"한 눈에 핵심만 짚어주는"

비영리스타트업 퀵 가이드북

2020. NPO스쿨 Original & *EXCLUSIVE.*

NPOschool Original

Quick Guide for Non-profit Startups

What is the first step to set up Nonprofit Startups? This Quick Guidebook helps you do how to. Here's a key factor to consider before you start.



NPO스쿨

비영리 스타트업, 무엇부터 해야하나 설립을 위한 고민의 순서

CONTENTS







1 현장중심의 문제정의를 위한 환경분석

- 조직을 둘러싼 환경을 관찰하여 조직방향의 근거 도출하기

2 지속가능한 조직을 위한 비전체계 수립

- 조직의 모든 영역에 영향을 미치는 비전체계도 수립하기

3 유연신속한 의사결정을 위한 운영체계 설정

- 모든 구성원들이 능동적으로 움직이는 구성 요소 설정하기

4 조직의 든든한 버팀목 이해관계자 탐색

- 오너십을 느끼는 조직의 모든 내외부 관계자를 구조화하기

5 조직이란 이름의 탈 것 법인격 선택

- 임팩트를 실현하기 가장 좋은 최적의 조직형태 선택하기

6 끝으로, 가장 중요한 이야기

- 체계와 제도를 넘어 강하고 건강한 조직으로 살아가기

1 현장 중심의 문제정의를 위한 환경분석

“

조직의 목적지를 설정하기 전에
조직을 둘러싼 환경을 둘러보라.
조직의 방향성은 현재 딛고있는
위치에서 연상되는 아이디어다.

”



조직 외부환경

문제정의

- 사회환경 변화 관찰
- 지역사회 욕구 탐색
- 유관기관 동향 파악

↓

해야만 하는 일 도출

“당위적 목표”

조직 내부환경

역량점검

- 운영적 측면
- 사업적 측면
- 자원적 측면

↓

할 수 있는 일 도출

“현실적 목표”

↓

당위와 현실의 절충점

조직의 미션과 비전 등 방향성 도출

2 지속가능한 조직을 위한 비전체계 수립

핵심가치: 우리의 세계관은 무엇인가

- 창립자들의 가치관 + 조직의 세계관 = 조직의 원칙과 신념

미 션: 우리는 왜 존재하는가

- 타겟: 누구를 위해 존재하나(페르소나) → **Toolkit①**
- 목적: 무엇을 위해 존재하나(비전체계) → **Toolkit②**
- 실행: 어떤 방법으로 실천하나(솔루션) → **Toolkit③**

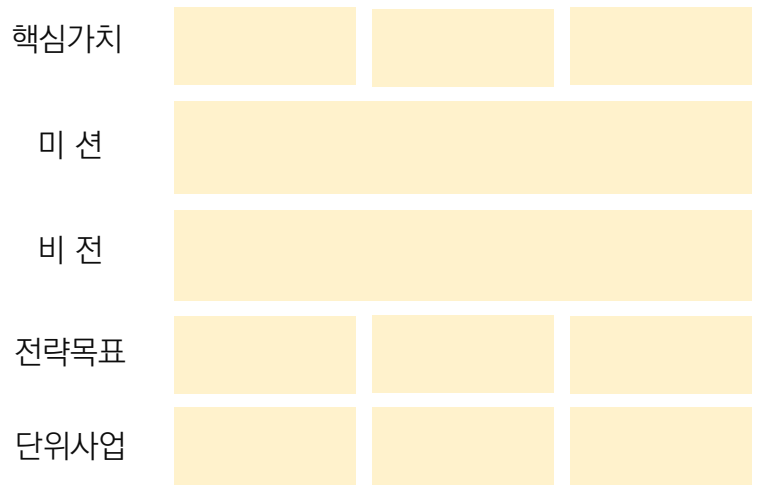
비 전: 미래가 보이는가

- 외향적 비전: “아이들이 안전하게 뛰노는 세상”
- 내향적 비전: “동네에서 누구나 드나드는 사랑방”
- 복합적 비전: 외향적 비전+내향적 비전

전략목표: 향후 수년간 무엇에 집중할 것인가

- 미션과 비전의 성취를 위한 중장기적 목표
- 임팩트 달성을 위한 가장 효과적인 경로

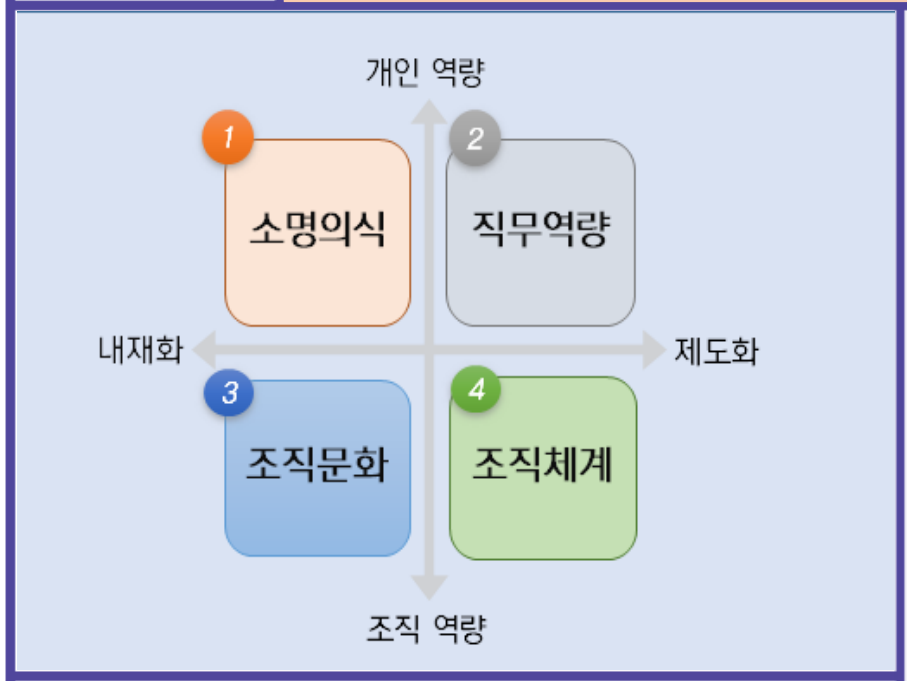
Value centered Strategic Plan



- 기업형에 가까울수록 핵심가치나 미션이 비전 아래에 배치되기도 합니다. .

“미션은 있는데 비전이 없다면 미래가 없는 조직이고
비전은 있는데 미션이 없다면 기업과 다를 바 없다.
핵심가치가 없다면 이 모두는 위험한 계획이 된다.”

3 유연하고 신속한 의사결정을 위한 운영체계 설정





지배구조

- 수직적 조직: 리더십이 의사결정을 한 후 구성원들에게 정확하고 신속한 실행을 요청하는 효율성 중심의 조직(위계 중심으로 설계)
- 수평적 조직: 담당자가 의사결정을 하고 주도적으로 실행하며 보상과 책임을 함께 가져가는 능동성 중심의 조직(역할 중심으로 설계)

근무 형태

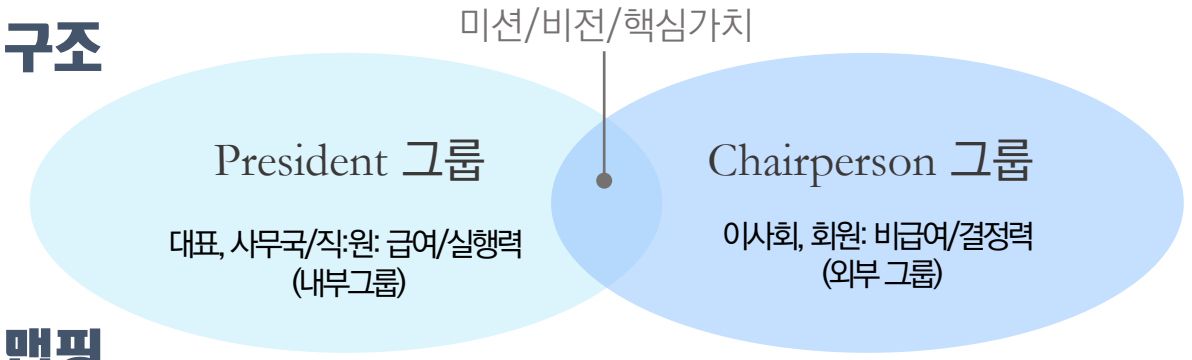
- 상근조직: 피고용자와 정해진 시간의 노동을 약속한 근무형태 (일반적 형태)
- 비상근조직: 채용하지 않은 채 자유롭게 근무하는 형태 (스타트업 초기형태, 프리랜서 모임)

보상 방식

- 급여제: 노동시간을 투입한대로 정해진 보수를 지급하는 방식 (노동의 규격화가 관건)
- 성과제: 담당한 프로젝트의 성과 여부와 투입된 노동량에 따라 차등적으로 지급하는 방식(성과평가가 관건)

4 조직의 든든한 버팀목, 이해관계자 탐색

이해관계자 구조

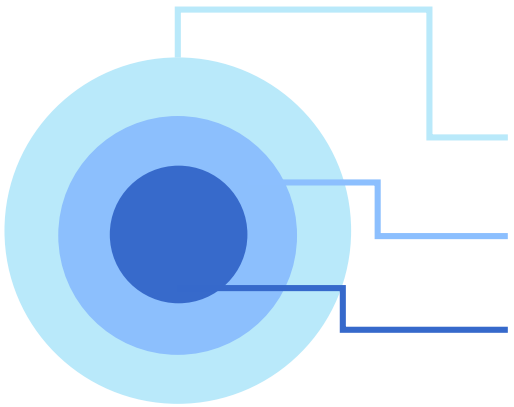


조직을 구성하는 가장 기본적인
이해관계자 그룹 구성도

이해관계자 맵핑

- 조직이 사라진다면 아쉬워할 사람들은 누구인가로 이해관계자 리스트업 가능
- 조직에 대한 이해도, 영향력, 의존도, 관계성 등으로 핵심 이해관계자 여부를 판단
- 일반적인 리스트업 순서: 프레지던트그룹 → 체어맨그룹 → 외부관계자

The Map of Stakeholders



확장 이해관계자 : 협업/연대기관, 네트워크 등

중간 이해관계자 : 회원, 후원자, 파트너, 봉사자 등

핵심 이해관계자 : 상근그룹, 이사회/운영위 등



“각 이해관계자와의 관계를 설정하여 관리전략 도출”

5 조직이란 이름의 탈것, 법인격 선택

비영리 법인격의 종류

- 환경 분석
- 비전 체계
- 조직 체계
- 이해관계자
- 법인격 선택



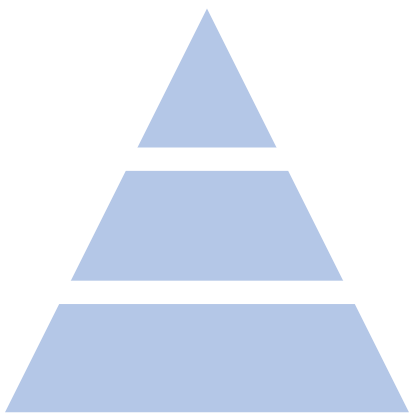
조직 형태	법인으로 보는 단체 *임의단체	비영리민간단체	사단법인 재단법인	협동조합	사회적협동조합
설립 목적		공익	공익, 권익 보호, 사교	조합원 권익, 복리증진	공익
조직 등록	세무서 고유번호증	등록	등기	신고	인가
수익 분배	수익분배 금지	수익분배 금지	수익분배 금지	수익배당	수익배당 금지
주요 혜택		정부지원	정부지원, 회비	우선구매 등	세금혜택, 우선구매, 판로지원 등
관련법	국세기본법	비영리민간단체 지원법	공익법인법, 민법32조	협동조합기본법	협동조합기본법



6 끝으로, 가장 중요한 이야기

스타트업에서 가장 중요한 것,
창립자/구성원들의 신뢰

- 신뢰는 창립자들의 솔직한 '욕구'에 기반한 대화를 통해, 공감대를 형성할 때 강한 결속력으로 형성됨.
- 신뢰가 없다면 조직의 체계는 복잡하게 설계되고, 형식은 많아지며, 경직된 조직으로 향하게 됨.
- 경직된 조직은 유연성이 저하되어 업무의 혁신이 발생하지 않고 비본질적 업무가 증가됨.



Belief 의심 없는 신뢰

Trust 축적된 신뢰

Credit 증거가 필요한 신뢰





부록.

Toolkit.

동료와 함께 해보는 비영리스타트업 툴킷

전략회의, 워크숍, FGI 등 전사적 소통이 있는 곳에서 활용하세요.

Toolkit1. **페르소나** 우리는 누구를 위해 존재하나

누구를 위해 스타트업을 시작했습니까? 그들은 누구입니까? 그들의 문제는 무엇입니까?

	**연령**	**성별**
직업/활동	**환경적 특성/지역**	**사회적 위치/특성**
결핍/불편함	**욕구/관심사**	**필요로 하는 요소/해결방향**

Inspired by Persona Model.

*조직의 성격과 사업의 종류에 따라 페르소나의 구성요소는 달라질 수 있으니 적절하게 활용하세요..

Toolkit2. 비전체계 우리는 무엇을 위해 존재하나

어떠한 세계관으로, 누구를 위해, 무엇을 성취하고, 무엇을 변화시키려고 합니까?

핵심가치

조직의 원칙과 신념

미 션

조직의 존재이유, 정체성과 지향점의 혼합문장
문장구성 1안) 우리는 (타겟)의 (목적)을 위해 (실행)을 하는 조직이다.
문장구성 2안) 우리는 (타겟)과 함께 (실행)을 하며 (목적)을 성취하는 조직이다.
문장구성 3안) 우리는 (목적)을 위해 (실행)을 하며 (타겟)을 돕는 조직이다.

비 전

광역조직이면 외향적 비전을, 지역조직이면 내향적 비전을 선택

Inspired by Strategic Planning.

*앞의 이해관계자 맵, 페르소나가 먼저 완성되어야 본 툴킷의 작성이 가능합니다.

Toolkit3. 솔루션 어떤 방법으로 실천하나

의미와 실익 모두 있습니까? 돈을 벌수록 사회문제가 해결되는 비즈니스 모델입니까?

타겟

본 사업을 통해 이롭게 되는 1차적 대상자(참조: 수혜자)

타겟의 문제/욕구

타겟그룹이 경험하는 불편함

솔루션

타겟그룹을 돕는 핵심적인 방법론

핵심 자원

1) 물적 자원

기금, 물품 등

2) 인적 자원

핵심이해관계자, 파트너, 후원자 등

3) 기반 자원

네트워크, 관련 법제도 등

확산 채널

1) 온라인 채널

2) 오프라인 채널

3) 기타 채널

수익모델

1) 제품/서비스 분야

비즈니스 분야

2) 제품/서비스 형태

물품/프로그램/워크샵 등

3) 주요 이용자

돈을 지불할 사람들

Con.

Con.

수입

주수익 내역 및 종류

기타수입

부수적인 수입

비용구조

본 사업에 투입되는 경비

임팩트

이 사업이 추구하는 변화를 측정하는 주요 지표

Inspired by Social Business Canvas.

*앞의 이해관계자 맵, 페르소나, 비전체계 부분이 먼저 완성되어야 본 툴킷의 작성이 가능합니다.

Impact Framework 종합체계도

이루고자 하는 지향점이 체계화되었습니까? 어떻게 측정합니까?

비전체계 (Strategic Plan)	평가체계 (Measurement Plan)		
핵심가치	조직몰입도 점검(직무만족도, 자기효능감, 개인적 유익함, 소통의 원활함, 비전체계 동의 정도, 전반적 조직문화 등)		성찰 영역
비 전	**핵심성과지표(KPI)** Output(산출,주로 정량)	Outcome(변화, 주로 정성)	성과 영역
미 션			
전략목표 향후 3~5년간 집중 추진해야할 3~5개의 우선적 목표			
단위사업 전략목표를 실현할 수 있는 연관된 활동	**사업성과지표** Output(산출, 주로 정량)	Outcome(변화, 주로 정성)	

Inspired by Logic Model & MBO.

*앞에서 수립한 비전체계를 구체화합니다. 앞장 솔루션의 임팩트 지표를 바탕으로 평가체계를 구체화합니다.

1년이 지난 스타트업을 위한 핵심점검항목

운영적 측면 점검 목적: 조직의 대내외적인 신뢰도 향상의 관점

① 조직의 비전체계: 미션/비전/가치 등

② 조직의 운영체계: 지배구조 체계, 아카이빙 방식, 근무형태 등

③ 브랜드 인지도/신뢰도 관리방안

④ 법제도 관련사항: 정관, 세무/노무 관리방안, 기타 필요한 행정서류 등

활동적 측면 점검 목적: 사회적 변화창출을 위한 사업의 효과성 증대의 관점

① 욕구/수요 분석 방안

② 사업/활동 계획 및 성과평가계획

③ 중장기 사업계획

④ 관련된 전략

자원적 측면 점검 목적: 조직의 지속성(탄력성)을 위한 현실적 토대 마련/확장의 관점

① 인적 자원: 구성원/후원자/봉사자 등의 이해관계자 관리방안

② 물적 자원: 후원금/수익금/보조금 등 재정관리 계획

③ 기반적 자원: 파트너 네트워킹 및 연대협력 전략

④ 기타 인프라 활용방안

Inspired by Social Impact Measurement Pathway.

*모든 방안을 계획서로 도출할 필요는 없지만, 꾸준한 점검은 매우 중요합니다.

감사합니다

npo@nposchool.com
www.nposchool.com

NPOschool Original



