

비영리스타트업 임팩트 역량평가지표 개발 연구 II

비영리스타트업 임팩트 역량평가지표 개발

라준영 | 차선주 | 송지현 | 이병헌

비영리스타트업 임팩트 역량평가지표 개발 연구 II



(03175) 서울특별시 종로구 경희궁길 32
☎ 02-2138-6855
✉ daumfoundation@daumfoundation.org
🌐 daumfoundation.org

이 연구는 (재)브라이언임팩트의 후원으로 진행되었습니다.



비영리스타트업 임팩트 역량평가지표 개발 연구 II

비영리스타트업 **임팩트 역량평가지표 개발**

책임연구원 **라준영**(가톨릭대학교 경영학과 교수)

연구원 **차선주**((주)한국사회가치평가 사회공헌사무국장)

송지현((주)한국사회가치평가 위촉연구원)

이병헌((주)한국사회가치평가 위촉연구원)

주관



연구



후원



방대욱, 재단법인 다음세대재단 대표이사

다음세대재단이 ‘비영리스타트업’이라는 용어를 사용하여 처음 사업을 시작할 때만 하더라도 많은 사람이 ‘그게 뭐야’라는 반응을 보였습니다. 사업을 하기 위한 신조어 정도로 취급하였습니다. 비영리스타트업에 대한 전문적인 연구의 필요성을 느꼈습니다. 비영리의 과거, 현재, 미래를 체계적으로 고찰하고, 소셜섹터 간 비교를 통해 비영리스타트업의 개념을 명확히 도출하고, 비영리스타트업의 임팩트 창출 역량을 평가해 볼 지표를 개발하고 싶었습니다. 브라이언임팩트의 지원으로 시작할 수 있었고, 드디어 그 첫 결과가 나왔습니다. 이 연구가 비영리스타트업 생태계의 구축과 확장, 그리고 비영리스타트업들의 성장에 큰 힘이 되었으면 좋겠습니다. 그리고 궁극적으로 우리 사회가 지금보다 더 좋아지는 데 기여하길 바랍니다. 첫 시작입니다. 아직도 많은 후속연구와 비영리스타트업 지원이 필요합니다. 앞으로도 많은 관심과 협력을 기대하겠습니다.

김정호, 재단법인 브라이언임팩트 이사장

다음세대재단에서 최영준, 라준영 교수와 함께 진행한 ‘비영리스타트업 임팩트 역량평가지표 개발 연구’는 비영리조직의 혁신성과 생애주기의 상관관계 속에서, 진화하는 사회적 난제 해결을 위해 혁신적 조직을 적극적으로 발굴하고 지원하기 위한 기초를 다지는 작업입니다. 사회문제를 진정으로 해결하기 위한 출발점으로 바라보고 응원하겠습니다.

김기룡, 플랜엠·한국사회가치평가 대표

비영리스타트업은 점점 더 복잡해지고 새롭게 부각하는 사회문제를 빠르게 포착하고 대응하기 위한 혁신적인 대안으로 주목받고 있습니다. 비영리스타트업이라는 흐름이 단순히 유행으로 지나가지 않기 위해서는 다양한 조직이 이를 지원하고, 건강한 조직이 활동하는 지속 가능한 생태계가 조성되어야 합니다. 이번에 개발하는 평가도구 또한 이러한 생태계를 구성하는 중요한 요소가 되기를 기대합니다. 비영리스타트업이 만들어 가는 임팩트가 보다 정교하게 관리되고 주목받을 수 있기를 기대해 봅니다.

최영준, 연구 책임자/연세대학교 행정학과 교수

많은 사회문제들이 해결되기보다는 겹겹이 쌓여 난제가 되어가는 이때 비영리스타트업 연구를 하게 되었습니다. 본 연구에서는 비영리의 역사를 되돌아보고, 과거와 현재의 우리 사회를 짚어보며, 비영리스타트업의 정의와 역할을 검토하였습니다. 항상 그렇듯 연구의 과정은 배움의 과정이기도 합니다. 비영리스타트업들을 만나고 이들의 역할을 연구하게 되면서 지금 우리에게 이 키워드가 얼마나 절실하고 중요한지를 깨닫게 되었습니다. 모쪼록 이 연구가 아직은 출발선상에 있는 비영리스타트업 생태계와 후속 연구들에 작은 기여나마 되기를 바랍니다.

라준영, 연구 책임자/가톨릭대학교 경영학과 교수

비영리스타트업은 사회문제를 혁신적으로 해결하여 임팩트를 창출하는 비영리 신생조직입니다. 상황이 심각하고 해결이 시급한 사회문제에 도전하며, 기존과 다른 임팩트를 창출하기 위해 새로운 솔루션으로 사회문제를 해결합니다. 비영리스타트업은 아직 규모가 작은 조직이므로 실제 발생한 결과로써의 임팩트를 측정하기 어렵습니다. 대신에 창출하고자 하는 임팩트 자체의 가능성과 조직의 잠재력을 상세하게 평가하는 것이 효과적입니다. ICAN은 비영리스타트업의 고도화를 위해 비영리부문의 혁신과 임팩트에 관한 최신 이론과 원리를 적용하여 개발되었으며, 스타트업이 추구하는 임팩트의 매력도와 함께 임팩트 창출을 위해 필요한 조직역량을 동시에 평가할 수 있는 도구입니다. 비영리스타트업의 창업자는 ICAN을 조직의 임팩트 역량을 진단하는 도구로 활용하여 개선과 혁신을 새롭게 모색할 수 있습니다. 비영리스타트업을 지원하는 기관과 전문가는 ICAN을 이용하여 우수한 스타트업을 발굴하고, 다양한 인큐베이팅 및 엑셀러레이팅 관련 프로그램을 기획하고 운영할 수 있습니다.

여는 글

2019년, 다음세대재단은 사랑의열매와 공동으로 비영리스타트업 인큐베이팅 사업을 시작했습니다. 2022년부터는 브라이언임팩트와 함께 ‘비영리스타트업 상시 발굴 및 성장지원 사업’을 통해 비영리스타트업 육성과 지원을 폭을 넓혔고, 2023년 4월 현재 총 28개의 팀을 선발하였습니다.

비영리스타트업 육성과 지원은 새로운 비영리 단체가 나아갈 방향을 고민하는 데서 시작합니다. 고민을 시작한 지 5년이 되어 “비영리스타트업”이라는 단어가 어느새 제법 친숙해진 지금, 비영리스타트업을 들여다볼 시간이 되었다고 생각했습니다. 나아가기 위해서는 먼저 어디에 있는지 알아야 하기 때문입니다. 『비영리스타트업 임팩트 역량평가지표 개발 연구』가 국내 비영리 및 시민사회의 역사에서 시작하는 이유입니다. 역사 속 맥락에서 비영리스타트업의 필요성과 정의를 찾고, 현장의 의견과 고민을 통해 비영리스타트업의 역할과 가치를 되짚었습니다. 그렇게 도출한 네 가지 핵심 요인을 여섯 가지 모듈과 연결해 비영리스타트업을 위한 임팩트 역량평가지표를 만들었습니다.

성과를 측정한다고 할 때 가장 고민이 되는 지점 중 하나는 보이지 않는 가치를 수치화하는 것입니다. 점수, 화폐, 실적, 통계와 같은 숫자들이 눈에 보이지 않고, 손에 잡히지 않는 것들을 대신한 지 오래된 지금 사회에서 비영리와 숫자의 관계를 어떻게 설정해야 할까요? 특히 초기 단계의 비영리스타트업들에게는 더욱 쉽지 않았습니다. 그러나 숫자는 때로 솔한 노력을 압축적으로 보여주며 다음 단계로 나아가기 위한 기반이 되기도 합니다. 그래서 우리는 처음부터 ‘장기적이고 근본적인 변화’인 임팩트를 말하기로 했습니다. 사업 하나하나의 단기 성과가 아니라 조직과 활동 자체에 초점을 두고, 임팩트를 창출하기 위한 조건을 다루기로 했습니다. 임팩트를 만들어 낼 역량과 잠재성을 보여주는 데 숫자를 활용하기로 했습니다. 우리 사회가

새롭고 놀라운 비영리조직들을 더 잘 알아가도록, 비영리스타트업이 더 좋은 방향으로 계속 나아가도록 하는 도구를 제공하고 싶었습니다. 그렇게 ‘비영리스타트업 임팩트 역량평가지표 (Impact Capacity Assessment Toolkit for Nonprofit Startups, ICAN)’가 만들어졌습니다. 브라이언임팩트의 지원을 바탕으로, 다양한 배경과 전문지식을 가진 연구진, 사회적 가치 평가 전문가인 한국사회가치평가와의 협업을 통해 학문의 경계, 이론과 현장의 경계를 아우르며 나온 ICAN을 드디어 선보입니다.

ICAN은 현장에서의 활용도를 가장 우선하여, 자가 진단이 가능하도록 모든 항목에 상세한 풀이와 예시를 덧붙였습니다. ICAN을 통해 비영리스타트업은 조직 역량과 임팩트 수준을 스스로 진단해 임팩트 확장을 위한 계획을 세울 수 있습니다. 인큐베이터는 비영리스타트업 육성을 위한 공통 목표와 방향성을 설정하거나 팀별 맞춤형 지원을 위한 도구로 ICAN을 활용할 수 있습니다. 성장 가능성이 높은 비영리스타트업을 발굴하고 지원하기 위한 지원조직의 의사결정 도구 또는 지원 후 조직의 성장을 점검하는 지표로도 유용하게 쓰일 것입니다.

기부나 후원의 관점이 조직의 역량과 잠재성, 활동의 가치에 조금 더 가까워지는 데 이 연구와 지표가 보탬이 되기를 바랍니다. 우리 사회에 비영리와 시민사회의 역사적 맥락과 현장의 목소리를 들려주는 도구가 되기를 바랍니다. 더 많은 비영리 조직이 스스로 살아갈 수 있는 환경을 만들고, 비영리생태계의 선순환과 다양성 확장을 위한 또 하나의 시작이 되기를 바랍니다.

ICAN은 이제 시작입니다. 비영리스타트업에 직접 적용하고 활용하다 보면 분명히 보완하고 수정하고 고도화해야 할 것입니다. 멈추지 않고 계속 개선해 나가겠습니다.

목 차

연구개요	8
1. 추진 배경 및 방향	8
2. 추진 방법	10
3. 기대효과 및 향후 발전 방향	11
비영리스타트업 임팩트 역량평가지표 매뉴얼	13
1. 분류 체계	14
2. 평가 방식	15
3. 차원 및 항목	16
4. 점수 기준	18
5. 평가시트	25
6. 지표 상세 정의서	27
모듈 1. 비영리 창업가정신	28
모듈 2. 솔루션 모형	34
모듈 3. 자원/역량	54
모듈 4. 거버넌스	68
모듈 5. 실행/운영	80
모듈 6. 임팩트	98
부록	
비영리스타트업 임팩트 역량평가지표 체크리스트	112

연구개요

1. 추진 배경 및 방향

1.1 소셜임팩트 측정·평가 필요성 증가

- 2010년대 이후 임팩트투자 시장의 급성장과 ESG 경영의 확산 등의 트렌드에 발맞추어 국제사회에서는 사회적 가치 측정·평가 방법에 대한 글로벌 기준을 마련해야 한다는 논의가 꾸준히 제기되고 있음.
- 해외에서는 TOC(Theory of Change), SROI(Social Return on Investment), IRIS, B Analytics, IMP(Impact Management Project) 등의 도구를 통해 지속적으로 데이터를 축적하고 임팩트를 측정·평가하고 있음.
- 소셜임팩트에 대한 사회적 관심이 증가하면서 사회적경제 조직과 대기업을 중심으로 임팩트 측정에 대한 시도와 적용 또한 확대되는 반면 전통적 임팩트 창출 조직인 비영리조직은 적용이 더딘 편임.

<표 1> 국내 소셜임팩트 측정 트렌드

사회적경제 조직	· 임팩트 기금 성장에 따른 사회적 가치 측정 확대 · SK그룹 SPC(사회성과인센티브) 프로그램을 통해 사회적경제 조직을 성과에 비례하여 지원 · 기술보증기금 등은 사회적 가치 연동해 소셜벤처 지원
대기업	· 공기업 경영평가에서 사회적 가치 항목 비중 확대에 따른 성과측정 관리사례 급증 · SK, 포스코 등을 중심으로 자체 사회적 가치 측정에서 ESG표준화 동향에 따라 대기업 전반으로 확대중
비영리조직	· 사랑의열매, 가이드스타 등에서 사회적 가치를 명목으로 비영리성과 관리 사례 일부 등장 · 비영리 영역과 활동 방식의 다양성으로 표준화된 측정체계는 부재하나 개별적인 시도는 증가하는 추세임

1.2 비영리스타트업과 임팩트 측정·평가

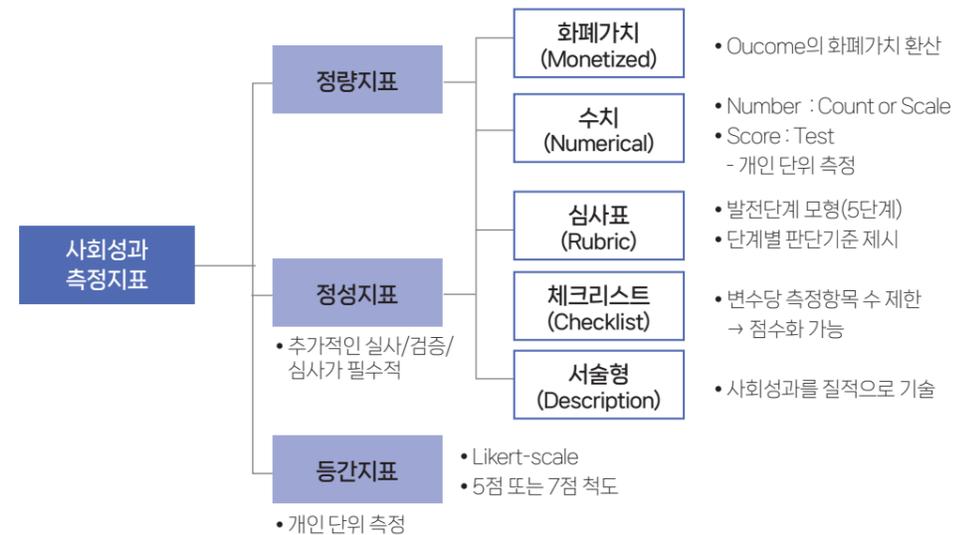
- 기존 임팩트 측정·평가 지표는 크게 1) 사회문제 유형별 정량지표, 2) 논리모형에 기반한 범용적 변화이론, 3) Collective Impact 관점의 개인/조직/커뮤니티/시스템/사회구조 변화의 정성평가 등으로 구분할 수 있음.
- 소셜임팩트와 관련된 국내 지표, 국제 표준 등을 비영리부문의 특성에 맞게 적용하기 어려움.

- 비영리조직의 성격과 활동 영역이 다양하여 통일된 기준을 마련하기 어렵고, 영리조직은 자본시장을 중심으로 측정·평가에 대한 강력한 인센티브가 있으나, 비영리조직에게는 현실적인 성과관리의 동기가 상대적으로 부족함.
- 비영리스타트업은 비영리부문의 소규모 창업조직으로, 정량적으로 측정 가능한 실제 성과가 미미할 수 있고 결과적으로 임팩트를 측정하는 데 한계가 있어, 잠재적 성과로써 임팩트를 평가하고 임팩트 창출에 영향을 주는 핵심요소에 대한 입체적 평가가 필요함.

1.3 개발 방향

- 비영리스타트업의 임팩트와 조직역량을 동시에 측정·평가함.
- 임팩트는 결과적 성과보다는 잠재적 미래 성과를 측정·평가함.
 - 국내외 임팩트 측정·평가 도구 검토를 통해 다양한 조직의 사회문제 유형별 성과의 정량 DB가 필요한 등급평가(rating) 방식보다는, 임팩트의 종류에 상관없이 미래 성과를 평가할 수 있는 범용적 임팩트 측정·평가 방법론을 반영함.
- 조직역량은 '기업가정신'의 원리에 기반하여 스타트업의 핵심 원리를 반영함.
 - 기존 조직역량 진단도구는 대부분 규모있는 비영리조직의 역량을 종합적으로 평가하기 위한 것이어서 비영리스타트업 평가용으로는 적합하지 않음.
 - 창업 단계에서 중요한 창업가정신, 솔루션 모델, 자원동원 역량 등을 기반으로 비영리스타트업의 새로운 역량 모델을 개발함.
- 사회성과 측정지표의 유형 중 단계별 판단기준을 제시하여 평가할 수 있는 정성지표 중 심사표(Rubric) 방식을 기본으로 함.

<그림 1> 사회성과 측정지표의 유형¹⁾



1) 참조: 라준영, 김수진, 정소민, 박성훈. (2017). '사회성과인센티브 사회성과 측정 매뉴얼'

2. 추진 방법

2.1 연구방법

- 비영리 및 비영리스타트업에 대한 선행연구 조사 및 공동연구를 통해 대규모 비영리조직과 구분되는 비영리스타트업의 특성과 바람직한 비영리스타트업의 조건을 도출함.
- Theory of Change(TOC), Legatum Social Impact Index, B Impact Assessment, Impact Management Project, FSG's CollectivImpact, Economics of Mutuality(EoM), IRIS Metrics, SK SPC, McKinsey OCAT, Impetus Charity Outcome Framework, PQASSO Trusted Charity, Marguerite Casey Foundation, SVP Assessment tool, Civicus Civil Society Index, 아산나눔재단 ACT4VP, 다음세대재단 비영리스타트업 조직역량 평가체계, 공익네트워크 우리는 NPO 책무성 자가진단지표 등 국내외 기존 임팩트 측정·평가방법론과 조직역량 평가도구를 분석함.
- 특히 지표의 비영리적용 사례 조사를 통해 도출된 시사점을 반영하여 측정·평가의 원칙을 수립하고 평가지표의 개념적 틀을 구성함.
- 우수한 비영리스타트업이 갖추어야 할 세부 요건을 정의하고, 이를 구체적으로 진단 평가할 수 있는 지표를 개발함.
- 비영리스타트업 지원사업을 경험한 4개 비영리스타트업을 대상으로 파일럿 측정을 진행, 측정결과를 종합분석하여 지표를 수정·보완함.

<표 2> 연구 흐름도



2.2 연구 결과물

- (평가지표) 비영리스타트업의 기업가정신과 조직역량, 임팩트를 동시에 평가할 수 있는 평가지표 개발
 - 총 6개 모듈, 42개 항목으로 구성된 질적 심사표 방식의 평가도구
- (상세 매뉴얼) 비영리스타트업 관련 조직에서 누구나 활용할 수 있는 상세 지표 설명서를 매뉴얼 형태로 제공

3. 기대효과 및 향후 발전 방향

3.1 연구의 기대효과

- (비영리스타트업) 지표 정의를 참조하여 자가 작성한 후에 조직역량과 임팩트 수준을 스스로 진단하여 임팩트 극대화를 위한 계획을 수립하는 데 활용
- (인큐베이터) 비영리스타트업의 인큐베이팅을 위한 공통 목표 및 방향성을 설정하거나 팀별 맞춤형 지원을 위한 진단 도구로 활용
- (지원조직) 잠재적 성장가능성이 높은 비영리스타트업을 발굴하고 지원하기 위한 의사결정도구로 활용하고, 지원 또는 투자 후 조직성과를 점검하는 데 이용

3.2 향후 발전 방향

- (보급) 비영리스타트업 관련 재단과 지원조직이 선발, 투자, 지원 의사결정 시바로 활용할 수 있도록 우선적으로 보급
- (확산) 초기에는 희망하는 조직에 대한 설명회나 워크숍을 추진해서 보급하고, 그 과정에서 교육프로그램을 개발하여 전문인력 양성 사업을 추진
- (업데이트) 현재 4개 조직에 대한 파일럿 테스트만 해본 상태로 향후 실제 적용 후 세부 평가항목별 점수 판단 기준 및 근거와 관련한 추가적인 기술적 업데이트가 필요함. 적용 예시도 실제 사례 중심으로 계속 보완하여야 함. 개발팀이 주기적으로 매뉴얼을 업데이트할 수 있는 후속 프로그램의 추진이 필요함.
- (추가 개발) 개발한 평가도구를 기반으로 다양한 버전의 맞춤형 도구를 개발할 수 있음. 스타트업뿐만 아니라 규모있는 비영리조직의 역량과 임팩트를 평가할 수 있는 도구 개발이 필요함. 또한 기업조직인 소셜벤처의 비즈니스모델과 임팩트를 평가할 수 있는 도구 개발도 가능함.

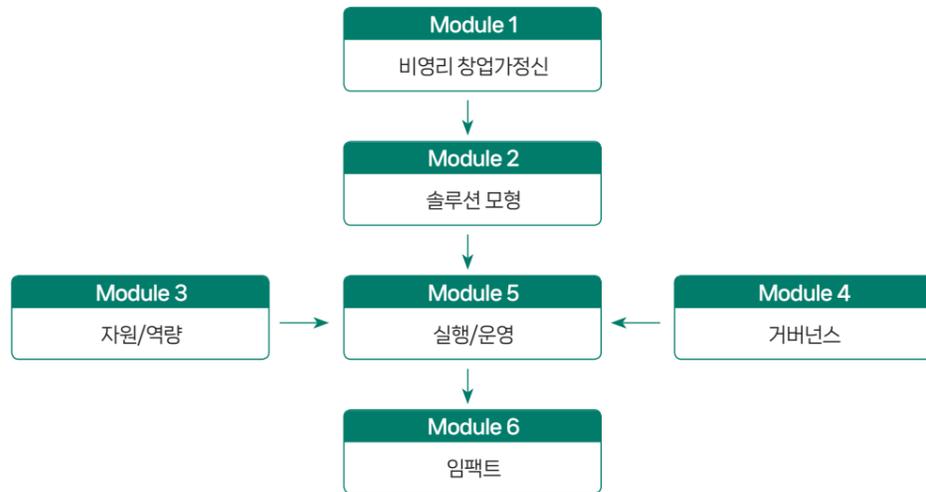


비영리스타트업 임팩트 역량평가지표 매뉴얼

1. 분류 체계

- 임팩트 및 조직역량 관련 도구 및 공동연구(최영준 교수)에서 제시된 비영리스타트업의 ‘스타트업으로서의 특성과 사회적 기업가정신의 추구, 조직의 비영리성’을 반영하여 ‘비영리 창업가정신, 솔루션 모형, 실행/운영, 자원/역량, 거버넌스, 임팩트’의 6개 모듈로 구분함.
- 모듈 구성은 기업가정신 이론에 기반하였으며, 기업가정신의 구성개념은 기회실현, 자원동원, 창업자/팀으로 구분함.
 - ① ‘비영리 창업가정신’ 모듈은 창업자/팀에 관한 것이며, ② ‘솔루션 모형’과 ‘실행/운영’ 모듈은 기회실현, ③ ‘자원/역량’ 모듈은 자원동원을 평가하는 것임. 기업가정신의 핵심 구성개념을 평가지표에 모두 포함함.
- 추가적으로 ‘거버넌스’ 모듈에서 조직의 의사결정 구조이자 운영원리인 거버넌스를 다루고, ‘임팩트’ 모듈에서 조직의 목표이자 성과인 임팩트를 평가함.
- 모듈별 대분류/중분류/소분류로 구분하고, 총 42개의 항목으로 평가지표를 구성함.

<그림 2> 지표 모듈 구성 체계



2. 평가 방식

- 각 항목당 5점 만점으로 기본적으로 발전단계 모형인 ‘심사표(rubric)’ 방식을 택하고 있으나, 항목별 특성에 따라 심사표와 체크리스트(checklist)를 혼합한 방식을 적용함.
- 조직의 구성원 수, 법인격 상태 등에 따라 답변하지 않아도 되는 문항이 있을 수 있으며, 이 경우 총점에서 해당 항목의 점수를 제외하고 결과를 처리함.

[예시]

• 심사표 방식

- 하위 점수의 수준을 모두 만족해야 해당 점수를 부여할 수 있음.
- 아래 예시에서 목표집단의 사회경제적 특성을 고려하고 있으나 인구통계적 특성을 정의하지 않는다면 1점을 부여함.

1점	2점	3점	4점	5점
목표집단에 대한 명확한 정의가 없음	목표집단의 인구통계적 특성을 정의하고 있음	목표집단의 사회경제적 특성을 고려하고 있음	목표집단의 행태적 특성을 고려하고 있음	목표집단의 심리적 특성까지 파악하고 있음

• 심사표와 체크리스트의 혼합방식

- 1, 2점은 심사표(Rubric) 방식으로 진단하며, 3점 이상의 점수를 부여하기 위해서는 2점에 해당하는 내용이 충족되어야 함.
- 3~5점의 기준 중에 해당하는 사항의 숫자를 더해 점수를 부여함. 예를 들어 2점에 해당되는데 3~5점 중 1개만 해당된다면 3(2+1)점이며, 2개의 기준이 충족한다면 4(2+2)점을 부여함.

1점	2점	3점	4점	5점
소셜미션이 있으나 타당성이 낮음	소셜미션이 명확하고 타당성이 높음	사회문제 해결에 헌신하고 몰입함		
		근본적 사회문제 해결을 추구함		
		미션을 전략 및 활동과 적극 연계함		

3. 차원 및 항목

구분	대분류	중분류	소분류	분류번호	지표 반영
모듈 1. 비영리 창업가정신	비영리 창업가정신	미션지향성	-	1-1-1	명확성, 타당성, 헌신(몰입), 근본적 문제해결 추구, 미션 연계성
		심리적 특성	-	1-1-2	열정, 몰입, 성취지향, 관계지향, 위험감수성
		행위적 특성	-	1-1-3	리더십, 기회실현, 자원동원, 전략적사고, 성과추구
모듈 2. 솔루션 모형	사회적 가치 제안	사회문제 정의	-	2-1-1	명확성, 심각성, 시급성, 신규성
		목표집단 정의	-	2-1-2	명확성, 인구통계적 특성, 사회경제적 특성, 행태적 특성, 심리적 특성
		목표집단의 니즈&고통 파악	-	2-1-3	명시적/잠재적 요인, 불만/만족 요인
		UVP(독특한 가치 제안)	-	2-1-4	명시적 요인, 잠재적 요인, 차별성, 혁신성
	솔루션	콘텐츠	-	2-2-1	문제해결, 차별성, 혁신성, 파급력
		프로세스	-	2-2-2	연계성, 체계성, 차별성, 혁신성
		이해관계자 인센티브 양립성	-	2-2-3	이해관계자 정의, 인센티브 양립성
	재정모형	수익모형	-	2-3-1	지불(기부)의사, 수입원의 다양성, 재무적 지속가능성, 혁신적 수익모형
		성장원리	-	2-3-2	생존모형, 수입모형, 성장모형, 확장성
	리스크	외부 리스크	-	2-4-1	규제 리스크, 정책 리스크, 시장 리스크, 기술적 리스크
모듈 3. 자원/역량	인적자원	인적자원의 질	-	3-1-1	경력, 전문성, 배경, PM수행능력
		구성원의 만족도	-	3-1-2	만족, 신뢰, 몰입, 조직시민행동
	기술 및 물질 자원	기술자원	-	3-2-1	기술 정의, 기술 확보, 혁신성, 근거(이론적/실증적)
		공간자원	-	3-2-2	안정성, 공간 독립성, 클러스터
		커뮤니케이션 자원	-	3-2-3	채널, 최신 정보, 소통 및 상호작용, 분석 및 활용
		네트워크의 양	-	3-3-1	양, 역량
	네트워크 자원	네트워크의 질	-	3-3-2	상호공유, 자원 형태(정보, 지식, 네트워크, 재정)

구분	대분류	중분류	소분류	분류번호	지표 반영
모듈 4. 거버넌스	이사회	이사회의 구성	-	4-1-1	다양성, 이해관계자 대표성, 전문성, 사업관련성
		이사회의 운영	-	4-1-2	독립성, 자율성, 기여활동, 자원연계
	회계 투명성	회계관리	-	4-2-1	시스템 및 절차 보유, 정확성, 신뢰성, 전산관리
		회계 보고 및 공개	-	4-2-2	보고 및 공개, 재무 및 임팩트 통합보고
	사회책임	사회책임	-	4-3-1	법규 준수, 윤리적 책임, 환경적 책임
	민주적 운영	의사소통 및 의사결정	-	4-4-1	의사소통, 의사결정
모듈 5. 실행/운영	운영관리	프로젝트 관리	-	5-1-1	계획(P), 실행(D), 평가(C), 개선(A)
		이해관계자 관리	정의와 전략	5-1-2-1	이해관계자 정의, 우선순위와 니즈 파악, 실행계획, 중장기 전략
			활동	5-1-2-2	활동 여부, 계획, 실행, 평가, 개선
	재정관리	재무계획 및 관리	-	5-2-1	계획(P), 실행(D), 평가(C), 개선(A)
		재원조달	-	5-2-2	재원 확보, 조달 시기, 다양한 재원 확보
	협력과 연대	협력사업	-	5-3-1	협력파트너, 협력계획, 위탁/지원사업, 공동사업
		연대사업	-	5-3-2	연대사업 여부, 주체의 다양성, 연대사업의 다양성, 사회적 파급력
	조직관리	업무체계	-	5-4-1	직무의 명확성, 과업의 명확성, 권한위임, 의사결정역량
		성과관리	-	5-4-2	관리 여부, 측정체계, 평가 활용, 보상 연계
	모듈 6. 임팩트	소셜 임팩트 (Social Impact)	아웃컴	지표 정의	6-1-1-1
목표				6-1-1-2	현상유지, 현실성, 도전성, 중장기성
성과				6-1-1-3	성과 수준, 목표 달성도
영향				6-1-1-4	수혜자 수(범위), 근본적 효과, 지속적 효과, 비가역적 효과
기여		-	6-1-2	양, 지속성	
시민참여 임팩트 (Civic Impact)		참여의 양	-	6-2-1	다수 참여, 반복성, 증가 추세
		참여의 질	-	6-2-2	회원 가입, 회비 납부, 자원 기여, 시민행동

4. 점수 기준

[Module 1. 비영리 창업가정신]

대분류	중분류	점수 기준			비고	
		1점	2점	3~5점(기본 2점에 체크한 항목당 1점씩 합산)		
비영리 창업가정신	미션지향성	소셜미션이 있으나 타당성이 낮음	소셜미션이 명확하고 타당성이 높음	사회문제 해결에 헌신하고 몰입함		
				근본적 사회문제 해결을 추구함		
				미션을 전략 및 활동과 적극 연계함		
	심리적 특성	열정만 있음	2~5점(기본 1점에 체크한 항목당 1점씩 합산)			
			열정이 총만하고 과업에 몰입함			
			관계지향적임			
			성취지향적임			
	행위적 특성	1~5점(체크한 항목당 1점씩 합산), 모두 해당하지 않을 경우도 1점				
		리더십(비전 및 목표 제시, 동기부여, 구성원의 존경과 신뢰 등)이 뛰어남				
		기회 인식과 실현에 적극적이며, 문제 인식에 그치지 않고 해결방안까지 적극적으로 마련함				
		문제해결에 필요한 자원을 적극적으로 동원함				
		복잡한 문제를 잘 분석하며 모호하고 불확실한 상황을 정리하여 전략적 대안을 제시하는데 능함				
구체적인 성과 목표를 중시하며 목표 달성을 위해 노력함						

[Module 2. 솔루션 모형]

대분류	중분류	점수 기준					비고												
		1점	2점	3점	4점	5점													
사회적 가치 제안	사회문제 정의	해결하려는 사회문제에 대한 명확한 정의가 없음	해결하려는 사회문제가 명확함	3~5점(기본 2점에 체크한 항목당 1점씩 합산)															
				심각한 사회문제임															
				시급한 사회문제임															
	목표집단 정의	목표집단에 대한 명확한 정의가 없음	목표집단의 인구통계적 특성을 정의하고 있음	목표집단의 사회경제적 특성을 고려하고 있음	목표집단의 행태적 특성을 고려하고 있음	목표집단의 심리적 특성까지 파악하고 있음													
								새로운 사회문제임											
								목표집단의 니즈와 고통 파악	목표집단의 니즈와 고통을 모르고 있음	목표집단의 명시적 불만요인을 파악하고 있음	목표집단의 명시적 불만요인을 파악하고 있음	목표집단의 잠재적 불만요인을 파악하고 있음	목표집단의 잠재적 불만요인을 파악하고 있음						
															1점				
															2~3점(정책/시장 리스크 모두 있는 경우 2점, 둘 중 하나만 있는 경우 3점)				
								UVP(독특한 가치 제안)	가치를 제안하고 있으나 목표집단의 니즈 및 고통과 무관함	목표집단의 명시적 불만요인 또는 만족요인을 해결함	목표집단의 잠재적 불만요인 또는 만족요인을 해결함	기존과 다른 차별화된 가치를 제안함	기존에 없던 혁신적인 가치를 제안함						
	1점																		
	2~3점(정책/시장 리스크 모두 있는 경우 2점, 둘 중 하나만 있는 경우 3점)																		

대분류	중분류	점수 기준					비고					
		1점	2점	3점	4점	5점						
솔루션	콘텐츠	사업(프로그램)의 콘텐츠가 문제해결에 기여하는 바가 미비함	사업(프로그램)의 콘텐츠가 문제해결에 기여함	사업(프로그램)이 기존 조직과 다른 차별화된 콘텐츠임	사업(프로그램)이 기존에 없던 혁신적인 콘텐츠임	사회적으로 파급력이 큰 콘텐츠임						
							1점					
							2~3점(정책/시장 리스크 모두 있는 경우 2점, 둘 중 하나만 있는 경우 3점)					
	프로세스	콘텐츠와 프로세스가 무관함	콘텐츠와 프로세스가 연계되어 있으나 체계적이지 않음	프로세스가 체계적임	철저한 운영관리를 통하여 프로세스가 차별화되었음	새로운 기술의 도입 등을 통하여 프로세스가 혁신적임						
								1점				
								2~3점(정책/시장 리스크 모두 있는 경우 2점, 둘 중 하나만 있는 경우 3점)				
	이해관계자 인센티브 양립성	수혜자 이외의 이해관계자를 정의하고 있지 않음	이해관계자를 정의하고 있으나 인센티브 양립성이 없음	수혜자는 큰 혜택을 얻지만 그 외 이해관계자는 인센티브가 적음	수혜자 및 일부 이해관계자가 자신이 투입한 것에 비하여 인센티브가 큼	모든 이해관계자가 자신이 투입한 것에 비하여 인센티브가 큼						
								1점				
								2~3점(정책/시장 리스크 모두 있는 경우 2점, 둘 중 하나만 있는 경우 3점)				
	재정모형	제공하는 서비스(프로그램)에 대한 이해관계자의 지불의사 또는 기부의사가 낮음	이해관계자의 지불의사 또는 기부의사가 높으나, 수입원이 다양하지 않음	수입원의 다양성이 높음	수입원의 다양성이 높고 비용구조가 좋으며, 재무적 지속가능성이 높음	재무적 지속가능성이 높고 수익모형이 혁신적임						
								1점				
								2~3점(정책/시장 리스크 모두 있는 경우 2점, 둘 중 하나만 있는 경우 3점)				
성장원리	현상 유지 또는 생존만을 추구함	성장모형을 추구하지만 확장성이 낮음	수입모형을 추구하지만 확장성이 낮음	수입모형을 추구하면서 확장성이 높음	성장모형을 추구하면서 확장성이 높음							
							1점					
							2~3점(정책/시장 리스크 모두 있는 경우 2점, 둘 중 하나만 있는 경우 3점)					
리스크	외부 리스크	규제 리스크가 있음	정책 리스크가 있음 (배정 예산 리스크 포함)	기술적 리스크가 있음	리스크가 매우 적음							
							1점					
							2~3점(정책/시장 리스크 모두 있는 경우 2점, 둘 중 하나만 있는 경우 3점)					

[Module 3. 자원/역량]

대분류	중분류	점수 기준					비고	
인적자원	인적자원의 질	1점	2~5점(기본 1점에 체크한 항목당 1점씩 합산)					※ 5인 미만 조직 N/A 가능
		직원들의 경력이 없거나 부족하고 기술 및 전문지식이 없음	직원들이 기술 및 전문지식을 갖추고 있음					
			경력이 많음					
			직원들의 배경이 다양함					
		직원들 다수가 PM수행능력을 갖추고 있음 (4점 이상인 경우에만 평가)						
구성원의 만족도	구성원의 만족도	1점	2점	3점	4점	5점	※ 10인 미만 조직 N/A 가능	
		조직 및 직무에 대한 구성원들의 만족도가 낮음	조직 및 직무에 대한 구성원들의 만족도가 높음	조직에 대한 구성원들의 신뢰가 높음	조직에 대한 구성원들의 몰입도가 높음	구성원들의 조직시민행동이 나타남		
기술 및 물적 자원	기술자원	1점	2점	3점	4점	5점		
		문제해결 기술을 정의하지 못함	필요한 문제해결 기술을 정의하고 있으나 확보하지 못함	필요한 문제해결 기술을 확보하고 있으나 혁신적이지는 않음	혁신적인 문제해결 기술을 가지고 있으나 이론적/실증적 기반이 약함	혁신적인 문제해결 기술을 가지고 있으며 이론적/실증적 기반이 강함		
	공간자원	1점	2점	3점	4점	5점		
사무공간이 없음		공유오피스 수준의 이용가능한 사무공간이 있음	독립적으로 구별된 사무공간이 있음	비영리(소셜) 클러스터에 사무공간이 있거나 자가소유/장기계약의 공간자원이 있음	비영리(소셜) 클러스터에 독립적이고 안정적인 사무공간이 있음			
커뮤니케이션 자원	커뮤니케이션 자원	1점	2점	3점	4~5점(기본 3점에 체크한 항목당 1점씩 합산)			
		웹사이트 또는 기관용 SNS가 없음	웹사이트 또는 SNS를 운영하고 있으며 조직의 사업 및 활동 정보를 제공함	웹사이트 또는 SNS의 업데이트가 원활하여 조직의 최신 정보를 제공함	정보 제공을 넘어 웹사이트와 SNS를 통해 이해관계자와 다양한 소통 및 상호작용을 함	웹사이트와 SNS에서 수집한 데이터를 분석하여 사업 기획 및 업무에 활용함		
네트워크 자원	네트워크의 양	1점	2점	3점	4점	5점	※ 제휴 및 협력 파트너를 소수(10개 미만)/다수(10개 이상)로 구분	
		제휴 및 협력 파트너가 없음	제휴 및 협력 파트너가 소수인 경우 (기본 1점에 체크한 항목당 1점씩 합산)					
			파트너들의 역량이 부족함	파트너들이 충분한 역량을 보유함				
			제휴 및 협력 파트너가 다수인 경우 (기본 2점에 체크한 항목당 1점씩 합산)					
		파트너들의 역량이 부족함	역량이 있는 파트너가 소수임	역량이 있는 파트너가 많음				

대분류	중분류	점수 기준					비고
		1점	2점	3점	4점	5점	
네트워크 자원	네트워크의 질	파트너와 업무협약을 체결하였으나 자원을 상호공유하지는 않음 (형식적 관계)	파트너와 정보를 상호공유함	파트너와 지식을 상호공유함	파트너와 네트워크를 상호공유함	파트너와 재정을 상호공유함	

[Module 4. 거버넌스]

대분류	중분류	점수 기준					비고
		1점	2점	3점	4점	5점	
이사회	이사회의 구성	이사회가 구성되어 있지 않음	이사회가 구성되어 있으나 다양성이 떨어짐	이사회의 다양성이 높으나 이해관계자를 대표하는 인사가 없음	이사회의 다양성이 높고 이해관계자를 대표하는 인사가 적절히 포함됨	이사진의 경험과 전문성이 조직의 사업과 관련성이 높음	※ 미설립 상태이거나 기관유형(비영리 민간단체 등)에 따라 N/A 가능
	이사회의 운영	이사회의 독립성과 자율성을 위한 시스템이 마련되어 있지 않거나 형식적으로만 있음	이사회의 독립성과 자율성을 보장하는 시스템이 마련되어 있으나 경영진에 대한 실질적인 견제가 이뤄지지 않음	이사회의 독립성과 자율성이 실질적으로 보장되지만, 조직의 발전을 위한 이사회의 활동이 거의 없음	조직의 발전을 위한 이사진의 내부 기여활동이 활발함	이사진의 외부 자원연계활동이 활발함	※ 미설립 상태이거나 기관유형(비영리 민간단체 등)에 따라 N/A 가능
회계 투명성	회계 관리	1점	2점	3점	4~5점(기본 3점에 체크한 항목당 1점씩 합산)		
	회계 관리	회계관리 시스템이나 적절한 절차를 보유하고 있지 않거나 외주에만 의존함	회계관리 시스템이나 적절한 절차를 보유하고 있으나 회계처리가 정확하지 않음	회계처리가 정확하나 수기로 관리함. 그러나 재무제표의 신뢰성이 낮음	회계장부를 전산으로 관리함 재무제표의 신뢰성이 높음		
회계 보고 및 공개	회계 보고 및 공개	1점	2점	3점	4점	5점	※ 이사회를 구성하지 않았거나 공익법인 및 공익단체가 아닌 경우 N/A 가능
		회계 관련 자료를 이사회에 보고하지 않음	회계 관련 자료를 이사회에 보고하지만 외부에 공개하지는 않음	회계 관련 자료를 이사회에 보고하며 외부에 공개하지만, 임팩트 보고는 하지 않음	재무 보고서와 임팩트 보고서를 작성하지만 각각 구별된 형태로 진행함	재무 보고서와 임팩트 보고서를 통합하여 보고함	

대분류	중분류	점수 기준					비고
		1점	2점	3점	4점	5점	
사회책임	사회책임	관련 법규를 인식하고 있지 않음	관련 법규를 잘 인식하고 있으나 구체적인 법규 준수 기준이 없음	관련 법규를 준수하기 위한 명확한 기준이 있으며 이를 지키기 위해 노력함	차별금지와 다양성 존중 등 윤리적 기준이 있으며 이를 지키기 위해 노력함	환경적 지속가능성 기준이 있고 이를 지키기 위해 노력함	
		의사소통 체계가 없으며 의사소통이 잘 이루어지지 않음	의사소통 체계가 제도적으로 마련되어 있음	의사소통이 잘 이루어짐	구성원의 공동 의사결정 참여가 제도적으로 보장되어 있음	구성원의 실질적 의사결정 참여가 이루어짐	※ 10인 미만 조직 N/A 가능

[Module 5. 실행/운영]

대분류	중분류	점수 기준					비고
		1점	2점	3점	4점	5점	
운영관리	프로젝트 관리	프로젝트 관리를 위한 계획이 없음	프로젝트 관리를 위한 계획이 있으나 실행되지 않음	계획에 따라 프로젝트가 실행되고 있음	프로젝트의 진행 과정과 성과에 대한 주기적인 평가가 이뤄짐	체계적인 프로젝트 관리를 통하여 개선이 지속적으로 이뤄짐	
		이해관계자 관리	정의와 전략	이해관계자에 대한 정의가 없음	주요 이해관계자를 정의하고 있음	이해관계자 간 우선순위와 니즈를 파악하고 있음	이해관계자마다 별도의 실행계획을 갖고 있음
	활동		이해관계자 관리 활동이 없음	이해관계자 관리 활동이 있으나 즉자적임	이해관계자 관리 활동을 계획적으로 수행함	이해관계자 관리 활동을 평가하고 관리함	이해관계자 관리 활동 평가 결과를 바탕으로 프로젝트를 개선함
	재정관리	재무계획 및 관리	재무관리를 위한 계획이 없음	재무계획이 있으나 실행되지 않음	재무계획에 따라 수입과 지출이 이루어짐	재무계획에 따라 수입과 지출이 이루어지고 이에 대한 주기적인 평가가 있음	체계적인 재무관리를 통해 수입/지출의 개선이 지속적으로 이뤄짐

대분류	중분류	점수 기준					비고
		1점	2점	3점	4점	5점	
재정관리	재원조달	재원이 부족함	현재 조직 운영에 필요한 운영비용은 확보하고 있지만, 운전자본이 부족함	현재 조직 운영에 필요한 운영비용 및 운전자본을 확보하고 있지만, 미래 수입이 불안정함	미래 수입도 안정될 것으로 예상하나 리스크가 있음	재원이 다양하여 특정 재원의 리스크가 생겨도 안정적으로 재원 조달이 가능함	
		협력사업	협력 파트너를 정의하지 못함	협력 파트너를 정의하고 있으나 협력 계획이 없음	협력 파트너를 정의하고 있으며 협력 계획이 있음	위탁/지원사업 중심의 협력 사업을 수행함	공동사업 중심의 협력 사업을 수행함
협력과 연대	연대사업		연대사업을 하고 있지 않음	연대사업을 펼치고 있으나 소수와 연대함	다양한 주체와 연대사업을 하고 있음	다양한 주체와 다양한 연대사업을 펼치고 있음	전략적 연대사업을 통해 사회적 파급력을 발휘함
		조직관리	업무체계	구성원들의 직무가 불명확함	구성원들의 직무가 분명하나 과업이 불명확함	직무와 과업이 모두 명확하게 정의되어 있음	직무와 과업에 대한 권한위임이 이루어져 있음
조직관리	성과관리		성과관리가 없음	성과관리를 수행하지만 측정체계의 타당성이 낮음	성과관리를 위한 측정체계가 적절함	성과측정의 결과를 평가에 활용함	성과평가의 결과를 보상에 연계함

[Module 6. 임팩트]

대분류	중분류	점수 기준					비고	
		1점	2점	3점	4점	5점		
소셜 임팩트 (Social Impact)	아웃컴	지표 정의	구체적인 지표가 없음	구체적인 지표가 있으나 측정 가능하지 않음	측정가능한 구체적인 지표가 있으나 사회적 가치 제안과의 연계가 약함	사회적 가치 제안과 연계되어 있으나 베이스라인을 고려하고 있지 않음	베이스라인을 고려하고 있음	
		목표	목표값이 없음	목표값이 있으나 현상유지에 가까운 수준임	현실적인 (현재보다 상향된 수준이기는 하지만 도전적이지는 않은) 목표값을 설정함	도전적이며 달성가능한 목표값을 설정하였으나 중장기적인 목표값은 아님	중장기적인 목표값을 설정하고 있음	※ 앞선 '지표정의' 항목에서 3점 이상 응답한 경우에만 평가. 2점 이하는 1점 부여

대분류	중분류	점수 기준					비고
		1점	2점	3점	4점	5점	
소셜 임팩트 (Social Impact)	아웃컴	아웃컴 목표값이 있는 경우					※ 앞선 '목표' 항목에서 3점 이상 응답했다면 '아웃컴 목표값이 있는 경우'로, 2점 이하로 응답했다면 '아웃컴 목표값이 없는 경우'의 기준으로 응답
		1점	2점	3점	4점	5점	
		현실적인 (현재보다 상향된 수준이기는 하지만 도전적이지는 않은) 목표값을 달성하지 못함	현실적인 목표값을 달성함	현실적인 목표값을 초과 달성함 또는 도전적인 목표값을 달성하지 못함	도전적인 목표값을 달성함	도전적인 목표값을 초과 달성함	
		아웃컴 목표값이 없는 경우					
		1점	2점	3점	4점	5점	
	국내 최하위 수준	국내 하위 수준	보통 수준	국내 상위 수준	국내 최상위 수준		
	영향	1점	2점	3점	4점	5점	
		대상자(범위)가 소수(좁은)인 경우(최대 4점)					
		아웃컴의 효과가 대중적임	아웃컴의 효과가 근본적임	아웃컴의 효과가 근본적이고 지속적이지만 비가역적인 것은 아님	아웃컴의 효과가 근본적이면서 지속적이고 비가역적임		
		대상자(범위)가 다수(넓은)인 경우(최소 2점)					
아웃컴의 효과가 대중적임		아웃컴의 효과가 근본적이거나 지속적이지는 않음	아웃컴의 효과가 근본적이고 지속적이지만 비가역적인 것은 아님	아웃컴의 효과가 근본적이면서 지속적이고 비가역적임			
기여	1점	2점	3점	4점	5점		
	우리 솔루션이 없어도 사회문제가 해결되었을 것임	우리 솔루션이 없어도 상황이 더 나빠지지 않았을 것임	대상자(범위)가 소수(좁은)인 경우 (최대 4점)			※ 대상자(범위)를 소수(1천명 미만)/다수(1천명 이상)로 구분 단, 온라인의 경우 대상집단 수의 최소 10% 혹은 1만명 이상을 다수로 봄	
			소수가 악화되고 지속적이지는 않았을 것임	소수가 악화되고 오랜 기간 지속 되었을 것임			
			대상자(범위)가 다수(넓은)인 경우 (최소 4점)				
			다수가 악화되고 지속적이지는 않았을 것임	절대다수가 악화되고 오랜 기간 지속 되었을 것임			

대분류	중분류	점수 기준					비고
		1점	2점	3점	4점	5점	
시민참여 임팩트 (Civic Impact)	참여의 양	소수의 시민이 일회적으로 참여함	소수의 시민이 반복적으로 참여함	다수의 시민이 일회적으로 참여함	다수의 시민이 반복적으로 참여함	다수의 시민이 반복적으로 참여하고 있으며, 참여 시민의 수가 증가추세임	※ 참여 시민을 소수(1건 및 1일 기준 평균 100명 미만)/다수(평균 100명 이상)로 구분
		1점	2점	3점	4점	5점	
	참여의 질	시민의 참여가 일회적임	회원으로 가입함	정기적으로 회비를 납부함	적극적으로 활동하며 의견을 개진함	조직을 위한 자원동원 기여활동에 적극적임 또는 추가적으로 다른 시민사회 활동에 참여함	
		1점	2점	3점	4점	5점	

5. 평가시트

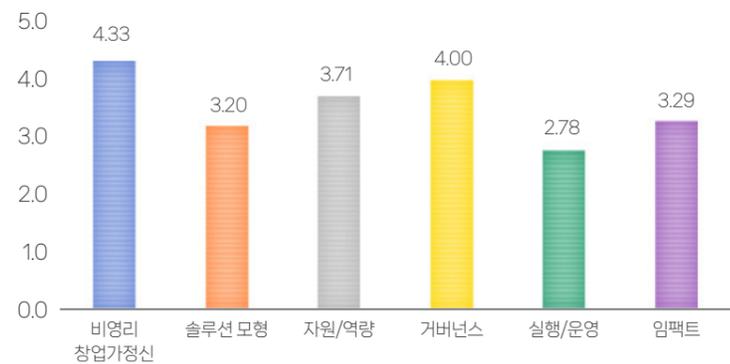
- 지표 정의서를 참조하여 각 항목의 점수(5점 만점)를 평가시트에 기록하고 부가적인 설명 또는 의견이 있는 경우 '비고'란에 기재함.
- 자가 진단 외 외부 전문가의 평가를 진행할 경우 그 차이를 비교해볼 수도 있음.

[예시_집계표]

차원	대분류	중분류	소분류	결과	비고
비영리 창업가정신	비영리 창업가정신	미션지향성		5	
		심리적 특성		4	
		행위적 특성		4	
솔루션 모형	사회적 가치 제안	사회문제 정의		4	
		목표집단 정의		3	
		목표집단의 니즈&고통 파악		3	
		UVP(독특한 가치 제안)		3	
	솔루션	콘텐츠		3	
		프로세스		4	
		이해관계자 인센티브 양립성		2	
	재정모형	수익모형		3	
		성장원리		4	
	리스크		외부 리스크		3

자원/역량	인적자원	인적자원의 질		4	
		구성원의 만족도		4	
	기술 및 물적 자원	기술자원		3	
		공간자원		5	
		커뮤니케이션 자원		3	
네트워크 자원	네트워크의 양		4		
	네트워크의 질		3		
거버넌스	이사회	이사회의 구성		-	현재 임의단체임
		이사회의 운영		-	현재 임의단체임
	회계 투명성	회계관리		4	
		회계 보고 및 공개		-	현재 임의단체임
	사회책임	사회책임		4	
민주적 운영	의사소통 및 의사결정		4		
실행/운영	운영관리	프로젝트 관리		3	
		이해관계자 관리	정의와 전략	3	
		활동	3		
	재정관리	재무계획 및 관리		3	
		자원조달		2	
	협력과 연대	협력사업		4	
		연대사업		3	
	조직관리	업무체계		2	
성과관리			2		
임팩트	소셜 임팩트	아웃컴	지표정의	3	
			목표	3	
			성과	4	
			영향	3	
	시민참여 임팩트	기여	참여의 양		4
참여의 질				3	

[예시_결과]



[자가진단 결과 요약본 예시]



비영리 창업가정신	미션을 전략과 활동에 적극 연계하나 위험감수성 측면은 부족하여 불확실한 상황에 대한 대책을 강구하는데 어려움을 느낌
솔루션 모형	해결하고자 하는 사회문제에 대한 분석은 했으나 이와 관련된 이해관계자를 정의하거나 관련된 전략을 수립하지 못함
자원/역량	구성원의 경력 및 전문성 등은 높으나 핵심사업과 관련된 skill 향상이 필요하며 네트워크의 질을 높일 필요 있음
거버넌스	현재 임의단체로 이사회를 구성하지 않음. 회계는 전산으로 관리하고 있으며 구성원들의 의사결정 참여가 제도적으로 보장되어 있음
실행/운영	운영관리 및 재정관리 측면에서 다소 개선이 필요하며 특히 직무 설계 및 성과 관리가 부족함
임팩트	업력에 비해 도출된 성과가 높은 편이나 보다 도전적인 목표 설정도 가능해 보이며, 참여자의 보다 적극적인 참여 전략 수립이 필요함

6. 지표 상세 정의서

- 세부항목별로 작성된 지표 정의서에는 각 항목별로 어떤 내용을 평가하는지에 대한 상세한 판단 기준이 설명되어 있음.
- 용어에 대한 정의, 평가 배경, 평가기준 간 관계, 적용 예시, TIP 등을 통해 지표에 대한 이해를 높일 수 있음.

<표 5> 지표 정의서 구성 내용

구분	내용	
평가내용	각 항목별 어떤 내용을 평가하는지에 대한 설명	
평가방법	척도	각 항목별 점수를 부여할 수 있는 척도 제시
	기준	각 항목에 해당하는 척도 기준에 대한 설명
	해설	척도에서 제시된 용어에 대한 정의, 평가배경, 평가기준 간 관계, 실제 적용 예시 등을 제시
TIP	각 항목 측정 시 고려해야 할 사항, 부가적인 설명 등	

모듈 1. 비영리 창업가정신

분류번호	대분류	중분류	소분류												
1-1-1	비영리 창업가정신	미션지향성	-												
평가 내용	비영리 창업가가 명확하고 타당한 소셜미션(social mission, 사명)을 보유하고 있는지, 수사(rhetoric)만이 아니라 실제 사회문제 해결에 헌신하고 몰입하고 있는지 등을 평가함.														
평가 방법	척도	<table border="1"> <thead> <tr> <th>1점</th> <th>2점</th> <th colspan="2">3~5점(기본 2점에 체크한 항목당 1점씩 합산)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">소셜미션이 있으나 타당성이 낮음</td> <td rowspan="3">소셜미션이 명확하고 타당성이 높음</td> <td>사회문제 해결에 헌신하고 몰입함</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>근본적 사회문제 해결을 추구함</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>미션을 전략 및 활동과 적극 연계함</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>		1점	2점	3~5점(기본 2점에 체크한 항목당 1점씩 합산)		소셜미션이 있으나 타당성이 낮음	소셜미션이 명확하고 타당성이 높음	사회문제 해결에 헌신하고 몰입함	<input type="checkbox"/>	근본적 사회문제 해결을 추구함	<input type="checkbox"/>	미션을 전략 및 활동과 적극 연계함	<input type="checkbox"/>
	1점	2점	3~5점(기본 2점에 체크한 항목당 1점씩 합산)												
소셜미션이 있으나 타당성이 낮음	소셜미션이 명확하고 타당성이 높음	사회문제 해결에 헌신하고 몰입함	<input type="checkbox"/>												
		근본적 사회문제 해결을 추구함	<input type="checkbox"/>												
		미션을 전략 및 활동과 적극 연계함	<input type="checkbox"/>												
기준	<ul style="list-style-type: none"> 명확성 소셜미션을 명확하게 정의하고 있는가? 타당성 소셜미션이 현실적, 논리적으로 타당성이 높은가? - 소셜미션의 구체성, 현실적합성, 실현가능성, 논리적 완결성을 평가함 헌신(몰입) 사회문제 해결을 위하여 자신의 시간과 자원을 적극적으로 투입하고 있는가? 근본적 문제해결 사회문제의 근본적인 원인을 찾아 해결하는 데 집중하는가? - 일시적이거나 대중적인 문제가 아니라 구조적인 사회변화 또는 대상자의 근본적인 삶의 변화를 가져오는 데 집중함. 미션 연계성 조직의 전략 및 활동을 소셜미션과 적극 연계하는가? - 비영리조직의 주요 사업, 프로젝트, 콘텐츠 등과 미션의 연관성을 판단함. 														

해설

개념 설명

- 용어 정의**
 - 소셜미션: 발견한 사회문제를 정의하고, 이를 해결할 수 있는 솔루션과 달성하고자 하는 목표를 구체적으로 정리한 것
 - “우리 조직의 ‘제품/서비스’는 ‘사회문제’를 해결할 ‘솔루션’으로서 ‘목표집단’에게 ‘특별한 혜택 혹은 가치’를 제공한다.”는 것과 같은 명제로 구성해볼 수 있음.
- 평가 배경**
 - 미션(사명)은 비영리조직의 존재 이유를 설명하며 향후 나아가야 할 방향을 선언하는 것임. 이는 창업가인 개인에게도 마찬가지로 적용될 수 있으며, 비영리 창업가정신의 기본 요소임.
- 평가기준 간 관계**
 - 미션지향성의 가장 기본적인 조건은 타당성과 명확성임. 이 조건을 충족한 상태에서 ‘헌신(몰입), 근본적 문제해결 추구, 미션 연계성’을 추가적으로 평가함. 이 3개 항목은 상호 독립적이며, 그 중요도가 동등함.

적용 예시

- 미션 사례 1: 패션산업이 환경에 끼치는 악영향을 알리고 의류폐기물을 줄이기 위한 의류교환 캠페인 등의 활동을 하는 A 기관은 “다시 입어, 패스트패션 사회를 끝내고 미래가 있는 오늘을 만듭니다.”라고 미션을 정의함.
- 미션 사례 2: 사회적 단절을 경험하는 청년들이 연결되는 커뮤니티 플랫폼인 B 기관은 “우리는 연결된 니트(NEET)의 가능성을 믿고, 다양한 삶이 존중받는 사회를 만듭니다.”라고 미션을 정의함.

TIP

이럴 때 어떻게 하죠?

- 미션을 전략 및 활동과 연계하는지는 어떻게 알 수 있을까요?
- 비영리조직의 사업계획 및 프로그램 관련 기록이 있는 문서를 통해 실제 전략 및 활동과 연관성 여부를 판단합니다.

모듈 1. 비영리 창업가정신

분류번호	대분류	중분류	소분류												
1-1-2	비영리 창업가정신	심리적 특성	-												
평가 내용	창업가의 기본 자질인 열정, 몰입, 관계지향, 성취지향, 위험감수 등의 특성을 보유하고 있는지 평가함.														
평가 방법	척도	<table border="1"> <thead> <tr> <th>1점</th> <th colspan="2">2~5점(기본 1점에 체크한 항목당 1점씩 합산)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="4">열정만 있음</td> <td>열정이 충만하고 과업에 몰입함</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>관계지향적임</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>성취지향적임</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>실패를 두려워하지 않고 위험을 감수함</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>		1점	2~5점(기본 1점에 체크한 항목당 1점씩 합산)		열정만 있음	열정이 충만하고 과업에 몰입함	<input type="checkbox"/>	관계지향적임	<input type="checkbox"/>	성취지향적임	<input type="checkbox"/>	실패를 두려워하지 않고 위험을 감수함	<input type="checkbox"/>
	1점	2~5점(기본 1점에 체크한 항목당 1점씩 합산)													
열정만 있음	열정이 충만하고 과업에 몰입함	<input type="checkbox"/>													
	관계지향적임	<input type="checkbox"/>													
	성취지향적임	<input type="checkbox"/>													
	실패를 두려워하지 않고 위험을 감수함	<input type="checkbox"/>													
기준	<ul style="list-style-type: none"> 열정 창업가가 사업에 열렬한 애정을 가지고 열중하는 마음이 있는가? 몰입 창업가가 조직의 사업과 활동에 시간과 노력의 대부분을 쏟으며 깊이 빠져있는가? 관계지향 창업가가 조직 구성원 및 이해관계자와의 소통, 공감, 지원 등 사람과의 관계를 중시하는가? 성취지향 창업가는 도전적인 과업과 목표 설정, 성과 달성을 중시하는가? 위험감수성 불확실한 상황에서 위험을 감수하고 과감히 결정하고 행동하는가? 														

해설

개념 설명

- 용어 정의**
 - 관계지향적 유형의 창업가는 친밀감, 수용, 이해에 대한 욕구가 높은 것이 특징이며, 타인과의 안정적인 관계를 중시함.
 - 성취지향적 유형의 창업가는 스스로 정한 목표와 역할 기대의 성취를 통해 자기효능감을 얻음.
 - 위험감수성이 높은 창업가는 새로운 아이디어를 제안하고 기회를 포착하는 과정에서 발생할 위험을 두려워하지 않고 긍정적이고 흥미있게 바라보고 도전함.
- 평가 배경**
 - 창업가 개인의 잠재적인 성향은 창업 과정에 영향을 미치며, 특히 비영리스타트업에서는 창업가의 심리적 특성이 조직의 활동 및 성장에 미치는 영향이 큼.
- 평가기준 간 관계**
 - 비영리 창업가의 기본적인 심리적 필수요건은 열정임. '열정' 이외의 항목인 '과업몰입, 관계지향, 성취지향, 위험감수성'은 위계나 우열 없이 동등하게 간주함. 개별 항목의 수준 여부를 합산하여 점수화함.

적용 예시

- 위험감수성 사례:** 수용자 자녀 및 가족을 지원하는 A 기관의 대표는 수도권 외 지역의 대상자 니즈가 높아짐에 따라 아직 사업 재원을 모두 마련하지 못했지만 우선 전국 권역별 통합지원센터를 구축할 전략을 세웠고, 외부민간재단의 지원이 결정되자 사전에 계획한 사업안을 기반으로 지방고정청 및 지역 학계와 민간단체 등의 네트워크를 활용하여 첫 번째로 부산에 경상권 통합지원센터를 설립함.

TIP

이럴 때 어떻게 하죠?

- 창업가의 심리적 특성을 어떻게 측정할 수 있을까요?**
 - 창업가가 자신의 심리적 특성을 직접 판단하기보다는 평소에 창업가를 관찰해왔던 동료나 지원기관의 담당자 등 3자의 언급을 통하여 평가하는 것이 좋습니다.

모듈 1. 비영리 창업가정신

분류번호	대분류	중분류	소분류												
1-1-3	비영리 창업가정신	행위적 특성	-												
평가 내용	창업가가 보이는 행태적 특성을 확인하고, 기관의 경영과 성장에 도움이 되는 정도를 평가함.														
평가 방법	척도	<table border="1"> <tr> <td colspan="2">1~5점(체크한 항목당 1점씩 합산), 모두 해당하지 않을 경우도 1점</td> </tr> <tr> <td>리더십(비전 및 목표 제시, 동기부여, 구성원의 존경과 신뢰 등)이 뛰어난가</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>기회 인식과 실현에 적극적이며, 문제 인식에 그치지 않고 해결방안까지 적극적으로 마련함</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>문제해결에 필요한 자원을 적극적으로 동원함</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>복잡한 문제를 잘 분석하며 모호하고 불확실한 상황을 정리하여 전략적 대안을 제시하는데 능함</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>구체적인 성과 목표를 중시하며 목표 달성을 위해 노력함</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		1~5점(체크한 항목당 1점씩 합산), 모두 해당하지 않을 경우도 1점		리더십(비전 및 목표 제시, 동기부여, 구성원의 존경과 신뢰 등)이 뛰어난가	<input type="checkbox"/>	기회 인식과 실현에 적극적이며, 문제 인식에 그치지 않고 해결방안까지 적극적으로 마련함	<input type="checkbox"/>	문제해결에 필요한 자원을 적극적으로 동원함	<input type="checkbox"/>	복잡한 문제를 잘 분석하며 모호하고 불확실한 상황을 정리하여 전략적 대안을 제시하는데 능함	<input type="checkbox"/>	구체적인 성과 목표를 중시하며 목표 달성을 위해 노력함	<input type="checkbox"/>
	1~5점(체크한 항목당 1점씩 합산), 모두 해당하지 않을 경우도 1점														
리더십(비전 및 목표 제시, 동기부여, 구성원의 존경과 신뢰 등)이 뛰어난가	<input type="checkbox"/>														
기회 인식과 실현에 적극적이며, 문제 인식에 그치지 않고 해결방안까지 적극적으로 마련함	<input type="checkbox"/>														
문제해결에 필요한 자원을 적극적으로 동원함	<input type="checkbox"/>														
복잡한 문제를 잘 분석하며 모호하고 불확실한 상황을 정리하여 전략적 대안을 제시하는데 능함	<input type="checkbox"/>														
구체적인 성과 목표를 중시하며 목표 달성을 위해 노력함	<input type="checkbox"/>														
기준	<table border="1"> <tr> <td>리더십</td> <td>창업가는 리더십(비전 및 목표 제시, 동기부여, 구성원의 존경과 신뢰 등)이 뛰어난가?</td> </tr> <tr> <td>기회실현</td> <td>창업가는 조직의 사업 관련 기회 인식과 실현에 적극적인가?</td> </tr> <tr> <td>자원동원</td> <td>기관에 필요한 자금, 기술, 시설, 인력 등의 유·무형 자원을 파악하고 확보하는 데 많은 노력을 기울이는가?</td> </tr> <tr> <td>전략적사고</td> <td>분석적 사고를 바탕으로 적절한 전략적 대안을 제시하는가?</td> </tr> <tr> <td>성과추구</td> <td>구성원에 대한 동기부여를 위하여 구체적인 성과 목표를 제시하고, 이를 달성할 수 있도록 격려와 지원을 아끼지 않는가?</td> </tr> </table>		리더십	창업가는 리더십(비전 및 목표 제시, 동기부여, 구성원의 존경과 신뢰 등)이 뛰어난가?	기회실현	창업가는 조직의 사업 관련 기회 인식과 실현에 적극적인가?	자원동원	기관에 필요한 자금, 기술, 시설, 인력 등의 유·무형 자원을 파악하고 확보하는 데 많은 노력을 기울이는가?	전략적사고	분석적 사고를 바탕으로 적절한 전략적 대안을 제시하는가?	성과추구	구성원에 대한 동기부여를 위하여 구체적인 성과 목표를 제시하고, 이를 달성할 수 있도록 격려와 지원을 아끼지 않는가?			
리더십	창업가는 리더십(비전 및 목표 제시, 동기부여, 구성원의 존경과 신뢰 등)이 뛰어난가?														
기회실현	창업가는 조직의 사업 관련 기회 인식과 실현에 적극적인가?														
자원동원	기관에 필요한 자금, 기술, 시설, 인력 등의 유·무형 자원을 파악하고 확보하는 데 많은 노력을 기울이는가?														
전략적사고	분석적 사고를 바탕으로 적절한 전략적 대안을 제시하는가?														
성과추구	구성원에 대한 동기부여를 위하여 구체적인 성과 목표를 제시하고, 이를 달성할 수 있도록 격려와 지원을 아끼지 않는가?														

해설

개념 설명

- 용어 정의
 - 성과(outcome): 기관의 활동 혹은 솔루션이 목표집단의 상태 혹은 사회적 조건을 변화시킨 결과를 의미함. 단순한 실행의 결과로 관찰되는 산출물(output)이나 장기적이고 궁극적인 임팩트(impact)와 구분되는 개념임.
- 평가 배경
 - 비영리스타트업의 경영과 성장에는 창업가의 행태적 특성이 큰 영향을 미침. 창업가의 리더십, 기회추구, 자원동원, 전략적 사고, 성과 추구 등이 창업가정신 관련 이론에서 다루는 중요한 요소임.
- 평가기준 간 관계
 - '리더십, 기회실현, 자원동원, 전략적사고, 성과추구' 등의 항목은 각각 창업가에게 필요한 고유 특성으로서 우열 없이 동일하게 중요함. 개별적인 항목의 여부를 합산하여 점수화함.

적용 예시

- 리더십 사례: A 기관은 기관 브랜딩 과정에 전 조직구성원이 참여하여 조직의 정체성과 목표를 명확히 하고 내재화하였으며, 대표는 이를 바탕으로 구성원에게 비전을 제시하고 조직 의사결정의 주요 기준으로 삼음.
- 기회실현 사례: 만 39세 이하 젊치인(젊은 정치인)을 양성하는 B 기관의 대표는 젊치인에게 기초의원이 가장 기회가 많다고 판단하고 각 지역구별로 정치인 피드백 플랫폼 서비스를 운영한 결과 지난 선거에 비해 2022년 젊치인 지방선거 당선자가 1.7배 증가함.

TIP

이럴 때 어떻게 하죠?

- 창업가의 행위적 특성을 어떻게 측정할 수 있을까요?
 - 심리적 특성 항목과 마찬가지로 창업가의 판단보다는 동료나 그 밖의 3자를 통한 평가를 권장합니다.

모듈 2. 솔루션 모형

분류번호	대분류	중분류	소분류												
2-1-1	사회적 가치 제안	사회문제 정의	-												
평가 내용	해결하고자 하는 사회문제의 타당성을 명확성, 심각성, 시급성, 신규성 등을 고려하여 평가함.														
평가 방법	척도	<table border="1"> <thead> <tr> <th>1점</th> <th>2점</th> <th colspan="2">3~5점(기본 2점에 체크한 항목당 1점씩 합산)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">해결하려는 사회문제에 대한 명확한 정의가 없음</td> <td rowspan="3">해결하려는 사회문제가 명확함</td> <td>심각한 사회문제임</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>시급한 사회문제임</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>새로운 사회문제임</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>		1점	2점	3~5점(기본 2점에 체크한 항목당 1점씩 합산)		해결하려는 사회문제에 대한 명확한 정의가 없음	해결하려는 사회문제가 명확함	심각한 사회문제임	<input type="checkbox"/>	시급한 사회문제임	<input type="checkbox"/>	새로운 사회문제임	<input type="checkbox"/>
	1점	2점	3~5점(기본 2점에 체크한 항목당 1점씩 합산)												
해결하려는 사회문제에 대한 명확한 정의가 없음	해결하려는 사회문제가 명확함	심각한 사회문제임	<input type="checkbox"/>												
		시급한 사회문제임	<input type="checkbox"/>												
		새로운 사회문제임	<input type="checkbox"/>												
기준	<ul style="list-style-type: none"> 명확성 솔루션을 통해 해결하려는 문제를 구체적으로 인식하고 명확하게 정의하였는가? 심각성 상태나 정도가 중대하고 절박함이 있는 사회문제를 다루고 있는가? 시급성 조속한 해결이 필요한 사회문제를 다루고 있는가? 신규성 이전에 존재하지 않았던 새로운 사회문제를 다루고 있는가? 														

해설

개념 설명

- 용어 정의**
 - 사회문제: 개인이 아닌 다수의 구성원이 해로운 것으로 판단하여 집단적 행위를 통해 해결이 필요한 사건이나 상황을 말함.
- 평가 배경**
 - 비영리스타트업의 새로운 접근법은 기존에 관성적이고 즉자적으로 다뤄지던 사회문제를 다르게 바라보고 혁신적인 해결책을 제시하는 것임. 사회문제의 타당성을 심각성, 시급성, 신규성의 관점에서 평가할 필요가 있음.
- 평가기준 간 관계**
 - 해결할 사회문제를 명확하게 정의하는 것이 기본 요건임. 명확성을 바탕으로 '심각성, 시급성, 신규성'은 우열 없이 동일하게 중요함. 개별적인 항목의 여부를 합산하여 점수화함.

적용 예시

- 명확성 사례:** 새로운 옷을 생산하는 과정에서 물을 비롯한 많은 자원이 사용되고 온실가스가 배출됨. 패스트패션으로 인하여 많은 이들이 옷을 대량으로 구매하고 있음. A 기관은 이러한 현실을 사회문제로 정의하고, 이에 대한 대안으로 의류교환 행사를 제안함.
- 심각성 사례:** 보건복지부 자살예방백서에 따르면 2017년~2020년간 9~24세 청소년 자살률은 44%, 10대 자살 및 자해 시도는 69% 증가하였음. 청소년 자살률은 10만 명당 10.4명에 달함.
- 시급성 사례:** 코로나19의 유행으로 인하여 대면으로 제공되던 청소년 발달장애인 돌봄 서비스가 전면 중단됨에 따라 보호자들의 돌봄 부담이 급격히 커졌음.
- 신규성 사례:** 메타버스 플랫폼의 이용자 확대 과정에서 미성년자들이 대거 가상공간에 등장하였고, 이들을 대상으로 성범죄가 등장하기 시작하였음.

TIP

이럴 때 어떻게 하죠?

- 해결하려는 사회문제가 명확하지 않은 경우가 있나요?**
 - 제시하는 문제가 사회구조적인 원인이 아니거나 원인 및 현황 등을 구체적으로 제시하지 못하는 경우, 백화점식으로 다양한 사회문제를 나열하는 경우를 예로 들 수 있습니다.
- 심각하고, 시급하고, 새로운 사회문제에 왜 더 높은 점수를 부여하나요?**
 - 구조적인 사회문제의 경우 다수의 구성원에게 영향을 미치게 되며, 더 심각하고, 시급하고, 새로운 사회문제일수록 대안이 부재하거나 어렵습니다. 이러한 문제를 혁신적으로 해결하는 것이 비영리스타트업의 역할입니다.

모듈 2. 솔루션 모형

분류번호	대분류	중분류	소분류											
2-1-2	사회적 가치 제안	목표집단 정의	-											
평가 내용	설정된 목표집단의 타당성을 정의의 명확성, 인구통계적/사회경제적/행태적/심리적 특성에 대한 고려 정도로 평가함.													
평가 방법	척도	<table border="1"> <thead> <tr> <th>1점</th> <th>2점</th> <th>3점</th> <th>4점</th> <th>5점</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>목표집단에 대한 명확한 정의가 없음</td> <td>목표집단의 인구통계적 특성을 파악하고 있음</td> <td>목표집단의 사회경제적 특성을 파악하고 있음</td> <td>목표집단의 행태적 특성을 파악하고 있음</td> <td>목표집단의 심리적 특성까지 파악하고 있음</td> </tr> </tbody> </table>			1점	2점	3점	4점	5점	목표집단에 대한 명확한 정의가 없음	목표집단의 인구통계적 특성을 파악하고 있음	목표집단의 사회경제적 특성을 파악하고 있음	목표집단의 행태적 특성을 파악하고 있음	목표집단의 심리적 특성까지 파악하고 있음
	1점	2점	3점	4점	5점									
목표집단에 대한 명확한 정의가 없음	목표집단의 인구통계적 특성을 파악하고 있음	목표집단의 사회경제적 특성을 파악하고 있음	목표집단의 행태적 특성을 파악하고 있음	목표집단의 심리적 특성까지 파악하고 있음										
기준	<ul style="list-style-type: none"> 명확성 : 솔루션을 통해 가치를 제공할 목표집단을 구체적으로 인식하고, 정의하고 있는가? 인구통계적 특성 : 목표집단의 성별, 연령대, 규모, 구성, 변동에 대한 일반적인 특성을 파악하고 있는가? 사회경제적 특성 : 목표집단의 학력, 소득원, 소득 수준, 주택소유, 사회보험 등의 사회경제적 특성을 고려하고 있는가? 행태적 특성 : 목표집단의 생활 및 행동양식, 의사결정 방식 등 행태적인 특성도 고려하고 있는가? 심리적 특성 : 목표집단의 감정, 경험, 신념, 선호 등 심리적 특성을 파악하고 있는가? 													

해설

개념 설명

- 용어 정의**
 - 목표집단(target population): ‘표적집단’이라고도 하며, 프로그램 혹은 서비스를 제공하고자 하는 대상 집단 중에서 상황 개입이 절실하게 필요하거나 우선할 대상을 의미함.
- 평가배경**
 - 사회문제 해결을 위해서는 목표집단이 명확하게 설정되어야 하며, 인구통계적/사회경제적/행태적/심리적 특성을 파악하여 목표집단에 적절한 가치를 제공하여야 함.
- 평가기준 간 관계**
 - 솔루션의 목표집단을 명확하게 설정하고 있는지는 기본 요건임. 다른 특성은 파악의 난이도에 따라 ‘인구통계적/사회경제적/행태적/심리적 특성’의 순서대로 점수를 부여함.

적용 예시

- 위기청소년 문제 사례: 가정생활에 문제가 있거나 학업 수행이나 사회적응에 어려움을 겪는 ‘위기청소년’을 목표집단으로 설정하는 경우
 - 인구통계적 특성: 전체 청소년 중 위기청소년은 약 3%가량으로 추정되며, 위기청소년은 대도시 지역이 농어촌 지역보다 더 높은 비율을 보임.
 - 사회경제적 특성: 위기청소년 가정은 보호자가 없거나 한부모인 경우가 많으며, 자가 보다는 전세 및 월세 등의 거주 형태가 많음.
 - 행태적 특성: 위기청소년의 가출 원인은 ‘가족과의 갈등’이 가장 주요하며, ‘자유로운 생활’과 ‘가정폭력’ 등도 주된 원인임.
 - 심리적 특성: 위기청소년이 어려움을 겪을 때 공적 복지 전달체계나 성인보다는 평소에 친분이 있고 신뢰관계를 쌓고 있던 친구 또는 선후배에게 도움을 요청하는 경향이 있음.



TIP

이럴 때 어떻게 하죠?

- 목표집단의 사회경제적 특성은 고려하고 있지 않는데, 심리적 특성을 파악하고 있으면 어떻게 하죠?**
 - 심리적 특성을 제대로 파악하기 위해서는 목표집단의 인구통계적/사회경제적/행태적 특성을 먼저 이해하여야 합니다. 사회경제적 특성에 대한 고려 없이 파악한 심리적 특성은 편향되거나 근거가 약할 가능성이 높습니다. 본 평가에서는 2점 이하를 부여합니다.

모듈 2. 솔루션 모형

분류번호	대분류	중분류	소분류											
2-1-3	사회적 가치 제언	목표집단의 니즈와 고통 파악	-											
평가 내용	비영리스타트업이 목표집단의 니즈(needs)와 고통을 얼마나 잘 파악하고 있는지 평가함.													
평가 방법	척도	<table border="1"> <thead> <tr> <th>1점</th> <th>2점</th> <th>3점</th> <th>4점</th> <th>5점</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>목표집단의 니즈와 고통을 모르고 있음</td> <td>목표집단의 명시적 불만요인을 파악하고 있음</td> <td>목표집단의 명시적 만족요인을 파악하고 있음</td> <td>목표집단의 잠재적 불만요인을 파악하고 있음</td> <td>목표집단의 잠재적 만족요인을 파악하고 있음</td> </tr> </tbody> </table>			1점	2점	3점	4점	5점	목표집단의 니즈와 고통을 모르고 있음	목표집단의 명시적 불만요인을 파악하고 있음	목표집단의 명시적 만족요인을 파악하고 있음	목표집단의 잠재적 불만요인을 파악하고 있음	목표집단의 잠재적 만족요인을 파악하고 있음
	1점	2점	3점	4점	5점									
목표집단의 니즈와 고통을 모르고 있음	목표집단의 명시적 불만요인을 파악하고 있음	목표집단의 명시적 만족요인을 파악하고 있음	목표집단의 잠재적 불만요인을 파악하고 있음	목표집단의 잠재적 만족요인을 파악하고 있음										
기준	<div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p>명시적 불만/만족요인 파악 목표집단이 직접적으로 표현하거나, 단기적인 관찰을 통해 쉽게 확인가능한 불만/만족요인을 파악하고 있는가?</p> </div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px;"> <p>잠재적 불만/만족요인 파악 목표집단이 스스로 드러내지 않거나(인식하지 못하고) 표현하지 못하지만, 인터뷰, 설문, 관찰, 사례분석, 실험, 실증분석 등을 통해 이들의 불만/만족요인을 파악하고 있는가?</p> </div>													

해설

개념 설명

- 용어 정의
 - 니즈(needs): 어떤 필요성을 느끼는 상태를 의미하며, 마케팅이론에서는 근원적 욕구로 해석함. 제품이나 서비스에 대한 구체적 욕구인 원츠(wants)와 구분하여 사용됨.
 - 고통(pain point): 통점(痛點)이라고도 하며, 목표집단이 지속적으로 느끼는 구체적인 불편, 불쾌, 고통을 의미함. 목표집단에 제공하는 서비스는 기본적으로 고객의 니즈를 충족하거나 통점을 해소하는 것임.
- 평가 배경
 - 목표집단의 니즈와 고통에 기반한 프로그램(서비스)을 제공할수록 사회문제 해결의 효과성과 효율성이 향상됨.
 - 목표집단의 니즈는 명시적인 것뿐만 아니라 잠재적인 것까지 파악하여야 하며, 불만요인과 만족요인을 구분하여 이해하여야 함.
- 평가기준 간 관계
 - 명시적/잠재적, 불만/만족 요인을 기준 요소로 4가지 조합을 구성함. 그 요인을 파악하기 쉬운 것부터 어려운 순서로 점수를 부여함.

적용 예시

- 위기청소년 사례: 가정생활에 문제가 있거나 학업 수행이나 사회적응에 어려움을 겪는 '위기청소년'을 목표집단으로 설정하는 경우
 - 명시적 불만요인: 실태조사를 통해 확인한 결과, 위기청소년의 약 40%는 평소 부모 등으로부터 신체폭력과 언어폭력을 당하고 있음.
 - 명시적 만족요인: 실태조사를 통해 확인한 결과, 위기청소년의 약 60%는 청소년쉼터를 숙식 등 일시보호를 위해 꼭 필요한 시설로 언급함.
 - 잠재적 불만요인: 청소년쉼터 프로그램에 대한 의견 청취 과정에서 언급되지 않았으나, 심층 인터뷰를 통해 '심리상담 지원'이 부족했던 것으로 파악함.
 - 잠재적 만족요인: 위기청소년이 시급히 해결하여야 할 문제라고 언급하지 않았으나, 중단된 학업을 이어 나가거나 새로운 진로를 모색하였을 때 삶의 만족도가 높게 나타났음.

💡 TIP

이럴 때 어떻게 하죠?

- '명시적인' 보다는 '잠재적인'인 불만/만족요인에 대한 점수가 왜 더 높나요?
 - 명시적인 불만/만족요인에 비하여 잠재적인 불만/만족요인이 더 파악하기 어려우며, 목표집단을 더 잘 이해하여야 합니다. 더불어 잠재적인 요인을 해결해야만 근원적인 문제해결이 가능합니다.

모듈 2. 솔루션 모형

분류번호	대분류	중분류	소분류											
2-1-4	사회적 가치 제안	독특한 가치 제안(UVP)	-											
평가 내용	목표집단에 제안하고 있는 고유한 가치(혜택, 문제해결 등)가 무엇이고, 어떤 특성을 보이고 있는지를 평가함.													
평가 방법	척도	<table border="1"> <thead> <tr> <th>1점</th> <th>2점</th> <th>3점</th> <th>4점</th> <th>5점</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>가치를 제안하고 있으나 목표집단의 니즈 및 고통과 무관함</td> <td>목표집단의 명시적 불만요인 또는 만족요인을 해결함</td> <td>목표집단의 잠재적 불만요인 또는 만족요인을 해결함</td> <td>기존과 다른 차별화된 가치를 제안함</td> <td>기존에 없던 혁신적인 가치를 제안함</td> </tr> </tbody> </table>			1점	2점	3점	4점	5점	가치를 제안하고 있으나 목표집단의 니즈 및 고통과 무관함	목표집단의 명시적 불만요인 또는 만족요인을 해결함	목표집단의 잠재적 불만요인 또는 만족요인을 해결함	기존과 다른 차별화된 가치를 제안함	기존에 없던 혁신적인 가치를 제안함
	1점	2점	3점	4점	5점									
가치를 제안하고 있으나 목표집단의 니즈 및 고통과 무관함	목표집단의 명시적 불만요인 또는 만족요인을 해결함	목표집단의 잠재적 불만요인 또는 만족요인을 해결함	기존과 다른 차별화된 가치를 제안함	기존에 없던 혁신적인 가치를 제안함										
기준	<ul style="list-style-type: none"> 명시적 불만/만족요인 해결 : 목표집단이 명시적으로 표현하고 있는 불만/만족요인을 해결하는 가치(혜택)를 제안하는가? 잠재적 불만/만족요인 해결 : 목표집단이 직접적으로 드러내지 않지만, 잠재적으로 지니고 있는 불만/만족요인을 해결하는 가치를 제안하는가? 차별성 : 유사한 가치를 제공하는 기관들이 있으나, 이들과 다르게 우리가 차별적으로 개선된 가치(혜택)를 제안하는가? 혁신성 : 유사한 가치를 제공하는 기관을 찾기 어려우며, 우리가 새로운 가치를 제안하고 있는가? 													

해설

개념 설명

- 용어 정의**
 - 가치 제안(value proposition): 마케팅 분야에서 주로 사용하는 용어로 '기업이 경쟁사와 대비하여 고객에게 어떠한 가치(혜택)를 제공할 수 있는지를 명확히 하는 것'을 의미함. 예를 들어, 전자책 정기구독 서비스를 제공하는 A 기업은 유사 업체와 달리 오디오북 서비스에 집중하며 팟캐스트에 익숙한 요즘 세대에게 더 쉽고 편리하게 독서할 수 있는 환경을 제안함.
 - UVP(unique value proposition): 스타트업의 비즈니스모델링에서 사용하는 용어로, 목표고객이 중요시하는 문제를 기존과 다른 방식으로 독특하게 해결하는 고유한 가치 제안을 의미함.
- 평가 배경**
 - 비영리스타트업은 유사한 사회문제를 해결하는 다른 기관과는 질적으로 다른 고유한 가치 제안을 해야 비영리 시장에서 새로운 기회를 잡을 수 있고, 필요한 자원동원과 네트워킹을 효과적으로 추진할 수 있음.
 - UVP는 비영리 영역에서도 솔루션의 성공을 좌우하는 필수 전제조건임.
- 평가 기준 간 관계**
 - 명시적으로 확인가능한 가치 제안이 있는지부터 검토하고, 목표집단의 니즈 및 고통을 어느 정도 해결하는 가치 제안인지에 따라서 추가 점수를 부여함. 기관이 제안하는 가치(혜택)가 목표집단의 단순한 문제해결에 그치지 않고, 차별성이 있거나 혁신적인 경우 더 높은 점수를 부여함.

적용 예시

- 위기청소년 문제 사례: 가정생활에 문제가 있거나 학업 수행이나 사회응에 어려움을 겪는 '위기청소년'을 목표집단으로 설정하는 경우
 - 명시적 불만/만족요인 해결: 기존에 운영되던 낙후된 위기청소년 대상 쉼터의 환경개선을 위한 리모델링
 - 잠재적 불만/만족요인 해결: 위기청소년이 부모로부터 가정폭력을 당했을 때 전문적인 도움을 줄 수 있도록 심리정서 상담 지원이 강화된 새로운 쉼터를 개소하기 위하여 활동함.
 - 차별성: 기존 위기청소년 쉼터의 경우 입소가능 기간(24시간, 3개월, 2년 단위)별로 구분 운영하였으나, 지속적인 보호가 필요한 경우 기간을 연장하고 안정적으로 자립 준비를 할 수 있도록 특성화된 쉼터로 방향 전환함.
 - 혁신성: 위기청소년 중에서도 성적소수자 청소년을 위한 쉼터를 마련함(기존에는 성적소수자 청소년에 대한 고려는 전무).

TIP

이럴 때 어떻게 하죠?

- 앞서 평가한 '목표집단의 니즈와 고통 파악' 항목과 연결되는 것인가요?**
 - '독특한 가치 제안(UVP)'은 비영리스타트업이 제시하는 솔루션의 가치를 평가하는 것이며, 이는 목표집단에 대한 적절한 이해를 바탕으로 이루어집니다. 따라서 앞선 항목에서 낮은 평가를 받은 기관은 본 항목에서도 낮은 점수를 받을 가능성이 높습니다.

모듈 2. 솔루션 모형

분류번호	대분류	중분류	소분류											
2-2-1	솔루션	콘텐츠	-											
평가 내용	솔루션 또는 프로그램(서비스 등)의 내용적 타당성을 문제해결 기여, 차별적인 특성, 혁신성, 파급력 등을 고려하여 평가함.													
평가 방법	척도	<table border="1"> <thead> <tr> <th>1점</th> <th>2점</th> <th>3점</th> <th>4점</th> <th>5점</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>사업(프로그램)의 콘텐츠가 문제해결에 기여하는 바가 미비함</td> <td>사업(프로그램)의 콘텐츠가 문제해결에 기여함</td> <td>사업(프로그램)이 기존 조직과 다른 차별화된 콘텐츠임</td> <td>사업(프로그램)이 기존에 없던 혁신적인 콘텐츠임</td> <td>사회적으로 파급력이 큰 콘텐츠임</td> </tr> </tbody> </table>			1점	2점	3점	4점	5점	사업(프로그램)의 콘텐츠가 문제해결에 기여하는 바가 미비함	사업(프로그램)의 콘텐츠가 문제해결에 기여함	사업(프로그램)이 기존 조직과 다른 차별화된 콘텐츠임	사업(프로그램)이 기존에 없던 혁신적인 콘텐츠임	사회적으로 파급력이 큰 콘텐츠임
	1점	2점	3점	4점	5점									
사업(프로그램)의 콘텐츠가 문제해결에 기여하는 바가 미비함	사업(프로그램)의 콘텐츠가 문제해결에 기여함	사업(프로그램)이 기존 조직과 다른 차별화된 콘텐츠임	사업(프로그램)이 기존에 없던 혁신적인 콘텐츠임	사회적으로 파급력이 큰 콘텐츠임										
기준	<ul style="list-style-type: none"> 문제해결 솔루션의 콘텐츠가 목표집단의 문제해결에 기여할 수 있는가? 차별성 솔루션의 콘텐츠가 기존의 유사 조직들이 제공하던 것과 차별화된 내용인가? 혁신성 솔루션의 콘텐츠가 이전에는 없던 혁신적인 내용을 제공하는가? 파급력 솔루션의 콘텐츠가 해당 사회문제 분야에서 확산하여 사회적 영향력을 발휘할 수 있는가? 													

해설

개념 설명

- 용어 정의
 - 콘텐츠(contents): 사전적 정의는 ‘(어떤 것의)속에 든 것들, 내용물’임. 흔히 미디어의 내용물을 의미함. 본 항목에서는 문제 해결 솔루션의 내용적 구성에 관한 것으로, 목표집단에 제안한 가치를 실제 서비스나 프로그램으로 구체화한 것임.
 - 솔루션을 통해 실제 문제가 해결되는지, 약속한 가치를 실제 제공할 수 있는 솔루션인지를 평가함.
- 평가 배경
 - 솔루션의 내용적 타당성을 평가하는 것으로, 솔루션의 구성과 내용의 효과성과 우수성을 기준으로 판단함.
- 평가기준 간 관계
 - 솔루션의 콘텐츠는 기본적으로 설정한 문제를 실제 해결하여 가치를 창출할 수 있어야 정당화할 수 있음. 차별성, 혁신성, 파급력은 솔루션의 가치를 높여 주는 요소로서 그 난이도에 따라 점수를 부여함. 차별성보다는 혁신성이, 혁신성보다는 파급력이 솔루션의 콘텐츠에 담기 어려운 요소임.

적용 예시

- 혁신성 사례 1: 누구나 차별 없이 배움의 기회를 누리고 성장하는 사회를 만들어간다는 미션을 가진 A 기관의 경우, 기존에 흔히 이뤄지던 청소년과 청년의 일대일 멘토링에 사회인 멘토를 연결하는 새로운 교육 솔루션을 제공함.
- 혁신성 사례 2: B 기관의 경우, 노숙인의 자활을 위하여 쉼터, 지원금 등과 같은 직접적인 지원이 아닌, ‘잡지 판매를 통한 자립 기회 제공’이라는 새로운 노숙인 지원 솔루션을 제공함.

TIP

이럴 때 어떻게 하죠?

- 어느 정도로 영향력을 끼쳐야 사회적 파급력이 큰 솔루션일까요?
 - ① 사회문제의 근본적인 해결이 가능하거나, ② 다수 시민의 공감을 얻어 사회변화를 이끌어낼 수 있거나, ③ 유사한 목적을 가진 타 비영리기관에도 복제·확산이 가능한 솔루션을 말합니다.

모듈 2. 솔루션 모형

분류번호	대분류	중분류	소분류											
2-2-2	솔루션	프로세스	-											
평가 내용	솔루션의 실행 프로세스의 타당성을 프로세스의 체계성, 콘텐츠와의 연계성, 차별성 등을 고려하여 평가함.													
평가 방법	척도	<table border="1"> <thead> <tr> <th>1점</th> <th>2점</th> <th>3점</th> <th>4점</th> <th>5점</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>콘텐츠와 프로세스가 무관함</td> <td>콘텐츠와 프로세스가 연계되어 있으나 체계적이지 않음</td> <td>프로세스가 체계적임</td> <td>철저한 운영관리를 통하여 프로세스가 차별화되었음</td> <td>새로운 기술의 도입 등을 통하여 프로세스가 혁신적임</td> </tr> </tbody> </table>			1점	2점	3점	4점	5점	콘텐츠와 프로세스가 무관함	콘텐츠와 프로세스가 연계되어 있으나 체계적이지 않음	프로세스가 체계적임	철저한 운영관리를 통하여 프로세스가 차별화되었음	새로운 기술의 도입 등을 통하여 프로세스가 혁신적임
	1점	2점	3점	4점	5점									
콘텐츠와 프로세스가 무관함	콘텐츠와 프로세스가 연계되어 있으나 체계적이지 않음	프로세스가 체계적임	철저한 운영관리를 통하여 프로세스가 차별화되었음	새로운 기술의 도입 등을 통하여 프로세스가 혁신적임										
기준	<ul style="list-style-type: none"> 연계성 솔루션의 콘텐츠와 실행 프로세스가 상호 연계되어 있는가? 체계성 솔루션의 실행 프로세스가 체계적이고 논리적으로 구성되어 있는가? 차별성 솔루션의 실행 프로세스가 다른 기관들의 그것과는 차별화되어 있는가? 혁신성 기존에 없던 새로운 프로세스(예: 기술 도입 등)를 활용하는가? 													

해설

개념 설명

- 용어 정의**
 - 프로세스(process): 사전적 정의는 ‘일이 처리되는 경로나 공정’임. 본 항목에서는 솔루션 모형에 따라 콘텐츠가 실제로 준비되고 실행되는 과정을 의미함.
 - 솔루션의 콘텐츠가 ‘What’이라면 프로세스는 ‘How’라고 볼 수 있음.
- 평가배경**
 - 솔루션은 크게 콘텐츠와 프로세스로 구분할 수 있음. 솔루션의 타당성은 콘텐츠와 함께 프로세스까지 동시에 평가하여야 함. 솔루션의 “내용”과는 별개로 솔루션이 전달되는 “과정 및 체계”도 평가대상임.
- 평가기준 간 관계**
 - 기본적으로 콘텐츠에 맞게 프로세스가 구성되어야 함. 프로세스 설계의 난이도에 따라 프로세스가 체계적/차별(화)적/혁신적일수록 높은 점수를 부여함.

적용 예시

- 혁신성 사례 1: A 기관은 기존의 공급자 중심이었던 교육관을 비판하면서 AI 교육 플랫폼을 개발하여 보급하였음. 해당 플랫폼을 통하여 학습자 개인별 수준과 관심에 따라 개별화된 학습 지도가 이루어지게 되었음.
- 혁신성 사례 2: 발달장애인 및 느린학습자 도서 및 콘텐츠를 제작하는 B 기관은 오프라인으로 이루어지는 프로그램 외에 디지털 학습 플랫폼을 제공하여 특수교육 현장에서 교사가 이를 즉시 활용하고 그들의 경험과 고민을 공유할 수 있도록 함.

TIP

이럴 때 어떻게 하죠?

- 프로세스가 체계적인 것은 어떻게 알 수 있나요?**
 - ‘체계적’이라는 뜻은 ‘일정한 기준과 논리를 일관적으로 적용한다’는 의미입니다. 이를 확인하기 위해서는 솔루션의 실행과정에서 ① 문서화된 절차들이 존재하는지, ② 담당자에 따라서 혹은 시기에 따라서, 특별한 이유없이 다른 방식으로 이뤄지는 않는지 등을 파악하여야 합니다.

모듈 2. 솔루션 모형

분류번호	대분류	중분류	소분류											
2-2-3	솔루션	이해관계자 인센티브 양립성	-											
평가 내용	솔루션에 등장하는 주요 이해관계자들에게 충분한 편익과 인센티브를 제공하고 있는지를 평가함.													
평가 방법	척도	<table border="1"> <thead> <tr> <th>1점</th> <th>2점</th> <th>3점</th> <th>4점</th> <th>5점</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>수혜자 이외의 이해관계자를 정의하고 있지 않음</td> <td>이해관계자를 정의하고 있으나 인센티브 양립성이 없음</td> <td>수혜자는 큰 혜택을 얻지만 그 외 이해관계자는 인센티브가 적음</td> <td>수혜자 및 일부 이해관계자가 자신이 투입한 것에 비하여 인센티브가 큼</td> <td>모든 이해관계자가 자신이 투입한 것에 비하여 인센티브가 큼</td> </tr> </tbody> </table>			1점	2점	3점	4점	5점	수혜자 이외의 이해관계자를 정의하고 있지 않음	이해관계자를 정의하고 있으나 인센티브 양립성이 없음	수혜자는 큰 혜택을 얻지만 그 외 이해관계자는 인센티브가 적음	수혜자 및 일부 이해관계자가 자신이 투입한 것에 비하여 인센티브가 큼	모든 이해관계자가 자신이 투입한 것에 비하여 인센티브가 큼
	1점	2점	3점	4점	5점									
수혜자 이외의 이해관계자를 정의하고 있지 않음	이해관계자를 정의하고 있으나 인센티브 양립성이 없음	수혜자는 큰 혜택을 얻지만 그 외 이해관계자는 인센티브가 적음	수혜자 및 일부 이해관계자가 자신이 투입한 것에 비하여 인센티브가 큼	모든 이해관계자가 자신이 투입한 것에 비하여 인센티브가 큼										
기준	<div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> 이해관계자 정의 솔루션과 관련하여 직접적으로 영향을 주거나 받는 이해관계자를 인식, 정의하고 있는가? </div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px;"> 인센티브 양립성 솔루션이 이해관계자에게 충분한 편익과 인센티브를 제공하고 있는가? </div>													

해설

개념 설명

- 용어 정의**
 - 이해관계자: 기관의 운영 또는 프로그램에 영향을 주거나 받을 수 있는 사람 또는 조직을 의미하며, 본 항목에서는 비영리 스타트업의 솔루션 모형과 직접적인 관련이 있는 이해관계자만을 포함함.
 - 인센티브 양립성(incentive compatibility): 솔루션 모형과 직접 관련 있는 이해관계자가 자신이 투입한 것에 비해서 편익과 이익을 충분히 기대할 수 있는지를 평가함.
- 평가 배경**
 - 인센티브 양립성이 높을수록 해당 솔루션은 이해관계들의 인정과 지지를 받고, 이해관계자의 자발적인 참여에 의해 솔루션이 스스로 작동하게 됨. 이해관계자 양립성은 성공한 솔루션의 필수요건으로 양립성이 높을수록 우수한 솔루션이라고 볼 수 있음.
- 평가기준 간 관계**
 - 인센티브 양립성을 판단하기 위해서는 우선 이해관계자(수혜자 포함)가 누구인지를 정의하고 있어야 함. 더 많은 이해관계자가 자신이 투입한 자원과 시간에 비해 편익과 이익이 클수록 높은 점수를 부여함.

적용 예시

- 이해관계자 사례: 미국의 A 기관은 미국 내 대학 졸업생들이 교원면허 소지와 무관하게 2년간 미국 각지의 교육 소외지역에 배치되어 학생들을 가르치는 프로그램을 성공적으로 운영해 옴. 여기서 교육 소외지역의 학생, 학부모, 교장과 티치포아메리카 교사 등이 주요 이해관계자임.
- 인센티브 양립성 사례: A 기관 프로그램에서 교육 소외지역의 ① 학생과 학부모는 체계적으로 교육된 교사로부터 수준 높은 교육을 받는다는 인센티브가 있으며, ② 파견 교사를 활용하는 교장의 경우는 우수한 교사를 확보할 수 있다는 인센티브가 있고, ③ 교사로 일하는 대학 졸업생들은 2년간의 활동 이후 교사로서의 현장경험, A 기관 출신 선배들과의 네트워크 형성 등의 인센티브가 큼. 그래서 A 기관은 이해관계자의 자발적 참여가 가속화하여 연 수입 약 3억 달러의 대규모 비영리조직으로 성장할 수 있었음.

TIP

이럴 때 어떻게 하죠?

- 인센티브의 크고 작음을 어떻게 판단할 수 있을까요?**
 - 기관마다 제공하는 서비스 혹은 프로그램의 유형과 질이 천차만별이기 때문에 일률적인 기준을 제시하기는 어렵습니다. 다만 수혜자 또는 이해관계자가 투입하는 자원이나 시간에 비하여 얻는 것이 얼마나 되느냐가 중요한 기준입니다.

모듈 2. 솔루션 모형

분류번호	대분류	중분류	소분류											
2-3-1	재정모형	수익모형	-											
평가 내용	비영리스타트업의 수익모형(revenue model)의 매력도를 이해관계자의 지불의사, 수입원의 다양성, 수익모형의 혁신성, 재무적 지속가능성 등을 고려하여 평가함.													
평가 방법	척도	<table border="1"> <thead> <tr> <th>1점</th> <th>2점</th> <th>3점</th> <th>4점</th> <th>5점</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>제공하는 서비스(프로그램)에 대한 이해관계자의 지불의사 또는 기부의사가 낮음</td> <td>이해관계자의 지불의사 또는 기부의사가 높으나, 수입원이 다양하지 않음</td> <td>수입원의 다양성이 높음</td> <td>수입원의 다양성이 높고 비용구조가 좋으며, 재무적 지속가능성이 높음</td> <td>재무적 지속가능성이 높고 수익모형이 혁신적임</td> </tr> </tbody> </table>			1점	2점	3점	4점	5점	제공하는 서비스(프로그램)에 대한 이해관계자의 지불의사 또는 기부의사가 낮음	이해관계자의 지불의사 또는 기부의사가 높으나, 수입원이 다양하지 않음	수입원의 다양성이 높음	수입원의 다양성이 높고 비용구조가 좋으며, 재무적 지속가능성이 높음	재무적 지속가능성이 높고 수익모형이 혁신적임
	1점	2점	3점	4점	5점									
제공하는 서비스(프로그램)에 대한 이해관계자의 지불의사 또는 기부의사가 낮음	이해관계자의 지불의사 또는 기부의사가 높으나, 수입원이 다양하지 않음	수입원의 다양성이 높음	수입원의 다양성이 높고 비용구조가 좋으며, 재무적 지속가능성이 높음	재무적 지속가능성이 높고 수익모형이 혁신적임										
기준	<ul style="list-style-type: none"> 지불/기부의사 : 제공하는 서비스나 프로그램에 대해 지불의사나 기부의사가 높은 이해관계자가 있는가? 수입원의 다양성 : 기부금, 보조금, 판매수익, 이용료 등 수입원이 다양한가? 재무적 지속가능성 : 수익모형이 안정적으로 구축되어 기관이 장기간 재무적으로 지속가능할 것인가? 혁신적 수익모형 : 안정적인 수입을 확보하면서 새로운 형태의 수익모형을 시도하고 있는가? 													

해설

개념 설명

- 용어 정의**
 - 수익모형: 조직의 재무적 운영모형으로 크게 어떻게 재정을 조달할 것인지에 대한 수입모형과 비용구조가 반영된 이익모형으로 구분함.
 - 수입모형은 어떻게 재정을 조달할 것인지에 대한 것으로 공공 및 민간 부문에서 다양한 수입원이 존재함.

구분	공공자원	민간자원	
	정부 보조금	기부금(현금/현물)	이용료(판매수익 포함)
개념	조세에 의해 정부(지자체)가 지원	개인, 기업, 기관들로부터 반대급부 없이 받음	기관이 상품판매 혹은 서비스 제공을 통해 직접 확보

- 이익모형은 조직의 변동비와 고정비의 구조에 관한 것으로서, 이를 잘 고려하면 조직의 재무적 지속가능성을 유지하기 위한 자원 조달 및 예산 계획을 수립할 수 있음.
- 평가 배경**
 - 재무적 지속가능성은 비영리스타트업의 물질적 기반에 관한 것으로서 조직의 성장가능성을 판단하는 가장 중요한 기준임. 조직의 자원 확보와 미래사업에 대한 투자용으로 사용할 수 있는 여유 자금을 확보하는 것이 지속가능성의 핵심 관건임.
 - 매력적인 수익모형을 가진 조직만이 재무적 지속가능성을 유지할 수 있음.
- 평가기준 간 관계**
 - 재무적 지속가능성을 확보하기 위해서는 먼저 안정적인 수입이 확보되어야 함. 지불/기부의사가 높은 이해관계자가 많아야 하며 수입원이 다양하여야 함. 여기에 비용구조까지 우수하면 장기적인 지속가능성을 확보할 수 있음.
 - 최근에는 탄소시장, 재활용시장, 사회채권, 환경채권 등 다양한 사회적 거래시장이 새로운 수익모형으로 떠오르고 있음. 이를 활용할 경우 가장 높은 점수를 부여함.

적용 예시

- 수입원의 다양성 사례: 시민들의 생활 속 소통과 행동을 제안하는 기관인 A 기관은 지자체의 용역사업 계약을 통한 보조금, 개인들의 기부, 정기적인 서비스 이용에 따른 구독료(이용료), 프로그램 도구 판매(이용료) 등 다양한 수입원을 갖추고 있음.
- 혁신적 수익모형 사례: 채용 면접 등 정장이 필요한 사람에게 저렴한 비용으로 대여를 해주는 B 기관은 옷을 기증받아 대여비로 수익을 얻음. 구입비가 들어가지 않고 관리비용도 크지 않으며 회전율이 높아 재정자립도가 높음.

TIP

이럴 때 어떻게 하죠?

- 지불/기부의사가 높고 낮음을 어떻게 확인할 수 있나요?**
 - 기관이 제공하는 서비스(프로그램)를 이용하는 이해관계자와 그렇지 않은 이해관계자를 비교 조사한다면 가장 정확하게 확인할 수 있습니다. 또한 서비스(프로그램)를 경험한 이들이 반복해서 참여하고, 지속적으로 참여자의 수가 많아진다면 당사자 또는 제3자의 지불/기부의사가 높아집니다.

모듈 2. 솔루션 모형

분류번호	대분류	중분류	소분류											
2-3-2	재정모형	성장원리	-											
평가 내용	비영리스타트업의 재정모형의 타당성을 성장전략 유형과 솔루션의 확장성을 고려하여 평가함.													
평가 방법	척도	<table border="1"> <thead> <tr> <th>1점</th> <th>2점</th> <th>3점</th> <th>4점</th> <th>5점</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>현상 유지 또는 생존만을 추구함</td> <td>성장모형을 추구하지만 확장성이 낮음</td> <td>수입모형을 추구하지만 확장성이 낮음</td> <td>수입모형을 추구하면서 확장성이 높음</td> <td>성장모형을 추구하면서 확장성이 높음</td> </tr> </tbody> </table>			1점	2점	3점	4점	5점	현상 유지 또는 생존만을 추구함	성장모형을 추구하지만 확장성이 낮음	수입모형을 추구하지만 확장성이 낮음	수입모형을 추구하면서 확장성이 높음	성장모형을 추구하면서 확장성이 높음
	1점	2점	3점	4점	5점									
현상 유지 또는 생존만을 추구함	성장모형을 추구하지만 확장성이 낮음	수입모형을 추구하지만 확장성이 낮음	수입모형을 추구하면서 확장성이 높음	성장모형을 추구하면서 확장성이 높음										
기준	<ul style="list-style-type: none"> 생존모형 기관이 성장에 대한 정의나 검토 없이 현상 유지 또는 생존만을 추구하는가? 수입모형 지속적이고 안정적인 수입 흐름을 만들어내면서 안정적인 성장을 추구하는가? 성장모형 초기 투자와 지속적인 재투자를 통해 적극적인 규모확대와 성장을 추구하는가? 확장성 프로그램(서비스)의 복제 및 확산 가능성이 높은가? 													

해설

개념 설명

• 용어 정의

- 생존모형(subsistence model): 기본적인 재무적 요건만을 만족시키면서 현재의 규모를 그대로 유지
- 수입 모형(income model): 지속적이고 안정적인 수입 흐름을 만들어 낼 수 있도록 투자하면서 안정적인 성장을 추구
- 성장 모형(growth model): 초기 투자와 지속적인 재투자를 통해 적극적인 규모확대와 성장을 추구
- 확장성(scalability): 프로그램(서비스)의 반복생산 및 복제 가능성이 높아서 확산하기 쉽고, 총량이 증가할수록 프로그램(서비스) 제공의 효율이 증가함.

• 평가 배경

- 비영리스타트업의 경우, 기관의 생존만을 목표로 두는 것보다는 사회적 파급력의 확대를 위하여 적극적인 성장전략을 추구하는 것이 바람직함. 그래야 사회문제를 규모있게 근본적으로 해결할 수 있음.

• 평가기준 간 관계

- 비영리스타트업의 사명을 극대화하기 위해 생존모형/수입모형/성장모형의 순으로 높은 점수를 부여함.
- 확장성은 성장모형의 필수요건이므로 확장성이 낮음에도 성장모형을 추구하는 것은 비현실적인 것으로 가정하여 2점을 부여함. 또한 확장성은 효율성과도 관련이 있으므로 동일한 수입모형도 확장성이 높은 경우에 높은 점수를 부여함.

적용 예시

- 확장성이 낮은 수입모형 사례: A 기관은 특정 도구를 활용한 서비스를 제공하고 있으나, 해당 도구를 제작하는 업체가 소수이며 제작 기간의 단축이 어려움.
- 확장성이 높은 성장모형 사례: 청소년의 교육기회 확대에 관심을 가진 B 기관은 청소년들에게는 청년(대학생)을, 청년에게는 사회인 멘토를 연결하는 '삼각 멘토링 모델'을 통해 주체들의 참여가 계속되도록 했으며 이를 기업/대학/지자체 멘토링 프로그램에 접목함.

TIP

이럴 때 어떻게 하죠?

• 성장모형 중에서 어떤 유형을 채택하고 있는지 어떻게 알 수 있을까요?

- 대부분은 비전을 선포하는 과정에서 자연스럽게 조직이 성장한 상황에 대하여 언급합니다. 비전 선언문과 활동가와 의 인터뷰 등을 통하여 조직의 성장에 대한 비전과 전략, 의도 등을 파악할 수 있습니다.

모듈 2. 솔루션 모형

분류번호	대분류	중분류	소분류								
2-4-1	리스크	외부 리스크	-								
평가 내용	사업의 리스크를 비영리조직의 외부환경 리스크 유형 기준으로 평가함.										
평가 방법	척도	<table border="1"> <thead> <tr> <th>1점</th> <th>2~3점(정책/시장 리스크 모두 있는 경우 2점, 둘 중 하나만 있는 경우 3점)</th> <th>4점</th> <th>5점</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>규제 리스크가 있음</td> <td>정책 리스크가 있음 (배정 예산 리스크 포함) 시장 리스크가 있음 (비영리 생태계)</td> <td>기술적 리스크가 있음</td> <td>리스크가 매우 적음</td> </tr> </tbody> </table>		1점	2~3점(정책/시장 리스크 모두 있는 경우 2점, 둘 중 하나만 있는 경우 3점)	4점	5점	규제 리스크가 있음	정책 리스크가 있음 (배정 예산 리스크 포함) 시장 리스크가 있음 (비영리 생태계)	기술적 리스크가 있음	리스크가 매우 적음
	1점	2~3점(정책/시장 리스크 모두 있는 경우 2점, 둘 중 하나만 있는 경우 3점)	4점	5점							
규제 리스크가 있음	정책 리스크가 있음 (배정 예산 리스크 포함) 시장 리스크가 있음 (비영리 생태계)	기술적 리스크가 있음	리스크가 매우 적음								
기준	<ul style="list-style-type: none"> 규제 리스크 법률 또는 정부 규제의 변화로 인한 리스크가 있는가? 정책 리스크 정부 지원정책의 변화로 인한 리스크가 있는가? 시장 리스크 비영리 섹터의 변화로 인한 리스크가 있는가? 기술적 리스크 서비스(프로그램)와 관련된 기술 변화로 인한 리스크가 있는가? 										

해설

개념 설명

- 용어 정의
 - 규제 리스크: 해당 분야 또는 사회문제 관련 법률 또는 정부 규제의 변화로 인한 사업 기획의 제약과 사업환경의 악화
 - 정책 리스크: 해당 분야 또는 사회문제 관련 정부(지자체)의 지원 정책 변화로 인한 사업 및 자원조달 환경의 악화
 - 시장 리스크: 재단, 기업사회공헌, 기부자, 경쟁조직, 수혜자 등의 가치, 선호, 행동, 의사결정, 자원배분 등의 변화로 인한 사업 및 자원조달 환경의 악화
 - 기술적 리스크: 서비스(프로그램)와 관련한 기술환경 및 표준의 변화로 인한 사업 환경의 악화
- 평가 배경
 - 조직의 안정적인 운영과 성장을 위하여 미래의 잠재적인 위험을 인식하고 이를 최소화하거나 적절하게 준비하여 대응하기 위한 사전 노력이 필요함.
- 평가기준 간 관계
 - ① 솔루션에 미치는 영향이 즉각적이고 치명적일수록, ② (상대적으로)대비가 가능한 리스크일수록 낮은 점수를 부여함. 비영리 부문은 사회문제를 다루므로 규제 리스크가 가장 크고 치명적이며 기술적 리스크가 가장 낮은 편임.
 - 정책 리스크와 시장 리스크는 주로 사업과 자원조달 리스크로 불확실성과 피해 차이를 판단하기 어려워 우열 없이 여부를 합산하여 점수를 부여함.

적용 예시

- 규제 리스크 사례: 온라인을 통한 복지서비스 연계 프로그램 등 기존에 존재하지 않던 새로운 사업 영역을 개척해 나가는 A 기관의 경우, 관련 영역에 대한 규제법의 신설 또는 행정적 처분 등으로 인한 규제가 발생할 가능성이 있음.
- 정책 리스크 사례: 정부의 교육정책 변화에 따라 '민주시민교육'에 대한 지원정책이 폐지될 예정. 이로 인하여 민주시민교육 제공을 주된 서비스로 운영하고 있던 B 기관은 차년도에 새로운 수입원을 찾아야 함.
- 시장 리스크 사례: 비영리스타트업의 프로그램과 유사한 프로그램을 대형 비영리기관들이 대규모로 제공함. 혹은 프로그램이 용자가 다른 기관의 유사한 프로그램을 선호하기 시작함.
- 기술적 리스크: C 기관은 PC와 스마트폰을 기반으로 서비스를 제공하고 있었음. 창립 당시 전자기기의 90%가 ㉠운영체제를 이용하였으나 최근에 ㉡운영체제가 인기를 얻어 ㉢운영체제를 대체하게 되었을 경우, 해당 기관은 ㉣운영체제가 작동하는 새로운 기기와 소프트웨어를 구입하여야 함.

TIP

이럴 때 어떻게 하죠?

- 리스크가 있거만 하면, 점수가 낮아지나요?
 - 리스크가 많은 영역에서 활동하는 기관은 기본적으로 점수가 낮을 것입니다. 그러나 리스크가 많음에도 불구하고 개별 리스크를 잘 이해하고 대비하여 리스크로 인한 활동의 제약을 받지 않는 수준이라면 점수가 높을 수 있습니다.

모듈 3. 자원/역량

분류번호	대분류	중분류	소분류											
3-1-1	인적자원	인적자원의 질	-											
평가 내용	인적자원의 우수성을 창업팀 또는 핵심인력의 경력, 전문성, 배경, PM 수행능력에 따라 평가함.													
평가 방법	척도	<table border="1"> <thead> <tr> <th>1점</th> <th>2~4점(기본 1점에 체크한 항목당 1점씩 합산)</th> <th>5점</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">직원들의 경력이 없거나 부족하고 기술 및 전문지식이 없음</td> <td>직원들이 기술 및 전문지식을 갖추고 있음</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td rowspan="3">직원들 다수가 PM 수행능력을 갖추고 있음</td> </tr> <tr> <td>경력이 많음</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>직원들의 배경이 다양함</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>		1점	2~4점(기본 1점에 체크한 항목당 1점씩 합산)	5점	직원들의 경력이 없거나 부족하고 기술 및 전문지식이 없음	직원들이 기술 및 전문지식을 갖추고 있음	<input type="checkbox"/>	직원들 다수가 PM 수행능력을 갖추고 있음	경력이 많음	<input type="checkbox"/>	직원들의 배경이 다양함	<input type="checkbox"/>
	1점	2~4점(기본 1점에 체크한 항목당 1점씩 합산)	5점											
직원들의 경력이 없거나 부족하고 기술 및 전문지식이 없음	직원들이 기술 및 전문지식을 갖추고 있음	<input type="checkbox"/>	직원들 다수가 PM 수행능력을 갖추고 있음											
	경력이 많음	<input type="checkbox"/>												
	직원들의 배경이 다양함	<input type="checkbox"/>												
기준	<ul style="list-style-type: none"> 경력 창업팀 또는 핵심인력의 경력이 많은가? 전문성 창업팀 또는 핵심인력이 해당 조직 및 직무 관련 기술 및 전문지식을 갖추고 있는가? 배경 창업팀 또는 핵심인력의 전공 및 분야 등 배경이 다양한가? PM 수행능력 창업팀 또는 핵심인력의 다수가 프로젝트를 성공적으로 관리하고 이끌어갈 PM(Project Manager)으로서 업무능력을 갖추고 있는가? 													

해설

개념 설명

- 용어 정의**
 - 배경: 업무 경력 및 전공 분야 혹은 영역을 의미함. 비영리 영역이 아닌 다른 분야(영리 및 기업, 정부 등)나 전공 혹은 직무 분야(홍보 및 마케팅, 세무 및 회계, IT 및 통계 등)의 출신 배경에 다양성이 있는지를 평가함.
 - PM 수행능력: 프로젝트 자체의 성공적 목표 달성을 위한 기술과 경험을 두루 갖추고 프로젝트를 효율적이고 효과적으로 운영할 수 있는 역량을 보유함.
- 평가 배경**
 - 인적자원의 역량과 성과에 따라 조직성과가 결정될 수 있으며, 인적자원의 질과 인적자원관리는 조직이 경쟁력을 갖추기 위해 매우 중요한 요소임.
- 평가기준 간 관계**
 - 조직 및 직무 관련 경력, 기술 및 전문지식, 배경의 다양성 간에 우선순위가 있는 것은 아니지만, 이러한 조건들을 모두 갖추었을 때 PM 수행능력은 인적자원의 가장 고차원적인 능력으로 볼 수 있음.

적용 예시

- 구성원 경력 사례: 일상 속 페미니즘 관련 프로젝트를 실행하는 A 기관의 창업팀 구성원 다수가 조직의 주요 타겟 영역인 “여성” 관련 분야의 회사나, 여성 관련 업무를 했던 경력이 있음.
- 배경 다양성 사례: 창업팀 구성원 중 일부는 관련 비영리기관에서 일해본 경험이 있고, 다른 일부는 공공기관에서 홍보 및 마케팅 직군의 일을 해본 적이 있는 등 출신 배경이 다양함.

TIP

이럴 때 어떻게 하죠?

- 작은 규모의 조직도 평가할 수 있나요?**
 - 작은 규모의 조직일수록 소수 인력자원의 질이 결정적으로 중요합니다.
 - 그러나 상황에 따라 5인 미만의 조직인 경우 문항은 답변하지 않고 N/A(Not available) 처리할 수 있습니다(※ 총점에서 해당 항목의 점수를 제외하고 결과 처리).

모듈 3. 자원/역량

분류번호	대분류	중분류	소분류											
3-1-2	인적자원	구성원의 만족도	-											
평가 내용	조직관리 차원에서 조직 구성원의 조직 및 직무에 대한 만족, 신뢰, 몰입 등의 관계품질과 조직시민행동을 평가함.													
평가 방법	척도	<table border="1"> <thead> <tr> <th>1점</th> <th>2점</th> <th>3점</th> <th>4점</th> <th>5점</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>조직 및 직무에 대한 구성원들의 만족도가 낮음</td> <td>조직 및 직무에 대한 구성원들의 만족도가 높음</td> <td>조직에 대한 구성원들의 신뢰가 높음</td> <td>조직에 대한 구성원들의 몰입도가 높음</td> <td>구성원들의 조직시민행동이 나타남</td> </tr> </tbody> </table>			1점	2점	3점	4점	5점	조직 및 직무에 대한 구성원들의 만족도가 낮음	조직 및 직무에 대한 구성원들의 만족도가 높음	조직에 대한 구성원들의 신뢰가 높음	조직에 대한 구성원들의 몰입도가 높음	구성원들의 조직시민행동이 나타남
	1점	2점	3점	4점	5점									
조직 및 직무에 대한 구성원들의 만족도가 낮음	조직 및 직무에 대한 구성원들의 만족도가 높음	조직에 대한 구성원들의 신뢰가 높음	조직에 대한 구성원들의 몰입도가 높음	구성원들의 조직시민행동이 나타남										
기준	<ul style="list-style-type: none"> 만족 조직 및 직무에 대한 구성원들의 만족도는 높은 수준인가? 신뢰 구성원들의 조직에 대한 신뢰가 높은 수준인가? 몰입 구성원들의 조직과 직무에 대한 몰입도가 높은 수준인가? 조직시민행동 구성원들에게서 조직시민행동이 나타나는가? 													

해설

개념 설명

- 용어 정의**
 - 몰입: ① 조직이나 직무에 몰두하거나 사로잡히는 정도, ② 조직 구성원 자신이 직무와 심리적으로 동화되는 정도, ③ 조직이나 자신의 일이 중요하다고 생각하는 정도를 의미함. 조직 및 직무에 몰입하는 조직 구성원들은 단순히 조직이 규정하고 있는 의무적인 행태를 준수하는 수준에서 그치지 않고 보다 자발적이고 적극적인 자세로 임하는 행태로 나타날 수 있음.
 - 조직시민행동: 공식적 보상체계에 의해 직간접적으로 인정되지 않으며 의무적이지 않은 구성원의 자발적 행동을 말함. 자신이 속한 조직의 발전을 위하여 구성원들이 주어진 역할 이외에 자발적으로 수행하는 추가적인 행동을 의미함.
- 평가 배경**
 - 조직 구성원이 조직환경과 직무 수행과정에서 조직 및 직무에 대하여 느끼는 관계품질인 '만족, 신뢰, 몰입'은 조직의 생산성과 서비스 제공의 질을 예측할 수 있는 지표임.
- 평가기준 간 관계**
 - 만족, 신뢰, 몰입, 조직시민행동 순으로 조직 구성원의 관계품질이 높아지므로 단계적으로 높은 점수를 부여함.

적용 예시

- 조직시민행동 사례: A 기관의 직원들은 대부분 상사나 동료들의 업무를 자발적으로 돕거나, 팀(조직)의 발전을 위해 혁신적인 제안을 하거나, 책임의식을 가지고 솔선수범하는 행동을 보임.

TIP

이럴 때 어떻게 하죠?

- 우리 조직은 워라벨(일과 삶의 균형)이 높은 조직인데 그러면 만족, 신뢰, 몰입이 모두 높다고 볼 수 있나요?**
 - 워라벨과 동일한 개념이라고 보기 어렵습니다. 워라벨이 높으면 결과적으로 조직 구성원의 만족도가 높을 수는 있으나, 반드시 신뢰, 몰입, 조직시민행동으로 이어지는 것은 아닙니다.
- 조직 구성원 전체를 대상으로 평가하나요?**
 - 본 문항은 조직 구성원 전체를 대상으로 적용하지만, 창업팀 또는 핵심인력을 중점적으로 평가합니다. 상황에 따라 10인 미만의 조직인 경우 본 문항은 답변하지 않고 N/A(Not available) 처리할 수 있습니다.(※총점에서 해당 항목의 점수를 제외하고 결과 처리).

모듈 3. 자원/역량

분류번호	대분류	중분류	소분류											
3-2-1	기술 및 물적 자원	기술자원	-											
평가 내용	기술자원의 우수성을 기술자원의 정의, 확보 여부, 기술의 혁신성, 근거 유무에 따라 평가함.													
평가 방법	척도	<table border="1"> <thead> <tr> <th>1점</th> <th>2점</th> <th>3점</th> <th>4점</th> <th>5점</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>문제해결 기술을 정의하지 못함</td> <td>필요한 문제해결 기술을 정의하고 있으나 확보하지 못함</td> <td>필요한 문제해결 기술을 확보하고 있으나 혁신적이지는 않음</td> <td>혁신적인 문제해결 기술을 가지고 있으나 이론적/실증적 기반이 약함</td> <td>혁신적인 문제해결 기술을 가지고 있으며 이론적/실증적 기반이 강함</td> </tr> </tbody> </table>			1점	2점	3점	4점	5점	문제해결 기술을 정의하지 못함	필요한 문제해결 기술을 정의하고 있으나 확보하지 못함	필요한 문제해결 기술을 확보하고 있으나 혁신적이지는 않음	혁신적인 문제해결 기술을 가지고 있으나 이론적/실증적 기반이 약함	혁신적인 문제해결 기술을 가지고 있으며 이론적/실증적 기반이 강함
	1점	2점	3점	4점	5점									
문제해결 기술을 정의하지 못함	필요한 문제해결 기술을 정의하고 있으나 확보하지 못함	필요한 문제해결 기술을 확보하고 있으나 혁신적이지는 않음	혁신적인 문제해결 기술을 가지고 있으나 이론적/실증적 기반이 약함	혁신적인 문제해결 기술을 가지고 있으며 이론적/실증적 기반이 강함										
기준	<ul style="list-style-type: none"> 기술 정의 문제해결 기술이 무엇인지 인식하고 잘 정의하고 있는가? 기술 확보 정의한 문제해결 기술을 확보하고 있는가? 혁신성 확보한 문제해결 기술이 혁신적인가? 근거 확보한 혁신적 문제해결 기술이 해당 조직 및 사업 부문에서 이론적, 실증적으로 지지와 인정을 받고 있는가? 													

해설

개념 설명

- 용어 정의
 - 기술자원은 조직이 여러 투입물을 조직이 원하는 산출물로 변환시키는 데 이용되는 지식, 도구, 기법, 활동 등을 의미
 - 혁신성: 문제해결 기술이 방법적으로 새롭고 다름.
 - 근거: 문제해결 기술의 이론적 및 실증적 타당성이 충분함.
- 평가 배경
 - 사회문제해결을 위해 현시점에서 가장 발전된 기술자원이 무엇인지 파악하고 이를 확보하여 문제해결의 효과성과 효율성을 높이는 것이 필요함. 특히 디지털 관련 기술은 기존과 전혀 다른 방식으로 사회문제를 해결하는 경우가 많음.
- 평가기준 간 관계
 - 문제해결 기술을 정의하고 확보 여부를 확인한 후, 기술의 질적 특성을 논할 수 있음. 문제해결 기술은 혁신적이어야 하며, 이론적, 실증적 기반이 충분하여야 함. 이를 반영하여 순서대로 점수를 부여함.

적용 예시

- 혁신성 사례: 생산폐기물을 놀이소재로 전환하여 어린이를 위한 놀이환경을 구축하는 A 기관은 플라스틱 등의 폐기를 지연시키고 신규 장난감 생산에 투입되는 자원 소비와 환경오염을 저감시키고 있음.
- 근거 우수 사례: A 기관의 문제해결 기술은 SDGs의 12번 목표(지속가능한 생산과 소비)와 관련이 있으며, 임팩트 측정 전문 기관으로부터 '장난감 생산과정에서의 자원소비 절감, 장난감 생산과정에서의 환경오염 저감' 등의 임팩트를 분석하는 등 이론적/실증적 기반이 충분함.



이럴 때 어떻게 하죠?

- '문제해결 기술을 정의하고 있다'라는 것은 어떻게 확인하나요?
 - 문제해결 기술에 대한 정의가 반드시 문서화되어야 하는 것은 아니며 문제해결을 위해 필요한 기술이 무엇인지를 인식하고 그 의미를 명확히 규정하고 있는지 설명할 수 있으면 됩니다.

모듈 3. 자원/역량

분류번호	대분류	중분류	소분류											
3-2-2	기술 및 물적 자원	공간자원	-											
평가 내용	공간자원의 충분성을 안정성, 독립성, 클러스터 연계성 등을 고려하여 평가함.													
평가 방법	척도	<table border="1"> <thead> <tr> <th>1점</th> <th>2점</th> <th>3점</th> <th>4점</th> <th>5점</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>사무공간이 없음</td> <td>공유오피스 수준의 이용 가능한 사무공간이 있음</td> <td>독립적으로 구별된 사무공간이 있음</td> <td>비영리(소셜) 클러스터에 사무공간이 있거나 자가소유/장기계약의 공간자원이 있음</td> <td>비영리(소셜) 클러스터에 독립적이고 안정적인 사무공간이 있음</td> </tr> </tbody> </table>			1점	2점	3점	4점	5점	사무공간이 없음	공유오피스 수준의 이용 가능한 사무공간이 있음	독립적으로 구별된 사무공간이 있음	비영리(소셜) 클러스터에 사무공간이 있거나 자가소유/장기계약의 공간자원이 있음	비영리(소셜) 클러스터에 독립적이고 안정적인 사무공간이 있음
	1점	2점	3점	4점	5점									
사무공간이 없음	공유오피스 수준의 이용 가능한 사무공간이 있음	독립적으로 구별된 사무공간이 있음	비영리(소셜) 클러스터에 사무공간이 있거나 자가소유/장기계약의 공간자원이 있음	비영리(소셜) 클러스터에 독립적이고 안정적인 사무공간이 있음										
기준	<ul style="list-style-type: none"> 안정성 안정적으로 이용 가능한 사무공간이 확보되어 있는가? - 안정적 이용 형태는 자가소유, 보증금 및 전세금 등이 확보된 장기계약 등임. 공간 독립성 다른 조직과 독립적으로 구별된 사무공간이 확보되어 있는가? 클러스터 사무공간이 다른 조직과의 협업이 가능한 소셜 클러스터인가? 													

해설

개념 설명

- 용어 정의
 - 클러스터(cluster): 경제 용어로 특정 혹은 연관 산업 분야의 조직들과 관련 활동들의 집적지로서 조직 간 분업과 연계가 고도화되어있는 것을 의미함. 입지의 이점을 살려 더 많은 가치를 창출할 수 있으며 조직 간 협업과 자원의 공유를 통해 사업의 시너지 효과를 기대해볼 수 있음.
- 평가배경
 - 사무공간은 조직의 기본자원으로서 조직 구성원이 최적으로 일할 수 있는 적절한 환경을 조성해주는 중요한 공간자원임.
- 평가기준 간 관계
 - 일차적으로 사무공간의 확보 여부를 확인하고, 확보된 사무공간의 공간적 특성이 독립적, 안정적이고 클러스터와 연계되어 있는지를 단계적으로 확인하면서 차례로 점수를 부여함.

적용 예시

- 클러스터 사례: A 기관은 소셜섹터의 조직 간 네트워킹과 협업을 목적으로 우리나라의 대표적인 사회혁신 클러스터인 헤이그라운드 사무실을 임대하여 독립적인 공간을 활용하면서 헤이그라운드의 다양한 소셜섹터 조직들과 협업을 추진 중임.

TIP

이럴 때 어떻게 하죠?

- 4점과 5점의 차이는 구체적으로 어떻게 되나요?
 - 관련 분야 코워킹 커뮤니티 공간에 입주해 우리 조직만을 위한 별도 사무공간을 독립적으로 이용하고 있으며 입주기관과의 다양한 네트워킹과 커뮤니케이션을 진행하고 있다면 5점입니다.
 - 그러나 지원사업을 통해 일정 기간에만 임시로 공간을 제공받는 경우 안정적이라고 보기는 어렵기 때문에 4점입니다. 또한 사무공간이 비영리 클러스터에 입주한 것은 아닌 별도의 오피스 공간이지만 자가소유 및 장기계약의 형태라면 역시 4점입니다.

모듈 3. 자원/역량

분류번호	대분류	중분류	소분류								
3-2-3	기술 및 물적 자원	커뮤니케이션 자원	-								
평가 내용	커뮤니케이션 자원의 충분성을 디지털 커뮤니케이션 채널, 상호작용, 데이터 분석 및 활용 등을 고려하여 평가함.										
평가 방법	척도	<table border="1"> <thead> <tr> <th>1점</th> <th>2점</th> <th>3점</th> <th>4~5점(기본 3점에 체크한 항목당 1점씩 합산)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>웹사이트 또는 기관용 SNS가 없음</td> <td>웹사이트 또는 SNS를 운영하고 있으며 조직의 사업 및 활동 정보를 제공함</td> <td>웹사이트 또는 SNS의 업데이트가 원활하여 조직의 최신 정보를 제공함</td> <td> 정보 제공을 넘어 웹사이트와 SNS를 통해 이해관계자와 다양한 소통 및 상호작용을 함 <input type="checkbox"/> 웹사이트와 SNS에서 수집한 데이터를 분석하여 사업 기획 및 업무에 활용함 <input type="checkbox"/> </td> </tr> </tbody> </table>		1점	2점	3점	4~5점(기본 3점에 체크한 항목당 1점씩 합산)	웹사이트 또는 기관용 SNS가 없음	웹사이트 또는 SNS를 운영하고 있으며 조직의 사업 및 활동 정보를 제공함	웹사이트 또는 SNS의 업데이트가 원활하여 조직의 최신 정보를 제공함	정보 제공을 넘어 웹사이트와 SNS를 통해 이해관계자와 다양한 소통 및 상호작용을 함 <input type="checkbox"/> 웹사이트와 SNS에서 수집한 데이터를 분석하여 사업 기획 및 업무에 활용함 <input type="checkbox"/>
	1점	2점	3점	4~5점(기본 3점에 체크한 항목당 1점씩 합산)							
웹사이트 또는 기관용 SNS가 없음	웹사이트 또는 SNS를 운영하고 있으며 조직의 사업 및 활동 정보를 제공함	웹사이트 또는 SNS의 업데이트가 원활하여 조직의 최신 정보를 제공함	정보 제공을 넘어 웹사이트와 SNS를 통해 이해관계자와 다양한 소통 및 상호작용을 함 <input type="checkbox"/> 웹사이트와 SNS에서 수집한 데이터를 분석하여 사업 기획 및 업무에 활용함 <input type="checkbox"/>								
기준	<ul style="list-style-type: none"> 커뮤니케이션 채널 확보 웹사이트 또는 SNS를 운영하고 있는가? 해당 채널을 통해 사업 및 활동 정보를 제공하고 있는가? 최신 정보 제공 해당 채널에서의 활동과 업데이트가 활발하며 조직의 최신 정보를 제공하고 있는가? 소통 및 상호작용 해당 채널에서 일방적 최신 정보 제공 활동을 넘어 이해관계자와 다양한 소통 및 상호작용을 하고 있는가? 데이터 분석 및 활용 해당 채널에서 확보한 데이터를 분석하여 사업 기획 및 업무에 활용하고 있는가? 										

해설

개념 설명

- 용어 정의**
 - 데이터 분석 및 활용: 웹사이트나 기관용 SNS 등의 채널에서 AU(Active User) 데이터를 수집하고 이를 분석하여 사업의 기획 및 업무에 활용하는 것을 의미함.
 - AU 관련 지표들로는 ① 일간 활성 사용자 수(DAU: Daily Active User), ② 주간 활성 사용자 수(WAU: Weekly Active User), ③ 월간 활성 사용자 수(MAU: Monthly Active User), ④ 해당 채널 체류 시간(DT: Duration Time), ⑤ 일반 회원에서 기부 회원으로 전환되는 전환율(CVR: Conversion Rate), ⑥ 좋아요 수, 리그램 수 및 내용, 댓글 수 및 내용 등을 예로 들 수 있음.
- 평가 배경**
 - 디지털 시대에 커뮤니케이션 채널이 전면적으로 재구성됨에 따라 비영리 부문에서도 새로운 소통 및 미디어 도구를 적극 활용하여 이해관계자와 다중 커뮤니케이션을 하는 것이 갈수록 중요해 짐. 현 시점에서 커뮤니케이션 자원을 비영리조직의 핵심자원으로 간주하고 이를 평가함.
- 평가기준 간 관계**
 - 일차적으로 커뮤니케이션 자원의 확보 여부를 확인하고, 커뮤니케이션 채널 활용의 고도화 정도에 따라 일방향적 소통, 업데이트 원활(최신 정보 제공), 쌍방향적 상호작용, 데이터 분석 및 활용 여부를 단계적으로 확인하면서 차례로 점수를 부여함. 마지막 상호작용과 데이터활용은 우열이 없으므로 해당 항목의 해당 여부를 합산하여 점수화함.

적용 예시

- 업데이트 사례: A 기관은 웹사이트와 인스타그램에서 사업 및 활동 소식과 최신 정보를 활발하게 제공하고 있으며, 주기적으로 사업 관련 기획주제를 선정하고 영상을 제작하여 유튜브에 업로드하고 있음.
- 데이터 분석 및 활용 사례: A 기관은 또한 ① 웹사이트에서 일반 회원이 기부자로 전환한 비율, ② 기부자 증가와 관련한 이슈(ex. 사회정치적 이슈, 조직의 사업 및 활동 직후 등), ③ 기부금 지원 선호분야(ex. 대상, 영역, 사업 등) 혹은 기부자의 관심분야 등을 파악하고 분석하여 조직의 사업 및 활동 기획에 활용함.

TIP

이럴 때 어떻게 하죠?

- 웹사이트 및 SNS 가입 회원의 정보를 분석하고 있는데 그럴 경우 4점 이상인가요?
 - 단순히 채널에 가입한 회원의 인구통계적 정보(연령, 성별, 지역 등)만을 파악하는 수준이 아니라, 웹사이트 혹은 SNS의 실제 이용자들(active users)의 활동 기록 및 내용을 수집하여 분석하고 이를 업무에 활용하여야 4점 이상입니다.

모듈 3. 자원/역량

분류번호	대분류	중분류	소분류																														
3-3-1	네트워크 자원	네트워크의 양	-																														
평가 내용	네트워크 자원의 양을 제휴 및 협력 파트너의 수(node)와 그중에서 역량 있는 파트너를 얼마나 확보하고 있는지로 평가함.																																
평가 방법	척도	<table border="1"> <thead> <tr> <th>1점</th> <th>2점</th> <th>3점</th> <th>4점</th> <th>5점</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">제휴 및 협력 파트너가 없음</td> <td colspan="2">제휴 및 협력 파트너가 소수인 경우 (기본 1점에 체크한 항목당 1점씩 합산)</td> <td colspan="2" rowspan="2"></td> </tr> <tr> <td>파트너들의 역량이 부족함</td> <td>파트너들이 충분한 역량을 보유함</td> </tr> <tr> <td></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td rowspan="3"></td> <td colspan="2">제휴 및 협력 파트너가 다수인 경우 (기본 2점에 체크한 항목당 1점씩 합산)</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td>파트너들의 역량이 부족함</td> <td>역량이 있는 파트너가 소수임</td> <td>역량이 있는 파트너가 많음</td> <td></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		1점	2점	3점	4점	5점	제휴 및 협력 파트너가 없음	제휴 및 협력 파트너가 소수인 경우 (기본 1점에 체크한 항목당 1점씩 합산)				파트너들의 역량이 부족함	파트너들이 충분한 역량을 보유함		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				제휴 및 협력 파트너가 다수인 경우 (기본 2점에 체크한 항목당 1점씩 합산)				파트너들의 역량이 부족함	역량이 있는 파트너가 소수임	역량이 있는 파트너가 많음		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	1점	2점	3점	4점	5점																												
제휴 및 협력 파트너가 없음	제휴 및 협력 파트너가 소수인 경우 (기본 1점에 체크한 항목당 1점씩 합산)																																
	파트너들의 역량이 부족함	파트너들이 충분한 역량을 보유함																															
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																															
	제휴 및 협력 파트너가 다수인 경우 (기본 2점에 체크한 항목당 1점씩 합산)																																
	파트너들의 역량이 부족함	역량이 있는 파트너가 소수임	역량이 있는 파트너가 많음																														
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																														
기준	<div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p>네트워크의 양 제휴 및 협력 파트너의 수는 소수인가? 다수인가? - 소수와 다수의 기준은 10개임. 10개 미만은 소수, 10개 이상은 다수로 간주함.</p> </div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px;"> <p>역량 제휴 및 협력 파트너들의 역량 수준이 어떠한가?</p> </div>																																

해설

개념 설명

- 용어 정의**
 - 제휴 및 협력: 제휴는 두 조직이 생산이나 기술, 판매 등에 대하여 협력 관계를 맺는 것을 의미함. 제휴의 대표적인 대상으로는 공동투자나 생산, 기술에 대한 제휴가 있음.
 - 제휴 및 협력 파트너: 어떠한 특정 목적을 위해 서로 제휴하거나 협력하는 관계에 있는 파트너를 의미하며, 조직은 역량 있는 파트너와의 관계 유지 및 관리, 협업을 통해 조직의 비즈니스 역량을 끌어올리고 성공적으로 목표 달성에 기여할 수 있음.
 - 역량 있는 파트너는 조직의 목적 달성을 위한 효과적이고 전략적인 파트너로서 기능할 수 있음. 그들은 ① 스스로 사업을 기획 및 운영할 수 있거나, ② 해당 분야에서 해당 조직/사업이 주류로서 인정받고 있거나(주도하고 있거나), ③ 전문성이 있다고 인정받을 만하거나, ④ 조직/사업을 충분히 운영해나갈 재정 및 자원이 많거나, ⑤ 사업 및 활동을 펼치는 솔루션 및 기술이 뛰어나.
- 평가 배경**
 - 비영리조직은 사회문제 해결을 위해 다양한 네트워크 자원을 활용함. 사회적 자본(social capital) 중 하나인 네트워크는 비영리조직 경쟁력의 원천임.
 - 비영리스타트업은 다양한 제휴 및 협력 관계를 통해서 역량 있는 파트너를 다수 확보할 필요가 있음.
- 평가기준 간 관계**
 - 일차적으로 네트워크 자원으로서 파트너의 보유 유무를 확인한 후, 파트너 수를 소수와 다수의 기준으로 먼저 구분한 후 역량 있는 파트너 보유 수준을 추가적으로 판단하여 평가함.
 - 기본적으로 소수보다는 다수의 파트너를 확보하고 있는 것이 유리하며, 역량 있는 파트너가 다수이면 가장 높은 점수를 부여함.

적용 예시

- 역량 있는 파트너가 다수인 사례: 위기청소년에 대한 공동체서비스와 문화예술서비스를 동시에 제공하는 A 기관은 교육계, 복지계, 법조계, 정부부처 등 다양한 이해관계자와 파트너십을 맺고 있으며, 특히 위기청소년에 대한 문화예술 교육을 위해 공연예술계, 엔터테인먼트산업 분야의 전문가를 파트너로 적극 활용하고 있음.

TIP

이럴 때 어떻게 하죠?

- 협력 및 연대사업을 많이 진행하고 있는데, 그러면 네트워크 자원도 많다고 평가할 수 있나요?**
 - 다른 조직과 협력/연대사업을 진행했다면 결과적으로 네트워크가 쌓일 수 있으나, 모든 협력/연대 조직이 바로 네트워크 자원이 되는 것은 아닙니다. 협력과 연대 이후 얼마나 지속적으로 잘 관리하느냐에 따라 네트워크의 양과 질이 달라집니다. 또한 네트워크 자원은 반드시 조직만을 의미하지 않으며 개인(이사진, 이해관계자, 전문가 등)일 수도 있습니다.

모듈 3. 자원/역량

분류번호	대분류	중분류	소분류											
3-3-2	네트워크 자원	네트워크의 질	-											
평가 내용	네트워크 자원의 질을 파트너들과의 관계 수준(arc)이 형식적 관계를 넘어 유무형 자원을 얼마나 상호 공유하는지로 평가함.													
평가 방법	척도	<table border="1"> <thead> <tr> <th>1점</th> <th>2점</th> <th>3점</th> <th>4점</th> <th>5점</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>파트너와 업무협약을 체결하였으나 자원을 상호공유하지는 않음(형식적 관계)</td> <td>파트너와 정보를 상호 공유함</td> <td>파트너와 지식을 상호 공유함</td> <td>파트너와 네트워크를 상호 공유함</td> <td>파트너와 재정을 상호 공유함</td> </tr> </tbody> </table>			1점	2점	3점	4점	5점	파트너와 업무협약을 체결하였으나 자원을 상호공유하지는 않음(형식적 관계)	파트너와 정보를 상호 공유함	파트너와 지식을 상호 공유함	파트너와 네트워크를 상호 공유함	파트너와 재정을 상호 공유함
	1점	2점	3점	4점	5점									
파트너와 업무협약을 체결하였으나 자원을 상호공유하지는 않음(형식적 관계)	파트너와 정보를 상호 공유함	파트너와 지식을 상호 공유함	파트너와 네트워크를 상호 공유함	파트너와 재정을 상호 공유함										
기준	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>상호 공유</td> <td>파트너와 자원을 상호 공유하고 있는가?</td> </tr> <tr> <td>자원 형태</td> <td>파트너와 상호 공유하는 자원의 형태는 무엇인가? - 정보, 지식, 네트워크, 재정 중 어떠한 자원 형태를 공유하고 있는지 평가함.</td> </tr> </tbody> </table>			상호 공유	파트너와 자원을 상호 공유하고 있는가?	자원 형태	파트너와 상호 공유하는 자원의 형태는 무엇인가? - 정보, 지식, 네트워크, 재정 중 어떠한 자원 형태를 공유하고 있는지 평가함.							
상호 공유	파트너와 자원을 상호 공유하고 있는가?													
자원 형태	파트너와 상호 공유하는 자원의 형태는 무엇인가? - 정보, 지식, 네트워크, 재정 중 어떠한 자원 형태를 공유하고 있는지 평가함.													

해설

개념 설명

- 용어 정의
 - 정보: 정보란 신문, 인터넷, 토론, 특정 누군가 등 다양한 출처에서 얻은 일련의 데이터 및 자료
 - 지식: 지식은 교육이나 경험을 통해 얻은 주제에 대한 명확한 인식이나 이해를 의미함.
 - 정보는 그 의미를 이해하는 데 도움이 되는 정제된 데이터 형식에 지나지 않다면 지식은 결론을 도출하는 데 도움이 되는 관련성 있고 객관적인 정보임.
- 평가 배경
 - 다양한 파트너를 확보하는 것에만 그치지 않고 그들과의 형식적 관계를 넘어 유무형 자원을 상호 공유하면 우리 조직이 부족한 자원과 역량을 보완할 수 있음.
 - 그 결과 파트너와의 관계의 질이 높아져 실제 사업에 네트워크 자원을 효과적으로 활용할 수 있음.
- 평가기준 간 관계
 - 일차적으로 형식적인 관계인지 혹은 공유협력 관계인지 판단한 후 상호 공유하는 자원의 유형과 수준을 단계적으로 확인함.
 - 단순한 정보와 지식을 넘어서 상호 신용을 걸고 자신의 네트워크까지 서로에게 공유하고, 물리적 자원인 재원마저 제공한다면, 파트너 간 상호신뢰와 유대에 기반한 가장 높은 수준의 관계자산을 형성한 것으로 판단할 수 있음..

적용 예시

- 정보공유 사례: A 공익재단에서 진행하는 외부 지원사업에 대한 공고 정보를 파트너기관에게 공유함.
- 지식공유 사례: B 기관의 핵심 사업인 의료생활 개선 캠페인 기획을 위해 국내외 학술자료 및 현황 리서치 작업 등으로 파악한 체계적인 정보/지식, 캠페인 진행에서 얻은 실무 경험 및 노하우 등을 파트너 기관에게 전수함.
- 네트워크 공유 사례: C 기관에서 관리해 온 언론사 리스트를 파트너 기관에게 공유함.

TIP

이럴 때 어떻게 하죠?

- 위탁사업의 형태는 재정을 공유한 경우라고 볼 수 있나요?
 - 공동사업은 파트너 간에 재정을 상호 공유하는 것이라고 볼 수 있으나, 위탁사업은 갑을의 계약관계를 전제한 것으로 대등한 입장의 재정공유라고 보기 어렵습니다. 동등하고 호혜적인 관계 하의 자원 공유인지가 판단 기준입니다.

모듈 4. 거버넌스

분류번호	대분류	중분류	소분류											
4-1-1	이사회	이사회의 구성	-											
평가 내용	비영리조직의 최고 의사결정기구인 이사회 구성의 적절성을 이사회 구성 여부, 이사회 구성의 다양성, 이해관계자 대표성, 이사진의 경험 및 전문성, 조직 및 사업과의 관련성 등으로 평가함.													
평가 방법	척도	<table border="1"> <thead> <tr> <th>1점</th> <th>2점</th> <th>3점</th> <th>4점</th> <th>5점</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>이사회가 구성되어 있지 않음</td> <td>이사회가 구성되어 있으나 다양성이 떨어짐</td> <td>이사회의 다양성이 높으나 이해관계자를 대표하는 인사가 없음</td> <td>이사회의 다양성이 높고 이해관계자를 대표하는 인사가 적절히 포함됨</td> <td>이사진의 경험과 전문성이 조직의 사업과 관련성이 높음</td> </tr> </tbody> </table>			1점	2점	3점	4점	5점	이사회가 구성되어 있지 않음	이사회가 구성되어 있으나 다양성이 떨어짐	이사회의 다양성이 높으나 이해관계자를 대표하는 인사가 없음	이사회의 다양성이 높고 이해관계자를 대표하는 인사가 적절히 포함됨	이사진의 경험과 전문성이 조직의 사업과 관련성이 높음
	1점	2점	3점	4점	5점									
이사회가 구성되어 있지 않음	이사회가 구성되어 있으나 다양성이 떨어짐	이사회의 다양성이 높으나 이해관계자를 대표하는 인사가 없음	이사회의 다양성이 높고 이해관계자를 대표하는 인사가 적절히 포함됨	이사진의 경험과 전문성이 조직의 사업과 관련성이 높음										
기준	<ul style="list-style-type: none"> 다양성 이사진의 출신 배경이 다양한가? 대표성 조직의 주요 이해관계자를 대표할 수 있는 인사를 이사진으로 선임하였는가? 전문성 이사진 개개인은 해당 분야에서 경험과 전문성을 충분히 갖춘 사람들인가? 사업관련성 이사진 개개인이 가진 경험과 전문성은 우리 조직의 미션과 비전, 사업 운영과 관련성이 높은가? 													

해설

개념 설명

• 용어 정의

- 다양성: 이사진의 직업, 전문분야, 소속부문 및 조직 등이 다양함.
- 대표성: 조직의 미션과 비전, 핵심 사업 등과 관련된 이해관계자 그룹을 대표하는 인사가 이사진에 적절히 포함되어야 함.
- 사업관련성: 해당 분야에서 인정받을 수 있는 적절한 경험과 전문성을 갖추었다고 하더라도 그것이 조직의 사업 기획 및 운영에 적절한 도움을 줄 수 있어야 함.

• 평가 배경

- 비영리조직 이사회의 주요 역할은 경영진에 대한 견제와 감시를 넘어서 외부 환경 변화에 대한 대응력 제고와 자원 동원 연계에 있음.

• 평가 기준 간 관계

- 일차적으로 이사회 구성 여부를 확인한 후 이사진의 직업 및 배경 다양성, 이해관계자 대표성, 경험 및 전문성의 사업과의 관련성 등을 기준으로 이사회 구성의 적절성을 단계적으로 평가하여 점수를 부여함.

적용 예시

- 다양성: A 기관은 설립 시 전직 공무원, 홍보마케팅전문가, 관련 분야 기관장, 관련 분야 교수, 조직 구성원 중 대표직원을 이사진으로 선임함.
- 대표성: B 기관은 기부자 또는 회원 대표, 서비스 이용자 대표, 자원봉사자 대표, 특수관계인 또는 기관 설립자, 기업인, 전문가 등을 이사진으로 선임함.

TIP

이럴 때 어떻게 하죠?

• 이사회가 없는 경우는 어떻게 하나요?

- 미설립 상태이거나 기관유형(비영리민간단체 등)에 따라 이사회를 구성하지 않아도 되는 경우 본 문항은 답변하지 않고 N/A(Not available) 처리합니다(※총점에서 해당 항목의 점수를 제외하고 결과 처리).

모듈 4. 거버넌스

분류번호	대분류	중분류	소분류											
4-1-2	이사회	이사회 운영	-											
평가 내용	이사회 운영의 적절성을 이사의 독립성 및 자율성 보장 시스템 마련과 이사의 실질적 운영 여부로 평가함.													
평가 방법	척도	<table border="1"> <thead> <tr> <th>1점</th> <th>2점</th> <th>3점</th> <th>4점</th> <th>5점</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>이사의 독립성과 자율성을 위한 시스템이 마련되어 있지 않거나 형식적으로만 있음</td> <td>이사의 독립성과 자율성을 보장하는 시스템이 마련되어 있으나 경영진에 대한 실질적인 견제가 이뤄지지 않음</td> <td>이사의 독립성과 자율성이 실질적으로 보장되지만, 조직의 발전을 위한 이사의 활동이 거의 없음</td> <td>조직의 발전을 위한 이사의 내부 기여활동이 활발함</td> <td>이사의 외부 자원연계 활동이 활발함</td> </tr> </tbody> </table>			1점	2점	3점	4점	5점	이사의 독립성과 자율성을 위한 시스템이 마련되어 있지 않거나 형식적으로만 있음	이사의 독립성과 자율성을 보장하는 시스템이 마련되어 있으나 경영진에 대한 실질적인 견제가 이뤄지지 않음	이사의 독립성과 자율성이 실질적으로 보장되지만, 조직의 발전을 위한 이사의 활동이 거의 없음	조직의 발전을 위한 이사의 내부 기여활동이 활발함	이사의 외부 자원연계 활동이 활발함
	1점	2점	3점	4점	5점									
이사의 독립성과 자율성을 위한 시스템이 마련되어 있지 않거나 형식적으로만 있음	이사의 독립성과 자율성을 보장하는 시스템이 마련되어 있으나 경영진에 대한 실질적인 견제가 이뤄지지 않음	이사의 독립성과 자율성이 실질적으로 보장되지만, 조직의 발전을 위한 이사의 활동이 거의 없음	조직의 발전을 위한 이사의 내부 기여활동이 활발함	이사의 외부 자원연계 활동이 활발함										
기준	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>독립성</td> <td>이사의 독립성 확보를 위한 시스템이 있고 실질적으로 보장되는가?</td> </tr> <tr> <td>자율성</td> <td>이사회가 민주적으로 운영되고 있으며 이사회에 실질적인 의사결정권이 있는가?</td> </tr> <tr> <td>내부 기여활동</td> <td>개별 이사가 조직에 대한 이해도가 높고 조직의 발전을 위해 공식 이사회 활동을 넘어서 내부 기여활동에 적극적인가?</td> </tr> <tr> <td>자원연계</td> <td>개별 이사가 안정적이고 다양한 재정자원의 확보를 위해 노력하며 외부자원 연계활동에 적극적인가?</td> </tr> </tbody> </table>			독립성	이사의 독립성 확보를 위한 시스템이 있고 실질적으로 보장되는가?	자율성	이사회가 민주적으로 운영되고 있으며 이사회에 실질적인 의사결정권이 있는가?	내부 기여활동	개별 이사가 조직에 대한 이해도가 높고 조직의 발전을 위해 공식 이사회 활동을 넘어서 내부 기여활동에 적극적인가?	자원연계	개별 이사가 안정적이고 다양한 재정자원의 확보를 위해 노력하며 외부자원 연계활동에 적극적인가?			
독립성	이사의 독립성 확보를 위한 시스템이 있고 실질적으로 보장되는가?													
자율성	이사회가 민주적으로 운영되고 있으며 이사회에 실질적인 의사결정권이 있는가?													
내부 기여활동	개별 이사가 조직에 대한 이해도가 높고 조직의 발전을 위해 공식 이사회 활동을 넘어서 내부 기여활동에 적극적인가?													
자원연계	개별 이사가 안정적이고 다양한 재정자원의 확보를 위해 노력하며 외부자원 연계활동에 적극적인가?													

해설

개념 설명

• 용어 정의

- 독립성 및 자율성: 이사회가 사무국 혹은 경영자의 영향력으로부터 독립적이고 자유로울 수 있도록 자율적인 시스템을 구축 및 운영함으로써 경영진에 대한 실질적인 견제가 이루어지는지를 살펴봄.
- 개별 이사의 적극적인 조직지원 활동은 크게 내부기여 활동과 외부연계 활동으로 구분할 수 있음.

이사의 내부기여 활동	이사의 외부연계 활동
각종 심의, 의결 사항에 대한 적극적 개입, 경영자 및 실무자 자문, 사업 및 프로그램 기획 및 실행 참여 등	자원연계 활동, 홍보 및 커뮤니케이션 활동, 지역사회 네트워크 참여 등

• 평가 배경

- 이사회가 잘 구성되어 있을지라도 이사회가 정상적으로 기능하기 위해서는 독립성 및 자율성이 실질적으로 확보되어 경영진을 견제할 수 있어야 함.
- 영리기업과 달리 역량과 자원이 상대적으로 부족한 비영리조직의 발전을 위해서 개별 이사는 이사회에의 고유 기능을 넘어선 내부 기여활동과 외부 연계활동을 장려할 필요가 있음.

• 평가 기준 간 관계

- 일차적으로 독립성 및 자율성 확보 시스템 여부를 확인한 후 개별 이사의 활동 수준을 내부 기여활동, 외부 자원연계활동으로 구분하여 평가함. 비영리조직 입장에서 이사의 외부연계 활동의 가치가 가장 크므로 가장 높은 점수를 부여함.

적용 예시

- 외부연계 활동 사례: A 기관의 이사회 중 @이사는 관련 업계모임에서 매년 A 기관 후원행사를 진행하며, @이사는 본인의 사회적 인지도를 활용하여 홍보채널을 통해 A 기관의 후원 필요성을 피력하며, @이사는 홍보업계 재직 중으로 A 기관 홍보마케팅에 필요한 전문기업을 연결해 줌.

TIP

이럴 때 어떻게 하죠?

- 이사의 내부/외부 기여활동은 있지만 이사의 독립성/자율성 시스템이 없는 경우는 어떻게 하나요?
 - 이사의 독립성 및 자율성은 이사의 필수조건입니다. 이를 보장하는 시스템이 없거나 형식적으로만 존재한다면 이사의 내부/외부 기여활동 수준과 관계없이 낮은 점수를 부여합니다. 이사의 독립성 및 자율성 보장을 위한 노력으로는 이사회 선임기준과 프로세스 등 규정 및 지침을 마련하고 이를 잘 준수하고, 반드시 기록으로 남기는 것 등이 있습니다.
- 이사회가 없는 경우는 어떻게 하나요?
 - 미설립 상태이거나 기관유형(비영리민간단체 등)에 따라 이사회를 구성하지 않아도 되는 경우 본 문항은 답변하지 않고 N/A(Not available) 처리합니다(※총점에서 해당 항목의 점수를 제외하고 결과 처리).

모듈 4. 거버넌스

분류번호	대분류	중분류	소분류																
4-2-1	회계 투명성	회계관리	-																
평가 내용	재정 및 회계 투명성을 위한 회계관리의 적절성을 회계관리시스템 및 적격 절차 보유 여부, 회계 처리의 정확성 및 신뢰성, 전산관리 여부로 평가함.																		
평가 방법	척도	<table border="1"> <thead> <tr> <th>1점</th> <th>2점</th> <th>3점</th> <th colspan="2">4~5점(기본 3점에 체크한 항목당 1점씩 합산)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>회계관리시스템이나 적절한 절차를 보유하고 있지 않거나 외주에만 의존함</td> <td>회계관리시스템이나 적절한 절차를 보유하고 있으나 회계처리가 정확하지 않음</td> <td>회계처리가 정확하나 수기로 관리함. 그러나 재무제표의 신뢰성이 낮음</td> <td>회계장부를 전산으로 관리함</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>재무제표의 신뢰성이 높음</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>			1점	2점	3점	4~5점(기본 3점에 체크한 항목당 1점씩 합산)		회계관리시스템이나 적절한 절차를 보유하고 있지 않거나 외주에만 의존함	회계관리시스템이나 적절한 절차를 보유하고 있으나 회계처리가 정확하지 않음	회계처리가 정확하나 수기로 관리함. 그러나 재무제표의 신뢰성이 낮음	회계장부를 전산으로 관리함	<input type="checkbox"/>				재무제표의 신뢰성이 높음	<input type="checkbox"/>
	1점	2점	3점	4~5점(기본 3점에 체크한 항목당 1점씩 합산)															
회계관리시스템이나 적절한 절차를 보유하고 있지 않거나 외주에만 의존함	회계관리시스템이나 적절한 절차를 보유하고 있으나 회계처리가 정확하지 않음	회계처리가 정확하나 수기로 관리함. 그러나 재무제표의 신뢰성이 낮음	회계장부를 전산으로 관리함	<input type="checkbox"/>															
			재무제표의 신뢰성이 높음	<input type="checkbox"/>															
기준	<ul style="list-style-type: none"> 시스템/절차 보유 회계관리시스템이나 적절한 회계 절차를 보유하고 있는가? 정확성 회계 정보, 내용, 서류 등 회계처리가 정확한가? 신뢰성 재무제표의 신뢰성 수준이 높은가? 전산관리 회계처리에 컴퓨터를 활용하며 회계장부를 전산 관리하고 있는가? 																		

해설

개념 설명

• 용어 정의

- 시스템 및 절차 보유: ① 세무(회계)법인 등 외부 전문가에만 의존하여 회계처리를 진행하는지, ② 회계관리와 관련하여 조직 내부에 시스템이나 절차를 보유하고 있는지, ③ 지출결의서를 작성하여 모든 지출에 사전 사후 승인을 구하는 절차를 두고 있는지, ④ 적격 증빙을 구비하고 있는지 등을 평가함.

• 평가 배경

- 재정 사용의 투명성과 합법성을 갖추기 위해 회계관리는 조직운영의 필수적인 요소임. 특히 투명성과 책임성이 강조되는 비영리조직에게 가장 기본적인 위생 요건임.
- 공식적인 회계관리시스템 및 회계 절차 보유 여부와 회계처리 수준을 평가함.

• 평가기준 간 관계

- 일차적으로 회계관리시스템 및 적격 절차 보유 여부를 확인한 후 회계처리의 정확성을 기준으로 우선순위를 부여하여 평가함. 회계장부의 전산 관리 및 재무제표의 신뢰성은 동일한 중요도로 점수를 부여함.

적용 예시

- 회계관리시스템 활용 사례: A 기관은 설립 초기부터 비영리조직 맞춤형 상용 회계시스템을 메이저 회계법인으로부터 후원받아 지출 및 예결산 도구로 활용해 왔으며, 재무제표의 신뢰성을 높이기 위해 세무사 및 공인회계사 등을 통해 세금 정산과 회계 감사를 수행해 옴.

TIP

이럴 때 어떻게 하죠?

• 회계관리를 엑셀로만 하고 있는 경우는 어떻게 평가해야 하나요?

- 회계관리시스템이 꼭 전자결재 및 예결산 프로그램과 연동되는 방식의 전산 시스템만을 의미하는 것은 아니며, 엑셀로만 관리하고 있다고 하더라도 적격 증빙 및 내부절차를 구비하는 등 회계의 흐름을 볼 수 있는 적절한 형태로 관리되고 있다면 회계관리시스템이 있는 것으로 볼 수 있습니다.

모듈 4. 거버넌스

분류번호	대분류	중분류	소분류											
4-2-2	회계 투명성	회계 보고 및 공개	-											
평가 내용	회계 보고 및 공개의 적절성을 회계 자료의 보고 및 공개 수준과 재무 보고서 및 임팩트 보고서의 발행 방식 등으로 평가함.													
평가 방법	척도	<table border="1"> <thead> <tr> <th>1점</th> <th>2점</th> <th>3점</th> <th>4점</th> <th>5점</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>회계 관련 자료를 이사회에 보고하지 않음</td> <td>회계 관련 자료를 이사회에 보고하지만 외부에 공개하지는 않음</td> <td>회계 관련 자료를 이사회에 보고하며 외부에 공개하지만, 임팩트 보고는 하지 않음</td> <td>재무 보고서와 임팩트 보고서를 작성하지만 각각 구별된 형태로 진행함</td> <td>재무 보고서와 임팩트 보고서를 통합하여 보고함</td> </tr> </tbody> </table>			1점	2점	3점	4점	5점	회계 관련 자료를 이사회에 보고하지 않음	회계 관련 자료를 이사회에 보고하지만 외부에 공개하지는 않음	회계 관련 자료를 이사회에 보고하며 외부에 공개하지만, 임팩트 보고는 하지 않음	재무 보고서와 임팩트 보고서를 작성하지만 각각 구별된 형태로 진행함	재무 보고서와 임팩트 보고서를 통합하여 보고함
	1점	2점	3점	4점	5점									
회계 관련 자료를 이사회에 보고하지 않음	회계 관련 자료를 이사회에 보고하지만 외부에 공개하지는 않음	회계 관련 자료를 이사회에 보고하며 외부에 공개하지만, 임팩트 보고는 하지 않음	재무 보고서와 임팩트 보고서를 작성하지만 각각 구별된 형태로 진행함	재무 보고서와 임팩트 보고서를 통합하여 보고함										
기준	<div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p>보고 및 공개 회계 관련 자료를 이사회나 외부에 공개하는가? - 기관에서 작성한 회계 자료를 이사회 등 내부에서만 보고하는지, 외부에도 공개하는지를 파악함.</p> </div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px;"> <p>재무 및 임팩트 통합 보고 재무 보고 외에 임팩트 보고서도 작성하고 있으며 두 보고서를 통합된 형태로 발간하는가?</p> </div>													

해설

개념 설명

• 용어 정의

- 임팩트보고서: 조직이 창출하고자 하는 임팩트는 무엇인지, 임팩트를 어떻게 측정하고 임팩트 결과값은 어떻게 되는지 등의 내용을 담은 보고서
- 통합보고서: 재무보고서와 임팩트보고서를 통합하여 단기·중기·장기적 미래 비전과 계획이 무엇인지, 전략적 자본의 흐름과 다양한 경제 및 사회적 자본을 어떻게 활용하고 어떤 성과를 창출하고 있는지, 어떤 비즈니스 모델과 솔루션을 가지고 향후 임팩트를 창출하고자 하는지 등의 내용을 전반적으로 다루어 보고함.

• 평가 배경

- 재정 사용의 투명한 사용 및 공개는 비영리조직의 책임성 확보를 위해 필수적인 요소임. 조직의 이해관계자에게 재정 및 회계의 현황 및 사용내역을 보고 및 공개하는지의 여부와 수준을 평가함.
- 회계정보뿐만 아니라 비영리조직의 사명인 임팩트 창출과 관련한 종합적인 보고도 비영리조직의 이해관계자 책임 관점에서 반드시 필요한 활동임.

• 평가기준 간 관계

- 회계 자료의 보고 및 공개 수준을 내부 및 외부로 먼저 평가하고, 임팩트 보고 여부 및 통합보고 여부를 단계적으로 확인하여 평가함. 재무성과와 임팩트를 통합보고서에 담아 보고할 경우 가장 높은 점수를 부여함.

적용 예시

- 재무 및 임팩트 통합 보고서: '아름다운재단'은 기관 홈페이지에 연간 재정 현황 및 사업 활동에 대한 내용을 매년 연차보고서 형태로 공개하고 있음.

TIP

이럴 때 어떻게 하죠?

- 지속가능성보고서를 발간하고 있습니다. 지속가능성보고서는 임팩트보고서인가요? 통합보고서인가요?
- 지속가능성보고서가 환경/사회성과 위주라면 임팩트보고서이고, 재무정보까지 포함하고 있다면 통합보고서입니다.
- 이사회가 없는 경우는 어떻게 하나요?
- 이사회가 없을 경우에도 외부 이해관계자를 대상으로 재무 및 임팩트 보고를 할 수 있습니다.
- 그러나 기본적으로는 이사회가 없거나 공익법인(구. 지정기부금단체) 및 공익단체(구. 기부금대상민간단체)가 아닌 경우 본문항은 답변하지 않고 N/A(Not available) 처리할 수도 있습니다(※총점에서 해당 항목의 점수를 제외하고 결과 처리). 그럼에도 불구하고 투명하게 보고하는 경우라면 가점 처리를 하는 것도 좋은 방법입니다.

모듈 4. 거버넌스

분류번호	대분류	중분류	소분류											
4-3-1	사회책임	사회책임	-											
평가 내용	조직활동 전반의 사회책임 수준을 사회책임 및 관련 법규의 인식 여부와 기준 마련 및 준수 노력으로 평가함.													
평가 방법	척도	<table border="1"> <thead> <tr> <th>1점</th> <th>2점</th> <th>3점</th> <th>4점</th> <th>5점</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>관련 법규를 인식하고 있지 않음</td> <td>관련 법규를 잘 인식하고 있으나 구체적인 법규 준수 기준이 없음</td> <td>관련 법규를 준수하기 위한 명확한 기준이 있으며 이를 지키기 위해 노력함</td> <td>차별금지과 다양성 존중 등 윤리적 기준이 있으며 이를 지키기 위해 노력함</td> <td>환경적 지속가능성 기준이 있고 이를 지키기 위해 노력함</td> </tr> </tbody> </table>			1점	2점	3점	4점	5점	관련 법규를 인식하고 있지 않음	관련 법규를 잘 인식하고 있으나 구체적인 법규 준수 기준이 없음	관련 법규를 준수하기 위한 명확한 기준이 있으며 이를 지키기 위해 노력함	차별금지과 다양성 존중 등 윤리적 기준이 있으며 이를 지키기 위해 노력함	환경적 지속가능성 기준이 있고 이를 지키기 위해 노력함
	1점	2점	3점	4점	5점									
관련 법규를 인식하고 있지 않음	관련 법규를 잘 인식하고 있으나 구체적인 법규 준수 기준이 없음	관련 법규를 준수하기 위한 명확한 기준이 있으며 이를 지키기 위해 노력함	차별금지과 다양성 존중 등 윤리적 기준이 있으며 이를 지키기 위해 노력함	환경적 지속가능성 기준이 있고 이를 지키기 위해 노력함										
기준	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>법규 준수</td> <td>사회책임과 관련한 법규를 인식하고 있으며 구체적인 법규 준수를 위한 명확한 기준이 있는가?</td> </tr> <tr> <td>윤리적 책임</td> <td>조직 활동 전반에 걸쳐 차별금지과 다양성 존중 등 윤리성 관련 기준을 가지고 있으며 이를 준수하기 위해 노력하고 있는가?</td> </tr> <tr> <td>환경적 책임</td> <td>조직 활동 전반에 걸쳐 환경보호를 고려하고 환경적 지속가능성 기준을 가지고 있으며 이를 준수하기 위해 노력하는가?</td> </tr> </tbody> </table>			법규 준수	사회책임과 관련한 법규를 인식하고 있으며 구체적인 법규 준수를 위한 명확한 기준이 있는가?	윤리적 책임	조직 활동 전반에 걸쳐 차별금지과 다양성 존중 등 윤리성 관련 기준을 가지고 있으며 이를 준수하기 위해 노력하고 있는가?	환경적 책임	조직 활동 전반에 걸쳐 환경보호를 고려하고 환경적 지속가능성 기준을 가지고 있으며 이를 준수하기 위해 노력하는가?					
법규 준수	사회책임과 관련한 법규를 인식하고 있으며 구체적인 법규 준수를 위한 명확한 기준이 있는가?													
윤리적 책임	조직 활동 전반에 걸쳐 차별금지과 다양성 존중 등 윤리성 관련 기준을 가지고 있으며 이를 준수하기 위해 노력하고 있는가?													
환경적 책임	조직 활동 전반에 걸쳐 환경보호를 고려하고 환경적 지속가능성 기준을 가지고 있으며 이를 준수하기 위해 노력하는가?													

해설

개념 설명

• 용어 정의

- 법규 준수: 근로기준법, 저작권법, 초상권, 개인정보 보호 등뿐만 아니라 조직 설립 및 운영에 근거가 되는 관련법(각 중앙부처 소관「비영리법인의 설립 및 감독에 관한 규칙」, 비영리민간단체 지원법, 협동조합기본법, 사회복지사업법, 상속세 및 증여세법, 법인세법 등)의 준수
- 윤리적 책임: 채용과정과 근로조건 등에 있어 성별, 연령, 학력, 지역, 국적, 장애, 성소수자 등과 관련하여 차별적 요소가 없으며 다양성이 존중되는 등 윤리적 기준을 마련하고 이를 지키기 위해 노력
- 환경적 책임: 환경적 지속가능성을 조직 스스로가 준수하여야 할 사회책임으로 인식하고 개선을 위해 노력

• 평가 배경

- 시장과 영리기업까지 ESG가 확산하여 기업의 사회적 책임이 강화되는 조건에서 본원적으로 사회적 가치를 추구하는 비영리조직의 법규 준수와 사회적, 환경적 책임이행은 선택이 아니라 기본 요건임.

• 평가 기준 간 관계

- 일차적으로 법규 인식 여부를 평가함. 인식한 법규를 지키기 위한 준수 기준 유무를 평가하고, 사회책임에 대한 인식 및 준수 노력 수준을 윤리적 책임, 환경적 책임의 중요도 순으로 평가하고 점수를 부여함. 상대적으로 생산활동 규모가 작은 비영리조직의 경우 환경적 책임은 사회적 책임에 비해 후순위 과제임.

적용 예시

- 관련 법규 준수 사례: 상시근로자 수 5인 이상인 A 기관은 근로기준법이 정하는 절차에 따라 '법정근로시간 한도, 연차유급 휴가 및 연장, 연장근로/야간근로/휴일근로에 대한 가산수당 지급' 등의 의무사항을 준수하고 있음.
- 윤리적 책임 이행 사례: B 기관은 기간제 또는 단시간 근로자임을 이유로 동종유사 업무에 종사하는 근로자 간 근로조건을 차별적으로 처우하지 않는다는 내부규정을 두어 지키고 있으며, 매년 장애인식교육 및 성희롱 예방교육을 실시하고 있음.
- 환경적 책임 이행 사례: C 기관은 조직 구성원들에게 환경보호를 위한 실천활동을 한 가지씩 정하여 지키도록 하는 환경적 지속가능성 기준을 마련해두고, 구성원 전체가 함께 지키기 위해 매월 점검하고 활동을 독려함.

TIP

이럴 때 어떻게 하죠?

• 법규 준수 기준이라는 것은 구체적으로 무엇을 의미하나요?

- 준수 기준의 유무는 가능하다면 명문화되어 있는지를 기준으로 합니다. 관련 법률을 인식하는 것과 이를 지키기 위한 구체적인 준수 기준을 마련하는 것이 중요합니다. 원칙, 정책, 지침, 절차 등의 기준을 마련하고 조직 구성원들에게 이를 교육하는 등의 노력을 하고 있는지를 살펴봅니다.

모듈 4. 거버넌스

분류번호	대분류	중분류	소분류												
4-4-1	민주적 운영	의사소통 및 의사결정	-												
평가 내용	민주적 조직운영의 기초인 조직 구성원 간 의사소통 및 구성원의 의사결정 참여 수준을 소통체계, 제도적 보장, 실질적 참여 등을 고려하여 평가함.														
평가 방법	척도	<table border="1"> <thead> <tr> <th>1점</th> <th>2~3점(기본 1점에 체크한 항목당 1점씩 합산)</th> <th>4점</th> <th>5점</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>의사소통 체계가 없으며 의사소통이 잘 이루어지지 않음</td> <td> <table border="1"> <tr> <td>의사소통 체계가 제도적으로 마련되어 있음</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>의사소통이 잘 이루어짐</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> </td> <td>구성원의 공동 의사결정 참여가 제도적으로 보장되어 있음</td> <td>구성원의 실질적 의사결정 참여가 이루어짐</td> </tr> </tbody> </table>		1점	2~3점(기본 1점에 체크한 항목당 1점씩 합산)	4점	5점	의사소통 체계가 없으며 의사소통이 잘 이루어지지 않음	<table border="1"> <tr> <td>의사소통 체계가 제도적으로 마련되어 있음</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>의사소통이 잘 이루어짐</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	의사소통 체계가 제도적으로 마련되어 있음	<input type="checkbox"/>	의사소통이 잘 이루어짐	<input type="checkbox"/>	구성원의 공동 의사결정 참여가 제도적으로 보장되어 있음	구성원의 실질적 의사결정 참여가 이루어짐
	1점	2~3점(기본 1점에 체크한 항목당 1점씩 합산)	4점	5점											
의사소통 체계가 없으며 의사소통이 잘 이루어지지 않음	<table border="1"> <tr> <td>의사소통 체계가 제도적으로 마련되어 있음</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>의사소통이 잘 이루어짐</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	의사소통 체계가 제도적으로 마련되어 있음	<input type="checkbox"/>	의사소통이 잘 이루어짐	<input type="checkbox"/>	구성원의 공동 의사결정 참여가 제도적으로 보장되어 있음	구성원의 실질적 의사결정 참여가 이루어짐								
의사소통 체계가 제도적으로 마련되어 있음	<input type="checkbox"/>														
의사소통이 잘 이루어짐	<input type="checkbox"/>														
기준	<table border="1"> <tr> <td>의사소통</td> <td>의사소통 체계가 제도적으로 마련되어 있으며 의사소통이 잘 이루어지는가?</td> </tr> <tr> <td>의사결정</td> <td>구성원의 공동 의사결정 참여가 제도적으로 보장되어 있으며 구성원의 참여가 실질적으로 이루어지는가?</td> </tr> </table>			의사소통	의사소통 체계가 제도적으로 마련되어 있으며 의사소통이 잘 이루어지는가?	의사결정	구성원의 공동 의사결정 참여가 제도적으로 보장되어 있으며 구성원의 참여가 실질적으로 이루어지는가?								
의사소통	의사소통 체계가 제도적으로 마련되어 있으며 의사소통이 잘 이루어지는가?														
의사결정	구성원의 공동 의사결정 참여가 제도적으로 보장되어 있으며 구성원의 참여가 실질적으로 이루어지는가?														

해설

개념 설명

• 용어 정의

- 민주적 운영은 크게 구성원들에게 조직 관련 주요 정보를 공유하고 구성원의 목소리를 듣는 소통과정의 민주성과 구성원이 조직의 실제 의사결정에 참여하여 권한을 주체적으로 행사하는 의사결정의 민주성으로 구분할 수 있음.
- 의사소통 및 의사결정 체계 유무와 실질적 권한 유무를 파악하여 실제 조직 운영의 민주성을 평가함.

• 평가 배경

- 영리기업과 달리 조직의 민주적 운영은 사회적 가치를 중시하는 비영리조직의 기본적인 운영원리임.
- 영리 섹터에 비해 근로 조건이 열위인 환경에서 일하는 비영리조직 종사자들에게 민주적 조직운영은 종사자들의 자존감과 조직효능감을 높이는 요소임.
- 비영리조직의 의사결정 구조의 민주성 여부에 따라 구성원 조직에 대한 만족, 신뢰 몰입 등의 관계품질이 달라질 수 있음.

• 평가 기준 간 관계

- 민주적 운영은 일차적으로 조직과 구성원의 원활한 의사소통에서 시작하며, 조직의 주요 의사결정에 대한 실질적인 참여를 통해 완성된다고 볼 수 있음. 따라서 먼저 의사소통에 대한 평가를 한 후, 의사결정 참여를 평가함.
- 의사소통과 의사결정 모두 제도적으로 보장된 체계의 유무를 먼저 고려하고, 조직과 구성원의 실제 소통과 참여 정도를 나중에 평가하여 점수를 부여함.

적용 예시

- 민주적 의사소통 사례: A 기관은 조직 구성원들 간 의사소통이 활발하게 진행될 수 있도록 정기적인 회의와 소통 창구가 마련 되어 있으며, 구성원 누구나 의사소통에 참여하여 의견을 개진하고 정보를 공유받을 수 있음.
- 민주적 의사결정 사례: B 기관은 내부규정에 조직구성원의 의사결정 참여가 공식적으로 명시가 되어 있으며, 이러한 의사결정 권한을 조직구성원이 실질적으로 행사하고 조직 구성원 간에 의사소통 및 의사결정 참여에 차별이 없도록 관리자들이 적극적으로 권장하고 참여를 이끌어내기 위해 노력함.

TIP

이럴 때 어떻게 하죠?

- 조직 전체 인원이 매우 소수라서 특정 제도가 없이 수시로 의사소통 및 의사결정이 이뤄지는 경우에는 어떻게 하나요?
 - 조직 구성원이 10명 이상인 경우에만 응답합니다. 10인 미만의 조직인 경우 본 문항은 답변하지 않고 N/A(Not available) 처리합니다.(※총점에서 해당 항목의 점수를 제외하고 결과 처리).

모듈 5. 실행/운영

분류번호	대분류	중분류	소분류											
5-1-1	운영관리	프로젝트 관리	-											
평가 내용	프로젝트 관리의 우수성을 Plan(계획)-Do(실행)-Check(평가)-Act(개선)의 4단계에 따라 평가함.													
평가 방법	척도	<table border="1"> <thead> <tr> <th>1점</th> <th>2점</th> <th>3점</th> <th>4점</th> <th>5점</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>프로젝트 관리를 위한 계획이 없음</td> <td>프로젝트 관리를 위한 계획이 있으나 실행되지 않음</td> <td>계획에 따라 프로젝트가 실행되고 있음</td> <td>프로젝트의 진행 과정과 성과에 대한 주기적인 평가가 이뤄짐</td> <td>체계적인 프로젝트 관리를 통하여 개선이 지속적으로 이뤄짐</td> </tr> </tbody> </table>			1점	2점	3점	4점	5점	프로젝트 관리를 위한 계획이 없음	프로젝트 관리를 위한 계획이 있으나 실행되지 않음	계획에 따라 프로젝트가 실행되고 있음	프로젝트의 진행 과정과 성과에 대한 주기적인 평가가 이뤄짐	체계적인 프로젝트 관리를 통하여 개선이 지속적으로 이뤄짐
	1점	2점	3점	4점	5점									
프로젝트 관리를 위한 계획이 없음	프로젝트 관리를 위한 계획이 있으나 실행되지 않음	계획에 따라 프로젝트가 실행되고 있음	프로젝트의 진행 과정과 성과에 대한 주기적인 평가가 이뤄짐	체계적인 프로젝트 관리를 통하여 개선이 지속적으로 이뤄짐										
기준	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>계획</td> <td>기관의 목적 달성을 위하여 프로젝트(개별 사업 등)에 대한 관리계획이 존재하는가?</td> </tr> <tr> <td>실행</td> <td>수립된 정책을 계획에 맞추어 업무에 적용해나가고 있는가?</td> </tr> <tr> <td>평가</td> <td>업무가 진행되는 상황에 따라 성과를 측정하고 이에 따른 평가를 주기적으로 실행하는가?</td> </tr> <tr> <td>개선</td> <td>성과 측정 및 평가를 바탕으로 문제점을 확인하고 개선하는가?</td> </tr> </tbody> </table>			계획	기관의 목적 달성을 위하여 프로젝트(개별 사업 등)에 대한 관리계획이 존재하는가?	실행	수립된 정책을 계획에 맞추어 업무에 적용해나가고 있는가?	평가	업무가 진행되는 상황에 따라 성과를 측정하고 이에 따른 평가를 주기적으로 실행하는가?	개선	성과 측정 및 평가를 바탕으로 문제점을 확인하고 개선하는가?			
계획	기관의 목적 달성을 위하여 프로젝트(개별 사업 등)에 대한 관리계획이 존재하는가?													
실행	수립된 정책을 계획에 맞추어 업무에 적용해나가고 있는가?													
평가	업무가 진행되는 상황에 따라 성과를 측정하고 이에 따른 평가를 주기적으로 실행하는가?													
개선	성과 측정 및 평가를 바탕으로 문제점을 확인하고 개선하는가?													

해설

개념 설명

• 용어 정의

- PDCA: 일상적인 조직 운영 및 개선 활동의 절차로 품질경영 분야에서 개발되었으며, 현재는 경영관리 전반에서 일반적인 절차로 널리 활용하고 있음.

구분	Plan(계획)	Do(실행)	Check(평가)	Act(개선)
내용	목적을 달성하기 위한 전반적인 정책 수립	수립된 정책을 현재 업무에 적용, 실천	실행한 정책이 실제로 잘 적용되고 운영되는지 확인	잘못 운영되고 있는 경우, 그 원인을 분석하고 수정

• 평가 배경

- PDCA는 비영리 부문에도 적용 가능한 경영관리 방법임. 프로젝트 및 조직운영 관리를 Plan(계획)-Do(실행)-Check(평가)-Act(개선)의 4단계에 따라 반복함으로써 지속적으로 기관의 운영 역량을 개선해 나갈 수 있음.

• 평가기준 간 관계

- PDCA는 단계별 선후관계가 있으므로 PDCA의 순서에 따라 각 단계의 실제 여부를 평가하여 점수를 부여함.

적용 예시

• 체계적인 프로젝트 관리 및 개선 사례: A 기관은 매년 연말에 전 조직구성원이 참여하는 워크숍을 진행하여 당해 연도 사업을 평가하고 기관의 정체성 및 전략목표에 부합하는 차년도 사업계획을 수립함. 이를 바탕으로 각 사업별 사업계획서를 작성한 후 사업을 수행하며 분기/반기별 평가를 통해 개선방향을 도출하여 다음 사업 및 활동 계획에 이를 반영함.

💡 TIP

이럴 때 어떻게 하죠?

• 인원은 적고 할 일은 너무 많아서 PDCA를 다 챙기기 어렵습니다.

- PDCA는 단순한 절차이지만, 복잡한 일에 질서를 부여하여 효율성을 높이고, 조직의 일을 관리, 개선 가능한 것으로 만들어 줍니다. 소수의 인원이 동시다발적으로 다양한 일을 해야 하는 스타트업일수록 PDCA의 적극적 활용이 필요합니다.

모듈 5. 실행/운영

분류번호	대분류	중분류	소분류											
5-1-2-1	운영관리	이해관계자 관리	정의와 전략											
평가 내용	이해관계자 관리의 전략 계획 역량을 이해관계자 정의, 니즈 파악, 실행계획, 중장기전략 등을 고려하여 평가함.													
평가 방법	척도	<table border="1"> <thead> <tr> <th>1점</th> <th>2점</th> <th>3점</th> <th>4점</th> <th>5점</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>이해관계자에 대한 정의가 없음</td> <td>주요 이해관계자를 정의하고 있음</td> <td>이해관계자 간 우선순위와 니즈를 파악하고 있음</td> <td>이해관계자마다 별도의 실행계획을 갖고 있음</td> <td>이해관계자 관리를 위한 중장기전략을 갖고 있음</td> </tr> </tbody> </table>			1점	2점	3점	4점	5점	이해관계자에 대한 정의가 없음	주요 이해관계자를 정의하고 있음	이해관계자 간 우선순위와 니즈를 파악하고 있음	이해관계자마다 별도의 실행계획을 갖고 있음	이해관계자 관리를 위한 중장기전략을 갖고 있음
	1점	2점	3점	4점	5점									
이해관계자에 대한 정의가 없음	주요 이해관계자를 정의하고 있음	이해관계자 간 우선순위와 니즈를 파악하고 있음	이해관계자마다 별도의 실행계획을 갖고 있음	이해관계자 관리를 위한 중장기전략을 갖고 있음										
기준	<ul style="list-style-type: none"> 이해관계자 정의 기관의 운영 및 사업 수행 과정에서 이해관계자를 인식, 정의하고 있는가? 우선순위와 니즈 파악 다양한 이해관계자를 파악하고 각각의 우선순위와 니즈를 정리하여 이해하고 있는가? 실행계획 이해관계자 간 우선순위와 니즈에 따른 활동계획(참여 및 커뮤니케이션 방식 등)이 있는가? 중장기전략 이해관계자들과의 관계 증진 및 협력을 위한 중장기적인 전략을 세우고 있는가? 													

해설

개념 설명

- 용어 정의**
 - 이해관계자: 조직의 운영 또는 사업에 직간접적으로 영향을 주거나 받을 수 있는 사람이나 조직을 의미하며, 본 항목에서는 이해관계자(조직구성원, 이사회, 자원활동가, 수혜자, 후원자, 참여자, 기업, 공공기관, 언론, 타 비영리기관 등) 전반을 망라함.
- 평가 배경**
 - 사회문제 해결은 다양한 이해관계자의 상호작용과 협력을 통해 가능함. 비영리조직의 사명은 사회문제 해결이므로, 사업과 직간접적으로 관련된 이해관계자에 대한 선제적인 관리 역량이 중요함.
- 평가기준 간 관계**
 - 우선 이해관계자를 정의한 후 이해관계자 간 우선순위와 니즈를 파악함. 이후 개별 이해관계자에 대한 실행계획과 중장기 전략을 수립하는 순서로 이해관계자 관리가 고도화됨. 단계별로 점수를 부여함.

적용 예시

- 중장기전략 사례: A 기관은 중장기 발전계획을 수립하면서 기관과 연관된 주요 이해관계자들과의 관계 증진을 위한 계획을 내용으로 포함하였음.

TIP

이럴 때 어떻게 하죠?

- 모듈 2 솔루션 모형의 '이해관계자 인센티브 양립성' 항목에 나오는 이해관계자와 차이는 무엇인가요?**
 - 모듈 2의 '이해관계자 인센티브 양립성' 항목과 이해관계자에 대한 기본적인 정의는 동일하지만, '인센티브 양립성'에서는 솔루션의 직접적인 이해관계자만을 대상으로 합니다. 본 항목의 '이해관계자 관리'에서는 보다 넓은 의미의 이해관계자로서 직접만이 아니라 간접적으로 관련된 이해관계자들까지 포함합니다.

모듈 5. 실행/운영

분류번호	대분류	중분류	소분류											
5-1-2-2	운영관리	이해관계자 관리	활동											
평가 내용	이해관계자 관리의 실행 역량을 PDCA에 따라 이해관계자 관리를 체계적으로 실행하는지를 검토하여 평가함.													
평가 방법	척도	<table border="1"> <thead> <tr> <th>1점</th> <th>2점</th> <th>3점</th> <th>4점</th> <th>5점</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>이해관계자 관리 활동이 없음</td> <td>이해관계자 관리 활동이 있으나 즉자적임</td> <td>이해관계자 관리 활동을 계획적으로 수행함</td> <td>이해관계자 관리 활동을 평가하고 관리함</td> <td>이해관계자 관리 활동 평가 결과를 바탕으로 프로젝트를 개선함</td> </tr> </tbody> </table>			1점	2점	3점	4점	5점	이해관계자 관리 활동이 없음	이해관계자 관리 활동이 있으나 즉자적임	이해관계자 관리 활동을 계획적으로 수행함	이해관계자 관리 활동을 평가하고 관리함	이해관계자 관리 활동 평가 결과를 바탕으로 프로젝트를 개선함
	1점	2점	3점	4점	5점									
이해관계자 관리 활동이 없음	이해관계자 관리 활동이 있으나 즉자적임	이해관계자 관리 활동을 계획적으로 수행함	이해관계자 관리 활동을 평가하고 관리함	이해관계자 관리 활동 평가 결과를 바탕으로 프로젝트를 개선함										
기준	<ul style="list-style-type: none"> 활동 여부 이해관계자에 대한 인식 및 이에 기반한 관리행위가 존재하는가? 계획 전략적인 이해관계자 관리 활동이 계획되고 있는가? 실행 사전에 수립한 계획에 따라 이해관계자 관리 활동이 진행되는가? 평가 이해관계자 관리 활동에 대하여 주기적인 평가가 이루어지는가? 개선 이해관계자 관리 활동의 평가 결과가 기관의 사업 실행/운영의 개선에 반영되는가? 													

해설

개념 설명

• 평가 배경

- 이해관계자 관리의 세부 활동도 PDCA의 절차에 따라 체계적인 관리와 지속적인 개선이 이루어질 수 있음.
- 이해관계자에 대한 정의와 관리 계획, 전략이 수립되어 있더라도 실제로 관리 활동이 이뤄지지 않는다면 이해관계자 관리가 제대로 실행된다고 평가하기 어려움. 실제 이해관계자 관리 활동이 이루어지는지, PDCA를 통해 개선이 일어나는지를 평가함.

• 평가기준 간 관계

- 이해관계자 관리 활동이 계획적일수록, 관리 활동을 평가/관리하여 프로젝트를 개선해 갈수록 높은 점수를 부여함.

적용 예시

- 즉자적 관리활동 사례: A 기관은 이해관계자 관리를 위해 신규 가입한 후원회원들에게 감사인사 문자를 보내기로 하였으나, 담당자의 업무가 많을 때는 문자 발송을 누락하기도 함.
- 계획적 관리 활동 사례: B 기관은 주요 프로그램 수행에 도움을 준 협력기관 담당자의 명단을 작성하고, 도움 정도/협력 기간 등을 고려하여 매년 연말에 감사편지 및 선물 등을 발송하고 있음.
- 평가와 개선 연계 사례: C 기관은 주요 프로그램에서 이해관계자 의견을 청취하고, 그 결과를 꾸준히 확인, 평가하여 옴. 그 과정에서 이해관계자 중 한 기업이 프로젝트에 대한 개선 의견을 제안하였고, 이를 차년도 프로젝트 계획안에 반영하였음.



TIP

이럴 때 어떻게 하죠?

• 관리 활동의 계획이 있는지는 어떻게 알 수 있나요?

- PDCA 활동은 전체적으로 문서화하여 모두에게 공유하는 것이 필요합니다. 이는 이해관계자 관리 활동의 계획 역시 마찬가지입니다. 즉 이해관계자 관리 활동과 관련된 계획이 이사회 회의록, 실무자 업무 매뉴얼 등의 형태로 준비되어야 합니다.

모듈 5. 실행/운영

분류번호	대분류	중분류	소분류											
5-2-1	재정관리	재무계획 및 관리	-											
평가 내용	재무관리 역량의 우수성을 재무계획에 따라 수입과 지출이 이루어지고, 주기적인 평가와 관리를 통해 수입과 지출의 개선이 이뤄지는지로 평가함.													
평가 방법	척도	<table border="1"> <thead> <tr> <th>1점</th> <th>2점</th> <th>3점</th> <th>4점</th> <th>5점</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>재무관리를 위한 계획이 없음</td> <td>재무계획이 있으나 실행되지 않음</td> <td>재무계획에 따라 수입과 지출이 이루어짐</td> <td>재무계획에 따라 수입과 지출이 이루어지고 이에 대한 주기적인 평가가 있음</td> <td>체계적인 재무관리를 통해 수입/지출의 개선이 지속적으로 이루어짐</td> </tr> </tbody> </table>			1점	2점	3점	4점	5점	재무관리를 위한 계획이 없음	재무계획이 있으나 실행되지 않음	재무계획에 따라 수입과 지출이 이루어짐	재무계획에 따라 수입과 지출이 이루어지고 이에 대한 주기적인 평가가 있음	체계적인 재무관리를 통해 수입/지출의 개선이 지속적으로 이루어짐
	1점	2점	3점	4점	5점									
재무관리를 위한 계획이 없음	재무계획이 있으나 실행되지 않음	재무계획에 따라 수입과 지출이 이루어짐	재무계획에 따라 수입과 지출이 이루어지고 이에 대한 주기적인 평가가 있음	체계적인 재무관리를 통해 수입/지출의 개선이 지속적으로 이루어짐										
기준	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>계획</td> <td>효과적인 재무관리를 위해 기간별, 활동별 수입/지출 계획을 수립하고 있는가?</td> </tr> <tr> <td>실행</td> <td>재무계획에 따라 수입과 지출 등의 재무 행위가 이루어지는가?</td> </tr> <tr> <td>평가</td> <td>일정한 기준과 계획에 따라 적절한 방식의 재무 행위가 이뤄지는지에 대한 정기적인 평가를 수행하는가?</td> </tr> <tr> <td>개선</td> <td>재무 행위에 대한 평가를 바탕으로 수입과 지출의 개선 방안을 마련하고 실행하는가?</td> </tr> </tbody> </table>			계획	효과적인 재무관리를 위해 기간별, 활동별 수입/지출 계획을 수립하고 있는가?	실행	재무계획에 따라 수입과 지출 등의 재무 행위가 이루어지는가?	평가	일정한 기준과 계획에 따라 적절한 방식의 재무 행위가 이뤄지는지에 대한 정기적인 평가를 수행하는가?	개선	재무 행위에 대한 평가를 바탕으로 수입과 지출의 개선 방안을 마련하고 실행하는가?			
계획	효과적인 재무관리를 위해 기간별, 활동별 수입/지출 계획을 수립하고 있는가?													
실행	재무계획에 따라 수입과 지출 등의 재무 행위가 이루어지는가?													
평가	일정한 기준과 계획에 따라 적절한 방식의 재무 행위가 이뤄지는지에 대한 정기적인 평가를 수행하는가?													
개선	재무 행위에 대한 평가를 바탕으로 수입과 지출의 개선 방안을 마련하고 실행하는가?													

해설

개념 설명

• 용어 정의

- 재무관리: 기관 운영에 필요한 자금의 조달 및 이의 사용과 관련한 일련의 관리행위를 의미함.
- 재무관리의 세부 활동도 PDCA의 절차에 따라 체계적인 관리와 지속적인 개선이 이루어질 수 있음.

• 평가 배경

- 재무관리는 모든 조직의 기본 행정 업무로서, 적절한 계획 및 관리를 통하여 기관 운영의 자원배분을 효과적으로 수행하여야 함.

• 평가 기준 간 관계

- 재무관리에 대한 계획을 기반으로 실행, 평가, 개선이 단계적으로 이루어질수록 높은 점수를 부여함.

적용 예시

- 계획 미실행 사례: A 기관은 연간 재무계획을 수립하지만 대표의 개인적인 판단에 따라 지출을 결정하는 경향이 있음. 규모가 큰 외부 재단의 지원 결정이 이뤄진 후 차년도의 재정상황 등을 고려하지 않고 예정에 없던 성과급을 지급하였음.
- 계획에 따른 실행/평가 사례: B 기관은 OO회계관리프로그램을 사용하여 예산안에 따라 수입과 지출을 빈틈없이 관리하는 한편, 매년 1월에는 자체 회계 감사, 2월에는 외부 회계 감사를 실시하고 있음.
- 지속적인 개선 사례: C 기관은 매년 회계 감사를 통해 도출된 문제점을 개선하고 있음. 회계 감사에서 기본재산(현금)이 예치된 계좌의 이자율이 지나치게 낮음을 확인하고 이율이 더 높은 다른 은행의 투자상품으로 변경함.

TIP

이럴 때 어떻게 하죠?

• 재무계획이 없더라도 체계적인 재무관리를 통해 지속적인 개선이 가능한가요?

- 계획이 없는 개선은 있을 수 없습니다. 실행과 평가도 마찬가지입니다. 재무계획 수립이 우선이며, 이후 실행, 평가, 개선으로 이어져야 합니다.

모듈 5. 실행/운영

분류번호	대분류	중분류	소분류											
5-2-2	재정관리	자원조달	-											
평가 내용	조직의 재무상태를 사업에 필요한 재원이 어느 정도 확보되고 있는지, 재무 흐름이 얼마나 안정적인지를 검토하여 평가함.													
평가 방법	척도	<table border="1"> <thead> <tr> <th>1점</th> <th>2점</th> <th>3점</th> <th>4점</th> <th>5점</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>재원이 부족함</td> <td>현재 조직 운영에 필요한 운영비용은 확보하고 있지만, 운전자본이 부족함</td> <td>현재 조직 운영에 필요한 운영비용 및 운전자본을 확보하고 있지만, 미래 수입이 불안정함</td> <td>미래 수입도 안정될 것으로 예상하나 리스크가 있음</td> <td>재원이 다양하여 특정 재원의 리스크가 생겨도 안정적으로 자원 조달이 가능함</td> </tr> </tbody> </table>			1점	2점	3점	4점	5점	재원이 부족함	현재 조직 운영에 필요한 운영비용은 확보하고 있지만, 운전자본이 부족함	현재 조직 운영에 필요한 운영비용 및 운전자본을 확보하고 있지만, 미래 수입이 불안정함	미래 수입도 안정될 것으로 예상하나 리스크가 있음	재원이 다양하여 특정 재원의 리스크가 생겨도 안정적으로 자원 조달이 가능함
	1점	2점	3점	4점	5점									
재원이 부족함	현재 조직 운영에 필요한 운영비용은 확보하고 있지만, 운전자본이 부족함	현재 조직 운영에 필요한 운영비용 및 운전자본을 확보하고 있지만, 미래 수입이 불안정함	미래 수입도 안정될 것으로 예상하나 리스크가 있음	재원이 다양하여 특정 재원의 리스크가 생겨도 안정적으로 자원 조달이 가능함										
기준	<ul style="list-style-type: none"> 재원 확보 조직 운영 및 사업 수행에 필요한 재원을 충분히 마련하고 있는가? 조달 시기 조직 운영에 필요한 운영비용, 운전자본 등을 필요한 시기에 확보하고 있는가? 미래 수입 현재 상황뿐 아니라 미래 시점에도 안정적인 수입이 예상되는가? 다양한 재원 확보 다양한 수입원을 확보하여 재무적 리스크에 대한 대처가 가능한가? 													

해설

개념 설명

- 용어 정의
 - 자원: 재정수입의 원천 또는 항목 등을 의미함.
 - 운영비용(operating expense): 조직의 사업 및 운영에 필요한 일반적인 비용
 - 운전자본(working capital): 사업 수행 과정에서 즉시 사용 가능한 자산으로, 새로운 사업에 투자하거나 문제 상황에 대처하는 데 바로 사용할 수 있는 '여유자본'을 의미함.
- 평가 배경
 - 조직의 사명과 비전을 달성하기 위해서는 사업(활동, 프로그램 등)이 이루어져야 하며, 이를 위해 재정수입이 안정적으로 뒷받침되어야 함.
- 평가기준 간 관계
 - 기관의 실행/운영에 필요한 재원을 확보하는 것이 최소 조건이며, 미래 혹은 필요한 시기에 재원을 조달하여 안정성을 확보하는 것이 다음 과제임. 다양한 재원 확보를 통하여 재무적 리스크를 해소할 수 있을 경우, 가장 높은 점수를 부여함.

적용 예시

- 운전자본 부족 사례: 정부 보조금에 의해 운영비용을 대부분 충당하는 A 기관의 경우, 정부의 예산안 확정이 늦어지는 등의 이유로 보조금 입금이 지연되는 상황에서 운전자본이 부족하다면 활동의 어려움을 겪게 됨.
- 운영비용 확보-운전자본 부족 사례: B 기관은 수입 증가가 기대에 미치지 못하여 활동가들의 임금과 사무실 월세를 지출하고 나면 남는 자금이 거의 없어 새로운 프로그램을 시작하지 못하고 있음.
- 운영비용/운전자본 확보, 미래수입 불확실 사례: C 기관은 지방자치단체의 위탁사업을 통하여 운영비용의 대부분을 확보하고, 여름철 관광지에서 대규모 모금 행사를 통해 운전자본도 확보하였음. 그러나 다음 해에 봄철부터 대규모 유행병 사태가 벌어져 대규모 모금행사의 실행여부가 불투명한 상황임.
- 다양한 재원 확보 사례: D 기관은 정부 보조금, 정기 기부금, 프로그램 이용료가 거의 비슷한 수준으로 유입되고 있음. 정부 정책의 변화로 인해 보조금이 대폭 삭감될 상황이 되자 기부자들에게 증액 안내 전화를 진행하였고 감액된 보조금 이상의 수입 증가를 이루었음.

TIP

이럴 때 어떻게 하죠?

- 당장 재무적 리스크가 발생하지 않은 상황이라면, 미래에 안정적으로 대처할 수 있는지에 대한 여부를 어떻게 판단할 수 있을까요?
 - 먼저 현재 리스크에 대한 인식과 대비가 얼마나 구체적이며 현실적인지를 검토하고, 과거의 리스크 대처 경험에 대해 조사하면 판단이 가능합니다.

모듈 5. 실행/운영

분류번호	대분류	중분류	소분류											
5-3-1	협력과 연대	협력사업	-											
평가 내용	다양한 파트너와의 협력 역량을 협력 파트너의 정의, 협력계획 보유, 위탁사업 수행, 공동사업 수행 여부를 고려하여 평가함.													
평가 방법	척도	<table border="1"> <thead> <tr> <th>1점</th> <th>2점</th> <th>3점</th> <th>4점</th> <th>5점</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>협력 파트너를 정의하지 못함</td> <td>협력 파트너를 정의하고 있으나 협력 계획이 없음</td> <td>협력 파트너를 정의하고 있으며 협력 계획이 있음</td> <td>위탁/지원사업 중심의 협력 사업을 수행함</td> <td>공동사업 중심의 협력 사업을 수행함</td> </tr> </tbody> </table>			1점	2점	3점	4점	5점	협력 파트너를 정의하지 못함	협력 파트너를 정의하고 있으나 협력 계획이 없음	협력 파트너를 정의하고 있으며 협력 계획이 있음	위탁/지원사업 중심의 협력 사업을 수행함	공동사업 중심의 협력 사업을 수행함
	1점	2점	3점	4점	5점									
협력 파트너를 정의하지 못함	협력 파트너를 정의하고 있으나 협력 계획이 없음	협력 파트너를 정의하고 있으며 협력 계획이 있음	위탁/지원사업 중심의 협력 사업을 수행함	공동사업 중심의 협력 사업을 수행함										
기준	<ul style="list-style-type: none"> 협력 파트너 정의 : 함께 협력하여 사업을 수행할 파트너를 인식, 정의하고 있는가? 협력계획 : 협력 파트너와의 구체적인 협업 계획이 존재하는가? 위탁/지원사업 : 주로 계약에 따라 예산지원을 받고 협력사업을 수행하는가? 공동사업 : 주로 공동의 목적 달성을 위하여 파트너들이 각자 맡은 역할을 하며 공동으로 사업을 진행하는가? 													

해설

개념 설명

• 용어 정의

- 협력사업: 다양한 기관이 동일한 목표 달성 및 공동의 이익 추구를 위해 서로 협력하는 것을 의미함. 연대사업과 비교하여 주로 구체적인 단기적인 프로젝트(사업)의 수행을 의미하며, 계약 관계에 기반함.
- 위탁/지원사업: 법률 행위나 사무의 처리를 다른 사람에게 맡겨 부탁하는 것을 의미함. 비영리기관의 경우, 주로 공공기관(정부, 지방자치단체 등)으로부터 특정 사업의 수행을 위탁받고, 이에 대한 보조금(사업비)을 수령하는 경우가 많음.
- 공동사업: 다양한 기관이 개별적으로는 이룰 수 없는 성과를 얻기 위하여 동등한 주체로서 함께 참여하여 수행하는 사업을 말함.

• 평가 배경

- 사회문제는 다양한 파트너와의 협력을 통해 해결하는 것이 효과적임. 사회문제해결이 사명인 비영리스타트업도 다양한 협력사업을 통해 솔루션(프로그램)을 고도화할 수 있음.
- 조직의 규모가 작고 활동 기간이 짧을수록 부족한 자원과 역량을 보완해 줄 수 있는 파트너의 존재가 중요함.

• 평가기준 간 관계

- 우선적으로 협력할 파트너를 정의하여야 하며, 그 후에 협력계획에 따라 협력 사업을 위탁사업에서 공동사업으로 고도화하여야 함. 협력사업의 고도화 정도에 따라 점수를 부여함.

적용 예시

- 협력계획 사례: 일상생활에서의 구체적인 실천 행동을 기획·실행하는 A 기관이 청년 문제 해결에 집중하고 있는 B 기관에 제안하여 청년들의 외로움 해결과 관련한 행동제안 콘텐츠를 제작, 배포하였음.
- 공동사업 사례: C 기관은 패션기업의 재고의류폐기 금지법 제정을 위해 공익변호사 관련 비영리사단법인과 공동으로 법률 제정 서명캠페인을 진행한 후 서명결과를 국회에 전달하고 관련 법안 연구결과를 발표함.

TIP

이럴 때 어떻게 하죠?

• 기관의 유형에 따라서 협력사업을 하는 빈도가 다른가요?

- 협력사업은 주로 서비스 제공과 관련한 사업입니다. 따라서 서비스형 비영리기관은 옹호형 기관과 달리 연대사업에 비해 협력사업에 더 적극적일 가능성이 높습니다. 다만 개별 기관에 따라 상황이 다를 수는 있습니다.

모듈 5. 실행/운영

분류번호	대분류	중분류	소분류											
5-3-2	협력과 연대	연대사업	-											
평가 내용	사회문제 해결을 위한 연대사업 역량을 연대사업의 여부, 주체 및 연대사업의 다양성, 사회적 파급력 정도에 따라 평가함.													
평가 방법	척도	<table border="1"> <thead> <tr> <th>1점</th> <th>2점</th> <th>3점</th> <th>4점</th> <th>5점</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>연대사업을 하고 있지 않음</td> <td>연대사업을 펼치고 있으나 소수와 연대함</td> <td>다양한 주체와 연대사업을 하고 있음</td> <td>다양한 주체와 다양한 연대사업을 펼치고 있음</td> <td>전략적 연대사업을 통해 사회적 파급력을 발휘함</td> </tr> </tbody> </table>			1점	2점	3점	4점	5점	연대사업을 하고 있지 않음	연대사업을 펼치고 있으나 소수와 연대함	다양한 주체와 연대사업을 하고 있음	다양한 주체와 다양한 연대사업을 펼치고 있음	전략적 연대사업을 통해 사회적 파급력을 발휘함
	1점	2점	3점	4점	5점									
연대사업을 하고 있지 않음	연대사업을 펼치고 있으나 소수와 연대함	다양한 주체와 연대사업을 하고 있음	다양한 주체와 다양한 연대사업을 펼치고 있음	전략적 연대사업을 통해 사회적 파급력을 발휘함										
기준	<ul style="list-style-type: none"> 연대사업 여부 타 기관들과 공동의 목표 달성을 위한 연대사업을 수행하고 있는가? 주체의 다양성 3개 이상의 기관들과 연대사업을 실시하고 있는가? 연대사업의 다양성 기관의 이슈 중 3가지 이상의 이슈에 대해 타 기관들과 연대하여 사업을 진행하는가? 사회적 파급력 기관의 미션 달성을 위해 전략적인 연대사업을 구상하고, 유사한 목표를 가진 기관들과의 연대를 통해 사회적 파급력을 발휘하고 있는가? 													

해설

개념 설명

• 용어 정의

- 연대(solidarity): 여럿이 함께 일하거나 함께 책임을 진다는 의미임.
- 협력사업은 개별 프로젝트(사업)에서의 협동에 가깝다면, 연대사업은 기관대 기관으로서 서로의 가치를 존중하고 같은 비전을 향해 힘과 뜻을 합친다는 의미에 가까움. 협력사업과 비교하여 상대적으로 근본적이고 장기적인 관계를 형성함.

• 평가 배경

- ‘연대’는 사회문제 해결을 위하여 다수의 시민(기관들)과 힘을 모아야 하는 비영리 부문의 기본적 속성이라 할 수 있음. 비영리스타트업의 경우에도 연대를 통하여 자신들의 미션인 사회문제 해결을 앞당길 수 있음.

• 평가 기준 간 관계

- 연대사업을 다양한 주체와 다양한 연대사업을 수행할수록, 전략적 연대를 통해 사회적 파급력을 확대할수록 높은 점수를 부여함.

적용 예시

- 전략적 연대사업 사례: 환경 이슈 관련 공동 행동의 날을 지정하여 환경 이슈로 활동하는 많은 비영리기관이 함께 시민들의 행동 개선을 촉구하며 대규모의 실천 활동(저녁 8시에 10분간 전등 끄기)을 제안하였고, 실제 많은 가정이 활동에 동참함.

TIP

이럴 때 어떻게 하죠?

• 기관의 유형에 따라서 연대사업을 하는 빈도가 다른가요?

- 연대사업은 계약과 무관하게 이뤄질 수 있습니다. 다만 서비스형 비영리기관은 사업의 성격상 계약에 기반한 협력 사업이 흔히 나타나며, 옹호형 비영리기관은 협력사업뿐만 아니라 연대사업도 활발히 수행할 가능성이 높습니다.

• 연대사업이 필요하지 않은 경우도 있을까요?

- 비영리스타트업은 사회문제 해결을 위해 만들어진 기관으로서 본질적으로는 연대사업이 필수적이며, 항상 보유 자원이 부족할 가능성이 높기에 연대사업의 현실적인 필요도 큼니다. 단 기관의 성격과 사업 특성에 따라 연대사업의 중요도가 다를 수 있습니다. 특히 제도화된 시장에서 일하는 비영리스타트업의 경우 연대사업의 필요성이 없는 경우도 많습니다.

모듈 5. 실행/운영

분류번호	대분류	중분류	소분류											
5-4-1	조직관리	업무체계	-											
평가 내용	업무체계 및 방식의 우수성을 직무와 과업의 명확성, 권한 위임, 구성원들의 의사결정 역량 등을 통하여 평가함.													
평가 방법	척도	<table border="1"> <thead> <tr> <th>1점</th> <th>2점</th> <th>3점</th> <th>4점</th> <th>5점</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>구성원들의 직무가 불명확함</td> <td>구성원들의 직무가 분명하나 과업이 불명확함</td> <td>직무와 과업이 모두 명확하게 정의되어 있음</td> <td>직무와 과업에 대한 권한 위임이 이루어져 있음</td> <td>리더십이 부재해도 구성원들이 자율적으로 적절한 의사결정을 내릴 수 있음</td> </tr> </tbody> </table>			1점	2점	3점	4점	5점	구성원들의 직무가 불명확함	구성원들의 직무가 분명하나 과업이 불명확함	직무와 과업이 모두 명확하게 정의되어 있음	직무와 과업에 대한 권한 위임이 이루어져 있음	리더십이 부재해도 구성원들이 자율적으로 적절한 의사결정을 내릴 수 있음
	1점	2점	3점	4점	5점									
구성원들의 직무가 불명확함	구성원들의 직무가 분명하나 과업이 불명확함	직무와 과업이 모두 명확하게 정의되어 있음	직무와 과업에 대한 권한 위임이 이루어져 있음	리더십이 부재해도 구성원들이 자율적으로 적절한 의사결정을 내릴 수 있음										
기준	<ul style="list-style-type: none"> 직무의 명확성 조직 구성원별로 담당 직무와 책임관계가 명확한가? 과업(TASK)의 명확성 조직 구성원별로 담당 직무가 정해져 있으며, 실제 업무 수행과정에서 구체적인 과업이 명확한가? 권한 위임 개별 구성원들에게 직무와 과업에 대한 적절한 권한 위임이 이루어져 있는가? 의사결정역량 명확한 직무/과업 구분 및 권한 위임을 기반으로 구성원이 자기주도적으로 적극적 의사결정을 하는가? 													

해설

개념 설명

• 용어 정의

- 업무체계: 조직 구성원이 정해진 조건에서 정해진 행동을 취할 수 있도록 하는 일정한 규칙(rule)으로 조직의 업무 프로세스 전반을 관리하고 운영하는 시스템을 의미함.
- 직무(job): '조직운영의 기본 단위로 직책이나 직업상 책임을 지고 담당하는' 역할과 임무로서 보통 비슷한 과업, 작업, 업무의 집합으로 구성됨.
- 과업(task): '특정한 목적을 달성하기 위해 수행하는 구체적이고 명확한 하나의 활동'임. 예를 들면 홍보 직무를 수행하는 경우 보도자료 작성 및 배포, SNS 관리, 언론 대응 등의 활동을 하는데, 이 활동을 과업이라고 함.
- 권한 위임: 중요한 업무를 구성원들에게 할당하고 관리자의 승인 없이 행동할 수 있도록 결정에 대한 책임을 위임하는 것.

• 평가 배경

- 조직의 성격, 규모와 상관없이 업무체계는 조직활동의 효과성과 효율성을 좌우하는 조직관리의 기본 요건임.

• 평가기준 간 관계

- 업무체계는 구성원의 직무와 과업을 정의하고 명문화하는 것에서 시작하며, 적절한 권한 위임을 통하여 리더십의 유무와 상관없이 구성원들에 의해 적절한 의사결정이 상시로 이뤄지는 것이 바람직함.

적용 예시

- 권한 위임 사례: A 기관은 담당자별로 직무와 과업을 명시한 업무 매뉴얼을 갖추고 있음. 또한 업무위임 전결규정이 별도로 마련되어 상황에 따라 권한 위임을 진행하는 절차와 내용을 마련함.

TIP

이럴 때 어떻게 하죠?

• 규모가 아주 작은 조직은 업무체계가 필요 없는 것 아닌가요?

- 현실적으로 인원이 소수인 조직의 경우 구성원이 다양한 역할을 수행하기 때문에 직무가 포괄적으로 정의될 수 있습니다. 그러나 상황에 따라 구성원의 구체적인 과업은 명확하여야 하며, 조직을 과업의 달성 여부를 중심으로 관리하여야 합니다. 소수일수록 적극적인 권한 위임을 통해 과업을 스스로 정의하며 조직활동에서 주도적인 역할을 하도록 해야 합니다.
- 그러나 상황에 따라 5인 미만의 조직인 경우 본 문항은 답변하지 않고 N/A(Not available) 처리할 수 있습니다(※ 총점에서 해당 항목의 점수를 제외하고 결과 처리).

모듈 5. 실행/운영

분류번호	대분류	중분류	소분류											
5-4-2	조직관리	성과관리	-											
평가 내용	조직의 성과관리 수준을 성과관리 여부, 측정체계의 타당성, 평가활용 여부, 보상 연계 수준에 따라 평가함.													
평가 방법	척도	<table border="1"> <thead> <tr> <th>1점</th> <th>2점</th> <th>3점</th> <th>4점</th> <th>5점</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>성과관리가 없음</td> <td>성과관리를 수행하지만 측정체계의 타당성이 낮음</td> <td>성과관리를 위한 측정체계가 적절함</td> <td>성과측정의 결과를 평가에 활용함</td> <td>성과평가의 결과를 보상에 연계함</td> </tr> </tbody> </table>			1점	2점	3점	4점	5점	성과관리가 없음	성과관리를 수행하지만 측정체계의 타당성이 낮음	성과관리를 위한 측정체계가 적절함	성과측정의 결과를 평가에 활용함	성과평가의 결과를 보상에 연계함
	1점	2점	3점	4점	5점									
성과관리가 없음	성과관리를 수행하지만 측정체계의 타당성이 낮음	성과관리를 위한 측정체계가 적절함	성과측정의 결과를 평가에 활용함	성과평가의 결과를 보상에 연계함										
기준	<ul style="list-style-type: none"> 관리 여부 팀과 구성원에게 성과목표를 각각 제시하고, 이를 점검하고 환류하는 성과관리를 시행하고 있는가? 측정체계의 타당성 조직의 전략과 연계하여 성과 목표를 제시하고 성과를 측정하는 일관된 기준과 구체적인 방법을 가지고 있는가? 평가 활용 팀과 개별 구성원의 성과목표 달성 여부 및 수준에 따라 팀과 개별 구성원의 실적과 기여도를 평가하는가? 보상 연계 성과평가의 결과가 팀 또는 구성원 단위 인센티브(보상)와 연결되어 있는가? 													

해설

개념 설명

- 용어 정의**
 - 성과관리: 조직의 팀 또는 구성원에게 일정한 성과목표를 부여하고 이에 대한 측정이 이뤄지며, 목표 달성을 위해 피드백, 각종 인센티브(금전, 휴가, 승진, 교육 등) 등을 제시하여 관리하는 것을 의미함.
 - 보상은 물질적 보상뿐만 아니라 비물질적 보상도 포함하며, 개인 단위 보상만이 아니라 팀 단위 보상도 가능함.
- 평가 배경**
 - 성과 측정 및 평가가 이루어져야 조직활동을 관리하고 개선할 수 있음. 조직의 전략적 목표와 연계된 성과측정 시스템이 있어야 전략적 경영관리가 가능하며, 이를 성과평가와 보상에 적극 활용하여야 조직운영의 효과성을 높일 수 있음.
- 평가기준 간 관계**
 - 성과관리의 시작은 성과측정이므로 타당성이 높은 성과측정체계가 우선적으로 필요함. 다음으로 성과측정체계를 평가와 보상에 연계함. 보상은 평가에 기반하므로 평가를 보상에 연계하면 가장 높은 점수를 부여함.

적용 예시

- 보상 연계 사례: A 기관은 활동가 개인이 매년 연초에 달성하고자 하는 목표를 작성하고 연말에 달성 정도를 평가함. 또한 조직에 기여한 정도를 별도로 평가한 뒤, 이를 종합하여 우수한 성과를 보인 구성원에게 연말에 포상휴가 등의 시상을 하고 있음.

TIP

이럴 때 어떻게 하죠?

- 규모가 아주 작은 조직도 성과관리가 필요한가요?**
 - 인원이 소수인 조직에서 개인 단위 성과관리가 어려울 수 있지만 조직단위의 성과관리는 여전히 유효합니다.
 - 그러나 상황에 따라 5인 미만의 조직인 경우 본 문항은 답변하지 않고 N/A(Not available) 처리할 수 있습니다(※ 총점에서 해당 항목의 점수를 제외하고 결과 처리).

모듈 6. 임팩트

분류번호	대분류	중분류	소분류											
6-1-1-1	소셜임팩트(Social Impact)	아웃컴	지표 정의											
평가 내용	조직의 활동이나 솔루션을 통해 사회문제를 해결하여 대상에게 창출하고자 하는 아웃컴(outcome) 지표의 타당성을 지표의 구체성, 측정가능성, 가치 제안 연계성, 베이스라인 설정 등을 고려하여 평가함.													
평가 방법	척도	<table border="1"> <thead> <tr> <th>1점</th> <th>2점</th> <th>3점</th> <th>4점</th> <th>5점</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>구체적인 지표가 없음</td> <td>구체적인 지표가 있으나 측정 가능하지 않음</td> <td>측정 가능한 구체적 지표가 있으나 사회적 가치 제안과의 연계가 약함</td> <td>사회적 가치 제안과 연계되어 있으나 베이스라인을 고려하고 있지 않음</td> <td>베이스라인을 고려하고 있음</td> </tr> </tbody> </table>			1점	2점	3점	4점	5점	구체적인 지표가 없음	구체적인 지표가 있으나 측정 가능하지 않음	측정 가능한 구체적 지표가 있으나 사회적 가치 제안과의 연계가 약함	사회적 가치 제안과 연계되어 있으나 베이스라인을 고려하고 있지 않음	베이스라인을 고려하고 있음
	1점	2점	3점	4점	5점									
구체적인 지표가 없음	구체적인 지표가 있으나 측정 가능하지 않음	측정 가능한 구체적 지표가 있으나 사회적 가치 제안과의 연계가 약함	사회적 가치 제안과 연계되어 있으나 베이스라인을 고려하고 있지 않음	베이스라인을 고려하고 있음										
기준	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>구체성</td> <td>아웃컴 지표가 구체적인가?</td> </tr> <tr> <td>측정가능성</td> <td>아웃컴 지표가 측정 가능한가?</td> </tr> <tr> <td>연계성</td> <td>아웃컴 지표가 조직이 설정한 사회적 가치 제안과 연계되어 있는가?</td> </tr> <tr> <td>베이스라인 고려</td> <td>아웃컴 지표가 성과의 기준점인 베이스라인을 설정하고 있는가?</td> </tr> </tbody> </table>			구체성	아웃컴 지표가 구체적인가?	측정가능성	아웃컴 지표가 측정 가능한가?	연계성	아웃컴 지표가 조직이 설정한 사회적 가치 제안과 연계되어 있는가?	베이스라인 고려	아웃컴 지표가 성과의 기준점인 베이스라인을 설정하고 있는가?			
구체성	아웃컴 지표가 구체적인가?													
측정가능성	아웃컴 지표가 측정 가능한가?													
연계성	아웃컴 지표가 조직이 설정한 사회적 가치 제안과 연계되어 있는가?													
베이스라인 고려	아웃컴 지표가 성과의 기준점인 베이스라인을 설정하고 있는가?													

해설

개념 설명

• 용어 정의

- 아웃컴: 조직활동의 단순한 산출물인 아웃풋(output)과 달리, 솔루션 제공으로 일어난 목표집단(target)의 행동, 기술, 상태, 기능 등의 구체적인 변화와 삶의 질 개선을 의미함.
- 연계성: 지표 자체의 구체성 및 측정가능성과 같은 기술적인 부분도 중요하지만, 지표는 조직이 해결하고자 하는 사회문제, UVP, 솔루션 등 사회적 가치 제안과의 연계가 중요함.
- 베이스라인(baseline): 아웃컴의 목표집단이 솔루션을 경험하기 이전의 상태 또는 솔루션 없어도 일어났을 성과(dead weight)를 의미함. 법적 기준, 차선의 대안, 시장평균의 결과값 등을 베이스라인으로 간주할 수 있음.

• 평가 배경

- 사회문제를 해결하는 비영리조직의 솔루션 성과는 단순한 투입이나 산출이 아니라 목표집단에서 일어난 실제 변화와 문제가 해결된 정도로 평가받아야 함.
- 최근 사회혁신이나 임팩트경제 분야에서 강조하는 증거 기반의 결과적 성과 측정은 바로 아웃컴을 측정하는 것임.

• 평가 기준 간 관계

- 아웃컴의 지표의 타당성은 구체성, 측정가능성, 사회적 가치 제안과의 연계성, 베이스라인 고려 등의 순서에 따라 높아지므로 단계별로 점수를 추가하며 부여함.

적용 예시

- 아웃컴 사례: 비영리스타트업 ‘다시입다연구소’의 21%파티 운영을 통해 창출하고자 하는 아웃컴은 “자원소비 및 환경오염 절감”임. 이를 아웃컴 지표의 특성별로 요약하면 다음 표와 같음. 폭(width), 깊이(depth), 지속성(duration) 기준을 적용하여 아웃컴의 질을 추가적으로 설명함.

척도 기준	관련 내용
측정가능성	교환 의류를 통해 의류 제작 시 필요한 물 및 탄소의 양 감소
가치 제안과의 연계성 (사회문제와 주요 대상에 대한 인식)	- 유엔에 따르면 패션산업은 전 세계 탄소 배출량의 약 10%를 차지하는 등 의류 생산 및 폐기로 인한 환경오염이 심각함. - 패션산업에 쓰이는 면화는 세계 농지의 약 2.5%를 사용함. - 폴리에스테르와 같은 합성 재료는 매년 3억 4200만 배럴의 기름을 필요로 함. - 염료 사용 등의 의류 생산 과정은 1년에 4300만 톤의 화학물질을 필요로 함. - SDGs 12번 목표(지속가능한 생산과 소비)의 세부목표 12.5(재활용 및 재사용을 통한 폐기물 감축)와 관련 있음.
베이스라인 고려	다시입다연구소 21%파티를 경험하기 이전의 상태는 새로운 옷을 구입했을 때임. - 티셔츠 1장을 만드는데 약 2,700리터의 물이 사용됨. - 청바지 한 벌 기준 온실가스 자가용 128km 이동량, 탄소배출량 자가용 111km 이동량임.
Width	Width는 ‘수혜자 수 또는 범위’를 의미함. 의류소비인구를 경제활동가능인구로 보았을 때 44,504,000명 (KOSIS 국가통계포털 2019년 기준)
Depth	Depth는 ‘조직의 활동을 통해 경험하는 아웃컴 변화의 정도 및 수준’을 의미함. 2022년 다시입다연구소를 통해 교환된 의류는 6,964벌로 물 2,038,541리터(1년동안 2,308명이 마시는 물의 양), 탄소 53,923,740g(서울-부산 1,185회 비행시 발생 탄소량)을 절감함.
Duration	Duration은 ‘주요 대상이 아웃컴을 경험하는 기간’임. 새 옷의 평균 사용기간이 약 4년이므로, 중고옷의 사용기간을 2년으로 가정함.



TIP

이럴 때 어떻게 하죠?

• 아직 아웃컴에 대한 구체적인 지표가 없는 경우는 어떻게 하나요?

- 아웃컴에 대한 지표 정의가 되어있지 않더라도, 아웃풋 수준의 지표가 정의되어 있다면 해당 지표로 아웃컴 지표를 대신하여 평가합니다. 단 지표가 없으면 성과도 없는 것으로 간주합니다.

모듈 6. 임팩트

분류번호	대분류	중분류	소분류											
6-1-1-2	소셜임팩트(Social Impact)	아웃컴	목표(Goal)											
평가 내용	조직의 활동이나 솔루션을 통해 사회문제를 해결하여 대상에게 창출하고자 하는 아웃컴의 목표 설정(goal setting) 타당성을 아웃컴 지표(indicator)와 목표값(target value)으로 평가함.													
평가 방법	척도	<table border="1"> <thead> <tr> <th>1점</th> <th>2점</th> <th>3점</th> <th>4점</th> <th>5점</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>목표값이 없음</td> <td>목표값이 있으나 현상유지에 가까운 수준임</td> <td>현실적인 (현재보다 상향된 수준이기는 하지만 도전적이지는 않은) 목표값을 설정함</td> <td>도전적이며 달성가능한 목표값을 설정하였으나 중장기적인 목표값은 아님</td> <td>중장기적인 목표값을 설정하고 있음</td> </tr> </tbody> </table>			1점	2점	3점	4점	5점	목표값이 없음	목표값이 있으나 현상유지에 가까운 수준임	현실적인 (현재보다 상향된 수준이기는 하지만 도전적이지는 않은) 목표값을 설정함	도전적이며 달성가능한 목표값을 설정하였으나 중장기적인 목표값은 아님	중장기적인 목표값을 설정하고 있음
	1점	2점	3점	4점	5점									
목표값이 없음	목표값이 있으나 현상유지에 가까운 수준임	현실적인 (현재보다 상향된 수준이기는 하지만 도전적이지는 않은) 목표값을 설정함	도전적이며 달성가능한 목표값을 설정하였으나 중장기적인 목표값은 아님	중장기적인 목표값을 설정하고 있음										
기준	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>목표값의 타당성</p> <p>아웃컴의 목표값 설정이 타당한가? - 아웃컴 목표값 설정의 타당성을 '현상유지, 현실성, 도전성, 중장기성' 기준으로 평가함.</p> </div>													

해설

개념 설명

- 용어 정의
 - 현실적 목표값: 현상유지보다는 약간 개선하는 수준을 의미하며 수치적으로는 120%~130% 정도의 목표값
 - 도전적이며 달성가능한 목표값: 현실적 목표값을 훨씬 상회하는 수준으로 달성가능한 수준의 성취지향적인 목표값
 - 중장기적 목표값: 짧게는 3년 이상(중기), 길게는 5년 이상(장기)의 목표값
- 평가 배경
 - 타당성이 높은 아웃컴 지표에 대해 목표값이 설정되어야 임팩트 창출 계획을 수립할 수 있음.
 - 목표값이 있어야 그 달성 정도로 조직의 최종 성과를 평가할 수 있음.
- 평가기준 간 관계
 - 일차적으로 아웃컴 목표값 유무를 확인함. 아웃컴 목표값을 현상유지, 현실적, 도전적, 중장기적 순으로 중요도를 부여하여 평가함.

적용 예시

- 장기적인 목표값 설정 사례: A 기관은 아웃컴의 목표 설정을 위한 계획서를 주기적으로 작성하며 업데이트함. 아웃컴 목표값을 연간, 분기별, 월별로 설정해두고 있으며, 3년 내 현재의 2배 수준의 목표값을 달성하고자 함.

💡 TIP

이럴 때 어떻게 하죠?

- 아웃컴에 대한 지표 정의가 없는 경우에는 어떻게 하나요?
 - 아웃컴에 대한 지표가 정의되어 있지 않아도 아웃풋 수준에서의 지표가 정의되어 있다면 해당 지표를 기준으로 평가하며, 지표 정의 문항에서 3점 이상 응답한 경우에만 본 문항을 평가함. 아웃컴 및 아웃풋 여부를 떠나 지표 정의가 없다면 1점으로 처리합니다.

모듈 6. 임팩트

분류번호	대분류	중분류	소분류																					
6-1-1-3	소셜임팩트(Social Impact)	아웃컴	성과(Performance)																					
평가 내용	조직이 창출한 아웃컴 성과의 우수성을 목표값의 달성도 또는 시장 벤치마크와 비교하여 평가함.																							
평가 방법	척도	<p>아웃컴 목표값이 있는 경우</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>1점</th> <th>2점</th> <th>3점</th> <th>4점</th> <th>5점</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>현실적인 (현재보다 상향된 수준이기는 하지만 도전적이지는 않은) 목표값을 달성하지 못함</td> <td>현실적인 목표값을 달성함</td> <td>현실적인 목표값을 초과 달성함 또는 도전적인 목표값을 달성하지 못함</td> <td>도전적인 목표값을 달성함</td> <td>도전적인 목표값을 초과 달성함</td> </tr> </tbody> </table> <p>아웃컴 목표값이 없는 경우</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>1점</th> <th>2점</th> <th>3점</th> <th>4점</th> <th>5점</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>국내 최하위 수준</td> <td>국내 하위 수준</td> <td>보통 수준</td> <td>국내 상위 수준</td> <td>국내 최상위 수준</td> </tr> </tbody> </table>			1점	2점	3점	4점	5점	현실적인 (현재보다 상향된 수준이기는 하지만 도전적이지는 않은) 목표값을 달성하지 못함	현실적인 목표값을 달성함	현실적인 목표값을 초과 달성함 또는 도전적인 목표값을 달성하지 못함	도전적인 목표값을 달성함	도전적인 목표값을 초과 달성함	1점	2점	3점	4점	5점	국내 최하위 수준	국내 하위 수준	보통 수준	국내 상위 수준	국내 최상위 수준
	1점	2점	3점	4점	5점																			
현실적인 (현재보다 상향된 수준이기는 하지만 도전적이지는 않은) 목표값을 달성하지 못함	현실적인 목표값을 달성함	현실적인 목표값을 초과 달성함 또는 도전적인 목표값을 달성하지 못함	도전적인 목표값을 달성함	도전적인 목표값을 초과 달성함																				
1점	2점	3점	4점	5점																				
국내 최하위 수준	국내 하위 수준	보통 수준	국내 상위 수준	국내 최상위 수준																				
기준	<p>성과값의 달성 수준</p> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p>목표값이 있는 경우 아웃컴 성과값의 달성 수준이 목표값에 비해 어떠한가?</p> </div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px;"> <p>목표값이 없는 경우 아웃컴 성과값이 국내 유사 솔루션에 비해 어떠한가?</p> </div>																							

해설

개념 설명

• 용어 정의

- 목표값과 비교하여 아웃컴 성과값의 목표달성도를 평가함. 현실적 또는 도전적 목표값과 실제 성과를 비교하여 미달, 달성, 초과 달성 여부를 확인함.
- 국내 일반 비교: 목표값이 없는 경우 아웃컴 성과 수준을 국내 기준으로 평가

정도	관련 내용
국내 최하위 수준	유사 솔루션에 비해 우리 솔루션이 성과가 가장 나쁨
국내 하위 수준	유사 솔루션 중에 일부가 우리 솔루션에 비해 성과가 나쁨
보통 수준	유사 솔루션과 우리 솔루션이 성과가 비슷함
국내 상위 수준	유사 솔루션 중에 일부가 우리 솔루션에 비해 성과가 좋음
국내 최상위 수준	유사 솔루션에 비해 우리 솔루션이 성과가 가장 좋음

• 평가 배경

- 성과는 절대값이 아니라 목표값 대비 달성도나 유사 솔루션 대비 상대적 우위를 평가하여야 성과 개선을 촉진할 수 있음.

• 평가 기준 간 관계

- 조직이 창출한 아웃컴 성과의 우수성을 성과값 자체만으로 평가하지 않고, 목표값과의 비교를 통하여 미달, 달성, 초과 달성 등으로 성과 수준을 평가함.
- 아웃컴 목표값이 있는 경우는 현실적 목표값보다는 도전적 목표값의 달성여부를 더 중시함.
- 아웃컴 목표값이 없는 경우는 국내 기준 최하위, 하위, 보통, 상위, 최상위 순서대로 점수를 부여함.

적용 예시

- 목표값 달성도 사례: 수용자 자녀 및 가족을 지원하는 A 기관은 아동친화적 접견실 마련 및 가족접견 지원을 통해 수용자의 심리적 안정 및 출소 후 재범역률을 낮추는 효과를 보였음. 기존 재범률 통계 평균은 25.4%이나 A 기관이 지원하는 수용자 중 출소 3년 이내 재범률은 5.7%로, 계획 시 설정한 도전적인 목표값을 초과 달성함.

TIP

이럴 때 어떻게 하죠?

- 아웃컴의 목표값은 없지만 성과값이 있는 경우는 어떻게 하나요?
 - 앞의 아웃컴 목표 문항에서 3점 이상 응답한 경우에만 목표대비 달성도를 평가합니다. 2점 이하로 응답한 경우는 국내 유사 솔루션과 대비하여 성과값 수준을 평가합니다.

모듈 6. 임팩트

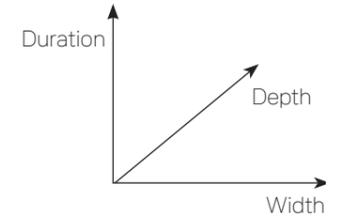
분류번호	대분류	중분류	소분류																										
6-1-1-4	소셜임팩트(Social Impact)	아웃컴	영향																										
평가 내용	조직의 활동이나 솔루션을 통해 사회문제를 해결 또는 개선하여 주요 대상에게 창출한 영향(impact)을 수혜자 수, 근본성, 지속성, 비가역성을 기준으로 평가함.																												
평가 방법	척도	<table border="1"> <thead> <tr> <th>1점</th> <th>2점</th> <th>3점</th> <th>4점</th> <th>5점</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="5">대상자(범위)가 소수(좁은)인 경우(최대 4점)</td> </tr> <tr> <td>아웃컴의 효과가 대중적임</td> <td>아웃컴의 효과가 근본적임</td> <td>아웃컴의 효과가 근본적이고 지속적이지만 비가역적인 것은 아님</td> <td>아웃컴의 효과가 근본적이면서 지속적이고 비가역적임</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="5">대상자(범위)가 다수(넓은)인 경우(최소 2점)</td> </tr> <tr> <td></td> <td>아웃컴의 효과가 대중적임</td> <td>아웃컴의 효과가 근본적이거나 지속적이지는 않음</td> <td>아웃컴의 효과가 근본적이고 지속적이지만 비가역적인 것은 아님</td> <td>아웃컴의 효과가 근본적이면서 지속적이고 비가역적임</td> </tr> </tbody> </table>			1점	2점	3점	4점	5점	대상자(범위)가 소수(좁은)인 경우(최대 4점)					아웃컴의 효과가 대중적임	아웃컴의 효과가 근본적임	아웃컴의 효과가 근본적이고 지속적이지만 비가역적인 것은 아님	아웃컴의 효과가 근본적이면서 지속적이고 비가역적임		대상자(범위)가 다수(넓은)인 경우(최소 2점)						아웃컴의 효과가 대중적임	아웃컴의 효과가 근본적이거나 지속적이지는 않음	아웃컴의 효과가 근본적이고 지속적이지만 비가역적인 것은 아님	아웃컴의 효과가 근본적이면서 지속적이고 비가역적임
	1점	2점	3점	4점	5점																								
대상자(범위)가 소수(좁은)인 경우(최대 4점)																													
아웃컴의 효과가 대중적임	아웃컴의 효과가 근본적임	아웃컴의 효과가 근본적이고 지속적이지만 비가역적인 것은 아님	아웃컴의 효과가 근본적이면서 지속적이고 비가역적임																										
대상자(범위)가 다수(넓은)인 경우(최소 2점)																													
	아웃컴의 효과가 대중적임	아웃컴의 효과가 근본적이거나 지속적이지는 않음	아웃컴의 효과가 근본적이고 지속적이지만 비가역적인 것은 아님	아웃컴의 효과가 근본적이면서 지속적이고 비가역적임																									
기준	<p>수혜자 수(범위) 대상자 수(범위)는 소수인가(좁은가) 다수인가(넓은가)?</p> <p>아웃컴 효과 주요 대상이 경험하는 변화의 정도(Depth)와 기간(Duration)의 수준이 어떠한가? - 아웃컴의 효과가 근본적인지, 지속적인지, 비가역적인지를 평가함.</p>																												

해설

개념 설명

• 용어 정의

- 영향: 사회문제가 개선되어 긍정적으로 변화한 상태를 의미함.
- 아웃컴의 효과: 아웃컴의 ① 수혜자 수 또는 범위(width), ② 조직 개입 이전의 아웃컴 수준인 '기존 상태'를 제외하고 주요 대상이 조직의 활동을 통해 경험하는 변화의 정도 및 수준(depth), ③ 주요 대상이 아웃컴을 경험하는 기간(duration)을 중심으로 평가함.
- 수혜자 수(scale)에서 소수와 다수의 구분은 1천 명을 기준으로 함.
- 대중적 효과: 문제의 근본적 원인을 해결하기보다는 겉으로 드러난 현상인 증상을 개선하는 것을 의미함.
- 지속적 효과: 아웃컴 효과가 금방 사라지지 않고 장기적으로 지속되는 것을 의미하며, 비가역적(예: 기초 읽기, 쓰기에 해당하는 기초 문해력)인 것은 아웃컴이 한 번 창출되고 나면 이전 상태로 돌아가지 않는다는 뜻임.



• 평가 배경

- 조직이 주요 대상에게 창출한 아웃컴의 효과를 수혜자 수(범위)와 변화 정도와 수준, 기간 등으로 분석적으로 구분하여 평가할 필요가 있음.

• 평가기준 간 관계

- 일차적으로 수혜자 수(범위)의 많고 적음을 확인함. 소수보다는 다수에 높은 점수를 부여함. 아웃컴의 효과는 '대중적, 근본적, 지속적, 비가역적'의 순서대로 점수를 부여함.

적용 예시

- 신용불량자 지원을 경제교육 외에도 심리상담 서비스로 접근하는 A 기관의 아웃컴 효과는 경제교육만을 수행하는 B 기관이 창출하는 아웃컴 효과에 비해 보다 근본적이고 지속적일 수 있음. 그러나 비가역적이지는 않음.

TIP

이럴 때 어떻게 하죠?

- 온라인과 오프라인 활동에 소수/다수 기준의 차이가 있을 수 있나요?
- 오프라인의 경우는 법제도를 변경하는 경우가 아닌 이상 대체로 소수일 가능성이 높으며, 법이나 제도를 개정하는 활동은 다수에게 영향을 미친다고 볼 수 있습니다. 온라인의 경우 대상집단 수의 최소 10% 혹은 1만 명 이상을 다수로 보는 것이 바람직합니다.

모듈 6. 임팩트

분류번호	대분류	중분류	소분류																							
6-1-2	소셜임팩트(Social Impact)	기여	-																							
평가 내용	조직의 활동이나 솔루션으로 인해 창출된 아웃컴의 지속성과 실제 기여 수준을 평가함.																									
평가 방법	척도	<table border="1"> <thead> <tr> <th>1점</th> <th>2점</th> <th>3점</th> <th>4점</th> <th>5점</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">우리 솔루션이 없어도 사회문제가 해결되었을 것임</td> <td rowspan="2">우리 솔루션이 없어도 상황이 더 나빠지지 않았을 것임</td> <td colspan="2">대상자(범위)가 소수(좁은)인 경우 (최대 4점)</td> <td rowspan="2"></td> </tr> <tr> <td>소수가 악화되고 지속적이지는 않았을 것임</td> <td>소수가 악화되고 오랜 기간 지속되었을 것임</td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td colspan="2">대상자(범위)가 다수(넓은)인 경우 (최소 4점)</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td>다수가 악화되고 지속적이지는 않았을 것임</td> <td colspan="2">절대다수가 악화되고 오랜 기간 지속되었을 것임</td> </tr> </tbody> </table>			1점	2점	3점	4점	5점	우리 솔루션이 없어도 사회문제가 해결되었을 것임	우리 솔루션이 없어도 상황이 더 나빠지지 않았을 것임	대상자(범위)가 소수(좁은)인 경우 (최대 4점)			소수가 악화되고 지속적이지는 않았을 것임	소수가 악화되고 오랜 기간 지속되었을 것임			대상자(범위)가 다수(넓은)인 경우 (최소 4점)					다수가 악화되고 지속적이지는 않았을 것임	절대다수가 악화되고 오랜 기간 지속되었을 것임	
	1점	2점	3점	4점	5점																					
우리 솔루션이 없어도 사회문제가 해결되었을 것임	우리 솔루션이 없어도 상황이 더 나빠지지 않았을 것임	대상자(범위)가 소수(좁은)인 경우 (최대 4점)																								
		소수가 악화되고 지속적이지는 않았을 것임	소수가 악화되고 오랜 기간 지속되었을 것임																							
		대상자(범위)가 다수(넓은)인 경우 (최소 4점)																								
		다수가 악화되고 지속적이지는 않았을 것임	절대다수가 악화되고 오랜 기간 지속되었을 것임																							
기준	<p>양 대상자 수(범위)는 소수인가(좁은가) 다수인가(넓은가)?</p> <p>지속성 우리의 활동이 없다면 해당 문제가 얼마나 오랫동안 지속될까?</p>																									

해설

개념 설명

- 용어 정의**
 - 대상자 수: 조직의 활동이나 솔루션이 없었을 경우 영향받을 수 있는 관련 대상자 수와 범위가 어느 정도인지를 평가함. 이는 곧 조직이 해결하고자 하는 문제의 주요 대상 정의(수, 특성, 지역, 니즈와 고통 파악 등)와 밀접한 관련이 있음.
 - 지속성: 조직의 활동이나 솔루션이 없었을 경우 목표 대상이 경험하는 고통이 단기간에 해소될 수 있었던 문제였는지 혹은 오랜 기간 지속될 문제였는지를 평가함.
- 평가 배경**
 - 조직의 솔루션이 없어도 사회문제가 해결되었거나 상황이 더 나빠지지는 않았을 것이라는 추정은 해당 조직의 솔루션이 아웃컴의 변화에 기여량이 매우 미미하다고 볼 수 있음.
 - 따라서 조직의 기여도를 평가하기 위해 반드시 '추가성(솔루션 고유의 아웃컴 기여분)'의 원리를 적용하여 솔루션과 인과관계가 분명한 대상자와 효과의 지속성을 파악하여 평가하여야 함.
- 평가기준 간 관계**
 - 먼저 해당 조직의 솔루션이 없었다면 문제가 악화하였을지 여부를 확인함. 문제 상황이 악화할 경우 그 대상자(범위)의 많고 적음을 기준으로 지속성 여부를 조합하여 점수를 부여함.

적용 예시

- 우리 솔루션이 없어도 사회문제가 해결되었을 사례: 환경보호 차원에서 공병 수거를 계획하고 있으나 이미 회수율이 높고 사회적 시스템이 갖추어져 있어 우리 기관이 없어도 다른 기관이 대신할 것임. 문제해결이 거의 이루어진 상황에서 추가적인 솔루션을 제공한 경우
- 우리 솔루션이 없어도 상황이 더 나빠지지는 않았을 사례: 출산율 장려 캠페인을 하지 않는다고 출산율이 더 떨어지는 것은 아님. 문제해결이 되지 않았으나 솔루션의 문제해결 성능이 낮은 경우
- 다수 지속적 영향 사례: A 기관은 우리나라에서 수용자 자녀를 지원하는 사회제도가 없는 현실 속에서 수용자 자녀가 겪는 사회 문제를 해결하기 위한 솔루션을 펼치고 있음. 2017년 국가인권위원회 조사에 따르면 연간 수용자 자녀의 수는 5만 4천여 명으로, 이 중 미성년자의 비율은 25.4%에 이르고 있음. 수용자 자녀가 경험하는 사회적 편견과 교육 및 생활의 어려움 등은 그 문제의 심각성과 시급성이 크며, 본 기관의 솔루션이 없다면 주요 대상인 수용자 자녀가 겪는 심각한 문제 상황은 악화되었을 것이며 그 기간 또한 오랫동안 지속되었을 것임.

TIP

이럴 때 어떻게 하죠?

- 우리 조직의 활동 없이도 일어났을 변화를 어떻게 산출할 수 있을까요?**
 - 조직의 활동 없이도 일어났을 변화와 지속기간은 곧 조직의 활동으로 기인하는 아웃컴의 실제 변화 및 지속기간인 '기여수준'입니다. 이는 앞서 파악한 아웃컴의 목표와 성과, 아웃컴과 관련한 기존 상태에 대한 분석을 기반으로 구체화할 수 있습니다. 기여량 추정을 위한 근거로는 유사조직 및 솔루션 성과 자료, 지역 또는 산업 벤치마크 및 리포트 자료, 이해관계자 피드백 등이 활용될 수 있습니다.

모듈 6. 임팩트

분류번호	대분류	중분류	소분류											
6-2-1	시민참여 임팩트(Civic Impact)	참여의 양	-											
평가 내용	조직의 활동이나 솔루션으로 인해 창출된 시민참여(자원봉사, 기부 등) 임팩트를 양적 측면에서 참여자 수, 일회성, 반복성, 증가세를 기준으로 평가함.													
평가 방법	척도	<table border="1"> <thead> <tr> <th>1점</th> <th>2점</th> <th>3점</th> <th>4점</th> <th>5점</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>소수의 시민이 일회적으로 참여함</td> <td>소수의 시민이 반복적으로 참여함</td> <td>다수의 시민이 일회적으로 참여함</td> <td>다수의 시민이 반복적으로 참여함</td> <td>다수의 시민이 반복적으로 참여하고 있으며, 참여 시민의 수가 증가추세임</td> </tr> </tbody> </table>			1점	2점	3점	4점	5점	소수의 시민이 일회적으로 참여함	소수의 시민이 반복적으로 참여함	다수의 시민이 일회적으로 참여함	다수의 시민이 반복적으로 참여함	다수의 시민이 반복적으로 참여하고 있으며, 참여 시민의 수가 증가추세임
	1점	2점	3점	4점	5점									
소수의 시민이 일회적으로 참여함	소수의 시민이 반복적으로 참여함	다수의 시민이 일회적으로 참여함	다수의 시민이 반복적으로 참여함	다수의 시민이 반복적으로 참여하고 있으며, 참여 시민의 수가 증가추세임										
기준	<div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> 참여자 수 조직의 활동(사업)에 참여하는 시민의 수는 소수인가 다수인가? - 소수와 다수를 나누는 기준은 건(1일)당 평균 100명으로 함. </div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> 반복성 조직의 활동(사업)에 참여하는 시민들은 일회적으로 참여하는가 반복적으로 참여하는가? </div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px;"> 증가추세 조직의 활동(사업)에 참여하는 시민들의 수가 증가추세에 있는가? - 참여하는 시민의 수가 지속적으로 확장성을 띠고 있는지를 살펴봄. </div>													

해설

개념 설명

• 용어 정의

- 반복성: 시민들의 참여가 일회성으로만 그치지 않고, 조직의 활동과 이벤트에 지속적으로 관심 가지고 반복적으로 참여하는지 파악함.
- 조직의 미션과 비전에 공감하고 지지하는 시민들, 조직의 활동(사업)에 만족하는 경험을 가진 시민들은 지속적, 반복적으로 조직의 사업에 참여할 가능성이 높을 것임.
- 참여인원의 규모에 따라 인정하는 반복참여의 기준을 달리함.

전체 참여 인원 (절대적)	소수일 경우(100명 미만)		다수일 경우(100명 이상)	
	100명	1,000명 미만	1,000명 이상	1,000명 이상
전체 참여 인원 중 반복 참여자 비율 (상대적)	전체의 50% 이상	20% 이상	10% 이상	10% 이상

• 평가 배경

- 비영리조직의 또 다른 목표는 시민참여의 활성화를 통해 시민민주주의를 구현하는 것임. 따라서 시민참여도를 양적, 질적으로 평가하여야 함.
- 참여 시민들의 수가 많고 반복적으로 참여할수록 양적인 측면에서 시민 참여도가 높아지는 것임.
- 시민참여의 양이 늘어나면 결과적으로 비영리조직에서 자원봉사 등 인적자원의 가용성과 재무적 자원동원 가능성도 높아짐.

• 평가 기준 간 관계

- 소수보다는 다수, 일회적 보다는 반복적 참여에 더 높은 점수를 부여함.

적용 예시

- 여성을 주제로 한 A 기관 전시회에 참여한 시민들의 전체 수는 200명이며 그중 50여 명(약 25%)의 시민들이 2회 이상 참여한 경우: 100명 이상이 참여하였으므로 다수에 해당하며, 이들 중 비율적으로 20% 이상의 사람들이 반복적으로 참여하였기에 4점을 부여할 수 있음. 그 수가 지속적인 증가추세에 있다면 5점일 수도 있음.

TIP

이럴 때 어떻게 하죠?

- **우리 조직의 활동은 시민참여와 관련이 없는데 시민참여를 꼭 다뤄야 하나요?**
 - 시민참여는 모든 비영리조직에 중요한 재정 및 운영 자원으로 기능할 수 있습니다. 본 항목에서 평가하고자 하는 임팩트로서의 시민참여는 '일반적인 행사 참여자, 기부자, 자원봉사자' 등을 모두 포함합니다. 기관 특성이나 조직의 활동에 따라 참여하는 시민의 절대적인 수에 차이가 있을 수 있으나, 조직의 중요한 자원이자 성과인 시민참여를 평가에서 제외할 수는 없습니다.

모듈 6. 임팩트

분류번호	대분류	중분류	소분류											
6-2-2	시민참여 임팩트(Civic Impact)	참여의 질	-											
평가 내용	조직의 활동이나 솔루션으로 인해 창출된 시민참여 임팩트를 활동 수준 및 몰입 정도 등 질적 측면에서 평가함.													
평가 방법	척도	<table border="1"> <thead> <tr> <th>1점</th> <th>2점</th> <th>3점</th> <th>4점</th> <th>5점</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>시민의 참여가 일회적임</td> <td>회원으로 가입함</td> <td>정기적으로 회비를 납부함</td> <td>적극적으로 활동하며 의견을 개진함</td> <td>조직을 위한 자원동원 기여활동에 적극적임 또는 추가적으로 다른 시민사회 활동에 참여함</td> </tr> </tbody> </table>			1점	2점	3점	4점	5점	시민의 참여가 일회적임	회원으로 가입함	정기적으로 회비를 납부함	적극적으로 활동하며 의견을 개진함	조직을 위한 자원동원 기여활동에 적극적임 또는 추가적으로 다른 시민사회 활동에 참여함
	1점	2점	3점	4점	5점									
시민의 참여가 일회적임	회원으로 가입함	정기적으로 회비를 납부함	적극적으로 활동하며 의견을 개진함	조직을 위한 자원동원 기여활동에 적극적임 또는 추가적으로 다른 시민사회 활동에 참여함										
기준	<ul style="list-style-type: none"> 회원 가입 참여하는 시민들이 조직의 회원으로 가입하는가? 회비 납부 참여하는 시민들이 조직에 정기적 회비를 납부하는가? 자원 기여 참여하는 시민들이 추가적인 자원을 동원하는 등의 기여활동을 하는가? 시민행동 참여하는 시민들이 이 외에도 다른 시민사회 활동에 참여하고 있는가? 													

해설

개념 설명

- 용어 정의
 - 회원 가입: 기관의 회원명부에 이름을 올리는 것은 일회적인 참여를 넘어 해당 조직의 멤버십을 획득하고 조직 활동에 관여하겠다는 뜻임.
 - 회비 납부: 회비 또는 기부금을 정기적으로 납부하는 시민은 단순한 멤버십을 넘어 재정적으로 조직의 활동에 기여하고 몰입함을 의미함.
 - 시민행동: 해당 조직의 활동에 참여한 시민이 주변의 다양한 시민사회 프로그램에 참여하는 것은 시민사회의 시민기반을 넓히는 것임.
- 평가 배경
 - 시민참여는 해당 조직뿐 아니라 사회문제 해결과 건강한 사회공동체 형성을 위해 중요한 사회적 자본임. 특히 조직 활동에 참여한 시민이 자원동원 활동까지 나서는 것은 해당 조직에 대한 만족과 몰입을 넘어 조직에 자발적으로 도움을 주고 헌신하는 것으로 매우 높은 차원의 시민정신을 발휘하는 것임.
- 평가기준 간 관계
 - 일회성, 회원 가입, 회비 납부, 의견 개진활동, 자원기여 또는 시민행동 순으로 중요도를 부여하여 단계적으로 점수를 부여함.

적용 예시

- 자원동원 기여: A 기관의 자원봉사자그룹이 조직의 미션에 공감하며 사회문제 해결에 동참하고자 거리모금캠페인을 직접 기획, 진행하여 모은 기부금을 A 기관에 기부함.

TIP

이럴 때 어떻게 하죠?

- 참여의 질적 수준을 어떻게 판단할 수 있나요?
 - 조직에 대한 시민참여의 수준은 일시적 참여에서 '회원 가입, 회비 납부, 의견 개진, 자원기여, 시민행동'으로 그 적극성과 활동 수준이 확대될수록 조직에 대한 이해와 몰입이 높아진다고 볼 수 있습니다. 따라서 참여의 질은 위 요소들이 누적되어 향상된다고 보아야 합니다.

부록

비영리스타트업 임팩트 역량평가지표 체크리스트

※ 기준별로 개별 점수가 표기된 경우, 하위 기준을 모두 충족해야만 상위 기준에 체크할 수 있습니다(예를 들어 척도의 기준이 심사표(rubric) 방식으로 모두 구성된 경우 5점을 체크할 경우 1~4점의 기준을 모두 만족하는 것으로 간주).

※ 일부 "항목당 1점"으로 표기된 기준의 경우, 하위 기준을 모두 충족한다는 전제 하에, 충족하는 기준당 1점씩 더하여 점수를 계산합니다.

모듈 1_ 비영리 창업가정신

대분류 비영리 창업가정신					
중분류	소분류	기준	점수	체크	비고
미션 지향성	-	소셜미션이 있다.	1	<input type="checkbox"/>	28페이지
		소셜미션이 명확하고 현실적, 논리적으로 타당하다.	2	<input type="checkbox"/>	
		창업가가 사회문제 해결을 위해 시간과 자원을 적극적으로 쓴다.	3~5 (항목당 1점)	<input type="checkbox"/>	
		창업가가 사회문제의 근본 원인을 찾아 해결하는 데 집중한다.		<input type="checkbox"/>	
창업가가 조직의 전략 및 활동을 소셜미션과 적극 연계한다.	<input type="checkbox"/>				
심리적 특성	-	창업가가 조직의 사업/활동에 애정을 가지고 열중한다.	1	<input type="checkbox"/>	30페이지
		창업가가 조직의 사업/활동에 시간과 노력의 대부분을 쏟으며 몰입한다.	2~5 (항목당 1점)	<input type="checkbox"/>	
		창업가가 조직 구성원 및 이해관계자와의 소통, 공감, 지원 등의 관계를 중시한다.		<input type="checkbox"/>	
		창업가가 도전적인 과업과 목표 설정, 성과 달성을 중시한다.		<input type="checkbox"/>	
창업가가 불확실한 상황에서도 위험을 감수하고 과감히 결정한다.	<input type="checkbox"/>				
행위적 특성	-	창업가가 리더십(비전/목표 제시, 동기부여, 구성원의 존경과 신뢰 등)이 뛰어나다.	1~5 (항목당 1점)	<input type="checkbox"/>	32페이지
		창업가가 조직의 사업/활동 관련 기회 인식과 실현에 적극적이다.		<input type="checkbox"/>	
		창업가가 조직의 사업/활동에 필요한 자금, 기술, 시설, 인력 등의 자원을 파악하고 확보하는 데 많은 노력을 기울인다.		<input type="checkbox"/>	
		창업가가 분석적 사고를 바탕으로 적절한 전략적 대안을 제시한다.		<input type="checkbox"/>	
창업가가 구성원 동기부여를 위해 구체적 성과 목표를 제시하고 달성을 격려하며 지원한다.	<input type="checkbox"/>				

모듈 2_ 솔루션 모형

대분류 사회적 가치 제안					
중분류	소분류	기준	점수	체크	비고
사회문제 정의	-	해결하려는 사회문제가 있다.	1	<input type="checkbox"/>	34페이지
		해결하려는 사회문제를 구체적으로 인식하고 명확하게 정의하고 있다.	2	<input type="checkbox"/>	
		심각한(상태나 정도가 중대하고 절박한) 사회문제를 다룬다.	3~5 (항목당 1점)	<input type="checkbox"/>	
		시급한(조속한 해결이 필요한) 사회문제를 다룬다.		<input type="checkbox"/>	
		새로운(이전에 존재하지 않았던) 사회문제를 다룬다.		<input type="checkbox"/>	

중분류	소분류	기준	점수	체크	비고
목표집단 정의	-	목표집단이 있다.	1	<input type="checkbox"/>	36페이지
		목표집단의 성별, 연령대, 규모, 구성, 변동에 대한 인구통계적 특성을 파악하고 있다.	2	<input type="checkbox"/>	
		목표집단의 학력, 소득원, 소득 수준, 주택소유, 사회보험 등의 사회경제적 특성을 파악하고 있다.	3	<input type="checkbox"/>	
		목표집단의 생활 및 행동 양식, 의사결정 방식 등 행태적 특성을 파악하고 있다.	4	<input type="checkbox"/>	
		목표집단의 감정, 경험, 신념, 선호 등 심리적 특성을 파악하고 있다.	5	<input type="checkbox"/>	
목표 집단의 니즈&고통 파악	-	목표집단의 불만요인, 만족요인을 파악하지 못하고 있다.	1	<input type="checkbox"/>	38페이지
		목표집단이 직접적으로 표현하는 명시적 결핍/불편/고통을 파악하고 있다.	2	<input type="checkbox"/>	
		목표집단이 직접적으로 표현하는 명시적 만족 요인을 파악하고 있다.	3	<input type="checkbox"/>	
		목표집단이 인식하거나 표현하지 못하는 잠재적 결핍/불편/고통을 (인터뷰, 설문, 관찰, 사례분석, 실험, 실증분석 등을 통해) 파악하고 있다.	4	<input type="checkbox"/>	
		목표집단이 인식하거나 표현하지 못하는 잠재적 만족 요인을 (인터뷰, 설문, 관찰, 사례분석, 실험, 실증분석 등을 통해) 파악하고 있다.	5	<input type="checkbox"/>	
UVP(독특한 가치 제안)	-	목표집단에 제안하는 고유한 가치(혜택, 문제해결 등)가 있다.	1	<input type="checkbox"/>	40페이지
		목표집단의 명시적 결핍/불편/고통을 해결하거나 만족 요인을 충족하는 가치를 제안한다.	2	<input type="checkbox"/>	
		목표집단이 드러내지 않는 잠재적 결핍/불편/고통을 해결하거나 만족 요인을 충족하는 가치를 제안한다.	3	<input type="checkbox"/>	
		유사 가치를 제공하는 기관이 있으나 차별화된 가치를 제안한다.	4	<input type="checkbox"/>	
		유사 가치를 제공하는 기관을 찾기 어렵고, 혁신적인 가치를 제안한다.	5	<input type="checkbox"/>	
대분류 솔루션					
중분류	소분류	기준	점수	체크	비고
콘텐츠	-	가치를 구체화한 프로그램/서비스가 있다.	1	<input type="checkbox"/>	42페이지
		가치를 구체화한 프로그램/서비스가 목표집단의 문제해결에 기여한다.	2	<input type="checkbox"/>	
		가치를 구체화한 프로그램/서비스가 기존의 유사한 조직과 다르게 차별화되어 있다.	3	<input type="checkbox"/>	
		가치를 구체화한 프로그램/서비스가 기존에 없던 혁신적인 내용이다.	4	<input type="checkbox"/>	
		가치를 구체화한 프로그램/서비스의 사회적 파급력(영향력)이 크다.	5	<input type="checkbox"/>	
프로세스	-	가치를 구체화한 프로그램/서비스와 실행 프로세스가 상호 연계되어 있지 않다.	1	<input type="checkbox"/>	44페이지
		가치를 구체화한 프로그램/서비스와 실행 프로세스가 상호 연계되어 있다.	2	<input type="checkbox"/>	
		프로세스가 체계적이고 논리적이다.	3	<input type="checkbox"/>	
		철저한 운영관리를 통해 차별화된 프로세스가 있다.	4	<input type="checkbox"/>	
		기술 도입 등을 통해 기존에 없던 혁신적 프로세스를 활용한다.	5	<input type="checkbox"/>	
이해관계자 인센티브 양립성	-	수혜자를 정의하고 있다.	1	<input type="checkbox"/>	46페이지
		솔루션과 관련하여 영향을 주거나 받는 이해관계자를 정의하고 있다.	2	<input type="checkbox"/>	
		솔루션을 통해 수혜자가 받는 혜택이 크다.	3	<input type="checkbox"/>	
		솔루션을 통해 수혜자와 일부 이해관계자가 투입 대비 큰 인센티브(편익/이익)를 얻는다.	4	<input type="checkbox"/>	
		모든 이해관계자가 투입 대비 큰 인센티브(편익/이익)를 얻는다.	5	<input type="checkbox"/>	

대분류 재정모형					
중분류	소분류	기준	점수	체크	비고
수익모형	-	제공 서비스(프로그램)에 대해 이해관계자의 지불의사나 기부 의사가 낮다.	1	<input type="checkbox"/>	48페이지
		이해관계자의 지불의사나 기부 의사가 높다.	2	<input type="checkbox"/>	
		기부금, 보조금, 판매수익, 이용료 등 수입원이 다양하다.	3	<input type="checkbox"/>	
		수입원이 다양하고 비용구조가 좋아 재정적으로 지속가능성이 높다.	4	<input type="checkbox"/>	
		재정적으로 지속가능성이 높고 수익모형이 혁신적이다.	5	<input type="checkbox"/>	
성장원리	-	재정 계획 시 현상 유지 또는 생존을 추구한다.	1	<input type="checkbox"/>	50페이지
		현재 서비스(프로그램)의 확장성*이 낮음에도, 규모를 확대하고 성장하고자 한다.	2	<input type="checkbox"/>	
		현재 서비스(프로그램)의 확장성이 낮지만, 꾸준하고 안정적인 수입 흐름을 만들어내고자 한다.	3	<input type="checkbox"/>	
		현재 서비스(프로그램)의 확장성이 높으며, 꾸준하고 안정적인 수입 흐름을 만들어내고자 한다.	4	<input type="checkbox"/>	
		현재 서비스(프로그램)의 확장성이 높으며, 적극적으로 규모를 확대하고 성장하고자 한다.	5	<input type="checkbox"/>	
대분류 리스크					
중분류	소분류	기준	점수	체크	비고
외부 리스크	-	법을 또는 정부 규제의 변화로 인한 리스크가 있다.	1	<input type="checkbox"/>	52페이지
		정부 지원정책의 변화로 인한 리스크가 있다.	2~3	<input type="checkbox"/>	
		비영리 영역의 변화로 인한 리스크가 있다.	(항목당 1점)	<input type="checkbox"/>	
		서비스(프로그램)와 관련된 기술 변화로 인한 리스크가 있다.	4	<input type="checkbox"/>	
		리스크가 매우 적다.	5	<input type="checkbox"/>	

모듈 3_ 자원/역량

대분류 인적자원					
중분류	소분류	기준	점수	체크	비고
인적자원의 질	-	조직의 사업/활동과 관련된 구성원의 전문성이나 경력이 부족하다.	1	<input type="checkbox"/>	54페이지
		구성원이 조직의 사업/활동에 관한 전문성을 갖추고 있다.		<input type="checkbox"/>	
		구성원이 조직의 사업/활동과 관련된 경력이 많다.	2~4	<input type="checkbox"/>	
		구성원의 배경이 다양하다.	(항목당 1점)	<input type="checkbox"/>	
		구성원 다수가 프로젝트를 관리하고 끌어가는 PM(Project Manager) 능력을 갖추고 있다.	5	<input type="checkbox"/>	
구성원의 만족도	-	조직 및 직무에 대한 구성원의 만족도가 높지 않다.	1	<input type="checkbox"/>	56페이지
		조직 및 직무에 대한 구성원 만족도가 높다.	2	<input type="checkbox"/>	
		조직에 대한 구성원의 신뢰가 높다.	3	<input type="checkbox"/>	
		구성원이 조직의 사업/활동에 몰입하여 일한다.	4	<input type="checkbox"/>	
		구성원이 조직 발전을 위해 자발적으로 행동한다.	5	<input type="checkbox"/>	

대분류 기술 및 물적 자원					
중분류	소분류	기준	점수	체크	비고
기술(skill) 자원	-	문제해결 기술(지식, 도구, 기법, 활동 등)을 정의하지 못한다.	1	<input type="checkbox"/>	58페이지
		문제해결 기술을 정의할 수 있다.	2	<input type="checkbox"/>	
		문제해결 기술을 가지고 있다.	3	<input type="checkbox"/>	
		혁신적인 문제해결 기술을 가지고 있다.	4	<input type="checkbox"/>	
		혁신적이며 이론적, 실증적으로 지지와 인정을 받는 문제해결 기술을 갖고 있다.	5	<input type="checkbox"/>	
공간 자원	-	사무공간이 없다.	1	<input type="checkbox"/>	60페이지
		공유오피스 수준의 사무공간이 있다.	2	<input type="checkbox"/>	
		독립적인 사무공간이 있다.	3	<input type="checkbox"/>	
		비영리/소셜 클러스터에 사무공간이 있거나, 자가소유/장기 계약한 공간 자원이 있다.	4	<input type="checkbox"/>	
		비영리/소셜 클러스터에 독립적이고 안정적인 사무공간이 있다.	5	<input type="checkbox"/>	
커뮤니케이션 자원	-	기관의 웹사이트나 소셜미디어(SNS)가 없다.	1	<input type="checkbox"/>	62페이지
		기관용 웹사이트나 소셜미디어(SNS)에 사업/활동 정보를 제공한다.	2	<input type="checkbox"/>	
		기관용 웹사이트나 소셜미디어(SNS) 업데이트가 원활하다.	3	<input type="checkbox"/>	
		기관용 웹사이트나 소셜미디어(SNS)로 이해관계자와 소통하며 상호작용 한다.		<input type="checkbox"/>	
		기관용 웹사이트나 소셜미디어(SNS)에서 수집한 데이터를 분석해 사업 기획 및 업무에 활용한다.	4~5점 (항목당 1점)	<input type="checkbox"/>	

대분류 네트워크 자원						
중분류	소분류	기준	점수	체크	비고	
네트워크의 양	-	제휴 및 협력 파트너(기관)이 없다.	1	<input type="checkbox"/>	64페이지	
		제휴 및 협력 파트너 10곳 미만	파트너 역량이 부족하다.	2	<input type="checkbox"/>	
		파트너 역량이 충분하다.	3	<input type="checkbox"/>		
		제휴 및 협력 파트너 10곳 이상	파트너 역량이 부족하다.	4	<input type="checkbox"/>	
		역량 있는 파트너가 소수다.	5	<input type="checkbox"/>		
네트워크의 질	-	업무 협약을 체결한 파트너가 있다.	1	<input type="checkbox"/>	66페이지	
		파트너와 정보를 상호공유한다.	2	<input type="checkbox"/>		
		파트너와 지식을 상호공유한다.	3	<input type="checkbox"/>		
		파트너와 네트워크를 상호공유한다.	4	<input type="checkbox"/>		
		파트너와 재정을 상호공유한다.	5	<input type="checkbox"/>		

모듈 4_ 거버넌스

대분류		이사회			
중분류	소분류	기준	점수	체크	비고
이사회의 구성	-	이사회가 없다.	1	<input type="checkbox"/>	68페이지
		이사회가 있다.	2	<input type="checkbox"/>	
		이사진의 직업, 전문분야, 소속부문 등이 다양하다.	3	<input type="checkbox"/>	
		이사회의 다양성이 높고 이해관계자를 대표하는 인사가 적절히 포함되어 있다.	4	<input type="checkbox"/>	
		이사진의 경험과 전문성이 조직 사업/활동과 관련성이 높다.	5	<input type="checkbox"/>	
이사회의 운영	-	이사회의 독립성과 자율성을 위한 시스템이 없거나 형식적으로 있다.	1	<input type="checkbox"/>	70페이지
		이사회의 독립성과 자율성 확보를 위한 시스템이 있으나, 경영진에 대한 실질적 견제가 이뤄지지 않는다.	2	<input type="checkbox"/>	
		이사회가 민주적으로 운영되고 있으며 이사회에 실질적인 의사결정권이 있다.	3	<input type="checkbox"/>	
		개별 이사진이 조직에 대한 이해도가 높고 조직의 발전을 위해 공식 이사회 활동을 넘어서 내부 기여활동에 적극적이다.	4	<input type="checkbox"/>	
		개별 이사진이 안정적이고 다양한 재정자원의 확보를 위해 노력하며 외부자원 연계활동에 적극적이다.	5	<input type="checkbox"/>	
대분류		회계 투명성			
중분류	소분류	기준	점수	체크	비고
회계 관리	-	내부에 회계관리시스템이나 적절한 절차가 없다.	1	<input type="checkbox"/>	72페이지
		내부에 회계관리시스템이나 적절한 회계 절차가 있다.	2	<input type="checkbox"/>	
		회계 정보, 내용, 서류 등 회계처리가 정확하다.	3	<input type="checkbox"/>	
		회계처리에 컴퓨터를 활용하며 회계장부를 전산 관리한다.	4~5점 (항목당 1점)	<input type="checkbox"/>	
		재무제표의 신뢰성 수준이 높다.		<input type="checkbox"/>	
회계 보고 및 공개	-	회계 관련 자료를 이사회에 보고하지 않는다.	1	<input type="checkbox"/>	74페이지
		회계 관련 자료를 이사회에 보고한다.	2	<input type="checkbox"/>	
		회계 관련 자료를 이사회에 보고하며 외부에 공개한다.	3	<input type="checkbox"/>	
		재무 보고서와 임팩트 보고서를 분리하여 만든다.	4	<input type="checkbox"/>	
		재무 보고서와 임팩트 보고서를 통합하여 만들고 보고한다.	5	<input type="checkbox"/>	
대분류		사회책임			
중분류	소분류	기준	점수	체크	비고
사회책임	-	근로기준법, 저작권법, 초상권, 개인정보 보호법 등 조직 설립 및 운영 관련법을 잘 모른다.	1	<input type="checkbox"/>	76페이지
		근로기준법, 저작권법, 초상권, 개인정보 보호법 등 조직 설립 및 운영 관련법을 알고 있다.	2	<input type="checkbox"/>	
		근로기준법, 저작권법, 초상권, 개인정보 보호법 등 조직 설립 및 운영 관련법을 지키기 위한 명확한 기준이 있고 지키고자 노력한다.	3	<input type="checkbox"/>	
		차별금지과 다양성 존중 등 윤리적 기준이 있고 지키고자 노력한다.	4	<input type="checkbox"/>	
		조직 활동 전반에 걸쳐 환경보호를 고려하고 환경적 지속가능성 기준이 있으며 지키고자 노력한다.	5	<input type="checkbox"/>	

대분류		민주적 운영			
중분류	소분류	기준	점수	체크	비고
의사소통 및 의사결정	-	의사소통 체계가 없고 의사소통이 잘 이루어지지 않는다.	1	<input type="checkbox"/>	78페이지
		정기적 회의와 소통 창구 등 의사소통 체계가 제도적으로 마련되어 있다.	2~3 (항목당 1점)	<input type="checkbox"/>	
		의사소통이 잘 이루어진다.		<input type="checkbox"/>	
		내부규정 등을 통해 구성원의 공동의사결정 참여를 제도적으로 보장하고 있다.	4	<input type="checkbox"/>	
		구성원의 실질적 의사결정 참여가 이루어진다.	5	<input type="checkbox"/>	

모듈 5_ 실행/운영

대분류		운영관리			
중분류	소분류	기준	점수	체크	비고
프로젝트 관리	-	현재 프로젝트(개별 사업 등) 관리를 위한 계획이 없다.	1	<input type="checkbox"/>	80페이지
		목적 달성을 위해 프로젝트 관리 계획을 세운다.	2	<input type="checkbox"/>	
		계획에 따라 프로젝트를 실행하고 있다.	3	<input type="checkbox"/>	
		프로젝트의 진행 과정과 성과를 주기적으로 평가한다.	4	<input type="checkbox"/>	
		프로젝트를 체계적으로 관리하며 성과 측정/평가를 바탕으로 꾸준히 개선한다.	5	<input type="checkbox"/>	
이해관계자 관리	정의	기관 운영 및 사업 수행 과정의 이해관계자를 파악하거나 정의하지 않고 있다.	1	<input type="checkbox"/>	82페이지
		주요 이해관계자를 정의하고 있다.	2	<input type="checkbox"/>	
		이해관계자 간 우선순위와 니즈를 파악하고 있다.	3	<input type="checkbox"/>	
		이해관계자 간 우선순위와 니즈에 따라 차별화된 활동 계획이 있다.	4	<input type="checkbox"/>	
		이해관계자와의 관계 증진과 협력을 위한 중장기적인 전략을 세운다.	5	<input type="checkbox"/>	
활동	-	이해관계자 관리 활동을 하고 있지 않다.	1	<input type="checkbox"/>	84페이지
		이해관계자 관리 활동을 하고 있다.	2	<input type="checkbox"/>	
		이해관계자 관리 활동을 계획적이고 전략적으로 수행한다.	3	<input type="checkbox"/>	
		이해관계자 관리 활동을 주기적으로 평가한다.	4	<input type="checkbox"/>	
		이해관계자 관리 활동에 대한 평가를 사업 실행 및 운영 개선 사항으로 반영한다.	5	<input type="checkbox"/>	
대분류		재정 관리			
중분류	소분류	기준	점수	체크	비고
재무계획 및 관리	-	재무관리를 위한 기간별, 활동별 수입지출을 계획하지 않는다.	1	<input type="checkbox"/>	86페이지
		재무관리를 위한 기간별, 활동별 수입지출을 계획한다.	2	<input type="checkbox"/>	
		재무계획에 따라 수입과 지출이 이뤄진다.	3	<input type="checkbox"/>	
		재무계획에 따라 수입과 지출이 이루어지며, 이를 주기적으로 평가한다.	4	<input type="checkbox"/>	
		재무계획과 실행에 대한 주기적 평가를 바탕으로 수입지출 개선 방안을 마련하고 실행한다.	5	<input type="checkbox"/>	
재원 조달	-	조직 운영 및 사업 수행에 필요한 재원이 부족하다.	1	<input type="checkbox"/>	88페이지
		현재 조직 운영 및 사업 수행에 필요한 비용을 확보하고 있다.	2	<input type="checkbox"/>	
		현재 조직 운영 및 사업 수행에 필요한 비용뿐만 아니라 사업 기획이나 수행 과정에서 즉시 사용할 수 있는 여유 자본도 있다.	3	<input type="checkbox"/>	
		미래 수입이 안정적인 것으로 예상하나, 리스크 발생 시 대처가 어렵다.	4	<input type="checkbox"/>	
		재원이 다양하여 리스크가 있어도 안정적으로 재원을 조달할 수 있다.	5	<input type="checkbox"/>	

대분류 협력과 연대					
중분류	소분류	기준	점수	체크	비고
협력 사업	-	협력하여 사업을 수행할 파트너(기관)를 정의하지 못한다.	1	<input type="checkbox"/>	90페이지
		협력 파트너를 정의하고 있다.	2	<input type="checkbox"/>	
		협력 파트너와의 구체적인 협업 계획이 있다.	3	<input type="checkbox"/>	
		협력 파트너와 계약에 따라 예산을 지원받는 위탁/지원사업을 진행한다.	4	<input type="checkbox"/>	
		협력 파트너와 동등한 주체로 함께 참여하여 수행하는 공동사업을 진행한다.	5	<input type="checkbox"/>	
연대 사업	-	타 기관과 공동의 목표 달성을 위한 연대사업을 하고 있지 않다.	1	<input type="checkbox"/>	92페이지
		3개 미만 기관과 연대사업을 진행하고 있다.	2	<input type="checkbox"/>	
		3개 이상 기관과 연대사업을 하고 있다.	3	<input type="checkbox"/>	
		3가지 이상의 이슈에 대해 3개 이상 기관과 연대하여 사업을 진행하고 있다.	4	<input type="checkbox"/>	
		미션 달성을 위해 전략적으로 연대사업을 진행하며 사회적 파급력을 발휘하고 있다.	5	<input type="checkbox"/>	
대분류 조직 관리					
중분류	소분류	기준	점수	체크	비고
업무 체계	-	구성원의 직위가 명확히 구분되지 않는다.	1	<input type="checkbox"/>	94페이지
		구성원별 담당 직위가 명확하다.	2	<input type="checkbox"/>	
		구성원별 담당 직무를 수행할 때의 과업이 구체적이고 명확하다.	3	<input type="checkbox"/>	
		구성원별 직무와 과업에 대해 적절한 권한이 위임되어 있다.	4	<input type="checkbox"/>	
		명확한 직무/과업 구분과 권한 위임을 바탕으로 구성원이 자기주도적이며 적극적으로 의사결정한다.	5	<input type="checkbox"/>	
성과 관리	-	팀과 구성원의 성과를 관리하지 않는다.	1	<input type="checkbox"/>	96페이지
		팀과 구성원의 성과를 관리한다.	2	<input type="checkbox"/>	
		조직의 전략과 연계해 성과 목표를 제시하고, 성과를 측정하는 일관된 기준과 구체적 방법이 있다.	3	<input type="checkbox"/>	
		팀과 구성원의 성과 목표 달성 여부 및 수준에 따라 개별 업적과 기여도를 평가한다.	4	<input type="checkbox"/>	
		성과 평가가 팀과 구성원 단위의 재정적/비재정적 보상과 연결된다.	5	<input type="checkbox"/>	

모듈 6 - 임팩트

대분류 소셜임팩트							
중분류	소분류	기준	점수	체크	비고		
지표 정의		아웃컴*에 대한 구체적인 지표가 없다.	1	<input type="checkbox"/>	98페이지		
		구체적인 아웃컴 지표가 있다.	2	<input type="checkbox"/>			
		구체적이며 측정 가능한 아웃컴 지표가 있다.	3	<input type="checkbox"/>			
		구체적이고 측정 가능하며 조직의 사회적 가치 제안*과 연계된 아웃컴 지표가 있다.	4	<input type="checkbox"/>			
		아웃컴 지표가 구체적이고 측정가능하며 조직의 사회적 가치 제안과 연계되었을 뿐만 아니라 베이스라인*을 설정하고 있다.	5	<input type="checkbox"/>			
목표		아웃컴의 목표값이 없다.	1	<input type="checkbox"/>	100페이지		
		현상유지에 가까운 목표값이 있다.	2	<input type="checkbox"/>			
		현실적인(현재보다 상향된 수준이기는 하지만 도전적이지는 않은) 목표값이 있다.	3	<input type="checkbox"/>			
		도전적이며 달성가능한 목표값이 있다.	4	<input type="checkbox"/>			
		중장기적인 목표값이 있다.	5	<input type="checkbox"/>			
아웃컴	성과	아웃컴 목표값이 있는 경우	현실적인 목표값을 달성하지 못했다.	1	<input type="checkbox"/>	102페이지	
			현실적인 목표값을 달성했다	2	<input type="checkbox"/>		
			현실적인 목표값을 초과 달성했거나, 도전적인 목표값이 있으나 달성하지 못했다.	3	<input type="checkbox"/>		
			도전적인 목표값을 달성했다.	4	<input type="checkbox"/>		
			도전적인 목표값을 초과 달성했다.	5	<input type="checkbox"/>		
	영향	대상자/범위가 1천명 미만/좋은 경우 *최대 4점	대상자/범위가 1천명 이상/좋은 경우 *최소 2점	유사 솔루션 중 우리의 성과가 가장 좋지 않다.	1	<input type="checkbox"/>	
				유사 솔루션 중 우리의 성과가 안 좋은 편이다.	2	<input type="checkbox"/>	
				유사 솔루션과 우리 솔루션의 성과가 비슷하다.	3	<input type="checkbox"/>	
				유사 솔루션 중 우리의 성과가 좋은 편이다.	4	<input type="checkbox"/>	
				유사 솔루션 중 우리의 성과가 가장 좋다.	5	<input type="checkbox"/>	
영향	대상자/범위가 1천명 미만/좋은 경우 *최대 4점	대상자/범위가 1천명 이상/좋은 경우 *최소 2점	솔루션이 걸로 드러난 현상만을 개선하는 효과를 보인다.	1	<input type="checkbox"/>	104페이지	
			솔루션이 문제의 근본적 원인을 해결한다.	2	<input type="checkbox"/>		
			솔루션이 문제의 근본적 원인을 해결하며 효과가 지속되나, 원상태로 돌아갈 가능성도 있다.	3	<input type="checkbox"/>		
			솔루션이 문제의 근본적 원인을 해결하며, 효과가 지속되고 원상태로 돌아가지 않는다.	4	<input type="checkbox"/>		
			솔루션이 걸로 드러난 현상만을 개선하는 효과를 보인다.	2	<input type="checkbox"/>		
	영향	대상자/범위가 1천명 이상/좋은 경우 *최소 2점	대상자/범위가 1천명 이상/좋은 경우 *최소 2점	솔루션이 문제의 근본적 원인을 해결하며 효과가 지속되나, 원상태로 돌아갈 가능성도 있다.	3	<input type="checkbox"/>	
				솔루션이 문제의 근본적 원인을 해결하며 효과가 지속되나, 원상태로 돌아갈 가능성도 있다.	4	<input type="checkbox"/>	
				솔루션이 문제의 근본적 원인을 해결하며, 효과가 지속되고 원상태로 돌아가지 않는다.	5	<input type="checkbox"/>	

중분류	소분류	기준	점수	체크	비고
기여	-	우리 솔루션이 없어도 문제 상황이 개선되었을 것이다.	1	<input type="checkbox"/>	106페이지
		우리 솔루션이 없어도 상황이 더 나빠지지는 않았을 것이다.	2	<input type="checkbox"/>	
		대상자/범위가 1천명 미만/좁은 경우 우리 솔루션이 없다면 소수의 상황이 악화되나, 이 상태가 지속적이지는 않을 것이다.	3	<input type="checkbox"/>	
		대상자/범위가 1천명 미만/좁은 경우 우리 솔루션이 없다면 소수의 상황이 악화되며, 이 상태가 오래 지속될 것이다.	4	<input type="checkbox"/>	
		대상자/범위가 1천명 이상/넓은 경우 우리 솔루션이 없다면 다수의 상황이 악화되나, 이 상태가 지속적이지는 않을 것이다.	5	<input type="checkbox"/>	
대상자/범위가 1천명 이상/넓은 경우 우리 솔루션이 없다면 절대다수의 상황이 악화되며, 이 상태가 오래 지속될 것이다.	<input type="checkbox"/>				
대분류	시민참여 임팩트				
중분류	소분류	기준	점수	체크	비고
참여의 양	-	하루에(건당) 소수(평균 100명 미만)의 시민이 참여한다.	1	<input type="checkbox"/>	108페이지
		하루에(건당) 소수(평균 100명 미만)의 시민 중 50% 이상이 반복 참여한다.	2	<input type="checkbox"/>	
		하루에(건당) 다수(평균 100명 이상)의 시민이 참여한다.	3	<input type="checkbox"/>	
		하루에(건당) 다수(평균 100명 이상)의 시민 중 10~20% 이상이 반복 참여한다.	4	<input type="checkbox"/>	
		하루에(건당) 다수(평균 100명 이상)의 시민 중 10~20% 이상이 반복 참여하며, 참여 시민의 수가 증가하는 추세다.	5	<input type="checkbox"/>	
참여의 질	-	시민의 참여가 일회적이다.	1	<input type="checkbox"/>	110페이지
		서포터즈 참여, 회원 가입 등 조직의 멤버십을 획득하고 활동에 관여하는 사람이 있다.	2	<input type="checkbox"/>	
		정기적으로 회비 또는 기부금을 납부하는 사람이 있다.	3	<input type="checkbox"/>	
		적극적으로 활동하며 의견을 개진하는 사람이 있다.	4	<input type="checkbox"/>	
		조직을 위해 자원을 동원하는 등 기여활동에 적극적인 사람 또는 다른 시민사회 활동에 참여하는 사람이 있다.	5	<input type="checkbox"/>	

비영리스타트업 임팩트 역량평가지표 개발 연구 II

비영리스타트업 임팩트 역량평가지표 개발

연구책임	라준영
연구기관	(주)한국사회가치평가
디 자 인	(주)버리커뮤니케이션
발 행 일	2023년 4월 28일
발 행 처	(재)다음세대재단
주 소	(03175) 서울특별시 종로구 경희궁길 32
전 화	02-2138-6855
이 메 일	daumfoundation@daumfoundation.org
웹사이트	daumfoundation.org / npostartups.org

이 보고서는 출처를 밝히지 않은 무단 전재 또는 복제를 금합니다.