

---

# 2018 공공기관 혁신계획

---

2018. 8. 29(수)

공공기관,  
국민 **결**심으로



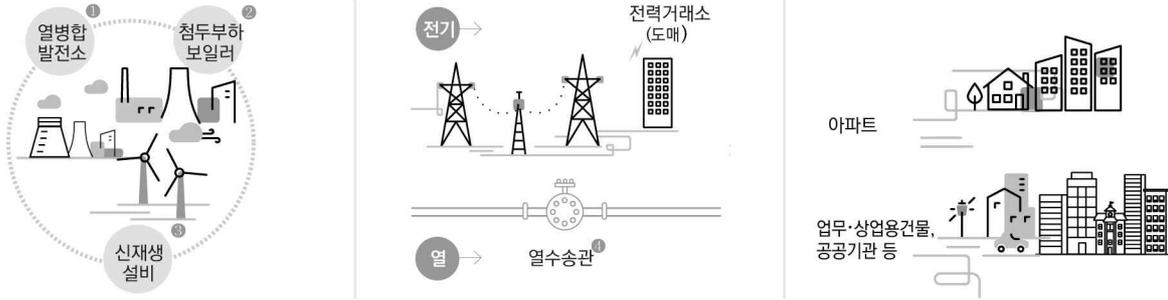
한국지역난방공사

# 한국지역난방공사 소개

## 1 집단에너지 사업 개요

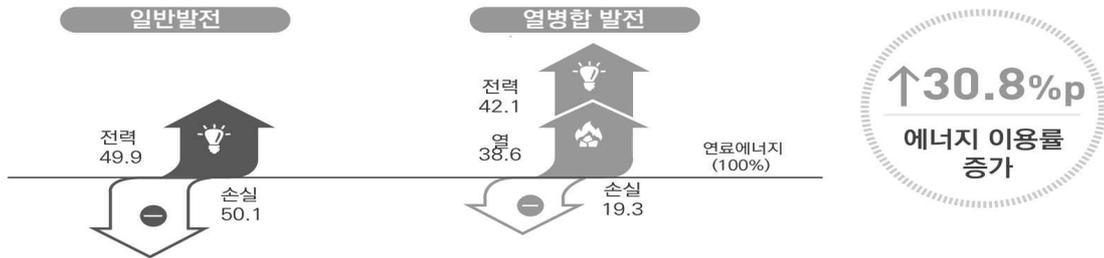
### ▶▶▶ 집단에너지사업

열병합발전소 및 신재생에너지 시설에서 생산된 열과 전기를 다수 사용자에게 공급하는 사업



### ▶▶▶ 열병합발전 효과

일반 발전에 비해 탁월한 에너지 절감을 통해 온실가스, 대기오염물질 및 미세먼지 저감에 기여



## 2 회사 현황

### 설립목적

- 효율적인 집단에너지 공급을 통해 기후변화 협약에 능동적으로 대응하고 에너지절약 및 국민 생활의 편의 증진

### 연혁

- ('85.11월) (주)한국지역난방공사 설립
- ('92. 5월) 공공법인으로 전환
- ('10. 1월) 증시 상장 및 시장형 공기업으로 지정

### 자본금 및 주주현황

- (자본금) 579억원
- (주주현황) 정부(34.55%), 공공기관 및 지자체 (40.45%), 기타(25%)

### 주요사업

- 집단에너지 공급시설의 설치 및 운용
- 집단에너지의 생산, 수송, 판매
- 집단에너지 R&D, 투자·출연, 해외사업

### 조직 및 정원

- (조직) 1부사장 4본부 17처, 2사업본부 14지사 4사업소
- (정원) 1,824명 (상임이사 5명, 직원 1,819명)

### 재무현황('17년 실적)

손익	(단위:억원)	재무상태	(단위:억원)
매출액	18,344	자산	57,216
매출원가	16,258	유동자산	6,179
매출총이익	2,086	비유동자산	51,037
영업이익	1,198	부채	38,919
영업외비용	499	자본	18,297
당기순이익	699		

# Contents

## I 혁신 방향 설정

- 1. 외부 환경 변화 분석 ..... 1
- 2. 혁신체계 진단 및 내·외부 의견 수렴 ..... 2
- 3. 외부평가 리뷰 및 국민시각 분석 ..... 3
- 4. 시사점 종합 및 개선 방향 설정 ..... 4

## II 혁신 전략 체계

- 1. 혁신 전략 체계 ..... 5
- 2. 혁신 전략 체계 도출 프로세스 ..... 7
- 3. 중기 혁신 이행 목표 달성 계획 ..... 10

## III 혁신 추진 체계

- 1. 혁신 추진 조직 ..... 11
- 2. 혁신 성과 관리 방안 ..... 12
- 3. 혁신 운영 성과 측정 및 환류 ..... 14
- 4. 혁신 변화 관리 방안 ..... 14

## IV 혁신 과제

- 1. 공공성 강화 ..... 16
- 2. 경제 패러다임 전환 선도 ..... 21
- 3. 국민 신뢰 회복 ..... 27

# 혁신 방향 설정

## I

1. 외부 환경 변화 분석
2. 혁신체계 진단 및 내·외부 의견 수렴
3. 외부평가 리뷰 및 국민시각 분석
4. 시사점 종합 및 개선 방향 설정

# I

## 혁신 방향 설정

### 1 외부 환경 변화 분석

#### 가 정책 환경

- 정부는 일자리, 경제 활성화, 사회적 가치 창출을 위한 공공기관의 역할 강조
  - 과거 경영 효율성 중심에서 사회적 책임 제고 등 본연의 공공성 강화 추진

정책 환경	
국정운영 5개년 계획 정부혁신 중합추진계획	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국가비전: 국민의 나라 정의로운 대한민국</li> <li>• 5대 국정목표: 국민이 주인인 정부 등</li> <li>• 정부혁신비전: '국민이 주인인 정부' 실현</li> <li>• 추진전략: 정부운영을 사회적 가치 중심으로 전환</li> </ul>
경제정책	①일자리 중심 경제 ②소득 주도 성장 ③혁신 성장 ④공정경제
에너지정책	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 미세먼지 감축: 미세먼지 배출량 30% 감축</li> <li>• 에너지 전환정책: 안전하고 깨끗한 에너지 전환</li> </ul>

시사점
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사회적 가치 중심의 정책 방향 전환</li> <li>• 투명하고 윤리적인 정책 집행</li> <li>• 4차 산업혁명 기반 혁신 성장 지원</li> <li>• 안전사고 및 재난대응 기반 확대</li> </ul>

#### 나 사회 환경

- 광화문 1번가, 청와대 청원과 같이 정부와 공공기관의 정책 집행 과정에서 국민의 참여 요구가 증대되고 있으며 환경, 에너지 등이 중요 이슈로 부각

사회 환경
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 촛불혁명을 기점으로 정책에 대한 국민의 관심과 참여 요구 증대</li> <li>• 정부 및 공공기관 업무수행과 관련한 국민신뢰도 저하           <ul style="list-style-type: none"> <li>- 채용·입찰 등 공공기관의 각종 비리로 윤리적 문제 대두</li> </ul> </li> <li>• 미세먼지 등에 대한 문제인식과 고령화·1인 가구 비중 증가로 에너지 소비패턴 변화 예상</li> </ul>

시사점
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정책 집행에 국민 참여 요구 증대</li> <li>• 비리에 엄정한 잣대로 신뢰 회복</li> <li>• 친환경 에너지 전환 촉진 필요성 증대</li> </ul>

#### 다 경제 환경

- 경제성장률 하락 및 분배 악화에 따라 새로운 경제 패러다임으로 전환과 에너지 수요 변화를 반영한 에너지 신산업 투자 및 육성 필요

경제 환경
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 양적 성장과 대·중소기업 격차 확대, 내수·수출불균형, 청년실업 가중</li> <li>• 국내 에너지 소비량은 중장기적으로 성장세 둔화 및 석탄의 비중 감소 예상           <ul style="list-style-type: none"> <li>- 에너지 수요는 ~'25년까지 1.81%, ~'35년까지 0.66% 예상</li> <li>- 저탄소 전원믹스 강화 및 LNG, 신재생 비중 증가</li> </ul> </li> </ul>

시사점
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 일자리, 경제 활성화 등 사람 중심 경제패러다임으로의 전환</li> <li>• 에너지 소비 둔화에 따른 신성장 동력 마련</li> </ul>

#### 라 기술 환경

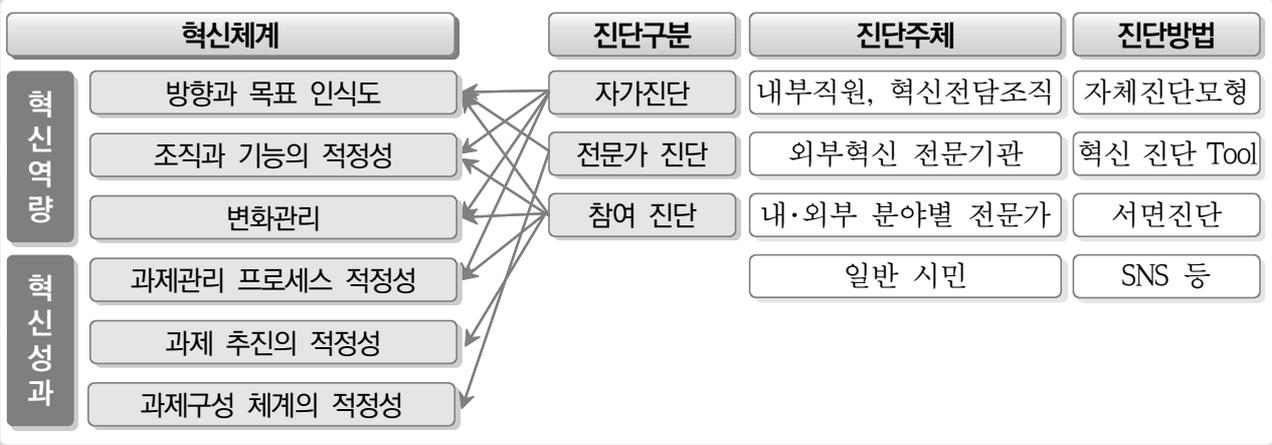
- 4차 산업혁명에 따른 신기술 발달과 적용으로 실시간 소통이 가능해지고 생산 및 서비스 혁신 여건 조성

기술환경
<ul style="list-style-type: none"> <li>• SNS, 모바일 환경 등 미디어와 기술 발달로 실시간 의사 소통 가능</li> <li>• 4차 산업혁명에 따라 (IoT, Big Data, AI 등) 다양한 기술과 산업 간의 융합으로 신산업 창출기반 및 서비스 개선 여건 조성</li> </ul>

시사점
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국민과 직접 의사소통 등 서비스 체계 혁신 필요</li> <li>• 융합형 신산업 창출 필요</li> <li>• 기존산업 핵심역량 강화 도모</li> </ul>

## 2 혁신체계 진단 및 내·외부 의견 수렴

### 개방형 혁신현황 진단 Framework



### 가 자체 진단 모형을 활용한 자가 진단

■ 혁신역량 및 성과에 대한 혁신 지수를 산출하여 혁신 수준 모니터링 시행

**기간 및 대상** • 전직원 대상 설문 조사 및 혁신 실태 조사 시행 ('18.1월)

**결과** • '16년도 C등급에서 '17년도 B등급으로 1단계 상승

■ 혁신 제도화 수준은 높으며, 혁신 교육 및 워크숍 등으로 혁신방향과 목표에 대한 인식은 상승하였으나 지원과 보상에 대한 인식이 상대적으로 저조

진단영역	혁신지수			추진성과 및 시사점
	배점	'17년	'16년	
방향과 목표	25	20.3	16.2	• 혁신방향 및 목표에 대한 인식 점진적 개선
조직과 기능	10	7.2	7.0	• 지원과 보상에 대한 인식 개선 필요
변화관리	20	15.5	13.8	• 상설교육 시행으로 전년 대비 개선
과제추진	45	37.8	23.6	• 과제관리 제도화와 후속조치 시행으로 개선
합 계	100	80.8	60.6	

### 나 외부 혁신 전문기관의 전문가 진단

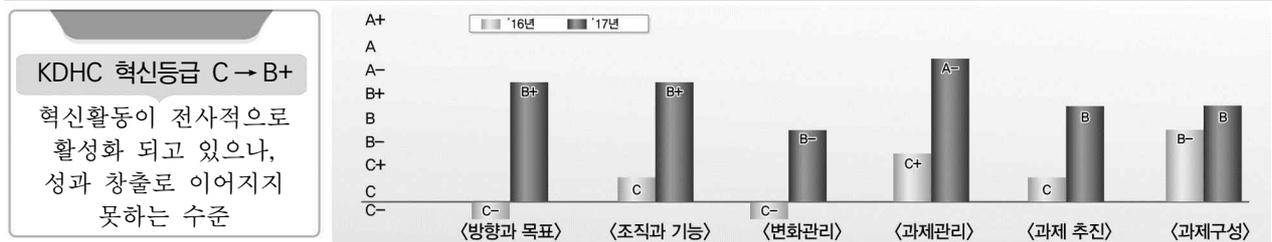
■ 민간 혁신 전문 기관이 전문 진단 tool을 활용해 공사 혁신에 대한 절대 수준과 변화도에 대한 진단 시행('18.6월)

● 혁신역량과 혁신성으로 구분하여 항목별 진단요소 구성 및 현 수준에 대한 등급 측정

#### 진단결과

• 전략체계 부분에서 준수한 수준을 보이고 있으나, 전사적 공감대 확보 및 정책 변화에 대응 수준 다소 미흡 (전반적으로 B+수준)

### 한국지역난방공사(KDHC) 혁신수준 진단 결과 종합



## 다 내·외부 의견수렴을 통한 시민 참여형 진단

■ 혁신컨설팅단이 Plan(전략)-Do(활동)-See(성과) 관점에서 혁신 현황 진단('18.6월)

구분	진단 내용	참여
내부	• 혁신 전략 - 혁신 활동 - 혁신 성과	• 서비스, 사회적가치, 성과관리 내부 전문가 3인
외부	• 혁신 전략 - 혁신 활동 - 혁신 성과 • 혁신 추진 체계 운영 노력	• 시민사회(에너지, 환경 분야), 혁신, 서비스, 변화 관리 외부 전문가 5인

구분	시사점 및 개선 방향	구분	시사점 및 개선 방향
전략 및 성과	혁신 전략	혁신 조직	• 혁신 추진 조직 구성은 적정하나 외부위원 확충 필요
	혁신 활동	추진 체계	• 우수한 과제 이행 및 환류체계 구축, 외부 참여 활성화 필요
	혁신 성과	변화 관리	• 인식 및 역량 강화 교육이 잘 이루어지고 있으나 내재화 수준은 아직 미흡

■ 시민참여 혁신 위원회(6/26)를 통한 혁신 관련 내·외부 의견 수렴('18.6월)

- 혁신전담조직(실무책임관, 전담 부장), 혁신컨설팅단 전문가(내부 3인, 외부 5인), 국민 위원단 대표(고객, 협력사, 청년 대표 3인)가 참여하여 진단 결과 토론 및 숙의로 혁신 권고(안) 확정

구분	진단 결과 종합	혁신 권고(안)
혁신조직	• 전담-추진TF-부서실무조직 등 명확한 역할을 부여하여 적정하게 구성 되었으나, 국민 참여 방안 보완 필요	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직, 과제 관리 등 혁신 제도화 수준 우수하나 이해관계자 참여 보완</li> <li>• 효율성과 사회적 가치의 균형 확보 필요</li> <li>• 혁신 도전성 강화 필요</li> </ul>
과제관리	• 과제 발굴 → 수행 → 모니터링 및 환류의 적절한 프로세스를 운영	
혁신목표	• 사업, 프로세스 혁신 등 미래 성장과 효율성 중심 혁신 추진	
혁신전반	• 혁신과제의 참신성 및 정책 견인력 다소 부족	

## 3 외부평가 리뷰 및 국민시각 분석

### 가 혁신 부문 외부평가 결과 리뷰

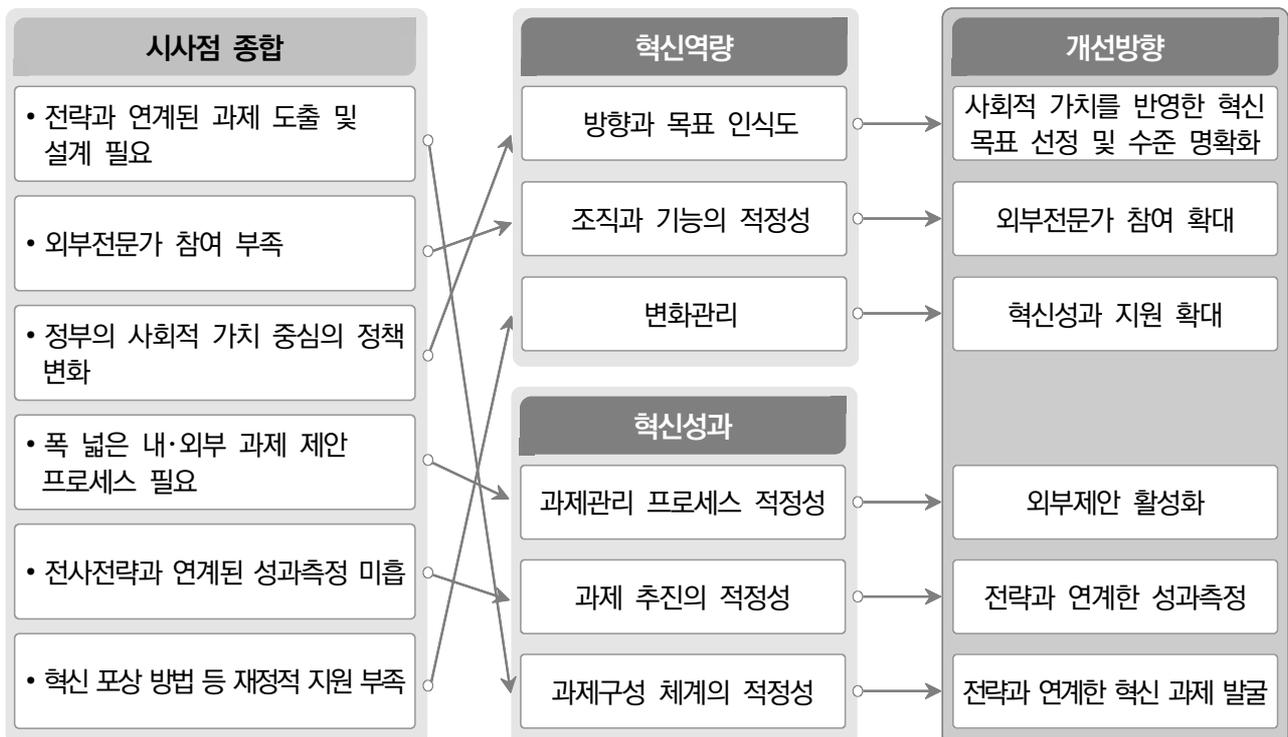
평가 결과	시사점
정부경영 평가	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국민, 외부전문가 참여 활성화</li> <li>• 주민 소통 및 포상 강화 방안 필요</li> </ul>
열린혁신 평가	

## 나 국민시각 분석

국민시각 분석		주요 이슈
국민 의견	<ul style="list-style-type: none"> <li>온라인 대국민 설문조사 시행('18.5월~6월, 총 3회)               <ul style="list-style-type: none"> <li>설문대상 : 시민 (국민생각함, 홈페이지), 국민위원단 (MMS 설문)</li> <li>설문내용 : 한국지역난방공사의 혁신 방향과 사회적 가치</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>환경보전, 국민참여, 공정경제 등</li> </ul>
언론 보도 등	<ul style="list-style-type: none"> <li>혁신 관련 키워드를 기초로 연관 검색어 분석 시행               <ul style="list-style-type: none"> <li>한국지역난방공사, 에너지, 공공기관 3가지 키워드를 중심으로 언론 노출 다빈도 내용 분석 (최근 1년간 관련 보도 2,190건)</li> </ul> </li> <li>구글 트렌드, 네이버 데이터랩 기반 검색어 상위 중 에너지 관련 이슈 분석</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>나주 SRF, 열배관, 열공급중단, 채용 등</li> <li>미세먼지</li> </ul>
VOC	<ul style="list-style-type: none"> <li>VOC 결과 분석 (최근 3년간 접수된 VOC 2,275건)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>신규 사업 환경 민원</li> <li>난방중단 등 생활 불편</li> </ul>
이해관계자 시각	<ul style="list-style-type: none"> <li>이해관계자 접점부서를 중심으로 각종 위원회 등 결과 청취               <ul style="list-style-type: none"> <li>고객 및 관련 전문가, 협력사, 지역 주민, 주요 주주 등 (최근 1년간 CS위원회, 집단에너지 연구회, 일자리위원회, 중소기업 간담회 및 협의회, 주주협의회 등 개최 결과 수렴)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>난방품질 저하, 요금</li> <li>분산전원으로 역할 강화</li> <li>중소기업과 상생 촉진</li> <li>효율성 제고</li> </ul>

## 4 시사점 종합 및 개선 방향 설정

■ 환경 분석, 내·외부 이해관계자가 참여한 진단 및 의견수렴을 통해 도출된 시사점을 종합하여 2018년도 혁신계획 개선 방향 설정



# 혁신 전략 체계

## II

1. 혁신 전략 체계
2. 혁신 전략 체계 도출 프로세스
3. 중기 혁신 목표 달성 계획

# II 혁신 전략 체계

## 1 혁신 전략 체계

### 가 혁신 전략 체계도



## 나 혁신 과제별 추진 목표

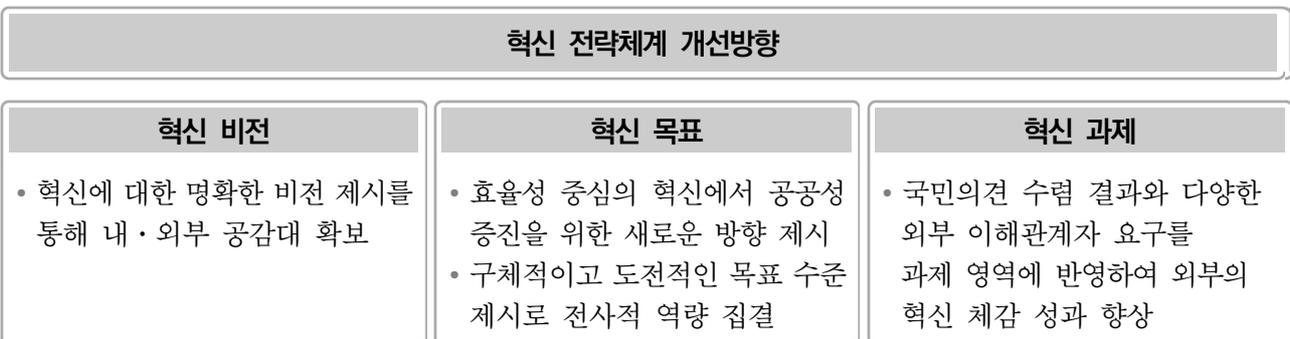
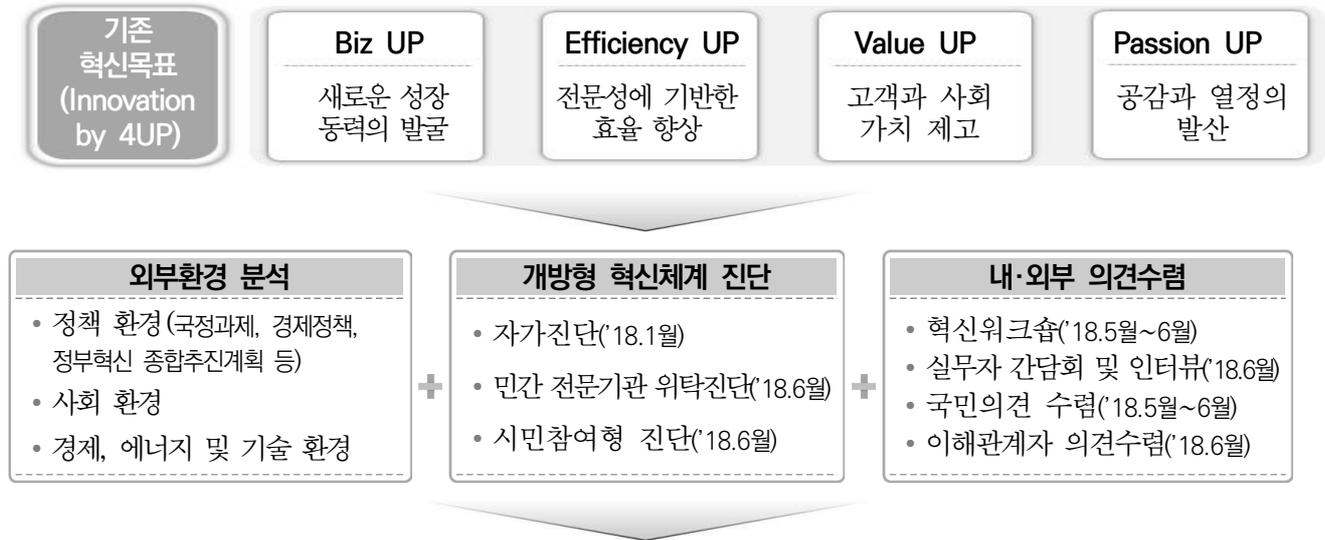
구분	추진 과제	추진 목표 및 실행 과제
공공성 강화	고유 업무의 공공성 제고	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 환경과 안전을 중심으로 사업을 수행하고 에너지를 통한 사회 안전망 강화에 앞장서겠습니다.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 설립목적과 연계한 본연의 공공성을 회복하여 지속 가능한 환경의 보존을 위해 친환경 연료의 사용으로 미세먼지 등 대기 환경을 개선</li> <li>- 에너지 시설의 건설, 생산과 공급, 사용과 관련한 전 단계에서 안전을 우선하여 중단 없이 에너지 공급</li> <li>- 민관 협력 태양광 발전 사업 등을 통한 사회적 약자 지원</li> </ul> </li> </ul>
	대국민 서비스 및 조직 운영 혁신	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자체적 기능 점검 상시화와 4차 산업혁명 기반의 에너지 이용 효율 개선으로 국민에게 질 높은 서비스를 공급하겠습니다.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 상시화된 조직과 업무프로세스 점검을 통한 생산성 향상으로 일과 삶의 균형 실현</li> <li>- 에너지 생산과 공급에 4차 산업혁명 기술 도입으로 원가 경쟁력을 확보하여 보다 합리적 가격으로 에너지 공급</li> </ul> </li> </ul>
경제 패러다임 전환 선도	소득주도 일자리 중심 경제선도	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 더 많은, 더 좋은 일자리 창출을 통해 따뜻한 경제를 확산하겠습니다.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 일자리를 고려한 집단에너지 사업과 미래 신산업 개발, 시민·공공기관 협업을 통한 지역 일자리 창출</li> <li>- 비정규직 전환과 적극적 고용의 질 개선으로 사회 양극화 해소</li> </ul> </li> </ul>
	혁신성장 뒷받침	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 에너지 분야 혁신 성장 촉진으로 새로운 가치를 창출하겠습니다.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 집단에너지 연계형 에너지신사업 투자 확대 및 중소·벤처 기업에 기술 이전</li> <li>- 설비 부품 국산화 플랫폼 구축 등을 통한 중소, 벤처기업 육성</li> </ul> </li> </ul>
	공정경제 기반구축	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대·중소기업간 차별을 시정하고 약자에게 정의로운 환경을 조성하겠습니다.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 사회적 경제기업의 우선 구매 확대 등 상생 경제 환경 조성</li> <li>- 중소기업 지원 맵 제도 등 특화된 프로그램을 통해 맞춤형 중소기업 성장 지원</li> </ul> </li> </ul>
국민 신뢰 회복	윤리경영 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 윤리경영 강화로 국민의 엄정한 잣대에 부합하는 신뢰받는 공공기관이 되겠습니다.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 채용비리 원천 차단 등 부패 근절을 위한 예방활동 중심의 신 윤리경영 체계 구축</li> <li>- 청렴 클러스터 구축 등 시민과 함께하는 윤리 경영 활동 강화</li> </ul> </li> </ul>
	국민의 참여 협력 확대	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기관 운영 전반에 국민의 참여와 협력 확대로 사회적 가치 중심의 국민이 체감하는 변화를 실현하겠습니다.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 국민의 신뢰 향상을 위해 기관 운영에 국민 참여 활성화</li> <li>- 시민사회와 자원 공유, 고객 동행 에너지 효율 개선 사업 시행</li> </ul> </li> </ul>

## 2 혁신 전략 체계 도출 프로세스



### 가 내·외부 의견수렴 결과를 반영한 참여형 개선 방향 도출

- 외부 환경분석, 개방형 혁신체계 진단 및 내·외부 의견수렴을 통하여 개선방향 도출
  - 사회적 가치를 일부 반영하고 있으나, 범위가 제한적이고, 추상적인 목표를 기반으로 했던 기존 경영혁신 체계(Innovation by 4UP)를 내·외부 의견수렴을 통해 개선



## 나 실무자 주도형 상향식 혁신 비전 수립

- 실무자로 구성된 혁신 선도팀(주니어보드) 워크숍을 통한 상향식 혁신 비전(안) 도출
  - 비전의 조건을 바탕으로 사업영역, 제공가치, 미래이미지, 주요 이슈 등 내·외부 의견 수렴 결과를 키워드로 도출하여 비전(안) 설정

비전의 조건	비전 구성 요소 및 키워드 도출		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직의 목표, 가치를 함축</li> <li>• 미래조직 운영방향 내포</li> <li>• 구성원의 자긍심 표현</li> <li>• 실행력 강화내용 포함</li> <li>• 조직의 미래방향성 제시</li> </ul>	<b>사업영역</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 지역난방, 냉방</li> <li>• 전력, 에너지</li> </ul>	<b>제공가치</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 사회적 가치</li> <li>• 환경 보전</li> </ul>	<b>사·공간적 범위</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 글로벌</li> <li>• Vision 2022</li> </ul>
<b>한국지역난방공사 혁신비전</b>			
<b>서비스 대상</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 국민, 고객, 국가</li> <li>• 인류, 국가경제</li> </ul>	<b>핵심역량</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 건설역량, 운영역량</li> <li>• 영업 및 판매역량</li> </ul>	<b>미래이미지</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 선도자, 리더</li> <li>• 개척자, 파트너</li> </ul>	

- 워크숍 현장 투표(1차) 및 사내 설문조사(2차)를 통해 혁신 비전 선정

한국지역난방공사 혁신 비전	‘국민과 함께 친환경 에너지 산업 선도’
----------------	------------------------

## 다 사회적 가치 실현을 위한 전략 연계형 혁신 목표 설정

- 경영환경, 전사 중장기 경영전략 등을 고려하여 혁신 3대 방향을 중심으로 후보군을 구성하고, 혁신전담부서와 지표 담당 실무부서 협업으로 혁신 목표 지표 pool 구성

공공성 강화	경제 패러다임 전환 선도	국민 신뢰 회복
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 고장 정지율</li> <li>• 신재생에너지 공급목표 달성률</li> <li>• 핵심기술 확보 건수</li> <li>• 사업영역별 발전용량 비율</li> <li>• 대기질 개선율</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 신사업 분야 역량 확보율</li> <li>• 일자리 창출 인원</li> <li>• 혁신 성장 투자비</li> <li>• 중소기업 지원 건수</li> <li>• 핵심기술 확보건수</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 청렴도 1등급</li> <li>• 고객만족도(PCSI) S등급</li> <li>• 순수 추천 고객지수</li> <li>• 국민 참여 지수</li> <li>• 국민 참여 채널수</li> </ul>

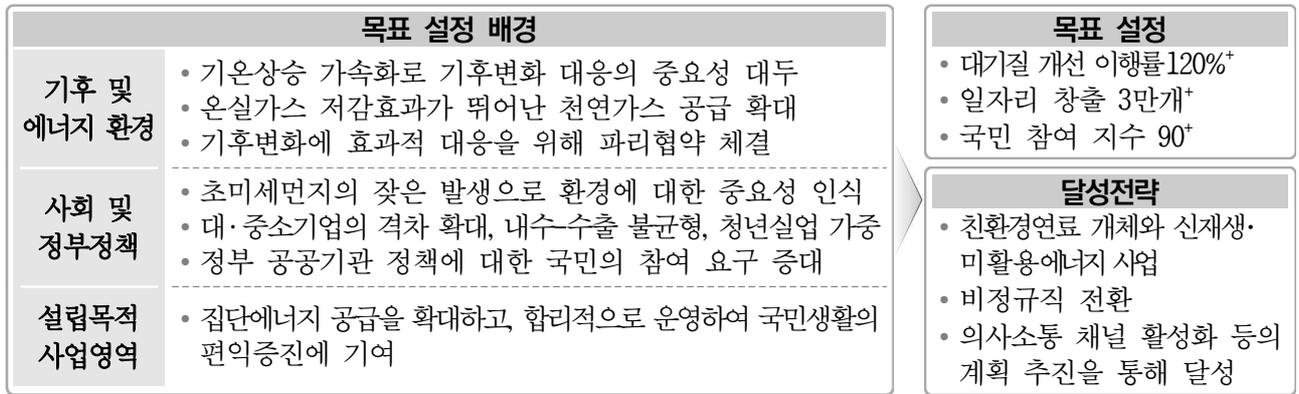
- SMART 원칙에 기반하여 지표별 적합성을 검토

목표 (예시)	지표 유형	후보지표	SMART 분석 결과					지표 분류
			구체성 (S)	측정 가능성(M)	성취 가능성(A)	연계성 (R)	적시성 (T)	
공공성	투입	핵심기술 확보건수	4	3	5	1	2	
공공성	과정	고장 정지율	5	5	4	2	5	
공공성	산출	대기질 개선 이행률	5	5	3	5	5	선정

- 내·외부 의견수렴 결과, 공사의 사업 특성 등을 감안하여 최종 3개 혁신목표 선정

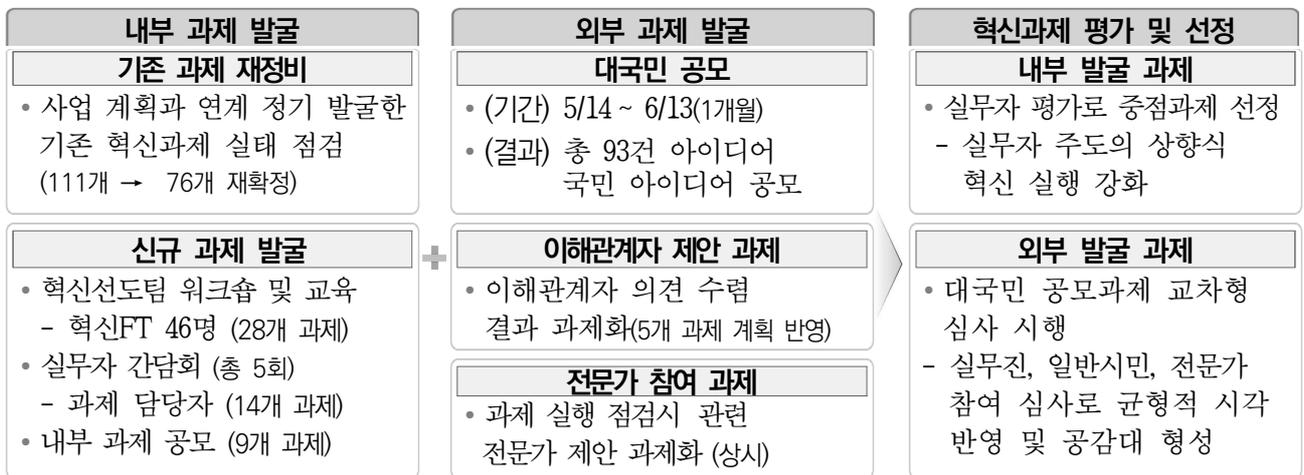
<b>대기질 개선 이행률</b>	• 미세먼지 등 대기환경오염물질 저감과 온실가스 감축 노력
<b>일자리 창출</b>	• 투자확대에 따른 민간 일자리 창출, 비정규직 전환, 일자리질 개선 등
<b>국민 참여 지수</b>	• 기관 운영 전반에 국민 참여를 활성화 하기 위해 자체 지표 개발 * 참여채널 구축 수준(20%), 참여채널 활성화 정도(30%), 참여 성과(50%)를 지수화하여 측정

■ 공사의 중장기 경영전략을 보완하고, 고유 목적사업에 부합하는 사회적 가치를 반영하여 정부 정책 달성에 기여할 수 있는 합리적 목표 설정

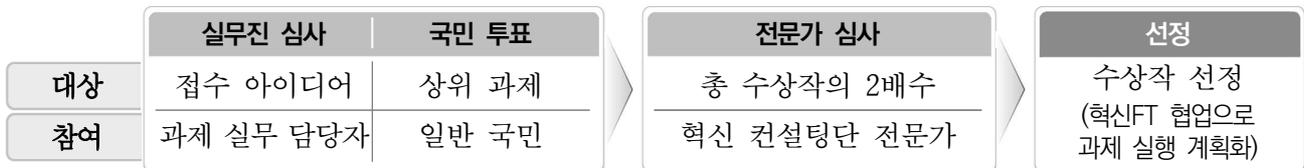


## 라 내·외부 참여형 혁신 과제 발굴 및 선정

■ 외부 환경분석 및 전략 체계 변경에 따라 혁신과제를 재정비하고 내·외부 공모



● 대국민 공모 아이디어의 교차형 심사를 통해 균형적 시각 반영 및 실행 공감대 형성



■ 중장기 경영전략 이행 촉진을 위해 전략 방향과 연계한 혁신 과제 발굴 및 실행으로 전략 목표의 조기 달성과 성과 향상 도모



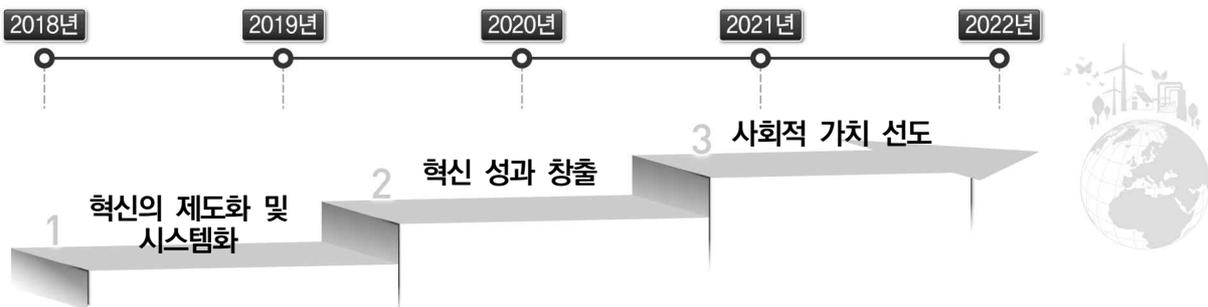
## 마 중점과제 선정

■ 직원, 내·외부 전문가, 국민위원단 의견수렴 결과를 반영하여 중점과제 최종 선정

7대 혁신 과제	혁신선도팀 내부 평가			설문조사		선정 여부
	전략적합성	중요성	시급성	컨설팅단	국민위원단	
고유 업무의 공공성 제고	●	●	●	1	1	선정
대국민 서비스 및 조직 운영 혁신	●	●	○	2		
소득주도 일자리 중심 경제 선도	●	●	●	3		선정
혁신성장 뒷받침	●	○	○			
공정경제 기반 구축	●	○	○			
윤리경영 강화	○	●	○		3	
국민의 참여·협력 확대	●	●	○		2	선정

## 3 중기 혁신 이행 목표 달성 계획

### 가 중기 혁신 이행 목표



7대 과제	성과 지표	중장기 이행 목표				
		'18	'19	'20	'21	'22
고유 업무의 공공성 제고	대기질 개선 이행률 (대기오염물질 및 온실가스 배출허용총량 / 배출량)	100%	105%	110%	115%	120%
대국민 서비스 및 조직 운영 혁신	현장 조직운영 비율 (현장조직 인원/총인원)	77.4%	78.1%	78.8%	79.5%	80.2%
소득주도 일자리 중심 경제 선도	일자리 창출 인원 (누적 인원)	4,377개 (4,377개)	5,146개 (9,523개)	6,043개 (15,566개)	6,434개 (22,000개)	8,992개 (30,992개)
혁신성장 뒷받침	REC* 확보량	404천REC	569천REC	741천REC	835천REC	966천REC
공정경제 기반 구축	상생 결제 적용 비율	100%	100%	100%	100%	100%
윤리경영 강화	지속가능 경영지수	AAA등급	AAA등급	AAA등급	AAA등급	AAA등급
국민의 참여·협력 확대	국민 참여 지수** (국민 참여 정도)	62	69	77	84	90

\* REC(Renewable Energy Certificate) : 신재생 공급 인증서 발급량

\*\* 기관 운영 전반에 국민 참여 정도를 측정하기 위한 지수로 참여 채널 구축 수준(20%), 참여 채널 활성화 정도(30%), 참여 성과(50%)를 지수화하여 측정하는 전문가 참여형 자체 진단 모델

# 혁신 추진 체계

## III

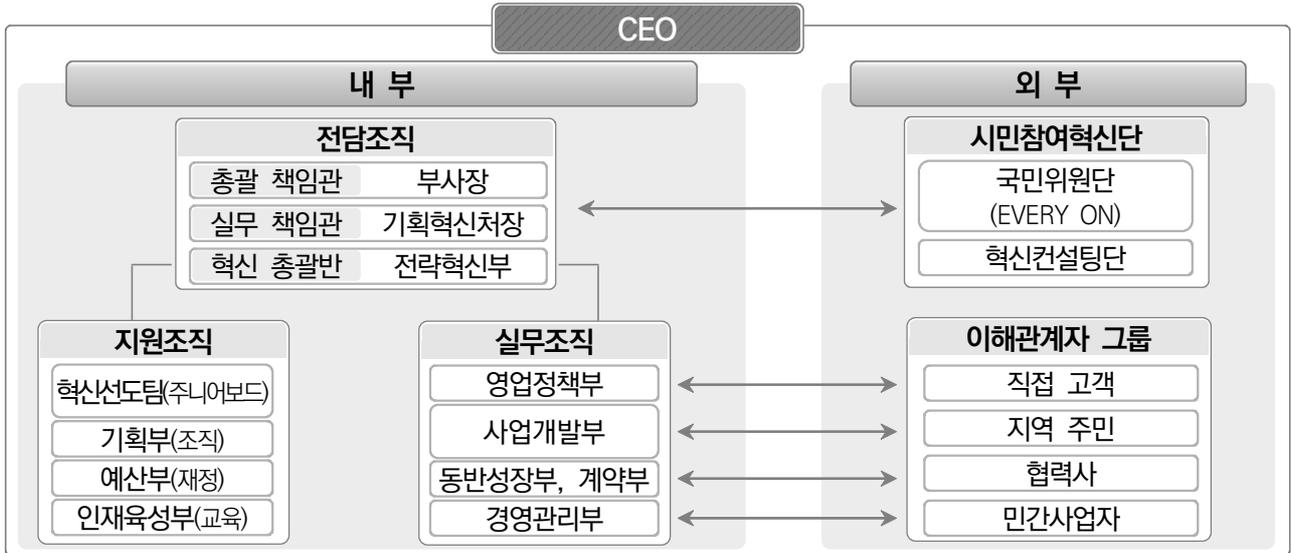
1. 혁신 추진 조직
2. 혁신 성과 관리 방안
3. 혁신 운영 성과 측정 및 환류
4. 혁신 변화 관리 방안



# 혁신 추진 체계

## 1 혁신 추진 조직

### 가 기구표



### 나 전담 및 지원 조직 운영

■ 각 조직의 기능에 따라 혁신 추진 단계별로 유기적으로 혁신 실행 및 지원

구분	구성	기능과 역할
CEO	-	• 리더십을 통한 전사적 혁신 활동 견인
전담 조직	총괄책임관(부사장) - 실무책임관(기획혁신처장) - 혁신총괄반(전략혁신부)으로 구성	• 전사적 혁신 활동 기획·관리, 변화관리 전담
지원 조직	혁신 선도팀 (본사 혁신FT 16명)	• 혁신 이슈 및 상향식 과제 발굴, 혁신 추진 방향 선정, 실무 조직 컨설팅 수행
	기획부, 예산부, 인재육성부	• 개별 조직의 고유 기능에 따라 혁신 추진 지원 - 적정 예산과 인력의 배분을 통한 과제 실행 강화 - 교육을 통한 변화 관리와 혁신가치 확산
실무 조직	스폰서(처·지사장) - 챔피언(부장) - 퍼실리테이터(실무자) (총 193명)	• 과제 실행 계획 수립, 혁신 기법 등 전문지식 전파 • 과제 이행 강화와 현장 중심의 변화 촉진

### 다 시민참여 혁신단 운영

■ 국민위원단 신설 및 혁신 컨설팅단 외부 위원 확대(3명 → 5명)

구분	구성	기능과 역할
국민위원단 (EVERY ON*)	• 집단에너지를 직·간접적으로 사용하는 국민 - 고객, 협력사, 지역 주민, 청년 등 이해관계자(총 100명 이내)	• 국민 직접 참여 채널로 온라인을 통한 아이디어 제시, 토론, 투표 활동
혁신 컨설팅단	• 내부 3인 (서비스·사회적 가치·성과관리 전문가) • 외부 5인 (에너지·환경 분야 시민단체, 혁신서비스변화관리 전문가)	• 전문성을 바탕으로 혁신 추진 지원 • 국민 관점 과제 발굴, 추진 실적 자문 등

\* EVERY ON(溫) : 국민 누구나 직접 참여할 수 있고 국민의 삶을 따뜻하게 하는 사회적 가치중심의 혁신과 고유 사업의 이미지를 함축적으로 표현한 한국지역난방공사 국민위원단의 명칭

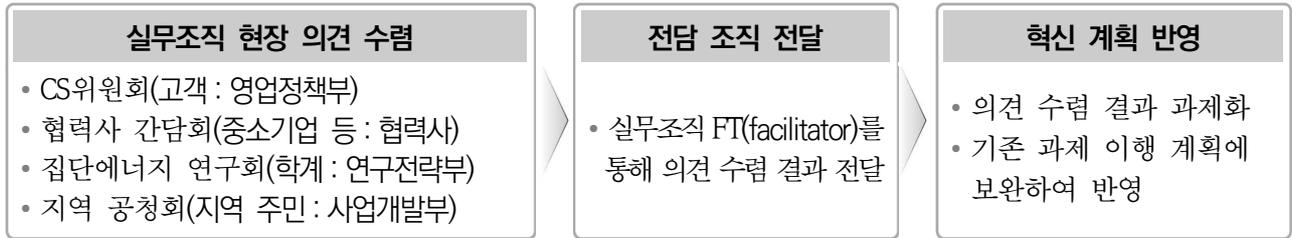
## ■ 시민 참여 혁신위원회 구성

- 혁신총괄반과 시민참여 혁신단의 대표위원 협의체로 원탁회의 형태로 운영
- 토론과 숙의를 통한 혁신 계획 자문, 혁신 성과 점검 등의 기능 수행

<b>내부(5명)</b>	· 혁신 전담조직(실무책임관, 전략혁신부장), 혁신 컨설팅단 내부위원(3명)
<b>외부(6명)</b>	· 혁신컨설팅단 외부위원(3명 이상), 국민위원단(대표 3명)

## 라 현장 중심 이해관계자 의견 수렴 및 국민 참여 채널 운영

■ 실무 조직이 운영하는 대외 의사소통 채널(각종 위원회 등)을 통해 이해관계자 의견 직접 수렴



■ 홈페이지 및 SNS를 활용해 혁신 추진 과정에서 설문 조사 등 국민 의견을 수렴하고, 주기적으로 국민 아이디어를 발굴하기 위한 상시 채널 구축

## 2 혁신 성과 관리 방안

### 가 이해관계자 참여형 혁신 계획 관리 모델 구축

■ Plan-Do-Check-Act에 기반한 과제 관리 프로세스에 내·외부 참여를 반영하여 과제 실행 강화 및 대내외 혁신 효용감 증진

- 내부적으로는 자발적 혁신을 위한 동기를 부여하고, 외부의 새로운 아이디어 수용 및 실행 과정에 대한 소통 강화로 신뢰 확보

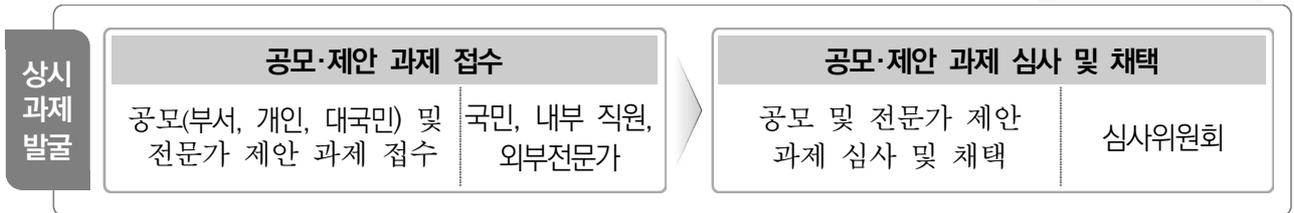
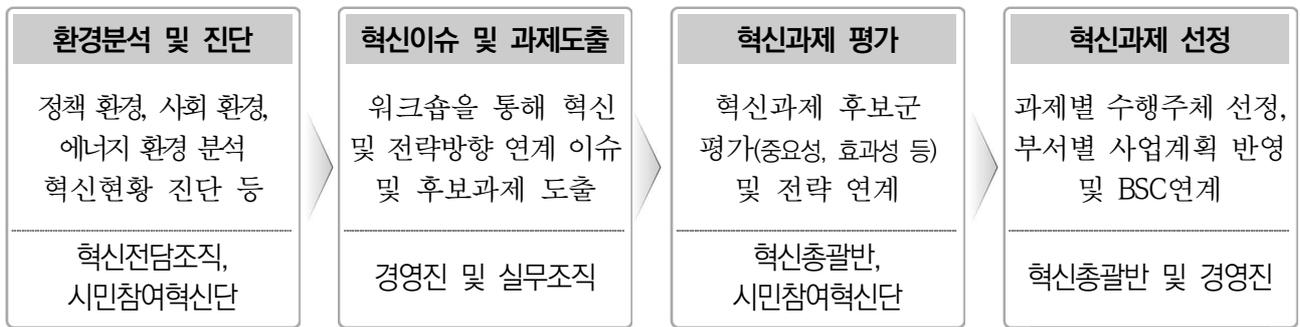


## 나 개방형 혁신과제 관리 프로세스

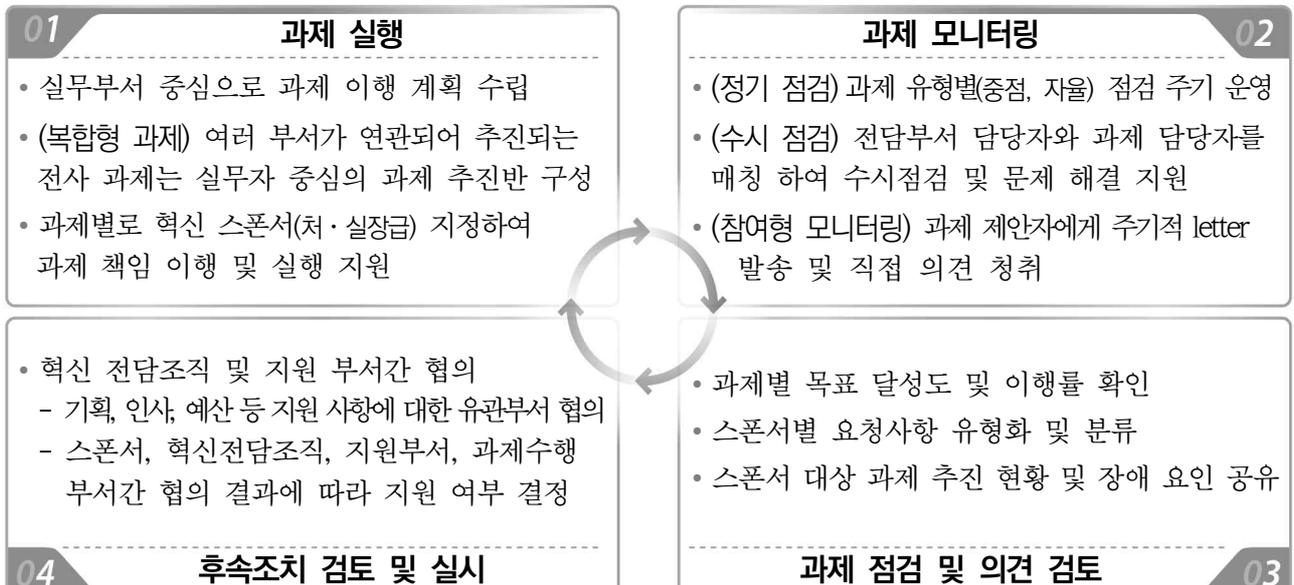
### 기존의 실무부서 중심에서 다양한 형태의 참여형 과제 설계 방식 도입

wiki 방식	외부(제안자, 수혜자) 참여형	전문가 컨설팅
<ul style="list-style-type: none"> <li>사내 게시판(익명)을 활용한 협업 방식의 과제 설계                             <ul style="list-style-type: none"> <li>웹상의 빠른 협업을 의미하는 wiki 방식 적용하여 누구나 과제 설계 참여(집단지성 활용)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>과제 제안자인 국민, 서비스의 주인인 수혜자 등이 직접 참여</li> <li>문제 해결을 위한 혁신 방안 도출 과제의 효과 극대화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>사내·사의 전문가와의 협업을 통한 과제 설계 방식                             <ul style="list-style-type: none"> <li>4차 산업혁명 등 내부 역량 보완이 필요한 분야의 과제 설계시 적용</li> </ul> </li> </ul>

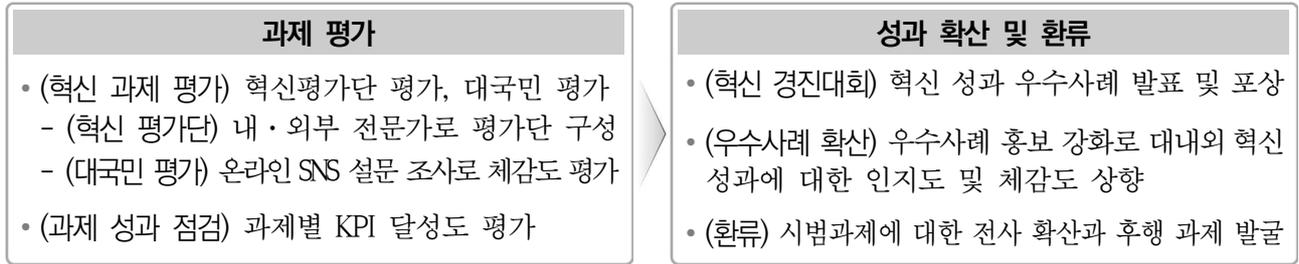
### 사업계획 수립과 연동한 정기 과제 발굴 프로세스와 내부제안, 국민공모, 전문가 제안 등 상시 과제 발굴 프로세스를 연계한 과제 발굴 및 선정



### 실무부서 중심의 과제 책임 이행과 과제가 전사적 관점에서 본연의 취지에 부합하는 방향으로 추진될 수 있도록 주기적 점검과 자원 재배분



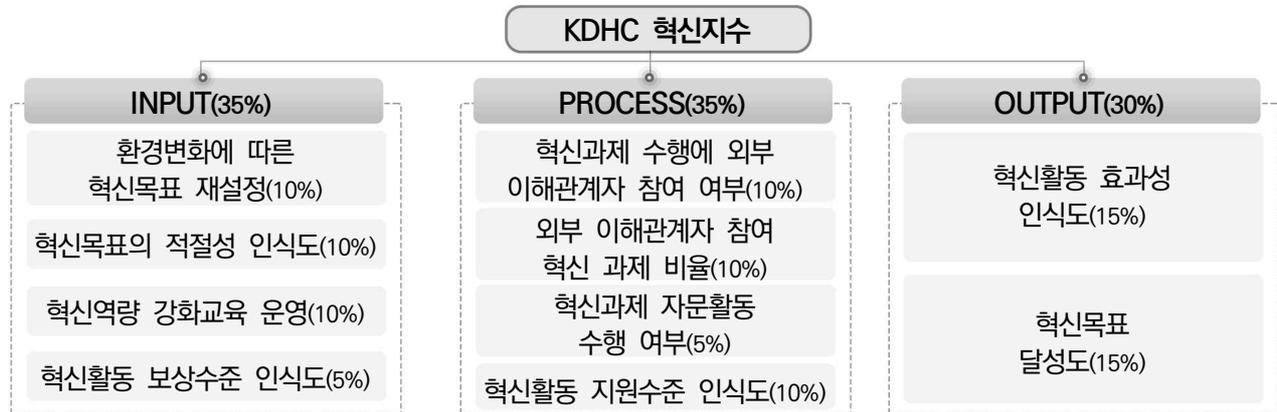
- 국민 등 외부의 시각을 반영하여 과제 성과를 평가하고, 평가 결과와 연계한 보상, 확산과 환류를 통해 지속적 성과 창출 유도



### 3 혁신 운영 성과 측정 및 환류

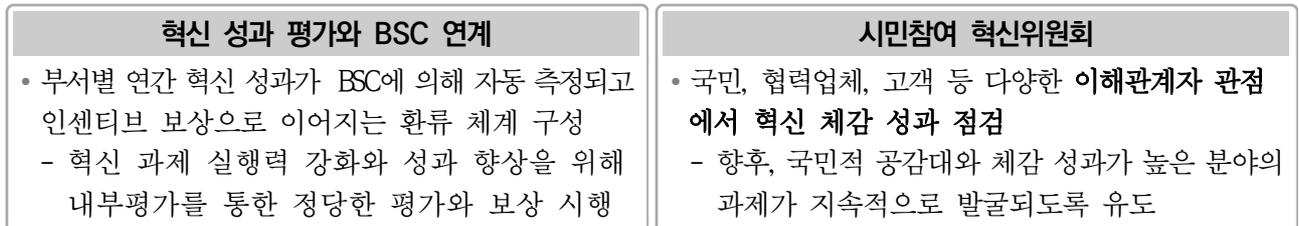
#### 가 지속적 운영성과 측정을 위한 자체 혁신 역량 진단 모델 운영

- 자체 혁신 역량 진단 모델을 고도화하여 조직 혁신역량을 측정·평가하고 그 결과를 향후 혁신 전략, 과제 수행 체계 개선에 반영



#### 나 내·외부 혁신 성과 점검과 환류

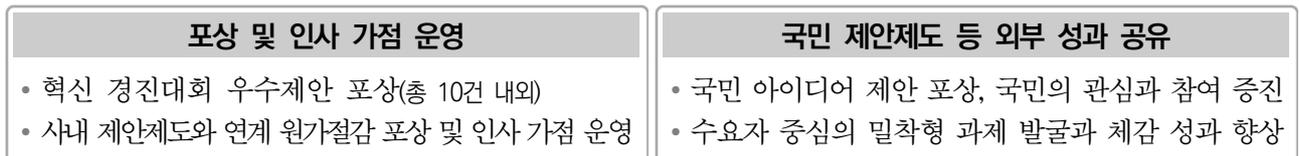
- 내부평가를 통한 혁신 성과 측정과 시민참여 혁신위원회를 통한 체감 성과 점검



### 4 혁신 변화 관리 방안

#### 가 혁신 성과 창출 지원

- 혁신 성과에 대한 다양한 포상 등을 통해 전 구성원의 혁신 참여 동기 유발



## 나 혁신 문화 확산 노력

■ 조직 내 혁신 가치 확산을 통해 정부 방향과 일관성 확보로 지속적 성과 창출

<b>전문가 특강</b>	<b>교육 표준화</b>	<b>릴레이 독서 캠페인</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>정부혁신 방향 및 사회적 가치 이해                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 본사, 거점지사 특강</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>혁신과 사회적 가치 관련 자체교육 교재 개발 및 사내 강사도입</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>사회적 가치 등 정부 혁신 방향 관련 필독서 지정 및 함께 읽기</li> </ul>

■ 건전한 위기감 공유로 일체감 회복과 개방적 소통으로 창의가 가능한 유연한 문화 조성

<b>경영 현안과 혁신 이슈 공유</b>	<b>개방적 소통</b>	<b>일하는 방식 개선</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>혁신 이슈 페이퍼 발행</li> <li>임원회의 등의 주요 자료 공개</li> <li>순회 경영환경 설명회 등 현장 밀착 경영 강화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(원탁 토론회) 참석자의 서열을 배제하는 회의 운영</li> <li>(동시보고) 직급을 순차적으로 거치지 않는 스피치미팅 형태 보고</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>일하는 방식과 문화개선을 위한 업무 혁신 캠페인 전개                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 실천 가이드와 자율 점검 리스트 운영</li> </ul> </li> </ul>

## 다 혁신 역량 강화를 위한 교육 시행

■ 전사 교육 체계와 연계한 직급별 맞춤형 혁신 역량 교육 시행

직급	혁신역량	프로그램	직급	혁신역량	프로그램
공통	정부 혁신 이해 혁신 기회 포착	<ul style="list-style-type: none"> <li>정부 방향과 사회적 가치</li> <li>디자인 싱킹 연계 과제 발굴</li> </ul>	4급·5급	혁신 주도성, 관행 타파	<ul style="list-style-type: none"> <li>실무 주체로서 새로운 시각에서 혁신 실행, 건전한 위기감 공유</li> </ul>
간부	변화, 유연성 개방적 태도	<ul style="list-style-type: none"> <li>일하는 방식 개선, 조직의 변화를 위한 리더의 역할</li> </ul>	신입 사원	도전성, 창의성	<ul style="list-style-type: none"> <li>4차 산업혁명 등 에너지 환경 변화</li> <li>도전과 창의적 사고의 중요성</li> </ul>

■ 직무 교육과 연계한 혁신 역량 교육 시범 도입

직무교육	대상자	기대 효과
CS 역량 강화 교육	영업, 고객 설비 등 업무 담당자	대고객 접점 부문부터 직무 교육과 연계한 혁신 역량 교육으로 고객 체감도가 높은 과제의 선제적 발굴 유도

■ 혁신 교육 활성화를 위한 온라인 교육과 혁신 교육 인증제 도입

<b>온라인 교육 기반 구축</b>	<b>혁신 교육 인증</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>사회적 가치, 4차 산업혁명 등을 포함한 온라인 혁신 교육 과정 구축으로 상시화 기반 마련</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>혁신 교육 이수 시간을 부서별 총량 차원에서 관리하고 우수부서에 인센티브 지원</li> </ul>

## 라 기관간 협업 체계 구축

■ 집단에너지분야 워킹 그룹 및 공공기관 협업 과제 추진

<b>집단에너지 분야 워킹 그룹 운영</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>민간 집단에너지사업자, 전문가를 연계한 워킹 그룹 구성                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 열·전력·배출권 거래제 분야 3개 워킹 그룹 운영</li> <li>- 친환경 에너지 전환을 위한 집단에너지의 역할과 발전 방안 모색</li> </ul> </li> </ul>
<b>협업을 통한 사회적 가치 실현</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>각 기관의 전문성을 바탕으로 협업을 통한 지역 문제 해결, 사회적 약자 지원 기반 마련 등 사회적 가치 증진                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 기관 간 협업(한국지역난방공사, 광해관리공단, 지자체)을 통한 재생에너지(태양광+ESS*) 사업 추진을 통해 폐광지역 활성화 등의 사업 추진</li> </ul> </li> </ul> <p>* Energy Storage System : 에너지저장 시스템</p>

# 혁신 과제

## IV

1. 공공성 강화
2. 경제 패러다임 전환 선도
3. 국민 신뢰 회복

## | 1. 공공성 강화 |



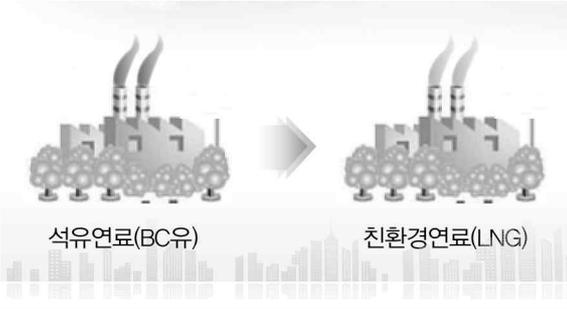
추진 배경

- 인구증가, 산업화에 따른 화석연료의 과도한 사용으로 글로벌 기온상승
- 초미세먼지의 빈번한 발생으로 대기질에 대한 국민적 관심 증대
- 석유연료(BC유) 사용지사 인근주민, 지자체 등의 친환경 연료로의 개체 요구
- 정부의 신재생에너지 확대계획('30년까지 재생에너지 발전량 비중 20% 목표), 봄철 석탄화력 발전소가동 중단 등 고강도 미세먼지 저감 조치 시행

추진 내용

국민의 환경편익 증대를 위한 친환경 연료 개체

- LNG 청주, 대구 등 석유연료(BC유)를 사용하는 사업장의 연료를 친환경연료(LNG)로 개체
  - 대기오염물질 저감을 유도하기 위하여 친환경 연료 설비개체 추진
  - 설비 준공 이후 최신휘경시스템을 통한 실시간 오염물질 관리, 운영
- 청정연료인 LNG 사용 비중 증대를 위한 양산 집단에너지 시설 증설



신재생·미활용에너지 활용을 위한 융합사업

- 신재생·미활용에너지와 집단에너지사업을 연계한 융합형 집단에너지사업 추진
  - 신재생에너지 정책 및 고객 Needs를 반영한 융합형 사업모델 개발
  - 도심형·친환경 에너지자립형 신재생에너지 타운 추진방향 도출 및 시범사업 추진
  - 지하철 미활용에너지 활용 등 시범사업 추진



추진 계획

세부 추진계획	일 정					예산(억원)	인력(명)
	'18	'19	'20	'21	'22		
1. 친환경 연료 개체 시행						7,419	213
2. 신재생 융합형 모델 개발 및 시범사업						7	57

성과 지표 및 목표

연도별 성과 목표	'18	'19	'20	'21	'22
• 친환경 연료 중심 설비 개체 노력	양산 사업 환경영향평가	대구·청주사업 변경 허가	양산 건설 공사 착공	대구, 청주 건설 착공	대구, 청주 건설 공사
• 신재생에너지 및 융합사업을 통한 REC 확보량	404천REC	569천REC	741천REC	835천REC	966천REC

기대 효과

- 친환경 연료전환을 통한 환경오염물질 배출 저감으로 대기질 개선, 국민 건강 증진 등 국민 환경 개선 편익 증대(양산 49.4톤/년, 대구·청주 615톤/년 저감 기반 마련) (사업계획서 기준)
- 미활용에너지 활용을 통한 국가 에너지 효율성 제고 및 신기후체제 대응 기여
- 효율적이고 경제적인 집단에너지사업 추진 및 안정적인 REC 확보

## 1-2 모두에게 안전한 중단 없는 에너지 공급

### 추진 배경

- 안전, 재해에 대한 사회 패러다임 전환 및 도심기반 재난대응 시스템 고도화 요구
- 간이, 소규모 공사의 하도급(계약)직원의 **산업재해 위험 노출**
  - 공사계약에 산업재해보상보험 법정요율로 의무반영하고 있으나, 소규모 협력업체 종사자의 재해 발생시 보장 범위 과소
- 집단에너지 장기 고객의 난방불량, 공급안전성 저하, 열요금 민원 등 **사회적 이슈**에 공사, 관리사무소, 주민이 **함께 참여하여** 개선방안 도출 필요

### 추진 내용

주요활동	세부 추진 계획	
플랜트 재난안전 체계 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 근로자 최우선의 안전경영체계 구축                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 지원중심의 제도개선 및 협력업체 안전교육 인프라 확대</li> </ul> </li> <li>• 표준화를 통한 효과적인 안전관리체계 확립                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 안전보건경영시스템(ISO-45001) 인증</li> </ul> </li> <li>• ICT기반 스마트 재난안전시스템 구축                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 시스템 구축 후 현장 설치(광고)</li> <li>- 드론을 활용한 재난훈련 고도화</li> </ul> </li> </ul>	생산 안전
		↓
안전 일터 구현을 위한 재해보상보험 지원 사업 시행	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 근로자 재해보상보험 지원사업 시행                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 공사종류, 하도급사 경영상태 및 작업위험도를 고려한 지원대상 선정</li> <li>- 설계기준 변경 및 설명회 개최</li> </ul> </li> </ul>	건설 안전
		↓
난방불량 Zero 기술지원 서비스 등	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 15년 이상 장기고객의 열사용설비 무상 에너지진단·컨설팅을 시행하여 ‘난방불량 Zero 시현’                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 주민과 함께 문제점을 발견하고 기술지원 서비스 제공</li> </ul> </li> <li>• 기계실 인입 열수송관 시공 및 자재지원으로 열공급중단 최소화 및 안전사고 사전 예방</li> </ul>	고객 안전

### 추진 계획

세부 추진계획	일 정					예산 (백만원)	인력 (명)
	'18	'19	'20	'21	'22		
1. 플랜트 재난안전 체계 강화						468	50
2. 안전일터 구현을 위한 재해 보험 지원 사업 추진						13	20
3. 난방불량 Zero기술지원 서비스						9,953	30

### 성과 지표 및 목표

연도별 성과 목표	'18	'19	'20	'21	'22
• 공정 안전 관리 S등급 이상 획득 비율	80%	87%	94%	100%	100%
• 에너지진단 시행 세대수 (누계)	52천세대	83천세대	120천세대	161천세대	207천세대

### 기대 효과

- 산업재해의 위험에서 자유로운 일터를 구현하고 재해 근로자의 직장, 사회복귀 보조
- 중소협력기업의 경영리스크 감소, 공기업-협력기업간의 동반성장 기반 마련
- 효과적인 안전관리체계를 확립하고, ICT 융합을 통한 안전관리 혁신 추진
- 고객 노후설비 점검강화를 통한 안전확보로 사회적가치 실현 및 공공성 제고

### 1-3 에너지를 통한 선제적 사회 안전망 구축

추진 배경

- 에너지 전문기업의 목적과 연계하여 사회적 가치를 실현할 수 있는 사업 요구
  - 시민참여를 통한 시민 수익창출, 소외계층 지원, 신재생에너지 확대 및 중소기업 신규수익 창출 등 사회적 가치 확산을 위한 대안 마련 필요
- 에너지 빈곤층 특성(거동 불편·제도 미숙 등)을 고려한 행정서비스 필요
- 국민 기본생활권을 위한 맞춤형 사회보장 강화 추세 반영

추진 내용

주요활동	세부 추진 계획
민관협력 사업을 통한 사회적 취약계층 지원 (햇빛·나눔 발전사업 등)	<ul style="list-style-type: none"> <li>시민, 중소 물류기업 수익창출 및 사회취약계층 지원을 위한 민관 협력으로 태양광 발전사업 추진                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 각 참여사별(인천항만공사, 시민펀드, 한국백혈병어린이재단 등) 전문성을 활용, 협력 사업으로 인천항 북항배후단지, 갯골물류단지에 태양광 발전사업 추진</li> </ul> </li> </ul>
선제적 에너지복지 행정 서비스 구현	<ul style="list-style-type: none"> <li>에너지 사각지대 해소를 위한 정보공유 확대                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 각 부처별 정보(복지부: 기초생활수급자 등, 보훈처: 국유공자 등) 공유를 통한 온라인 요금 감면 신청 대행 확대</li> </ul> </li> <li>에너지빈곤층 세대설비 무상점검 및 설비교체 지원</li> </ul>
클라우드 펀딩과 연계한 에너지 취약계층 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>에너지 빈곤층을 대상으로 국민 참여, 기관협업을 통하여 사회복지시설의 사연을 공모하고 난방비 지원                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- SNS(다음카카오 같이가치)를 통해 국민 참여모금 진행</li> </ul> </li> </ul>

추진 계획

주요활동	일정					예산 (백만원)	인력 (명)
	'18	'19	'20	'21	'22		
1. 햇빛·나눔 발전사업	[Progress bar]					360	4
2. 선제적 에너지복지 행정서비스 구현	[Progress bar]					106	9
3. 클라우드 펀딩과 연계한 취약계층 지원	[Progress bar]					505	4

성과 지표 및 목표

성과 지표	성과 목표				
	'18	'19	'20	'21	'22
민관협력사업 REC구매량	11,543REC	26,043REC	29,043REC	32,043REC	35,043REC
에너지복지지원 대상자 수	186천호	188천호	200천호	201천호	202천호
국민참여 모금액	1,500만원	1,700만원	2,000만원	2,500만원	3,000만원

기대 효과

- 사회적 약자 지원 및 중소기업과의 동반성장 강화
- 신재생에너지원 확보를 통한 안정적인 RPS 의무 이행
- 정보 공유를 통한 에너지복지 사각 해소 등으로 국민체감형 행정서비스 제공 및 사회안전망 강화
- 동절기 에너지 빈곤층에게 난방비 지원을 통한 사회적 책임 이행

## 2-1 전략 실행형 조직 기반의 업무 혁신 추진

### 추진 배경

- 신재생에너지 및 4차 산업혁명 기술 대두, 공공성 중심의 국정 패러다임 변화 등 경영환경 변화에 대응하는 조직체계 필요
- 근로기준법 개정(주 52시간, '18.7.1부)에 따른 근로환경 변화로 주 52시간 근로제의 안정적인 정착을 위한 제도마련 요구
- 중복, 저가치, 형식적 업무 등으로 인한 **핵심 업무에 대한 몰입도 저하로 업무 효율화 필요**
- 직원들의 연장근로 축소를 통한 **일가정 양립 Needs 확대**

### 추진 내용

주요활동	세부 추진 계획
<b>전략 실행형 미래조직 구축</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 고유 목적사업 및 미래성장, 혁신 성장 지원을 위한 조직기능 강화               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 집단에너지 확대 보급 및 에너지신사업 육성 인력 증원 등</li> </ul> </li> <li>• 핵심 국정과제(일자리, 환경, 안전 등) 수행을 위한 조직 개편</li> <li>• 효율적 조직 운영을 위한 R&amp;R 재점검 및 인력 최적화 방안 마련               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 본·지사 기능 재점검을 통한 비핵심 업무 통폐합</li> <li>- 업무량 변동 및 환경변화를 반영한 표준 직제 재정립 및 정원 조정</li> </ul> </li> </ul>
<b>근로 개선을 통한 워라벨 (Work-Life-Balance) 실현</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 탄력적 근로시간제 도입 등 복무혁신 방안 마련               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 주 52시간 근로제의 안정적 정착을 위한 전사적 대응방안 수립</li> </ul> </li> <li>• 근로시간 단축 및 일자리 창출을 위한 교대제 개편 추진               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 대근조 도입 및 최적 운영기준 마련</li> </ul> </li> <li>• 연차휴가 사용 활성화 및 저축제도(10년) 추진</li> </ul>
<b>3R*을 통한 업무프로세스 혁신</b> * Remove : 저가치 업무폐지, Reduce : 표준화를 통한 프로세스 단축, Redesign : 프로세스 전환	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 업무프로세스 혁신 중점분야 선정 및 해당 분야에 대한 개선               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 3R제안을 공모를 통한 프로세스 개선</li> <li>- 비부가가치 업무 축소 및 핵심 업무 몰입 제고, 4차 산업혁명 등 신기술 도입 등을 통한 생산성 향상 유도</li> </ul> </li> </ul>

### 추진 계획

주요활동	일정					예산 (백만원)	인력 (명)
	'18	'19	'20	'21	'22		
1. 전략 실행형 미래조직 구축	[Progress Bar]					274	8
2. 근로개선을 통한 워라벨 실현	[Progress Bar]					9	20
3. 3R을 통한 업무프로세스 혁신	[Progress Bar]					10	3

### 성과 지표 및 목표

연도별 목표	'18	'19	'20	'21	'22
• 현장조직 인력 비율	77.4%	78.1%	78.8%	79.5%	80.2%
• 연차휴가 사용실적	13.1일	13.6일	14.1일	14.6일	15일
• 프로세스 단축시간(누적)	3만 시간	3.5만 시간	4만 시간	4.5만 시간	5만 시간

### 기대 효과

- 고유기능 강화 및 비핵심기능 효율화를 통해 기관의 공적 역할 증대
- 체계적 조직점검 및 진단을 통한 조직기능 강화 및 효율화
- 근로조건 개선을 통한 삶의 만족도 개선 및 생산성 향상 유도
- 업무수행 시간과 프로세스 단축을 통한 생산성·효율성 향상

## 2-2 4차 산업혁명 기반의 에너지 효율 향상

- 추진 배경**
- ICT기반의 스마트 기술 등 4차 산업혁명에 따른 다양한 분야의 기술발전이 에너지 산업의 변화 유도
  - 집단에너지 산업의 기준 사업자로서 산업 효율화를 통해 소비자의 권익 보호 필요
  - 독립적으로 관리·운영되고 있는 정보(생산, 공급 등)를 활용하여 에너지관리 효율성을 높일 수 있는 빅데이터 플랫폼 구축의 필요성 대두
  - 공동주택 세대 내 계량기의 노후화, 관리부실, 부정 열사용 등으로 인한 사용자 요금 배분 및 난방품질에 대한 민원 증대

**추진 내용**

주요활동	세부 추진 계획
빅데이터 기반 스마트 에너지관리 시스템 도입	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 운영·수송·판매 등 분야별 데이터를 연계·활용하여 부문별 빅데이터 수집 및 시스템 통합 등의 플랫폼 구성                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 전력입찰 시스템, 무선원격시스템 등 각 분야별 시스템과의 정보 융복합 인터페이스를 개발 및 연계</li> </ul> </li> </ul>
4차 산업혁명 기술을 활용한 안전관리 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 빅데이터 기반의 가상현실(VR) 기술을 접목하여 플랜트 내 주요설비를 영상을 기반으로 모델링</li> <li>• 실시간 영상정보 전송과 다자간 정보공유기능을 이용한 현장관리 시스템 구축</li> <li>• QR 코드 및 바코드 등을 이용한 설비관리 시스템 구축</li> </ul>
편리한 난방 사용을 위한 스마트 미터 개발	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 열량값만 관리되는 기존 계량기와는 달리 열사용량 관리, 기기 이상 등 실시간 모니터링 및 정보를 제공하는 스마트 계량기 개발</li> </ul>

**추진 계획**

주요활동	일정					예산 (백만원)	인력 (명)
	'18	'19	'20	'21	'22		
1. 스마트 에너지관리시스템 도입	████████████████████					5,000	15
2. 가상현실(VR)시스템 플랜트 구축	██████████					354	5
3. 현장안전 통합관리시스템 개발	██████████					209	5
4. 스마트 미터 개발	██████					5	4

**성과 지표 및 목표**

연도별 목표	'18	'19	'20	'21	'22
• 저가열원 연계 공급량	6,748천Gcal	7,257천Gcal	7,297천Gcal	7,201천Gcal	7,283천Gcal
• 스마트플랜트 구현도	4건	5건	6건	7건	8건
• 스마트 미터 상용화	시범 실증 도입	확대보급을 위한 기반구축		사용자 확대보급	

- 기대 효과**
- 설비 현황 분석 및 열사용패턴 분석을 통해 연계량 증대 및 각 시스템별 데이터를 활용하여 설비효율·열손실을 개선 등 에너지이용 효율 강화
  - 4차 산업혁명 기술 기반의 차세대 스마트플랜트 구축을 통하여 생산성 향상 유도
  - 실시간 열사용 정보 제공 및 계량 신뢰성 향상을 통한 요금 공정성·열공급 품질 향상
  - 세대 내 기기 이상발생시 조속한 조치, 요금분쟁 최소화, 효율적인 열사용 유도 등 공동주택 관리자의 세대 관리 편의성 증대 및 지역난방 고객만족도 향상

## | 2. 경제 패러다임 전환 선도 |



### 3-1 더 많은 일자리 창출로 소득주도 성장 선도

#### 추진 배경

- 청년 구직난 심화에 따른 사회문제 대두로 공공기관으로서 **청년 일자리 창출 적극 이행 필요**
- 고유 업에 근간한 **신규 사업 발굴**로 공공부문 **일자리 창출 요구**
  - 고용창출 효과(취업유발계수 13.9명/10억)가 큰 집단에너지 사업 지속 투자로 일자리 확대 필요
- 일자리 창출 효과가 큰 사업 중심의 **공공투자 확대**로 **민간 일자리 창출 요구**
  - 핵심 사업과 연계 가능한 미래 신산업 적극 발굴 필요
  - 혁신성이 높은 스타트업 기업을 선별·지원하여 일자리 창출 촉진 필요

#### 추진 내용

주요활동	세부 추진 계획
집단에너지 산업 투자를 통한 일자리 창출	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 친환경 집단에너지 발전소 투자 및 유지보수·안전 관리 등 본연의 사업을 체계적으로 추진하여 일자리 확대</li> <li>• 전력시장 제도 개선으로 민간 집단에너지 사업자와 함께 성장 초석 마련</li> <li>• 고객 설비 기술 서비스 지원과 노후 설비 개체 지원으로 신규 일자리 창출</li> </ul>
미래 신산업 개발을 통한 일자리 창출 기반 마련	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기관 핵심 사업과 연계 가능한 신재생 사업 모델 발굴 (도심형 신재생 융복합형 열공급 플랫폼 구축)</li> <li>• 낙후된 폐광지역 재생에너지(태양광+ESS) 사업 추진(공공기관 협업방식)</li> <li>• 지능형 집단에너지 시스템 구축(스마트 플랜트, 스마트 열량계 등)</li> <li>• 시민·공공기관 협업을 통해 제 3섹터 방식 친환경 사업 발굴 (시민참여, 취약 계층 지원, 중소기업과 성과 공유 모델 발굴)</li> </ul>
사내벤처 육성 및 start-up 기업지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사내벤처 제도 정착 및 민간 기업 교류 프로그램 운영</li> <li>• start-up 기업이 자립 성장할 수 있도록 밀착형 컨설팅 시행</li> <li>• 기술협력과 정보 공유로 기반이 튼튼한 기업으로 성장 지원</li> </ul>

#### 추진 계획

주요활동	일정					예산 (억원)	인력 (명)
	'18	'19	'20	'21	'22		
1. 집단에너지 산업 투자						15,973	53
2. 미래 신산업 개발						5,424	12
3. 사내벤처 육성, start-up 기업지원						12	15

#### 성과 지표 및 목표

연도별 목표	'18	'19	'20	'21	'22
• 민간일자리 창출	3,950개	4,976개	5,866개	6,247개	8,785개

#### 기대 효과

- 공사 업에 기반한 투자 확대로 집단에너지 확대보급과 동시에 일자리 창출에 기여
- 공공부문 뿐만 아니라 민간 부문 일자리 창출로 경제 활성화 및 지속 성장에 기여
- 취약계층 지원, 중소기업과의 동반성장으로 사회적 책임 이행
- 사내벤처 육성 및 지원을 통한 혁신성장 뒷받침

### 3-2 더 좋은 일자리 창출로 따뜻한 세상 만들기

#### 추진 배경

- 근로시간 단축으로 일·가정 양립 및 휴식 있는 삶에 대한 내·외부 요구 증가
- 불합리한 규정 등으로 정규직과 비정규직간 부당한 차별 존재
  - 정규직 전환으로 고용 안정을 보장하고, 노동 가치에 적합한 보상 시행 필요
- 중소기업의 핵심 기술력 육성을 통해 협업 생태계 활성화 요구
  - 혁신 역량 강화 및 산업경쟁력을 제고할 수 있도록 간접 지원 필요

#### 추진 내용

주요활동	세부 추진 계획
근로시간 단축으로 일하고 싶은 직장 만들기	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 일하는 방식 혁신을 통해 불필요한 업무 줄이기</li> <li>• 탄력근로제, 유연근무제 등 가족과 함께하는 날 확대</li> <li>• 생애 주기형 교육으로 개인·조직 역량 강화</li> </ul>
비정규직 제로 기업 선도	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 파견/용역근로자 정규직 전환 협의기구에 참여, 관련 의견 반영</li> <li>• 정규직 전환 이후 근로 여건 개선(임금 및 처우개선, 직무 및 역량 교육)</li> </ul>
일자리 네트워크 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 중소기업과 함께하는 한남 Guardians                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 제품 우선 구매 및 판로 지원 활동, 컨설팅 지원(법무·세무, 특허 맵)</li> <li>- 공동 R&amp;D 수행으로 중소기업 매출 향상 및 경쟁력 향상</li> </ul> </li> <li>• 지자체와의 협업을 통해 지역주민들에게 직·간접적으로 제공할 수 있는 일자리 발굴(지사-지방자치단체 간 협력체계 구축)</li> <li>• 공익단체·법인 등과 사회적 경제 활성화를 통한 일자리 창출</li> <li>• 재단이나 지원센터 등 일자리 사업을 주관하는 기관과의 협업 일자리 발굴</li> <li>• 학계·연구기관과의 산학협력으로 집단에너지 산업 성장을 통해 민간 사업자 일자리 창출 확산</li> </ul>

#### 추진 계획

주요활동	일정					예산 (억원)	인력 (명)
	'18	'19	'20	'21	'22		
1. 일하고 싶은 직장 만들기	[Progress Bar]					1.2	6
2. 비정규직 제로 기업 선도	[Progress Bar]					6	11
3. 중소기업과 함께하는 한남 Guardians	[Progress Bar]					10	4
4. 1지사 1지자체 연계 일자리 발굴	[Progress Bar]					55	17
5. 일자리 네트워크 강화	[Progress Bar]					2.5	12

#### 성과 지표 및 목표

연도별 목표	'18	'19	'20	'21	'22
• 비정규직 전환 및 외부 연계 일자리 창출	427개	170개	177개	187개	207개

#### 기대 효과

- 정규직 및 비정규직 근로조건 향상으로 근무만족도 제고 및 신규 일자리 창출
- 중소기업 컨설팅, 공동 R&D 수행으로 동반성장 실현 및 민간 일자리 창출
- 일자리 네트워크 강화로 지속가능한, 양질의 일자리 지속 창출

## 4-1 공유 가치 창출형 혁신성장 추진

### 추진 배경

- 미활용 열은 수도권에서만 약 1,137만Gcal/년 수준이나 정보 부족 등으로 미활용
- 에너지신사업 창출을 위해 폐열 활용 및 중소기업 상생을 위한 미래지향적 정책 지속추진
- 국내 집단에너지 37개 사업자중 65%에 달하는 24개 사업자가 적자가 발생했고, 전체사업자 중 15개 업체가 5년이상 당기 순손실을 기록하는 등 경영악화 지속
- 농민의 부담경감을 위해 면세유 제도 운영 중이나 정부 예산지원 부담과 한시적 지원제도(일몰제)로 대체 에너지원의 발굴 필요

### 추진 내용

주요활동	세부 추진 계획											
미활용 열에너지 활용을 위한 국가 열지도 구축	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 미활용 열에너지 활용도 제고를 위하여 열의 발생(공급) 및 소비(수요)정보와 미활용 열에너지 현황정보(온도, 열량)등 핵심데이터를 인터넷지도(GIS)로 표시하는 열지도 구축</li> </ul>											
	<b>국가 열지도 구축 추진 계획</b> <table border="1" style="margin: auto;"> <thead> <tr> <th>구 분</th> <th>공급정보</th> <th>추정기간</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1단계(고온)</td> <td>• 발전폐열, 소각폐열</td> <td>'18.3 ~ '18.12</td> </tr> <tr> <td>2단계(저온)</td> <td>• 산업폐열, 지역난방 회수열 등</td> <td>'19.3 ~ '20.02</td> </tr> <tr> <td>3단계(신재생)</td> <td>• 신재생에너지</td> <td>'20.5 ~ '20.10</td> </tr> </tbody> </table>	구 분	공급정보	추정기간	1단계(고온)	• 발전폐열, 소각폐열	'18.3 ~ '18.12	2단계(저온)	• 산업폐열, 지역난방 회수열 등	'19.3 ~ '20.02	3단계(신재생)	• 신재생에너지
구 분	공급정보	추정기간										
1단계(고온)	• 발전폐열, 소각폐열	'18.3 ~ '18.12										
2단계(저온)	• 산업폐열, 지역난방 회수열 등	'19.3 ~ '20.02										
3단계(신재생)	• 신재생에너지	'20.5 ~ '20.10										
폐열·잉여열 활용을 통한 온실가스 저감	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 의료 폐기물 소각폐열, 인근 사업자 소규모 잉여열 등 민간사업자와의 폐열·잉여열 활용을 위한 열거래 시행</li> <li>- 잉여열 활용 극대화를 위해 평택 전용관 준공 이전 활용방안 검토하고, 이해관계자 참여를 통해 상생방안 도출</li> </ul>											
스마트 팜 등 활성화를 위한 농업용 집단에너지 공급	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 농민부담 경감을 위한 농업용 집단에너지사업 추진</li> <li>- 민·관·공 협업을 통해 재생에너지(바이오매스 등)을 활용하여 농업시설(스마트 팜 등) 공급</li> </ul>											

### 추진 계획

주요활동	일정					예산 (억원)	인력 (명)
	'18	'19	'20	'21	'22		
1. 국가 열지도 구축						7	3
2. 폐열·잉여열 활용을 통한 온실가스 저감						5	3
3. 농업용 집단에너지사업 추진						20	3

### 성과 지표 및 목표

연도별 목표	'18	'19	'20	'21	'22
• 미활용에너지 열수급 계약 체결	소각 폐열 열거래 실무합의서 체결	잉여열 열수급 계약 체결	소각폐열 수급 계약 잉여열 열거래개시	소각 폐열 열거래 개시	추가 열수급 및 열거래 개시
• 민간 국가열지도 활용	열지도 구축	100건	110건	121건	133건

### 기대 효과

- 미활용열에너지 활용을 통해 에너지 수입 대체 및 온실가스 감축
- 저가의 열 활용을 통해 민간 집단에너지 사업의 경영개선
- 집단에너지 선도 기관으로서의 공적 역할 수행 및 민간사업자 상생모델 마련
- 저가열원 개발을 통한 저렴한 열공급으로 소비자 편익 제고

추진 배경

- 중소/벤처기업은 인프라(인적, 자금 등) 부족으로 보유기술에 대한 최신동향 파악, 신제품 추가 개발, 실증, 기술표준 및 인증체계 미비
- 성과공유 및 동반성장 추진을 위한 기업 간 공동개발 확대 필요하며 이를 위해 사업과제 제안 및 선정 등 효율적 추진을 위한 체계적 플랫폼 필요성 증대
- 전력시장 내 발전기 가동경쟁 심화로 발전설비 성능개선을 통한 효율향상 및 원가절감 추진 필요
- 폐기물의 무단적치, 불법매립 등 처리비용 부담발생으로 인한 불법·부정처리 발생

추진 내용

주요활동	세부 추진 계획
신뢰기반의 상생 인프라 구축	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 특허맵 작성지원 사업 및 기술이전 확대                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 중소, 벤처기업에서 실질적으로 활용 가능한 특허기술 발굴 지원</li> <li>- 기술이전 직접 신청 등 제도개선 및 기술거래 전담기관 운영</li> </ul> </li> <li>• 국산화 추진을 위한 플랫폼 구축                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 제안, 추진절차, 지원방안 등 체계적인 국산화 추진 플랫폼을 구축하여 유망 중소기업 발굴·지원</li> </ul> </li> </ul>
설비 부품의 국산화 확대	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 분야별(GT, ST, HRSG) 주요부품의 국산화 확대                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 보일러 급수펌프의 스톨스트 베어링 패드, 터빈 체결용 부품 등</li> </ul> </li> <li>• 국산제품 성능검증 조사 및 구매 추진                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 국산 제품(가스켓 등) 조사 및 구매를 추진하여 원가절감</li> </ul> </li> </ul>
창의적 신기술·신공법 개발·활용	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 중소기업의 건설폐기물 특허기술 활용한 열수송관 보온재 재활용                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 폐발포 폴리우레탄을 재활용하여 중간소음재 원료 생산</li> </ul> </li> <li>• 전기흡착식 탈염화(CDI) 신기술의 현장지사 파일럿 적용                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 수처리에 따른 화공약품 사용이 거의 없는 친환경기술 실증</li> </ul> </li> <li>• 세계최초 도심발전소 CO<sub>2</sub> 포집 및 탄소자원화 융·복합기술 실증                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 발전소 배기가스내 CO<sub>2</sub>를 활용한 경제적 탄소자원화 기술 개발</li> </ul> </li> </ul>

추진 계획

주요활동	일정					예산 (백만원)	인력 (명)
	'18	'19	'20	'21	'22		
1. 특허맵 지원사업 시행 등	■					304	33
2. 설비부품의 국산화 확대	■					927	11
3. 신기술신공법 개발, 활용 확대	■					1,564	59

성과 지표 및 목표

연도별 목표	'18	'19	'20	'21	'22
• 기술이전 사업화율	10.4%	15.3%	20.2%	25.1%	30.0%
• 신기술 테스트베드 지원 이행률	100%	100%	100%	100%	100%

기대 효과

- 중소기업 특허기술 개선에 의한 기술, 품질경쟁력 향상
- 중소기업 국내·외 판로개척을 통한 신성장동력 창출
- 공사의 자재수급 안전성 증대 및 기자재 구매 및 보수비용 절감

## 5-1 상생 경제 환경 조성

### 추진 배경

- 원도급업체의 횡포로 하청업체 계약 이행 이후에도 지급대금 받지 못하는 경우 발생
  - 이러한 불공정 거래를 개선하기 위한 공정경제 시스템 운영 필요
- 대기업 위주의 성장정책으로 중소기업의 기술력 및 가격경쟁력 부족, 조달시장에서 소외
  - 더불어 잘 사는 경제 구현을 위해 중소기업 제품의 우선구매 지원 필요
  - 조달시장의 원활한 진입을 위한 관련 규정 개정 필요
- 사회적 경제기업의 자립을 위한 상생문화 확산 분위기

### 추진 내용

주요활동	세부 추진 계획
상생결제시스템 확대시행	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 상생결제시스템 활성화를 통한 하도급대금 지급 보장 등 협력 중소기업의 현금 유동성 제고 및 경영안정화 도모</li> <li>- 상생결제기준(現 추정금액 100억원 이상 공사 건)완화 검토·추진</li> </ul>
사회적 경제기업의 우선구매 확대	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사회적 경제기업의 원활한 조달시장 진입 및 안착을 위한 중소기업제품 등 우선구매 확대 노력</li> <li>- 구매상담회 활성화, 부서 실적평가 체계 개선, 외부 유관기관과의 업무 협약 등</li> </ul>
사회적 약자 기업의 조달시장 진입완화 및 인센티브 지원제도 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 계약특수조건 등에 사회적 경제기업 물품 우선구매 촉진</li> <li>• 사회적기업 등 입찰 참여시 가점 확대 시행</li> <li>• 소기업·소상공인의 공인인증서 비용지원 확대 시행</li> </ul>

### 추진 계획

주요활동	일정					예산 (백만원)	인력 (명)
	'18	'19	'20	'21	'22		
1. 상생결제시스템 확대 시행						100	11
2. 사회적 약자 기업의 우선구매 확대						150	30
3. 사회적 약자 기업 조달시장 진입 완화						20	6

### 성과 지표 및 목표

연도별 목표	'18	'19	'20	'21	'22
• 상생결제 적용 비율	100%	100%	100%	100%	100%
• 사회적기업 구매액	13.3억원	14.6억원	16.1억원	17.7억원	20억원
• 공인인증서 비용지원 건	45건	48건	51건	54건	60건

### 기대 효과

- 협력 중소기업의 현금유동성 제고 및 경영안정화 도모
- 중소기업제품 등 우선구매 확대로 사회적 가치 실현
- 공정계약 환경조성과 지원을 통한 사회적 약자 기업과의 상생·협력 기반 확립

## 5-2 맞춤형 중소기업 성장 지원

### 추진 배경

- 공정경제를 위한 대·중소기업 동반성장은 지속적으로 중요하게 추진하는 정책사업
- 규제개선 등의 정부정책으로 중소기업의 창업환경은 과거에 비해 개선되었으나, 중소기업의 역량 및 경영기반 부족으로 인해 대·중소기업간 격차는 여전히 존재
- 중소기업은 인프라(인력, 자금 등) 부족 및 성장에 필요한 경영노하우나 시스템이 미흡하여 자립 성장 애로
- 또한, 업의 특성, 규모, 역량 등에 따라 부족한 영역 및 니즈가 다름
  - 성장단계별 Needs를 파악하여 역량·규모 맞춤형 지원 필요

### 추진 내용

주요활동	세부 추진 계획
중소기업 지원맵 도입	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기업별 맞춤형 지원프로그램 제공을 위한 협력중소기업 데이터베이스 구축</li> <li>• 중소기업의 업(業) 특성, 수준(규모, 역량 매출액 등)등의 데이터 베이스에 따라 구분, 도식화한 “중소기업 지원맵” 수립                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 중소기업 지원맵을 통한 기업별 차별화된 지원사업 시행</li> </ul> </li> </ul>
맞춤형 “2단계 산업혁신운동” 도입	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 경영컨설팅, 설비개선 등 중소기업의 요구에 부합하는 맞춤형 지원</li> <li>• 1단계 산업혁신운동(’13~’18년) 추진결과 및 설문조사, 만족도 조사를 통해 중소기업의 요구를 반영하는 피드백 창구 마련 및 이를 바탕으로 2단계 New 혁신성장 프로그램 도입</li> </ul>
중소기업 역량 강화 사업 운영	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 경영 역량이 부족한 창업·벤처기업 지원으로 핵심 협력기업 육성</li> <li>• 중소기업 발굴 → 컨설팅 → 육성 → 일자리 창출의 전 방위 단계 지원</li> <li>• 기업별 역량 및 사업성과 등을 평가하여 사업 확대                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 지원기업수, 지원규모 및 지원분야 등 단계별 확대 추진</li> </ul> </li> </ul>

### 추진 계획

주요활동	일정					예산 (백만원)	인력 (명)
	'18	'19	'20	'21	'22		
1. 중소기업 지원맵 도입						20	2
2. 맞춤형 “2단계 산업혁신운동” 도입						500	2
3. 중소기업 역량 강화 사업 운영						500	2

### 성과 지표 및 목표

연도별 목표	'18	'19	'20	'21	'22
• 중소기업 지원맵 수립	지원맵 수립	지원맵 활용 강화			
• 대상기업 문제점 개선율	80.0%	82.0%	84.9%	87.4%	90.0%
• 지원사업 만족도	88%	90%	90% 이상	90% 이상	90% 이상

### 기대 효과

- 기업의 경영체질 개선을 통한 생산성 향상 및 성과공유 실현
- 중소기업의 차별화된 핵심경쟁력 확보
- 매출 증가를 통한 기업의 자립 성장 및 핵심파트너 육성
- 양질의 일자리 창출과 선순환적 상생 창업 생태계 조성

### | 3. 국민 신뢰 회복 |



## 6-1 신 윤리경영 체계 구축

### 추진 배경

- 반부패 개혁의 국정과제 추진 및 청탁금지법 시행 등으로 대외 윤리경영 요구수준 증가
- 공공기관 채용, 입찰 비리로 인한 국민 불신 증대로 신뢰 회복을 위한 비리 근절 방안 필요
- 최근 성희롱·성폭력 사건이 큰 사회적 이슈로 부각됨에 따라, 직원 인권보장과 안전한 직장환경 조성을 위해 체계적인 예방 및 대응방안 필요

### 추진 내용

주요활동	세부 추진 계획
이용자 중심의 전자계약시스템 투명성 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 이용자 중심의 전자계약시스템의 개선 활동                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 조달청 연계 “국가종합전자조달시스템 전면개편 ISP 수립 사업” 적극적 참여로 계약 진행 사항 실시간 공개</li> <li>- 계약 시스템 만족도 조사, 협력사 대상 교육 및 매뉴얼 개선</li> </ul> </li> </ul>
채용비리 원천 차단	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 채용비리 연루자의 즉시 업무배제 및 직권면직 규정 신설</li> <li>• 채용비리 징계 시효 연장(3년→5년)을 위한 규정 신설</li> <li>• 부정합격자 채용 취소 근거 명문화 등 제재 강화</li> </ul>
부패·공익신고자 보호제도 운영 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 부패·공익신고 활성화를 위하여 간담회, 설명회 등을 활용하여 다양한 외부 이해관계자 대상 교육 시행</li> </ul>
성희롱·성폭력이 없는 직장문화 조성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 성희롱 처리절차와 피해자 보호조치 강화한 내규 개정</li> <li>• 공사 홈페이지 내 온라인 익명 신고시스템 구축</li> <li>• 성희롱·성폭력 사건처리 매뉴얼 제정으로 2차 피해 방지</li> <li>• 성희롱 예방 체크리스트 개발로 성희롱에 대한 인식 확산</li> </ul>

### 추진 계획

주요활동	일정					예산 (백만원)	인력 (명)
	'18	'19	'20	'21	'22		
1. 전자계약 시스템 개선	██████████					3	3
2. 채용비리 원천차단을 위한 규정 변경	██████████					-	3
3. 부패·공익신고자 보호제도 운영 강화	██████████					4	3
4. 성희롱 관련 규정 정비 및 온라인 신고 시스템 구축	██████████					9	2

### 성과 지표 및 목표

연도별 목표	'18	'19	'20	'21	'22
• 전자계약 시스템 만족도	70점	73점	77점	81점	85점
• 부패 공익신고 교육 시행	교육 도입	반기 1회	반기 1회	분기 1회	분기 1회
• 성희롱 성폭력 예방 체감도	70%	75%	80%	85%	90%

### 기대 효과

- 외부 이해관계자에게 청렴·윤리의식을 확산하여 공정하고 투명한 경영여건 조성
- 전자계약시스템의 투명한 운영으로 비리 발생 사전 차단 및 협력업체 신뢰 확산
- 부패 취약분야에 대한 공익 신고 활성화로 사전 예방 기능 강화
- 상호 신뢰할 수 있는 직장문화 형성으로 활기찬 직장 분위기 조성

## 6-2 시민과 함께하는 윤리경영 활동 강화

### 추진 배경

- 공공기관의 우월적 지위를 남용한 불공정거래 관행이 사회적으로 이슈화
- 공공기관 신뢰 회복을 위해 국민이 직접 참여하는 범국민 청렴문화 확산활동 추진 등 공공기관 쇄신 노력 필요
- 정부의 제3차 국가인권정책 기본계획('18~'22) 수립 추진 및 기업 인권경영 확산 기반 조성에 따라 상대적으로 취약한 중소기업 협력사의 인권 보호를 위한 공공기관의 역할 증대

### 추진 내용

주요활동	세부 추진 계획
전문기관 협업을 통한 불공정거래 관행 개선	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 외부의 전문기관(대한건설협회)과 협업하여 우리공사에서 체결한 계약 특수 조건을 검토하여 불공정 거래 관련 개선 사항 발굴</li> <li>• 중소기업협력사에 개선 내용 및 사례를 전파하고 교육 시행</li> </ul>
시민사회와 함께하는 청렴클러스터 구축	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전 지사에서 협력업체, 지자체, 시민단체 등과 연계하여 지역사회 내 청렴문화 확산을 위한 시민 참여형 청렴 활동 전개</li> <li>• 시민 눈높이에서 공공기관 청렴에 대한 직접 의견 수렴 등 개선 방향 발굴</li> <li>• 공공, 시민, 지역, 직능 간 소통강화 및 청렴문화 확산을 위한 '투명사회 실천네트워크' 공동 캠페인 등 적극적인 참여</li> </ul>
협력사 인권경영 확산을 통한 사회적 가치 실현	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 중소기업 협력사 대상 인권경영 확산 활동 시행</li> <li>- 인권경영 이행서약서 징구, 인권경영 권장 및 관련 교육 시행</li> </ul>

### 추진 계획

주요활동	일정					예산 (백만원)	인력 (명)
	'18	'19	'20	'21	'22		
1. 전문기관 협업으로 불공정거래관행 개선						1	5
2. 시민사회와 함께하는 청렴클러스터 구축						5	200
3. 협력사 인권 경영 확산						4	3

### 성과 지표 및 목표

연도별 목표	'18	'19	'20	'21	'22
• 불공정 거래 행위 외부지적	Zero화	Zero화	Zero화	Zero화	Zero화
• 협력사 구매 상담회 참가기업 인권경영 교육 시행 비율	80%	83%	86%	89%	90%
• 지속가능 경영지수	AAA등급	AAA등급	AAA등급	AAA등급	AAA등급

### 기대 효과

- 불공정 거래행위의 개선을 통한 공사 이미지 개선 및 상생경영 실천
- 반부패·청렴 협의체 활성화를 통한 지역사회 청렴문화 확산으로 공공기관 신뢰 향상
- 중소기업 인권 경영 확산을 통한 공공기관 주도의 사회적 책임 적극 이행

## 7-1 신뢰 향상을 위한 국민 참여형 업무체계 구축

추진 배경

- 소비자, 근로자, 지역주민 등의 활동, 영역의 확장으로 이해관계자의 관점 및 인식의 변화
- 다수의 국민이 체감하는 삶의 긍정적 변화유도 및 사회통합 유지 필요성 증대
- 공공기관의 경영활동에 참여하고자 하는 국민, 소비자, 이해관계자의 요구 증대
- 공공기관의 경영활동에 대한 국민의 기대수준이 높아지고, 공공기관 내부의 역량과 지식만으로는 해결하기 어려운 복합적 환경 조성

추진 내용

과제명	세부 추진 계획
국민 제안제도 도입	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국민 제안 규정 신설</li> <li>- 국민참여 활성화를 위해 국민 제안 제도 도입</li> <li>- 홈페이지, 온라인을 통하여 국민제안 상시화</li> </ul>
의사소통 채널 활성화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 활동 단계별 홍보, 인터넷, 주민설명회 등을 통하여 정보를 제공하고 모니터링, 위원회, 세미나 등을 통하여 피드백</li> <li>• 참여를 위한 자율 체크리스트 도입을 통하여 업무수행 단계별 국민 참여여부 및 적합성 점검</li> </ul>
시민참여 조직운영	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국민위원단 'EVERY ON(온)' 신설 및 운영 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 공사 홈페이지, SNS(Social Network Service)등 온라인 중심으로 운영하여, 시·공간의 제약 없이 활발한 국민 참여 유도</li> </ul> </li> <li>• 시민, 혁신 등 각 분야별 전문가로 구성된 혁신컨설팅단을 확대하여 외부 아이디어 수용 및 객관성 확보 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 외부전문가 5명, 내부전문가 3명으로 운영</li> </ul> </li> </ul>

추진 계획

주요활동	일정					예산 (백만원)	인력 (명)
	'18	'19	'20	'21	'22		
1. 국민 제안제도 도입						200	3
2. 의사소통 채널 활성화						20	3
3. 시민참여 조직 운영						50	60

성과 지표 및 목표

연도별 목표	'18	'19	'20	'21	'22
• 국민제안 계획대비 실시율	제도 도입	100%	100%	100%	100%
• 과제별 국민참여율	30%	42%	55%	67%	80%
• 외부위원 위원회 참여율	30%	40%	50%	60%	80%

기대 효과

- 국민의 창의적 아이디어를 활용하고 경영활동에 반영하여 공공서비스 향상
- 공사의 경영활동의 다수 국민 참여에 따른 정책·활동 수용성 제고

추진 배경

- 에너지 절약 및 미세먼지 저감 대책으로 전기차 확대 보급 및 급속충전기 수요 증가
- 중소 집단에너지 사업자는 교육 및 관련 기술인력, 경험, 자금 등이 부족하여 집단에너지 사업에 대한 교육지원 및 인프라 부족
- 사용자설비는 고객 소유 관리시설로서, 난방배관 개체시 비용부담으로 인해 적기 수리 및 교체가 지연되어 에너지 손실 증가 및 난방품질 저하
- 다년간 무상 안전점검을 통해 사용자 시설의 취약점(전체 고장의 과반 이상이 차압유량밸브에서 발생) 및 관리실태(적기 보수에 소극적) 파악

추진 내용

주요활동	세부 추진 계획
시민사회와 자원공유 확대	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 개방형 전기차 충전소 구축                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 무인설비로 운영중인 시설부지(판교 기압장)를 개방하고, 민간사업자와 협력하여 전기차 충전인프라 구축</li> </ul> </li> <li>• 사내 기술직무 교육과정 외부개방 확대                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 사내 직무교육을 외부개방하고, 집단에너지 아카데미를 통해 타 집단에너지 사업자의 집단에너지 기술 공유 확대</li> </ul> </li> </ul>
고객 동행 에너지 효율개선	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 집단에너지사업의 지속성장과 사용자설비 에너지이용 효율 향상을 위한 노후 난방배관 개체지원 시행                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 장기수선계획에 의한 노후 난방배관 개체 공사가 예정된 단지에 대해 배관 개체공사비의 30%지원</li> </ul> </li> <li>• 집단에너지 업계 최초 차압유량밸브 적기 보수지원제도를 시행하여 에너지를 절감하고 공급자의 생산비 절감                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 지원제도: 보수금액 40%, 신규 교체금액 20% 지원</li> <li>- 제조사 책임하에 유지 보수가 이루어지도록 서비스체계 변경</li> </ul> </li> </ul>

추진 계획

주요활동	일정					예산 (백만원)	인력 (명)
	'18	'19	'20	'21	'22		
1. 시민사회와 자원 공유 확대						53	14
2. 고객동행 에너지 효율개선 시범사업 시행						18,000	212

성과 목표

연도별 목표	'18	'19	'20	'21	'22
• 교육 개방 과정수	10개	11개	12개	13개	14개
• 외부 개방 교육 만족도	3.5점	3.7점	3.8점	4.0점	4.0점
• 노후난방배관 개체 지원율	100%	100%	100%	100%	100%

기대 효과

- 친환경 에너지 정책 실현으로 대기오염 개선에 기여하고, 지역사회 공헌
- 집단에너지 기술교육을 통해 설비안전성을 증대하고, 기술공유를 통해 상생협력관계 구축
- 사용자 노후설비 개체로 에너지 수요관리 및 온실가스 배출 절감
- 고객의 난방품질 개선, 효율 향상, 민원 해소 등 공사의 공적기능 강화 및 만족도 제고

행복한 에너지 세상을 만들어가는 ——

**한국지역난방공사**  
**KOREA DISTRICT HEATING CORP.**

13585 경기도 성남시 분당구 분당로 368  
TEL : (031)780-4114 FAX : (031)701-4049  
<http://www.kdhc.co.kr>