아름다운재단
기부문화연구소

아름다운재단
The Beautiful Foundation

재단과 책무성

2015년 12월 2일

이 형 진

성공회대 NGO대학원 외래교수
도서출판 아르케 대표

INTRO

… “국민투표제적 민주주의(plebiscitarian democracy)는 대표나 통치자 선출만 있고 ‘그 대표나 통치자가 자신을 선출한 시민 유권자들에 대해 **책임**을 지지 않는 정치체제’…

책임이란 ‘**시민의 선호에 통치자가 지속적으로 반응하는 것이자 통치자가 자신의 행위에 대해 책임지도록 시민들에 의해 강제되는 것**’…”

(최장집, 경향신문 2015.11.28)

무엇에 대한 책무성인가?

재정 (finance)	**거버넌스** (governance)
성과 (performance)	**사명** (mission)

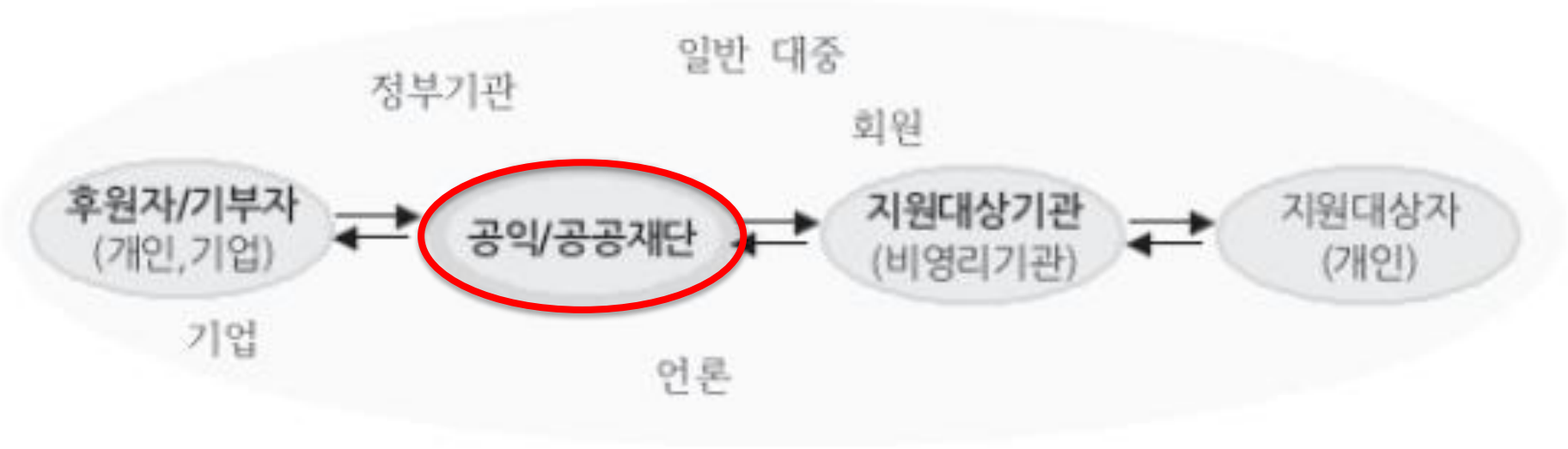
어떻게 책무성을 실천하는가

책무성 메커니즘 (도구 혹은 과정)	누구에 대한 책무성인가?	무엇에 대한 책무성인가?
공개/보고 (도구)	←상향적: 후원기관, 감독기관에 대해 하향적→: 서비스대상자, 회원에 대해	재무, 성과 (어떤 내용을 보고하느냐에 따라)
성과 평가 (도구)	←상향적: 후원기관에 대해 하향적→: 후원기관이 NPO에 대해 NPO가 지역사회에 대해	성과 (단기적 산출에서 장기적 영향력, 임팩트에 대한 강조로 이동)
자율 규제 (도구 & 과정)	NPO 자신에게	재무, 거버넌스 (정해진 표준 혹은 규칙이 강조하는 것에 따라)
참여 (과정)	하향적→: NPO로부터 지원대상자/지역사회에 대해 후원기관로부터 NPO에 대해 내부적으로 NPO 자신에게	성과, 거버넌스 (참여의 목적에 따라... 실행에 대한 투입 – 성과, 의제에 대한 영향– 거버넌스)
적응적 학습 (과정)	NPO 자신에게 이해관계자들에게 상·하향적	성과,사명

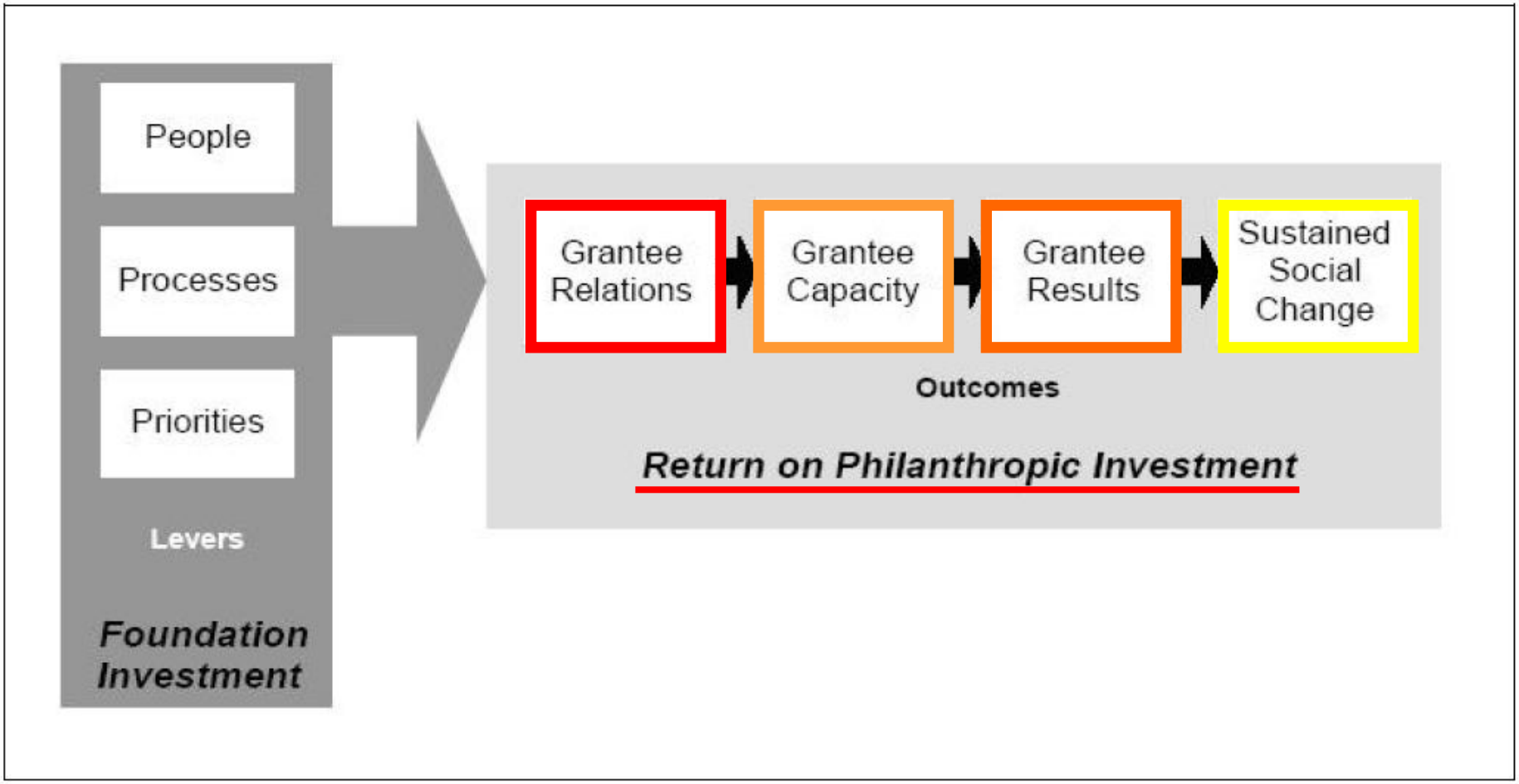
재단의 분류 및 종류

분류 기준	분류	
자원의 출처	공익/공공재단(public foundation) 사립재단(private foundation) 정부재단(government-sponsered foundation)	* 'The International Encyclopedia of Public Policy and Administration'
관습 및 통념에 따른 분류	사립재단/가족재단/독립재단(private/family/independent foundation) 기업재단(corporate foundation) 지역재단(community foundation) 운영재단(operating foundation)	* 미국 Foundation Center
목적완수 및 사업방식에 따른 분류	기부금조성재단(grantmaking foundation) 운영재단(operating foundation)	

자원흐름에 따른 책무성과 이해관계자



재단 효과성 모델



Note: Adapted from Orosz et al., 2003, p. 21.

'하향적' 성과평가 메커니즘 사례

Measuring Overall Foundation Performance

Total Social Benefit Created Relative to Resources Invested

사회적 편익(가치)

Social benefit created can be inferred by measures of performance, such as those below

- **Achieving Impact** 사회적 파급효과
- **Setting the Agenda / Strategy** 의제 설정
- **Managing Operations** 조직 경영
- **Optimizing Governance** 거버넌스의 최적화

Direct measurement of end social impact is difficult, if not impossible, and can be extremely costly.

Many foundations believe their impact is created in large part by grantees. As foundations' chosen vehicles of impact, and as experts in their work, grantees' perspectives are important.

지원대상자(기관)의 인식이 중요

Grantee perceptions are one among a number of indicators of foundation effectiveness that can address many levels of foundation activity.

Because getting a grant is an extremely positive experience, grantees' perceptions must be interpreted in a comparative way to be maximally useful.

비교를 통한 분석/해석이 이뤄져야…

출처: *Listening to Grantees-What Nonprofits Value in their Foundation Funders*, The Center For Effective Philanthropy, (2004)

‘하향적’ 성과평가 메커니즘 사례

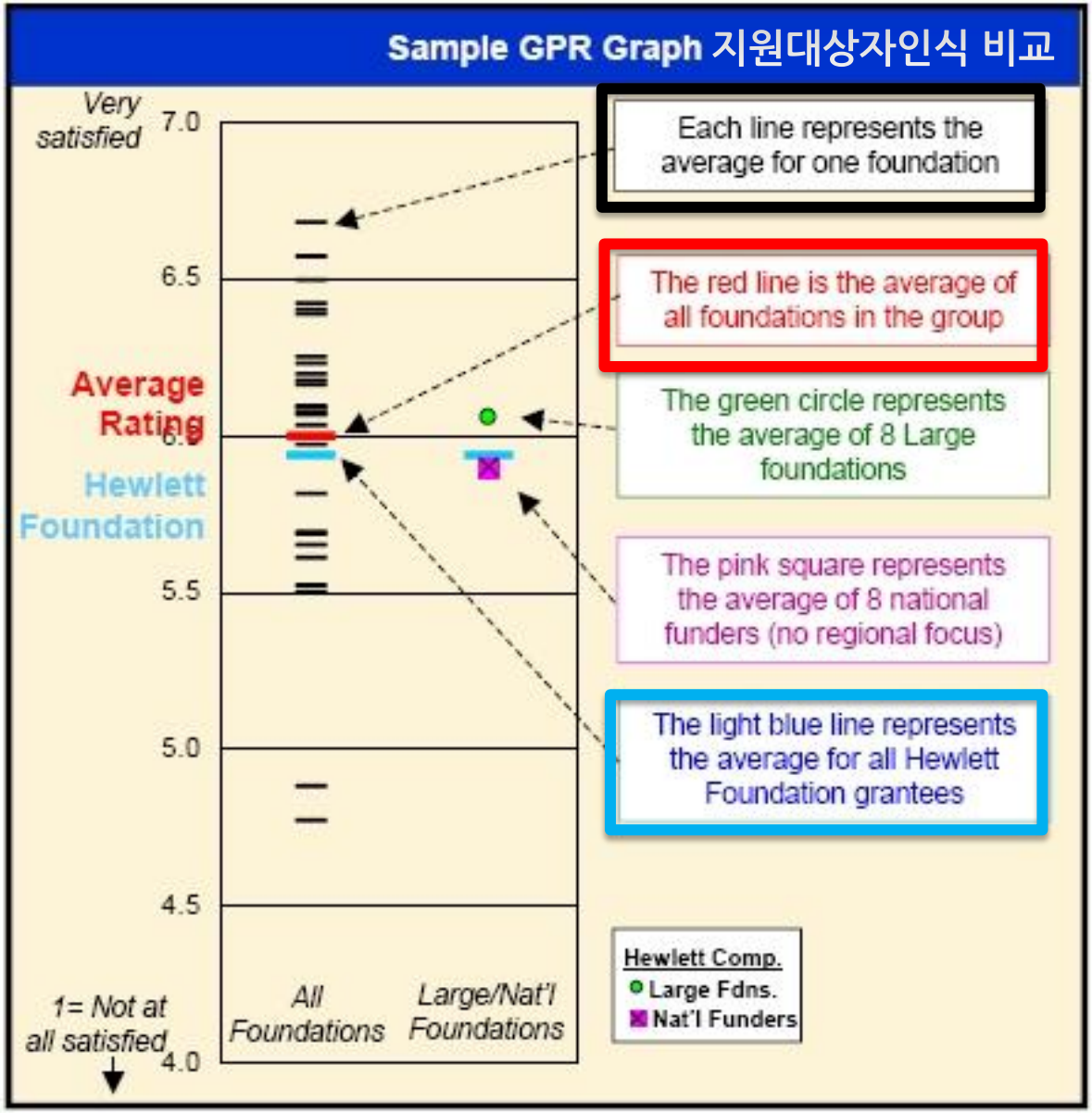
- **측정을 위한 개념 틀(conceptional framework)을 통해 포괄적 성과 측정의 수준이 어떠해야 하는지… — 데이터의 유형, 측정의 범위 등등** (재단의 사회적 파급효과로부터 재단운영에 이르기까지… 이들은 가버넌스, 경영, 전략 및 의제에 대한 선택, 사회적 파급효과 등과 관련된 항목으로…)

- **재단 성과 측정과 관련된 몇 개의 중요 영역에서 재단 간 데이터 비교를 통해 중요한 발견을 할 수 있는 가능성을 발견…** (지원대상자들로부터 조사된 데이터로부터 후원기관과 지원대상기관 간의 관계 설정 및 이를 기반으로 한 재단사업 성과 평가 벤치마크 → 재단 간 비교를 통한 성과 수준에 대한 이해 확대, 재단을 둘러싼 환경 변화에 대한 이해 등등…)

'하향적' 성과평가 메커니즘 사례

아름다운재단
기부문화연구소

'하향적' 성과평가 메커니즘 사례



‘하향적’ 성과평가 메커니즘 사례

출처: *Working with Grantees.* The Center for Effective Philanthropy (2010)

기부의 효과성과 재단·비영리조직 역량강화

- 비영리조직의 역할이 증가함에 따라 '기부공급자'(재단 등 grantmakers)나 '기부수요자'(지원대상자/기관 grantees) 모두 점증하는 **사회적 문제, 욕구에 효과적으로 대처해야할 필요성**이 존재
  - **제한된 자원을 어떻게 하면 효과적/효율적으로 사용할 것인지**
  - **급변하는 환경 속에서 설정된 목표를 어떻게 성취할 것인지**
- 양자 모두 **조직의 효과성과 성과, 사회적 파급효과**에 관심을 갖게 됨—"공동 전략의 필요와 모색"

기부공급자(재단)

수요자인 NPO 역량강화 프로그램에 대한 투자가 그들의 자원을 가장 효과적으로 사용하는 것이라 판단

예: The David and Lucile Packard Foundation, Social Venture Partners

기부수요자(NPO/NGO)

재단을 포함한 기부공급자 자신도 역량강화의 필요성 인식

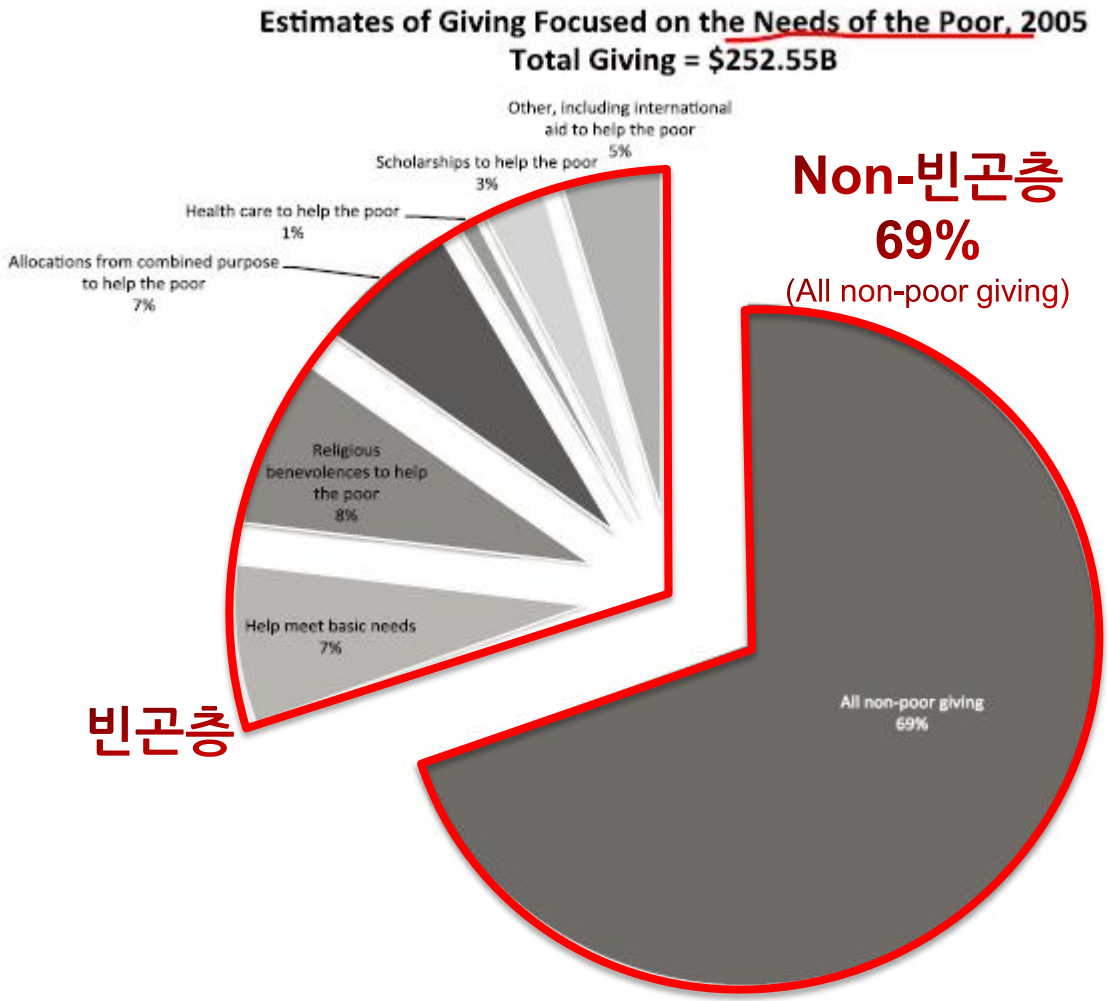
예: GEO-Grantmakers for Effective Organizations, CEP-Center for Effective Philanthropy

무엇을 어떻게 할 것인가?

- 투명하기 위한 첫걸음은 정보를 공유하는 것이다
  ···› 지원신청에 대한 결정 과정을 좀 더 분명하고 쉽게 이해할 수 있도록··· 신뢰라는 관계를 구축하는 지름길
- 성과 평가에 대한 결과를 공유하는 것 또한 중요하다
  ···› 학습의 기회 제공··· 실패도 귀중한 교훈이자 학습의 기회
- 재단과 지원대상자인 비영리조직, 여타 이해관계자들과의 쌍방향 대화는 특히 중요하다
  ···› 재단의 효과성·성과는 비영리조직을 통해 구현··· 재단은 촉매자로서 역할을 실천··· 쌍방은 지식을 습득하고 학습하고 심화
- 재단 간에도 정보를 공유하는 것은 중요하다
  ···› 또 다른 학습의 기회
- 소통의 수단과 질도 놓칠 수 없는 포인트
  ···› 다양한 디지털 플랫폼의 진화와 투명성, 다양한 채널의 확보와 쌍방향 대화··· 신뢰 관계의 구축과 이해의 심화

출처: Opening UP, Grantcraft 2014

재단의 또 다른 책무성?



출처: Indiana University's Center for Philanthropy,
"Patterns of Household Charitable Giing by Income Group, 2005,"
R.Reich, 2012에서 재인용

"공익을 위해 개인적인 재산을 배분하는 방법으로서 재단을 이용하는 것은 고비용구조다.

부가 가치를 생산한다기 보다는 이는 오히려 납세자에 부과된 순비용이다.

정부는 재단 신설을 장려하는 정책을 펴지 말아야 하며 기존의 재단을 폐지해야 한다."

- **조세 역진현상**
  (upside-down effect
  e.g. 부유층 공제혜택 330억불/총390억불)
- **재분배기능의 상실**
  (e.g. 1/3 → 종교기관,
  ?? → 병원&대학
  1/2이하 혹은 1/3이하 → 소외빈곤층)

(출처: A.Anheier, R.Reich, 2012; NCRP 2013)