


2015
공익활동가 파트너십
교육프로그램 개발
연구보고서



제 출 문

서울시NPO지원센터장 귀하

본 보고서를 서울시NPO지원센터에서 위탁한 「공익활동가 파트너십
교육프로그램 개발 연구」의 최종보고서로 제출합니다.

2015. 12. 29.

- 연구수행기관 비영리경영연구소
- 연구책임자 이명신(비영리경영연구소)
- 공동연구원 김재춘(가치혼합경영연구소)
 신혜정(소셜이노베이션그룹)

이 보고서는 연구수행기관의 결과물로서 서울시NPO지원센터의 입장과는 다를 수도 있습니다. 이 보고서에 수록된 연구결과물을 인용할 때에는 반드시 출처를 밝혀주시기를 바랍니다.

공익활동가 파트너십 교육 프로그램 개발 연구보고서

사회변화를 위한 섹터 간 파트너십을
중심으로



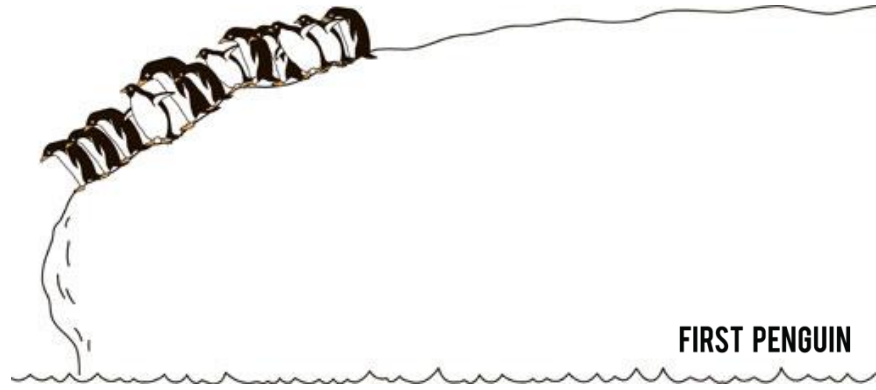
〈공익활동가 파트너십 교육 프로그램 개발 연구〉의
결과물로 본 자료를 제출합니다.
2015년 12월 29일

연구진

비영리경영연구소 **이명신**
소셜이노베이션그룹 **신혜정**
가치융합경영연구소 **김재춘**

PARTNERSHIP





FIRST PENGUIN



“누군가가 시작하지 않으면 안 됩니다. 다른 사람이
협력하지 않더라도 그것은 당신과는 관계 없습니다.
내 조언은 이래요. **당신부터 시작하세요.**
다른 사람이 협력적인지 아닌지는 상관하지 말고.”

— 심리학자 아들러 —

**사회변화를 위한
섹터 간 파트너십
워크북**

Contents

교육 프로그램의 개요	08
교육 프로그램의 설계	15
교육 워크숍의 진행	21
교육 프로그램 개발 참고자료	140
연구진 제언	166



PARTNER

SHIP

교육 프로그램의 개요

- 본 워크북은 사회문제 해결이나 공익 욕구를 충족시키기 위한 사업(프로젝트)을 섹터 간(정부, 기업, 비영리 등)의 협업을 통해 추진하는 데 도움이 될 수 있도록 제작되었다.
- 한 회기의 교육(워크샵)을 진행할 수 있도록 워크북 형태를 띠고 있으며, 강의 및 교육진행 교안은 별도의 프리젠테이션 자료로 제공된다.

워크북은 왜? 만들어 졌는가

교육 프로그램 개발 동기

점차 복잡해져 가는 사회문제를 해결하고 더 큰 규모의 사회적 변화를 이루기 위해서는 정부, 기업, 비영리조직 등 단일 섹터의 노력만으로는 역부족이며 섹터* 간 활발한 상호협력이 필요하다.

섹터 간 파트너십의 중요성이 증가하고 있으나 실제 파트너십을 진행하는 조직들과 실무자들은 파트너십에 대한 체계적 이해를 접할 기회가 별로 없어 직접 실전에서 부딪히며 지식을 쌓아 나가는 실정이다 보니 파트너십의 질적 수준 저하와 정체가 발생하고 나아가 실패라는 쓰라린 경험을 하기도 한다.

이에 다양한 영역에서 섹터 간 파트너십을 담당하는 실무자들을 대상으로 상호적, 장기적, 다면적 협력을 통한 공동가치창출을 가능케 하는 파트너십 전문교육을 제공하여 파트너십 역량을 제고하고자 한다.

*1섹터:정부, 2섹터:기업, 3섹터:비영리조직,
4섹터:사회적경제(사회적기업, 협동조합 등)

워크북은 누구를 대상으로? 만들어 졌는가

교육 대상자

- 정부, 지자체, 공공기관, 기업, 비영리 섹터에서 공익활동을 담당하고 있는 실무자
- 각 섹터 내에서 대외협력 등의 활동을 지원하는 중간지원기관의 임직원

- 파트너십의 경험이 일부 있는 자
- 조직의 파트너십 수준을 향상시키고 싶은 자
- 파트너십에 대한 기획을 준비하고 있는 자
- 섹터 간 협력 경험을 가지고 있는 자

※ 본 프로그램은 파트너십 실무자 위주로 작성되어 있음. 의사결정권자들에 대한 파트너십 교육 프로그램은 후속으로 개발될 예정임

워크북은 무엇을? 목적으로 하는가

교육의 목적

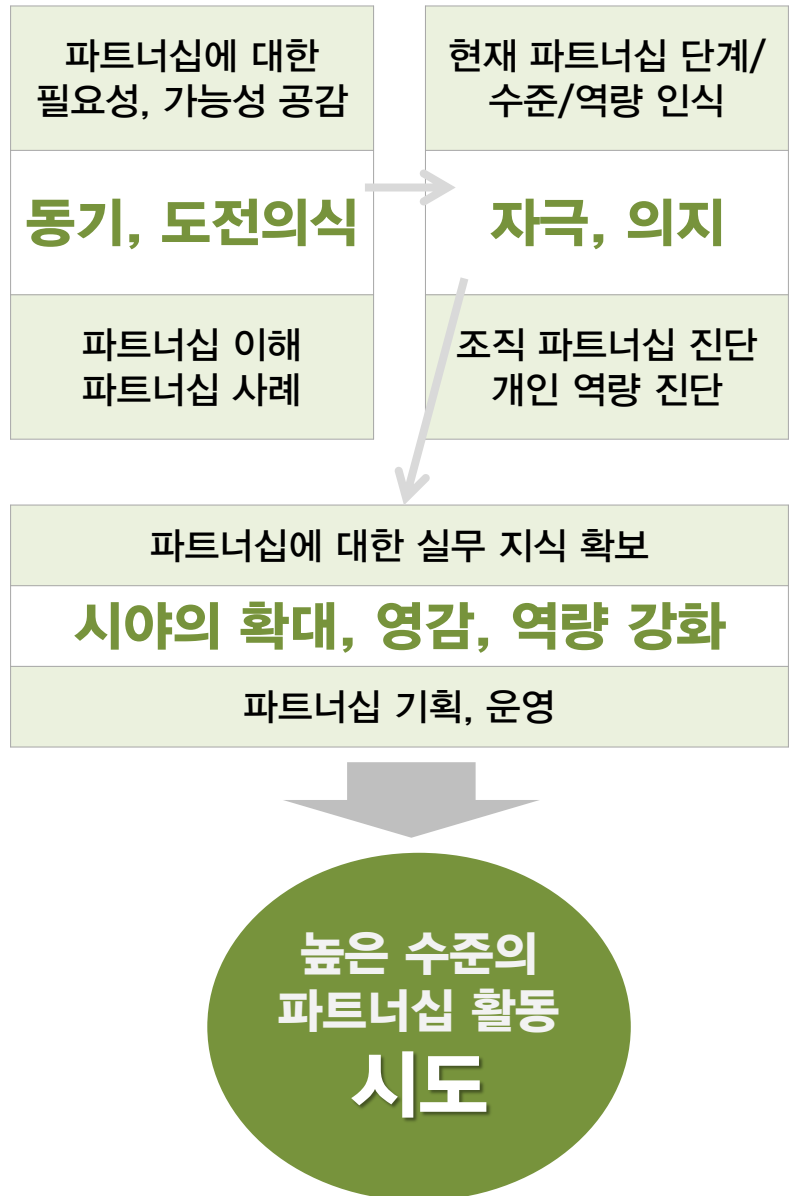
단일 조직으로는 창출이 불가능하거나 미약했던 사회적 가치(사회변화, 소셜 임팩트)를 파트너십을 통해서 창출하는 방법을 이해하고, 시행할 수 있도록 돕는다.

섹터 간 파트너십을 통하여 조직과 개인, 사회의 이익을 동시에 추구하는 지혜를 익히고, 시행한다.

본 교육을 통해 파트너십을 담당하는 실무자들이 다음과 같은 교육 목적을 달성할 수 있도록 돕는다.

- 섹터 간 파트너십에 대한 전반적이고 체계적인 이해
- 본인 조직의 파트너십 현황(as-is) 진단 및 미래(to-be) 설계
- 파트너십 실무 A to Z(문제인식-종료) 파악 및 실무 적용
- 파트너십에 대한 동기부여와 도전의식 고취
- 다른 섹터 실무자들과의 교류를 통한 상호이해 및 관계증진
- 파트너십 실무역량 향상 및 파트너십 수준 제고

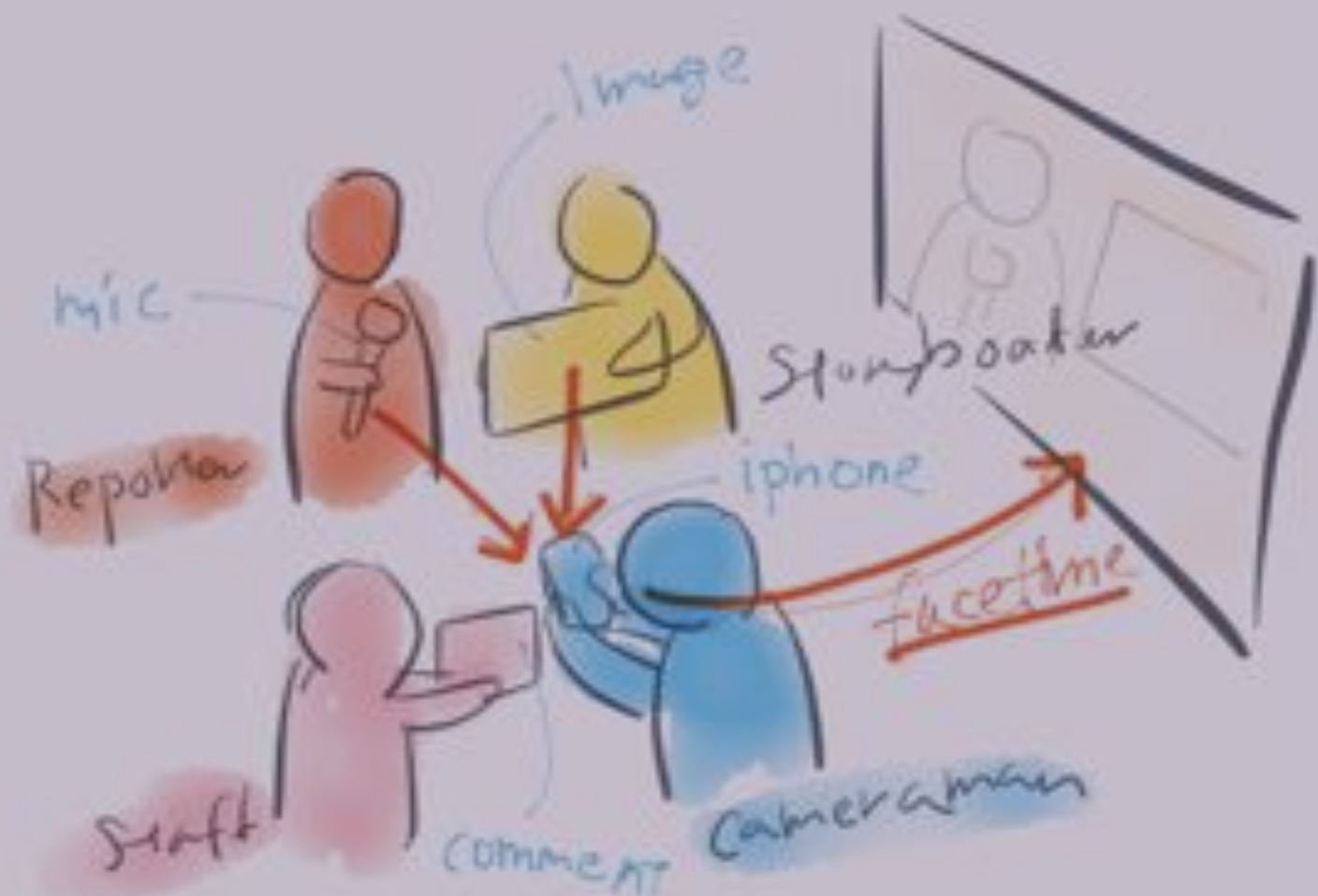
워크북은 어떤 흐름을? 가지고 있는가



워크북은 어떤 특징이? 있는가

교육 특징 및 방향성

- 실무 중심형
- 다 섹터 공동 참석
- 단순 사회공헌(기부요청) 제안 교육 제외
 - 파트너십 단계 중 상위 단계인 통합적, 변혁적 단계 부분만 다룸
- 교육 목표인 동기 유발, 시도 촉진에 초점
- 강의, 워크샵, 실습, 게임 등의 방식의 혼용
 - 시나리오 문제해결 방식의 실습과 협력 게임 등
- 사후 섹터간 네트워크나 상위 단계 프로그램 참가 유도
- 본 교육은 기존의 파트너십 관련 워크샵에서 다루는 모금(기부) 제안이나 사회공헌 계획 수준을 넘어서 '보다 통합적인 접근을 통한 변혁적 사회변화'를 모색하는데 역점을 둠



교육 프로그램의 설계

- 본 워크북에는 실제 파트너십 교육 워크숍을 진행할 수 있도록 교안을 포함하였으며, 워크숍 진행요령도 소개하여 광범위하게 확산이 가능하도록 하였다.
- 교안을 참고하여 누구나 교육프로그램을 설계할 수 있으며, 필요 시 내용의 첨삭, 방식의 변경이 자유롭게 가능하다.
- 대상별, 기간별 교육 프로그램은 교안 내용을 편집하여 구성할 수 있으며, 이 경우 역시 다양한 형태로 활용될 수 있다.

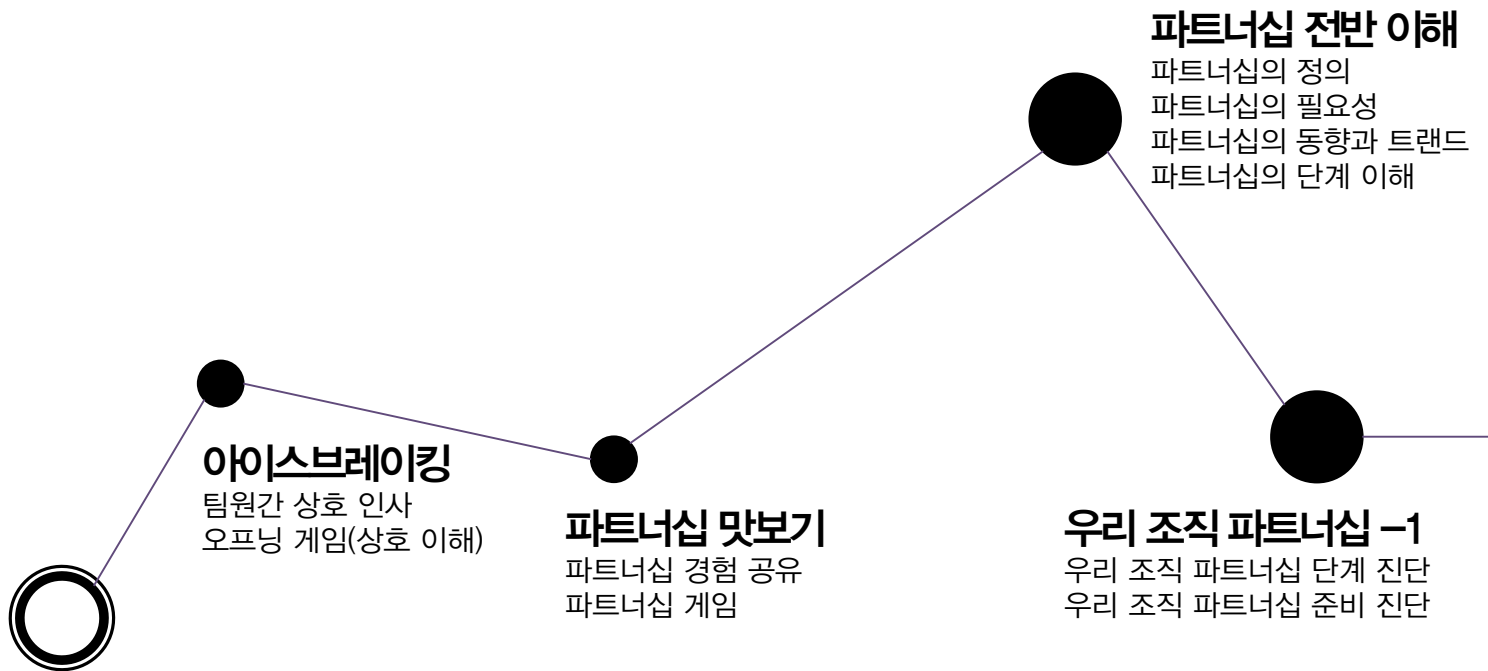
교육 프로그램 설계

구분	세부내용	대상별			기간별		
		초급 실무	중급 실무	임원 CEO	1일	2/3일	6주
강의	파트너십 이해						
	파트너십 정의	○	○		○	○	○
	파트너십 필요성(개인,조직)	○	○	○	○	○	○
	파트너십 동향과 트렌드	○	○	○	○	○	○
	파트너십 단계	○	○	○	○	○	○
	파트너십 프레임워크						
	파트너십 주제 선정	○	○			○	○
	문제해법의 탐구와 확정	○	○			○	○
	파트너 탐색과 선정	○	○		○	○	○
	파트너십 가치 제안	○	○		○	○	○
	파트너간 다름 이해하기	○	○		○	○	○
	파트너십 자원, 교차정렬	○	○		○	○	○
	파트너십 목표, 성과지표	○	○		○	○	○
	파트너십 역할 배분		○			○	○
	파트너십 계약		○				○
	파트너십 운영 계획		○				○
	파트너십 운영체크리스트		○			○	○
	파트너십 장기로드맵	○	○	○	○	○	○
	파트너십 장애극복 및 위기관리		○				○
	파트너십 성과 측정		○				○
	파트너십 성과 사회적공유		○	○			○
	파트너십 인재						
	파트너 인재, 역량, 비전	○	○	○	○	○	○
실습	진단 및 체크 실습						
	파트너십 단계 진단(조직)	○	○	○	○	○	○
	파트너십 단계 분석(조직)		○	○			○
	파트너십 준비 진단(조직)		○	○			
	파트너십 역량 진단(개인)	○	○		○	○	○
	파트너십 운영 체크리스트		○				○

※ 강의나 실습의 경우 대상자별, 기간별로 커리큘럼은 같지만 그 내용과 수준을 다르게 하여 구성할 수 있음(1개의 강의+실습+학습을 제대로 진행할 경우 각 1일 정도의 프로그램으로 구성 가능)

구분	세부내용	대상별			기간별		
		초급 실무	중급 실무	임원 CEO	1일	2/3일	6주
실습	워크샵, 가상 실습						
	문제 정의 실습	○	○		○	○	○
	이슈리포트 제작 실습		○				○
	주제 선정 실습(기준 마련 포함)	○	○		○	○	○
	문제 해법 아이디어 회의	○	○		○	○	○
	문제 해결 변화 시나리오 작성		○			○	○
	파트너 선정 기준표 작성(원칙 포함)		○			○	○
	파트너 선정 조사 및 확정 실습	○	○		○	○	○
	파트너 가치 제안 실습	○	○		○	○	○
	파트너십 필요 자원 탐색 실습		○			○	○
	파트너간 자원 교차 정렬 실습		○	○		○	○
	파트너십 가치체계 작성		○				○
	파트너십/프로젝트 성공 정의 실습	○	○	○	○	○	○
	파트너십 목표 및 성과지표 개발 실습	○	○	○	○	○	○
	파트너십 장기 로드맵 작성 실습	○	○	○	○	○	○
	파트너십 역할 배분표 작성		○			○	○
	파트너십 계약서 작성 실습		○				○
	파트너십 계획서 작성법		○			○	○
	파트너십 운영체크리스트 작성		○			○	○
	파트너십 장애요소 해결안 작성		○			○	○
파트너십 성과 측정 계획서 작성		○				○	
파트너십 성과 공유 계획 수립		○			○	○	
운영	교육 진행						
	참가자 인사 및 상호 이해 놀이	○	○		○	○	○
	파트너십 경험 공유		○			○	○
	파트너십 게임(협력 게임)		○			○	○
학습	심화 학습						
	파트너십 심층 사례 연구/발표		○	○		○	○
	파트너십 사례 진행자 포럼		○	○			○
과제 실무	과제, 실무 코칭						
	파트너십 계획서 코칭		○			○	○
	파트너십 실무 적용 진행		○				○
	파트너십 진행 멘토링		○				○

파트너십 교육 워크숍의 구성과 내용(기본)



교육 한눈 보기

환영 인사, 인사말
 교육 운영진, 강사, 모더레이터 소개
 교육 설계 이유와 목적, 일정 설명
 성공적 운영을 위한 당부

아이스브레이킹

팀원간 상호 인사
 오프닝 게임(상호 이해)

파트너십 맛보기

파트너십 경험 공유
 파트너십 게임

파트너십 전반 이해

파트너십의 정의
 파트너십의 필요성
 파트너십의 동향과 트렌드
 파트너십의 단계 이해

우리 조직 파트너십 -1

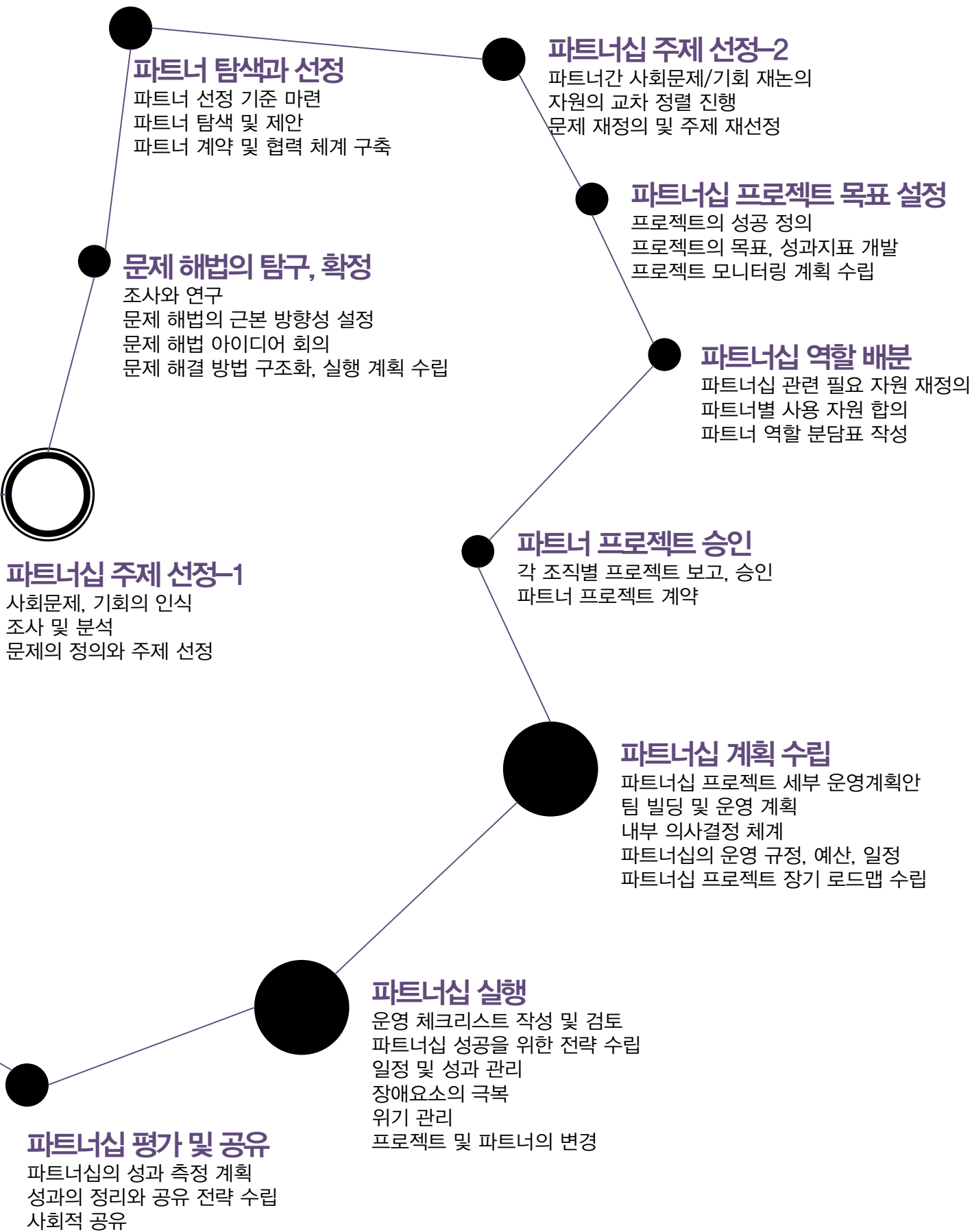
우리 조직 파트너십 단계 진단
 우리 조직 파트너십 준비 진단

다 섹터 간 파트너 이해

타 섹터 파트너에 대한 이해
 파트너와 협업 성공 포인트 정리

파트너십 전문가 되기

파트너십 역량 진단
 파트너십 인재 이해
 파트너십 역량 확보 계획 수립



파트너십 주제 선정-1
 사회문제, 기회의 인식
 조사 및 분석
 문제의 정의와 주제 선정

파트너 탐색과 선정
 파트너 선정 기준 마련
 파트너 탐색 및 제안
 파트너 계약 및 협력 체계 구축

문제 해법의 탐구, 확정
 조사와 연구
 문제 해법의 근본 방향성 설정
 문제 해법 아이디어 회의
 문제 해결 방법 구조화, 실행 계획 수립

파트너십 주제 선정-2
 파트너간 사회문제/기회 재논의
 자원의 교차 정렬 진행
 문제 재정의 및 주제 재선정

파트너십 프로젝트 목표 설정
 프로젝트의 성공 정의
 프로젝트의 목표, 성과지표 개발
 프로젝트 모니터링 계획 수립

파트너십 역할 배분
 파트너십 관련 필요 자원 재정의
 파트너별 사용 자원 합의
 파트너 역할 분담표 작성

파트너 프로젝트 승인
 각 조직별 프로젝트 보고, 승인
 파트너 프로젝트 계약

파트너십 계획 수립
 파트너십 프로젝트 세부 운영계획안
 팀 빌딩 및 운영 계획
 내부 의사결정 체계
 파트너십의 운영 규정, 예산, 일정
 파트너십 프로젝트 장기 로드맵 수립

파트너십 실행
 운영 체크리스트 작성 및 검토
 파트너십 성공을 위한 전략 수립
 일정 및 성과 관리
 장애요소의 극복
 위기 관리
 프로젝트 및 파트너의 변경

파트너십 평가 및 공유
 파트너십의 성과 측정 계획
 성과의 정리와 공유 전략 수립
 사회적 공유



교육 워크숍의 진행

- 워크숍의 가장 큰 줄기는 파트너십 기획과 운영에 해당하는 CSP(Cross-Sector Partnership) Framework 부분이다.
- 다 섹터 실무자들이 참가하는 워크숍은 특히 이질감이 클 수 있다. 그러므로 내용의 전달도 중요하지만 우호적인 분위기 속에서 상호 이해와 공감을 바탕으로 교육 내용에 대한 수용도를 높이게 하는 것도 무척 중요하다.
- 교육 워크숍은 참가자 수준이나 시간, 목적 등을 고려하여 내용과 활동을 조정할 수 있다.

이 교육 한 눈 보기

섹터간 파트너십 교육 참가자들은 관련 경험이 없고, 교육에 대한 자신들의 요구와 욕구를 정확히 모르는 상태에서 참가했을 가능성이 크다. 막연히 파트너십에 대한 전반적인 내용을 '들어 보려고' 참가한 경우나 조직의 상부 책임자가 참가하라고 해서 마지못해 온 경우 교육에 임하는 자세와 교육 성과가 낮아질 수 있다.

자주 접할 수 없는 교육에 참여한 개인들에게 교육 운영 전반에 대해 소개하는 것도 중요하며, 왜 이런 교육이 만들어 졌는지를 우호적 분위기 하에서 전달하는 것이 좋다.



운영자가 전체를 소개하는 방식 이외에 각자가 자기 소개를 하고 교육 참여 동기를 얘기하고, 파트너십에 대한 이해 수준을 말하게 하면서 자연스럽게 교육의 동기를 설명하는 방식도 있음.

참가자들의 수준과 욕구를 파악할 수 있는 장점이 있음.



진행 요령



총 30분

인사말 5분, 운영진 소개 5분, 교육설계 이유와 목적 7분, 일정 오리엔테이션 7분, 질의응답 6분



운영진 소개, 일정오리엔테이션, 교육진행 시 주의사항 및 요청사항 등은 가급적 프리젠테이션 장표를 마련해서 하고, 운영진들은 별칭을 사용한다.



교육설계 이유와 목적, 교육의 구조 역시 장표를 이용하고, 가급적 쉽고, 빠르게 설명한다. 초반 설명이 길면 전체 일정에도 영향이 있고, 자칫 딱딱한 교육 프로그램으로 가르치려 든다는 느낌을 줄 수 있다.



팀 구성: 1개 팀은 4인을 기본으로 한다.

섹터 혼합 팀의 구성

각 섹터별 1인씩으로 구성하여 다양성이 존재하도록 한다. 파트너에 대한 이해, 파트너십 기획 등의 과정에서 유용하다.

동일 섹터 참가자 팀 구성

동일 섹터 참가자로 4인을 구성한다. 파트너 선정, 운영계획 수립 등의 과정에서 유용하다.

역지사지 팀 구성

전혀 다른 섹터의 팀으로 역할을 바꿔서 구성한다. 파트너 이해, 가치제안 등의 과정에서 유용하다.

02 아이스 브레이킹

참가자들이 상호 인사를 하고, 서로를 알 수 있는 시간을 갖는다. 다른 교육 프로그램과 달리 파트너십 교육에서는 상호간의 이해와 협력이 가장 중요한 요소로서 상대방을 잘 이해하고, 교류하는 것에 많은 시간을 할애할 수 있도록 해야 한다.



딱딱한 분위기를 말랑하게 만들어 줄 수 있도록 가급적 편안한 활동 위주로 구성하고 시간을 충분히 줄 수 있도록 해야 함.

자신을 즐겁게 표현할 수 있게 하여 창의적 태도를 가지게 하고, 상대방을 주의 깊게 들여다볼 수 있게 하는 다양한 방식을 도입할 수 있음.

참 고 : 매 직 커 뮤 니 케 이 션
(www.mindstorming.kr)

진행 요령



총 40분

팀원간 인사/소개(20분), 오프닝 게임(20분)



팀원간 인사는 서식을 제공하고, 1인당 진행 시간을 제한한다. 자신을 나타낼 수 있는 키워드나 그림, 이슈 등을 토대로 참가자의 특성을 설명하는 방식도 도입할 수 있다.



오프닝 게임은 처음 진행하는 경우 반드시 사전 리허설을 거치고, 운영자간 진행을 위한 역할 분담과 함께 진행 도구들을 준비하고 동선을 계획한다.

조직, 개인
실명
노출 주의!



소속
업무

Best Partner
우리는 더 빨리 만나야 했어.

Worst Partner
우리가 함께한 건 정말 실수였어.

CATEGORY ARCHIVES: MIND OPENING

<p>August 25, 2014 PICK A JENGA Pick A Jenga 특징 및 원리 - Pick a Jenga 는 건가게임을 하듯이...</p>		<p>January 28, 2013 MISSION CONNECT Mission Connect 특징 및 원리 - 각자 색깔 바톤(baton)을 든 상태에서 제시된...</p>	<p>January 28, 2013 보물찾기 보물찾기 특징 및 원리 - 각자의 다른 힌트를 한 자리에 모았을...</p>
<p>April 05, 2013 6x6 6x6 특징 및 원리 - 팀 단위의 사람들이 주 시위를 단지며 참여하고...</p>	<p>개미낙하 전문가</p> <p>악어 콘택트 렌즈 전문가</p> <p>치타 신발 전문가</p> <p>지렁이 대장 내시경 전문가</p>	<p>January 28, 2013 MISSION IMPOSSIBLE Mission Impossible 특징 및 원리 - 서로 다른 인사법이 결집 매션지름...</p>	<p>April 06, 2013 협업의 별 (COLLABORATION STARS) 협업의 별 특징 및 원리 - 구성원들 모두가 V표시를 하며...</p>

출처 : <http://mindstorming.kr>

03 파트너십 맛보기

파트너십에 대한 과정을 시작하기 전에 참가자들이 우선 자신들의 경험을 공유하고, 타인의 사례를 들으면서 자신들의 주변에서 일어난 파트너십 활동들에 대한 기억을 환기시키고, 파트너십에 대한 고민을 재확인하는 자리를 가지게 한다.



파트너십 게임은 보드게임 이외에 게임 이론에 기반한 내용들이나 협력게임, 협력을 전제로 한 퀴즈 등이 있음.

참가자들의 수준과 참가자 수, 공간 특성을 고려하여 준비할 것.

참고 : 놀공발전소(www.nolgong.com)

진행 요령



총 120분

경험 공유 60분, 파트너십 게임 60분



경험 공유는 제공된 서식을 먼저 작성한 후 진행토록 한다. 1인당 진행시간은 제한된다.

팀 내에서 개인별로 진행한 후 팀 내에서 가장 훌륭한 사례를 뽑을 수 있도록 한다.

지목된 1인이 전체 발표를 할 수 있도록 한다.



파트너십 게임은 게임의 종류에 따라 진행하되 진행자는 그 게임에서 의도하는 바를 중간중간 말해 줄 수 있어야 한다.

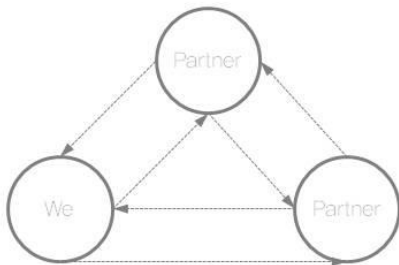
게임에 대한 설명이 지나치게 길지 않도록 하고, 우선 진행하면서 알아갈 수 있도록 한다.

필요 시 진행요원이 게임을 돕거나 주도할 수 있다.

파트너십 케이스 발표

주제, 목적, 목표

파트너와 역할



Partnership Process

기본 개요와 진행경과

It's Point!

성공요인, 장애와 극복스토리, 특이점 등

나

진단 역량

조직

조직, 사업 진단





협력 게임

파트너십을 통해
지구를 구하라.



세계를 위협하는 치명적인 질병과의 사투

치명적인 질병이 발생했습니다.
이 질병들은 전염성까지 뛰어나서, 금세 전 세계로 퍼져나가 인류가 멸망하게 될 것입니다.
여러분은 인류를 구할 열쇠를 쥐고 있는 질병통제팀의 정예요원들입니다.
전 세계가 바이러스에 침식당하기 전에 모두가 협력해서 질병을 막으며
4종류의 치료제를 개발해 인류를 구하고 영웅이 되어 주세요.
10세 이상 | 2 - 4명 | 약 45분

※이미지와 설명은 판매사인 코리아보드게임즈 의 저작권입니다

04 파트너십 이해

파트너십의 향상을 위해서 우선시 되어야 하는 것은 파트너십 진행에 관한 지식이나 운영 요령보다 파트너십을 통해 더 나은 결과를 만들 수 있다는 마인드 세팅 일 것이다.

외부의 자극이나 내부의 압력이 없을 경우 복잡하고 귀찮으며 힘든 파트너십을 자발적으로 실행하기란 매우 어렵다.

이 과정은 파트너십 전반에 대한 기초적인 이해와 더불어 파트너십이 조직과 개인에게 어떤 필요성이 있는지 알려주어 파트너십에 대한 호감을 높이고, 시도에 대한 욕망을 자극하기 위한 목적을 가진다.

파트너십의 최신 트렌드와 함께 파트너십이 단계적 수준이 있음을 이해시켜 보다 나은 단계의 파트너십에 대해 관심을 가질 수 있도록 설계하였다.

진행 요령



총 90분

강의 90분(관련 사례, 단계 이해 포함)



강의는 가급적 짧게 하는 것이 좋다. 학술적인 내용을 전달하는 방식이 아닌 자신의 업무나 경험을 빗대어 이해할 수 있도록 주요 요점만 정리해서 전달한다.

동향이나 필요성 등은 파트너십에 대한 관심을 불러 일으키고 실질적인 파트너십 행동에 나설 수 있는 근거를 마련해 줄 수 있도록 충분히 자극적이고 참가자 중심적이어야 한다.



중간중간 파트너십에 대한 질문을 던지고 토론케 함으로써 지루하지 않게 교육에 몰입할 수 있도록 한다.

1. 파트너십 정의

파트너십하면 떠오르는 것은?



1. 파트너십 정의

선뜻 이해가 되지 않는 파트너십
명품 브랜드가 얻을 게 있을까?

중소브랜드와 명품브랜드의 콜라보
'Balmain x H&M'

- 새로운 시장 기회 및 세컨드 브랜드 론칭 타진
- 잠재 고객층의 브랜드 선호도 파악
- 미래 고객층에 대한 브랜드 인지 및 호감도 제고



1. 파트너십 정의

연말정산 간소화 서비스

국세청+신용카드사+병/의원+백화점+여신협회

- '10년 <종이 없는(Paperless) 연말정산> 최초 구현
- 이용자 수 254% 증가 : ('06)339만명 → ('10)860만명
- 영수증 수집비용(7,300억원) 및 발송비용(500억원) 절감('09년)

1. 파트너십 정의

주관기업 GS칼텍스		역할: 과제총괄, 충전소 인프라 구축, 실증 및 운영 핵심역량: 주유소 운영, 제주도 내 네트워크 확보		
업체	역할	핵심역량	특징	
통신	ollehkt	-전기차 운영센터 -무선통신기술 기반 서비스 개발	-네트워크 구축 및 운영 -무선통신 기술 (WiBro / WCDMA)	-국내 최대 유/무선 통신 사업자
시스템통합	LG CNS	-네트워크 및 과금 솔루션 -ICT기반 서비스플랫폼 개발	-통합플랫폼 및 운영시스템 -통합 보안시스템	-국내선도 SI사업자
충전기	ABB	-급/완속 충전기 공급	-해외실적 보유 -Ultra-Fast (50kW이상 급) 역량보유	-120년 역사의 Global선도 전력기기 업체
1. 에너지저장장치 2. 배터리/BMS	1. LG화학 2. NEXCON Technology	-충전소 전력 저장장치	-배터리-충전기 교신 등 BMS전문 역량 -다양한 에너지 저장장치 경험	-배터리 및 BMS 전문
주차시스템	GS파크24	-주차장 시스템 공급	-98년부터 주차장내 완속 충전 R&D 및 실증	-일본내 전기차 충전소 경험 업체
연료전지	GS FuelCell	-연료전지 공급	-국내 유일의 3대 핵심기술 역량 보유	-국내 최고의 건물용 연료 전지 업체

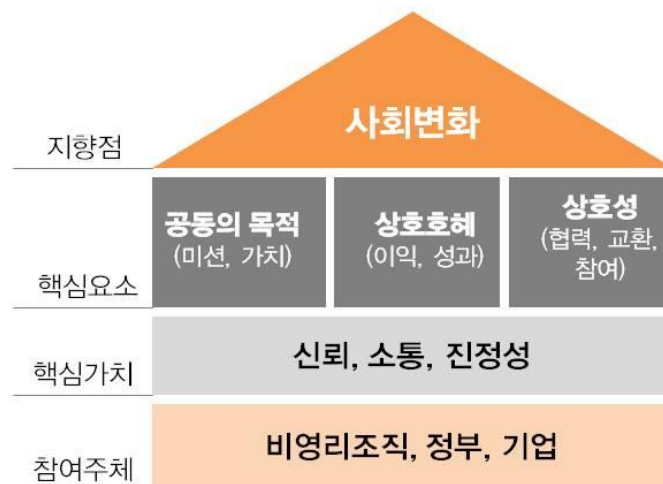
협력의 클래식: 컨소시엄

1. 파트너십 정의

파트너십이란 상호간 이익극대화를 위한 Working Together인가

Input, Outcome을 넘어 Impact로
함께 만들어가는 더 나은 사회

1. 파트너십 정의



[사회변화를 위한 섹터간 파트너십 정의모델]

1. 파트너십 정의

다양한 파트너십 개념들

파트너십(partnership)

= 상호협력(collaboration), 협력/협동(cooperation), 협업

= 공동의 목적과 성과를 위해 함께 일한다(working together)

섹터 간 파트너십에서 주로 사용되는 용어들

- 상호협력(Collaboration) : 공동의 목적을 이루기 위해 둘 혹은 그 이상의 조직들에 의해 형성되어 상호간 이익을 주는 정립된 관계
- 합병(Merger) : 독립적이었던 두 개의 조직이 완전히 하나가 되는 것(비영리조직의 경우 합법적인 파트너십을 수립한 조직과만 협력을 지속하는 것)
- 조인트벤처(Joint Venture) : 구체적인 목적을 이루기 위한 둘 혹은 그 이상의 조직들의 협약사업(협약기간이 일정하게 제한되어 있는 경우)
- 통합(Back-Office Consolidation) : 비슷한 일을 하는 둘 혹은 그 이상 조직간 핵심적인 행정기능을 공유하는 것
- 연합(Federation) : 비영리조직들의 회원체, 공식적으로 합의를 포함하나 비공식적으로 구성원들 간에 정보공유, 프로그램 공유가 먼저 이루어지는 것
- 제휴(Alliance) : 비공식적 혹은 공식적인 파트너십에 대한 총칭(전략적 관계)

1. 파트너십 정의

파트너십과 협치(governance)

파트너십은 협치의 핵심적인 구성요소이자 운영양식

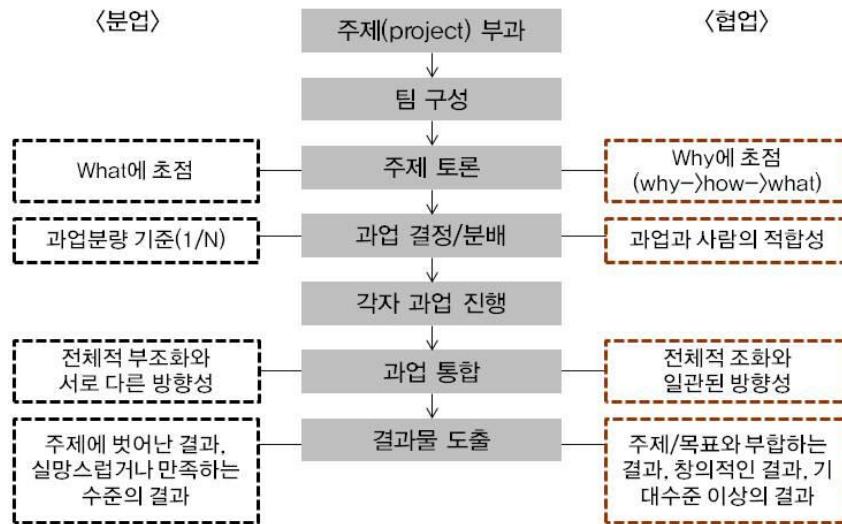
차이점	구분	파트너십	협치
	정의	둘 이상의 조직이 공동의 목적을 위해 함께 일하는 것	통치행위 과정, 사회적 조정양식
	대상	정부, 기업, 비영리조직 등 모든 조직에서 사용	정부(국가)에서 사용
	이니셔티브	정부, 기업, 비영리조직 등 어느 조직이 나 가능, 공동도 가능	정부 주도성 (정치적 권위 강조)
	유사용어	상호협력, 협동, 협업 등	국가경영, 거버넌스(=신거버넌스, 네트워크 거버넌스, 협력 거버넌스, 굿거버넌스), 민관협력(협치) 등

공통점

- 지향점 : 혁신, 가치창출, 사회문제 해결, 공공의 이익 실현, 사회변화 추구
- 과정 : 다양한 이해관계자들이 참여하여 함께 의사결정하고, 실천, 평가
- 핵심가치 : 참여, 소통, 신뢰, 존중, 공유

1. 파트너십 정의

협업과분업의 차이



1. 파트너십 정의

분업을 넘어 협업으로: 성공적 협업을 위한 질문들



- 왜 이 프로젝트가 중요하지?
- 왜 이해관계자들은 이 프로젝트 결과에 관심을 가져야 할까?
- 왜 프로젝트의 목표와 결과물을 지금처럼 정했을까?
- 왜 나(조직)는 이 프로젝트에 참여해야 할까?



- 어떻게 이 협업을 진행하는 게 좋을까?
- 어떻게 이해관계자들이 이 프로젝트 결과에 관심을 갖게 만들까?
- 어떻게 프로젝트의 목표와 결과물을 달성할 수 있을까?
- 어떻게 나(조직)는 이 프로젝트에 참여해야 할까?

1. 파트너십 정의

창의적 협업

페이스북
해커톤(Hackerton)

기획자, 디자이너, 프로그래머 등이 한 팀을 이뤄 마라톤을 하는 것처럼 하루 동안 쉬지 않고 아이디어를 짜고, 프로그래밍 과정을 거쳐 프로토타입(시제품) 결과물을 만들어 내는 사내 개발 이벤트



해커톤을 통해 페이스북의 '좋아요' 버튼 탄생



2. 파트너십 필요성

인간은 왜 협력하는가

“타인과 함께, 타인을 통해서 협력할 때 비로소 위대한 것이 탄생한다.”
Antoine de Saint-Exupéry

- 생존과 번식을 위한 본능
- 협력하도록 만들어진 뇌구조
- 이타적 협력전략
: 타인의 이익과 복지에 대한 관심
- 상호부조적 협력전략
: 상대방의 협조에 협조로 대응하는 것이 합리적이고 장기적으로 유리



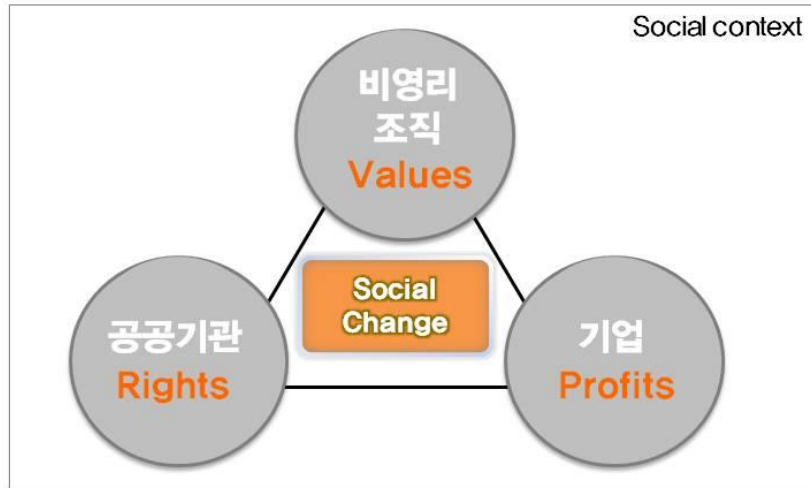
2. 파트너십 필요성

파트너십이 왜 발생하는가(조직이론)

<p>거래비용이론 (transaction costs theory)</p> <p>거래비용에 준거하여 내부에서 생산할 것인가 외부에서 구매할 것인가를 결정</p>	<p>자원기반이론 (resource-based theory)</p> <p>자원과 능력을 어떻게 잘 개발할 것인가 조직 내부에 자원과 능력을 보완해 줄 외부 공급업체를 잘 선택하고 관리함으로써 달성</p>
비용	역량
<p>사회교환이론 (social exchange theory)</p> <p>다른 사람이나 조직에게 행한 자기 자신의 행동이 그 행동에 대응하여 특정한 결과를 가져올 것이라는 기대에서 비롯하여 행동</p>	<p>진화적 기업이론 (evolutionary theory)</p> <p>효과적인 일상일과가 어떻게 변화되는가, 보다 나은 일상일과와 일을 더 효과적으로 하는 방법이 창출되고 전파되는가 하는 문제에 초점</p>
신뢰	혁신

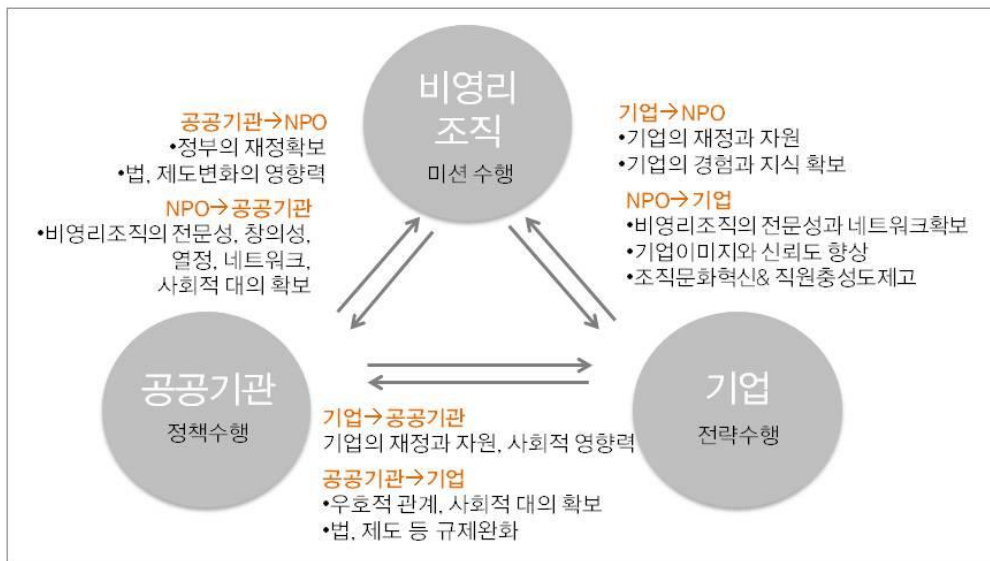
2. 파트너십 필요성

단일 섹터가 가지는 명분(cause), 자원, 가치, 역량, 사회적 영향력의 한계



2. 파트너십 필요성

자원(Resource)의 교환과 가치(Synergistic value) 창출



2. 파트너십 필요성

파트너십의 이익(benefit)

전체 수준

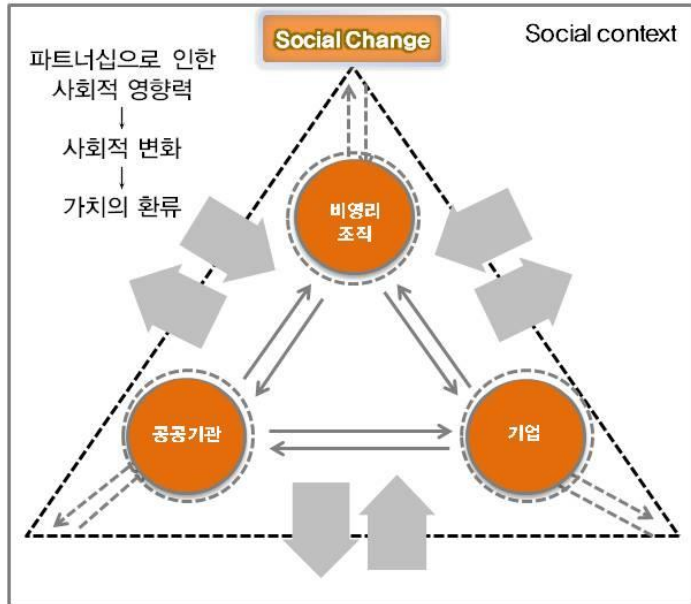
공동의 목표달성,
사회적가치창출

조직 수준

조직의 목표와 성과 달성

개인 수준

파트너십 담당자의 자부심,
보람, 인정, 보상



2. 파트너십 필요성

CSR Initiative_ IBM

지역사회 주도과 참여(공동체개선)

'Corporate Service Corps and Smarter Cities Challenge'(서비스회사, 더 스마트한 도시 챌린지)

전세계 100여개 도시에 5000만달러 상당의 기술과 서비스를 투자해 지능형 도시로 변화를 지원하는 IBM의 프로젝트)



2. 파트너십 필요성

“파트너십은 기회이고, 도전이고, 미래다.”



이케아 × 유니세프 ×
세이브더칠드런

적극적 파트너십을 통해
아동노동으로 비판 받던 기업
에서 어린이들을 진심으로 생
각하는 기업으로 변화

2. 파트너십 필요성

유니레버 × WWF

- 바이오플라스틱원료연대설립(BFA) : 옥수수플라스틱용기 도입
- 삼림친화적팜유 사용
- 유니레버푸드솔루션 : 음식물 쓰레기 감축

‘지속가능한 삶 계획(Sustainable Living Plan)’ 수립

- 지속가능성 전략을 비즈니스의 핵심 요소로
- CSR을 모든 가치생산단계(value chain)에 적용
- 제품의 환경적 차원뿐 아니라 사회적 차원에서의 영향도 고려

 **Unilever
Food
Solutions**
Inspiration every day



2. 파트너십 필요성

파트너로부터 한 수 배우다

“Partnerships are key to our capacity to promote change.”

사업의 영향력 극대화
 더 강력한 조직
 정당성 증대
 효과성 극대화
 협상력 증대

비영리 조직

- 사명지향성 (mission-driven), 이사회의 선도 (board-led), 직원들이 더 헌신할 수 있도록 사람의 마음을 끄는 사용자 (attractive employer)
- 다양한 이해관계자들을 배려하거나 지역사회 관심사에 신속하게 대응하는 방법
- 적은 자원과 선의를 이용하여 효과를 올리는 방안

기업

- 더 높은 성과를 올릴 수 있는 경쟁력 (competitive)
- 서비스 대상자의 요구를 충족시키는 고객지향성 (customer-driven)
- 산출에 초점을 맞추는 결과중심성 (result-oriented)
- 기업가정신 (entrepreneurship) 과 시장중심성 (market-oriented)

공공기관

- 공익추구, 시민들의 권리와 공공선에 대한 지속적 관심
- 제도적 변화를 이끌어 낼 수 있는 실질적인 영향력
- 절차적 정의, 일에 대한 책임, 행정력

2. 파트너십 필요성



기업 → 정부, 비영리조직
 BSC, KPI 성과평가, 6 시그마, 지식경영



정부 → 기업, 비영리조직
 관료제 (Bureaucracy), 조직운영체제, 리더십



비영리조직 → 정부, 기업
 자원활용, 사회적 가치, 사회문제 해결

2. 파트너십 필요성

신뢰와 협력으로 함께 만드는 공원문화 서울숲 행정서비스 공동생산(co-production)



행정의 효율과 서비스 성과 극대화

- 서비스의 기획·설계과정에 서비스 이용자인 주민의 욕구와 정보를 반영
- 서비스의 생산·전달 과정에 서비스 이용자인 주민과 시민·기관·단체·기업이 그들의 전문성과 열정, 자원과 창의력을 바탕으로 능동적으로 행정서비스 생산을 함께 함으로써 정책 효과가 높아짐

Helpful
Tips

3. 파트너십 동향 및 트렌드

“This will be the collaboration century.”

21세기 섹터 간 협력은
전 세계 모든 조직에서 리더십의 주요한 도전

3. 파트너십 동향 및 트렌드

1 다양한 이해관계자들이 참여하는 파트너십 - 글로벌 밀레니엄 프로젝트



새천년개발목표(MDGs)(2000-2015)



지속가능개발목표(SDGs)(2016-2030)

3. 파트너십 동향 및 트렌드

베링거인겔하임 × 아쇼카



- 베링거인겔하임은 Making More Health 프로젝트를 위해서 전세계에서 가장 큰 사회혁신기업가(social entrepreneurs) 네트워크 조직인 아쇼카(Ashoka)를 파트너로 선정, 사회혁신기업가 발굴 및 지원
- 사회혁신기업가는 지역 사회 내에서 건강 및 보건 증진을 위한 새로운 아이디어를 실행하는 사람들로, 전세계적인 규모로 시스템을 변화시키고 아이디어를 실현하는 사람들
- 2013년 현재까지 Making More Health 를 통해 헬스케어 분야에서 전세계 50여 명의 사회혁신기업가가 발굴되어 Fellow로 활동, 전세계의 건강문제 해결을 위해 노력

3. 파트너십 동향 및 트렌드

다양한 이해관계자가 참여하는 파트너십 시도

두근두근 드라이빙



포스코패밀리 인천봉사단 · 인천지방경찰청이 주최하고, 인천YWCA의 주관으로 운영되는 다문화가족의 운전면허 취득을 돕는 사업

- 인천지방경찰청 : 수혜자대상자 선정, 학과시험 교육, 국가별 통역지원
- 포스코 건설 : 교육비 지원
- 우리복지 : 교육정보제공(홈페이지)
- 운전강사 : 홈페이지 강의제작
- YWCA/지역사회 : 다문화가정 지원

=> 운전면허 취득뿐만 아니라 취업기회 제공 및 경제적 자립지원



3. 파트너십 동향 및 트렌드

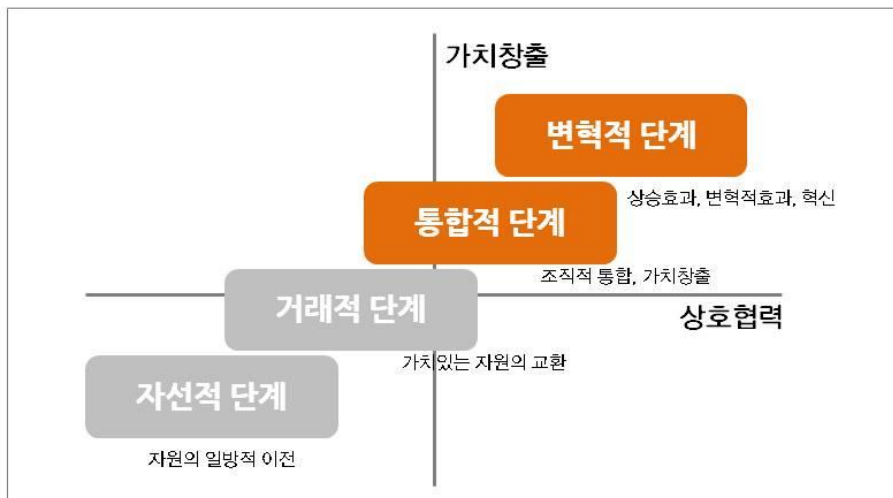
- 2 협력적 가치창출(Collaborative Value Creation)
- 개인, 조직, 사회를 위해 어떻게 더 많은 가치를 창출할 것인가



Collaboration with [Conservation International](#) (CI) and Starbucks Coffee : Farmer Equity (C.A.F.E.) Practices

3. 파트너십 동향 및 트렌드

자선적 단계에서 변혁적 단계로
CVC 협력 컨티눔(Collaboration Continuum)



3. 파트너십 동향 및 트렌드

협력적 가치창출을 시도하다 : LG Hope Community

- 2012~현재
- 아프리카 에티오피아에 저소득층 자립 기반 조성을 위한 프로그램 운영
- 월드 투게더, 천안연암대학, 한국국제협력단(KOICA), 국제백신연구소, 에티오피아 주정부, 지역주민 등 다양한 이해관계자 참여

우물, 도로, 태양광 충전소, 시범농장 등 ⇒ 삶의 질 개선, 소득향상
전자제품 수리교육 실시 ⇒ 직업능력개발, 소득창출기회제공, 취업연계



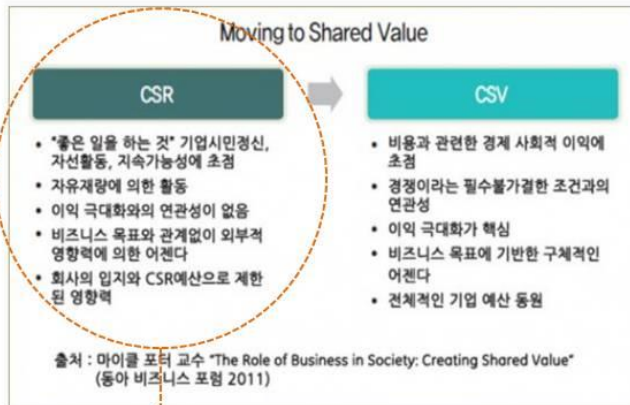
자립형 농촌마을
LG희망마을



인재양성
LG희망직업훈련학교

3. 파트너십 동향 및 트렌드

사회문제와 비즈니스 전략의 통합 Creating Shared Value(CSV) 'integral to profit maximization'



CSR=사회공헌

BOP에서 비즈니스 기회를 발견



Peepoople의 Peepoo Bag

3. 파트너십 동향 및 트렌드

CSV에 기반한 SVP(Shared Value Partnership)

유한킴벌리*함께 일하는재단*고엘바이오(보청기)

'소기업 비즈니스 육성사업(2012-현재)'
고령화를 비즈니스 기회로, 신성장 동력



3. 파트너십 동향 및 트렌드

3 단순협업을 넘어서는 혁신적이고 구조적인 접근 집단적 파급력(Collective Impact)



- 마스의 코트디부아르 농가 빈민문제 해결
- 지역정부, 비영리단체, 경쟁기업과 협력해 선진농법 전수, 농민영양 및 건강보호, 도로건설 등의 프로젝트를 수행

3. 파트너십 동향 및 트렌드



Food and Agriculture Organization of the United Nations

- 국제 식품 품질 및 안전성 기준 향상
- 세계적으로 관련 정보 접근성 향상
- 아시아 개발도상국, 라틴아메리카, 아프리카 관심



World Food Programme
Fighting Hunger Worldwide

- 전반적인 삶의 질 향상, 음식물 쓰레기 양 감소, 식품의 영양, 유용성, 접근성 향상



안전하고 친환경적인 식품 만들기



- 세계 식품 안전 센터(Global Food Safety Center) 설립(중국, 2015.9.24)
- 식품안전 관련 공중보건 향상 목적



- 이노베이션 인스티튜트 (Innovation Institute)의 설립 발표(2015.1)
- 식품, 농업 그리고 건강 관련 지속가능성 문제를 해결

3. 파트너십 동향 및 트렌드

4 함께하는 경험의 공유, 커뮤니티 빌딩 - 카붐의 커뮤니티 내 놀이터 설립



Foresters



jetBlue



valpak



"놀이는 아이들의 신체적 건강과 창의력을 증진하는 데 도움이 된다. 이제 KaBOOM!은 아이들의 놀이터에 대한 접근성과 그 질적 수준을 향상시키고 놀이와 함께 형성되는 커뮤니티 내 관계망을 진척시킨다."

"KaBOOM!은 또한 놀이터를 운영해 나갈 커뮤니티의 역량과 기술, 리더십, 그리고 무엇보다도 지역 주민들이 자신의 삶의 터전을 스스로 바꿔 나갈 수 있다는 믿음과 경험을 제공함으로써 장기간 지속될 수 있는 커뮤니티 빌딩을 해 나간다."

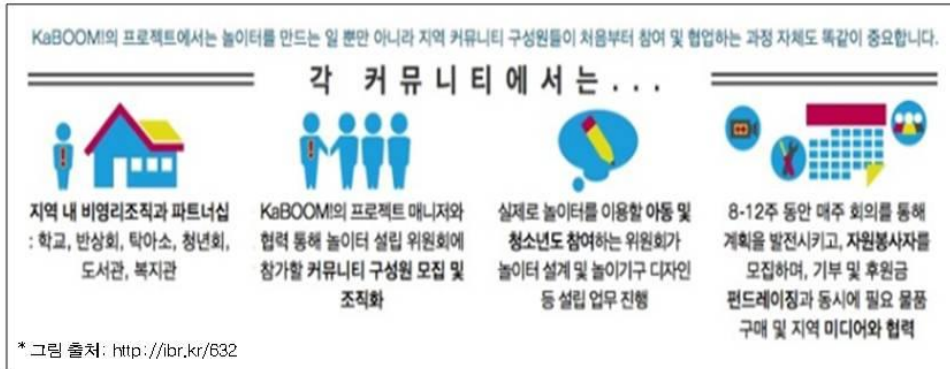
우리는 놀이터만 짓는 것이 아닙니다:
활력 넘치는 건강한 커뮤니티를 만드는 KaBOOM!



3. 파트너십 동향 및 트렌드

KaBOOM!의 커뮤니티 내 놀이터 설립 프로세스

“커뮤니티 내에 리더십의 기운을 불어넣고 자신의 삶의 터전을 스스로 바꿔나갈 수 있다는 믿음과 에너지를 촉발시키는 모델” – David Bornstein, The New York Times 칼럼



3. 파트너십 동향 및 트렌드

크라우드 소싱 : 다중 이해관계자 협력

■ 미국 정부의 크라우드소싱 유형

유형	특징	사례
지식 발견과 관리	온라인 커뮤니티로 공통된 형태의 문제 보고와 정보 수집에 용이	크라우드소싱으로 지진, 일반 활동사태를 접수해 관리, 하이킹 산책로에 적용
집단지성 분산 작업	수기 문서를 전자문서화 하는데 용이	15만명이 크라우드소싱체로 참여해 1940년대 수기 센서스를 전자화, 1억3000만건의 국가기록물을 전자대화함
브로드캐스트 탐색	인터넷에서 과업을 광범위하게 배포, 해결책에 대한 보상을 제공하는 방식	웹상에서 NASA 태양표면 폭발 예측 알고리즘 콘테스트 실시
국민 심사	선호도나 취향에 대한 투표로 공공 혁신 서비스 발굴	유다주 교통국은 시민들이 크라우드소싱으로 버스 정류소를 설계, 이중 투표로 최종안을 선발 (3200명이 제안, 투표에 1만명 참여)

자료: 한국정보화진흥원



3. 파트너십 동향 및 트렌드

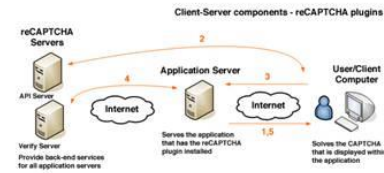
클라우드 소싱: 대중협력

리캡차(reCaptcha)

- 스팸 방지를 위한 인증절차를 고문서 판독과 연결
- 하루 50만 시간이 클라우드소싱으로 고문서 판독에 사용



The Norwich line steamboat train, from New-London for Boston, this morning ran off the track seven miles north of New-London.



Helpful
Tips

05 파트너십 단계 진단

파트너십의 단계에 대해 이해하고 우리 조직의 파트너십이 어느 단계에 와 있는지 점검한다.

파트너십의 단계는 단지 이해를 위한 구분이지 실제로는 명확히 구분될 수 없다. 한 조직에서 어떤 파트너십 프로젝트는 낮은 단계의 목적을 가지고 실행되면서 다른 프로젝트에서는 높은 단계의 파트너십이 진행될 수도 있다. 다만, 더 파급력 있는 변화를 이끌어 내기 위해서는 높은 단계의 파트너십에 대해 이해하고 시도하는 노력이 있어야 함을 주지시킬 필요가 있다.

낮은 단계의 파트너십이 많고, 높은 단계의 파트너십이 적은 것은 자원의 선택과 집중 측면에서 너무나 당연하다. 조직의 파트너십 단계를 진단해보는 것은 파트너십의 수준에 영향을 미치는 요소들에 대한 이해를 높이고, 나아가 높은 단계의 파트너십을 통한 사회변화 참여에 대한 관심과 시도를 확장하기 위함이다.

진행 요령



총 70분

강의 30분, 작성 10분, 공유 30분



진단은 특정 파트너십 사례가 있어야 한다.

해당 조직이 최근 진행했던 사례를 먼저 대략적으로 기술한 후 진단에 임할 수 있도록 참가 전에 준비를 할 수 있도록 한다. (만약 준비를 못한 참여자의 경우는 별도로 준비한 샘플을 통해 가상으로 체크할 수 있도록 한다.)



먼저 강의를 통해 파트너십의 단계에 대해 이해를 충분히 하게 한 후 진단에 임할 수 있도록 한다. 특히 진단표의 문구와 의미를 설명하여야 참여자들이 혼동이 없다.



개별 진단표 작성 후에 팀 별로 상호 공유하는 시간을 가짐으로써 깊이 있는 이해가 가능하도록 한다.

1. 파트너십 단계 이해

1. 자선적 단계 The Philanthropic Stage

일방적으로 자원을 제공하여 자선적 기여를 하는 조직과 그 자원으로 사회변화를 실행하는 조직으로 나뉘는 단계

2. 교환적 단계 The Transactional Stage

마케팅적 활동이나 일정 부분의 자원을 상호 교류하여 상호간의 이익을 추구하는 단계

3. 통합적 단계 The Integrative Stage

조직의 다양한 자산들(사명, 가치, 전략, 사업, 인력, 프로세스, 관련 활동들)이 조직적으로 연계 되면서 보다 큰 가치를 창출하는 단계

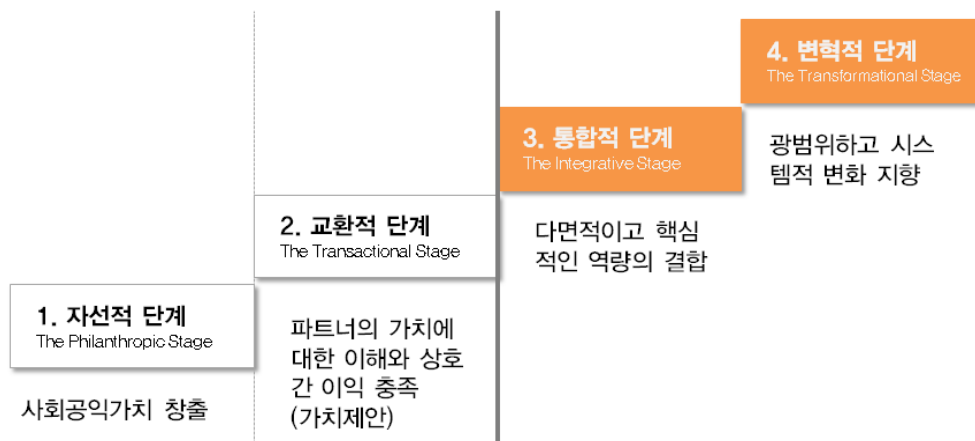
4. 변혁적 단계 The Transformational Stage

강하고 장기적인 협력 체계를 통해 사회 및 파트너 기관의 혁신적 변화를 만들어 내는 단계

*출처 : James E. Austin & M. May Seitanidi(2014), Creating value in nonprofit-business collaborations: New thinking and practice, Jossey-Bass Publishers. 김재훈 일부 수정

1. 파트너십 단계 이해

파트너십의 단계별 핵심 특성



2. 파트너십 단계 사례

자선적 단계



교환적 단계



통합적 단계



변혁적 단계



› 장기간에 걸쳐 자선적 단계에서 통합적 단계로 발전한 파트너십 사례

Timberland × City Year



City Year는 시민 봉사, 리더십교육 단체로 미국 내 17개 도시에 청소년 봉사단이 있으며 미국 아메리콥스 설립에 기여한 영향력 있는 단체. 미국 아웃도어 캐주얼 브랜드 Timberland와의 첫 인연은 1990년대 초반, 부츠 50켤레 기부 요청을 하며 시작됨(자선적단계)

→ 시티이어의 자원봉사 훈련의 전문성과 사회공헌활동에 대한 팀버랜드의 의지가 만나 Path of Service라는 임직원 자원봉사 프로그램 공동 진행, 25년 간 서로의 목표와 가치를 융합하려는 노력 끝에 City Year Gear라는 사회적기업을 공동 설립함(통합적단계)

왜 성공했나?

- 상호 가치와 이익에 대한 명확한 상과 25년 간의 신뢰 쌓기
- 팀버랜드 최고운영책임자인 Jeff Swartz의 적극적인 의지와 경영철학
 “그들과 우리가 아니라, 우리의 조직과 그들의 조직이다. 단순히 사람과 사람 사이의 관계가 아니라 집단의 관계다. 우리는 서로 분리되어 있는 조직이었지만, 함께 일을 하기 시작했고, 하나의 조직이 되었다.”
- 기업과의 전략적 협력 관계를 유지하는 데 탁월한 능력을 발휘한 시티이어
 “우리는 효과 높은 동반자 관계, 말하자면 기업의 목표와 전략에 부합되는 그런 제휴 관계를 찾고 있어요. 새로 관계를 맺는 후원 기업에게 기부 목적과 더불어 기업의 목표가 무엇인지 물어보면 놀라면서도 기분 좋아하죠. 대개는 그런 질문을 들어본 적이 없거든요.” (앤시 로스, 시티이어 개발담당 부회장)

시사점은?(파트너십 발전단계)

- 첫째, **자선적 단계** - 관대한 기부자와 호의에 감사하는 수혜자라는 전통적인 역할
 시티이어가 팀버랜드에 부츠 50켤레를 요청하면서 관계 형성
- 둘째, **거래적 단계** - 공익연계 마케팅, 행사 후원 등 특정 활동을 통해 서로의 자원을 교환하기 시작
 시티이어는 리더십과 자원봉사 프로그램 제공/팀버랜드는 마케팅 및 경영 지원 → 가치 교환
- 셋째, **통합적 단계** - 새로운 서비스와 활동을 위해 두 조직의 다양한 자원들이 서로 동원되고 결합
 팀버랜드와 시티이어가 협력 단계를 넘어 시티이어가어리는 공동의 사회적기업을 설립하고 운영

3. 파트너십 단계 진단

파트너십 단계 진단 케이스

프로젝트명	
프로젝트 목표	
프로젝트 파트너	
프로젝트의 결과	
프로젝트 규모	
조직내 프로젝트 위상	

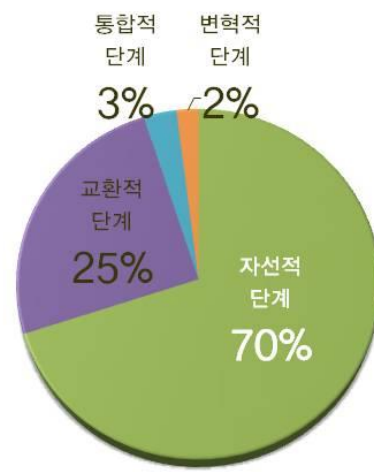
1. 파트너십 단계 진단

파트너십 단계 진단표

가치 창출의 원천(sources)		Low Value	자선	교환	통합	변혁	High Value
파트너십을 위한 자원의 출처는 어디인가?		한 파트너가 주로 자원을 제공함	일방적	상호	통합	변혁	파트너 간의 자원이 서로 결합됨
어떤 종류의 자원들이 사용되는가?		기부금 등 대체 가능한 '일반 자원'			핵심자원		기술, 지식과 같은 성공을 위한 '핵심 자원'
파트너십으로 인한 이익은 어떻게 창출되는가?		한쪽의 이익이 큼		상생이익			파트너 각각의 이익과 더불어 사회전체 이익이 큼
어떤 변화를 목표로 하는가?		일반적이고 지엽적 변화					거대하고 시스템적 변화
해당 파트너십 프로젝트와 조직은 어느 정도의 상관관계를 가지고 있는가?	미션과 목표	상관이 약함					일치하거나 깊게 관계됨
	가치와 동기						
	공유 관심사						
	경영 전략과 관리 방식						
	고객층(이해관계자층)						
언어와 조직 문화							
파트너십을 위한 조직 내 결합의 범위와 수준은 어떠한가?		일부(특히 사회공헌분야)					전체 & 핵심부서 (경영전략, 기획)

*출처 : James E. Austin & M. May Seitanidi(2014), Creating value in nonprofit-business collaborations: New thinking and practice, Jossey-Bass Publishers. 신혜정, 김재훈 일부 수정

대상 기간		
진행된 총 파트너십 수		
	전체 진행 사례수	비율
자선적 단계		
교환적 단계		
통합적 단계		
변혁적 단계		
기타		
총합		



(예시)

06

파트너십 프레임워크

본격적인 CSP(Cross-Sector Partnership) Framework 내용을 다룬다. 본 과정의 몸통에 해당한다.

현장에서 실제 파트너십이 진행되는 과정에 맞춰 전반적인 고려 및 준비사항을 설명하고, 실제 적용해보는 워크샵이다.

현장에서 자칫 시간, 예산, 인력 제약상 소홀했거나 몰라서 간과한 부분을 종합적으로 체크하고 확인해보는 체험이 주요 목표이다.

각 과정별로 이해를 돕기 위한 강의와 워크샵, 그리고 참가자 조직의 실제 사례 적용이 진행될 수 있다.

본 워크북에 실린 내용은 실무적으로 가장 간과되지만 꼭 필요한 과정을 선별하여 실었다. 전체 CSPF에서 다뤄야 하는 내용은 추후 추가될 수 있다.

진행 요령



각 과정별 180분

각 과정별 강의 60분, 실습 90분, 발표 30분
(각 조직 별 과제가 있을 경우 60분 추가)



각 과정별 강의에서는 해당 과정이 전체 프레임 워크에서 어디에 해당하는 지를 분명히 밝혀줘야 한다. 강의는 가급적 실습을 원활히 진행하기 위한 보조도구로 활용되어야 한다.



팀별로 진행되는 워크샵에서는 ①참가자 개인의 의견/내용 작성 ②팀 내 공유 ③팀 전체 의견 수렴 및 정리 ④전체 발표의 순으로 진행한다.

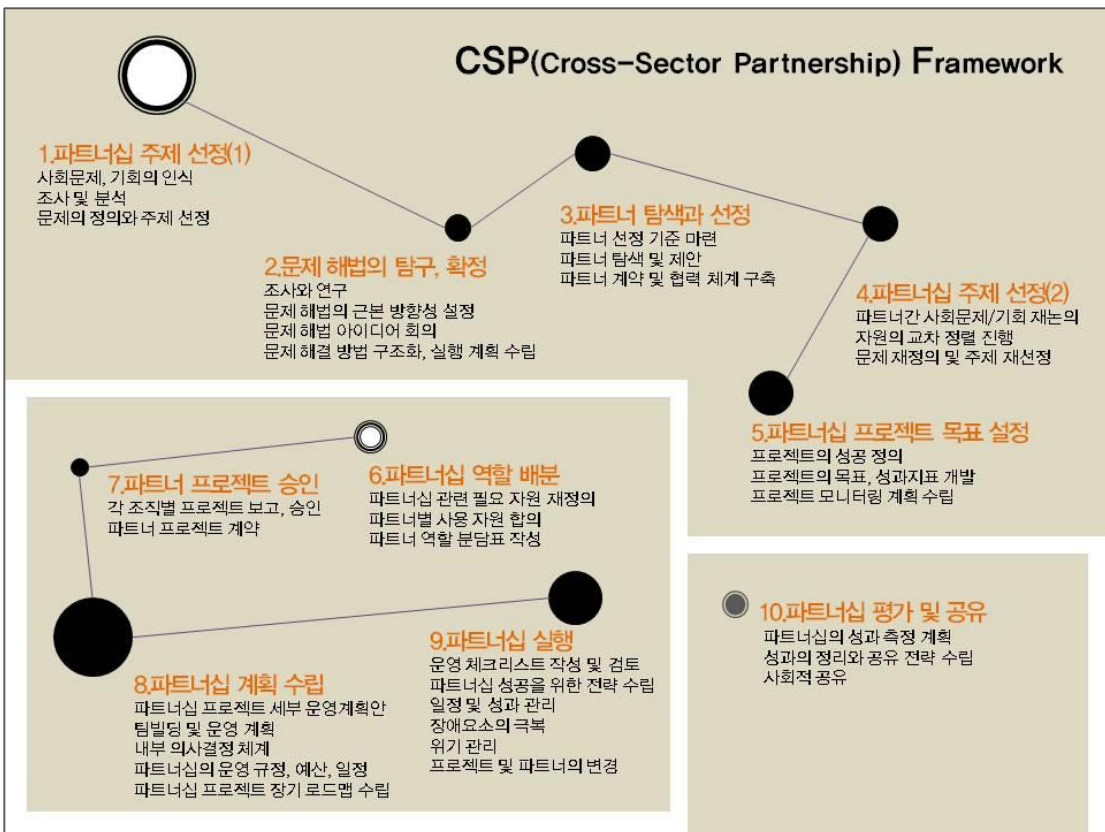
워크샵 진행을 원활히 하기 위해서 가능하다면 해당 과정 내용의 정사례와 오사례를 구분해서 보여주면 좋다.

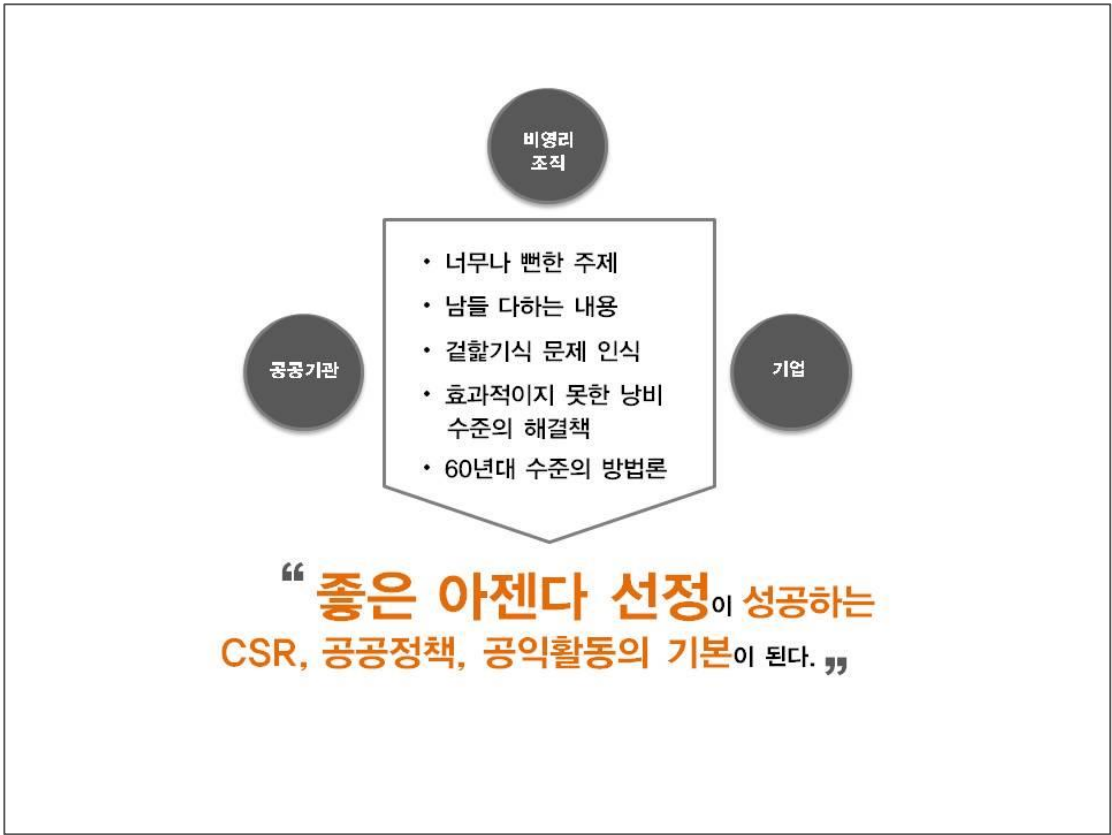


〈심화〉 각 조직별 과제가 선정되었을 경우는 워크샵과 워크샵 일정의 중간 과제로 제출케 하고, ①과제발표 ②참가자 컨설턴트 진행 ③진행자(모더레이터) 종합정리 ④질의응답 순으로 진행한다.

참가자가 너무 많을 경우 사전에 과제를 전달받아서 우수사례로 4개 정도 진행한다.

CSP(Cross-Sector Partnership) Framework



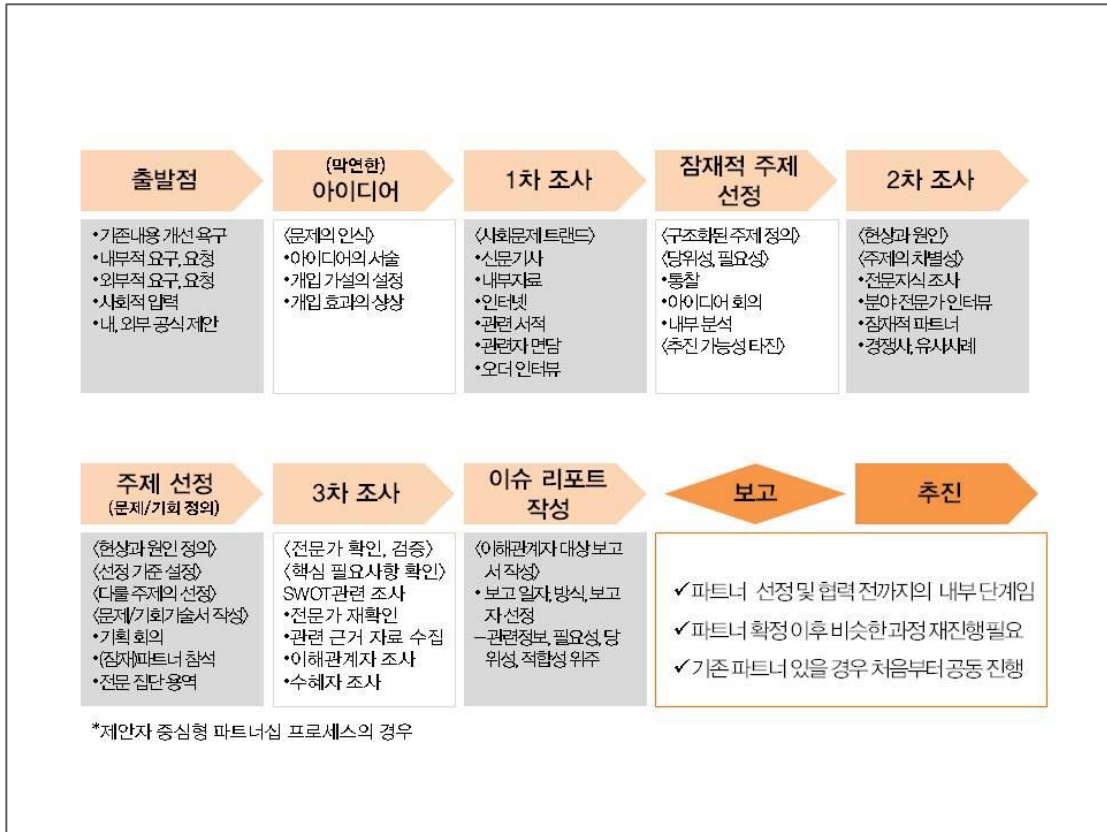


기존 협력 주제(아젠다)의 개선, 발전

새로운 문제의 선정과 협력 체계 구축

- 기존의 프로그램들에 대한 상호 교환 및 확장 아이디어 구상
- 특정한 사회문제 해결 주제의 선정
- 사회공헌 주제와 파트너십을 통한 해결 주제 선정

1/10 파트너십 주제 선정



여기 문제가 있다!?

- 누구의 문제인가.
- 다루려고 하는 것이 무엇인가?
- 문제인가? 현상인가?
- 그것은 정말 해결할 가치가 있는 것인가?
- 그 문제의 원인은 무엇인가?
- 오랜 세월 그 문제가 해결되지 않는 이유는 무엇인가?
- 지금까지 어떤 해결책들이 진행되었는가?
- 기존 해결의 노력과 자원은 양적, 질적으로 충분한가?
- 기존 해결 방식들의 장점과 단점은 무엇인가?
- 어떤 방식으로 그 문제에 개입하려 하는가?
- 문제 해결이 가능한가? 그 근거는 무엇인가?
- 해결된 상태는 어떤 것인가?

1/10 파트너십 주제 선정

프로젝트 대상의 선정

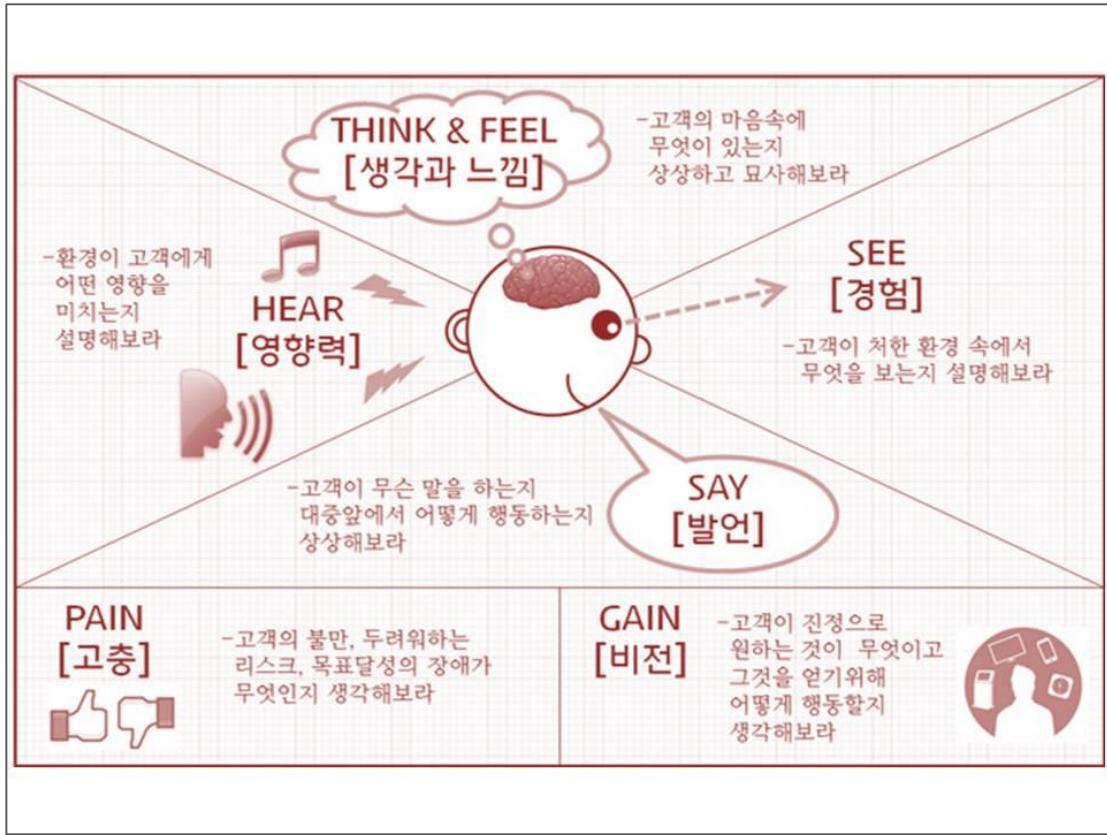


대상자 세분화 Segmentation	비슷한 상황의 대상자로 나눈다.
표적시장 선정 Targeting	집중 공략할 대상을 선정한다.

1. 동질적 집단으로 나눈다.
 (인구 통계적, 지리적, 개인적, 행동적 변수를 토대로)
 연령, 성별, 직업, 소득수준, 교육수준, 결혼여부, 종교, 가족규모, 지역, 기후, 인구밀도, 인구수, 도시규모, 라이프스타일, 취향, 가치관, 교통의 정도/내용/수준, 교통의 원인 특성 등)
2. 평가한다.
 (규모, 문제 심각성, 특성, 접근성, 행동 변화 준비도, 조직 역량, 반응 예상 등)
3. 선택한다.
4. 각각의 목표를 정한다.(기대 효과/행동/달성수준/바람직한 행동 모델)
5. 해결 전략을 전개한다.

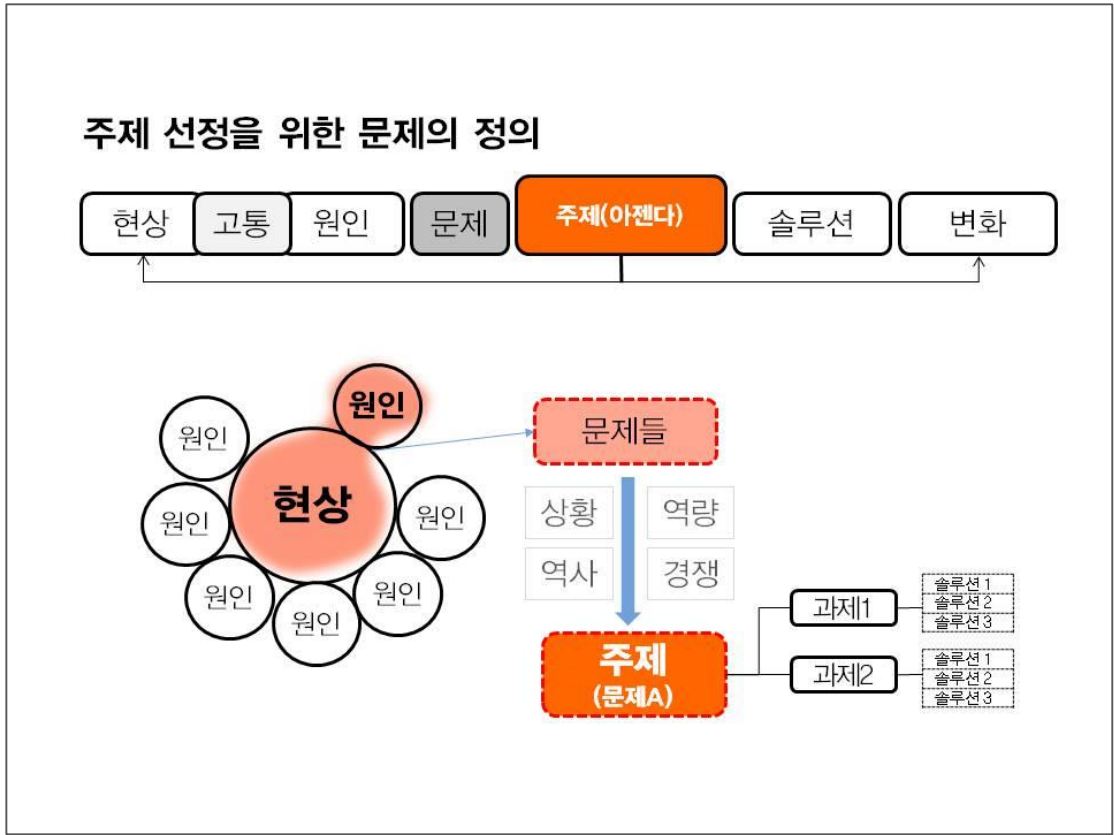
CSP(Cross-Sector Partnership) Framework

1/10 파트너십 주제 선정



	극빈층	중간 빈곤층	상대적빈곤층	빈곤에 취약할탈 빈곤층
소득수준	일일 수입1달러 미만, 식구들의 기본적 필요를 충족시키지 못함	일일 수입 1~2달러, 기본적 필요가 간신히 충족됨	식구들의 수입이 국가 평균 수입 이하임	식구들의 수입이 국가 평균 수입 정도임
상태	에이즈 감염(매혈로 인한 감염)	에이즈 양성	에이즈 음성	에이즈 음성
지리적 변수	중국 허난 성 지역	캄보디아 농촌 지역	아이티	뉴욕시
인구통계적 변수	남성 장장이 이끄는 가족, 30~50세, 농부, 집에서 지내는 아동들	임신부 18~34세, 기혼, 높은 문맹률	집에서 지내는 10~12세 아동들, 불규칙한 학교 출석	장애를 가진 퇴역군인, 50세 이상, 실업 상태, 독신
개인 특성적 변수	농사일을 좋아함, 신뢰할 만함. 가족을 돕기를 원함	의존적임	병원보다 전통적 신앙을 믿음. 부두교 성직자를 존경함	희망 없음, 분노
행동적 변수	부작용을 우려해 항바이러스제를 투약하지 않거나 투약하더라도 규칙적이지 않음	후천성면역결핍증 상태를 인지하지 못함	문란한 성생활, 보호장구를 사용하지 않음.	주사로 맞는 마약 사용자
대상자 평가	집단 크기, 문제 발생빈도, 문제의 심각성, 방어능력 여부, 접근성, 변화에 대한 준비도, 접근과 운영을 위한 추가적 비용, 잠재적 지원에 대한 반응도, 조직의 역량			
목표	바람직한 행동의 수준, 기대효과, 달성수준 (행동 목표, 지식목표, 신념 목표, 마케팅(구체적 성과 %) 목표			
상황 분석	변화의 장애물(인식, 태도, 신념, 능력, 비용, 인프라, 기술, 문화, 경제, 자연적 상황), (완료되었을 때의)혜택, 경쟁(개인내적, 대안/대체물, 제도 등)의 조사			

1/10 파트너십 주제 선정



Helpful Tips



● 1/10 파트너십 주제 선정

?	“우리 조직이 너무 경직되어 있다”
?	현장의 제안이 정책에 반영되지 않고 있음.
?	소통능력이 없는 관리자 피드백이 너무 늦어 심리적 지연감
?	늦은 피드백으로 현장 제안자들의 불만 폭증
?	7일 이상 미 피드백 건수 완전 제거
?	알람 제도, 상부단위 직보 체계, 관리자별 미피드백 건수 임원 보고

탈북민들의 취업률은 남한 사람보다 5배가 낮다.

욕구	
현상	
원인	
문제	
주제	
목표	
해법	

1/10 파트너십 주제 선정

문제의 정의와 접근



AG-7 The pen that helped save the Apollo 11 Space Mission.

볼펜?

The Fisher Space Pen Pressurized Ink Capsule



Ultra-hard tungsten carbide ball. Sliding float separates ink from pressurized nitrogen gas. Gas plug.

Stainless steel, precision-machined socket prevents leaks and oozing, yet delivers instant uniform ink flow. Thixotropic ink in a hermetically sealed and pressurized reservoir writes three times longer. Ink will not dry out for over one hundred years! Writes under water or over grease at temperatures of -20° to +300° F.

Made in U.S.A. **Developed For NASA**

필기구!

		
우주공간에서 필기를 해야 한다.	욕구	우주공간에서 필기를 해야 한다.
우주공간에서는 볼펜이 나오지 않는다.	현상	
	문제	우주공간에서 사용할 볼펜이 없다.
	원인	진공상태에서는 액이 흘러나오지 않는다.
진공상태에서 필기를 할만한 다른 대안을 찾는다.	주제	진공 상태에서도 나오는 볼펜을 만든다.
연필 사용	해결책	300만 달러 투입, 특수볼펜 제작

1/10 파트너십 주제 선정



문제의 원인과
주제, 해법







주제(또는 대상자)의 선택과 해법



- 저가약의 일반 결핵 환자와 고가약의 다제내성결핵 환자
- 결핵 환자 지원 vs 다제내성결핵 약값의 저감(약30달러→1달러 50센트)
- 2000년, WHO의 결핵사업 내용(처방치료제)에 다제내성결핵 치료제 포함.

제시된 현상 1

고령자(65세 이상)의 자살률이 4년 새(2010→2014) 2배로 증가했다.

- 2014년 65세 이상 고령자의 자살에 의한 사망률은 인구 10만 명당 50.3명으로 2000년 25.4명에 비하면 2배 가까이 증가함
- 남자 고령자의 자살에 의한 사망률은 인구 10만 명당 76.1 명으로 여자 고령자에 의한 사망률 30.1명보다 2.5배 이상 높음
- 연령별로 보면 65~69세(33.4명), 70~74세(49.4명), 75~79세(67.5명), 80세 이상(69.7명)으로 연령이 높아질수록 자살에 의한 사망률도 높아짐

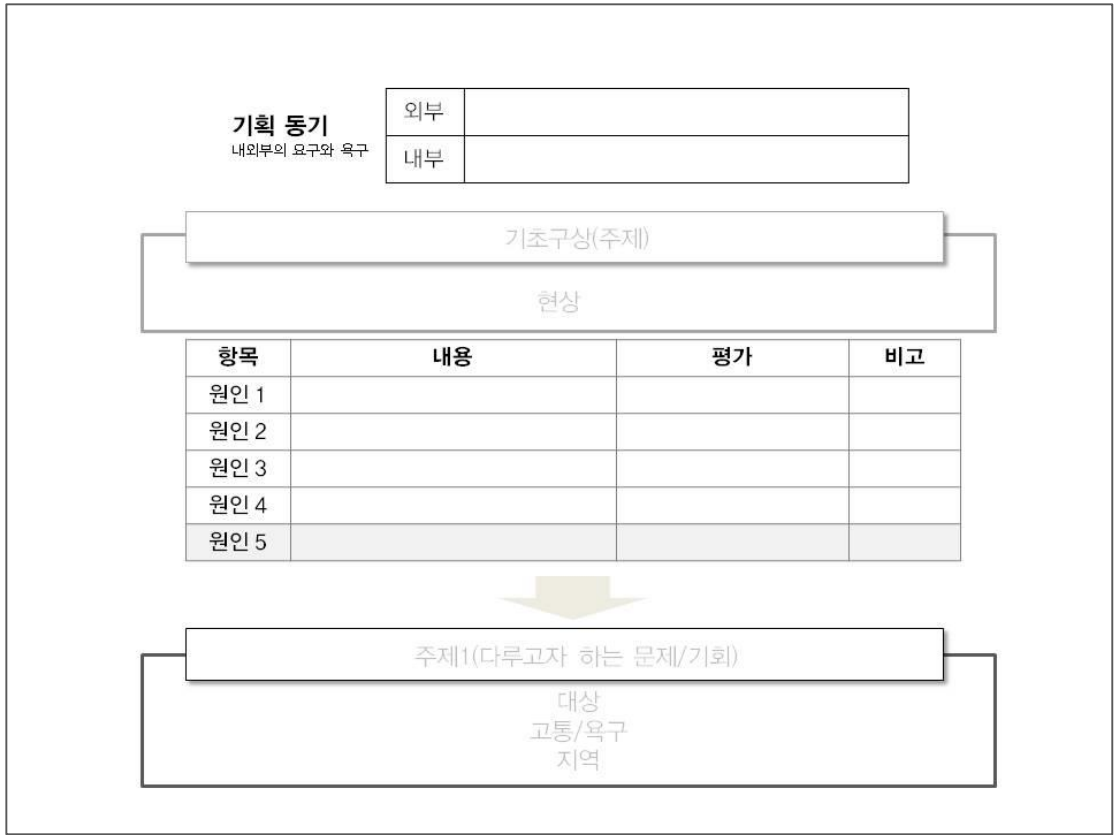
제시된 현상 2

국내 생활쓰레기 1일 발생량 4만 8728t.
국토면적당 폐기물 발생량이 OECD국가 중 4위.
매립지가 턱없이 부족하다.

- 2013년 기준 1일 국내 쓰레기 발생량은 38만 2081t. 이중 산업 및 건설폐기물을 제외한 생활쓰레기는 4만 8728t으로 국토면적당 폐기물발생량이 OECD국가 중 4위
- 특히 우리나라의 쓰레기 매립률은 15.6%로 스위스(0%), 독일(0.5%), 스웨덴(0.6%), 벨기에(1.2%), 일본(1.3%), 네덜란드(1.5%) 등 선진국에 크게 못 미침. 전문가들은 이 추세가 이어지면 더 이상 쓰레기를 묻을 곳을 찾기 힘들어져 '쓰레기 대란'을 피하기 어렵다고 경고함
- 서울시의 경우 생활 쓰레기 매립 기간 연장 문제로 인천시와 갈등을 빚기도 했었음

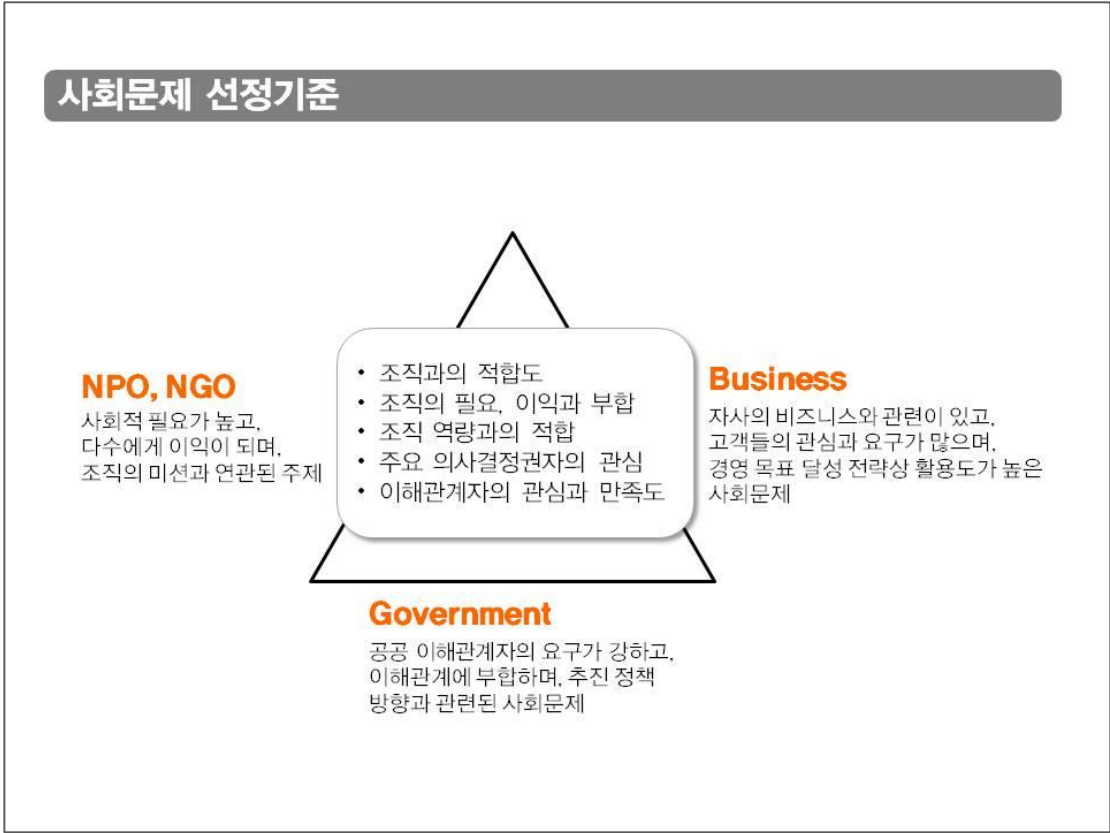
CSP(Cross-Sector Partnership) Framework

1/10 파트너십 주제 선정



초기 이슈리포트(잠재적 주제 선정)

항목	내용	비고
기획 동기		
사회적 이슈 트렌드		
주목할만한 현상들		
선정 이슈(주제)		
주제 선정 사유		
이슈 관련 주요 현황		
좋은 접근 사례(모델, 벤치마킹)		
관련 주요 파트너와 활동		
관련 전문가		
관련 주요 정책		
이해관계자 그룹의 관심		
참고 자료		



사회문제 선정기준

문제 우선순위 선정기준

- 그 문제가 비즈니스에 실질적인 리스크나 기회를 주고 있는가?
- 그 문제가 이해관계자들에게 실질적인 리스크나 기회를 주고 있는가?
- 그 문제는 행동강령이나 기업가치에서 다루고 있는가?
- 그 문제가 산업계의 리더들에 의해 다루어지고 있는가?
- 그 문제가 대중의견의 판단에 의해 중요하다고 여겨지고 있는가?

예) BP의 선정기준

- 이 사회적 이슈에 대한 정책을 가지고 있는가
- 이 이슈가 미칠 재정적 영향은 무엇인가
- 이해관계자들은 이 이슈에 관심을 지니고 있는가
- 이 이슈에 사회적 이익이 있는가

예) 포드의 선정기준

- 이들 이슈는 회사의 중요한 현재나 잠재적 영향을 지니고 있는가
- 이들 이슈는 이해관계자들에게 의미있는 관심을 주고 있는가
- 이들 이슈에 대해 회사가 합리적인 조정의 능력을 지니고 있는가

CSP(Cross-Sector Partnership) Framework

1/10 파트너십 주제 선정

평가 기준		잠재적 실행 주제					비고
		A	B	C	D	E	
동기	대중의 관심						
	주요 의사결정권자의 관심						
	이해관계자들의 관심						
전략	조직 가치, 활동과의 일치						
	조직 가치창출 전략과의 일치도						
	조직 역량과의 상관성						
필요	사회적 필요성, 긴급성						
	다른 유사 프로그램의 존재						
	타 프로그램과의 차별성						
실행	향후 발전 가능성						
	실행 가능성(난이도)						
	기존 주제, 활동에의 영향						
	자원 지원 확보 가능성						
합계							
선정여부							

점수 : 영향도가 크면 5점, 보통이면 3점, 약하면 1점

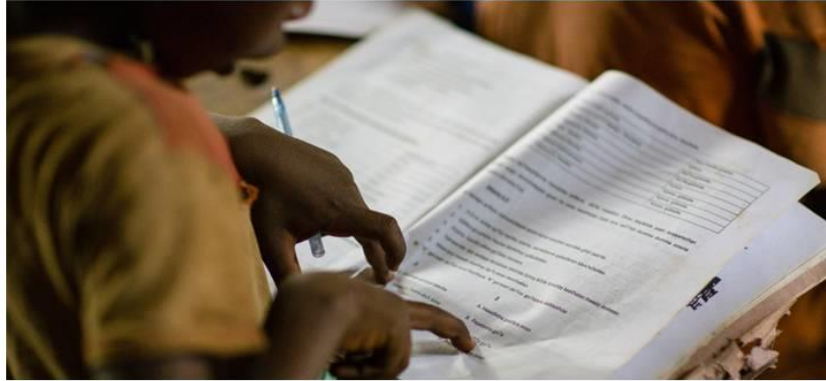
주제 선정 포지셔닝 ()

1. X축과 Y축의 항목 설정
2. 타 프로젝트의 위치 설정
3. 파트너십 프로젝트 주제의 위치 설정

1/10 파트너십 주제 선정

목표가 아닌 문제 정의로부터 시작하는 NPO의 파트너십 사례

Save the children × 글로벌 기업들



Savethechildren은 1919년 영국을 출발로 아동의 생존, 보호, 발달 및 참여의 권리를 실현하기 위해 약 120개 국가에서 활동하는 국제구호개발 NGO로 2012년 '글로벌 기업 파트너십 그룹' 설립함. 현재 볼가리, GSK, 이케아재단, 유니레버, 액션후어, 존슨앤존슨, 프록터앤갬블(P&G) 등 글로벌 기업과 파트너십을 맺고 있으며 장기적 상호이익의 전략적 파트너십을 추구함.

* 파트너십 기준: 4개 이상의 시장에서 모금 활동을 하는 기업일 것, 최근 3년간 매년 300만달러 이상 기부를 하는 기업

목표가 아닌 문제 정의로부터 시작하는 NPO의 파트너십 사례

이들은 무엇이 다른가?



Savethechildren의 전략적 기업 파트너십 6단계

1단계, 파트너와 함께 문제를 정의하는 것에서 출발 → '예방이 가능한 원인으로 매년 230만 명의 신생아가 생후 1개월 만에 사망하고 100만 명이 태어난 날 사망한다.' 라는 문제를 파트너와 함께 확인, 그 후 솔루션 개발

2단계, 공동 목표를 위한 공유 가치를 설정 → 세이브더칠드런은 '모자보건 환경 개선을 통해 보건 결과 개선이라는 사회적 영향력' 을, 기업은 '보건 분야의 성장이라는 비즈니스 영향력 확보' 를 목표로 설정, 서로 공유가치 확인

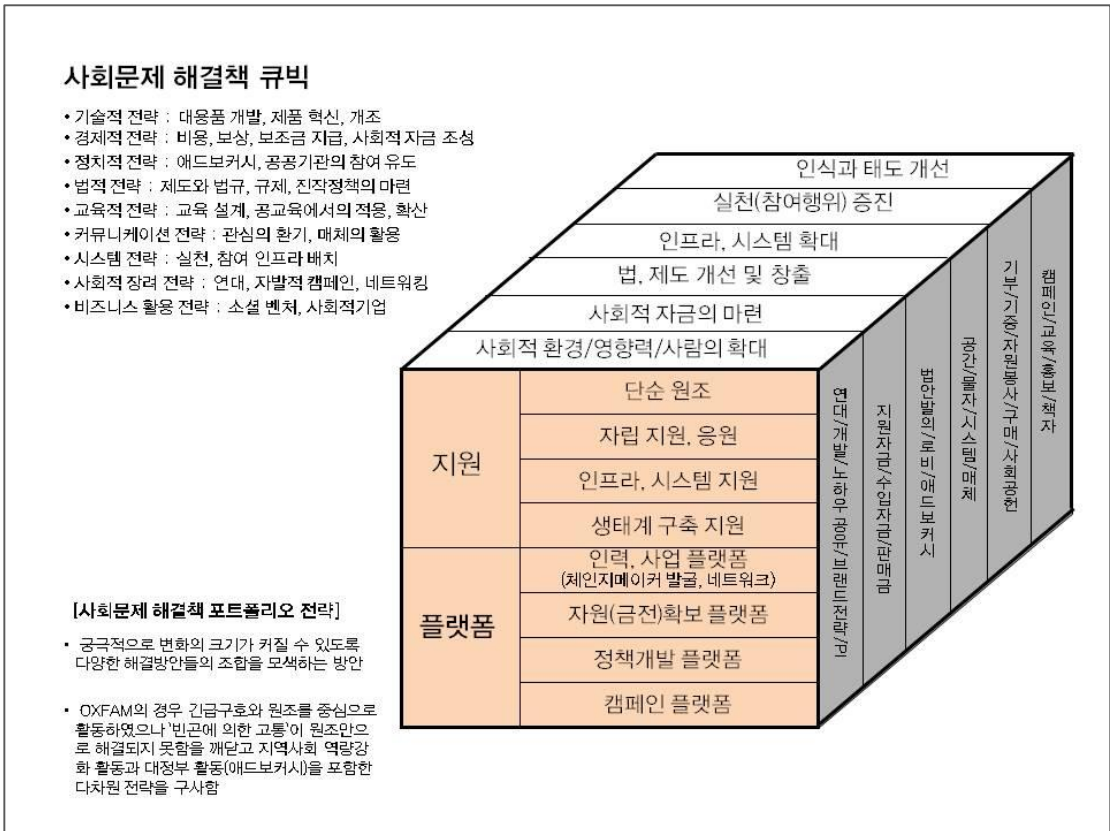
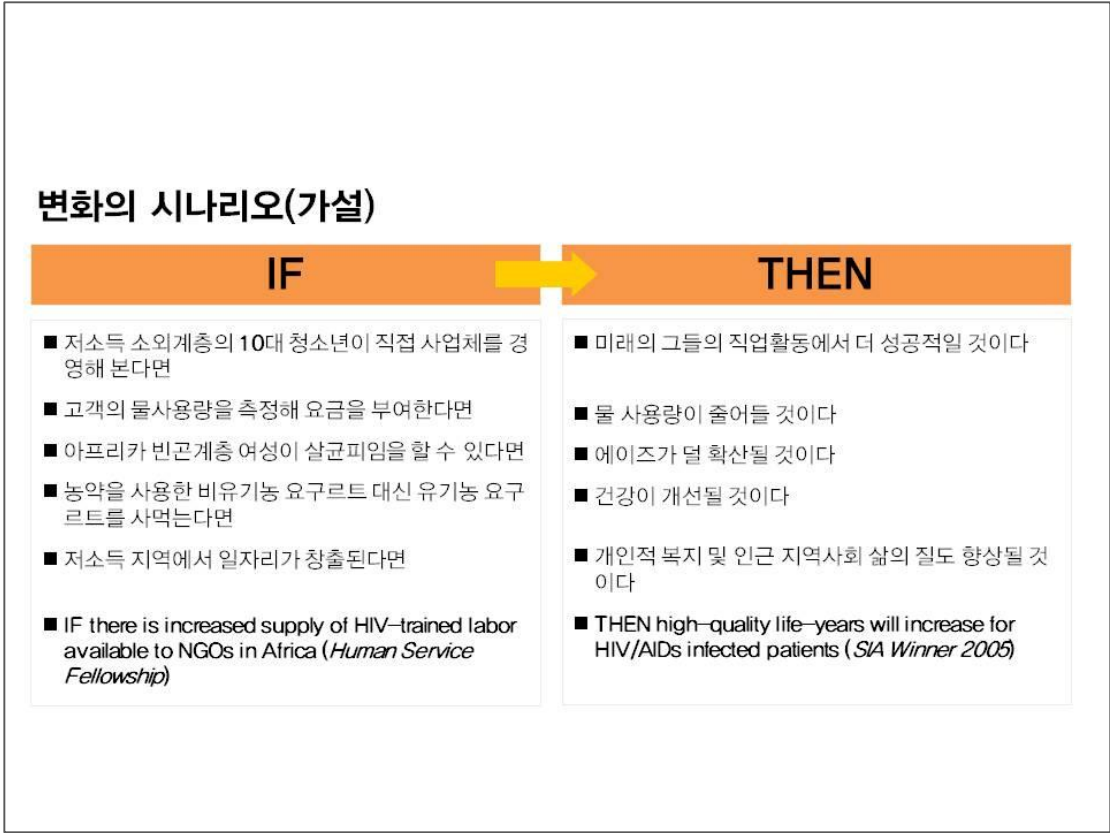
3단계, 명확한 파트너십 기준에 따라 아동을 위한 비전 성명 발표

4단계, 비전의 실행을 위해 어떤 사업 모델, 인력, 자원을 투입할 것인지 맵그림 → 파트너와 함께 현장, 제품 혁신, 옹호 활동, 고객 참여, 직원 참여 5가지 영역 도출

5단계, 앞의 각 영역에서 각 파트너가 극대화할 수 있는 자원 모색 → 기령 현장에서 세이브더칠드런은 저비용으로 산모, 신생아, 아동건강과 관련된 사업들을 수행하고, 파트너는 핵심 서비스의 상용화의 진입 장벽을 연구하는 등 각 각의 지닌 전문성과 자원을 어떻게 투입하여 자원 활용의 효과를 극대화 할 것인지 모색

6단계, 이해관계자 협력 그룹 구성, 어떤 결과물을 낼 것인지 협의 (비전, 전략, KPI, 운영/홍보/실행 계획 수립)

2/10 문제 해법의 탐구와 확정



솔루션의 결정

- 목적과 목표, 지향 가치를 달성할 수 있는 프로그램인가
- 프로그램의 효과성은 검증되어 있는가
- 프로그램은 상부, 하부 단위 개념들과 상호 연관되어 있는가
- 추진 가능한가(상황, 기술, 전문성, 이해관계자 지지 등)
- 특별한가(조직의 내부 목표를 달성할 수 있는가)
- 개입의 방식과 절차가 인권, 성평등, 지속가능성 등 윤리적으로 타당한가

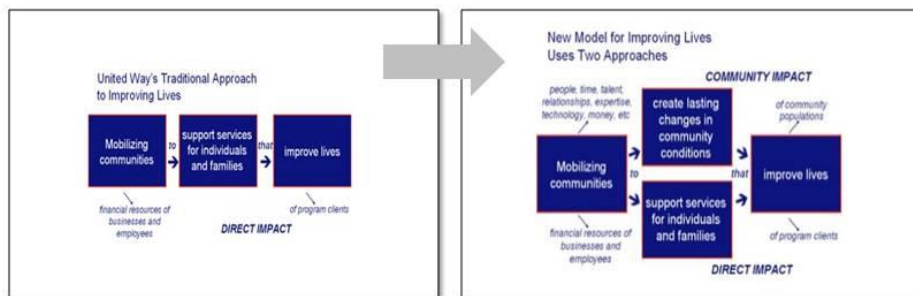
가용성 available 변화를 이끌어낼만큼 충분인가
접근성 accessible 차별 없이 누구나 편하게 이용 가능한가
수용성 acceptable 대상층들에게 수용될 수 있는가.
적응성 adaptable. 변화되는 상황에 맞춰 유용 할만큼 유연한가.

*출처 : 유엔사회권위원회 일반논평 13: 교육에 대한 권리 (1999)

솔루션 예시) 새로운 접근 방식

Community Impact

“삶의 질 향상” 에 대한 United Way의 접근방식



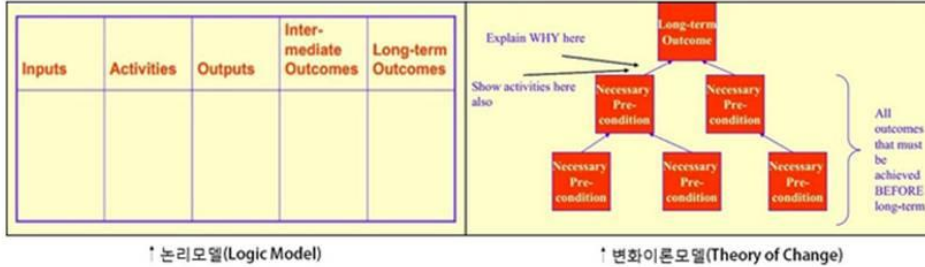
전통적인 문제 해결 방식
개인이나 가족적 차원의 서비스를 제공

새로운 접근방식
지역사회의 역량을 강화

● 2/10 문제 해법의 탐구와 확정

솔루션 예시) 새로운 접근 방식

보다 큰 그림을 그리기 위한 도구: 변화이론(Theory of Change)



- 프로그램의 구성요소를 파악하고 이를 한눈에 표현하기 위해 사용되기 시작
- 복잡한 이론을 단순화시킴
- 프로그램 구성요소의 나열 (List of components)
- 한계: 결과가 나타난 이유에 대한 설명이 부재

- 인과모형(causal model) 사용을 통한 복합적인 이니셔티브(initiative) 기획/평가
- 프로그램에 대한 비판적 통찰(엄격한 평가, 개입 실패 원인 파악)
- 변화의 과정 표현(Pathway of change)
- 한계: 사용 시 많은 노력과 시간이 필요함

*The Aspen Institute Roundtable for Community Change

솔루션 예시) 새로운 접근 방식

지역사회 환경의 지속적 변화창출 사례

1. 가정폭력 피해 여성들의 고용 증진을 위해 지역사회의 변화를 유도 :

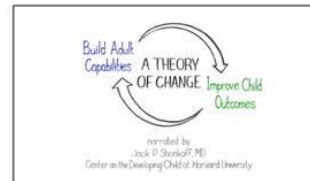
Superwoman 프로젝트

- The Aspen Institute에서 수행
- 사회서비스제공자, 비영리 직업교육센터 그리고 비영리 가정폭력 여성쉼터 등과 같은 다양한 단체들과의 협력

2. 취약한 아동들의 건강한 성장을 위해 지역사회의 변화를 유도 :

Building Adult Capabilities to Improve Child Outcome

- 하버드대학의 아동발달센터의 Frontiers of Innovation에서 수행
- 어른들의 역량강화에 초점
 - 1) 고용을 통한 경제적인 안정성 확보
 - 2) 취학 전 아동 교육에 대한 지식/기술 향상
 - 3) 지역사회 유해환경 제거/완화를 위한 정책 마련



2/10 문제 해법의 탐구와 확정

솔루션 예시) 새로운 접근 방식

	<p>자연주의 기반</p> <p>클레멘트 코스</p> <p>강점기반</p> <p>관계중심</p>	<p>2015년 공적지역 10% 지원 발급</p>

솔루션 예시) 새로운 접근 방식

<p>뉴욕시 한 단체의 생계비 지원 프로그램</p> <p>월 500만 원 (대학 교육까지)</p> <p>"앞으로 들어갈 사회적 비용을 고려한다면 훨씬 싸게 먹입니다."</p> <p>"일반적인 경우 5~60만 원 차의 '사회적 비용' : 노숙자나 가정폭행자가 1200을 해 사회가 부담해야 하는 비용</p> <p>3% 이론 : 사회문제 해결(노숙자, 흡수자, 알코올 중독자 등) 3% 그룹을 지원하는 비용이 이들이 일으키는 문제를 해결하는 비용보다 훨씬 적게 든다는 이론</p> <p>노숙자 증가: 거주(120만명) 1987년 약 2만명, 노숙자 2005년 6만명으로 감소</p>	<p>6의 법칙</p>
<p>Thefuntheory.com</p>	<p>스위치</p>

idea

섞어본다.
 베낀다.
 키워본다.
 모아본다.
 변형한다.
 대입한다.
 들어본다.
 본다.
 물어본다.
 말해본다.
 읽어본다.

SCAMPER : Idea Check-list for New Biz Model		
S (Substitute) 대체	기존 사업의 전체 또는 일부를 대체할 만한 방안은 무엇인가?	
C (Combine) 결합	기존 사업을 다른 사업과 결합하여 새 사업을 창조할 수 없는가?	
A (Adapt) 응용	우리가 보유한 기술, 역량을 다른 분야에 응용할 수 있는 기회는?	
M (Modify / Magnify/Minify) 수정/확대/축소	기존 방식을 수정, 확대, 축소하여 다른 사업을 추진할 수 없는가?	
P (Put to other uses) 용도전환	기존 기술을 다른 용도로 전환하여 사업을 개발한다면?	
E (Eliminate) 제거	기존 기능 중 불필요한 부분을 제거하여 사업화하는 방안은?	
R (Reverse / Rearrange) 반전/재정렬	방법, 순서 등을 거꾸로 또는 재정렬하여 사업을 개발한다면?	

● 2/10 문제 해법의 탐구와 확정

	+	-	×	÷	↻
문제	문제 확장	문제의 선택과 집중	연관 문제 탐색	문제 세분화 (재분류)	문제 재정의의 문제 원인
영역	기존 서비스의 타 영역, 분야 적용	특정 영역에 대한 집중(선별 지원)	문제 영역의 혼합(복합 영역)	영역을 재그룹핑 하여 새로운 영역 창출	영역 자체 재정의의 기대, 목표 재정의의 니치 영역 발굴
대상자	타켓층/범위 확대 타켓 포트폴리오 사용경험 확장	특정 타켓층 우선 제공/시행	대상자 공유 관련 경험 확장	타켓 세분화	전혀 다른 이해관계자 발굴 (숨어있는 욕구)
솔루션	새로운 기술 도입 기능 추가 프로그램 다변화	기능, 서비스 제거 불편 개선	협력 서비스 결합상품 서비스 혼합	해법들에 대한 재분류 및 조정	상상의 실현 혁신적 해법 원인 해결
유통	서비스 커버리지의 확대	전달 체계의 축소, 정교화	새로운 방식의 채널 확보 또는 협력	채널의 재설계	유통 커버리지, 채널 전환 및 방식 혁신
가격/비용	자금 확보를 통한 대량 투입 고급화	서비스 축소를 통한 비용 절감	공동 노력을 통한 비용 절감	비용 부담 방식의 개선, 비용의 재분류	유상자원의 무료 사용 시도

Insight - 통찰

통찰력을 한마디로 정의한다면 보이지 않는 표면 아래의 진실과 핵심을 꿰뚫어보는 능력이다." 신병철-통찰의기술 지자

통찰의 기술 1: 결핍을 찾아 해결하라
통찰의 기술 2: 정확한 의도를 갖고 충분한 주의를 기울이라
통찰의 기술 3: 문제를 재해석하라
통찰의 기술 4: 새로운 개념을 만나게 하라
통찰의 기술 5: 세상을 두 가지 개념으로 나누라
통찰의 기술 6: 약점을 강점으로, 강점을 약점으로
통찰의 기술 7: 다른 분야에서 성공한 사례를 보고 배우라

Observation - 관찰

기회를 창조하는 7가지 관찰습관

- 1) 본질을 제대로 들여다보라
- 2) 찌고 분석하고 섬세하게 보라
- 3) 민감하여 세심하게 보라
- 4) 진득하게 지켜보라
- 5) 상식을 배반하고 새롭게 보라
- 6) 상상의 눈으로 보라
- 7) 보이는 것 너머를 보라



Flow - 몰입



"뉴턴은 한 가지 문제를 풀랐으면 밤 먹는 것도, 잠자는 것도 잊어버렸다. 잠시내내 버려둔 음식 때문에 그의 고양이는 나날이 동동떨었고, 발짱을 설치고도 뉴턴 자신은 밤을 새웠다는 것조차 몰랐다고 한다.

나이가 들어서도 그의 연구열은 식을 줄을 몰랐다. 그를 식욕으로 불러들이려던 식사가 준비되기 30분 전부터 불리대야 했으며, 식탁에 앉아서도 책을 들여다보느라 음식이 손도 대지 않는 일이 허다했다. 심지어 저녁 식사로 차려진 죽이나, 달걀을 다음 날 아침으로 먹는 일도 흔했다고 한다. 뉴턴의 몰입적 사고는 한 문제가 풀릴 때까지 및 개월, 심지어 몇 년 동안이나 지속되었다." (22p)

황봉문 지음 '몰입 - 인생을 바꾸는 자기 혁명 - Think Hard!' 중에서 (랜덤하우스코리아)

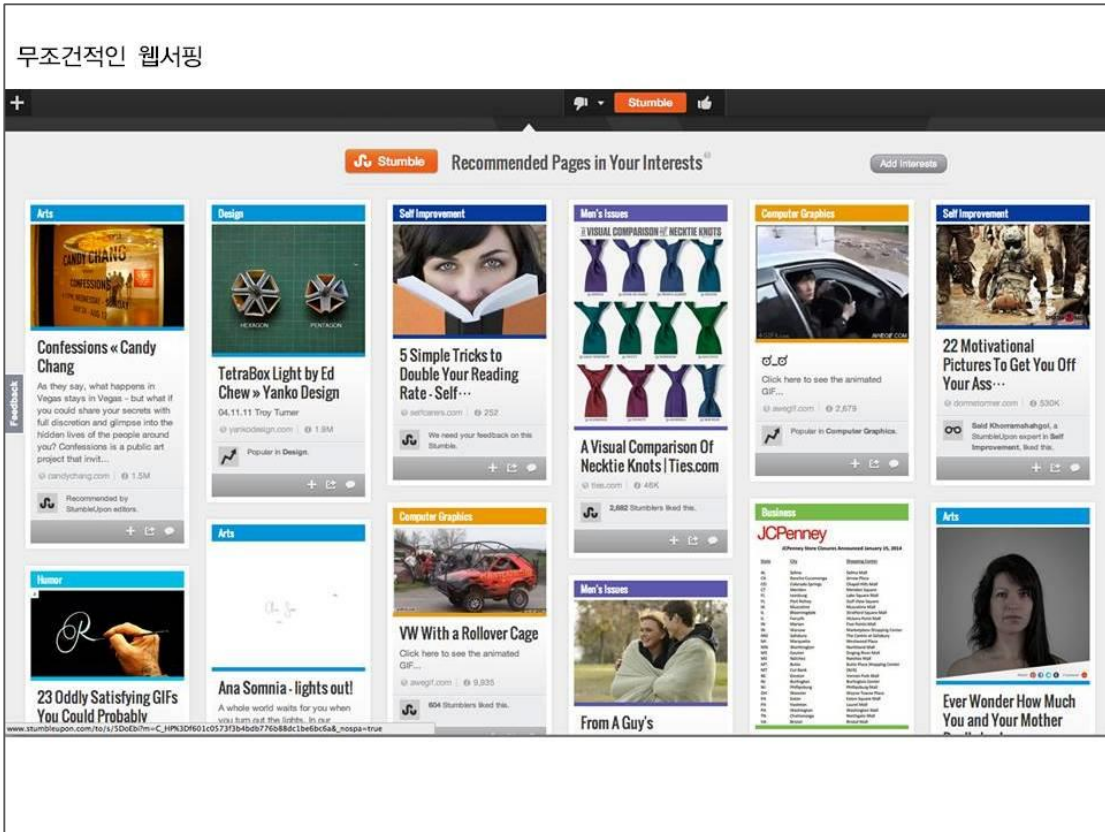
Question - 질문



- 1) 질문에 대한 마음가짐
- 2) "나"에게 질문하라
- 3) "다른 사람"에게 질문하라
- 4) "책"에게 질문하라

CSP(Cross-Sector Partnership) Framework

2/10 문제 해법의 탐구와 확정



Qualitative: Immersive research

What People Say and Make

Interview interviews on the street... to get quick reactions to questions

Camera studies allow people to interpret their environment and activities when we can't be there

Send structural interviews to customers' workplaces to gather information on their daily activities and needs

Microsoft

*** 관찰의 힘 - 안 침체이스**

관찰의 힘

평범한 일상 속에서 미래를 보다
Hidden in Plain Sight

한정된 예산에서 어떤 것이 변화에 대한 가장 효과적인 전략이 될지
세계 각국 10개국 100명 이상의 전문가와 함께 고민하고
[김민준, 김민준, 김민준]

What is ethnography?

- A method, a product
- Immersive
- Extended period of time
- Often focused on a particular culture

© 2010 Julian Chrosciel

- 디자인계의 인디애나 존스
- 극단적 아웃라이어
- "호텔이 아닌 현지인의 집에서 함께 살면서 organic 데이터를 입수하라. 대중교통과 자전거를 이용해 현지인들과의 접촉면을 넓혀라."
- 2000~2010, 노키아, 최고 연구자
- 현재, 혁신 디자인 컨설팅 회사 Frog design, 크리에이티브 디렉터



● 2/10 문제 해법의 탐구와 확정



파트너 선정 기준

주제 적합성과 자원 보완성

- 조직의 지향과 활동, 성과물이 파트너십 주제와 부합되는가
- 주제는 파트너십 주제들의 공동의 관심사인가
- 상호 간에 시너지를 낼 수 있는 조합인가(상호 보완성)
- 파트너십 성공에 영향을 미칠 수 있는 자산과 자원, 프로세스를 가지고 있는가
- 파트너의 명성, 평판, 이미지는 파트너십 성공과 조직 이익에 긍정적인가

전문성

- 해당 분야에 대한 전문성을 가지고 있는가
- 파트너십을 통해 성과를 창출해본 경험이 있는가
- 파트너 실무인력의 역량은 충분한가
- 위기관리, 문제 발생 대처 능력 등이 있는 곳인가
- 자체적으로 성장할 수 있는 학습체계를 갖추고 있는가

파트너 선정 기준

신뢰와 투명성

- 정보 보안 등에서 신뢰가 형성될 수 있는가
- 준법적이고, 이해관계자들에 대한 책무성(투명성)을 잘 이행할 수 있는가
- 프로그램의 자주성, 독립성을 심각하게 해치지 않을 조직인가

실행력과 안정성

- 파트너십에 대한 의향과 열의를 가지고 있는가(특히 최고 의사결정권자)
- 파트너십과 관련한 의사결정 구조가 분명하고 강력한 편인가
- 파트너십을 유지할 만큼 안정적인가(조직과 팀, 인력의 지속가능성과 재무적 안정성)

이해관계자 선호

- 우리의 이해관계자들이 선호하는 조직인가
- 최고 의사결정권자들이 선호하는 조직인가
- 조직의 이익에 부합되는 가치를 창출할 수 있는 곳인가

파트너 정보 취득



- 전문가 소개
- 해당 파트너 홈페이지
- 인터넷 검색
- 관련 서적
- 개인적 관계
- 유관 블로그
- 파트너십 사례집
- 관련 보고서, 전문 리뷰
- 정부 관계자
- 관련 경험자 및 조직
- 평판 관리 회사
- 리크루팅 회사
- 중간 지원 기관
- 대중 매체
- 네트워크 장소
- 관련 업계 투어(방문)

핵심 협력 파트너의 선정

구분	파트너십 대상	선택의 사유	주요 역할
공공영역			
비즈니스영역			
비영리영역			
중간지원기관 (코디네이터)			
기타 (개인 등)			

파트너십 원칙/가이드

- 파트너십의 유지, 발전과 성과에 대한 구체적 협력을 위해 가이드라인 필요
- 각 섹터의 관점에 따라 달라질 수 있으므로 각 파트너의 욕구와 필요성에 따라 서로 공감할 수 있는 가이드라인 작성

사례) NEC사의 비영리조직과 파트너십 원칙

- NEC와 비영리조직은 상호존중심을 갖고 발전을 위해 열심을 다해 상생의 관계를 맺는다.
- 파트너가 상호의 목적과 결과를 확인할 수 있도록 서로 협력하도록 한다.
- NEC의 임직원들이 자발적인 관심을 가지고 참여할 수 있는 파트너십을 맺도록 한다.

사례) OXFAM의 파트너십 6대원칙

- 비전과 가치공유
- 상호보완되는 목표와 부가가치
- 자율성 및 독립성 확보
- 투명성 및 책무성
- 역할과 책임분담의 명확성
- 공동학습에 대한 의지

Yes

저희들은 이런 파트너를 선호합니다.

No

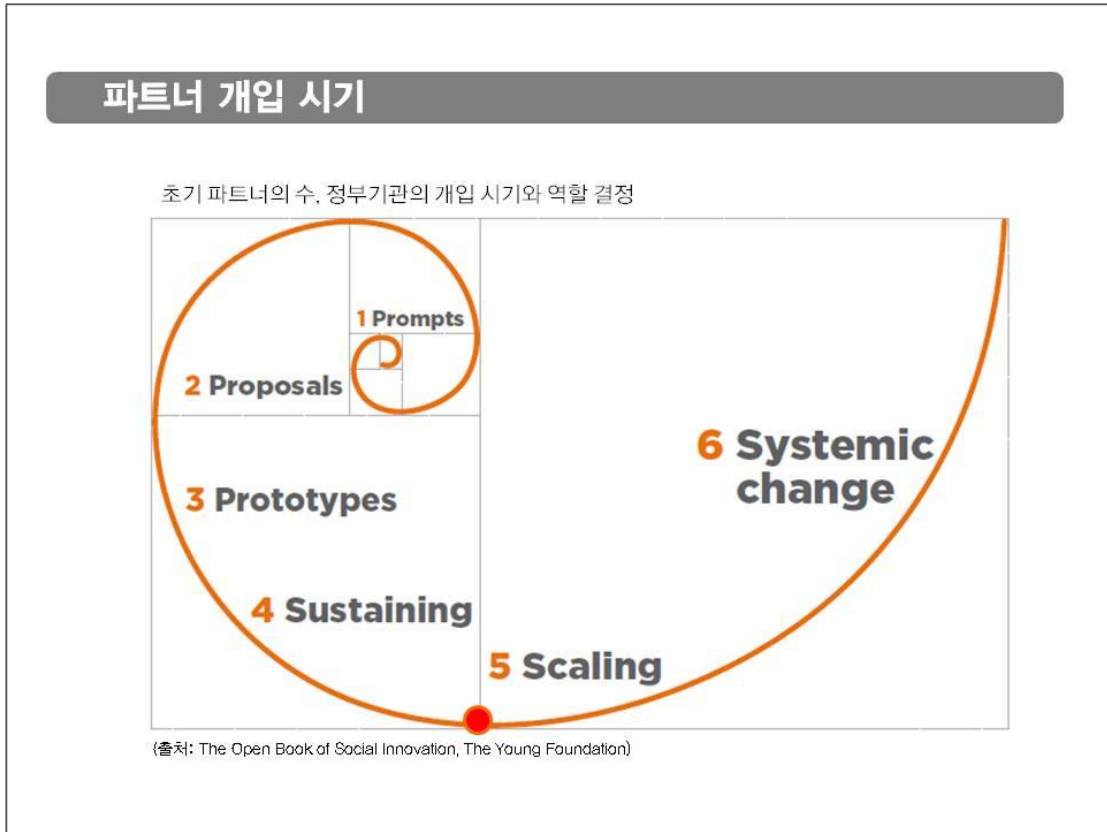
저희들은 이런 파트너와 협력하지 않습니다.

Tips

저희들이 파트너십 협약 시 중요하게 고려하는 사항입니다.



● 3/10 파트너 탐색과 선정



Helpful
Tips



3/10 파트너 탐색과 선정



가치

[價値, value]

가치는 사물·행동·목표 등에 내포되어 있거나 주어진다고 생각되는 쓸모 있거나 바람직하거나 소망스러운 것. 가치에는 명예·진실·신의·용기 등과 같이 추상적인 것들도 있고, 재산·토지·지위 등과 같이 구체적인 것들도 있다.

철학적으로는 인간의 정신적 노력의 목표가 되는 진·선·미 등의 객관적 당위(當爲)를 뜻하고, 심리학적으로는 인간의 욕구, 특히 지적·감정적·의지적 욕구를 만족시킬 수 있는 성질의 것을 의미하며, 또 경제학적으로는 인간의 욕망을 충족시키는 재화(물건)의 중요 정도를 가리킨다.

★ 개인, 조직, 사회적 이익

파트너십으로 창출되는 가치 : 협력의 이익

1. 단순한 연합 자체에서 발생하는 (상호)이익
2. (유형) 자산의 이전으로 발생하는 이익
3. 상호 협력 활동에 의해 형성되는 이익(무형의 자산)
4. 시스템적 변화가 가능한 혁신적 이익

연합적 가치

(Associational Value)

단순히 연합 자체에서 발생하는 이익

평판 향상, 이미지/신뢰도 제고,
조직 친밀감/충성도 향상, 인재 채용/유지,
구성원 동기부여, 제품/서비스 고객 이용률
증가, 지역사회와 정부지원 강화,
투자자/기부자들의 주목성 향상

이전 자산 가치

(Transferred-asset Value)

소유 자산의 이전으로 발생하는 이익

일시적인 자산, 지속 가능한 자산, 갱신 가능
한 자산
(현금, 장비, 건물, 특허, 저작권, 노하우 등)

상호작용 가치

(Interaction Value)

협력 활동에 의해 새롭게 형성되는
무형의 자산 또는 이익

관계적 자산, 신뢰 구축, 다양한 경영 방식,
공감, 연대, 합동 문제 해결, 갈등 해결, 의사
소통, 협동, 협력적 리더십, 역량 향상

상승적 가치

(Synergistic Value)

협력으로 인해 발생하는 시스템적
변화(혁신)

가치의 선순환, 새로운 시스템/규약 창조, 영
향을 받은 유사 사례와 시도 증가, 상승적 가
치 결합, 혁신적 해결 방안 창출, 공동 상승
과정과 방법

3/10 파트너 탐색과 선정

> 파트너가 원하는 가치를 명확히 파악하여 상호이익을 추구한 파트너십 사례

아름다운가게

부동산114 회원사와 함께 하는 아름다운 이사캠페인

이삿짐 정리, 마무리는 아름다운가게로

이삿짐을 정리하면서 쓰지않는 물건들을 아름다운가게에 기증하세요. 불품 기증은 집안 정리와 더불어 어려운 이웃에게 희망이 됩니다.

▶ 1577-1113, 전화 주시면 아름다운가게 수거차량이 달려 갑니다. (이삿하기 일주일 전에 연락주세요)

아름다운가게는 이런 곳입니다

물건을 기증받아 저렴한 가격에 판매하는 일을 하게됩니다. 불품 판매 수익금으로 어려운 이웃을 돕는 나눔가게입니다. 불품의 재사용으로 자원을 순환시키는 친환경가게입니다.

아름다운 나눔 중개업소를 알려주세요.

우리 동네에는 아름다운 나눔의 발판을 소개해 주는 부동산 중개업소가 있습니다. 시민들보내서로서 나눔과 순환의 메시지를 널리 널리 알려주세요. 나눔 중개업소를 통해 아름다운가게 기증을 알게 되실다면, 그 중개업소의 이름을 알려주세요. 여러분의 추천이 나눔을 실천하는 그분들에게 귀중한 격려가 될 것입니다. *나눔 중개업소란? 아름다운 이사 부채를 위한 시민캠페인이나 후원물품에: 부동산 중개업소입니다. [나눔중개업소 추천방법]

1. 아름다운가게 홈페이지(www.b114.com)의 캠페인 페이지에 들어가서 글 남기기
2. 1577-1113으로 기증 신청할 때 소개해 준 나눔 중개업소 이야기하기

기증신청서

가입해 주신 연락처로 아름다운가게가 수거 확인 전화를 드리겠습니다.

소개방번호: **나눔중개업소명**

나눔중개업소 전화번호:

기증지역: 전화번호:

주소:

수거확인일: 년 월 일

- *나눔중개업소에서 본 기증신청서를 아름다운가게로 팩스 전달 해 주세요.
- *아름다운가게 팩스번호: 02-729-2000
- *팩스주소: 임포는 기증서 정보로만 소멸이 보장됩니다.
- *다항이란: 첫 차항기구는 해당의 팩스하여 기증받을 수 없음을 알려드립니다.

아름다운가게

 www.b114.com

> 파트너 상호간의 이해관계를 정확히 파악한 파트너십 사례

SNOC

'아파트' 없는 선수촌 지은 **울경시의 모습**

부동산114 제공

SNOC

CISM MILITARY WORLD GUIDES

다음달 2일, 경북 문경에선 **'군인들의 올림픽'**

세계군인체육대회가 열립니다. 122개국서 8만000여명이 참가해 역대 최대 규모.

SNOC

"이 많은 선수들을 어디에 묵게 하지?"

경사스러운 일이지만 이는 고민에 빠졌습니다.

부동산114 제공

SNOC

인근 3사관학교(영천과 학생군사학교)과 신세 분산 수용해도, 1300여명의 잠실이 없었죠.

"선수촌 아파트 지으면 되는 거 아닙니까?"

"800억 든답니다."

부동산114 제공

SNOC

인구 7만명의 소도시 문경에서 이런 규모의 아파트 짓겠다는 건설사가 없었죠.

자칫하면 '미분양 사례가 발생하나요.'

부동산114 제공

SNOC

"캐러밴은 어떨까요?"

예산도 100억, 고민을 거듭하던 문경시 직원들은 묘수를 냈습니다.

부동산114 제공

SNOC

이동식 숙소인 캐러밴, 주로 행정에 쓰이죠. 하지만 역대 어느 대회도 캐러밴을 숙소로 쓴 적이 없었습니다.

부동산114 제공

SNOC

"캐러밴을 숙소로 써도 될까요?"

문경시

"선수에게 필요한 최소 면적만 확보하면 문제 없습니다."

국회 2인체육연맹

SNOC

그래서 마련한 것이 12m 길이에 36㎡ 넓이의 캐러밴 350동. 대당 제작비용은 2650만원.

문경시는 대회 기간에만 1000만원에 빌려 쓰고 제조사가 일년에 분당하는 방안.

부동산114 제공

SNOC

"매우 훌륭합니다. 합격!"

4인 1실로, 1인용 침대 4개, 화장실, 샤워실과 냉난방시설까지 갖췄습니다. 상이안전형 폭발 속도도 50종을 마련했죠.

부동산114 제공

SNOC

캐러밴 일반 분양은 3주만에 '완판'.

조직위원장도 공요한다가 물어졌는 후임(매출).

DINING HALL 선수단 식당

부동산114 제공

SNOC

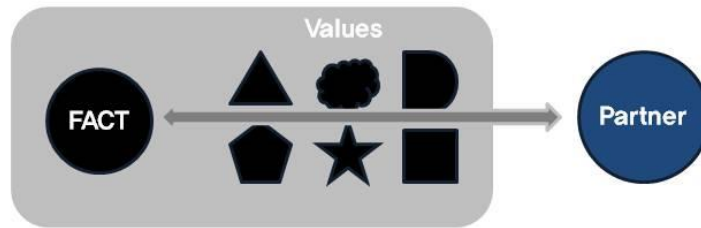
문경시가 쓴 예산은 **고작 35억원**.

일몰한 예산 활용으로, 대회 후 인력의 남비 걱정도 없었죠. 이제 불확실성까지 스포츠 대전(대동)만 남았습니다.

부동산114 제공

파트너십을 위한 제안 컨셉 발굴

- 파트너십은 상호 이익을 가져오는 가치 교환(value exchange)
- 관계 없어 보이는 내용에서 파트너십 가치를 발굴할 수 있는 능력이 중요



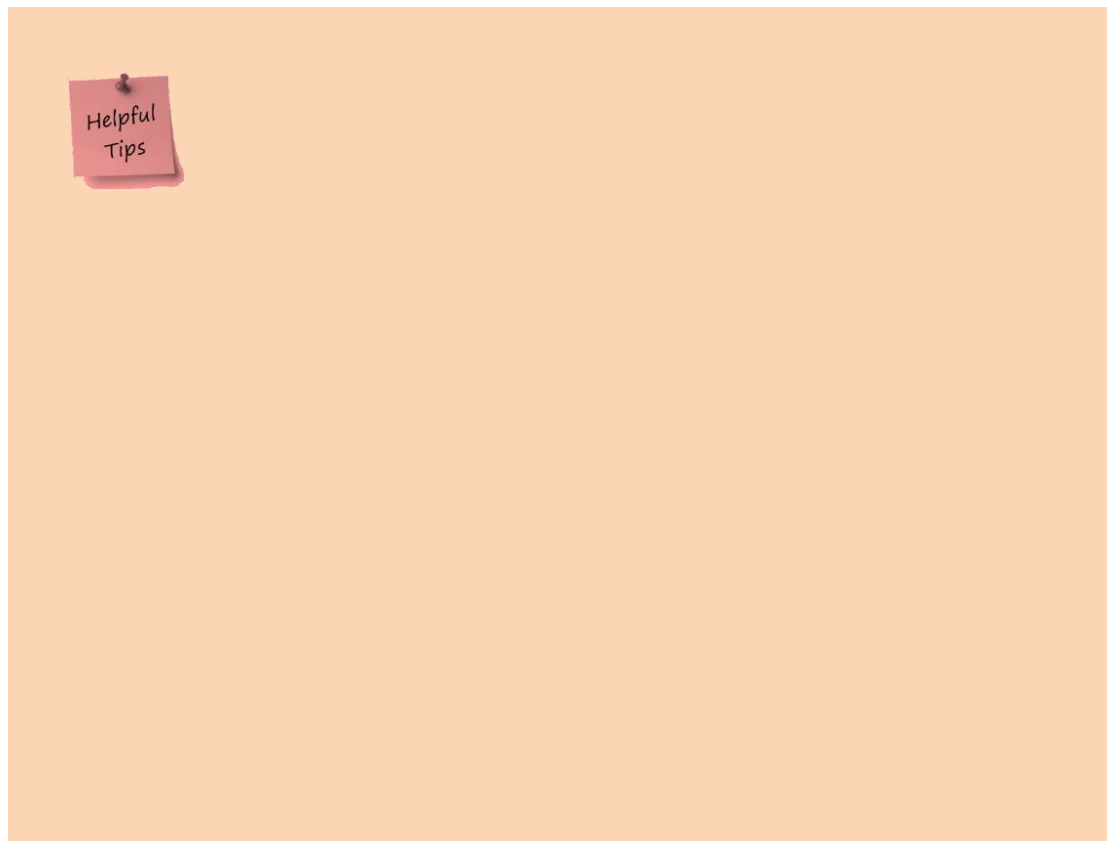
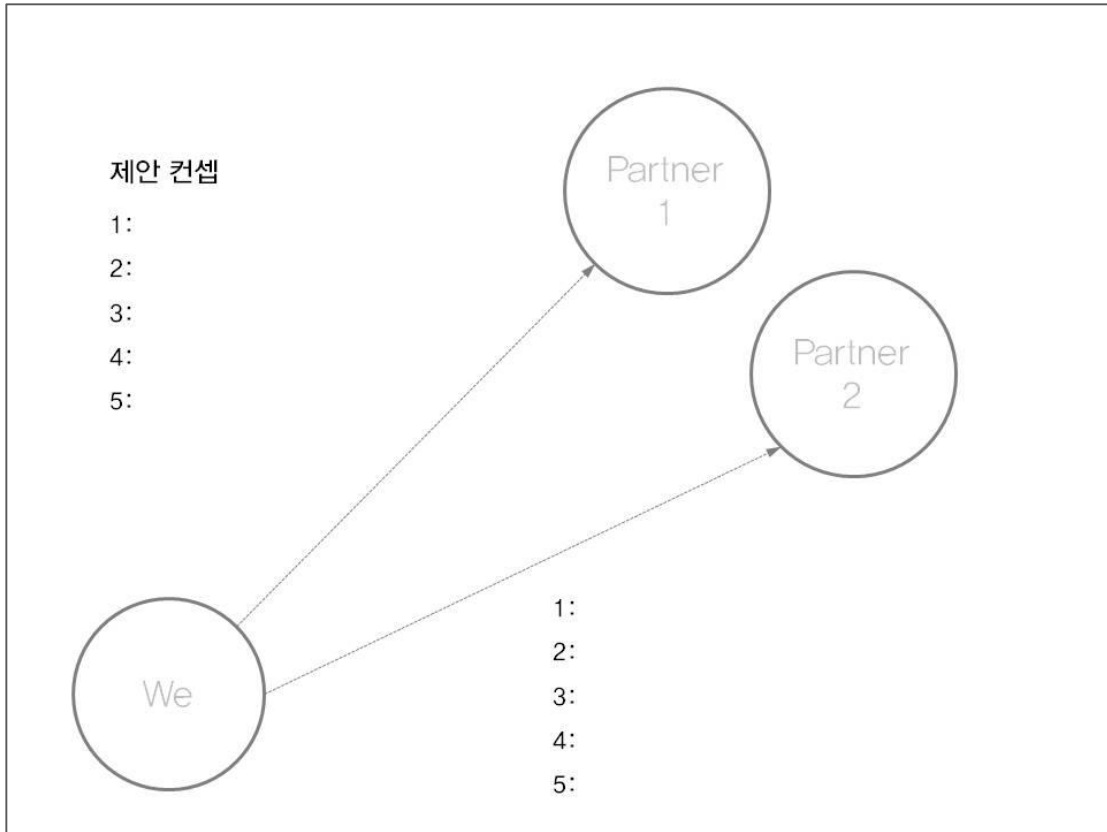
- 선택한 잠재파트너에게 매력적으로 보일 수 있는(우리와 협력에 나설 수 있는) 컨셉을 20개 구상
- 해당 컨셉 중에서 대상자의 저항이 예상되거나 근거가 불명확한 것 등을 제외
- 3~5개 정도의 핵심 제안 컨셉을 선택하고, 구체적으로 작성

<작성 시트 6> 제안 컨셉 메시지 작성

항목	제안 컨셉	세부내용	관련자료, 근거	주요 대상



3/10 파트너 탐색과 선정



파트너십 확장을 통한 부족한 가치 확보 및 제공

아빠 : 넌 내가 정해주는 여자랑 결혼하도록 해라.
 아들 : 싫어요!!!
 아빠 : 그 여자애는 빌게이츠의 딸이란다.
 아들 : 그럼 좋아요.

아빠가 빌게이츠를 찾아간다.

아빠 : 당신 딸과 내 아들을 결혼 시킵시다.
 빌게이츠 : 싫소!!! (내가 왜?)
 아빠 : 내 아들은 월드뱅크의 CEO요.
 빌게이츠 : 그럼 좋아요.

아빠가 월드뱅크 회장을 찾아간다.

아빠 : 내 아들을 월드뱅크의 CEO로 임명하시오.
 월드뱅크 회장 : 싫소!!! (내가 왜?)
 아빠 : 내 아들은 빌게이츠의 사위요.
 월드뱅크 회장 : 그럼 좋아요.

이것이 **가치연계** 이다.

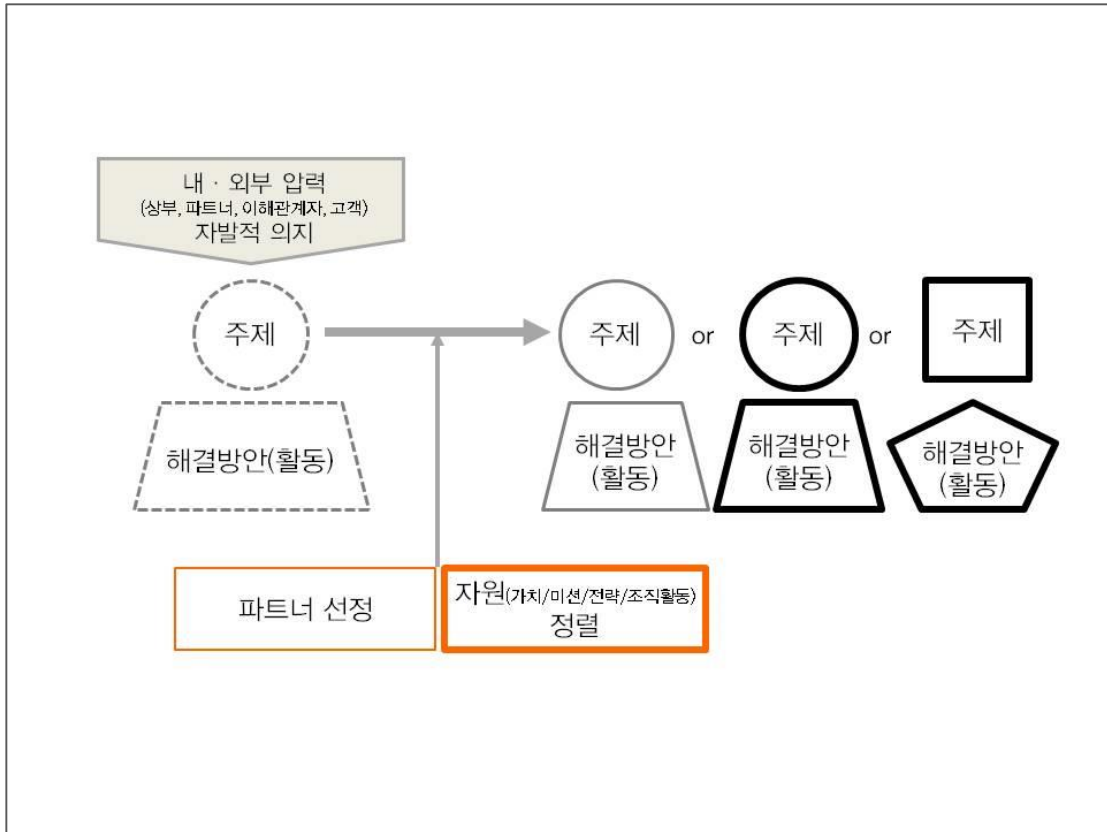
부족한 소유 가치를 다자간 연계를 통해 확보하여 파트너의 만족을 이끌어낸 사례

대상자가 원하는 가치를 만들기 위한 파트너십

- 방향 : **파트너가 원하는 홍보 효과를 위한 가치 개발**
- 방법 : 매체(방송)를 캠페인 주최로 끌어들이고, 캠페인의 공신력과 파워, 영향력을 증대시키기 위해 유력 기관(장)과 유명인을 투입케 함
- 교환 가치의 개발
 - (방송국과 협상) 00회의 스폰광고에 기업로고 삽입
 00회의 라디오 스폰광고 진행 시 기업명 거론
 특집 프로그램 시 기업 CEO인터뷰(노력)
 특집 프로그램 시 클로징 자막 광고 게재
 각종 관련 미팅 시 공동 참여로 관계(네트워크) 조성
 온라인 홈페이지 관련 내용에 기업 로고 게재
 - (정부와 협상) 기관장 참여, CEO간 관계(네트워크) 조성
 후원 로고 사용으로 공적 신뢰도 확보
 정부 소유 홍보 매체 활용 시 기업 로고 게재(노력)
 정부 관련 잡지 등에 CEO인터뷰 게재(노력)
 - (유명인과 협상) 유명인의 CEO미팅(제안 당시)
 유명인의 캠페인 참여시 관련 사진 초상 사용권 제공
 - (기타) 디자인학과 교수/학생들의 참여

➔기부금의 00배의 홍보 효과 달성 + α

4/10 파트너 선정후 주제 재선정(자원 교차 정렬)



자원

[資源, Resources]

필요 자원	제공 자원
파트너십 목적을 달성하기 위해 외부로부터 조달해야 하는 자원들	파트너십을 위해 제공할 수 있는 우리가 가진 자원들

- 가치적 자원 : 철학, 핵심가치, 조직 문화, 이미지, 명망, 평판, 신용, 명분 등
- 물적 자원 : 시설, 설비, 기기, 시스템, A/S 등
- 경제적 자원 : 현금, 유가증권, 예산, 부서경비, 외부자본유치 등
- 인적 자원 : 전문인력, 위원회, 네트워크 등
- 정보적 자원 : 사업, 프로그램, 기술, 특허, 노하우, 매뉴얼, R&D 등

4/10 파트너 선정후 주제 재선정(자원 교차 정렬)

파트너십 가용 자원

기업	비영리단체/법인	공공기관
<ul style="list-style-type: none"> • 재정적 자원 <ul style="list-style-type: none"> -기업의 후원금, 직원들의 기부금 모금 • 물적자원 <ul style="list-style-type: none"> -현물, 시설, 설비, 장소 • 인적자원 <ul style="list-style-type: none"> -직원 자원봉사, 지도력 • 조직 경영 및 관리 경험/지식 • 전문적 기술 • 인적 네트워크 • 잠재적 자금제공자 소개, 기업의 타 인사들과 연결 • 정보와 경험 및 지식 • 마케팅 기회 • 공익마케팅, 소비자 대상 마케팅 • 기업 운영시스템 • 제품, 서비스 • 고객 관계 • 매체 협외력 	<ul style="list-style-type: none"> • 사회적 대의와 사명 • 신용, 평판, 대중적 이미지 • 단체이름, 단체 로고 • 지도자의 명망, 지도력 • 인적 네트워크 <ul style="list-style-type: none"> -지역 지도자나 영향력 있는 사람들과의 관계 • 특정 소비자 집단으로의 접근 <ul style="list-style-type: none"> -단체 회원, 자원봉사자, 잠재적 지지자들 • 서비스 기획능력과 운영기술 • 지역사회 정보, 관계 • 지역사회를 위한 프로그램과 프로젝트 • 자원봉사, 후원의 기회(일감) • 행사를 통한 대중과의 접촉기회 • 물적자원 <ul style="list-style-type: none"> -시설, 설비, 장소 	<ul style="list-style-type: none"> • 경제적 자원 <ul style="list-style-type: none"> -예산, 보조금, 지원금 • 정책 <ul style="list-style-type: none"> -법령/조례/규칙 제정 및 시행 • 권한/권력 <ul style="list-style-type: none"> -사업/조직설립 인허가권, 강제/금지/제지권, 감사/시정명령권 • 인적 자원 <ul style="list-style-type: none"> -공무원, 산하기관 직원, 기타 인력 동원 능력, 내부자 협력 • 전국, 전세계 단위 네트워크 • 시스템, 관료 조직 운영 경험 • 명분, 공신력 • 자체 홍보채널, 발행매체, 매체 협외력 • 공공데이터, 노하우, 정보, 생산 자료, 정책 집행 성과물, 기술 등 • 관계, 네트워크 • 물적자원 <ul style="list-style-type: none"> -현물, 시설, 설비, 장소, 자산(불용), 기타 시설 이용권리

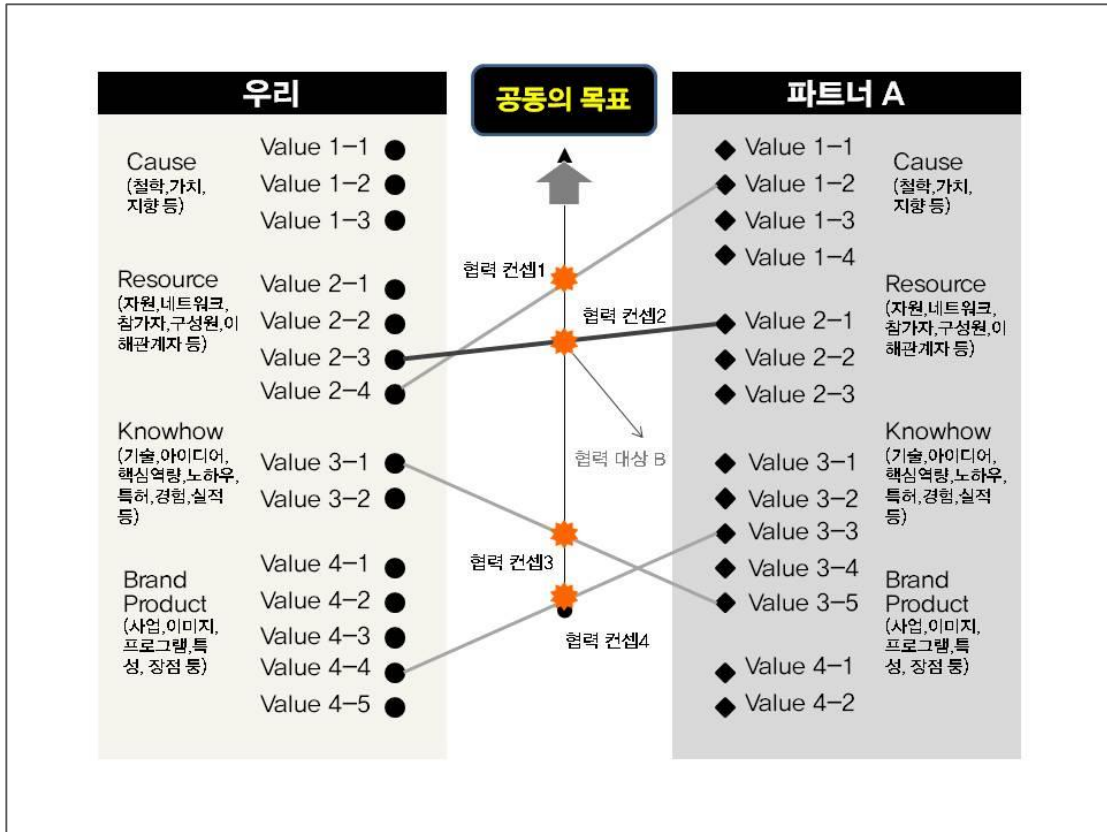
*이명신(2003), 기업과 비영리조직의 파트너십에 있어 신뢰와 성과, 경희대학교 석사논문(김재춘, 2015 수정)

성공적인 파트너십을 위한 자원 탐색

No.	필요 자원	순위	제공 자원	순위
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				

CSP(Cross-Sector Partnership) Framework

4/10 파트너 선정후 주제 재선정(자원 교차 정렬)



성공적인 파트너십을 위한 자원 교차 정렬 문제, 주제, 해법과 관계되는 우리의 자원 찾기, 파트너와의 조율

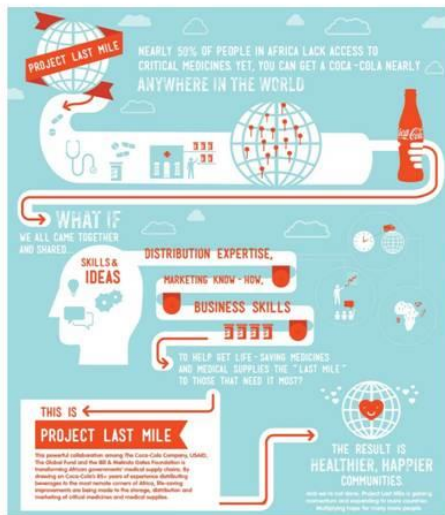
주제1(다루고자 하는 문제/기회)	
잠재적 1:	3:
솔루션 2:	4:

구분	파트너A	파트너B	파트너C	파트너D
목표 (이익, 가치)				
지향 (철학, 미션, 비전, 가치)				
핵심역량				
자원 (자원, 네트워크, 구성원, 이해관계자, 네트워크)				
노하우 (기술, 정보, 아이디어, 특허, 경험 등)				
브랜드 (이미지, 명성, 평판 등)				
서비스 (제품, 사업, 프로그램, 기능 등)				
기타				

4/10 파트너 선정후 주제 재선정(자원 교차 정렬)

〉 각 파트너의 자원과 가치 교환을 극대화하여 임팩트를 만든 사례

게이츠재단 × 코카콜라 × USAID × 액센추어 × 예일대 등



Project Last Mile

아프리카 영·유아사망률을 낮추기 위한 백신 개발에 많은 투자를 해 온 게이츠재단의 고민은,

“온도에 민감한 백신을 어떻게 유통할 것인가?”

→ 아프리카의 가장 외진 곳에도 유통망을 갖추고 있는 기업, 코카콜라에서 답을 찾음

* 코카콜라의 혁신: 아프리카 지방에 제대로 된 도로가 거의 없어 대형 트럭을 이용한 유통이 불가능함을 발견→지역사업가들을 훈련시켜 마이크로 배급센터 설립→센터 영업사원들이 자판기와 손수레를 이용해 영업→3천 개의 센터를 세워며 아프리카 최대의 유통망 확보

목표 아프리카 정부에게 필수 의약품과 가장 공급이 어려운 지역의 유통망을 제공하는 것

성과 탄자니아 정부의 Medical Stores Department(MSD)를 통한 의약품 보급 가능 시설을 150개에서 5,500개까지 늘림, 유통 비용 28% 절감

파트너 게이츠재단, 코카콜라 글로벌펀드, USAID, 액센추어 컨설팅사, 예일대, Global Health Leadership Institute 등

〉 각 파트너의 자원과 가치 교환을 극대화하여 임팩트를 만든 사례

파트너들의 자원과 창출된 가치

투여된 자원

게이츠재단	백신 개발의 경험과 전문성을 바탕으로 리서치를 통한 백신 개발
코카콜라	접근이 어려운 먼 지역까지의 유통망과 보급, 실행과 마케팅의 전문성을 제공
USAID, Global fund	자금과 인프라 제공
Accenture	전체 프로젝트를 관리, 아프리카 보급과 마케팅 전략 개발 및 수행 코칭
예일대	유통망 변화 연구, 핵심 이해관계자 인터뷰, 건강 시설 방문 등 임팩트 평가 진행

창출된 가치

게이츠재단→코카콜라의 유통망과 재단의 기금을 통해 사업을 효과적으로 수행, 성공적인 목표 달성
코카콜라→아프리카 지역에 대한 비즈니스 영향력 증대

“우리가 서비스를 제공하는 지역이 강해질 때에만 우리 비즈니스도 강력해질 수 있다. 의약품과 의료 장비의 분배 시스템을 향상시키는 데 코카콜라의 전문성을 사용할 수 있어서 영광이다. 지금까지 Project Last Mile은 큰 성공을 만들었고, 앞으로 더 많은 지역과 국가의 삶을 향상시키기 위해 지금 파트너들과 함께 일하길 희망한다.” 코카콜라 CEO, Muhtar Kent

“Project Last Mile은 파트너들의 협력을 통해 아프리카 오지 지역의 의약품 공급 문제에 혁신적인 솔루션을 가져 온 탁월한 사례이다. 이제 사적 영역의 개입은 공공 의료 분야에서 필수적이다.” 글로벌 펀드의 이사 Mark Dybul

4/10 파트너 선정후 주제 재선정(자원 교차 정렬)

각 파트너의 핵심역량을 통합하여 임팩트를 만든 사례

그라민뱅크 × 합자 다국적 기업들



Empowering people. Changing lives.
Innovating for the world's poor.



Grameen은 1983년 노벨평화상 수상자, 무함마드 유누스가 실업과 빈곤상태에 있는 사람들에게 무담보로 용자를 해주는 소액 대출 은행 Grameen Bank를 설립하면서 시작됨. 현재 기업들과 파트너십을 맺고 많은 사회적 비즈니스 조인트 벤처(Social Business Joint Venture)를 공동 설립하여 가난한 이들이 잠재력을 최대한 발휘할 수 있도록 기반을 형성하고 자원을 연결하는 것을 미션으로 사업을 펼치고 있음. Grameen과 각 기업 간에 설립된 이 조인트 벤처에 대한 운영 권리는 양쪽 모두에게 있기 때문에, 양자 간의 협력과 파트너십이 중요함.

현재 Grameen과 파트너십을 맺고 설립된 합자 회사들: Grameenphone, Grameen Danone Foods, Grameen BASF, Grameen Intel, Grameen UNIQLO, Grameen Veolia Water, Grameen Shikha, Grameen Schneider Electric, Grameen Otto Textile Company, Grameen Otto Trust, Grameen Adidas 등

각 파트너의 핵심역량을 통합하여 임팩트를 만든 사례



- Grameen Danone Foods는 2006년, 방글라데시 농촌지역 빈곤층 아동들의 취약한 영양 상태를 개선하는 것을 목표로 유제품 브랜드로 유명한 Danone과 공동 설립한 사회적기업
- 필수 영양소가 풍부한 요구르트를 개발하여 약 80원에 판매함. 저렴한 가격으로 하루 영양 섭취 권장량의 30%를 제공하는 요구르트를 개발해 아동 영양 개선이라는 사회적 목적 달성
- 원재료를 지역 소작농들로부터 구매하고, 지역 여성들을 요구르트 판매원으로 고용함으로써 지역 경제 활성화시켰으며, 약 1,600여 개의 새로운 일자리를 창출함
- 뿐만 아니라 2~3%의 순수익 창출



- Grameen Phone은 1997년, 비싼 통신 비용 및 부족한 인프라로 인하여 무선통신의 혜택을 누릴 수 없는 비도시권 저소득층에게 휴대폰을 보급하는 것을 목표로 노르웨이 최대 통신업체인 Telenor Group과 공동 설립한 사회적기업
- 초저가 휴대폰으로 구매력이 낮은 이들도 통신 서비스 이용, 이동전화대여업으로 경제적 자립을 도모하는 여성들, 휴대폰으로 곡물 가격을 파악할 수 있게 된 농민들 등 약 30만 명이 그라민폰을 통해 생계 유지
- 약 4천8백 만 명의 가입자 확보 시장점유율 50%의 방글라데시 최대 이동통신업체로 성장



- Grameen UNIQLO는 2010년, 방글라데시에 질 좋고 저렴한 의류를 제공하고 의류 생산 과정에서 빈민들을 위한 일자리를 창출하는 것을 목표로 UNIQLO와 공동 설립한 사회적기업
- 공장에 현지인 고용, 그라민레이디(그라민의용자를 받은 저소득 여성들을 통한 방문 판매를 통해 일자리 창출
- 현지 욕구를 반영하여 최근에는 티셔츠 뿐만 아니라 방글라데시의 전통 의상도 판매하여 현지인들에게 친숙한 브랜드 이미지를 구축하고 있음. 2013년 이후 확장해 현재 2014년 현재 9곳의 현지 매장이 운영되고 있음

파트너십 가치체계의 정렬

우리는 무엇을 하려고 하는가(사회문제 해결, 공익가치 창출)	미션(Mission)
우리는 (미션)을 달성하기 위해 무엇을 (어떤 방식으로) 할 것인가	사업/솔루션
우리는 (미션)을 이루어가는 일정기간 뒤의 [미래상]은 무엇인가	비전(Vision)
우리는 (비전)을 달성하기 위해 구체적으로 무엇을 언제까지 얼마만큼 달성해야 하는가	목표(Goal)
우리는 (목표)를 달성하기 위해 어떤 것들을 중점적으로 해야 하는가	사업과제(Task)
우리는 (과제)를 해결하기 위해 어떤 방법과 방식을 이용해야 하는가	전략(Strategy)
우리가 (미션)을 실행할 때 가장 중시하는 것은 무엇인가(판단기준)	핵심가치 (Core Value)

파트너십 (프로젝트) 성공 정의

누구의	
어떤 상황이	
어느 기간 안에	
어느 정도로	
어떤 변화가	
어떻게 되면	

성공했다고 본다.

렉서스 자동차 사운드 시스템 디자인 전문 기업 <마크 레빈슨>

“이 프로젝트에서 내가 생각하는 **성공의 의미**는 명확하다. **고객이 차에 올라타서 좋아하는 음악을 들었는데, 공연장의 가운데 앞줄에 앉아있는 것처럼 느끼는 것이다.**”
 - 필 무치오 대표

“**렉서스를 개인 콘서트 홀로 만들겠다.**”
 → 단순한 납품회사가 아닌 기술 파트너십으로 차량의 구조 개선 및 새로운 기술(그린 에지 테크놀로지) 공동 개발까지 관여



파트너십 성공 정의

프로젝트의 성공 사회변화에 대한 구체적 그림

성공에 대한 정의	구체적 변화 상상
-----------	-----------

파트너십의 성공 파트너십을 통한 상호 이익, 창출 가치의 구체적 그림

성공에 대한 정의	구체적 변화 상상
-----------	-----------

내부 목표의 성공 조직의 목적 달성의 구체적 그림

성공에 대한 정의	구체적 변화 상상
-----------	-----------

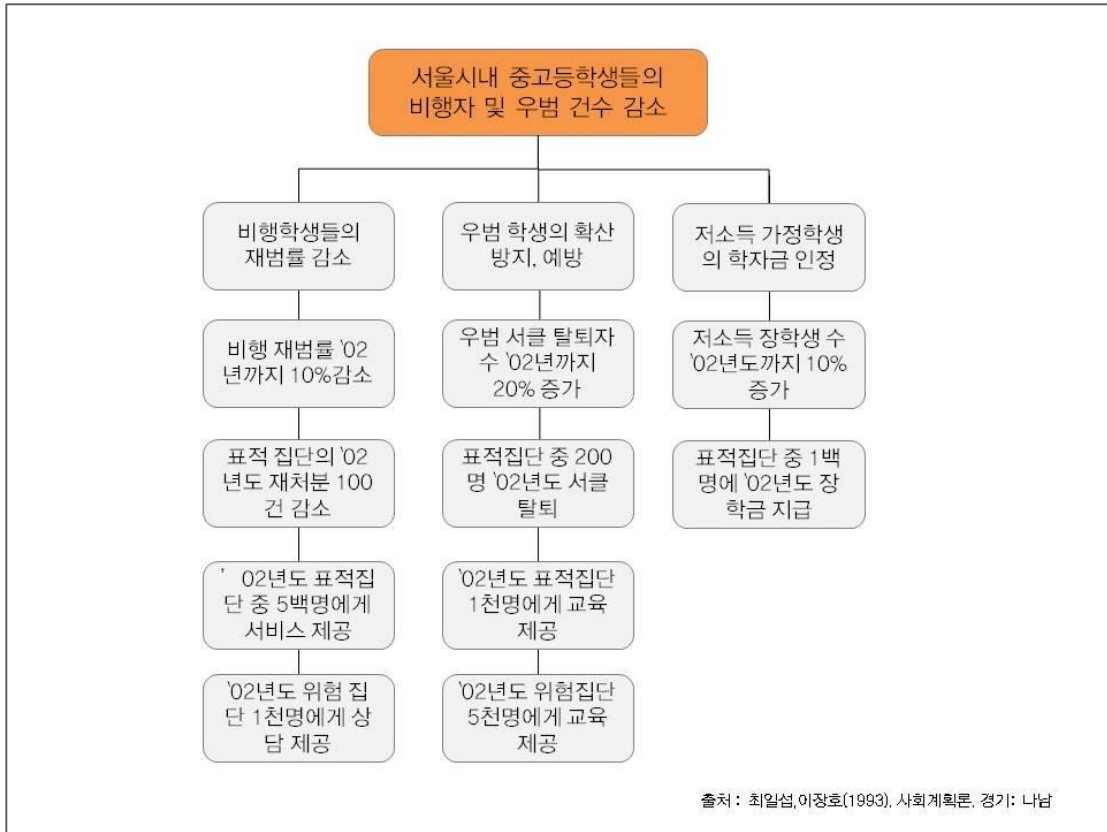
파트너십 목표와 성과지표, 평가 체계

- 목적과 목표의 구분
- 측정가능한 목표
- 사회변화 목표, 파트너십 목표, 내부성과 목표 3종류 필요
- 각 수준별 목표(상위~하위)는 상호 인과성이 있어야 함
- 과정목표와 성과목표를 구분
- 목표와 활동 구분 (ex: 자조모임 구성)
- 자료 수집의 방법이 제대로 되어 있는가
- 역순으로 살펴보면 논리적으로 타당한가
- 허구적 방식(만족도 조사)은 없는가
- 지나치게 많지 않은가
- 이해관계자가 원하는 지표를 전략적으로 배치하였는가

목적	성과목표	산출목표
취업 장애인의 전문 기술 향상을 통한 역량 강화 및 자립 능력 향상	<ul style="list-style-type: none"> • 개별특성에 맞는 집중, 심화 교육을 통해 참여 장애인들의 제과 제빵 및 바리스타 전문 기술 습득 및 향상 • 참여 장애인들의 자존감 및 자립 능력 향상 	참여 장애인 직원 8명에게 매주 2회, 4시간(100회기) 특성에 맞는 제과 제빵 및 바리스타 교육을 실시
		참여 장애인 직원의 50%이상 바리스타 자격증 시험 도전
		응시자 중 50%이상 자격증 취득
		교육을 받은 다양한 메뉴 중 분기별, 개인별 특기메뉴 1개씩 개발

출처: 사회복지 프로그램 개발과 프로젝트 작성의 실제, 신덕상외 2명 공저, 동문사, 2014, 일부 수정

5/10 파트너십 프로젝트 목표 설정



목표			
세부목표			
핵심 성과 지표			
해설(내용)			
지표 선정사유			
모니터링 계획			
측정시기/방법			
목표수준 (현재→완료지점)			
비고			

공동의 목표, 측정방식의 합의에 의해 시스템을 변화시킨 Collective Impact 사례

Strive Together

IMPROVING EDUCATION OUTCOMES, FROM CRADLE TO CAREER



Strive Together는 프로그램은 많지만 시스템 활용도는 부족한 미국의 교육 혁신을 목표로 2006년 출범. 영향력 있는 개인, 비즈니스 그룹, 재단, 시 공무원, 학교 지구 대표들, 8개 대학 학장, 교육 단체와 애드보커시그룹의집행위원등 300명 이상으로 구성.

-> 공동의 목표 Every child, Cradle to Career를 위해 협력한 결과 5년 만에 유치원생의 읽기 능력 9% 향상, 고등학생 졸업률 11% 향상, 대학 등록률 10% 향상 등 수십 개 지역에서 학생들의 학업 성취도 향상시키는 혁신적인 성과를 거둠

공동의 목표, 측정방식의 합의에 의해 시스템을 변화시킨 Collective Impact 사례

이들은 어떻게 다른가?

- 시스템의 일부를 고치는 것이 아니라 교육의 모든 분야를 동시에 개선하는 것이 목표
- 각 조직의 CEO급이 3년 간 2주에 한번씩 만나 성과 지표 개발, 성공과 실패를 토론
- 파트너십 자체가 목표가 아니라 공동의 목표, 측정 가능한 사회적 성과를 위해 협력
-> Collective impact의 대표 사례

왜 성공했나?

- 첫째, 공동의 아젠다 수립
수백 개의 전략과 새 단체들을 만드는 대신 Strive의 핵심 목표를 지지하고 연대함
- 둘째, 공동의 성과 평가 시스템 적용
데이터 수집 및 평가하는 공통의 측정 방식으로 결과의 특정 패턴 발견, 빠르게 해결책 모색
- 셋째, 서로를 강화하는 활동
수많은 이해관계자들이 공동의 아젠다와 양립하면서 고유의 방식으로 일하며 서로의 활동에 협력
- 넷째, 끊임없는 소통
CEO급 리더들이 격주로 회의, 외부 전문 지원 기관이 퍼실리테이터로 서역할함
- 다섯째, 지원(backbone) 기관
참여 조직으로부터 분리되어 기획, 경영, 기술과 커뮤니케이션 스킬 지원, 데이터 수집 및 보고, 법적/경영적 사항 관리 등을 담당하는 전문적 외부 기관이 반드시 필요함

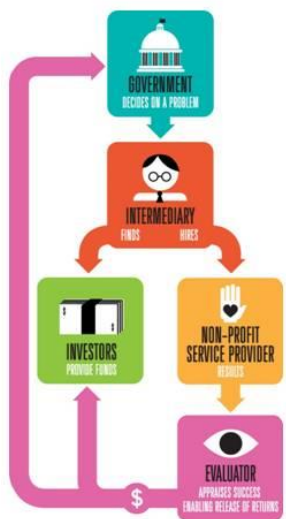
공통의 목표 설정과 각자의 역할 업무 분담이 체계적으로 정리된 사례

Chart I-1 Progress Chart of the Millennium Development Goals (MDGs) (from UN MDGs 2010 Progress Chart and other sources)

Goal	Indicator	Target	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
Goal 1: Eradicate extreme poverty and hunger	1. Reduce extreme poverty by half	Proportion of people living below \$1 per day (percentage)	45.7	45.5	45.5	45.5	45.5	45.5	45.5	45.5	45.5	45.5	45.5	45.5	45.5	45.5	45.5	45.5	
	2. Productive employment and decent employment	Employment-to-population ratio	54.2	54.2	54.2	54.2	54.2	54.2	54.2	54.2	54.2	54.2	54.2	54.2	54.2	54.2	54.2	54.2	
	3. Reduce hunger by half	Prevalence of undernourishment (percentage of population)	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Goal 2: Achieve universal primary education	4. Universal schooling	Net enrolment ratio in primary education (percentage)	79.9	79.9	79.9	79.9	79.9	79.9	79.9	79.9	79.9	79.9	79.9	79.9	79.9	79.9	79.9	79.9	79.9
	5. Equal girls' enrollment in primary school	Ratio of girls to boys in primary education (percentage)	98.8	98.8	98.8	98.8	98.8	98.8	98.8	98.8	98.8	98.8	98.8	98.8	98.8	98.8	98.8	98.8	98.8
Goal 3: Promote gender equality and empower women	6. Women's share of paid employment	Share of women in wage employment in the non-agricultural sector (percentage)	31.2	31.2	31.2	31.2	31.2	31.2	31.2	31.2	31.2	31.2	31.2	31.2	31.2	31.2	31.2	31.2	31.2
	7. Women's equal representation in national parliaments	Proportion of seats held by women in national parliaments (percentage)	13.9	13.9	13.9	13.9	13.9	13.9	13.9	13.9	13.9	13.9	13.9	13.9	13.9	13.9	13.9	13.9	13.9
	8. Reduce mortality of under-five-year-olds by two-thirds	Under-five mortality rate per 1,000 live births (number of deaths)	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
Goal 4: Reduce child mortality	9. Reduce maternal mortality by three quarters	Maternal mortality ratio per 100,000 live births (number of deaths)	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480
	10. Access to reproductive health	Unmet need for family planning (percentage of women aged 15-49)	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
Goal 6: Combat HIV/AIDS, malaria and other diseases	11. Halt and reverse spread of HIV/AIDS	Prevalence of HIV among population aged 15-49 (percentage)	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
	12. Halt and reverse spread of tuberculosis	Number of new cases per 100,000 population (number of cases)	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
Goal 7: Ensure environmental sustainability	13. Reverse loss of forests	Forest area as a percentage of land (percentage)	29.5	29.5	29.5	29.5	29.5	29.5	29.5	29.5	29.5	29.5	29.5	29.5	29.5	29.5	29.5	29.5	29.5
	14. Make provision without improved drinking water	Proportion of population using an improved drinking water source (percentage)	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71
	15. Make provision without sanitation	Proportion of population using an improved sanitation facility (percentage)	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
	16. Improve the lives of slum-dwellers	Proportion of urban population living in slums (percentage)	46.1	46.1	46.1	46.1	46.1	46.1	46.1	46.1	46.1	46.1	46.1	46.1	46.1	46.1	46.1	46.1	46.1
Goal 8: Develop a global partnership for development	17. Invariant cases	Number of invariant cases per 100 population	15.3	15.3	15.3	15.3	15.3	15.3	15.3	15.3	15.3	15.3	15.3	15.3	15.3	15.3	15.3	15.3	15.3
	18. Invariant cases	Number of invariant cases per 100 population	15.3	15.3	15.3	15.3	15.3	15.3	15.3	15.3	15.3	15.3	15.3	15.3	15.3	15.3	15.3	15.3	15.3

분명한 목표를 설정하고 그 성과에 따라 사후 보상이 달라지는 혁신사례

영국 Peterborough 교도소의 SIB(Social Impact Bond)



소셜임팩트본드(사회연계채권)은 민간의 투자로 공공 사업을 수행하고, 정부는 성과 목표가 달성된 경우에만 예산을 집행, 투자자에게 상환하는 선 사업추진 후 예산반영 모델. 보통 정부, 운영기관, 투자자, 사업수행기관, 평가기관의 5개 이해관계자가 참여함

- > 목표를 달성하면? 정부가 사업비용과 이자 지급
- > 목표에 실패하면? nothing or 사업비 일부만 지급

2010년 영국은 피터버리 시 교도소 재소자의 재범률이 60%에 달하자 재소자들의 성공적인 사회복귀를 목표로 전 세계 최초로 SB 발행, 성공하면 2.5%~13%의 수익률 보장 4개 단체가 6년 간 재소자 및 가족, 지역 공동체 지원 등 장기적·고충합적인 해결책 모색

-> 그 결과 영국 평균 재범률이 10% 상승하는 동안 피터버리 교도소의 재수감률은 11% 감소, SB의 효과 입증

-> 이후 7개국에서 25개 사업에 반영, 서울시도 2015년 6월 경증 지적 장애 아동 교육사업에 처음 SB 도입함

> 분명한 목표를 설정하고 그 성과에 따라 사후 보상이 달라지는 혁신사례

SIB로 어떤 가치가 창출되나?

정부	<ul style="list-style-type: none"> - 사업 성과에 따라 사후적으로 예산을 집행하여 장기적으로 예산 낭비를 줄임 - 문제가 발생한 다음이 아닌 사전 예방적 사업에 집중하여 사회 비용을 감소시킴 - 사업 결과에 대한 리스크를 자발적인 투자자들과 나눠 재무적 위험 부담 감소
민간	<ul style="list-style-type: none"> - 투자 통한 사회 공헌으로 자금 효율적 활용, 성과 관리 통해 사회 공헌의 파급력 증대 - 성공한다면 투자를 통해 수익을 창출, 실패해도 투자금의 손비나 기부금 처리 가능
비영리	<ul style="list-style-type: none"> - 투자된 자금으로 사업비와 운영비를 안정적으로 확보, 사업 기회를 확장 - 전문성을 활용하여 사회 문제에 직접 개입할 수 있는 기회

- > SB는 성공적으로 운용된다면 모든 이해관계자들에게 이익과 가치가 창출
- > 각 주체들은 사업의 성공 여부에 각각의 이익과 가치가 걸려 있기 때문에 모두가 협력하여 최선을 다하게 되며, 따라서 성공의 가능성이 높아짐
- > 향후 SB는 손실에 대한 리스크를 감수하고 투자할 민간 투자자들 확보가 관건





파트너십 전략 로드맵

현재에 안주하지 않고 보다 나은 가치를 창출하기 위해 어떻게 변해가야 하는가

어떤 변화를 이루려고 하는가 미션, 비전, 목표(궁극적, 단계별)	우리는 어떻게 가야 하는가 전략의 개발 선택과 집중 자원배분과 역량 개발 핵심 해결 과제, 핵심 성공요인 설정
달성을 위해 지금, 우리는 어디에 있는가 환경분석 기회 및 위협분석 강점 및 약점 분석 고객, 시장, 제품/서비스, 내부, 정책, 현재자원	구체적으로 무엇을 할 것인가 액션플랜

장기적 성장 관점

어떤 조직으로 어떤 돈을 투입하는가
구조조정, 인력과 재정, 공유

핵심 추진 일정을 어떻게 가져갈 것인가
로드맵, 일정

성공을 향한 단계적 접근

기간	2015.10 Master Plan	2016.10 1 st Wave	2017.10 2 nd Wave	2018.10 3 rd Wave	2019.10 4 th Wave	2020.10 5 th Wave	2021.10 6 th Wave	2022.10 7 th Wave
단계	도입기			성숙기		확산기		
단계 정의	실험적시도를 통해 영역과 문제에 대해 이해하고 이차문제와 관계하는 단계			성공 경험을 구조화하고, 성공의 질적 향상을 위해 영역 및 활동을 확장하는 단계		새로운 표준을 만들고 공유하여 다양한 미투(Me-Too) 사업을 복제하는 단계		
방향	주제설정, 다양한 시도, 성공케이스 발굴			활동 다변화, 솔루션 개선, 성공 모델링		표준 모델의 정립, 소셜프랜차이즈 개시, 정부정책변화 유도		
단계 목표	고등 인구 50% 축소, 고등 수준 20% 경감 시도 횟수 20회, 참여자 2만명			표적집단수 180% 확대, 고등인구 60% 축소 성공모델 연구 자질물 3개, 신규솔루션 2개		미투사업 20개 연계사업 50개, 공공정책 1회 미투사업 소셜프랜차이즈, 국제연대/공유		
주요 활동	직접시설물 건설, 원조증여			기존 활동, 시설물 활용 소프트웨어 개시		프랜차이즈사업 진행 NGO 공공정책관련 기관		
파트너/역할/역량	현지 진출해 있는 국내 개발 NGO 현지 네트워크, 시설 개발 경험 있는 곳 특히, 정부 관계 있는 곳 대정부 관계 해결 역량, 현지 자원 조달 및 현지 파트너십 구축 역량			기존 파트너 활용 기존 내용에서 레벨업 추가 솔루션에 대한 공동 학습 과정을 통한 전문성 향상 체계 구축		유사한 사업의 진행/유리 역할은 지원 정책의 개발과 시행 프로토콜에 따른 시행 역량, 개선 역량 정책 입안 및 집행력		
예산/필요 자원	총 27억 원 1차: 2억 원 2차: 10억 원 3차년도: 15억 원			총 40억 원 1차: 20억 원 2차: 20억 원		총 45억 원 1차: 15억 원 2차: 15억 원 3차년도: 15억 원		
핵심 이슈	마스터플랜 수립, 파트너 선정 현지 진행 체계 구축			핵심 역량 투입, 솔루션 개발, 모델링 작업, 조직 자원의 전면적인 개입 체계		국제적 명성의 검증된 프로그램 작업, 다변화된 파트너십, 국제적 확산		
위기 관리	경험 부족에 따른 현지에서의 안전사고			예산 지원 확보, 경영총변경 가능성, 파트너 단체 및 정부 기관의 정책 변화		마케팅 비용, 학문적/논리적 근거 제시, 매너리즘, 파트너십 질적 관리 부족		

해결할 문제/달성할 기회			
목표			
기간			
단계			
단계 정의			
방향			
단계 목표(지표)			
주요 활동			
파트너/역할/역량			



파트너십 운영 체크리스트

1. Shared Mission- 명확히 정의되고 합의된 목표	10점 척도
파트너 조직의 미션, 비전이 우리 조직의 미션, 비전과 높은 상관성을 가지고 있는가?	
파트너십을 통해 해결하고자 하는 사회문제, 성공한 모습을 구체적이고 명확하게 정의하고 있는가?	
파트너십 사업의 공동 미션과 구체적인 목표가 더 큰 사회변화를 지향하고 있는가?	
파트너십의 필요성과 목적이 잘 파악되고 있으며 모든 파트너들이 그에 대해 동일한 이해를 가지고 있는가?	
파트너십 합의문에 목적, 목표, 성과, 역할과 책임이 명확하게 제시되어 있는가?	
	평균값

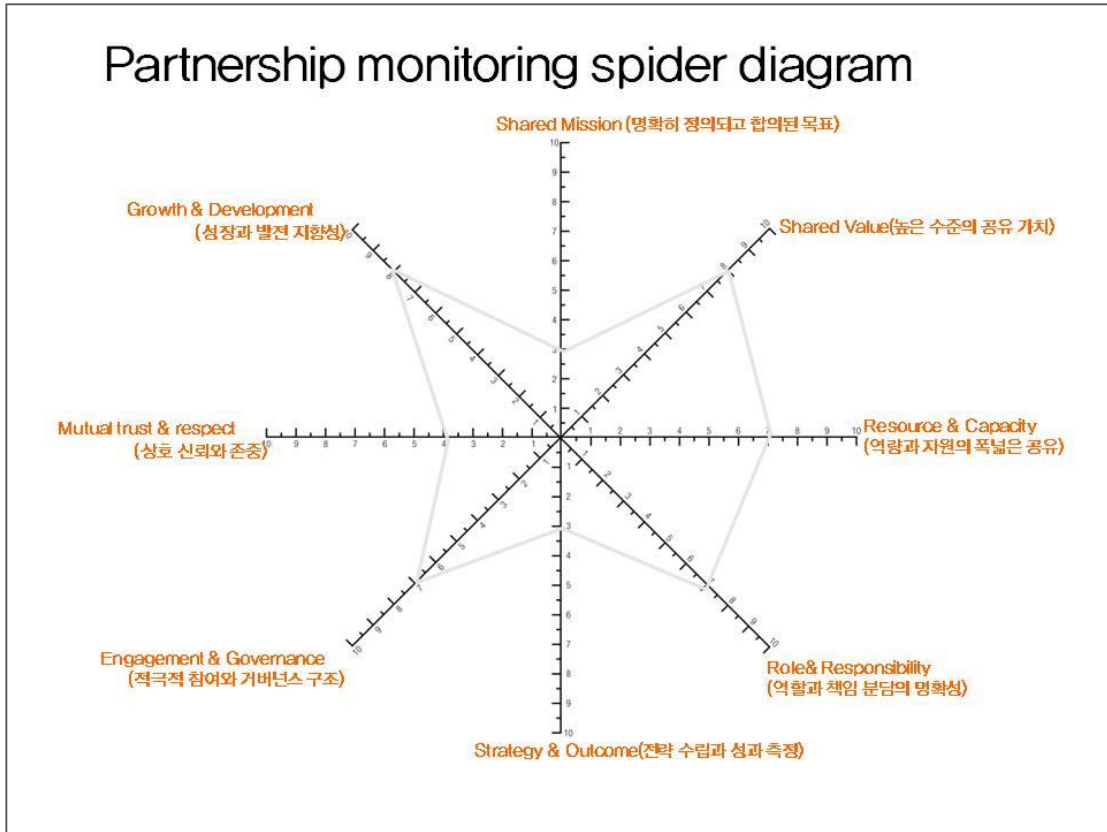
2. Shared Value- 높은 수준의 공유 가치	10점 척도
파트너십을 통해 각 파트너가 얻고자 하는 가치가 명확하게 정의되고 공유되고 있는가?	
파트너십을 통해 기대되는 창출 가치가 파트너 간에 서로 깊이 연결되어 있는가?	
파트너십 사업의 기획과 진행 과정에서 서로의 가치 창출을 깊이 고려하고 적극적으로 협력하는가?	
파트너십을 통해 서로에게 이익과 도움이 되고 실제로 성과를 창출하는가?	
파트너십을 통해 기대되는 창출 가치가 각 조직의 이익을 넘어 사회 변화를 지향하는가?	
	평균값

3. Resource & Capacity- 역량과 자원의 폭넓은 공유	10점 척도
파트너십 사업에 요구되는 각 파트너의 자원, 기술, 역량에 대해 서로 충분히 파악하고 공유되어 있는가?	
파트너십 사업에 투입되는 자원의 규모가 공동 미션을 달성할 만큼 충분히 큰가?	
서로 교환되고 투입되는 자원의 유형이 단순 재화를 넘어 각각의 핵심 역량까지 포함하고 있나?	
서로 교환되고 투입되는 자원이 각각 분리되어 있지 않고 결합되어 있는가?	
공동 미션 달성을 위해 더 요구되는 자원을 외부로부터 끌어들이기 위해 적극적으로 노력하는가?	
	평균값

4. Role & Responsibility- 역할과 책임 분담의 명확성	10점 척도
각 파트너들의 강점과 장점을 극대화하는 방향으로 각각의 역할이 충분히 검토되고 토론되었는가?	
각 파트너의 역할과 책임에 대해 명확한 정의를 내리고 공동 결정을 통해 합의문에 명시하고 있는가?	
사업의 성공으로 인한 이익 배분뿐만 아니라 실패로 인한 리스크 분담에 대해서도 서로 명확히 합의하는가?	
각 파트너들의 역할과 책임에 대해 정기적으로 점검하고 조정하는 프로세스 혹은 중재자가 있는가?	
예산 책임은 구체적으로 제시되며 합의한 예산 프레임워크를 사용해서 설명하고 있는가?	
	평균값

5. Strategy & Outcome- 전략 수립과 성과 측정		10점 척도
미션을 달성하기 위한 사업의 전략이 존재하며, 이에 대해 서로 합의하고 있는가?		
미션을 달성하기 위해 서로 합의된 전략과 사업은 실현가능한 범위 내에서 충분히 도전적인가?		
사업은 전략과 최우선의 문제에 대한 포괄적이고 심층적인 분석, 지역 및 참여자 욕구, 이해관계자들과의 협의 과정을 토대로 삼고 있나?		
전략, 목적과 목표, 이에 따른 사업이 정기적으로 검토되고 수정되며, 이를 위한 정확한 정보, 데이터 관리 능력을 보유하고 있나?		
성과 측정 평가를 위한 전략이 구축되어 있고, 이를 투명하게 검증하고 보고하는 체계가 갖추어져 있나?		
		평균값
6. Engagement & Governance 적극적 참여와 거버넌스 구조		10점 척도
개인 뿐만 아니라 각 섹터별 파트너 담당자들의 헌신적인 참여를 이끌어 내고 있는가?		
각 섹터별 파트너 조직 상급 경영진의 관심과 지원을 충분히 이끌어내고 있는가?		
파트너십 사업을 추진하는 조직체계와 거버넌스가 탄탄하게 형성되어 있는가?		
파트너십 조직체계가 결정한 목표와 사업 과정이 주변의 공감을 받고 조직 전체에 영향력을 미치는가?		
내부 구성원 뿐만 아니라 내외부 이해관계자, 참여자들로부터 폭넓은 지지와 참여를 이끌어내고 있는가?		
		평균값

7. Mutual trust & respect- 상호 신뢰와 존중		10점 척도
파트너의 조직적 특성, 문화, 가치, 일의 방식 등에 대해 서로 충분히 이해하고 있는가?		
파트너 조직과 정서적으로 심오하게 연결돼 있으며, 프렌드십이 형성되어 있는가?		
파트너와의 신뢰의 정도가 예의를 지키는 수준에서 벗어나 깊은 신뢰를 형성하고 있는가?		
상호 소통과 정보 교류가 절차적이 아닌, 실질적인 수준으로 자주 이루어지고 있는가?		
갈등 관리를 위한 노력(중간조직의 매개, 상호 이해를 위한 교육)을 충분히 진행하는가?		
		평균값
8. Growth & Development 성장과 발전 지향성		10점 척도
파트너십을 통해 효과적인 수행에 필요한 지식, 노하우를 배우고 학습하는 문화가 잘 형성되어 있는가?		
파트너십 사업이 조직 내부의 문화를 변화시키고, 조직의 혁신에 영향을 미치고 있는가?		
당장의 가시적인 성과가 아닌 지속적이고 장기적인 전망 속에서 파트너십 로드맵을 그리고 있는가?		
파트너십 사업의 성공을 목제 및 확대 재생산하기 위한 노력을 병행하고 있는가?		
결과적으로 파트너십 사업이 외부 시스템의 변화에 영향을 미쳤는가?		
		평균값



Helpful
Tips

파트너십의 장애요소

파트너십에 대한 장벽

- 심리적인 요소
- 조직 문화적인 요소
- 인간 관계적인 요소
- 협력 역량 요소
- 협력 자원 요소
- 제도적 요소



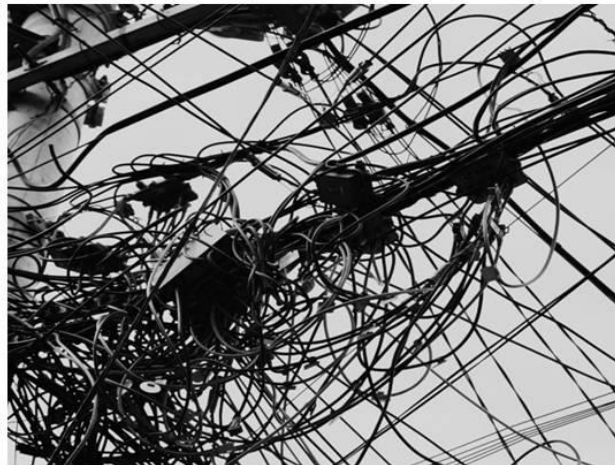
파트너십의 장애요소

<p style="text-align: center; color: #e67e22;">기업입장(기업-비영리조직)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 파트너십 의지의 부재 • 비영리기관의 역량부족 • 투명하지 않은 예산집행 • 기업 내부의 top down 방식 기관선정 • 비영리기관의 의사소통역량 부재 	<p style="text-align: center; color: #e67e22;">비영리조직입장 (기업-비영리조직)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 기업이 원하는 방향만을 강조 • 비영리기관 특유의 업무스타일에 대해 이해 못함 • 사회적 책임에 대한 기업의 진정성 부족 • 사회이슈나 문제보다 기업의 이익에만 관심 	<p style="text-align: center; color: #e67e22;">정부입장 (정부-기업, 비영리조직)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 기업은 재정지원 외 참여를 꺼림 • 기업은 정부의 권유를 강압으로 오해 • 비영리기관의 역량부족 • 정부 시스템 작동원리에 대한 비영리기관의 몰이해
--	--	---

- 양자 간 조직문화의 차이와 그로 인한 의사소통문제
- 지식과 경험의 부족으로 인한 역량문제
- 파트너십 추진에 있어서 전략적 시각의 부재
- 시각차로 인한 문제인식과 해결방법의 차이
- 기대수준의 차이
- 이해관계자의 영향

파트너십 장애요소의 해결

葛 藤



파트너십 장애요소의 해결

복잡다난한 세상에서의 파트너십
"No partnership is ever easy,
comfortable, secure, safe, quick or cheap."

마인드 전환

"원래 어려운 것이다.
원칙에 답이 있다."

REMEMBER

Golden rule 1 - BUILD ON SHARED VALUES
(because successful partnerships are values-driven)

Golden rule 2 - BE CREATIVE
(because every partnership is unique)

Golden rule 3 - BE COURAGEOUS
(because all partnerships involve risk)

* Ros Tennyson(2011), The Partnering Toolbook: An Essential Guide to Cross-Sector Partnering, International Business Leaders Forum.

파트너십 장애요소의 해결

복잡다난한 세상에서의 파트너십
“No partnership is ever easy, comfortable, secure, safe, quick or cheap.”

마인드 전환
 “원래 어려운 것이다. 원칙에 답이 있다.”

REMEMBER

Golden rule 1 - BUILD ON SHARED VALUES
 (because successful partnerships are values-driven)

Golden rule 2 - BE CREATIVE
 (because every partnership is unique)

Golden rule 3 - BE COURAGEOUS
 (because all partnerships involve risk)


* Ros Tennyson(2011), The Partnering Toolbook: An Essential Guide to Cross-Sector Partnering, International Business Leaders Forum.

파트너십 장애요소의 해결

신뢰 형성
 “신뢰는 저절로 주어지는 것이 아니라 만들어지는 것이다”

신뢰(Trust)
 상대방이 악의적(mal-intended)이거나 기회주의적(opportunistic)으로 행동하면, 선의적으로(goodwill) 행동하였을 때보다 훨씬 더 큰 이익을 얻을 수 있음에도 불구하고, 선의적인 방향으로 행동할 것이라는 믿음에 기반하고 있는 윤리적 성격을 내재한 개념

*“늑대와 춤을!!
 머리 속의 바람이다.
 나는 당신의 친구이다.
 당신도 항상 내 친구인가?”*



파트너십 장애요소의 해결

파트너십 형성의 4가지 원리

첫째, 특수 자산의 원리
상호 활용 가능한 자산을 가지고 있을 것(상호주의)

둘째, 신뢰 구축의 원리
신뢰가 형성되기 위한 구체적 활동과 관계가 있을 것

셋째, 심리적 통합의 원리
법적 계약 관계를 넘어서 상호간의 진지한 몰입이 형성될 것

넷째, 사회적 상생의 원리
상호 독립성을 가지고 평등한 관계일 것

파트너십 장애요소의 해결

파트너 얼마나 신뢰하고 있는가

구분	항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
		1	2	3	4	5
계약이행신뢰 (contractual trust)	파트너가 약속한 사항을 성실하게 이행하기 위해 최선을 다할 것을 믿는다.					
역량신뢰 (competence trust)	파트너가 협력관계의 파트너로서의 역할을 효과적으로 수행할 수 있는 충분한 역량을 가지고 있다고 믿는다.					
선의신뢰 (goodwill trust)	파트너가 구체적으로 약속한 사항이 아니더라도 기꺼이 추가적인 노력이나 투자를 할 것이라고 믿는다.					
관대성 신뢰 (generosity trust)	파트너가 파트너십을 초월하여 귀 기관(회사)의 복지에 대해 진정한 관심을 가지고 있다고 믿는다.					

파트너십 장애요소의 해결

신뢰가 커질수록 가치도 커진다

관계의 가치

가치 창출 (Value Creation)

But how does this apply in the business world?

Co-creating (상호 창출)

Collaborative (협업) **파트너 (Partnering)**

Co-operative (협동)

Compliant (복명)

대립적 (Confrontational)

상호 신뢰 (Mutual Trust)

bsi. Copyright © 2014 BSI. All rights reserved. 1109702513

파트너십 장애요소의 해결

커뮤니케이션 (소통)

“대화는 파트너 간의 투명성을 제고하고 그에 따라 신뢰를 구축할 수 있는 가장 강력한 도구 중 하나”

- 서로 다름을 인정하기
 - : 언어, 문화, 가치, 제도, 시스템 등
- 목표와 성과를 함께 설정하기
- 실행과정에서 수시로 대화하기
- 갈등을 덮지 않고 드러내기
- 대화의 장을 많이 마련하기
 - : 교육, 섹터 간 모임, 정보공유 플랫폼, 중간매개기관 등

파트너십의 부작용

함께한다고 반드시 좋은 건 아니다
시너지 or 디너지

Point
유대감
감정적 표현
갈등해결
인상관리 기회
정보공유



Counterpoint
적대감
감정과잉
갈등증폭
조직정치
정보불균형, 정보왜곡

파트너십의 부작용

사회적 태만(social loafing), 링겔만 효과(Ringelmann effect)

집단의 크기가 커질수록 효율성은 더 떨어지는 현상
3인 집단이 당기는 힘은 개인이 당기는 힘의 3배가 아닌 (2.6)
배로 관찰되었으며, 8인 집단의 힘은 (3.9)배로 관찰



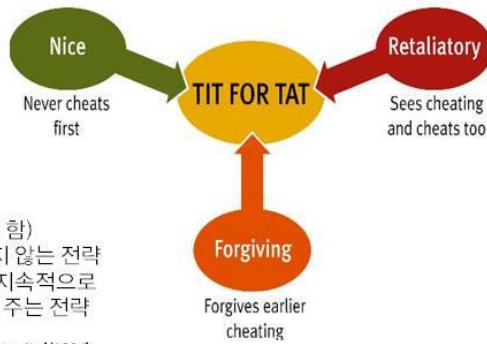
파트너십의 부작용

최수의 딜레마가 반복될 때 최선의 전략

‘tit-for-tat(tit-for-tat)’ 전략

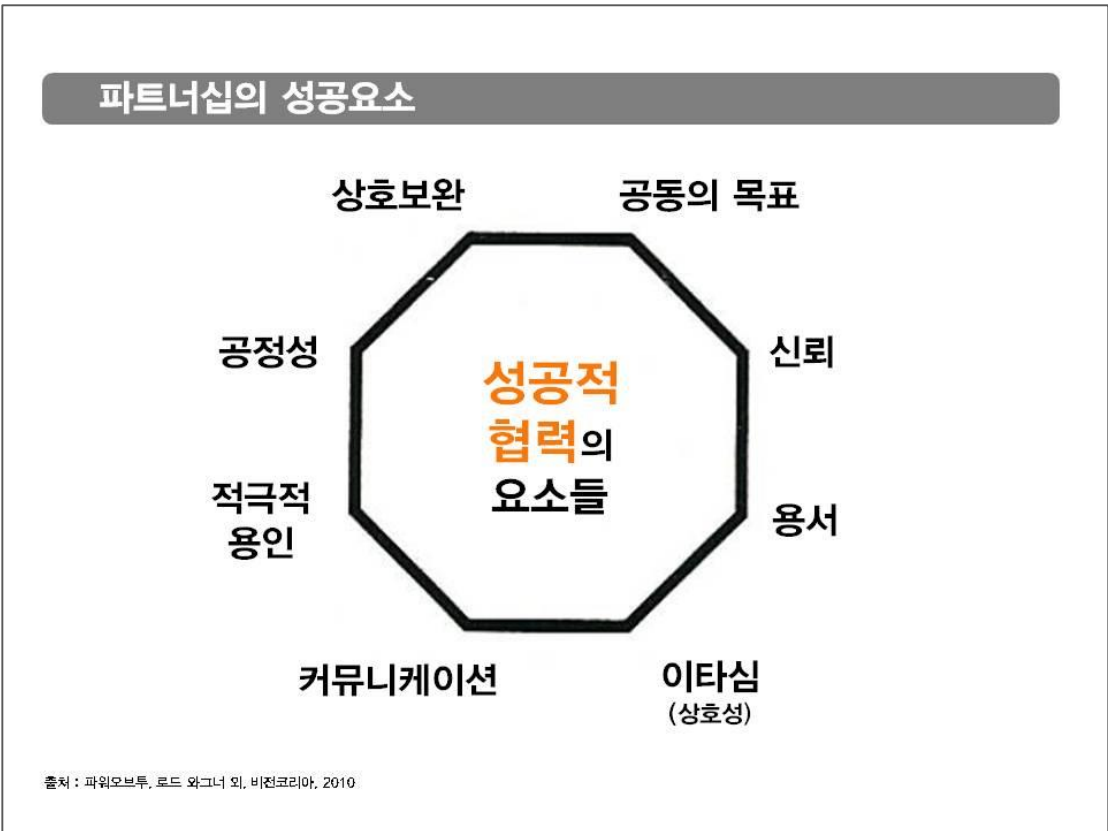
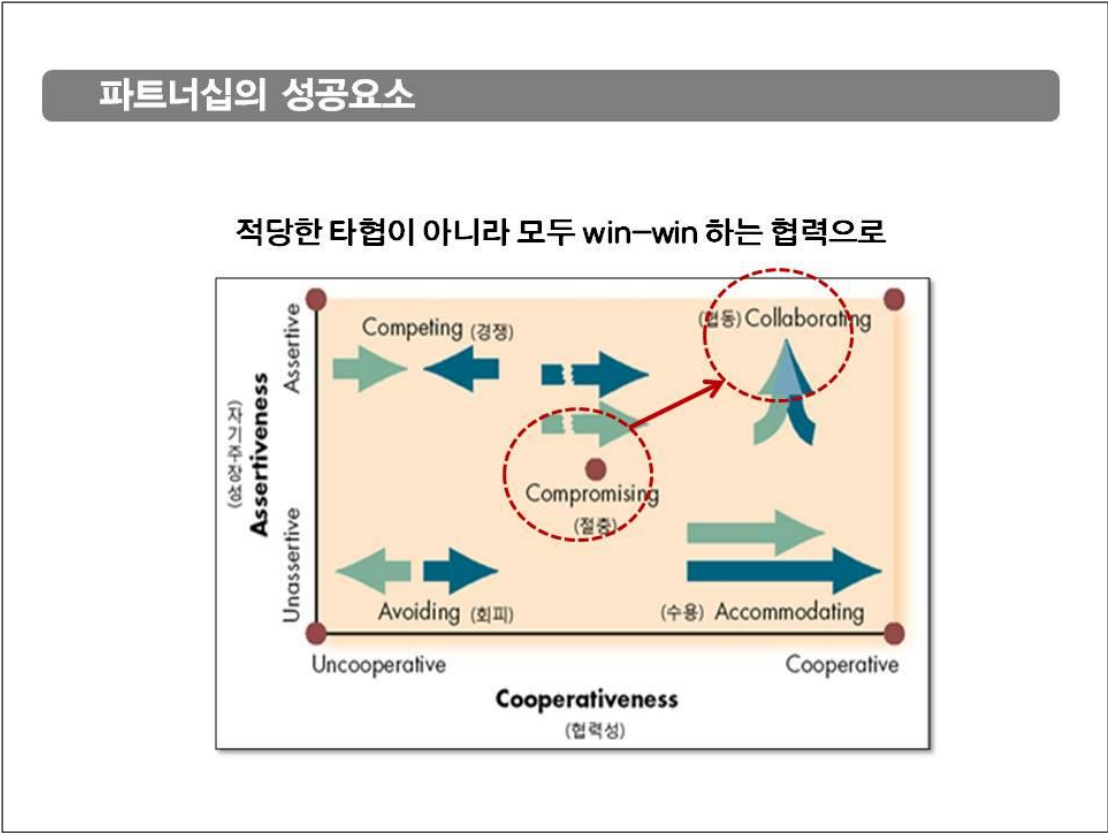
- 이전에 상대방이 했던 선택을 그대로 따라 하는 것 (전제 : ‘첫 번째’ 선택에서 협동적인 선택을 해야 함)
- 상대방이 배신하기 전까지 나 역시 상대방을 배반하지 않는 전략
- 상대방이 설령 자신을 배반하는 선택을 한 경우에도 지속적으로 배반하는 것이 아니라면 상대방의 ‘실수’ 를 용서해 주는 전략

* 로버트 액셀로드(Robert Axelrod)의 「협력의 진화(The Evolution of Cooperation)(1984)」



파트너십 장애요소와 해결 방안

	예측되는 장애	해결방안
인력		
예산		
자원		
기술		
시설		
권한		
문화		
언어		
관계		
역량		
제도/법규		



파트너십의 성공요소

국내 파트너십 실무자들의 인터뷰에서 선정한 성공요소들

- 상호이익
- 파트너 당사자의 헌신적인 참여
- 적극적 의지
- 학습조직 문화
- 상호 존중과 신뢰
- 복제 및 확대 재생산
- 이해관계자의 지지와 참여유발
- 비전 및 가치 공유
- 기업 경영 목적 달성 및 사회적 부가가치 생산
- 책임분담의 명확성
- 자율성 및 독립성 확보
- 투명성
- 상호책임성

- 역량있는 파트너의 발굴
- 공동의 비전과 목표 설정
- 적합한 프로젝트의 선정
- 파트너십 기관의 전문성과 강점 활용
- 파트너 당사자들의 적극적 참여
- 모든 파트너 간의 목표 공유
- 투명한 절차
- 성공 혜택에 대한 정의 및 인식
- 확실한 리더십과 추진력
- 유능한 인력의 참여
- 사업 추진력을 유지하기 위한 제도
- 영향력의 확대와 성공 경험의 레버리징
- 자원 공동관리 및 공유 체계

* 출처: 파트너십 성공요인, 비영리학회, 2015

파트너십의 성공요소

해외 파트너십 실무자들의 인터뷰에서 선정한 성공요소들

- 기업과 비영리기관의 서로에 대한 책임감과 신뢰
- 서로의 기본 성향(nature)이 다름을 인정하고 기대수준을 조정하는 것
- 파트너십의 형성 초기부터 업무를 수행함에 있어 분명하게 책임의 영역을 지정하는 것
- 기업 혹은 비영리기관의 담당자가 일을 그만두었을 경우에도 파트너십이 지속될 수 있도록 개별적 파트너십(personnel-proofed) 이 아니라 조직적 파트너십이 구축되게 하는 것
- 비영리기관과 기업의 속성이 다른 만큼 각자의 활동에 대해 이해하고 동의하기까지 시간이 걸릴 수 있음을 인정하면서 되도록이면 구체적이고 직접적으로 서로의 목표에 대해 의사소통하는 것
- 상호 목표 및 기대수준을 정확하게 파악하고 합의하는 것
- 파트너십 프로세스를 단계적으로 한 단계씩 수행해 나가는 것

* 출처: 기업-비영리기관 파트너십에 대해 100여명의 기업, 비영리기관, 정부 관계자들을 인터뷰(Ben Schiller, 2005)

▶ 끊임없는 목표 점검과 커뮤니케이션으로 통합적 가치를 창출한 파트너십 사례

Unilever X Oxfam



Unilever는 도브, 폰즈 등 유명 브랜드 상품을 생산하는 글로벌 기업으로 공공 위생 개선과 건강 증진에 대한 창립자의 경영 철학에 기반, 위생/빈곤/식수/영양 분야에 수많은 사회적 투자를 해왔음
 Oxfam은 '가난이 없는 공정한 세상' 을 비전으로 100여 개 국가에서 긴급구호, 국제개발, 캠페인 등의 사업을 펼치고 있는 비영리단체. 2003년 두 조직의 CEO가 만나 서로의 사명과 비전에 공감하면서 인연이 시작됨

→ 개인의 권리(특히 여성들)를 보장하고, 좋은 영양과 깨끗한 식수와 위생을 제공하는 프로그램을 통해 전세계 인구의 삶을 증진시키는 것을 공동목표로 태국, 캄보디아, 멕시코, 파키스탄, 아프리카 등에서 식수 개선, 건강 증진, 생활 활동을 전개함

▶ 끊임없는 목표 점검과 커뮤니케이션으로 통합적 가치를 창출한 파트너십 사례

우리에게 남기는 시사점은?

2010-2015년 'Sunrise Project' 공동 프로젝트 진행

; 소작농들이 농사를 통해 이윤을 남기고 삶을 개선할 수 있도록 하는 방법들을 모색하기 위한 사업으로, 5년 간 아제르바이잔과 탄자니아에서 시범적으로 실시, 보고서 발행

파트너십에 기반한 공동 프로젝트를 진행하며 무엇을 배웠나?

첫째, 리서치 단계에서는 낙관을 버려야 한다. (긍정/부정적요소 포함, 넓은 범위의 이슈를 신중하고 고려해야 함)

둘째, 혁신과 배움이 중요한 영역은 반드시 실험과 실수가 필요하다. (파일럿 프로그램이 반드시 필요함)

셋째, 어떻게 구조적 접근을 할 것인지에 대해 서로 합의해야 한다. (선명하고 솔직한 선택이 필요함)

넷째, 목표를 매우 선명하게 만들어야 한다. (목표 우선순위 등 서로의 차이를 밝히는 대화를 회피하지 말 것)

다섯째, 성공을 신중하게 정의해야 한다. (성과 지표가 프로젝트의 목표와 일치해야 함)

여섯째, 모두가 합의하는 출구 전략이 있어야 한다. (위기가 올 때가 아니라 프로젝트의 시작점에서 출구전략을 미리 세울 것)

▶ 파트너십으로 적대적 관계와 위기를 극복하고 더 큰 가치를 창출한 사례

Chiquita × Rainforest Alliance



Chiquita는 과일, 음료 등을 판매하는 다국적 기업으로 코스타리카에서 세 번째로 큰 바나나 수출업체. 바나나 농장 확대 과정에서 환경과 농업 생태계에 악영향을 미치는 관행으로 NGO 지역 주민의 거센 비판을 받음 → 경영과 명성에 심각한 타격을 입음

Rainforest Alliance는 자연 생태계와 원주민 보호 활동을 하는 NGO. 위기에 몰린 차키타가 손을 내밀자 파트너십을 맺고 기업 관행을 감사하고 인증해주는 Better Banana Program 실시. 이 인증 제도는 1995년 비영리 혁신 부문에서 피터 드러커 상 수상.

▶ 파트너십으로 적대적 관계와 위기를 극복하고 더 큰 가치를 창출한 사례

파트너십을 통해 어떤 가치가 창출되었나?

To Chiquita

- 시범 사업으로 Better Banana Program 인증 받은 곳과 그렇지 않은 곳의 차이를 측정, 긍정적인 효과를 발견하고 프로그램 확대 → 생산성 27% 증가, 비용 12% 감소
- NGO들에게 긍정적인 평가를 받으며 추락한 명성을 되찾고, 경영 위기 극복

To Rainforest Alliance

- 파트너십을 통해 기업 적용 가능한 기준 개발, 다른 환경 분야에도 확산 시킴
- 성공 사례를 통해 기업의 환경 친화적이며 지속 가능한 경영 모델 제시

왜 성공했나?

- 초기의 수많은 갈등과 충돌에도 피하지 않고 직접 부딪히면서 관계와 신뢰 구축
- 기업 책임 위원회를 구성, 소위 '적' 이었던 NGO 단체들과 매달 회의 진행
→ 고위 경영자들이 이해관계자 이슈에 직접 노출, NGO와 관계 형성

07 파트너에 대한 이해

화성 남자, 금성 여자보다 더 괴리감이 큰 것이 바로 타 섹터에서 일하는 사람들과의 협업이다. 타 섹터들의 사고방식, 가치관, 일하는 방식, 언어 등은 거의 외계인을 만난 것 같아 낯설고 걸끄럽지만 이 다른 행성에서 온 사람들과 마음을 맞춰서 일해야 하는 것이 파트너십이다.

이들과 팀을 이뤄서 사회변화를 만들어 내려 한다면 상호간의 이해를 넘어서 깊은 신뢰관계까지 도달해야만 가능하다. 이것은 종교수행보다 더 어렵고 지난한 과정일 수 있다.

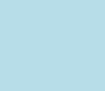
이를 위해서 각 섹터들이 가지고 있는 생각이나 행동 양식의 일면을 살펴봄으로써 섹터 간의 차이를 ‘틀림’이 아닌 ‘다름’으로 이해하고, 이 다름을 ‘변수’가 아닌 ‘상수’로 받아들이면서, 파트너를 감정 상하는 대상이 아닌 전략적 활용의 대상으로 바라보자.



상대방에 대해 불만과 찬사를 솔직하게 이야기하는 분위기를 만들 것.

긴장 및 갈등 관계에 있는 주체들 간의 상호 이해를 위한 프로그램은 다양함.

참고 : 매직 커뮤니케이션
(www.mindstorming.kr)



진행 요령



총 80분

강의 10분, 워크숍 60분, 종합정리 10분



실습 전 섹터간의 차이가 왜 발생하는지, 섹터간의 일하기가 얼마나 어려운지를 강의를 통해 대략적으로 짚어본다.

실습 후 각각의 이야기를 종합 정리하면서, 섹터간의 다름을 이해하는 것의 중요성과 이를 효과적으로 이용하는 전략에 대해 강의한다.

깊이 있는 이해를 위해 다름으로 발생한 어려움이나 다름을 역이용한 사례를 보여주면 더욱 좋다.



서로가 서로에게 느끼는 감정, 들리는 소문, 경험들을 사례 위주로 빈 칸을 채워간다.

파트너십을 잘 하기 위해 상대방 섹터에게 요구할 사항을 적고 공유한다.

개인별로 작성한 후 상대방 섹터 참가자의 내용에 대해 그 이유(혹은 변명)를 설명한다.

달라도 너무 다른. “누구세요?”



솔직히 까놓고 말하자면

frankly speaking

	공공	기업	비영리	중간지원
공공	내가 보는 나			
기업		내가 보는 나		
비영리			내가 보는 나	
중간지원				내가 보는 나

그들의 속을 도무지 모르겠어요.

	정부에게	기업에게	비영리조직에게
정부가	<p>“위에서 하래.” “책임질거야?” “역자야. 지자체가 알아서 할일.” “우리가 남이가? 남이지! 남이어야 해!”</p>	<p>“이번 사업에 참여하세요.” (나중에 불이익이 있을 수 있어요.) “협조 좀 해주세요, 저희도 힘들어요.” “돈만 줘요, 다른 건 필요 없어요.” “우리 덕에 기업하면서 당연한 거 아닌가?”</p>	<p>“이러면 문제가 될 수 있어.” “하라는 대로 좀 해, 절차와 규정에 따라 하라고.” “말만 많지 솔직히 전문성 없잖아.” “행정, 회계 너무 못해.” “도리어 갑이네, 세상 많이 좋아졌다. 참.”</p>
기업이	<p>“그리곤, 아무 말이 없었다.” “직원이 또 바뀌었네.” “만지만 걸지 말아 주시길.” “솔직히 좋아서 하나? 불이익이 무서워서 하지.” “되는 것도 없고, 안 되는 것도 없고.”</p>	<p>“같이 합시다.” ...뚜뚜뚜. “위에서 그 기업 싫어해!” “우리 이용하려고 하는 거겠지.”</p>	<p>“결국 돈 달라는 거 아니야?” “급할 때만 연락, 지원받으면 끝!” “문제 터지면 해결이 안돼.” “홍보는 기본 아닌가?” “실무자 역량이 훗... 조직, 인력 전문성 제로.” “말 많고 속도 느리고,” “과정 타령, 성과는 없고.” “가치에만 매몰된 집단.” “윗선 치고 들어오는 것이 최고인 줄 알아.” “여기가 더 관료적이고, 착하지도 않은.” “앞에서만 웃고, 뒤에서는 기업 뒷담화.” “영리라면 무조건 이상하게 보는 꼬인 인간들.”</p>
비영리 조직이	<p>“의지가 너무 없어...” “몰라도 너무 몰라...” “개념이 없어.” “지배를 때문에 잘못 된건데 누구 하나 책임지지 않고 뒤집어 씌워.” “실력 없는 최고 갑.” “우리는 공노비인가?” “자기들이 하는 건 없고, 전부 토스.” “그저 생색나는 지표만.” “그렇게 하면 안 된다니까, 도리어 완전 망쳐놓고 있는 걸 진짜 알까.” “선거, 인사에 따라 바뀌는 최고로 불안정한 파트너.”</p>	<p>“돈이나 주지 될 간섭해?” “너무 무리한 요구는 삼가해주세요.” “우리가 하청업체인가?” “돈 줬다고 유세는... 홍보나 해주면 좋아하겠지.” “이제 비영리도 직접 하시네.” “진정성, 책임의식은 전무.” “독특한 것만 찾고, 풀나는 것만 찾고, 변화에는 관심 없고.” “윗선에서 말 한 마디면 모든 게 바뀌는.” “사진 찍기만 좋아하는.”</p>	<p>“우리끼리데 물과 기름.” “니네들도 이걸 하고 있었다고?” “응? 누구세요?” “같이 하자할 때는 안보이더니 열매는 귀신같이 따라 들고.” “경쟁사끼리도 상도 의미가 있거늘.” “저건 문제가 있어요, 우리는 달라요.”</p>

- 우리는 ()와 협력할 때 이게 가장 불만이다.
- 우리는 ()와 협력할 때 이게 가장 좋다.
- 우리는 ()가 이렇게 나오면 파트너십하기 정말 힘들다.
- 우리는 ()가 이렇게 해준다면 파트너십에 나서기 쉽다.



이해와
협력
함께
함께
함께

Helpful
Tips

08

파트너십 조직 진단

파트너십은 한 사람의 '원맨쇼'로 해결될 수 없다. 조직이 파트너십을 장려하고 중시하는 문화를 만들어야만 그 성과가 배가될 수 있다.

파트너십 친화조직은 마인드, 인력, 제도, 보상, 프로세스 등에서 파트너십 DNA를 이식한 곳이다. 물론 제도를 잘 갖추었다는 것이 파트너십이 원활하거나 수준이 높다는 것을 의미하지는 않는다.

제도는 만드는 것보다 실행하는 게 중요하고, 몇 사람만 아는 죽은 규정이라면 아무 소용이 없다.

진행 요령



총 50분

강의 10분, 작성 10분, 공유 30분



진단은 자신의 조직에 대한 이해가 있어야 한다. 실제 실무자의 경우 그 직위나 업무 범위에 따라 조직의 내용을 잘 모를 수 있다.

교육 전 사전 설문 조사 등을 통해 관련 규정이나 제도들이 어떻게 구성되어 있는지 확인하고 올 수 있도록 한다.



강의는 조직의 준비나 문화가 수준 높은 파트너십을 추동한다는 내용 위주로 한다. 관련 사례를 보여 줄 수 있다면 좋다.



개별 진단표 작성 후에 팀별로 상호 공유하는 시간을 가짐으로써 깊이 있는 이해가 가능하도록 한다.

구분	문항	선택		
		1	3	5
마인드	•파트너십에 대한 직원들의 이해와 참여도가 높은 편이다.			
	•파트너십에 대한 의사결정자들의 관심과 의지가 높은 편이다.			
	합계			
구조와 시스템	•직무기술서(Job description)에 파트너십 활동이 명기되어 있다.			
	•조직 내에 파트너십을 촉발하고 진흥하는 제도나 보상책 등을 가지고 있다.			
	•파트너십의 진행 및 촉진에 관련한 예산을 충분히 배정하고 있다.			
	•파트너십에 대한 내부, 외부 교육프로그램을 가지고 있다.			
	•파트너십에 대한 체계적 기획, 조정, 독려를 위한 부서가 존재한다.			
	•파트너들과의 구조화된 소통체계(설명회, 포럼, 세미나, 네트워크파티 등)가 있다.			
	•파트너십에 대한 중장기 방향성과 계획, 전략이 수립되어 있다.			
	합계			

구분	문항	선택		
		1	3	5
규정 및 프로세스	•파트너십 추진에 관한 표준화된 프로세스나 매뉴얼을 가지고 있다.			
	•파트너십 활동에 대한 모니터링 및 평가 체계를 가지고 있다.			
	•파트너 선정 가이드를 가지고 있다.			
	•파트너십 개시와 중단, 해체에 관한 규정을 가지고 있다.			
	•파트너십에 대한 운영 가이드나 정책 규정을 가지고 있다.			
	합계			

09

파트너십 전문가 되기

결국 모든 일은 사람이 한다. 파트너십 역시 마찬가지이다. 파트너십에 대한 전문가로 성장하기 위해 어떤 역량을 갖춰야 하는 지 살펴본다.

파트너십 인재의 역량 요소를 ‘우산형 인재’라는 독특한 개념을 통해 살펴보고, 자신의 역량을 진단하여 보다 나은 파트너십 실무자가 되기 위한 학습계획을 수립해 본다.

이 과정에서 해외 파트너십 관련 직업 동향을 제시함으로써 미래 직업으로서 파트너십 관련 직종이 훌륭한 비전이 있음을 제시하고자 한다.

진행 요령



총 100분

강의 20분, 진단20분, 실습30분, 발표30분



강의는 파트너십 인재의 개념과 해외 파트너십 브로커에 대한 동향을 설명한다. 열정을 가지고 파트너십의 전문가로 성장할 수 있는 동기가 부여될 수 있게 비전 트레이닝 방식으로 진행한다. 가능하다면 몇 명의 파트너십 인재를 실명 소개할 수 있다면 매우 좋을 것이다.



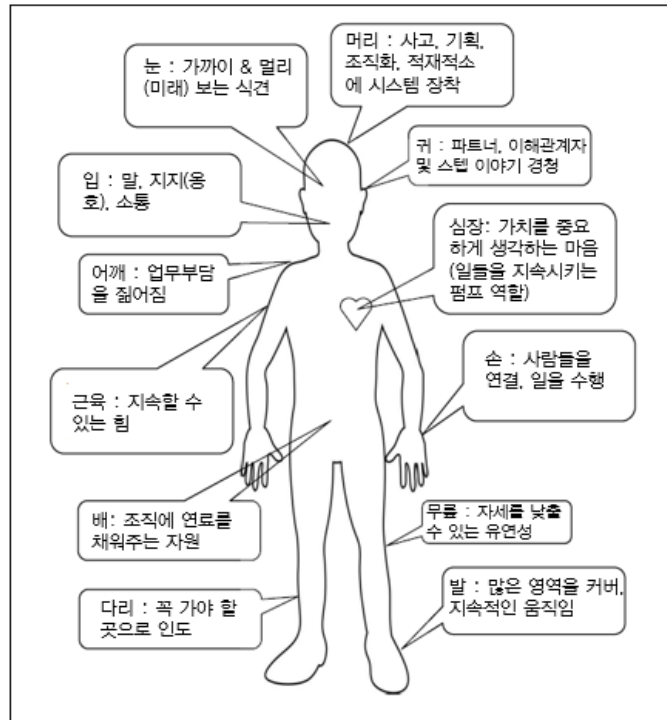
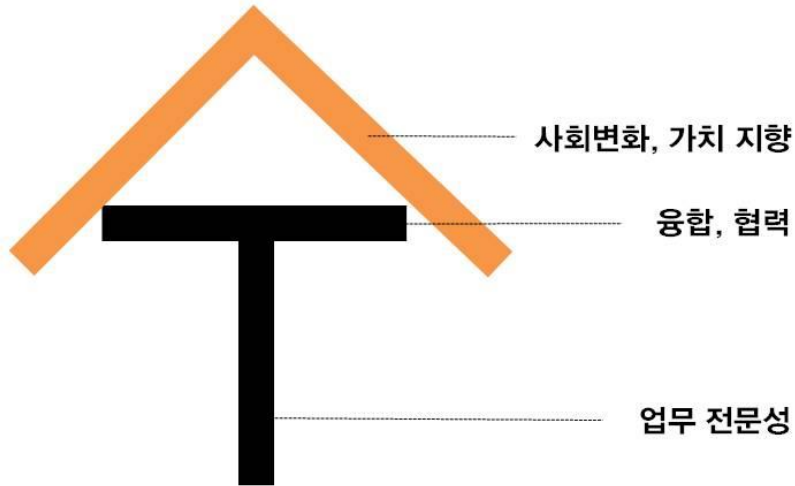
각자 진단표를 작성한다.

역량 확보 계획을 수립한다.

자신의 진단표와 계획을 팀원에게 공유한다.



우산형 인재



* Catherine Squire(2012), Partnerships and Capacity Building, A Guide for Small and Diaspora NGOs, PLP

파트너십 브로커(broker)

- 브로커(broker) : 관계형성의 매개자 혹은 중개자(예, 결혼중매인, 주식/보험 중개인)
- 파트너십 브로커(partnership broker) : 서로 다른 조직과 섹터가 지속가능한 발전(혹은 사회변화)을 위해 상호협력하도록 그 사이에서 매개자 혹은 중개자의 역할을 하는 사람, 파트너링 과정 관리자

브로커링 스킬

- 협상(negotiation)
- 촉진(facilitation)
- 정보 & 자료보관 통합
- 커뮤니케이션 & 발표
- 코칭 & 역량배양
- 제도수립(institution-building)
- 검토 & 수정



* Ros Tennyson(2005), the Brokering guidebook: Navigating effective sustainable development partnerships, International Business Leaders Forum, The Partnering Initiative

파트너십 브로커의 다양한 행동 유형

- 프로젝트 관리자(Business manager) : 일이 결과중심으로 진행되도록 관리
- 기록보관 관리자(Record keeper) : 정확하고, 명확하며, 적절한 커뮤니케이션 제공
- 교사(Teacher) : 인식환기 및 역량수립
- 치료자(Healer) : 역기능적 관계의 회복
- 부모(Parent) : 파트너십의 성숙도 육성
- 경찰관(Police officer) : 파트너들의 투명성과 책임성을 보장

파트너십 브로커가 수행하는 불명확한 활동들

- 잠재적 파트너들, 정책 입안자들, 기부자들에게 파트너링에 대한 생각들을 심는 일(파트너십이 어떻게 작동될 수 있는지, 다른 대안적 접근들보다 이것이 어떻게 더 나은 방법인지를 설명)
- 의사결정자들이 그들의 지속가능한 개발 노력에 있어 다섹터 접근을 수용하도록 고무시키는 일
- 파트너들 간 뿐만 아니라 파트너들과 다른 이해관계자들 그리고 외부 기부자들 간에도 적극적인 상호 협력을 수립
- 파트너십이 효과적으로, 창의적으로 기능하도록 하는 행동들을 격려하고 역할 모델링 제시
- 파트너십 원칙과 비전을 고수(보호)

이랜드 × 바이맘



이랜드그룹이 지닌 다양한 비즈니스적 역량 · 자원을 기반으로 여러 소셜벤처들과 연계함으로써 지속가능하고 확장된 차원의 공유가치사업들을 기획 및 실행(소셜 콜라보레이션)

*자료 제공 : mysc, 2015.

시사점은?

- 첫째, 자선적 단계에서 거래적, 통합적 단계로의 점진적 발전
 - 이랜드 패션사업부에서 재고원단을 바이맘에 제공하고, 이랜드 복지재단이 기금을 마련해, 올 겨울 취약계층 300 가구에 룬텐트 전달 예정(룬텐트 전달과정에서는 이랜드 임직원 참여 병행)
 - 바이맘 룬텐트 이랜드복지물 입점 · 사내 온라인쇼핑몰인 이랜드복지몰과 바이맘의 입점계약 · 이랜드 임직원을 대상으로 룬텐트 할인 판매 및 바이맘의 새로운 유통판로 개척 효과
 - 이랜드 계열사 중 캐릭터사업을 진행하는 올리브스튜디오(<http://www.olivestudios.co.kr/>)와 제휴를 통해, 바이맘의 실내 난방텐트에 캐릭터 '코코몽'을 프린트하여 11 월 말 신규 상품 출시완료
 - * 이랜드는 환경적 가치를 지닌 신규 상품 런칭 및 2016 년 '붉은 원숭이의 해'를 맞아해 중국진출의 기회 모색
 - 바이맘은 캐릭터 프린트를 통해 아동고객을 타겟으로 한 새로운 시장 개척 효과
- 둘째, 파트너십 매개자의 존재
 - 이랜드그룹과 각 계열회사, 다양한 소셜벤처들의 유기적인 파트너십을 설계하기 위해 사회혁신 분야 중간지원조직 'MYSC(엠와이소셜컴퍼니)'가 사업 기획, 신뢰 생성, 이해관계자 관리 등의 중간 매개자(Partnership broker) 역할 수행

*글 자료 제공 : mysc, 2015



파트너십개인역량진단

파트너십개인역량진단 인지(사고/지식)역량

구분	문항	선택				
		1	2	3	4	5
사고 지식 역량	나는 합리적이며, 일을 체계적, 종합적, 통합적으로 파악하는 능력이 있다.					
	나는 단편적 정보만 가지고도 전체 상황을 직관적으로 이해하는 편이다.					
	나는 성공적인 파트너십을 위한 조건과 방향을 잘 이해하고 있다.					
	나는 파트너십 프로젝트와 관련된 사회 이슈와 환경들을 잘 파악하고 있다.					
	나는 파트너십에 수반되는 모든 법률적, 규범적 지식들을 잘 알고 있다.					
	합계					

파트너십개인역량진단 기술(직무)역량

구분	문항	선택				
		1	2	3	4	5
기획 역량	나는 세부사업에 집착하기보다 전체 그림을 그리는 데 더 공을 들인다.					
	나는 사업의 성과를 명확히 머리 속에 그린 뒤 세부사업을 구상한다.					
	나는 목표를 달성하기 위해 일의 우선순위를 확실히 정한다.					
	나는 늘 기존의 내용보다 더 나은 결과물을 원한다.					
	나는 문제를 정확히 인식하고 지체 없이 해결하기 위한 노력을 한다.					
	합계					
정보 역량	나는 필요한 정보를 얻을 수 있는 리스트를 가지고 있고 꾸준히 업데이트한다.					
	나는 정보 수집을 위해 평소에 관련된 사람들을 많이 만나고 교류한다.					
	나는 일을 할 때 필요한 정보를 재빨리 수집하는 편이다.					
	나는 기록에 능하며, 정보의 분류와 지표화에 어려움을 느끼지 않는다.					
	나는 성과를 어떻게 측정하고 효과적으로 보여줄 것인지 늘 고민한다.					
	합계					

파트너십개인역량진단 기술(직무)역량

구분	문항	선택				
		1	2	3	4	5
연계 제안 역량	나는 상대방의 욕구와 나의 욕구를 매치하여 서로에게 좋은 제안을 잘 하는 편이다.					
	나는 사업에 필요한 인적, 물적 자원을 잘 확보하는 편이다.					
	나는 조직이 가진 자원의 특성과 활용법을 잘 알고 있다.					
	나는 상대방의 가치(이익)에 대해 늘 관심이 있고, 해결하기 위해 노력한다.					
	나는 상대방이 나에게 협조하게 하는 다양한 전략을 구사할 수 있다.					
	합계					
위기 관리 역량	나는 조직에서 갈등이나 문제가 생기면, 그 근본 원인을 빨리 알아챌 수 있다.					
	나는 위기가 생길만한 내용을 미리 예측하고, 예방책을 세워두는 편이다.					
	나는 조직 내에 갈등이 생기면 나서서 해결하는 편이다.					
	나는 문제를 해결할 방안들의 장단점을 파악할 수 있다.					
	나는 뿌리 깊은 문제에 대한 근본적인 해결책이 발견될 때까지 포기하지 않는다.					
	합계					

파트너십개인역량진단 기술(리더십)역량

구분	문항	선택				
		1	2	3	4	5
도전 성취 역량	나는 조직에서 내가 맡은 일 이상을 해 내고자 노력한다.					
	나는 반복되는 업무보다는 이전이나 남들과는 차별화된 업무를 좋아한다.					
	나는 내가 하고 싶은 일이면 주변 반대에도 쉽게 설득 당하지 않는다.					
	나는 동료들보다 높은 수준의 목표에 도전하는 편이다.					
	나는 일에서 실패 하는 것이 두렵지 않다.					
	합계					
관계 역량	나는 파트너, 동료와의 관계에서 긍정적인 기대감을 형성하는 편이다.					
	나는 타인에게 나를 솔직하게 잘 설명하고 이해시키는 편이다.					
	나는 타인에 대해 고정관념과 편견 없이 대하며 이해하고 배려한다.					
	나는 타인으로부터 대화를 잘 이끌어내며 공감대를 잘 형성한다.					
	나는 경직된 분위기를 해소하고 갈등 해결을 잘 하는 편이다.					
	합계					

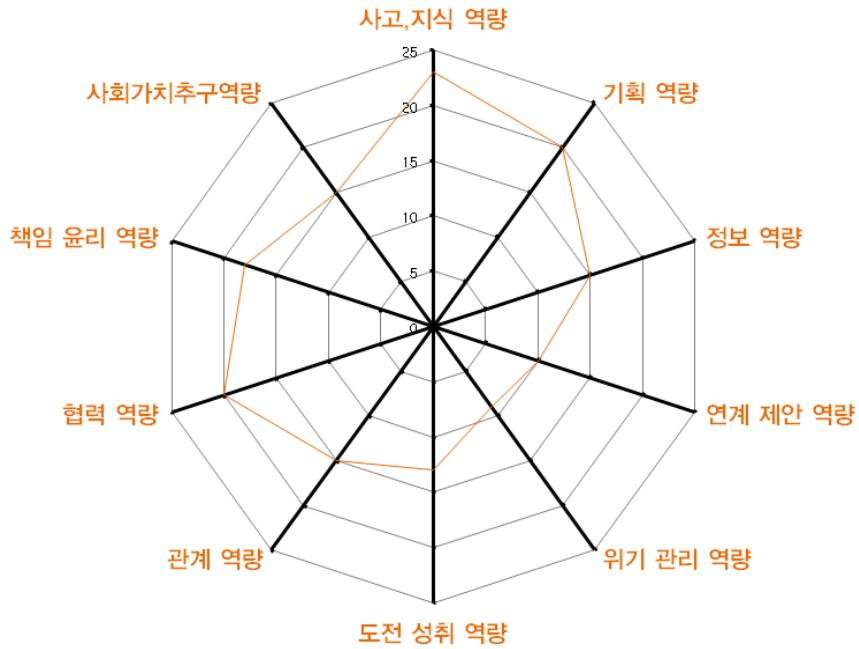
파트너십개인역량진단 기술(리더십)역량

구분	문항	선택				
		1	2	3	4	5
협력 역량	나는 다수의 노력이 한 개인의 활동보다 효과적이라고 본다.					
	나는 혼자 일을 추진하는 것보다 다양한 사람들의 의견을 모으고 반영한다.					
	나는 같은 목표 하에 사람들을 모으고 설득하고 움직이게 한다.					
	나는 팀으로 일할 때 나의 역할을 정확히 이해하고 요령 있게 일을 해낸다.					
	나는 나와 다른 배경, 경험, 관점을 가진 사람들과도 우호적인 관계를 맺는다.					
	합계					

파트너십개인역량진단 가치역량

구분	문항	선택				
		1	2	3	4	5
책임 윤리 역량	나는 성/인종/종교/인권 문제 등에 대한 편견을 가지고 업무를 처리하지 않는다.					
	나는 내가 하는 일들을 정직하고 투명하게 보고한다.					
	나는 파트너 간에 지켜야 할 원칙들을 성실히 지킨다.					
	나는 조직의 일원으로 지켜야 할 규칙과 규범을 알고 있다.					
	나는 업무상 취득한 정보를 발설하거나 이용하지 않는다.					
	합계					
사회 가치 추구 역량	나는 사회적 문제와 공익적 가치에 관심이 많다.					
	나는 건강하고 건전한 사회가 내 삶과 조직 활동에 도움이 된다고 믿는다.					
	나는 진행 중인 사업이 지역, 사회에 미치는 영향력을 늘 염두에 둔다.					
	나는 업무의 과정과 결과가 사회에 긍정적 기여가 될 수 있었으면 한다.					
	나는 조직의 방향이 더 나은 사회의 방향과 일치해야 한다고 믿는다.					
	합계					

파트너십 개인 역량 spider diagram



순위	프로젝트에 필요한		내가 갖추고 있는		확보계획
	파트너십 역량	수준	파트너십 역량	수준	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

※ 수준은 파트너십 역량 진단 점수 표시
 ※ 확보계획은 교육, 경험, 전문가 면담(사사), 역량 갖춘 사람의 지원 등임.



교육 프로그램 개발 참고 자료

- 현장 전문가 인터뷰
- 현장 전문가 칼럼
- 파일럿 테스트 워크숍 참가자 피드백
- 교육 개발 자문위원 피드백
- 참고문헌

이 현장 전문가 인터뷰

Interview

- 김민석(LG전자 CSR팀 팀장), 2015.9.4.(금) 8:30-9:30(A.M.)
- 윤기돈(녹색연합 에너지기후팀 활동가), 2015.9.4.(금) 10:00-11:00(A.M.)
- 조윤주(서울시 푸른도시국 공원녹지정책과 공원문화팀장), 2015.11.5(목) 3:00-4:30(P.M.)
- 김선영(사노피젠자임 정책&환자관계 상무), 2015.9.1.(화) 8:00-10:00(A.M.)

Q1. 섹터 간 파트너십이 왜 필요하다고 생각하십니까?

□ 김민석 : 외부와의 협력을 통한 CSR을 추진해오다가 내부의 역량에 기반한 CSR로 방향이 전환되었는데, 내부 중심으로 가다 보니 외부의 이슈나 기회들을 잘 포착하지 못하는 경우가 있다. 그래서 다시 파트너십을 통한 CSR을 고민하고 있다. 파트너십을 통해 새로운 기회를 탐색하고 LG CSR의 사회적 영향력을 더 확대시킬 수 있다고 생각한다.

□ 조윤주 : 현 리더십에서 시민참여를 강조하고 있으며 시정방향이 함께 만드는 공원문화를 지향하고 있기 때문에 민관협력 필요하다. 특히, 행정이 가지는 구조적 한계로 기업의 자원(재정)과 비영리조직의 전문성, 현장성 등이 보완되어야 할 필요를 느낀다.

Q2. 조직이 경험한 파트너십 사례를 얘기해주십시오.

□ 김민석 : LG소셜펀드, LG Hope Community

LG소셜펀드

- 2010년 말 기획, 2011년 시작, 현재까지 진행 중
- 연간 20억 규모로 사회적 경제 조직을 지원
- 10명의 다양한 분야의 전문가들이 운영위원으로 참여
 - LG도 그 중 한명의 멤버로 참여, 정부관계자(환경부, 미래창조과학부 등)도 참여
 - 운영위원회가 자문, 심사, 평가하는 일을 담당

LG Hope Community

- 에티오피아에서 다양한 CSR활동 시작 - 현지 지사설립, 지사장이 CSR을 직접 담당
- LG & 월드투게더(NGO) & 에티오피아 주정부가 협력
- 주요사업 : 농촌개발, 직업훈련학교, 콜레라백신 제공, 6·25참전용사 후손지원
- 사업의 장기적 로드맵 : 1단계는 주민소득 50%향상과 인프라 구축(전기, 도로, 물), 2단계는 현지인 중심의 시범마을 운영 및 정착, 3단계는 현지 자립 모델 구축 및 타 지역 확대 검토
- CSV적 접근 : 시범마을 내에 태양광 전력시스템 구축하여 레퍼런스 사이트로 삼고, 직업훈련학교의 경우 교육내용이 전자제품수리여서 이후 LG전자 서비스센터에 취업 가능

Interview

□ 윤기돈 : 웅담판매를 위한 곰사육을 반대하는 곰사육정책 폐지 활동

곰사육정책 폐지 운동

영국보호동물단체(WPA), 녹색연합(local partner), 환경부 참여

- 2005년 사육곰 옥외광고 포스터 공모전 ‘감옥속의 곰, 자유를 꿈꾸다’
 - 2006년 곰사육정책에 대한 정책토론회 ‘한국의 곰사육 정책 이대로 좋은가.’
 - 2006년 사육곰 프로젝트 지역순회 캠페인
 - 2006 ~ 2008년 녹색음악회 ‘곰아! 미안해’, ‘We Loves Bears’ 개최
- ※ 법개정이나 폐지정책을 수립하지는 못하고 캠페인성에서 그치고 종료

□ 조윤주 : 서울숲 조성, 서울역 고가 공원화 사업

서울숲 조성

- 2005년 6월 개장하여 현재까지 ‘그린트러스트(비영리재단)’와 파트너십 유지
- 시민사회의 주도적인 제안과 참여로 이루어진 민관협력의 성공사례
- 시민들과 기업들이 사업기금을 조성

서울역고가 공원화 사업

- 컨텐츠 설계단계부터 파트너십으로 시작
- 다양한 이해관계자가 참여하는 “고가산책단”(사단법인)이 주민소통, 홍보 등 협력
- 주무부서 : 고가안전문제는 안전총괄본부, 관리운영부분은 푸른도시국
- 대체도로 건설 등을 요구하는 주민 반대와 정치적 이해관계가 얽혀 사업 차질

Q3. 현재 조직의 파트너십 수준이 어느 정도라고 생각하십니까?

□ 김민석 : 단순한 재정후원, 직원들의 재능과 전문성을 활용한 자원봉사 참여, 장기적 로드맵을 가지고 지역사회변화를 추구하는 다섹터간 파트너십까지 여러 형태를 경험해왔다. “Life's Good with LG”, LG와 함께 함으로써 이해관계자들이 조금이라도 행복해지는 것이 LG 파트너십의 지향점이다.

□ 윤기돈 : 녹색연합은 프로젝트 베이스로 기업들과 파트너십을 하는 경우가 많아 거래적/교환적 수준에서 파트너십이 이루어지고 있다. 기업의 재정적 지원을 받는 것에 대해 정체성, 도덕성의 훼손으로 생각하는 활동가들이 있어 파트너십

Interview

수준이 그 이상으로 발전하지 못하는 것 같고 그 경계에 대한 고민이 많다. 애드보커시 단체의 경우 단체의 성격상 활동가들이 정부, 기업과의 파트너십에 대해 부정적 관점을 가진 경우가 많다. 몇몇 기업들과 파트너십을 장기적으로 유지하고 있으나, 그 이상을 뛰어넘는 파트너십 수준의 발전이 안되고 있고 솔직히 발전 의사가 없는 경우가 많다.

□ 조윤주 : 공적소유-공적관리에서 점차 공적소유-사적관리 형태로 발전하고 있다. 박원순 서울시장 취임이후 거버넌스(협치)를 강조하여 민간위탁 형태가 많아지고 있는데, 위탁을 넘어서는 변혁적 수준으로의 파트너십 발전은 현실적으로 어렵다. 정부 지자체의 규정이나 관습, 감사체계 등이 원인일 수 있다.

Q4. 파트너십에 있어 가장 큰 문제점은 무엇입니까?

□ 김민석 : 파트너(NGO) 단체의 역량문제가 가장 크다고 생각한다. 단체의 전문성과 네트워크에 대한 필요 때문에 파트너십을 맺었는데 실제로 문제해결 능력이 부족한 경우가 있었다. 실무자들도 자주 교체되어 사업의 지속성을 보장할 수 없다.

□ 윤기돈 : 비영리조직이 중요하다고 생각하여 제안하는 사업의 경우 기업에서 거절되는 경우가 많다. 가치와 필요의 충돌이 문제라고 생각한다.

□ 조윤주 : 공원관리에 있어 파트너 단체가 수행하는 참여프로그램과 서울숲 현장사무소에서 직접 진행하는 프로그램이 충돌하는 경우가 있다. 사무소에서 곤충 체험전시를 하는데 파트너 단체가 이러한 프로그램을 반대한다. 또한, 파트너 단체의 리더십 변화로 파트너의 역량이 저하된다거나 관이 요구하는 회계나 행정을 제대로 맞춰 주지 못하는 경우가 곤란하다. 행정이나 절차가 까다롭다는 파트너들의 불만이 있으나 궁극적으로 책임소재는 관에 있기 때문에 맞춰주면 좋겠다. 서로를 이해하고 맞춰가는 과정이 필요하다고 생각한다.

Q5. 파트너 선정기준을 포함한 파트너십 원칙이 있습니까?

□ 김민석 : 공식적인 가이드라인은 없으나 내부분서로 공유하고 있다. 요청기관이 많은데 규정준수가 어려워 명문화하지 않고 유연성을 가지고 파트너를 선정하고 있다.

Interview

□ 윤기돈 : 내부의 7가지 기준이 있으며, 1-2가지 결격사유에 대해서는 내부논의를 통해 가능하나 3개 이상의 경우는 파트너를 맺을 수 없다.

□ 조윤주 : 서울숲조성과 관련하여 시장단 회의 결정사항을 근거로 유지하였으나, 지속적인 지원과 파트너십에 대한 법적 근거를 마련하지 못하여 2007년 이후로는 공개입찰로 변경하여 선정하고 있다.

Q6. 효과적인 파트너십을 위해 실무자들에게 필요한 역량은 무엇입니까?

□ 윤기돈 : 녹색연합은 자원연계 능력, 관계 능력, 여론주도 능력은 낮고 현장성, 문제제기 능력, 이슈화 능력은 높다. 부족한 역량을 강화할 필요가 있다.

□ 김선영 : 큰 그림을 볼 줄 아는 능력, 이해당사자들에게 대한 폭넓은 이해, 창조적 모방, 기획력, 관계 능력, 매체에 대한 이해, 실무스킬, 협상력, 순발력, 의사소통 능력, 영향력 발휘, 전략적 사고 능력 등이 필요하다.

Q7. 실무자 역량향상을 위한 교육 프로그램이 필요하다고 생각하십니까?

□ 윤기돈 : 교육의 장을 통해 활동가들이 가진 사고의 벽을 허물 필요가 있다. 서로를 이해할 수 있는 교류의 장이 많이 마련돼서 자주 만나야 한다고 생각한다. 교육 프로그램도 그러한 서로의 차이를 좁힐 수 있는 방법이 될 것이다. 또한, 조직과 활동가의 역량을 확인할 수 있는 기회가 될 것이다.

□ 조윤주 : 본청 직원들은 흐름파악도 빠르고 일에 대한 열정과 책임감도 있으나, 시민접점의 실무자들은 자원봉사나 시민참여를 번거로워하여 동기부여 교육이 필요하다.

□ 김선영 : 역량을 갖춘 사람을 선발하는 것이 더 합리적이라고 생각한다. 단기적이고 일회적인 교육을 통해 역량을 키우는 것은 불가능하다. 경험이 중요하다.

Q8. 필요하다면 어떠한 내용의 교육이 어떻게 이루어져야 한다고 생각하십니까?

Interview

□ 김민석 : 직원들의 역량을 길러주기 위해 많은 기회를 제공하고 있는데, 단순한 교육보다 실무자가 직접 경험하고 깨닫는 것이 더 중요하다고 생각한다. 예를 들어, 워크샵에 참여하는 것보다 직접 패널로 참여하는 것이 더 큰 배움을 얻을 수 있다.

□ 조윤주 : 이 분야에서 일을 하고 있는 나도 거버넌스, 파트너십, 코크리에이션 등등 용어가 너무 많고 어렵고 낯설다. 좀 더 실무자들이 알아들을 수 있는 쉬운 용어와 내용들로 정리되면 좋겠다. 그리고 적용 불가능한 외국사례보다는 실패한 사례라도 우리 상황에서 교훈을 얻을 수 있는 사례들을 많이 제시해주면 좋겠다.

□ 김선영 : 스스로 비전을 설계할 수 있도록 파트너십의 이상적인 모습을 제시해주면 좋겠다. 제대로 자격을 갖춘 멘토나 코치 혹은 전문가를 만나서 동기부여 되는 것이 중요하다. -End

02 현장 전문가 칼럼

파트너십의 시작 :

답을 찾기 전에 문제를 공유하자

호빗족에 따르면 “답이 없다는 것도 하나의 답” 이라고 한다. 파트너 십에도 여러 가지 길이 있고 정답도 아마 하나는 아닐 것이다. 가끔 파트너십이 언론을 타고 넘칠 때가 있다. 대대적인 사인행사가 있고, 카메라가 철컹대는 부산한 행사가 있을 수도 있다. 그런 통 큰 파트너십을 TV를 통해 볼 때 마다 그 결합이 부럽지 않은 것은 아니나, 오늘 이야기 하고 싶은 파트너십은 아주 실질적이며 구체적이라 실행이 더 궁금해지는 사례를 들어볼까 한다.

제안서도 없고, 그저 얼굴 보고 서로 토론하는 워크샵으로 시작되는 파트너십이다. 필요는 발명의 어머니라고 했듯이, 해결해야 하는 문제가 나타날 때 이를 해결하고자 하는 방법의 하나로 함께 할 수 있는 파트너의 필요성이 대두된다. 엘리엇 강이란 분은 파트너 십이란 3가지 요소가 지켜져야 하는데, 1)나 혼자 절대 이 일을 할 수 없다는 걸 알아야 하고, 2)내 파트너가 그 일을 제일 잘한다고 믿어주고, 3)서로 중복된 일을 하지 않아야 한다고 한다. 아주 단순한 조건이지만, 우리의 실행을 돌아보면 그렇게 완벽하게 이 단순한 원칙을 지키고 있지 않다. 특히 내 파트너가 그 일을 제일 잘한다고 믿어지기 어렵다. 또한 중복된 일을 서로 챙기고, 혼자 할 걸 하는 순간도 많이 있다. 아래 사례는 세이브더칠드런이 긴급 구호 현장에서 교육 문제를 해결하고자 시행하고 있는 과정 중에 있는 파트너십이다. 아직 진행 중임으로 기업과 브랜드를 모두 공개할 수 없음에 양해를 구한다.

세이브더칠드런은 시리아 난민 아동의 교육 환경 개선 및 교육 제공에 문제를 제기 하고 있다. 밀려드는 난민과 아동들, 특히 데이터나 과거 정보가 없는 상태에서 수십만 명이 머무는 난민 캠프에서 아동의 교육은 사각지대로 밀려나고 있었다. 이에 세이브더칠드런은 난민아동에게 교육의 기회를 보다 혁신적으로 제공할 수 있는 방법을 찾아야 했다. 지난 5년간 진행된 시리아 사태로 2백만 명의 시리아 아동들이 학교에 가지 못하고, 아동결혼, 아동 노동, 소년병, 방임 등 추가적인 폐단이 속출하였기 때문이다. 우선 교육이 단절된 요르단 지역의 아동들 약 30만 명과 요르단 지역 아동들에게 교육을 제공하기 위해서는 전문적인 교육과 전략적인 제휴가 필요했다. 특히 데이터 수집과 분석, 이에 따른 학습 평가 및 교재 개발 등에 전문성을 가진 세계적인 교육기업을 두들기고 일단 한번 만나서 워크샵을 가져보기로 한다. 이 워크샵의 목적은 문제를 공유하는 것으로 파트너십을 개발하는 과정을 주목할 필요가 있다. 2015년 3월부터 “Every Child Learning” 프로젝트를 설립, 시리아 난민 아동에게 긴급구호 상황에서 접목 가능한 교육, 교사 제공 및 심리적 지원 3개년 사업으로 발전된 이 파트너십의 진행 과정은 먼저 모두 한자리에 모여 워크샵을 한 것이다.

세이브더칠드런
최혜정
캠페인 디렉터

진행 단계를 보면, 가치 공유 단계가 먼저 준비되었다. 기업 분야 전문가, 세이브더칠드런 현장 전문가, 인도적 지원 담당자들이 고민과 문제, 해결과 아이디어를 제안할 수 있고 서로 동기를 부여할 수 있는 워크숍이 진행되었다. 기업전문가들은 현장의 필요와 문제점들에 대해 현장 전문가들로부터 이야기를 듣고 질문할 수 있으며, 현장 전문가들은 교육의 기회제공을 위해 무엇부터 해야 하는지, 어떻게 해야 하는지에 대한 아이디어를 들을 수 있는 자리였다. 워크숍 이후 이들은 긴급구호 현장을 방문해 현장에서의 필요성에 대한 부분과 전문적 지원 범위를 토론한다. 그리고 돌아와 새로운 솔루션을 공동 기획 하고, 테스트와 파일럿을 걸쳐 최적의 솔루션을 찾아 장기적으로 확대될 계획을 수립한다. 특히 긴급구호상황을 감안한다면, 데이터를 수집하여 바로 적용 가능한 교육솔루션 제작, 교사와 교실 부족 등을 해결 할 수 있는 모바일 교육 솔루션 개발, 정규 과정 기록 없이도 증명될 수 있는 시험자격시스템 개발, 최대한 많은 교육 과정이 함축된 교과서 개발 등이 워크숍을 통해 도출 되었다. 가장 중요한 시작은 긴급구호지역의 밀려오는 아동들이 교육의 기회에서 멀어지고 있고 이는 장기화되고 있는 난민 캠프에서 아이들의 성장과 미래를 위한 위협이 될 거라는 공유된 문제의식이다. 정확하고 구체적인 문제 속에는 이미 답을 가지고 있다. 난민캠프의 아동들이 보다 신속하고 효과적인 교육을 모두 제공 받아야 한다는 것이다. 그러기 위해서 무엇을 언제 누가 할 것인가는 바로 실행의 단계이다.

제안서가 대신 먼저 자리를 마련하고, 얼굴을 보며 질문과 대답이란 토론의 과정을 워크숍을 통해 하는 것이 좋은 방법이라고 본다. 특히 결정과 자원을 리드할 정도의 책임과 힘이 있는 분들이 꼭 첫 자리에 참석하기를 권한다. 전문가의 파트너십이야 말로 앞에 언급한 나 혼자서는 할 수 없고 내 파트너가 제일 잘하고 또한 중복된 일을 하지 않는 지름길이기 때문이다. 지난 주 일요일 아프리카 코트디부아르에서 학교 교육 현장을 돌아보고 왔다. 학교에 오지 못하거나, 거리나 여러 장애로 학교교육에 충실 할 수 없는 아이들에게 이미 E-Learning과 E-Book의 파트너십이 진행 되고 있었다. 마이크로 소프트와 아마존, 구글, 그리고 첨단 IT 회사 출신들이 나와 제 3세계 아이들에게 태양열 충전 배터리가 달린 이쁜 배낭에 핑크색 타블릿을 공급하고 있었고, 파울로 코엘로 같은 작가뿐만 아니라 전 세계 출판사와 콘텐츠사들이 무상 내지는 합리적 수준의 파트너십을 이뤄내고 있었다. 이 중에는 아프리카 태생 전자회사와 젊은 그룹도 적지 않았다. 모두가 새로운 파트너십으로 새로운 시대의 문제를 해결하고자 움직이고 있었다. 일하는 법은 일을 통해 배워야 한다. 웬지 현장에서 멀어져 가는 듯한 문제의식들이 과연 제대로 답을 찾을까 하는 고민을 안고 돌아왔다. 구체적 문제의식과 과제, 그리고 올바른 질문을 던지는 능력 그것이 답을 찾는데 가장 중요한 시작이라고 본다. 좋은 질문은 이미 그 질문에 답을 지니고 있다. -End

세이브더칠드런
최혜정
캠페인 디렉터

파트너십을 통한 사회적 ‘대류현상’을 기대하며

한 사회의 다양한 사회문제들을 효과적으로 해결하는 일은, 마치 커다란 냄비 안에 담겨 있는 물을 끓이는 것과 비슷하다고 생각한다. 거대한 냄비에 담긴 많은 양의 물을 데워서 끓는점까지 가게 만들려면, 적당한 열기가 지속적으로 냄비에 가해져야 하며 그로 인해 데워진 냄비 아래쪽의 물이 냄비 위로 올라가고 위에 있던 차가운 물이 열기에 가까운 냄비 아래로 이동하면서 다시 데워지는 ‘대류 현상’이 일어나는 것이 필수적일 것이다. 하지만 현재 한국 사회를 보면, 사회 문제를 해결하고자 하는 수많은 움직임들이 충분한 지원이나 주목을 받지 못해 즉, 충분한 열기를 받아 위로 상승하지 못한 채 거대한 냄비의 바닥에 미지근한 상태로 얽히고 설켜 있는 듯한 인상을 받는다. 그나마 열기에 가까운 아래쪽 물이 충분히 뜨거워지고 가벼워져서 위로 올라가지 못하니, 냄비 윗쪽에 있는 차가운 물은 온기를 접할 기회조차 얻기가 어려운 실정이다. 한마디로 ‘대류현상’에 의한 역동이 충분히 만들어지지 않고 있다는 것이다. 냄비에 가해지는 열기와 냄비 안에서 먼저 데워지는 아래쪽의 물 - 이 둘의 관계를 파트너십이라고 할 수 있겠다. 다양한 형태의 파트너십이 활발해 질수록 데워져 올라간 물 대신 위쪽의 차가운 물이 아래로 내려와 또 다른 파트너십의 기회가 생겨날 수 있을 것이다. 이 글에서는 그러한 다양한 형태의 파트너십을 촉진하는데 있어 도움이 될 만한 아쇼카의 경험과 인사이트를 일부 소개하고자 한다.

아쇼카라는 조직은 35년 전 설립이 됐을 때부터 기존의 경계를 뛰어넘어 새로운 조합을 만들어내는 것의 중요성을 잘 인식하고 있었다. 그렇게 말할 수 있는 이유는 바로 기존에 비즈니스 세계에서 주로 사용되던 개념인 ‘기업가(앙터프러너, Entrepreneur)’라는 개념을 처음으로 본격적으로 소셜 섹터에도 적용해 그 둘 사이의 경계를 허무는 작업에 착수했기 때문이다. 어떤 이는 이를 두고 소셜 섹터에 기반을 둔 아쇼카가 비즈니스 섹터를 “해킹”했다고 표현하기도 했다. 그 이후, 실제로 사회 문제를 해결하고 더 나은 세상을 만드는 일에도 비즈니스 세계의 뛰어난 기업가들 못지않은 실행력과 스케일업(scale-up)에 대한 감각을 지닌 사람들이 존재한다는 사실을 증명해냈다. 전 세계에서 3,000명 이상의 ‘사회혁신기업가(소셜 앙터프러너)’들을 찾아내 그들의 임팩트를 보여줌으로써 말이다. 아쇼카가 시작된 그 발원부터가 철저하게 ‘크로스 섹터(cross-sector)’적이었던 것이다.

그 후 아쇼카에서는 두 번째 “해킹”을 시도했다. 바로 Hybrid Value Chain(HVC)이라는 것인데, “가치 사슬(value chain)”이라는 지극히 비즈니스적인 개념에 “혼합(hybrid)”이라는 개념을 더한 것이다. 물론 HVC에서도 핵심은 위에 언급한 ‘사회혁신기업가’들의 존재이다. 사회문제와 해당 커뮤니티에 대한 깊은 이해와 접근성을 가지고 있는 최고의 실천가들을 비슷한 관심사를 가진 기업들과 연계해 비즈니스적 가치와 사회적 가치 둘 다를 얻어내는 방법을 제시한

아쇼카 한국
이혜영
대표

기업들과 연계해 비즈니스적 가치와 사회적 가치 둘 다를 얻어내는 방법을 제시한 것이다. 이 때 둘의 관계는 전통적인 기부자-수혜자의 관계가 아니라 대등한 파트너가 된다. 예를 들어, 인도의 저소득층이 보다 나은 주거 환경을 갖도록 소셜 섹터의 사회혁신기업가의 비영리조직과 비즈니스 섹터의 타일 회사가 협력해 기존의 가치사슬에서는 불가능했던 새로운 가치를 창출할 수 있었던 것이다. 기업의 입장에서는 완전히 새로운 브랜드와 고객을 통한 재무적 가치를, 지역 사회의 입장에서는 더 나은 주거환경과 그로인해 개선된 건강 및 교육 효과라는 가치를 얻을 수 있었던 것이다. 기업과 비영리조직이 각자의 정체성을 약화시키지 않고도 얼마든지 윈-윈할 수 있음을 보여주는 좋은 사례라 하겠다.

더 나아가, 현재 아쇼카에서는 빠른 변화로 정의되는 이 시대에 분야와 섹터를 막론하고 우리가 일하고 조직하는 새로운 방식으로써 “팀오브팀즈(Team of Teams)”라는 개념을 제시하고 있다. 디지털 혁명에 이어 모바일 혁명의 시대를 맞이한 오늘날은 불과 20년 전의 환경과도 크게 달라지고 있다. 바로 변화를 만들 수 있는 기회와 능력이 소수의 리더, 소수의 엘리트에게만 있던 시대에서 이제 누구나 변화를 만들 수 있는 시대가 되었다는 것이다. 소수만이 변화를 만들 수 있던 시대에는 그 나머지 대부분의 사람들은 그저 주어진 일을 반복적으로 수행하기만 해도 나름대로 사회는 안정적으로 움직일 수 있었다. 하지만, 이제는 하나의 변화가 어떤 또 다른 변화로 이어질지 예측하기 어려운 시대가 된 것이다. 더 이상 반복, 벤치마킹, 혼자만 열심히 일한다고 해서 문제가 해결되거나 더 나은 세상이 될 것이라고 기대할 수 없다. 그에 더해서, 인류는 이전 그 어떤 세대도 경험해 보지 못한 새롭고 복잡한 사회적, 환경적인 문제들에 직면하고 있다. 고령화, 기후변화, 인공지능은 몇 가지 예에 불과하다. 이처럼 세상의 환경은 급속도로 변화하고 있는데 반해, 사람들이 일하고 조직하는 방식은 과거의 방식과 크게 달라지지 않은 것 같다. 여전히 칸막이 또는 서열 중심의 커뮤니케이션이 지배적이고, 자기 조직 중심의 이기적 사고에서 벗어나지 못하고 경쟁자와 파트너를 혼돈하는 일이 허다하다. “팀오브팀즈”란 바로 그러한 낡은 마인드셋과 조직 문화에서 벗어나 문제해결 중심, 임팩트 중심, 사람 중심으로 일하는 방식을 재편하는 것을 뜻한다. 즉, “이합집산에 능한 아메바이자 목표물을 놓치지 않는 촘촘한 그물망” 같은 유기적인 협력 구도가 만들어지는 것이다.

“팀오브팀즈”를 가능케 하는 것은 무엇인가. 결국 우리 사회의 다양한 개개인들이 스스로를 변화의 주체로 인식하고 나아가 서로를 변화의 동반자이자 진정한 파트너로 인정하는 것이다. 그리고 보다 역동적인 파트너십이 가능하도록 하는 중간 매개자들의 역할도 갈수록 중요해 질 것이다. 그렇게 될 때, 거대한 냄비의 물도 어느 순간 팔팔 끓어 수증기로 변화되기 시작하듯이, 한국 사회가 안고 있는 많은 문제들도 효과적으로 해결되어 심지어 사라질 수도 있다는 근거있는 기대를 해 볼 수 있을 것이다. -End

아쇼카 한국
이혜영
대표

신뢰와 소통 :

지속가능한 파트너십이 되기 위한 조건

파트너십은 파트너가 되기 전과 파트너가 된 후로 나눌 수 있다. 파트너가 되어 동일한 비전과 목표를 갖고 함께 일하기로 결정하기까지의 쉽지 않은 과정, 그리고 어렵게 성사된 파트너십을 지속해 나가는 것 또한 만만하게 볼 일이 아니므로 전후로 나누어 보자는 것이다.

기관·단체의 입장에서 기업과 파트너가 되기까지의 과정은 험난하기 이를 데 없다. 기업은 수많은 제안 중에 극소수만 선택하기 때문이기도 하며 공익사업 파트너를 결정하는데 무척 신중하고 까다로운 자세를 갖기 때문이다. 돌이켜 생각해 보면 함께 일을 한 단체들은 한결같이 2~3년 기다림의 시간이 있었다. 기업은 제안서가 아무리 좋아 보여도 기관·단체를 쉽사리 사업 파트너로 맞이하지 못한다. 기업은 기관·단체에 대한 신뢰가 확보되기 까지 오랫동안 검토하는 시간을 갖는다. 파트너가 되어 함께 일했던 기관·단체는 그 기다림의 시간 동안 다양한 방법의 소통을 이어가며 기업과의 관계를 유지했다는 공통점을 갖고 있었다.

기업사회공헌 관련 컨퍼런스나 세미나 장소에서 유의미한 질문을 종종 던지며 이목을 끌었던 신생 국제구호단체의 사무국장이 있었다. 간단한 인사를 나누게 되고 이후 곳곳에서 자주 마주치게 되며 꽤나 친숙해져 가면서 조금씩 그 분이 속한 단체의 성격을 알게 되었고 개인적으로 친숙해져 갔다. 이후 회사의 신입사원들이 조성한 꽤 큰 금액의 기금을 어떻게 사용할까를 고민하던 차에 우리의 고민을 말하게 되고 그 분은 적절한 사업을 제안해 주었다. 이후 5년간 파트너로서 함께 일을 하였는데, 그 분은 수시로 사업의 경과를 보고하고 매년 사업종료 이벤트와 결과보고를 충실하게 해주었다. 파트너가 되기까지 2년간 신뢰를 쌓는 긴 시간이 있었고 파트너가 된 후에도 끊임없이 소통하며 프로그램 현장의 소소한 스토리와 문제점을 공유하고 좋은 아이디어를 제시하고 프로그램의 성과를 키워 가면서 오랫동안 파트너 관계를 유지했었다.

또 다른 기억도 있다. 한 단체와 파트너 관계가 되면서 초기에는 공익사업 기획을 위한 회의도 잦았고 함께 출장도 다녔지만 실행단계에 접어들면서 파트너에게 사업수행을 일임하면서 점차 소통이 줄어들기 시작했다. “지금쯤 많은 일들이 진척되었을 텐데 왜 이렇게 연락이 없을까?” 하고 연락을 기다리다 못해 연락을 하면 그제 서야 경과를 구두로 들려주거나, 때론 함께 고민하고 해결해야 할 큰 문제점을 뒤늦게 알게 되어 당황한 적이 있었다. 게다가 당년도 사업을 위해 무척 큰 금액의 기부금을 냈지만 그 단체의 소식지에는 8포인트 정도의 깨알 같은 글자크기에 단 6음절로 기부사실을 소개하여 회사 내 많은 사람들을 놀라게 하며 관계가

CSR WIDE
임태형
대표

악화된 적이 있었다. 이후 잦은 만남과 소통으로 문제들을 해결하고 점차 좋은 파트너 관계로 발전하면서 사업을 성공적으로 끝맺음 하긴 했지만 지워지지 않을 만큼 강렬한 기억으로 남아있다.

기업과 기관·단체 간의 파트너십이 성사되기 위해서는 시간이 필요하다. 그것은 신뢰가 만들어지는 시간이다. 그래서 당장 제안이 채택되지 않았다고 해서 연락을 끊어서는 안 된다. 파트너십이 형성되기 까지도 소통이 중요하지만 이후에도 소통은 중요하다. 그리고 기관·단체 입장에서 기업은 사업자금을 제공하는 기부자가 아니라 동일한 비전을 추구하는 동반자로 인식하는 것이 파트너십 형성과 유지에 유리하다. 기관·단체 종사자는 기업 사회공헌 실무자의 부족한 전문성을 채워줄 수 있다. 비단 같이 수행하는 사업 뿐에서만 아니라 기업 사회공헌 전반에 더 전문적인 조언을 해 줄 수 있는 입장이다. 이러한 강점을 살려 기업을 언제라도 도와줄 수 있는 것이다. 오로지 제안하는 사업의 채택에만 매달릴 것이 아니라 어느 기업의 사회공헌 프로그램 전체에 관심을 갖고 관련한 유익한 정보를 제공할 수도 있고 좋은 해외사례를 소개하며 소통과 관계를 유지해 나간다면 기업과 함께 일을 할 확률은 점점 커지게 된다.

2000년대 중반 홍콩에 자원봉사 국제대회에 참가한 적이 있었다. 그런데 호텔 행사장 양 측면에는 세로로 된 6개의 대형 현수막이 걸려 있었고 동일한 기업명 [휴렛팩커드]가 6개의 색채로 크게 새겨져 있었다. 누가 봐도 이 대회의 스폰서임을 분명히 알 수 있었고 강하게 기억에 새겨질 것 같았다. 미국의 전미자원봉사대회에 한국의 S전자가 2대의 키오스크를 후원한 적이 있었다. 금액으로는 PC 5대 가격에 불과했지만 대회의 사회자가 이틀에 걸쳐 수시로 S전자에 감사멘트를 하고 청중의 박수를 유도했다. 이런 경험을 하면서 프라카드 한 구석에 잘 보이지도 않게 후원기업을 표시하고 칭찬에 인색한 우리의 현실이 오버랩된다. 행사후원의 경우도 낮은 단계의 파트너십인데, 파트너의 기대 이상으로 치켜세우고 배려해주는 모습이 부럽기까지 했다.

CSR WIDE
임태형
대표

파트너십은 일종의 교환이다. 기업과 기관·단체가 아무 대가없는 자선적 교환만 있는 것은 아니다. 이제는 전략적 교환, 마케팅적 교환이 이루어지고 있다. 따라서 사회적 성과나 가치뿐만 아니라 기업의 경영적 성과나 가치를 어떻게 만들어 낼 것인가도 파트너가 함께 머리를 맞대고 논의하며 서로의 욕구를 존중하고 채워주면서 지속가능한 파트너십이 더 많아지기를 기대한다. -End

파트너십의 철학과 원칙 :

글로벌 표준 관점에서 바라본다.

급속한 글로벌화와 시장 자본주의의 확대에 따라 현대의 모든 조직에서 경쟁이 조직 운영의 근본적 생리로 인식되며 치열한 대립을 당연시 여기고 있는지도 모르겠다. 하지만 최근 들어 확대되는 글로벌화되는 사업 구조와 이에 따라 더욱 복잡해져만 가는 공급망이란 비즈니스 환경에서 과거 조직의 이해관계자들을 경쟁 관계로만 인식하여 무한경쟁만을 강조한 개념은 오히려 비생산적이고 낭비적이라는 인식이 점차 확산되고 있다. 이해관계자와의 보다 폭 넓고 유연한 협업과 연대의 필요성이 강조되기 시작한 것이다. 그런데 이러한 협업과 연대는 새로운 개념이 아니며 역사적으로도 다양한 파트너십이 이룩한 훌륭한 성과와 업적이 수없이 많음은 그 예를 일일이 열거하지 않아도 주지의 사실이다. 이 경험적 교훈이 최근 전 세계적 금융위기와 경제 불황을 거치며 경쟁적 비즈니스 환경에서 협업이 보다 더 중요한 역할을 할 수 있다고 재조명되고 명문화되며, 비전통적 이해관계자의 적극적이고 체계적인 협업을 통해 얻을 수 있는 다양한 사업의 동인과 관련 효익이 함께 부각되고 있는 것이다.

조직이 협업을 필요로 하는 동인은 다양하다. 과도한 경쟁, 우수한 품질의 제품을 시장에 더 빨리 더 싸게 공급하기 위한 필요성, 시장의 다양한 요구를 충족하기 위한 디자인 혁신을 위한 새로운 동력 필요, 낮은 생산단가 지역으로의 글로벌 아웃소싱 요구 등이 그것이다. 선진 기업들은 이러한 요구에 부응하기 위해 노력하고 있다. 우선 내부적으로는 고객만족과 품질 제고를 위한 부서 간 상호 협업 시스템 강화와 이행, 내부 서비스 효과성과 효율성 제고를 위한 세어드 서비스 확대 등의 활동을 수행하고 있으며, 외부적으로는 협력회사 및 파트너와의 보다 적극적 협업을 통해 보다 빠른 제품 출시와 비용 절감을 추진하며 협력회사에 대한 인식을 단순한 공급사에서 혁신의 전략적 파트너로 전환하고 있으며, 보다 장기적 관계로 발전을 기하며 최적의 가치가 공유할 수 있도록 노력하고 있다. 아울러, 민간, 공공 및 시민사회 간의 전략적 파트너십 노력도 지속적으로 확대하고 있다.

협업을 추진함에 있어서 가장 먼저 이해해야 하는 개념이 있다. 이는 모든 조직의 파트너십과 협업의 관계가 성숙되어 보다 큰 가치와 역량을 창출하기 위해서는 상호 신뢰 구축의 시간이 필요하다는 점이다. 국제사회는 협업을 위한 신뢰 구축의 시간을 줄이고, 협업적 비즈니스 관계를 풀어내기 위한 철학, 원칙과 지침을 다양하게 제시하고 있다.

BSI Group Korea
전민구
이사

협업적 비즈니스 관계 구축을 위한 대표적 원칙은 ‘포용성(Inclusivity)’의 원칙이다. 이는 조직 운영과 프로젝트 실행의 전 과정에서 이해관계자 참여를 핵심 요소로 실행하고 통합하자는 원칙인데, 지속가능경영과 CSR(기업의 사회적 책임)

이행에서도 가장 중요한 기초가 되는 원칙이다. 포용성 원칙을 조직에 잘 통합하면 이해관계자가 제기하는 이슈의 조직적이고 완전한 이해를 도모할 수 있어 CSR 전략 수립의 튼튼한 기초를 마련하게 되며, 열린 거버넌스, 적극적 파트너십 등을 통한 실행과 성과 관리, 검증, 보고에 이르기까지 CSR 추진의 전 과정에서 이해관계자의 신뢰를 얻을 수 있게 된다. 따라서 포용성 원칙은 이해관계자의 새로운 전문성과 아이디어에 접근하며 문제해결을 위한 적극적 협업을 추진할 수 있는 동인을 마련해 주게 되어 조직의 전략과 프로젝트의 성과를 개선할 수 있는 동인이 될 수 있는 것이다. 이해관계자 참여에 대한 보다 상세한 논의를 확인하고 실질적인 단계별 내용과 사례, 지침을 얻으려면 AccountAbility와 UNEP가 공동 발간한 Stakeholder Engagement Manual과 AccountAbility에서 제정한 AA1000 SES (이해관계자참여 표준)를 참조할 수 있다. 특히, AA1000 SES는 Vodafone 등 이해관계자 참여 부분에서 높은 평가를 받는 선진 기업에서 널리 활용되며 유용한 표준이다.

조직 간의 협업과 파트너십을 위한 구체적 지침과 방법론을 제시하는 보다 최신의 표준으로는 BSI(British Standards Institution)가 2010년 제정한 ‘BS 11000: 협업적 비즈니스 관계 구축을 위한 체계 규격’을 들 수 있다. BS 11000은 기업, 시민사회, 정부 등 모든 형태와 규모의 조직이 타 조직과 효과적인 협업 관계를 개발, 관리하는 방안은 물론 관계의 종료까지 고려할 수 있는 포괄적 규격(BS 11000-1:2010)과 지침(BS 11000-2:2011)을 담고 있다. 실제 조직의 우수사례를 기반으로 제정된 BS 11000은 협업을 통해 지식, 기술과 자원을 효과적으로 공유하고, 관련 거버넌스, 투명성의 강화는 물론, Relationship Management Plan(RMP)을 통해 비용 절감과 리스크를 관리하는 동시에 혁신을 추구하여 공통의 성과와 경쟁력을 강화하는 목적을 달성할 수 있도록 하는 아래와 같은 8단계 접근방법을 제시한다.

1. 인식제고(3항): 조직의 목표 달성을 위한 협업 필요성, 목표, 가치 이해, 초기 위험 평가, 실행계획 및 RMP 개발
2. 지식(4항): 협업 추진전략 개발 위한 관련 교육, 지식, 문서화 및 위험관리, 가치 분석, 잠재 협업 기회 파악 및 초기 출구전략 마련 등 이슈 파악 및 역량 강화
3. 내부평가(5항): 협업 추진의 내부 준비상태, 역량 및 강약점 점검
4. 파트너선택(6항): 목표 달성을 위한 적절한 파트너 관계 수배, 공통 목표 설정
5. 협업실행(7항): 공통 합의 목표 달성을 위한 통합거버넌스, 공통 프로세스 관리 위한 목표, 위험관리, 성과관리, 감사, 책임권한 부여, 공식적 계약 또는 합의
6. 가치창조(8항): 새로운 아이디어 도출, 혁신 등 협업의 부가적 효익 창출을 위한 프로세스 개발, 협업의 강점과 성숙도 평가를 위한 핵심성과지표 개발
7. 관계유지(9항): 최적화되고 효과적인 협업 성과의 측정, 유지 및 지속적 혁신
8. 출구전략(10항): 내외부의 변화 동인 인식, 공통의 출구 전략 수립 -End

03

**파일럿 테스트
워크숍 참가자
피드백**

파일럿 테스트 워크숍 참가자 피드백

기존 파트너십을 정리하고 체계화하는 데 유용하다. 파트너십 브로커의 개념과 함께 직원들의 파트너십 역량 체크와 그에 따른 교육 프로그램을 구상하는 데 큰 도움이 될 것 같다. 파트너십 자체에 대한 가치 및 동기 부여 효과가 있다.

〈공공기관〉 지자체 산하기관 참가자

기업의 특수한 사정 때문에 실제 하고 싶은 많은 일들을 하지 못하고 있다. 파트너십을 통해서 그 부분을 해소할 수 있을 것 같기도 하다.

〈기업〉 제약회사 참가자

다양한 지표들을 활용할 수 있을 것 같다. 상호토론 등에 좀더 많은 시간을 할애하고, 개인수준별, 진행시간별 다양한 프로그램이 준비되는 좋겠다.

〈비영리〉 시민단체 참가자

〈전체〉

- *파트너십 자체에 대해 알 수 있었다.
- *구체적 사례와 실습이 포함된 것이 좋다.
- *우리 조직의 핵심 역량, 자원을 재평가 해야 한다.
- *여러 섹터가 한 자리에 모인 것 자체로 의미있다.
- *하나의 사례를 구체적으로 다뤘으면 한다.
- *내용들의 조정이 필요하다. 이해가 충분히 된 후 진단이나 참여가 가능하다.
- *사회적기업들도 참여할 수 있으면 좋겠다.
- *참가한 조직이나 개인의 경험 소개가 길었으면 한다.
- *실무자 버전에 더해 의사결정권자 버전이 필요하다.
- *파트너십 기획과정 실무지식을 배울 수 있었다.
- *사회혁신 범주의 광범위한 내용이 매우 함축적으로 포괄되어 있다.

파일럿 프로그램

일시 : 2015. 12. 09

장소 : 서울NPO지원센터

참가자 : 총 27명(4개팀)



04 교육 프로그램 개발 자문위원 피드백

교육 개발 자문위원들의 코멘트 1, 2

교육 프로그램의 방향성이 명확할 필요가 있다. 상위단계 파트너십이 왜 이뤄지지 않는가? 마인드세팅은 의사결정권자 대상의 교육에 적합하고, 방법론에 대한 교육은 실무자에게 적합할 것이다.

파트너십을 잘 모르고 참가한 사람들에게 먼저 충분히 기초적인 내용을 숙지하게 한 다음(몸과 마음이 풀렸을 때) 실습이나 진단을 진행하는 것이 좋겠다.

실습할 때 정사례와 오사례를 보여줄 수 있으면 좋겠고, 특히 성공사례 하나를 보다 심층적으로 진행하면 효과가 배가될 것 같다. 각각의 강의 내용과 일치하는 실습 예가 필요해 보인다.

실습을 할 때 팀 구성이 중요할 것 같다. 실습 결과 공유에 대한 방식도 갤러리업 등 다양하게 활용하면 좋을 것이다. 신뢰에 대한 이야기를 할 때 역할극 등을 해보면 효과적일 것이다.

-LG인화원 형경화 부장

앞서 나가는 시도임에는 분명하다. 전체적으로 다 섹터간 파트너십이라기보다는 기업과 비영리간의 파트너십에 조금 더 치중되어 있다. 공공영역과의 통합 파트너십은 조금 다르게 진행될 것 같다. 이 부분에 대한 보강이 필요하다. 시간이 짧아서 정답을 주입하는 느낌이 있었다. 시간적 여유를 가지고 참가자들의 참여를 유도하며 암묵지를 이전하는 방식을 고민해보면 좋겠다. 문제 해결책의 경우에 문제에 대한 가치관이 투영되는 경우가 있는데 그 부분도 다뤘으면 한다.

-거버넌스센터 이벽규 상임이사

교육 자문위원들의 코멘트 3, 4

이 주제에 대한 최초의 종합 워크샵일 것이다. 그 자체로 의미있다. 각 섹터 주체들에게 왜 파트너십을 해야 하는지에 대해 타당한 근거를 제시하는 것은 매우 중요하다. 너무 많은 지식과 지표들, 잘 짜여진 매뉴얼은 도리어 핵심을 흐릴 때가 있다. 핵심적으로 이해하고 가져가야 할 부분을 선별해서 보여줄 필요가 있다. 특히 통합단계 이상의 파트너십에는 이전 단계하고 뭐가 다르고 어떻게 해야 하는 지에 대한 부분을 별도로 정리해서 보여주면 좋겠다. 관련된 사례를 계속 조사하여 추가한다면 근거가 더욱 마련되고 합리성을 갖출 것으로 보인다.

-경희대 공공대학원 김운호 교수

사회변화라는 주제 자체가 가지는 각 섹터들의 관심 정도와 참여에 대한 기대가 다를 것 같다. 기업 입장에서는 추상적인 대의만으로 설득의 한계를 가진다. 기업들의 파트너십 참여를 실질적으로 자극할 수 있는 구체적 효과 제시(명분)와 성공 사례가 조금 더 필요하다. 각 섹터 담당자들이 파트너십에 대해 가지는 니즈를 파악하여 그 부분에 대한 콘텐츠 제공이 많았으면 한다.

교육의 진행 방식도 공동교육(파트너십 이해 부분 등)과 섹터 혼합교육(차이의 이해 부분), 심화토론 등으로 3단계로 나눠서 하면 좋겠다. 즉, 기업, 비영리, 공공 각각의 욕구가 다르니 모듈화된 프로그램으로 이합집산하면서 진행하면 좋을 것이다.

-항공사 관계자

교육 자문위원들의 코멘트 5

상위단계의 파트너십에 관한 프로그램이라면 하위단계의 파트너십과 어떤 부분이 차이가 있는지 분명했으면 한다. 자칫 연구 결과물을 교육생들에게 주입하는 방식이 될 우려도 있다. 교육의 목적 역시 구체적일 필요가 있다. 모든 것을 포괄적으로 다루고 있는데 좀더 초점을 맞춘 부분이 있으면 좋겠다. 교육 대상자들도 조금 더 세분화할 필요가 있으며 조직을 대상으로 하는지 개인을 대상으로 하는 지에 따라서 내용과 방식이 달라질 것 같다.

교육 방식에서 조금 더 창의적인 흥미 요소를 많이 사용했으면 하고, 교육생들이 적극적으로 참여할 수 있도록 일방적 교육이라는 형태를 벗어나면 좋겠다. 중복되거나 반복되는 콘텐츠들은 선명하게 전달될 수 있도록 정리해볼 필요가 있다.

-기업재단 관계자

05 **참고 문헌**

〈국내 자료〉

- 김승권 · 신희선 · 강성공 · 오혜인(2014), 민관협력의 모형개발과 매뉴얼(우수사례 분석을 기초로), 한국보건사회연구원
- 김운호(2013), 기업과 비영리단체 간 파트너십 강화를 위한 커뮤니케이션과 신뢰구축, 한국비영리연구, 12(2):131-155
- 김지혜(2011), 기업과 사회복지기관의 파트너십 경험에 관한 질적 연구-파트너십 관계의 질에 영향을 미치는 요인 탐색, 한국지역사회복지학, 37: 53-81
- 방대욱 · 강철희 · 허수연(2013), 기업과 비영리기관 사회공헌 파트너십에 관한 연구-파트너십 성공요인과 실패요인에 대한 탐색, 한국사회복지행정학 15(3)(통권 제40호): 217-241
- 비영리학회(2015), 기업과 비영리조직의 파트너십 구축
- 서울시NPO지원센터(2014), NPO와 소셜임팩트 프레임워크 개발 연구보고서
- 숙명여자대학교 역량개발센터(2012), 희망이 되는 인재 세트_핵심역량 개발 프로젝트, 시그마프레스
- 이명신(2003), 기업과 비영리조직의 파트너십에 있어 신뢰와 성과, 경희대학교 NGO 대학원 석사논문
- 이재희(2008), 작은도서관 활성화를 위한 민관협력 방안에 관한 연구, 가톨릭대학교 행정대학원
- 전민구(2014), BS 11000-1:2010 협업 경영시스템을 위한 표준 프레임워크, BSI Group Korea
- 조현주(2013), 비영리기관 모금전문가의 역량모델 개발, 숙명여대 여성인적자원개발 대학원
- 송석휘 · 장진하 · 윤정호(2013), 서울시 사회혁신의 방향과 과제, 서울시립대학교 산학협력단

〈해외 자료〉

- Austin(2000), The Collaboration Challenge : How Nonprofits and Businesses Succeed Through Strategic Alliances, San Francisco; Jossey-Bass Publishers,
- Austin & Seitanidi(2014), Creating value in nonprofit-business collaborations: New thinking and practice, JOSSEYBASS
- Catherine Squire(2012), Partnerships and capacity building: A guide for small and diaspora NGOs, November 2012, PLP(THE PEER LEARNING PROGRAMME FOR SMALL AND DIASPORA ORGANISATIONS)

-
- International HIV/AIDS Alliance, Toolkit "Pathways to partnerships", 2002
 - Jay Aldous(2002). "Checklist for a winning cause/corporate partnership". GIVING KOREA 2002
 - Jeff Cohen(2012), Collective Impact Implementation, Session for 4th international conference on Giving Seoul. FSG.org
 - John Kania & Mark Kramer(2011), Collective Impact, Stanford Social Innovation Review, Winter 2011
 - Robert J.Crawford(2008), "Unilever and Oxfam: Understanding the Impacts of Business on Poverty(A), INSEAD–EABIS
 - Tennyson(2005), the Brokering guidebook: Navigating effective sustainable development partnerships, International Business Leaders Forum, The Partnering Initiative
 - Tennyson(2011), The Partnering Toolbook: An Essential Guide to Cross–Sector Partnering, International Business Leaders Forum, The Partnering Initiative(www.ThePartneringInitiative.org)
 - Vodafone UK Foundation(2008), Collaboration : Working together for a better future,
-

〈관련 웹 사이트〉

- <http://www.conservation.org/partners/Pages/starbucks.aspx>
- <http://partnershipbrokers.org>(PARTNERSHIP BROKERS ASSOCIATION)
- <http://blog.naver.com/2013academy/140199573026>
- <http://www.iisd.org/business/viewcasestudy.aspx?id=109>
- <http://ccc.bc.edu/index.cfm?pagelD=1538>
- <http://www.grameenuniqulo.com>
- <http://knowledgeconnector.ca>
- <http://www.un.org/staffdevelopment/DevelopmentGuideWeb/intro5.html>
- http://assets.wwf.org.uk/downloads/wwf_parthershiptoolboxartweb.pdf



연구진 제언

전세계적으로 섹터 간 파트너십에 대한 관심과 중요성이 높아져 가고 있으나, 국내에서는 아직 충분한 연구와 사회적 논의가 이루어지지 못하고 있다. 본 연구를 진행하면서도 학계나 실무적 합의가 없어 파트너십에 대한 기본적인 정의, 필요성, 목적, 단계 등에 대해 연구진들의 많은 고민이 있었다. 내부적으로 시간, 예산, 인력의 제약뿐만 아니라 사회적으로 파트너십 인프라(학계의 연구성과, 사회적 담론, 지원체계 등)에 대한 부족으로 다양한 주체들의 실질적인 요구와 욕구를 충분히 담아내지 못한 아쉬움이 남는다.

섹터 별 파트너십을 진행하는 실무자들에게 필요하다고 생각되는 다음의 내용들이 포함되지 않았다. 파트너십 계약, 파트너 역할 분담(Job Description), 다 섹터간 파트너십 팀빌딩, 세부운영 계획 수립, 파트너십 회의/의사결정/소통 체계 구축, 파트너십 운영 규정 및 예산 수립, 위기관리 예측 및 예방/해결 기법, 파트너십 출구전략, 사회적 공유 및 확산 전략 등이다. 향후 후속연구에서 이 부분에 대한 추가 작업이 이루어져야 할 것이다. 또한, 함께 공동의 가치를 창출하고 사회문제 해결의 구조적인 변화를 지향하는 통합이나 변혁적 단계도 좋지만, 시혜적인 자선 수준에 머물러 있는 파트너십을 전략적 관점의 가치교환 수준으로 끌어 올리는 교육도 여전히 필요해 보인다.

연구 과정에서 늘 의문이 있었다.

과연 교육을 통해서 상위 단계의 파트너십이 진작될 것인가. 의구심의 기저에는 ‘(상위단계) 파트너십은 실무자가 아닌 조직의 의사결정자인 리더들에게 달려있다’는 생각이 있었다. 리더들에게 파트너십에 대한 생각과 마음을 열 수 있는 교육이 절실히 보인다.

그럼에도 불구하고 실무자 중심의 교육은 여전히 불가결하다. 조직입장에서는 파트너십 인재를 육성하는 것보다 선발하는 것이 더 효과적인 방식일 수도 있다. 그러나, 파트너십 교육을 통해 협업을 훈련하게 되면 조직 내부적으로 팀워크와 창의적 의사결정에 도움이 될 것이고, 사회이슈에 대한 관심을 통해 거시적 차원에서 조직을 바라보고 전략적 대응을 할 수 있으며, 갈수록 다양해지는 이해관계자들의 요구에도 효과적으로 대응할 수 있을 것이다. 물론 교육 대상자 별로 적합한 방식이 개발되어 맞춤형으로 제공되어야 할 것이다.

아울러

이번 연구 과정에서 가장 애를 먹은 것은 ‘사례의 부재’였다. 쓸만한 사례는 대부분 해외 사례였고, 그나마 3개 섹터가 공동으로 파트너십을 시도한 국내 사례는 거의 없었다. 파트너십의 혁신을 추동하고 확산하기 위해서는 성공사례든 실패사례든 다룰 만한 사례 공유가 필요하다. **서울시 NPO지원센터에서 정기적이고 지속적으로 사례를 수집하고 연구하는 체계를 갖췄으면 하는 바람이다.** 또한 파트너십 코칭&멘토링, 파트너십 CEO포럼, 파트너십 아젠다 마켓, 파트너십 브로커 직업군 개발, 파트너십 사례 저널 발행, 파트너십 해외연수 등은 추진해 볼만 한 사업으로 보인다.

그 동안 연구에 도움을 주신 모든 분들께 감사 드린다.

2015. 12. 29

연구진 일동

이명신(다나)

신혜정(아지)

김재춘(밝은별)

PARTNERSHIP

for All



2015년
공익활동가 파트너십 교육프로그램 개발 연구보고서

발행일 2015년 12월 29일(SNPO 2015-B-003)
발행처 서울시NPO지원센터
주 소 (110-842)서울시 중구 남대문로9길 39 부림빌딩 1,2층
전 화 02-734-1109
전 송 02-734-1118
메 일 contact@seoulnpocenter.kr
홈페이지 www.seoulnpocenter.kr www.facebook.com/seoulnpocenter

서울시NPO지원센터는 서울특별시와 사단법인 시민이 협력하여 운영합니다.

