ENVIRONMENTAL

SOCIAL

GOVERNANCE

2022 문화예술 ESG 워킹그룹 활동보고서

한국문화예술위원회 | Parti

2022
문화예술 ESG
워킹그룹
활동보고서

한국문화예술위원회 | Parti

목차

들어가며

4 공공기관, 문화예술, 그리고 ESG
5 더 나은 문화예술 ESG를 위한 연결을 꿈꾸며

Chapter 1. 활동 소개

8 ESG 워킹그룹 프로세스
9 ESG 워킹그룹 커리큘럼
14 참여자 현황

Chapter 2. 활동 과정

20 1강. 문제는 ESG가 아니야!
28 2강. 공공기관 ESG 경영전략의 목표는?
34 3강. 지속가능보고서, 왜 필요할까? 어떻게 만들까?
40 4강. 문화예술에 의한, 문화예술을 위한 ESG

Chapter 3. ESG 실천과제 발굴

44 주제 키워드1. “조직 내재화 & 인식 제고”
47 주제 키워드2. “ESG 전략체계 수립”
50 주제 키워드3. “네트워크 & 커뮤니티 구축”
53 주제 키워드4. “ESG 성과지표 관리”
56 과제에 대한 피드백과 제언

Chapter 4. 참여자 만족도 및 소감

60 참여자 만족도 설문조사 결과
64 참여자 소감, 말! 말! 말!

공공기관, 문화예술, 그리고 ESG



오늘날 기업 경영의 화두는 단연 ESG입니다. 유럽연합(EU)은 지난 6월 '기업 지속가능성 보고지침(CSRD)'을 통해 기업 활동이 환경에 미치는 영향 등 ESG 경험과 정보를 기업 연차보고서에 의무적으로 공개하도록 했으며, 미국도 기업 기후위기 관련 정보를 의무 공시하는 '기후리스크 공시법'을 통과시켰습니다. 우리나라도 다르지 않습니다. 2025년까지 자산 2조원 이상의 상장 기업이라면 예외 없이 환경적·사회적 활동을 담은 '지속가능경영보고서'를 공시하도록 했습니다.

ESG는 오늘날 기업 경영의 핵심 키워드입니다. E(Environmental)는 기업 경영 과정에서 발생하는 자원이나 에너지 및 폐기물, 온실가스와 탄소 배출과 같은 환경적 요소를, S(Social)은 인권이나 다양성, 노동조건, 지역사회 관계와 같은 사회적 요소를 뜻하며, G(Governance)는 경영의 투명성과 직결되는 의사결정과 인사 등의 지배구조를 의미합니다. 이 3가지 요소는 기업의 사회적 책임을 말해주는 '가치'이자 '지표'이며, 지속가능성을 위한 '경영 전략'이기도 합니다.[1]

법적인 공시 의무화 외에도, 기업의 전략과 가치적 측면에서 이러한 변화는 일어나고 있습니다. 애플과 마이크로소프트와 같은 글로벌 빅테크 기업은 이미 탄소중립 100%와 같은 친환경 실천을 추구하고 있습니다. 이제 ESG는 글로벌 가치사슬(GVC)의 패러다임을 변화시키고, 기업 및 이해관계자의 수익에도 영향을 미치는 중요한 가치이자 지표라고 할 수 있습니다.

사회적 트렌드를 반영하듯 공공기관 역시 앞다투어 ESG 전략을 도입하고, 경영평가 항목에서 관련 지표를 개선하고 있습니다. 문화예술기관을 포함한 공공의 영역에서의 ESG 접근은 어떤 의미를 갖는 걸까요? 사회·환경적 책임이 장기적으로는 재무적 이익에 영향을 미치는 패러다임 변화에 민감하게 반응하는 기업과 달리, 공공기관은 그 자체로 공적인 목적으로 설립해 운영되는 곳입니다. '왜 필요할까?'라는 근본적 질문이 없다면, 결국 또 하나의 평가를 위한 형식적인 절차에 지나지 않을 수도 있겠지요.

1 GS칼텍스 미디어허브(2021.07.29.), ESG란 무엇이며, 왜 중요할까?

더 나은 문화예술 ESG를 위한 연결을 꿈꾸며

본 자료집은 <문화예술기관 ESG 워킹그룹>의 활동 과정과 결과물을 담은 활동보고서입니다. 활동에 참여한 문화재단 실무자들은 강의와, 과제와, 팀 모임 토론을 통해 개념을 이해하고, 사례를 학습하며, 저마다의 과제를 발전시켜보았습니다.



"공공기관으로서, 더 나아가 문화예술기관으로서 지향해야 할 ESG란 무엇일까?" 가시적인 전략이나 지표 너머로, ESG 워킹그룹은 근본적 질문을 던지고 싶었습니다. 단순히 ESG 개념과 이론을 학습하는 데 그치지 않고, 서로의 고민과 경험을 충분히 나눠보는 데 주목한 이유입니다.

문화예술과 ESG를 고민하는 모든 사람들에게 이 자료집에 담긴 결과물과 고민들이 작지만 의미 있는 사례가 된다면 좋겠습니다.



1

INTRODUCTION

활동 소개

ESG 워킹그룹 프로세스

ESG 워킹그룹 커리큘럼

참여자 현황

ESG 워킹그룹 프로세스

문화예술 ESG 워킹그룹은 오프라인교육(강의와 워크숍), 과제, 온라인 팀 모임이
혼합된 형태로 운영되었습니다. 1~3강까지는 강의 말미에 개인 과제가 주어지고,
작성한 과제를 그룹 별로 토론하는 온라인 팀 모임으로 이어지며,
과제와 팀 모임 결과물은 다음 회차 강의에서 함께 공유하는 시간을 가졌습니다.



이러한 순환적 교육 프로세스는 학습에서 생긴 인사이트와 고민이 휘발되기 전에
동료 참가자들과 나누고, 끊임없이 피드백하며 발전시키기 위한 장치입니다.
전문가가 해답을 제시하기보다는, 현장에서 ESG를 직접 실천해야 할
문화예술기관 구성원들의 자발적 워킹그룹이 이루어질 수 있도록 촉진했습니다.

ESG 워킹그룹 커리큘럼

회차	프로그램 구분	프로그램 일정	프로그램 내용
1강	오프라인 교육	8.26.	· 킥오프 : 안내, 참가자 인사, 행동강령 정하기 · 강의 : ESG와 지속가능경영의 이해
	과제	9.1~9.9	· 과제 : 자가진단표 작성을 통한 조직 진단
	온라인 팀 모임	9.14.~9.16.	· 팀별 과제 공유 및 인사이트 나눔
2강	오프라인 교육	9.30.	· 과제 및 팀 모임 리뷰 · 강의 : ESG 이슈 도출과 전략 수립
	과제	10.1~10.10.	· 과제 : 조직의 핵심이슈 발굴을 위한 관련성 도출
	온라인 팀 모임	10.12.~10.13.	· 팀별 과제 공유 및 인사이트 나눔
3강	오프라인 교육	10.28.	· 과제 및 팀 모임 리뷰 · 강의 : ESG 지속가능보고서 발간의 이해
	과제	10.28.~11.9.	· 과제 : 지속가능보고서 벤치마킹 리뷰
	온라인 팀 모임	11.9.~11.14.	· 팀별 과제 공유 및 인사이트 나눔
4강	오프라인 교육	11.25.	· 과제 및 팀 모임 리뷰 · 강의 : 지속가능한 사회를 위한 문화예술, 파트너십
5강	마무리 오프라인 워크숍	12.9.	· 기관 내 ESG 활동사례 공유 · 실천과제 발표 · 시상식 및 회고

오프라인 교육

교육 개요

회차	교육주제	강사	장소
1강	ESG와 지속가능경영의 이해	고대권 (이노소셜랩 대표)	헤이그라운드 서울숲점
2강	ESG 이슈 도출과 전략 수립		
3강	ESG 지속가능경영보고서 발간의 이해	김민지 (前 이노소셜랩 이사)	
4강	지속가능한 사회를 위한 문화예술, 파트너십		

교육 사진






과제

과제 개요

회차	과제명	작성 방법
1강	자가진단표 작성을 통한 조직 진단	· 구글스프레드시트 내 항목 기입 · 인사이트 및 질문사항 도출
2강	조직의 핵심 이슈 발굴을 위한 관련성 도출	· 구글스프레드시트 내 항목 기입 · 인사이트 및 질문사항 도출
3강	지속가능보고서 벤치마킹 리뷰	· 벤치마킹하고 싶은 보고서 검토 · 보고서 링크 및 인사이트 도출

과제작성 및 발표 사진

진단 항목	점수	점수를 표기한 이유(근거) *텍스트로 작성해주세요.
최고경영진은 사회책임 경영에 대한 의지를 표명하고 이를 실천하기 위한 리더십을 발	1	ESG경영 필요성 인지, 의지표명
최고경영진은 사회책임경영 실현을 위한 거버넌스를 갖추고 이를 지속적으로 개선하고	0	
조직은 조직전략에 사회책임을 반영하고 있습니까?	1	축제 등 주요행사 때 ESG운영 노력
조직은 해당 조직의 사업과 환경변화를 고려하여 사업 전략 내 사회책임경영의 통합방	1	ESG컨설팅 추진중
조직은 사회책임경영 전략을 반영한 사업활동이 창출하는 경제적, 사회적, 환경적 성과	0	
사회책임경영의 효과성을 확보하기 위한 조직 내 의사결정 권한이 있는 조직의 관여가	1	
기업은 사회적책임 원칙과 관행을 실행할 수 있는 절차, 시스템, 구조, 메커니즘을 마련	0	
조직은 사회적책임이 반영된 조직문화를 형성하여 사회책임경영의 이행을 뒷받침하고	1	직원 간 공감대 형성
최고경영진은 조직의 장기전략에 부합하는 조직문화를 형성하고 있으며, 이사회는 이	1	
이사회는 재무위험과 비재무위험을 함께 고려하여 경영판단을 합니까?	1	
조직은 비재무이슈를 식별하여 조직에 영향을 미칠 수 있는 위험과 기회요인을 파악하	1	문화정책연구소 정책 분석중
조직은 파악한 비재무이슈 중 위험요인과 기회요인을 전략에 반영하고 있습니까?	0	
조직은 비재무위험의 대응 우선순위에 따라 부정적인 영향을 최소화할 수 있는 방안을	1	
조직은 비재무위험 대응방안이 의도한 목표를 효과적으로 달성했는지 평가하고, 결과에	0	
최고경영진은 인권경영에 대한 의지를 표명하고 이를 대내외 이해관계자에게 공개하고	0	금년도 추진 과업
조직은 인권이슈에 대한 정책을 마련하고 이해관계자와 공유하였습니까?	0	
조직은 인권영향평가 등을 실시하여 사업활동에서 발생할 수 있는 실제적, 잠재적 인권	0	
조직은 인권영향평가 결과를 바탕으로 위험예방 및 완화조치를 마련하고 인권위험을	0	
조직은 이해관계자가 인권과 관련된 고충을 수시로 전달할 수 있는 채널을 마련하고 있	2	고충상담위원회, 사이버신고센터 등
조직은 다양성을 고려하여 고용을 증진하고 유치한 인재를 유지할 수 있도록 노력하고	2	
조직은 한법이 정한 노동3권, 국제노동기구(ILO)에서 규정한 근로자의 기본적 권리를	2	근로기준법 준수
조직은 노사 간 성실하고 효과적인 대화를 통해 건전한 노사관계를 형성하고 있습니까	1	분기별 노사협의회 운영

[1강] 자가진단표 점수 표기 및 근거 작성 예시

영역	범주	분류번호	진단 항목	관련성 유무 (O / X)	1) 관련 부서
정보공시(P)	정보공시 형식	P-1-1	ESG 정보공시 방식	O	전략기획팀
		P-1-2	ESG 정보공시 주기	O	전략기획팀
		P-1-3	ESG 정보공시 범위	O	전략기획팀
	정보공시 내용	P-2-1	ESG 핵심이슈 및 KPI	X	전략기획팀
	정보공시 검증	P-3-1	ESG 정보공시 검증	O	전략기획팀
환경(E)	환경경영 목표	E-1-1	환경경영 목표 수립	X	
		E-1-2	환경경영 추진체계	X	경영지원팀
	원부자재 [도움기능 : 첨조 : Scope(온室범위) 개념]	E-2-1	원부자재 사용량	X	
		E-2-2	재생 원부자재 비율	X	
		E-3-1	온실가스 배출량 (Scope1 & Scope2)	X	
		E-3-2	온실가스 배출량 (Scope3)	X	
		E-3-3	온실가스 배출량 검증	X	
	에너지	E-4-1	에너지 사용량	X	
		E-4-2	재생에너지 사용 비율	X	
	용수	E-5-1	용수 사용량	X	
		E-5-2	재사용 용수 비율	X	
	폐기물	E-6-1	폐기물 배출량	X	
		E-6-2	폐기물 재활용 비율	X	
	오염물질	E-7-1	대기오염물질 배출량	X	
		E-7-2	수질오염물질 배출량	X	
	환경 법/규제 위반	E-8-1	환경 법/규제 위반	X	
	환경 라벨링	E-9-1	친환경 인증 제품 및 서비스 비율	O	경영지원팀

[2강] K-ESG 가이드라인 항목에 따른 기관 관련성 체크



[3강] 타기관 지속가능보고서 리뷰



과제 공유 및 인사이트 발표

온라인 팀 모임

팀 모임 개요 (총 3회)

회차	팀 모임 일정	모임 내용	팀 모임 방법
1강	1그룹(5명) : 9.15. 2그룹(6명) : 9.16. 3그룹(4명) : 9.14.	1회차 과제 공유 과제를 통해 도출한 인사이트와 질문 나누기	온라인 줌(zoom) & 공동문서(구글)
2강	1그룹(6명) : 10.12. 2그룹(6명) : 10.12. 3그룹(6명) : 10.13.	2회차 과제 공유 과제를 통해 도출한 인사이트와 질문 나누기	
3강	1그룹(5명) : 11.14. 2그룹(6명) : 11.9. 3그룹(6명) : 11.9.	3회차 과제 공유 과제를 통해 도출한 인사이트와 질문 나누기	

교육 사진







마무리 워크숍

워크샵 개요

프로그램 일시	프로그램 내용	장소
12.9.	**문화예술 ESG 운영사례 공유** · 경기문화재단 사례 · 한국문화예술위원회 사례 **ESG 실천과제 발표 (참여자 전원)** · 1그룹 : 조직 내재화 & 인식 제고 · 2그룹 : ESG 전략체계 수립 · 3그룹 : 네트워크 & 커뮤니티 구축 · 4그룹 : ESG 성과지표 관리 **시상식 및 활동 회고**	헤이그라운드 서울숲점

참여자 현황

전국에서 모인, 각양각색의 문화재단 담당자들
모집 대상 : 문화예술분야의 지방자치단체 출자출연기관 소속 실무자 중
ESG 경영, 사회적가치 경영, 지속가능 경영, 사회공헌 등 관련 업무 담당자 17명

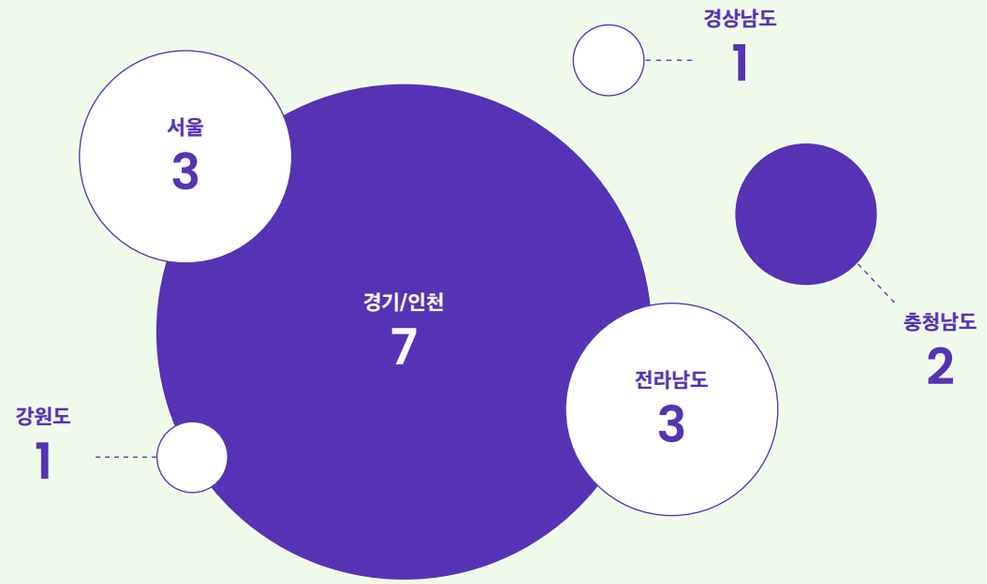
참여자 근속기간 현황

(단위: %)



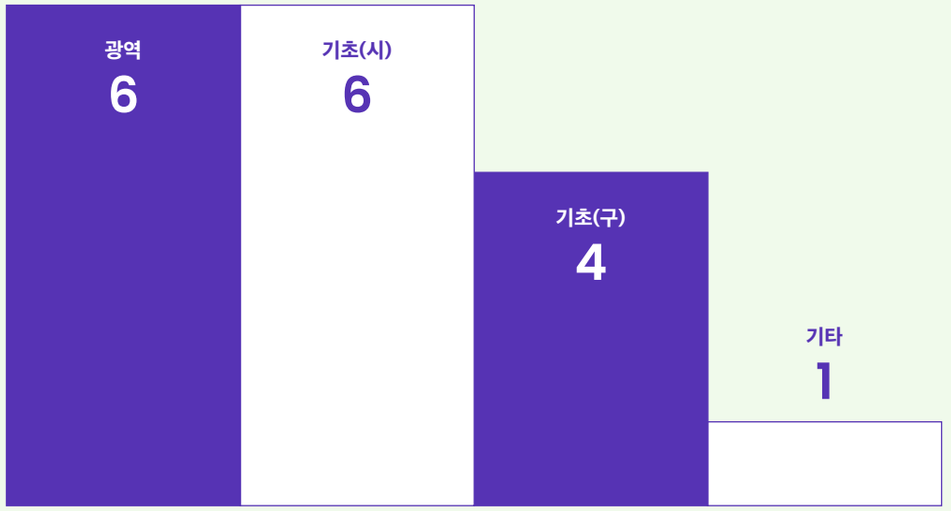
참여자 지역 현황

(단위: 명)



광역/기초 단위 참여 현황

(단위: 개)



주요 관심사와 참여 동기/니즈

Q. 워킹그룹에 참여하게 된 동기나, 활동을 통해 가장 기대하는 바는 무엇인가요?

올해 처음 ESG 경영 업무를 맡게 되어 조금 막막하기도 합니다. 기본 지식도 부족해 공부를 더 하고 싶어 지원했습니다!

ESG에 관심은 있으나 조금 소극적으로 접근하고 있다는 갈증이 있었는데, 이번 기회에 제대로 공부해보고, 사례도 많이 알아가고 싶습니다.

최근 ESG 경영이 많이 강조되고 있지만, 문화예술기관에 맞는 정책이 명확하지 않다고 생각합니다. 저희 기관만의 고민은 아니기에, 다른 분들과 이런 고민을 나누고 토론하고 싶어요.

담당자로서 실적 분석, 자료 작성, 업무수행완성도 제고를 위해, 무엇보다 ESG 자체에 대한 이해를 높이고 싶어 신청했습니다.

지속가능경영 계획 수립, 지역사회에서 문화재단의 역할에 관한 새로운 관점 정립, 정책 수립 등에 대한 기초 배경지식을 얻고 싶습니다.

사업을 위한 사업, 소모적 예산 집행에서 벗어나 실질적으로 사회문제에 대응하고 가치를 창출하는 재설계 방법을 학습하고 싶어요.

사회적가치 실현 확대를 위해 ESG경영체계 구축을 준비 중입니다.

ESG 경영 도입 추진을 앞두고, 학습과 노하우 나눔을 위해 지원합니다!

저희 조직에서 내년도 ESG경영 선포를 앞두고 준비 작업을 진행 중입니다. 담당자로서 관련 역량을 강화하고, 타 문화기관 담당자들의 노하우도 많이 알아가면 좋겠습니다.

ESG경영 선포는 했는데, 인권경영과 같이 가이드라인이 없는 상황이라, 관련해 도움을 받고 싶어 지원했습니다.

타 재단과의 네트워크를 통해 상호발전할 수 있는 계기가 되면 좋겠습니다.

ESG 추진계획 수립을 통해 각 부서별로 산발적으로 수행되는 친환경, 사회공헌 활동 등을 집약시켜보고 싶습니다.

지속가능한 문화예술생태계 조성을 위해 기관의 ESG 기조를 더욱 확대 발전할 계획입니다. 이에 실효성 있는 정책 발굴과 기관경영 반영을 위해 참여합니다.

ESG경영, 사회적가치경영, 지속가능경영, 사회공헌 등 모두 꼭 필요한 업무라 교육이 매우 기대됩니다!

경영지원팀 담당자로서 재단 직원들의 인식변화를 도모하고 싶습니다. 모든 사업에 ESG 가치를 확산하고 반영하는 길잡이가 되고 싶어요.

우리 기관에 맞는 ESG 구현을 위한 계획을 수립하던 차였는데, 프로그램 소식을 듣고 바로 지원했어요.

PROCESS

활동 과정

1강. 문제는 ESG가 아니야!

2강. 공공기관 ESG 경영전략의 목표는?

3강. 지속가능보고서, 왜 필요할까? 어떻게 만들까?

4강. 문화예술에 의한, 문화예술을 위한 ESG

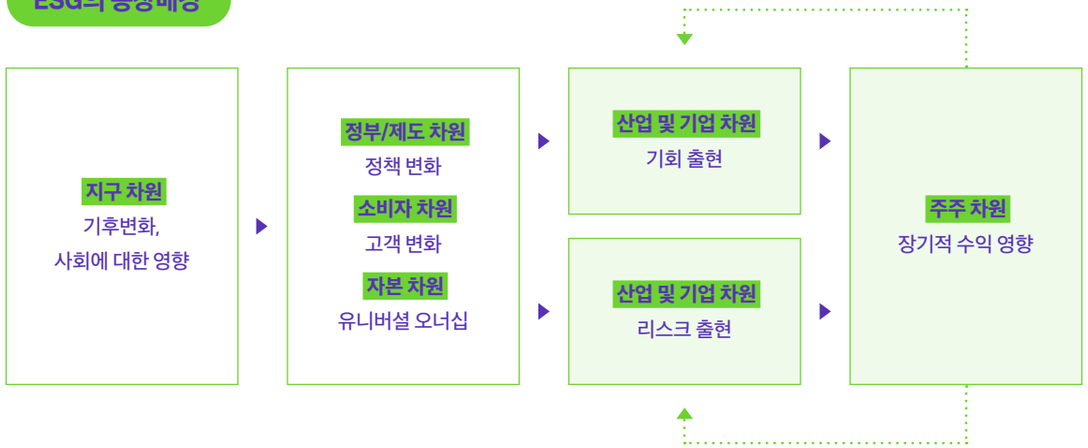
두 번째 챕터에서는 강의와 과제, 팀 모임에서 어떤 이야기를 학습하고,
나누고, 구체화했는지를 담았습니다. 이론과 사례를 적절히 배치한 강의,
과제를 통한 ESG 항목 진단과 이슈 도출, 팀 모임을 통해 나눈 인사이트는
어떤 것들이었는지, 간단히 살펴봅니다.

1강. 문제는 ESG가 아니야!

ESG와 지속가능경영의 이해

단순히 경영평가를 잘 받기 위해 ESG를 하는 것을 넘어, ESG를 통해 사회와 조직의 가치를 높이고 싶다는 마음을 누구나 가집니다. 그러나 ESG의 개념이 복잡한 것 같고, 무엇부터 시작해야 할지 손에 잘 안 잡히기도 합니다. ESG란 무엇일까요?

ESG의 등장배경



ESG와 기업의 변화

과거에 기업의 가치를 평가하는 수단은 주로 재무적인 정보에 집중되어 있었습니다. 그러나 최근에는 기업의 경영상의 결정이나 활동에 수반되는 비재무정보(ESG)도 반영해 기업의 가치를 평가해야 더 정확하고, 장기간에 걸친 기업의 가치를 예측할 수 있다는 흐름이 있습니다. 이는 환경(E), 사회(S)의 각 부문에서 발생하는 변화들을 기업이 충분히 이해하고 이에 대해 적극적으로 사고하며 의사결정(G)을 해야만 기업도 존속하고 기업의 존립기반인 지구와 사회가 유지될 수 있다는 확신에 근거한 것입니다. 비재무적 요인들로 인해 발생하는 리스크와 기회를 잘 식별하고 대응할 수 있어야 온전한 기업의 전략수립과 성장이 가능하다는 것입니다. 이런 관점에서 ESG에 대한 중요성이 강조되고 있으며, ESG의 중요성이 강조되는 맥락은 기업에게만 해당되는 것이 아니라 공공기관에게도 적용됩니다. 공공기관 역시 사회와 환경에 영향을 미치고 영향을 받기도 하는 존재이기 때문입니다.

공공기관의 ESG

물론 공공기관의 ESG는 기업의 ESG와는 다를 것입니다. 공공기관은 국민의 세금으로 운영되고, 수익을 추구하기 보다는 공익을 추구해야 하는 본래적인 속성을 가지고 있기 때문입니다. 그래서 이런 질문이 생깁니다. “우리 조직의 ESG의 목표는 무엇일까?” ESG를 단순히 공공기관 경영평가를 잘 받기 위한 수단으로 생각한다면 오늘의 이야기는 별 의미가 없습니다. 그러나 ESG를 통해 조직의 변화를 이루어내고자 한다면, 그 변화의 방향성에 무엇이 있는지 고민해볼 필요는 있습니다. 우리 조직의 ESG 목표는 무엇일까요?

공공기관의 ESG가 잘 활용되었을 때의 결과이미지(이해관계자 관점)

공공기관의 ESG가 잘 활용된다면, 공공기관의 이해관계인 국민과 임직원에게 더 좋은 서비스를 제공할 수 있을 것입니다. 국민에게 더 포용적이며 지속가능한 서비스를 제공하고, 조직은 건강해질 수 있습니다. 공공기관의 공공성이 더욱 확대될 수 있습니다. 이러한 기대를 충족하기 위해 ESG의 목표를 사고하는 과정에서 ISO26000으로 눈을 돌려봅니다.

ESG는 투자자의 장기적 이익 관점에서 제기되었지만, 그 이전부터 기업이 사회와 환경에 미치는 영향에 대해 인식하고 이를 의사결정에 반영해야 한다는 논의들이 있었습니다. 이를 사회적책임이라고 합니다. 2010년 발표된 ISO26000은 사회적책임에 중요한 준거점이 되고 있는데, 특이하게도 ISO26000은 기업만이 아니라 공공기관, 정부, 학교도 ISO26000을 통해 사회적책임을 실현할 수 있다고 얘기합니다. 그리고 사회적책임의 목표는 “지속가능한 발전에 기여하는 것”이라고 정의합니다. ISO26000은 조직의 의사결정이나 활동이 사회와 환경에 미치는 영향을 이해하고, 사회적책임이 조직의 관계와 업무로 내재화되어야 한다고 강조합니다. 조직에 포함된 나의 업무 방식과 관행도 이러한 내재화의 범위에 포함됩니다. 자연스레 거대한 성찰을 필요로 합니다.

이러한 성찰은 ESG에도 이어집니다. ESG는 그 개념상 환경과 사회의 변화가 조직에 미치는 영향을 잘 이해할 것을 기본으로 합니다. 그러나 동시에 조직이 환경과 사회에 미치는 영향도 잘 이해할 것을 요청합니다. 이러한 이중중대성의 관점을 잘 이해해야 반쪽짜리 ESG를 피할 수 있습니다.

문화예술기관의 사회적 책임

공공기관, 문화예술기관의 목적에 맞는 ESG 가치를 세우기 위해서는 '사회적 책임의 인식'과 '이해관계자의 식별 및 참여'라는 두 가지 요소를 바탕으로 해야 합니다. 사회적 책임을 인식한다는 것은 선한 사람, 좋은 사람이 되어야 한다는 것이 아니라 우리가 하는 결정과 활동이 사회와 환경에 미치는 영향에 대한 충분한 지식과 인식을 가지고 있어야 함을 의미합니다. 우리 사업에 영향을 받는 사람들을 이해관계자라 하는데, 조직의 의사결정은 이해관계자에 대한 식별을 기본으로 이해관계자의 참여를 통해 형성되어야 합니다. ESG 핵심 주제 중 지금 우리 조직에게 중요한 게 무엇이고, 현재 우리 조직이 놓여 있는 위기와 기회는 무엇인지에 대한 고민을 바탕으로 이해관계자와이 다차원에 걸친 대화 속에서 ESG의 방향 도출이 필요합니다. 문화예술이라고 하는 서비스 관점에서 기회와 위기는 무엇일까요? 그리고 문화예술을 지원하는 공공기관의 이해관계자는 누구이며, 우리가 이들과 맺었던 관계는 ESG를 계기로 어떻게 변화해야 할까요?

공공기관은 그 속성상 공익적인 목적으로 운영되는 만큼 ESG 대응을 위해 특별히 새로운 무엇인가를 해야 한다고 스스로에게 부담을 줄 필요는 없습니다. 사회공헌, 사회적책임, 지속가능경영, 사회적가치, SDGs, 인권경영, 윤리경영 등 기존에 이루었던 조직의 성과를 이해하고 이 성과를 기반으로 ESG와의 연속성과 차별점을 찾아보려는 노력을 해야 할 것입니다.

ESG, 너무 어려워 말고 조금 용기를 내도 될 것 같습니다.

과제 | 우리 조직의 ESG 자가진단

ESG에 대한 개념이 어느 정도 생겼다면, 우리 조직의 상황은 어떠한지 진단해봄으로써 우리 조직에서 무엇을 할 수 있을지 그 시작을 그려볼 수 있을 것입니다. '너희는 ESG 잘 하고 있어?'에 대한 질문에, 얼버무리지 않고 확실한 데이터와 근거로 설명할 수 있어야 합니다. 예컨대 ESG의 'G(의사결정)' 구조를 살펴본다면, 이사회에서 ESG에 대한 논의나 조항이 있는지, 연간 몇 번 논의를 하는지, 어떻게 시행하며 관리 및 관찰이 이루어지는지, 이사회 및 오너는 ESG에 대한 책임을 지고 있는지 등을 살펴보아야 하는 것이죠. 또한 조직에 ESG 부서가 만들어지기는 했지만 강제력이 있는지, 책임을 지고 이 내용을 조직 전반에 반영하고 있는지와 같이 지표 이면을 들여다보는 것도 중요합니다.

과제에서는 각 항목별로 '현재 하고 있지 않다'가 0점, '하고는 있으나 근거나 데이터를 제시하기는 어렵다'가 1점, '하고 있고 근거와 데이터가 있다' 2점으로 자가진단해보도록 했습니다. 혼자서 주관적인 의견을 제시하는 것이 아니라 조직의 관련부서, 관련 담당자와 상의를 통해 함께 진단하는 것을 목표로 했습니다. 물론 다른 업무도 적지 않은 상황에서 교육과제로서 그렇게까지 진행해보기란 쉽지 않더군요. 그럼에도 참가자들의 자가진단을 통해 발견한 흥미로운 인사이트를 아래와 같이 정리해보았습니다.

팀 모임 | ESG 자가진단을 통해 발견한 것들

리더십

· 저는 ESG경영에서 가장 중요한 요소는 지배구조(G) 같아요. 핵심은 리더십이라고 생각합니다. 리더의 결단과 추진의지가 없다면 실행 자체가 어렵잖아요. 기관의 변화와 혁신을 위해서는 경영진 인식개선과 인지를 통한 참여 의지를 확보하는 것 관건아닐까요?
· 최고경영진이 사회적인 면에 관심을 갖는 것이, 문화재단의 각 사업을 이끌어 가는 것의 방향과 초점을 잡는 것에 영향을 많이 미친다고 생각합니다.
· 근래에 리더십은 단순 하달식 구조로는 한계를 보이며, 공동체(사회 및 조직내부)의 공감을 통해 자발적으로 합심하도록 이끌어내기를 요구합니다. 이에 사회 및 조직의 구성원인 각 개인의 가치관·기준의 컨센서스를 효과적으로 이끌어내는 것이 리더십의 역할이라고 봅니다.

전략과 방침

· 경영평가에서는 전략에 대한 '정량적 지표'를 강조합니다. 사회적 가치라는게 숫자만으로 성과를 표현할 수 없는 것인데 말이죠.
· 기관의 미션, 비전과 각 부서의 개별사업이 초기 기획 단계부터 연계되어야 기관의 발전에 도움이 된다고 생각합니다. 이를 위해서는 기관의 가치가 조직문화 속에 내재화되어야 하고, 물론 이 과정은 내부 구성원 모두의 공감과 합의가 필요한 일이므로 쉽지는 않아 보입니다.

조직과 의사결정

· 새로운 경영전략을 수립하고 조직 내 확산하기 위해서는 충분한 숙의를 통한 상향식 전략 수립이 가장 좋겠지만, 익숙하지 않고 내부적으로 인지가 미약한 경영과 전략은 때로는 주관부서가 기본적인 틀을 잡고 아래도 내려 보내는 하향식 결정 방식이 효율적이고 한 것

같아요.
· 상명하달식 조직 또는 의사결정 구조는 조직내외부의 동의와 공감, 그리고 자발적 협조로 이어지지 못합니다. 공통분모를 이끌어 내는 의사소통 구조를 실현해야할 것으로 보입니다.
· 의사결정 구조를 위한 각종 위원회(인사위원회, 후원금심의위원회, 도서심의위원회, ESG경영위원회, 각종 심의/추천 위원회, 이사회 등)의 실효성에 대한 고민이 있습니다. 위원회만 열고 닫고 반복하는 건 소모적이라는 생각을 합니다.

조직문화
· 조직의 설립목적과 가치 실현을 중심으로 이를 공감·동의·실행할 수 있는 조직문화가 반드시 수반되어야 할 것이며, 이에 반하는 임원 또는 직원의 비문화화나 도덕적 해이로 인한 상대적 박탈감 등의 와해를 차단하는 인사·조직적 장치도 반드시 예비되고 작동되어야 할 것입니다.
· ESG 경영 자체가 한 사람이 노력할 문제가 아니라, 모든 사업에서 조금씩 반영되어야 한다고 생각합니다. 조직문화에 이것을 어떻게 적용해야 할까 고민이 드네요. 언제나 중요한 것은 소통이겠죠. 경영지원팀에서 일방적 추진이 되지 않도록 조직원이 함께 소통하고 역할과 책임분담을 할 수 있어야 할 것 같습니다.

비재무위험의 통합적 관리
· 비재무위험을 중점적으로 다루어야하는 현 시대의 흐름에서, 평가 등을 통해 발맞춰 갈 필요가 있다고 절실히 생각합니다.
· 조직·사회적 역할로서 비영리·공익영역에서는 매우 기본적인 요소이겠으나, 언론 모니터링이나 대응 수준을 넘어서는 실질적인 공익적 역할이나 담론 자체가 대부분 무색한 상태로 보입니다.
· 윤리적으로 옳기 때문에, 혹은 다른 기관이 해서-가 아니라, 비재무적위험에 대응하는 것이 장기적으로 우리 조직에 어떤 효용과 수익을 가져올 수 있는지, 전사적으로 비전을 그려보는 것이 필요하지 않은가 싶어요. 기업은 소비자를 무서워하니까요. 그런데 이게 공공기관, 특히 문화재단의 경우 어떻게 영향을 미칠 수 있을지 궁금하네요.

비재무위험의 대응
· 적극적으로 환경, 사회 등에 긍정적인 영향을 미치려고 노력하는 것이 부정적인 영향을 최소화하는 방법이라고 생각해요.
· 근래 사회·조직적으로 발생하고 있는 이슈들의 근본적인 원인을 분석하고, SDGs와 같은 가치척도를 참조하여 당면 과제들에 선도적으로 대응하거나 예측·예방하는 조직체계와 운영이 필요할 것입니다.

인권
· 인권 경영의 중요성은 지속적 확대되고 있고, ESG경영분양의 중요한 요소로 그간의 활동을 확대 재생산하고 더욱 체계화 하는 것이 필요한 것 같습니다.
· 인권영향평가 가이드에 따라 지침대로 이행하려고 노력하려고 하나, 개개인이 얽혀있는 사회인 만큼 이해관계자의 고충을 전반적으로 충족시켜주는 것에는 한계가 있어요. 담당자 뿐만이 아니라 구성원들의 적극적인 의지가 필요한 부분 같아요.
· 대내외적인 평가 강화와 더불어 자발적인 인권감수성 신장이 병행되어야 할 것 입니다.

노동관행
· 지속적으로 초과 근무를 관리하여 대체휴무를 주거나 하는 사측의 노력과 함께 노사협의체를 적극적으로 이용하고 불합리한 노동을 호소하는 개개인의 노력도 필요합니다.
· 실상 독립적으로 사무처의 노동실태를 개선하기는 쉽지 않은 경우가 많습니다. 공적 역할에 충실하고 이러한 사실에 대한 사회적 공론화와 조명을 통해 대내외적인 가치평가·존중을 통해서야 나아질거라 봅니다.

공정운영관행
· 영리권에서의 ESG 대비, 지역경제권이 긍정적인 방향으로 나아지기 위해서는 단순한 지역배분이나 순차배치 이상의 동반성장 모델이 필요합니다.

소비(이용)
· 자유롭게 의견을 제시할 수 있는 채널이 필요하지만, 게시판은 아무래도 공개적이면서도, 편향된 시선이나, 3자가 보기에 추정을 진실로 받아들이거나 하는 우려 때문에 적절하지 않은 것 같아요.
· 공공서비스 제공자로서 해당 역할이 제대로 이루어지지 못하는 누락점을 조기 발견하고 대처하는 것이 필요해요. 구조·배경이 원인일 수도 있으므로, 문제를 특정 개인의 것으로 단순화·축소하여 치부하여, 근본적인 원인을 해결하지 못하는 반쪽짜리 구제장치가 되지 않도록 객관화하고 분석·대응할 수 있는 체계가 함께 마련되어야 할 것입니다.

정보보호

· 개인정보보호를 위해 동의서를 받고는 있지만 이 행위만으로 해결이 되는지는 의문입니다.

· 기본적으로 개인정보보호법은 물론 각 정보들의 행정적 수집과 이용 목적, 취급에 관한 취급자(직원)의 이해 제고도 선행되어야 합니다.

이해관계자 소통

· 기본적으로 내부고객(공동체 구성원)들에 대한 유기적 소통과 의견 반영 체계를 확보해야하고, 지역공동체의 역할자로서 존재하는 기관 역시 조직·예산(세금)운용과 사업 추진에 관한 사항을 주요과정별로 공유할 수 있는 절차를 기반으로 운용되어야 합니다.

그 외 조금 더 발전시켜보고 싶은 고민이나 이슈가 있다면?

진단 항목에서 '이해관계자'라는 단어가 많이 나오는걸 보고 조직 내 외부 '소통'이 아주 중요하다고 다시 한번 느꼈고, 우리 조직이 어떤지 한번 더 돌아보게 되는 시간이었습니다

사회적가치, ESG경영 어떻게 다른지 담당자인 나도 혼돈스럽다보니 타부서와의 협력 전 무력감이 들기도. 경영진에 설득할 자리를 만들기 전, 이번 기회로 타 재단과 얘기 나누고 과제 하면서 이렇게 하면 되겠구나 느낄 수 있었습니다. 다른 기관의 진단내용 공유하면서 혼자 하는게 아니고 각 부서와 나눠서, 의사결정권자들의 의지를 꼭 필요로 해야하는구나 싶어서 더욱 의지를 다지게 되었습니다.

작년에 생긴 신생 조직이라, 진단을 할 내용이 없는 상황인데, 긍정적으로 해석하면 모든 것을 새로 만들 수 있고, 반대로 전략이나 미션 내용이 문서로 정리 되어야 한다는 점을 느꼈고, 어디부터 출발해야 하는지 생각하고 고민해보는 시간이었어요.

2강. 공공기관 ESG 경영전략의 목표는?

ESG 이슈도출과 전략 수립

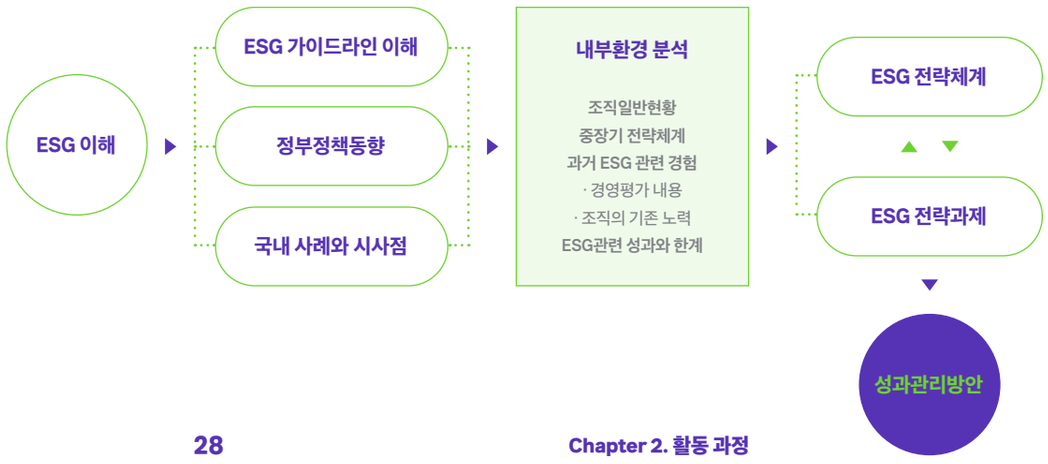
공공기관의 ESG는 조직의 사회적, 환경적 이슈를 파악하여 조직이 사회와 환경에 미치는 긍정적인 영향을 높이고 부정적인 영향을 낮추어 조직과 사회의 지속가능성을 증대하는 의사결정과 실행을 하기 위함입니다. 이를 바탕으로 공공기관의 ESG경영전략은 무엇을 목표로, 어떤 단계로 수립할지 살펴보겠습니다.

ESG 경영전략과 이중중대성

ESG 경영전략의 목표는 조직 전반에 걸쳐 균형 잡힌 ESG(사회적 책임)를 통합하는 것입니다. 그럼 균형 잡힌 ESG란 무엇일까요? 기업과 사회는 쌍방향성을 갖고 있습니다. 기업이 사회와 환경에 영향을 미치듯이, 사회와 환경 역시 기업에게 영향을 줍니다. 이중중대성은 기업 재무 상태에 영향을 미치는 외부의 지속가능성 관련 환경·사회적 요인과 더불어 기업의 경영활동이 외부에 미치는 영향, 즉 내부적 관점과 외부적 관점을 모두 고려하여야 한다는 개념입니다.

이를 통해 기업은 이해관계자의 우려 사항과 기대를 명확히 이해하고, 이를 경영 전략에 반영함으로써 비즈니스 성과 개선을 기대할 수 있으며, 동시에 기업 활동 전반에 걸쳐 환경·사회적 가치를 보다 긴밀히 반영할 수 있습니다. 지속가능경영의 확산과 고도화 추세와 함께 이중 중대성 개념의 중요성이 확대되고 있습니다.

ESG 비전수립 Flow



ESG 비전 수립 Flow는 일반적인 경영 전략의 수립 과정과 비슷합니다. 첫째, 조직에서 동료들과 함께 ESG를 이해해야 합니다. ESG의 등장 배경, ESG 가이드라인을 이해하고, 정부정책 동향을 조사하고, 국내 사례와 시사점을 도출합니다. 흔히 ESG 경영을 도입하기 위해 외부 전문기과의 컨설팅에 의존하는 경우가 많습니다. 그러나 ESG를 이해하는 단계까지는 컨설팅보다는 조직의 노력을 통해 달성하시길 권유드립니다. 그래야 우리 조직에서 도입 가능한 ESG의 범위가 그려집니다.

둘째로 내부 환경을 분석합니다. 우선 조직의 특성을 파악합니다. 우리 조직은 무엇을 하는 곳이고, 미션과 비전은 무엇이고, 중장기 전략은 어떻게 되는가를 파악합니다. 그리고 과거 ESG 관련 경험을 분석해야 합니다. ESG 전략이라고 해서 전혀 새로운 것을 수립하는 것이 아닙니다. 우리 조직이 사회공헌, 사회적 책임, 지속가능경영, SDGs, 인권경영, 윤리경영, 사회적가치 등을 실현하는 과정에서 내재화되고 축적된 경험을 환기하며 현재 우리 조직의 수준은 어디에 있는지를 파악하고 개선점을 도출하며 전략을 수립해야 합니다. 이러한 리뷰 과정이 생략되고 매번 제로베이스에서 출발하면 담당자가 바뀔 때마다 같은 일만 반복하게 될 수도 있습니다.

셋째로, ESG 전략체계와 과제를 수립합니다. ESG 전략 체계는 조직의 중장기 전략 속에서 실현되어야 합니다. ESG를 통해 실현하고자 하는 것이 무엇인지, 이것을 실현하기 위해 조직이 어떤 자원을 활용할 것인지를 탐색하는 과정에서 수립됩니다. 그래서 전략 체계는 전략 과제와 함께 고려됩니다. 우리 조직에게 중요한 ESG과제는 무엇인지, 우리 조직이 우선 실현해야 할 ESG과제는 무엇인지, 우리 조직이 당장 실현할 수 있는 ESG과제는 무엇인지, 시간을 두고 단계적으로 ESG를 고도화한다고 할 때 각각의 단계를 설명할 수 있는 마일스톤은 무엇인지를 도출합니다. 마지막으로 성과관리방안과 조직 내 ESG실현을 위한 조직원, 팀의 역할과 책임을 도출합니다.

이제 각 단계에 대해 조금 더 자세히 살펴보겠습니다.

1) 조직의 특성에 맞는 가이드라인 및 이슈 선정

학습과 이해를 통해 이슈를 선정하는 단계입니다. 우선 GRI, K-ESG가이드라인 등 ESG와 관련이 있는 가이드라인들을 탐색하고 동시에 ISO26000, SDGs 등 조직, 환경, 사회의 지속가능성을 통합적으로 사고하는 요소들을 학습합니다. 공공기관의 특성 상 경영평가가 중요한 추진요인이기 때문에 경영평가편람 등을 통해 ESG관련 항목을 추출합니다. 단순히 가이드라인만 볼 것이 아니라 기후변화, 온난화, 폐기물, 빈곤, 인권 등 다양한 ESG 관련 이슈를 살펴봄으로써 이해관계자들이 조직에 기대하는 ESG의 수준을 짐작할 수 있습니다. 이와 함께 조직 특성의 다양한 요소들을 살펴봐야 합니다. 공공기관은 조직의 유형, 목적, 성격과 규모 모두 기업과 다릅니다. 지역사회 내 조직 전체가 주민들을 이해관계자로 보고, 소외되는 지점이 없는지 살피는 것이 필요합니다. 이러한 조직의 특성에 비추어 관련

있는 이슈를 선정해야 합니다. 여러 가지 이슈들 중 조직과 관련이 있는 이슈를 찾기 위해 조직활동의 범위, 이해관계자, 적용될 수 있는 법률, 조직에 영향을 미치는 이해관계자의 이슈 등을 프레임으로 활용할 수 있습니다.

2) 조직의 핵심주제 및 이슈에 대한 중대성 결정

조직과 관련성이 있는 ESG 이슈가 도출이 된다면, 그 중 중요한 이슈를 선별하는 일종의 전략적 선택과정이 필요합니다. 즉 우리 조직이 지금 당장 모든 이슈들을 조직의 관계 속에서 실현하기는 어렵기 때문에 이해관계자들의 관심이 크고 우리 조직의 활동에 큰 영향을 주는 이슈를 우선 파악합니다. 조직의 서비스 이용자, 지역사회 이해관계자, 동종업계 종사자 등의 설문조사와 인터뷰를 통해 중대성 이슈를 파악할 수 있습니다.

3) 우선 순위 결정

우리 조직의 이슈들, 중대한 이슈들의 풀(Pool)에 대한 아웃라인이 나왔다면, 이제 현실적으로 조직이 현재의 노력과 자원으로 할 수 있는 일과, 미래에 해야 할 일, 현재 하기는 힘들지만 전략적 투자를 통해 먼저 달성해야 할 이슈, 이슈를 해결했을 때 효과가 큰 이슈, 이슈의 해결까지 걸리는 시간과 자원 등을 고려하여 우선 순위를 선정합니다. 당장 실행할 것, 1년 후에 실행할 것 등 우선 순위를 결정하는 다양한 요소를 전략적으로 판단합니다.

4) 조직 전반에 걸친 ESG 통합을 위한 관행 만들기

ESG를 조직에 통합한다는 것은 '조직의 모든 수준에서 의지를 표명하고 이해'한다는 것을 전제합니다. 그래서 초기단계에서는 조직 구성원과 핵심 이해관계자의 인식구축을 목표로 이해를 높이는 것이 중요합니다. 의지표명과 이해는 조직의 최고 의사결정권자로부터 시작하는 것이 좋습니다. 그리고 조직 안에서 ESG를 문화로 창출하기 위한 노력이 필요합니다. 기존의 업무 방식, 소통 방식, 보고 방식 등에서 변화가 필요하므로 시간이 걸립니다. 꾸준한 교육과 변화를 위해서는 기존의 가치와 문화에서 출발하는 것이 장기적으로 효과적일 수 있습니다.
문화의 변화와 함께 조직은 ESG를 조직의 정책, 전략, 구조 및 운영에 통합하기 위한 제도적인 노력과 함께 조직 내외부에 대한 의사소통을 강화할 필요가 있습니다.

5) 모니터링 및 개선

중대 활동에 초점을 맞춰 모니터링을 진행하며, 모니터링 결과는 이해하기 쉽고, 신뢰할 만해야 합니다. 양적 결과를 나타내는 지표가 상대적으로 이용하기 쉽지만, 양적인 지표만으로 조직의 모든 측면을 설명하기에 부족할 수도 있습니다. 외부의 홍보를 위한 모니터링이 아닌 개선을 위한 모니터링을 진행하고, 그 결과를 통해 개선합니다.

문화예술 공공기관의 ESG 플러스가치 창출

ESG를 문화예술기관에서 적용할 때 ESG를 활용한 조직활동의 개선 외에 생각해볼 수 있는 부분이 있습니다. 기존에 없던 더 좋은 사업 발굴을 위한 하나의 접근법으로 생각할 수 있습니다. 예를 들어 용역 입찰을 진행할 때 '탄소 배출을 덜 하는 업체에게 가점을 주겠다'고 하면 입찰 가격은 좀 더 높아지겠지만 사업을 통해 플러스 요인을 유도할 수 있습니다. 실제로. 유럽에서는 사회책임 조달이라는 개념이 있어서 최적가치입찰을 하기도 합니다. 또한 공공기관의 경우 지원사업을 설계하는 과정에서 환경과 사회와 관련된 주요 어젠다들을 해결하는데 기여하는 활동을 촉진하는 지원사업을 설계할 수 있습니다. 예를 들면 페스티벌을 진행할 때 폐기물 절감의 목표를 적극적으로 제시할 수 있습니다. 이런 것을 플러스가치라고 불러보겠습니다. 문화예술 공공기관의 ESG가 지역 사회에 지속가능한 발전에 좋은 영향을 줄 수 있도록 ESG개념에 상상력을 더해보는 노력이 필요합니다.

과제 | K-ESG 가이드라인 진단항목과 우리 기관과의 관련성 살펴보기

ESG 경영전략을 수립하기 위해 관련성과 중대성에 대해 이해를 했다면 이제 실제 우리 기관에서 무엇부터 시작할 수 있을까 고민이 듭니다. 고민에서 나아가기 위해 K-ESG 가이드라인 진단항목을 보고 우리 기관과의 관련성은 무엇인지 과제로 살펴보았습니다. 관련성이 있는 경우는 관련부서를 기입하고, 관련성이 있지만 조직 특성에 적합하지 않으면 조직의 특성에 맞게 항목을 변경합니다. 마지막으로 관련성이 없는 경우는 왜 관련성이 없는지 생각해봅니다. 이런 과정을 통해 우리 기관의 이슈를 도출해 볼 수 있습니다.

팀 모임 | K-ESG 가이드라인 관련성 진단을 통해 발견한 점

정보공시

· ESG 정보공시 의무기관은 아니지만, 앞으로 경영성과와 KPI도 도입해서 성과관리를 하면 좋을 듯 합니다.
· 법령 기준이 따로 없기 때문에 ESG의 기본적인 틀이 잡히지 않은 상태에서 정보공시 기준에 맞추는 것도 일이라고 생각되네요.

환경

· 실질적으로 진단항목대로 환경보호활동을 할 수는 없지만 인식 제고 활동은 할 수 있을 것 같아요.
· 폐기물의 경우 모든 기관이 불용물품이 나올 텐데, 이 배출량과 재활용 비율로 전환하는 것은 의미가 있지 않을까 싶어요.
· 안전이나 환경 부문은 따로 전담 팀이 있어 관련 전공하신 분들이 맡아서 진행했어요. 사실 지금처럼 인사나 경영 담당자들이 전기세 관리하듯이 지표로 맡아 관리하기가 굉장히 어려운 부분이라는 생각이 듭니다. 그럼에도 중요해서, 방법을 고민해보고 싶어요.

사회

· 근로기준법을 준수하는 노동이나 다양성, 산업안전, 인권 등 공공기관이라 대부분 해당하는 것 같아요.
· 동반성장 항목 내 협력사 항목을 '이해관계자 ESG 경영'으로 넓혀서 생각해보면 좋을 것 같아요. 실제로 ESG 경영 기조가 기관만이 아니라 사업에 적용할 수 있는 ESG 사업들을 발굴하자는 취지로 가고 있으니까요.
· 지역주민의 참여, 내부 직원들의 만족도, 의견 개진 등을 조금 더 적극적으로 했으면 좋겠다는 생각을 했어요. 각종 사업을 할 때 여러가지 수요조사를 하는데, 이게 다음 사업으로 환류가 되는 연결고리를 만들고 싶습니다.

지배구조

· 지역문화재단은 지역문화진흥을 위해 설립된 기관이므로, 주민 참여사업의 모니터링, 참여 행사 등에 대한 만족도 등에 대한 지표를 만들어두면, 이것도 하나의 지표가 될 수 있지 않을까 생각합니다.

영역	범주	분류번호	진단 항목
정보공시 (P) (5개 문항)	정보공시 형식	P-1-1	ESG 정보공시 방식
		P-1-2	ESG 정보공시 주기
		P-1-3	ESG 정보공시 범위
	정보공시 내용	P-2-1	ESG 핵심이슈 및 KPI
	정보공시 검증	P-3-1	ESG 정보공시 검증
환경 (E) (17개 문항)	환경경영 목표	E-1-1	환경경영 목표 수립
		E-1-2	환경경영 추진체계
	원부자재	E-2-1	원부자재 사용량
		E-2-2	재생 원부자재 비율
	온실가스	E-3-1	온실가스 배출량 (Scope1 & Scope2)
		E-3-2	온실가스 배출량 (Scope3)
		E-3-3	온실가스 배출량 검증
	에너지	E-4-1	에너지 사용량
		E-4-2	재생에너지 사용 비율
	용수	E-5-1	용수 사용량
		E-5-2	재사용 용수 비율
	폐기물	E-6-1	폐기물 배출량
		E-6-2	폐기물 재활용 비율
	오염물질	E-7-1	대기오염물질 배출량
		E-7-2	수질오염물질 배출량

영역	범주	분류번호	진단 항목
환경 (E) (17개 문항)	환경 법/규제 위반	E-8-1	환경 법/규제 위반
	환경 라벨링	E-9-1	친환경 인증 제품 및 서비스 비율
사회 (S) (22개 문항)	목표	S-1-1	목표 수립 및 공시
	노동	S-2-1	신규 채용 및 고용 유지
		S-2-2	정규직 비율
		S-2-3	자발적 이직률
		S-2-4	교육훈련비
		S-2-5	복리후생비
		S-2-6	결사의 자유 보장
	다양성 및 양성평등	S-3-1	여성 구성원 비율
		S-3-2	여성 급여 비율(평균 급여액 대비)
		S-3-3	장애인 고용률
	산업안전	S-4-1	안전보건 추진체계
		S-4-2	산업재해율
	인권	S-5-1	인권정책 수립
		S-5-2	인권 리스크 평가
	동반성장	S-6-1	협력사 ESG 경영
		S-6-2	협력사 ESG 지원
		S-6-3	협력사 ESG 협약사항
	지역사회	S-7-1	전략적 사회공헌

영역	범주	분류번호	진단 항목
사회 (S) (22개 문항)	지역사회	S-7-2	구성원 봉사참여
	정보보호	S-8-1	정보보호 시스템 구축
		S-8-2	개인정보 침해 및 구제
	사회 법/규제 위반	S-9-1	사회 법/규제 위반
지배구조 (G) (17개 문항)	이사회 구성	G-1-1	이사회 내 ESG 안건 상정
		G-1-2	사외이사 비율
		G-1-3	대표이사 이사회 의장 분리
		G-1-4	이사회 성별 다양성
		G-1-5	사외이사 전문성
	이사회 활동	G-2-1	전체 이사 출석률
		G-2-2	사내이사 출석률
		G-2-3	이사회 산하 위원회
		G-2-4	이사회 안건 처리
	주주권리	G-3-1	주주총회 소집 공고
		G-3-2	주주총회 집중일 이외 개최
		G-3-3	집중/전자/서면 투표제
		G-3-4	배당정책 및 이행
	윤리경영	G-4-1	윤리규범 위반사항 공시
	감사기구	G-5-1	내부감사부서 설치
		G-5-2	감사기구 전문성(감사기구 내 회계/재무 전문가)
	지배구조 법/규제 위반	G-6-1	지배구조 법/규제 위반
4개 영역, 27개 범주, 61개 기본 진단 항목			

K-ESG 가이드라인 진단 항목

그 외 조금 더 발전시켜보고 싶은 고민이나 이슈가 있다면?

ESG 이슈 도출과 전략 수립 수업을 들으며 느낀 점은, K-ESG 지표를 참고하자니 문화예술 공공기관 특성과는 좀 어색한 부분이 많이 보이더라구요. 문화재단형 ESG 빅데이터를 모아보아도 좋겠다는 생각을 해봅니다. 지금 여기 모인 우리 기관들부터 시작해서, 그러면 주요 접점들이 생기고 분포도 안에서도 비율이 높은 지표들이 생길 수 있고, 문화예술기관 ESG 지표 표준을 만들어보면 좋겠습니다. 표준을 만드는 게 정말 어려운 과업이지만, 그런 결과물이 나온다면 우리와 같은 고생을 하는 분들이 좀 더 적어지지 않을까, 이런 상상도 해 봅니다!

ESG 도입이 쉬운 일은 아니지만, 아예 안 하던 새로운 고민은 아니라고 생각해요. 경영의 환경 분야가 그린워시가 아닌 문화예술기관에서 시행 할 수 있는 실질적인 정책을 함께 고민해 보았으면 합니다. 모두가 인지하고 힘을 보태야 하는 부분이라고 생각해요.

3강. 지속가능보고서, 왜 필요할까? 어떻게 만들까?

ESG 내재화 및 가치 확산을 위한 보고서 준비와 발간

지속가능보고서는 다양한 이름과 형태로 존재합니다. ‘지속가능(성/경영)보고서)’,
‘ESG 보고서’, ‘CSR보고서’, ‘환경사회보고서’, ‘탄소경영보고서’, ‘사회적책임경영보고서’,
‘사회공헌활동보고서’ 등 중점을 두는 아젠다에 따른 내용은 조금씩 다르지만 그 맥락은 통하는 부분이 많죠.

3강에서는 지속가능보고서의 개념과 효용성, 제작 프로세스를 학습해보도록 하겠습니다.
ESG 가치와 성과를 보고서에 담는 것은 어떤 의미를 가질까요?
필요성에 공감했다면, 구체적으로 어떻게 작성해야 할까요?

지속가능보고서의 효용가치

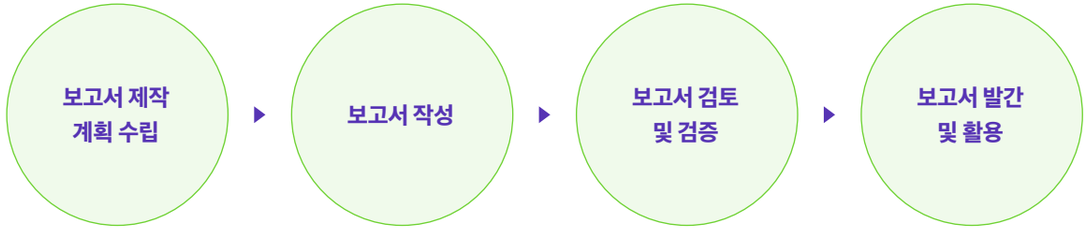
지속가능보고서는 조직의 지속가능경영 활동과 성과를 공개하는 것을 목적으로, 이해관계자들의 요구사항을 글로벌 가이드라인 보고 원칙에 기반해 작성합니다. 과거(3년) 성과와 함께 미래 계획과 비전을 포함하며, 대내외 모든 이해관계자를 대상으로 비즈니스와 재무 성과뿐 아니라 환경 및 사회적 성과와 관련된 정보를 포함해 커뮤니케이션합니다. 보고서를 체계적으로 작성해 발간한다는 것은 현재의 ESG 경영 요소들의 현황을 분석하여 조직의 내외부 이해관계자와 관련된 중요 이슈를 도출하며 미진한 부문들의 개선방안을 준비한다는 의미가 될 것입니다. 보고서 작성의 효용가치는 다음과 같습니다.

첫째, ESG와 지속가능경영 실행 수준을 향상시키기 위한 이슈와 과제를 발굴합니다. 공공기관의 경영실적 평가에서도 ‘일자리 창출’, ‘균등한 기회와 사회통합’, ‘안전-환경’, ‘상생-협력 및 지역발전’, ‘윤리경영’ 등 사회적 가치 지표들이 높은 비중으로 평가되고 있음을 알 수 있습니다. 지속가능보고서의 발간은 이러한 지표들을 객관적인 가이드를 통해 점검하여, 기관의 지속가능경영 비전체계, 개선체계를 구축하고 강화하는 계기가 될 수 있습니다.

둘째, 2030년부터 모든 상장기업이 ESG정보 공시를 의무화하는데, 공공기관 역시 이러한 사회적 흐름과 요구에 맞추어 지속가능경영에 대한 관심이 높아지며 조직운영에 도입하려는 경향을 보이고 있습니다. ESG 정보를 관리하고 공시하기 위해서는 기관의 비전과 전략체계, 그에 따른 실천과제와 관리 평가 방안 등 전방위적인 점검과 변화가 필요합니다.

셋째, 이해관계자의 요구를 파악하고 적절한 대응과 커뮤니케이션을 가능하게 합니다.
의무 공시사항뿐 아니라 기관에서 자율적으로 중요하게 생각하고 모니터링하고 있는 경영성과, 지표들을 재구성한 정보 제공은 이해관계자와의 커뮤니케이션에도 도움을 줄 수 있습니다.

지속가능보고서 제작 프로세스



제작 계획 수립 단계에서는 담당부서와 담당자를 결정하고 TF를 구성합니다. 일정 및 예산을 수립하며, 제작보고 및 내부 승인 절차를 진행합니다. 이후 컨설팅 및 외부업체 협업을 포함하는 세부 제작 계획을 수립합니다.

보고서 작성 단계에서는 ESG 관련한 내부 조직 현황을 진단하고, 중요 이슈를 도출합니다.
이 단계에서 이해관계자 식별 및 중대성 평가가 이루어집니다. ESG를 둘러싼 국내 및 글로벌 현황, 산업과 지역 내 지속가능 이슈를 파악해야 합니다. 이를 바탕으로 목차를 구성하고, 주요 항목 조사 및 취합을 통해 초고를 작성합니다.

보고서 검토 및 검증 단계에서는 관련 부서 및 담당자 회람을 통해 내부 검토를 진행합니다.
또한 외부 검증 및 보완으로 의견서를 확보합니다.

마지막은 발간 및 활용 단계입니다. 인쇄물을 제작해 배포하거나 웹보고서 형태로 홈페이지 및 모바일로 공시합니다.

보고서 제작을 위한 팁

- 글로벌 리딩 기업의 지속가능경영보고서와 문화예술계 모범적 운영기관의 공시 내용 중 ESG 관련 지표 내용을 참고합니다.
- 조직 현황을 객관적으로 진단하고, 과제 도출 및 개선의 기회로 활용합니다.

· 측정가능한 데이터를 제시합니다. 구체적인 수치적 목표를 수립하고, 데이터를 측정해 제시할 수 있어야 합니다.
· ESG 담당자 혼자 제작하는 것이 아니라, 모든 조직구성원이 함께 가야 합니다. 내부교육을 통해 이해를 높이고, ESG의 필요성에 대한 인식 제고를 통해 내재화의 기반을 다지는 것이 필요합니다.
· 우리 조직만의 특징과 차별성을 고려합니다. 내부 니즈뿐 아니라 이해관계자의 다양한 목소리를 파악합니다.
· 가장 처음엔 무엇부터 시작해야 할까요? 알리오와 같은 정보공시 창구를 통해 공공기관의 경영평가 항목과 ESG 지표의 교집합 요소들을 우선적으로 접근해보는 것도 의미가 있습니다.

GRI 스탠다드

지속가능경영보고서 발간을 위해서는 GRI(Global Reporting Initiative)에서 공표한 지속가능경영보고서 글로벌 표준 가이드라인(GRI Standard)를 준수해야 합니다. 전세계 지속가능보고서의 70~80%가 모두 해당 가이라인을 활용하고 있습니다. 일반현황, 경제, 환경, 사회적 성과 등 크게 4개 카테고리로 지표가 구성되어 있으며, 작성 시 기업 특성에 따라 세부지표를 선정하고 그에 따른 성과를 작성합니다.

과제 | 벤치마킹하고 싶은 지속가능보고서 조사 & 리뷰

지속가능보고서의 개념과 필요성, 사례 학습 이후 참여자들은 저마다 자신의 기관에 적용해볼 만한 보고서를 한 가지씩 찾아 분석하고 리뷰해보는 과제를 진행했습니다.

전략체계를 어떻게 구축하는지, 지표는 어떻게 측정하고 관리하고 있는지, 조직의 특성에 따른 핵심 아젠다를 어떻게 효과적으로 커뮤니케이션 했는지 등을 종합적으로 살펴볼 수 있었습니다. 보고서 자체를 잘 쓴 사례를 고르기보다는, 각자 필요한 사례 연구를 해본다는 차원의 접근입니다.

팀 모임 | 보고서 사례 리뷰를 통해 발견한 인사이트

국내기업, 해외기업, 비영리재단, 문화예술기관 등 참여자들이 고른 기관 성격은 다양했습니다. 공통적으로 도출한 인사이트나 궁금한 점, 혹은 차별화된 벤치마킹 포인트를 정리해 나누었습니다. 참여자의 주관이 들어갈 수밖에 없지만, 유의미했던 보고서 리뷰 과정을 요약해 싣습니다.

1) 2022 삼성문화재단 ESG경영 리포트

· 심플하고 가독성이 좋았습니다. 일반 시민과 이해관계자에게 홍보하기 위해서는 이해하기 쉽고, 보기 쉬워야 한다고 생각해요.
· 타 기업이나 공공기관에 비해 '문화' 부문의 주요성과가 잘 정리되어 있다고 생각합니다. GRI 인덱스를 기준으로 E/S/G 영역 별 성과가 체계적으로 정리되어, 지표 설정의 과정까지 면밀히 볼 수 있었습니다.
· 전략과제를 도출한 ESG 추진체계가 명확히 이해되고, ESG 위원회를 통한 의사결정 권한이 존재함에 따라 안건 상정과 협력 및 공유 등의 전사적 실행이 가능했던 것 같아요.
· 중대성 평가가 어떤 과정으로 이루어졌는지 구체적으로 알 수 있다면 좋겠습니다.

2) 2021 한국과학창의재단 지속가능경영(ESG)보고서

· 종합보고서로서 구성이 마음에 들었습니다. 보고서 구성(숫자/글 배분)이 적절하다고 생각했고, 연간 사업성과뿐만 아니라 차년도 새로운 비전에 대한 내용도 포함하는 점도 흥미로웠어요.
· 지배구조(G) 관련 세부 항목에서 '성비를 맞추기 위해 여성비율을 증가시킨 것', '이사회 산하에 규정개정전문위원회, 비상경영혁신위원회 등을 둔 것' 등도 주목해볼 만할 것 같습니다.
· 과학이라는 기관 특성이 문화예술과 유사점이 많다고 생각해 골랐습니다. GRI와 SDGs 기준에 맞추어 보고서를 제작했고, 이해관계자들의 참여가 보고서에서 차지하는 비중이 큰 것 같습니다.

3) 2021 엔씨소프트 지속가능경영보고서

· 구성이나 네이밍이 기존의 틀과 조금 다른 부분이 인상적이었습니다.
· 대부분 용역 사업으로 진행하는지 궁금하더라구요. 자체 사업으로 진행하려면 전략체계를 세우고, 자료를 모아 작성할 물리적인 시간에 대한 고려도 필요할 것 같습니다.

4) 2021 기술보증기금 ESG지속가능경영보고서

· ESG경영전략과 과제에 따른 정량적/정성적 평가가 잘 정리되어있습니다. 성과나 활동이 명확하고 심플해서 깔끔했어요.
· 문화예술분야의 성과를 어떻게 반영할까 하는 부분은 여전히 고민입니다. 가령 몇 명에게 사업을 했는가보다는 문화라는 것이 어떻게 자리매김했고 어떤 변화를 가져왔는지를 보여줄 수 있어야 하니까요.
· 기술보증기금기관의 특성상 리스크 관리가 중요한데 자금 관련 리스크 관리 항목을 둔 것이 기관 특성을 반영한 ESG경영 지표라는 생각이 들어 매우 인상적이었음.

5) 2022 한국석유공사 지속가능경영보고서

· 해당기관은 격년으로 보고서를 발간하는데, 발간 빈도는 큰 상관이 없을지 궁금합니다.

6) 가치경영리포트 배민스토리 2022

· 사회적경영과 함께, 배달의민족의 다양한 사업을 담은 통합적 보고서로, 벤치마킹 요소들이 많다고 판단했습니다. 기업의 비전과는 별개로, 영리기업의 사회적 가치경영이 공공기관에도 시사하는 바가 크다고 생각합니다.
· 영리기업의 사회공헌이나 대외활동 성과 정리라는 특성을 고려하더라도, 시니어 및 소상공인 지원이나 디지털 리터러시 취약계층 자립 지원 프로그램 등은 사업적 측면에서 참고가 될 것 같습니다.

7) 한국언론진흥재단

· 현 시점에서 문화재단이 실질적으로 측정할 수 있는 성과와 지표에 대한 구체적인 예시들을 확인할 수 있었습니다.

8) 2019 / 2020 아시아문화원 지속가능경영보고서

· 이사회 발언 건수 등 굉장히 상세한 내용까지 담겨 있는 점이 인상적이었습니다. 투여한 시간과 예산도 높지 않을까 싶고, 담당자가 고생하지 않았을까 싶네요.
· 넓은 범주에서 경영, 조직 내부, 문화예술 확산이라는 유형을 나누어 성과를 잡은 것이 인상적입니다.

9) 2017 서울시NPO지원센터 지속가능보고서

· 대부분 상장기업이나 비교적 규모가 큰 공기업 위주 사례를 찾아보셔서, 기초단위 재단과 규모가 비슷하거나 비영리 특성을 가진 조직에서의 사례도 좋겠다는 생각이 들어 골랐습니다. 비교적 저예산으로 작성할 수 있는 보고서의 사례로도 볼 수 있을 것 같아요.
· 데이터들을 공들여 준비한 것이 보였습니다. ESG 보고서 발간을 하려면 우선 관련 데이터와 근거자료들을 충분히 수합해 정제해두어야겠다는 생각을 했습니다.

그 외 조금 더 발전시켜보고 싶은 고민이나 이슈가 있다면?

ESG 보고서의 근본적 목적을 고민해보게 됩니다. 보고서라는 수단을 통해 조직을 진단하고, 리스크를 발견하고, 또 공개하면서 부족한 부분을 보완해 나가는 것일 수도 있겠다고 생각합니다. 단순히 성과를 나열하는 방식은 지양해야 하지 않을까 싶어요. 평가를 위한 도구가 되면 결과물을 부풀리게 되고, 단점을 가리게 되는데, ESG 보고서 안에는 내부의 현황과 과제를 좀 더 솔직하게 담을 수 있는 자율성도 있다면 좋겠습니다.

대부분의 보고서에 공통적으로 들어가있는 중대성 평가에 대한 궁금증이 전반적으로 많은 것 같습니다. 조직의 핵심이슈를 선별하는 과정을 구체적으로 어떻게 진행하면 되는지, 여러 사례와 노하우를 배우고 싶어요.

보고서 검증 단계에서 제3자 전문업체 검증이 의무사항인지, 내부적으로 해결가능한지 선행사례들이 궁금했습니다.

보고서 작업을 착수한다고 하면, 으레 그렇듯 사업부서에게 실적과 성과자료를 언제까지 만들어달라고 독촉(?)하는 형태가 되잖아요. 사실 이게 전략과제를 조직적으로 실행시켜야 하는 부분인데, 어떻게 하면 유기적으로 잘 움직일 수 있을까. 어떻게 하면 단순히 사업부서를 귀찮게 하는 걸 넘어 조직적으로 잘 고민할까 고민이 됩니다. 보고서도 마찬가지인 것 같아요. 성과를 데이터로 잘 담는 것 물론 중요하지만, 보고서를 작성하는 과정을 조직적으로, 어떻게 잘 끌어낼 수 있을까 계속 고민하고 있어요.

4강. 문화예술에 의한, 문화예술을 위한 ESG

ESG와 지속가능한 사회를 위한 문화예술의 가치와 역할

국내 매출액 300대 기업 대상 조사 결과에 따르면, ESG 요소 중 환경(E) 영역의 중요도가 70% 에 이를 정도로 높습니다. 정부 10대 국정과제 안에도 '탈원전 정책', '탄소중립', '초미세먼지 감축', '생활 플라스틱 발생 감축' 등의 비중이 높게 나타납니다. 그렇다고 사회(18.6%)와 지배구조(14%) 요소가 경시되는 것도 아닙니다. ESG 요소는 일시적 트렌드가 아니라 당위성을 가진 사회적 목표로 확장되고 있다고 할 수 있습니다. 이러한 경향 안에서 문화예술기관은 어떤 강점과 역할을 가질 수 있을까요?

지속가능한 사회를 위한 문화예술계의 몇 가지 시도들

서울시립미술관의 '기후미술관 : 우리 집의 생애'는 전시나 공연을 통해 기후위기와 환경 이슈에 대한 행동을 촉구한 의미 있는 사례입니다. 인상적인 부분은 전시의 주제뿐 아니라 전시를 구현하는 방식에서도 ESG 가치를 실현하고자 했다는 점입니다. 전시 폐기물과 에너지 사용을 최소화하고, 전시 공간 조성과 월 텍스트, 그래픽 등 전시해설자료를 이면지화했으며, 가구나 액자 등도 재활용 비율을 높였습니다.

내용적 측면에서도 생활 속 플라스틱 전시물로 수합한 환경보호 캠페인을 운영했고, 시민을 대상으로 기후변화와 생물다양성 위기에 대한 인식을 제고하는 참여형 공공 프로그램을 진행했습니다. 또한 행정가, 연구자, 시민단체 활동가, 건축가, 영화감독, 학생 등 다양한 주체들과 협력한 거버넌스형 전시 모델을 제시했습니다.

세계 최대 공연예술축제인 에든버러 프린지 페스티벌은 지속가능성을 강화하기 위한 8대 비전 원칙을 수립하고, 지속가능 이니셔티브를 포함한 3개년 로드맵을 2019년 발표하며 밸류체인에 적극 반영해 실천하고 있습니다. 티켓팅과 거리행사에 순환경제 시스템을 구축하고, 폐기물과 탄소배출량을 감축하는 에너지 효율화를 추진하며, 스태프 및 공급업체, 이해관계자 단체의 지속가능성 리더십을 지원하는 등 전방위 실천과제를 도출해 실행하고 있습니다.

에든버러 프린지 페스티벌 사례는 예술 축제를 지속가능한 밸류체인(Value Chain)으로 전환하는 것을 의미합니다. 다양한 행사와 페스티벌을 개최하고 있는 각 지역의 문화재단에 에든버러 프린지 페스티벌의 지속가능경영은 접목할 수 있는 인사이트를 얻을 벤치마킹 사례가 될 것입니다.

ESG 경영 전략의 다변화 필요

환경 외에도 다른 영역들을 살펴볼 필요가 있습니다. 스태그플레이션, 그린플레이션, 소득 및 사회적 불균형 심화 등의 환경변화로 사회적 영역의 중요성이 점차 주목받고 있습니다. 사회(S) 영역은 특히 리스크 관리 차원에서 자본 비용을 낮추는 중요한 영역입니다. 조직이 발생시킨 마이너스 가치를 복구하고, 임팩트 있는 플러스 가치를 만들어낼 수 있기 때문입니다. 기존의 사후 대응적 입장에서 전향적인 자세로 전환할 필요가 있습니다.

문화예술의 다양성 확장

사회 영역, 그 중에서도 다양성에 대한 논의는 보다 확장적 시각으로 바라볼 필요가 있습니다. 여성직원 및 여성 관리자 비율, 이사회 내 여성이사 선임비율 등에 국한되었던 다양성의 시각이 확대되고 있습니다.

아직 다양성의 범주가 일부 측면에 국한되어 있는 한계가 있습니다. 때문에, '흑인 경영진 리더 부족 등의 취약점을 자사 홈페이지에 명시하고 개선의지를 보인' 러쉬의 사례나, '장애인 고용 활성화를 기업문화로 정착하고 조직 리더로 배치해 실질적 역할을 부여한' 마이크로소프트 사례는 중요한 의미를 갖습니다.

문화예술계에서도 다양성의 확장은 필요합니다. 각 사업 분야나 조직문화적 측면에서 장애 예술, 퀴어 예술, 소수자 예술 - 전통문화, 지역문화 - 다원예술, 종교예술, 점자, 수어, 지역어 등 다양한 차원과 층위의 다양성을 문화예술계에 접목할 수 있는 방안을 각 기관의 실무자들이 고민해주셨으면 하는 지점입니다.

잉글랜드 예술위원회의 <문화예술기관을 위한 접근성 가이드[2]>를 한 가지 사례로 소개합니다. 건물, 공간, 승강기, 이동경사로 등 곳곳에 장애인 배려 시설 구성 가이드가 디테일하게 마련되어 있고, 홈페이지에서 직접 확인할 수 있습니다. 콘센트 위치와 길이까지 구체적으로 수치화했고, 성중립 화장실 등 표기에도 신경을 쓰고 있는 부분을 알 수 있습니다. 공연이나 전시 사례에서도 시각장애인 중심의 작품 공연을 비장애인 관람객들을 대상으로 진행하거나, 장애인 접근성을 높이기 위한 마케팅을 기획하거나, 장애예술만 전문적으로 평론하는 장애예술 전문평론가 등을 두는 점이 인상적입니다.

2 Building Access: A good practice guide for arts and cultural organisations
(출처 : https://www.britishcouncil.kr/programmes/arts/disability/accessibility)

TASK DISCOVERY

ESG 실천과제 발굴

ESG 워킹그룹은 조직의 ESG 담당자로서 참가자들이 저마다 갖고 있는
아이디어와 비슷한 듯 다른 고민들을 서로 나누고 발전시켜보는 것,
그래서 활동을 마치고 기관으로 돌아갔을 때 실제로 자신의 기관에 적용해볼 만한
실천과제를 도출하는 것을 궁극적인 목표로 했습니다.

참여자들은 오프라인 강의와 과제, 팀 모임을 거치며
저마다 숙성된 고민을 하나의 핵심 과제로 잡고,
그 고민을 발전시킨 실천목표와 추진계획을 구체화했습니다.
그 결과 참여자 수만큼이나 각양각색인 ESG 실천과제들이 만들어졌습니다.

도출한 실천과제는 당장 기관으로 돌아가 작게나마 시작해볼 수 있는 소소한 과제부터,
조직의 차년도 사업이나 중장기 전략과 연결되는 장기적 비전까지 매우 다양했습니다.
이 챕터에서는 총 12가지의 실천과제를 4가지 주제 키워드로 분류해 담아보았습니다.
과제 안에 녹여낸 참여자의 고민과 인사이트는 어떤 것들이었는지, 확인해볼까요?

중요한 것은 완성된 결과물이 아니라 앞으로 다양한 시행착오를 거치며 숙성될 초안이라는 점입니다.
각자의 목표에 맞게 조금씩 살을 붙여나갈 앞으로가 더욱 기대되는 부분입니다.

주제 키워드1. “조직 내재화 & 인식 제고”

구분	실천과제 내용	
참여자A	과제명	**사내 워킹그룹 & 캠페인 운영을 통한 성과지표 관리**
	핵심 목표	· 경영평가와 연계한 분기별 ESG 성과지표 관리 체계화 · ESG경영위원회의 효율적인 운영
	주요 내용	· 조직 내부 워킹그룹 구성을 통한 ESG 경영 가치 전파 · ESG 실천 캠페인 운영을 통한 사내 인식 개선 · ESG 경영위원회 분기별 개최 & 분기별 성과공유회 운영
참여자B	과제명	**ESG 스터디 그룹 운영**
	핵심 목표	· 결정권자(팀장)와 실무자가 함께 참여하는 조직 내 스터디 그룹 운영 · ESG 관련 정책 및 이슈 학습을 통한 역량 강화, 실천방안 확립
	주요 내용	· ESG 경영 이론교육 및 케이스 스터디 - 전문가교육, 타기관 담당자 초빙 사례발표, 우수기관 답사 등 · 각 부서 ESG 관련 주요현황 공유 및 수합을 통한 재단 차원의 아젠다 발굴 · 내외부 이해관계자 인터뷰, ESG 캠페인 기획
참여자C	과제명	**ESG 비전문 작성을 통한 조직 내 인식 제고**
	핵심 목표	· 사무국-수탁기관 직원 간 견해 차 극복 & ESG 경영에 주안점을 둔 공통 목표 설정 · 이사회 ESG 참여 확대 & 외부 자문을 통한 시급성 진단 · 조직구성원 협의를 통해 기관경영평가(사회적가치) 지표에 부합하는 선언문 선포
	주요 내용	· 시작단계 : ESG 개념 교육과 자가진단 점검을 통한 구성원 이해정도 점검 · 광역 단위 ESG 경영선언문 선포 선행사례 공유 및 학습 · ESG 경영 선언문 준비를 위한 협의체 구성 및 이슈 선정

Q&A로 뜯어보는 실천과제 이모저모

사내 워킹그룹 & 캠페인 운영을 통한 성과지표 관리

참여자A의 실천과제 Q&A

Q. 이런 과제를 제안한 배경은 무엇인가요?

A. 저희 기관은 ESG 경영 추진계획을 바탕으로 ESG경영 선포식을 진행하고, 경영위원회를 발족하는 등 본격적인 도입을 추진하고 있어요. 올해 제1차 경영위원회를 개최했고, 내부 간담회도 10여 차례 진행했어요. 문화예술기관에서의 ESG경영은 아직 선행사례가 많지 않아 시행착오도 있겠지만, 지표뿐 아니라 과정 역시 조직 안에서 잘 만들어보고 싶은 욕심이 있어요.

Q. 사내에서 워킹그룹을 구성하고, 캠페인을 운영한다는 게 인상 깊은데요. 성과지표 외에 이런 활동도 계획한 이유가 있나요?

A. 조직 안에서 ESG 공감대를 높이는 것이 경영 도입과 사업 추진의 가장 핵심적인 동력이라고 생각했어요. 그룹 모임을 운영하며 역량도 높이고, 격월로 팀별 추진내용을 공유하는 자리도 좋지 않을까 해요. 캠페인은 업무 생활 속에서 ESG를 실천한 사례를 함께 나누고 우수 제안을 시상하는 등의 아이디어도 가능할 것 같아요.

Q. 과제 준비와 실행 과정에서 예상되는 걸림돌과 그에 대한 대안이 있다면?

A. 가장 중요한 건 직원들의 인식과 공감대가 얼마나 만들어지느냐, 참여를 얼마나 촉진할 수 있는가가 아닐까요? 새로운 비전이나 지표를 도입할 때 항상 담당자만 고민하고, 사업 부서에는 또 하나의 일이 되는 경우가 많으니까요. ESG도 지표를 만들기에 앞서 그 필요성을 조직 전체가 함께 고민하려면 무엇이 필요할까 하는 고민이 들어요. 전사적으로 ESG교육을 시행하고, 리더십 단위에서도 중요하게 생각하는 부분을 충분히 전달하고, 워킹그룹을 효과적으로 운영해 ESG경영 마인드를 잘 내재화하는 것이 목표입니다.

Q. 활동을 통해 기대하는 효과나 변화는?

A. 조금 방대한 꿈이지만, ESG 경영을 ‘잘’ 실천하는 선도 기관이 되면 좋겠습니다. 문화예술기관이기에 살릴 수 있는 ESG적 요소들도 잘 발굴해보고 싶고요. 내재화와 가치가 잘 자리 잡으면 할 수 있는 건 많을 것 같아요.

ESG 스터디 그룹 운영
🔔 참여자B의 실천과제 Q&A

Q 이런 과제를 제안한 배경은 무엇인가요?

A ESG 경영의 필요성에 조직이 함께 공감하는 계기를 마련하고 싶었어요. 하위직급의 실무자들과 팀장급 이상의 결정권자가 함께 참여하는 ESG 스터디 그룹이 자연스럽게 정착된다면 어떨까 하는 상상을 해 보았습니다.

Q 스터디 안에서는 구체적으로 어떤 활동을 하게 되나요?

A ESG 경영을 위한 이론교육과 케이스 스터디를 진행하려고 해요. 이번 워킹그룹 활동에서 했던 것처럼 전문가 교육을 통해 개념을 학습하고, 타기관·기업 실무담당자를 초빙해 사례도 들어보고 싶고요. 그밖에도 우수기관이나 기업 답사와 컨설팅, 내외부 이해관계자 인터뷰, 사내 캠페인 등 스터디 구성원들이 조직 안에서 할 수 있는 일은 다양할 것 같아요.

Q 과제 준비와 실행 과정에서 예상되는 걸림돌과 그에 대한 대안이 있다면?

A 아무래도 기존 업무가 많다 보니, 사업부서의 참여도나 관심도 저하가 예상되기는 해요. ESG 실천과제를 업그레이드하고 평가지표 도출까지 가지 못 하고, 형식적인 교육이 될 수도 있고요. 그래서 다소 강압적인(?) 발상일 수도 있지만 경영진에서 ESG 경영 필요성에 대한 보다 확실한 의지를 보여줄 필요가 있다고 생각해요. 스터디 참여 동기를 높이기 위한 실적이나 인센티브도 함께 고민해보면 좋겠고요.

ESG 비전문 작성을 위한 조직 내 인식제고
🔔 참여자C의 실천과제 Q&A

Q 이런 과제를 제안한 배경은 무엇인가요?

A 기관경영평가 중 사회적 가치 영역 비율이 20점에서 30점으로 높아졌어요. 광역이나 기초 문화재단에서도 저마다 ESG 경영 선언문을 사내에 배포해 직원들에게 ESG 가치와 인식을 확산하는 것도 중요하다고 생각하고요. 궁극적으로는 이러한 내재화를 통해 '지역사회에 속한 문화예술기관'으로서 선한 영향력을 행사하는 게 저희의 책임이 아닐까 합니다.

Q 과제 준비와 실행 과정에서 예상되는 걸림돌과 그에 대한 대안이 있다면?

A 정규직-계약직 인력구조 상의 문제이지만, 조직 내 역할에 대한 인식 차이와 한계는 분명 존재하는 것 같아요. 더불어 재단의 의결기구인 이사들의 역할이 중요하고, 기관경영성과평가와 ESG 점검지표에 대한 차별성 있는 인식도 필요할 것 같아요. 리더와 실행 단위가 각자의 역할을 분명히 인식하는 것, 그리고 저희 재단이 지향하고자 하는 환경(E)과 거버넌스(G) 부문에 대한 외부전문가의 분석이 필요할 것 같습니다.

주제 키워드2. "ESG 전략체계 수립"

구분	실천과제 내용	
참여자D	과제명	**중대성 평가(시범)를 통한 ESG 경영전략 구축**
	핵심 목표	· 중장기 지속가능경영을 위한 ESG 경영 도입 - 자치구 문화재단 차원의 주체적 목표 수립 및 실행방안 도출 · ESG경영프레임(안) 수립
	주요 내용	· 전문기관 위탁을 통해 정책환경 변화와 지속가능경영을 반영한 재단형 ESG 도입 · ESG 경영 컨설팅 실시 (오리엔테이션, 방문컨설팅, 결과 도출)
참여자E	과제명	**ESG 경영 추진계획 수립**
	핵심 목표	· ESG 경영 도입 단계별 방향성 설정
	주요 내용	· 1단계 : 도입 (리더십 확보, 비전선포, 성과지표 수립, 내재화 교육) · 2단계 : 추진 (중장기 추진목표 달성을 위한 KPI 설정 및 성과 창출) · 3단계 : 고도화 (이해관계자 경영참여 확대, 전략적 사회공헌 발굴 등)
참여자F	과제명	**ESG 경영 전략체계 수립**
	핵심 목표	· 기존에 조직에서 도출한 중대성 이슈와 연계한 ESG 경영 전략체계 수립 · 전략과제별 계량/비계량적 측정 지표 도출 · 내부 이해관계자 의견 수렴을 통한 부서별 실천과제 수립
	주요 내용	· ESG 전략체계 수립 프로세스 - 경영여건 분석 → 경영평가 지표별 수준 진단 → 전략체계 수립 · ESG 전략체계 대내외 공표 & 부서평가와 연계한 부서별 지표관리 추진

Q&A로 뜯어보는 실천과제 이모저모

중대성 평가(시범)를 통한 ESG 경영전략 구축

참여자D의 실천과제 Q&A

Q 이런 과제를 제안한 배경은 무엇인가요?

A 지방공기업평가원의 <2022 집단컨설팅> 공모사업을 바탕으로 전문컨설팅 업체 위탁을 통해 ESG 경영 도입을 위한 결과물들을 만들고 있어요. 타 문화재단에서도 비슷한 과정에 관심이 있다면 도움이 되었으면 합니다.

Q 이미 올해 진행이 된 활동이군요! 구체적으로 어떤 내용인가요?

A 총 3회의 방문 컨설팅을 진행했는데요. 환경/사회/거버넌스 지표별 실태를 분석하고, 중대성평가를 통해 ESG경영 프레임을 도출하는 것을 목표로 했어요. ESG 관련한 직원교육(이슈, 정책, 대응 등), ESG 진단, 중대성평가 방법론 컨설팅 등이 있었어요. 이번 워킹그룹 활동에서 배운 것들도 큰 참고가 됐어요!

Q 결과물로 나올 ESG경영 전략이 어떤 것들일지 기대가 됩니다. 진행하면서 느낀 어려움도 함께 공유해주시면 도움이 될 것 같아요.

A 우선 직원교육을 전 부서를 대상으로 추진하긴 했지만, 아무래도 지표 관련 부서인 경영지원팀 비율이 가장 높았어요. 조직 전반에 ESG 중요성을 확산하는 게 말처럼 쉬운 일이 아니고, 공공기관은 공시의무도 없다보니 동기부여가 어려운 부분도 있고요. 전 부서 협업을 위해서는 ESG 도입-추진-고도화의 단계별로 점진적 접근전략을 세우는 것도 중요할 것 같아요.

ESG 경영 추진계획 수립

참여자E의 실천과제 Q&A

Q 이런 과제를 제안한 배경은 무엇인가요?

A 경영평가 항목에서도 ESG 가치가 점점 중요시되고, 공공기관에도 요구사항들이 증가하고 있죠. 단순히 트렌드라기보다는, ESG 도입 과정에서 각 사업별로 산발적으로 이루어지는 환경이나 사회공헌 활동도 유기적이고 통합적으로 관리해보면 좋겠다는 생각을 했어요.

Q 설정한 과제 자체가 단기간의 실행계획이라기보다 장기적 비전이란 생각이 드는데, 어떤 계획들을 가지고 계신가요?

A 말씀해주신대로 ESG경영 가치가 기관에 안정적으로 자리잡기 위한 방향성을 설정하는 게 중요하다는 취지였어요. 1단계 도입, 2단계 추진과 성과 창출, 3단계 고도화가 단계적으로 잘 이루어져야겠죠.

Q 관련해 참고하신 비슷한 사례가 있을까요?

A 도입과 추진이 전사적으로 함께 가야 한다는 건 이번 워킹그룹에서도 항상 얘기했던 내용이잖아요. 너무 무겁지 않은 방식으로 조직구성원의 능동적인 참여를 유도할 수 있는 활동들이 많으면 좋을 것 같아요. 세종문화회관에서 진행한 <ESG 실천 사내 아이디어 공모전>을 찾아보기도 했어요.

ESG 경영 전략체계 수립

참여자F의 실천과제 Q&A

Q 이런 과제를 제안한 배경은 무엇인가요?

A ESG가 일시적 트렌드가 아니라 앞으로 더욱 확대되지 않을까 싶어요. 관련해 중장기적 관점에서 ESG 지표를 확립하고, 문화예술기관에 맞는 ESG경영 모델을 만들기 위한 기초작업이 필요하다고 생각했습니다. 의무적으로 과제를 하달하는 형태가 아닌 바텀-업(bottom up) 방식으로, 결과물만이 아닌 과정에서도 ESG 가치를 녹여낼 수 있는 방향을 생각하고 있어요.

Q 전략체계 수립 프로세스를 간단히 설명해주실 수 있나요?

A 첫째로 경영여건 분석에서는 대내외적 환경과 예술생태계 분석, 이해관계자 의견수렴과 벤치마킹 등을 진행하며, 둘째로 경영성과실적보고서 지표 상에 나타난 예술위원회의 ESG 수준을 진단합니다. 이를 바탕으로 ESG경영 목표와 실행과제, 계량/비계량 지표와 관리방향을 총화한 전략체계를 수립할 계획이에요.

Q 문화예술분야 ESG경영전략 사례가 비교적 많지는 않는데, 참고하신 사례가 있을까요?

A 한국콘텐츠진흥원의 ESG 경영 중장기 추진계획을 참고했어요. 해당 분야에서의 ESG경영 개념과 현황을 명확히 정리한 것, 전사적 ESG경영 동기화를 위해 전담 실행조직을 만들고 담당 부서와 매칭하는 것, 실행과제별 세부추진방향을 수립하고 전개하는 것 등에 벤치마킹 요소들이 많았던 것 같습니다.

주제 키워드3. “네트워크 & 커뮤니티 구축”

구분	실천과제 내용	
참여자G	과제명	**지역 문화기관 탄소중립 실천을 위한 네트워크 구축**
	핵심 목표	· 지역 내 문화기관들의 ESG 경영 실천을 위한 문화예술기관 간 협력체계 구축 · 지역 내외 이해관계자 대상 ESG 경영가치 공유 및 전파
	주요 내용	· 워크숍 운영(6~7회) 진행 및 탄소중립 실천 협력 선언식 · ESG 관련 개념과 필요성 이해, 실천사례 도출, 가이드라인 배포
참여자H	과제명	**지역 내 광역 및 기초문화재단 ESG경영 공동선언**
	핵심 목표	· 도내 시군 단위 기초문화재단 ESG 경영 공동 목표 도출 · 기초 단위 문화재단 간 연대와 협력 강화 · ESG 경영 활성화를 통한 도내 지속가능한 문화예술생태계 조성
	주요 내용	· 도내 문화예술기관 ESG 경영 협의체 발족 및 공동선언 - 광역 및 기초문화재단 내 대표성을 가진 임원 간 협의체 구성 - 도내 문화예술 환경을 반영한 공동 목표 도출 및 선언문 마련 → 선포식
참여자I	과제명	**지역문화의 지속가능성을 위한 ESG 커뮤니티 조직**
	핵심 목표	· 내외부 의견 수렴 및 커뮤니티 구축을 통한 지역사회 문화 활성화 · 2023년 당면사업과 중장기 전략 도출을 위한 공동의 방향성 준비
	주요 내용	· 이해관계자 의견 수렴을 통한 내외부 네트워크망 구성 · 민간 부문 당면 사업안 수합 & 연계를 통한 사업안 도출

Q&A로 뜯어보는 실천과제 이모저모

지역 문화기관 탄소중립 실천을 위한 네트워크 구축

참여자G의 실천과제 Q&A

Q 이런 과제를 제안한 배경은 무엇인가요?

A 저희 기관은 ESG 경영 계획은 수립했지만, 현 업무에 적용가능한 의제와 실천과제를 발굴해야 하는 상황이에요. 내부 정책연구센터에서 추진한 기후정의 예술활동 사례조사도 있었지만 지역 내부에 한정되는 측면이 있어서, ESG경영이라는 공동의 목적을 가지고 광역-기초단위 문화예술기관들의 효과적인 협력 네트워크가 있다면 좋겠다는 생각을 했습니다. 특히 기후·환경 분야 의제와 과제를 함께 공유하고 전파하는 역할을 기대하고 있어요.

Q 구체적으로 어떤 활동에 주안점을 두고 있나요?

A 저희 지역 산하 공공기관은 탄소중립 선제적 추진 이행 대상으로 이행계획 수립과 제출이 필수예요. 저희 재단 외에도 각종 문화예술기관과 기후관련 민간단체를 이해관계자로 두고, ESG경영 실천을 위해 협력 선언식을 하고, 탄소중립 관련 개념과 실천과제를 함께 이애하고, 각종 사례를 도출하고, 가이드라인까지 만들어볼 수 있는 거버넌스 구축을 목표로 하고 있어요.

Q 사업 진행도 해야 하는데 네트워크를 병행한다는 게 참 쉽지 않은 것 같은데, 참고하신 사례가 있을까요?

A ‘문제 해결을 항해하다’라는 행정안전부 사업으로 민간-공공-행정을 연결해 주민들이 스스로 찾은 지역 문제를 정부, 지자체, 공공기관과 함께 해결해보는 지역문제해결플랫폼 활동을 추진한 사례를 들 수 있을 것 같아요. 의제 협약식을 통해 올해 14개 실행의제를 선정했고, 지역 단위 문화예술계의 실천과제도 함께 도출해보았어요.

지역 내 광역 및 기초문화재단 ESG경영 공동선언
참여자H의 실천과제 Q&A

Q 이런 과제를 제안한 배경은 무엇인가요?

A 경기도 내 31개 시군 광역 및 기초 문화단체 간 연대와 협력을 통해 ESG협력체계를 구축하고 싶어요. 문화예술분야의 ESG는 다양한 시행착오들이 있는데, 문화예술계 특성을 반영한 ESG경영 정책 방향도 고민하고, 지속가능성을 함께 고민할 수 있다면 좋을 것 같습니다.

Q 특별히 주안점을 두는 부분이 있다면?

A 민간 기업 활동에서 유관단체의 선행사례나, 파트너사 간 상생 협력, ESG경영 선언 등을 참고하고 있어요. 경영지표를 마련하는 것도 중요하지만, 문화예술생태계의 지속가능성을 위해 문화재단과 유관단체가 연대하는 사례를 만드는 것, 조직을 넘어 ESG경영 가치를 대외적으로 확대하는 것에 주력하려고 해요.

Q 규모가 크다 보니 협력체계를 만드는 과정에서도 고민할 부분이 많을 것 같은데요. 예상되는 걸림돌이 있나요?

A 가장 중요한 건 31개나 되는 기초재단들의 관심도 참여도겠죠. 경기도 자체가 단일한 특성으로 묶기 어려울 만큼 방대하고, 이해관계도 다양해서 공동의 목표 도출이 쉽지는 않을 거라고 생각해요. 1차적으로는 각 기관에서 실무 협의체 구성을 통한 사전 준비를 진행하고, 2차적으로 대표성을 가진 임원진 협의체를 구성해 대외 파급력을 가진 공동 선언을 위한 참여를 유도하면 좋겠습니다.

지역문화의 지속가능성을 위한 ESG 커뮤니티 조직
참여자I의 실천과제 Q&A

Q 이런 과제를 제안한 배경은 무엇인가요?

A 어떻게 보면 기초문화재단의 미션이라고 할 수 있을 것 같은데요. 지역의 특성과 주민의 역량이 잘 발휘되는, 지역문화의 활성화와 지속가능성을 위해 ESG가 어떤 역할을 할 수 있겠다는 생각이 들었어요. 잘 만들어가기 위해 의견을 수렴하고, 커뮤니티를 만들고, 좀 더 나아가면 재단과 지역이 공동의 방향성을 함께 준비할 수 있는 형태라고 할까요.

Q 이해관계자 의견수렴은 어떤 방식을 생각하고 계신가요?

A 시민참여 사례를 다양하게 만들고 싶어요. 지역문화 관련 원탁회의나 시민문화지원사업 내 동아리사업, 공간지원사업 참여자가 직접 발제를 맡는 포럼도 있을 것 같고요. 이런 자리들을 통해 각 사업별로 문화예술 지원의 방향도 함께 짚어보고, ESG 커뮤니티를 만들기 위한 방향을 하나둘 맞춰갈 수 있다면 좋겠습니다.

Q 그 다음 단계는 무엇이 될까요?

A 민간의 당면사업안을 수합해 ESG기반 지표와 이슈를 반영하고, 민간 자체활동을 발굴하고 지원할 계획이에요. 이렇게 지역 기반 ESG 사업안이 공유되면, 이를 공론화하고 좀 더 넓은 차원의 전략과 과제, 관리 및 대응방안과도 연결고리를 찾아나가면 좋을 것 같습니다.

주제 키워드4. “ESG 성과지표 관리”

구분	실천과제 내용	
참여자J	과제명	**ESG 주요성과 관리**
	핵심 목표	· 개별사업 가운데 실천 중이거나 실천가능한 ESG 목표와 실적 발굴 · 생산업, 제조업에 제한받지 않는, 기관 특성에 부합하는 지표 마련 · 지속적인 모니터링을 통한 성과관리 가능 목표 실현
	주요 내용	· 연도별 시행사업 내 ESG 연계 지표발굴 및 실적 마련 · ESG 개념 교육 → 관련 사업 발굴 → 사업 주체에 ESG 가치 확산
참여자K	과제명	**ESG 리포트 발행해보기**
	핵심 목표	· 재단 사업 내 ESG적 요소 파악과 성과관리 준비 · 재단의 지속가능경영 기반 마련 및 ESG경영 홍보 활성화
	주요 내용	· 각 부서별 사업 단위로 어필할 수 있는 ESG 요소 분석 - 사업별 결과보고서 수집 및 검토
참여자L	과제명	**ESG 성과관리를 위한 지표 설정하기**
	핵심 목표	· 재단 특성 및 상황과 맞는 전략 수립 · UN 지속가능발전목표(SDGs)와 연계한 목표 설정 및 과제 연결 · 내부 직원의 협력을 통한 비전전략 및 실천과제 도출
	주요 내용	· 협력조직 : 지속가능경영실무위원회(대표이사-ESG담당자-각 부서) 구성 · 비전전략 수립 및 공유 · 2023년 성과관리 : 모니터링, 목표 점검, 성과공유 및 환류

Q&A로 뜯어보는 실천과제 이모저모

ESG 주요성과 관리

참여자J의 실천과제 Q&A

Q 이런 과제를 제안한 배경은 무엇인가요?

A ESG 필요성에는 공감하지만, 너무 새로운 걸 하는 건 지표를 위한 지표, 경영평가를 위한 관리가 될 수밖에 없다고 생각했어요. 현 개별 사업 가운데 실천가능한 현실적 목표와 실적을 발굴해보고자 했어요. 경영실적평가 내에서 ESG 성과 요소를 새롭게 표현하여, 일원화한 실적 관리를 함으로써 효율과 의미를 함께 가져가고 싶어요.

Q ESG 성과관리를 어떤 식으로 하게 되나요?

A 매년 사업연도 내에서 시행하는 사업 내에서 ESG와 연계되는 지표를 발굴하고 실적을 마련해요. 사업 구상 시 ESG에 대한 전반적 개념을 사전에 설명하고, 사업 추진 시 실천가능한 ESG 속성을 고려해 사업을 발굴하도록 해요. 연말과 차년도 초 결과보고시 사업성과 안에도 ESG 연계 실적을 표현하고, 추후 지속가능경영 내 실적보고서 안에도 포함하고요.

Q '할 수 있는 부분'부터 하나둘 적용해본다는 게 현실적이고도 유의미한 시도인 것 같습니다. 혹시 예상되는 어려움이 있을까요?

A 각 사업부에서 ESG 개념을 인지한다는 것부터가 노력이 필요한 일이죠. 전문가를 통해 전사적 ESG 교육을 실시해야 하고요. 그밖에도 사업계획 시 ESG를 우선적으로 고려한 환류체계 마련, 실적과 성과를 구체적으로 잡고 측정하기 위해 담당자의 역량도 별도로 강화하는 것이 필요합니다.

ESG 리포트 발행해보기

참여자K의 실천과제 Q&A

Q 이런 과제를 제안한 배경은 무엇인가요?

A 저희 기관의 1년 성과보고와 겸한 ESG 리포트를 발간함으로써 성과에 대한 홍보와 함께, 사회에 긍정적 영향을 주고 있다는 메시지를 주고 싶어요. 나아가 저희 재단의 교육과 기획사업을 진행하는 모든 직원에게 ESG실천의 필요성을 알리고, 더욱 확장된 ESG경영을 추구할 것을 기대합니다.

Q 지속가능보고서뿐 아니라 ESG리포트도 조직 전반의 ESG를 점검하는 좋은 의미가 있을 것 같아요. 구체적으로 넣고 싶은 요소들이 있나요?

A 지난 6월에 ESG경영 선포식을 진행했거든요. ESG의 개념 소개, 우리 재단의 ESG경영 이념 안내, 홍보영상 제작, 이런 것들이 형식이 아니라 모든 직원들이 한번씩 생각해볼 수 있는 경각심과 의무감을 주는 장치라고 생각해요. 보고서 하나를 내기 위해 모든 사업 부서와의 연계가 필수적이고, 거기서 성과를 뽑아내는 작업들이 필요하겠죠. 이런 모든 과정이 서로가 생각하는 ESG를 나누는 시간이면 좋겠습니다.

ESG 성과관리를 위한 지표 설정하기

참여자L의 실천과제 Q&A

Q 이런 과제를 제안한 배경은 무엇인가요?

A 사회적가치도 비슷한 맥락으로 화두가 되어 그에 대한 비전전략은 갖추고 있는데, ESG가 새롭게 등장하다보니 혼란스러운 부분이 있었던 것 같아요. 기존의 비전전략을 ESG 가이드라인으로 재정립해보면서 전사적 방향성을 제시하고, 전략달성을 위한 KPI도 설정해 체계적으로 성과관리를 해 보면 좋을 것 같아요.

Q 전사적 차원의 추진과 호응을 고려해 '지속가능경영실무위원회'를 둔다는 게 인상적인데, 조금 더 설명해주실 수 있나요?

A 지속가능경영실무위원회는 협력조직으로서 대표이사-ESG담당자-각 부서별 차석으로 구성하고, 비전전략을 수립하고 공유하는 역할을 맡을 예정입니다. ESG 담당자가 전략체계를 정비하고, 위원회에서 함께 점검하고 목표를 설정하며, 전 직원과 이해관계자들에게 순차적으로 비전전략을 공유할 계획입니다. 내년에도 모니터링과 성과공유, 환류체계 정립 등으로 확산하려고 해요.

Q 전략체계 수립 관련해 참고한 사례들이 많이 있을 것 같아요. 어떤 인사이트들이 있었나요?

A 민간분야 문화재단에서도 컨설팅을 통해 경영 환경을 진단한 부분들이 인상적이었어요. 외부자원을 포함한 ESG 위원회를 중심으로 지표와 연간 목표치를 설정하고, 분기별로 달성현황을 정리해 보고하더라고요. 참고가 되었죠. 또 ESG 가이드라인을 보면, 이미 재단에서 충분히 이행하고 있는 지표들도 있거든요. 모든 지표를 완벽하게 관리하겠다는 이상적인 목표가 아니라, '많이 부족한 것', '노력하면 향상될 수 있는 것', '새롭게 시도하면 좋을 것' 등에 대한 선택과 집중을 하고 싶어요.

과제에 대한 피드백과 제언

그동안 강의와 팀 모임 등에서 가졌던 인사이트들을 과제로 잘 풀어보려는 고민이 느껴지는 지점들이 있었습니다. 짧은 시간이었지만 재미있고 실효적인 아이디어들이 나온 것 같아요. 남은 건 이제 스스로, 조직 차원에서 이것을 움직이게 하는 힘이지 않을까. ESG는 조직 모두가 같이 움직이지 않으면 어려운 부분이 있어요. 같이 고민하고, 어려워도 자꾸 얘기하고, 동력을 만들어가는 게 중요합니다.

과제로 발표해주신 다양한 사례를 보며, 지속가능한 가치를 창출하는 새로운 방법, 임팩트 있게 확산하는 게 문화예술의 힘이라는 생각이 들었어요. 사업 안에 그것을 녹여내고, 이해관계자와 함께 가치를 확장하는 문화예술 파트너십의 매개자 역할을 하기를 기대합니다.

근본적인 이야기일 수 있지만 가장 중요한 문제는 '나에게 ESG가 어떤 의미인가' 생각해보는 것이 아닐까 싶어요. "우리기관, 우리팀, 나의 ESG 목표는 OOO이다!"라고 분명하게 말할 수 있어야 합니다. 각자 자리에서 일을 하면서 늘 부딪히는 문제라고 생각합니다. 동료가, 팀장님이, 대표님이 "ESG 왜 해야 하나요?" 물어보잖아요. 평가를 잘 받기 위해? 그것만으로 설득이 되지 않으면? 과거 사회공헌 활동과 비슷해요. 사회공헌이라는 게 사람들에게 너무나 중요하고 사회적으로 가지고 있는 의미도 남다르지만, 수익과 직결되지 않는 경우 중요하게 생각하지 않는 기업도 있습니다.

'평가 대응', '지속가능성 제고', '공공성 제고'. 무엇이 되었든 명확한 목표를 갖되, 그 목표를 너무 낮게 잡지 않았으면 하는 바람도 있습니다. 단순한 평가대응보다는 내재화라는 게 새로운 목표로 등장했죠. 성과지표에서 지표는 그 자체만으로 답을 주지 않습니다. 우리가 어떤 가치를 가지고 있는지, 어떤 대화를 하고, 이해관계자들은 어떤 기대와 의문점을 가지고 있는지. 지표는 단지 그것을 잘 정리해놓은 것에 불과합니다.

공공기관인만큼 환경(E) 부문의 실천 범주가 제한되어있다는 아쉬움을 많이 말씀해주셨는데, 그만큼 환경적 관심이 높다는 의미이기도 한 것 같아요. 실제로 문화예술기관에서도 환경 분야 사업으로 확장된 사례는 다양합니다. 이와 더불어 당연히 조직 사회를 말하는 S와 G에 대한 관리도 함께 가야겠죠. 탄소중립에 대해 이야기하다보면 우리 조직의 탄소 배출원이 무엇인가 얘기할 수밖에 없고, 관련 추진위가 만들어질 수밖에 없고, 이런 것들이 조직 안에서 자연스럽게 연결될 수 있다면 좋겠습니다.

FEEDBACK

참여자 만족도 및 소감

참여자 만족도 설문조사 결과

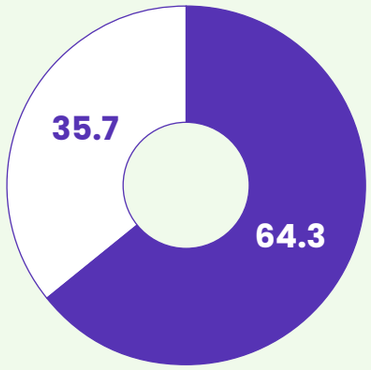
참여자 소감, 말! 말! 말!

참여자 만족도 설문조사 결과

응답자/응답률 : 참여자 17명 중 14명 (77.8%)

교육 만족도 항목 설문 결과 (단위: %)

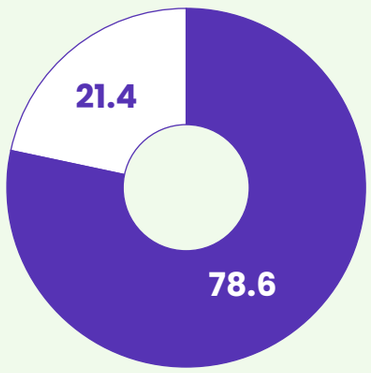
① 전반적인 만족도는 어떠했나요?



평균 만족도 점수

4.64/5점

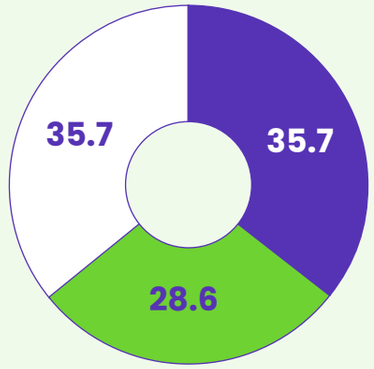
② 강의(총 4회)는 어떠했나요?



평균 만족도 점수

4.79/5점

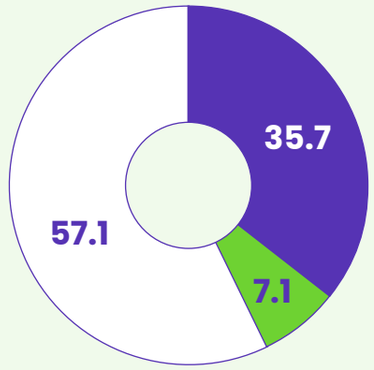
③ 교육 진행 일정(시간) 및 장소는 어떠했나요?



평균 만족도 점수

4.07/5점

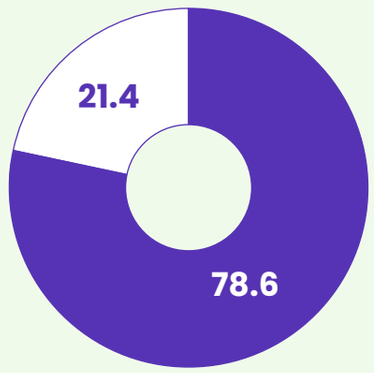
④ 과제(총 3회)는 어떠했나요?



평균 만족도 점수

4.29/5점

⑤ 온라인 팀 모임(총 3회)는 어떠했나요?

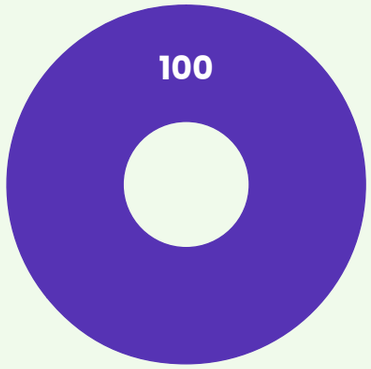


평균 만족도 점수

4.79/5점

ESG 역량 강화 항목 설문 결과 (단위: %)

① 본 프로그램이 ESG 개념을 이해하는 데 도움이 되었나요?

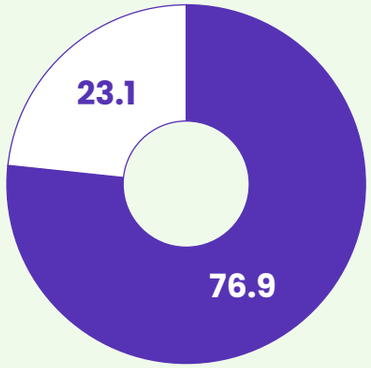


매우 만족

평균 만족도 점수

5.00/5점

② 본 프로그램이 ESG 이슈와 사례를 학습하는 데 도움이 되었나요?

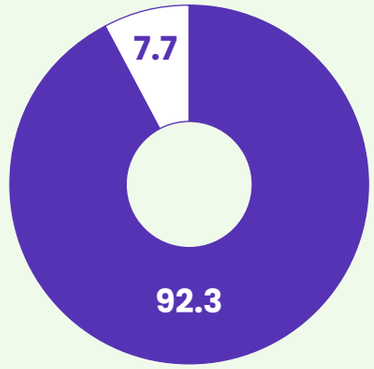


매우 만족
만족

평균 만족도 점수

4.77/5점

③ 본 프로그램이 ESG 실천과제를 정립하고 실행계획을 고민하는 데 도움이 되었나요?

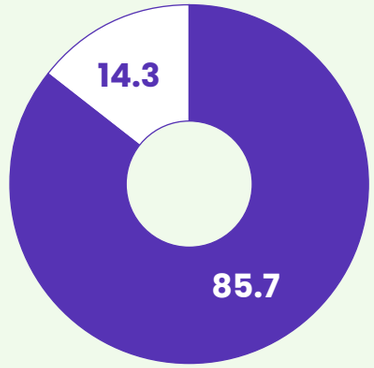


매우 만족
만족

평균 만족도 점수

4.92/5점

④ 워킹그룹 방식으로 과제와 고민을 함께 나누고 정리하는 활동이 도움이 되었나요?



매우 만족
만족

평균 만족도 점수

4.86/5점

참여자 소감, 말! 말! 말!

교육, 팀 모임, 온라인 커뮤니티 등 워킹그룹 활동 안에서 발췌한 참여자들의 한 마디

강의가 정말 큰 도움이 됐어요. ESG에 대한 전반적인 개념부터 정리할 수 있었고, ESG 관점에서 조직을 어떻게 진단해야 하는지 실무적인 부분도 많이 건드려주신 것 같아요.

문화예술기관에 ESG가 적절하게 매칭될 수 있을까 의문이 있었는데, 관련 사례들을 많이 공유해주셔서 좋았습니다. 사업만이 아니라 조직 전반에 ESG 가치를 내재화하기 위해 많은 노력들이 필요할 것 같아요.

그룹을 나누어 온라인 팀 모임을 진행한 것이 의외로(?) 유익했습니다! 강의에서만 끝나는 게 아니라 그게 과제로 이어지고, 팀 모임으로 이어지고, 그 내용이 다시 다음 강의로 순환되는 형태가 좋았어요. 뭔가 고민들이 끊기지 않고 이어지는 느낌? 지속적으로 피드백을 주고 받을 수 있어 개인적으로 막막했던 많은 부분이 해소되었어요.

저는 업무시간을 틈틈이 쪼개 했던 온라인 팀 모임이 가장 기억에 남아요. 그룹에 있는 퍼실리테이터 분들이 너무 세심하게 관리하고 진행해주셔서, 업무 중간에도 잘 진행할 수 있었습니다.

같은 고민을 나누는 동료들을 만난 점이 가장 좋았습니다. 비슷한 고민을 나눌 수 있어 좋았고, 앞으로도 각자 기관에서 ESG 활동을 하며 드는 고민도 나눌 수 있다면 좋겠습니다!

전국구로 퍼져있는 문화재단 실무자들이 한 자리에 모이는 기회가 많이 없잖아요. 지역별로, 기관 규모별로 공통점과 차이점이 있는 것도 재미있었고, 관련 업무하면서 다들 비슷한 고민하고 있구나 하는 것도 새롭게 알게 되어 좋았습니다.

전국에서 모인 기관 분들을 만나게 되어 좋았고, 지역 곳곳에서 나와 다르지 않은 고민과 생각들을 가지고 있다는 점에 무척 반가웠습니다. (혼자가 아니야 라는 느낌 ㅎ) 강의만큼이나 의미 있는 교류들이 많이 일어나서 좋았고, 앞으로도 느슨하게 이어진다면 좋겠습니다.

공공기관의 ESG경영에 관해 조금 더 구체적인 방향성을 고민하는 시간이었던 것 같아요. 경영평가를 위한 기관 운영적 관점과 차별성을 갖는, 조직적 차원의 ESG 운영과제를 고민해보게 되었습니다. 담당자로서 부담과 희망을 동시에 느끼고 있지만, 열심히 해보겠습니다!

이 프로그램에 참여하면서 ESG경영 실무자로서 가졌던 가장 큰 고민은 '조직 안에서 나만 고민해서 어떤 의미가 있는가'였습니다. ESG라는 막막한 개념을 나도 잘 모르는데, 조직에 어떻게 설득할 수 있을까, 또 하나의 일이 되지 않을까 하는 생각이요. 워킹그룹에 참여하면서, 내가 하는 일과 크게 관계 없다고 여길 수도 있는 조직원들의 참여를 이끌어 내는 많은 노하우를 배워가는 것 같습니다.

한국문화예술위원회

한국문화예술위원회(아르코)는 훌륭한 예술이 우리 모두의 삶을 변화시키는 힘을 가지고 있다는 믿음으로 문화예술진흥을 위한 사업과 활동을 지원함으로써 모든 이가 창조의 기쁨을 공유하고 가치 있는 삶을 누리게 하는 것을 목적으로 설립되었습니다.

Parti

빠띠는 디지털 민주주의를 혁신하는 활동가들의 사회적협동조합입니다.
시민의 집단 지성과 행동을 촉진하고, 사회 곳곳에 대화와 소통, 신뢰와 협력, 자율과 분권의 체계를 구축하며, 이에 필요한 디지털 플랫폼과 방법론을 사회의 공공재로 만들고 보급합니다.

2022 문화예술기관
ESG 워킹그룹 활동결과보고서

발행일	2022년 12월
발행처	한국문화예술위원회
주소	전라남도 나주시 빛가람로 640 (빛가람동 352)
홈페이지	arko.or.kr
대표전화	061-900-2100
기획·편집	사회적협동조합 빠띠
디자인	더디앤씨 www.thednc.co.kr

* 이 보고서의 저작권은 한국문화예술위원회에 있습니다.
* 저작권법에 의해 보호를 받는 저작물이므로 무단 전재 또는 복제 금합니다.

문화예술계 ESG 활성화를 위한
문화재단 실무자들의 고민과 과제 발굴,
워킹그룹 활동결과물 모음

한국문화예술위원회 | Parti