NPO스쿨
Social Impact Designer

'50+재단 사업수행기관 워크숍'

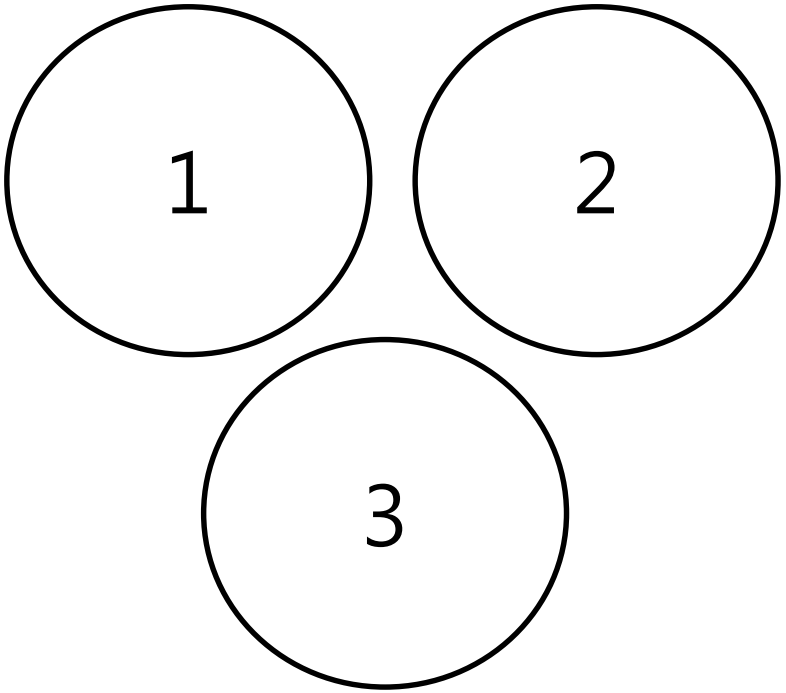
이 재 현

- NPO스쿨 대표
- 경희사이버대학교 NGO학과 겸임교수
- 서울시 공익사업선정 심사위원
- 한국사회복지협의회 교수위원
- 전 United Way Worldwide 국장

계획

기획

나는 누구인가? 우리는 누구인가?

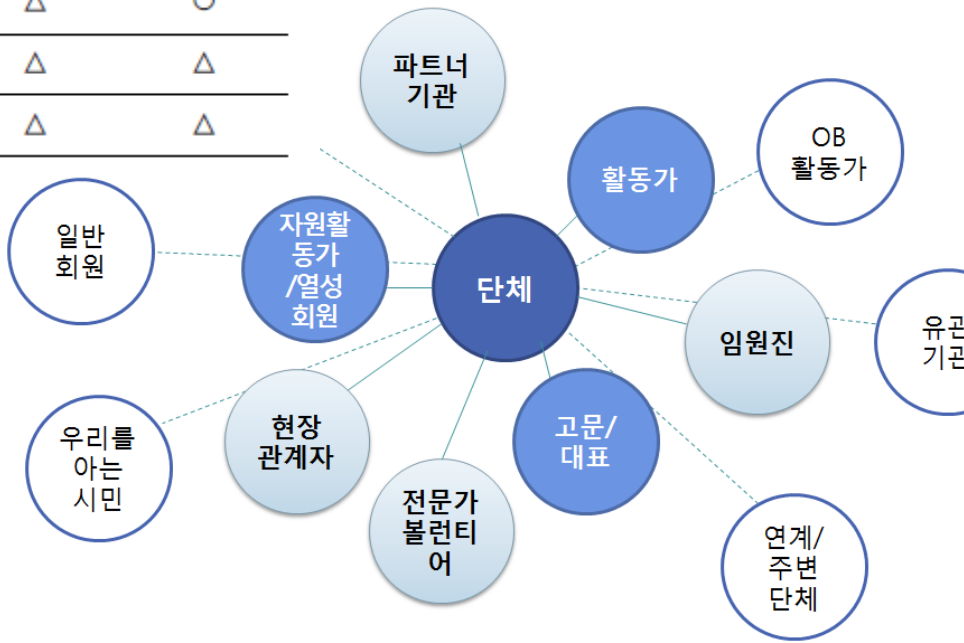


공공성의 강화를 위한 사전작업

“이해관계자 분석 및 초청”

이해관계자 구조화

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	△	△	△	△



우리단체가 갑자기 사라진다면?

W–W–W–H

조직의 공통된 현상

- 구성원들의 소진, 세대 갈등, 조직 경직화
- 구성원(부서) 간의 단절, 협업의 감소
- 분업화, 체계화를 통한 ‘똑똑한 조직’ 지향

조직정의

조직의 정체성, 지향성 도출

"우리는 누구이며 어디로 가는가?"

▪ Mission statement

- (정체성) 조직의 존재 이유에 대한 답
- (지향성) 넓은 범위의 목표와 방향

대상	*목적*	*실행*

▪ Vision statement

- 조직과 고객이 갈망하는 미래의 청사진
- 총체적이고 긍정적인 미래상

외향적	*내향적*	*복합적*

생각해볼 문제

✓미션과 비전의 공통점은?

✓미션과 비전의 차이점은?

✓왜 정부(지자체)와 기업은 비전을 더 중요시 할까?

(워크샵) 각자 점검해 봅시다

미션 점검 기준

1. 환경분석에 근거했는가
2. 단체의 존재이유가 표현되었는가
3. 단체의 목적을 포함하고 있는가
4. 단체의 고객을 명시하고 있는가
5. 단체의 실행방안을 표현하고 있는가
6. 누구나 이해하기 쉬운가

비전 점검 기준

1. 환경분석에 근거했는가
2. 이해관계자 모두가 원하는 것인가
3. 너무 원대해 비현실적이라고 느껴지지는 않는가
4. 내부 구성원들이 동기부여가 되는가
5. 핵심 이해관계자들이 이를 통해 이롭게 되는가
6. 미션과 어긋나지는 않았는가

명분의 부여

환경 분석

↓

미션/비전 점검

환경분석

1. 외부요인 분석: OO의 대상
2. 내부요인 분석: 변화의 대상

외부 요인 거시적 환경 변화	세계/국가/사회의 변화	**정치/제도, 사회/문화, 경제/기술*
	지역사회의 변화와 욕구	
	유관기관의 상황	
내부 요인 조직의 역량 변화	운영적 측면	강점: 약점:
	활동적 측면	강점: 약점:
	자원적 측면	강점: 약점:
조직의 존재이유 (미션 키워드)	조직이 함께 하는 **대상**	
	조직의 궁극적 **목적**	
	조직의 실행 **수단**	

거시 환경분석 결과

외부 요인 거시적 환경변화	세계/국가/사회의 변화	-고령화 사회, 저출산, 다문화, 개인주의 강화, N포 세대 증가, 정권 교체, SNS 활성화, 보편적 복지, 관련 전문시설 증가	
	지역사회의 변화와 욕구	-지역사회 유동인구 증가, 결혼이민자/북한이탈주민 꾸준한 유입, 노인과 학령전기 인구 비율 증가, 서울시 00정책 강화, 장애인 권리 강화	
	유관기관의 상황	-관할 지자체 평가지표의 변화(서비스의 양보다는 질), 법인 미션/비전 및 법인 리더십	
내부 요인 조직의 역량	운영 측면	강점	약점
		내부지침 등 체계적 운영기반 직원의 의견 전달할 수 있는 공식채널 존재(노사) 직원의 성장 독려 제도 본질·근원적 소명 공감대. 투명성/가치지향성	기존 규칙 등으로 조직 경직성, 의사결정의 시간 걸림 근무 대비 처우나 직원의 권한이 낮은 편 사업수입 의존도 높은 편 비정규직의 비율 높음
	활동 측면	강점	약점
		필요한 사업의 새로운 시도가 이루어짐 욕구에 기반한 사업, 다양한 사업 운영 타 기관에 비해 사업에 대해 자율성 있음	하나의 목표에 집중하기엔 조직이 세분화 됨 많은 업무량에 비해 성과 보상이나 성과 기준 미흡 사업수입에 대한 의존도가 높고 신규사업 창출 압박 지역사업의 유기적 연계 부족
	자원 측면	강점	약점
		법인전입금이 존재 이용자의 수가 많음 재단의 전통성과 파워 장기근속자 비율 높음	높은 고정지출과 만성적 재정의 불안함 후원자와 봉사자 수 적음 공간 활용도 낮음 타 기관과의 네트워크 부족
조직의 존재 이유 미션 키워드	조직이 함께하는 **대상**	비공개	
	조직의 궁극적인 **목적**	비공개	
	조직이 제공하는 **실행**	비공개	

그 다음 고민할 일

환경 분석

↓

미션/비전 점검

↓

핵심목표 설정

▪핵심목표(전략목표, Goal)

- 미션 성취를 위한 핵심요소 3~5개
- 주로 5년 내외의 질적 목표를 기재
- 운영/활동/자원의 관점에서 골고루 구성

- 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

- 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

“조직정의”

조직정의
간헐적
수평적 토론

- 환경 분석
- 미션/비전 점검
- 핵심목표 설정

사업정의

사업의 성과 창출

"사업성과는 어떻게 창출하는가?"

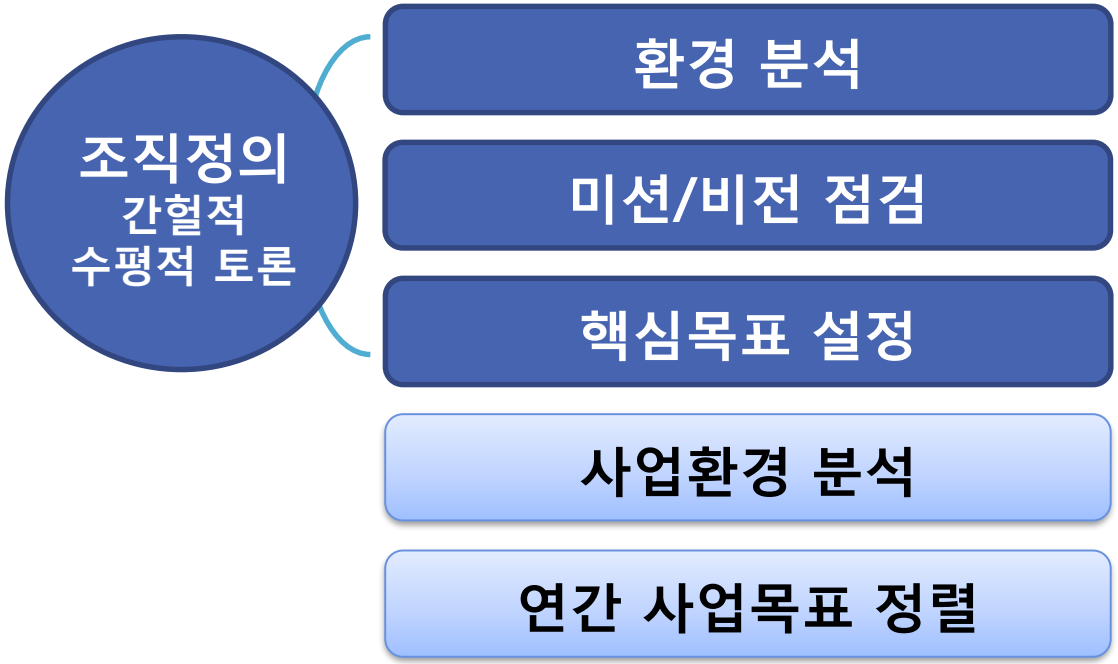
그 다음 고민할 일

조직정의
간헐적
수평적 토론

- 환경 분석
- 미션/비전 점검
- 핵심목표 설정

연간 사업목표 정렬

공공성의 확보



사업 환경분석

1. 외부요인 분석: OO의 대상
2. 내부요인 분석: 변화의 대상

외부요인 분석의 대상

외부요인

조직의 외부에 있으면서 우리에게 영향을 미치는, 우리가 통제할 수 없는 것들

- 시장 분석(예: 경쟁 기관 분석)
- 법과 제도의 변화
- 과학기술/사회의 변화 추이
- 외부인들의 조직에 대한 평판/인식도

"유리한 상황, 불리한 상황 파악"

내부요인 분석의 대상

내부요인

조직 내부에 있으면서 우리에게 영향을 주는,
우리가 통제할 수 있는 것들

- 사업 운영 현황 분석
- 조직 현황 분석: 재정, 홍보, 규정, 윤리, 복리후생 등
- 내부 구성원, 이사회, 후원자 현황 분석
- 기금 등의 자원분석

"강점, 약점 등 내부 역량 분석"

임팩트 관점의 SWOT 분석

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

SAMPLE	강점(S)	약점(W)
	• 영향력있는 이사진 • 운영진의 넓은 네트워크	• 구성원들의 낮은 역량 • 열악한 재정구조
기회(O)	강점-기회전략(투자)	약점-기회전략(방어)
•관내 NPO지원센터 신설 •모바일 사용환경 증가	• 이사진의 영향력과 네트워크를 통한 NPO지원센터 연계 및 모바일 사업의 활용방안 모색	• NPO지원센터를 활용한 직원 교육 추진 • 모바일을 활용한 자원개발 추진
위기(T)	강점-위기전략(결정)	약점-위기전략(제거)
•유사한 경쟁단체 존재 •정부 보조금의 삭감	• 이사회의 회의를 통해 차별화된 미션 개발	• 보조금 응모 보류

	강점(S)		약점(W)
	·다영역 전문가 ·역량·신뢰성 있는 직원 有 ·다양한 네트워크 운영 ·다양한 치료영역 운영 ·변화에 대한 수용적 태도 ·생애주기별 서비스 ·협력(연계)기관 多 ·직원복지 多 ·다양한 기자재 ·전문적 서비스 제공 ·서비스의 특수성	·접근성 우수 ·편의시설 多 ·유관기관 인지도 높음 ·이용자의 기관신뢰도 높음 ·(바우처사업에 따른)예산확보 안정화 ·숙련된 중간리더 多 ·이용자의 다양성 ·행정기관으로부터의 신뢰성 확보 ·부산지역의 광역기능 수행	·홍보능력이 낮음 ·잦은 인력변동/부서의 다양화로 교류의 어려움 ·복지관 공간 협소 ··직원들의 동기부여 부족/·업무과다 ·사업성과의 편차 ·자원개발능력이 낮음 ·(기존 이용자 대비) 신규 이용자가 적음 ·시설 노후화, 그에 따른 유지비용의 부담 ·청장년층 이용자가 적음, 그에 따른 P/G 부족 ·유연성·탄력성 부족 ·의사소통의 부정확성 발생 ·차별화된 사업 부족, 광역 기능 부족
기회(O)	강점-기회전략(투자)		약점-기회전략(방어)
·장애관련 법률 신설 多, 이를 근거로 한 신설 사업 기회 多 ·유관기관으로부터의 긍정적 평판 ·'자립'에 대한 정책·패러다임 흐름에 일치하는 G.H지원단 사업 ·네트워킹 중요성이 확대되는 분위기·흐름 ·사회공헌 활성화 분위기 ·이용자 욕구의 다양성 ·장애인에 대한 인식이 개선, 높아짐 ·광역기능에 대한 기대감이 높아짐	·긍정적 평판, 다영역 전문가를 활용하여 통합적 평가·자문 강화 ·전문인력, 축적된 노하우를 활용하여 구장복등 신설기관에 대한 컨설팅 기능 강화 ·다양한 인력풀, 외부로부터의 신뢰감 확보, 역할부여 기회를 활용하여 전문기관으로의 성장, 새로운 사업 개발 ·네트워크 중요성이 강화되는 흐름을 활용하여 네트워크 영역을 양적·질적으로 강화		·부서의 다양성에 따른 약점을 변화되는 사회변화에 따라 시스템(조직구조)을 재편성하여 극복 ·기획사업을 통해 자원개발 촉진 ·청장년층 서비스는 유관기관과의 컨소시엄을 통해 해결 ·소통을 통한 합의 기회를 확대하여 인력변동의 잦음을 극복
위기(T)	강점-위기전략(결정)		약점-위기전략(제거)
·지역사회로부터의 인지도가 낮음 ·유사한 서비스 제공기관 多 ·지자체의 점검·감사 강화 분위기, 평가지표의 비현실성 ·공공복지 강화 흐름 ·예산집행규제강화 ·위탁제도에 따른 불안정성 ·(공무원 대비)임금수준의 열악성	·다영역·역량있는 직원을 활용하여 유사기관과의 차별성 있는 사업을 개발 ·민·관 협력 사업을 강화 ·사업(서비스)의 선택과 집중 필요		·업무과다, 인력변동의 잦음, 유사서비스기관의 확대, 내부사업의 과다 등을 해결하기 위해 (내·외부) 중복 서비스 축소 검토. 즉, 사업의 선택과 집중 필요 ·성과측정이외의 과정평가(중간점검)의 강화, 이를 통해 차후 방향 설정에 반영

"사업정의"

조직정의
간헐적
수평적 토론

- 환경 분석
- 미션/비전 점검
- 핵심목표(중점분야) 설정

사업정의
매년 1회
부서별 토론

- 사업환경 분석
- 연간 사업목표 정렬
- 성과지표 개발
- 성과측정방식/주기 선정

미션/비전/가치

“조직정의”

핵심목표1 | **핵심목표2** | **핵심목표3**

“사업정의”(부서별)

						측정방식	측정시기
사업1	산출목표 (산출지표)						
	변화목표 (변화지표)						
사업2	산출목표 (산출지표)						
	변화목표 (변화지표)						

“조직정의”

“사업정의”(부서별)

핵심목표 / 단위사업	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	- 전국 6개교 조성		직접 측정	반기별 1회
		- 대상자와 그에 맞춘 학교숲 관리 활용교육 전년대비 50% 증대	- 생물 종 다양성 등 가치중심 조성 사례 발굴			
홍보	- 일상적 관심을 촉구할 수 있는 컨텐츠 발송 월 1회			- 활동을 쉽게 알리는 컨텐츠 제작 월 1회 - 사회적 의제화 할 수 있는 컨텐츠 제작 분기 1회	직접 측정 설문	연말
	- 컨텐츠의 확산(도달률, 공유수, 공감수)- 생명의숲에 대한 관심 확대(유입경로, 회원가입률)			- 컨텐츠 확산 (도달률, 공유수) - 해당 활동에 대한 관심 확대 (이해도, 관심도)	직접 측정, 설문 조사 인터뷰	

【핵심목표2】 여성이 경제적 활동의 주체가 되도록 합니다.

사업명	산출목표 (산출지표) 변화목표 (변화지표)	측정방식	측정시기	담당
일자리 지원	- 연 매출 총 0000만원 - 연간 참여자 80명 유지	계량측정	상·하반기	(생략)
	- 1년 이상 근무자의 확장 - 일에 대한 자긍심을 높이기 - 쉼터로부터 독립 - 퇴사후 이직 연계	설문조사, 간담회	상·하반기	
전문교육	- 계획된 전문교육 시행 (로스팅·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 - 상담 프로세서 잘 지키기	기록지	매월	
	- 심리적 안정을 찾아 항심유지로 일의 지속성 담보	설문조사	상·하반기	

부록

성과에 대한 고민

목표

지표

성과

생각해볼 문제

100명의 노숙인에게 식사를 제공했다

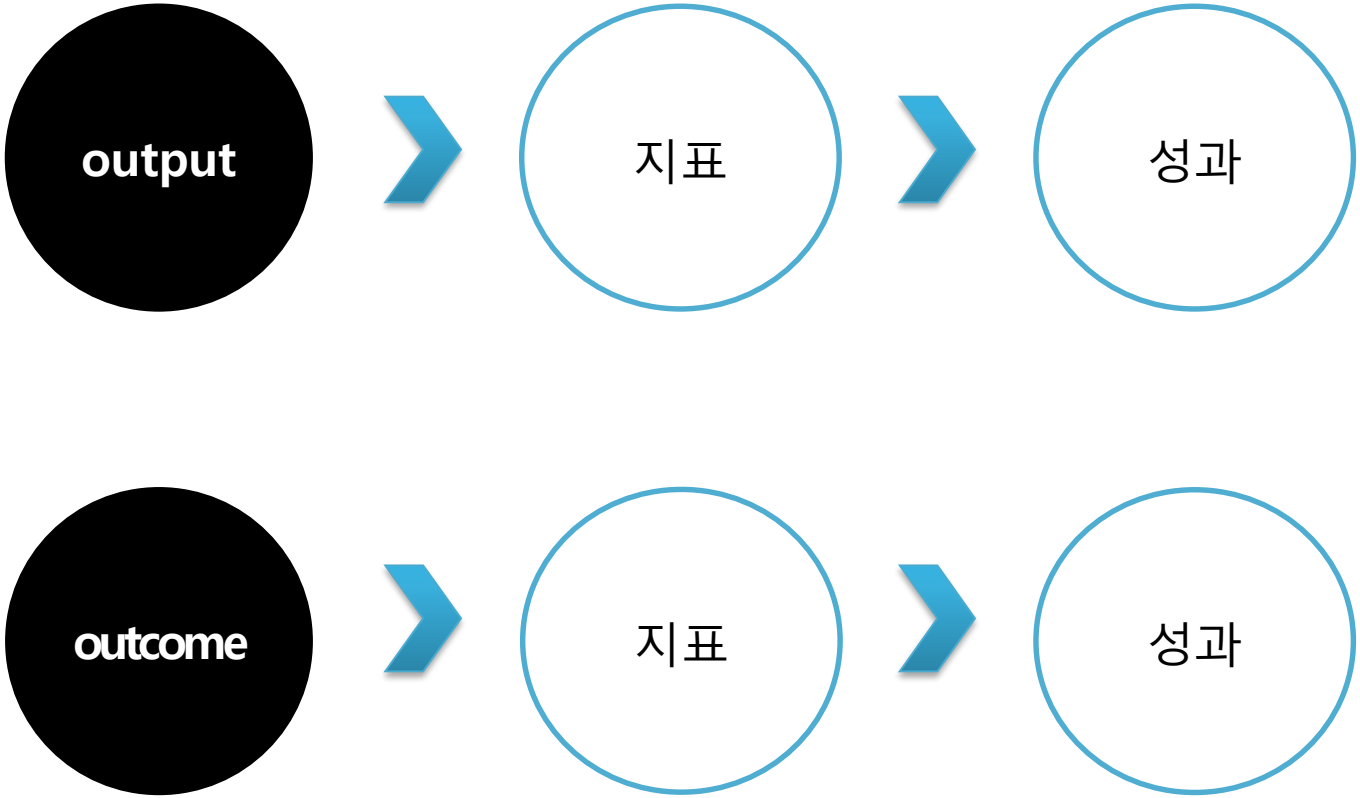
vs

노숙인의 수를 50명을 감소시켰다

호주 United Way CEO의 깨달음

성과창출을 위한 논리적 개발

Outputs 단순산출물	Outcomes 변화성과
노숙인 100명에게 식사를 제공한다	노숙인의 수를 50명까지 감소시킨다
취약계층 100명에게 난방비를 지원한다	취약계층의 수를 80명까지 감소시킨다
어린이집 100개에 안전교육을 실시한다	아동사고 비율을 현재보다 10% 감소시킨다
아프리카에 100개의 우물을 판다	아프리카인의 식수 이용률을 30% 상승시킨다


output
지표
성과
outcome
지표
성과

Outcome 측정방법

-질적측정의 2가지 접근

구 분	방 법	접 근	활용
질적 기술	**관찰, 인터뷰** **토론**	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

질적지표는 어떻게 개발되는가

1. 영양사 이야기
2. 실험실의 과학자
3. 필요조건과 공공성의 부여

지표의 객관성을 위한 모색

① 병원에서의 고통 지수
② 자기삭제(self-elimination)
③ 판사의 손해비율 산정
④ 담당자 재량과 유권해석

비영리조직에서의 객관성의 정의(객관성은 OOOOO)

객관성 부여

- 기획단계에서 평가측정을 고려
- 인과관계에 기반한 구조화
- 공공의 참여
- 오로지 mission centered
- 지표체계(indicator library) 활용

그들이 130년 지속가능한 이유

대한상공회의소

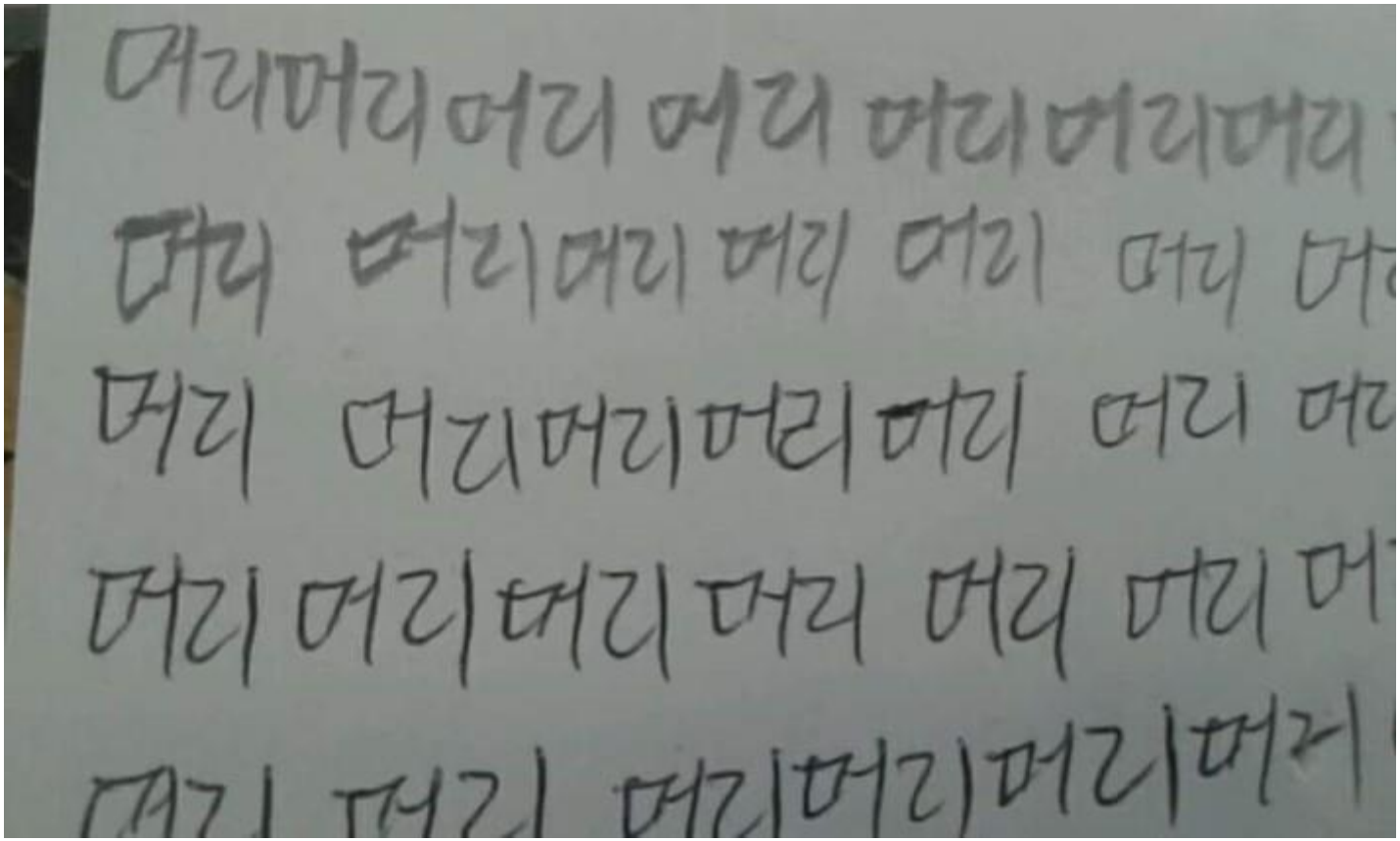
United Way
Worldwide

NPO스쿨
Social Impact Designer

감사합니다

이재현

npo@nposchool.com
www.nposchool.com


머리머리머리 머리 머리머리머리
머리 머리머리 머리 머리 머리 머
머리 머리머리머리머리 머리 머
머리 머리머리 머리 머리 머리 머
머리 머리 머리머리머리머리