

## 비영리기관 평가 프레임과 동그라미재단 적용사례

김현진(동그라미재단)\* · 성광제(동그라미재단)\*\*

본 연구는 비영리기관의 경영 성과지표를 제시한다. 여기서 제시되는 평가들은 비영리기관에 대한 선행연구와 여러 선진기관의 역량평가요소를 종합하여 비영리기관은 어떻게 운영되어야 하는가에 대한 포괄적인 해답을 제시하고자 하였다. 조직전반에 대한 진단을 Top-down방식으로 그려내는 모델과 실제 비영리섹터의 특성과 성공요인을 짚어줄 수 있는 Bottom-up방식을 종합하였다. 여기서 뼈대가 되는 방법론은 조직 전반을 전략적 관점에서 바라보고 미래 지향적 목표와 과제를 도출하는데 사용되는 균형성과표("Balanced ScoreCard")이다. 평가들은 크게 '재단전략 및 사업평가', '인력 및 조직평가', '재무건전성과 투명성'으로 구성되는 3가지 대항목과 50개의 세부 항목으로 구성된다. 동그라미재단은 50개 평가항목에 대해 상중하(3.2, 1점)를 기준으로 독립적인 평가를 실시하였고 그 결과에 따라 개선해야 할 항목과 조금 더 소통해야 할 항목들을 뽑아내었다. 비영리기관 운영의 평가들은 전반적인 조직운영의 측면에서 어느 부분이 부족한지, 어떤 방법으로 개선해야 할지 나침반 역할을 한다. 또한 각 항목에 대해 주기적으로 검토하고 개선하는 노력을 통해 조직구성원들이 통일된 지향점을 가지고 기관을 이끌어갈 수 있다. 객관적이고 냉정한 시선으로 자신의 조직을 스스로 진단하고, 그 과정과 결과를 통해 조직의 긍정적 변화를 이끌어내는 것이 본 연구에서 제시하는 평가들의 궁극적 목적이다. 이를 위해 본 연구에서는 비영리섹터의 중간지원조직이자 사업수행기관인 동그라미재단의 실제 운영 경험과 한국 비영리섹터의 특성을 고려하여 기존 연구의 한계를 극복하고 숲과 나무를 균형 있게 볼 수 있는 종합적인 평가 프레임을 제시하고자 한다.

주제어: 비영리기관, 평가 프레임, 동그라미재단, 비영리기관 평가

\* 동그라미재단, 연구사업 팀장

\*\* 동그라미재단, 이사장, KAIST 경영대학 기술경영학과 교수

## 1. 연구의 배경

중간지원조직으로서 비영리재단의 성격 중 하나가 그 활동을 감시하거나 감독하거나 견제하는 주체가 명확하지 않다는 것이다. (JOEL L. Fleishman 2007) 물론, 법규에 정해진 바대로 관할 행정기관에 재무자료나 경영 자료를 제공하게 되어 있지만 이는 최소한의 정보제공의 성격이 강하다. 일반 영리기업의 주주나 공공기관의 감사원 등과 같은 감시나 견제의 주체가 재단의 경우 사실상 출연자 이외에는 없다고 해도 과언이 아니다. 따라서 재단과 같은 중간지원조직기관은 한정된 자원을 가지고 최대의 성과를 내기 위한 노력을 스스로의 기준을 가지고 정진해 나가는 수밖에 없는데 그 기반 중 하나가 경영 평가틀이라 할 수 있다.

스스로 엄격한 나름의 평가기준을 가지고 외부인들과 특히 잠재적 기부자들과 의사소통하는 것은 그 기관에 대한 신뢰도를 높이는데 큰 역할을 한다. 비영리섹터에서 하는 많은 일들 중 하나가 정부나 기업이 해결하지 못하는 사회문제를 알리고 해결하는 것이다. 그 일의 근간이 되는 것은 기관에 대한 진정성과 이들이 진짜 문제를 해결하고 있구나 하는 성과에 대한 일반 시민들의 신뢰이다. 그리고 그 신뢰가 기관의 평판을 결정한다. 비영리기관에 있어 평판은 영리기업의 브랜드보다 더 근본적이고 중요한 역할을 한다. 단순히 잠재적 기부자를 발굴하거나 참여자를 늘이는 데 도움이 되는 것 뿐만 아니라 그 기관이 미션과 비전의 달성을 위해 얼마나 진정성 있고 꾸준히 노력하고 있는지를 보여주는 바로미터가 되기 때문이다.

그렇다면 비영리기관의 성과는 어떻게 평가하고 측정할 수 있는가? 비영리조직은 이익의 극대화가 최종 목표가 아니기 때문에 영리기업에 적용되는 성과평가의 틀을 그대로 적용할 수 없다. 또한 주체적으

로 목표를 설정하고 사업 환경의 변화에 맞추어 기민하게 전략을 수정할 수 있기 때문에 공공기관에서 사용되는 성과평가의 틀을 그대로 적용하는 데도 한계가 있다.

비영리기관의 성과는 궁극적으로 사회에 어떤 임팩트를 주었으며 그 임팩트가 얼마나 큰가에 달려있다. 이에 대한 성과측정은 쉬운 일이 아니다. 미국 영국 호주 등 비영리 섹터의 활동이 활발한 국가에서는 비영리기관의 성과 측정을 더욱 설득력 있고 정교한 방식으로 만들기 위해 많은 노력을 기울여왔다. 그러나, 어떤 지표를 선정해야 가장 정확하게 임팩트를 측정할 수 있을지 부터 시작해서 총 임팩트 중 얼마만큼의 양이 개별 비영리기관의 활동에 기인한 것인지 측정하는 것까지 임팩트 평가의 많은 단계에서 모호함이 존재한다. 그리고 비영리기관의 활동으로 발생하는 사회적 임팩트의 평가만으로는 비영리기관이 실제로 어떻게 전략을 수립하고 운영되어야 하는지에 대한 실질적인 가이드를 제시하는데 한계가 있다.

일각에서는 비영리기관의 책무성과 투명성을 가지고 비영리기관을 평가하기도 한다. 정보를 얼마나 투명하게 공개하고 있는지, 모금한 돈을 얼마나 낭비하지 않고 직접사업에 쓰고 있는지 등을 보는 것이다. 사업비와 운영비의 비중, 모금실적과 사업비의 성장추세 등의 정량적 지표와 비영리기관의 지배구조와 정보의 투명성을 체크하는 정성적 지표로 평가한다. 이와 같은 평가 방식은 여러 비영리기관을 일관된 잣대로 간단하게 평가할 수 있다는 장점이 있어 비영리기관을 평가하는 전문가들이 사용하고 있다.<sup>1)</sup> 그러나 이러한 평가는 체크리스트 형식으로 비영리기관에 대한 적극적 의미의 평가 잣대로는 불

---

1) 미국의 Charity Navigator(<http://www.charitynavigator.org/>) 등에서 대표적으로 사용하고 있는 비영리기관의 평가모델이고, 현재 한국에서는 한국가이드스타(<http://guidestar.or.kr/>)에서 비영리기관의 효율성과 책무성을 기반으로 한 평가리포트를 제공하고 있다.

수 없다. 목표를 얼마나 효과적으로 달성하고 있는지, 목표달성을 위한 기반이 얼마나 잘 닦여져 있는지에 대한 정보는 제공하고 있지 못하기 때문이다.

현재까지 한국에서 비영리섹터의 경영 원칙이나 운영 가이드에 대한 체계화된 지침서는 많이 나오지 않았다. 임팩트 측정에 대한 방법론, 정량적 평가를 기반으로 한 체크리스트 정도가 소개되어 있는 정도다.<sup>2)</sup> 특히 사업을 직접 실행하는 기관이 아닌 재단과 같은 중간지원조직기관의 경영평가 틀에 대한 연구는 거의 없었다고 할 수 있다.

본 연구에서는 비영리조직 특히 재단과 같은 중간지원조직기관을 경영하는데 지침이 될 만한 요소들을 종합적이고 체계적인 방식으로 평가할 수 있도록 하는 틀을 제공하고자 한다. 미국이나 호주 영국과 같이 비영리섹터에 대한 연구가 어느 정도 축적된 곳에서 발표된 여러 자료와 설문조사를 기반으로 한국의 비영리섹터 상황에 맞게 재구성한 평가틀을 보여줄 예정이다. 그리고 동그라미재단에 직접 적용하는 과정을 통해 실제 중간지원기관에서 이를 어떻게 사용할 수 있을지에 대한 현실적인 가이드도 제공할 것이다. 본 연구가 비영리기관 운영의 Best Practice를 한국의 현실에 맞게 체계적으로 제시하여 비영리기관의 발전에 나침반 역할을 할 수 있기를 기대한다.

## 2. 이론적 토대

비영리 기관의 성과를 측정하기 위해 적합한 평가 모델은 무엇인

---

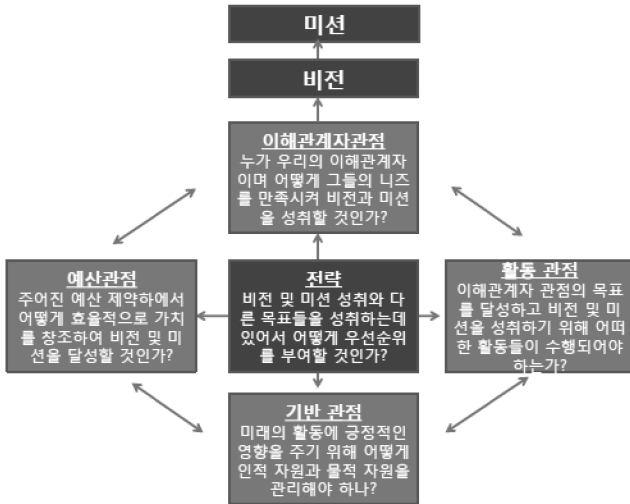
<sup>2)</sup> 아름다운재단의 기부문화연구소에서 “비영리기관의 필란트로피 용어집”, “비영리기관 Outcome을 말하다”, “재단과 책무성, 비영리성과 9가지 모델소개” 등의 제목으로 칼럼이나 도서요약의 형식으로 그 내용을 소개하고 있다. NPO 지원센터에는 “NPO의 소셜 임팩트 프레임워크 가이드북” (2015.12)을 온라인으로 제공하고 있다.

가? 이에 대한 연구는 비영리섹터가 발달한 미국과 호주 영국과 같은 국가에서 주로 이루어져왔다. 비영리조직의 역량을 강화하는 방법은 무엇인가? 비영리운영의 효과성을 높이기 위한 Best Practice는 무엇인가? 비영리기관 경영의 전반적 진단을 위한 균형 성과표("Balanced ScoreCard")는 어떠해야 하는가? 기부자에게 매력적인 비영리기관이 되기 위해서는 무엇을 만족해야 하는가? 이 질문들은 내용이 조금씩 다르지만 모두 비영리조직을 잘 운영하는 방법이 무엇인지에 대한 답을 구하고 있다는 공통점이 있다. 이 장에서는 본 연구의 근간이 된 선행연구들을 하나씩 살펴보고 어떤 시사점이 있는지 살펴보기로 한다. 선행연구는 "비영리섹터의 Balanced ScoreCard", "비영리 역량 평가를 위한 중요요소", "비영리 기관 운영의 효과성 평가", "비영리기관의 재무건전성/책무성/투명성 평가" 총 4가지 주제로 다룬다.

### 1) 비영리섹터의 Balanced ScoreCard (BSC)

재무적 실적만을 가지고 영리기업의 성과를 평가하는 데서 오는 한계를 극복하고자 고안된 것이 Kaplan과 Norton의 균형성과표("Balanced ScoreCard")이다. 전략적 관리에 초점을 둔 균형성과표를 공공부문이나 비영리부문에 적용할 수 있도록 한 시도들이 많았는데 그 중 하나가 미션을 균형성과표의 최상위 단계로 설정한 Niven의 BSC 모델과 과거, 현재, 미래의 관점에서 재구성한 Olve의 성과평가모델이다. (이정섭 2005, 29-31) 이를 바탕으로 이정섭은 보다 유연하게 공공/비영리 부문의 성과측정을 할 수 있도록 [그림 1]과 같은 비영리기관의 성과측정모델을 제시하였다.

[그림 1] 이정섭의 비영리기관 균형성표포 (Balanced ScoreCard)



[그림 1]에서 제시된 BSC 모델을 각 하위 영역별로 구체적으로 설명하면 아래와 같다. (이정섭 2005, 32-33)

- ☑ **미션:** 공공기관이나 비영리기관에서는 공공의 이익을 위해 조직이 추구하는 가치가 최우선시 되어야 하기 때문에 조직의 미션을 최상위 단계에 설정한다. 쉽게 측정할 수 없는 성격의 것이지만 하부 관점에서 제공하는 중/단기 지표들을 이용하여 조직의 행동 결과가 미션에 얼마나 접근했는지 알 수 있다.
- ☑ **비전:** 환경의 변화와 이해관계자의 욕구 파악을 통해 설정하는 미래의 청사진으로 조직의 전략과 실행 목표를 이끌어내는 역할을 한다.
- ☑ **전략:** 비전달성의 로드맵을 말하는 것으로 성과측정모형의 중심에 존재한다. 비전 달성을 위한 여러 활동계획들 사이의 우선순

위를 결정하는 역할을 한다.

- ☑ 이해관계자 관점: 최상위 계층의 미션으로부터 고객을 포함한 이해관계자(stakeholder)의 관점을 도출한다. 이해관계자의 가치에 초점을 두고 그들의 요구에 맞게 봉사함으로써 비전과 미션이 달성되도록 하는 것이다.
- ☑ 예산관점: 조직 운영의 효율성 제고와 재원확보를 위한 도구로 이용될 수 있다.
- ☑ 활동관점: 공공/비영리 부문의 내부 프로세스 지표는 이해관계자 관점에서 도출되어야 한다. 내부 프로세스 자체의 효율성보다는 이러한 효율성 제고가 고객과 이해관계자의 욕구를 만족시키고 이를 통해 비전과 미션을 달성할 수 있도록 활동 관점의 지표가 선택되고 측정되어야 한다.
- ☑ 기반관점: 다른 관점에서 설정된 목표들이 비전과 미션의 달성을 이루어지게 하기 위해서는 시스템의 하부구조로서 학습 및 성장 관점이 중요한 역할을 담당한다. 구성원의 역량과 경쟁력, 교육뿐만 아니라 정보시스템, 시설투자 및 유지 보수 등 조직의 물적 자원에 대한 준비사항도 기반관점의 고려사항이다.

제시된 성과측정모형의 개념적 틀은 다음의 두가지 효과를 기대할 수 있다. 첫째, 비영리 조직은 재무적인 성과가 조직의 궁극적인 목적이 아니며, 고객을 포함한 다양한 이해관계자들과의 관계를 중요시함을 강조한다. 본 틀을 통해 비영리 조직의 운영이 고객과 이해관계자, 그리고 미션 중심으로 관리될 수 있을 것이다. 둘째, 전략적 관리에 중점을 둔 BSC를 기반으로 구축되었기 때문에 비영리 조직의 전략적 정렬, 의사소통, 하부전파(cascading) 등을 통해 조직의 일치된 행동을 유도할 수 있다. (이정섭 2005, 34)

## 2) 비영리 역량평가를 위한 중요요소 - 미국, 영국, 호주의 NGO 역량 빌딩 보고서에 나오는 6가지 공통적인 요소

앞서 비영리기관의 BSC 모델을 소개했다면 여기서는 조직 역량강화를 연구해 온 학자들이 공통적으로 밝히고 미국, 영국, 호주의 주요 NGO에서 실제 사용하고 있는 비영리기관의 역량평가요소를 중심으로 살펴보기로 한다.

Alan Fowler, David Watson 그리고 Allan Kaplan과 같은 학자들에 의하면 비영리 조직의 역량분석 모델은 다음과 같이 5가지 요소로 정리될 수 있다. 1. 조직미션의 명확성 2. 조직리더의 리더십 3. 조직이 얻은 교훈의 반영 여부 4. 업무에서의 발전 가능성 5. 모니터링 과정이다. (손혁상, 신재은 2012, 9) 이 5가지 요소를 통해 강조하고 싶었던 점은 다음과 같다. 첫째, 비영리조직의 방향을 결정하는 기준인 비전/미션이 명확하게 설정되어 전략 및 사업의 일관성을 유지하면서 결과를 산출해야 하고 둘째, 인적역량개발과 외부 네트워크가 중요하고 셋째, 사업 실행과정에 있어 모니터링과 피드백의 반영이 필요하다는 것이다. (손혁상, 신재은 2012, 10-11)

학자들의 연구결과 이외에도 미국의 NGO협의체인 InterAction, 호주의 원조기관인 AusAid, NGO연구 및 컨설팅기관인 INTRAC, 개별 NGO인 PACT, 컨설팅 기관인 Mckinsy&Company 등도 비영리조직의 역량에 대한 평가기준을 제시하였다.

몇 가지 사례를 들어보면 다음과 같다. 미국 NGO협의체인 InterAction은 세 가지 평가요소를 제시하였는데 첫 번째 요소는 거버넌스와 행정에 대한 것으로 이사회의 책임 및 정책, 재정경영과 책무성, 조직의 결속력, 경영 및 인력관리를 측정한다. 두 번째 요소는 프로그램에 대한 것으로 프로그램 개발 및 모니터링과 평가, 인권양

성, 모금과 정확한 정보 제공의 책임이 포함된다. 세 번째 요소는 조직적 헌신에 대한 것으로 애드보커시와 공공정책을 측정한다. (손혁상, 신재은 2012, 12)

또 미국의 NGO PACT에서는 다른 NGO들과 함께 조직역량 평가틀을 개발하였는데 이 평가틀은 6개 대분류 하에 176개 질문으로 구성되어 있다. 컨설팅 기관인 Mackinsy&Company는 비영리단체의 역량강화 프레임워크를 7가지 요소와 3단계로 나누어 제시하였다. [그림 2] 상위의 세 단계에 목표와 바램(Aspirations), 전략, 조직적 역량을 나열하였고 기초 요소로 시스템과 인프라, 인적 자원, 조직 구조를 두었다. 그리고 마지막으로 문화 요소가 모든 요소와 연계되는 모습으로 전반적 틀을 완성하였다. (손혁상, 신재은 2012, 17)

〈그림 2〉 Mackinsy & Company 비영리기관 역량강화 프레임워크



위에서 소개된 평가요소를 기반으로 학계와 비영리기관이 사용하고 있는 평가 프레임워크의 공통적인 주요 요소를 뽑아보면 다음과 같다. (손혁상, 신재은 2012, 18-20)

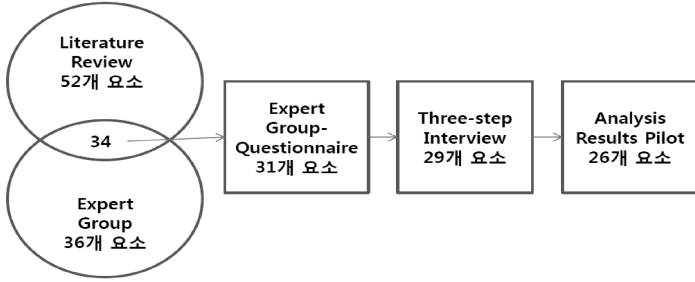
- ☑ 사업실행능력과 파트너십: 사업실행과정 모니터링을 통해 미진한 부분을 바로 수정하여 사업의 효과성을 높이고 독립적인 활동보다 파트너십을 통해 연대하여 활동하는 것을 중요하게 생각한다.
- ☑ 비전/미션: 미션과 비전을 구성원들과 함께 공유하는지, 비전/미션을 구체화하고 이를 실현하게 하는 전략과 목표가 있는지를 중요 요소로 보고 있다.
- ☑ 모금과 회계 그리고 재정의 투명성: 회계, 감사, 예산운용의 적절성, 모금과 수입재정이 낭비되거나 잘못 사용되지 않도록 운영하는 투명성을 강조했다.
- ☑ 인력관리: 인력채용, 직원복지, 평가 및 성과보상, 업무분장 등을 통해 효율적으로 인력을 운영하고 있는지, 직원 교육을 통해 조직역량강화를 꾀하고 있는지 본다.
- ☑ 단체의 운영: 이사회와 운영과 권한 그리고 외부 정보공개를 평가의 주요 요소로 보고 있다.

### 3) 비영리기관 운영의 효과성 평가를 위한 중요 요소 - Kellie C. Liket and Karan Mass, Nonprofit organizational effectiveness: Analysis of Best Practices

Kellie C. Liket와 Karan Mass는 비영리 기관을 효과적으로 운영하기 위해 필요한 요소들을 아래 [그림 3]에서와 같이 몇 차례 선정 단계를 거쳐 최종적으로 26개 주요 요소를 뽑아내었다.

기존 문헌 자료에 대한 광범위한 조사와 비영리 종사자를 포함한 전문가 그룹 인터뷰를 통해 현재까지 검토된 비영리기관 운영에 대한 연구내용들을 망라하고 현장에서 중요하게 생각되는 지표들을 효과적으로 선별하였다.

〈그림 3〉 비영리기관 운영의 효과성 평가를 위한 요소 선정과정



[표 1]의 연구결과에 의하면 크게 5가지를 비영리기관 운영의 효과성 평가를 위한 주요 요소로 강조하고 있다. 첫째, 비영리기관의 활동과 성과에 대한 정보의 투명한 공개이고 둘째, 구체화된 미션/비전 문구와 이를 달성하기 위한 단계별 목표의 수립이고, 셋째, 다른 유사활동기관에 대한 조사와 협력기회 모색이고 넷째, 탄탄한 경험적 근거와 이해관계자들의 의견을 반영한 사업계획 수립이고 다섯째, 이해관계자들을 참여시킨 모니터링과 지속적 개선과 피드백이다. (Kellie C. Liket, Karan Maas 2015, 276-281)

〈표 1〉 비영리기관 운영의 효과성 평가를 위한 중요 요소

대분류	소분류	내용
Transparency	Reporting	<ul style="list-style-type: none"> <li>전략기획서, 연차보고서 작성 및 공개</li> <li>연차보고서에는 사업의 성과 (목표달성 여부), 재정보고, 예산계획 등이 담겨 있어야 함</li> </ul>
	Accessibility	<ul style="list-style-type: none"> <li>대중이 쉽게 접근할 수 있도록 채널 보유</li> <li>대중의 의견과 피드백을 체계적으로 수집하고 반영하는 시스템</li> <li>재단 웹사이트에 연락처 및 보고서 등재</li> </ul>
	Online publication	<ul style="list-style-type: none"> <li>재단의 전략기획서, 연차보고서, 이사회 구성원 정보 온라인 공개</li> </ul>
Organization	Focus	<ul style="list-style-type: none"> <li>구체적인 미션/비전 문구 (수혜그룹, 범화된 사회상, 주 활동 내용 포함)</li> <li>주 활동이 어떻게 목표를 달성할 것인지에 대한 논리적 설명</li> <li>최소 3년 이상의 장기 전략적 계획수립</li> <li>전략적 계획은 구체적이고, 측정가능하고, 달성가능하고, 미션/비전에 부합하고, 단계별 수립</li> </ul>
	Strategy	<ul style="list-style-type: none"> <li>유사한 미션을 수행하는 타 기관의 활동 및 사업환경 조사 분석</li> <li>대안이 될 수 있는 여러 방법 모색, 비교 분석</li> <li>타 기관과의 협력 모색</li> <li>위험 요인에 대한 고려 및 분석</li> <li>수혜자나 타 기관기관의 참여를 통한 전략 수립</li> </ul>
	Board	<ul style="list-style-type: none"> <li>이사회와 경영진의 분리</li> <li>독립적인 이사회</li> </ul>
Program	Design	<ul style="list-style-type: none"> <li>탄탄한 이론적 경험적 근거 위에 사업 디자인</li> <li>사업의 모든 이해관계자들의 의견을 반영하여 사업 디자인</li> </ul>
	Ownership	<ul style="list-style-type: none"> <li>사업의 모든 이해관계자들이 주인의식 가지고 사업 설계, 함께 모니터링</li> </ul>
	Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>사업의 다양한 이해관계자들과 함께 평가 프로세스 설계, 피드백 및 평가</li> <li>공정적 효과 뿐만 아니라 부정적 효과 함께 고려</li> </ul>

출처: Kellie C. Liket and Karan Maas (April 2015), Nonprofit organizational effectiveness: Analysis of Best Practices, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 2015 (SAGE), Vol. 44(2)

#### 4) 비영리기관에 대한 일반적 평가기준 - 재무건전성/책무성/투명성

마지막으로 살펴볼 내용은 비영리단체를 평가하는 대표적 항목으로 뽑히는 재무건전성과 책무성 투명성이다. 항목별 구체적 내용은 미국의 대표적 비영리단체 평가기관인 Charity Navigator에서 사용하는 지표를 제시한다.

비영리 단체는 적은 비용으로 최대한의 임팩트를 내고 더 많은 후원금을 모으기 위해 노력한다. 이를 위해 운영비에 적정한 한도를 설정하고 모금액의 많은 부분을 프로그램 운영에 직접 사용하고자 한다. 이를 지표화한 것이 재정효율성 지표이다. 세부 항목은 [표 2]와 같다.

〈표 2〉 Charity Navigator의 비영리기관 재무건전성 지표

항목	지표 및 평가방법
1. 프로그램 비용	• 프로그램에 투입되는 비용/총 비용 (Program expenses/Total functional expenses) / 높을수록 긍정적
2. 일반 사무관리비용	• 일반 사무관리 비용/총 비용 (Administrative expenses/Total functional expenses) / 낮을수록 긍정적
3. 모금 활동 비용	• 모금활동에 소요된 비용/ 총 비용 (Fundraising expenses/Total functional expenses) / 낮을수록 긍정적
4. 모금 활동 효율성	• \$1 모금이 얼마나 많은 모금활동 비용이 소요되었는가? (Fundraising expenses/Total Contributions) / 낮을수록 긍정적
5. 수익 성장률	• 최근 4개년도 수익 연평균 성장률 / 높을수록 긍정적 (+)
6. 비용 성장률	• 최근 4개년도 비용 연평균 성장률 / 높을수록 긍정적 (+)
7. 순전자본비율	• 순운전자본/총 비용 (Net Working capital/Total expenses including payment to affiliates) / 높을수록 긍정적

또한 비영리 단체는 기부자와의 신뢰관계를 높이기 위해 노력하다. 이를 위해 비영리 단체 평가기관에서는 단체가 이해관계자에게 단체 활동에 대해 보고하고 설명해야 하는 의무를 잘 이행하고 있는지, 단체에 대한 정보를 투명하게 공개하고 있는지를 본다. 아래 [표 3]은 Charity Navigator에서 사용하고 있는 비영리기관의 책무성과 투명성을 평가하기 위한 세부항목과 질문들이다.

〈표 3〉 Charity Navigator의 비영리기관 책무성/투명성 지표

항목	평가내용
1. 독립적인 이사회	• 독립적인 이사진들이 투표를 통해 의사결정에 직접 관여하는가? / 최소 5명 이상으로 구성되는가?
2. 재단 자신의 유용	• 재단 자산을 본연의 목적이 아닌 타 용도로 사용한 적이 있는가? • 있다면 그 사유가 구체적으로 명시되어 있는가?
3. 감사 위원회의 감독하여 독립된 감사인이 작성한 감사 재무제표	• 독립 감사인이 재단 재무제표를 작성하고 감사하는가? • 감사 위원회가 재무제표 작성 과정을 감시하는가?
4. 재단 이해 관계자와의 여신거래	• 재단에서 근무하는 직원, 이사 등과 여신거래 하였는가?
5. 이사회 회의록 작성	• 이사회 회의록을 공개할 의무는 없으나 회의록을 작성하고 보관하는지는 평가대상
6. 이해상충문제 발생시 대처방법	• 재단과 이해관계자간 거래 등과 같은 이해상충문제 발생시 관련 규정이 명시화되어 있는가?
7. 내부 고발 시스템 (Whistleblower Policy)	• 재단직원의 고충이나 불만을 접수하거나, 재단 자신의 유용 등과 같은 사건 발생시 보고할 수 있는 내부 고발 시스템이 마련되어 있는가?
8. 자료 및 내부문서 보관 기준	• 자료 및 문서의 취급, 백업, 보관이나 폐기 등에 관한 프로세스나 업무가이드가 제공되고 있는가?
9. CEO 급여공개	• 재단이 CEO의 이름과 급여를 공식 문서에 명시하고 공개하고 있는가?
10. CEO 보상을 결정하는 절차	• CEO 보상을 결정할 때 따라야 할 문서화된 규정이 있는가? • 타 기관의 CEO 보상수준과 비교 등 객관적이고 독립적인 검토 절차가 존재하는가?
11. 동족된 이사들의 보상 내역 공개	• 동족된 이사들에 대한 보상 내역을 공식 문서를 통해 공개하고 있는가?
12. 웹사이트를 통한 정보공개	• 이사회 명단 / 주요 직원들 명단 / 감사 재무제표 / 개인정보취급 원칙 등

### 3. 평가항목 도출

앞에서 소개한 비영리기관에 대한 경영 평가프레임이나 역량강화 프레임, 조직의 효율성을 측정하는 지표와 투명성 지표를 본 연구에서 목표로 하는 “비영리기관의 평가틀”로 바로 사용하기에는 다소 한계가 있다.

비영리조직의 BSC모델로 제시된 평가프레임은 조직의 핵심목표 달성을 위한 전략적인 요소를 논리적으로 연결시켜 조직의 현재 성과에 대한 평가뿐만 아니라 조직을 진단하고 앞으로 나아갈 방향에 대한 길을 제시할 수 있다. 또한 이익의 극대화를 추구하는 영리기업의 프레임을 미션과 비전의 달성을 추구하는 비영리기업의 특성에 맞게 변형 제시하여 비영리기관의 특수성을 고려했다고 할 수 있다. 맥킨지에서 개발한 비영리 역량 강화 프레임워크도 일반 기업과 다른 비영리기관의 특수성을 반영한 모델이라고 할 수 있다.

그러나, 큰 프레임을 채우는 구체적인 내용에 있어서는 비영리기관에서 특히 중요하게 고려되어야 하는 요소와 일반 영리조직의 성공요

소와는 차별화된 비영리기관의 특징들이 충분히 반영되지 못하고 있다. 대외 네트워크 구축, 전반적 비영리생태계에 미치는 효과에 대한 고려, 투명한 정보공개와 쌍방향 의사소통, 조직 구성에 대한 가치 지향적 동기부여의 중요성 등이 비영리기관 평가에 추가되어야 할 차별화된 내용의 예시가 될 수 있다.

한편, 해외 NGO들이 실제로 사용하고 있는 역량 강화 프레임워크, 비영리기관 운영 효과성 평가를 위한 연구들을 살펴보면 그들이 활동 현장에서 직접 체험하면서 터득한 성공 노하우들이 Bottom-up 방식으로 정리되어 있음을 알 수 있다. 오랜 비영리기관의 경영에서 터득한 노하우와 현장 경험에서 습득한 핵심 성공요소들을 여기서 확인할 수 있다.

그러나, Bottom-up 방식의 접근이 가지는 한계 중 하나가 도출된 각 항목들 간 논리적 유기성이 부족하고 전체 숲을 보고 전략적 판단을 내릴 수 있게 하는 프레임이 결여되어 있다는 점이다. 세부 항목들에 대한 체크리스트 형식의 기술이나 논리적 연관성이 떨어지는 핵심 성공 지표의 단순한 나열은 비영리기관에 대한 종합적인 평가를 하는데 있어 부족한 면이 있다.

그리고, Charity Navigator에서 사용하고 있는 비영리기관에 대한 평가는 외부의 제 3자가 간단하게 비영리조직을 진단할 수 있는 툴로서 다소 수동적인 평가방식이라고 할 수 있다. 따라서 여기서 제시되는 재무건전성과 투명성 항목 등은 비영리기관 평가의 전체 프레임의 하위단위로 갖추어야 할 최소필요조건으로 제시함이 적합하다.

지금까지 살펴보았던 다양한 평가모델과 지표의 강점을 살리면서도 한계를 극복하는 방향으로 비영리기관에 대한 평가틀을 만들었다. 평가틀의 전반적 구조는 비영리기관에 적용된 균형성과표("Balanced ScoreCard")를 기반으로 하고, 비영리기관 운영의 현장경험에서 도

출되는 성공요소와 비영리조직의 특수성을 고려한 평가 요소들은 세부내용을 구성하는데 사용하였다.

전체 평가들의 밑그림과 체계는 [그림 1]의 비영리기관 균형성과표 (“Balanced ScoreCard”) 모델과 [그림 2]의 맥킨지의 비영리조직 역량 강화 프레임워크를 종합하여 조금 더 간결하고 직관적으로 이해될 수 있도록 만들었다. 그 과정에서 파트너십의 강조와 같은 비영리기관에서 특히 강조되어야 하는 요소들은 상위 단계로 올리는 등 비영리섹터의 특수성을 반영하여 프레임을 구성하였다. 그리고 한국의 비영리섹터 상황을 고려하여 비영리기관의 미션과 비전을 상세한 선언문구로 구체화하는 과정까지는 포함하지 않았고, 이사들의 역할에 대한 내용도 조금 더 간략하게 정리하였다. 그리고 재무건전성을 평가하는 지표도 수익 비용 성장률과 같은 성장지표보다는 타당한 예산계획과 투명한 예산집행을 강조하여 단순한 성장의 지표보다는 안정적인 합리적 재무구조를 더 강조하였다.

동그라미재단이 제시하는 평가들은 비영리기관에 대한 선행연구와 여러 선진기관의 역량평가요소를 종합하여 비영리기관이 어떻게 운영되어야 하는가에 대한 포괄적인 해답을 제시하고자 하였다. 단순히 사업비와 운영비의 비중만 보고 비영리기관의 재무건전성을 평가하거나, 내부통제에 대한 규정을 갖추었는지에 따라서만 책무성을 평가하지 않는다. 또 개별사업의 성공이나 영향력만으로 비영리기관의 임팩트를 바라보지도 않는다. 비영리기관의 미션과 비전, 전략수립과 사업실행까지 흐르는 일관된 전략적 흐름이 중요하고 조직 내부 자원뿐 아니라 대외관계를 바탕으로 한 외부 자원의 중요함도 강조한다. 평가들을 통해 숲과 나무를 모두 볼 수 있도록 세부항목을 체계적으로 정리하여 종합적으로 보여주었다.

또한 비영리기관의 역량과 기반을 충실하게 갖추는 측면과 비영리

기관의 사회적 임팩트를 극대화하는 측면에서 산발적으로 제시되었던 기존의 비영리기관 운영의 Best Practice를 모아 체계적으로 제시하였다. “재단전략 및 사업 평가”, “인력 및 조직평가”, “재무건전성 및 투명성평가”의 3개 대항목과 50개 세부항목, 그리고 각 세부항목에 대한 질문들은 비영리기관의 운영 평가에 대한 지금까지의 연구와 경험을 총 망라하여 추려낸 것이다. 이 과정에서 한국 비영리섹터의 현실을 고려하였기 때문에 다른 나라에서 사용되는 평가들을 그대로 차용함으로써 오는 괴리도 어느 정도 해소할 수 있었다.

동그라미재단의 평가들을 구체적으로 설명하면 다음과 같다. [그림 1]의 비영리기관 BSC모델의 상위와 중앙에 위치한 미션과 비전 이해관계자와 전략으로 이어지는 부분을 “재단 전략 및 사업 평가”로 묶고 비영리기관의 미션과 비전 그리고 전략, 사업의 평가에 필요한 요건과 조건을 중심으로 정리하였다. 비영리기관의 BSC 모델의 두 축인 활동 관점과 기반 관점은 “인력과 조직 평가”로 묶어 비영리기관의 미션과 비전을 달성하기 위해 갖추어야 하는 인력과 시스템으로 정리하였다. 마지막으로 비영리기관의 BSC 모델의 또 다른 축인 예산관점은 책무성과 투명성을 주요 내용으로 하는 “재무건전성 및 투명성 평가”로 정리하였다.

그리고 앞서 언급된 이론적 토대의 내용 중 “비영리 역량평가를 위한 중요요소”와 “비영리기관 운영의 효과성 평가를 위한 중요 요소”는 비영리기관 평가들의 세부내용을 구성하는데 참고하였다. 주요 반영 내용은 다음과 같다. 사업과 프로그램의 적극적인 모니터링이 중요하고 사업진행 중 개선과 수정이 적시에 이루어져야 한다는 점과 대외 네트워크의 구축과 활용이 중요하다는 점이다. 또한 이사회외의 바람직한 역할과 정보의 투명성, 미션/비전이 구체적이어야 하며 이를 달성하기 위한 전략과 장기적 목표수립이 있어야 한다는 점도 강조하였다.

Charity Navigator에서 사용하고 있는 비영리기관에 대한 재무건전성, 책무성, 투명성 항목은 특히 모금을 하는 비영리기관에서 기본적으로 중요하게 다루어야 할 평가지표이다. 동그라미재단 평가틀에서는 큰 3개의 대주제의 마지막 항목인 “재무건전성과 투명성평가”에 그 세부 내용을 반영하였다.

최종적으로 평가틀의 기본구조를 [그림 4]와 같이 완성시켰다. 그 주요 특징을 요약하면 재단전략과 사업평가를 하나의 영역으로 묶어 미션과 비전 전략과 사업(프로그램)이 상호 유기적으로 연결될 수 있도록 하였다. 또한 인력 및 조직 평가에 “대외 네트워크”를 주요 지표로 포함시켜 비영리기관에 있어 대외 네트워크가 차지하는 중요성을 감안하였다. 또 투명성 항목에 대외소통을 추가하여 비영리기관의 정보에 대한 공개를 넘어선 대외 소통 채널의 구축을 강조하였다.

평가틀에 나타난 전반적인 우선순위를 보면 A. 재단전략 및 사업평가가 가장 중요한 항목으로 상단에 위치하고 이를 달성하기 위해 B. 인력 및 조직평가가 그 뒤를 잇는다. 마지막으로 C. 재무건전성 및 투명성평가에서 운용리스크와 프로세스 관리를 다룬다.

〈그림 4〉 동그라미재단 평가틀: 전략과 사업/인력 및 조직 평가/재무건전성 및 투명성



#### 4. 평가 세부 항목별 소개

이번 장에서는 A. 재단전략 및 사업평가 B. 인력 및 조직평가 C. 재무건전성 및 투명성 평가의 3가지 대 항목별로 구체적으로 어떤 점을 중점적으로 평가 항목을 설계하는지 살펴본다.

##### A. 재단전략 및 사업 평가

- 1. 미션과 비전
- 2. 전략
- 3. 사업 (Program)

거의 모든 비영리기관에 대한 선행연구들과 비영리섹터 종사자에 대한 설문조사에 따르면 비영리기관이 제대로 그 임무를 수행하기 위해서는 가장 첫 번째로 잘 정립된 미션과 비전을 가져야 한다고 한다. 미션은 비영리기관의 존재이유를 나타내는 것으로 비영리기관이 하고자 하는 활동의 목표이다. 미션이 비영리기관의 존재이유인 만큼 미션에는 기부자의 가치와 철학이 충분히 반영되어 있어야 한다. 그리고 사람들에게 영감을 일으킬 수 있어야 한다. 비전은 비영리기관이 바라는 사회에 대한 미래상이나 비영리기관의 모습에 대한 미래상을 의미한다. 비전을 통해 사람들에게 비영리기관의 활동을 통해 꿈꾸게 되는 세상을 제시하게 된다. 미션과 비전이 특히 비영리기관에서 중요하게 취급되는 이유는 이것이 조직의 존재이유이자 최종 목표일 뿐만 아니라 비영리기관에서 일하는 사람들의 결정적 동기부여 요소이기 때문이다. 그래서 미션과 비전 문구는 활동의 내용과 미래상이 선명하고 구체적으로 드러날 수 있도록 만들어주는 것이 좋다.

미션과 비전을 어떻게 구체화할 것인가는 비영리기관의 상위 전략과 중장기 목표를 수립하는 과정에서 더욱 치열하게 논의된다. 상위

단계의 전략은 현 시점에서 미션과 비전을 가장 잘 실현할 수 있는 활동들이 무엇인지 전략적 관점에서 판단하고 이러한 활동들을 하나로 연결하여 시너지 효과를 내게끔 하는 것이다. 예를 들면 어린이들의 건강증진을 미션으로 하고 있는 비영리기관의 경우 이 미션을 실현하는데 가장 효과적 방법을 어린이 면역력 증가를 위한 약 개발과 캠페인으로 정할 수도 있고, 어린이 건강상태가 가장 나쁜 인도네시아에서 활동하는 것으로 정할 수도 있다. 미션이 같더라도 비영리기관이 처한 환경과 기관의 성격에 따라 전략적 선택은 크게 달라질 수 있다. (Robert Kaplan, Mark H. Moore 2003, 12) 상위 전략은 비영리기관 활동의 영역뿐 아니라 활동의 방식을 정하는데도 영향을 미친다. 직접지원사업의 형태를 취할 것인지, 소수의 파트너와 함께 협업을 할 것인지, 열린 공모의 방식으로 씨앗을 뿌리듯 자원을 배분할지 전략적 판단에 의해 결정하게 된다.

상위 전략은 주어진 환경을 고려하여 가장 효과적인 문제 해결방식을 찾아내고 선별하는 과정으로 비영리기관의 성패를 좌우할 만큼 중요하다. 따라서 유사한 목표와 미션을 지닌 단체들의 활동을 면밀하게 조사하고 각각의 전략적 선택에 내포된 위험요인은 무엇이 있는지 대안이 되는 방법이 무엇인지도 함께 검토할 필요가 있다.

상위 전략에 따라 활동영역과 실행 방법이 좀 더 구체화되면 3년 이상 단계별 목표 수립이 필요하다. 목표는 구체적이고 측정 가능해야 하며 도전적이지만 달성 가능한 수준이어야 한다.<sup>3)</sup> 목표를 설정할 때는 무엇을 할 것인가에 대한 것이 아니라 어떤 결과를 가져올 것인가의 관점에서 이루어져야 한다. 이렇게 정해진 상위 전략과 목표는

---

3) 비영리기관의 중장기 목표는 SMART해야 한다고 많은 연구에서 밝히고 있는데, SMART는 Specific, Measurable, Attainable, Relevant, and Time-bound로 정의된다. (Kellie C. Liket, Karan Maas 2015, 279)

주기적으로 검토하고 수정할 점이 있으면 적절할 절차를 거쳐 반영될 수 있도록 해야 한다. 비영리기관의 다양한 활동들이 미션과 비전의 달성을 위해 논리적으로 잘 연결되어 있고, 뚜렷한 초점을 가지고 정조준 되어 있다면 절반 이상의 성공이라고 볼 수 있다.

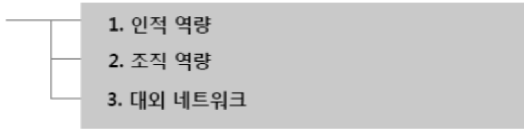
그 다음 단계가 사업 혹은 프로젝트의 실행이다. 이 단계에서 가장 중요한 점은 사업의 기획단계에서부터 운영단계까지 모든 이해관계자들이 함께 참여하는 것이다. 수혜자를 포함한 이해관계자의 의견은 곧 비영리기관이 활동하는 현장의 목소리다. 현장에서 실제로 필요한 것이 무엇인지 문제의 근본원인은 무엇인지 어떤 기관들이 활동하고 있는지에 대한 정보들이 사업과 프로젝트 기획의 중요한 밑거름이 된다. 그리고 수혜자를 포함하여 핵심이 되는 이해관계자들과 함께 목표를 설정하고 그 성과를 함께 모니터링하면 보다 뚜렷한 사업성과를 가져올 수 있다. 이런 과정이 쉽게 이루어지기 위해서는 성과의 결과를 쉽고 정확하게 가능할 수 있는 지표를 설정할 수 있어야 한다. 또한 사업과 프로젝트를 진행하는 과정에서 얻을 수 있는 교훈이나 개선점 등에 대해 적시에 피드백을 받고 수정 발전시키는 것이 중요하다. 이를 위해 피드백을 받는 프로세스를 공식화하여 즉각적으로 잘 못된 부분을 개선하고 더 큰 문제를 사전에 막을 수 있어야 한다. 이 과정을 통해 현재 진행되는 사업모델을 지속적으로 재점검하고 개선시킬 수 있을 뿐만 아니라 새로운 좋은 사업 아이디어를 좀 더 기민하게 포착할 수 있는 기회를 얻을 수 있다.

아래 [표4]에서는 미션과 비전, 전략과 사업이 갖추어야 할 평가요소와 그에 따른 구체적인 질문 예시를 나열하였다.

## 〈표 4〉 재단전략 및 사업평가 세부 항목별 질문내용

<b>1. 미션과 비전</b>	
① 기부자의 가치와 철학 반영	미션과 비전이 기부자의 가치와 철학을 반영하는가?
② 시대초월한 미션	미션이 사회적으로 중요한 문제를 다루고, 시대를 초월한 가치를 지니는가?
③ 구체적 미션/비전 문구	<u>미션과 비전이 변화된 사회상이나 재단의 모습, 수혜그룹, 주 활동내용을 구체적으로 보여주는가?</u>
<b>2. 전략 (Focus and Strategy)</b>	
① 사업 디자인의 원칙	사업을 관통하는 근본적 원칙이 있고 그에 따라 사업 디자인이 되는가?
② 조사/분석	<u>유사한 목표와 미션을 지닌 타기관 활동 조사 협력 가능성 검토/ 위험요인 및 대안 분석 하는가?</u>
③ SMART* 목표와 전략수립	<u>구체적이고, 측정가능하고, 달성가능하고, 미션/비전에 부합하는 3년 이상 단계별 계획 수립하는가?</u>
④ 선택과 집중	<u>목표달성에 대한 논리적 근거를 기준으로 미션 비전 달성에 가장 효과적 방법 선택하는가?</u>
*SMART: Specific, Measurable, Attainable, Relevant and Time-bound	
<b>3. 사업 (Program)</b>	
① 탄탄한 근거	<u>탄탄한 이론적(사업환경 조사) 경험적 근거 하에 사업이 디자인 되는가?</u>
② 이해관계자 참여	<u>사업의 모든 이해관계자들의 의견 반영하여 사업을 설계하고 함께 모니터링 하는가?</u>
③ 운영 개선, 피드백 적시반영	<u>평가 프로세스와 피드백을 바탕으로 개선사항을 사업운영에 적시 반영하고 실패의 교훈을 배우는가?</u>

### B. 인력 및 조직평가



비영리기관에서 목표로 하는 것은 임팩트 있는 사업을 통한 미션과 비전의 달성이다. 이것을 가능하게 하는 기초체력에 해당하는 것이 인적역량과 조직역량 그리고 대외 네트워크라 할 수 있다.

어느 조직이나 리더의 자질과 역량이 중요하다. 그러나 비교적 소규모의 인적역량을 바탕으로 운영되는 비영리기관에서의 리더는 조직의 성패와 바로 직결되어 있다고 해도 과언이 아니다. 비영리기관에 있어서의 리더는 실무현장에서 의사결정권을 가지고 있는 국장이나 상임이사를 포함하여 재단의 큰 그림에 대한 의사결정을 하는 이사진까지 포함한다. 리더의 가장 중요한 자질은 명확한 비전과 계획을 가지고 이를 직원들과 지속적으로 소통하는 자세이다. (MacKinsey & Company 2001, 97) 또한 단기적 성과에 치중하기보다 장기적 안목

을 가지고 다양한 대외협력관계를 통해 좀 더 근본적이고 광범위한 사회 변화를 추구하는 것도 리더의 중요한 자질 중 하나이다. 앞서 말했듯이 비영리기관의 미션과 비전은 기관의 존재이유이자 직원들의 중요한 동기요인이다. 따라서 비영리조직의 유능한 리더란 뚜렷한 장기 비전을 가지고 조직 대내 사람들을 설득하면서 조직의 비전과 직원들의 비전을 일치시켜나가는 사람이다. 그 밖에도 비영리기관의 리더는 자신이 속해 있는 기관이 내세우는 가치를 몸소 실천하여 타의 모범이 되고 대외적으로 존경받을 수 있어야 한다. 그래야만 내부 직원뿐만 아니라 외부 사람들에게도 진정성 있게 다가갈 수 있다.

아울러, 비영리기관의 장기적 의사결정을 책임지는 이사회 역시 그 중요성이 일반 기관과는 비교할 수 없이 크다. 비영리기관의 이사회는 모금 활동을 포함하여 기관의 주요 활동에 직간접적으로 관여한다. 다양한 사회 구성원들의 의견을 담아내는 창구의 역할을 하고, 비영리기관의 대외 인지도를 높이고 대외 네트워크를 형성하는 데도 중요한 역할을 한다. 따라서 이사회 멤버들은 개인의 대외 네트워크를 활용하여 비영리기관의 활동을 외부에 알리고 외부의 인적 물적 자원들을 비영리기관과 연결시켜 줄 수 있는 연결자로서의 자질이 중요하다. 그리고 비영리기관의 장기적이고 중요한 의사결정을 내리는 자리에 있는 만큼 균형 있는 시각과 전문성을 갖추어야 한다. 이사회 내 의견 충돌 현상을 방지하기 위해 다양한 배경을 가진 전문성 있는 사람들로 구성되어 있는지, 사업의 중단이나 사업방향의 전환 등과 같은 중대한 사안에 대해 이사들이 판단을 내리기에 충분한 배경지식을 가지고 있는지 등을 평가해 보아야 한다. (토마스 울프 2012; MacKinsey & Company 2001, 96)

그리고 이사회가 갖추어야 할 중요한 요건 중 하나가 의사결정의 독립성 확보이다. 이사회에서 이루어지는 의사결정이 단순 거수기의

역할이 아니라 비영리기관의 현 경영진을 견제하고 장기적으로는 비영리기관 원래의 설립취지나 미션과 비전에 맞는 방향으로 나아갈 수 있도록 감시자의 역할을 해야 하기 때문이다. 이를 위해서는 이사회 내부의 토론이 자유롭게 투명하게 이루어지는지, 이사회 표결의 독립성을 해칠 수 있는 절차상의 문제는 없는지, 이사회가 실질적 최고경영자의 업무수행을 평가하는 기준과 절차를 가지고 있는지, 새로운 최고경영자를 채용할 때 어떤 기준과 방식으로 채용할지 사전에 합의한 사항이 있는지 등을 살펴 보아야 한다.

리더와 더불어 비영리기관의 한축을 담당하고 있는 사람들이 실무진이다. 보통 소규모 인원으로 운영되는 조직의 경우 실무진 한 사람 한 사람의 역량과 자질은 곧 조직의 역량과 직결된다. 그리고 비영리기관의 실무진은 단순히 사업과제를 수행하는 주체일 뿐만 아니라 새로운 아이디어의 원천이자 혁신을 일으킬 수 있는 중요한 매개체이기도 하다. (MacKinsey & Company 2001, 101)

비영리기관의 실무진이 갖추어야 할 가장 중요한 자질과 태도는 비영리기관의 미션과 비전에 공감하고 이를 달성하기 위한 사명감을 가지는 것이다. 비영리기관의 경우 리더를 포함한 조직의 모든 구성원들이 조직의 미션과 비전 달성을 개인적 사명으로 여길 정도로 동기 부여 되어야 한다. 그리고 문제를 새로운 관점에서 들여다보고 그 문제를 풀기위해 새로운 시도를 해 보는 것에 대해 두려움이 없는 창의성과 도전정신을 가져야 한다. 또한 대외 환경변화와 조직의 변화에 유연하게 대처하고 조직 내 동료 뿐 아니라 대외 파트너기관들과 협동하여 좋은 팀웍을 할 수 있어야 한다. 또한 끊임없는 자기계발을 통해 사업기획과 사업수행능력을 키우는 자세도 필요하다. 특히 IT 및 SNS 활용, 커뮤니케이션과 캠페인, 대외 이벤트가 중요한 비영리기관의 경우 대외소통능력과 IT기반의 영상/디자인능력, 행사진행능력

또한 갖추어야 할 역량 중 하나라 볼 수 있다.

앞에서 리더와 실무진이 갖추어야 할 역량과 자질을 살펴보았다면 이러한 역량과 자질을 조직적으로 키우고 성장시키는 인적자원관리도 인적역량 평가의 한 축이 된다. 가장 먼저 앞서 언급된 자질과 역량을 갖춘 인재를 발견하기 위해 효과적인 평가기준과 절차가 구비되어 있어야 한다. 그리고 조직의 일원으로 선발된 이들이 빠른 시일 내 역량을 발휘할 수 있도록 체계적 오리엔테이션이 필요하다. 그리고 직원들의 역량을 개발할 수 있도록 하는 체계적 관리가 필요하다. 영리기관과는 달리 비영리기관은 모금 등으로 운영되는 경우가 많기 때문에 내부직원 역량강화에 직접적으로 시간과 재정을 들이기에 부담스러워하는 것이 통상이다. 그러나 소수의 인력으로 꾸려가는 비영리기관일수록 직원 개개인의 역량이 조직의 성과에 미치는 영향이 크다는 점을 감안한다면 조직적으로 이들의 역량을 키워주려는 시도는 매우 의미가 있다. 주기적으로 직원과 리더가 멘티 멘토가 되어 역량갭이 어디에 있는지, 더 강화되어야 할 역량과 자질이 무엇인지 코칭을 하고 역량개발을 실질적으로 도와줄 수 있는 교육프로그램을 지원하는 노력을 해야 한다.(MacKinsey & Company 2001, 105) 특히 직원 개개인의 주인의식과 리더십을 키울 수 있는 교육 프로그램에 참여할 수 있는 기회를 주는 것이 좋다. 동시에 비영리기관을 포함한 타 기관과의 교류기회를 적극적으로 장려하여 자연스러운 업무 네트워크를 형성하고 서로 정보를 공유할 수 있는 분위기를 만들어줄 필요가 있다.

비영리기관은 경제적인 보상이 영리기업에 비해 경쟁력을 갖추기는 힘들다. 그렇지만 직원들과 주기적으로 상담하고 직원들의 불만사항을 즉시 개선하는 모습을 통해서 직원들의 만족도를 높일 수 있다. 특히 전문적 지식과 역량이 요구되는 프로젝트나 사업의 경우 직원들에

대한 세심한 관리가 더욱 필요하다. 이들이 평소에 느끼고 있는 불만과 애로사항이 무엇인지 세심히 관찰하고 상담 등을 통해 풀려는 노력을 기울여야 한다. 또한 경제적 보상 이외에 가치를 줄 수 있는 방법들을 고민하고 직원별로 맞춤형으로 접근해야 한다.

지금까지 인적자원에 대해 논의하였다면 이제부터 조직의 역량과 대외 네트워크에 대한 평가항목을 살펴보도록 하겠다. 조직에 대한 평가는 크게 조직문화와 조직운영에 대한 평가로 나눌 수 있다. 조직문화는 크게 3가지 기준으로 정리할 수 있다. 첫 번째가 합리적이고 효율적인 업무처리와 목표 지향적 문화를 추구하는 것이다. 불필요한 문서작업이나 중복업무, 잡무를 줄이고 효율적인 회의문화와 의사결정구조를 가지는 것이다. 두 번째는 직원들 간 의사소통과 협업이 활발하게 이루어지는 것이다. 이를 위해서는 의사소통과 정보공유, 협업을 방해하는 요인들이 무엇인지 진단하고, 업무분장이나 성과보상제도 등을 통해 이를 개선할 수 있는지 조직적으로 살펴보아야 한다. 세 번째는 조직이 추구하는 인재상과 직원평가기준에 대해 직원들과 지속적으로 의사소통하여 직원들로 하여금 스스로 조직이 원하는 방향으로 자기개발 할 수 있도록 독려하는 것이다.

조직의 운영과 관련해서는 소수의 인원으로 움직이는 조직인 만큼 업무 노하우와 지식의 전수가 잘 일어나면서도 각자의 특기를 살릴 수 있는 유연한 팀구성이 중요하다. 두 번째는 개개인이 가지고 있는 역량과 정보, 네트워크와 지식들이 시스템적으로 축적될 수 있도록 하는 것이다. (MacKinsey & Company 2001, 106) 내부적으로 정례화된 스터디, 멘토링 시간을 통해 개인이 축적한 네트워크와 정보들이 함께 공유되고 정리될 수 있도록 하는 노력이 필요하다. 세 번째는 IT, 정보시스템을 활용한 문서작업과 정보의 공유가 쉽고 편리하게

이루어지고 인사관리, 재무정보관리, 대외정보공시, 전자결제, 사업 성과정보의 수집 등의 업무가 효율적으로 이루어지도록 시스템을 갖추는 것이다. (MacKinsey & Company 2001, 108-109) 작은 조직일수록 새로운 기회에 기민하게 움직일 수 있고 많은 아이디어와 도전정신을 기반으로 하는 역동성이 직원 개개인의 스타일과 조직문화에 스며있어야 한다. 효과적 경영지원시스템은 기민한 역동성을 조직에 뿌리내리게 할 수 있는 여건 중 하나이다.

비영리기관 기초체력의 또 다른 중요한 요소 중 하나가 대외네트워크이다. 대외네트워크가 중요한 꼭지를 차지하는 것은 대외협력과 연대가 비영리섹터에서 특히 중요하기 때문이다. 미국이나 호주의 비영리섹터 연구에 따르면 비영리섹터에서 특히 중요한 것은 영역을 넘나드는 협업이고 그것을 얼마나 잘 하느냐에 따라 임팩트의 크기가 결정된다고 한다. (손혁상, 신재은 2012, 16; Robert Kaplan, Mark H. Moore 2003, 10-11) 따라서 평소에 대외 네트워크를 확장하기 위해 얼마나 적극적으로 노력하는가, 그리고 적합한 파트너를 적시에 찾아내고 연결하는 시스템이 얼마나 잘 작동하는지가 대외네트워크 평가의 큰 축이 된다. 협력 프로젝트에 함께 할 파트너를 잘 선정하는 것은 프로젝트의 성패를 가를 정도로 중요하다. 이는 평소에 타 기관들과 끊임없는 교류를 통해 정보를 나누고, 네트워크의 저변을 확대하는 노력이 있어야 가능하다.

또 개별 비영리기관이 비영리섹터의 발전에 기여하고 있는지, 사업이나 프로젝트를 기획 실행함에 있어 비영리생태계 전반에 미칠 부의 영향을 고려하는지 봐야 한다. 개별 비영리기관에서 축적한 경험과 노하우를 타 비영리기관과 적극적으로 공유하는지, 비영리섹터 역량 강화를 위한 프로그램들을 지원하고 있는지, 타 기관과 불필요한 경쟁을 유발하고 있지는 않은지, 소수의 분야에 자원의 쏠림을 유발하

고 있지는 않은지 등을 점검하여 판단할 필요가 있다.

아래 [표5]에서는 인력 및 조직이 갖추어야 할 역량에 대한 평가요소와 그에 따른 구체적인 질문 예시를 나열하였다.

〈표 5〉 인력 및 조직평가 세부 항목별 질문내용

1. 인적역량	
1-1. 인적자원 평가	
1-1-1. 리더십	
① 명확한 비전과 소통, 장기적 안목	명확한 비전을 가지고 소통을 통해 공유하고, 장기적 안목으로 재단을 운영하는가?
② 이사회와 다방면 재단 지원	이사회가 적극적 대외협력관계를 구축하고 재단활동을 다방면으로 지원하는가?
③ 이사회와 균형잡힌 전문성	이사회가 균형 있는 시각과 전문성을 가지고 있는가?
④ 이사회와 독립성	이사회와 경영진이 명확히 분리되어 독립적으로 의사결정하는가?
⑤ 높은 도덕성	높은 도덕성을 가지고 재단의 가치를 몸소 실천하는가?
1-1-2. 실무진	
① 미션비전 공감, 사명감	미션과 비전에 공감하고 사명감을 가지고 있는가?
② 창의성, 도전정신	창의적 시각과 도전정신을 보유하고 있는가?
③ 업무 기획, 실행력	사업 기획력과 실행력을 갖추고 있는가?
④ 전문성	재단에 도움이 될 1인1기 전문성을 가지고 있는가? (행사진행, 디자인 등)
⑤ 유연성과 협동심	Generalist로서의 업무적응성 및 협동심을 가지고 있는가?
1-2. 인적자원 개발	
1-2-1. 인력선발	
① 효과적 채용 프로세스	직원채용시 효과적 평가기준과 절차를 가지고 있는가?
② 체계적 오리엔테이션	체계적인 오리엔테이션을 하는가?
1-2-2. 역량강화	
① 역량 GAP 진단과 상담	역량 Gap 진단과 상담을 주기적으로 실시하는가?
② 역량개발기회 제공	역량개발 예산을 배정하고 적극적으로 역량개발 기회를 발굴하고 지원하는가?
1-2-3. 동기부여	
① 경제적 보상 외 가치부여	경제적 보상 외 무형의 가치를 충분히 주고 있는가?
② 직원의견 수렴, 불만 개선	주기적 면담 등을 통해 직원의견을 청취하고, 불만사항 있을 시 이를 개선하고 있는가?
③ 경쟁력 있는 직원보상	유사한 기관들과 비교하여 경쟁력 있는 직원보상이 이루어지는가?
2. 조직역량	
2-1. 조직문화	
① 목표지향적 문화	합리적인 일처리 목표지향적 업무문화를 가지고 있는가?
② 직원간 소통, 협업	직원간 활발한 의사소통이 이루어지고 협업을 장려하는가?
③ 인재상의 공감	재단 인재상을 공개하고 직원들이 이해하고 추구하는가?
2-2. 조직운영	
① 지식과 노하우 체계적 축적	정보, 지식 체계적 시스템적으로 축적, 스토리, 멘토링 등을 통해 지식과 노하우의 전파
② 효과적 경영지원시스템	효과적 경영지원시스템을 갖추고 있는가?
③ 효율적 인력배치, 사용	시니어, 주니어, 인턴 등의 인력을 효율적으로 배치하고 사용하는가?
3. 대외네트워크	
① 비영리생태계 미질 효과 고려	비영리생태계에 미질 영향을 (부외 효과 등)를 고려하는가?
② 비영리생태계 건전한 발전 기여	비영리섹터의 역량 강화와 발전에 여 기여하는가?
① 효율적 대외 네트워크 기반	필요한 부분의 대외 네트워크 기반을 갖추고 이를 잘 활용할 수 있도록 되어 있는가?
② 대외 기반 확장 노력	대외 네트워크 확장 노력을 하고 있는가?

### C. 재무건전성 및 투명성평가

1. 재무 건전성
2. 투명성 및 대외소통
3. 내부통제 및 Compliance

비영리기관의 재무건전성과 운영의 투명성에 대한 평가는 비영리기관에 대한 표준적이고 전통적인 평가방식이라 할 수 있다. 기본적으로 지켜야할 사항에 해당하는 것으로 타 기관과 비교했을 때 눈에 띄게 낮은 평가를 받을 경우 필수적으로 개선할 필요가 있다.

재무건전성은 첫째 재원이 안정적으로 확보되고 있는지, 둘째 사업비와 운영/관리비가 적절하게 배분되어 사용되고 있는지, 셋째 예산계획이 타당하고 예산이 정해진 계획대로 적절하게 사용되고 있는지를 본다. 재원의 안정적 확보는 비영리기관의 지속성과 직결되는 문제이다. 모금을 통해 운영되는 비영리기관인 경우는 모금의 포트폴리오에 쏠림 현상이 없는지, 계획된 모금과 실제 모금 실적 사이에 큰 차이가 발생하지는 않는지, 안정적 재원기반확보를 위한 모금전략을 가지고 있는지 등이 평가의 대상이다. 또한 경상운영비를 충분히 절약하면서 사업 운영을 하고 있는지, 사업비와 경상운영비의 비중을 적정한 수준으로 유지하고 있는지가 중요하다. 모금을 통해 운영되는 많은 비영리기관의 경우 경상운영비의 낭비가 없는지 운영비와 사업비의 비중이 적정한지에 대해 특히 신경을 쓸 필요가 있다.

투명성과 대외소통은 첫째 비영리기관의 정보가 온라인을 통해 충분히 공개되고 있는지 둘째, 자금의 유입과 지출에 대한 재정보고서를 독립된 감사인이 작성하고 외부에 공개하고 있는지, 셋째 대중이 쉽게 접근할 수 있는 채널을 통해 비영리기관의 활동을 알리고 대중의 의견과 피드백을 체계적으로 수렴하는지를 본다. 수동적인 입장에서 최소한의 정보만 외부에 공개하는 것이 아니라 능동적인 자세로

비영리기관에 대한 모든 정보를 다양한 채널을 통해 공유하게 되면 비영리기관에 대한 신뢰도가 증가한다. 재무정보와 사업에 대한 소개 뿐만 아니라 사업(프로젝트)의 목표와 성과에 대한 평가 그리고 개선 점과 배운 점까지 체계적으로 정리하여 공개하는 경우 기관이 투명하고 성실하게 활동하고 있음을 보여주게 된다. 또 대중과 쌍방향 의사소통을 하게 되면 비영리기관이 추구하는 비전 미션에 대한 사람들의 인식이 증가하여 임팩트도 커질 수 있다. 이를 위해 비영리기관의 웹사이트나 정보공유 플랫폼을 일반 사람들이 사용하기 편리하게 구성하고 최근 이슈나 트렌드와 같은 시의적절한 자료들로 지속적으로 업데이트하는 노력이 필요하다.

마지막 체크 항목이 내부통제 및 Compliance이다. 여기에는 비영리기관으로서 갖출 필요가 있는 절차나 제도들을 담았다. 총 7가지인데 그 첫 번째가 비영리기관 내부적으로 이해상충문제에 봉착했을 때 판단의 기준이 되는 원칙과 절차를 갖추었는지 보는 것이다. 비영리기관 이해관계자의 범위를 설정하고 이해상충의 문제란 어떤 것이며 각각의 문제에 대해서는 어떻게 판단하고 대응해야 할지 구체적인 예시와 더불어 제시되는지 보아야 한다.

둘째가 자금집행에 대한 규정과 프로세스가 내부통제 관점에서 설계되어 있고 사업별 결산을 실시하는지 보는 것이다. 자금의 이동과 사용에 대한 투명한 정보공개와 더불어 집행 규정과 프로세스의 타당성은 매우 중요하다. 특히 자금이 계획되고 승인된 용도가 아닌 타 용도로 유용되지 못하도록 감시하고 통제할 수 있는 절차를 갖추고 있어야 한다.

셋째가 공정한 외부계약체결 프로세스이다. 제 3자와 물품 혹은 용역계약을 체결할 때 시장의 원리에 의해 공정한 경쟁과 프로세스에 의해 이루어지는지를 보는 것이다.

넷째가 내부비판 프로세스와 규정을 갖추고 있는지 보는 것이다. 직원들이 조직 내부에서 이야기하기 힘든 고충이나 불만 등에 대해 이야기할 수 있는 제도적 장치를 마련하는 것이다.

다섯째가 중요정보의 관리이다. 비영리기관 이사회 회의록이나 결의서, 큰 자금의 집행에 대한 품의문과 집행영수증, 재정보고서에 대한 확인 서명 등과 같이 영구 보관되어야 할 정보에 대한 백업이나 안전보관 등이 되어 있어야 한다.

여섯째가 비영리기관의 활동과 관련하여 적용되는 각종 법규와 절차에 위반됨이 없는지 보는 것이다. 비영리기관의 활동에 영향을 줄 수 있는 법규나 절차의 변동이 있다면 그 내용을 적시에 업데이트하고 대처할 수 있어야 한다.

일곱 번째가 비영리기관을 관장하는 주무관청이나 정부기관의 요구에 적시에 적절하게 대응하는 것이다. 비영리기관이 공기관과 밀접하게 연관되어 활동하는 경우가 많은 점을 감안할 때 법률 리스크 뿐만 아니라 이들과의 관계 리스크도 능동적으로 관리해야 한다.

아래 [표6]에서는 재무건전성과 투명성을 평가하는 요소와 그에 따른 구체적인 질문 예시를 나열하였다.

(표 6) 재무건전성 및 투명성평가 세부 항목별 질문내용

<b>1. 재무건전성</b>	
① 안정적 재원 확보	재원이 정해진 기준에 따라 운용되어 사업비가 안정적으로 조달되는가?
② 사업비와 관리비의 적절한 배분	사업비와 관리비가 사전에 정한 기준에 따라 적절히 분배되어 있는가?
③ 예산의 타당성과 집행의 적절성	예산계획의 세부근거가 타당하고 예산에 따라 집행되는가?
<b>2. 투명성 및 대외소통</b>	
① 재단정보의 투명한 공개	재단에 대한 충분한 정보 (전략기획서, 연차보고서, 사업 성과보고서 등) 를 온라인을 통해 공개하는가?
② 독립 감사인에 의한 재정보고서	독립 감사인에 의해 재정보고서 작성되고 외부에 공개하는가?
③ 외부와의 소통	대중이 쉽게 접근할 수 있는 채널을 통해 대중의 의견과 피드백을 체계적으로 수렴하는가?
<b>3. 내부통제 및 Compliance</b>	
① 이해상충문제 관련 규정	이해상충문제 발생에 대한 규정이 마련되어 있는가?
② 자금 집행 규정과 프로세스	자금의 집행에 대한 규정과 프로세스가 있고 사업별 결산관리가 잘 이루어지는가?
③ 공정한 외부계약체결	제 3자 계약시 공정한 경쟁과 절차를 따르는가?
④ 내부비판 프로세스 및 규정	내부 비판 프로세스와 규정이 갖추어져 있는가?
⑤ 중요정보 관리	중요문서 기록 보관이 잘 이루어져 있는가?
⑥ 법률요건 만족	공익법인 관련 각종 법규 요건을 만족하는가?
⑦ 주무관청 및 정부기관	주무관청 및 정부기관의 요구사항에 적절히 대응하는가?

## 5. 적용사례 분석

동그라미재단<sup>4)</sup>은 앞서 소개한 총 50개로 이루어진 평가항목을 가지고 자체 평가를 실시하였다. 2015년 말 기준으로 6개월 이상 재직자인 총 5명의 직원이 각각 독립적으로 평가를 수행하였다. 총 50개의 문항에 대해 상중하 3단계로 평가 (상 3점, 중 2점, 하 1점)하게 하였고, 평가근거도 함께 기술하게 하였다. 보다 정확한 평가를 위해서 부가설명이 필요하다고 여겨지는 질문항목에 대해서는 예시와 더불어 평가질문이 의도하는 바에 대해 설명을 덧붙였다. 직원들 간 평

4) 동그라미재단은 2012년 4월 개인기부자의 출연으로 설립되었으며, ‘모두에게 기회’라는 미션 아래 지역의 사회적 기업지원, 청소년 멘토링과 기업이 정신교육, 연구사업, 공간사업을 진행해왔다. 2015년말 기준으로 재단 이사회는 이사 5명과 감사 2명, 사무국은 인턴을 포함한 상근직원 11명으로 이루어져 있다.

가점수의 편차가 큰 항목에 대해서는 기 작성된 평가근거를 기준으로 그 설명을 듣고 필요한 경우 개별 평가자가 점수를 조정할 수 있도록 하였다. 평가자들이 독립성을 가지고 객관적으로 평가할 수 있도록 개별 평가결과는 공개하지 않는 것을 원칙으로 하였고, 평가의 근거로 삼을 수 있을 만한 자료나 인터뷰 대상자에 대한 가이드도 아래 [표 7]과 같이 제시하였다.

〈표 7〉 항목별 평가 근거서류 (예시)

항목	평가 근거서류 (예시)
미션과 비전	<ul style="list-style-type: none"> <li>미션과 비전 구체화 내부 회의자료, 국내외 대표적 재단들의 미션비전 검토자료, 출연자가 밝힌 재단의 설립 목적</li> </ul>
전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>전략적 과제와 목표 기술서, 중장기 사업계획서, 재단운영원칙 기술서, 평가증정자료, 리더 인터뷰</li> </ul>
사업(Program)	<ul style="list-style-type: none"> <li>신규 사업 검토 보고서, 사업환경 조사 보고서, 사업평가 계획서, 평가지표 생성 및 보고 시스템, 재단사업관련 언론보도자료, 이해관계자(실행자, 수혜자) 인터뷰, 파트너 기관 선정 결재문서, 파트너 기관 피드백 자료, 사업담당자 인터뷰</li> </ul>
인적 역량	<ul style="list-style-type: none"> <li>이사진 경력과 프로필, 재단 및 유사사업 타재단 이사진 경력과 프로필, 이사진 언론노출내용, 이 사들의 기부 현황, 이사회 회의록, 이사진 언론 노출내용, 리더 인터뷰 (비전, 소통, 도덕성)</li> <li>재단직역 경력과 프로필, 소지 자격증, 주간보고 (근태와 업무계획), 직원 인터뷰 (동료평가, 사명감, 협동심), 직원 업무 외 활동내역, 직원 신규사업 제안 횟수</li> <li>인력 풀 관리대상, 인력선발 프로세스 및 평가기준 서류, 오리엔테이션 계획표, 인사관리 담당자 및 직원 인터뷰 (만족도, 소통), 역량 보강 및 피드백 상담일지, 직원 연수개발 계획서</li> <li>직원 상담 일지, 직원보상 및 복지후생 규정, 직원 자기개발 계획서, 신규 취득 자격증 및 교육이수 현황, 직무 변동현황 및 직원 이월율</li> </ul>
조직 역량	<ul style="list-style-type: none"> <li>직원 인재상 공개문서, 직원 평가 기준 서류, 직무기술서 및 업무인수인계서, 정보관리 자료축적시스템, 인사재무관리시스템, 전자결재시스템, 사업성과평가시스템 점검, 직원인터뷰 (조직문화)</li> </ul>
대의 네트워크	<ul style="list-style-type: none"> <li>재단관계기관 리스트 및 주소록, 주간 및 월간업무보고, (대의 네트워크 참석횟수, 신규 네트워크 발굴 실적), 대외 협력 담당자 인터뷰, 대외협력사업 계획서</li> </ul>
재무 건전성	<ul style="list-style-type: none"> <li>금융자산 명세표, 재무제표(현금흐름표, 손익계산서), 출연자신 세부 운용자산 투자설명서, 예산 계획서 및 세부근거</li> </ul>
투명성 및 대외소통	<ul style="list-style-type: none"> <li>언론기사 내부 공유기록, 홈페이지 전화 등을 통한 외부질의 답변내역, 서적 및 잡지 구입내역</li> <li>재단 홈페이지, 블로그, 페이스북, 외부기관 재단 발간 서적 및 자료 발송내역, 재단 감사보고서, 감사인 계약서류</li> </ul>
내부통제 및 Compliance	<ul style="list-style-type: none"> <li>재단 규정 집, 재단 예산계획서, 자금 및 예산의 관리 및 집행 관련 규정, 재단경영정보시스템의 자금, 예산관련 승인내역, 계약체결관련 승인문서, 규정 및 절차 명시서, 직원 인터뷰 (내부비판프로세스), 법인인감, 사용인감, 대외금고 출입 관리대상, 이사회 회의록 및 중요서류 보관현황</li> <li>공익법인 재무건전성 요건관련 법령, 이사회 전 자료 발송 내역, 이사회 회의록</li> </ul>

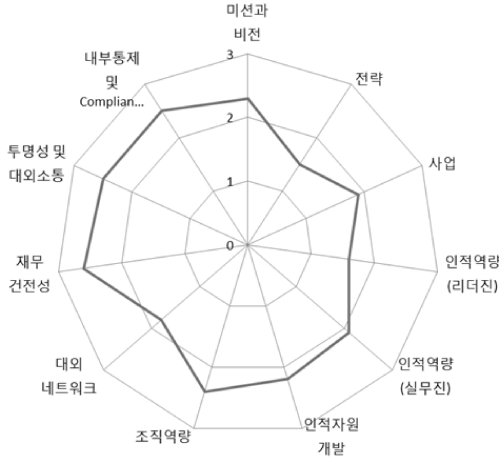
재단 평가틀을 만든 여러 목적 중 하나는 재단 운영의 지속적인 개선과 발전이다. 이를 위해서는 주기적으로 평가를 실시하여 점수가 낮은 항목에 대해 왜 점수가 낮은지 분석하고 개선하기 위한 계획을 수립하고 실행해야 한다. 동그라미재단에서는 2015년 말을 기준으로

실시한 평가를 기반으로 개선과제들을 도출하고 각각의 과제들을 개선하기 위한 방법과 담당자를 지정하였다.

비전과 미션, 전략, 사업, 리더의 인적역량, 실무진의 인적역량, 인적자원 개발, 조직역량, 대외 네트워크, 재무건전성, 투명성 및 대외소통, 내부통제 및 Compliance의 11가지 중항목으로 나누어 보았을 때 상대적으로 평가치가 낮게 나온 항목은 구체적 비전과 전략, 리더의 인적 역량, 그리고 대외 네트워크였다. 세부적으로 살펴보았을 때 추가적인 개선항목으로 도출된 항목은 사업 환경 조사와 이해관계자 참여, 대중의견 수렴, 이해상충관련 규정이다. 이 평가 결과를 기반으로 이사회와 사무국의 역할로 나누었다. 이사회가 주체가 되는 개선항목으로는 1. 미션, 비전문구의 구체화 2. 구체적인 단계별 목표 수립 3. 이사회의 적극적 대외활동 및 다방면 재단 지원 4. 이사의 비영리 전문성 강화로 정리되었다. 사무국이 주체가 되는 개선항목으로는 1. 직원 역량 진단과 상담 2. 경제적 보상 외 가치를 부여하고 동기부여 3. 부의효과 포함한 비영리생태계에 미칠 영향 고려 4. 대외 네트워크 기반 확장 노력 5. 대중과의 소통강화 6. 이해상충문제 관련 규정 마련으로 나타났다.

한편 개선대상이라기 보다는 재단 내에서 좀 더 적극적으로 의사소통하고 내용을 알려 주어야 할 항목으로는 1. 내부비판 프로세스와 규정 2. 사업을 관통하는 근본 원칙 3. 사업 환경 조사 방법으로 나타났다. 아래 [그림 5]은 11가지 중항목으로 살펴본 재단의 평가결과이다.

〈그림 5〉 동그라미재단 평가결과 요약



평가결과로 도출된 총 13개의 개선 혹은 소통항목을 바탕으로 후속 작업을 진행했다. 2016년 8월 말 현재 이사장과 사무국을 중심으로 미션, 비전문구 구체화를 진행 중에 있고 이를 기반으로 구체적인 단계별 목표를 수립할 예정이다. 또 직원 역량 진단과 상담을 정례화하고 직원의 동기부여를 위한 방안을 고민하고 있다. 또한 재단 홈페이지와 SNS 뉴스레터를 통해 대중에게 더 쉽게 재단의 소식을 접할 수 있고 소통할 수 있는 방안을 모색하고 있으며, 이해상충문제와 관련한 규정은 타 재단의 사례를 참고해 만들어 공식화할 예정이다. 그리고 기존에 존재했지만 재단 내부적으로 충분히 공유되지 못했던 정보들은 이사장과 사무국장이 이메일과 공식 회의시간을 통해 전달하였다. 평가들을 바탕으로 도출된 개선항목별 진행상황을 요약하면 아래 [표 8]과 같다.

〈표 8〉 동그라미재단 개선 혹은 소통 항목과 진행상황

개선 혹은 소통 항목	구분	진행상황 (16년 8월말 기준)
미션, 비전 구체화	개선	1차 초안 완성
구체적인 3개년 단계별 목표 수립	개선	진행 중
이사회에 적극적 대외활동 및 다방면 재단 지원	개선	진행 중
이사의 비영리 전문성 강화	개선	고려 중
직원 역량 진단과 상담	개선	진행 중 (상담 정례화)
경제적 보상 외 가치를 부여하고 동기부여	개선	진행 중 (워크샵, 직원상담)
부의효과 포함한 비영리생태계에 미칠 영향 고려	개선	의사결정에 참고함
대외 네트워크 기반 확장 노력	개선	진행 중
대중과의 소통강화	개선	진행 중 (SNS 소통 강화)
이해상충문제 관련 규정 마련	개선	1차 초안 완성
내부비판 프로세스와 규정	소통	사외이사 상담 정례 실시
사업을 관통하는 근본 원칙	소통	이사장 이메일
사업 환경 조사 방법	소통	사무국장 지도

비영리기관의 평가들은 비영리기관 운영의 바람직한 모습을 제시하여 스스로 부족한 점을 진단하고 개선점을 찾아나갈 수 있도록 한다. 3개의 대항목, 11개의 중항목과 50개의 소항목으로 세밀하게 분류가 되어 있어 평소에 간과하거나 대수롭지 않게 여기던 부분까지 꼼꼼하게 평가할 수 있다는 장점이 있다. 동그라미재단의 경우 이해상충의 문제가 평소에 빈번하게 일어나지 않았기 때문에 간과 했던 것을 금번 평가를 통해 새롭게 들여다보고 규정을 마련하게 되는 계기가 되었다. 그리고 비영리기관의 사무국에서 직접적으로 의견을 개진하기 힘들었던 이사회가 해야 할 역할과 개선점에 대해서도 평가들을 통해 간접적으로 피력할 수 있었다.

이처럼 비영리기관의 평가들을 잘 활용하면 경영의 나침반 역할을 하여 비영리기관이 지속적으로 개선 발전하는데 도움이 된다. 그러나 평가들을 사용함에 있어 몇 가지 유의사항도 존재한다. 그 중 하나가 평가의 독립성 확보이다. 평가의 대상이 평가의 주체가 되면 아무래

도 평가결과가 실제보다 과대 포장될 가능성이 높다. 동그라미재단의 경우 첫째 년도의 평가 당시 평가자의 독립성을 최대한 보장하기 위해, 개별 평가자의 평가내용은 공개하지 않는 것을 원칙으로 하고 평가의 근거가 되는 예시나 생각을 구체적으로 기술해 달라고 요청하였다. 이런 노력에도 불구하고 평가자의 독립성을 확보하기 위한 노력은 더욱 보장될 필요가 있다. 좀 더 독립적 위치에 있는 비영리기관 사외 이사들이 직원들과 인터뷰를 하거나 내부 문서를 검토하면서 평가하는 방법도 있을 수가 있고, 아예 외부의 독립적이면서도 전문성을 갖춘 제 3자에게 평가를 맡기는 방법도 있다. 다만 평가들의 목적이 단순한 평가만으로 끝나는 것이 아니라 평가 과정을 통해 조직이 스스로를 더 잘 알고 개선할 점을 찾아 발전하는 데 있기 때문에 제 3자에 의한 독립적 평가라고 하더라도 평가과정 전반에 비영리기관 내부직원들을 최대한 개입시키는 것이 바람직하다.

또 다른 유의사항은 작은 그림에 매몰되어 큰 그림을 놓치지 않도록 하는 것이다. 조직을 운영하다 보면 현 시점에 가장 시급하게 해결해야 할 문제가 있고, 또 다른 무엇보다 더 중요하게 취급되어야 할 사안이 있다. 예를 들어 동그라미재단의 경우 재단의 미션과 비전을 구체화하고 장기 목표를 수립해야 하는 과제는 그 어떤 항목보다 중요하다고 볼 수 있다. 이는 또 다른 개선항목이기도 한 사업의 성과와 직원들의 동기부여에 큰 영향을 미치기 때문이다. 따라서 이러한 개선 항목이 단순히 직원들의 역량강화를 위한 상담을 정례화하고 내부 비판 프로세스를 갖추는 등의 항목과 병렬적으로 취급되어서는 안된다. 즉 개선항목으로 도출된 항목을 모두 점검하는 것도 중요하지만 동시에 각 개선항목별 중요도와 우선순위를 정하여 조직의 역량을 집중하여 순차적으로 문제를 해결해 나가는 자세도 필요하다. 본 평가들은 중요성의 관점에서 A. 재단전략 및 사업평가, B. 인력 및 조직

평가, C. 재무건전성 및 투명성평가 순으로 크게 우선순위를 매겼다. 각 세부 항목별 중요도와 개선 항목별 우선순위의 설정은 기관들의 상황에 맞게 정할 수 있다.

## 6. 향후과제 및 결론

본 연구는 비영리기관의 경영 성과지표를 제시한다. 여기서 제시되는 평가들은 비영리기관에 대한 선행연구와 여러 선진기관의 역량평가요소를 종합하여 비영리기관은 어떻게 운영되어야 하는가에 대한 포괄적인 해답을 제시하고자 하였다. 조직전반에 대한 진단을 Top-down방식으로 그려내는 모델과 실제 비영리섹터의 특성과 성공요인을 짚어줄 수 있는 Bottom-up방식을 종합하였다.

뼈대가 되는 방법론은 영리조직을 대상으로 한 균형성과표의 항목들을 비영리조직에 맞게끔 수정 발전시킨 비영리기관 균형성과표(“Balanced ScoreCard”)이다. 미션과 비전, 상위 전략과 목표 그리고 사업이 하나의 그룹으로 묶여 첫 번째 주제인 “A. 재단전략 및 사업평가”를 형성하고 이를 뒷받침하는 기반 항목으로 “B. 인력과 조직평가” 그리고 “C. 재무건전성과 투명성평가”를 구성하였다.

이런 큰 틀 내에서 세부 항목들은 비영리기관의 운영 효과성을 증대하는 방법, 비영리기관의 역량 증대 방법, 비영리기관에 대한 모니터링 체크리스트에 대한 선행연구들을 기반으로 작성되었다. 미션과 비전의 구체화, 목표와 전략의 타당성, 이해관계자가 참여하는 프로그램 기획과 운영, 대외 협력 네트워크 확대와 연대, 역량 있고 독립적인 이사회, 장기적 비전과 대외 소통능력을 가진 리더, 도전정신과 사명감을 가진 직원, 효율적인 업무문화와 협업, 재무정보를 포함한 모든 정보의 투명한 공개, 낭비 없는 운영비와 투명한 자금관리 등이

각 평가항목의 핵심이 되는 주요 내용들이다.

평가들은 3개의 대항목과 50개의 세부 항목으로 구성된다. 각 세부 평가 항목별 핵심 질문을 제시하였고 평가의 근거가 될 수 있는 서류와 인터뷰대상자 예시도 함께 제시하였다. 본 평가들이 실제로 어떻게 사용될 수 있는지를 보여주기 위해 동그라미재단의 적용사례도 보여주었다.

비영리기관 운영의 평가들은 전반적인 조직운영의 측면에서 어느 부분이 부족한지, 어떤 방법으로 개선해야 할지 나침반 역할을 한다. 또한 각 항목에 대해 주기적으로 검토하고 개선하는 노력을 통해 조직 구성원들이 통일된 지향점을 가지고 기관을 이끌어갈 수 있다. 본 연구에서 제시된 평가들은 특히 재단과 같은 중간지원조직기관의 평가에 적합하다. 그러나 비영리기관에 공통으로 적용될 수 있는 Best Practice를 기반으로 하였기 때문에 중요도와 우선순위 항목에 대한 일부 수정을 거치면 조금씩 성격이 다른 비영리기관에서도 적용될 수 있다. 또한, 조직의 상황이 시간의 흐름과 외부 환경에 따라 변할 수 있기 때문에 더 적합한 평가항목이나 질문이 도출될 수 있도록 평가들의 구성에 융통성을 부여할 필요가 있다.

한편 본 평가들은 스스로를 진단하는 자가평가의 틀이기 때문에 평가의 독립성을 확보하고, 실제로 개선이 일어날 수 있도록 평가 과정에 최대한 조직 구성원들의 참여를 이끌어내는 것이 중요하다. 그래야만 본 평가들이 객관적이고 냉정한 시선으로 자신의 조직을 스스로 진단하고, 진단과 평가의 결과를 근거로 긍정적인 조직의 변화를 이끌어내는 데 사용될 수 있기 때문이다.

(접수 2016. 10. 5. 심사완료 11. 18. 게재확정 11. 21)

참고문헌

- 손혁상, 신재은 (2012), 한국 개발NGO 역량분석을 위한 프레임워크구성과 경험적 분석, [국제개발협력연구] 4(2) 1~44.
- 이정섭 (2005), 비영리 기관의 성과측정모형에 관한 연구, 서강대학교
- 토마스 울프, 강승구, 한신범 (2012) 『21세기 NPO경영, 이렇게 하라』, 재단법인 행복세상
- 아름다운재단 (2014) “어디에 기부할까? 기부자의 선택을 도와주는 채리티 내비게이터” <http://research.beautifulfund.org/1327> (2014. 9.25)
- JOEL L. FLEISHMAN (2007), *The Foundation: A Great American Secret; How Private Wealth is Changing the World*, Kindle Edition
- Kellie C. Liket and Karan Maas (April 2015), “Nonprofit organizational effectiveness: Analysis of Best Practices”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 2015 (SAGE), Vol. 44(2)
- Mark H. Moore (2003), “The Public Value Scorecard: A Rejoinder and an Alternative to Strategic Performance Measurement and Management in Non-Profit Organization”, *The Hauser Center For Nonprofit Organizations Working paper #18*, The Kennedy School of Government Harvard University
- Paul R. Niven (2008), *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies, Second Edition*, John Wiley & Sons, Inc.
- Robert S. Kaplan (2001), “Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations”, *Nonprofit Management & Leadership Spring* 2001 (Wiley), 11(3)
- Australian Government (2012). AusAID NGO Accreditation Guidance Manual Charity Navigator, Rating Methodology (<http://www.charitynavigator.org/>)
- MacKinsey & Company (2001), *Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations, Venture Philanthropy Partners*

An Assessment Framework for Nonprofit Organizations:  
Case Study for The Circle Foundation

*Kim Hyun Jin · Sung Kwang Jae*

This research is intended to suggest a management performance index for nonprofit organizations. With the assessment framework that combines various components of capability assessments used in many nonprofit leaders and preceding research, we tried to come up with a comprehensive solution as to how nonprofit organizations should be managed. We used a top-down model that diagnoses the overall organization together with a bottom-up model that pinpoints the actual characteristics and success factors of the nonprofit sector. The methodology that serves as the framework is the "Balanced ScoreCard" which is used to see the entire organization in a strategic point of view and derive forward looking goals and challenges. This assessment framework consists of three main criteria, "Overall Strategy and Business Evaluation," "Personnel and Organization Evaluation," and "Financial Stability and Transparency," and 50 sub-criteria. The Circle Foundation has conducted a self-assessment using a three-point scale (high/medium/low or 3, 2, 1) based on the 50 evaluation criteria and extracted items that need improvement and more communication from the results. The assessment framework for nonprofit organizations should play a role of a compass that shows directions - which part is lacking and how it should be improved in terms of the organizational operations. Through the effort to review each criteria on a regular basis and improve the performance, the members of the organization can get unified towards one

direction. The ultimate goal of the assessment framework in this study is to create positive changes in the organization in the process of a self-diagnosis and an action for improvement. For this, this study intends to suggest a comprehensive assessment framework that overcomes the limitations of the existing research and enables organizations to see the wood as well as trees in a balanced way, taking The Circle Foundation's actual experience in operating as a nonprofit intermediary and social service organization and the nature of the Korean nonprofit sector into consideration.

Key words: Nonprofit organization, assessment framework, the circle foundation, nonprofit organization assessment, management performance index