KEITI 한국환경산업기술원

중장기 경영전략 수립 및 ESG 역량강화 컨설팅

최 종 보 고 서 (요약)

2022. 12

CALEB 갈렙앤컴퍼니

CALEB

목 차

Fundamental Changes
through Executable Services

프로젝트 개요 ---------- 03

I. 환경 분석 ---------- 07

1. 내외부 경영환경 분석 ---------- 08
2. 이해관계자/벤치마킹 분석 ---------- 25

II. 중장기 경영전략 수립 ---------- 32

1. 가치체계 개선 ---------- 34
2. 중장기 전략체계 개선 ---------- 39

III. ESG 경영성과지수 고도화 ---------- 46

1. ESG 환경 분석 ---------- 47
2. ESG 우수기관 벤치마킹 ---------- 52
3. ESG 경영성과지수 개선 ---------- 56

CALEB

프로젝트 개요

프로젝트 개요

본 과업은 대내외 경영환경 변화를 반영한 기술원의 가치체계와 중장기 경영전략을 수립하고, ESG 경영 역량을 강화하여 ESG 관점의 경영관리 및 체계적·효율적 외부 평가 대응 방안을 강구하는 것이 목적임

내·외부 경영환경 변화에 대응하여
ESG 관점의 경영관리 및 체계적·효율적
외부평가 대응 방안 강구

경영전략 고도화 및 경영개선

중장기('23~'27) 경영전략 수립

- **대내외 경영환경 분석 및 개선과제 도출**
  - 새정부 출범 이후의 정책 · 경제 · 기술 등 변화된 외부 경영환경 분석
  - 기술원 내부 역량 진단 등 의견수렴에 기반한 내부 경영환경 분석 등
- **가치 · 전략체계 및 중장기 경영목표 고도화**
  - 환경분석 결과를 반영하여 현재 가치체계에 대하여 재정립 필요성 검토 등
- **경영전략의 실행력 제고를 위한 핵심가치 공유 및 내재화 방안 마련**
  - 임지원 가치체계 이해도 제고를 위한 설명자료 제작 등
- **중장기 경영전략과 연계한 기능조정 방안 및 미래사업 발굴**
  - 경영전략 실행을 위한 자원 배분 및 중장기 이행 로드맵 마련 등

ESG 경영 역량강화/경영평가 대응

- **경영관리 및 ESG 경영 내재화를 위한 임지원 역량 강화 교육 프로그램 마련 · 운영**
  - 경영평가 대응 역량 강화 교육, 체계적 경영관리를 위한 직원 참여형 Cop(학습공동체) 운영 등
- **그간의 외부 평가 대응 등 관리체계 진단 및 득점 향상 대책 마련**
  - 외부지적 사항 해소방안 마련 및 우수기관 벤치마킹 분석 · 적용
- **체계적인 경영성과 관리를 위한 내부 성과점검 조직 운영지원**
  - ESG 경영전략위원회 및 성과지표관리위원회 운영지원
  - 자체 개발한 ESG 경영성과지수 고도화

© 2022 Caleb & Company All Rights Reserved

과업 추진계획

대내/외 경영환경 변화를 바탕으로 가치/전략체계와 중장기 경영전략 수립, 중장기 경영전략과 연계된 미래사업과 중장기 이행 로드맵 도출, ESG 역량 강화와 외부평가 대응을 위한 지원을 단계적으로 실시

Phase1 내/외부 환경분석(공통)

Phase2 방향 설정

Phase3 경영전략/조직·인력/혁신/윤리경영 방안 도출

외부

1 대내외 경영환경 분석

- 환경산업 관련 거시 환경 분석, 신정부정책
- 이해관계자 분석 등

2 타기관 Benchmarking

- 연구관리 기관, 경평 우수기관, 환경부 산하기관 등

내부

3 대내 경영환경 분석

- 미션/비전/핵심가치 검토
- 경영목표, 전략방향, 전략과제 검토
- 세부실행과제 및 KPI 검토

4 가치체계 개선

SWOT, 역할/위상 재정립
환경분석 결과를 방영한
미션, 비전, 핵심가치 등

5 중장기 경영전략 수립

새정부 국정과제와 ESG를 고려한
경영목표, 전략방향, 전략과제
실행과제, KPI 등

6 핵심가치 공유 및 내재화 방안 마련

설명자료, 인지도/실천도 설문조사
확산/대국민 소통 방안
경영전반 가치체계 내재화 방안 등

7 미래사업 발굴 (경영전략 연계)

경영환경/전략의 따른
조직/인력운영 방향

8 경영전략 실행방안 도출

조직/인력/예산 배분
핵심사업 이행 및 현안과제
해결 방안 등

9 중장기 이행 로드맵

경영전략/실행방안 실행 로드맵
세부과제/수행주체/시기 등

10 ESG 경영 역량강화 교육 프로그램 마련

역량강화 교육, 직원 참여형
CoP 운영 등

11 관리체계 진단 및 성과제고 방안 마련

외부 지적사항 해소방안 마련
평가 대응방향, 보고서 자문 등

12 내부 성과점검 조직 운영지원

ESG 위원회 운영지원
ESG 경영성과지수 고도화

© 2022 Caleb & Company All Rights Reserved

KEITI

과업 추진경과

구분	주요 활동	일정	주요내용	참고
1	착수보고회	7/6	• 과업 수행계획 보고외부, 자문위원 2명(김철문 교수, 안근홍 위원) 및 내부 임직원 7명, 갈렙 연구팀 3명	
2	외부 경영환경 분석	7/4~	• 거시환경 분석(정책/경제/사회/기술환경 등), 환경산업 분석 등	
3	내부 경영환경 분석	7/4~	• 비전 전략체계 분석(미션, 비전, 핵심가치, 전략, 전략과제 등), 성과분석, 조직/인력 분석 등	
4	내부 인터뷰	7/13~7/14	• 선임 실장 및 부서 선임급 이상 직원	
5	설문조사	7/25~8/5	• 가치체계 수용도, 전략 실행력 등	
6	경영평가 자문(주요사업)	7/20	• 사업 부서별 로직모델 검토 및 자문 (본부장 주재 전 사업부서 회의)	
7	경영평가 자문(경영관리)	7/21	• 경영관리 지표별 담당자 면담 및 지표별 자문	
8	경평 벤치마킹 자료	7/25~8/5	• 공기업 및 준정부기관 21년 평가 우수기관 사례 조사 및 지표별 우수사례 작성	
9	경평 역량강화 교육	8월	• 공공기관 경영 효율화 및 경영평가 관련 교육	
10	경영전략 워크숍	9/7	• 경영평가 교육, 중장기 비전체계(안) 공유, 중기 경영계획 자료 작성	
11	중장기 미션/비전	9/8~10/24	• 미션/비전 이사회 제출 자료 작성 지원(관련 내용 보고서 추가 반영)	
12	경영목표/핵심가치	9/8~10/24	• 경영목표/핵심가치 이사회 자료 제출 지원(관련 내용 보고서 추가 반영), 근거자료 마련 등	
13	중장기 전략/과제	9/8~10/24	• 미션/비전 이사회 제출 자료 작성 지원(관련 내용 보고서 추가 반영)	
14	경평 역량강화 교육	10월	• 공공기관 경영 효율화 및 경영평가 관련 교육	
15	ESG 지수 개선	10/3~11/25	• 개선된 지표별 세부 점검 기준 검토, 세부지표 진단항목 정의서 작성(기준, 단계 등)	
16	미래사업/기능조정 협의	10/27~11/25	• 기획조정실 협의 예정(10/27), 미래사업 및 기능조정 추진 방안 협의, 평가 근거 마련	
17	메타버스 리뉴얼	11/16~12/9	• 제페토내 경영전략 체계 리뉴얼	
18	최종 보고회	11/28	• 중장기 경영전략체계 개선안, 미래사업/기능조정 방향 도출, ESG 개선방안 도출 결과 등	
19	경영평가 지원	12월	• '22년 경영평가 보고서 초안 지표별 자문	

© 2022 Caleb & Company All Rights Reserved

I. 환경 분석

1. 내외부 경영환경 분석
2. 이해관계자/벤치마킹 분석

KEITI

외부환경 분석결과 및 시사점

	분석내용	시사점
Findings 1-1. 정책환경(P)	• **新정부 출범으로 공공부문 효율화·슬림화, 통제·규제 중심에서 규제완화·시장질서 변화** • '22년 경영평가는 **①기관 평가부담 완화, ②맞춤, 전문 평가 강화, ③경영개선실적 신규 반영** 등을 목적으로 개편 예정	• 설립목적 기반 핵심사업 위주의 **사업구조 재편, 인력/사업 운영의 효율성 제고** 필요 • **R&D 및 기술사업화 기능 강화**를 통한 대응 필요 • **경영평가 기준 변화에 대응**한 **다양한 활동, 성과 창출** 필요
Findings 1-2. 환경기술 (산업)정책(Pi)	• 新정부 기술원 사업 관련 국정과제(68,86,87,88,89번) 와 기관 경영전략의 연계성 재검토가 필요 • 정부 R&D 투자는 **탄소중립, 기초·기반연구, 기술사업화 지원** 부문 등에 **강화**될 예정 • **기후리스크, 2050 탄소중립, 환경보건 예방·관리 등 환경현안문제 해결, 환경산업 정책 이행 필요**	• 기술원 사업 관련 **국정과제와 경영전략의 연계성 확보** 필요 • 환경산업 정책 이행을 위한 **R&D, 산업육성, 녹색소비 확대, 환경보건 전주기 안전망 구축 등의 기능 강화** 필요 • 글로벌 협력체계 강화를 위한 **기후변화 대응, 표준화 등 글로벌 역량 강화** 필요
Findings 2. 경제환경(E)	• COVID-19 재확산 및 전쟁 등으로 **저성장 및 경기침체가 계속**되고 있으며 GVC 경색, 인플레이션 압력으로 인한 금리 인상으로 **경제환경의 불확실성이 지속**되고 있음. • 국내외 환경산업 규모는 지속적으로 성장하고 있으나 **국내 환경기업은 중소 위주로 영세**하여 경제환경 변화에 취약	• 대내외 불확실성에 대비하기 위해 **핵심역량, 설립목적 위주의 사업 재편, 기능 조정** 필요 • 금융지원, 기술개발, 공급망 확대, 해외진출, ESG경영 컨설팅 등 **국내 환경기업에 대한 기업 지원기능 강화** 필요
Findings 3. 사회환경(S)	• 고령화·저출산에 따라 **환경오염 취약계층(고령자, 어린이 등)의 비중이 확대**되고 있음 • **지속가능 소비, 저탄소/친환경 소비 트렌드**가 확산 • **공공부문 ESG경영 중요성 증가**로 공시비중 확대, 관련 지표 신설 등 **ESG 관련 성과를 창출·확산** 노력이 중요해짐	• **환경오염 취약계층에 대한 지원기능 강화** 필요 • **기관의 ESG경영 성과 창출**을 위한 전략 및 운영체계를 수립하고, **ESG 성과를 측정하고 관리할 수 있는 지수(Index) 고도화** 필요
Findings 4. 기술환경(T)	• 첨단기술(IoT, A.I., Bigdata 등)을 활용한 자원순환, 기후변화 대응 및 환경 피해 예방 차원의 **첨단화·디지털화 니즈가 증가** • **기술수준은 최고기술국(미국, EU) 대비 81% 수준**으로 미세먼지 등 대기오염 대응, 지능형 자연생태계 보전·복원 측면에서 **기술격차 극복이 필요**	• 디지털 기술을 활용한 **환경기술산업 데이터 확보 및 분석·활용, 디지털기반 R&D 역량 제고, 조직운영 혁신**이 필요함. • 최고기술국과의 기술격차 극복을 위한 **R&D 기능 강화, R&D 관리체계 혁신** 필요

© 2022 Caleb & Company All Rights Reserved

공공기관 혁신 가이드라인_생산성 · 효율성 제고

정부는 공공기관에 기능조정, 조직/인력/예산 효율화 등 적극적인 효율화 · 슬림화를 요구하고 있으며 기술원에 당면한 과제로 기능 조정, 정현원차 최소화, 직무급 도입 등이 있음

2021년 공공기관 혁신 가이드라인(16개 세부과제)

목표 공공기관 혁신을 통한 국민 삶의 질 제고

1 사회적 가치의 확실한 성과 창출	① (윤리) 공공기관 공직윤리 강화 ② (일자리) 신규채용 확대, 비정규직의 정규직 전환 마무리 ③ (안전) 안전등급제 시행 등 안전관리 체계 강화 ④ (형평) 여성, 장애인, 고졸 등 사회형평적 채용 ⑤ (지역균형) 지역산업 발전, 지역인재 양성, 지역사회 기여
2 혁신성장 강화 및 경제활력 제고	⑥ (한국판뉴딜) 4차 산업혁명 대응, 디지털 전환 촉진 ⑦ (경제활력) 투자 확대 및 조기집행 ⑧ (규제완화) 중소기업 규제애로 해소 ⑨ (혁신조달) 통합기술마켓 내실화 ⑩ (K-테스트베드) 현장 실증 가능한 테스트베드 제공
3 건전한 기관 운영 및 국민 신뢰 제고	⑪ (직무급) 직무 중심 보수체계 도입을 위한 기반 조성 ⑫ (임금피크제) 임피 인력에 대한 인사관리 강화 ⑬ (재무건전성) 총사업비 관리 강화, 출자회사 정비 ⑭ (적극행정) 적극행정 보상 강화, 소극행정 혁파 ⑮ (운영실태 점검·개선) 복리후생 점검시스템 구축 ⑯ (국민참여) 알리오 사용자 편의성 강화, 정보공개 확대

2022년 공공기관 혁신 가이드라인(14개 세부과제)

목표 공공기관 **생산성·효율성 제고**를 중심으로 각 기관별 **혁신계획 수립**

1 기능조정	• **민간경합**, 지자체 수행 바람직한 기능의 축소 • 직접 수행이 불필요한 **비핵심 기능 축소** • 정책환경 변화에 따른 수요감소 기능의 축소 • **유사·중복 기능의 통폐합·조정**
2 조직·인력 효율화	• **정·현원차 최소화** • 상위직 축소, 대부서화 등 **조직효율화** • **'23년도 공공기관 정원 : 원칙적으로 감축**
3 예산 효율화	• 인건비 효율화, **직무·성과 중심 보수체계 정비** • 공공기관이 솔선수범하여 **경상경비 절감**
4 자산 정비	• 불요불급한 자산 매각 • 핵심업무와 무관하거나 부실한 출자회사 지분 정비 • 공공기관 청사 활용 강화
5 복리후생 점검·조정	• 국가공무원 지원 수준을 감안한 합리적 조정

Key Findings

• 공공기관 혁신 가이드라인을 통해서는 구체적으로 공공기관의 기능 축소·민간이전·통폐합, 정원감축 등 공공기관의 적극적인 혁신계획 수립을 요구하고 있음
- 기술원의 혁신계획 수립시 가이드라인의 각 세부과제에 대한 이행계획 수립이 필요하며 특히 기술원의 정·현원차 해소가 필요함

자료원 : 새정부 공공기관 혁신 가이드라인(2022.07), 기획재정부

© 2022 Caleb & Company All Rights Reserved

CALEB 갈렙앤컴퍼니

기술원 사업 관련 新정부 120대 국정과제

新정부는 120대 국정과제를 선정하여 추진하고 있으며, 기술원 관련 국정과제는 68, 86~89번 국정과제로 구성되어 있음

국 정 비 전

다시 도약하는 대한민국, 함께 잘 사는 국민의 나라

국정운영원칙 : 국익, 실용, 공정, 상식

국정목표1 상식이 회복된 반듯한 나라

① 상식과 공정의 원칙을 바로 세우겠습니다.
② 국민의 눈높이에서 부동산 정책을 바로잡겠습니다.
③ 소통하는 대통령, 일 잘하는 정부가 되겠습니다.

국정목표2 민간이 끌고 정부가 미는 역동적 경제

④ 경제체질을 선진화하여 혁신성장의 디딤돌을 놓겠습니다.
⑤ 핵심전략산업 육성으로 경제 재도약을 견인하겠습니다.
⑥ 중소·벤처기업이 경제의 중심에 서는 나라를 만들겠습니다.
⑦ 디지털 변환기의 혁신금융시스템을 마련하겠습니다.
⑧ 하늘·땅·바다를 잇는 성장인프라를 구축하겠습니다.

국정목표3 따뜻한 동행 모두가 행복한 나라

⑨ 필요한 국민께 더 두텁게 지원하겠습니다.
⑩ 노동의 가치가 존중받는 사회를 만들겠습니다.
⑪ 문화공영으로 행복한 국민, 품격있는 대한민국을 만들겠습니다.
⑫ 국민의 안전과 건강, 최우선으로 챙기겠습니다.
⑬ 살고 싶은 농산어촌을 만들겠습니다.

국정목표4 자율과 창의로 만드는 담대한 미래

⑭ 과학기술이 선도하는 도약의 발판을 놓겠습니다.
⑮ 창의적 교육으로 미래 인재를 키워내겠습니다.
⑯ 탄소중립 실현으로 지속가능한 미래를 만들겠습니다.
⑰ 청년의 꿈을 응원하는 희망의 다리를 놓겠습니다.

국정목표5 자유, 평화, 번영에 기여하는 글로벌 중추국가

⑱ 남북관계를 정상화하고, 평화의 한반도를 만들겠습니다.
⑲ 자유민주주의 가치를 지키고, 지구촌 번영에 기여하겠습니다.
⑳ 과학기술 강군을 육성하고, 영웅을 영원히 기억하겠습니다.

국정목표6 대한민국 어디서나 살기 좋은 지방시대

기술원 관련 국정 과제

68. 안심 먹거리, 건강한 생활환경 (환경부·식약처)	**(먹거리 안전권)** 생산부터 소비까지 새로운 위해요인 관리 강화 **(식생활 건강권)** 매일먹는 급식, 개인상태별 건강식까지 국가관리 확대 **(건강위해요인 통합관리)** 과학적 근거기반의 통합 평가·예방 체계 구축 **(환경보건 서비스)** 피해구제체계를 통합, 원스톱 서비스 체계 구축 **(화학물질 관리 개선)** 유해화학물질 지정·관리 차등화('24년)
86. 과학적인 탄소중립 이행방안 마련으로 녹색경제 전환 (환경부)	**(탄소중립 이행방안 조정)** 2030 NDC는 준수하되, 현실적 감축수단 마련 **(탄소무역장벽 대응)** 배출권거래제 유상할당 확대안 검토 **(지역·국민 탄소중립 실천)** 지자체 센터 운영 및 탄소중립그린도시 확산 **(녹색분류체계 보완)** 녹색분류체계에 원전 포함, 녹색 투자분야 자금 유치·지원 **(녹색산업·기술육성)** 중소중견기업 대상 ESG 종합 컨설팅 등
87. 기후위기에 강한 물 환경과 자연 생태계 조성 (환경부)	**(안전한 스마트 물 관리)** 홍수가뭄 등 재해로부터 안전하고 깨끗한 물 관리 **(물 서비스 품질 제고)** 물서비스 고품질화 및 지역 간 격차 해소 **(환경시설 현대화)** 노후화된 물 관리시설 정비 및 현대화 **(생물다양성 보전)** 생태공간 확충, 야생생물 관리강화로 지속가능 생태계 조성
88. 미세먼지 걱정없는 푸른 하늘 (환경부)	**(초미세먼지 국내 감축)** 초미세먼지 30% 감축 로드맵 마련을 위해 『대기환경개선 종합계획』 재수립('22년) **(고농도 미세먼지 대응)** 계절관리제 시행기간 확대, 고농도 예보 조기제공 등 **(초미세먼지 국외 유입 저감)** 주변국 협력 강화 및 동아시아 대응체계 제도화 **(실내 공기질 관리강화)** 다중이용시설 실내 초미세먼지 기준 강화 등
89. 재활용을 통한 순환경제 완성 (환경부)	**(발생량 저감)** 생산부터 폐기까지 전 과정에서 자원낭비 및 폐기물 발생 감축 **(회수·선별 고도화)** 불편은 줄이고 재활용 효과는 높이는 회수·선별 고도화 **(고부가가치 재활용)** 품질좋은 플라스틱은 재생원료로 의무 사용하고, 복합재질 등 재활용이 어려운 플라스틱은 열분해하여 원료로 활용 **(바이오가스 확대)** 가축분뇨, 음식물쓰레기 등은 통합하여 바이오가스 생산

자료원 : 윤석열정부 110대 국정과제(2022.05), 제20대 대통령직인수위원회

© 2022 Caleb & Company All Rights Reserved

환경부 자원순환 정책 대전환

환경부는 자원순환 정책 대전환 기본계획 수립을 통해 '채취-생산-소비-폐기' 로 이루어지는 선형 경제구조를 순환형으로 전환하여 고부가가치 순환경제 활성화를 통한 재활용산업 육성을 추진하고 있음

추진 전략체계

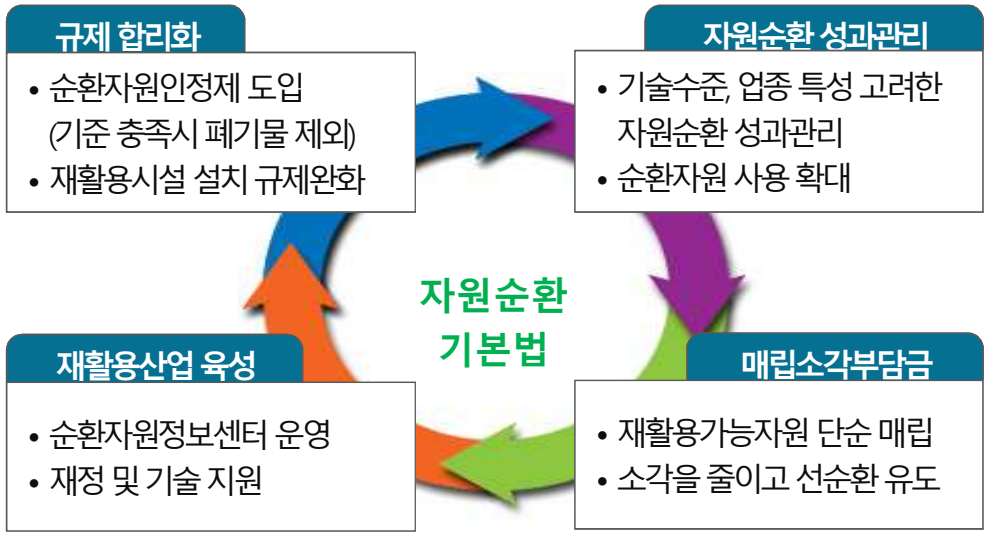
비전	자원순환 대전환을 통한 '녹색 전환' 실현
목표	• 경제성장은 이루면서 폐기물은 늘지 않는 생산·소비 구조 ** '30년 폐기물 원단위 발생량(폐기물발생량/GDP) 20% 감축* • 국민이 안심하는 공공 중심의 안정적 관리체계 구축 ** '24년까지 재활용폐기물 공공 책임수거 전환, 수거중단 원천예방* • 고부가가치 순환경제 활성화로 재활용산업 육성 ** '30년 플라스틱 용기 등에 재생원료 30% 사용 달성* • 폐기물의 친환경적 처리 및 주민 상생 강화 ** '30년 생활폐기물 직매립 금지(수도권 지역 '26년부터 제로화)*

단계별 핵심과제

발생	생산 단계 폐기물 발생 억제, 유통포장재 감축, 재사용 등 친환경 소비 촉진
배출수거	분리배출수거 체계 개선, 공공수거 체계 구축, 취약지역 수거 개선
재활용	선별시설 및 품질 개선, 생산자책임재활용제도 개선, 재활용산업 경쟁력 강화
처리	폐기물 발생지 책임원칙 확립, 직매립 금지 및 에너지 이용 촉진
이행점검	국가 자원 통계 관리체계 구축, 지자체 평가 및 환류 체계 도입, 모니터링

환경부 순환경제 정책 추진 현황

- ('16)「자원순환기본법」 제정
- ('22) 사업장폐기물 감량목표 등 관리 강화
- ('22~'24) 공공책임수거 시행
- ('21~'22) 생활폐기물 종합 정보관리시스템 구축
- ('22~'24) 포장재 사전 평가 및 신고제 도입



Key Findings

- 환경부는 자원순환 정책 대전환 기본계획 수립을 통해 '채취-생산-소비-폐기'로 이루어지는 선형 경제구조를 순환형으로 전환하여 고부가가치 순환경제 활성화를 통한 재활용산업 육성을 추진하고 있음
  - 정책 이행을 위한 재활용산업 육성, 관련 기술개발 관련 기술원 역할/기능 변화사항을 식별하고 중장기 전략에 반영 필요

자료원 : 자원순환 정책 대전환 추진계획(2020.09), 환경부; 자원순환 정책 대전환 추진계획(2021.12)
중장기 경영전략 수립 및 경영체계 개선 연구용역(2021.11), 기술원 내부자료

© 2022 Caleb & Company All Rights Reserved

환경기술 · 산업 관련 정부 계획

국가환경 종합계획 및 환경기술 · 산업 · 인력 육성계획, 녹색제품, 환경보건, 기후변화 대책 등 정부 계획 · 정책 대응을 위한 기술원의 R&D, 산업육성, 녹색제품 및 환경보건 분야의 방향성 재검토가 필요함

환경기술/산업 관련 계획	주요 내용(기술원 관련)	시사점
제5차 국가환경 종합계획 ('20~40)	• 기후변화 리스크에 대응하고자 하며 취약계층 중점 보호, 이상기후 피해, 신기후체제 대응, 과학기반 리스크관리 등을 중점적으로 추진하고 있음	• 기후 리스크 대응을 위한 R&D, 기업지원 및 정책연구 기능 필요
제4차 환경기술·산업·인력 육성 계획 ('18~22) 및 2022년 추진계획	• ('22년 추진계획)①미세먼지, 유해화학물질 등 생활환경 개선을 위한 기술 개발, ②환경산업 고부가가치화·해외진출 확대, ③전문인력 양성 및 일자리 연계 강화 방향	• 생활환경 개선, 산업 고부가가치화, 전문인력 양성 등 '22년 추진계획 이행을 위한 기술 전문성 강화 필요
제4차 녹색제품 구매촉진 기본계획 ('21~25)	• 녹색제품 제도 기반 마련, 제도 활성화 중심에서 민간시장 활성화, 국민 인지도 향상, 국제 협력 등 실질적 확산성과 창출 중심으로 정책방향이 변화되었음	• 녹색제품 생산기업 매출 확대, 구매 문화 확산, 교육/홍보 및 국제협력 등 실질적 녹색경제 확대를 위한 사업 전개 필요
제2차 환경보건 종합계획 ('20~30)	• 환경보건 안전망 구축을 위해 환경보건 관련 전(全) 단계적인(사전감시, 노출관리, 피해대응, 시스템) 정책을 추진하고 있음	• 환경보건 전주기적 안전망 구축을 위한 환경보건 안전망 구축을 목적으로 하며 및 조직 정비, 정책연구 등 주요 과제 이행을 위한 기술원의 기능/역할 확대 필요
제3차 국가 기후변화 적응대책 ('21~25)	• 기후안심 국가 구현을 위한 재정투자 계획을 수립, 기후탄력 제고, 취약계층 보호, 시민참여 활성화, 신기후체제 대응 등을 핵심전략으로 추진	• 기후변화 리스크에 대응하기 위해 ①기후변화 대응 R&D 확대, ②기후피해로 인한 산업 영향 최소화를 위한 기업지원 활동 확대 등이 요구됨

자료원 : 중장기 경영전략 수립 및 경영체계 개선 연구용역(2021.11), 기술원 내부자료

© 2022 Caleb & Company All Rights Reserved

경영평가 개선 방향

2022년 경영평가는 경영관리 평가지표 가중치 재 구성, 주요사업 지표구성의 적정성과 목표의 도전성에 대한 보다 강화된 평가 방식의 변화가 예상됨

경영평가 제도 개선방향

1 공공기관 본래의 설립목적인 공공성과 기관 운영과정에서 효율성·수익성이 보다 균형있게 평가될 수 있도록 **경영관리 평가지표 구성을 재설계**

- 현재 평가비중이 다소 과도(25점)하다는 지적을 받고 있는 사회적 가치 중심의 지표들을 분석하여 일정수준 달성된 지표 등을 중심으로 **사회적가치 지표 비중 하향 조정 추진** –
- 재무성과 지표(5점)도 경영성과가 제대로 반영될 수 있도록 **배점 비중 상향 조정을 추진** –
- 조직·인사 운영의 효율성 제고를 위한 지표도 공공기관의 방만경영이 확산되지 않고 투명하게 운영될 수 있도록 실효성 강화

2 기관의 주요사업 지표는 그동안의 환경변화, 사업추진 상황 등을 감안 하여 기관별 **주요사업 지표구성의 적정성 및 목표의 도전성을 원점에서 재검토**하여 개선 추진

- 기관별 주요사업 지표의 대부분이 '18년도에 설정된 이후 4년 경과
- 현행 공기업·준정부기관 內에서 기관유형을 세분화(SOC, 에너지, 산업진흥· 서비스 등)하여 **세부유형내 동일 또는 유사 사업지표 설정방안도 검토**

3 기관의 평가부담을 완화하기 위해 **유사·중복 지표 축소 등 경영평가 지표 정비 및 제도 개선을 추진**해 나갈 계획 * 경영평가내용에 정부정책권고사항 일몰제 도입 운영 등 검토

4 공공기관의 **혁신노력의 성과를 핵심지표로 설정**하고, 그 개선도를 성과급과 연계 (예: 기능·인력조정 등 생산성 제고, 민간혁신지원 노력과 성과 등)

향후 추진 계획

- 경영실적평가결과 발표 이후 **민·관 합동 제도개선 TF를 구성**하여 경영평가제도 개편방안을 논의(7~8월)
- 제도개선 TF 논의 결과는 잠정)에 단계**'22년도 경영평가편람(9월말 수정, 잠정)과 '23년도 경영평가편람(12월말 확정,**적으로 반영
- 경영평가제도 전면개편과 별도로 새정부 국정과제로 채택된 **공공기관 혁신 추진전략을 부처협의를 거쳐 확정 추진**해 나갈 계획임

자료원 : 2021년도 공공기관 경영실적 평가결과 및 후속조치(2022.6, 기획재정부)

© 2022 Caleb & Company All Rights Reserved

내부역량 분석결과 및 시사점

	분석내용	시사점
Findings 1. 성과분석(Pf)	• (R&D)**학술적 성과는 우수**하나 **특허 및 사업화 실적은 감소**하고 있음 • (산업육성·친환경생활)**인증·평가 제품/기업 범위는 확대**되고 있으나 **수출지원, 사업화·상용화, 금융·투자 성과 증대는 미흡**함 • (구제)**환경보건 피해구제 서비스 및 안전관리 성과가 지속 창출**되고 있음	• (R&D)연구개발 성과가 기업육성/산업진흥으로 연결될 수 있도록 **사업화, 실용화를 전제한 연구과제 발굴·기획 기능 필요** • (산업육성·친환경생활) **환경기업의 실질적인 성장, 선진화를 위한 사업** 추진이 필요함 • (구제)구제업무의 전산화, 효율화를 통한 효율적 인력운영이 필요
Findings 2. 전략(S)	• (가치체계)가치체계 진단 결과 **미션은 유지하고 비전은 의미 보완이 필요**함. **핵심가치는 경영환경 변화를 반영한 개선 필요**함 • (전략체계)**경영목표 및 전략방향/전략과제**는 **'21년 경영실적평가 지적사항 및 新정부 정책변화, 내부 요구를 반영**하여 **개선 필요**	• (가치체계)**비전 문구는 유지하되 의미 확장**을 통해 **'환경솔루션'의 의미를 구체화** 필요 • (전략체계)**경영목표**는 '환경보건안전 체감만족지수' 목표 산식 변경을 통해 **지적사항을 해소**하고, **전략방향/과제**는 **R&D 및 산업지원 비중을 높이고 명칭을 간명화하여 이해도 확보** 필요
Findings 2. 프로세스(P)	• (사업구조)**환경산업 종합지원 기능을 보유**하고 있으며 기술원의 각 사업은 Value Chain 상으로는 연결된 것으로 보이나 **각 사업간 협업·연계는 부족** • (성과관리)**중장기 경영목표-주요업무 추진계획-BSC로 이어지는 정합성/연계성 확보 미흡**	• (사업구조)**Value Chain 상 전·후방 사업간 협업·연계를 통한 시너지 창출 구조 마련** 필요 • (성과관리)**중장기 경영목표-주요업무 추진계획-BSC 간의 정합성/연계성 개선** 필요
Findings 3. 자원(R)	• 탄소중립 등 정책에 따른 환경기술 및 산업분야 정부 투자 확대로 **기관의 양적 규모 및 예산이 크게 증가**(최근 5년 17.2%)하였으나 **정부 정책과제 및 대행사업 중심의 기술원 사업구조**상 출연금 규모는 전체의 5.8% 수준으로 **정책연구, 내부 역량강화, 자체사업 추진을 위한 여건은 악화**되고 있음	• 기관 자체 역량 강화를 위해 **인력 전문성 강화(순환보직 제도 개선 등, 교육훈련 강화), 정책연구 및 자체사업 추진, 출연금 확대 등을 위한 대내외적 노력이 필요**함 - 환경산업 성장단계별 지원 기능과 노하우 활용 신규사업 개발 - 피해구제/안전관리 기능 활용한 신규사업 개발 등
Findings 4. 조직(O)	• **부서/기능간 시너지 창출 협력체계를 강화**하여 환경R&D, 환경산업육성, 친환경생활촉진, 환경보건(안전)의 유기적인 협력체계가 이루어질 수 있도록 구조화 하는 것이 필요함 • 또한, 新정부 출범, 관련 법령 개정, 사회적 책임 이행에 대한 사회적 요구 증대와 탄소중립 패러다임 도래 등 **기술원의 대내외적 환경변화와 중장기적 사업구조 변화를 고려한 조직을 편제**할 필요성이 있음	

© 2022 Caleb & Company All Rights Reserved

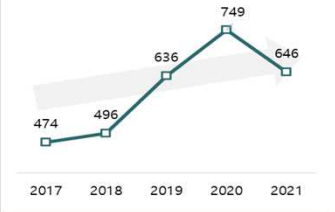
사업성과 분석

기술원 각 사업영역별(R&D 및 산업지원, 친환경생활, 피해구제) 사업성과 분석을 통해 전략적 시사점을 도출하였음

성과분석_R&D

R&D의 학술적 성과 및 과제협약 실적은 지속적으로 증가하고 있으나 그에 따른 특허 및 사업화 실적의 향상은 이루어지지 않고 있어 사업화 · 실용화기반의 R&D 강화가 필요함

SCI 논문 성과(단위:건)



R&D 신규·계속 협약과제 수(단위:건)



특허 등록 성과(단위:건)



특허 등록 요건

1.신규성 : 일반인에게 알려지지 않아야 함
2.진보성 : 과거의 기술로부터 발전성이 인정되어야 함
3.산업성 이용가능할 것 : **산업상 이용가능성이 없는 발명은 신규성과 진보성을 갖추고 있더라도 특허를 받을수 없음**

환경 R&D 국내·국외 사업화 실적(단위:억원)



검토 결과

- 기술원 R&D의 학술적 성과 및 협약과제 실적은 지속적으로 증가하고 있음
- 그러나 개발된 기술에 대한 특허 등록(산업상 이용가능성) '19년 이후 감소되고 있으며 국내외 사업화 실적의 향상도 이루어지지 않고 있어 사업화·실용화 기반의 R&D 성과 창출이 필요함

성과분석_친환경생활처

친환경생활처의 성과는 전반적으로 증가하는 추세이며, 특히 환경성적표지 인증제품과 녹색건축 인증이 연평균 약 18%씩 증가하였음

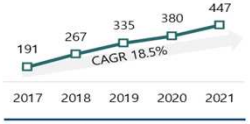
환경표지 인증기준 제품군(단위:개)



환경성적표지 인증제품(단위:개)



녹색건축 인증(단위:건)



환경표지 인증제품(단위:개)



LCI DB 구축(단위:건)



녹색제품 공공구매(단위:천억원)



환경표지 사후관리·무단사용 조사실적(단위:천개)



그린카드 누적 발급좌(단위:백만좌)



녹색매장 누적 지정 수(단위:개)



검토 결과

- 친환경생활처 사업성과는 전반적으로 증가하는 추세이며 특히 환경성적표지 및 녹색건축 인증이 빠르게 증가하고 있음
  - 인증기업 및 제품 증가가 녹색경제규모 확대와, 나아가 환경산업의 발전으로 이어질 수 있도록 성과 창출 필요

성과분석_환경산업 지원

연구단지 입주기업, 중소기업 사업화 · 상용화 등 기업지원 규모 및 대상기업 수는 지속적으로 확대되고 있으며 융자지원 기업의 경우 최근 감소하여 이에 대한 전략적인 방향성 검토 필요

환경산업연구단지 입주기업 수(단위:개)



enVinance 환경성평가 우수기업 지원 규모(단위:천억원)



환경정책자금 융자지원기업(단위:개)



중소기업 사업화·상용화 지원과제(단위:개)



환경정보 공개대상 기업·기관(단위:개)



Key Findings

- 연구단지 입주기업 및 환경성평가 우수기업, 중소기업 사업화·상용화 지원 등 기업지원 성과는 지속적으로 증가하고 있으며 환경정보 공개대상 기업·기관도 꾸준히 증가하고 있음
- 정책자금 융자지원 기업 수는 '20년에서 '21년에 크게 감소해 이에 대한 원인 분석과 전략적 지원 추진이 필요함

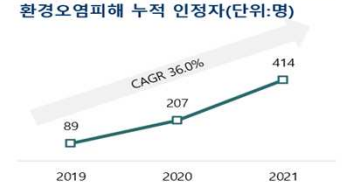
성과분석_환경피해구제

환경피해구제 성과는 전반적으로 증가하는 추세이며, 특히 환경오염피해 누적 인정자와 가습기살균제 피해자 지원이 연 평균 32%이상 증가하였음

어린이활동공간 환경안전관리 지도·점검지원(단위:건)



환경오염피해 누적 인정자(단위:명)



가습기살균제 피해자 지원(단위:명)



안전확인대상 생활화학제품 신고증명서 발급수(단위:개)



석면 피해자 지원(단위:명)



피해구제 찾아가는 서비스(단위:명)



© 2022 Caleb & Company All Rights Reserved

CALEB 갈렙앤컴퍼니

기술원 경영전략체계

기술원은 최근 전략체계를 고도화 하였으며, I+ESG 전략에 따른 경영목표/전략방향/전략과제를 제시하였으나 경영평가 지적사항 및 新정부 정책변화 등을 반영한 개선이 필요함

현재 경영전략체계(2022년)

미션	지속가능한 사회를 견인하는 환경기술 및 환경산업 혁신을 선도하고, 환경위해로부터 국민을 보호하여 모두의 삶의 질 향상에 이바지
비전	지속 가능한 사회를 위한 환경솔루션 전문기관
핵심가치	*"사람(PEOPLE) 중심의 환경산업기술원"* 안전 / 윤리 / 개방성 / 공공성 / 주도 / 참여

경영목표/전략방향/전략과제

최고기술국 대비 환경기술개발 수준 90% 달성	녹색경제 규모 50조원 달성	환경보건안전 체감만족지수 90점 달성	청렴도 1등급
환경기술혁신 기반 녹색전환 가속화(I)	**선순환 녹색경제 확대(E)**	**포용적 환경안전 인프라 구축(S)**	**국민신뢰 지속가능경영 확립(G)**
• 탄소중립 달성 환경기술 개발 선도 • 생활환경 질 개선 환경기술개발 확대 • 녹색금융·투자기반 혁신생태계 실현	• 환경산업육성 전주기 지원체계 강화 • 국민참여 녹색소비 문화 조성 • 친환경 인증제품 확산	• 선제적 환경피해 예방활동 강화 • 환경피해 적극구제 서비스 내실화 • 지속가능한 좋은 일자리 창출	• 청렴·인권 경영체계 강화 • 국민체감 사회적 가치 실현 • 혁신지향 조직역량 강화

자료원 : 한국환경산업기술원 홈페이지 및 경영공시(2022.05)

© 2022 Caleb & Company All Rights Reserved

기술원 전략체계 개편 이력

기술원은 지난 2년간 2차례 경영전략체계 롤링을 통해 ESG 경영체계 도입 및 융합형 전략과제 설정 등을 시도하였으나 변화 자체에 치중하여 ①성과관리 및 ②구성원 내재화, ③기관 Value Chain과의 정합성 측면에서 취약점이 발생하였고 일부 보완한 형태로 현재에 이르고 있음

2020년

전략방향	기술개발	산업육성	환경생활	경영
전략과제	R&D	산업지원	환경보건	경영
			친환경생활	

➢ 기술원의 전통적 주력 사업영역인 R&D와 산업지원에 전략방향을 1개씩 할당, 환경보건과 친환경생활 부문을 1개 전략과제로 할당한 것은 **당시 전략체계 구조 내에서 최선의 선택으로 판단됨**

2021년

당시 진단결과

- **사업단위별 성과관리로 기관 성과 결집 미흡**
  → 사업 연계성 확보 필요
- **사회적 활동 의지 전달 기능 부족**
  → 사회적 활동(ESG) 의지를 전략체계 내 반영

전략방향	I (그린뉴딜)	E (친환경 문화)	S (환경복지)	G (경영)
전략과제	•그린뉴딜 •녹색금융 •신규사업	•기술개발 •R&D확산	•약자중심 •약소기업지원	•국민참여 •지역참여 •홍보
	•국제협력 •네트워킹 •기술개발	•전주기지원 •금융지원	•환경안전성 •피해구제	•감사윤리 •정보공개 •안전책임경영
	•연구단지 •창업지원 •기술사업화	•친환경소비 •친환경인증 •친환경경영	•일자리창출	•스마트워크 •미래역량 •근무유연성

➢ **사업부문간 융합형 전략과제 설정**을 통해 **연계성 확보를 추구**하였으나 실제로는 연결되지 않는 여러 사업영역들의 혼재로 **전략방향 및 과제의 명확성이 크게 훼손**되었으며 **성과관리의 어려움, 구성원 이해도** 저하를 초래함

2022년(현)

당시 진단결과

- **전략과제별 방향성/사업 연계 뚜렷하지 않음**
  → 과제별 명확한 방향 설정 필요
- **전략과제별 성과지표 연결하기 어려움**
  → 성과지표 연결 가능한 전략과제 설정 필요

전략방향	I (탄소중립 혁신과제)	E (녹색경제 활성화)	S (환경복지)	G (경영)
전략과제	R&D	산업지원	환경보건	경영
	산업지원	친환경생활	일자리	

➢ ①전략방향/과제 명확성, ②사업부문간 혼재, ③성과관리 어려움 등 개선을 위해 **사업부문별 전략과제 설정으로 '20년 구조로 회귀하였음**

➢ '20년과 달리 **①I+ESG 브랜딩 및 4개/12개 전략방향/과제 유지 ②사업부문간 전략과제 균등 배분**을 통해 현재와 같은 형태가 되었음

자료원 : 각년도 기술원 경영전략 수립 보고서(2019,2020,2021)

© 2022 Caleb & Company All Rights Reserved

미션 진단 [검토의견 : 유지]

설립목적, 주요기능의 연계성, 전략체계 연계성, 이해 용이성을 기반으로 미션에 대한 적절성을 검토하였으며 현 미션을 유지하는 것이 적절한 것으로 판단됨

가치체계 진단_미션

미션 (현재)	지속가능한 사회를 견인하는 환경기술 및 환경산업 혁신을 선도하고, 환경위해로부터 국민을 보호하여 모두의 삶의 질 향상에 이바지

구분	내용의 적합성		구조의 정합성	기술의 명료성
평가항목	설립목적	주요기능	전략체계 연계성	이해도
평가내용	H	H	M	H
	1) 내용의 적합성 : 설립목적 및 기술원 주요기능을 명시하여 내용적 적합성 확보 (지속가능한 사회 견인, 환경기술 및 환경산업 혁신 선도, 국민 보호) **2) 구조의 정합성** : 기술원의 각 사업영역이 명확히 드러나 전략체계와 연계 용이 **3) 기술의 명료성** : 기술원의 설립목적이자 기술원 지향하는 역할과 목적을 명확히 제시하여 임직원의 높은 공감수준을 확보			

진단기준

- 내용의 적합성 : 경영환경 변화에 따라 요구되는 임직원의 태도/자세를 적절히 반영하고 있는가?
- 구조의 정합성 : 가치체계를 구성하는 요소 간의 역할이 명확히 정의 및 구분되어 있는가?
- 기술의 명료성 : 임직원이 인지 및 실천이 용이하도록 명확하고 간결하게 기술되어 있는가?

설립목적

- (역할) 환경기술의 개발·지원 및 보급 촉진, 환경 산업육성, 친환경생활 확산
- (가치) 국민의 환경복지 서비스 향상 및 지속가능 한 국가발전에 기여

사업범위

- 환경기술개발
- 환경산업 육성
- 친환경생활 촉진
- 환경보건안전

검토 결과

- 기술원 설립목적 및 주요사업들과 잘 연계되고 구체적으로 표현하여 이해하기 쉽다는 장점이 있음
- 감성적인 전달력은 다소 미흡
  - 예) 우리는 길을 열어 사람과 문화를 연결하고 새로운 세상을 넓혀간다 (한국도로공사 사례)
- **검토의견 : 유지**

© 2022 Caleb & Company All Rights Reserved

비전 진단 [검토의견 : 유지]

설립목적, 환경변화 반영, 미션 연계성, 이해 용이성을 기반으로 비전에 대한 적절성을 검토하였으며 내용적으로 지속적인 개선이 필요함

가치체계 진단_비전

비전 (현재)	지속 가능한 사회를 위한 환경솔루션 전문기관

구분	내용의 적합성		구조의 정합성	기술의 명료성
평가항목	설립목적	대외환경변화 반영	미션 연계성	이해도
	M	H	H	H
평가내용	**1) 내용의 적합성** : 기관의 사회적 책임 및 국민/기업/정부가 가진 환경문제 해결 기능을 적절하게 제시함. 지속가능(Sustainable)은 현재도 환경기관에 중요한 가치. 다만 '환경솔루션'은 환경관련 기관들에 공통적으로 적용될 수 있는 단어로 다소 모호해보일 수 있다는 단점 **2) 구조의 정합성** : 미션과 연계되어 있으며 환경솔루션을 부문별로 Cascading 가능 **3) 기술의 명료성** : 구조적으로 ①지속가능 + ②환경솔루션 + ③전문기관 3단어로 구성되어 명료성이 확보됨			

진단기준

- 내용의 적합성 : 경영환경 변화에 따라 요구되는 임직원의 태도/자세를 적절히 반영하고 있는가?
- 구조의 정합성 : 가치체계를 구성하는 요소 간의 역할이 명확히 정의 및 구분되어 있는가?
- 기술의 명료성 : 임직원이 인지 및 실천이 용이하도록 명확하고 간결하게 기술되어 있는가?

설립목적

- (역할) 환경기술의 개발·지원 및 보급 촉진, 환경 산업육성, 친환경생활 확산
- (가치) 국민의 환경복지 서비스 향상 및 지속가능 한 국가발전에 기여

정부정책

- 新정부 출범, 국정과제, 정책기조(공공 효율화, 자율·책임경영) 변화
- 평가방향 변화 (사회적가치 창출 → 혁신/효율화)

검토 결과

- 여러 환경변화에도 불구하고 내용적으로나 구조적으로 현재 기술원 역할과 지향점을 적절히 제시하고 있는 것으로 판단됨
- '환경솔루션'은 환경 관련 기관에 공통적으로 적용 가능하여 의미가 다소 모호해 보일 수 있다는 약점 존재
- **검토의견 : 유지**
  - '21년 하반기 수립 후 약 1년만에 교체 부담감, 1~2년 유지 후 재검토 필요

© 2022 Caleb & Company All Rights Reserved

핵심가치 진단 [검토의견 : 개선 필요]

설립목적, 환경변화 반영, 전략 연계성, 이해 용이성을 기반으로 핵심가치에 대한 적절성을 검토하였으며 新정부 출범 등 경영환경 변화를 반영하고, 6개의 핵심가치를 4개 이하로 축소하여 전달력 개선이 필요함

가치체계 진단_핵심가치

핵심가치 (현재)	사람(PEOPLE) 중심의 한국환경산업기술원 안전(Protection), 윤리(Ethics), 개방(Openness), 공공성(Publicness), 주도(Lead), 참여(Engagement)

구분	내용의 적합성		구조의 정합성	기술의 명료성
평가항목	설립목적	대외환경변화 반영	미션/비전 연계성	이해도
	M	L	M	L
평가내용	**1) 내용의 적합성** : 기술원 특성이 드러나지 않는 다소 일반적 가치로 구성, 新정부 출범 등 대외환경변화를 반영 필요(사람 중심 → 효율, 책임 등) **2) 구조의 정합성** : '사람'중심과 각 가치(안전,윤리,개방,공공성,주도,참여)와의 연계성 및 미션 및 비전과도 연계성 미흡 **3) 기술의 명료성** : 브랜딩(PEOPLE, 사람 중심) 통한 명료성 확보, 그러나 6개에 달하는 각 핵심가치들의 전달력 개선을 위해 4개 이하로 축소 필요			

진단기준

- 내용의 적합성 : 경영환경 변화에 따라 요구되는 임직원의 태도/자세를 적절히 반영하고 있는가?
- 구조의 정합성 : 가치체계를 구성하는 요소 간의 역할이 명확히 정의 및 구분되어 있는가?
- 기술의 명료성 : 임직원이 인지 및 실천이 용이하도록 명확하고 간결하게 기술되어 있는가?

설립목적

- (역할) 환경기술의 개발·지원 및 보급 촉진, 환경 산업육성, 친환경생활 확산
- (가치) 국민의 환경복지 서비스 향상 및 지속가능 한 국가발전에 기여

미션 및 비전

- (미션) 지속가능한 사회를 견인하는 환경기술 및 환경산업 혁신을 선도하고, 환경위해로부터 국민을 보호하여 모두의 삶의 질 향상에 이바지
- (비전) 지속 가능한 사회를 위한 환경솔루션 전문기관

검토 결과

- PEOPLE, '사람중심' 등 브랜딩을 통해 단순 명료하고 기억하기 쉬운 핵심가치가 설정되었으나 新정부 출범 등 환경변화 반영 및 기술원 특성(R&D, 산업, 보건 등) 반영은 다소 미흡
- 6개 → 4개 이하로 축소하여 전달력 및 내재화 용이성 확보 필요
- **검토의견 : 개선**

© 2022 Caleb & Company All Rights Reserved

경영목표 진단 [검토의견 : (일부)보완]

목표설정의 적정성, 구체성, 목표수준의 도전성을 기반으로 경영목표에 대한 적절성을 검토하였으며 현 경영목표를 유지하되 경평 지적사항 대응하여 일부 보완 필요

전략체계 진단_경영목표

경영목표	최고기술국 대비 환경기술개발 수준 90% 달성	녹색경제 규모 50조원 달성	환경보건안전 체감만족지수 90점 달성	청렴도 1등급

구분	적정성	구체성	도전성
평가항목	목표의 적정성	목표의 구체성	목표의 도전성
평가내용	M	M	H
	1) 목표의 적정성 : 新정부 출범 등 환경변화에도 불구하고 기관의 대표 성과로 설정하기에 적합하나 '환경보건안전 체감만족지수'의 경우 연도별 목표 설정 기준의 보완이 필요하여 (경평 지적사항) 유사분야 대국민서비스 만족지수 등 외부사례를 활용하여 보완 필요 **2) 목표의 구체성** : 산업육성 및 친환경생활 부문 공통 목표로 녹색경제 규모(산업육성+친환경생활) 설정되어 추후 재검토 필요 **3) 목표수준의 도전성** : 4개 지표 모두 효과지표로 전방위적 노력을 기울여야 달성 가능한 도전적 목표로 설정되어 있음		

진단기준

- 목표의 적정성: 기관 설립목적과 경영환경 변화에 따라 요구되는 경영 목표를 적절히 반영하고 있는가?
- 목표의 구체성: 구체적으로 측정 가능한 지표로 설정되어 있는가?
- 목표의 도전성: 효과지표 위주로, 달성이 쉽지 않은 도전적인 목표를 설정하였는가?

미래역할

- 미래 기술의 혁신으로 지속가능한 인류 번영
- 녹색전환 가속화로 포용적 녹색경제 구현
- 환경유해인자로부터 안전하고 건강한 사회
- ESG경영 실천으로 사람 중심 공공기관으로 도약

정부정책

- 新정부 출범, 국정과제, 정책기조(공공 효율화, 자율·책임경영) 변화
- 평가방향 변화 (사회적가치 창출→혁신/효율화)

검토 결과

- 환경보건안전 체감만족지수 관련 '21년 경영실적평가 지적사항 개선 필요
  - ('21)지적사항 : 환경피해 구제 만족도의 중장기 연도별 목표는 산술적인 계산이므로 **목표 설정의 적정성 강화**가 요구
- 두 사업부문의 공통 목표로 설정된 '녹색경제규모'의 경우 추후 재검토 필요
- 기술원 미래역할에 부합하는 도전적인 목표가 설정된 것으로 판단됨

- **검토의견 : 보완**

© 2022 Caleb & Company All Rights Reserved

경영목표-전략방향-전략과제 연계성 분석

현 전략체계 진단 결과 경영목표와 전략방향, 전략과제간 상하위 연계성을 고려하여 설정되어 있으며 전략방향 I, II의 경우 사업영역이 다른 두 전략과제를 포괄할 수 있도록 재설정이 필요함

경영목표-전략방향-전략과제 간 연관성

1 경영목표		2 전략방향		사업부문	3 전략과제
최고기술국 대비 환경기술개발 수준 90% 달성	• 경영목표와 전략방향 간의 연계성이 확보되어 있음	I. 환경기술혁신 기반 녹색전환 가속화	전략방향 I, II의 경우 성격이 다른 두 사업(R&D/산업, 산업/친환경)이 하나의 전략방향에 연결되어 있어 각 사업별 전략과제를 포괄할 수 있는 전략방향 설정 필요	R&D	탄소중립 달성 환경기술개발 선도
				R&D	생활환경 질 개선 환경기술개발 확대
녹색경제 규모 50조원 달성		II. 선순환 녹색경제 확대		산업지원	녹색금·융투자기반 혁신생태계 실현
				산업지원	환경산업육성 전주기 지원체계 강화
				친환경생활	국민참여 녹색소비 문화 조성
				친환경생활	친환경 인증제품 확산
환경보건안전 체감만족지수 90점 달성		III. 포용적 환경안전 인프라 구축		환경보건	선제적 환경피해 예방활동 강화
				환경보건	환경피해 적극구제 서비스 내실화
				환경보건	지속가능한 좋은 일자리 창출
청렴도 1급		IV. 국민신뢰 지속가능경영 확립		경영	청·렴인권 경영체계 강화
				경영	국민체감 사회적 가치 실현
				경영	혁신지향 조직역량 강화

© 2022 Caleb & Company All Rights Reserved

CALEB 갈렙앤컴퍼니

기술원 가치사슬(Value Chain)

기술원의 사업구조는 환경 산업에 대한 정책지원 및 기술개발, 산업육성, 안전관리 및 지원활동으로 이루어져 있으며 실질적 협업 · 연계를 통한 시너지 창출이 가능하도록 가치-전략-조직-성과(운영) 연계 필요



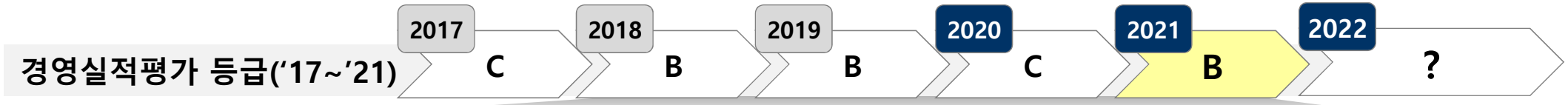
Key Findings

- 기술원의 각 사업을 Value Chain 형태로 구조화시 환경기술/산업에 대한 **정책지원**(**친환경생활촉진** 포함) →**R&D**(기후탄소, 물관리, 생태·보건)→**산업육성**→**보건(안전)관리**로 표현할 수 있음
  - 그러나 현재는 각 사업의 기반/성과가 전·후방 사업에 영향을 미치지 않고 독립적으로 운영되며 2개 기관 통합('09년) 14년차에도 여전히 사업간 협업·연계를 통한 시너지 창출은 미흡한 것으로 판단됨
  - 환경기술/산업 공공기관으로써 **정책지원→기술개발→산업진흥/촉진→안전관리**로 이루어지는 **선순환 구조로의 개선** 필요

© 2022 Caleb & Company All Rights Reserved

2021년 경영실적평가 주요 지적사항

21년 경영평가의 경우 전년도 보다 개선된 성과를 보여주었으나 지표별로 개선 사항이 많이 존재하므로, 개선을 위한 활동과 로드맵 수립이 필요함



경영관리

1. 경영전략 및 리더십
- ESG 지수의 상대비교 가능하도록 개선 필요
- 환경피해 구제 만족도 적정성 강화 필요
- '국민체감도' 지표 개선 필요(변별력 등)
- **경영개선 방향/과제 기존과 차별성 확보 필요**
- 임대료 감면기업 수: 지속성 도전성 개선 필요

2. 사회적 가치 구현
- **일자리, 고용의 질 개선 추진체계 제시 필요**
- 정규직 전환직원 만족도 개선 필요
- 장노년층을 위한 성과 필요(청년에 편중)
- '일자리 생태계 강화' 성과지표 대표성, 측정 가능한 지표로 개선 필요, 종합청렴도 개선

3. 조직·인사·재무관리
- 구성원의 수용도를 반영하여 **조직체계와 인력 운용의 적절성 제고 필요**

4. 보수 및 복리후생관리
- 신속한 **직무중심 보수체계로 전환 노력 필요**

5. 혁신과 소통
- 혁신계획과 전략 수립 체계를 정교하게 관리 필요(도출 과정 구체적 제시 필요)

주요사업

1.환경R&D 지원
- SWOT 분석에서 국민 등 이해관계자의 의견 수렴 및 반영 시 체계적인 프로세스를 구축하는 방안 모색 필요, **중장기 추진 로드맵의 사업 추진 전략 재수립 시 전년도 대상사업과의 연계성 확보**
- 비용 효율성 분석 실시하여 경제적·환경적 효과 제시하는 방안 모색 필요
- 국민 삶의 질 개선의 성과를 측정할 수 있는 지표를 개발
- **당해연도 자체평가를 통해 ESG 가치의 환류계획을 제시하는 방안 모색 필요**

2. 환경산업 혁신성장 지원
- **향후 산출(output) 및 결과(outcome)지표의 개발**
- 실질적인 경쟁력을 갖출 수 있도록 기관의 폭넓은 지원이 필요, 조직의 역량이 분산되지 않도록 유의

3. 지속적인 소비/생산 확산
- 2.4%에 불과하여 기관의 대표성 있는 주요사업으로 선정하기 위해 예산의 비중 제고 노력
- **제도적 기반을 보다 구체화하는 노력이 병행**

4. 환경피해로 부터 안심사회 구현
- 어린이 건강에 미치는 환경 유해인자가 많으므로 향후 체계적으로 분류하고 사업을 고도화하여 수행
- 표시광고 등을 위반한 제품들에 대해 기업의 자율적 개선을 유도하여 행정조치를 줄였는데 해당 사안이 **기업의 일시적인 개선인지에 대해 지속적인 모니터링이 필요**
- 환경피해 적극구제사업의 예산이 줄어듦에 따라 효율적 예산관리 및 조직·운영의 개선요인을 분석하여 **피해구제 제고에 노력**

5. 주요사업 계량지표 적정성 및 도전성
- 실적 추이를 검토하여 **목표부여 평가방식을 상향하여 도전적으로 할 필요가 있을 것임** 등

자료원 : 2020년도 공공기관 경영실적 평가결과 및 후속조치('21. 06), 기획재정부, 2020년도 공공기관 경영실적 평가보고서('21.10), 한국환경산업기술원

© 2022 Caleb & Company All Rights Reserved

이해관계자/벤치마킹 분석

1. 임직원 FGI 인터뷰
2. 임직원 설문조사
3. 벤치마킹_가치/전략체계

임직원 FGI 인터뷰 결과(1/2)

구분	주요 내용	과업 추진시 반영사항
주목할 외부환경 변화	• **탄소중립과 순환사회 정책적 변화**에 주목해야 하며 우리나라 기업들도 선택과 집중을 해야 하는 상황임 • 새 정부의 원전 관련 에너지 정책 변화 등 향후 발전 방향에 따라 관련 업무가 많이 변할 수 있어 주목할 필요 • 청와대 업무 보고 자료에 '공공기관 혁신'이라는 언급이 있어 **효율화, 기능조정을 통해 산업기술에 집중**해야 함 • **ESG 경영이 강조**되고 있고, 더욱 효율적으로 일하기 위한 ESG경영 가이드와 관련 업무 강화가 필요함 • 국제외교관계의 경직 등으로 **환경분야에 필요한 소부장 기업 지원 등 자원확보** 중요(중국산 요소수 사태 등)	• 新정부 정책방향 및 120대 국정과제, 공공기관 혁신 가이드라인에 따른 효율화·기능조정 과제 경영전략에 반영 • R&D 현장 활용(산업기술) 강화 전략과제 반영 • 환경기업 ESG 경영 지원 전략과제 반영 • 기술원 ESG 경영성과 관리를 위한 지수(Index) 개선 추진
가치체계	• 미션의 경우 **기술원의 업무를 잘 표현**하고 있으나, 정부정책에 맞추어 표현을 재 검토하는 것은 필요해 보임 • 환경산업을 바탕으로 하고 있으나, 기술, 산업, 생활, 보건 등이 복잡하고 **' 환경솔루션 ' 이 모호한 측면**이 있음. 보다 직관적이고 우리의 목표를 잘 설명할 수 있는 워딩이 필요함. 또한 **해석을 명확**하게 하는 것이 중요해 보임 • 핵심가치의 경우 **안전이나 윤리경영에 대한 내용, 업체와의 상생이나 동반성장**에 관한 내용 필요, PEOPLE 삭제 필요 • 경영목표는 대체로 도전적으로 느껴지나 **녹색산업 범위 명확화, 체감만족지수 모호성/객관성은 개선** 필요	• 미션 및 비전 진단을 통해 개선 필요성을 검토하였으나 유지 • 환경보건안전 체감만족지수 모호성/객관성 개선 추진 (연도별 목표산정 산식 변경)
전략체계	• 전략방향/과제에서 우리 부서 업무가 **어디에 해당되는지 모호한 부분이 있고, 과제 연계가 잘 되도록 수정 필요함.** 필요하다면 이전처럼 처 단위로 경영목표-전략방향-과제를 명확히 맞춰서 배치하는 것에 대한 검토 필요 • 현재의 과제는 융합적 형태로 되어있어서 업무 떠넘기기 현상이 발생하기도 하며, 향후 **전략과제 명확성 제고** 필요 • 산업처와 기술처의 예산이 크고 일 비중이 높음에도 전략과제에 잘 반영되지 않아 개선이 필요함, 균형 잡히지 않음 • 어렵지만 **미션/비전부터 핵심가치 전략방향 전략과제까지 잘 연계**되어야 함	• 전략과제 명칭을 간명화하고, 과제별 사업영역 구분 명확성 개선 • 기술처/산업처 중요성을 감안하여 과제 비중 조정 • 가치체계 및 전략체계 연계 개선

자료원: 내부 인터뷰(7/13~7/14)

© 2022 Caleb & Company All Rights Reserved

임직원 FGI 인터뷰 결과(2/2)

구분	주요 내용	과업 추진시 반영사항
사업구조	• 처 간의 **이질적 업무로 전문성 확보 어려움**. R&D 실무보다 행정업무 위주라 전문성, 목표의식, 동기부여가 떨어짐 • R&D가 기반이 되는 기관이며, 현재 사람은 적고 업무는 많은 R&D 기획과 기술 이전을 강화할 필요가 있음 • 산업진흥은 소극적이며 한계가 있으나, **환경경영측면에서의 경쟁력을 가질 수 있도록 적극적 사업** 전개 필요 • 해외사업의 경우 코트라가 있는데 왜 필요한지 지적 받지만 코트라의 환경분야는 비중이 작고 기술원 사업임 • **환경기술산업 혁신 플랫폼'(22~24년까지 3년간)이 개발 중**이며 사업적 중복 방지, 프로세스 효율화가 필요해 보임 • 기술원 수익사업에 대한 검토 필요(인력의 전문화는 전제되어야 함), **주요 처나 사업간 연계 강화** 필요	• R&D 현장 활용(기술 이전, 사업화) 전략과제 및 중장기 로드맵에 반영 • 환경기업의 ESG경영 컨설팅 등 등 환경경영 지원 강화 부분 중장기 전략에 반영 • 환경보건안전 체감만족지수 모호성/객관성 개선 추진 (연도별 목표산정 산식 변경)
개선 필요사항	• **전반전으로 인력 부족에** 시달리고 있어 시급한 개선 필요(연구지원 인력 확충, 기업지원 인력 등) • 중장기적으로 전문성 강화를 위해 **Two-Track Career Path 고민 필요**(연구 중심 커리어, 기업지원 중심 커리어 등) • 인력운영을 효율적으로 해야 할 필요가 있으며, 직무급으로 업무 난이도에 따라 보상을 달리하는 방안 검토 필요 • 신분상 연구원이나 행정 업무가 많아 **전문성을 키우기 위한 다양한 조치가 필요함**(역할 재정립, 행정 강화 등)	• 전략과제 및 중장기 로드맵에 추진과제로 반영(보수체계 개편, 인사제도 개선, 직무능력 제고, 조직 활성화, 디지털기반 업무혁신 등)

자료원: 내부 인터뷰(7/13~7/14)

© 2022 Caleb & Company All Rights Reserved

KEITI

임직원 설문조사 결과

설문응답 결과를 분석한 결과 기술원의 전략 실행력은 글로벌 선진기업의 85.5% 수준으로 조사되었으며, 향후 인력 운영, 세대/직급 간의 소통 등 조직문화, 조직 운영 등이 우선 개선되어야 할 것으로 판단됨

구분	주요 내용	참고
전략 실행력	• 기술원의 전략 실행력 진단 결과 전반적으로 **글로벌 선진기업의 85.5% 수준으로 진단되었음** • 상대적으로 차이가 많이 나는 부분은 **비전·전략, 리더십이고, 업무 프로세스, 제도운영 등으로 조사**되었으며, 향후 전략 실행력 제고를 위한 지속적인 노력이 필요함	
가치체계 전반	• 기술원의 가치체계 즉 설립 목적, 미션, 비전, 핵심가치, 경영목표의 적절성에 대해서 긍정적인 답변 높음 • **단 부정적 응답 비율의 평균 보다 비전과 핵심가치에 대한 부정적 응답 비율이 더 높게 나타나고 있음** • 경영환경의 변화와 CEO의 교체 등의 시기를 고려할 때 비전과 핵심가치의 개선이 필요한 것으로 판단됨	
비전/핵심가치 키워드 조사	• 비전 키워드 선호도 조사 결과 **상위 10위로는 탄소중립, (친)환경, 녹색, 기술, 미래, 솔루션, 산업 글로벌 등으로 조사**되었음 • 핵심가치 키워드 선호도 조사 결과 상위 10위로는 **전문성, 공공성, 혁신, 책임, 상생, 공정, 사회공헌, 소통, 안전, 고객만족 등**으로 조사되었음	
전략체계 및 정체성	• 기술원의 전략방향과 과제 등 전략 체계에 대한 긍정적 응답이 71.7%에 이르고 있음 • **기술원의 정체성은 R&D 지원, 환경산업 육성, 친환경 생활 확산, 피해구제 등 복합적이며**, 이에 따라 향후 집중해야 할 분야도 환경 R&D 지원, 환경산업 육성, 친환경 생활 확산 등이 우선적으로 나타나고 있음	
향후 개선해야 할 분야	• 향후 기술원이 개선해야 할 분야로는 **인력운영적 문제(인력배치, 인사제도, 평가제도 등)기 가장 크게 나타나고 있으며**, 이어 세대간 갈등과 직급간 갈등에 의한 경직된 조직문화, 조직운영적 문제, 기술원의 정체성과 비전 및 전략 연계성 개선 등으로 나타나고 있음	

© 2022 Caleb & Company All Rights Reserved

KEITI

벤치마킹 결과(요약)

한국수자원공사, 해양환경공단 등 환경부문 우수기관 및 경영실적평가에서 우수한 평가를 받은 주요 공공기관들은 미션과 비전에서부터 조직구성, 전략과제까지의 연계성을 고려하여 전략체계를 구성함

한국수자원공사	• 미션에서 강조한 '미래', '행복'과 비전의 '세계 최고의 종합 플랫폼'을 바탕으로 구체적이고 계량적인 경영목표가 설정됨 • 기관의 조직 구성(수자원 환경, 수도, 그린인프라 등 5개 부문)과 전략방향(4개)의 연결고리가 명확히 식별되지 않음 • **수치화 된 경영목표에 맞는 전략방향이 설정**되었고, **구체적인 실행 플랜을 담은 전략과제**들로 뒷받침하고 있음
해양환경공단	• 미션과 비전에서 언급한 '깨끗', '안전', '풍요로운' 등과 매치되며, 5년 간격으로 증진되는 계량적인 경영목표를 세움 • **각 본부의 기능에 맞게** '건강한 해양생태계 보전', '안전한 해양환경' 등 **직관적인 전략방향**을 제시하고 있음 • 세부적이고 수치화 된 경영목표와는 다른 '통합 solution' 등 포괄적인 표현이 전략과제에 자주 등장함
대한무역투자진흥공사	• **미션, 비전, 경영목표에 '글로벌 비즈니스'라는 키워드를 언급하며 정체성을 잘 표현**했으나 비계량 목표를 사용함 • 전략방향과 각 조직의 기능을 매치할 수는 있으나, '중소중견기업'이라는 단어를 제외하면 뚜렷하게 식별하기 어려움 • 비계량적인 경영목표와 전략방향에 반해 '대·면비대면 결합사업', 개발협·력정부간 수출계약' 등 구체적 과제를 제시함
한국국제협력단	• '글로벌', '개발협력' 등 키워드를 미션, 비전, 경영목표에 잘 녹여냈고 구체적인 계량 목표를 설정하여 강조함 • **각 본부와 연결되는 전략방향이 쉽게 식별**되나 '달성 촉진', '파트너십 선도', '생태계활성화' 등 모호한 표현이 사용됨 • **경영목표와 전략방향이 일관성**이 있고, '경쟁력 있는 해외봉사단 및 개발협력인재양성' 등 **구체적 과제를 제시**함
한국연구재단	• 미션과 비전에서 '연구'와 '지원'이라는 단어를 반복하여 사용했고, 기관의 정체성이 목표에 잘 드러나 있음 • 5개의 본부와 연계되는 5개의 전략방향을 설정하였고 '학·술연구 플랫폼', 'R&D 시스템' 등을 내세우고 있음 • 전략방향에 상응하는 총 20개의 전략과제를 제시하고 있고 **'연구자 중심 기초연구' 등 구체적인 표현**을 사용함
기타 기관	• 한국동서발전: **미션, 비전, 전략과제를 간단명료하게 설정**하였고 **경영목표로 구체적 비중 %, 매출액, 용량 등을 설정**함 • 국민건강보험공단: '보건', '건강', '행복'을 강조한 **미션과 비전을 설정**했고 '보험 보장성' 등 **전략목표와 과제에 연계**됨 • 신용보증기금: 기관 정체성에 맞는 '도전', '성장', '혁신'을 전략체계에 연계하였고 구체적 보증금액, 기여도를 목표함

© 2022 Caleb & Company All Rights Reserved

KEITI

벤치마킹 내용

경영평가 우수 공공기관, 환경부 산하 공공기관, 해외 유사기관 등 20개 기관 대상으로 가치체계 및 전략체계 벤치마킹을 수행하였음

비전 문구

한국수자원공사	세계 최고의 물 종합 플랫폼 기업	한국동서발전	친환경 에너지전환 선도기업
한국환경공단	자연과 사람의 지속가능한 미래를 지키는 K-eco	한국도로공사	안전하고 편리한 미래교통 플랫폼기업
국립공원공단	국립공원의 미래가치를 창출하는 자연생태계 보전 선도기관	국민건강보험공단	평생건강·국민행복·글로벌 건강보장 리더
환경보전협회	사람과 자연이 만족할 환경 서비스를 제공하는 전문 환경기관	신용보증기금	기업의 도전과 성장에 힘이 되는 동반자
국립생태원	생태연구의 리더, 생태가치 확산을 주도하는 생태전문기관	한국국제협력단	글로벌 가치를 실현하고 상생의 국익을 창출하는 선도적 글로벌 개발협력기관
해양환경공단	해양의 보전과 이용을 선도하는 해양환경 국민 플랫폼 기관	한국연구재단	학술·연구의 건강한 생태계를 조성하는 연구지원 글로벌 리더
IPE[1](중국)	깨끗한 물과 푸른 하늘을 복원하고, 지구를 보호한다	한국자산관리공사	국민에 안정을, 기업에 활력을, 국가자산에 가치를 더하는 리딩플랫폼
EPA[2](미국)	깨끗하고 건강한 환경보전 촉진으로 지속가능한 사회와 경제를 지원한다	주택금융공사	국민의 주거행복을 책임지는 지속가능 주택금융의 선도기관
EA[3](영국)	국민과 생태계에 더 좋은 환경을 만들고 지속가능한 발전을 지원한다	한국남부발전	디지털 혁신으로 친환경 에너지를 선도하는 국민기업

핵심가치

한국수자원공사	포용 / 안전 / 신뢰 / 도전	한국동서발전	안전우선 / 녹색전환 / 상생협력 / 청렴공정
한국환경공단	안전 / 전문성 / 소통 / 공정	한국도로공사	안전 / 혁신 / 공감 / 신뢰
국립공원공단	생태건강 / 전문관리 / 안전중심 / 신뢰존중	국민건강보험공단	희망·행복 / 소통·화합 / 변화·도전 / 창의·전문성 / 청렴·윤리
환경보전협회	전문성 / 열정 / 소통 / 협력	신용보증기금	고객 / 혁신 / 열정 / 상생
국립생태원	생태중심 / 전문성 / 포용성 / 안전·행복	한국국제협력단	사람 / 평화 / 번영 / 환경 / 파트너십
해양환경공단	전문역량 / 안전우선 / 열린혁신 / 협력성장	한국연구재단	창의성 / 개방성 / 책무성 / 탁월성
IPE[1](중국)	보전 / 혁신 / 열정 / 인내 / 학습	한국자산관리공사	포용 / 안전 / 혁신 / 청렴
EPA[2](미국)	탁월성 / 지역사회 / 워라밸 / 보전 / 자율책임 / 존중	주택금융공사	공익성 / 전문성 / 신뢰
EA[3](영국)	협업 / 회복탄력성 / 보호 / 효율	한국남부발전	도약 / 혁신 / 사람 / 개방

(중장기)경영목표

환경 관련 공공기관 경영목표

한국수자원공사	수질목표 Ib 등급 100% 달성 국민기대 수질달성률 99%	스마트 인프라(SWM) 100% 구축 물산업 (예비) 유니콘 5개 육성	중대재해 ZERO 청렴도 우수등급 달성	신뢰경영지수 85점 달성
한국환경공단	중대사고 Zero 달성·유지	사업장 대기오염배출 30만톤 이하 억제	세계 최고수준 스마트 수질관리 순환이용률 80% 달성	공공기관 청렴도 1등급 달성
국립공원공단	생태계건강성지수 1등급 달성	안전사고 발생건수 0.4명(10만명당) 이하 유지 국립공원 탄소흡수원(훼손지 복원) 연간 200,000㎡ 신규 확대		사회적가치지수 S등급 달성
해양환경공단	1등급 해역 비율 73%	통합 해상 방제능력 20,250kL	미래성장 매출액 비중 60%	중대재해 ZERO
한국수자원조사기술원	수문조사 지점 확대(130개소)	수문조사 첨단기술 개발·활용 강화(60%) 수자원조사 정보 제공 다양화(37개)		기관 국민만족도 우수등급 달성

전략체계(전략방향-전략과제)



© 2022 Caleb & Company All Rights Reserved

CALEB 갈렙앤컴퍼니

SWOT 요인 종합

대내외 경영환경 분석 및 이해관계자/벤치마킹 분석을 통해 식별한 기술원의 SWOT 요인 분석 결과는 아래와 같음

STRENGTH | 강점	WEAKNESS | 약점
Pf (S1)종합 환경기술 R&D 역량 및 성과 보유 R (S2)환경산업 성장단계별 지원 기능과 노하우 보유 Pf (S3)인증제도 운영으로 친환경 제품 보급 및 확산에 기여 R (S4)환경보건 피해구제서비스·안전관리 역량 보유 P (S5)환경산업 종합지원 기능 보유	Pf (W1)환경기술 R&D 성과의 사업화·실용화 미흡 Pf (W2)녹색금융·투자 및 수출지원 성과 확대 미흡 P (W3)국가R&D 및 대행사업 중심 사업구조 S (W4)사업간 연계 부족으로 시너지 창출 미흡 R (W5)기관 통합/순환보직 등 인력 전문성 함양 한계 P (W6)경평-전략-성과(부서/개인) 연계 부족
OPPORTUNITY | 기회	**THREAT | 위협**
Pi (O1)탄소중립/기후변화 등 환경 사회적 관심 증대 Pi (O2)기후변화 대응, 표준화 등 글로벌 협력체계 강화 Pi (O3)(新정부) 통제·규제 중심에서 완화·시장질서 강조 Pi (O4) COVID-19 이후 대응에서 예방·관리 중심 전환 T (O5) 디지털 기술 활용한 조직운영 혁신 필요성 증대	E (T1)COVID-19, 전쟁 등 글로벌 경기침체 지속 E (T2)국내 환경기업 글로벌 경쟁력 확보 취약 T (T3)최고기술국 대비 대기/생태 등 환경기술 격차 Pi (T4)정부 R&D 투자 관리·감독 강화로 업무 증가 S (T5)ESG 경영 내재화 및 성과 창출 요구 확대 Pi (T6)정부의 공공부문 효율화 정책 강화 Pi (T7)환경기술/산업/보건(안전) 유사기관 경쟁 지속

S W O T

내부 환경변화 ↔

외부 환경변화 ↔

© 2022 Caleb & Company All Rights Reserved

II. 중장기 경영전략 수립

경영전략체계 진단결과(요약)

가치/전략체계 진단 결과 미션과 비전은 기술원 설립목적과 미래 방향성이 충분히 반영되어 유지하고, 핵심가치와 전략체계는 新정부 출범 및 기관장 교체 등 경영환경 변화를 반영하여 개선이 필요함

현재 경영전략체계(2022년)

미션	지속가능한 사회를 견인하는 환경기술 및 환경산업 혁신을 선도하고, 환경위해로부터 국민을 보호하여 모두의 삶의 질 향상에 이바지
비전	지속 가능한 사회를 위한 환경솔루션 전문기관
핵심가치	*"사람(PEOPLE) 중심의 환경산업기술원"* 안전 / 윤리 / 개방성 / 공공성 / 주도 / 참여

경영목표/전략방향/전략과제

최고기술국 대비 환경기술개발 수준 90% 달성	녹색경제 규모 50조원 달성	환경보건안전 체감만족지수 90점 달성	청렴도 1등급
환경기술혁신 기반 녹색전환 가속화(I)	**선순환 녹색경제 확대(E)**	**포용적 환경안전 인프라 구축(S)**	**국민신뢰 지속가능경영 확립(G)**
• 탄소중립 달성 환경기술 개발 선도 • 생활환경 질 개선 환경기술개발 확대 • 녹색금융·투자기반 혁신생태계 실현	• 환경산업육성 전주기 지원체계 강화 • 국민참여 녹색소비 문화 조성 • 친환경 인증제품 확산	• 선제적 환경피해 예방활동 강화 • 환경피해 적극구제 서비스 내실화 • 지속가능한 좋은 일자리 창출	• 청렴·인권 경영체계 강화 • 국민체감 사회적 가치 실현 • 혁신지향 조직역량 강화

진단결과(요약)

가치체계	미션	[유지]
	비전	[유지] 의미 확장, 내재화 집중 필요
	핵심가치	[개선 필요] 新정부 정책, 미션/비전 연계 등
전략체계	경영목표	[유지(일부 보완)] 전체 목표 유지, 객관성 확보 위한 일부 보완
	전략방향	[개선 필요] 新정부 정책방향(민간주도, 공공혁신, 국민안심 등) 반영 및 사업이 명확하게 드러나도록 간명화 필요
	전략과제	

자료원 : 한국환경산업기술원 홈페이지 및 경영공시(2022.05)

© 2022 Caleb & Company All Rights Reserved

CALEB 갈렙앤컴퍼니

가치체계 개선

비전 개선_의미 확장, 구체화

비전 문구는 현행 문구를 유지하며 ‘지속가능한 사회’ 및 ‘환경솔루션’에 대한 의미를 보다 확장하고 구체화하였음

	지속가능한 사회	를 위한	환경솔루션	전문기관
기존 의미	녹색전환을 선도하여 지속가능한 사회 구현		다양한 환경현안에 대한 해결책 제시	환경R&D 및 녹색경제를 선도하는 글로벌 수준의 전문역량 보유
의미 확장	1. 탄소중립 및 녹색전환 선도를 통한 지속가능한 사회 실현 **2. 효율화 등 자율·책임 경영 확립을 통한 지속가능성 개선**		1. 다양한 환경현안에 대한 해결책 제시 **2. 환경현안을 넘어 미래환경 문제해결 방안 제시**	환경R&D 및 녹색경제를 선도하는 글로벌 수준의 전문역량 보유 **(유지)**

© 2022 Caleb & Company All Rights Reserved

핵심가치 개선_6개→4개, PLUS+

핵심가치는 전략워크숍 설문을 통해 63%를 득표한 1안이 선정되었으며 내재화를 위해 키워드 브랜딩과 더불어 공공 · 효율의 균형 등의 가치를 강조하여 기존 6개 가치에서 4대 新핵심가치로 정립

KEITI PLUS+
'환경에 [가치]를 더하다'

효율추구 혁신주도 국민공감 지속가능
Productivity · Lead · User friendly · Sustainability

기존 핵심가치		新 핵심가치	
안전(Protection)	통합	효율추구 Productivity	• 자원(시간, 예산) 효율적 사용, 성과 적극 창출 • 이해관계자 네트워크 활성화로 경영·사업 시너지
윤리(Ethics)	통합	혁신주도 Lead	• 환경분야에서 주도적·책임의식 있는 역할 수행 • 전문성 보유, 끊임없는 창의·도전정신으로 혁신 실행
개방성(Openness)	확대	국민공감 User Friendly	• 국민(고객, 최종수요자) 중심 업무 추진 • 국민 소통·의견수렴 활성화
공공성(Publicness)	유지	지속가능 Sustainability	• 윤리·청렴·공공성 중시, 지속적 성과 창출 • 환경보전 및 균형 있는 생활 추구(양성평등, 일·가정 양립 등)
주도(Lead)	확대		
참여(Engagement)	확대		

구분	핵심가치(안)	변경취지
2안	떠오르는 KEITI, R.I.S.E.	• 책임(R), 혁신(I), 지속가능(S), 공정(E) • 핵심가치 기반 '도약' 의미 내포
3안	깨끗한 환경을 지키다, P.U.R.E	• 생산효율(P), 최상선도(U), 책임신뢰(R), 환경전문(E) • 환경을 지킨다는 기본 정체성 강조
4안	공정·책임, 국민·안전, 도전·혁신	• 기존 핵심가치와 새정부 정책기조와 연계하여 직관적 파악할 수 있도록 변경

총 투표수: 38표
(전사 전략워크숍 참석자)
- **1안: 24(63.2%) - 채택**
- 2안: 9(23.7%)
- 3안: 4(10.5%)
- 4안: 1(2.6%)

© 2022 Caleb & Company All Rights Reserved

핵심가치별 행동규범 도출

주관부서 및 외부 전문가 평가를 취합, 20개 행동규범 Pool에서 70% 이상 득표한 12개 행동규범을 확정하였으며 기존 24개 행동규범에서 간략화되어 내재화 및 구성원의 실천력 제고가 기대됨

핵심가치	키워드	행동규범
효율추구 (Productivity)	생산성	모든 업무에 있어 시간과 예산 등 투입자원을 절약하여 추진하여야 한다.
	실용성	실질적인 환경현안을 해결하고 환경산업이 성장할 수 있는 성과를 창출하여야 한다.
	네트워크	이해관계자와의 적극적 네트워크 활성화, 협력을 통해 경영 및 사업 시너지 효과를 창출해야 한다.
혁신주도 (Lead)	전문성	전문가로서의 책임감을 갖고 전문역량 확보를 지속 추구하여 연구자와 기업·국민을 선도하여야 한다.
	창의성	기존의 절차와 방식을 답습하지 않고 적극적으로 기술혁신, 산업혁신, 규제혁신 등을 선도하여야 한다.
	도전성	모든 업무에 있어 이해관계자의 만족수준을 상회하는 도전적 목표를 설정하고 이를 달성하도록 노력하여야 한다.
국민공감 (User friendly)	국민체감	국민이 체감할 수 있는 과제를 적극 발굴하고 실행하여야 한다.
	국민소통	국민과 이해관계자와의 소통 확대를 통해 국민의 의견을 적극 수렴하여야 한다.
	지역사회	지역주민과 지역사회를 위한 적극적인 지원과 소통을 통해 지역상생 및 경제발전에 기여하여야 한다.
지속가능 (Sustainability)	공정·청렴	국민과 이해관계자에게 공정한 기회를 제공하고, 모든업무에 있어 법규와 절차를 준수함으로써 청렴하게 업무를 수행해야 한다.
	미래환경	미래세대가 누릴 수 있도록 지구 환경을 보전하고 환경과 사회가 조화를 이루며 발전할 수 있는 지속가능한 성과를 창출하여야 한다.
	균형생활	환경문제를 넘어 세대, 성별, 일·삶, 지역, 국가 등 모든 영역에서 균형있는 발전과 생활을 추구하여야 한다.

© 2022 Caleb & Company All Rights Reserved

중장기 경영목표 : 일부 보완

2030년 중장기 경영목표는 기존 목표를 유지하되 ’ 21년도 경영실적평가 개선요구사항을 반영, 환경보건안전 체감만족지수 목표 설정 근거를 보완하였음

(최고기술국 대비)
환경기술개발 수준
90% 달성

- 최고국(미국 등) 환경 분야 기술 수준 대비 우리나라 환경 분야 기술 수준
  - 기술수준평가보고서(과학기술정보통신부, KISTEP) 자료를 근거로 활용
- ’21년 기준 최고 환경기술국(미국) 대비 한국은 81.1% 수준
- ’12년(77.2%)부터 ’21년까지 10년간 3.9%p 상승으로 ’30년까지 8.9%p 상승은 도전적 목표 설정

녹색경제 규모
50조원 달성

- 21년도 목표 기준 환경산업 매출실적과 녹색제품 매출액 규모 증가량의 합
- ’21년 목표 대비 매년 20% 상향 시, ’30년도에 50조 달성으로 도전적 설정
  - 과거 2개년 환경기업 매출액 성장률(18%/년)에 도전적 목표설정을 위한 보정(+2%p)으로 연 20% 상향 설정
- ’21년 8.7조 → ’24년 15.6조 → ’27년 27.9조 → ’30년 50조

보완

환경보건안전
체감만족지수
90점 달성

- 환경보건안전 5개 사업의 만족도 점수 평균값 (가습기살균제/환경오염/석면피해 구제, 생활화학제품 신고, 어린이 활동공간 환경 안심 인증)
- ’21년도 경영실적평가 개선요구사항을 반영한 목표 산정 근거 보완
  - 전년 대비 개선도를 반영한 목표 설정 산식 변경 : 목표 = 전년도 실적+(100-전년도실적)*10%
- ’21년 77점 → ’24년 83.2점 → ’27년 87.7점 → ’30년 90점

청렴도
1등급

- 국민권익위 시행 공공기관 청렴도 평가 등급 측정
- 최근 5개년 종합청렴도 결과 3등급 미만으로 ’30년까지 1등급 달성 도전적 목표 설정
  - (’17) 4등급 → (’18) 4등급 → (’19) 3등급 → (’20) 3등급 → (’21) 4등급
- 청렴한 기관으로 거듭나겠다는 대한 ’의지’ 내포 및 ’선언적’ 의미로 설정

© 2022 Caleb & Company All Rights Reserved

중장기 전략체계 개선

SWOT 분석을 통한 전략과제 도출(요약)

내부역량 / 외부환경	강점(Strength)	약점(Weakness)
	• (S1)종합 환경기술 R&D 역량 및 성과 보유 • (S2)환경산업 성장단계별 지원 기능과 노하우 보유 • (S3)인증제도 운영으로 친환경 제품 보급 및 확산에 기여 • (S4)환경보건 피해구제서비스·안전관리 역량 보유 • (S5)환경산업 종합지원 기능 보유	• (W1)환경기술 R&D 성과의 사업화·실용화 미흡 • (W2)녹색금융·투자 및 수출지원 성과 확대 미흡 • (W3)국가R&D 및 대행사업 중심 사업구조 • (W4)사업간 연계 부족으로 시너지 창출 미흡 • (W5)기관 통합/순환보직 등 인력 전문성 함양 한계 • (W6)경평-전략-성과(부서/개인) 연계 부족
기회 (Opportunity) • (O1)탄소중립/기후변화 등 환경 사회적 관심 증대 • (O2)기후변화 대응, 표준화 등 글로벌 협력체계 강화 • (O3)(新정부) 통제·규제 중심에서 완화·시장질서 강조 • (O4) COVID-19 이후 대응에서 예방·관리 중심 전환 • (O5) 디지털 기술 활용한 조직운영 혁신 필요성 증대	**SO전략** ✓ **기후위기 대응 환경기술개발 촉진** (S1/S5-O1/O5) ✓ **녹색제품 시장 확대/친환경 생활문화** (S2/S3/S5-O1/O5) ✓ **생활환경 개선 환경기술개발 확대** (S1/S5-O1/O2/O5)	**WO전략** ✓ **R&D 현장 활용 향상 및 성과 확산** (W1~W5-O1/O2/O3) ✓ **환경피해 적극구제 서비스 내실화** (W1/W6-O4/O5) ✓ **선제적 환경피해예방 활동 강화** (W3-O4/O5)
위협 (Threat) • (T1)COVID-19, 전쟁 등 글로벌 경기침체 지속 • (T2)국내 환경기업 글로벌 경쟁력 확보 취약 • (T3)최고기술국 대비 대기/생태 등 환경기술 격차 • (T4)정부 R&D 투자 관리·감독 강화로 업무 증가 • (T5)ESG 경영 내재화 및 성과 창출 요구 확대 • (T6)정부의 공공부문 효율화 정책 강화 • (T7)환경기술/산업/보건(안전) 유사기관 경쟁 지속	**ST전략** ✓ **조직역량 강화로 경영 효율성 제고** (S2/S3/S4/S5-T1~T5) ✓ **환경산업 전주기 지원체계 강화** (S2/S3/S5-T1~T5) ✓ **인증제품 환경성 및 사후관리 강화** (S1/S3/S4/S5-T2/T3/T5/T7)	**WT전략** ✓ **ESG경영기반 녹색 전환 활성화** (W2/W3/W4-T1~T7) ✓ **충실한 사회적 책임 이행** (W4/W5/W6-T3/T5/T6/T7) ✓ **윤리·청렴 및 공정·투명경영 강화** (W6-T5/T6)

© 2022 Caleb & Company All Rights Reserved

전략과제 개선

전략과제는 사업이 명확하게 드러나도록 간명하게 구성하여 기존의 I+ESG 브랜딩 대신 전략방향/과제 자체의 구체성, 명료성을 높임

		변경 사유	
I 환경기술혁신 기반 녹색전환 가속화			**I 미래핵심 환경기술 개발**
1. 탄소중립 달성 환경기술개발 선도	→	탄소중립에서 기후위기로 범위 확대	1. 기후위기 대응 환경기술개발 촉진(보완)
2. 생활환경 질 개선 환경기술개발 확대	→	환경개선 범위를 생활환경 전반으로 확대	2. 생활환경 개선 환경기술 개발 확대(보완)
3. 녹색금융·투자기반 혁신생태계 실현	→	개발기술의 사업화/실용화 기능 강화	3. R&D 현장 활용 향상 및 성과 확산(신규)
II 선순환 녹색경제확대			**II 민간주도 녹색산업 성장**
4. 환경산업육성 전주기 지원체계 강화	→	녹색금융·투자 → 기업 ESG경영 확대	4. ESG경영 기반 녹색 전환 활성화(보완)
5. 국민참여 녹색소비 문화 조성	→	기존 전략과제 유지	5. 환경산업육성 전주기 지원체계 강화(유지)
6. 친환경 인증제품 확산	→	시장 확대, 녹색소비문화 조성→정착 발전	6. 녹색제품 시장확대 및 친환경 생활문화 정착(보완)
III 포용적 환경안전 인프라 구축			**III 국민안심 생활환경 조성**
7. 선제적 환경피해 예방활동 강화	→	(인증)제품 확산 → 제품 환경성/사후관리 강화	7. 인증제품 환경성 및 사후관리 강화(보완)
8. 환경피해 적극구제 서비스 내실화	→	기존 전략과제 유지	8. 선제적 환경피해예방 활동 강화(유지)
9. 지속가능한 좋은 일자리 창출(통합)	→	기존 전략과제 유지	9. 환경피해 적극구제 서비스 내실화(유지)
IV 국민신뢰 지속가능경영 확립			**IV 고객신뢰 경영혁신 구현**
10. 청렴·인권 경영체계 강화	→	이사회 투명성, 정보공개 확대, 윤리/공정 추가	10. 윤·리청렴 및 공정투명경영 강화(보완)
11. 국민체감 사회적 가치 실현	→	혁신·효율성 강화(성과중심, 재무건전성 강화)	11. 조직역량 강화로 경영 효율성 제고(보완)
12. 혁신지향 조직역량 강화	→	정부정책 Keyword 변화(사회적 가치→책임)	12. 충실한 사회적 책임 이행(보완)

© 2022 Caleb & Company All Rights Reserved

중장기 경영전략체계 개선안

현행 경영전략체계 진단 결과에 따라 미션, 비전, 경영목표는 현재를 유지하고, 핵심가치 변경 및 SWOT분석에 따라 도출된 전략방향/과제를 반영한 개선안은 다음과 같음

KEITI
한국환경산업기술원

미션	지속가능한 사회를 견인하는 환경기술 및 환경산업 혁신을 선도하고, 환경위해로부터 국민을 보호하여 모두의 삶의 질 향상에 이바지
비전	지속가능한 사회를 위한 환경솔루션 전문기관
핵심가치	효율추구(P), 혁신주도(L), 국민공감(U), 지속가능(S), "환경에 가치를 더하다, PLUS+"

경영목표/전략방향/전략과제

(최고기술국 대비)환경기술개발 수준 90% 달성	녹색경제 규모 50조원 달성	환경보건안전 체감만족지수 90점 달성	청렴도 1등급
I. 미래핵심 환경기술 개발	II. 민간주도 녹색산업 성장	III. 국민안심 생활환경 조성	IV. 고객신뢰 경영혁신 구현
1.기후위기 대응 환경기술개발 촉진	4. ESG경영 기반 녹색 전환 활성화	7. 인증제품 환경성 및 사후관리 강화	10. 윤리·청렴 및 공정·투명경영 강화
2. 생활환경 개선 환경기술개발 확대	5. 환경산업육성 전주기 지원체계 강화	8. 선제적 환경피해예방 활동 강화	11. 조직역량 강화로 경영 효율성 제고
3. R&D 현장 활용 향상 및 성과확산	6. 녹색제품 시장 확대 및 친환경 생활·문화 정착	9. 환경피해 적극구제 서비스 내실화	12. 충실한 사회적 책임 이행

© 2022 Caleb & Company All Rights Reserved

CALEB 갈렙앤컴퍼니

[Back-up] 중장기 전략 및 로드맵 수립(1/3)

명칭	미래핵심 환경기술 개발

		전략과제 및 실행과제
목적 및 필요성	• 탄소중립 달성 및 IoT·AI 기반 4차 산업혁명 대비 기술혁신 필요 • 녹색기술로 국민의 삶 제고 및 국가 지속가능 발전에 기여 • 녹색산업 혁신생태계 조성 및 성과확산 강화	**전략과제 1 기후위기 대응 환경기술개발 촉진** • **탄소중립 이행기반 마련 기술개발** - (기후변화 예측) 신기후체제 대응 등 기후변화 예측고도화 기술개발 - (온실가스 감축) 비이산화탄소 온실가스 저감, 수열에너지 적용성 강화 등 기후변화 완화 기술개발 - (자원순환) 미래발생 폐자원 재활용 촉진, 폐플라스틱활용 원료·연료화등 자원순환 기술개발 • **통합 물관리 및 생태계 서비스 가치 향상 기술개발** - (수자원·수재해) 가뭄 대응, 홍수방어 등 수자원 및 수재해 대응 기술개발 - (생태계 서비스) 생태모방 기반 환경오염관리 등 생태계 서비스 가치 향상 기술개발 - (통합 물관리) 에너지·자원 회수형 하·폐수처리등 물순환 및 수생태계 보전 기술개발
기대효과	• 탄소중립 실현을 위한 이행기반 마련 및 국민생활 안전 강화를 통한 환경 안전사회 구축 • 환경기술 역량의 선진국 수준 향상(81.1%('21) → 90%(`30)) • 각종 환경 이슈에 효과적으로 대응하여 2030년 환경성과지수(EPI) 세계 10위권(`20년 28위, `18년 60위) 진입	**전략과제 2 생활환경 개선 환경기술개발 확대** • **국민 생활안전 및 환경보건 기술개발** - (환경보건) 환경성 질환, 감염우려 의료폐기물 처리 등 환경성 질환 예방·관리 기술개발 - (환경 유해인자) 화학사고 예측·예방 고도화 등 환경유해인자 스마트 관리 기술개발 - (공기질) 사업장 배출 미세먼지 저감·관리 등 실내공기질 관리 기술개발 - (환경안전) 환경시설 재난재해 대응 기술개발, 산불 대응 자연기반해법 연구 등 재난 대응 기술개발 • **국민과 함께하는 R&D로 체감도 제고** - (리빙랩 확대) R&D 체계 운영 확대 - (국민소통·참여) '시민과학자' 구성·운영으로 국민 소통·참여 강화
		전략과제 3 R&D 현장활용 향상 및 성과향상 • **환경R&D 사업화 중점 지원으로 시장성 확보** - (사업화 촉진) 녹색혁신기술 보유 유망 중소기업 대상 전주기 밀착 지원(50개사) - (혁신제품 지정) 환경기술 성과, 탄소중립 정책 기여 제품 지정, 공공부문 판로 지원 • **환경R&D 성과확산 강화** - (전략 수립) 환경R&D 성과 확산 중장기 추진계획('22~26) 수립 - (후속 지원) R&D 우수성과 20선 선정, IP-R&D, 기술가치평가, 기술임치 등 - (성과 확산) 연계지원 프로그램, 수요처 협의회, 포럼, 성과전시회 등 우수성과 확산

© 2022 Caleb & Company All Rights Reserved

[Back-up] 중장기 전략 및 로드맵 수립(2/3)

실행과제		연도별 중점 과제		
		2023	2024~2025	2026~2027
전략과제 1	① 탄소중립 이행기반 마련 기술개발	습지생태계 가치증진 및 핵심기자재 국산화 기술개발	폐기물 고부가가치화 및 초순수 공정 국산화 기술개발	미래 환경이슈 반영 환경 R&D 추진전략 보완
	② 통합 물관리 및 생태계 서비스 가치 향상 기술개발	건강하고 지속가능한 지중·표토환경 구현 기술개발	먹는물 안전성 강화 및 지중환경 관리 기술개발	수자원 정보 실시간 수집 및 신속 대응 부처간 협업 기술개발
전략과제 2	① 국민 생활안전 및 환경보건 기술개발	건강한 생활환경 조성을 위한 생활공해 저감 기술개발	미세플라스틱 대응 및 환경유해인자 건강영향 관리 기술개발	미래 환경이슈 반영 환경 R&D 추진 전략 보완
	② 국민과 함께하는 R&D로 체감도 제고	국민 환경현안 기반 리빙랩 연구과제 신규 추진	'리빙랩 연구과제 국민 소통·참여 확대	리빙랩 과제 유관기관 협력 및 현장중심 자유공모 R&D 추진
전략과제 3	① 환경R&D 사업화 중점 지원으로 시장성 확보	탄소중립 분야 혁신제품 발굴·지정 확대	녹색혁신기업 성장지원 및 혁신제품 지정 성과분석	혁신제품 지정 제도 우수사례(BP) 도출 및 성과 확산
	②환경 R&D 성과확산 강화	국민참여형 환경R&D 우수성과 선정 및 현장로드쇼 개최	환경R&D 우수기술 보호·기술가치평가 및 질적성과 향상	환경R&D 우수기술 100선 선정 및 성과 홍보 강화

© 2022 Caleb & Company All Rights Reserved

CALEB 갈렙앤컴퍼니

[Back-up] 중장기 전략 및 로드맵 수립(3/3)_목표치

과제/지표명	'22 (목표)	'22 (실적)	'23	'24	'25	'26	'27	비고(단위, 목표설정 등)
전략과제1. 기후위기 대응 환경기술 개발 촉진								
기후위기 대응 R&D 추진 노력	생태계 기반 탄소 흡수원 조성·관리 사업기획	생태계 기반 탄소 흡수원 조성·관리 사업기획	수열 에너지 적용성 강화 및 활용 확대 사업 기획	상하수도 인프라 스마트 운영·관 R&D 사업 기획	미래환경 기술 예측 및 환경기술수준 조사·분석	환경기술개발 중장기 추진전략 보완수립	탄소중립, 순환경제 이행기 마련 사업 기획	
환경R&D 기술수준 향상도(%)	82.0	82.0	83.0	84.0	84.9	85.9	86.9	차년도 목표치 = 전년도 실적x116%
환경 R&D 지식재산권 등록(건수)	2,677	2,677	3,212	3,855	4,626	5,551	6,661	차년도 목표치 = 전년도 실적x120%
전략과제2. 생활환경 개선 환경기술개발 확대								
생활환경 개선 R&D 추진 노력	미세 플라스틱 전주기 통합관 R&D 사업기획	미세 플라스틱 전주기 통합관 R&D 사업기획	미세먼지 다배출 업종 배출저감 R&D 사업기획	산불 대응 자연기반해법 연구 R&D 사업 기획	저독성 대체물질 및 녹색화학공 R&D 사업기획	유해성 시험 BT소재 국산 R&D 사업기획	국민제안 기반 현장중심 자유공 R&D 사업추진	
리빙랩 참여 국민 만족도 수준(점)	91.2	91.2	91.5	91.8	92.1	92.4	92.7	차년도 목표치 = 전년도 실적+0.3
전략과제3. R&D 현장활용 향상 및 성과확산								
혁신 기술 연계 사업화 지원 노력	성과확산 중장기 로드맵 수립	성과확산 중장기 로드맵 수립	국민참여형 환경R&D 우수성과 선정	우수기술 연계지원 (기술가치 평가)	우수기술 연계지원 기술자료 임치)	환경 분야별 전문가 포럼 운영	환경R&D 우수기술 100선 선정	차년도 목표치 = 전년도 실적x120%
환경 R&D 공공활용 및 사업화 실적(건수)	2,781	2,781	3,337	4,005	4,806	5,767	6,920	
혁신제품 공공부문 매출액(억원)	54	54	60	66	73	80	88	

© 2022 Caleb & Company All Rights Reserved

III. ESG 경영성과지수 고도화

ESG 환경 분석



통합공시를 통한 공공기관의 ESG 경영

기획재정부는 지속가능한 성장으로의 패러다임 전환을 위해 공공기관의 환경 · 사회 · 지배구조 등 ESG 공시항목을 대폭 확대하였으며, 기술원도 ESG 관련 지표 관리의 중요성이 증대되었음

「공공기관의 통합고시에 관한 기준」 개정안 주요내용

통합공시를 통해
공공기관의 ESG 경영 선도

국내 ESG 평가지표 참고
- 한국거래소 ESG 정보공개 가이던스(21개 지표)
- 산업부 K-ESG 가이드라인(61개 지표)

환경(E)

- **기후위기 대응**을 위해 에너지 사용량, 폐기물 발생량, 용수 사용량 등 **'환경보호' 항목을 대폭 확대**하였음
- 또한, **2050 탄소중립 실현**에 **공공기관의 적극적 참여**를 유도하고 유사 산업 및 공공기관과 **비교가 가능**하여 **환경보호 영역의 책임성을 제고**토록 하였음
- **환경(E) 관련 추가 공시 항목**
  (에너지 사용량) 연간 에너지 총 사용량(4월)
  (폐기물 발생량) 연간 폐기물 발생실적(4월)
  (용수 사용량) 연간 용수(물) 사용량(4월)
  (환경법규 위반 현황) 환경관련 법규 위반사항(수시)
  (저공해 자동차 현황) 저공해 자동차 보·유구매현황

사회(S)

- **정보보호 · 인권 · 상생협력** 경영성과에 대한 **정보공개**를 **확대**하여 공공기관이 **사회적 포용 문화 확산**의 계기가 되도록 하였음
- **사회(S) 관련 추가 공시 항목**
  (개인정보보호) 개인정보위원회의 공공기관 개인정보보호 진단 결과(7월)
  (인권경영) 기관의 인권경영체계 구축 및 이행 현황(7월)
  (동반성장 평가결과) 중기부의 공공기관 동반성장 평가 결과(7월)

거버넌스(G)

- 공공기관의 **윤리경영** 진단에 필요한 **'자체 감사부서 현황' 및 '청렴도 평가 결과'** 공시항목을 추가하여 조직 자체적 **반부·패 청렴활동 쇄신**에 대한 국민적 기대를 뒷받침하도록 하였음
- **지배구조(G) 관련 추가 공시 항목**
  (자체 감사부서 현황) 기관 자체 감사부서 설치 및 운영현황(4월)
  (청렴도 평가결과)권익위의 공공기관 종합청렴도 평가 결과(7월)

자료원 : 통합공시를 통해 공공기관의 ESG 경영 선도(2022. 02), 기획재정부 보도자료

© 2022 Caleb & Company All Rights Reserved

K-ESG 가이드라인 주요 내용

정부는 관계부처와 각 분야 전문가, 이해관계자의 의견을 반영하여 글로벌 기준에 부합하면서도 우리 기업이 활용 가능한 가이드라인을 제시함

K-ESG 가이드라인 주요 항목

구분	주요 항목
정보공시 (5)	• ESG 정보공시 방·식주·기범위 등
환경 (17)	• 환경경영 목표 및 추진 체계, 친환경 인증, 환경 법규 위반 등 • 온실가스 배출량, 폐기·물오염물질 배출량, 재활용률 등
사회 (22)	• 사회책임경영 목표, 채용, 산업재해, 법규위반 등 • 채·용정규직, 산업안전, 다양성, 인권, 동반성장, 사회공헌 등
지배구조 (17)	• 이사회 전문성, 이사회 구성, 주주권리 등 • 윤리경영, 감사기구, 지배구조 법규위반 등

진단항목 정의서 특징 및 활용 시 고려사항

진단항목 정의서 특징	• 기본 진단항목의 단계별 상세 기준 및 방향성 제시 • 자가 진단을 위한 기본 진단항목에 대한 상세 설명 제공 • 기본 진단항목 외 추가/대체 활용 가능한 추가 진단항목 제시 • 다양한 이해관계자가 활용할 수 있는 활용 방안 제시
가이드라인 활용 시 고려사항	• 진단항목 별 가중치 결정 - 가중치는 산업별 이슈, 조직의 ESG 추진방향을 종합하여 결정 가능 • K-ESG 가이드라인의 가중치 결정 • 이해관계자별 가중치 활용 방안 마련 1. 모든 항목에 동일한 가중치 적용 2. 산업 및 조직의 ESG 우선순위에 따른 차등 3. 다양한 이해관계자의 의견에 기반한 가중치 결정

자료원 : K-ESG 가이드라인 v1.0, 관계부처 합동, 2021.12.

© 2022 Caleb & Company All Rights Reserved

KEITI

[Back-up] K-ESG 가이드라인 기본 진단항목 체계

산업부는 국내외 주요 13개 평가기관 등의 3,000여개 이상의 지표와 측정항목을 분석하여 4개 영역, 27개 범주, 61개 기본 진단 항목으로 이루어진 K-ESG 가이드라인 진단항목 체계를 수립하였음

K-ESG 가이드라인 진단항목 체계

영역	범주	분류번호	진단 항목	영역	범주	분류번호	진단 항목
정보공시(P) (5개 문항)	정보공시 형식	P-1-1	ESG 정보공시 방식	사회(S) (22개 문항)	산업안전	S-4-1	안전보건 추진체계
		P-1-2	ESG 정보공시 주기			S-4-2	산업재해율
		P-1-3	ESG 정보공시 범위		인권	S-5-1	인권정책 수립
	정보공시 내용	P-2-1	ESG 핵심이슈 및 KPI			S-5-2	인권 리스크 평가
	정보공시 검증	P-2-2	ESG 정보공시 검증		동반성장	S-6-1	협력사 ESG 경영
환경(E) (17개 문항)	환경경영 목표	E-1-1	환경경영 목표 수립			S-6-2	협력사 ESG 지원
		E-1-2	환경경영 추진체계			S-6-3	협력사 ESG 협약사항
	원부자재	E-2-1	원부자재 사용량		지역사회	S-7-1	전략적 사회공헌
		E-2-2	재생 원부자재 비율			S-7-2	구성원 봉사참여
	온실가스	E-3-1	온실가스 배출량 (Scope1 & Scope2)		정보보호	S-8-1	정보보호 시스템 구축
		E-3-2	온실가스 배출량 (Scope3)			S-8-2	개인정보 침해 및 구제
		E-3-3	온실가스 배출량 검증		사회 법/규제 위반	S-9-1	사회 법/규제 위반
	에너지	E-4-1	에너지 사용량	지배구조(G) (17개 문항)	이사회 구성	G-1-1	이사회 내 ESG 안건 상정
		E-4-2	재생에너지 사용 비율			G-1-2	사외이사 비율
	용수	E-5-1	용수 사용량			G-1-3	대표이사 이사회 의장 분리
		E-5-2	재사용 용수 비율			G-1-4	이사회 성별 다양성
	폐기물	E-6-1	폐기물 배출량			G-1-5	사외이사 전문성
		E-6-2	폐기물 재활용 비율		이사회 활동	G-2-1	전체 이사 출석률
	오염물질	E-7-1	대기오염물질 배출량			G-2-2	사내이사 출석률
		E-7-2	수질오염물질 배출량			G-2-3	이사회 산하 위원회
	환경 법/규제 위반	E-8-1	환경 법/규제 위반			G-2-4	이사회 안건 처리
	환경 라벨링	E-9-1	친환경 인증 제품 및 서비스 비율		주주권리	G-3-1	주주총회 소집 공고
사회(S) (22개 문항)	목표	S-1-1	목표 수립 및 공시			G-3-2	주주총회 집중일 이외 개최
	노동	S-2-1	신규 채용 및 고용 유지			G-3-3	집중/전자/서면 투표제
		S-2-2	정규직 비율			G-3-4	배당정책 및 이행
		S-2-3	자발적 이직률		윤리경영	G-4-1	윤리규범 위반사항 공시
		S-2-4	교육훈련비		감사기구	G-5-1	내부감사부서 설치
		S-2-5	복리후생비			G-5-2	감사기구 전문성(감사인의 경력)
		S-2-6	결사의 자유 보장		지배구조 법/규제 위반	G-6-1	지배구조 법/규제 위반
	다양성 및 양성평등	S-3-1	여성 구성원 비율				
		S-3-2	여성 급여 비율(평균 급여액 대비)				
		S-3-3	장애인 고용률				

자료원 : K-ESG 가이드라인 v1.0(2021.12.), 관계부처 합동

© 2022 Caleb & Company All Rights Reserved

CALEB 갈렙앤컴퍼니

[Back-up] ESG 평가 관련 추가 검토 자료

산업부에서 발표한 K-ESG 가이드라인 외에 한국거래소의 ESG 정보공개 가이던스, 한국경제의 공공부문 ESG 경영대상 선정 기준 등 ESG 평가 관련하여 다양한 지표를 검토하였음

한국거래소 ESG 정보공개 권고 지표

구분	항목	비고
환경	온실가스 배출	조직이 직·간접적으로 배출하는 온실가스량
	에너지 사용	조직이 직·간접적으로 소비하는 에너지량과 단위당 에너지 소비량
	물 사용	조직의 물 사용 총량
	폐기물 배출	매립, 재활용 등 처리방법별로 폐기물의 총 중량
	법규위·반사고	환경 법규 위반 · 환경 관련 사고 건수 및 조치 내용
사회부문	임직원 현황	임직원의 평등 및 다양성, 신규고용 및 이직 현황, 청년인턴 활용, 육아휴직 활용
	안·전보건	산업재해, 제품 안전(리콜 건수나 조치), 표시 및 광고와 관련한 규제 건수
	정보 보안	개인정보 보호 위반 건수 및 조치 내용
	공정경쟁	내부거래·하도급거래·가맹사업·대리점거래 관련 법규 위반 건수 및 조치내용
거버넌스	경영진의 역할	ESG 이슈의 파악/관리와 관련한 경영진의 역할
	ESG 위험 및 기회	ESG 관련 위험 및 기회에 대한 평가
	이해관계자 참여	이해관계자의 ESG 프로세스 참여방식

한경 공공부문 ESG 경영대상 선정기준

구분	항목	비고
환경 (E)	오염물질 배출	온실가스 배출량, 질소산화물 배출량, 황산화물 배출량 등
	자원 사용	총 에너지 소비량, 총 취수량, 폐기물 발생량 등
	환경 관련 활동	환경 관련 연구개발 비용, 친환경 인증마크 보유 여부 등
	ESG 관련 자산	ESG 자산 비중
	환경적 논란	화학물질, 유독가스 유출 및 누출 관련 사건 사고 사례
사회 (S)	직원과 공급망	보건 및 안전보장 여부, 여성직원 비율, 장애인 고용률 등
	제품 책임	고객만족도, 품질관리 등
	인권	인권 기준 적용, 아동노동 및 강제노동 배제
	지역사회	봉사시간, 기부금액, 청렴도, 중소기업제품 우선구매
	사회적 논란	차별, 파업, 부상, 개인정보유출 등 사건·사고
지배구조 (G)	이사회	이사회 구성의 전문성과 다양성, 감사위원회 유무
	지속가능경영과 보상	CSR위원회 존재, 회사 내규 공개 여부
	지배구조 논란	회계·세무, 거래, 부정부패, 이사회 관련 사건·사고 등

자료원 : 공공기관이 ESG 도입을 위한 정책방안(2021.12), 한국조세재정연구원

© 2022 Caleb & Company All Rights Reserved

ESG 우수기관 벤치마킹

KEITI

ESG 경영 우수기업 벤치마킹 Framework

환경 경영, 사회적 가치 창출, 지배구조 건전성 확보 등 모범적인 ESG 경영을 실천하고 지속가능한 경영 문화 확산에 기여하여 산업부 표창을 받은 기업의 ESG 경영 체계 등을 분석하여 시사점을 도출함

벤치마킹 대상 선정 → **벤치마킹 요소** → **시사점 도출**

- 종합 ESG 대통령표창 기업 및 ESG 각 부문별 우수 기관 선정

환경(E) 부문 : 해양환경공단
- 해상풍력 조성 및 해양환경 오염원 저감 등

사회(S) 부문 : 한국국토정보공사
- 인권경영위원회 개최 및 인권영향평가 실시 등

지배구조(G) 부문 : 국민건강보험공단
- 노동이사제 도입을 위한 노력, 3년 연속 공공기관 경영평가 A등급 등

분야	수상 기업
종합ESG	**(공공) 경상남도, 제주특별자치도**
	(민간) SK 텔레콤, 하나금융지주 등
환경(E) 부문	**(공공) 해양환경공단**
	(민간) 신한금융그룹, 청세, 부람산기 등
사회(S) 부문	**(공공) 한국국토정보공사**
	(민간) 일동제약, 한방유비스 등
지배구조(G) 부문	**(공공) 국민건강보험공단**
	(민간) 중소기업은행

- **ESG 전략체계 분석**
  - 각 기업 중점 추진사항 및 방향성 분석
- **환경(E) 부문 분석**
  - 환경경영 목표·추진체계 분석
  - 온실가스 저감 방안 분석 등
- **사회(S) 부문 분석**
  - 사회책임경영 목표 분석
  - 정규직 및 여성 비율
  - 동반성장, 사회공헌 등
- **지배구조(G) 부문 분석**
  - 윤리경영, 감사기구 분석
  - 이사회 운영 등

- **벤치마킹 대상기업의 ESG 종합시사점 도출**
  - ESG 전략방향 및 전략체계 시사점 도출
  - 환경(E) 부문 시사점 도출
  - 사회(S) 부문 시사점 도출
  - 지배구조(G) 부문 시사점 도출

© 2022 Caleb & Company All Rights Reserved

ESG 우수기관 벤치마킹 시사점(2/2)_전략, 환경(E)

모범적인 ESG 경영을 실천하고 지속가능한 경영 문화 확산에 기여하여 산업부 표창을 받은 기업의 ESG 경영 체계 등을 분석하여 아래와 같은 시사점을 도출함

벤치마킹 요소별 시사점

ESG 전략체계 분석

- **기관(기업)의 설립목적과 사업 분야에 따른 ESG 추진 목표 설정**
  - 환경 부문 특화 ESG 추진 목표 수립(해양환경공단)
  - 사회 부문 특화 ESG 추진 목표 수립(한국국토정보공사)
- **추진 분야별 전략체계 수립을 통한 비전/목표 제시**
  - 환경, 사회, 윤리 등 추진 분야별 전략체계 수립을 통해 구성원 및 이해관계자에게 합리적인 비전/목표 및 추진체계 제시
- **ESG경영 내재화 방안 수립**
  - 중장기 경영전략과 연계를 통한 ESG경영 내재화 방안 수립

환경(E) 부문 분석

- **사업 분야 관련 활동을 통한 온실가스 저감**
  - '싱글랜 기술'을 통한 전력·량온실가스 저감(SK텔레콤)
  - 석탄 프로젝트 파이낸싱 감소, ESG 채권 발행 확대(하나금융지주)
  - 해양환경 보전사업, 해양환경 방제사업(해양환경공단)
- **에너지 효율화를 통한 탄소배출 저감**
  - 환경경영시스템 ISO14001 도입(해양환경공단)
  - 에너지 절약 추진 위원회 운영, 신재생에너지 설비 구축, 탈플라스틱 운동 시행(한국국토정보공사)

시사점 종합

- **기술원 설립목적과 특성에 맞는 ESG 추진 목표 설정 필요**
  - 연구개발, 기술지원 등 설립목적 및 특성에 맞는 ESG 추진 목표 설정
- **추진 분야별 전략 전략체계 수립**
  - 환경, 사회, 윤리 등 추진 분야별 전략체계 수립을 통해 구성원에게 뚜렷한 비전/목표 제시
- **ESG경영 내재화 방안 마련**
  - BSC지표와 시스템적 연계, 각종 프로그램 마련으로 ESG경영 내재화 방안 마련
- **사업 분야 관련 활동을 통한 온실가스 저감 방안 마련**
  - 친환경 기술개발을 통한 온실가스 저감 방안 마련 필요
- **에너지 효율화를 통한 탄소 배출 저감**
  - 환경경영시스템 도입 및 에너지 효율화 위한 인프라 도입을 통한 탄소 배출 저감 방안 마련

© 2022 Caleb & Company All Rights Reserved

ESG 우수기관 벤치마킹 시사점(2/2)_사회(S), 지배구조(G)

모범적인 ESG 경영을 실천하고 지속가능한 경영 문화 확산에 기여하여 산업부 표창을 받은 기업의 ESG 경영 체계 등을 분석하여 아래와 같은 시사점을 도출함

벤치마킹 요소별 시사점

사회(S) 부문 분석

- **안전한 근무환경 조성을 위한 안전경영체계 도입**
  - 업무 효율성 증진, 임직원 사기 진작을 위해 **글로벌 스탠다드에 부합하는 안전경영체계 도입**
  - **인권경영체계 도입 및 인권영향평가를 통해 인권 리스크 절감 노력과 발생한 문제점에 대한 개선 등을 추진**
- **코로나19에 따른 비대면 사회적 가치창출 역량 강화**
  - **고객 맞춤형 비대면 모바일 상담서비스 개발**(한국국토정보공사)
  - 화상 수업, 스마트 안전맵 제작 등 **사업 분야에 맞는 재능기부**
  - 마스크, 손소독제, 방역키트 등 방역물품 후원

지배구조(G) 부문 분석

- **효과적인 ESG경영 추진 위한 이사회 산하 ESG위원회 신설**
  - 비상임 이사 3인으로 구성된 **ESG위원회 신설·운영**(대부분 기관)
  - 이사장을 단장으로 하는 **ESG추진단 운영(ESG위원회 보조·지원)**
- **노동자의 경영참여 보장을 위한 노동이사제 도입 추진**
  - 공공기관의 운영에 관한 법률' 개정에 따라 **공공부문 노동이사제 도입**(적용대상 기업 총 131개 공공기관, 임기 2년, 1년 단위 연임)
  - 국민건강보험공단은 **근로자추천이사제를 운영**하고 있으며, 추후 **노동이사제 도입을 위한 제도 마련을 적극 추진**하고 있음

시사점 종합

- **안전경영체계 도입**
  - 글로벌 스탠다드에 부합하는 안전경영체계 도입 필요
- **비대면 사회적 가치창출 역량 강화**
  - 기술원 사업 분야에 맞는 비대면 사회적 가치창출 방안 마련 필요
- **이사회 산하 ESG위원회 신설**
  - ESG 실천 의지를 경영에 반영을 위한 이사회 산하 ESG위원회 신설 필요
  - ESG 전문역량 보유 이사 선임 필요

노동이사제 도입 추진

- 총 131개 공공기관 대상 도입 (공기업 36개, 준정부기관 95개)
- 기술원은 적용 대상은 아니지만 추후 확대적용을 대비하여 제도 마련 필요
- 근로자추천이사제 우선 도입, 내부 임직원 의견수렴 등 노동이사제 연착륙을 위한 단계적 제도 및 구성원 의견 수렴 필요

© 2022 Caleb & Company All Rights Reserved

ESG경영성과지수 개선

기존 ESG경영성과지수(2.0)_객관성 확보 필요

기술원은 ESG경영성과지수를 개발하여 자체적으로 ESG경영성과를 평가하고 있으나, K-ESG 가이드라인, 「공공기관의 통합고시에 관한 기준」 개정안 등을 검토·반영하여 평가지수 및 체계를 고도화 할 필요성이 있음

KEITI '21년 ESG 경영성과지수 성과점검 결과보고

구분	환경경영(E)	사회책임 경영(S)	지속가능 경영(G)	총점
점수	36.9점/50점(74%)	23.63점/30점(79%)	16.84점/20점(84%)	77.4점

환경(E) **2개 중분류/ 27개 평가지표**	**(환경경영)** 임직원 환경경영 참여 모니터링 시스템 구축, 환경 R&D 공공활용 실적 증가 등으로 74%(36.9점/50점) 득점률 달성 - **(배출량 및 자원사용)** 임직원 총 에너지 소비량 157GJ 증가로 전년도 대비 0.02점 감소한 19.63점으로 집계 - **(환경성과)** 환경 R&D 공공활용 및 사업화 실적 등 13개 전 지표 실적 증가로 전년도 대비 5.38점 상향된 17.28점 달성
사회(S) **3개 중분류 / 25개 평가지표**	**(사회책임경영)** 안전보건인증(KOSHA 19001) 등으로 약 79% (23.63점/30점) 득점률 달성 - **(공공성)** 환경피해구제 적극행정 지원 확대 등으로 8.23점 달성 - **(지역사회)** 고객만조도 및 사회가치기여도 상승 등으로 6.56점 달성 - **(직원관리)** 직원 근무 만족도 상승 및 성별 평균임금 격차 완화로 전년도 대비 0.29점 상향된 8.83점 달성
거버넌스(G) **3개 중분류 / 18개 평가지표**	**(지속가능 경영)** 이사회 참석비율 증가, 부패방지 제도개선 과제 발굴 확대 등의 사유로 약 84%(16.84점/20점) 득점률 달성 - **(투명경영)** 부패방지 제도개선 과제발굴 확대 등으로 5.84점 달성 - **(인권경영)** 인권경영 체계의 안정적 운영으로 전년도와 동일한 수준인 5점 달성 - **(이사회)** 이사회 상·임비상임 이사 참석비율 상향 등으로 전년도 대비 0.7점 상향된 6점 달성

자료원 : 21년 ESG 경영성과지수 성과점검 결과보고('22.02.), 기술원 내부자료

검토 결과

- 기술원은 ESG경영성과지수를 개발, 자체적으로 ESG경영성과를 평가하고 있으나, **국내외 ESG 평가지표를 검토하여 평가지수 및 체계를 고도화 할 필요성이 있음**
  - 산업부 K-ESG 가이드라인
  - 한국거래소 ESG정보공개 가이던스 등
- 평가지표 중 타기관과 객관적인 비교가 어려운 **고유사업 관련 지표의 경우, 별도로 관리**할 필요성이 있으며, **산업부의 K-ESG 가이드라인을 활용하여 객관적인 비교가 가능한 지표체계를 도출**하여야 함
- 또한, 정량・정성 지표 객관화를 검토하고, 기술원의 특성에 맞지 않는 항목을 보완(삭제) 검토해야함
- 마지막으로, **ESG경영의 내재화**를 위해 **ESG경영성과를 전사 KPI와 연계할 필요성**이 있음

© 2022 Caleb & Company All Rights Reserved

개선방향 검토

K-ESG 가이드라인, Global ESG 평가제도 및 공시표준, 벤치마킹(한전KPS) 등을 활용하여, KEITI ESG 경영성과지수 개선방안을 검토하였음

ESG범주 (K-ESG 가이드라인)		Global ESG 평가제도 및 공시표준					벤치마킹					KEITI		개선방안
		A사	B사	C사	D사	E사	한전 KPS	조폐 공사	KISA	K-water	KEIT	As-Is	To-Be	
P	정보공시 형식			●	●				●					(미반영)
	정보공시 내용	●	●	●	●	●			●					(미반영)
	정보공시 검증		●						●					(미반영)
E	환경경영 목표	●		●	●	●			●			▲	●	(보완) 환경경영 추진체계 지표 마련
	원부자재		●	●		●								(미반영)
	온실가스	●	●	●	●	●	●	●	●	●		●	●	(기존 지표 활용 및 보완)
	에너지	●	●	●	●	●	●	●	●		●	●	●	(기존 지표 활용 및 보완)
	용수	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	(기존 지표 활용 및 보완)
	폐기물	●	●	●	●	●	●	●			●	●	●	(기존 지표 활용 및 보완)
	오염물질	●	●	●	●	●		●						(미반영)
	환경 법 / 규제 위반								●		●		●	(신규) 환경 법 / 규제 위반 사항 지표 마련
	환경 라벨링	●		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	(기존 지표 활용 및 보완)
S	사회 목표	●	●	●	●	●			●				●	(신규) 목표 수립 및 공시 지표 마련
	노동	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	(기존 지표 활용 및 보완)
	다양성 및 양성평등	●	●	●	●	●	●	●	●		●	●	●	(기존 지표 활용 및 보완)
	산업안전	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	(기존 지표 활용 및 보완)
	인권	●	●	●	●	●	●	●	●			●	●	(기존 지표 활용 및 보완)
	동반성장	●	●	●	●	●	●	●				●	●	(기존 지표 활용 및 보완)
	지역사회	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	(기존 지표 활용 및 보완)
	정보보호		●			●			●	●	●	●	●	(기존 지표 활용 및 보완)
	사회 / 법 규제 위반	●		●	●	●			●				●	(신규) 사회 / 법 규제 위반 사항 지표 마련
G	이사회 구성	●	●	●	●	●		●	●		●	●	●	(기존 지표 활용 및 보완)
	이사회 활동	●	●	●	●	●	●	●	●		●	●	●	(기존 지표 활용 및 보완)
	주주권리			●	●		●							(미반영)
	윤리경영	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	(기존 지표 활용 및 보완)
	감사기구		●	●	●		●	●	●			●	●	(기존 지표 활용 및 보완)
	지배구조 법 / 규제 위반			●	●				●				●	(신규) 지배구조 법 / 규제 위반 사항

자료원 : 21년 ESG 경영성과지수 성과점검 결과보고('22.02.), 기술원 내부자료

© 2022 Caleb & Company All Rights Reserved

타 기관 ESG 성과지표 벤치마킹_한전 KPS

한전KPS는 ESG 전략과 연계한 ESG 핵심성과 지표를 수립하고 연도별 목표를 수립하여 실적 점검 및 피드백 함으로써 실효성을 제고하고 있음

한전KPS ESG 핵심 성과지표

영역	범주	성과지표	목표					
			단위	22년	23년	24년	25년	26년
환경(E)	그린사업 확대	그린사업 매출액	매출액(억원)	743	1,428	1,608	2,032	2,149
	온실가스 감축 실적	온실가스 감축 실적	감축률	34%	36%	38%	40%	42%
	폐기물 감축	폐기물 감축 실적	폐기물 감축량	실적분석 및 목표설정	목표 달성	목표 달성	목표 달성	목표 달성
			음식물쓰레기 감축량					
			물 소비 감축량					
	에너지 감축	에너지 감축 실적	사용량					
	녹색제품 구매	녹색제품 구매실적	구매액(억원)	41.3	43.3	45.5	47.8	50.1
사회(S)	산업안전 강화	안전관리 등급	안전관리 등급	2등급	2등급	2등급	1등급	1등급
	동반성장 강화	동반성장 실적평가	평가등급	우수	최우수	최우수	최우수	최우수
	지역사회 발전 지원	業과 연계한 사회가치 프로그램 지속 확대	S-Sure 계측지원 지원기업 수	280개	290개	300개	310개	320개
			S-Sure 품질교육 지원기업 수	110개	120개	125개	130개	135개
			패러데이스쿨 지원대상	360명	360명	360명	360명	360명
			KPS-CARE 시행횟수	12회	15회	15회	15회	15회
	양질의 일자리 창출	청년 신규채용	비율	해당연도 정원의 3%				
	인력 다양성	여성관리자 비율	비율	5.1%	5.6%	6.1%	6.6%	7.1%
	직원 역량개발	사내자격 취득건수	감독자격(Level IV)	116개	122개	128개	134개	141개
	인권경영 강화	인권경영 의식수준 지수	지수	95점	95점	95점	96점	96점
지배구조(G)	윤리경영 강화	종합청렴도 평가	청렴도 평가	2등급	1등급	1등급	1등급	1등급
	이사회 운영 활성화	비상임이사 참석률	비상임이사 참석률	96%	96%	96%	97%	97%
	지배구조 법/규제 준수	반부패·윤리규범 이행 점수	점수	100점	100점	100점	100점	100점
	주주가치 제고	IR 활동 실적 및 불성실공시법인 지정 여부	IR 활동 실적	120개	125개	125개	130개	130개
			불성실공시법인 지정 여부	비지정	비지정	비지정	비지정	비지정
	투명한 감사기구 운영	감사원 자체감사기구 평가	평가등급	A등급	A등급	A등급	A등급	A등급

자료원 : 한전KPS 홈페이지(2022.10)

Key Findings

- 한전KPS는 ESG 전략과 연계한 ESG 핵심성과 지표를 수립하고 연도별 목표(5개년)를 수립하여 실적 점검 및 피드백 함으로써 실효성을 제고하고 있음
  - 환경(E) 5개 성과지표
  - 사회(S) 7개 성과지표
  - 지배구조(G) 5개 성과지표
- 한전KPS ESG 핵심성과 지표를 살펴보면, 환경 영역의 그린사업 매출액, 사회 영역의 業과 연계한 사회가치 프로그램 지속 확대 등 **고유사업과 관련된 ESG 성과에 대한 지표를 포함하**고 있음

© 2022 Caleb & Company All Rights Reserved

타 기관 ESG 성과지표 벤치마킹_한국인터넷진흥원(KISA)

<table>
<tr><th rowspan="2">영역</th><th rowspan="2">범주</th><th rowspan="2">공시항목</th><th colspan="2">실적</th></tr>
<tr><th>20년(4분기 기준)</th><th>21년(4분기 기준)</th></tr>
<tr><td rowspan="5">ESG 정보공시
(5개 문항)</td><td rowspan="3">정보공시 형식</td><td>ESG 정보공시 방식</td><td>실적 없음</td><td>대표 홈페이지 공시</td></tr>
<tr><td>ESG 정보공시 주기</td><td>실적 없음</td><td>1년</td></tr>
<tr><td>ESG 정보공시 범위</td><td>실적 없음</td><td>K-ESG 가이드라인 중 기관 특성을 고려한 00개 항목 정보 공시</td></tr>
<tr><td>정보공시 내용</td><td>ESG 핵심이슈 및 KPI</td><td>실적 없음</td><td>지속가능 경영달성을 위한 3대 이슈 도출
기관장 경영방침으로 구체화하여 이슈 실행력 확보
<table>
<tr><th>구분</th><th>E</th><th>S</th><th>G</th></tr>
<tr><td>핵심이슈</td><td>탄소배출 저감</td><td>사이버 안전</td><td>투명・공정</td></tr>
<tr><td>구체화 (경영방침)</td><td>디지털 그린 경영</td><td>안전・상생 경영</td><td>윤리 경영</td></tr>
<tr><td>KPI</td><td>탄소배출 절감량</td><td>사회적 가치 기여도(지수)</td><td>종합 청렴도 평가</td></tr>
</table></td></tr>
<tr><td>정보공시 검증</td><td>ESG 정보공시 검증</td><td>실적 없음</td><td>ESG 경영위원회를 통한 공시항목의 적정성 평가
(22년 중 지속가능경영보고서 발간 및 외부검증 예정)</td></tr>
</table>

자료원 : 한국인터넷진흥원 홈페이지(2022.10)

© 2022 Caleb & Company All Rights Reserved

K-ESG 가이드라인 기반 재설계

K-ESG 가이드라인 진단항목 체계를 검토하여 KEITI ESG경영성과지표 반영 여부를 판단하였으며, 61개 지표 중 25개 지표를 반영하였음

K-ESG 가이드라인 진단항목 체계

영역	범주	분류 번호	진단 항목	반영 여부	영역	범주	분류 번호	진단 항목	반영 여부
정보공시(P) (5개 문항)	정보공시 형식	P-1-1	ESG 정보공시 방식	X	사회(S) (22개 문항)	산업안전	S-4-1	안전보건 추진체계	O
		P-1-2	ESG 정보공시 주기	X			S-4-2	산업재해율	O
		P-1-3	ESG 정보공시 범위	O		인권	S-5-1	인권정책 수립	O
	정보공시 내용	P-2-1	ESG 핵심이슈 및 KPI	X			S-5-2	인권 리스크 평가	O
	정보공시 검증	P-2-2	ESG 정보공시 검증	X		동반성장	S-6-1	협력사 ESG 경영	X
환경(E) (17개 문항)	환경경영 목표	E-1-1	환경경영 목표 수립	O			S-6-2	협력사 ESG 지원	X
		E-1-2	환경경영 추진체계	O			S-6-3	협력사 ESG 협약사항	X
	원부자재	E-2-1	원부자재 사용량	X		지역사회	S-7-1	전략적 사회공헌	O
		E-2-2	재생 원부자재 비율	X			S-7-2	구성원 봉사참여	O
	온실가스	E-3-1	온실가스 배출량 (Scope1 & Scope2)	O		정보보호	S-8-1	정보보호 시스템 구축	O
		E-3-2	온실가스 배출량 (Scope3)	X			S-8-2	개인정보 침해 및 구제	O
		E-3-3	온실가스 배출량 검증	X		사회 법/규제 위반	S-9-1	사회 법/규제 위반	X
	에너지	E-4-1	에너지 사용량	O	지배구조(G) (17개 문항)	이사회 구성	G-1-1	이사회 내 ESG 안건 상정	O
		E-4-2	재생에너지 사용 비율	O			G-1-2	사외이사 비율	O
	용수	E-5-1	용수 사용량	O			G-1-3	대표이사 이사회 의장 분리	X
		E-5-2	재사용 용수 비율	X			G-1-4	이사회 성별 다양성	O
	폐기물	E-6-1	폐기물 배출량	O			G-1-5	사외이사 전문성	O
		E-6-2	폐기물 재활용 비율	X		이사회 활동	G-2-1	전체 이사 출석률	O
	오염물질	E-7-1	대기오염물질 배출량	X			G-2-2	사내이사 출석률	X
		E-7-2	수질오염물질 배출량	X			G-2-3	이사회 산하 위원회	X
	환경 법/규제 위반	E-8-1	환경 법/규제 위반	O			G-2-4	이사회 안건 처리	O
	환경 라벨링	E-9-1	친환경 인증 제품 및 서비스 비율	O		주주권리	G-3-1	주주총회 소집 공고	X
사회(S) (22개 문항)	목표	S-1-1	목표 수립 및 공시	X			G-3-2	주주총회 집중일 이외 개최	X
	노동	S-2-1	신규 채용 및 고용 유지	O			G-3-3	집중/전자/서면 투표제	X
		S-2-2	정규직 비율	O			G-3-4	배당정책 및 이행	X
		S-2-3	자발적 이직률	X		윤리경영	G-4-1	윤리규범 위반사항 공시	O
		S-2-4	교육훈련비	O		감사기구	G-5-1	내부감사부서 설치	O
		S-2-5	복리후생비	X			G-5-2	감사기구 전문성(감사인의 경력)	O
		S-2-6	결사의 자유 보장	O		지배구조 법/규제 위반	G-6-1	지배구조 법/규제 위반	O
	다양성 및 양성평등	S-3-1	여성 구성원 비율	O					
		S-3-2	여성 급여 비율(평균 급여액 대비)	O					
		S-3-3	장애인 고용률	O					

자료원 : K-ESG 가이드라인 v1.0(2021.12.), 관계부처 합동

© 2022 Caleb & Company All Rights Reserved

KEITI ESG 경영성과지수 3.0(가칭) 도출 방향

K-ESG 가이드라인 등 국내외 ESG 평가지표를 기반으로 하여 기술원의 특성을 반영한 ESG 진단항목 체계를 고도화 할 예정임

1 기술원 특성에 따른 진단영역별 가중치 정립

- **환경(E), 사회(S), 지배구조(G) 3개 영역으로 진단영역 구분**
  - K-ESG 가이드라인의 정보공시(P) 진단영역은 지배구조(G) 진단영역에 포함
- **공공기관의 설립목적 등을 반영하여 사회 영역의 가중치를 설정**
  - 사회(S) 30% 가중치 설정
- **정부정책 및 글로벌 경영환경, 기술원의 설립목적 등을 고려하여 환경 영역의 가중치를 가장 높게 설정**
  - 환경(E) 50% 가중치 설정
- **공공부문의 정보공시 및 지배구조는 법률과 상급 부서의 지침 등을 통해 관리되는 점을 감안하여 가중치를 낮게 설정**
  - 지배구조(G) 20% 가중치 설정

2 기술원 특성을 반영한 진단항목 설정

- **공공기관 특성에 맞지 않는 진단항목 삭제**
  - ESG 정보공시 범위, 주주권리 등 일반사기업에 관련된 진단항목 삭제
  - 대표이사 이사회 의장 분리 등 공공기관 특성 상 달성이 어려운 진단항목 삭제
- **기술원 업무(산업) 특성 상 영향이 미미한 진단항목 삭제**
  - 원부자재, 대기 및 수질오염물질 배출량 등 기술원의 특성 상 중대한 영향이 없는 진단항목 삭제
- **기술원 업무 특성 상 진단 및 평가가 어려운 진단항목 삭제**
  - 협력사 관련 및 온실가스 Scope3 등 삭제
- **변별력이 없는 진단항목 삭제**
  - 사내이사 출석률, 이사회 안건 처리 등 기술원 특성 상 변별력이 없는 진단항목 삭제

3 정부정책 및 기술원 현실을 반영한 점검기준 수·정보완

- **ESG 관련 통합공시(ALIO) 항목 반영**
  - 저공해 자동차현황, 일가정 양립 지원제도 등 새로 추가된 ESG 관련 통합공시 항목 반영
- **내부 검토를 통해 수·정보완이 필요한 점검기준 분류**
  - 일반사기업(제조업)에 관련된 점검기준인 경우
  - 기술원(공공기관) 특성 상 현실적으로 달성이 불가능한 경우
  - 점검기준에 변별력이 없는 경우 등
- **실무자 의견수렴 및 타기관 벤치마킹 등을 통한 점검기준 수·정보완**
  - 도전적이지만 달성가능한 목표 설정을 통해 실효성 있는 진단체계 도출

ESG 진단항목 체계 고도화
(KEITI-ESG Index 2.0 → 3.0?)

© 2022 Caleb & Company All Rights Reserved

KEITI ESG 경영성과지수 3.0(가칭) 진단항목 체계(안)

K-ESG 가이드라인을 기반으로 하여 타기관 벤치마킹, 내부 의견수렴 등을 통해 3개 영역, 16개 범주, 40개 기본 진단 항목으로 이루어진 KEITI ESG 경영성과지수 3.0 진단항목 체계 마련하였음

KEITI ESG 진단항목 체계

영역	범주	진단 항목	가중치(%)	영역	범주	진단 항목	가중치(%)
환경(E) (10개 문항)	환경경영 목표	환경경영 목표 수립	5	사회(S) (20개 문항)	인권	인권정책 수립	1.5
		환경경영 추진체계	5			인권 영향 평가	1.5
	배출량 및 자원사용	온실가스 감축률 (Scope1&2)	5		동반성장	동반성장 평가 결과	1.5
		에너지 사용량	5			혁신조달 구매실적	1.5
		재생에너지 사용 비율	5		지역사회	고객만족도 및 국민인식도 지수	1.5
		용수 사용량	5			구성원 봉사 참여	1.5
		폐기물 배출량	5			전략적 사회공헌	1.5
		저공해 자동차 현황	5		정보보호	정보보안 실태 평가(정보보호 시스템 구축)	1.5
		녹색제품 구매 실적	5			개인정보보호 관리 수준 진단	1.5
	환경 법/규제 위반	환경 법/규제 위반	5				
사회(S) (20개 문항)	노동	신규채용	1.5	지배구조(G) (10개 문항)	이사회 (구성 및 활동)	이사회 성별 다양성	2
		정규직 비율	1.5			사외이사 비율(비상임이사 비율)	2
		교육훈련비(1인당 교육훈련비)	1.5			사외이사 전문성	2
		결사의 자유 보장	1.5			전체 이사회 출석률	2
	다양성 및 평등	장애인 고용률	1.5		ESG 추진체계	ESG위원회 운영 및 안건 처리	2
		중증장애인 생산품 구매 실적	1.5		ESG 정보공시	지속가능경영보고서(ESG보고서) 발행	2
		여성 급여 비율	1.5		윤리경영	청렴도 평가 결과	2
		여성 구성원 비율	1.5			윤리규범 위반사항 공시	2
	일가정 양립	일가정 양립 지원제도	1.5		감사기구	내부감사부서 설치	2
	산업안전	안전활동평가 결과(안전보건 추진체계)	1.5			감사기구 전문성	2
		산업재해율	1.5				

© 2022 Caleb & Company All Rights Reserved

CALEB 갈렙앤컴퍼니

[Back-up] 진단항목 정의서_환경경영 추진체계

구분	영역	범주	항목
	환경	환경경영 목표	**환경경영 추진체계**
항목설명	• 조직이 환경성과 향상과 환경 개선 등의 경영활동으로 인한 환경영향 관리, 원부자재/에너지.폐기물 등의 효율적 관리, 국제사회 등 이해관계자의 환경영역 요구 대응을 위해 체계적으로 환경경영을 추진하고 있는지 점검 • 국내외 규격에서 제시하는 환경경영시스템 구성요건을 기준으로 조직이 이를 따르거나, 준용하여 환경경영 추진체계를 갖추고 있는지 확인		
성과점검	조직이 환경경영을 체계적으로 추진하기 위한 '전사 거버넌스', '전사 전담조직', '자원 및 역량', '이행현황 점검 시스템', '구성원 성과평가 지표' 구축 여부를 측정 **[데이터 원천]** 환경경영시스템, 환경경영 정책, 환경경영 가이던스 **[데이터 기간]** 직전 회계연도 **[데이터 범위]** N/A **[데이터 산식]** N/A		
점검기준	**요건1**: 환경경영 추진을 위한 전사 거버넌스 체계를 구축하고 있는 경우 (예시) 전담조직, 실무협의회, 경영회의 및 내부점검체계 등 **요건2**: 환경경영 추진을 위한 전사 전담조직을 운영하고 있는 경우 (예시) 전사 환경경영 기획, 점검, 성과관리 등 실행업무 담당 **요건3**: 환경경영 과제 실행에 필요한 자원을 투입하고 있는 경우 (예시) 환경투자 예산, 역량강화 교육, 내외부 전문인력 등 **요건4**: 환경경영 추진 현황을 점검/분석/평가하는 시스템이 있는 경우 (예시) IT기반 모니터링 시스템, 과제점검 회의, 제3자 의견수렴 등 **요건5**: 환경경영 과제 이행현황이 경영진 포함 관련 구성원의 성과평가지표(KPIs)에 반영되어 있는 경우		

점검 기준 적용방안 (선택형)	1개 이하 충족	2개 충족	3개 충족	4개 충족	5개 충족
	20점	40점	60점	80점	100점

© 2022 Caleb & Company All Rights Reserved

Fundamental Changes
through Executable Services

갈렙은 한국에서 출발해서
세계적인 컨설팅회사가 되겠다는
큰 꿈을 가지고 있습니다.

고객의 실질적인 문제를 파고들어
근본적인 변화(Fundamental Changes)를
추구하는 전문가 그룹,

자유로움과 정의가 넘쳐나고
성과에 대해서는 합리적인 보상이 주어지는
모범적인 기업,

백년을 준비하는
Great Caleb이 되고자 합니다.

갈렙앤컴퍼니는 전략, 성과관리(BSC) 및 인사조직 컨설팅기관으로 삼성물산, LG전자, KT, 기획재정부, 보건복지부, 한국도로공사, 한국가스공사, KOTRA, 연세의료원, 삼성의료원 등 한국의 대표적 조직에 컨설팅 서비스를 제공하고 있습니다.

CALEB 갈렙앤컴퍼니

T. 02-3775-2001 F. 02-3775-2002 www.calebglobal.com

End of Document

CALEB