

Vision 2025 조정(요약)

2016. 11.



목 차

I. 조정배경 및 목적	1
II. 조정대상 및 범위	2
III. 기존 비전·전략 Review	3
1. 기존 비전·전략 체계 진단	3
2. 전략실행성과 분석	5
3. 외부전문가 의견	6
4. Review 종합결과 및 시사점	7
IV. 경영환경 분석	8
1. 경영환경 변화 분석	8
2. SWOT 분석 및 전략과제 도출	9
V. 전략조정	10
1. 전략과제 조정	10
2. 실행과제 및 세부과제 조정	12
3. 공사발전방안 전략체계 반영	14
4. 전략과제체계 조정안	15
VI. 향후계획	20

I 조정배경 및 목적

□ 주택 시장변화·정책 패러다임의 대응

- 빠르게 변화하고 있는 주택시장 패러다임 변화에 능동적 대응이 가능하도록 전략적 대응력 강화
- 내부 경영여건 변화 및 전략추진 성과를 분석을 통해 전략실행력을 강화할 수 있도록 전략 과제체계 및 계량목표(연도별 목표치) 개선

□ 정부 국정과제 성과 시너지 창출을 위한 동력 확보

- 박근혜 정부 임기 후반기 본격적인 국정성과 창출을 지원할 수 있도록 성과중심의 전략과제 운영 필요
- 고객중심의 서비스 제공, 국민의 편의제고 등 공기업 본연의 역할을 충실히 수행하기 위한 기반 지속 확보

□ 주택도시금융 시장의 마중물 역할 본격 추진

- 주택도시기금 전담운용 2년차를 맞이, 서민주거안정, 도시재생에 대한 본격적인 마중물 역할을 수행
- 주택도시금융시장 고객 및 이해관계자와 상생·협력의 실천 강화

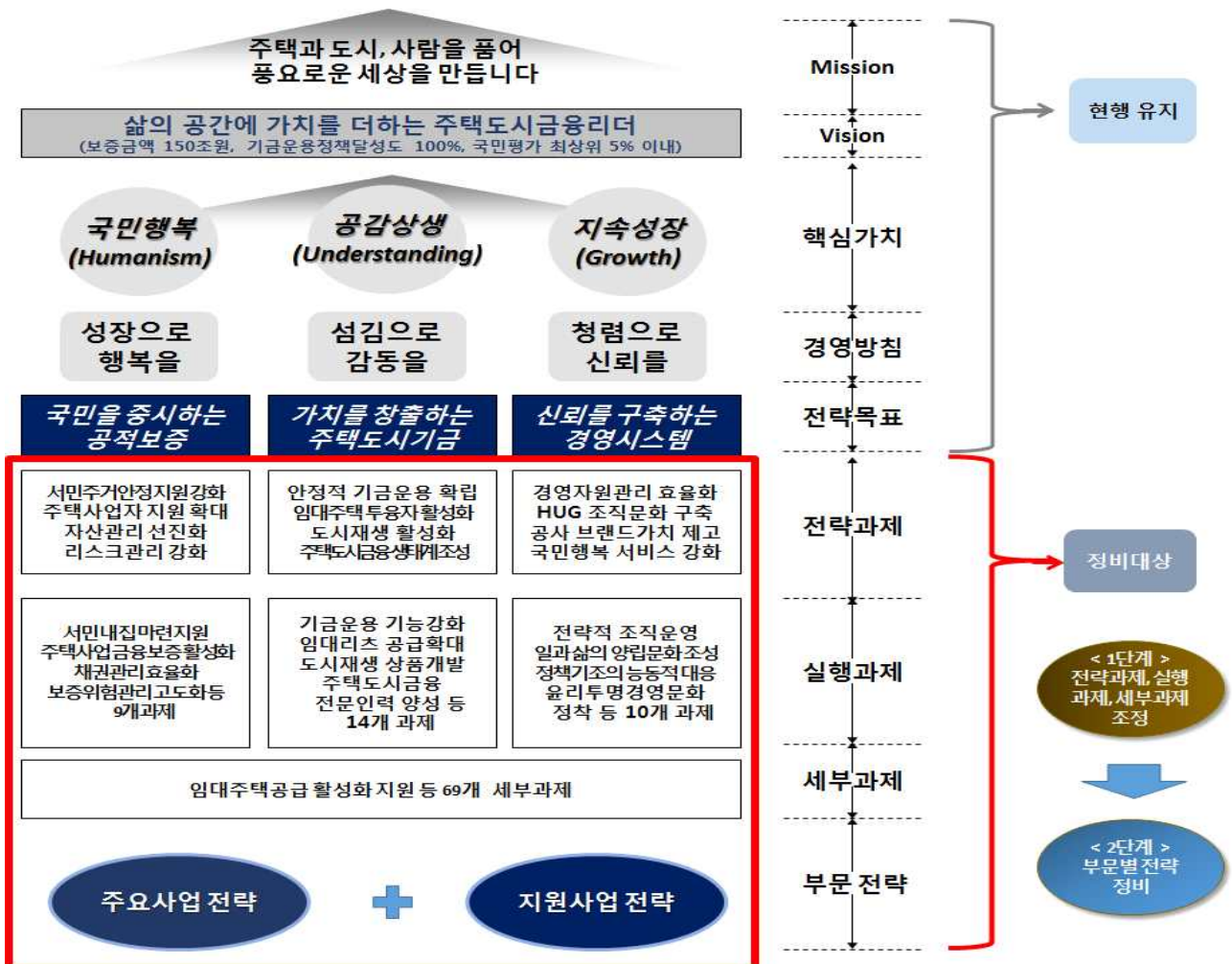
□ 정부경영평가 지적사항 개선 필요

- 미래대비를 위해 정책 능력 강화에 직접적으로 기여할 수 있는 신성장동력을 발굴하고 경영전략에 반영

II 조정대상 및 범위

- '15. 9월 「Vision 2025」 재수립 이후 현재까지 이를 변경할 중대한 경영환경 변화는 없어 미션, 비전, 3대 전략목표는 현행체계 유지
- 다만, 변화된 환경에 부합하도록 전략과제체계 등을 조정
 - 전략성과 분석 및 변화된 경영환경 변화를 반영하여 전략과제 및 실행과제 조정, 비전목표(연도별 목표치) 재설정 추진
 - 전략과제 및 실행과제 재조정에 따른 과제별 Action-Plan 및 소관 부서 재분류

《 비전·전략 개선체계 》



III 기존 비전·전략 Review

1. 기존 비전·전략 체계 진단

□ 미션 Statement 진단

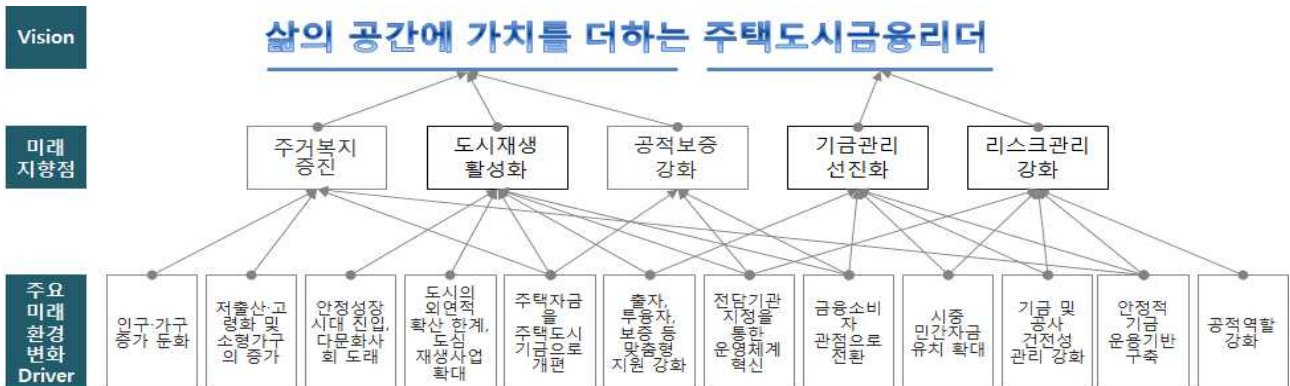
- 설립목적과의 연계성 및 역할 측면에서 현 미션은 기금법 및 정관에서 정하고 있는 공사의 설립목적과 역할 및 기능을 잘 포함

관련법	설립목적	미션 Statement	진단	
			연계성	적합성
주택도시 기금법 / 정관	국민주거복지 증진	주택과 도시, 사람을 품다	●	●
	도시재생 활성화			
	보증업무 및 정책사업 수행	풍요로운 세상을 만듭	●	●
	주택도시금 효율적 운용 관리			

□ 비전 Statement 진단

- 현 비전은 공적보증 강화를 통한 공사의 미래상을 반영하였을 뿐만 아니라 도시재생 활성화 및 기금관리 선진화 등 신성장 사업영역에서의 지향성도 충분히 내포

《 비전의 미래환경변화 적합성 》



□ 비전목표 진단

- 대내외 환경변화 측면에서 경영목표 3대 지표는 비교적 환경변화를 전반적으로 수렴할 수 있도록 구성되어 있으나, 최근 보증실적 변화, 정책보증 역할 강화에 따라 보증금액에 대한 연도별 목표치는 수정 필요

《 비전의 미래환경변화 적합성 》

(단위 : 조원)

경영목표 (지표)	목표치										진단
	'16	'17	'18	'19	'20	'21	'22	'23	'24	'25	
보증금액	110	90	96	101	107	151	125	132	141	150	25년 목표치는 유지, 연도별 조정필요
기금운용정책 달성도	100%										유지
국민평가	최상위 5%										유지

□ 전략체계 진단

- 비전목표를 달성하기 위한 전략방향과 전략과제 및 실행과제의 연계성은 일부 과제의 경우 환경변화를 다소 반영하지 못하거나 과제간 키높이 불균형, 과제중복 등의 문제가 다소 있음
- 정부 경영평가 및 경영자문단의 자문결과 미래대비를 위한 신성장 동력 발굴노력이 보다 필요한 것으로 판단

2. 전략실행성과 분석

□ 기존 비전에 의한 '15년도 경영목표, 전략과제 달성 수준 측정

○ 전략과제 KPI 수준은 전반적으로 우수

전략과제	KPI	추진노력 및 성과	2015년	
			목표	실적
서민 주거안정 지원 강화	주거안정 지원 보증금액	• 전세금안심대출보증 활성화로 강통주택 5,515세대 • 주택구입자금보증 사상 최대 실적 달성(22만 세대)	24조원	44조원
주택사업자 지원 확대	주택사업자 지원 보증금액	• 연대보증 폐지 등 총15개 주요제도 개선 • PF보증 사상 최대 실적 달성(전년 대비 2배)	2.7조원	3.1조원
자산관리 선진화	보증이행 고객만족도	• 채권회수 목표대비 150% 초과달성 • 발코니 등 분양옵션계약 보증대상 확대	83.2점	87.1점
리스크관리 강화	보증단위당 VaR	• 신용/유동성/운영 3대 통합리스크 관리체계 구축 • 사상 최대 보증실적에도 사고율 0.09% 달성	2%미만	0.62%
기금 안정적 운용기반 확립	기금운용 기반확립	• 주택도시기금법 하위법령(시행령 및 규칙) 입법지원 • 출범준비 마스터플랜 23개 실행과제 100% 완료	공사출범	성공적 출범
임대주택 투·융자 지원 활성화	임대리츠 지원 목표달성도	• 기업형 임대주택(New_Stay)지원 종합금융보증 출시 • 임대리츠를 통해 총2.9만세대 임대주택 공급 지원	100%	106%
도시재생 활성화	도시재생 지원 목표달성도	• 한국형 도시재생 금융지원모델 및 프로세스 구축 • 각계·각층의 의견수렴을 위한 도시재생 자문단 구성	상품개발 (6건)	상품개발 (8건)
주택도시금융 생태계 조성	대외협력 기여도	• 주택 및 도시관련 연구성과 창출 • 국제주택금융포럼 성공적 주관(7개국, 250여명)	우수	우수
경영자원관리 효율화	노동생산성	• 기금사업본부 신설 등 전략적 조직개편 실시 • 적극적인 부채감축 노력으로 '17년 목표 조기 달성	13억원	16억원
HUG 조직문화 구축	스마트워크 지수	• 영상회의, 스마트워크센터 등 일하는 방식개선 • PC-OFF제도 정착, 경영진 소통 활성화 등 추진	100점	100점
공사 브랜드 가치 제고	공사인지도	• 방만경영 100% 준수 등 추진동력 지속 확보 • 공사의 정체성, 인지성을 높인 CI(HUG) 신규개발	42.0%	47.7%
국민행복 서비스 강화	고객만족도	• 콜센터 운영확대, 서비스품질 개선, VOC 환류강화 • 전사적 CS문화 조성을 통한 고객만족도 93.6점 달성	S등급	S등급

3. 외부전문가 의견

□ 공공기관 경영평가단

지적사항	세부내용	검토의견
미래대비 노력 강화 필요	○ 미래대비 과제로 정책 능력 강화에 직접적으로 기여할 수 있는 신성장동력 추가 발굴 필요	• 반영 - 공사발전방안을 별도로 수립하고 이를 경영전략에 반영
윤리경영 로드맵 재수립 필요	○ 공공성이 강화된 공사의 위상변화를 반영하여 윤리경영 로드맵 재수립 필요	• 반영 - 윤리투명경영 추진체계를 강화하고 로드맵 재수립 추진
중장기 재무계획과 중장기 경영계획과의 연계성 강화	○ 경영목표인 보증금액, 기금운용정책달성도, 국민평가와 일관성 있게 연계되는 재무전략 및 재무목표 설정	• 반영 - 경영전략과 재무전략간의 연계성을 강화
성과연봉제 확산, 방만경영 지속개선 노력	○ 직무급 비중을 지속확대하고, 비간부직 호봉테이블 폐지 등 성과연봉제 확산 ○ 공무원 및 정부지침 비교를 통한 보수 및 인사규정 지속 개선	• 반영 - 성과연봉제 도입과제를 경영전략 과제체계 반영

□ 공사 경영자문단

자문내용	세부내용	검토의견
분양보증 개방 이슈에 적극 대비 필요	○ 분양보증 독점, 분양보증시장 다변화 등의 대외 요구 목소리에 적극 대응할 필요 ○ TPP 등 글로벌 자유무역 강화 움직임 측면에서도 공기업의 독점사업에 대한 중장기적 대비책 필요	• 일부 반영 - 기금운용 안정화 기간을 고려, 단기적으로는 개방반대 집중
글로벌 시대 해외사업에 대한 지속적 관심과 연구 필요	○ 중장기 경영전략임을 감안할 때 지금 당장은 해외사업 추진이 힘들더라도 장기적 안목으로 적극적으로 개척해 갈 필요	• 반영 - 전략과제체계에 해외사업에 대한 구체적 방안 반영
주택시장 리스크 관리 강화 필요	○ 최근 미분양물량 증가와 관련하여 주택사업자의 사업초기부터 리스크 관리방안 마련 필요	• 반영 - 주택시장 리스크관리자로서의 공사 역할 강화 방안 검토

4. Review 종합결과 및 시사점

- 상·하위 전략연계성, 대외환경변화 적합성을 진단기준으로 활용하여 분석한 결과,
 - 현재 공사의 가치체계(미션, 비전, 핵심가치, 경영방침)는 하위 전략 체계와의 연계성이나 최근 변화된 환경을 적절히 반영하고 있음
 - 전략실행체계(전략과제, 실행과제 등)은 개선 필요

《 경영가치체계 및 전략체계 진단 종합 》

구분	상·하위 전략 연계성	대외환경변화 적합성	개선방향
미션	▶ 주택도시보증공사 출범에 따른 설립목적 변경으로 미션 Statement 보완 완료	▶ 국민주거복지 향상과 더불어 정부의 주요정책 기조인 공적 보증 강화 및 도시재생 활성화 지원 반영	▶ 현행유지
비전	▶ 사업영역 확장 및 공사 출범에 따른 위상변화를 충실히 표현	▶ 사업 대상이 “주택”과 “도시”로 확대되었으므로 지원방식 다양화에 따른 제공가치와 미래상 잘 반영	▶ 현행유지
비전목표	▶ 기금수탁사업 추가로 기금 사업에 대한 중장기 비전목표 신규 설정 완료	▶ 주택경기 등을 감안할 때, 25년 보증목표인 150조원은 그대로 유지하되, 연도별로 보다 정확성 있는 추계 필요	▶ 2025년 목표치는 유지하되, 연도별 세부목표치는 조정 필요
전략방향	▶ 3대 전략방향은 비전달성을 위한 방향성과 구체적인 사업 영역이 적시	▶ 고유사업(보증), 신성장사업(기금), 내부운영(경영관리) 3대 방향별로 명확히 설정	▶ 현행유지
전략과제	▶ 상위 전략방향 및 비전 등과의 연계성은 높으나, 하위 실행 체계와의 연계성 개선 필요 ▶ 실행과제명과의 키높이 역전 등	▶ 미래대비를 위한 신규과제, 해외사업 등 신성장동력 관련 과제 추가 반영 필요	▶ 변화된 환경변화와 대내외 자문결과 등을 반영할 필요 ▶ 과제명과 과제수 조정, 과제간 키높이 조정 등
실행과제	▶ 유사한 실행과제 혼재, 전략 과제와의 연계성 부족 ▶ 하위 실행과제로서의 구체성 다소 부족	▶ 변경된 전략과제를 실행력을 높일 수 있는 신규 과제 추가 반영 필요	▶ 전략과제와의 Alignment 강화, 유사과제 등 정리 ▶ 과제의 구체성 강화

IV 경영환경 분석

1. 경영환경 변화 분석

□ 대외 환경

- (경제·사회환경) 美대선결과로 인한 대외경제 여건변화가 예상되는 가운데, 국내경기 역시 침체국면에서 벗어나지 못하고 있으며, 금리 인상, 주택공급 과잉 논란이 발생하고 있고, 주거문화에 대한 사회적 인식전환 등도 빠르게 진행중
- (정책·제도환경) 주택시장 변화 및 정책 패러다임의 전환 가속화, 도시재생정책 본격 추진, 분양보증시장 개방 압력, 김영란법 시행 등 다양하고 복합적인 경영여건 상존

▶ 보증실적 급증으로 리스크관리 중요성이 한층 높아졌으며, 공사에 대한 대외의 견제가 높아지는 상황에서 미래를 대비하고 지속성장이 가능하도록 전략적 대응안 마련 필요


□ 대내 환경


- (사업역량) 주택도시기금 전담운용을 위한 인프라를 조기에 구축·안정시킴으로써 공적역할 수행을 위한 기반을 확립, 안정적인 매출 기반을 토대로 건전한 재무구조 유지
- (조직역량) 주택금융 사업에 대한 다년간의 노하우를 바탕으로 한 직무역량을 보유하고 있으나, 신규 기금사업에 대한 전문인력 및 업무역량은 강화 필요

▶ 안정적 재무구조를 바탕으로 기금을 활용하여 주택금융, 도시재생 분야의 신사업 발굴을 적극 확대, 변화된 조직의 위상에 걸맞게 HUG만의 新 기업문화 구축 필요

2. SWOT분석 및 전략과제 도출

□ SWOT 분석을 토대로 12대 전략과제 도출

	Strength	Weakness
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 주택보증심사 관련 축적된 노하우 및 전문성 보유 ■ 채권 및 리스크 관리 시스템의 지속적 개선/구축 ■ 주택도시기금 전담 운용기관 지정에 따른 BrandValue 상승 ■ 현금유동성 및 재무구조의 안정화 ■ 기능별 전문화, 세분화 및 회사 업무에 대한 높은 이해도 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 주택경기에 민감한 사업 구조 ■ 분양보증 중심 수익구조에 따른 사업 편중 리스크 ■ 기금 운용을 위한 사업상품운영 노하우 및 전문성 부족 ■ 부동산관련 R&D 및 정부정책지원가능 미흡 ■ 고객 영업망 및 채널 상대적 부족 ■ 단기간 조직규모 확대에 따른 구성원간 인식 및 문화 차이 ■ IT인프라 기반의 사업조직 운영 시스템 미흡
Opportunities	<ul style="list-style-type: none"> ● 서민주거안정 지원 강화 ● 주택사업자 지원 확대 ● 도시정비·재생사업 지원 확대 ● 금융소비자 지원 및 보호 강화 ● 임대주택의 공급확대 및 안정적 지원 ● 도시재생 활성화 	<ul style="list-style-type: none"> ● 주택도시기금의 안정적 운용 ● 주택 및 도시분야 연구기능 강화 ● 신사업 추진 기반 확립 ● 공사의 브랜드 가치 제고
Threats	<ul style="list-style-type: none"> ● 자산관리 선진화 ● 리스크관리 고도화 ● 미래대비 신성장 동력 발굴 확대 	<ul style="list-style-type: none"> ● 경영자원관리 합리화 ● 미래지향적 新기업문화 구축 ● 대국민 신뢰경영체계 강화 ● 공기업의 사회적 책임 강화 ● 재무관리 및 자금운영 효율화

S0 전략 【 강점과 기회활용 】 <ul style="list-style-type: none"> ■ 서민주거안정 지원 강화 ■ 주택사업자 지원 확대 ■ 임대주택 공급지원 강화 ■ 도심활력을 위한 도시재생 활성화 	ST 전략 【 강점활용 위협상쇄 】 <ul style="list-style-type: none"> ■ 자산관리 선진화 ■ 미래대비 대응력 강화 ■ 리스크관리 강화
	
WO 전략 【 기회활용 약점보완 】 <ul style="list-style-type: none"> ■ 주택도시기금 안정적 운용 ■ 주택도시기금생태계 조성 ■ 공사 브랜드가치 제고 	WT 전략 【 위협회피 약점보완 】 <ul style="list-style-type: none"> ■ 경영자원관리 효율화 ■ HUG 조직문화 구축

V 전략 조정

1. 전략과제 조정

□ SWOT 분석을 통해 도출된 전략방향에 맞게 전략과제를 조정

- (과제신설) 빠르게 변화하고 있는 대외환경에 대비하여 공사의 정체성을 확립하고, 지속성장을 위한 신성장 동력 발굴 등을 위한 ‘미래대비 대응 강화’ 전략과제 신설
 - * 기금사업과 차별화되는 ‘보증사업’에 관련한 신성장동력 발굴, 공사의 정체성 확립 등을 하위 실행과제로 구성
- (과제통합·삭제) ‘국민행복 서비스 강화’ 전략과제는 하위 실행과제의 내용상 ‘경영자원관리 효율화’ 전략과제와 ‘HUG 조직문화 구축’ 전략과제로 통합가능함에 따라 해당 전략과제로 이동하고 전략과제에서 삭제
- (과제변경) 주택도시기금의 운영 준비를 넘어 본격적인 기금의 역할 실행을 추진하고, 임대주택 공급 확대를 위한 다양한 금융지원 방식을 전개하는 등 기능과 방향성에 부합하도록 과제명 변경
 - * 주택도시기금 안정적 운영 기반 확립 → 주택도시기금 안정적 운영
 - ** 임대주택 투·융자 지원 활성화 → 임대주택 공급지원 강화
- (과제이동) 기존 보증사업과 관련한 전략방향의 하위 전략과제인 ‘리스크관리 강화’는 사업분야에 한정하기 보다는 보증과 기금, 경영지원(재무 등)을 아우르도록 경영시스템 과제단으로 이동하여 추진

《 전략과제 조정안 》

현 행(12대 전략과제)	
전략방향	전략과제
국민을 중시하는 공적보증	서민주거안정 지원 강화
	주택사업자 지원 확대
	자산관리 선진화
	리스크관리 강화
	-
가치를 창출하는 주택도시 기금	주택도시기금 안정적 운영 기반 확립
	임대주택 투·융자 지원 활성화
	도심활력을 위한 도시재생 활성화
	주택도시금융 생태계 조성
신뢰를 구축하는 경영시스템	경영자원관리 효율화
	-
	HUG 조직문화 구축
	공사브랜드 가치 제고
	국민행복 서비스 강화

⇒

조 정(12대 전략과제)	
전략과제	비고
서민주거안정 지원 강화	
주택사업자 지원 확대	
자산관리 선진화	
-	<이동>
미래대비 대응 강화	<신설>
주택도시기금 안정적 운영	<변경>
임대주택 공급지원 강화	<변경>
도심활력을 위한 도시재생 활성화	
주택도시금융 생태계 조성	
경영자원관리 효율화	
리스크관리 강화	<이동>
HUG 조직문화 구축	
공사브랜드 가치 제고	
-	<통합>

2. 실행과제 및 세부과제 조정

□ 전략과제체계와의 연계성 등을 고려 실행과제 및 세부과제 조정

- (과제신설) 경영자문단, 정부경영평가단의 의견 등을 반영하고, 고객만족 및 국민행복을 위한 상시 규제개혁 추진을 강화하는 한편, 공기업으로서 공사의 정체성 확립과 신성장 동력발굴을 통한 지속가능한 미래대비를 위하여 관련 과제 신설 반영

* 공사정체성 확립, 신성장동력 발굴 실행과제 등을 신설하고 하위 세부과제 구체화

《 실행과제 신설 》

전략과제	실행과제	세부과제	사유
미래대비 대응 강화	공사정체성 확립	분양보증의 공공역할 및 기능 확대 방안 마련	분양보증시장 개방요구 대응, 민간지분 정리를 통한 공적기관 정체성 확립
		분양보증 시장개방 대응	
		보증여력 확보를 위한 자본확충 및 지분구조 개선	
	신성장동력 발굴	주택산업 패러다임 변화를 선도하는 신사업·신상품 개발 및 확대	지속가능한 발전을 위한 신규 성장모멘텀 발굴 중요성 증대
		해외주택건설 보증지원 검토	
		신사업 추진을 위한 자원 확보	

- (과제변경/이동) 신규 추진사업 및 상품 관련 과제, 상위 전략과제의 변경에 따라 이동되는 과제, 사업추진 구체화에 따른 과제명 변경 등을 체계에 반영

- * ‘도시정비·재생사업 지원 과제’는 ‘도심활력을 위한 도시재생 활성화’ 하위 실행과제로 이동, ‘고객감동 CS경영체계 강화’ 과제는 ‘서민주거안정 지원 강화’ 하위 과제로 이동 등
 - * 임대주택리츠 공급 확대 및 지원방식 다양화 → 임대주택 리츠 활성화, 임대주택리츠 관리체계 강화 및 활성화 기반 조성 → 임대주택 리츠 관리 강화 등으로 과제명 변경
 - * ‘국민행복 서비스 강화’ 전략과제 하위의 고객감동 CS경영체계 강화 과제와 고객 맞춤형 정보화 지원 강화 실행과제는 각각 공사의 브랜드 가치제고, 경영자원관리 효율화 전략과제의 하위 실행과제단으로 통합 이동
 - * 공사의 브랜드가치 제고 하위 실행과제인 윤리·투명경영 문화 정착 → HUG 조직문화 구축 하위 실행과제단으로 이동
- **(과제통합/삭제)** 전략실행상황 점검을 통해 향후 추진이 곤란하거나 목표달성이 완료된 과제 또는 경영여건에 따라 추진을 강화하여야 하는 등 조정이 필요한 과제를 조정
- * ‘P-CBO 매입’ 삭제, ‘PI 프로세스 구축’ 및 ‘중장기 ISP 구축’은 과제 일원화, ‘인재 확보 및 양성체계 고도화’는 ‘주택도시금융 전문인재 양성’으로 통합, ‘워크스마트 내재화’는 ‘대내외 소통 및 협업시스템 확충’ 하부 세부과제로 통합 등
- **(기타)** 중복과제, 애매모호한 과제명, 당초 대비 사업화가 구체적으로 진행된 과제 등 일괄 정비
- * ‘사회책임경영 강화’ → ‘공정사회·동반성장 성과 창출’, ‘윤리·투명경영 공유 및 실행력 제고’ → ‘윤리·투명경영 추진 체계 강화’ 등

3. 공사발전방안 전략체계 반영

- 주택도시금융 중추기관으로서 새로운 가치창출을 위해 기 수립한 공사발전방안의 해당과제를 전사 경영전략 체계에 반영하여 추진
 - 「변화와 혁신을 위한 공사발전방안(기획조정실-3601, '16.10.04)」의 3대 추진전략, 9개 추진과제 및 43개 세부과제를 전사 전략과제 및 실행과제 등으로 매칭시키고 실행조직 구체화

《 발전방안 과제 전사전략 반영 》

추진전략	추진과제(9)	세부과제(43)	전사 전략과제 반영	실행 조직
공사역할 재정립	공사의 정체성 확립 강화	분양보증 시장개방 대응	미래대비 대응력 강화	기획조정실 등
		타 보증기관과의 관계 정립	미래대비 대응력 강화	기획조정실
		보증 공급여력 확보를 위한 자본확충	미래대비 대응력 강화	성과재무처
		공적기능 수행을 위한 지분구조 개선	미래대비 대응력 강화	성과재무처
	·	·	·	·
서비스 혁신	주택수요자 서비스 혁신	전세보증금반환보증 가입 확대	서민주거안정 지원 강화	금융기획실
		임차인 신용불량정보 해소방안 마련	서민주거안정 지원 강화	금융기획실
		공정성 강화로 하자이행 혁신	자산관리 선진화	보증이행처
	·	·	·	·
	·	·	·	·
기금운용 역할 강화	기금전담운용 체계 정착	기금 대출제도 개선 및 신상품 개발	주택도시기금 안정적 운용	기금기획실
		체계적인 기금 조성제도 운영	주택도시기금 안정적 운용	기금기획실
		수탁기관 관리체계 개선	주택도시기금 안정적 운용	기금기획실
		기금업무 수행역량 강화	주택도시기금 안정적 운용	기금기획실
	·	·	·	·
·	·	·	·	

4. 전략과제체계 조정안

현 행 (12대 전략과제 33개 실행과제 69개 세부과제)		
전략과제	실행과제	세부과제
서민주거 안정 지원 강화	서민 내 집 마련 지원	분양보증, 구입자금보증 안정적 운영
		단독주택보증 운영
		공유형 모기지 지원 강화
	임대 주거문화 확산 지원	임차인 거주안정 강화
		임대주택공급 활성화 지원
	도시정비 · 재생사업 지원	정비·재생사업 보증지원 확대
		리모델링 활성화 지원
		도시정비 및 주택개량자금 융자수탁 확대
	주택 사업자 지원 확대	주택사업 금융보증 활성화
건설자금 대출보증 활성화		
중소기업 보증상품 개발 및 지원 강화		
주택업체 유동성 지원 강화		후분양대출보증 및 모기지보증 확대
		(이동)
P-CBO매입		
자산관리 선진화	채권관리 효율화	채권회수 강화
		부실채권 정리 강화
		법무지원 강화
	고객중심 보증이행 체계 확립 (변경)	보증채권자 재산권 보호
		보증이행 관리체계 확립
리스크 관리 강화	전사적 리스크관리 체계 확립	리스크기반 경영체계 확립
		사전적 리스크 관리체계 강화
	보증위험 관리 고도화	신용평가체계 강화
		보증심사 및 사후관리 견고화
(신설)		

⇒

조 정 (12대 전략과제 33개 실행과제 75개 세부과제)		
전략과제	실행과제	세부과제
서민주거 안정 지원 강화	서민 내 집 마련 지원	분양보증, 구입자금보증 안정적 운영
		단독주택보증 운영
		공유형 모기지 지원 강화
	임대 주거문화 확산 지원	임차인 거주안정 강화
임대주택공급 활성화 지원		
(전략방향 ② 하위단으로 이동)		
주택 사업자 지원 확대	주택사업 금융보증 활성화	PF보증 활성화
		건설자금 대출보증 활성화
	(이동)	
	주택업체 유동성 지원 강화	후분양대출보증 및 모기지보증 확대
중소기업 보증상품 개발 및 지원 강화		
(삭제)		
자산관리 선진화	채권관리 효율화	채권회수 강화
		부실채권 정리 강화
		법무지원 강화
	보증이행 체계 선진화	보증채권자 재산권 보호 강화
		보증이행 관리체계 확립
(전략방향 ③ 하위단으로 이동)		
미래대비 대응력 강화	공사 정체성 확립	분양보증의 공공역할 및 기능 확대 방안 마련
		분양보증 시장개방 대응 공적기능 수행을 위한 자본확충 및 지분구조 개선
	신성장	주택산업 패러다임을

현행 (12대 전략과제 33개 실행과제 69개 세부과제)		
전략과제	실행과제	세부과제
주택도시 기금 안정적 운영기반 확립	기금 전담 운영기관 역할 재정립 (변경)	공사 지배구조 개선 (신설)
		(신설)
	기금운용을 위한 기능 강화 (변경)	기금 기획기능 강화 정책지원 및 연구개발 기능 강화 리금 리스크관리체계 구축
임대주택 투·융자 지원 활성화	임대주택 리츠 공급 확대 및 지원방식 다양화 (변경)	임대주택 공급지원(변경) 민간공공 협력의 새로운 임대주택 공급모델 구축 (변경)
	임대주택 리츠 관리체계 강화 및 활성화 기반 조성 (변경)	임대주택사업 추진 관련 운영 프로세스 정립(변경) (신설)
도심활력을 위한 도시재생 활성화	(전략방향 ① 하위과제단에서 이동)	
	도시재생 지원 상품 개발 및 운영	도시재생 금융지원 모델 개발(통합) 금융지원 모델 운영체계 구축(통합) (신규)
		도시재생사업 추진 관련 운영프로세스 정립 (신규)
도시재생 사업 관리체계 확립		
주택도시 금융 생태계	주택 및 도시 관련 R&D 강화	R&D 기능강화
		주택도시연구원 설립

⇒

조정 (12대 전략과제 33개 실행과제 75개 세부과제)		
전략과제	실행과제	세부과제
	동력 발굴 확대	선도하는 신사업·신상품 개발 확대
		신사업 추진을 위한 자원확보
		해외주택건설 보증지원 검토
주택도시 기금 안정적 운영	기금 전담운영 체계 정착	(이동) 기금운용 인프라 지속 구축
		기금업무 수행역량 강화
	기금관리 전문성 강화	기금 기획기능 강화 정책지원 및 연구개발 기능 강화 (이동)
임대주택 공급 지원 강화	임대주택 리츠 활성화	임대리츠 공급목표 안정적 달성 공급방식 다양화 및 민간투자 확대
	임대주택 리츠 관리 강화	임대리츠 운영 프로세스 정립 임대리츠 심사체계 고도화
도심활력을 위한 도시재생 활성화	도시정비· 재생사업 지원 강화	정비·재생사업 보증지원 확대 리모델링 활성화 지원 강화 정비 및 개량자금 융자수탁 확대
		도시재생 금융지원 성공모델 창출 - 신규 금융지원 상품 개발
	도시재생 사업 관리체계 확립	도시재생사업 추진 관련 운영프로세스 정립 대내외 협력체계 및 정책홍보 강화
주택도시 금융 생태계	주택 및 도시 관련 R&D 강화	R&D 기능강화
		주택도시연구원 설립

현 행 (12대 전략과제 33개 실행과제 69개 세부과제)		
전략과제	실행과제	세부과제
조성	주택도시 금융 전문 인재 양성	주택도시금융 분야 역량강화를 위한 내부전문가 육성(변경)
		HUG 인재개발원(가칭) 설립(변경)
	주택도시 금융 저변 확대 기반 조성	국내 활성화 기반 조성
		해외 활성화 기반 조성
경영자원 관리 효율화	전략적 조직운영	조직운영 합리화
		체계적 인적자원 운용
	성과창출 중심의 인적자원 관리	인재확보 및 양성체계 고도화(이동·통합)
		전략적 성과관리시스템 구현
		(신규)
	IT 인프라 고도화	PI 프로세스 구축(통합)
		중장기 ISP 구축(통합)
		기존사업 경쟁력 강화를 위한 IT인프라 강화
	(이동 및 신설)	
	재정건전성 강화	자금운용 효율화
성과 중심의 재무-예산관리체계 합리화		
신사업 추진	신사업 추진을 위한 자원 확보	
	신사업 개발 및 확대	
(전략방향 ① 하위과제단에서 이동)		
HUG 조직문화 구축	(이동 및 신설)	
	일과 삶의 양립문화 확산	일·삶의 양립제도 구현 고용안정 및 양성평등 강화

⇒

조 정 (12대 전략과제 33개 실행과제 75개 세부과제)		
전략과제	실행과제	세부과제
조성	주택도시 금융 전문 인재 양성	주택도시금융 전문 인재양성 체계 구축
		HUG 복합업무지원센터 건립
	주택도시 금융 저변 확대 기반 조성	국내 활성화 기반 조성
		해외 활성화 기반 조성
경영자원 관리 효율화	전략적 조직운영	조직운영 합리화
		체계적 인적자원 운용
	성과창출 중심의 인적자원 운용	-
		전략적 성과관리시스템 구현
		성과중심의 보수체계 운용
	IT 인프라 고도화	PI 프로세스 및 중장기 ISP 구축
		-
		기존사업 경쟁력 강화를 위한 IT인프라 강화
	정보보안 체계 강화	정보보안 관리체계 강화
		개인정보보호 강화
재정건전성 강화	자금운용 효율화	
	성과 중심의 재무-예산관리체계 합리화	
(전략방향 ① 하위과제단으로 통합이동)		
리스크 관리 강화	전사적 리스크관리 체계 확립	리스크기반 경영체계 확립
		사전적 리스크 관리체계 강화
		기금리스크 관리체계 구축
	보증위험 관리 고도화	신용평가체계 강화 보증심사 및 사후관리 견고화
HUG 조직문화 구축	윤리·청렴 문화 정착	윤리·청렴문화 실행력 제고
		윤리경영 평가 및 환류체계 활성화
	일과 삶의 양립문화 확산	일·삶의 양립제도 구현 고용안정 및 양성평등 강화

현행 (12대 전략과제 33개 실행과제 69개 세부과제)		
전략과제	실행과제	세부과제
	대내외 소통 및 협업 시스템 확충	내부소통 및 협업체계 강화
		고객 및 이해관계자와 효율적 소통 및 협업체계 구축
		(신설)
	합리적 노사문화 정착	합리적 노사문화 전략 수립 및 운영
		노사공동 협업성과 창출
	워크스마트 내재화	일하는 방식 효율화 워크스마트 업무환경 조성
공사 브랜드 가치 제고	정부정책 기초의 능동적 대응	(신설)
		정부3.0 가치 실현
		대국민 신뢰기반 강화(변경)
	윤리·투명 경영 문화 정착	윤리·투명경영 공유 및 실행력 제고
		윤리·투명경영 평가 및 환류체계 강화
	공정사회 및 사회공헌 을 위한 상생모델 구현	사회책임경영 강화(변경)
		사회공헌 운영체계 강화
		(신설)
	대국민 마케팅 및 홍보 활동 강화	전략적 공사 및 상품 브랜드 광고·홍보
		성과지향형 마케팅 추진
		(이동 및 신설)
국민행복 서비스 강화	고객감동 CS 경영체계 강화	고객지향 CS 운영체계 고도화
		고객유형별 서비스 방안 수립
	고객 맞춤형 정보화 지원 및 보안체계 강화	고객 맞춤형 정보화 지원서비스 고도화
		정보보안 관리체계 강화

⇒

조정 (12대 전략과제 33개 실행과제 75개 세부과제)			
전략과제	실행과제	세부과제	
	대내외 소통 및 협업 시스템 확충	내부소통 및 협업체계 강화	
		<u>이해관계자와 효율적 소통체계 구축</u>	
		<u>책임경영 정착을 위한 이사회 운영 강화</u>	
	합리적 노사문화 정착	합리적 노사문화 전략 수립 및 운영	
		노사공동 협업성과 창출	
			(세부과제단으로 통합이동)
공사 브랜드 가치 제고	정부정책 기초의 능동적 대응	<u>국정과제 실천강화</u>	
		정부3.0 가치 실현	
		<u>공공기관 정상화 지속 추진</u>	
			(HUG 조직문화 구축 하위과제단으로 이동)
	공정사회 및 사회공헌 을 위한 상생모델 구현	<u>공정사회·동반성장 성과 창출</u>	
		사회공헌 운영체계 강화	
		<u>정부권장정책의 적극적 이행</u>	
	대국민 마케팅 및 홍보 활동 강화	전략적 공사 및 상품 브랜드 광고·홍보	
		성과지향형 마케팅 추진	
	고객감동 CS경영체 계 강화	<u>고객지향 CS 운영체계 고도화</u>	
<u>고객 유형별 서비스 방안 수립</u>			
통합삭제		(공사 브랜드 가치제고 하위단으로 이동)	
		(경영관리 효율화 하위과제단으로 이동)	

※ Vision 2025 전략체계도

Mission

주택과 도시, 사람을 품어 풍요로운 세상을 만듭니다

Vision
2025

삶의 공간에 가치를 더하는 주택도시금융 리더

(보증금액 150조, 기금운용정책달성도 100%, 국민평가⁽¹⁾ 최상위 5% 이내)

핵심가치

Humanism
(국민행복)

Understanding
(공감상생)

Growth
(지속성장)

경영방침

성장으로 행복을

섬김으로 감동을

청렴으로 신뢰를

3대
전략방향

국민을 중시하는
공적보증

가치를 창출하는
주택도시기금

신뢰를 구축하는
경영시스템

12대
전략과제

서민주거안정 지원 강화

주택도시기금 안정적
운영

경영자원관리 효율화

주택사업자 지원 확대

임대주택 공급지원
강화

리스크관리 강화

자산관리 선진화

도심활력을 위한
도시재생 활성화

HUG 조직문화 구축

미래대비 대응력 강화

주택도시금융 생태계
조성

공사 브랜드 가치 제고

Slogan

HUG the People

국민을 품겠습니다

(1) 국민평가 : 고객만족도, 국민체감도, 청렴도

VI 향후계획

가. 부문별 전략계획 개선

□ 부문별 중장기 사업 및 지원전략 정비(~12월)

- 실행과제별 자원배분(조직/인력) 계획 수립
- 부서별 실행과제 및 세부과제에 대한 Activities 도출 및 취합
- Activities별 액션플랜 조정, 실행과제 정의서 작성

나. 중장기 경영전략 보완

□ 중장기 경영전략 보완(~12월)

- '17년도 예산안 확정시 중장기 연도별 보증목표 일부 조정
- 보증목표 조정에 따른 중장기 재무계획 변동시 전략보고서 반영
- '17년도 정원/조직안 확정시 전략보고서 반영

□ 중장기 경영전략 보고서 발간('17. 1월 초)

다. 전략실행성과 및 이해관계자별 공유활동 성과 분석

□ 전략목표, 전략과제 및 실행과제 KPI 달성 수준 점검·피드백(~12월)

□ 고객 등 이해관계자별 맞춤형 공유 전파 활동 및 전략실행 성과 분석(~12월)