

요약본 (전략파트)

2022년 지방공기업평가원 심층컨설팅

구로문화재단 ESG경영전략

2022. 08

연구컨설팅실



지방공기업평가원
EVALUATION INSTITUTE OF REGIONAL PUBLIC CORPORATION

연구참여진

연구책임

류 숙 원 (지방공기업평가원)

외부위원

이 원 희 (호서대학교 경영학부 교수)

Contents

I. 컨설팅 개요	04	IV. 문화재단 유관 벤치마킹 사례분석	48
1. 추진배경 및 목적		1. 문화예술분야 ESG추진방향	
2. 추진체계 및 방법		2. 국내 벤치마킹 사례분석	
		3. 해외 벤치마킹 사례분석	
		4. 종합 및 시사점	
II. ESG추진전략 환경분석	09	V. 구로문화재단 ESG경영전략 개선방안	79
1. 일반현황		1. ESG 추진방향	
2. ESG 추진현황		2. ESG 실행계획	
III. ESG추진전략 환경분석	18	VI. 컨설팅 제언	106
1. ESG기본개요		1. 결론	
2. ESG관련 외부환경분석		2. 제언	
3. ESG관련 내부환경분석			

V

구로문화재단 ESG경영전략 개선방안

1. ESG 추진방향

2. ESG 실행계획

1. ESG 추진방향: 전략수립 프로세스

내외부 환경분석: 구로문화재단 ESG 경영과 관련된 정부정책, 외부평가체계, 가이드라인 등을 분석하고 타 문화예술 기관의 ESG 활동 벤치마킹
ESG 전략수립: ESG 미션, 비전, 전략, 실행체계에 따른 세부 추진과제를 도출하고 전반적인 진단이 가능한 지수체계를 도출

내외부 환경분석

1 ESG 관련 정부정책 및 평가체계 분석

- ESG 정보공시, ESG 경영평가
- 탄소중립, K-SDGs, 의무화제도

2 문화예술분야 ESG 전략/실행과제/성과조사

- 국내외 문화예술 지속가능보고서
- ESG 분야별 활동/성과 벤치마킹

3 문화예술분야 글로벌 가이드라인 조사

- 문화예술분야 특화 보고항목
- Green Theater 등 가이드라인

4 구로문화재단 사업 및 내부환경 분석

- 경영평가 결과 및 사업보고서
- ESG 영역별 내부자료

구로문화재단 ESG 전략

1 ESG 전략체계 및 로드맵 도출

- 미션/비전/전략/실행 체계 구성
- PDCA 체계 기반 내부 공유

2 ESG 추진과제 도출

- E, S, G 영역별 추진과제 도출
- 추진과제별 세부 실행방안 구성

3 ESG 지수체계 도출

- ESG 지수구성지표, 후보지표 도출
- 파일럿 측정결과 산출

4 ESG 추진과제 중대성 평가 실행전략 확정

- 이해관계자, 임팩트 매트릭스 구성
- 실행전략 우선순위 도출 및 확정

1. ESG 추진방향: 대내외 관점

방향 1: 구로문화재단이 운영중인 공연전시, 교육사업 중 ESG 관련 활동들을 테마로 모아서 대외적 커뮤니케이션 활성화

방향 2: 재단의 ESG 추진을 위하여 대외적인 자원 조달 및 네트워크 협력을 통하여 대외적 이니셔티브 가동

방향 3: 내부 ESG 인프라 구축, 제도 및 규정신설, ESG 관련 정보공개 및 대내외 커뮤니케이션 확대 등 경영체제와 통합



부서관점
ESG 콘텐츠

우수성과 대외홍보 및 추진체계 구조화



기관관점
대외활동

외부자원 및 네트워크 확보 활용



경영관점
조직혁신

ESG 경영체제구축 및 ESG 정보공개

1. ESG 추진방향: 동기부여

ESG 외부환경

국내외 정책 및 제도

- 국내 ESG 중심 공공/민간 정책 및 제도
- 국내외 지자체/예술문화재단 선진관행

지자체 평가대응 (ESG 관련항목)

- 지방자치단체 혁신평가
- 광역지자체 지속지수
- 적극행정 종합평가
- 민원서비스종합평가

재단 평가대응 (ESG 관련항목)

- 기관 경영평가
- 기관장 평가

ESG 추진주체



- 문화관광과(문화재단팀)
- 기획예산과
- 일자리경제과
- 녹색도시과
- 어르신청소년과



- 경영진
- 단위부서
- 구성원

ESG 동기부여방안



조직 및 부서단위

- 경영목표 및 평가지표 반영
- 부서별/부서장 KPI 반영
- 기관 인센티브 배분

개인단위

- ESG 활동 시상제도
- ESG 사업인센티브 제도

1. ESG 추진방향: 전략과제 및 실행과제

ESG 미션

문화예술 공간 및 콘텐츠의 ESG화를 통하여 구로구민의 문화예술 발전과 진흥에 기여

ESG 비전

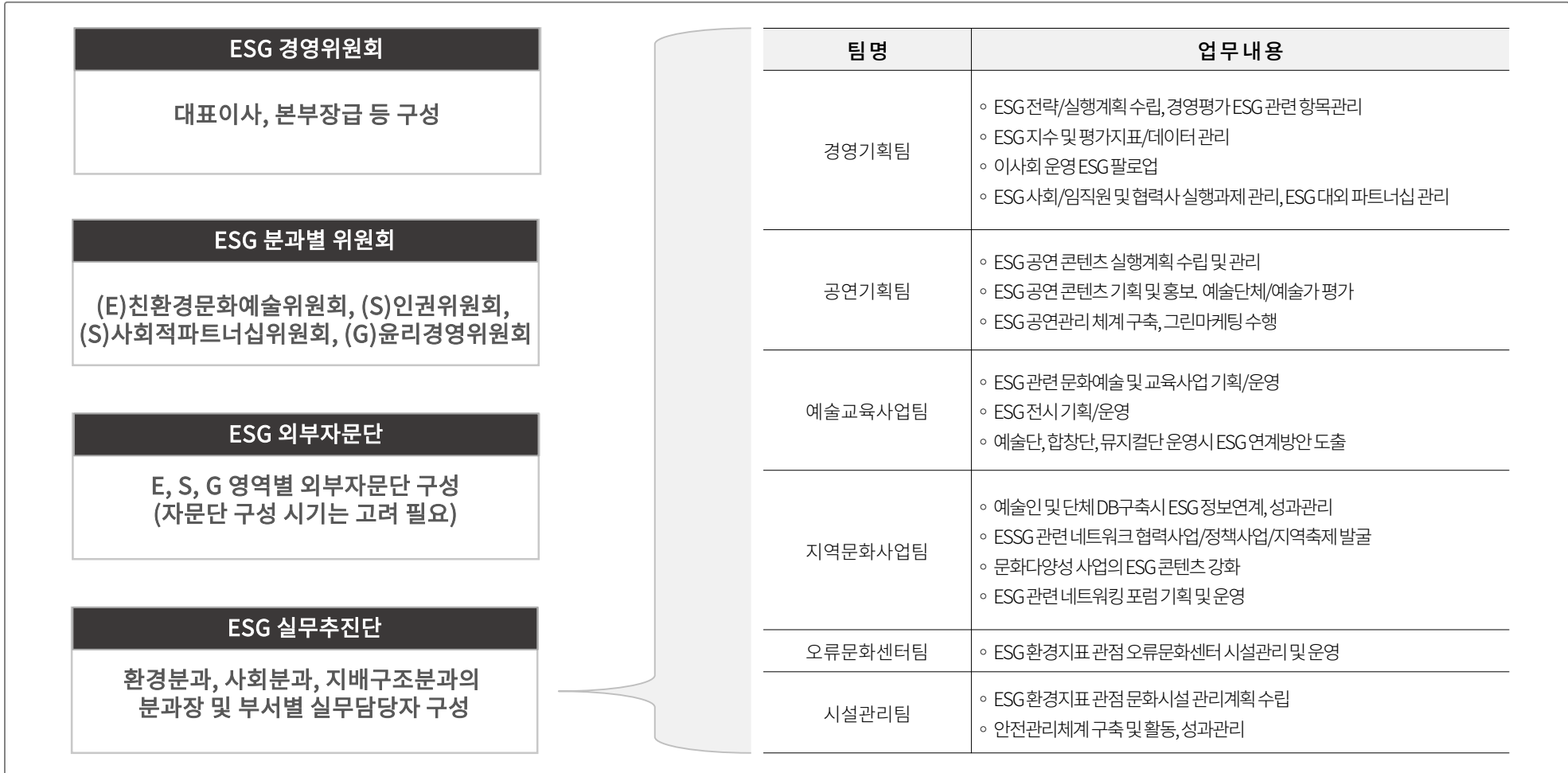
지역사회와 함께 조직내 삶의 질을 향상시키는 문화예술의 ESG 중심

전략과제	실행과제	주요 추진주체	추진시기
I. ESG 구축전략	I-1. ESG 추진조직 구성	이사회/경영진	
	I-2. ESG 이니셔티브 실행	경영진/경영기획팀	
	I-3. ESG 거버넌스 조성	이사회/ 경영진/경영기획팀	
	I-4. ESG 지수 측정	이사회/ 경영진/경영기획팀	
II. ESG 인프라 조성	II-1. 친환경건축물 인증	이사회/시설관리팀/오류문화센터팀	
	II-2. 생물다양성 이니셔티브	시설관리팀/오류문화센터팀	
	II-3. 녹색생활실천	경영기획팀/전직원	
	II-4. 일생활 균형 고도화	이사회/경영진/경영기획팀/전직원	
III. ESG 콘텐츠 특성화	III-1. ESG 콘텐츠 기획	공연기획팀/예술교육사업팀/지역문화사업팀/오류문화센터팀	
	III-2. 그린마케팅	공연기획팀	
	III-3. ESG 공급사슬관리	경영기획팀	
	III-4. 탄소중립이벤트	공연기획팀/지역문화사업팀/오류문화센터팀	
IV. ESG 커뮤니케이션	IV-1. ESG 네트워킹	경영기획팀/공연기획팀	
	IV-2. ESG 정보공개	경영기획팀	
	IV-3. ESG 보고체계	경영기획팀	
	IV-4. 전략적 사회공헌	경영기획팀/공연기획팀	

2. 실행과제: I-1. ESG 추진조직 구성

ESG 추진을 위한 경영위원회, 분과별 위원회, 외부자문단, 실무추진단 등 조직체계 구성

별도의 실무팀을 구성하기에는 인력관리가 용이하지 않으므로 6개 팀별 ESG 업무를 분장하여 세부과제를 추진하는 방안



2. 실행과제: I-2. ESG 이니셔티브 실행

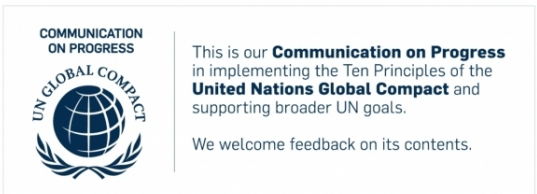
ESG 추진을 위한 TF 구성, 내외부 자원분석, 내부교육 및 워크샵에 기반한 ESG 추진 계획 수립

유엔 글로벌컴팩트 가입 및 타 기관과의 협약문 체결, 내부적으로는 비전선포식 등 ESG 전략 개시를 알리는 이니셔티브 추진

유엔글로벌컴팩트 가입 보도사례

세종시설공단, 유엔글로벌컴팩트 가입

최형순 기자 | 승인 2021.09.24 16:09



유엔 글로벌 컴팩트

세종시설관리공단이 23일 세계 최대 자발적 기업시민 이니셔티브 '유엔 글로벌 컴팩트(UNGC)'에 가입했다고 밝혔다.

UNGC는 인권·노동·환경·반부패 4대 분야에 대한 기업의 사회적 책임 이행을 통해 기업과 사회의 지속 가능한 성장을 도모하는 취지로 지난 2000년 발족한 UN 산하기구로, 현재 전 세계 160개국 1만 4000여 개의 회원사가 이에 참여하고 있다.

공단은 이번 UNGC 가입을 통해 기업의 사회적 책임 및 지속 가능발전 목표와 관련한 활동, 특히 UNGC가 추구하는 4대 분야에 대한 10대 원칙을 지지하며 공단의 운영과 경영전략에 내재화시키고 이를 위한 구체적인 방안을 제시하여 적극적으로 실천해 나가기로 했다.



이니셔티브 기반마련

ESG 추진 TF 구성

ESG 내외부 자원분석

글로벌컴팩트 가입

타 기관 협약문 체결



내부 이니셔티브 확산

ESG 내부 교육

인식



ESG 팀별 워크샵

참여



ESG 비전 선포식

발표

2. 실행과제: I-3. ESG 거버넌스 조성

ESG 거버넌스 구축을 위해 1) 이사회 아젠다에 ESG 반영, 2) 윤리경영 시스템 구축, 3) 안전경영 시스템 구축 등 기반 마련
세 가지 영역은 글로벌 ESG 평가기준에도 부합하지만 윤리경영, 안전경영은 경영평가 대응에도 필요함

이사회

- 초기 단계 이사회의 ESG 중요성 공감대 형성을 위한 이니셔티브 필요
- 타기관과 차별화되는 아젠다 발굴
- 재단만의 ESG 거버넌스 개발 논의

I 이사회 아젠다 반영

재단의 ESG 전략, 지표, 성과 등 경영체제 및 보고내용에 ESG 통합

시설별 환경성과 모니터링 및 개선 의사결정, 임직원 관련 제도개선 의사결정, **각종 ESG 자원할당 의사결정**

윤리경영

- 윤리경영 감시를 위한 내부, 외부감사 체계 구축 및 정보공개 체제 구성
- 윤리경영 규정, 인권경영요강, 부패방지 경영시스템 등 세부사항 규정

II 윤리경영 시스템 구축

윤리경영 구성 시스템 전체 구조 설계 및 구성 요소별 주요 내용 수립

윤리경영 제도 및 정책 **명문화**

안전경영

- 안전의식진단, 안전조직 및 산업안전보건 체계 구성, 재난안전 제도수립, 사용자 안전관람 환경구축, 공연전시 시설안전관리 체계 구축, 위험성 평가제도 도입

III 안전경영시스템 구축

목표, 로드맵, 추진과제, 성과점검, 개선과제 도출 등 **환류체계 기반 안전경영시스템 구축**

관련법 분석에 따른 안전경영 제도 및 규정기반 마련

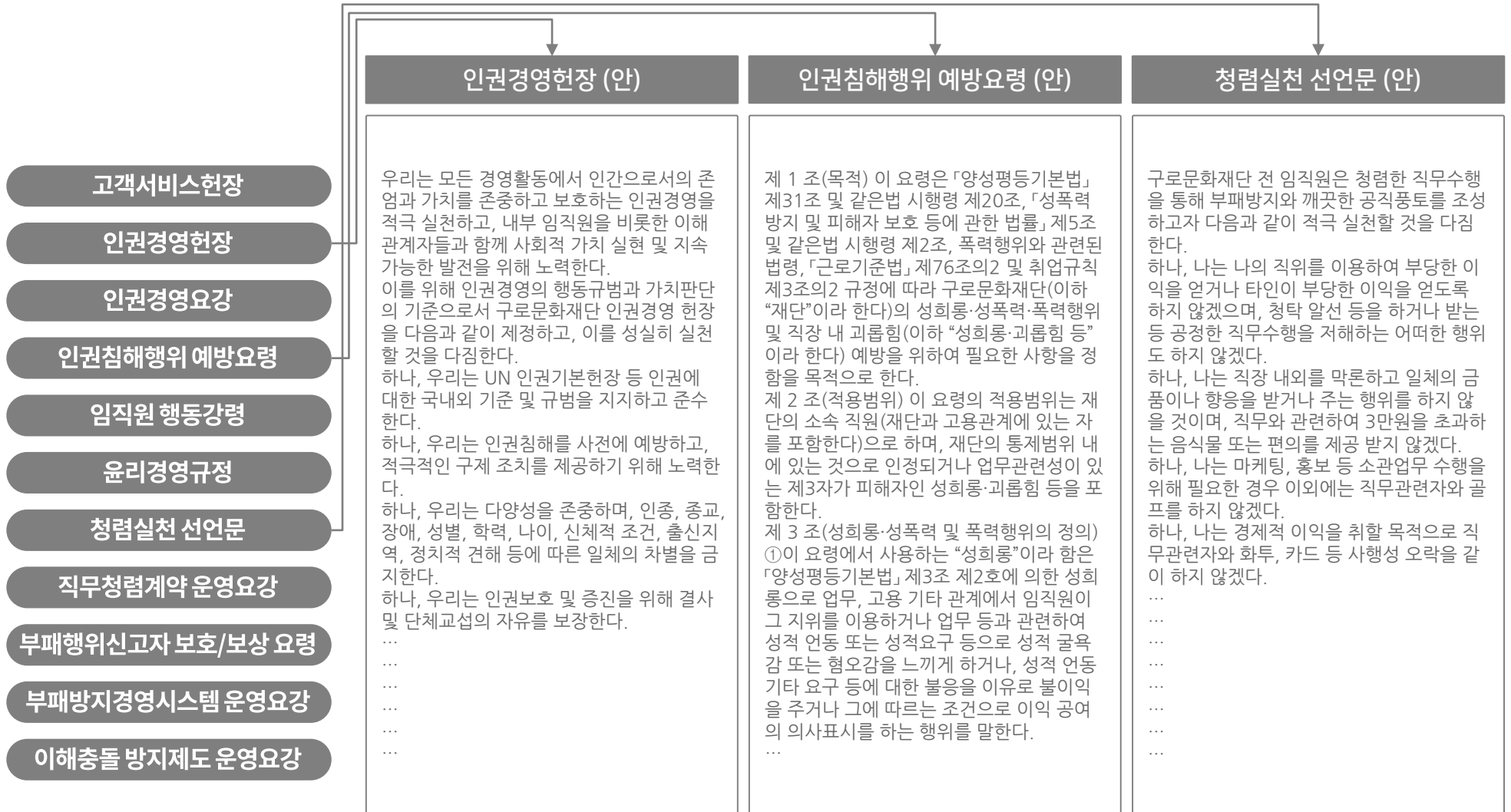
2. 실행과제: I-3. ESG 거버넌스 조성 (윤리경영규범 예시)



한국무역보험공사
KOREA TRADE INSURANCE CORPORATION

윤리경영규범 체계 및 내용을 기반으로 예시 구성

<https://www.ksure.or.kr/company/system01.do>



2. 실행과제: I-4. ESG 지수 측정 (지표체계)

GRI, MSCI, Refinitiv 등 글로벌 ESG 평가지표와 K-ESG, 기관경영평가 등 국내 지표들을 통합하여 구로문화재단의 ESG 지표를 구성
2020년 데이터 일부가 수집되지 않아 2021년과 값이 같다고 가정하고 시범적으로 ESG 지수값을 도출

대분류	소분류	지표	내용	2020	2021	GRI	경영 평가	MSCI	Refinitiv	K-ESG
E	에너지	에너지소비량	구민회관, 오류문화센터 전기에너지 소비량(kWh), 구로아트밸리예술극장 데이터는 없음	97,056kWh	94,455kWh	GRI EN3		O	O	O
E	용수	용수사용량	구의회 및 예술극장, 구로구민회관 용수 사용량(톤)	6,021톤	6,538톤	GRI EN8		O	O	O
E	폐기물	폐기물 발생량	구의회 및 예술극장, 구로구민회관 폐기물 발생량(리터)	97,800리터	99,400리터	GRI EN22		O	O	O
E	공급자	녹색제품 구매	녹색제품 구매비율 (총구매액의 1% 의무구매비율)	N/A	19.6%	GRI E09	O	O	O	O
E	수송	녹색교통 지수	(보유차량 3대 중 친환경차비율+구축건물 전기차충전기 의무비율 2% 중 달성률)/2 = (0%+33%)/2, 구로아트밸리예술극장 주차면수 57면 중 전기 차충전기(완속, 구의회전용) 1기, 오류문화센터 주차면수 87면 중 충전기 없음	N/A	16.7%	GRI E02, E03				
S	임직원	장기고용성과	정규직: 대표이사, 본부장, 공무·촉탁직, 무기직(기간제) 제외(명)	40명	41명	GRI LA1, LA2				O
S	임직원	단기고용성과	계약직: 기간제 무기직으로 목적사업(위수탁사업)이 종료되면 고용관계 해제(명)	N/A	18명	GRI LA1, LA2	O			
S	공급자	상생경영	장애인기업, 사회적경제기업, 사회적협동조합 구매비율	N/A	28.8%		O	O		O
S	사용자	지역시민 창작참여	꿈의 오케스트라 구로, 세종 우리동네 구로구 뮤지컬단 등 문화창작 활동 참여(명)	N/A	389명		O	O		
S	사용자	취약계층 문화향유	장벽없는 복지문화 활동(장애인을 위한 공연활동), 무료영화상영(타 지표 분리 필요성), 시각장애인 온라인 공연 콘텐츠 확대를 위한 업무 협약(음성 해설 콘텐츠 제작 공연일 12일) (횟수)	38회	25회	GRI E05	O	O		
S	사용자	문화다양성	다가치포럼, 문화다양성 행사 (횟수)	2,780명	5,713명	GRI E011, E012	O			
S	사용자	문화예술교육	예술강사 및 학생교육	2,779명	2,814명	GRI E05	O	O		
S	사용자	고객만족도	경영평가 결과(2020년), 구로 클래식 페스타 만족도(2021년)	4.72	4.38	GRI PR5	O	O		

2. 실행과제: I-4. ESG 지수 측정 (지표체계)

사회분야의 사용자, 임직원 관련 지표들은 경영평가와 연계성이 높음 (문화예술 콘텐츠 관점의 지표는 범위를 넓혀서 지표추가 가능)

기부활동 지표는 기관특성상 제외 가능하며 거버넌스 지표는 데이터를 추가하여 지표 보완할 필요

대분류	소분류	지표	내용	2020	2021	GRI	경영 평가	MSCI	Refinitiv	K-ESG
S	임직원	양성평등	이사회 중 여성이사비율: 총 14명(감사 2명 포함) 중 여성(이사 4명, 감사 1명) 35% 여성 관리직(대표이사, 팀장, 본부장) 비율: 총 8명 중 3명 37.5% 여성 직원 비율: 총 57명(공무촉탁직 18명 포함) 중 27명 47.3% (공무촉탁직 제외 39명 중 18명 46.1%)	N/A	40%	GRI LA13		O	O	O
S	임직원	ESG 교육	직원당 ESG 교육시간 (법정교육 1,379시간-폭력예방, 청렴, 장애인식개선, 아동학대예방, 직장내괴롭힘방지, 윤리경영, 개인정보보호, 산업안전), 내외부교육(322시간-질병, 재난, 안전), 법정교육 최소 이수목표: 57명 * 20시간 = 1,140시간	22.1시간	29.8시간	GRI HR3, S03	O	O	O	
S	임직원	임직원 교육	직원당 법정 의무교육, 내외부교육시간	40.3시간	45.2시간	GRI LA10	O			O
S	임직원	일가정 균형 휴가사용	직원당 가족친화휴가(난임휴가, 가족돌봄휴가, 태아검진 휴가, 안식휴가, 출산전후휴가) 중 가족돌봄휴가 일수	N/A	0.3일	GRI LA8	O		O	
S	임직원	일가정 균형 업무시간	직원당 유연근무(탄력근무제, 시간선택제, 육아 및 임신기 근로시간단축 등) 일수	N/A	20.5일	GRI LA8	O		O	
S	임직원	임직원 재난안전관리	임직원 산업재해건수, 업무로 인한 부상, 질병, 사망 등(건)	0건	0건	GRI LA7	O	O	O	O
S	임직원	노사협의회 개최횟수		N/A	2회		O	O		O
S	임직원	노동조합 직원비율	2021년 12월 기준 39명 중 30명, 2022년 4월 기준 39명 중 25명	65%	77%	GRI LA4		O		
S	사회	봉사활동	2019년 213명, 2020년 152명, 2021년 71명 참여, 측정은 직원당 자원봉사시간(시간)	5.8시간	2.1시간	GRI LA2		O	O	O
S	창작자	신진예술인 지원	구로 예비예술인 공간지원사업(22년 최초 25명), 인디독립영화 상영 연간 지원인원(2019년 201명, 2020년 38명, 2021년 121명)	38명	121명					
G	조직	이사회 참여	이사회 참여인원 평균비율	95.20%	71.40%	GRI 4.9				O
G	조직	ESG 경영조직	이사회 의제 중 ESG 주제비율 (부패신고 처리 및 신고자 보호)	12.5%	14.3%	GRI 4.9		O		O

2. 실행과제: I-4. ESG 지수 측정 (후보지표)

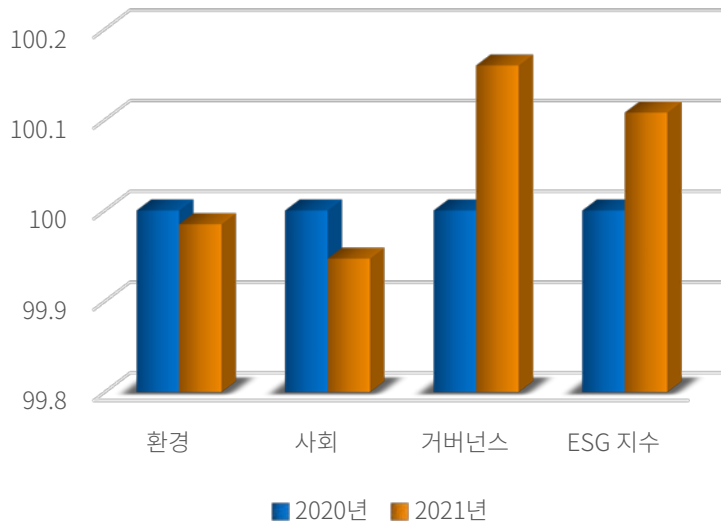
데이터 활용이 어려워 지표에서 제외된 항목들과 전략적 판단에 의하여 향후 지표에 포함될 수 있는 후보지표를 도출함
에너지 절감 및 폐기물 재활용, 재단 및 사용자 온실가스 측정은 추가적으로 필요함

대분류	소분류	지표	내용	GRI	경영 평가	MSCI	Refinitiv	K-ESG
E	에너지	에너지 절감활동	단열, 조명 등 기기절감, 각종 프로그램을 통한 에너지 절감 활동(kWh)	GRI EN5, EN6, EN7		O	O	O
E	폐기물	재활용 폐기물량	재활용, 재사용 폐기물 총량(톤)	GRI EN22		O	O	O
E	용수	용수사용 절감활동	절수기 설치를 통한 2022년 구의회 및 예술극장, 구로구민회관 용수 절감예상량(톤)					O
E	온실가스	사용자 온실가스 배출	관람객 등 사용자 이동에 따른 온실가스 배출량(톤)	GRI EN03				
E	온실가스	재단 온실가스 배출	SCOPE 1, 2, 3에 대한 재단내 온실가스 배출량(톤)	GRI EN16, EN17		O	O	O
S	사용자	사용자 재난안전관리	사용자 사고건수	GRI E07				
S	사용자	교통약자지원	장애인 콜택시 전화접수 대행 서비스 0명		O	O		
S	사용자	사이버 정보보안	개인정보 관리수준 진단 평가(행안부) 등급 또는 정보보안 관리실태 평가(문체부) 점수 존재시 반영	GRI PR8		O		O
S	사회	기부활동	'2021 구로 클래식 페스타' 공연 수익금 기부 (200만원), 2021년 구로구청, 구로문화재단 공동주최 희망콘서트 추진, 로비 기부함 운영(만원)			O	O	O
S	임직원	취약계층 고용	장애인 고용비율 (기준값은 법정무고용률 3.4%), 직원 규모가 작아서 적정성 이슈	GRI LA1				O
G	투명성	정보공개	행정안전부 정보공개시스템 실태조사 결과 (정보공개청구에 따른 청구처리 적정성 및 사전정보 충실도) 등 존재시 반영가능, 지속가능성보고서 또는 임팩트보고서 등 ESG 정보보고 관점도 가능		O	O	O	
G	투명성	이해관계자 소통	대내외 포럼, 세미나, 워크샵, 간담회 등 (내외부 지표 구분하는 방안)			O		
G	윤리	반부패	내외부 청렴도 점수, 내외부 감사 징계, 클린신고센터 조치사례	GRI S08			O	O
G	윤리	공정경쟁	공개입찰 계약비율, 시설운영 및 기자재 구매비율이 커서 관리 적정성 이슈 있음	GRI S07		O		
G	조직	ESG 실행조직	ESG 위원회 개최횟수	GRI 4.9		O		

※ 정규직 비율 지표는 기관운영 성과에 따라 정직원 규모를 조정할 수 없는 한계하에서 경영평가 피드백 사항과 같이 계약직 규모를 증가시킬 경우 오히려 정규직 비율이 낮아지는 결과가 발생하여 상충지표가 될 수 있어 제외함

2. 실행과제: I-4. ESG 지수 측정 (파일럿 평가)

- 2020년을 지수 100으로 가정 후 지표별 증감율을 지수값에 반영
- 모든 지표는 동일한 가중치를 가정
- 2020년 데이터가 수집되지 않은 지표는 2021년 값과 동일 가정
- 에너지소비량, 용수사용량, 폐기물발생량, 재난안전관리는 리버스 지표로 값이 작아져야 개선성으로 평가
- 전체 ESG 지수는 2021년 100.1, 환경지수는 100, 사회지수는 99.9, 거버넌스는 100.2로 거의 변화는 없음
- 향후 가중치 및 지표구성 고도화를 통한 관리 필요



환경

- | | |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1 에너지 2 용수 3 폐기물 | <ul style="list-style-type: none"> • 에너지 소비량 2.7% 감소 • 용수 사용량 8.6% 증가 • 폐기물 발생량 1.6% 증가 |
|--|--|

사회

- | | |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1 임직원 2 사용자 3 사회 4 창작자 | <ul style="list-style-type: none"> • 임직원 교육 12.2% 증가, 노조직원비율 18.5% 증가 • 문화다양성 행사 105.5%, 문화예술교육 1.3% 증가 • 봉사활동 63.8% 감소 • 신진예술인 지원 218.4% 증가 |
|---|--|

거버넌스

- | | |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1 이사회 참여 2 ESG 아젠다 | <ul style="list-style-type: none"> • 이사회 참여비율 25% 감소 • 이사회 ESG 아젠다 비율 14.4% 증가 |
|---|--|

2. 실행과제: I-4. ESG 지수 측정 (고도화 방안)

ESG 지수를 지속적으로 관리하기 위해서는 1) 데이터 수집개선, 2) 지표 수정 및 개선, 3) 가중치 고도화 등의 관리가 필요함
지표 재구조화 이후 ESG 영역 및 지표별 가중치는 내외부 전문가를 통한 AHP 분석을 통하여 객관적인 기준을 적용하여 도출할 필요

지수 고도화 데이터-지표-가중치 개선

① 데이터 수집개선

연차별 데이터 수집보완, 데이터가 수집되지 않은 후보지표에 대한 수집여부 검토

※ 현재는 수집되지 않은 년도는 차년도와 같다고 가정

② 지표 개선

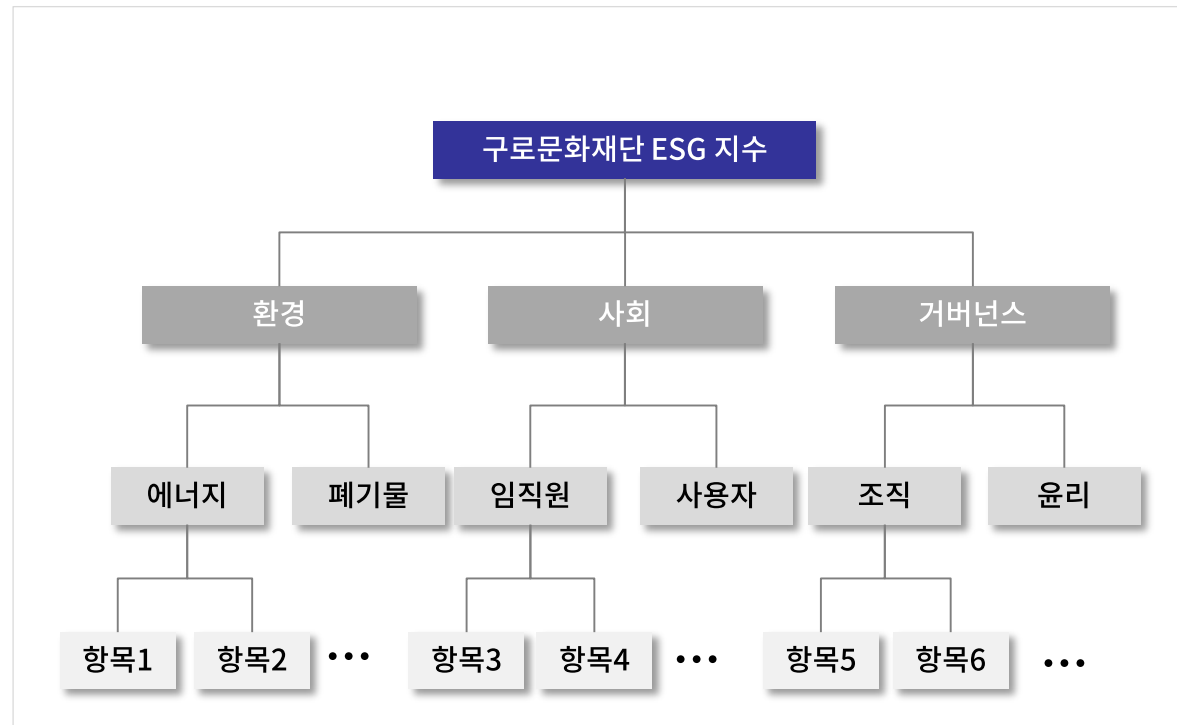
내부 의견수렴 및 외부 자문단 검토를 통한 지표 추가, 삭제, 정의수정 등 지표개선

③ 가중치 고도화

AHP(Analytic Hierarchy Process) 분석을 통한 항목별 가중치 조정

※ 현재는 동일한 가중치를 가정

AHP 구조도 ESG 지수의 AHP 분석 3단계 구조도



2. 실행과제: II-1. 친환경건축물 인증

재단의 관리시설 중 노후화 시설, 리모델링 계획이 있는 시설을 중심으로 에너지 진단 등 시설현황 점검
제로에너지건물인증 또는 녹색건축물인증 그린리모델링 추진 타당성 검토 후 무료 컨설팅 진행여부 결정

제로에너지건물인증제도

➤ 건축물 에너지효율등급 1++이상

등급	주거용 건물	주거용 이외의 건물
	1차 에너지소요량(kWh/㎡, 년)	1차 에너지소요량(kWh/㎡, 년)
1+++	60미만	80미만
1++	60이상 90미만	80이상 140미만

➤ 에너지자립률(%)

인증 신청 건축물의 단위면적당 1차에너지소비량1) 대비 신재생에너지 설비를 활용하여 생산한 단위면적당 1차에너지생산량2)의 비율

ZEB 등급	에너지자립률
1등급	에너지자립률 100% 이상
2등급	에너지자립률 80 이상 ~ 100% 미만
3등급	에너지자립률 60 이상 ~ 80% 미만
4등급	에너지자립률 40 이상 ~ 60% 미만
5등급	에너지자립률 20 이상 ~ 40% 미만

대구수성구청 별관 그린리모델링 사례

- 제3회 그린리모델링 비주거부문
- 2003년 준공, 2018년 리모델링 완료
- 지붕마감교체 및 단열재 설치
- 외벽마감 교체 및 외단열 설치
- 외부전등 블라인드 설치



리모델링 성과

- ✓ 에너지요구량 21.7% 절감
- ✓ 냉난방 에너지 요구량 28.3% 절감
- ✓ 1차 에너지 소요량 28.8% 절감

2. 실행과제: II-2. 생물다양성 이니셔티브

구로아트밸리 예술극장 등 재단 관리 시설 중 서울시와 협의하여 옥상녹화 사업인 도시소생태계조성사업을 위한 타당성 검토 추진
사업의 필요성 및 기초현황 조사, 기본구상안에 따른 경제적 타당성, 정책적 타당성, 기술적 타당성 검토

도시생태축 복원사업 신청

- 서울시가 환경부 국비 공모사업(도시소생태계조성사업)에 선정되어야 함 (2022년 청주시 선정 사례)
- 사업타당성 검토는 지자체 예산으로 수행하며 자연환경 전문가 또는 전문업체(자연. 토양환경엔지니어링사업자, 자연환경관리기술사사무소, 자연환경보전사업 대행자 등)가 수행하도록 함

구 분		주요내용	세부내용
사업의 필요성 검토		사업의배경, 목적, 기대효과	
현황 조사 및 분석	사업 대상지의 발굴 및 선정	복수의사업후보지군 선정 사업 후보지군 기초현황 조사 사업 후보지군 비교 및 평가 최종사업대상지의 선정	지역(관내)훼손지 현황 지역(관내)토지소유 분포현황(국공유지 분포) 사업 추진의 우선순위 결정
	지역개황 조사	생물지리적입지 조사 역사적맥락 조사	광역적맥락 조사(생태네트워크차원의 입지) 훼손의원인과정 파악
	기초현황 조사	사업 대상지 현황조사 및 분석 사업 대상지의 평가 및 진단	생태기반환경, 생물서식환경 조사·분석 인문, 사회, 문화 환경 조사·분석 보전 가치 평가(필요시)
기본구상(안) 작성		사업목표 설정 사업전략 구상 공간구상 작성	미래상 설정, 목표종 선정, 사업의 기본방향 설정 활동 및 공간 프로그램 작성 공간구상배치(안) 작성
타당성 검토		경제적타당성(필요시)	총사업비 산출, 경제성 분석 편익 추정(생태계서비스 가치 추정)
		정책적타당성	환경정책적타당성 정책의일치성 및 일관성 검토 법적 근거 및 타당성 사업추진상의 위험요인/장애요인 파악
		기술적타당성	환경기술적타당성, 생태공학적 타당성
사업집행계획 수립		사업추진계획, 사업투자계획, 모니터링 및 관리운영계획	



2. 실행과제: II-2. 생물다양성 이니셔티브

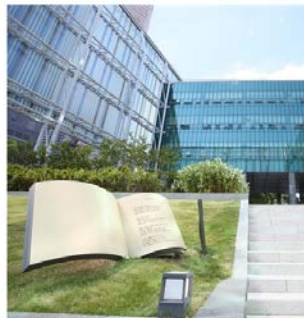
환경부의 수요조사 시점을 고려하여 2022년 하반기에 지자체와 함께 수요조사 신청서 제출 준비 (지자체 예산 매칭 가능성 확인)

정책부합성, 입지여건, 사업추진가능성, 사업계획 적정성, 사후관리 방안 등을 고려하여 사업지원 준비

수요조사 (환경부)	수요조사 신청서 제출(지자체)	사업 대상지 심사(환경부)	사업대상지 선정(환경부)
당해연도 1~2월	3월	상반기	년내

수성구, 옥상 도시 생태계 조성사업 선정

등록 2020.12.04 08:28:57



[대구=뉴시스] 김정화 기자 =대구시 수성구 범어도서관, (사진 = 뉴시스

[대구=뉴시스] 김정화 기자 = 대구시 수성구는 2021년 도시소생태계 조성사업에 선정됐다고 4일 밝혔다.

환경부가 시행하는 도시소생태계 조성사업에 선정된 수성구는 국·시비 등 사업비 3억7000만원을 확보했다.

수성구는 범어도서관 옥상 730㎡에 녹지원, 세덤원, 암석원, 습지공간 등을 조성하고 곤충 서식공간 등 옥상녹화를 진행한다.

구분	사업 우선 순위
정책과의 부합성	· 사업의기본취지,목적및방향과정부정책방향,상위·관련계획과의부합정도 · 광역·기초 지방자치단체의 생태축 구축 및 실천계획이 수립되어 있고 이를 실현하는 복원사업
입지여건	· 생태축이 훼손·방치된 지역으로 생태적 여건이 미흡하여 개선이 시급한 지역 · 도시생태축 연결, 생물서식지 복원을 통해 도시생태계 개선과 생태계 서비스 증진 효과가 큰 지역
사업추진 가능성	· 대상지역의 국·공유지 비율(사업대상지역 전체가 국·공유지이거나 토지확보계획이 수립된 곳을 우선 선정함) · 대상지타당성검토,행정절차선이행등으로 사업 추진이유리한지역 · 도시·군관리계획 등 개별법에 의한 행정절차 및 인·허가가 용이한 지역 · 사업규모 및 사업비, 추진일정의 합리성 및 지자체 추진 의지의 확고성
사업계획 적정성	· 복원사업목표및목적의구체성 · 도시생태축연결복원방안의적절성 · 복원사업계획의적절성 · 도시생태축복원사업유형분류에따른복합형인지역 · 목표종이대상지특성,사업목표에부합하게설정한지역
사후관리	· 관리 전담 조직, 예산 편성 등 지속적인 사후관리(유지관리, 모니터링)가 가능한 지역 · 전문가, 환경단체, 기타 관련 부서 등 이해당사자와 파트너십 협력 가능성이 높은 지역

2. 실행과제: II-3. 녹색생활실천

CiMAM, 서울문화재단 등 타 기관의 녹색생활 실천수칙을 참고하여 구로문화재단 임직원을 위한 녹색생활 가이드라인 개발
재단의 조직 및 운영특성을 고려하여 내부 의견을 수렴하여 실천가능하고 필요한 활동으로 구성

CiMAM International Committee for Museums and Collections of Modern Art

- 위원회 및 부처에 대한 보고서를 포함하여 디지털 커뮤니케이션으로 전환
- 필수 사항만 인쇄하며 양면 인쇄를 활용
- 전단지, 엽서, 초대장 등 인쇄된 홍보물 줄이기
- 출판 형식을 전환하여 전자 카탈로그는 온라인으로 구입할 수 있도록 변경
- 사용된 종이의 종류를 가장 친환경적인 것으로 선정
- 인쇄시 에코잉크와 재활용지를 사용하여 Km0 프린터(항공운송 금지)를 사용
- 식당과 카페에서 Km0 제품과 채식주의자 선택권 강화
- 플라스틱 제로 (비닐봉지를 친환경으로 교체하는 것을 포함)
- 박물관, 레스토랑, 카페 등에서는 병에 든 생수를 사용하지 않음. 가능하지 않다면 플라스틱 병의 수 줄이기 위한 방안 활용
- 종이컵이나 플라스틱컵 대신 일반컵을 사용
- 박물관 직원과 관람객이 자전거를 타도록 자전거 주차장을 조성

Source: CiMAM(2021), Toolkit on Environmental Sustainability in the Museum Practice

서울문화재단 녹색생활 9대 실천수칙

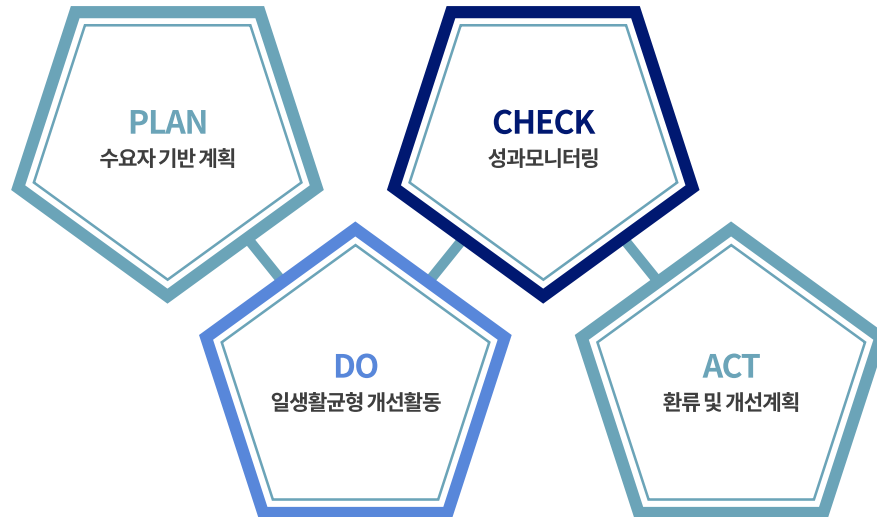
1. 사무실에 개인 온열(풍)기 사용을 금지합니다.
2. 집중근무시간 활용으로 시간외 근무를 줄입니다.
3. 종이문서를 줄이고 전자문서를 활용합니다.
4. 겨울엔 내복을 입고 여름엔 간소복을 입습니다.
겨울철 난방온도는 18도 이하로 여름철 냉방온도는 28도 이상을 유지합니다.
5. 퇴근 시 전기 플러그를 뽑습니다.
6. 컴퓨터를 쓰지 않을 때는 전원을 끕니다.
컴퓨터를 한 시간 켜놓을 경우 모니터와 본체를 합쳐 100Wh의 전기가 낭비됩니다.
컴퓨터에 모니터, 하드디스크 절전모드를 설정합니다.
7. 4층 이하는 계단을 이용합니다.
엘리베이터 1회 이용 시 약 30Wh의 에너지가 소모되며, 12.7g의 CO₂가 발생합니다.
8. 수돗물을 아껴 쓰고 친환경 제품을 사용합니다.
9. 야간근무시 개인 스탠드를 사용합니다.

2. 실행과제: II-4. 일생활 균형 고도화

재단에서 현재 적절하게 운영중인 유연근무제(시차출퇴근제, 시간선택제, 재택근무제 등) 이외의 일생활 균형 개선활동 추진
고용노동부 ‘근무혁신 10대 제안’ 우선적 추진 및 내부 니즈를 반영한 일생활 균형 프로그램 개발 및 PDCA 환류관리 체계 구축
여성가족부 가족친화인증 추진 (4월부터 지원가능한 가족친화인증준비 무료 컨설팅 신청, 그룹형 컨설팅-방문형 컨설팅으로 진행)

- 타 기관 우수 벤치마킹 사례 조사
- 직원조사/니즈 기반 이슈도출
- 반기/연간 목표 수립

- 프로그램별 데이터 취합
- 반기/연간목표 대비 성과 리뷰



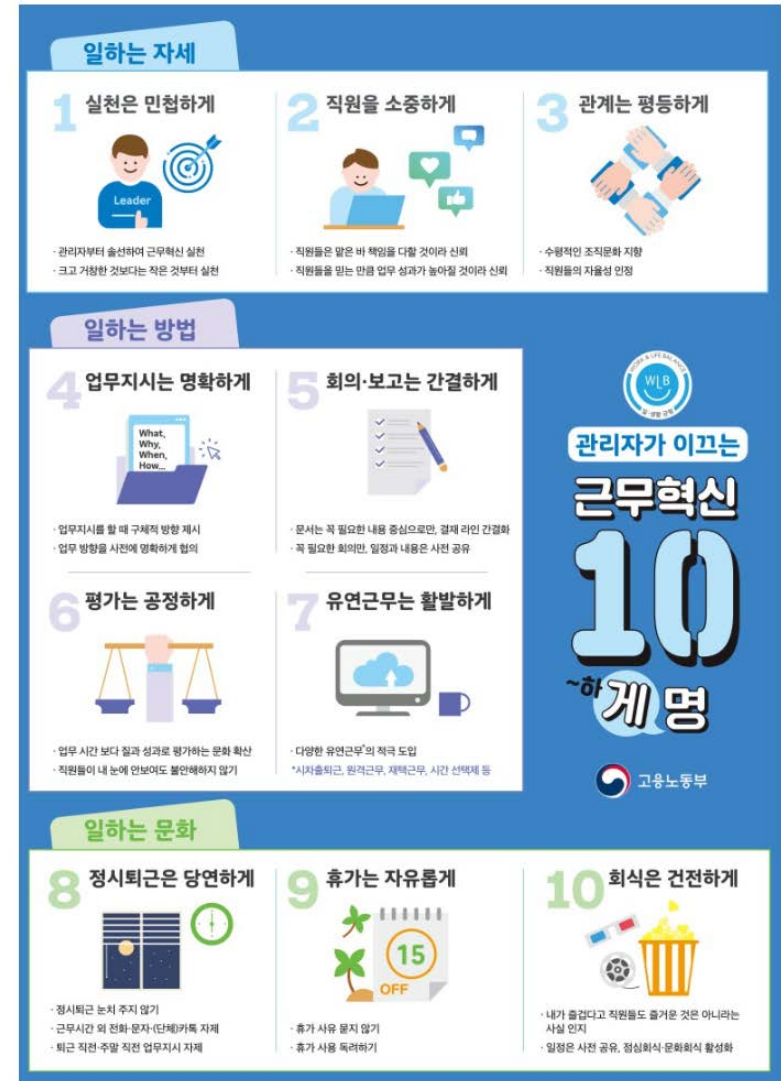
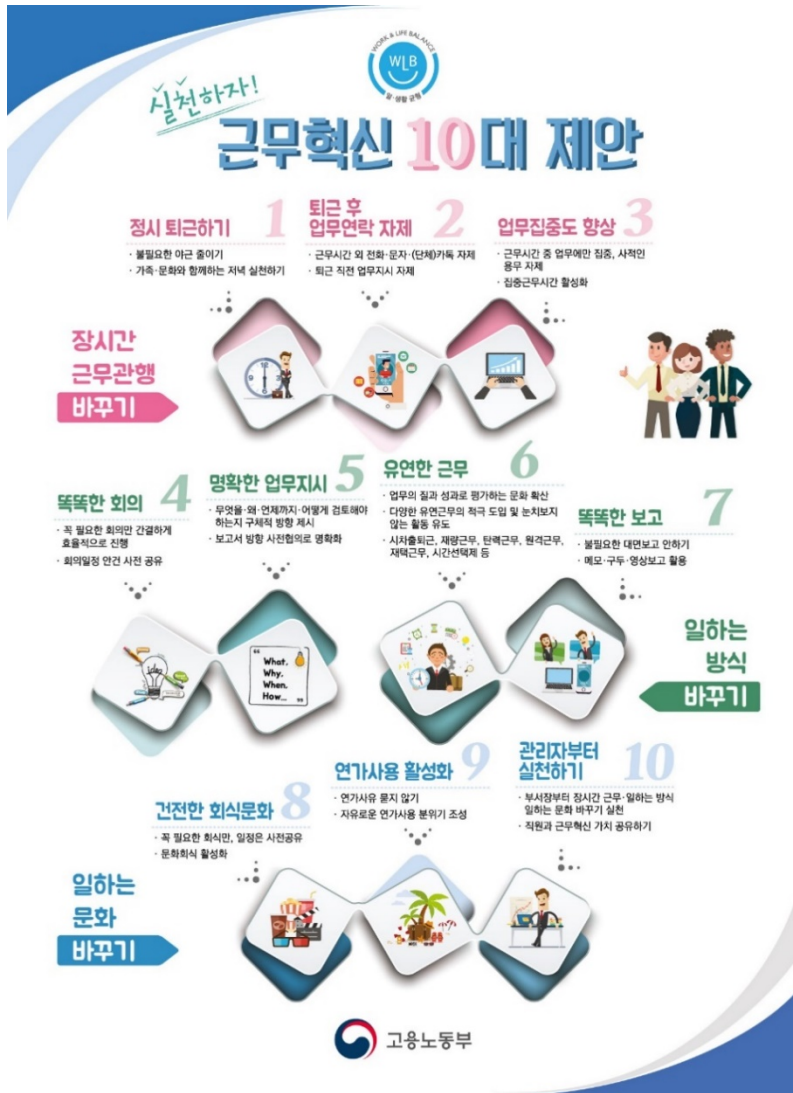
- 고용노동부 ‘근무혁신 10대 제안’ 우선준수
- 내부 니즈기반 개선활동 도출 및 시행
- 일생활 균형제도 홍보 캠페인/이벤트

- 운영성과 리뷰 및 평가
- 향후 개선방향 도출

고용노동부 공공 및 민간 우수사례

- 매주 금요일 1시간 조기 퇴근하는 ‘가족사랑의 날’
- 구성원이 직접 해야 할, 하지 말아야 할 각 10가지 원칙 준수
- 다양한 실내외 활동을 즐기는 문화 체험 프로그램 ‘OO데이’ 시행
- 월간 이슈를 공유하고 조직생활에 대한 궁금증 등을 묻고 해결하는 ‘타운홀 미팅’
- 지식향상, 신체단련 등 자기계발 목적으로 매월 한 가지씩 신청하는 제도를 운영
- 임신기간 중 단축근무 및 태아검진 휴가를 제공하는 등의 ‘예비맘 케어제도’
- 퇴근 후 업무지시를 자제하기 위해 근무 시간외에는 이메일 또는 예약 문자를 활용
- 점심식사 시간을 1시간 30분으로 지정
- 관리자 대상 일·가정 양립교육 및 부모교육 등 교육프로그램을 운영
- 직원과의 원활한 소통을 위해 ‘내 마음에 소리를 전해보우 우체통’을 자체 설치
- ‘직장 내 괴롭힘 방지’ 선제 활동, 존중 캠페인을 시행
- ‘111 캠페인’으로 회의 문화를 개선, 업무 연락 예절 개선
- 임신/출산/육아기 일생활 균형 제도 인사 불이익이 없도록 노사 합의 및 내부 규정 수립
- 장기간 휴가 및 최대 10일의 휴가를 다음 해로 이월 가능

2. 실행과제: II-4. 일생활 균형 고도화 (고용노동부 가이드라인)

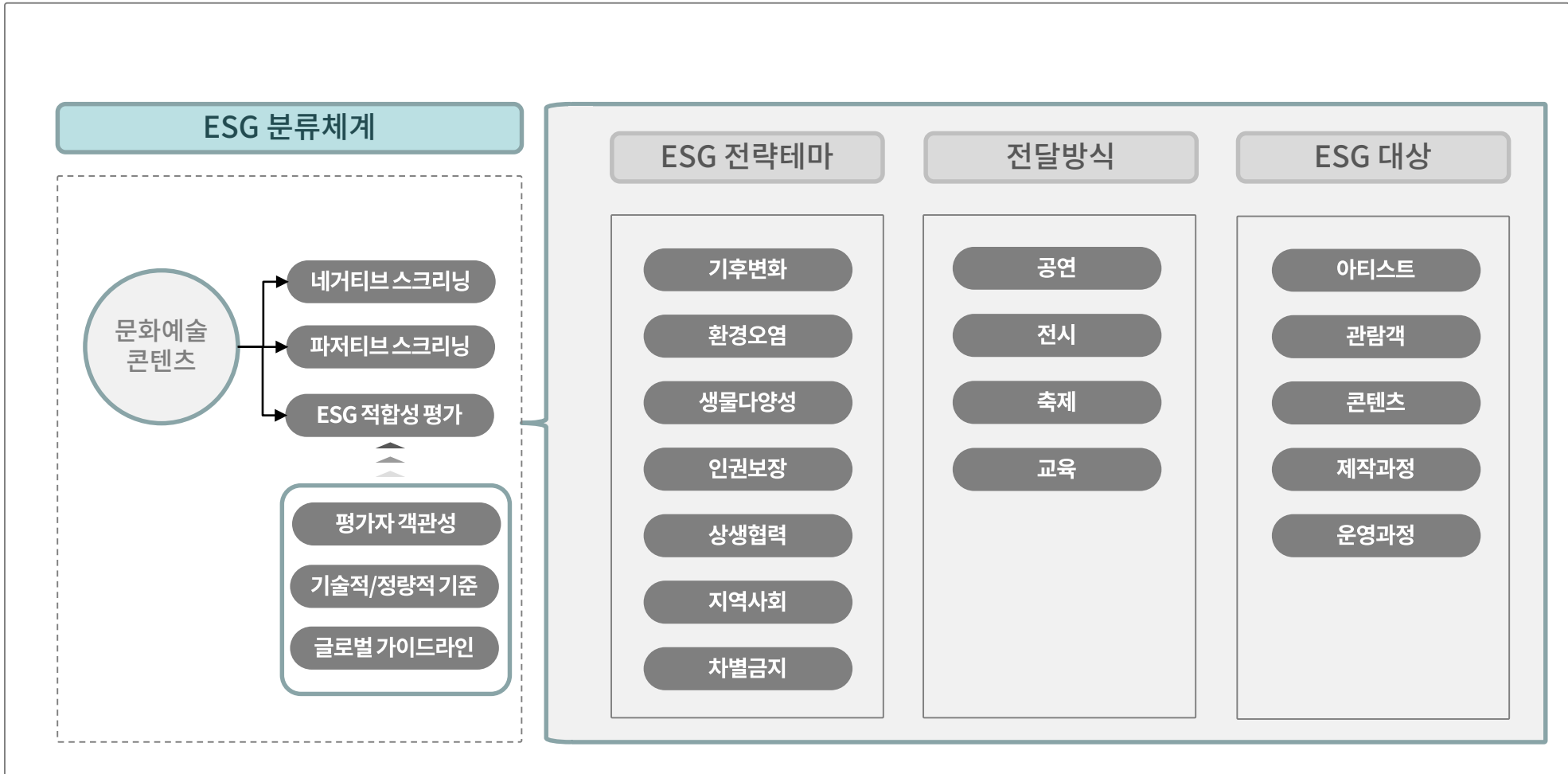


Source: 고용노동부

2. 실행과제: III-1. ESG 콘텐츠 기획

문화예술 콘텐츠가 ESG 기준에 적합한지 분류체계 개발 필요 (관련 부처 또는 문화재단간 연합을 통하여 개발하는 방안 검토)

분류체계는 환경 및 사회영역의 전략테마, 전달방식에 따른 분류, ESG 콘텐츠 참여대상에 따라 분류 가능 (전체 포트폴리오의 균형적 접근 필요)



2. 실행과제: III-2. 그린마케팅

그린마케팅 활동은 1) 그린 프로모션, 2) 관람객의 탄소계산기 앱 활용 및 상쇄활동, 3) ESG 콘텐츠(전시/공연 등) 홍보로 구성
마케팅 효율성을 위한 어플리케이션 개발 검토 필요 (전자 티켓, 탄소계산기 등 통합 툴) - 고양문화재단의 어플리케이션 개발 사례
별도의 앱 개발이 어려운 경우 홈페이지를 통한 그린 마케팅 전개 가능

그린 프로모션



- 공연 및 전시에 전자티켓을 사용한 입장 (구로문화재단 앱 개발)
- 홍보자료 및 보고서 등은 e-book으로 교체
- 외부자료는 재활용 용지, 저독성 잉크 사용
- 기념품 및 상품판매 등 연계시 환경영향 최소화 재료사용



탄소계산기



- 공연 및 전시에 참여하는 관람객에게 '탄소계산기' 제공 (구로문화재단 앱 연동)
- 관람시 이동 온실가스 계산 및 상쇄옵션 제공
- 상쇄배출권은 티켓 가격에 포함하거나 외부 파트너십을 통한 매칭 펀드로 추진
- 연간 옅섯 탄소감축량 대외 공개 및 참여 관람객에 대한 마일리지 등 마케팅 활용

ESG 콘텐츠 홍보



- 내부적으로 ESG 콘텐츠 분류체계 개발 (구로문화재단 ESG Taxonomy)
- ESG 테마 및 카테고리 분류체계에 따른 콘텐츠 구분/DB 관리
- ESG 문화예술 사업 마케팅 스토리라인 개발
- ESG 관련 공연, 전시, 교육에 대한 정보 제공 및 홍보

2. 실행과제: III-3. ESG 공급사슬관리

창작자, 예술단체, 시공사, 공급업체 등 다양한 파트너들의 탐색, 선정, 교육, 구매촉진 등을 위한 제도 개발 및 운영 촉진 필요
문체부, 환경부 등과 협력하여 ESG 공연/전시 가이드라인 개발 및 협력사 참여 시범사업 등에 주도적으로 참여하는 방안

ESG 콘텐츠 탐색 및 지원



- ESG 분류체계 테마별 협력사 탐색
- 기획/대관 등 협력사 선정시 ESG 테마 우대
- 공연/전시 성과에 따른 인센티브 시스템 개발
- 친환경 공연/전시 제작시스템 업체 우선선정

ESG 공연/전시 가이드라인 보급



- 문체부, 환경부 등 가이드라인 협력과제 추진
- 가이드라인 적용 시범사업 참여 (연차사업 연계)
- 협력사 대상 가이드라인 보급/전달

ESG 협력사 교육



- 문체부, 환경부 협력 ESG 교육사업 추진
- 교육대상 예술가/예술단체 모집 지원
- 예술가/예술단체 대상 교육장소 제공

공급사 구매우대 제도강화



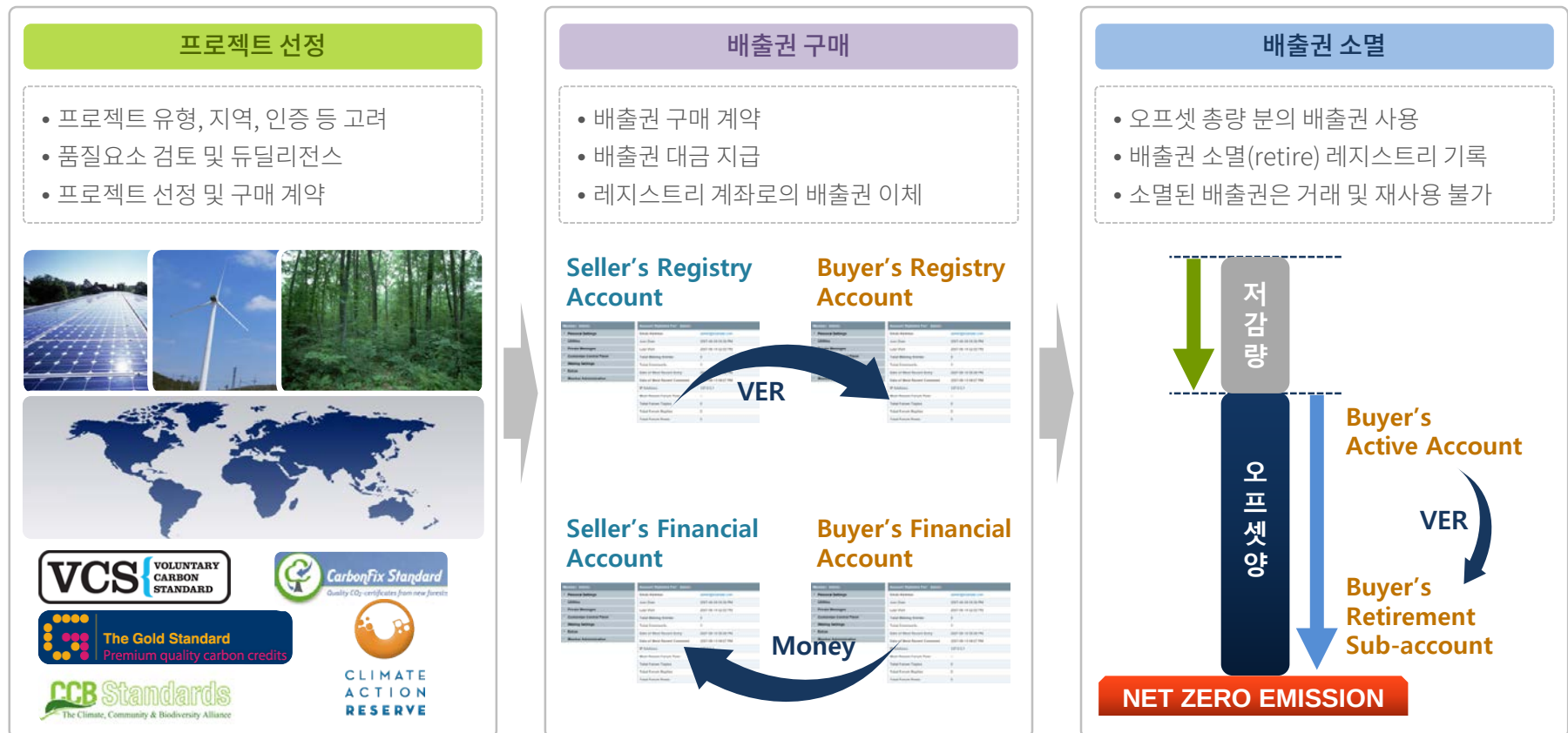
- 녹색구매/사회적기업 등 기존 우대정책 강화
- 건물유지보수/시공사 등 선정시 친환경 우대
- MRO/일반품목 구매 가이드라인 개발



ESG 가이드라인 개발 및
협력사 교육사업 공동추진

2. 실행과제: III-4. 탄소중립이벤트

재단의 공연, 전시, 축제 등 이벤트 중 탄소중립 추진대상을 선정하여 사전에 온실가스 인증기관, 자발적탄소배출권 획득방안 등 계획 수립
행사과정의 온실가스 측정, 상쇄를 위한 배출권 구매 및 소멸 과정을 거쳐 탄소중립을 완성하여 이에 대한 대외적 홍보 진행 (배출권 구매 후원 모집)



2. 실행과제: IV-1. ESG 네트워킹

국내의 경우 환경부, 산림청, 한국환경공단, 에너지관리공단, 환경정책평가연구원 등 주요 관련 부처와 네트워킹을 통해 사업참여 가능성 확인
글로벌 네트워킹을 위하여 문화예술 분야의 지속가능성 관련 기관들과 컨택 (재단의 ESG 경영추진 후 컴피티션 및 시상제 참여)

연대를 위한 파트너십

“환경의 지속 가능성을 향한 노력이 협력적으로 이루어질 것임을 우리는 분명히 알고 있다. 지속 가능한 개발 정책에 공공 기관의 참여는 필수적이지만 다른 예술가, 예술 기관 및 조직, NGO 및 네트워크와 연합함으로써 많은 조치를 취할 수 있다. 기후 위기는 모든 사람의 문제이고 지구 전체에 영향을 미치기 때문에 모든 곳에서 이 주제에 대한 아이디어와 정보에 접근하는 것은 상대적으로 용이하다. 우리 모두는 그 결과에 직면해 있다”



Source: Moore, S and Tickell, A 2014 'The arts and environmental sustainability: an international overview', D'Art Topics in Arts Policy, No. 34b, Julie's Bicycle and the International Federation of Arts Councils and Culture Agencies, Sydney



Wan Smolbag Theatre

- 오세아니아 바투아트 NGO 커뮤니티 극장으로 환경, 거버넌스 등에 대한 연극 등 교육프로그램 제공
- <http://www.wansmolbag.org>

ASEF(Asia-Europe Foundation)

- 지속가능개발 및 환경에 초점을 둔 국제 비영리 기구

Culture360.org

- ASEF 멤버로 아시아, 유럽간의 문화적 교류를 촉진
- <http://culture360.org/about-us/#sthash.fY3lLcX.dpuf><http://culture360.org/>

A Greener Festival

- 영국 및 글로벌 페스티벌에 대한 시상제도
- www.agreenerfestival.com/

100 Thousand Talent Project

- The Asia Cultural Artists Association에서 추진하는 프로젝트로 10년간 매년 1만명 작품에 환경적 지속가능개발을 반영하도록 예술가를 트레이닝 시킴
- <http://www.yzhcfigl.cn/>

WWF Earth Hour Creative Arts

- 환경을 고려한 시각예술 및 공연에 대한 시상제도
- <http://earthhour.org.au/awards/creative-arts/>

Eco Arts Awards

- 작곡, 문학, 순수예술 등 생태계 관련 국제 온라인 아트 컴피티션
- <http://www.ecoartsawards.com/>

2. 실행과제: IV-2. ESG 정보공개

재단 홈페이지의 '재단소개'에 'ESG 경영' 메뉴 신설

'ESG 경영' 메뉴에는 ESG 정책, ESG 지수, 문화예술 ESG 활동, 협력사 및 창작자 지원 ESG 가이드라인 등 콘텐츠 홍보



2. 실행과제: IV-3. ESG 보고체계

ESG 활동에 대한 대외적 보고형태는 글로벌 GRI 가이드라인(Event Organizer 섹터 전용)에 따라 지속가능경영보고서 형태가 적절
이후 사회적 가치의 화폐화 평가와 연계한 임팩트 보고서를 연계하여 발간하거나 대외적 차별화를 위하여 주요 활동의 임팩트 보고서 발간하는 방안

GRI 가이드라인 Event Organizer

항목분석

관련 활동 확인

데이터 확인



지속가능경영보고서 발간

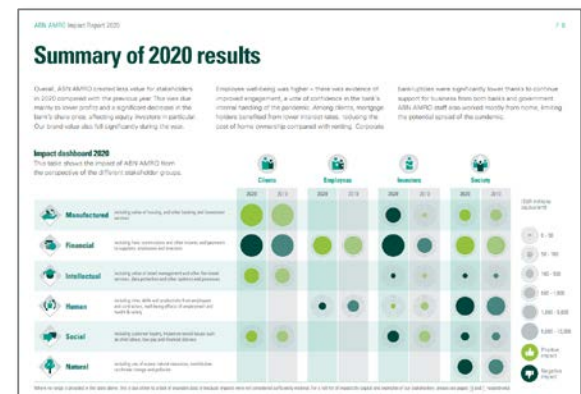
국영문 보고서

포럼 및 보고회



임팩트 보고서 발간

- 트렌드: 국내외 선진기업들은 사회적 가치의 화폐화 측정 확대
- 예시: 기업이 배출한 온실가스 피해의 화폐화 값은 30억원 규모 등
- 장점: 화폐라는 단일 단위로 표현되어 결과값에 대한 이해와 소통 용이
(이해관계자 communication/내부 전파 용이)
- 장점: ESG 활동간 임팩트 비교가 가능하여 리스크 및 기회 파악 용이
- 단점: 데이터 산출 및 화폐화 단계에 시간과 비용 투입이 필요하며 모든 임팩트가 화폐화 가능한 것은 아님



2. 실행과제: IV-4. 전략적 사회공헌

전략적 사회공헌 활동은 ‘業’의 특성을 반영하므로 조직내부 및 외부연계 문화예술에 특화된 사회공헌 활동을 추진 (기존의 사회공헌 활동 체계화 포함)
 사회공헌 플랫폼 개발을 통한 다수의 예술가, 공연 및 전시기획 등을 기부기관과 매칭시켜 각 기부자의 ‘業’의 특성에 맞는 스토리 전개 지원 가능

프로그램

임직원 봉사/기부

자발적 임직원 봉사단/봉사활동, 기부활동 참여

협약기반 사회공헌

복지재단 등 연계 객석나눔 협약, 현재 추진 중인 기부후원 단체 협력전략 구성

문화예술 기부

<구로 클래식 페스타> 등과 같은 문화예술기부 활동 활성화

플랫폼

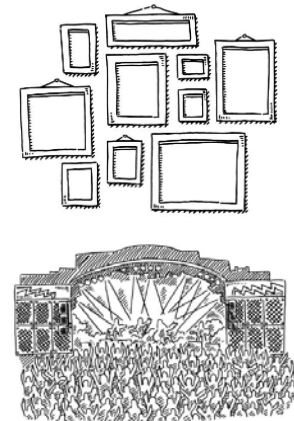
C
R
E
A
T
O
R



구로문화재단
사회공헌 플랫폼



P
E
R
F
O
R
M
A
N
C
E



VI

컨설팅 제언

1. 결론

2. 제언

1. 결론

ESG 내외부 환경분석 및 문화예술 분야의 특성을 고려하여 국내외 유사 기관의 ESG 경영사례를 분석하고 ESG 전략테마와 실행계획을 도출
4개 전략테마, 16개 실행계획의 중요성 및 추진용이성을 고려하여 단, 중, 장기 과제를 구분하여 추진계획을 제시

ESG 외부환경분석

- K-SDGs, 국내외 정보공시, K-ESG 가이드라인 진단 표준 등 국가차원의 ESG 목표 및 표준의 공공부문 영향력 증가
- 녹색건축물 인증제도, 탄소중립, 친환경수송, 녹색분류체계 등 환경분야의 제도 및 정책 강화

ESG 내부환경분석

- 경영평가 항목에 ESG 관련 내용이 많이 포함되어 있음
- ESG 관련 전시, 공연, 예술교육사업은 적절히 추진하고 있음
- 그러나 ESG 전략 및 관리체계를 갖추고 있지 못함

국내외 벤치마킹

- 구로문화재단 적용가능성을 고려한 국내외 문화예술재단, 극장, 박물관 등의 ESG 경영요소별 벤치마킹 수행
- 재단 관점에서는 인력 및 예산소요가 큰 사업은 인력 및 예산을 고려하여 추진 검토가능

ESG 경영전략 도출 과정

- ✓ ESG 정보공시 및 평가항목을 고려한 ESG 추진요소 도출
- ✓ 문화예술 조직에서 주로 수행하는 ESG 프랙티스 도출
- ✓ 경영평가 결과 ESG와 관련된 영역의 연계 추진 필요
- ✓ 재단의 추진용이성, 중요성을 고려한 ESG 실행계획 수립

ESG 경영전략 도출

- 전략테마로 ESG 구축전략, ESG 인프라 조성, ESG 콘텐츠 특성화, ESG 커뮤니케이션을 선정하여 각 테마별 4개의 실행계획 수립
- ESG 구축전략: 향후 ESG 경영을 추진하기 위한 전략 및 로드맵, 성과지표관리, 조직구축 등 기본체계를 수립
- ESG 인프라 조성: ESG 주요 영역별 제도 및 시스템, 물리적 인프라 개선 등 기반조성
- ESG 콘텐츠 특성화: 전시 및 공연, 문화예술교육 분야의 ESG 관련 기획, 조달, 마케팅 등이 이루어질 수 있도록 프로세스 구축
- ESG 커뮤니케이션: 대내외적으로 ESG 중요성 및 계획, 사업, 성과에 대해 커뮤니케이션 할 수 있는 플랫폼 접근

2. 제언

주요 벤치마킹 대상기관은 규모가 큰 편이며 장기간 ESG 경영을 추진하는 경우가 많아 모든 제도 및 프로그램을 도입하는 것은 적절하지 않음
재단의 인력 및 예산, 추진과제의 실행용이성을 고려할 필요가 있으며 가시적인 추진 동력을 위하여 경영평가 대응과 연계하는 방안을 검토할 필요

재단의 자원을 고려한 전략수립 필요

- 기관 특성상 별도의 사업예산의 한계
- 그린빌딩/에너지 효율시설 예산 필요
- 재단의 인력규모를 고려할 때 ESG 전담 조직 운영 어려우므로 인적자원 고려필요
- 직원들의 기존 업무와 ESG 추가업무 병행시 임직원 부담증가 고려 필요
- 외부 기관협력/자문/컨설팅 등 외부 네트워킹 및 자원조달을 통한 지원방안 검토

실행용이성을 고려한 우선순위

- ESG 전략 및 거버넌스 체계 기본구축
- 글로벌 이니셔티브 가입 및 홍보
- ESG 정책수립 및 홈페이지 메뉴신설
- ESG 지수보완 및 측정, 관리
- ESG 콘텐츠/교육사업 재분류화
- 공연/전시/축제 탄소중립이벤트 추진



경영평가 대응전략 연계

- 일생활균형 니즈조사 및 프로그램 확대
- 윤리경영 및 안전경영시스템 구축
- 경영전략 연계 ESG 관리체계: 계획, 실행, 모니터링, 환류체계 구축
- 비정규직 일자리 창출 및 자원봉사 통계 관리
- 노사협의회 개최 및 공동의사결정 실행 및 피드백, 성과관리
- 예술교육 지원 등 만족도 종합관리 보완

지자체의 ESG 사업 및 시설예산 지원, 이사회 ESG 인식촉진, 환경부 등 지원사업 및 컨설팅 기회모색

ESG 경영의 기본체계 구축 이외에는 Low-hanging Fruit 전략 추진 (작은 성과를 통한 내외부 신뢰구축 및 성장 순환고리 형성)

ESG 전략추진을 통한 경영평가 등급향상 등 실질적인 결과물을 기반으로 추진 동력 확보 및 ESG 추진적합성 의의 확보

[2022년 지방공기업평가원 심층컨설팅]

구로문화재단

ESG 경영전략

2022년	7월	일 인쇄
2022년	7월	일 발행

발 행 처 **지 방 공 기 업 평 가 원**
서울특별시 서초구 반포대로 30길 12-6
TEL: 02-3489-2700 FAX: 3489-2709

발 행 인 최 치 국

인 쇄
