

# 중장기 경영전략 개선방향성

## 2030 HUG 중장기 경영전략 개선 Point는 다음과 같음

Key Direction

1

ESG, 한국판 뉴딜(디지털,그린 등) 정부정책 등 대내외 환경변화에 적극적 대응

- 국정과제 및 국토부 등 상위계획과 관련 정책을 적극적 반영하고 최근 화두인 ESG와 한국판뉴딜과 4차 산업 혁명 대응 디지털 전환 등 미래환경변화에 대응한 HUG의 적극적 역할 이행 도모

Key Direction

2

공공성(사회적가치)과 효율성 균형 확보와 경영평가 대응력 강화

- 설립목적상의 핵심사업에 대한 미래 방향성과 정체성을 강화하고, 사회적가치와 효율성의 균형성 있는 전략 Frame 설정, 경영평가상 연계된 주요 일자리, 동반성장, 안전 등 하위전략을 체계적이고 균형적 있게 연계

Key Direction

3

경영가치 및 상·하위 전략과의 Alignment 확보 통한 실행력 강화

- 대내외 환경변화에 대응한 HUG 미래방향성에 근거하여 바람직한 미래모습 설정과 이에 기반한 경영가치 체계 및 하위전략을 체계적으로 연계하여 전략 및 실행과제 실행력과 수용성 확보

Key Direction

4

다양한 내·외부 이해관계자 의견수렴을 통한 공감대 형성 유도

- 내부 임직원 인터뷰, 혁신추진단 TFT Workshop, 설문조사, 국토부 등 의견수렴과, 각종 VOC분석과 대 국민 설문조사, 벤치마킹 등을 통해 바람직한 HUG 개선방향과 경영가치체계 고도화

# 중장기 경영전략 개선방향성

이를 토대로 2030 HUG 중장기 경영전략은 설립목적에 부합하는 미션을 제외하고 비전-핵심가치-경영방침-경영목표-전략방향-전략·실행과제를 전면적으로 개편함

## AS-IS

주거복지 증진과 도시재생활성화를 위한 금융지원으로 국민 삶의 질 향상에 기여

사는 곳을 든든하게 삶을 행복하게 금융의 HUB, 국민을 HUG

창의혁신      상생협력      지속성장      소통신뢰

창의적 혁신경영      사회적 가치경영      공정한 투명경영

◉ 임대공급 민간 자금유치 60조원  
 ◉ 사회적약자 보증지원 75만 세대  
 ◉ 도시재생뉴딜 금융지원 30조원  
 ◉ 소규모 재생 지원 사업장 3천 개소  
 ◉ 보증금액 200조원  
 ◉ 자기자본 8조원  
 ◉ 사회적가치 창출 선도 (비계량)  
 ◉ 청렴도 종합 1등급

사회통합적 주거복지 실현      지역상생형 도시재생 활성화      지속가능 성장 및 경영체계 혁신      사회적가치 실현

▪ 서민실수요자 중심 금융지원 강화  
 ▪ 주택시장안정화 및 사업자 맞춤형지원  
 ▪ 사회적배려계층 임대공급 및 사회적경제 활성화지원  
 ▪ 도시재생 민간참여 활성화 기반 마련  
 ▪ 도시재생금융지원 기반 강화  
 ▪ 지속가능한 도시 재생 금융지원체계 구축  
 ▪ 전사 리스크 강화  
 ▪ 미래대비 사업기반 역량 강화  
 ▪ 효율적 경영혁신 인프라 조성  
 ▪ 좋은 일자리 창출  
 ▪ 청렴·공정 및 안전 기반 조직문화 구축  
 ▪ 상생협력 지역 사회발전 지원

9개 실행과제 (22개 추진과제)      7개 실행과제 (23개 추진과제)      10개 실행과제 (32개 추진과제)      12개 실행과제 (39개 추진과제)

## TO-BE

좌 등(유지)

국민 모두에게 힘이 되는 따뜻하고 활기찬 금융 (with HUG)

열린사고      전문지향      공정신뢰      소통화합

미래를 향해 역량을 준비하는 HUG      행복한 주거와 도시를 선도하는 HUG      국민에게 신뢰 받고 사랑받는 HUG      화합과 상생의 좋은 일터 HUG

◉ 서민주거안정 보증지원 1,000만 세대  
 ◉ 주택공급안정화 금융지원 850조원  
 ◉ 도시재생뉴딜 금융지원 10조원  
 ◉ 소규모 재생 지원 사업장 3천 개소  
 ◉ H-ESG 지수 98점 달성  
 ◉ 3-Safety 지수 ZERO  
 ◉ 비대면 디지털 서비스이용 90% 달성  
 ◉ 적정운용배수 50배 이내

따뜻한 주거금융      활기찬 도시금융      포용적 상생금융      스마트 혁신금융

▪ 서민·실수요자 주거 안정망 강화  
 ▪ 주택시장공급 활성화 및 안정화  
 ▪ 포용적·적극적 이행관리로 국민부담 완화  
 ▪ 깨끗하고 스마트한 도시전환 촉진  
 ▪ 주거환경 질과 도시활력 제고  
 ▪ 지속가능 도시재생 거버넌스 구축  
 ▪ 함께 성장하는 나눔 경영 확산  
 ▪ 환경·사람존중과 투명한 경영 실천  
 ▪ 국민체감의 맞춤형 금융서비스 강화  
 ▪ 주택도시금융 선도 이니셔티브 확보  
 ▪ 선제적 리스크 관리  
 ▪ 혁신적이고 스마트한 조직체질 개선

8개 실행과제 (26개 추진과제)      6개 실행과제 (17개 추진과제)      6개 실행과제 (25개 추진과제)      6개 실행과제 (21개 추진과제)

미션

비전

핵심가치

경영방침

경영목표

전략방향

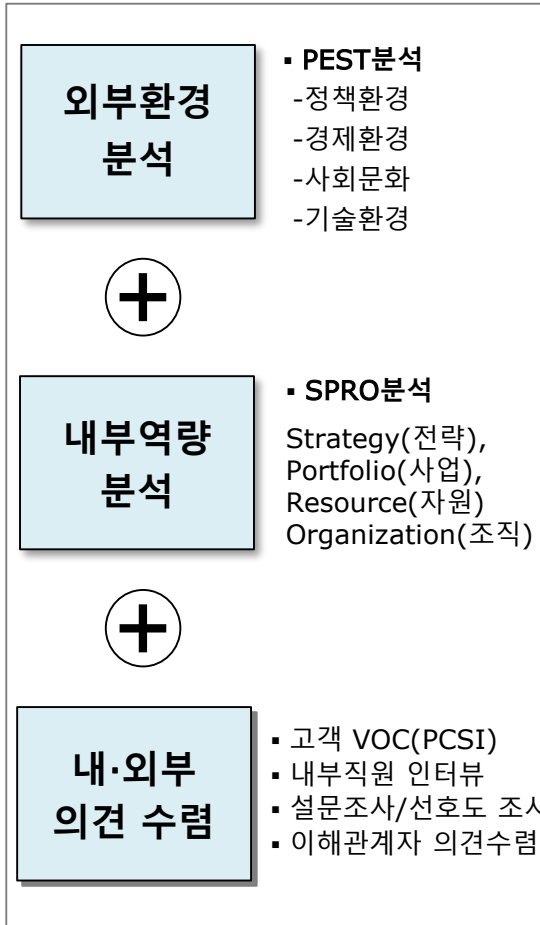
전략과제

실행과제

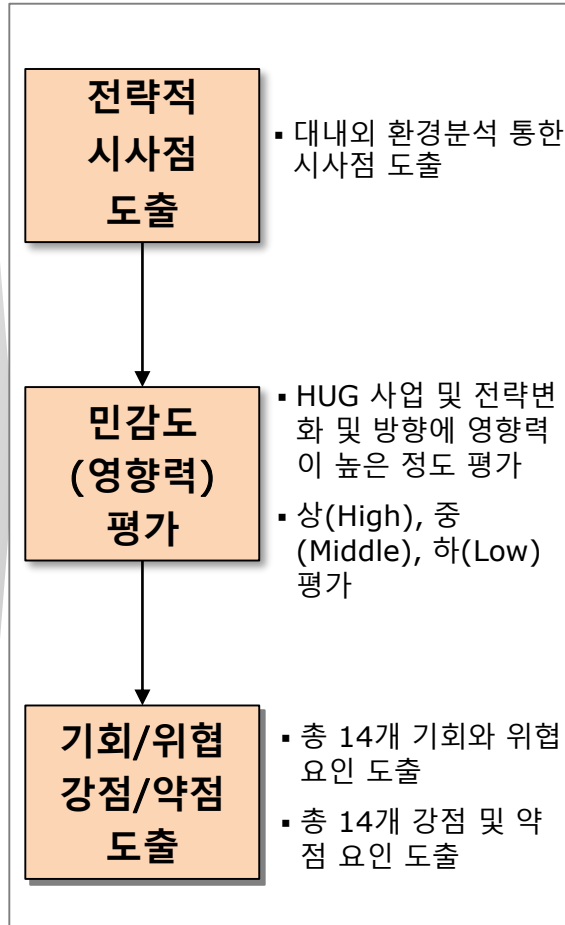
# [참조] 전략 도출 프로세스

대내외 환경과 민감도 분석을 통해 HUG에 영향을 미치는 기회와 위협, 강점과 약점요인을 도출함

## 대내외 환경진단



## 민감도(영향력) 평가

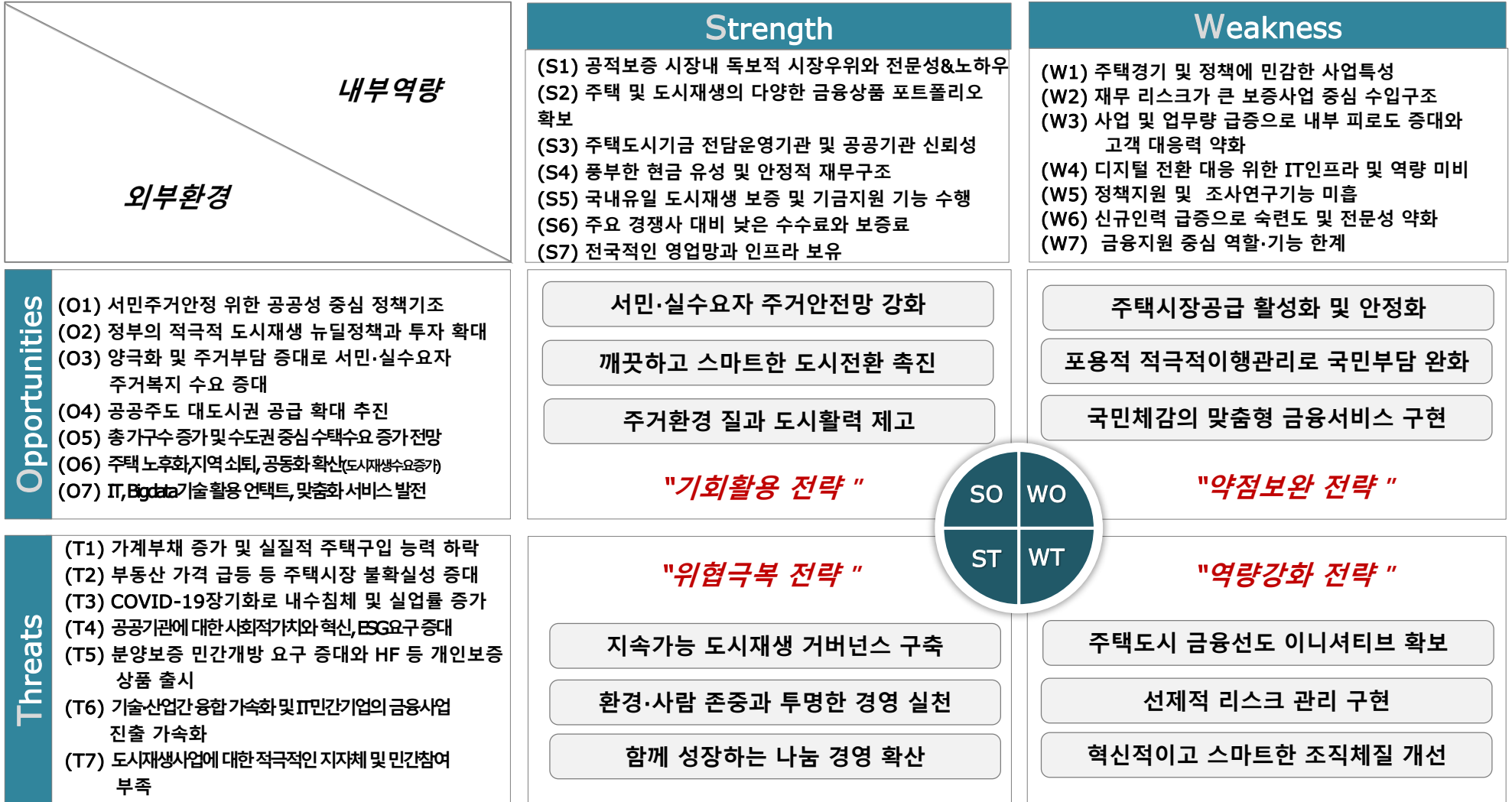


## SWOT Factor 도출

<b>기회 (O)</b>	(O1) 서민주거안정 위한 공공성 중심 정책기초 (O2) 정부의 적극적 도시재생 뉴딜정책과 투자 확대 (O3) 양극화 및 주거부담 중대로 서민·실수요자 주거복지 수요 증대 (O4) 공공주도 대도시권 공급 확대 추진 (O5) 총 가구수 증가 및 수도권 중심 주택수요 증가 전망 (O6) 주택 노후화, 지역 쇠퇴, 공동화 확산(도시재생수요증가) (O7) IT, Bigdata기술 활용 언택트, 맞춤형 서비스 발전
<b>위협 (W)</b>	(T1) 가계부채 증가 및 실질적 주택구입 능력 하락 (T2) 부동산 가격 급등 등 주택시장 불확실성 증대 (T3) COVID-19장기화로 내수침체 및 실업률 증가 (T4) 공공기관에 대한 사회적가치와 혁신, ESG 경영요구 증대 (T5) 분양보증 민간개방 요구 증대와 HF 등 개인보증 상품 출시 (T6) 기술·산업간 융합 가속화 및 IT민간기업의 금융사업 진출 (T7) 도시재생사업에 대한 적극적인 지자체 및 민간참여 부족
<b>강점 (S)</b>	(S1) 공적보증 시장내 독보적 시장우위와 전문성&노하우 (S2) 주택 및 도시재생의 다양한 금융상품 포트폴리오 확보 (S3) 주택도시기금 전담운영기관 및 공공기관 신뢰성 (S4) 풍부한 현금 유동성 및 안정적 재무구조 (S5) 국내유일 도시재생 보증 및 기금지원 기능 수행 (S6) 주요 경쟁사 대비 낮은 수수료와 보증료 (S7) 전국적인 영업망과 인프라 보유
<b>약점 (W)</b>	(W1) 주택경기 및 정책에 민감한 사업특성 (W2) 재무 리스크가 큰 보증사업 중심 수입구조 (W3) 사업 및 업무량 급증으로 내부 피로도 증대와 대응력 약화 (W4) 디지털 전환 대응 위한 IT인프라 및 역량 미비 (W5) 정책지원 및 조사연구기능 미흡 (W6) 신규인력 급증으로 숙련도 및 전문성 약화 (W7) 금융지원 중심 역할·기능 한계

# [참조] SWOT 분석 결과 통한 전략과제 도출

## 종합적으로 SWOT분석을 통해 대내외 환경변화에 대응한 12대 전사전략과제를 도출함



# 비전(Vision) \_ 비전 Statement(안)

新 비전(안)은 기존 비전과 비교하여 공유 · 간결성을 높이고, ESG(환경,사회,지배구조)와 지역 및 도시 발전을 위한 금융의 제공가치와 의미를 확장할 수 있는 장점이 있음

## 新 비전(안)에 대한 Statement

### 기존 비전 선언문(As-Is)

사는 곳을 든든하게,  
삶을 행복하게  
금융의 HUB, 국민을 HUG

사는 곳을 든든하게	<ul style="list-style-type: none"> <li>기관의 핵심업무 영역인 주거복지 및 도시재생 활성화 지원</li> </ul>
금융의 HUB	<ul style="list-style-type: none"> <li>금융지원 기능을 중심으로 한 중간자·연결자 역할 강조</li> </ul>
삶을 행복하게	<ul style="list-style-type: none"> <li>기관 설립목적인 국민 삶의 질 향상에 이바지함을 반영함</li> </ul>
국민을 HUG	<ul style="list-style-type: none"> <li>공공기관으로서 궁극적으로 국민을 위한 서비스 지향을 강조</li> </ul>

### Vision Building Process

비전 지향점 도출	<ul style="list-style-type: none"> <li>설립목적과 미션에 기반한 비전지향점 도출</li> <li>비전 주요 Keyword 도출</li> </ul>
비전 Pool 도출	<ul style="list-style-type: none"> <li>비전 Pool 도출 (용역사 및 벤치마킹, 의견수렴)</li> </ul>
비전 선호도조사	<ul style="list-style-type: none"> <li>내/외부 선호도 조사(10개)</li> <li>* 모바일(웹) 서비스 방식</li> </ul>
적합성 평가	<ul style="list-style-type: none"> <li>비전 후보군 선정(4개)</li> <li>평가기준별 적합성 평가</li> </ul>
경영진 의견수렴	<ul style="list-style-type: none"> <li>경영진 의견수렴 및 확정</li> <li>최종 비전(안) 선정</li> </ul>

### 新 비전 선언문(To-Be)

국민 모두에게 힘이 되는  
따뜻하고 활기찬 금융  
(With HUG)

국민 모두에게 힘이 되는	<ul style="list-style-type: none"> <li>국민에게 보다 나은 행복한 주거·도시·환경을 만들어 주거환경 및 삶의 질을 높이고 자산(재산)을 보호함으로써 국민 모두에게 힘이 되는 (공적) 금융</li> </ul>
따뜻한 금융	<ul style="list-style-type: none"> <li>(주거복지) 맞춤형 보증지원 통한 국민의 주거안전망 확충 및 임차인 보호와 서민·실수요자와 취약계층 중심의 금융지원 강화</li> <li>(시장안정화) 투명하고 체계적인 고분양가 제도운영과 지방주택 미분양관리 등을 통한 주택시장 안정화와 임대주택공급 활성화 통한 주거 안전망 확충</li> <li>(ESG) 자연과 환경, 사회 그리고 도시와 지역과 함께 성장하고, 투명·공정하고 스마트한 금융을 통해 국민이 믿고 신뢰할 수 있고 사랑받는 따뜻한 금융</li> </ul>
활기찬 금융	<ul style="list-style-type: none"> <li>(도시/지역경쟁력제고) 지역쇠퇴·소멸 방지와 쇠퇴한 구도심 활성화를 통해 도시·지역 활력과 경쟁력 제고</li> <li>(사회 통합) 도시파편화에 따른 저소득층 주거지분리 가속화 해소와 주거환경 개선을 통한 보다 쾌적하고 활기찬 도시 금융 실현</li> </ul>

# 핵심가치(Core Value) \_ 핵심가치(안)

대내외 주요 요구가치와 내부 설문조사를 기반으로 4개 핵심가치를 도출하였으며, HUG인이 가져야 할 핵심가치, 즉 HUG-Way를 「Hug-TOP이 되자」로 설정함

## 핵심가치 개념 및 의미

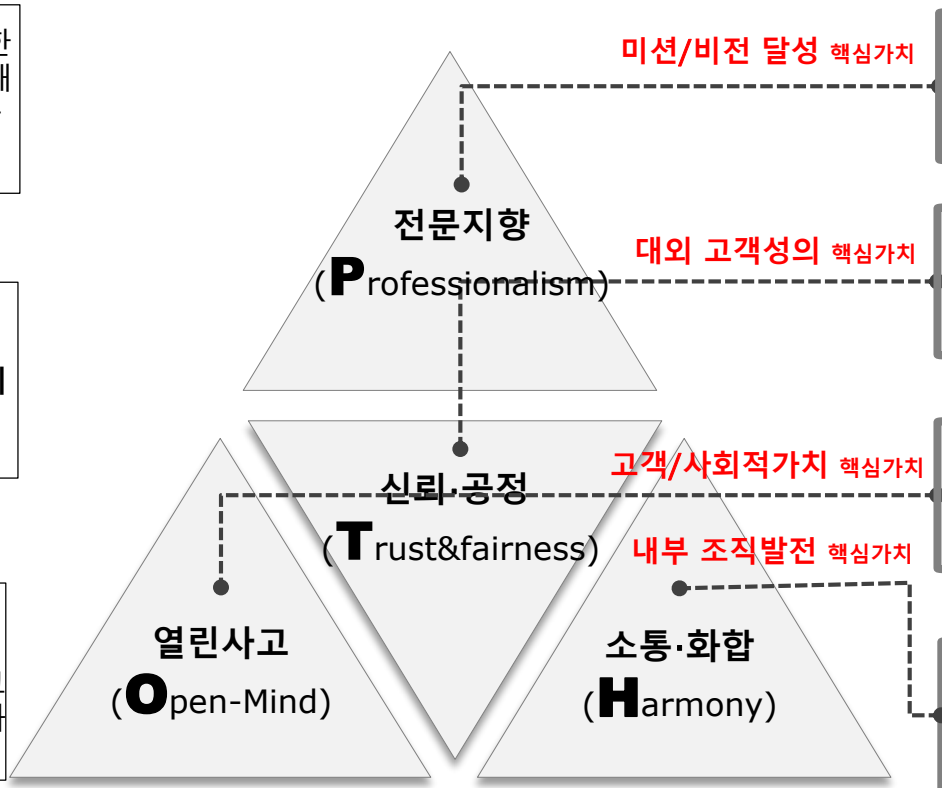
### [ 핵심가치 Statement ]

**RESULT**  
최상의 성과 창출을 위한 끊임 없는 도전과 자기개발을 통해 주택도시금융의 **최고 전문가**가 되자

**DRIVER**  
고객이 믿고 신뢰할 수 있는 **공정**하고 투명한 업무 수행과 **사회적가치**를 고객과 국민에게 전달하며

**BASE**  
우리는 미래를 위한 **열린사고**를 통해 변화와 혁신을 선도하고 **소통과 화합**의 조직문화를 기반으로

## HUG-Way “ **HUG-TOP**이 되자 ”



### [ HUG인의 행동원칙 ]

- 「전문성」 제고를 위한 자세와 태도
  - ⊖ 적극·도전을 통한 전문성 Up
  - ⊖ 책임감&열정을 통한 전문성 Up
  - ⊗ 자기개발을 통한 전문성 Up
- 「공정과 신뢰」를 얻기 위한 자세와 태도
  - ⊖ 공정&투명 업무를 통한 신뢰 Up
  - ⊖ 고객만족을 통한 신뢰 Up
  - ⊗ 공공기관의 사회적가치를 통한 신뢰 Up
- 「열린사고」 함양을 위한 자세와 태도
  - ⊖ 변화&혁신에 대한 열린 사고
  - ⊖ 다양성에 대한 열린 사고
  - ⊗ 참여에 대한 열린 사고
- 「소통과 화합」을 위한 자세와 태도
  - ⊖ 외부고객과의 소통과 협력
  - ⊖ 내부고객과의 소통/화합
  - ⊗ 지식공유와 협력

# 경영방침(CEO Policy) \_ 경영방침 구체화

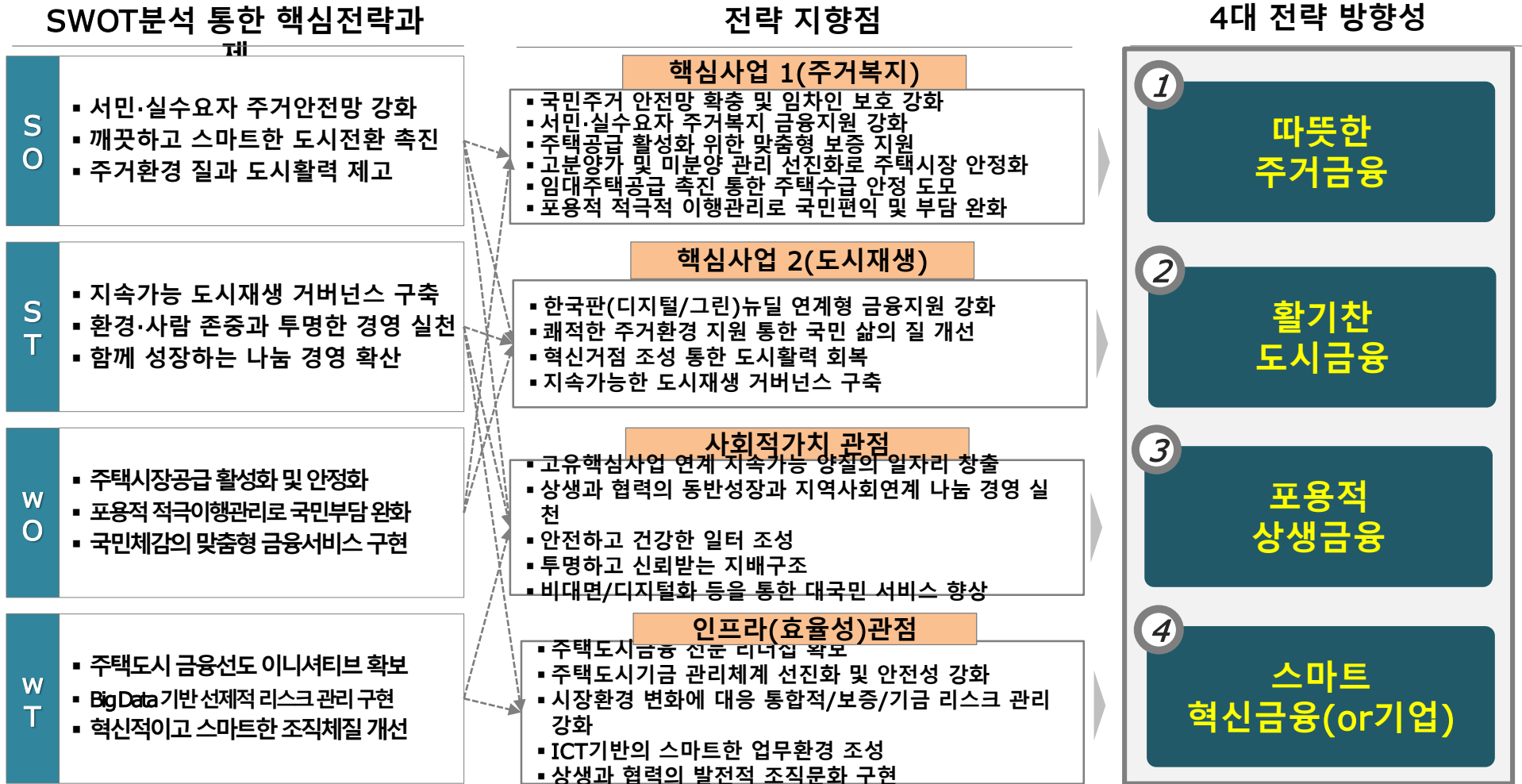
新 경영방침(안)은 기관장(CEO)이 ‘어떤 경영을 하겠다’ 가 아니라 ‘미래 HUG의 바람직한 지향점과 청사진’을 제시함으로써 대내외 이해관계자에게 보다 경영방침의 이해·공유를 확산할 수 있음

## 경영방침별 의미와 개념(예시)

경영방침	적용/활용	개념
미래를 향해 역량을 준비하는 HUG	<i>Future</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4차산업혁명 등 미래 환경변화에 대응한 지속적인 사업혁신과 준비, 조직 내 업무효율성 제고를 위한 IT인프라, 일하는 방식 혁신을 통해 지속가능한 성장 구현</li> <li>주택분양시장 민간개방, 민간 IT기업 금융시장 본격화, HF 개인보증상품 출시 등 미래 위협에 대응하고 지속적인 미래성장동력 발굴과 사업경쟁력을 확보할 수 있는 내부역량 확보</li> <li>미래 시장 위협에 대응한 적극적 리스크 관리와 재무건전성 확보로 지속성장 기반 마련</li> </ul>
행복한 주거와 도시를 선도하는 HUG	<i>Business</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>적극적이고 선도적인 정책 아젠다를 발굴하고 주택도시금융을 선도하는 전문기관 위상 확보</li> <li>국민의 삶의 질 기여를 위한 국민의 주거환경과 안전망을 확충하고 국민의 재산과 자산을 적극적으로 보호</li> <li>창의적이고 적극적인 도시재생 역할 강화를 통한 도시 및 지역 경쟁력 확보에 기여</li> </ul>
국민에게 신뢰받고 사랑받는 HUG	<i>Customer</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>국민과 고객이 보다 체감하고 공감할 수 있는 고객서비스 향상</li> <li>자연과 환경, 사회, 그리고 중소기업 및 협력업체와 동반성장을 도모하고 양질의 일자리 창출과 지역사회와의 협력 등을 통한 사회적 가치 적극 구현</li> <li>투명·공정하고 청렴한 업무 수행과 스마트한 업무처리를 통해 국민이 믿고 신뢰할 수 있는 서비스 구현</li> </ul>
화합과 상생의 좋은 일터 HUG	<i>Culture</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>조직 개인/부서간 상호 신뢰를 바탕으로 화합과 상생을 추구하는 소통문화 정착</li> <li>상호이해와 존중을 통한 조직화합과 노사간 건전하고 발전적 상생문화 정착</li> <li>보람 있고 자긍심을 느낄 수 있는 Great WorkPlace 구현</li> <li>내부 직원의 만족을 통해 외부 고객서비스를 향상시킬 수 있는 경영 시스템 구축</li> </ul>

# 전략방향성 \_ 4대 전략방향 설정

SWOT분석을 통해 핵심 전략과제와 전략 Model의 4가지 전략관점을 토대로 다음과 같이 4대 전략 방향성을 설정함



# 경영목표 \_ 연도별 경영목표

전략방향과 연계한 경영목표 8가지 KPI를 설정하고 경영목표별 2030 경영목표를 설정함

전략방향	경영목표 KPI	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2030경영목표
따뜻한 주거 금융	서민주거 안정지원 실적	74.5만	81.9만	95.4만	98.4만	105.4 만	107.3 만	109.7 만	110.9 만	112.2 만	113.2만	총 누적('21~'30) <b>1000 만 세대</b>
	주택공급안정화 지원실적	72.3조	75.4조	77.8조	81.6조	85.6조	86.6조	90.4조	90.4조	90.4조	91.5조	총 누적('21~'30) <b>850조원</b>
활기찬 도시 금융	도시재생 뉴딜금융지원	0.94조	0.77조	0.84조	0.84조	0.85조	0.91조	0.92조	0.98조	0.99조	1.06조	총 누적('21~'30) <b>10조원</b>
	소규모 재생사업장 수	223개	253개	268개	268개	268개	305개	320개	336개	353개	371개	총 누적('21~'30) <b>3,000개소</b>
포용적 상생 금융	H-ESG 지수	87.8점	89.6점	92.2점	93.3점	96.2점	96.5점	96.7점	96.9점	97.1점	98.1점	공공기관 최상위 <b>98점 이상</b>
	3-Safety 지수 (안전·부패·보안사고)	ZERO	ZERO	ZERO	ZERO	ZERO	ZERO	ZERO	ZERO	ZERO	ZERO	안전·부패·보안사고 <b>Zero</b>
스마트 혁신 금융	비대면 서비스이용	15.4%	18.9%	24.6%	32.2%	41.2%	53.3%	66.7%	75.0%	81.7%	91.7%	비대면 서비스 이용률 <b>90%이상</b>
	적정 운용배수 유지	46.6배	49.2배	51.4배	51.8배	52.3배	52.2배	52.0배	51.4배	50.5배	49.6배	적정운용배수 <b>50배 이하</b>

# [참조] H-ESG 경영지수[안]

## H-ESG 지수 측정과 관리를 위한 세부 측정(관리) 항목은 다음과 같음

구분	세부항목	KPI	측정산식 (예시)	비중 (예시)	구분	세부항목	KPI	측정산식 (예시)	비중 (예시)															
E 환경	환경	온실가스저감/녹색제품실적	온실가스 감축 및 에너지 절약실적 + 녹색제품 구매 목표대비 달성도	5%	G 지배 구조	이사회 운영	이사회 활성화지수	이사회 참석률, 경영제언 반영률, 사전심의율 (※내부평가편람에 따른 지표책임자 점수 적용)	5%															
		HUG 환경보호 점수	사회적가치 기여도 조사 내 환경보호 점수 목표 대비 달성도	5%				윤리/ 준법경영	권익위 공공기관 청렴도 측정	{(외부청렴도 등급 배점) + (내부 청렴도 등급 배점)}*0.5	10%													
안전	중대재해 및 안전사고	중대재해 및 안전사고 건수 (중대한 사망/중상사고 한정, 보증이행사업장 포함)	15%	권익위 부패방지 시책평가		{(외부청렴도 등급 배점) + (내부 청렴도 등급 배점)}*0.5	5%																	
		사고건수	0			1~2	3~4		5~6	7이상	배점	100	90	80	70	60								
S 사회	안전	정보보안 및 개인정보보호	(국정원 정보보안 점수 평균대비 달성도 *0.5)+ (개인정보위원회 수준진단 등급*0.5)	5%		정보공개	경영정보공시		등급	1등급	2등급	3등급	4등급	5등급	배점	100	90	80	70	60				
			등급	A등급, 양호				B등급, 보통	C등급, 미흡	배점	100	80	60											
	일자리 창출	정규직 전환	비정규직 정규직 전환 실적	5%		행정안전부 공공데이터 평가	등급	우수	보통	미흡	배점	100	80	60										
				청년일자리			청년미취업자 고용실적	5%	정보공개	경영정보공시	구간	0	0.5	1.5	3	5	10	20	外	배점	100	90	80	70
	사회 통합	사회형평적 인사	장애인, 국가유공자 채용실적	5%		행정안전부 정보공개 종합평가	등급	최우 수			우수	보통	미흡	배점	100	90	70	60						
				사회공헌			전직원 사회공헌 참여지수 (※내부평가편람에 따른 지표책임자 점수 적용)	5%		상생협력 (동반성장)	중소벤처기업 부 동반성장 평가	등급	최우 수	우수	양호	보통	개선	배점	100	90	80	70	60	
	상생협력 (동반성장)	중소벤처기업 부 동반성장 평가	중소기업, 사회적경제기업 구매실적		5%	근로환경		조직문화개선 노력도				연차휴가사용도, 노조활동 참여 보장지수 (※내부평가편람에 따른 지표책임자 점수 적용)	5%											
				등급	최우 수		우수		보통	미흡	배점		100	90	70	60								

# 전략과제 \_ 전략과제 및 실행과제 도출

4대 전략방향성에 근거하여 경영목표 달성을 위한 CSF요인을 도출하여 다음과 같이 12대 전사 전략 과제와 26개 실행과제를 도출함



SWOT분석 결과(SO,ST,WO,WT)를 통해 도출된 전략적 시사점

# HUG 2030 중장기 경영전략 체계도

<b>미션</b> (설립목적)	주거복지 증진과 도시재생활성화를 위한 금융지원으로 국민의 삶의 질 향상에 기여			
<b>비전</b>	국민 모두에게 힘이 되는 따뜻하고 활기찬 금융 with HUG			
<b>핵심가치</b>	열린사고	전문지향	공정신뢰	소통화합
<b>2030 중장기 경영목표</b>	서민주거안정 금융지원 <b>1,000만 세대</b> (누적) 주택 공급 안정화 지원 <b>850 조원</b> (누적)	도시재생 뉴딜금융지원 <b>10 조원</b> (누적) 소규모재생사업장 수 <b>3천 개소</b> (누적)	H- ESG 지수 <b>98점</b> 3-Safety 지수 <b>Zero</b>	비대면 디지털 서비스 <b>90% 달성</b> 적정운용배수 <b>50배 이내</b>
<b>4대 전략 방향</b>	따뜻한 주거금융	활기찬 도시금융	포용적 상생금융	스마트 혁신금융
<b>12대 전략 과제</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 서민·실수요자 주거안정망 강화</li> <li>2. 주택시장 공급 활성화 및 안정화</li> <li>3. 포용적·적극적 이행관리로 국민부담 완화</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 깨끗하고 스마트한 도시전환 촉진</li> <li>2. 주거환경 질과 도시활력 제고</li> <li>3. 지속가능 도시재생 거버넌스 구축</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 함께 성장하는 나눔 경영 확산</li> <li>2. 환경·사람 존중과 투명한 경영 실천</li> <li>3. 국민체감의 맞춤형 금융서비스 강화</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 주택도시금융 선도 이니셔티브 확보</li> <li>2. 선제적 리스크 관리</li> <li>3. 혁신적이고 스마트한 조직체질 개선</li> </ol>
<b>26개 실행 과제</b>	▪ 8개 실행과제 (26개 세부추진과제)	▪ 6개 실행과제 (17개 세부추진과제)	▪ 6개 실행과제 (25개 세부추진과제)	▪ 6개 실행과제 (21개 세부추진과제)