

세미나

자원봉사단체의 경영

플뿌리 자원봉사단체의 전문성 신장과 전략경영

2008. 11. 14



세미나

자원봉사단체의 경영

【 풀뿌리 자원봉사단체의 전문성 신장과 전략경영 】

2008. 11. 14

한국자원봉사협의회

세미나

자원봉사단체의 경영

플뿌리 자원봉사단체의 전문성 신장과 전략경영

2008.11.14

차례

■ 인사말	4
■ 자원봉사단체 컨설팅 사업개요	7
■ 자원봉사단체 컨설팅을 위한 조사연구(설문조사) 결과 분석보고서	13

세 미 나		
■ 제1 소주제	자원봉사단체의 전략경영 발표 : 황 호 찬 (세종대학교 대학원 교수)	12:40~13:30 33
■ 제2 소주제	자원봉사단체의 자원봉사프로그램 개발과 운영 발표 : 이 강 현 (한국자원봉사협의회 사무총장·세계자원봉사협회 회장)	13:40~14:30 49
■ 제3 소주제	비영리민간단체의 조직활동 활성화방안 발표 : 천 준 호 (KYC 공동대표)	14:40~15:30 65
■ 제4 소주제	자원봉사단체의 회계 실무 발표 : 이 동 규 (충남대학교 회계학과 교수)	15:40~16:30 75
■ 참고자료	비영리단체(기관)의 모금과 재정운영 : 조 순 실 (사단법인 들꽃청소년세상 공동대표)	93
	비영리민간단체의 정부지원 예산 회계 처리 실무 : 송 진 석 (전주시자원봉사센터 행정지원팀장)	103

이 세미나는 자원봉사 국가 5개년 계획의 하나로 행정안전부가 한국자원봉사협의회에 위탁하여 추진한 '자원봉사단체 컨설팅' 사업에 포함되는 내용입니다.

인사말

존재가치를 인정받는 자원봉사로!

이 강 현

한국자원봉사협의회 사무총장 · 세계자원봉사협회(IAVE) 회장

한국자원봉사협의회 회원단체 관계자 여러분, 그리고 풀뿌리 자원봉사단체 관계자 여러분 대단히 반갑고 고맙습니다.

한국자원봉사협의회가 탄생한 지도 15년이 되어갑니다. 자원봉사활동기본법이 마련되고 이법에 의해 한국자원봉사협의회가 우리나라 자원봉사계의 민간 대표기구가 된 지도 3년이 지나갑니다.

한국자원봉사협의회는 그간 우리나라의 자원봉사의 토양을 기름지게 하고 누구나 쉽고 편하게 그리고 즐겁게 자원봉사를 할 수 있는 시스템을 만들고 문화를 확산하는 데 많은 노력을 기울여 왔습니다. 그러나 아직도 부족한 것이 많습니다. 최근의 조사에 의하면, 비록 분석단계에 있기는 하지만 우리나라의 자원봉사 발전은 기대에 미치지 못하고 있다는 여러 가지의 조짐들이 보이고 있습니다. 매우 무거운 마음을 금할 길 없습니다.

여러 이유가 있겠지만 최근의 시민사회계의 활동력과 그 추동력은 확실히 예전만 못하다는 일각의 진단과도 관계가 있음을 짐작하게 하는 대목입니

다. 우리 자원봉사를 주목적으로 하는 비영리민간단체 또한 그 운영이 결코 만만치 않은 과제와 난관을 눈앞에 두고 있다는 생각을 떨칠 수 없게 합니다.

우리는 어디서부터 다시 생각해봐야 할까요? 이런 질문에 대한 답을 궁리합니다. 샤머니즘적 기복성향이 신앙생활의 전부가 아닌 것처럼, 좋은 일을 한다는 목적 하에 구성된 단체가 단지 그 이유만으로 존재할 수 있는 것은 아니며 당연히 지역사회와 주민들로부터 그 존재 가치(지역사회공헌)를 인정받고 인적 물적 지원을 받아야 활동을 지속할 수 있다는 것입니다.

그러므로 우리 민간단체도 일반 기업처럼 사회에 필요한 서비스를 제공하고 지속적으로 성장하고 생존하지 못한다면 그 존재의 위기에 봉착할 것입니다. 이 같은 문제의식에 기초한 우리 스스로에 대한 물음과 해답의 모색에 결코 소홀히 해서는 안 될 것입니다.

우리의 이 모임은 이 같은 점에 의의가 있습니다. 함께 논의하는 좋은 기회가 되길 원합니다. 고맙습니다.

자원봉사단체 컨설팅 사업개요

I. 사업 배경

- 이 사업은 자원봉사 진흥을 위한 국가기본계획상의 정책과제 중 하나인 ‘한국자원봉사협회의 육성 지원’에 포함되는 내용임.
- 컨설팅은 조직 변동에서 외부자극과 개입을 전제로 하기 때문에 대상이 되는 단체 실무자의 실천의지와 단체의 협조가 성공의 관건이 되기도 함.

- 한국자원봉사협회의 조직 강화를 위해서는 회원단체 간의 네트워킹과 함께 회원단체의 조직과 사업추진 역량의 강화가 필요.
- 자원봉사의 현장성을 강화하려면 풀뿌리 자원봉사단체의 역량이 강화될 수 있

도록 이들에 대한 다각적이고도 지속적인 컨설팅이 필요.

- 풀뿌리 자원봉사단체들은 통상 발기인 그룹의 리더십에 의존하여 조직을 운영함으로써 전반적으로 시스템의 불비와 상근운동가의 역량 부족이라는 한계를 가지고 있다는 가정에서 출발, 이들에게 발전적 조직 변동의 시사점을 제공하고자 함.

II. 사업 목적

- 자원봉사단체의 조직운영 진단과 맞춤형 컨설팅으로 문제해결 능력과 환경변화 대응력 제고
- 자원봉사단체의 계획적·탄력적인 조직문화를 조성하고 자원봉사활동의 역량강화와 질적 성장 도모.

III. 사업 추진 계획

가. 사업내용

1) 조사연구

가) 내용

- Survey : 한국자원봉사협의회 회원단체에 대한 현황과 욕구조사
- 분석·평가 : 조사 결과 분석, 문제점 파악, 컨설팅 내용과 방향 설정

나) 조사대상

- 주 대상 : 우리 회 회원단체 중 비교적 설립 초기단계에 있는 단체

○ 기타 : 지역사회 풀뿌리 자원봉사단체 포함.

다) 조사방법

- 양적조사(설문지) - 회원단체 전체 외
- 질적 조사 - 포커스 그룹(약 40여개 단체 선발) 인터뷰

마) 설문구성

- (1) 전체 : 매크로 조직론¹⁾에 기초한 조직 진단
- (2) 조직과 사업 진단 요소
 - ㉠ 자원봉사 프로그램 : 자원봉사 프로그램의 적절성과 적합성, 자원봉사 교육, 프로그램운영 준비도 등(5개 문항)
 - ㉡ 조직의 정체성진단 : 단체의 비전과 미션, 경쟁력 등(10개 문항)
 - ㉢ 조직의 구조화 정도 : 구조의 복잡성(complexity), 공식화(formalization), 집권화(centralization)의 정도(9개문항)
 - ㉣ 조직의 자율 경영성 : 활동목표의 설정, 회원활동의 자발성, 재정적 자립성, 단체활동의 공익성, 도덕성, 순수성 과 내부통제(15개 문항)
 - ㉤ 전문성 : 자원봉사활동, 경영책임자의 리더십, 상근활동가의 역량, 회원 역량의 강화, 지식과 경험의 전수 등(8개 문항)
- (3) 컨설팅에 대한 욕구 조사
 - 조언을 필요로 하는 분야
 - 조언의 방법
 - 조언자(컨설턴트)구성

1) 조직에서 구성원의 목표·가치·역할·정보·의사결정·권력의 배열 등에 초점을 맞추어 분석하는 이론. 이 접근법은 패턴화된 조직의 상태가 인간의 행동을 규정한다고 하는 가정에서 출발.

2) 단체 컨설팅

가) 내용

- 비영리민간단체의 운영원칙 및 방법(비전, 미션, 기본계획 수립 등)
- 자원봉사 프로그램 운영
- 회원(회비)관리의 이론과 방법
- 홍보활동의 이론과 방법
- 후원금 조성과 행정, 회계관리
- 기타 현황(욕구)조사에 나타난 내용에 대한 컨설팅

나) 방법

- 간담회 및 워크숍, 집단 컨설팅(교육/훈련), 전문 컨설팅(방문 컨설팅)
- 절차
 - 컨설턴트 위촉 : 분야별 전문가를 위촉
 - 해당 단체 담당자와의 간담회
 - 컨설팅 일정 수립
 - 기관별 현장방문 컨설팅 또는 집단 컨설팅(교육 및 워크숍)

다) 대상 : 약 12~15개 단체

라) 컨설턴트 구성 : 9월 초(포커스 그룹 조사 시점부터 결합)

- 규모 : 2개팀 8명 또는 3개팀 9명
- 구성
 - 자원봉사 협의회
 - 자원봉사단체 경영 경험자
 - 자원봉사센터 책임실무자
 - 교수

IV. 기대효과

- 다양하고 전문화되어가는 자원봉사 환경변화에 대응능력과 자원봉사활동 실천 역량의 향상
- 단체 네트워크 형성 사업과 연계 단체 간 정보 교류 확대와 자원봉사활동 상호 보완협력 체제 조성

V. 향후 활용 계획

- 풀뿌리 자원봉사 단체 육성의 기초자료
- 자원봉사 육성 정책을 위한 제안 자료
- 자원봉사단체 트레이닝 자료
- 자원봉사의 아젠다와 사회적 이슈 형성의 기초자료

자원봉사단체 컨설팅을 위한 조사연구 결과 분석보고서

송민경

경기대학교 교수

차례

제1장 서론

1. 연구목적
2. 연구방법
 - 가. 연구대상 및 연구범위
 - 나. 연구내용
3. 연구의 활용방안

제2장 자원봉사단체 컨설팅을 위한 조사결과

1. 기관의 일반적인 특성
2. 기관의 조직진단
 - 가. 기관의 정체성 진단
 - 나. 기관의 자율 경영 현황
 - 다. 기관의 조직운영의 전문성
3. 자원봉사 활용현황 및 프로그램개발
4. 컨설팅 욕구
5. 결론

제1장 서론

1. 연구목적

○ 풀뿌리 자원봉사단체의 역량강화를 위하여 다각적인 조직운영의 진단과 이에 따른 맞춤형 컨설팅의 필요성이 지속적으로 제고되어 왔다. 특히 풀뿌리 자원봉사단체가 직면하고 있는 전문적인 조직운영의 미비와 자원봉사활동에 대한 체계적인 접근의 부족으로 장기적으로 계획적이고 탄력적인 조직 인프라 구축이 모연한 상태에 놓여 있으며, 따라서 자원봉사활동에 있어서 질적인 성장 동력을 찾지 못하는 아쉬움이 큰 상태에 있다.

○ 따라서 본 연구에서는 한국자원봉사협의회 회원단체 중 풀뿌리 자원봉사단체를 중심으로 조직운영의 현황과 욕구, 자원봉사활동에 있어서 구조적·내용적인 보완점을 중심으로 각 회원단체가 직면하고 있는 문제점을 파악하고 이에 따른 컨설팅 방향과 내용을 설정하는 데 있다.

2. 연구방법

가. 연구대상 및 연구범위

- 연구기간: 2008년 8월 1일~11월 23일
 - 설문조사기간 : 2008년 9월 16일 ~ 2008년 9월 30일
- 조사범위
 - 설문조사 : 한국자원봉사협의회 회원단체 중 42개 순수 민간단체

나. 연구내용(설문조사)

- 1) 전체: 매크로조직론에 기초한 조직진단
자원봉사프로그램개발을 중심으로 한 자원봉사활동영역 조사

2) 주요 조사내용

조직 진단	기관의 일반적 특성	<ul style="list-style-type: none"> ● 운영주체/단체특성 ● 자원봉사활동영역 ● 실무책임자
	기관의 정체성 진단	<ul style="list-style-type: none"> ● 사업 분야의 구성 ● 단체의 사명과 역할 ● 기관의 발전목표 및 인지도 ● 회원규모 및 참여도
	기관의 구조화 진단	<ul style="list-style-type: none"> ● 기관구조의 복잡성, 공식화, 집권화 ● 유관기관과의 연계협력
	기관의 자율경영성 진단	<ul style="list-style-type: none"> ● 활동목표의 설정 ● 회원활동의 자발성 ● 재정자립성 ● 단체 활동의 공익성, 도덕성, 내부통제 및 순수성 ● 마케팅이론을 도입한 경영방식
	기관의 전문성 진단	<ul style="list-style-type: none"> ● 경영책임자의 리더십 ● 상근활동가의 역량 ● 회원역량교육 및 강화 ● 회원관리 및 회계업무
자원봉사 활동	자원봉사활용 및 프로그램개발	<ul style="list-style-type: none"> ● 자원봉사활용 및 자원봉사 프로그램개발 ● 자원봉사관리 ● 자원봉사자 모집, 배치, 인정 및 평가
컨설팅 육구	육구조사	<ul style="list-style-type: none"> ● 기관의 경영 및 역량강화 ● 기관의 정체성 확보 ● 기관의 조직 규모 확대 ● 기관의 재정구조의 안정성 구축 ● 기관의 운영자치성과 활동의 독립성 ● 기관의 조직활동전문성 ● 자원봉사관리 및 역량강화, 프로그램개발과 활용 ● 자원봉사단체 컨설팅 진행에 관한 의견

3. 연구의 활용방안

○ 본 설문조사의 분석결과는 풀뿌리 자원봉사단체의 조직역량 및 자원봉사활동 현황에 대한 기초자료로 활용될 뿐 아니라, 설문조사 이후 진행될 개별적인 컨설팅 사업의 진단자료로서 이용될 것이다.

○ 자원봉사활동영역의 구체적이고 실무적인 개발과 자원봉사의 사회적 이슈 형성의 근거자료로서 활용될 수 있다.

○ 자원봉사단체의 교육 및 기초진단자료로 활용함으로써 향후 풀뿌리 자원봉사단체의 조직역량 및 자원봉사활동 역량강화를 위한 컨설팅 개발 사업에도 기여할

수 있을 것으로 기대한다.

○ 본 연구는 풀뿌리 자원봉사단체를 중심으로 이루어졌기 때문에, 향후 풀뿌리 자원봉사단체 및 민간단체를 중심으로 한 자원봉사 육성정책 및 실천적 제안 자료로서 활용될 수 있을 것으로 기대한다.

제2장 자원봉사단체 컨설팅을 위한 조사결과

본 연구에서는 한국자원봉사협회의 조직 강화를 위한 회원단체 간의 네트워킹과 함께 회원단체 중 순수 민간자원봉사단체로서 조직의 역량강화 및 사업추진 역량강화의 필요성이 제기되어 왔다. 특히 자원봉사의 현장성을 강화하고 특히 풀뿌리 자원봉사단체의 역량을 강화할 수 있도록 이들에 대한 다각적이고도 지속적인 컨설팅사업의 필요성이 강조되었다. 이에, 풀뿌리 자원봉사단체의 조직역량과 자원봉사활동역량을 강화하기 위한 기초조사가 필요했으며, 본 설문조사는 한국자원봉사협회 회원단체 중 순수 민간단체를 중심으로 실시하였다.

주요 조사내용은 조직진단, 자원봉사활동, 컨설팅욕구로 구성되어 있다. 조직역량을 진단하기 위해서는 기관의 일반적 특성, 정체성, 구조화, 자율경영성, 전문성이 조사되었다. 자원봉사활동 및 프로그램개발과 관련해서는 자원봉사활동 및 자원봉사 프로그램개발 현황, 자원봉사관리, 자원봉사자 모집, 배치, 인정 및 평가가 포함되었다. 컨설팅 욕구와 관련해서는 기관의 경영 및 역량강화, 정체성확보, 조직규모 확대, 재정구조의 안정성, 운영자치성과 활동의 독립성, 조직활동전문성, 자원봉사관리 및 역량강화, 프로그램개발과 활용, 기타 자원봉사단체 컨설팅 진행에 관한 의견이 조사되었다.

조사대상기관의 선정은 비확률적 표집방법 중 임의표집방법 혹은 판단표집에 의해 표본이 추출되었다. 먼저, 한국자원봉사협회 회원단체로 한했으며, 풀뿌리 민간자원봉사단체를 중심으로 선정되었다. 따라서 본 조사에서는 자원봉사센터나 공

공기관 산하 단체, 전국규모의 자원봉사단체는 본 조사에서 제외되었다. 본 설문조사의 대상단체로는 88개였으며, 설문조사에 응답한 단체는 총 42개 단체였다. 컨설팅 사업을 위해서는 설문조사에 응답한 42개 단체 중 컨설팅 욕구가 있는 단체를 중심으로 진행되었다.

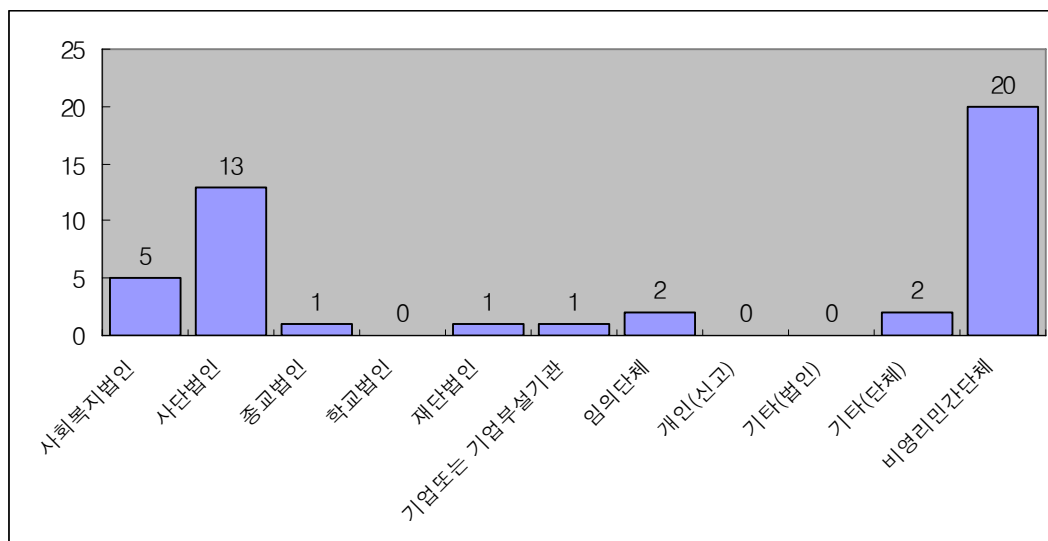
조사방법은 우편조사방법과 이메일조사를 동시에 실시하였다. 분석단위는 조직을 초점에 두고 있었기 때문에 설문응답은 기관의 실무자를 중심으로 직접 기술하도록 하였다.

본 설문조사의 자료수집은 2008년 9월 16일부터 9월 30일까지 이루어졌다. 최종적으로 전체 조사표본인 88개 단체 중 42개 단체가 응답함으로써 47.7%의 회수율을 보였다.

1. 기관의 일반적인 특성

본 조사에 응답한 기관의 유형을 살펴보면 다음과 같다(참고 <그림 1>). 비영리민간단체라고 응답한 기관수는 20개이며, 다음으로 사단법인 13개, 사회복지법인 5개, 임의단체 2개, 기타 2개로 나타났다. 종교법인, 재단법인, 기업 또는 기업부설기관이 각각 1개씩인 것으로 나타났다.

<그림 1> 운영주체(복수응답)



자원봉사 활동영역과 관련하여 사회복지와 취약계층의 권익 및 보건증진에 관한 활동 10%, 재난관리와 재해구호에 관한 활동 9%의 순으로 나타났다. 다음으로, 환경보전과 자연보호활동, 교육과 상담에 관한 활동, 인권옹호와 평화구현에 관한 활동, 범죄예방과 선도에 관한 활동, 교통과 기초질서계도에 관한 활동, 문화관광예술과 체육진흥에 관한 활동이 각각 8%로 나타났다.

<표 2> 자원봉사 활동영역(복수응답)

활동영역	빈도(응답수)	퍼센트, %
사회복지와 취약계층의 권익, 보건 증진에 관한 활동	34	10
지역사회개발, 발전에 관한 활동	29	8
환경보전과 자연보호에 관한 활동	26	8
청소년의 육성보호에 관한 활동	25	7
교육과 상담에 관한 활동	26	8
인권옹호와 평화구현에 관한 활동	27	8
범죄예방과 선도에 관한 활동	26	8
교통과 기초질서계도에 관한 활동	26	8
재난관리와 재해구호에 관한 활동	31	9
문화, 관광, 예술과 체육진흥에 관한 활동	28	8
부패방지과 소비자보호에 관한 활동	24	7
공명선거와 선거참여 홍보 등에 관한 활동	19	6
국제협력과 국외봉사활동	10	3
공공행정분야 사무 지원에 관한 활동	3	1
공익사업의 수행 또는 부민복리의 증진에 필요한 활동	10	3

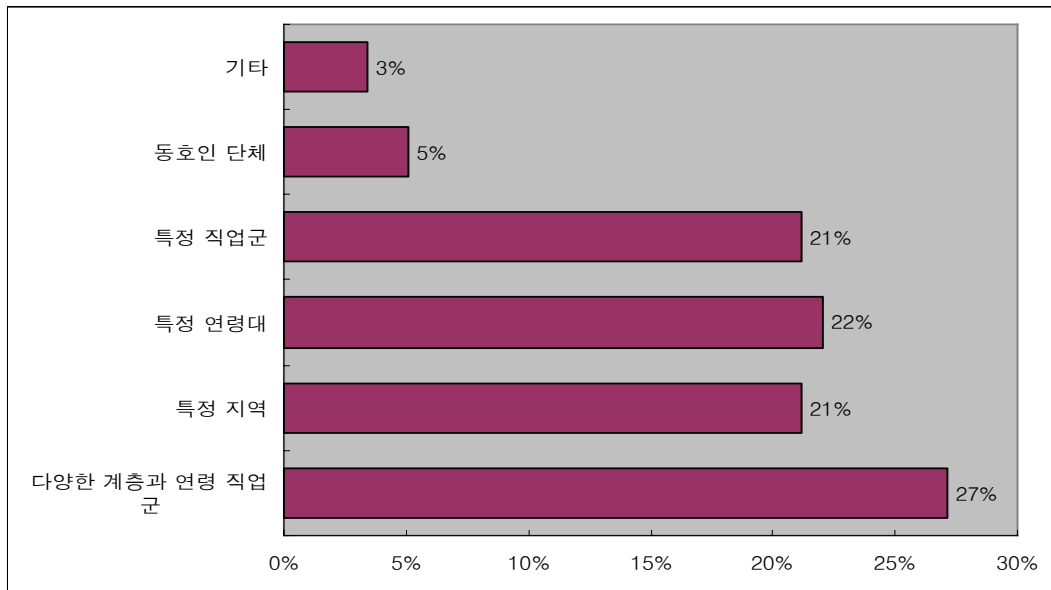
2. 기관의 조직진단

가. 기관의 정체성 진단

기관의 정체성 진단을 위하여 먼저 회원유형을 조사한 결과, 다양한 계층과 연령 직

업군이 섞여 있는 경우가 27%로 나타나서 가장 주요한 형태인 것을 알 수 있으며, 다음으로 특정연령대로 구성된 경우가 22%, 특정직업군 21%, 특정지역을 기반으로 모인 경우 21%로 나타났다(참고 <그림 2>).

<그림 2> 회원유형(복수응답 가능)



다음으로, 회원규모를 보고한 33개 기관 중 60%는 회원규모가 증가하고 있는 것으로 나타났다. 반면, 응답기관의 1/3(33%)은 지난해에 비하여 회원규모가 거의 변하지 않는 것으로 나타났으며, 6%는 소규모이면서 오히려 감소하고 있는 것으로 나타났다.

<표 3> 회원규모의 변화 추이 (N=33)

항목	빈도(응답수)	퍼센트, %
규모가 급격히 신장하고 있다	7	21
소규모이나 지속적으로 늘고 있다	13	39
현 회원 규모가 거의 변하지 않고 있다	11	33
소규모이나 감소하고 있다	2	6

기관의 사업계획 및 예산안 마련과 관련하여 응답기관의 71%는 대체로 매년 정기총회를 통하여 회원의 의사를 반영하여 마련하고 있는 것으로 나타났다. 반면, 응답기관의 30%는 기관의 사업계획 및 예산안 마련에 있어서 정기총회를 통하여 회원의 의사가 충분히 반영되지 않는 것으로 보인다.

<표 4> 기관의 사업 계획 및 예산안 마련 방법(N=41)

항목	매우 그렇다	그렇다	그렇지 않다	매우 그렇지 않다
기관의 사업계획 및 예산(안)은 매년 정기총회를 통하여 회원의 의사를 충분히 반영하여 마련한다.	13(32%)	16(39%)	8(20%)	4(10%)

유관기관과의 연계협력을 살펴보면, 무엇보다도 유사한 자원봉사활동기관 및 단체가 가장 빈번하고 주요한 기관으로 나타났으며(42%), 다음으로 중앙 또는 지방정부(33%)가 차지하고 있다. 반면, 거의 독자적의 활동하고 있다고 응답한 기관도 9%로 나타났다.

<표 5> 유관기관과의 연계협력 (중복응답)(N=45)

항목	빈도(응답수)	퍼센트, %
중앙 또는 지방정부	15	33
유사한 자원봉사활동기관 및 단체	19	42
지역 내 사회복지기관	3	7
거의 독자적으로 활동함	4	9
기타	4	9

나. 기관의 자율 경영 현황

기관의 자율경영현황과 관련하여 먼저 기관의 회비제도를 살펴보면, 거의 절반에 가

까운 기관(44%)이 회비제도가 없는 것으로 나타났다. 다음으로, 직책과 직위별로 차등 적용하는 회비제도가 28%로 나타났으며, 모든 회원에게 균등한 금액의 회비제도를 부여하는 기관이 21%를 차지하고 있는 것으로 나타났다.

<표 6> 회비제도 (N=39)

항목	빈도(응답수)	퍼센트, %
모든 회원에게 균등한 금액의 회비제도가 있음	8	21
직책과 직위별로 차등 적용하는 회비제도가 있음	11	28
회비제도가 없음	17	44
기타	3	8

예산 및 결산제도의 투명성과 책임성을 강화하기 위하여 본 응답기관의 92%가 내부 통제제도의 운영을 진행하고 있는 것으로 나타났다. 한편, 자체평가 및 외부평가의 차기 조직 활동의 방향설정을 위한 기초자료의 활용에 있어서는 응답기관의 85%는 잘 진행되고 있는 반면, 15%는 평가 자료가 차기 조직 활동의 방향설정을 위한 기초자료로 환류가 되지 않는 것으로 나타났다.

<표 7> 예산 및 결산제도에 대한 내부 통제제도 & 자체평가 및 외부평가의 환류

항목	매우 그렇다	그렇다	그렇지 않다	매우 그렇지 않다
기관의 예산결산제도의 투명성과 책임성 강화를 위한 내부 통제제도(자체감사, 외부감사, 의견청취회, 활동평가회의 등)가 있다	17(41%)	21(51%)	3(7%)	0(0%)
주기별로 자체평가와 외부평가를 차기 조직 활동의 방향설정을 위한 기초자료로 활용하는 편이다	7(18%)	26(67%)	6(15%)	0(0%)

다. 기관의 조직운영의 전문성

기관의 조직운영의 전문성을 파악하기 위하여 먼저 기관 사무국의 행정력 수준을 살펴보았다. 기관 사무국의 행정력 수준에 대한 인식과 관련하여 응답기관의 68%가 원활하게 발휘되고 있다고 보고 있는 반면, 32%는 기관 사무국의 행정력 수준이 원활히 진행되고 있지 않다고 보고 있었다.

<표 8>기관 사무국의 행정력 수준 (N=40)

항목	매우 그렇다	그렇다	그렇지 않다	매우 그렇지 않다
기관 사무국의 행정력은 충분하고 원활하게 발휘되고 있다	5(13%)	22(55%)	11(28%)	2(5%)

한편, 직원역량향상을 위한 소속 직원에 대한 교육과 관련하여 전문성강화교육, 리더십훈련교육, 교양교육현황을 조사하였다. 전문성강화교육은 42%, 리더십교육은 37%, 교양교육은 22%가 활발히 진행하는 것으로 나타났다. 반면, 전문성강화교육, 리더십훈련, 교양교육 모두 거의 하지 않는 기관도 8%에 달하고 있는 것으로 나타났다.

<표 9> 소속 직원에 대한 역량강화교육

항목	매우 활발히 하고 있다	활발히 하고 있다	보통이다	하지 않는 편이다	거의 하지 않는다
전문성강화교육	5(13%)	11(29%)	13(34%)	6(16%)	3(8%)
리더십훈련	5(13%)	9(24%)	12(32%)	9(24%)	3(8%)
교양교육	4(11%)	4(11%)	21(57%)	5(14%)	3(8%)

기관 사무국 운영에 대하여 기관 임원교육은 절반(51%)은 임원후보에게 충분히 가르쳐주고 있는 반면, 절반(48%)은 기관 임원의 조직운영에 대한 지식과 기술, 정보 등이

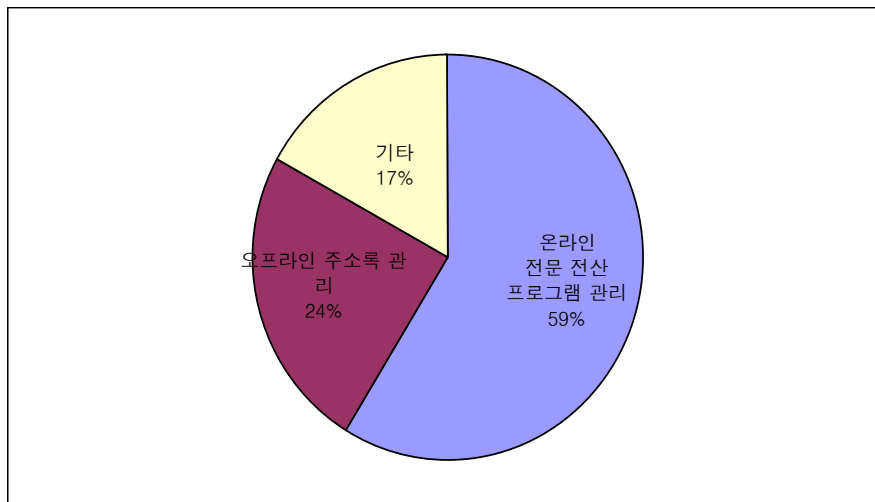
임원 후보에게 충분히 전달되지 않는 것으로 나타났다. 한편, 기관 사무국 운영상의 지식과 기술을 매뉴얼 화되어 후임자에 대한 교육과 인수인계정도는 60%가 진행되고 있는 반면, 40%는 그렇지 않은 것으로 나타났다.

<표 10> 기관 사무국 운영에 대한 교육 & 신입직원과 후임자에 대한 교육과 인수인계

항목	매우 그렇다	그렇다	그렇지 않다	매우 그렇지 않다
기관 임원의 조직운영에 대한 지식과 기술, 정보 등을 임원 후보가 될 사람에게 충분히 가르쳐 준다	5(12%)	16(39%)	19(46%)	1(2%)
기관 사무국 운영상의 지식과 기술은 매뉴얼화 되어 있어서 신입직원과 후임자에게 원활하게 교육과 인수인계가 되고 있다	1(2%)	24(59%)	14(34%)	2(5%)

회원관리 행정업무의 형태를 살펴보면, 온라인 전문전산 프로그램 관리가 59%를 차지하고 있었으며, 오프라인 주소록 관리가 24%, 기타 17%로 나타났다.

<그림 3> 회원관리 행정업무의 형태



마지막으로, 회계업무 처리방식과 관련하여 전문 프로그램에 의하여 복식으로 가장

하고 재무제표를 작성하는 기관이 39%를 차지하는 것으로 나타났다. 다음으로 단순 컴퓨터 프로그램으로 단식으로 가장하는 기관이 32%로 나타났다. 전문 프로그램에 의하여 가장을 하지 않으나 재무제표를 사용하는 기관도 7%를 차지하는 것으로 나타났다.

<표 11> 회계업무의 처리방식(N=40)

항목	빈도(응답수)	퍼센트, %
전문 프로그램에 의하여 복식으로 가장하고 재무제표를 작성함	16	39
전문 프로그램에 의하여 가장을 하지 않으나 재무제표를 사용함	3	7
단순 컴퓨터 프로그램에 단식으로 가장함	13	32
수기로 가장함	8	2

3. 자원봉사 활용현황 및 프로그램개발

자원봉사 활용현황을 파악하기 위하여 먼저 자원봉사자 활용현황을 살펴보았다. 응답기관 중 자원봉사자 활용과 관련하여 간헐적으로 행사 시 손이 필요할 때 활용한다고 응답한 경우가 41%를 차지하고 있었으며, 다음으로 사무국에서 항상 활용하는 경우가 36%를 차지하였다. 일정기간 지속되는 프로젝트에 활용하는 경우가 13%, 활용하지 않은 기관도 전체 응답의 10%를 차지하는 것으로 나타났다.

<표 12> 자원봉사자 활용(N=39)

항목	빈도(응답수)	퍼센트, %
간헐적으로 행사 시 손이 필요할 때 활용함	16	41
일정기간 지속되는 프로젝트에 활용함	5	13
사무국에서 항상 활용함	14	36
활용하지 않음	4	10

자원봉사자 활용차원에서 자원봉사(자)프로그램 개발과 시행을 살펴보면, 전담직원

(자원봉사관리자)을 두고 있는 기관이 32%를 차지하고 있었으며, 다음으로 자원봉사 정책이 마련된 기관이 19%, 기타 19%로 나타났다. 아무 것도 하지 않는다고 응답한 기관도 16%를 차지하고 있었다.

<표 13> 자원봉사(자)프로그램 개발과 시행 (N=37)

항목	빈도(응답수)	퍼센트, %
전담직원(자원봉사관리자)을 두고 있음	12	32
자원봉사 프로그램 개발과 시행을 위해 직원교육을 함	4	11
자원봉사 프로그램 개발과 시행을 위해 재정적 지원을 함	1	3
자원봉사 프로그램 개발과 시행을 위해 정책을 가지고 있음	7	19
기타	7	19
아무 것도 하지 않음	6	16

자원봉사 담당직원의 역할과 관련하여 자원봉사자, 직원, 기관의 행정책임자 간의 의사소통을 돕는 역할을 한다고 응답한 경우가 39%로 가장 크게 나타났으며, 다음으로 지역사회 내 다른 자원봉사단체와 자원들 간의 조정역할 20%, 기타 18% 순으로 나타났다.

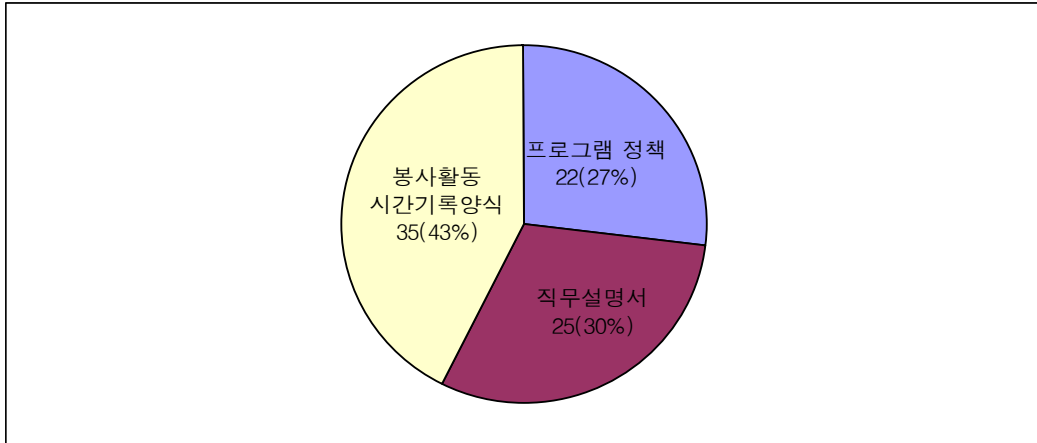
<표 14> 자원봉사 담당 직원의 역할(복수응답)

항목	빈도(응답수)	퍼센트, %
자원봉사자, 직원, 기관의 행정책임자 간의 의사소통을 도움	17	39
지역사회 내 다른 자원봉사단체와 자원들 간의 조정역할을 함	9	20
기관의 실무책임자에게 업무수행에 대해 보고할 의무가 있음	7	16
기관 내에서 중간관리자급 이상의 위치를 가지고 기관의 운영방향에 영향을 미침	3	7
기타	8	18

한편, 자원봉사자관리를 위하여 응답기관의 43%가 봉사활동시간기록양식을 마련하고 있었으며, 응답기관의 30%가 직무설명서를 마련하고 있었다. 자원봉사 프로그램 정

책마련도 응답기관의 27%가 마련되어 있는 것으로 나타났다.

<그림 4> 자원봉사자 관리(복수응답)



자원봉사자 모집방법을 살펴보면, 홈페이지 활용(25%)이 가장 주요하게 나타났다. 다음으로 기관이용자 활용(16%), 자원봉사센터 요청(15%), 지역사회 내 기관 접촉(13%), 특별 캠페인홍보물 제작(13%) 순으로 나타났다.

<표 15> 자원봉사자 모집방법(복수응답)

항목	빈도(응답수)	퍼센트, %
기관 이용자를 활용	21	16
매스컴(신문, 방송, 인터넷 등) 활용	13	10
홈페이지 활용	32	25
지역사회 내 기관(종교단체, 학교, 부녀회, 시민단체 등) 접촉	16	13
특별 캠페인홍보물(포스터, 현수막) 제작	16	13
자원봉사센터에 요청함	19	15
자원봉사활동가의 입소문	11	9

마지막으로 자원봉사자에 대한 교육, 인정, 평가를 살펴보면, 응답기관의 76%가 자

원봉사자를 모집하고 업무를 맡기기 전에 자원봉사교육을 실시하는 것으로 나타났다. 한편, 자원봉사자를 인정하는 프로그램을 시행하거나 감사표시를 하고 있는 기관이 63%를 차지하였다. 자원봉사 인정프로그램과 마찬가지로, 자원봉사 프로그램 평가를 실시하는 기관도 63%를 차지하는 것으로 나타났다.

<표 16> 자원봉사교육, 인정, 평가

항목	예	아니오
자원봉사자를 모집하고 업무를 맡기기 전에 자원봉사교육을 실시하고 있음	31(76%)	10(24%)
자원봉사자를 인정하는 프로그램을 시행하거나 감사표시를 하고 있음	26(63%)	15(37%)
자원봉사 프로그램 평가를 하고 있음	26(63%)	15(37%)

4. 컨설팅 욕구

풀뿌리 자원봉사단체의 컨설팅욕구를 파악하기 위하여 본 연구에서는 앞에서 조직운영과 자원봉사활동에 관한 현황파악과 더불어 7개 부문으로 컨설팅욕구를 조사하였다. 전반적으로 컨설팅욕구분야에서는 재정 지원 외에 경영과 역량강화를 위해 필요한 분야에 대한 응답률이 가장 높게 나타나서, 경영과 역량강화에 대한 컨설팅욕구가 매우 높음을 알 수 있다. 좀 더 구체적으로 살펴보면, 우선 기관의 경영 및 역량강화를 위해 필요한 분야에서는 조직 활동의 전문성강화가 21%를 차지하여 가장 다수의 의견으로 나타났다. 다음으로, 자원봉사프로그램 운영의 전문성 강화가 18%로 나타났으며, 조직의 정체성 확보도 13%를 차지하였다. 따라서 전반적으로 전문성과 정체성의 강화 욕구가 기관의 경영과 역량강화를 위해 필수적이며 이에 대한 전문적인 컨설팅욕구가 큰 것으로 나타났다.

<표 17> 재정 지원 외에 경영과 역량 강화를 위해 필요한 분야(복수응답)

항목	빈도(응답수)	퍼센트, %
조직의 정체성 확보	19	13
조직의 규모 확대(회원 확충)	13	9
조직 재정 구조의 안정적 토대 구축	12	8
조직과 활동의 독립성 강화	5	3
조직 활동의 전문성 강화	31	21
자원봉사프로그램 운영의 전문성 강화	26	18
기타	20	14
해당하지 않음	19	13

좀 더 구체적으로 개별적 항목으로 살펴보면, 먼저 정체성확보를 위하여 가장 시급하게 해결해야 할 과제로서는 마케팅전략에 근거한 조직의 고객관리가 22%로 나타나서 가장 주요한 컨설팅요구임을 알 수 있다. 다음으로 단체의 비전과 사명의 정립(목표의 명확화) (10%), 시사성 있는 사회적 이슈의 개발 (9%), 통찰력 있는 리더십의 확보(9%) 순으로 나타났다.

<표 18> 정체성 확보

항목	빈도(응답수)	퍼센트, %
단체의 비전과 사명의 정립(목표의 명확화)	11	10
시사성 있는 사회적 이슈의 개발	10	9
통찰력 있는 리더십의 확보	10	9
마케팅전략에 근거한 조직의 고객관리	23	22
기타	36	34
해당하지 않음	16	15

다음으로 조직규모의 확대와 관련된 컨설팅요구를 살펴보면, 회원에 대한 교육훈련 (20%)이 가장 필요한 대책으로 지적되었으며, 회원에 대한 인정보상 등 동기부여 시책 강화(14%) 가 그 다음을 차지하였다. 회원에 대한 정보 전달 시스템 확충 (9%), 대중적

지지와 참여기반을 확충하기 위한 조직목표의 개발 (8%)에 대한 컨설팅욕구도 상당부분 차지하고 있다.

<표 19>조직 규모의 확대

항목	빈도(응답수)	퍼센트, %
대중적 지지와 참여기반을 확충하기 위한 조직목표의 개발	9	8
회원에 대한 정보 전달 시스템 확충	10	9
회원에 대한 인정보상 등 동기부여 시책 강화	15	14
회원에 대한 교육훈련	21	20
기타	36	34
해당하지 않음	15	14

한편, 재정구조의 안정을 위해서는 회비제도의 강화(23%)를 위한 컨설팅욕구가 가장 시급한 것으로 나타났다. 다음으로 기업과 연계한 프로젝트 사업의 개발(10%), 개인대상 모금방법의 확대(10%), 지역유지 등을 후원그룹으로 영입 (9%) 순으로 나타났다.

<표 20> 재정구조의 안정

항목	빈도(응답수)	퍼센트, %
회비제도의 강화	24	23
기업과 연계한 프로젝트 사업의 개발	11	10
지역유지 등을 후원그룹으로 영입	10	9
개인대상 모금방법의 확대	11	10
기타	32	30
해당되지 않음	18	17

운영자치성과 활동의 독립성을 확보하기 위한 컨설팅욕구를 살펴보면, 총회와 이사회 등 자치기구의 활력화(28%), 자율적 조직문화와 내부통제와 비판기능의 강화(26%)가 가장 절실한 것으로 나타났다. 다음으로, 자립재정구조 확보(17%), 회원의 자기개발교육 강화(15%), 정책을 결정하는 이사회와 집행하는 사무국과의 자기역할 충실

(12%) 순으로 나타났다.

<표 21> 운영자치성과 활동의 독립성

항목	빈도(응답수)	퍼센트, %
총회와 이사회 등 자치기구의 활력화	22	28
정책을 결정하는 이사회와 집행하는 사무국과의 자기역할 충실(이사장과 사무국 대표인 사무총장과의 권력분점과 협력)	9	12
자립재정구조 확보	13	17
회원의 자기개발교육 강화	12	15
자율적 조직문화와 내부통제와 비판기능의 강화	20	26
기타	2	2

마지막으로 조직 활동 전문성 확보를 위하여 개선되어야 할 사항으로 직원교육과 평생학습체계 수립(27%), 전문가 집단의 참여기회 확대와 방법의 개발(26%), 상근활동가 육성(24%), 시민운동단체와 연계협력(9%) 순으로 나타났다.

<표 22> 조직 활동 전문성 확보를 위하여 개선되어야 할 사항

항목	빈도(응답수)	퍼센트, %
시민운동단체와 연계 협력	9	9
전문가 집단의 참여기회 확대와 방법의 개발	27	26
상근활동가 육성	25	24
직원교육과 평생학습체계 수립	28	27
기타	16	15

5. 결론

풀뿌리자원봉사단체의 조직구조와 관리, 운영현황, 자원봉사활동에 관한 일반적인 현황과 이에 대한 컨설팅욕구를 조사한 결과, 전반적으로 조직의 경영과 역량강화를 위한 조직의 정체성확보와 전문성강화에 대한 욕구가 강한 것으로 나타났다.

특히, 조직의 정체성확보와 관련하여 기관의 회원유형이 다양한 계층과 연령 직업군이 섞여있는 경우가 많아서 집약적이고 내실 있는 조직운영을 위해서는 기관의 비전과 명확한 목표제시가 필수적으로 제기되고 있음을 알 수 있다. 그러나 특정연령대나 특정 직업군으로 구성된 기관에서도 조직의 정체성확보에 대한 욕구는 높게 나타났다. 더불어 본 연구의 조사대상이 풀뿌리 자원봉사단체인 점을 감안하고 이들 기관의 주요한 연계협력 대상이 유사한 자원봉사활동기관 및 단체, 중앙 또는 지방정부로 나타났기 때문에 유사한 자원봉사활동기관 및 단체와의 전문성이 강화된 활동영역의 확장 및 연계, 이에 대한 정부 기관과의 상호공조에 대한 필요성을 크다고 볼 수 있다.

조직 규모의 확대와 관련해서는 소규모이나 대체로 증가하고 있다고 하지만 체계적인 회원교육이나 교육내용이 부족한 것으로 나타났다. 특히 기관사무국 운영에 대한 교육이나 신입직원과 후임자에 대한 교육 및 인수인계에서는 절반에 가까운 기관이 기관사무국 운영에 대한 교육과 원활한 인수인계가 되고 있지 않다고 보기 때문에 조직관리 차원에서 조직규모의 확대를 위한 충분히 채비가 되어 있지 않다고 할 수 있다. 이에 대한 전문적인 관리방식의 도입과 조직관리체계의 정비를 위한 전문적인 조언과 개발이 필요하다고 본다.

기관의 자율경영과 관련하여 본 연구대상의 거의 절반에 가까운 기관이 회비제도가 없거나 소수를 중심으로 한 직책이나 직위별로 차등 적용하는 회비제도로 운영되고 있다. 이는 기관의 재정구조가 매우 취약한 상태임을 나타내고 있는 것인데, 때문에 컨설팅욕구와 관련해서는 회비제도의 강화 필요성이 가장 우세하게 지적되었다. 이와 더불어 개인대상 모금방법의 도입이나 기업과 연계한 프로젝트 사업의 개발 필요성이 제기되고 있지만, 실제로 이러한 방법이 활용되고 있지는 않았다. 이는 앞으로 컨설팅과정에서 구체적이고 실질적으로 도움이 될 수 있는 모금방법과 다양한 기관 또는 재단과 연계한 프로젝트 사업의 개발 요건 등이 충분히 제시될 필요가 있다.

기관운영의 자치성과 독립성 확보와 관련해서는 자치기구의 활력화, 자율적인 조직문화와 내부통제와 비판기능의 강화가 주요하게 지적되었다. 이는 조직운영의 현황에서도 반영되는 데, 이사회 규모에 비하여 회원규모가 너무 작아서 조직 활동의 세분화 및 역할분담이 미비한 기관도 많았다. 또한 기관의 조직규모의 영세성으로 인하여 자치기구 및 비판기능은 약화되기 때문에 먼저 회원확보를 늘리고 이에 대한 역할분담과 자치기구의 마련이 선행되어야 한다.

마지막으로 자원봉사활동과 관련하여 예상보다 자원봉사프로그램의 전문성 강화가 필요한 것으로 나타났다. 이는 특히 자원봉사교육, 인정, 평가에 있어서 뿐 만 아니라 자원봉사자 활용에 있어서도 예상보다 낮은 비율로 이루어지고 있기 때문에, 조직역량강화를 위해서는 지속적인 자원봉사자의 활용방안, 전문적인 자원봉사 프로그램 개발과 시행, 교육, 인정, 평가에 이르는 일련의 자원봉사관리에 대한 교육과 감독이 필요하다고 할 수 있다.

종합적으로 풀뿌리 자원봉사단체에 대한 분석결과, 조직역량강화와 재정의 안정성, 전문적인 자원봉사활동 및 프로그램개발의 필요성이 요구된다. 풀뿌리 자원봉사단체인 만큼 아직까지 조직구조의 체계와 운영의 안정화가 미약한 편이며, 특히 기관의 확고한 정체성에 기반을 둔 기관 활동의 방향제시 및 전문영역개발 등이 아직까지 초기수준에 머무르고 있다고 할 수 있다. 이는 다각적이지만 선택과 집중의 전략적 차원의 조직역량 강화 계획의 수립이 필요하다고 할 수 있다.

또한 정체성확보와 재정의 안정성을 확보하기 위한 전문프로그램, 특히 마케팅전략에 근거한 고객관리의 필요성이 강하게 제기되고 있어서 자원봉사활동영역의 개발에 있어서도 자발적이고 무상의 보상을 기대하는 참여자로서 자원봉사자와 자원봉사대상을 바라보기보다는 일정한 욕구를 가지고 있는 고객차원에서의 접근이 필요함을 보여주고 있다.

자원봉사단체의 전략경영¹⁾

황 호 찬

세종대학교 경영학과

I. 들어가며

자원봉사단체의 역할이 갈수록 중요해지고 있다(드러커). 이것은 단순히 자원봉사단체의 수적인 증가나 전체 국민경제에 차지하는 비율의 증대 차원을 넘어, 보다 질적인 차원 즉, 국민생활의 질적 향상을 위한 실천적 대안으로서, 혹은 정책입안 및 수행의 준거집단으로서 그 위상이 갈수록 커지고 있는 것이다.

특히 최근에 이르러 우리나라에서의 자원봉사단체는 교육, 건강, 환경, 종교, 복지 등 사회 모든 분야로 그 활동범위를 넓혀가고 있으며, 활동 내용도 매우 다양할 뿐 아니라 때로는 조직적이고 전문적이어서 정책제안 및 감시활동에까지 적극적으로

1) 이 글은 ‘비영리단체/비정부기구의 전략경영과 기금개발’(예영, 2001)에 실린 저자의 글을 본 강의의 취지에 맞게 일부 수정한 것이다.

활용되고 있다. 이러한 현상은 참으로 다행한 일이 아닐 수 없다. 지금까지 정부 혹은 일부 단체에 의해 주도되었던 ‘삶의 질’에 대한 논의에 그 논의의 당사자인 시민이 직접 참여할 수 있게 되었기 때문이다. 이를 통하여 시민 각자는 자신의 삶을 보다 적극적으로 설계해나가며, 보람을 느끼며, 사회변혁을 위한 기틀을 다질 수 있게 되었다.

그러나 이처럼 존립의 당위성에서나 외형적 성장 및 대사회적 영향력의 증대에도 불구하고 개별 자원봉사단체의 내부를 살펴보면 매우 미흡하다. 비슷한 단체들의 난립, 열악한 근무조건, 자립을 위태롭게 하는 재정상의 부실, 리더십의 부재로 인한 갈등, ‘시민 없는 시민운동’, 비전문성에 따른 아마추어리즘, 투명성 결여에 따른 신뢰성 훼손 등 문제점은 끝없이 이어진다.

이러한 문제로 인해 결과적으로 일부 단체들은 관변단체로 전락하거나 특정 기업에 종속되어 제 목소리를 내지 못하는가 하면, 선불리 영리사업에 손을 대다가 고유목적이 손상되어 존폐의 기로에 서기도 하고, 회원 확보를 하지 못해 유명무실해지는가 하면, 전문성의 부족으로 일년 내내 소송에 휘말리기도 한다.

물론 이러한 문제점이 우리나라 자원봉사 활동을 중단시키거나 건전하고 사명에 불타는 자원봉사자들의 헌신을 가로막지는 못할 것이지만 적어도 효율적 경영을 통한 비용의 절감, 시민들의 자발적 참여, 기금의 확보 등을 가로막아 자원봉사단체의 발전에 커다란 장애물로 작용하게 될 것이다.

이 글의 목적은 이러한 문제점을 인식하고 대안을 모색하는 데 있다. 이미 자원봉사단체를 포함한 비영리단체의 의의, 비영리단체의 현황 및 운영, 혹은 비영리단체의 기금확보 등에 대한 여러 글들이 발표되었기 때문에 중복을 가능한 한 피하고자 하며, 같은 사안이라 할지라도 전략적 차원에서 문제점을 재구성하여 검토하고자 한다. 즉, 조직의 목표를 장기적 차원에서 검토하고, 외적환경을 논의하며, 비영리단체의 조직 및 자원을 평가하여 현재 및 미래의 위상을 파악하는 데 도움이 되고자 한다.

II. 논의 전개의 틀

전략이란 “조직의 장기적인 목표의 결정과 그 목표를 달성하기 위한 행동을 결정하고 경영자원을 배분”하는 것이다(Chandler). 혹은 전략은 “조직이 기본 목적을 달성하기 위하여 설계한 종합적이고 통합된 계획의 일종”이다(Gluck). 이와 같은 전략이 조직경영에 필요한 이유는 장기적인 목표를 설정하고 방향을 제시함으로써 구성원들의 역량을 하나로 묶기 위함이며 자원을 효율적으로 분배하여 경영의 효율성을 증진시키기 위해서이다. 나아가 특정조직이 전 산업에서 차지하는 위상을 파악하게 함으로써 장기적인 방향제시를 가능케 하기 위함이다.

이러한 전략은 환경, 자원 및 조직의 장단점을 분석하면서 수립된다(히로유키). 환경은 고객, 경쟁 및 기술로 나누어지며 자원은 물적자원 및 인적자원으로 혹은 유형자원 및 무형자원으로 나눌 수 있다. 히로유키에 의하면 성공적인 전략경영을 실현하기 위해서는 고객이 누구인지, 고객이 원하는 것이 무엇이지를 결정해야 하며, 비슷한 목적을 지닌 다른 조직에 비해 경쟁우위를 창조할 뿐 아니라 유지할 수 있어야 한다. 자원의 효과적/효율적 사용 역시 전략의 성공을 좌우하며, 전략의 실행을 위해서는 조직 구성원 전체의 적극적인 협조를 필요로 한다. 위와 같은 개괄적인 전략의 이해 아래 비영리단체의 전략경영을 위한 핵심과제를 논의하고자 한다.

III. 비영리단체의 전략경영을 위한 핵심과제

우리나라 비영리단체의 취약점 중 하나는 조직의 경영이 과학적이거나 체계적이지 않다는 것이다. 나름대로 비전도 뚜렷하고 설립취지도 사회적 동의를 이루어진 상태이나 조직경영 측면에서는 전근대적인 방법을 답습하고 있는 것이다. 이에는 여러 가지 이유가 있을 수 있다. 어떻게 경영해야 하는지 방법을 몰라서일 수 있고,

비록 방법은 알고 있으나 자원 (물적, 인적)이 부족해서일 수 있으며, 방법도 알고 자원도 갖추어져 있으나 지도력의 부재 및 의지의 부족에서 기인할 수도 있다. 어느 경우든 경영의 출발은 조직의 현재와 미래의 잠재능력을 가감 없이 정직하게 평가하는 것이다. 그 이후 달성 가능한 목표를 제시하고 구체적인 경영계획을 세운 후 이를 실행에 옮기는 것이다. 실행을 하고 난 후에는 조직목표의 달성여부를 평가하여 다음을 위한 피드백의 기회로 삼는다. 즉, 계획 (Plan) - 실행 (Do) - 평가 (See)라는 경영관리과정을 반복하면서 발전을 도모하게 된다. 본 글에서는 각 과정을 성공적으로 수행하기 위한 8가지의 핵심과제를 선정하여 논의하고자 한다.

(1) 자기 자신 알기

어느 비영리단체이든 (병원, 학교, 종교, 사회복지 등) 활동을 개시하는 순간부터 그 조직은 다른 조직과 경쟁관계에 진입하게 된다. 영리법인과 달리 비영리단체는 아예 경쟁이 없다거나, 경쟁이 아닌 협력관계이다거나, 혹은 경쟁하는 것 자체가 선하지 않다고 주장할 수 있겠지만 현실은 반드시 그렇지 않은 않다. 정책을 개발하거나 비판할 때, 복지 프로그램을 시행하고자 할 때, 교육현장에, 의료현장에, 선교현장에 언제나 경쟁자는 그곳에 있게 마련이다. 때로는 비영리단체가 아닌 영리법인과 사이에서 경쟁이 존재할 경우도 있다. 물론 여기서 말하는 경쟁은 부정적 의미가 아닌 긍정적 의미로서의 경쟁이다. 즉, 경쟁을 통하여 상대 조직을 파괴시키려는 목적이 아니라 각 조직이 보유한 능력을 최대한 발휘하도록 하여 '삶의 질' 향상이라는 공동의 목적을 달성하는 윈윈(win/win)의 경쟁이다.

이처럼 경쟁관계에 노출되었을 경우, 전략경영의 출발은 자신을 정직하게 평가하는 것이다. 우리 단체는 다른 단체에 비해 어떤 부분이 강점이고 어떤 부분이 약점 인지 가능한 한 정확히 파악한다. 특히 주요 경쟁관계의 조직과 비교하여 해당 조직은 외부인들에게 어떻게 인식되고 있는가를 평가할 수 있어야 한다. 신념, 아이디어, 인상 등을 종합한 이미지 측정은 이 경우 매우 중요한 절차다. 일반 사회인들은 내가 소속된 단체에 대해 어떤 이미지를 가지고 있는가? 진보적? 보수적? 건전

합? 치밀함? 추진력이 강함? 운동에 적극적임? 교육에 탁월함? 전문가 집단? 이러한 차별성 (Positioning)으로 일반 시민은 우리 조직과 유사단체를 구별할 것이며 이는 바로 전략적 경영의 출발점이다.

자기 자신을 평가할 때 두 가지 점이 강조되는데 그 첫째는 정직이며 둘째는 정확성이다. 우선, 있는 사실을 확대 혹은 축소하지 않고 스스로를 속이지 않는 정직한 자기평가가 이루어져야 한다. 분명히 경쟁 단체에 비해 회원 수가 적음에도 불구하고 비활동적인 회원까지 포함하여 계산한 자료가 조직의 실체를 바로 보지 못하게 한다. 또한, 자기 조직의 현주소를 평가할 때에는 과학적이고 체계적인 방법을 이용하여 정확성을 기해야 한다. 자체적으로 파악하기가 불가능하다고 판단될 때에는 외부의 전문 컨설팅 업체를 활용할 것을 고려해야 한다. 예를 들어, 서비스 이용자의 만족도, 사회에서 보는 특정 비영리단체의 이미지, 사회에 미치는 영향력 등은 자체적으로 파악하기가 어려운 항목들이다. 반면에 회원수의 파악, 재정상태, 직원의 능력 및 만족도 등은 자체적으로 어느 정도 파악이 가능한 것들이다.

이렇게 하여 파악된 특정 조직의 강점과 약점은 그 조직이 당면한 기회 및 위협을 분석할 수 있게 하여 핵심역량을 개발하는데 결정적인 기초자료를 제공하게 된다. 참고로 우리나라 비영리 법인/공익법인의 현황은 다음 <표 1> 및 <표 2>와 같다. 이 표를 좀 더 자세히 분석하여 자기가 소속되어 있는 단체의 위상을 정확하게 파악할 수 있어야 한다.

<표 1> 연도별 비영리법인 현황

구분	2001	2002	2003	2004	2005	2006
영리법인	273,561 (95.5)	304,880 (96.1)	317,055 (96.0)	328,181 (96.2)	347,234 (96.2)	337,199 (95.6)
비영리법인	12,791 (4.5)	12,274 (3.9)	13,132 (4.0)	13,685 (4.0)	13,587 (3.8)	15,448 (4.4)
계	286,352 (100)	317,154 (100)	330,187 (100)	341,866 (100)	360,821 (100)	352,647 (100)

()는 비중임. 자료: 구세청, 국세통계연보.

<표 2> 연도별 공익법인 현황

구분	교육	학술.장학.자선	사회복지	의료	종교	문화	기타	합계
2001	1,727	1,826	1,972	382	3,810	351	995	11,063
2002	1,531	1,862	1,962	380	3,890	365	997	10,987
2003	1,512	1,896	1,970	377	3,881	367	1,174	11,177
2004	1,685	2,333	2,29	457	8,561	391	2,256	17,812
2005	1,749	2,732	2,505	452	16,414	451	2,214	26,517
2006	1,858	2,837	2,617	478	17,135	493	2,082	27,500

자료: 국세청, 국세통계연보

(2) 목표를 분명히 하기

영리법인의 경우, 그 존재 목적은 비교적 분명하다. 기업마다 약간의 차이는 있지만 대체적으로 동의가 이루어진 목적은 ‘이익의 극대화’ 혹은 ‘고객만족을 위한 가치창출’이다. 반면, 비영리단체들의 존재목적은 매우 다양하여 일률적으로 정의하기가 힘들다. 그러나 많은 실증적 사례들이 보여주는 것처럼 분명한 목표를 설정한 단체와 그렇지 않은 단체와는 성과면에서 커다란 차이를 보인다. 목표와 관련해서는 사명 (mission)과 목적 (objective)과 목표 (goal)를 구분할 필요가 있다. 먼저 사명이란 특정조직이 달성하고자 하는 기본적 명제로 예를 들어, United Way는 ‘서로 돌볼 수 있는 능력의 함양’을, 세계적인 제약회사인 머크는 ‘인류 건강의 증진’을 사명으로 정하고 있다.

이에 비해 목적(Objective)은 위에서 언급한 사명을 달성하기 위해 특정조직이 일정기간동안 강조하는 주안점이다. 경우에 따라서는 여러 가지 목적을 동시에 추구하기도 하며 여러 기간에 걸쳐 추구하기도 한다. 대학교의 경우, 사명을 달성하기 위해 제시된 목적을 살펴보면 학교명성의 제고, 효율성 증진, 교육의 증진, 연구의 활성화 등을 들 수 있다. 한편, 목표 (Goal)는 목적을 달성하기 위해 구체화된 것으로 전년대비 10% 기부금의 증가, 전년대비 15% 회원의 증가 등으로 표현된다.

목표 설정이 효과적이기 위해서는 최소한 세 가지 점이 고려되어야 한다. 첫째, 목표는 기대하는 것보다 약간 높게 책정하여야 하며 느슨하게 책정되어서는 안 된

다. 목표가 너무 높게 책정되었을 경우 사람들은 처음부터 시도조차 하지 않을 수 있으며, 목표가 너무 낮게 책정되었을 경우에도 열심히 일하고자 하지 않는다. 둘째, 목표는 관련자 모두가 참여하여 설정될 때 효과적이다. 즉, 목표가 설정되는 과정에 어떤 형태로든지 참여하게 되면 당사자는 그 결정에 책임의식을 갖게 되고 이는 곧바로 성과로 반영된다. 셋째, 목표의 설정은 일 년에 단 한번만 하고 마는 요식행위가 아니라 일 년 내내 지속적으로 검토되어야 하며 목표와 실적의 차이분석이 체계적으로 이루어져 다음 목표를 설정할 때에 귀중한 자료로 활용되어야 한다.

(3) 핵심역량의 개발 및 강화

어느 조직도 모든 면에서 최고일 수 없다. 특히 비영리단체의 경우는 그 설립목적에 다양하여 더욱 그렇다. 그렇지만 특정 부문에 있어서는 당신이 소속된 단체가 우리나라에서 제일이라고 가정해 보자. 그 제일을 핵심역량이라 한다면 당신 단체의 핵심역량은 무엇인가? 여기서 말하는 핵심역량이란 경쟁조직에 비해 특정 조직이 훨씬 더 잘할 수 있는 상대적 경쟁능력을 말한다. 만약 A라는 특정 비영리단체의 직원능력이 우수하여도 B라는 조직의 직원 역시 이와 비슷한 능력을 소유하고 있다면 A 단체가 자랑하는 직원의 능력은 결코 핵심역량이 될 수 없다. 이렇게 하여 핵심역량이 파악되었다고 하자. 다음 단계는 이 핵심역량을 지속적으로 강화해 나가는 것이다. 즉, 선택하여 집중하도록 하여 최대의 효과를 기대하는 것이다.

핵심역량은 조직의 모든 부분에서 발견될 수 있다. 조직이 추구하고 있는 비전과 사업 자체가 핵심역량이 될 수 있으며, 그 조직이 제공하는 서비스의 내용, 조직이 관계하고 있는 후원자의 충성심, 오랫동안 축적되어 온 그 단체 고유의 이미지, 타 기관과 연결되어 있는 네트워크 혹은 인맥, 직원들의 업무처리능력, 리더십, 재정상태, 민주적인 의사처리 과정, 투명성 등 거의 모든 부분을 망라하고 있다. 이 중 어느 것이 되었든 다른 조직과 비교하여 핵심역량을 보유하고 있다면 그 조직은 그로 인해 상대적 경쟁우위를 점하고 있는 것이다.

그러나 한 가지 주의할 사항은 핵심역량의 강화 이외에 균형 있는 발전을 동시에

고려해야 한다는 것이다. 다시 말해 핵심역량이 조직 발전에 선도적 역할을 수행하게 되나 다른 분야를 결코 무시해서는 안 된다는 것이다. 이는 ‘최소한의 법칙’이라 지칭할 수 있는 것으로 설령 인적 자원에서 핵심역량이 발견되어 이를 집중적으로 강화했다 하여도 재정에서 취약하다면 그 단체는 결코 재정수준 이상으로 발전하기가 어렵다는 것이다. 이때 재정의 문제를 해결하면 인적자원의 효과는 배가될 것이다.

(4) 끊임없는 변화

영리단체와 마찬가지로 변하지 않는 비영리단체는 이 사회에서 도태될 수밖에 없다. 굳이 시스템 이론을 빌리지 않는다 하여도 환경의 변화에 적절히 대응하지 못하는 폐쇄 시스템은 엔트로피 현상을 초래하여 혼돈 혹은 소멸의 길을 걷게 된다. 비영리단체의 설립목적은 제외하고는—때로는 설립목적 자체도 포함하여—이를 달성하고자 하는 모든 조직과 수단은 개방되어 있어 새로운 변화를 수용할 수 있어야 한다. 많은 비영리 단체들이 처음 시작할 때에는 매우 개방적이며 진취적이다가도 시간이 흐르며 규모가 커질수록 점점 폐쇄적이며 긴장감이 둔화되고 관료화되어, 결과적으로 의사결정이 느려지고 커뮤니케이션이 제대로 이루어지지 않아 정체의 길로 접어든다. 이는 서서히 찾아오는 치명적인 병으로 특히 지도자는 이 점을 늘 염두에 두어야 한다.

모금방법을 예로 들어 이를 설명해 보자. 과거에 우편을 통한 모금방법이 성공하였다 하여 올해에도 성공할 것이라는 보장이 없다. 같은 우편이라 하더라도 이번에는 신세대를 겨냥하여 이메일의 방법을 채택해 본다. 지금까지는 징수(collection) 혹은 캠페인(campaigning)을 통한 방법에서 한 걸음 더 나아가 올해에는 보다 체계적이고 적극적이며 장기적인 기금의 개발(development)을 시도해 볼 수 있다. 지금까지는 기부자를 단순히 모금의 대상자 정도로만 취급하였으나 이제부터는 그들을 잠재적 동역자(partner)로 여기는 발상의 전환을 시도해 본다.

지금까지는 기부자 자체를 분석해 보지 않았지만 이제부터는 기부자를 유형(개인,

정부, 기업, 기금, 종교단체 등)별로 나누어 각기 다른 모금방법을 시도해보자. 미국의 경우 개인 기부자는 전체 수입의 약 80% 정도 차지하는 것으로 나타났지만 (Kotler) 국내의 한 연구에 의하면(양용희) 우리나라의 경우는 이보다 훨씬 적어 회비 및 후원금을 합하여도 41.2%에 불과하며, 정부 지원이 14.8%, 수익사업에 의한 비율은 12.8%였다. 이러한 비교가 보여주는 시사점은 우리나라에서의 개인 후원금은 개발의 여지가 아직 많이 남아 있다는 점이다. 개인이 기부하는 동기는 여러 가지이다. 남을 돕는다는 자기존중에서 기부할 수도 있으며, 타인으로부터 인정받기 위해서, 강요에 못 이겨서, 습관적으로 기부하는 경우 등 매우 다양할 것이다. 이처럼 다양한 이유에서 기부하고 있는 현실을 과학적 조사방법을 통해 정보를 입수한다면 각각의 상황에 맞도록 적절히 전략을 구사할 수 있다. 기부자의 소득계층에 따라서도 서로 다른 방법을 강구해야 한다. 중산층 이하의 소득층은 이벤트의 개최, 만찬의 초대 등에 있어서도 최고수준의 고소득층과는 서로 다른 전략을 구사해야 한다.

비록 모금을 예로 들어 변화의 필요성을 강조하였으나 개혁은 모든 영역에서 끊임없이 시도되어야 한다. 조직 목표를 설정할 때, 인적 자원을 개발할 때, 조직의 설계 및 관리, 회원의 확보, 재정관리, 정보화 및 지식화, 시설설비의 하드웨어에서도 열린 마음을 갖고 변화를 시도해야 한다. 당신 단체가 머뭇거리고 있는 이 순간에도 당신과 경쟁관계에 있는 다른 단체들은 변화를 시도하여 당신보다 앞서가고 있을 것이다.

(5) 기존 후원자들과의 좋은 관계 유지

최근 기업경영의 초점이 생산자 위주에서 고객위주의 경영으로 변천되고 있음은 주지의 사실이다. 이에 따라 많은 기업들이 그들의 목표를 고객의 욕구를 파악하고 만족시키는 데 둔다. 고객위주의 경영 중 ‘관계 마케팅’은 비교적 새로운 마케팅 개념이다(Jackson, 1985). 이 개념에 의하면 기업은 고객과 접촉하는 모든 과정, 즉, 판매 전, 판매 중, 판매 후 모든 과정에서 고객을 지원하고 만족을 제공함으로써 신뢰

를 쌓아 좋은 관계를 지속적으로 유지하는 것을 목표로 한다. 즉, 고객의 획득 및 유지에 초점을 두고 장기적인 관계설정을 중요시하며 이를 위해 고객 하나하나를 개별적으로 접촉하며 인정하게 된다.

이런 관계 마케팅 개념은 비영리단체의 경영에도 적용될 수 있다. 비영리단체의 특징 중 하나는 특정 단체에 후원금을 제공하는 회원이 바로 그 단체가 제공하는 서비스의 고객일 수도 있지만 다른 한편에서는 후원자와는 전혀 관계가 없는 사람이 서비스를 제공받기도 한다. 예를 들어 사회복지 법인의 경우, 이들 단체로부터 혜택을 받는 사람들은 회원이 아닌 제 3자의 경우가 대부분이다. 그 어느 경우든 이들은 다 고객이다. 전자는 후원금을 내는 고객이고 후자는 서비스를 제공받는 고객이다. 특히 서비스를 제공받은 고객은 언젠가 후원금을 납부하고자 하는 고객으로 전환될 가능성이 매우 높다.

위의 고객위주 마케팅과 관계마케팅의 원리에 의하면 비영리 단체는 이들 고객에게 고유의 서비스(예를 들어 건강, 교육, 종교 등)를 제공하기 전부터 PR 등을 통해 일정한 관계를 유지해야 할 뿐 아니라, 서비스 제공 중 그리고 서비스를 제공하고 난 후에도 계속해서 긴밀한 관계를 유지할 필요가 있다. 이들을 위해 회원관리 부서가 별도로 조직되어야 하며 데이터베이스를 구축하여 회원관리의 효율성을 증진해야 한다.

단순히 회비나 후원금을 독촉하는 차원에서 벗어나 각종 이벤트에의 초대, 후원자로서의 보람을 느낄 수 있도록 하는 시상식 개최, 전화방문, 소식지 배부, 전국 후원자 대회 등을 개최하여 각자가 중요한 사람이라는 사실을 인식시켜야 한다. 이들은 단순히 기부금만 납부하는 사람이 아니라 사역을 같이 일구어 나가는 파트너임을 깨달을 필요가 있다.

또 다른 마케팅 연구에 의하면 새로운 고객을 창조하는 것보다 기존 고객을 유지하는 비용이 덜 드는 것으로 조사되었는데 이는 비영리단체의 회원관리에 많은 시사점을 제공한다. 새로운 후원자를 모색하는 것도 중요하지만 기존의 후원자를 제대로 관리하여 그 단체의 충성스런 후원자로 남게 하는 것이 더 중요하다.

(6) 조직개발의 투자

비영리단체에 근무하는 직원 혹은 간사들로부터 듣는 가장 큰 불평은 저임금 자체가 아니라 자기 일을 소신껏 할 수 있는 권한이 위임되지 않는 것과 자기 계발을 위한 투자가 이루어지지 않는다는 점이다.

조직개발을 위한 임파워먼트(empowerment)는 이런 점에서 비영리단체 직원의 능력과 동기를 부여하는데 귀중한 시사점을 제공한다. 임파워먼트는 관계적 임파워먼트와 심리적 임파워먼트로 나눌 수 있으며, 전자는 직원에게 직무활동에서 의사결정 권한과 역량을 부여하여 조직의 목표를 달성하는 데 가장 적합한 행동을 취하도록 하는 것이다. 이에 비해 후자인 심리적 임파워먼트는 직원 자신이 파워를 지니고 있으며 자신은 유능하다는 인식을 심어주는 내면적 동기를 부여한다. 이처럼 직원들이 임파워먼트를 지니게 되면 직원들은 주인의식을 갖고 능동적, 자율적으로 행동하며, 높은 수준의 직무만족을 느끼게 된다.

한편, 임파워먼트 촉진을 위한 조직의 운영을 살펴보면 첫째, 의사결정 권한을 직원에게 이전하고, 둘째, 조직의 정보를 공유하여 주인과 같은 행동을 유도한다. 셋째, 비전과 가치를 공유하도록 하여 직원에게 자율성을 주었을 때 조직이 혼란에 빠지지 않고 조직의 목표와 방향에 일치할 수 있어야 한다. 마지막으로 결과를 공유하므로 조직 전체의 사기를 진작시키며 보람을 느끼게 한다. 이러한 조직문화를 형성하기 위해서 조직의 리더는 전통적인 통제나 지시에서 이제는 직원에게 역량을 부여하고 격려하며 상담, 협동 혹은 멘토링과 지원을 아끼지 않아야 한다(Ginnodo, 1997).

이러한 임파워먼트의 개념은 비영리단체에도 그대로 적용될 수 있다. 다른 어떤 조직보다 비영리단체는 직원 혹은 간사 각자에게 의사결정의 권한과 역량을 부여하여 소신 있게 업무를 수행하도록 지원해야 하며, 일의 결과를 인정하여 줌으로써 상대적으로 적은 경제적 보수를 보상할 수 있어야 한다. 또한 교육 및 학습의 기회를 부여하여 과중한 업무로 인해 자기계발에 소홀하였던 점을 보완해 주어야 한다. 이러한 조직문화에서 근무할 때 그 구성원은 경쟁우위에 설 수 있는 핵심역량

을 갖추게 된다.

(7) 투명성의 확보

비영리단체를 지원하고자 하는 여러 법안 (기부금품 모집 규제법, 공동모금법 등)의 취지를 살펴볼 때 안타까운 점 하나는 정책당국이나 입법당국이 비영리단체를 신뢰하지 못한다는 것이고 이러한 사실을 비영리단체 스스로 인정하고 있다는 것이다. 아무리 설립취지가 뛰어나고 우수한 인재를 확보하였다 하여도 재정 관리에서의 투명성이 결여되었거나 이로 인해 도덕적 해이 현상이 노출되면 그 단체의 신뢰성을 회복하기가 매우 어렵다. 물론 이와 같은 투명성 부재는 단지 비영리단체에만 해당되는 것은 아니고 영리법인을 포함하여 우리나라 전체가 안고 있는 문제점이다. 단지 비영리단체의 경우, 영리법인처럼 주주, 정부, 투자자, 고객, 지역사회 등 여러 이해관계자들에 의해 감시되지 않고 있기 때문에, 투명성이 결여될 가능성이 그만큼 높은 것이다.

투명성 확보는 두 가지로 나누어 생각해볼 수 있다. 첫째는 구성원 모두가 투명성의 중요성을 인식하고 이를 달성하기 위하여 총체적으로 노력하는 것이다. 이때 조직의 리더 역할은 절대적이다. 즉, 비영리단체의 책임자가 이 문제를 어떻게 생각하느냐에 따라 투명성 확보의 성패가 좌우된다. 비록 지금 당장 모든 비영리단체가 투명성을 확보하기는 현실적으로 어려울지 모르나 몇몇 앞서가는 단체만이라도 이 문제의 심각성을 깨닫고 나서기만 해도 소기의 파급효과를 기대할 수 있을 것이다.

둘째는 투명성 확보를 위한 제도의 수립 및 운영이다. 이를 좀 더 세분해 보면 내부통제제도의 확립, 예산제도의 활성화, 감사제도의 선진화, 통일된 회계기준의 제정 및 시행, 그리고 주요 재무제표의 공시를 들 수 있다. 먼저 내부통제제도란 사람이 아니라 조직 자체가 조직 내에서 발생하는 오류나 부정들을 사전에 예방하도록 제도가 구축되어 있는 것을 의미한다. 복식부기의 채택, 신용카드의 사용, 승인제도의 수립, 업무의 분장 등이 이에 속한다.

예산제도의 활성화 역시 투명성을 확보하는데 도움이 된다. 비영리조직은 일반적

으로 원가계산을 시행하지 않으며 따라서 통제기능이 제대로 작동하지 않아 경영자의 무능력 혹은 방만한 운영에 대해 적절하게 대응하지 못하고 있는 실정이다. 이런 상황에서 예산제도만이라도 제대로 시행하면 소기의 목적을 달성할 수 있다. 예산을 체계적으로 수립하게 되면 부서간의 갈등을 사전에 조정할 수 있을 뿐 아니라 구성원에게 동기를 부여하며 목표를 달성하도록 유도하는 중요한 도구가 된다. 또한 예산과 결산의 차이를 분석하므로 낭비의 요소를 찾아 차후에 시정할 수 있는 중요한 정보를 획득하게 된다.

선진 감사제도의 도입도 투명성 확보에 큰 도움이 된다. 많은 비영리단체들이 회계 및 재정에 관한 규정조차 갖추지 못해 감사 자체가 유명무실한 경우가 많다. 또한 감사로 선임된 사람도 조직 내의 인사가 대부분이며 전문적 식견이 부족하여서 감사를 제대로 시행하지 못한다. 가장 바람직하기는 해당 비영리단체와 연관이 없는 독립된 제 3자인 공인회계사로 하여금 감사를 실시하게 하는 것이다. 물론 높은 비용을 수반하는 것이지만 그만큼의 의미가 있는 일이다. 그 외 비영리단체에 적합한 통일된 회계기준이 존재하지 않아 투명성을 확보하기 위한 토대가 부실하며 더 나아가 작성된 재무제표조차 외부에 공시하지 않아 투명성을 의심받게 된다.

정보화 사회로의 진입에 따라 어느 비영리단체든 비리나 부정을 영원히 숨길 수는 없는 노릇이다. 투명성을 확보해야 하는 것은 선택의 문제가 아니라 조직 존립을 좌우하는 필수적인 문제다. 내가 기부한 기부금이 어떻게 쓰였는지를 분명히 알지 못한 상태에서 어떻게 또 다른 기부금을 납부할 마음이 생기겠는가? 간단한 사항이지만 많은 비영리법인들이 오늘도 투명하게 운영하기를 주저하고 있다.

(8) 지식경영의 추구

일반적인 오해 중 하나는 비영리단체의 경우, 시대에 조금 떨어지는 것—관리 면에서나 시설 면에서조차—을 당연하게 생각하거나 심지어 자랑스럽게 생각하는 경향이 있다는 것이다. 그러나 비영리단체가 경쟁력이 있기 위해서는 지식경영에서도 앞장서야 한다. 간단히 줄여 말하자면, 지식경영이 성공하기 위해서는 연구개발비에

더 많이 투자되어야 할 것이고, 비싼 돈을 들여 습득한 지식을 한 두 사람만 가지고 있으면 손해일 것이니 여러 사람이 공유할 수 있도록 정보시스템과 동기부여의 장치가 마련되어야 할 것이며, 이를 총괄하여 관리할 책임자가 별도로 임명되어야 할 것이다. 또한 이 일은 몇 사람만 뛰어 다닌다고 성공할 것이 아니므로 전 직원이 동참해야 할 것이고, 무엇보다도 지식경영에 대한 최고경영자의 리더십이 유감 없이 발휘되어야 할 것이다.

노나카 이쿠지로(1998)가 그의 책(지식경영)에서 지적한 바와 같이 조직의 잠재능력을 파악하여 경쟁우위를 분명히 하고, 이러한 잠재능력을 양성할 수 있는 조직을 설계하며, 이를 활성화 할 수 있는 정보와 지식환경을 조성해야 한다. 이때 중요한 사실 하나는 암묵지식(tacit knowledge)과 형식지식(explicit knowledge)의 구분이다. 암묵지식은 개인적인 경험, 이미지, 조직문화 등의 형태로 존재하는 지식을 일컫는 반면 형식지식은 문서, 매뉴얼, 제품사양 등을 일컫는다. 흔히 지식이라 할 때에는 암묵지식보다는 형식지식을 지칭하는 경우가 많지만, 그리하여 소위 벤치마킹을 할 때에도 형식지식의 전수에만 관심이 있지만 기업경영에 보다 중요한 지식은 암묵지식이다.

위에 열거한 사항들이 지식경영에 중요한 요소임에는 틀림없다. 그러나 이러한 요건이 갖추어지면 자동적으로 성공이 보장되는가? 여기에 대한 해답은 그동안 우리나라를 거쳐 갔던 수많은 경영기법들, 예를 들어 학습조직, 팀제도, 리엔지니어링, 리스트럭처링, POS 등의 경영기법 들이 제대로 효과를 나타내지 못한 이유를 상기하는 것으로 충분하다. 한 마디로 이러한 기법이 실패한 이유는 그 밑바탕에 흐르고 있는 기본가정이 충족되지 않았기 때문이다. 바꾸어 말하면 아무리 지식경영의 기법을 도입하고 장려한다 하여도 기본 여건을 충족하지 못하면 성공할 수 없다는 의미다.

지식경영이 지식의 공유를 이야기하고 있으나 그 전제 조건인 상호신뢰가 형성되어 있지 않으면 지식의 공유는 처음부터 불가능하다. 기업가의 리더십을 이야기하고 있지만 비전이 없으면 그 리더십은 방향성이 없고 추진력이 없다. 기술의 진보를 이야기하고 있지만 기술의 방향이 설정되어 있지 않으면 그 기술의 발전만큼 인

류를 위협하는 것이 없다. 동기부여를 이야기하고 있지만 그 안에 인간에 대한 사랑이 빠져있으면 인간은 목적을 이루기 위한 수단으로 전략하고 만다.

비영리단체가 지식경영을 추진하는데 있어 최소한 두 가지 점이 강조되어야 한다. 첫째는 비영리단체가 결코 아마추어의 집합이 아니므로 지식경영에 있어서도 영리단체에 뒤질 이유가 없다는 것이다. 오히려 유연한 조직과 각계 전문가의 조언, 그리고 탁월한 비전을 바탕으로 지식경영에 앞장서야 한다는 것이다. 둘째는 영리를 목적으로 하는 기업과 달리 비영리단체의 경우, 신뢰를 형성하고, 비전을 공유하며, 강력한 리더십을 구축하며 인간사랑이라는 지식경영의 전제조건을 만족하는데 최선을 다해야 한다는 것이다. 지식경영은 그 자체가 목적이 아니라 비영리단체의 존립 목적을 달성하기 위한 하나의 수단에 불과하기 때문이다.

IV. 나오며

자원봉사 단체의 역할이 그 어느 때보다 중요한 시기에 우리가 살고 있다. 소득이 증가할수록 삶의 질을 추구하고자 하는 욕망은 더욱 커질 것이며 그런 점에서 자원봉사 단체의 활동은 더욱 다양해 질 뿐 아니라 국민 경제에서 차지하는 비중도 갈수록 커질 것이다. 이와 동시에 자원봉사 단체 간의 경쟁도 심화되어 계속 발전하는 단체와 점점 쇠퇴하는 단체가 자연스럽게 구분될 것이다. 자원봉사 단체를 환경과, 자원과 조직의 차원에서 종합적으로 검토하는 전략적 경영의 모색은 이런 점에서 매우 유용하다. 지금은 설립목적의 당위성만으로 지탱하기에는 환경은 너무나 급박하게 변하고 있다. 새로운 시대는 이 시대를 인도할 새로운 조직을 필요로 한다. 위에서 열거한 핵심과제를 수행하는 것은 이 시대 이 나라의 자원봉사 단체에 지워진 최소한의 책임이다.(2008.11.14.)

V. 주요 참고문헌

- Strategic Marketing for Nonprofit Organizations, P.Kotler & A.Andreasen (1991)
Nonporfit Management Handbook, T.D.Connors (1998)
비영리단체의 경영, P. Drucker (1995)
임파워먼트: 개념, 이론 및 실천, 윤방섭 (2000)
한국 비영리단체의 사회경제적 역할에 대한 연구, 김준기 (1999)
새천년 한국시민사회의 비전, 한양대학교 출판부 (1999)
무형자산, 경쟁력의 새로운 원천, (이타미 히로유키, 1993)
교회와 선교단체 재정관리의 투명성과 건전성 제고를 위한 방안 (황호찬, 1999)
비영리단체/비정부기구의 전략 경영과 기금개발 (예영 커뮤니케이션, 황호찬 등, 2001)

자원봉사단체의 자원봉사 프로그램 개발과 운영

이 강 현

한국자원봉사협의회 사무총장·세계자원봉사협회 회장

I. 배경

일반적으로 ‘프로그램’이라 하면 어떤 목적을 달성하기 위하여 자원을 동원하여 실천하는 과정을 말한다. 그러나 우리나라의 자원봉사 현장에서 말하는 ‘자원봉사 프로그램’이라는 것은 대개 서양에서는 프로젝트를 말하는 것이다. 서양에서의 자원봉사 프로그램은 자원봉사자를 활용하는 것을 말한다. 다시 말하면 자원봉사자들이 단체에서 특정 프로젝트에 배치되어 활동하는 것을 의미하며, 자원봉사자가 참여하는 여러 프로젝트가 동시에 진행되는 경우는 그 프로젝트들 전체가 하나의 자원봉사 프로그램이 되는 것이다. 자원봉사 프로그램은 저절로 잘 되지 않는다. 누군가 책임지고 맡아서 정성을 들여야 성공한다. 들어간 노력과 비용을 능가하는 효과를 기대함은 기관의 최고 경영자의 바람일 뿐만 아니라 지역사회 구성원 모두의 바람

이고 관리자의 막중한 책임이다.

한편, 지난 5년 사이 세계 자원봉사 계에서 일어난 가장 큰 몇 가지는 첫째 자원봉사자들이 짧은 기간 동안 활동하는 것을 선호하는 것, 둘째 자원봉사의 모델이 “주고받는 것”이 아니라 “상호호혜”로 바뀌고 있다는 것, 셋째 프로그램의 효과적인 경영관리에 대한 요구의 증가, 넷째 소외계층의 자원봉사활동 참여 프로그램 증가, 다섯째 기술 활용 프로그램 증가, 여섯째 온라인 프로그램 및 참여 증가, 일곱째 타 문화 존중의 태도, 여덟째 노인자원봉사 프로그램 증가 등이다.

이 모든 변화는 자원봉사 프로그램 기획의 근본 원리인 관련자 모두를 만족시키는 지점에서의 프로그램 기획과 깊은 관련이 있다.

1. 자원봉사 프로그램 정의, 필요성과 의의

1) 정의

‘자원봉사’는 사회문제를 발견하고 해결하기 위하여 스스로 자신의 시간과 재능, 에너지를 무상으로 투입하는 것이지만, 많은 경우, 이미 그러한 문제를 발견하고 해결하는 노력을 실천하고 있는 단체에 들어가서 활동 하는 것이 상례이다. 따라서 시민사회의 공익단체(자원봉사단체)들이 자원봉사 프로그램을 기획한다는 것은 지역사회에서 어떤 문제를 발견하고 해결 또는 대응하거나 공익이 되는 활동에 자원봉사자를 활용하는 프로그램에 대한 전반적인 계획을 만드는 것이다. 이는 실천 계획뿐만 아니라 성과를 측정하는 평가까지 포함하는 것으로서 누가 언제, 어디서, 무엇을(무슨 활동), 왜, 얼마나 (오래 동안) 어떻게 하는가에 대한 세밀한 계획을 세우는 것이다. 또한 계획대로 프로그램을 만들고 결과(성과)를 내는데 필요한 모든 자원들의 동원 방법을 생각하고, 시행하는 과정에서 발생할 수 있는 문제점들도 가능한 미리 예측해 보고, 그에 대한 대안을 마련하는 것이다.

2) 필요성과 의의

왜 프로그램이 필요한가? 대부분의 현대사회문제는 복잡하고 어려워서 혼자 해결

하기 어렵기 때문에 조직적으로 대응하는 것이 효과적이다. 조직적으로 대응한다는 것은 계획을 수립하는 것을 말하며 프로그램 기획이 필요하게 된 것이다.

프로그램을 만들면 어떤 이점들이 있을까? 예를 들면:

- 부족한 인력 보충과 경비 절약
- 결과 예측 가능
- 전문가 활용으로 전문성 제고
- 지역사회와의 접촉 확대 및 관계 증진
- 새로운 서비스, 보다 나은 서비스 제공 가능 등이 있다.

그러나 자원봉사자를 활용함으로써 인한 단점도 있다:

- 신뢰(약속이행과 책임성) 미흡
- 감독 시간과 같은 비용초래
- 직원에 대한 잠재적 약 영향
- 유자격자 모집의 어려움
- 통제 불가능

그러나 자원봉사는 공익을 위한 활동이며 봉사자 자신에게 오는 혜택은 오직 활동을 통하여만 부차적으로 생기는 것이라고 하지만 그들의 활동이 결과를 낳게 하려면, 일반 직장에서 고용인들이 받는 임금과 보너스, 승진 등이 해당되지 않기에 다른 비물질적 인센티브 및 동기들이 제공되어야 하는 데에 자원봉사 프로그램 개발과 운영의 어려움이 있다.

3) 윤리적 타당성

어떤 경우에 프로그램을 만들어도 될까? 자원봉사 프로그램은 지역사회 문제 해결을 위한 것이기는 하지만 그러하다고 아무 문제나 해결하려고 해서는 좌절하기 쉽다. 우선 고려해야 할 사항은 윤리적으로 해도 되는가를 물어야 한다. 직원이 하는 일을 자원봉사자가 대신하는 것을 포함하여 고용안정을 해치는 어떠한 프로그램도 기획해서는 낭패 보기 쉽다.

자원봉사 프로그램은 우선 지역 내에 다른 단체가 하고 있는 프로그램을 살펴보

고 중복되는 것을 피해야 한다. 만일 실시하고 있다고 해도 수요를 충족시키지 못한다면 해볼 수 있다. 새로운 욕구가 생겼거나 기존의 프로그램이 중단될 상황에 처했다면, 또는 이미 시행하고 있지만 프로그램의 질을 높이기 위한 것이라면 프로그램을 기획할 수 있다. 고로 자원봉사 프로그램은 새로운 서비스 필요, 기존 프로그램의 확대 와 유지가 자원봉사가 아니면 불가능할 때에 기획되고 서비스를 제공하는 것이어야 한다.

2. 자원봉사 프로그램 개발 전략과 주요 요소

자원봉사 프로그램은 단체의 성격에 따라 달리 기획될 수 있다. 즉, 자원봉사자들로 구성된 단체라면 자원봉사자를 따로 모집할 필요도 없고, 비전과 미션을 설명안 해도 된다. 왜냐하면 그런 일은 대개 단체에서 평상시에 하고 있기 때문이다. 그러나 자원봉사자를 모집해야한다면 일반적인 자원봉서관리에 있어서의 프로그램 기획단계들에 따라야 한다.

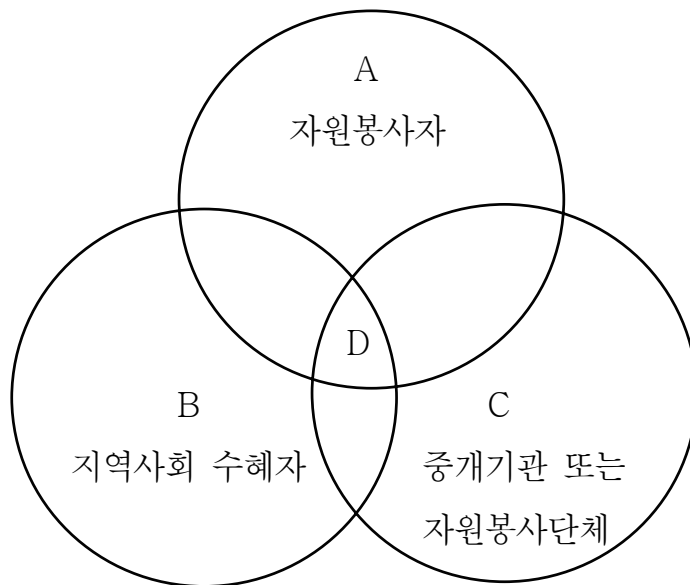
자원봉사자들은 자신의 상황과 관심사 및 소명감에 따라 여러 가지 이유로 봉사활동에 참여한다. 잘 알려진 기본 동기는 아래와 같다:

- 남을 돕는 것에 대한 기쁨을 느껴서
- 업무나 활동 자체에 대한 흥미를 가지므로
- 새로운 것을 배우고 경험을 얻고자
- 여가 시간을 의미 있게 보내려고
- 도덕적 소명감 및 대의명분에 헌신하는 바라고 믿기 때문에
- 자원봉사를 경험한 사람들을 알고 있거나 그들을 통해 활동을 권유받았기 때문에
- 종교적 이유 때문에

자원봉사 프로그램 전략은 이러한 동기들이 수요처에서 결실을 맺어 관련자 모두에게 혜택이 최대로 돌아가도록 하는 것이다. [그림 1]에서 보듯이, 서비스 제공자(자원봉사자), 지역사회 수혜자, 서비스 중개기관(자원봉사센터 또는 단체) 등의 세

주요 요소들의 이익이 서로 만나는 부문인 D가 최대의 혜택을 수혜자에게 주는 동시에 자원봉사자에게도 만족과 보람을, 그리고 중개기관에게 존재가치와 지속성을 유지할 수 있도록 해주는 프로그램이 성공할 확률이 가장 크다.

[그림 1] 자원봉사 프로그램 개발 전략과 3가지 주요 요소들



자원봉사 프로그램 개발은 지역사회 문제 선정에서 출발한다. 프로그램은 심각한 문제일수록 해결 또는 완화될수록 그 효과가 클 것이다. 예를 들면 실업문제, 노숙자, 복지 서비스의 사각지대, 교통안전, 학교폭력, 성폭력과 추행 환경, 범죄, 재난 대응, 소비자 권익, 다문화 가정 등 사회의 심각한 문제 해결에 초점이 맞춰진 프로그램이 효과가 크다.

▶ 서비스의 사각지대에 초점 (자료출처: 불런티어21)

지역사회의 어떤 문제의 해결을 위해 자원을 동원할 여력이 부족하고 그것을 담당할 서비스 주체가 불명확한 영역, 그러한 서비스의 사각지대에 대해서 접근한다. 다양한 자원을 동원하고 자원봉사자를 참여시켜 늘 새롭게 발생하는 서비스의 사각지대에 대해 문제를 주창하고 그것을 해결하고자 접근할 수 있다.

다음은 문제해결에 필요한 자원동원의 가능성 여건을 보고 시작하여야 할 것이다. 필요한 봉사자가 있는지, 모집이 가능하고 부담 없이 참여할 수 있는지, 문제해결이라는 결과를 낼 뿐만 아니라 봉사자 본인도 즐길 수 있는지 등을 사정해야 한다.

프로그램에 참여할 특정 집단이나 계층을 설정한다거나 이미 일단의 자원봉사자 그룹을 확보한 경우(특정 사업장이나 단체, 종교기관의 소속봉사자가 자원봉사활동을 하겠다고 신청한 경우)에는 그들이 속한 조직의 특성과 욕구에 더욱 민감해야 한다. 그 특성을 알면 프로그램의 운용을 위해 자원봉사자를 모집하거나 관리하는 방법 및 체계를 수립하는 데 도움이 된다.

▶ **자원봉사자에게 다양한 활동기회를 제공하는 데 초점**

(자료출처 불런티어21)

자원봉사 프로그램 개발이 지역사회의 문제해결을 도와 지역사회를 삶을 질을 높인다는 목적도 있지만 또 다른 측면에서는 자원봉사자를 위한 서비스이기도 하다. 이에 지역 주민들이 가진 시간과 재능을 다양한 형태로 발휘할 수 있도록 장치를 제공해야 한다. 즉, 누구나 쉽게 적성과 여건에 맞게 자원봉사 활동 기회를 고를 수 있도록 프로그램을 개발하는 데 초점을 두어야 한다.

마지막으로 단체의 욕구와 여건을 고려해야 한다. 아무리 좋은 아이디어와 욕구에 부합하는 프로그램이라고 하더라도 이것을 수행해 내는 기관과 단체의 욕구와 여건이 뒷받침 되어야 한다. 때로는 여건에 대한 제약만을 고려하다가 프로그램 기획하기 어려울 수 있다. 단체의 주요 방향에서 벗어나지 않는 프로그램이라면 프로그램의 수행 의지와 성공 가능성에 대한 열의를 가지고 프로그램 계획 과정에서 새로운 자원과 예산을 조달하는 계획을 세울 수도 있다. 다음의 요소들을 개발 시에 고려해야 할 것이다.

첫째, 조직의 비전과 사명

둘째, 투입될 자원의 규모

셋째, 시간과 장소 및 기자재 등의 여건

넷째, 관리시스템과 소통체계

다섯째, 프로그램 목적과 목표 설정의 타당성과 측정 가능성

여섯째, 타 기관과의 중복 내지는 경쟁 회피와 협력 가능성

3. 프로그램 유형

프로그램은 개발 주체에 따라 달라질 수도 있고 참여 주체에 따라 달라질 수 있다.

첫째, 개발하는 주체에 따른 프로그램: 회원활동 중심형, 봉사자모집형

둘째, 기간별: 장기, 단기, 및 이벤트 프로그램

셋째, 봉사활동 참여자를 고려한 프로그램: 학생, 노인, 직장인, 가족 프로그램

넷째, 서비스 대상자들을 고려한 프로그램: 사회봉사명령 대상자, 장애인, 거동불편노인, 이주민 등등

다섯째, 지역사회 문제별 프로그램: 환경, 교통, 학교폭력, 교육, 문화재 보호 등등

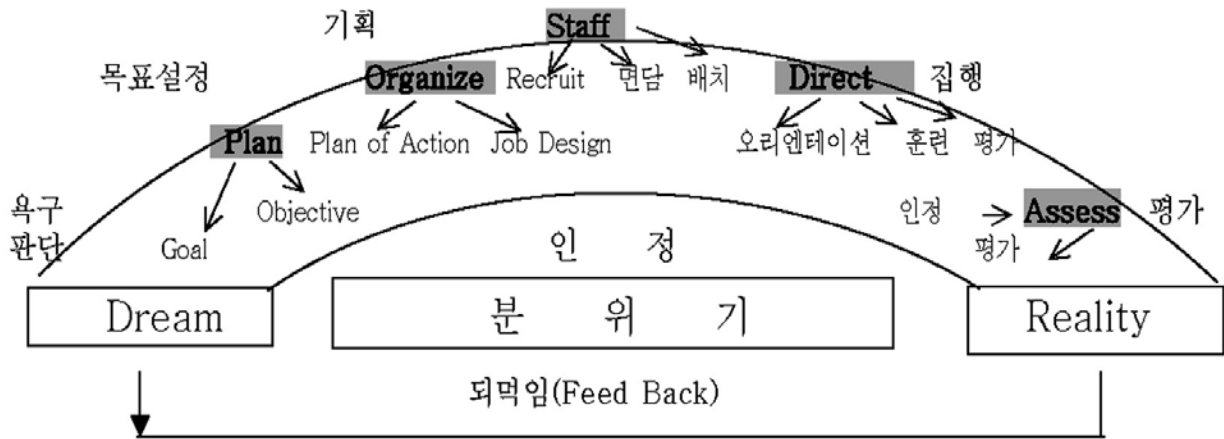
여섯째, 전문 기능 별 프로그램: 통번역, IT, 경영컨설팅, 법조, 문화, 스포츠 등등
일곱째, 문제해결 방법에 따른 프로그램: 직접 서비스, 간접서비스

4. 프로그램 기획 단계

피터 드러커의 “꿈의 실현” 기획 단계는 [그림 2]와 같다. 즉 지역사회 욕구판단(문제발견), 목표설정, 실천계획수립, 직원과 자원봉사자 채용, 실천, 평가 등으로 되어있다. 그는 “결과를 낳는 기획은 업무 수행의 모든 단계에 있어서 지속적인 평가가 내재되어 있다.”고 하며 처음 단계부터 평가를 할 것을 주장한다.

문제 발굴과 해결을 위한 지역사회 여론조사, 환경조사, 지역 특성조사 등은 잠재적 자원봉사자인 주민들의 관심사 파악으로 프로그램 실천에서의 어려움 정도와 성공 가능성을 가늠하는 데 도움이 된다.

[그림 2] 프로그램 기획의 단계들



1) 지역사회 조사(Community Survey)

지역사회조사란 지역사회의 욕구(needs), 문제(problems) 그리고 문제를 해결할 만한 자원(resources)을 체계적으로 파악하고, 이들 간을 조정할 도구체계(framework ; theories, knowledges, skills)를 연구하는 과정이다. 문제 및 욕구를 파악하고 연구하는 데 고려할 사항은

○ 바람직하지 못하다고 여겨지는 사람 혹은 그들의 환경상태나 조건인 사회문제를 정의해 낼 때 문제의 개념을 제한적이고 확실히 해야 한다.

○ 문제의 원인이 되는 다양한 요소들을 탐색하며, 이들 요소간의 관계를 분석하여 가장 설득력 있게 설명해내는 원인을 찾아 대안과 연결시킨다.

○ 문제의 규모 분석 및 경향 파악을 한다.

- 전문가, 클라이언트, 지역의 중요인물(문제를 관할하는 공무원, 시의원, 토착 원로 등)들이 바라보는 지역문제의 우선순위에 대해 그 점검하고

- 문제 발생의 원인과 대책에 대한 의견을 조사한다. 지역사회를 측정할 만한 사회지표, 통계 및 관공서 및 유관기관에서 제공하는 현황과 명단을 파악하여 제철한다.

- 또한 지역의 자원체계에 대한 조사를 한다. 즉, 문제를 해결할 만한 자원들을 파악하되 자원의 양(quantitative)과 질(quality), 그리고 동원 가능성(feasibility)등을 조사한다. 특히 기술은행(Skills Bank) 데이터를 만들어 두는 것이 좋다.

◇ 자원의 예시 ◇

지리적 정보, 프로그램에 활용 가능한 공간, 다양한 재능과 기술을 보유한 잠재적 자원봉사자를 비롯한 인적자원과 물적자원, 교통수단, 종교단체, 사회단체, 그 지역의 문화와 전통, 문화·교육·공공기관, 상인 및 기업정보, 절기 행사 등의 시간적 정보 등

2) 문제-자원-원인-대안 목록 작성(Matrixing the Data)

여러 가지의 조사방법을 통하여 모아진 데이터들은 기관종사자 및 외부인들이 보기 좋게 그래픽, 표 등을 활용하여 시각적 효과를 높이고 자료를 잘 구분하여(indexing) 편철하는 것이 좋다. 다양한 조사방법을 활용하여 실제적 현황과 자료를 확보하는 것이 좋다.

◇ 조사방법 ◇

- 조사연구 보고서 참조
- 언론 및 방송 기사 참조
- 동네 돌아보기
- 설문 조사 : 주민, 봉사단체 구성원 대상 욕구조사
- 기관방문 조사 : 복지기관, 시민단체, 동사무소, 시청 등을 방문하여 자료 수집 및 자문의뢰
- 면접 조사 : 수혜자 및 주민, 전문가 인터뷰

3) 의제결정과정(Agenda)

○ 문제를 해결할 지역주민(자원봉사자)이 주체가 되는 것이 원칙이다. 자원봉사자들의 욕구를 파악하고

○ 지역주민(자원봉사자)과 사전단계(1-2단계)에서 취합 정리한 데이터에 대해 논의하는 과정이 필요하다. 그러나 앞서 제기한 고려점 등을 충분히 검토하도록 한다. 자원봉사자들만의 회의나 자원봉사자와 직원간의 회의를 개최토록 유도하고 우선 해결 가능한 문제를 선정할 수 있도록 돕는다.

4) 문제의 분석(Analysis)

○ 결정된 문제에 대한 재검토가 이루어져야한다.

○ 지역사회역동(dynamics-political process)에 대한 분석을 하고 지도자의 지도력, 시기성, 주민들의 문제에 대한 이해관계에 대해 알아야 한다.

○ 문제해결에 도움이 되는 행동체계의 관심과 협력의사, 협력의 정도, 협력의 방법들에 대한 분석도 필요하다.

5) 목적 및 목표의 설정(Goal and Objective Setting)

목적은 그 프로그램의 추상적인 가치를 보여주고 실행목표는 간단명료하고 실행 가능하며 그 결과를 현실적으로 측정 가능해야 한다. 실제적인 문제의 해결을 위해 달성하고자하는 포괄적 목적과 구체적인 목표들을 설정하여야 주민(자원봉사자)의 행동을 통일시키고 일관성 있는 사업을 추진할 수 있다. 또한 목적과 목표간 일치성과 목표와 과업들 간의 상관성과 위계(hierarchy)를 유지할 수 있도록 설정한다 (효과, 효율을 지향하기 위해선 목표 간의 체계성을 고려하여야 한다).

● 좋은 목표란? SMART한 목표!

S	Specific	구체적인
M	Measurable	측정 가능한
A	Attainable/ Action oriented	실천중심의
R	Result oriented	결과중심적인
T	Time bounded	시간제한적인

6) 전략 및 과업 목표 설정(Strategies and Task Goals)

- 전략이란 설정된 목적 및 목표를 달성하기 위해 활용하는 방법이나 지침이다.
- 목표 위계(목적-목표-과업)에 따라 활용되는 전략과 기술들은 필요한 자원 확보 방안, 홍보방안, 클라이언트 및 자원봉사자 모집방안, 자원봉사자(주민)들의 주도성 확보방안, 예산과 인력을 동원하고 집행하는 방법, 각종 체계와 네트워킹하고 협력하는 방안, 달성해야 할 가시적인 결과(횟수, 참가인원, 기간 및 시간, 장소 등)에 대해 정하는 것이다. 구체적 업무 등을 구상한다. 이때 프로그램의 구체적 실행에 필요한 모든 준비물과 용품들도 미리 파악해 둔다.
- 그리고 자원봉사프로그램에서 중요한 자원봉사자 관리방법을 계획한다.

※자원봉사자관리방안 : 프로그램에 참여할 자원봉사자들을 위한 편의와 혜택 (교통편, 식사, 유니폼, 휴식 공간 등)에 대해 조직이나 사업의 예산이 허락하는 범위 내에서 운영방침을 정하라. 무조건 제공되어야 하는 것은 아니며 기관과 조직, 프로그램의 예산 범위 내에서 계획하되 자원봉사자들이 활동하기에 무리함이 없도록 하고 만약 예산이 부족하다면 그 부분을 자원봉사자들에게 미리 분명히 밝혀라. 또한 자원봉사자를 관리할 담당과 보고체계, 활동기록과 의견 수렴체계, 안전사고 예방체계(보험 등)를 마련한다. 그리고 자원봉사자 모집, 배치, 교육, 역할분담 계획을 수립한다. 봉사자의 역할과 프로그램 흐름에 따른 업무설명서/매뉴얼을 작성하여 활용한다면 더욱 효과적이다.

○ 이 단계에선 일부는 과정이 중시되기도 하고 과업완수가 중시되기도 하는 데, 사안에 따라 다르게 나타날 수 있다.

7) 프로그램 수행평가 피드백(Evaluation and Feedback)

○ 4-6단계가 계획단계(planning phase)라면 7단계인 실천은 목표를 달성하기 위한 본격적인 행동화(acting out)단계라 할 수 있다.

○ 이미 계획단계에서 분장된 참여체계들의 역할과 업무를 시행하는 것이다.

○ 언제, 누가, 누구에게, 무엇을, 왜, 어떻게, 얼마만큼의 노력, 시간, 비용을 투자하는가에 대한 활동점검 목록(작업공정표 ; checklist, monitoring sheet, role & job description etc)에 따라 시행하는 것이다.

○ 기본계획(standing plan : 계획된 목적과 목표, 과업 및 전략/전술)이 수립되고 세부계획(plan in detail)이 작성되었다 하더라도 시행과정에서 실천의 궤도를 수정하는 경우도 있다. 대부분 이런 경우는 과정평가나 작업공정평가로 수정하게 된다.

○ 평가는 계획된 프로그램을 수행하면서 실천과정에서 수집된 정보를 반영하여 실천의 궤도를 수정하거나 보충하고, 계획을 조정하며 운영해 나가는 것이다. 또한 평가란 프로그램을 계획하고 수행한 후의 마지막 단계이지만, 프로그램 설계와 실행의 전 과정에 적용되는 개념이기도 하다.

○ 중요한 것은 평가 결과를 다음 프로그램을 계획할 때 반영함으로써 기존 프로그램을 수정, 보완하거나 새로운 프로그램의 질을 높이는 자료로 활용하는 것이다.

5. 프로그램을 개발하기 위한 몇 가지 고려할 점들

- 실무자는 만능 엔터테이너가 아니다. 지역의 다양한 재능들을 지닌 일꾼들을 발견하고 키워나가야 한다. 프로그램을 준비하고 진행하다 보면 역학이 한 사람에게 집중되는 경향이 있다. 프로그램에 따라 다재다능한 일꾼들을 찾아내어 그들이 역할을 할 수 있도록 해야 한다.

- 양보다 질, 대상자의 만족도를 보자.

- 프로그램은 작은 것부터, 실천 가능한 부분에서부터 시작하여야 한다. 목적과 내용이 아무리 좋다고 하더라도 프로그램이 그것을 담아내지 못하거나 실현 가능하지 않다면 아무 소용없다. 지역의 조건과 주민들의 환경과 실태를 파악하여 실천 가능한 부분에서부터 시작하여야 한다.
- 프로그램은 지역과 주민들, 그리고 사회변화를 반영하고 담아내야 한다. 프로그램은 시대의 변화를 뒤따라가는 것만이 아니라, 새로운 대안을 제시할 수 있으면 좋다.
- 프로그램의 실패와 성공이라는 강박관념을 벗어나야 한다. 프로그램은 실패도 좋은 경험이 될 수 있다. 단 책임감이 없거나, 철저한 계획과 준비를 하지 않는다면 프로그램의 성공은 보장되지 않는다.
- 프로그램의 계획과정과 준비과정에서 다양한 사람들(생각, 습관, 의식, 환경, 경제적 수준, 이해관계)을 고려하여 프로그램의 내용과 방법을 조율하고 배려하는 것이 필수적이다.
- 프로그램은 전문적인 내용과 진행으로 이루어져야 하나, 자원봉사자들이 적극적으로 참여하고 그들이 만족할 수 있는 프로그램이 되어야 하고, 대상자들도 함께 참여할 수 있는 것이 좋다.
- 프로그램은 잘못하면 대상자를 서비스만 받는 허수아비로 만들 수도 있고, 문제를 개선하지 못하는 임시 방편책이 될 수도 있음을 유의하라. 문제의 원인을 해결하는 방안에 대해 여러 가지 차원에서 아이디어를 내어보고 실제 여건에 맞게 대입시켜 보고 유의미성을 판단하라.
- 만일 현재 진행되고 있는 일상적 프로그램이 별다른 효과가 없고 매너리즘에 빠져있다고 판단되거나 주변의 반발과 참여도가 낮을 때는 재차 의식조사를 통해 그들의 마음을 움직일 수 있고 무엇에 특별히 변화를 주어야 할지 의견을 모으는 다양한 방법이 필요하다.
- 프로그램 계획이 세워지면 프로그램 계획을 리허설 해 봐야 한다. 리허설을 통해 프로그램을 수정 보완할 수 있다. 또한 예상되지 못했던 문제를 발견하여 대비할 수도 있다.

6. 나오며

자원봉사 프로그램을 조직 차원에서 득실을 따져 볼 때 자원봉사자 활용 프로그램에 대해 조직의 자원들을 투자할 만한 가치가 있다는 이해가 절대로 필요하다. 일단 결정되면 기획하고 실천하는 사람은 자원봉사관리자이다. 위에 열거한 모든 일은 이들이 담당하며 이들의 역량 여하에 따라 프로그램 기획의 질이 판명된다.

문제 해결을 위한 자원봉사 프로그램 기획에는 6개의 기본 과정들이 있다:

- 직무 개발과 기획
- 모집
- 선발과 면접
- 오리엔테이션과 훈련
- 감독
- 인정

실행 단계에서의 유의할 점은 아래와 같다:

- 실행 계획 수립
- 적절한 업무 분장
- 추진방법과 일정
- 모니터링과 지원
- 감독과 동기부여

기획이 잘 된 자원봉사 프로그램은 이상의 여섯 과정들을 하나하나 순서대로 다루어 나가게 된다. 시스템의 어떤 단계를 건너뛰거나 순서를 무시하면 나중에 문제가 발생하기 마련이다. 예를 들면, 자원봉사자가 할 일에 대한 명확한 업무를 개발하지 않고 서둘러 자원봉사자 모집에 들어갔다고 했을 때 자원봉사자와 직원이 모두가 혼란에 빠진다.

자원봉사 프로그램도 다른 프로그램과 같다. 주의 깊게 계획하고 체계적으로 일하

는 것이 비결이다. 그러면 성공적으로 프로그램을 수행할 수 있다. 자원봉사자는 전적으로 ‘공짜 자원이다’라고 여기는 등 비현실적인 감각으로 프로그램에 접근하면 오직 문제만이 기다리고 있을 것이다.

자원봉사를 주목적으로 하는 비영리민간단체의 조직활동 활성화방안

- 공익성 회원활동조직 모델의 적용을 중심으로 -

천 준 호

KYC 공동대표

자원봉사를 주목적으로 하는 비영리민간단체는 조직의 목적과 목표를 달성하기 위한 다양한 조직 활동을 전개한다. 그런데 대개의 경우 이러한 조직 활동은 주로 비영리민간단체의 상근직 활동가 또는 대표가 주도하게 된다. 회원이나 자원봉사자의 경우는 매뉴얼화된 활동이나 보조적인 활동에 참여하게 된다. 이러한 분업구조는 조직 운영의 효율성과 책임성을 높이는데 기여한 측면이 있다.

미국에서 닷컴 거품의 붕괴이후에도 지속적으로 발전하는 구글, 아마존 등의 기업들의 공통점을 찾아보니 참여, 공유, 개방이란 요소를 발견했고 이러한 특징을 이것을 웹 2.0이라고 명명하였다. 그러한 기업들은 사용자의 자발적 참여에 의해 가치가 창출되고 이것이 가능하도록 만든 장치들이 있었다는 것이다. 최근 이런 현상은 닷컴기업만의 특수한 현상이 아니라 하나의 시대적 흐름으로 인식되고 있다. 기업들도 이러한 개념을 마케팅에 적용하기 시작했고 이미 많은 성과를 거두고 있다.

자원봉사를 주목적으로 하는 비영리민간단체의 경우도 예외는 아니다. 오히려 웹 2.0으로 표현되는 이러한 시대적 흐름의 원조는 시민사회와 자원봉사영역이라고 할 수 있다.

비영리민간단체의 조직 활동은 꾸준히 성장 발전하여 왔다. 회원과 자원봉사자의 참여를 활성화하기 위해서 변화의 흐름을 잘 이해하고 조직 활동에 적용하는 노력이 앞으로도 지속되어야 한다. 자원봉사자들의 참여 동기와 욕구가 달라지고 사회 문제도 변화하기 때문에 더더욱 그러하다. 문제는 조직 활동을 전개하면서 변화의 흐름을 어떻게 읽고 반영하는가에 따라 조직의 활성화될 수도 있고, 쇠락할 수도 있다는 것이다. 항상 새로운 시도와 흐름에 눈과 귀를 여는 자세가 필요하다.

자원봉사를 중심으로 하는 비영리민간단체가 일상적으로 지향해야 할 활성화된 조직 활동의 모델로 ‘공익성회원활동조직’이란 개념을 제시하고자 한다.

‘공익성회원활동조직’의 개념을 이해하고 주요 구성요소를 살펴보도록 하겠다. ‘공익성회원활동조직’의 개발 또는 기존 조직의 성격을 전환시키기 위해 무엇을 해야 할지 알아보자.

1. 개념 이해

‘공익성회원활동조직’은 자원봉사를 주목적으로 하는 비영리민간단체 또는 비영리민간단체 소속된 자원봉사조직의 성과적인 사례를 조직적 측면에서 분석해 그 구성요소와 특징을 일반화하고 개념화시킨 것이다. 따라서 ‘공익성회원활동조직’은 자원봉사를 목적으로 하는 비영리 민간단체가 자체가 지향해야 할 조직 모델일 수도 있지만, 비영리민간단체를 소속된 자원봉사조직 또는 구성하려고하는 자원봉사조직의 조직 모델로서도 의미가 있다.

‘공익성회원활동조직’의 개념이해를 위해 명칭을 구성하는 요소들을 풀어보면 다음과 같다.

‘공익성’은 ‘공익 실현을 지향한다’는 의미이고, ‘회원’은 ‘활동과 운영의 주체가 조직의 회원’이란 의미이며, ‘활동’은 ‘실제적이고 지속적인 실천 활동을 한다’는 것

이고, ‘조직’은 ‘구성원의 목적과 관계가 지속적인 조직’이란 의미이다. 종합하면 ‘공익성회원활동조직’은 ‘공익실현을 위해 회원들이 주체가 되어 지속적으로 활동하는 조직’이란 의미이다.

‘공익성회원활동조직’이란 개념을 비영리민간단체를 적용해 분석해 볼 수 있다. 특히 자원봉사를 주목적으로 하는 참여형 풀뿌리 조직의 경우에는 조직의 공익적 목표 실현에 부합하는 활동을 회원과 자원봉사자의 힘을 바탕으로 지속가능하게 진행하고 있는지 점검해볼 수 있다. 그렇게 되기 위해 필요한 것은 무엇인지 살펴볼 수 있다.

‘공익성회원활동조직’ 모델을 통해 보다 쉽게 자기조직을 진단하고 조직이 목표달성과 문제 개선을 위한 조직적 활동을 수행할 수 있기를 기대한다.

2. 공익성회원활동조직의 주요한 구성 요소

1) 공익성

‘공익성회원활동조직’은 뚜렷한 공익적 목적 또는 목표를 갖고 있다.

조직의 사명 또는 비전의 실현은 크고 작은 조직의 목표 달성을 통해 이루어진다. 조직은 사명과 비전에 부합하는 목표를 개발하고 그것의 달성을 위한 활동을 전개하기 위해 존재한다. 특히 자원봉사를 주로 하는 비영리단체의 경우 조직 고유의 사명과 비전 그리고 공익성에 기초한 목표를 갖는 것이 매우 중요하다.

뚜렷한 공익적 목표의 설정이 중요한 이유는 다음과 같다.

첫째, 구체적인 활동 내용을 결정짓는다. 목표가 뚜렷해야 그것의 달성을 위한 활동계획도 구체적으로 나올 수 있다. 자원봉사를 위한 자원봉사, 활동을 위한 활동이 아닌 우리사회의 구체적인 문제해결과 구조적 문제해결에 접근하는 자원봉사가 되기 위해서는 구체적인 목표 설정이 필요하다.

둘째, 동기의 원천이다. 뚜렷한 공익적 목표의 설정은 기존의 구성원들에게 목표 달성을 위해서 무엇을 해야 할 지에 대한 생각을 만들고 실천을 이끌어내는 동기가

된다. 더불어 조직에 대한 이해가 부족한 잠재적인 예비 구성원들을 자극함으로써 회원가입 또는 후원자로 유도할 수 있다.

2) 지속가능한 실천 활동

목표실현을 위한 주된 실천 활동 즉, 자원봉사활동의 내용이 지속성이 있다는 의미이다. 조직은 목표실현을 위한 정례적이고 지속적인 활동을 통해서 조직 활성화의 기반이 형성된다. 아무리 좋은 취지와 목표를 가지고 조직을 구성하였다고 하여도 그것을 실현하기 위한 구체적인 실천 활동이 없으면 목표달성은 물론 조직 활동이 활성화될 수 없다.

일회적, 단기적 활동 또는 조직의 목표와 직접 관련이 없는 활동 또는 친목활동만으로는 조직이 활성화되기 어렵다. 목표달성에 부합하는 체계적이고 지속적인 활동이 있을 때 구성원들은 자신의 활동형태에 대해 예상을 하게 되고 시간을 계획하고 준비를 할 수 있게 된다. 생활과 조화를 이루는 안정된 활동이 가능해 진다. 이러한 활동은 조직 활동의 보람과 만족을 키우는 요소가 된다.

3) 자주적 운영 구조

공익성회원활동조직은 회원 중심의 자주적 운영 구조를 갖고 있다.

자주적 운영구조라 함은 회원이 실제 조직운영과 관련한 의사결정에 참여하고 영향력을 행사하며, 이를 위해 조직운영에 주도적으로 참여해 실질적인 운영의 주인이 될 수 있는 운영구조를 가지고 있다는 의미이다. 회원에게는 그 만한 역량이 있다는 믿음에서 출발한다.

조직의 구성원은 자기의사에 조직의 의사결정에 반영되고 영향을 미칠 때 자발성이 극대화되며 더 적극적으로 조직 활동에 참여한다. 소수의 임원과 상근직활동가가 갖고 있던 의사결정권한을 최대한 회원들이 구성하는 자주적 운영구조에 돌려줌으로서 회원들은 역량을 개발할 기회를 얻는다. 임원과 상근활동가들은 회원들의

더 많은 관심과 참여를 확보함으로써 실무적인 부담을 줄이면서도 더 풍성한 조직 활동을 전개할 수 있다.

4) 재생산 구조

조직 활동과정에서 회원이 안정적으로 재생산 될 수 있는 구조가 있는가 하는 점이다. 정기 모집을 통해 회원을 확보하고 양성할 수 있는 구조를 갖추고 있어야 활동자체가 지속가능성을 담보 할 수 있다. 또한 조직 구성원의 재생산은 즉 신입회원의 확보는 조직의 에너지 창출과도 같은 의미를 갖고 있다. 새로운 구성원은 조직 전체에 건강한 긴장과 흥미와 재미를 유발시켜 활력을 키우는 구실을 한다.

특히 앞서 조직 활동을 시작한 선배 기수의 구성원들에게는 스스로의 활동을 돌아보는 성찰의 계기가 된다. 다음 기수의 후배를 맞이하기 위한 준비과정은 조직 활동에 대한 더 많은 열정을 유도하며, 후배의 존재 자체는 자기 활동에 대한 정당성의 확인하게 만드는 즐겁고 흥미로운 일이 아닐 수 없다.

5) 멤버십 형성

공익성회원활동조직의 구성원이 되려면 조직의 회원이 되어야 한다. 일정한 회원 가입 절차를 거쳐 회원이 되면 회원으로서의 권리와 더불어 회비납부 등의 의무를 갖게 된다. 이렇게 되면 자원봉사활동의 참가자 모집의 장애요인이 될 것이라는 우려가 있을 수 있지만, 실제로는 새롭게 활동을 시작하려는 이들에게는 참여 동기를 재점검하게 하고, 책임성을 높이며, 소속감을 높여주는 장치가 되고 있다. 물론 모집홍보를 위해 보다 체계적인 치밀한 준비가 뒷받침되면 다른 자원봉사활동과 차별성이 부각되면서 목표한 모집 목표에 도달 할 수 있다. 회원은 조직의 목표달성을 위한 정기적인 자원봉사활동에 대한 참여할 뿐만 아니라 회비를 납부함으로써 조직의 재정운영에도 참여하게 되는 것이다. 멤버십은 회원들 스스로 운영의 실질적 주체가 되는 자주적인 운영구조 형성의 기초가 된다.

지금까지는 자원봉사조직의 경우 대개 조직의 회원은 따로 있고 자원봉사활동에만 참여하는 시민들을 별도로 모집하는 경우가 많았다. 아마도 자원봉사활동 참가자 모집이 어려우니까 문턱을 낮추기 위해 멤버십 형성을 참가 조건으로 내세울 수 없었던 것 같다. 멤버십 형성이 자원봉사무집의 조건이 되기보다는 활동과정에서 점차적으로 추진해야 할 과제로 인식한 것이다. 실제로 자원봉사자로 참가해서 멤버십을 갖게 된 사례도 있지만 그 비중은 높지 않다. 하지만 실제로 자원봉사활동 참가자 모집 사례를 보면 회원가입 조건은 모집의 큰 장애가 되지 않았다.

물론 일회적, 이벤트성 자원봉사활동의 경우 멤버십 형성을 전제로 참가자를 모집하는 것은 쉽지 않을 것이다. 어쩌면 멤버십 형성이 필요하지 않을 수도 있다.

하지만 공익적 목표의 달성, 지속가능한 활동, 자주적 운영구조, 안정적인 재생산 구조 등을 확보하려는 공익성회원활동조직에서는 참가자들의 멤버십 형성이 필수적이라고 할 수 있다. 존재가 의식을 규정한다는 말처럼 멤버십 형성이 다른 요소들 즉, 목표, 활동, 운영구조, 재생산 구조 등에 작용해 강화시키는 영향을 일으키기 때문이다.

우리의 활동이 자원봉사활동을 통해 조직의 목표를 달성하고 궁극적으로는 그러한 활동을 통해 사람과 지역사회의 변화를 만들기 위한 것이라면 자원봉사활동의 시작단계에서부터 멤버십 형성을 바탕으로 관계를 형성하며 활동하는 것이 필요하다.

3. 공익성회원활동조직을 만드는 6가지 방안

1) 뚜렷하고 공익적인 목표 세우라

뚜렷하고 공익적인 목표 설정을 위한 단계를 살펴보자
먼저, 문제인식, 욕구과약의 단계이다.

무엇이 문제인지, 우선 해결해야 하거나 또는 우선 해결할 수 있는 문제는 무엇인지, 무엇이 필요한지에 대한 판단이 필요하다. 이를 위해 회원을 대상으로 한 설문

조사 또는 목표 집단을 대상으로 한 인터뷰(FGI), 사회적 이슈에 대한 분석 등을 할 수 있다.

두 번째, 적정성에 대한 판단이 필요하다.

문제 또는 필요를 발견했다고 하더라도 그 문제가 실제로 해결할 수 있는 성격의 것인지에 대한 판단은 남는다. 충족시킬 수 있는 필요인지에 대해서도 판단해야 한다.

세 번째, 문제 해결 또는 필요를 충족시키는 데 유효한 목표의 개발이다. 문제해결을 위한 다양한 접근 방법은 다양할 수 있다. 따라서 경로에 따라 목표 역시 다양할 수 있다. 또한 문제를 둘러싼 주객관적인 환경을 고려해서 단계적인 목표를 세울 수 있다.

2) 지속성 있는 실천 활동을 설계하라

조직의 목표는 다양한 실천 활동을 통해 달성된다. 여러 실천 활동 속에서도 조직의 목표달성에 핵심적인 기여를 하는 실천 활동이 있다. 그러한 실천 활동을 조직의 구성원인 회원 또는 자원봉사자가 수행할 수 있도록 지속성 설계하여야 한다.

따라서 실천 활동 설계의 첫 번째 단계는 조직의 목표에 대한 이해이다.

두 번째로는 목표 달성에 기여할 수 있는 활동을 탐색하는 것이다. 목표 달성에 기여할 수 있는 여러 활동 형태 중 조직과 구성원이 공감할 수 있는 활동을 선택한다.

세 번째로 이러한 활동을 누구나 쉽게 참여할 수 있도록 주기성을 부여할 수 있다. 직장인을 고려하면 월 1회 일요일 또는 토요일 활동 형태를 가질 수 있다.

네 번째, 자원봉사자가 느끼는 보람과 만족은 지속적인 활동을 위한 필수적인 요소이다. 참여과정에서 보람을 느끼면서 활동력을 지속할 수 있도록 다양한 장치를 마련해야 한다.

3) 자주적인 운영구조를 만들어라.

조직의 의사결정을 실질적이고 일상적으로 담당하는 운영구조를 만들기 위해서는 먼저 회원들에게 그러한 능력이 있음을 신뢰해야 한다. 회원이나 자원봉사자를 동원과 관리의 대상을 보던 시각에서 조직운영의 주체로 인식하는 인식의 전환이 있을 때 회원과 자원봉사자들의 자발성도 극대화 된다.

자주적 운영구조는 회원들의 자발적인 참여를 통해 만들어진다. 따라서 회원들이 일상적으로 의사결정 과정에 참여할 수 있도록 정모 또는 인터넷 게시판 등이 그 기초가 된다. 그러한 내용을 취합한 사람들이 모여 운영위원이 되고 운영위원회를 구성한다. 기존에 있는 운영위원회에 실질적인 권한을 부여함으로써 자주적인 운영구조를 형성할 수 있다.

물론 권한만 준다고 저절로 자주적 운영구조를 형성하게 되는 것은 아니다. 기존 조직이라면 권한 이양과 관성 극복을 위한 치밀한 준비가 필요하다. 신규 조직이라면 임원과 상근직활동가가 앞장서 회원들의 운영능력과 리더십이 성장할 수 있도록 지원하고 교육프로그램 등을 기획하고 동기부여 하는 과정이 필요하다.

자주적 운영구조를 만드는 과정에서 시행착오가 발생할 수 있음을 예상하고 한걸음 한걸음씩 나아갈 수 있어야 한다.

4) 정기모집을 통해 회원을 재생산하라!

회원은 절대로 저절로 늘어나지 않는다. 적극적인 회원모집계획이 수행되어야 조직이 알려지고 새로운 회원가입도 가능해진다. 정기적인 회원모집을 염두에 두고 조직의 공익적 목표설정과 지속적인 실천 활동을 설계해야 한다. 정기적인 모집활동이 실무적 부담으로 다가올 수도 있지만 조직 전체에 줄 새로운 활력과 긍정성을 고려하여 적극 추진해야 한다.

모집된 회원이 목표를 이해하고 지속적인 활동에 참여할 수 있도록 준비하는 양성과정이 필요하다. 양성과정은 상근직활동가와 기존 회원들이 협력과 역할 분담을

통해 진행되는 것이 효과적이다. 앞서 조직에 참가한 기존회원은 자신의 경험과 자부심을 전달하는 것만으로 충분히 양성과정에 필요한 역할을 수행했다고 할 수 있다. 하지만 기존회원은 양성과정에 더 많은 애정을 갖고 역할을 수행할 가능성이 높다.

이를 위해 정기모집과 양성을 위한 연간 계획을 세워야 한다. 아무리 바쁜 일이 있어도 우선순위에 밀려서는 안 된다. 조직의 지속가능성을 확보하는 중요한 활동이다.

5) 멤버십을 형성하라

회원가입을 통해 회원으로서 소속감을 갖는 일은 처음 활동을 시작하는 자원봉사자가 쉽게 조직과 활동에 몰입할 수 있도록 만들어 준다. 사람들은 어떤 활동을 하는 조직에 참여여부를 결정할 때 활동의 내용과 목표 등이 자신의 욕구와 부합하는지를 우선 판단한다. 회원가입을 통해 조직의 멤버십을 가져야하는지는 사실 큰 장애가 아니다. 오히려 그 어떤 활동에 대한 기대가 크다면 회원가입은 자신과 그 활동, 활동을 수행하는 조직에 대한 일체감을 형성시켜주는 장치가 될 수 있다. 멤버십은 장애요인이 아니라 유인요인이 될 수 있다.

조직의 목표와 활동에 관심을 갖고 있는 시민이 멤버십 형성 절차를 거쳐 구성원이 되기 위해서는 무엇보다 먼저 조직에 대한 정보가 투명해야 한다. 어떻게 운영되는지, 내가 회원이 되었을 때 어떤 영향을 받게 될지 등을 짐작할 수 있도록 해설이 되어 있어야 한다.

그리고 활동참여에 대해 신중해지는 만큼 전화문의 등이 있을 때 최대한 편안하고 친절하게 답변해주어야 한다.

6) 회원의 성장을 지향하라

자원봉사 참여의 기본 동기가 이타심 보다는 개인의 보람과 만족, 성장으로 옮겨

져 왔다. 따라서 회원의 성장을 고려한 활동의 기획과 배려가 필요하다.

회원이 성장을 고려하는 우선적인 활동이 교육이다. 교육은 조직의 목표실현을 위한 지속적인 활동을 수행하기 위해 필요한 직무능력을 갖추는 과정임과 회원 또는 자원봉사자들의 참여 동기를 충족시켜주는 필수적인 과정이다. 교육은 자원봉사자가 되기 위한 기본교육과정과 활동과정에 충전을 위한 보수교육으로 나눌 수 있다. 잘 짜인 교육매뉴얼은 잠재된 동기를 자극하는 장치가 되어서 그 자체로 신입회원을 유인하는 역할까지 할 수 있다.

조직 활동을 회원성장의 관점에서 설계할 수 있다. 조직의 지속적인 활동을 설계함에 있어서도 조직의 목표달성에 초점을 맞추고 동시에 회원의 성장을 고려하는 것이 필요하다. 전략적인 판단에서 회원의 성장에 더 비중을 두는 고려도 필요하다.

자주적 운영구조를 만들 때도 민주적 의사소통과 의사결정과정을 통해 민주시민으로서의 소양을 키울 수 있도록 고려해야 한다.

회원의 성장을 기능적, 도구적으로 접근하기보다 조직의 목적 또는 목표와 연관된 전략적 과제로 인식 바라보도록 하자.

자원봉사단체의 회계 실무

이 동 규

시민단체연대회의 감사 · 충남대 회계학 교수

차례

- I. 비영리민간단체의 회계
 - 1.1 비영리민간단체회계의 목적
 - 1.2. 회계처리 방법
- II. 재무회계(발생주의 복식부기 회계)의 원리
 - 2.1. 회계원칙
 - 2.2 회계순환(accounting cycle)
 - 2.3 재무보고서
- III. 예산과 결산, 성과보고, 재무분석, 회계정보의 공개, 회계감사
 - 3.1 예산과 결산
 - 3.2 성과보고 및 재무분석 : 비영리민간단체가 서비스를 효율적, 효과적으로 제공하였는가, 그리고 제공할 수 있는 능력을 갖추고 있는가?
 - 3.3 회계정보의 공개
 - 3.4 회계감사

I. 비영리민간단체의 회계

1.1 비영리민간단체회계의 목적

회계는 회계정보이용자의 자원배분에 관한 의사결정 정보를 제공한다. 비영리민간단체는 비영리조직이다. 영리조직은 영리를 목적으로 활동을 전개하고 획득한 이익을 투자자에게 배분하지만, 비영리민간단체는 영리를 목적으로 하지 않는다. 비영리민간단체는 영리조직이나 공공조직에서 제공할 수 없는 각종 비영리 서비스 제공을 목적으로 활동한다. 예를 들어 공공기관의 감시활동, 환경보전활동, 시민의 권익활동, 기타 각종 자발적 시민 복지, 봉사활동 등을 전개한다. 비영리민간단체의 회계정보이용자로는 자원을 제공하는 회원과 후원자, 서비스를 이용하는 시민 등이 있다. 서비스 활용자, 회원 및 후원자들은 회계정보를 활용하여 비영리민간단체에 대해 앞으로도 계속해서 자원을 제공할 것인지 여부를 결정한다. 따라서 비영리민간단체는 기본적으로 이들에 대해 회계보고책임(accountability)을 제대로 이행하여야 한다. 회계보고책임이란 이용자의 알권리 충족을 목적으로 하여 비영리민간단체의 회원 또는 후원자 등 자원제공자가 제공하는 자원을 제대로 관리하여(수탁관리책임), 고유서비스를 효과적·효율적 제공하였는지(운영 및 성과관리책임) 여부를 이용자에게 보고하는 것을 말한다. 회계보고책임의 이행을 위해서는 기본적으로 다음과 같은 정보가 제공되어야 한다.

- ① 비영리민간단체가 자원을 어디서 얼마만큼 조달하였으며 재무 상황이 전에 비해 좋아졌는가, 악화되었는가?
- ② 예산을 수립하고, 예산에 따라 자원의 활용이 이루어졌는지 그리고 집행은 제반 규정에 맞게 이루어졌는가?
- ③ 비영리민간단체가 서비스를 효율적이고 효과적으로 제공하였는가?
- ④ 비영리민간단체는 이용자에게 회계정보를 제대로 공개하고 있는가?
- ⑤ 비영리민간단체에 대한 감사가 제대로 이루어지고 있는가?

1.2 회계처리 방법

회계처리는 현금주의 단식부기 방법(현금회계)과 발생주의 복식부기(재무회계) 방법으로 크게 구분할 수 있다.

가. 현금회계(현금주의 단식부기)

현금주의회계란 현금을 받을 때, 그리고 현금을 지급할 때 장부에 기록하는 방식이다. 일반적으로 가게부는 이 방식을 따르고 있다. 가장 단순하고 이해하기 쉽다. 그러나 잘못 기입되었는지를 찾아내기 어렵고, 종합 집계하여 계정별로 보고하기 어려우며, 현금이 따르지 않은 거래는 기입되지 않으므로 거래 전체를 파악하기 곤란하며, 기간별로 어떤 활동이 전개되었는지를 알 수 없으므로 성과를 제대로 파악할 수 없다는 문제점이 있다. 따라서 아주 소규모인 단체의 경우에는 현금주의 단식부기를 적용하는 것도 큰 지장이 없으나, 회계정보이용자에게 제대로 보고하기 위해서는 발생주의 복식부기를 적용하여야 한다.

나. 재무회계(발생주의 복식부기)

재무회계란 현금의 수입이나 지급에 관계없이 실질적으로 경제 상태가 변동되면 이를 장부에 기록하는 회계방식이다. 따라서 이 방법에서는 모든 외상거래나 현금이 따르지 않는 제반거래(감가상각, 대손상각, 퇴직급여충당부채 발생 등)를 그것이 발생한 기간에 기록한다. 따라서 특정 기간별로 그 기간에 발생한 모든 수익과 비용을 기록하게 되어 기간별 성과를 분명하게 파악할 수 있다. 또한, 모든 거래를 복식으로 인식하므로 기입 상의 오류를 발견할 수 있으며 제반 회계보고서 작성이 가능하다. 특히 활동에 대한 원가를 계산할 수 있게 되므로 성과보고도 가능하게 된다. 다만, 문제점은 이 방식을 적용하려면 복식부기에 대한 상당한 실무지식이 있어야 한다는 점이다. 비영리민간단체의 경우에도 가장 바람직한 방법은 발생주의 복

식부기를 적용하는 것이다. 오늘날 정부나 지방자치단체의 회계는 물론, 학교의 회계, 종교기관의 회계, 사회복지법인의 회계 등도 모두 발생주의 복식부기를 적용하는 방향으로 가고 있다.

다. 양자의 차이

1) 단식부기와 복식부기 : 기장방법의 차이

- ① 단식부기란→수입·지출을 수입 혹은 지출 등 하나로 기입
- ② 복식부기란→거래를 그 원인과 결과로 나누어 복식(이중 dual entry)으로 기입

2) 현금주의와 발생주의 : 인식시기(기록시점)의 차이

- ① 현금주의란→현금의 수입과 지출 시점에서 기록
- ② 발생주의란→현금과 관계없이 거래의 발생 시점에서 기록

II. 재무회계(발생주의 복식부기 회계)의 원리

2.1 회계원칙

- ① 신뢰성 원칙 : 회계처리 및 재무보고는 신뢰할 수 있도록 객관적인 자료와 증거에 의하여 공정하게 처리하여야 한다.
- ② 명료성 원칙 : 재무제표의 양식 및 과목과 회계용어는 이해하기 쉽도록 간단·명료하게 표시하여야 한다.
- ③ 충분성 원칙 : 중요 회계방침과 회계처리기준·과목 및 금액에 관하여는 그 내용을 재무제표상에 충분히 표시하여야 한다.
- ④ 계속성 원칙 : 회계처리에 관한 기준 및 추정은 기간별 비교가 가능하도록 매

기 계속하여 적용하고 정당한 사유 없이 이를 변경하여서는 아니 된다.

⑤ 중요성 원칙 : 회계처리와 재무제표 작성을 위한 계정과목과 금액은 그 중요성에 따라 실용적인 방법으로 결정한다.

⑥ 경제 실질의 원칙 : 회계처리는 거래의 실질과 경제적 사실을 반영할 수 있도록 회계 처리한다.

2.2 회계순환(accounting cycle)

<그림 1> 회계순환과정

회계기간 중의 회계처리	거래 → 분개	
	↓	
	총계정원장에 전기	
회계기말의 결산작업	↓	
	시 산 표 작 성	결산정리사항 목록 작성 결산정리사항 분개
	수정사항 정리, 결산	
	↓	
	정 산 표 작 성	
	↓	
	재 무 제 표 작 성	
	↓	
계정의 마 감 및 보고		

회계순환과정은 <그림 1>과 같이 거래의 발생 → 분개(journalizing) → 전기(posting) → 시산표(trial balance) → 결산정리분개(year end adjustment), 결산(closing) → 정산표(working sheet) → 계정의 마감 → 재무제표(financial statement)의 작성 및 재무보고(financial reporting)라는 일련의 과정을 거치며 반복적으로 이루어진다.

1. 거래 : 회계 상의 거래(부기 상의 거래)란 자산·부채·자본에 증감 변화를 일으키는 모든 사항, 즉 재무상태에 변화를 가져오는 모든 사항으로서 그 변화의 크

기를 금액으로 표시할 수 있는 사건을 말한다. 그러므로 자산, 부채, 자본에 변화를 가져오지 않는 사건은 장부에 기록할 필요가 없다. 또한, 변화의 크기를 금액으로 표시할 수 없는 것은 장부에 기록될 수가 없다.

2. 복식기입, 분개 : 거래는 주는 자와 받는 자, 오는 것과 가는 것, 주는 것과 받은 것 등 한쪽은 원인이 되고 다른 쪽은 결과로 이루어진다. 그리고 원인과 결과는 반드시 같은 금액으로 이루어져야 한다. 이와 같이 거래에는 그 원인과 결과가 반드시 동시에 같이 있다는 것을 거래의 이중성이라고 한다. 회계에서는 거래의 이중성에 따라 모든 거래를 원인과 결과로 나누어서 차변과 대변으로 이중으로 분개하여 기록한다. 분개(journalizing)란 기입원칙에 따라 거래를 왼쪽(차변)과 오른쪽(대변)으로 나누어 계정에 이중으로 기입하는 것을 말한다. 이처럼 이중으로 기록하는 방법을 복식부기(複式簿記, double entry bookkeeping)라고 한다. 복식부기는 거래의 이중성에 따라 기입되므로 거래의 원인과 결과를 알 수 있게 해주며 특정 자산이나 부채의 변동 원인을 알 수 있게 한다는 장점이 있다. 또한, 거래 내용이 현금 거래인지 외상거래인지를 알 수 있게 하며, 양쪽 금액이 일치하는지 여부를 자동 검증하는 자기검증기능(自己檢證機能)이 있다.

복식부기와 상대되는 회계용어로서 단식부기(single entry bookkeeping)가 있다. 단식부기는 거래의 원인과 결과 가운데 어느 한쪽만 기입한다. 앞의 예에서 30만의 현금을 주고 비품을 구입한 경우, “비품 구입 30만원”이라고만 기록하면 된다. 이렇게 기입한 경우, 그 비품을 현금으로 샀는지, 외상으로 샀는지 알 수 없다. 오늘날에는 가게부나 조그마한 친목단체 모임을 제외한 대부분의 조직은 복식기입을 적용하고 있다.

3. 기입원칙

- 1) 회계공준에 의한 기록(회계실체, 화폐단위기록, 계속기업, 기간계산)
- 2) 이중으로 기록 : 원인과 결과(차변, 대변)로 나누어 기록

- 3) 계정으로 기록 : 자산, 부채, 자본, 수익, 비용으로 구분
- 4) 거래 8요소 결합관계에 따라 기록
- 5) 양쪽에 같은 금액으로 기입

<표 1> 계정기입

계정기입(결합관계)	
차변(Dr.) 요소	대변(Cr.) 요소
자산의 증가(+)	자산의 감소(-)
부채의 감소(-)	부채의 증가(+)
자본의 감소(-)	자본의 증가(+)
비용의 발생(+)	수익의 발생(+)

4. 계정의 사용 및 총계정원장으로의 전기

회계에서는 자산, 부채, 자본, 비용, 수익의 상태와 변화를 체계적으로 기록하기 위해 “계정(account)”을 사용한다. 계정이란 자산, 부채, 자본, 비용, 수익에 속하는 여러 항목들을 각기 구분하여 담는 하나의 그릇, 장소, 명칭, 또는 단위라고 할 수 있다. 각 계정의 왼쪽을 차변(借邊, debtor, Dr.), 오른쪽을 대변(貸邊, creditor, Cr.)이라고 부른다. 이렇게 분개를 하여 분개장(分介帳, journal)에 기입한 다음 자산, 부채, 자본, 비용, 수익 등의 각 항목별 계정은 총계정원장(general ledger)에 있는 각 계정으로 옮겨 적으며 이를 전기(轉記, posting)라고 한다.

2.3 재무보고서

비영리민간단체 회계보고책임의 이행은 재무요약, 재무제표 그리고 필수보충정보라는 세 가지의 틀을 통해 이루어진다. 이들 보고서를 통해 다음과 같은 정보 욕구를 충족시키게 된다.

1. 재무 요약

재무요약에서는 비영리민간단체의 재무 상황을 이해할 수 있도록 재무 상태의 호전 여부, 재무성과, 제공한 주요 서비스의 내용과 그 효과성과 효율성, 예산과 차이가 있는 부분에 대한 설명, 재무분석 결과 요약 등 주요 사항에 대한 함축적인 설명으로 이해하기 쉽도록 그림, 차트를 활용하여 제시한다.

① 서문에서는 재무상의 주요 특징사항과 반드시 알아야 할 사항, 그리고 재무제표 중 중요사항을 기술한다.

② 재정분석과 통계에서는 필수보충정보에 제시된 성과정보의 내용, 재정분석표의 주요 내용, 전년과의 비교 결과, 그리고 각종 주요 통계를 그림 또는 차트의 형태로 제공한다.

③ 재무제표에 대한 요약 설명에는 다음 각 호의 사항이 포함된다.

- ㉠ 당해연도 및 직전연도의 재정 상태와 운영성과의 비교 및 변화 원인에 관한 설명
- ㉡ 예산과 실적간의 차이분석 및 차이원인 설명
- ㉢ 운영수익·운영비용·후원금·부채 등 주요 항목의 변화 설명
- ㉣ 현금흐름의 결과 및 그 원인별(운영활동에 의한 현금흐름, 재무활동에 의한 현금흐름 및 투자활동에 의한 현금흐름) 분석결과
- ㉤ 재정상태보고서(대차대조표), 운영성과표, 현금수지계산서(현금흐름표), 주석 등 재무제표 내용이 요약된다.

④ 단체의 활동 및 재무상황을 제대로 파악하는데 도움이 될 수 있도록 하기 위한 정보로서 예결산요약표, 예결산비교표, 재정분석표, SEA보고서, 프로그램 및 사업별원가보고서 등에 대한 요약 정보가 제공된다.

⑤ 예금명세표, 비품 및 고정자산명세표, 감가상각명세표, 인건비명세표, 퇴직급여명세표 등 부속명세표 중 중요 내용이 요약된다.

2. 재무제표

재무제표는 기본적으로 다음과 같은 물음에 대해 정보를 제공하는 보고서이다.

- ① 단체의 재무상황은 개선 혹은 혹은 악화되었는가? (대차대조표)
- ② 당기의 운영수익으로 운영비용을 충당하였는가?(운영성과표)
- ③ 현금 상황은 좋아졌는가?(현금수지계산서)

가. 대차대조표(재무상태보고서)

대차대조표는 비영리민간단체의 일정시점의 재무상태를 나타내는 가장 중요한 재무제표이다. 대차대조표는 단체가 고유서비스를 제공할 수 있는 잠재능력의 크기를 나타낸다. 대차대조표 오른쪽은 자원의 조달 내용을, 왼쪽은 그것의 운용 내용이 표시된다. 대차대조표를 통해 자원조달구조의 건전성, 운용구조의 효율성 및 서비스제공능력 등을 평가할 수 있다. 작성원칙으로는 총액주의원칙, 구분표시원칙, 취득원가주의, 미결산계정의 정리, 유동성배열법의 적용 등이 있다.

대차대조표

제XX기 20XX년 X월 X일 현재

제XX기 20XX년 X월 X일 현재

○○ONGO

(단위 : 원)

과목	당기	전기	과목	당기	전기
자산			부채		
I. 유동자산			I. 유동부채		
II. 투자자산			II. 비유동부채		
III. 유형자산			부채총계		
감가상각누계액			순자산		
IV. 무형자산			부채와 순자산총계		
자산총계					

나. 운영성과표(손익계산서)

(1) 의의 : 회계기간 동안 단체가 당기운영에 소비할 수 있는 돈을 얼마나 조달하였으며, 또 당기운영에 얼마나 소비하였는지를 대비하여 양자의 차액(운영차액)이 흑자인지 또는 적자인지를 알려주는 보고서이다.

(2) 인식기준 : 발생주의와 실현주의

(3) 구분원칙 : 수익은 원천별, 비용은 기능별로 구분

(4) 작성원칙 : ① 총액주의, ② 수익과 비용의 구분 및 대응표시, ③ 기간계산, ④ 발생주의(감가상각인식)

운 영 성 과 표(기능별)

제XX기 20XX년 X월 X일부터 20XX년 X월 X일까지

제XX기 20XX년 X월 X일부터 20XX년 X월 X일까지

○○단체

(단위 : 원)

과 목	당 기	전 기
I. 사업 수입		
(1) 고유목적사업수입		
1. 회비수입		
2. 후원금수입		
3. 지원사업수입		
4. 행사수입		
5. 기타수입		
(2) 수익사업수입		
수입 합계(I)		
II 사업비용		
(1) 고유목적사업비용		
I. 인건비		
2. 운영비		
3. 후원금직접비		
4. 지원사업비용		
5. 행사비		
6. 기타비용		
(2) 수익사업비용		
비용 합계(II)		
III 사업이익(I-II)		
IV 사업외수익		
V 사업외비용		
VI 법인세차감전순이익(III+IV-V)		
VII 법인세 등		
VIII 법인세차감후순이익(VI-VII)		

다. 현금수지계산서

대차대조표와 운영성과표 등이 발생주의 인식기준에 따라 작성되지만 현금수지계산서는 현금주의에 따라 현금의 흐름(현금의 유입과 현금의 유출)을 발생원천별로 구분하여 보고하는 서류이다. 여기에서는 현금흐름의 원인을 사업활동으로 인한 현금흐름(유입액, 유출액), 투자활동으로 인한 현금흐름(유입액, 유출액), 재무활동으로 인한 현금흐름(유입액, 유출액) 등 세 가지로 구분하여 계산한 다음, 여기에 기초현금을 가산하여 기말현금액을 제시한다.

현금수지계산서

제×기20××년 ×월×일부터 20××년×월×일까지

제×기20××년×월×일부터 20××년×월×일까지

00단체

과 목	당 기	전 기
I. 사업활동으로 인한 현금흐름		
(1) 사업활동으로 인한 현금유입액		
(2) 사업활동으로 인한 현금유출액		
II. 투자활동으로 인한 현금흐름		
(1) 투자활동으로 인한 현금유입액		
(2) 투자활동으로 인한 현금유출액		
III. 재무활동으로 인한 현금흐름		
(1) 재무활동으로 인한 현금유입액		
(2) 재무활동으로 인한 현금유출액		
IV. 현금의 증가(감소)		
V. 기초의 현금		
VI. 기말의 현금		

* 자금수지계산서(예)

■ 수입부						
구분	계정	항목	전월	당월	누계	2008예산
사업수입	회비수입	회원회비				
	후원금수입	부정기후원금				
	개별사업수입	기획사업수입				
		광고협찬수입				
		자료판매 등 수입				
	소계					
기타수입	이자수입					
사업수입 합계(A)						
비사업수입	차입금수입					
	예수금수입					
	사업외수입 합계(B)					
당월수입총계(C)						

■ 지출부					
사업지출	인건비	급여			
		상여금			
		퇴직금			
		사회보험료			
		소계			
	사무비	사무용품비			
		소모품비			
		기기구입비			
		통신비			
		소계			
	관리비	임차료			
		건물관리비			
		잡비(자료구입)			
		소계			
	홍보비	출판홍보비			
		발송비			
		소계			
	사업비	회원사업비			
		연대사업비			
		시민사업비			
		기획사업비			
사업추진비					
소계					
합계					
기타지출	지급수수료				
	지급이자				
사업지출 합계(D)					
비사업지출	차입금 상환	차입금상환			
	예수금 지출	예수금 지출			
	운영외지출합계(E)				
당월지출총계(F)					
당월운영수지차액(G=A-D)					
당월총수지차액(H=C-F)					
전기 이월액(I)					
차기 이월액(J=H+I)					

주) 주요 항목 및 현금수지에서 제외된 부채(미지급금, 미지급인건비, 카드미지급금, 퇴직급여부채 등)에 대한 명세첨부

라. 주식 및 부속명세서

- 1) 주식 : 주식은 정보이용자에게 충분한 회계정보를 제공하기 위하여 재무제표

본문 사항 중 설명이 필요한 사항에 대해 해설하는 것을 말한다. 여기에는 그 비영리민간단체가 채택한 주요 회계정책 및 재무제표에 중대한 영향을 미치는 사항에 대한 설명이 포함된다.

2) 부속명세서 : 재무제표의 계정과목은 총액으로만 표시되어 있어 그 세부 내역을 알 수 없다. 이 문제를 해결하기 위해 사용되는 서류가 부속명세서이다. 고정자산, 비품, 예·적금, 차입금, 미지급금, 퇴직급여충당부채 명세서 등은 대표적인 부속명세서이다.

3) 필수보충정보 : 성과보고서, 재무분석표 및 예산결산비교표 등의 정보를 말한다.

III. 예산과 결산, 성과보고, 재무분석, 회계정보의 공개, 회계감사

3.1 예산과 결산 : 자원의 활용은 예산과 제반규정에 적절하게 집행되었는가?

1. 예산시스템의 적용

예산은 비영리민간단체로서는 필수적인 활동 도구이다. 한정된 자원을 단체의 활동 목적에 제대로 활용하기 위해서는 장기 전략을 실행하기 위한 선택과 집중의 원리를 바탕으로 사업계획을 수립하고, 여기에 자원을 집중시켜야 하기 때문이다. 만약에 예산이 없이 활동을 전개한다면 자의적으로 자원이 활용되어 소기의 성과를 내기 어렵고 결과적으로 자원제공자로부터 더 이상 자원을 제공받지 못하게 될 것이다. 그러므로 단체의 자원 활용은 ① 예산에 따라 이루어져야 하며, ② 지출(자원의 사용)은 자체 규정에 따라 혹은 일반적으로 인정되는 방법에 따라 반드시 증빙을 첨부하여 사용해야 하고, ③ 예산의 편성은 단체의 사업을 수행하는 담당부문의

책임과 권한을 명백히 표시할 수 있도록 하여야 하고, ④ 수익사업을 운영하는 경우, 고유사업과 구분하여 예산을 편성하여야 하며, ⑤ 단체의 예산은 매회계연도의 소비·지출을 계속적으로 균형 있게 집행할 수 있도록 재무자원의 조달에 관한 사항을 예산에 명백히 표시하여야 하며, 예산 집행은 반드시 예산 항목과 금액을 준수하여 이루어져야 한다.

2. 예산과정

예산은 예산총계주에 따라 비영리민간단체의 대표에 의하여 편성되고, 집행위원회(이사회 또는 운영위원회)의 심의·의결을 거쳐 총회에서 확정되며, 단체대표에 의하여 집행된다. 그리고 단체의 감사로부터 감사를 받아, 그 결산이 집행위원회에 제출되어 의결을 거친 다음 총회의 승인을 받으면 예산집행책임이 해제되고 당해 예산의 기능은 완결된다. 이렇게 예산편성에서 심의, 집행, 감사, 결산에 이르는 일련의 과정을 예산의 절차 또는 과정이라 한다.

3. 비영리민간단체의 결산

결산이란 예산에 대응하는 개념으로 1회계연도에 있어서의 비영리민간단체의 수입과 세출의 실적을 확정적 계수로 표시하는 행위이다. 결산의 목적은 다음과 같이 세 가지로 요약할 수 있다. ① 비영리민간단체의 각 회계단위에 대해 실제자금수입과 자금지출의 내용을 예산과 대비함으로써 과부족 금액과 그 원인을 파악한다. ② 각 회계단위의 재무 상태와 운영성과를 파악하고 평가한다. ③ 결산 결과를 분석하여 앞으로의 예산 편성 및 재정 운영에 있어 피드백 정보로 활용한다. 따라서, 비영리민간단체의 대표는 수입·세출 결산 보고서를 작성하여 집행위원회의 의결을 거친 후 총회에서 승인을 받아야 한다. 결산서에는 ① 단체의 수입·세출 결산 ② 후원금품의 수입 및 사용내역 등이 포함된다.

3.2 성과보고 및 재무분석 : 비영리민간단체가 서비스를 효율적, 효과적으로 제공하였는가, 그리고 제공할 수 있는 능력을 갖추고 있는가?

1. 성과보고

비영리민간단체가 고유 서비스를 제공하기 위한 재무적, 비재무적 제반 투입치, 산출 및 성과치 그리고 비영리민간단체 서비스의 투입과 성과간의 관계분석(효율성·효과성·경제성 등), 설명정보 등을 제공함으로써 비영리민간단체가 고유목적 얼마나 효율적·효과적으로 달성하고 있는지를 보고하여야 한다. 제공하는 성과정보 및 보고 양식은 <표 2>와 같다.

<표 2> 성과 보고 양식(예)

구분	지표	당년도(A)	전년도(B)	증감비율(C=A/B×100-100)	목표 혹은 예산(D)	목표달성률(E=A/D×100)
투입	1. 총원가(단위: 천원) 2. 등록회원 수(명) 3. 총 직원수(단위: 명)					
산출	1. 회 의 2. 회원프로그램(건수) 3. 정보공개청구(건수) ~ 16. 홈페이지 및 블로그 접속자수 17. 신문 또는 뉴스 보도횟수 18. 증가 회원수 19. 유지회원수					
효율성	1. 직원1인당 인건비 2. 직원1인당 회원수					
설명정보	1. 회원의 구성(남여별) 2. 정기회비 납부자수 (단위: 명) 3. 회비의 사업비 부담비율 4. 회비의 인건비 부담률 ~ 7. 등록회원 1인당회비(단위: 원) 8. 납부회원 1인당회비(단위: 원)					

2. 재무분석

다음 <표 3>과 같이 재무에 대한 분석을 통해 비영리민간단체의 재무실상을 제대로 파악하는 것이 필요하다.

<표 3> 재무분석표(예)

부문	영역	평가지표	전기	당기	평가
재무조달과 상태부문	운영건전성	1.운영비율			
		2.인건비구성비율			
		3.후원금구성비율			
		4.회비인건비부담율			
		5.기타수익구성비율			
	안전성	6.유동비율			
		7.부채구성비율			
	성장성	8.당기운영수익/전기운영수익			

3.3 회계정보의 공개

회원은 물론 관심을 가진 모든 이용자가 자유롭게 회계정보에 접근할 수 있도록 유인물 또는 웹사이트를 활용하여 정보이용자가 필요로 하는 회계정보를 정기 또는 수시로 공시하는 것을 말한다. 여기에는 ① 재무 요약 : 단체가 제공하기로 한 서비스가 무엇이었으며, 이를 어느 정도 제대로 제공하였는지, 재정 상황은 호전되었는지, 예산과 차이나는 사항은 그 이유가 무엇인지, 기타 주요 활동은 무엇이었던지 등을 요약하여 차트나 그림으로 제시, ② 필수보충정보 : 제공하는 서비스가 효과적, 효율적이었는지 여부에 대한 성과정보, 재무분석 정보 및 예결산대비 정보 제공, ③ 재무제표 : 대차대조표, 재정성과표, 현금수지계산서, 주식 및 보충명세서(인건비 명세서, 은행잔액증명서, 후원금수지보고서, 고정자산명세서, 감가상각명세서, 퇴직급여충당부채명세서, 미지급금 명세서, 기타 명세서) 등이 포함된다.

3.4 회계감사

회계감사는 내부감사와 외부감사가 있다. 비영리민간단체에서 감사란 일반적으로 내부감사를 일컫는다. 내부감사인은 2인을 두고 있다. 1인은 업무 감사를 1인은 회계 감사를 담당한다. 단체의 감사는 당연히 회계전문 지식을 갖춘 자이어야 한다. 회계감사인은 집행위원회에 참석하며 일상적인 감사 및 정기적인 감사를 수행한다. 또한 회계감사는 수시로 회계담당자에게 회계실무를 교육시킬 필요가 있다.

1. 일상적인 감사

- ① 내부통제제도가 갖추어져 있는지?
- ② 예산에 맞추어 사업이 수행되고 있는지?
- ③ 제반 수입과 지출은 규정에 따라 이루어지며 증빙을 제대로 갖추고 있는지?
→ 수입에는 영수증 발급에 따른 영수증관리대장 확인, 지출은 증빙서류 첨부 여부 및 전결규정 준수 여부 확인, 소액현금이 제대로 관리되며 현금잔액이 일치하는 것인지 확인, 거래 인감의 적정한 관리 여부 확인 등
- ④ 현금과 예금관리 및 카드관리가 규정에 맞게 이루어지고 있는지?
- ⑤ 각종 내부보고서 및 월별회계보고서를 검토하여 이상상황이 발생하고 있는지?

2. 정기적인 감사

정기감사에서는 다음과 같은 사항에 대해 감사한 다음 감사보고서를 작성하여 총회에 보고하여야 한다.

- ① 예산에 따라 집행되었는지 여부
- ② 예산과 결산의 비교, 차이가 나는 부분이 있는지 여부
- ③ 모든 지출이 예산 범위 내에서 규정에 따른 절차에 맞추어 이루어지며 증빙

을 제대로 갖추고 있는지 여부

- ④ 현금 예금의 잔액이 실제와 부합되는지 여부
- ⑤ 고정자산 및 비품 등이 장부와 일치하는지 여부
- ⑥ 사업이 효과적 효율적으로 이루어지고 있는지 여부
- ⑦ 재무상태가 좋아지고 있는지 여부
- ⑧ 후원금이 제대로 활용되고 있는지 여부
- ⑨ 외부 지원이 있는 경우, 지원목적에 따라 활용되었는지 여부
- ⑩ 현금, 예금관리에 대해 내부통제가 제대로 이루어지고 있는지 여부

비영리단체(기관)의 모금과 재정운영

조 순 실

(사)들꽃청소년세상 공동대표

1. 회비제도의 의의와 강화 방안

사람은 서로 도우며 어울려 사는 존재이다. 그러기에 예로부터 함께 도와가는 방식을 일컫는 십시일반이란 말이 있다. 이웃의 어려운 일이나 축하할 일이 있을 때 주변사람들이 조금씩 내는 위로금이나 축하금들이 인생의 큰 행사를 거칠 때 꼭 필요하고 도움이 되기에 대부분의 사람들이 실천하며 살아가고 있다. 그런데 개인사가 아닌 사회적인 필요와 요구에 부응하기 위하여 사회단체나 복지단체가 일을 추진해갈 때에도 이러한 방식의 작은 도움의 손길들은 매우 유용하다. 이것이 정기적인 회비로 발전해왔는데 사회적인 요구에 부응하는 대부분의 비영리단체들의 회비 모금방식은 은행에서 자동이체를 신청하거나 혹은 지로용지로 송금 받던 방식에서도 발전을 꾀하여 요즘에는 주로 CMS방식으로 전환해가고 있는 추세이다.

이것이 소위 개인후원자, 풀뿌리후원자, 개미후원자로 일컬어지는 소액후원금에 해당한다. 우리 속담에 티끌모아 태산이란 말이 있듯이 다수의 사람들이 힘을 모을 때 소액이 모여져서 이미 소액이 아니고 개인과 집단을 살려가는 큰 힘을 발휘하게 된다. 그래서 큰 기업이나 단체의 거액기부와 맞먹는 수준으로 발전할 수도 있는 것이다. 그리고 IMF 때나 요즘과 같이 기업이 힘들 때 기업의 후원이 파행적일수도 있으나 개인의 소액 회비는 조금 더 안정적일 수 있다. 이렇듯 개인의 회비는 이 사회에서 꼭 필요한 사회적인 요구를 충족시켜가는 비영리기관의 생명수와도 같은 역할을 하는 것이다.

그래서 “개인 회비제도를 어떻게 강화할 것인가?”라는 과제는 앞으로도 지속적으로 연구해야 할 비영리기관의 과제이다. 이를 위해서는 먼저 회비모집의 필요성을 느끼는 비영리기관의 미션과 비전을 확실히 하는 것이 필요하다. 그 기관의 존재의 의와 할 일이 분명하고 사회적으로 꼭 필요한 일이라면 많은 사람들의 관심과 지지를 얻을 수 있고 회비모집에 어려움이 없기 때문이다. 그리고 회비모집을 하는 후원 및 모금활동을 하는 부서가 반드시 비영리기관 내에 반드시 있어야 한다. 재정 및 후원팀의 조직적인 노력이 있어야 좀더 일을 효율적으로 할 수 있기 때문이다.

2. 기업과 연계한 프로젝트 사업의 개발

10월16일 전국경제인 연합회, 사회복지공동모금회, 한국사회복지협의회 사회공헌 정보센터 공동주최로 열린 ‘2008대한민국 사회공헌 CEO 포럼’이 개최되었는데, 삼성, 현대기아차, 에스케이텔레콤, 금호아시아나 등 주요 그룹 최고경영자들은 기업 사회공헌비전을 제시하였다. 최고경영자들은 향후 사회공헌의 과제로 사회적 책임 경영(CSR)으로의 한 단계 오르기, 글로벌 사회공헌 강화, 엔지오와의 전략적 제휴 강화, 임직원자원봉사강화 등 네 가지를 공통적으로 강조했다.

비영리단체에서는 대기업들이 제시한 사회공헌의 과제에 발맞추어 기업들과 전략적 제휴를 강화하는 일은 매우 중요한 모금전략이다. 그러나 전국단위의 대규모 비영리단체가 아닌 대부분의 비영리단체의 경우에는 대기업 사회공헌재단의 공모사업

에 프로포절을 제출하여 프로그램비용을 확보하는 정도에 그칠 수밖에 없다. 그러므로 비영리민간단체에서는 대기업보다는 중소기업들과의 관계를 넓히고 중소기업들 중에서 비교적 재정적구조가 건실한 업체와 전략적 제휴를 맺는 것이 효과적일 수 있다. (사)들꽃청소년세상이 기업들과 제휴하여 아동청소년을 위한 그룹홈을 만들었던 사례는 그 좋은 본보기가 될 수 있다. 이 비영리단체는 가정이 깨어진 청소년들을 위해서 그룹홈과 쉼터, 대안학교 교육을 제공하는 곳인데, 기업 및 교회, 배분재단들과 연계하여 5~6천 만원 단위의 그룹홈 전세집을 기업들로부터 제공받았다. 그러나 그 재산소유권은 기업 등의 기부자의 소유로 하는 것을 원칙으로 하였으며, 교사를 파견하여 운영에 있어서 전문성을 살리는 것을 기관이 담당하는 제휴방식을 성공적으로 유지해오고 있다. 기업으로서는 재산소유권을 인정받고 월 일백만원정도의 운영비를 제공함으로써 작은 규모의 복지사업을 힘들이지 않고 운영할 수 있다는 점, 또 기관에서 기업을 사회에 홍보해주는 점 등이 기업에서 투자한 비용보다 홍보 및 이미지제고면에서 많은 이익이 될 경우가 많기에 어렵지 않게 Win-Win방식의 제휴가 가능했다. 이랜드 복지재단에서도 5년 전 그룹홈 한 가정의 전세비용과 월 운영비를 분담하는 제휴를 하여 3년간 그룹홈을 운영하였는데 그동안 기관에서는 언론에 기업에 대한 홍보를 적극적으로 노력한 결과로 청소년보호위원회의 청소년보호대상을 받는 성과를 거두었다.

후원을 받는 기관에서 적극적으로 기부자인 기업을 홍보하는 일은 기업의 신뢰를 얻고 더 나은 기부투자자를 얻는데 훌륭한 발판의 구실을 하기도 한다. 다시 말하면 신뢰를 바탕으로 한 기업과 비영리기관의 제휴사례는 또 한편으로는 비영리기관의 투명성과 신뢰성을 입증하며, 타 기업에게 모범사례를 제시하여 또 다른 기부투자자의 유입을 가능하게 한다. 즉 기업과의 신뢰로운 제휴사례는 비영리기관의 적법성을 강화시켜주는 구실을 하기에 보다 많은 긍정적인 후원자를 끌어들이는 데 좋은 발판을 제공하는 선순환적 구조를 형성하게 된다.

그러므로 비영리민간단체에서는 그 기관에 적절한 모금상품을 개발하여 건강한 재무구조의 중소기업과의 관계를 개발하고 신뢰를 유지하여 제휴하는 일에 관심을 가질 필요가 있다. 이를 위해서는 비영리기관은 지역사회 내에서 충실한 네트워크

를 형성하기 위하여 지역의 CEO 들이 모이는 회합에서 참여하여 친분을 유지하고 신뢰를 쌓아가는 일부터 시작되어야 한다. 그런데 기업의 CEO를 만나자마자 처음부터 도움을 요청하는 일은 자칫하면 불쌍한 기관이나 사람으로 저평가되어 보일 수 있다. 비영리기관의 미션과 비전으로 무장된 대표나 후원팀은 사회적인 필요를 수행하는 사람으로서의 자존감과 당당함을 유지하면서 지역사회의 리더들과 신뢰를 쌓으면서 그 신뢰의 수준을 높이는데 주력해야 한다. 그리고 비영리단체가 기부를 받는다면 그 기부하는 기업이나 단체에 무엇을 줄 수 있을지를 생각해서 명확하게 제시해야 한다. 그래서 후원하는 기업을 홍보하고 명예를 높이는 일은 비영리기관의 중요한 업무가 되기도 한다.

3. 지역유지 등을 후원그룹으로 영입

지역유지들과는 모금이전에 신뢰관계의 형성이 무엇보다 중요하기 때문에 일상적으로 관계를 지속하며 유지해야 한다. 적어도 비영리기관의 단체장들은 지역의 적절한 여러 커뮤니티(클럽, 리더쉽 관련 교육단체, 각 대학의 CEO교육과정 등)에 가입하여 함께 어울리고 행사에 참여하고 공감대를 형성하며 정서적인 교감을 나누어야 한다. 그리고 지역유지들에게 자원봉사꺼리를 제공하거나 명절 때 기부후원금과 물품을 제공하게 하는 것은 이들에게도 보람을 느끼게 하는 일회적인 행위이므로 큰 부담을 느끼지 않을 수 있기 때문에 적극적으로 요청할 필요가 있다. 이러한 일회적인 기부활동을 통해서 알게 된 지역유지들과의 관계는 자연스럽게 한 단계 발전시키는 과정으로 발전시켜야 한다. 이것이 지역유지들을 비영리기관의 자원활동가로 동기를 부여하여 조직의 내부인력으로 영입하는 길이기도 하다.

예를 들면 지역유지들을 비영리기관 내 운영위원회의 위원으로 위촉한다든지, 비전대사나 후원활동 및 각 부서의 자문위원 혹은 조직의 고문 등으로 명칭을 부여하고 조직의 여러 가지 일들에 참여하게 하는 일은 매우 중요한 전략이다. 이를 통해 지역유지들은 외부자가 아닌 내부자의 시각을 갖게 되어 비영리기관의 미션을 자신의 사명으로 인식하는 단계에 이르게 된다. 이 과정에서 지역의 유지들은 비영리기

관에 대한 헌신성을 높여가면서 비영리기관에의 지속적인 멤버쉽과 참여활동을 인생의 목표로 생각하는 단계에 까지 이르게 될 수도 있다. 지역의 유지들과 이러한 관계까지 발전하게 되기 위해서는 조직의 투명성과 공개성이 먼저 정착되어 있어야 하며, 이를 통해서 조직에 대한 신뢰가 지역유지들에게 인지되어 있어야 할 것이다.

4. 개인대상 모금방법의 확대

요즘은 “IMF때보다 어려워졌으며, 전 세계가 경제적위기를 맞이했다”고 말한다. 국내외적으로 경제적인 어려움이 있을 때 비영리기관의 재정구조도 영향을 받아서 어려움을 겪게 된다. 후원을 요청하기에 어려운 사회적 분위기를 감지하지 않을 수 없다. 즉 후원활동의 위기라고 볼 수 있다. 그러나 언제나 위기는 기회의 시기이기도 하다. 기부는 돈이 많은 사람들이 행위이기도 하지만 돈이 많다고 해서 반드시 기부를 하는 것은 아니다. 오히려 어려운 사람들이 어려운 심정을 알아서 소액을 기부하는 경우가 더 많다고 볼 수 있기 때문이다. 그리고 경제가 어려운 시기일수록 생활고에 허덕이거나 기본적인 삶의 패턴이 깨어진 이웃들이 많이 발생하기 때문에 비영리기관에서 할 일은 더욱 많아지고 사회에서 부여한 미션이 더욱 강화된다. 따라서 많아진 일들을 감당하기 위해서는 더욱 더 후원활동이 필요하게 된다. 이럴 때 거액후원활동도 필요하지만 개인대상의 소액후원활동은 더욱 활발해져야 할 것이다. 기업에서 출연한 고액기부금은 경제구조가 어려운 상황에서는 급작스럽게 단절되기가 일쑤지만 소액의 개인후원금은 지속성이 강하기 때문이다.

그런데 소액의 개인후원금을 얻는 일도 고액의 후원금만큼이나 많은 노력이 필요하다. 무엇보다도 후원금을 얻기 위해서는 많은 잠재기부자를 확보하고 이들에게 요청(Asking)을 해야 하기 때문이다. Asking의 자세로서 4대요소가 있는데 그것은 확신(Confidence), 열정(Passion), 인내(Patience), 실천(Practice)이라고 한다 (Bekay Ahn, 2008). 조직의 미션에 대한 확신과 열정을 가지고 잠재기부자들과 관계를 맺으면서 기부요청을 실천하는데 단기간에 되는 일도 있지만 그렇지 않은 경우가 많기에 인내를 가지고 꾸준히 실천해야 할 것이라는 말이다. Asking과 준비에

는 25%의 시간을 보내고 75%의 시간을 사후관리(follow up)에 보내야 한다고 한다. 즉 사후관리가 없는 Asking은 의미가 없으며 Asking하기 전에는 인간관계를 지속적으로 형성(cultivation)하는 것이 가장 중요하다. 따라서 후원활동을 하는 사람은 머리로는 모금이론과 단체의 모든 것을 알고 있어야 하며, 가슴은 열정으로 꽉차있어야 하며, 입으로는 script를 작성해서 실제 말로 연습하고 role play를 해보는 연습이 필요하며, 팔과 다리는 부지런하게 움직여서 사람을 만나고 활동해야 하는 것이다.

기부를 이끌어내지 못하는 이유를 열 가지로 요약한 것을 소개해보면 다음과 같다(Bekay Ahn, 2008).

- 1) 방문약속을 잡지 않음
- 2) 부적절한 준비
- 3) 긴장과 불안
- 4) 너무나 많은 추측으로 인해 잠재기부자들에게 부적절한 반응을 보임
- 5) 잠재기부자의 반응 파악의 실패
- 6) 기부자들이 기부프로그램에 설명을 경청하지 못함
- 7) 기부프로그램 특징에 대한 지나친 설명과 기부자에 대한 충분치 않은 보상
- 8) 미성숙한 기부프로그램에 대한 참가요청
- 9) 기부프로그램을 통해 도움을 받을 이들과 기부자들에게 제공되는 보상에 대한 불충분한 설명(기관의 입장에서만 기부 프로그램의 중요성성의 설명에 초점을 둠)
- 10) 그리고 가장 결정적인 이유는 기부요청을 하지 않는 경우이다.

그렇다. 기부요청을 실천하는 일이 가장 중요하다. 때를 얻든지 못 얻든지 간에 어느 누구에게나 기부요청을 하는 열정이 필요하다. 왜냐하면 기부를 하고 싶어도 할 곳을 찾지 못하는 사람들이 종종 있게 마련이고, 이러한 소액기부활동을 통해서 자신의 삶의 의미를 찾고 새로운 힘을 얻는 사람을 만날 수 있기 때문이다.

5. 자립적 재정구조의 확보

우선 비영리기관들이 자립적 재정구조를 확보하겠다는 확고한 의지와 목표설정이 중요하다. 그리고 꾸준히 소액후원자를 다수 확보하여 회원조직을 확대하고 지속시키는 일이 되어야 한다. 예로써 (사)들꽃청소년세상은 1994년에 창립되었는데 2000년까지 500명의 후원자가 조직되었는데 미미한 성장으로 2005년이 되어서도 800여명의 후원자조직에 머물러 있었다. 그래서 2006년 말에는 후원팀을 조직하고 3000명의 후원자를 조직하는 것을 기관의 목표로 정하고 이에 대한 구체적인 계획을 수립하였다. 후원팀은 기관의 모든 직원들이 이러한 목표를 자신의 것으로 하도록 내부적으로 홍보를 하였고 다른 부서의 직원들도 후원자 발굴에 동참하도록 이벤트와 교육, 나눔의 자리를 만들어 격려했다.

그 결과 2007년1월에 1000명의 후원자를 조직할 수 있었고 2007년 12월말에는 목표치를 가까스로 달성할 수 있었다. 이를 위해서 후원팀은 목표치를 세분화하여 월별목표와 날마다의 목표를 설정하였고 이를 전 직원들에게 공지하였다. 그리고 날마다 후원자를 확보한 결과를 전 직원에게 문자메시지로 보내고 자신들은 목표치를 달성하지 못할 때 퇴근할 수 없다면서 도움을 호소하였다. 그리고 후원자의 어린 자녀들도 동참할 수 있도록 아주 소액인 월일 1000원 정도의 후원금부터 시작하여 10,000원 이하에 해당하는 소액의 후원금 요청에 집중하였으며, 사업체를 운영하는 후원자들로부터 수익의 3%를 기부 받는 일회성모금도 목표치에 포함시켰다. 여기에는 회원이용자, 온라인학습이용자, 보험대리인의 고객들이 구매한 수익의 3%를 (사)들꽃청소년세상의 후원금으로 돌리는 방식이어서 아주 적은 소액이었으나 후원자의 수를 많이 높이는 계기가 되었다. 그래서 실질적으로 3000명이라고 해서 1000명 후원자가 모금한 후원액의 3배가 되지는 못하고 1.5배 정도에 그쳤다. 그런데 목표를 정하고 그 목표를 완수하는 과정에서 비영리기관의 모든 직원들의 헌신성이 높아졌으며, 많은 후원자들의 욕구를 파악하게 되었고, 후원자들과의 대화와 관계가 전보다 발전하는 성과를 올렸다. 그래서 후원금이라는 금전의 목표액보다는 사회와의 소통에도 초점을 둔 3000후원자 발굴행사를 통해서도 후원자들

이 후원 활동의 범위를 넓혀서 비영리기관의 행사에 참여하고(바자회 때 물품 기증과 후원자 발굴 등), 자원봉사자로 참여하는 폭이 다양하고 넓어졌다. 이러한 과정을 통해서 비영리기관인 (사)들꽃청소년세상을 세상에 알리고 홍보하는 일이 자연스럽게 이루어지는 부가적인 성과를 얻게 되었다.

3000명 후원자 목표달성을 위한 후원팀에서의 전략을 정리해보면 ①날마다의 후원자 확보 목표성취, ②전 직원의 후원자 발굴 독려, ③1인 후원자가 1인의 후원자를 소개하도록 독려, ④후원자들에게 감사전화 및 카드 등 지속적인 관계 맺기, ⑤후원자들로부터 자녀를 위한 중보기도제목을 받아서 기도하고 연락하기 ⑥입시기간 동안 수험생자녀를 둔 후원자들에게 연락하고 기도하기 등이었다.

자립적 재정구조를 확보하기 위해서는 위와 같이 목표를 설정하고 이를 이루도록 기획을 하고 실천해야 한다. 그리고 이러한 목표를 후원팀만이 아니라 비영리기관 전체의 직원이 공유하고 자신들의 목표로 해서 대동단결하여 함께 목표달성에 힘써야 한다. 비영리기관 내에 후원을 담당하는 조직이 없다면 먼저 후원팀을 조직해야 한다. (사)들꽃청소년세상에서는 후원담당이 1명이었다가 2006년 말에 목표를 설정하고 나서야 후원팀에 2명의 직원을 추가 배치하여 팀을 조직하고 가동시켰다. 이처럼 후원사업을 통해서 자립적 재정구조를 확보하는 일은 한사람의 노력으로는 시너지효과가 나지 않기에 팀을 꾸려서 협력할 수 있는 구조를 만들어야 한다. 그리고 후원팀을 독려하고 수퍼비전을 주는 역할을 하는 상사가 있어야 하는데, 여기에는 후원팀을 직접 진두지휘하고 때에 따라서 사태를 분석하고 목표치를 시기에 따라 조정하는 역할을 할 수 있는 상임이사나 부장급 정도의 사람이 바람직하다. 그만큼 조직의 방향과 미션과 후원목표의 의미를 잘 알고 이를 구체화하여 후원팀원들이 실제 업무에 반영할 수 있도록 지휘하는 능력을 갖춘 인물이어야 하기 때문이다.

우리나라의 경제는 날로 어렵고 각 정부부처의 재정구조도 경직되어 예산을 삭감하는 처지에 놓여있다. 이러한 현실은 비영리기관이 더욱 더 모금활동을 통한 자립적인 재정구조를 갖추어야 할 필요성을 증가시키고 있다. 그래서 비영리기관은 정부로부터의 지원액에만 의존하는 재정구조를 지양하고, 자신의 미션과 비전을 향하

여 자립적으로 나아가기 위해서는 모금을 통한 자립적인 재정구조의 확보가 반드시 필요하다. 그래서 비영리기관은 후원팀을 조직해야 하며 후원자를 발굴하기 위해서 연구하고 조사하고 기획하고 실천해야 한다. 그리고 후원자관리를 위한 후속활동을 지속하며 후원자 발굴을 위하여 사람을 만나고 후원을 요청하는 일은 때를 얻든지 못 얻든지 늘 열심히 해야 할 일이라고 말할 수 있다. 요청은 구걸행위가 아니며 잠재기부자에게 정보를 제공하여 나눔의 행위를 가능하게 하는 예술이기 때문이다. 나아가서 기부자로서 자신의 존재의미를 느끼고 인생의 가치를 만끽하도록 기회를 제공하는 중요한 실천이기 때문이다.

비영리민간단체의 정부지원 예산 회계 처리 실무

송진석

전주시자원봉사센터 행정지원팀장

1. 민간단체 예산지원 일반원칙

가. 민간단체 보조금의 종류

민간경상보조

- 민간이 행하는 사무 또는 사업에 대하여 자치단체가 이를 권장하기 위하여 교부하는 것으로 자본적 경비를 제외한 보조금
 - ※ 민간경상보조를 받은 자는 보조금교부조건에 특별한 규정이 없는 한 제3자에게 재위탁 불가
- 지방재정법 제17조의 보조제한 사유에 해당되지 않는 경우에 한하여 지원
 - ※ 단위사업별로 예산에 부기하여 반영

□ 사회단체보조금

- 지방재정법 제17조 또는 개별법령 및 조례에 근거하여 보조할 수 있는 단체로서 사업비 또는 운영비를 지원하기 위하여 지방자치단체 예산편성 기준경비로 정한 경비(단, 국고 또는 시·도비보조금에 의한 경우의 보조금은 한도액에서 제외)
- 지방자치단체 예산편성 기준경비에서 정한 금액 범위내에서 지방자치단체별로 방침을 정하여 운영
- 대상단체
 - ▶ 공익활동을 주목적으로 하는 법인 또는 단체
 - ▶ 영리를 목적으로 하는 단체가 아닐 것
 - ▶ 개인 또는 친목단체가 아닐 것
 - ▶ 특정정당 또는 선출직 후보를 지지 하거나 특정종교의 교리전파를 주목적으로 하는 단체가 아닐 것
 - ▶ 최근 1년 이상 공익활동 실적이 있을 것
 - ▶ 법인이 아닌 단체일 경우에는 대표자 또는 관리인이 있을 것
- 지원범위
 - ▶ 사업비의 지원을 원칙으로 하되, 다만, 법령·조례의 규정이 있거나 사회단체 특성을 고려하여 필요한 경우에는 운영비를 지원할 수 있음
 - ▶ 자본적 경비는 제외

□ 민간행사보조

- 민간이 추진하는 행사에 대하여 자치단체가 이를 권장하기 위하여 교부하는 것으로 자본적 경비를 제외한 보조금
 - ※ 1) 단체운영비(사무실임대료, 상근직원인건비 등) 지원 불가
 - 2) 지방자치단체가 사실상 집행하는 행사의 경우에는 예산편성 금지

□ 민간위탁금

- 국가 또는 지방자치단체가 법령 및 조례에 의하여 민간인에게 위탁관리 시키는 사업중 기금성격의 사업비로서 사업이 종료되거나 위탁이 폐지될 때에는 전액 국고 또는 지방비로 회수가 가능한 사업
- 지방자치단체가 위임 또는 위탁사무에 수반되는 경비로서 위임 또는 위탁하는 자에게 지급하는 자본형성적 경비 이외의 부담경비
 - ▶ 시가지·도로 청소대행사업비 등
- 공무원자녀 국고대여 장학금

□ 민간자본보조

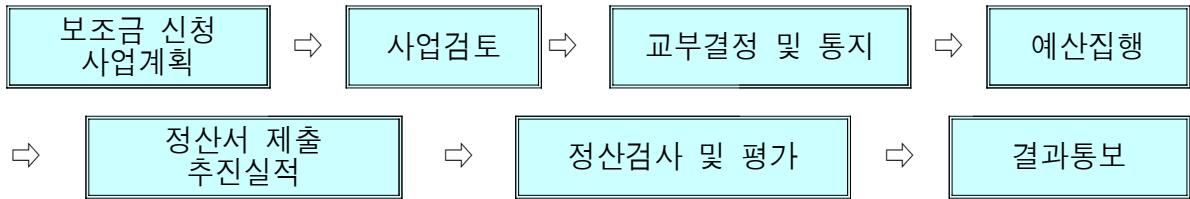
- 민간의 자본형성 또는 경제발전을 위하여 민간에게 직접 지급하는 보조금
 - ※ 교부조건에 구체적인 사용용도(영리행위 허용범위 등) 및 필요한 경우 단체해산시 환수에 대한 내용을 적시

나. 법적근거및 업무처리 흐름도

□ 법적근거

- 지방재정법 제17조 및 동법 시행령 제29조
 - ▶ 지방자치단체가 보조금을 지원할 수 있는 경우
 - 법률에 규정이 있는 경우
 - 보조금을 지출하지 아니하면 사업의 수행이 불가능한 경우로서 지방자치단체가 권장하는 사업을 위하여 필요하다고 인정되는 경우
- 기타 보조금 지원근거가 있는 개별법령

□ 업무처리 흐름도



다. 보조금예산의 편성기준

□ 기본원칙

- 실행 가능한 적정예산 편성
 - ▶ 보조금 예산은 지원사업의 목적 달성을 위한 보편타당하고 실행 가능한 적정예산으로 편성하여야 함
- 포괄적인 예산편성 지양
 - ▶ 각 사업내용에 따라 비목별로 구체적인 산출근거를 제시하여야 하며 예비비, 잡비 등과 같이 포괄적인 예산으로는 편성할 수 없음
 - ※ 각 사업 비목(비용 명세)별로 구체적인 산출근거를 제시하여야 함.
- 보조사업과 직접 관련이 없는 단체운영경비 편성 불가
 - ▶ 보조금은 Project 사업비중 일부를 지원하는 예산이므로 원칙적으로 보조금 사업과 직접 관련이 없는 단체운영 기본경비로는 편성할 수 없음
 - 시설비, 자산취득비, 수선비, 통신시설 설치비 등 자본적 경비
 - ※ 단체의 자본형성적 경비는“민간자본보조금”예산과목으로 편성되어야 지원 가능
 - 상근직원 인건비, 사무실 임대료, 사무용품 구입비, 공과금, 전화요금 등 단체운영비(단, 개별법령에 의하여 운영비를 지원받는 단체는 예외)
 - 연구기관, 대학(교)부설 연구소 등에 용역 의뢰하여 지출하는 경비
 - 불우이웃돕기성금, 진료비, 포상금 등 현금성 지출경비 등
 - ※ 사업수행 관련 보조금으로 편성할 수 없는 사업비는 자부담 예산으로 처리
- 사업목적 달성을 위한 최소경비로 편성

- ▶ 보조금 예산은 사업목적 달성을 위한 최소경비로 편성하여야 하며 특히 매식비·강사료·회의비·단순인건비 등 경상적 경비가 과다하게 계상되지 않도록 하여야 함

○ 동일한 비목에 재원을 나누어 편성 불가

- ▶ 보조금 예산은 예산비목 설정시 동일건으로 소요되는 경비를 보조금과 자부담으로 일정부분씩 나누어서 편성하는 사례 가급적 지양

※ 예시) 「○○○사업현황」 책자 발간에 소요되는 인쇄경비(총100만원 소요)를 보조금 부분의 인쇄비에 50만원을 계상하고, 자부담 부분의 인쇄비에 50만원을 계상하는 사례

□ 주요비목별 편성기준

○ 원고료

- ▶ 원고료는 강사로부터 원고를 받아 교재를 편찬하는 경우와 각종 세미나토론회 등을 위한 원고에 대하여 편성

[원고매수 제한]

- 강의시간 1시간당 A4원고 10매 이내로 제한

※ 원고지 작성시 : 200자 원고지 4~5매 정도를 A4용지 1매로 환산

- 시간당 기준매수 초과시 초과분에 대해서는 지급단가의 50% 지급 가능

※ 예시) A4용지 12매일 경우 지급액 : (15,000원×10매) + (7,500원×2매) = 165,000원

○ 인쇄비

- ▶ 인쇄비는 정부(조달청) 인쇄기준요금으로 편성
- ▶ 성과물 등의 일반적인 인쇄물 제작은 워드프로세서를 사용(조판비의 일부 또는 전부 생략 가능)하도록 하며, 읍셋인쇄 억제(경인쇄 권장)

[권장사항]

- 제작부수 : 필요부수를 정확히 파악하여 과다 인쇄되는 사례 방지

- 표준규격 : 국배판(10절, 국제규격), 4×6배판(16절, 통상 사용)

- 표 지 : 고급 표지 및 비닐코팅 등을 지양하고, 레자크지 사용

- 지 질 : 가급적 재생지 또는 중질지 사용

○ 회의비

- ▶ 회의운영과 관련된 회의자료 준비, 회의참석비 등 직접경비만을 편성하고 식대 등 소모성 경비는 편성 억제
- ▶ 회의참석 수당은 원칙적으로 단체 내부직원에게는 지급할 수 없으며, 1일 1회에 한하여 편성

- 기본료(3시간 미만) : 70,000원, - 초과료(3시간 이상) : 30,000원

※ 예시) 1인 3시간 회의 참석시 지급액 : 70,000원+ 30,000원 = 100,000원

○ 강사료

- ▶ 보조금 예산편성 기준표를 준수하여 편성하되, 관외거주 외래강사의 경우 강사료 외 교통비, 숙박비, 식비 별도 편성

※ 원칙적으로 단체 소속 회원에게는 강사료 지급이 불가하나, 사업내용상 부득이한 경우 전문강사 자격을 갖춘 회원도 지급 가능

○ 단순인건비

- ▶ 단순인건비는 지원사업의 효율적인 준비 및 원활한 사업추진을 위해 일용 인부를 활용할 경우 이에 소요되는 경비를 편성

- 1일 지급단가(1일 30,000원)를 초과할 수 없음

※ 본 지급단가에는 식비가 포함되는 것이나, 부득이 식사를 별도로 제공할 사유가 발생한 경우 1인 1식(단가 5,000원) 인정

○ 교통비

- ▶ 사업목적 수행을 위한 출장경비만 편성

- 기간을 제한하지 않은 장기출장, 사업수행과 관련이 없는 출퇴근성 출장 등에 소요되는 경비는 편성 불가

○ 국외여비

- ▶ 국제교류사업 추진시 국외여비는 다음 기준에 의하여 편성

- 항공료 : 이코노미 요금 원칙(비즈니스 요금 불인정)

- 체제비(현지교통비, 숙박비, 식비) : 현지 시가

○ 통역료

- ▶ 국제회의 등의 통역료는 한국외국어대 통·번역센터 기준단가로 편성

□ 보조금 예산편성 기준표(공통기준)

항 목	기 준	사용한도액	비고	
강 사 료	특별 강사	- 전현직 장차관(급) - 전현직 대학총장(급) - 전현직 국회의원 - 대기업 총수(회장) - 기타 이에 준하는 사회저명인사	- 1시간 220,000원 - 초과 매시간당 130,000원	
	1급 강사	- 대학 조교수 이상, 전문대학 부교수 이상 - 기업·기관 등의 책임급 연구원, 중역 - 판검사, 변호사 등 전문자격증 소지자 - 3급 이상 공무원 및 박사학위를 소지한 4.5급 이상 공무원 - 기타 단체의 장이 인정하는 자(행자부/시도 사전협의)	- 1시간 180,000원 - 초과 매시간당 100,000원	
	2급 강사	- 대학 전임강사 및 전문대학 조교수 - 4.5급 공무원 - 특별강사, 일반1 및 일반3을 제외한 강사	- 1시간 100,000원 - 초과 매시간당 50,000원	
	3급 강사	- 전임이외의 외래시간강사 - 외국어·전산 등 학원강사 - 기타 단체의 장이 인정하는 자(행자부/시도 사전협의)	- 1시간 70,000원 - 초과 매시간당 40,000원	
	보조 강사	- 각종 실기실습 보조요원	- 1시간 50,000원 - 초과 매시간당 30,000원	
	다수인 출 강	- 2시간 미만 - 2시간 이상	- 5인이하 27.5만원 - 6~10인 40만원 - 11이상 55만원 - 5인이하 35만원 - 6~10인 50만원 - 11이상 70만원	전통음악 및 무용 등 다수인의 참여
회의참석비	- 3시간 이내, - 3시간 초과시(1일 1회에 한함)	- 70,000원 - 100,000원		
단순인건비	1인 / 1일	- 30,000원		
원고료	A4용지 1매기준 - 80columns × 20 lines - 글씨 크기 13포인트 - 문단간격 160%, 상하 여백 15, 좌우 여백 25	- 13,000원		
교통비	- 시내여비 - 시외여비 ·교통비 ·식 비(1인 1식) ·숙박비(1인 1실)	- 20,000원 - 실비 - 6,000원 - 25,000원	4시간이내 출장시 50% 지급	

라. 보조금의 회계관리

보조금 예산의 집행처리과정(기본)
<p>보조금 예산을 집행하기 위해서는</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 집행할 대상(물품구입 등)이 보조사업의 목적과 예산서(사업계획서)상의 편성내역과 부합하는지 여부를 확인하고 ② 품의서를 작성하여 대표자의 결재를 득한 후 ③ 목별 예산편성기준표 및 물가정보지 등의 단가를 기초로 계약상대방의 견적서(복수견적)를 받아 지출원인행위(계약과정)를 하고 ④ 물품 또는 용역품을 납품(제공) 받아 검수를 필한 뒤 ⑤ 지출시기가 도래하면 세금계산서와 영수증을 징구한 후 대금을 지불하여야 함(강사료, 단순인건비는 원천징수하고 지급) <p>사업시행계획(물품구입계획 등) 품의 → 최저가 조사(견적비교 등) → 계약 체결(원인행위) → 지출결의서 결제 → 납품·검수 → 대금지불(계좌입금 등) → 회계장부 정리</p>

□ 기본원칙

- 보조금은 별도의 통장과 회계장부에 의해 관리
 - ▶ 통장은 법인일 경우 법인명의로, 비법인은 단체명과 대표자 성명이 함께 들어간 통장으로 개설
 - ▶ 기존 개설된 통장을 계속 사용하는 경우에는 반드시 잔고 정리후 사용
- 보조사업비는 당해연도내 집행
 - ▶ 보조금은 회계연도 독립의 원칙에 따라 회계마감일(12월 31일)까지는 집행하여야 함
 - 이자발생액은 사업비에 포함하여 집행 가능
 - 사업비 집행잔액 및 이자발생액 중 2,000원 이상 미집행액은 반납
- 보조결정 이전에 집행한 사업비는 보조금으로 보전 불가

- ▶ 보조사업으로 선정된 후 보조결정 통지일(사업개시일) 이전에 집행한 사업비는 보조금으로 보전할 수 없음
 - 보조금은 사업 선정후 보조금을 교부받은 후 사업 개시일부터 집행이 가능하며 그 이전 집행액은 자부담으로 처리하여야 함(위반시 회수)
 - ※ 단, 개별지원법에 의하여 운영비를 지원받는 단체중 자부담 능력이 없는 단체는 예외 인정

○ 일괄인출 금지 및 계좌입금 원칙

- ▶ 사업비를 일괄 인출하여 사후 정산하는 형태의 회계처리 금지
 - 보조금 통장, 회계장부, 지출결의서, 영수증간에는 집행일자 및 금액 등이 상호 일치하여야 함
- ▶ 지출은 계좌입금을 원칙으로 함

○ 사업계획서상의 예산집행계획대로 집행

- ▶ 보조금 예산은 신청단체가 제출한 사업계획서상의 예산집행계획에 의하여 집행하여야 함
 - 사업계획의 변경이 불가피한 경우에는 사전에 보조금교부처 기관장의 승인을 받아야 함. 단, 자부담 예산을 보조금으로 변경 지출은 불가
 - 단위사업내의 비목간 예산변경, 비목내 금액조정 등과 같이 경미한 사항에 대해서는 자체 내부결재 과정을 거쳐 승인없이 조정 집행가능

예) 인쇄비와 홍보물제작비 등 유사비목간 변경 및 비목내 소액금액 조정사용 등

- ▶ 사업완료 시점에서의 예산계획 변경은 원칙적 불인정

[사업계획 변경 승인신청]

- 신청기관 : 사업소관부서(보조금 교부부서)
- 신청사유 : 사업계획서상 추진계획 및 예산집행 내역에 변동 발생시
- 신청방법 : 구체적인 변경사유, 변경내용을 작성, 공문으로 승인신청
- ※ 사업계획서와 대비되게 작성

○ 기준단가 준수 및 예산절감 노력

- ▶ 보조금의 집행은 보조금 예산편성 기준표에 의한 단가와 기준을 적용하되,

명확한 산출근거를 명시하여 정확하게 집행하여야 하며, 예산절감을 위해 노력하여야 함

- 동일사양에 대한 견적서는 2개이상 업체로부터 청구하여 금액 비교 및 조달청, 한국물가협회 등 물가정보안내를 적극 활용
- 특이한 사항으로 인하여 집행기준표 적용이 곤란할 경우 예산을 별도편성(사전 시·군에 통보 또는 승인 필요) 집행하도록 함

○ 각종 수당은 관련세법에 따라 원천징수 및 납부

- ▶ 강사료, 인건비(일용근로자의 근로소득 포함), 원고료 등의 각종 수당은 기타소득에 해당하며, 이는 관련세법에 따라 원천(특별) 징수한 후 단체의 관할세무서 및 시·군청에 신고 납부해야 함

※ 원천징수란 원천징수의무자가 소득을 지급할 때 그 소득과 관련한 세액을 징수하여 다음달 10일까지 납부하는 것을 말함(위반시 지연납부일수에 따라 가산세 납부)

[기타소득에 대한 원천징수]

- 기타소득 수입금액은 대부분 원고료와 강연료 등의 일시적 인적용역에 해당하므로 이에 대해서는 80%의 필요경비가 인정되며 수입금액에서 필요경비를 제한 기타소득금액에 대해 20%의 소득세와 소득세할 주민세(소득세의 10%)를 납부함(소득세법 제21조, 제84조, 제127조, 제129조)
- 기타소득금액이 매건마다 5만원을 초과할 경우 반드시 원천징수(즉, 매건마다 기타소득금액이 50,000원 이하인 경우 과세 최저한으로 원천징수를 하지 않음, 소득세법 제84조)

⇒ 따라서, 건별로 250,000원 이하의 기타소득 수입금액에 대해서는 원천징수를 하지 않게 됨.

※ 기타소득금액과 기타소득의 수입금액의 차이에 유의

※ 예시) 강사료(기타소득)가 260,000원인 경우

① 기타소득에서 필요경비(80%)를 제한다.

$$260,000\text{원(강사료)} - [260,000\text{원} \times 80/100(\text{필요경비})] = 52,000\text{원}$$

② 필요경비를 제한 금액의 20%는 소득세, 소득세의 10%는 주민세

$$\text{원천징수세액} = [52,000\text{원} \times 0.2(\text{소득세율})] + [10,400 \times 0.1(\text{주민세율})] = 11,440\text{원}$$

※ 이 경우 세금은 총금액의 4.4%(4%는 소득세, 0.4%는 주민세)임.

[원고매수 제한]

- 강의 1시간당 A4원고 10매 이내로 제한
- ※ 원고지 작성시 : A4용지 1매당 200자 원고지 4매로 환산
- 시간당 기준매수 초과시 초과분에 대해서는 지급단가의 50% 지급 가능

$$\text{예시) A4용지 12매일 경우 지급액 : } (15,000\text{원} \times 10\text{매}) + (7,500\text{원} \times 2\text{매}) = 165,000\text{원}$$

[원고료 지급 예외사항]

- 기존 원고의 재활용 및 수정원고 : 원고료 지급불가
- 타 저작물 복사원고 : 원고료 지급불가
- 파워포인트 및 프로젝트용 원고는 5매 = 일반원고(A4) 1매로 간주
- 목차, 표지, 간지 : 미지급
- ※ 강사별로 구성방식, 분량이 상이하여 편집과정에서 재구성되므로 제출매수에 불산입
- 참고문헌, 부록 : 지급
- ※ 집필내용의 신뢰성 확인, 관련자료 검색 등을 위하여 불가결한 요소인 점을 감안하여 원고료 지급대상에 포함

○ 회의참석비는 단체 내부직원에게는 지급할 수 없으며 1일 1회에 한하여 지급한다.

- 기본료(2시간 이내) : 70,000원, - 초과료(2시간 이상) : 30,000원
- ※ 예시) 1인 3시간 회의 참석시 지급액 : (70,000원+30,000원) = 100,000원
- 지출시 장소와 안건, 회의시간 등을 구체적으로 기술하고 참석자기본 신상명세(이름, 주소, 연락처)를 첨부하여야 함
- 회의참석비도 100,000원 이상인 경우 계좌이체를 의무화 함

[일용근로자]

- 소득세법상의 일용근로자라 함은 근로를 제공한 날 또는 시간에 따라 급여를 계산하거나 근로를 제공한 날 또는 시간의 근로성과에 따라 급여를 계산하여 지급받는 자로서 근로계약에 따라 일정한 고용주에게 3개월 이상(건설공사에 종사하는 자는 1년 이상) 계속 고용되어 있지 아니한 자를 말하는 바,
- 위 경우 “근로계약”은 문서에 의한 계약만을 말하는 것은 아니며, “근로를 제공한 날 또는 시간에 따라 급여를 계산하여 지급받는” 이라함은 급여의 계산방법을 말하는 것이고 그 계산된 급여의 지급방법을 말하는 것은 아니다.(소득세법 예규 22601-3392, 1985.11.14일)
- 1일 지급단가가 8만원 이하라도 계속근로연수 3개월 이상일 경우 과세(소득세법 시행령 제20조 제3항)
- 일용근로자의 세액계산 : 일용근로소득 - 근로소득공제(일 80,000원)
 ⇒ 근로소득 과세표준×세율(8%) ⇒ 산출세액 - 세액공제(산출세액 55%)
 ⇒ 납부세액

※ 예시) 일용근로자 1인(일 100,000원)을 5일간 고용했을 경우

- 일용근로소득 : 500,000원
- 근로소득공제 : 80,000원 × 5일 = 400,000원
- 근로소득과세표준 : 100,000원
- 세 율 : 8%
- 산 출 세 액 : 8,000원 (100,000원 × 8%)
- 세 액 공 제 : 4,400원 (8,000원 × 55%)
- 원천징수세액 : 3,600원 (8,000원 - 4,400원)

※ 원천징수세액이 1,000원 미만인 경우에는 (월별) 소액부징수제도에 의해 납부하지 않음

○ 간이영수증은 원칙적으로 증빙자료로 미인정

- ▶ 영수증은 세금계산서, 신용카드(현금)영수증, 금전등록기영수증을 원칙으

로 하되 부득이한 경우 간이영수증 인정

- 간이영수증 인정 예시 : 사무용품 등의 소액물품을 구입하는 경우 등
 - ※ 간이영수증의 지출금액이 고액(5만원이상)인 경우에는 간이과세자 사업자등록증 사본 첨부
- ▶ 매식비, 숙박비 등 소모성경비는 신용카드로 결제토록 하며, 신용카드는 법인카드 사용을 원칙으로 함
- 법인카드가 없는 경우, 객관적 입증자료가 있으면 개인카드 전표도 영수증으로 인정
- ▶ 입금전표는 영수증으로 대체할 수 없음(대체시 환수 대상)

○ 홍보·인쇄물에 보조금 지원 여부 표기

- ▶ 전단지, 플래카드, 책자 등 홍보·인쇄물에는 반드시 「시군에서 지원된 보조금으로 제작」 또는 「시군이 제작비의 일부를 지원하는 사업임」을 반드시 표기
 - ※ 「시군에서 지원된 보조금으로 제작」 등 표기가 없는 인쇄물은 정산시 결과물로 인정 받을 수 없음(환수대상)
- ▶ 성과물 등에 대한 제작 소요경비로서 워드프로세서(조판의 일부 또는 전부 생략가능)를 사용하며 옵셋인쇄 억제(경인쇄 권장)
- ▶ 인쇄업체의 원가계산 내역(원가계산서, 단가산출표)을 첨부하고 인쇄부수는 배부처, 행사(회의) 참석자수 등을 고려하여 배부기준을 마련 비용 최소화
- ▶ 제작시 예산의 절감을 기하도록 다음 사항을 권장
 - 제작부수 : 인쇄물은 50부 단위로 요금이 추가되므로 필요부수를 정확히 파악하여 과다 및 추가 인쇄되는 사례방지
 - 표준규격 : 국배판(10절), 4×6 배판(16절, 통상 사용)
 - 표지 : 고급 표지 및 비닐코팅 등을 지양하고, 레자크지 사용
 - 지질 : 가급적 재생지 또는 중질지 사용
 - 인쇄 : 양면인쇄, 단색인쇄 원칙
 - ※ 집행금액이 많은 인쇄비는 인쇄업체의 원가계산 내역 첨부

□ 예산 비목별 집행방법(기준)

예산비목	집행방법(기준)
인쇄비	<ul style="list-style-type: none"> ○ 인쇄업체의 원가계산 내역(원가계산서, 단가산출표)을 첨부하고, 인쇄부수는 배부처·참석자수 등을 고려한 배부기준을 마련, 비용 최소화 ○ 집행금액이 많은 인쇄물은 인쇄업체의 원가계산 내역 첨부 원칙
회의비	<ul style="list-style-type: none"> ○ 회의운영과 관련된 회의자료 준비, 회의참석비 등 직접경비만을 집행하고 회의 참석자 식비 등은 자부담 예산으로 집행 ※ 소속단체 임직원간의 회의에 대한 회의참석 수당 지출 불가
원고료	<ul style="list-style-type: none"> ○ 세미나, 워크샵 등의 주제발표 등 전문분야의 창의적 논문에 대하여 지급하며, 일반적인 강의교재 원고에 대한 지급 자제 ○ 최종적으로 제출된 원고 매수를 기준으로 지급하고, 부득이 출강에 따른 교재 원고료 지급시는 강의시간을 고려하여 차등 지급 ○ 원고료 지급액에 대한 산출기초를 명확히 하여 투명성 확보 (지출서류에 원고 사본 첨부 보관) ○ 원고료 지급 예외사항 <ul style="list-style-type: none"> · 기존 원고의 재활용 및 수정원고 : 원고료 지급 불가 · 타 저작물 복사원고 : 원고료 지급 불가 · 파워포인트 및 프로젝트용 원고는 5매를 일반원고(A4) 1매로 간주 · 목차, 표지, 간지 : 미지급 · 참고문헌, 부록 : 지급
강사료	<ul style="list-style-type: none"> ○ 강사의 인적사항, 출강시간, 시간당 단가 등을 명확히 기재한 지급 내역서를 작성토록 하고 가급적 계좌입금을 원칙

■ 참고 : 약식 예산서 작성요령

200년도 ○○○단체 예산(안)

관	항	목	200년 예산 (A)	200년 예산 (B)	증감(A-B)		200년도 집행계획							
					금액	비율 (%)	세 목	산출기초	잔액 (단위:원)					
		사무조금 총계												
		운영비 소계												
		사업비 소계												
인건비	인건비	인건비 소계												
		인건비					인건비	팀장 0인*000,000원*12개월=						
		퇴직적립금					퇴직적립금	팀장(0명*000,000)=						
		기타후생경비					기타후생경비	고용보험 00,000원*12회= 산재보험 00,000원*12회= 직원업무수당 0인*000,000원*12개월= 국민연금(0명*00,000원*12개월)= 국민건강보험(0명*00,000원*12개월)=						
	일	상여금	상여금				상여금	팀장(0명*000,000원*0개월)=						
			일반운영비소계											
	반	영	비	업무추진비				업무추진비	업무추진비 000,000원*12개월= 각종회의비 000,000원*12개월=					
				수용비				수용비(사무비)	복사기, 팩스 등 소모품, 사무용품 000,000원*12개월= 각종수수료 000,000원*12개월= 신문구독료 00,000원*12개월= 전국센터협의회비000,000원*12개월= 도서구입비 000,000원*12개월=					
				수용비(수리비)				수용비(수리비)	시설, 장비유지보수비, 기타장비 000,000원*12개월=					
				수용비(인쇄비)				수용비(인쇄비)	행사용 홍보물 인쇄비, 봉사자조끼제작, 광고비등=					
				수용비(사무실운영비)				수용비(사무실운영비)	청소용품등, 사무실운영물품 구입 000,000원*12개월=					
				수용비(비품구입비)				수용비(비품구입비)	사무용 집기비품 =					
				급량비				급량비	급량비000,000원*12개월=					
				출장여비				출장여비	관내출장00,000원*0명*12개월= 관외출장 000,000원*12개월= 워크샵참가비 000,000원*6회=					
차량유지비							차량유지비	차량유류대(3대)000,000원*12개월= 차량수리비(3대)000,000원*12개월=						
공				요	금	방공요금								
	우편료						우편료	등기발송 0,000원*12개월=						
	전신전화료						전신전화료	전화요금 000,000원*2대*12개월=						
	회선사용료						회선사용료	인터넷 000,000원*6개월=						
	체제공과금						체제공과금	환경부담금 및 세금(수시) 차량보험료 3대=						
	유선방송수신료						유선방송수신료	수신료 00,000원*12개월=						
	건	물	유			지	비	건물유지비						
								전기요금				전기요금	건물전력비 000,000원*12개월=	
								난방비				난방비	난방유류대000,000원*4개월=	
								상하수도료				상하수도료	수도요금 000,000원*12개월=	
경비용역비									경비용역비	경비용역 000,000원*12개월=				
청소용역비									청소용역비	정화조, 물탱크, 신축건물외관등 청소비 0,000,000원*2회=				
사	업	비	기타관리비				기타관리비	전기안전, 엘리베이터관리 등 000,000원*12개월=						
			사업비소계											
			교육사업비				자원봉사기초교육(성인, 청소년)	성인자원봉사교육(강사로, 다과비, 홍보비, 간담회비)= 청소년 자원봉사 교육(강사로, 다과비, 홍보비, 간담회비)=						
						수요처및봉사단체관리지체이나	봉사단체 및 수요처 실무자교육= 자원봉사전문기과정세미나=							
						자원봉사특화교육	풍선아트교육: 0회*000,000원= 페이스페인팅 교육: 0회*000,000원= 이미용교육: 0회*000,000원= 이혈교육: 0회*000,000원= 수치침 교육: 0회*000,000원= 스푸츠마사지교육: 0회*000,000원= 발마사지 교육: 0회*000,000원=							
						간행물/홍보물 제작사업	리플렛제작 3종*0,000원*0,000부= 소스지(봉)활동행사교육소스)발행 봉사팀제작 우편료 =등							
						자원봉사교육/교재/홍보	교육교재제작 2종*2개*0,000원*0,000원= 교육홍보물(청소년 및 단체교육)제작 0,000원*000개=							
						자원봉사활동 지원특화사업	수요처네트워킹사업(자료집제작, 우편요금)= 전문봉사대활성화							
						재난재해봉사단 구성,운영	전문(직할)봉사대활성화사업(활동지원)0,000,000= 전문(직할)봉사대활성화사업(교유및발대식)0,000,000= 재난재해봉사단 구성·운영(활동지원) 0,000,000= 재난재해봉사단 구성·운영(발대식 및 교육) 1,000,000=							
						자원봉사활동 지원사업	자원봉사활동 지원사업(행사지원비) 000,000= 자원봉사활동 지원사업(단체별간담회) 000,000=							

