

2024 한국문화예술위원회 ESG워킹그룹 강의자료

I. ESG 거버넌스, 경영평가와 ESG

- 1. ESG 거버넌스
- 2. 경영평가와 ESG 거버넌스
- 3. 국내 문화예술기관 ESG 거버넌스 사례
- 4. 해외 사례: 미국-NEA, 영국-ACE, 호주-CA, 프랑스-문화분권

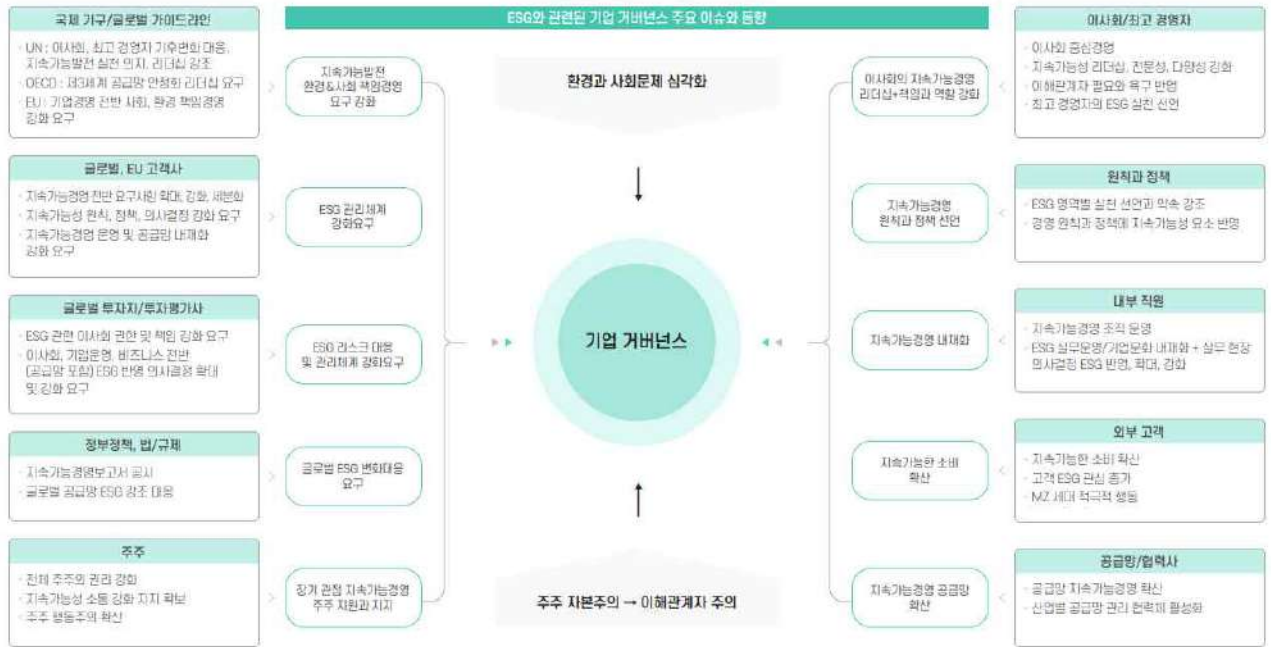
1. ESG 거버넌스

1) 거버넌스 정의

어원	<ul style="list-style-type: none">• kubernáo (그리스어) 배를 조종한다 / 플라톤
학문적 정의	<ul style="list-style-type: none">• Kooiman & Vliet, 1993 공식적인 권위 없이도 다양한 행위자들이 자율적으로 호혜적인 상호의존성에 기반을 두어 협력하도록 하는 제도 및 조정형태• Keohane & Nye, 2000 조직의 집단적 활동을 이끌고 제약하는 공식 혹은 비공식적 과정과 제도를
국제기구의 정의	<ul style="list-style-type: none">• 유엔개발계획 UNDP, 1997 모든 수준에서 세계와 국가의 문제를 관리하기 위한 경제적, 정치적, 행정적 권한의 행사이며 시민과 집단이 그들의 이익을 분명히 하고, 법적 권리를 행사하고, 의무를 이행하고, 차이점을 중재하는 메커니즘, 프로세스 및 제도• 세계은행 World Bank, 1993 개발을 위해 정치적, 경제적, 사회적 자원을 관리하는 데 행사하는 방법• 경제협력개발기구 OECD 거버넌스는 국가나 조직의 업무를 관리하는 데 필요한 정치, 경제 및 행정 권한의 행사 및 운영이며 결정을 내리고 실행하는 또는 실행하지 않는 프로세스이다.• 유럽연합 EU 연합과 연합에 속한 각각의 조직에서 권한이 행사되는 방식과 관련된 일련의 규칙, 절차 및 관행을 의미한다.• 국제표준화기구 ISO 조직이 목표를 추구하는데 있어 의사결정을 내리고 그 결정사항을 수행하기 위한 체계

출처: 사회적가치연구원, ESG HANDBOOK GOVERNANCE

2) ESG 거버넌스 글로벌 동향과 주요 이슈

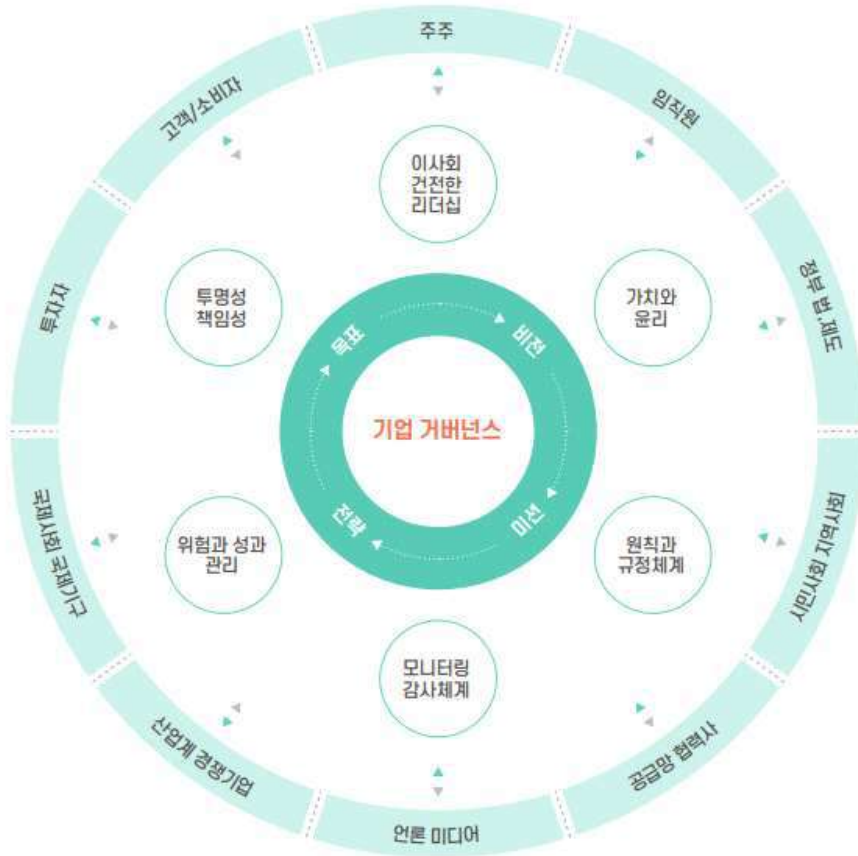


3) ESG 거버넌스의 관리



출처: 사회적가치연구원, ESG HANDBOOK GOVERNANCE

3) 굿거버넌스



< 기업의 굿 거버넌스 원칙_미국 기업 거버넌스 학회 >

- 1 기업의 목적, 비전, 미션, 전략의 공유와 선순환이 잘 되어야 한다.
- 2 첫 번째 원칙을 실현할 수 있는 역량 있는 이사회 구성과 전문성, 윤리성을 갖춘 사외이사제도를 운영해야 한다.
- 3 가치와 윤리가 의사결정의 중요한 기준이 되어야 한다.
- 4 앞의 원칙 ①, ②, ③을 규정하는 원칙과 규정체계가 있어야 한다.
- 5 앞의 원칙 ①, ②, ③, ④가 제대로 작동하는지 모니터링할 수 있는 내외부 감시, 통제체계가 운영되어야 한다.
- 6 위험과 성과를 관리하는 시스템이 운영되어야 한다.
- 7 투명하고 책임성 있는 거버넌스 구조가 되어야 한다.
- 8 이해관계자(주주, 고객, 공급자, 경쟁자, 투자자, 시민사회, 국제사회, 산업계, 정부 등)와 원활하게 소통하고 참여해야 한다.
- 9 구성원 내재화를 통해 거버넌스 체계를 완성한다.

출처: www.societycorpgov.org, 미국거버넌스학회(2018)

2. 경영평가와 ESG 거버넌스

1) 문체부 경영평가 편람 및 거버넌스 관련 항목

- 문체부 경영평가 편람 내 거버넌스(G) 관련 항목은 윤리경영 노력과 활동, 고객관리 활동, 고객만족도, 공공정보 개방 및 활용, 경영정보 공시 등이 있음.¹⁾

○ 문체부 산하 기타 공공기관 경영평가 편람(2023)

부문	평가지표		E/S/G 연관
경영관리	1.경영전략 및 리더십	경영 비전 실행 전략 및 노력	G
		리더십	G
		공공기관 혁신계획 실행 노력과 성과	G
	2. 사회적 책임	일자리 및 균등한 기회(비계량)	S
		일자리 및 균등한 기회(계량)	S
		윤리 경영 노력과 활동	S/G
		인권 경영 노력과 활동	S
		안전 및 재난관리	S
		상생·협력 및 지역발전(비계량)	E/S/G
		상생·협력 및 지역발전(계량)	E/S/G
	3. 조직·인사·재무관리	조직 및 인적자원관리	S
		노사관계	S
		재무예산 관리	-
	4. 보수 및 복리후생 관리	보수 및 복리후생	S
		총인건비 관리(계량)	-
	5. 국민 소통	고객관리 활동	G
		고객만족도(계량)	G
공공정보 개방 및 활용(비계량)		G	
공공정보 개방 및 활용(계량)		G	
경영정보 공시(계량)		G	
주요 사업	1. ~3. 주요 사업		

○ 문체부 산하 기타 공공기관 경영평가 편람 중 거버넌스 관련 항목

문체부 기타 공공기관 경영평가 편람	윤리경영 노력과 활동	<ul style="list-style-type: none"> · [윤리경영] 법적 책임과 사회 통념상 기대되는 윤리적 책임 준수 - (비계량) 윤리경영 관련 전담 조직 및 지침 마련, 비윤리적 행위 신고 및 조치 결과, 반부패 청렴 교육 실적, 이해충돌 방지
	고객관리 활동	<ul style="list-style-type: none"> · [고객관리 활동] 고객 만족도 향상을 위한 기관의 노력과 성과 평가 - (비계량) 기관의 핵심 업무와 연계한 고객 정의 및 구분의 적절성, 관리 전략, 고객의 의견 수렴을 위한 적절한 체계 마련 및 이를 통한 사업개선 성과

	고객만족도	· [고객만족도] 고객만족도의 수준과 개선 실적 평가 - (계량) 고객만족도 결과
	고객정보 개방 및 활용	· [공공정보 개방 및 활용] 정보공개, 데이터 개방, 정보공유 및 맞춤형 서비스 제공 등의 노력 성과 - (비계량) 공공저작물 개방 실적, 사전정보공표 실적, 정보공개 실적
	경영정보 공시	· [경영정보 공시] 알리오 공시자료 정확성, 적시성 점검 - (계량) 경영 정보공시 자료의 정확성 및 적시성

2) 행정안전부 지방출자·출연기관 경영평가 제안모델

○ 평가영역별 주요 평가내용

대분류지표	주요 평가내용
경영관리	기관장의 책임경영 및 지속가능한 경영시스템 체계의 적정성
	일자리 확대, 안전관리, 윤리·인권 등 사회적 책임 노력의 적정성
경영성과	주요사업성과, 공공성과 효율성의 조화, 고객만족도 등 경영활동 성과의 적정성

○ 지방출연기관 평가영역·평가부문·평가지표 구분

평가영역(대분류)	평가부문(중분류)	평가지표(세부지표)
경영관리	리더십	경영층의 리더십, 전략 및 혁신
	경영시스템	조직·인사관리, 윤리경영, 재무관리
	사회적 책임	일자리창출 및 일·가정 양립, 소통 및 참여, 재난·안전관리, 지역상생발전
경영성과	주요사업	사업성과 적절성
	경영효율성과	유형별 경영성과지표
	고객만족성과	고객만족도

○ 행정안전부 경영실적평가 제안모델

- 지자체의 출자·출연기관에 대한 경영평가 및 편람은 매년 발간되는 행정안전부의 제안모델에 따라 평가지표 및 세부 평가내용이 구성되는 형태로 진행
- 2024 경영실적평가 제안모델 변화
(중분류 및 배점조정)리더십 및 경영시스템 배점 강화, 일자리 확대를 사회적책임으로 통·폐합

및 배점 대폭 감소

(평가모형) 출자출연기관의 방향성을 제시하는 수요자 중심의 평가 모형 제시

: 세부 지표간 통합 조정 및 간소화로 지자체 평가 부담 완화

※ (예1) 전략경영 → 전략 및 혁신으로 혁신 지표 신설

※ (예2) 윤리경영, 인권경영 → 윤리경영으로 통·폐합

평가영역	평가부문	평가지표	배점		비고
			정성	정량	
I. 경영관리 (58점)	리더십 (12점 → 14점)	경영층의 리더십	6		- ESG경영 세부평가방법 보완
		전략 및 혁신	6 → 8 (▲2)		- '재무관리계획' 연계성 항목 신설 - 혁신 지표 신설 및 배점 2점 부여
	경영시스템 (20점 → 26점)	조직·인사관리	4 → 5 (▲1)	4	- '직무중심 인사관리' 항목 신설 - '양성평등' 항목 통합 - '관리직' 세부평가내용 추가 - 지표배점 변경
		윤리경영	4		- 윤리경영+인권경영 지표 통합 - 세부평가내용 통합조정·간소화
		재무관리	5 → 6 (▲1)	7	- '총인건비 지표내용 개선' - '성과급 지표내용 개선' - 지표배점 변경
	사회적 책임 (26점 → 18점)	일자리 창출 및 일·가정 양립	5 → 2 (△3)	2 → 1 (△1)	- 일자리 확대 중분류 통합 - 지표배점 변경
		소통 및 참여	3	1	
		재난·안전관리	4	1	
		지역상생발전	4	2	

Ⅱ. 경영성과 (42점)	주요사업 (7점)	사업성과 적절성	7		
	경영효율성과 (25점)	유형별 경영성과 지표		25	
	고객만족성과 (10점)	고객만족도		10	
합 계			49	51	

출처: 행정안전부, 2024년 지방출자·출연기관경영실적평가 제안모델

3. 국내 문화예술기관 거버넌스(G) 경영 사례

3-1. 경기문화재단

○ 경기문화재단의 거버넌스

- [추진 전략] G. 문화로 경영혁신
- [추진 과제] ESG 경영 조직 운영 / 관리 감독 및 부패통제 기능 강화 / 노사상생협력
- 경기문화재단은 실질적인 ESG 정책의 결정권, 실행할 수 있는 역할 체계의 필요성을 인식하고 ESG 경영 추진위원회를 구성, 조직 내 부서별 ESG 담당자를 중심으로 실무협의체를 구성함으로써 조직 구성원이 정책에 참여할 수 있는 환경을 마련하고 있음.

정책과제	ESG경영의 조직화		
ESG목표	ESG 경영을 선도하는 문화예술전문조직으로 혁신 성장		
추진전략	E. 문화로 탄소중립	S. 문화로 상생공생	G. 문화로 경영혁신
추진과제	친환경 경영실천 자원순환 및 재생 문화예술 강화 IT혁신을 통한 친환경시스템 구축	지역상생 및 사회공헌 지속가능한 예술생태계 조성 문화다양성 정책사업 확대	ESG경영 조직 운영 관리감독 및 부패통제 기능 강화 노사상생협력
추진방향	1단계 도입기(2021) <ul style="list-style-type: none"> • ESG경영선언 • 대내외 평가지표 연동 • 내부 ESG경영 지표 시범 적용 • ESG경영 내재화 	2단계 확산기(2022) <ul style="list-style-type: none"> • ESG경영 추진 조직 신설 • ESG 중장기 계획수립 • ESG경영 지표 확대 	3단계 정착기(2023~) <ul style="list-style-type: none"> • ESG경영 조직 내 인착

출처: 경기문화재단(<https://www.ggcf.kr/pages/esg-management>)

○ 경기문화재단 조직도 내 ESG 경영 추진위원회



출처: 경기문화재단(https://www.ggcf.kr/pages/organization_chart)

- [경영공시 관련] 2024년 문화재단(지방출자·출연기관 경영공시) ESG 관련 경영공시 항목 반영, 경기문화재단에 공개된 경영공시 항목 중 ESG 관련 내용

ESG 경영	ESG 경영 현황	ESG 경영 추진체계 및 전략 수립	연1회	6월	경영기획팀
	E(환경보호)	녹색제품 구매실적	연1회	6월	경영지원팀
		친환경 차량 구매 및 입차 현황	연1회	6월	경영지원팀
	S(안전관리)	안전·보안관리 현황	연1회	6월	안전관리실
		개인정보 관리수준진단 결과	연1회	6월	안전관리실
	S(인권경영)	인권경영 선언	변경시	변경시	인권감사실
		인권경영 실행지침(규칙)	변경시	변경시	인권감사실
		인권영향평가 보고서	연1회	3월	인권감사실
	S(양육진화)	출산·양육 관련 휴직·휴가 현황	연1회	6월	인사팀
		일·가정 균형을 위한 탄력적 근무제도 사용 현황	연1회	6월	인사팀
	S(사회적 책임)	장애인 의무고용률 현황	연1회	6월	인사팀
		중증장애인 생산품 구매실적	연1회	6월	경영지원팀
	S(사회공헌)	사회적경제조직 생산품 구매실적	연1회	6월	경영지원팀
		사회공헌 활동 실적	연1회	6월	정책실
	G(책임경영)	기부실적	연1회	6월	정책실
		이사회(임원) 명단	변경시	변경시	경영기획팀
G(윤리경영)	이사회 운영 실적	연1회	6월	경영기획팀	
	내외부 감사 결과	연1회	6월	인권감사실	
	청렴도 평가 결과	연1회	6월	인권감사실	

통합공시 항목	공시 사항	공시 시기	공표 시기	관련 링크
책임경영	- 이사회(임원) 명단	변경 시	변경 시	2)
	- 이사회 운영 실적	연 1회	6월	3)
윤리경영	- 내외부 감사 결과 ⁴⁾	연 1회	6월	5)
	- 청렴도 평가 결과	연 1회	6월	6)

2) <https://www.ggcf.kr/pages/director>

3) <https://ggcf.kr/boards/director/articles?category=&application=&keyword=>

4) <https://www.ggcf.kr/boards/audit?category=04&year=&application=&keyword=>

5) <https://www.ggcf.kr/boards/audit?category=04&year=&application=&keyword=>

6) <https://www.ggcf.kr/boards/audit?category=11&year=&application=&keyword=>

- [ESG 경영 중, 거버넌스 관련 실행 현황] ESG 경영추진위원회 기능 강화, 준법 경영, 내부고객 만족도 측면에서 거버넌스(G) 경영 실행

G		
ESG경영추진위원회 기능 강화	준법경영	내부 고객만족 제고
ESG 경영 외부 확산	공정거래 자율준수	직원 역량강화 교육
인천일보 ESG 경영대상 공공부문 우수상 수상	공정거래 자율준수 프로그램(CP) 운영 지침 제정	누적 544명 수료
ESG경영활동 우수사례 공모	임직원 윤리경영 교육	정밀 조직진단 실시
3개 부서 시상	528명 이수	승진체계 개선사항 도출 내부만족도 제고 방안 도출
ESG경영추진위원회 확대	윤리경영 실천 체계 고도화	근로자 지원 프로그램
9명 → 12명	내부감사 및 행동강령 운영 프로세스 구축	근로자 마을건강 통합진단 심리상담 지원

출처: 경기문화재단(<https://www.ggcf.kr/pages/esg-activity>)

*인천일보 ESG 경영대상 공공부문 우수상 수상 관련 기사

(<https://www.incheonilbo.com/news/articleView.html?idxno=1224102>)

*경기문화재단 공정거래 자율 준수 프로그램(Compliance Program, CP) (<https://www.ggcf.kr/pages/cp>)

3-2 서울문화재단

○ 서울문화재단의 거버넌스

- [추진 목표] 이해관계자 소통 기반 투명·윤리·ESG 경영 실천
- [추진 전략] 이사회 운영 강화/ 참여·협력 노사관계 / 이해관계자 소통 확대



- [주요 실행 현황]

- (1) 지속가능경영 수립을 위한 중장기 경영 전략 수립 연구 수행(~2022.06)
- (2) 서울문화재단 ESG 경영 선언문 채택⁷⁾
- (3) ESG 경영위원회 출범(2023.12.11) 각계 전문가 위원 활동 중.
- (4) 지속가능 사회를 위한 문화예술 협력 제안 기업설명회 개최⁸⁾:
 - 문화예술을 더한 ESG 경영 제안하는 기업 대상 설명회 3년 연속 개최
 - 기업 ESG, CSR, 사회공헌 담당자 참석
 - 외부 자원 유치 전년 대비 상승효과, 평균 기부 금액 증액
- (5) 서울문화재단 재단 정보공개: 서울문화재단의 정보공개 항목은 기획, 인사/총무/회계, 계약, 규정/법무/노무, 감사 윤리 등 총 78개의 항목으로, 폭넓은 분야에서 이루어지고 있음⁹⁾. 또한, 대내외 감사결과, 일상감사 결과와 함께 정보공개 편람, 공공데이터 개방 등의 적극적인 정보공개 활동을 실천하고 있음.

7) [서울문화재단>기관소개>소개>서울문화재단소개](#)

8) https://www.sfac.or.kr/participation/sfac_program.do?eduMstSeq=31461&mode=VIEW

9) https://www.sfac.or.kr/info/info/administration_list.do

- [경영공시 관련] 2024 경영실적 평가지표(클린아이 공시)

평가지표		지표 성격
1. 리더십·전략		
1) 기관장 리더십		정성
	① 경영층의 리더십(창의 경영 포함)	정성
	② 경영목표 달성 및 현안해결을 위한 노력과 성과	정성
	③ 감사 지적사항 이행실적	정량
2) 전략기획		정성
	① 경영방향(비전 및 경영 목표 관리)	정성
	② 사업관리	정성
3) 외부만족도(만족도 조사결과 및 개선도)		정량
	① 외부 만족도 조사결과	정량
	② 전년대비 개선도	정량
2. 경영시스템		
1) 조직관리		정성
	① 조직 효율성 증진 노력 및 발전성과	정성
2) 인사관리		정성/정량
	① 인사 운영 원칙 및 기준의 합리성·공정성	정성
	② 인적자원 관리(인력개발, 성과관리) 및 보상체계의 적정성	정성
	③ 총인건비 인상률 준수	정량
	④ 경영평가 성과급 지급기준 준수	정량
3) 재무예산관리		정성/정량
	① 재정·예산관리의 적정성	정성
	② 출연금 관리의 적정성(*서울의료원 미적용)	정량
	③ 사업수행효율성	정량
	④ 일반관리비 충당률	정량
3. 사회적 책임		
1) 일자리 창출 및 질 개선		정성/정량
	① 양육자 친화환경 조성 및 일·생활 균형제도 구축·실행 성과	정량
	② 청년고용의무제 준수 / 장애인 채용 실적 / 고교졸업자	정량
2) 윤리경영		정성/정량
	① 성평등 기반조성	정량
	② 청렴도 향상(부패방지 시책평가 결과 및 개선도)	정량
	③ 인권경영	정량
3) 기관의 사회적 책임 이행		정성/정량
	① 사회적 약자 기업 제품 구매 실적	정성/정량
	② 이해관계자 참여	정성/정량
	③ 환경경영	정성/정량
4) 중대재해처벌법을 반영한 재난·안전관리		정성/정량
	① 재난안전관리 역량의 충실성	정성
	② 시설물 운영 상태 및 안전관리	정성
	③ 대시민 프로그램 참여자 안전관리	정성
	④ 안전사고 발생시 경중에 따른 감점	정성
4. 상업성과(생략)		

3-3. 강원문화재단

미션	예술이 일상이 되고, 삶이 무대가 되는 행복 강원			
비전	강원 예술인과 함께하고 도민과 공감하는 특별자치도의 문화중심			
핵심가치	혁신과 전문성	공감과 협력	도약과 확산	신뢰와 지속성
전략목표	문화예술 혁신성장 동력 제고	선순환적 문화예술 생태계 구축	문화예술 콘텐츠 기반 강화	ESG경영 강화

전략목표	전략과제	실행과제
문화예술 혁신성장 동력 제고	① 강원 문화예술 정책 발굴 및 광역문화재단 역할 강화	① 강원 문화예술 진흥을 위한 정책 개발 ② 문화다양성 확대 및 지역사회 문제 해결 ③ 문화예술 협력 네트워크 구축을 통한 재단 역할 강화
선순환적 문화예술 생태계 구축	② 강원 문화예술 인프라 기반 강화	④ 예술인 중심의 창작 기반 구축 ⑤ 강원형 문화예술교육 기반 조성 및 역량 강화 ⑥ 강원 문화예술 복지서비스 체계구축 및 예술인 권리보장 강화
문화예술 콘텐츠 기반 강화	③ 강원 대표 문화예술 콘텐츠 활성화	⑦ 강원 대표 예술행사 브랜드 가치 제고 ⑧ 강원 공연예술 기반강화 및 인재 육성 ⑨ 강원 콘텐츠산업 육성 및 지역 플랫폼 구축 ⑩ 강원 영상산업 지원을 통한 향유문화 및 지역소비 활성화
ESG경영 강화	④ ESG 경영 실현 및 지속가능한 경영 실천	⑪ ESG 경영 실행을 통한 사회적 책임 강화 ⑫ 열린경영 및 책임경영을 통한 지속가능한 경영 구축 ⑬ 안정적인 조직문화 조성을 통한 신뢰 구축

출처: 강원문화재단 경영공시, 2024년도 미션·비전 체계 개정

강원문화재단 ESG경영 가치체계

ESG 전략목표	ESG경영을 선도하는 특별자치도 문화중심!		
3대 추진전략	[E] 친환경 경영으로 탄소중립!	[S] 열린·책임경영으로 사회적책임 실현!	[G] 투명한 문화자치! 신뢰기반 기관 운영
	[E] 환경	<ul style="list-style-type: none"> · [친환경 경영] 친환경 가치확산에 기여하고 탄소중립 실현 · [친환경 생태계 구축] 지속가능한 친환경 문화예술 생태계 구축 	
	[S] 사회	<ul style="list-style-type: none"> · [인권경영] 모두가 가치있고 차별없는 상용 영위 · [문화예술 함유 확대] 모두가 함께 문화예술을 누릴 수 있는 환경 조성 · [문화다양성] 다양성이 공존하는 문화예술 생태계 구축 · [조직관리] 건강한 근로 환경 조성 · [재난안전·정보보안] 모두를 위한 안전경영 실행 · [사회공헌] 문화예술을 통해 건강한 사회 구축 	
	[G] 거버넌스	<ul style="list-style-type: none"> · [공정·윤리경영] 공정하고 투명한 기관운영으로 신뢰받는 문화예술기관 조성 · [동반성장] 이해관계자와의 소통, 협력체계 구축으로 동반성장 도모 · [ESG경영] 문화예술의 사회적 가치를 더하는 지속가능한 경영 체계 구축 	

[G] 거버넌스 부문 중장기 전략

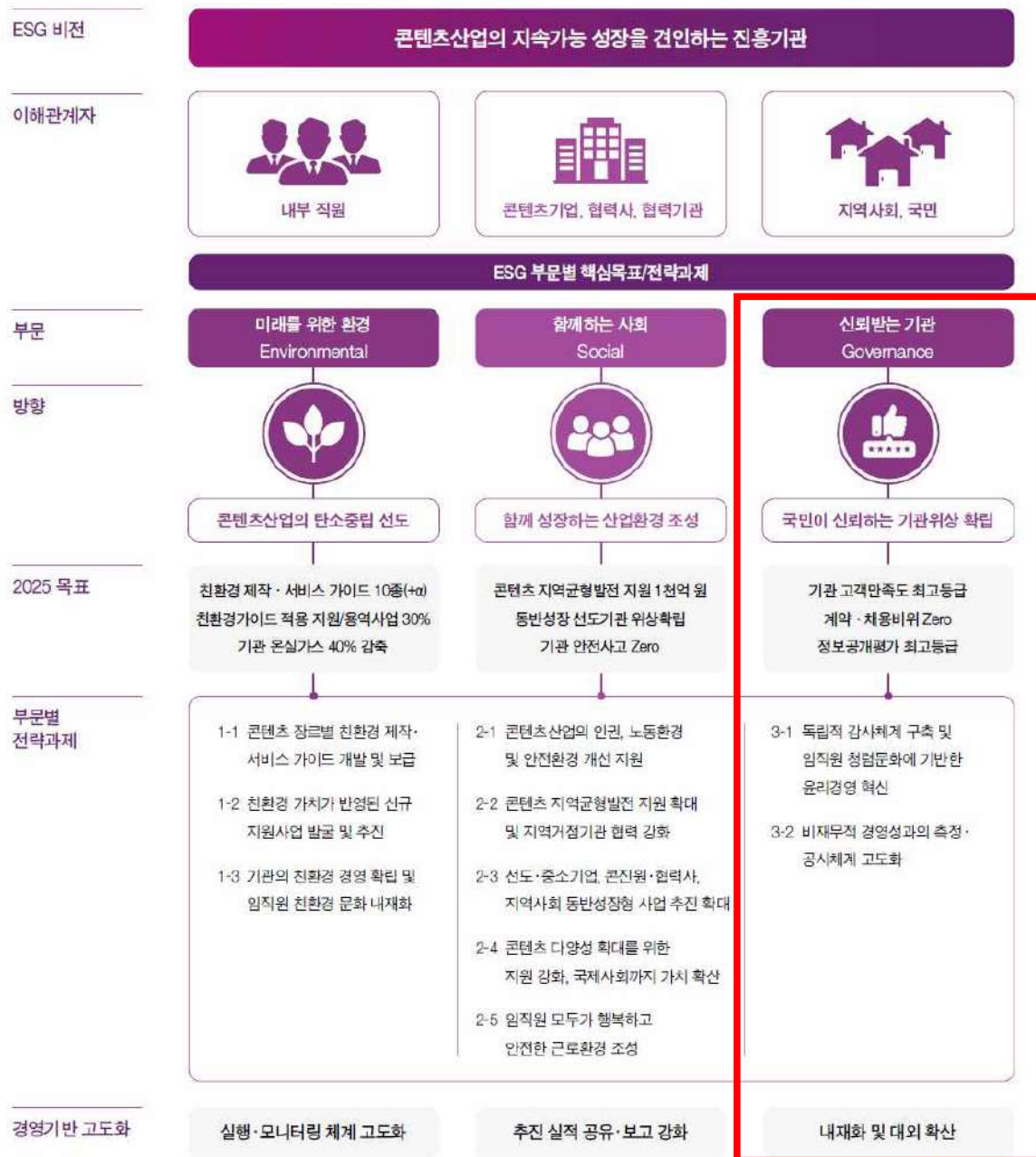
추진전략	[G] 투명한 문화자치! 신뢰기반 기관 운영		
실천과제	도입기 (2022-2023)	확산기 (2024-2025)	정착기 (2026-)
공정·윤리 경영	<ul style="list-style-type: none"> · 정령·윤리 인식 확산 · 내부통제 시스템 마련 · 내부감사 체계 마련 · 이사회 운영 활성화 	<ul style="list-style-type: none"> · 정령·윤리 인식 강화 · 클린신고센터 접근성 강화 · 감사제도 운영 활성화 · 이사회 겸임제인 이행 제고 	<ul style="list-style-type: none"> · 정령·윤리 인식 정착 · 클린신고센터 운영 고도화 · 시민감사관 제도 도입 · 이사회 다양성 확보
동반성장	<ul style="list-style-type: none"> · 외부 소통채널 운영 · 고객만족경영 운영 · 대내·외 문화예술 네트워크 운영 및 참여 · 유관기관 협력(MOU) 	<ul style="list-style-type: none"> · 외부 소통채널 개선 · 고객만족경영 중장기 계획 수립 및 이행 · 지역 문화예술 네트워크 운영 강화 · 유관기관 협력 체계(MOU) 개선 및 운영 활성화 	<ul style="list-style-type: none"> · 외부 소통채널 확대 · 고객만족경영 고도화 · 공공·민간 문화예술 네트워크 구축 추진 · 유관기관 협력 강화
ESG경영	<ul style="list-style-type: none"> · ESG경영 도입 · ESG경영 체계 마련 · ESG경영 자문위원회 운영 · ESG워킹그룹 참여 	<ul style="list-style-type: none"> · ESG경영 관리 체계 확립 · ESG경영 내재화 · ESG경영 거버넌스 구축 	<ul style="list-style-type: none"> · ESG경영 고도화 · ESG경영 정착 · ESG경영 거버넌스 강화

출처: 강원문화재단 경영철학 <http://www.gwcf.or.kr/ko/foundation/philosophy/esp.html?no=2>

3-4 한국콘텐츠진흥원

○ 한국콘텐츠진흥원의 거버넌스(G)

- [추진 방향] 국민이 신뢰하는 기관 위상 확립
- [추진 목표] 기관 고객만족도 최고등급/계약·채용비위 Zero /정보공개평가 최고등급
- [과제] 3-1 독립적 감사체계 구축 및 임직원 청렴 문화에 기반한 윤리경영 혁신,
3-2 비재무적 경영성과 측정·공시 체계 고도화



- [실행 현황]

(1) ESG 경영 추진체계 확립:

종합 추진체계



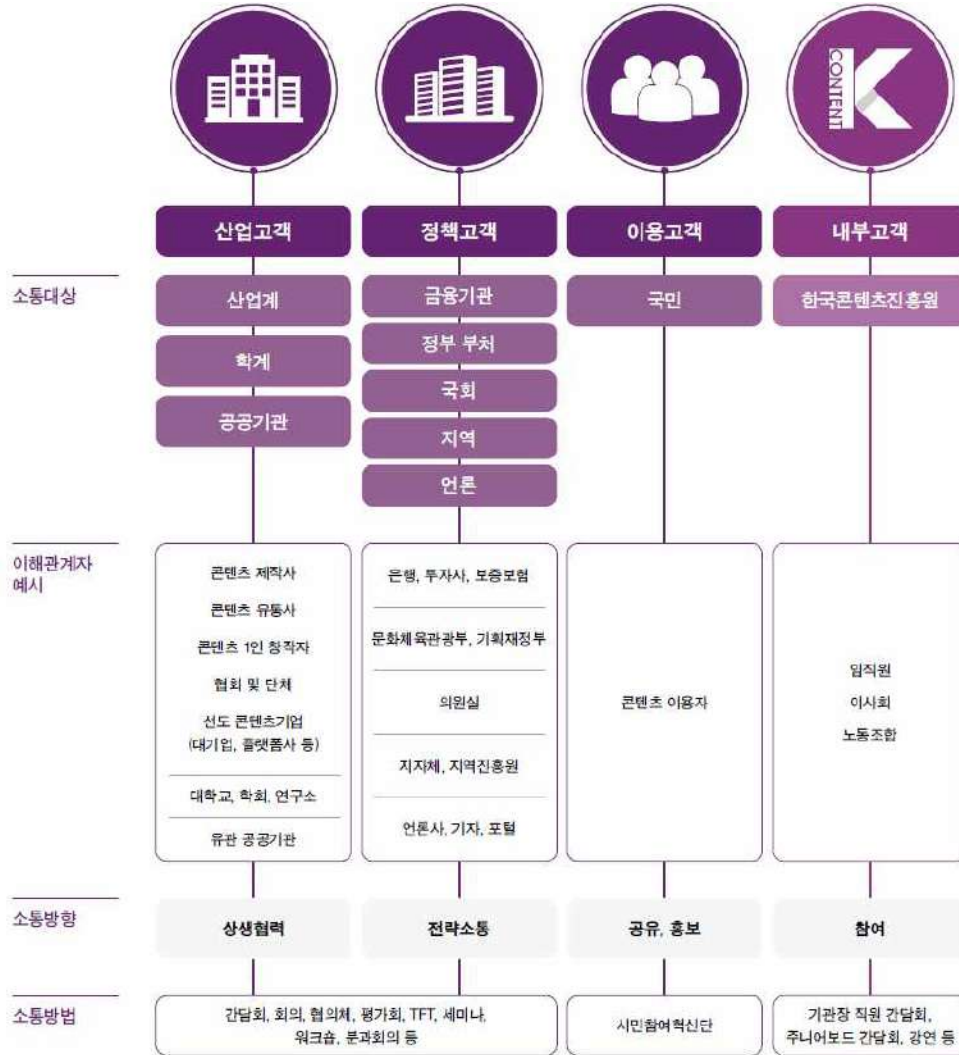
모니터링 체계

구분	주요역할	
종합	이사회	ESG 경영에 관한 종합적인 주요 의사결정
	ESG 경영 소위원회	ESG 추진에 관한 종합적인 성과점검 및 개선방향 제시, 의사결정
	본부장급회의	본부별 ESG 이슈에 대한 상시 점검, 공유, 환류방향 검토
	경영전략회의	전 보직자 참여, 부서별 ESG 추진현황에 대한 공유
	부문별 실무회의	총괄/E/S/G 부분별 ESG 이슈에 대한 상시 점검, 공유, 환류방향 검토

(2) 내·외부 이해관계자 고도화:

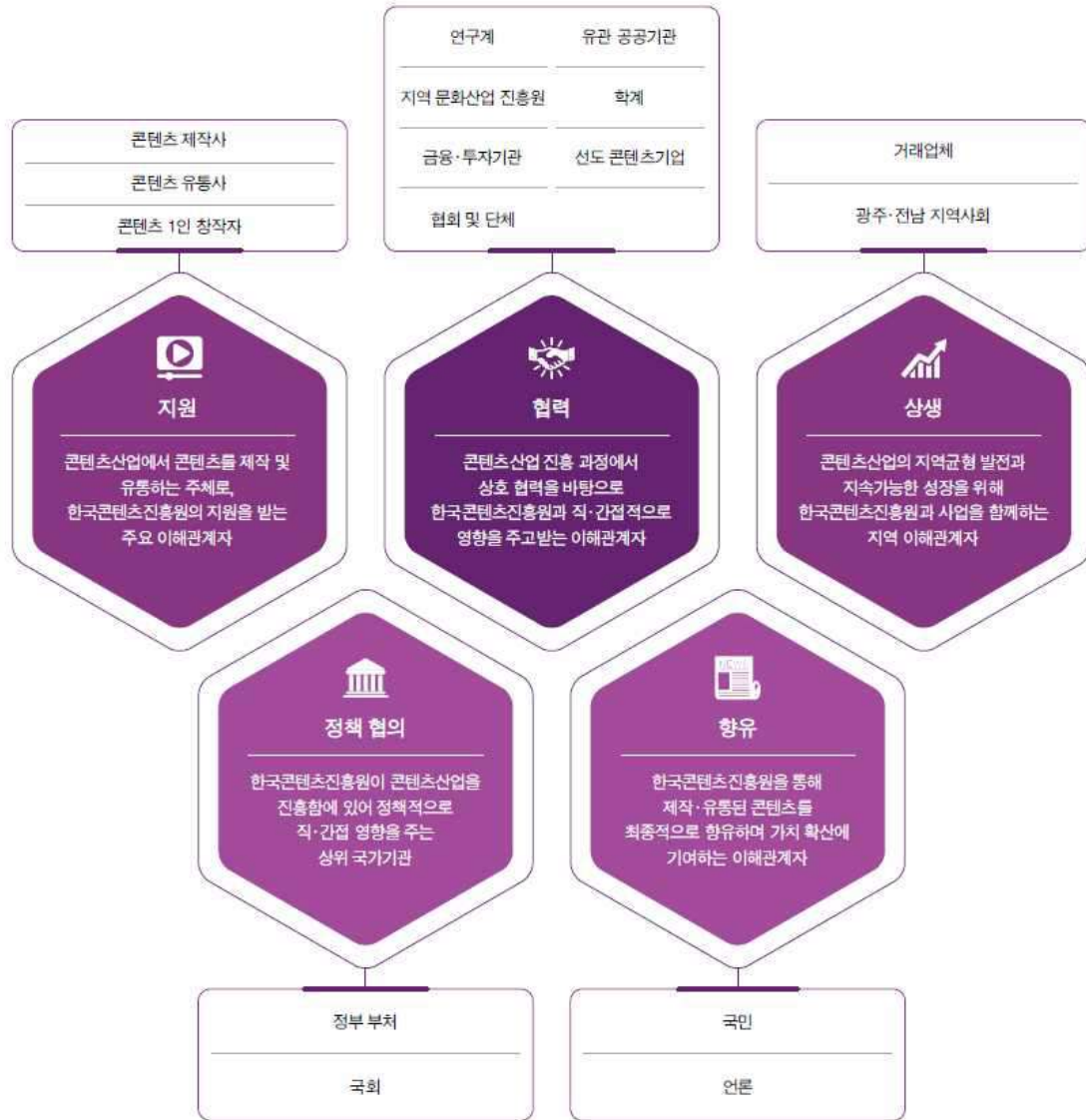
이해관계자를 4개의 대분류와 10개의 소분류로 세분화하고, 소통대상에 따라 구분하여 각 이해관계자가 속한 분야에 어울리는 소통 방향 및 소통 방법을 설정하여, 다양한 이해관계자의 의견수렴을 양적·질적으로 확대하고 있음.

내·외부 이해관계자



출처: 한국콘텐츠진흥원 지속가능경영보고서(2023)

외부 이해관계자 특성별 분류



출처: 한국콘텐츠진흥원(2023). 지속가능경영보고서

- (3) 거버넌스(G) 측면의 성과: ① 기관 최초 장애인 문화·예술 전문가 비상임이사 선임, ② 여성 임원 비율 40% 달성, ③ 윤리경영위원회 혁신전담 추진조직 신설, ④ 이해충돌 민원 발생 Zero: 이해충돌이 발생할 수 있는 분야에 대하여 대응하기 위해 법 시행 일자인 '22년 5월 19일에 내규를 제정하여 선제적 대응 조치를 취함. 또한, 구축된 제도를 바탕으로 이해충돌방지제도를 내재화하기 위해, 임원을 포함하는 고위직이 이해충돌방지 실천 서약을 한 후에 서약 게시물을 기관에 전시, 전 직원이 이해충돌방지 실천 서약을 하였음. 상임감사와 함께하는 청렴 교육, 고위직

포함 전 직원 대상 이해충돌방지법 교육을 진행하였으며, 동시에 이해충돌방지제도 담당자에게 외부 교육을 제공하고, 임원과 비상임이사에게는 청렴·이해충돌방지법 교육을 하였으며, 신규입사자에게는 이해충돌방지법 등 청렴 교육을 진행하였음. 이에 2023년 기준 교육 이수 직원 총 200명, 고위직은 100% 이수한 상태임.

이해충돌방지 제도 구축



이해충돌방지제도 내재화를 위하여 임원과 함께하는 출근길 청렴캠페인, 이해충돌방지법 리플릿 및 업무편람의 온라인 배포, 인식제고와 임원의 의지 전달을 위한 청렴서한문 발송, '이해 충돌방지를 위해 지켜야 할 10가지' 포스터 배포, 이해충돌방지 이해증진을 위한 퀴즈 이벤트 등의 프로그램을 진행함. 또한, 이해충돌방지 홍보를 위해 '청렴 500'을 제작, 배포하여 자가진단 체크리스트를 작성하게 함으로써 이해충돌방지 현황을 점검함.

이해충돌방지 실천 캠페인



⑤ 행정안전부 정보공개 종합평가 최우수(5년 연속): 사전정보 공개를 위해 사전정보 공표 등록 항목을 확대하고, 사전 정보 개방형 포맷 전환 등으로 품질과 접근성을 높임. 결과적으로 진흥원은 행안부가 제시한 목표 90건보다 5.6% 많은 95건의 사전정보 공표 등록을 이루었고, 원문공개율은 동일 유형 기관의 평균인 76.4%보다 높은 90%를 기록하였음.

4. 해외 문화예술기관 거버넌스 사례¹⁰⁾

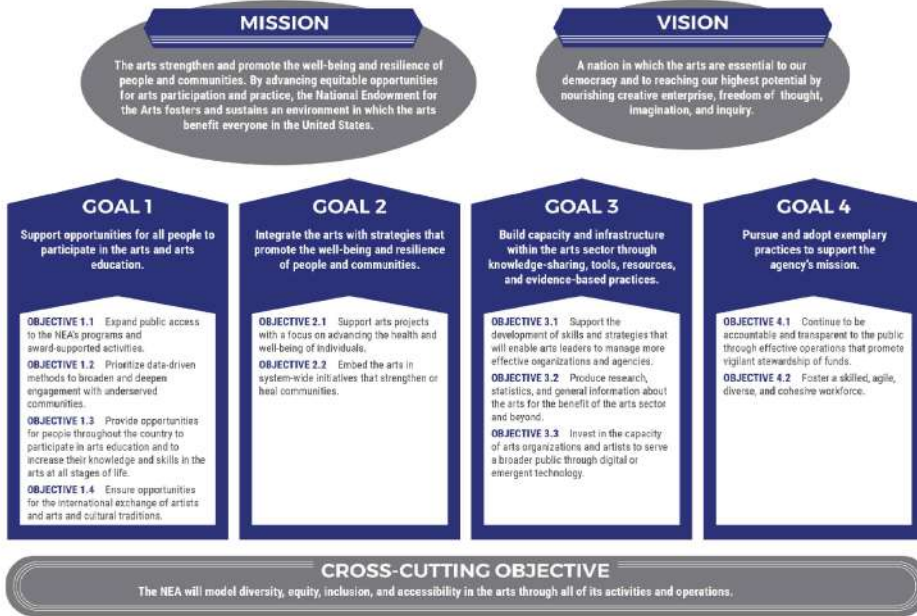
4-1. 미국 NEA(National Endowment for the Arts)

○ NEA 전략 프레임워크(2022-2026)

- 미션: 사람과 커뮤니티의 웰빙과 회복력을 강화하고 증진, 예술 참여와 실천에 대한 기회를 발전시킴으로써 NEA는 모든 미국인이 혜택을 누릴 수 있는 예술환경을 조성하고 유지함.
- 비전: 예술은 민주주의에 필수적이며, 창의적 기업, 사상의 자유, 상상력, 탐구를 통해 우리 최대의 잠재력에 도달하는 필수적인 국가
- **[목표 1]** 모든 사람이 예술과 예술 교육에 참여할 기회를 지원
- (목표 1-1) NEA 프로그램 지원 활동에 대한 공공 접근의 확대
- (목표 1-2) 데이터 기반 접근을 우선하여 소외된 커뮤니티와의 소통과 참여를 도모
- (목표 1-3) 전국적으로 사람들이 예술 교육에 참여하고, 모든 단계에서 예술에 대한 지식과 기술을 향상시킬 수 있는 기회를 제공
- (목표 1-4) 예술가와 예술 및 문화 전통의 국제 교류 기회의 보장
- **[목표 2]** 사람들과 공동체의 웰빙 및 회복력을 증진하는 전략과 예술을 통합함
- (목표 2-1) 개인의 건강과 웰빙을 증진하는 예술 프로젝트를 지원
- (목표 2-2) 커뮤니티를 강화하거나 치유하는 모든 이니셔티브에 예술을 포함
- **[목표 3]** 지식공유, 도구, 자원 및 증거 기반 실천을 통해 예술 분야의 역량 및 인프라 구축
- (목표 3-1) 예술 리더들이 보다 효과적인 조직과 기관을 관리할 수 있도록 기술, 전략개발 지원
- (목표 3-2) 예술 분야와 그 이상을 위한 연구, 통계, 일반정보의 생산
- (목표 3-3) 디지털 또는 최신 기술을 통해 더 넓은 대중에게 서비스를 제공할 수 있도록 예술단체와 예술가에 역량 투자
- **[목표 4]** 기관의 사명을 지원하기 위한 모범 사례의 구축
- (목표 3-1) 자금 관리에 투명성과 책임을 다하여, 공공에 대한 신뢰를 유지
- (목표 3-2) 유능하고, 민첩하며, 다양하고 응집력 있는 인력을 육성

10) 해외 사례는 거버넌스-협치-행정체계 등의 개념에 가까운 내용을 포괄하고 있음.

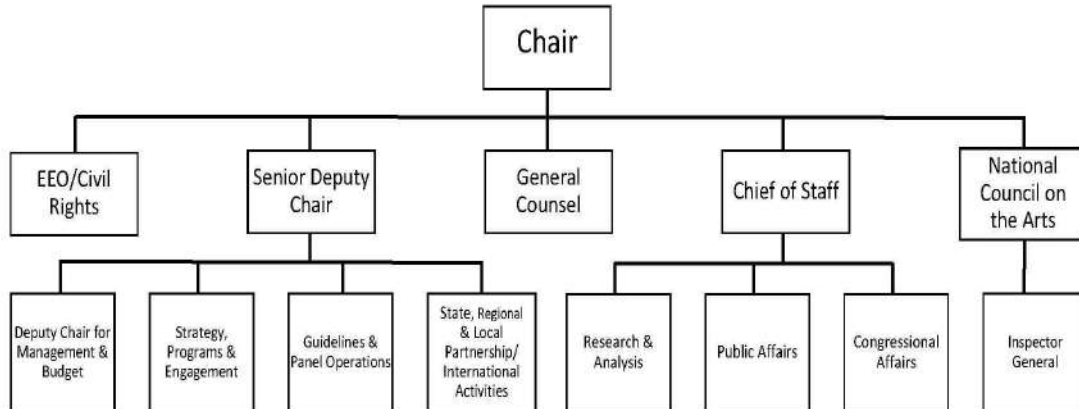
PROPOSED NEA STRATEGIC FRAMEWORK: 2022-2026



출처: NEA(2022). 2022-2026 Strategic Plan¹¹⁾

○ NEA 조직구성 및 협력체계

- NEA 조직도



출처: NEA, 2023, Fiscal Year 2022 Annual Performance Report

- NEA는 기금의 지역 균등 배분을 최우선의 목표로 하며, 따라서 책정된 보조금의 40%는 주 예술기관과 광역예술단체 사업에 배정하고, 나아가 미 전역 모든 하원 지역구(Congressional Districts)에 배분함(NEA, 2023).¹²⁾

11) <https://www.arts.gov/about/what-is-the-nea>

12) NEA 관련법은 전체 NEA 보조금 예산 중 40%가량을 주와 지역 정부와의 파트너십(state and

- 이에 NEA 파트너십 보조금을 수령하는 대상자는 각 주 정부 산하의 주립예술진흥원들(State Arts Agencies: SAAs)과 광역예술기구(Regional Arts Organizations: RAOs)가 있음.
 - 즉 NEA는 거버넌스 측면에서 지역 분권적으로 균등한 예술지원의 중심적 역할을 수행하고 있는 것이라 해석할 수 있으며, NEA는 광역예술기구(RAOs)-주 예술위원회(SAAs)-지역 예술진흥기관으로 이어지는 협력적 구조가 중요함(NEA, 2023).
- 연방예술기금은 민간인이 표면적으로 있는 전문가심사제도와 연방 예술위(National Council on the Arts)를 통해 정책과 프로그램을 결정하는 형식으로 이루어짐.¹³⁾
- 국립예술위원회는 NEA 의장에게 기관 정책 및 프로그램에 대해 조언하며, 보조금 신청, 자금 지침 및 리더십 이니셔티브에 대한 검토와 권고사항을 제시함:

The major areas in which the Council advises the agency and its Chairman are:

- Applications for Federal grant funds recommended by advisory panels;
- Guidelines outlining funding categories, objectives, and eligibility;
- Leadership initiatives and partnership agreements with other agencies;
- Agency budget levels, allocations, and funding priorities;
- Policy directions involving Congressional legislation and other issues of importance to the arts nationally.

출처: <https://www.arts.gov/about/leadership-staff/national-council-arts>

- 협의회 위원은 비상근으로 위원회의 회의는 현재 일 년에 3회 (보통 3월, 7월, 10월 금요일, 하루 세션) 소집하며, 대중에게 공개됨.

regional partnerships) 기금을 통해 분배하도록 명시하고 있음(NEA, 2023, Fiscal Year 2022 Annual Performance Report)

13) 하지만 실질적으로는 상근 사무국과 연방 예술위원회의 결정에 거부권을 행사할 수 있는 의장의 권한이 중요시됨.



출처: <https://www.youtube.com/watch?v=kKUIRpchHM60&t=3s>

○ 파트너십 협정 보조금 프로그램

- NEA는 56개 주와 관할권의 주 예술기관(56 state and jurisdictional arts agencies, SAAs), 6개 지역 예술 조직(six regional arts organization, RAOs)과 파트너십 계약을 맺고, 예술 보조금을 지원하고 있음¹⁴⁾.
- **[partnership agreement grants: SAAs]**
- SAAs 파트너십 협약 보조금은 50개 주와 6개의 관할 예술기관으로 제한되며, 다음의 요구사항 준수가 필요함.
- 법적 요건:

Legal

The state arts agency must:

- Comply, at the time of application, with the legal requirements outlined in the [NEA's authorizing legislation](#) 20 U.S.C. § 954 (2012).

- 기관의 조직적 역량:

Organizational Entity and Capacity

The state arts agency must:

- Be domiciled within the State.
- Be designated by its State government as programmatically and administratively responsible for developing a statewide arts plan and establishing arts and cultural policy having a statewide impact.
- Be designated as officially responsible for coordinating and administering all financial support received from the NEA and the State in conjunction with the state arts agency Partnership Agreement grant.
- Have designated staff with relevant experience; a designated budget; and an independent board, council, or commission whose members serve in an advisory or policy-making capacity.
- Base program funding decisions on criteria that includes artistic excellence and artistic merit.

14) <https://www.arts.gov/grants/partnership-agreement-grants>

- 재정 지원, 비용 분담/매칭펀드 및 재무보고:

Financial Support, Cost Share/Matching Funds, and Financial Reporting

The state arts agency must:

- Be financially supported by its State government.
- Provide a cost share/match to the NEA Partnership Agreement grant funds of at least 1 to 1.
 - The 1 to 1 cost share/match must come from state government funds that are directly controlled and appropriated by the state and directly managed by the state agency.
- Use Partnership Agreement grant funds to supplement and not supplant non-federal funds. (Non-federal funds cannot be replaced with federal funds with the intention or effect of reducing State financial support for the state arts agency.)

- [regional arts organization: RAOs]

- 자격요건: SAM 등록

SAM Registration

All applicants must have a Unique Entity Identifier (UEI), be registered with the [System for Award Management](#) (SAM), and maintain an active SAM registration until the application process is complete, and should a grant be made, throughout the life of the award.

- 계획수립 과정:

Planning Process

The regional arts organization must have developed a regional arts plan that:

- Results from a comprehensive and inclusive planning process that engages SAAs and other constituents.
- Reflects recommendations from the public process, as well as programmatic and/or policy responses to the recommendations.

The regional arts organization submits this plan with its Partnership Agreement grant application.

- 지역 예술기관의 의무:

Regional arts organizations that subaward must:

- Require their subrecipients to provide a UEI before a grant can be made.
- Report awards of \$30,000 or more in federal funds and, if required, information about the compensation of executives related to those grants to the Federal Funding Accountability and Transparency Act Subaward Reporting System (FSRS).
- Base program funding decisions on criteria that includes artistic excellence and artistic merit.
- Ensure that all subawards made with Federal or cost share/matching funds are in compliance with the General Terms and Conditions for the NEA award, including requirements for pass-through entities as provided under 2 CFR 200.331.

-그 외: [For full requirements for subawards, see Appendix A of the Partnership Agreements General Terms and Conditions.](#)

○ 보조금 지원 요건 15)

- 법적 요건
- No part of net earnings may benefit a private stockholder or individual (발생 수익 배분 불가.)
- 1954년 수정된 국세법 170(c)항에 따라 자선 기부 단체로 인정되는 곳만 지원 가능
- IRS 면세 자격이 취소된 조직은 NEA 지원을 받을 수 없음.
- NEA 지원프로젝트에서 모든 전문 공연자 및 관련 전문인력들은 최소 기준 임금을 보장해야 함
- NEA 직원프로젝트에서 이루어지는 모든 작업 환경은 위생, 위험으로부터 안전해야 함

1. By law, the National Endowment for the Arts may support only those organizations that:

- **Are tax-exempt.** Organizations qualifying for this status must meet the following criteria:
 1. No part of net earnings may benefit a private stockholder or individual.
 2. Donations to the organization must be allowable as a charitable contribution under Section 170(c) of the Internal Revenue Code of 1954, as amended.For further information, go to the [Internal Revenue Service's \(IRS\) website](#).
- Organizations who have had their IRS status revoked are not eligible for National Endowment for the Arts' support. It is your responsibility to ensure that your status is current at the time of the application and throughout the life of your award.
- **Compensate all professional performers and related or supporting professional personnel on National Endowment for the Arts-supported projects at no less than the prevailing minimum compensation.** (This requirement is in accordance with regulations that have been issued by the Secretary of Labor in [29 CFR Part 505](#). This part does not provide information on specific compensation levels.)
- **Ensure that no part of any National Endowment for the Arts-supported project will be performed or engaged in under working conditions which are unsanitary or hazardous or dangerous to the health and safety of the employees involved.**
 - Debarment and Suspension procedures: 모든 신청자는 NEA에서 채택한 2 CFR 180의 C의 subpart에 명시된 요구사항을 준수해야 함.
 - Federal debt status: 신청자가 연방 세금 또는 비과세 부채가 연체된 경우, 연방 정부에 대한 판결 저당을 포함한 부채에 대한 청구가 있을 때 신청서 처리가 중단됨.
 - Labor standards: NEA 보조금 지원하는 프로젝트 또는 제작에 대한 노동기준을 준수해야 함.
 - The drug-free workplace Act of 1988: 보조금 수령자는 마약 없는 직장 프로그램에 대한 진술서를 게시, 기타 요구 사항 등을 준수해야 함.

15) NEA. Partnership Agreement Grants: National Services

that have been issued by the Secretary of Labor in [29 CFR Part 505](#). This part does not provide information on specific compensation levels.)

- **Ensure that no part of any National Endowment for the Arts-supported project will be performed or engaged in under working conditions which are unsanitary or hazardous or dangerous to the health and safety of the employees involved.**

Some legal requirements apply to every applicant, for example:

- **Compliance with the federal requirements** that are outlined in the Assurance of Compliance below.
- **Debarment and Suspension procedures.** The applicant must comply with requirements set forth in Subpart C of 2 CFR 180, as adopted by the National Endowment for the Arts in 2 CFR Part 3254. Failure to comply may result in the debarment or suspension of the recipient and the National Endowment for the Arts suspending, terminating and/or recovering funds. More information on Debarment and Suspension procedures can be found in Appendix A of the [General Terms and Conditions](#), under the “Other National Policies” heading.
- **Federal Debt Status ([OMB Circular A-129](#)).** Processing of applications will be suspended when applicants are delinquent on federal tax or non-tax debts, including judgment liens against property for a debt to the federal government. An organization's debt status is displayed in the System for Award Management (SAM). New awards will not be made if an applicant is still in debt status as of September 1.
- **Labor Standards ([29 CFR Part 505](#)).** If a grant is awarded, the recipient must comply with the standards set out in Labor Standards on Projects or Productions Assisted by Grants from the National Endowments for the Arts and Humanities.
- **[The Drug-Free Workplace Act of 1988](#)** (41 U.S.C. 8101 et seq. and 2 CFR Part 3256). The recipient is required to publish a statement regarding its drug-free workplace program as well as to comply with other requirements.

- 그 외에도 보조금을 받는 단체의 의무 사항: non discrimination policy, environmental and preservation policies, lobbying...

4-2. 영국 (Arts Council England)

○ ACE의 목표 및 투자 원칙

- ACE는 2019년 'Let's creative 2030'의 전략 내 3개의 목표와 4대 투자 원칙인 포부와 우수성(Ambition & Quality), 역동성(Dynamism), 환경 책임성(Environmental Responsibility), 그리고 포용성 및 적합성(Inclusivity & Relevance)을 제시함.¹⁶⁾

- (목표)

1. creative people:

모든 사람으로 하여금, 평생 동안 창의성을 개발하고, 표현할 수 있도록 한다.

2. Cultural communities:

모든 도시, 마을, 지역에서 문화적 접근을 통해 그들의 삶을 번영시키도록 한다.

3. A creative & cultural country:

영국의 창조산업은 혁신적이고, 협력적이며, 국제적으로 한다.

- (투자 원칙)

1. Environmental responsibility:¹⁷⁾

문화 단체는 환경 책임 이행을 다해야 한다.

2. Dynamism:

문화 단체는 역동적이어야 하며, 다음 10년의 변화에 대한 응답할 수 있어야 한다.

3. Inclusivity & relevance:

영국의 다양성은 우리가 지원하는 단체(인)와 그들이 만들어내는 문화에 반영되어 있다.

4. Ambition & Quality:

문화 단체는 그들의 작품 질을 높이는 데 헌신적이어야 한다.

○ ACE의 조직구성 및 협력체계

- 영국 예술위는 영국 문화부와 운영 협약문(management agreement)을 마련하여, 협력적 관계에서의 파트너십을 구축하고 있음.
- ACE의 거버넌스 구조는 국가위원회(National Council), 지역위원회(Area Councils)로 구성됨. 국가위원회는 비상임 이사회로서 조직의 거버넌스를 책임지며, 지역위원회는 지역 관점에서 예술 정책 형성에 기여함. 또한, 집행 이사회(Executive Board)와 고위

16) <https://www.artscouncil.org.uk/lets-create/delivery-plan-2021-2024/introduction>

17) 영국 ACE는 2012년부터 약 800여 개의 협력기관과 함께 환경프로그램을 운영하면서 예술 활동에서의 환경적 관점을 제공하고 있음. 특히 예술위원회의 보조금을 받는 문화예술기관들을 대상으로 연간 '탄소발자국' 보고서를 권고하고 있으며, 2011년 스코틀랜드 문화와 예술 부문 환경적 지속가능성을 위해 설립된 creative carbon scotland는 120여개 참여조직에서 탄소발자국 보고서를 받고, 정책지원을 추진하고 있음.

리더십 팀이 일상 운영을 관리하며, 다양한 예술 분야를 담당함.¹⁸⁾

- 국가위원회: 15명의 위원으로 구성
- 고위 경영진: 최고 경영자(Darren Henley), 부 최고경영자(Deputy Chief Executives), 최고재무책임자(CFO), 최고운영책임자(COO), 집행 이사 등으로 구성됨¹⁹⁾
- 지역협의회: 런던지역협의회, 미들랜드지역협의회, 북부지역협의회, 동남부지역협의회, 남서부지역협의회로 구성되며, 지역협의회 행동강령 및 참조 조건 등을 제시, 정기 회의록을 공개하고 있음.

지역협의회 목표:

- 대중이 보고 이해할 수 있는 방식으로, 집행부가 합의된 전략에 따라 공공 자금을 사용하는지 확인
- 예술가, 예술 및 문화 단체, 기타 이해관계자들이 Arts Council England의 전략 수립 과정에서 의견을 표현할 수 있는 포럼을 제공하고, 해당 분야와 ACE의 생각을 공유
- 지역 및 국가적으로 중요한 문제에 대한 ‘현장’ 지식을 바탕으로 국가위원회에 조언을 제공
- 해당 지역의 예술, 문화, 박물관, 도서관 및 Arts Council을 대변하고 예술적 재능을 장려

출처: <https://www.artscouncil.org.uk/our-organisation/area-councils>

○ ACE와 지방 정부 협약 사례

- 지방 정부 연합(Local Government Association, LGA) 협약 사례는 분권 정책에 따른 도시 협약(city deal) 또는 분권 협약(devolution deal)을 정부와 체결한 지자체를 지원하기 위해 등장한 제도로, ACE와 지방정부 연합과의 협약서(MOU)를 통해서도 나타남.
- 이미 ACE와 지방 정부 연합은 2012년 지역문화 서비스 발전을 위해 파트너십 약정(partnership agreement)을 체결한 바 있음.²⁰⁾
- 이 약정은 2016년, 펀딩의 어려움 심화, 분권 확대, 브렉시트 등 환경변화를 반영하여 두 기관 사이에 MOU를 갱신하는 방식으로 발전하였음.

18) <https://www.artscouncil.org.uk/our-organisation/our-leadership-structure>

19) <https://www.artscouncil.org.uk/our-organisation/our-leadership-structure/our-senior-leadership-team>

20) 2016년 ACE는 중앙정부와 분권 협상을 체결한 지역 정부 및 연합정부와 어떠한 관계 설정을 할 것인지를 규정하는 <Arts Council England and Devolution>를 발표함(양혜원 외, 2018). 이 보고서에서 ACE는 가장 중요한 전략적 파트너는 지방 정부이며, 건설적이고 능동적으로 지방정부와 협력하기 위해 노력할 것을 밝히고, 지방 정부의 분권 역량을 제고하는 것은 문화 부문에 있어서 중요한 기회로 보고, 문화를 위한 분권의 편익을 실현하기 위해 지역 정부와 협력할 것임을 이야기함. 자세한 내용은 전병태(2018). 영국 문화부와 예술위원회 간의 운영 협약 사례 연구 참고.

<p>■ 공유된 목표</p> <ul style="list-style-type: none"> • LGA와 ACE는 문화적으로 활력있고 번영하며, 통합적이고 건강한 공동체를 위하여 공유된 포부의 전파에 함께 노력 • LGA의 '문화, 관광 및 스포츠위원회'는 지방정부의 성과 획득에 '문화'가 기여할 수 있도록 노력할 것이며, 활발한 문화서비스를 제공하기 위해 지방의회를 지원 <p>■ 정책환경의 도전</p> <ul style="list-style-type: none"> • 지속적인 재정적 도전, 분권(devolution), 공공서비스 개혁에 대한 요구와 압박 <p>■ 협업방식</p> <ul style="list-style-type: none"> • 장소기반의 접근과 재정투입, 로컬 정치 리더십에 대한 지원, 개선과 자원(지역 중심의 문화서비스 혁신을 위해 필요한 공동프로그램을 지원, 혁신지원, 문화예술 종사자들에 대한 기회 제공, 지역사회의 문화의 잠재적 편익을 현실화, 문화부문의 지속성과 성장 담보, 새로운 분권협상을 체결할 지역과 새로운 협력 방식) 등 3가지 원리에 입각하여 공동협업의 추진

출처: 양혜원 외, 2018.

○ ACE와 NPO의 협력 및 리스크관리 체계(2024)

- ACE에서는 NPO와의 협력 구조에 관한 보고서(Relationship Framework: How Arts Council England works with National Portfolio Organisations)를 매년 발간하고 있음.
- 2024년 보고서에서는 2023년부터 2026까지 2030 전략 및 투자 원칙에 기반한 NPO와의 협력 관계에 대한 지침을 제공하고 있음.

○ 이사회 또는 감독 그룹의 조직

- NPO 단체는, 재원 조달 및 운용, 효과적인 거버넌스의 실행을 위한 이사회를 구성하고 있거나, 자금 조달 전까지 '감독 그룹'(oversight group)을 구성해야 함.
- 그리고 그 조직의 형태에 상관없이 감독 그룹의 책임을 맡은 기구/조직은 다음과 같은 최소한의 책임 및 권한을 갖게 됨.

<p><u>이사회/감독 그룹의 책임 및 권한:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - NPO의 임원 리더 십으로부터 독립적이어야 함 - 직접 또는 위임된 형태로 NPO의 자금 조달 계약을 감독할 책임을 가짐. - NPO 자금 조달 계약의 진행 상황을 검토하기 위하여 임원진과 정기적으로 회의를 진행해야 함(연 4회 이상) - 자금 조달 협약(funding agreement)에 대한 진행 상황을 담은 정기 보고서를 받고 검토하며, 이는 적시에 전달되어야 함 - 필요시 집행부와 독립적으로 만나 소통해야 함 - 법적 요구사항과 모범 사례를 준수하는 정책 및 절차를 갖추고, 이를 실행하는 과정에서 정기적으로

- to be independent of the executive leadership of the NPO
- to have – in either direct or delegated form – responsibility for overseeing the national portfolio funding agreement
- to meet regularly (at least four times a year) with the executive leadership to review progress on the national portfolio funding agreement
- to receive and review regular reports on progress against the funding agreement and ensure that those reports are forwarded to the Arts Council on a timely basis
- to meet and communicate directly with the Arts Council, independent of the executive if required
- to ensure that the organisation has policies and procedures in place that comply with legislative requirements and best practice, that they are implemented, and that they are reviewed regularly

검토하도록 보장함

출처: ACE(2024). Relationship Framework

○ 협력관계 요소

1. 협력관계 요소 (The elements of the relationship) : 신청 / 약정, 사업계획, 자기평가 / (수시) 모니터링과 협의 / 연도보고와 환류
 - 1-1. 신청 (The Application)
 - 1-2. 약정 (The funding agreement) : 연도별 지원금 계획, ACE 기금이 목적에 부합하도록 단체가 설정하는 목표들과 계획을 포함해야 하고 지원조건이나 준수사항들을 충족해야 함
 - 1-3. 계획 (Business plans) : 3년에서 4년간의 계획을 세우는데, 운영목표와 세부계획, 수입 지출 등 예산계획 등도 포함
 - 1-4. 평가와 모니터링 (Self-evaluation and monitoring) : 단체 스스로 발전하는 능력을 키우기 위해서 자기 평가를 중시.
Self-evaluation framework과 Toolkits을 제공한다
 - 1-5. 협의와 피드백 : 단체의 성과에 대한 피드백을 제공하지만 법률, 재정 등 전문적인 자문은 제공하지 않음. 지원서 등에 대한 자문은 하지 않음
Relationship Managers are critical friends, providing feedback on an organization's performance and suggesting other sources of advice and support. However, they cannot provide legal, financial or other professional advice, nor should they be expected to provide feedback on draft applications.
 - 1-6. 연도 보고와 환류 (Annual reporting and feedback) : Annual survey
2. 질적인 성과평가 체계(Quality Evaluation Framework) : 예술적 성과 등 질적인 평가를 위해 수요자(대중과 동료예술인등)의 관점을 반영하여 지표를 구성 (The quality evaluation framework aligns quality metrics with artistic and quality assessment programs in order to support you to improve your understanding of how well your intentions for your work aligns with the perceptions of your public and peers.)
3. 위기진단체계 (Organizational risk ratings)

- 리스크관리: 각 조직의 위험 수준에 대한 관리는 이사회 보고서 제출(재무 보고서 포함), 연간 진행 상황 검토, 연간 회계, 우수성에 대한 증거 및 평판 위험 및 우려 사항(예: 언론 보도, 이해관계자 피드백, 관련 평가 프레임 워크/ 툴킷을 통한 피드백) 등을 통해 결론을 도출함
- 리스크 관리 모니터링은 아래의 주요 질문을 통해 다양한 요소를 반영하며, covid-19 이후부터는 관련 기타 요인뿐만 아니라 조직 전반의 회복력에 대해서도 고려함.

(예시)

- activity: 활동/프로그램이 자금협약에 예정된 대로 이루어지고 있는가?
- Investment principles: 목표와 우선순위가 달성될 수 있는 수준인가?
- governance & management: 활동 계획에 효과적이며, 최신의 사업계획이 활용되었고, 계획대로 이행되고 있는가?

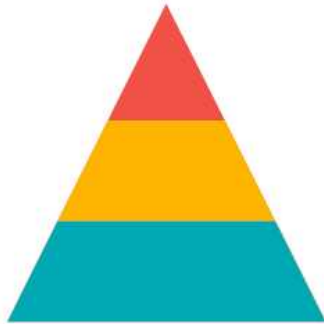
Activity	<ul style="list-style-type: none"> • Is the activity/programme being delivered as set out in the funding agreement? • Are there any current risks to the achievement of targets and success measures? • Where an organisation is significantly adrift of its targets or success measures, are there plans in place to address this?
Investment Principles	<ul style="list-style-type: none"> • Are actions being delivered and progressed as has been set out in the funding agreement? • Are ambitions and priorities on target to be achieved?
Governance and management	<ul style="list-style-type: none"> • Is there an effective, up-to-date business plan being used to plan activity, and is it on track? • Is progress and performance of the organisation being effectively evaluated by the board and executive? • Is there effective executive leadership and is this being held to account by strong governance? • Are policies and procedures in place in compliance with legal/regulatory requirements and the terms and conditions, and is the organisation complying with those policies and procedures, for example in respect of equality and diversity, safeguarding and child protection? • Is there evidence of clear plans to develop the organisation's sustainability and resilience? • Does the board operate independently of the executive leadership? • Does the board meet regularly with the executive team and review progress on the funding agreement? • Does the leadership invest in the development and training of staff? • Does the leadership have access to up-to-date data on the organisation's performance to help inform its decision making? • How does the organisation manage and mitigate risk? Is the board involved in risk review?

- financial viability: 재정적 위험성을 평가하는가?
- reputation risk: 이사회 회의에서 실제 또는 잠재적인 평판 위험에 대해 정기적으로 논의하고 있는가?

Governance and management (continued)	<ul style="list-style-type: none"> • Are there any risks or allegations of fraud or corruption? • Are there any conflicts of interest, and if so are these being managed appropriately?
Financial viability	<ul style="list-style-type: none"> • Does the organisation assess financial risk? • Is the projected income realistic, and does the organisation produce accurate financial information? • Are financial controls, monitoring and reporting suitable? • Is the quality of financial documents submitted to the board appropriate? • Is the organisation successfully building on existing earned/contributed income and actively looking for new sources of income? • Is the organisation effective at maintaining and building reserves?
Reputational risk	<ul style="list-style-type: none"> • Are there regular discussions at board meetings about actual or potential reputational risks? For instance, if there are plans in place to present work that might be deemed controversial, are there also plans in place to manage risks to the organisation and/or to the creatives involved? • If the organisation is a charity, is what they are planning compliant with charity law and in line with their charitable objectives? • Is the organisation complying with its policies and procedures, for example in respect of equality and diversity, safeguarding, or communications by individuals working for your organisation? • Is what the organisation is planning consistent with our Inclusivity and Relevance Investment Principle – i.e. in ensuring that the organisation is welcoming to all its communities, both as audiences, and as staff and volunteers? • Has there been/is there likely to be any damaging press and/or social media coverage? • Are there any safety or security risks associated with what the organisations is planning, for staff, performers, visitors, or audiences? • Are there other risks (financial, or regarding governance and management) that might result in reputational risks to the organisation?

- 리스크에 대한 평가는 아래 다이어그램을 통해 구분되며, 최소 3개월마다 기록됨. 결과는 Grantium 이라는 애플리케이션 포털을 통해 제공됨.

- 중대한 리스크: 즉각적인 개입 필요
- 중간 정도의 리스크: 모니터링 횟수 수준 상향
- 경미한 리스크: 일반적인 모니터링 유지



Major risk

Immediate feedback, intervention as necessary

Moderate risk

Feedback as necessary, increased monitoring

Minor risk

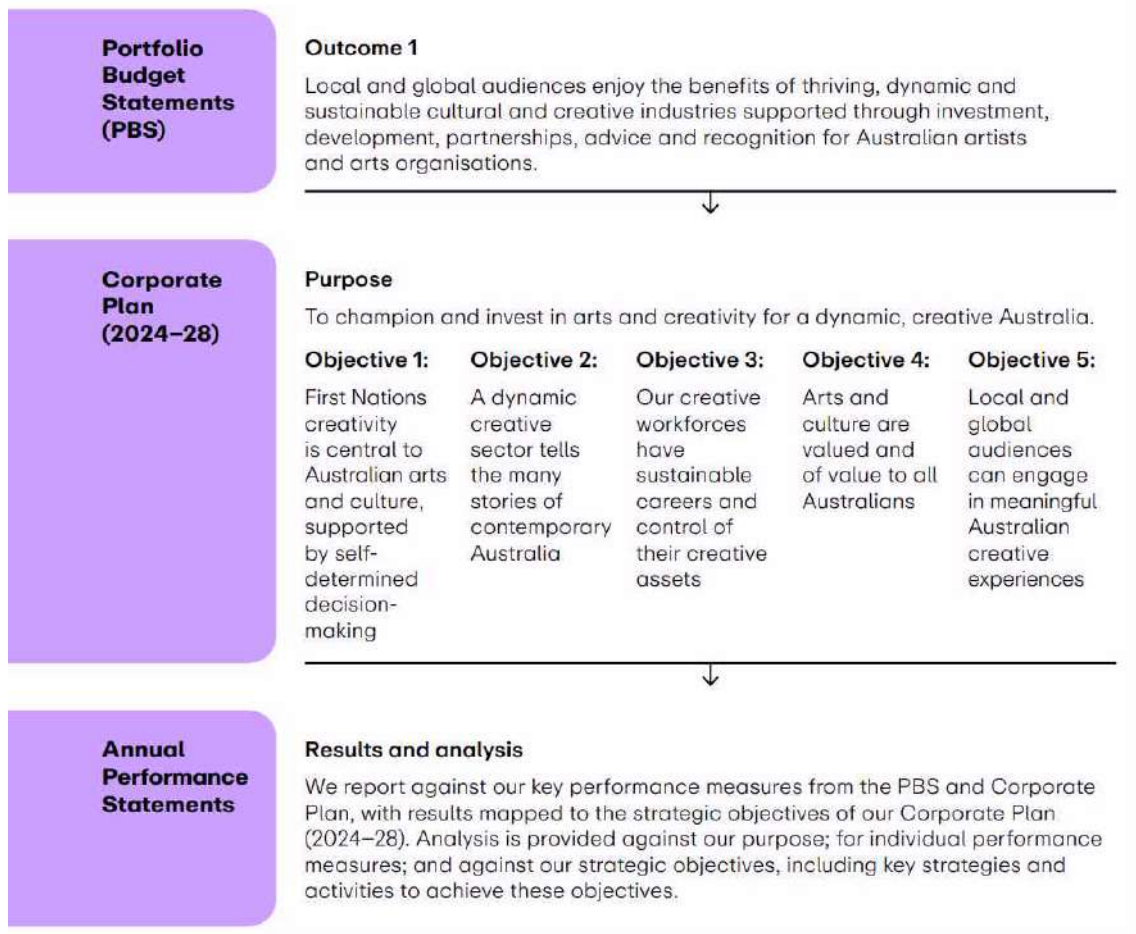
Annual feedback, ongoing monitoring

출처: ACE(2024). Relationship Framework

4-3. 호주 CA(Creative Australia)

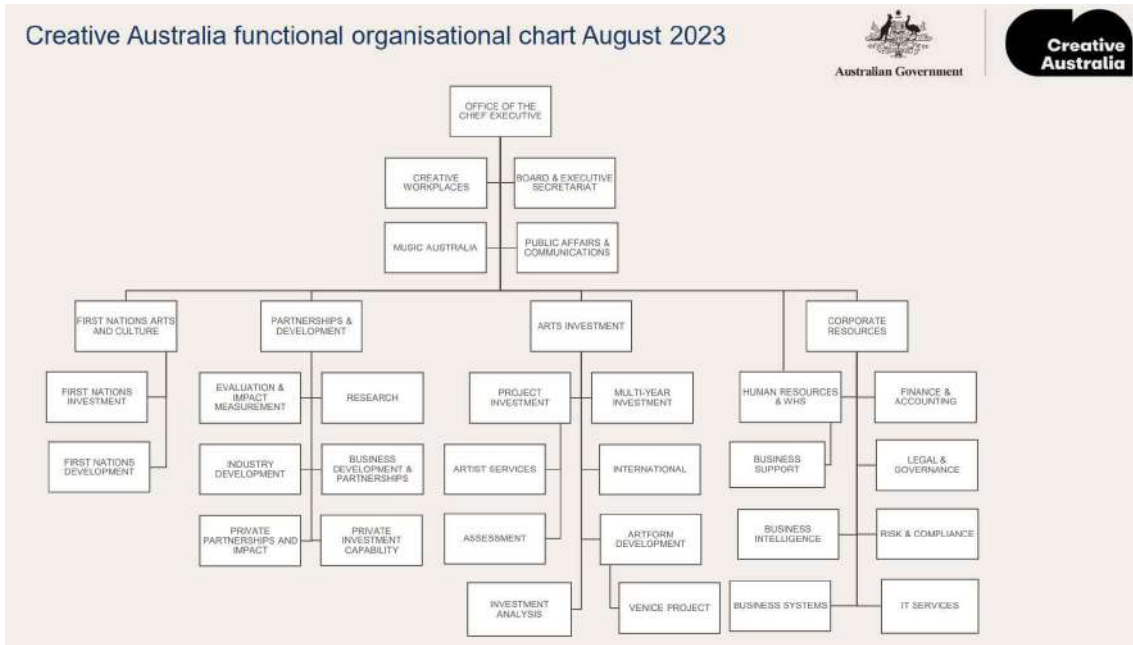
○ ACE의 목표 및 투자 원칙

- (목표) 역동적이고, 창의적인 호주를 위해 예술과 창의성을 지원하고 투자함
- 세부 목표 1: 제1 국가의 창의성은 호주 예술과 문화의 핵심으로, 자유로운 의사결정을 내릴 수 있도록 지원
- 세부 목표 2: 역동적 창조 부문은 현대 호주의 다양한 이야기를 전달할 수 있도록 지원
- 세부 목표 3: 우리 창작 노동자는 지속 가능한 경력을 쌓고 창작 자산에 대한 주도권을 가짐
- 세부 목표 4: 예술과 문화는 모든 호주인에게 가치 있고, 소중한 것으로 여겨짐
- 세부 목표 5: 지역 및 글로벌 관객이 호주의 창의적 경험에 의미 있게 참여할 수 있도록 지원



출처: Creative Australia(2024). Creativity connects Us

○ 조직도



출처: <https://creative.gov.au/about-us/our-people/>

○ 2022-23 목표의 점검

- 매년 연례보고서를 발간하여, 전략 목표에 대한 성과 도출, 해당 정보를 공개하고 있음.
- **(전략적 목표 1)** 예술과 창의성을 통해 호주인을 변화
 - : 위원회가 지원한 15,307개 새로운 예술 작품 발표, 최초 목표 4,500개 돌파²¹⁾
 - : 위원회가 지원한 공연 라이브 및 문화행사에 1,390만 명 참여
 - : 관객 행동에 관한 새로운 연구 착수

Strategic objective 1: Australians are transformed by arts and creativity

The Council delivered strategic activity to support artists and organisations to create opportunities for Australians to experience arts and creativity, including via our grants, multi-year investment, and targeted initiatives and research.

15,307
new Australian artistic works with a public outcome were supported by the Council, exceeding our target of 4,500

13.9 million
Australians attended Council-supported live arts and cultural events, below our target of 15 million live attendances

New
research on audience behaviour to enable the sector to engage audiences

출처: Creative Australia(2024). Annual Report 2022-23

21) New Australian artistic works with a public outcome (performed, exhibited, published or recorded) supported each year

- (전략적 목표 2) 호주를 반영한 예술의 창조
 - : 예술 분야의 불평등 문제를 해결하기 위한 목표 지향적 전략, 활동 및 연구를 통해 불평등을 감소하기 위한 노력을 진행함.
 - : 442개의 다양한 프로젝트 및 행사가 2,330만 달러의 지원을 받음²²⁾
 - : 위원회의 주요 시스템/프로세스의 접근성을 검토함²³⁾
 - : 관객의 다양성, 창작 활동 및 창의적 노동력에 관한 7개의 연구 출판물 발간²⁴⁾

Strategic objective 2: Our arts reflect us

The Council continued work to address inequities in the arts through targeted strategies, activities and research, including through the delivery of an expanded arts and disability initiatives program, and review of our approach to equity and diversity.

442

culturally diverse projects and events were supported with \$23.3 million, exceeding our target of 250 applications supported with \$10 million

Reviewed

the accessibility of, and updated, the Council's key systems and processes

7

research publications on the diversity of audiences, creative work and the creative workforce

- (전략적 목표 3) 제1 국가 예술과 문화를 소중히 여김
 - : 자기 결정권, 문화적 권위, 리더십을 기반으로 위원회는 제1 국가의 인력개발, 시장개발, 리더십 및 새로운 작품 창작을 투자와, 역량 강화를 통해 지원하고, ICIP(원주민 문화적 지적 재산) 보호를 옹호
 - : 2,180만 달러가 244개의 제1 국가 프로젝트에 투자됨.
 - : 230만 명의 국내 관객이 위원회가 지원한 제1 국가 예술가 및 단체 활동에 참여
 - : 위원회가 50년만에 주최한 제1 국가 예술과 문화의 가장 큰 모임인 Purrumpa에 650명 참석

22) Number of applications for culturally diverse projects and events supported, and total amount invested each year

23) Monitoring and reporting on the Council's staff diversity

24) Conducting and publishing research on the diversity of audiences, creative work and the creative workforce

Strategic objective 3: First Nations arts and culture are cherished

Underpinned by First Nations peoples' self-determination, cultural authority and leadership, the Council supported First Nations workforce development, market development, leadership and creation of new works through investments and capacity building programs and advocated for the protection of ICIP.

\$21.8 million

invested in 244 First Nations projects, above our target of 180 applications supported with \$13 million

2.3 million

domestic audiences attended Council supported activities by First Nations artists and organisations, exceeding our target of one million live attendances

650

live attendances at Purrumpa, the largest gathering of First Nations arts and culture convened by the Council in 50 years

(전략적 목표 4) 예술과 창의성의 번영

: 예술위원회는 보조금, 다년간의 투자, 연구, 목표 지향적인 이니셔티브 및 전략적 개발 활동을 통해 호주 예술가와 단체를 지원하고, 예술과 문화를 강화함으로써 지속가능하게 함

: 18,101개의 새로운 호주 예술 작품이 위원회의 지원을 받음

: 510만 명의 국제 관객이 위원회가 지원하는 활동에 참여

: 목표 지향적인 이니셔티브가 디지털 역량을 강화, 국제적 참여를 지원함

Strategic objective 4: Arts and creativity are thriving

The Council continued to support Australian artists and organisations through grants, multi-year investment, research, targeted initiatives and strategic development activity to strengthen and sustain the arts and cultural sector.

18,101

new Australian artworks were supported by the Council, exceeding our target of 5,700

5.1 million

international audiences at Council supported activity, exceeding our target of one million

Targeted

initiatives strengthened digital capability and supported international engagement

ㄷ (전략적 목표 5) 예술과 창의성의 가치

: 예술위원회는 강력한 예술의 창의성 역할과 예술가들이 수행하는 중요한 역할에 대한 인식을 높이기 위해 공공 토론을 주도, 새로운 연구와 통찰을 생산하며, 예술과 문화 부문 내외에서 전략적 파트너십을 구축하는 활동을 수행해옴.

: 21개의 공공 행사 및 포럼 개최

: 11개의 연구보고서 발간

: 843건의 언론 보도와 54,004건의 연구 웹사이트 조회수 기록

Strategic objective 5: Arts and creativity are valued

The Council worked to raise awareness of the powerful role of arts and creativity and the critical role artists play by leading public discussion, producing new research and insights, making submissions to government inquiries, and building strategic partnerships within and beyond the arts and cultural sector.

21

public events and forums

11

published research reports

843

media mentions of Council research and 54,004 research website page views

○ 거버넌스 관련 교육 프로그램

- Creative Australia는 Diversity Arts Australia와 협력하여 프로그램된 무료 월간 웨비나 시리즈 Governance Conversations에서 예술 거버넌스 관련 교육을 운영 중임.
- 교육은 크게 개인과 조직을 위한 1.5일, 3일 과정의 3가지로 구분됨
- **(개인을 위한 거버넌스 교육)²⁵⁾**
 - : (목적) 비영리 조직의 이사를 위한 거버넌스 기초 교육
 - : (대상) 호주 시민 또는 영주권자 중 현직 예술가 또는 예술 종사자로, 원주민/토레스 해협 섬 주민, 장애인, 25세 이하, 지방거주, 문화적, 언어적으로 다양한 개인
 - : (내용) 거버넌스, 리스크, 전략 및 재정 부문에 대한 거버넌스 측면의 교육 훈련
 - 비영리 조직 이사의 의무와 책임
 - 비영리 조직 부문에서의 규제 당국의 역할
 - 비영리 조직 이사의 역할 유형 및 내용
 - 전략과 리스크 관리, 리스크 문화와 효과적인 리더십 간의 연관성
 - 재무제표의 주요 요소와 재무제표 간 연관성
 - 재무 실적 개선을 위한 이사회 역할 논의
 - : (방법) 온라인 진행
 - : (기간) 1.5일
- **(조직을 위한 거버넌스 교육, 1.5일 코스)²⁶⁾**
 - : (목적) 비영리 조직의 이사를 위한 거버넌스 기초 교육
 - : (대상) 중소 규모 예술단체의 CEO, 전무 이사, 예술감독 및 총괄관리자 또는 이와 동등한 직책을 맡고있는 조직원

25) <https://creative.gov.au/investment-and-development/leadership-program/governance-training-for-individuals/>
26) <https://creative.gov.au/investment-and-development/leadership-program/governance-training-for-organisations-1-5-day-course/>

: (내용) 거버넌스, 리스크, 전략 및 재정 부문에 대한 거버넌스 측면의 교육 훈련

- 비영리 조직 이사의 의무와 책임
- 비영리 조직 부문에서의 규제 당국의 역할
- 비영리 조직 이사의 역할 유형 및 내용
- 전략과 리스크 관리, 리스크 문화와 효과적인 리더십 간의 연관성
- 재무제표의 주요 요소와 재무제표 간 연관성
- 재무 실적 개선을 위한 이사회 역할 논의

: (방법) 온라인 진행

: (기간) 1.5일

- (조직을 위한 거버넌스 교육, 3일 코스)²⁷⁾

: (목적) 비영리 조직의 이사를 위한 거버넌스 기초 교육

: (대상) 중소 규모 예술단체의 CEO, 전무 이사, 예술감독 및 총괄관리자 또는 이와 동등한 직책을 맡고 있는 조직원

: (내용) 거버넌스, 리스크, 전략 및 재정 부문에 대한 거버넌스 측면의 교육 훈련

- 비영리 조직 이사의 의무와 책임
- 비영리 조직 부문에서의 규제 당국의 역할
- 비영리 조직 이사의 역할 유형 및 내용
- 전략과 리스크 관리, 리스크 문화와 효과적인 리더십 간의 연관성
- 재무제표의 주요 요소와 재무제표 간 연관성
- 재무 실적 개선을 위한 이사회 역할 논의

: (방법) 온라인 진행

: (기간) 교육 3일²⁸⁾

27) <https://creative.gov.au/investment-and-development/leadership-program/governance-training-for-organisations-1-5-day-course/>
28)

4-4. 프랑스²⁹⁾

○ 프랑스의 문화분권 및 행정체계

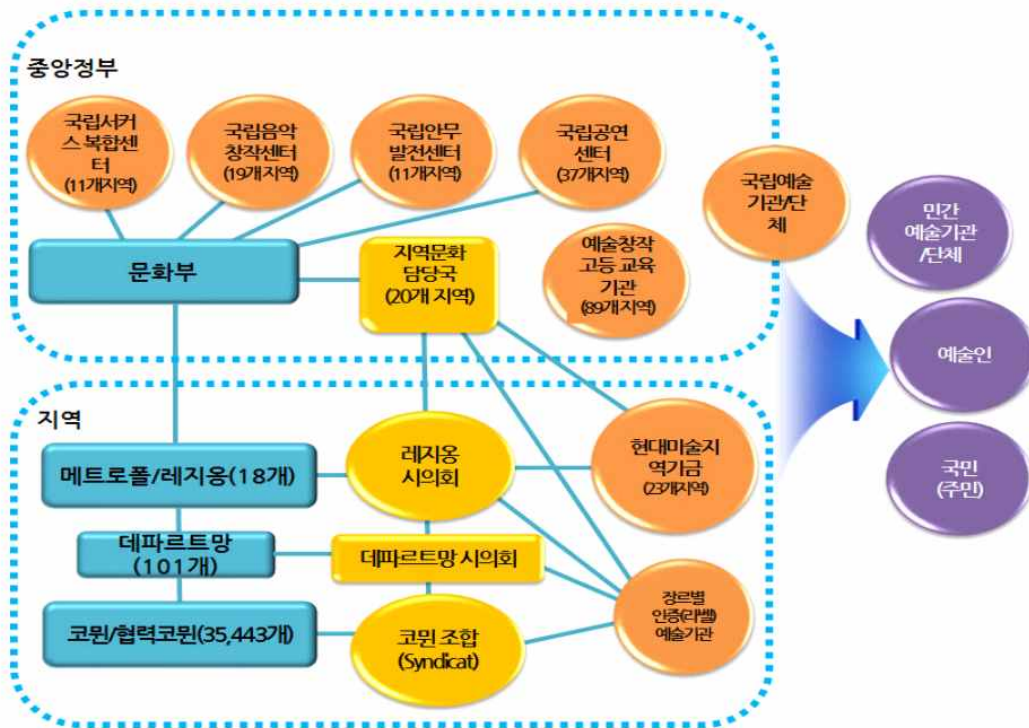
- 프랑스 정부는 세계 최초로 중앙정부 차원에서 문화정책 전담 기구인 문화부를 창설(1959)
- 문화부를 중심으로 문화민주화 가치를 내걸고 최대한 많은 사람이 문화와 예술을 향유할 수 있도록 노력함.
- 1980년대 후반부터(프랑수아 미테랑 대통령 집권 시기) 문화예술 관련 특별행정기관인 지역 문화 담당국(DRAC)을 운영하여 본격적인 문화 분권 시작
- 1980년대 초반 제정된 문화 분권 관련법 이후 중앙정부와 지자체 간에 문화헌장(Chartes culturelles), 문화발전협약(conventions de developement culturelle), 문화협정(Pactes Culturels) 체결 등을 통해 문화의 지역분권을 이루기 위해 노력해옴.
- 프랑스의 문화분야 지방분권 정책의 첫 번째 목적은 중앙정부와 레지옹과 꼬뮌 등의 지방자치 단체와의 문화분야에 대한 책임과 역할 분배임(양혜원, 2018)

○ 프랑스 거버넌스 체계

- 프랑스의 문화정책은 문화부에 의해 수립되고 실행됨.
- 문화부는 크게 중앙 행정부, 공공기관, 지역문화담당국(DRAC)로 구성됨.
- 지자체별로는 문화업무를 담당하는 부서가 있으며, 이곳에서 지역문화담당국(DRAC)과 협약 및 공조로 문화사업을 실행하고 있음.

*레지옹/데파르트망/코뮌은 프랑스 본토와 해외 모두 포함 수치임.

29) 양혜원 외(2018). 지역분권 관점에서의 주요국가 예술지원정책 분석 연구: 영국, 프랑스, 미국을 중심으로, 이가야·남수경(2019). 프랑스 문화정책의 지방분권화-해외도-레지옹을 중심으로-를 참고하여 작성



[그림 3] 프랑스 중앙정부 및 지방정부의 예술지원정책 추진체계

○ 프랑스 지방정부 문화예술지원 추진체계(양혜원, 2018)

- 프랑스의 지방행정단위는 크게 기초자치단위인 코뮌(Communes), 중간단위인 데파르트망(Departements), 광역단위인 레지옹(Regions)으로 구분할 수 있음.

1) 레지옹(Régions) - 지역문화담당국(DRAC)

- 프랑스의 레지옹은 중앙 행정행위의 편의를 위해 영토를 구분하고 중앙 사무를 이양한다는 측면에서의 지방행정구역의 의미와 지방자치와 지방 주권의 실현이라는 분권적 지방 권력체의 구성이라는 의미를 동시에 가지고 있음.

- 관련하여 레지옹이 담당하는 행정 사무와 관련한 권한은 증가하는 추세이며, 레지옹에게 법적 자치권을 제한적이거나 부여하는 것에 관한 논의가 꾸준히 진행되고 있다. 하지만, 프랑스 레지옹은 연방국가의주와 같은 자체 법률을 지닌 법적 주권체는 아니다. 2016년 1월 1일 이후로 프랑스 본토에는 13개, 해외지역에는 5개의 해외 레지옹이 있다. 본토레지옹 개편 이전까지 프랑스 본토에는 22개의 레지옹이 있음.

- 레지옹의 주요한 권한으로서 정치, 경제, 사회 문화, 과학기술 등 광범위한 영역에서 기반 조성을 위한 공공투자와 재정지출을 둘 수 있음.

- 문화예술 분야에서는 1977년 이후 지역문화담당국(Direction Regionale des Addaires Culturelles, DRAC))이 설치되어 있음. 지역문화담당국은 중앙정부의 문화 부를 모체로 하고 있는 지역의 문화서비스 담당국으로 프랑스문화지방 분권의 중요한 활동주체임.
- 문화부 관련 활동 전반이 지역단위에서 수행될 수 있도록 기능이 편재되어있으나, 특히 문화재 정책의 많은 부분이 각 지방 정부의 지역문화담당국을 통해서 실현되고 있음. 지역의 문화관련 인프라 정비, 문화 향유층의 확대, 예술과 문화 교육, 문화 경제관련 업무를 주로 담당하며, 예술가 발굴과 경제적 지원, 레지던스, 공공예술 그리고 지역 문화 후원사업에도 관여하고 있음.

1-1) 지역문화담당국(DRAC)

- 1963년 이후에는 지역문화담당국(DRAC)의 전신인 지역 문화위원회(CRAC)가 지방분권화와 맞물려 이 시기 중앙정부의 문화정책 시행을 지역별로 담당했음. 건축, 고고학, 아카이브, 영화, 창작예술, 예술 교육, 미술관과 박물관, 공연예술과 음악 등 문화영역 전반을 관리했으며, 1969년부터는 지역문화담당국(Directions regionales des affaires culturelles, DRAC)로 명칭이 변경됨(양혜원, 2018)
- 1972년 문화부 장관이었던 자크 뒤아멜은 국회에서 “문화 활동은 지역 현실에 근거를 두어야 하고, 따라서 다양한 형태를 띠어야 한다”고 강조하면서 지방자치단체의 자율성과 지역의 문화적 다양성을 인정하고 발전시킬 것을 제시.
- 이에 레지옹 문화사무국(DRAC)의 중요성에 대한 여론이 수렴되어, 문화행정의 분산을 시도하게 되면서 레지옹 문화사무국이 전국적으로 확대되었고, 1977년 2월 6일 법률을 통해 프랑스 전역에 22개 지부의 레지옹 문화사무국(DRAC)가 신설되었음.
- 레지옹 문화사무국(DRAC)은 레지옹 지사와 도지사들의 감독하에 문화부에서 관장하는 모든 문화 활동 분야에서 심의하고 평가하는 역할을 맡게 됨.
- 이러한 문화사무국(DRAC)는 국가가 지향하는 정체성이 상실되지 않도록 하면서 각 레지옹의 문화정책이 중앙정부에 종속되지 않도록 문화행정 분권화의 가교 역할을 수행하는 기관으로서, 프랑스의 지역분권에 의한 문화정책에서 발견되는 독특한 체제라 할 수 있음.

2) 데파르트망(Départements) - 주 의회(Conseils départementaux)

- 데파르트망은 국가 통합을 강화하기 위해 1791년 프랑스 혁명정부가 기존의 지방 체제를 대신해 도입한 것을 시작으로 프랑스 중앙집권화를 위한 프랑스 최초의 근대 지방행정제도로부터 탄생하였음. 이 때문에 전통적으로 데파르트망이 국가통치에 있어

지방행정 서비스의 분할 단위로 사용되었음.

- 하지만 2000년대 이후 지방 행정에서 레지옹의 역할이 커지면서 특히 중앙 행정 사무의 이행이나 대행이 레지옹 단위에서 다수 수행되면서 데파르트망의 역할을 축소되고 있는 추세임.
- 데파르트망의 주요 권한은 기초자치단체인 꼬뮌 차원의 인프라의 투자 및 관리로서 문화 분야에서 역시 데파르트망의 역할은 기초자치단체인 꼬뮌의 역할과 크게 다르지 않음.
- 데파르트망의 문화 분야 주요 활동 주체인 주 의회는 기초지자체에서 분산되어있는 도서관 서비스 중 고문서 아카이브를 관리하는 기록 보관 서비스를 중점적으로 다루고 있음.
- 또한 기초지자체가 소유하지 않고 관리되지 못하는 문화유산 전반을 주 단위에서 관리하고 있음.

3) 꼬뮌(Communes)

- 프랑스의 가장 작은 단위의 지자체로서, 기초자치단체인 꼬뮌은 프랑스의 일상적 주민 생활을 공유하는 범위로서 주민 자치의 기초단위로 볼 수 있음.
- 주민 자치를 중심으로 구분된 꼬뮌의 개념은 문화영역에서도 동일하게 적용되고 있으며, 주민과 가장 근접한 영역에서 문화예술의 접근성을 향상시키기 위한 다양한 문화예술 서비스들이 지원되고 있음.
- 이러한 꼬뮌의 활동은 앞서 살펴본 데파르트망의 관리보다는 레지옹을 중심으로 활동하는 지역문화담당국(DRAC)과 연계가 되어있는 경우가 많으며, 지역문화담당국은 이러한 꼬뮌 내에서 이뤄지는 다양한 지원을 하고, 다양한 계약관계 또는 파트너십들에 대한 지자체와 문화활동기구 및 단체들의 협약을 중재하는 역할을 수행함.

프랑스 지방행정체계 및 문화부문 담당역할

지자체 단위	수	구축년도	주요 역할과 관할	문화관련
레지옹	18	1982	- 2~8개의 도를 관할하는 광역단위 지방행정구역 - 경제발전, 국토정비, 병원, 국도, 항구, 기차역, 지방교통, 고등학교, 직업교육과 평생교육 등을 관할	- 문화(통신)부를 대신하여 지자체에 대한 자문과 평가 기능 수행
데파르트망	101	1871	- 영토 구획 및 개별 권을 가진 지방단체로, 주(州), 도(道)에 해당 - 노인과 어린이 사회지원, 가	- 주 의회를 중심으로 고문서 아카이브나 문화유산 전반, 지역문화유산의 보존과 활용 담당

			족수당, 주거 보조금, 데파르트망 도로와 통학교통, 중학교 건설과 시설 등을 관리	
꼬뮌	35,443	1884	- 가장 작은 행정단위 - 호적부 관련, 도시정비계획, 도시 교통, 초등학교 건설과 시설 등을 관할	- 지역 주민의 문화예술 향유 기회 확대를 위한 예술 활동 지원, 문화시설 관리

*출처: 양혜원(2018), 신현길(2024)의 자료를 참조하여 새롭게 구성함

II. ESG 성과관리, 윤리경영

1. ESG 성과관리와 핵심측정지표(KPI)
2. ESG 윤리경영
3. ESG 임팩트 측정

1. ESG 성과관리와 핵심측정지표(KPI)

○ IV. 거버넌스(Governance) 이슈

이제는 대다수의 기업에서 이사회 내 소위원회로 ESG위원회를 두는 등 지배구조 차원에서 ESG를 적극 고려하는 의사결정구조를 갖추고 있다. 이사회 주요 안건으로 ESG 관련 전략이 논의되고, 경영진의 성과측정지표(KPI)에 ESG가 반영된 기업도 상당수다. 준법·윤리경영에 대한 요구가 높아짐에 따라 기업들은 컴플라이언스 프로그램 구축을 위해 노력 중이다.

1. 지속가능한 성장을 위한 ESG거버넌스 구축·ESG경영 추진

(1) [거버넌스] 이사회 내 ESG이슈를 다루는 전문 위원회를 두고, 경영진 및 조직차원의 KPI에 ESG 요소를 반영하는 등 기업들은 ESG 거버넌스 구축을 위해 노력

□ [ESG위원회] 이사회 내 ESG위원회, 지속가능경영위원회 등 ESG 전문 소위원회를 갖추고 있는 기업이 92.0%이고, ESG소위원회 평균 인원은 4.2명

- 이사회 내 ESG 소위원회가 있는 기업이 조사기업 중 149개로 92.0%에 이르며, ESG 위원회의 평균 인원은 4.2명
- 이사회 ESG경영 주요 안건은 ESG전략 및 중점과제 논의, ESG공시 및 ESG평가 대응, ESG 리스크 대응, 온실가스 배출량 관리 등

□ [KPI] 경영진 또는 조직의 KPI(핵심성과지표)에 ESG를 반영한 기업이 52.5%(85개 사)이며, 환경, 안전 등 ESG 관련 이슈 일부분이라도 KPI에 반영한 기업도 23.5%(38개 사)

□ [ESG 실무조직] ESG경영의 범위가 넓으므로, ESG 전담부서 뿐만 아니라, 기획, 인사, 재무 등 유관부서가 모두 모이는 전사적 ESG 협의체를 운영 중인 기업이 74.1%

〈 ESG 관련 거버넌스 〉

(단위: 개사, %)

ESG 위원회		KPI(핵심성과지표) 반영 여부			전사적ESG 협의체 운영 ^{주1)}
설치 기업 수	평균 인원	ESG 지표 반영	ESG 중 일부 사항 반영	합계	
149개 사 (92.0%)	4.2명	85개사 (52.5%)	38개사 (23.5%)	123개사 (76.0%)	120개사 (74.1%)

*전체 162개사 중 ESG 위원회를 설치한 기업

*전체 162개사 중 KPI에 ESG를 반영한 기업

*주1) ESG 전담부서 뿐만 아니라, 유관부서가 모두 모여 ESG 이슈를 다루는 전사적 협의체 운영 여부

□ [사례] ESG 관련 거버넌스, ESG경영 추진(전략, 목표 수립)

① 롯데케미칼, "지속가능경영전략 Green Promise 2030"

- 롯데케미칼은 2022년 'Every Step for GREEN' 이라는 새로운 기업 비전과 연계한 ESG 전략 'Green Promise 2030'을 발표
- 탄소중립 및 에코경영, 순환과 공존의 사회적 가치 창출을 통해 환경과 사회에 기여하는 동시에 지속가능한 미래산업 선도를 통해 미래지향적 가치 성장을 이루어 나가고자 함

〈 Green Promise 2030 목표달성 3요소 〉

〈 Green Promise 2030 추진 체계 〉



*출처: 2022 롯데케미칼 ESG 리포트

② LX세미콘, "ESG경영 원년 선포"

- ESG경영 추진을 위해 2022년을 ESG경영 원년으로 선포하고, 비전 선포식을 통해 비전 슬로건과 추진전략을 대외에 공개

출처: 기업ESG백서(2023), 한국경제인협회, K-ESG 일라이언스

- 국내 팸리스 최소 지속가능경영보고서 발간, 이사회 산하 ESG위원회를 신설, 국제표준 인증(ISO 27001, ISO45001)을 통해 안전보건·정보보안 관리 강화

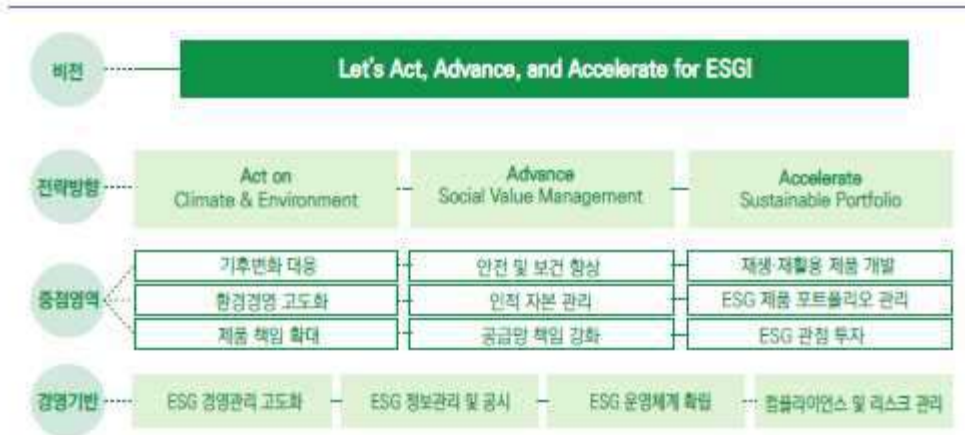
③ 한화생명, "기업지배구조한장 제정"

- '22년 2월 한화생명은 한화금융계열사와 함께 ESG경영 실천의지를 표명하고 기업지배 구조 확립과 주주권의 보호, 공정한 기업활동에 대한 의지 등을 선언하는 '기업지배구조 한장' 제정·발표

④ 금호석유화학, "ESG 비전 [Triple A]"

- 금호석유화학은 ESG 경영을 기업 운영의 최우선 순위로 삼아 'Let's Act, Advance, and Accelerate for ESG!' 라는 ESG비전 수립
- ESG 비전 핵심 전략은 'Triple A'로 ESG경영의 Act(실행), Advance(발전), Accelerate(가속화)의 3개 전략 방향성을 담음
- ESG 비전 달성을 위해 ESG위원회에서 ESG현안을 검토하고, ESG경영을 총괄하는 전 임직원과 주요 계열사를 포함한 그룹 ESG 협의체, 사내 ESG 협의체를 운영

〈 ESG 비전 및 전략체계 〉



*출처: 금호석유화학 지속가능경영보고서 2022

출처: 기업ESG백서(2023), 한국경제인협회, K-ESG 얼라이언스

*** Case Study: HD현대 ESG 거버넌스 체계와 KPI**

○ HD현대는 각 사 ESG 최고책임자로 구성된 그룹 차원의 주요 ESG 정책과 현안 등을 논의하고, 각 사의 ESG 경영을 지원. ESG 정책 수립의 전문성과 객관성을 높이기 위해 환경, 동반성장, 컴플라이언스 등 분야별 외부전문가들로 구성된 ESG 자문그룹 운영.



○ 전사 ESG KPI

HD현대는 ESG 경영의 실행력을 제고하고, 체계적인 ESG 경영 성과관리를 위해 ESG KPI를 도입하여 운영하고 있음.

- ESG KPI는 국내외 공시 기준, 평가기관 요구 항목을 고려하여 후보군을 도출하고 회사별 전략 연계성, 평가 연계성, 이행 가능성 등을 판단하여 최종 선정
- ESG KPI는 연간 경영성과 평가의 주요 항목으로 포함되어 있으며, 주요 기능을 담당하는 임원 및 직책자까지 ESG KPI 부여하고 있음.
- 엄격한 평가 프로세스를 통하여 ESG KPI 달성 여부를 점검, ESG KPI 달성도는 최종적으로 회사별 성과 평가에 반영되어 임직원 보상에 연계하고 있음.

○ ESG KPI 운영체계



* 문화예술기관 ESG 성과관리

○ 문화예술 부문 ESG 관련 평가는 기관 내 ESG 경영평가지표를 별도 마련해 내부적으로 자체 평가를 실시하는 경우와 기존 경영공시에서 ESG 관련 지표를 추출하여 ESG 경영체계를 수립하는 경우, ESG 중 일부 부문에 관해서만 평가를 시행하는 경우로 나뉘볼 수 있음.

- 일부 문화·예술 기관에서는 지속가능경영 관련 국제 가이드라인 및 지침을 반영하여, 자체 평가지표를 마련하고, 이를 토대로 지속가능경영보고서를 발간하고 있음
- 대부분의 지역재단은 ESG 경영체계 수립을 위한 단계에 있으며, 이 과정에서 경영평가 및 공시항목의 ESG 관련 지표를 찾아 현재 수준을 파악하는 방법을 택하고 있음.

○ 공공문화예술기관의 ESG 경영요인의 종합 중요도 및 우선순위

- 기존 사기업을 대상으로 제시된 다양한 ESG 경영 관련 선행연구를 바탕으로, 문화예술 분야의 특성과 공공문화예술기관의 특성을 반영하고자 FGD 기반의 인터뷰를 통해 문화예술 분야 전문가 의견 수집. 이를 통해 **공공문화예술기관의 ESG 경영평가를 위한 지표를 도출하였고, 최종적으로는 계층적 의사결정기법(AHP)을 적용하여 각 ESG 항목의 우선순위 확인**

- 공공문화예술기관에서는 사회적 책임(S)의 중요도가 가장 높게(약 60%) 나타났고, 그 다음으로 거버넌스(G)와 환경(E)의 순서임을 확인. 특히 최근 기후 위기와 환경오염 등의 영향으로 환경(E)은 일반 사기업에서 매우 높은 중요도를 보이지만, 문화예술 분야에서는 가장 낮은 중요도로 인식되고 있음.

공공문화예술기관의 서비스 산업적 특성 혹은 공공행정의 특성에 의해 사회공헌과 사회적 책임이 강조된 것으로 해석됨.

공공문화예술기관에 대한 ESG 경영평가는 기존 사기업 평가 체계와는 다르게, 사회적 책임을 중심으로 기관의 거버넌스(G) 개선 노력과 환경(E)의 중요성과 개선 활동을 평가하는 체계의 필요성을 확인함.

출처: 공공문화예술기관의 ESG 경영에 대한 인식과 태도에 관한 연구, 2023문화정책논총, 오지현, 류승완

대항목	중항목	세부 항목	가중치	우선순위	
환경 (E)	친환경 경영	환경 관련 법 규제 대응	2.800	15	
		환경경영 추진 체계	2.450	16	
	자원 사용과 활용 및 개발	자원 사용 및 관리	1.986	19	
		자원 재사용 및 재활용	1.990	18	
		친환경 기술 개발 및 활동	1.740	20	
		생태계 보호와 보전 실천 제고	2.389	17	
	친환경 활동	문화예술을 통한 친환경 실천 제고	4.011	12	
		인적자본관리	노동 및 고용	6.169	7
	사회 (S)	인권경영	복지	7.636	3
			다양성 및 포용성	3.684	14
사회공헌		성평등 및 인권 존중	3.996	13	
		문화예술을 통한 인식개선	4.651	10	
이해관계자 보호 및 산업 안전		문화예술 기반 사회공헌	8.538	2	
		지역사회 문화예술 발전	10.162	1	
		이해관계자 정보보호	5.715	8	
		문화예술 산업 안전	6.985	5	
지배 구조 (G)	이사회	이사회 구성	5.661	9	
		이사회 활동	4.539	11	
	지속가능경영	감사제도	6.785	6	
		윤리·준법 경영	7.015	4	
C.R.			0.021		

*** Case Study: 광주문화재단 내재화 워크숍을 통한 KPI 수립 과정**

- ESG 가이드라인 지표 수립을 위한 임직원 내재화 워크숍 기획, 진행
 - ISO26000, GRI, K-ESG가이드라인 참고 지표 선정, 재단 특성 반영 지표 추가하여 ESG 내재화 기반 지표 수립.
 - 임직원 설문을 통해 중요도와 조직준비 수준 확인하고 GAP 분석
 - 이에 관한 결과를 중대성, 개선사항, 전략도출에 활용하는 한편, 내재화 워크숍을 기획해 각 팀 차원의 중요 지표를 선정하고 KPI 연계성을 토론하도록 하며, 개선 요인에 대한 이견 수렴
 - 이를 통해 ESG에 대한 임직원의 이해증진과 통합체계 구축 기반을 마련함.
- 핵심 KPI 연계 >경영평가와 팀 전략지표 연계, 개인 선택지표 제시

*** Case Study: 경기문화재단**

02. 전략도출			01. 전략방향 <i>POINT 1</i> 조직 구성원 ESG경영 참여확대를 통한 내재화 <i>POINT 2</i> 대내외 성과지표 및 ESG지표 연동 성과관리 강화
함께 성장하는 ESG 경영 실천			
ESG 경영성과 창출	경기합쳐 ESG얼라이언스 구축	조직 구성원 참여 확대	
ESG경영실천 의제 (agenda)제시	이해관계자 협력망 구축 및 확산	구성원 실무협의체 운영	
ESG경영 성과관리체계 고도화	ESG 정책 및 자율 규범 (이니셔티브) 참여	조직 구성원 참여형 내재화 프로그램 다각화	



출처: 한국문화예술위원회 2023 ESG워킹그룹 사례발표 자료

2. ESG 윤리경영

○ 윤리경영의 유형

- 윤리경영을 ESG의 실행 아젠다화
G(거버넌스)의 세부 항목 중 하나로 "윤리경영"을 다루는 K-ESG 대표적 사례임.
K-ESG는 정부 주도의 ESG 가이드라인으로, 국내 공공, 민간기업의 ESG 경영 실무에 지침 역할. K-ESG의 G 영역 내에서, "윤리 규범 위반 사항 공시" 여부를 통해 윤리경영을 평가하게 되는데, 주로 통상적인 반부패 행위(예, 이해관계 상충 행위, 금품 및 향응 수수, 직무권한 및 지위 남용 등)들을 예시하고 있음.
- ESG는 사업 연관성이 높은 분야를 다루고, 윤리경영은 임직원들이라면 마땅히 지켜야 할 윤리적 규범 행위를 다루는 것으로 구분하는 유형

○ 윤리경영의 역할

- ESG를 실천하는 방식을 "윤리적인 방식으로 규율"하는 것이 윤리경영의 역할임.
윤리경영을 매우 협소한 범위의 what(예, 임직원들의 윤리 규범 준수 행위)으로 정의하기 보다 본질적으로 what을 실천하는 방식의 옳고 그름, 즉 "how" 또는 "way of doing"에 관한 것. what은 시대, 국가, 또는 경제 상황에 따라 달라지기 때문에, 윤리경영은 그 실천 방식을 올바르게 윤리적으로 실천해야 함을 강조함.
ESG의 수많은 아젠다(what)를 윤리적으로 올바르게(how) 실천하도록 만드는 경영 행위가 바로 윤리경영의 본질임. 오랜 윤리경영의 역사를 가지고 있는 글로벌 기업들은 윤리경영의 핵심을 진정성(integrity)으로 이해하고 있음.
- 많은 기업, 기관에서 ESG 전담 조직과 윤리경영 전담 조직을 별도로 운영하는데, 조직 간의 업무나 역할에 대한 정의가 모호한 경우가 많고, 중복되거나 상충하기도 함.
ESG 담당 조직은 ESG 이행도를 높이는 데 주력하되, 윤리경영 담당 조직은 ESG 이행 방식을 제 3자 관점에서 모니터링하는 것이 바람직함.
윤리경영 담당 조직은 임직원들의 전반적인 법규 준수, 윤리 규범 준수 행동을 관리함과 동시에, ESG 활동 방식에 대한 윤리성, 진정성 여부를 감독할 수 있어야 함. ESG 활동이 사업성 위주의 기준으로 이행되고 있지 않은지, 양적 목표 달성에만 치중하고 있지 않은지 등을 살펴봐야 함.
이해 상충, 불공정거래, 권한 남용, 권리 침해, 정보의 무단 활용 등의 비윤리적 행위가 없었는지 점검하여, 이해관계자에게 신뢰받을 수 있는 ESG 경영에 기여할 수 있음.

출처: 서강대학교 경영학과 장영균교수, 포스텍지속가능연구소 기고자료 요약

* Case Study

○ 전력거래소

<https://new.kpx.or.kr/menu.es?mid=a10904050100>

- 윤리경영시스템
- 추진체계

○ 근로복지공단

<https://www.comwel.or.kr/comwel/open/eths/intr/strg.jsp>

- 윤리경영 전략체계도

○ HD현대

<http://ethics.hdhyundai.co.kr/Html/main.html>

- 윤리경영 실천활동
- 협력회사 윤리규범
- 협력회사 불공정거래상담

준법·윤리경영

(1) [준법·윤리경영] 기업들은 임직원 교육 및 컴플라이언스¹¹⁾ 구축을 통해 준법·윤리경영을 내재화하기 위해 노력 중

□ [준법·윤리교육] 기업은 다양한 준법·윤리교육 프로그램을 통해 임직원 대상 수차례 교육을 실시 중이며 '22년 기업당 준법·윤리교육 참여자 수는 5,497명

- 준법·윤리교육 참여자 수가 공개된 124개 사의 기업당 준법·윤리교육 참여자 수는 5,497명(온,오프라인 교육 포함)

□ [공정거래 자율준수 프로그램] 여러 컴플라이언스 중, 공정거래위원회에서 권고하는 공정거래자율준수 프로그램(CP)을 도입한 기업은 84.0%(136개 사)

□ [사례] 준법·윤리경영을 내재화·체계화하기 위한 노력

① 포스코, “공정거래 자율준수 프로그램 CP 운영”

- 포스코그룹은 2002년부터 공정거래 자율준수 프로그램(CP)을 도입해 리스크를 사전에 예방하고, 공정하고 투명한 기업문화를 정착해가고 있음
- 공정거래 자율준수 프로그램 운영지침에 따라, CP 모니터링 활동 내역 및 계획을 연 2회 보고하고 있음
- 2021년부터 국내기업 최초로 협력기업 대상 '포스코 CP 인증제도' 운영을 도입해 CP 인증 협력기업에 인센티브 제공

〈 포스코그룹 CP 관리 체계 〉



* 출처: 2022 포스코홀딩스 기업시민보고서

11) 컴플라이언스: 기업 경영활동 과정에서 기업과 임직원이 자발적으로 관련 법규를 준수하도록 하여 부정행위를 사전에 막도록 예방하는 일련의 시스템

출처: 기업ESG백서(2023), 한국경제인협회, K-ESG 얼라이언스

② ㈜두산, “윤리경영 거버넌스”

- ㈜두산은 CEO가 위원장으로 있는 ESG위원회를 통해 윤리경영에 대한 최고 의사결정과 관리·감독을 이행
- ESG위원회 산하 윤리경영 분과는 CSO 전략부문장의 총괄 아래 윤리규범 제·개정 및 교육, 윤리경영 관리체계 정립, 윤리경영 관련 리스크 식별 및 개선 등을 수행
- 윤리규범을 제정하여 임직원 업무수행 원칙으로 함고, ‘전경련 윤리경영 진단지표(FKI Business Ethics Index)’를 활용해 윤리경영 진단 실시
 - * 전경련 윤리경영 진단지표: 윤리경영 추진전략, 윤리규범 및 지침, 추진조직 및 시스템, 윤리교육 및 커뮤니케이션을 평가하는 65개 지표로 구성

〈 윤리경영 조직도 〉



* 출처: 2022 ㈜두산 ESG보고서

③ 미래에셋증권, “윤리·준법 실천 다짐”

- 미래에셋증권은 윤리경영 강화 프로그램 ‘윤리·준법 실천 다짐’을 전 임직원을 대상으로 PC Screen Saver 이미지 팝업으로 띄워 올바른 가치판단 환경을 조성
- 임직원 윤리·준법 실천 생활화를 위해 언제든지 접근 가능한 ‘전자 컴플라이언스 가이드북’을 제작·배포

출처: 기업ESG백서(2023), 한국경제인협회, K-ESG 얼라이언스

- 분기 2회 윤리·준법의 날을 시행해 전 직원이 윤리·준법문화 정착의 중요성을 인식하고 실천의지를 다짐

〈 윤리·준법 실천 다짐 〉

우리는 정직과 신뢰를 바탕으로 공정하고 투명한 윤리경영을 통하여 기업가치 증대와 건전한 금융산업 발전에 이바지하고, 기업의 사회적 책임을 다함으로써 모든 이해관계자와 함께 성장 발전하는 투자회사가 되도록 노력할 것을 다짐합니다.



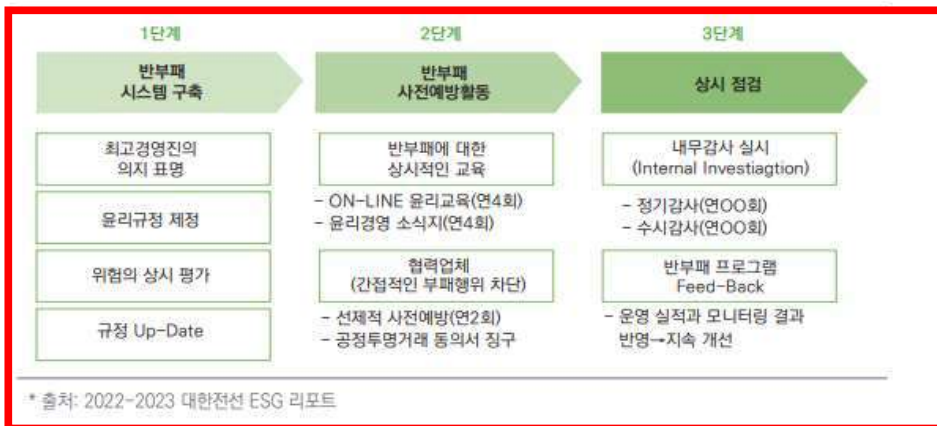
- 윤리행위 정립** 나는, 지금 나의 행동이 가족, 고객, 동료에 얼마나 부끄럽지 않다.
- 금품·향응 수수금지** 나는, 부당한 지시, 알선·청탁, 특혜부여 등 공정한 직무를 저해할 수 있는 비윤리적이고 불법적인 행위를 하지 않는다.
- 정보·자산 보호** 나는, 고객 및 직원의 개인정보를 부당하게 수집하거나 이용하지 않는다.
- 이해상충 금지** 나는, 직위나 회사의 이름을 이용하여 부당한 이익을 얻는 등 회사의 명성에 누를 끼치는 행위를 하지 않는다.
- 직무윤리 이행** 나는, 잘못된 일이 있다면 문제가 더 커지기 전에 바로 보고하고 시정한다.
- 윤리문화 조성** 나는, 팀원을 존중하며, 욕을 하거나 무시하는 등의 비윤리적 행동을 하지 않으며, 성적 수치심을 일으키는 농담이나 신체적 접촉을 하지 않는다.

* 출처: 미래에셋증권 2023 통합보고서

④ 대한전선, "반부패 프로그램"

- 대한전선은 글로벌 반부패 규제에 효과적으로 대응하기 위해 자율준수편람에 컴플라이언스 프로그램(CP)소개와 회사 주요 업무별 주의사항을 규정
- 임직원 교육을 위한 반부패 프로그램을 별도 운영하여, 윤리경영 내재화

〈 반부패 프로그램 〉



* 출처: 2022-2023 대한전선 ESG 리포트

출처: 기업ESG백서(2023), 한국경제인협회, K-ESG 얼라이언스

3. ESG 임팩트 측정

- 사회적 가치는 어떻게 측정하는가_사회적가치연구원
- 임팩트 밸류에이션 연구_사회적가치연구원
- 지속가능발전성과지표(SDPI) 사용자 매뉴얼_UNRISD