

2015 사업연도
경영평가보고서

2016. 5

제1편**경영평가 개요**

1. 경영평가 주체 및 목적	3
2. 경영평가단 구성 및 운영	3
가. 경영평가단	3
나. 평가기간	4
3. 평가항목 및 평가부문	4
가. 법정 7개 항목	4
나. 부문별 세부 평가항목	4
(1) 방송 부문	4
(2) 기술·뉴미디어 부문	5
(3) 경영·회계 부문	5
4. 평가 방법	6
5. 평가일정 및 과정	6

제2편**경영평가 결과**

1. 방송 부문	9
2. 기술·뉴미디어 부문	42
3. 경영·회계 부문	59

KBS  한국방송

2015

사업연도 경영평가보고서
Korean Broadcasting System

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

01

경영평가 개요

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





제1편 | 경영평가 개요

1. 경영평가 주체 및 목적

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

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

2. 경영평가단 구성 및 운영

가. 경영평가단

경영평가단은 이사회가 위촉한 전문가로 구성되었으며, 명단은 아래와 같다.

□ 외부전문가 6명

- 방송 부문 : 정윤식(강원대학교 신문방송학과 교수)
이상요(세명대학교 저널리즘스쿨대학원 교수)
- 기술·뉴미디어 부문 : 김선권(前 KBS 뉴미디어·테크놀로지본부 본부장)
박구만 (서울과학기술대학교 나노IT디자인융합대학원장)
- 경영·회계 부문 : 강은봉(경제·인문사회연구회 사무총장)
김경율(김경율회계사무소 공인회계사)

□ 내부위원 1명

- 전홍구 (KBS 감사)

나. 평가기간

□ 2016. 1월 ~ 5월

3. 평가항목 및 평가부문

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

가. 법정 7개 항목

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

나. 부문별 세부 평가항목

(1) 방송 부문

- 서론 : 2015년 KBS의 존재, 의의, 역할과 경영평가
- 경영 목표
- 편성 부문
- 보도 부문
- 교양 제작 부문

- 예능/드라마 제작 부문
- 국가기간방송법 제정
- 글로벌 부문
- KBS N/스마트 플랫폼 서비스 부문
- KBS 경영성과 경쟁력 강화를 위한 기반구조

(2) 기술·뉴미디어 부문

- 경영목표 설정
- 스마트 플랫폼 강화
- 차세대 방송 기반 구축
- 디지털 방송시스템 고도화
- 고품질 콘텐츠 제작기술 역량 강화
- 보편적 지상파 서비스 안정화
- 미래 방송기술 연구개발
- 정보시스템 부문
- 종합평가와 제언

(3) 경영·회계 부문

- KBS 중장기 비전 및 전략
- 2015년도 경영목표
- 조직관리
- 인적자원관리
- 성과관리
- 예산편성과 운용
- 재무와 회계
- 주요 정책 추진
- KBS 경영평가제도의 발전을 위한 제언

4. 평가 방법

평가 기준은 이사회에서 작성한 『KBS 경영평가 가이드라인』을 근간으로 하여 2015사업연도 계획에 대한 실적의 수준, 전년도에 대비한 실적의 성장 정도, 그리고 일반화된 경영원리 등을 적용하여 선정하였고, 부문별 중점사업에 대하여는 심층적으로 검토했다. 또한, KBS가 제출한 2015사업연도 추진 실적 자료와 부서장 면담 등을 위주로 하여 점검하였으며, 시간이 허용되는 범위 내에서 지역국 및 송·중계소 방문과 방송 제작 현장 실사를 통하여 수집한 자료 등을 검토하여 평가했다.

5. 평가일정 및 과정

- | | |
|------------------|--|
| □ 2016. 1. 13(수) | ■ 경영평가위원 위촉, 경영평가 관련 설명회 |
| 1. 21(목) | ■ 경영평가단 제1차 운영회의
- 경영평가 항목, 본사 제작시설 실사 일정 등 협의·확정 |
| 1. 28(목) | ■ 지역 방송국 현지 실사
- 대전방송총국, 당진송신소 |
| ~ 1. 29(금) | |
| 2. 4(목) | ■ 본사 제작시설 실사 |
| 2. 25(목) | ■ 경영평가단 부서장 면담 (방송부문) |
| 2. 26(금) | ■ 경영평가단 부서장 면담 (기술·뉴미디어 부문) |
| 3. 2(수) | ■ 경영평가단 부서장 면담 (경영·회계 부문) |
| 3. 25(금) | ■ 경영평가단 제2차 운영회의
- 경영평가보고서 초안 작성 관련 논의 |
| 3. 25(금) | ■ 경영평가단 사장 면담 |
| 4. 22(금) | ■ 경영평가단 제3차 운영회의
- 경영평가보고서 초안 검토 등 의견 교환 |
| 5. 10(화) | ■ 경영평가단 제4차 운영회의
- 경영평가 결과 방송문안 작성 협의 |
| 5. 18(수) | ■ 이사진과 경영평가단간 간담회 |
| 5. 25(수) | ■ 경영평가 결과 방송문안 이사회 심의·의결 |
| 5. 31(화) | ■ 경영평가 결과 자체방송 실시 (1TV, 1R) |
| 6. 2(목) | ■ 경영평가 결과보고서 이사회 심의·의결 |

2015

사업연도 경영평가보고서
Korean Broadcasting System

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

02

경영평가 결과

1. 방송 부문
2. 기술·뉴미디어 부문
3. 경영·회계 부문





제2편 | 경영평가 결과

1. 방송 부문

가. 서론 : 2015년 KBS의 존재, 의의, 역할과 경영평가

한국방송공사(KBS)는 1970년대 방송공사화, 1980년대 언론통폐합 조치를 거친 파란만장한 역사의 산물이며, 방송법상 <국가기간방송>으로서 막중한 공적책임을 부여받고 있다. 방송법상으로 <공영방송>이란 용어가 규정되어 있지는 않지만 KBS는 한국사회에서 명실상부한 공영방송으로서 그 사회적 위상과 역할을 확보하고 있다. 5공화국의 1980년 언론통폐합 조치 이후 KBS는 새로운 체제로 탄생했지만, 방송민주화 운동과 사회적 합의로 수신료를 기반으로 하는 공영방송(Public Service Broadcasting)이라는 체제를 이루게 되었다.

그러나 KBS는 법률상 규정하고 있는 국가기간방송 역무나 사회적으로 공인받고 있는 전통적인 공영방송의 이념형과 가치관, 제도와 운용 방식만으로는 더 이상 이른바 ‘글로벌 시대’, ‘멀티플랫폼 시대’에 부합하는 방송의 역할을 수행하기 어렵다. 이 때문에 KBS는 그 이념형, 실제 제도와 운용 그리고 재원구조 방식에서 상당한 변화를 요청받고 있다. 다시 말해 변화하는 한국사회나 미디어 빅뱅시대에 적응하기 위해 KBS는 다양한 정책과 경영 그리고 새로운 가치관을 정립해야 하는 시점인 것이다.

<2015년 경영평가보고서>는 국가기간방송 및 공영방송으로서 KBS가 그 존재, 의의 및 역할을 제대로 수행했는지를 묻는 동시에, 글로벌시대 및 멀티플랫폼 시대로 대변되는 새로운 사회 변화와 미디어 환경에 KBS가 제대로 적응했는지를 평가하고자 한다.

1) 2015년 한국사회와 국가기간방송 KBS의 존재, 의의, 역할

2015년 한국사회는 ‘위험사회’로 불릴 만큼 사회시스템 전반에 경고등이 켜졌으며, 최소한의 삶의 질을 담보할 사회적 안전망 구축이 필요한 시점이었다. 이제 국가기간방송으로서 KBS는 방송법상 규정하고 있는 재난재해방송의 범주나 차원을 넘어서서 사회안전망으로서 그 존재, 의의 및 역할을 수행해야 그 공적 책임을 다 했다고 할 수 있다.

2015년 KBS 경영평가보고서는 국가기간방송으로서 KBS가 그 존재 의의 역할을 제대로 수행했는가를 평가하는 동시에 KBS가 국가기간방송으로서 역할을 수행하기 위한 제도 개혁과 법제개편 방향도 함께 제시해 보고자 한다.

2) 다양성과 사회통합 기제로서의 공영방송 KBS의 존재, 의의, 역할

2015년 공영방송으로서 KBS는 분열하고, 파편화되고 갈등하는 한국사회를 통합, 조정하는 기제로서 그 존재, 의의 및 역할을 수행해야 했다. 이념 갈등을 비롯한 국민 내부 갈등은 국가를 병들게 하며 국가발전 동력을 떨어뜨리는 바, 2015년 KBS는 이러한 사회 문제를 함께 고민하고 담론 경쟁을 통해 조정하고 합의에 이르는 통합의 장을 마련해야 했다. 이와 같은 사회통합 기능을 제대로 수행하기 위해서는 방송의 공정성과 함께, 정치적 자유와 독립성을 확보해야 할 것이다. 국가기간방송이 국익(national interest)을 그 이념형으로 한다면 공영방송의 개념은 공익(public interest)을 그 이념형으로 하는 것이다.

3) 글로벌 세계경제 사회와 KBS의 존재, 의의, 역할

KBS는 과거 민족과 국가를 단위로 하던 보도, 교양, 오락 프로그램의 차원을 넘어서서 글로벌 정치, 경제, 사회, 문화 및 국제정세에 대한 정통하고도 해박한 지식을 바탕으로 시청자들에게 새로운 국제질서 개편 과정을 상세히 전달해야 할 책무를 지닌다. 아울러 KBS의 경영 및 사업 범위도 국내 내수 차원을 벗어나서 한류 확산과 함께, 한미, 한중 FTA 시대에 적극 대비해야 하는 시점에 이르고 있다. 이미 영국의 공영방송 BBC와 일본 공영방송 NHK는 글로벌 책무를 공영방송의 주요 존재, 의의 및 역할로 방송법상 규정하고 있다. 바로 이와 같은 시점에서 글로벌 KBS로서의 보도, 교양, 오락 프로그램을 편성했는가? 아울러 조직경영 또한 한류 마케팅을 비롯 글로벌 시장 개척에 최선을 다했는가?를 평가해 보고자 한다.

4) N-스크린, 멀티플랫폼 시대 KBS의 존재, 의의, 역할 및 경영위기 상황

인터넷, 모바일, SNS, MCN 등 신생매체가 속출하는 이른바 N-Screen 및 멀티플랫폼 상황 속에서 KBS는 국내 <지배적 방송사업자>로서 지상파방송 차원을 넘어서서 다양한 멀티플랫폼 영역에서도 주도적 역할을 수행해야 할 것이다.

KBS는 1, 2TV에서는 객관적 지표와 사회적 평가에서 지배적 방송사업자임을 입증하고 있

지만 라디오 매체와 N-Screen 영역에서는 그 경쟁력을 확보하지 못하고 있다. 비유컨대 연극무대에서 주연은 강하지만 조연이 약한 것이다.

2015년 경영평가보고서에서는 N-스크린 및 멀티플랫폼 시대 KBS의 현주소를 평가해 보고 그 대안 마련도 모색해 보기로 한다. 2015년 KBS 경영위기 상황은 국내 지상파방송이 경험하는 공통적인 경영 및 재정위기 상황뿐만 아니라 KBS가 독자적으로 겪는 위기상황이 결합한 이중적 상황에서 표출된 실적물이다.

2013년 이후 국내 지상파방송은 성장률이 하락하고 있다. 지상파방송 사업자의 시청점유율, 매출액점유율, 제작비점유율은 하락하고 있다. 지상파방송 시장의 성장 동력은 이제 그 한계에 직면하고 있으며 그 미래 전망도 불투명한 실정이다. 지상파방송 위기의 가장 큰 요인은 재정의 한계이다. 한국 방송시장은 저가 시장이 고착되어 있다. 그러나 반면 투자비용은 증가하고 있다. SNS, 스마트 미디어, UHD TV 도입 등 기술적 변수는 재정 및 투자 압박을 높이며 시청률 경쟁은 스타 출연진들의 몸 값을 지속적으로 올리고 있다. 공급과잉, 과당 경쟁도 문제이다. 즉 매체수가 너무 많아지고 있다. 한미, 한중 FTA 등 글로벌 외생변수로 인해 외국 사업자의 진출이 활성화될 것이다. 국내 우수 PD, 작가의 스카웃과 경쟁력 있는 국내 일부 제작사에 대한 M&A가 가능할 것이다. 사회적 변수로서 고령화의 문제가 있다. TV는 노인매체로 변화하고 있다. 킬러 콘텐츠도 문제이다. 지상파방송의 드라마와 유료방송의 홈쇼핑에 버금갈만한 새로운 킬러 콘텐츠를 개발하지 못하고 있다. 지상파방송과 공통적인 위기를 경험하면서도 공영방송으로서 다른 지상파방송과 달리 독자적으로 KBS가 직면하고 있는 위기는 다음과 같다.

첫째, 재정상의 문제가 가장 큰 요인이다.

둘째, 네트워크의 위기이다. KBS는 MMS (Multi Mode System) 채널에 대해 EBS는 규제기관으로부터 새로운 채널을 허가 받았으나 KBS는 다채널을 더 이상 확보하지 못하고 있는 상황이다.

셋째, 인터넷, 모바일, OTT, SNS, MCN 등 신생 매체가 속출하는 이른바 멀티플랫폼 및 N-Screen 상황에서 KBS는 국내 지배적 방송사업자로서의 위상이 위협받는 시기이기도 했다. KBS는 라디오 방송이나 멀티플랫폼인 유료방송 PP 및 인터넷 동영상(OTT) 사업자, SNS 서비스 활용 등에서 다른 지상파방송인 MBC, SBS와 비교해 보면 매출액을 비롯한 경쟁력에서 낙후된 상황이다.

넷째, 공영방송으로서의 지위와 권위의 실종이다. 올림픽 중계권과 세계 야구 중계권 등 이른바 빅 이벤트도 SBS, JTBC 등이 중계함에 따라 국내 방송법상 공영방송에게 우선권을 부

여하고 있는 ‘보편적 시청권’ 제도도 유명무실해져 버렸다. 다섯째, 공영방송으로서의 품격의 상실이다. 김환영 사장 퇴임 사태를 비롯하여 최근 수년 동안 발생한 일련의 사태는 시청자들에게 KBS의 품격을 상실하게 하는 요인으로 작용하고 있다.

5) 2015년 KBS 경영평가의 의미

2015년은 이른바 KBS의 거버넌스 체제가 전면적으로 개편되는 한 해이기도 하였다. 따라서 조대현 사장 체제는 공영방송 KBS의 위기를 극복해야 하는 과제를 안고 출범했다. 2015년은 조대현 사장 체제와 고대영 사장 체제가 일부 중복되는 시기이기도 하지만, 조대현 사장 체제하의 KBS의 경영을 주로 평가하는 데 실질적인 의미가 있다고 하겠다.

나. 경영목표

1) 경영목표 설정의 타당성

KBS 경영목표는 방송법과 KBS 정관 등에서 규정한 국가기간방송으로서의 정신과 책무에 근거해 설정되어야 할 것이다. KBS는 국가기간방송으로서의 기능과 함께 방송법 등에 명시되어 있지는 않으나 공영방송으로서의 기능과 역할을 다 할 것도 요구받고 있다.

KBS의 경영목표는 2015년이라는 시점에 KBS가 마주치게 될 시대적 상황과 미디어 환경의 변화 추이에 대한 충분한 검토와 이에 대한 대응 의지를 담고 있어야 할 것이다.

그런 의미에서 사회 갈등 상황과 미디어 생태계의 변화 속에서 KBS가 2015년 경영목표를 “광복 70년, 미래 30년 공영방송 재도약의 원년”으로 설정한 것은 한국역사와 사회 속에서 공영방송 KBS의 존재, 의의, 역할을 원점에서 찾으려는 의지로 이해된다. 아울러 1980년 이후 출범한 한국 공영방송의 재도약을 경영목표로 설정한 것은 새로운 패러다임에 적극적으로 대응하고 이를 통해 글로벌, 멀티플랫폼 미디어 환경에서 공영방송의 좌표와 이념을 새로 점검해 본다는데 그 의미를 찾을 수 있을 것이다.

KBS는 2015년 경영목표를 “광복 70년, 미래 30년 공영방송 재도약의 원년”으로 정하고, 4대 중점 과제로 1) 차별화된 공영성, 2) 편성과 콘텐츠 혁신의 원년, 3) N-스크린 환경, 경쟁력 있는 플랫폼, 4) 안정적이고 효율적인 경영 등으로 설정하였다. 즉 2015년 KBS는 차별화(differentiation), 혁신(innovation), 경쟁력(competition), 효율성(efficiency)을 경영목표의 기본 개념으로 설정하였다고 하겠다.

주요 추진과제의 하나인 ‘차별화된 공영성’ 실현 여부를 평가할 수 있는 계량적 지표로 영향력과 신뢰도 1,2위 유지라는 목표를 제시하고 있다. 멀티플랫폼과 글로벌 환경에 적응하기 위해서는 영향력과 신뢰도 지수만으로는 이런 상황에 대응하기 어려워 보인다. 이 때문에 계량적 지표는 ‘5개 기관 조사에서 3개 이상 조사에서 1위’라든가 ‘3개 기관의 조사에서 모두 1위’ 등의 방식으로 개선할 필요가 있다. ‘화제성지수’나 ‘콘텐츠파워지수’ 같은 것도 온라인 및 모바일 플랫폼 확산이 피할 수 없는 시점임을 감안하여 기존의 방식을 유지하면서도 변화된 미디어 환경에 얼마나 대응했나라는 점을 평가할 수 있는 새로운 지수를 검토해서 추가 지수로 도입할 필요가 있다. ‘차별화된 공영성’과 ‘편성과 콘텐츠 혁신의 원년’이라는 두 중점과제 중 KBS는 2015년 과제로 후자에 더 방점을 찍고 있는 것으로 보인다. KBS는 희망창조 특집 편성, 재난방송 강화, 뉴스 신뢰도 1위 달성 등 ‘차별화된 공영성’을 확보했으나, 2015년에는 2TV를 겨냥한 콘텐츠 혁신을 보다 강조한 것으로 보인다. KBS가 경쟁력과 상업성에만 치중하면 여타 방송사와 다름없는 위상으로 추락하게 될 우려가 있다. 콘텐츠 및 한류를 기반으로 하는 글로벌 시장 개척과 한류 확산 등 글로벌 경영에 대한 경영목표가 구체적으로 제시되지 않았다는 것도 문제점으로 지적할 수 있다. 이미 90년대 중반부터 BBC는 칙허장을 통해 정부로부터 글로벌화 책무를 기본의무로 부여받고 있으며 일본 NHK 또한 방송법상 글로벌화 국제업무를 수행해야 한다. KBS의 경영목표는 1년 단위로 수립된다. KBS는 3-5년 단위로 중장기계획을 수립하고, 그 계획과의 연계선상에서 당해 연도 경영목표가 수립된다. 장기적이고 일관성 있게 경영목표가 설정되어야 하며, 실제 집행 과정에서는 일관성을 유지하는 것이 바람직하다. 향후 KBS 경영목표의 설정은 ‘시청자와의 약속’으로 전환되어야 할 것이다.

2) 경영목표 달성 여부

KBS는 경영목표에 대한 핵심 성과지표로 ‘뉴스의 신뢰도, 영향력 1위’, ‘공적 서비스지수 1TV 1위, 2TV 2위’, ‘KBS 콘텐츠 도달률 90% 이상’, ‘흑자경영 달성’을 제시했다. 이같은 지수를 제시한 것은 KBS가 방송법에 규정한 국가기간방송으로서의 기능과 전 세계가 일반적으로 수용하는 변함없는 공영방송의 책무를 다 하기 위한 것으로 그 적절성을 평가할만 하다. 2015년 KBS가 수행한 ‘차별화된 공영성’ 성과와 실적을 개관해 보면 다음과 같다.

첫째, KBS1 채널과 공익적인 5개 라디오 채널을 통해 다른 지상파방송이나 유료방송과는 달리 광고 없이 공영적 프로그램들을 제작, 방송했다.

둘째, 방송법상 규정하고 있는 국가기간방송으로서 메르스 사태를 비롯 국민지킴이로서 그

역할을 다하였다. 또한 대형 국제 스포츠이벤트를 중계하여 대한민국 대표방송으로서 그 위상을 높이기도 했고, 광복 70년을 맞아 뉴스 및 시사 프로그램을 통해 국가적 의제를 선도하고자 했다. 역사 프로그램을 통해서도 광복 70년의 역사적 의미를 재조명하였다. 청년실업문제, 실버세대, 외국인 거주인, 미래사회 문제에 대해 심층 접근함으로써 사회안전망 구축에도 힘을 기울였다.

셋째, 전통 및 인문적 수요에 부응하는 고품질(High Quality) 프로그램, 지역(localism), 장애인 및 소수자(Minority), 아마추어 및 비인기 생활 스포츠(Amateur& life Sports), 과학(Science) 프로그램을 제작 방송하였다.

넷째, 예년과 달리 특별히 우리의 주목을 요하는 것은 메르스 사태와 같은 재난주관방송사로서의 역할, 광복 70주년을 맞이하여 그 역사적 의미를 재해석했다는 점, 그리고 미래사회에 대한 사회안전망 구축의 필요성을 제기했다는 점이다.

그러나 재난재해방송시스템 보강이라든가 글로벌 대기획 프로그램은 어느 정도 괄목할만한 것으로 보이나, 사회적 쟁점으로 부각된 이슈에서 강력한 의제설정 기능이라든지, 콘텐츠를 다양한 스마트 플랫폼으로 적극적으로 유통시킨다든지, 글로벌 미디어 시장으로의 공격적인 진출 시도라든지 하는 측면에서는 ‘차별화된’ 실적은 보이지 않는다.

TV 부문은 창사 이래 가장 큰 변화라 할만큼 창의적 제작문화 조성을 추진하였다. 2015년 KBS는 편성과 혁신적인 콘텐츠 기획 조직으로 ‘콘텐츠창의센터’를 신설, 운영하였고 대형 다큐멘터리 프로그램을 중심으로 한 <2015 글로벌 대기획>을 추진하였다. 또한 2015년 KBS는 라디오 방송의 특집편성과 일련의 ‘대형 특집 프로그램’ 편성을 통해 편성과 콘텐츠의 혁신을 추진하였다.

2015년 KBS는 ‘창의적인’, 다른 표현으로는 ‘경쟁력이 있는’ 또는 ‘시청률을 획기적으로 끌어 올릴 수 있는’ 콘텐츠 개발에 집중했던 것으로 보인다. 경쟁력있는 콘텐츠 개발과 함께 KBS 저널리즘 기능을 강화시키는데도 게을리하지 말았어야 할 시점이었다.

평가지수로 보면 광고 없는 1TV는 방송통신위원회 방송평가 7년 연속 1위이다. KBS 뉴스의 시청률, 신뢰도, 영향력 1위를 차지하였다. 공적 서비스 지수 1TV 1위, 2TV 2위를 차지하였다. 정보통신정책연구원(KISDI)이 조사한 시청자만족도 평가지수에서도 지상파 중에서는 KBS1, 2가 1, 2위를 차지했다. 그러나 이 지수는 매년 하락 추세를 이어가고 있다. KISDI는 시청자만족도 조사와 함께 질적 평가를 보완하기 위해 채널평가지수도 흥미성, 다양성, 창의성, 신뢰성, 유익성, 공정성, 공익성 등 7개 영역으로 나누어 별도 평가하는데, KBS2는 전 부문에서 3위이다. KBS2의 정체성이 심하게 흔들리고 있다는 반증이라 할 것이다.

주요 추진과제의 하나인 ‘차별화된 공영성’ 실현 여부를 평가할 수 있는 계량적 지표로 영향력과 신뢰도 1,2위 유지라는 목표를 제시하고 있다. 새로운 미디어 환경에서 공영방송은 새로운 정체성과 역할을 정립하도록 요구받고 있다.

N-스크린 환경, 경쟁력 있는 플랫폼을 정비하기 위해서 KBS가 당면한 새로운 도전은 크게 두 가지다. 하나는 중국 연예 미디어 자본의 국내 상륙과 같은 글로벌 환경이고 다른 하나는 디지털 미디어 환경이다. KBS의 디지털 전략은 이원화되어 있는 것으로 보인다. my K를 중심으로 한 통합적 방식과 개별 콘텐츠 생산 단위에서 자신에게 맞게 맞춤형으로 진행하는 방식이다. 주요 추진과제인 ‘N 스크린 환경, 경쟁력 있는 플랫폼’은 기술 기반 구축과 콘텐츠 제작, 유통, 이용자와의 소통 강화 방안 등과 연계해서 추진해야 할 것이다.

2015년 안정적이고 효율적인 경영을 추진하기 위해서 경영, 회계상의 혁신을 추진하였다.

2015년도 KBS 회계연도 결산 결과, 수입은 1조 5,943억 원으로 전년 대비 325억 원 증가했으며 비용은 1조 5,868억 원을 지출하여 75억 원의 당기순이익을 거두었다. 이는 지상파 광고시장 위축 등 어려운 경영 여건 속에서도 콘텐츠 판매 증대 및 비용 절감에 노력을 기울인 결과로 보여진다.

특히 2015년은 경기침체와 더불어 모바일 등 다른 플랫폼과의 경쟁으로 지상파 광고시장이 위축되고 있어 KBS를 둘러싼 경영환경은 갈수록 악화되고 있는 상황이라고 할 수 있으나, 이러한 상황을 타개하기 위해 KBS는 지속적으로 긴축경영을 실시했고, 다양한 수익기반을 확대함으로써 재정 건전화를 위해 노력을 게을리하지 않았다.

먼저 <수지동향점검회의>를 통하여 방송시장 전체 수입과 지출 흐름을 파악하고 향후 추진 계획을 공유함으로써 예산 집행의 효율성을 높이기 위해 노력했다. 방송환경의 급격한 변화로 지상파 광고 비중이 급감하는 상황에서 <리스크관리위원회>를 개최하여 시나리오 설정에 따른 위험상황을 분석하고 조기경보체계를 통해 경영수지 악화에 신속하고 효과적으로 대처했다.

그러나 이러한 노력에도 불구하고 KBS는 사업손익에서 211억 원의 손실이 발생했는데, KBS가 재무 건전성을 유지하면서 지속적으로 성장하고 발전하기 위해서는 방송제작 등 고유 사업 활동에서의 이익을 실현하고 재무구조를 개선하는 노력이 요구된다고 하겠다.

KBS는 경영 효율성을 높이기 위한 노력도 지속해 왔다. 또 ‘2020 중장기 인력운영계획’을 수립해 미래 방송환경 변화에 맞는 중장기 인력운영 로드맵을 제시하고 직급·직무별 인력운영 방향을 수립했다. 전직시험과 직권전직을 실시해 직원 개개인의 적성에 맞는 직무 선택 및 능력 개발 기회를 제공하고 인적 자원의 활용도를 제고했으며, 동일 부서 장기근무자 직무순

환 및 지역 회계직무 장기담당자 순환을 실시해 조직분위기 쇄신을 통한 일하는 조직문화를 조성했다. 그러나 이러한 노력에 더하여 KBS가 보다 효율적이고 창의적인 조직으로 탈바꿈 하려는 합리적인 제도개선이 뒷받침되어야 한다. 직급별 인력규모의 불균형 해소, 직종 중심의 조직 칸막이 제거, 능력급제의 점진적 확대 등 인사제도 개선을 적극 추진해 나가는 한편, 2016년부터 시행되는 정년연장에 대비, 인력운영방향을 재설계하고 임금제도 개선도 병행하는 등 합리적인 대응방안이 필요하다. 기본적으로 KBS의 경영수지가 악화되는 근본 원인은 수입은 늘어나지 않는데 비해 비용이 지속적으로 증가하기 때문이다. 장기적으로는 수신료 현실화 등 근본적인 재원 대책을 마련해 추진하되, 단기적으로는 불요불급한 예산 집행은 가능한 억제하고 사업의 적정성을 사전에 검토해 낭비 요인을 제거하는 등 선택과 집중을 통해 경쟁력과 효율성을 모두 얻을 수 있는 지혜가 필요하다.

다. 편성 부문

1) 방송기본방향 평가

1. 대한민국 미래, 30년의 번영을 위한 비전을 제시하겠습니다.
2. 공론의 장으로서의 역할을 충실히 하겠습니다.
3. 안전한 대한민국을 만들기 위해 노력하겠습니다.
4. 함께 행복하게 사는 사회를 만들기 위해 힘을 쏟겠습니다.
5. 문화강국 대한민국의 위상을 높이겠습니다.
6. 미래 미디어 서비스를 주도하겠습니다.
7. 지역방송 프로그램을 육성하겠습니다.

KBS는 2015년 방송기본방향을 위 7가지로 제시했다. 그러나 2013년, 2014년, 2015년 방송기본계획을 비교해 보면 내용이 거의 유사하다는 사실을 발견할 수 있다.

기본방향 설정 과정에서는 시대적 과제에 대한 깊이 있는 성찰과 분석이 요청된다. 다시 말해 시대적 요구를 정교하게 담은 구체적이고 실천적인 방송기본방향 제시가 필요할 것이다. 2015년 KBS 방송기본계획은 다음과 같은 내용으로 실시되었다.

첫째, 2015년 KBS는 광복 70주년을 맞이하여 미래 30년의 한국사회 비전을 ‘경제혁신’, ‘사회통합’, ‘남북통일 비전’ 측면에서 제시하였고 라디오 또한 우리 사회의 다양한 문제에 대한 해결법을 제시하고자 노력하였다.

둘째, 2015년 KBS는 ‘청년문제’, ‘고령화사회 문제’ 등 절박한 우리사회의 문제를 다루는 한편, 토론문화를 정착시킴으로써 공론장의 기능을 충실히 수행하였다. 분열되고 파편화되는 우리 사회의 갈등 현상을 고려할 때, 공영방송으로서 KBS의 사회통합에 대한 역할은 강화할 필요성이 제기된다.

셋째, 방송통신발전기본법에 의해 법적으로 재난방송 주관방송사로 지정된 KBS가 방송을 통해 국가안전망을 구축하기 위해 MMS 채널에서 재난 방송을 전담하는 시스템을 준비하는 일은 공영방송의 공영성 확보와 공영성 가치를 극대화하는 한편, 국가재난방송사로서 국민의 안전과 생명을 지키는 본연의 기능 강화에 필수적이다. 따라서 MMS 채널을 허가받아 별도의 국민안전정보 전문채널로 운영할 필요가 있다.

넷째, KBS가 전통적으로 다른 방송보다 가장 공익성이 큰 분야가 “사회적 약자에 대한 배려”일 것이다. 사회적 빈부격차가 확대되고 고령화사회, 다문화사회가 진전될수록 사회적 약자에 대한 배려가 시대적 과제로 부상할 것이며 이런 의미에서 공영방송으로서 KBS의 역할이 기대되는 것이다.

다섯째, KBS는 우리 문화의 전통과 고유성을 현재에 접목하는 역할을 수행하였으며, 문학, 영화, 음악, 미술, 뮤지컬 등 문화 전반에 걸쳐 차별화된 수준의 문화 교양 지식을 전파하였다.

여섯째, 미래서비스 분야에서는 UHD 콘텐츠 분야는 그 성과가 있었으나 플랫폼 경쟁력 분야에서는 취약하다.

일곱째, KBS 지역방송 활성화를 위한 노력에도 불구하고 문제점이 상존한다. 현재 KBS 지역국 인력은 2016년 1월 1일 기준으로 1,424명이다. 본사 대비 지역국 총 방송시간 비율은 15.79%이다. 1라디오는 6.73%, 2라디오 5.54%, FM 4.95%이다. 문제는 인력 대비 방송시간이 부족하여 운영의 비효율성이 제기된다는 점이다. 본사와 지역간 인력 교류, 공동 제작 확대를 통해 지역국의 제작 역량을 강화할 필요가 있다.

또한 KBS 2TV는 획일적인 전국 단일 편성 체제로 이루어져 있어 로컬 편성이 전무하다. 지역방송국의 편성비율이 증가하고 있으나 방송 시간 선정 등 편성 자율화가 아직은 미흡하다. 대부분의 자체 제작 프로그램이 시청률이 낮은 시간대에 편성돼 지역 내 타 방송사와의 시청률 경쟁에서도 뒤처지고 있다. 기본적으로 KBS가 공영방송의 공적 책임을 강화하기 위해서는 지역방송 프로그램의 시간과 비중을 확대해야 한다. 현재 방송시간과 편성으로는 상업방송보다 그 비중이 낮다.

또한 2015년 KBS는 매체별로 정체성과 경쟁력 강화 방안을 마련하였다.

KBS 1TV는 『광복 70년 미래 30년, 대한민국 100년의 드라마』 기획을 통해 전 국민이 공감

할 수 있는 공영방송 역할 수행 및 미래 비전을 제시해 국가기간 채널로서 차별화된 공적책무를 수행하고, 2TV는 모든 세대가 함께 즐길 수 있는 창의적인 오락 프로그램으로 국민 정서를 함양하고 문화적 상상력을 자극하여 대한민국 문화 트렌드를 선도하는 채널로 성장한다는 전략 아래 편성·운영하였다. 라디오는 공영적 책무 수행과 뉴미디어 서비스 활성화를 추진하였다.

KBS 라디오 방송의 경쟁력을 확보하기 위한 제안은 다음과 같다.

첫째, 정부 및 규제기관의 공익채널에 대한 재정적 배려가 요청된다. 영국 BBC는 외무부로부터 전체 예산의 5%를 지원받고 있다. 주지하는 바와 같이 KBS 라디오 채널은 수익성 없는 공익 채널이 다수이므로 국가정책적 차원에서 특별한 배려가 요청된다. 특히 〈1라디오〉, 〈3라디오〉, 〈한민족방송〉, 〈KBS월드라디오〉 채널이나 프로그램에 대한 경제적 지원이 필요하다.

둘째, 국가기간방송이 주파수나 채널 배정 등 기술적 자원정책에서 그 우선순위가 상업방송에 밀린다는 것은 이해하기 어렵다. KBS의 정부에 대한 적극적인 접촉과 정부의 적극적인 지원이 요청되는 시점이다.

셋째, 2라디오와 2FM은 2015년에 대대적인 프로그램 개편을 통해 인지도가 높은 진행자를 영입하여 방송 내용을 새롭게 하고, 체계적인 홍보 활동을 벌이는 등 다양한 노력을 기울였다. 앞으로도 프로그램 경쟁력의 지속적인 향상을 위해 인기와 지명도 중심의 최고 스타들을 출연시킬 수 있는 방안을 꾸준히 모색해야 할 것이다.

넷째, 방송시간이 긴 이른바 ‘긴 편성 시간대’ 방식을 제언한다. 일본 NHK의 위성방송은 프로 야구 중계, 바둑중계 등 긴 편성으로 승부수를 찾았다. 인기있는 대중 음악프로그램은 3-4시간 지속해도 무방할 것이다.

다섯째, 보도, 뉴스, 시사 프로그램에 KBS 기자나 PD들의 출연보다 마이너 신문기자들의 출연이 보다 빈번하다. 이런 현상은 매체 및 채널의 신뢰도를 떨어뜨리며 KBS 조직의 부서간 칸막이 현상을 보여주는 것 같아 근본적인 개선방안이 모색되어야 할 것이다.

2015년 KBS 어젠다에 국민들의 여론을 반영하기 위해 2014년 11월 28일부터 12월 1일까지 4일간 전국 만 19세 이상 성인남녀 2,009명을 대상으로 설문조사를 시행하였다.

국민 여론조사를 통해 ‘경제’, ‘통일’, ‘고령화’, ‘갈등해소’를 세부의제로 선정하고 관련 프로그램을 집중 편성하였다. 〈희망창조 코리아〉와 같은 대형 특집 프로그램이 시리즈로 탄생하였다. 흔히 대기획 프로그램은 대규모 리소스를 투입해 특별한 계기에 집중적으로 다루어지는 방식이었으나, 〈희망창조 코리아〉 시리즈는 KBS가 운영하는 모든 매체와 채널, 프로그램을 통해 동일 어젠다가 반복적으로 제시되도록 했다는 점에서 대기획 추진의 새로운 모델

로 평가할 수 있겠다. 일회성의 거대담론 제시로 시청자들의 외면을 받기 일쑤인 대부분의 대기획과 달리 이런 방식은 다양한 장르의 프로그램을 통해 동일한 주제와 어젠다가 연중 지속적으로 제시되므로 의제설정(agenda-setting) 효과가 클 것으로 보인다. 또한 <희망창조 코리아> 시리즈는 국민여론조사를 통해 주제와 의제를 발굴해 내었는데, 다른 어느 매체보다 지상파가 숙명적으로 받아들이고 있는 일방적 커뮤니케이션의 속성을 극복하게 해주는 방식이었다. 그런 면에서 이 기획이 일회성으로 끝나지 않고 다양한 장르의 프로그램을 통해 연중 지속적으로 어젠다가 노출되도록 하는 방식은 새로운 형식의 캠페인으로 자리잡을 수 있을 것이다.

언론기관 및 사회적 평가 등 객관적 지표를 통해 살펴 본 KBS 채널 경쟁력에 대한 평가는 다음과 같다.

첫째, 2015년 KBS는 국가기간방송 및 공영방송사업자일 뿐만 아니라 한국 방송의 지배적 방송사업자로서 그 위상과 역할을 수행하고 있다. 객관적 지표로 채택한 다양한 언론기관 및 조사기관의 평가지수에서 KBS는 영향력, 신뢰도, 만족도, 시청률, 시청점유율, 뉴스 시청률 및 이용점유율, 품질 평가 면에서 1위 자리를 유지하고 있다. 아울러 국제 수상실적에서도 KBS는 아시아, 국내 최고의 수상실적을 자랑하고 있으며, 라디오 프로그램과 채널 또한 그 역사성과 공익성을 인정받아 국내외 수상을 하였다. KBS 이산가족찾기 생방송 프로그램은 세계방송사상 최초로 UNESCO 세계기록유산에 등재되어 KBS의 역사성과 그 위상을 세계에 알렸다.

둘째, KBS는 영향력, 신뢰도, 시청률, 시청점유율, 뉴스 시청률 및 이용점유율 등에서 매년 그 지수가 하락하고 있다. 특히 2015년 2TV의 시청점유율 하락은 주목할 만하다. 그 원인은 종합편성채널 및 tvN 등 유료방송 PP의 부상에서 비롯되는 필연적인 추세이겠지만 KBS가 변화하는 방송시장에 능동적으로 대처하지 못한 측면도 있다.

셋째, 한국의 TV 매체는 지상파방송과 종합편성채널 공히 평균 시청연령이 40대 및 50대로 고령화, 노인매체로 변화하고 있다. 특히 KBS1의 평균시청연령은 57세, KBS2는 46세로서 그 경향이 강하게 표출되고 있다. 콘텐츠 파워지수, 온라인 화제성 지수 평가에서 보듯이 향후 시청자들에게 사회적 영향력을 지속하고 광고매체로서의 위상을 확보하기 위해 모바일, SNS, 인터넷 등 멀티플랫폼 활용에 친화적인 젊은 세대를 새로운 주요 시청층으로 포획해야 할 것이다. 영국 BBC가 8개 채널 중 3개 채널을 유아, 청소년 매체로 신설하고 최근에는 이중 1개 채널을 인터넷 온라인 매체로 전환하는 사례를 타산지석으로 하여 이제 KBS도 새로운 채널을 신설하여 유아, 청소년 프로그램 개발에 박차를 가해야 할 시점이다.

넷째, KBS 1, 2TV의 연 평균 합산시청률은 10.49%이며 한국 방송시장에서 차지하는 시청 점유율은 약 24% 수준이다. 영국 BBC, 일본 NHK, 독일 공영방송 ARD와 ZDF 등 세계 유수의 공영방송사들도 과거 시청점유율은 약 40% 수준이었지만 최근 급속히 하락하고 있는 추세이다. 그러나 이들 국가는 시청점유율을 보존하는 정책적 배려를 보이고 있다. 또한 공영방송에 대해서는 수신료 물가연동제와 같은 안정적 재원 지원정책, MMS와 같은 다채널 정책, 공영방송사 간의 M&A 등을 통해 그 기능을 강화하고 있다. 이런 측면에서 국내에서도 국가기간방송이며 공영방송인 KBS의 위상에 대한 제도적 보장과 법제 개편에 KBS 스스로가 적극적으로 나서야 할 것이다.

라. 보도 부문

KBS는 방송법상 국가기간방송이자 우리나라의 독보적인 공영방송이다. 두 기능의 근저에 자리하고 있는 원초적 기반은 보도의 정확성, 공정성, 심층성이며 이를 보장할 수 있는 독립성이다. 이런 관점에서 저널리즘의 일반적 규범에 근거해 2015년 KBS 보도를 평가하고자 한다.

1) 보도의 정확성

KBS 단독 보도를 통해 메르스 의심 환자에 대한 당국과 병원의 부실 대응이 세상에 드러나기도 했다. 그 과정에서 KBS는 속보경쟁보다 정확한 보도에 힘썼다. 타 언론사에서 긴급 속보로 메르스 감염 의사가 사망했다는 오보를 내보냈지만, KBS는 확인이 될 때까지 보도하지 않았으며, 이후 그 속보는 오보임이 확인되었다.

북한 관련 정보는 그 정확성이 중요한 바 남북교류협력단은 9인의 자문위원단과 상시적으로 연결할 수 있는 전문가 풀을 통해 취재된 정보의 정확성을 확인하고 난 후 보도하는 시스템을 구축해 운영하고 있다.

‘이승만 정부, 일 망명 타진’ 보도는 방송통신심의위원회로부터 ‘주의’ 처분을 받았다. 이승만 망명정부와 관련된 역사적 논쟁은 많은 학설이 존재하고 있는 것으로 알려지고 있다. 이 보도는 다른 정부 문서 등 심도 있는 취재나 보다 객관적인 자료가 뒷받침되지 않아 불필요한 오해와 논란의 확산을 가져왔다고 할 수 있다. 그러나 이후 보도국 국제주간과 국제부장 등 일부 보직자에 대해 사실 확인이 불충분했던 데스크 과정의 책임을 반영한 인사가 이뤄졌으며 이 보도와 관련한 나머지 후속조치들은 논란을 야기시켰다.

2) 보도의 공정성

KBS는 보도의 독립성과 공정성을 담보하기 위해 ‘편성규약’, ‘편성위원회’, ‘공정방송위원회’, ‘보도위원회’, ‘대선공정방송위원회’, ‘시청자위원회’, ‘시청자평가 프로그램’, ‘뉴스옴부즈맨 제도’ 등의 제도를 운영하고 있다. 여기에다 KBS는 2015년, 공정성을 대폭 강화하기 위해 추가로 실무자를 위한 <KBS 공정성 가이드라인>을 제정하였다. 다양한 형식의 가이드라인이 있기는 하지만 공정성과 관련한 준칙을 모아 하나로 정비한 것은 우리나라 언론사 중에서 처음 있는 일이다.

2015년은 역사 문제와 관련해 다양한 논란이 있었던 한 해였다. 대립되는 관점을 토론을 통해 합의에 이르거나, 합의에 이르지 못 하더라도 토론을 통해 인식의 지평을 확장시키는 속의 민주주의적 방식은 보여주지 못했다. 이런 시기에 KBS가 공영방송으로서 대규모 공론의 장을 마련해 역사 문제에 대한 인식과 해석에 새로운 지평을 여는 계기를 적극적으로 제공했더라면 하는 아쉬움이 남는다. 2015년 11월 16일부터 29일까지 ‘민중총궐기’ 관련 KBS 보도량은 14건으로 지상파 3사 중 가장 많았다. ‘민중총궐기’를 보도한 KBS는 ‘시민피해’ 프레임을 많이 사용했다. 그러나 ‘민중총궐기’에 참여한 노조들의 요구사항의 적법성 여부에 대해서는 시비의 소지가 있었고 시민들의 피해가 있었던 것을 고려한다면 시민피해 프레임은 일정 부분 타당성이 인정된다. 그러나 공정성을 ‘사안에 대해 균형 잡힌 관점을 동등하게 취급한다’는 개념으로 본다면 ‘민중총궐기’ 집회에 대한 KBS 메인뉴스 보도는 균형성을 확보했다고 보기 어렵다. 보도의 공정성 확보를 위한 KBS의 노력은 다음과 같다.

첫째, 여야가 대립하고 있는 정치적 사안을 다룰 경우 여야의 입장을 균형을 맞춰 보도하고자 했다. 둘째, KBS는 방송사로는 유일한 <뉴스 옴부즈맨 프로그램>에 취재, 편집 부서장이 상시적으로 출연하여 설명 책임(Accountability)에 충실하고자 했다. 셋째, 대담 프로그램의 공정성을 확보하고자 노력하였다. 참여한 정치적 이슈는 여야 모두 대표성을 가진 인물을 함께 출연시켜 여야의 입장을 공정하게 진단하고자 했다. 넷째, 중계방송과 특집방송을 통해 국회 대정부 질의에서 여야 의원들의 질의를 공정하게 반영해 왔으며, 당대표 신년기자회견(문희상 위원장 1.13/ 김무성 대표 1.14)은 물론 야당 대표 경선토론(1.29)도 생중계하였다.

3) 보도의 심층성

KBS 뉴스는 심층성 강화와 관련하여 2015년 다음과 같은 성과를 보여 주었다.

‘시청자 중심의 첨단 뉴스 시스템’, ‘북한 탈출 동포의 목숨을 건 여정 동행 취재’, ‘전문가

그룹 자문과 해설'을 통해 내용의 심층성을 강화하는 한편, '빅데이터 저널리즘', '뉴스 그래픽 (가상현실, 증강현실 등)의 기능과 역할 확대'를 통해 형식의 다양성도 성공하였다.

4) 보도의 독립성

대통령 관련 보도는 박근혜 정부 3년차를 맞아 정치 관련 뉴스는 국정 운영 방향에 대한 분석을 연중 계속했다. 특히 남북 관계와 일자리 창출 등 주요 현안에 대한 여론 조사를 실시하고 국정 지도도를 분석하는 등 국정 운영에 대한 감시와 견제 기능을 수행하였다. 그러나 경제분야에서 대통령 선거 당시 공약사항이었던 경제 민주화, 증세 문제 등에 대한 점검이 아쉬웠고, 외교분야에서 미국·중국과의 정상회담 횡수 등 자의적인 기준에 따라 평가가 이뤄져 객관적이고 공정하면서도 심층적인 평가가 이뤄지지 못했다는 지적도 있었다.

이완구 총리 후보 관련 보도는 다른 언론에서는 보도하지 않은 '막말 보도'를 특종 취재하여 정치적 독립성을 확보하였다. 다만 '이완구 총리 후보자 양도 소득세 논란'보도에서는 후보자 측의 반론을 받아들여 뉴스를 내린 KBS 태도에 대해 신중하고도 합리적인 대응이라는 입장과 KBS뉴스 홈페이지에서 기사 내용을 확인할 수 없고, '다시보기'도 되지 않는다는 비판도 동시에 제기되고 있다. '이 총리 결단해야' 뉴스 해설은 전날 오후 녹화됐다가 새로운 뉴스가 나오면서 수정 요인이 생겨 그날 오후 다시 녹화돼 다음 날 아침 방송되었다.

'훈장' 관련 보도는 대한민국 정부 수립 이후 훈장이 누구에게, 어떤 이유로 수여됐는지, 그 훈장 수여가 적절했는지에 대한 문제를 다루는 프로그램으로 기획됐다. 이에 따라 훈장의 진정한 가치를 위해서도 불법 수사를 통해 받은 훈장은 관련법에 따라 정부가 취소해야 함을 설득력 있게 지적했다. 그러나 2016년 2월, '훈장'이 방송되기까지 제작 과정에서 제작 실무자와 제작 책임자 간에 일부 의견 차이가 드러났다.

KBS의 역사 및 시사성 프로그램은 그 내용의 진실성 여부와는 상관없이 정치적, 사회적 파급효과가 크다. 또한 그러한 일부 프로그램 때문에 KBS 전체 성원들이 논쟁의 소용돌이에 휘말리게 되는 경우도 있다.

또한 그 프로그램이 방송되는 시간, 장소, 방법 등 내용중립적인 문제도 신중히 검토할 필요가 있다. 특히 선거 시점이나 정치적으로 민감한 시점에서는 더욱 더 신중한 편성, 제작방향이 요청된다고 하겠다. 급변하는 외부적 상황에 대응하기 위해 KBS는 좀 더 제작 자율성을 보장하고 창의성을 장려하는 방향으로 조직을 운영해야 할 것이다. 기존의 제도적 장치들도 좀 더 적절하고 탄력적으로 운영할 수 있도록 수정, 보완하는 일도 필요하다.

5) 보도의 신뢰성

보도의 신뢰도는 영향력, 정확성, 공정성, 독립성, 심층성 등을 포괄하는 종합적 평가지수라고 볼 수 있다. KBS 뉴스는 선정적인 내용의 보도를 지양하고, 사안을 다룰 때 품격 있는 언어와 내용 등 보도의 품격을 높이기 위해 노력했다. KBS 뉴스는 신뢰성을 높이기 위한 꾸준한 노력을 펼친 결과 매체 신뢰도에 대한 외부 평가에서 대체로 1위를 유지해 왔다. 그러나 아직 젊은 시청층의 뉴스 시청률이 타 지상파방송 보다 높지만 확고한 1위를 유지하기 위해서는 2049 세대에 소구력있는 뉴스를 위한 적극적인 노력이 필요하다. KBS 보도는 특정 언론기관의 평가지수의 신뢰성과 상관없이 한국의 중심채널이자 공영방송으로서 그 존재 증명을 위해 1위를 유지해야 하는 사회적 합의가 존재한다고 보아야 할 것이다.

6) 시사프로그램

KBS 보도본부에서는 <시사기획 창>, <취재파일 K>, <일요 시사진단>, <미디어 인사이드>, <일요진단> 등의 일간 혹은 주간 단위의 시사프로그램을 방송하고 있다. 시사 프로그램을 평가해 보면 다음과 같다.

첫째, <시사기획 창>은 기자들이 만드는 정통 시사 다큐멘터리 프로그램으로 고품격 심층 탐사 프로그램을 지향하였다. 둘째, <취재파일 K>는 잦은 편성 시간대 변경과 일요일 늦은 밤에 편성된 방송 시각, 고품격 심층 아이템 부족 등의 이유로 과거와 같은 위상을 유지하지 못하고 있다. 셋째, <일요 시사진단>은 KBS의 유일한 일일 시사 대담 프로그램으로 국내 최고 수준의 각계 전문가 그룹을 출연자로 초대해 보다 분석적이고 심층적인 정보를 전달하였다. 넷째, <미디어 인사이드>는 지상파 방송 유일의 매체 비평 프로그램으로 자리 잡았다.

7) 스포츠 프로그램

2015년 KBS의 스포츠 프로그램의 성과를 평가해 보면 다음과 같다.

첫째, 국내에서 개최된 세계적 스포츠이벤트인 ‘광주 하계유니버시아드대회’, ‘문경 세계군인체육대회’의 주관방송사 역할을 무난히 수행하였다. 둘째, 소외 소수 계층을 위한 중계방송을 실시하였다. 셋째, 제96회 전국체전, 각종 KBS배 대회, 종목별 국가대표 선발전 중계방송 등 아마추어 스포츠의 발전을 위해 노력하였다. 넷째, 2015 연중기획 ‘스포츠 코리아 새로운 시작’ 캠페인 프로젝트를 추진하였다. 다섯째, 주요 스포츠 중계방송을 실시하였다.

8) 보도의 경쟁력 강화

2015년 KBS는 보도의 경쟁력을 강화하기 위해 다음 정책을 추진하였다.

첫째, ‘시청자 제보’ 뉴스를 확대하였다. 둘째, 국제뉴스 경쟁력을 강화하였다. 셋째, 탐사 보도 역량을 확충하였다. 넷째, 보도영상의 경쟁력을 강화시켰다. 다섯째, 데이터 저널리즘과 인터랙티브 뉴스 저널리즘을 적극적으로 강화시켰다. 여섯째, 디지털뉴스룸 시스템의 효율성을 강화하였다. 일곱째, 테이프리스(Tapeless)·디지털서버 송출을 진행하였다. 여덟째, 뉴스 유통 플랫폼을 확대하였다. 뉴스 경쟁력 강화를 위해 기존의 페이스북과 트위터 등에 이어 2015년 11월부터 국내 주요 미디어 중에서는 가장 먼저 ‘네이버 밴드’에 뉴스 공급을 시작했다. 아홉째, 뉴스 유통 모니터링 시스템을 자체적으로 구축하였다. 열 번째, ‘인터랙티브 뉴스 서비스’를 개시하였다. 열한 번째, 모바일 전용 콘텐츠 신설로 ‘짧은 뉴스’ 서비스를 강화하였다. 열두 번째, PC 기반의 브랜드 뉴스를 강화하였다. 열세 번째, 웹 접근성 향상을 위한 뉴스 사이트를 개선하였다.

9) 보도부문 정책 제언

KBS의 보도 및 시사 프로그램의 경쟁력은 이미 앞서서도 살펴 본 바와 같이 다양한 평가지표 우위뿐만 아니라 시청률도 확보하고 있다. 그러나 이른바 N스크린, 멀티플랫폼 시대에도 공영방송 보도의 핵심 쟁점은 공정성 확보 방안일 것이다. 최근 종합편성채널들의 시청률 상승 여파로 KBS는 5060 시청층을 두고 이들과 상호 경쟁을 해야 하는 상황에 직면했다. 아울러 2049 세대 등 젊은 계층들의 모바일 및 포털, SNS 등을 통한 뉴스 소비 확산은 KBS 보도, 시사, 스포츠 프로그램에 대한 적신호의 경고음으로 해석된다. KBS는 이러한 미디어환경 변화에 대응하여 보도의 경쟁력을 강화할 방안을 모색해야 할 것이다.

신문사가 운영하는 국내 종합편성채널들의 킬러 콘텐츠는 보도·시사 프로그램이다. 이 프로그램들이 조기에 시청률을 확보하고 있는 이유는 다음과 같이 분석된다.

첫째, 보도 및 뉴스에 대한 방송 시간이 지상파방송보다 많다는 점이다.

둘째, 공영방송 및 지상파방송이 이른바 ‘객관주의 저널리즘’에 입각하여 보도하는 반면 종합편성채널의 경우 출연자들의 주관적이고 오락적이며, 선정적인 발언들이 시청률 확보의 요인이 되고 있다는 점이다. 즉 보도, 뉴스의 오락화라는 새로운 포맷이 개발되고 있는 것이다. KBS도 부서 간 칸막이를 없애고 융합형 포맷의 개발이 필요할 것이다. 그러나 그 과정에서 공영방송으로서 정확성과 품위 그리고 공정성과 객관주의 원칙은 준수해야 할 것이다.

마. 교양 제작 부문

KBS가 국민패널 16,963명을 대상으로 조사한 ‘시청자 방송프로그램 품질평가’를 중심으로 분석해 보고자 한다. 또한 국제상, 국내상 수상작 및 〈KBS 이산가족찾기, 유네스코 등재〉 등을 중심으로 평가해 보고자 한다. 아울러 일부 사회적 쟁점이 된 개별 프로그램에 대해서도 평가해 보기로 한다.

1) KBS 프로그램 품질평가

KBS가 국민패널 16,963명을 대상으로 조사한 ‘시청자 방송프로그램 품질평가’에서 KBS 1TV는 2008년부터 7년 연속 채널 순위 1위를 차지하였다. KBS 2TV는 KBS1에 이어 두 번째로 높은 평가를 받았다. 상반기 품질평가지수에서는 프로그램 품질평가지수 상위 10개 프로그램이 모두 KBS 1TV 프로그램이었고, 상위 30위 가운데 27개를 차지해 타 매체에 비해 압도적 우위를 보였다. 특히 〈생로병사의 비밀〉, 〈우리말겨루기〉, 〈바른말 고운말〉, 〈걸어서 세계속으로〉가 높은 점수를 기록하였으며, 〈생명최전선〉, 〈숨터〉, 〈똑똑한 소비자리포트〉, 〈다큐공감〉, 〈무엇이든 물어보세요〉, 〈도전 골든벨〉 등이 2013년 하반기 대비 품질평가지수가 큰 폭으로 상승하였다.

2TV는 〈세상은 넓다〉, 〈동물의 세계〉, 〈영상앨범 산〉, 〈다큐멘터리 3일〉, 〈추적 60분〉, 〈KBS 글로벌 24〉 등 뉴스/시사, 다큐멘터리 프로그램들이 높은 점수를 기록하였고, 오락 장르 중에서는 〈위기탈출 넘버원〉, 〈비타민〉 등 인포테인먼트 프로그램, 드라마 장르 중에서는 단막극 〈드라마 스페셜〉과 수목드라마 〈착하지 않은 여자들〉에 대한 시청자의 평가가 좋았다. 하반기 품질평가지수를 보면 프로그램 품질평가지수 상위 10개 프로그램 중 9개 프로그램이 KBS 1TV 프로그램이었고, 상위 30위 가운데 22개를 차지해 타 매체에 비해 압도적 우위를 보였다.

특히 〈역사저널 그날〉, 〈생로병사의 비밀〉, 〈숨터〉, 〈명견만리〉, 〈걸어서 세계속으로〉, 〈특집 KBS 슈퍼클래식〉 등이 높은 점수를 기록하였다.

2TV는 〈영상앨범 산〉, 〈특과원 현장보고〉, 〈동물의 세계〉, 〈다큐멘터리 3일〉, 〈세상의 모든 다큐〉, 〈지구촌 뉴스〉, 〈글로벌 24〉 등 국내외 시사 및 다큐멘터리가 높은 점수를 기록했고, 오락 장르 중에서는 〈위기탈출 넘버원〉, 〈비타민〉 등 인포테인먼트 프로그램과 〈유희열의 스케치북〉, 〈TOP밴드 3〉, 〈뮤비뱅크2〉 등 음악 프로그램, 그리고 드라마 장르 중에서는 단막극 〈드라마스페셜〉과 수목드라마 〈장사의 신〉에 대한 시청자의 평가가 좋았다. 전체적으로

2015년 품질평가에서 KBS 1TV가 압도적인 우위로 ‘한국인의 중심 채널’ 역할을 충실히 수행한 가운데 KBS 2TV는 유익한 정보와 감동이 있는 즐거움을 제공하며 다양한 장르에서 선전한 것으로 나타났다.

2) 수상실적으로 본 평가

KBS는 2015년 27개 국제상에 170개 작품을 출품하여, 23건의 국제상을 수상하였다. 특히 ‘이탈리아상’과 ‘반프 월드 미디어 페스티벌’에서 수상하고, ‘국제 에미상’ 최종결선(베스트 4)에 진출함으로써, 세계 3대 주요 국제 방송상을 한 방송사가 한 해에 모두 수상하는 국제상 그랜드 슬램의 실현을 향해 다가가고 있다. 타사에 비해 국제상 출품작 수(KBS 170개, MBC 36개)와 수상작의 수(KBS 23개, MBC 6개)가 많고, 예능, 다큐멘터리, 드라마 등 대표적인 장르에서 고르게 수상함으로써 양적, 질적 면에서 모두 우위를 점하고 있다고 볼 수 있다.

또한 KBS는 2015년 한 해 국내에서 69편(2014년 70편)의 수상 실적을 거두었다. ‘한국방송대상’, ‘방송대상’, ‘이달의 좋은 프로그램 상’ 등 주요 사외상의 경우, 타 지상파방송사와 대비하여서도 2015년 48편을 수상하는 발군의 성과를 거두었고(MBC 42편, SBS 16편), 2014년의 46편 수상 실적도 뛰어 넘었다. 다만, 2015년 ‘한국방송대상’에서 대상을 수상하지 못한 아쉬움이 있다.

라디오 프로그램 <밤을 잊은 그대에게> 및 장애인 채널 ‘3라디오’도 공익성을 인정받아 수상하였다. 1983년 138일간 생방송으로 진행돼 1만여 명의 이산가족을 연결해준 ‘이산가족 찾기 특별 생방송’과 관련 기록물이 유네스코 세계기록유산에 등재됨으로써 세계적으로 KBS의 위상과 역사성을 인정받았다

3) 일부 프로그램 평가 : <뿌리깊은 미래>, <역사저널 그날>, <글로벌 정보쇼 세계인>

<광복 70주년 특집, 뿌리깊은 미래 - 제1편 생의 자화상>은 일제 강점기를 거쳐 해방을 맞이하고 6.25전쟁을 겪으면서 살아왔던 시절을 돌아보는 프로그램이다. 이 프로그램은 내레이션 등 일부 표현이 문제시되면서 방송의 공정성, 객관성을 침해했다는 이유로 방송통신심의 위원회로부터 경고 처분을 받았다.

이 프로그램은 다음과 같은 문제점이 지적된다. ‘대립되는 견해의 다양성’이 제시되지 않았으며, 정보원(information source)에 대해서도 그 출처를 전혀 밝히지 않고 있다. 또한 국가의 정통성이나 정치적 민감성이 큰 내용을 간단한 내레이션으로 처리함으로써 방송 내용의 중대

성에 견주어 지나치게 단일한 방법으로 처리되고 있다. 이 프로그램은 내용상의 문제뿐만 아니라 그 형식과 절차면에서도 문제점이 제기되고 있다. 정치적 표현이나 정치적 민감성이 강한 역사물에 대해서는 특히 대립되는 견해의 다양성이 보장되어야 하며 그 절차상에 있어서도 신의성실의 의무가 준수되어야 할 것이다.

〈역사저널 그날〉은 KBS가 기존에 해왔던 역사 프로그램의 전통을 이으면서도 다큐멘터리 포맷을 벗어나 우리 역사에 내재해 있는 풍부한 스토리를 이야기하는 토크 프로그램으로 자리를 잡고 있다. 다음과 같은 문제점과 개선방안을 제시하고자 한다.

첫째, 시의성의 문제이다. 즉 당대만의 재미있는 ‘스토리 텔링’으로 끝날 것이 아니라 현대적 의미에서 시사점을 주어야 할 것이다.

둘째, 주제와 아이템의 다양성의 문제이다. 최근 우리 국내 상황과 비교하여 주제와 아이টে을 선정하는 것도 바람직 할 것이다.

셋째, 역사적 검증과 희화화의 문제이다. 중대하고도 의미있는 역사적 사실과 진실에 대해 코미디언과 시인, 영화감독이 희화화하는 문제가 있으므로 권위있는 역사학자들의 보완과 인력의 확충이 필요할 것이다. 〈역사+오락+다양성+현대적 의미〉가 종합되는 새로운 도전을 기대한다.

〈글로벌 정보쇼 세계인〉은 방송 사상 최초로 시도된 90분짜리 정규 국제 시사 프로그램으로서 지구촌의 핫 이슈와 트렌드를 최고의 전문가 패널들을 통해 알기 쉽게 풀어내면서 시청자들의 큰 호응을 얻고 있다. 21세기 향후 공영방송의 역할은 민족과 국가단위를 넘어서서 이른바 ‘글로벌’ 정치경제질서의 변화에 대해 시청자들에게 그 ‘설명책임’을 다 해야 한다. 그런 의미에서 이 프로그램은 글로벌 지향 프로그램의 시금석이라는 점에서 그 의의를 찾을 수 있겠다.

4) 대형 특별기획 프로그램 평가 : 〈국민대합창, 나는 대한민국〉, 〈KBS글로벌 대기획〉

KBS는 광복 70주년을 맞아 세대 간의 벽 허물기와 온 국민의 화합을 목표로 서울 상암 경기장에서 2시간 30분 동안 생방송으로 축제의 자리를 마련하였다. 광복 70년의 기쁨을 ‘합창’으로 함께 나눔으로써 전 국민이 하나되는 화합의 무대를 보여주고자 한 방송사상 최대 규모의 ‘합창대축제’였다.

‘합창’을 ‘화합’의 의미로 연결시켜 전국과 해외에서 일반 공모로 선발한 합창단과 소외계층, 지역민, 장애인 등을 아우르는 관객석, 그리고 재외동포를 포함한 시청자가 하나가 되는

‘소리’를 만들어 낸 〈국민대합창〉은 광복 70년을 되돌아보는 의미있는 기획이고 행사였던 것으로 보인다. 광복 70년을 맞았지만 어느 때보다 극심한 분열상을 보여주었던 2015년의 시대적 상황에서 하나로 어울리는 하모니를 만들어낸 무대는 〈국민대합창, 나는 대한민국〉이라는 인상적인 타이틀과 함께 우리 사회에 적절한 메시지를 합창으로 들려주었기 때문이다. 다만, 행사에 대규모 예산이 투입돼 낭비 요소가 일부 보인다는 점, 좀 더 담대한 화합을 위해 세월호 유가족도 어떻게든 초대했다라면 하는 점은 아쉬움으로 남는다.

〈글로벌 대기획〉은 세계시장에 내놓을만한 명품 다큐멘터리로 공영방송으로서 KBS의 브랜드 가치를 세계화시킬 수 있는 효과적인 방법이다. 드라마, 영화, 음악 등은 문화적 할인(cultural discount) 효과로 아시아권을 넘어서기 어려운 반면, 다큐멘터리는 문화적 할인 효과가 낮아 상대적으로 아시아권을 넘어서는 세계화 전략 추진에 효과적인 장르다. 글로벌 대기획 프로젝트의 하나인 〈넥스트 휴먼〉은 세계적인 작가 베르나르 베르베르를 프리젠티어로 기용해 프로그램의 세계화를 위한 중요한 장치로 활용했다. 나아가 〈요리인류〉 시리즈의 이욱정 PD는 한국인으로서 세계적 프리젠티어로 발돋움하고 있기도 하다.

글로벌 대기획은 기획안 공모를 통해 기획안과 제작자가 선정되는 과정을 거쳤는데 대부분 자체제작 방식이다. 이런 방식은 제작자 전원에게 문호를 개방함으로써 다양하고 풍부한 아이디어가 상호교류될 수 있는 장을 만들기도 하고 경쟁을 촉발시키기도 하는 바람직한 방법이다. 경쟁의 범위를 독립제작사들에게까지 확대한다면 그 효과는 배가될 것이다.

‘2015년 글로벌 대기획’은 제작 규모의 대형화, 글로벌 마켓 시장 개척, 고품격 다큐멘터리의 전형이라는 점에서 편성과 콘텐츠 혁신의 원년이라는 경영목표에 부합하는 정책방향이라 하겠다. 글로벌 마켓 개척의 필요 때문에 외국 저명인사를 프리젠티어로 활용하는 경우가 종종 있는데 이제는 우리나라 저명인사를 외국 프로그램 프리젠티어로 기용하도록 하는 방안도 검토해 볼 때다. 기획안 공모에서는 방송사 내부를 넘어 독립제작사, 나아가 외국 제작사에게도 적극적으로 문호를 개방하는 방안도 고려해 볼만 하다. 국제공동제작도 이제 낯설지 않은 풍경이 되었지만 KBS가 이니셔티브를 쥐는 형식의 공동제작이 되어야 진정한 글로벌화라고 평할 수 있을 것이다.

또한 부상하는 중국의 힘, 바다, 요리, 넥스트 휴먼 등의 인문사회학 장르의 프로그램 영역을 개발했다는 점에서 BBC 다큐멘터리의 아성을 정복할 수 있는 가능성을 보여주고 있다. 20-30대 시청자에게는 오락 프로그램만이 경쟁력이 있는 것이 아니라 유익하고도 교양있는 프로그램도 소구된다는 사실을 입증해 주고 있다.

출판 및 해외 판매, 공동제작 등 프로그램의 전후방 효과를 보여 주었다는 점에서 이른바

One Source Multi Use 시스템에 적합한 프로그램 모형이라 할 수 있겠다.

그러나 대형 특집 프로그램은 필연적으로 상당한 투자비용을 요구한다. 그런 의미에서 이런 대형 특집프로그램에 집중한 이른바 ‘선택과 집중 전략’이 일반 KBS 프로그램에 대한 투자비용을 줄이고 그 결과 전체 프로그램의 시청률과 경쟁력을 하락시키는 요인으로 작용했을 가능성도 배제하기 어렵다. 향후에도 대형 특집 프로그램의 편성과 투자비용 그리고 전체 조직의 경영 효율성과의 상관관계에 대한 정밀한 분석이 요청된다.

바. 예능/드라마 제작 부문

국내 방송법상 프로그램은 보도, 교양, 오락으로 구분하고 있다. 그 분류법에 따라 2015년 KBS 오락부문을 <드라마>와 <예능> 중심으로 평가해 보고자 한다. 아울러 드라마와 예능의 경쟁력 확보 방안으로 우수 인력 유출에 대한 대안을 제안해 보고자 한다.

2015년 KBS 히트 콘텐츠 순위와 평균 시청률은 다음과 같다.

(1) 주말연속극 <가족끼리 왜 이래>(38.9%) (2) 일일연속극 <당신만이 내 사랑>(26.8%) (3) 주말연속극 <부탁해요 엄마>(26.1%) (4) <KBS 뉴스9>(16.5%) (5) <해피선데이, 슈퍼맨이 돌아왔다>(15.5%) (6) <해피선데이, 1박 2일>(14.9%) (7) <프로듀사>(13.3%) (8) <착하지 않은 여자들>(13.3%) (9) <개그콘서트>(13.1%) (10) <전국 노래자랑>(11.0%) (11) <인간극장>(10.2%) (12) <한국인의 밥상>(9.7%)이다.

이중에서 드라마 프로그램이 시청률 1, 2, 3, 7, 8위를 차지하고 있으며 예능 프로그램은 5, 6, 9, 10위를 차지하고 있다. 시청률 경쟁에서는 드라마와 예능 프로그램이 확고부동한 효자품목이며 킬러 콘텐츠임이 분명하다. 향후에도 KBS가 경쟁력을 확보하기 위해서는 드라마와 예능 부문에서 그 경쟁력을 확보해야 경영의 안정성을 확보할 수 있을 것이다.

1) 드라마 프로그램 평가

가족의 가치와 공동체적 사랑을 추구한 주말연속극 <부탁해요 엄마>, 국가적 위기상황에 임하는 선조들의 교훈적 메시지를 전달한 <징비록>, 경제 부문에서 시청자에게 메시지를 전달했던 <장사의 신-객주2015>, 사회 부문에서 깊은 울림을 주는 메시지를 전달한 작품 <후아유-학교2015>는 경쟁을 위한 경쟁에 매몰된 아이들에게 주변을 둘러볼 수 있는 계기를 마련해 주었다. <후아유>는 빅데이터 분석 업체인 굿데이터의 발표에 의하면 2015년 월화드라마 중 화제성 부문에서 1위를 차지하였다.

예능드라마 <프로듀사>는 금, 토요일 밤에 참신한 기획으로 김수현, 차태현, 공효진, 아이유 등 최고의 한류스타가 출연하고 사실적인 예능국 묘사와 살아있는 캐릭터를 통해 2015년 최고의 화제작이었다. <프로듀사>는 기존 방식의 예능 프로그램이 아니라 새로운 형태의 예능 콘텐츠 개발을 시도하고 이것을 통해서 성공적인 변화를 꾀했다는 평가를 받았다. <프로듀사>는 수입면에서도 괄목할만한 성과를 거둬, 총매출 약 240억 원을 기록하고, 또한 아시아 12개국 및 미국, 카자흐스탄 포함 총 15개국에 TV 방송권을, 유럽 11개국 포함 총 21개국에 인터넷 전송권을 판매하기도 하였다.

수목드라마 <착하지 않은 여자들>은 수준 높은 연출로 시청자들의 사랑을 받으며 동시간대 1위를 기록하였다.

이 시대의 진정한 비너스는 있는 그대로의 자신을 사랑하는 자임을 전달한 로맨틱 코미디 <오마이 비너스>, 대한민국에서 여성으로 살아가는 것의 의미를 일깨운 <착하지 않은 여자들>, 위안부라는 파격적인 소재와 높은 완성도로 KBS 드라마의 위상을 대내외에 알린 특집극 <눈길>은 이탈리아상을 비롯한 국.내외의 다양한 수상을 통해 공영방송의 위상을 높였고, 극장개봉을 앞두고 있어 귀추가 주목되고 있다.

2) 예능 프로그램 평가

<해피선데이-슈퍼맨이 돌아왔다>, <1박2일> 등은 국내 TV프로그램 시장에서 최고의 경쟁력과 시청률을 갖춘 프로그램으로 완성도를 인정받고 있다.

<해피선데이 슈퍼맨이 돌아왔다>는 2015년에도 평균시청률 15.5%, 최고시청률 20.9%를 거두며, 특히 출산율 제고와 양성평등이라는 공익성을 부각하여 공사의 이미지 제고에 크게 기여하였다.

<해피선데이 1박2일 시즌3>은 방송 100회를 돌파하였고 2015 KBS 연예대상 <시청자가 뽑은 최고의 프로그램상>을 수상하면서 명실상부 최고의 주말 예능으로 자리매김하고 있다.

신규 포맷의 <청춘FC 형그리 일레븐>은 예능 프로그램으로서는 드물게 방송전 3개월부터 사전제작방식을 도입하였고, 무엇보다도 예능과 다큐의 접목 시도라는 새로운 형식에 세컨드 찬스라는 주제의식을 담아, 좌절에 맞선 도전, 그 과정에서 보여지는 재미와 감동을 추구하는 가장 공영방송다운 예능프로그램이었다.

<우리 동네 예체능>은 다양한 스포츠를 소개하며 프로그램 경쟁력을 강화하고, 국민 생활 체육 문화를 장려하는 데 기여하였다. 특히 비인기 종목에 대한 시청자들의 인식을 개선하는 데 기여하였다. 매회 성장하는 출연자들의 모습을 통해 시청자들에게 누구나 할 수 있다는 자

신감과 도전의식을 고취시켰다. 2015년에는 프로그램에서 주로 해오던 구기 종목에서 벗어나 사이클, 수영, 유도를 새 종목으로 선택하며 프로그램의 변화를 시도했고, 새로운 종목을 선보일 때마다 그 종목을 즐기는 동호인 수가 크게 증가하는 등 생활체육 활성화에 기여하였다.

〈불후의 명곡 2-전설을 노래하다〉는 국내외 유명 가수들을 출연시켜 젊은층부터 노년층에 이르기까지 세대간 공감의 장을 마련하였다. 세계적인 소프라노 조수미, 미국 그래미 어워드 최우수 팝보컬이자 세계적 R&B의 거장 〈올 포 원〉의 멤버 ‘제이미 존스’가 경연자로 참여한 ‘팬 미팅 특집’ 등 다양한 특집을 기획하여 프로그램의 틀을 넓혔으며 이러한 기획으로 인해 장수프로그램으로 자리 잡을 수 있는 기틀을 마련하였다.

〈개그콘서트〉는 경쟁 채널의 드라마 강세와 경쟁사의 코미디 프로그램 대응 편성 등의 악재에도 불구하고, 지속적인 코너 개발과 신진 스타 육성을 통해 16년째 대한민국 간판 개그 프로그램의 지위를 유지하고 있다.

〈가요무대〉는 최장수, 최고의 시청률을 자랑하는 인기 프로그램으로서의 저력을 굳건하게 유지해 오고 있으며, 또한 동시간대 지상파 3사 드라마들과의 경쟁 속에서도 부동의 시청률 1위 자리를 지켜오고 있다.

그러나 이와 같은 우수한 평가를 받는 프로그램이 다수임에도 불구하고 2015년 KBS가 경영상의 위기에 처한 가장 큰 이유는 드라마의 평균 시청률 저조 현상에서 비롯된 것으로 평가된다. 결국 공익성은 보도와 교양 프로그램을 통하여, 채널의 경쟁력 강화는 드라마와 예능 프로그램의 시청률 확보에서 그 해법을 찾아야 할 것이다.

3) KBS 인력 유출 대안(PD, 아나운서 등)

최근 종합편성채널 등에서 KBS 출신 예능PD의 업무 성과에 따라 추가로 영입하려는 움직임이 있으며, 일부 기획사에서도 중국사업 일환으로 PD 영입을 추진하고 있다. 유능한 제작인력 유출에 따른 대안 마련이 시급하다. 2007년 이후 예능 PD 16명이 유출된 상황이며, 드라마 PD는 2005년 이후 9명이다. 아나운서는 2012년 이후 8명이다. 이적 사유는 금전적 조건 이외에도 KBS의 미래 불투명성과, 제약 수위가 낮은 창의적인 제작환경 속에서 일하고자 하는 것이다. 또한 지역순환근무에 대한 부담과 함께 종합편성채널 출범에 따른 수요 증가가 요인이기도 하다. 예능PD의 기여도 및 외부 관심에 비해 KBS 내 위상과 제작여건은 상대적으로 미흡한 실정이다. MBC는 3년 전부터 예능 부문을 본부(1본부 2국 6부)로 승격 운영하고 있으며, SBS는 예능PD 유출에 대해 자리 보장, 연봉 증액 등 적절한 유인책을 제시하고 있다. KBS 예능PD의 이적은 계속될 전망이다. PD 이적은 작가 및 출연자의 연쇄 이동으로 이어져 예능

프로그램의 경쟁력 상실이 우려되고 있는 상황이다. 그 대안을 다음과 같이 모색해 보았다.

첫째, 성과 PD에 대한 인센티브 확대 정책을 제도적으로 명확히 해야 할 것이다.

둘째, 드라마 기획개발의 시간적, 재정적 지원을 확대할 필요가 있다.

셋째, 대학의 석좌교수제 처럼 ‘평생 고용보장’, 일반 직원과 다른 ‘특별한 경제 보상’, 독립적인 ‘제작자율성’ 등을 보장하는 이른바 ‘석좌 저널리스트’ 제도를 방송사 내에 도입할 것을 제언한다. 회사의 사장보다 명예롭고 경제적 보상이 큰 석좌 저널리스트 제도는 사내 제도 뿐만 아니라 정부 주도로 검토해 볼 필요가 있다. 정부 주도로 학술원, 예술원 회원제 처럼 엄격한 심사를 거치는 <방송원 회원제>를 도입할 것을 제언한다.

사. 국가기간방송법 제정

국가기간방송으로서 KBS는 재난재해방송의 주무기관으로 명시되어 있다. 그러나 세월호, 메르스, 북한 지뢰도발사건 등에서 KBS가 주무방송기관으로서 다른 방송사와 비교하여 우월적 지위 또는 차별적 역할을 수행했는가? 최근 통일 및 북한 문제가 사회적 이슈로 부각되고 있지만 KBS가 이 분야에서 주도적인 취재보도와 여론형성 기능을 수행하지 못하고 있다. 독일 사례를 반면교사로 삼지 않더라도 통일 및 북한 문제는 시대적 과제이며 방송의 역할이 지대함으로 KBS가 이슈를 선점하거나 주도해야 할 것이다.

1) 국가기간방송의 지위, 역할 의무 확대

일본 방송법에서의 國家基幹放送(NHK)은 재난재해방송의 의미를 넘어서서 <국가대표방송>이라는 의미를 내포한 것으로 해석된다. 방송법상 NHK는 <국제 위성 위탁업무> 등을 통해 전 세계 국가의 위성방송 채널을 임차하여 NHK 프로그램을 전파하도록 규정하고 있다. 영국 공영방송 BBC도 <보편적 시청권 제도>의 보장, 외무부의 국고재정 지원(전체 BBC 예산의 5%) 등을 통해 <국가대표방송>으로서의 이미지와 권한을 부여받고 있다. 따라서 KBS도 현행법상의 <국가기간방송>의 지위와 역할, 의무 범위를 다음과 같이 확대 개편할 필요성이 제기된다.

첫째, 재난재해방송 주무 언론기관(국내 신문, 지상파, 뉴미디어, 인터넷 언론 등을 통괄)으로서의 지위 및 권한을 명확하게 해야 한다.

둘째, 전쟁 및 통일에 대비한 <National Security> 대표 언론기관으로서의 지위, 역할 및 권한을 확보해야 한다.

셋째, 환경, 의료, 원전사고, 금융보안, 테러, 전염병, 식품사고, 경제시스템붕괴, 유괴/ 납치, 고 청년실업과 저출산 고령화사회 등 高 위험사회 증후군에 대비한 방송의 역할을 법적으로 규정해야 한다.

넷째, 국가대표방송으로서의 <보편적 시청권 제도>의 명확화, <글로벌 한류 방송>으로서의 지위, 역할, 권한을 확보 해야 한다.

우선 ‘방송법’에 ‘재난방송’ 및 ‘재난 주관 방송사’ 규정을 마련하는 것이 바람직하다. ‘방송법’ 제54조 ‘KBS의 역할’에 ‘재난주관방송사로서의 역할’이라는 내용을 신설해야 할 것이다. 아울러 KBS 내 <국가기간방송본부> 또는 <국가기간방송국>을 신설해야 대외적으로 명분과 위상을 확보할 수 있을 것이다. 영국 BBC 사례에서 보는 바와 같이 KBS 주도로 재난 언론 협의체를 구성할 것을 제안한다.

2) 별도의 국가기간방송법 제정: MMS로 채널 신설

KBS는 정부를 상대로 MMS 채널로 국가기간방송 채널을 신설할 것을 제안할 필요가 있다. 프로그램의 구성과 채널의 성격은 앞에서 살펴 본 바와 같이 재난재해방송, 전쟁 및 통일에 대비한 <National Security> 대표 언론기관, 환경, 의료, 원전사고, 금융보안, 테러, 전염병, 식품사고, 경제시스템 붕괴, 유괴/ 납치, 고령화사회 등 위험사회 증후군에 대비한 <사회 안전망 방송>의 역할을 법적으로 규정해야 한다. 또한 국가 대표 방송으로서의 <보편적 시청권 제도>의 명확화, <글로벌 한류 방송>으로서의 지위, 역할, 권한을 확보해야 한다.

특화된 국가기간방송 채널은 국가기간방송으로서 KBS의 위상과 역할을 확고히 하는 측면과 함께, 현실적으로 채널의 경쟁력을 확보해야 하는 과제가 있다. 이 채널은 시사, 교육적 측면도 중요하지만 시청자들의 접근권을 확대하기 위해서는 시청자들의 공통 관심사를 수렴하고 동시에 오락적 요소도 가미해야 할 것이다. 시청자들의 참여도 확대하는 한편, 남북이산가족찾기와 같은 대형 프로그램의 개발이 요청된다. 자원조달 방안과 수익모델에 대한 접근이 필요하다.

3) 국가기간방송의 장기 비전: PSB에서 PSM으로

공영방송은 이른바 PSB(Public Service Broadcasting)시대에서 PSM(Public Service Media)시대, Beyond Broadcasting시대로 전환하고 있다. 영국, 독일, 프랑스, 일본의 공영방송은 멀티플랫폼, 스마트 미디어, 글로벌 시대로 대변되는 제3차 미디어 빅뱅시대에서도 존속

발전하기 위해 전통적인 공영방송 모델이 아니라 새로운 전략적 구상과 판짜기가 이미 90년대 중반부터 본격화되고 있다. KBS의 장기발전 모델이 될 수 있겠다. 내용은 다음과 같다.

- (1) 다채널 전략 (2) 상업화 전략 (3) 글로벌 전략 (5) 멀티플랫폼/뉴미디어 전략
- (6) 방송 통신 융합 전략 : 지상파 주파수로 통신시장 진입 추진

4) 비대칭 규제 개선

프로그램 제작비가 상승하는 상황에서 지상파방송에 대한 정부의 광고 규제가 종합편성채널, 케이블 TV를 비롯한 유료방송 등에 비해 과도한 측면이 있다. 지상파방송은 방송통신발전기금에 대한 비중도 높으며, 지상파방송사가 소유할 수 있는 방송채널사용사업자(PP)의 수도 종합유선방송사업자에 비해 차별적으로 제한받고 있다. 이외에도 콘텐츠 산업 활성화를 막는 규제로서는 중간광고 문제, 외주제작 의무 편성 비율, 과도한 심의 규제 등을 지적할 수 있다. 지상파방송은 중간광고 불허를 비롯하여 광고의 허용시간(총량, 간접, 가상), 협찬 허용 범위에서 불이익을 받고 있으나 미디어랩, 광고 결합 판매(중소·지역방송사 지원) 등 재정적으로 부담되는 책무는 오히려 강하게 부여받고 있다. 이런 의미에서 다음과 같은 정책으로 비대칭적 규제를 개선할 필요성이 있다.

외주제작 비율 규정을 개선할 필요가 있다. 인위적이고도 비합리적인 콘텐츠 육성정책은 방송사와 프로덕션 모두에게 도움이 되지 않는다. 편성 규정도 의무화에서 규제완화 정책으로 전환할 필요가 있다. 방송법에 의해 수행하는 대외방송과 사회교육방송의 공적 자금 지원은 확대되어야 한다. KBS 대외방송과 사회교육방송 운영의 주재원은 정부 기금으로 해야 하며 한류 확산 기지로서의 역할과 남북 교류 협력 과정에서 그 역할을 강화해야 한다. KBS 업무에 부대되는 수익사업의 범위를 확대해야 한다. 국가기간방송인 KBS가 수신료나 광고수익 외에 다양한 수익을 창출하여 경영의 효율성을 높이고 국민 부담 최소화에 기여할 수 있을 것이다.

PP채널 소유 제한 규정을 폐지하고 시청점유율로 규제를 일원화하거나, 지상파방송사가 종합유선방송사업자와 동일하게 방송채널사용사업에 투자할 수 있도록 해야 할 것이다. 영국, 독일, 프랑스, 일본 등 공영방송을 실시하는 국가에서 공영방송은 독과점법의 적용도 받지 않으며 사업 참여 범위도 제한을 받지 않는다. PP 참여 범위에서 보듯이 한국의 공영방송 KBS는 지상파방송 3사로서 여러 영역에서 동일한 규제를 받고 있는데 이는 바람직한 공영방송의 존속 발전 모델이 아니다.

아. 글로벌 부문

최근 한중 FTA가 체결되고, 러시아와 동유럽 신흥국가들이 사회주의 패망 이후 외국자본과 콘텐츠에 의존하는 비율이 상당한 만큼 콘텐츠와 한류의 신북방정책을 추진해볼 만하다. KBS의 신 성장동력은 바로 여기에 있다. 1970년대, 1980년대 문화제국주의에 저항하거나 일본 문화 개방에 반대하던 변방국가에서 이제 우리도 세계 문화의 주역이 될 수 있다는 가능성이 열린 것이다. 한류와 케이팝이 대표하는 한국 문화의 세계화가 진행되는 이 시점이야말로 그동안 내수산업에만 머물러 있었던 국내 방송 산업이 세계시장을 개척할 수 있는 절호의 기회가 아니겠는가.

한류 확산과 K-POP의 열풍으로 세계 콘텐츠 시장 개척에 돌풍을 일으켰던 KBS의 대외 콘텐츠 경쟁력은 적신호의 조짐을 보이고 있다. 2015년 월드사업부의 매출액은 고작 156.5억 원에 불과하다. 영국 BBC는 전체 수입의 20%를 해외 콘텐츠 판매 수입에 의존하고 있다. BBC 모델에 따르면 KBS는 3200억 원 정도의 매출액을 해외 판매에서 올려야 하는 것이다.

해외 시장에서 한류열풍이나 특히 KBS 프로그램의 선호도를 고려할 때 KBS 마케팅 능력은 부족한 현실이다.

1) 글로벌 전략: 한류의 북방정책(중국과 러시아 동유럽이 신개척지)

최근 한미, 한중 FTA가 발효됨에 따라 글로벌 미디어의 국내 진출(미국)과 외국자본(중국)의 진입이 본격화될 것으로 예상된다. 주지는 하는 바와 같이 구글 YouTube의 프로그램 및 광고 시청률이 높아지는 상황 속에서 미국의 OTT 사업자인 Netflix의 국내 진출도 가시화되고 있다. 한중 FTA는 양국 간의 공동제작 활성화 협상의 핵심 내용인 바 한국으로서는 공동 제작을 통해 중국의 쿼터규제(중국은 외국산 드라마 제한 규정 25%)를 우회하여 거대한 중국시장 진출을 추진할 수 있는 기회를 확보한 것으로 보인다. 중국은 한국 우수 PD, 작가의 스카우트와 자본은 적지만 경쟁력 있는 국내 일부 제작사에 대한 M&A가 목표일 것이다. 이미 유능한 몇몇 PD와 작가들이 중국 진출을 선언하였고 국내 일부 제작사의 M&A도 추진되고 있다. 중국은 한국의 소수 제작 인력과 제작사, 제작 노하우를 노린 것이며 한국은 중국의 시장과 자본을 노린 것이라 하겠다. 이른바 동상이몽의 협상이므로 그 추이는 지켜보아야 할 것이다. 제주도의 중국 자본 진출과 유사하게 개발과 발전으로 볼 수도 있지만, 한편으로는 상당한 우려도 동시에 제기되는 것이다.

한류의 물결을 타고 글로벌 시장 개척을 주도해 왔던 KBS가 새로운 활로를 개척할지 아니면 글로벌 게임에서 시장 잠식을 초래할지는 지켜볼 일이다

러시아와 동유럽 지역 34개 국가들은 1980년대 공산권의 몰락으로 자본주의 시장경제를 적극적으로 도입하는 한편 전 산업분야에서 민영화와 규제완화, 글로벌화를 추진하고 있다. 이 지역은 신문과 방송을 비롯한 미디어를 외국인이 소유하는 경향이 매우 강하다. 러시아는 최근 푸틴 체제하에서는 일부 미디어 산업의 재 국유화가 추진되었지만 이미 상당부문 옐친시대에 민영화와 글로벌화가 추진되었다. 러시아는 드라마 영역에서는 현재도 외국 프로그램에 대한 수요가 상당하다. 체코, 폴란드, 헝가리 등 동유럽 대표 국가들은 이미 EU 체제에 편입되어 미디어 시장에서의 자본개방은 거의 자유롭다.

공산주의 잔재로 아직도 정치적 권위주의 체제를 형성하고 있는 상당수 후진 국가들은 잦은 정권교체와 사회변동 그리고 최근 경제위기 상황이 겹쳐 이 지역 국가들의 미디어 산업에 마케팅하거나 투자하는 것은 상당한 위험부담 요소가 상존한다. 그러나 이들 지역에서는 이미 CME 등 유럽자본을 위시한 전 세계 다국적기업들의 각축장으로 변모하고 있다. 틈새시장이 거의 없는 미국, 중국, 일본의 방송 및 콘텐츠 시장보다는 러시아 및 동유럽 국가는 그 광역성이나 역동성, 발전 가능성, 외국자본과 콘텐츠의 의존성을 고려할 때 “키워서 먹는다”는 유럽 자본의 전략적 구상처럼 현재 보다는 미래에 더욱 각광과 관심을 받아야 할만한 불모지가 아니겠는가?

특히 삼성전자와 LG전자가 이들 30여 개 거의 모든 국가에서 모바일 폰 수출량이 세계 1위를 차지하고 있다는 사실을 고려할 때, 국내 전자업계와 전략적 제휴 관계를 맺으면서 국내 방송사업자들이 <대형 컨소시엄 방식>으로 이들 지역 시장들을 공략한다면 국내 방송산업 및 콘텐츠산업의 활로뿐만 아니라 이른바 창조경제의 새로운 히든카드로 부상할 것이다.

2) 지상파 연합 컨소시엄 구성

한류 확산과 글로벌 시장개척을 위해 KBS 중심의 지상파 대연합 컨소시엄 구성을 제안하는 바이다.

지상파방송 3사(KBS, MBC, SBS)가 주도하고 종합편성채널, CJ, KT, 대기업 등도 참여하는 그랜드 컨소시엄으로 <Global Korea Broadcasting & Content> 설립을 제안하고자 한다. 그랜드 컨소시엄(consortium)을 만들어야 콘텐츠 모음이 가능할 것이다.

3) 해외 불법 서비스 대책

온라인 콘텐츠 소비 유형이 소유(다운로드)에서 접속(스트리밍)으로 변화됨에 따라 저작물을 불법으로 공유하는 링크사이트, SNS, 토렌트 등을 통해 불법 콘텐츠가 너무나 쉽게 공유되고 있다. 또한 온라인 유통 경로의 다변화로 불법 콘텐츠의 확산 속도는 더욱 빨라지고 있다.

온라인에서의 저작권 피해를 최소화하기 위해서는 지속적이고 다각적인 대응전략 마련이 여전히 필요하다. 이에 합법 콘텐츠 유통시장을 보호하기 위한 차원에서 불법 서비스에 대해 다음의 세 가지 대응방안을 제안한다.

첫째, 합법적인 플랫폼의 접근성 확대 정책이다. 중장기적으로 불법 서비스 범람을 차단하기 위한 근본적인 해법은 이용자들이 쉽게 접근할 수 있는 합법적인 서비스를 확대하는 것이다. 이용자들이 그 콘텐츠에 돈을 지불할 용의가 있을 정도로 경쟁력 있는 콘텐츠로 구성된 합법 플랫폼을 개발해 서비스하는 방안을 적극 추진해야 할 것이다. KBS가 추진하고 있는 My K와 Pooq의 경쟁력 강화, 방송4사가 연합하여 추진중인 KCP(Korea Content Platform)의 미국 진출 방안은 국내와 해외에서 콘텐츠 수입 증대뿐만 아니라 불법 서비스 이용자를 합법적인 유통시장으로 유인하는 좋은 방안이라고 할 수 있다.

둘째, 콘텐츠 저작권 보호체계의 강화이다. KBS가 저작권 보호 전담팀을 신설하여 콘텐츠 보호 역량을 강화하고 이를 통해 전년보다 의미 있는 성과를 거둔 점은 높이 평가된다. 그러나 인력에 의존하는 수동 방식은 방대한 온라인 콘텐츠 침해에 효과적으로 대응하는데 한계가 있을 것이다. 현 시점에서 저작권 보호기술의 유용성을 면밀히 검토해 기술 기반의 자동화된 보호시스템을 구축하는 것이 필요할 것으로 판단되며, KBS가 콘텐츠 불법 유통 자동모니터링 및 차단 대응을 위한 기술적 솔루션을 구축해야 한다.

셋째, 국내외 관련 기관 간의 공조체제 강화이다. KBS는 개별 권리자 단독으로 대응하는 것이 불가능한 글로벌 온라인 불법 서비스에 효율적으로 대처하기 위해 국내외 저작권 관련 기관들과 긴밀하게 교류 협력하고 공조하는 노력을 기울여야 할 것이다. 현재도 방송3사간 공조와 업무 분담을 통해 시간과 비용을 절감하고 있고, 한국저작권위원회, 저작권보호센터 등과 실무적인 협력 체계는 잘 가동되고 있는 것으로 보인다. 이제는 실무 수준의 공조를 넘어서 문화체육관광부와 보다 더 전략적인 차원의 협력이 요구되며, WIPO를 비롯한 해외 국제기구나 해당국가의 저작권 담당기관과의 교류를 더욱 활발히 추진하여 KBS 콘텐츠 보호 수준을 한 차원 높이는 노력이 필요하다고 하겠다.

자. KBS N/스마트 플랫폼 서비스 부문

유료방송 PP로서 KBS N은 2015년 1,830억 원의 매출액을 달성하였다. 특히 광고 시장의 전반적인 어려움에도 불구하고 광고(+51억 원), 수신료(+22억 원), 사업(+21억 원) 등 총 94억 원이 증가한 매출액을 달성하였다. 수신료 상승분 또한 IPTV(+11억 원), 케이블(+6억 원), 위성(+5억 원) 등으로 수신료수입도 전반적으로 향상되었다. 그러나 방송통신위원회의 방송시장경쟁상황평가(2014년 통계)에 따르면 PP 매출액, 영업손익, 영업이익률도 MBC, SBS 계열사보다 낮다. 지상파 3사 계열 PP 시청률도 KBS가 가장 낮다.

유료방송 PP로서 KBS N의 문제는 <KBS미디어> 등 그룹내 다른 계열사도 공통적으로 지니는 문제일 것이다. 즉 KBS 본사 콘텐츠에 전적으로 의존하는 재방 채널 위주로서, 향후 콘텐츠 질적 개선 및 신규 성장사업을 발굴하지 않고는 영업력 강화와 내부 비효율성 제거만으로는 성장하기 어려운 구조이다. KBS는 특히 멀티플랫폼 부문에서 그 취약성을 드러내고 있다.

1) KBS N

자회사 경영진의 전문성을 제고하고 잦은 경영진의 교체를 지양하여 자회사의 경영효율성을 높여야 할 것이다. 종합편성채널들이 방송시장에서 자리를 잡고, CJ미디어 그룹이 미디어 분야에 장기간 투자해온 성과가 가시화되는 상황인데다, 통신 3사 IPTV의 발빠른 성장과 방송 시장의 해외 개방으로 경쟁이 심화되고 있는 상황에서는 KBS의 위기를 가속화시키는 요인으로 작용할 것이다. 다음과 같은 개선방안을 제시하고자 한다.

첫째, 자회사 경영진을 공모를 통해 선발하며 전문성 강화 및 임기 보장 방안을 마련한다. 임원 상호간 능력과 실적 경쟁을 제도화해야 할 것이다.

둘째, 직원 전문성 제고(교육 및 재무재배치) 및 신규 인력 수급을 강화한다.

셋째, <KBS 미디어>, <KBS N> 등 자회사 간 중복사업 등 통합을 추진하여 시너지 효과를 제고한다. 동일한 콘텐츠로 사실상 동일한 국내외 시장을 놓고 제살 깎아먹기식 혹은 발목 잡기식 영업을 진행하는 것은 바람직하지 않다.

넷째, 다양한 신성장 사업을 발굴해 내야 한다. <BBC WORLDWIDE>의 포맷 해외 수출, NHK의 국내 최대 패션쇼 등이 타산지석이 될 수 있을 것이다.

2) 스마트 플랫폼 서비스

KBS 인터넷 및 모바일 플랫폼의 문제점과 개선방안은 다음과 같다.

첫째, 네이버 V앱, SBS의 스포츠뉴스와 ALL VOD, MBC 해요TV 등 국내외 방송사와 포털이 공격적으로 스마트미디어 서비스를 확대하고 있어서 상대적으로 KBS의 스마트미디어 서비스 경쟁력이 약화되고 있다.

둘째, 제작진별로 접촉하는 외부 플랫폼 및 포털이 제각각 다르고 유통체계가 상이하여 KBS 자체 스마트플랫폼의 경쟁력이 위협받고 있는 실정이다. 다른 지상파방송사의 경쟁력 우위 확보와 외부 플랫폼 및 포털의 표준화 정책이 필요하다.

3) 포털과의 관계 설정

네이버, 다음카카오 등의 포털과는 콘텐츠사업 부문의 라이벌 관계보다는 KBS 프로그램을 뉴미디어에 적극 확산하는 파트너로 설정하고 협력 관계를 구축, 콘텐츠 사업의 활성화를 위한 토대로 활용할 필요가 있다. 이른바 OSMU(One Source Multi Use) 전략의 하나이다.

우선 뉴미디어 서비스를 실시하고 있는 다른 매체들과의 공동 파트너십 구축이 요청된다. MBC와 SBS는 인터넷 및 모바일 플랫폼 서비스인 PooQ 서비스도 공동으로 추진했는데 KBS도 최근 후발주자로 이 서비스에 참여하였다. SMR 서비스도 MBC, SBS 두 지상파방송사가 설립한 회사다. 최근 멀티플랫폼 운영 과정에서 KBS가 지상파방송 3사 협력체제를 주도하는 것이 아니라 MBC와 SBS의 협력 체제에서 소외되거나 때로는 후발주자로 참여하는 것도 미디어 역학상 우려가 되는 국면이라 하겠다.

4) Everywhere K 서비스

이 서비스의 활성화로 SNS 등을 통해 젊은 시청층의 확보와 함께 화제성 이슈를 개발해야 할 것이다.

5) KBS MCN: 예띠 스튜디오(Yettie Studio)

KBS MCN은 2016년 연말까지 1인 크리에이터 채널을 50개까지 오픈하는 것을 목표로 하고 있으며 '룽쥬'로 시작된 중국 1인 방송 시장 진출을 성공적으로 수행하여 장기적인 중국 시장 확보를 성사시킬 계획이다. 국내 인터넷 동영상 시장은 그 규모가 아직 작다. 그래서 대부분의

MCN 사업자들은 시작부터 해외 시장을 함께 겨냥하고 사업을 진행하였다. 국내 1호 MCN 사업자인 CJ E&M의 'Creator Group'은 일찍부터 1인 창작자들의 영상에 영어 자막을 제공하고 해외 시장을 공략하였다. '트레저 헌터'가 인수한 뷰티 전문 MCN '레페리'는 적극적으로 중국 시장을 공략하여 중국의 최대 동영상 사이트 '요우쿠(Youku)'에 진출하였고, '메이크어스'는 중국의 1인 창작자 80여 명을 직접 계약하는 형태로 중국 시장에 참여하고 있다. 앞으로 해외 유명 MCN 사업자들과 국내 MCN 사업자들 간의 협업이 크게 증가할 것으로 보인다.

MCN에 대한 과도한 관심에도 불구하고 국내 MCN 사업의 미래에 대한 예측은 그리 긍정적이지 않다. 1인 크리에이터들 중 몇몇이 꽤 높은 수익과 함께 인기를 얻고 있음에도 불구하고, 국내의 인터넷 동영상 광고 시장의 크기가 아직 대규모의 영상 제작비를 감당할 수 있을 정도까지 성장하지는 못하고 있기 때문에 대부분의 MCN 사업자들이 적자를 기록하고 있고 단기간 내에 흑자로 돌아서는 것도 쉽지 않은 상황이다. 게다가 2016년은 경제 상황이 좋지 않을 것으로 예상되고 있어서 수익을 지속적으로 만들어낼 방안을 찾지 못한다면 경쟁에서 도태되어 버릴 것이다.

냉정한 시각으로 시장을 분석하고 차별하게 사업을 진행하여 KBS MCN이 디지털 콘텐츠 영역에서도 브랜드 이미지 구축을 굳건히 하길 기대한다. KBS는 다양한 N스크린 전용 콘텐츠 제작과 새로운 수익 모델 개발에 관심을 기울일 것이 요청된다.

차. KBS 공영성과 경쟁력 강화를 위한 기반구조

1) KBS 연구기능(방송문화연구소, 방송기술연구소) 강화

KBS의 연구업무는 방송법 제54조(업무: 방송에 관한 조사연구 및 발전) 및 한국방송공사 정관 제29조(업무)를 통해 규정되어 있다. 그러나 KBS의 방송연구기능은 취약한 바 다음과 같은 정책 전환을 제언한다.

첫째, 방송법 시행령 제34조는 KBS의 조사 연구 및 발전 업무를 촉진하기 위해 매년 예산 중 이사회가 일정 비율 이상의 금액을 투자토록 규정하고 있으며, 정관 제30조의 2항을 통해 매년 예산 총액의 1% 이상으로 계상하도록 규정하고 있으나 실질적인 예산의 증액이 요구된다.

KBS 방송문화연구소와 기술연구소도 한국 방송정책과 기술 분야를 주도하는 싱크탱크 집단을 목표로 그 패러다임을 전환해야 한다.

2) 대외정책 기능 강화

현재의 대외정책실 인력 및 예산은 국정감사·국회 결산 등의 일상적인 업무를 기준으로 책정되어 있다고 볼 수 있으며, 매년 상시적인 업무 외에 긴급 현안이 발생한다는 점을 고려하면 결과적으로 대외정책실의 예산 및 인력은 상시적으로 부족한 게 현실이다. 또한 긴급 현안의 특성상 해당 사안이 대외정책실의 고유 업무가 아닌 타 부서의 고유 업무에 기반한 것이 대부분이라는 점에서 관련 부서의 적극적인 사전·사후 정보 공유가 절실하다.

이와 같은 예산과 인력 및 정보의 부족은 긴급 현안에 대한 사전적·예방적 대응이 아닌 사후적 대응에 치중할 수밖에 없도록 하는 문제점을 야기할 수 있어 대외정책실을 중심으로 한 사내 정보공유시스템 확립이 시급하다고 할 수 있다. 수신료현실화, MMS 채널 신설, UHD 방송 등 KBS의 현안 문제는 단순히 KBS만의 문제가 아닌 한국 방송 분야 전반에 영향을 미칠 수 있는 전 국민적인 현안이다. 대외정책 업무 강화를 통해 한국 방송정책 현안과제를 해결하고, 아울러 KBS 경영위기를 탈피할 수 있는 대안이 제시되기를 기대한다.

3) 홍보기능 강화

SNS를 통한 프로그램 홍보를 강화해야 한다. 프로그램의 화제성을 이끌어낼 만한 내용을 중심으로 ‘모바일 맞춤형 프로그램’을 제작해야 할 것이다.

첫째, 현행 20명인 블로그 기자단을 확대하고 ‘스토리텔링식’ 기사를 강화해야 한다. 한다.

둘째, 빅데이터를 활용한 ‘시청자 맞춤형’ 홍보방안을 추진해야 한다.

셋째, ‘시청자와 함께하는 KBS’로 소통을 강화해야 한다. <스타 KBS人 특강> 확대로 청년 취업 설계에 일조해야 하며 시청자 참여형 SNS 이벤트 활성화로 젊은 시청자층을 확보해야 한다. 이를 위해 예산의 현실화와 인력의 보강이 필요하다.

4) 연수, 교육: 인재개발원 기능 강화

KBS 인재개발원은 내부 직원에 대한 교육뿐만 아니라 시청자 더 나아가 전 국민을 대상으로 미디어에 대한 올바른 이해 및 저널리즘 교육을 실시할 필요가 있다.

미래의 방송제작자, 언론인을 양성하는 교육기관으로 발전시켜 BBC의 Public Media Training Center와 같은 대한민국의 대표 공영 미디어 교육센터로 그 위상을 구축해야 할 것이다.

둘째, 학사 자격증을 부여하는 <KBS 방송대학교> 및 석사, 박사를 배출하는 <KBS 방송대학원>을 설립하여 명실상부한 교육기관으로서의 역할을 담당하는 방안을 추진할 수 있다.

셋째, 이론과 실무 능력을 겸비한 사내 전문가 그룹을 인재개발원에 우선적으로 배치해 교육 기획 및 커리큘럼 연구를 활성화하고 명품교육이 이루어지도록 해야 한다. 또한 국내외 외부 교육기관에서 실시하는 HRD 관련 교육에도 인재개발원 직원들이 적극 참여할 수 있도록 해야만 한다.

2. 기술·뉴미디어 부문

가. 2015년 경영목표

1) 전략 및 과제

미디어 환경은 빠르게 진화하고 있다. 인터넷과 모바일이 결합된 스마트미디어 환경으로 발전하면서 지상파방송의 경쟁력은 갈수록 약화되고 있는 실정이다. 특히, 시청자들은 다시 보기와 몰아보기(Binge Viewing)¹⁾등 비실시간 TV시청형태를 선호함에 따라 지상파방송의 시청률은 지속적으로 감소하고 있는 반면에 인터넷방송과 모바일방송은 빠르게 성장하고 있다. 이러한 미디어 환경변화에 KBS는 공영방송으로서 뉴미디어를 선도하고 공적책무를 수행하기 위해서는 미디어 정책에 있어 선택과 집중으로 빠르게 대응해 나가야 할 것이다. 특히, KBS 콘텐츠를 언제 어디서나 다양한 플랫폼에서 접근할 수 있도록 시스템이 구축되어야 할 것이다. 이러한 문제인식을 바탕으로 2015년도 경영평가는 KBS의 스마트미디어 플랫폼전략의 관점에 대해서도 살펴볼 필요가 있다. 2015년 KBS 경영목표는 “광복 70년 미래 30년, 공영방송 재도약의 원년”으로 목표 달성 과제는 ‘N-스크린 환경, 경쟁력 있는 플랫폼’을 선정하고, 이를 위해 ‘스마트 플랫폼 강화’, ‘보편적 지상파 서비스 안정화’, ‘차세대 방송기반 구축 및 방송 시스템 고도화’를 목표로 선정했다.

이중에 기술·뉴미디어 부문의 핵심 목표는 <미디어 플랫폼 경쟁력 강화>로 설정하고, 이를 달성하기 위한 추진 과제로 <스마트 플랫폼 구축>, <무료 보편적 지상파 서비스 확대>, <선진 방송제작 인프라 구축>, <차세대 방송기술 선도> 등을 선정한 것은 빠르게 변화하는 미디어 환경에 적절한 목표라 평가 할 수 있다. 2015년 구체적인 추진과제를 살펴보면 스마트 플랫폼 강화, 차세대 방송 기반 구축, 디지털 방송시스템 고도화, 고품질 콘텐츠 제작기술 역량 강화,

1) Binge Viewing : 주말이나 심야에 몇 회분 프로그램을 한 번에 몰아서 시청하는 행태.

보편적 지상파 서비스 안정화, 미래 방송기술 연구개발, 정보화 계획 및 투자 등을 추진하였다. <스마트 플랫폼 강화> 부문에서는 홈페이지의 접근성 강화를 위한 과제를 선정하였으며 <차세대 방송 기반 구축> 부문에서는 UHD²⁾ 방송도입등을 위한 준비를 과제로 삼았다. <디지털 방송시스템 고도화> 부문에서는 파일기반 시스템 고도화 과제를 선정하였으며 <고품질 콘텐츠 제작기술 역량 강화> 부문에서는 콘텐츠 제작을 위한 지원강화 방안등을 목표로 삼았다 또한 <보편적 지상파 서비스 안정화> 부문에서는 지상파 직접수신을 개선을 목표로 선정하였으며 <미래 방송기술 연구개발> 부문에서는 스마트 미디어분야의 신기술 개발을 목표로 선정하였다. 또한 <정보화 계획 및 투자> 부문에서는 정보화 신기술 적용 실적등의 과제를 선정하였다. 이처럼 2015년 기술·뉴미디어 부문의 전략과 과제들은 KBS 경영목표와 공사의 핵심 성과지표와 연계된 형태로 설정되어 있다고 볼 수 있다. 빠르게 변화하는 미디어 플랫폼 환경에서 KBS의 경쟁력을 높이기 위해서는 다양한 스마트미디어를 이용한 콘텐츠의 유통이 필요하고, 차세대 방송인 UHD방송을 차질 없이 준비하여 추진해야하며 다채널방송은 좀 더 적극적인 노력이 필요한 것으로 평가되었다.

2) 경영목표 설정의 타당성

2015년 경영목표와 추진과제를 달성하기 위해 기술·뉴미디어 부문에서는 중기발전계획과 연계, 새로운 방송 환경변화 예측, 공사의 비전, 목표, 발전 전략 등의 목표를 설정하였다. 중기발전계획상의 기술부문의 핵심 목표는 <미디어 플랫폼 경쟁력 강화>로 설정하였으며, 이를 달성하기 위한 추진 과제로 <스마트 플랫폼 구축>, <무료 보편적 지상파 서비스 확대>, <선진 방송제작 인프라 구축>, <차세대 방송기술 선도> 등을 선정하였다. 이는 빠르게 변화하는 미디어 환경에 적절한 목표라 평가 할 수 있으며, 이와 연계하여 2015년 기술본부 운영목표를 <방송 인프라 효율화, 차세대방송 주도> 로 선정하고 이를 달성하기 위한 중점사업으로 플랫폼 경쟁력 강화, UHD 방송기술 연구, ASO³⁾(아날로그방송 종료) 후속사업, 전국 TVR⁴⁾ 운용 관리 시스템 개선 및 효율적인 시설 인프라 구축 등으로 선정하여 추진하였다. 이는 매우 시의 적절한 목표라 평가 할 수 있다.

2) UHD(Ultra High Definition Television) : 초고선명 텔레비전으로 4K UHD인 경우 Full-HD 보다 4배 높은 해상도(3840x2160)이며 입체 영상처럼 선명하다.

3) ASO(Analog Switch off) : 지상파 아날로그 방송의 종료

4) TVR(Television Repeater) : 저출력 무인 TV 중계소를 일컫는 말, 저출력 간이 TV중계기, 무인 TV 중계기, 간이 TVR 등으로도 불리며, 산이나 지형, 지물 등으로 송신소에서 커버하지 못하는 전파 음영지역을 해소하기 위해서 설치한다.

주요 추진과제로 ① 스마트 플랫폼 강화, ② 차세대 방송 기반 구축, ③ 디지털 방송시스템 고도화, ④ 고품질 콘텐츠 제작기술 역량 강화, ⑤ 보편적 지상파 서비스 안정화, ⑥ 미래 방송기술 연구개발, ⑦ 2015년도 정보화 계획 및 투자 등을 추진하였다.

〈스마트 플랫폼 강화〉 부문 추진을 위해 스마트플랫폼 시스템 및 인프라 구축, KBS 홈페이지 접근성 확대 및 정보보안 강화 등을 수행하였으며, 〈차세대 방송 기반 구축〉 부문에서는 UHD 방송 주파수 (700MHz) 확보 대응, UHD 방송 구축 계획, 미래 경쟁력 확보를 위한 조직 및 인력 대응을 추진하였다. 특히 UHD 방송 주파수 (700MHz) 확보 대응 노력을 통하여 주파수를 확보하였다. 〈디지털 방송시스템 고도화〉 부문에서는 디지털 워크플로우 구현, 파일기반 시스템 고도화 및 디지털 제작 인프라 강화 등을 추진하였다. 〈고품질 콘텐츠 제작기술 역량 강화〉 부문에서는 고품질 명품 콘텐츠 제작 지원 체계 혁신, 국가적 대형 행사 성과 및 준비상황, 재난재해 방송 및 속보 방송 우위 유지 등을 추진하였다. 〈보편적 지상파 서비스 안정화〉 부문에서는 지상파 방송 직접수신을 개선 및 지상파 수신환경 개선 사업 등을 추진하였다. 〈미래 방송기술 연구개발〉 부문에서는 스마트 미디어 서비스 선도, 미래 핵심기술 확보 및 공격가치 구현 등을 추진하였다. 〈정보시스템〉 부문에서는 정보화 계획, 2015년 정보화 추진, 정보화 관련 조직운영, 정보화 투자 및 신 IT기술 적용 등을 추진하였다. 이번 경영평가는 2015년도 실적을 중점으로 평가하지만 장기적인 관점에서 방송기술과 뉴미디어 분야의 미래 전략에 대해서도 관심 있게 살펴보았다. 평가 핵심 주관점은 중장기 계획과 연계성 추진여부, 성과지표의 달성여부, 경영목표와 세부과제들이 유기적이고 지속적으로 타당성 있게 추진되었는지에 대하여 평가하였다.

3) 경영목표 달성 여부

2015년 KBS 경영목표의 성과지표는 ‘뉴스 신뢰도 영향력 1위, 공적서비스 지수 1TV 1위, 2TV 2위, KBS 콘텐츠 도달률⁵⁾ 90% 이상, 흑자경영 달성을 제시했으며, 이를 달성하기 위해서 4대 중점과제와 14대 경영목표 사업을 추진하였다. 기술 뉴미디어 부문은 이와 관련하여 126개의 사업을 추진, 아래에 제시된 표 [표2-1], [표2-2] 및 [표2-3]과 같이 KBS 콘텐츠 멀티 플랫폼 도달률 92.6%, 지상파 커버리지 96.69%, 방송 송출 신뢰도 99.99%를 달성하여 당초 제시된 경영목표의 성과 지표를 모두 달성했다.

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

[표2-1] 연도별 KBS 멀티 플랫폼 콘텐츠 도달률

구 분	경영목표	기준	2013년	2014년	2015년
KBS 종합	90% 이상	주간15분 이상	93.2%	93.1%	92.6%
- TV			92.0%	91.5%	90.9%
- 라디오			39.4%	45.6%	46.1%
BBC	90% 이상(매년)	주간15분 이상	96.4%	90.9%	96.5%
NHK	80% 이상(2013년까지)	주간15분 이상	76.1%	조사방법 변경	

- 조사기간 : 2015년 11월 25일(수)~11월 26일(목)
- 조사방법 : 일일 기반 온라인 자기기입식 조사/ 패널 : 총 3,500명
- 오차범위 : 각 일별 95% 신뢰수준에서 ±2.16%
- 조사부서 : KBS 콘텐츠 멀티 플랫폼 도달률 조사(KBS방송문화연구소)

[표2-2] 연도별 KBS 지상파 커버리지 현황

구 분	2013년	2014년	2015년
KBS 1TV	96.2%	96.54%	96.69%
KBS 2TV	96.0%	96.1%	96.2%
제1표준FM	96.5%	96.5%	96.5%
제2표준FM	90.0%	90.0%	90.0%
제3표준FM	33.7%	33.7%	33.7%

- 조사기간 : 연중
- 담당부서 : 네트워크운용부
- 조사방법 : 2012년까지 누적 데이터 + 2013 DTV 채널재배치 후 조사결과 + 급전계통(안테나 등) 변경 시설에 대한 측정 데이터의 합

[표2-3] 연도별 지상파 송출신뢰도 현황

구 분	목표	2013년	2014년	2015년
총 합	100%	99.9999995%	99.9999992%	99.999951%
- TV	100%	100%	100%	99.9999998%
- 라디오	100%	99.9999988%	99.9999983%	99.9998856%

- 송출 신뢰도 : KBS 전 매체(377개, 2015년)에 대한 총 방송사고/총 방송시간
- 담당부서 : 심의실 / 기술본부 품질관리부 통계 자료.

나. 스마트 플랫폼 강화

1) 스마트 플랫폼 동향

영국의 공영방송사 BBC는 여러 논란에도 불구하고 젊은 시청자를 주 타깃으로 하는 기존 지상파 BBC3 채널을 금년 3월부터 중단 폐쇄하고, 최신 시청 트렌드에 맞춰 자사 VOD 서비스인 아이플레이어(iPlayer) 기반의 온라인 전용채널에서 2월 15일부터 서비스를 개시 했으며, BBC를 대표하는 지상파 뉴스 채널마저 온라인 서비스로 전환하겠다는 계획을 추가적으로 발표했다. 원인은 미디어 환경변화로 경쟁이 심화된 상황에서 비용절감 측면과 시청자 시청형태 트렌드 변화에 대응한 조치라고 생각한다. 또한 미국의 동영상(OTT⁶⁾ 사업자 넷플릭스(Netflix)는 한국서비스를 위해서 2016년 1월 국내에 진출하여 VOD, 영화, 제휴, 자체제작 등의 콘텐츠를 모든 디바이스에서 사용할 수 있도록 서비스를 하고 있고, 금년 1월 30일 외신에 의하면 음악 스트리밍 서비스 선두주자인 스포티파이, 애플뮤직에 이어 아마존도 본격 서비스를 위해서 음악과 TV, e북과 영화 등 엔터테인먼트 콘텐츠 분야에서 최고가 되기 위해서 관련 업계와 라이선스 논의를 하는 등 스트리밍 서비스를 준비 중에 있다. 이처럼 최근의 기술발전과 방송을 둘러싼 환경의 변화는 방송의 본질적인 속성을 변화시키고 있다. 인터넷, 모바일을 중심으로 한 개인 미디어, 쌍방향, 시청자 중심으로 변화하고 있는 것이다.

또한 국내·외적으로 콘텐츠(Contents), 플랫폼(Platform), 네트워크(Network), 단말(Terminal)로 이어지는 스마트 TV 생태계 조성이 중요해지면서 각 분야의 다양한 사업자들 간에 제휴와 연합이 늘어나는 한편, 스마트 TV라는 새로운 시장을 선점하기 위한 사업자 경쟁이 치열해지고 있다. 이러한 방송 산업의 패러다임을 맞아 방송사들도 기존의 미디어에서 벗어나 새로운 환경변화에 적극적으로 적응하여 생존해 나가야 하는 상황이 되었다. 따라서 최근 N스크린서비스의 핵심이라 할 수 있는 콘텐츠를 보유하고 있는 지상파 방송사들과 케이블 PP는 콘텐츠 유통채널을 확대함으로써 시청자들의 이용자 접점을 늘리고 이를 수익으로 연결하는 차원에서 N 스크린에 대응하고 있다.

해외사례를 살펴보면, 지상파 방송사 서비스에는 NBC와 ABC의 Hulu, BBC의 iPlayer, 케이블 PP 서비스에는 CNN의 모바일 앱, HBO의 HBO Go, 유료방송사업자 서비스에는 Comcast의 XFINITY플랫폼의 TV서비스, AT&T의 U-verse Online, BskyB의 Sky Go 등이 있다. 국내에도 통신사 서비스인 SK텔레콤의 '옥수수'(구 '호핀'), KT의 '올레 TV 모바일', PP서비스에는 CJ E&M의 '티빙(Tving)', 현대 HCN과 판도라 TV의 "에브리온 TV" 서비스 등이 있으며,

6) OTT(Over The Top) : 인터넷을 통해 각종 미디어 콘텐츠를 제공하는 서비스.

지상파 3사(KBS, MBC, SBS)도 ‘폭(pooq)’을 통해서 실시간 방송 및 유료 다시보기를 제공 중에 있다. KBS는 ‘폭’ 서비스와 별개로 자체 모바일 애플리케이션 ‘my K’를 서비스 하고 있다. 이처럼 이용자들의 시청패턴이 개인화 모바일화 되고 있는 상황에서 국내외적으로 이해 당사자들은 적극적으로 N스크린⁷⁾ 서비스에 나서고 있으며, 플랫폼과 콘텐츠 채널의 서비스 확대를 통해서 기존의 우월한 지위를 유지하고 시청자 및 이용자를 늘려서 수익성을 제고하는데 힘을 쏟고 있다.

국내·외 환경을 둘러싼 가장 큰 변화 중 하나는 디지털 미디어 혁명이다. 디지털 미디어 혁명은 미디어 분야에서 지상파, 위성, 인터넷 모바일의 융합화를 더욱 촉진시키면서 매체 간 경계선이 흐려지고, 국가 간 경계선도 허물어지면서 무한경쟁 환경이 만들어지고 있다. 융합서비스의 대표적 플랫폼인 유튜브(You Tube)나 페이스북과 같은 SNS를 통하여 미디어 수용자들은 전 세계 어디에서나 콘텐츠를 소비하고 상호 교류가 가능해졌다. 아울러 콘텐츠 소비자가 생산자가 되는 멀티채널네트워크(MCN⁸⁾)의 태동으로 그간 지상파 채널 중심의 콘텐츠 생산, 유통 양상은 일반인, 아마추어들이 직접 만드는 콘텐츠가 소비자와 직거래 되는 바야흐로 프로슈머(professional-consumer)의 시대로 주도권이 이동하고 있음을 주목해야 할 것이다.

월트디즈니 그룹이 1조원을 투자하고 인수한 ‘메이커스 스튜디오’, 그리고 하루 5000개 이상의 채널로 방송을 하고 있는 국내 ‘아프리카TV’는 1인 미디어 시대의 대표적 MCN 플랫폼으로 지상파가 추진하고 있는 다채널방송(MMS⁹⁾), UHDTV와 함께 미디어 빅뱅시대를 주도해 나갈 것으로 전망된다.

2) 스마트플랫폼 시스템 및 인프라 구축

2015년 KBS는 국내 방송사 최초로 지역 방송 모바일 서비스를 오픈하여 지역 활성화와 채널 경쟁력을 강화하였고, 지역 특화 콘텐츠의 지속적인 수급과 지역 사회와 연계를 통해 지역 콘텐츠 허브 플랫폼의 기반을 구축한 것으로 평가된다. 특히, my K 서비스를 KBS 9개 지역 방송총국에 실시간 서비스로 확대하였고, KBS N 채널 온라인 실시간 서비스 확대 및 방송 프로그램 연계 실시간 서비스 확대, 홈페이지 및 SNS 운영 강화, ‘예띠 스튜디오’ 운영 등을 통해 KBS 콘텐츠의 접근성을 강화하였다. 그러나 N screen, 멀티 플랫폼 시대 시청자들의 다양한 욕구와 소비 형태를 충족시키기 위해선 끊임없는 계발과 선제적 대응이 요구된다. 콘

7) N-screen : 하나의 콘텐츠를 TV, PC, 스마트폰, 태블릿PC 등 다양한 기기를 통해 이용할 수 있는 서비스를 말한다.

8) MCN(Multi Channel Network) : 다중 채널 네트워크, MCN은 연예인 기획사와 비슷한 것으로, 1인 미디어 크리에이터(creator)들을 위한 기획사.

9) MMS(Multi Mode Service) 주파수(6MHz) 1개 대역으로 여러 채널을 전송하는 서비스.

텐츠와 멀티 플랫폼을 더욱 확장하여 드라마나 연예, 오락 콘텐츠를 포함한 주문형 다시보기 서비스를 적극적으로 서비스하고 혁신적이고 차별적인 양방향 콘텐츠에 적합한 맞춤형 콘텐츠를 제작하여 능동적인 시청자의 욕구를 충족시켜야 한다. 현대 사회는 모바일 스마트 디바이스가 일반화되었기 때문에 맞춤형 콘텐츠 제작을 적극 검토해야 할 것이다.

3) KBS 홈페이지 접근성 강화 및 확대

KBS 홈페이지 접근성을 강화하고 KBS의 유무선 온라인 서비스의 품질을 개선하기 위하여 인터넷 전용 콘텐츠를 유통하고 관리할 수 있는 인프라를 구축하였다. 2015년도는 사용자들의 요구사항을 파악, KBS 콘텐츠의 모바일 어플을 개발하여 모바일 앱(APP)의 효율성 극대화 및 통합된 앱 서비스를 통한 사용자의 편의성을 확대하였으며, 앱 설치 기준 100만 이하의 앱은 과감히 서비스를 종료하여 운영비용 증가 억제 및 효율성을 높인 것은 소기의 성과라 할 수 있다.

또한 KBS 유무선 홈페이지 이용자 편의성 확대, KBS 방청권 시스템 개선, 모바일웹 방청권 신청 서비스 확대, KBS 통합검색 시스템을 개선하여 이용자 디바이스 환경에 최적화되도록 했으며, KBS 유무선 온라인 서비스에 등록된 사용자들의 개인정보를 안전하게 관리할 수 있는 체계를 구축하여 보안적인 측면을 개선하고, 온라인 콘텐츠 서비스 확대를 위하여 “역사포털 KBS 히스토리” 웹서비스도 개선하였다. 업무용 홈페이지를 개선하여, 모바일 웹서비스 및 기존 홈페이지의 사용자 접근성을 높이고, 홍보실 및 부서별로 필요한 신규 기능 개선을 통해 사용자 편의성을 확대하는 등, KBS 홈페이지(웹, 모바일)의 N스크린 경쟁력을 강화시켰다. 그러나 새로운 플랫폼의 활성화와 이용률 증대를 위해서는 이용자의 요구에 부합되는 신선하고 유익한 콘텐츠가 해당 플랫폼에 최적화된 형태로 표현될 수 있도록 지속적인 노력이 필요할 것이다.

4) 정보보안 강화

정보보안 강화 사업을 통해 정보자산 보호를 위한 다양한 체계를 구축하여 공사의 사이버 보안 대응시스템을 강화하는 사업을 진행하였으며 정보통신 보안 강화를 위해 네트워크 접근 제어 체계를 구축하고, 대외 서비스망의 네트워크 보안 강화를 계획대로 차질 없이 추진한 것으로 평가된다. 또한, 국가 공인 정보보호 관리체계(ISMS¹⁰)의 104개 점검 항목 중 금년도

10) ISMS(Information Security Management system) : 정보통신망의 안전성 확보를 위하여 수립·운영하고 있는 기술적·물리적 보호조치 등 종합적인 관리체계에 대한 인증제도.

추진 목표인 59개 항목을 완료하고 공사의 정보보안 체계를 국가적 보안 관리 체제에 준하여 강화하여 소기의 성과를 달성한 것으로 파악되었다. 다만, 사무용 PC 및 OA장비들에 대한 정보보안을 강화하기 위하여 USB 사용 시 통제절차를 마련하는 등 개선해야할 과제도 도출되었다.

다. 차세대 방송 기반 구축

1) UHD 방송 주파수 (700MHz) 확보 및 구축계획 수립

2015년 7월 27일 국무 조정실 산하 주파수심의위원회에서 700MHz 대역의 30MHz 대역폭을 지상파 UHD방송용으로 할당하고 40MHz를 이동통신용 주파수로 할당하는 것으로 결정되었으며, 지상파방송사들은 700MHz 대역 논쟁 초기부터 방송의 기술발전에 따라 차세대방송으로의 이행이 곧 가시화될 것으로 판단하고 회수되는 700MHz 대역을 차세대방송용으로 할당해야 한다고 주장해왔다. 그러나 산업논리에 기반을 둔 정부의 통신편향 정책에 의해 2013년까지는 700MHz 대역에서 방송용 주파수를 확보하기는 어려울지도 모른다는 전망이 지배적이었다. 하지만 각 지상파방송사의 노력과 방송 관련 협회 및 시민단체의 지원, 차세대방송 시대에 무료 보편서비스가 지속되어야 함을 인정한 국회 미래창조과학방송통신위원회 의원들의 협력 결과, 지상파 UHD 방송을 위한 최소 채널인 5개를 확보하게 된 것이다. 이는 차세대방송 유료화에 따른 정보 불균형을 방지하고 전 국민이 지역과 주변여건에 무관하게 차세대방송을 시청할 수 있는 보편적 서비스의 기반을 조성했다는 측면에서 지상파방송의 공영성을 수호한 것이라 할 수 있으며 나아가 우수한 지상파 콘텐츠를 사용, 국내 UHD 산업 활성화의 길을 열었다는 데 의미가 있다.

지상파 방송사들은 UHD 방송 도입으로 지상파방송의 경쟁력을 향상시키고 국민의 보편적 시청권을 보장할 수 있는 방향으로 추진되도록 발 빠른 대응이 요구된다. 이와 관련하여 정부 정책 및 차세대 방송기술 표준과 UHD 활성화 특별법 제정 등에 대한 적극적 참여가 필요하다. 현실적인 UHD 방송 로드맵과 시설구축계획이 수립되어야 하고 제작표준 및 워크플로우 정립, 별도 수익을 창출할 수 있는 UHD 신규 부가서비스에 대한 고민 역시 진지하게 이루어져야 할 것이다. 또한 UHD 방송의 성공을 위해 초기에는 직접적인 재정지원도 필요하며 방송통신발전기금 등 공적 기금을 통한 UHD 콘텐츠 제작 지원, UHD 방송 인프라 투자비용을 지원하기 위한 펀드 조성 등 UHD 방송이 성공적으로 시작되고 안정화되기까지는 정부의 적극적인 투자와 지원이 필요하다고 생각한다.

이러한 현안과 과제들을 해결하기 위해 앞으로 KBS 내부의 역량은 UHD 방송을 위한 준비에 집중되어야 한다. UHD 추진을 위한 컨트롤타워를 확실하게 정하고 전사적으로 합심하여 UHD방송 도입이 차질 없이 진행될 수 있도록 철저히 추진하여 UHD방송이 지상파방송사의 영향력 신장과 수익 제고에 기여할 수 있는 매체로 만들어야 한다. 그래야만 정부 정책 사업임에도 불구하고 편성비율과 커버리지 등 의무만 부여받은 채 별도의 수익 없이 비용만 지출해야 했던 과거 디지털 전환의 전철을 밟지 않을 것이다. 아울러 재정지원과 더불어 지상파 UHD전환 특별법 제정과 UHD 방송 진흥을 위한 관련 법제도 개정 및 규제 완화를 지원해야 할 것이다.

2) 지상파 다채널방송(MMS) 추진

2015년 2월 EBS에 우선 시범서비스가 도입되면서 지상파다채널방송 도입의 물꼬가 트였다. 지상파 다채널방송(MMS) 논의는 2005년부터 시작되었지만, 실험방송 기간 및 정책당국의 결정 지연, 유료방송사업자들의 반발 등으로 KBS 시범서비스 도입이 늦어지고 있는 실정이다. 다채널방송추진단은 2015년 3월 방통위에 “KBS 지상파 다채널방송 계획서(수정안)”를 제출하는 한편, 방송통신위원회의 주요관계자 면담, 시민단체 토론회 참석 등을 통해 KBS 다채널 방송 조기 실현의 필요성을 적극 설명하였고, 다채널방송대비 화질비교 시연회 개최를 통해 다채널방송 대비 서비스 방식별 MPEG2, MPEG4¹¹⁾ 포맷의 화질을 비교, 평가하였다.

KBS는 수신료로 운영되는 공영방송으로써 무료 보편적 서비스 확대와 경제적 약자에 대한 정보격차를 해소하는 차원에서 다채널 서비스가 도입되어야 한다. 특히 KBS는 국가기간방송이며, 재난재해 주관 방송사인 만큼 채널 성격은 공적 책무 수행에 기여하는 것이 바람직하므로, 재난재해, 청소년, 노인문제, 다문화 문제, 미아 찾기, 다큐멘터리, 문화와 예술 등 공익적인 프로그램을 편성하여 다양한 계층의 시청자들의 삶을 풍요롭게 할 필요가 있다. KBS는 공영방송으로서의 공적 책무와 재난재해 주관방송사로서의 역할을 충실히 수행하고, 시청자 요구에 부응하기 위해서 다채널방송 도입 노력을 보다 적극적으로 해야 할 것이다.

11) MPEG(Moving Picture Experts Group) : 동영상을 압축하고 코드로 표현하는 방법의 표준을 만드는 것을 목적으로 하는 동화상 전문가 그룹, MPEG-2는 HDTV에서 가능한 수준의 고화질 데이터를 전송 표준, MPEG-4는 양방향 멀티미디어를 구현할 수 있는, 화상통신을 위한 동영상 압축 기술 표준.

3) 디지털 라디오 방송 서비스

디지털라디오 서비스는 UHD 방송과 700MHz 주파수 이슈에 가려 거의 주목을 받지 못하고 있다. 한편 기존의 DTV, 그리고 지상파 DMB 도입으로 주파수가 부족하기 때문에 라디오의 디지털전환 논의는 일찍이 시작되었으나 진전이 없는 상황이고, 정책 추진의 주체인 미래창조과학부와 방송통신위원회도 디지털라디오 추진과 관련하여 별다른 움직임이 없는 것 같다. 이런 점에서 KBS의 라디오 디지털 정책은 추후의 과제로 미루어둘 수밖에 없다. 그러나 여기에서 한 가지 과제를 제시한다면 최근 방송 환경은 오디오 중심의 라디오에서 멀티미디어 개념으로 서비스 형태가 진화하고 있기 때문에 KBS는 적극적인 변화와 대응 노력이 요구된다.

4) 미래 경쟁력 확보를 위한 조직 및 인력 대응

신규 채용의 축소, 자연감소 인력 증가 등 정규인력의 지속적 감소추세에 대비하여 핵심 업무, 신규 창출 업무 중심으로 인력을 재배치, 정예화해 나갈 필요가 있다. 현 시스템과 운영형태를 그대로 유지하면서 긴축경영 기조에 따라 인력이 감소한다면 훈련된 세대와의 단절 현상이 예상된다. 경영개선 방안이 인력 감축이라는 단순 원칙에서 스마트 미디어시대에 적용되는 새로운 직무의 창출과 직무의 중심 이동을 꾀하는 등 획기적인 인력운영 방안을 마련해야 한다. 또한 인력자원의 효율적 관리를 위해서도 ‘선택과 집중’은 유효한 전략이다. KBS는 시장에서 대체할 수 없는 분야의 전문가를 육성해 지속적으로 경쟁력을 유지해 나가는 방향으로 노력해야 한다. KBS가 필요로 하는 핵심 인력을 중심으로 경력개발 및 교육훈련에 집중할 필요가 있다. 이를 위해 현재 주로 근무지역 변경을 목적으로 정기적으로 실시하고 있는 순환전보의 실질적이고 효율적인 방안을 연구 검토할 필요가 있다. 단순하고 물리적인 체제를 소수 정예화로 전환하여 시대 흐름에 맞는 체제로 바꿀 필요가 있다. 따라서 새로운 체제의 순환전보를 통해 직원의 전문성을 높일 수 있는 방안을 강구해야 한다.

라. 디지털 방송시스템 고도화

1) 디지털 워크플로우 구현

2015년 방송 프로그램 제작과 송출을 테이프 기반에서 파일 기반으로 전환하는 ‘파일기반 워크플로우 추진 계획’을 수립하여 시행한 것으로 파악되었다. 또한 ‘차기 NPS NLE

(Network Production System Non-Liner Editing)선정'을 2차 년도에 걸쳐 진행했으며, 2015년 8월 최종 기종을 선정함으로써 사용 연한이 도래한 장비의 교체시 적용할 수 있는 계기를 마련한 것으로 평가된다. 차기 NPS NLE 최종 선정은 NPS 추진 초기 단계에 채택한 NLE 소프트웨어 단종에 의한 공급 중단에 따른 절차이지만, 사내 교육 과정 개설 협조 및 차기 NLE의 효율적 전환 방안 수립이 필요해 보인다. 또한 파일기반 제작시스템에 클라우드 기술을 도입(KBS월드 자막시스템 등)함으로써 리소스를 더욱 효율적으로 사용할 수 있게 한 것은 새로운 기술을 도입하기 위한 노력으로 평가할 수 있다.

2) 파일기반 시스템 고도화

본사 파일기반 라디오 제작송출 시스템 구축 사업은 2003년 도입하여 운용해오다 장기운용으로 인한 유지보수 한계 등으로 기존 시스템을 대체하는 사업이다. 본사 라디오 1R, 1FM 등 9개 전 매체를 대상으로 D-CART¹²⁾ 제작송출시스템, 오디오 DMB 시스템, 라디오CM BANK 시스템 등 관련 시스템을 대체하고 통합하여 안정적인 방송 환경과 효율적인 업무 프로세스를 마련한 것으로 평가되며, 사내외 시스템과 연계된 디지털워크플로우를 적용한 것으로 판단된다. 또한 파일기반 제작시스템 구축 사업은 노후한 테이프기반 종합편집실을 NLE 기반의 풀 파일기반 제작편집시스템 3실을 구축하는 사업으로 NPS CG, NLE 등을 활용한 파일기반 종합편집 실로 고품질 프로그램 제작 기반을 마련하였다. 미러링 방식의 편집용 스토리지와 스토리지 공유 파일시스템을 이중화하여 장애 발생 시 안정성을 제고하였으며, 비디오아카이브 6단계 시스템 구축사업은 콘텐츠 보관을 위한 저장 인프라를 확대하는 부분과 지역 콘텐츠와 4K 아카이빙 서비스, 대전충국과 인터넷뉴스 등의 시스템 연계서비스, 메타데이터 정체를 위한 데이터베이스 정리 작업, 관리자 모니터링 기능 및 사용자 운용성개선 등으로 대내외 서비스의 효율성 및 편의성을 개선했으며, 지역국 오디오파일시스템 구축 사업을 통하여 충국과 유사한 수준의 제작 시스템과 본사의 오디오 아카이브와 통합제어시스템을 연계하여 라디오 송출을 안정화하고 편리한 운영이 가능하도록 시스템을 구축하여 운용 유연성을 확보한 것으로 평가할 수 있다.

12) D-CART(Digital CARtridge editing system): 호주 ABC방송이 개발한 음성편집기로 녹음, 편집 및 전송방식이 가능하다.

3) 디지털 제작 인프라 강화

주조운용 및 송출은행시스템 교체 사업은 스토리지의 안정성을 확보하고 파일시스템 변경을 통해 파일 전송속도를 개선한 것으로 평가된다. 또한 송출은행 시스템 신규 개발을 통해 기존 노후한 소프트웨어(S/W)를 교체하여 시스템의 성능과 속도를 개선한 것으로 평가된다. 특히, 재난재해 및 사이버 공격에 신속하게 대응하기 위한 간이형 시스템 구축을 통해서 지속적인 송출은행 서비스를 유지할 수 있게 개선한 것으로 평가된다. 또한 스튜디오의 호리존트 조명을 연장하여 배경 제작 환경을 개선하였으며 상시 조명 색온도를 3,200K(할로젠 전구색)로 통일하여 고품질 방송제작에 기여한 것으로 평가된다. 또한 LED 조명의 장점인 저 전력, 긴 수명으로 유지비를 절감하고 저 발열로 공조 설비의 효율성을 향상시켰으며 부드러운 면광원으로 조명의 구성이 쉽고 색온도, 연색성 변화가 적어 안정적인 광원확보가 가능할 것으로 평가된다.

마. 고품질 콘텐츠 제작기술 역량 강화

1) 고품질 명품 콘텐츠 제작 지원 체계 혁신

노후한 TS-7 스튜디오의 조명을 교체하여 제작환경을 개선하고 시스템을 안정화에 노력한 것으로 파악되었다. 또한 스튜디오 천정 그리드의 층고를 상향 조정하여 카메라 앵글과 동선 제한을 완화시킴으로써 좀 더 넓은 느낌의 영상 표현이 가능해졌으며, LED 조명으로 교체하여 전력 절감등 제작 환경을 개선한 것으로 평가된다. 또한, 별관 제작 장비의 방송망(MNC)¹³⁾ 수용으로 CG제작자로 접근성과 최신 보안 및 백신 업데이트가 용이해지고, 방송망 방화벽을 통한 인터넷 망 접속으로 악성코드 감염 예방에 노력한 것으로 평가된다. 또한 드라마 음향감독 전담제를 추진하여 프로그램 완성도를 높이는데 노력하였으며, 조명 품질 개선을 위해 조명 시뮬레이션¹⁴⁾과 미디어서버¹⁵⁾의 적용을 확대한 점은 긍정적으로 평가 된다. 보도 부문에서는 디지털 뉴스룸 개선 및 파일기반 워크플로우 확대 기반 마련의 일환으로 디지털 뉴스룸 인제스트 보강과 뉴스 그래픽 제작시스템 개선 사업을 추진하였다. 또한, 해외지국 취

13) MNC(Media Network Center) : 방송용 네트워크 시스템의 허브로 파일기반 제작, 송출, 아카이브, 콘텐츠 유통시스템을 네트워크를 통해 연계해주는 시스템.

14) 조명 시뮬레이션 : 컴퓨터 가상공간에서 실제 스튜디오 상황과 동일하게 세트, 조명기구 및 영상을 구현하여 조명 프로그래밍 작업을 사전에 할 수 있도록 한 시스템.

15) 미디어서버:영상장비를 조명장치와 통합하여 제어하는 장비. 조명 시뮬레이션 시스템과 연동하여 운용

재 경쟁력 강화를 위해 장비 및 시설을 보강하였으며, 특히, 자체 개발한 예약녹화시스템을 설치하여 지국 업무효율을 강화하고 지국별 약 3천5백만 원의 예산절감 효과를 거둔 것으로 파악되었다. 기술연구소와의 협업으로 특수영상(VR/AR) 및 동작인식 기술을 개발하여 미래 지향적인 뉴스 제작에 노력하였다. 또한, 광고 총량제 실시에 따라 송출운행 시스템을 수정 개선하였으며, 운행표에 총 광고비율과 프로그램 광고비율 등이 표시되어 사용자 편의성 향상에 노력한 것으로 평가된다.

2) 국가적 대형 행사 성과

광주월드컵경기장 등 광주, 전남 일원에서 개최된 광주 하계 유니버시아드 대회 주관방송사로서 방송센터 공간설계, 인력운영계획, 장비세팅 등 사전작업과 국내 방송사로는 유일하게 중계방송을 실시하여 성공적인 국제신호 제작, 분배, 송출 업무를 수행하였고, 또한 문경세계군인체육대회의 주관 방송사로서 17시간 35분 동안 생방송을 성공적으로 진행하였으며, 국제신호 제작시설과 국내방송 제작시설을 일원화함으로써 시설 구축 예산을 절감하는 성과를 거둔 것으로 평가된다.

3) 재난재해 방송 및 속보 방송 우위 유지

KBS는 재난재해 발생 시 국민의 생명과 재산의 실질적 보호를 목적으로 재난방송 전용 스튜디오와 유관기관(소방방재청, 경찰청, 국토교통부, 도로공사, 한국수자원공사, 서울시)의 재난정보(7,000여개 영상 포함) 수집 및 표출시스템을 운영하고 있다. 2014년 구축된 재난방송 전용 스튜디오에 ‘통합디지털 재난방송 시스템 구축 4단계 사업’으로 제작시설을 보강하여 생방송이 가능한 제작시스템을 개선한 것으로 파악되었다. 또한, 재난재해 발생 우려가 높은 지역에 KBS 자체 재난 HD CCTV 35개소(2014년 10개소, 2015년 25개소)를 설치·운영중이며, 방송통신위원회의 데이터베이스를 활용하여 진도 3.0이상 지진 발생 시 자동으로 비상속보 자막이 생성, 송출되는 시스템을 운영하고 있는 것으로 파악되었다. 또한 속보방송 역량을 강화하기 위해 신규 MNG¹⁶⁾ 장비를 도입하여 1인 운용 체제로 개선되었다고 본다. 또한, SNG 지구국 보강사업으로 노후 위성 송수신기를 교체하고 독도 포함 8개소에 설치된 파노라마 카메라 시스템들의 최적화 노력으로 재난방송주관사로서의 공적책무를 수행한 것으로 평가된다.

16) MNG(Mobile News Gathering) 무선랜 또는 이동통신망을 활용한 휴대용 취재 및 전송장비.

바. 보편적 지상파 서비스 안정화

1) 지상파 방송 직접수신율 개선 및 경쟁력 강화

기간국 ASO 후속사업(3단계)은 아날로그 장비철거, 비상안테나 시스템 구축 등 방송망 최적화를 위해 시행한 사업으로 철거조건부 매각을 통한 장비철거와 안테나 부분개조 등을 적용한 비상안테나 구축을 통해 예산을 절감하였으며, 일부 지역국 최적화의 경우 안테나 패턴 최적화를 통해 가시청가구수를 확대한 것으로 파악되었다. 또한 방송망확장 사업은 DTV, FM, DMB 매체를 지속적으로 추가 구축하여 보편적 미디어 서비스 확대를 통해 시청자서비스 강화와 공영방송 이미지 개선에 기여하였다. 또한 방송 송신시스템 개선을 위해 NEC 송신기의 냉각계통과 PA 전원 문제점을 조기에 발굴하여 안정성을 확보하였으며, 송신시스템의 긴급 보수가 발생할 경우 기존 유휴 시스템을 재활용하고 이를 부서 자체 직영으로 시행하는 등 2015년도 약 51억 원의 예산절감 효과를 창출하여 공사 수입 제고 및 수지 개선에 크게 기여한 것으로 보인다. 특히, 기상이변 및 태풍의 영향으로 송신시설 철탑 붕괴를 방지하기 위하여 안테나 철탑 지선 사전 교체등으로 방송장애 예방에 만전을 기한 것은 긍정적으로 평가된다. 또한 KBS 방송수신안내 웹서비스 개선과 홍보를 통해 직접수신에 대한 시청자 이해 증진과 직접수신 향상에도 노력한 것으로 평가 된다.

2) 지상파 수신환경 개선 사업

DTV중계기 개선, 고지 송신소 TV ASO후속사업(3년차), 전주 1R 송신시설 이전구축, TVR 최적화 등 총 18개 사업을 추진하여 수신환경 개선을 위한 움직임으로 평가된다. 또한 비상안테나 시스템의 구축으로 급전계통 장애에 즉각 대처할 수 있도록 개선하여 시설운용 안정성을 확보한 것으로 파악되었다. 수신환경 개선을 위한 방송망확장 사업은 DTV, FM, DMB 매체를 지속적으로 추가 구축하여 보편적 미디어 서비스 확대를 통해 시청자서비스를 강화한 것으로 평가 된다. 또한 감악산중계소를 비롯한 6개소의 FM방송시설 확장 및 김천 DMBR 구축으로 FM/DMB 난시청을 해소하는 등의 노력이 있었다.

사. 미래 방송기술 연구개발

1) 스마트미디어 서비스 선도

미디어 플랫폼 경쟁력 강화를 위해 스마트 방송 및 콘텐츠 플랫폼에 대한 연구개발을 추진하였다. 스마트방송 플랫폼 연구부문에서는 방송과 IT기술을 융합시켜 시청자들의 시청 행태 변화에 대응하고 단 방향 위주의 방송에 다양한 서비스를 할 수 있는 수단을 제공함으로써 지상파 방송의 경쟁력을 강화하기 위해 세부연구과제들을 추진하였다. TV를 시청하면서 사용이 쉬운 스마트폰 등을 활용하여 방송과 연관된 양방향 서비스를 제공하기 위한 ‘세컨드스크린 시청자참여 서비스 연구’를 진행하였으며, 또한 KBS 방송현업과 정책에 직접적인 도움을 주기 위하여 현업공모과제를 통해 선정한 ‘라디오 선곡정보 제공 시스템 개발 과제’와 ‘스마트폰 방송시스템 개발 과제’를 수행하였다. 스마트콘텐츠플랫폼 연구부문에서는 파일기반 디지털 제작에서 효율적인 제작, 다변화되는 송출, 콘텐츠 활용을 제고할 수 있는 핵심 기술 개발을 목표로 클로드캡션 서비스 확대, 비디오 서버 개발과 후반제작 등록 일괄처리 기능, 및 UHD 방송서비스정보 연구 등을 추진한 것은 방송 시스템과 스마트미디어 서비스를 선도하는 적절한 노력으로 평가된다.

2) 미래 핵심기술 확보

기술본부 핵심/투자사업인 ‘현업과 정책에 직접 도움을 주는 열린 연구 수행’과 ‘UHD 방송 기술연구’에 중점을 두고 진행하였다. 차세대방송을 위한 UHD 관련 연구 이외에도 사내 현업 및 정책에 직접 도움을 주기 위하여 과제공모를 통해 모바일 중계정보시스템 등 8건을 개발 완료하여 현업에 제공한 것으로 파악되었다. 또한 4K UHD 실험방송을 성공적으로 수행하여 700MHz 주파수를 확보하는데 기여하였으며, 2017년 본방송을 대비하여 지상파 4K UHD 표준화와 함께 관련 기술개발을 수행하고 있는 것으로 파악되었다. ‘모바일DTV연구’에서는 700MHz 주파수확보 대응, 지상파 4K UHD 표준화, ATSC3.0¹⁷⁾ 전송시스템연구, 차세대 UHD전송연구, 재난방송연구 등을 수행하고 4K UHD 실험방송과 필드테스트를 성공적으로 완료 한 것으로 파악되었다. 또한 ‘모바일 중계정보시스템 개발’, ‘MIDAS¹⁸⁾ 소출력중계기 분

17) ATSC(Advanced Television System Committee)3.0 : 지상파 UHD TV의 방송 표준으로 새롭게 떠오르는 표준으로 인터넷 IP 기반으로 신호를 주고 받아 방송·인터넷 융합서비스에 적합하다.

18) MIDAS(Measured data & broadcast network Information Database Analysis System)
: 방송망정보시스템으로 소출력중계기 분석기능 시스템

석기능 개발', 'FM신호 측정 방법 개선', '통합다채널 모니터링시스템 개발' 등은 제안부서의 요구사항에 맞추어 개발을 완료하고, 현장적용 실험을 진행 중이다. '실감방송연구'와 관련해서는 UHD 코덱(인코더/디코더) 연구개발, UHD 실험방송용 콘텐츠 제작, 지상파 4K UHD 송수신 정합실험 등을 수행한 것으로 파악되었다. 또한 스튜디오 제작용 코덱을 개발하여 현업 적용실험을 추진하고 4K 색공간 모니터링시스템을 개발 완료했으며, LG전자와 4K UHD 콘텐츠 제작 및 HEVC¹⁹⁾ 부호화 콘텐츠 생성을 성공적인 결과를 얻은 것으로 파악되었다. 위와 같이 기술부문에서는 차세대방송 도입 기반 마련, 프로그램의 고품질화 등을 위해 다양한 연구 활동을 하였고 성과를 내었다고 판단한다. 하지만 현재의 연구개발 수준을 넘어, 급변하는 디지털 방송기술과 방통융합 환경에서 방송의 발전과 미래를 예측하고 대비하기 위해서는 기술연구 인프라 보강이 시급하며, 특히 통신분야 등의 전문 연구인력 증원과 연구 인력의 전문성 함양을 위한 재교육의 활성화가 필요하다고 본다. 또한, 방송법 제44조에서 KBS의 공적 책임으로 방송기술을 연구하고 개발하여야 한다는 규정과 KBS의 정관 제29조와 30조에 연구개발을 촉진하기 위하여 매년 예산총액의 1% 이상을 방송기술 연구개발에 투자하도록 되어있는 바, 연구 기능 활성화를 위해서 연구 개발 예산을 확충할 것을 요구한다.

아. 정보시스템 운용관리

KBS의 정보시스템은 디지털 편성제작, 오디오 아카이브, 재난정보 등의 방송정보시스템과 ERP인 경영정보시스템 및 사내포털시스템인 KOBIS 관리업무로 분류할 수 있다. 급변하는 방송환경과 심화된 미디어 경쟁 속에서 경영효율화와 경영의사결정을 지원하기 위한 정보시스템의 역할은 더 중요해지고 있다. 2015년 정보시스템 분야는 재난방송 시스템의 기반을 완성하고, 차별화된 재난 콘텐츠로 국민의 생명과 재산을 실질적으로 보호하기 위한 『통합디지털 재난방송시스템 구축 4단계』 사업의 추진을 통해, 지역국 재난방송 CG콘텐츠를 고도화하고, 지역국 재난방송시스템의 연계망을 확대하였다. 또한 제작업무의 편의성과 효율성 향상을 위한 『디지털 편성제작 정보시스템 기능개선 사업』의 추진을 통해, 심의/시청률 동영상 플레이어 개선하고, 동영상 인코딩 모니터링을 강화하였으며, 정보보안 강화 사업으로 사이버 보안 대응시스템과 네트워크 접근제어 체계를 구축하여 대외 서비스망의 네트워크 보안 강화를 계획대로 추진한 것으로 평가된다. 신기술 분야에서는 전자정부 프레임워크, 오픈소스 활용, 클라우드형 서비스 도입 등 여러 IT 신기술을 적용하고 있는 것으로 파악되었다. 정

19) HEVC(High Efficiency Video Coding) : 차세대 동영상 부호화 기술

보화 기술을 효과적으로 대응하기 위해서는 최근 부각되고 있는 데이터 분석, 클라우드 컴퓨터, IoT(사물인터넷) 등 최신 IT기술을 KBS기술연구소와 협력하여 추진하되 관련 인력인 빅데이터 분석 전문가, 클라우드 전문가 등의 신규 외부인력 충원 등이 필요할 것이다. 그러나 한편으로는 빠르게 변화하는 정보통신기술의 발전 속도를 감안하여 전문적이고 특별한 업무에 대해서는 외부 자원 활용 방안 등을 검토하여 경영의 효율성을 제고하는 방안도 함께 강구되어야 할 것이다.

자. 종합평가

2015년 KBS 기술·뉴미디어 부문에 대한 경영평가를 종합적으로 평가하면 경영목표와 책무를 충실히 수행하기 위해 노력했다고 평가할 수 있다. 기술·뉴미디어 부문의 과제와 사업들은 대체로 마지막 연도인 중장기 계획(2013~2015)과의 연계성과 지속성을 가지고 경영목표 달성을 위해 세부과제들을 타당성 있게 설정, 추진하여 소기의 성과를 거둔 것으로 평가된다. KBS는 ‘광복 70년 미래 30년, 공영방송 재도약의 원년’이라는 경영목표를 달성하기 위하여 4대 중점과제를 설정하였으며, 14대 경영목표사업을 추진하였다. 기술·뉴미디어 부문의 중점과제는 ‘N-스크린 환경, 경쟁력 있는 플랫폼’으로써, 이와 연계해 추진한 핵심 사업으로는 ‘스마트플랫폼 강화, 보편적 지상파 서비스 안정화, 차세대 방송기반 구축 및 방송시스템 고도화’이다. 핵심사업인 ‘스마트플랫폼 강화’ 사업은 my K, KBS World TV, 모바일 콩 및 KBS World Radio Mobile 등 4개로 통합 고도화를 추진하여 비효율성을 개선하였으며, 9개 지역 총국 실시간 서비스 구축을 통해서 my K 기반 온라인 실시간 서비스를 확대하는 등 대체로 성실히 수행되었다고 판단한다. 라디오 전 매체에 대한 파일기반 송출시스템을 구축하고, 본사 TV주조 운용시스템 교체사업 등을 추진하여 방송 제작시설 고도화를 추진했으며, 송신시설 사업으로 디지털전환 후 ASO(Analog Switch Off) 후속사업 완료, FM, DMB 확장사업 및 지속적인 난시청 해소사업 등을 추진했다. 이로써 2015년 지상파 직접수신 커버리지 96.7%를 달성하였으며, 지상파방송 전체에 대한 송출신뢰도는 전년대비 2회 증가하였으나 대체로 방송품질은 고품질로 유지하였다고 판단한다. 또한 700MHz 일부 주파수 확보로 UHD 방송을 추진할 수 있게 되었으며, 연구개발부문에 있어서도 UHD 방송을 위한 표준화 및 핵심장비 개발, 시청자 참여 서비스 ‘티벗’ 연구개발, 인터랙티브 증강현실 시스템 ‘K-Motion’ 개발 등을 추진하는 등 공영방송으로서 책무를 충실히 수행했다고 평가할 수 있다.

그러나 전년도 평가에서 기술·뉴미디어 부문 제언사항 대부분이 아직까지 미해결 상태로 지속되고 있는 점은 아쉽다. 물론 법제도나 재원조달, 시간소요 등으로 조기에 해결하기 어려운 부분도 있지만 가능한 부분은 명확하게 해결해야 할 것이다.

기술·뉴미디어 부문의 지속적인 발전을 위해 전년도 제언사항을 제외하고 이번 평가과정을 통해서 도출된 사항은 아래와 같으며, 세부사항은 부문별 종합평가 제언사항에서 기술한다.

- 1) 효율적인 콘텐츠 전략과 멀티 플랫폼 전략
- 2) my K 플랫폼 확장과 효율적 운영 체계 구축 마련
- 3) 다채널방송과 KBS의 적극적인 대응
- 4) UHD방송 추진에 따른 투자비용 조달방안 강구
- 5) 방송국(안동, 포항, 순천, 원주) 디지털 전환 문제 해결
- 6) 유사 직군 통합과 조직운영의 시너지 창출
- 7) 방송 커버리지 산정 기준 ‘직접수신율’을 ‘도달률’로 재정의, 확산 필요
- 8) 멀티 플랫폼 방송환경, 혁신적인 Job Shift

3. 경영·회계 부문

가. KBS 중장기 비전 및 전략

1) 중장기 비전과 전략의 이행성과

KBS는 ‘2013년~2015년 중기발전계획’의 목표로서 「언제 어디서나 시청 가능한 시청자가 신뢰하는 세계적 공영방송」을 설정하였으며, 이를 실천하기 위해 ①공영방송의 가치 확대 ② 최고의 콘텐츠 제작 ③플랫폼 경쟁력 강화 ④재정 안정화 ⑤조직 경쟁력 제고 등 5개 핵심목표와 16개의 세부과제를 제시하였다.

2013년~2015년 중기발전계획의 이행성과는 다음과 같다.

첫째, 매년 경영목표와 중점과제를 설정하면서 중기발전계획을 충실히 반영하려고 노력한 점이 인정된다. 다만 그 중점과제들이 대부분 중기발전계획의 핵심과제와 거의 동어반복적인 수준으로 설정된 것은 다소 아쉽다. 이는 상위계획(중기발전계획)과 하위계획(경영목표) 간의 수직적 연계성이 부족함을 보여주며, 결국 중기발전계획이 향후 3년 동안 이행해야 할 연차계획으로서의 역할을 제대로 감당하지 못하였음을 드러낸다.

둘째, 중기발전계획에 따른 3년간의 경영목표를 각 성과지표별로 살펴보면, 대체로 무난하게 달성되었음을 알 수 있다. 이 지표들은 각각 ‘공영방송의 가치 확대’, ‘최고의 콘텐츠 제작’, ‘미디어 플랫폼 경쟁력 강화’라는 핵심과제들과 연계되어 있다. 다만 성과지표의 수가 3내지 4개로 너무 적고 개괄적이라는 점은 개선되어야 할 사항이다. 이런 면에서 2016년 경영목표 수립 시에 성과지표를 9개로 확대한 것은 진일보한 변화로 판단된다.

셋째, 중기발전계획은 ‘조직 경쟁력 제고’를 핵심과제의 하나로 설정하고, 세부과제로서 ‘일 중심의 업무시스템 구축’과 ‘창의적 인재 양성’을 제시하였다. 아울러 조직개편의 지향점을 콘텐츠 기획과 생산 중심의 조직구조, 콘텐츠 기획·제작·유통 프로세스의 효율화, 다양한 플랫폼을 통한 시청자의 콘텐츠 접근권 확대, 창의적인 인재육성과 개발 등으로 설정한 것도 중기발전계획과 부합하며, 그 성과도 긍정적이었다. 다만 향후의 조직 개편에는 온라인·모바일 매체 영향력의 급속한 확산에 보다 효과적으로 대처할 수 있는 방안이 강구되어야 할 것이다.

넷째, 핵심과제인 ‘재정안정화’도 지난 3년간 무난히 달성된 것으로 판단된다. 특히 방송광고시장의 위축 등 어려운 여건 속에서 2013년 103.9%에 달하던 부채비율을 2015년에는 95.6%로 감축하였고, 2013년 이후 흑자경영을 지속적으로 달성하는 등 재무건전성 개선이 추세적으로 나타나고 있다.

2) 새로운 미래전략 수립

KBS는 공영방송으로서 정체성 및 차별적 위상을 확보하고 미디어 환경 변화에 대응하기 위하여 2015년 3월 공사 창립 42주년을 계기로 「KBS 미션-비전-핵심가치」와 「KBS 미래혁신안」을 발표하였다. 이는 향후 10년의 KBS 비전을 제시했다는 점에서 새로운 미래전략이라 할 수 있다.

KBS의 미션으로는 ‘가장 신뢰받는 창조적 미디어’를, 비전으로는 ‘TV를 넘어! 세계를 열광시킨다’를, 그리고 핵심가치로는 ‘우리의 중심에는 시청자가 있다’를 각각 제시하였다. 여기에는 다매체 다채널 시대에 창조적인 콘텐츠와 서비스를 통해 시청자들이 가장 신뢰하고 사랑하는 세계 최고 수준의 공영미디어가 되겠다는 의지를 담고 있다.

KBS가 향후 3년간 추진할 2016~2018년 중기발전계획도 이러한 미래혁신안을 바탕으로 수립되었다. 새 중기발전계획의 목표는 「변화의 중심, KBS」로 설정하였고, 실천방안으로는 ①세계를 열광시키는 콘텐츠 ②TV를 넘어선 플랫폼 ③직무-고객-시장 중심 경영 등 3대 전략과 9대 세부과제를 제시하였다.

새로운 중기발전계획은 이전의 중기발전계획과 비교할 때 형식과 내용 면에서 차별성이 돋보인다. 이전에는 경영여건 등 상황인식을 명시하지 않은 채 경영목표와 중점과제, 세부과제만을 공표하였으나, 이번 중기발전계획은 중점과제를 단순히 나열하지 않고 이를 ‘전략’과 ‘과제’로 구분하여 목표와 수단을 구체화한 3개년 계획으로서의 위상을 강화하였고, 상황분석을 명시하여 포함시켰다. KBS의 중장기 전략을 ‘10개년 미래계획’-‘3개년 중기계획’ 등으로 체계화한 것은 매우 바람직한 시도라고 판단된다.

새로운 미래전략의 수립 과정과 주요 내용에 대한 전반적인 기대와 평가를 다음과 같이 요약하고자 한다.

첫째, ‘KBS 미션-비전-핵심가치’의 설정 과정이 공영방송체제에 대한 위기의식과 구성원들의 변화·혁신 요구, 미래 방향설정의 전략적 필요성에 대한 공감대 형성 등을 배경으로 하고 있다는 점에서 매우 다행스럽다. 국민과 시청자의 중요성을 새롭게 되새기는 가운데 ‘시청자를 중심에 두고’ 공영방송의 새로운 위상과 위기 극복에 대한 답을 찾아가고자 했던 상황인식이 돋보인다.

둘째, KBS를 ‘세상에서 가장 신뢰받는 창조적 미디어’로 만들어 나가겠다는 도전적 목표 설정에 대한 기대가 크다. ‘TV를 넘어!’, 글로벌 미디어 융합시대를 앞서가는 혁신자로서 ‘세계를 열광시키겠다!’는 구성원들의 의지가 실천으로 이어지기 바란다.

셋째, 모든 공공부문 기관의 활동은 국민의 재정적 부담을 수반하기 때문에 공통적으로 ‘비용절감’과 ‘국민에 대한 책임’ 문제가 강조될 수밖에 없다. “우리의 중심에는 시청자가 있다”고 하였는데, 그 시청자는 바로 ‘소비자로서의 고객’을 넘어서 ‘주권자로서의 국민’임을 강조하고자 한다.

나. 2015년도 경영목표

1) 경영목표 설정의 타당성

2015년은 KBS의 2013년~2015년 중기발전계획을 마무리해야 하고 새로운 중장기 정책방향을 제시해야 하는 시기였다. 아울러 광복 70주년을 맞는 뜻 깊은 해이기도 하다. 이에 대한 민국의 지난 70년을 돌아보고 미래 30년을 준비하면서 국민의 신뢰와 사랑을 받는 ‘국민의 방송’으로 거듭나고자 하는 의지를 담아 「광복 70년 미래 30년, 공영방송 재도약의 원년」을 2015년 경영목표로 정하였다.

중점과제로는 ①차별화된 공영성 ②편성과 콘텐츠 제작의 원년 ③N-스크린 환경, 경쟁력 있는 플랫폼 ④안정적이고 효율적인 경영 등 네 가지를 택하고, 이를 구체적으로 실천할 경영 목표사업 14개를 선정하였다. 경영목표 이행을 위한 4대 중점과제는 다음과 같은 이유에서 그 타당성이 인정된다.

첫째, <차별화된 공영성>은 과도한 상업주의 만연으로 인해 공영방송에 요구되는 역할과 기대가 대내외적으로 높아지고 있는 반면, ‘수신료의 가치’에 대한 공감대 확보가 쉽지 않다는 상황 인식에서 출발했다. KBS가 공영방송의 역할을 명실상부하게 수행하면서 프로그램 혁신을 통해 ‘국민의 방송’으로 거듭나겠다는 의지를 담고 있다.

둘째, <편성과 콘텐츠 제작의 원년>은 종합편성방송이 지속적으로 성장하고 있고 한-미·한-EU FTA 발효에 따른 방송시장 개방 등 미디어환경의 변화를 배경으로 한다. 콘텐츠 경쟁력 강화가 그 어느 때보다 절실한 시기라는 것이다. 양질의 프로그램 제작은 시청자들이 KBS에 요구하는 가장 명확한 덕목이기도 하다.

셋째, <N-스크린 환경, 경쟁력 있는 플랫폼>은 케이블과 종합편성방송의 약진, IPTV와 스마트폰 보급의 일반화 등 콘텐츠 소비 양태의 급변에 대응하기 위한 과제이다. 과거 절대적 우위에 있던 지상파 TV매체의 플랫폼 영향력이 현저히 약화되는 시점에서, KBS가 새로운 미디어 소비 환경에 맞게 새로운 변화를 도모하는 것은 이제 선택의 문제를 넘어 생존전략 차원의 과제가 되었다.

넷째, <안정적이고 효율적인 경영>은 미디어 환경과 광고시장의 급변이 지상파 방송에게 결코 유리하지 않게 움직이고 있다는 위기의식을 반영한 과제이다. 재무구조 개선과 경영효율성 제고, 조직문화 혁신 등을 통해 ‘지속 가능한 경영기반’을 확립하는 것이 매우 절실한 과제가 되고 있다.

한편, KBS는 2015년 경영목표에 대한 핵심성과지표로 ①뉴스 신뢰도 및 영향력 1위 ②공적 서비스 지수 1TV 1위, 2TV 2위 ③KBS 콘텐츠 도달률 90% ④흑자경영 달성 등 4개를 선정했다.

먼저, 2014년에 채택했던 ‘프로그램 품질평가지수(PI: Program Index)’를 2015년에는 ‘공적 서비스지수(PSI: Public service index)’로 변경하였다. PSI가 프로그램의 본질을 보다 명확하게 평가할 수 있는 지수이라는 점에서 성과지표 변경의 타당성이 인정된다.

아울러 종래 ‘재무건전성 개선’이라는 모호한 성과지표를 ‘흑자경영 달성’이라는 구체적 지표로 바꾼 것도 바람직한 결정이었다. 지상파 광고시장의 위축, 장기간 지속된 수신료 동결, 제작비 상승 등 경영환경이 위기상황에 있음을 인식하고, 이를 적극적으로 타개해 나가겠다는 의지의 표현이라고 판단된다.

이처럼 전년에 비해 핵심성과지표의 설정이 개선되었으나, 여전히 전사적인 상위레벨의 개괄적 성과지표에만 한정된 점은 아쉽다. 다행히 2016년도 경영목표의 핵심성과지표는 9개로 확대되었고 그 내용도 뚜렷이 개선되었다. 앞으로 한 걸음 더 나아가다면, ‘경영목표’-‘중점과제’-‘경영목표사업’ 등 3단계로 구성되는 경영목표 설정의 각 단계마다 성과의 달성 여부와 정도를 가장 잘 나타낼 수 있는 핵심 대표지표를 개발하는 수준까지 발전시켜 나갈 수 있을 것이다. 아울러 성과지표의 달성 목표치를 좀 더 ‘도전적’으로 설정하는 방안의 검토를 권고한다.

2) 경영목표의 추진 과정과 성과

2015년 경영목표와 핵심 사업은 KBS의 예산편성 지침 및 예산배정의 기준이 되며, 이는 2015년도 ‘기본운영계획’으로 구체화된다. 2015년도 경영목표에 대한 4개 핵심성과지표는 모두 목표치를 달성하였다.

첫째, ‘뉴스의 신뢰도와 영향력’에 대한 시사저널의 언론매체조사에서 KBS가 두 분야 모두 1위를 차지하였다. 방송통신위원회가 발표한 TV 방송채널 시청점유율 조사(2015. 3월)에서는 KBS 1TV는 15%, 2TV는 13.5%를 차지해 지상파 채널 중 1·2위를 달성했고, 방송사업자의 시청점유율 조사(2015. 7월)에서도 KBS가 31.2%로 1위를 차지했다. 문화체육관광부 산하 여론집중도조사위원회가 발표한 여론집중도 조사결과(2016. 1월)에서는 KBS가 국내 주요 뉴스생산자 기준 매체합산 여론영향력 점유율 17.5%로 1위를 차지(2위 조선일보 11.1%, 3위 연합뉴스 9.9%)했다.

그러나 비록 조사의 성격은 다르지만 일부 여론조사에서 부분적으로 이와 다른 결과가 나타나기도 한 것을 감안할 때, 보다 확고한 영향력 및 신뢰도 유지를 위해 지속적인 노력이 필요하다.

둘째, ‘프로그램 품질평가’에 대한 공적 서비스지수(PSI)에서 상·하반기 모두 KBS 1TV 1위, 2TV 2위를 차지했다. 앞서 살펴본 대로, 채널별 상위 30개 프로그램에서도 KBS 1·2 TV가 모두 상반기 100%(30개), 하반기 97%(29개)를 점유함으로써 다른 방송사에 비해 절대적인 우위를 지켰다.

셋째, 콘텐츠 도달률 부문에서는 주간 15분 이상 KBS 콘텐츠 이용자 기준으로 92.6%를 달성하여 KBS 콘텐츠가 다양한 플랫폼을 통해 국민에게 도달되고 있음이 입증되었다.

넷째, ‘흑자경영 달성’ 목표는 2015년도 가결산 기준으로 75억원의 당기순이익이 발생하여 목표치를 달성한 것으로 나타나고 있다. 이는 2013년 43억원, 2014년 34억원 흑자를 각각 기록한 데 비해 수치적으로 향상된 결과이다.

다. 조직관리

1) 조직의 편제 및 업무분장의 적정성

2013년과 2014년에 이미 대규모 조직개편을 단행함에 따라 2015년에는 조직의 편제에 큰 변화가 없었다. 이전에 개편된 조직의 안정적 정착에 역점을 두면서, 주요 추진 과제별로 조직운영의 변화가 필요한 사항에 대하여는 관련 프로젝트팀을 탄력적으로 조정하는 등의 조치를 취하였다.

그러나 조직의 편제 면에서는 아쉬운 점이 발견된다. 뉴미디어 분야의 중요도가 급속히 높아지고 있는 데 비해, 이를 관장하는 조직은 플랫폼 개발사업부, 미디어정책부, 홍보실, 콘텐츠창의센터, 다채널방송추진단, UHD 추진단 등 6개 부서로 분산되어 있다. 기능의 분산은 역량 결집에 불리할 뿐 아니라 필연적으로 중복에 따른 예산과 인력 운영상의 비효율을 초래한다. 차기의 조직개편에서는 보다 적극적인 대책이 강구되어야 할 것이다.

다음으로, 재원의 약 40%를 수신료에 의존하고 있는 공영방송으로서 이에 상응하는 시청자 서비스조직을 갖추고 있는가에 대해 검토해볼 필요가 있다. 공영방송에서의 ‘시청자’는 여타 상업방송의 ‘고객’과 차별된 지위와 권리를 갖는다. KBS가 감당해야할 시청자에 대한 책임성이 다른 방송보다 훨씬 클 수밖에 없다는 의미이다. 시청자의 요구가 무엇인지 먼저 살펴야 하고, 신속하고 책임 있게 반응해야 한다.

지난 2010년 조직개편에서 시청자 서비스 기능을 강화하기 위해 시청자센터와 경영본부를 통합하여 ‘시청자본부’를 신설한 바 있다. 이에 따라 외견상으로는 시청자 서비스조직의 위상이 높아졌으나, 본부의 내부를 들여다보면 시청자부서와 경영관리부서가 혼재되어 조직의 정체성이 모호해지고 말았다. 따라서 그러한 지위에 상응하는 조직의 위상을 유지하면서 활동의 독립성을 가질 수 있도록 조직 편제의 재구성을 검토할 필요가 있다고 본다.

방송환경의 급변과 재정여건의 불리함 속에서도 차별화된 공영방송의 가치를 구현해야 하는 난제를 풀어가려면, 체계적인 전략과 조사·연구가 든든히 뒷받침되어야 한다. 어려운 때 일수록 방송문화연구소가 원래의 설립목적에 따라 역량을 제대로 발휘할 수 있도록 인적·물적 지원체계를 점진적으로 보강해 나갈 것을 권고한다.

현행 지역방송국체제를 전면적으로 점검·재편하는 문제도 이제 적극 검토해야 할 시기가 되었다고 본다. 종합편성방송의 등장과 영역 확대, 온라인·모바일 등 플랫폼의 변혁, 방송 소비 양태의 변화, 수신료와 광고시장 정체에 따른 재정적 압박, 시청자 요구의 다양화 등 그야

말로 혁명적인 변화의 시대에 지역방송국의 조직과 기능이 어떻게 변모해야 할 것인가를 놓고 진지한 토론과 대안이 나와야 할 것이다.

2) 조직 효율성 제고 성과와 개선점

오늘날 급변하는 방송환경 하에서는 변화에 대한 빠른 대응이 중요하며, 방송의 특성상 업무 추진과정에서 다양한 부서와 직종 간의 긴밀한 협업과 소통이 필수적이다. 따라서 상당한 시일과 비용이 소요되는 직제 개편만이 능사는 아니며, 기존 조직 간의 업무조정이나 프로젝트팀의 적절한 설치·운영을 활성화할 필요성이 크다.

그러나 여전히 KBS의 조직 편제는 기본적으로 직종 중심으로 구성되어있다. 또 같은 직종끼리 공간까지 공유하는 물리적 구조가 이른바 ‘사일로(silo) 현상’이라고 일컬어지는 부서간 이기주의를 부추긴다는 지적도 나온다. 부서간 칸막이는 수평방향의 소통을 제약하여 의사결정구조를 전형적인 피라미드형으로 경직시킨다.

현대의 바람직한 조직 편제는 직종 등 ‘투입요소’ 보다 고객에게 제공하는 서비스나 사업활동 등 ‘산출요소’를 중심으로 구성되는 바, 중장기적 관점에서 KBS도 투입요소에 해당하는 직종의 벽을 허물고 시청자에게 제공할 서비스의 유형과 사업영역별로 조직 편제를 재구성하는 방안을 적극 검토해야 할 것이다.

라. 인적자원관리

1) 인적자원관리정책의 타당성

KBS의 직제규정에 따른 정원은 2004년 이후 10년 넘게 5,560명으로 유지되고 있다. 그러나 현원은 2015년말 기준 4,539명으로서 정원 대비 81.6% 수준으로, 정원보다 무려 1천명 이상이 결원인 상태인 바, 이제는 ‘정원 대비 현원’이라는 통계수치가 과연 의미가 있는지 점검해봐야 한다고 생각된다. 또 신속하고 유연한 대응이 필수적인 오늘날의 방송환경을 고려할 때, 이제는 통제 지향의 정원제도를 대체할 수 있는 방안, 즉 KBS의 인력운영 규모에 대하여는 이사회와 경영진의 판단에 일임토록 하는 제도개선 방안을 제안하고 싶다.

한편, KBS의 인적자원관리정책 가운데 몇 가지 문제들은 과거 경영평가에서도 지적되어왔다.

첫째, 직급별 인력구조의 불균형 문제다. 2015년도 KBS의 직급별 인력구성은 ‘2직급급’이 1,634명으로서 1개 직급의 인원이 8단계 직급으로 이루어진 KBS 전체 인원의 36%를 차지한다.

이러한 인력구조 불균형은 현장실무인력 과소에 따른 조직 생산성 저하와 성과보상체계 왜곡, 상위직급 비대로 인한 고임금 구조 지속, 신규인력 채용 제약에 따른 조직의 활력과 방송환경 급변에 대한 탄력적 대응역량 저해 등 여러 문제점을 야기한다. 이 문제는 우선 ‘2직급갑’ 이상에 해당하는 인력의 현장 배치 확대, 그리고 이들의 생산성을 높이기 위한 재교육 및 직종 전환 지원 등으로 풀어가야 한다. 보다 근본적으로는 시니어들이 직위에 연연하지 않고 현장 근무의 동기를 부여할 수 있는 시스템 도입을 검토해야 한다.

둘째, 직종별 인력관리에 따른 문제다. 직종 간 인력구성 비율은 오랜 시간에 걸쳐 형성되어왔고, 그 때마다의 방송환경 변화를 반영하였을 것이므로, 현 시점에서 그 적정성 여부를 단언하기는 어렵다. 그러나 인력관리가 직종 중심으로 경직되게 운영되는 것은 바람직하지 않다. 현재는 입사 후 직군을 옮기는 것이 거의 불가능하여, 승진을 하더라도 최초에 부여된 직군과 직종 안에서 계속 근무하게 된다. 이러한 직종 중심의 인력관리는 상위 보직에 대한 직종간 갈등의 요인이 되고, 부서간 협업에도 장애가 되기 쉽다. 특히 각 분야간 융합에 대한 수요가 본격적으로 늘어날 미래 방송환경에서는 특정 전문성만으로 대처하기가 더욱 어려워질 것이다. 이러한 제약과 부작용을 해소하려면 적어도 일정 직급 또는 직위 이상에 대해 직종 구분을 폐지하고, 인사관리를 직무중심으로 전환하는 방안을 모색할 필요가 있다.

셋째, 인건비의 구조에 대해 살펴본다. KBS의 총비용 대비 인건비 비중은 1998년 41.8%에서 2015년 33.6%로 지속 감소되어 왔다. 총인건비의 비중은 BBC의 28%보다 높으나, 국내 다른 방송사와 비교하면 채널수가 3배 이상이고, 난시청 해소 등의 공적책무 수행, 전국 지역 네트워크 운영 등 수익과 무관하게 인력운영이 소요되는 업무가 많은 등 구조적으로 인건비 비중이 다소 높을 수밖에 없는 사정이 인정된다. 그러나 상위직급 편중과 호봉제(연공급) 중심의 임금제도 등의 문제점이 개선된다면 총인건비 비중을 좀 더 낮출 수 있을 것으로 본다.

KBS도 ‘미래혁신안’ 등을 통해서 성과연봉제 도입 방안 등 임금체계의 개편에 대한 논의를 시작한 것으로 파악된다. 경영진과 구성원들이 함께 공감대를 넓혀 가면서 공영방송의 특성에 부합함과 동시에 경영효율성을 획기적으로 높일 수 있는 합리적인 성과배분시스템이 마련되기를 기대한다.

2) 인력수급계획의 적정성 및 채용제도의 합리성

KBS 직원들의 평균 근속기간은 18년 11개월이다. 이는 대개 10년 내외로 알려진 일반 대기업이나 15년 내외인 공기업보다 상대적으로 길다. 인력구성의 고령화로 인한 장단점을 일률

적으로 말하기는 어려우나, 이로 인한 조직의 활력과 탄력성 저하는 경계해야 할 것이다. 또 전체 인원의 약 36%를 차지하는 '2직급급' 인력이 본격적으로 퇴직하는 시기가 도래하면 조직의 역량이 급격히 저하될 가능성에 대비해야 할 것이다.

KBS는 2013년 12월 수신료 조정안을 마련하면서, 자구안의 일환으로 2018년까지 인력 161명을 감축하기로 약속한 바 있다. 실제로는 2015년까지 총 273명을 감축함으로써 당초 계획 인원을 상회하는 실적을 달성하였다. 그러나 그 내용을 들여다보면, 명예퇴직 등 구조조정에 의한 인원감축보다 정년퇴직에 의한 자연감소와 신규채용 역제가 실적 달성의 주요인이 되고 있음이 파악된다. 신규채용 규모의 축소는 최근 범국가적 과제이자 초미의 국민적 관심사로 대두된 청년실업의 해결에 역행하는 처사라는 비판을 받을 수 있다. 또 직급별 인력구조의 불균형을 더욱 악화시킴으로써 조직의 역량을 저하시킬 우려도 크다. KBS의 경영합리화 노력이 청년고용을 희생하는 방향으로 진행되는 것은 결코 바람직하지 않으며, KBS의 미래를 위해서도 반드시 지양되어야 할 것이다.

3) 직무수행 역량개발 성과

KBS 인재개발원이 주관한 2015년 직무교육의 주안점은 '융합', '디지털', '맞춤형', '사회공헌'의 네 가지로 요약된다. 급속한 미디어 환경변화 속에서 지상파 경쟁력과 직종별 업무역량을 강화하고, 인터넷 융합시대의 최신 트렌드에 대한 이해를 높이며, 사회공헌 차원에서 대외교육의 품질을 보강하는 데 중점을 두었다.

앞으로는 1인 미디어 시대의 도래에 발맞추어 KBS가 일반 SNS 사용자들에게 저널리즘 교육을 적극 제공함으로써 건전한 방송문화의 저변을 확산하는 데 기여할 필요가 있다고 판단된다.

향후 인재개발원의 역할이 더욱 활성화되면, KBS가 직종간 벽을 허물어 조직의 유연성을 강화하고 적성과 희망에 따라 직종 전환이 가능한 조직문화를 만들어 가는 데에도 크게 기여할 수 있을 것으로 생각된다. 조직과 예산상의 배려와 함께 이론과 실무 능력을 겸비한 사내 전문가 그룹을 인재개발원에 우선적으로 배치하는 방안 등이 적극 검토되기를 기대한다.

4) 노사관계관리 및 임직원의 도덕성과 청렴도

2015년의 노사관계는 대체로 원만히 진행되었다. 'KBS 신노사 문화구축'을 모토로 하여 경영진과 노동조합이 전략적 파트너로서 상호 신뢰하는 협력적 노사관계를 구축하기 위해 노력

하였다. 그동안 진통을 겪어온 KBS 교향악단 단원의 전적 문제도 노사합의를 통해 매듭지음으로써 3년여에 걸친 교향악단 법인화 과정이 마무리되었다. 2004년부터 최대 현안으로 논의해 왔던 임금피크제 도입 문제도 노사합의를 통해 타결하였고, 안식휴가제 폐지, 직무중심 조직으로 거듭나기 위한 노사간 의지 명문화, 상시 명예퇴직 실시 근거 마련 등에도 합의함으로써 경영의 효율성을 높일 수 있는 기반을 마련하였다.

KBS 임직원의 도덕성과 청렴도는 KBS의 여론형성 기여도와 영향력, 공영방송의 존립 기반인 수신료의 가치 등을 고려할 때 무엇보다 중요한 덕목이다. 이를 위해 감사실은 ‘사이버 감사실’과 ‘성피해 신고센터’를 운영하는 등 투명하고 윤리적인 조직 문화 조성에 많은 노력을 기울였다.

마. 성과관리

1) 성과관리 제도 및 운영의 실효성

KBS 성과관리제도는 부서성과평가, 프로그램평가, 개인성과평가 및 경영목표 중점사업평가 등 4개의 범주로 나누어 운영된다. 부서성과평가는 경영목표달성과 책임경영체제 확립을 위해 각 부서에 성과목표를 부여하고 그 추진 실적을 평가하는 것이다. 프로그램평가에서는 방송프로그램의 질적 향상 및 제작의 효율성을 높이기 위해 본사와 지역국의 TV·라디오 프로그램을 대상으로 프로그램의 완성도 및 채널 기여도 등을 평가한다. 개인성과평가는 직원의 능력개발과 업적향상을 도모하고 조직목표를 효과적으로 달성하기 위해 정기 또는 수시로 직원에 대해 실시하는 평가를 말한다. 경영목표 중점사업평가는 경영목표 중점사업과 연계하여 사업 진척 및 달성 여부를 평가하는 것이다.

KBS는 부서성과평가의 결과를 근무평정과 보수에 반영함으로써 성과관리의 실효성을 제고하는 제도를 갖추고 있다. 능력급제 대상은 근무평정과 보수에, 호봉제 대상은 근무평정에 각각 반영하는 것이다. 그러나 2005년 노사간 협의의 결과에 따라, 직원 근무평정에 소속부서의 부서 성과평가 평가등급에 해당하는 점수를 가감하도록 하는 제도의 적용이 2015에도 또 다시 유보되었다. 이는 능력과 업적에 따른 보상이라는 성과관리제도의 원래 취지를 제약하는 결과를 초래하였다.

2) 인사관리 제도 및 운영의 적절성

KBS는 1직급 이상의 고위 직급자는 개인과 부서의 성과평가 결과에 따라 기준급과 성과급을 차등지급하는 능력급제를 적용받는다. 능력급제 보수의 최대 차등 폭은 기준급 5%, 성과급은 120% 수준이며, 매년 인상률이 누적되는 기준급의 경우 기간의 누적에 비례하여 차등 폭이 커지기 때문에 성과평가 결과가 동기부여의 적절한 수단으로 작용되고 있는 것으로 판단된다. 다만 이 능력급제는 1직급 이상에게만 적용되기 때문에, 호봉제를 적용받는 92.4%의 직원들에게는 성과평가에 따른 보상이 체계적으로 이루어지지 못하는 한계가 있다.

KBS는 부서평가결과를 개인 평가에 반영하는 제도를 도입하고 있다. 부서장은 기준급 산정에 60%, 개별 성과급 산정에 100%, 또 능력급제 적용대상 직원은 기준급 산정에 20%, 개별 성과급 산정에 50%의 비율로 이를 각각 적용하고 있는데, 여기서도 호봉제 적용대상 직원은 제외되어 있다.

최근 공공기관을 포함한 대다수 기관에서 개인의 역량과 성과에 기반한 연봉제와 성과급제를 도입하여 성과기반의 보상체계를 강화하고 있는 것이 사회적 추세이다. KBS도 이러한 추세에 부응하여 성과급제를 단계적으로 확대해나가는 방안을 모색할 필요가 있다. 우선 기존 능력급제를 부서장까지 적용하여 성과기반 보상체계를 확대하고, 장기적으로는 전 직원에게 효과적으로 적용할 수 있는 성과보상제도의 준비를 서둘러야 할 것으로 보인다. 다만, 다양한 직종과 임무, 근무형태가 공존하는 KBS의 특성을 잘 반영하기 위해서는 먼저 구성원들의 공감대를 형성하면서 충분하고 면밀한 검토를 진행해야 할 것이다.

바. 예산편성과 운용

1) 2015년 예산편성

2015년 예산편성은 회사의 전략사업 중심으로 수립된 중장기계획(2013년~2015년, 4대 과제)을 근간으로 한 경영목표와 연계하여 편성하였다. 공사는 2015년 경영목표 「광복 70년 미래 30년, 공영방송 재도약의 원년」을 달성하기 위한 4대 중점과제 [①차별화된 공영성, ②편성과 콘텐츠 혁신의 원년, ③N-스크린 환경, 경쟁력 있는 플랫폼, ④안정적이고 효율적인 경영]에 예산을 우선 배정함으로써 2015년 비용예산에서는 사업경비 총 8,305억원 중 1,031억원(12.4%), 자본예산에서는 총 1,025억원 중 366억원(35.7%)을 경영목표사업에 편성하였다.

수입 예산은 지상파 광고시장 축소에 따른 상당 폭의 수입 감소가 예상되었으나 킬러콘텐츠 권리 확보, 사업 다각화 등을 통한 콘텐츠판매수입을 확대하여 전년 대비 181억원 증가한 1조 6,254억원을 편성하였다. 비용예산은 창의적 재편성과 혁신적 콘텐츠 제작, 하계유니버시아드, 군인선수권 대회 등 스포츠 행사 등에 콘텐츠 경쟁력 강화에 예산을 투입하고 사업경비는 최대한 축소함으로써 비용 증가 규모를 최대한 억제하였다. 이를 통해 전년 대비 115억원 증가한 1조 6,183억원을 편성함으로써 소폭의 흑자(당기순이익 55억원) 예산을 편성하였다.

2) 예산집행의 적정성과 감사제도

KBS는 예산 집행의 효율성을 강화하기 위하여 연초 예산운영에 관한 기준을 각 부서에 시행하고 있으며, 공사 재정 환경, 예산운영 기본방향, 방송제작비, 시설운영비, 자본예산 등 부문별 세부 운영 기준과 유의사항을 제시하여 합리적인 예산운영이 가능하도록 하였다. 또한 예산운영 기준 시행 시 월별 배정계획을 수립하여 ERP에 입력하도록 하고, 매월 월별수지동향 점검회의를 개최하여 예산집행 결과를 철저히 모니터링 하고 있다.

수입예산의 경우에는 실적의 목표대비 달성률이 98.1%로 목표치에 미달하였다. 수신료 수입과 기타수입은 목표를 달성하였으나 광고 수입(5,025억원)이 목표대비 91.1%로 490억원이 미달된 실적이다. 광고수입의 경우 전년에 비하여 전체 시장규모가 소폭이나마 상승하였음에도 이처럼 미달된 것은 2012년 이후 KBS의 지상파 광고시장 점유율이 하락한 데서 기인한 것이다. (2015년 KBS 점유율 26.3%)

비용예산의 경우 총 1조 6,184억원으로 편성하였으나 1조 5,814억원 집행으로 97.7%의 집행률을 나타내고 있다. 이것은 광고수입이 목표대비 상당히 미달될 것으로 추정됨에 따른 비용절감노력의 결과라고 할 수 있다.

방송제작비는 전년보다 280억원이 증가한 6,693억원으로 확대예산을 편성하였으며 예산대비 96.0%의 집행률을 나타내었다. 세부항목을 들여다보면, 급변하는 방송환경에서 멀티미디어제작 및 연구개발 관련 예산이 보다 적극적으로 편성되어야 할 것이며 집행률에서도 이를 제고키위한 노력이 필요할 것으로 보인다.

자본예산의 경우 2011년 2,895억원을 편성한 이후 지속적으로 하락하여 2015년에는 1,059억원을 편성하였다. 이는 2011년 대비 36.6%에 해당하는 수치이나, 2012년 DTV 전환 사업 종료에 따라 자본예산 편성 규모가 줄어든 것이다. 2015년 자본예산 집행 실적은 65.5%이며, 향후 예산 편성 및 운용 과정에서 면밀한 검토와 관리가 요구된다.

한편, KBS는 독립된 감사를 두고 법령과 정관에 따른 감사를 실시하고 있다. 2015년 감사 목표를 '바른 감사, 신뢰받는 KBS'로 정해 원칙에 충실한 감사를 실시하여 KBS 조직 효율성 제고를 위한 대안을 제시하고자 노력했다. 감사업무는 그 성격에 따라 일상감사, 일반감사, 계통감사, 특별감사로 구분되며, KBS 본사뿐만 아니라 지역국과 해외지국, 계열사까지 범위로 하여 연중 내내 감사를 실시하고 있다.

사. 재무와 회계

1) 경영실적과 재무상태

2015년 당기순이익은 75억원으로, 2013년 이후 3년 연속 흑자이며 규모에 있어서도 가장 크다. 이는 연간 90억원의 적자가 발생할 것으로 예상되는 상황에서 2015년 8월 약 100억원 규모의 예산 긴축 방안을 시행함에 따른 것이다. 다만, 항목별로 살펴보면 연이어 사업손실을 시현하고 있으며, 이를 사업외손익이 보전하는 형태로 이익을 실현한 것이다. 사업외수입의 주된 항목을 열거하면 유형자산처분이익 94억원, 지분법이익 74억원, 임대료 78억원 및 배당금수익 37억원 등이다. 이 중 지분법이익 및 임대료를 제외하고는 일시적인 성격의 것으로 수익구조 개선을 위한 노력이 필요하다고 할 것이다.

KBS 수입항목 중 수신료 수입의 경우 적극적인 수요 발굴 노력에 따라 매년 의미 있는 신장치를 기록하고 있다. 이에 반해 방송광고수입의 경우 소폭이나마 전체 방송광고시장이 전년에 비해 확대되었음에도 불구하고 절대 금액에 있어서나 비중에 있어서나 감소하였음을 알 수 있다. 방송광고수입이 차지하는 비중을 2011년과 비교하면 약 8.97%(41.47% → 32.50%) 감소하였다. 이는 향후 우리나라의 경제전망 등이 어두운 점에 비추어 쉽게 개선될 것으로 보이지 않는다. 따라서 KBS로서는 콘텐츠판매수입 등 제3의 수입확대 노력을 배가하여야 할 것이다.

2015년 말 현재 KBS의 자산은 1조 2,673억원으로 전년 대비 약 180억원이 감소한 바, 이는 연간 감가상각비에 못 미치는 자본투자의 결과로 주로 유형자산 장부가액이 감소하는데 기인한 바 크다. 부채는 6,193억원으로 역시 전년 대비 209억원이 감소하였으며 이는 단기차입금이 감소한 결과이다. 자본은 6,480억원으로, 당기순이익이 75억원 발생하였고 기타포괄손익 항목에서 매도가능증권 평가이익이 42억원 감소함에 따라 전년대비 29억원이 증가하였다.

이와 같은 결과로 재무구조의 안정성을 나타내는 각종 지표들이 동종업계 평균에는 못 미치나 유동비율 및 당좌비율은 100%를 넘어섰으며, 부채비율 역시 100% 미만으로 상당히 안정적인 수치이다.

한편 유동비율, 부채비율 및 차입금의존도 등 유동성 및 안정성 지표에 있어서 우수한데 반해, 수익성지표는 간신히 적자를 면하는 수준이고 성장성지표 역시 0에 가깝다. 이는 자본 예산 및 집행실적에서 나타나듯이 미래를 향한 투자를 감소시켜 각종 안정성 지표는 향상시켰으나, 그에 따른 또 다른 측면으로 성장을 위한 동력을 찾는다는 난항을 겪고 있는 것을 알 수 있다.

2) 비용 및 원가관리의 효율성

KBS는 2015년에 비용을 총 1조 5,868억원을 집행하여 전년보다 284억원이 증가하였으며 주로 사업경비와 인건비로부터 기인함을 알 수 있다. 사업경비는 편성 대개혁, '광복 70주년 미래 30년, 대한민국 100년 기획', 국민적 스포츠 이벤트 방송 등 차별화 된 공적책무 수행을 위하여 방송제작비가 증가한 것이고, 인건비는 임금 인상 효과 등으로 인하여 상승하였다.

KBS는 가장 규모가 큰 제작비의 관리와 관련자들의 손익관리를 통한 합리적 운영을 유도하기 위하여 'KOBIS원가정보시스템'을 구축하여 관련 정보를 제공하고 있다. 본 시스템을 통하여 1TV의 경우 비용분석자료를 제공하고 2TV를 비롯한 2R과 2FM을 대상으로 손익분석 결과를 일일·월간·연간으로 산출하여 경영진을 비롯한 관리자들에게 제공함으로써 전사적인 손익추이 뿐 아니라 각 프로그램 책임자가 손쉽게 이용할 수 있게 해 원가 절감 의식을 제고하는 선진시스템을 운영하고 있다. 이 시스템을 통하여 각 현업에서는 해당 프로그램이 예산대비 현재 얼마가 집행되고 있는지 그리고 원가 세부항목별 배분현황을 수시로 파악할 수 있으므로 각 부서에서 합리적인 비용예산관리가 가능하게 된다.

KBS에서는 프로그램별 원가와 손익 정보를 축적하여 DB화함으로써 향후 유사프로그램에 대한 가격견적, 구상하는 신규 프로그램에 대한 예산추정 등에 활용할 수 있으며, 나아가 전사적 예산절감 목표금액의 실현방안을 세부 프로그램단위까지 세분화하여 관리할 수 있어 합리적인 경영에 많은 도움이 될 것이라 판단된다.

3) 계열사 관리와 자산관리

KBS는 국내 6개, 국외 2개의 주요 계열사를 가지고 있으며, 크게 콘텐츠 계열사와 위탁 계열사로 구분할 수 있는데, KBS미디어, KBS N, KBS America, KBS Japan 등 4개사가 콘텐츠의 생산과 유통을 담당하는 콘텐츠 계열사이며, KBS비즈니스, KBS아트비전, KBS시큐리티, KBS미디어텍 등 4개사가 시설관리 또는 전문분야 인적용역을 제공하는 위탁 계열사이다.

KBS 계열사의 2015년 실적을 보면 KBS의 매출액과 관련되는 KBS미디어, KBS AMERICA, KBS JAPAN 등은 영업이익과 당기순이익이 전반적으로 약간씩 감소한 것으로 나타났다. 점차 위축되어지고 있는 광고시장 등을 감안할 때 위 자회사들의 영업이익 및 당기순이익 신장을 위한 노력을 제고해야 할 것이다.

한편 KBS는 2015년에 장기 미매각 자산으로 남아있던 기능조정 지역국 중 하나인 여수국 부지 및 건물을 비롯, 서귀포(중) 잔여부지, 그 외 기타 부지 매각을 통해 총 93.5억원의 유형 자산처분익을 달성하였다. 취득의 경우, 내포방송센터 부지 매입 대금을 완납하고 소유권 이전등기를 완료하였다.

그간 KBS에서는 자산관리의 효율화를 위해 청사 이전에 따른 구청사 부지, 중파 효율화 차원으로 폐소된 중계소, 그리고 기능조정 지역국 일부 등을 지속적으로 매각하였다. 현재 미매각 불용부동산에 대해서는 향후 적극적인 매각노력을 통해 유지·보수비용 절감 등 자산 관리의 효율성을 높여 공사 경영수지를 제고시켜야 할 것이다.

아. 재정건전화 방안

KBS의 2015년 현금흐름을 보면 사업활동으로 현금이 975억원 유입 되었고 유형자산 구입 등 연간 투자활동에 300억원, 차입금 상환 등 재무활동에 629억원이 소요되었다. 전체적으로 사업활동으로 부터 유입된 현금이 투자활동으로 인한 현금유출액을 보전하고도 남아, 기존의 차입금을 상환함으로써 재무구조를 개선시키고 있는 바람직한 선순환 구조이다. 다만, 설비 투자액(투자활동 중 유형자산 구입 등)이 매년 감가상각비에 미치지 못하고 있다.

재정안정화와 재무건전성이란 정상적인 수익활동에서 창출된 재원과 지속적인 혁신활동을 통하여 비용인축을 함으로써 창출된 재원으로 차입금을 상환하고 나아가 미래를 위한 투자를 확대하는 것을 의미한다. KBS는 재정건전화를 위하여 금리 및 차입금 인하를 위한 노력을 하고 있는 바 저금리로 최적의 필요자금만을 차입하도록 노력하여 2015년도 중 평균금리를 전년 대비 0.76%p 인하하고 차입금을 1,117억원에서 489억원으로 628억원 감소하였다.

수입 측면에서는 미디어 산업 구조 개편에 따른 지상파 광고시장 규모가 2조원 이하로 축소 되어 광고수입이 지속적으로 줄어들고 있는 상황으로 고품질의 콘텐츠 제작을 통하여 광고수입 점유율을 높이도록 하며, 아울러 킬러콘텐츠 권리 확보, 마케팅 강화, 사업다각화를 통하여 콘텐츠판매수입 확대를 추진하고 있다.

비용 측면에서는 예산편성단계에서부터 모든 사업을 전면 재검토하여 사업 효율성이 낮거

나 불요불급한 사업 예산은 삭감하되, 창의적 재편성과 혁신적 콘텐츠 제작에 선택과 집중을 하는 비용 최적화를 지속적으로 추진하고 있으며, 정년 연장에 따른 인건비 부담을 해소하기 위하여 2016년부터 임금피크제를 도입하였다. 정년 연장기간(2년)에 대하여 평균 59.5% 수준의 임금피크제를 적용함으로써 약 40% 인건비가 절감되었다.

아울러 자본예산에서는 예비타당성 평가제도를 도입하였는 바, 예산편성 요구 단계에서부터 투자사업 타당성 모델을 통한 사업의 적정성을 검토함으로써 선택과 집중에 의한 효율적인 예산을 편성코자 하였다.

자. 수신료 현실화

KBS의 수신료는 1981년 이후 한차례도 인상된 적이 없는 수십년째 월 2,500원으로, 주요 국가의 공영방송과 비교하였을 때 10%에서 20% 수준에 불과하다. 이는 수신료 인상의 당위성과 더불어 공영방송으로서의 역할을 제대로 수행하였는지 자문하여야 할 부분이기도 하다. 그간 KBS 수신료 인상이 대국민 설득이 부족하였거나, 총선 국면 등으로 인한 정치구조적 환경이 불리해서 실패한 것은 아닐 것이다. 권력과 자본으로부터 독립되어 공영방송 본연의 역할이라 할 수 있는 사회적 약자와 소수자들의 목소리를 반영한다면 수신료 현실화는 어렵지 않게 가능할 것이다.

차. KBS 경영평가제도의 발전을 위한 제언

1) 현행 경영평가제도 검토

경영평가는 기관의 정책과 사업수행에 대하여 계획의 수립과 집행과정 및 결과 등을 종합적으로 점검·분석·평정하는 활동이다. 이는 본질적으로 ‘값을 매기는’(evaluate) 일이기 때문에 성과물의 가치를 측정하는 기준(criteria)이 명확해야 하며, 객관성과 신뢰성이 전제되어야 한다. 경영평가의 효용성은 특히 경영의 현황과 성과에 대해 얼마나 적절한 진단과 처방을 제공하느냐에 좌우된다.

현행 KBS의 경영평가제도는 큰 틀에서 이러한 주요 원칙들을 담고 있다. 평가의 실행 면에서도, 이사회가 보유한 평가자원(사무국의 인력과 예산 등)의 제약에도 불구하고 긍정적인 평판을 유지해 왔다. 그러나 위 평가의 일반 원칙에 비추어 보면, 아직도 보완하거나 개선해야 할 점들이 남아 있음을 발견하게 된다.

첫째, 현행 경영평가제도는 구체적인 평가규칙을 포함한 평가실시계획을 사전에 수립·공지하지 않고 있으며, 이에 따라 ‘평가의 예측 가능성’과 ‘평가대상자의 참여’가 제한되는 문제를 안고 있다. 평가대상 기간이 종료된 이후에 평가단을 구성하고, 이 평가단이 구체적 평가항목 등 사실상의 평가규칙을 결정하도록 하고 있다. 따라서 평가대상자는 구체적인 평가규칙에 대해 사전에 알 수 없고, 평가계획수립 과정의 참여도 원천적으로 불가능하다.

둘째, 대다수 평가항목에 이행결과를 객관적으로 측정할 성과지표가 명시되지 않거나 모호하여 ‘평가의 객관성’을 확보하는 데 장애가 될 수 있다. KBS 경영진은 2015년까지 경영목표 측정을 위한 핵심 성과지표 4개를 제시해왔으며, 2016년부터는 이를 9개로 확대하였다. 이 지표에 해당하는 경영목표의 달성 여부는 객관적 확인이 가능하다. 그러나 여타의 각 부문별 평가항목에 대해서는 성과지표가 불분명하거나 설정되지 않은 상태이다. 따라서 각 평가항목의 ‘달성 여부’와 ‘달성 정도’를 구체적으로 평정하는 핵심적 평가활동이 평가위원의 자의적 해석과 판단에 의존하게 될 개연성이 크다.

셋째, 현행의 평가단 운영방법이 자칫 ‘평가의 계속성과 전문성’을 제약하는 요인으로 작용할 우려가 있다. KBS 경영평가단은 매년 1월 전원 새로운 전문가로 구성되며, 활동기간은 5개월 미만이다. 이는 MBC, EBS 등 다른 방송사의 경영평가에서도 동일하다. 특히 평가규칙을 사전에 정하지 않는 현행 평가제도 하에서는 평가단 운영의 단절성이 평가의 일관성과 계속성 확보를 더욱 어렵게 한다.

넷째, 현행 경영평가결과에 대한 피드백 체계를 좀 더 보완할 필요가 있다.

경영평가결과의 주요 내용은 방송을 통해 공표되고 홈페이지에도 게시된다. 그런데 정작 경영평가결과가 어떻게 활용되는지, 차기 경영에 어떻게 반영해야 할지 등에 대한 제도는 구체적이지 못하다. 이사회가 요구한 개선이나 시정조치가 지속적으로 점검·확인될 수 있는 사후관리체계를 좀 더 구체화 할 필요가 있다.

2) 경영평가의 효율성 제고를 위한 제도개선방안

이상의 문제의식을 바탕으로, KBS 경영평가의 효율성을 좀 더 높이기 위한 제도개선방안을 다음 몇 가지로 정리해 제시하고자 한다.

첫째, 매년 가급적 이른 시기에 이사회가 ‘경영평가 실시계획’을 작성하여 경영진과 구성원들에게 공지할 필요가 있다. 이 실시계획에는 당해 연도의 평가규칙, 즉 경영목표별 평가항목과 평가 주안점, 항목별 성과지표, 평가방법 등이 기술된다. 또 경영진이 작성·제출해야 할 자료의 목록과 기한, 평가실시의 절차와 시기 등도 포함된다. 이사회는 실시계획을 확정하기

전에 경영진의 의견을 들어 반영한다. 평가규칙을 평가주체와 평가대상자가 함께 논의하여 정함으로써 평가의 예측가능성과 평가결과의 수용성을 높일 수 있다.

둘째, 경영평가 실시계획에 담길 주요 평가규칙은 다음 사항을 고려해 설정한다.

‘평가항목’은 종래의 경영평가보고서가 담고 있는 세부평가항목을 거의 그대로 활용할 수 있다. 각 평가항목별 ‘성과지표’도 경영진과의 토의를 거쳐 서로 양해할 수 있는 수준으로 마련한다면 큰 어려움이 없을 것이다. 일단 확정·공표된 실시계획은 부득이한 사유가 없다면 변경하지 않음으로써 평가의 예측가능성과 일관성을 견지한다.

성과지표는 평가활동의 핵심 기준이 되기 때문에 이사회와 경영진이 함께 심도 있게 논의하여 선정하고, 지표별로 달성해야 할 목표치도 가급적 경영진의 동의를 얻어 확정한다. 성과지표를 ‘비교’가 가능하도록 구성하는 것도 중요하다. 과거 실적과 비교할 수 있어야 하며, 가급적 다른 방송사나 해외 공영방송들과도 비교할 수 있어야 한다. KBS 내의 부서 간 비교도 가능하다면 더욱 바람직하다. 성과지표의 측정방법 및 근거 등은 공신력 있는 자료를 활용하도록 명시한다. 아울러 성과지표 달성의 ‘목표치’를 사전에 설정한다. 이는 경영목표 및 업무계획 수립과 연동하는 것이 효율적이다. 목표치의 수준은 과거 몇 년간의 추세치나 실적에 근거하여 도전적으로 설정하도록 함으로써 적정성을 확보한다.

셋째, 경영평가단의 구성과 운영방식을 다음과 같이 일부 보완할 것을 제안한다.

대부분의 공공부문 평가제도는 평가의 일관성과 계속성을 유지하고 평가위원들의 책임성을 제고하기 위해 다양한 방안을 모색하고 있다. 행정 각 부처의 업무성과를 평가하는 정부업무평가위원회의 위원은 보통 2년의 임기를 부여 받는다. 기획재정부의 공공기관 경영평가단이나 국책연구기관의 평가단처럼 평가위원을 매년 선임하는 경우에도, 위원의 일부만을 교체하여 평가활동의 계속성을 유지한다. 경영평가에 관여하는 이사회, 평가단, 경영진의 활동기간이 모두 비교적 단기간이라는 제약에 따른 계속성과 전문성의 한계를 보완할 방안도 모색되어야 한다. 이는 이사회 사무국 역할의 강화를 통해 가능하다.

넷째, 평가결과에 대한 피드백 체계를 좀 더 구체화할 필요가 있다.

공영방송의 성격과 위상을 고려할 때 현행과 같이 평가결과를 국민에게 공표함으로써 가장 중요한 피드백은 일차적으로 이루어진다. 그러나 앞에 설명한대로, 이것만으로는 충분하지 않다. 구체적으로 경영진이나 성과우수 부서에 대해 어떠한 인센티브를 부여할 것인가에 대해서는 이사회 차원의 추가적인 논의가 필요할 것이다. 아울러 평가결과에 따라 이사회가 요구한 개선 및 시정사항에 대한 후속조치가 제대로 이루어지고 있는지를 점검하여 다음 연도 평가에 그 결과를 반영한다. 평가보고서에도 전년도 평가 지적사항과 그에 대한 조치결과를 명기한다.