



비영리 단체의 디지털 혁신(Digital Transformation)

인력, 프로세스 및 조직문화 변화를 위한
전략적 접근법과 핵심과제

서론

세상의 모든 비영리 단체는 직원들의 잠재력과 조직의 영향력을 이끌어내기 위해 쉼 새없이 노력하고 있습니다. 하지만, 그 노력에 여전히 부족한 점을 느끼실 겁니다. 여러분만 그렇게 느끼는 것이 아닙니다. 4차산업혁명의 시대, 세계 곳곳의 비영리 단체들은 복합적으로 발생하고 있는 변화의 거센 물결에 맞서 고군분투하고 있으며, 이를 해결할 수 있는 자원 역시 충분하지 않은 상황이기 때문입니다. 제한된 자원으로 훨씬 더 많은 활동을 수행하려면 조직 운영을 혁신할 수단이 필요합니다. 물론, 기술의 놀라운 발전은 조직의 효율성을 혁신적으로 높이는 엄청난 효과(Imacpt)를 가져 왔습니다. 하지만, 기술 그 자체만으로는 이 문제를 해결할 수 없습니다. 첨단 기술을 잘 활용할 수 있는, 인력(Workforce)과 내부 프로세스(Process) 그리고 조직 문화(Culture)를 아우르는 주도면밀한 디지털 전략이 수립되어야만 비영리 단체가 가진 사회적 영향력을 키울 수 있습니다. 더 나아가, 여러분의 사회적 미션을 지지하는 더 많은 후원자들을 모으고 관리할 수 있을 겁니다. 본 백서는 비영리 단체에 내부적인 디지털 혁신(Digital transformation)이 필요한 이유를 설명하는 동시에, 이러한 내부 혁신에 성공한 비영리 단체 대표들이 지닌 통찰력을 공유하고 혁신적인 디지털 전략을 수립하기 위한 실질적인 지침을 제시하고자 합니다.

본 백서는 세계가 직면한 문제를 기업과 비영리단체 그리고 정부가 파트너십을 기반으로 함께 노력해야만 해결 할 수 있다는 믿음 아래, 비영리 단체 대표자들이 가진 '비영리 조직의 디지털 혁신'에 관한 담화를 나눌 수 있도록 작성 되었습니다.



저스틴 스펠호그(Justin Spelhaug)
Microsoft Philanthropies
Tech for Social Impact 본부장

Microsoft의 Tech for Social Impact 그룹은 전 세계 300만 개에 이르는 전세계 비영리 단체를 지원합니다. Tech for Social Impact는 Microsoft의 자선 사업에서 비롯되는 다양한 프로젝트를 통해 최신의 기술을 기반으로 한 사회문제 해결 솔루션을 기획하고, 이를 통해 비영리 단체들이 영향력을 키우고 기관의 사명을 추구할 수 있도록 지원합니다.

Microsoft.com/nonprofits



로렌 우드먼(Lauren Woodman)
NetHope
CEO(최고경영자)

NetHope는 전문 기관들이 기술력을 통해 세상을 변화시킬 수 있도록 지원합니다. 아울러 NetHope는 세계 각지의 비영리 단체 및 기술 분야의 대표들을 한자리에 모아, 십여 년간 강력한 성과를 보였던 입증된 모델을 바탕으로 혁신과 협업을 통해 비영리단체가 직면한 조직내 난제들을 해결할 수 있도록 지원하고 있습니다.

Nethope.org

목차

1. 비영리단체의 디지털 혁신(Digital Transformation) 사례	4
한정된 자원으로 더 많은 활동을 수행할 수 있는 방안은 없을까?	4
더 많은 사람에게 보다 높은 수준의 서비스를 제공하기 위한 방법은?	5
후원자와 직원, 수혜자들에게 보다 안전하고 신뢰할 수 있는 환경을 제공하려면?	5
우리 단체의 사회적 영향력(Social Impact)을 어떻게 키울 것인가?	5
사례 연구: 컴패션(Compassion International), 종이에서 디지털로의 전환	8
2. 디지털 전략의 새로운 핵심 과제	9
디지털 전략이란 무엇인가?	10
디지털 전략의 주요 성과	10
3. 디지털 전략의 수행 단계	11
1단계: 인력, 프로세스 및 기술을 정비하기 위한 내부 공통의 평가 기준체계를 확립	11
2단계: 현행 디지털 기술 접근법과 활용법을 평가해 격차와 기회 파악	12
3단계: 디지털 혁신 이후 확대될 영향력과 효율성을 입증하여 내부적으로 공감대를 형성	12
4단계: 개인정보보호와 보안 강화 방식을 고민하고 결정	13
5단계: 디지털 전환 전략을 마련하고 아이디어를 정리하여 하나의 계획안을 유지	14
4. 결론	15



디지털 혁신(Digital Transformation) 사례

비영리단체가 가진 사회적 미션과 사명은 아주 중요합니다. 불평등 해소, 빈곤 퇴치, 환경 보호 등 여러분이 이끌고 있는 단체의 활동은 우리의 미래를 결정할 매우 중요한 영향력을 가지고 있습니다. 그러나, 비영리단체를 운영함에 있어 한 가지 현실적인 문제가 있습니다. 바로 비영리 단체의 자금 조달상황이 그닥 좋지 않다는 겁니다. 전세계 비영리 단체들은 연간 6조 달러¹에 이르는 자금 부족을 해결할 방안을 모색해야 합니다. 이는 유엔(UN)이 2030년까지 달성하고자 하는 ‘지속 가능 발전 목표(United Nations’ Sustainable Development Goals)’를 달성하는 데 필요한 자원을 민간 자본 기준으로 산정한 금액입니다.

비영리단체가 가진 사회 문제 해결이라는 미션과 지속 가능한 발전 목표 달성이라는 계획을 실현하기 위해서는 당연한 자금 부족 문제를 해결하고, 단순한 선형적 성장을 뛰어넘어 조직의 외부 영향력을 확대할 수 있는 방안을 모색해야 합니다.

한정된 자원으로 더 많은 활동을 수행할 수 있는 방안은 없을까?

그렇다면, 자원이 매우 한정되어 있는 상황에서 비영리 단체의 영향력을 확대하고 그 미래를 보장할 수 있는 방법에는 무엇이 있을까요? 우선, 더 많은 활동을 수행하기 위해서 업무 처리 방식(WorkStyle)의 변화가 필요합니다. 비영리 단체의 영향력은 자본과 노동력 그리고 자원의 함수입니다. 지속 가능 발전 목표(SDGs) 달성을 위한 현재의 투자 수준이 여전히 미미한 상황에서 조직의 생산성 향상은 이 함수의 값을 끌어 올릴 중요한 변수가 될 수 있습니다. 즉, 여러분이 운영하는 단체가 조직의 효율성을 한 단계 끌어올릴 수 있다면, 자원 부족을 극복하고 조직의 사명을 달성할 수 있는 매우 유리한 위치에 설 수 있음을 뜻합니다.

사례 연구: 업무 처리 방식을 변화시켜 더 많은 생명을 구하고 있는 MTI(Medical Teams International)

MTI(Medical Teams International)는 우간다 지역의 약 100만 명에 이르는 남수단 난민들에게 의료 서비스를 제공하고 있습니다. 최근까지도 MTI의 의사와 연구원들은 수기로 작성된 의료 데이터에서 생명을 구할 수 있는 의미있는 정보를 얻고자 많은 시간을 들여, 산더미 같은 의료 기록 문서를 하나하나 수작업으로 분류해야 했습니다. 하지만, 마이크로소프트사로 부터 기증받은 클라우드를 기반으로 한 내부 어플리케이션(App)을 개발하면서 놀라운 변화를 경험하게 되었습니다. 클라우드를 기반으로 한 서비스는 연결성(Connectivity)가 확보된 어디에서나 디지털화되고 공유된 데이터에 접근할 수 있도록 만들었습니다. 각 지역에 멀리 떨어져 있다 하더라도, 의사들은 이 앱을 이용해 실시간으로 신속한 의사 결정을 내리는 동시에, 축적된 데이터를 기반으로 한정된 자원을 활용해 말라리아와 같은 전염병을 빠르게 억제할 수 있게 되었습니다.

¹UN PRI, "UN Sustainable Development Goals"



디지털 혁신(Digital Transformation) 사례

더 많은 사람에게 보다 높은 수준의 서비스를 제공하기 위한 방법은?

소셜 미디어와 모바일 컴퓨팅, 인공지능, 사물 인터넷 등 민간 기업들이 만들어 낸 첨단 기술과 그에 따른 변화로 인해 후원자와 임직원 그리고 수혜자와 비영리 단체가 커뮤니케이션하는 방식 역시 빠르게 바뀌고 있습니다. 만약 이러한 커뮤니케이션 과정에서 비영리단체가 후원자와 임직원 그리고 수혜자가 기대하는 만큼의 투명한 서비스와 높은 수준의 직간접적 경험을 제공할 수 없다면 이내 신뢰를 잃고 이들 역시 잃게 될 수도 있습니다. 더욱이, 세계 각지의 비영리 단체들은 동일한 자원을 두고 경쟁하고 있으며, 글로벌 비영리단체의 상당수는 디지털 기술을 기반으로 한 내부 혁신을 단행하고 있습니다.

이러한 변화 속에 우리 단체의 구성원과 이해관계자로부터 신뢰를 확보하지 못한다면 후원자와 자원봉사자 및 고급 인력의 유입과 가용이 제한될 수 있습니다. 여러분은 디지털 혁신을 최우선 과제로 삼아 이러한 위협에 대처할 필요가 있습니다.

후원자와 직원, 수혜자들에게 보다 안전하고 신뢰할 수 있는 환경을 제공하려면?

사람들은 신뢰할 수 없는 기술은 사용하지 않습니다. 이는 후원자와 자원봉사자, 직원과 수혜자들도 마찬가지입니다. 비영리 단체 역시 영리 단체가 겪는 상당수의 사이버 보안 위협에 노출되어 있습니다. 최근 실시된 조사에 따르면, 비영리 단체들은 IT 환경과 데이터를 보호할 수 있는 확실한 방침이나 수단을 도입함에 있어 영리 단체에 비해 뒤처지고 있는 것으로 드러났습니다.

2016년 12월부터 2017년 4월까지, 영국의 개인정보보호 규제 당국은 후원자 정보 이용에 관한 개인정보보호 규정을 위반한 혐의로 11개의 대형 비영리단체의 명단을 공개하고 과징금을 부과했습니다.²

2018년에는 GDPR(General Data Protection Regulation) 시행과 함께 위반 과징금 규모³가 증가하여 비영리단체들에 대한 잠재적 위험이 커지고 있습니다. 그 하한액은 1,000만 유로 또는 연매출의 2%(더 큰 금액 적용)이며, 상한액은 2,000만 유로 또는 연매출의 4%입니다. 그러므로 개인정보보호와 사이버 보안에 대한 확고한 내부 지침을 만들고, 기술을 도입할 때에는 그 서비스의 개인정보보호와 사이버 보안에 대한 준수 수준과 이를 위한 지원이 있는지를 반드시 살펴봐야 합니다.

우리 단체의 사회적 영향력 (Social Impact)을 어떻게 키울 것인가?

비영리 단체는 한정된 자원, 효율성 향상, 보안 수준 강화 요구 등을 제약이 아닌, 가장 창의적인 방법으로 사회문제를 해결할 기회로 삼아야 합니다. 이러한 변화는 비영리 단체만의 문제가 아닙니다. 기업 등 민간단체들은 이미 오래전부터 이사회와 투자자, 그리고 경쟁 단체들로부터 적은 자원으로 더 많은 활동과 수익을 내야하는 숙제를 안고 있습니다.

혁신을 단행하지 못했던 많은 기업들은 현재 경영상의 어려움을 겪거나 조직이 와해되었습니다. 하지만, 그 중 일부는 새로운 업무 프로세스와 기술을 통해 업무 방식에 변화를 줌으로써 기업의 비즈니스 모델을 혁신하고 시장 경쟁에서 우위를 점하게 되었습니다. 이러한 노력들이 모두 크게는 디지털 혁신에 속한다고 볼 수 있습니다.

² Information Commissioner's Office, "ICO Fines Eleven More Charities," 5 April 2017

³ IAPP, "Top 10 operational impacts of the GDPR: Part 10 - Consequences for GDPR Violations," 23 March 2016, Anna Myers

디지털 혁신(Digital Transformation) 사례



위기를 기회로 삼는 사례는 이미 많은 부분에서 일어나고 있습니다. 2017 KPMG 글로벌 CEO 전망⁴ 보고서에 따르면, 조사 대상 중 65%의 CEO들이 위기를 기회로 간주한다고 응답했습니다. 이는 2015년⁵ 조사에서 기업의 위기를 야기하는 신생 기업의 출현에 74%가, 자사의 비즈니스 모델에 40%가 우려를 표했던 것과는 대조적입니다.

기업 등 민간 단체의 디지털화에 따른 영향력 증가는 실로 놀랍습니다. 세계경제포럼⁶에서는, 2025년까지 산업부문의 디지털화로 인해 100조 달러 이상의 가치가 새롭게 창출되고 새로운 경제적 기회가 발생하며, 시장에 미치는 부정적인 영향이 줄어들 것으로 전망하고 있습니다.

디지털 혁신을 완성한 영리 단체의 경영자들은 연 평균 1억 달러⁷가 넘는 운영 수익을 추가로 거두어들이고 있습니다.

이러한 기업의 디지털 혁신 결과에 비추어 볼 때, 디지털 혁신은 비영리단체에게 있어서도 인력과 프로세스 및 기술을 통합하여 조직내 효율과 전문성을 끌어올리고 이를 바탕으로 더 높은 사회적 영향력을 발휘 할 수 있도록 돕는 가장 전략적인 접근방법이라 할 수 있습니다.



‘디지털 혁신’은 멋진 용어이지만, 이를 달성하기란 그리 쉽지 않습니다. 우리가 해결해야 할 사회문제를 위해 함께할 파트너는 누구이고, 우리가 조성하려는 환경은 무엇이며, 기술이 이를 어떻게 지원할 수 있을지를 고려해야 하기 때문입니다. 기술은 조직의 생산성 제고와 더불어, 세계 각지에 존재하는 비영리 단체의 사명에 공감하는 사람들을 끌어 모으고, 더 많은 이들의 삶을 변화시킬 수 있도록 여러분을 도와 줄 것입니다.

에린 바튼(Erin Barton)

WE CDO (Chief Digital Officer)

비영리 단체의 리더들은 기업들의 디지털화 사례에서 간접적인 경험을 얻을 수 있습니다. 디지털 중심 사회에서는 기술을 활용한 내부 혁신 없이는 결코 성공을 거둘 수 없습니다. 기업들의 디지털 혁신(Digital Transformation) 경험에서 얻을 수 있는 한 가지 핵심적인 교훈은, 그들은 자동차 제조, 출판, 농산물 재배 등 가장 자신 있는 분야에 집중하고 이미 보편화된 첨단 기술을 이용하여 디지털 혁신을 빠르고 신속하게 진행했다는 것입니다.

⁴KPMG, "Disrupt and grow, 2017 Global CEO Outlook"

⁵KPMG, "CEO Outlook - Transformation," 19 July 2015

⁶World Economic Forum, Accenture, "Digital Transformation of Industries, Demystifying Digital and Securing \$100 Trillion for Society and Industry by 2025," January 2016

⁷Keystone Strategy Interviews, Oct. 2015 - Mar. 2016

디지털 혁신(Digital Transformation) 사례



유연하고 탄탄한 클라우드 환경을 구축하게 된 기업들은 많은 IT전담 인력과 전문 기술을 요하는 하드웨어 중심의 인프라를 구축하고 유지할 필요가 없어졌습니다.

비영리단체 역시, 민간 부문의 성장을 주도한 클라우드 플랫폼을 발판으로 효율성을 높이고 내부의 성장을 끌어올릴 수 있습니다. 예를 들어 기술 솔루션을 직접 구축하거나 관리하지 않고 클라우드를 활용하면 초기 비용이 많이 드는 하드웨어에 투입되는 자본 지출을 줄일 수 있으며, 동시에 클라우드 애플리케이션의 실행과 기술 지원 및 개발을 지원하는 광범위한 파트너 생태계를 이용할 수 있습니다. 이로써, 직원들이 단순한 반복 업무에서 벗어나 여유 시간을 확보할 수 있으며, 이를 바탕으로 조직의 생산성 향상과 수준 높은 혁신을 통해 영향력을 확대할 수 있습니다.



우리 비영리 단체의 사명을 달성하기 위해서는 IT 규모 확장이 꼭 필요했습니다. 그래서 저희는 기존의 하드웨어 중심의 IT 시스템에서 탈피해 클라우드 기반의 SaaS를 이용하기 시작했습니다. 컴패션(Compassion International)에는 뛰어난 인재들이 많이 있지만 기술 담당 직원은 그 중 소수에 불과합니다. 수많은 IT기업들은 이미 높은 수준의 기술 전문 인력을 상당수 보유하고 있으며 개발을 전담하는 기술 파트너 그룹과 더불어 이들과 즉시 교류할 수 있는 네트워크도 갖추고 있습니다.

업무 방식을 바꿔 줄 디지털 솔루션을 위해 저희가 독자적으로 내부 시스템을 개발하고 만들 이유가 있을까요?



마이크 쿡슨(Mike Cookson)
컴패션(Compassion International)
IT 전략 파트너십 팀장

비용 절감과 규모 확장을 통해 얻을 수 있는 혜택과 별도로, 외부 이해당사자들이 일상적으로 사용하는 디지털 기술을 활용함으로써 그들의 참여를 독려할 수 있습니다.



Team Rubicon은 우리의 사명을 달성하는데 스토리텔링이 매우 중요하다는 것을 깨닫게 되었습니다. 하지만 스토리 텔링을 위해서는 사연을 이야기하기 전에 사연이 될 내용을 수집하고 분석하는 것이 매우 중요하다고 생각합니다. 우리는 자연 재해에서 살아남은 집주인이나 자원봉사자, 후원자 등 여러 이해당사자에 대한 데이터를 계속 수집하고 분석하고 있습니다. 이러한 데이터에서도 출한 정보를 활용해 동일한 경험을 한 관련자들을 연결하고, 또한 Twilio와 같은 도구를 이용해 양방향 커뮤니케이션 채널을 구축해 우리의 사명을 알리고 달성하기 위한 대외 영향력을 강화하고 있습니다. 디지털을 기반으로 한 상호 연결과 동시에 외부 이해 관계자의 참여를 독려하여 우리는 후원자들의 높은 신뢰를 얻고 운영 투명성을 확보하고 있습니다.



제이크 우드(Jake Wood)
Team Rubicon CEO (최고경영자)

사례 연구: 컴패션(Compassion International), 종이에서 디지털로의 전환

후원을 통한 아동 종합 발달 선두 단체인 컴패션은 현재 25개국에 분포한 180만 명의 아동을 대상으로 보건, 교육, 사회 및 정서 발달 서비스를 제공하고 있습니다. 유니세프(UNICEF)에 따르면⁸, 약 3억 8,500만 명에 이르는 아동들이 극도의 빈곤에 시달리고 있다고 합니다. 아동 지원 및 빈곤 퇴치 미션을 가진 단체들에게 주어진 이 막중한 과제는 컴패션으로 하여금 디지털을 기반으로 한 내부 혁신의 필요성을 강하게 인식시켰습니다.

데이터를 기반으로 한 정치경제저널(Journal of Political Economy)의 연구⁹를 통해 컴패션은 자사의 지원을 받은 아동이 후원을 받지 않은 아동에 비해 대학교를 졸업할 가능성이 50% ~ 80% 정도 높다는 것을 알게 되었습니다. 그러기에 컴패션은 내부의 효율성을 높여, 기관의 활동이 더 많은 수혜자들에게 영향을 미칠 수 있는 방안을 골몰하기 시작하였습니다.

컴패션은 디지털 혁신을 단행하기에 앞서 최신의 기술을 도입하는데 필요한 내부 시스템을 확인하고 분석하는데 상당한 시간을 쏟았습니다. 컴패션은 미국과 24여개국의 지사에서 운영하는 개별 시스템이 무려 800여개가 된다는 사실을 알게 되었습니다. 한걸음 물러서 기관내의 IT 활용법과 내부 프로세스를 자세히 검토한 끝에, IT 인프라를 중앙 집중화할 수 있는 전략을 세우게 되었습니다. 컴패션은 클라우드 기반의 중앙 집중화 된 IT 인프라를 통해 더 많은 아동에게 컴패션의 프로그램과 활동을 제공할 뿐만 아니라 (연간 약 7%의 성장률로 이를 입증함) 기존 수혜자에 제공하는 서비스의 질도 개선하고 있습니다.

즉, 컴패션이 디지털 혁신을 통해 거둔 성과는 다음과 같습니다.

- 아동과 후원자의 신속한 연결: 도움이 필요한 아동을 찾아 내어 컴패션 시스템에 등록하고 후원자를 연결하기까지 몇 개월이 소요되던 과정이 이제는 단 하루만에 진행됩니다.
- 프로세스 간소화: 현장에서 사용하는 현재의 문서 양식을 모바일 장치와 Microsoft Azure를 기반으로 하는 클라우드 플랫폼으로 전환해 연간 30만 시간 이상의 노동시간을 단축할 것으로 기대하고 있습니다. 이를 통해, 직원들은 행정적인 서류 작업의 업무에서 탈피해, 훨씬 더 가치가 높은 업무(실제 도움이 필요한 아동을 양육하고 보호하는 데)에 집중할 수 있게 되었습니다.
- 신속한 응답: 현지 기술과 빠른 국제 우편 및 번역서비스를 활용해 아동이 후원자와 연락하는 데 소요되는 시간이 6개월에서 몇 주로 단축되었습니다.



우리는 카를로스(Carlos)라는 멕시코 소년을 후원하고 있습니다. 디지털 혁신을 단행하기 몇 해 전, 그 소년으로 부터 편지 한 장이 날아왔습니다. 바로, '저희 엄마가 지난주에 돌아가셨어요.' 라는 내용이었죠. 하지만 안타깝게도 저는 그 편지를 석달이 지나도록 받지 못했어요. 문서처리 절차가 오래걸렸기 때문이죠. 때문에 우리의 답장과 지원은 석달이 지나서야 카를로스에게 전달되었습니다. 이러한 시간 지연이 아이들의 정서나 미래에 미치는 영향이 얼마나 큰지 아시나요? 하지만 이제 통합된 디지털 시스템 덕분에 카를로스과 같은 수많은 아이들이 후원자들과 빠르게 연결되고 있습니다. 그리고 그들이 필요로 하는 정서적인 지원을 즉각 받을 수 있게 되었지요. 앞으로 혁신적인 기술을 이용해 이러한 절차를 최소화 하고 실시간으로 소통할 수 있는 날이 오기를 기대합니다.

마이크 쿡슨(Mike Cookson)
컴패션 IT 전략 파트너십 팀장



⁸ UNICEF, "Nearly 385 million children living in extreme poverty, says joint World Bank Group - UNICEF study," 3 October 2016

⁹ Journal of Political Economy, "Does International Child Sponsorship Work- A Six-Country Study of Impacts on Adult Life Outcomes," 2013, Bruce Wydick, Paul Glewwe, A Laine Rutledge



디지털 전략의 새로운 과제

우리는 세상에서 가장 큰 문제를 기술의 도움으로 해결할 수 있다고 생각합니다. 전부는 아닐지라도 대부분의 비영리 단체들이 이미 기술을 받아들였고, 그 가능성에 대해 인지하고 있습니다. 하지만 여전히 기술을 비영리단체의 미션과 사명에 전략적으로 적용할 수 있는 체계적인 방법이 필요합니다. 디지털 혁신(Digital Transformation)의 본질은 결코 '기술(Technology)' 이 아닙니다.

디지털 혁신(Digital Transformation)은 궁극적으로 사람과 프로세스 그리고 기술을 연결하여 혁신을 실현하고 비영리단체의 사회적 영향력을 대폭 강화하는 것입니다.

하드웨어 중심의 전통적인 방식의 서비스와 자체 제작된 소프트웨어, 그리고 데스크톱 PC 시대의 종말이 가까워지면서, 비영리 단체의 IT 책임자는 반복되는 수작업을 자동화하고, 보다 저렴하고 편리한 IT환경을 갖추기 위해 노력할 필요가 있습니다. IT 부서들은 운영 개선을 위해 기술(클라우드 및 협업에서 CRM 및 모바일에 이르는)분야에 지속적으로 집중 투자하고 있지만, 이러한 투자는 여전히 조직의 사명을 달성하기 위한 전략적 투자가 아닌, 간접비로 여겨지고 있습니다.

그 결과, IT 부서는 SLA 관리, 작업 조율, 보안 및 규정 준수 이행이라는 사이클을 끊임없이 반복하게 됩니다. 모금 활동 및 프로그램 담당자들은 별도로 사일로 방식의 선형 성장을 이끌어 낼 수 있는 서로 다른 별개의 수단을 구축하고 있지만, 이 역시 조직 전반의 혁신을 이끌어내지는 못하고 있습니다.

이렇게 통합되지 않은 비연결 장치와 시스템 및 다발적인 플랫폼의 확산은 곧 데이터의 홍수로 이어지기 마련입니다. 아날로그 데이터로 가득찬 푸른색 바인더를 창고에 보관하던 비영리 단체들은 대신에 가상의 창고에 통일 되지 않은 디지털 파일을 가득 채워가고 있습니다. 통합되지 않고 관리되지 않은 데이터는 조직내에 불필요한 정보를 생산하고 때로는 핵심적인 자료를 유출하기도 합니다. 결국, 조직이 데이터 속에 숨어 있는 정보(혁신의 원동력이 될 수 있고 되어야 하는 정보)를 발견하고, 이를 효율적으로 전달할 수 있는 방법을 찾아야만 데이터를 기반으로 한 전략적 판단과 외부 영향력 강화를 실현할 수 있습니다.

조직 전체가 한걸음 물러서서 현재의 IT시스템을 평가하고 사람과 프로세스 및 기술을 이어주는 장기 전략에 투자할 필요가 있습니다. 이를 위해서는 과거의 문제점과 성과를 토대로 프로젝트를 수립해야 합니다. 즉, 전사적이고 통합적인 디지털 전략이 필요합니다.



디지털 전략의 새로운 과제

디지털 전략이란 무엇인가?

효과적인 디지털 전략은 유연함과 통합성을 갖추어 전사적인 변화를 이끌어 낼 수 있어야 합니다. 또한, 현재와 미래에 다가올 기회 및 위협에 대처할 수 있는 역량을 제공 할 수 있어야 합니다. 훌륭한 디지털 전략은 지나치게 새롭고 실험적인 기술이 아닌 손쉽게 이용할 수 있는 효과적인 기술로 구현될 수 있으며, 끊임없이 변화하는 시장 상황에 민첩하게 대응할 수 있는 비즈니스 역량을 제공할 수 있어야 합니다. 가장 혁신적인 디지털 전략은 현재의 위기와 미래의 기회에 빠르게 적용 될 수 있는 전략이어야 합니다.¹⁰

디지털 전략은 비영리 단체에 과거보다 나은 성과(아동 교육 강화, 난민 지원 및 멸종 위기 동식물 보호 등)를 가져다 줄 수 있어야 합니다. 새로운 기술의 도입과 변화된 업무 환경은 여러분이 운영하는 단체의 구조와 역량에 전반적으로 영향을 미치게 됩니다. 따라서 인력과 프로세스가 기술을 충분히 수용할 수 있는 준비가 되어 있어야 한다는 것이 매우 중요하며, 이 준비를 위해 디지털 혁신이 우리 단체의 미션과 사명을 더 높은 레벨로 완수할 수 있도록 도와 준다는 것을 입증할 필요가 있습니다.

디지털 전략의 주요 성과

마이크로소프트는 NetHope와의 파트너십을 통해 다양한 교훈을 얻었습니다. 우리는 이를 통해 혁신적인 디지털 전략을 위해 성취해야 할 네 가지 주요 성과를 아래와 같이 도출했습니다.



후원자 및 자원봉사자의 참여
외부자원의 연결 및 참여 강화



직원에게 권한 부여
조직 직원들의 생산성 및 창의력 증대



운영 최적화
조직의 미션과 사명 완수를 위한 유연한 환경 구축



영향력 강화를 위한 혁신
현장에서 사무실에 이르는 신속한 업무처리 및 실행 능력 향상

보안

보안은 디지털 전략의 기초이자, 성과 도출의 핵심 요소입니다. 그러므로 현재 내부의 IT 인프라가 보안 및 개인정보보호를 어떻게 지원하고 있는지 혹은, 방해하는지를 살펴보는 것이 중요합니다. 유비쿼터스 컴퓨팅, 상호커뮤니케이션, 빅데이터, 소셜미디어 환경 등의 엄청난 기술적 진보로 우리의 삶이 변화하는 동시에, 갈수록 많은 사람들에게 그 영향력이 확산되고 있는 만큼, 보안과 개인정보보호는 앞으로 더욱더 중요한 요소가 될 것입니다. 보안과 개인정보보호 문제에 확실한 내부 지침을 세우고 일관성 있게 실행하여 후원자와 외부 이해관계자로 부터 신뢰를 구축하고 유지할 필요가 있습니다.⁸

¹⁰ 이 정의는 MIT Sloan 경영대학원 진 로스(Jeanne Ross) 교수의 2016년 NetHope Summit 기조 연설에서 수정한 것입니다.



디지털 전략의 수행 단계

디지털 혁신(Digital Transformation)은 하루 아침에 이루어지지 않고 상당한 시일이 걸리는 과정입니다. 디지털 혁신을 진행할 때에는 아래의 다섯 가지 주요 단계를 거쳐야 합니다.

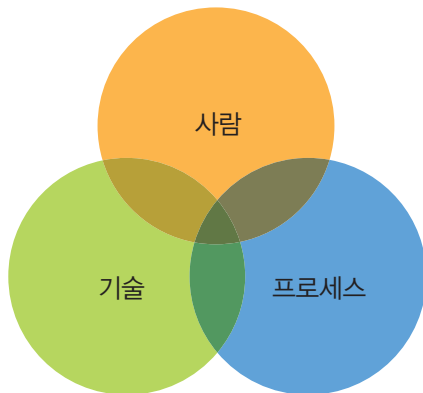
- 1단계: 인력, 프로세스 및 기술을 준비하기 위한 내부 공통의 평가 기준 체계를 확립합니다.
- 2단계: 현행 디지털 기술 접근법과 활용법을 평가해 격차와 기회를 파악합니다.
- 3단계: 디지털 혁신 이후 확대될 영향력과 효율성을 입증하여 내부적으로 공감대를 형성합니다.
- 4단계: 개인정보보호와 보안 강화 방식을 고민하고 결정합니다.
- 5단계: 디지털 전환 전략을 마련하고 아이디어를 정리하여 하나의 계획안을 유지합니다.

1단계: 인력, 프로세스 및 기술을 준비하기 위한 내부 공통의 평가 기준 체계를 확립

효과적인 디지털 전략 구축의 첫 단계는 모든 이해당사자들을 같은 이해를 갖을 수 있도록 공통의 정의와 평가 기준 체계를 확립하는 것입니다. 여러분이 관리하는 사람과 프로세스 및 기술의 핵심 연결점을 시각화하기 위해 [NGO 평가 기준 모델](#) (NetHope 구성원들이 지속적으로 이용하고 의존하고 있는 실제 체계)을 이용할 것을 권장합니다.



NGO 평가 기준 모델



NGO 평가 기준 모델¹¹은 비즈니스 프로세스에 대한 표준화된 시각을 제공함으로써 NGO가 디지털 미래에 대한 계획을 수립할 수 있도록 지원합니다. 그 외 장점은 다음과 같습니다.

- 가치/영향력 생성 활동의 파악과 조직에 필요한 권한부여/지원 서비스 확인
- 부서 및 조직간 협업 촉진
- NGO 신입 직원 또는 파트너/공급자 교육
- 기업이 가지고 있는 발전된 구성요소와 프레임워크를 비영리 단체에 적용
- 높은 가치와 낮은 가치의 업무를 분류해, 프로세스 개선 및 아웃소싱을 위한 근거 제공
- 대내외 조직간 사례를 공유 및 좋은 사례 벤치마킹 (예: 비즈니스 프로세스 지원을 위해 마련된 시스템 등)
- 직원별 담당 업무에 대한 이해, 역할, 책임을 확실히 지정
- 단체의 운영 모델 정의를 분명히 하는데 지원 (단체의 구성 방식):
 - 가치 사슬에 맞추어 담당자 파악
 - 전사적 또는 현지 서비스
 - 'as-is' 대 'to-be' 비즈니스 프로세스 아키텍처



워크시트 다운로드

¹¹ <https://www.ngoreferencemodel.org>



디지털 전략의 수행 단계

2단계: 현행 디지털 기술 접근법과 활용법을 평가해 격차와 기회 파악

비영리 디지털 전략의 네 가지 핵심 성과를 기준으로 기술에 대한 현재의 접근법을 평가하는 것이 좋습니다. 여기에는 후원자 및 자원봉사자의 참여, 직원 권한 부여, 운영 최적화 및 영향력 강화를 위한 혁신이 포함됩니다.

먼저, 비영리 디지털 전략 평가(Nonprofit Digital Strategy Assessment)를 작성해 디지털 기술 활용 및 접근법에 대한 격차를 파악하고 성장 가능성에 대한 우선순위를 지정하여 앞으로의 혁신 과정이 어떻게 발전할 것인가를 파악합니다.



[평가 워크시트 시작](#)

3단계: 디지털 혁신 이후 확대될 영향력과 효율성을 입증하여 내부적으로 공감대를 형성

디지털 전략이 그토록 중요하다면, 디지털 전략을 마련한 비영리 단체가 극소수인 이유는 무엇일까요? NetHope가 2017년에 실시한 조사에 따르면, 응답자 중 대부분이 종합적인 디지털 전략을 갖추지 않은 것으로 드러났습니다.

모금 활동과 기술의 가용성이 가장 큰 장애요소일 듯 하지만 놀랍게도 이는 사실이 아닙니다. 여느 민간 단체들과 마찬가지로, 기술을 흡수 채택 및 활용할 수 있는 비영리 단체의 역량은 대체로 조직의 구조와 직원의 디지털 활용 능력에 의해 제약을 받습니다. 그 결과, 모든 비영리 단체가 기술을 도입했지만, 현재의 사업을 확장하여 더 많은 활동 기회를 확보하기 위해 기술을 어떻게 활용할 것인가에 대한 조직적 비전을 갖춘 단체는 소수에 불과합니다.

디지털 전환 전략이 성공하려면 고위 경영진의 확실한 지원이 필요합니다. 그리고 디지털 전환은 비영리 단체 내부의 모든 직무에 영향을 주므로, 모든 이해관계자들이 디지털 혁신 과정에 참여해야 합니다.

고위층, 중간관리층으로 부터 공감대를 형성하고 구성원들의 지원을 확보하여 혁신적인 디지털 전략을 수립하고 혁신적인 조직 문화를 조성해야 합니다. 비영리 단체의 대표들은 내부 구성원들이 디지털 혁신에 대한 공감대를 형성할 수 있도록 독려하는 한편, 후원자와 자원봉사자 및 수혜자들을 디지털 혁신 과정에 참여시켜야 할 것입니다. 그래야만 이들이 기대하는 비영리단체의 유연성, 편의성, 보안성 및 개인정보보호 수준을 반영하는 보다 개선되고 향상된 업무 환경을 조성할 수 있을 것입니다.



디지털 혁신을 달성할 수 있는 원동력은 엄격한 정보 보안 원칙, 투명성, 대표의 의지, 그리고 조직원들의 책임감입니다. 그리고 이는 직원들에게 적절한 권한을 부여하고 상호간 활발한 커뮤니케이션이 이루어 질 수 있는 조직 문화 구현을 위한 고민에서 시작되어야 합니다.



스티브 헌트(Steve Hunt)

Team Rubicon CTO(Chief Technology Officer)

디지털 전략의 수행 단계



NGO 평가 기준 모델 계획의 일환으로 개발된 **NGO 가치 사슬**은 모든 이해당사자를 결집하여 전체 IT 인프라에 대한 통일된 시각을 확립할 수 있는 유용한 도구입니다. 이 가치 사슬을 이용해 프로그램 설계에서부터 프로그램 실행 및 영향력에 이르는 모든 활동을 간략히 정리할 수 있습니다. 그런 다음 통일된 정의와 체계를 바탕으로 비영리단체의 영향력을 가속화할 혁신 중심의 디지털 전략을 수립할 수 있습니다.



NGO 가치 사슬

NGO 가치 사슬



4단계: 개인정보보호와 보안 강화 방식을 고민하고 결정

비영리 단체는 적합한 클라우드 플랫폼을 구축하여 대규모 선행 투자 없이도 보안을 즉각적으로 개선할 수 있습니다. 이는 사이버보안과 데이터 보호 규정 준수를 위해 매우 중요하다는 점을 반드시 인지해야 합니다. 실제로 EU 데이터 보호 지침 및 GDPR을 비롯한 데이터 보호법의 핵심 요구사항은, 개인 정보를 취급하는 조직은 반드시 적절한 기술 및 내부 지침을 통해 그들이 수집하거나 가공하는 모든 개인 정보의 보안을 확보해야 한다는 것입니다. 이를 위해서는 무엇보다 먼저 악의적인 정보 액세스나 노출로부터 데이터를 보호해주는 시스템과 보호수단을 반드시 마련해야 합니다.

사이버보안과 데이터 개인정보보호에 대한 접근법 전환 방법에 대해 자세히 알아보려면, 사이버 보안 및 개인정보보호를 위한 [Microsoft 비영리 가이드라인\(Microsoft Nonprofit Guidelines for Cybersecurity and Privacy\)](#)을 참조하십시오.



Microsoft 비영리 가이드라인
(Microsoft Nonprofit Guidelines for Cybersecurity and Privacy)



디지털 전략의 수행 단계

5단계: 디지털 전환 전략을 마련하고 아이디어를 정리하여 하나의 계획안을 유지

디지털 혁신에 대한 공감대를 형성했다면 조직의 미래와 새로운 기회를 창출하기 위한 고민과, 이를 위한 설계 및 실행에 따른 전환 전략을 함께 수립할 것을 권장합니다.

조직의 지속가능한 미래와 새로운 기회

조직의 새로운 기회를 확인하고 지속가능한 미래를 그릴 아이디어 위주의 워크숍을 개최해 다른 팀들과 함께 혁신 시나리오를 그리고, 이후 조직 성과에 가장 큰 영향력을 미칠 시나리오들만을 뽑아 소수의 시나리오에만 집중해야 합니다.

결과물

- 디지털 비전
- 'As-Is' 디지털 성숙도 평가
- 'To-Be' 시나리오에 우선 순위 부여

설계

프로세스, 기술 및 조직 변화, 관리 계획등을 시간에 따른 흐름도(flow) 혹은 로드맵 형태로 정리하여 우선 순위가 부여된 시나리오에 투자될 자원과 분명한 기대효과, 이후의 영향력(Impact)을 도출합니다.

결과물

- 디지털 전환 테스크포스팀 구성
- 분명한 흐름도 혹은 로드맵
- 변화 관리 계획안

실행

내부 프로세스의 전환, 새로운 기술 기반의 솔루션 및 조직 운영 변화를 위한 준비를 수행함과 동시에, 다음 단계로의 전환에 투입할 수 있는 효과 및 영향력에 대한 확실하고 객관적인 지표를 설정합니다.

결과물

- 디지털 전환 프로그램 실행
- 가치 보고
- 지속적인 개선 계획

디지털 혁신을 시작했다면, 지속적으로 경험을 나누고 학습하여 보다 더 지속가능한 아이디어를 구상하는 것이 중요합니다. 비영리 단체의 디지털 혁신에 관한 자세한 정보를 확인하고 싶다면, [마이크로소프트의 비영리 뉴스레터](#)를 신청하십시오. 이 뉴스레터에서 디지털 혁신(Digital Transformation)의 다양한 사례와 관련 논의들을 확인하실 수 있습니다. 이와 함께 [디지털 비영리 센터\(The Center for the Digital Nonprofit\)](#)도 방문해 보십시오. NetHope가 주도하고 있는 이 커뮤니티는 비영리 단체의 현장 경험을 기반으로한 기술 분야의 전문 지식을 취합해, 미래지향적인 단체가 보다 높은 수준의 사회적 영향력을 키울 수 있는 토대를 마련해주는 다양한 정보를 제공 하고 있습니다.



Microsoft 비영리 뉴스레터



디지털 비영리 센터
(The Center for the Digital Nonprofit)

결론

모든 비영리 단체와 마찬가지로 여러분의 단체에 혁신을 가져오기 위해서 가장 필요한 것은 조직의 미션과 사명을 실행하겠다는 리더들의 열의입니다. 가장 많은 지원을 받는 비영리 단체조차도 더 많은 자선사업을 수행해야 하는 과제를 안고 있습니다. 또한 기술과 조직의 사명을 아우르는 포괄적인 디지털 전략을 통해 그 어느 때보다 큰 영향력을 달성할 수 있는 기회 역시 가지고 있습니다.

지금과 같은 클라우드 기반의 데이터(Data) 중심 세상에서 비영리 단체의 앞날은 내부 효율성 증대와 더 많은 사람들에게 접근해 서비스를 제공할 수 있는 역량, 그리고 높은 수준의 신뢰 및 투명성 수준을 유지할 수 있게 하는 내부 시스템에 달려있습니다. 지속가능한 미래를 준비하는 유일한 길은 내부 디지털 혁신(Digital Transformation)을 수용해 조직의 앞날을 밝힐 전략을 마련하는 것입니다.

microsoft.com/nonprofits에서 Microsoft의 비영리 단체 관련 제안에 대해 자세히 알아보십시오.

nethope.org에서 NetHope 지원 방안을 참조하십시오.

© Microsoft Corporation, 2018. 이 문서는 정보 제공만을 목적으로 합니다.
Microsoft는 이 문서에서 그 어떤 명시적 또는 묵시적 보증을 하지 않습니다.

©2018 NetHope, Inc.



Microsoft는 본 문서의 정보에 대하여 명시적, 묵시적 또는 법률적으로 어떠한 보증도 하지 않습니다.
©2018 Microsoft Corporation. All rights reserved. Microsoft의 명시적 승인 없이 본 문서를 무단 사용 또는 배포하는 행위는 엄격히 금지됩니다.
Microsoft 및 Windows는 미국 및/또는 기타 국가에서 Microsoft Corporation 등록 상표입니다.
본 문서에 언급된 실제 기업 및 제품 명칭은 각 소유사의 상표일 수 있습니다.