

공공기관의 사회적 책임과 공정사회



라영재
한국조세연구원 초빙연구위원(yjraa@kipf.re.kr)

최근에는 공공기관에
대해서 다양한 사회적 기여와
같은 적극적인 사회적
책임성을 요구하고 있다.

I. 서론

정부의 역할을 직·간접적으로 대행하거나 혹은 사회가 필요로 하는 다양한 공공재들을 적절하게 공급하기 위하여 그 동안 많은 공공기관들이 설립, 운영되어 왔다. 이에 따라서 공공기관이 국가경제에서 차지하는 비중 및 사회에 미치는 영향력도 증대하여 2010년 말 기준으로 공공기관 종사자는 약 24만 7천 명, 예산 464조원이고 2009년 말 자산 610조원, 매출액 239조원, 부채 347조원을 차지하고 있을 정도이다. 이와 같은 공공기관의 규모와 영향력의 증대에 따라서 역대 정부도 공공기관의 책임성을 효과적으로 확보하기 위하여 공운법 제정, 지배구조 개선, 경영평가제도 개선, 공시제도 활성화 등 다양한 정책들을 추진하여 왔다. 그러나 최근에는 공공기관에 대해서 경제적·정책적 역할만을 요구하는 것이 아니라, 다양한 사회적 기여와 같은 적극적인 사회적 책임성을 요구하고 있다. 예를 들어서 공공기관이 중소기업 제품이나 여성 기업인 제품의 우선 구매, 장애인 및 여성 고용, 고졸 취업과 더 나아가서 지구 온난화와 환경 파괴에 대처하기 위한 환경보전 관련 활동, 그리고 다양한 사회공헌활동 등이 이에 해당한다. 즉 공공기관의 역할과 기대감이 지속적으로 확대되고 있다. 그러나 공공기관 임직원들은 “공공기관의 설립 자체가, 현재 공공기관이 하는 일이 공공성을 갖는 것이 아니냐? 더 이상 무슨 사회적 책임 활동을 하라는 것인가?”라는 질문을 한다.

그러나 공공기관이 민간기업보다 공공성이라는 책임성이 더 강하기 때문에

시대적 추세인 지속가능경영의 흐름에 예외일 수는 없다. 민간기업만이 경제적 수익 창출 이외에 사회적 책임까지도 다하는 원칙으로 기업의 사회적 책임을 이해하였으나, 최근에는 공공부문이나 민간부문의 전 조직으로 사회적 책임이 확산되는 추세이다. 2007년 UN 글로벌 정상회의에서는 기업만이 사회적 책임 경영을 하는 것이 아니라 정부기관을 포함해서 공공기관 모두가 실천하고 참여해야 한다고 주장하고 있다.

2011년 현재 우리나라 공공기관의 경영실태에 대하여 국회, 감사원, 언론 등 외부로부터 방만 경영의 대명사처럼 인식되고 있고, 비효율 경영의 상징처럼 인식되고 있는데, 공공기관은 정부의 경영효율화 정책에 수동적 대응 수준에 머물러 있다. 물론 2005년을 기점으로 하여 한전, 한국수자원공사, 한국가스공사 등 일부 에너지 공기업을 중심으로 지속가능경영 모델을 수용하여 경영에 적극적으로 활용하고 있기는 하지만 아직도 준정부기관이나 기타공공기관은 공공기관의 사회적 책임이나 지속가능경영에 대한 이해와 실천의 정도는 초보적인 수준이다. 그래서 사회적 책임 또는 지속가능경영의 표준으로 인식되고 있는 2010년 11월에 ISO 26000 제정과 지난 해 국정기조가 “공정한 사회”와 올해 “공생발전”으로 전환된 것을 계기로 우리나라 공공기관의 지속가능경영 수준을 파악하고 적용 가능한 모델을 제시하고자 한다. 공공기관 구성원들이 이행하거나 실천하지도 않는 그림만 그럴듯한 지속가능한 전략체계를 만드는 것보다는 이행 가능하고 이해관계자 관점과 경제적·사회적·환경적 성과가 균형을 이루어가면서 공공기관 조직구조, 문화, 성과가 점증적인 경영혁신이 이루어지는 계기가 되는 것이 더 중요하다고 생각한다.

아직도 준정부기관이나
기타공공기관은
공공기관의 사회적 책임이나
지속가능경영에 대한 이해와
실천의 정도는 초보적이다.

II. 사회적 책임에 대한 국제적 논의

1. 사회적 책임의 국제적 추세

유럽의 경우에 기업의 사회적 책임은 노동자의 소외와 사회적 동요를 방지하기 위한 차원에서 복지정책의 일환으로 실시하기 시작하였다. 1930년대 대공황 시기에 사회적 책임이 사회적 주요 이슈로 등장하였고, 1980년대 중반부터 다양한 사회계층으로부터 정당성을 인정받기 시작하였으며, 1990년대 투자기관과 일반인들이 관심을 가지게 되었다. 최근 재정위기로 인하여 “기업의 사회에서 역할이 무엇인가?”라는 주제가 다시 부각되고 있다. 최근의 재정위기는

- 1) 1999년 코피아난 UN 사무총장이 “인간의 얼굴을 한 자본주의(Capitalism with a human face)”를 구현하기 위한 기업의 역할이 중요하다고 선언하였다. 2000년 7월 UN 본부에서 UN Global Compact 발족식을 거행하였고, 인권, 노동, 환경, 반부패 등 보편적 원칙을 기업이 실천하고 사회적 목표로 고려해야 한다고 천명하고 있다.
- 2) 전 세계에 통용하는 기업의 지속가능보고서 지침을 입안하기 위한 연구센터로서 노동과 인권을 강조하는 사회적 평가지표를 개발하였다. GRI 보고 프레임워크는 기업, 투자자, 노동자, 시민사회, 회계법인, 학계 등 이해관계자 간 대화와 합의 과정에 의해 개발되고 모든 보고는 문서 검증과 지속적인 개선 대상이 되고 있다(GRI Version 3.0).
- 3) ISO(국제표준화기구)가 사회 책임성(social responsibility, SR)에 대하여 조직 자체의 성장과 발전만을 고려하는 것이 아니라 사회 및 환경과의 관련성 속에서 그 의미를 찾도록 한 것이다. ISO 26000의 구조는 7개의 사회적 책임의 원칙, 사회적 책임성을 위한 두 가지 기본적 실행(사회적 책임성의 인식, 이해관계자의 확인과 참여, 7가지의 사회적 책임성의 핵심 주제, 조직을 통한 사회적 책임성 이행 전략 등으로 구성되어 있다. ISO 26000의 핵심인 사회적 책임성의 정의에서부터, 기본적인 원칙, 구성요소, 실행전략 등을 구체적으로 제시하고 있음을 알 수 있다.
- 4) DJSI(Dow Jones Sustainability Index)는 세계 최대 금융정보사인 미국 다우존스와 지속가능경영지수 글로벌 선도기업인 SAM사가 개발하여 지난 1999년부터 전 세계 2,500개 기업(시가총액 상위 기업을 대상으로 기업의 지속가능성을 평가하는 평가방법으로 기업의 가치를 재무적 정보만 아니라 사회적, 환경적 성과와 가치를 종합적으로 평가하는 글로벌 평가 모형)으로 평가하는 글로벌 평가 모형이다.

극단적으로 기업이 주주 이익의 극대화만을 추구하다 낳은 비극적 결과를 보여주는 상징적 사건이라는 것이다(Werther & Chandler, 2009; 라영재 · 윤태범, 2010). 이렇게 주주의 이익만을 극대화한 결과는 기업들이 다른 이해관계자의 생태계(ecosystem)에 관여하면서도 서로 이익을 침해하거나 상충관계만을 설정하였지, 이해관계자들의 상호 이익을 균형적으로 고려하지는 않았다. 그래서 기업들이 이해관계자들의 이익을 고려하는 관계적 작업을 통해 기업 활동을 전개하는 것이 곧 기업의 지속가능성 있는 수익성도 보장하고 경영의 효율성과 고객만족도도 제고할 수 있다는 것이다(Eco Research, 2010).

UN 등 국제기구들은 시대적으로 국제 사회에서 문제화된 인권, 노동, 보건, 안전 등 보편적 가치에 대한 규범화를 시도하는 것으로서, 제2차 세계대전 이후 기본적 인권 존중을 원칙으로 하는 국제연합 헌장의 취지에 따라서 보호해야 할 인권을 구체적으로 규정할 것을 목적으로 인권선언을 채택하였고, 국제노동기구(ILO)와 UN이 기업들의 자율적 책임의 규범화를 시도하게 되었다. 이러한 분야별 가치는 1987년 국제환경개발위원회(World Commission on Environment and Development, WCED)가 발간한 보고서에서 지속가능한 발전(sustainable development)을 천명한 이래 동일한 지속가능의 개념을 국제기구들이 받아들여서 통합하고 발전시키고 있다.

2000년대 들어오면서 개별적으로 논의되던 기업의 사회적 책임에 대한 논의는 주요한 요소들을 통합하려는 노력을 보이고 있다. UN Global Compact¹⁾, GRI²⁾, ISO 26000³⁾, DJSI⁴⁾에서 각종 사회적 책임의 요소들에 대한 원칙과 가이드라인으로 수렴되고 통합되고 있다(라영재 · 윤태범, 2010).

2. 사회적 책임의 원칙

가. 사회적 책임의 접근법

국제적으로 어느 사회에서나 사회적 · 환경적 문제에 대한 민감성과 이해관계자의 관심이 증가하면서 자연인인 시민과 같이 기업들도 더 좋은 기업, 시민이 되려고 노력하고 있다. 그래서 기업의 경영자들은 기업의 성장이 사회적 · 환경적으로 지속가능성이 없다면 장기적인 경제적 성장도 불가능하다고 인식하고 있다. 기업의 경제적 개선과 사회적 책임, 환경적 보전이 균형을 갖도록 하는 “Triple bottom line”은 경쟁적 장점을 이끌어낼 수 있다(Brundtland, 1985; Elkington, 2006). 기업들은 사회와 환경에 대한 영향을 광범위하게 평

가하고 있고 사회적·환경적 영향이 개선되는 상호성과 장기적인 재무적 성과가 증가하는 것을 확인하게 된다.

1) 지속가능성 원칙과 거버넌스 역량

기업의 지속가능성은 기업의 사회적 책임이라는 맥락에서 이해하고 있다. 지속가능성의 속성을 구분하는 데 있어서 지속가능성 개념 정의의 정교성, 경영관리나 투자 결정에서 활용성, 계량화의 원칙이 적용되어야 하며, 이러한 기준에 근거하여 ① 윤리성(ethics), ② 지배구조(governance), ③ 투명성(transparency), ④ 공급망 관계(business relationships), ⑤ 재무적 이익(financial return), ⑥ 지역공동체 기여(community involvement), ⑦ 생산과 서비스의 가치추구(value of products and services), ⑧ 종업원 관계(employment practices), ⑨ 환경 보호(protection of the environment) 9가지 원칙을 제시하고 있다(Epstein, 2008:36).

대부분의 학자들은 사회적 책임 활동을 기업, 사회, 정치에서의 지속가능성과 거버넌스 방식으로 이해하고 있다.

〈표 II-1〉 지속가능성 성과 원칙

원칙	주요 내용
윤리성	이해관계자와 거래하는 데 윤리적 기준과 실천을 위하여 제정, 촉진, 점검, 유지의 활동이 있어야 함
지배구조	관리자가 이해관계자 이익에 집중, 이사회와 신탁의무 인정하는 모든 자원을 신의성실, 효과적인 관리
투명성	제품, 서비스, 경영활동 및 이해관계자에게 알려진 의사결정에 대한 적시 정보 공개
공급망 관계	공급자, 협력사와 공정거래
재무적 수익	투자에 대한 경쟁적 보상과 자산의 보전
지역공동체 기여	지역공동체와 부합하는 상호 호혜적인 관계 증진
생산과 서비스 가치추구	고객의 수요와 권리 존중과 높은 수준의 제품과 서비스 가치를 제공 노력
종업원 관계	종업원의 발전, 다양성, 권한위임이 증진되도록 인적자원관리
환경 보호	제품, 서비스, 경영활동의 지속가능한 발전과 환경보호 노력

주: Epstein and Roy(2003), Improving Sustainability Performance 인용

대부분의 학자들은 사회적 책임 활동을 기업, 사회, 정치에서의 지속가능성과 거버넌스 방식으로 이해하고 있다(Albareda 외, 2007; Barth & Wolff, 2008:7). 지속가능성 거버넌스는 지속가능성을 제고하기 위한 제도적 배열 또는 기제로 정의하는데, 그러한 제도와 기제 운영하는 것을 정의하고 측정할 수

공공기관이
수직적 책무성만을
고려한다면 국민으로부터
공공기관 존립의
사회적 정당성을 얻지
못할 것이다.

있는 행위자의 공식적이고 실질적 역량을 거버넌스 역량(governance capacity)이라고 한다(Knill and Lehmkuhl, 2002). 주로 민간기업이 사회적 책임 활동을 수행함으로써 사회적이고 환경적인 부문에 더 많은 기여할 수 있다고 생각하고 기업을 경영하는 것으로 보인다. 민간기업은 기업 생존의 지속 가능성에 대한 도전과 미래의 불확실성에 대처하기 위한 수단으로서 사회적 책임 활동을 활용하고 있다.

2) 주요 이해관계자 관계적 접근

기업이 사회적 책임을 수행하기 위해서는 이해관계자의 가치가 중요하다. 이해관계자가 지속가능경영의 의사결정에 얼마나, 어떻게 고려되는가와 이해관계자의 반응에 대하여 얼마나, 어떻게 관리하는가는 이해관계자를 정의하는데 가장 중요한 요인이다(Epstein, 2008). 주요한 이해관계자는 직접적으로 기업의 의사결정에 있어서 권한과 정당성을 부여해 주고, 부가적인 이해관계자는 간접적으로 기업과 연계되어 있다. 주주, 고객, 공급자, 종업원, 정부, 지역공동체 등이 전형적인 이해관계자에 포함된다.

이해관계자는 기업 행위의 이해에 따라서 개인일 수도 집단일 수도 있다. 기업 입장에서서는 되도록 이해관계자를 넓게 정의하는 것이 필요하지만 경영 전략상 주요 이해관계자를 정의하고 확정하는 것이 중요하다.

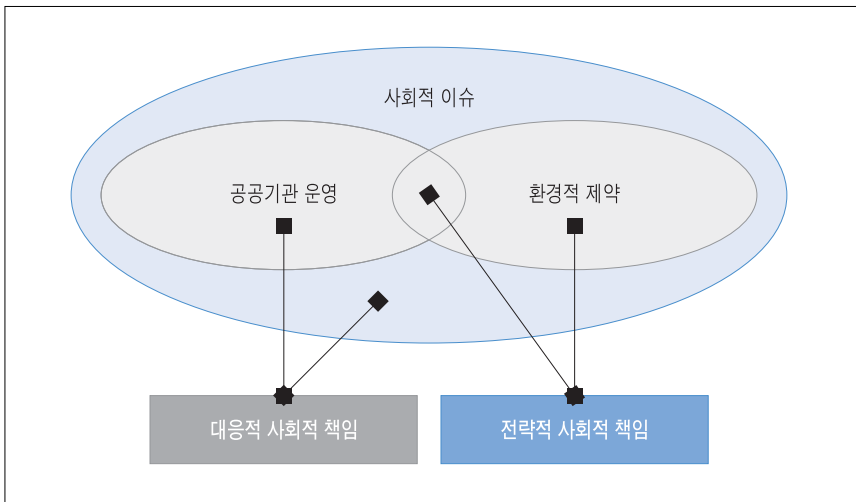
기업의 지속가능경영에서 가장 핵심적 요소로 부각되고 있는 것 가운데 하나가 전략적 기획과 기업 운영의 의사결정과 같은 전략적 고려이고 두 번째가, 기업은 현대사회에서 지배적인 흐름으로 받아들여지고 있는 사회의 영향력에 순응하고 의사소통하는 것인데 가장 중요한 것은 다양한 이해관계자적 시각에서 지속가능경영과 전략이 통합하는 것이다.

3) 전략적 차원 경영

공공기관이 이해관계자를 작은 범주에서 고객이나 협력업체, 더 나아가서 국민으로 확대하여 고려하지 않고 주무부처나 예산부처만을 상정하는 경영, 즉 수직적 책무성(vertical accountability)만을 고려한다면 정책적 목적을 수행하거나 경영의 효율성은 달성될 수 있을지라도 사회적·환경적 효율성은 달성할 수 없고 국민으로부터 공공기관 존립의 사회적 정당성을 얻지 못할 것이다(라영재·윤태범, 2010). 공공기관은 사회적 책임 활동을 민간기업과 같이 경영 전략적 차원에서 ① 사회적 책임 활동의 관점에서 접근, ② 핵심 과제로 수행, ③ 이해관계자 관점에서 장기에서 중단기로 나누어서 접근하고 전환하는 것이 필

요하다(Werther & Chandler, 2009:39).

[그림 II-1] 이해관계자의 요구



정부의 규제와 정책적 대응도 중요하지만 사회적 기대에 부응하는 것이 지속가능경영의 책임성이고 정당성의 근원이다.

공공기관은 공익적인 설립 목적을 이행해야 하며, 도구적 수단성의 의미로서 경영의 효율성을 추구해야 하는데, 민간기업과 다른 특징으로서 더 높은 공공성을 추구해야 하는 공공조직으로서 근원적으로는 사회적 정당성을 얻기 위하여 전략적 차원의 사회적 책임 활동의 강화와 이를 위한 지속가능한 경영을 수행해야 한다.

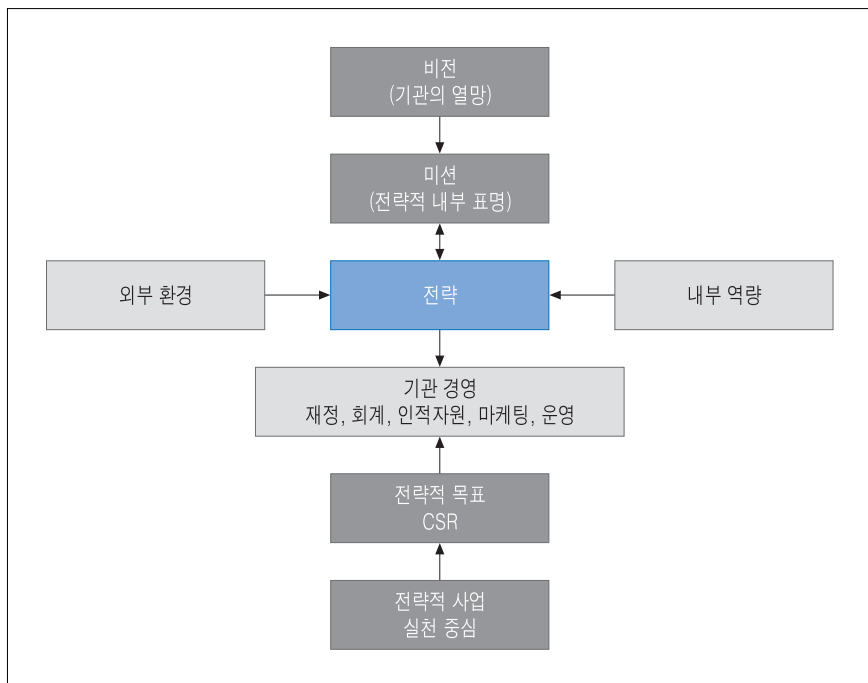
다만, 최근 지속가능경영 방법으로 인식되고 있는 지속가능보고서의 발간이나 Global Compact의 가입이 이해관계자나 국민에게 보고하거나 의사소통하기 위한 방법이나 수단이라는 것을 명심해야 한다. 수단과 목적이 전치되어 마치 지속가능보고서를 발간하는 것이 지속가능경영을 하는 것, 더 나아가서 사회적 책임을 다하는 것으로 이해하고 사회적 책임을 이행하는 주된 목적보다는 지속가능경영 보고서 발간을 통해 공공기관 경영평가에서 평가를 잘 받기 위해서 하게 된다면 진정한 공공기관의 사회적 책임 활동으로 지속가능성을 확보하기는 어려울 것이다.

민간기업이나 공공기관은 경영 전략적 개념을 외부 환경적 제약하에서 내부 역량과 일치시켜야 한다. 특히 정부의 규제와 정책적 대응도 중요하지만 사회적 기대에 부응하는 것이 지속가능경영의 책임성이고 정당성의 근원이다. 전략

공공기관이 사회적
책임 활동의 긍정적 효과를
만들어 내기 위해서는
전략적 차원에서 균형적
성과추구와 주요 사업과
연계된 지속가능경영의
실천이 필요하다.

적 지속가능경영은 기관의 리더십을 통해서 기업과 기관의 비전과 미션에 하향적으로 투입되어야 하며, 전략적 목표와 사업이 사회적 책임 관점, 이해관계자 중심적 관점에서 실천적 사업을 집행해야 한다. 그러므로 민간기업이나 공공기관이 사회적 책임 활동을 통해서 장기적으로 재무성과가 개선되는 효과를 볼 뿐만 아니라 단기적으로도 민간기업이나 공공기관의 이미지가 제고되고 조직 구성원의 만족도도 제고된다는 것을 조직 내외부에 인식시켜주는 것도 중요하다. 공공기관이 사회적 책임 활동의 긍정적 효과를 만들어 내기 위해서는 전략적 차원에서 균형적 성과추구(BSC)와 주요 사업과 연계된 지속가능경영의 실천이 필요하다. 즉 아무리 좋은 경영전략과 조직구조를 가지고 있다고 하더라도 사업현장에서 이해관계자 관점과 사회적·환경적 성과를 중시하는 사업이 이루어지지 않는다면 결국 지속가능경영의 결과는 초라할 것이고 지속가능성을 확보할 수 없을 것이다. 아래 그림과 같이 공공기관의 비전, 미션과 전략은 실천조직단위에서 사회적 책임의 전략과 실천 활동과 직접 연계되어야 하며, 기관의 인적·물적 자원을 관리하는 조직관리 차원에서 자원이 합리적으로 배분되어야 한다.

[그림 II-2] 전략적 지속가능경영 모델(수직적)



나. 사회적 책임 경영 과정

지속가능경영이 효과가 나타나려면 첫째, 기업의 경영자나 관리자가 다양한 기업운영방안이나 실천들 사이에 인과관계가 있다는 것을 인정해야 하고, 둘째, 지속가능경영의 성과를 위한 실천들이 어떠한 영향을 줄 것이라고 이해해야 하며, 셋째, 기업의 다양한 이해관계자들의 반응이 중요하다는 것을 인정하고, 마지막으로 잠재적이고 실재적인 재무적 성과가 있을 것을 확신해야 한다(Epstein, 2008, 45).

기업의 지속가능경영 모델은 이론적·경험적 근거로서 “Triple bottom line”인 사회적·환경적·재무적 차원의 지속가능성을 따른다(Segel et al., 2007; Epstein, 2008). 이 모델에 의하면 지속가능경영의 추진자와 이해관계에 대한 성과를 동시에 이해할 수 있으므로 일상적인 경영과 관리 차원에서 정보를 통합하기 편리한 이점이 있다. 또한 이 모델은 장기적인 기업의 재무적 성과를 얻으려면 중간에 확실한 비용과 편익이 발생한다는 점, 지속가능한 성과를 내는 데는 다양한 투입과 과정들이 영향을 주고 있다는 점, 기업의 재무적 성과는 지속가능경영의 성과에 대한 이해관계자의 반응에 영향을 준다는 점을 명백하게 보여주고 있다(Epstein, 2008, 47). 지속가능경영 프레임워크나 모델은 국제적 논의에서 발전해 온 기업의 경제적·사회적·환경적 가치를 추구하고, 이들 가치가 경영전략으로 기업 조직구조와 경영과정에 투입되고 성과로 나타나는 것을 의미한다. [그림 Ⅱ-3]이 조직의 전략적 경영관리 차원에서 지속가능경영 모델을 하향적으로 전개해야 하는 것을 의미한다면 민간기업이나 공공기관에서 사회적 책임 활동은 일상적인 경영과정 전반에서 투입되고 집행되어 환류되어야 함을 의미한다.

기업의 지속가능경영

모델은 이론적·경험적 근거로서

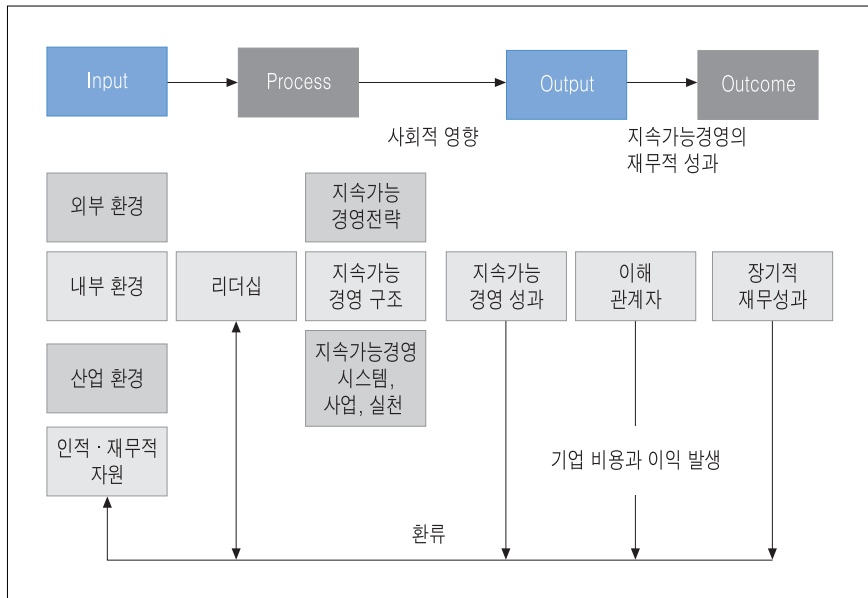
“Triple bottom line”인

사회적·환경적·재무적 차원의

지속가능성을 따른다

현 정부는 공정사회
추진을 위해서 범정부적
차원에서 5대 분야 80개
과제를 발표하였다.

[그림 II-3] 기업의 지속가능경영 과정



III. 공공기관의 공정성과 사회적 책임 수준

1. 공정한 사회를 위한 공공기관의 역할

가. 현 정부의 공정사회론

이명박 정부는 우리 사회가 대·중소기업 간 생산성·임금 격차가 크게 벌어져 있고, 소득분배 개선도 부진하며, 소득분배 악화로 인하여 정보격차, 학습격차로 이어져서 공정한 기회가 주어지지 않는다는 인식하에서 공정사회 실현이 사회통합을 이루고 시장경제의 활력을 제고하여 선진국가를 가능하게 하는 전제조건이라고 보고 후반기 국정철학으로 “공정한 사회”를 제시하고 있다(기재부, 2011.3)⁵⁾. 그래서 현 정부는 공정사회 추진을 위해서 범정부적 차원에서 5대 분야 80개 과제를 발표하였고 총리실이 주관하는 공정사회 실천 T/F(총리실 주관)를 중심으로 공정사회 추진 과제이행을 점검하고 있다(2011.2.17)⁶⁾

그러나 공정성 개념은 다원적이고 맥락에 따라서 의미와 대상, 구현방법도

5) 이명박 대통령은 2010년 광복절 경축사에서 공정한 사회를 집권 후 반기 국정기조로 발표하였고, 2011년에는 공생발전을 제시하였다. 공생발전은 생태계형 발전(ecosystemic development)을 창조적으로 의역했다고 하며, 생태계형 발전은 지구환경보전과 경제발전, 성장과 삶의 질 향상, 경제발전과 사회통합, 국가발전과 개인의 발전이 함께하는 새로운 발전체제를 만드는 것으로 정의하고 있다. 오균(2011), 「공정사회 1년의 회고와 공생발전의 과제」

6) 5대 분야는 ① 공정한 법제도 운영과 부패없는 사회 ② 균등한 기회가 보장되는 사회 ③ 권리가 보장되고 특권이 없는 사회 ④ 건강한 시장경제로 활력 있는 사회 ⑤ 약자가 충분히 보장받는 사회이다.

다르다(경제인문사회연구회, 2011; 신중섭, 2011). 공정한 사회에서는 사회구성원에게 법과 제도가 공정하게 적용되고, 자유와 호혜의 원칙에 따라서 경제적 행위가 이루어지며 출발과 기회에서 평등이 이루어져서 사회구성원의 능력 배양이 공정하게 이루어지고 결과에 대해서 사회적으로 용인할 수준으로 보정이 이루어진다. 그런데 현 정부는 공정사회의 개념을 자유주의적 복지사회로 이해하고서, 평등한 자유를 제대로 보장해야 하는 정책분야, 기회균등을 공정하게 운영하는 정책분야, 사회안전망을 공정하게 운영하는 정책분야를 공정사회 구현 과제로 제시하고 있다(오균, 2011:15). 그러나 공정사회 논쟁에서 다의적인 공정성을 이상적인 차원에서 합의한 것이 어렵기 때문에 불공정성과 부정을 논의하는 것이 합의하는 것이 쉽다고 한다(신중섭, 2011; 이승훈, 2011).

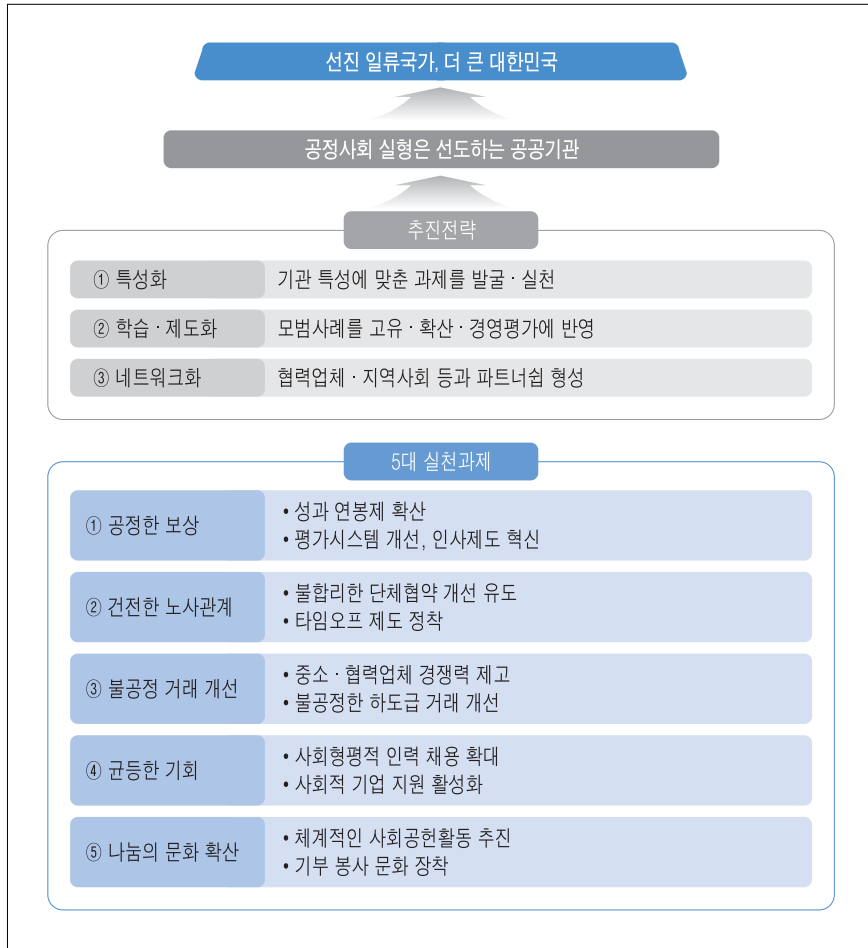
공공기관은 국민에게 필수적인 서비스를 제공하고 정부정책의 실행을 지원하는 중요한 경제주체로서 정부의 공정한 사회 실현을 뒷받침하기 위해 적극적인 역할이 요구된다.

나. 공공기관의 역할과 과제와 성과

공공기관은 국민에게 필수적인 서비스를 제공하고 정부정책의 실행을 지원하는 중요한 경제주체로서 정부의 공정한 사회 실현을 뒷받침하기 위해 적극적인 역할이 요구된다. 왜냐하면 공공기관은 국민으로부터 위임받은 권한과 책임을 가지고 주어진 공적인 역할 수행해야 한다는 측면에서 공적 책무성(public accountability)을 가지고 있고(라영재, 2009), 동시에 사회적 조직으로서 사회적 책임을 다해야 하며 환경과 상호작용을 하면서 생존하고 지속적인 발전해야 하는 유기체적 조직이다.

그런데 아래 그림과 같이 현 정부는 공정사회를 추진하는 데 선도적인 역할을 공공기관에게 주문하고 있다. 공공기관의 공정사회 추진전략을 보면 첫째로 핵심 업무에서 높은 성과를 창출할 수 있도록 시스템 개선을 지속 추진하는데 성과연봉제 확산, 노사관계 선진화 과제를 성실히 이행 과제가 있고, 공공부문에 속해 있는 기업시민(corporate citizen)으로서 사회적 책임을 다하기 위한 과제를 발굴하여 추진하는데 불공정거래 개선 등 동반성장 대책을 이행하고, 균등한 기회, 나눔의 문화 확산 과제를 발굴하고 추진하는 것이다(기획재정부, 2011).

[그림 Ⅲ-1] 공공기관 공정사회 추진전략



자료: 기획재정부(2011) 인용.

정부가 발표한 실천과제별로 긍정적인 실적을 보면 첫째, 간부직 대상 성과 연봉제 표준모델을 마련(2010. 6)하고 전 공공기관에 도입·확산을 추진하였고, 둘째, 노사관계 선진화를 위한 제도적 기반을 마련하여 단체협약의 자발적 개선 유도 및 우호적 여론을 조성하였고, 셋째, 불공정거래 개선을 위한 공공기관의 경우, 중소기업제품 구매 의무화 등으로 민간에 비해 중소기업 지원수준은 높은 편이라고 보고 있다. 반면에 부정적 결과로 자발적 노력은 아직도 부족하며, 공공기관의 장애인, 여성 등 사회적 약자 채용은 최근 4년간 정체상태이

고, 일부 공기업을 제외하면 민간기업에 비해 기업의 사회적 책임경영이 비체계적이고, 단발적 행사에 그치는 한계가 있다고 보고하고 있다(기획재정부, 2011). 공정의 가치는 목적의 가치와 수단적 가치의 양면성을 동시에 가지고 있는데 조직의 개별적 가치에 있어서는 평가한다면 공정의 가치는 수단적 가치의 성격을 다 강하게 가진다고 하는데(김병관, 2011), 그래서 공공성에 대한 개념적 논쟁보다는 사회적으로 합의된 절차적 공정성을 공공기관이 얼마나 선도적으로 준수하고 실천하는가의 문제로 환원된다.

2. 공공기관의 사회적 책임 수준

정부정책을 수행해야 하는 공공기관의 특수성을 고려하였을 때 공공기관의 사회적 책임 경영은 선택 사항이 아니라 필수적인 사항으로 볼 수도 있다. 하지만 공공기관의 사회적 책임 경영 수준이 전반적으로 어느 정도 달성되고 있는지 파악되지는 못하였다. 공기업을 중심으로 지속가능경영보고서를 발간하고 있기는 하지만 대부분의 준정부기관과 기타공공기관에서는 아직까지 지속가능경영보고서를 발간하지 않고 있는 상황이다.

ISO 26000은 국제표준화기구(ISO)에서 2010년 11월에 발표한 사회적 책임에 대한 국제적인 표준지침으로 적용 범위는 규모나 위치와 상관없이 모든 형태의 조직이므로 공공기관도 포함되므로 공공기관의 지속가능경영 수준을 확인하는 데 적합하다고 판단하여 공공기관의 사회적 책임의 수준을 조사하기 위한 기준으로 활용되었다.

조사대상은 2011년 5월 기준으로 공공기관으로 지정되어 있는 공기업과 준정부기관, 기타공공기관 전체를 대상으로 설문조사를 하였다⁷⁾. 조사지는 자체적인 설문지를 사용하지 않고 한국표준협회에서 작성한 ISO 26000 이행수준 자가진단 체크리스트를 사용하였다. ISO 26000 이행수준 자가진단 체크리스트는 한국표준협회에서 작성하였지만 현재 국가 표준기관인 지식경제부 기술표준원에서 공식적으로 배포하는 자료이기에 기술표준원의 사용승인을 받고 설문지로 사용하였다⁸⁾.

ISO 26000 이행수준 자가진단 체크리스트는 크게 프로세스 부문과 성과 부문으로 구분되는데 프로세스에서는 기관의 기존 경영시스템이나 체제 안에서 사회적 책임 체제가 구축되어 있는지를 점검한다. 총 8단계로 ① 사회적 책임 인식과 ② 이해관계자 식별과 참여, ③ 핵심주제와 쟁점 분석, ④ 우선순위와 실행전략 수립, ⑤ 실행, ⑥ 의사소통, ⑦ 검증, ⑧ 개선 등으로 구성되어 있다.

정부정책을 수행해야 하는 공공기관의 특수성을 고려하였을 때 공공기관의 사회적 책임 경영은 선택 사항이 아니라 필수적인 사항으로 볼 수도 있다.

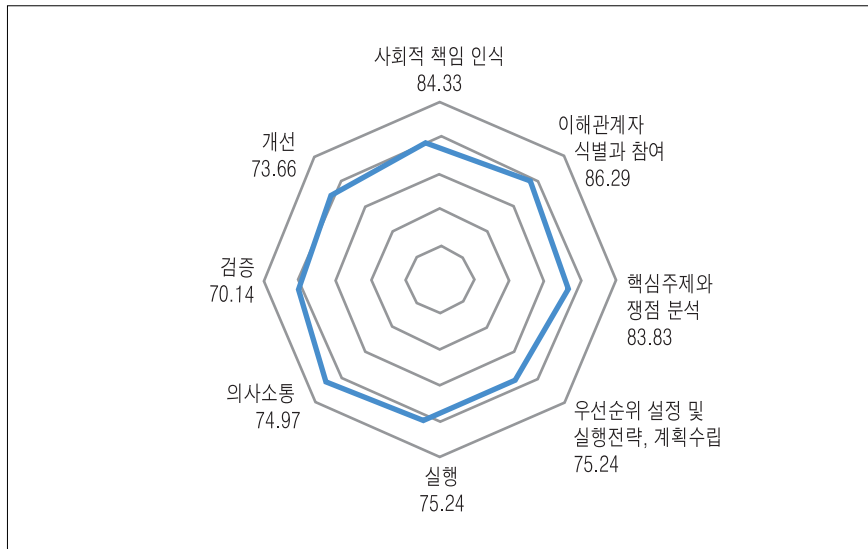
7) 285개 공공기관 설문회신 결과 공기업에서 응답하지 않은 기관은 없었으나 기금관리형 준정부기관 1곳과 위탁집행형 준정부기관 5곳, 기타공공기관 46곳이 응답하지 않았다. 기타공공기관의 경우 규모가 작아 응답하기 곤란하다고 응답한 기관도 있었고 전략적으로 응답하지 않은 기관도 있었다. 주무부처별로 보면 교육과학기술부 공공기관들이 14개 기관으로 가장 많이 응답하지 않았고, 국무총리실과 지식경제부, 국토해양부 공공기관들이 각각 5개 기관, 보건복지부 공공기관들이 4개기관이 응답하지 않았다. 금융위원회에서 사업관리를 하는 공공기관인 한국주택금융공사와 한국정책금융공사는 다른 부처의 미응답 공공기관에 비하여 중요도는 높았으나 전략적으로 응답하지 않았다.

8) 체크리스트 조사방식은 응답자의 주관성에 기인한 응답이므로 절대적 수준이나 객관성을 확보할 수 없다.

성과에서는
ISO 26000의
7대 핵심 주제에 대한
조직의 성과 수준을
진단한다. 공공기관의
ISO 26000 이행수준은
전반적으로 높은
수준으로 나왔다.

성과에서는 ISO 26000의 7대 핵심 주제에 대한 조직의 성과 수준을 진단한다. 조직 거버넌스에서는 기관이 사회적 책임 원칙을 존중하고 이를 기존의 시스템, 정책과 관행에 통합하고 있는지를 진단한다. 인권에서는 기관만이 아닌 조직의 1차 협력사와 같이 공급망 사슬(supply chain)에 영향을 받는 조직까지 포함하여 인권이 존중되고 보호받고 있는지를 진단한다. 노동관행에서도 기관만이 아니라 협력업체를 대상으로 근로자의 노동환경에 영향을 미치는 정책과 관행을 진단한다. 환경에서는 조직이 환경에 미치는 영향만이 아니라 환경 기술투자와 보호 활동 등에 대해 진단한다. 공정운영 관행에서는 기관이 협력업체나 경쟁업체와 관계에 있어서 윤리적 거래와 공정거래, 공정경쟁을 하고 있는지를 진단한다. 소비자 이슈에서는 소비자로 하여금 지속가능한 소비를 하도록 정보 제공 및 소비자 권리 보호뿐만 아니라 교육까지 실시하고 있는지를 진단한다. 지역사회 참여와 발전에서는 기관이 지역사회에 얼마나 기여하고 있는지를 진단한다. 전체 점수를 1,000점으로 했을 때 프로세스가 360점이고 성과가 640점으로 가중치가 구성되어 있다.

[그림 Ⅲ-2] 프로세스 진단 현황

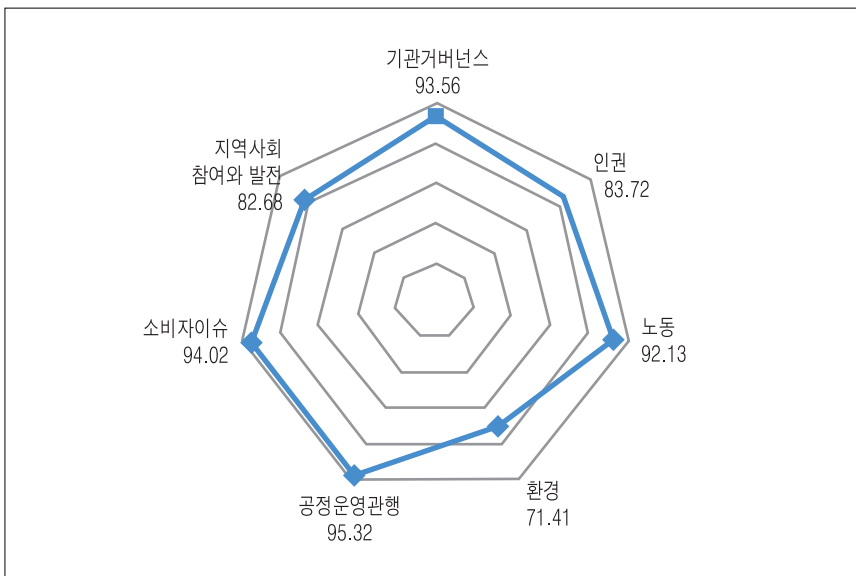


공공기관의 ISO 26000 이행수준은 전반적으로 높은 수준으로 나왔다. 공공기관 전체 충족률은 82.88%로 나왔는데 이 수준의 의미는 사회적 책임에 대한

기관 구성원의 인식 수준이 높고 기관의 운영 시스템과 정책과 관행이 정비되어 있다고 볼 수 있다. 또한 기관 활동의 전 단계에 사회적 책임 활동이 통합 운영되어 성과관리도 효과적이라 할 수 있다. 즉, 우리나라 공공기관의 사회적 책임 경영 수준은 높다고 할 수 있다. 하지만 유형별로는 차이를 보여 시장형 공기업의 점수가 가장 높고 기타공공기관의 점수가 가장 낮았다. 또한 핵심 주제 중에서도 노동이나 공정운영 관행, 소비자 이슈는 점수가 높았지만 환경의 점수는 낮게 나왔다. 이는 이명박 정부의 전반기 국정목표인 녹색성장에 대한 공공기관의 실천의지가 낮았다고 해석할 수도 있는 결과다.

우리나라 공공기관의 사회적 책임 경영 수준은 높다고 할 수 있다. 하지만 유형별로는 차이를 보여 시장형 공기업의 점수가 가장 높고 기타공공기관의 점수가 가장 낮았다.

[그림 Ⅲ-3] 성과 진단 현황



규모에 따라
득점률이 다르기
때문에 향후 공공기관의
사회적 책임 경영 모델
개발 시 규모에 따른 차이를
고려할 필요가 있다.

〈표 Ⅲ-1〉 공공기관 유형별 ISO 26000 이행수준 충족률

(단위: %)

	시장형 공기업	준시장형 공기업	기금관리형 준정부기관	위탁집행형 준정부기관	기타 공공기관	공공기관
프로세스	92.46	87.52	81.01	80.66	73.25	77.64
성과						
기관거버넌스	97.14	96.92	93.75	96.17	91.62	93.56
인권	89.72	88.59	85.87	84.98	81.73	83.72
노동	95.73	94.51	93.75	93.14	90.84	92.13
환경	92.58	85.55	71.28	76.20	65.51	71.41
공정운영관행	96.61	97.73	96.85	96.00	94.43	95.32
소비자이슈	95.14	96.03	95.81	95.19	92.94	94.02
지역사회 참여와 발전	94.06	94.19	82.20	85.61	79.01	82.68
평균점수	93.35	90.47	84.80	85.32	79.64	82.88

규모에 따른 분석도 실시하였는데 분류 기준으로 정원 500명 이상과 총수입 1천억원 이상 기준을 사용하였다. 공공기관의운영에관한법률에서 정원 500명 기준과 총수입 1천억원 기준은 지배구조에 중요한 영향을 미치는 기준이기에 사용하였다. 규모가 클수록 높은 득점률을 보였고 규모가 작을수록 낮은 득점률을 보였다. 규모에 따라 득점률이 다르기 때문에 향후 공공기관의 사회적 책임 경영 모델 개발 시 규모에 따른 차이를 고려할 필요가 있다.

〈표 Ⅲ-2〉 공공기관 규모별 ISO 26000 이행수준 충족률

(단위: %)

	정원 500명 이상 & 총수입 1천억원 이상	정원 500명 이상 & 총수입 1천억원 미만	정원 500명 미만 & 총수입 1천억원 이상	정원 500명 미만 & 총수입 1천억원 미만
프로세스	83.06	77.30	81.85	72.55
성과				
기관거버넌스	95.51	90.00	95.00	91.98
인권	89.35	83.88	84.14	80.03
노동	94.95	91.63	93.06	90.02
환경	83.86	71.81	74.06	62.54
공정운영관행	97.24	98.71	96.07	93.59
소비자이슈	94.15	97.05	94.06	93.73
지역사회 참여와 발전	90.63	83.13	85.17	76.68
평균점수	88.30	83.28	85.19	78.54

사업 특성에 따른 충족률 차이를 분석하기 위하여 표준산업분류에 따라 공공기관을 구분하여 분석을 실시하였다. 산업별 분석 결과를 보면 “부동산업 및 임대업”과 “광업”, “전기, 가스, 증기 및 수도사업”, “운수업”, “건설업” 등의 충족률이 90점 이상으로 높게 나왔다. 그러나 “사업시설관리 및 사업지원 서비스업”과 “협회 및 단체, 수리 및 기타 개인서비스업” 등은 80점 이하로 낮게 나왔다. 일반적으로 제조업이나 에너지기업에서 사회적 책임 경영을 달성하기 어려운 것으로 알려졌으나 오히려 더 높게 나왔다. 그리고 사회서비스업이 충족률이 낮게 나와 일반적으로 알려진 것과는 다른 결과로 추정된다. 특히 환경성과에서 “광업”과 “제조업”, “전기, 가스, 증기 및 수도사업” 등이 90점 이상의 높은 충족률을 보였다.

일반적으로 제조업이나
에너지기업에서
사회적 책임 경영을 달성하기
어려운 것으로 알려졌으나
오히려 더 높게 나왔다.

〈표 Ⅲ-3〉 공공기관 산업별 ISO 26000 이행수준 충족률

(단위: %)

산업별 충족률	프로세스	성 과							총 점
		기관 거버넌스	인권	노동	환경	공정운영 관행	소비자 이슈	지역사회 참여와발전	
농업	82.50	100.00	79.24	93.55	85.75	92.72	87.78	90.63	86.14
광업	86.67	96.67	92.39	95.31	95.14	99.07	96.30	100.00	92.54
제조업	95.00	91.14	98.44	90.83	98.68	100.00	98.44	80.00	89.99
전기, 가스, 증기 및 수도사업	87.27	95.00	88.65	95.05	91.77	96.05	95.64	91.13	90.93
하수·폐기물 처리, 원료재생 및 환경복원업	82.59	96.67	86.70	94.76	92.02	96.35	97.92	100.00	89.86
건설업	84.56	98.00	94.49	96.50	86.38	97.78	94.52	93.75	90.31
도매 및 소매업	76.30	93.33	86.53	94.71	69.02	96.24	95.39	94.16	83.65
운수업	86.00	96.00	89.62	94.60	89.76	97.89	95.83	96.04	90.74
출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업	77.50	96.25	82.32	94.25	63.42	95.90	92.45	76.23	81.36
금융 및 보험업	77.20	92.17	86.40	95.27	71.05	95.93	94.24	84.07	83.52
부동산업 및 임대업	95.56	100.00	88.92	95.25	89.77	99.34	96.32	94.40	94.31
전문, 과학 및 기술 서비스업	75.02	90.59	82.06	92.16	69.41	94.98	92.59	80.69	81.12
사업시설관리 및 사업 지원 서비스업	75.00	92.50	82.93	87.24	54.28	95.70	72.66	73.90	76.21
공공행정, 국방 및 사회 보장 행정	75.29	95.80	80.46	89.23	63.67	93.79	95.76	76.69	79.92
교육 서비스업	77.04	100.00	81.13	92.19	54.86	94.41	98.82	80.97	80.47
보건업 및 사회복지 서비스업	78.79	93.64	84.62	90.50	77.66	96.02	93.69	87.98	84.43
예술, 스포츠 및 여가 관련 서비스업	73.43	91.67	85.79	90.64	73.77	94.63	93.51	85.16	81.77
협회 및 단체, 수리 및 기타 개인 서비스업	81.11	85.00	74.10	83.41	44.87	93.11	94.84	66.71	76.90

정부부처 산하
공공기관별 분석결과,
법무부와 국토해양부,
지식경제부, 환경부의
공공기관 등이 비교적 높은
충족률을 보이고 있다.

정부부처 산하 공공기관별 분석결과, 법무부와 국토해양부, 지식경제부, 환경부의 공공기관 등이 비교적 높은 충족률을 보이고 있다. 반면에 국방부와 공정거래위원회 국가보훈처, 방위사업청, 특허청의 충족률이 낮다. 그리고 교육과학기술부와 보건복지부는 충족률이 낮지는 않으나 이번 설문조사에 미응답한 공공기관이 많기에 사회적 책임 경영 수준이 높다고 할 수 없다.

공정거래위원회와 노동부, 행정안전부는 각각 “공정운영 관행”과 “소비자 이슈”, “인권”, “노동”, “지역사회참여와 발전”과 밀접한 관련이 있는 정부부처이지만 사업관리를 받는 공공기관들은 해당 지표에서 평균이하의 성과를 거두고 있다고 분석되어졌다. 반면에 지식경제부와 환경부로부터 사업관리를 받는 공공기관은 “환경” 성과에서 평균 이상의 충족률을 보여 솔선수범하는 모습을 보여주고 있다. 자기 부처의 정책을 위하여 다른 부처에 협조를 하기 위해서는 먼저 솔선수범하는 모습을 보여야 하는데 공정거래위원회와 노동부, 행정안전부 소속 공공기관에서 해당 지표의 점수가 타부처 공공기관 보다 낮게 나온다면 타부처 공공기관에서 공정거래위원회와 노동부, 행정안전부 담당 정책에 대해서 수용하기 어려울 수 있기에 개선의 노력이 필요해 보인다.

〈표 Ⅲ-4〉 공공기관 주무부처별 ISO 26000 이행수준 총족률

(단위: %)

	프로세스	성 과							총 점
		기관 거버넌스	인권	노동	환경	공정운영 관행	소비자 이슈	지역사회 참 여와발전	
경찰청	72.22	100.00	85.42	90.63	90.32	100.00	100.00	96.88	85.55
공정거래위원회	58.33	100.00	77.08	89.06	65.15	94.74	90.91	71.43	72.96
교육과학기술부	80.88	95.77	83.21	92.74	76.02	96.07	91.96	85.26	84.78
국가보훈처	57.22	90.00	86.21	93.75	83.33	94.74	96.67	92.86	78.49
국무총리실	69.39	86.84	79.97	89.85	53.77	91.82	91.65	68.10	75.15
국방부	54.44	40.00	58.33	77.42	63.16	86.84	83.33	78.57	65.55
국토해양부	84.10	94.23	88.22	93.21	77.73	97.67	95.91	90.11	87.61
금융위원회	79.49	92.73	87.68	95.52	67.07	95.75	93.78	84.44	83.94
기획재정부	61.85	83.33	91.29	98.29	61.45	93.06	83.33	86.67	76.33
노동부	77.39	93.00	82.67	89.72	71.48	96.52	97.42	87.95	83.12
농림부	75.74	96.67	84.74	92.56	73.71	97.49	96.94	81.88	83.15
농촌진흥청	77.78	100.00	84.48	93.55	82.86	92.11	93.75	84.38	84.77
문화재청	90.00	100.00	94.00	87.50	88.33	89.29	89.29	73.33	88.92
문화체육관광부	76.26	96.33	81.88	91.48	65.66	95.33	95.65	81.20	81.40
방통위	78.89	95.00	85.57	91.28	58.52	91.49	90.77	62.50	79.77
방위사업청	63.33	70.00	79.63	95.31	81.25	100.00	100.00	80.00	79.33
법무부	88.33	100.00	88.17	90.49	70.14	96.15	95.77	87.22	87.51
보건복지부	80.89	94.00	84.29	91.25	59.40	94.00	95.63	73.91	81.83
여성가족부	78.33	100.00	86.26	87.92	58.90	95.81	100.00	95.00	82.67
외교통상부	74.81	76.67	81.64	86.30	56.35	97.32	96.15	74.81	78.29
중소기업청	80.32	98.57	76.67	86.89	58.36	91.47	94.37	74.80	79.87
지식경제부	78.56	93.45	84.14	93.52	81.49	95.29	92.69	85.45	84.90
특허청	61.67	100.00	77.31	92.81	47.31	96.05	98.21	78.33	73.41
행정안전부	74.17	100.00	81.19	91.10	67.43	94.08	96.89	76.20	80.55
환경부	72.50	90.00	85.13	93.51	82.74	97.37	93.19	91.88	83.55
평 균	77.64	93.56	83.72	92.13	71.41	95.32	94.02	82.68	82.88

Ⅳ. 시사점

우리나라 민간기업과 공공기관이 지속가능경영보고서를 발간하거나 UN Global Compact(UN GC)에 가입한 시기를 보면 2005년부터 시작하였으나 민

공공기관의 사회적 책임을
경영 전략적 차원에서
받아들이고 추진하지 않는다면
지속가능한 공정과
정의의 성과가 발전적으로
창출될지는 의문이다.

간기업의 수는 지속적으로 증가하고 있지만 2008년을 기점으로 공공기관의 참여는 줄어들고 있다. 이렇게 지속가능보고서의 발간과 UN GC에 참여한 기관 수만으로 비교해 보면 대기업을 중심으로 한 민간기업은 전략적 지속가능경영 모델을 도입하여 기업의 마케팅 차원에서 기업의 브랜드 가치를 제고할 목적으로 사회적 책임 활동을 강화하고 있다고 볼 수 있다. 그러나 공공기관은 당시 산업자원부나 국가청렴위원회의 권고에 따른 수동적으로 지속가능경영에 참여하였다가 현 정부 초반기에 활동을 중단하였고 후반기에 공정사회를 국정지표로 채택하면서 다시 도입하거나 활동을 강화하고 있는 것으로 보인다. 여전히 민간기업보다는 공공기관은 사회적 책임 활동을 기관 자체적인 지속경영 차원에서 추진하기보다는 정부의 정책적 변화에 수동적으로 따라가거나 수용하는 자세를 보여 주고 있다. 국제적으로 사회적 책임 활동을 점검하는 ISO 26000이 2010년 11월 발효되었는데 이 기준으로 보면 공공기관의 사회적 책임 경영 수준은 전반적으로 낮다고 할 수 없으나 특히 환경적 성과와 지역사회 발전과 참여 성과지표에서 낮은 점수가 나오고 있고 일부 공공기관에서 주무부처별 고유 정책을 산하 공공기관에서 더 잘 수행하지 않는 것으로 나타나고 있다.

2010년 말 정부는 공공기관 경영평가에서 사회공헌활동 지표를 추가하였고 “공공기관 공정사회 실천협의회”를 구성하고 실천과제를 점검하고 확산하려고 노력하고 있으므로 일부 추진하는 공정사회 과제에 대한 추진 성과가 나올 것으로 보인다. 그러나 공공기관의 사회적 책임을 경영 전략적 차원에서 받아들이고 추진하지 않는다면 지속가능한 공정성과 사회적 정의가 발전적으로 창출될지는 의문이다. 특히 공공기관이 국민경제적으로 중요한 역할을 할 뿐만 아니라 공공의 재화와 서비스를 전달하게 됨으로써 국민의 삶과 직접적으로 영향을 주게 되는데 공공기관의 사회적 책임 활동을 강화하는 것이 단지 사회에 대한 공헌 활동이나 지역에 대한 단순기여 차원에서 머물러 수동적 공적 책무성(accountability)의 의미만을 가지기보다는 공정한 사회를 만드는 데 필요한 불평등성의 완화나 내용적, 절차적 정의를 확보하는 데 선도적 역할을 수행하는 것이 필요해 보인다. 이것이 국민이 공공기관에 대한 갖는 사회적 기대가 아닐까 한다.

공공기관 경영평가에서 지속가능경영보고서를 발간하거나 UN GC에 가입한 공공기관이 경영평가에 좋은 평가를 받았다는 연구(라영재·윤태범, 2010)처럼, 정부가 정책적으로 공정사회 추진을 주도하지 않더라도 공공기관이 가지는 비효율성을 스스로 극복하고 국민들이 가지고 있는 공공기관의 방만경영 문제를 해소하기 위해서 공공기관은 전략적인 사회적 책임 활동과 지속가능경영

을 강화하는 것이 필요해 보인다. KPI

<참고문헌>

- 경제인문사회연구회, 『공정한 사회 종합정책연구』, 2011
- 기획재정부, 『공공기관 공정사회 실천협의회 자료집』, 2011
- 라영재·윤태범, 『공공기관 지속가능경영의 성과와 한계』, 한국조세연구원, 2010
- 라영재, 「공공부문의 책무성의 변천과 통제방안」, 『한국정책연구』 제9권 제1호, 2009
- 신중섭, 「공정사회 새로운 지평」, 『지식의 지평』 제11호, 한국학술협의회 (편), 2001.
- 오균, 『공정사회 1년의 회고와 공생발전 과제』, 2011
- 이동원, 『사회적 책임의 기준에 관한 연구-ISO 26000 Committee Draft를 중심으로』, 2009
- 이승훈, 「정당한 몫과 인간답게 살 권리」, 『지식의 지평』 제11호, 한국학술협의회 (편), 2011
- 이중서, 『유럽연합과 기업의 사회적 책임(CSR): 현황과 전망』, 2010
- 한국표준협회, 『ISO 26000 이행수준 자가진단 체크리스트』, 2010
- AEP, 2011 *American Electric Power Corporate Accountability Report*, 2011
- Elkington, J., "The Triple Bottom Line," in M. J. Epstein and K.O.Hanson (eds.), *The Accountable Corporaton*, vol. 3. Westport, CT, 2006
- Epstein, Marc j., *Making sustainability work : best practices in managing and measuring corporate social, environmental and economic impacts*, British Library Cataloguing in Pub, 2008
- Epstein, Marc j. and M. J. Roy., Strategic Evaluation of Environmental Projects in SMEs, *Environmental Quality Management* 9-3, 2000
- Werther, William B. and David Chandler., *Strategy corporate social responsibility: stakeholders in a global environment*, SAGE Pub, 2011



GRI, *GRI Sustainability Reporting Statistics Publication year 2010*, 2011
UN, *United Nations Global Compact Annual Review – Anniversary*
Edition, 2010