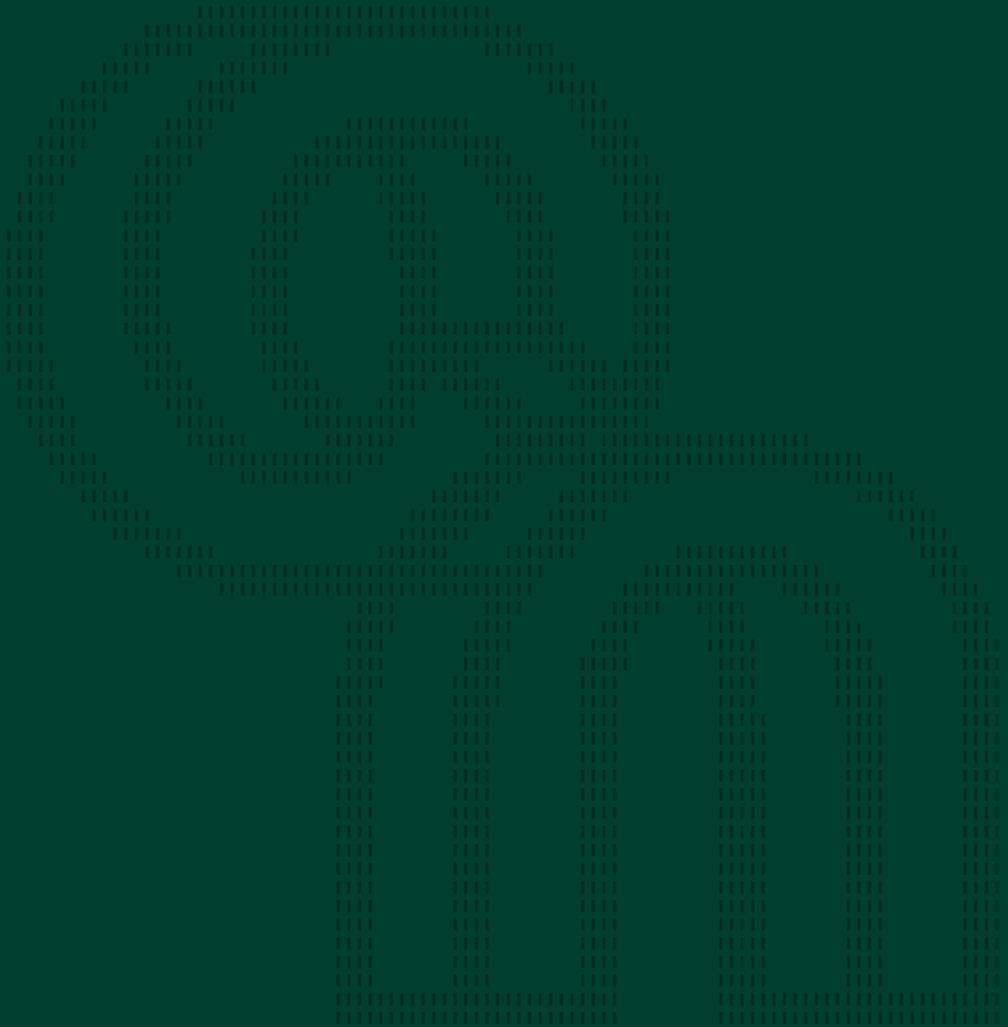


파트너십 온 경험보고서

비영리 액셀러레이팅 프로그램 파트너십 온
5년의 경험을 담다

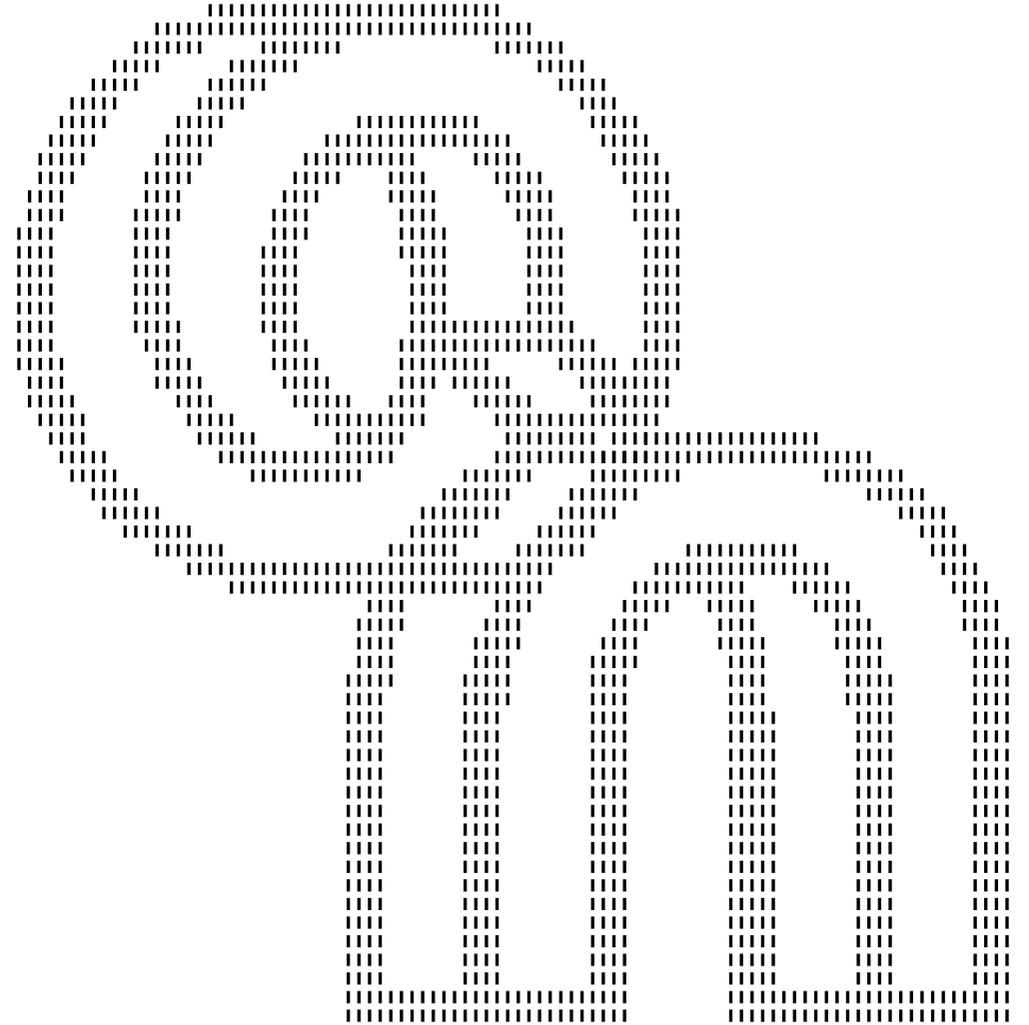


할 수 있다고 생각하면 이를 수 있는 세상

아산나눔재단은 2011년 10월, 아산 정주영 현대 창업자의
서거 10주기를 기념하여 출범한 공익재단입니다

파트너십 온 경험보고서

비영리 액셀러레이팅 프로그램 파트너십 온
5년의 경험을 담다



아산나눔재단은 아산 정주영 현대 창업자의 서거 10주기를 기념해 2011년 10월 출범한 공익재단입니다.

우리 사회에 아산의 창조 정신을 계승한 ‘기업가정신(起業家精神; Entrepreneurship)’확산을 위해 사회 전반에서 다양한 방식의 지원사업을 진행하고 있습니다.

더 나은 세상으로의 변화를 이끄는 사람과 기관을 양성해 사회발전을 이루고자 "할 수 있다고 생각하면 이를 수 있는 세상"이라는 비전 아래 청년 창업가와 사회혁신가가 도전하고, 성장하고, 나누는 기반을 만들고자 합니다.

이를 위해 기업가정신 확산 사업, 청년창업 지원 사업, 사회혁신가 역량강화 사업 등을 다양하게 펼쳐나가고 있습니다.

경험보고서를 발간하며

2015년 5월 첫발을 뗀 아산나눔재단 파트너십 온 프로그램은 취약계층 청소년 문제 해결에 기여할 수 있는 방법에 관한 문제의식에서 출발했다. 아산 정주영 현대 창업자 서거 10주기를 맞아 2011년에 설립된 재단은, 미래세대 주축이 될 청소년들이 자신의 가능성을 실현할 수 있는 기회와 배움의 장을 열고자 했다. 특히 사회제도적으로 취약한 사각지대 청소년에 주목했고, 청소년들이 잠재력을 발휘할 수 있는 열린 사회를 만들고자, 청소년을 지원하는 비영리기관의 성립과 자립을 지원했다. 영향력(Impact) 있는 사회변화를 만들어내기 위해선 사회 문제를 해결하는 비영리기관을 지원하는 방식도 달라져야 했다. 그 과정에서 만난 키워드가 '벤처기부(Venture philanthropy)'였다. 벤처기부는 고도의 파트너십을 맺고 장기적으로 지원하며, 금전적인 지원 외에 다양한 비재정적 지원을 제공하는 등 벤처 투자의 기법을 기부에 활용한 방식이다.

재단으로서도, 현장 비영리기관에게도 '벤처기부'는 생소한 개념이었다. 파트너십 온을 기획하고 첫 기수를 선발하기까지 2년에 가까운 시간이 걸렸다. '벤처기부'라는 커다란 원칙을 선발 방식과 투자 방법, 구체적인 금액과 기간 등 운영방식의 세세한 부분에 녹여내기까지 수차례의 논의와 고민이 거듭되었다. 한 기관에 최대 6억 원을 3년간 지원하기로 결정한 것도, 기관의 사업 뿐만 아니라 조직을 성장시키는 데에도 자원을 투입하기로 결정한 것도 새로운 시도였고 과감한 의사결정이었다.

전례 없던 시도였던 만큼, 파트너십 온의 지난 5년은 시행착오와 배움의 연속이었다. 유의미한 성과도 만들었지만 예상치 못한 어려움도 맞닥뜨렸다. '벤처기부'라는 방식으로 비영리조직에 자원을 투자할 때 고려해야 할 지점에 대해서도, 국내 비영리 생태계의 현 주소에 대해서도 보다 더 잘 알게 되었다. 지원 기간, 금액, 선발 방식, 투자하는 방식, 평가 기준 등 구체적인 투자 과정에서도 여러 배움을 얻었다.

본 보고서는 국내 최초로 비영리기관 지원방식에 '벤처기부' 원칙을 도입했던 파트너십 온 경험을 바탕으로 얻은 여러 교훈과 시행착오에 대한 기록이다. 재단은 파트너십 온 사업 운영 경험에서 마주한 교훈과 시행착오를 충실히 기록함으로써 맞닥뜨렸던 고민을 생태계의 많은 주체들과 나누고자 한다. 파트너십 온을 기획하게 된 배경과 고민, 벤처기부의 6가지 원칙과 적용, 파트너십 온 운영과정, 파트너십 온이 함께한 변화, 파트너십 온에서의 배움을 작성하였다. 특히 5장 '파트너십 온이 함께한 변화'는 지난 5년여간 파트너십 온을 기획하고 시행하는 과정에서 함께한 VP파트너스(자문위원, 전문위원, 운영위원) 및 파트너십 온 1-3기 기관장 심층 인터뷰, 파트너십 온 사무국의 회고를 바탕으로 작성되었다. 본 보고서를 통해 사각지대 청소년 현장과 비영리 영역을 지원하는 다양한 이해관계자들이 새로운 논의의 장을 여는 데 있어 조금이나마 도움이 되길 소망한다.

Contents

1장 파트너십 온, 첫 발을 떼다	16
2장 파트너십 온 설계	28
고도의 관여: 'VP파트너스' 구조의 설계	34
다년간의 지원: 투자자로서 성과를 회수하기 위한 시간, 3년	42
맞춤형 재정지원: 예산 편성과 집행의 자율과 책임	45
조직 역량강화: 조직의 지속가능성 확보	52
비재정적 지원: 다양한 자원의 연결	64
성과평가: 다년간, 다면적으로 평가	74
3장 파트너십 온 운영	104
혁신리더 심사, 선정 과정	107
통계로 보는 공모 결과	114
4장 파트너십 온이 함께한 변화	132
파트너십 온 투자와 성과	134
사례1. 수용자 자녀와 가족이 당당하게 사는 세상, 아동복지실천회 세움	138
사례2. 아동청소년 성착취 없는 행복한 세상, 십대여성인권센터	148
사례3. 쉬운 글로 정보가 평등한 세상, 피치마켓	160

5장 파트너십 온에서의 배움	172
누구를 선발할 것인가	178
어떻게 선발할 것인가	186
어떻게 지원할 것인가: 재정지원의 쟁점들	190
무엇을 지원할 것인가: 비재정적 지원의 요소들	202
더 나은 지원에 대한 상상	211
총괄 제언	222
별첨 자료	230
제1호 파트너십 온 1-4기 혁신리더 기관 소개	232
제2호 벤처기부 개념의 등장배경	274
제3호 파트너십 온 비영리기관 역량진단 도구	280
제4호 파트너십 온 책무성 평가 지표	294
제5호 파트너십 온 투명성 평가 도구	308
제6호 파트너십 온 재무건전성 평가 도구	316
함께한 사람들	324



용어 정리

본 경험보고서에서 사용하고 있는 주요 용어의 의미는 아래와 같습니다.

개념	설명
벤처기부 Venture Philanthropy: VP	벤처투자의 기법을 기부에 활용한 방식으로, 비영리기관의 사업과 조직의 성장에 투자하고 지원하는 방식을 말함. ※ 별첨 제2호 참조
엑셀러레이팅 Accelerating	벤처기업이 필요로 하는 멘토링, 교육, 네트워크, 자원 등 각종 지원을 제공하여 혁신을 가속화하는 비즈니스 모델인 ‘엑셀러레이터’ 지원체계를 반영한 것. 혁신리더에게 재정적 지원과 더불어 비재정적 지원을 제공함으로써 조직역량 강화와 사업의 성공적인 수행을 도모하고 사회적 영향력 확산을 촉진하는 과정
혁신리더 Innovator	파트너십 온에 선정된 사업 수행 비영리기관
투자자 Investor	파트너십 온 사업 예산을 지원하는 아산나눔재단
자문위원 Program Advisor	혁신리더 사업 수행에 관한 밀착 컨설팅 전문가
전문위원 Capacity Expert	혁신리더 조직 역량 강화에 관한 밀착 컨설팅 전문가
전문가 그룹	자문위원, 전문위원을 통칭해서 일컫는 말
VP 파트너스 VP Partners	「혁신리더-전문가그룹-투자자」로 구성되어 사업진행과정에서의 주요 사항을 논의하고 심의하는 회의기구
운영위원 Program Committee	파트너십 온에 대한 전반적인 의견 청취, 혁신리더 연속 투자·지원의 의결 및 심의를 담당하는 전문가

개념	설명
이중적 접근 Dual Approach	‘성공적 사업수행’과 ‘조직역량 강화’를 위한 노력 및 지원을 통칭해서 일컫는 말
재정적 지원	제안 사업을 수행하는데 소요되는 예산을 지원하는 것
비재정적 지원	재정적 지원 외에 이중적 접근을 하는 과정에서 전문가그룹 및 투자자에 의해 이루어지는 자문, 컨설팅, 교육 등의 제반 사항을 지원하는 것
마일스톤 Milestone	투자자가 혁신리더에게 사업 방향 및 규모를 어떻게 재조정할 것인지, 계속 지원을 할 것인지를 판단할 수 있는 근거로, 성과를 달성하는 데 필요한 중간 및 과정상의 목표치를 의미함
출구전략 Exit Strategy	파트너십 온 지원 종결 이후에도 사회적 영향력을 유지·확산하거나 자체 운영이 가능한 재정구조를 만들기 위한 실행 계획의 수립을 의미함

1장

파트너십 온, 첫 발을 떼다

재단은 파트너십 온 기획 단계에서 충분한 시간을 확보하여 내부 직원 및 외부 전문가, 운영위원들과 수차례의 논의와 토론을 거쳐 프로그램을 설계했다. 재단의 비전 및 미션에 따른 전략과 일치하는 지에 관한 내부 분석뿐만 아니라 관련 생태계 현황, 정부 정책, 국내외 이슈, 관련 전문가 의견 청취까지 여러 동향 분석을 진행했다. 1장에서는 파트너십 온을 구체적으로 기획하기 전 단계에서의 고민과 문제 의식을 기록했다.

청소년의 성장과 자립, 어떻게 해결할 것인가?

‘사각지대 청소년의 성장과 자립을
돕기 위해 재단은 어떤 역할을 할 수
있을까?’

2013년 7월, 아산나눔재단은 ‘아산미래포럼’이라는, 5개월에 걸친 장기 프로젝트를 시작했다. 2011년 설립 이후 당시 2년차를 맞이한 재단에서는 청소년 문제를 해결하기 위해 재단이 할 수 있는 역할을 고민하던 차였다. 조선일보 더나은미래, (사)문화예술사회공헌네트워크와 함께 꾸린 ‘아산미래포럼’은 청소년 분야의 학계 및 현장 전문가, 기업 사회공헌 컨설턴트, 언론인을 한데 모은 장으로, 사각지대 청소년이 마주한 문제 중 해결이 시급한 과제를 발굴하고, 기존의 공공 정책 및 민간 지원이 가진 한계를 분석하며, 민간 차원에서 만들어 낼 수 있는 솔루션이 있을지 모색하기 위한 자리였다.

아산미래포럼에서는 성장 과정에서 다중 장벽을 경험하는 청소년을 가정외보호-미혼모-탈북-장애-비행청소년이라는 총 5개의 분과로 나누었으며, 총 36명의 전문가가 참여해 5개월 동안 25회 이상의 좌담회를 진행하였다. 포럼은 그 자체로 여러 성과를 만들었다. 기획기사를 통해 사각지대 청소년에 대한 관심을 환기시켰고, 기사를 계기로 교육부를 비롯한 몇몇 정부 부처에서는 현장의 목소리를 정책에 반영하겠다고 공식 발표하였다.

포럼의 성과와는 별개로 재단은 아산미래포럼을 통해 현장의 목소리를 가까이에서 접하며, 제도권 내에서 해결되지 못하는 사각지대 청소년 문제들이 다양하게 있음을 직시하게 되었다. 또한 쉽지 않은 상황에서도 사각지대 청소년이 마주한 문제를 해결하고자 노력하는 단체와 활동가들이 지역사회 곳곳에 적지 않음을 확인했다. 또한 청소년 문제를 가장 효과적으로 해결하기 위해서는 재단이 직접 솔루션을 만들기보다는 현장의 전문가와 비영리기관들이 제대로 활동할 수 있도록 지원하는 것이 재단이 할 수 있는 역할이라는 결론에 이르렀다.

변화하는 현장, 변함없는 지원방식

‘현장의 단체를
더 나은 방식으로 지원할 수는
없을까’

이러한 고민의 연장선상에서 재단은 여러 해외 기관의 지원사업 사례를 통해 ‘벤처기부(Venture Philanthropy)’라는 키워드를 마주하게 되었다. 특히 비영리 대상 관리운영비 지원 및 경영자문을 주된 지원사업으로 하고 있는 클라크 재단(Clark Foundation), 성장가능성이 있는 비영리기관에 벤처 방법으로 투자하는 에드나 맥코넬 클라크 재단(Edna McConnell Clark Foundation), 영국의 대표적인 벤처기부 기관 임페투스(Impetus) 사례에서 영감을 받았다. 재단은 ‘벤처기부’라는 키워드에서 시작해 파트너십 온을 본격적으로 기획하게 되었다.

구체적인 기획에 앞서 비영리 현장과 학계의 전문가들을 만나 인터뷰를 진행했다. 아산미래포럼을 통해 확인한 내용 이상으로 현장의 실제적이고 구체적인 고민들을 들을 수 있었다.

현장에서 문제 해결을 위해 나름 고군분투하고 있었으나 정부 및 지방자치단체에서의 정부보조금 지원 정책에 따라 기관의 사업 범위가 과소하게 결정되거나, 문제는 날로 복잡다단해지고 있으나 부처 간 칸막이로 인해 특정 영역의 사업만 수행하는 등 여러가지 한계로 현장은 최적의 솔루션으로 다면적인 대응을 하지 못하는 경우가 많았다.

현장에서 절실함을 느껴 열정과 소신으로 추진해 오던 사업도 정부 지원 사업에 맞춰 1년 단위로 진행됨을 확인할 수 있었다. 결국 궁극적인 변화를 확인하기도 전에 지원이 끊겨 장기간의 계획을 세울 수 없어 사업 지속성이 매우 불안정했다. 현장의 비영리기관 다수는 외부 지원사업에 대한 의존도가 높았고 신생-소규모 기관일수록 그 정도가 심했다. 특히 지원사업의 대부분이 운영비 비율에 제한을 두다 보니 한 명의 인력이 3~4개의 사업을 담당하게 되어 하나의 사업에 보다 집중하지 못하고 역량을 키울 여유 없이 번아웃(burn out)되거나, 프로젝트 단위 계약직으로 채용된 활동가들은 고용 불안정에 대한 심리적 불안감을 겪는 일도 적지 않았다.

사업이 지속가능하기 위해서는(우리가 궁극적인 목표로 삼고 있는 ‘청소년의 성장과 자립’을 궁극적으로 해결하기 위해서는) 현장의 조직(원)들의 역량 강화도 우선되어야 함을 확인할 수 있었다.

따라서 재단은 외부지원사업의 긍정적인 요소 또한 다수 존재하지만 이에 따른 많은 맹점과 약점을 보완하고 현장의 궁극적인 목적 실현을 가능하게 할 수 있는 방법을 모색했다. 더불어 함께할 생태계의 변화도 꾀할 수 있는 방향으로 파트너십 온을 설계했다.

기준	전통적 지원	파트너십 온(벤처기부 방식)
대상 및 선발방식	· 우수한(안정적이고 어느 정도 규모가 있는) 기관이 제안한 프로그램에 대해 성공가능성이 높다고 판단될 때 지원	· 잠재력과 성장의지를 가진 기관이 혁신적인 방식으로 사업을 수행하면 사회에 긍정적인 사회적영향력(social impact)을 크게 끼칠 수 있다고 판단될 때 지원
지원기간	· 1년 단위(일부 지원사업 최대 3년)	· 최대 3년 (1년 단위 평가 후 연속지원 여부 결정)
지원규모	· 연간 약 1,000 ~ 3,000만 원	· 연간 최대 2억 원 (3년간 최대 6억 원)
예산사용	· 직접 사업비에 국한	· 성과달성 및 사회적 영향력(social impact) 극대화에 필요한 부분에 융통적으로 사용 가능
비재정적 지원	· 관련학과 교수의 자문 (없는 경우 다수)	· 사업관련 자문위원, 조직역량강화관련 전문위원의 자문, 컨설팅, 교육, 자원 연계 지원
관여	· 중간·종결보고서를 통한 사업 성과의 서면 확인	· 심사과정 중의 현장 실사 및 프레젠테이션 등 대면접촉을 통한 소통 중요시 · 재단 및 전문가그룹이 혁신리더와 함께 ‘VP 파트너스’로서 사업이 성공하는데 공동책임을 짐
출구전략	· 재정적 출구전략 및 임팩트(social impact) 강조하지 않음	· 책무성 및 재정안정성을 통한 재정적 출구전략 및 사회적 영향력 (social impact)을 극대화하기 위한 노력을 1년차부터 단계적·점진적으로 기울이도록 강조

전통적인 지원 방식과 파트너십 온 비교

비영리의 혁신을 지원하다

혁신은 영어로 ‘Innovation’으로, 안에서부터(in) 바깥으로 새롭게 하는(nova) 것이다. 겉과 보이지 않는 속, 즉 본질이 변화하기 위해서는 기존의 법적·제도적·재정적 한계 등의 위험을 끌어안고, 이제까지 보지 못했던 곳에 눈을 돌리거나, 이제까지 해 오던 방식에서 탈피하여 새로운 대안적 방법을 모색해야 할 것이다. 재단은 사각지대 청소년 문제를 적극적으로 발굴하고 대응하며 실마리를 풀어가는 도전정신과 강한 성취 욕구를 가진 기업가(entrepreneur)에 주목했고, 그들이 사각지대에서 새로운 실험을 시도하고 새로운 길을 모색하는 개척정신이 곧 혁신이라고 생각했다.

위기를 학습의 기회로 삼고 그것을 기적으로 이룬 아산 정주영 현대 창업자의 도전과 개척의 정신 또한 창조적 변화를 이끄는 근간이 되었다. 보다 새로운 해결방안을 적극 모색하는 문제의식에서 출발한 비영리 영역의 혁신성을 다음과 같이 정의해 보았다. 지원기관이 선정된 이후에도 매년 기관의 혁신성을 상호 확인하면서 이러한 혁신성이 어떠한 변화와 성과로 이어지고 있는지 또한 주기적으로 관찰했다.

지향가치의 변화

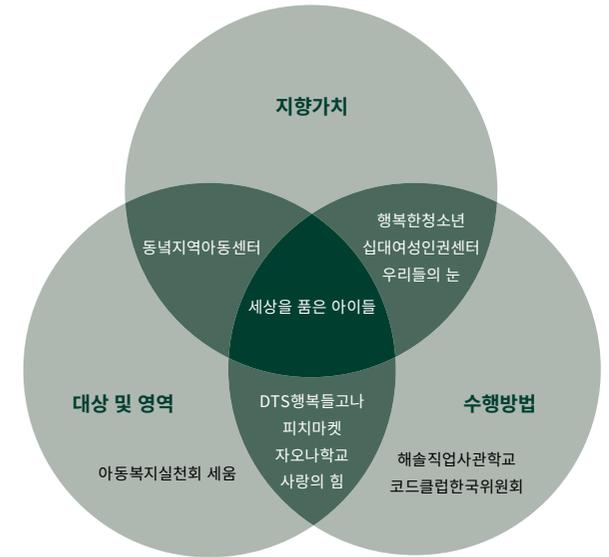
기존 지향가치에 도전하고 변화시키거나 성과설정과 측정 등에 획기적인 차별성이 있는 것

대상 및 영역에서의 변화

이제까지 우리 사회가 크게 주목하지 않았거나, 주목하지 못했던 대상 및 영역

수행방법에서의 변화

전통적으로 해오던 방식에서 탈피하여 새로운 방식을 시도하는 것



혁신성에 따른 혁신리더 기관 구분

기관별 혁신 요소

- 혁신 요소: 선정 당시 기관 내용
- 파트너십 온 선정 연도: 1기 2015년, 2기 2016년, 3기 2017년

1기	기관명	혁신 요소
	동녘지역아동센터	지역사회와 ‘함께 돌봄’ 실현으로 아동청소년에 대한 돌봄-성장 교육모델을 구축하고 확산함
	행복한청소년	집단따돌림 상황에서 가/피해자 당사자 간의 시비를 가리는 현행의 관점을 지양하고 다학제적 전문가팀이 학급 상황에 직접 개입하여 집단따돌림 사안을 개인간의 문제가 아닌 공동체 요인으로 분석하고 건강한 문제해결책을 제시함
	세상을품은아이들	핵심범죄 청소년들을 변화로 이끌어 위기청소년 네트워크를 긍정적으로 변화시킴
	아동복지실천회 세움	수감자 자녀와 가족을 사회복지 사업의 참여자로 하고, 국내 최초 수감자 자녀 지원모델을 구축함
	자오나학교	교육-양육-자립의 통합적 지원을 통해 청소년 양육 미혼모와 학교 밖 위기청소년이 함께 성장하는 국내최초 생활공동체형 대안학교를 운영함
	해솔직업사관학교	기존의 기초학습 및 대학진학 중심의 교육지원을 벗어나 진로 및 취업교육을 집중 추진하는 북한이탈청소년 직업전문화 중심 교육을 구축함

2기	기관명	혁신 요소
	꿈이룸학교	뉴미디어 예술교과를 통한 저소득층 학교 밖 청소년에 특화된 대안교육 진행
	십대여성인권센터	성착취피해자인 성매매피해 아동청소년을 대상으로 전문적인 맞춤형 통합지원을 제공함
	우리들의눈	시각장애청소년과 함께 경계없는 융·복합적인 미술교육을 통해 이미지로 세상과 소통하는 통로를 마련함
3기	기관명	혁신 요소
	디티에스행복들고나	국내 최초 경계선지능 청소년에 특화된 예술 통섭프로그램 제공
	피치마켓	발달장애인을 위한 쉬운 책 제작과 독서 동아리 운영을 통한 장애-비장애 학생 통합교육
	코드클럽 한국위원회	선진화된 소프트웨어 교육 환경 마련을 위한 최적 커리큘럼의 단계별 교육

2장

파트너십 온 설계

파트너십 온은 벤처기부 방법론을 토대로 하는 비영리기관 액셀러레이팅 프로그램이었다. 벤처투자 방법을 기부에 적용한 벤처기부는 새로운 비영리기관의 등장과 성장에 투자할 수 있는 새로운 방법이었다. 벤처기부도, 비영리 액셀러레이팅도 모두 생소한 개념이었다. 2장에서는 그 생소한 개념이 실제 어떻게 설계되고 적용되었는지 살펴보고자 한다.

ON

세상을 바꾸는 淡淡한 도전, 아산이 함께합니다

PAR

파트너십 온의 핵심가치는 ‘벤처기부(Venture Philanthropy)’를 기반으로 한다. 재단의 방향과 전략을 수립하고자 벤치마킹했던 해외기관에서 우리의 고민과 아쉬움을 해소할 수 있는 벤처기부 방식을 발견하였고, 이를 파트너십 온의 전반적인 방향과 지원방식에 반영하였다.

벤처기부는 1997년 4월 하버드비즈니스리뷰 ‘재단은 벤처캐피털로부터 무엇을 배울 수 있을까’에서 등장하였다. ‘기관 실사(due diligence), 위기 관리(risk management), 성과 측정(performance measurement), 관계 관리(relationship management), 투자 기간 및 규모(investment duration and size), 출구 전략(exit strategy) 등 벤처투자자들의 실행방법을 주목하라 권고하였고, 1990년 후반 벤처기업 열풍과 함께 실리콘밸리와 월가 자산가들이 사회문제에 대한 새로운 해결 방식으로 채택하기 시작하였다. 미국의 시티 이어(City Year), 킵(KIPP: Knowledge Is Power Program), 유스 빌리지(Youth Village) 등의 비영리기관들이 벤처기부 방식의 지원을 받아 크게 성장하였고, 미국 내 비영리기관의 성공을 정의하고 효과를 측정함에 있어 중요한 원동력이 되었다.

특히 시티 이어는 설립 초기부터 다양한 기업들이 벤처기부 방식으로 지원하여 괄목할 성장을 보인 사례로 볼 수 있다. 1988년 하버드 법대 졸업생 및 예정자였던 알란 카젤(Alan Khazel), 마이클 브라운(Michael Brown)이 지역사회 내 저소득층 초등학교 학습지원 활동 프로그램으로 ‘다양한 배경의 젊은이들을 일년간의 풀타임 지역사회 자원활동으로 묶을 도시형 봉사단’의 설립을 추진하는데, 설립 초기에는 1,000달러의 기부금 및 7인의 멤버(급여수령 실무자는 1인)로 구성되어 있었다. 이 때 그들의 혁신과 가능성에 투자를 결정한 보스턴 은행(Bank of Boston)이 파일럿 프로그램에 12만 5천달러의 재정적 지원을 했고, 그 외에도 후원 프로그램 개발 지원, 이사회 및 자문회 참여, 시티 이어 소개를 위

한 기업조찬회 개최, 그리고 서비스 합법화 추진을 위한 의회 지지발언에 관한 비재정적 지원을 하는 등 어려운 시기에도 추가적인 지원을 감행했다. 여기에 그치지 않고 베인앤컴퍼니(Bain and Company)의 전략기획 개발 지원, 컴팩(Compaq)의 컴퓨터 장비 제공, 팀버랜드(Timberland)의 신발 기증 및 기부금 후원도 이루어졌다. 이러한 다양한 지원을 통해 시티이어는 1993년 아메리콥스 네트워크(Americorps Network) 창립 멤버로 참여하여 정부지원금을 지원받게 되었고, 10년만에 10개 도시, 1,000여 명의 봉사단원으로 성장하였다. 현재는 미국 전역의 29개 지역과 영국, 남아프리카 요하네스버그에서 연간 3,100여 명의 단원들이 참여하고 있고, 연간 기부금은 1억 6천만 달러(2018년 기준)에 달하고 있다.

해외 사례에 그치지 않고 우리나라 또한 벤처기부 방식으로 비영리기관의 성장을 제대로 견인할 수 있지 않을까? 생태계가 확연히 다른 우리나라에 벤처기부를 어떻게 적용할 수 있을지 고민의 결과로 총 6개의 핵심 범주를 아래와 같이 반영하였다.

핵심 범주	정의	파트너십 은 반영
고도의 관여 High Engagement	<ul style="list-style-type: none"> · 재단과 기관 간의 고도의 파트너십 · 사안에 따라서 재단이 기관 이사회에 참여하는 방법으로 사업전략 공동 마련 등 조직 운영에 적극적으로 개입 	<ul style="list-style-type: none"> · VP Partners를 구성, 재단이 투자자로서 혁신리더의 사업과 조직에 관여
맞춤형 재정지원 Tailored Financing	<ul style="list-style-type: none"> · 조직에 가장 적합한 방식으로 지원 · 회수를 전제하지 않는 기부(grants), 대출(loans), 보증, 주식 투자 등 다양한 자금지원 방식을 활용 	<ul style="list-style-type: none"> · 기부(grants)방식이되 마일스톤 평가에 따라 연속 지원을 고려하는 투자 개념 반영
다년간의 지원 Multi-year Support	<ul style="list-style-type: none"> · 제한된 수의 기관을 대상으로 안정적인 지원 · 자기유지적인 조직이 될 수 있을 때까지 보통 3~5년, 때에 따라서는 그 이상의 기간을 재정적으로 지원 	<ul style="list-style-type: none"> · 최대 3년 지원
비재정적 지원 Non-Financial Support	<ul style="list-style-type: none"> · 재정적 지원과 더불어 조직역량강화 등과 관련된 포괄적 지원 · 전략, 마케팅, 커뮤니케이션, IT 인프라, HR 등에 대한 조언 및 네트워크 지원 	<ul style="list-style-type: none"> · 재정적 지원과 더불어 조직역량과 관련된 자문, 컨설팅, 교육, 자원 및 네트워크 연계 방식으로 진행
조직 역량 강화 Organizational Support	<ul style="list-style-type: none"> · 프로그램 자금 지원에 초점을 맞추기 보다 조직의 역량강화 및 타당성을 장기적으로 제고 	<ul style="list-style-type: none"> · 조직의 성장과 발전을 도모하고, 사회적 영향력을 확장할 수 있는 능력 향상과 기반 구축에 초점을 맞춤
성과 평가 Performance Measurement	<ul style="list-style-type: none"> · 성과측정 및 관리 수준의 고도화 · 혁신적 사업 기획, 측정 가능한 산출물, 마일스톤의 성취, 높은 수준의 재정적 책임성과 운영 능력을 강조하며 이에 대한 평가 결과에 근거하여 자금 지원 및 지원 지속여부 결정 	<ul style="list-style-type: none"> · 책무성, 재정안정성, 사회적영향력 3대 목표 설정, 이를 통한 성과 측정 및 지원 지속여부 결정

벤처기부 정의 및 파트너십 은으로의 적용

다음으로 벤처기부 6개 범주를 어떻게 설계하여 파트너십 은에 적용했는 지 살펴볼 예정이다.

고도의 관여: 'VP파트너스' 구조의 설계

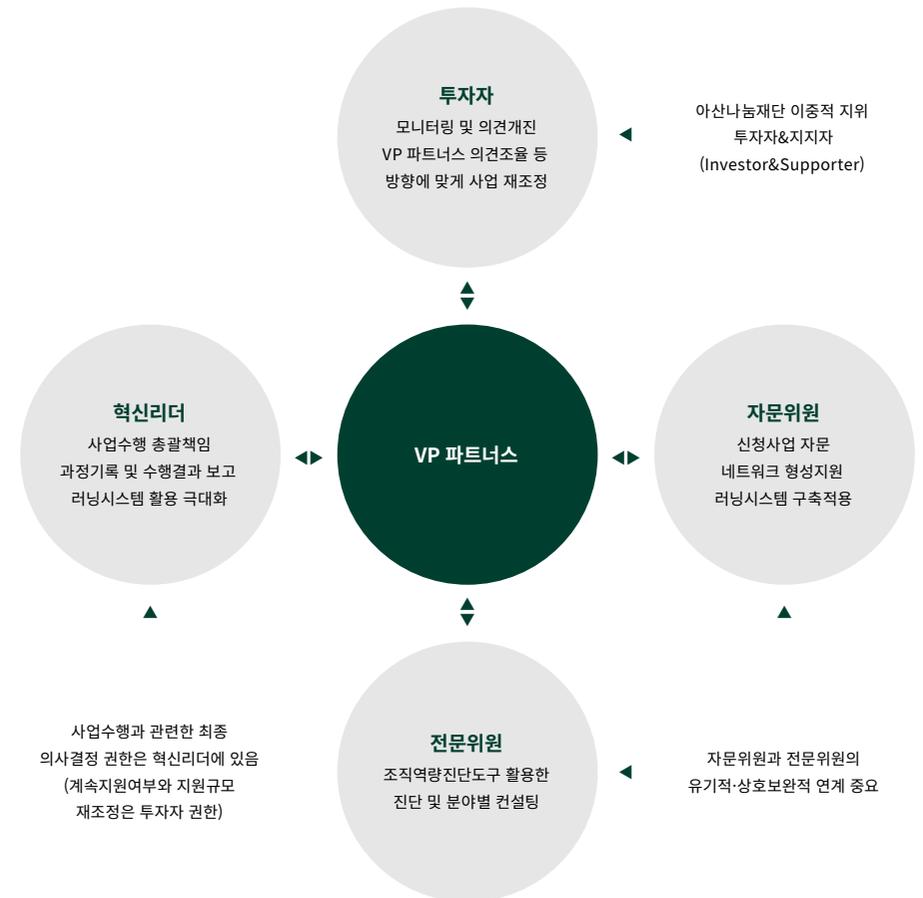
“벤처 투자를 할 때 투자자가 많은 부분에 개입하고 사업의 방향을 좌지우지한다고 생각하지만, 창업자만큼 사업을 잘 알기 어렵다. 벤처기부도 투자자가 피투자기관의 사업 운영에 선부른 방향 전환을 강제할 수는 없다. 투자자가 할 수 있는 부분은 피투자기관이 고민하다가 방향을 제대로 찾지 못할 때 조언하는 것이다.”

- 파트너십 온 운영위원회의

고도의 관여는 벤처기부에서 가장 두드러지는 특징 중 하나이다. 벤처기부는 조직이 행하는 하나의 단위사업에 필요한 자금이나 지원을 제공하는 것에 그치지 않고, 조직 전반에 필요한 자금과 지원을 제공한다. 투자자로서 지원 방향의 적절성과 지원 대비 높은 성과의 창출을 위해, 투자 기간 동안 피투자기관의 사업과 조직 운영의 큰 의사결정 단위에 계속 관여한다. 이때 관여란 단순히 의사결정과정을 감독하고 관찰하는 것이 아니라 적절한 의사결정을 위해 개입하는 것으로, 벤처기부 투자자도 투자에 대한 책임을 계속 가져가는 것을 의미한다.

재단은 혁신리더와 긴밀한 파트너십을 통한 건설적인 관여를 도모하기 위해 VP파트너스(Venture Philanthropy Partners)라는 협의체를 구축했다. VP파트너스는 사업 진행과정에서의 주요 사항을 논의하고 심의하는 회의기구로 사업의 성공적 수행과 조직역량강화를 목적으로 구성되었다. 고도의 관여는 바로 이 VP파트너스 체계에서 작동했다.

자문위원의 경우 혁신리더 사업 대상 및 영역에 맞게 주로 아동청소년 및 사회복지 학계 교수진으로 구성하였다. 전문위원의 경우 조직의 역량을 진단하고 개선하는 주체로, 비영리기관의 책무성이나 투명성, 지속가능성에 관한 전문성을 가진 업계 임직원 및 컨설턴트(consultant)로 구성했다. 또한 법률, 회계와 같이 초기 비영리단체가 취약한 분야에 대해서도 법무법인과 회계법인 등의 전문가로 구성된 전문위원의 상시 자문을 제공했다. 이처럼 혁신리더의 사업과 비영리기관 운영을 이해하는 전문가들로 VP파트너스를 구축하는 것은 고도의 관여를 가능케 하는 가장 기본적인 조건이었다.



VP 파트너스 운영 체계도

VP 파트너스 주체는 혁신리더

재단은 혁신리더의 사업 분야와 비영리기관 운영에 관한 지식과 이해도를 동시에 겸비한 전문가들로 전문가그룹을 구축했다. 피투자기관의 자율성과 결정권은 어느 정도이며 어떻게 보장할 것인지, 다양한 이해관계자들이 참여하는 중요한 결정에서 누가 최종 결정권을 가질 것이냐가 쟁점이 될 수 있는데, 투자자의 독단적인 관여를 방지하고자 자문위원과 전문위원을 위촉해 상호 협업하는 방식을 고안했다. 피투자기관-투자자의 양자구도가 비영리 현장에서는 익숙했던 체계이지만 갑을관계로 해석하는 경우가 많아 이러한 관계가 아닌 ‘동등한 협력파트너’구도를 만들고자 했다.

VP파트너스 구성원의 권한과 책임을 바탕으로 한 정기적인 의사소통 기구를 만들기 위해, 정기적으로 매월 1회 ‘VP파트너스 회의’를 진행했다. 회의는 공적인 의사결정 창구로, 혁신리더에게 최종 의사결정 권한을 부여하되, 상호 사업의 추진 과정을 점검하고 대안을 마련하기 위해 늘 열띤 토론을 거쳤다. 이러한 과정을 통해 VP파트너스 구성원은 시간이 지날수록 서로를 신뢰하고 존중할 수 있다.

구성원	역할	의무(책임)	권리(권한)	
혁신리더	<ul style="list-style-type: none"> · 성공적 사업수행 · 조직역량강화 · VP파트너스 회의 준비 	<ul style="list-style-type: none"> · 전문가그룹 의견 존중하며 사업진행 · 재단 주최 각종 교육, 행사 참여 · 사업평가 시행 · 사업결과보고서 제출 	<ul style="list-style-type: none"> · 자문 및 컨설팅 요청, 현실진단에 기반하여 명확하게 요구 · 재단 및 전문가그룹 수행에 관한 모니터링 	
전문가 그룹	자문위원	<ul style="list-style-type: none"> · VP파트너스 회의 참여 · 사업 전반 및 조직운영 방향에 대한 자문 제공 · 세부사업시행방법, 시행단계별 주요 중점전략, 자원동원 	<ul style="list-style-type: none"> · 재단 주최 행사 교육, 행사 참여 · 자문위원회의 참석(격월) · 혁신리더 요청에 따른 적절한 지원 · 사업진행과정 모니터링 및 평가 	<ul style="list-style-type: none"> · 자문에 필요한 자료 VP파트너스에 요청 · 시기별 평가 결과에 따른 사업수행 방향 재정립 및 의견 제시
	전문위원	<ul style="list-style-type: none"> · 법률자문 · 세무회계 기장 서비스 및 자문 · 조직 진단 및 분석, 조직역량강화 집중 컨설팅 	<ul style="list-style-type: none"> · 법률 및 세무관련 적법여부 확인 및 관련동향 전달 · 조직역량강화 방향 및 전략 수립, 이에 따른 구체적 시행방법 컨설팅 및 교육 	<ul style="list-style-type: none"> · 비재정적 지원에 대한 의견 개진
투자자	<ul style="list-style-type: none"> · 전반적인 사업진행 방향, 속도 모니터링 · VP파트너스 구성원들간의 원활한 파트너십 구현 지원 · 사업결과보고서 검토 	<ul style="list-style-type: none"> · VP파트너스 회의의 원활한 진행에의 애로사항 해소 · VP파트너스 각 구성원 역할수행에 대한 조언 	<ul style="list-style-type: none"> · 혁신리더의 행정, 재정적 운영 투명성 확인 · 사업 계속 지원에 관한 검토 및 의사결정 	

투자자로서 관여할 수 있는 권한

고도의 관여는 투자자로서 얻을 수 있는 권한이기도 했다. 대개 벤처투자의 경우 투자와 함께 피투자회사로부터 일정 비율의 지분을 취득해 재무적 수익을 취할 뿐만 아니라 주요 주주로서 기업 운영 전반에 관여하기도 한다. 한편, 벤처기부의 경우 투자 대상이 비영리법인으로 지분 취득 등 수익의 분배가 어려운 구조이다. 이러한 한계 아래 지원금(grant) 형태의 해외 벤처기부의 경우 투자자로서 법인 이사회 이사로 선임되어 사업과 조직 운영에 공적인 책임과 권한을 갖는 경우가 있었다. 파트너십은 또한 투자 대비 얻을 수 있는 권한으로서 이사회 선임 및 선임권의 획득을 고려했다. 해당 권한을 가질 경우, 법인의 중요한 사안에 의결권을 가지고 보다 적극적인 영향력을 행사할 수 있었기 때문이다. 그러나 이는 조직 역량 강화라는 취지 이상의 책임과 권한이 요구되었기에 고려 사항에서 배제했다. 비록 이사회에 참여하진 않았지만, 연간 사업보고와 함께 재무, 인사 등 법인 운영에 관한 정보 공유를 의무화하여, 벤처기부 투자자로서 회수하고자 하는 사회적 성과물에 영향을 미치는 요소라면 사안에 구분없이 관여하였다. 이러한 권한은 파트너십 온 협약서와 운영매뉴얼에 명시하여 상호 그 관계성을 이해하며 본 취지에 맞게 작동할 수 있었다.



2015. 08. 08. 파트너십 온 1기 협약식, 자문위원 위촉

VP 파트너스 투자자의 역할

투자자와 혁신리더간 사전 합의에 따라 건설적인 의도로 관여를 하더라도, 1차적으로 관여의 방향은 투자자에서 혁신리더로 향하고 있다. 따라서 관여를 받는 혁신리더는 관여가 효과적이지 고려하기 마련이었다. 이 때 혁신리더 관점에서 관여가 간섭으로 받아들여지는 경우도 많았다. 관여라 하기엔 실무적이면서 행정적인 요소까지 개입하는 경우도 있었기 때문이다.

초기 단계 비영리기관의 혁신성을 높게 보고 선발했지만, 행정이나 실무 역량이 못 받쳐주는 경우 혁신적인 아이디어의 구현 속도가 더디었기에, 이를 저해하는 요소를 제거하고자 기관에 따라 관여가 깊고 다양해진 경우가 있었다. 사업이나 조직에 중대한 영향을 미치는 요소에 관해 정보 공유가 부족할 경우, 투자자로서 관여의 빈도나 횟수를 높일 수밖에 없었다. 물론 재단의 착오로 관여가 과도한 간섭으로 작용한 경우도 있을 것이다. 투자자의 관여가 간섭이 되는 걸 방지하려면, 투자자는 혁신리더 사업에 대한 높은 이해도와 더불어 조직 운영에 관한 높은 수준의 전문성을 두루 갖춰야 했다.

고도의 관여는 투자자로서 가질 수 있는 권한이지만, 그 권한을 행사함에는 분명한 책임이 따랐다. VP파트너스 체계 내에서 혁신리더의 역량을 진단하고, 평가하고, 개선하는 과정을 주도하는 주체가 투자자인 재단이었기 때문이다. 재단은 파트너십 온을 운영하며 권한을 남용하고 있지 않는지, 권한에 따른 책임을 수행하는지 끊임없이 자문했고, 반기별로 VP파트너스 전원에 설문 조사를 통해 서로 적절한 관여를 주고받고 있는지 모니터링하며 관여의 방법과 내용을 개선해갔다.

“다수의 비영리 지원 기관들이 지원 사업의 성패를 언제나 우리에게 전가하려는 고질적인 문제를 가지고 있다고 생각한다. 아산나눔재단은 여기서 벗어났으면 한다. 3년동안 지원한 기관이 자립할 수 없게 되었다면 기관의 문제가 아니라 아산나눔재단도 책임이 있다는 의식이 가졌으면 한다. 재단이 어떤 의지를 갖추고 임할 것인지 계속 고민해야 한다.”

- 파트너십 온 운영위원회의

다년간의 지원: 투자자로서 성과를 회수하기 위한 시간, 3년

벤처기부는 비영리기관 사업의 성공 뿐만 아니라 조직의 역량 강화를 목적으로 한다. 재단 역시 혁신리더의 혁신적인 아이디어가 사업 수행의 결과(output, outcome)를 넘어 영향력(impact) 수준의 성과를 창출하고 자기 유기적인 조직이 될 수 있을 때까지 지원하고자 단기가 아닌 장기 지원을 기획했다. 혁신리더 사업의 누적된 결과가 사각지대 청소년 문제의 근본 원인을 찾아내 제거하길 기대했다. 특히 영향력 수준의 성과는 문제의 핵심 원인이 되는 제도와 정책을 제·개정하거나, 문제를 둘러싼 핵심 이해관계자의 행동과 태도를 바꾸는 등 체계(system), 관습, 인식, 행동의 변화를 의미했기에 단기가 아닌 장기적인 접근이 필요했다.

재단은 다년간의 지원을 통해 혁신리더가 영향력을 창출하거나 영향력을 창출할 만한 역량을 보유하는 것을 투자의 목표로 삼았다. 재단은 장기적인 안목을 가지고 최대 3년 동안 기관의 사업이 영향력 수준의 성과를 창출하도록 지속적인 투자와 지원을 진행했다.

1

마일스톤(milestone)이란 프로젝트 진행 과정에서 기할 만한 사건이나 이정표를 말한다. 예를 들어 프로젝트 계약, 착수, 인력투입, 선금 수령, 중간보고, 감리, 종료, 잔금 수령 등 프로젝트 성공을 위해 반드시 거쳐야 하는 중요한 지점들을 말한다.

투자지원 기간	기관 수
1년	2곳
2년	0
3년	12곳
총계	14곳

투자지원 기간별 기관 수, 1~3기 기준

이러한 기초 아래, 재단은 혁신리더가 공모 당시 제안한 사업 계획을 3년간 이상없이 수행할 경우 최장 3년을 지원했다. 반기마다 사회적 영향력, 책무성, 재정안정성 등 3개 분야의 성과를 평가하고, 평가 결과에 따라 1년 단위로 협약을 연장했다. 투자지원금은 기관의 역량에 따라 1년에 2회 혹은 3회에 걸쳐 분할 지급했고, 회차별 금액 역시 연간 마일스톤¹ 수행 결과에 따라 금액의 규모와 시기를 조정했다.

발전 가능성을 견인할 수 있는 창조적 실패 인정

특히 특정 기간 안에 마일스톤이 달성되지 않아도, 사전 VP 파트너스 회의를 통해 충분히 공유되고 논의된 내용으로서 마일스톤 미달성의 원인과 배경이 피할 수 없는 변수에 따른 것이고 사업 수행에 도덕적 해이나 윤리적 문제가 없다면, 3년간의 사업 계획이 차질없이 진행되도록 투자지원을 계속했다. 실제 지난 5년간 선발한 14곳 중 12곳은 최장 3년간 투자를 진행했고, 나머지 2곳만 1년을 투자했다. 다양한 실험과 시도를 했을 때 시련은 당

연히 따라올 거라는 걸 인정했다. 오히려 시행착오를 통해 반면교사하고 더 성장할 수 있는 기회로 활용하도록 계속 지원했다. 더 나아가 미달성된 성과의 원인을 다각도로 분석하기도 했다. 리더십 및 인력 수급의 문제인지, 재무안정성 확보 실패의 문제인지, 사업의 빠른 확장 때문인지를 검토하며 사업과 조직 운영의 전략을 재수립하기도 했다.

연차별 3대 목표를 실현하기 위한 전략 수립

벤처기부는 다년간 지원을 하지만 끝이 정해지지 않은 것이 아니며, 보다 집중적이면서도 제한적인 기간 동안의 관여를 선호한다. 3년이라는 기간 내에 파트너십 온의 '사회적영향력, 재정안정성, 책무성'이라는 3대 목표가 실현되고, 다른 재단 등 투자자로부터 후속 투자를 유치할 수 있는 공신력을 갖추는 등 혁신리더가 자기 유기적인 성장을 통해 벤처기부 투자의 종결 이후를 대비하는 출구전략이 모색되어야 한다. 3대 목표는 기관 상황에 따라 그 수준은 상이할 수 있으나 1년차에는 책무성에 보다 집중하여 조직의 정체성을 정비했으며 법률, 회계 등의 기초교육을 선행했다. 2년차에는 재정적 출구전략 준비를 위한 모금·홍보 교육 및 컨설팅 및 캠페인을, 3년차에는 3년간의 지원을 마무리하는 마지막 해로 3대 목표의 전 영역을 다시 점검하되 특히 사회적 영향력에 있어서는 2년차에 실시된 벤치마킹(benchmarking) 목적의 해외 연수를 통해 계획한 결과(outcome)와 영향력(impact) 단위의 성과가 실현되는 것을 앞당기는데 공을 들였다.

맞춤형 재정지원: 예산 편성과 집행의 자율과 책임

벤처기부는 수행 기관의 사명과 벤처기부 투자 대상에 가장 적합한 형태로 재정 지원을 진행한다. 그 형태에는 재정적 회수를 전제하지 않은 기부(grant), 금리나 대출 기간을 기관 실정에 맞게 조정하는 대부(loan), 좀 더 좋은 조건의 대출을 받을 수 있도록 보증을 서주는 것과 재정적 회수를 전제하는 자본(equity) 투자 등 여러 방법이 있다. 벤처기부에서는 지원 대상의 상황과 필요에 맞춰 적절한 형태로 투자하는 것을 '맞춤형' 재정 지원이라 한다. 파트너십 온은 이 중 재정적 회수를 전제하지 않되, 사회적 회수를 전제로 하는 기부(grant) 방식의 재정 지원을 진행했다. 단, 파트너십 온은 재정 지원 시 '기부금'이 아닌 '투자금'을 제공한다고 강조했다. 재정을 지급하는 형태가 '기부'일 뿐, 재정 운용방법은 '투자'의 방법을 접목했다. 기본적으로 벤처투자의 경우 벤처기업 투자 결과 발생한 수익에 대해 일정한 재정적 회수를 진행하는 반면, 파트너십 온은 사회적 성과에 대한 회수를 고려했다. 비영리기관이 창출하는 공익사업의 사회적 성과를 회수물로 간주한 것이다.

사업기반 적재적소 맞춤형 재정지원

한편 파트너십 온은 기부(grant) 방식의 재정지원 내에서 ‘맞춤형’의 의미를 추가하여 확대 적용했다. 지출 항목별 예산 편성에 제한을 두지 않았던 것이다. 사업이나 조직의 특성, 기관 재무현황 등에 따라 필요한 예산이나 그 비중이 다르고, 기관별 사업 목표를 최대 달성하기 위한 영역에 더 집중 투자를 하겠다는 의도였다. 이는 수많은 비영리기관의 재정 지원이 특정 예산 항목이나 특정 단위 사업에 한정된 것을 고려할 때 굉장히 획기적인 시도였다.

파트너십 온은 투자금 운용의 편의에 따라 사업비, 인건비, 관리운영비라는 3개 항목을 혁신리더에게 전달했다. 항목명 구성과 항목별 금액에 제한없이, 연 최대 2억 원의 예산을 기획하고 편성하여 투자자에게 제안할 수 있었다. 물론 예산 승인 심의에는 몇 가지 고려 사항이 있었다. 아래 3가지는 고려 사항은 사회적 성과물의 회수를 기대하는 벤처기부 특성상 고려해야 할 요소였다. 기관 사업과 조직의 재무 현황을 두루 고려하여 각각의 요소들을 검토하였다.

- ① 협약 시 협의한 3개년 계획의 달성에 필요한 예산 편성 인지
- ② 인건비, 관리운영비의 경우 기관 전체 예산을 고려했을 때 적정한지
- ③ 편성된 예산이 장기적으로 재정 출구 마련에 관련이 있는지

①번의 경우 3개년 사업 계획과 예산 계획을 함께 살펴보는 부분이었다. 최대 3년간 6억 원을 지원받을 수 있기에, 혁신리더는 사업의 진행 단계별로 필요 예산을

편성할 필요가 있다. 가령 1차년도에는 인적자원에 투자가 필요한 시기인지, 1차년도에 인적자원이 충분하다면 사업에 필요한 기능을 보강하거나, 양적 성과 확대를 위해 관련 경비를 충원해야 하는지 등 3년간 연도별로, 성장 단계별로 적기에 필요한 예산을 편성하는 것이 중요했다.

②번의 경우 기관 전체예산을 고려했을 때 인건비와 관리운영비가 적정한지 살펴보는 부분이다. 인건비나 관리운영비는 고정비로서 기관전체 재무구조 및 연차별 재무계획을 고려했을 때 그 규모가 과하지 않은 지, 투자 종료 후에도 그만한 고정비를 조달할 능력과 의지를 가지고 있는지 다각도로 살펴보았다. 정기회원 기부자가 많고 자금 조달 경로가 다양한 대형 비영리기관의 경우 고정비 편성이 비교적 수월한 반면, 소규모 비영리기관의 경우 자금 조달 경로가 비교적 제한적이며, 기부자로부터 자금 사용 용도가 한정되는 경우가 많았다. 특히 소형 비영리기관의 경우 고정비 사용에 관한 예산 획득과 사용이 어려운 현실에 놓여 있었다. 결국 재단은 혁신리더의 자금 조달에 관한 역량과 의지를 고려하여 적정 수준의 고정비 편성을 승인했다. 특히 인건비 편성을 고려할 때는 기관장의 의지가 굉장히 중요했다. 인건비 지출 비중이 높더라도 인력 확충을 통해 사업을 확장하고 추가적인 자금조달을 구상하여 청사진을 제시할 경우 과감히 예산 편성을 승인했다.

③번의 경우 투자 종료 후에도 사업 및 조직 규모를 유지하며 사회적 영향력을 계속 창출해가는지 확인하는 부분이다. 대개 많은 비영리기관 지원금 및 보조금 사업이 단기간에 특정 단위 사업만 지원하는 경우가 많아, 해당 지원이 끊길 경우 사업도 함께 종결되는 양상을 보이고 있다. 새로운 사업이 생성되고 소멸되는 가운데 조직의 역량이나 규모는 그 자리를 맴도는 경우가 많다. 파트너십 온은 사업과 조직의 선순환 성장을 기대했기에 다년간 대규모 투자지원을 펼쳤고, 파트너십 온 투자를 마칠 때쯤 투자 이후에도 지속가능한 사회적 영향력이 창출되길 기대했다. 따라서 혁신리더는 투자 종료 후에도

사업의 지속적인 운영을 위한 후속 자금 조달 계획을 세워야 했다. 이러한 계획을 재정 출구 전략으로 정의했다. 소규모 비영리기관이 기대할 수 있는 재정 출구 경로는 다음과 같다.

- 국가 또는 지자체 단위의 사업으로 연계되어, 공공 기관을 위수탁하는 등 공공 사업 수행으로 인한 정부 보조금
- 사업의 필요성과 우수성을 인정받아 사업의 지속적인 운영과 확장에 관한 민간 기업, 재단으로부터의 기부금
- 불특정 다수 혹은 특정 개개인 대상 모금 활동을 통한 후원금
- 조직 정체성을 바탕으로 목적 사업의 활성화를 위해 실시한 수익 사업의 수익금

③번 ‘재정 출구 마련에 관련 있는 예산 편성’의 경우 단순 모금홍보비 외에 사업비, 관리운영비 등 자금 조달과 관련 있는 예산 편성까지 폭넓게 해석했다. 가령 정부 보조금 지급 기준에 맞는 시설을 조성하여 안정적인 보조금을 지급받기 위해 비품과 부동산을 매입하는 경우, 사업 효용성의 객관적인 검증을 위한 연구로 사업 확장의 타당성을 확보해 민간으로부터 대규모 투자 및 지원 처를 유치하고자 하는 경우, 수익사업을 위해 원재료 구매를 확대하고 관련 인프라를 보강하는 경우 등 추후 자금 조달과 관련 있는 예산안이라면 과감히 승인했다.

“벤처투자의 경우 투자금이 사용되는 용도나 규모가 투자 진행 과정에서 중요한 의사결정 중 하나이다. 투자금 사용 결과 동반될 변화를 명확하게 설정해야 한다. 중간에 흐트러질지 언정 초기 예산 수립의 명확한 방향성이 나타나야 한다. 구체적인 자금소요 계획과 그에 따른 조직의 변화까지 살펴 봐야 한다. 이렇게 해야 추후 투자금이 적절히 운용되는지 판단할 수 있고 시행착오를 줄이며 사후관리도 할 수 있다.”

- 파트너십 온 운영위원회의



5. ACT4VP

차원	세부지표	항목	
정체성	정체성	R1 조직의 사명 (mission)	
		R2 조직의 비전 (vision)	
전략	조직운영전략	R3 조직의 사명을 수행하기 위한 전략	
		R4 조직의 목표와 대상	
		R5 자원획득전략	
		R6 프로그램 간의 연관성과 통합을 위한 전략	
		R7 프로그램 지속가능성을 위한 전략	
	사업전략	R8 새로운 프로그램 개발을 위한 전략	
		R9 이해당사자 참여전략	
		R10 외부 환경 및 지역사회의 요구 진단 전략	
	이해당사자전략	R11 의사소통전략	
		R12 outreach 전략 · 영상 변경	
		R13 정책 및 제도변화를 위한 옹호 전략	
		조직 운영 기술	R14 성과측정 및 분석
			R15 전략기획
R16 재정 기획 및 예산 수립			
R17 조직과정 활용 및 개발			
R18 학습 및 성장			
R19 모금			
조직 외 운영 기술	R20 수입창출		
	R21 네트워크 개발		
	R22 홍보와 마케팅		
	R23 법적 문제에 대한 대응		

This information was prepared by Han Nam Foundation for discussion purposes only; it is not to be relied on by any party without the prior written consent of the Han Nam Foundation.

2015. 04. 16. 파트너십 온 1기 사업설명회, 파트너십 온 비영리역량진단도구 ACT4VP 소개

조직 역량 강화: 조직의 지속가능성 확보

벤처기부는 개별적인 프로젝트나 프로그램을 위한 자금을 대는 것 외에도 조직이 장기적으로 역량을 강화하여 더 큰 사회적 영향력을 창출하도록 인적, 물적 인프라를 위한 실질적 비용을 제공한다.

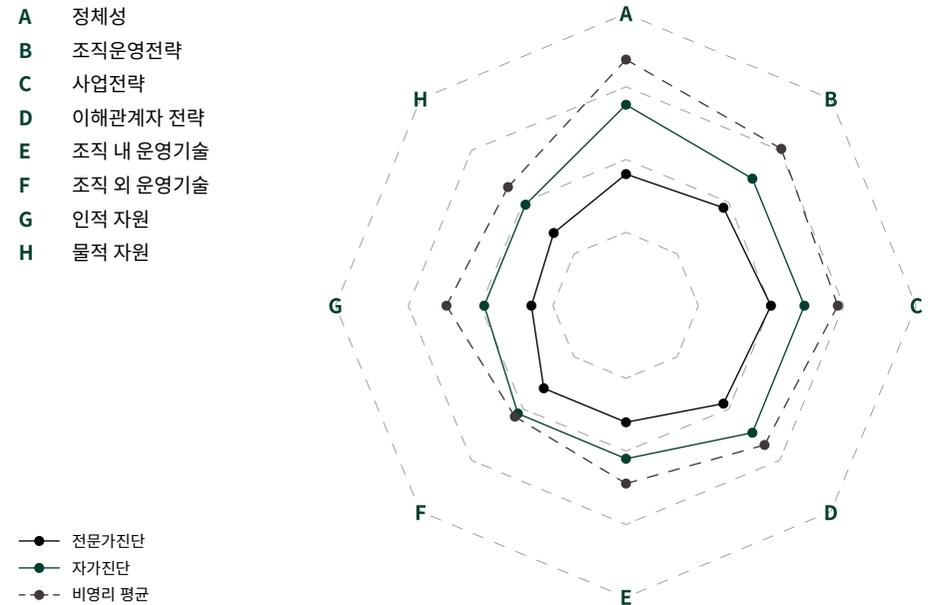
조직역량 강화, 조직역량 진단부터

파트너십 온은 조직역량 강화에 앞서 조직역량을 진단했다. 투자자나 자문위원의 일방적인 의도가 아닌, 혁신리더와 상호 객관적인 근거를 바탕으로 조직역량 강화 프로그램이 제공되어야 실효성이 있다고 판단했기 때문이다. 재단은 파트너십 온 공모에 앞서, 비영리조직역량진단 도구인 'ACT4VP(Asan Capacity assessment Tool for Venture Philanthropy)²'를 개발했다. 도구의 목적은 조직 역량의 '평가'가 아닌 '진단'에 있다. 피투자기관 스스로 조직을 자가진단 함으로써 조직의 강점과 약점을 파악하고, 이를 통해 조직 성장을 위한 방향과 계획을 수립할 수 있도록 했다.

ACT4VP 진단 개요

진단목적	· 1차년도 역량 진단을 바탕으로 1~3차년도 비재정적 지원 방향 협의 결정
진단주체	· 자가 진단(1차): 기관 전 구성원 · 전문가 진단(2차): 비영리조직 운영 관련 업계 컨설턴트
자가진단 참여범위	· 도구지 설문 문항에 대해 숙지하고 전직원 1차 설문 응답 · 조직 구성원 다수의 참여와 토론을 통해 응답결과 최종 협의
지표 수	· 4개 차원(정체성, 전략, 조직운영기술, 자원) 아래 8개 분야, 47개 항목 구성 · 47개 항목별 문답식 4점 척도로 구성
진단방법	· 자가 진단 → 전문가 진단 → 분석 순으로 진단 진행 · 자가진단과 전문가진단, 비영리 평균치 비교를 통해 개선영역 공유 및 협의 · 법인 운영 관련 객관적인 증거나 실적을 토대로 응답하도록 설계 · 문답식 4점 척도로 구성, 점수 척도별 진단 기준 및 판단 근거자료 제시 · 파트너십 온 3년 동안 연단위 진단을 통해 개선 추이 모니터링

ACT4VP 진단 결과 사례



² 본 도구는 강남대학교 사회복지학과 한동우 교수의 연구책임 하에 아산나눔재단에서 개발했다. 별첨 제3호 참조

위 진단 사례와 같이 자가 진단과 전문가 진단, 비영리 평균치를 상호 비교하여 3년의 투자 기간 내에 개선해야 할 영역을 공유하고 협의한다. 이 때 혁신리더가 진단을 평가로 오해하지 않게 주의했다. 소규모 비영리기관일 수록 진단 영역 전반에 걸쳐 낮은 진단 결과가 도출될 개연성이 높으며, 조직이 다루는 사업 영역에 따라 특정 영역은 필요로 하지 않는 역량이거나, 당장 개선이 필요하지 않은 상황일 수도 있기 때문이다.

한편 조직역량의 진단은 ‘진단’ 그 자체로서 의의를 갖기도 했다. 임직원들과 함께 조직의 역량을 진단하고 개선안을 고민해 본 시도가 처음이라는 게 혁신리더의 첫 반응이었다. 많은 경우 리더십의 직관에 따라 조직의 정체성부터 사업 전략까지 결정되는 경우가 많았던 것이다. 물론 해결하고자 하는 사회문제에 관한 깊은 고민과 사업 대상자를 바라본 솔한 경험에서 비롯되는 탁월한 직관도 중요하나, 파트너십 온은 증거 기반의 사업 운영을 지향했다.

조직역량 강화를 위한 전용 지원금을 제공하다

조직진단 결과, 조직에 미치는 영향력을 두루 검토해 우선적으로 개선해야 할 요소를 선별했다. 그 중 전문 컨설턴트 투입으로 개선할 수 있는 영역을 선정하고, 재단은 적절한 컨설턴트를 발굴하고 연계하여, 컨설팅에 필요한 비용 전액을 지원했다. 이는 재정지원금 외 추가 지원금으로서 회당 3천만 원 이내로 3년간 1개 기관마다 1~2회 제공되었다. 최대 2억 원의 투자지원금 외에 조직 역량 강화만을 위한 별도의 자금 지원을 진행한 것이었다. 조직진단 결과 필수 개선 영역에 관한 컨설팅 진행으로, 투자자로서 투자 결과 회수 가능성을 높일 수 있는 추가적인 개입이기도 했다.

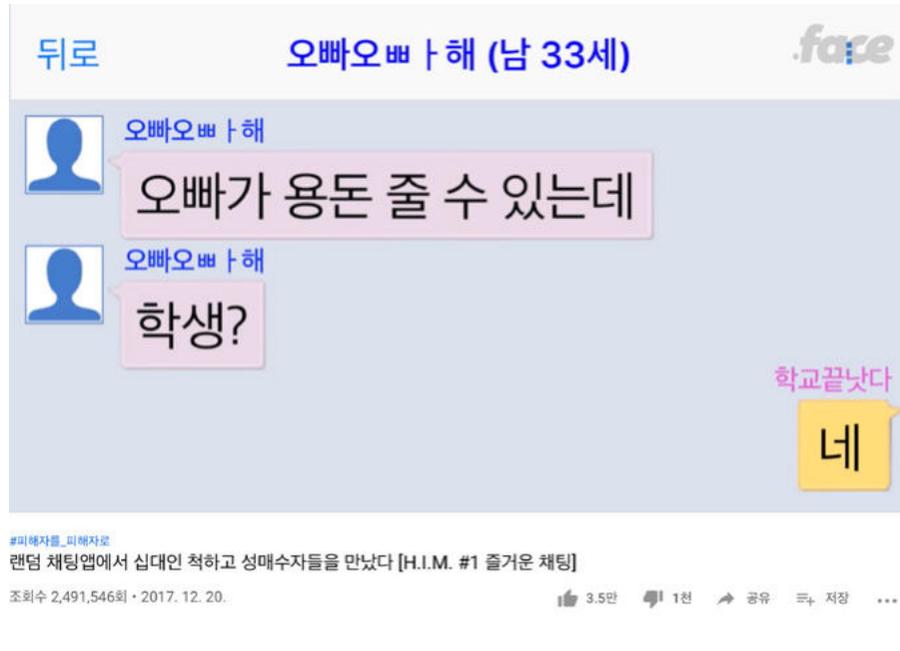
따라서 컨설팅의 경우 당장 혁신리더의 자원이나 역량으로 개선하기 어려운 영역에 관련 전문가를 투입하여 빠르고 효율적으로 조직역량을 강화하는 데 목적이 있었다. 지난 5년간 컨설팅 영역은 크게 사업 전략, 조직 운영 기술, 정체성, 모금홍보 등 4개 분야에서 진행되었고, 세부 컨설팅 내용이나 방법은 혁신리더의 역량이나 사업 상황에 맞게 제공되었다.

컨설팅 영역	컨설팅 세부내역
정체성	<ul style="list-style-type: none"> · 이해관계자별 커뮤니케이션 전략 수립 · 기관 및 사업 미션, 비전, 가치 등 정체성 수립 · 기관 및 사업 로고, 슬로건 개발 · 브랜드 경험 요소 어플리케이션 개발
조직 운영 기술	<ul style="list-style-type: none"> · 자원관리 및 재정확보 방안 수립 · 운영규정 수립 · 이사회 및 위원회 등 거버넌스 운영 기획 · 조직 개편 및 업무 분장 진행
사업 전략	<ul style="list-style-type: none"> · 사업방향 및 분야 설정 · 사업 재구조화 진행 · 사업 관련 정책, 법령 등 제도적 현황 조사
모금홍보	<ul style="list-style-type: none"> · 홍보 현황분석 및 실행방안 도출 · 후원처 발굴용 제안서 작성 지원 · 지하철 역사 광고 캠페인 기획 운영 · 후원 행사 및 온오프라인 캠페인 기획 운영 · 뉴미디어 콘텐츠 발행 · 클라우드 펀딩 기획 운영 · 홈페이지 개발

파트너십 온 조직역량강화 컨설팅 진행내역

컨설팅 진행의 성공을 평가하는 것은 컨설팅 수행 업체의 발굴이 전부라 해도 과언이 아니었다. 일반 비즈니스 업계 대비 비영리 전문 컨설팅 기관 및 전문가가 흔치 않았고, 소수의 전문가 역시 대형 모금단체나 배분 기관을 핵심 고객으로 삼고 있었다. 소규모 비영리기관의 성장에 관한 경험과 이해를 가진 주체는 드물었던 것이다. 따라서 재단은 공익 및 비영리에 관심이 많은 전문

가를 발굴했고, 파트너십 온과 혁신리더의 니즈(needs)를 상세히 설명하며 전문가들의 참여를 독려했다. 특히 공익에 관심이 많거나, 공익과 관련된 사업을 추진하는 전문가들과 전략적인 파트너십을 함께 기획했다.



2018. 10. ~ 2019. 01 성착취 피해 아동청소년 인식개선 영상 캠페인

대표적인 사례로 2기 십대여성인권센터(이하 ‘센터’)의 모금홍보 협력 프로젝트를 수행한 미디어사 ‘닷페이스(Dot. Face)’를 꼽을 수 있다. 닷페이스는 2030대 밀레니얼 세대를 타겟으로 논픽션(non-fiction)³ 영상 콘텐츠를 만드는 콘텐츠 제작사로, 모바일-소셜(mobile-social) 미디어 환경과 이용자에 관한 높은 전문성을 가지고 있었다. 특히 인권 및 젠더(gender) 현장의 목소리를 생생히 전달하는 콘텐츠를 다수 제작했었다. 닷페이스 주 독자층에 해당하는 밀레니얼(millennial)⁴ 세대는 성착취 피해 아동청소년을 위한 센터의 잠재적인 기부자나 협력자 등 지지층으로 전환될 개연성이 굉장히 높았고 실제 그 가설은 적중하였다. 센터와 닷페이스는 페이스북과 유튜브 채널에 아동청소년 성매매, 성착취 실태를 고발하는 영상 콘텐츠를 제작했고, 성착취 피해 아동청소년들의 인권을 보호하고자 온라인과 오프라인에서 아동·청소년 성보호에 관한 법률(이하 ‘아청법’) 개정 청원 운동⁵을 진행했다.

³ 픽션이 아닌 것, 즉 사람이 상상해 창조하지 않은 것을 말한다. 다큐멘터리, 실화를 바탕으로 한 드라마 또는 소설 등이 대표적인 논픽션에 속한다.

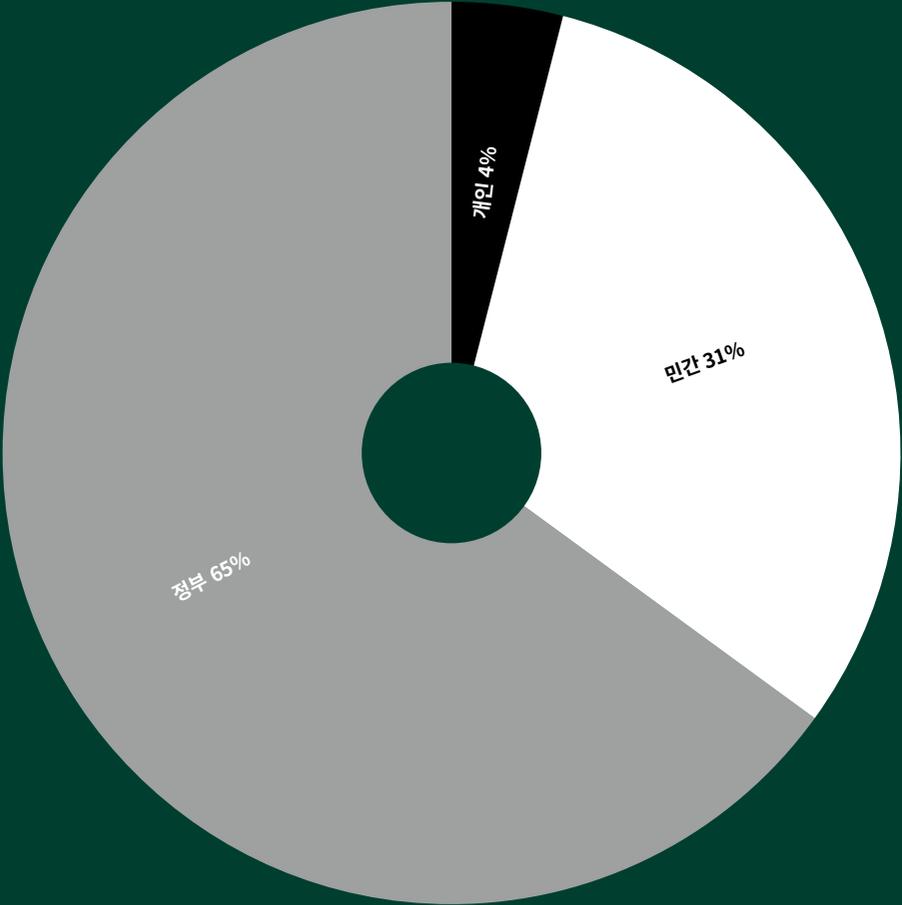
⁴ 1980년대생 ~ 2000년대 초반생까지 출생한 세대로 유 소년기부터 정보통신기술(IT)의 과도기를 겪은 세대로서 기술 및 미디어 활용력이 다른 세대에 비해 탁월하며 대학 진학률도 높다.

⁵ 당시 「아동·청소년의 성보호에 관한 법률」은 성매매 아동·청소년을 “대상 아동·청소년”으로 규정하여 ‘처벌’로 인식되는 보호처분을 부과할 수 있도록 하고 있었다. 피해 아동·청소년은 자신의 성매매 피해사실을 외부에 알려 구조를 요청하지 못하고 오히려 성구매자나 알선자들이 이런 법을 악용하여 지속적으로 아이들을 성매매로 유인하는 현실이었다.



2018. 02. 08. 아동·청소년의성보호에관한법률 개정추구를 위한 오프라인 정치행동 현장

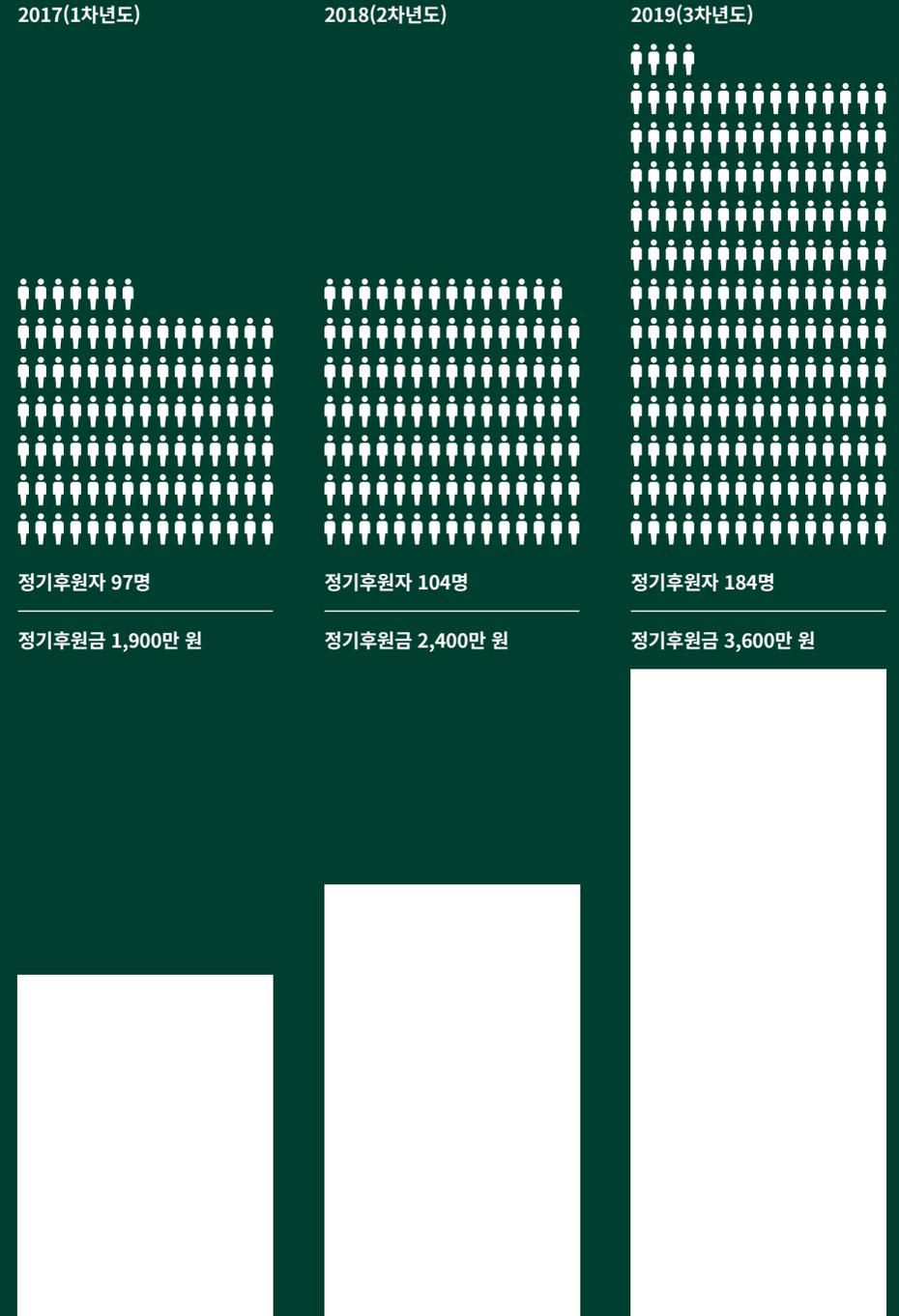
뉴미디어 영상 콘텐츠의 바이럴(viral) 홍보 효과를 바탕으로, 서명 운동은 게시 2일 만에 5,000여 명의 시민이, 1달간 12,000여 명이 함께해 주었다. 실제 남인숙 의원 등 4명의 국회의원으로부터 아청법 개정 협력에 관한 공식 응답을 받기도 했다. 이후 캠페인은 다수의 방송, 신문 등 주요 언론사를 통해 보도되었고, 국회에서도 캠페인 이해관계자들과 함께 캠페인의 경과를 알리는 행사를 개최했다. 아청법 개정과 관련된 입법부, 행정부, 사법부 등 주요 이해관계자들로 구성된 참석자들에게 문제 실태와 해결방안을 전달하기도 했다. 이외에도 온라인 클라우드 펀딩 플랫폼 ‘텀블벅(Tumblbug)’을 통해 캠페인을 더욱 확산하기 위한 모금 활동을 진행했고, 펀딩 게시 후 약 2개월 만에 2,000여 명으로부터 4,000만 원을 펀딩 받았다.



위 차트에서 확인할 수 있듯, 2017년 기준 십대여성인권센터 연간 수입의 약 96%는 정부와 민간에서 나왔다. 여성가족부를 통해 성착취 피해 청소년들을 위한 상담소 운영 전반에 관한 비용을 보조금으로 지원받고, 사업의 혁신성을 인정받아 민간 기관 후원금도 지원받았지만 해당 자금 대부분 특정 기간 내에 특정 사업만을 사용해야 하는 경우가 빈번했다. 결국 센터의 재정 안정성은 담보할 수 없는 상황이었다. 센터가 독립적으로 진취적인 사업을 영위하기 위해서는 상대적으로 사용 목적과 기한에 제한없이 운용할 수 있는 개인 기부금을 늘릴 필요가 있었다. 투자자로서 3년 투자 기간 내에 센터의 개인 후원 확대는 투자 후 재정안정성을 결정짓는 요소 중 하나였다.

캠페인을 통해 앞선 수입 비율에 당장 큰 변화는 없었지만, 캠페인 진행년도인 파트너십 온 2차년도 당시 약 2,400만 원 상당이던 정기 개인 후원금은 이듬해엔 약 3,600만 원으로 145%가량 성장했다. 실제 개인 후원자도 104명에서 184명으로 늘어났다. 개인 후원 추이가 개선되었을 뿐만 아니라, 캠페인을 통해 센터 내 모금 홍보에 관한 조직 역량이 전반적으로 향상되었으며 향후 개인 후원 확대에 관한 중요성도 함께 인지할 수 있는 좋은 기회였다.

캠페인과 같이 대외적으로 컨설팅의 성공적인 결과가 드러난 경우도 있지만, 조직 대내적으로도 역량강화에 크게 기여한 컨설팅도 많았다. 정체성을 개선하고자 비전-미션과 함께 브랜드 정체성(brand identity)을 개선하여 핵심 이해관계자를 대상으로 더 나은 커뮤니케이션을 실행하기도 했고, 법인 사업의 중장기발전을 계획하며 조직 개편안을 마련해 적절한 인사채용과 조직 구성 개편을 진행했고, 거버넌스 의사결정 구조 개선을 위해 위원회 제도를 신설한 경우도 있었다. 대부분 혁신리더 조직 내부에서 자체 역량으로, 자생적으로 만들어지기 어려운 성과들로 벤처기부의 조직역량강화가 빛을 발했던 순간들이었다.



비재정적 지원: 다양한 자원의 연결

벤처기부는 재정적 지원 뿐 아니라 비재정적인 지원을 제공한다. 비재정적인 지원은 투자자가 가진 네트워크, 자원 등 내부 역량을 피투자기관의 성장을 위해 활용하여 지원하는 것이다. 해외 벤처기부 기관의 경우 각종 자원 연계는 물론 투자자 및 관련 전문가가 직접 피투자기관에 파견 근무하며 업무를 지원하는 경우도 있을 만큼 그 종류와 방법은 굉장히 다양하다. 비재정적 지원의 핵심은 투자자와 피투자기관이 합의한 목표 달성에 도움이 되는 지원을 적기에 적절하게 제공하는 데 있다.

구분	지원 개요
교육	<ul style="list-style-type: none"> · 파트너십 온 3대 평가 영역인 사회적영향력, 책무성, 재정안정성 강화에 필요한 교육프로그램을 3년간 제공 · 디자인씽킹, 리더십, 모금홍보, 법률, 운영규정, 이사회 운영, 성과평가, 세무회계, 전략, 벤치마킹 해외연수, Storytelling & Pitching 등 진행
컨설팅	<ul style="list-style-type: none"> · 선발과 동시에 조직진단 실시, 진단 결과 개선 과제 도출. 투자자, 혁신리더, 전문가그룹 간의 3자 협의를 통해 개선 영역 선정 · 조직진단 이후 투자 1차년도 하반기 혹은 2차년도 중 컨설팅 개시 · 자원관리 및 재정확보 전략, 조직개편, 핵심가치 설정 및 업무분장 등 인사관리, 조직 운영규정, 이사회 및 위원회 등 거버넌스 운영 전략, 브랜드 정체성 수립 및 개선, 홍보전략 수립 및 실행, 온오프라인 모금 캠페인 기획 및 실행
자문	<ul style="list-style-type: none"> · 사업 자문 외 법무법인, 회계법인 등을 통한 법률 및 회계 상시 자문 · 1개 기관 1명의 자문(전문)위원 1:1 연계, 3년간 고정 지원 · 사업 및 조직 특성 고려, 적절한 교수 및 임원급 자문위원 연계 · 단순 법률 검토 외 정책 및 제도화 차원 법률 지원
연구	<ul style="list-style-type: none"> · 사업 타당성 및 효과성 검증 등 양적평가, 질적평가 등 수행
네트워크 및 자원연계	<ul style="list-style-type: none"> · 기관 임직원들간의 정보공유 및 협력 활성화를 위한 교류 프로그램 진행 · 후속 투자지원 유치를 위한 성과발표회 '데모데이(Demoday) 개최, 관련 피칭 교육 및 홍보 지원 · 수시로 투자·지원처 및 협력기관 발굴 연계

파트너십 온에서 진행한 비재정적 지원

파트너십 온 3대 성과평가 영역별 교육 지원 분류

사회적영향력	책무성	재정안정성
<ul style="list-style-type: none"> · 기업가정신 · 성과평가 	<ul style="list-style-type: none"> · 법률 · 정체성(미션/비전) · 조직체계 및 운영 · 리더십 · Smart Working 	<ul style="list-style-type: none"> · 모금 · 홍보 · Proposal 작성 · 행사 운영 A-Z
<ul style="list-style-type: none"> · Design Thinking 	<ul style="list-style-type: none"> · 세무회계 기초·심화 교육 	
<ul style="list-style-type: none"> · 월 1회 VP 파트너스 회의 / 격월 기관장 네트워킹 · 벤치마킹 및 협력 목적의 해외연수 		

파트너십 온 3대 성과평가 영역별 자문/컨설팅 지원 분류

사회적영향력	책무성	재정안정성
<ul style="list-style-type: none"> · 사업 전략 · 연구 자문 · 학회 연계 	<ul style="list-style-type: none"> · 조직운영기술 · 정체성/브랜딩 · 법률 	<ul style="list-style-type: none"> · 모금 · 홍보 · 세무회계 · 데모데이

파트너십 온은 크게 교육, 컨설팅, 자문, 연구, 캠페인, 네트워킹, 자원연계, 해외연수 등 다양한 경로로 비재정적 지원을 제공했다. 주로 재단의 네트워크, 역량, 자원을 혁신리더의 상황과 필요에 맞는 형태로 기획하여 연계했다. 3년간 계속 진행되는 비재정적 지원은 조직

역량 강화의 촉매 역할을 했다. 물론 비재정적 지원으로 특정 역량이 단기간에 향상되는 것이 아니기에 학습과정을 통해 그 역량이 조직 안에 내재화될 수 있는 3년의 시간을 두고 폭넓은 분야에서 맞춤형 비재정적 지원을 제공하고자 했다. 가령 교육과 자문은 모든 혁신리더 기관에 공통적으로 제공하되 컨설팅이나 연구, 자원 연계는 기관에 현재 필요한 요소인지, 해당 지원을 흡수하여 학습하거나 적용할 수 있는 잠재적 내부 역량을 갖춘 상태인지 면밀히 검토한 뒤 제공했다.

모든 비재정적 지원에는 기관 대표자와 중간관리자가 필수적으로 참여하도록 했다. 이외 임직원은 필요시 혹은 담당 업무를 고려하여 선택적으로 참여를 제안했다. 대부분의 비재정적 지원 내용은 비영리기관의 대표자나 관리자라면 필수적으로 인지해야 할 요소로 구성했다. 비재정적 지원은 혁신리더의 역량과 의지를 다각도로 살펴볼 수 있는 요소이기도 했다. 진행 과정에서 비재정적 지원의 필요성에 공감하며 높은 참여도를 보이는지, 습득한 바를 조직에 잘 전이하는지 살펴볼 수 있었기 때문이다.

벤치마킹과 협력을 위한 해외연수

파트너십 온 2년차에는 각 혁신리더 기관과 유사한 목적을 가지고 활동을 하는 해외 기관을 방문한다. 제도적·문화적 환경은 다르지만 해외 기관이 가진 고민과 의지는 크게 다르지 않다. 짧은 시간동안 집중적으로 이루어지는 만남이지만 국경을 넘어 서로 깊은 유대감을 쌓기도 했고, 연수 후에는 방문에서 얻은 인사이트를 통해 기관별로 기존의 사업을 벤치마킹하여 발전시키거나 서로 협력할 수 있는 방안을 모색했다.



2018. 08. 28. 해외연수를 통한 협력 사례 - 2기 십대여성인권센터 국제 세미나 개최



2019. 07. 해외연수로 벤치마킹을 통한 사업 다각화 - 3기 피치마켓 'The Reader' 방문

2장 파트너십 온 설계

6
일정한 나라에 주재하지 않고 특별한 사명을 띠고 여러 나라를 순회하는 외교관.

특히 십대여성인권센터는 아청법(아동청소년의 성 보호에 관한 법률) 개정을 위해 노력하는 가운데, 2017년 해외연수 당시 해외의 성구매자와 알선자만을 처벌하는 법률(노르딕 모델) 사례에 대해 알아보고자 스웨덴을 방문했다. 스웨덴 외무부에는 특별한 직함이 있었는데, 우리나라에는 생소한 ‘무임소대사’⁶라는 인신매매 및 성착취 전담 특임대사직이었다. 스웨덴은 세계 최초로 1999년 성 매수자만을 처벌하고 성 판매자는 처벌하지 않는 ‘성 매수 처벌법’을 특별법으로 제정했고, 2015년에는 해당 법률을 형법에 포함시켜 성을 구매하려는 수단을 차단함으로써 성매매로 인한 피해를 최소화할 수 있는 법적 조치를 했고, 이에 따라 생매매가 반으로 감소하는 결과를 낳았다. 해외연수를 계기로 십대여성인권센터는 국제연대를 보다 확대하였고, 2018년 ‘성착취 피해 아동청소년 보호 법제화 방안 모색 세미나’를 개최하여 해외연수 이후 지속적인 교류를 해왔던 스웨덴 무임소대사 페르-안데시 수네손(Per-Anders Sunesson)의 발제 참여를 이끌어내어 국내 활동가 및 정부 담당자들에게도 보다 더 높은 이해와 관심을 불러일으키도록 했다.

혁신리더 3기 피치마켓 역시 해외연수를 통해 느린 학습자를 위한 쉬운 글의 선진 사례를 적극 발굴하고, 특장점을 국내 현황에 맞게 도입하고자 했다. 피치마켓은 문해력이 낮은 느린학습자를 위한 쉬운 글을 직접 제작, 배포, 확산하는 비영리기관으로 굉장히 독창적인 공익 사업을 전개하고 있다. 해외연수 당시 피치마켓이 제작하는 쉬운 글은 학계로부터 효과성을 검증하며, 국내 전역으로 확산되는 중이었다. 더불어 쉬운 글의 제작 뿐만 아니라 쉬운 글을 통해 봉사활동부터 도서관까지 다양한 경로의 연계 사업을 구상하고 있었다. 피치마켓은 해외연수를 통해 런던부터 워싱턴, 리즈, 리버풀까지 영국 전역을 둘러보며 글을 매개로 정보 격차를 줄이는 수많은 공익 사업을 관찰했다. 문해력이 낮은 학습장애인을 위한 정보 전달 이미지를 제작하는 곳, 발달장애인의 선거 접근성 향상을 위한 캠페인 활동을 운영하는 곳, 지역사회 중심의 독서 활동으로 다양한 정신건강 문제를 해결

하는 곳, 장애인을 위한 도서관을 운영하는 곳, 문해력과 연령에 따른 맞춤형 도서 서가까지 두루 살피며 당시 피치마켓 사업의 확장 가능성과 해외 파트너십 가능성까지 두루 확인할 수 있었다.

대표적인 네트워크·자원 연계형 비재정적 지원, 데모데이(Demoday)



2017. 11. 01. 파트너십 온 1기 데모데이

파트너십 온 마지막 투자 해인 3차년도에는 데모데이(Demo Day)행사를 개최한다. 데모데이는 스타트업 투자자나 액셀러레이터(accelerator)가 개최하는 행사로, 투자하고 육성한 스타트업을 여러 투자자에게 공개·연계하는 행사이다. 재단은 벤처투자의 후속 투자 유치

방법 중 하나인 데모데이를 참고하여, 비영리 업계에서 최초로 데모데이를 개최했다. 파트너십 온 투자 종결 후에도 혁신리더의 사업과 조직의 성장을 계속해서 투자하고 지원할 만한 잠재적인 투자자와 협력자들을 모집하기 위해서였다.

벤처 투자 업계에서 데모데이의 핵심 모객 대상이 ‘투자자’라면, 벤처기부의 경우 재정적 지원이 가능한 ‘기부자’와 자원이나 네트워크 등 비재정적 지원이 가능한 ‘협력자’가 주요 모객 대상이었다. 기부자의 경우 대중 개인 기부자도 모객 대상이었지만, 파트너십 온과 같은 후속 투자 지원처를 모집하고자 자금 지원 사업을 펼치는 민간재단 혹은 기업사회공헌 담당자를 초청했다. 한편, 비영리 사업 특성상 재정적 지원 외에 네트워크나 물적, 인적 자원으로 지원이 가능할 다양한 소셜섹터(Social Sector) 기관도 두루 초청했다. 2017년 1기 데모데이에는 121명이 참석했고, 2018년 2·3기 데모데이에는 178명이 참석했다. 혁신리더에게 데모데이는 잠재적으로 협력할 수 있는 수많은 이해관계자 앞에서 3년간의 성장세를 과감히 보여줄 수 있는 좋은 기회였다.

데모데이 결과 몇몇 기관은 협력과 지원이 실제 진행되었다. 민간차원의 대규모 지원사업 담당자가 데모데이에 참석하여 심사과정 중이던 혁신리더의 발표를 직접 들은 후 해당 기관에 최종선정심사 합격점을 주기도 했고, 디자인관련 전문가는 한 기관의 프로그램 프로보노로 참여하기도 했으며, 한 민간재단은 혁신리더 기관장의 발표를 페이스북을 통해 확인한 후 지원 연락을 하기도 했다. 그러나 영리 분야 벤처투자와 달리 비영리의 경우 파트너십 온에 투자한 기관을 이어 투자할 주체가 많지 않았다. 따라서 파트너십 온과 같은 재정 지원 규모의 후속 지원이 즉각 발생하는 경우는 많지 않을 수밖에 없었다. 더 나아가 데모데이와 같이 참석자들이 서로 투자하는 기관을 소개하고 이어받아 투자하는 풍경이 만들어지기 위해서는 기본적으로 벤처기부 투자자가 더 많아지고 다양해져야 했다.



성과평가: 다년간, 다면적으로 평가

벤처기부는 창의적이고 혁신적인 사업기획, 측정 가능한 산출물, 마일스톤(milestone)의 성취, 높은 수준의 재정적 책임성과 운영 관리능력을 강조하고, 이에 대한 평가 결과에 근거하여 자금 지원 및 지원의 지속 여부를 결정한다. 단편적으로 전체 사업의 특정 부분만을 평가하기 보다 다면적으로, 다년간 평가하는 것이 벤처기부 성과 평가의 주된 특징이다. 다년간의 투자이기에 다년간의 성과 평가가 이뤄졌으며, 단기 성과가 장기 성과를 견인 할지 지속적으로 살펴보았다. 따라서 특정 프로그램만 평가하기 보다 사업 전체를, 사업만 평가하기 보다 사업을 견인하는 조직 역량의 성장 경과를 계속 모니터링 (monitoring) 하는 것이 파트너십 온 성과 평가의 핵심이었다.

파트너십 온 사업 목적은 사각지대 청소년 문제 해결로, 청소년 개인의 일시적인 변화 뿐만 아니라 개인을 둘러싼 문제를 발굴하고 해결하는 것이었다. 개인이 아닌 특정 영역의 변화는 다각적 사업 수행은 물론 장기적인 사업 수행의 결과가 누적되어야 가능했다. 장기적인 사업 수행 능력은 곧 조직 능력에 달려 있었고, 재단은 사업 수행 결과와 함께 사업 수행을 담보하는 조직 역량 확보도 성과로 구분하여 평가했다. 사업 수행의 결과는 ‘사회적 영향력’, 조직 역량 확보 결과는 ‘재정안정성’과 ‘책임무성’으로 구분하여 3년간 사업과 조직을 모두 평가했다.

성과 구분	정의
사회적 영향력 Social Impact	개별 단위 사업의 성과 달성을 기본 전제로 하고, 개별 사업의 성과가 장기적으로, 양적으로 누적될 경우 사회 문제를 둘러싼 제도, 관습, 문화, 행동, 태도 등의 긍정적인 변화를 도출해 내는 성과를 말함
재정안정성 Revenue	지속 가능한 사업 운영을 위해 적절한 재정 상태를 갖추고 있는지 살펴보는 요소를 말함
책임무성 Accountability	조직 정체성에 부합한 사업의 운영을 위해 갖춰야 할 기본적인 역량을 말함

파트너십 온 3대 성과평가 영역

사회적 영향력, 영향력을 성과로

사회적 영향력(social impact)은 혁신리더의 사업이 해결하고자 하는 문제 영역(field)에 어떠한 영향력(impact)을 미치는지 평가하는 영역이다. 파트너십 온은 사각지대 청소년 문제 해결을 미션으로 청소년 개개인의 긍정적인 변화는 물론, 소수가 아닌 다수에게서도 그 변화가 일어나도록 청소년을 둘러싼 제도나 정책, 이해관계자의 인식과 행동, 태도 규범까지의 변화를 만들어내는 것을 목표로 하고 있다. 파트너십 온에서는 이러한 변화를 만들어내는 성과를 ‘영향력’ 수준의 성과목표로 설정했다. 영향력 수준의 성과 창출은 문제의 근본적인 원인을 해결하고자 하는 접근 방식으로, 오랜 시간 여러 사업의 수행 결과로 성과가 쌓이고, 그 누적된 성과가 보다 높은 차원의 성과를 창출해 내는 것을 말한다. 따라서 재단은 투자자로서 투자 종료 시점에 혁신리더로부터 영향력 수준의 사회적 성과물을 회수하고자, 논리모델(logic model)을 바탕으로 성과를 구분하여 확인했다.

‘논리모델(Logic Model)’에 따른 성과의 구분

▼	투입 Input	의도하는 변화를 달성하기 위한 소요 자원의 설계 및 운용을 말함
▼	활동 Activity	의도하는 변화를 달성하기 위한 서비스 전달, 프로그램 실행 등 계획적이고 전략적인 활동을 말함
▼	산출 Output	활동으로 인해 즉각적으로, 직접적으로 발생하는 산출 결과를 말함
▼	결과 Outcome	활동으로 인한 대상자나 이해관계자의 구체적인 변화를 말함. 지식, 기술, 태도, 동기, 행동 등 상태의 변화를 말함
▼	영향력 Impact	활동 결과 및 성과의 누적으로 사회환경 구조, 체계, 관습, 인식 등의 변화를 이끌어내는 성과를 말함

논리모델에 따른 성과 구분 결과 예시

▼	① 사업의 계획된 개입 Planned Work	투입 Input	· 매니저 1명 · 프로그램실 3개 · 예산 2,500만 원
▼		활동 Activity	· A 프로그램 주 2회 · B 프로그램 주 1회 · C 활동 월 1회
▼	② 사업이 의도하는 결과 Intended Result	산출 Output	· 위원회 창단 · 참여청소년 50명 · 참여율 90% 유지 · 탈락률 5%미만 유지
▼		결과 Outcome	· 사회성숙도 10% 향상 · 자녀양육기술 5% 향상 · 진로성숙도 7% 향상
▼		영향력 Impact	· 정부관심 촉발 · 정부지원 확대 · 유사기관 벤치마킹

논리모델은 사업과 성과 간의 인과관계를 논리적으로 구성하는 사업 기획 및 평가 방법론으로, 사업의 기획과 평가에 통일적으로 이용할 수 있다. 위 예시와 같이 논리모델에 따르면 활동에 따른 결과, 결과로 인한 성과, 성과로 인한 영향력을 순차적으로 논리적인 흐름에 따라 살펴볼 수 있다. 사회적 영향력의 3개년 목표를 설정할 때 유의했던 점은 로직모델에 따른 ‘산출’과 ‘결과’ 뿐만 아니라 ‘영향력’ 역시 성과 창출을 의도적으로 계획했다는 것이다. 이 때 영향력은 최대한 측정 및 확인 가능하고, 현실적이면서, 시의 적절한 수준으로 구체화했다.

물론 영향력 수준의 성과가 3년 내에 달성되기란 쉽지 않았다. 영향력 수준의 성과는 대개 프로그램의 타 지역 및 기관으로의 확대나 복제, 제도의 제정이나 개정, 지원 혹은 협력 모델의 개발 및 검증 등 긴 시간 지속적으로 많은 자원의 투입을 전제로 하기 때문이다. 특히 정치적 이해관계가 고려되는 정책과 제도의 개선에 해당하는 성과는 그 달성 여부와 시기를 예측하기 어려웠다. 영향력 수준의 성과 달성이 긴 시간이 소요되는 점을 고려하여, 3년 투자 종료 이후 5년 동안은 혁신리더가 재단에 연간 성과를 의무적으로 보고하도록 협약서 상에 명시하였다. 이는 재무적 회수가 불가능한 기부금 지급 유형의 벤처기부 투자자로서 투자 결과 사회적 성과물의 회수 가능성을 높이는 장치였다.

재정안정성, 지속가능한 성과 창출을 위한 조건

재정안정성(revenue)은 지속 가능한 사업 운영을 위해 적절한 재정 상태를 갖추고 있는지 살펴보는 요소이다. 재정 상태가 안정적인지 재무제표 상태를 살펴보는 것뿐만 아니라 자금조달 및 운용에 필요한 조직 역량이나 체계를 갖추고 있는지 살펴보는 것이다. 그러나 혁신리더 대부분 재정 운영 규모가 작고 설립한 지 얼마되지 않은 점을 고려하여, 주로 수입에 관한 성과목표를 설정했다.

영역	요소
수입	<ul style="list-style-type: none"> · 정부지원금 및 보조금 목표액 · 기업 및 기관 등 민간 후원금 목표액 · 개인 기부금 목표액 · 정기 기부자 수 목표
준수	<ul style="list-style-type: none"> · 공익법인 의무 공시 등 필수 이행 사항 준수 여부
관리	<ul style="list-style-type: none"> · 세무회계 관리 전산 도입 및 자동화

파트너십 온 재정안정성 평가 영역별 요소

수입이 재정안정성 평가의 주된 지표인 이유는 기관 수입 규모의 영세함에 있었다. 5년간 선정한 혁신리더 14개 단체의 파트너십 온 공모 당시 평균 수입은 약 2.1억 원이었다. 재정 현황에 관한 공시 의무가 따르지 않는 재정 규모로, 재정 운영 역량을 다각도로 살펴보기보다 수입이라는 단일 지표로 투자 기간 내 성장 추세와 투자 종료 후에도 현행 사업이 유지 및 발전가능한지 살펴보고자 했다. 사회적 영향력 창출을 기대하는 벤처기부 특성상, 투자 종료 후에도 사업이 계속 확장해야 성과를 회수할 수 있었기에, 수입의 증가는 사회적 영향력 창출을 담보할 수 있는 기초적인 지표였다.

기관	수입증가율(배)	공모년도 수입(억 원)	3차년도 수입-파트너십 온 투자 지원금(억 원)
A	11.76	1.08	12.76
B	4.93	1.79	8.84
C	3.83	1.16	4.44
D	2.50	1.78	4.45
E	2.36	1.77	4.17
F	1.83	3.78	6.90
G	1.81	0.96	1.75
H	1.78	1.05	1.87
I	1.54	6.94	10.71
J	1.53	4.99	7.60
K	1.13	1.77	1.99
L	0.92	3.63	3.35

파트너십 온 1-3기 12개 단체 수입증가율⁷

⁷

H 기관의 경우 공모년도 당시 법인 미설립으로 공모년도+1년 수입을 기입함.
 - 본 데이터는 1~3기 14곳 중 투자가 종결된 12곳을 대상으로 함.
 - 수입증가율 수식: (3차년도 총 수입 - 3차년도 파트너십 온 투자지원금) ÷ 공모년도 수입'

위 데이터는 파트너십 온 투자지원금을 제외한 수입을 바탕으로, 3년간 1~3기 혁신리더 12곳의 수입 증가율을 산출한 것이다. 1곳을 제외하고 공모년도 대비 3차년도 수입은 모두 증가했다. 특히 12곳 중 5곳이 공모년도 대비 2배 이상 수입이 늘어났다. 이는 투자 기간 내에 파트너십 온 투자지원금 만한 수입을 자체 조달한 것으로, 일종의 재정적 출구전략을 마련했다고 평가할 수 있었다. 수입 규모로 사업 성과를 단순히 평가하기 어렵지만, 수입 규모의 증가는 사업의 확장성과 지속가능성을 보여주는 단적인 지표 중 하나였다.

특히 왼쪽 표의 '3차년도 수입-파트너십 온 투자지원금'의 경우 3차년도 2억 원의 투자지원금을 제외한 데이터로 더욱 의미있다. 3차년도의 경우 투자 마지막 해로, 투자지원금 이상의 자금을 조달해야 지속가능한 사업을 담보할 수 있었다. 사회적 영향력 수준의 성과를 기대하는 벤처기부 투자자는 3년 투자의 결실을 3년 이후에 회수할 개연성이 높았기에, 수입의 증가 추이를 계속 살펴봐야했다. 3년간 2억 원의 투자지원금으로 사업이 종결되는 것이 아니라, 투자지원금을 마중물 삼아 사업을 계속 운영하여 더 큰 사회적 영향력을 창출하는 것을 기대했기 때문이다.

물론 수입에 관한 평가는 기관마다 다르게 적용될 필요가 있다. 기본적으로 투자 협약 당시 기관 수입 규모를 고려해 성공이라 할 수 있는 증가율 범위를 산정해야 한다. 더 나아가 기관이 속한 사업 영역에서 얼마만큼의 자금 조달이 가능할 지 외부 환경도 살펴볼 필요가 있다. 가령 사업 영역(대상)이 당장 여러 이해관계자로부터 보편적인 공감대를 사기 어려운 상황이라면, 당장 정부나 기업 등 기부자로부터 자금 조달이 어려울 수도 있기 때문이다. 따라서 재단은 기관 대내외 환경에 따라 수입과 재정안정성에 관한 지표와 목표를 상이하게 설정했다.

책무성, 비영리기관의 기본적인 조직역량

책무성(accountability)은 비영리조직을 둘러싼 이해관계자들에게 책임과 의무를 다하는지 평가하는 요소이다. 파트너십 온에서는 미션(mission)에 기반한 사업을 지속가능하게 수행하고 사회적 영향력을 극대화하기 위해 기본적으로 갖추어야 할 조직역량을 책무성으로 바라봤다. 파트너십 온에서는 ‘건전한 재정관리’, ‘의사결정과 운영’, ‘성과 창출 노력’, ‘조직 사명 달성 책임’ 등 4가지 요소로 책무성을 분류해 평가했다. 혁신리더는 투자 체결과 함께 4가지 요소 아래 조직 수준과 상황에 맞게 성과목표를 1~3차년도에 구분 작성했다.

영역	요소
건전한 재정관리 Finance	<ul style="list-style-type: none"> 투명한 회계 시스템 마련 재무제표 작성 및 공시 안정적인 재원 조달
의사결정과 지배구조 Governance	<ul style="list-style-type: none"> 규정 및 절차에 따른 의사결정 및 운영 이사회/위원회의 실질적 운영 조직 구조 안정화
성과 창출 노력 Performance	<ul style="list-style-type: none"> 성과 설정 및 평가 체계 구축
조직 사명 달성 책임 Mission	<ul style="list-style-type: none"> 명확한 조직 목표 설정 조직 사명 달성을 위한 전략과 사업 구비

파트너십 온 책무성 평가 영역별 요소

책무성은 사업 수행의 결과로 발생하는 성과는 아니지만, 사업의 성공 여부를 판가름하는 중요한 요소였다. 책무성은 조직 역량 요소로서 그 수준에 따라 자원의 획득과 조달부터 이해관계자와의 협력적인 관계까지 영향을 미치기에, 사업의 성공을 담보하기 위해 기본적인 자 필수적인 조건이었다. 실제 책무성에 관한 이해나 수

준이 낮은 혁신리더는 사업 성과 창출의 속도가 더디거나, 사업의 지속가능성을 해치는 위기 요소가 조직 전반에 깔려 있었다. 실제 사업 운영 과정에서 심각한 문제가 발생한 경우 대부분 책무성을 지키지 못한 경우가 빈번했다. 책무성 달성에 관한 혁신리더의 의지는 사회적 영향력이나 재정안정성보다도 관찰하기 쉬웠고, 그 달성 여부도 가시적으로 드러나기 마련이었다. 벤처기부 투자자 관점에서 책무성에 대한 이해나 개선 정도는 다음 연도의 연속 투자를 결정하는 주된 판단 요소였다.

다년간의 성과 달성 경과를 추적하다

파트너십 온은 앞선 사회적 영향력, 재정안정성, 책무성을 중심으로 길게는 연 단위로, 짧게는 월 단위로 성과평가를 진행했다. 3년간 투자했기 때문에, 올해 사업 결과가 내년도 사업 성과로 이어지는지 다각도로 살펴봐야 했다. 1차년도 성과가 2, 3차년도 성과를 달성하는 데 영향을 주는지 연 단위로 계속 사업 달성 경과를 추적한 것이다. 연 단위 성과평가는 ‘3개년 목표’라는 틀로 진행했다. 3개년 목표는 개별 프로젝트의 성과 창출 경과를 연 단위로 계속 추적하기 위한 틀이었다.

3개년 목표의 최종 목표에는 영향력(impact), 성과(outcome) 수준의 성과목표를 설정한 뒤, 1~3차년도에 이를 달성하기 위한 과정 지표를 설정했다. 과정 지표에는 연차를 거듭하며 나타나는 사업 결과의 증가 추이나 사업의 누적된 결과로 기대하는 영역(대상)의 변화를 기술했다.

구분	사회적 영향력	
현재	· 치료프로그램 시범 사업 1개 학교 2학년 실시	
1차년도	· 치료프로그램 10개 학교 30학년 실시 · OO구 교내 치료프로그램 도입 협약	· 다학제간 학교폭력 개입 프로그램 연구개발
2차년도	· 치료프로그램 20개 학교 60학년 실시 · 치료사 교육과정 개설, 3개월 교육과정 연 2회 실시	· 연구개발 결과 정책화 추진단 설립, 네트워크 기관 15곳 확보
3차년도	· 서울시 내 2개구 치료프로그램 도입 협약 · 30개 학교 90학년 실시 · 치료사 교육과정 유료화, 시외 지역 보급	· 치료프로그램 정책화를 위한 지원 조례(안) 수립
최종목표	· OO지역구 학교폭력 발생 횟수, 빈도 감소 · 학교폭력 피해아동 대비 방어아동 수 비율 증가	· 따돌림 치료 프로그램 서울시 교내 정규 교육과정 편성

3개년 목표 서술 예시, 사회적 영향력 부분

2장 파트너십 온 설계

월별 마일스톤에 따라 연내 투자지원금 규모와 시기를 조정하다

1차년도 목표	3월	6월	9월	12월
분기별 정기후원자 수 30명 확보	30명 이상 · 홈페이지, 페이스북 개설	60명 이상 · 격주 뉴스레터 발송	90명 이상 · 후원자 관리 시스템 도입	120명 이상 · 후원음악회 개최
월평균 정기후원액 120만 원 확보 (1인당 평균 1만 원 이상)	월평균 30만 원 확보	월평균 60만 원 확보	월평균 90만 원 확보	월평균 120만 원 확보

마일스톤 서술 예시, 재정안정성 부분

길게는 3개년 목표에 따라 연 단위로 성과를 추적했다면, 짧게는 월 단위로 사업 수행 경과를 확인했다. 이 때 마일스톤(milestone)이라는 개념을 사용했다. 마일스톤은 프로젝트 성공을 위해 거쳐야 하는 중요한 지점으로, 1년 성과목표의 달성 여부를 판가름하는 과정 지표였다. 가령 1차년도 사회적영향력 성과목표 중 하나가 ‘사업 타당성 검증을 위한 질적연구 실행’이 성과목표라면 ‘연구 기획’, ‘연구자 선정’, ‘계약’, ‘중간보고서 수령’, ‘결과 발표’ 등 각각 요소가 마일스톤이 되는 것이다.

앞서 3개년 목표에 적힌 성과 목표의 달성 가능성, 수행도를 모니터링하고자 월별 마일스톤을 설정했고, 월간 VP파트너스 정기회의에서 마일스톤 달성 경과를 점검했다. 투자자, 혁신리더, 자문위원은 월마다 한 자리에 모여 마일스톤 달성 유무를 확인하고, 달성이 되지 않았다면 어떤 투입과 개선이 필요한지 논의했다. 또한 월별 마일스톤의 점검은 연 내 투자지원금 지급 규모와 시기를 논하는 중요한 근거 중 하나였다. 혁신리더는 지급받을 투자지원금에 관한 예산을 연 단위는 물론 월 단위로 편성한다. 재단은 혁신리더 선정 당시 기관의 예산 및 사업 규모와 역량을 두루 고려해, 1년 단위로 투자지원금 지급액을 아래와 같이 총 2회 혹은 3회에 걸쳐 분할 지급했다.

	1회	2회	3회
2회 지급시	1~6월 예산액	7~12월 예산액	
3회 지급시	1~6월 예산액	7~9월 예산액	10~12월 예산액

파트너십 온 투자지원금 지급 방법

단, 위와 같은 투자지원금 지급 방법은 연중 마일스톤 달성에 이상이 없을 경우에 해당된다. 가령 1회차 투자지원금 지급 이후 1~6월 마일스톤 달성에 심각한 문제가 있거나, 혁신리더 부주의로 예산을 집행하지 못할 경우, 2회차 투자지원금의 지급 시점을 연기하거나 지급 예정액보다 낮은 금액을 제공했다. 마일스톤 달성 경과에 따라 투자지원금 지급 시기와 규모를 조정하는 것은 사회적 성과를 회수하고자 하는 벤처기부의 특징을 반영한 대목이었다. 하지만 5년간 파트너십 온을 운영하며 마일스톤 지급 시기와 규모를 조정된 것은 단 1번에 불과했다. 마일스톤 달성 경과에 문제가 있더라도 단번에 시기와 규모를 조정하기보다, 투자자 역시 사업 수행의 동반 책임자로서 마일스톤 달성에 필요한 지원을 병행하거나, 마일스톤 달성 시기를 연기하며 예정된 시기에 투자지원금을 제공했다. 혁신리더 사업 성과 달성에 관한 책임을 혁신리더에만 부여하기보다 재단 역시 고도의 관여를 하는 투자자로서 공동 책임을 가지고 성과 창출을 위한 역할을 수행한 것이다.

보다 효과적으로 평가하기 위한 시도들

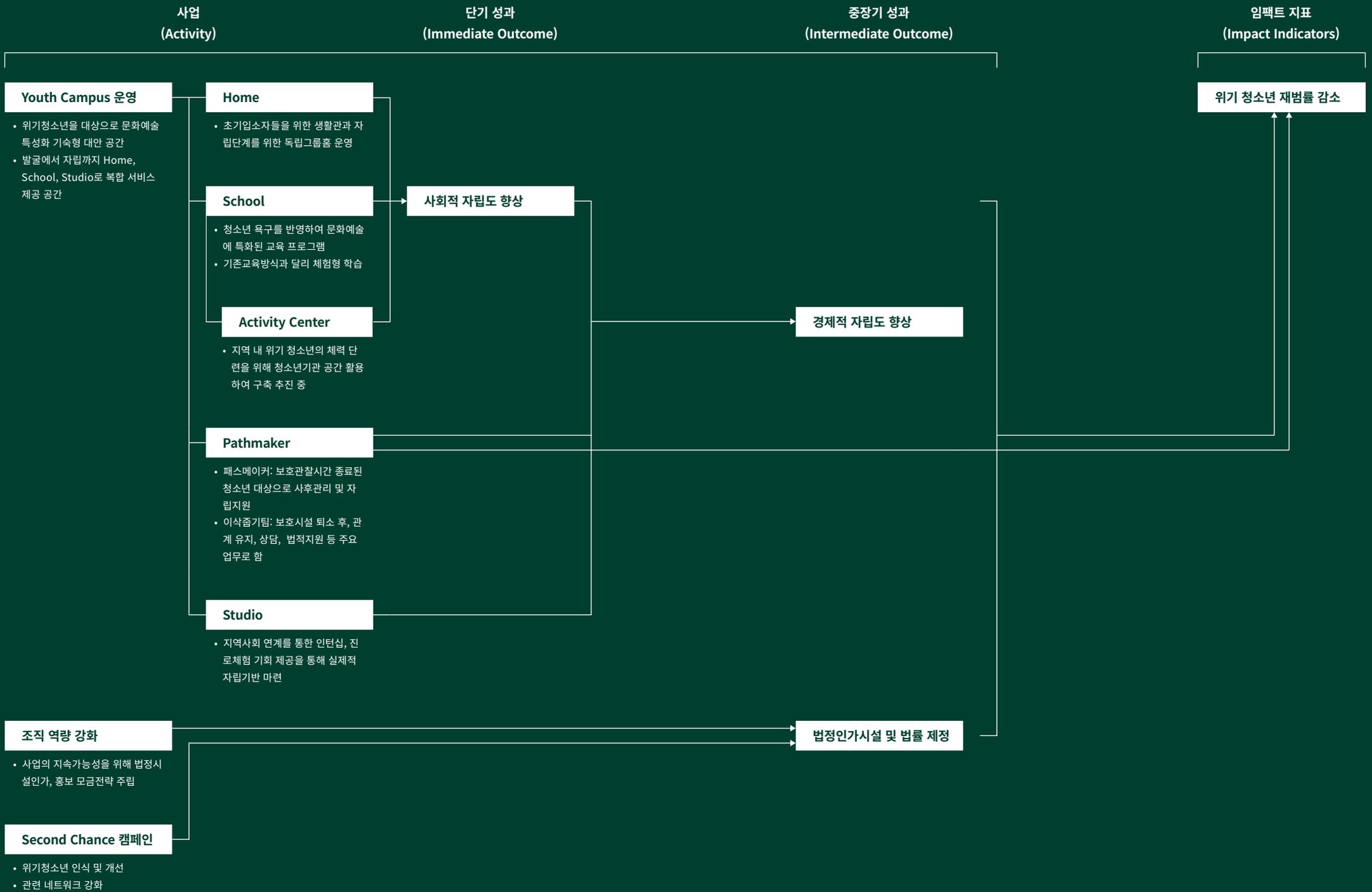
앞선 3개년 목표와 월별 마일스톤의 점검을 통해 투자자는 평가 결과에 따라 필요한 개입을 진행할 수 있었다. 다만 초기 단계 비영리기관에 투자하는 만큼, 성과 평가가 오직 투자자의 관리 용도를 넘어, 혁신리더 역량

향상으로 이어지는 활동으로 만들고자 했다. ‘3개년 목표’와 ‘월별 마일스톤’ 과 같이 단순 나열식 성과목표 설정이 아닌, 혁신리더가 보다 전략적으로 활용할 수 있는 성과평가 체계가 필요했다. 재단은 성과평가가 투자자의 전유물이 되지 않게 하고자, 기존 3대 평가 영역인 사회적 영향력, 책무성, 재정안정성마다 새로운 평가 도구를 고안했다.

사회적 영향력(Social Impact) 조감도⁸

⁸ 사회적 영향력 조감도는 2017년 임팩트스퀘어(impactsquare.com) 연구용역 협력 프로젝트를 통해 파트너십 온에 도입되었다.

책무성과 재정안정성의 경우 독립적인 지표를 개발해 혁신리더를 동일한 기준으로 평가할 수 있었으나, 사회적 영향력의 경우 혁신리더별로 사업의 대상, 규모, 영역, 방법 등이 모두 달라 일괄적인 지표를 적용하기 어려웠다. 더불어 3개년 목표와 월별 마일스톤 양식을 통해 이미 기관별 성과목표를 지표화하여 관리했기에 별도 지표 개발의 필요성은 없었다. 다만 투자자로서 영향력 수준의 성과 달성을 강조하기 위해 별도의 수단이 필요했다. 3년간 영향력(impact) 수준의 사업 성과 달성을 기대했으나, 단일 사업의 성과(outcome)를 최종목표로 인지하는 경우가 많았기 때문이다. 투자년도를 거듭하며 사업 규모는 커지지만, 새롭게 생성된 단위 사업들은 하나의 영향력을 위해 만들어지기보다 단위 사업별로 개별적인 성과를 의도하는 경우도 빈번했다. 넓은 범위에서 미션과 비전의 달성에는 부합하는 일이었으나, 벤처기부 투자자 관점에서는 투자 체결 당시 기대한 성과물과 거리가 멀어지는 경우도 있었다.



재단은 여러 단위 사업의 결과와 성과들이 영향력의 달성에까지 이어져야 함을 강조해야 했고 이를 위해 ‘사회적 영향력 조감도(이하 조감도)’라는 도구를 사용했다. 조감도는 사업 수행(activity)에 따라 산출되는 결과(output)와 성과(outcome), 영향력(impact)를 논리적으로 한 눈에 보기 쉽게 연결한 것으로, 영향력 창출을 위해 필요한 과정을 시각화한 것이다. 투자자에게 조감도는 단위 사업들이 영향력을 창출하는데 필요한 사업인지 혁신리더와 체계적으로 대화할 수 있는 도구였다. 가령 A, B, C 사업 중 B사업이 투자자로서 기대하는 영향력을 창출하는 데 관련 없고 심지어 조직 정체성 및 역량과 관련 없는 사업이라면, B사업의 필요성, 시의성 등에 관해 다각도로 논의하며 투자자로서의 목적을 가지고 사업 운영에 관여할 수 있었다. 조감도가 사업 기획의 도구인 것은 혁신리더에게도 마찬가지였다. 조감도를 통해 우리가 진정 만들어내고자 하는 영향력은 무엇이며, 이를 위해 필요한 사업은 무엇인지 조직 내부적으로 고민할 수 있는 도구였으며 동시에 조직 정체성의 통일을 유도하는 효과적인 도구였다.

파트너십 온 책무성 평가 도구

파트너십 온에서 책무성(accountability)은 미션에 기반한 사업을 지속가능하게 수행하고 사회적 영향력을 극대화하기 위해 기본적으로 갖춰야 할 ‘조직역량’을 책무성으로 바라봤다. 사업 초기에는 책무성을 ‘건전한 재정관리’, ‘의사결정과 지배구조’, ‘성과 창출 노력’, ‘조직 사명 달성 책임’ 등 4개 영역으로 구분하여, 해당 영역 범주에서 혁신리더 스스로 연도별 성과목표를 설정하도록 했다. 조직별 수준과 상황에 맞는 성과목표를 자의적으로 설정하도록 한 것이다. 그 결과 몇 곳은 이미 투자 초기 시점부터 높은 수준의 책무성을 갖추고 있지만, 많은 경우 투자가 끝나는 시점까지 책무성 수준의 향상에 큰 진전이 없기도 했다.

따라서 조직별 수준과 상황에 관계없이, 파트너십 온에 참여하는 비영리기관이라면 책무성에 대해 갖춰야 할 최소한의 역량 지표를 마련하고자 했다. 이를 위해 조직의 지속가능성을 높이기 위해 대안적인 방법을 모색하는 컨설팅 기관 프로젝트 에이(前 얼터너티브랩)⁹와 협력 하에 ‘파트너십 온 책무성 지표 평가 도구’¹⁰의 공동 개발에 착수했고, 기존의 4개 책무성 평가 영역을 보다 구체화하여 5개 영역 아래 16개 요소, 32개 지표로 구성된 평가 도구를 개발했다.

⁹ 공식 홈페이지 projecta.kr

¹⁰ 책무성 평가 도구 세부내용 별첨자료 제 4호 참조

영역	분류(지표 수)	지표
정체성	미션과 비전(1)	· 미션 비전의 명확성
	가치(1)	· 명확한 핵심가치
	전략과 모델(3)	· 미션과 비전의 실행체계 · 사회적 영향력 모델의 검증 · 사회적 영향력 모델의 혁신성
리더십과 거버넌스	리더십(6)	· 열정과 비전 제시 · 문제해결능력 · 재정관리능력 · 신뢰 기반 조직운영 · 경영진 역량 · 윤리경영 및 반부패 이슈
	거버넌스 Governance (2)	· 의사결정기구 구성 · 의사결정 프로세스 실행
조직 운영	운영시스템(3)	· 정책과 제도 수립 · 내부 진단 및 개선 · 고충처리체계
	인적자원 및 조직관리(4)	· 인사 제도 및 절차 · 학습과 성장 · 조직 체계와 R&R · 소통
	컴플라이언스 Compliance(1)	· 컴플라이언스
	재정(3)	· 재정투명성 · 재정안정성 · 모금
사업 운영	마케팅/홍보(1)	· 마케팅/홍보 활동
	발굴 및 기획(2)	· 사업기회 탐색 · 사업기획
	실행(2)	· 마일스톤의 수립과 실행 · 자원의 확보와 배분
	성과(1)	· 성과 관리 프로세스
	협업과 파트너십(1)	· 전략적 협업 및 파트너십
이해관계자 참여	이해관계자(1)	· 이해관계자 파악 및 소통, 참여
	자원활동가(1)	· 자원활동가 참여 프로세스

파트너십 온 책무성 평가 도구 지표

예시: '미션 비전의 명확성' 지표 사례

영역	정체성
분류	미션과 비전
지표	미션과 비전의 명확성

질문
 명확하고 실효성 있는 조직의 공식 미션과 비전을 보유하고 있는가?

심사단계	조직의 미션/비전(또는 방향성)을 이해할 수 있게 표현함
1차년도	조직 고유의 미션/비전을 체계적으로 수립하고 명문화함
2차년도	조직의 대내외에 미션/비전에 대한 커뮤니케이션 활동을 지속적으로 수행함
3차년도	구성원들에게 미션/비전이 내재화되어 있으며 조직의 환경변화에 따른 리뷰 프로세스가 마련됨
지원 종료 후	미션/비전을 지속적으로 내재화하고 핵심 이해관계자의 참여에 기반하여 미션/비전을 주기적으로 리뷰함

31개 지표에는 지표별 역량 수준을 묻는 개별 질문들을 구성했고, '심사단계-1차년도-2차년도-3차년도-지원 종료 후' 등 5개 연도별로 혁신리더가 갖춰야 할 역량을 구분했다. 해당 내용은 파트너십 온에서 투자받는 기관이라면 연도별로 필수적으로 갖춰야 할 최소한의 역량 상태로 '심사단계'에서 '지원 종료 후' 단계에 가까워질수록 역량 수준이 높아지는 것으로 구체화했다.

- 심사단계: 파트너십 온 투자 체결을 위한 최소한의 조직 역량 수준
- N차년도(N:1~2): N+1차년도 연속 투자가 가능한 최소한의 조직 역량 수준
- 지원 종료 후: 파트너십 온 투자 완료 기관으로서 계속 유지, 보유해야 할 역량 수준

책무성 평가 도구는 2018년 하반기(파트너십 온 운영 4년차)에 개발된 도구로서, 3기 2개 기관에 시범 적용되었다. 지표 활용 과정은 아래 표와 같이 운영되었다.

과정	내용
평가 계획 수립	· 책무성 지표 목적 및 내용 소개 · 단체별 평가 계획 수립 및 일정 협의
평가 실행	· 설문: 직원 설문조사 진행 · 문서 검토: 지표별로 확인이 필요한 관련 문서 확인 · 인터뷰: 책무성 각 지표별 담당자 인터뷰 및 필요 시 직원 인터뷰 진행 · 현장 확인: 활동 및 업무가 이뤄지는 현장 방문 및 현황 확인
발견사항 파악 및 분석	· 평가 과정에서 발견된 문제 목록화 · 각 문제의 영향도, 심각도 분석 · 각 문제의 발생 근본원인 분석
역량 강화 개선 요소 도출	· 발견된 문제를 VP회의에서 혁신리더, 자문위원에 공유 · 조직 상황과 단증장기 실효성을 고려, 문제 개선 과제 도출 · 과제 및 과제별 이행계획 파트너십 온 책무성 성과목표에 반영
역량 강화 활동 및 결과보고	· 개선 과제별 역량 강화 및 개선 이행 · 필요시 파트너십 온 비재정적 지원을 통해 개선 이행 · 이행 결과 파트너십 온 연도별 결과보고서를 통해 보고

파트너십 온 책무성 지표 활용 과정

파트너십 온 투명성 평가 도구

책무성 평가 과정에서 발견된 문제는 지표별로 영향도와 심각도를 ‘높음-보통-낮음’으로 구분하여 평가했다. 영향도는 현행 사업과 조직 운영에 영향을 미치는 범위에 따라, 심각도는 사업과 조직의 지속가능성을 저해하는 수준에 따라 평가했다. 영향도와 심각도가 모두 ‘높음’인 경우 당장 개선해야 할 과제로, 협의한 기간 내에 개선해야만 연속 투자를 담보하였다.

영역	분류	지표	평가결과	영향도	심각도	중요도
정체성	미션과 비전	미션과 비전의 명확성	법인의 철학과 미션을 새롭게 명문화하여 임직원 모두와 공유, 향후 주기적으로 미션과 비전 바탕의 의사 소통 과정을 마련해야 할 필요가 있음	보통	낮음	
		가치	명확한 핵심가치 이미 명문화된 핵심가치의 내재화 활동 필요	낮음	보통	
		전략과 모델	미션과 비전 실행 체계	미션과 비전을 바탕으로 사업 기획이 이뤄지지 않음	높음	높음

예시: 정체성 영역 평가 사례

재단은 책무성 평가를 통해 실제 조직역량 뿐만 아니라 사업의 지속가능성과 확장가능성을 두루 살펴볼 수 있었다. 책무성 수준이 높을수록 비영리기관을 둘러싼 기부자, 봉사자, 임직원, 위원회, 협력자, 사업 대상자 등 여러 이해관계자와의 우호적인 관계를 만들기 마련이었다. 이해관계자와의 우호적인 관계는 사업 운영에 있어 건설적인 관계로 이어져 사업의 밑거름이 될 자금과 자원의 마중물이 되기도 했다. 이처럼 책무성은 곧 사업의 지속가능성을 판가름하는 핵심 지표 중 하나였다.

항목	지표 수
1. 이사회 운영	13개
2. 재산관리	12개
3. 세법상 주요의무	9개
4. 기타 회계세무 관련 의무	14개
5. 인사 노무 관련 의무	15개
6. 법무 관련 의무	7개
7. 업무 효율	7개
총계	77개

파트너십 온 투명성 평가 지표 항목

비영리기관에 투명성이란 목적 사업 수행과 관련된 법령, 주무관청 관리감독사항 등 공익법인이 준수해야 할 의무사항을 얼마나 효과적으로 준수하고 있는지, 부정을 방지하기 위한 적절한 내부 통제 시스템을 운영하고 있는지, 이러한 내용을 이해관계자에게 얼마나 적절하게 공개하는지에 관한 정도를 말한다. 파트너십 온 초기에는 투명성 요소를 책무성에 포괄하여 평가했다. 투명한 법인 운영이 곧 공익사업을 운영하는 비영리기관으로서 가질 책무로 해석했기에, 투명성과 책무성을 구분하지 않았다. 그러나 근 몇 년간 투명성은 비영리 업계 전반에 큰 화두였으며, 여러 비영리기관의 부정부패는 투명성의 결여에서 비롯되었다 해도 과언이 아니었다. 파트너십 온 혁신리더 대다수도 민법 및 공익법인 설립·운영에 관한 법률에 따라 법제상 공익법인이었기에, 투자자로서 이를 감독해야 할 의무가 병행되었다. 이에 재단은 파트너십 온 운영 4년차인 2018년 사단법인 한국공익법인협회¹¹와 함께 총 7개 항목 77개 지표로 구성된 ‘공익법인 투명성 지표’를 공동 개발했다.

11 한국공익법인협회 홈페이지 publiclab.tistory.com

배점	기준
3	권장, 위반 시 법적문제 없음
5	권장, 위반 시 법적문제 없음, 운영 효율성 저하
7	의무, 위반 시 법적문제 발생, 중요도 낮음
10	의무, 위반 시 법적문제 발생, 중요도 중간
15	의무, 위반 시 법적문제 발생, 중요도 높음
20	의무, 위반 시 법적문제 발생, 중요도 매우 높음

파트너십 온 투명성 평가 지표 배점 개요

공익법인 투명성 지표는 항목별 총 100점 만점으로 구성했고, 항목 내 지표를 달성하지 못한 경우 감점하는 네거티브(negative) 평가 방식의 도구이다. 항목 내 지표별 감점 점수는 중요도와 위반 시 관련 법규 벌칙의 수준에 따라 3, 5, 7, 10, 15, 20점 감점으로 구성했다.

항목	1년차	2년차	3년차
1. 이사회 운영	86	91	94
2. 재산관리	91	94	96
3. 세법상 주요의무	81	86	95
4. 기타 회계세무 관련 의무	81	91	97
5. 인사 노무 관련 의무	91	94	96
6. 법무 관련 의무	81	86	91
7. 업무 효율	86	93	96

파트너십 온 혁신리더 투명성 달성 목표 점수

파트너십 온은 네거티브 평가 방식을 활용해 항목별로 투자 연차별 목표 점수를 설정했다. 1년차에는 위반시 적발 가능성이 높고 벌칙의 수준이 높은 항목을 중점적으로 점검하고자 했다. 단, 항목별로 20점 감점 지표가 하나라도 있을 경우 목표 점수를 달성할 수 없게 했다.

2년차에는 위반시 적발 가능성이 낮지만 벌칙이 있는 항목들을 점검했다. 분야별로 15점 감점 지표가 하나라도 있을 경우 목표 점수를 달성할 수 없게 했다. 3년차에는 공익법인의 기본적인 업무 효율성을 달성할 수 있는 항목까지 점검하고자 했다.

본 도구 역시 2018년도 하반기에 개발이 완료되어, 2019년도 3기 2개 기관에 시범적으로 적용되었다. 평가 결과 2개 기관 모두 이사회와 재산관리 외에는 모두 해당 투자 연차의 목표 점수를 충족했고, 미달성 항목의 경우 모두 투자 연차 내에 해결할 수 있는 문제들이었다. 이처럼 연차별 목표 점수를 설정한 것은, 벤치기부 투자자 관점에서 차년도 연속 지원을 심사하기 위해서였다. 앞선 책무성 지표에 비해 투명성 지표의 경우 연차별 목표 점수를 충족하지 못하고, 미충족 사항에 개선 가능성이 없다면 과감히 연속 투자를 중단할 것을 목표로 평가 도구를 개발하였다. 투명성의 경우 공익법인으로서 준수해야 하고, 미준수 시 법적 책임이 뒤따라오기 때문이었다. 투명성도 책무성 범주로서 조직 역량 요소에 해당하지만, 조직 역량 이전에 법인을 설립 운영하기 위해 충족해야 할 매우 기초적인 전제사항의 성격이 강했다.

파트너십 온 재정건정성 평가 도구

	지표	산식
재정 효율성	1 사업수행비용 비율	사업수행비용/목적사업수행비용
	2 일반관리비용 비율	일반관리비용/목적사업수행비용
	3 모금비용 비율	모금비용/목적사업수행비용
	4 모금효율성	모금비용/모금액
재정 안정성	5 운전자본 비율	목적사업수행비용/순자산
	6 고정비 대비 순자산 비율	고정비/순자산
	7 비용대비 고정비 비율	고정비/목적사업수행비용
	8 목적사업비용 대비 수입 비율	총수입/목적사업수행비용
	9 고정비 대비 수입비율	총수입/고정비
	10 순자산유지 가능기간	(목적사업비용-총수입)/순자산

파트너십 온 재정건정성 평가 항목 ¹²

재무건정성 역시 사단법인 한국공익법인협회와 함께 공동개발했다. 재무건정성의 경우 공익법인이 주어진 재정을 기반으로 목적사업을 얼마나 효율적으로 수행하는지 살펴보는 ‘재정효율성’과 목적사업을 얼마나 안정적으로 수행할 재정적인 능력이 있는지 살펴보는 ‘재정안정성’으로 구분 분류했다. 재무건정성은 총 10개 지표로 구성되어 있다. 지표별로 산식이 있고, 산식은 모두 비율로 산출되었다. 또한 산출 결과에 따라 점수를 매길 수 있는 배점표가 지표별로 독립적으로 존재했다. 가령, ‘운전자본비율’ 지표의 경우 산출값이 1이면 10점, 0.8이면 8점, 0.5면 5점, 0.3이면 3점, 0.1이면 1점으로 지표마다 비율별 배점과 배점 기준이 되는 비율 구간을 독립적으로 구성했다. ¹³

¹²
재정 건정성 평가 도구 세부 내용 별첨자료 제6호 참조

¹³
항목별 배점표 등 평가 도구 관련 세부 내용은 사단법인 한국공익법인협회 문의

구분	백분위	자산	예산
초대형	5%	500억	100억
대형	5%~15%	200억	50억
중형	15%~40%	50억	20억
소형	40%~60%	20억	10억
영세	60%~100%	20억 이하	10억 이하

자산 및 예산 규모에 따른 공익법인 구분

공익법인 공시자료를 활용해, 100개 공익법인의 자산과 예산 규모에 따라 공익법인을 대형, 중형, 소형, 영세로 임의 구분했고, 영세 구간에 해당하는 32개 단체의 재무건정성을 앞선 지표로 평가하여, 평균 점수를 산출했다. 아래 표는 재정안정성 평가 결과 점수로, 파트너십 온 1-2기 기관 모두 자산 20억 이하, 연예산 10억 이하의 영세 규모에 속함에도 불구하고, 32개 단체 비교집단 수치보다도 재정안정성이 안정적이지 않은 것으로 파악되었다.

재정안정성 항목	파트너십 온 1-2기 평가 점수 (10개 단체 평균)	영세기관 규모 평가 점수 (32개 단체 평균)	혁신리더 평가 점수 (익명)
운전자본 비율	0.58	1.78	0.37
고정비대비 순자산 비율	1.74	12.0	0.89
총비용대비 고정비 비율	0.35	0.25	0.41
목적사업비용 대비 수입 비율	1.12	1.11	1.15

파트너십 온 재정안정성 평가 예시

재무 건정성 평가 도구 역시 2018년에 개발 완료되어, 2019년 상반기 3기 2개 단체에 시범 적용되었다. 평가는 사단법인 한국공익법인협회 공인회계사가 진행했으며, 평가 기관에 직접 방문해 회계 결산 자료를 바탕으로 지표를 산출했다. 평가자는 평가 결과 점수와 함께 영

세기관 규모(자산 20억 이하, 연예산 10억 이하의 32개 공익법인 평균치)평균 점수와, 파트너십 온 혁신리더 1-2기 평균 점수를 함께 제공했고, 지표별 진단 결과와 개선 사항 등을 구체적으로 전달했다. 평가 결과로 재단과 혁신리더 모두 기관의 재정 상황을 객관적인 자료를 통해 분석할 수 있었다. 더불어 10개 평가 항목을 통해 공익법인으로서 관리해야 할 중요 지표에 대해 인식할 수 있었고, 다년간의 지원이라는 벤처기부 특성에 따라 연차별 평가를 진행한다면 투자 기간 동안의 개선 추이도 살펴볼 수 있었다.

그러나 파트너십 온 혁신리더와 같이 영세 규모에 해당하는 단체는 모금비용이 사업비용이나 관리비용 보다 낮은 경우가 많고, 거의 모든 자금 조달이 일반 개인 후원금보다 기업의 기부금과 정부 보조금에 의존하는 경우가 많아 '모금효율성'과 '모금비용 비율'과 같은 평가 항목은 평가가 어려웠고, 기타 다른 지표 역시 평가 결과의 실효성이 떨어지기도 했다. 고정비 관련 평가 항목 역시 실효성이 떨어졌는데, 청소년을 서비스 전달 대상으로 삼는 혁신리더의 사업비는 보통 인건비와 공간조성비로 구성되는 경우가 많았다. 인건비와 공간조성비는 일종의 고정비였기에, 고정비 관련 비율은 지표 점수가 양호하지 않은 경우가 많았다. 더불어 영세 규모에서 높은 고정비로 재무건전성이 낮아 사업과 조직의 지속가능성이 떨어진다고 단정하긴 어려웠다. 따라서 소위 스타트업에 가까운 영세 규모의 혁신리더에 본 평가 도구를 투자 심의 도구로 단호하게 활용하기엔 어려운 실정이 있었다.

3장

파트너십 온 운영

제3장은 파트너십 온이 어떠한 기준과 원칙을 가지고 심사를 진행했고, 어떤 비영리기관들이 선정되어 어떤 성과를 보였는지 개괄적으로 보여주고자 한다. 파트너십 온이 가지고 있는 가치와 철학을 비영리 현장에 전달하고, 그에 부합하는 혁신리더를 찾는 과정들이 참 짧지 않은 기간이었지만 여러 모로 의미 있는 여정이었다. 해를 거듭한 선발 과정에서 얻은 시행착오와 함의를 통해 새로운 지원방식을 발견하고 발전시키며 매년 변화를 주기도 했다.

혁신리더 심사, 선정 과정

파트너십 온 심사는 약 5개월 동안 총 4차에 걸쳐 진행되었다. 각 과정마다 중점을 두고 보아야 할 사항을 다르게 두었고, 각 단계별로 단순 합산점수의 결과로만 선정하지 않고 심사위원들의 충분한 토론과 심의의 과정을 거쳐 진행하였다.

5개월간 진행되는 단계별 심사

단계	구분	설명
1차	1차 서류	· 사업 및 조직의 파트너십 온 핵심 가치 부합도 심사
2차	2차 서류	· 사업 구체성, 실현가능성 심사 · 조직 역량 강화 계획 심사 · 사회적영향력 창출계획 및 출구전략 심사
3차	현장실사	· 사업 수행 공간 및 실행 현장 실사 · 파트너십 온(벤처기부) 이해도 확인
	이해관계자 인터뷰	· 기관 내외 이해관계자로부터 다면적인 평판 조회
	기관장 에세이	· 제안 사업에 관한 기관장의 비전, 계획, 의지 등을 담은 에세이 A4 2장 이내 제출 · 기관(장)의 제안 사업 추진 의지 확인
4차	프레젠테이션	· 서류상 담기 어려웠던 사업의 내용과 가치를 발표 · 4차 발표 기관 공동 참관하여 발표 내용 공유
최종선정	심사위원 최종선정 회의	· 최종 4차 심사에 오른 해당기관의 파트너십 온 부합성 재확인

파트너십 온 심사 단계별 주요 확인 사항

1차는 별도 마련한 양식의 투자신청서를 15페이지 내로 작성하게 되어 있었고, 사업의 필요성과 문제 해결 방법의 혁신성을 중심으로 심사를 진행했다. 기본적인 기관 정보 외에 해결하고자 하는 문제를 어떻게 정의하며 제안한 문제해결 방법에 어떠한 혁신성과 차별성이 있는지를 중점적으로 보았다. 단순물량확대와 기존 사업 환경의 어려움만을 호소하거나 우리 사회에 줄 수 있는 영향력에 대한 고민이나 계획이 없는 경우는 1차 서류 심사를 통과할 수 없었다.

2차는 최종선정기관 수의 약 10배수를 선정하여 해당 기관에 2차 투자신청서를 작성하도록 했다. 2차 투자신청서는 1차 투자신청서의 내용이 구체적으로 어떻게 구현되는지를, 그리고 사업의 성공적인 수행과 조직의 역량 성장에 대한 분명한 의지와 목표도 보여주어야 했다. 특히, 1차 투자신청서 상에서 보다 더 확인하고 싶은 사항을 질의 형태로 각 기관에 전달하여 서류로만 확인하고 이해할 수밖에 없는 한계를 넘어 제안 사업을 입체적으로 이해하고자 했다.

구분	내용	
개요	제안 사업 및 기관 정보에 대한 개요	
1. 사업 개요	제안한 프로그램에 대한 핵심 요약 설명	
2. 사업	대상·문제정의	누구와 관련된 문제이며 그 문제를 해결하려는 이유
	프로그램 내용	문제를 어떤 방법으로 해결할지, 그를 통해 예상되는 변화, 그 변화를 확인할 핵심 성과 목표
	혁신성	제안한 프로그램의 혁신성과 이를 혁신이라 제시한 근거
	진행단계	제안한 프로그램에 대한 경험과 성과/위험요소/시행착오를 통한 노하우와 전문성
3. 조직	미션·비전	기관의 미션 및 주요 연혁
	조직도	조직의 부서 구성, 거버넌스 등의 의사결정 구조
	기관 연혁	주요 연혁
	인력 구성	프로그램 수행 인력, 인력의 전문성 및 조직의 역량 ※ 2차 투자신청서에 한해 작성
	임원진 리스트	기관의 이사진 또는 운영위원 리스트, 각 임원의 역할 ※ 2차 투자신청서에 한해 작성
	주요 네트워크	기관 간의 협력체계 ※ 2차 투자신청서에 한해 작성
4. 3개년 목표	사회적영향력/책임성/재정안정성 3개년 장기적 목표 ※ 2차 투자신청서에 한해 작성	
5. 예산	1차 투자신청서에는 대략적인 금액을 제시하고 2차에 각 항목별로 산출내역 및 금액을 구체적으로 제시	

파트너십 온 1-2차 투자신청서 작성 내용

3차 현장실사는 심사자가 서류상으로 검토하여 생길 수 있는 오해나 오류를 최소화하고 해당 기관 대표의 사업에 대한 이해도 및 사업추진에의 의지를 탐색하는 과정이다. 신청기관 또한 파트너십 온의 투자를 받는 것이 적절한지 대면 접촉을 통해 보다 명확하게 이해하고 자리로써, 재단과 해당기관이 상호가 의도하는 바를 보다 원활하게 소통하는 과정이다. 2차 투자신청서 심사 통과 기관을 대상으로 현장실사를 진행하며 기관이 현재

사업을 수행하고 있는 공간을 둘러보고, 2차 투자신청서 심사 결과 확인해야 할 사항에 대해 세부적으로 질의한다. 그 외에도 현장실사 기간 중에 기관 내의 협력기관 이해관계자로부터 기관의 사업 및 조직 운영에 관한 다면적인 평판(reference check)을 확인하고, 1~3차 심사 과정에서 발견한 사항들을 재확인한다.

4차는 사업 수행 및 조직 운영 계획에 대한 프레젠테이션 심사로, 해당기관의 기관장과 실무담당자가 모두 참석하여 당락을 떠나 서로의 접근방식의 다양성을 함께 논의하고 보다 나은 아이디어와 지향가치를 확인하고 나누는 지식의 장이 되길 지향했다. 또한, 프레젠테이션 심사 전에 기관장의 에세이를 받아 기관장의 추진의지와 파트너십 온에 대한 이해도를 재확인한다. 마지막으로, 4차 심사과정이 마무리된 후 심사위원의 최종회의를 거쳐 지원대상 기관을 확정한다.

파트너십 온 공모 개시 및 서류 접수에서부터 최종 발표까지의 기간이 약 5개월이 소요된다. 신청기관 입장에서는 상당히 지난한 과정일 수 있고, 특히 4차까지 진입하였으나 최종 선정되지 않은 기관들에게는 희망고문의 시간이 긴 만큼 상처도 컸다는 피드백을 받기도 했다. 단, 파트너십 온 심사 과정을 통해 기관에서 해결하고자 하는 문제를 보다 객관적으로 재확인하고 조직운영에 대해 고민할 수 있는 계기가 되었다는 반응도 많았다. 재단 또한 심사과정에 많은 시간과 노력을 투자하고 집중하며 현장에 대한 이해도를 높이고 보다 효율적이고 체계적인 지원방식을 찾고자 했다. 재단은 매년 공모마다 파트너십 온 사업신청매뉴얼¹⁴을 배포하였다. 이유는 단순히 서류작성에 대한 노하우를 알려주는 것을 넘어, 개별 기관이 해결하고자 하는 사회문제를 다시 한번 재정의하며 어떤 전략을 가져야 하는지를 확인하고, 비영리 생태계 전반의 변화를 바라는 의도가 있기 때문이었다.

¹⁴ 투자신청서 양식이 포함된 사업신청매뉴얼은 아산나눔재단 홈페이지 자료실의 지난 사업에서 확인할 수 있다.

파트너십 온 의미를 가장 잘 이해하고 부합하는 파트너 발견하기

파트너십 온의 가치와 철학에 가장 부합하는 기관을 선정하기 위해서 심사 기준을 설정하는 것 또한 매우 중요한 과정이다. 심사 기준은 사업신청매뉴얼을 통해 신청기관에게도 공개되며, 심사위원은 이를 기준으로 실제 심사 점수를 부여하고 합산점수 산출을 바탕으로 매 단계마다 종합 토론을 거쳐 최종적으로 해당기관을 선정한다.

파트너십 온의 심사위원은 벤처기부에 대한 이해도가 높은 아동청소년 분야 비영리전문가, 사회복지학과 교수, 벤처투자자들로서 심사에 투입해야 할 시간이 꽤나 길지만 모든 과정에 동일한 심사위원들이 참여하여 심사의 공정성과 정확성을 높이고자 했다. 심사를 하는 주체로서 재단과 심사위원들이 충분한 준비를 하였는지, 서



파트너십 온 3기 4차 프레젠테이션 심사 모습

류 상의 내용을 보다 세밀하고 정확하게 이해하고 있는지를 매회 확인하며, 각 단계별 마무리에는 심사위원회의를 가져 상호 정보가 부족한 부분에 대해서는 각 분야의 전문가인 심사위원의 부연 설명을 통해 이해하는 과정도 거친다.

특히, 대면 접촉을 통한 심사를 진행하면서 선정여부에 가장 설득력을 가지게 되는 요인이자, 실제 혁신리더를 지원하면서 사업 성패의 주요사항으로 확인된 바는 기관의 '리더십'이었다. 제 5장을 통해 리더십의 중요성을 서술하겠지만, 기관의 존폐마저 흔들 수 있는, 절대 간과할 수 없는 사항이기에 보다 더 집중적으로 면밀하게 살펴보고 심사했던 사항이다.

대분류	중분류	설명
조직 및 리더십	정체성	제안하는 사업이 귀 기관의 비전, 미션, 지향가치 등 정체성에 부합하는가?
	적합성	기관장 및 신청기관이 『파트너십 온』의 지향가치를 잘 이해하고 있는가? 기관이 강조하고 있는 강점(잠재력)이 『파트너십 온』 액셀러레이팅 과정을 통해 어떻게 활용될 것인지 그 핵심을 잘 이해하고 이를 보여주려 했는가?
문제정의 및 문제해결방안	문제정의	해결하고자 하는 문제에 대해 명확히 인지하고 있는가? 정의한 문제와 제시한 해결방안 간의 연결이 논리적인가?
	혁신성	통상 이루어지는 문제정의 및 접근방식과 다른 차별성이 있는가? 그 동안 인식하지 못했던 문제를 발견하거나 기존과는 다른 대안을 모색하고 있는가?
	내용통찰력	문제정의, 문제해결방안, 변화, 예산 등이 일관되게, 유기적으로 서술되고 있는가?
	실행가능성	제안한 내용에 대한 추진 역량(잠재력)과 전문성이 있는가?
파트너십 온 3대 목표	조직역량 도약가능성	조직이 가지고 있는 자원(인적/물적 자원)에 대해 명확하게 파악하고 분석하고 있는가? 현재 상태에서의 부족한 기관역량이 어느 부분인지, 그 부족함을 어떻게 보완할 것인지를 구체적으로 제시하고 있는가? 현재보다 더 성장할 수 있는 맹아적 요소가 있는가?
	사회적 영향력	사업의 성과가 어떠한 사회적 영향력을 창출하고, 그 정도는 어떠한가? 어떠한 사회적 울림을 줄 수 있을 것인가?

15

심사기준표가 단계별로 다소 상이하나 2차 투자신청서 심사기준표를 가장 기본으로 보고 있다.

파트너십 온 심사 기준표 15

통계로 보는 공모 결과



2015. 04. 파트너십은 1기 공모 사업설명회

기관 형태

1~3기 공모 기관 563 곳 기준



파트너십 온 지원 대상은 ‘사각지대에 있는 청소년(청소년기본법상 9~24세)과 함께 하는 혁신적인 아이디어를 가진 비영리기관’으로 비영리라면 법인의 형태에 제한을 두지 않았다. 영리 사회적기업, 협동조합, 소셜벤처를 제외한 모든 형태의 비영리기관이 지원 대상이었다. 특히 정책 및 제도에 따라 안정적으로 운영되는 시설이나 센터보다 새로운 아이디어를 전개하는 주체들을 기대했기에, 법인 설립 및 출연 의도가 비교적 명확한 재단법인이나 사회복지법인보다 사단법인이나 비영리민간단체가 절반 이상(61%)이었다.

수입 규모

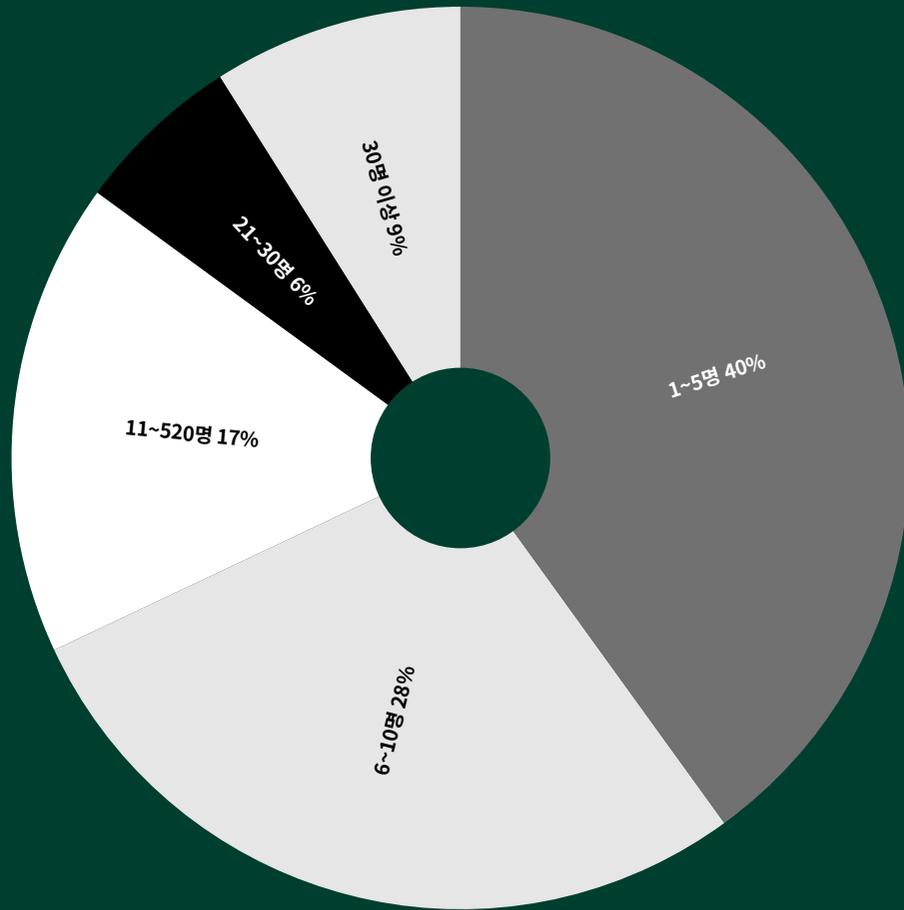
1~3기 공모 기관 511곳 기준



파트너십 온은 사각지대 청소년 문제 해결을 지향하는 비영리조직이라면 누구나 지원이 가능한 공모 사업으로 역시 수입 규모에 별다른 제한이 없었다. 하지만 실제 공모 결과를 보면, 무려 전체 기관 중 35% 기관이 1억 원 미만의 수입 규모를 보였다. 수입 규모로만 보면 소위 스타트업에 가까운 기관들이 다수 지원했다. 5억 원 이하로 구분할 경우 72%로 파트너십 온 최대 투자지원금 2억 원이 곧 수입 규모에 해당하는 기관들이 다수였다. 실제 파트너십 온 1~3기 혁신리더의 공모년도 당시 평균 수입은 약 2.1억 원이었다.

직원 수

1~3기 공모 기관 511곳 기준



직원 수는 기관에서 임금을 제공하는 근무자의 합계로 정규직과 비정규직 그리고 시간제 근로자를 포함한 수치였다. 역시 수입 규모와 연관된 추이를 보이고 있다. 10명 이하 조직이 68%이며 가장 많은 분포는 40%에 해당하는 1~5명이었다. 파트너십 온 1~3기 혁신리더 14곳 중 12곳(86%)이 10명 이하 조직으로서 직원 수 추이 역시 실제 선정 결과와 일맥상통했다.

지역별 분포

1~3기 공모 기관 511곳 기준



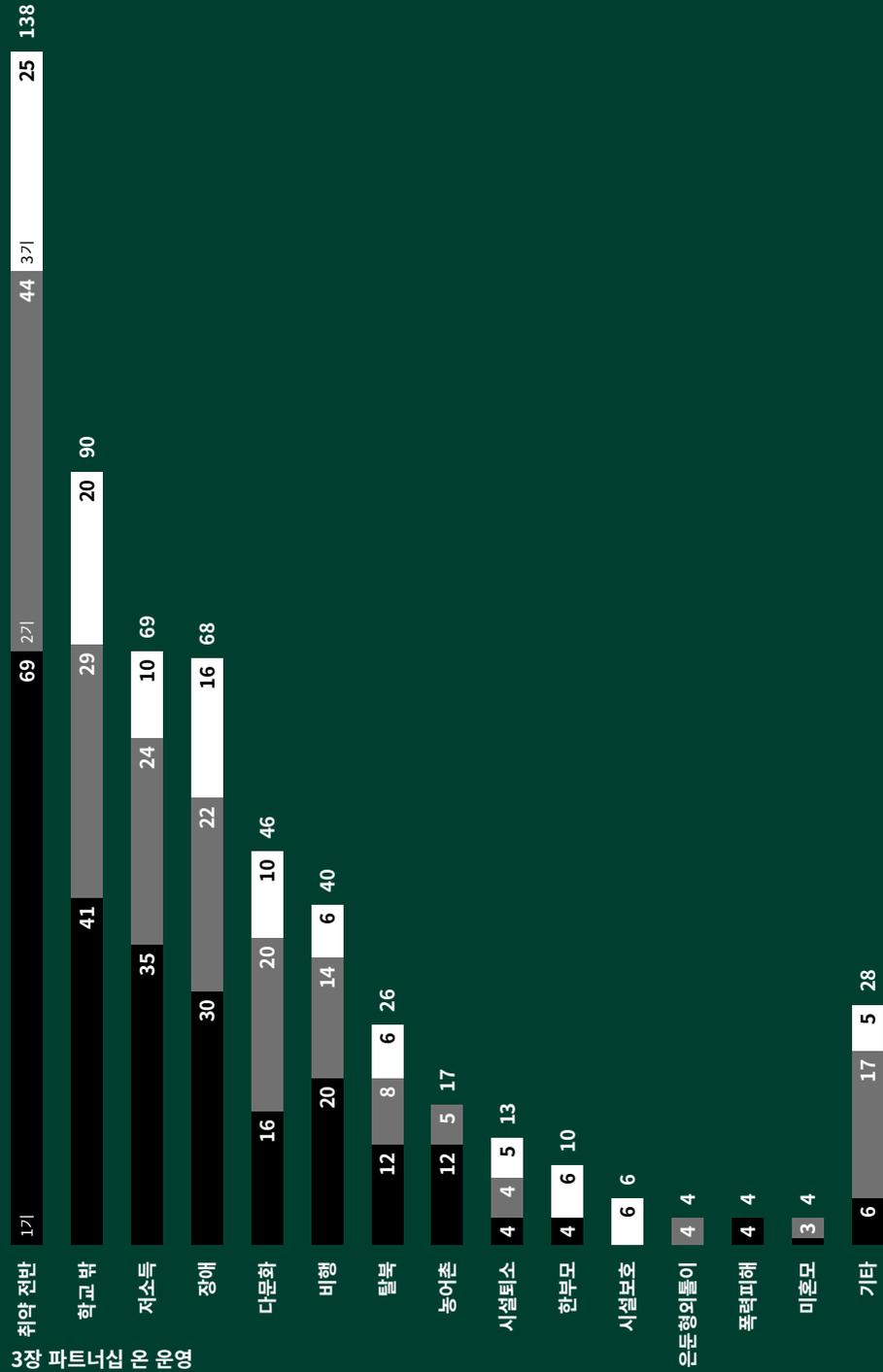
	1기		2기		3기		소계	
수도권	152	59.84%	126	64.95%	75	65.22%	353	62.70%
수도권 외	102	40.16%	68	35.05%	40	34.78%	210	37.30%
총계	254	100.00%	194	100.00%	115	100.00%	563	100.00%

(단위: 곳)

1~3개 기수 모두 수도권이 약 63%를 차지하였다. 파트너십 온의 가치와 철학의 부합성 등의 심사기준을 우선으로 두고 의도적 지역 안배는 하지 않아 초래한 결과일 수 있으나, 매회 비수도권 지역을 직접 방문하여 설명회를 진행했다. 이는 각 지역별 상황을 보다 더 자세하게 이해하고 상호 궁금증을 충분히 풀 수 있는 시간을 가지기 위함이었다. 더 나아가 수도권 외 지역사회에서 발생하는 고유의 사회문제 해결에 대응하는 주체를 발굴하는 목적도 있었다. 파트너십 온 선정 14곳 중 수도권 외 지역을 소재로 하는 곳은 강원 1곳, 부산 1곳으로 총 2곳이었다.

사업 대상자 분류

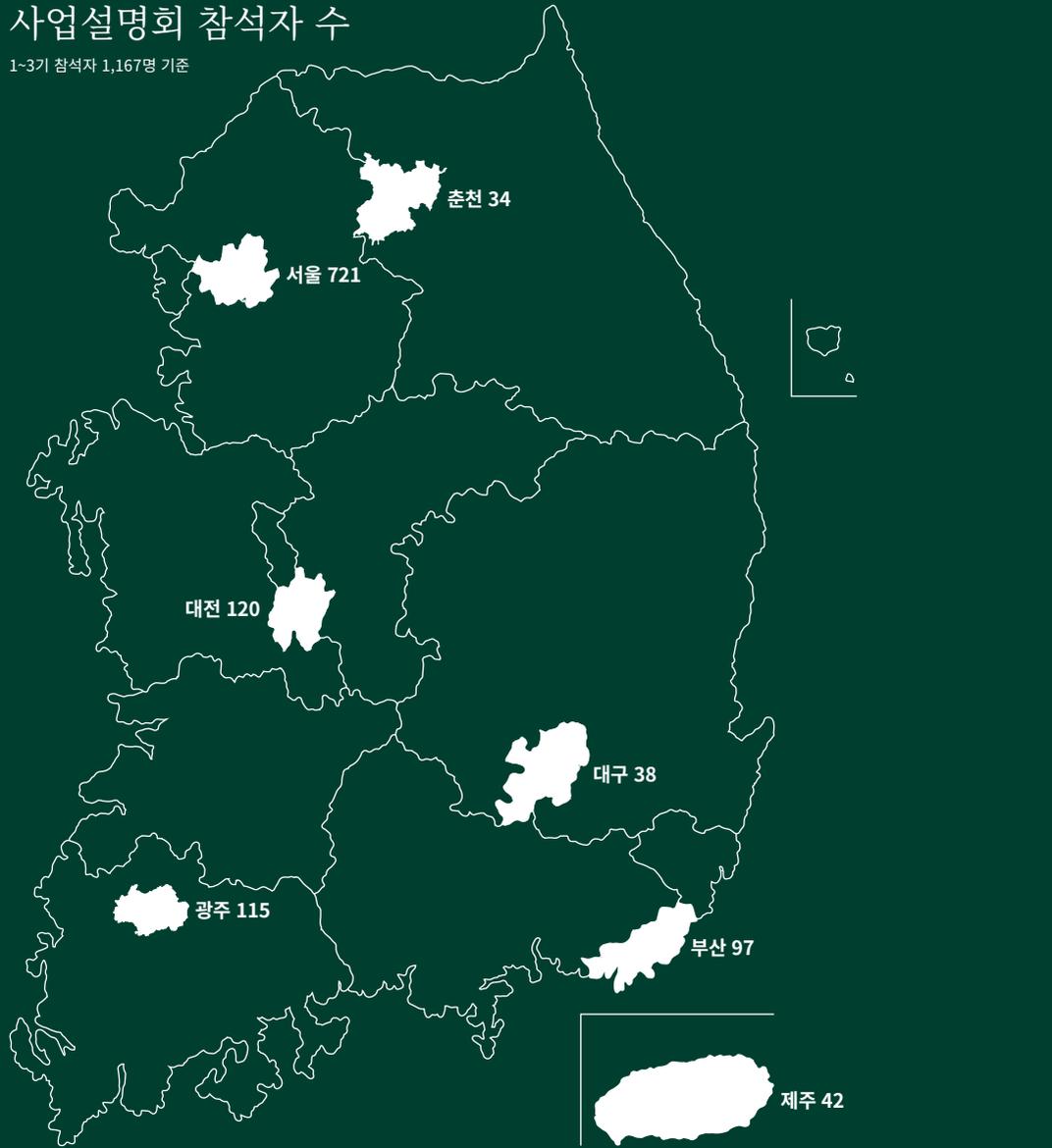
1~3기 공모 기관 563곳 기준



사업대상자는 매년 다소 상이하기는 했으나 전반적으로 취약전반, 학교 밖, 저소득, 장애 청소년 등의 순이었으며 기타의 경우 고려인, 군폭력, 농산어촌, 무국적, 무종력세대, 소비사각, 성소수자, 자살유가족, 정보소외 등 매우 다양했다. 가장 많은 분포를 보인 취약전반의 경우 다양한 대상을 상대로 사업을 진행하거나, 지역사회 불특정 다수 일반 청소년을 지원하는 경우였다.

사업설명회 참석자 수

1~3기 참석자 1,167명 기준



	서울	대전	대구	광주	부산	춘천	제주	합계
1기	287	72	-	56	59	-	17	491
2기	271	48	38	26	-	34	-	417
3기	163	-	-	33	38	-	25	259
합계	721	120	38	115	97	34	42	1,167

단위: 명

사업 설명회는 재단 사업담당자와 사업 설계에 참여한 교수진, 파트너십 온을 경험한 혁신리더 기관장들이 참여하여 서울 및 비수도권 지역을 매년 순회하며 진행하였다. 단, 실제 파트너십 온에서 선정한 1-3기 혁신리더 14곳 중 비수도권 지역을 소재지로 하는 곳 2곳이었다. 그러나 매 기수마다 수도권 외 지역이 관련 정보에 소외되지 않고, 파트너십 온 혁신리더로 발굴하고자 노력했다. 한편 설명회 외에 페이스북 실시간 중계 및 동영상 업로드, 사업신청매뉴얼 온오프라인 배포 및 온라인 FAQ 업로드, 타겟 대상 광고 집행 등 다양한 채널을 통해 신청을 고려하는 비영리기관과 소통하고자 했다.

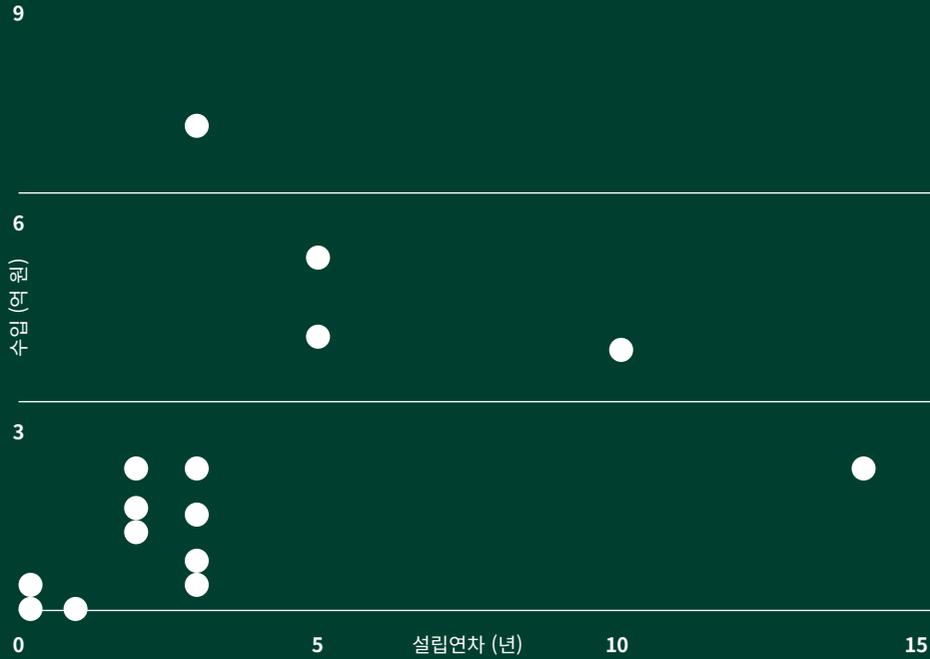
통계로는 수치가 매년 감소되는 것으로 보이나, 실질적으로는 재단이 원하는 형태의 기관 참여율 및 신규 지원 비중 또한 매해 높았다. 신규로 지원하는 기관일수록 소규모 기관으로서 청소년 문제의 사각지대를 해결하는 혁신성 높은 기관이 다수였다. 기수를 거듭하며 다양한 신청 기관을 통해 청소년 문제 속 조명되지 않던 대상과 영역 뿐만 아니라 기존에 생각하지 못했던 방법으로 동일한 대상의 문제를 해결하는 기관들의 혁신성을 엿볼 수 있었다. 5년간 4번의 공모 과정을 통해 국내 청소년 현장의 문제와 비영리 활동의 전반적인 움직임 역시 포착할 수 있었다.

공모 신청 기관 수: 563곳

기수	최종 경쟁률	신청 접수(기관 수)	최종 선정(기관 수)
1기	36:1	254	7
2기	65:1	194	3
3기	29:1	115	4
합계		563	14

수입 및 설립연차 현황

1~3기 14개 기관 공모년도 기준



수입(억 원)	기관 수(곳)	설립 연차(연)	기관 수(곳)
1억 원 이하	4	2년 이하	6
1~3억 원	6	3~5년	6
3~5억 원	3	6~9년	1
5억 원 이상	1	10년 이상	1
평균 약 2.1억 원		평균 4년	

재단은 정부 및 지방단체 산하의 공공 시설이나 센터와 같이 제도화되어 안정적으로 운영되는 기관보다 역량과 인프라가 부족하더라도 현장에서 새로운 사업에 관한 절실함을 가진 기관을 선호했다. 위험요소를 끌어안고 새롭게 발생하는 문제를 선제적으로 발굴하고 대응하고자 하는 기관에 투자했다. 새로운 아이디어와 도전적인 위험 감수성을 겸비한 단체들을 선정한 결과 공모년도 기준 연 수입은 평균 약 2.1억 원, 설립 연차는 평균 4년으로 조직 규모가 전반적으로 매우 영세했다.

기관 형태	기관 수(곳)	직원 수	명	사업 대상	기관 수(곳)
사단법인	7	1~5명	5	취약 전반	3
재단법인	2	6~10명	7	경제선 지능	1
비영리 민간단체	2	11명 이상	2	느린 학습자	1
비인가 대안학교	1			따돌림 피해	1
지역아동센터	1			미혼모	1
법인 미설립	1			비행	1
				성착취 피해	1
				수감자 자녀	1
				시각 장애	1
				저소득	1
				탈북	1
				학교밖	1

1~3기 총 14개 기관의 공모 신청일 기준으로 보았을 때, 기관 형태로는 사단법인이 가장 많았다. 파트너십 온은 법인 미설립 조직도 지원했다. 3기 코드클럽 한국 위원회는 선정 당시 법인 미설립 상태로 투자 1차년도에 사단법인을 설립하여 빠르게 조직의 법인화를 진행했다. 직원 수 또한 6~10명, 연간 수입 규모 1~3억 구간이 가장 많았다. 법인 형태, 수입 규모, 직원 수 등을 볼 때 스타트업 단계의 비영리기관이 다수였다. 해결하고자 하는 사회문제 대상과 영역은 기관마다 중복없이 상이하여 사업의 내용 역시 다채로웠다.

파트너십 온 혁신리더 기관 소개

파트너십 온 1~3기와 4기(예비, Build단계)에 선정된 기관 소개는 별첨 제1호 ‘파트너십 온 혁신리더 기관 소개’에서 살펴볼 수 있다.

한편, 파트너십 온 4기부터 Build 단계를 신설하여 공모했다. 기존 1~3기 공모했던 3년 투자지원 과정을 Growth 단계로 보고, Growth 단계에 진입하려면 거쳐야 할 사전 단계를 추가한 것이다. Build 단계에서는 사업계획(서) 마련을 위한 교육 및 자문과 함께 사업 진행과 검증에 관한 3천만 원의 사업지원금을 제공했다. Build 단계에서 사업계획(서) 과정 및 사업운영 결과와 3천만 원 지원금 집행 과정을 두루 검토하여 Growth 단계 진입 가능 여부를 재심사하고자 했다. 이는 초기 비영리기관에 대한 투자지원의 리스크를 감안한 것이다. 더불어 대규모 비영리기관 외에 소규모 신생 비영리기관이 성장할 수 있는 토대가 부족한 국내 상황에서, 초기 비영리기관에 바로 Growth단계의 대규모 지원을 기관 스스로 감당하기 어려운 경우도 1~3기 운영 과정에서 경험했기 때문이다. 따라서 Growth 단계 직전 Build 단계를 신설하여 투자지원을 받고자 하는 기관(장)의 동기는 물론 투자지원 대비 성과를 도모할 수 있는 기관들을 미리 살펴보고자 했다.

4장

파트너십 온이 함께한 변화

파트너십 온은 청소년 실천 현장에서 이제까지 보지 못했던 곳에 눈을 돌리고, 이제까지 해 오던 방식에서 새로운 방법을 제시하는 곳에 투자했다. 대규모 재정적 지원은 물론 비영리에 특화된 자문, 교육, 컨설팅, 자원 연계 등의 다양한 비재정적 지원을 통해 사업과 조직 모두의 성장을 지지했다. 유례없는 지원만큼 기관들이 만들어 간 변화들은 청소년의 더 나은 현재와 미래를 만들어 갈 것이다. 제 4장은 3년간의 파트너십 온 과정을 거친 혁신리더의 주요 성과와 3개 기관의 대표 변화 사례를 살펴보고자 한다.

파트너십 온 투자와 성과

파트너십 온의 재정적 지원금은 5년간(2014~2019년) 총 72억 원이며, 48개 기관의 전문가가 총 1,052시간 동안 자문, 자원 연계, 컨설팅, 교육 등의 비재정적 지원에 참여하였다. 재정, 비재정적 지원 모두 기관별 공통 지원 사항 외에 맞춤형으로 진행되었다. 앞선 2장에서 언급했듯이 모든 지원은 기관의 역량과 상황 그리고 사업 영역의 대외 환경을 두루 고려하여 세심하게 맞춤형으로 지원을 제공했다. 재정적 지원은 혁신리더가 제시하는 투자신청서의 사업 계획에 따라 상호 예산 항목에 제한없이 설계했고, 비재정적 지원 역시 혁신리더의 역량을 다각도로 진단 검토한 뒤, 역량 강화에 필요한 부분을 함께 협의하며 진행했다.

지원 기관 수



총 19개 기관

- 1기 7개, 2기 3개, 3기 3개, 4기 6개

장애	4
저소득·취약전반	3
학교밖·비행	2
미혼부모	2
디지털 소외	2
탈북·다문화	2
수감자 자녀	1
따돌림 피해	1
성착취 피해	1
지역재생	1

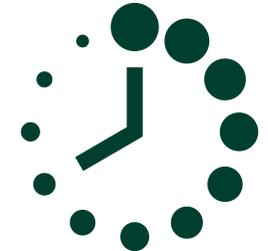
재정적 지원



총 72억 원

- 1-3기 기관별 연관 최대 2억 원(최대 3년 지원)
- 4기 Build 단계 기관별 3천만 원
- 사업, 조직 운영 모든 예산 항목 지원

비재정적 지원



총 37.2억 원

- 전문가 48개 기관 참여

자문

기관 대 자문위원 1:1 밀착 연결 사업 전반 자문, 법률 및 회계세무

컨설팅

조직, 홍보, 모금, 마케팅, 브랜딩

교육

세무회계, 법률, 조직운영, 리더십, 기업가정신, 성과평가, 전략, 홍보모금, 피칭

커뮤니티 운영

기관장 회의, 실무자 교육, 기수별 정기 워크샵(workshop) 및 리트릿(retrat)

기타

성과발표회
데모데이(Demo Day), 해외연수, 홍보 영상 제작

5년간 72억 원이란 재정 지원은 쉽지 않은 투자였다. 투자라는 용어가 낯선 비영리 영역에서 투자를 한다는 것은 굉장히 도전적인 일이었다. 이사회, 위원회, 기관장회의, 실무자회의 등 사업 운영의 다각적인 주체로 구성된 거버넌스를 구성하여 재단 역시 파트너십 온 사업의 투명성과 책무성을 준수해 갔다. 이와 함께 투자 대비 성과도 고민해야 했다. 파트너십 온의 성과는 다각적으로 살펴볼 필요가 있었다. 재정적 회수가 불가한 기부금 기반의 투자 특성상 사업의 성공을 정의할 수 있는 성과는 무엇일지 고민했다. 그 결과 도출된 성과 영역이 바로 사회적 영향력, 책무성, 재정안정성이었다. 재단은 3개 성과 평가 영역을 바탕으로 혁신리더의 사업과 조직이 사각지대 청소년 문제를 실제로 해결할 수 있는지, 해결하고 있는지 확인했다.

5년간 혁신리더 주요 성과

- 수입¹⁶ 평균 2.4배 증가(2.4억→5.7억)
- 기부자 수 평균 3.6배 증가(115명→412명)
- 직원 수 평균 2.2배 증가(5명→11명)
- 함께한 청소년 수 14,437명

개별 혁신리더의 성과와 함께 전체 기관들의 공통된 변화도 측정했다. 기관의 성장을 단적으로 보여주며 측정 가능한 지표들은 수익, 기부자 수, 직원 수, 함께한 청소년 수였다. 혁신리더는 파트너십 온의 과정을 거쳐 평균 수입은 2.4배, 평균 기부자 수가 3.6배 증가하여 재정안정성의 수치가 높은 기관이 다수를 차지하고 있으며, 직원 수도 5명에서 11명으로 2.2배 늘어나 조직 운영측면에서도 성장세를 보였다. 혁신리더와 만난 청소년 수(사업 대상자, 수혜자 등등)는 총 14,437명이다. 적은 숫자일 수 있으나, 혁신리더 지원 청소년 대상이 일반 청소년이 아닌 특수성이 있는 대상임을 고려할 때 적지 않은 숫자였다. 느린학습자, 수감자자녀, 성착취피해, 시각

장애와 같은 대상 및 영역에서는 혁신리더의 사업과 프로그램, 서비스가 유일한 경우가 대부분이었기 때문이다.

다음 장에서는 재단의 투자와 함께 파트너십 온 혁신리더들이 청소년 현장에서 만든 변화를 살펴볼 것이다. 수용자 자녀를 위한 1기 아동복지실천회 세움, 성착취 피해 아동청소년을 위한 2기 십대여성인권센터, 느린학습자를 위한 피치마켓까지 1~3기 기수별로 1개 기관의 사례를 분석했다. 3개 기관 뿐만 아니라 이외 혁신리더가 만들어 간 사각지대 청소년 현장에서의 변화 역시 아산나눔재단 홈페이지¹⁷에서 살펴볼 수 있다.

17

아산나눔재단 홈페이지(asan-nanum.org), 자료실→지난사업→파트너십 온에서 '파트너십 온 성장기록' 보고서 다운로드

16

수입의 경우 파트너십 온 지원금을 제외하여 산출하였다.
산식: (3차년도 수입-3차년도 투자지원금)÷공모년도 수입
예시: (3차년도 수입 6억 원-3차년도 투자지원금 2억 원) ÷공모년도 수입 2억 원 = 2.0배

수용자¹⁸ 자녀와 가족이 당당하게 사는 세상, 아동복지실천회 세움

18

형의 집행 및 수용자의 처우에 관한 법률에 따르면, 수용자의 뜻은 다음과 같으며, 본문에는 이해를 돕기 위해 수용자를 수감자로 표기한다.

제2조(정의) 이 법에서 사용하는 용어의 뜻은 다음과 같다. <개정 2016. 12. 2.>

1. “수용자”란 수형자·미결수용자·사형확정자 등 법률과 적법한 절차에 따라 교도소·구치소 및 그 지소(이하 “교정시설”이라 한다)에 수용된 사람을 말한다.

수감자 자녀 문제 상황 2015년 아동복지실천회 세움 파트너십 온 선정년도 기준

- 수감자 자녀 5~6만 명으로 추정하고 있으나 정확한 실태조사 전무
- 수감자 자녀가 가지는 문제의 특수성은 ‘① 높은 범죄율과 비행율 ② 학교부적응 ③ 수치심과 사회적 낙인감으로 인한 심리·정서적 불안정 ④ 실태 및 욕구파악의 미흡’으로 파악됨 (한국형사정책연구원 연구보고서 상)
- 2011년 유엔아동권리위원회 권고 상 부모가 체포되는 순간부터, 법집행, 교도소 수감 등의 모든 단계에 그 자녀의 인권을 고려해야 한다고 명시하고 있으나 우리나라가 유엔아동권리협약을 비준한 국가임에도 불구하고 그들에 대한 인권적 접근은 전무한 상황
- 국내 수감자 자녀를 지원하는 곳은 종교기관 및 교정위원 중심으로 개별적으로 진행되고 있음. 그들을 통합적으로 지원하는 민간 기관 필요

아동복지실천회 세움 2015~2019년도 사업-조직 운영 경과

- 2015. 03 2인 창업 법인설립
- 2015. 06 파트너십 온 1기 선정
- 2015. 11 국내최초 수감자 자녀 정책세미나 개최
- 2016. 01 수감자 자녀 통합 사례관리 매뉴얼 개발
- 2017. 05 국내최초 교도소 내 아동친화 가족접견실 구축
- 2017. 10 국내최초 수용자 자녀 인권상황 실태조사
- 2018. 03 국제컨퍼런스 사례 발표
- 2018. 04 6인 조직 안정화
- 2018. 06 아동친화 가족접견실 공간구성 매뉴얼 배포
- 2019. 09 제 5·6차 유엔아동 권리협약 민간보고 작성
- 2019. 12 2019 대한민국 사회혁신 체인지메이커 수상

2017년 5월 국가인권위원회에서 국가 차원에서 처음으로 ‘수감자 자녀 인권상황 실태조사’에 착수한다는 소식이 들려왔다. 수감자 자녀의 문제가 주목받지 못했던 사각지대 영역에서, 정부가 공식적으로 인정하게 된 사회적 문제로 전환된 것이다. 수감자 자녀 수를 대략적으로 추정하고 있었지만 그간 정부차원에서 제대로 된 실태조사는 전무했었다. 이러한 실태조사를 진행하고자 국가인권위를 설득한 주체는 누구일까? 바로 국내최초 수감자 자녀 및 가족을 지원하고 있는 ‘아동복지실천회 세움’이다.

파트너십 온을 시작한 해인 2015년, 당시 빈곤아동 지원단체에 근무했던 이경림 대표는 수감자 자녀의 안타까운 사연을 접하고 수감자 자녀와 가족이 당당하게 사는 세상을 만들기 위해 세움을 설립한다. 법인을 설립했지만 수감자 자녀에 대한 자료나 통계가 없어 그들의 문제상황을 정확하게 파악하고 구체적인 사업계획을 세우

기 어려웠다. 이에 세움은 정부차원의 정확한 실태조사가 시급하고 필요함을 지속적으로 설득해왔고, 세움의 그 동안의 노력이 하나의 결실로 맺어지는 일이었다.

세움은 전국 53개 교정기관에 수감 중인 수용자 5만 7천 명을 전수 조사했고, 그 결과 수감자 자녀의 사회경제적 취약성의 실체를 파악할 수 있었다. 전체 수감자의 25.4%는 19세 미만 미성년 자녀를 두고 있는데, 그 수가 5만 4천 명이며 그 가정의 11.7%는 국민기초생활수급을 받고 있었다. 국내 평균 수급비율(2.3%)에 비하면 5배에 달한다. 특히 수감자 자녀 3명 중 1명은 조부모, 친척, 시설에 맡겨지거나 형제자매끼리 살면서 생계를 꾸리고 있는 등 안전하게 양육받지 못하고 생존권마저 위협받고 있었다. 또한, 가족의 수감 사실이 주변에 알려지면 주위의 편견과 차별의 시선으로 ‘범죄자의 가족’이라 낙인찍히며 그로 인한 상처로 심리적 어려움을 겪는 등 여러 문제들에 복합적으로 노출되어 있었다.

파트너십 온 투자기간 3년 동안 세움은 수감자 자녀를 지원하는 전문단체로 급성장했다. 수감자 자녀 및 가족을 위한 통합사례관리매뉴얼을 구축했고, 법무부와 협력하여 교도소 내 국내최초 아동친화적 가족접견실을 마련했다.¹⁹ 그들이 세상 밖으로 당당하게 나올 수 있도록 인식개선캠페인도 매년 실시하면서 수감자 자녀에 대한 국민의 관심과 지지를 조금이나마 세상 밖으로 끄집어냈다. 하지만, 그 과정들이 늘 순탄치만은 않았다. 기존의 관련 통계나 사례가 전무한 가운데 수감자 자녀 관련 연구조사, 네트워크 구축, 지지 및 옹호(advocacy) 활동 외에도 그들을 직접 지원하는 사업을 계획하고 시행하는 것은 작은 규모의 단체로서는 감당하기 어려운 과업이었다. 복잡하게 엮여 있는 문제들을 해결해 나가기 위해 모든 영역을 아우르고 진행하다 보니 초기에는 번아웃(burn out)된 직원의 퇴사율이 높아 인력 변동으로 인한 어려움을 겪었다. 그러나 그 때 위기를 감추지 않고 재단과 전문가그룹의 의견을 청취하며 함께 고민했던 기관 대표의 리더십이 발휘된다. 세움의 역할이 날로

19
2017년 여주교도소를 시작으로 2019년 말까지 27개소를 구축했으며, 2021년 전국 교정시설에 설치될 예정이다.

강조되고 주목받았지만, 세움이 지속가능하기 위해서는 내부 인력들의 경험과 역량이 축적되고 조직의 안정화가 시급하다는 것을 인지하면서 내부 규정을 재정비하고 직원 간의 협의과정을 마련했다. 소규모 비영리기관으로서의 조직 내실화를 다지면서 세움은 2018년부터 6인 조직으로 안정적으로 운영해나가고 있다.

‘Not my crime, Still my sentence’

세움이 2015년 회원으로 등록한 COPE(Children of Prisoners Europe)에서 매년 수감자 자녀에 대한 관심을 촉구하는 케치프레이즈(catchphrase)이다. 수감자 자녀에게 그들 부모의 죄를 대물림해서는 안되며 유엔아동권리협약에서 명시하고 있는 아동의 권리가 최대한 보장될 수 있도록 세움은 다양한 노력을 해왔다.

2016년부터 수감자 자녀 면접권 보장 캠페인활동을 시작했고 정책제안토론회 등 다양한 채널을 통해 세움이 요청한 내용이 2019년 개정된 ‘형의 집행 및 수용자의 처우에 관한 법률’에 반영되었다. 개정안 내용에 ‘수감자 자녀의 면회는 차단벽이 없는 곳에서 해야하고, 수감자가 입소할 경우 아동보호가 필요한지 조사한 후 보호조치 요청이 있을 때는 지자체장에서 알려주어야 한다’²⁰는 사항이 포함된 것이다.

이러한 노력에도 사람들의 수감자 자녀 및 가족에 대한 사회적 시선은 여전히 차갑다. 세움은 그들이 만나 는 단 한 명의 아이라도 세상의 편견이라는 문턱을 넘고 수감자 자녀들이 부모의 죄와 관계없이 당당하게 세워져 가길 바란다. 세움의 바람이 이루어지길 위해서는 그들 을 향한 낯선 시선들이 거두어지고 그들을 지지하고 협력하는 주체들이 더 다양해지고 많아져야 할 것이다.

20

제41조(접견)

② 수용자의 접견은 접촉차단시설이 설치된 장소에서 하게 한다. 다만, 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 경우에는 접촉차단시설이 설치되지 아니한 장소에서 접견하게 한다. <신설 2019. 4. 23.>

1. 미결수용자(형사사건으로 수사 또는 재판에 받고 있는 수형자와 사형확정자를 포함한다)가 변호인과 접견하는 경우
2. 수용자가 소송사건의 대리인인 변호사와 접견하는 경우로서 교정시설의 안전 또는 질서를 해칠 우려가 없는 경우

③ 제2항에도 불구하고 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 경우에는 접촉차단시설이 설치되지 아니한 장소에서 접견하게 할 수 있다. <신설 2019. 4. 23.>

1. 수용자가 미성년자인 자녀와 접견하는 경우
2. 그 밖에 대통령령으로 정하는 경우

제53조의2(수용자의 미성년 자녀 보호에 대한 지원)

- ① 소장은 신입자에게 「아동복지법」 제15조에 따른 보호조치를 의뢰할 수 있음을 알려주어야 한다.
- ② 소장은 수용자가 「아동복지법」 제15조에 따른 보호조치를 의뢰하려는 경우 보호조치 의뢰가 원활하게 이루어질 수 있도록 지원하여야 한다.
- ③ 제1항에 따른 안내 및 제2항에 따른 보호조치 의뢰 지원의 방법·절차, 그 밖에 필요한 사항은 법무부장관이 정한다. [본조신설 2019. 4. 23.]

3년간의 투자와 성과

책무성

세움은 2015년 대표 및 사업팀장 2인으로 시작한 신생조직으로, 1년차부터 직원채용, 정체성 정비, 내부규정 제정 등 전반적으로 조직의 기틀을 다지는 것이 중요한 사안 중의 하나였다. 오랜 기간동안 사회복지영역에서 일해 온 대표의 전문성과 추진력은 매우 탁월했으나 그녀 또한 작은 조직을 운영한 경험이 없어 소규모 비영리기관으로서 조직 구성을 체계화하는 작업에 공을 많이 들였다. 또한, 매년 파트너십 온 외의 외부 지원금을 확보했으나 관리운영비는 지원내역에 없거나 금액 규모가 크지 않았다. 재단은 원활한 사업 추진과 조직운영 안정화를 위해 인건비와 임대료 등을 3년간 지속 지원했다. 그간 재정안정성을 높인 세움은 파트너십 온 투자 종료 후에도 안정적으로 해당 고정비를 충당하고 있다.

투자연차	파트너십 온 투자·지원	세움 성과
1차년도	<ul style="list-style-type: none"> · 기존사업팀장 1인 및 신규직원 2인 인건비, 컴퓨터 및 차량 구입비, 사무공간 임대료 예산 지원 · 인력채용 및 조직 정비 관련 자문 · 정체성 및 BI 관련 컨설팅 지원 	<ul style="list-style-type: none"> · 전반적인 사업 기틀 마련 (조직구성, 네트워크/후원처 개발)
2차년도	<ul style="list-style-type: none"> · 직원 4인 인건비, 사무공간 임대료, 내부직원 교육비 예산 지원 · 기관운영규정 제정관련 자문 · 세움비전2020 중장기 사업전략 컨설팅 지원 	<ul style="list-style-type: none"> · 소규모 비영리기관으로서의 조직 체계화 · 미션 내재화 및 중장기전략 수립
3차년도	<ul style="list-style-type: none"> · 직원 4인 인건비, 사무공간 임대료, 내부직원 교육비 예산 지원 	<ul style="list-style-type: none"> · 직원 교육/워크숍 총 20회 진행, 전문역량 내재화

재정안정성

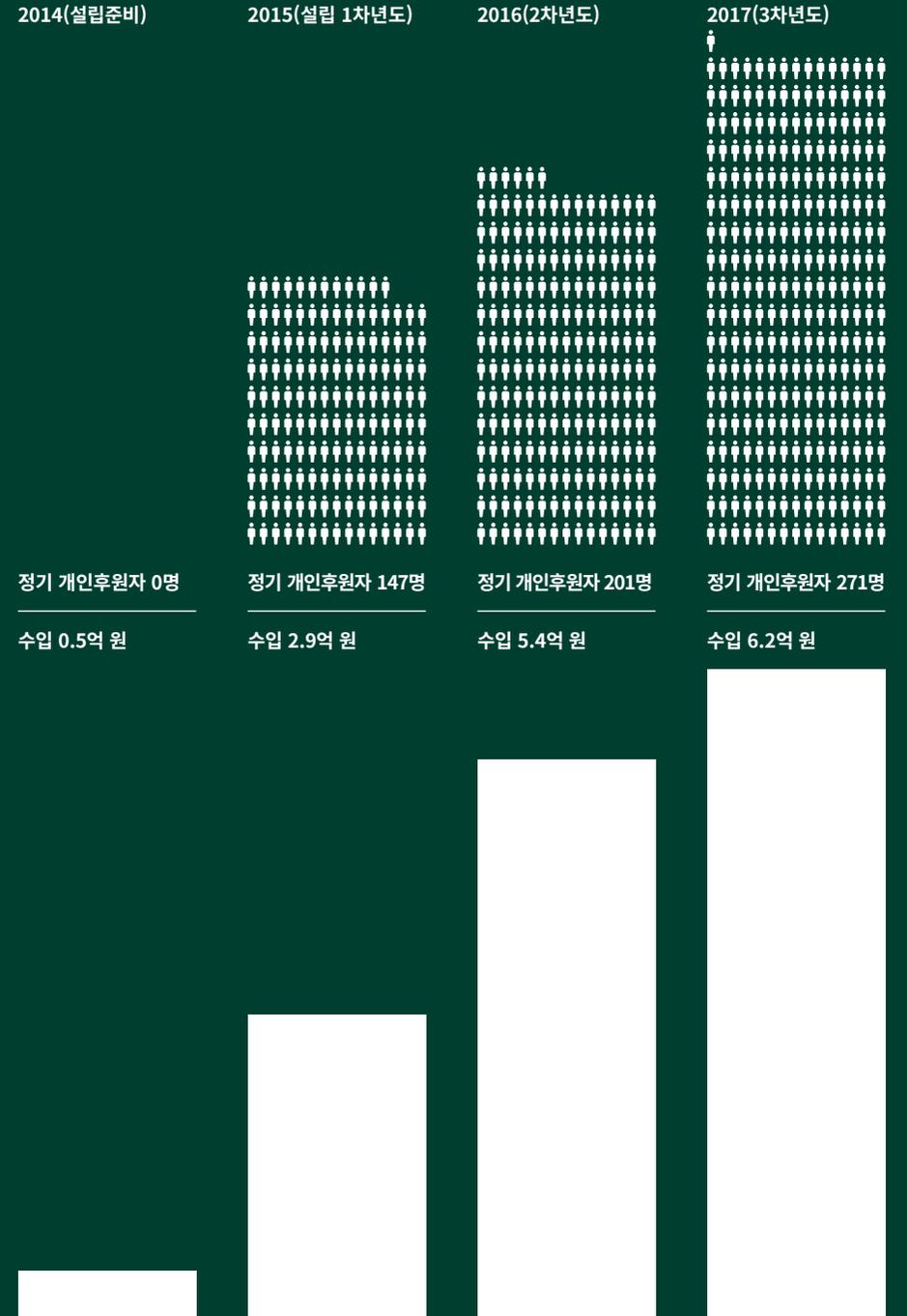
수감자 자녀와 가족을 향한 사회의 차가운 시선만큼 그들을 지원하는 일 또한 지지와 관심을 받기는 어려웠다. 그들이 왜 '제2의 피해자'이고 그들이 겪고 있는 문제를 수면 위로 오르게 하여 사람들의 편견과 차별의 시선으로부터 벗어나고자 다양한 채널을 통해 인식개선캠페인을 진행했다. 세움의 잠재적인 후원자와 지지자를 모으기 위해서는 일반시민들이 수감자 자녀와 가족들이 직면하고 있는 문제를 제대로 직시하고 이해하는 것이 중요했다. 재단은 세움이 생각하는 미션과 비전을 일반 대중들과 어떻게 커뮤니케이션하고 어떤 전략들을 세워야 하는지 관련 컨설팅을 지원했고, 세움은 캠페인 활동 및 뉴스레터 발송, 후원음악회 개최 등을 지속적으로 진행하면서 세움의 인지도를 높이고 다수의 후원자를 확보했다.

투자연차	파트너십 은 투자·지원	세움 성과
1차년도	<ul style="list-style-type: none"> 홈페이지 구축, 홍보비, 자선음악회 예산 지원 홍보·마케팅 컨설팅 지원 	<ul style="list-style-type: none"> 언론 홍보 38건 지정기부금단체 승인 완료 정기후원회원 124명 서울시사회복지공동모금회 연합모금 1.5억 원
2차년도	<ul style="list-style-type: none"> 인식개선캠페인, 홍보비, 서포터즈 활동비 예산 지원 세움비전2020 모금전략 컨설팅 지원 	<ul style="list-style-type: none"> 수감자자녀의 부모 면접권 보장 인식개선 캠페인 1,500건 서명 수령 정기후원회원 201명 기업 후원금 (1억 원), 서울시사회복지공동모금회 연합모금(7천만 원) 확보
3차년도	<ul style="list-style-type: none"> 홈페이지 개편, 회계프로그램 예산 지원 데모데이 피칭교육 지원 및 발표기회 제공 	<ul style="list-style-type: none"> 회계·후원 관리시스템 별도 구축 정기후원회원 271명 후원음악회 후원금(1천만 원), 기업 및 임직원 후원금(1.2억 원), 서울시사회복지공동모금회 연합모금 후원금(3,900만 원) 확보

재정안정성 분야 투자지원과 성과 - 1기 아동복지실천회 세움

4장 파트너십 은이 함께 한 변화

아동복지실천회 세움 수입, 정기후원자 변화 추이 2015~2017년 파트너십 은 지원 기간 기준



사회적 영향력

세움의 최종 목표는 '수감자 자녀를 통합적으로 지원하는 플랫폼'이 되는 것이다. 질적연구조사, 정책토론회 개최, 국내외 네트워크 구축, 국내외 컨퍼런스 학회 발표 등 지지 및 옹호(advocacy)활동 뿐만 아니라 수감자 자녀 및 가족을 지원하는 전방위적 사업을 운영하였는데, 세움이 정의하는 플랫폼이 어떻게 설계되어야 하는지 상당히 많은 시간을 할애해 자문위원과 논의했고, 이를 바탕으로 세움의 세부사업 전략 또한 구축하게 되었다. 관련 이슈를 중요한 의제로 인식하게 하고 제도권으로 진입시키기 위해서는 세움의 공신력을 높이고 관련 단체와의 연대를 강화하는 일 또한 중요했다. 세움은 국내외 민관 기관들과 네트워크를 형성하면서 다양한 사업을 진행했고 '수감자 자녀 지원전문단체'로서 인정받게 되었다.

투자연차	파트너십 은 투자·지원	세움 성과
1차년도	<ul style="list-style-type: none"> 연구조사, 정책토론회, 네트워크 활동비, 사례관리 프로그램 예산 지원 수감자자녀 및 가족 사례관리 가이드라인 제작관련 자문 	<ul style="list-style-type: none"> 법무부, 교도소와 연계하여 수감자 40가정, 69명 자녀 발굴 및 실태조사 5 가정 심층사례 연구를 통해 수감자 청소년자녀에 대한 기초자료 마련 EU COPE(Children of Prisoners Europe) 회원 등록 등 국내외 네트워크 구축
2차년도	<ul style="list-style-type: none"> 연구조사, 국제심포지엄, 네트워크 활동비, 사례관리 프로그램 예산 지원 세움비전 2020에 근거한 세움 대표사업 관련 자문, 수감자 자녀 통합지원모델 관련 자문 	<ul style="list-style-type: none"> 세움의 사업 프로그램 재정비, 각 사업 간의 통합성과 연관성 구축 수감자 자녀 통합지원모델 설계 수감자 자녀 심층면접을 통한 질적연구, 학회 발표
3차년도	<ul style="list-style-type: none"> 연구조사, INCCIP 해외 컨퍼런스(뉴질랜드), W.O.H 세미나(일본) 참가비용, 사례관리 프로그램 예산 지원 수감자 자녀 지원 플랫폼의 정의 및 구현방안 관련 자문 	<ul style="list-style-type: none"> 수감자 자녀 및 가족 통합지원체계 구축 국내최초 여주교도소 아동친화적 가족접견실 구축 국가인권위원회 위탁, 국내최초 수감자 자녀 인권상황 실태조사 수감자 자녀 330명 지원 관련네트워크 115개 기관 구축

사회적 영향력 분야 투자지원과 성과 - 1기 아동복지실천회 세움

4장 파트너십 은이 함께 한 변화



2017. 10. 수감자 자녀 인권상황 실태조사 정책토론회



2017. 06. 여주교도소 내 국내최초 아동친화적 가족접견실 개관

아동청소년 성착취 없는 행복한 세상, 십대여성인권센터

십대여성인권센터 2012~2020년도 사업-조직 운영 경과

- 2012. 12 비영리민간단체 설립
- 2013. 01 여성가족부 사이버포래상담사업 수탁
- 2013. 12 법률, 의료, 심리지원단 발대식
- 2015. 06 기부금대상 민간단체 지정
- 2016. 02 파트너십 온 2기 선정
- 2016. 11 아동청소년 성매매환경 인권 실태조사
- 2017. 04 여성가족부 성착취 아동청소년 지원 상담소 등록
- 2017. 10 해외 성착취 아동청소년 지원 현황 보고서 발간
- 2018. 01 아청법 개정 촉구 온라인 정치 캠페인 진행
- 2018. 02 아청법 개정안 국회여성가족위원회 통과
- 2019. 01 아청법 개정 공동대책위 발족, 릴레이 성명 캠페인 진행
- 2020. 04 아청법 개정, 국회 본회의 통과

- 아동청소년 대상 성매매 피해 사례 지속적으로 증가
- 가출 청소년 중 41% 성폭력 피해 경험, 25% 성매매 피해 경험
- 성매매 유입 청소년 84% 가족 간의 불화, 경제적 빈곤 등으로 인한 탈가족 경험
- 성매매 최초 성립 장소의 80% 이상이 온라인으로 피해자 평균 연령도 낮아지는 추세
- 아동 청소년 성보호에 관한 법률(이하 아청법)에 따르면, 성매매 유입 청소년 피해자로 보호받기 보다 대상청소년으로 범죄 가담자로 수사·판결, 이를 악용한 성적 학대·착취 계속 증가
- 성착취 피해 청소년 보호 지원 전문 상담소 부재, 성인 피해 여성 중심의 시설

파트너십 온과 함께한 첫 해 2016년, 십대여성인권센터(이하 '센터')는 국가인권위원회 연구용역 사업으로 아동청소년 성매매 환경 및 인권실태조사 보고서를 발간했다. 본 연구는 아동청소년 성매매 이용 경로와 궤적, 인권 침해 정도나 역동에 대한 최초의 실태조사²¹였다. 1997년 청소년 성매매가 언론에 의해 처음으로 소개되고, 사회적 문제로 떠올라 대책을 세워온 지 20년 가까이 되었지만, 오히려 아동청소년 성매매는 비중있는 성매매 유형으로 자리잡을 정도였다. 아동청소년 성매매가 늘어남에도 법제도적인 대응이 이루어지고 있지 않은 것은 우리 사회에서 심각한 범죄로 인식되지 않는데 근본적인 원인이 있었다. 십대여성인권센터는 그 원인의 중심에 있는 오래된 제도 '아동·청소년의 성보호에 관한 법률(이하 아청법)'을 개정하고 성착취 피해 아동청소년을 위한 통합지원센터 설립하는 것을 제안으로 파트너십 온에 지원했다. 성착취 피해 아동청소년에 대한 사회적 인식변화와 이들을 위한 적극적 이슈생산의 주체로서의 활동의 시작이었다.

여성가족부에서는 성매매 피해자에 대한 구조와 자활에 이르는 과정을 지원하여 사회복귀를 촉진하고 성매

21

2016년 국가인권위원회의 '아동·청소년 성매매 환경 및 인권실태조사'에 따르면 성매매 유입 경로에 있는 19세 미만 청소년 103명 중 80%가 다양한 형태의 부당한 일을 겪었다. '콘돔을 미사용'(61.2%)이 가장 많았고, '약속한 만큼의 돈을 주지 않았다'(53.4%)가 그 뒤를 이었다. 성매매수자에게 욕설이나 폭행을 당하고(36.9%), 가족과 친구들에게 알려졌다고 협박을 당하고(19.4%), 동영상 촬영(15.5%)이나 강간(14.6%)을 당하기도 했다.

매 재유임을 방지하는 것을 민간 지원 기관에 위탁 및 지원하고 있다. 2019년 기준 전국 성매매피해상담소는 29개소로 그 중 아동청소년 전문 성매매상담소는 1곳, 십대여성인권센터뿐이었다. 2016년 파트너십 온 1차년도, 최초의 인권실태조사 보고서와 함께 가장 큰 성과는 다름 아닌 아동청소년 맞춤형 통합사례관리 팀 S.N.S(Stop and Start)의 발족이었다. 성인 중심의 지원 서비스가 구축된 성매매 상담소와 달리 센터는 S.N.S 발족을 통해 아동청소년 생애주기와 활동경로를 고려한 전문 상담소 서비스를 개시할 수 있었다. 1차년도 파트너십 온 투자지원금으로 심리, 의료, 법률, 행정에 관한 전문 상담원 4명을 채용했고, 술한 경험을 거친 조진경 대표의 리더십 아래 전문적인 내부 역량강화 교육이 실시되었다. 센터는 상시 인력과 함께 의사, 변호사, 상담가로 구성된 법률-의료-심리 지원단까지 운영하며 법률, 심리, 의료, 진로, 주거, 일자리에 이르는 방대한 통합지원 체계를 구축해 나아갔다. 더 나아가 센터는 성착취 피해자 대상 현장에서 대상자들을 직접 지원하며 자료를 수집하고 연구를 이어갔다. 전방위적인 활동과 연구의 누적을 통한 개정 운동 결과, 2017년 8월 국가인권위원회는 아청법의 일부개정법률안의 개정 취지에 동의하는 결정문을 국회상임위원회에 전달하며 아청법 개정에 힘을 보탰다.

파트너십 온 2차년도에는 해외연수 지원이 제공된다. 연수비 전액 지원으로 진행되는 해외연수는 해외 벤치마킹 및 협력사업 기획을 목적으로 했다. 연수에 관한 센터의 목적은 명료했다. 해외 아동청소년 성착취 방지 및 보호에 관한 선진 제도 및 환경 관련 자료 확보가 주된 목적이었다. 자체 법률지원단을 운영하여 아청법 개정을 시도했지만, 입법부와 사법부는 개정시 성매매 확산에 대한 우려와 시의성을 문제 삼았다. 센터는 개정의 당위성을 보강할 근거를 찾아 나섰고, 아동청소년 성착취 보호에 관한 스웨덴과 영국의 해외입법례 정부 관계자와 국회의원, 시민사회 활동가들을 두루 만날 수 있었다. 센터는 같은 해 2017년 국회입법조사처 연구용역사업으로 해외 성매매 청소년에 대한 보호 지원 체계 현황과 향후 과제

에 관한 보고서를 발간했다. 보고서는 아청법 개정의 필요성과 당위성 그리고 시의성까지 두루 증명해내는 자료였다. 다음 해 2018년 센터는 연수에서 만난 해외 인사를 초청한 법제화 방안 국제 세미나까지 개최했다. 한편, 같은 해 아청법 개정안은 국회 여성 가족 위원회를 통과했으나, 마지막 문턱인 국회법제사법위원회(이하 '법사위')에 개정안만 상정된 채 문턱을 넘지 못했다.

각종 연구와 토론회, 세미나, 개정안 작성부터 입법 로비, 대상자 아웃리치(outreach)에 이르는 통합지원까지 대상자를 둘러싼 전방위적인 사업으로 센터 사무국은 두손 두발도 모자랄 지경이었다. 훌륭한 상근 임직원덕에 사업의 효과성은 익히 증명되었지만, 사업의 지속가능성을 보여주는 재정 지표는 늘 불안하기만 했다. 2017년도 기준 센터 수입의 96%가 정부(65%)와 민간(31%)이었다. 민간의 31% 역시 당해년도 파트너십 온 투자지원금 2억 원이 상당액으로, 사실상 정부지원금과 보조금에 관한 재정 의존도가 상당히 높았다. 설립 초기 비영리기관 특성상 보조금 및 지원금을 통한 사업 확장은 보편적인 방법이지만, 센터의 경우 또다른 선택지가 있었다. 바로 개인 기부자 확보였다. 사업 영역 특성상 기업 등 민간 기관으로부터 자금 조달이 쉽지 않았지만 오히려 인권과 젠더 이슈에 높은 감수성을 보이는 2030대 밀레니얼세대는 잠재적인 지지, 후원자 그룹이 될 개연성이 높았다. 이에 재단은 투자금 외의 별도의 비재정적 지원금을 제공하여 온라인 모금홍보 캠페인을 성황리에 진행했고, 약 4천만 원의 개인 크라우드 펀딩 성과를 만들기도 했다.

무려 30년 전 1991년 유엔총회는 UN아동권리협약을 통해 모든 형태의 아동 성착취로부터 아동을 보호할 의무를 조약으로 공표했다. 2000년에는 성착취 피해자 중 여아가 지나치게 많은 부분을 차지하고 있다는 조사 결과를 공표하기도 했다. 이후 대한민국은 UN아동권리협약에 의해 아이들을 범죄자로 취급하지 말 것에 관한 공식 권고를 4번이나 받았지만, 2019년에도 여전히 아청법 개정안은 국회 법제사법위원회(이하 '법사위')에 계류

중이었다. 2012년 센터 설립 이래 모든 자원과 역량을 총 동원했지만 법은 쉽사리 개정되지 않았다. 2019년 1월 추운 겨울 센터는 아청법 개정안의 조속한 국회통과를 위해 364개 시민사회 단체와 함께 아청법 공동대책위원회를 구성하고 협력단체와의 공동성명 캠페인을 이어 나갔다. 2016년에 발의된 아청법 개정안은 2020년 본회의에도 상정되지 않았다. 법사위 심의 과정에서 ‘국민적 의견 통일이 안돼서 반대한다’는 의견으로 본회의까지 상정되지 않은 것으로 알려졌다. 하지만 2020년 상반기 N번방 피해 사건이 발생했고, 피해자에 미성년자도 다수 확인되었다. N번방을 비롯 성착취 피해에 관한 국민 다수의 청원과 함께 제도적 대응 요구에 관한 물결이 일어났다. 마침내 2020년 4월 30일 아청법 개정안이 국회 본회의를 통과했다. 개정안에는 ‘대상 아동청소년’ 규정이 삭제되고, 성매매 대상이 된 모든 아동청소년을 ‘피해 아동청소년’으로 규정하고, 이들에 대한 보호처분을 없애고 통합지원센터를 설치확산하여 지원하는 내용도 담겨있었다. 통합지원센터는 곧 십대여성인권센터가 지난 3년간 쌓아온 역량 그 자체였다. 어쩌면 센터의 사회적 영향력(impact) 창출은 이제 시작일 수도 있다. 아청법 개정은 성착취 근절운동의 끝이자 새로운 시작이기 때문이다. 센터가 그리는 아동청소년 성착취 피해 없는 세상이 하루 빨리 다가오길 소망한다.

주요 투자지원과 성과

책무성

2012년에 설립된 십대여성인권센터는 설립 5년차에 파트너십 온을 만났다. 파트너십 온 선발 전부터 이미 서울시, 여성가족부, 한국여성가족진흥원 등의 위수탁 사업을 운영하고, 기부금대상민간단체로 등록되며 탄탄히 조직 체계를 만들었다. 수십년 성매매 현장에서 인권활동가로 지낸 대표와 사무국장 그리고 다분야 전문가로 구성된 탄탄한 위원회들은, 액셀러레이팅을 목적으로 하는 파트너십 온 지원 기관에 적합한 모습이었다. 다만 소수 활동가 중심으로 구성된 사무국으로 사업 활동과 조직 운영의 범위와 정도가 제한되어 있었다. 센터는 파트너십 온의 지원과 함께 사업은 사례관리, 조직은 홍보 역량 강화에 총력을 기울였다. 청소년 사례관리 전공의 자문위원을 통해 전문적이고 주기적인 내부 직원 교육이 이루어졌고, 재단은 영리 업계의 홍보 에이전시와 뉴미디어 콘텐츠 제작사를 통한 컨설팅을 통해 조직 내 홍보 역량 강화를 3년 내 계속 진행했다. 그 결과 자료와 근거 기반의 객관적인 사업 운영이 가능했고, 일관된 의사 전달 체계를 구축하여, 다수 주류 언론을 통한 홍보가 크게 향상되었다. 조직 역량 강화는 고스란히 사업의 지속가능성과 효과성 창출로 이어졌고, 파트너십 온 투자 3년 만에 십대 성착취 피해는 대중적인 이슈로 자리잡았다.

투자연차	파트너십 온 투자	십대여성인권센터 성과
1차년도	<ul style="list-style-type: none"> · 센터 내 전문상담원 양성 교육비 지원 · 센터 상징 캐릭터 개발 지원 · 센터 내 홍보 TF팀 구성 	<ul style="list-style-type: none"> · 국내 최초 십대 성착취피해 아동청소년 전문 맞춤형 통합지원 실시 · 홍보TF팀 운영 전략 구체화
2차년도	<ul style="list-style-type: none"> · 자문위원 주관 내부 상담원 통합사례관리 교육 제공 	<ul style="list-style-type: none"> · 근거 기반의 객관적인 사업 기획운영 체계 마련
3차년도	<ul style="list-style-type: none"> · 조직 및 사업 정체성 명문화 작업 지원 	<ul style="list-style-type: none"> · 용어의 정의 및 통일로 대내외 이해관계자와 일관된 의사 전달 체계 마련

책무성 분야 투자지원과 성과 - 2기 십대여성인권센터

재정안정성

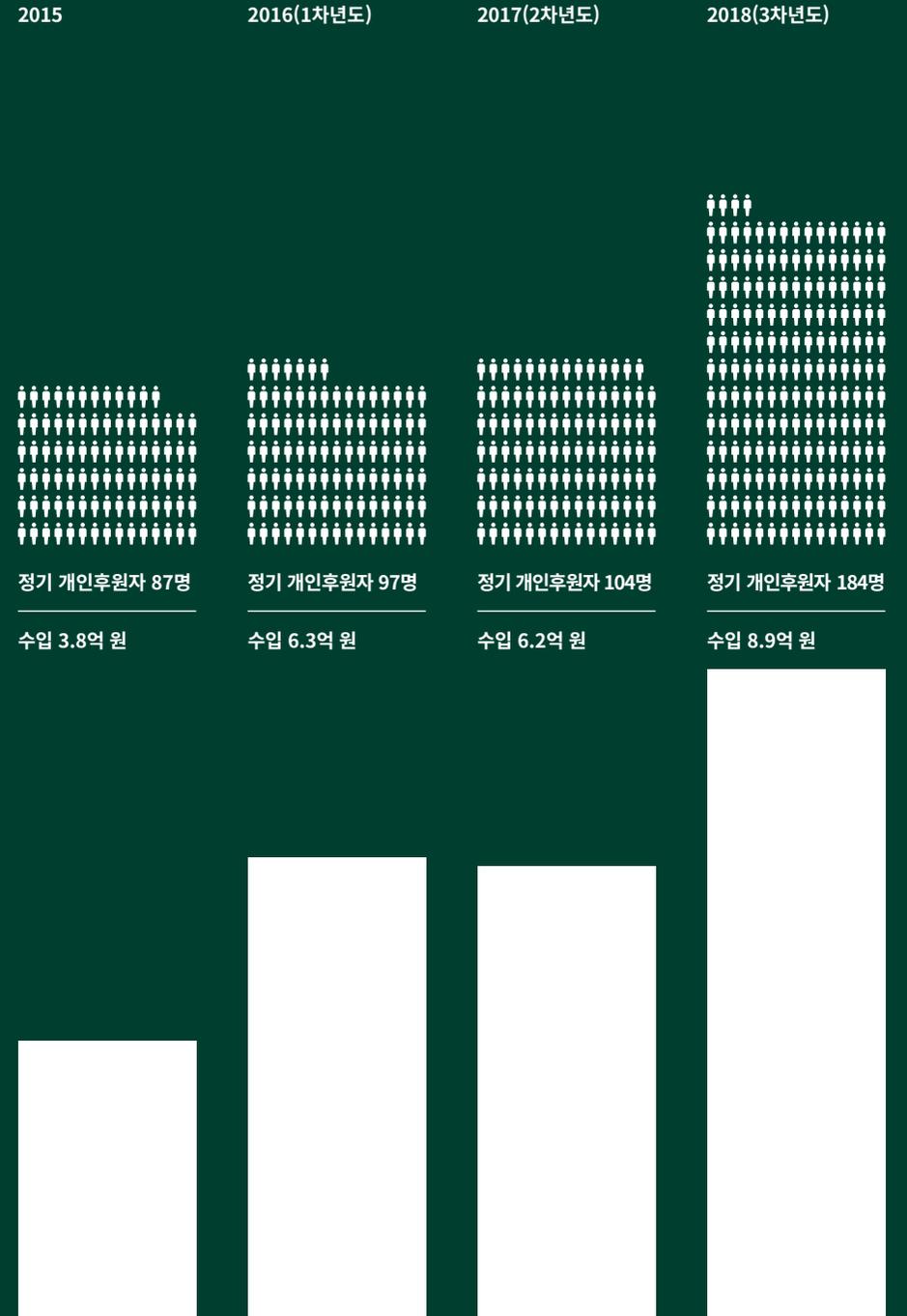
십대여성인권센터는 파트너십 온 지원 당시 인건비 문제로 아이들을 만나고 보살필 인력이 부족할 정도로 기관의 존립 자체를 고민하던 시기였다. 아이들을 만나며 문제가 발생하는 사각지대 현장임을 명백히 인지했지만, 자원의 한계로 고민하는 사업은 물론 진행하던 사업의 안정적인 운영도 고민하던 차였다. 이미 투명성과 책무성을 이행하는 센터로서 재정적 지원이 절실하던 차였다. 파트너십 온의 투자지원금은 그런 상황에 적중했다. 1차년도 투자지원금 지급과 함께, 센터는 바로 4명의 전문 상담원 채용과 함께 통합지원시스템 구축을 통해 프로그램 제공 횟수를 크게 늘렸다. 2015년 1년 간 252건에 불과하던 지원 건 수는 불과 2016년 8개월(4~12월)만에 총 446건에 이를 정도로 확대됐다. 현장 활동 경험은 근거 기반의 사업 운영을 가능케 했다. 서비스 제공과 사례 관리에서 얻어지는 각종 양적, 질적 데이터는 아청법 개정의 근거를 충분히 마련했다. 3년간 6억 원의 지원금은 지원-연구-교육-정책에 이르는 모든 활동을 총체적으로 수행하는 비영리기관으로 발돋움하는 계기가 되었다.

투자연차	파트너십 온 투자	십대여성인권센터 성과
1차년도	· 센터 내 상담소 시설 기능보강비 제공	· 상담실, 통합지원실 보수 개선 · 상근 상담원 중심으로 프로그램 전문성 향상
2차년도	· 모금홍보 컨설팅 기획 및 비용 지원	· 캠페인 결과, 영상 콘텐츠 280만 조회, 약 2천 명 4천만 원 크라우드펀딩 조달, 약 1만 명 온라인 서명 운동 참여 · 여성가족부 성매매상담소 등록, 안정적인 보조금 획득
3차년도	· 센터 및 상담소 임대료 제공	· 공모년도 대비 수입 2.4배 증가, 개인 정기기부자 수 2.1배 증가

재정안정성 분야 투자지원과 성과 - 2기 십대여성인권센터

4장 파트너십 온이 함께 한 변화

십대여성인권센터 수입, 정기후원자 변화 추이 2016~2018년 파트너십 온 지원 기간 기준



사회적 영향력

십대여성인권센터의 경우 3년간의 사업 계획과 투자지원금의 용도간의 상관 관계가 굉장히 뚜렷한 편이다. 센터의 연차별 핵심 사업 전략을 보면, 1차년도는 통합지원센터의 구축, 2차년도는 아청법 개정 활동 강화, 3차년도는 국제연대 사업 전개였다. 투자지원금 역시 사업 전략에 맞게 집행되었다. 1차년도는 4명의 전문 상담원 인건비를 통해 상담소의 인적자원 기반을 마련했고, 2차년도는 사례관리, 연구출판, 해외연수 활동에 관한 다각적인 투자로 아청법 개정의 근거를 다각적으로 마련해 갔다. 3차년도는 임대료 등 고정비 지원과 함께 국제연대 사업비를 지원함으로써, 사회적 영향력 창출의 상향 곡선을 그려 나갔다. 센터는 파트너십 온 3년의 시간을 거쳐 아동청소년 성착취 피해 이슈 생산의 핵심 주체가 되었고, 시민사회와 함께 문제를 해결하는 명백한 비영리 기관으로 거듭났다.

투자연차	파트너십 온 투자	십대여성인권센터 성과
1차년도	<ul style="list-style-type: none"> · 법률, 심리, 의료, 행정 업무 수행 신규상담원 4명 1년 인건비 지원 · 의료, 심리, 법률 지원 비용 지원 	<ul style="list-style-type: none"> · 긴급구조, 법률, 의료, 심리, 주거, 학업, 일자리까지 피해 주기에 필요한 모든 지원 제공 · 국내 아동청소년 성착취 피해 현황 최초 조사 · 아청법 개정안 발의
2차년도	<ul style="list-style-type: none"> · 모금홍보 컨설팅 기획 및 비용 지원 	<ul style="list-style-type: none"> · 데이터베이스 바탕의 사례 관리 전문 상담소 운영. 사례 관리로 근거 기반의 사업 확장 운영 · 해외 아동청소년 성착취 피해 지원 현황 국내 최초 조사 · 여성가족부 성매매 피해 상담소 등록, 십대 전문 상담소 활동 개시
3차년도	<ul style="list-style-type: none"> · 국제연대 사업비 지원 · 전시회 기획운영비 지원 · 센터 및 상담소 임대료 지원 · 데모데이 발표 기획 지원 및 네트워크 연계 	<ul style="list-style-type: none"> · 국제 유관 기관과 해외 연대 네트워크 구축, 스웨덴 외교부·영국 입법부·UN 등 국내 초청 해외세미나 개최 · 인식개선 한일 연합 사례관리 작품 전시회 개최, 10일간 1,437명 오프라인 전시회 참석 · 아청법 개정안 국회 여성가족위원회 통과 · 사이버 성착취 예방 연대체 마련, IT 지원단 활동 기획

십대여성인권센터 사회적영향력 분야 투자지원과 성과



2017. 04. 성매매 알선, 유인, 권유, 광고 어플리케이션 규제 법률 (제)개정 전문가 간담회



2019. 06. '대상아동·청소년 이대로 둘 것인가' 아청법 개정 간담회

4장 파트너십 은이 함께 한 변화

쉬운 글로 정보가 평등한 세상, 피치마켓

- 한국 실질문맹률 75%, 10명 중 7명 문장 이해력이 낮은 ‘느린학습자’
- 느린학습자들의 읽을 거리 부족, 정보를 습득할 수 있는 콘텐츠와 인프라가 전무한 상황, 정보 격차로 각종 사회경제 참여에 제한
- 전국 등록 발달장애인 21만여 명, 이 중 73% 15만 3천 명 투표권이 있는 성인이지만, 문해력 낮은 대상 전용 정보가 전무하여 투표 참여도 힘든 상황
- 느린학습자를 위한 콘텐츠, 콘텐츠 이용 환경 마련 필요

피치마켓 2014~2019년도 사업-조직 운영 경과

- 2014. 04. 느린학습자를 위한 쉬운 글쓰기 연구회 구성
- 2015. 01. 민간 최초 느린학습자가 읽기 쉬운 문학책 출판
- 2015. 04. 비영리민간단체 피치마켓 설립
- 2016. 09. 쉬운 글 독서 동아리 운영 개시
- 2017. 05. 제19대 대선 쉬운 대선공약집 제작
- 2017. 05. 파트너십 온 3기 선정
- 2017. 05. 느린학습자용 자기계발서 ‘우드앤브릭’ 출판
- 2017. 12. 사단법인 설립 및 전환
- 2017. 12. 온오프라인 멘토링 교육 ‘슬로우 스쿨’ 런칭
- 2018. 01. 원격 화상 독서교육 프로그램 운영
- 2018. 02. 느린학습자를 위한 ‘피치서기’ 도서관 설립
- 2018. 07. 네이버 포털 쉬운 정보 노출 협력 개시
- 2018. 09. 피치마켓 학습커뮤니티 게임 앱 런칭
- 2018. 11. 국어교육학회 전국학술대회 사례연구 발표
- 2019. 03. 특수교사 연구회 발족 및 지원
- 2019. 04. 느린학습자 독서교육 매거진 리:북 출간

22

피치마켓에서 말하는 ‘느린학습자’란 쉬운 글을 필요로 하는 독자를 총칭하는 포괄적인 개념이다. 지능 수준에 따라 구분되는 경계선 지능이라는 특정 집단을 느린학습자로 지칭하는 용어로 사용되는 경우도 있으나, 피치마켓은 보다 이해하기 쉬운 글과 정보를 필요로 하는 이들을 ‘느린학습자’로 통칭하고 있다. 인지능력, 독해력, 어휘력 등 문자해독능력이 낮아 정보 습득에 제한 있는 대상을 상대로 사업을 전개하고 있다.

2017년 5월 대한민국 제19대 대통령선거를 앞두고 국내 최초로 발달장애인이 읽을 수 있는 후보 공약집이 출간되었다. 투표권이 있지만 문해력이 부족해 주체적으로 선거에 참여하기 힘든 성인 발달장애인을 위한 쉬운 글 공약집이었다. 발달장애인이 이해할 수 있도록 공약집의 어려운 용어와 문장을 쉬운 글과 이미지로 번안한 공약집이었다. 이 국내 최초의 대선 공약집은 어디서 만들었을까? 바로 느린학습자²²들을 위한 쉬운 글과 독서 환경을 만들고 있는 ‘피치마켓(Peachmarket)’이다. 2015년에 설립된 비영리기관 피치마켓은 직접 제작한 공약집을 전자책으로 무료 배포했다.

2015년 11월 시행된 ‘발달장애인 권리보장 및 지원에 관한 법률’에 따르면 국가 및 지방자치단체의 발달장애인 문화·예술·여가·체육 활동에 관한 지원 내용이 담겨 있다. 법률 조항을 자세히 보면, 발달장애인의 특성과 흥미에 적합한 방식으로 설계된 인프라로 문화·예술·여가·체육 활동을 지원하도록 적혀있다. 하지만 2015년 발달장애인이 읽을 수 있는 가장 많은 책은 여전히 아동용 도서였다. 문해력이 낮은 발달장애인의 특성을 고려한 맞춤형 도서는 전무했고, 성인이 되어도 아동용 도서를 읽을 수밖에 없는 게 현실이었다.

2014년 유엔환경계획(UNEP) 한국위원회에서 근무하던 피치마켓 함의영 대표는 개인적인 관심으로 느린 학습자를 위한 쉬운 글 쓰기 연구회를 구성하고, 2015년 1월 민간 최초로 느린학습자가 읽기 쉬운 문학책을 1권 출판한다. 그 유명한 톨스토이의 ‘사람은 무엇으로 사는가’를 쉬운 글로 번안한 책이었다. 기존 책 내용의 문장 구조를 단순화시키고, 딱딱한 문어체는 이야기하듯 풀고, 쉬운 이해를 위해 내용을 해치지 않는 선에서 이야기를 재구성했다. 또한 문단과 문장의 형태부터 글자체, 글자의 크기와 자간, 심지어 쪽 번호 등 사소한 모든 부분에서 발달장애인의 인지능력과 집중력을 고려하여 번안한 것이다. 피치마켓 책으로 독서 교육을 한 지적장애 청소년 어머니 한 분은 이런 말씀을 남겼다.

“생각하는 수준이 달라지고 자신의 생각을 정확히 표현하기 시작했어요. 피치마켓 책을 읽으며 언어에 대한 친밀감이 높아지다 보니 어쩌면 사회에서 함께 살 수도 있겠다는 기대를 하게 되었어요.”

2017년 파트너십 온에 선정된 피치마켓은 쉬운 글 제작은 물론 쉬운 글을 읽을 수 있는 환경을 마련하는 것으로 재단에 사업 계획을 제안했다. 느린학습자들이 쉬운 글을 읽고 일상 속에서 변화가 일어나도록 하기 위해서였다. 실제로 파트너십 온 투자 3년간 피치마켓은 글의 제작부터 보급과 활용, 연구와 협력까지 전국의 학교와 다수 민관 기관에서 쉬운 글로 독서프로그램을 직접 진행하고, 독서프로그램 진행 방법을 담은 각종 매뉴얼을 개발하여, 확산 범위와 확산 속도를 늘려갔다. 그 성장세는 가히 놀라웠다. 파트너십 온 투자 2차년도가 끝나기 전에, 공모 당시 제안한 사업 계획은 대거 달성했고 그 수치도 초과 달성을 이뤄냈다. 투자 2년간 독서프로그램은 약 1,200회, 참여학교는 40곳, 도서배포는 8,000권, 교육참여자는 3,500명, 봉사자는 400명에 달했다.

쉬운 글을 둘러싼 이해관계자들과의 협력 사업도 확산에 큰 영향을 줬다. 특수교사와 함께 대상자 특성에

맞춘 콘텐츠 활용 방법을 연구하고, 대학생 봉사자들과 독서프로그램의 전국적 확산을 도모하고 장애, 교육, 국문 등 유관 학계 그룹과 협력 하에 피치마켓의 쉬운 글과 독서프로그램의 효과성과 효용성을 두루 검증했다. 그 사이 제작 콘텐츠의 종류도 늘어났다. 문학 장르에 그치지 않고 공공기관과 민간의 폭넓은 협력으로 자기계발서, 수필, 정책자료, 공공문서, 안내홍보물, 근로계약서, 뉴스까지 그 종류와 수는 계속 늘어났다. 사업의 가파른 성장세에 힘입어 피치마켓은 파트너십 온 투자 2차년도 후반기부터 그간 쌓아온 성과로 사업을 다각적으로 확산하기 시작했다. 설립 이후 꾸준히 내실있게 쌓아온 콘텐츠와 프로그램이 더 큰 임팩트를 창출할 수 있는 방법을 고민하기 시작했다.

이를 위해 파트너십 온 3차년도부터는 정기간행물을 제작하기 시작했다. 정기간행물은 월마다 발행하는 쉬운 정보 중심의 잡지로 책에 비해 발간까지의 자원 투입량이 적고, 생활정보부터 일반상식, 뉴스 기사까지 1권에 보다 다양한 주제와 자료를 담을 수 있었다. 이를 통해 콘텐츠에 관한 이용자들의 효용성과 접근성이 획기적으로 늘어났다. 정기간행물 제작 외에도 콘텐츠 독서 환경의 구축과 보급 방법에도 힘을 기울였다. 이북(E-BOOK)과 화상교육 시스템을 개발하여 오프라인 중심의 독서활동을 온라인으로까지 확장했다. 더 나아가 책을 읽을 수 있는 장소인 도서관과의 접점도 늘렸다. 국공립, 민간 도서관 내에 느린학습자 전용 서가를 마련하고, 도서관에서 느린학습자를 위한 독서프로그램도 도입했다. 이미 존재하는 도서관과의 협력 뿐만 아니라 피치마켓이 직접 도서관을 개소하고 운영하며 느린학습자를 위한 최적의 독서 환경도 구축했다.

투자 3년간 우리 사회에 피치마켓이 만들고 전한 쉬운 정보량은 대단했다. 하지만 초단위로 상상할 수 없는 정보가 생산되는 현대사회에서, 정보로부터 소외된 사각지대 역시 정보 생산량만큼 늘어나기 마련이다. 정보가 자본이 되는 세상 속에서 정보 소외는 정보 불평등

으로 이어진다. 새로운 정보를 이해하고 습득하지 못하면, 각종 공적 자원과 기회로부터도 멀어져만 간다. 쉬운 글 그리고 쉬운 글과 만날 수 있는 방법도 매일 늘어나는 정보량처럼 많아져야 하지 않을까. 어렵지 않아도 될 정보가 쉽게 생산될 필요도 있지 않을까. 껍질이 얇아 곁에서 속이 투명하게 잘 보이는 복숭아처럼, 정보가 평등한 세상 ‘피치마켓(Peachmarket)’²³을 만드는 피치마켓의 성장과 확산을 계속 기대한다.

주요 투자지원과 성과

책무성

2017년 파트너십 온 선정 당시 피치마켓은 비영리민간단체로 소위 스타트업처럼 빠르게 서비스를 개발하고 있었다. 작가, 편집자, 디자이너로 구성된 비영리기관으로서 가파른 사업 성장 곡선을 그려내고 있었다. 국제기구 출신의 피치마켓 함의영 대표는 느린학습자라는 대상자에 공감하고 전문성 있는 사업을 전개하고자 직접 특수학급이나 발달장애인 작업 현장에서 몸을 담기도 했다. 실제 느린학습자와 함께 쉬운 글을 제작하고, 특수학급 현장에서 직접 쉬운 글을 보급하고 활용해보면서 효과성을 몸소 확인할 수 있었다. 이러한 효과성을 대외 이해관계자에게도 설득력 있게 전하고자, 피치마켓은 파트너십 온 1~2차년도 2년에 걸친 장기간의 연구 사업을 진행했다. 재단은 연구비 전액을 지원하고, 자문 교수와 연구자를 연계하고, 연구 과정을 상시 모니터링하며 피치마켓 활동을 검증하고 표현하는 데 힘을 쏟았다. 연구 결과 피치마켓은 근거 있는 자신감으로 3년간 유관 민간 지원사업에 선정되기도 하고, 이전과 달리 이해관계자들 사이에서 공신력 높은 기관으로 자리잡히기도 했다. 특히 사업과 조직에 힘을 쏟을 수 이사진으로 구성된 사단법인을 설립하여 사업과 조직 전반에 걸친 투명성을 계속 강화해갔다.

4장 파트너십 온이 함께 한 변화

23

레몬마켓(Lemon Market)은 정확한 정보를 알 수 없는 불공정한 상황에서 낮은 품질의 제품을 구입하게 되는 시장 구조를 레몬마켓이라 한다. 겉 보기엔 무척 먹음직스러운데, 두꺼운 껍질 안쪽엔 시고 맛있는 열매만 담겨 있는 레몬은 미국의 속어로 ‘불량품’을 뜻하기도 한다. 중고차 거래 시장처럼 판매자보다 구매자 정보가 열악해 안 좋은 상품이 거래되는 곳을 레몬마켓이라 한다. 그와 반대로 복숭아는 껍질이 아주 얇아서, 겉 모습만 봐도 껍질 속 내용물의 상태가 그대로 드러나는 대표적인 과일로, 겉과 속이 같아 판매자와 구매자의 정보가 일치하여 우량상품만 거래되는 시장을 레몬마켓의 반대개념으로 ‘피치마켓(Peach Market)’이라 한다. 피치마켓은 설립 당시 비장애인과 발달장애인들 간의 투명한 정보평등이 이루어지는 사회를 지향한다는 취지로, 기관명을 피치마켓으로 정했다.

투자연차

파트너십 온 투자지원

피치마켓 성과

1차년도

- 쉬운 글 및 제작 과정에 관한 전담 자문 교수 질적연구 지원
- 기관 정체성 재정립 및 리뉴얼 컨설팅 진행비 지원

- 질적연구로 피치마켓 콘텐츠 제작 과정 명문화, 콘텐츠 제작에 관한 내외부 적정한 소통 방법 구축
- 로고, 미션선언문 재정립에 따라 개별 단위 사업 정체성까지 재정비

2차년도

- 사단법인 전환 자문
- 조직 성장에 따른 인사 개편 및 성과평가 지원
- 대외 공신력 확보 목적의 성과지표 설계 지원

- 역량 강화 중심 이사진으로 사단법인 구축
- 직급 개편을 통한 조직 체계 구축
- 사업 산출물 외 결과, 영향력 중심의 사업 성과 지표 신설

3차년도

- 발달장애 등 콘텐츠 이용자에 관한 대외 인지도 향상을 위한 모니터링 지원

- 발달장애 이해관계자 중심 피치마켓 콘텐츠 효용성 공유로 대외 신뢰도 향상

책무성 분야 투자지원과 성과 - 3기 피치마켓

재정안정성

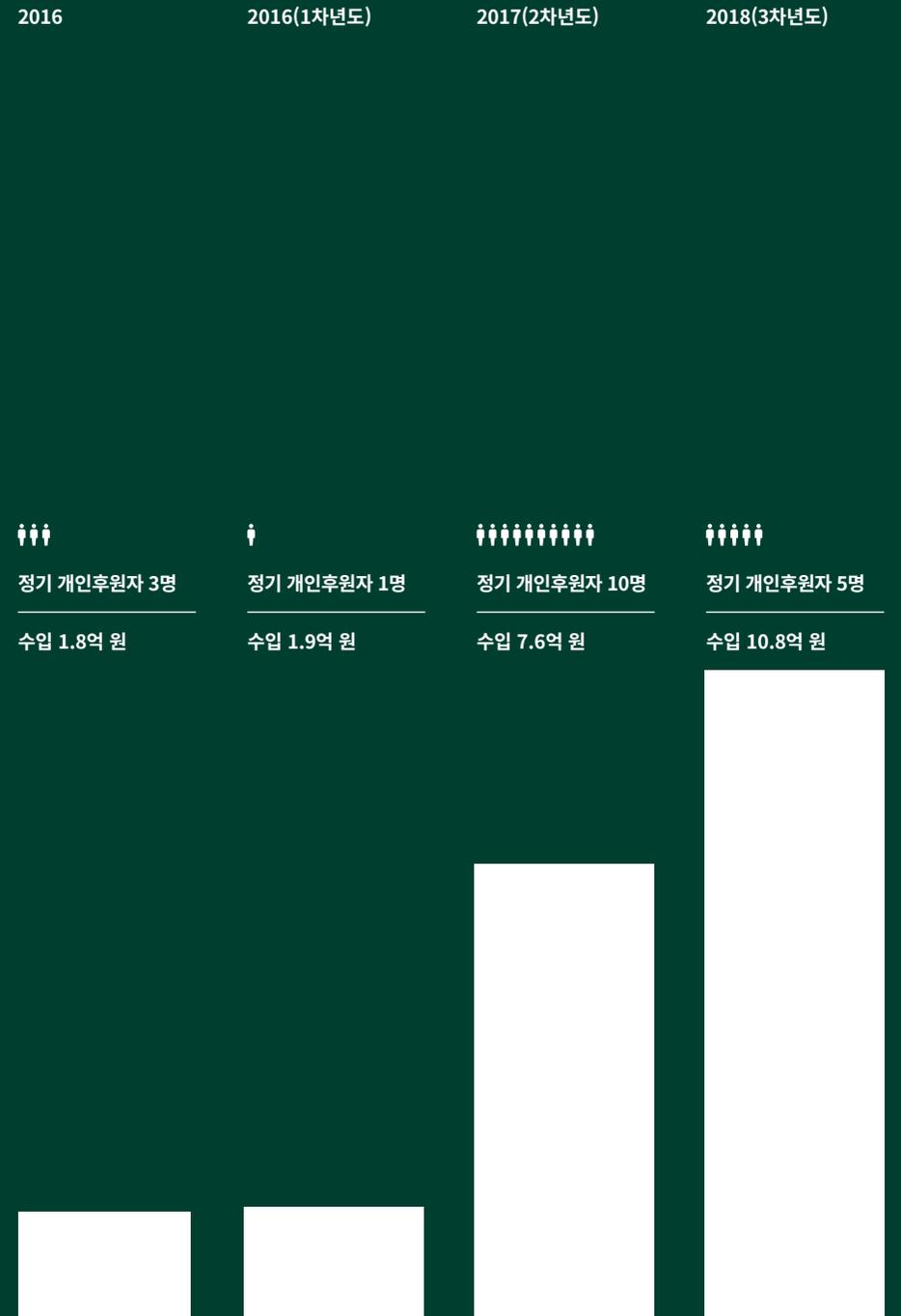
피치마켓 사업의 핵심 원가는 인건비라 해도 과언이 아니다. 콘텐츠 기획부터 글쓰기, 삽화, 편집, 자문, 감수, 홍보, 출고까지 책이 제작되는 과정은 물론 활용하는 과정까지 모두 인적자원이 투입된다. 민관 여러 지원사업이 많지만 피치마켓의 핵심 원가인 인건비를 해결해 주는 곳은 많지 않았다. 파트너십 온은 1차년도에 과감히 전 직원 인건비를 지원하며, 2~3차년도에도 꾸준히 과반 수 직원의 인건비를 계속 지원했다. 그 결과, 피치마켓은 파트너십 온 외 기타 자금 조달을 통해 신규 사업을 전개하고, 새로운 수익 모델을 발굴해 볼 수 있었다. 특히 3차년도에는 잡지 형태의 정기간행물을 발간하며 자체 수익 창출 모델을 개발했다. 더불어 모금사업과 수익사업 접근성이 높은 홈페이지를 구축하고 있다. 모금과 수익사업을 구분하여 운영할 만한 단계까지 성장한 것이다. 이러한 이유로, 피치마켓의 경우 더더욱 인건비에 대한 지원이 곧 사업과 조직의 성장을 기대할 수 있는 가장 확실

한 투자이기도 했다. 실제 피치마켓 수입은 공모년도 대비 3차년도(투자지원금 2억 원 제외)에 약 4.9배(1.8억 →8.8억) 이상 성장하며 높은 수준의 성장곡선을 보였다.

투자연차	파트너십 온 투자지원	피치마켓 성과
1차년도	· 전 직원 인건비 지원	· 작가, 편집자, 디자이너 등 콘텐츠 제작 중심의 인적자원 확보
2차년도	· 사단법인 전환 임대비, 공간조성비 지원 · 출판, 배본 등 사업비 중 고정비 지원	· 사업 및 조직 전반에 관한 연내 고정비 계속 지원, 파트너십 온 외 자금 조달로 사업 확장 가능성 도모
3차년도	· 정기간행물 제작 및 출판비 지원 · 공익법인 공시 업무 지원 · 모금홍보 확대 홈페이지 개발 지원	· 정기간행물 유료화로 수익사업 진행, 지원금 외 자체 수익 창출 모델 개발 · 공익법인 공시 등 이행사항 준수, 기관 투명성 향상 · 기부 및 수익사업 참여 접근성 향상을 위한 홈페이지 개발 진행

재정안정성 분야 투자지원과 성과 - 3기 피치마켓

피치마켓 수입, 정기 개인후원자 변화 추이 2017~2019년 파트너십 온 지원 기간 기준



사회적 영향력

2015년에 설립된 피치마켓은 설립 3년차에 파트너십 온을 만났다. 피치마켓은 2015-2016년 파트너십 온 1-2기 공모에 지원했지만 사업이 극초기 단계이며 사업모델을 개발하는 중으로 당시 선정되지 않았다. 2017년도 역시 초기 단계였으나 이전과 달리, 빠르게 사업 성과를 쌓은 모습을 확인할 수 있었다. 7권의 도서를 출판하고, 출판 콘텐츠를 바탕으로 각종 위수탁 사업과 대외 협력 사업을 진행하며 사업을 다각도로 확대하고 있었다. 파트너십 온과 만난 피치마켓의 가장 큰 고민은 실제적인 변화와 영향력이었다. 단순히 도서만 제작하기 보다, 도서를 기반으로 독서할 수 있는 환경을 구축하고자 했다. 이를 위해선 제작 콘텐츠를 통해 그러한 환경을 구축할 수 있는 주체들과 협업해야 했고, 콘텐츠의 효과성을 다각도로 검증할 수 있어야 했다. 이를 위해 재단은 발달장애 분야 전문 교수를 자문위원으로 위촉하여 사업 및 조직 운영에 관한 연구 기획, 진행, 활용까지 모두 지원했다. 어느새 외부에서 먼저 연구 제안이 오기 시작했고, 폭넓은 이해관계자를 대상으로 상당히 높은 수준의 공신력을 확보할 수 있었다. 피치마켓은 파트너십 온 투자지원 3년간 사회적 영향력을 창출할 수 있는 기반들을 닦아 놓았다. 탄탄하게 자리 잡은 쉬운 글 제작과 확산 경로는 더 큰 사회적 영향력을 기대할 수 있는 이유이다.

4장 파트너십 온이 함께 한 변화

투자연차

파트너십 온 투자지원

피치마켓 성과

1차년도

- 피치마켓 사업 효율성
- 질적연구 연구비 지원

- 사업 전반에 관한 효율성
- 질적연구로 대외 신뢰도 향상으로 추후 외부 전문가 자문 및 사업 참여 확대

2차년도

- 피치마켓 사업 성과 설계 및 측정 연구비 지원
- 봉사자 확보 및 관리 모니터링 자문

- 내부 누적된 연구 및 성과 측정으로 특수교육, 문헌정보, 국어국문 등 학계 협력 연구 진행으로 사업 확장 가능성 확보
- 대학생 교육봉사단 자체 브랜딩 확립, 체계적인 봉사 관리로 인지도, 참여도 향상

3차년도

- 도서관 개소 및 운영비 지원
- 해외 진출 네트워크 연계 지원
- 홈페이지 개발 지원

- 도서관 개설 전국적 확산
- 동남아시아 중심 콘텐츠 공유 및 협력방안 기획, 검토
- 뷰어, 그림사전, 음성지원 등 콘텐츠 이용 방법 다각화로 사업 고도화 추진

사회적 영향력 분야 투자지원과 성과 - 3기 피치마켓



피치마켓 쉬운 도서



5장

파트너십 온,
지난
5년을 돌아보며



들어가며

글 주선영²⁴

24

파트너십 온 경험보고서 5장의 필자로 참여한 주선영은 2013년부터 2018년까지 조선일보에서 발간하는 공익세션 '더 나은미래'의 기자로 일하며 국내외 '제3섹터'내 다양한 주제와 이슈를 다뤘다. 2015년엔 '파트너십 온' 사업의 시작과 함께 아시아 및 전 세계 벤처기부 동향을 기사로 다루었으며, 2018년엔 파트너십 온 및 C Program으로 대표되는 국내 벤처기부 현황에 대한 기획 기사를 썼다.

“파트너십 온은 비영리 영역 최초의 ‘임팩트 투자’였다. 사회복지영역에서 돈을 쓰는 방식과 흐름을 바꿨다. 액수 자체보다도 형식과 관점이 매력적이었다. 사회복지계에서 20년이 넘게 활동했지만 우리의 일을 ‘혁신’이라는 렌즈로 바라본 적은 없었다. 그런데 3년이라는 시간 동안 파트너십 온과 함께 하면서, 사실상 비영리기관이 해 왔던 일이 곧 ‘사회를 혁신하는 일’이었다는 걸 새롭게 바라보게 되었다.”

- 이경림 아동복지실천회 세움 상임이사,
파트너십 온 1기

“사회복지, 필란트로피 영역을 '투자의 대상'으로 시각을 전환했다는 것이 파트너십 온 사업이 갖는 가장 큰 의의다. 재정적인 이익을 환수하기 위한 투자가 아닌, 비영리기관이 만들어 내는 사회적 가치에 투자했던 지원이었다.”

- 최혜지 파트너십 온 자문위원,
서울여대 사회복지학과 교수

‘사각지대 청소년 문제를 가장 잘 발굴하고 해결할 수 있는 건 현장에 발 딛고 있는 비영리기관이지 않을까. 이들이 사회 문제를 효과적으로 해결할 수 있으려면 어떠한 방식의 지원이 필요할까.’

2015년 5월 첫발을 댄 파트너십 온은 위와 같은 질문에서 시작되었다. 사회 문제를 해결하는 비영리기관의 성장을 지원하고 장기적인 사회 변화를 만들어내기 위해선 비영리영역을 지원하는 방식이 달라져야 했다. 그 과정에서 만난 키워드가 ‘벤처기부(Venture philanthropy)’였다. 기관과 고도의 파트너십을 바탕으로 다년간 지원을 이어가며 지원한 금액이 사회의 변화를 만드는 데에 최대한 효과적으로 쓰일 수 있도록 여러 지원 및 자문을 제공하는 등, 벤처 투자의 기법을 자선에 도입하는 방식이다.

파트너십 온은 ‘벤처기부’ 방식을 시도하며 기존의 비영리 지원 패러다임을 바꾸고자 했다. 단년도 사업비에 그쳤던 지원 방식의 한계를 넘어, 비영리기관의 성장과 이들이 만들어 낼 사회 변화에 투자하는 ‘인내자본’ 역할을 하는 것을 목표로 했다. 이를 위해, 비영리영역에 전례 없는 규모의 자원을 투자하였고, 예산 편성에 있어 기관의 자율성과 권한을 최대한 인정하였다. 사업 성과 외에 기관 자체의 ‘성장’에도 과감하게 투자하였다.

사회변화를 견인하는 비영리, 그 가능성에 투자하는 인내자본

이는 비영리가 만들어 내는 변화를 ‘혁신’의 렌즈로 바라보고, 비영리기관을 '사회 변화를 견인해 온 주체'로 재조명하려는 시도이기도 했다. 경제적인 이익을 최우선 가치로 쫓는 대신 사회 구성원을 위한 공공의 가치를 달성하기 위해 존재하는 비영리기관들은 그간 여러 영역에서 사회를 더 나은 곳으로 바꾸어 왔다. 그러나 오늘날

사회변화를 이야기하는 자리에서 비영리 방식은 지속가능하지 않은, 낡은 방식으로 여겨지거나, 사회 복지 서비스를 전달하는 주체로서만 호명되는데 그쳤다. 비영리기관을 지원하는 방식 또한 사업 단위의 ‘보조금’에 머물러 있었고, 이들의 새로운 실험과 혁신을 응원하는 자원은 드물었다.

이러한 상황에서, 파트너십 온은 사회를 변화시키는 ‘비영리’에 주목하고 이들에게 사회적 영향력 (social impact)을 목적으로 한 ‘투자’가 이뤄졌을 때 어떠한 사회 변화를 만들어 낼 수 있는지 보여주었다. ‘파트너십 온이 함께한 변화’를 다룬 앞장에서 서술한 것처럼 파트너십 온의 투자를 받은 기관들은 사각지대 청소년 문제를 가시화하였고 사람들의 인식과 사회의 법제를 바꾸는 등 유의미한 변화를 만들어 냈다.

나아가, 파트너십 온은 수익을 최우선 가치에 두지 않는 ‘비영리(not-for-profit)’ 방식일때라야 변화를 만들어 낼 수 있는 지대가 있다는 점을 다시금 상기시켰다. 수감자의 자녀나 성착취 피해 청소년을 위해 법제를 바꾸고 사람들의 인식을 바꿔내는 일, 발달 장애나 경제성 장애 등의 학습자를 위한 콘텐츠를 만들고 배포하는 일 등 파트너십 온의 투자를 받은 기관들이 딛고 선 지대는 경제적 이익과 사회적 임팩트를 동시에 추구하는 방식으로서는 다뤄지기 어렵다.

파트너십 온은 비영리 방식으로 운영되는 곳들의 실험과 성장을 응원하는 자원이 왜 늘어야 하며, 그때의 지원은 어떤 모습이어야 할지, 지원을 통해 어떠한 사회 변화를 만들어 낼 수 있을지를 작은 규모에서나마 보여주었다.

전례 없던 시도였던 만큼, 파트너십 온의 지난 5년은 시행착오와 배움의 연속이었다. 유의미한 성과도 만들었지만 예상치 못한 어려움도 맞닥뜨렸다. ‘벤처기부’라는 방식으로 비영리조직에 자원을 투자할 때 고려해

야 할 지점에 대해서도, 국내 비영리 생태계의 현 주소에 대해서도 보다 더 잘 알게 되었다. 지원 기간, 금액, 선발 방식, 투자하는 방식, 평가 기준 등 구체적인 투자 과정에서 여러 배움을 얻었다.

본 장은 파트너십 온 경험에서 얻게 된 배움과 시행착오에 대한 기록이다. 파트너십 온을 기획하고 시행하는 과정에 함께 했던 VP파트너스(자문위원, 전문위원, 운영위원) 및 혁신리더 12명의 심층 인터뷰, 파트너십 온 사무국의 회고를 바탕으로 작성되었다. 사무국 내외부의 시각을 적절하게 담아내기 위하여, 재단 사무국 및 이해관계자 심층 인터뷰, 보고서의 작성에 외부 필자가 함께 참여하였다. 재단은 파트너십 온 경험에서 마주한 교훈과 시행착오를 충실히 기록함으로써, 재단에서 맞닥뜨렸던 고민을 생태계 내 더 많은 주체와 나누고자 한다.

1. 누구를 선발할 것인가

어떤 조직을 선발할 것인가

‘제도화되어 안정적으로 운영되는 기관보다는, 각종 역량과 인프라가 부족하더라도 현장에서 절실함을 느끼는 사업을 열정과 소신으로 추진해 온 기관을 높게 평가합니다. 안정적 사업수행보다는 위험요소를 끌어안고 이를 적극 대응해 나가면서 실마리를 풀어나가는 도전정신과 강한 성취 욕구를 가진 기관을 찾습니다.’

- 파트너십 온 1기 신청매뉴얼

필란트로피 영역을 투자의 관점에서 접근했던 파트너십 온은 기관을 선발하는 기준에서부터 기존의 지원과는 결을 달리 했다. 사업을 안정적으로 운영할만한 기관을 선발했던 기존의 지원과는 달리, 당장은 작고 미숙해보일지라도 사회를 바꿔낼 만한 가능성이 큰 기관에 과감하게 투자하고자 했다. 아이디어의 혁신성, 성장에의 의지, 도전적인 자세나 리스크를 감수하려는 태도 등을 주요한 평가 기준으로 잡았다. 이는 객관적인 지표를 통해 드러나는 정보 이상의 태도와 방향성을 다각적으로 고려하겠다는 것이었다.

지원 가능한 법인의 형태나 규모에서도 기존의 지원과는 다르게 설계되었다. 연간 최대 2억 원, 3년간의 지원을 마중물 삼아 민첩하게 성장하며 사회적 영향력을 만들어 낼 곳을 찾다 보니, 제도적으로 안정됐거나 재정 규모가 일정 정도 이상인 곳은 자연스럽게 선발 우선순위에서 제외되었다. 큰 규모의 조직에서는 조직 자체의 의사결정 구조나 기존의 조직 문화, 진행중인 사업 등으로 인해 과감하고 혁신적인 시도를 하기엔 제약이 있으리라는 판단에서였다. 지원 자격도 대폭 넓혔다. 사회적 기업, 협동조합, 소셜벤처 등 영리 방식으로 운영되는 곳은 제외하되, 개인이나 미등록단체일 경우에도 ‘추후 법

인화 단계를 밟는다’는 조건으로 지원할 수 있었다.

조직의 안정성 보다는 미래의 가능성에 투자하던 파트너십 온은 시도는, 성장 가능성과 잠재력이 충분함에도 불구하고 기존의 지원 체계에선 선발되기 어려운 곳들에 단기간 내 성장할 수 있는 기회를 제공하였다. 기존의 지원방식에서는 사업을 안정적으로 운영하리라고 예측되는 곳을 선발했다 보니 기관의 규모나 공신력, 이전 유사한 사업을 수행했던 경험이나 성과 등을 주요하게 고려할 수 밖에 없었다. 따라서 인지도가 있거나 어느 정도 규모가 있고 유사한 사업을 수행해 온 기관들이 선발되기에 용이하였고, 막 시작하는 단계이거나 규모가 크지 않은 곳들은 지원을 받기 어려운 구조였다.

지난 5년간 파트너십 온에 선발된 14개 기관의 재정규모는 평균 2.1억 원 규모, 설립된 지 평균 4년 상당이었다. 선발된 기관 중엔 설립된 지 10년이 넘는 오래된 기관도 있었지만, 이제 막 법인 허가를 받았거나 시작하는 단계에 있는 곳들도 다수였다.²⁵

“비영리 영역에서는 새로운 기관이 성장하기 쉽지 않았다. 조직이 갖춰져 있고 성과가 있어야 사업비를 받을 수 있고, 사업비를 받아야 새로운 성과를 만들어낼 수 있는 구조이기 때문이다. 파트너십 온은 조직 규모도 크지 않고 연혁이 길지 않은 곳들의 ‘아이디어’를 보고 투자했다. 다른 지원사업에서는 선발되기 어려웠을 기관들도 다수 뽑혔다. 신선하고 과감한 지원이었다.”

- 이상균 파트너십 온 자문위원,
가톨릭대 사회복지학과 교수

25

파트너십 온의 투자를 받은 기관 중 가장 오래된 곳은 파트너십 온 1기로 선발되었던 동덕지역아동센터로, 1999년 어린이도서관에서 시작해 2002년 지역 아이들을 위해 만든 공부방이 이후 지역아동센터로 법인화되었다. 한편 같은 기수로 선발되었던 사단법인 아동복지실천회 세움의 경우 지원 당시 주무관청인 서울시로부터 이제 막 법인 설립 허가를 받은 시점이었다. 2기 꿈이룸학교 역시 모법인 사회복지법인 사랑의 힘 산하의 비인가 대안학교로, 공모 신청 당시 모법인에서 신규 사업으로 학교를 운영한 지 1년밖에 되지 않았다. 파트너십 온 3기로 선발된 피치마켓은 선발 당시 비영리 민간단체였으며 파트너십 온에 선발된 이후 사단법인으로 법인화 단계를 밟았다.

26

기획 당시 파트너십 온의 부제는 ‘청소년을 지원하는 비영리기관 액셀러레이팅(accelerating)’ 프로그램’이었다. 벤처투자자가 투자하는 기업에 컨설팅, 자원 연계 등의 지원을 제공하여 기업이 만들어 내는 혁신을 촉진하듯, 파트너십 온에 선발된 혁신리더에게 재정 및 비재정적 지원을 제공하여 사회적 영향력을 확산하는 것을 촉진하겠다는 취지였다. 해외 벤처기부를 시행하는 대부분의 기관에서도 조직 기틀을 다지는 ‘인큐베이팅’ 단계보다는 사업을 확산하고 변화를 촉진하는 ‘액셀러레이팅’ 단계에서 투자가 이뤄진다. 그러나 비영리조직의 성장과 실험적인 아이디어에 투자하는 자원이 부족했던 국내 비영리 생태계 여건상 혁신적인 아이디어를 실현하기 위해서는 ‘인큐베이팅’ 단계의 지원이 선행되어야 했다.

성장 가능성에의 과감한 투자... 인큐베이팅 지원 수반되어야 했다

아이디어의 혁신성과 성장 가능성을 가진 곳을 과감하게 선발했던 것은, 투자자인 재단으로서도 기존과는 다른 지원 역량을 요구했다. 그간 비영리 영역에서는 조직의 성장이나 새로운 아이디어의 실험에 투자하는 자원이 부족했다 보니, 확산할 만한 아이디어와 성장 가능성을 가진 곳을 발굴했지만 조직 측면에서는 초기 단계인 곳들이 대부분이었다. 아이디어를 검증하고 조직 기틀을 갖추며 사업에 착수하기까지의 과정 전반을 돕는 ‘인큐베이팅(incubating)’ 지원이 함께 이뤄져야 했다.

이에 파트너십 온은 선발된 혁신리더의 사업계획서 작성에서부터 문제 정의, 사업 기획 등에 대한 자문 등을 진행하였으며 필요한 교육을 연결하였다. 이러한 인큐베이팅 단계에서의 지원은 기획 단계에서 사무국에서 예상했던 수준 이상으로 인력과 자원을 투입해야 한다는 것을 의미했다.²⁶ 선발된 기관의 역량에 따라 개입 정도의 차이도 컸다.

“파트너십 온 지원을 마중물 삼아 혁신적으로 민첩하게 성장할 곳을 선발하려다 보니 규모가 큰 조직을 선발하기는 쉽지 않았다. 동시에 아이디어가 마음에 드는 곳 중엔 행정 기반이나 조직 체계가 뒷받침되지 않는 곳들이 많았다. 사업 아이디어는 혁신적이라고 해도 조직의 기틀을 갖춘 기관이 드문 상황에서 벤처기부 투자에 대한 성과는 만들어야 했다 보니 초기예상을 훌쩍 넘는 수준에서 사무국의 인력 및 자원이 투입되어야 했다.”

- 파트너십 온 사무국

“심사를 할 때 어느 정도 규모가 있는 조직의 경우엔 혁신적인 아이디어를 냈더라도 조직 자체의 경영 환경이나 문화가 새로운 시도를 하기엔 어려워 보였다. 그에 비해 규모가 작으면서도 혁신적인 아이디어가 있는 곳들은 대개 리더십 의존도가 높았다. 그렇다 보니 리더의 열정과 의지가 크다는 게 강점이었지만, 때론 조직이 시스템보단 개인의 열정이나 리더십, 역량으로 움직인다는 데서 양날의 검으로 작용하기도 했다. 그렇다 보니 리더십과 시스템이 어우러져서 바로 액셀러레이팅 차원의 지원이 들어갈 수 있는 조직은 많지 않았고, 인큐베이팅 단계의 지원이 선행돼야 했다.”

- 박종호 파트너십 온 운영위원,
기아대책 마케팅전략본부장

인큐베이팅 단계를 지원하는 데서 마주했던 몇몇 어려움에도 불구하고, 재단은 파트너십 온 5년간의 경험을 통해 비영리 생태계에서 새로운 조직의 성장을 돕는 지원이 갖는 의미를 다시금 확인하였다. 물론 지원의 단계나 형태를 떠나 비영리를 지원하는 모든 자원은 사회 변화를 지향한다는 데서 유의미하다. 그러나 그간 단년간의 사업비 지원 외에, 실험적인 아이디어나 초기 단계의 조직을 키우는 자원의 부재는 비영리 영역 전반에서 새로운 사람을 키워내지 못하고 사회 변화의 역동을 담아내지 못하게 한 원인이기도 했다.

특히 모금액 100억 원대 이상 규모를 가진 소수의 기관을 제외하고 대다수의 기관은 10억 원대 이하 규모로 양극화 되어있는 국내 비영리 생태계에서 중간 단계의 허리 조직을 키워내고 생태계를 건강하게 바꾸기 위해서라도, 성장 가능성이 있는 곳을 발굴하고 도약하는 기회를 제공하는 자원이 많아질 필요가 있다는 점을 확인하였다.

“파트너십 온을 해 오면서, 비영리 생태계를 바꾸기 위해선 벤처기부 투자와는 별도로 하나의 비영리조직이 만들어지기까지 갖춰야 하는 요소들을 모은 ‘(가칭)비영리를 키우는 혁신학교’ 같은 것이 필요하겠다는 생각을 했다. 초기 인큐베이팅 과정에서 필요한 요소나 공통적으로 겪는 어려움 등을 하나의 하나의 과정으로 담아내는 것이다. 비영리가 커 나가는 데 어떠한 우여곡절을 겪는지, 어떤 부분에 대한 교육이 필요할지 등에 대한 경험치가 쌓인다면 우리나라 비영리 생태계를 바꿔낼 수 있을 것이라 본다.”

- 김진우 파트너십 온 자문위원,
덕성여대 사회복지학과 교수

어떤 사람을 선발할 것인가

혁신적인 아이디어나 성장 가능성에 투자한다는 것은 알 수 없는 미래에 투자한다는 것이다. 그러나 조직의 역량이나 성장 가능성을 판단할 요소는 사실상 많지 않다. 이는 결국 ‘어떤 사람에게 투자할 것인가’의 문제로 귀결된다.

파트너십 온은 아산 정주영²⁷ 현대 창업자의 ‘기업가정신’이라는 키워드를 비영리 영역에 적용하고자 했다. 사각지대 청소년 현장에서도 변화를 만들어 내는 ‘비영리 혁신 기업가’를 발굴해 투자한다면 사회적 영향력을 만들어 낼 것이라 보았다. 실제로, 지난 5년의 경험에 비추어 볼 때 피투자기관의 ‘리더’는 투자의 성과를 좌우하는 핵심 요소였다. 리더의 문제 인식 정도나 그가 가진 사업 전략, 기업가정신, 벤처기부 방식을 내재화 한 정도 등에 따라 지원에 따른 성과가 크게 달랐다.

27

현대 창업자로 한국 경제발전을 선도한 아산 정주영은 20세기 후반부터 비영리 사업가로서도 우리 사회에 큰 유산을 남겼다. ‘기업이윤의 사회 환원’이라는 신념으로 1997년 설립한 아산사회복지재단은 지난 20여년간 의료사업, 사회복지사업, 학술연구 지원사업, 장학사업을 수행해 왔다. 특히 ‘우리 사회의 가장 어려운 이웃을 돕는다’는 설립자의 뜻에 따라 설립 초창기에서부터 의료시설이 부족한 농어촌 지역에 병원을 세웠으며 1989년에는 서울아산병원을 개원하여 세계적 수준의 종합의료기관으로 발전시키는 등 국내 의료복지 측면에서도 여러 도약을 가져왔다.

“파트너십 온을 해 오며 결국은 ‘리더가 절반 이상’이라는 결론에 이르렀다. 리더가 조직과 사업에 대해 얼마나 전방위적으로 고민하고 있고 장기적인 설계를 가지고 있는지가 투자 성과를 좌우하더라. 투자자가 아무리 다각적으로 지원한다고 해도 결국 모든 변화는 기관에서 능동적으로 만들어 가야하는데, 모든 곳이 그렇진 않았다. 간혹 사무국이나 자문위원이 끌고 가야 하는 기관도 있었다.”

- 파트너십 온 사무국

“선발된 혁신리더 중에 ‘파트너십 온’의 벤처기부 지원 방식을 즐기는 이들도 있었던 반면 잘 맞지 않아 힘들어하는 이들도 있었다. ‘자꾸 뭘 더 하라는 거냐’는 불멘소리가 나오기도 하더라. 재단 입장에선 파트너십 온이 담아내려는 ‘벤처기부’의 원칙이나 방향, 지원 방식을 사전에 충분히 설명했다고 생각했지만, 선발된 모두가 비슷한 정도로 이해하거나 받아들인 건 아니었다.”

- 권한 파트너십 온 운영위원,
아름다운재단 사무총장

이는 곧 공모 사업의 의도를 명확하게 전달하고, 그에 적합한 ‘사람’을 선발하는 문제로 귀결된다. 벤처기부가 낯선 개념이었던 만큼, 파트너십 온은 사업의 취지와 결을 설명하는 데 공을 들였다. 90페이지에 달하는 신청매뉴얼에는 ‘벤처기부’의 등장 배경에서부터 파트너십 온의 취지나 용어에 대한 설명을 상세하게 담았고, ‘파트너십 온’의 취지를 상세하게 소개하는 영상을 제작해 배포하였다. ‘기관의 혁신적인 도전과 성장을 지원하겠다’는 벤처기부의 취지가 ‘최대 3년, 6억 원’이라는 규모에만 가려지지 않도록 하기 위함이었다.

선발 과정에서도 다양한 장치를 시도했다. 컨설팅에 준하는 정도로 현장 실사를 실시하였고, 기관 리더와 2시간이 넘는 심층 인터뷰를 진행하였다. 파트너십

온 첫 해였던 2015년엔 1박 2일간 워크숍을 겸한 심사를 시도하기도 했다. 그 밖에도 이해관계자 평판 확인(reference check)이나 리더가 작성해야 하는 에세이, 1분 촬영 영상 등 다양한 방식으로 리더의 가치관과 의지, 벤처기부 방식에 대한 이해 정도를 파악하고자 했다.

사람을 검증하기 위하여 다양한 절차를 도입하는 것과는 별개로, 이러한 지원사업에서 피투자기관의 책임과 역할에 대해 분명하게 소통해야 하는 것은 그 자체로 중요하다. 파트너십 온 역시 다양한 방법으로 투자금의 성격 및 피투자기관 리더의 책임과 역할에 대해 명확하게 전달하기 위해 노력하였으나, 전하는 입장과 받아들이는 입장 간에 온도 차이가 있을 수 있다는 사실을 확인했다. 각자의 책임과 역할을 명문화하고 연속 지원 여부를 결정하는 평가 척도에 반영하는 등의 방법이 필요했다. 추후 이러한 부분을 보완하고자 파트너십 온을 운영한 지 4년차에는 책무성 성과평가 지표를 만들었다. 파트너십 온 혁신리더로 함께하는 비영리기관으로서 사업과 조직 운영상 갖춰야 역량 31개를 기술했고, 그 중 6개가 리더십 역량에 관한 것이었다.

그럼에도 불구하고 사람을 선발하는 과정에서의 리스크(risk)는 이러한 종류의 지원 사업에 내포된 것이었다. 파트너십 온에서 투자했던 기관 중에서도 지원이 종결된 이후 기관의 리더 문제로 인해 법인이 해산한 곳도 있었다. 리더의 평판이나 사업 성과로만 볼 땐 전혀 문제가 없던 곳이었다. “지원 사업의 특성상 이러한 리스크를 사전에 완전히 막는 것은 불가능하지만, 누군가 부정적인 일로 문제가 터졌을 때 이를 쉬쉬하기보다는 업계 내에서 널리 공유하여 문제를 일으킨 사람은 발을 붙이지 못하게 하고 추후에도 비슷한 사례가 나오지 않도록 방지해야 한다”는 파트너십 온 자문위원의 제언은 유의미하다. 또한 한정된 기간 내 기관 및 사람을 다각도로 검토해야 하는 공모방식에 비해, 직접 투자하는 곳을 발굴하는 방식에 무게중심을 둔다면 이러한 리스크를 일정 정도 보완할 수 있다.

2. 어떻게 선발할 것인가

‘벤처기부’의 취지를 살리기 위해서는 어떠한 방식으로 기관을 선발해야 할까. 파트너십 온은 선발의 방식을 두고 ‘공모’와 ‘발굴(사모)’ 사이에서 고민했다. 공모와 발굴 방식은 각각의 강점과 한계가 명확했다. 재단에서 직접 발굴하는 경우, 지원사업의 취지나 방향에 가장 부합하는 곳에 투자할 수 있다는 점이 가장 큰 장점이다. 충분한 시간을 두고 조직의 방향성, 지배구조, 리더십, 수행해 온 사업, 이해관계자 평판 등에 대해 검증할 수 있기 때문이다. 벤처투자가 그러하듯, 벤처기부를 시행하는 해외 대부분의 기관에서도 투자할 곳을 직접 발굴한다.

재단에서는 공모 방식을 선택했다. 벤처기부를 처음 시도하는 단계에서부터 재단이 투자할 단체를 임의로 발굴할 경우, 단체를 선발하는 기준의 객관성이나 투명성에 대한 문제 제기가 있을 수 있다는 우려가 존재했다. 또한 재단으로서는 사각지대 청소년이 당면한 문제는 무엇이고, 이를 해결하는 기관에는 어떤 곳이 있는지에 대한 조감도가 없는 상황이었다. 따라서 처음부터 재단에서 기관을 직접 발굴할 경우 놓치게 되는 사각지대와 기관이 많으리라고 판단했다. 파트너십 온은 사업 초기 단계에서는 공모방식을 통해 청소년 문제를 해결하는 기관 전반에 대한 목록을 쌓은 뒤, 어느정도 데이터베이스가 쌓인 뒤엔 공모와 발굴 방식을 병행하며 점차 발굴 방식에 무게중심을 두는 방향으로 가고자 했다.

이를 위해, 재단은 공모 과정에서 최대한 많은 현장의 비영리기관을 발굴하는 데 힘을 쏟았다. 서울이나 수도권이 아닌, 지역에 기반을 둔 단체들도 적극적으로 발굴하기 위하여 지원사업 최초로 전국 5개 지역을 돌며 사업설명회를 진행했다. 인터넷 및 지역신문 등에서 ‘청소년’, ‘사각지대’ 등의 키워드로 검색되는 700여곳의 단체에 일일이 공문을 보내 파트너십 온 사업 설명회를 소개했으며, 한국사회복지협의회가 운영하는 사회복지포털 ‘복지넷’ 같은 사이트도 적극적으로 활용했다.

또한 지원했다가 떨어진 기관에 일일이 감사를 담

은 편지를 보내는 등, 공모에서 탈락한 기관과도 긴밀한 관계를 유지하기 위해 공을 들였다. 공모방식의 한계로 인해 성장 가능성과 잠재력이 충분함에도 불구하고 서류 심사에서 알아보기 못해 탈락했을 가능성을 염두에 두었기 때문이다.

위와 같은 노력에도 불구하고, 공모방식으로 인한 어려움과 한계도 분명했다. 무엇보다도 한정된 기간 내 사무국의 제한된 인력으로 지원한 모든 기관에 대해 충분히 파악하기란 어렵다. 검증 과정에서의 위험을 보완하기 위하여 파트너십 온 2기 심사부터는 이해관계자 평판조회(reference check)와 현장 실사도 강화하였다. 그러나 이것 역시 사무국의 상당한 인력과 시간, 컨설팅에 준하는 역량을 요하는 일이었으며, 현장 실사 등을 보완한다고 해도 짧은 기간 동안 기관 및 리더를 입체적으로 파악하기엔 한계가 있었다. 공모 방식의 특성상 선발하는 단체를 공개적으로 모집하다 보니 최소한의 모수는 선발해야 한다는 부담도 있었다.

혁신적인 아이디어나 새로운 시도에 과감하게 투자하는 벤처기부의 특성상, 선발에 따른 리스크를 줄이기 위해서라도 공모보다는 발굴 방식의 비중을 높여가는 편이 적절할 것이다. 그러나 발굴 방식이 실질적으로 가능하려면 그에 필요한 제반 여건이 보완되어야 한다.

기본적으로는 사무국 내 발굴을 전담하는 인력과 자원이 확보되어야 한다. 발굴 방식의 경우 1년 내내 상시 다양한 경로를 통해 후보 기관을 발굴하고 검증하는 작업이 이뤄져야 하며, 이 일을 전담할 인력 및 자원이 전제되어야 가능하기 때문이다.

또한 비영리 생태계 내 민간 지원금의 배부 현황을 확인할 수 있는 객관적인 데이터가 존재할 때, 지원 재단에서는 보다 효과적으로 투자가 필요한 사업과 기관을 발굴할 수 있다.²⁸ 비영리기관 전반 및 각 기관의 배부 현황 등에 대한 객관적인 데이터가 없다면, 비영리 투자자

28

이때의 데이터란 투명성 차원의 정보를 담고 있는 기존의 공식 정보와는 다르다. 대표적으로는 영국의 민간 비영리단체인 ‘360 기빙 (360 giving)’에서 운영하는 온라인 플랫폼 ‘그랜트네브(grantnav)’의 사례를 들 수 있다. 이 플랫폼에는 개별 비영리기관이 어느 배부/지원기관(grantmaker)으로부터 어떤 목적으로 지원금을 받았는지 등에 대한 정보가 공개되어 있다. 그랜트네브에서 제시하는 표준 가이드라인에 따라, 지원금을 배부한 기관에서 기관 정보 및 지원금 내역 등의 데이터를 공개하는 방식이다. 이렇게 축적되고 공개된 데이터를 바탕으로 피투자기관이 더 나은 의사결정을 할 수 있도록 돕는다. 민간 비영리단체에서 운영하는 플랫폼이다보니 모든 배부/지원기관이 참여하는 것은 아니나, 영국 내 주요 기관에서는 이 플랫폼을 적극 활용하고 있다. 이러한 정보를 바탕으로 특정 비영리기관이 어떠한 목적으로 지원금을 받았는지에 대한 정보가 공유된다면, 특정 기관이 이미 지원받았던 사업의 후속 단계 투자를 진행하는 등의 의사결정을 내리는 데에도 활용할 수 있으며, 그랜트 사업 전반의 투명성을 제고할 수 있다.

29

베로우 캐드버리 재단 또한 앞서 언급한 ‘360 기빙(360 giving)’에 2012년 이후 재단 지원금의 배부 기관, 지원 목적, 지원 금액 등의 데이터를 공개하고 있다. 이에 대해서는 “정보가 공개될 때, 지원기관(grantmaker)은 보다 효율적이고 전략적으로 지원 방향을 결정할 수 있으며, ‘360 기빙’에 축적된 오픈 데이터는 자원이 보다 효과적으로 배분될 수 있도록 한다”고 배부 정보를 공개하는 이유를 명시하고 있다.

로서는 한정된 경로로 기관을 탐색하거나 추천을 받는 정도에서 발굴하는 데 그치기 쉽다.

나아가, 피투자기관이 사업의 목표를 명확하게 해야 하는 것만큼이나 지원 기관의 투자 목표와 전략 역시 명확하게 수립할 필요가 있다. 벤처기부 사업의 이유는 무엇이며 이를 통해 궁극적으로 해결하고자 하는 문제가 무엇인지, 그러한 문제 해결을 위하여 어떠한 기관에 투자하고자 하는지 등이 명확할 때에, 그에 가장 적합한 기관을 발굴하고 투자할 수 있기 때문이다.

이러한 측면에서 영국의 베로우 캐드버리 재단(Barrow Cadbury Trust)의 행보는 참고할 만하다. ‘사법 정의, 이주, 경제정의’ 세 영역에서의 변화를 만드는 것을 재단의 목표로 내 건 베로우 캐드버리 재단은 각 분야에서 어떠한 문제가 있으며 이를 해결하기 위해서는 어떤 지점에서의 변화가 필요한지, 재단은 어디에 투자하고자 하는지 등을 구체적으로 명시하고 있다. 문제를 해결하는 데 핵심적이라고 판단되는 파트너 기관은 재단에서 적극적으로 발굴하며, 공모 방식을 통해서도 관련 영역에서 활동하는 기관 혹은 개인을 선발해 지원한다. 지원 대상도 ‘비영리기관’에 국한하지 않으며 공공기관, 대학, 정책입안자, 활동가 등 문제 해결을 목표로 다양한 이해관계자와 협력하며, 필요시 연구 작업에도 과감하게 투자한다. 이를 통해 단순히 돈을 지원하는 데 그치는 것이 아니라 세 영역의 문제 해결 주체로 자리매김하고 있다.²⁹

즉, 벤처기부를 시행하는 기관에서 투자의 목표와 전략이 명확하다면 공모와 발굴 방식의 장단점을 보완하면서도 투자 기관이 해결하고자 하는 문제에 적합한 곳을 전략적으로 선발할 수 있다. 또한 벤처기부라는 방법론의 특성상 공모보다는 발굴에 무게중심이 실리는 방향으로 가는 것이 적절하나, 이를 위해선 충분한 인력과 자원, 정보 등의 제반 여건이 마련됐을 때 가장 효과적인 발굴이 가능할 것이다.

3. 어떻게 지원할 것인가: 재정지원의 쟁점들

예산 편성의 자율성과 합리성은 어떻게 확보할 것인가

“기존의 지원은 대체로 단년도 사업 성과에 초점이 맞춰져 있었다. 이듬해엔 새로운 사업을 기획해서 예산을 제안해야 한다. 처음 제안한 예산에서 수정하는 것도 불가능하고 인건비로 쓸 수도 없다. 이런 구조 안에선 사업은 분절적으로 흘러가고 조직은 성장을 위한 장기적인 그림을 그릴 수가 없다. 파트너십 온은 성장의 마중물이 될만한 규모의 자금을 지원하고, 5년, 10년 뒤의 그림을 그려볼 수 있도록 다년간의 지원을 약속했다. 용도 제한도 없었다. 지원 방식의 프레임워크를 바꾸고자 했다.”

- 파트너십 온 사무국

파트너십 온이 내건 ‘연 최대 2억 원, 최장 3년’이라는 재정 지원은 전에 없던 지원 규모였다. 그러나 그 규모 자체보다도 파격적이었던 건 예산 편성에서 기관의 자율성을 최대한 보장했다는 점이었다. 이전까지 대부분의 지원사업은 인건비나 자산성 구매 등에 지원금을 쓸 수 없었고 사업비로 지출해야 했다. 간혹 인건비를 허용하는 사업도 있었지만, 전체 사업비 내에서 일정 비율을

넘지 않아야 하는 등의 조건이 있었다. 비영리기관 입장에선 주어진 틀 대로만 예산을 쓸 수 있었던 셈이다.

반면, 파트너십 온은 예산과 관련한 대부분의 제약을 없었다. 사업비, 인건비 같은 예산의 용도 제한도 없었다. ‘기관의 장기적인 성장에 필요하다’는 점이 충분히 설득력 있다면 기관의 필요를 최대한 반영하자’는 것이 파트너십 온의 지향점이었다.

기관에서 예산안을 선 제안하면 재단 사무국과 자문위원, 피투자기관으로 구성된 협의체인 ‘VP파트너스’에서 예산의 적절성과 합리성에 대해 공동으로 논의해서 확정하는 구조였다. ‘VP파트너스’는 투자자인 재단과 피투자기관 사이에 예산 등을 논의할 때에 돈으로 인하여 생길 수 있는 위계 관계를 미연에 방지하고, 재단과 자문위원 교수진, 기관 간에 다양한 의견이 자유롭게 오갈 수 있도록 재단에서 고안한 방식이었다.

인건비나 사업 운영을 위한 자산 구매가 기관의 장기적인 성장에 필요하다고 판단될 때에는 ‘VP파트너스’에서 관련 부분에 예산을 추가로 책정할 것을 역으로 제안하기도 했다. 사업 과정에서 애초 제출했던 예산안에 수정이 필요하다면 언제든지 수정안을 다시 논의할 수 있었다. 이러한 설계 뒤에는 투자의 임팩트를 극대화하기 위해 기관의 성장 전략에 따라 가장 필요한 부분에 투자금이 쓰여야 하며, 예산 편성 비율을 정해둘 경우 투자금이 가장 필요한 곳에 쓰이는 것을 저해할 수 있다는 판단이 있었다.

파트너십 온의 투자지원금은 어떻게 활용됐을까. 재단에서 한 기관에 3년간 제공한 투자지원금 6억 원을 예산 항목별로 분석해 보면, 투자지원금의 절반 이상인 54%가 인건비(36%)와 관리 운영비(18%)로 쓰였다. 인건비, 시설에의 투자나 자산 구매, 교육 훈련 등에 투자지원금의 절반 상당이 들어간 것이다. 기존의 지원사업에서는 찾아볼 수 없는 과감한 투자였다.

환산액(원)			
예산 항목별	사업비	46%	273,000,000
	인건비	36%	217,000,000
	관리운영비	18%	110,000,000
총계		100%	600,000,000
집행 비용별	사업수행비	71%	427,000,000
	모금비용비	9%	53,000,000
	일반관리비	20%	120,000,000
총계		100%	600,000,000
인건비 구분	사업담당	80%	173,000,000
	모금홍보담당	10%	21,000,000
	관리담당	10%	23,000,000
총계		100%	217,000,000

기관당 평균 투자지원금 집행 현황(1~3기 12개 기관 기준)

파트너십 온은 기관에서 세운 성장 전략에 따라 예산을 사용할 수 있도록, 예산 편성에서의 자율성을 최대한 보장하였다. 그럼에도 기관과 투자자인 재단, 전문가 그룹 내에도 예산 항목에 대한 이견은 늘 존재했고, 합의가 순조롭기만 한 것은 아니었다. 피투자기관과 투자자인 재단, 전문가그룹에서 바라보는 ‘성장에 필요한 우선 순위가 매번 일치하지는 않았기 때문이다.

대표적인 경우가 인건비 및 공간 투자금이었다. 투자자인 재단에선 인건비의 비중이 높을 경우 이를 다시 제고해볼 것을 요구하였다. 피투자기관에서 재단의 지원금 중 상당 부분을 신규 인력을 채용하는 데 쓸 경우, 재단의 지원이 끝나는 3년 뒤에 충분한 재정 출구전략을 확보하지 못한다면 채용된 인력은 해고될 가능성이 높으며, 이는 기관의 사업에도 영향을 미칠 수 있다는 판단에서였다. 한편, 대체로 부족한 인력으로 조직을 운영해 온

기관 입장에서는 신규 인력을 채용하지 않고서는 2억 원이라는 규모의 사업비를 운영하는 데 한계가 있다고 판단하였다.

사람이 곧 원가이자 자산이고 사업의 대상이기도 한 비영리조직으로서의 장기적인 성장을 위한 기반을 닦는 차원에서라도 초기 인건비나 공간에 대한 투자가 선행될 필요도 있다. 선발된 기관에 따라선 파트너십 온의 투자지원금을 내부 인적자원을 쌓는 데 적극 활용하기도 했다. 경계선지능, 발달장애 청소년 등 느린학습자를 위한 쉬운 글 콘텐츠를 제작하는 피치마켓의 경우 사업비, 인건비, 운영비에 쓴 비율이 각각 1:6:3으로, 3년 내내 예산의 대부분을 인건비에 활용하였다. 이는 장기적으로 조직의 재정 출구 전략을 수립하고 성과를 내는 기반이 되었다.

“파트너십 온 1차년도에 직원 3~4명 동시에 채용하겠다고 했더니 재단에서는 더 심사숙고 해보라며 쉽게 승인을 내주지 않았다. 창업자를 포함해 기존 인력이 4명인 상황에서 조직 규모가 갑자기 2배가 되는 것인데 나중에 그 인건비를 어떻게 감당하려고 하느냐는 것이었다. 피치마켓의 입장은 확고했다. 우리의 미션은 느린학습자를 위한 콘텐츠를 제작하는 것인데, 콘텐츠를 만드는 기관이 지향할 만한 가장 좋은 재정 모델은 우리가 만든 콘텐츠로 어느 정도의 수익을 만들어 내는 것이다. 프로젝트 단위로 받는 사업비로만 돌아간다면 내부 역량이 쌓이기 힘들다. 그러기 위해선 좋은 인력에 투자하는 게 가장 필요했고 이에 대한 확신을 가지고 재단과 자문 위원단을 설득하려 애썼다. 또 사업비를 지원해주는 곳은 많다보니 사업비는 파트너십 온 외에 다른 곳에서도 충당할 수 있을 것이라 생각했다. 피치마켓은 3년 내내 인건비로 가장 많은 예산을 썼고, 결과적으로 잘한 결정이었다. 지난 3년간 퇴사한 직원이 거의 없었고 조직 내부에 인적 역량이 부족 없었다. 올해부터는 자체 수익모델의 일부로 월간지도 낼 계획이다.”

- 함의영 피치마켓 대표,
파트너십 온 3기

30

우리나라 소년법은 ‘죄를 범한 소년’에 대한 10단계 처분을 명시하고 있다. 1~5호 처분을 받으면 집으로 돌려 보내지만, 8~10호 처분을 받으면 소년원에 송치된다. 6호 처분은 소년원에 갈 만큼 죄가 무겁지는 않지만, 귀가해도 제대로 보호받지 못하는 위기 청소년들에게 내려진다. 부모에게서 버림받거나, 학대당하거나, 가정이 공중분해 돼 의지할 곳 없는 상황에서 ‘비행 청소년’이라는 딱지가 붙은 경우가 대부분이다.

기관의 성장전략상 공간에 투자했던 경우도 있었다. 위기청소년 자립을 지원하는 ‘세상을 품은 아이들(이하 세품아)’은 첫 해 투자지원금으로 공간 보조금에 8,000만 원을, 공간 리모델링 비용에 2,000만 원을 사용했다. 기존의 공간에 더해 추가 공간을 임대하기 위해서였다. 당시 공간 확장은 단순히 면적을 넓히고 쾌적한 시설을 만들기 위한 것 이상으로, 사업상 전략적인 선택이었다. 아동보호치료시설 및 6호 처분³⁰ 청소년 위탁기관으로 인가 받아 제도권으로 편입될 수 있다면 보다 체계적으로 위기 청소년의 자립을 지원할 수 있다고 판단했기 때문이었다.

세품아는 파트너십 온 첫 해 투자지원금을 활용해 6호 처분 청소년 위탁기관 인가 기준에 준하는 공간을 마련하였고, 이듬해인 2차년도에는 인천가정법원으로 부터 6호 처분 청소년 위탁기관으로 선정되었다. 제도권 내로 편입되면서 안정적인 정부 보조금을 확보할 수 있게 된 것은 물론이고, 위기 청소년 아이들을 체계적으로 인도 받을 수 있게 됐다. 이를 기반으로 아이들의 사회경제적 자립을 돕는 다방면의 지원을 시작할 수 있었다. 이러한 사업 성과는 이후 추가적인 민간 자금 조달 기회로도 이어졌다.

세품아 외에도 몇몇 기관에선 인건비 및 공간 등에 투입한 자원이 추후 사업 성과를 내는 기반이 됐다. 단체를 설립한 직후 파트너십 온 지원을 받은 ‘아동복지실천회 세움’의 경우에도 인력을 충당하고 사무 공간을 확보하며 사업에 필요한 차량 등을 구매하는 등, 초기 사업 기반을 닦는 데 파트너십 온의 투자금을 적극 활용할 수 있었다. 세움의 경우 사업비와 인건비, 관리운영비를 대략 4:4:2의 비율로 투자금을 사용하였다.

“최장 3년간 지원받을 수 있다 보니, 3차년도까지의 계획을 세우고 매년 우선순위를 달리해 투자지원금을 쓸 수 있었다. 1년차에는 기존 인원에 더해 사람을 두 명 더 뽑아서 네 명으로 시작할 수 있었고, 공간 및 차량 등을 구비했다. 2차년도엔 투자 받은 재정을 바탕으로 사업에 집중할 수 있었다. 3차년도에는 2차년도에 사업에 집중했던 경험을 바탕으로 우리가 해보고 싶은 사업을 새롭게 시도했다. 파트너십 온 지원에 추가적인 자체 후원금을 더해 교도소에 아동친화적인 가족 접견실을 만드는 사업이었다. 이 사업에서 유의미한 성과를 내면서 이후 법무부, 국가인권위원회 등과 협력하는 기반이 됐다.”

- 이경림 아동복지실천회 세움 상임이사,
파트너십 온 1기

그러나, 파트너십 온 3기까지의 투자 경험에 비추어 볼 때 모든 피투자 기관이 전략적으로 예산을 기획할 역량을 갖추고 있지는 않았다. 파트너십 온에 선발된 기관 중 사업 예산이 2억보다 큰 경우는 드물었다는 점을 고려하면, 기관 역량에 따라서는 연 2억 원이라는 규모의 예산을 소화하는 것 자체가 상당한 부담으로 작용하기도 했다. 이러한 부분을 보완하기 위해 파트너십 온은 기관의 세무회계 역량을 강화하기 위한 교육이나 자문을 제공하였다. 기관의 장기적인 사업 전략이 미비하거나 부실한 상황에서 때때로 재단은 예산 기획에 주도적으로 참여하기도 하였다.

“파트너십 온은 예산을 지원하는 측면에서 상당히 파격적이었다. 기존엔 주어진 틀에 맞춰 쓸 수 밖에 없는 구조였는데 파트너십 온에선 기관의 기획에 최대한 맞췄다. 어디에 얼마를 써야 한다는 식의 칸막이도 없었다. 기관 입장에선 다른 지원사업에선 경험해보지 못했던 신뢰와 자유로움을 느꼈다. 그런데 기관에 따라선 기존에 써본 적 없는 규모의 큰 사업 예산을 어떻게 써야 할지 몰라 힘들어 하는 곳도 있었다. 예산 편성에 제한이 전혀 없다 보니 눈에 보이지 않는 ‘도덕

적 해이’가 생기는 곳도 더러 있었다. 그렇다고 해서 예산을 어디에 어떻게 써야 한다고 지정할 경우 적재적소에 돈을 쓰기가 쉽지 않다.”

“결국에는 예산의 자율성을 보장하면서도, 기관에서 편성한 예산이 성장 전략상 얼마나 합리적으로 책정된 것인지에 대한 근거가 분명해야 함을 사전에 명확하게 소통해야 한다. 또한 이러한 부분을 마일스톤에 반영해야 한다.”

- 김진우 파트너십 온 운영 및 전문위원,
덕성여대 사회복지학과 교수

파트너십 온은 예산의 유연성을 보장하면서도 VP 파트너스와 같은 구조를 통해 예산의 합리성을 최대한 확보하기 위한 장치를 마련했다. 또한 기관이 스스로에게 적합한 성장 전략을 세우고 그에 따라 예산을 수립할 수 있도록 여타 비재정적 지원을 함께 제공하였다. 기관에 따라선 파트너십 온의 지원금을 인건비나 공간에 적극 활용하며 장기적인 사업 성과를 내는 기반으로 활용하기도 했다. 그러나 모든 기관이 비슷한 역량으로 예산을 활용한 것은 아니었다.

추후 유사 사업을 설계할 경우, 인건비 및 자산성 투자를 바탕으로 어느 정도의 성과를 달성하였는지 여부를 마일스톤에 반영해 차년도 투자 결정 여부에 고려 요소로 넣는다거나, 부동산 등의 자산성 투자의 경우엔 단체의 자부담 비율을 사전에 협의하는 등, 예산의 유연함을 보장하면서도 피투자기관의 책무를 강화하는 장치를 고려해 볼 수 있다.

3년, 사회적 영향력 기대하기에 충분하였나

파트너십 온은 선발 과정에서부터 출구 전략을 강조했다. 이때의 출구전략은 크게 두 가지 측면이었다. 하나는 재정적인 자립이다. 3년간의 재정 투자가 종결된 뒤에도 기관은 자체적으로 운영이 가능해야 하며, 이를 위해 파트너십 온 3년동안 재정 안정성을 확보하기 위한 방안을 수립하고 실행해야 한다는 것이다.

파트너십 온이 강조한 두 번째 출구전략은 ‘사회적 영향력(social impact)’ 측면이었다. 사업을 통해 일정 정도의 성과(outcome)를 만들어 내는 것을 넘어 사업을 수행하는 과정과 만들어 낸 성과를 통해 사회에 어떠한 영향을 미칠 수 있을지를 고민해야 한다는 것이었다. 파트너십 온의 지원을 받은 이후, 기관의 사업에 대해 사회적인 공감대를 넓혔거나, 비슷한 일을 하는 유사 기관이 생겨나는 것, 법과 제도적인 변화를 만들어 내는 것 등을 사회적 영향력을 만들어낸 것이라 보았다.

파트너십 온은 사회적 영향력을 강조함으로써 비영리기관이 궁극적으로 지향해야 할 것이 단순한 사업 결과물이라기보다는 사회적인 변화라는 점을 부각시켰다. 이는 파트너십 온이 벤처기부 정신에 입각해 다년간 충분한 재정을 지원하기에 기대할 수 있는 것이었다. 매해 사업 성과를 내는데 집중하느라 장기적인 성장 로드맵을 그리기 어려웠던 비영리기관에게, 3년간의 지원은 사업이 적정한 궤도 위에 올라가 있는지, 장기적인 그림을 그려보는 것을 가능하게 했다.

그러나, 사회적 영향력까지 기대하기에는 3년이라는 시간은 결코 충분하지 않다는 것이 지난 5년 파트너십 온의 경험이었다. 이는 부분적으로 파트너십 온에 선발된 기관들이 대체로 기초 체력을 다지고 팀을 갖추는 데서 시작해야 했던 초기 단계의 조직이었다는 데서 기

인한다. 기관에 따라서는 조직을 갖추고 인력을 꾸리는 데 1년 가까이 걸렸던 곳도 있었다.

그러나 선정 당시의 조직 성격과 수준과는 별개로 비영리기관이 만들어 내는 사회 변화는 보다 긴 안목으로 바라볼 필요가 있다. 사람들의 인식을 변화시키고 법과 정책, 제도를 바꾼다는 것은 단기간 내 이룰 수 있는 것이 아니며, 수년간 탄탄하게 성과를 쌓았다고 해도 정치적 이해관계나 이슈의 시의성, 사회적 분위기 등 통제하기 힘든 여러 사회적인 요소에 영향을 받기 때문이다.

만약 3년이라는 지원 기간 내에 사회적 영향력까지 만들어 내는 것을 기대한다면 이는 결국 초기 기관 선발에 있어 신중을 기해야 한다는 결론으로 이어진다. 아이디어가 혁신적이고 사업 설계가 매력적이라고 하더라도, 조직의 역량이 제한적일 경우 3년이라는 시간 내에 조직을 갖추고 사업을 확산해 사회적 영향력까지 만들기란 불가능에 가깝다.

추후 비슷한 지원을 설계한다면 3년이라는 지원 기간은 다음의 방식으로 제고할 수 있다. 지원 기간을 3년보다 늘리되 각 년도 마다 지원하는 사업비를 조직의 단계에 따라 유연하게 설계하는 것이다. 이는 영국에서 벤처기부 방식으로 비영리기관을 지원하고 있는 ‘임페투스(Impetus Private Equity Foundation)’가 시행하는 방식이기도 하다.

What Impetus-PEF does during each phase

Screen	Focus	Build	Scale
<ul style="list-style-type: none"> · Explore suitable candidates through a mixture of referrals and market scans, looking for: <ul style="list-style-type: none"> · ambition for impact · Prospect of sustainability · commitment to developing measurement and evaluation system 	<ul style="list-style-type: none"> · Facilitate Driving Impact Workshop · Document new operating model · Ensure Board is aligned with new direction · Help organization develop plan · Engage CEO on personal leadership style · Take stock and decide whether to continue partnership 	<ul style="list-style-type: none"> · Help organization put new impact-driven model in place, with focus on quality and reliability <ul style="list-style-type: none"> · Training, hiring specialized staff (e. g. head of impact, system manager) · Changes to activities on the ground(enrolment of young people, actual programme of work) · Implementation processes and systems to collect and review outcomes data · Support on other areas required for growth and sustainability e.g. financial controls, HR, leadership development · After a few years, support with external evaluation (formative and summative) 	<ul style="list-style-type: none"> · Support significant scale-up of delivery <ul style="list-style-type: none"> · Growth planning · Funding model · Additional senior hires · Support with go-to-market strategy · Continue to support refinements to model and performance management

What the charity gains from each phase

The right fit	Charity of purpose	Impact management	Expansion
An aligned partnership	Clear mission and implementation plan	Systems and data to deliver outcomes reliably and sustainably	Ability to produce better outcomes for many more young people

임페투스(Impetus) 단계별 지원 개요

“지난 5년을 돌아보면 1년차엔 적은 사업비를 지원하되 합을 맞춰보고 가치를 내면화하면서 조직과 사업에 필요한 교육을 진행하고, 이후 인력과 조직 구성이 갖춰진 뒤에 ‘같이 갈 수 있겠다’는 판단이 서면 그때 큰 예산을 투자하는 게 적절할 것 같다. 지원 기간도 늘어나야 한다. 3년간의 지원 이후로 예산 규모는 줄이더라도 최소 5년은 지켜봐야 사회적 임팩트를 만들 수 있겠더라.”

- 김진우 파트너십 온 운영 및 전문위원,
덕성여대 사회복지학과 교수

파트너십 온 4기에서는 임페투스의 지원 방식을 벤치마킹하여 ‘빌드(Build)’라는 별도의 지원 트랙을 새롭게 도입하였다. 선정 후 초기 2개월간 사업 전략, 조직 역량, 성과 측정 등의 교육을 들어야 하며, 이를 바탕으로 사업 계획서를 작성해야 한다. 2개월의 교육 이후엔 작성한 사업 계획서의 아이디어를 검증해 볼 수 있도록 3,000만 원 규모의 사업비를 지원한다. 1년간의 ‘빌드’ 트랙 이후에 평가 결과에 따라 본격적으로 벤처기부 투자를 진행하는 ‘그로스(Growth)’ 단계로 넘어갈 수 있도록 했다. 그러나 4기 ‘빌드’ 트랙은 파트너십 온 사업이 종결되며 실제로 ‘그로스’ 단계까지는 진행되지 못하였다.

4. 무엇을 지원할 것인가: 비재정적 지원의 요소들

고도의 관여는 어떻게 이루어졌나

파트너십 온은 비영리기관의 ‘사업’과 더불어 사업을 수행하는 ‘조직’의 역량을 키우는 데에도 함께 투자했다. 이를 위하여 연 2억, 3년간의 재정 지원에 더해 다양한 층위의 비재정적 지원을 제공했다. 대표적으로는 선발된 기관마다 한 명의 자문위원을 매칭했다. 이때의 자문위원은 주로 청소년, 장애 등 사회복지 영역에 대한 전문성이 있으면서도 현장 경험이 풍부한 사회복지 교수진으로 구성했다.

사실 사업을 수행하는 비영리기관과 자문교수를 매칭하여 사업에 필요한 조언을 얻을 수 있도록 하는 방식은 기존의 지원사업에서도 널리 활용해오던 방식이다. 그러나 파트너십 온은 자문의 빈도와 강도에서 기존의 지원과는 질적으로 다르게 설계되었다. 파트너십 온은 한 명의 자문 교수가 하나의 기관을 맡아 3년 내내 자문을 제공하는 구조였다. 자문위원으로 참여하는 교수진으로서 자문을 제공하는 조직과 3년간 한 배를 타게 되는, 적지 않은 심리적 부담과 유무형의 노력을 요구하는 3년간의 장기 프로젝트인 셈이었다.

자문의 빈도와 강도도 적지 않았다. 매달 최소 1회, 혁신리더와 자문위원, 재단 담당자가 만나 사업 진행 과정에서의 주요 사항을 논의하고 심의하는 ‘VP파트너스’ 회의가 열렸다. 회의와 별도로, 자문 교수와 혁신리더가 연락을 주고받거나 직접 만나 자문을 제공하는 일은 상시 있었다. 사업 방향이나 대상 청소년에 대한 제언, 질적 평가 방식에 대한 자문에서부터 혁신리더 및 조직원의 심리적인 어려움을 다루는 것에 이르기까지 다루는 범위도 전방위적이었다.

“파트너십 온의 여러 비재정적 지원 중에서 가장 도움이 됐던 건 매달 열렸던 ‘VP파트너스’ 회의였다. 사업을 보고한다는 느낌보다는 고민을 토로하고 함께 논의할 수 있는 공식적인 자리였다. 사업에 매진해 바쁘게 달리다 보면 스스로를 돌아보기 쉽지 않은데, 이 자리를 통해 우리가 맞게 가고 있는지 점검해볼 수 있었고, 결과적으로 우리가 설정한 목표에 가까워졌다. 3년간 자문을 받을 수 있도록 교수님을 매칭해준 것도 크게 도움이 되었다. 사업을 하는 과정에서 놓치기 쉬운 큰 틀에서의 관점을 짚어주셨고 촌철살인과 같은 자문을 해주셨다.”

- 이경림 아동복지실천회 세움 상임이사,
파트너십 온 1기

“조직을 꾸려 나가며 개인적인 슬럼프가 온 적이 있었다. 심리적으로 많이 지치고 힘들었는데, 자문교수님께서 가까이에서 많은 힘을 주셨던 덕분에 그 시기를 무사히 넘길 수 있었다. 자문교수님이 없었다면 여기까지 오기 힘들었을 것이다. 그리고 피치마켓이 인사이트를 얻을 만한 뭔가가 있을 때엔 수시로 연락을 주셨다. 사진을 찍어 보내주시기도 하고, 해외에 가셨다가 인상깊은 사례를 그 즉시 공유해주시기도 했다. 고민이 될 때마다 믿고 논의할 수 있다는 것 만으로도 든든하고 감사했다.”

- 함의영 피치마켓 대표,
파트너십 온 3기

3년이라는 기간 동안 한 명의 자문위원이 일관적이고 깊이 있는 자문을 제공했던 건 파트너십 온의 성과를 만든 핵심적인 요소였다. 혁신리더 대부분이 매달 최소 한번의 자문교수와의 만남이 굉장히 중요했다고 회고했다. 그간 사업을 수행하는 기관과 자문 교수를 매칭하는 사례는 다수 있었지만, 파트너십 온 만큼 교수진과 기관간의 밀도 높은 만남을 설계했던 지원은 없었다.

그 밖에도 파트너십 온에서는 사업과 관련한 여러 비재정적 지원이 제공되었다. 지원 2년차에는 비슷한 모

델로 운영되는 해외 기관을 방문하는 기회를 제공하였고, 비영리기관의 필요에 따라 브랜딩 및 홍보 등의 컨설팅을 제공하기도 했다. 그 밖에도 회계, 법무, 조직 등과 관련한 교육 및 컨설팅도 별도로 이루어졌다.

고도의 관여는 어떻게 이루어졌나

파트너십 온 비재정적 지원과 다른 지원과의 가장 큰 차이는 사업의 성과를 내기 위한 지원에 더해, 사업을 수행하는 비영리조직의 체질을 개선하고 성장하는 데 필요한 지원을 제공했다는 것이다. 파트너십 온은 사업을 수행하는 데 필요한 역량과 별도로, 비영리기관의 ‘지속가능성’과 ‘책임성’을 조직이 갖춰야 할 기본적인 역량으로 보았다.

이는 조직 자체가 지속가능하지 않다면 단기적인 사업 성과는 낼 수 있을지 모르나 장기적으로 사회적 영향력을 만들어 낼 만큼 성장하기 어렵다는 문제의식에서 설계된 지원이었다. 사업과 조직을 동시에 지원하여 건강한 조직이 유능한 성과를 만들고 그것이 다시 조직을 성장시키는, “조직과 사업의 선순환 구조를 만들겠다”는 게 파트너십 온의 접근이었다.

“현장의 많은 비영리기관들이 수혜자나 사업만을 보며 달려왔다 보니 정작 사업을 수행하는 조직은 지속가능하지 않은 경우가 대부분이었다. 직원들이 계속 바뀌면서 조직 내부 역량은 쌓이지 않거나, 공익사업을 수행하는 조직으로서 응당 갖춰야 할 최소한의 책임성 요소를 놓치고 있는 경우도 다반사였다. 조직의 역량을 높이고 필요한 기틀을 갖추는 것을 지원하고자 했다.”

- 파트너십 온 사무국

이를 위해 재단은 2015년 파트너십 온 사업을 시작하며 비영리기관 역량 진단 도구인 ‘ACT4VP’³¹를 자체 개발하였다. ‘ACT4VP’는 비영리기관이 조직의 역량을 스스로 진단함으로써 강점과 약점을 파악하고 개선 방안을 수립할 수 있도록 고안되었다. 선발된 기관에서 이 지표를 활용해 조직의 미션과 비전, 조직 운영 전략, 리더십, 이사회, 의사결정 및 운영 구조, 재정 상황 등이 건강한지 자가 진단하면, 필요한 경우에는 추가적인 재정을 투입하여 교육이나 컨설팅 등을 지원하고자 했다. 또한 법무법인 지평 및 사단법인 두루, 한국공익법인협회, 프로젝트 에이(전 얼터너티브랩) 등 ‘전문위원’을 통해 기관에 필요한 자문 및 교육을 제공하였다.

“비영리기관을 지원하는 사업에서 투자기관이 사업 성과와는 직접적인 관련이 없는 ‘조직’ 자체의 역량에 투자하는 것은 전례 없는 일이다. 사업 외에 조직의 체질을 개선하는 데 비재정적 자원을 투입했던 파트너십 온은 그 자체로 유의미한 시도였으며, ‘비영리 영역 전반의 수준과 역량을 끌어올리고 토양을 건강하게 다질 만한 잠재력이 있는’ 지원이었다.”

- 최혜지 파트너십 온 자문위원,
서울여대 사회복지학과 교수

그러나 사업과 조직을 동시에 지원하는 첫 시도였던 만큼, 구체적인 지원의 방식에서 서툰 측면이 있다. 파트너십 온에서는 1차년도부터 사업 예산과 함께 조직 역량 강화를 위한 여러 비재정적 지원이 동시에 이뤄졌다. 그러나 조직 역량을 강화하는 지원이 왜 필요하고 어떠한 단계로 지원이 이뤄져야 하는지, 그것이 사업을 수행하는 데에는 어떻게 도움이 되는지에 대한 논리 구조와 명확한 청사진이 부족했다. 결과적으로, 2억 원이라는 예산으로 사업에 대한 성과를 내는 것만으로도 부담을 느끼는 혁신리더에게 조직 역량강화를 위한 컨설팅 등은 당장의 필요를 느끼지 못하는, 부가적인 과업으로 느껴지기 쉬웠다.

31
별첨 제3호 참조

“몸에 좋은 것도 한 번에 먹으면 체하지 않나. 조직의 규정도 바뀌어야 하고, 리더십도 바뀌어야 하고, 필요한 교육도 들으면서 동시에 사업도 진행해야 한다는 식으로, 모든 요소를 동시다발적으로 넣었던 게 시행착오였다. 혁신리더 입장에서 기본적으로 사업을 해나가는 데 에너지를 많이 투입할 수 밖에 없고 사업 성과를 내야 한다는 심리적인 압박도 있다보니, 조직역량에 필요한 컨설팅이나 자문 등엔 소극적으로 임한 곳들이 많았다.”

- 김진우 파트너십 온 운영 및 자문위원,
덕성여대 사회복지학과 교수

또한, 사업과 조직을 동시에 지원하겠다는 목표와는 다르게 평가나 자문에 있어서는 사업에 무게중심이 실리는 구조였다. 비영리기관과 밀착하여 매달 깊이 있는 자문을 제공했던 ‘자문위원’과는 달리 조직을 들여다보는 ‘전문위원’은 비정기적으로 혁신리더와 만나는 방식이었다. 두 위원 간에 개입 정도가 다르게 설계된데다 자문위원이나 전문위원간에도 조직과 사업에 대한 정보가 충분하게 공유되기 쉽지 않은 구조였다. 또한 조직 책무성을 진단하고 컨설팅을 하는 내용은 차년도 연속 지원 여부를 평가하는 데 있어 ‘참고하는 정도’로 반영되었다 보니, 혁신리더에게 조직의 역량 강화와 관련된 지원은 낮은 우선순위에 머물렀다.

이는 일정 부분 파트너십 온 사무국 및 운영 주체 간에 비영리조직의 체질개선을 돕는 비재정적 지원의 취지와 필요성에 대한 명료한 사전 합의가 이뤄지지 않았던 데서 기인한다. 조직의 역량을 끌어올리는 지원을 제공한다는 취지에 일정 정도 공감했다고 해도, 구체적으로 조직 지원과 사업 성과와의 연관성, 지원에서의 우선순위 등 사업으로 구현되는 단계에서의 합의가 부족했다. 파트너십 온 운영 주체간에도 ‘일단 사업 성과를 내는 것이 우선되어야 하고, 어느 정도 자리가 잡힌 뒤에 조직에 필요한 요소를 갖추는 게 맞지 않느냐’는 시선도 있었다.

그러나 지난 5년간의 경험을 돌아볼 때, 초기 단계의 조직일수록, 조직의 체계보단 리더십에 의해 좌우되는 구조이다보니, 적절한 때에 조직 기반을 갖추지 못할 경우 사업의 성과에도 영향을 미쳤다. 즉, 사업 성과를 내기 위해서라도 어느 정도로 조직의 기틀을 갖추고 역량을 강화할 필요가 있었다.

“어떤 기관의 사업이 왜 잘 안 되냐, 혹은 그 조직은 왜 이런 수준인가 했을 때 조직과 사업은 결국 맞물려 있더라. 사업이 잘 안 되는 이유를 들여다보면, 리더십이든 조직 문화든 구성원의 역량이든, 조직과 사업이 여러 가지로 얽혀 있었다. 조직 차원에서의 어려움으로 사업에 진척이 없거나 새로운 발상을 하지 못하기도 하고, 어떤 자문을 제공했을 때 수용하지 못하고 저항하기도 했다.”

- 김진우 파트너십 온 운영 및 자문위원,
덕성여대 사회복지학과 교수

“조직과 사업이 건강하게 선순환으로 성장한다면 가장 좋겠지만 어느 쪽에서도 변화가 일어나지 못하기도 하더라. 사업이 치고 나가야 하는데 조직이 너무 약해서 진도가 나가지 않거나, 혹은 조직을 가다듬어야 하는데 마냥 기다릴 수만은 없어 부족한 것을 물어두거나 인정한 채로 사업을 진행하다 보면 결국은 한계에 부딪혔다.”

- 최혜지 파트너십 온 자문위원,
서울여대 사회복지학과 교수

또한 조직의 초기 단계에서부터 ‘책임성’ 요소를 갖추도록 하는 것은, 상대적으로 적은 에너지를 투입해 조직의 리스크(risk)를 선제적으로 관리하는 것이기도 하다. 지난 몇 년간 국내에서 비영리기관의 책임성 문제가 여러 차례 불거졌던 사례가 보여주듯 비영리조직의 ‘책임성’을 요구하는 목소리는 계속해서 커질 것이기 때문이다.

주주, 소비자 등 이해관계자 범위가 상대적으로 협소한 영리와 다르게, 비영리조직의 경우 사업의 수혜자를 비롯해, 내부 직원, 봉사자, 대중 후원자, 주무관청 등 조직을 둘러싼 이해관계자 범위가 넓다. 비영리조직은 확장된 범위의 이해관계자를 고려하고 투명하게 운영하며 과정 및 결과에서의 ‘공공성’을 담보하는 조직 체계를 갖춰야 하는 책무가 있다.

그러나 파트너십 온에 선발된 기관 중에서는 최소한의 책무인 법적 요건도 갖추지 않은 곳도 많았다. 특히 기관의 규모가 작아 공시 대상이 아닌 경우, 늘 사업이 우선순위가 되기 쉽다보니 비영리기관으로서 조직이 갖춰야 할 책무성 요소는 후순위로 밀려나 있는 경우가 많았다.

“조직의 단계와 상황에 따라 우선순위를 뒤야 할 지점은 다르다. 재정적인 상황에 따라 사업이 우선돼야 할 수도 있고, 고유목적사업을 추구하는 게 우선돼야 하기도 한다. 그러나 대체로 사업 전략을 우선 순위에 두게 되고, 그걸 쫓아가다 보면 매번 비어있는 게 조직 체계, 특히 책무성 영역이었다. 그러나 책무성 관련 이슈가 터졌을 때는 이미 되돌리기엔 너무 늦은 경우다. 비영리단체에선 사업에서 문제가 생겼을 때보다 책무성 문제가 터졌을 때 이해관계자나 내부 구성원에게 미치는 영향력이 더 크다.”

한국사회에서 비영리 시민단체의 영향력과 규모가 상당히 커졌지만, 조직 체계나 책무성을 갖춰야 한다는 인식은 그 속도만큼 빠르게 따라오지 못했다. 그 결과 지난 몇 년간 비영리기관에서 책무를 다하지 못했던 사례가 다수 터졌고, 그때마다 비영리 전반에 대한 대중들의 상실감도 컸다. 사업 규모가 작고 영향력이 상대적으로 적은 초기 단계에서부터 책무성을 갖추는 게 훨씬 더 비용 효과적이다.”

- 김진우 파트너십 온 운영 및 자문위원,
덕성여대 사회복지학과 교수

더 나은 지원을 위한 고민들

사업 성과와는 별도로 비영리조직의 ‘책임성’을 들여다 본 파트너십 온의 시도는 한 기관에서의 투자 철회로 이어지기도 했다. 책임성 관련 각 조직에 필요한 비재정적 지원을 제공했던 프로젝트 에이에서 한 피투자기관의 조직 책임성을 진단하고 이해관계자와 다각도의 인터뷰를 진행하는 과정에서 조직의 책임성에 치명적인 문제를 발견했기 때문이었다. 재단에서는 투자를 계속 집행하기 어렵다고 판단하였고, 투자를 철회하였다.

‘책임성’ 렌즈로 투자를 철회한 것 역시 비영리 지원사업에서 흔치 않은 일이다. 투자의 성과 뿐만 아니라 여러 이해관계자의 시선을 고려해야 하는 재단 입장에서도 투자를 철회한다는 것은 쉽지 않은 결정이었으나, 비영리기관의 성장을 지원하는 ‘가치 투자자’로서의 역할과 책무를 고민한 데 따른 의사결정이었다.

따라서, 추후 유사한 지원을 설계한다면 투자의 효과를 극대화하기 위해서라도 사업과 조직에 통합적으로 접근할 필요가 있다. 또한 공익을 지향하는 비영리 법인으로서 피투자기관이 갖춰야 할 책무를 온전히 갖췄는지 확인하는 것은 가치 투자를 하는 투자자의 책무로 인식할 필요도 있다.

단, 비영리조직의 체질개선을 돕는 비재정적 지원의 취지와 필요성에 대한 명료한 합의가 필요하며, 조직을 지원하는 것이 장기적으로 사업의 성과에 어떻게 연결되는지, 어떠한 단계로 지원을 해나갈 것인지에 대한 연차별 우선순위와 로드맵을 세우고 그에 따라 지원할 필요가 있다. 또한 조직과 사업에 대한 지원이 지원에서 그치는 것이 아니라, 자문, 평가, 연속투자 결정 여부에 반영되도록 투자 과정을 설계해야 한다.

지원의 파이프라인, 다양해진다면

“국내 임팩트 투자 규모가 굉장히 빠르게 커졌다. 그런데 늘어나는 투자금에 비해 투자할 만한 기업이 상대적으로 적어 투자 단계가 세분화되는 추세라고 하더라. 초기 시드 단계에서 임팩트 투자를 받아 성공적인 결과를 낸 곳들이 다음 단계로 도약할 수 있도록 투자하는 ‘브릿지 펀드(Bridge Fund)’가 만들어진다고도 했다.”

비영리에도 그런 자금이 필요하다. 우리나라 전체 비영리 자체가 양극화가 심하다. 1억에서 3억, 3억에서 5억 정도 사업비 규모를 가진 단체들이 대다수이고, 소수의 몇몇 기관이 100억대 규모다. 현재 파트너십 온 사업 이후로 초기 단계에 투자하는 자원은 늘어나고 있는 추세다. 이제는 파트너십 온 같은 투자를 받아 성과를 만들어 낸 곳들이 한 단계 더 도약할 수 있도록 돕는 브릿지 단계의 투자가 생겨난다면, 사회 문제를 해결하는, 튼튼한 중견 단체들이 많이 나올 수 있지 않을까.”

- 이경림 아동복지실천회 세움 상임이사,
파트너십 온 1기

파트너십 온은 선발 과정에서부터 재정적 출구 전략을 강조했다. 3년간의 재정 투자를 종결한 뒤에 기관이 자립할 수 있도록, 지원을 받는 기간 동안 재정 자립을 위한 방안을 수립하고 실행해야 한다는 것이다.

비영리기관이 안정적인 재정 확보를 위해 선택할 수 있는 전략은 크게 네 가지였다. 단체의 활동을 옹호하는 개인 후원자를 통해 모금을 늘리거나, 새로운 지원기관이나 투자자로부터 지원을 받거나, 혹은 제도권 안으로 들어가 정부 보조금 등의 안정적인 기금을 확보하거나 영리 수익사업으로 목적사업 준비금을 마련하는 방안이 있다.

지원 기관들은 네 가지 출구 전략 방안 중 기관에 맞는 방향을 설정했다. 가령, 성착취 피해 청소년을 발굴하고 지원해 온 십대여성인권센터의 경우 처음부터 제도권 내로 편입돼야 한다는 방향성이 뚜렷했다. 아동청소년을 성착취 피해자가 아닌 범법자로 해석하는 현재의 법제 및 시각 전환이 선행돼야 하고, 청소년 보호는 제도권 내에서 국가가 해야 할 일이라는 생각에서였다. 이를 위해, 개인 잠재 후원자를 개발하기보다는 이슈를 알리고 법제를 개편하는 쪽으로 방향을 잡았다. 이에 여성가족부와 협력하며 투자 3차년도에는 성매매방지법상 성매매피해상담소로 등록될 수 있었고 여성가족부로부터 상담소 운영에 필요한 보조금 예산을 안정적으로 지급받게 되었다.

한편 청소년미혼모와 학교 밖 청소년을 위해 주거 및 교육을 제공하는 자오나학교는 대중 후원자를 최대한 확보하는 것을 목표로 잡고, 바자회부터 지하철 옥외 모금 광고까지 적극적인 모금 활동을 펼쳤다. 그 결과 3년이라는 투자기간 동안 정기 후원자가 약 1,700명 가까이 증가했다. 위기청소년을 자립을 지원하는 세상애플은 아이들의 경우 투자 지원금 절반 이상을 공간 및 시설 마련에 사용해 정부 인가 기관으로 선정됐으며, 이를 바탕으로 규모가 큰 민간 지원 사업에 선정되어 사업과 재정 출구 전략을 동시에 마련하기도 했다.

이 밖에도 파트너십 온 1기로 선정된 7개 기관 중 4개 기관이 3년간의 투자가 종료된 이후에도 전년 수입 규모를 유지하거나 초과 달성했다. 또한 지원 전과 후를 비교하면 마지막 투자년도 기관의 재정 수입은 평균적으로 2.3배 증가했다.

그러나, 이러한 수치만으로는 3년이라는 기간 내에 기관이 재정적으로 자립 가능한 구조를 만들었다고 보기는 쉽지 않다. 기관당 집행한 6억 원의 투자지원금을 집행 비용별로 분석하면 평균 71%를 사업 수행 비용에 사용했다. 선발된 기관이 대체로 사업과 조직을 구축해야 하는 초기 단계였다보니, 이후 민간 재원을 획득하거나 모금을 하기 위해서라도 사업을 검증하고 실행하는 데 주력해야 했다. 그러나 확대된 사업 규모는 곧 3년 이후 그에 상응하는 정도의 재정을 확보해야 한다는 것을 의미한다. 3년이라는 투자 기간은 비영리기관에게 숨을 고르고 사업에 집중하며 이후를 계획할 수 있는 시간을 벌어주었지만, 작은 규모의 비영리기관에게는 재정 확보를 위한 선택지 자체가 그리 많지 않았다.

“3년이라는 기간 동안 재정 안정성을 갖춘다는 건 쉽지 않은 일이다. 작은 규모의 비영리 신생 조직으로서는 4가지 옵션 중에서도 선택할 수 있는 게 많지 않다. 단체가 기존의 유전자를 끌고 오는 것이지 3년을 지원한다고 해서 재정 역량이 크게 변하진 않는다. 아이템이 매력적이거나 종교 기반이어서 재정 확보가 그나마 용이했던 곳이라면 3년 이후를 설계하는 게 조금 더 용이하고, 그렇지 않은 곳이라면 더더욱 쉽지 않다. 비영리기관에 투자한다고 할 때, 초기부터 재정 출구 전략을 고민하며 어떤 방안으로 달성해 나갈지 전략을 세우는 건 필요하지만, 영리 모델에서 3년 내 재정적으로 자립하듯이 비슷한 정도의 자립을 기대하는 건 무리가 있다.”

- 김진우 파트너십 온 운영 및 자문위원,
덕성여대 사회복지학과 교수

“투자 생태계에서는 다른 기관에서 투자를 받았다는 사실이 긍정적인 시그널로 작동한다. 이미 검증됐다고 보는 까닭이다. 그런데 비영리 지원 생태계에선 다른 기관에서 지원받았다는 게 부정적인 꼬리표로 작동한다. ‘이미 큰돈을 지원받지 않았느냐, 이 단체 외에도 도움이 필요한 곳이 많다’는 식이다. 정부 보조금을 받는 건 안정적인 재원이긴 해도 새로운 시도를 하기 어렵고, 홍보 역량도 제한적이고 인지도도 낮은 단체로서는 개인 후원자를 늘리는 것도 쉽지 않다. 결과적으로 작은 규모의 비영리조직으로선 성장을 위해 취할 수 있는 선택지가 많지 않다.”

- 이상균 파트너십 온 자문위원,
가톨릭대 사회복지학과 교수

“비영리 업계의 고민도 필요하다. 아산나눔재단을 거치면서 일차로 검증 받고 투자를 받아 성장한 단체들을 누군가는 받아서 지원을 이어가면 좋지 않을까. 파트너십 온이 시작했던 5년 전과는 달리 지금이라면 업계도 어느 정도 준비가 된 건 아닌가 생각한다. 전체 생태계를 보면서 검증된 조직들이 지속 가능하게 성장할 수 있도록 다리를 놓는 곳이 더 많아져야 한다.”

- 권찬 파트너십 온 운영위원,
아름다운재단 사무총장

비영리조직이 재정 출구 전략을 세우고 장기적으로 지속가능성을 확보하는 일은 생태계 전반의 성숙도와도 맞물려 있는 문제였다. 비영리 지원 생태계가 다양하지 않다는 점, 나아가 한 기관에서 지원받은 사실이 다른 기관에서 지원을 받을 때 부정적인 요인으로 작용하기도 한다는 점이 재정 구조 확보를 어렵게 하기도 했다. 파트너십 온 투자를 받은 기관 중엔 타 기관에서 ‘다른 재단에서 지원받았던 동일 아이টে็ม으로 지원하는 건 불가능하다’는 이유로 지원을 거부당하거나, ‘비영리 재벌’, ‘지원금 갈아타기’ 등 부정적인 시선으로 여겨지기도 했다.

이러한 측면에서, 혁신적인 비영리기관을 선발해 최대 5억 원을 지원했던 ‘구글 임팩트 챌린지’ 프로그램이나, 기관당 최장 3년, 5억 원의 사업비를 지원하는 삼성전자와 사회복지공동모금회가 함께하는 100억 원 규모 공모 사업 ‘나눔과 꿈’, ‘다음 세대의 건강한 성장’을 미션으로 ‘놀이’와 ‘배움’에 투자하는 벤처기부 펀드 ‘C 프로그램’, 새로운 비영리조직의 설립과 활동을 지원하는 서울시NPO지원센터, 그리고 사회복지공동모금회 및 다음세대재단의 ‘비영리 스타트업’ 등 생태계 내 비슷한 고민을 하는 주체가 늘어나고 지원 대상과 영역이 다각화된 것은 고무적이다.

파트너십 온은 비영리조직의 재정 자립은 민간 재단 한 곳의 지원만으로는 충분하지 않으며 초기 인큐베이팅 및 시드 단계, 후속 액셀러레이팅 단계 등 다양한 층위에서의 지원 파이프라인(pipeline)이 만들어졌을 때, 사회 문제를 해결하는 주체로서 비영리조직 또한 성장해 나갈 수 있다고 믿게 되었다. 사회 변화를 견인해 온 비영리기관을 새롭게 조명하고 이들의 성장을 지원하는 기관들이 늘어난다면 비영리 현장이 만들어 내는 사회적 영향력 또한 보다 확산될 수 있을 것이다.

새로운 세대와 상상력, 담아낼 수 있으려면

“비영리 영역엔 새로운 세대가 등장하고 있을까. 이 안에서 성장의 경로를 만들어 낼 수 있을까. 파트너십 온에 3년간 자문위원으로 참여하며 든 생각은 이것이었다. 우리나라 8~90년대에 비영리단체가 처음 등장했고, 2000년대에 이르러 새로운 비영리단체들이 더 생겨나면서 지금의 생태계를 만들었다. 그런데 오늘날은 20년 전에 비해 새로운 비영리가 성장하고 정착하기에 훨씬 힘든 환경이다. 새로운 세대가 사

회를 바꾸는 방법으로 비영리 방식을 선택할 수도 있는 환경을 만들어야 한다.”

- 이상균 파트너십 온 자문위원,
가톨릭대 사회복지학과 교수

“파트너십 온 사업은 다양한 전문가 집단과 함께 하나의 비영리조직이 성장하는 데 필요한 요소를 전방위로 담아냈다고 생각한다. 그럼에도 파트너십 온에 결여됐던 것을 하나 꼽자면, 파트너십 온을 설계하고 선발했던 사람들이나 참여했던 기관들의 상상력과 창의력의 부재가 아니었을까. ‘조직의 영세함’으로 인한 어려움과 ‘상상력의 부재’는 다른 이야기다. 사회는 빠르게 변하고 있고 누군가는 여기 모인 우리가 생각할 수 없을 정도의 상상력을 발휘한다. 파트너십 온이 전문적인 자문을 통해 기술적인 방법은 해결할 수 있었지만, 상상력이 풍부하고 새로운 혁신을 시도하는 조직을 발굴하거나 성장시키는 데선 한계가 있지 않았을까.”

- 최혜지 파트너십 온 자문위원,
서울여대 사회복지학과 교수

파트너십 온의 심사위원은 VP파트너스를 구성하는 자문위원 사회복지 교수진, 타 비영리기관 임직원 및 대표, 재단 사무국, 사회 혁신 및 벤처투자 업계 종사자 등으로 구성되어 있었다. 그 중에서도 사회복지 교수진이 심사위원의 다수를 이뤘다. 심사위원이자 자문위원으로 참여하는 사회복지 교수진은 파트너십 온 사업의 성과와도 직결되는 부분이었던 만큼, 파트너십 온 사무국에선 심사위원 중 사회복지 교수진을 꾸리는 데에 가장 많은 공을 들였다.

그럼에도 불구하고, 파트너십 온 1기에서 자문위원 및 심사위원으로 참여했던 교수진은 공통으로 “사회복지 교수진으로 심사위원의 다수를 이뤘던 것이 심사의

결과에 영향을 미쳤을 수 있다”고 지적했다. ‘혁신을 심사하고 선발하는 자리에 누가 있느냐’에 따라 혁신을 알아보는 안목이 있을 수도, 없을 수도 있다’는 회고에서 우려나온 지적이었다.

실제로 사회변화와 다양한 맥락을 담아내기에 파트너십 온은 심사위원의 대표성을 섬세하게 고려하지 못했던 측면이 있었다.

“되돌아보면 선발 과정에서 심사위원의 시행착오도 있었다. 지극히 사회복지적인 기관은 지양하려고 하면서도, 반짝거리는 아이디어와 누구도 쉽게 시도하지 않았던 혁신적인 모델을 들고 왔을 땐 선뜻 손을 들어주지 못했다. 파트너십 온이 지향하는 가치와 원칙을 이해하는 것과 그것을 선발 과정에 녹여내서 적절한 안목으로 기관을 발굴하는 건 또 다른 문제였다. 파트너십 온에 지원한 기관들이 대체로 사회 서비스적인 모델로 귀결됐던 데에는 자문위원진의 배경이 사회복지 및 청소년에 있었다는 점도 작용했던 것 같다. 문제 해결의 솔루션으로서 기술의 변화라는 게 사회의 중요한 축인데도 불구하고, 데이터나 ICT 등의 흐름에 대해서도 담아내지 못했던 점도 아쉽다.”

- 김진우 파트너십 온 운영 및 자문위원,
덕성여대 사회복지학과 교수

“선발하는 사람이 바뀌어야 한다. 혁신이라는 것을 경험하지 못한 세대가 혁신을 선발할 수는 없더라. 최소한 혁신을 꿈꾸는 사람이 혁신을 해보겠다는 사람을 더 잘 알아볼 수 있지 않을까. 심사자와 선택하는 사람이 혁신을 과거의 잣대로 해석하면, 거기에서부터 혁신이라는 데 한계가 생길 수 밖에 없다. 기존의 경험과는 다른 시각을 폭넓게 포용할 수 있어야 하고, 그게 가능하려면 선택하는 사람부터 신중하게 고려해야 한다.”

- 이상균 파트너십 온 자문위원,
가톨릭대 사회복지학과 교수

나오며

4기에서는 이러한 한계를 넘어서기 위해 ‘미래세대 문제 해결을 꿈꾸는 기관’으로 대상을 보다 폭넓게 정의했다. 미래세대를 위한 기술과 도구, 미래세대를 위해 환경을 개선하는 활동 등 대상을 보다 확대하여, 복지 사각지대라는 틀에 한정되지 않은 새로운 모델도 지원할 수 있도록 하기 위해서였다. 그러나 1기에서 3기까지 선발됐던 기관들의 성격이나, 운영 및 자문위원의 구성 자체가 사회복지라는 큰 틀에 기반했다 보니 그렇지 않은 성격의 지원자에게 와닿는 데에는 한계가 있었다.

추후 비슷한 사업을 기획한다면 비영리 생태계 내 새로운 세대와 상상력이 들어올 여지를 만들기 위해서라도 다음의 질문들을 충분히 탐색해볼 필요가 있다. ‘혁신’을 심사하고 선발하는 자리에 누가 있는가. 심사자의 대표성은 사회 변화의 역동을 담아낼 수 있는가. 새로운 세대와 상상력을 담아내기 위해선 선발의 자리엔 누가 있어야 하며, 선발의 과정은 어떻게 설계되어야 할까.

실제로 빠르게 변화하는 사회의 역동에 비해, 그간 대부분의 지원 사업에서 자원의 흐름을 심사하고 결정하는 방식과 심사위원의 대표성은 크게 달라지지 않았다. 파트너십 온은 지난 5년간의 경험을 통해, 투자기관의 의도와는 별개로, 명시된 선발 기준 외에도 선발 과정과 심사 방식, 심사위원 등을 설계하는 방식이 사업의 방향에 주요하게 작용할 수 있다는 점을 확인하였다.

파트너십 온은 기존의 비영리 지원방식 패러다임을 넘어서는 새로운 시도였다. 작고 실험적인 모델에 상당한 규모의 자원을 투자한 것도, 사업과 조직을 함께 지원한 것도 전에 없던 시도였고 과감한 의사결정이었다. 새로운 시도와 그에 따른 여러 배움에도 불구하고, 파트너십 온은 5년을 끝으로 사업을 종결하며 다음의 질문들을 보다 충분히 탐색하지 못하였다는 아쉬움이 남는다.

파트너십 온은 벤처기부의 ‘벤처’라는 단어가 의미하듯, 충분히 과감했는가. 사업의 매 단계에서 ‘벤처기

부'의 원칙을 온전히 녹여냈는가. 벤처기부 사업의 성공과 실패는 무엇으로 평가해야 하며, 어느 정도의 타임라인에서 바라봐야 하는가. 벤처기부 방식의 투자를 통해 파트너십 온이 궁극적으로 달성하고자 했던 사업의 목표는 명확하였나.

지난 5년의 경험에 비추어 볼 때, '벤처기부'의 원칙을 이해하는 것과 이를 사업의 모든 단계에 세심하게 녹여내는 것은 또다른 차원이었다. 특히 '벤처기부'의 특성상 "전통적인 방식의 '기부'와 '벤처투자' 방법론이라는, 배치될 수 있는 두 요소를 하나로 묶어둔 것이다 보니, 하나의 스펙트럼 상에서 어느 지점에 무게중심을 두느냐에 따라 지원의 꼴이 상당히 달라질 여지가 있었다"는 파트너십 온 자문위원의 말처럼, 파트너십 온 사업을 기획하고 실행하는 과정은 그 균형점을 논의하고 찾아가는 과정이기도 했다.

추후 '벤처기부' 방식의 지원사업을 설계한다면 '투자금'의 성격을 보다 명확하게 규정할 필요가 있다. 어느 정도까지 과감하게 투자할 것인지, 혹은 리스크를 최소화하고 실패를 용납하지 않는 성격의 펀드로 갈 것인지, 투자자의 성공은 무엇으로 가능할 것이며 투자 실패는 어느 선까지 용인할 것인지 등을 사전에 면밀하게 합의할 수 있을 때, 선발 기준에서부터 투자 방식, 평가와 연속 지원 여부에 이르기까지의 사업을 구현하기 위한 의사결정의 단계마다 일관성 있게 녹여낼 수 있을 것이기 때문이다.

또한 초기 기획단계에서부터 '벤처기부' 사업 자체의 비전과 로드맵을 명확하게 할 필요가 있어 보인다. "혁신기관에서 성과를 내고 추수를 하는 시기와 파트너십 온의 추수 시기는 다르며, 투자하는 기관의 성장 로드맵과는 별개로 파트너십 온의 장기 비전과 로드맵이 있었어야 했다"는 파트너십 온 1기 자문위원의 제언처럼, 벤처기부 사업이 결실을 맺는 시점은 피투자기관에 투자하고 성과를 보는 것과 별도로 접근해야 한다는 것도 염두에 둘 필요가 있다.

새로운 좌표 찍기, 이어질 점을 상상하며

"파트너십 온은 비영리 지원방식의 새로운 좌표를 찍은 사업이었다. 기존의 관성에 도전했고, 생태계 내 지원 방식에 대한 고민의 수준을 끌어올렸다. 사업이 종결되는 것은 아쉽지만 재단 차원에서는 새로운 길을 만든다는 데서 어려움이 있었을 것이다. 새로운 방식을 충분히 소화하기에 비영리 업계가 충분히 준비되지 않았던 측면도 있다. 파트너십 온이 생태계 내에 뿌린 씨앗이 많다. 재단이 시작한 고민을 여러 곳에서 이어 받을 것이라 생각한다."

- 권찬 파트너십 온 운영위원,
아름다운재단 사무총장

파트너십 온의 지난 5년은 새로운 길을 내는 과정이었다. '벤처기부'라는 새로운 지원방식을 시도하며 민간 재단이 가진 가능성을 확인했으며, 동시에 여러 현실적인 어려움에 맞닥뜨렸다. 국내 비영리 생태계의 현주소를 확인하였고, 비영리조직이 품고 있는 가능성과 이들이 만들어 내는 변화의 여정을 목도하였다.

사회복지 프로그램을 지원해 눈에 보이는 결과물을 만들어 내는 것과는 달리, 생태계를 일구는 일은 보다 오랜 호흡이 필요한 일이며 여러 주체들이 함께 참여했을 때 가능한 일이라는 것 또한 파트너십 온 5년을 통해 알게 된 교훈이었다. 5년을 끝으로 파트너십 온 사업을 종결하지만, 재단은 지난 5년간의 경험을 바탕으로 또다른 좌표를 고민하고자 한다.

총괄 제언



총괄 제언

글 김진우 덕성여대 사회복지학과 교수 ³²

2015년부터 시작된 파트너십 온의 역사는 2019년 막을 내리게 되었다. 벤처기부(Venture Philanthropy)라는 새로운 가치와 방법을 가지고 비영리 지원의 생태계에 새로움을 더하려 했던 시도와 노력은 신선한 충격과 도전으로 이어진 것으로 회고해 볼 수 있다. 파트너십 온을 기획하고 실제 사업을 수행하며 마무리 짓는, 긴 회고의 여정은 앞 장까지의 내용으로 마무리하고 여기에서는 비영리 지원 생태계라는 거시적 관점에서 파트너십 온이 지니는 의미에 대한 글로 총괄 제언을 대신하고자 한다.

‘팔리누루스류의 선원이 아니라 울리시스식 선원이기를 간절히 바라며’

1980년대 사회복지서비스라는 개념이 처음 도입되고 지역사회에 복지관이라는 존재가 등장하면서 지역주민을 위해 어떤 사업을 어떻게 해야 하는지에 대한 갈급함이 있을 때 삼성복지재단이 「작은 사랑, 큰 나눔」 사업을 시작한 것을 대부분의 사람들은 잘 알고 있다. ‘사회복지프로그램’이라 명명하고, 사회복지사로 하여금 사회복지서비스를 ‘프로그래밍’하도록 마음에 불을 지핀 것이다. 사회복지기관에 사업비가 없던 시절에 삼성복지재단은 그 지점을 블루오션으로 보고 정확하게 닷을 내린 것이다. 이후 여러 기업 및 종교 복지재단에서는 이를 벤치마킹하며 저마다 고유한 방식으로 재구성하기에 바빴고 마치 유행처럼 퍼져나갔다. 일시적이었지만 중앙,

32

파트너십 온 운영위원(2015-2019년), 자문위원(2015-2018년)을 역임했으며, 파트너십 온 1기 사업매뉴얼을 작성하는 등 아산나눔재단과 한국형 벤처기부 비영리 투자지원 사업 ‘파트너십 온’을 기획하였다.

지방할 것 없이 정부도 프로그램 지원사업에 손가락을 얹기에 이르렀다.

2000년대 들어서면서 사회서비스에 대한 제한된 공급주체(사회복지법인 등)의 한계, 탐욕스러운 자본주의에 대한 반성, 영리와 비영리 경계의 중복과 모호함, 성장과 분배에 대한 융합적 사고 등에 힘입어 사회적기업, 사회적협동조합이 생겨나 우리나라 비영리부문의 생태계는 새로운 국면에 접어들게 되었다.

그런 소용돌이 속에서도 변하지 않는 모습과 고민이 있었다. 사회공헌재단과 같이 재원을 지원하는 입장에서는 지원을 통해 비영리 부문이 사회적으로 의미있는 성과를 도출해 내기를 바라고, 그러기 위해서는 안정적이고 신뢰할만한 기관이 먼저 눈에 들어올 수밖에 없다는 점이다. ‘고기도 먹어본 사람이 잘 먹는다’는 것처럼, 누구도 이 공식을 거역하려 하지 않았으며 다른 방향을 고민하는 코페르니쿠스적인 전환을 꿈꾸지 못했던 것이다. 그러나 어떤 자문위원의 말처럼 ‘기회의 문은 넓어졌으나 새로운 비영리기관이 진입하는 것이 더 어려워진 국면이 되어버린’ 것은 상상 못한 아이러니며 풀어야 할 숙제로 다가왔다.

그런 지점에서 파트너십 온은 관점과 시도의 기존 관성을 깨고 관행과 유행의 관성을 끊어내는 새로운 패러다임에 주목했다. ‘그 시작은 미약하지만 창대해 질 수 있는 가능성’에 시선을 두면서 ‘과거와 현재에 고착되는 것이 아니라 미래의 안목을 높이 평가’하는 시선처리는 평범과 거리를 두는 것이었다. 이제까지 우리나라 비영리부문 생태계에서 전혀 시도해 보지 않은 것이기 때문이다. 그런 점에서 각자의 특성은 있지만 큰 골격은 다른 바 없는 기존방식의 한계를 뛰어넘고자 했다는 점에서 파트너십 온에 함께한 모두는 팔리누루스류의 선원이기를 거부했다고 볼 수 있다. 새로운 서막은 누군가에 의해 언젠가는 열리게 되어 있다. 하지만 누가 어떤 관점으로 처음 여는 것인지가 더 중요하다. 과거와 기존 업적을

서열적으로 평가하는 것이 아니라 비영리계의 생태계에 셋별로 떠오를 수 있는 미래를 선물시장에서처럼 떠안을 수 있는 믿음의 안목과 통찰력이 주목받아야 한다. 파트너십 온은 비영리 지원 생태계에 이러한 새로운 시도가 가능할 뿐만 아니라 어떤 창의적 결과를 가져올 수 있는지를 보여주는 새로운 이정표로 이해되기를 소망한다.

‘개별적 합리성의 총합이 반드시 총체적 합리성을 담보하는 것은 아니다’

아산나눔재단이 벤처기부 방식에 기반한 파트너십 온으로 새로운 지평을 연 것은 사실이지만 그렇다고 비영리 지원 생태계가 모두 이 방향을 지향해야 한다는 것은 아니다. 하지만 여기에서 고민해 볼 것이 있다. 각 기업복지재단이 저마다 필요한 사업을 열심을 내어 수행하면 비영리 지원의 생태계가 건강한 방향으로 나아가게 되는지이다. 즉, 개별 재단들이 합리적이고 매우 세련된 이성적 판단을 갖추어 사업을 수행함에도 불구하고 우리나라 전체 비영리 지원 생태계가 지니는 합리성의 수준은 왜 낮은지에 대한 고민이다.

비영리 지원의 생태계에서 늘 고민되는 것 중의 하나는 ‘형편이 어려운 사람들, 운영이 어려운 비영리기관·단체들이 많기’ 때문에 ‘당신 기관·단체만 계속 지원하기 어렵다’는 관행과 사고 패러다임이다. 지원 신청자들이 많이 듣는 이야기 중의 하나는 ‘당신은 저 재단에서 이미 많은 지원을 받지 않았냐’는 말일 것이다. ‘저 재단’에서 지원받은 것 또한 충분하지 않은데도 불구하고 그조차 지원을 거부당할 명분이 되어버린다는 점이다. 그렇다면 비영리 지원의 생태계는 비영리 부문의 전반적인 상황 평준화를 꿈꾸는 것인지 자문해 봐야 한다. 그렇게 나눠주기식의 생태계가 바람직한 것인가? 그것이 최선의 합리적인 대안인가?

그것은 비영리 부문 지원의 역할분담론에서 해답을 실마리를 찾을 수 있지 않을까? 기업사회공헌재단이 개척정신에 입각한 프론티어(frontier) 사업에 대해 지원 하는 한편, 사회복지공동모금회는 어느 정도 검증된 사업에 대하여 자본제적 서열기준이 아닌 형평과 배분의 차원에서 지원사업의 균형을 맞추어 가고, 이러한 사업들이 전체 우리 사회와 국가 단위에서 필요한 것인지에 대한 판단과 함께 정부가 공적자원으로 국민들의 수요와 욕구에 대응하는 것으로 역할을 크게 구분해 볼 수 있다.

이에 덧붙여 비영리 지원 생태계에서 기업사회공헌재단의 역할부분을 보다 세부적으로 살펴볼 필요가 있는데 여기에서는 특히 비영리 부문으로의 새로운 진입과 인큐베이팅 그리고 도약준비를 위한 과정에서의 역할분담이 필요한 점을 강조하고 싶다. 최근 많은 비영리 지원 부문에서 대규모 및 장기 지원방식의 수가 늘어나고 있다. 하지만 여전히 ‘저 재단’에서 지원을 받았다면 그것이 족쇄가 된다. 이제 막 주목받고 인큐베이팅이 끝나 도약하고 싶은 마음 간절한데 어디에서도 비행장을 내주지 않는 꼴이다. 각 개별 재단들이 단위사업에 대한 자기완결적 지원방식은 개별적 합리성을 추구한 결과에 불과하며 비영리 지원 생태계의 발전된 차원으로의 이양으로 이어지지 않는다는 점에서, 역할 분담과 조정 필요성에 대한 목소리는 더 힘을 받게 된다.

그런 점에서 이제는 또 한번의 새로운 전환을 시도해야 할 때가 된 것은 아닐까? 누군가는 새로운 진입을 도와주고, 어떤 재단은 비상하도록 날개짓을 부추기며 다시 땅으로 떨어진다 해도 상처 감싸 치료해서 다시 하늘로 날려보내는 역할을 해야 하지 않을까?

‘새로운 상상력을 포섭하고 리드할 수 있는 안목과 역량’

벤처기부라는 새로운 관점과 방식을 장착한 신병기로서의 파트너십 온이 갖는 혁신성과 도전정신은 나비효과와 첫 날개짓이라고 볼 수 있다. 그 인과관계를 정확하게 따질 수는 없지만 파트너십 온이 지속되는 동안 장기 지원 그리고 혁신과 사회적 임팩트를 강조하는 재단들이 갈수록 증가했고 이를 담아내는 사업계획서는 많은 재단들이 벤치마킹하는 파급효과를 가져왔다.

하지만 못내 아쉬운 점도 없지 않다. 아니 돌이켜보면 참 많다. 그 중에서 우리를 부끄럽게 하는 것은 상상력이다. 혁신과 도전정신을 이야기하면서 정작 실패의 두려움을 못내 떨쳐버리지 못한 것은 아닌지, 사회가 외면한 저 광야의 외침을 우리의 상상력 부족으로 마음에서 밀쳐낸 것은 아닌지 되돌아 보게 된다. 실천현장에서의 상상력 부족이 아니라 그 상상력을 이해하지 못하고 그들의 정제되지 못한 거친 모습만 부각시켜 포섭하지 못할 이유를 굳이 찾아낸 것은 아닌지 반성하게 된다.

아쉬움과 회한은 두고두고 우리의 머릿속을 떠나지 않는 것 같다. 하지만 역설적이게도, 여기에서 희망을 찾는다. 남겨진 숙제는 누군가에게는 가슴 뛰게 하는 도전이 될 수 있다. 외부의 불안정성이 주는 두려움이 아니라 재단 및 그 관계자 안에 있는 두려움을 있는 그대로의 모습으로 직면해야 하고 다양한 관점에서 솔직하게 이야기를 풀어나가야 한다는 것, 그들의 상상력과 걸맞는 키높이의 상상력을 갖추는 것, 비영리 지원 생태계의 변화추이를 이해하는 것, 실천현장을 둘러싼 정보통신기술 등 사회환경의 변화 양상과 방향을 이해하는 것 등은 비영리 지원 생태계 내에 있는 모든 재단들이 고민해야 할 바다.

나아가 생각과 아이디어를 구체적인 성과로 이끌어 낼 수 있는 실력과 이를 뒷받침하는 끈기와 인내력, 마지

막으로 이 모든 것을 마음껏 항해할 수 있는 넓은 바다와 같은 놀이한마당을 벌어주는 배포가 필요가 필요하다. 새로운 상상력을 포섭하고 리드할 수 있는 안목과 역량의 중요성, 그것이 파트너십 온이 남겨둔 유산이다. 지금의 혁신이 관행과 관성으로 농익기 전에 조만간 새로운 물결이 우리의 마음을 출렁이게하기를 기대하는 바다.

제1호 파트너십 온 1-4기 혁신리더 기관 소개

제2호 벤처기부 개념의 등장배경

제3호 파트너십 온 비영리기관 역량진단 도구

제4호 파트너십 온 책무성 평가 지표

제5호 파트너십 온 투명성 평가 도구

제6호 파트너십 온 재무건전성 평가 도구

제1호 파트너십 온 1-4기 혁신리더 기관 소개

1기 혁신리더

파트너십 온 혁신리더 선정년도: 2015년

파트너십 온 투자지원 기간: 2015년~2017년

기관 소개 2015년, 파트너십 온 선정연도 기준

소재지	경기도 부천시	직원수	14명
설립연도	2014년	연간 예산	7.3억 원
성과창출지역	부천시, 인천시	홈페이지	sepuma.or.kr
기관형태	사단법인		

세상을 품은 아이들은 부천·인천지역의 위기청소년들에게 강력한 가족공동체를 바탕으로 창의적인 문화예술 교육에 기반한 통합적인 치유 솔루션을 제공한다. 세상을 품은 아이들은 대안가정의 인격적 신뢰를 기반한 그룹홈 클러스터링 체계를 마련했다. 인격적 신뢰 기반의 공동체 Home, 문화예술 몰입교육의 School, 청년창업가 양성을 통한 자립 Studio로 이어지는 통합시스템의 Youth Campus를 구축하였다. 문제가가 문제해결자로 변화하는 것을 지향하며 단순히 범죄에서 떠나는 것을 목표로 하지 않고 아이들이 자신의 삶을 넘어 세상을 변화시키는 주체로 성장하는 것을 꿈꾸었다.

3년간의 주요성과 2015~2017년, 파트너십 온 투자지원 기간

- 3년 평균 세상을품은아이들 재범률 15% 이하 유지 (전국 평균 보호관찰 청소년 재범률 40% 대비)
- 청소년 재범률 및 이탈률 감소를 위한 개인별 맞춤형 진로 멘토링 확대
- 퇴소 이후 허기(분식카페), 파이브스토리(지역 청소년 대상 음악교육), 몽골국제교류센터(요식업 및 문화예술교육, 여행업) 창업사업장 오픈을 통한 아이들의 자립 역량강화와 Youth Campus 모델 안정화

별첨 제1호 파트너십 온 1-4기 혁신리더 기관 소개



기관 소개 2015년, 파트너십 은 선정연도 기준

소재지	서울 마포구	직원수	5명
설립연도	2015년	연간 예산	3.0억 원
성과창출지역	전국	홈페이지	iseum.or.kr
기관형태	사단법인		

아동복지실천회 세움은 부모의 잘못으로 인해 죄 없이 사회적 낙인과 보호 상실에 갇혀 있는 수감자 자녀와 그 가족들을 돕는 국내 최초의 비영리기관이다. 세움은 수감자 자녀를 위한 통합적 지원 플랫폼을 구축하고 민·관 협력 거버넌스 네트워크(법무부-개별교도소-세움) 모델을 통한 맞춤형 개별지원을 제공한다. 사회복지실천분야에서 관심받지 못한 수감자 자녀 및 가족을 사회복지 지원사업의 참여자로 확대하고, 인식개선캠페인 등 옹호활동을 통해 수감자 자녀지원을 위한 사회적 관심과 공감대를 형성하고자 했다. 수감자 자녀와 가족이 건강하게 성장하고 이들의 인권이 존중되는 사회를 만들고자 한다.

3년간의 주요성과 2015-2017년, 파트너십 은 투자지원 기간

- 국가인권위원회 위탁 국내최초 수감자 자녀 인권상황 실태 조사 수행
- 수감자 자녀 330명 지원, 수감자 자녀 및 가족 지원 네트워크 155개 구축
- 수감자 자녀 지원 가이드북 발간 등 통합지원모델 기초 구축
- 수감자 자녀 지원 위한 민·관 협력 MOU 체결 및 여주교도소 아동친화적 가족접견실 개소, 전국 교도소 확대 추진

별첨 제1호 파트너십 은 1-4기 혁신리더 기관 소개





자오나학교
zaona school

기관 소개 2015년, 파트너십 온 선정연도 기준

소재지	서울 성북구	직원수	11명
설립연도	2014년	연간 예산	4.2억 원
성과창출지역	서울시	홈페이지	zaona.net
기관형태	비인가 대안학교 재단법인 (모법인)		

자오나학교는 교육-양육-자립의 통합적 지원을 통해 청소년 양육미혼모와 학교 밖 청소년이 함께 성장하는 국내최초 생활공동체 대안학교이다. 자오나학교는 진로개발과 양육자교육을 제공하고, 독립실습주택 자오나하우스를 운영하여 졸업생들의 완전독립을 지원하며, Edu-Biz모델에 따른 작업장형 카페 ‘엘브로떼’를 통해 비즈니스 기반 자립교육과 훈련을 제공했다. 기숙형 대안학교 내에서 교육과 양육, 자립이 함께 이루어지는 통합프로그램을 통해 청소년 양육 미혼모에게는 안전한 울타리가 되고, 각종 폭력으로 상처 받은 학교 밖 위기청소년에게는 회복을 제공하여 건강하게 자립할 수 있도록 돕고자 한다.

3년간의 주요성과 2015-2017년, 파트너십 온 투자지원 기간

- 청소년 양육모와 학교 밖 위기청소년들에게 필요한 역량중심의 교육과정(진로역량 Incubationg, 양육역량 Nuturing, 자립토대 Implementing)과 통합지원 체계 마련
- Edu-Biz 모델 구현을 위한 위기청소년 자립카페 ‘엘브로떼’ 오픈 운영
- 졸업생 위한 독립실습주택 자오나하우스 1호 마련

별첨 제1호 파트너십 온 1-4기 혁신리더 기관 소개





해솔직업사관학교

기관 소개 2015년, 파트너십 온 선정연도 기준

소재지	강원도 춘천시	직원수	7명
설립연도	2013년	연간 예산	3.9억 원
성과창출지역	강원도 및 전국	홈페이지	haesolschool.org
기관형태	사단법인		

해솔직업사관학교는 대한민국에 입국한 10대에서 20대까지의 북한이탈청소년들 중 미취학, 미취업으로 사회정착에 어려움을 겪고 있는 청소년들을 위해 설립한 직업 교육 대안학교이다. 기존의 기초학습 및 대학진학 중심의 교육지원을 벗어나 진로 및 취업 교육을 지원하는 해솔직업사관학교는 기계·기술, 서비스, 경제·경영의 3가지 분야를 중심으로 교육 트랙을 마련하고 각각의 교육과정을 확립했다. 북한이탈청소년의 대표적 자립 모델 학교로서 가족공동체, 꿈과 희망, 자기신뢰, 도전정신 4가지를 핵심가치로 진로 및 취업 중심 교육을 통해 북한이탈청소년의 안정적 자립과 실질적인 사회정착을 돕고자 한다.

3년간의 주요성과 2015-2017년, 파트너십 온 투자지원 기간

- 북한이탈청소년 맞춤형 자립 교육 모델을 개발·보급하여 북한이탈청소년 직업 교육의 대표 모델로 인지도 확립
- 3년 내 전문자격증 15명 33개 획득, 검정고시 8명 합격, 취업성공 10명 및 인턴십 2명, 취업자 평균소득 월 266만 원 등 경제적 자립도 향상
- 지역자원 활용 네트워크 확대와 지역 거점화 위한 부지 확보, 교육시설 건립 준비

별첨 제1호 파트너십 온 1-4기 혁신리더 기관 소개



기관 소개 2015년, 파트너십 은 선정연도 기준

소재지	서울시 중랑구	직원수	6명
설립연도	2012년	연간 예산	2.0억 원
성과창출지역	서울시	홈페이지	-
기관형태	사단법인		

행복한청소년은 학교 부적응 학생들에게 효과적인 치유적 개입을 통해 회복과 사회적 적응을 돕고 행복한 교실 문화 형성과 건강한 학생의 성장을 지원하고자 설립되었다. 그 중에서 ‘마음썸’ 사업은 집단따돌림 해결을 위한 다학제적 전문가팀의 학교 현장 투입 치료 프로그램으로, 가해자 처벌 방식이 아닌 공동체적 방식을 통해 따돌림 문제를 더욱 효과적으로 해결하고자 한다.

3년간의 주요성과 2015-2017년, 파트너십 은 투자지원 기간

- 국내최초 다학제적 집단 따돌림 치료 서비스 수행
- 따돌림 가·피해자 문제 행동 감소 및 방어행동 및 학급공동체 의식 향상
- 3년간 총 35학급 808명 학급 치유 프로그램 참여, 2017년 250명 예방프로그램 참여
- 중랑구·노원구 중심 공공 및 민간단체 등 지역사회 네트워크 연계를 통한 학교폭력 근절 공동체적 예방체계 마련



기관 소개 2015년, 파트너십 온 선정연도 기준

소재지	경기도 고양시	직원수	7명
설립연도	2002년	연간 예산	2.7억 원
성과창출지역	경기도 고양시	홈페이지	dongnyuk.or.kr
기관형태	지역아동센터		

동넉지역아동센터는 사회적 돌봄이 필요한 아동, 청소년을 안전하게 보호하고 신체적, 정서적, 문화적, 교육적으로 잘 성장할 수 있도록 돌보는 아동복지기관이다. 기존의 지역아동센터 내 교육 돌봄서비스 방식을 전환하여 주기적인 계획을 통해 작동되는 프로그램이 아닌 자율적이고 창의적인 참여자 중심의 프로그램을 제공한다. 지역아동센터 제도적 한계를 넘는 돌봄서비스를 만들고 전파하고, 졸업생, 양육자, 지역사회의 서포터즈 활동을 통해 선순환공동체를 확립하고자 했다.

3년간의 주요성과 2015-2017년, 파트너십 온 투자지원 기간

- 졸업생, 부모, 지역사회가 함께 돌봄을 제공하는 선순환 공동체 활동 확산의 기초 마련
- 지역사회 내에서도 다양하게 활용 가능한 청소년 전용공간 확보
- 청소년 욕구 기반 연속적 돌봄이 가능하도록 플립러닝 (Flipped Learning) 교육 방법 중심으로 사업 재구조화
- 사단법인 해뜨는 자리 설립을 통한 조직 안정화



2기 혁신리더

파트너십 온 혁신리더 선정년도: 2016년

파트너십 온 투자지원 기간: 2016년~2018년

기관 소개 2016년, 파트너십 온 선정연도 기준

소재지	서울 영등포구	직원수	3명
설립연도	2015년	연간 예산	2.8억 원
성과창출지역	서울시 및 수도권	홈페이지	dreamscometrue.or.kr
기관형태	비인가대안학교, 모법인(사랑의 힘) 사회복지법인		

꿈이룸학교는 학교 밖 청소년을 위한 최초의 뉴미디어·예술 대안학교이다. 뉴미디어(new media)는 정보통신 기술의 발전에 따라 등장한 새로운 소통 수단으로, 꿈이룸학교는 새로운 세대에 뉴미디어가 미치는 다양한 영향력에 주목하여 독자적인 교과과정을 개발했다. 뉴미디어와 예술을 접목한 프로젝트 기반의 융복합 교육과정으로, 진로에 대한 디지털 시대 청소년들의 흥미와 창조성을 일깨우고, 이를 통해 청소년들이 진정한 즐거움을 바탕으로 미래사회에 필요한 진로역량을 함양하도록 돕고자 한다.

3년간의 주요성과 2016~2018년, 파트너십 온 투자지원 기간

- 뉴미디어·예술 교과 중심의 2년 6학기제 교육과정 개발(음악, 미술, 공연, 사진, 영상, 애니메이션, 3D 프린팅 등 최신 도구 활용 교육과정)
- 디지털 네이티브(Digital Native)세대 진로역량 평가도구 개발 및 적용(평가역량: 뉴미디어·예술 활용, 프로젝트 수행, 의사소통 및 협업, 진로탐색)
- 뉴미디어·예술 겨울 ‘서밋(Summit) 개최’, ‘교과운영 사례집 발간’, ‘작품 공모전 개최’로 대외협력을 위한 토대 구축

별첨 제1호 파트너십 온 1-4기 혁신리더 기관 소개



기관 소개 2016년, 파트너십 온 선정연도 기준

소재지	서울 영등포구	직원수	15명
설립연도	2012년	연간 예산	6.3억 원
성과창출지역	서울시 및 수도권	홈페이지	teen-up.com
기관형태	비영리민간단체		

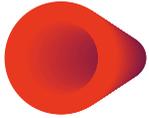
십대여성인권센터는 성착취 피해의 아동·청소년 대상 맞춤형 통합지원 서비스로 위기청소년들이 존엄성을 회복하고, 건강한 사회인으로 성장하도록 돕는 비영리민간단체이다. 사이버도래상담원들이 범죄사 발생하는 사이버공간(어플리케이션, 개인방송, 인터넷사이트 등)에 직접 찾아가 대상을 발굴한다. 이후 전문상담원과의 상담연계로 피해 아동·청소년의 현 상황, 필요와 욕구를 정확히 파악한 후 법률·의료·심리·주거·학업·일자리 등의 통합지원을 제공했다. 또한, 제도 개선을 위해 입법·사법·행정부·언론·학계와 협업하고 국제단체와 연대활동을 진행했다. ‘문제아이들’, ‘방탕한 아이들’로 보는 낙인과 비난의 시각에서 특별한 보호와 배려가 필요한 ‘우리 아이들’로 사회적 시선을 바꾸어 모든 아동·청소년의 이익이 최우선적으로 보장되는 사회를 만들어가고자 한다.

3년간의 주요성과 2016-2018년, 파트너십 온 투자지원 기간

- 성착취 피해 아동·청소년 지원 수 2배 이상 증가
- 아동·청소년의성보호에관한법률(이하 ‘아청법’) 개정안 발의 및 국회여성가족위원회 통과
- 국내최초 ‘아동청소년 성매매 환경 및 인권실태조사’ 보고서 발간으로 인권위 상임위원회 아청법 개정 권고문 국회의장에게 전달
- 국내최초 성착취 피해 청소년대상 성매매방지법 상의 상담소 등록, 지속가능한 통합지원을 위한 토대 마련

별첨 제1호 파트너십 온 1-4기 혁신리더 기관 소개





ANOTHER WAY
OF SEEING

기관 소개 2016년, 파트너십 온 선정연도 기준

소재지	서울 종로구	직원수	5명
설립연도	2007년	연간 예산	6.6억 원
성과창출지역	전국	홈페이지	artblind.or.kr
기관형태	사단법인		

우리들의 눈은 미술교육의 사각지대에 있었던 맹학교 미술수업을 지원하여 시각장애 청소년들에게 동등한 교육 기회를 제공하는 비영리기관이다. 1996년부터 시작해 시각장애를 결핍이 아닌 문화로 보며 그들 안에 있는 ‘또 다른 가능성’을 탐구했다. 미술 교육, 작품 전시, 점자축각책 제작, 교육용 어플리케이션 개발 등 창의적인 교육·문화 인프라를 구축하여 시각장애인들이 이미지로 세상과 소통하는 통로를 만들어가고 있다. 시각장애 미술교육의 ‘공급자’를 넘어 ‘플랫폼’으로서 여러 영역 이해관계자의 역할과 참여를 촉진하고, 플랫폼에서 일어난 다양한 주체와의 협업은 시각장애인을 ‘수혜자’가 아닌 “예술가”로 만든다고 믿는다.

3년간의 주요성과 2016-2018년, 파트너십 온 투자지원 기간

- 전국맹학교 12개 중 8개 학교에 전문 미술강사 90명 양성 및 파견, 맹학교 미술수업 매년 약 250회 진행
- 국내최초 시각장애 미술교육 사례집·자료집·교재·수업안 등 총 5권 발행 및 배포
- 시각장애 인식개선을 위한 대중강연 및 워크숍 총 24회 진행, 950명 참석
- 시각장애인 미대진학 모집설명회 개최, 맹학교 시각장애 학생 1명 선발 및 대학 진학 (대구대학교 현대미술학과)

별첨 제1호 파트너십 온 1-4기 혁신리더 기관 소개



3기 혁신리더

파트너십 온 혁신리더 선정년도: 2017년

파트너십 온 투자지원 기간: 2017년~2019년

기관 소개 2017년, 파트너십 은 선정연도 기준

소재지	서울 노원구	직원수	15명
설립연도	2013년	연간 예산	10.2억 원
성과창출지역	서울시	홈페이지	dtshappy.org
기관형태	사단법인		

디티에스행복들고나는 통섭예술교육 전문기관으로서 창의적인 문화예술교육 활동과 함께 청소년들이 꿈을 찾아 펼치도록 그 길을 열어주고자 한다. 경계선지능 아동·청소년을 위한 예뻐예술학교 등의 위탁형 대안학교와 청소년 시설을 운영하고 있으며, 다양한 통섭문화예술 콘텐츠를 연구 개발하여 통섭형 문화예술 활동을 통해 아동·청소년의 감수성을 향상시키고 삶의 질을 개선함으로써 사회통합에 기여하고자 한다. 나아가 경계선 지능에 관해서 글로벌 수준의 연구와 교육, 협력 역량을 두루 갖춘 문화 예술 전문기관이 되기를 꿈꾸고 있다.

3년간의 주요성과 2017~2019년, 파트너십 은 투자지원 기간

- 경계선지능청소년 ‘지역사회-가정-학교’ 트라이앵글 사회적응 프로그램 개발
- 경계선지능 대상 통섭예술교육 교재 및 교보재 제작
- 부모평정형 경계선지능 간편 선별 도구 개발 및 적용
- 학령기 전체에 걸친 경계선지능 전용 인가 학교 운영(초등, 중등, 고등)



기관 소개 2017년, 파트너십 은 선정연도 기준

소재지	서울 강남구	직원수	10명
설립연도	2015년	연간 예산	2.8억 원
성과창출지역	서울시 및 수도권	홈페이지	peachmarket.kr
기관형태	비영리민간단체		

피치마켓은 느린학습자가 이해할 수 있는 쉬운 글 콘텐츠를 제작하여 독서활동을 하고 이를 확산하기 위한 독서환경을 조성하는 비영리기관이다. 느린학습자인 발달장애, 경계선지적장애 청소년들이 어려운 글과 정보를 쉽게 이해하도록 맞춤형 콘텐츠와 함께 독서교육을 제공하고, 이를 위한 전문 교육 봉사자를 양성한다. 느린학습자가 온전히 책 한권을 읽으면서 정보격차를 해소하고, 대화의 폭을 넓혀 친구관계를 형성하도록 돕고자 한다.

3년간의 주요성과 2017~2019년, 파트너십 은 투자지원 기간

- 느린학습자를 위한 쉬운 글 콘텐츠 제작 및 전국적 확산
- 유관 학계 협력 연구로 콘텐츠 효과성 검증
- 느린학습자 독서량, 독서시간, 대화 시간-대상-소재 측정 및 개선, 문해력 향상
- 느린학습자 전용 시끄러운 도서관 및 서가 개관
- 느린학습자 독서 활동 연구회, 봉사단 운영



4기 혁신리더

파트너십 온 선정년도: 2018년

기관 소개 2018년, 파트너십 온 선정연도 기준

소재지	서울 용산구	직원수	2명
설립연도	2015년	예산 집행액	1.6억 원 (2017년)
성과창출지역	서울시	홈페이지	dalggott.modoo.at
기관형태	임의단체		

달꽃창작소는 2013년 9월1일 청소년들과 첫모임을 시작한 비영리 문화예술 교육단체이다. 정해진 대담만 가르치고, 질문을 금지하여 설로 평가하는 오래된 교육은 아이들을 망치게 한다는 문제의식에서 출발한 달꽃창작소는 청소년을 위한 다른 교육의 ‘베이스캠프(Basecamp)’를 추구하고 있다. 사람과 여행을 주제로 하는 지역 기반 대안학교를 운영하며, 청소년 스스로 다양한 경험을 성취하며, 자신의 취향을 발견하고 자기 삶의 나침반을 찾도록 하고 있다. 더불어 다양한 대안 교육 사례와 의견을 공유하는 콘텐츠를 개발하여, 청소년 성장환경의 건강한 변화를 확산하고자 한다.



기관 소개 2018년, 파트너십 온 선정연도 기준

소재지	서울 양천구	직원수	4명
설립연도	2016년	예산 집행액	2.5억 원 (2017년)
성과창출지역	전국	홈페이지	cdledu.org
기관형태	비영리민간단체		

디지털리터러시교육협회는 디지털 교육을 통한 디지털 역량의 격차 해소와 사회 불평등 및 불균형 문제의 해결을 목표로 하고 있다. 디지털리터러시(digital literacy)는 디지털 세계를 이해하고 활용하며, 스스로 생산할 수 있는 종합적인 능력을 뜻한다. 협회는 디지털 환경에서 정보기술 활용 능력이 필수적인 오늘날, ‘인터넷 윤리, 개인정보 보호, 저작권 보호’ 등을 다루는 ‘보호’ 차원의 교육이 아닌 올바른 디지털 도구 ‘활용’ 교육을 제공하고자 합니다. 특히, 1-6호 처분 청소년 보호시설이나 지역 아동센터의 아동, 청소년 등 디지털리터러시의 격차가 현저히 발생할 수 있는 상황에 놓인 아이들이 디지털 기술, 정보, 미디어를 활용해 미래분야를 접하고 꿈을 찾도록 돕고자 한다.





기관 소개 2018년, 파트너십 은 선정연도 기준

소재지	서울 동대문구	직원수	6명
설립연도	2018년	예산 집행액	-
성과창출지역	전국	홈페이지	mentalhealthkorea1.modoo.at
기관형태	비영리민간단체		

멘탈헬스코리아는 사회적 낙인으로 인해 정신건강 문제를 치료받지 못하는 이들을 위한 온포라인 플랫폼을 마련하고, 우리 사회의 편견 및 차별 철폐 운동에 앞장서고자 한다. 특히 기존의 정신과 진료 혹은 입원 경험이 있는 이들이 Peer Specialist가 되어 비슷한 아픔을 가진 이들에게 마음의 CPR(심폐소생술)과 알맞은 정보를 제공한다. 또한, 정신건강 문제를 겪는 이들을 ‘환자’가 아닌 정신건강 서비스를 이용하는 ‘소비자’로서 권리를 회복할 수 있도록 캠페인을 전개하여 정신질환에 대한 사회적 편견을 없애는데 앞장서고자 한다.



기관 소개 2018년, 파트너십 은 선정연도 기준

소재지	서울 성동구	직원수	1명
설립연도	-	예산 집행액	-
성과창출지역	전국	홈페이지	btob.or.kr
기관형태	법인 미설립		

비투비(BtoB)는 ‘버려진’ 아기들이 들어온다는 베이비박스 문제를 근본적으로 해결하기 위한 ‘베이비박스 프로젝트’에서 시작했다. 비투비는 베이비박스를 다시 찾는 무책임한 부모들이 실제로는 청년빈곤, 불안정한 주거, 가정의 부재와 같은 사회구조적인 문제에 부딪힌 우리사회의 청년들로 바라보고 있다. 실제 베이비박스를 찾은 부모들의 30%가 아기를 다시 찾아가기도 한다. 비투비는 이들이 임신 기간 당시 인터넷을 통해 많은 옵션에 대해 찾아보지만, 현실은 녹록치 않음을 확인했고, 찾을 수 있는 정보는 뽕뽕이 흩어져 있거나, 찾아도 이해하기 어려운 점을 포착했다. 이에 비투비는 아기를 키우고 싶은 부모들이 아기를 키울 수 있도록, 더 많은 아기들이 가정에서 자라날 수 있도록, 부모들이 아기를 키우는데 필요한 자원을 획기적으로 쉽게 전달하는 모바일 플랫폼 - 품(Puum)을 만들고 있다.



기관 소개 2018년, 파트너십 온 선정연도 기준

소재지	서울 동작구	직원수	2명
설립연도	2016년	예산 집행액	3.6억 원 (2017년)
성과창출지역	수도권	홈페이지	framily.kr
기관형태	사단법인		

친구(Friend)와 가족(Family)이라는 의미의 프래밀리(Framily)는 현재 한국 내 정착단계에만 초점을 두고 있는 다문화가족을 위한 서비스전달 체계를 개선하고자 한다. 현재 서비스전달 체계는 가족이 해체되거나 해체 위기에 놓인 다문화 가족을 위한 제대로 된 서비스는 제공되지 못하고 있어, 서비스 공백에 놓인 한부모다문화가족을 위한 지역사회 안전망을 구축하고 있다. 이를 위해 지역중심의 대안가족 돌봄공동체 모델 '위캔스쿨'을 운영하고, 위기 긴급상황 발생 시 24시간 상담창구를 마련하며 다양한 지역자원을 연계하고 있다.



기관 소개 2018년, 파트너십 온 선정연도 기준

소재지	서울 서대문구	직원수	4명
설립연도	2018년	예산 집행액	-
성과창출지역	전국	홈페이지	-
기관형태	사회적협동조합		

멘토리(menTory)는 농산어촌 청소년 대상 멘토링을 통한 자기 주도형 프로젝트식 교육을 운영하고 있다. 멘토리는 지역을 떠나고 싶어 하지만 지역에 남아 살아가야 하는 대부분의 농산어촌 청소년들과 지역에서 어떻게 살아가야 하는지를 함께 고민하며, 청소년들의 자신감을 회복하고 자기주도력을 강화해가고 있다. 각 지역에 위치한 장학생 멘토단이 농산어촌 청소년들에게 멘토링을 제공하고, 지역 자원을 활용한 자기주도형 프로젝트식 교육을 펼쳐 청소년 중심의 지역 재생을 이끌어내고자 한다.



제2호 벤처기부 개념의 등장배경

1. 벤처기부 개념의 등장 배경

‘벤처기부’라는 용어는 1969년 미국의 자선가 존 록펠러 3세(John D. Rockefeller III)가 조세개혁법 제정을 위한 미 의회 청문회 자리에서 ‘인기를 끌지는 못하지만 사회적으로 의미 있는 일에 대한 재원을 끌어 모으기 위한 모험적인 접근’이라는 의미로 처음 사용했던 것으로 전해진다. 이후 1997년 『하버드비즈니스리뷰』에 게재된 논문 “벤처 자본: 재단은 벤처자본가로부터 무엇을 배울 것인가(Virtuous Capital: What Foundations Can Learn from Venture Capitalists)”를 통해 벤처기부 개념이 구체적으로 설명되어졌다.

그러나 이 용어가 주목받게 된 것은 1990년대 IT 벤처기업을 통해 성공한 젊은 기업가들이 좀 더 효과적인 기부의 방식을 모색하면서부터였다. 젊은 기업가들은 전통적인 자선적 기부에 대해 도전하여 새로운 자선을 행하고자 하였다. 전통적 자선에서 기부는 당장의 사회적 고통을 감소시키거나 격차를 줄이는데 초점을 맞추었고, 그 일을 수행하는 조직이 어떻게 운영되는지, 투입된 자금이 어떻게 쓰이고 어떤 성과를 냈는지, 그 조직이 사회문제를 해결하는데 장기적으로 영향력을 행사할 수 있는 역량을 갖추었는지 등에 관심을 기울이지 않았다. 새로운 기부 접근에서 젊은 벤처기업가들은 벤처자본의 자원조달과 투자모델을 기부사업에도 응용하고자 하였다. 개인의 이름으로 행해지는 일방적 기부가 아니라 현재 자신이 갖춘 경영 전문성을 가지고 사회문제를 해결하는 과정에 참여하기를 원했다. 전략성, 혁신성, 사회적 효과성, 책임성의 신념과 가치를 기부에 적용하고자 했다. 벤처자본가들이 일반적으로 행하는 벤처투자방식(투자 대상을 정하고, 그 대상이 이윤을 극대화할 수 있도록 지원)을 기부에 적용해 투자를 받는 기관의 역량을 강화하고자 했다. 궁극적으로는 기부로 모아진 자금이 사회문제를 해결하는 데 있어 실질적인 영향력을 미치게 하려는 데 목적이 있었다.

벤처기부 개념이 주목받은 배경에는 20세기 후반부

터 불거진 ‘혁신적인 기부’에 대한 사회적 요청이 있다. 후기 자본주의 사회에서 양극화와 사회적 위험은 점점 더 커지고 있었다. 인구 고령화와 저출산, 부의 편중, 교육의 불평등, 일자리의 감소와 질적 저하, 문화적 격차, 환경 문제 등 사회문제가 심화되고 있었다. 그러나 양극화와 사회적 위험에 대한 정부와 기업의 대응은 그리 성공적이지 못하였다. 기업은 지속적인 투자와 고용창출을 통해 사회문제 해결에 기여할 것으로 기대되었으나, 후기 산업사회에서 노동력의 필요는 점차 줄어들었고 투자 확대를 통한 고용창출은 일어나지 않았다. 오히려 고용 유연화를 통해 일자리의 질이 저하되면서 기업의 사회적 책임에 대한 비판은 거세졌다. 후기 자본주의의 저성장 기조와 저출산·고령화로 인한 복지수요의 증가 속에서 정부의 사회문제에 대한 대응력 또한 약화되었다. 1970년대 이후 나타난 정부 지출의 삭감과 신자유주의를 지향하는 작은 정부의 출현은 정부의 역할을 축소시켰다. 국가의 직접적 개입을 통해 이해당사자들을 통제하고 조정함으로써 사회문제에 접근하는 것은 비효율적인 것으로 평가되었고 자본주의와 이념적으로 충돌하는 것으로 여겨져 환영받지 못하였다. 기업과 정부가 사회문제의 해결에 실패하면서, 취약계층을 보호하고 사회적 위험에 대비하는데 대한 시민사회조직의 역할기대는 높아질 수 밖에 없었다.

그러나 정부의 복지재정이 축소된다는 것은 비영리기관을 비롯한 시민사회조직에 대한 정부 지원의 축소를 의미한다. 비영리기관들은 정부 지원에 의존하지 않고 스스로 운영비와 사업비를 조달해야 하는 위기에 처하게 되었다. 그러므로 시민사회조직에게 정부가 아닌 또 다른 자금원, 즉 기업과의 협력은 그 중요성이 커질 수밖에 없었다. 벤처기부는 사회문제 해결을 또 하나의 사명으로 받아들이는 기업가와 새로운 자금원을 필요로 하는 시민사회조직 간의 협력적 파트너십의 출발점으로 볼 수 있다. 벤처기부 이후 등장하는 새로운 개념과 활동들, 즉 사회적 기업 운동, 사회적 벤처에 대한 임팩트 투자, 사회적 자본시장의 형성 등은 시민사회조직과 기업의 파트너십이 더욱 긴밀해지는

과정을 보여준다. 그리고 이 과정은 기업 입장에서선 비즈니스와 자선활동의 경계가 흐려지는 것을, 시민사회부문 측면에선 비영리기관의 시장화가 가속화되는 것을 의미한다.

2. 벤처기부의 개념과 특성

33

사회적 목적 조직(Social Purpose Organizations)은 자선기관, 비영리기관, 사회적 기업, 사회적으로 추동된 비즈니스 등을 포함하는 개념으로, 일차적인 목적을 출자자의 이익보다는 사회적 가치 실현에 두는 다양한 형태의 조직을 총칭한다.

유럽벤처기부협회(EVPA)는 벤처기부의 개념을 “사회적 목적 조직(Social Purpose Organizations)³³에 대해 재정적, 비재정적 지원을 제공하여 더 강력한 조직을 만듦으로서 그들의 사회적 영향력(Social Impact)을 증가시키기 위한 접근 방식”이라고 정의한다. 여기에서 회적 영향력이란 협의의 사회복지로 국한되는 것이 아니라 좀 더 광범위한 사회적·환경적·문화적(예술적)인 영역에 대한 개입과 영향력의 확대를 포함한다. 벤처기부는 전통적인 기부방식과 두드러진 차이를 보인다. 전통적 기부는 비영리기관 등이 행하는 특정한 프로그램에 대해 지원하고, 지원기간은 비교적 짧게 한정한다. 기부가 미친 사회적 영향력에 대한 평가에는 별로 관심이 없거나, 당장 자금을 필요로 하는 사람들에게 자금을 제공한 것으로 만족하는 경향이 있다. 이에 비해 벤처기부는 당장 서비스가 필요한 집단을 지원하는 것뿐 아니라 사회적 목적조직의 성장을 지원하는 데 초점을 맞춘다. 벤처기부의 주요 특징은 다음과 같다.

- 고도의 관여(High Engagement) : 고도의 관여는 벤처기부의 가장 중요한 특징이다. 벤처기부는 지원받는 조직의 성장을 지원한다. 조직이 행하는 하나의 단위 사업에 필요한 자금을 제공하는 것에 그치지 않고, 조직이 혁신할 수 있도록 지원해 조직의 역량을 강화하는 것이다. 이를 위해서는 조직의 운영 전반에 대한 높은 관여가 이뤄질 수밖에 없다. 지원받는 조직과의 긴밀한 파트너십을 통해 협력적인 개입을 강화하는 것이다. 그러므로 한 시점에서 지원받는 조직의 수는 약 10-15개로 제한된다.

- 맞춤형 재정지원(Tailored Financing) : 벤처자본이 벤처기업에 투자하듯이, 벤처기부는 각 조직에 가장 적합한 재정지원방식을 찾아서 지원한다. 벤처기부기관은 자신들의 사명과 지원 대상 조직에 적합한 형태로 투자회수의 영역을 구체화한다. 예컨대, 회수를 전제하지 않는 기부(Grant), 사회적 목적 달성만을 기대하는 교부금, 금리나 대출 기간을 다양하게 조정한 대부(Loan), 좀 더 좋은 조건의 대출을 받을 수 있도록 보증을 서주는 것, 재정적 회수를 전제하는 자본(Equity), 주식발행을 통한 자금조달(Quasi-Equity Finance) 등 다양한 형태의 재정지원을 맞춤형으로 실시한다.
- 다년간의 지원(Multi-year Support) : 벤처기부는 단위 프로그램의 성공 뿐 아니라 조직의 역량 강화를 목적으로 하기 때문에 지원의 기간이 상대적으로 길다. 보통은 3년에서 5년 정도로 지원하지만, 그 이상의 기간을 장기적으로 지원할 때도 있다.
- 비재정적 지원(Non-financial Support) : 벤처기부는 재정적 지원 뿐 아니라 비재정적인 지원을 제공한다. 비재정적인 지원에는 전략적 기획, 마케팅, 커뮤니케이션, 실무 코칭, 인사 등에 대한 조언과 자문, 벤처기부 조직이 가지고 있는 네트워크를 동원하여 외부 자원을 연결하는 것, 다른 자금원과 연결해주는 것 등이 포함된다. 특히 조직 역량강화를 위해 비재정적 지원은 중요하다.
- 조직의 역량강화(Organizational Capacity-building) : 벤처기부는 개별적인 프로젝트나 프로그램을 위한 자금을 대주는 것 외에도 지원 받는 조직이 역량과 장기적인 타당성을 갖도록 하는 것에 초점을 맞춘다. 조직이 더 큰 사회적 영향력과 효율성을 확보하는데 들어가는 인적, 물적 인프라를 위한 실질적 비용을 제공한다.
- 성과 평가(Performance Measurement) : 벤처기부는 수행에 기초한다. 창의적이고 혁신적인 사업기획, 측정 가능한 산출물, 마일스톤(Milestone)의 성취, 높은 수준의 재정적 책임성과 운영 관리능력을 강조하고, 이에 대한 평가 결과에 근거하여 자금 지원 및 지원의 지속 여부를 결정한다.

제3호 파트너십 온 비영리기관 역량진단 도구

34

본 도구는 2015년 강남대 사회복지학과 한동우 교수의 연구책임 하에 아산나눔재단과 공동개발했다.

ACT4VP

Asan Capacity assessment Tool for Venture Philanthropy ³⁴

ACT4VP는 「파트너십 온」 사업을 위해 아산나눔재단에서 자체개발한 비영리기관 역량진단 도구이다. 최종 선정된 혁신리더(비영리기관)가 조직 역량을 스스로 진단함으로써 강점과 약점을 파악하고, 이를 통해 조직의 성장과 효과적 사업 수행을 위한 비재정적 지원의 방향과 계획을 수립할 수 있도록 고안된 역량진단 도구이다. 혁신리더에게는 본 도구에 대한 이해 교육, 진단을 위한 워크숍 등을 실시되었고, 자문 및 전문위원은 진단 결과를 바탕으로 파트너십 온 진행 3년간 다각적인 컨설팅을 진행했다. 본 도구는 4개의 대분류 아래 총 47개의 항목으로 구성되어 있다. 47개 항목별 설명과 질문내용을 아래에 표로 표시하되, 항목별 척도 및 진단기준은 표시하지 않았다.

ACT4VP 구성 (요약)

대분류	소분류	항목
정체성	정체성	기관의 사명 (mission)
		기관의 비전 (vision)
전략	기관운영전략	기관의 사명을 수행하기 위한 전략
		기관의 목표와 대상
		자원획득 전략
사업전략	사업전략	프로그램 간의 연관성과 통합을 위한 전략
		프로그램 지속가능성을 위한 전략
		새로운 프로그램 개발을 위한 전략
이해관계자전략	이해관계자전략	이해관계자 참여전략
		외부 환경 및 지역사회의 요구 진단 전략
		의사소통전략
		홍보전략
		정책 및 제도변화를 위한 옹호 전략

대분류	소분류	항목
조직운영기술	조직 내 운영기술	성과측정 및 분석
		전략기획
		재정 기획 및 예산 수립
		조직과정 활용 및 개발
		학습 및 성장
	조직 외 운영기술	모금
		수입창출
		네트워크 개발
		홍보와 마케팅
		법적 문제에 대한 대응

자원	인적자원	전반	조직설계
			개인의 직무 설계
			인적자원관리의 기본가치
		직원	직원 충원 정도 및 이직
			다양성과 문화적 역량
			직원에 대한 인센티브·명칭 변경
			직원의 전문성
		이사회 (운영위원회)	구성
			조직 몰입
			조직 참여와 지원
		최고경영자	열정과 비전
			사업 임팩트와 재정적 효율성의 균형
			조직 리더십의 효과성
			대인관계, 인간관계에 대한 효과성
			분석적, 전략적 사고
			재정적 판단
		자원활동가	자원활동가의 능력
			자원활동가의 조직 몰입

대분류	소분류	항목
자원	물적 자원	재정 관리 및 운용
		사무실 공간
		컴퓨터 등 사무기기
		웹사이트
		디지털 미디어 기반
		데이터베이스시스템

ACT4VP 항목별 세부 설명

대분류	소분류	항목
정체성 Identity	조직의 사명 Mission	<p>귀 기관의 사명은 얼마나 구체적이고 명료합니까?</p> <p>· 사명 (mission)은 기관의 존재 이유 혹은 기관이 해야 할 가장 중요한 과업을 표현한 것입니다. 기관의 사명은 보통 ‘우리 기관은 000을 위해서 000을 한다’ 형식으로 기술될 수 있습니다. 사명은 기관의 일상적인 활동들을 기술하는 것은 아니지만 기관의 활동을 종합적이고 구체적으로 표현할 수 있어야 합니다. 사명은 기관이 처한 상황이나 조건에 따라 변화할 수 있으므로, 기관의 중장기 비전에 따라 수정될 수 있습니다.</p>
		<p>조직의 비전 Vision</p> <p>귀 기관의 비전은 얼마나 구체적이고 명료합니까?</p> <p>· 비전 (vision)은 기관이 기대하고 추구하는 미래의 모습을 표현한 것입니다. 비전은 보통 ‘우리 기관은 0000(년도)까지 00를 00하는 0000이 된다’ 혹은 ‘비전 0000(년도): 00를 00하는 0000’ 형식으로 기술될 수 있습니다. 비전은 종종 특정한 기간을 설정하고, 그 기간 동안 기관의 사명을 수행하면서 일어나게 될 성장과 변화를 포괄적이고 대표적으로 표현할 수 있어야 합니다. 비전은 목표로 하는 기간이 지난 후에는 다시 새롭게 설정될 수 있습니다.</p>
전략 Strategies	조직 운영 전략	<p>조직의 사명을 수행하기 위한 전략</p> <p>귀 기관의 운영과 사업을 사명에 통합시키기 위한 전략은 얼마나 명료합니까?</p> <p>· 기관의 사명을 수행하기 위한 전략은 비영리기관의 사업수행과 기관운영을 위한 가장 기본적인 사항들에 대한 의사결정 원칙과 철학을 반영합니다. 비영리기관의 모든 활동은 기관의 사명과 비전에 수렴되어야 합니다. 따라서 기관은 사업수행과 기관운영을 위한 중요한 의사결정을 할 때, 이러한 원칙과 철학에 부합하는 결정을 합니다. 이러한 전략의 예로는 ‘변화지향성’ ‘청소년의 자기결정’ ‘지역사회 역량강화’ 등이 있을 수 있습니다.</p>
		<p>조직의 목표와 대상</p> <p>귀 기관이 달성하고자 하는 운영 및 사업 목표는 얼마나 명료합니까?</p> <p>· 비영리기관은 사명을 수행하기 위해 특정한 사회문제와 이슈에 집중합니다. 또한 이러한 문제들이 어떠한 방향과 모습으로 해결되어야 하는지에 대한 목표를 갖고 있습니다. 기관의 목표는 종종 기관 운영 및 사업 목표로 나뉘기도 합니다. 기관운영의 목표는 ‘0000년도까지 기부금 수입을 현재의 00%로 향상시킨다’ 등으로 표현할 수 있으며, 사업 수행의 목표는 ‘00지역 청소년의 자퇴율을 현재보다 00% 감소시킨다’등으로 표현할 수 있습니다. 기관이 갖고 있는 목표와 대상문제는 두 개 이상일 경우도 있습니다. 이러한 경우, 대상 문제에 따라 각각 목표가 설정되기도 합니다. 기관운영 및 사업 목표가 명확하게 설정되어 있어야 기관의 성과와 영향을 확인할 수 있으며, 자원을 확보하는 데에도 유리합니다.</p>
	자원획득 전략	<p>귀 기관의 운영을 위해 필요한 자원을 획득하는 전략의 현재 상황은 어떠합니까?</p> <p>· 비영리기관은 대체로 기관운영과 사업수행에 필요한 자원을 기관 외부에 의존합니다. 따라서 기관은 외부의 다양한 자원출처를 파악하고, 이를 효과적으로 활용할 역량을 갖추어야 합니다. 기관 외부에 존재하는 자원이 어떤 것인지, 어디에 있는지를 파악하는 것은 자원획득전략의 첫 번째 조건입니다. 파악된 자원들을 다양하게 활용하고 이들로부터 안정적으로 자원을 획득할 수 있는 역량을 갖추는 것이 중요합니다.</p>

대분류	소분류	항목
전략 Strategies	사업 전략	<p>프로그램 간의 위계성·연관성과 통합을 위한 전략</p> <p>귀 기관에서 수행하고 있는 프로그램들은 사명과 비전에 얼마나 부합합니까? 프로그램 간의 위계성·연계성과 통합성을 증진하기 위한 전략의 현황은 어떠합니까?</p> <p>· 비영리기관들은 보통 여러 개의 프로그램을 운영합니다. 이 프로그램들은 기본적으로 기관의 사명과 비전을 달성하기 위해 통합되어야 합니다. 따라서 프로그램들은 서로 연계되어 있어야 하며, 연계성이 높은 프로그램들로 기관의 사업이 구성되는 경우 최상의 시너지를 발휘할 수 있습니다.</p>
		<p>프로그램 지속가능성 제고 전략</p> <p>귀 기관은 프로그램 개선을 위한 평가를 얼마나 자주 합니까? 프로그램 지속가능성을 높이기 위한 전략의 현황은 어떠합니까?</p> <p>· 비영리기관들은 자신이 수행하고 있는 프로그램의 문제점과 개선 방안을 도출할 수 있는 역량을 갖추어야 합니다. 그러기 위해서는 프로그램의 계획단계로부터 결과에 이르기까지 모든 과정을 평가할 수 있는 역량을 갖추어야 합니다. 이러한 역량을 갖추게 되면, 기존 프로그램을 재현하거나 새로운 요구에 대응하여 프로그램을 개선하여 수행할 수 있는 역량을 갖게 됩니다. 프로그램에 대한 평가는 정량적, 정성적 평가, 기관 외부와 내부의 평가, 공식적 평가와 비공식적 평가 등 모든 활동을 포함합니다.</p>
	새로운 프로그램 개발 전략	<p>귀 기관의 새로운 프로그램 개발 전략의 현황은 어떠합니까?</p> <p>· 비영리기관들은 환경의 요구로부터 새로운 프로그램을 기획하고 수행할 수 있는 역량을 갖추어야 합니다. 이를 위해서는 기존 프로그램과 새로운 요구 사이의 차이를 진단할 수 있어야 합니다. 비영리기관들은 지역사회의 요구를 파악하기 위한 진단기법과 도구를 갖추어야 하며, 이러한 도구를 통해 수시로 새로운 요구를 파악하고, 이를 통해 새로운 프로그램을 개발할 수 있어야 합니다.</p>
	이해당사자 전략	<p>이해당사자 참여전략</p> <p>귀 기관이 다양한 이해당사자들을 의사결정에 참여시키는 전략의 현황은 어떠합니까?</p> <p>· 비영리기관들은 사회로부터 인정과 지지를 받아야 합니다. 그러기 위해서는 비영리기관의 운영 및 사업수행에 관련된 다양한 이해당사자들을 기관의 의사결정과정에 참여시켜야 할 필요가 있습니다. 이해당사자들이 기관의 운영 및 사업수행에 참여하는 통로는 공식적, 비공식적으로 매우 다양합니다. 예를 들어, 지역사회의 구성원들을 기관의 운영위원회에 참여시킨다든지, 기관의 사업을 계획, 실행하는 의사결정과정에 외부의 전문가, 지역주민, 기부자 등 이해당사자들의 의견을 수렴할 수 있는 방안이 공식적으로 마련될 수 있습니다.</p>

대분류	소분류	항목	
전략 Strategies	이해당사자 전략	재정기획 및 예산 수립	<p>귀 기관에 필요한 재정과 예산을 수립하는 기술은 어떠한가?</p> <p>· 비영리기관들은 재정의 대부분을 기관 외부에 의존하기 때문에 치밀한 재정계획과 예산수립 기술을 필요로 합니다. 기관 운영을 위한 재정계획은 재정조달, 배분, 결산, 회계 등 절차와 과정에 따라 세분화될 필요가 있습니다. 예를 들어, 회비수입, 기부금수입, 정부 지원금 수입, 프로젝트 수입, 수익사업 등 다양한 재원에 대한 확보 계획을 수립하여야 합니다. 재정기획은 연도별 재원운용계획을 포함합니다. 예산수립도 기관운영과 사업수행을 위한 예산을 구분하여 이루어져야 하며, 사업들 간에 균형 있는 예산배분이 이루어야 합니다. 예산은 기관의 성과에 의해 분석될 필요가 있습니다.</p>
		조직과정 활용 및 개발	<p>귀 기관의 효과적 조직 운영을 위한 의사결정 구조 수립 및 활용기술은 어떠한가?</p> <p>· 비영리기관은 조직 운영과 사업수행을 위한 의사결정 구조를 개발하고 활용할 수 있어야 합니다. 일반적으로 비영리기관은 이사회, 기관 운영위원회, 사업별 운영위원회, 자문위원회 등 다양한 의사결정구조를 수립합니다. 이러한 구조들은 조직 구성원들 모두에게 이해되어야 하며, 사안별로 역할이 적절하게 부여되어야 합니다. 의사결정구조들의 성과는 적절하게 모니터링되고 평가되어야 합니다.</p>
		학습 및 성장	<p>귀 기관 구성원들의 학습과 성장을 촉진하기 위한 기술은 어떠한가?</p> <p>· 비영리기관은 조직 운영과 사업수행을 통해 사회적인 영향을 성취할 뿐 아니라, 구성원들의 학습과 성장을 이룰 수 있는 기회를 획득해야 합니다. 비영리기관들은 사업의 성과를 지속적으로 평가하여 구성원들이 성장할 수 있는 기회를 만들어야 합니다. 사업 성과를 평가하는 기준에 구성원들의 학습과 성장 정도가 포함되는 것이 바람직하며, 성과 평가의 결과는 구성원들의 역량을 증진시키기 위한 교육, 훈련, 워크숍, 실습, 견학 등 다양한 학습 기회로 연결되는 것이 바람직합니다.</p>
조직 운영 기술 Organizational Skills	조직 내 운영 기술	성과측정 및 분석	<p>귀 기관의 운영과 사업을 모니터링, 평가, 분석하는 기술의 현황은 어떠한가?</p> <p>· 비영리기관들은 기관운영의 지속가능성과 발전을 위해 기관운영 및 사업수행의 성과를 지속적으로 측정하여 평가해야 합니다. 성과측정과 분석은 기관운영의 다양한 측면들을 목표에 비추어 모니터링, 평가하고 이를 분석하여 기관운영과 사업수행에 체계적으로 반영할 수 있어야 합니다.</p>
		전략기획	<p>귀 기관의 운영을 전략적으로 구성, 배열, 추진하는 기술의 현황은 어떠한가?</p> <p>· 비영리기관의 운영과 사업은 기관의 사명으로부터 도출된 목표에 부합하도록 기획되어야 합니다. 이를 위해서 기관 모든 프로그램과 활동은 의도적으로 기획된 것이어야 합니다. 기관이 전략적으로 기획하기 위해서는 기관 내부에 기관운영과 사업수행을 기획하는 전담인력과 조직을 두는 것이 바람직합니다. 또한, 기관의 지속가능성과 사업 성과의 극대화를 위해 필요한 경우 외부의 전문가들을 활용하는 것이 중요합니다.</p>

대분류	소분류	항목	
조직 운영 기술 Organizational Skills	조직 내 운영 기술	재정기획 및 예산 수립	<p>귀 기관에 필요한 재정과 예산을 수립하는 기술은 어떠한가?</p> <p>· 비영리기관들은 재정의 대부분을 기관 외부에 의존하기 때문에 치밀한 재정계획과 예산수립 기술을 필요로 합니다. 기관 운영을 위한 재정계획은 재정조달, 배분, 결산, 회계 등 절차와 과정에 따라 세분화될 필요가 있습니다. 예를 들어, 회비수입, 기부금수입, 정부 지원금 수입, 프로젝트 수입, 수익사업 등 다양한 재원에 대한 확보 계획을 수립하여야 합니다. 재정기획은 연도별 재원운용계획을 포함합니다. 예산수립도 기관운영과 사업수행을 위한 예산을 구분하여 이루어져야 하며, 사업들 간에 균형 있는 예산배분이 이루어야 합니다. 예산은 기관의 성과에 의해 분석될 필요가 있습니다.</p>
		조직과정 활용 및 개발	<p>귀 기관의 효과적 조직 운영을 위한 의사결정 구조 수립 및 활용기술은 어떠한가?</p> <p>· 비영리기관은 조직 운영과 사업수행을 위한 의사결정 구조를 개발하고 활용할 수 있어야 합니다. 일반적으로 비영리기관은 이사회, 기관 운영위원회, 사업별 운영위원회, 자문위원회 등 다양한 의사결정구조를 수립합니다. 이러한 구조들은 조직 구성원들 모두에게 이해되어야 하며, 사안별로 역할이 적절하게 부여되어야 합니다. 의사결정구조들의 성과는 적절하게 모니터링되고 평가되어야 합니다.</p>
		모금	<p>귀 기관에 필요한 자금을 동원하는 기술은 어떠한가?</p> <p>· 비영리기관은 다양한 모금기술을 갖추어야 합니다. 필요에 따라 기관 내에 모금담당 인력이나 조직을 둘 수 있으며, 외부의 전문가들과 협력을 해야 합니다.</p>
		수입창출	<p>귀 기관이 필요한 새로운 수입을 창출하는 기술은 어떠한가?</p> <p>· 비영리기관은 조직운영에 필요한 재원을 마련하기 위해서 외부의 지원금 외에 자체적으로 수입을 창출하는 기술을 갖추어야 합니다. 비영리기관이 수입을 창출하는 구조는 자산수입(임대료, 금융소득 등), 회비, 수익사업, 이벤트 등 다양한 형태를 가질 수 있습니다. 다양한 재원을 갖고 있을 수록 비영리기관의 재정은 안정적으로 운용될 수 있습니다. 비영리기관은 수입을 창출하는 활동을 기관의 일상 사업에 통합하도록 해야 합니다.</p>
		네트워크 활용	<p>귀 기관 사업의 효과성 증대를 위해 타조직과 연대, 참여하는 기술은 어떠한가?</p> <p>· 비영리기관은 사명의 완수를 위해 다른 기관들과의 연대와 협력, 지역사회와의 참여 등을 활발하게 할 필요가 있습니다. 종종 기관의 사업성과를 향상시키기 위해서 정부, 지자체, 기업, 다른 비영리 기관과의 파트너십이 요구되기도 합니다. 다른 기관과의 협력과 참여는 네트워크를 활용하는 능력과 관련됩니다. 프로그램 별로 또는 사회문제 영역별로 관련 기관과 공식적, 비공식적으로 연대하는 활동을 통해 기관의 지속가능성을 높이고, 문제해결 능력을 향상시킬 수 있습니다.</p>

대분류	소분류	항목
조직 운영 기술 Organizational Skills	조직 내 운영 기술	홍보와 마케팅 귀 기관의 PR/마케팅 기술은 어떠합니까? .. 비영리기관은 기존의 사업을 알리고, 새로운 사업 영역을 개발하기 위해 기관 외부와의 관계를 전략적으로 구축해야 할 필요가 있습니다. 사업의 대상자를 발굴하고, 기부자를 관리하는 등의 활동은 외부와의 관계의 핵심이라고 할 수 있습니다. 예를 들어, 비영리기관을 지원하는 조직들(재단, 공동모금회 등)의 사업계획을 지속적으로 모니터링하는 것, 회원과 기부자들에게 정기적으로 이메일이나 편지를 보내는 것, 정부나 지자체 등에 기관의 소식을 알리는 것 등은 마케팅활동의 일환이라고 할 수 있습니다. 기관 내에 PR과 마케팅을 담당하는 전담인력이나 조직을 두는 것이 바람직하지만, 적어도 그 일을 담당하는 전문 인력이 있어야 합니다.
		법률적 문제에 대한 대응 귀 기관이 법률적 문제에 대응하는 기술은 어떠합니까? .. 비영리기관은 종종 이용자들, 지역사회주민들, 공공기관, 지원조직 등과의 관계에서 법률적인 문제를 겪을 수 있습니다. 이러한 일들에 대응하기 위해서는 기관 내, 외부에 법률적인 도움이나 조언을 해 줄 수 있는 역량을 연계할 필요가 있습니다. 기관 운영 및 사업 수행과 관련한 법률들에 대해 이해하는 것은 기본적인 역량에 해당합니다. 이 외에도 일상적인 법률적 도움을 받을 수 있는 외부 전문가나 기관과의 연계를 갖추는 것이 중요합니다.

자원	인적자원 전반	조직설계
		귀하가 소속된 기관의 조직을 구성하는 기술에 대해 응답하여 주십시오. .. 비영리기관은 여타의 다른 조직들과 마찬가지로 부서와 팀을 나누고, 각각의 역할을 명확히 규정해야 합니다. 조직의 구조는 기관의 사업과 운영을 반영하는 형식이라고 할 수 있습니다. 조직의 구조와 이에 따르는 역할분담이 명확하지 않으면, 역할과 책임, 권한에 있어 혼돈이 생길 수 있으며, 기관의 목표를 달성하는데 문제가 발생할 수 있습니다. 조직의 구조는 공식성이 있어야 하지만, 필요에 따라 변화할 수 있는 유연성을 동시에 갖추어야 합니다.
		직무설계 귀 기관이 조직 구성원들의 직무를 기능적으로 배치하는 기술은 어떠합니까? .. 개인의 직무를 설계하는 것은 기관 운영에 있어서 매우 중요한 과업입니다. 기관 내에서 개인의 역할과 책임은 명확하게 규정되어야 하며, 기관 내에서 필요한 모든 직무에 개인의 역할이 할당되는 것이 이상적입니다. 경우에 따라서는 개인의 역할과 직무가 중복되는 경우도 있으나, 꼭 필요한 인력이 기관 내에 없는 것은 심각한 문제를 일으킬 수도 있습니다. 기관 내에서 개인은 자신의 직무를 충분히 이해하고 책임감있게 수행해야 합니다.
	인적자원 관리의 기본 가치	직원 고용, 승진, 보상 등에 있어 적용되는 가치는 무엇입니까? (인사 시스템) .. 인적자원관리란 직원의 사업수행역량과 성과에 기초하여 이루어져야 합니다. 직원의 지위, 경력, 역할을 중심으로 인적자원관리가 이루어지면 기관 운영과 사업수행의 성과에 부정적 영향을 미치게 됩니다. 인적자원관리 체계는 공식적으로 수립되어야 하며, 구성원들이 인정하고 동의할 수 있는 방식으로 수행되어야 합니다.

대분류	소분류	항목
자원	직원	직원 총원정도 및 이직 귀 기관의 조직운영과 사업에 필요한 인원의 총원정도 및 이직률은 어떠합니까? .. 기관운영과 사업수행에 필요한 인원을 총원하는 것은 인적자원관리 기본 사항입니다. 기관의 구성원들은 규정에 따라 출근하여 직무를 성실히 수행해야 합니다. 비영리기관들은 인사규정, 근무규정 등 공식적 문건에 따라 직원들의 근태를 관리해야 합니다. 모든 기관에서는 이직이 일어나지만, 이직률이 너무 높으면 사업의 연속성, 기관운영의 효율성이 저하될 수 있습니다. 따라서 이직률을 낮추기 위한 기관들의 노력이 필요합니다.
		직원의 문화적 다양성 역량 귀 기관이 대상으로 하는 개인이나 지역사회의 문화적 다양성 문제에 대해 직원들의 대응은 어떠합니까? 문화적 다양성 문제에 대응하기 위한 교육 훈련을 받고 있습니까? .. 문화적 다양성은 이주민뿐 아니라, 성별, 세대, 성적 취향, 출신 지역 등에 대한 개인의 취향과 문화를 독립적인 것으로 인정하는 것입니다. 비영리기관의 구성원들은 기관의 사명과 비전에 따라 사업대상자나 이해당사자들의 문화적 다양성을 존중하고 인정할 수 있어야 합니다. 기관은 직원들의 문화적 역량을 키우기 위해 교육 및 훈련을 제공할 필요가 있습니다.
	직원에 대한 인센티브	직원의 성과를 촉진하기 위한 조직적 유인은 어떠합니까? (인센티브 시스템) .. 직원들의 업무동기를 높이기 위해 기관은 인센티브 시스템을 도입하여 운영할 필요가 있습니다. 인센티브 시스템은 임금, 경력개발 기회제공, 교육 훈련 기회제공, 휴가, 포상 등 다양한 방법으로 적용될 수 있습니다. 인센티브 시스템은 직원들의 근무경력, 사업성과 등 다양한 기준에 의해 작동되며, 이 시스템에 대해 기관 구성원들의 인지와 이해, 그리고 동의가 있어야 합니다.
	직원의 전문성	직원들의 배경과 전문성은 어떠합니까? .. 비영리기관의 직원들은 다양한 배경을 가진 전문가들로 구성되는 것이 바람직합니다. 직원들의 전문적 영역의 배경이 지나치게 유사하면 기관이 당면할 수 있는 다양한 문제에 대한 대응능력이 저하될 가능성이 있습니다. 직원들의 전문성은 문제해결 능력과 연계됩니다. 사업 수행뿐 아니라 기관 운영에 있어서 요구되는 다양한 전문지식과 경력을 갖춘 직원을 채용하고, 개발하는 것이 중요합니다. 비영리기관은 직원들의 전문성을 향상하기 위한 교육 및 훈련 프로그램을 제공할 필요가 있으며, 직원들로 하여금 자신의 능력을 개발할 수 있도록 지원할 필요가 있습니다.
이사회 (운영위원회)	이사회 (운영위원회) 구성	귀 기관의 이사회 또는 운영위원회 구성의 다양성과 전문성은 어떠합니까? .. 이사회 또는 운영위원회는 비영리기관의 가장 중요한 의사결정기구입니다. 이사회 또는 운영위원회는 기관의 사업분야의 전문가들로 구성되는 것이 바람직하며, 기관 운영과 사업에 대해 충분히 이해하고 공감하는 사람들로 구성되어야 합니다. 종종 기관의 이사회나 운영위원회는 기관에 필요한 자원을 획득하는 역할을 할 수도 있으며, 이해당사자들과의 소통에 있어서 핵심적인 역할을 하기도 합니다.

대분류	소분류	항목	
자원	최고경영자와 중간관리자	최고경영자의 열정과 비전	<p>귀 기관의 최고 경영자의 조직운영과 사업에 대한 열정과 비전은 어떠합니까?</p> <p>· 비영리기관은 최고경영자의 리더십이 기관운영과 사업 수행의 성과를 크게 좌우합니다. 사명과 비전에 의해 동기화되는 비영리기관의 직원들은 최고경영자의 역량과 태도에 의해 감명을 받으며, 사업 수행에 대한 동기를 부여받기도 합니다. 비영리기관의 최고경영자는 기관의 사명과 자신의 삶의 철학을 일치시키는 노력을 함으로써 구성원들과 이해당사자들을 설득할 수 있습니다.</p>
		최고경영자의 사회적임팩트 및 재정적 효율성에 대한 균형성	<p>귀 기관의 최고 경영자는 사업의 사회적 임팩트와 조직의 재정적 효율성 중 어느 것에 집중합니까?</p> <p>· 최고경영자는 기관의 사명과 비전을 추구하되, 기관의 재정적 효율성 및 건전성을 동시에 중요하게 여겨야 합니다. 기관의 목적 사업은 기관의 효율적 운영이 뒷받침되어야 목표를 달성할 수 있습니다. 따라서 최고경영자는 자원획득, 조직관리, 이해당사자와의 관계 등 기관의 유지를 위한 활동에도 열정을 가져야 합니다.</p>
		최고경영자의 조직리더십의 효과성	<p>귀 기관의 최고 경영자는 구성원과의 신뢰형성을 잘 하고 있습니까?</p> <p>· 최고경영자는 구성원들에 대한 신뢰를 바탕으로 조직을 관리하고 사업을 주도해야 합니다. 최고경영자의 전문성과 경험은 구성원들에게도 공유되어야 하며, 구성원들이 자율적으로 의사결정을 할 수 있도록 적절한 수준의 재량권을 부여해야 합니다. 구성원들의 성장과 발전을 위해 기회를 제공하고, 이를 기관 내에 제도화하는 것이 최고경영자의 중요한 역할입니다.</p>
		최고경영자의 대인관계, 인간관계에 대한 효과성	<p>귀 기관의 최고 경영자는 구성원과의 대인관계가 원활합니까?</p> <p>· 최고경영자는 기관 운영뿐 아니라 기관 내의 인간관계에 대해서도 높은 관심을 가져야 합니다. 특히 비영리기관은 구성원들 간의 비공식적 인간관계에 의해 사업의 성과가 좌우되기도 합니다. 최고경영자의 권위는 권력과 지위에서 형성되는 것이 아니라, 전문성과 경험, 그리고 인간에 대한 배려와 관심에서 발생합니다. 직원들의 의견을 청취하고 타인의 조언을 수용하는 태도는 비영리기관의 최고경영자가 갖추어야 할 핵심적 대인관계 기술이라고 할 수 있습니다.</p>
		최고경영자의 문제해결능력	<p>귀 기관의 최고 경영자의 문제 해결 능력은 어떠합니까?</p> <p>· 최고경영자는 기관이 당면한 문제에 직면하여, 문제의 본질을 분석하고, 이에 대한 전략적 판단과 해결방안을 제시할 능력을 갖추어야 합니다. 종종 최고경영자는 경험과 전문성에 의해 직관적인 판단을 하기도 하지만, 분석적이고 전략적인 판단이 뒷받침되어야 기관의 운영과 사업 수행을 효과적으로 할 수 있습니다. 최고경영자의 문제해결 능력은 기관의 사업수행 역량에 직접적으로 영향을 미칩니다.</p>

대분류	소분류	항목	
자원	최고경영자와 중간관리자	최고경영자의 재정관리 역량	<p>귀 기관의 최고 경영자는 의사결정을 할 때 조직의 재정적 문제를 얼마나 고려합니까?</p> <p>· 최고경영자는 조직의 재정 문제에 대해 현실적으로 가장 큰 책임을 지는 사람입니다. 최고경영자는 기관의 중요한 의사결정을 내릴 때 기관의 재정 조건에 대해 검토하고, 이에 비추어 판단하는 능력을 갖추어야 합니다. 최고경영자는 기관의 재정을 확충하고 안정적으로 운용해야 할 책임을 갖고 있습니다.</p>
		자원활동가 능력	<p>자원활동가들의 활동이 조직에 기여하는 정도는 어떠합니까?</p> <p>· 자원활동가는 비영리기관의 중요한 인적 자원입니다. 자원활동가는 기관의 일상 사업에서 주변적 역할만을 하는 것이 아니라, 전문적 역량을 발휘하여 핵심적 역할을 하는 경우도 있습니다. 자원활동가들 역시 기관의 사명과 비전을 공유할 필요가 있습니다. 종종 자원활동가들은 직원들과 함께 프로그램에 투입되거나, 기관 운영에 참여하기도 합니다. 이 경우, 자원활동가들의 능력은 기관운영에 있어 매우 중요한 자원이 됩니다.</p>
		자원활동가의 조직 몰입	<p>자원활동가들의 조직에 대한 몰입도는 어떠합니까?</p> <p>· 자원활동가에게 직원 수준의 조직 몰입을 기대하기는 어렵지만, 기관의 사명이나 비전을 공유하는 것은 매우 중요한 역량에 해당합니다. 자원활동가들이 기관에 대해 이해하고, 기관의 사명과 비전에 동의하는 정도가 높을 수록 자원활동가들의 역량은 기관에 큰 도움이 될 수 있습니다. 사명과 비전에 대한 몰입도가 높은 자원활동가들은 자발성이 높으며, 기관의 사명을 달성하기 위해 공동의 노력을 할 수 있습니다.</p>
		물적자원	재정관리 및 운용
	사무실 공간	<p>귀하가 소속된 기관의 사무공간이 효과적으로 구비되어 있습니까?</p> <p>· 비영리기관은 여타의 기관들과 마찬가지로 기관의 목적과 사업에 부합하는 사무공간을 필요로 합니다. 사무공간은 기관의 운영과 사업 수행을 위해 적절한 규모로 배치되어야 하며, 직원들뿐 아니라 이해당사자들에게도 편의를 제공하는 것이 바람직합니다.</p>	
	사무기기	<p>귀하가 소속된 기관에 업무처리에 필요한 사무기기가 어느 정도 구비되어 있습니까?</p> <p>· 비영리기관은 행정업무와 사업수행을 위해 적절한 사무기기와 기자재를 구비하여야 합니다. 특히, 최근 인터넷과 모바일 커뮤니케이션 환경에서 컴퓨터 등 기자재는 매우 중요한 기능을 수행하기도 합니다. 직원들은 각자 개인용 사무기기를 갖고 있어야 하며, 기자재의 특성에 따라 공동으로 사용하는 기자재와 사무기기가 마련되어 있어야 합니다.</p>	

대분류	소분류	항목
자원	물적자원	<p>웹사이트 귀하가 소속된 기관의 웹사이트 통합적으로 구비되어 업데이트되는 정도는 어떠합니까?</p> <p>· 비영리기관은 업무 효율성을 높이고 기관 외부와의 소통을 활성화하기 위해 웹사이트를 갖는 것이 바람직합니다. 웹사이트는 기관의 정보와 소식을 신속하게 알릴 수 있도록 수시로 업데이트되어야 하고, 이용자들의 의견이 양방향으로 소통될 수 있도록 편리하게 설계되어야 합니다. 다른 기관이나 조직들과의 링크가 잘 되어 있으면 이용자들의 편의성이 증가됩니다.</p> <hr/> <p>SNS 활용 및 대응 능력 귀하가 소속된 기관의 SNS 활용능력과 활용정도는 어떠합니까?</p> <p>· 최근 모바일 커뮤니케이션 환경에서 소셜 미디어를 통한 소통이 점차 중요해지고 있습니다. 비영리기관은 기관의 목표와 사업의 성격에 부합하는 적절한 소셜 네트워크 서비스를 활용하는 것도 기관의 역량을 키우는데 도움이 될 수 있습니다. 소셜 네트워크 서비스는 블로그, 카페, 트위터, 페이스북, 카카오톡, 유튜브, 밴드 등 매우 다양하며, 이러한 서비스들 중 기관에 적합한 서비스를 적절히 활용하는 능력이 중요합니다.</p> <hr/> <p>데이터베이스 시스템 귀하가 소속된 기관에 필요한 데이터베이스 구축 여부와 활용정도는 어떠합니까?</p> <p>· 비영리기관은 기관 운영과 사업수행에 필요한 다양한 자료들을 체계적으로 축적, 관리할 필요가 있습니다. 기관의 사업대상자, 기부자, 이해당사자, 프로그램 실적, 욕구조사자료, 평가보고서, 각종 사회통계 자료 등 다양하고 방대한 자료들이 기관 운영에 활용될 수 있습니다. 데이터가 효과적으로 활용되기 위해서는 엑셀 등 변환이 가능한 원자료 수준으로 관리되는 것이 중요합니다. 기관은 이러한 데이터들을 체계적으로 관리함으로써 필요 시 적절한 방식으로 분석하여 사용할 수 있는 준비가 되어 있어야 합니다.</p>

제4호 파트너십 온 책무성 평가 지표³⁵

35

파트너십 온 책무성 지표는 2018년 아산 나눔재단과 프로젝트 에이(전 얼터너티브랩)가 공동 개발했다.

책무성이란?

공익 비영리기관의 조직의 비전(vision)과 미션(mission)에 기반한 사업을 지속가능하게 수행하기 위해 기본적으로 요구되는 사항들을 말함. 파트너십 온에서는 책무성을 조직역량으로 바라보고, 파트너십 온에서 투자·지원하기 위한 단체의 기본 조건을 서술하기 위해 본 지표를 개설함.

책무성 지표 구성 요소

책무성 지표는 5개의 영역(분류1), 16개의 요소(분류2), 32개의 지표(분류3)으로구성되며, 각 지표 별로 조직 현황을 파악하기 위한 질문이 포함되어 있다. 더 나아가 파트너십 온 진행 단계별(연차별로)로 각 지표에서 충족해야 할 수준을 달리 기술했다. 연차를 더해갈수록 이전년도보다 더 높은 수준의 역량을 보유하도록 목표를 설정했다.

지표 분류			파트너십 온 진행 단계별 충족해야 할 내용						
분류1	분류2	분류3	질문	심사 단계	1차년도	2차년도	3차년도	지원 종료 이후	
정체성	미션과 비전	미션과 비전의 명확성	명확하고 실효성 있는 조직의 공식 미션과 비전을 보유하고 있는가?	조직의 미션/비전(또는 방향성)을 이해할 수 있게 표현함.	조직 고유의 미션/비전을 체계적으로 수립하고 명문화함.	조직의 대내외에 미션/비전에 대한 커뮤니케이션 활동을 지속적으로 수행함.	구성원들에게 미션/비전이 내재화되어 있으며 조직의 환경변화에 따른 리뷰 프로세스가 마련됨.	미션/비전을 지속적으로 내재화하고 핵심 이해관계자의 참여에 기반하여 미션/비전을 주기적으로 리뷰함.	
	가치	명확한 핵심가치	개인 및 조직 의사결정의 기준이 되는 조직의 공식적인 핵심가치가 있는가?	기준 없음	미션/비전을 뒷받침하는 조직의 핵심가치를 보유함.	핵심가치를 조직의 대내외에 커뮤니케이션함.	구성원들에게 핵심가치가 내재화되어 있으며 조직의 의사결정에 핵심가치를 고려함.	좌동	
	전략과 모델	미션과 비전 실행 체계	미션/비전과 연계된 전략과 목표를 수립하여 체계적으로 실행하는가?	미션/비전 달성을 위한 단체의 사업과 운영 관련 목표 및 방향성을 설명할 수 있음.	미션/비전과 연계된 조직의 전략과 목표를 체계적으로 수립함.	전략과 목표를 실행할 구체적인 로드맵과 실행계획, 프로세스를 갖추어 운영함.	좌동	프로그램 기획 및 실행 프로세스를 효과적으로 운영하며, 사업 및 운영 현황을 토대로 전략과 목표, 로드맵과 실행계획을 주기적으로 리뷰함.	
	사회적 임팩트 모델의 검증	사회적 임팩트 모델을 수립, 검증, 개선하고 검증된 모델을 확산시키는 활동을 수행하는가?	조직이 의도하는 사회적 임팩트를 이해할 수 있게 표현함.	조직이 의도하는 사회적 임팩트를 이해할 수 있게 표현함.	사회적 임팩트 모델(임팩트 조감도)을 수립함.	사회적 임팩트 모델(임팩트 조감도)의 유효성을 지속적으로 검증하고 개선함.	좌동	사회적 임팩트 모델(임팩트 조감도)을 확산시키는 활동을 수행함.	
	사회적 임팩트 모델의 혁신성	조직의 사회적 임팩트 모델이 해당 사회문제의 변화를 주도할 만한 혁신성을 가지고 있는가?	구상하는 아이디어나 모델이 혁신의 가능성을 보유함.	구상하는 아이디어나 모델이 혁신의 가능성을 보유함.	임팩트 모델의 혁신성을 명확하게 식별하고 체계화함.	임팩트 모델의 혁신성을 조직의 차별화된 강점으로 구체화하고 실행함.	좌동	해결하고자 하는 이슈/분야에서 주도성과 영향력을 발휘함.	
리더십과 거버넌스	리더십	열정과 비전 제시	대표는 사회문제 해결을 위한 열정과 비전 제시를 통해 내외부 이해관계자에게 지속적으로 동기를 부여하는가?	진정성 있는 문제의식과 함께 문제 해결을 위한 열정을 보유함.	문제의식과 열정을 토대로 구성원에게 분명한 비전을 제시함.	미션에 대한 열정과 이슈에 관한 탁월한 식견으로 구성원에게 영감을 주고 스스로 동기부여되어 몰입하도록 이끔.	이슈에 관한 탁월한 전문성과 풍부한 네트워크를 대내외적으로 인정받으며 구성원과 이해관계자에게 영감을 주고 지속적인 관심과 동기부여를 이끌어냄.	좌동	
		문제해결능력	대표는 사업과 운영에 있어 탁월한 문제해결능력을 갖추고 있는가?	문제를 회피하기보다 직면하고 해결하려는 의지와 역량을 보유함.	사업과 운영 전반에서 발생하는 문제를 빠르고 정확하게 포착하고 그 원인과 해결방안을 모색함.	사업에 대한 열정과 이슈에 관한 탁월한 식견으로 구성원에게 영감을 주고 스스로 동기부여되어 몰입하도록 이끔.	이슈에 관한 탁월한 전문성과 풍부한 네트워크를 대내외적으로 인정받으며 구성원과 이해관계자에게 영감을 주고 지속적인 관심과 동기부여를 이끌어냄.	좌동	조직에 문제가 될 수 있는 요인과 그 원인을 선제적으로 파악해내고, 전략적이고 효과적인 대응 방안을 마련하여 실행함.
		재정관리능력	대표는 조직의 재정 상황에 관한 높은 이해도와 탁월한 재정관리능력을 갖추고 있는가?	조직/사업의 재정 상황에 대한 이해를 바탕으로 사고함.	조직/사업의 재정 상황을 고려하여 조직 운영과 사업 수행에 필요한 중요 의사결정을 수행함.	재정 상황에 대한 정확한 이해를 토대로 기관 운영과 사업 수행에 필요한 재정적 판단 및 중요 의사결정을 수행함.	조직/사업의 정체성에 적합한 재정 확보 방안을 체계적으로 구상하며, 균형 있는 재정적 판단을 토대로 전반적인 의사결정을 수행함.	좌동	조직에 문제가 될 수 있는 요인과 그 원인을 선제적으로 파악해내고, 전략적이고 효과적인 대응 방안을 마련하여 실행함.
		신뢰 기반 조직 운영	대표는 경영진 및 구성원과의 신뢰를 기반으로 조직을 운영하는가?	단체의 리더십으로부터 강한 신뢰를 유지하고 있으며 권한 위임 의지와 계획을 보유함.	리더십 및 주요 구성원과의 강한 신뢰 관계를 유지함.	대다수 구성원과 강한 신뢰 관계를 유지하고 있으며, 권한 위임 등 신뢰에 기반한 운영 방식과 절차를 마련하여 실행함.	모든 구성원과의 신뢰에 기반하여 참여적이고 투명한 사업 및 운영 방식과 절차를 마련하고 실행함.	좌동	조직에 문제가 될 수 있는 요인과 그 원인을 선제적으로 파악해내고, 전략적이고 효과적인 대응 방안을 마련하여 실행함.

지표 분류			파트너십 온 진행 단계별 충족해야 할 내용					
분류1	분류2	분류3	질문	심사 단계	1차년도	2차년도	3차년도	지원 종료 이후
리더십과 거버넌스	리더십	경영진 역량	경영진은 조직이 필요로 하는 역할과 책임에 적합한 업무 역량을 보유하고 있는가?	대표와 경영진은 미션 달성을 위한 본인의 역할과 책임을 이해함.	경영진의 역할과 책임이 규명되어 있고 역할에 필요한 적격성 기준이 마련됨.	경영진의 역할과 책임에 따라 각 역할에 적합한 경영진이 있으며, 각 경영진은 역량과 관계에서 대표와 구성원으로부터 신뢰를 유지함.	좌동	조직의 성장과 환경 변화에 따라 경영진의 역할을 전략적으로 조정하고 각 경영진이 성과 중심으로 역량을 발휘할 수 있는 여건이 유지됨.
		윤리경영/반부패 이슈	대표는 윤리적인 조직 운영을 강한 의지를 가지고 있는가?	윤리적인 조직 운영의 의지를 표명함.	윤리적인 조직 운영에 관한 조직 내 공감대를 형성하고 경영진을 비롯한 모든 구성원이 관련 지식을 습득함.	좌동	윤리적인 조직 운영을 위한 정책과 절차를 마련하고 세부적인 실행 요소를 파악하여 갖추음.(ex. 반부패 처벌 조항, 비윤리신고 채널 등)	조직의 윤리적인 운영 현황을 모니터링하고 지속적인 개선 활동을 수행하여 구성원과 조직 운영의 윤리성을 높임.
	거버넌스	의사결정기구 구성	의사결정기구의 구성과 운영이 명확하고 체계적인가?	공식적으로 운영되는 의사결정기구가 존재함.	의사결정기구의 구성 및 운영에 관한 명확한 절차가 마련되어 있으며, 의사결정 참여자를 선정하는 명확한 기준과 절차를 보유함.	기준과 절차에 따라 구성원을 선정하고 견제와 균형이 가능한 의사결정기구를 갖추음.	의사결정에 참여하는 구성원이 역할과 기준에 따라 적극적으로 의사결정에 참여하며, 의사결정기구의 구성과 운영, 구성원의 역할에 대한 효과성을 주기적으로 검토하고 개선함.	좌동
		의사결정 프로세스	의사결정 프로세스는 투명하고 효과적으로 실행되고 있는가?	기준 없음	의사결정 프로세스가 체계적이고 효과적으로 실행되고 있으며, 의사결정의 과정과 결과에 관한 사항은 대내외에 투명하게 공유됨.	좌동	좌동	좌동
조직 운영	운영시스템	정책과 제도 수립	조직 운영에 필요한 정책, 제도, 절차를 수립하고 실행하는 적절한 프로세스가 있는가?	기준 없음	기준 없음	내외부 이해관계자로부터의 정책/제도 관련 제안 및 요구에 대해 내부적으로 검토하고 실행하는 프로세스를 갖추음.	조직에 적용가능한 진단 기준 및 프로세스를 마련함.	좌동
		내부 진단 및 개선 (조직 역량 또는 지속가능성)	조직 운영의 진단 및 개선을 위한 기준과 절차를 갖추고 있는가?	기준 없음	조직 운영 현황을 검토하고 운영 성과 요소를 도출함.	조직 운영 성과를 검토하고 향후 계획을 논의함.	조직에 적용가능한 진단 기준 및 프로세스를 마련함.	조직 운영 전반을 체계적으로 진단하고 개선 방안을 수립 및 실행함.
		고충처리체계	효과적인 고충처리체계를 갖추어 운영하는가?	기준 없음	공식 또는 비공식적으로 구성원의 고충을 다루는 활동을 수행하고 있음.	고충처리를 위한 적절한 프로세스(절차, 채널 등) 마련하여 운영하고, 모든 구성원에게 공유함.	좌동	고충처리체계가 절차에 따라 효과적으로 운영되며, 주기적으로 고충처리체계의 효과성을 검토하여 개선함.
	HR/OM	인사 제도 및 절차	조직의 상황에 적합한 인사 제도와 절차를 체계적으로 갖추고 있는가?	인사 관련 제도 및 절차 구축의 필요성을 인지함.	법적 요건을 비롯하여 필수적인 인사 관련 제도와 절차를 마련함. (ex. 취업규칙, 근로계약서, 최저임금 준수 등)	공식적인 인사 제도와 절차에 기반하여 체계적으로 조직을 운영하며, 인사 관련 이슈를 주기적으로 파악하여 개선함.	좌동	조직의 변화와 성장에 따라 적절한 인사관리 제도 및 절차를 유지하며, 제도와 절차의 효과성을 스스로 점검하여 지속적으로 개선함.

지표 분류			파트너십 은 진행 단계별 충족해야 할 내용					
분류1	분류2	분류3	질문	심사 단계	1차년도	2차년도	3차년도	지원 종료 이후
조직 운영	HR/OM	학습과 성장	조직 구성원의 학습과 성장을 지원하는가?	기준 없음	구성원의 학습 및 역량 개발 수요를 파악하고 적절한 방법으로 관련 지원 활동을 수행함.	구성원 학습과 성장을 지원하는 제도 및 절차를 마련하여 운영함.	구성원의 학습 및 역량 개발 지원을 위한 제도와 절차를 효과적으로 운영하며, 각 구성원의 커리어 성장을 위한 적절한 지원 활동을 수행함.	모든 구성원의 커리어 성장을 위한 체계적인 지원과 적극적인 학습 환경을 체계적이고 지속적으로 제공함.
		조직 체계와 R&R	명확하고 효과적인 조직 체계를 갖추고 있는가?	조직도를 보유하고 있으며 주요 조직 기능을 명확하게 설명할 수 있음.	미션과 전략에 적합한 공식적인 조직 체계가 수립되어 있으며 조직 기능상 주요한 역할 및 책임이 정의되어 있음.	구체적이고 명확하게 정의된 조직 구조와 역할 및 책임을 기반으로 각 기능이 효과적으로 이행되며, 조직 변화에 따른 업데이트가 적절하게 이루어짐.	모든 조직 기능과 그에 따른 역할 및 책임이 체계적이고 상호보완적이며, 조직 체계 실행의 효과성을 주기적으로 검토 및 개선함.	좌동
		소통	효과적인 의사소통 프로세스와 채널을 갖추고 있는가?	기준 없음	공식 또는 비공식적으로 구성원 간 소통할 수 있는 채널이 존재함.	대표를 포함한 모든 구성원 간에 상호 의사소통할 수 있는 공식 절차와 채널을 마련하여 운영함.	직책, 역할 등 조직 구조와 특성에 적합한 의사소통 프로세스와 채널이 존재하고 구성원 간에 효과적인 소통이 이뤄지고 있음.	좌동
		컴플라이언스 (Compliance)	컴플라이언스	조직 운영에 관한 법규를 준수하고 관련 이슈에 적절하게 대응하는가?	법규 준수 의지를 가지고 있으며, 기초적인 법적 요건과 컴플라이언스 이슈를 인지하고 있음.	조직 운영에 적용되는 주요한 법규 요건과 그에 따른 조직의 준수 현황을 파악함.	조직의 모든 법규 요건과 관련 이슈를 주기적으로 파악하고 우선순위에 따라 개선 계획을 수립하여 관리하는 절차를 운영함.	좌동
조직 운영	재정	재정 투명성	재정 투명성을 위해 적극적인 노력을 기울이고 있는가?	기준 없음	재무 현황에 관한 주요 정보를 대외에 공개하며, 주기적으로 회계 감사를 실시함.	좌동	재무 현황 및 감사 결과를 대외에 투명하게 공개하며, 투명성 개선을 위한 계획을 수립하고 실행하는 지속적인 활동을 수행함.	좌동
		재정 안정성	재정 안정성을 위해 적극적인 노력을 기울이고 있는가?	단체의 전반적인 수입과 지출 현황을 관리하고 있으며, 예산의 수립 및 실행 등 재정 관리를 위한 노력을 기울임.	안정적인 재정 관리를 위한 기준과 절차를 마련하고 적절한 업무 도구를 활용하여 재무 상황을 주기적으로 파악하고 관리함.	좌동	안정적인 재정 관리를 위한 효과적인 시스템을 갖추고, 재무 상황을 주기적으로 검토하여 리스크를 파악하고 대응하는 프로세스를 실행함.	좌동
		모금	모금 전략과 효과적인 실행 시스템을 갖추고 있는가?	단체 입장에서 모금의 중요성과 전반적인 모금 아이디어를 설명할 수 있음.	조직 내 모금 업무를 정의하고 실행가능한 모금 계획을 수립함.	조직 내 모금 담당자를 두고 단체에 적합한 모금 전략을 수립하여 실행함.	모금 전략에 따라 구체적인 계획과 목표를 수립하고, 체계적인 후원 관리 절차와 시스템을 마련하여 운영함.	모금 전략 및 계획의 수립, 실행, 성과 평가, 개선을 주기적으로 수행하면서 모금 성과를 지속적으로 개선해나가고 있음.
		마케팅/홍보	마케팅/홍보 활동	효과적이고 전략적인 마케팅/홍보 활동을 수행하고 있는가?	단체의 공식 홍보 채널이 마련되어 있거나 마련할 계획을 가지고 있음. (ex. 홈페이지, 공식SNS 등)	조직의 사업과 운영 방향성에 적합한 마케팅/홍보 전략 및 계획을 마련함.	전략과 계획에 따라 조직 활동에 관한 정보를 적합한 공식 채널을 통해 주요 이해관계자에게 효과적으로 소통함.	책무성과 효과성에 기반한 마케팅/홍보 활동을 전략적으로 수행하며, 관련 채널과 소통 활동에 대한 효과성을 주기적으로 검토 및 개선함.

지표 분류			파트너십 은 진행 단계별 충족해야 할 내용					
분류1	분류2	분류3	질문	심사 단계	1차년도	2차년도	3차년도	지원 종료 이후
사업 운영	발굴 및 기획	사업기회 탐색	새로운 사업기회를 적극적으로 탐색하는가?	새로운 사업기회에 적극적인 관심과 탐색 의지를 보임.	기존 사업으로부터 확장될 수 있는 아이디어 또는 연관된 새로운 사업 아이디어를 구상하고 새롭게 시도하려는 활동을 수행함.	좌동	새로운 사업 또는 사업 확장의 기회를 탐색하는 수단과 절차를 적극 활용하고 있으며, 새로운 기회로 연결될 수 있는 다양한 잠재적 기회에 참여함.	좌동
		사업 기획	사업을 기획하고 제안하는 역량을 보유하고 있는가?	대상 분야/주제에 대한 리서치 및 분석 결과에 기반하여 사업을 기획함.	분야/주제에 대한 객관적인 리서치 및 분석을 토대로 사업을 기획하는 기준과 절차를 갖추고, 조직 내 기획 역량 강화를 위해 노력함.	좌동	대상 분야/주제에 대한 객관적인 분석을 토대로 사업의 기획 단계에서 중요하게 다루어야 할 요소들을 체계적으로 구상하고 정리하여 이해관계자에게 제안할 수 있음.	좌동
	실행	마일스톤의 수립과 실행	임팩트 중심의 마일스톤을 체계적으로 수립하여 실행하고 있는가?	기준 없음	사업의 목적 달성을 위한 사회적 영향력, 책무성, 재정안정성 측면의 마일스톤을 체계적으로 수립함.	마일스톤을 토대로 구체적인 사업 및 운영 계획을 수립하여 실행하고, 마일스톤의 각 요소 및 전체 구조를 지속적으로 검토, 개선함.	자체적으로 마일스톤을 수립, 실행, 검토, 개선하고, 사업계획과 예산에 반영하는 프로세스를 갖추어 운영함.	좌동
	자원의 확보와 배분	사업의 수행에 필요한 자원을 효과적으로 확보 및 배분하고 있는가?	사업의 수행에 필요한 자원의 규모와 확보 가능한 출처 등을 파악하고 관련 계획을 설명할 수 있음.	각 사업의 수행을 위한 인적, 물적 자원의 규모와 자원 확보를 위한 출처를 타당한 근거에 따라 구체적으로 계획하고 배분하여 실행함.	좌동	모든 사업에서 구체적이고 타당한 근거를 기반으로 자원을 확보하고 배분하는 절차를 갖추고 운영하며, 인적, 물적 자원을 확보할 수 있는 출처를 보유함.	좌동	
	성과	성과 관리 프로세스	사업의 성과를 체계적으로 관리하는가?	성과 평가 및 관리의 필요성을 인지하고 공식 또는 비공식적으로 성과를 관리하기 위한 활동을 수행함.	사업의 성과를 평가 및 관리하는 프로세스를 마련하고 주요 사업에 적용하여 실행함.	좌동	성과 관리 프로세스에 따라 모든 사업에 대해 투입, 산출, 성과 또는 임팩트로 이어지는 성과 관리를 체계적으로 실행하고 주기적으로 성과를 모니터링 및 관리함.	좌동
협업과 파트너십	전략적 협업 및 파트너십	협업과 파트너십을 효과적으로 추진하는가?	협업과 파트너십의 의지를 가지고 관련 기회를 탐색함.	협업과 파트너십이 필요한 지점과 대상, 추진 방법을 파악하고 기회 확보를 위한 활동을 수행함.	협업과 파트너십의 효과성을 판단하기 위한 기준과 절차를 마련하고 각 사업의 특성을 고려하여 적용함	좌동	협업과 파트너십의 효과성을 기준과 절차에 따라 주기적으로 분석하고 중장기적으로 관련 기회를 지속적으로 확보하는 활동을 수행함	
조직 운영	이해관계자	이해관계자 파악 및 소통/참여	이해관계자 소통 및 참여 프로세스를 갖추고 있는가?	이해관계자의 구성 요소와 개념을 적절하게 인지함.	조직의 이해관계자가 누구인지 파악하고 어떤 영향을 주고받는지 확인함.	주요한 이해관계자와 실제 소통하는 채널을 구축하고 정기적으로 확인함.	이해관계자별 소통채널을 확인하고 채널별 이해관계자 의견이 의사결정 과정에 반영되는 체계를 갖추고 있음.	좌동
	자원활동가	자원활동가 참여 프로세스	자원활동가를 참여시키는 체계적인 프로세스를 갖추고 있는가?	자원활동가에 대한 중요성과 관리의 필요성을 인지함.	자원활동가가 조직의 활동을 돕는 것을 적극 지원하며 회사의 자원으로 배치 및 관리함.	자원활동가와 소통을 정기적으로 유지하고 자원활동가의 의견을 의사결정에 반영하는 절차를 마련	자원활동가의 조직 참여 및 소통에 관한 가이드라인을 확립하고 실행함.	좌동

제5호 파트너십 온 투명성 평가 도구 ³⁶

36

파트너십 온 투명성 지표는 2018년 아산 나눔재단과 한국공익법인협회가 공동 개발했다.

투명성이란?

비영리 공익법인의 목적사업수행과 관련된 법령, 주무관청 관리감독사항 등 공익법인이 준수해야 할 의무사항을 얼마나 효과적으로 준수하고 있는지 여부와 효과적인 업무수행과 부정을 방지하기 위한 적절한 내부통제제도 수립 여부 및 이해관계자들에게 공익법인의 사업과 관련한 정보를 어느 정도 수준으로 공개하고 있는지 여부는 나타내는 지표이다.

투명성 지표 구성 요소

1. 이사회 운영
2. 세법상 주요 의무
3. 기타 세법상 의무
4. 인사, 노무
5. 법무
6. 재산관리
7. 업무효율

항목별 배점 및 기준

배점

기준

3	권장, 위반 시 법적문제 없음
5	권장, 위반 시 법적문제 없음, 운영 효율성 저하
7	의무, 위반 시 법적문제 발생, 중요도 낮음
10	의무, 위반 시 법적문제 발생, 중요도 중간
15	의무, 위반 시 법적문제 발생, 중요도 높음
20	의무, 위반 시 법적문제 발생, 중요도 매우 높음

- 배점은 위반 시 벌칙의 정도와 적발 위험 수준을 고려하여 산정함.
- 항목별 총 100점 만점에서 달성하지 못한 개별 항목에서 감점하는 방식
- 중요도와 위반 시 벌칙의 수준에 따라 3, 5, 7, 10, 15, 20 점을 감점함
- 분야별로 공익법인이 지켜야 할 의무사항에 대해 규정함으로써 미흡한 부분을 개선하도록 유도하는 것이 목적

파트너십 온 3년 지원에 따른 연차별 목표 점수

항목	1년차	2년차	3년차
1. 이사회	86	91	94
2. 세법상 주요 의무	91	94	96
3. 기타 세법상 의무	81	86	95
4. 인사, 노무	81	91	97
5. 법무	91	94	96
6. 재산관리	81	86	91
7. 업무효율	86	93	96

1년차

위반시 적발가능성이 높고 벌칙의 수준이 높은 항목을 중점적으로 점검하여 개선하도록 함. 분야별로 20점 감점항목이 하나라도 있을 경우 목표점수를 달성할 수 없음.

2년차

위반시 적발가능성이 낮지만 벌칙이 있는 항목들을 개선하도록 함. 분야별로 15점 감점항목이 하나라도 있을 경우 목표점수를 달성할 수 없음.

3년차

위반시 벌칙이 있는 항목 이외 공익법인의 투명성과 효율성을 달성할 수 있는 항목까지 개선하도록 함.

지표 세부 항목

1. 이사회 운영

내용	감점
1) 이사진이 5인이상인지 (2개월 이내 이사진을 총원하였거나 총원 중에 있을 경우 제외)	7
2) 이사진 중 공익법인 사업과 관련된 경력을 가진 사람이 2인 이상인지	3
3) 출연자 및 이사진과 특수관계가 있는 이사가 전체 이사 수의 1/5 이하인지	7
4) 출연자 및 그와 특수관계가 있는 이사 중 전체 이사수의 1/5을 초과하는 이사가 급여를 받고 있는지? (상중세법 예외사항 제외)	20
5) 정관상 이사회(총회) 의결사항에 대한 내용이 회의록으로 작성되고 있는지?	7
6) 이사회 이사진의 출석률이 80% 이상인지	3
7) 이사진에 대한 급여지급에 대한 이사회, 총회, 주무관청의 적절한 승인절차가 있는지	7
8) 상근임직원수 및 보수에 대해서 주무관청 승인을 얻었는지?(공익법인법 적용 법인만 해당)	7
9) 비상임 이사에 대한 급여성 지출이 있는지? (교통비, 실비변상, 용역수행 제외)	15
10) 이사진 명단과 이력을 홈페이지에 공개하고 있는지?	3
11) 핵심 직원의 명단과 이력을 홈페이지에 공개하고 있는지?	3
12) 출연자와 이사진 및 그와 특수관계인과 법인간에 금전거래(대출, 차입)가 있는지? (무이자 차입 제외)	5
13) 연간 이사회 및 총회가 2회 이상 개최되고 있는지? (문화체육관광부 소관 비영리법인 - 5점)	7

2. 세법상 주요 의무

내용	감점
1) 공익법인 공시의무를 정해진 기간 이후에 이행하고 있음	5
2) 공익법인 공시의무를 정해진 기간 이후에도 이행하고 있지 않음 *) 국세청에서 공시 요청이 있을 경우 -20점, 공시의무대상이 아닌 경우 -3점	15
3) 독립된 외부 전문가로 부터 회계감사를 이행하고 있는지? (자산 100억미만) / (자산 100억이상) *(예외법인 제외)	3/20
4) 공익법인 출연재산보고서를 적시에 제출하고 있는지? (모든 공익법인)	20
5) 공익법인 세무확인 의무를 사업연도 종료일 이후 3개월 이내에 이행하고 있는지? (해당 공익법인만)	20
6) 공익법인 전용계좌 개설 후 적시(신규 : 3개월 이내, 추가 1개월 이내)에 신고하고 있는지? (전용계좌 신고대상 법인만)	20

내용	감점
7) 사업연도 말에 법정기부금 또는 지정기부금단체 요건을 갖추고 있는지?	20
8) 장기간 사용하지 않은 출연재산 (동산, 부동산)에 대해 출연일로 부터 3년내 주무관청에 보고 하고 있는지?	20
9) 출연자 또는 그와 특수관계인이 임직원으로 근무하고 있는지? (가산세 예외 직업군 제외)	20
10) 출연자 또는 그와 특수관계인, 공익법인의 임직원들이 공익법인과외의 내부거래를 통한 부당한 이익을 얻고 있는지?	20
11) 회계장부를 10년간 보관하고 있는지?	20
12) 취득등록세 등을 감면받은 재산에 대한 사후관리가 적절히 이루어지고 있는지?	20

3. 기타 세법상 의무

내용	감점
1) 소득세법상 소득에 대해서 지급명세서를 적시에 제출하고 있는지?	10
2) 원천징수 과세최저한 소득(기타소득 5만 원)에 대해서 지급명세서를 적절히 작성하고 있는지?	7
3) 현물기부물품에 대해 회계처리를 하고 있으며, 기부금영수증을 발급하고 있는지?	7
4) 수익사업에서 발생한 소득에 대해 고유목적사업준비금 설정 등 절세가 이루어지고 있는지?	5
5) 회계, 세무관련 외부전문가 선임시 감사 또는 감사위원회에서 최종결정을 하는지?	3
6) 홈페이지에 재무제표를 적절히 게재하고 있는지?	5
7) 회계장부 작성의 전산화가 이루어졌는지?	5
8) 수익사업과 목적사업의 회계를 구분하고 있는지?	10
9) 공익법인의 거래와 관련하여 적격증빙(세금계산서, 현금영수증, 계산서, 신용카드매출전표)를 수취하고 있는지?	10

4. 인사, 노무

내용	감점
모든 사업장	
1) 근로계약을 작성 및 교부하고 있는지?	7
2) 근로자를 해고할 경우 30일 전에 통보를 하고 있는지?	10
3) 근로자 명부를 작성 보관하고 있는지?	7

내용	감점
4) 근로자 관련 서류(계약서, 명부, 임금대장)을 3년 동안 보관하고 있는지?	7
5) 임금 지급 시 임금대장을 기록하고 있는지? (기본급, 수당, 연장근로 등)	7
6) 휴게시간 제공(4시간 근무 30분, 8시간 근무 1시간 이상 휴게시간 제공하는지?)	7
7) 최저임금(시간당 8,350원/2019년)을 준수하고 있는지?	10
8) 법정의무교육을 실시하고 있는지?	7
9) 퇴직금, 퇴직연금을 도입하여 1년 이상 근속자에게 퇴직금을 지급하고 있는지?	10
10) 4대 보험 자격 취득 및 상실신고가 적절히 이루어지고 있는지?	5

5인 이상 사업장만 해당

1) 1일 8시간, 주당 연장근로는 12시간 이내로 제한하고 있는지?	10
2) 연장근로, 야간근로, 휴일근로에 대한 시간외 수당을 적절히 지급하고 있는지?	10
3) 연차유급휴가(1년 80% 이상 출근한 근로자에게 부여하는 유급휴가)를 부여하는지?	10

10인 이상 사업장

1) 법에서 정한 사항을 기재한 취업규칙을 작성하여 고용노동부장관에게 신고하는지?	10
---	----

5. 법무

내용	감점
기부금품법 (최대 15점)	
1) 불특정 다수로 부터 1년 이내 1천만 원 이상 모금시 사전에 기부금품 모집 등록을 하는지?	15
2) 기부금품의 모집상황과 사용명세를 나타내는 장부, 서류를 갖추어 두는지?	15
3) 모집 목적 외 사용시 등록청의 승인을 받는지?	15
4) 기부금품 등록 대상 후원금의 15% 이내로 운영비를 사용하고 있는지?	15
5) 기부금품 모집을 중단하거나 끝낸 경우 그 결과를 공개하는지?	15
6) 기부금 사용이 끝나거나 사용기한이 완료되면 60일 이내 등록청에 기부금품 사용완료 보고를 하고 있는지?	15
저작권법 (최대 15점)	
1) 폰트, 소프트웨어 프로그램 등을 다운 받아 사용할 경우 정품을 구입하여 이용약관에 맞게 사용하고 있는지?	15
2) 이미지 사용시 정품 라이선스를 구입하여(무료로 다운로드 받아) 라이선스에 맞게 사용하는지?	15

내용	감점
3) 신문기사의 제목만 링크만 공익법인의 홈페이지 등에 게시하는지?	10
4) 저작물 사용시 출처를 명확히 표기하고 있는지?	10

개인정보보호법 (최대 20점)

1) 개인정보 수집시 정보주체의 동의를 받고 있는지?	20
2) 개인정보를 제3자에게 제공시 동의를 얻고 있는지?	20
3) 법령상 허용된 경우에만 주민등록번호를 수집하고 있는지?	20
4) 개인정보가 불필요하게 된 경우 파기를 하고 있는지?	20

기타법률

1) 등기변경시 3주내 등기를 진행하고 있는지?	5
----------------------------	---

6. 재산관리

내용	감점
1) 기본재산과 운영재산(보통재산)의 통장이 구분되어 있는지?	10
2) 기본재산 변경(처분, 담보제공, 용도변경)시 총회 및 이사회, 주무관청의 승인을 얻고 있는지?	20
3) 기본재산을 수익성 자산이 아닌 보통예금 등으로 방치, 적절히 운영하지 않고 있는지?	5
4) 장기간 활용하지 않은 무수익자산(동산, 부동산) 이 있는지?	5
5) 수익사업이 정관에 따라 주무관청의 승인을 얻어 이루어지고 있는지?	20
6) 수익사업에서 결손이 발생하고 있는지?	5
7) 수익사업체의 당기순이익을 순자산으로 나눈 이익률이 정기예금 이자율에 미달하는지? 6번 감점법인은 제외	3

7. 업무효율

내용	감점
1) 법인카드 사용에 대한 한도 및 관리규정을 적절히 갖추고 준수하고 있는지?	5
2) 문서보관 및 폐기규정이 있는지?	10
3) 법인 운영과 관련된 규정을 갖추고 있는지? (인사, 보수, 복리후생, 위임전결, 사무처리)	5
4) 예산 및 결산을 주무관청에 기한내 보고 하고 있는지?	10
5) 내부조직도를 갖추고 있는지?	3

내용	감점
6) 정관에 정한 사업을 운영하고 있으며, 정관에 정한 사업이 없을 경우 정관변경절차를 이행하고 있는지?	7
7) 법인 사업에 대한 적절한 평가절차가 이루어지고 있는지?	5

제6호 파트너십 온 재무건전성 평가 도구 ³⁷

37
파트너십 온 재무건전성 평가 도구는 한
국공익법인협회와 2018년 공동개발하
였다.

재무건전성이란?

공익법인이 주어진 재정을 기반으로 목적사업을 얼마나
효율적으로 수행하는지(재정효율성) 목적사업을 얼마나
안정적으로 수행할 재정적인 능력이 있는지(재정안정성)
를 판단하는 지표이다.

재무건전성 구성 요소

구분	지표	산식
재정 효율성	1. 사업수행비용 비율	사업수행비용/목적사업수행비용
	2. 일반관리비용 비율	일반관리비용/목적사업수행비용
	3. 모금비용 비율	모금비용/목적사업수행비용
	4. 모금효율성	모금비용/모금액
재정 안정성	5. 운전자본 비율	목적사업수행비용/순자산
	6. 고정비 대비 순자산 비율	고정비/순자산
	7. 비용대비 고정비 비율	고정비/목적사업수행비용
	8. 목적사업비용 대비 수입 비율	총수입/목적사업수행비용
	9. 고정비 대비 수입비율	총수입/고정비
	10. 순자산유지 가능기간	(목적사업비용-총수입)/순자산

지표별 세부설명에는 지표에 관한 설명과 함께 지표 산
식을 기술하였다. 산식 결과에 따른 배점 및 평가/판단
방법은 별도 서술하지 않았다.

1. 사업수행비용 비율

· 개요

공익법인 회계기준에 따라 전체 목적사업수행 비용 중에 사업수행에 소요된 비용의 비율. 사업수행과 관련된 간접비용 (예: 사업담당자의 인건비)은 사업 비용으로 구분하며 사업수행과 일반관리에 함께 지출되는 공통비용 중 사업수행비용에 안분 되어야 할 금액을 포함함.

산식

$$\left(\text{사업수행비용 비율} = \frac{\text{목적사업수행비용}}{\text{사업수행비용}} \right)$$

2. 일반관리비용 비율

· 개요

공익법인 회계기준에 따라 전체 목적사업수행 비용 중에 일반관리에 소요된 비용의 비율. 전체목적사업 수행비용 중 일반관리에 소요된 비용으로써 사업수행에 귀속여부가 불투명하거나 적절한 안분근거가 없는 비용은 일반관리비로 구분함. 사업수행수행과 일반관리에 함께 지출되는 공통비용 중 일반관리비용에 안분 되어야 할 금액을 포함함.

산식

$$\left(\text{일반관리비용} = \frac{\text{목적사업수행비용}}{\text{일반관리비용}} \right)$$

3. 모금비용 비율

· 개요

공익법인 회계기준에 따라 전체 목적사업수행 비용 중에 모금비용이 전체에서 차지하는 비율. 모금담당자가 존재하지 않고, 모금활동이 중요하지 않을 경우 모금비용을 집계할 실익이 없음. 해당비용은 일반관리비에 포함시키도록 함. 모금비용이 없을 경우 평가항목에서 제외함.

산식

$$\left(\text{모금비용 비율} = \frac{\text{목적사업수행비용}}{\text{모금비용}} \right)$$

4. 모금 효율성

· 개요

모금활동에 소요된 비용대비 모금이 얼마나 많이 이루어졌는지를 나타내는 지표. 적은 모금비용으로 많은 모금을 할 경우 모금활동이 효율적으로 이루어졌다고 평가할 수 있음. 모금비용이 집계되지 않을 경우 평가대상에서 제외함.

산식

$$\left(\text{모금효율성} = \frac{\text{모금액}}{\text{모금비용}} \right)$$

5. 운전자본 비율

· 개요

운전자본은 전체 목적사업비 지출금액을 순자산(자산 - 부채)으로 나눈 금액. 전체금액대비 1이상일

경우 현재 순자산 규모로 추가적인 수입이 없어도 1년 이상 사업을 유지할 수 있음. 자산이 충분한 재단법인의 경우 특정연도의 운전자본의 비율보다 기간별 비율의 변화를 살피는 것이 필요함. 자산이 충분하지 않은 소규모 공익법인의 경우 운전자본 비율을 적정치 이상으로 유지함으로써 예상치 못한 수입금액의 감소에 대비할 수 있고, 자산규모에 맞는 사업지출 규모를 설정할 수 있음. 공익법인의 경우 2년 이상 사업을 지속하지 않을 경우 설립 허가가 취소될 수 있기에 적절한 여유자금을 확보할 필요성이 있음.

산식

$$\left(\text{운전자본비율} = \frac{\text{순자산}}{\text{목적사업수행비용}} \right)$$

6. 고정비 대비 순자산 비율

· 개요

고정비대비순자산비율은 공익법인 운영과 관련된 주요 비용(인건비, 임차료, 관리비)을 순자산(자산-부채)으로 나눈 금액. 운전자본 비율을 보다 세분화한 지표로 법인의 설립 이후 수입금액이 없이 고정비만 지출되는 상황을 어느정도 유지할 수 있는지를 파악할 수 있음. 소규모 공익법인의 경우 설립이후 추가적인 수입이 없을 경우 사업을 지속 시키기가 어려워 모금활동, 정부과제수탁, 고유사업수입, 수익사업 등의 활동을 통해 수입을 창출해야 함.

산식

$$\left(\text{고정비대비순자산비율} = \frac{\text{순자산}}{\text{고정비}} \right)$$

고정비 = 급여 + 복리후생비 + 사회보험료 + 퇴직급여 + 지급임차료 + 수도광열비 + 관리비

7. 비용대비 고정비 비율

· 개요

고정비는 공익법인 운영과 관련하여 필수적으로 지출되는 비용으로 인건비, 임차료, 관리비 등이 이에 해당함. 비용 분석을 통해 파악된 고정비는 공익법인이 예산을 수립시 예산의 규모에 대해 결정하는 기초자료가 됨. 고정비에 대한 통제는 중장기적인 관점에서 이루어져야 함.

산식

$$\left(\text{비용대비 고정비비율} = \frac{\text{목적사업수행비용}}{\text{고정비}} \right)$$

8. 목적사업비용 대비 수입비율

· 개요

목적사업비용대비 수입비율은 법인이 현재의 사업을 얼마나 영속적으로 유지할 수 있는지를 나타내는 지표임. 법인이 지출하는 비용을 전액수입에서 충당할 경우 순자산의 감소없이 사업을 유지해 나갈 수 있음. 지출 대비 수입이 100% 이상일 경우는 현재의 사업규모를 유지할 수 있으며, 향후 사업을 확대해 나갈 수 있다고 봄.

산식

$$\left(\text{목적사업비용대비 수입비율} = \frac{\text{목적사업수행비용}}{\text{총수입}} \right)$$

총수입 = 기부금 + 회비 + 국고보조금 + 그 외 목적사업발생 수입 + 수익사업 소득(수익사업에서 적자인 경우 총수입금액에서 차감함.)

9. 고정비 대비 수입비율

· 개요

고정비 대비 수입비율은 수입이 전체 고정비를 얼마나 부담할 수 있는지를 나타내는 지표. 초기 설립된 공익법인의 경우 설립 이후 지출되는 고정비를 충당할 수 있는 수준의 수입이 필요함. 고정비 대비 수입이 100% 이상일 경우 추가적인 수입을 창출할 수 있을 때까지 현재 규모의 조직을 유지할 수 있다고 봄. 다만, 고정비를 80% 이상 부담할 수 있는 수입원이 없을 경우 현재 규모의 조직을 유지하기 어렵다고 봄.

산식

$$\left(\text{고정비대비 수입비율} = \frac{\text{고정비}}{\text{총수입}} \right)$$

총수입 = 기부금 + 회비 + 국고보조금 + 그 외 목적사업발생 수입 + 수익사업 소득(수익사업에서 적자인 경우 총수입금액에서 차감함.)

고정비 = 급여 + 복리후생비 + 사회보험료 + 퇴직급여 + 지급임차료 + 수도광열비 + 관리비

총수입보다 목적사업수행비용이 클 경우에만 계산함.

총수입 = 기부금 + 회비 + 국고보조금 + 그 외 목적사업발생 수입 + 수익사업 소득(수익사업에서 적자인 경우 총수입금액에서 차감함.)

산식

$$\left(\text{순자산 유지가능 기간} = \frac{\text{순자산}}{(\text{목적사업수행비용} - \text{총수입})} \right)$$

10. 순자산유지 가능기간

· 개요

‘8. 목적사업비용대비 수입비율’, ‘9. 고정비 대비 수입 비율’을 보완하기 위한 지표. 법인의 순자산이 충분함에도 불구하고 특정연도 공익법인의 수입보다 지출이 많아 목적사업비용대비 수입비율이 낮아지는 경우 재정이 안정적이지 않다고 단순히 평가할 수 없음. 이에 따라 수입보다 많은 지출이 차후연도에도 지속된다고 가정하고, 현재의 순자산을 모두 소진할 때까지 소요되는 기간을 계산함. 해당 기간이 5년 이하일 경우 현재 수입과 지출 규모로 공익법인 운영의 연속성을 보장할 수 없기에 예산의 조절이 필요함. 특히 2년 이하의 기간일 경우 재정안정성이 크게 훼손된 것으로 볼 수 있음. 해당 기간이 10년 이상일 경우 재정안정성에 미치는 영향이 크지 않다고 판단함.

함께한 사람들

투자자

아산나눔재단

파트너십 온 운영위원

김정헌	뉴블랙 CEO
김진우	덕성여대 사회복지학과 교수
권찬	아름다운재단 사무총장
박종호	기아대책 본부장
이경숙	前 아산나눔재단 이사장
이상균	가톨릭대 사회복지학과 교수
이봉주	서울대 사회과학대학장
이창호	아산사회복지재단 실장
이형진	前 아산나눔재단 사무국장
정남이	아산나눔재단 상임이사
정진홍	前 아산나눔재단 이사장
최재성	연세대 사회복지학과 교수
하태훈	위벤처스 대표

파트너십 온 전문위원

사단법인 두루
법무법인 지평
아산나눔재단 이고은 팀장(세무사)
한국공익법인협회(김덕산 대표)
프로젝트 에이(前 얼터너티브랩)
1-1 Company

파트너십 온 자문위원

김정헌	뉴블랙 CEO
김진우	덕성여대 사회복지학과 교수
박경수	한양사이버대 사회복지학과 교수
유동철	부산복지개발원장
이상균	가톨릭대 사회복지학과 교수
최승희	평택대 사회복지학과 교수
최혜지	서울여대 사회복지학과 교수
백은령	총신대 사회복지학과 교수

함께해 주신 전문가그룹

구루피플스
닷페이스
더나은미래
마르 커뮤니케이션
방대옥 다음세대재단 대표
슬로워크
씨닷

아키타입컴퍼니
에그플랜트 팩토리
인큐베이터
임팩트스퀘어
서울시NPO지원센터
소셜밸런스
샘파트너스
제도와사람연구소
최송일 와우디랩 대표
최명화 최명화&Partners 대표
폴앤마크
펜타브리드
한국모금가협회
한국사회복지협의회 사회공헌센터
한울사회복지연구소
한울회계법인
한동우 강남대 사회복지학과 교수
AVPN (Asia Venture Philanthropy Network)
CBS 뉴미디어팀 C-REAL
PUB23 공익마케팅협동조합

혁신리더

1기 동녘지역아동센터
세상을품은아이들
아동복지실천회 세움
자오나학교
해솔직업사관학교
행복한청소년

2기 꿈이룸학교
우리들의 눈
심대여성인권센터

3기 DTS행복들고나
코드클럽 한국위원회
피치마켓

4기 달꽃청소년
멘탈헬스코리아
비투비(BtoB)
프레밀리
디지털리터러시교육협회
menTory(멘토리)

세상을 바꾸는
淡淡한 도전,
아산이 함께합니다



세상을 바꾸는
淡淡한 도전,
아산이 함께합니다







아산나눔재단

아산나눔재단은 2011년 10월 아산 정주영 현대 창업자의 서거 10주기를 기념하여 출범한 공익재단입니다.

우리 사회에 아산의 창조 정신을 계승한 ‘기업가정신(起業者精神; Entrepreneurship)’ 확산을 위해 사회 전반에서 다양한 방식의 지원사업을 진행하고 있습니다.

더 나은 세상으로의 변화를 이끄는 사람과 기관을 양성해 사회발전을 이루고자 "할 수 있다고 생각하면 이를 수 있는 세상"이라는 비전 아래 청년 창업가와 사회혁신가가 도전하고, 성장하고, 나누는 기반을 만들고자 합니다.

이를 위해 기업가정신 확산 사업, 청년창업 지원 사업, 사회혁신가 역량강화 사업 등을 다양하게 펼쳐나가고 있습니다.

비전 할 수 있다고 생각하면 이를 수 있는 세상

미션 세상을 변화시키는 창업가와 사회혁신가(Social Innovator)가 도전하고 성장하고 나누는 기반을 만듭니다.

asan-nanum.org





‘시련은 있어도 실패는 없다’
아산 정주영

발행일 2020. 07.

기획 아산나눔재단
글 아산나눔재단, 주선영

감수 김진우, 차선주
디자인 공영그래픽스튜디오

주소 서울시 중구 동호로 208

전화번호 02.741.8220

홈페이지 asan-nanum.org

이메일 info@asan-nanum.org

Copyright © 2020 아산나눔재단(The Asan Nanum Foundation). All rights reserved.

<파트너십 온 경험보고서>에 수록된 자료 및 콘텐츠의 저작권은 아산나눔재단에 있습니다.



아산나눔재단