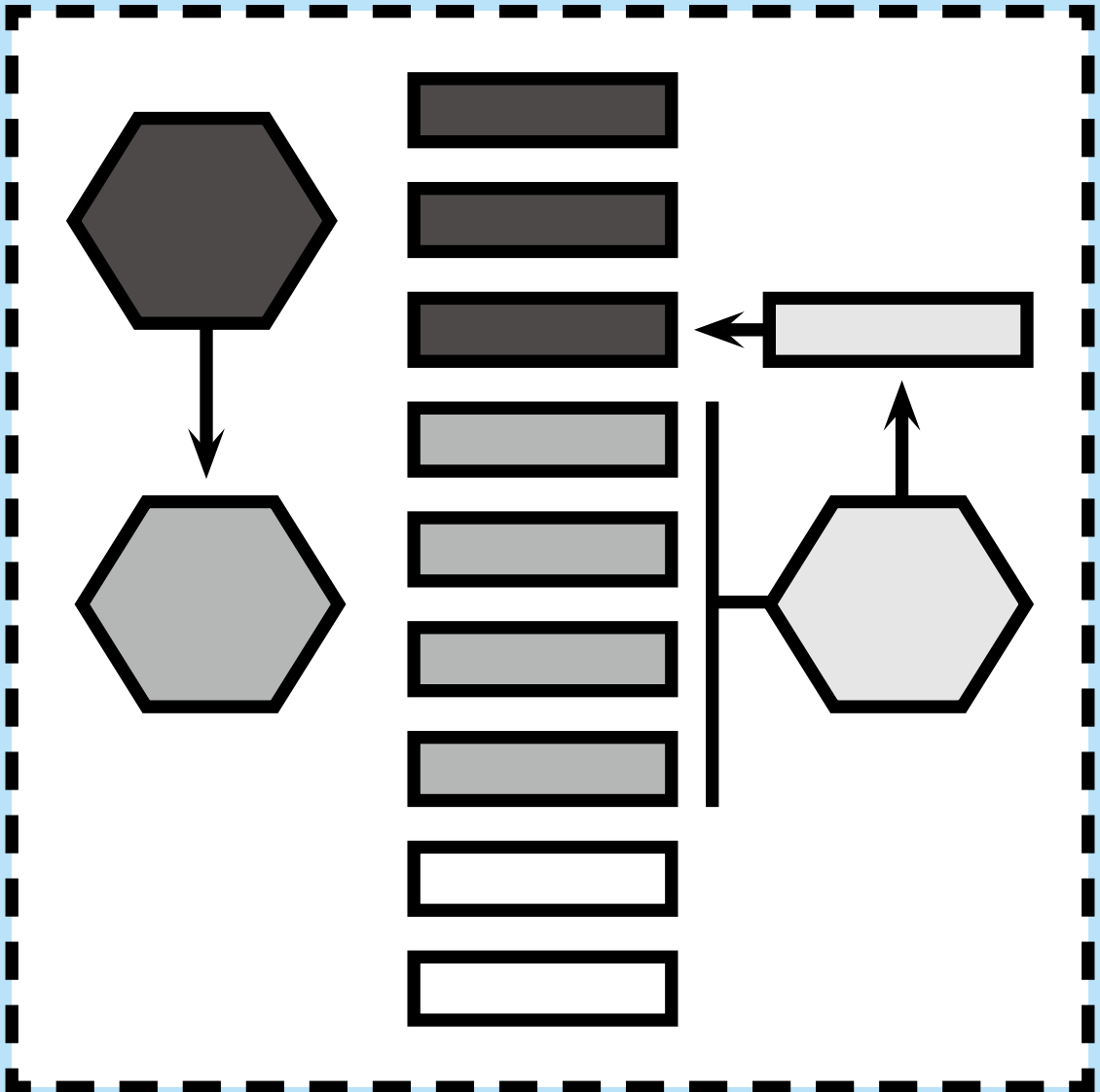


NPO의 소셜 임팩트 프레임워크 가이드북



이 보고서는 연구수행기관의 결과물로서 서울시NPO지원센터의 입장과는 다를 수도 있습니다.

이 보고서에 수록된 연구결과물을 인용할 때에는 반드시 출처를 밝혀주시기를 바랍니다.

NPO의
소셜 임팩트 프레임워크
가이드북

조직의 사회적 영향력을 어떻게 향상시킬 것인가?
사회적으로 유의미한 파급력을 어떻게 창출할 것인가?
지속가능한 조직의 기반을 어떻게 만들어 갈 것인가?

목차

들어가며	6
chapter 1. 소셜 임팩트 프레임워크 개발 배경	
1. 소셜 임팩트 제기 배경	8
2. 소셜 임팩트 평가 방법론 비교	10
chapter 2. 소셜 임팩트 프레임워크의 구성	
1. 프레임워크의 구성	16
2. 프레임워크의 특성	19
chapter 3. 소셜 임팩트 프레임워크의 수행	
모듈0. 사전 작업	20
모듈1. 기본 단계: 조직정의	26
모듈2. 심화 단계: 사업정의	42
모듈3. 혁신 단계: 변화정의	54
모듈4. 지속 단계: 규범정의	59
모듈5. 프레임워크의 단계별 적용	70
chapter 4. 임팩트 보고서 작성	
1. 임팩트 보고서의 의미	74
2. 임팩트 보고서의 구성	76
chapter 5. 소셜 임팩트 프레임워크의 적용	
1. 프레임워크의 강점과 한계	84
2. 프레임워크의 확장과 응용	86
참고문헌	88

NPO의

소셜 임팩트 프레임워크

가이드북

들어가며

전 세계적으로 비영리조직NPO은 환경, 인권, 빈곤, 여성, 반부패 등 공익적 아젠다를 설정 및 공유 하고 사회변화와 문제의 원인 규명과 해결방법 접근에 있어서도 최일선에서 핵심적인 기능을 맡아오고 있다. 모든 NPO는 자신의 미션과 비전이 있다. 사회에 어떤 변화를 이루어낼 것인가에 대한 이해관계자와의 약속이다. 즉 미션과 비전은 사회적 변화Social Impact를 창출하는데 있어서의 대전제인 동시에 가장 중요한 단계가 된다. 그런데 미션과 비전은 원대하면서도 궁극적인 지향점이기에 그 성취 자체가 쉽지 않을 뿐 아니라 성취여부를 가늠해 보는 것도 어려운 일이다.

이 고민의 해결을 위해 NPO들은 미션/비전을 점검하는 과정을 수행하고 그 성취를 위해 사업 등을 실행하며 나름의 성과평가 체계를 도입하고 있다. 그러나 잘 점검된 미션/비전이라 하더라도 조직의 실행단위와 동떨어져 존재하기 쉽다. 구성원들도 조직의 방향이나 사회의 변화보다는 자기 과업에만 매몰되기 쉽다. 조직이 성취한 사회적인 변화나 조직의 사회적인 영향력을 평가하기 힘든 상황이 된다.

최근 한국사회의 NPO들의 공통된 현상은 △내적으로는 사회적 영향력의 실

추이고 △외적으로는 사회적으로 유의미한 변화 성취의 정체가 아닐까 한다. 요컨대 ‘소셜 임팩트의 회복’이 현대 NPO들의 공통된 주제가 될 필요가 있다는 생각이다.

일부 조직은 조직의 사명과 실행의 분리를 경험하고 있다. 일부 조직은 사업의 관행화, 운영의 관료화를 경험하고 있다. 일부 조직은 정량적 성과, 가시적 성과, 단기적 성과에 집착해 근원적이고도 유의미한 장기적 변화를 포기하는 경우도 있다. 일부 조직은 구성원들의 매너리즘과 소진현상에 생명력을 잃어가고 있다. 일부 시민들은 전통적인 NPO들을 구시대적인 전유물로 인식하기도 한다. 이 모든 것을 관통하는 해답은 소셜 임팩트의 회복이라고 판단한다.

일부 현장 전문가들 역시 비슷한 분절화가 관찰된다. 미션/비전 전문가는 미션/비전을 단위사업과 연결시키지 않아 고립된 미션/비전을 만들어 놓고 컨설팅을 종료하는 경우도 있다. 반면 성과측정 전문가들은 프로그램 등 단위사업의 성과측정만 설명하며 미션/비전과의 연결점을 안내하지 않아 사업의 성과는 측정하면서 조직의 성과는 설명하기 어려운 구조를 만들고 있다.

NPO의 소셜 임팩트 프레임워크 개발을 통해서 그간 사회적 영향력(Social Impact) 평가가 NPO들에게 필수적인 것이었음에도 불구하고 그 사용의 난해함으로 인해 시도할 수 없었던 한계를 극복하고 NPO들이 실제로 자신의 상황과 수준에 맞게 사용할 수 있는 도구를 갖는데 그 목적이 있다. 모쪼록 본 프레임워크의 적용을 통해 어떠한 형태의 NPO조직이라도 그 존재이유가 확립되고 조직의 성과가 증명되어 사회적 영향력이 회복되기를 기대해본다.

chapter1

소셜 임팩트 프레임워크

개발 배경

1. 소셜 임팩트 제기 배경

공익활동을 효과적이고 지속적으로 하는 방법은 무엇인가. 오래된 질문이다. 지금도 일선의 NPO들과 학자들은 공익활동의 성과를 확인하고 증명하는 방법을 찾기 위해 고군분투하고 있다. 이는 성과 측정이 조직 내부로는 구성원들이 자기 활동의 효과성을 확인하고 차후 활동에 학습적으로 반영할 수 있도록 하고, 조직 외부로는 이해관계자들에게 조직이 사회에 유의미한 역할을 하고 있음을 증명하여 조직의 존재의미와 사업 수행의 당위성에 대한 공감을 끌어내는 데 도움을 줄 수 있기 때문이다. 세계적인 석학 피터 드러커는 성과에 대해 “측정할 수 없으면 관리할 수 없고, 관리할 수 없으면 개선할 수 없다.”고 말하였다. 즉 우리는 현재 상황을 개선하기 위해 성과를 찾는 셈이다.

그러나 공익활동의 성과라는 추상적인 개념을 실질적인 용어로 정의하기는 쉽지 않다. 우선 공익활동의 성과는 단순히 양적 실적만을 이야기하지 않는다. 공익활동의 핵심은 활동을 통해 이루고자하는 사회적 가치, 비영리 조직이 당초 지목하였던 사회문제에 대한 해결, 즉 사회/환경의 질적 변화에 있기 때문이다. 따라서 공익활동의 성과를 따질 때에는 질적 변화에 대한 고민이 반드시 병행되어야 한다.

소셜 임팩트는 이러한 질적 변화들을 고려하기 위해 제시된 개념이다. 비록 연구자들 간의 정의와 용어 사용이 각각 다르나, 임팩트가 단체 활동의 결과로서 발생한 사회적 변화라는 점에서 일맥상통한다 (Maas et al., 2009). 그러나 소셜 임팩트라는 개념이 기존의 성과에 대한 개념과 차별화되는 것은 평가론적 관점에서 단순한 양적 실적을 뜻하는 산출물(Output)과 분리되는 개념으로 제시되었으며(Rossi & Freeman, 1993, 단체가 실행한 행동에 대한 결과(Outcome)를 넘어 그 행동으로 인해 사회에 미친 실질적인 변화를 의미하기 때문이다(Kolodinsky et al., 2006, Maas et al., 2009).

〈기존 연구의 사회적 임팩트에 대한 정의(Maas et al, 2009)〉

용어	정의
소셜 임팩트 Social impact (Burdge&Vanclay,1996)	소셜 임팩트라고 함은 어떠한 공익적/사익적 활동으로 인해 사회의 삶의 양식 ¹ 이 변화하는 것을 의미한다. 또한 이는 특정 사회의 사회적 기준, 가치, 신념 등 인식의 기반이 되는 문화적인 변화까지도 포함한다.
소셜 임팩트 Social impact (Latané, 1981)	소셜 임팩트는 다른 개인의 실재하거나 내재되어 있거나 예상할 수 있는 존재 혹은 행동에 의해 특정 개인의 정신적인 상태나 주관적인 느낌, 동기나 감정, 인식과 신념, 가치와 행동 등이 상당한 수준의 유의미한 변화를 보이는 것을 의미한다.
임팩트 Impact (Clark et al.,2004)	임팩트는 특정 단체의 활동의 결과로서 일어난 변화(Outcome) 중 단체와 관계없이 나타난 변화를 제외한 것이다.

¹ 생활하고, 일하고, 놀고, 다른 이들과 관계하는 등 일련의 대중이 사회에서 그들의 욕구를 충족하기 위한 활동.

소셜 임팩트라는 개념이 등장하며 가장 화두가 된 것은 임팩트를 중심으로 한 성과관리, 즉 소셜 임팩트 평가였다. 주로 재단과 정부의 지원을 받아 소셜 임팩트를 측정하고 관리하기 위한 모델을 개발하고자 하는 시도가 동시다발적으로 일어났다. 이러한 노력의 결과로 각종 지표와 측정 도구들이 다수 생겨났으며,

이들 중 몇 가지(GIIRS, SIA 등)는 지표의 표준화를 거쳐 정부나 기관 등에서 실제로 사용하고 있기도 하다. 임팩트 중심의 성과관리는 달성하고자 하는 공동의 목표(변화) 그 자체에 집중함으로써 개별 성과에 목적과 의미를 부여하게 되므로 성과관리의 군더더기를 줄이는 데 효과적이다. 특히 공익창출을 목적으로 하는 NPO들에게는 개별 활동의 존재의의와 목적달성 과정들을 확인할 수 있게 되므로 공익활동의 근거와 동기를 부여하기가 쉬워진다.

그러나 실제로 소셜 임팩트 평가를 위시한 임팩트 중심의 성과관리 모델을 그대로 적용하기는 쉽지 않다. 대부분의 모델이 기존 성과 관리 모델의 뼈대를 유지하고 있어 자율성과 개방성이 중요한 NPO적 특성과 괴리가 있기 때문이다. 때문에 많은 NPO들이 임팩트 평가에 관심이 있으나 도입 과정 중 수많은 지표와 전문적인 평가 설계 과정에 질려 도입을 포기하는 경우가 잦다. 실제로 경쟁적 시장의 관리 개념과 경영 방식을 잘못 도입한 많은 NPO들이 시스템에 잠식당해 조직 문화의 침체를 겪고 관료화되어 활력을 찾지 못하고 있다.

본 가이드북은 소셜 임팩트 평가 방법론 탐구와 소셜 임팩트 창출 요소 연구를 통한 NPO에 적합한 프레임워크의 요소 도출, NPO 소셜 임팩트 프레임워크 개발 및 실행과 그 시사점 등의 순서로 진행되었던 <NPO의 소셜 임팩트 프레임워크 개발 연구, 2014~2015, 서울시NPO지원센터>에 기반하고 있다. 이러한 전체 과정의 함의는 그간 임팩트 중심의 성과관리가 NPO들에게 필수적인 것이었음에도 오히려 그 사용의 난해함으로 인해 시도할 수 없다는 한계를 극복하여, NPO들이 실제로 자신의 상황과 수준에 맞게 사용할 수 있는 도구를 개발한다는 의도를 가지고 있다는 점일 것이다.

2. 소셜 임팩트 평가 방법론 비교

소셜 임팩트가 사회적 변화 혹은 사회적 파급효과, Social Impact 를 뜻한다고 할 때, 소셜 임팩트 평가는 사회적 변화를 지목하고 추적하여 표현하는 전체 과정을 포괄한다. 소셜 임팩트 평가는 이러한 과정과 방식의 차이에 따라 규칙 기반 접근

2

Rule(규칙)에 대비되는 표현으로 Principle을 원칙이 아닌 원리로 번역하는 관점을 본 가이드북에서 수용하는 이유는 한국사회에서 원칙이라는 단어의 뉘앙스가 가지고 있는 경직성 때문이다.

3

산업통상자원부의 사회적 성과 평가 방법론의 글로벌 발전 동향 연구를 참조하여 재구성하였음.

Rule based approach²과 원리 기반 접근(Principle based approach)으로 나눌 수 있다(사회적 성과 평가 방법론의 글로벌 발전 동향 연구, 산업통상자원부, 2013).

<소셜 임팩트 평가 프레임워크의 비교>³

접근 관점	규칙 기반 (Rule based approach)	원리 기반 (Principle based approach)
측정 방법	표준 지표 이용	합의 지표 설정
사례(툴)	GIIRS, BPI 등	변화이론, SROI 등
주안점	객관성, 책무성, 용이성	조직주도, 동기부여, 역량강화
구성성격	하향식 의사결정 (top-down)	상향식 의사결정 (bottom-up)
구성내용	표준화된 평가 체계	일의 원리와 순서가 제시된 가이드라인
측정주체	주로 외부기관 혹은 측정 담당자	조직 자체(이해관계자)
측정대상	조직 현황 (Progress)	조직 성과 (Performance)
장 점	접근 용이, 비교 가능성	목표와 성과에 대한 공감대 형성, 능동성 회복
단 점	측정 범위의 한계관료화/수동화 우려	조직적 피로감, 측정 결과의 주관성 우려

규칙 기반 접근법

규칙 기반 접근법은 측정항목과 측정과정, 측정대상 등을 미리 규정하여 규칙화한 후 만들어진 규칙을 모든 사례에 일괄적으로 적용시켜 임팩트를 측정하는 방법이다. 규칙 기반으로 설계된 평가 방법은 표준화된 기성 지표(이하 표준 지표)를 이용하여 측정하는 것이 일반적이다. 특정 목적을 평가하기 위해선 이미 만들어져 있는 표준화된 지표 체계(Standard Indicator Library)에 조직현황과 단위사업의 결과 등 각종 데이터를 입력하여 임팩트를 측정하는 방식이다.

표준지표체계란 임팩트의 종류를 규정화, 내용을 표준화하여 각각의 변화에 대해 지표를 만들어 모아놓은 일종의 지표 도서관이다. 표준지표체계를 이용하면 규칙에 따라 단체의 현황을 시스템에 입력하는 것만으로 표준화된 측정 결과를 얻을 수 있다. 표준지표체계에는 임팩트를 측정하는 데 필요한 요소인 측정대상, 측정항목, 측정방법 등이 선행연구를 통해 이미 규정되어 있다. 규칙 기

반 접근법은 일정한 규칙에 따라 결과를 측정하므로 측정결과와 객관성을 설명하기 쉽다. 여러 단체에 일괄적으로 적용하면 조직 간에 서로 비교할 수 있다는 점도 장점이다. 또한 정해진 규칙(지표)에 정보를 대입하여 결과를 얻는 식이므로 측정과정의 논리가 단순하여 이해관계자들에게 측정과정의 타당성을 설명하기 쉽다.

그러나 규칙 기반 접근법은 규칙 내에서 정의되지 않은 예외적 요소는 측정할 수 없으므로 비영리 조직의 다양성을 포괄하기 어렵다는 한계가 있다. 비영리 조직의 특성상 현장에서 발생하는 사업(활동)의 모든 것을 지표로 표준화하기가 힘들다. 따라서 규칙 기반 접근법은 표준지표체계와 같은 규칙을 사회, 환경의 변화에 맞춰 지속적으로 점검하여 보완할 때 그 실효성이 더하다고 할 수 있다. 아울러 제 3자가 설정한 지표를 비영리 조직에게 일괄적으로 적용했을 때의 부적용성이 거론될 수 있다. 미션과 목표 등 조직의 지향점이 각기 다른 비영리 조직의 성과를 측정/평가할 때 동일한 지표가 적용되는 것은 비영리 조직의 독특성을 이해하지 못 하는 접근일 수도 있다. 세분화된 지표 때문에 구성원들이 더 수동화 되고 관료화될 수도 있다.

원리 기반 접근법

규칙 기반 접근법의 한계점을 보완하고 측정 조직의 자율성을 보장하기 위해 제안된 것이 원리 기반 접근법이다. 원리 기반 접근법은 측정항목과 대상, 과정 등을 미리 규정하지 않는다. 오히려 해당 요소들을 구성하는 원리를 제시함으로써 조직이 직접 소셜 임팩트 평가에 대한 논리구조를 세워 임팩트를 주도적으로 찾아가도록 한다. 원리 기반 접근법으로 설계된 평가법은 대체로 구성원들 간의 토론을 거쳐 지표를 만든다. 일종의 합의 지표인 셈이다. 합의 지표를 설정하는 과정에서 조직은 특정 사업 혹은 조직 전체의 측정가능한 단위의 최종 지향점을 토론하고, 이 지향점을 성취하기 위한 조건을 정의하고 달성여부를 점검하는 과정에서 임팩트를 측정한다. 현장에서 최종적인 지향점은 주로 미션/비전 혹은 조직의 전사적인 목표 등을 떠올릴 수 있다.

원리 기반 접근법은 조직이 직접 임팩트를 정의하고 추적하는 과정에서 조직 내부 구성원들의 조직의 임팩트에 대한 이해를 재고하고, 측정과정에 이해관계자를 참여시킴으로써 이해관계자와의 소통을 통해 조직의 방향성을 개선하

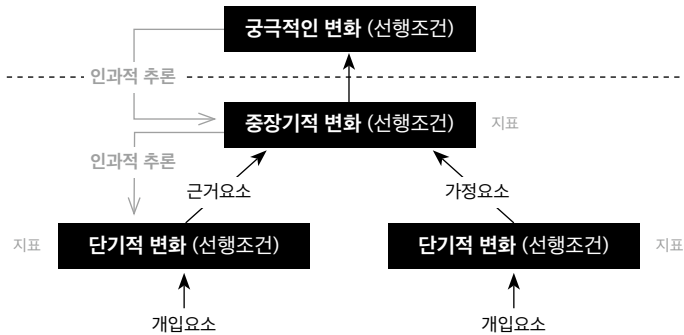
고 임팩트에 대한 공감대를 형성할 수 있다는 점이 장점이다. 즉 조직의 능동성을 중시하며 수행하는 접근방식이므로 조직의 자생력 회복 등 조직역량을 강화하는 방식으로 이해될 수도 있다.

그러나 주어진 지표를 중심으로 간편하게 평가해내는 규칙 기반 접근 방식에 비해 평가를 위해 별도의 업무를 추가해야하는 원리 기반 접근 방식은 자칫 조직에 부담이나 피로감으로 여겨질 수 있으며, 그 과정에서 기준의 불분명함으로 조직의 도덕적 해이가 일어나 임팩트를 과대 산출하거나 허위로 측정하게 될 수도 있다. 따라서 원리 기반의 접근법은 임팩트 평가의 과정을 기존 조직문화에 잘 융화되도록 하는 것이 중요하며 아울러 측정 결과와 과정에 대한 객관성을 확보하려는 다양한 노력이 요구된다.

결론적으로 어떠한 측정법이 절대적으로 옳거나 좋다고는 볼 수 없다^{Sara Olsen, 2012.} 다만 비영리 조직의 특성상 평가측정의 대상이 한정적이어서는 곤란하며 각 조직의 고유성과 독특성을 배제할 수 없다는 근원적인 이유가 존재하므로 이를 보장하면서 동시에 피로감을 덜고 측정결과와 객관성을 확보하는 표준화된 프레임워크를 개발할 것인가가 중요한 시사점이다. 따라서 원리 기반의 접근법을 근간으로 하되 각 조직 단위에서 측정의 대상으로 다루기 어려운 요소를 규칙 기반의 측정법으로 보완하는 방향으로 접근하는 것이 적절하다.

변화이론(Theory of Change)은 지역사회개발 프로젝트 기획 및 평가를 위한 방법론으로서, 미국 애스펜(Aspen) 연구소의 지역사회 변화에 관한 라운드테이블(Roundtable on Community Change) 프로그램을 통해 개발되었다. 프로그램에 참여한 멤버 중 한명인 웨이스는 프로그램의 임팩트 즉 성과를 평가하고 측정함에 있어서 특정 프로젝트가 변화를 만들어가는 과정을 명확히 인지하고 그 사이의 인과관계를 증명하는 것이 중요하다고 주장하였다(Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-Based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families in 'New Approaches to Evaluating Community Initiatives', Weiss 1995). 변화이론(Theory of Change)은 이 관점을 기반으로 활동에서 최종 결과물까지의 과정을 나타내어 프로젝트의 성과를 평가하고 측정하기 위한 목적으로 개발되었다. 이후 변화이론(Theory of Change)은 다양한 형태로 개발이 되어 지역사회개발 프로그램뿐만 아니라 국제개발NGO, 재단, 정부기관, UN 등에서 활용하고 있다(D. Stein & C. Valters 2012).

<변화이론의 구성 요소> 4



변화이론은 크게 변화와 선행조건(Outcomes and Preconditions)의 나열로 구성되어 있다. 가장 위 단계 존재하는 궁극적 변화성과(Ultimate outcome)의 선행조건으로서 장기적 변화성과(Long-term outcome)를 찾고, 다시 장기적 변화의 선행조건으로서 하위 변화들을 찾는 과정을 통해 변화의 사슬을 그려 단기 성과로부터 임팩트에 이르기까지의 논리 체계를 만드는 것이 변화이론의 핵심 원리이다.

4
The Center for Theory of Change. 2013. *Fundamentals of Theory of Change*.

chapter2

소셜 임팩트 프레임워크의 구성

1. 프레임워크의 구성

프레임Frame은 세상을 바라보는 틀, 즉 관점이다. 이론이며 담론이다. 워크Work은 실행이다. 즉 실천론과 방법론이다. 프레임워크Framework란 하늘 위에 있는 관점과 땅위에 있는 실행을 연결시켜주는 중간적 개념으로, ‘판단과 결정을 위한 구조나 체계’로 이해할 수 있으며 쉽게 말해 ‘관점과 원리가 담긴 일의 순서’라고 말할 수도 있다. 이재현 2015. 관점이 담겨진 실행의 방식이라 함은 원리가 담겨진 일의 순서로도 설명될 수 있다. 이에 프레임워크에는 일정한 단계가 존재하게 된다. 이에 본 보고서에서는 그 과정을 [기본]-[심화]-[혁신]-[지속]이라는 4개의 과정으로 수행한다. 서울시NPO지원센터

[기본] 단계에서는 조직의 정체성과 지향점을 명료하게 한다. 이를 통해

조직의 정체성을 확립할 수 있다. 조직의 정체성과 지향점을 기반으로 어떤 성과를 낼 것인가에 대한 다음 단계로써 [심화] 단계를 도출할 수 있다. [심화] 단계에서는 조직에 소속된 각 단위에서 수행하고 있는 사업의 효과성 증진을 위해 사업을 정렬하고 관련된 지표를 개발하는 과정이다. 다음 단계에서는 각 사업의 성과를 통해 조직의 성과를 어떻게 창출할 것인지 설정해 보는 단계여야 한다. 그러므로 [혁신]에서는 각 단위별 성과가 조직의 정체성과 지향점으로 모아질 수 있도록 하는 과정을 수행한다. 이 과정에서는 조직의 성과를 창출하는 조직의 핵심성과지표를 도출하며 사회적 변화(영향력)를 설명해 낼 수 있을 것이다. 여기까지 세팅이 완료된 조직이라면 이제 지속가능한 운영을 구상할 차례다. 이어지는 [지속] 단계에서는 도출된 성과를 바탕으로 구성원들의 지속적 검토를 통해 학습을 하며 조직 전반에 대해 미흡한 부분을 점검, 보완하는 단계가 된다. 일정한 기준을 수립하고 그것을 주기적으로 점검하며 지속가능한 조직으로의 기반을 조성한다.

〈소셜 임팩트 창출의 기본단계〉

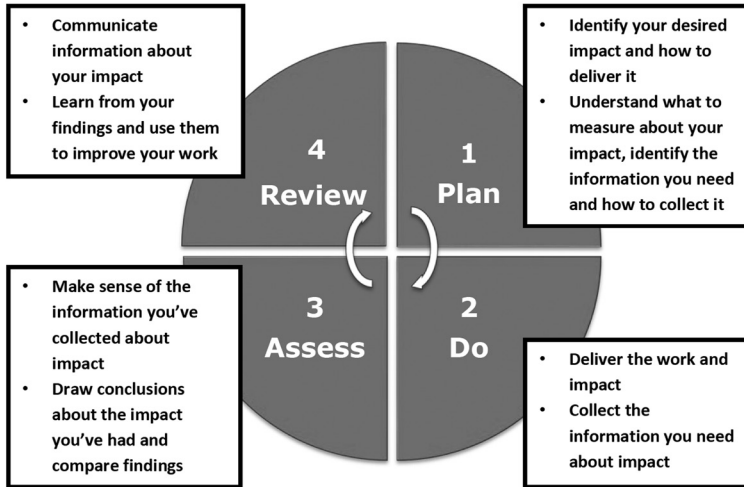
단계	주요 목적	조직적 효과	사회적 효과
1. 기본	조직의 정체성/지향점 수립	조직의 정체성 (Identity)	-
2. 심화	사업 성과 창출 및 효과성 증대	조직의 효과성 (Effectiveness)	사회의 표면적 변화 (Effectiveness)
3. 혁신	조직의 주요성과 창출	조직의 사회적 영향력 (Social Impact)	사회의 근원적 변화 (Social Impact)
4. 지속	조직의 지속가능한 기준 마련	조직의 지속가능성 (Sustainability)	사회의 지속가능성 (Sustainability)

<임팩트 실행의 사이클>⁵

The code of good impact practice: A summary

The cycle of impact practice

There are four main areas of activity that make up impact practice:



△ Plan은 '조직의 지향점을 세팅하고 무엇을 측정할지 이해하는 단계',

△ Do는 '실행계획을 통해 효과성을 높이고 관련 자료를 수집하는 단계',

△ Assess는 '수집한 데이터를 분석하고 주요 결과를 도출하는 단계',

△ Review는 '임팩트에 대한 정보를 소통하고 결과물을 통해 학습하는 단계'로 각각 정의된다.

조직의 기초사항으로 출발해 임팩트 고도화 단계를 인과관계에 의해 점층적으로 나열하고 있다.

이 Plan-Do-Assess-Review의 사이클은 우리 프레임워크 [기본]-[심화]-[혁신]-[지속]의

4단계의 좋은 참조가 된다.

5

NCVO-The National Council for Voluntary Organisations, Inspiring Impact-The code of good impact practice, 2013. *Inspiring Impact, The code of good impact practice, 2013. Inspiring Impact는 NCVO, ACEVO, ACF, NPC, CES 등 영국의 사회적 기업, 비영리 기관, 임팩트 측정기관 분야를 대표하는 기관 및 협의체가 모여 구성된 네트워크로 사회적 영향 평가 (impact measure)에 대한 허브 역할을 하고 있다.

2. 프레임워크의 특성

프레임워크framework는 일의 원리를 구조화시킨 일의 방식을 말한다. Frame관점과 Work실행의 중간에 위치한 단계라고 볼 수 있다. 프레임워크는 원리에 기반한 것이므로 필요한 원리를 이해하고 자신의 상황에 맞게 변용하는 확장성에 그 독특성이 있다. 주어진 지침대로 준수해야 하는 실행 단계의 매뉴얼과 같은 실행지침과는 구분된다.

각 단계의 의미를 파악하고 단계별 인과관계성의 구조를 이해하는 것이 프레임워크에서 권장되는 덕목이며 기계적인 실행지침들과 구분되는 주요 특징이다. 프레임워크의 적용에 있어 원리를 경시한 채 기계적으로 적용한다면 조직은 '정교한 관료주의'로 빠져들게 될 것이다. 그런 면에서 프레임워크는 조직의 세세한 방향까지 지정하거나 그 방향에 정답과 오답을 일일이 판단하지 않는다. 또한 조직의 능동성을 제한하는 지나친 구체성은 배제된다. 요컨대, 관점을 어떻게 실행으로 현실화 시킬 것인지에 대한 길을 알려준다. 큰 방향을 안내해 줌으로써 제3자가 제공하는 정답Right answer이 아닌, 조직 스스로의 해답Solution을 찾도록 안내한다. 이러한 프레임워크의 특성은 다음과 같이 크게 세 가지로 정리된다.

프레임워크의 특성

프레임워크는 모든 것을 예측해 정답을 제시하는 매뉴얼이 아니라 핵심적인 원리를 구조화한 일의 방식에 가깝다. 따라서 조직마다 적합한 해답이 별도로 존재하며 각 조직 간의 결과를 단순 비교하는 것은 어울리지 않는다. 프레임워크는 원하는 결과를 얻기 위한 필요조건이지 충분조건이 아니다. 따라서 주기적/반복적으로 수행할수록 효과가 높으며 이해관계자들의 폭넓은 참여가 있을 때 그 결과의 공공성과 객관성은 더욱 강화된다. 프레임워크는 원리에 기반한 것이므로 작은 조직과 큰 조직 등 규모에 관계없이 적용이 가능하다. 프레임워크는 조직의 필요에 따라 단기간에 낮은 수준으로 적용할 수도 있고 장기간에 깊은 수준으로도 적용할 수 있다. 즉시적인 결과를 원하는지, 구성원들의 깊은 내재화를 원하는지에 따라 선택할 수 있다.

chapter3

NPO 소셜 임팩트 프레임워크의 수행

모듈0. 사전 작업

담당주체 선정

소셜 임팩트의 창출을 위해서는 책임을 가지고 담당해 줄 주체가 필요하다. 개인이어도 되고 특정 부서나 TF팀이어도 좋다. 담당주체는 ‘열렬한 지지자, 옹호자, 투사’를 의미하는 챔피언(champion)의 맥락으로도 설명이 가능하다. 챔피언은 조직의 혁신을 위한 가치를 옹호하며 임팩트 창출을 위한 전체의 과정을 이해하는 주체다. 이는 임팩트 창출을 위해 내부적으로는 구성원들과 소통하며 외부적으로는 관련 전문가들과 함께 조직의 고민과 발전상을 논의하는 역할을 수행한

다. 전체 워크샵에서 퍼실리테이터의 역할을 수행할 수도 있다.

자료 준비

토론을 위한 근거를 마련하는 단계로 도움이 될 만한 조직의 자료 등을 수집한다. 토론에 임하는 참가자들은 제공된 자료를 토대로 근거있는 토론을 하게 된다. 특히 환경분석 단계에 있어서 평소의 생각만으로는 주관적인 토론으로 흐를 가능성이 있으므로 나름의 근거를 제공하여 객관성이 확보된 토론이 되도록 한다. 가장 기본적인 조직 연간보고서, 조직의 연간 사업계획서, 회계자료 등이 요구되며 상황에 따라 각종 조사보고서(마케팅 분석 보고서, 직무분석 보고서 등)를 준비할 수도 있다.

이해관계자 구조화

— 이해관계자의 정의

이해관계자는 조직에 영향을 주거나 받는 사람을 뜻한다. 비영리 조직의 특성상 돈으로 영향을 주고받는 것이 아니라 질적 가치로 영향을 주고받기 때문에 이해관계자는 조직의 방향에 어떤 형태로든 연관되어 있다. 그러나 연관성의 깊이와 수준에서 차이가 있으므로 그들을 분류해서 체계화하는 작업이 필요하다. 체계화를 통해 조직이 얻을 수 있는 유익함은 △조직의 (핵심) 지지자 파악, △조직의 방향설정에 대한 이해관계자 의견의 경중 판단, △조직의 실제적인 방향/목적과 결과물에 대한 공공성 부여 등이 있다.

— 이해관계자의 분류

모든 이해관계자는 나름대로의 역할과 방향성이 있다고 본다. 따라서 그들을 일정한 기준에 의해 분류하는 것은 전술한 유익함 측면에서 유의미하다. 본 연구보고서에서는 이해관계자 분류의 기준을 영향력, 책임성, 의존도, 이해도로 구분하여 원근법으로 분류하고자 한다. 서울시NPO지원센터, 2014, 지속가능성 보고서 가이드 라인

〈이해관계자 분류의 예〉

1차 구분	2차 구분	영향력	책임성	의존도	이해도
운영자(내적)	직원/활동가	○	○	○	○
	이사회/운영위	○	○	△	○
	모법인	○	○	△	○
	자문그룹(위원회 등)	△	△	○	○
운영자(외적)	부처(지자체) 담당자	○	○	△	○
	부처(지자체) 관련 위원회	○	○	△	○
참여자	이용자/기관	△	○	○	○
	사업 참가자/기관	△	△	○	○
	파트너/협력 기관	△	△	○	○
연계자	소속 협의체	△	△	△	○
	네트워크	△	△	△	○
협력자	유관 기관	△	△	△	△
기 타	기타 기관, 관련 전문가 등	△	△	△	△

— 이해관계자 초청

조직이 설정하는 미션/비전 등의 방향의 공공성 확보를 위해 광범위한 이해관계자의 참여가 필요하다. 비영리 조직이 주장하는 것은 과학적 증명을 통해 객관성이 확보되는 것이 아니라 다수의 합의의 힘을 통해 증명되는 특성이 있다. 따라서 광범위한 이해관계자의 참여는 조직의 방향과 평가지표 등 다양한 생산물에 있어서 객관성과 공공성을 부여하는 유일한 원천이 된다. 그러나 모든 사람들의 이야기를 다 수렴할 수는 없다. 이 때 미리 정리된 이해관계자의 분류도를 근거로 하여 의견의 경중을 구분할 수 있다. 조직의 합의사항을 핵심 이해관계자로부터 시작해서 원근법으로 합의를 확장하는 방법 등이 해당된다.

여기서 잠깐: 종교기관의 이해관계자 분석의 중요성

특히 종교기관(Faith Based Organization, FBO)의 경우에는 이해관계자 분류는 사전작업 측면에서 필수적이다. 가령 교회의 경우, 목회자, 장로 등의 직분자, 사역자, 각종 봉사자, 다양한 회의체계, 여러 모임의 임원, 일반 교인 등으로 구성되는데, 그 모임이나 조직의 수가 많은 편이고 작은 모임과 다양한 체계가 교회를 운영하는데 있어 상당히 유기적으로 협조체제를 맺고 있기 때문에 이해관계자는 여타의 조직에 비해 더 중층적인 편이다.

사전 진단지표 준비 및 실행(필요시)

관련된 표준화 지표체계를 사전에 체크하여 조직의 문제점을 진단/파악해 보는 것도 가능하다. 앞서 거론된 표준규범 등의 지표체계나 별도로 개발된 지표체계로 점검하여 조직의 어떤 부분이 더욱 문제인지를 미리 진단하고 시작하는 것도 의미가 있을 것이다. 이 지표체계를 통해 외부 퍼실리테이터 없이 조직 스스로를 진단해 보는 일이 가능해 진다. 다만 이것이 너무 강조되어 원리 기반의 과정이 훼손되고 자칫 규칙 기반으로 흘러가게 될 경우 향후 모든 과정이 경직될 수 있으므로 주의가 필요하다. 또한 사전 진단 지표체계가 단체에 피로감으로 인식되는 경우 이후 과정에 대해 구성원들이 부담을 가져 동기가 저하될 수도 있으므로 간편한 지표를 통해 현장에서의 용이한 적용을 기대해 볼 수 있다. *다음장 표참고

거버넌스

항 목	O	△	X
이사회의 역할과 의무가 규정된 문서가 있는가			
이사회를 매년 평가하는 제도를 보유하고 있는가			
신규 이사회를 위한 오리엔테이션을 수행 하는가			
관리자는 구성원들이 수행하는 단위 사업의 목표가 조직의 목표와 연계되도록 알려주고 독려하는가			
관리자는 면담 등 구성원들과의 지속적인 소통을 통해 구성원의 적성에 맞는 직무를 제시하고 동기부여에 대한 메시지를 주는가			

조직 정체성과지향성

항 목	O	△	X
미션과 비전 등 조직의 정체성과 지향성이 정리되어 있는가			
전사적인 토론을 거쳐 생산된 미션 체계인가			
미션 체계를 수립할 때 이해관계자의 참여가 있었는가			
변화된 환경을 반영했거나 혹은 환경 분석의 과정을 거쳐서 수립된 미션 체계인가			
중기적이고 현실적인 지향점인 핵심목표를 설정했는가			
핵심목표를 질적인 가치로 규정하여 운영, 활동, 자원의 관점에서 골고루 구성했는가			
조직의 정체성과 방향성을 정기적으로 점검하는 제도/문화가 있는가			

사업의 실행

항 목	O	△	X
단위 사업의 목표를 산출 목표(정량적), 변화 목표(정성적)로 구분했는가			
단위 사업 종료 후 수립된 목표를 기준으로 평가하는가			
각 사업이 핵심목표와 정렬되었다는 것을 설명해 주는 체계도가 있는가			
각 사업의 목표를 설정할 때 지역사회의 주요 관계자나 파트너 등이 참여하는가			

자원 개발 및 관리

항 목	O	△	X
기관은 기부자(후원자)들과 기관의 미션, 비전, 핵심목표에 대하여 소통하는가			
금전적 자원 뿐 아니라 다양한 형태의 자원의 중요성을 인식하며 종합적으로 개발하고 있는가			
조직의 미션/비전/핵심목표가 잘 반영된 모금 전략을 수립하는가			
모금의 양적 목표와 질적 목표(기부자와의 관계, 사회 문제 해결 등)를 개발했는가			
모금한 자원으로 무엇을 변화시켰는지 조직의 미션, 비전, 핵심목표의 기준에 맞추어 평가측정한 결과를 결과보고서로 제공하는가			
조직의 방향과 철학에 맞지 않는 기금을 거절하는가 혹은 관련된 기금접수정책을 보유하고 있는가			

평가측정

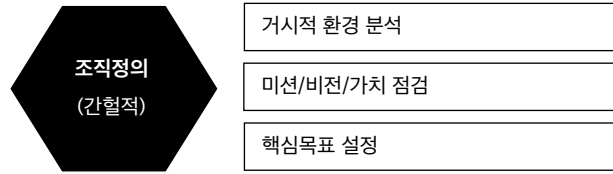
항 목	O	△	X
기관은 단위 사업의 성과지표를 보유하고 있는가			
단위 사업의 성과지표는 산출지표와 성과지표로 구분되며 핵심목표에 정렬되어 있는가			
단위 사업의 성과 측정(평가)에서 이해관계자의 참여 기회가 고려되었는가			
핵심목표를 평가측정하는 중기적 지표인, 핵심성과지표가 있는가			
성과의 평가측정 결과가 조직의 방향에 영향을 주는 장치가 있는가			
연간 보고서에는 단위 사업의 성과가 어떻게 조직의 지향점으로 연결되는지에 대한 설명이 있는가			

모듈1. 기본 단계: 조직정의

〈조직정의 단계〉

단계	수행 주체	수행방법/소요시간	주요 목적	산출물
조직정의 (기본)	전사적(全社的) 수행 (모든 구성원 참여)	최소 1일 워크샵 (장기적 수행 가능)	조직 정체성 /지향점 수립	조직의 미션, 비전, 가치, 핵심목표
사업정의 (심화)	전사적 수행 (모든 구성원 참여)	최소 1일 워크샵 (장기적 수행 가능)	[위 더하기] 사업성과지표 수립	[위 더하기] 단위사업의 성과
변화정의 (혁신)	부서(혹은 담당자)에서 정리 후 전사적 소통으로 확정	수주일 내	[위 더하기] 핵심성과지표 수립	[위 더하기] 조직의 핵심성과
규범정의 (지속)	부서(혹은 담당자)에서 정리 후 전사적 참여를 통한 점검	수주일 내	[위 더하기] 조직 지향 기준 도입	[위 더하기] 조직의 표준규범

<조직정의>



거시 환경 분석

소셜 임팩트를 창출하는 프레임워크의 출발점을 찾기 위해 비영리 조직은 무엇을 위해 존재하는 조직인가를 다시 환기하였다. 프레임워크 설계의 출발점은 ‘우리가 무엇을 해야 하는가’ 혹은 ‘무엇을 위해 존재 하는가’의 질문으로 부터 시작하는 것이 타당할 것이다. Ashoka, 2013, Clarifying Your Mission: The First Step to Making Social Impact Careers Happen. Forbes 외 다수. 즉 조직의 정체성과 지향점 그리고 방향성을 의미하는 [미션/비전] 설정의 단계를 프레임워크의 첫 단계로 고려하는 것은 적절한 판단으로 보인다.

하지만 그 전에 선행되어야 하는 작업이 있다. ‘우리가 어디에 위치하고 있는지’를 파악하는, 이른바 환경을 분석하는 과정이 필요하다. 많은 단체들이 [환경분석]의 과정을 건너뛰고 곧바로 미션/비전 검토 단계로 들어가는 경향이 있다. 이러한 경향성은 단체가 사회적 영향을 창출하는데 있어서 부정적인 요소로 작용하고 있다는 지적이 있다. Carter McNamara MBA, PhD, Authenticity Consulting, LLC. ‘어디에 위치하고 있는지 알게 된다면 어디로 갈지 알게 된다’는 논리적 인과관계는, 환경을 분석한 후 미션/비전을 설정할 수 있다는 인과관계에 충분한 논리를 부여하고 있으며, 동시에 미션과 비전에 공공성을 부여해 줄 수 있다.

여기서 잠깐 _ 환경분석은 언제 수행해야 하나?

환경분석은 어떠한 방향성을 도출함에 있어 전제가 되는 과정이다. 내비게이션에서 경로를 탐색하기 전 현 위치를 확인하는 것과 비슷한 원리다. 환경분석을 조직의 미션/비전 점검의 사전단계로만 국한하지 말고, 조직의 핵심목표나 사업 목표 등 다양한 목표점 설정에 있어 사전작업으로 수행하여 목표점의 근거로 삼는 것이 목표점의 토대를 튼튼히 하는 일이다.

— 환경분석의 정의와 의미

‘우리가 어디에 위치하고 있는가?’가 모든 환경분석의 틀이 묻고 있는 공통의 질문이다. 환경 분석은 ‘조직이 어디에 위치하고 있는지’를 파악하고 구성원 간에 동의하는 과정을 통해 ‘조직이 어디로 나아가야 할 것인가’에 대한 설정을 합리적으로 해내는 단계이다. NPO에서 환경분석의 목표는 환경을 과학적으로 분석한다는 의미를 넘어 환경과 주변 환경 등에 대한 인식을 구성원 모두가 동일하게 갖게 만드는 데에 있다고 할 수 있다. 상황 인식이 같다면 그 다음의 방향을 찾는 토론은 더욱 수월해 질 것이다. 반대로, 같은 사회현상을 보고도 다른 해석을 가지고 있다면 더 많은 토론이 필요할 것이다. 환경을 바라보는 시선과 그 해석은 모두 다를 수밖에 없다. 사전준비 단계를 통해 조직의 객관적인 자료가 제공되어야 하는 이유다. 이를 통해 최소한의 동일한 시선으로 전사적^{全社的} 소통이 시작되어야 한다.

— 환경분석의 분류

환경분석은 외부요인 분석과 내부요인 분석으로 분류된다. 외부요인은 ‘조직에 영향을 미치지만 조직이 통제하지 못하는 요인’, 내부요인은 ‘조직에게 영향을 미치면서 조직이 통제할 수 있는 요인’이다. 외부요인에는 조직이 통제하지 못하는 사회 환경의 현황과 변화 추이가 포함된다. 그 막연함을 피하기 위해 PEST^{혹은} PESTLE나 STEEP기법이 흔히 활용된다. Political, Economical, Social, Technological+Legal, Environment와 Social, Technological, Economical, Environment, Political/Legal이 각각 그 구성이다. 가령, 정치적, 경제적, 사회적, 기술적, 제도적, 환경적 측면에서 사회의 현황과 변화가 어떠한지 혹은 어떻게 변화될 것인지에 대한 의견을 교환하는 것으로 분석을 진행한다. (만일 조직에서 수행했던 관련 연구자료나 스크랩했던 관련 자료가 있다면 토론의 효율은 더 좋아질 것이다. 관련된 전문가를 토론 자리에 초청해 풍부한 정보를 수집하고 조

직의 객관적인 평가를 들어보는 것도 고려해 볼만한 일이다) 뿐만 아니라 지역사회
의 변화추이나 욕구, 유관기관의 상황 등을 토론하며 조직을 둘러싼 외부환경에
대한 이슈를 도출해 볼 수 있다. 경우에 따라 폭넓은 토론으로 확장되기도 한다.

내부요인은 조직의 역량을 점검하는 일이다. 조직이 함께해야 하는 대상
은 누구인지, 조직은 궁극적으로 무엇을 향해 가야하는지, 그것을 이루기 위한 방
법(실행수단이나 서비스)은 무엇으로 정의되어야 하는지 등을 도출함으로써 조직
의 존재이유를 점검해 볼 수 있다. 토론이 심화될수록 이 부분은 더욱 간명하게 정
리되는 것이 일반적이다. 특히나 내부요인 분석의 결과는 이후 전개도는 미션 구
성에 있어서 대단히 필수적인 구성요소가 되므로 중요한 단계라 할 수 있다.

종합적으로 볼 때, 외부요인은 변화의 대상이 아니라 관찰과 적응의 대상
으로 볼 수 있는 반면 내부요인은 변화를 줄 수 있는 대상이 된다. 외부요인은 정
보나 사실에 대한 파악 자체가 중요하게 되고 내부요인은 조직의 정체성이나 존재
이유를 이해하는데 중요한 의미를 가지게 된다. 이렇듯 외부요인과 내부요인은 조
직의 흥망성쇠에 있어서 영향을 서로 주고받는다. 사회가 다변화될수록 사회적인
외부요인은 조직의 내부요인에 더 많은 영향을 주게 된다. 따라서 조직의 정체성
과 방향성을 설정하는 조직정의 단계에서의 거시적 환경분석은, 외부요인을 점검
한 후 그 결과를 근거로 내부요인을 도출해내는 순서를 채택해야 한다. 내부요인
에서 구성원들의 의견일치가 힘들 때는 그 근거인 외부요인의 분석결과를 놓고 재
토론을 하며 의견의 좁혀가는 것이 일반적이다.

여기서 잠깐 _ 의도하지 않은 임팩트(unintended impact)를 어떻게 관리하나?

계획하고 목적한대로 조직을 운영했는데 의도하지 않은 임팩트가 발생하는 경우는 흔하다. 모든 것을 예측할 수 없기 때문이다. 가령 예상치 못한 재해로 인해 기금이 모아지는 경우 등이 그렇다. 재난 등의 외부요인, 갑작스런 경영진의 변경 등의 내부요인의 '관리'를 위해 환경분석 단계에서 단체내에 프로젝트의 성공에 영향을 미치는 가정 요소(Assumption), 근거 요소(Rationale) 등을 기록함으로써 비인과적이거나 우발적 결과인, 의도하지 않은 임팩트를 프레임워크 상에서 관리해 볼 수 있을 것이다.

예를 들어 개발협력 비영리 단체들이 다른 국가에서 프로젝트를 수행할 때 난민문제, 재난, 정치지형 변화 등에 따라서 프로젝트의 성과에 긍정적인 또는 부정적인 영향을 받는 경우가 있다. 이때 환경 분석 단계에서 '프로젝트가 성공하기 위해서 정치지형 변화가 일어나지 않아야 한다'는 등의 가정(Assumption)을 설정할 수 있을 것이다. 정치지형 변화가 일어나 프로젝트가 성공하거나 실패하였을 때 이를 조직의 온전한 성과나 책임으로 보아야 하는지에 관한 판단 여부에 대한 근거를 제공할 수 있을 것이다.

<미션/비전 점검을 위한 거시적 환경분석(Macro 3P)>⁸

① 외부 요인 거시적 환경 변화	사회적/국가적/세계적 변화	PEST ⁹
	지역사회의 욕구	PEST ⁹
	유관기관의 상황	PEST ⁹
② 내부 요인 조직의 역량 변화	운영적 측면	강점: 약점:
	활동적 측면	강점: 약점:
	자원적 측면	강점: 약점:
③ 조직의 존재 이유 미션 키워드	조직이 함께하는 대상	
	조직의 궁극적인 목적	
	조직이 제공하는 실행	

※ 5년 이상의 예측 사항 기재

8
NPO스쿨 홈페이지
(www.nposchool.com).
3P는 People(대상),
Practice/Product (실행과
서비스), Purpose (목적)

9
Political, Economical,
Social, Technology (정치,
경제, 사회, 기술)

외부 요인을 분석/관찰함에 있어 지역사회의 욕구 파악은 필수적일 것이다. 일반적으로 사회복지기관에서는 수요기반의 분석을, 시민단체 등에서는 권리기반의 분석을 하는 경향이 있다. 수요기반은 이해관계자가 필요로 하는 것에 대한 응답이므로 사회의 근원적 변화보다는 서비스의 제공을, 권리기반은 이해관계자에게 필요하다고 판단되는 것을 제공하는 것이므로 당위적 기준을 가지고 있다.

정체성과 지향점 점검

— 미션의 정의와 의미

미션은 조직의 정체성이자 거시적 지향점이다. 만일 누군가 ‘이 조직이 뭐하는 곳인가?’ 라는 질문을 하게 되면 그 답이 미션에 가까울 것이다. 미션에는 △누구와 함께 할 것인지(핵심 대상/People), △조직의 궁극적으로 지향하는 곳은 무엇인지(목적/Purpose), △어떤 방법(실행수단)으로 목적을 이룰 것인지(Practice & Product)의 3요소^{3P}가 반드시 포함되어야 한다. 이와 같이, 거시적 환경분석에서의 결과물은 미션 구성에 절대적 영향을 미치게 된다. 3요소는 모두 조직의 고유한 독특성을 설명하는 것이어야 한다. 또한 어떤 요소를 강조하는가에 따라 업종이 같은 조직이라도 미션은 다르게 된다.

— 미션 점검기준

-
- 환경 분석에 근거 했는가?
 - 단체의 핵심 대상자를 명시하고 있는가?
 - 단체의 근본 목적을 포함하고 있는가?
 - 단체의 실행 방안을 표현하고 있는가?
 - 단체의 존재 이유가 표현 되었다고 보여지는가?
 - 누구나 이해하기 쉬운가?
-

— 비전의 정의와 의미

비전은 약 10년 후의 모습이다. 구체적 개념으로써의 비전은, 미션의 구성품 중 하나인 ‘조직의 궁극적 목적’이 구현되는 구체적인 상으로 이해할 수 있다. 가령 어떤 단체의 미션이 ‘우리는 아동에게 교육을 제공함으로써 아동이 행복

한 세상을 꿈꾸는 기관입니다“라고 했을 경우 ‘아동이 행복한 세상’이 구체적으로 어떤 모습의 세상인지를 기술하면 된다. 미션과 달리 구조화된 토론이 힘든 비전은 그 종류로써 구조화될 수 있는데, △외부요인에 대한 변화를 거론한 외향적 비전, △내부요인에 대한 변화를 거론한 내향적 비전, △이 두 가지를 혼용해서 사용하는 혼합형 비전이 그것이다. 가령 ‘우리는 행복한 세상을 지향합니다’라는 비전은 외향적 비전이다. 한편 ‘우리는 최고의 조직이 되겠습니다’는 내향적 비전에 속한다. 두 가지 비전을 모두 설정하여 조직에 어울리는 것을 체계도에 반영하는 것이 추천된다. 특히 비전은 구성원들에게 동기부여가 되는 기술문이어야 한다. 따라서 막연한 것보다는 현실가능하다고 여겨지는 것이어야 작동된다.

여기서 잠깐 . 추상적인 비전 괜찮나요?

종교기관(Faith Based Organization, FBO)의 경우, 일반적인 시각에서 볼 때 실현가능하다고 여겨지지 않는 추상적 기술문이 비전 등으로 채택되기도 하나 이는 종교기관의 특성상 일반적인 현상이다. 종교기관(혹은 종교에 기반한 NPO)을 △신앙일치형, △신앙중심형, △신앙배경형으로 구분할 수 있다.(한재광 2013) 신앙일치형 조직은 미션이나 비전 자체가 종교적 사명과 일치한다고 볼 수 있고, 신앙배경형 조직은 미션/비전은 사회적인 것에 가까우나 조직의 가치사명서에 종교적 미션이 반영되며, 신앙중심형 조직은 그 중간의 형태라 볼 수 있다. 이렇듯, 종교적 관점에서 수립된 다양한 기술문의 추상성은 그 자체가 믿음의 대상이라는 특성이 있다. 이러한 특성이 반영되지 않는다면 종교적 신념이 측정의 대상이 되는 난해함에 직면하게 된다.

— 비전 점검기준

- 환경 분석에 근거 했는가?
- 이해관계자 모두가 원하는 것인가?
- 10년 후로 실현 가능하다고 여겨지는가?
- 내부 구성원들이 동기부여가 되는가?
- 핵심 이해관계자들이 이를 통해 이롭게 되는가?

— 가치 사명서의 정의와 의미

조직의 가치 사명서는 그 조직의 원칙과 신념이다. 사업의 목표와 전략은 매년 바뀔 수 있지만 가치 사명서는 바뀌지 않는 것이다. 이는 모든 구성원들에게 신념이 되며 일을 대하는 자세와 원칙에 관계된 약속이 된다. 업무적으로는 어떤 판단을 해야하는 지에 대한 원칙을 제공하기도 한다. 특히 가치 사명서는 조직이나

개인이 곤경에 빠졌을 때 그것을 이겨낼 수 있는 신념을 부여하기도 한다. 따라서 종교를 기반으로 한 비영리 단체는 주로 종교적 신념이 반영되는 것이 흔한 예다.

— 가치 사명서 점검기준

-
- 조직의 의사결정에 기준이 되는가?
 - 구성원들에게 생활 원칙을 제공하는가?
 - 전략과 사업이 바뀌어도 변하지 않는 신념인가?
 - 우리의 조직문화를 규정해 주는 질적 가치인가?
 - 조직이 지속적으로 지키고 싶은 불변한 신념인가?
-

<프레임워크를 활용한 미션/비전의 사례>

사단법인 여성환경연대

미션: 여성이 주체가 되어 생태적이며 성평등한 사회를 만듭니다

비전: 실천하는 에코페미니스트들의 플랫폼

사단법인 생명의숲 (안)

비전: 누구나 생명의숲을 통해 건강한 일상을 누린다

미션: 시민의 힘으로 건강한 숲과 사회를 만든다

핵심가치: 다양성, 조화, 혁신, 소통

사회복지법인 여성성공센터 W-ing (안)

미션: W-ing은 취약계층여성과 함께 일과 배움을 통해 존엄한 삶을 만들어갑니다

비전: 존엄한 삶을 살고자 하는 여성들에게 선물과 같은 공간이 되겠습니다

사회복지법인 방화11종합사회복지관 (안)

미션: 지역주민이 주체가 되도록 함께 함으로써 더불어 사는 행복한 지역사회를 만듭니다

비전: 사람들이 “우리복지관”이라 부르는 복지관

핵심가치: 소통, 사람중심

사단법인 더 브릿지

미션: 인간의 존엄성 회복을 위해 세계 시민과 함께 자본의 선한 흐름 창출

비전: 개도국 현지인의 주체적 자립과 자본의 선한 흐름 창출

사단법인 시민

미션: 전환기를 맞이한 시민운동의 사회적 영향력 강화를 위해 네트워크와 자원을 확장함으로써 새로운 공익생태계의 환경을 조성해 가는 중간지원조직

사회복지법인 한국시각장애인복지관 (안)

비전: 시각장애로 인해 차별 받지 않는 세상

미션: 시각장애인들의 행복한 삶을 위해 자립의 기회를 제공하는 기관

서초구 자원봉사센터 (안)

미션: 행복한 서초를 위해 일상에서 자원봉사 기회를 모두와 함께 나눕니다

비전: 언제나 함께하고 싶은 최고의 자원봉사 파트너

핵심가치: 지속가능한 변화, 자기주도성, 신뢰, 동반성장

여기서 잠깐 _ 미션과 비전 중 상위 개념은?

미션은 그 구성의 3요소로 인해 토론의 구조화가 가능하므로 미션을 먼저 설정한 후 비전을 설정하는 것이 순서상으로 권장된다. 미션을 설정한 후 외향적 비전과 내향적 비전을 모두 도출하는데 이때 어떤 비전이 조직에 어울리는지를 선택한다. 만일 외향적 비전을 선택한 조직이라면 비전을 미션 위에 배치하는 것이 적절하다. 반면 내향적 비전을 선택한 조직이라면 미션 아래 배치하는 것이 적절하다.

특히나 조직의 정체성과 지향성을 통해 '이 조직이 무엇을 하는 곳인지' 알게 해주는 것은 미션이므로 미션을 먼저 토론하는 것이 권장된다. 이에 반해 비전은 조직의 지향성만을 표현하고 있기 때문에 '이 조직이 무엇을 하는 곳인지'에 대해 완결적으로 설명해 주지는 못한다.

핵심목표 설정

미션과 비전은 조직의 정체성이자 궁극적이고도 장기적인 지향점이므로

핵심목표는 그것을 구체화하는 핵심적 단계다. 핵심목표 설정의 근거는 첫째, 단
위사업과 미션/비전의 거리는 늘 멀기에 그 간극을 일정 기간 단위로 쪼개어 현실
적인 목표점을 설정하는 작업이 필요한 것이다. 이러한 이유로 중장기적인 목표
long-term goal 혹은 중기 미션이라고 불린다.

둘째, 미션/비전의 성취를 위해 모든 실행을 수행할 수 없으므로 한정된
자원을 참조하여 전략적으로 중요한 우선적 과제를 선택하는 단계이기도 하다.
이러한 이유로 조직의 전략목표strategic goal로도 불린다. 이 단계를 설정함으로써
미션과 비전이 성취될 때 그 핵심적인 요소를 설정할 수 있게 된다.

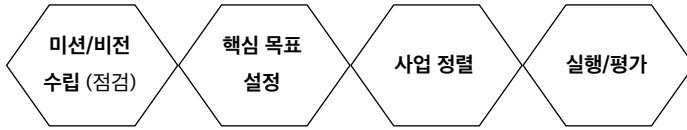
핵심목표는 미션과 비전을 성취함에 있어서 핵심적인 요소다. 5년 내의
의 주기를 가지고 있는 중기적인 미션, 혹은 조직의 전략적 중점 분야로도 설명이
가능하다. 차후 중장기 사업계획이나 중장기 발전계획 등의 근거로 활용될 수도
있다. 기어의 성과관리기법 중 하나인 BSC의 관점으로 볼 때, ‘조직의 미션 성취
를 위해 가장 핵심적인 요소CSFCritical Success Factor, 핵심성공요인은 무엇인가’에 대한 답
이 핵심목표를 도출하는 과정에 견줄 수 있을 것이다. 따라서 핵심목표는 미션과
비전을 현실 속에서 측정하기 힘들다는 고민에 대한 답이 될 수 있을 것이다. 미
션/비전에 대한 측정 대신 핵심목표를 측정함으로써 미션/비전의 측정을 갈음할
수 있겠다. 이를 통해 동시에 조직 전반의 성과 창출을 설명할 근거를 도출하기
용이해 질 것이다.

여기서 잠깐 _ BSC란?

균형성과평가제도(Balanced Score Card). 기업의 사명과 전략을 측정하고 관리할 수 있는
포괄적인 측정 지표의 하나로써 1992년 컨설팅 회사인 ‘르네상스 솔루션’과 ‘하버드 비즈니스
스쿨’이 공동 개발했다. 대부분의 기업이 회사의 성과를 평가하기 위해 매출액이나 수익 등의 재무
지표를 활용하고 있다. 그러나 매출이나 수익 등의 재무적 지표만으로 기업의 장기적 성과까지
측정하기 힘들다. 재무적 지표는 경영전략과 연관되어 있지 않고 과거의 정보이며 사후적 결과만을
강조하기 때문에 미래 경쟁력에 대한 지표로 활용되기 힘들었다. 반면 BSC는 재무적인 측면과
더불어 고객, 내부 프로세스, 학습과 성장 등 기업의 성과를 종합적으로 평가하는 균형잡힌
성과측정기록표이다. 현재의 기업 상황을 평가하는 것뿐만 아니라 미래에 대한 경고등 역할을 하며
사업전략을 세울 때 중요한 정보로서 역할을 수행한다.

[네이버 지식백과] BSC (매일경제, 매경닷컴)

〈전략기획 프레임워크〉



핵심목표를 설정하는 단계가 임팩트 창출에 있어서 핵심적인 단계라면 핵심목표의 성격을 섬세하게 규정하는 작업은 의미가 있을 것이다. 임팩트를 창출한다는 것은 비단 사업의 성과 창출만을 말하지 않는다. 임팩트 창출의 범주는 임팩트를 창출하기 위한 일련의 모든 과정까지를 포함하고 있다. Impact Assessment Wiki, 2010, Social Impact Assessment, Bridget-IAIAHQ. 따라서 핵심목표의 성격을 짚어보는 측면에서 앞으로 설명할 임팩트 창출의 경로와 구성요소가 효과적으로 사용되어야 할 것 있다.

여기서 잠깐 _ 전략기획?

흔히 Strategic plan이라 함은 미션/비전-목표-사업 등을 정렬하는 프레임워크를 일컫는다. 이 Strategic plan을 수행하는 과정을 Strategic planning이라 부르고, 과정을 통해 도출된 결과물을 Strategic plan이라 부른다. 우리 사회에서는 이 모두를 전략기획(혹은 전략계획)으로 통칭하고 있어 혼란이 발생한다. 이에, 결과로서의 Strategic plan은 전략기획이나 전략계획으로 부르지 않고 미션체계도 혹은 전략체계도 등으로 부르는 것이 명료할 것이다.

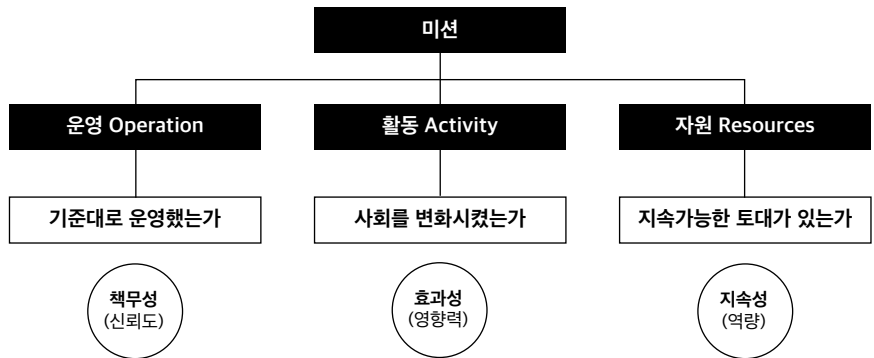
본 가이드북에서 안내하고 있는 소셜 임팩트 프레임워크는 전략기획의 방법론에 일부 기초하고 있지만 다른 성격의 프레임워크다. 전략기획은 전통적으로 경영학에서는 흔히 경영전략론으로 알려져 있는 프레임워크이며 그 목적은 조직의 이익극대화다. 반면 본 보고서에서 다루는 프레임워크의 목적은 조직의 사회적 변화와 사회적 가치 창출이며, 궁극적으로는 단체가 사회적 영향력을 높이기 위하여 도움을 준다는 점에서 다르다. 이에 전통적인 전략기획과는 달리 임팩트 요소가 다층적으로 반영되었다는 측면에서 진일보된 도구라 할 수 있다.

운동·원(운영, 활동, 자원) 관점의 적용

— 소셜 임팩트 창출요소 : 운영(신뢰성), 활동(효과성), 자원(지속성)

2014년, 2015년 소셜임팩트 프레임워크 연구 결과를 통해서 NPO의 소셜 임팩트 창출의 과정으로 운영, 활동, 자원으로 그리고 각 과정에 대한 결과로서 신뢰성, 효과성, 지속성이 있었다. 그리고 이를 토대로 본 NPO의 소셜임팩트 창출 로드맵은 다음의 그림과 같다.

〈NPO 소셜 임팩트 창출의 3가지 경로〉



[운영]은 미션/비전 등의 조직 전반의 사항, 운영/윤리규정과 같은 각종 규정, 회계 투명성, 거버넌스 구조 등의 항목을 점검하는 영역이다. ‘기준대로 운영했는가’에 대한 답이다. 이 영역은 제도적 운영(규칙)과 조직 문화(원리)을 모두 포함하고 있다. 따라서 이 영역의 평가를 통해 “조직의 신뢰성Trust”을 획득할 수 있다. 구체적으로는 조직의 일반사항, 미션/비전/가치, 각종 규정, 재무 현황 등의 운영 내용을 이해관계자들에게 공개하고 합의하에 운영되도록 하는 것이 임팩트 창출 요소에서 운영이 뜻하는 바라고 할 수 있다. 물론 기준대로 운영하는 것만으로 진정성을 재단하거나 신뢰성을 온전히 획득한다고 보기는 힘들지만, 신뢰와 믿음을 쌓기 위해 기본적으로 갖춰야할 사항이 이해관계자와의 약속을 지키는 것임은 틀림없다.

한편 [활동]은 조직의 지향점으로 도달했는지를 점검하는 영역이다. 중요한 점은 활동이 단순한 사업 수행 내지 서비스 공급으로 보여지는 것이 아니라 사회적 문제의 근원적 해결을 지향하기 위해 기여해야 한다는 점이다. 활동의 효

과성을 확인하는 과정을 통해 NPO는 조직의 상태를 점검하고 진행방향을 조율할 수 있으며 보다 효율적으로 목적을 달성할 수 있다. 그러나 결과 자체가 성과로 충족되지 않는 비영리 조직의 특성상, 활동과정 자체에 이해관계자와의 소통이 얼마나 활발하게 일어났는지 등을 간과할 수는 없을 것이다. 따라서 목적인 바대로 도달되었는지 뿐만 아니라 그 과정 안에 내외부의 참여적 소통이 얼마나 발생했는지를 따지는 통합적 관점을 통해 이 영역을 평가해야 하며 그것의 결과로써 조직은 “사업의 효과성Effectiveness”을 점검할 수 있을 것이다.

[자원]은 물적 자원, 인적 자원, 기반 자원 등을 점검함으로써 지속가능한 토대가 조직에 존재하는지를 살펴보는 영역이다. 예산 규모, 재정 자립률, 재산 등 가시적 자원 뿐만 아니라 활동가 역량, 자원봉사자 역량, 서비스 기술력 등 비가시적 자원까지 포함한다. 임팩트를 지속적으로 창출하기 위한 원동력이 되는 것이 자원이며, 자원을 확대하기 위해 모금 활동, 후원자 유치 및 관리, 활동가 역량개발, 서비스 및 기술 개발 시적 자원 개발 등을 시도 할 수 있다. 임팩트 창출의 요소로써 자원은 단순히 양이 많거나 규모가 큰 것을 의미하진 않으며, 사회적 목적에 맞도록 적절한 역량 분배와 재무건전성이 갖춰지고 있는지 등 자원의 질적인 건강성도 포함하고 있다. 이를 통해 단체의 지속가능한 토대나 “자원의 지속성Resilience”을 가늠할 수 있게 된다.

요컨대, 운·동·원 관점의 각 목표는 △조직의 신뢰성 획득, △사업의 효과성 제고, △자원의 지속성 확장으로 정리될 수 있으며 이 관점에 기반하여 핵심 목표를 균형감있게 설정하는 것이 임팩트 평가 설계와 임팩트 창출에 있어 핵심적인 과정이라 할 수 있다.

이 운동·원의 항목은 단체에 따라 변형하는 것이 필요할 수도 있다.

[운영], [활동], [자원]을 표준으로 삼되 대형기관이나 모금기관/배분기관의 경우에는 [운영/행정], [사업], [자원/기금]으로, 사회복지기관이라면 [운영/행정], [사업/서비스], [자원]으로, 풀뿌리시민단체나 지역단체, 소규모 단체 등은 [운영], [활동], [사람], 혹은 [운영], [활동], [자원], [사람] 등으로 변형해 보는 것이 가능하다. 특히나 풀뿌리시민단체, 지역단체와 같이 기금 등의 물적 자원이 조직의 임팩트를 창출하는데 있어서 핵심요소로 고려될 정도로 기금 의존도가 높지 않다가, 사람을 여러 자원 중 하나로 분류하는 것에 동의되지 않는 집단이라면 나름대로의 변형이 필요할 것이다.

핵심목표는 조직의 중기적인 미션/비전이며, 미션과 비전을 한 번에 다 이룰 수 없기에 현실적인 미션/비전이라 할 수 있다. 이는 다시 말해 측정의 대상이라는 뜻이다. 미션과 비전은 측정의 대상이 아니며 조직의 미션 체계에서 측정이 가능한 가장 높은 단위는 핵심목표다. 핵심목표는 조직이 실제로 미션과 비전을 얼마나 이루었는지를 살펴볼 수 있는 중요한 단계며, 조직에서 생산하는, 사실상의 임팩트가 창출되고 설명되는 단계이기도 하다. 따라서 사업적 측면만이 아니라 운영, 활동, 자원 등의 종합적 관점에서의 설정이 필요한 것이다.

— 핵심목표의 점검기준

- 환경 분석에 근거 했는가?
- 운영, 활동, 자원의 관점에서 골고루 구성되었나?
- 이를 성취하면 미션/비전 성취에 기여된다고 여겨지는가?
- 5년 내외의 중장기적 질적 가치로서 합당한 표현인가?
- MECE의 원리가 반영되었나? (Mutually Exclusive Collectively Exhaustive)
(각 항목이 서로 중복되지 않으며 모든 항목의 합은 상위 개념을 충족시킨다)

〈프레임워크를 활용한 핵심목표의 사례〉

사단법인 생명의숲 (안)¹⁰

- 시민과의 다양한 소통 확대
 - 숲생태계 서비스의 향상 | 숲을 만나는 다양한 기회 확대
 - 회원 등 이해관계자 소통 및 관리 강화 | 홍보 강화
- 시민의 주도적 역할 확대
 - 시민참여 활성화 | 숲 조성, 관리의 지역사회 주체성 확대
 - 주체성과 자발성을 지닌 시민력 강화
- 건강한 숲의 확장
 - 건강한 숲의 확대 | 생물다양성에 기반한 숲조성 관리 확대
- 조직의 사회적 영향력 강화
 - 조직 역량 및 사회적 영향력 확대 | 이해관계자 소통에 기반한 사업 강화

10

사단법인 생명의숲이나 사단법인 시민의 핵심목표에서 볼 수 있듯이, 함축적으로 표현된 핵심목표의 이해를 돕기 위해 그 아래 부가적 설명이나 키워드를 안내해주는 것은 권장된다. 특정한 사업을 정렬하는 것이 아니라 핵심목표가 포함하고 있는 의미를 해설하는데 의미가 있다.

사단법인 여성환경연대

- 에코페미니즘 가치를 확산하기 위해 담론을 생산하고 소통한다
- 생태적으로 온전하고 건강한 삶의 방식을 실천하고 대중화한다
- 국가 및 사회 정책의 성평등하고 생태적인 전환에 기여한다
- 여성환경운동을 지향하는 다양한 세대를 연결하고 역량을 강화한다
- 여성환경운동의 국제협력을 확대한다
- 목표지속가능한 조직의 운영구조를 구축한다

사회복지법인 여성성공센터 W-ing (안)

- 여성이 “함께” 살아가는 법을 배우도록 합니다
- 여성이 경제적 활동의 주체가 되도록 합니다
- 지역사회와의 소통을 위해 자원을 공유합니다
- 독립된 재정 확보를 위해 지속가능한 기반을 만들어갑니다
- 위계와 수평이 공존하는 조직문화를 위해 노력합니다

사회복지법인 방화11종합사회복지관 (안)

- 주민의 참여의식 향상과 주인의식 내재화
- 가치 중심 슈퍼비전 체계 확립을 통한 직원의 역량강화
- 이웃에 관심을 갖는 문화 확산을 통한 마을의 성장

사단법인 더 브릿지

- 이해관계자들로부터의 신뢰도 향상
- 세계 시민의식 형성
- 현지인 역량강화 및 자립
- 선한 자본 연계
- 기금과 지지자 확장
- 기본 근로자 근속 강화

사단법인 시민

- 공익적 시민활동의 경험과 자원으로 성장을 돕는 마중물
 - 공익 활동가들의 역량을 개발하고 새로운 주체를 발굴합니다
 - 베테랑 활동가들의 경험과 지혜를 공유합니다
 - 미래사회 변화에 조우하는 리더십의 성장을 돕습니다
- 시민운동의 협력과 네트워크를 제공하는 플랫폼
 - 시민운동의 영역별, 지역간 연계를 돕습니다
 - 시민운동의 활성화를 위한 대안적 네트워크를 형성합니다
 - 시민운동의 공익성과 자생력을 돕는 협력적 공간을 창출합니다
- 시민사회의 민주적 소통과 혁신적 운영을 돕는 촉진자
 - 시민사회의 민주적 소통의 일상화를 돕습니다
 - 시민사회의 공공성을 지향하고 성찰하는 계기를 마련합니다
 - 새로운 조직 운영과 활동 방식의 모델을 개발하고 확산합니다
- 공익 생태계의 안정된 재정적 기반을 마련하는 후원자
 - 공익 생태계의 자원 동원과 그 활용을 계획합니다
 - 공익 생태계의 공공성 강화와 그 기반을 준비합니다
 - 공익 생태계를 위해 관련된 법과 제도를 개선합니다

사회복지법인 한국시각장애인복지관 (안)

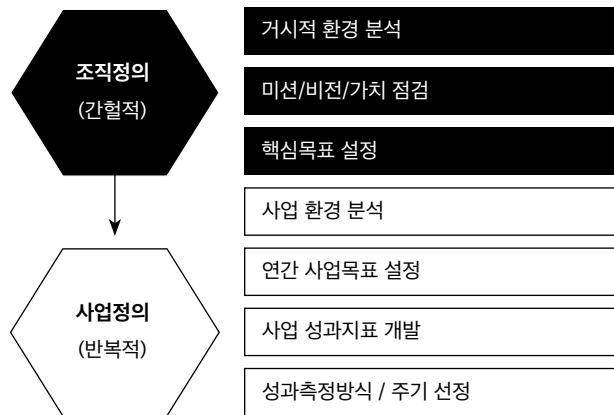
- 조직역량강화
- 전문화된 서비스의 확대
- 이용자의 자립환경 조성
- 시각장애인 인권강화
- 지역사회 네트워크 강화 및 자원개발

모듈2. 심화 단계: 사업정의

〈사업정의 단계〉

단계	수행 주체	수행방법/소요시간	주요 목적	산출물
조직정의 (기본)	전사적(全社的) 수행 (모든 구성원 참여)	최소 1일 워크샵 (장기적 수행 가능)	조직 정체성/지향점 수립	조직의 미션, 비전, 핵심목표
사업정의 (심화)	전사적 수행 (모든 구성원 참여)	최소 1일 워크샵 (장기적 수행 가능)	[위 더하기] 사업성과지표 수립	[위 더하기] 단위사업의 성과
변화정의 (혁신)	부서(혹은 담당자) 에서 정리 후 전사적 소통으로 확정	수주일 내	[위 더하기] 핵심성과지표 수립	[위 더하기] 조직의 핵심성과
규범정의 (지속)	부서(혹은 담당자) 에서 정리 후 전사적 참여를 통한 점검	수주일 내	[위 더하기] 조직 지향 기준 도입	[위 더하기] 조직의 표준규범

〈사업정의〉



사업 환경 분석

— 사업 환경분석의 정의와 의미

사업 환경의 분석을 위해서는 미시적인 분석이 필요하다. 앞서 〈조직정의〉를 위한 거시적 환경분석과 달리 사업을 위한 미시적 분석에서는 사회(시장) 환경에서 조직의 강점이 무엇이고 약점이 무엇인지를 따져 유리한 전략을 채택하는 사업적/전략적 관점이 요구된다. 이에 SWOT분석이 적절하다 하겠다.

— 기본적인 SWOT 분석 (Basic SWOT)

- 외부요인: 조직을 둘러싼 기회요인, 위협요인 파악 (유불리 파악)
- 내부요인: 조직의 강점, 약점 파악 (경쟁력 파악)

〈심화된 SWOT 분석(Advanced SWOT)〉

적용 대상: 조직 자체		내부 요인	
		1. 강점 (S)	2. 약점 (W)
외부 환경	3. 기회 (O)	5. 강점-기회전략	6. 약점-기회전략
		투자전략	방어전략
	4. 위기 (T)	7. 강점-위기전략	8. 약점-위기전략
		결정전략	제거전략

※ 5년 내의 예측 사항 기재

〈임팩트 관점의 SWOT 분석(Impact SWOT)〉¹¹

11
NPO스쿨 홈페이지
www.nposchool.com

적용 대상: 조직 자체			내부요인 운영, 활동, 자원	
			① 강점	② 약점
외부요인 정치/제도, 경제/기술, 사회/문화	③ 기회	지역사회	⑤ 강점기회 전략	⑥ 약점기회 전략
			투자전략	방어전략
		국가/세계		
	④ 위기	지역사회	⑦ 강점위기 전략	⑧ 약점위기 전략
			결정전략	제거전략
		국가/세계		

※ 5년 내의 예측 사항 기재

두 SWOT 분석의 실행을 위해 ①번부터 ④번까지의 칸을 채워나간다. 이를 근거로 하여 각 칸에 기재된 요소들을 서로 임의 조합mix & match하여 다양한 조합의 방향성을 도출하는데 이것을 ⑤에서 ⑧까지의 칸에 정리하여 기입한다. 이것은 조직과 그 사업에 관련된 기초적인 전략방향이며 차후 중장기 사업이나 신규 사업 개발에도 근거가 될 재료가 된다. ⑤는 기회를 이용해 강점을 극대화하는 방향은 무엇일까에 대해 기술한다. ⑥은 기회를 이용해 약점을 방어할 수 있는 방향은 무엇일까를 기술한다. ⑦은 강점을 이용해 위기를 극복하는 방법은 무엇일까를 기술한다. ⑧은 조직이 취하지 말아야 할 것들을 기술한다.

<심화된 SWOT 분석>과 달리 <임팩트 관점의 SWOT 분석>은 내부요인을 운영/활동/자원의 관점으로 도출하도록 구조화했다는 점과 외부요인의 PEST 정치/경제/사회/기술의 관점을 다시 지역사회Local, 국가National, 세계Global의 범주layer로 구조화하여 체계적인 분석이 되도록 설계했다는 점이다. 이와 더불어 SWOT 분석의 고도화를 위한 몇 가지 장치를 사전에 준비하는 것도 방법이다.

여기서 잠깐: SWOT 분석의 고도화를 위한 장치

- 사전자료 준비: 조직 연간보고서, 조직의 연간 사업계획서, 회계자료, 마케팅 분석 보고서, 직무분석 보고서 등 각종 조사보고서 준비를 통한 분석의 객관성/공공성 부여
- 관련 전문가 초청: 이해관계자 구조화를 통해 파악된 조직의 관련 전문가를 초빙하여 분석력 증대

연간 사업계획 수립

— 연간 사업계획의 정의와 방법

사업Activity이란 조직이 목적인 바를 이루기 위한 실천이자 수단이다. 연간 사업계획 수립의 의미는 사업 자체의 목표 설정 뿐 아니라 그것이 조직의 전체적 방향에 정렬되어야 함을 뜻한다. 사업의 정렬이 중요한 이유는 조직의 성과를 설명함에 있어 핵심적인 요소이기 때문이다. 사업을 나열list하는 것이 아니라 정렬alignment한다는 것은, 조직의 궁극적인 방향에 사업이 기여할 수 있도록 연결하는 과정으로 이해될 수 있다. 따라서 모든 단위의 사업은 상위 단계인 조직의 핵심목표와 연결되어야 한다. 각 단위사업의 목표는 양적 목표와 질적 목표로 구분할 수

있는데 정확히 말하자면 산출물을 위한 산출목표와 실질적인 변화를 위한 변화목표로 구분할 수 있다. 산출목표는 사업 후에 즉시적으로 측정되는 단순산출결과 output이며 변화목표는 실질적 변화결과outcome를 뜻한다. 사업을 하는 이유는 조직의 지향점을 성취하기 위해서인데 output만으로는 그 궁극적 목적에 결핍이 생기므로 그것이 무엇인지를 추적하여 outcome으로 개발해 가는 작업이 요구된다.

— 사업의 정렬(alignment)

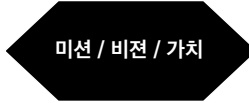
단위 사업에 대한 산출목표output과 변화목표outcome이 정렬되었으면 이제 조직의 핵심목표와 연결시키는 실질적인 정렬작업이 진행되어야 한다. 사업의 나열이라 하지 않고 정렬이라 표현하는 것은 조직의 지향점에 모든 사업들이 기여되어야 함을 의미한다. 한 사업에서 개발된 산출목표와 변화목표가 횡적으로는 어떤 핵심목표에 연결될 지를 판단하여 그 아래 정렬시킨다. 사업의 특성상 특정한 핵심목표에만 정렬되지 않는다. 중복적으로 정렬될 때도 있으며 이는 일반적인 현상이다. 정렬의 과정을 통해 사업의 성과가 조직의 성과로 어떻게 모아지는지를 한눈에 파악하기 쉽다.¹² 사업의 정렬을 모두 마치면 그것을 바탕으로 상향식 토론을 통해 부서의 목표를 설정해 볼 수 있다.

12
사업정렬표가 완성된 이후 가독성을 위해 각 부서별 사업을 나열하는 '부서별 사업계획서'를 별도로 작성하는 것도 가능하다. 그러나 최근 많은 단체에서는 사업정렬표를 생략한 채 각 부서의 사업계획서만을 작성하는 경우가 많아지고 있어 조직의 미션과 사업의 분리현상을 경험하고 있다.

여기서 잠깐 _ 각 부서의 사업수준의 조정에 대하여

이를 통해 각부서간의 업무량을 가능해 상호 조정하는 계기로 삼을 수도 있다. 가령 어떤 조직에서는 '사업'의 범주가 부서별로 크게 차이가 나는 경우가 있었는데 A부서에서는 사업 중의 일부 과업을 B부서에서는 사업으로 규정하는 것이 그 예다. 또한 대규모 조직의 경우 사업을 2차 구분 혹은 3차 구분으로 할 만큼 사업의 가짓수가 수백개에 이르는 경우도 있는데 이 경우 사업정렬표를 변용하여 조직에 적용하길 권장한다.

<사업정렬표>



		핵심목표 1	핵심목표 2	핵심목표 3	측정방식	측정시기
사업 1의 주요목표 - - -	산출 목표 (지표)					
	변화 목표 (지표)					
사업 2의 주요목표 - - -	산출 목표 (지표)					
	변화 목표 (지표)					
사업 3의 주요목표 - - -	산출 목표 (지표)					
	변화 목표 (지표)					

※ 산출목표, 변화목표는 차후 산출지표, 변화지표로 적용됨

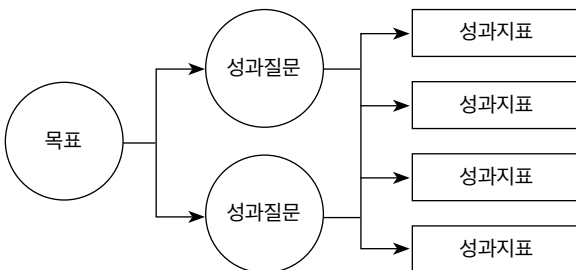
— 연간 사업 정렬의 기준

- 사업 환경 분석에 근거 했는가?
- 부서별로 작성했는가?
- 산출목표(산출지표)와 변화목표(변화지표) 모두 개발했는가?
- 산출목표와 변화목표를 조직의 핵심목표와 연결시켰는가?
- 측정방식과 측정시기를 기재했는가?
- 과정 후, 부서간의 통합 토론을 통해 서로 간의 수준을 조정했는가?

— 성과지표와 측정

단위 사업의 성과지표는 앞에서 거론한 바와 같이, 사업의 목표를 자문했을 경우를 상상하면 쉽게 개발할 수 있다. 아래 그림과 같이, 사업의 목표는 사업의 측정 지표로 환치가 가능하다. 별도의 지표를 만드는 노력에 선행되어야 하는 것은 분명한 목표의 설정이다. 그 목표는 평가 때의 지표로 활용될 수 있기 때문이다.

〈목표, 성과질문, 성과지표의 관계〉¹³



한편, 지표는 양적인 지표와 질적인 지표로 구분될 수 있다. 더 정확하게 표현하면 산출물을 측정하기 위한 산출지표와 실질적 변화를 측정하기 위한 변화지표로 설명될 수 있다. 즉, 산출목표는 산출지표가 변화목표는 변화지표가 된다고 볼 수 있다. 이를 통해 용이하게 지표를 개발하는 것이 가능하다.

— 조직의 대표사업 설정과 부서목표 설정

사업의 정렬까지 마무리한 상태에서 전사적 사업의 우선순위를 선정해 볼 수도 있다. 사업의 가짓수가 많거나 자원의 한계 등으로 사업의 선택이 불가

13
Managing and Delivering
Performance, Bernard
Marr, Elsevier, 2009.
그림7-3. 재인용

피한 상황이라면 조직에서 가장 중요하고도 전사적이고도 핵심적인 사업의 우선순위 Prioritize를 결정하는 것이 조직의 역량을 집중할 때 좋은 기준이 될 수 있다. 부서의 단위 사업을 정렬한 후 그것을 근거로 하여 조직의 전체적이고도 중요한 사업을 5개에서 10개 정도로 정렬해 보는 단계를 조직의 대표사업 설정이라 부른다. 또한 사업정렬표를 근거로 각 부서의 목표를 설정해 보는 것도 가능하다. 기업에서는 조직의 목표를 수립한 후 각 부서의 목표를 설정하게 하고 개인 과업의 목표를 설정하게 하는 하향식이 일반적이거나 이는 조직의 능동성이 저하될 우려가 있다. NPO에서는 사업 정렬 시 설정된 개인 과업의 목표를 부서장이 전체적으로 수립하여 조정 및 협의함으로써 부서의 목표를 수립하는 방식이 적합할 것이다.

여기서 잠깐 _ 대표사업? 전략사업?

대표사업 설정은 조직에서 현재 수행 중인 사업을 선별해 그 우선순위를 설정함을 의미한다. 반면, 전략사업(혹은 전략과제, 핵심과제)은 미션/비전의 성취를 위해 특별히 수행해야 할 사업을 도출해 보는 의미가 크므로 신규사업도 반영될 수 있다는 특성이 있다. 이런 이유로, 대표사업은 수년간 수행해 온 조직의 사업 중 중요한 것을 선별하는 과정인 반면 전략사업은 해당 연도의 핵심적이고도 전략적인 사업을 고안하는 과정에 가깝다.

예 000단체의 대표사업, 000단체의 2016년 핵심과제) 이 두 과정을 다 수행할 수도 있고 혹은 하나만 선택할 수도 있다.

사단법인 생명의숲 (안)

단위사업 \ 핵심목표	시민과의 다양한 소통 확대	시민의 주도적 역할 확대	건강한 숲의 확장	조직의 사회적 영향력 강화	측정 방식	측정 시기
학교숲	온라인 아카이브 공간 조성	- 나무심기 참가 학생 300명 - 대상자와 그에 맞춘 학교숲 관리 활용교육 전년대비 50% 증대	- 전국 6개교 조성 - 생물 종 다양성 등 가치중심 조성 사례 발굴		직접 측정	반기별 1회
홍보	- 일상적 관심을 촉구할 수 있는 콘텐츠 발송 월 1회			- 활동을 쉽게 알리는 콘텐츠 제작 월 1회 - 사회적 의제화 할 수 있는 콘텐츠 제작 분기 1회	직접 측정 설문	연말
	- 콘텐츠의 확산(도달률, 공유수, 공감수)- 생명의숲에 대한 관심 확대(유입경로, 회원가입률)			- 콘텐츠 확산 (도달률, 공유수) - 해당 활동에 대한 관심 확대 (이해도, 관심도)	직접 측정, 설문 조사 인터뷰	

【핵심목표1】 여성이 “함께” 살아가는 법을 배우도록 합니다.

사업명	산출목표 (산출지표)	측정방식	측정시기	담당
	변화목표 (변화지표)			
인문학	- 총 8강 운영 및 회기별 15명 이상 참여 (여성리더십2강, 니체철학6강)	계량측정	상·하반기	(생략)
	- 다양한 삶의 방식을 접하고 각자 삶의 재정비	글쓰기 (변화과정)	인문학 종료 시	
상도동 우리집	- 공실 비율 10% 미만	직접측정	매월	
	- 삶에 대한 예의, 기본 약속 준수 (임대료 날짜, 반상회 참여 등)	데이터 분석	재계약시	
주방 운영	- 월 2회 이상 식사 당번	당번 표	매월	
	- 설물하는 능력을 키움과 동시에 구성원들을 위한 식사 나눔	설문조사	설문조사 년 2회	

【핵심목표2】 여성이 경제적 활동의 주체가 되도록 합니다.

사업명	산출목표 (산출지표)	측정방식	측정시기	담당
	변화목표 (변화지표)			
일자리 지원	- 연 매출 총 0000만원	계량측정	상·하반기	(생략)
	- 연간 참여자 80명 유지			
	- 1년 이상 근무자의 확장	설문조사, 간담회	상·하반기	
	- 일에 대한 자긍심을 높이기			
전문교육	- 심터로부터 독립			
	- 퇴사후 이직 연계			
	- 계획된 전문교육 시행 (로스딩·아트 등의 바리스타 교육, 미싱·손뜨개교육, 요리교육 등)	직접측정	교육 종료시	
	- 직무능력에 대한 자신감확보로 일을 대하는 태도 변화	설문조사, 간담회	교육 종료시	
상담지원	- 월 2회 이상 비전토크 진행	기록지	매월	
	- 상담 프로세서 잘 지키기			
	- 심리적 안정을 찾아 향상유지로 일의 지속성 담보	설문조사	상·하반기	

사회복지법인 방화11종합사회복지관 (안)

핵심목표	주민의 역량강화 및 성장 도모 (주민의식 내재화)	가치중심 슈퍼비전 체계 확립을 통한 직원의 역량 강화	이웃에 관심을 갖는 문화 확산을 통한 마을의 성장	측정 방식	측정 시기
우리마을	(산출)	-	(산출)	- 직접측정	사업
행복공동체	- 마을땀발 가꾸기 (수시)	-	- 이웃에 관심갖는 정겨운	- 결과보고서	종료시
만들기	- 마을벼룩시장(연1회)	-	나눔문화 활동 전개 (연3회)	- 참여자	
우리마을	- 자조모임 회원 번개모임활동	-	- 정이가는마을	만족도	
행동!	(분기당)	-	인사캠페인전개(연4회)		
	- 마을핵심일꾼 역량강화 배움과정 (4회기*10명=40명) - 주민자치모임꽃꽃향기 정기월례회 (1회*10명*12월=120명)				
	(변화)	-	(변화)	- 인터뷰 또는	사업
	- 참여주민회원들의 자부심과 사기진작 강화	-	- 다양한 나눔활동을 통해 이웃과의 관계성을 회복하고	설문조사	종료시
	- 마을일꾼으로서의 자존감과 추진력, 리더십 강화	-	마을일꾼으로서의 자부심을 느끼게 만들	- 결과보고서	
	- 주민회원 응집력 강화 - 마을주민의 마을에 대한 애착심과 관심유도 - 주민자치성, 자조성, 주도성 강화를 통한 마을에서 활동성과 주민일꾼 역량강화				
장애인	(산출)	-	(산출)	- 직접측정	사업
기능회복	- 건강백세운동실 발전위원회	-	- 건강백세운동실 환경미화 및	- 결과보고서	종료시
재활운동실	월례회(월1회)	-	청소 자원봉사활동 (수시)	- 프로그램	
운영	- 건강백세운동실 운영 및 회원모집,관리 (30명*5일*4주*12월=7,200명) - 메디컬 피트니스 트레이닝 (20명*월2회*10월=400명) - 탁구친구동아리 운영 (15명*주2회*4주*10월=1,200명)	-		진행 횟수	

핵심목표	주민의 역량강화 및 성장 도모 (주민의식 내재화)	가치중심 슈퍼비전 체계 확립을 통한 직원의 역량 강화	이웃에 관심을 갖는 문화 확산을 통한 마을의 성장	측정 방식	측정 시기
장애인 기능회복- 재활운동실 운영	(변화) - 건강백세운동실 발전위원회 정기월례회를 통한 주민의 참여의식과 주민의식 향상을 도모함 - 주민리더로서의 운영위원들의 역할과 책임부여를 통한 역량을 강화하고자 함 - 안전하고 쾌적한 운동환경 구축과 이용회원관리를 통한 건강한 삶 지원	- - - -	(변화) - 운동실을 이용하는 주민회원들에 대한 관심을 향상시키고 자발적인 봉사활동유도를 통해 운동실과 이용회원들 상호간의 관계성을 증진	- 직접측정 - 설문조사 - 결과보고서	사업 종료시
사회복지 현장 실습지도	(산출) 사회복지현장 실습지도 (연2회*5명=10명/ 연인원 200명)	(산출) - 실습지도 중간평가 및 최종평가, 실습최종평가서 슈퍼비전 제공 (10명*3회=30명)	- - - -	- 중간평가 - 최종평가 - 실습최종 평가서 - 프로그램 진행 횟수	2월, 8월
	(변화) - 예비사회복지사의 사회복지역량과 전문성강화 도모 - 양질의 사회복지사 양성	(변화) - 사회복지현장 실습생들에게 가치중심의 슈퍼비전을 통해 복지현장 실습체험에 따른 역량강화	- - - -	- 결과보고서 - 중간평가 최종평가, 실습최종 평가서	2월, 8월

여기서 잠깐 _ 사업목표의 주기적 점검

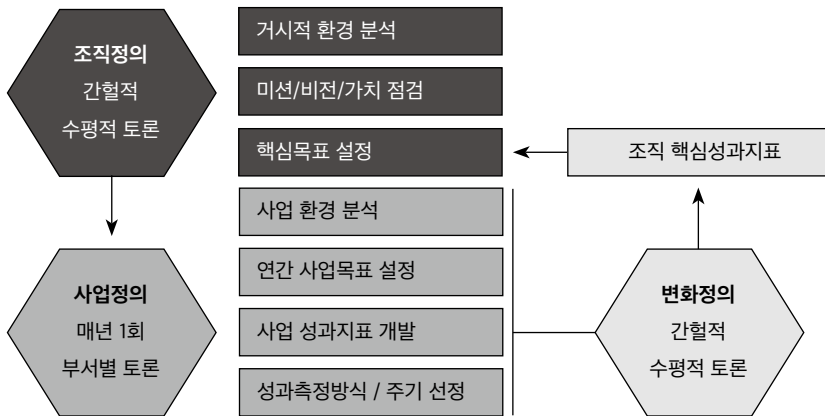
연간 단위사업의 목표를 주기적으로 점검한다는 의미는, 단위사업의 목표가 미션/비전/핵심목표 등의 조직의 방향에 기여되는지를 지속적으로 점검한다는 의미이다. 즉 사업 담당자가 자신의 직근자(바로 위 상급자)와 사전에 합의한 목표대로 잘 진행하고 있는지를 점검한다는 뜻이다. 사회복지 영역에서는 이른바 슈퍼비전(supervision) 과정으로 설명될 수 있다. 슈퍼바이저(직근자, supervisor)와 슈퍼바이지(담당자, supervisee)의 지속적 소통의 목적은 조직의 사명 중심으로 모든 구성원과 사업을 정렬시킨다는 중요한 함의가 있다할 것이다. 태화기독교사회복지관에서는 이러한 문제의식을 반영해 슈퍼바이징을 지속적으로 실행하고 있다.

모듈3. 혁신 단계: 변화정의

<변화정의 단계>

단계	수행 주체	수행방법/소요시간	주요 목적	산출물
조직정의 (기본)	전사적(全社的) 수행 (모든 구성원 참여)	최소 1일 워크샵 (장기적 수행 가능)	조직 정체성/지향점 수립	조직의 미션, 비전, 핵심목표
사업정의 (심화)	전사적 수행 (모든 구성원 참여)	최소 1일 워크샵 (장기적 수행 가능)	[위 더하기] 사업성과지표 수립	[위 더하기] 단위사업의 성과
변화정의 (혁신)	부서(혹은 담당자) 에서 정리 후 전사적 소통으로 확정	수주일 내	[위 더하기] 핵심성과지표 수립	[위 더하기] 조직의 핵심성과
규범정의 (지속)	부서(혹은 담당자) 에서 정리 후 전사적 참여를 통한 점검	수주일 내	[위 더하기] 조직 지향 기준 도입	[위 더하기] 조직의 표준규범

<변화정의>



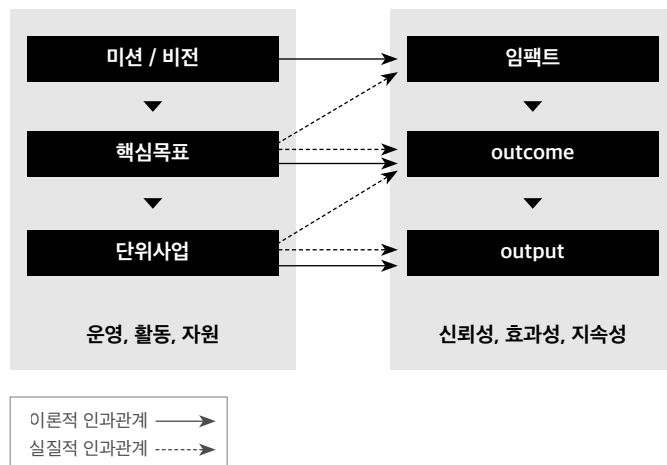
조직의 핵심목표를 측정하는 지표 설정

— 핵심성과지표 수립

운영, 활동, 자원의 세 가지 관점에서 설정된 조직의 핵심목표를 실질적으로 측정할 중장기적 지표를 설정하는 단계가 핵심성과지표 수립의 단계다. 이 단계는 조직의 임팩트를 실제로 창출해 내는 중요한 단계다. 조직이 궁극적으로 추구하고자 하는 핵심 요인을 측정하는 과정이므로 그것의 지표를 개발하는 과정은 대단히 중요하다고 할 수 있다. 핵심성과지표 역시 운·동·원의 관점에서 균형 잡힌 지표가 설정되어야 한다. 이 모든 지표는 핵심목표를 성취하는데 있어서 핵심적인 지표여야 하며 감당할 만큼의 개수로 설정되어 조직의 불필요한 피로감을 방지한다. 아울러 지표의 결과가 간편한 숫자로 표기될 수 있는 방안이 요구된다. 앞에서 거론된 측정방법론을 참조하여, 한 가지 지표로 다년간 측정했을 때 그 변화 추이가 관찰되므로 숫자로 표현하는 것은 그리 어려운 일이 아닐 것이다. (예: 조직의 신뢰도 설문조사 결과, 작년 80%에서 올해 90%로 10% 증가, 증가된 10%를 계량화된 성과로 설명)

14
NPO스쿨 홈페이지
(www.nposchool.com)

〈각 단위의 생산물과 효과성과의 관계〉¹⁴



핵심성과지표의 수월한 도출의 원리

NPO에게 핵심성과지표는 생소한 영역일 수 있다. 핵심성과지표를 한번도 개발해 본 적 없는 단체에게는 수립의 난해함이 존재할 것이다. 핵심성과지표를 운영, 활동, 자원으로 구분할 때 단체들이 가장 어려워하는 영역은 활동 영역이다. 그 이유는 첫째, 단위 사업의 성과지표와 핵심성과지표를 혼동하는 경우, 둘째, 조직에 존재하는 단위 사업의 전체를 어떻게 간단한 한 두 개의 핵심성과지표로 압축하여 표현해 낼 것인가의 문제로 나타난다. 이 때 활동 영역의 핵심성과지표 도출에 근거가 되는 대목은 △미션 3요소 중 실행 요소, △핵심목표, △전사적 사업의 3가지 영역이다. 미션 3요소 중 실행 요소는 조직의 궁극적 방향으로 가기 위한 조직 전체의 실행을 압축한 개념이므로 핵심성과지표를 도출할 때의 좋은 참조가 된다. 또한 핵심성과지표는 핵심목표를 평가하는 것이므로 핵심성과지표의 중요한 키워드는 핵심목표에서 도출되는 것이 당연하다. 아울러 조직의 전사적 사업(예: 5대 전략 과제, 10대 핵심 사업 등)에서 힌트를 얻는 경우도 가능하다.

— 핵심성과지표 점검 기준

-
- 운영, 활동, 자원의 영역별로 구성된 지표인가?
 - 수행지표(양적)와 달성지표(질적) 지표로 개발하며 달성지표를 계량화 했는가?
 - 핵심목표와 같이 5년 내외로 변하지 않는 중기적 지표로 적합한가?
 - 전체 지표가 10개 내외로 구성되어 지표 관리가 간편한가?
 - 모든 지표가 충족될수록 조직의 핵심목표와 미션/비전에 기여된다는 판단이 드는가?
-

〈프레임워크를 활용한 핵심성과지표의 사례〉

사단법인 생명의숲 (안)

	핵심성과지표	측정방식
활동 효과성	리더쉽그룹 관리와 육성	전문위원 수, 연계도
	생명의숲 주도의 거버넌스 파트너의 참여	효과성, 이해도
	도시숲의 생물다양성	수종 증가수
	크기와 종이 다양한 숲 가꾸기	나무본수, 나무흉고지름의 분포
	산림복지 프로그램 수혜자	수혜자수, 만족도
	숲관련 공공정책 연계	제안 수, 반영 수
운영 신뢰도	이해관계자의 기관 신뢰	신뢰도
자원 지속성	조직화된 자원활동가그룹의 참여	참여인원, 지역주민유입, 지도도
	소액후원의 회비 비율	개인회원수, 회비비율
	내부구성원의 리더십, 역량	교육프로그램이수율, 만족도, 조직성장과의 연결성

사단법인 더 브릿지

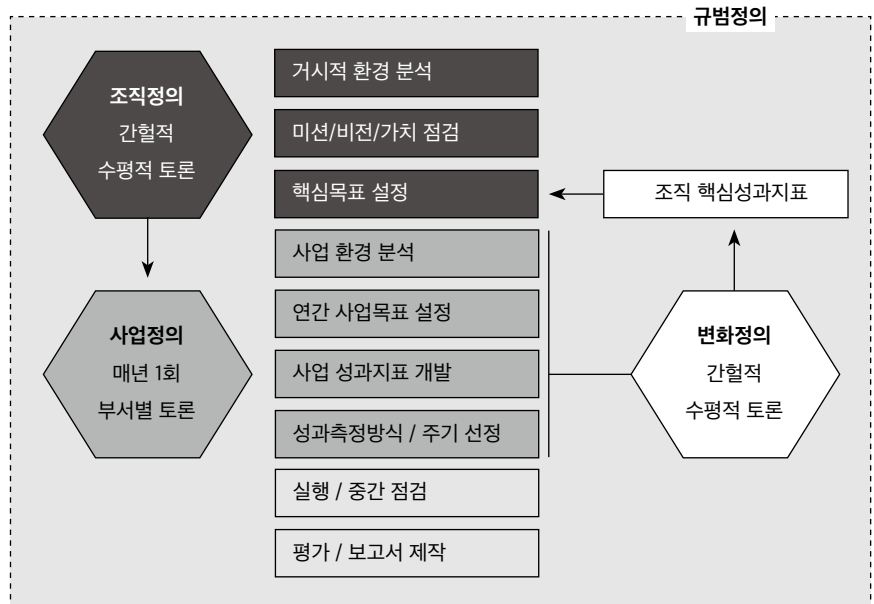
	운영(신뢰도)	활동(효과성)	자원(지속성)
핵심성과 지표 (전체 지표 계량화)	1. 이해관계자(임팩트 기부자, 후원자, 개도국 현지 파트너) 기관 신뢰도 (양: 5점 척도 설문지 평균 점수, 질: 전년 대비 증가율)	2. 개인 임팩트 기부자 (양: 개인 임팩트 기부자 비율, 질: 전년 대비 증가율)	5. 개인 참여 (양: 후원자 수, 질: 만족도)
		3. 개도국 사회적 기업 자립 (양: 환급율, 질: 전년 대비 증가율)	6. 연간 총 후원액 (양: 후원액수, 질: 개인/ 단체 후원 액 비율)
		4. 임팩트 기부금 (양: 임팩트 기부금 총액 , 질: 전년 대비 임팩트 기부금 증가율)	7. 더 브릿지 커뮤니티 (양: 회원 수, 질: 펀딩 참여율)
			8. 전년대비 이직 및 퇴직자 (양: 이직 및 퇴직자 수, 질: 전년대비 수 감소율)

모듈4. 지속 단계: 규범정의

〈규범정의 단계〉

단계	수행 주체	수행방법/소요시간	주요 목적	산출물
조직정의 (기본)	전사적(全社的) 수행 (모든 구성원 참여)	최소 1일 워크샵 (장기적 수행 가능)	조직 정체성/지향점 수립	조직의 미션, 비전, 핵심목표
사업정의 (심화)	전사적 수행(모든 구성원 참여)	최소 1일 워크샵 (장기적 수행 가능)	[위 더하기] 사업성과지표 수립	[위 더하기] 단위사업의 성과
변화정의 (혁신)	부서(혹은 담당자) 에서 정리 후 전사적 소통으로 확정	수주일 내	[위 더하기] 핵심성과지표 수립	[위 더하기] 조직의 핵심성과
규범정의 (지속)	부서(혹은 담당자) 에서 정리 후 전사적 참여를 통한 점검	수주일 내	[위 더하기] 조직 지향 기준 도입	[위 더하기] 조직의 표준규범

〈규범정의〉



사업의 성과가 풍성하고 그 성과가 조직의 지향점으로 모아지며 운동·원의 관점으로 구성된 핵심성과지표가 잘 제도화된 조직이라도 직면하게 되는 고민이 있다. ‘과연 우리가 제대로 가고 있는가?’, ‘우리의 일이 올바른 방향과 바람직한 과정 위에 있는 것인가?’, ‘탁월한 조직이 되기 위해 미흡한 영역은 없으며 절차적으로도 문제가 없었는가?’라는 고민이다. 조직의 건강성 혹은 경영의 건전성에 해당되는 부분이다. 조직이 제대로 가고 있는지, 기획부터 평가까지 절차상의 문제는 없는지, 건강한 성장을 위해 미흡한 부분은 어떤 요소인지 등 경영 전반을 객관적으로 점검하고 관리¹⁵⁾해 주는 기준이 있다면 본 프레임워크가 채우지 못한 규칙 기반 접근(표준 지표)의 빈 공간을 보완해 줄 수 있을 것이다. 이에 표준규범^{Standards for Excellence}¹⁵⁾은 유용한 도구가 될 수 있다.

— 표준규범의 활용

표준규범^{Standard for Excellence}은 조직의 지향적 방향을 이상적 지표로 종합해 놓은 일종의 지표체계^{Standard Indicator Library}다. 표준규범은 모든 조직의 공통된 지향점을 지표로서 표준화해 놓은 것이다. 이런 이유로 많은 표준규범들은 대부분 비슷한 항목과 유사한 지표로 구성되어 있다. 따라서 표준규범은 자체 개발을 하지 않고 기성 지표체계를 활용하는 것이 일반적이다. 조직의 미션 성취에 있어 부족한 것은 무엇인지를 점검할 때 조직은 지속가능한 운영을 기대해 볼 수 있을 것이다. 모든 구성원이 참여하여 주기적인 진단, 꾸준한 점검을 통할 때 미션과 비전이 함축한 구체적 의미를 파악할 수 있게 된다.

15 미국의 경우 지역에 따라 Standards for Excellence (표준규범) 혹은 Principles and Practices(원칙과 관행) 또는 Guiding Principles (지도 방침)라고 불린다.

여기서 잠깐 _ 표준규범을 규정으로 만들면 더 편리하지 않을까요?

그럼에도 많은 조직들이 표준규범을 의무적 준수의 대상인 규칙(규정)에 포함시키지 않는 이유는, 복잡한 기성지표의 일방적 준수가 조직의 능동성을 위축시켜 경직화, 관료화의 주범이 된다고 보기 때문이다. 표준규범에서 제시하는 다양한 지표들은 조직의 이상적인 모습을 안내하는 의미로 꾸준한 점검이 필요하다는 시사점을 강조하고 있다.

<미국 미네소타 비영리 조직 협의회 표준규범>¹⁶

거버넌스	이사회 구성	<ul style="list-style-type: none"> - 이사진은 조직, 미션, 지역사회에 대해 최고의 관심을 보여주는 헌신적인 자원봉사자로 구성된다. - 서류에 뒤쳐지지 않고 지역사회에도 문턱이 낮도록, 이사진은 지역사회를 대표하는 사람을 발굴하거나 조직의 전통적인 집단 밖에서 지속적으로 새로운 이사진을 발굴한다. - 이사회는 의장, 부의장, 재정 이사, 총무 이사를 구성해야 한다. 이 4개의 보직에 관해 누구도 같은 조직에서 동 시간에 중복되는 역할을 맡을 수 없다. - 유급 직원 중에 이사진으로 할류할 필요가 있다면 사무국 책임자까지만 자격이 주어지되 그는 의장, 부의장, 총무 이사나 재정 이사가 될 수 없다.
이사회 책임	이사회 책임	<ul style="list-style-type: none"> - 이사회는 그들의 역할을 온전히 이해하고 있어야 하며 조직에 대해 다음의 것을 책임진다. <ul style="list-style-type: none"> • 책임감과 기대감에 대한 명료한 인식 • 정관 등의 중요 문서 • 조직의 업무에 대한 개요 • 책임성을 검토하는 지속적인 기회 - 이사회는 법적, 회계적으로 깊은 이해도가 있어야 하며 다음의 일을 수행한다. <ul style="list-style-type: none"> • 전략기획 • 정책 승인과 검토 • 사무국 책임자의 성과와 보상의 연간 검토 • 승계 계획 • 보수 규정 • 연간 예산과 수입 계획 • 재무적 절차 • 위기 관리 • 관리 감독
이사회 운영	이사회 운영	<ul style="list-style-type: none"> - 이사회의 다양한 구성을 위해 이사진은 연이어 9년 이상 임할 수 없다는 규정을 수립한다. - 이사회는 회의나 심의, 의사결정에 있어 원격 참여나 온라인 미팅 등 이사회 참여를 위해 적극적으로 임한다. - 의장은 이사회를 관장한다. 의장은 이사진들이 조직의 핵심문서와 교육훈련에 접근할 수 있도록 보장한다. 의장은 이사진들이 자신들의 책임성을 인지할 수 있도록 각별한 주의를 기울이며 이해 충돌을 조정하고 참여를 독려하며 이사진을 평가하고 규칙을 준용한다. - 이사진은 의장에 따라 매년 각자의 성과에 따라 평가를 받는다.

투명성과 책임성	책임성	<ul style="list-style-type: none"> - 조직은 국세정과 지자체 양식에 의거 연간 보고서 등 모든 법적 보고서와 절차를 준수한다. - 조직은 타 조직에 비교 검토할 수 있는 명료한 성과 측정 체계를 수립한다.
	공적 접근성	<ul style="list-style-type: none"> - 이사진은 조직의 의사결정과 그 절차에 대해 자세히 안내한다. - 조직은 관리자 그룹과 지속적으로 조직의 활동에 대해 상호작용한다.
	공적 정보	<p>조직은 모든 활동과 성과가 포함된 연간 보고서를 출력물이나 온라인의 형태로 발간해야 하며 다음을 포함한다.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 조직의 미션, 활동, 결과, 영향(impact) ○ 프로그램과 서비스에 개인이 어떻게 접근했는지에 대한 안내 ○ 수입과 지출 명세서를 포함한 재정적 정보, 대차대조표 등
	공정성	<ul style="list-style-type: none"> - 조직은 수집된 정보가 어떻게 사용되는지 밝혀야 하며 개인 정보에 있어 어떻게 다루고 있는지 책임 있게 임해야 한다. - 서비스와 그 비용에 대한 정보는 기꺼이 공개 되어야 하며 할인혜택과 장학혜택 등도 충분히 안내되어야 한다. 서비스에 대한 비용을 책정할 때 조직은 합리적 가격을 설정하는 것은 물론 지불가능한 개인의 능력을 충분히 고려해야 한다. 아울러 조직의 수입과 지출에 있어 균형감을 이뤄야 한다.

재정 관리	기능	<ul style="list-style-type: none"> - 조직은 도난, 사기, 거짓보고 등을 방지하기 위해 견제와 균형의 의미로써 재정적 임무를 분리하여 수행해야 한다. 이 내부적인 통제장치는 이사회에 의해 채택되어야 한다. - 조직은 문서화된 재정적 절차를 채택하고 조직의 수입과 지출, 자산의 사용 등을 기록하기 위해 적절한 재정관리 소프트웨어를 보유한다. 구체적 내용은 다음을 포함한다. <ul style="list-style-type: none"> • 현금, 현물 등의 기부 • 급여 • 리스 • 지출 보전 • 여행(출장) • 계약 • 컨설팅(자문) • 투자 • 부채의 사용 - 정부기관의 기금을 받는 조직은 지불 수준과 조건, 제출해야 하는 보고서 등이 조직의 미션이나 주요 이해관계자들의 관심사와 부합 하는지를 성실하게 숙고하며 계약해야 한다. - 조직은 정기적으로 리스크를 진단하고 리스크를 감소시키기 위한 적절한 조치를 취하며 평판을 현명하게 유지시킬 수 있는 적절한 보험을 구매한다.
준용	<ul style="list-style-type: none"> - 조직은 현장에 일어날지도 모르는 회계부정 등을 대비해 내부고발자 정책 제도를 둔다. 	
지속가능성	<ul style="list-style-type: none"> - 조직은 미션 성취와 활동 수행을 위해 가능한 한 기금의 편중이 발생하지 않도록 다양한 기금출처를 개발한다. - 조직의 자산이 개인이 아닌 조직의 유익함을 위해서만 사용되어야 한다. 이를 위해 이해갈등정책을 가지며 이는 매년 이사회로부터 승인되어야 한다. 	

모금	정책	<ul style="list-style-type: none"> - 이사회는 모금계획과 시스템을 수용하며 조직의 예산 목표에 재정이 부족함이 없도록 책임진다. - 조직은 기금(현금/현물)이 조직의 미션에 어긋나거나 혹은 부적합한 기금은 아닌지에 대한 거부 조건을 다룬 문서를 보유한다. - 조직은 모아진 기금의 대부분이 실제 프로그램이나 서비스를 위해 사용되도록 유관 기관의 수준과 비교검토 되어야 한다. - 모금에 관계된 개인(혹은 업체) 등이 모금액에 따른 퍼센티지나 커미션을 기반으로 한 보상을 받지 않도록 한다.
기부자 책무성		<ul style="list-style-type: none"> - 조직은 기부자들에 대한 공개적인 감사표시와 기부자들의 개인정보 보호 사이의 적절한 균형에 늘 신경 쓴다. - 조직은 기부자의 정보를 늘 소중히 다룬다. 그들의 정보를 상호 소통을 위해 적절히 활용하는 것은 필요하지만 그 정보가 목적 외에 교환, 판매될 수 없다.
기부자 소통		<ul style="list-style-type: none"> - 조직은 기부자들과 조직의 미션에 관계된 주요 사항과 적절한 시점 등에 관계된 이야기를 소통할 수 있는 커뮤니케이션 계획을 수립한다. - 조직은 주요 기부자들에 대해 분명한 이해가 있어야 하며 기부자와의 커뮤니케이션 전략의 효과성에 대해 정기적으로 점검한다. 조직은 어떤 것이 기부자와의 더 좋은 소통방식인지 시간을 두고 검토하여 개선시킨다.
측정	측정요소	<ul style="list-style-type: none"> - 조직은 해당 지역사회의 문화를 고려한 적절한 측정방식을 수행한다. - 조직의 평가측정은 조직의 규모와 서비스 범위에 따라 현실적으로 구비되어야 한다. - 평가측정 시스템에는 산출물, 변화성과, 임팩트, 활동과 서비스에 대한 만족도까지를 포함한 정보가 반영되어야 한다. - 평가측정은 양적 자료와 질적 자료 모두를 포함하며 효과성과 효율성에 관계된 자료 모두를 포함한다. - 조직은 모든 사업(활동)에 있어서 합당한 평가측정 비용을 포함시킨다.
측정의 쓰임새		<ul style="list-style-type: none"> - 조직은 평가측정 된 자료를 통해 사업(활동)을 개선시키는데 활용하며 전략과 연간 계획을 수립할 때 활용해야 한다. - 조직의 평가측정은 지속적으로 개선되어야 하며 광범위한 이해관계자의 참여가 보장되어야 한다.

<p>미션, 비전, 가치</p>	<p>- 미션, 비전, 가치 사명서는 반드시 수립되어야 하며 정기적으로 점검되어야 한다. 아울러 미션, 비전, 가치 사명서는 조직의 핵심목표와 모든 사업(활동)에 걸쳐 방향을 충분히 제시해줄 만큼 상세해야 한다.</p>
<p>기획 요소 (전략기획)</p>	<p>- 조직의 모든 계획은 조직의 미션, 비전, 가치 사명서에 정렬되어야 한다. 조직적 변동이나 환경 변화가 있다면 조직의 사업(활동)이 변동된 상황에 잘 적용될 수 있도록 그 조정에 있어서도 적극적으로 임한다.</p> <p>- 사무국 책임자는 조직의 미션이 성취될 수 있도록 중장기적 목표와 목적을 분명하게 설정해야 한다.</p> <p>- 조직의 성공에 영향을 줄 수 있는 외부환경 요소(법제도, 시장환경, 정치적, 경제적 등)을 꾸준히 관찰한다.</p>
<p>기획요소 (운영계획)</p>	<p>- 조직의 운영계획은 조직의 미션을 성공적으로 성취하기 위해서 반드시 전략기획에 정렬되어야 한다.</p> <p>- 운영계획은 사업과 그 성과를 지속적으로 관찰하기 위한 관리도구로 활용된다.</p>
<p>시민 연계 및 공공정책 활동</p>	<p>참여 촉진 - 고객, 후원자, 자원봉사자 등이 얼마나 적절한 정책으로 영향을 받는지, 정책을 개발함에 있어 얼마나 그들의 재능과 지식이 활용되는지, 정책수립의 과정에 있어 그들이 좋은 기회로 이를 활용할 수 있는지에 대해 조직은 항상 지원한다.</p>
<p>옹호주창 및 공공정책 활동</p>	<p>- 조직의 이사회는 조직의 미션에 영향을 주고 비영리 섹터 전반에 영향을 줄 수도 있는 정책이슈에 있어 조직의 입장에 대해 숙고할 책임이 있다.</p> <p>- 만일 옹호주창 할 정책 활동에 조직이 관여하게 되었다면, 조직은 이 업무의 범위와 이 업무를 위해 사용될 자원과 시간에 대해 문서화된 정책이 있어야 한다.</p>
<p>로비</p>	<p>- 조직의 로비활동은 제한된 비용을 사용해야 하며 특별히 연방정부와 국세청 양식에 의거한 보고서가 작성되어야 한다.</p>
<p>정치적 캠페인</p>	<p>- 조직의 구성원들은 개인적 입장과 초당파적 입장을 분간하여, 정당이나 특정 후보자의 편에 서는 것처럼 비춰져지는 상황이 만들어지지 않도록 경계한다.</p>

전략적 제휴	연대활동 전략	- 전략적 제휴에 대한 의사결정은 조직의 핵심목표의 연장선이어야 하며 궁극적으로는 미션의 성취를 위해 기여되어야 한다.
	평가와 의사결정	- 전략적 제휴에 있어 각 역할과 책임이 무엇인지 분명히 하고 제휴의 변동과 종료를 설명하는 분명한 규칙이 있어야 한다.
	조정	- 조직은 지역사회에서 유사한 서비스를 공급하는 활동을 조정할 필요가 있다. - 조직은 소통의 창구를 만들고, 서로를 이해하며, 정부, 비영리, 영리 등 각 섹터의 유익한 협력을 위해 일해야 한다.
인적 자원	근로자 정책	- 조직의 근로자 정책과 절차는 이사회에 승인받아야 하며 조직은 그 정책과 절차를 정기적으로 갱신하고 검토한다. - 조직은 구성원들이 조직의 정책에 반대할 때 보호받을 수 있는 내부고발자 제도를 도입한다.
	채용과 유지	- 조직은 채용에 있어 후보자들의 경력 확인을 수행하며 특히 아동이나 취약계층, 혹은 재정 담당자로 채용될 후보자라면 더 그래야 한다. - 만일 근로자가 퇴사할 경우, 조직은 퇴사면접을 실시를 통해 그들의 경험으로부터 학습해야 한다.
	훈련과 개발	- 이사회는 모든 직원들의 경력개발을 위해 예산을 확보한다. 반면 모든 직원들은 적어도 매년 1회, 능력에 따른 평가를 받아야 하며 제도화된 성과측정도 받아야 한다.

자원봉사	자원봉사 연계	<ul style="list-style-type: none"> - 조직은 자원봉사자들이 어떻게 조직의 미션 성취에 기여할 수 있는지를 설명하는 자원봉사 계획서가 있어야 한다. - 조직은 자원봉사자를 모집하고 연계시키고 동기부여하며 인정과 보상할 수 있도록 관계된 자원을 확보해야 한다.
	모집과 검토	<ul style="list-style-type: none"> - 조직은 자원봉사자를 모집하기 전, 분명한 업무 점의와 필요한 재능, 예상되는 소요 시간, 자원 활동에 대한 영향과 유익함에 대해 분명하게 정비해야 한다.
	연계와 수퍼비전	<ul style="list-style-type: none"> - 조직은 각 자원봉사자들이 그들의 수퍼바이저들과 직접적으로 연결될 수 있도록 하여 적절한 지원과 동기부여가 제공되는 환경을 조성해야 한다. - 자원봉사자들은 능력에 따른 평가를 받고 성과측정에도 임해야 하며 반면 자원봉사자들 역시 조직을 평가하는 기회를 제공받는다.
리더십과 조직문화	의사결정	<ul style="list-style-type: none"> - 관리자들은 변화되는 외부 환경을 분석하여 조직운영에 적용하는데 시간과 관심을 지속적으로 기울인다. - 관리자들은 조직의 핵심목표의 우선순위를 매길 수 있어야 한다. 이 때 기금이나 정부 관계자 혹은 다른 외부 요인에 의해 조직 운영이 왜곡되지 않도록 관계관리에 늘 신경 써야 한다.
	소통	<ul style="list-style-type: none"> - 관리자들은 조직에 관계된 다양한 이해관계자들의 요구에 대해 대처한다. - 관리자들은 조직의 안팎에서 조직의 명분과 미션을 위해 옹호 대변한다.
	문화	<ul style="list-style-type: none"> - 관리자들은 조직의 미션 성취와 지역사회 구성원들의 참여를 위해 더 많은 책임성을 가지도록 조직의 모든 단위에 걸쳐 지식, 재능, 능력을 지속적으로 향상시킨다. - 관리자들은 이사회와 일반 직원들이 각자의 정보를 나누고 소통할 수 있는 문화를 육성하여 조직의 혁신과 창의성이 다양한 영역의 협력을 통해 발현될 수 있도록 한다. - 관리자들은 다양한 가치와 문화를 충분히 인정해 줌으로써 구성원들이 인정받고 동기부여될 수 있도록 한다. 조직의 전략, 효과성, 역량 등에 대해서도 언제나 질문이 가능하도록 모든 직원들을 독려한다.

[표준규범]은 조직의 상황 전반에 관한 '점검 기준'이므로 특정한 사업의 성과를 창출하기 위한 '측정 지표'와는 다르다. 사업성과의 효과성을 측정해 내는 기능보다는 조직의 탁월한(Excellence) 성장을 위해 미흡한 부분을 표준화된 지표(Standard)로 진단함으로써 이상적인 방향을 제시하는 역할을 한다. 이것은 매우 광범위한 방향이다. 모든 표준규범은 조직의 이해관계자가 자기진단(Self-assessment)하는 방식을 채택하고 있다. 표준규범의 수행은 과학적 측정에 그 목적이 있다기보다는 구성원 등의 이해관계자들 스스로가 자기 조직을 바라보는 인식지형을 파악해 보고 부족한 점을 합의해 낸다는 것에 더 중요한 시사점이 있다. 이러한 특성은 조직의 규정으로 표현되는 정관, 내규, 각종 지침과 같은 의무적 규칙과 구분되는 큰 특성이다.

규정은 늘 현실을 뒤따라간다. 현장의 모든 일을 예측해서 규정에 담을 수는 없다. 예견된 모든 상황을 규정으로 만드는 것은 가능하지도 않지만 규정이 복잡해질수록 조직의 능동성은 저하되기 마련이다. 조직에게 필요한 것은 규정을 끊임없이 만들어 내는 일이 아니라, 규정이 커버하지 못하는 빈틈을 채울 수 있는 '눈에 보이지 않는 규정'을 만들어 그것을 기준으로 신념화하여 일을 하는 것이다. 이를 통해 조직의 구성원들이 의사결정에 참고할 수 있는 '좋은 관행'을 만들어 낼 수 있으며 나아가 자율적인 동시에 지향해야할 방향을 내재화할 수 있게 된다. 표준규범은 조직의 능동성을 제한하지 않으면서도 구성원들에게 일정한 방향을 제공해 준다. 표준규범은 구성원들에게 일종의 궁극적 지향점이 되어 규정에 표현되지 않은 빈 공백을 스스로 판단하여 메꿀 수 있는 종합적인 기준점이 된다.

표준규범은 대개 10개 내외로 구분된 항목(Category)와 각 항목에 소속된 지표(Indicator)들로 구성되어 있으며 전반적 구성은 유사한 패턴을 가지고 있는 것이 특징이다. 흔히 △전략기획(strategic plan), 기획(plan), 미션과 비전, 포부(aspiration) 등으로 표현되는 조직의 정체성/지향점 수립과 절차 등에 대한 점검, △이사회 등 조직의 거버넌스의 구성과 의무 등에 대한 점검, △이해관계자나 자원봉사자의 연계, 참여, 교육과 권한 등에 대한 점검, △모금 등의 자원개발에 대한 절차, 원칙, 책임성 등에 대한 점검, △회계투명성에 대한 점검, △학습, 인재 관리, 조직 역량, 홍보 등에 대한 점검이 그것이다. 각 표준규범에 따라 대단히 많은 것을 세부적으로 점검하는 기준이 있는 반면 기초적인 수준에서 점검을 그치는 경우도 있으나 대부분의 표준규범은 인증 시스템을 운영한다는 공통점을 가지고 있으며 일정한 조건에 충족되면 승인마크(Accredited)를 수여하는 식이 일반적이다.

기타 표준규범들

표준규범은 일반적이고 표준화된 요소이기 때문에 단체스스로 개발하기 보다는 기존에 있는 표준규범들을 참고하여 조직에 맞게 활용하면 된다. 아래는 단체가 적용할만한 표준규범 목록이다.

미국 각 주의 비영리 단체협의회에서는 고유의 표준규범을 채택해 보급하고 있으며 일정한 기준이 충족되면 인증마크를 부여하기도 한다. 모든 표준규범은 공개되어 있어 쉽게 접근이 가능하다(미국비영리단체협의회 홈페이지 (www.councilofnonprofits.org)). 자체적인 표준규범이 없는 주는 다른 주의 것을 적용하고 있다. 이와 달리 개별 기관에서 자체적으로 개발한 표준규범도 있다.

① Mckinsey & Company의 OCAT(Organizational Capacity Assessment Tool)

○ 개요

- 맥킨지(Mckinsey & Company)에서 설계한 조직역량을 진단 툴
- 웹사이트에서 등록 후 온라인에서 자가 평가가 가능하며 등록만 하면 누구나 사용하므로 다수의 이해관계자가 동시에 참여하기에 편리함기본적인 수준의 지표로 구성되어 작은 단체에서 적용하는데도 문제없음

○ 구성

- 포부(Aspirations), 전략(Strategy), 모금(Funding), 리더십/직원/자원봉사자(Leadership, Staff and Volunteers), 가치(Values), 학습과 혁신(Learning and Innovation), 마케팅과 홍보(Marketing and Communication), 운영 프로세스(Managing Processes), 조직/인프라/기술(Organization, Infrastructure and Technology), 옹호주창(Advocacy)

○ 장점과 단점

- 장점: 세분화된 항목과 온라인 사용의 편리성, 비용이 없는 무료 사용, 평가 후 자동적으로 제공되는 온라인 보고서
- 단점: 기초적인 사항을 점검하는 수준

② United Way Worldwide의 Global Standards

○ 개요

- 세계 최대 모금기관인 United Way Worldwide(세계공동모금회)가 전 세계의 회원기관 운영에 대한 기준을 규정한 표준규범
- 다양한 국가/문화를 기반으로 하더라도 일관된 기준과 양질의 역량을 보유한 회원기관이 되도록 한 지침서
- 전 세계 비영리 전문가, 학자, 정부 관료 등 100인 위원회가 공동 기획, 설계, 검토, 평가하여 2006년도에 완성

○ 구성

- Community Impact(지역사회 변화발전), Volunteerism(자원봉사), Resource Mobilization(자원개발), Governance, Ethics(이사회 운영 및 윤리규정), Financial Accountability and Transparency(회계 책무성 및 투명성), Reputation and relationships(평판 및 대외관계), Operation and Management(조직 운영 및 관리)

○ 장점과 단점

- 장점: 130년 역사의 세계 최대 모금기관에서 개발한 높은 신뢰도, 4개의 레벨로 구분되는 레벨별 진단, 전 세계 회원기관에서 사용되는 확장성
- 단점: 점검지표가 대단히 세분화되어 있어 난이도가 높은 편. 사회복지기관이나 대형 모금기관에 어울리는 지표

③ NCVO의 PQASSO(Practical Quality Assurance Systems for Small Organizations)

○ 개요

- 영국 NCVO(The National Council for Voluntary Organisations)에서 제공하는 비영리 단체 역량 진단/평가 툴- 20년간 영국의 17,000개의 단체들이 선택한 작은 단체에도

적용 가능한 자가진단과 역량 진단/평가 툴

- 20년간 영국의 17,000개의 단체들이 선택한 작은 단체에도 적용 가능한 자가진단과 역량강화 시스템- 세 개의 레벨(Level 1, 2, 3)로 구성되어 있어 상황에 맞는 목표를 설정할 수 있음

○ 구성

- 기획, 인적자원관리, 자금관리, 자원관리, 커뮤니케이션과 홍보, 모니터링·평가 등 12개 항목

○ 장점과 단점

- 장점: 단체 수준에 맞는 레벨별 진단과 근거 제시를 통한 실질적 점검, 영국에서 검증된 높은 신뢰도

- 단점: 유료

모듈5. 프레임워크의 단계별 적용

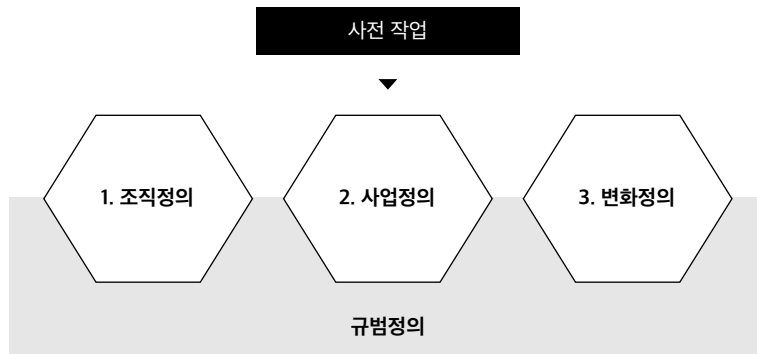
조직/사업/변화/규범 정의 구분과 실행

조직/사업/변화/규범 정의의 4단계는 조직의 어떤 상황과 수준인지를 가늠할 수 있는 [기본], [심화], [혁신], [지속] 단계와 일치하므로 이를 참조하여 적합한 선까지 수행하면 될 것이다. △조직의 지향점을 설정하는 기본 단계 <조직정의>, △조직의 사업을 정렬하는 심화 단계 <사업정의> △그리고 궁극적으로 무엇을 변화시킬 것인지를 혁신 단계 <변화정의>, △이 모든 것들을 추진함에 있어 미흡한 것은 없는지 살펴보는 지속 단계 <규범정의>의 단계가 그것이다. 단체는 각자 상황에 따라 필요로 하는 적용의 단계를 조정해 봄으로써 효과성을 더욱 제고할 수 있다. 한편 규범정의에서 살펴보았던 표준규범은 마지막 단계에서 제거되었으나 전체 과정에 적용해 볼 때 각 과정의 가이드 역할을 해줄 수 있을 것이다.

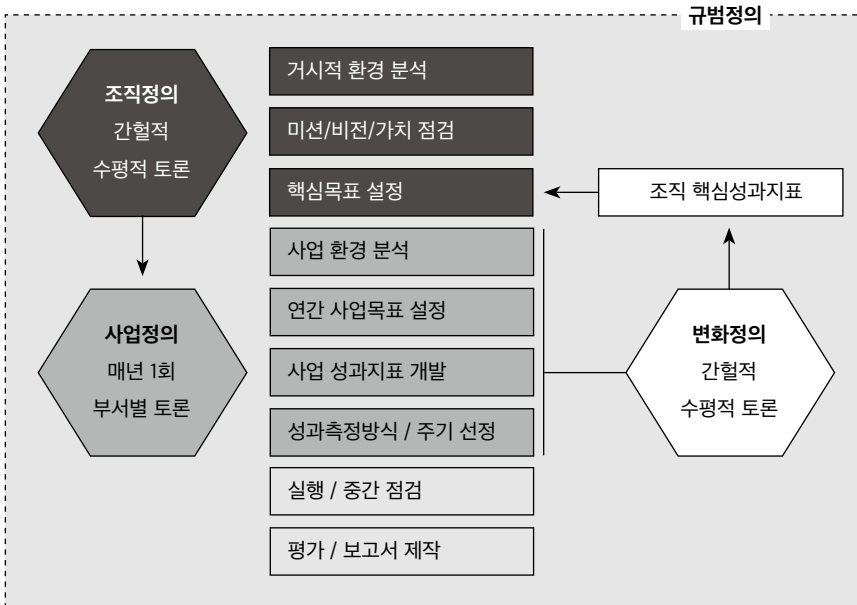
〈프레임워크의 단계별 실행과 적용〉

단계	주요 목적	측정 대상	산출물	적용
사전작업	구성원 과정 이해, 이해관계자 분석, 조직 진단	-	이해관계자 구성도 (맵)	표준규범
조직정의	조직의 정체성/지향점 수립	조직의 핵심목표 (차후)	조직의 미션, 비전, 핵심목표	
사업정의	(위 더하기) 사업 성과 창출 및 효과성 증대	단위사업의 성과	[위 더하기] 단위사업의 성과	
변화정의	(위 더하기) 조직의 주요성과 창출	조직의 핵심목표	[위 더하기] 조직의 핵심성과	
규범정의	(위 더하기) 조직의 지속가능한 기준 마련	조직 전반		

〈NPO 소셜 임팩트 프레임워크 구성도〉



〈NPO 소셜 임팩트 프레임워크 흐름도〉



프레임워크의 결과물을 한마디로 말한다면, 조직의 [미션 체계도]를 완성하는 일이라 할 수 있다. 미션 체계도(혹은 비전 체계도)는 조직의 정체성과 지향점을 설정한 후 그것을 어떤 전략과 어떤 실행으로 수행해 갈 것인지에 대한 체계다. 이런 면에서 미션 체계도는 조직의 전략 체계도(Strategic plan)로 이해될 수도 있다. 미션/비전의 성취를 위한 실행을 구체화하는 과정일 뿐 아니라 효과적인 방법을 설명한 체계다. 이 과정은 쉬운 과정이 아니다. 한번에 정리되기 힘든 과정이라 흔히 조직은 특정인(부서)를 통해 도출하거나 아예 포기하기 쉽다. 이에 프레임워크는 이 과정을 [기본]-[심화]-[혁신]-[지속]의 단계로 나누어 그 실행의 편의성을 돕고 있다.

조직정의(기본 단계)만 수행하는 단체라면 조직의 미션/비전/가치를 점검하고 핵심목표를 수립하는 조직정의의 과정을 통해 조직의 정체성과 지향점을 확립할 수 있을 것이다. 사업정의(심화 단계)까지 수행하는 단체라면 기본 단계의 과정에 이어 단위사업의 성과지표를 양적/질적으로 정렬시키는 사업정의의 과정을 통해 사업의 효과를 설계해 볼 수 있을 것이다. 변화정의(혁신 단계)까지 수행하

는 단체라면 지금까지의 과정에 이어 변화정의를 수행함으로써 조직의 핵심성과까지를 도출해 낼 수 있다.

단위사업의 성과를 조직의 질적 목표와 연결시켜 조직의 모든 유의미한 결과물을 조직의 지향점으로 모아내는 설계의 단계다. 규범정의(지속 단계)까지 수행하는 단체라면 조직의 전반적인 상황을 표준화된 기준에 맞추어 가이드 해줌으로써 조직의 지속가능성을 제고해 볼 수 있다. 표준규범을 직접 수립하는 경우라면 많은 시간이 투입되겠지만 이미 표준화된 규범이기에 변용^{變用}하거나 참조하는 것으로도 큰 문제가 없을 것이다. 모든 조직이 4가지 단계를 다 경험할 수는 없다. 조직이 어느 단계까지를 원하고 있는지에 따라 단계적으로 수행하거나 단체의 환경, 역량, 수준 등을 고려하며 적용해 보는 별도의 고려가 필요할 것이다.

원리 기반을 근거로 각 단계를 개발한 결과가 이렇듯 4개의 단계로 도출되었다. 이 중 규범정의 단계는 지속가능성의 요소에 관한 단계라는 특성이 있다. 지속가능성 향상을 위한 지향적 지표는 조직의 전체 상황을 아우른다는 특성이 있으므로 4단계로만 국한할 근거가 약하다. 전체 프레임워크의 논리적 개발 과정에서는 그 순차에 따라 마지막 단계로 도출되었으나 그 적용은 전 단계에 유연하게 적용하며 각 단계의 방향을 안내해 주는 것이 효과성 측면에서 유리할 수 있다.

chapter4

임팩트 보고서 작성

1. 임팩트 보고서 Impact Report 의 의미

임팩트 보고서란 무엇인가?

NPO가 존재하는 이유는 자신이 선언한 미션/비전의 성취를 위해서다. 따라서 NPO는 스스로 설정한 조직의 지향점을 어떻게 성취해 나아가고 있는지를 다양한 이해관계자들에게 설득력 있게 설명해내는 책임이 있다. 본 프레임워크의 활용을 통해 도출된 주요한 결과는 이해관계자들에게 조직의 성과로 설명되어야 한다. 그것을 소셜 임팩트 측면에서 기술하는 것이 임팩트 보고서 Impact report 라 할 수 있겠다. 좋은 임팩트 보고서는 파트너 기관, 자원봉사자, 기부자 등의 다양한 이해관계자들이 기관의 상황을 정확히 알게 되는 동시에 어떻게 기관에 참

여해야 하는지를 이해하는데 도움이 된다. 마찬가지로 이사회, 직원 등 내부 구성원들이 조직의 미션과 비전의 성취를 위해 어떤 과업을 해야 하는 지에 대한 분명한 강조점을 제공한다. 미션/비전의 성취를 위해 그것을 구체화하는 과정은 [미션 체계도]를 완성하는 과정과 같으며 그 체계를 바탕으로 무엇을 얼마나 변화시켰는지를 설명해 내는 것이 임팩트 보고서의 목표라 하겠다.

왜 임팩트 보고서인가?

임팩트 보고서를 작성하는 이유는 세가지가 있다. 이해관계자의 학습효과, 이해관계자들로부터의 정당성 확보 그리고 이해관계자들이 조직을 평가할 수 있는 근거 자료로서의 역할이다.

첫째, 임팩트 보고서는 내부/외부이해관계자에게 조직에 대하여 알게 해준다. 임팩트 프레임워크를 적용한 뒤 나온 도출점은 미션과 비전을 단위사업과 연결하는 체계도이다. 그리고 단위 사업의 목표는 조직원의 목표가 될 것이다. 그렇기 때문에 임팩트 보고서는 단체의 직원들에게 스스로의 업무가 조직의 미션과 어떻게 연결이 되는지 알려주는 교과서의 역할을 할 것이다. 이 임팩트 보고서의 [미션 체계도]는 미션달성을 위해서 왜 이 단위 사업을 채택했는지 이유도 설명하고 있다. 즉 기부자, 후원자 등의 외부 이해관계자에게 조직의 성과를 설명할 때 주요한 자료가 될 것이다. 직원들이나 외부 이해관계자에게 임팩트 보고서는 단순히 사업과 미션과의 연결만으로 다가오지는 않을 것이다.

임팩트 보고서에는 단위 사업과 핵심 목표의 3가지 관점인 운영, 활동, 자원과의 정렬작업에 결과물이 포함된다. 이는 직원들에게 그들의 업무가 조직의 소셜 임팩트 창출의 경로인 신뢰성, 효과성, 지속성 중 어느 부분과 연관이 깊은지를 알려줄 것이다. 이는 미션/비전과 단위사업간의 연관성보다 더 긴밀한 인과관계를 보여줄 것이다.

둘째 임팩트 보고서는 이해관계자로부터 정당성을 얻는 것에 기여할 것이다. 임팩트 보고서를 통하여 공유되는 정보는 조직의 성과이다. 조직이 어떻게 변화를 만들어내고 있고, 그 변화를 위하여 운영, 활동, 자원의 측면에서 어떤 사업을 하고 있는 지 말해주고 있다. 이것은 이해관계자에게 정당성을 부여하는 역할을 할 것이다. 예를들어 기부자가 특정 사업에 기부함으로써 어떤 변화를 만들

어나가고 있는지 보여주는 보고서는 기부자에게 왜 자원을 투입해야하는지 이유를 설명해 줄 것이며, 조직원들에게는 단체에서 일하는 이유를 말해 줄 것이고 이는 구성원들의 자발성 상승으로 이어질 것이다.

조직의 방향을 이해관계자들이 이해하고 그리고 조직의 신념과 개인의 신념이 일치하는 상태를 이해관계자와 조직간의 가치공유라고 부른다. 비영리 조직의 힘은 이 가치의 공유에서 나온다.¹⁷ 임팩트 프레임워크를 조직에 적용하면서 조직의 가치와 방향을 구성원이 합의하여 결정하는 경험을 할 것이며, 임팩트 보고서는 그 결정에 대한 결과물이자 기록일 것이다. 그리고 그 결과는 임팩트 보고서를 통해서 외부 이해관계자에게 공유되어 공감을 얻는데 도움을 줄 수 있을 것이다.

셋째, 임팩트 보고서에는 임팩트 프레임워크를 통해서 발굴한 사업성과 지표, 핵심성과지표를 활용해서 실제로 측정된 과정과 결과가 포함된다. 이 내용은 내부, 외부 이해관계자들이 조직을 평가할 수 있는 중요한 근거자료 역할을 할 것이다. 이때 평가의 목적은 조직의 성장과 이해관계자에 대한 책무성이다. 조직이 더 발전해야하는 부분을 분석해서 조직을 평가한다는 것의 의미는 성장 조직이 더 발전해야하는 부분을 분석하여 차년도 사업에 적용해 나가야 이때 부정적인 결과와 긍정적인 결과 모두가 다 포함되어야 한다.

이는 발전해나가야 하는 항목을 파악하는데 도움을 줄 뿐만아니라 임팩트 보고서의 신뢰성을 확보하는데 주요한 원칙이다. 기부자/후원자들 같이 외부의 이해관계자들은 조직이 기부금, 후원금, 정부지원금, 자원봉사자 등의 자원을 활용하여 단체가 '무엇을 변화시키고 무엇을 성취했는가'를 알고 싶어한다. 임팩트 보고서의 내용은 이 질문에 대한 대답이다.

17

이재현, 2014, 모금의 비밀
'나팀장보고서'

2. 임팩트 보고서의 구성

임팩트 보고서의 원리

임팩트 보고서의 핵심 목적은 이해관계자들에게 조직의 성과인 소셜 임

팩트를 소통하는 것이다. 보고서의 원칙은 어떻게 소셜 임팩트를 소통할 것인가? 라는 주제에 관한 것이다. 5가지 원칙은 지속가능경영보고서의 가이드라인 중에 하나인 GRI(Global Reporting Initiative)와 영국의 제 3섹터 연구 및 컨설팅 기관들이 공동으로 제안한 임팩트 보고서의 원칙(The principles of good impact reporting)의 내용 중 선별하여 제시하였다.

18

Global Reporting Initiative, Principles of Good Impact Reporting for charities and social enterprises에서 소개된 원칙들 중 임팩트 보고서 맥락에 적합한 것들을 선별하였음.

“어떻게” 보고해야 하는가

성공적인 임팩트 보고서 작성을 위한 5가지 원칙¹⁸

1. 포괄성

포괄성, 이해관계자 참여의 원칙임팩트 보고서에서 다루는 내용은 넓은 범위의 이해관계자들의 합의에 의해서 증명되는 특성이 있다. 그렇기 때문에 보고서의 작성에 있어서 이해관계자 참여는 필수이다. 이해관계자들을 대상으로하는 그룹토의, 설문조사, 인터뷰 등은 조직의 미션/비전 설립, 변화 성과의 근거 자료, 평가 지표 등의 다양한 생산물에 공공성과 객관성을 부여하는 중요한 역할을 할 것이다.

2. 투명성

투명성 원칙임팩트 보고서는 이해관계자들이 성과에 대하여 공정하게 평가할 수 있도록 긍정적인 측면과 부정적인 측면 모두 정직하게 공개해야 한다. 보고서의 다양한 측면의 정보를 모두 공개하기 때문에 이 보고서의 내용은 이해관계자로부터 신뢰성을 확보할 수 있을 것이다.

3. 접근성

접근성의 원칙임팩트 보고서를 활용하는 이해관계자가 쉽고 이해하기 쉬운 방식으로 정보를 제시해야 한다. 또한 완성된 임팩트 보고서는 단체가 가지고 있는 다양한 소통 채널을 활용하여 공유되어야 한다.

4. 검증원칙

검증의 원칙 임팩트 보고서 내용의 신뢰성과 진실성을 확인하기 위하여, 보고서 작성에 사용한 정보와 프로세스를 수집, 기록, 편집, 분석하여 공개해야한다. 이 자료를 토대로 단체의 감사나 외부 검증 기관 또는 이해관계자들로부터 내용을 검증을 받는 절차를 거쳐야 한다.

5. 적시성

적시성의 원칙이해관계자가 적시에 정보를 사용하여 현명한 의사결정을 할 수 있도록 조직은 정기적으로 보고한다.

“무엇을” 보고해야 하는가

성공적인 임팩트 보고서 작성을 위한 6가지 원칙¹⁹

1. 궁극적 목적

기관의 존재 이유는 무엇인가

어떤 궁극적 변화를 추구하는가

이해관계자들은 어떤 변화를 원하는가

2. 지향점 정의

장기적 목표는 무엇인가

중장기적 목표는 조직의 궁극적 목적에 어떻게 기여되는가

3. 정렬된 활동

목적을 성취하기 위한 활동은 무엇인가

성공적인 활동을 위해 어떤 자원을 사용하는가

활동의 산출물은 무엇인가

각 활동은 조직의 목표에 어떻게 기여되며 어떤 변화를 창출하는가

각 활동은 조직의 전체적 계획에 정렬되는가

4. 결과 설명

조직의 목표 성취를 위해 어떤 변화성과를 성취할 것인가

조직이 추구하는 전체적인 변화를 위해 어떤 파급력을 성취할 것인가

5. 증거

기관이 무언가를 성취하고 있다는 것을 어떻게 알 수 있는가

기관은 변화성이나 파급력에 대한 적절한 증거가 있는가

기관의 주장을 보완할만한 증거를 공유하고 있는가

적절한 피드백, 검토 등을 수용하는가

6. 시사점

기관은 무엇을 배우고 있는가

습득한 시사점을 어떻게 소통하고 있는가

습득한 시사점을 어떻게 발전시키고 있는가

예상치 못했던 긍정적/부정적 상황이 발생했는가

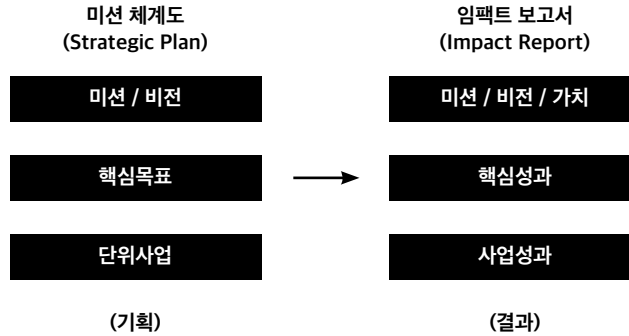
기관은 최고의 효과를 위해 자원을 적절히 배분하는가

19

ACEVO, Charity Finance Group, Institute of Fundraising, NCVO, New Philanthropy Capital, Small Charities Coalition, Social Enterprise UK, SROI Network, March, 2012, Principles of Good Impact Reporting for charities and social enterprises.

임팩트 보고서의 구성

〈미션체계도와 임팩트보고서의 관계도〉



임팩트 보고서 작성의 목적이 조직의 지향점 성취를 설명해 내는 것이므로 보고서 전반의 구성은 [미션 체계도]를 근간으로 하게 된다. 무엇을 변화시킬 것인지 궁극적 지향점을 설정하고 그에 맞는 중장기적 지향점을 설정하여 사업을 정렬한 후 그 평가측정을 통해 단위 사업의 성과를 설명하는 동시에 그 성과가 조직의 궁극적 지향점과는 어떻게 연관되는지를 설명해 내는 구조다. 이는 본 프레임워크에서 설명된 단계별 순서와 다르지 않다. 이런 이유로 기관의 완성된 [미션 체계도]는 임팩트 보고서의 기본 구조가 된다.

보고 항목	보고 내용		
대표 인사말 (환경분석)	- 단체를 둘러싼 사회의 변화 보고 - 변화된 상황 속에서의 단체의 주안점 설명 - 요약된 성과와 감사표시		
미션/비전	단체의 미션/비전/가치 기술		
핵심 목표	단체의 핵심목표1 설명	단체의 핵심목표2 설명	단체의 핵심목표3 설명
핵심 성과	운영적 측면의 성과 (신뢰성 획득정도 보고)	활동적 측면의 성과 (효과성 증진정도 보고)	자원적 측면의 성과 (지속성 확장정도 보고)
	정량적 결과, 정성적 결과와 각종 사례 등 보고		
단위 사업	각 사업 안내 및 산출 목표, 변화목표 보고		
사업 성과	- 사업별 설정된 목표대로의 평가측정 결과 보고 - 정량적 결과, 정성적 결과와 각종 사례 등 기술		
시사점	- 현재 결과에 대한 시사점과 그 활용방안, 향후 전망과 기초 계획 보고 - 이해관계자의 조언이나 사례를 통한 시사점 기술		

보고서의 앞단에는 단체장의 인사말과 단체의 정체성과 지향점을 선언하는 것이 필수적이다. 무엇을 변화시켰는지 설명하는 보고서가 임팩트 보고서라면, 그 변화의 궁극적인 목적이 무엇인지를 밝히는 것은 보고서 전체를 아우르는 대전제와 같다. 단 미션과 비전 등을 기술하기 전에 단체장의 인사말이 배치되는 이유는, 미션과 비전을 설정하기 전의 환경분석과 유사한 이유가 있다. 단체장은 한 해의 변화된 상황과 그 속에서의 조직의 주안점 등을 설명해 냄으로써 좀 더 사회의 변화욕구에 천착한 조직의 방향성을 채택했음을 설득력 있게 전달할 수 있다.

환경분석과 미션/비전 선언의 자연스러운 흐름은 핵심목표의 설명과 그에 대한 조직의 핵심성과를 설명하는 것으로 이어질 수 있다. 조직의 핵심성과는 정량적, 정성적으로 기술되는 것이 설득력이 있으며 정량적에 각종 (인포)그래픽 등이 등장하는 것은 효과적이다. 이후 질적 기술문이 사례로써 등장할 수 있는데 관찰 보고서나 이해관계자의 인터뷰 등이 흔히 동원된다. 정성적 평가에 해당되는 이 사례들은 앞의 정량적 성과에 미흡한 진정한 변화성과를 입증하기에 유용

한 근거 자료가 되며, 조직의 궁극적 목적인 핵심목표나 미션/비전 성취와 밀접하게 연관된 논리적 근거로써 작용한다.

〈성과 기술을 위한 접근 구분〉

구분	방법	접근	활용
질적 기술	토론, 관찰, 인터뷰, 현장 방문, FGI/FGD 등	Trained judgment 훈련된 판단, Qualitative research 질적 연구	스토리텔링, 사례보고
양적 기술	설문 조사 직접 측정(direct measure) 표본조사방법론(통계) 비용효과분석(CEA) Benefit-cost analysis (비용편익 분석) Social return on investment (SROI, 투자대비 사회적 효과)	Quantification 계량화, Monetization 금액화	인포그래픽스

이하 단위 사업 역시 그 목표와 주요 성과를 정량적, 정성적 순서로 기술하는 일관성을 가지게 된다. 각 단위 사업이 그저 나열되는 것에 그치는 것이 아니라, 앞 단의 핵심목표 어디에 해당되는지를 표현해 내는 것은 조직의 목표와 실행을 연결시키는 대단히 중요한 작업인 동시에, 읽는 사람으로 하여금 사업의 성과가 조직의 성과에 어떻게 기여했는지를 이해하는데 있어 논리적 납득력을 제공하게 된다. 이해관계자들의 관심사는 단위 사업의 개별적 성과보다는, ‘조직이 무엇을 변화시키고 무엇을 성취했는가’에 관계된 것인데 만일 사업의 성과가 위 단계와 연결되지 않는다면 이해관계자들은 조직과의 공감대를 형성하는데 한계를 느끼기 쉽다. 아울러, 보고서의 마무리 단계에서는 조직이 성공하지 못했던 부분에 대한 학습적 요인을 기술함으로써 차년도 사업에 대한 건설적 전망을 제시하는 것도 좋다.

OUR APPROACH

Since 1944, we have provided young people with vital opportunities to develop skills and qualities that unlock their potential to thrive in life.

We aim to change how young people think and feel about themselves and their lives by building their personal, social and emotional skills at critical times in their education and transition into employment. Whilst the immediate goal is that they are able to become more effective in their learning or at work, we believe the skills developed during our courses enable them to continue to thrive throughout their lives.

Research conducted over many years has shown that our approach is effective in developing young people. Learning in the outdoors provides direct and practical experiences that cannot be achieved within a traditional classroom or workplace setting, and learning through adventure provides experience of risk-taking in a safe environment. The social dimension and the element of challenge have been shown to be particularly important²⁰, but it is a complex interaction of experiences that influence the outcomes that are achieved²¹.

Our experience tells us that changing young people's behaviour is complex and that learning in our environment is not always linear. Young people gain in different ways and at different times, depending on their motivation and readiness to learn and how prepared they are for the experience. For this reason, we work in partnership with schools and employers to understand the particular needs of their young people, and we tailor our courses to meet those needs.

Throughout each course we focus on how skills and experiences can be transferred into the home, school or work environment and in doing so, our programmes are able to address specific issues, from supporting effective transition and raising aspirations through to developing effective employees.

We also work with funders to provide financial support so that all young people are able to access the experience, wherever their circumstances.

THE TRUST DELIVERS VERY FOCUSED COURSES WITH A HIGH LEVEL OF INTERACTION BETWEEN INSTRUCTOR AND STAFF / PUPILS WHICH MEANS THAT THE COURSE CAN BE TAILORED TO MEET INDIVIDUAL AND SPECIFIC NEEDS.

Executive Head Teacher,
Primary School, 2012

SINCE I RETURNED HOME I HAVE TAKEN UP A MORE POSITIVE AND SOCIABLE ATTITUDE TOWARDS THE WORLD. I HAVE BEEN ABLE TO HANDLE STRESS AND OVERCOME HARDSHIPS FAR MORE EASILY. IT HAS ALLOWED ME TO BECOME FAR MORE EFFICIENT AND MORE EASILY MOTIVATED.

The New, 16, 2013



Figure 4
A VISUAL MODEL OF OUR APPROACH*

THE CONTEXT AND NEED FOR OUR WORK	WHAT WE DO TO ADDRESS THIS	PERSONAL, SOCIAL AND EMOTIONAL OUTCOMES	EDUCATIONAL AND WORKPLACE OUTCOMES	THE RESULT
Young people face challenges throughout their education that many struggle to overcome, leading to lower attainment, poor mental and emotional health, and reduced life chances.	We take young people out of their usual environment (school or work) and immerse them in a natural, outdoor environment	Improved confidence Increased determination and resilience Improved self-awareness	Improved engagement and participation in learning / work Improved performance in the classroom / effectiveness at work in learning	POSITIVE IMPACT ON SOCIETY
Young people new to employment do not possess the skills they need to perform effectively in a work environment.	We equip young people to challenge and adversity We promote interaction with others We create moments of self-discovery and facilitate learning about self, others and the environment.	Improved skills in working with others Improved communication skills Improved leadership skills Increased environmental awareness and concerns.	Improved transition / better prepared for employment Improved health and well-being	

* Note that this refers to a model for change for The Trust's work as a whole, many programmes achieve specific tailored outcomes not included in the model.

OUR PEDAGOGY

A UNIQUE EXPERIENCE OF ADVENTURE AND LEARNING IN THE WILD THAT HAS PROVEN EDUCATIONAL, PSYCHOLOGICAL AND SOCIAL BENEFITS AS WELL AS HEALTH-RELATED BENEFITS.

PRINCIPLE	PRACTICE
Experiential learning in an outdoor environment	Provides a neutral space for learning. Enables direct experience of a situation. Provides a necessary contrast to the traditional environment for learning.
Learning through adversity	Enables young people to explore their boundaries, learn about risk-taking and develop courage in the face of uncertainty.
Immersion in the natural environment	Enables direct experience of a place. We often link the return from an overnight expeditions with a canoe journey back to base, so that opportunities for learning are not lost while participants travel to and from activities.
Highly trained and professional outdoor practitioners	Our instructors are skilled educators as well as outdoor practitioners, able to take young people on a challenging adventure and help them to understand what the experience means to them, both now and in the future. The average length of service of an instructor is 24 months (just under 5 years) and 85% are Senior Instructors, meaning that they hold higher levels of both outdoor and learning qualifications ²² .
Personalised learning	Small group size, with a maximum of 12 participants in each group, and one instructor who works with a group for the duration of the course. The focus is on individual reflection alongside group interaction and development.
Primary focus on learning	Delivery of every course is underpinned by the Outward Bound Learning Process, where each activity is designed to achieve a specific learning outcome ²³ .
Emphasis on development of transferrable skills	A focus throughout on transferring learning back to a young person's environment. On Education courses, workshops are delivered to all before and on return during five days of transfer, so that a clear plan is developed to transfer learning back to school. On Apprentice and Graduate courses, an action plan is agreed with the employer so that learning is transferred back to the workplace.

outwardbound.org.uk | 3

chapter5

소셜임팩트 프레임워크의 적용

1. 프레임워크의 강점과 한계

본 프레임워크의 특징점은 원리 기반 접근과 규칙 기반 접근의 균형잡인 조화로 설명될 수 있다. 뿐만 아니라 단기간에도 적용해서 결과물을 실제로 도출할 수 있다는 편리함에도 있다. 일반적으로 미션/비전만을 도출하는 컨설팅의 경우 수개월이 걸리는데 비하면 본 프레임워크는 이를 상당부분 절약해주는 셈이다. 짧은 기간과 적은 비용은 단체들에게는 매력적인 요소가 분명하다.

그러나 적용상에 한계가 없는 것은 아니다. 첫째, 결과의 품질이 매사 균등할 수는 없다는 점이다. 원리 기반 접근의 기본 원칙에 따라 워크샵이나 테이블 멘토링 등의 형식이 어울린다. 성공적인 수행에 있어 퍼실리테이터의 능력과 역할은 매우 중요하다. 다시 말해 퍼실리테이터의 의존도가 높다. 따라서 퍼실리테이터의 경험,

유능함, 단체에 대한 이해도, 비영리 조직에 대한 이해, 사회에 대한 인식 등의 변수에 따라 워크샵 결과의 품질 편차가 발생할 소지가 있다.

또 하나의 한계는 워크샵이라는 전사 토론의 물리적 한계성이다. 가령 50명이 넘어가는 조직에서의 전사적 토론은 분임 토론으로 전개되는데, 분임 토론을 마친 후 전체 토론을 통해 의견통합을 시도할 때 질적인 토론이나 숙의 과정이 충분히 보장되지 못하고 기계적인 의견통합이나 표결로 흐를 우려도 있다는 점이다. 이에 대한 대안으로, 50명 이상의 조직에서는, TF팀을 구성하게 하여 그들을 대상으로 시뮬레이션만을 제공하고, 나머지 전사적 워크샵은 시간을 충분히 투여해 자체적으로 진행시키게 하는 방법도 가능할 것이다. 혹은, 장기적으로 진행하는 방식도 가능하다. TF팀(혹은 담당부서)를 중심으로 소통하며 조직의 특성에 따라 소규모 워크샵을 장기적으로 진행하는 것도 방법이다. 시간이 충분하다면 구성원들의 숙의할 수 있는 시간이 보장되어 내재화 효과는 더 클 것이다.

끝으로, 원리 기반 접근이 가지고 있는 한계를 완전히 벗어나기는 힘들다는 점이다. 'NPO가 도출한 임팩트가 과연 무엇이냐'라는 질문에 간단한 수치로 즉시적 설명에 한계가 있다는 것은 유사한 그룹끼리의 단순비교가 힘들다는 말이 된다. 원리 기반의 접근은 자신의 성과를 스스로 증명해 내는 것이므로 복수의 단체에 동일한 지표체계로 단순비교하며 관리하는 작업과는 구분된다. NPO의 특성을 이해한다면 이러한 관리적 적용은 배제되는 것이 좋다.

강점

- 원리적 접근이라 구성원들의 내재화를 통한 능동성, 역동성이 회복됨은 물론 단체의 고유한 미션에 집중하고 나름의 임팩트를 생산하기에 유용함. 이에 따라 시민단체, 사회복지기관, 개발협력NGO, 모금기관, 지역/풀뿌리단체, 재단 등 그 종류에 국한되지 않는 확장성 보유
- 1회의 워크숍만을 통해서도 결과물이 생산되는 편리성, 누군가에 의해 일방적 전달로 제공되는 경직성을 탈피, 외부의 전문가 없이도 모든 구성원들의 전체적/상향식 토론을 통해 스스로 완수할 수 있는 사용자 편의성 보유
- 조직의 모든 체계를 일관된 관점으로 확립하여 조직의 전체적 시스템을 점검/설계하기에 용이함. 조직정의, 사업정의, 변화정의, 규범정의 등 각 단계별 과정에 있어서의 관리를 가능하게 해주어 조직의 상황에 맞게 적용할 수 있으며 각 단계별로 획득할 수 있는 목표가 설정된 총체적인 접근성 보유

한계

- 퍼실리테이터의 의존성이 큰 편. 퍼실리테이터의 능력에 따라 성과의 편차가 발생할 우려가 있음
- 전사적 토론의 물리적 한계가 존재함. 대규모의 조직은 전체 토론에 있어 시간이 더 소요되거나 온전한 합의에 한계가 존재함
- 조직의 임팩트를 설명함에 있어 모든 결과물을 완전한 계량화 체계로 보여주기 힘들다는 한계가 있음

2. 프레임워크의 확장과 응용

미션 체계도의 의의

프레임워크에서 도출된 결과물은 조직의 환경분석 결과부터 미션, 비전, 가치, 핵심목표와 핵심성과지표, 단위 사업의 정렬과 그 성과지표 등으로 사실상 조직의 모든 근간이라 할 수 있다. 조직과 그 구성원들이 모두 합의한 결과물로, 우리가 이 일을 왜

하는지, 그것을 어떻게 실천해 갈 것인지, 그 결과를 어떻게 설명할 것인지 등에 대한 답의 기준이 된다. 이렇듯 조직의 근간이자 강력한 합의의 산물은 조직의 여러 면에 영향을 미치는 것이 당연할 것이다. 만일 그렇지 않다면 또 하나의 죽은 미션 체계도를 힘겹게 완성한 것에 다르지 않을 것이다. 프레임워크에서 도출된 미션 체계도는 조직의 모든 근간을 설명하게 되는데 그 확장과 응용은 다음과 같이 조직의 모든 것에 미친다. 만일 원리를 경시한 채 프레임워크의 구조만에 집착한다면 그 결과는 조직을 '정교한 관료주의'로 안내할 것이다.

미션 체계도가 조직에 미치는 영향

프레임워크를 통해 완성된 미션 체계도는 조직의 운영, 활동, 자원적 측면에서 다음과 같이 중요하고도 긍정적인 영향을 미치게 된다.

운영

- 조직의 운영 기반 마련의 근거
- 운영 내규, 윤리 규정 등 수립의 근거
- 사무국 구성과 부서 개편의 근거
- 구성원 교육 훈련계획 수립의 근거
- 세대 갈등 해결을 위한 소통의 중심

활동

- 중장기 사업 설정의 근거
- 전사적 핵심사업 도출의 근거
- 신규사업 개발의 근거
- 로고, 홈페이지 등 커뮤니케이션 도구 개발 컨셉의 근거

자원

- 자원개발을 위한 핵심 메시지 개발의 중요한 원천
 - 다양한 자원봉사자, 기부자 등 핵심 이해관계자와의 소통의 중심
-

참고문헌

- 김민정·박성민 (2014). 일반논문: 한국 비영리조직의 성과평가체계 개선방안에 관한 연구: 성과평가와 메타평가의 타당성 검증을 중심으로. *한국행정정보*, 48(3), 463-497.
- 김은희 (2010). 비영리 사회복지조직의 성과측정도구 개발 및 성과 측정지표 간 관계분석. *한국거버넌스학 회보*, 17(3): 149-178.
- 김준기 (1998). 한국 비영리단체(NPOs)의 사회·경제적 역할에 대한 연구. *한국행정학회 1998년도 동계학술대회 발표논문집* 575-592.
- 김현희 (2008). 비영리 사회복지조직의 성과관리시스템에 대한 비교 연구: TQM, ISO, BSC를 중심으로. *한국사회복지행정학*, 10(3): 1-30.
- 노인만 (2005). 비영리조직 평가모형에 관한 연구: BSC 기법을 중심으로. *한국지방자치연구*, 7(2): 25-44.
- 박민서 (2008). 비영리조직에서의 BSC(균형성과표)의 적용에 관한 연구. *지역발전 연구*, 8(1): 127-150.
- 양동훈·강보현·오세조 (2011). "구매자와 판매자의 관계에서 갈등, 불공정성, 목표불일치가 관계해지에도 미치는 영향과 신뢰의 조절효과," *경영학연구*, 40(5), 1291-1318.
- 엠와이소셜컴퍼니 (2014). NPO와 소셜임팩트 프레임워크 개발 연구. [online] 서울시NPO지원센터. http://www.seoulnpocenter.kr/bbs/download.php?bo_table=npo_aca&wr_id=510&no=1 [Accessed 25 Jan. 2016].
- 임팩트스퀘어 (2013). 사회적 성과 평가 방법론의 글로벌 발전 동향 연구. 산업통상자원부.
- 정지은·이한준·박종철. (2015). 비영리 단체 이미지가 기부의도에 미치는 영향. *소비자학연구*, 26(2), 93-118.
- 지은구 (2003). *사회복지경제학연구*. 청목출판사
- 지은구 (2011). BSC모델의 특성과 한계: 비영리사회복지조직 성과 측정을 중심으로. *사회과학논총*, 30(1): 285-312.
- 지은구 (2012a). 비영리조직 성과측정에 있어 로직모델과 BSC 모델의 활용가능성과 한계. *사회과학논총*, 31(1): 381-407.
- 지은구 (2014). *비영리조직 성과관리*. 나눔의 집
- 지은구·이원주·김민주 (2014). 지역사회복지관 성과관리측정척도 타당도 연구. *한국사회복지행정학* 16, 147-177.
- 최태욱·강미애 (2015). [더 나은 미래] 잘나가는 혁신 기업들, 왜 '비콕' 인증에 몰릴까. [online] [News.chosun.com](http://news.chosun.com/html_dir/2015/08/17/2015081701873.html). http://news.chosun.com/html_dir/2015/08/17/2015081701873.html [Accessed 25 Jan. 2016].
- 한재광·정지은 (2015). 국제개발협력 CSO 실무자를 위한 평가 안내서. [online] 지구촌나눔운동. http://www.gcs.or.kr/_data/board_list_file/11/2015/1510231347241.pdf[Accessed 25 Jan. 2016].
- 허정수·윤영숙·박현상 (2008). BSC를 활용한 비영리조직의 성과측정도구 개발. *한국비즈니스리뷰*, 1(2): 387-403
- Allpress, J., Rohani, M. and Meares, C. (n.d.). Measuring the value created by Auckland Museum's Moana - My Ocean exhibition.
- Anglo American, (2012). Socio-Economic Assessment Toolbox. [online] Available at: <http://www.angloamerican.com/~media/Files/A/Anglo-American-Plc/docs/seat-toolbox-v3.pdf> [Accessed 25 Jan. 2016].
- Anthony, R. and Herzlinger, R. (1975). *Management control in nonprofit organizations*. Homewood, Ill.: R.D. Irwin.
- Armstrong, M. and Baron, A. (2005). *Managing performance*. London: Institute of Personnel and Development.
- Beck Jørgensen, T., Bozeman, B. and Beck Jørgensen, T. (2000). *Public values lost?.* Kbh.: Institut for Statskundskab, Københavns Universitet.

- Becker, H. (2001). Social impact assessment. *European Journal of Operational Research*, 128(2), pp.311-321.
- Benston, G., Bromwich, M. and Wagenhofer, A. (2006). Principles- versus rules-based accounting standards: the FASB's standard setting strategy. *Abacus*, 42(2), pp.165-188.
- Berman, E. and Berman, E. (2006). Performance and productivity in public and nonprofit organizations. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe, Inc.
- Boles, J. and Kramer, R. (1983). Voluntary Agencies in the Welfare State. *Contemporary Sociology*, 12(4), p.397.
- Bouckaert, G. and Halligan, J. (2008). *Managing performance*. London: Routledge.
- Carrow, M., Churchill, R. and Cordes, J. (1998). *Democracy, social values, and public policy*. Westport, Conn.: Praeger.
- Cellini, S. and Kee, J. (2010). COST - EFFECTIVENESS AND COST - BENEFIT ANALYSIS.
[online] Available at: <http://home.gwu.edu/~scellini/Cellini-Kee21.pdf> [Accessed 25 Jan. 2016].
- Center for Sustainable Organizations, (2014). *The Social Footprint Method*.
[online] Available at: <http://www.sustainableorganizations.org/Social-Footprint.pdf> [Accessed 25 Jan. 2016].
- Clark, C., Rosenzweig, W., Long, D. and Olsen, S. (2004). Double Bottom Line Project Report: Assessing Social Impact In Double Bottom Line Ventures. Center for Responsible Business.
[online] University of California, Berkeley. Available at: <https://business.ualberta.ca/-/media/business/centres/cccsr/ccse/documents/generalinformation/papers/paperrosenzweig.pdf> [Accessed 25 Jan. 2016].
- Clir.org, (2004). Contents — Council on Library and Information Resources.
[online] Available at: <http://www.clir.org/pubs/reports/pub124/contents.html> [Accessed 25 Jan. 2016].
- Collins, J. (2001). *Good to great*. New York, NY: HarperBusiness.
- Epstein, M. and Yuthas, K. (2014). *Measuring and Improving Social Impacts*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Forbes.com, (2013). *Forbes Welcome*.
[online] Available at: <http://www.forbes.com/sites/ashoka/2013/03/05/clarifying-your-mission-the-first-step-to-making-social-impact-careers-happen/#3b120718270c> [Accessed 25 Jan. 2016].
- Freudenburg, W. (1986). Social Impact Assessment. *Annu. Rev. Sociol.*, 12(1), pp.451-478.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), p.1.
- Grobman, G. (2002). *The nonprofit handbook*. Harrisburg, Pa.: White Hat Communications.
- Hall, R. (1991). *Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- HOOD, C. (1991). A PUBLIC MANAGEMENT FOR ALL SEASONS?. *Public Administration*, 69(1), pp.3-19.
- International Finance Corporation(IFC), (2008). *measuring IMPACT Framework Methodology*.
[online] Available at: <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/7ddc9a80488552c3ac8cfe6a6515bb18/Measuring%2BImpact%2BFramework%2BMethodology.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=7ddc9a80488552c3ac8cfe6a6515bb18> [Accessed 25 Jan. 2016].

참고문헌

- Isabel Vogel, (2012). Review of the use of 'Theory of Change' in international development. UK Department for International Development (DFID).
- Jae Kwang Han, (2013). A Study on Protestant Faith-Based Development NGOs(PFBDs) in Korea: With special reference to Attribute and Typology. Kyung Hee University.
- Kahan, B., 2008. Review of Evaluation Frameworks. Kael Consulting, Saskatchewan Ministry of Education (march).
- Keohane, R., Nye, J. and Hoffmann, S. (1993). After the Cold War. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Korten, D. (1987). Third generation NGO strategies: A key to people-centered development. World Development, 15, pp.145-159.
- Maas, K. (2009). Corporate social performance. Rotterdam: ERIM.
- Marr, B. (2009). Managing and Delivering Performance. Burlington: Elsevier.
- Mayer, R., Davis, J. and Schoorman, F. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. The Academy of Management Review, 20(3), p.709.
- McKinsey on Society, (2016). Organizational Capacity Assessment Tool | McKinsey on Society.
[online] Available at: <http://mckinseysociety.com/ocat/> [Accessed 25 Jan. 2016].
- McNamara, C. (2007). Field guide to nonprofit strategic planning and facilitation. Minneapolis, Minn.: Authenticity Consulting.
- Moore, M. (1995). Creating public value. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Moorman, C., Deshpande, R. and Zaltman, G. (1993). Factors Affecting Trust in Market Research Relationships. Journal of Marketing, 57(1), p.81.
- Morgan, R. and Hunt, S. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. Journal of Marketing, 58(3), p.20.
- Myunitedway.ca, (2014). United Way introduces first-ever impact scorecard - Media - United Way of the Alberta Capital Region.
[online] Available at: <http://myunitedway.ca/media/2014/9/17/united-way-introduces-first-ever-impact-scorecard.html> [Accessed 25 Jan. 2016].
- National Council of Nonprofits, (2016). National Council of Nonprofits.
[online] Available at: <https://www.councilofnonprofits.org/> [Accessed 25 Jan. 2016].
- NCVO, (2013). The Code of Good Impact Practice. Inspiring Impact.
[online] Available at: <http://inspiringimpact.org/wp-content/uploads/2013/04/Code-of-Good-Impact-Practice.pdf?downloadchecked=true> [Accessed 25 Jan. 2016].
- Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E. and Goodspeed, T. (2010). SROI 사회적 투자수익률 측정 가이드. (주)시그마프레스.
- NPOschool.com, (2016). NPO스쿨.
[online] Available at: <http://www.nposchool.com/> [Accessed 25 Jan. 2016].
- Outwardbound.org.uk, (2016). Outdoor Learning | Educational Charity | Outward Bound Trust.
[online] Available at: <https://www.outwardbound.org.uk/> [Accessed 25 Jan. 2016].
- Salamon, Lester M. (2000). NPO란 무엇인가(이형진 역). 서울: 아르케. (원저 1999년 출판)

Sirdeshmukh, D., Singh, J. and Sabol, B. (2002). Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges. *Journal of Marketing*, 66(1), pp.15-37.

Social Venture Technology group, (2008). CATALOG OF APPROACHES TO IMPACT MEASUREMENT Assessing social impact in private ventures.

[online] Available at: http://svtgroup.net/wp-content/uploads/2011/09/SROI_approaches.pdf [Accessed 25 Jan. 2016].

SVT Group, (2013). A Blueprint for Impact Measurement for Venture Philanthropists and Social Investors in Asia.

Terms.naver.com, (2010). 목표 관리.

[online] Available at: <http://terms.naver.com/entry.nhn?docId=76427&cid=42155&categoryId=42155> [Accessed 25 Jan. 2016].

Terms.naver.com, (2016). BSC.

[online] Available at: <http://terms.naver.com/entry.nhn?docId=205&cid=43659&categoryId=43659> [Accessed 25 Jan. 2016].

The Minnesota Council of Nonprofits (MCN), (2014). Principles & Practices for Nonprofit Excellence.

[online] Available at: <http://www.minnesotanonprofits.org/principlespractices.pdf> [Accessed 25 Jan. 2016].

Theoryofchange.org, (2013). Theory of Change Community.

[online] Available at: <http://www.theoryofchange.org/> [Accessed 25 Jan. 2016].

Third Sector Research Centre(TSRC), (2013). Impact measurement practice in the UK third sector: a review of emerging evidence.

[online] Available at: <http://www.birmingham.ac.uk/generic/tsrc/documents/tsrc/working-papers/working-paper-106.pdf> [Accessed 25 Jan. 2016].

Tuan, M. (2016). 사회적 가치 창출의 평가와 측정. (쑤시그마프레스.

Vanclay, F. (2003). International Principles For Social Impact Assessment. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 21(1), pp.5-12.

Vanclay, F. and Esteves, A. (2011). New directions in social impact assessment. Cheltenham: Edward Elgar.

2016년

NPO의 소셜임팩트 프레임워크 가이드북

발행일 2015년 11월 20일 (SNPO 2015-B-002)

발행처 서울시NPO지원센터

주소 (110-842)서울시 중구 남대문로9길 39 부림빌딩 1,2층

전화 02-734-1109

전송 02-734-1118

메일 contact@seoulnpocenter.kr

홈페이지 www.seoulnpocenter.kr www.facebook.com/seoulnpocenter

서울시NPO지원센터는 서울특별시와 사단법인 시민이 협력하여 운영합니다.

연구진

이재현 NPO스쿨 대표, 경희사이버대학교 NGO학과 겸임교수

임대근 NPO스쿨 연구원

양현길 사단법인 더 브릿지 선임연구원

이해관계자 자문

강희영 여성환경연대 사무처장

고대권 한국SR연구소 부소장

김아론 SEAD Institute 대표, 교육공학 박사

유원선 함께걷는아이들 사무국장

장대철 카이스트 경영대학 초빙교수, 경영공학 박사

조철민 한일장신대 NGO정책연구소 책임연구원, 사회학 박사

한재광 ODA Watch 사무총장, 국제개발협력학 박사

이 가이드북은 2014년과 2015년에 서울시NPO지원센터에 의해 수행된
<NPO의 소셜 임팩트 프레임워크 개발 연구>에 이론적 근거를 두고 있습니다.
따라서 더 구체적인 사항은 위 보고서를 참조하시기 바랍니다.

