

사회복지기관에 적합한 ESG경영 전략도출 및 성과관리방안 : 천안시사회복지재단을 중심으로

황규일 (남서울대학교 경영학과 교수)¹⁾

국문 요약

사회복지기관은 일반기업 또는 공기업 등과 다른 목적으로 사업을 영위하는 관계로 ESG 실천항목 도출과 모형구축은 다양하고 종합적인 사회복지학적 측면의 연구를 통해 이루어져야 한다. 지금까지 국내 복지기관에서 활용할 수 있는 연구가 아직은 많지 않고 마땅한 ESG 경영활용 지표가 없는 관계로 천안시복지재단의 전략도출과 경영전략 체계 수립으로 성과를 최대로 발휘하도록 하여 그 모형을 다른 복지기관에 전파하고 교육 및 훈련을 통해 선도적인 재단으로 거듭나는 것을 목적으로 추진되었다. 재단과 일선 복지기관들이 ESG 경영에 대한 이해와 기관 이미지 및 사업성과에 긍정적 영향을 미치는 실천모형 구축방안에 초점을 두고 재단의 실증분석, 중대성 이슈 분석을 통해 이슈식별과 핵심이슈를 선정하였다. 이를 바탕으로 사회복지기관의 적합한 전략도출과 전략체계수립 후 성과관리 방안을 구축하여 추진 체계를 살펴보았다. 환경적·사회적 책임, 투명경영 측면, 안전관리체계 구축, 응급상황 및 예방분야, 이용자(고객)만족 체계 구축, 반부패 예방과 청렴 윤리 모니터링 및 평가, 책임감 있는 공급망, 지역사회 참여 및 발전을 위해 지역사회 공헌 프로그램 실행 등 현재 우수하게 추진하는 분야와 앞으로 추진해야 할 항목을 세심하게 도출하였다. 본 연구는 천안시복지재단의 고찰을 통해 ESG경영 정착을 위해 경주하고 있는 노력을 구체적으로 제시하고자 하였다. 따라서 ESG 측정지표를 개발하기 위한 천안시복지재단의 체계적인 개발과정을 유사한 노력을 기울이는 타 기관 및 관련 연구자들이 참고하여 ESG경영을 발전시켜 나가는데 유용한 자료가 될 것으로 사료된다.

■ 중심어: 사회복지기관, ESG, 환경, 사회적 책임, 투명경영(거버넌스)

I. 서론

ESG경영의 도입과 추진이 대기업 및 공공기관, 중소기업에 이르기까지 중요성이 부각 되면서 유행처럼 번지고 있다. 지구온난화, 환경파괴, 자원고갈, 빈부격차확대, 윤리경영부재 등 전통적인 자본주의가 한계에 이르렀고 이를 극복하기 위한 효과적인 대안으로 ESG가 각광을 받고 있다. 국내에서는 약 150여 개 기업에서 지속가능성 보고서를 발간하고 있다.

선진국들의 ESG 정보공시 의무화 추세에 따라 우리나라에서도 2021년 3월 금융위원회 주도로 ESG 정보공시를 단계적으로 의무화하는 계획을 발표하였다. 2025년부터 자산 2조 원 이상 코스피 상장사는 『지속가능성

이 논문은 2023년도 남서울대학교 학술연구비 지원에 의하여 연구되었음

1)제1저자: 남서울대학교 경영학과 교수, artima@nsu.ac.kr

· 투고일: 2023-06-09 · 수정일: 2023-09-04 · 게재확정일: 2023-09-19

보고서』를 공시해야 한다. 2030년에는 모든 코스피 상장사로 확대된다.

2021년 현재 자산 2조 원 이상 코스피 상장사 211곳에 적용되는 『기업지배구조보고서』 공시의무 역시 2022년 1조 원 이상, 2024년에는 5000억 원 이상을 거쳐, 2026년에는 모든 코스피 상장사에 적용되는 등 반드시 필요하고 추진해야 할 전략으로 등장했다. 이와같이 지속가능경영과 관련한 기업의 공시의무 등 ESG 규율 강화, 기업평가와 투자기준, 공급망 실사에 있어 기업의 ESG 경영 필요성 급증 등 반영 및 강력하게 요구받고 있다.

이렇듯 민간 영역을 중심으로 요구되던 ESG 경영의 필요성은 2021년 기획재정부가 경영공시 항목에 EGS에 관한 정보를 고시하게 하는 등 공공기관 평가에도 ESG 노력을 포함하면서 공공기관의 ESG에 관한 관심도 또한 증가하고 있다(황은진 외, 2022). 이처럼 ESG는 기업, 관청, 지자체, 정부투자기관, 금융권 등에서 동시다발적으로 추진하고 있으나 그 중점내용이 기관의 목적에 따라 각 분야의 세부적인 추진 내용이 상이하게 진행되어야 할 것이다.

또한 사회복지기관은 일반기업 또는 공기업 등과는 다른 목적으로 사업을 영위하는 관계로 ESG 실천항목 도출과 모형구축은 사회복지학적 측면의 다양하고 종합적인 연구를 통해 이루어져야 한다. 하지만 지금까지 국내 사회복지기관을 대상으로 진행된 ESG 관련 연구는 부족한 상황이다.

이에 본 연구에서는 천안시사회복지재단을 중심으로 사회복지기관들이 ESG 경영에 필요한 실천항목을 도출하고 효율적인 기관운영 및 성과관리 지표로 활용할 수 있는 전략방안을 제시하고자 하였다.

본 연구에서는 민간에만 요구되어 온 ESG의 실천이 최근 공공기관으로 확대되고 있는 상황에서 특히나 ESG의 S(사회)와 밀접한 사회복지기관의 ESG 경영의 실천항목과 성과관리 지표를 제시함으로써 ESG가 사회복지기관에 정착하는데 기여코자 하였다. 또한 본 연구는 그간 부족했던 사회복지기관의 ESG 연구에 관한 유용한 자료가 될 것으로 사료된다.

II. 이론적 배경 및 선행연구

2.1 ESG경영의 개념

ESG 경영은 환경(Environmental), 사회(Social), 투명 경영(Governance)과 관련된 기업의 비재무적 성과를 판단하는 기준(Galbreath, 2013)으로 개별 기업의 사회적 책임 정도를 측정하기 위하여 개발되었다(Son & Lee, 2019).

환경 측면에서는 지구온난화 저지를 위한 탄소 중립을 이루기 위해 석탄, 석유, 가스 등 화석연료 사용을 줄이고 이를 대체할 신재생에너지 기술을 개발하여 환경을 보호하자는 의미이다. 온실가스의 주된 배출원인 기업들의 탄소 중립 활동이 강조되며, 이를 포함한 온실가스 저감 등을 위한 글로벌 차원의 노력이 지속되고 있다.

사회적 측면에서는 삶의 질과 복지를 높이도록 사회공동체가 노력하여야 한다는 의미이다. 최근 라벨 없는 생수 구매, 일회용품 사용 억제 등을 통해 직·간접적으로 기업의 사회적 책임을 요구하고 있는 것이 그 사례이다. 특히 젊은 층 세대는 물품 구매 시 경제적 실용성과 사회적 공정성까지 따지는 성향을 보인다. 기업이 얼마나 착한 경영(impact management)을 하는지 살펴보면 그런 기업에는 이른바 ‘돈쫓’내준다는 집중구매로 응원을 보내고 그 반대의 기업이나 상품은 불매운동을 벌인다. 노동인권 등 인사관리 등의 준법, 기업 간의 불공정한 거래, 비리 등은 근절되어야 한다는 주장도 한다.

투명경영측면에서는 기업이나 공공기관 등 조직이 이른바 갑질, 인권침해, 부패 등을 예방하기 위해 기업의 윤리적 책임의식과 실행을 제대로 하기 위한 정책을 수립하고 실천할 것을 요구하는 것을 의미한다. 기업 등 조직이나 그 대표자는 깨끗한 기업문화가 정착될 수 있도록 윤리경영 의지를 표명하고, 법규위반을 피하고자 노력하며, 반부패나 인권, 윤리 등 경영 투명성을 내부에서부터 정착시키고 확산시키는 것이다.

우리 정부와 주요기관들은 ESG 경영의 생태계 조성을 위해 K-ESG 가이드라인의 제공, 코스피 상장기업의 ESG 경영보고서 공개 의무화, 중소기업 ESG 역량 강화를 위한 컨설팅 확대 제공 등 ESG 인프라 확충방안을 확대하고 있다.

2.2 ESG경영의 태동과 확산

1953년 보웬(Howard Bowen)의 저서 “기업인의 사회적책임(Social Responsibility of the Businessman)”, 그리고 1954년 드러커(Peter Drucker)의 저서 “경영의 실천(The Practice of Management)”은 기업의 사회적 책임에 대한 정의와 필요성을 설명하고 있다.

기업들도 사회와 함께 성장해 가는 것이 이윤창출과 고객창출에 보다 바람직하다는 인식을 하게 되었고, 기업의 사회적 책임(CSR : Corporate Social Responsibility)에 대한 학자들의 주장이 다음과 같이 정립되기 시작하였다.

이후 CSR에 대한 다양한 연구결과들과 윤리경영 및 투명회계기준이 강화되면서 2010년 9월 발효된 CSR 관련 국제표준화기구(ISO : International Organization for Standardization)의 ISO 26000 글로벌 표준이 나왔다. 특히 ISO26000 표준이 국제무역의 규제수단으로 적용되면서 정부와 산업계는 물론 NGO, 소비자, 노동계 등에서 ISO26000 표준은 제조회사를 중심으로 공급사슬 전반에 걸쳐 영향을 미치고 있다.

<표1> ISO26000의 7개 주요 주제

주 제	세 부 지 표 및 내 용
환 경	오염방지, 지속 가능한 자원사용, 기후변화 완화·적용, 자연환경 보호·복원
인 권	차별금지과 취약집단 고려, 인권유린 공모 회피, 시민권리, 직장에서의 기본권, 정치·경제·사회·문화적 권리
노 동	고용 및 고용 관계, 근무조건과 사회적 보호, 사회적 대화, 인력개발, 직장 내 보건·안전,
공정운영	반부패, 책임 있는 정치참여, 공정경쟁, 영향권 내의 사회적 책임, 재산권 존중
소 비 자	공정한 마케팅, 정보 및 계약 관행, 소비자 보건 및 안전, 소비자 지원, 분쟁 해결, 소비자 정보 및 사생활 보호, 지속 가능한 소비, 교육과 인식
공 동 체	참여, 고용창출, 기술개발, 부와 소득, 책임투자, 교육문화, 보건, 역량 강화
지배구조	의사 결정의 과정 및 구조, 권한위임

공식적 용어로서 ESG는 코피 아난(Kofi Annan) 유엔사무총장이 주도하여 2005년초에 공표한 『UNGC : The Global Compact』의 “Who Cares Wins-Connecting Financial Markets to a Changing World”라는 다국적 팀 연구보고서에서 처음 사용되었다(중소벤처기업진흥공단, 2022).

UNGC 보고서에 제시된 ESG 기준은 새로운 것이라기보다는 1990년대 초 투자자 관점으로 의사 결정을 하자는 사회책임투자(SRI : socially responsible investing) 운동에서 나온 것이다. 여기에서 사회책임투자는 1950년대 미국을 중심으로 태동한 기업의 사회적 책임(CSR) 운동에서 나온 하나의 투자기준이다.

ESG는 2001년 분식회계로 파산한 엔론(Enron) 사태가 기업의 윤리적 투명경영에 대한 중요성을 부각시키자 이를 기업의 지배구조 지표로 포함한 UNGC의 보고서 ‘Who Cares Wins’의 핵심내용으로 정립되면서 국제적으로 공식화되고 확산일로에 있다. 그러므로 SRI와 ESG기준은 기업의 재무적 성과와 관련된 비재무적 성과를 평가하기 위해 한우물에서 나온 지표라고 할 수 있다.

ESG의 확산에 따라 기관투자자와 금융기관들 역시 포지티브 스크리닝에 의한 모범기업 선별 및 투자에 더 많은 관심을 둔다. 하지만 포지티브 스크리닝에서 도출된 기업의 착한 활동이 결코 네거티브 스크리닝에서 파

악된 악업 행위를 상쇄할 수는 없다는 점도 인식해야 한다.

2.3 ESG정보공시 의무화 추세

우리나라는 약 150여 개 기업에서 주로 지속가능성 보고서를 발간하고 있는데 선진국들의 ESG 정보공시 의무화 추세에 따라 2021년 3월 우리나라도 금융위원회 주도로 ESG 정보공시를 단계적으로 의무화하는 계획을 발표하였다.

2025년부터 자산 2조 원 이상 코스피 상장사는 『지속가능성 보고서』를 공시해야 한다. 2030년에는 모든 코스피 상장사가 대상이 된다. 2021년 현재 자산 2조 원 이상 코스피 상장사 211곳에 적용되는 『기업지배구조보고서』 공시의무 역시 2022년 1조 원 이상, 2024년에는 5000억 원 이상을 거쳐, 2026년에는 모든 코스피 상장사에 적용된다.

2.4 ESG 정부정책 동향

정부는 2021.12.1. 'ESG 인프라 확충방안의 중점 추진과제인 “K-ESG 가이드라인”을 발표하여 변화에 대처하도록 안내하였고 다른 부처들과 공공기관들도 이를 위해 노력하고 있으며, 산업통상자원부의 K-ESG 가이드라인은 다음의 표와 같다.

<표2> K-ESG 가이드라인

구 분	주 요 항 목
정보공시 (5개 문항)	• ESG 정보공시 방식·주기·범위 등
환 경 (17개 문항)	• 환경경영 목표 및 추진체계, 친환경 인증, 환경 법규위반 등 • 온실가스 배출량, 폐기물·오염물질 배출량, 재활용률 등
사 회 (22 문항)	• 사회책임경영 목표, 채용, 산업재해, 법규위반 등 • 채용·정규직, 산업 안전, 다양성, 인권, 동반성장, 사회공헌 등
지배구조 (17 문항)	• 이사회 전문성, 이사회 구성, 주주권리 등 • 윤리경영, 감사기구, 지배구조 법규위반 등

Ⅲ. 사회복지기관의 ESG경영

3.1 사회복지기관의 ESG경영 동향

지속가능경영재단에는 2021년 12월 사회복지기관 ESG 경영을 위한 체크리스트 및 해설서를 발표하였다. 이는 사회복지기관 ESG 자체진단 지표개발을 통해 ESG 경영 이행수준을 점검 후 사회복지기관의 ESG 경영 활성화에 도움을주기 위한 것이라고 설명하였다.

향후 사회복지기관의 ESG 경영에 대한 정부의 요구와 시민사회의 기대감이 증가할 것으로 전망되지만, 현재 국내 사회복지기관의 사회적 책임경영 혹은 ESG 경영 이행수준을 진단 및 점검하는 지표가 부재하여 그 지표를 개발 필요성이 증대되고 있다.

지속가능경영재단(2021)에 따르면 전 세계적으로 ESG는 선택이 아닌 기업의 생존과 성장의 핵심 요소로 부상하는 등 ESG의 중요성은 증가하고 있으며, 국내 또한 다양한 법률, 정책 등을 통해 ESG를 강조하고 있어 사회복지기관들 역시 사회의 ESG 요구에 대한 준비가 필요하다. 하지만 사회복지기관만을 위한 ESG 경영 이행

수준 진단 및 평가지표가 부재함에 따라 지속가능경영재단에서는 사회복지기관에 특화된 ESG 평가 지표를 개발해 사회복지기관의 ESG 활성화를 도모코자 하였다.

사회복지기관 ESG 관련 자체진단 지표의 구조와 체계는 사회복지기관 ESG 3대 범주(대분류), 15개 영역(중분류), 43개 지표(소분류)로 구성되었는데, 총 43개 지표는 조직거버넌스 13개, 환경 8개, 사회 22개 지표로 구성되었다.

<표3> 사회복지기관 ESG 자체 진단 지표

대분류	중분류	소분류
조직 거버넌스(G)	ESG 관리체계 구축(2문항)	<ul style="list-style-type: none"> ESG가이드라인 및 정책 ESG 활동주관 및 효율적 관리
	운영위원회 구성 및 활동(6문항)	<ul style="list-style-type: none"> 시설장의 전문성 · 운영위원회의 독립성 운영위원회의 성별 다양성 운영위원회 개최 횟수 운영위원회 위원 참석률 · 위원회 구성 현황
	이해관계자 참여 및 소통(3문항)	<ul style="list-style-type: none"> ESG정보공시 이해관계자 식별 및 소통 자원봉사자 관리
	회계의 투명성 및 법규준수(2문항)	<ul style="list-style-type: none"> 회계의 투명한 관리 지배구조법/규제 미준수 및 위반
환경(E)	환경경영 목표(2문항)	<ul style="list-style-type: none"> 기관운영에 친환경 정책 및 규범 적용 여부 친환경 경영을 위한 정량적 목표 수립
	환경관리 활동 및 성과(3문항)	<ul style="list-style-type: none"> 물사용량 절감 활동 및 체계적 관리 에너지 사용량 절감 활동 및 체계적 관리 폐기물 배출 저감 활동 및 체계적 관리
	환경인식 강화 및 투자(2문항)	<ul style="list-style-type: none"> 직원 대상 환경교육 실시 및 전파 친환경 제품 구입 및 일회용품 사용 저감 노력도
	환경 법/규제 미준수 및 위반(1문항)	<ul style="list-style-type: none"> 환경관련 법/규제 미준수 및 위반
사회(S)	노동관행(4문항)	<ul style="list-style-type: none"> 노동관행 체계 구축 · 공정한 채용 직원 교육 · 직원 복지
	안전보건(3문항)	<ul style="list-style-type: none"> 안전관리 체계 구축 응급상황 및 화재예방 · 안전사고 발생현황
	인권 존중 및 보호(3문항)	<ul style="list-style-type: none"> 인권경영 체계 구축 학대예방 및 인권보장 인권 모니터링 및 평가
	이용자 만족 및 권리(5문항)	<ul style="list-style-type: none"> 이용자 만족경영 체계 구축 편의시설의 적절성 · 고충처리 개인정보 보호 및 비밀보장 서비스 정보제공
	청렴윤리(4문항)	<ul style="list-style-type: none"> 윤리경영 체계구축 반부패 예방 및 청렴강화 청렴윤리 모니터링 및 평가 후원금(품) 사용 및 관리의 투명성
	동반 성장 및 지역 상생(2문항)	<ul style="list-style-type: none"> 책임감 있는 공급망 관리 지역사회 참여 및 발전
	사회 법/규제 미준수 및 위반(1문항)	<ul style="list-style-type: none"> 사회 관련 법/규제 미준수 및 위반

3.2 사회복지기관의 ESG 이해관계자 분석

이해관계자(stakeholder)의 사전적 의미는 조직에 대해 이해관계를 가지고 있는 사람이나 집단이다. 즉, 조직에 이익이나 손해라는 경제적 영향을 미칠 수 있는 모든 사람이나 집단이다. 그렇다면 재단에 영향을 미치는

이해관계자가 누구인지를 식별하는 것이 중요하다.

사회가 요구하는 복지재단의 역할과 책임, 그리고 복지재단의 성장을 통한 가치창출과 임팩트(impact)는 이해관계자 경영에서 가장 중요한 맥락이고 이에 대해 얼마나 선제적으로 성장전략(growth strategy)과 관리전략(management strategy)을 상세하게 수립하여 운영하는지가 ESG 경영의 가장 중요한 성공 요인이라고 볼 수 있다.

사회복지기관의 이해관계자를 분석해 보면, 사회(S) 분야에서는 도청, 시청, 시의회는 행정적 및 재정적 지원 공급기관으로 직접 이해관계자이고. 또한 복지기관 평가를 담당하는 행정안전부가 해당된다.

파트너(P) 분야에서의 이해관계자는 복지재단을 후원해주는 개인과 단체 그리고 기업의 후원자들이라고 볼 수 있다. 또한 사회복지공동모금회, 초록우산 어린이재단, 대한적십자사, 읍·면·동과 같은 행정복지센터를 수평적 파트너로 볼 수 있으며, 시청(천안시), 행정안전부와 같은 평가기관 등은 상위 파트너, 사회복지기관, 의료기관, 지역아동센터, 다문화가족지원센터, 건강가정지원센터 등을 하위 파트너 개념으로 볼 수 있다.

투자자(I) 분야에서는 개인이나 단체, 기업의 후원자, 시청, 정부 그리고 금융기관을 투자자 이해관계자로 분석해 볼 수 있다.

고객(C) 분야의 이해관계자는 복지사각지대 및 취약계층, 재난 또는 재해 발생 피해자, 긴급위기 대상자들은 복지재단의 후원을 받은 후 복지재단이나 사회복지기관의 후원자가 될 수 있다는 측면에서 이해관계자로 볼 수 있으며, 개인이나 기업의 과거 고객 즉, 후원 중단자 또한 이해관계자로 볼 수 있으며 그중에서 과거 고객을 현재 후원자로 만드는 전략이 필요할 것으로 사료된다.

임직원(E) 분야에서는 복지재단의 직원이나 신규 직원 그리고 사회복지 단체의 직원을 임직원 분야의 이해관계자로 분류해 볼 수 있으며, 특히 MZ세대 직원에 대한 근무환경 조성이나 MZ세대가 바라보는 후원 또는 복지, 봉사 가치에 대한 전략이 필요하다고 생각된다.

아래 도표 '이해관계자 가치 창출 사슬'은 ESG 전략 측정 기준과 이해관계자를 연결한 모델이다. 사회, 파트너, 투자자, 고객, 임직원이라는 다섯 가지 이해관계자(SPEICE모델)를 고려하여 ESG 전략을 설정하고 ESG 경영을 잘 추진했을 때 만들어 낼 수 있는 긍정적인 중간 결과들이 이해관계자 마다 창출된다. 결국, 이렇게 최적화된 결과가 '사회복지기관의 가치향상'이라는 최종 결과로 나타난다.

<표4> SPICE모델을 통한 천안시복지재단의 이해관계자 분석

주요영역	세 부 영 역
Society(S)	<ul style="list-style-type: none"> • 도청 • 시청, 시의회 • 행정안전부 • 건강보험공단 • 국민연금공단 • 전국기초자치단체복지재단 협의회
Partner(P)	<ul style="list-style-type: none"> • 개인 후원자 • 기업 후원자 • 단체 후원자 : 부녀회, 상인회, 의사회, 한의사회, 기업인 협의회 등 ※ 수평적 파트너: 사회복지공동모금회, 초록우산 어린이재단, 대한적십자사, 읍·면·동 행정복지센터 ※ 상위 파트너: 시청(CA시), 행정안전부 평가기관 ※ 하위 파트너: 사회복지기관, 의료기관, 지역아동센터, 다문화가족지원센터, 건강가정지원센터
Investor(I)	<ul style="list-style-type: none"> • 개인, 기업, 단체(후원자) • 시청, 정부 • 금융기관(이자수입 등)
Customer(C)	<ul style="list-style-type: none"> • 복지사각지대 및 취약계층 • 재난, 재해발생 피해자 • 긴급위기 대상자 • 과거 고객: 후원 중단자(개인 & 기업) ※ 과거 고객을 현재 후원자로 만드는 전략이 필요
Employee(E)	<ul style="list-style-type: none"> • 신규 직원 ※ - MZ세대직원에 대한 근무환경 조성 - MZ세대가 바라보는 후원과 복지 - 사회복지기관 근무의 동기부여 - 사회복지사의 처우개선 - 봉사가치에 대한 전략 필요

3.3 자체진단 지표의 구조와 체계

사회복지기관의 평가지표와 ESG 관련 지표를 비교 및 연관성을 확인한 자료는 다음 표에서 보듯이 사회복지기관 평가지표 검토 결과를 바탕으로, 사회복지기관 공통지표에서 ESG 관련 지표를 아래와 같이 도출한 후 사회복지기관 ESG 자체진단 지표와 연계하는 것으로 되어 있다.

<표5> 사회복지기관 ESG 자체진단 지표 연계

평가 영역	복지기관 공통적용 가능 ESG관련 지표	사회복지기관 ESG 자체진단 지표 연계
A.시설 및 환경	편의시설의 적절성	사회(S): 이용자 만족 및 권리
	안전관리	사회(S):안전보건
	응급상황 및 화재예방 안전체계 구축	
B.재정 및 조직운영	회계의 투명성	조직 거버넌스(G):회계의 투명성 및 법규 준수
	사회적 가치 실현기업 구매금액	사회(S):동반성장
	직원 충원률	사회(S):노동관행(고용)
	직원 근속률	
	직원 채용의 공정성	
	직원 복지	사회(S):노동관행(직원 교육훈련)
	시설장의 전문성	조직거버넌스(G):운영위원회의 구성 및 활동
직원의 권리 및 인권보장	사회(S):인권존중 및 보호	
C.프로그램 및 서비스	N/A	N/A
D.이용자 (생활인)의 권리	비밀 보장	사회(S):이용자 만족 및 권리
	학대 예방	사회(S):인권존중 및 보호
	고충 처리	사회(S):이용자 만족 및 권리
	서비스 정보제공	사회(S):이용자 만족 및 권리
	서비스 과정 참여 및 자기결정권	사회(S):인권존중 및 보호
	인권 진정할 설치·운영	사회(S):인권존중 및 보호
E.지역사회 관계	자원봉사자 관리	조직거버넌스(G):이해관계자 참여 및 소통
	후원금(품) 사용 및 관리	사회(S):청렴윤리
F.시설운영 전반	N/A	N/A

IV. 천안복지재단 ESG경영분석

4.1 천안복지재단의 기관개요

천안복지재단은 천안형 복지모델을 구축·운영하여 위기가정의 긴급지원사업 및 복지 사각지대 발굴과 찾아가는 복지서비스를 보다 충실하고 효율적으로 수행하는 것이며, 맞춤형 통합복지서비스체계를 구축하고, 천안시민 모두가 체감하는 촘촘한 행복복지 서비스를 제공하여 수혜자 중심의 복지를 실현하고, 민·관 협력 네트워크를 통한 사회복지 안전망 구축 및 나눔 문화를 확산함. 경영정책팀은 천안시민과 함께하는 천안시 복지공동체 구현을 목표로 하고 있다. 팀별로 목표를 설정하여 추진하고 있는 가운데 그 내용은 아래와 같다.

·정책경영팀은 천안시민과 함께하는 천안시 복지공동체 구현을 목표로 하며, 주요 업무는 다음과 같이 복지정책연구_천안시 복지 수준 향상과 혁신, 복지재단 경영 효율성 증대_천안시복지재단 역량 강화, 복지재단 운영_관리_천안시복지재단 이미지 및 평가 향상, 복지재단 홍보_천안시복지재단 인지도 향상, 천안시 복지네트워크 구축_기관간 협업 및 사업 연계성 강화로 구성된다.

·복지지원연계팀은 천안시민과 함께하는 천안시 복지공동체 구현을 목표로 하며, 주요 업무는 다음과 같이 공동모금회 연합모금사업 배부금 관리_기관 간 연계성 강화, 지원 및 배분 사업_천안시 복지 수준 향상 및 수혜자 요구 충족, 복지시설 및 행복키움지원단 지원사업_복지시설 및 행기 활성화, 천안시복지재단 특화 사업_천안시 복지 혁신 모델화, 지원 현황 관리 및 홈페이지 공시_후원 관리 투명성 확보로 구성된다.

·행복천사팀은 시민이 참여하고 만들어 가는 나눔 문화 정착을 목표로 하며, 주요 업무는 다음과 같이 후원상담 및 후원자 모집_시민 참여 기회 확충, 기업 후원 활성화_기업의 사회 공헌 기회 제공, 모금 특별 행사_복지재단 홍보 및 기부문화 활성화, 후원자 및 후원기관 우대 및 관리_기부문화 공감대 형성 및 확산, 후원 관련 서류 발급 및 공시_후원 투명성 확보로 구성된다.

4.2 천안복지재단의 ESG 수준진단 결과

4.2.1 주요지표 및 해설

재단의 ESG 경영상태를 3가지 평가 지표를 통해 분석해 보았다. 분석에 활용한 지표 들은 행정안전부, 보건복지부, 중소벤처기업부, 대한상공회의소, 지속가능경영재단 등에서 개발하여 제시한 가이드라인, ESG 척도 개발 및 타당화(최미정 외, 2023)에 관한 연구 등을 참고하여 진단하였다. K-ESG 가이드라인에서 소개하고 있는 관련 항목 및 의미는 다음 표와 같다.

<표6> K-ESG 가이드라인의 ESG 주요 항목

분 야	주요 체크포인트	관점 및 솔루션
환경 (E)	환경목표 수립 및 계획	CEO의 환경경영 실천의지 확립과 2년 이상의 중장기 환경경영 목표 수립
	분야별 목표 수립 여부	온실가스 배출, 에너지사용, 용수, 폐기물 등에 관한 분야별 감축 또는 효율성 향상을 위한 목표 수립
	친환경 혁신 실행	환경친화적 제품을 통한 환경오염 감소계획 수립과 친환경 혁신제품 및 환경친화적 공정개선 실적 보유 및 관리
	온실가스 배출 관리	온실가스 및 대기오염물질 감소를 위한 매뉴얼 작성 및 측정과 분석을 통한 개선
	수처리 및 폐수 관리	용수사용 감소와 폐수처리 시설 설치 등의 관리 매뉴얼 작성 및 측정과 분석을 통한 개선
	폐기물 관리	제품 및 서비스 생산, 운송, 판매 전과정에서의 자원사용의 원천적 감소나 재사용을 통한 폐기물 배출 최소화를 위한 매뉴얼 작성 및 측정과 분석을 통한 개선
	에너지 사용량 추이	에너지 사용 감축을 위한 고효율 설비도입, 건물단열 강화, 연비개선 등을 통한 에너지 사용량의 측정과 관리
사회적 책임(S)	정책목표 수립	CEO의 책임경영의지 표명과 근로자 인권, 사회공헌, 공급망, 정보보안, 산업재해 세부정책 수립
	지역사회공헌 프로그램실행	지역사회공헌 프로그램 실행 지역사회공헌 프로그램 운영과 지역사회와의 장기적인 상호발전 관계 형성
	공정거래 이행	공정한 계약절차의 수립(매뉴얼)과 이행 및 기업 내의 공정한 거래문화 확립
	취업규칙 적용	근로기준법 제96조에 따른 취업규칙의 작성 및 신고와 개선사항 반영

	근로계약 준수	근로자와 사업주 모두의 권리보호를 위하여 임금, 근로시간 등 핵심 근로조건을 포함한 근로 계약서의 적법 작성, 관리 및 개선
	초과근로관리	연장근무 및 휴일근무 동의절차 문서화 및 준수와 유연한 근무환경 조성 노력
	산업재해 예방	근로자의 작업 또는 그 밖의 업무로 인한 사망, 부상 및 질병을 예방하기 위한 정기점검 실시, 안전보건에 대한 교육 실시
투명 경영 (G)	윤리경영정책 (목표) 수립	윤리적 요소를 고려한 의사결정과 윤리경영정책 수립 및 문서화
	비윤리적 이슈 관리	비윤리적 이슈 관리를 위한 기준 마련과 이슈 발생시 신속한 처리와 개선방법 공개
	법규 준수	ESG 관련 법규 준수를 위한 관리시스템 구축과 법규 위반시 외부공개 및 재발방지 정책 수립
	정보공개	비재무적 성과에 대한 공시 및 ESG 분야 공시항목(성과지표) 선정
	인적자원	내부직원 대상 ESG 경영 교육 실시 및 ESG 관련 외부 연수 활동 지원
	지속가능을 위한 인증 보유	환경, 사회, 윤리 및 안전보건과 관련한 제3자 독립기관에 의한 인증 보유 노력과 인증 취득 절차, 요구사항 및 유효기간 확인

4.2.2 자체진단체크 결과

아래 진단표는 지속가능경영재단이 제공한 자체 진단표를 기준해서 천안복지재단에서 자체적으로 체크한 결과는 아래 표에서 보듯이 우수 항목이 29개, 양호항목이 13개, 보통항목이 1개로 우수 및 양호가 42개(97%)로 매우 높게 나타나 이미 성숙한 ESG경영을 하고 있음을 보여주고 있다.

<표7> 천안시사회복지재단의 자체 진단표 결과

범주	영역	지표	자체진단			
			우수	양호	보통	미흡
조직 거버넌스 (G)	G1. ESG 관리체계 구축	G1-1. ESG 가이드라인 정책		✓		
		G1-2. ESG 활동 주관 및 효율적 관리			✓	
	G2. 운영위원회 구성 및 활동	G2-1. 시설장의 전문성	✓			
		G2-2. 운영위원회의 독립성	✓			
		G2-3. 운영위원회의 성별 다양성	✓			
		G2-4. 운영위원회 개최 횟수		✓		
		G2-5. 운영위원회의 위원 참석률	✓			
		G2-6. 운영위원회 구성 현황	✓			
	G3. 이해관계자 참여 및 소통	G3-1. ESG 정보공시		✓		
		G3-2. 이해관계자 식별 및 소통	✓			
G3-3. 자원봉사자 관리		✓				
G4. 회계의 투명성 및 법규 준수	G4-1. 회계의 투명한 관리	✓				
	G4-2. 지배구조 법/규제 미준수 및 위반		✓			
환경 (E)	E1. 환경경영 목표	E1-1. 기관운영에 친환경 정책 및 규범 적용	✓			
		E1-2. 친환경경영을 위한 정량적 목표 수립		✓		
	E2. 환경관리	E2-1. 물 사용량 절감 활동 및 체계적 관리		✓		
		E2-2. 에너지 사용량 절감 활동 및 체계적 관리		✓		
		E2-3. 폐기물 배출 저감 활동 및 체계적 관리		✓		
	E3. 환경인식 강화 및 투자	E3-1. 환경교육 실시 및 전파		✓		
		E3-2. 친환경 제품 구입 및 일회용품 사용 저감 노력도	✓			
	E4. 환경 법/규제 미준수 및 위반	E4-1. 환경관련 법/규제 미준수 및 위반(감점)		✓		
사회	S1. 노동관행	S1-1. 노동관행 체계 구축	✓			

(S)	S2. 안전보건	S1-2. 공정한 채용	✓		
		S1-3. 직원 교육	✓		
		S1-4. 직원 복지	✓		
		S2-1. 안전관리 체계구축	✓		
	S3. 인권존중 및 보호	S2-2. 응급상황 및 화재예방	✓		
		S2-3. 안전사고 발생 현황	✓		
		S3-1. 인권경영 체계구축	✓		
	S4. 이용자 만족 및 권리	S3-2. 학대예방 및 인권 보장	✓		
		S3-3. 인권 모니터링 및 평가		✓	
		S4-1. 이용자만족도 체계구축	✓		
		S4-2. 편의시설의 적절성		✓	
		S4-3. 고충처리	✓		
	S5. 청렴윤리	S4-4. 개인정보 보호 및 비밀보장	✓		
		S4-5. 서비스 정보제공	✓		
		S5-1. 윤리경영 체계구축	✓		
		S5-2. 반부패 예방 및 청렴 강화	✓		
	S6. 동반성장 및 지역상생	S5-3. 청렴윤리 모니터링 및 평가	✓		
		S5-4. 후원(금품) 사용 및 관리의 투명성	✓		
	S7. 사회 법/규제 미준수 및 위반	S6-1. 책임감 있는 공급망 관리	✓		
		S6-2. 지역사회 참여 및 발전	✓		
	S7-1. 사회관련 법/규제 미준수 및 위반(감점)		✓		

4.2.3 자체진단 점수화 체크 결과

다음은 바로 앞에서 살펴본 체크리스트 항목은 그대로 유지하면서 평가수준을 우수, 양호, 보통, 미흡 대신 5 점(우수)부터 1점(미흡)까지의 점수를 부여하고 측정된 재단의 ESG 경영 현상을 진단하였는바, 그 득점 결과는 투명경영(조직거버넌스) 89.3%, 사회 89.3%, 환경 88.2%로 나타났고 전체 합계는 89.2%를 득점하였다. 즉 기관의 특성에 걸맞게 투명경영과 사회적 책임, 환경 등이 고루 높은 점수를 획득하여 기관이 평소 활동에서 이미 ESG경영이 대체로 적용되고 있다는 것을 알 수 있었다.

<표8> ESG 경영 수준 진단 점수

ESG 수준진단 점수			
구 분	평 가 항 목	배 점	득 점
투명경영 (조직 거버넌스)	G1-1. ESG가이드라인정책	15	11
	G1-2. ESG활동주관 및 효율적 관리	15	10
	G2. 운영위원회 구성 및 활동	30	29
	G3-1. ESG 정보공시	5	4
	G3-2. 이해관계자 식별 및 소통	15	15
	G3-3. 자원봉사자 관리	25	22
	G4-1. 회계의 투명한 관리	25	25
	G4-2. 지배구조 법/규제 미준수 및 위반	20	18
	계		150
환경	E1-1. 기관운영에 친환경 정책 및 규범 적용	15	12
	E1-2. 친환경경영을 위한 정량적 목표 수립	10	8
	E2-1. 물 사용량 절감 활동 및 체계적 관리	5	4
	E2-2. 에너지 사용량 절감활동 및 체계적 관리	5	4
	E2-3. 폐기물 배출 저감 활동 및 체계적 관리	5	4
	E3-1. 환경교육 실시 및 전파	10	9

	E3-2. 친환경 제품 구입 및 일회용품 사용 저감 노력도	20	19
	E4-1. 환경관련 법/규제 미준수 및 위반 (감점)	15	15
	계	85	150(88.2%)
사회	S1-1. 노동관행 체계 구축(아동강제노동 등)	20	15
	S1-2. 공정한 채용	25	25
	S1-3. 직원교육	20	17
	S1-4. 직원 복지	30	28
	S2-1. 안전관리 체계구축	25	20
	S2-2. 응급상황 및 화재예방	30	27
	S2-3. 안전사고 발생 현황	20	20
	S3-1. 인권경영 체계구축	25	23
	S3-2. 학대예방 및 인권 보장	15	13
	S3-3. 인권 모니터링 및 평가	20	12
	S4-1. 이용자만족도 체계구축	25	19
	S4-2. 편의시설의 적절성	15	13
	S4-3. 고충처리	20	20
	S4-4. 개인정보 보호 및 비밀보장	20	20
	S4-5. 서비스 정보제공	15	15
	S5-1. 윤리경영 체계구축	25	22
	S5-2. 반부패 예방 및 청렴 강화	20	20
	S5-3. 청렴윤리 모니터링 및 평가	10	7
	S5-4. 후원금(품) 사용 및 관리의 투명성	20	20
	S6-1. 책임감있는공급망관리	15	14
	S6-2. 지역사회참여및발전	25	21
	S7-1. 사회관련 법/규제 미준수 및 위반 (감점)	20	20
	계	460	535(89.3%)
합 계	695	620(89.2%)	

4.3 천안시복지재단의 ESG경영 미흡항목 개선 방향

4.3.1 이슈별 전략 방향

재단의 ESG 경영 이슈별 전략방향을 살펴보면 다음과 같다. 다만, 이것은 ESG 수준진단 5단계 점수화 결과를 바탕으로 진단해 본 것이므로, 만일 추후 정밀진단이 필요할 때는 지표와 배점 등에 대해 검토과정을 거친 후 다시 측정할 수 있음을 감안해야 할 것이다. 더불어, 해당 이슈별 전략 방향이 천안시복지재단에 한정된 내용이나, 유사 사회복지기관의 사례 검토 자료로 활용될 수 있을 것이다.

4.3.1.1 환경책임 영역

우수 및 매우우수 항목으로는 환경관련 법 준수가 해당되며, 보통 항목은 없는 것으로 나타났다.

개선 요구 사항으로는 기관운영에 친환경 정책 및 규범 적용, 친환경 경영을 위한 정량적 목표 수립이 필요한 것으로 나타났다. 이와 관련한 세부 내용으로는 환경비전 및 전략 보유 필요, 환경경영실천 지침(원칙) 보유 필요, 환경에 대한 기관장의 철학 및 의지 공개 필요 등이 확인되었다. 또한 물, 에너지, 폐기물 절감을 위한 정량적 목표 설정이 필요한 것으로 분석되었으며, 세부 내용으로는 물사용량 절감 및 체계적 관리 필요, 에너지(전기, 유류 등)사용량 절감 및 체계적 관리 필요, 폐기물 저감 및 체계적 관리 필요 등이 확인되었다. 이는 사

회복지기관이 자원 활용 및 관리, 친환경 경영의 필요성 등에 관한 인식이 낮은 것에 기인하는 것으로 분석된다. 따라서 이에 대한 내용은 유사 사회복지기관 등이 ESG 준비 시 시사점을 제공할 것으로 판단된다.

4.3.1.2 사회적책임 영역

우수 및 매우우수 항목으로는 공정한 채용, 직원교육, 직원복지, 안전사고 발생(없음), 인권경영 체계 구축, 학대 예방 및 인권보장, 고충처리, 개인정보 보호 및 비밀보장, 서비스 정보제공, 후원금(품) 사용 및 관리의 투명성, 책임감 있는 공급망 관리, 사회관련 법/규제 준수(위반 없음)가 해당되며, 보통 항목은 없는 것으로 나타났다.

개선 요구 사항으로는 안전관리체계 구축, 응급상황 및 화재예방, 이용자(고객)만족 체계 구축, 반부패 예방 및 청렴강화, 청렴윤리 모니터링 및 평가가 필요한 것으로 나타났다. 이와 관련하여 세부내용으로는 안전관리 계획서 수립 필요, 안전관련 자체점검 실시 필요, 응급대처 매뉴얼 보유, 화재 등 안전사고 대비 자체모의 훈련 필요, 고객만족을 위한 고객 매뉴얼, 정기적 청렴도 및 윤리경영 수준 측정 설문조사, 청렴윤리 실태 현황 점검 필요 등이 확인되었다. 이와 같이 사회적책임 영역에서 안전, 응급, 화재 등에 관한 준비가 부족한 것으로 나타났다. 따라서 이에 대한 내용은 유사 사회복지기관 등이 ESG 준비 시 시사점을 제공할 것으로 판단된다.

4.3.1.3 투명경영(거버넌스) 영역

우수 및 매우우수 항목으로는 운영위원회 구성 및 활동, 이해관계자 식별 및 소통, 회계의 투명한 관리, 지배구조 법/규제 미준수 및 위반이 해당되며, 보통 항목은 없는 것으로 나타났다.

개선 요구 사항으로는 ESG 가이드라인 정책 확보, ESG 활동주관 및 효율적 관리로 나타났다. 이와 관련하여 세부내용으로는 ESG 비전 및 전략 보유, ESG 실천지침 및 원칙 보유, ESG에 대한 기관장의 철학 및 의지 공개, 운영위원회 구성 운영, 운영위원회에서 ESG 관련 이슈 주관, ESG 담당부서 및 실무자 역할 명문화 필요 등이 확인되었다. 이와 같이 투명경영(거버넌스) 영역에서는 아직까지 ESG와 관련한 내부 지침, 전략, 운영 방안 등에 대한 준비가 부족한 것으로 나타났다. 따라서 이에 대한 내용은 유사 사회복지기관 등이 ESG 준비 시 시사점을 제공할 것으로 판단된다.

4.4 천안시복지재단의 ESG경영 중대성 이슈분석

중대성 평가는 조직의 지속가능성과 관련하여 비즈니스적으로 또는 이해관계자 관점에서 가장 중요하게 생각하는 ESG관련 이슈가 무엇인지를 파악하고 파악된 이슈들 중에서 우선순위를 매겨 개선 및 발전방향을 모색하는 것을 말한다.

재단의 자원은 한정적이기 때문에 모든 이슈를 동시에 해결하기 어렵다. 그래서 중요도와 시급성, 영향력 등을 고려하여 우선순위를 정해서 실천하기 위한 방법론인 것이다. 중대성 평가 자체도 중요하지만 평가로만 끝나지 않도록 전후 작업 또한 매우 중요하다. 따라서 중대성 평가를 제대로 시행하기 위해서는 실제로 다양한 이해관계자, 임직원과 소통하며 ESG 중 재단이 실천해야 할 요소들을 찾아내고 가중치를 매겨 우선순위를 정하고 해당 요소들이 실제 경영에 적용될 수 있도록 목표, 실행계획, 담당 부서, 기한 등이 세부적으로 나오고 주기적으로 모니터링하며 계획대로 잘 추진이 되고 있는지 점검해야 한다. 큰 범주로 보자면 ‘중대성 평가’ 안에 이해관계자 식별뿐만 아니라 ESG 분야별 항목을 검토하는 것까지 포함된다.

4.4.1.1 환경책임 영역

먼저 재단의 현재 상태를 알아야 한다. 내·외부 환경분석을 하기 위해서는 같은 업계의 유사보고 이슈를 참조하는 것이 좋다. 그 방법으로는 국내외 미디어분석, 동종업계 현황조사, 글로벌 가이드라인 분석, 이해관계자 심층 인터뷰 등이 가능하다. 분석한 이슈를 기반으로 종합평가하여 핵심이슈를 선정할 수 있다.

ESG 관리지표별 접근 방향은 시급성과 관리용이성 측면에서 ‘높은 쪽’에 해당되는 점점에 있는 항목들을 우선적으로 고려해 볼 수 있다.

4.4.1.2 이슈풀 구성

이슈풀 구성과 이슈분석은 기관에 따라 순서가 바뀌기도 한다. 내·외부 환경분석을 통해 조사한 내용을 바탕으로 외부키워드와 내부키워드를 종합하여 이슈풀을 구성한다.

4.4.1.3 핵심이슈 선정

ESG는 기관의 전반적인 경영활동과 모두 연관되어 있다. 그래서 발굴된 여러 개의 이슈 중 중요도가 높은 핵심이슈로 선정하는 것이 필수적이다. 핵심이슈를 도출하기 위해서는 이해관계자 관심도, 관리의 시급성이나 개선가능성 등에 따라 분석해야 한다.

4.4.1.4 이슈 관리계획 수립

핵심이슈가 선정되면 내부 경영진과 도출된 이슈를 검토하고 핵심이슈에 대한 이해관계자의 의견을 청취하여 기관의 비즈니스 전반에 미치는 영향을 파악한다. 중대성 평가결과를 바탕으로 현재 활동을 재점검하고 개선방안을 도출하는 것이다. 마지막으로 이슈별 전담부서 지정과 해당 부서 관리자의 KPI설정 및 관리계획을 수립한다.

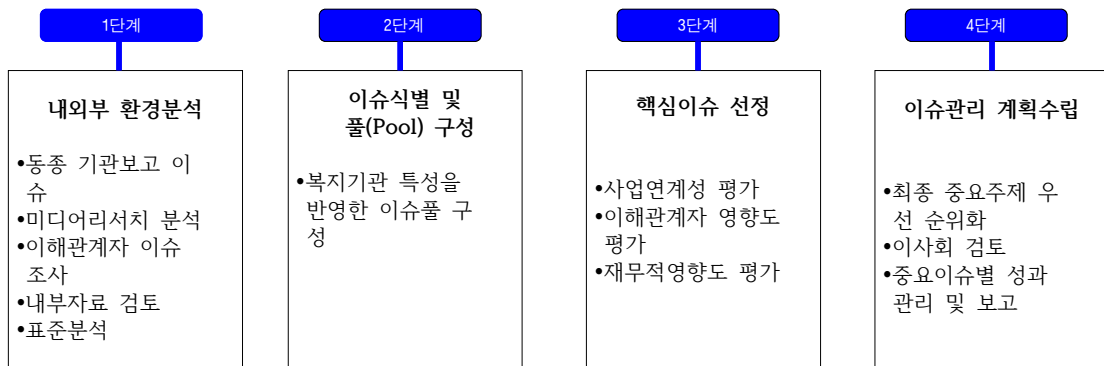


그림1. 이슈 관리계획 수립 절차

본 연구에서는 2차례에 걸친 합동 워크숍을 통해 도출하였으며, 재단의 중대성 분석결과 핵심이슈는 다음과 같다.

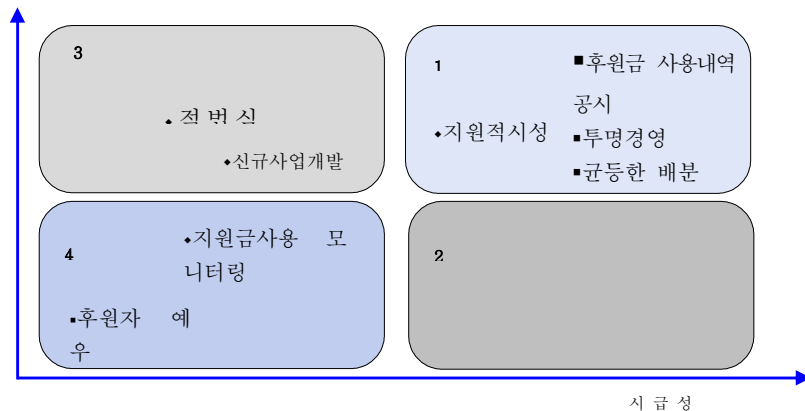


그림2. 중대성 분석결과 핵심이슈

재단에서 핵심이슈로 가장 시급한 관리가 요구되는 것은 투명경영 부문으로 후원금사용내역 공시, 기관경영의 투명성, 균등한 배분, 지원 적시성 등이다. 이는 재단에서 최우선 관심도와 관리수준을 높여야 할 업무이다.

그 다음에는 적법심사 및 신규사업개발, 지원금사용 모니터링, 물품지원 등이 두 번째로 중요한 업무들이다. 일상적이지만 중요도 있게 관리해야 할 업무이다.

그 후에는 후원자 예우, 후원자 관리, 후원자 홍보 등이다. 후원자에 대한 예우, 후원자 관리 및 후원자를 홍보해 주는 등의 업무는 재단 재원조달에 중요한 관계자들이므로 잘 관리하여야 할 부분으로 판단된다.

4.5 ESG 핵심 이슈별 전략방안 수립

재단이 국내에서 처음으로 복지기관의 ESG 경영 모델을 개발하고자 핵심이슈를 바탕으로 전략을 수립하였다. 1, 2차에 걸쳐 각 분야별로 진단한 결과 평균적으로 89%로 우수한 수준을 보여주고 있다. 따라서 체크리스트에서 중요하지만 실행하고 있지 않은 항목 또는 실행하고 있지만 점수가 낮은 항목 위주로 수준향상을 위한 전략방안을 수립하는 것이 전반적인 수준의 향상을 가져 올 수 있을 것이라고 판단하였으며, 수준향상이 필요한 점수가 낮게 나타난 항목들은 다음과 같다.

환경 측면에서는 친환경 정책 및 규범 적용, 친환경 경영을 위한 정량적 목표 수립, 물과 에너지 사용량 절감 활동 및 체계적인 관리 등에서 개선이 필요한 항목으로 나타났다.

사회적 책임분야 측면에서 점수가 개선을 점검할 항목들은 안전관리체계 구축, 인권존중 및 보호, 이용자만족 체계 구축 등 이었다.

투명경영(조직거버넌스) 측면에서는 ESG가이드라인(비전 및 전략, 실천지침 보유, 기관장의 철학 및 의지), ESG 주관 및 관리(ESG 운영위원회 구성, ESG실무책임자 지정 등)가 개선 항목으로 나타났다.

4.6 ESG 전략체계 수립 및 핵심전략 과제

4.6.1 ESG 전략체계 수립방향

재단은 환경보호, 사회공헌, 투명경영 등의 추진을 통하여 ‘지속가능한 거버넌스 체계 구축’의 ESG 전략목표를 수립하고 3가지 전략 방향에 따라 ESG 경영을 추진하기로 한다.

첫 번째, E(환경보호)는 일상업무와 생활에서 환경보호를 실천하고, 두 번째, S(사회적 책임)는 사회적 약자를 보호하고 지역사회와의 상생을 위한 사회공헌에 앞장서며, 세 번째, G(투명경영, 거버넌스)는 투명한 의사결정 구조 확립이라는 전략방향을 기본으로 하고 각각 수립하기로 한다.

4.6.2 ESG 핵심전략 과제

체크리스트에 의한 자체 수준진단 결과 및 중대성평가 결과 도출된 이슈들 중에서 낮은 점수 또는 실행이 되지 않고 있는 항목 및 재단 특성에 비추어 핵심이 될 수 있는 성격의 핵심전략 과제를 다음과 같이 정리하였다.

<표9> ESG 핵심전략 과제

구 분	수준 진단 결과	중대성 분석 결과
G(투명경영)	<ul style="list-style-type: none"> ESG가이드라인 정책 보유 ESG활동 주관 및 효율적 관리 	<ul style="list-style-type: none"> 균등한 배분 투명한 경영 후원금 사용내역 공시 적법 심사
S(사회적 책임)	<ul style="list-style-type: none"> 안전관리 체계 구축 이용자만족 체계 구축 반부패 예방 및 청렴 강화 	<ul style="list-style-type: none"> 신규사업 개발 후원자 예우 지원금 사용 모니터링

E(환경)	<ul style="list-style-type: none"> • 친환경사업 및 정량적 목표 수립 • 물, 에너지, 폐기물 저감 등 관리 • 환경교육 실시 및 전파 • 친환경제품구매 및 일회용품 사용 저감 	
-------	--	--

4.7 ESG 전략체계 구축 및 성과관리 방안

4.7.1 ESG 추진체계 설정

사회복지기관의 사례가 부족한 상황에서 항목을 추출하는 데 어려움이 있었으나, 가이드라인 체크리스트 분석결과 및 중대성 평가 결과 도출된 ESG 이슈풀에서 중요하고 관리가능하며 시급한 과제를 도출하여 재단의 담당자와 연구팀 간의 워크숍 등을 통해 천안시복지재단의 전략방안에 따른 체계를 설정하였는데 그 내용은 아래와 같다.

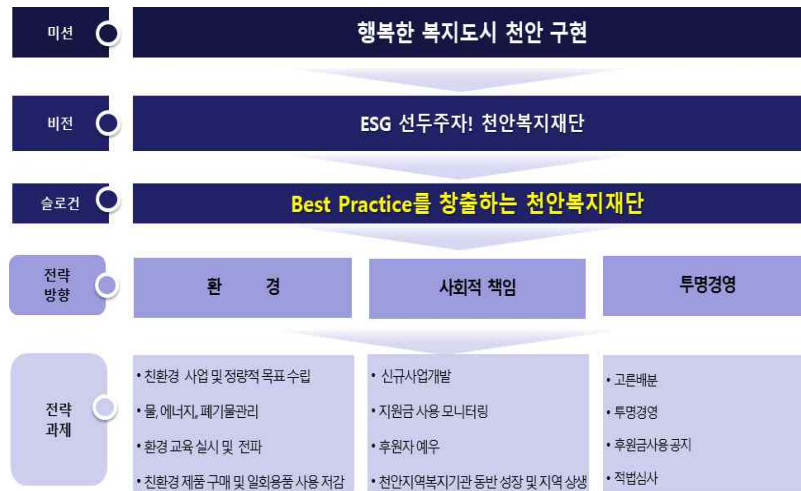


그림3. 천안시복지재단 ESG경영 전략 체계도

4.7.2 영역별 전략 과제

환경적인 측면에서는 친환경 사업정책 및 정량적 목표를 수립하고 이를 통해 물, 에너지, 폐기물관리, 환경교육 실시 및 전파, 친환경 제품 구매 및 일회용품 사용 저감 등 기관운영에 친환경 정책 및 규범을 적용하여 추진할 필요가 있다.

사회적 책임영역의 전략과제는 신규사업개발, 지원금사용 모니터링, 후원자 예우, 천안복지기관 동반성장 및 지역 상생 등이다. 재단은 조직의 성향으로 볼 때 사회적 책임영역에서 가장 많은 활동이 요구되는 분야라고 할 수 있다. 조직 특성상 현재 우수한 항목을 살펴보면, 공정한 채용, 직원의 복지, 안전사고 발생은 거의 없으나 관리 철저, 고충처리 방안, 개인정보 보호 및 비밀보장, 서비스 정보제공, 후원금(품) 사용 및 관리의 투명성, 책임감 있는 공급망 관리, 사회관련 법/규제 준수 등인데 적절하게 추진하고 있는 것으로 판단된다.

그럼에도 불구하고 위의 전략체계도에는 없지만 일상적이고 반복적인 과제를 살펴보면, 첫 번째로는, 직원 교육을 들 수 있는데 교육요구 조사 및 역량분석 실시, 요구조사 및 역량분석 결과를 반영한 교육계획 수립, 교육 실시 후 평가 여부, 신입직원 교육자료 마련 및 1인당 20시간 이상 교육 실시 등이 필요하다고 할 수 있다. 향후 대처방안은 교육 Needs 조사 후 이를 바탕으로 연간 교육계획을 수립하여 시행할 경우 개선될 것으로 보인다.

두 번째로는, 안전관리체계 구축을 위한 안전관리계획서 수립, 월 1회 이상 안전관련 자체점검 실시 및 사후조치, 안전보건 표지 설치 및 부착, 시설 안전담당자 안전교육 이수 등이 필요하며 이를 위하여 재단 안전관리 계획수립, 주기적 점검 및 교육참여 확인 등을 보완시행 해야 할 것으로 보인다.

세 번째로는, 응급상황 및 화재 예방분야로서 응급대처 매뉴얼 보유, 월 1회 이상 직원교육 실시, 연 2회 이상 화재 등 안전사고 대비 자체모의 훈련 실시 등이 필요하다.

네 번째로는, 이용자(고객)만족 체계 구축을 위한 고객현장이나 지침 등 공개, 고객만족 담당부서 및 실무직원 역할과 책임 명문화, 정기적 고객만족도 조사에 대한 현안 논의 및 임직원 공유를 필요로 하고 있다.

다섯 번째로는, 반부패 예방 및 청렴강화 분야로서 청렴윤리 모니터링 및 평가, 전직원 대상 청렴윤리(반부패 교육) 실시, 정기적 청렴도 및 윤리경영 수준 측정 설문조사 실시, 청렴윤리 실태 및 현황 점검, 모니터링 실시를 주기적으로 실시하는 것이 바람직 할 것이다.

여섯 번째로는, 책임감 있는 공급망 관리, 공급망 관련 조직의 법규위반 여부 파악 후 계약체결, 사회적 문제 야기 조직과 계약하지 않는다는 규정 또는 계약서 문구반영 등을 실행 할 것을 권고할 수 있다.

일곱 번째로는, 지역사회 참여 및 발전을 위한 지역사회 공헌 프로그램 실행, 지역사회 발전을 위한 임직원 봉사단 구성이 필요하며 현재 추진하고 있는 지역사회 지원활동을 통합한 종합지원활동 및 참여 계획을 수립하여 추진하고, 재단 나름의 브랜드나 슬로건을 만들고 활동함으로써 대외인식력 강화 및 확산을 적극 권장하고자 한다.

투명경영의 전략과제로는 적정기간 내 균등한 배분, 투명경영, 후원금사용 공지, 적법심사 등이다. 또한 ESG 경영위원회 구성, 추진이슈(과제)관리, ESG 담당자 임명 등은 즉시 구성 및 조치한 후 지속적으로 추진하여야 한다.

위에서 살펴본 내용들은 재단에서 직접 사용도가 낮더라도 다른 일반 복지기관을 리딩한다는 측면에서 전략 과제로 선정하였음을 감안하여 주기 바란다.

4.7.3 성과관리방안

재단의 ESG 경영 비전 및 전략체계도를 완성해 가기 위해 다음과 같이 각 영역별 전략과제 추진방향과 성과관리 방안을 요약 제시 한다.

첫째로, 환경적인 측면에서는 2023년부터 친환경 사업정책 및 정량적 목표 수립, 매월 물, 에너지, 폐기물관리의 활용성과 달성을 위해 사용량 추이를 기록관리하고, 환경교육 실시 및 전파를 적극적으로 실행하며, 친환경 경제품구매 및 일회용품 사용 저감을 위한 방안을 실시한다.

둘째로, 사회적 책임은 신규사업개발을 지속적으로 개발 추진, 지원금사용 모니터링을 실시, 후원자를 예우하며 개선방안을 모색, 천안시내 일반복지기관 동반성장 및 지역상생을 도모한다. 여기에서 실행력을 높이기 위해 당부하자면 가급적 항목별로 계획을 수립하여 추진하면 실행력을 높일 수 있으므로 계획수립과 실천력 발휘를 권장한다.

셋째로, 투명경영으로는 균등한 배분, 투명한 운영, 후원금사용내역 등의 공지를 통해 투명성을 제고하고, 적법심사를 통해 타당성을 확보하고 가급적 항목별로 운영지침을 마련하여 실행력을 높일 수 있기를 권장한다.

물론, 과제 또는 항목별 성과 체크나 점검 및 피드백을 철저히 이행하면 매우 우수한 수준의 ESG선도기관이 될 것으로 생각된다.

V. 결론과 시사점

본 연구에서는 천안시복지재단을 중심으로 일선 사회복지기관들이 ESG 경영에 대한 이해를 통해 적합한 실천항목을 도출하고 실천모형을 구축하여 가장 효율적인 기관운영 및 성과관리 지표로 활용할 수 있는 전략방안을 도출하였다.

사회복지기관의 적합한 전략방안 설정과 전략체계 수립 후 성과관리방안을 구축하여 추진체계를 도출하고 천안시복지재단의 실천모형을 구축하였는데 그 내용은 다음과 같다.

환경적인 측면에서 환경관련법의 준수는 매우 우수하게 진행하고 있으나, 2023년부터 기관운영에 친환경 정책 및 규범 적용, 친환경 경영을 위한 정량적 목표 즉, 환경비전 및 전략보유, 환경경영실천 지침(원칙)보유, 환경에 대한 기관장의 철학 및 의지공개, 재단의 매년 환경경영 실천계획 수립 명문화 등의 관리를 필요로 한다. 또한, 정량적인 목표 설정으로 물사용량 절감, 폐기물 저감을 위한 관리목표를 수립하고 실천계획과 실천결과를 주기적으로 관리하기를 권장한다.

첫째, 사회적 책임 측면에서 매우 우수하게 추진 중에 있는 사항으로 공정한 채용, 직원복지, 안전사고, 인권 경영체계, 학대예방 및 인권보장, 고충처리, 개인정보 보호 및 비밀보장, 서비스 정보제공, 후원금(물품) 사용 및 관리의 투명성, 책임감 있는 공급망 관리, 사회관련 법/규제 준수이다.

둘째, 안전관리체계 구축을 위해 안전관리 계획서 수립, 월 1회 이상 안전관리 자체점검 실시 및 사후조치, 필요한 곳에 안전보건 표지 설치 및 부착, 연 1회 이상 시설 안전담당자 안전교육 이수 등으로 향후 재단 안전관리 계획수립과 주기적 점검 및 교육 참여 확인 등 방안수립을 필요로 한다.

셋째, 응급상황 및 화재 예방분야로 응급대처 매뉴얼, 월 1회 이상 직원 및 이용자 대상 대처교육, 연 2회 이상 화재 등 안전사고 대비 자체 모의훈련 실시 등 응급대처 매뉴얼 작성보유, 수시 교육, 모의 훈련 실행을 필요로 한다.

넷째, 이용자(고객)만족 체계 구축을 위해 고객만족을 위한 고객현장, 지침 등 공개, 고객만족 담당부서 및 실무직원 역할과 책임 명문화, 정기적 고객만족도 조사에 대한 현안 논의 및 임직원 공유조치 등이 필요하며, 향후 방안으로 고객현장 제정, 정기적 고객만족도 조사 실시 및 결과에 따른 대처조치와 공유가 필요하다.

다섯째, 반부패 예방과 청렴윤리 모니터링 및 평가를 위해 전직원 대상 청렴윤리(반부패 교육) 실시, 정기적 청렴도 및 윤리경영 수준 측정 설문조사 실시, 청렴윤리 실태 및 현황 점검, 모니터링 실시 등이 필요하고, 향후 방안으로는 청렴, 윤리, 반부패 조치는 필수적이므로 교육, 서약서 징구, 모니터링 등 주기적 실시를 필요로 한다.

여섯째, 책임감 있는 공급망(상위 및 하위 협력조직, 후원조직 등) 관리를 위해 공급망 관련 조직의 법규위반 여부 파악 후 계약체결, 사회적 문제 야기 조직과 계약하지 않는다는 규정 또는 계약서에 관련 문구 반영 등이 요구된다. 따라서 즉시 시행할 방안으로 계약서 문구에 관련내용 삽입조치 및 실행을 해야 한다.

일곱째, 지역사회 참여 및 발전을 위해 지역사회 공헌 프로그램 실행, 지역사회 발전을 위한 임직원 봉사단 구성 등이며 향후 방안으로 현재 추진하고 있는 지역사회 지원활동을 통합한 종합지원 활동 및 참여 계획을 수립하여 추진하고, 사회복지기관 나름의 브랜드나 슬로건을 만들고 활동함으로써 대외인식력 강화 및 확산 도모가 필요하다.

투명경영 분야로 매우 우수한 것은 ESG운영위원회 구성 및 활동, 이해관계자 식별 및 소통, 회계의 투명관 관리, 법/규제 위반이 없는 것 등이다. 미흡한 것은 ESG 가이드라인 정책, ESG 비전 및 전략 보유, ESG 실천 지침 및 원칙 보유, ESG에 대한 기관장의 철학 및 의지 공개 등이며 향후 방안으로 기관경영 의지, 비전 등을 실천계획으로 명문화가 필요하다.

본 연구로 도출된 천안시복지재단의 ESG 진단을 위한 지표 및 ESG 전략은 타 사회복지기관의 ESG 점검과 ESG 전략 수립에 참고 자료로 활용될 것으로 판단되며, 이를 통해 사회복지기관의 ESG 경영 정착에 보탬이 될 것으로 기대된다. 또한 그간 부족했던 사회복지기관의 ESG 연구에 유용한 자료가 될 것으로 사료된다.

VI. 한계점 및 향후 연구 방향

본 연구는 행정안전부, 보건복지부, 중소벤처기업부, 대한상공회의소, 지속가능경영재단 등이 제시한 가이드라인, 지표 등을 바탕으로 천안시복지재단의 ESG 진단을 위한 지표를 개발하여 재단의 ESG 주요 이슈별 미흡 항목과 우수 항목을 진단하고 미흡항목의 개선 방안을 제시하였다. 또한 ESG 전략체계 수립방향과 ESG 핵심

전략 과제를 도출하여 ESG 추진 체계도를 설정하고 ESG 분야별 전략과제 및 성과관리방안을 제시하였다.

이를 통해 그간 연구가 부족했던 사회복지기관의 ESG 연구에 기초를 제시함에 따라 본 연구의 내용은 사회복지기관의 ESG 경영 도입 시 유용한 자료로 활용될 것으로 기대된다. 다만, 사회복지기관의 ESG 도입이 신규 기부자 확보, 기관 이미지 제고 등과 같은 사회복지기관의 경영 성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대해서는 연구가 진행되지 않은 점은 본 연구의 한계라고 할 수 있다. 또한 본 연구는 천안시복지재단의 ESG 도입을 위한 ESG 진단 및 처방에 초점이 맞춰진 결과로 이를 타 사회복지기관의 ESG 도입에 시사점을 제공하는 것에 의의를 두고 있다. 하지만 연구의 대상이 천안시복지재단에 한정되어 사회복지기관의 특성을 모두 반영하고 있다고 하기에는 무리가 있다. 따라서 후속 연구에서는 다수의 기관을 대상으로 연구를 진행해야 할 것이다.

REFERENCE

- 박기찬 · 최정철(2022), *ESG 경영을 읽는다* : 한울.
- 문성후(2021), *부를 부르는 ESG* : 플랜비디자인.
- 서정태 외(2022.3), 중소기업의 ESG 경영이 소비자의 구매의도에 미치는 영향, *문화산업연구*, 22(1), 141-149.
- 보건복지부·중앙사회서비스원(2022), *2022년 사회복지시설평가 사회복지관 평가지침*.
- 중소벤처기업진흥공단(2022), *중소벤처기업을 위한 ESG 경영 안내서* : 중소기업진흥공단
- 사회복지협의회(2021), *ESG 경영은 조직체질 개선이 우선돼야* : 사회복지협의회
- 천안복지재단(2022), *사회복지기관 ESG경영 및 실천연구* : 천안복지재단.
- 기획재정부(2021). 무디스, 환경·사회·지배구조(ESG) 국가별 평가결과발표
- 김연성 (2022), ESG, 관광 일자리 어떻게 생성 가능한가? *한국관광정책*, 87, 28-35.
- 최미정, 권기혁, 김연성, ESG 척도 개발 및 타당화: K-ESG 가이드라인의 공공기관 적용을 중심으로, *서비스경영학회지*, 24(2), 210-240.
- 황은진, 조상미, 안지영(2022), 공공기관의 ESG와 조직성과: 기관장의 리더십과 헌신형 인적자원관리 시스템의 조절 효과, *사회적가치와 기업연구*, 15(1), 133-163
- Freer Spreckley(1981). Social Audit-Management Tool for Co-operative Working”. <https://corp.gov.law.harvard.edu/2020/09/14/the-stakeholder-model-and-esg>

ESG Management Strategy and Performance Management Plan Suitable for Social Welfare Institutions : Centered on Cheonan City Social Welfare Foundation

Hwang, Kyoo-il¹⁾

Abstract

Since municipal welfare institutions operate for different purposes from general companies or public enterprises, ESG practice items and model construction should be conducted through various and comprehensive social welfare studies. Since there are not many studies available in domestic welfare institutions yet and there are no suitable ESG management utilization indicators, the Cheonan Welfare Foundation's strategy and management strategy system were established to spread the model to other welfare institutions and become a leading foundation through education and training.

The foundation and front-line welfare institutions selected issues identification and key issues through the foundation's empirical analysis and criticality analysis, focusing on understanding ESG management and ways to establish a practice model that positively affects institutional image and business performance. Based on this, the promotion system was examined by establishing a performance management plan after deriving appropriate strategies and establishing a strategic system for social welfare institutions.

Environmental and social responsibility, transparent management, safety management system establishment, emergency and prevention, user (customer) satisfaction system establishment, anti-corruption prevention and integrity ethics monitoring and evaluation, responsible supply chains, and community contribution programs.

This study attempted to specifically present efforts to settle ESG management through the consideration of the Cheonan Welfare Foundation. Therefore, it is considered to be useful data for developing ESG management by referring to the systematic development process of the Cheonan City Restoration Foundation to develop ESG measurement indicators.

Keyword: Social welfare institutions, ESG, environmental, social responsibility, transparent management (governance)

1)Author, An assistant Professor of Business Administration at Namseoul University, artima@nsu.ac.kr

저 자 소 개

- 황규일(Hwang, kyoo-il)
- 남서울대학교 경영학과 교수
- 호서대학교 경영학과에서 박사학위를 취득하고, 한국ESG경영인증원 원장, 대한경영학회 부회장 및 학술위원장, 한국기업경영학회 부회장, 한국경영사학회 부회장 등 다수의 학회에서 활동하고 있다. 현재 남서울대학교 경영학과의 교수로 재직 중이며 남서울대학교 산학협력단 내 창업보육센터장 보직을 수행하면서, 충남창업보육협회 회장, 한국창업보육협회 이사 등 벤처창업기업의 성장을 위한 활동을 역임하였다. 벤처기업 (주)아티마 창업경영자로서 재직하였으며, 충청남도 정책자문위원, 천안시정책자문위원, 천안시설관리공단 비상임이사, 충남창조경제혁신센터 이사 및 충남위크50플러스협회 회장(역임)으로 지역사회 및 일자리 창출을 위한 봉사과 더불어 시니어TV '인생솔루션' 창업분야 방송 출연으로 창업전도사 역할을 하고 있다. 담당교과목은 중소기업 경영론, 인사관리론, 인간관계론, 조직행동론, 기업윤리론 등이며 주요 관심분야는 창업경영, 중소기업경영 등이며 저서로는 '창업경영과 기업가정신', '비즈니스커뮤니케이션' 등이다.
<관심분야> : ESG, 인사관리, 창업경영, 중소기업경영, 벤처창업 등