

비영리스타트업 임팩트 역량평가지표 개발 연구 요약

Impact **C**apacity **A**ssessment Toolkit for **N**onprofit Startups, **ICAN**

2023년 4월

구성

01

한국의
비영리생태계 변화

한국의 시민사회와 비영리 생태계는 어떻게 변해왔을까? 오늘날 비영리의 역할은 무엇인가?

#한국사회 #비영리_현대사

02

비영리, 그리고
비영리스타트업의 필요성

비영리 영역은 왜 필요할까? 왜 '비영리스타트업'일까?

#가치 #가격 #조직의_생애주기

03

비영리스타트업의
개념 및 특성

'비영리스타트업'이 뭘까? 어떤 특성이 있을까?

#정의 #특성 #속성

04

비영리스타트업의
주요가치

'비영리스타트업' 당사자와 주요 이해관계자는 비영리스타트업을 뭐라고 생각할까?

#주요가치 #설문조사 #인터뷰

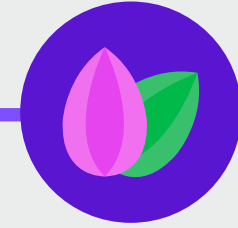
05

비영리스타트업
임팩트 역량평가지표

비영리스타트업의 임팩트 역량을 평가하려면?

#비영리스타트업_임팩트_역량평가지표 #ICAN

한국의 비영리생태계 변화



해방이후 1980년대까지 뒤안길에서 자란 씨앗

- 국제 원조가 줄어들며 복지/교육/보건 영역에서 국가의 역할을 대신하는 서비스 제공형 비영리단체 성장
- 다양한 시민사회 운동이 발현, 민중운동, 노동운동, 빈민운동 및 단체들이 제한적이지만 지속적으로 성장



1980년대부터 2000년대 초까지 공공을 주도하는 비영리

- 민주화 이후 다양한 사회 의제 확산
- 중산층의 증가 및 사회운동을 통한 시민사회 조직·역량이 향상되며 새로운 비영리/시민 단체의 성장 및 새로운 사회의제 가시화



2000년대 초반부터 현재까지 성공의 역설

- 진보 정당 집권 이후부터 사회문제 해결을 위한 국가 역할 확장
- 시민사회계의 많은 인력과 비영리의 성공 경험 및 아젠다가 정부와 정책으로 포섭

사회문제는 여전히 해결되지 않고 확장되고 있으며, 사회적 고립과 관계단절 등 새로운 문제가 지속적으로 제기됨

시민들은 자신들의 '선함'을 실현할 수 있는 새로운 '채널'을 원하고 있으며, 세월호참사, 촛불집회, 지역 문제해결 등에서 다양한 방식으로 참여를 하고 있음

이를 연결할 수 있는 새로운 장들이 어느 때보다 중요하며
비영리의 실험적이며 혁신적인 역할이 더욱 필요해짐

비영리, 그리고 비영리스타트업의 필요성

가치와 가격

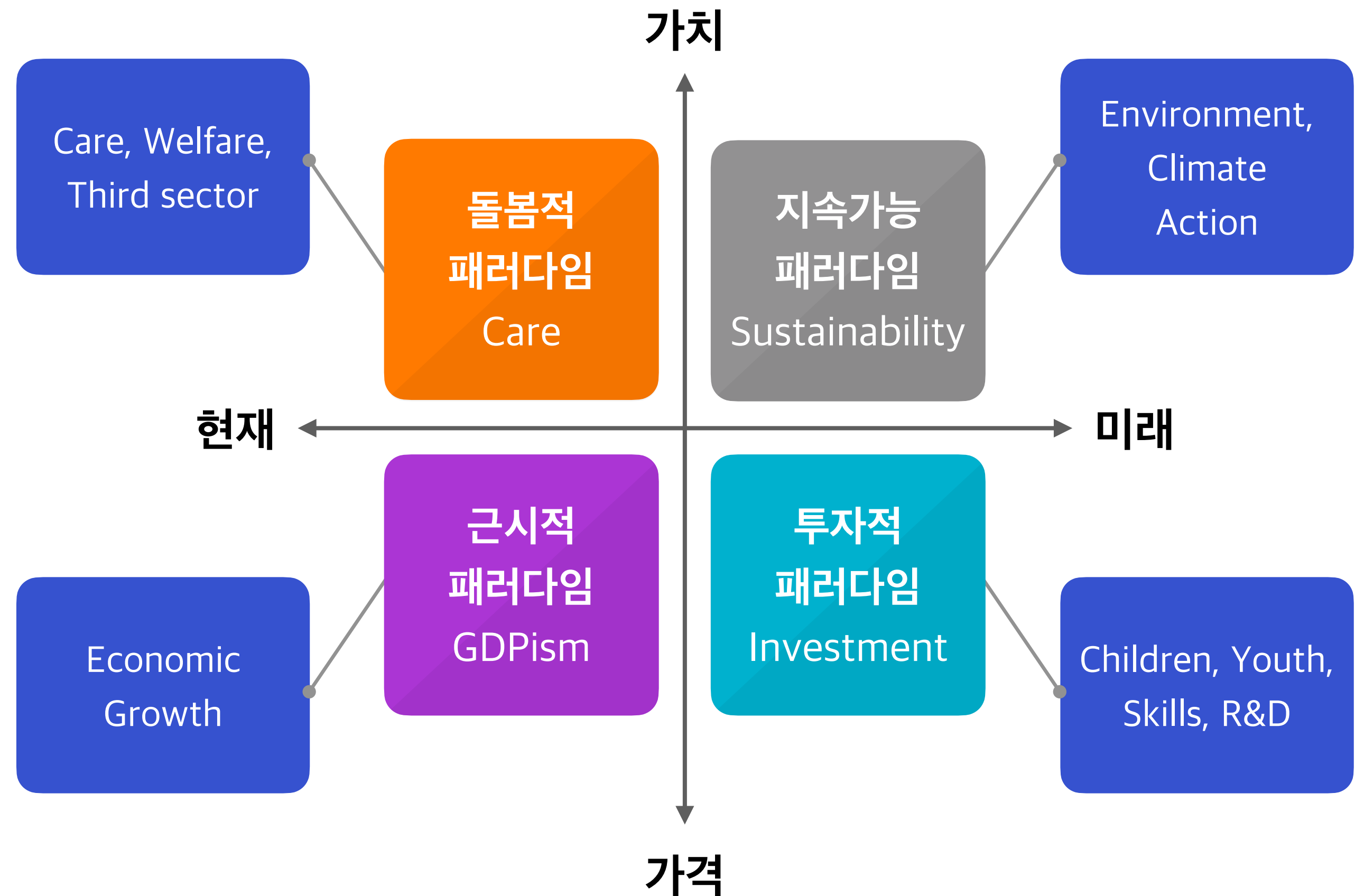
가치(사회적 가치) : 인간관계와 복지에 대한 가치, 이에 영향을 미치는 인간사회의 유지와 지속가능성으로 본 연구에서는 정의

가격(경제적 가치) : 인간의 물질적 욕구충족을 할 수 있게 하는 수단의 중요성/쓸모로 본 연구에서는 정의

- 한국 사회는 가격창출에 과도하게 몰입하는 반면, 가치창출에 대해서는 매우 적은 관심과 지원을 하고 있음. 경제성장에 가장 중요한 초점을 두며, **당장의 가격을 위해서 다른 가치들이 착취될 가능성이 있는 근시적 패러다임(GDPism)이 비대함**

- 근시적 패러다임 외 현재의 가치를 생산하지만 가격 창출하지 않는 **돌봄적 패러다임**, 미래의 지속적인 가격창출을 위해 현재를 투자하는 **투자적 패러다임**, 미래의 가치를 중시하는 **지속가능 패러다임은 축소·왜곡되어 있음**

가치와 가격에 대한 네 가지 패러다임



비영리, 그리고 비영리스타트업의 필요성

문제 해결 방법

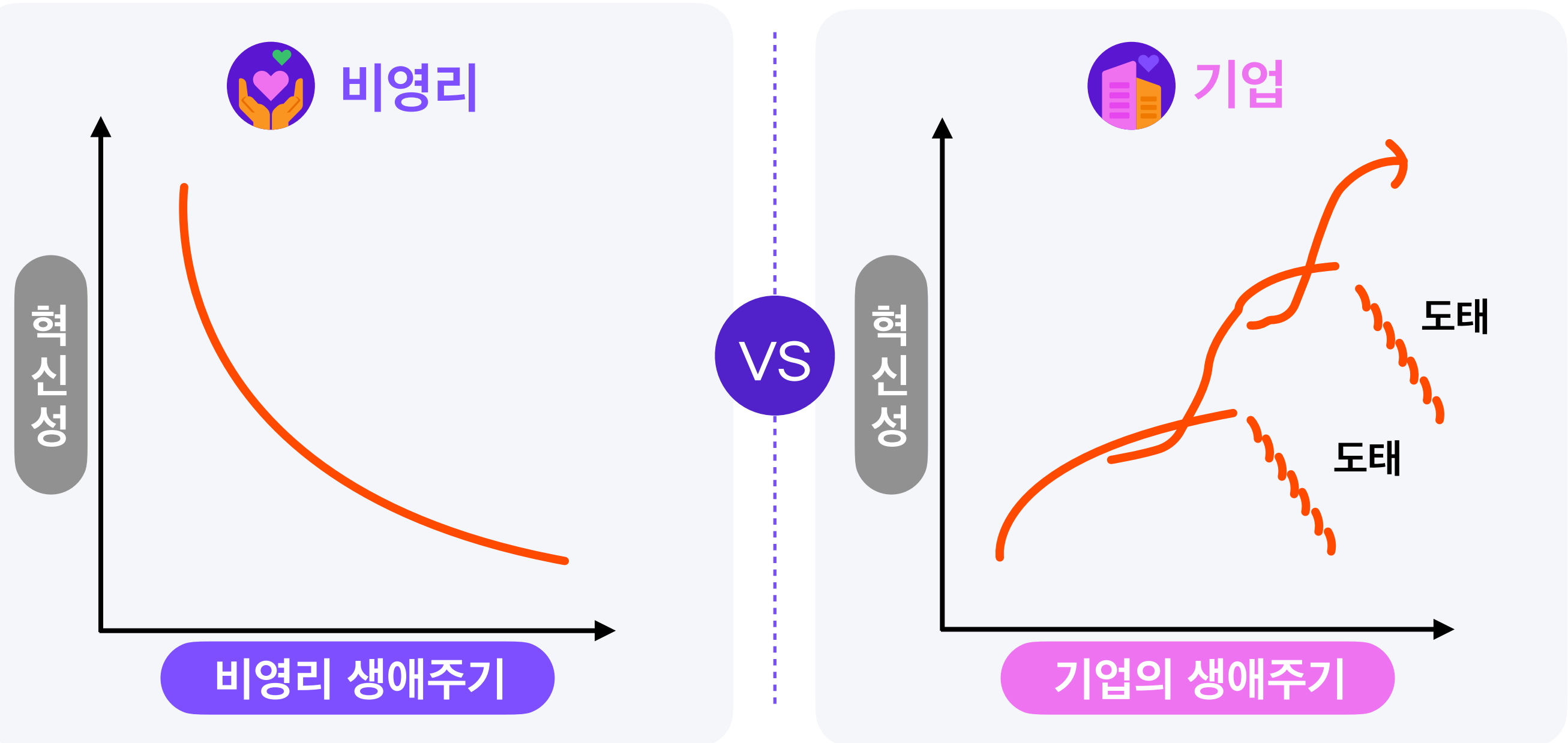
사회문제가 기존 방식으로 거의 풀리지 않으며 새로운 사회문제가 꾸준히 발생·성장하는 환경에서, 위험회피 성향을 가진 조직만으로는 문제해결이 쉽지 않음

진화하는 사회적 난제 해결을 위해 **혁신적으로 가치창출할 수 있는 비영리조직을 적극적으로 발굴하고 지원할 필요가 있음**

특히, 적절한 물질적 지원을 통해 **사회가 필요로 하는 가치를 생산할 수 있는 방안을 모색할 필요가 있음**



비영리와 기업의 생애주기와 혁신성



혁신성이 생존에 직결되어 있는 영리기업과 달리 **비영리는 고정적 기부자가 늘어날수록 혁신성이 감소하고 안정성을 중시하는 경향이 있음**

아직까지 기부자는 대상/원인에 자금/서비스 등을 직접 전하는 대신 발전을 위해 연구개발이나 인력 등에 투자하는 데 거부감이 강한 경우가 많기 때문

비영리스타트업의 개념 및 특성

비영리스타트업 판별 기준

공익성



조직이 추구하는 바가 공공의 이익 증진임을 설립 목적에 명확하게 명시하고 있으며 구성원 및 이해관계자가 이에 합의함

혁신성



조직의 미션이 독특하거나, 문제해결 방법이 독창적이거나, 더 나은 문제해결 방법을 갖고 있음

사회적 가치

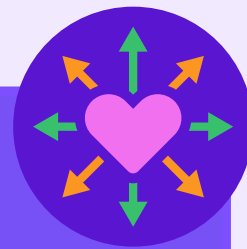


조직이 제공하는 서비스나 활동을 통해, 시장의 메커니즘으로 해결하지 못하는 사회적 문제 해결을 추구하고 개인의 복지와 관계를 향상시키는 동시에 사회의 신뢰와 연대를 증진함

비영리스타트업이란?

공익적 관점에서 새로운 사회문제를 발견하거나 해결방식에서 혁신을 이루어내며, 사회적 가치를 창출하는 동시에 임팩트를 확장해가는 초기 단계의 비영리조직

임팩트 확장성



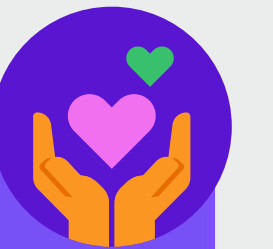
조직이 제공하는 서비스나 활동의 사회적 영향력이 일정 규모로 확장되어 사회적 가치를 지속적으로 창출하거나 사회적 문제 해결에 기여함

초기 단계



현재의 사회적 미션을 가지고 활동한 지 7년이 넘지 않았음

비영리성



이윤 추구를 목적으로 하지 않으며, 조직 활동을 통해 수익이 발생한 경우에도 이를 조직의 목적사업에 다시 활용하며, 후원과 기부 그리고 사회적 지원 등을 통해 활동을 이어감

비영리스타트업과 유사조직의 비교

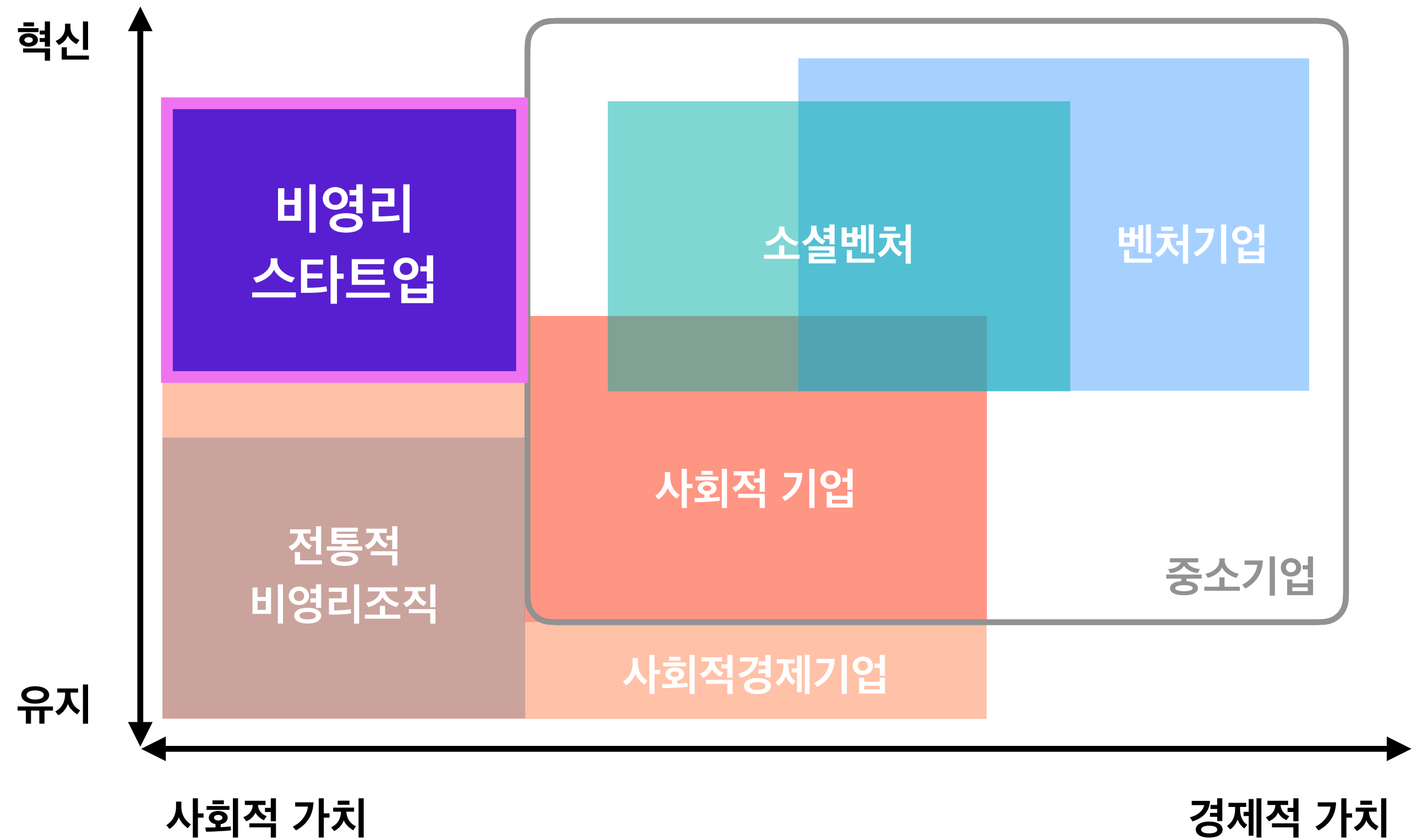
비영리스타트업과 유사조직의 구분 및 이해

비영리스타트업과 유사조직의 구분은 분절적인 것이 아니라 **연속된 스펙트럼으로 이해되어야 함**

이는 하이브리드 조직으로서의 해석을 의미하며, 각 속성 중 어느쪽으로 치우쳤는지에 따라 조직의 구분이 달라질수 있음

이러한 **비영리스타트업은 사회적가치 추구하고 혁신에 치우친 영역에 위치함**

비영리스타트업의 개념상 위치

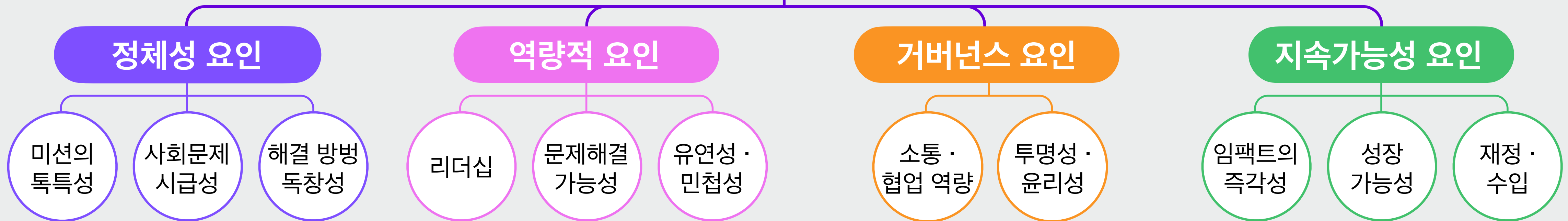


비영리스타트업의 주요 가치_AHP 분석

비영리스타트업의 속성과 지향점 등을 나타내는 주요 가치의 상대적 우선순위를 도출하기 위해 비영리스타트업을 적절히 나타내고 방향성을 보여주는 요소를 아래와 같이 선별함

AHP 분석을 위한 비영리스타트업의 주요 가치 분류

핵심가치



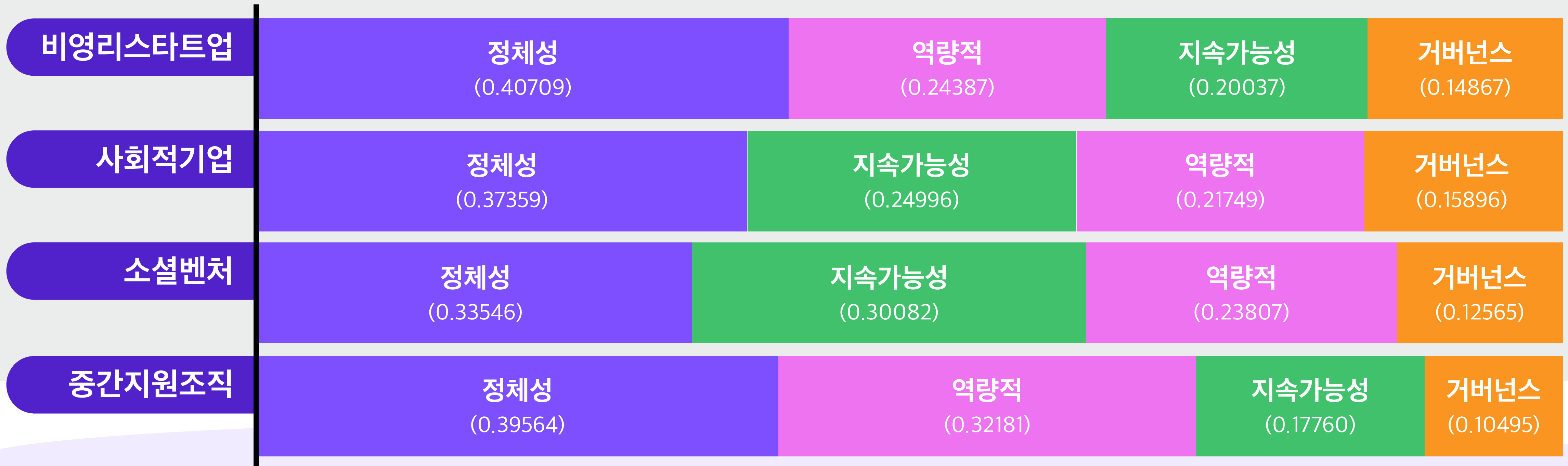
AHP(Analytic Hierarchy Process, 분석적 계층화 과정) 분석

- AHP 방법은 주로 소수의 전문가 집단을 대상으로 하여 평가자의 지식과 경험에 의한 직관을 포착하고자하는 의사결정 방법론임. 본 연구에서는 비영리스타트업 대표, 비영리스타트업 중간지원 조직 담당자, 유사조직(사회적기업, 소셜벤처 등) 대표, 유사조직 중간지원 담당자 등이 전문가 집단으로 참여함

- AHP는 여러 요인을 바탕으로 평가하기 위해 요소들을 계층화 하고 쌍대비교하여, 계량화가 애매한 문제에서 우선순위를 도출 하는 데 활용되며, 특히 지표 체계에 포함된 지표가 복잡적이고 많아 체계적인 비교를 하기 쉽지 않을 때 사용하기 적합함

비영리스타트업의 주요 가치_AHP 분석 결과

조직별 제1계층 순위



비영리스타트업 대표의 응답을 분석한 결과

제2계층 요소 중에서는 사회문제 시급성, 해결방법 독창성, 미션의 독특성 순으로 상위 순위를 차지했음
 재정수입의 경우 비영리스타트업 및 중간지원조직에서는 9위, 사회적기업에서는 7위, 소셜벤처에서는 4위였음
 성장가능성 역시 비영리스타트업 및 중간지원조직에서는 5위, 사회적기업과 소셜벤처는 2위였음

비영리스타트업의 주요 가치_IPA 분석 결과

IPA(Importance-Performance Analysis)

각 요소를 중요도-성취도 기준으로 2차원 평면에 도시한 후 각 영역에 따라 해석하는 분석기법. 여러 요소에 대해 중요도와 성취도를 비교함에 따라 정책의 우선순위와 추진방법을 재고할 수 있음

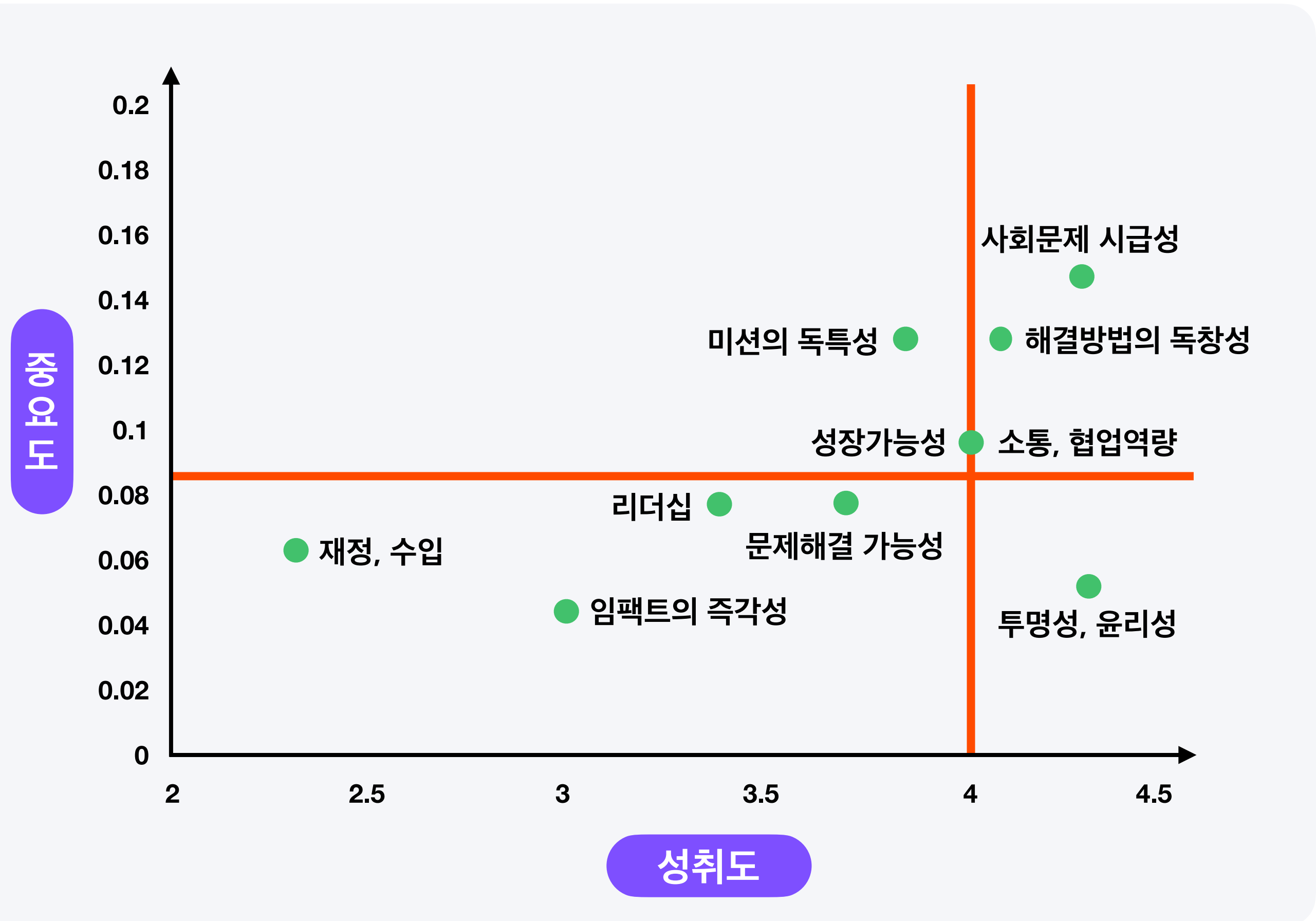
비영리스타트업을 적극적으로 발굴하고 적절한 지원 정책을 제공하기 위해 본 연구에서는 IPA 분석도 함께 진행함

비영리스타트업 응답 결과, 사회문제 시급성이나 해결방법 독창성과 같은 **정체성 요인은 성취도도 높게 나타났음**

문제해결 가능성이나 리더십과 같은 **역량적 요인은 발전시킬 가능성이 높게 나타났음**

재정수입에 대한 성취도도 매우 낮게 나타났음

비영리스타트업 IPA 분석 결과



비영리스타트업 임팩트 역량평가지표

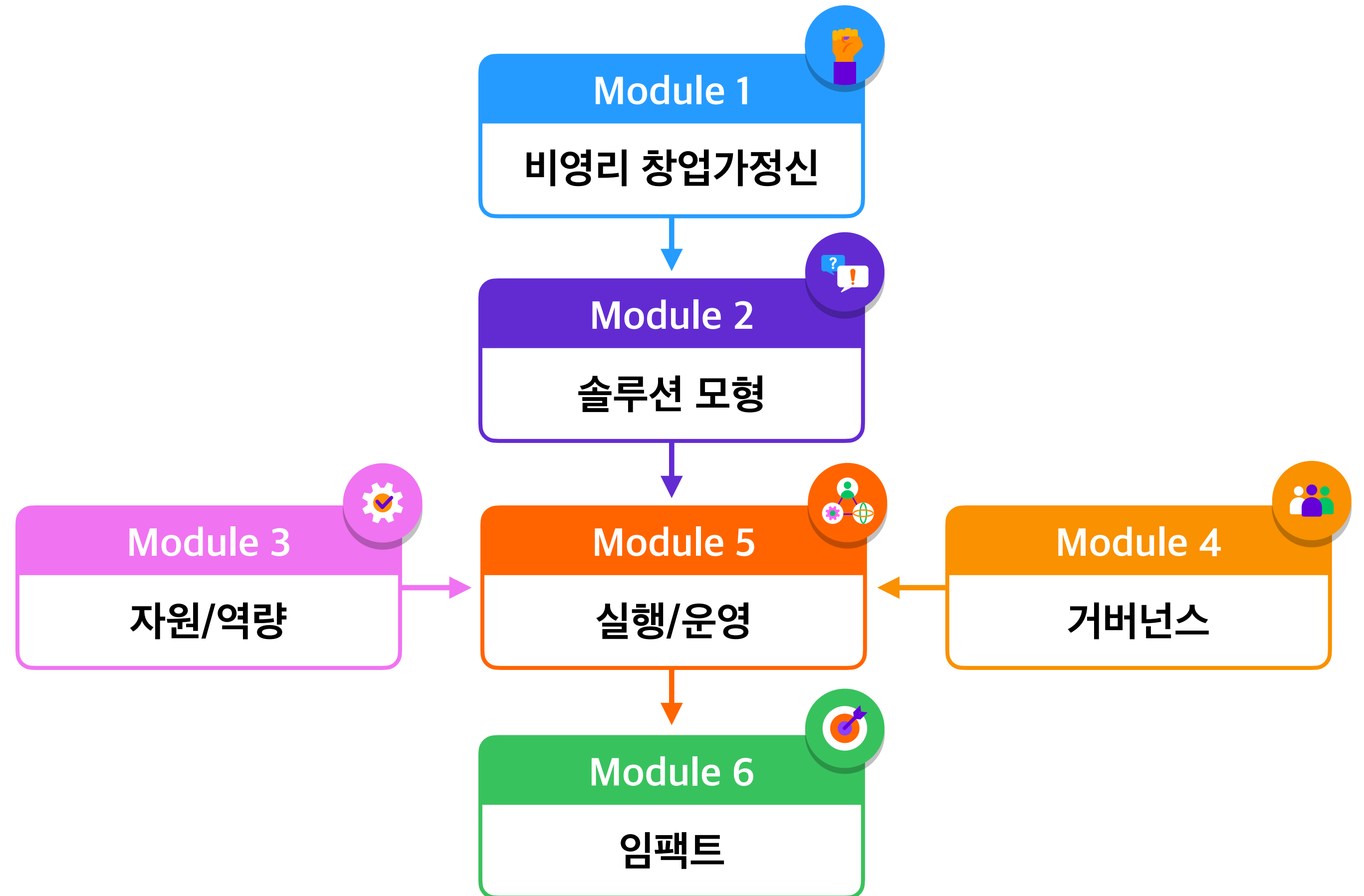
역량 평가 지표

비영리스타트업 특성과 주요가치에 기반하여
 '비영리 창업가정신, 솔루션 모형, 자원/역량, 거버넌스,
 실행/운영, 임팩트'의 6개 모듈로 구성함

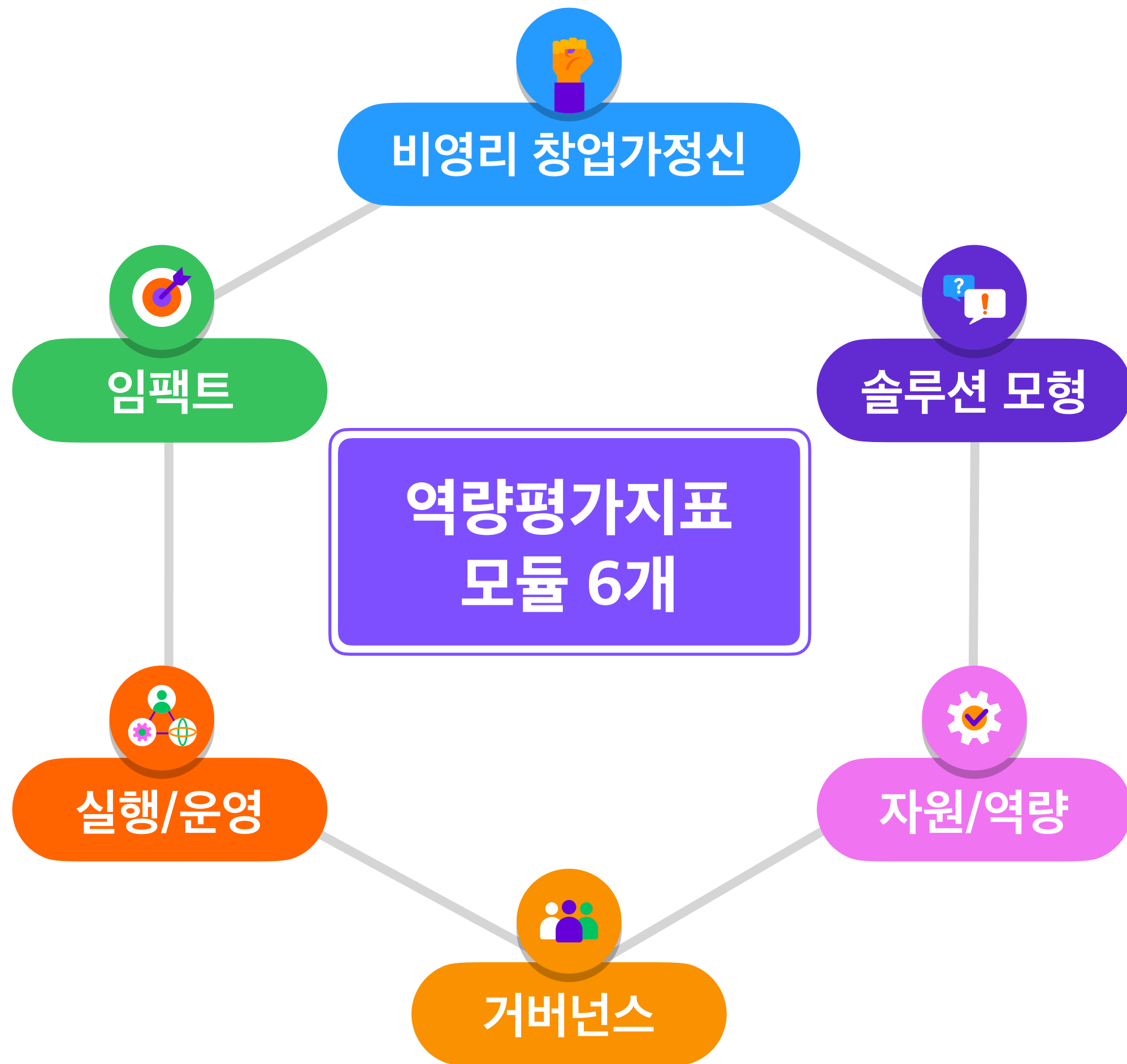
모듈별 대분류/중분류/소분류로 구분하고,
 총 42개의 항목으로 평가지표를 구성함

- 비영리스타트업의 **임팩트와 조직역량**을 동시에 측정·평가함
- 임팩트는 결과적 성과보다는 **잠재적 미래 성과**를 측정·평가함
- 조직역량은 '기업가정신'의 원리에 기반하여 스타트업의 **핵심 원리를 반영**함

비영리스타트업 임팩트 역량평가지표 모듈 구성



비영리스타트업 임팩트 역량평가지표



비영리 창업가정신	비영리 창업가정신(미션 지향성, 심리적 특성, 행위적 특성)
솔루션 모형	사회적 가치제안(사회문제 정의, 목표집단 정의, 목표집단의 니즈&고통 파악, UVP(독특한 가치 제안))
	솔루션(콘텐츠, 프로세스, 이해관계자 인센티브 양립성)
	재정모형(수익모형, 성장원리)
자원/역량	리스크(외부 리스크)
	인적 자원(인적자원의 질, 구성원의 만족도)
	기술 및 물적 자원(기술자원, 공간자원, 커뮤니케이션자원)
거버넌스	네트워크 자원(네트워크의 양, 네트워크의 질)
	이사회(이사회의 구성, 이사회의 운영)
	회계 투명성(회계관리, 회계 보고 및 공개)
실행/운영	사회책임(사회책임)
	민주적 운영(의사소통 및 의사결정)
	운영관리(프로젝트 관리, 이해관계자 관리)
	재정관리(재무계획 및 관리, 자원조달)
임팩트	협력과 연대(협력사업, 연대사업)
	조직관리(업무체계, 성과관리)
	소셜 임팩트(아웃컴, 기여)
	시민참여 임팩트(참여의 양, 참여의 질)

비영리스타트업 임팩트 역량 평가 방식 및 결과 예시

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 구성원수, 법인격 상태 등에 따라 답변하지 않아도 되는 문항이 있을수 있으며, 이 경우 총점에 해당 항목의 점수를 제외하고 결과를 처리함

결과 예시



연구 개요

- **주관** : (재)다음세대재단
- **후원** : (재)브라이언임팩트
- **연구** : (주)한국사회가치평가
- **연구구성 및 연구자** :

01. 비영리스타트업 : 정의, 필요성, 그리고 미래방향

- **최영준** 연세대학교 행정학과 교수
- **유정민** 과학기술정책연구원 부연구위원
- **정희정** 독립연구자

02. 비영리스타트업 임팩트 역량평가지표 개발

- **라준영** 가톨릭대학교 경영학과 교수/한국사회가치평가 자문교수
- **차선주** (주)한국사회가치평가 사회공헌사무국장
- **송지현** (주)한국사회가치평가 위촉연구원
- **이병헌** (주)한국사회가치평가 위촉연구원

연구 문의

다음세대재단 가치연결팀

강나리 팀장 : nari.k@daumfoundation.org

홍한솔 매니저 : hhs@daumfoundation.org