



한국 개발NGO 역량현황 기초조사 및 역량강화 방안 연구

2011. 11.

한국해외원조단체협의회
(연구책임자 : 손혁상)

목차

I. 연구개요	1
1. 연구 배경 및 필요성	1
가. 연구 배경	1
나. 연구의 필요성	4
2. 연구 목적 및 방법	7
가. 연구 목적	7
나. 연구 방법	9
다. 연구팀 구성	12
< 제1부 > 개발협력 역량분석 :	
이론적 배경 및 한국 개발NGO 역량 현황 조사	
II. 이론적 논의	14
1. 역량과 역량강화의 개념	14
가. 역량	14
나. 역량강화	15
2. 주요 이론	17
가. 알란 파울러(Alan Fowler)	17
나. 데이비드 왓슨(David Watson)	19
다. 알란 카플란(Allan Kaplan)	20
III. 주요 역량분석 모델	22
1. 국제기구	22

가. UNDP	22
2. NGO 협의체(National Platform)	23
가. 한국해외원조단체협의회	23
나. InterAction	24
3. 원조공여기관	25
가. AusAID	25
4. 연구기관	27
가. INTRAC	27
나. ECDPM	29
5. 개별 NGO	32
가. PACT	32
6. 컨설팅 회사	34
가. Mckinsey & Company	34
7. 소결	37
 IV. 한국 개발NGO 역량분석을 위한 프레임워크	 40
1. 역량분석 프레임워크 개요	40
2. 역량 요소(capacity elements)와 세부지표	42
3. 한국 개발NGO의 역량강화 원칙	44
 V. 한국 개발NGO 역량현황 분석을 위한 설문조사	 48
1. 개요	48
2. 역량현황 분석	49
가. 비전/미션	49
나. 전략/목표	51
다. 거버넌스	54
라. 사업실행역량	62
마. 재정	68
바. 인적자원	74
3. 소결	77

< 제2부 > 개발협력 역량강화 :

OECD/DAC 국가의 사례조사 및 한국의 역량강화 수요조사

VI. 역량강화의 목적과 역사적 변화	82
1. 역량강화의 목적	82
2. 역량강화의 역사적 변화	84
VII. OECD/DAC 국가의 개발NGO 역량강화 프로그램	90
1. 개요	90
2. 교육	99
가. 조직개발	99
나. 프로젝트 사업수행	100
다. 애드보커시	101
라. 정부 및 국제기구 사업신청 및 관리	102
마. 주제별 교육	103
바. 전문가 양성	104
사. 현지 교육	105
아. 인터넷 교육	106
3. 정보 및 지식 교류	108
4. 사업활성화 지원	109
5. 컨설팅	111
VIII. 한국 개발NGO 역량강화 프로그램	113
1. KOICA의 역량강화 지원 현황	113
가. ODA 교육원	113
나. 한국해외원조단체협의회	114
2. 민간 부분의 개발NGO 역량강화 지원 현황	119
가. NPO 공동회의	119
나. 대학의 시민사회 역량강화 지원	120

IX. 한국 개발NGO 역량강화 수요분석을 위한 설문조사	122
1. 개요	122
2. 세부 항목별 분석	123
가. 역량강화 프로그램 수행주체	123
나. 교육주제	123
다. 전문가 양성	125
라. 교육 이외의 역량강화 프로그램	126
마. 현지사업장 역량강화	127
바. 신규단체 역량강화	128
사. 정보공유	129
3. 소결	130

< 제3부 > 한국 개발NGO 역량강화 방안

X. 역량강화 프로그램 제안	134
1. 개요	134
2. 교육	137
가. 인터넷 교육	137
나. 정부 및 국제기구 사업신청 및 관리	142
다. 전문성 강화 교육	145
라. HOME & AWAY 프로그램	148
마. 개발협력 전문학위	149
바. 최고위 과정	151
3. 컨설팅	153
가. 국제개발협력단체 컨설팅	153
4. 사업활성화 지원	156
가. 개발NGO 코디네이터	156
나. 사업발굴비 지원제도	158
다. 현지사업장 동료검토 (Peer Review)	161
5. 정보교류	163

가. 국제개발 관련 데이터베이스 구축	163
나. 국제화 역량강화	165
6. 연구조사 지원	167
가. 연구 역량강화	167
 XI. 결론	 173
 참고 문헌	 175

별첨(Annex)

I. 국내 NGO 설문조사	183
1. 역량현황 기초조사	183
가. 응답 단체 특성	184
나. 설문지	187
다. 설문조사 내용	200
2. 역량강화 수요조사	211
가. 응답 단체 특성	212
나. 설문지	215
다. 설문조사 내용	220
 II. 국내외 인터뷰 대상자	 221
1. 국내 인터뷰 대상자 및 간담회 회의록	221
가. 1차 NGO 워킹그룹 간담회	221
나. 1차 해원협 회원단체 대표자 연수	224
다. 2차 자문위원 및 전현임 해원협회장단 연석회의	226
라. 3차 개발NGO 실무자 간담회	228
마. 4차 개발NGO 현지사업담당자 워킹그룹 간담회	229
바. 5차 개발효과성 제고를 위한 정부-시민사회 파트너십과 개발NGO 역량강화 공개 심포지엄	 231

2. 해외 인터뷰 대상자 및 인터뷰 자료	232
가. 영국	233
나. 스웨덴	233
다. 호주	234
라. 네팔	234
 Ⅲ. 선행연구자료	 236
1. ACFID	236
2. AED	238
3. Peace Corps	240
4. Authenticity Consulting	244
 Ⅳ. 선행연구 대상기관의 평가틀 및 설문지 목록	 247

표 목차

<표 1> 한국 개발NGO 수입 규모	5
<표 2> 한국 개발NGO 정기후원자 규모	6
<표 3> 한국 개발NGO 해외사업규모	6
<표 4> 주요 연구방법	11
<표 5> 연구팀 구성	12
<표 6> 역량 정의 (학자)	14
<표 7> 역량 정의 (기관)	15
<표 8> 역량강화의 개념	16
<표 9> UNDP의 역량분석 구성요소	22
<표 10> 해원협의 국제협력NGO 행동규범 구성요소	23
<표 11> InterAction 자체평가 절차 구성요소	25
<표 12> AusAID NGO 인증을 위한 검토 내용	27
<표 13> INTRAC 역량의 구성요소	28

<표 14> ECDPM 역량분석 요소	31
<표 15> PACT 조직역량 평가를 구성 요소	33
<표 16> Mckinsey 역량분석 구성요소	35
<표 17> 역량분석에 관한 선행 모델 분석	39
<표 18> 한국 개발NGO 역량분석 요소와 세부지표	43
<표 19> 한국 개발NGO 역량강화 원칙과 요소 관계 매트릭스	46
<표 20> 역량현황 분석을 위한 설문조사 요소별 질문 개수	48
<표 21> 비전/미션의 공유 정도	50
<표 22> 비전/미션과 사업전략 및 프로그램과의 연결	51
<표 23> 전략/목표의 존재 유무	53
<표 24> 전략/목표 수립의 주체	54
<표 25> 전략/목표의 공유 방법	54
<표 26> 이사회의 전문성	59
<표 27> 정기적 회의의 개최 및 회의 의견의 정책 반영 정도	60
<표 28> 윤리규정의 유무 및 준수 모니터링	60
<표 29> 컨설팅 경험 및 도움정도	61
<표 30> 운영평가 프레임워크 유무 및 사용정도	61
<표 31> 단체 운영 리스크 매니지먼트	62
<표 32> 사전조사기간의 충분 정도	66
<표 33> 평균 사업사전 조사 기간	66
<표 34> 수혜자그룹 의견 반영(사전조사)	67
<표 35> 사업수행 시 전문 인력 및 경험인력	67
<표 36> 수혜자의 사업평가 참여도	68
<표 37> 설립연도 및 사업규모별 회계전담자 및 해외사업 모금 담당자 유무 ...	71
<표 38> 회계 관리 규정 및 매뉴얼 유무	71
<표 39> 자금의 리스크 매니지먼트 유무	72
<표 40> 외부감사 및 결과 공개	72
<표 41> 자금의 효율적 사용	73
<표 42> 모금 전략의 효과성	73
<표 43> 모금 전략의 구성	74
<표 44> 명문화 된 업무 매뉴얼의 보유 (직원/자원봉사자)	77

<표 45> 자체 교육 프로그램 및 외부 교육 참여	77
<표 46> 5가지 원칙 구분에 따른 응답 평균 값	80
<표 47> 역량강화의 역사적 흐름	89
<표 48> OECD/DAC 회원국가 역량강화 프로그램 현황	91
<표 49> OECD/DAC 회원국가 역량강화 기관 소개 및 프로그램 자료출처 ...	93
<표 50> 영국 BOND 유럽연합집행기관 기금 관련 교육내용	103
<표 51> Global Campus 21 주제별 교육	104
<표 52> 인터넷 교육의 장점	106
<표 53> Global Campus 21 교육내용	107
<표 54> ADG 구축 정보내용	109
<표 55> 일본의 사업활성화 프로그램 종류	110
<표 56> 해원협 역량강화 프로그램 종류 및 내용	114
<표 57> 2008~2010년 해원협 역량강화 프로그램별 사업 수	114
<표 58> 2008~2010년 해원협 역량강화 지원사업 예산	115
<표 59> 해원협 역량강화 교육 프로그램	115
<표 60> 2008~2011년 해원협 역량강화 교육 장소별 구분	116
<표 61> 2011년 해원협 현지역량강화 프로그램 수행국가 목록	117
<표 62> 현지 사업장 역량강화 교육 내용	117
<표 63> NPO 공동회의 워크숍 주제	119
<표 64> 역량강화 프로그램 주제	123
<표 65> 한국 개발NGO 역량강화 교육주제	124
<표 66> 국제개발협력사업 전문가 양성을 위해 필요한 역량강화 프로그램 ...	125
<표 67> 교육 이외 역량강화를 위해 필요한 프로그램	126
<표 68> 현지사업장 역량강화를 위한 프로그램	128
<표 69> 신규 단체 실무자들을 위해 가장 필요한 교육	129
<표 70> 한국 개발NGO의 사업수행 역량강화를 위해 필요한 정보	130
<표 71> 한국 개발NGO 역량강화 수요조사의 항목별 결과	131
<표 72> 한국 개발NGO 역량강화 프로그램 제안 주요내용	135
<표 73> DME 강의계획 예시	139
<표 74> 모니터링과 평가 강의계획 예시	140
<표 75> 인터넷 역량강화 교육 추진단계	141

<표 76> Bill & Melinda Gates Foundation 사업분야별 지원현황	144
<표 77> 정부 및 국제기구 사업신청 및 관리 추진단계	145
<표 78> 현지사업수행 역량강화 프로그램 심화과정 예시	146
<표 79> 전문성 강화 교육 추진단계	147
<표 80> HOME & AWAY 프로그램 추진단계	149
<표 81> 개발협력 전문학위 프로그램 추진단계	151
<표 82> 최고위 과정 추진단계	153
<표 83> 국제개발협력단체 컨설팅 추진단계	155
<표 84> 현지직원 교육프로그램 예시	157
<표 85> 개발NGO 코디네이터 추진단계	158
<표 86> 사업발굴비 지원제도 추진단계	160
<표 87> 현지사업장 동료검토(Peer Review) 추진단계	162
<표 88> 국제개발 관련 데이터베이스 추진단계	164
<표 89> 국제화 역량강화 추진단계	166
<표 90> 연구 역량강화 추진단계	168
<표 91> 한국 개발NGO 역량강화 프로그램 개요	169

그림 목차

<그림 1> 한국 개발NGO 설립 및 해외사업 시작 연도	5
<그림 2> 연구목적	8
<그림 3> 연구 단계	9
<그림 4> 주요 연구방법	12
<그림 5> 알란 파울러의 조직 프레임워크	18
<그림 6> INTRAC 조직역량의 구성	28
<그림 7> ECDPM 역량의 요소	30
<그림 8> Mckinsey 역량 프레임워크	34
<그림 9> 한국 개발NGO의 역량분석 프레임워크	40
<그림 10> 비전/미션 전체 그래프	50

<그림 11> 전략/목표 전체 그래프	51
<그림 12> 전략/목표 공유의 방법	52
<그림 13> 전략/목표 수립의 주체	53
<그림 14> 거버넌스 전체 그래프	55
<그림 15> 이사회의 역할	56
<그림 16> 각 그룹들의 정기적 회의 개최 정도	56
<그림 17> 항목별 외부공개 현황	57
<그림 18> 홍보방법	59
<그림 19> 사업실행역량 전체 그래프	62
<그림 20> 평균 사전조사 기간수	63
<그림 21> 수혜자 요구 반영 방법	64
<그림 22> 크로스커팅 이슈	65
<그림 23> 재정 전체 그래프	68
<그림 24> 감사결과 공개 대상	70
<그림 25> 모금 전략의 종류	70
<그림 26> 인적자원 전체 그래프	74
<그림 27> 장기근속자 우대정책	76
<그림 28> 개발NGO 역량강화가 시민사회에 미치는 영향	82
<그림 29> 역량강화에 영향을 미치는 환경적 구조	84
<그림 30> 역량강화 프로그램 주제	123
<그림 31> 한국 개발NGO 역량강화 교육주제	124
<그림 32> 국제개발협력사업 전문가 양성을 위해 필요한 역량강화 프로그램 ...	125
<그림 33> 교육 이외의 역량강화를 위해 필요한 프로그램	126
<그림 34> 현지사업장 역량강화를 위한 프로그램	127
<그림 35> 신규 단체 실무자들을 위해 가장 필요한 교육	128
<그림 36> 한국 개발NGO의 사업수행 역량강화를 위해 필요한 정보	129
<그림 37> 역량현황조사, 수요조사, 해외 주요사례에 따른 프로그램 제안 ...	135
<그림 38> 2012~2015년 역량강화 프로그램 제안	174

박스 목차

<박스 1> 역량강화 컨소시엄 기관	98
<박스 2> 역량강화 플랫폼단체	99
<박스 3> 아일랜드 DTALK, 행동강령교육	100
<박스 4> 일본 HPC(Hiroshima Peacebuilders Center), 전문가양성 프로그램 ...	105
<박스 5> 영국 INTRAC 현지교육	105
<박스 6> 호주 ACFID 워킹그룹	108
<박스 7> 독일 GIZ 국제개발 관련 인터넷 교육 Global Campus 21	141
<박스 8> 아일랜드 KODE 국제개발 관련 인터넷 교육	142
<박스 9> Bill & Melinda Gates Foundation	143
<박스 10> 영국 INTRAC의 PCM/심화교육	148
<박스 11> 영국 Triple Line 국제개발협력 컨설팅	155
<박스 12> 호주 IDSS 국제개발협력 컨설팅	155
<박스 13> 일본 JICA NGO DESK	158
<박스 14> 덴마크의 Project Fund 사업조사 지원금	160
<박스 15> 일본의 NGO 프로젝트 보조금 제도	161
<박스 16> 국제NGO Development Gateway 국제개발협력 관련 데이터베이스	165

약어

ACFID	Australian Council for International Development
ADB	Asian Development Bank
AFD	Agence Francaise Development
AIN	Association of International NGOs in Nepal
AusAID	AustralianAgencyforInternationalDevelopment
BCCIC	British Columbia Council for International Cooperation
BOND	British Overseas NGOs for Development
CCSSP	Cypriot Civil Society Strengthening Programme
CD	Capacity Development
CDRA	Community Development Resource Association
CIDA	Canadian International Development Agency
Coordination SUD	Coordination solidarité urgence développement
COSPE	Co-operation for the Development of Emerging Countries
CSO	Civil Society Organization
DAC	Development Assistance Committee
DFID	Development for International Development
DME	Design, Monitoring and Evaluation
EC	European Commission
ECDPM	European Centre for Development Policy Management
EU	European Union
F3E	Fonds pour la promotion des Etudes préalables, Etudes transversales et Evaluations
FASID	Foundation for Advanced Studies on International Development
GIZ	DeutschenGesellschaftfürInternationaleZusammenarbeit

IDRC	International Development Research Centre
INGO	International Non-Governmental Organization
InterAction	American Council for Voluntary International Action
INTRAC	International NGO Training and Research Centre
JANIC	Japan NGO Center for International Cooperation
JICA	Japan International Cooperation Agency
KCOC	Korea NGO Council for Overseas Cooperation
KEPA	KEHITYSYHTEISTYON PALVELUKESKUS (The Finnish Service Centre for Development Cooperation)
KODE	Kimmage Open & Distance Education
KOICA	Korea International Cooperation Agency
MDF	Management for Development Foundation
NGDO	Non-Governmental Development Organization
NGO	Non-Governmental Organization
NPO	Non-profit Organization
ODA	Official Development Aid
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
PATC	Project Advise and Training Centre, Denmark
PCM	Project Cycle Management
PPP	Public-Private Partnership
PVO	Private Voluntary Organization
SDC	Swiss Agency for Development and Cooperation
SPF	Sida Partnership Forum
UNCED	United Nations Conference on Environment and Development
UNDP	United Nations Development Programme
UNICEF	United Nations Children's Fund
USAID	United States Agency for International Development
VPP	Venture philanthropy Partners

I. 연구 개요

1. 연구 배경 및 필요성

가. 연구 배경

2008년 제3차 원조효과성을 위한 고위급포럼(HLF-3)을 계기로 국제개발협력 분야에서 시민사회와 시민사회단체의 역할과 기능이 새롭게 조명되었다. 2008년 아크라 회의에서 채택된 아크라행동계획(Accra Agenda for Action, AAA)은 전통적인 개발 행위자인 국가와 국제기구와 함께 시민사회단체가 ‘독립적 개발주체’로 인정하였다. 또한 전통적인 원조주체들은 원조효과성 논의에 시민사회의 관점을 반영했고, 시민사회단체가 잠재력을 최대한 발휘할 수 있도록 법적·사회적 환경을 조성하는데 노력하기로 약속하였다. 시민사회단체 효과성(CSO Effectiveness) 제고를 위해 시민사회단체뿐만 아니라, 공여국, 수원국 정부가 함께 책임감을 공유하기로 한 것이다. 국가 개발 정책을 계획, 실행, 평가할 때 수원국 정부와 시민사회단체 간 고위급 의견 소통의 필요성도 부각되었고 공여국과 수원국 정부는 양자 간 그리고 자국의 국민들에게 투명하고 책임감 있는 개발협력사업의 과정과 결과를 수행하기로 약속했다.¹⁾

개발협력 분야에서 시민사회의 위상이 높아진 배경에는 무엇보다도 개발협력자금의 집행에서 시민사회가 차지하는 규모의 확대가 있었다. OECD DAC에 따르면, 2009년도 NGO 자체적으로 개발도상국에 전달한 금액은 220억 달러로, ODA의 약 18.3%에 해당한다.²⁾ OECD DAC국가들이 ODA를 통해 NGO에 지원한 금액도 2001년 47억 달러에서 2009년 90억 달러로 OECD DAC 전체 ODA의 약 11%에 해당하는 규모로 점점 증가하고 있는 추세다. 이처럼 시민사회단체의 개발협력규모는 자체 모금을 통한 재원뿐만 아니라 정부의 지원을 통해서도 증가하고 있음을 확인할 수 있다.³⁾

2011년 OECD DAC조사 보고서에서 빈곤퇴치와 개발협력을 위해 공여국 정부가 시

1) OECD. 2008. *The Accra Agenda for Action*. Paris : OECD, para 20.

2) OECD DAC. 2011. *Statistics on Resource Flows to Developing Countries*. Paris : OECD.

3) OECD/DAC. 2011. "How DAC Members Work with Civil Society Organizations : An Overview" DCD/DAC(2010)42.

민사회단체들을 지원하는 이유를 밝히고 있는데 이를 통해서도 시민사회단체의 역할을 확인할 수 있다.⁴⁾ DAC 회원국들은 NGO를 지원하는 이유에 대해, NGO가 정부 정책을 보완할 수 있는 중요한 개발협력 파트너이고, 공여국 내에서 국제개발협력에 대한 국민들의 인식을 증진하며, 수원국에서 시민사회단체들이 민주적인 절차와 책무성 있는 활동을 펼치고, 건강한 시민사회를 만들어 가기 때문이라고 밝혔다. 영국의 개발NGO 훈련 연구기관인 INTRAC (International NGO Training and Research Centre)도 덴마크, 핀란드, 노르웨이, 스웨덴, 네덜란드, 영국, 아일랜드 등 7개 국가의 개발NGO 재정지원 정책을 분석한 연구보고서를 통해 시민사회단체는 빈곤한 사람들에게 직접적으로 자원을 제공할 수 있고, 개발협력에 대한 자국 내에서 국민들의 인지를 제고하며, 수원국에서 시민사회의 발전을 이끌어낼 수 있다는 점을 위의 DAC 회원국의 조사와 비슷하게 지적하였다.⁵⁾

이와 더불어 공여국의 시민들은 자원봉사와 기부를 통해 정부의 개발원조 관련 활동보다 NGO들의 활동을 친숙하게 더 잘 알고 있다는 점도 NGO의 책무성강화에 기여하였다. 개발NGO들은 공여국 정부뿐만 아니라 시민들에게 NGO 자신의 효과성, 투명성 및 책임성을 입증하고 정부의 원조활동과 어떠한 차별성이 있는지를 보여줘야 하는 단계가 되었다.

따라서 세계 시민사회단체들은 자신들의 개발 사업에 대한 효과성에 대한 논의를 공론화하기 시작하여 최근 시민사회단체가 지향해야 하는 개발의 결과가 어떤 것인지에 대한 입장을 밝히고 있다. 시민사회에서 강조하는 개발효과성은 ‘개발행위자들의 정책이나 활동을 통해 가난하고 소외된 사람들의 삶에 일어난 변화(Impact)에 관한 것’이라고 새로운 정의를 내놓았다. 이것은 빈곤과 불평등, 소외의 원인 및 관련 문제들을 해결할 수 있도록 지속적인 변화를 추구하는 것을 의미하기도 한다.⁶⁾ 또한 사람들이 자신의 권리를 주장할 수 있도록 힘을 실어주며 역량을 키우는 것이라고, 기존

4) Ibid.

5) Brian Pratt, Jerry Adams, Hannah Warren. 2006. "Official Agency Funding of NGOs in Seven Countries : Mechanisms, Trends and Implications." *INTRAC Occasions Papers Series* (No : 46 : 8)

개발NGO 지원방법, 동향, 및 결과로써 1) 빈곤한 사람들에게 보다 직접적으로 자원을 지원하기 위해, 파트너국 정부보다는 시민사회를 활용, 2) 자원봉사자를 파견하는 전문기관들을 지원, 3) 대중적으로 알려진 NGO를 지원, 4) 공여국에서 개발교육을 실행하는 NGO를 지원하여 국가의 개발원조 규모에 대한 대중적 지지를 확보 및 원조의 양을 늘리기 위해 NGO의 로비를 활용, 5) 국가와 시장에 대응하여 빈곤한 사람들의 이익을 대변하기 위해 남반구의 역동적인 시민사회의 발전을 지원 6) NGO를 지원하는 것이 공여국의 긍정적 이미지와 국익을 증진 등이 나타났다고 주장한다.

6) BetterAid. 2011. "CSOs on the Road to Busan : Key Messages and Proposals"

논의에서 간과된 권리에 입각한 접근을 강조하기도 하였다.⁷⁾

시민사회단체들은 더 나아가서 시민사회단체 고유의 개발 사업에 대한 효과성을 증진을 논의하기 위한 기구인 오픈 포럼(Open Forum)을 2009년에 구성했다. 이스탄불에서 열린 2010년 9월 1차 총회에서는 인권, 여성, 민주적 주인의식 등의 내용을 담은 8가지 원칙을 수립하였다. 이 과정은 70여개국 2,000여 시민사회단체들이 국가별, 분야별, 대륙별, 총회를 거쳐 단계적인 의견 수렴과정을 통해 합의했다는 점에서 광범위한 민주적 절차를 거친 의의가 있다. 이 8가지 원칙은 이를 실행하는 가이드라인, 측정지표, 실행검증 방법 및 이를 가능하게 하는 환경과 더불어 시민사회단체 개발효과성(CSO Development Effectiveness) 증진을 위한 국제 프레임워크로 탄생했다. 이 국제 프레임워크는 2011년 6월 2차 총회에서 확정되어 2011년 11월 부산에서 개최되는 제4차 부산 세계개발원조총회에 제출될 예정이다.

이러한 국제적 흐름과 함께, 개발도상국에서 국제개발협력사업을 진행하는 한국 NGO(이하 한국 개발NGO)의 규모도 빠른 속도로 증가하였다. 2009년 후원금과 수익사업 수입을 합한 한국 개발NGO 수입 현황은 약 4,529억 원으로 2000년도의 252억에서 약 17배 이상 증가한 것을 확인할 수 있다. 같은 해의 해외사업비 지출은 약 1,722억 원으로 집계되었는데, 이는 2009년 한국 무상원조 3,557억 원의 약 48% 정도의 규모임을 알 수 있다. 한국 개발NGO의 수입과 지출 규모의 양적 확대는 한국 개발NGO가 한국의 국제개발협력의 주요 행위자로 성장하게 되었음을 간접적으로 보여주고 있다.⁸⁾

한국 개발NGO와 정부의 파트너십 또한 확대되고 있다. 한국 정부는 2010년 10월에 ‘국제개발협력 선진화 방안’을 통해 한국 개발NGO들과의 협력 사업 및 민간기업과의 사업 예산을 90억(2010년 기준)에서 2015년까지 900억으로 증가시키겠다고 발표했다. 민관협력 사업 내에서도 NGO 역량강화, 국제개발협력 이해 증진사업, 민관협력사업(PPP)의 비중을 확대하여 사업의 저변 확대와 다변화를 추진하려 하는 것이다.⁹⁾ 이러한 대규모의 정부 재정 지원을 받게 될 한국 개발NGO들의 질적인 효과성 및 성장으로 잘 이끌어 가기 위해서는 한국 개발NGO의 사업효과성, 전문성, 투명성, 책무성, 지속가능성, 혁신성 등을 가져올 수 있는 자체 역량이 뒷받침되어야 할 것이다.

7) Open Forum for Development Effectiveness. 2011. “An International Framework for CSO Development Effectiveness (Draft)”

8) 한국해외원조단체협의회. 2010. *2009 한국 국제개발협력 NGO 편람*. 서울 : 한국해외원조단체협의회.

9) 2011년 국제개발협력 분야별 종합시행계획.

나. 연구의 필요성

한국 개발NGO의 역량강화의 요구가 높아지고 있는 상황에서 개발NGO 역량분석에 대한 본격적인 선행연구는 활발하지 않았다. 우선, 한국해외원조단체협의회(이하 해원협)는 2003년부터 2년에 한 번씩 한국 개발NGO 규모에 대한 자료를 출판하였다. 그 중 2009년 자료는 해원협 회원단체 중 설문에 응답한 50개 단체가 진행한 국제개발 협력사업의 규모와 동향을 볼 수 있다.¹⁰⁾ 하지만 한국의 전체 개발NGO를 조사한 것이 아니기 때문에 한국 개발NGO의 형태와 사업 규모를 파악하기에는 한계가 있다. 그 외 연구로는 사회복지공동모금회에서 지난 10년간 지원한 민간단체들의 해외사업 지원 현황 평가¹¹⁾, 한국 개발NGO의 교육 분야 지원현황에 대한 조사¹²⁾, 개발NGO들의 도전과제¹³⁾, 해원협이 출간한 개발NGO의 역할에 관련된 심포지엄 자료집¹⁴⁾, 소수의 학위 논문¹⁵⁾ 등 한국 개발NGO의 실태 및 현황을 파악한 정도가 대부분이다. 이에 비해 한국 개발NGO의 역량현황 분석이나 역량강화를 위한 구체적 정책방안을 제시하는 연구는 전무하기 때문에 현재 한국 개발NGO들의 조직과 사업 역량을 파악하고 필요한 역량분야를 강화할 수 있는 정책방안을 제시하는 연구가 시급히 필요하다.

한편으로는 현재 한국 개발NGO들의 일반현황을 살펴보면 한국 개발NGO의 형태가 매우 다양한 반면, 그 역사와 경험은 그리 오래되지 않았다는 점을 알 수 있다. ‘2009년 한국 국제개발협력NGO 편람’¹⁶⁾에 따르면 1990년 이후부터 한국 개발NGO의 설립이 급격히 증가한 것을 확인할 수 있다. 설문에 응답한 단체 50개 중 64%에 해당하는 32개의 단체가 1990년대와 2000년대에 설립되었다. 해외사업에 대한 경험도 1990년대 이후부터 증가하고 있음을 볼 수 있다. 동일 설문에서, 50개 단체 중 84%에 해당하는 42개의 단체가 1990년대와 2000년대에 해외사업을 시작했다.

10) 한국해외원조단체협의회. 2010. *2009 한국 국제개발협력 NGO 편람*. 서울 : 한국해외원조단체협의회.

11) 사회복지공동모금회 해외지원사업세미나 개최 (2010년 5월 27일)

12) 한재광, 이경신, 신재은. 2009. “한국 개발NGO의 교육분야 국제개발협력사업 조사” *교육과학기술 국제개발협력 네트워크 연구보고서* : 191~220.

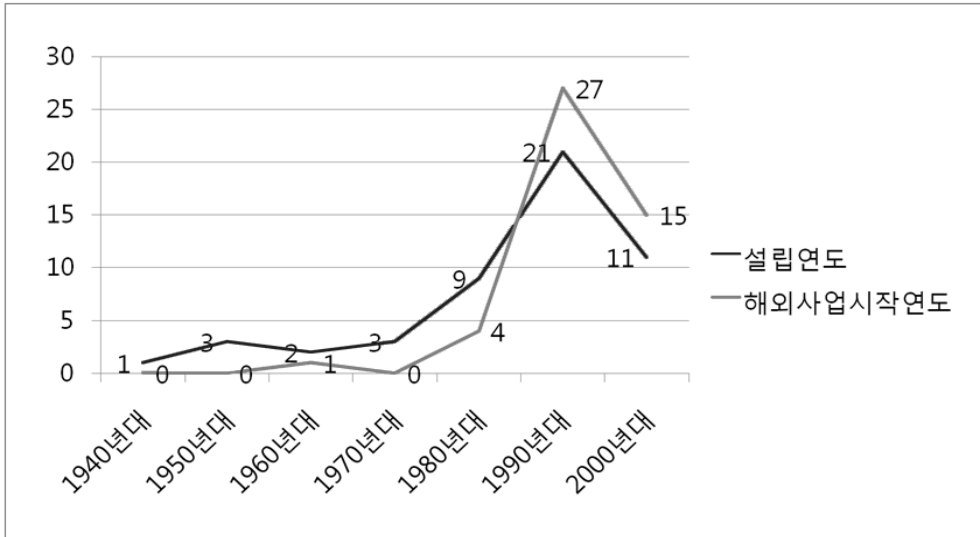
13) 손혁상. 2009. “The Challenges of Korean Development NGOs : Constraints and Opportunities” *오토이아* 24권 1호 : 5~31.

14) 해원협은 1999년부터 2003년까지 매년 심포지엄을 통해 개발NGO가 나아갈 방향에 대하여 모색하였다.

15) 윤창원. 2007. “해외원조개발사업에 있어 개발NGO와 정부의 파트너십 강화방안 연구” 석사학위논문, 경희대학교. 김솔나. 2010. “개발협력에 있어 정부-개발NGO 관계의 네트워크 분석” 석사학위논문, 성균관대학교. 한나. 2010. “개발 NGO의 국제협력활동 활성화방안에 관한 연구” 석사학위논문, 동국대학교.

16) 한국해외원조단체협의회. 2010. *2009 한국 국제개발협력 NGO 편람*. 서울 : 한국해외원조단체협의회.

<그림 1> 한국 개발NGO 설립 및 해외사업 시작 연도



한국 개발NGO의 수입구성을 살펴보면, 총수입 중에 민간 차원(개인 및 법인)의 모금액이 49%, 수익사업이 19%를 차지한다. 그런데 위의 자료에 모금 규모를 보면, 한국 개발NGO 규모상의 양극화 현상이 심화되고 있음을 알 수 있다. 50개 단체 총수입(후원금과 수익사업)의 87%인 3,979억 원을 8개 단체가 차지하며, 17개 단체는 5억 미만의 규모를 가지고 있는 것을 볼 때 모금 규모의 부익부 빈익빈 현상이 심각한 것이다. 정기후원자의 수도 마찬가지이다. 10만 명 이상의 정기 회원을 확보한 단체가 6개로써, 50개 단체 전체 후원자수의 83%를 차지하고 있다. 본부 정규직 직원의 현황도 비슷하다. 1,000명 이상의 직원을 고용하고 있는 한국 개발NGO는 2개 단체이며, 반면 20명 미만의 직원이 근무하는 곳은 26개 단체로 거의 절반을 차지했다.

<표 1> 한국 개발NGO 수입 규모

수입 (후원금+수익사업)	단체수	수입 총계 (억 원)
100억 원 이상	8	3,979
10억 원~100억 원	17	448
5~10억 원	8	53
5억 원 미만	17	49
총합계	50	4,529

<표 2> 한국 개발NGO 정기후원자 규모

정기후원자	단체수	정기후원자수 (명)
10만 명 이상	6	1,273,734
1만~10만 명	7	192,540
1천~1만 명	14	57,926
1천 명 미만	23	8,509
총합계	50	1,532,709

<표 3> 한국 개발NGO 해외사업규모

해외사업비	단체 수	해외사업비 총계 (억 원)
100억 원 이상	4	1,347
10억 원~100억 원	11	243
5~10억 원	7	58
5억 원 미만	28	74
총합계	50	1,722

해외사업 지출 규모에서도 단체 간 격차는 크다. 100억 원 이상 해외사업비를 지출하는 단체는 4개로, 50개 단체 전체 해외사업비의 78%에 해당하는 1,347억 원을 지출하였다. 그러나 5억 원 미만의 해외사업비를 지출하는 단체는 28개로, 전체 해외사업비 지출액의 약 4%에 불과했다

이와 같이 역사, 단체 및 사업규모에서 다양성을 보이는 개발NGO의 역량강화를 위해 해원협은 2004년부터 한국국제개발협력단(이하 KOICA)의 지원을 받아 역량강화 지원사업을 시행하고 있다. 교육 및 훈련, 네트워크 구축, 연구조사 및 정책제언, 간담회 및 포럼 등 크게 네 가지로 나누어 진행하고 있으며, 2011년 현재까지 총 22회 시행되었다. 규모도 2008년 약 6천만 원 정도에서 2011년 2억 원 정도로 크게 증가하였다. 2009년까지 진행된 한국 개발NGO 실무자 업무능력 향상을 위한 교육은 기초교육 프로그램을 중심으로 했다. 이제는 기존의 교육·훈련 프로그램 외에 한국 개발NGO 실무자들의 실제 업무경험과 능력에 따른 심화교육과정 개발과 새로운 교육대상 발굴을 위해 사업 내용의 보완이 필요하다.

KOICA는 국제개발협력 전문가를 양성하고, 원조 관련 이해관계자와 파트너십을 강화하며, 국민의 ODA 이해도 제고를 확대하기 위해 2010년에 ODA교육원을 설립하였다. 프로그램은 크게 일반교육, 전문교육, 특별교육으로 구분되어 있는데, 그 중 KOICA

사업 참여자 및 관련실무자를 교육대상으로 하는 전문교육이 한국 개발NGO 실무자들이 참여할 수 있는 교육이라 볼 수 있다. 하지만 교육원의 역사가 오래 되지 않았고, KOICA에 수주 받은 사업을 관리하는 부분에 교육의 초점이 맞춰져 있고, 여러 파트너 및 위탁업체들이 함께 참여한다는 점에서 한국 개발NGO만을 위한 교육으로는 한계가 있다.

한국의 대학사회에서 국제개발협력 관련 교육은 크게 두 가지로 분류된다. 첫째, 여러 국제대학원들이 시행하는 교육과 둘째, ‘국제개발협력이해증진’ 사업의 일환으로 대학이 국제개발협력 강좌를 개설하여 실시하는 프로그램이 있다. 그 외에는 기존의 일반대학원이나 NGO대학원에서 국제개발협력 관련 강좌를 개설하는 정도의 수준이다. 따라서 공식적으로 한국 개발NGO 인력 양성을 목표로 전문적인 교육을 수행하는 대학의 프로그램은 없는 상태이다. 이는 국내 국제대학원들이 국제개발협력에서 한국 개발NGO의 역할을 중요하게 인식하지 못함을 보여 준다고 할 수 있다.

한국 개발NGO 단체들은 역량강화의 필요성은 인식하지만, 자원의 한계로 인해 기관 및 직원의 역량강화를 위한 실질적인 자체 노력은 하지 못하는 상황이다. 역량강화 프로그램을 진행하고 있는 단체들의 경우에도 체계적이고 종합적인 역량강화 프로그램을 마련하지는 못하고 있다. 향후 한국 개발NGO에 대한 ODA 및 민간재원의 지원 확대 시, 현재 수준의 역량으로 개발사업 참여단체의 수만 확대할 경우 여러 이해관계자들이 기대하는 한국 개발NGO의 개발사업 효과성과 책무성 확보하는데 어려움이 예상된다. 또한 이러한 현실은 장기적으로 국제개발협력에 대한 한국 시민사회의 적극적 참여와 발전에 걸림돌이 될 것으로 판단된다. 이에 국제개발협력사업에 참여하는 민간단체의 현황 및 역량 등에 대한 정확한 이해와 평가 및 분석을 바탕으로, 선진적인 시민사회 협력 전략과 시민사회단체에 대한 역량강화방안이 제시되어야한다.

2. 연구 목적 및 방법

가. 연구 목적

본 연구의 목표는 크게 두 가지로 나눌 수 있다. 한국 개발NGO의 역량현황 기초조사와, 실제 한국 개발NGO들에 적용할 수 있는 역량강화 방안을 제시하는 것이다.

역량현황 파악을 위한 기초조사 부분에서는 국내외의 개발NGO 역량분석과 강화를 위한 선행연구를 살펴보았다. 이를 통해서 역량 및 역량강화에 대한 정확한 정의들을 얻고 OECD DAC국가들을 비롯한 다양한 국가들에서 역량강화를 위해 어떤 노력들이 이루어졌는지를 정리하여 기초자료로 삼을 수 있었다. 또한 선행연구 기초조사에서 얻어낸 자료를 바탕으로 하여 역량을 평가하는 기준을 설정하고 역량을 평가할 때 필요한 절차를 정리하였다.

역량분석은 실제 한국 개발NGO들이 어느 정도의 역량을 가지고 있는지 설문, 분석을 통해서 알아보았다. 또한 설문조사를 통해서 한국 개발NGO들이 필요하다고 생각하는 역량강화를 위한 사업에는 어떤 것들이 있는 지 조사하였다.

이를 통해 마지막 부분에서는 역량강화 정책을 제안하였다. 역량과 역량강화에 대한 개념적 정의를 내리고, 어떻게 역량을 측정할 수 있는지에 관한 범주와 지표를 포함한 측정방법을 개발하고 이를 뒷받침하는 원칙을 설정한 후 이를 바탕으로 NGO의 사업역량을 제고할 수 있는 역량강화 체계 및 수립정책을 제시하였다.

<그림 2> 연구목적



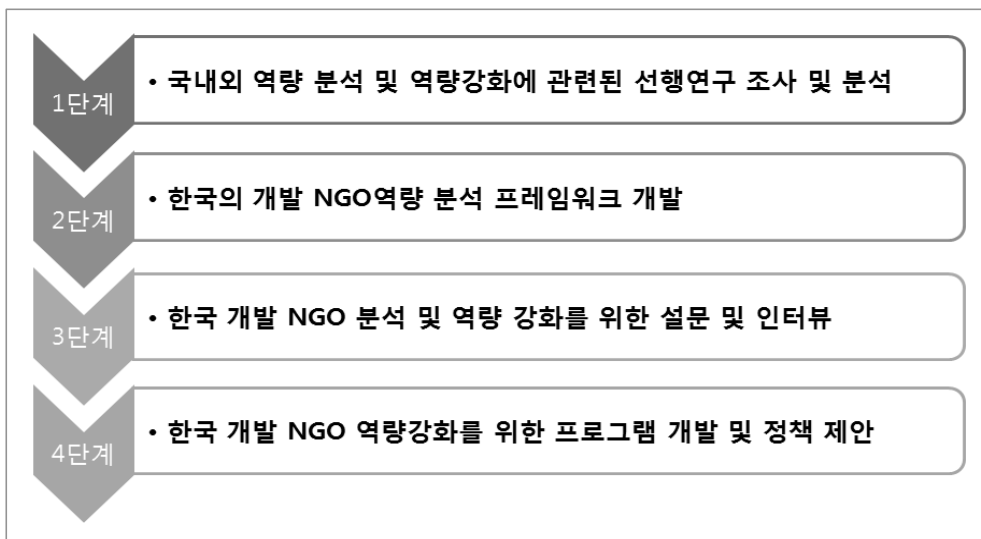
국제개발협력에 참여하는 한국 개발NGO들의 현실을 고려해 보면 선진공여국의 시민사회에서 논하는 역량강화의 개념과 방향을 그대로 적용하기엔 무리가 있다. 한국의 상황과 여건을 고려하여 현실적인 방식으로 적용해야 한다. 따라서 본 보고서에서는 현재 한국의 상황에서 가장 필요하다고 간주되는 세 가지 부분, 즉 인력, 조직운영, 사업수행 방면에 초점을 맞춘 역량강화 방안을 제시할 것이다. 이와 같이 한국 개발 NGO의 역사와 특성 및 현황을 고려했을 때, 역량강화안의 방향은 ‘효과적인 개발 사업 수행을 위한 인력·조직·현지사업수행 분야의 역량강화’로 요약할 수 있다.

개발NGO의 역량강화는 단지 개발NGO의 역량강화에서 끝나지 않는다. 개발NGO의 역량이 강화되면 개발NGO가 수행하는 사업들의 질이 상승하고 파트너 기관의 역량이 함께 강화되며 수혜자에게 전달하는 파급효과도 동시에 향상된다. 역량강화 체계를 제언하고 정부 및 시민사회가 시행할 수 있는 정책들을 제언함으로써 한국 개발NGO들이 명확한 기준을 가지고 역량을 발전시켜 국제개발협력에 긍정적인 영향력을 발휘하게 하는 것이 이번 연구의 궁극적 목표라 하겠다.

나. 연구 방법

본 연구를 위한 진행 단계를 그림으로 나타내면 <그림 3>과 같다.

<그림 3> 연구 단계



먼저 1단계에서는 국내외의 선행연구를 조사 및 분석하였다. 이 부분에서는 주로 개발NGO의 역량 및 역량강화에 대한 정확한 정의를 얻는 한편, 역량을 분석하고 측정하는 방법에 대한 연구가 중심을 이룬다. 특히 개발NGO만의 특성을 중심으로 이루어진 선행연구들을 분석하는데 집중하였으며, 현재 국가별로 개발NGO들의 역량강화를 위해서 어떤 지원을 하는지도 함께 조사하였다. 이를 통해서 일반 시민단체가 아닌 개발NGO들에게 좀 더 적용 가능한 결과물을 얻고자 하였다.

2단계에서는 한국 개발NGO 역량분석을 위한 프레임워크를 개발하였다. 1단계에서 국내외 문헌들을 통해서 얻어진 역량 및 역량 분석에 대한 결과를 도출했다면 그것을 한국적 상황에 맞게 적용할 수 있는 프레임워크로 전환하는 과정이다. 이를 위해서 한국 개발NGO가 가장 필요한 역량강화의 부분과 세계적이고 보편적인 기준에 맞출 수 있는 역량강화의 필요성을 조합하여 한국적 상황에 맞으면서도 세계적인 기준을 놓치지 않는 프레임워크를 개발하였다.

3단계에서는 설문 및 인터뷰를 통해서 한국 개발NGO들의 역량들을 분석하고 한국 개발NGO들이 필요로 하는 역량강화 프로그램에는 어떤 것들이 있는지 수요조사를 실시하였다. 설문 대상은 해외에서 개발협력사업을 수행하고 있는 단체로 하였다. 단체들의 형태는 재단법인, 사단법인, 사회복지법인 등으로 다양하지만 본 보고서는 용어의 통일성을 기하기 위해 다양한 단체들을 모두 개발NGO로 지칭하고자 한다. 이와 같은 설문방법을 통해서 실제 한국 개발NGO 역량의 현 주소를 점검하고 필요로 하는 프로그램들에 대한 수요결과를 도출해 낼 수 있었다.

마지막 단계에서는 한국 개발NGO들의 역량강화를 위한 방법들을 개발하였다. 앞의 단계에서 도출된 한국 개발NGO들의 필요부분과 국제적 기준에 부합하는 역량을 개발하기 위한 다양한 정책들을 제시하고 구체적인 방법과 달성이득을 제시함으로써 실용적이며 적용 가능한 정책을 구상해 보았다¹⁷⁾.

연구팀은 1단계에서 4단계 과정을 거치면서 한국 개발NGO들의 역량을 분석, 조사하고 정책대안을 제시하기 위하여 다양한 방법을 동원하였다. 연구팀이 사용한 연구방법은 문헌조사, 설문조사 등 기본적인 연구방법 외에도 현지조사, 개발NGO 대표 및 실무자 의견 청취, 정책관련자와의 워크숍, 심포지엄 개최 등이다.

우선 국내외의 문헌조사를 진행하는 것에 더해 총 2회의 설문조사를 시행하였다. 역

17) 본 연구에서 제시된 역량강화방안은 KOICA지원이 필요한 분야에 초점을 맞췄다. 개발협력 시민사회와 대학 등 다른 민간 기관들에 의한 자체적인 역량강화 방안은 본 연구에서 제외되었으며 향후 후속 연구를 기대한다.

량분석 기초조사 및 역량강화 수요조사를 통해서 현재 한국 개발NGO 역량의 현주소는 어느 정도인지 그리고 한국의 개발NGO들이 필요로 하는 역량은 무엇인지 알아볼 수 있었다.

한편 영국, 스웨덴, 호주, 네팔 현지를 방문하여 선진 공여국들의 역량강화 방안과 기준을 듣고 현지 NGO파견자들로부터 한국 개발NGO들의 현황과 필요한 역량을 점검하였다.

또한 2011년 6월 25~26일간 열린 ‘한국해외원조단체협의회 회원단체 대표자 연수’에서는 해원협의 회원단체 대표자들과 KOICA 관계자 등 23명에게 연구의 배경과 내용을 설명하고 앞으로의 방향에 대한 의견을 공유하였다. 그리고 설문지 개발 이후에도 두 번에 걸쳐 한국 개발NGO단체 대표자들로부터 의견을 듣는 시간을 가졌다.

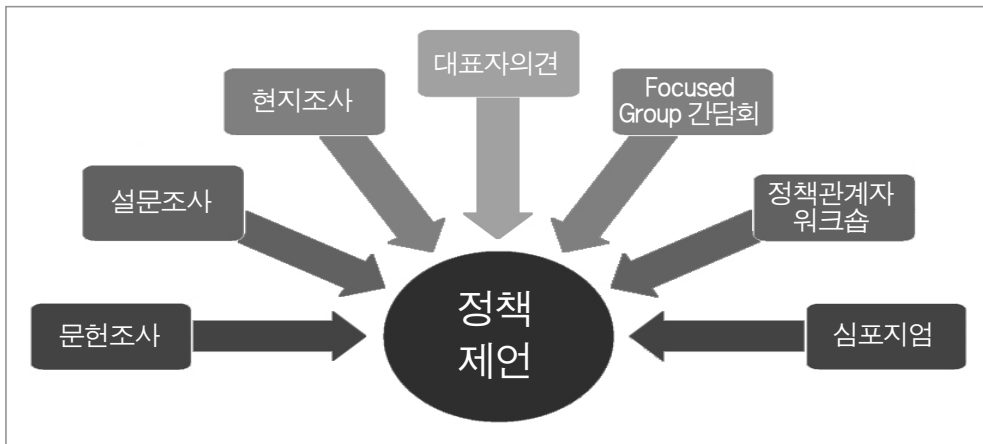
개발NGO 현장의 다양한 의견을 수렴하기 위하여 개발NGO 실무자들을 상대로 한 총 4회의 간담회가 진행되었다. 그리고 한국 개발NGO 역량강화 정책 관계자인 KOICA와의 워크숍을 2회 개최하였으며, 8월 11일에는 한국 개발NGO 역량강화를 위한 심포지엄을 여는 등 다양한 연구방법을 통해 국내외 개발NGO 실무자들, 대표, 정책관련자, 학계 등의 여러 의견을 반영하고자 하였다.

<표 4> 주요 연구방법

구분	기간	대상자 및 주요내용
문헌조사	3/1-6/10	국내외의 개발NGO의 역량 및 역량강화에 대한 문헌 조사
설문조사	3/29~4/13 (역량강화 수요조사)	한국 개발NGO 역량강화를 위한 필요사업의 수요조사 (79개 기관 응답)
	6/10~7/11 (역량분석 기초조사)	한국 개발NGO의 역량에 대한 설문조사(72개 기관 응답)
현지조사	3/16~18(스웨덴)	스웨덴 : Sweden Mission Council 등 5개 기관
	3/21~25(영국)	영국 : DFID 등 7개 기관
	4/18~21(호주)	호주 : ACFID 등 7개 기관
	4/18~22(네팔)	네팔 : AIN 등 11개 기관 및 네팔현지의 KOICA-NGO 간담회
대표자 의견	4/29~30 (해원협 대표자 연수)	해원협 대표자 연수 : 해원협 회원단체 중 23개 단체 대표자들의 의견 청취
	5/31(해원협 전/현직대표 자문회의)	자문회의 : 해원협의 전/현직 대표들을 중심으로 하여 연구팀의 설문지를 검토하고 의견 수렴
	6/21 (해원협 이사회 간담회)	이사회 간담회 : 해원협 이사들을 중심으로 연구팀의 방향과 정책제안에 대한 의견 수렴
Focused Group 간담회	3/8 (실무자 워킹그룹 간담회)	개발NGO 실무자워킹그룹 간담회 : 8명의 해외개발 NGO 중견 실무자들의 개발NGO 역량강화에 대한 의견 청취
	6/8(실무자 간담회)	실무자 간담회 : 5명의 본부장급의 개발NGO 실무자들과 함께 연구팀의 설문지를 검토하고 의견 청취

Focused Group 간담회	6/15 (해외실무자 인터뷰)	개발NGO 해외실무자 인터뷰 : 개발NGO 6인의 해외실무 경험자를 대상으로 한 개발NGO 역량지원에 대한 인터뷰
	6/23 (실무자 워킹그룹 회의)	개발NGO 실무자 워킹그룹 회의 : 5인의 중견실무자 워킹그룹을 대상으로 시민사회 협력방안 연구회의
정책관계자 워크숍	5/20(KOICA 간담회)	무상원조에서 민관협력을 담당하는 민관협력실의 의견 청취 및 앞으로의 정책 방향에 대한 구상 공유
	6/20(KOICA 워크숍)	
심포지엄	8/11	개발효과성 제고를 위한 정부-시민사회단체 파트너십과 개발NGO 역량강화에 대하여 연구대상이 되었던 150여 개의 민간단체와 정부 및 시민사회단체 관계자를 대상으로 의견수렴

<그림 4> 주요 연구방법



다. 연구팀 구성

이 연구를 수행한 연구팀은 다음과 같이 구성되어 있다.

<표 5> 연구팀 구성

연구책임자	손혁상	(경희대학교 공공대학원 교수/국제개발협력센터장)
공동연구원	신재은	(한국해외원조단체협의회 과장)
	이주희	(한국해외원조단체협의회 대리)
연구보조원	전지은	(한국해외원조단체협의회 연구원)
	박현정	(경희대학교 공공대학원 석사과정)
자문위원	문영기	(한국선의복지재단 회장)
	김운호	(경희대학교 공공대학원 교수)
	윤현봉	(한국해외원조단체협의회 사무총장)

[제 1 부]

개발협력 역량분석 :
이론적 배경 및
한국 개발NGO 역량 현황 조사

II. 이론적 논의

1. 역량과 역량강화의 개념

한국 개발NGO의 역량현황 분석 및 역량강화 방안을 제시하기 위해서는, 먼저 역량과 역량강화에 대한 개념적 정의가 필요하지만 실제로 조직역량에 대한 명확한 정의를 내리는 일은 쉽지 않다. 네덜란드의 ECDPM(European Centre for Development Policy Management)¹⁸⁾은 다년간의 연구를 통해서, “조직 역량의 개념은 이에 대한 조사나 연구를 진행하고 있는 누구라도 딜레마에 부딪힐 정도로, 널리 받아들여지는 개념이 존재하지 않고, 앞으로도 나타나기 쉽지 않을 것이다.”¹⁹⁾라고 밝히기도 하였다. 다양한 학자들과 기관들이 정의한 개념들을 살펴보자.

가. 역량

다양한 선행연구들을 통하여 역량에 대한 정의를 살펴보니, 인적 역량 즉 조직 구성원의 역량 및 조직의 역량 그리고 조직이 속해 있는 환경적 역량 등 크게 세 가지로 나눌 수 있음을 확인할 수 있었다. 본 연구에서 중점을 두고자 하는 부분은 인적 역량과 사업실행 능력을 포함한 조직 역량이다. 다음은 학자 및 국제기구, 연구기관 등이 정의한 역량의 개념이다.

〈표 6〉 역량의 정의 (학자)

Alan Fowler ²⁰⁾	조직의 미션에 기반을 두어, 목표한 일을 해내는 조직의 능력, 즉 조직의 미션에 기반을 두어 이해관계자(Stakeholder)를 만족시키거나 또는 그들에게 영향을 미칠 수 있는 능력의 정도
Allan Kaplan, CDRA ²¹⁾	조직이 탄력적이고 전략적이며 자주적인 독립체로서의 기능을 하기 위한 능력

18) 자세한 기관설명은 'III. 주요 역량분석 모델'을 참조.

19) Heather Baser, Peter Morgan. 2008. *Capacity, Change and Performance*. Maastricht : ECDPM.

20) Alan Fowler, 1997. *Striking a Balance*, Oxford : EARTHSCAN.

21) Allan Kaplan. 1999. "The Core of our Work as Capacity Builders" *CDRA Annual Report* CDRA (Community Development Resource Association : South African NGO)

〈표 7〉 역량의 정의 (기관)

CIDA ²²⁾	시간이 지남에 따라 개인과 조직 그리고 네트워크와 분야 더 나아가서 사회 시스템이 제 기능을 수행하며 그들의 개발 목표를 달성할 수 있도록 만드는 조건, 능력, 기술, 이해도, 태도, 가치, 관계, 행동, 동기, 자원
ECDPM ²³⁾	조직이나 시스템이 공공의 가치를 창출하는 전반적 능력으로 개인의 능력(숙련도)과 가치 창출을 위한 인적 시스템을 가능하게 하는 집단적 능력의 조합
OECD/DAC ²⁴⁾	사람, 기관, 사회가 총체적으로 그들의 일을 성공적으로 해낼 수 있는 능력
UNDP ²⁵⁾	개인, 기관과 사회가 기능을 수행하고, 문제를 해결하고, 지속가능한 방식으로 목표를 설정하고 달성하는 능력
World Bank ²⁶⁾	국가의 개발 목표를 달성 가능하게 하는 사람, 제도, 실행의 조합

나. 역량강화

역량의 개념이 다양한 것처럼, 역량강화의 개념 역시 다양하다. 용어 역시 역량강화(Capacity Strengthening), 역량구축(Capacity Building), 역량개발(Capacity Development) 등의 용어들이 혼재되어 사용되고 있다.²⁷⁾ 이러한 용어들은 개발 행위를 효과적으로 실행하고 평가하는 기관의 능력 강화라는 의미부터, 그 내부의 인적 자원의 지속적인 관리의 의미까지 포함하기도 한다. 더 나아가서는 외부와의 관계구축을 통해서 정책적인 결정에 영향을 미치는 것을 포함하는 등 그 개념의 범위는 확장가능하다. 또한 동일한 기관에서 역량개발, 역량구축 등의 용어에 대해 각각 다른 정의를 내려서 사용하기도 한다.

다음은 국제기구 및 연구기관 등이 정의한 역량강화의 다양한 개념이다.

22) CIDA. 2000. *CD Occasional Series*. Ottawa : CIDA.

23) Heather Baser, Peter Morgan. 2008. *Capacity, Change and Performance*. Maastricht : ECDPM.

24) OECD/DAC. 2006. Network on Governance. *The Challenge of Capacity Development : Working towards Good Practice*. Paris : OECD. p.7.

25) UNDP. 2007. *Capacity Assessment Practice Note*. NewYork : UNDP. p.5.

26) World Bank. 1998. *Assessing Aid : What Works, What Doesn't, and Why*. New York : Oxford University Press.

27) 최근 이명박 대통령은 에티오피아 방문 중 “역량 배양”이라는 용어를 사용하기도 하였다.
<http://www.yonhapnews.co.kr> 2011.7.9 기사 “한국, 에티오피아의 ‘역량 배양’ 파트너”(2011년7월11일 검색)

〈표 8〉 역량강화의 개념

역량강화 - Capacity Strengthening	역량강화는 사람, 시스템, 다양한 환경에서의 운영에 의한 지속적인 프로세스이며, 이는 개발을 위한 그들의 능력 및 지속 가능한 방식 및 좋은 성과를 위한 목표에 부합하는 실행 전략들을 증대한다.	Lusthaus, C., IDRC, 1995. ²⁸⁾
역량구축 - Capacity Building	역량구축은 국가의 인적, 과학적, 기술적, 조직적, 제도적 자원을 아우르며, 국민들의 필요에 대한 환경적 잠재성과 제약을 이해하는 것을 바탕으로, 개발 옵션간의 실행방식을 선택하는 등의 정책결정과 관련된 중대한 문제를 해결하는 능력을 키우는 것이 기본적인 목적이다.	UNCED, 1992. ²⁹⁾
	역량구축은 개인, 그룹, 기관, 조직 그리고 사회가 개발과제를 지속가능하게 정의하고 수행하는데 있어서, 그들의 능력을 증대시키는 과정이다.	Morgan, P., CIDA, 1996. ³⁰⁾
	역량구축은 미션에 따라 개발 행위를 효과적이고 효율적으로 디자인, 실행, 평가하는 기관의 능력을 강화하기 위한 지원이다.	UNICEF, 1996. ³¹⁾
	역량구축은 인적 자원과 제도, 실행에 대한 투자이다.	World Bank, 1998. ³²⁾
	INTRAC은 역량구축과 역량개발을 비교하여 정의를 내리고 있다. 역량구축과 역량개발을 시간의 경과에 따라 비교하였을 때, 역량구축은 역량을 강화하기 위해 외부의 개입이 있는 것을 말하며, 이는 역량개발에 의해 더 목적 지향적이라고 할 수 있다.	INTRAC, 2010. ³³⁾
역량개발 - Capacity Development	역량개발은 변화의 과정을 위한 최우선의 책임을 주요행위자가 지는 것을 포함하는 내부적 프로세스이다. 이는 가치와 신념, 믿음에 기반을 둔 복잡한 사람들간의 절차이며, 조직 내 힘의 이동과 재정의 과정, 다른 행위자와의 관계 등을 포함한다.	INTRAC, 2010. ³⁴⁾
	역량개발은 시스템, 노력 또는 프로세스이다. 커뮤니티에서 사회적 영향을 주기 위한 정책이나 전략 또는 프로그램의 계획과 실행 및 관리, 평가를 위해서 이를 시행하는 행위자들의 능력을 강화하는 것이 주요 목표이다. 이 행위자에는 정부, 최고경영자, 수석행정임원, 부서 및 기관의 대표 및 관리자 등이 포함된다.	Cohen, 1998. ³⁵⁾
	역량개발은 개인과 조직 그리고 사회가 서로 상호작용하는 통합적인 배경, 환경, 시스템에 대한 강조를 하게 된 이래로, 조직적 개발을 확장시킨 개념이다.	UNDP, 1998. ³⁶⁾

28) Charles Lusthaus. 1995. *Institutional Assessment : A Framework for Strengthening Organizational Capacity for IDRC's Research Partners*. Ottawa : IDRC.

29) UNCED. 1992. *Agenda21 Earth Summit*. New York : UN. Ch.37.

30) Ann Qualman, Peter Morgan. 1996. *Applying Result-Based Management to Capacity Development*. Ottawa : CIDA.

31) UNICEF. 1996. *Sustainability of Achievement : Lessons Learned form Universal child Immunization*. New York : UNICEF.

32) World Bank. 1998. *Assessing Aid : What Works, What Doesn't, and Why*. New York : Oxford University Press.

다양한 용어사용으로 인한 의미 전달의 혼란을 방지하고자, 향후 사용되는 용어는 역량강화로 통일하되, 각 기관이 사용하는 원문 용어를 괄호로 처리하여 그 의미를 명확히 하였다.

2. 주요 이론

학자들은 역량분석에 포괄적으로 접근하여, 세부적인 지표들을 통한 평가 틀을 제시하기 보다는 가장 기본적인 역량의 구성 요소들에 접근하고 있다. 알란 파울러(Alan Fowler), 데이비드 왓슨(David Watson) 그리고 알란 카플란(Allan Kaplan) 등 다른 역량분석 모델에도 많이 참조되고 있는 주요 학자들의 역량 및 역량강화의 구성요소를 알아보려고 한다.

가. 알란 파울러(Alan Fowler)

알란 파울러는 NGO조직을 내부조직요소(To Be), 외부행위자와의 관계(To Relate) 그리고 사업 및 그 영향력(To Do)으로 나누었다(그림 5 참고)³⁷⁾. 개발NGO가 개발을 잘 수행해 내기 위해서는 사업 및 그 영향력(To Do)을 넘어서 이를 뒷받침하기 위한 포괄적인 역량이 필요하다. 이 포괄적인 역량을 내부조직요소(To Be)와 외부행위자와의 관계(To Relate)라고 볼 수 있는 것이다.

33) Nigel Simister. 2010. "Monitoring and Evaluating Capacity Building : Is it really that difficult?" *INTRAC Praxis Paper* (No. 23)

34) Ibid.

35) John M. Cohen. 1993. "Building Sustainable Public Sector Managerial, Professional and Technical Capacity : A Framework for Analysis and Intervention." *HIID Development Discussion Paper* No.473

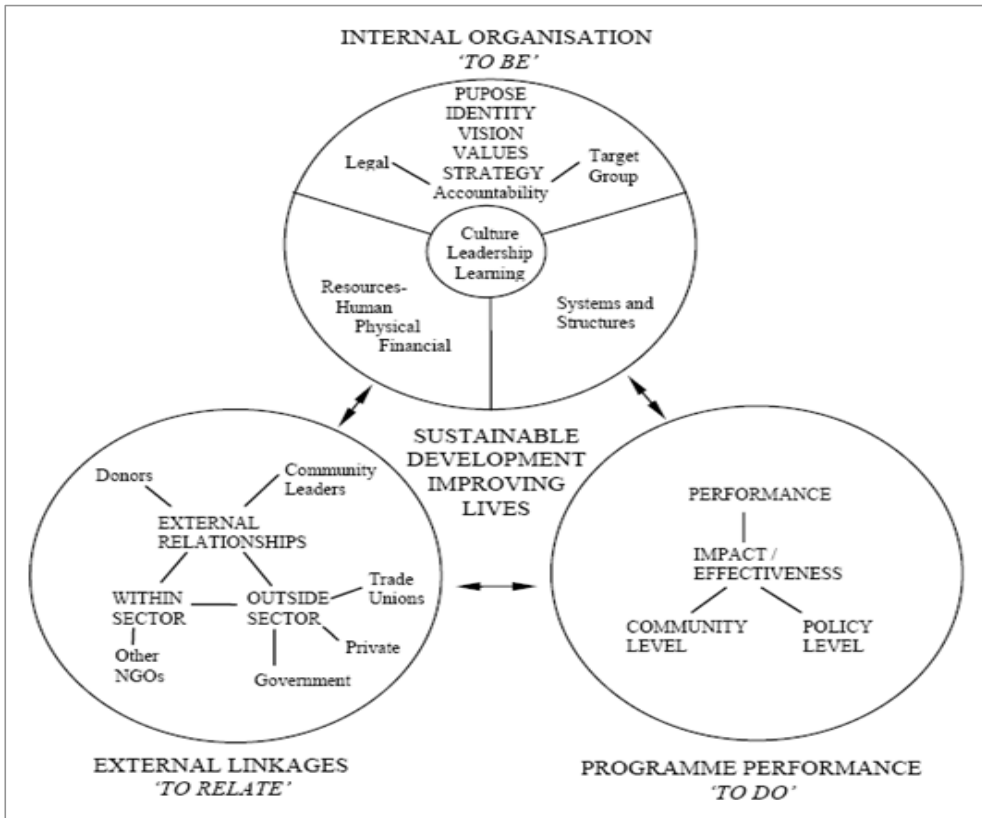
36) UNDP. 1998. *Capacity Assessment and Development*. NewYork : UNDP.

37) Alan Fowler. 1995. "Participatory Self Assessment of NGO Capacity" *INTRAC Occasional Papers Series*(No : 10)

〈그림 5〉 알란 파울러의 조직 프레임워크

An Organisational Framework

CONTEXT



〈그림 5〉에서 볼 수 있듯이 내부조직요소는 3가지로 세분화 될 수 있는데, 이는 각각 조직의 비전/미션/전략과 같은 정체성, 자원(인적, 물리적, 재정적), 그리고 시스템과 구조이다. 이와 같이 내부조직요소(To Be)에 해당하는 3가지 요소와 외부행위자와의 관계(To Relate) 그리고 사업 및 그 영향력(To Do)을 각각 설명하면 아래와 같다.³⁸⁾

- 적절한 전략, 프로그램, 프로젝트를 통한 조직의 비전과 행동의 연계 : 조직과 그 시스템을 구성하는 데 있어서, 비전과 미션 그리고 조직의 역할간의 일관성을 보장하는 것을 의미한다.

38) Alan Fowler. 1997. *Striking a Balance*, Oxford : EARTHSCAN.

- 조직과 인간중심의 개발 과제와 결합 : 이는 어떻게 개발NGO가 인간중심의 개발을 효과적으로 할 수 있는지를 관리의 측면, 즉 시스템(System)과 구조(Structure)적 차원에서 본 것이다. 기술 인력의 배치, 직원 간 마찰, 지역 특수성 고려, 중앙 집중화와 지역화 등의 다양한 영역에서 조직적 균형을 이룬 시스템과 구조의 중요성이 강조된다. 또한 의사결정, 운영, 예산, 인적 자원관리, 학습을 통한 발전 도모 등의 이슈를 포함하고 있다.
- 자원의 동원 : 자원의 동원에는 다양한 공여자들의 관리 및 모금 자원과 방법 등이 포함된다.
- 외부 관계 운영 : 외부 관계에서는 주요 이해관계자들과의 관계 운영, 파트너십, 네트워크, 연합체 등을 포함한 다른 개발NGO와의 관계 및 정부와의 관계가 포함된다.
- 미션과 일관성을 가지는 결과의 산출 : 국제개발협력사업의 성과 측정과 조직적 성과측정으로 나누어질 수 있다. 일반적으로 많은 연구들이 국제개발협력사업 자체의 성과측정을 다루지만, 조직의 역량을 평가하기 위해서는 이 두 가지 모두를 균형 있게 다루어야 한다.

알란 파울러는 위에서 제시한 5가지의 역량을 기반으로 하여, 역량을 강화해 나갈 때 조직의 활동이 사회에 영향을 미칠 수 있다고 설명하고 있다.

나. 데이비드 왓슨(David Watson)

데이비드 왓슨³⁹⁾은 18개의 역량강화(Capacity Development) 케이스 연구를 바탕으로 역량강화를 효과적으로 평가하고 모니터하기 위해 기존의 성과중심(Result-Based) 분석에는 한계가 있다고 지적하였다. 성과뿐만 아니라 조직에 대한 이해정도, 조직 스스로의 발전 노력, 협력 요소를 모니터할 수 있도록 좀 더 확장되고 유연한 방법이 필요하다고 강조하였다. 왓슨은 역량강화를 조직미션의 명확성, 조직리더의 리더십, 조직이 얻은 교훈의 반영 여부, 업무에서의 발전 가능성, 모니터링 과정 등의 5가지 요소⁴⁰⁾로 정리하였는데, 이를 통해서 역량의 구성요소를 엿볼 수 있다.

39) Ubels, Jan : Acquaye-Baddoo, Naa-Aku : Fowler, Alan. 2010. *Capacity Development in Practice*. Oxford : EARTHSCAN. Chapter 18.

- 조직미션의 명확성 : 조직의 목표가 명확한지 그리고 조직 내에서 그 목표를 이해하는 정도를 말한다.
- 리더십 : 리더들이 조직에서 실험, 팀의 구조 및 접근법에 대한 변화를 시도할 수 있도록 분위기를 조성하고 필요한 재정 규모와 투입 시기를 결정한다.
- 조직의 교훈 반영 여부 : 조직이 정기적으로 자기 평가 및 자성의 시간을 가진다. 그러한 시간을 통해 성공·실패 사례 및 중요한 변화를 발굴하고 확인한다.
- 업무 중 발전의 기회 : 직접적인 경험이나 면대면(Face to Face) 방법 등 직접적인 참여를 통해 직원들의 기술이 향상될 수 있도록 강조한다.
- 모니터링 과정 : 직원들이나 수혜자(clients)들의 욕구를 반영하는 모니터링과 평가시스템을 갖추고 그들의 경험을 통해 배울 수 있도록 한다.

다. 알란 카플란(Allan Kaplan)

알란 카플란⁴¹⁾은 역량강화(Capacity Development)를 기관 내에 눈에 보이는 자산과 보이지 않는 자산 모두를 형성하는 것이라고 주장하였다. 즉 두 가지 모두가 역량의 구성요소임을 알 수 있다. 알란 카플란은 개발도상국에서 NGO의 활동이 효율적·효과적이라면 먼저 기관의 발전에 초점을 두어야 한다고 강조하였으며, 그 중에서도 다음과 같은 보이지 않는 요소를 강조해야 한다고 설명하였다.

- 개념적 틀 결정하기 : 가장 우선하는 것으로 기관이 세상을 이해하고, 세상 속에 위치하고, 세상과의 관계 속에서 결정을 내릴 수 있도록 기관의 중심적인 개념을 결정하는 것이다.
- 기관의 태도 결정하기 : 기관이 효과적이고 영향력(Impact)이 있는 방법으로 세상 속에서 영향을 미칠 수 있다는 자신감을 가져야 한다. 또한 사회적인 상황과 인권에 대한 책임감을 가지는 것이다.
- 비전과 미션 세우기 : 세상에 대한 이해 및 자신감과 책임감이 명확하면 비전과 미션으로 발전할 수 있다. 이런 명확성이 없으면 여러 가지 문제 속에서 갈피를

40) Watson, David. 2006. *Monitoring and Evaluation of Capacity and Capacity Development*. Maastricht : ECDPM.

41) Kaplan, Allan. 2000. "Capacity Building : Shifting the Paradigms of Practice". *Development in Practice*, 3/4 10 (10th Anniversary Issue) : 517-526.

잡지 못할 가능성이 크다. 반면에 이해정도와 책임감이 명확할 경우, 문제에 대응하기 위한 계획 및 실행이 보다 쉬워질 수 있다.

- 기관의 구조 세우기 : 위의 요소들이 순차적으로 발생하지 않아도 일단 기관의 목적과 전략이 분명해지면 그에 따라 기관을 조직할 수 있다. 기관의 역할과 기능을 분명하게 정의하고 차별화하며, 의사소통 구조 및 책임과 의무를 명료하게 하고, 의사결정 절차를 투명하고 실용적으로 만드는 것이다.

알란 카플란은 눈에 보이지 않는 위의 요소들이 가장 중요하고, 이와 함께 눈에 보이는 요소인 기술, 훈련, 자원 등도 반드시 포함되어야 한다고 주장하였다. 그 외에도 기관의 역량을 다시 분석·재검토해서 앞으로 어떤 점이 가장 필요하고 가장 효과적인지 반영하여 변화하는 것도 중요한 요소라고 설명하였다.

세 학자들은 공통적으로 비전과 미션을 가장 강조하고 있다. 그리고 조직의 방향을 결정하는 기준인 명확한 비전과 미션이 전략 및 사업의 일관성을 유지하면서 결과를 산출해야 한다고 주장했다. 반면에 알란 파울러는 인간중심의 개발 및 외부 관계 등을 강조함으로써 인적역량을 중요시했고, 데이비드 왓슨은 사업 시행과정에 있어서의 모니터링과 평가 및 반영을 중시했으며, 알란 카플란은 기관을 강조하여 역량에 접근했다는 점에서는 차이가 있다.

Ⅲ. 주요 역량분석 모델

1. 국제기구

가. UNDP⁴²⁾

국제연합 개발 계획인 UNDP는 역량강화(Capacity Development)에 대한 개념을 발전시킨 선구자 중 하나이다. UNDP는 1970년대 초기부터 각국 정부가 스스로 개발을 이루어갈 수 있도록, 사업과 행정분야의 기술적 역량을 높일 수 있는 지침서를 제공하였다. 1990년대에 이르러서 이 개념은 기술적인 역량뿐만 아니라 관련된 모든 이해관계자와 함께 장기간, 지속적으로 수행해야 하는 과정으로 개념이 확장되었다.

그동안 UNDP는 역량분석을 수행할 수 있는 방법을 발전시켰고 마침내 ‘UNDP 역량분석 방법론(The UNDP Capacity Assessment Methodology)’을 제시하였다. 이 방법론은 자세한 청사진을 제공하지는 않지만 역량분석을 위한 기본 자료를 제시하고 있다.⁴³⁾

UNDP의 역량분석 방법론은 시작점(Points of Entry), 핵심이슈(Core Issues), 기능적이고 기술적인 역량(Functional and Technical Capacities)의 3가지 요소를 포함하고 있다.

〈표 9〉 UNDP의 역량분석 구성요소

요소	세부지표
시작점	- 역량을 개인, 조직, 이를 가능하게 하는 환경의 3가지 측면으로 분류하여 이것들을 시작점으로 정함 - 이 방법론은 특히 조직과 이를 가능하게 하는 환경에 초점을 둠
핵심이슈	- 제도적 설계 - 리더십 - 지식 - 책무성(Accountability)

42) UNDP. 2007. Capacity Assessment Practice Note.

43) UNDP는 역량개발을 5가지 과정의 단계를 통해 발전시키고자 하였다. ▶ 다양한 관련자들을 포함하여 포괄적인 관점 수렴 ▶ 역량분석 및 필요에 대한 분석 ▶ 역량개발 대응방안 고안 ▶ 실행 ▶ 모니터링과 평가

기능적이고 기술적인 역량	• 이해관계자 참여시키기 • 정책 및 전략 체계화 • 평가	• 상황분석 및 비전과 권한 정의 • 예산, 관리, 실행
------------------	--	--

2. NGO 협의체(National Platform)

가. 한국해외원조단체협의회

해원협은 세계 여러 빈곤지역에서 긴급구호 및 국제개발협력사업을 하는 86개(2011년 10월말 현재) 한국 개발NGO의 협의체이다. 해원협은 해외원조사업이 효과적으로 수행될 수 있도록 회원단체 간 정보 공유와 협력관계를 구축하기 위해 노력하고 있다. 또한 정부와 개발NGO 간의 창구역할을 하며 국제개발협력 관련 정책을 제언한다. 그 외에도 해외원조사업에 대한 국민의 참여를 촉진하는 역할도 담당하고 있다.

해원협은 지난 2007년 회원단체들과 함께 공통적인 가치와 원칙을 정하여 개별 조직과 사업을 투명하고 책임성 있게 이루기 위해 ‘국제협력NGO 행동규범’을 수립하였다. 당시 해원협에 소속된 단체는 50개였고 이들 모두 행동규범 수립에 동의하였다. 이 행동규범은 크게 서문, 조직운영기준, 사업실시기준, 정보공개기준, 재무회계기준 등 4가지 기준을 담고 있다. 서문에서는 수혜자 중심, 역량강화, 동등한 파트너십, 문화와 역사에 대한 이해, 주민 참여, 지역자원 활용, 인권 존중, 양성평등, 아동권리보호 등의 내용을 담았다. 한국 개발NGO들이 국제개발협력 사업의 효과성을 높이는 데 필요한 기본적인 원칙들을 강조한 것이다. ‘국제협력NGO 행동규범’ 수립 이후 해원협은 신규단체 가입의 필수요건으로 행동규범을 준수하는 서약서를 받고 있다. 국제협력NGO 행동규범의 4가지 세부 기준은 다음과 같다.

<표 10> 해원협의 국제협력NGO 행동규범 구성요소

요소	세부지표	
조직운영기준	• 합리적인 회칙 • 조직의 기구와 역할 • 조직의 운영과 강화	• 의사결정 • 법령 등의 준수
사업실시기준	• 업무수행의 원칙 • 사업의 계획 • 모니터링과 평가	• 기본계획과 절차 • 사업의 실행 • 긴급구호사업

정보공개기준	• 정보 공유와 관리 • 공개할 정보의 내용	• 정보 공개의 원칙 • 정보 공개 방법
재무회계기준	• 재무회계원칙 • 재무제표와 증빙서류 • 수익사업 • 일상적 회계처리	• 회계장부 • 예산 및 결산 • 모금 및 기부의 투명성 • 감사 및 보고

나. InterAction

미국 개발NGO 협의체 InterAction(American Council for Voluntary International Action)은 1984년에 설립되었으며 미국을 기반으로 한 NGO들의 연합체 중에서 가장 큰 단체이다. 1989년에 회원단체의 질을 제고하기 위하여 NGO 활동의 모든 분야를 아우르는 원칙과 절차, 가이드라인을 제시하고 있는 ‘미국시민단체 기준(Private Voluntary Organizations Standards, PVO Standards)’을 제정했다. 이후 지속적인 논의를 통해 보완·개정해 오면서 이 기준의 타당성과 객관성을 확보하고 있다.

InterAction에 가입을 원하는 단체들은, 단체가 미국시민단체 기준을 충족하고 있음을 증명해야 한다. 또한 가입한 이후에도 2년마다 자체평가 절차(Self-Certification-Process)를 진행하여 이를 통해서 지속적인 질적 측면의 제고 및 관리를 해야 한다. 이러한 기준(PVO Standards와 Self-Certification-Process)의 보완 및 강화는 담당 분과 위원회에서 지속적으로 진행해 오고 있으며, 오히려 회원단체의 요청과 연구로 인해서 보완되는 경우가 많다고 한다.

2010년 자체평가 절차(Self-Certification-Process)를 살펴보면 회원단체들은 자체적으로 약 24페이지가 되는 양식을 작성해야 하는데 이 평가서는 거버넌스와 행정 기준(Governance and Administration Standards), 프로그램 기준(Program Standard), 조직적 헌신 기준 (Organizational Commitment Standard) 등 세 가지로 구분되어 있다. 세 분류 모두 각각 상위 평가요소(Component)와 하부 평가요소로 구성되어 있고, 여기에 단체의 여러 분야를 검증할 수 있는 질문들이 달려 있다. 단체들은 모든 질문에 답변해야 한다. 각 평가요소는 증거자료(Proposed Evidence) 설명, 각 평가요소의 이행 정도(Compliance) 표기, 만일 이행하지 않았을 경우 어떤 행동계획이 있는지(Action Plan if not in Compliance)를 기록, 증거를 위해 수집된 문서(Document Gathered)의 제출 등의 내용으로 구성되어 있다.

자체평가 절차 내용을 좀 더 자세히 살펴보자. 우선 상위 평가요소는 PVO Standards를 근거로 작성되었으며 평가요소의 말미에 그 출처가 표시되어 있다. 증거자료 설명은 어떠한 내용의 문서가 제출되어야 하는지 설명하고 있다. 이행의 정도 표기 부분은 평가요소에 어느 정도로 부합하는지 4단계로 나누어 표시할 수 있도록 한 것이다. 그 다음에는 만일 그 요소에 부합하지 않았을 때 어떤 행동계획을 갖고 있는지 작성하도록 되어 있어, 단체 스스로 계획을 세워서 목표를 달성하도록 유도하고 있다. 맨 마지막 부분에는 증거로 수집한 문서들을 작성하여 내는 것이다. 자체평가 절차는 단체 구성원의 자의적인 판단보다는 객관적인 자료를 바탕으로 평가하도록 구성되어 있는 것이다.

이와 같이 InterAction의 자체평가 절차는 세분화된 항목과 그에 따른 증거자료까지 객관적으로 평가하게 되어 있으며, 만일 평가요소를 충족하지 못할 경우 향후 계획도 함께 제출하도록 함으로써 명확한 기준과 선(善)순환적 구조를 가지고 있다. 이 자체평가에 담겨 있는 세 가지 분류별 평가요소는 <표 11>과 같다.

<표 11> InterAction 자체평가 절차 구성요소

요소	세부지표	
거버넌스와 행정 기준	• 이사회의 책임 • 재정경영과 책무성 • 조직의 결속력	• 이사회 정책 • 동등한 접근기회에 관한 권리 • 경영 및 인력관리
프로그램 기준	• 프로그램 개발 • 프로그램 질적 모니터링과 평가 • 조직보안정책과 계획	• 인권 양성 • 책무성 • 모금과 정확한 정보를 위한 책임
조직적 헌신 기준	• 행정과 경영	• 애드보커시와 공공정책

3. 원조공여기관

가. AusAID

호주 원조개발청 AusAID는 ‘NGO Accreditation(NGO 인증제도)’을 통해 매년 NGO의 개발사업에 대한 보조금(Matching Grant)을 제공하고 있다. NGO 인증제도는 호주 개발NGO 협의체인 ACFID(Australian Council for International Development)

와 호주정부가 함께 만들어 1997년 처음 도입되었으며, 협력 NGO들을 분별하는 행정적 제도로 사용되었다. 이 제도는 완전인증(Full Accreditation) 제도와 기본인증(Base Accreditation) 제도로 구분되는데, 인증제도에 따라 보조금이 차등 지원된다⁴⁴⁾. NGO 인증제도는 호주 NGO들만이 지원할 수 있으며, NGO의 경력과 전문성 그리고 재정 능력에 따라 선택해서 지원할 수 있다. NGO 인증제도는 조직 체계도, 운영과정, 정책 등을 깊이 있게 반영하며 호주정부와 NGO사회를 연결해 주는 중요한 접점 역할을 하고 있다.

인증 대상 NGO는 2년 이상 해외 원조 사업을 운영한 단체로 개발NGO들의 행동강령(Code of Conduct)에 서명한 단체여야 한다.⁴⁵⁾ 인증 과정은 5가지의 단계로 진행된다. 먼저 NGO가 자신의 단체프로필을 AusAID에 제출하면, 서면검토(Desk Assessment) 및 현장방문을 거쳐 개발협력위원회(Committee for Development Cooperation, CDC)⁴⁶⁾에 전해진다. 이 위원회는 AusAID를 대표해 인증 대상 NGO를 최종 결정한다. 인증 심사 과정에서 동료 심사(Peer Review)가 있으며, 개발협력위원회 회의 과정에서도 AusAID 관련자뿐만 아니라 다른 NGO들의 의견이 반영된다는 것이 특징이다⁴⁷⁾.

기본인증 NGO가 되기 위해서는 20개의 항목 중 16개가 충족되어야 하고, 완전인증의 경우 20개 모두 해당되어야 한다⁴⁸⁾. 20개의 항목은 크게 5개의 영역으로 분류될 수 있다. 1) 단체의 정체성 및 구조, 2) 개발 철학 및 관리방안, 3) 파트너십 및 개발 협력에 대한 접근, 4) 호주 커뮤니티와의 연계성, 5) 재정 관리 및 위험 관리 등이다. 이 기준은 호주 주요 개발NGO들과 호주 개발NGO 협의체인 ACFID 그리고 NGO 커뮤니티와의 협의를 통해 만들어졌다. NGO 인증을 위해 검토하는 내용은 다음과 같다.

44) 기본인증(Base Accreditation) NGO의 경우 연간 약 15만 호주 달러를 지원받으며, 완전인증(Full Accreditation) NGO의 경우 연간 약 30만 호주 달러이상을 지원받는다.
<http://www.aid.gov.au/ngos/ancp.cfm>. (2011년 8월 16일 검색)

45) 2010년 현재 완전인증 NGO는 33개(Act for Peace—National Council of Churches Australia, NCCA와 ActionAid Australia 등), 기본인증 NGO는 9개(Assisi Aid Projects와 Habitat for Humanity Australia 등), 총 42개의 NGO들이 인증되어 있다.

46) 개발협력위원회는 AusAID와 NGO 단체들이 공동자문과 정책 협의를 위해 1975년부터 운영된 위원회로, 정부 원조기관과 시민단체 사이의 완충역할을 담당하고 있다.

47) 인증을 받은 NGO는 소규모 프로젝트를 하는 단체에서부터 국제개발 NGO들까지 다양하다. 자격을 인정받은 NGO라도 5년마다 재인증 절차를 요구받는다.

48) <http://www.aid.gov.au/ngos/pdfs/draft-accreditation-man-jun2011.pdf> (2011년 8월 16일 검색)

<표 12> AusAID NGO 인증을 위한 검토 내용

요소	세부지표
단체의 정체성 및 구조	• 자발적·비영리·비정부 기관인지 여부 • 법적 단체 • ACFID 행동강령(Code of Conduct) 서명 여부
개발철학 및 관리 방안	• 원조관련 프로젝트/프로그램에 대한 기록 • 호주정부의 원조 프로그램과 목표 일치 여부, 복지/복음주의/당파적 활동이 아니어야 함. • 기관의 프로젝트/프로그램의 목표를 달성할 수 있는 역량 • 모니터링, 활동의 효과성에 대한 기록 및 정도 • 기관의 관리 및 운영을 지속적으로 향상시키는 시스템
파트너십 및 개발협력에 대한 접근	• 기관이 활동하는 국가에서 맺은 파트너십(서류) • 기관의 역량 및 개발 프로젝트/프로그램을 수행하는 파트너 기관의 역량에 대한 평가 • 파트너십의 효과성 및 일관성
호주 커뮤니티와의 연계성	• 호주 단체이어야 하며, 호주 커뮤니티와 상호 작용 여부 • 기관 및 기관의 목표, 대국민 대상 활동에 대한 정보 제공 • 기관의 개발 프로젝트/프로그램을 위해 재정, 현물, 자원봉사를 통한 호주 커뮤니티의 지원을 유지하고 활용 • 후원자의 인식을 늘리고, 현 개발 이슈에 대한 참여를 확대할 계획
재정 관리 및 위험 관리	• 효과적인 관리·행정·재정 시스템 • 재정운영능력의 전문성과 책임성 • 지출과 관련하여 위험을 관리하고 평가하는 시스템

4. 연구기관

가. INTRAC⁴⁹⁾

영국 INTRAC은 2007년에 “NGO 역량강화”⁵⁰⁾ 및 “역량강화 프레임워크 : 가치기반 프로그램을 위한 가이드”⁵¹⁾ 등 역량강화에 관한 서적을 출간하였다. 이 “역량강화 프레임워크”는 역량강화 프로그램을 계획하고 실행할 때 도움이 되는 포괄적인 프레임워크에 대한 내용이다. 이 책에서는 역량에 대한 정의부터 조직역량강화의 경험,

49) INTRAC은 1991년도에 국제개발 및 구조, 협력을 진행하는 기관들을 대상으로 훈련, 컨설팅, 리서치 서비스를 제공하는 국제 NGO 훈련 연구 센터이다. 이 기관은 경영과 조직효과성을 강화하고 정책이슈 연구를 통해 NGO의 성과를 향상시키고자 하는 목표를 가지고 있다. <http://www.intrac.org> (2011년 4월 검색)

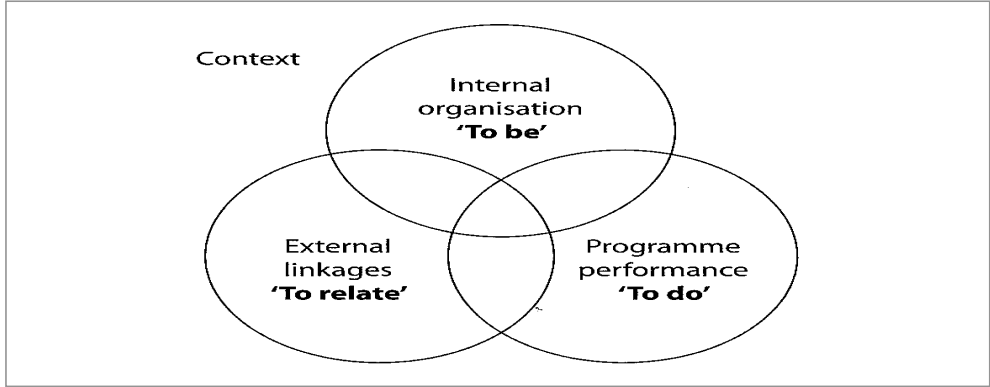
50) Rick James, John Hailey. 2007. *Capacity Building for NGOs : Making it Work*. INTRAC : Oxford.

51) Brenda Lipson, Martina Hunt. 2008. *Capacity Building Framework*. Oxford : INTRAC.

향후 방향에 대한 전략적인 제언까지 담겨 있다.

그 중 조직역량에 대해서 알란 파울러의 ‘3개의 원(Three Circles)’을 바탕으로 설명하고 있다. 조직내부에 관해서는 ‘To Be’, 프로그램 성과에 대한 ‘To Do’ 그리고 외부와의 연계를 나타내는 ‘To Relate’로 표현하였다. 프로그램의 성과는 각 시민사회단체들의 활동이 얼마나 효과적인가에 관련되어 있다. 프로그램의 효과성을 높일 수 있도록 프로그램을 관리하고 평가하는 기술이 이에 해당한다. 하지만 이런 프로그램의 효과성은 조직이 추구하는 비전과 가치가 얼마나 분명한지에 달려 있다. 또한, 시민사회단체들을 둘러싸고 있는 환경도 프로그램의 효과성을 높이는 데 중요한 요소로 작용한다.

<그림 6> INTRAC 조직역량의 구성⁵²⁾



그러면 INTRAC에서 3가지 요소를 어떻게 더 세부적으로 구분하고 있는지 살펴보자.

<표 13> INTRAC 역량의 구성요소

요소	세부지표
조직 내부	• 명료한 비전과 미션 • 목표 대상 선정 • 이사회, 직원, 자원봉사자의 명확한 업무분장 • 포괄적인 전략 • 능력 있는 직원 • 수혜국의 문화와 관습, 전통을 존중하는 태도 • 이전 경험으로부터 배운 성공과 실패의 반영 • 핵심 가치 • 리더십의 효과성 • 적절한 내부 시스템 • 충분한 자원

52) Ibid. p15.

프로그램 성과	• 중기 전략 • 전략과 연결된 프로그램 실행 계획 • 프로젝트 관리 • 기술적인 역량 • 관련 주제에 대한 지식 및 전문성 • 리서치 능력 • 정책에 대한 영향력 등 • 모니터링 • 전략 평가 • 프로젝트의 모든 부분에서 수혜자 참여 정도 • 이전 경험으로부터 배운 성공과 실패의 반영
외부와의 연계	• 기관이 어떤 곳이며 어떤 일을 하는지에 대한 후원자와 수혜자의 이해도 • 후원자와의 좋은 관계 • 수혜국 지역 리더들이 기관을 신뢰하는 정도 • 지역에 존재하는 다른 NGO들과의 정기적인 회의 • 정부와의 긍정적인 관계

나. ECDPM⁵³⁾

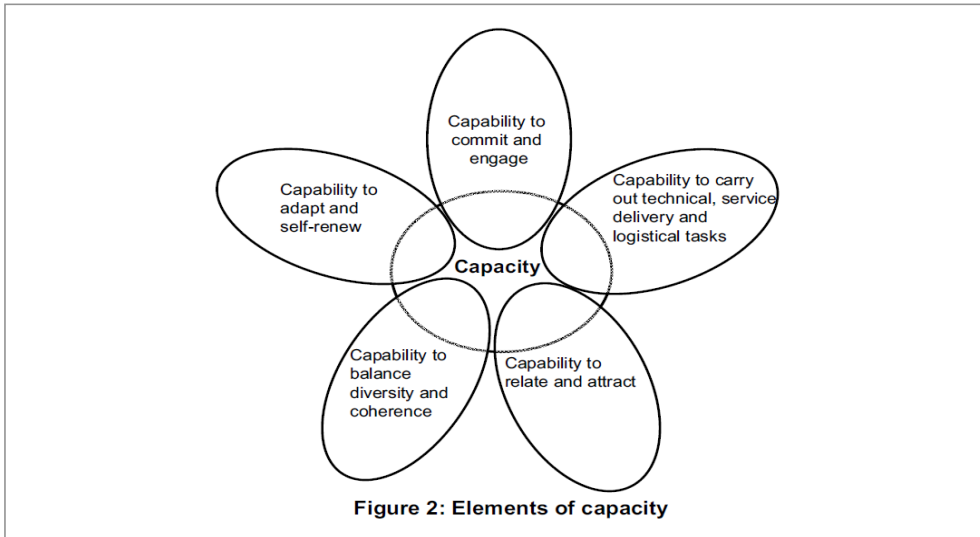
네덜란드의 연구기관 ECDPM은 역량의 개념을 개개인의 능력과 조직적 역량으로 나누어서 특성을 분석, 정의하였다. 대개 전 세계적으로 역량강화는 주로 인적 자원과 관련하여 개인의 기술 개발이나 훈련과 같은 의미로 다루어져 왔다. 국제개발기구나 국가들은 여전히 역량을 기술로 인식하는 경향이 있다. 그러나 ECDPM은 개개인의 능력 차원에서의 역량보다는 시스템 관점에서 조직 역량에 초점을 맞추고 있다. 그러면서도 인적 요소를 간과하지는 않고 있다.

ECDPM이 말하는 조직 역량은, 조직의 안팎에서 특정 기능이나 프로세스를 수행하기 위한 조직의 적합성 또는 집단적 기술로 정의할 수 있다. 즉, 조직이 무언가를 행할 수 있도록 하고, 그 행위를 조직 스스로 지속가능하도록 하는 힘을 말한다. 이러한 조직의 역량은 5개의 핵심 능력(Capability)으로 분류될 수 있다(<그림 7> 참고⁵⁴⁾).

53) ECDPM(European Centre for Development Policy Management)은 1986년에 설립된 네덜란드의 독립 재단으로, 아프리카/카리브해/태평양국가(the ACP)의 공공·민간·비영리 단체가 개발 정책을 더 잘 관리하고 국제적 협력을 할 수 있도록 역량을 강화하는 데 중점을 둔다. <http://www.ecdpm.org> (2011년 5월 검색)

54) Heather Baser, Peter Morgan. 2008. *Capacity, Change and Performance*. Maastricht : ECDPM.

<그림 7> ECDPM 역량의 요소



- 개발 활동을 이행하고, 참여하기 위한 능력(Capability to Commit and Engage) : 이것을 당연한 것으로 간주해 직접적으로 논의하지 않는 경우가 많다. 그러나 이 능력은 나머지 네 개의 능력을 강화시키는 가장 기본이다. 이는 조직이 독립적인 단위로서 활동할 수 있게 하는 능력으로, 조직이 직면한 상황과 외부 환경을 인식하고, 스스로의 정체성을 수립하고 활동하는 것이다. 주인의식과 신념을 가지고 염원하는 일들을 해 나가는 의지를 포함한다.
- 기술을 수행하고 서비스를 전달하는 등 개발의 결과를 창출해 내는 능력(Capability to Carry out Technical, Service Delivery and Logistical Tasks) : 이는 가장 일반적으로 여겨지는 역량의 개념으로, 성과중심으로 결과에 기반을 두어 조직과 시스템을 운영하는 능력을 말한다. 따라서 서비스의 전달, 전략적 계획 수립과 관리, 효과적인 재정 관리 능력 등이 이에 속한다.
- 관계를 맺고 자원과 지원을 이끌어 내는 능력(Capability to Relate and to Attract Resources and Support) : 이 관점에서 보면, 역량은 단순히 프로그램을 전달하여 결과를 얻는 능력이 아니라 조직이 생존하기 위해서 필요한 핵심 관계를 만들고 관리하고 유지할 수 있는 능력까지 포함한다. 공여자나 고객과 같은 외부의 신뢰성과 정당성을 얻는 능력, 조직이나 시스템의 위기를 완충할 수 있는 능력, 정치적 중립과 적극적인 애드보커시 활동을 융합할 수 있는 능력을 포함한다.

- 적응과 쇄신의 능력(Capability to Adapt and Self-Renew) : 거의 모든 조직들이 빠르게 변화하는 환경에 직면하고 있다. 변화하는 환경에 맞게 전략적으로 사고하고 적응하는 능력이 필요하다. 이 능력은 개인 또는 조직이 더 많은 학습을 하고, 조직 내부의 대화 독려, 조직을 변화시키고 새로운 조직의 방향을 설정하는 것, 새로운 아이디어를 받아들이고 성장에 대한 구상을 하는 것 등과 연관되어 있다.
- 다양성과 일관성의 균형을 유지하는 능력(Capability to Balance and Coherence) : 조직은 다양화될 필요, 즉 각각 다양한 능력과 관심, 정체성, 사고의 방식을 가질 필요가 있고, 실제로 이런 다양성이 조직의 탄력성을 뒷받침해 주기도 한다. 그렇지만 지나친 다양화로 인해 조직이 초점을 잃고 분절화 되는 것을 막을 수 있는 관리방법도 갖고 있어야 하고, 다양성과 조직의 핵심 능력 간의 균형도 맞추어야 한다. 이를 위해서는 대화, 조직 내 네트워크 구축, 다양성의 관리, 갈등과 상충의 관리 등이 필요하다.

ECDPM은 다양한 사례분석을 기반으로, 다섯 가지 능력의 변화와 성과를 모니터링하고 평가하는 조직 역량평가 틀을 제시했다. 세부적인 내용은 다음의 <표 14>에서 확인할 수 있다.⁵⁵⁾

<표 14> ECDPM 역량분석 요소

요소	세부지표
개발 활동을 이행하고 참여하기 위한 능력	• 계획이 효과적인 실행과 모니터링으로 이어지는지 • 의사결정이 준수되는지 • 프로그램운영의 자율성 • 최선의 결과를 낼 수 있도록 인적 자원관리가 적극적으로 되는지 • 효과적인 활동을 위한 시스템이 갖추어져 있는지 • 조직의 진실성이 있는지, 리더와 직원들에게 널리 받아들여지는지 • 조직의 인적, 행정적, 재정적 자원동원 능력 • 필요한 핵심 능력을 개발하기 위한 시스템이 갖추어져 있는지
기술을 수행하고 서비스를 전달하는 등 개발의 결과를 창출해 내는 능력	• 파트너와 수혜자를 위한 가치를 창출하는지 • 조직이 지속가능한 결과를 창출하는지 • 서비스가 강화되는지 • 개발 결과의 지속성을 향상시키는데 기여하는지 • 최소의 예산으로 최대의 사람들에게 서비스를 제공하는지

55) Paul Engel, Tony Land, Niels Keijzer. 2007. *A balanced approach to monitoring and evaluation capacity and performance*, Maastricht : ECDPM.

관계를 맺고 자원과 지원을 이끌어내는 능력	• 후원자와 이해관계자에게 정당성을 가지는지 • 주요 파트너들과의 협력관계 • 수혜자, 파트너, 공여자에게 책무성을 가지는지 • 업무 관계 구축 강화 • 조직운영의 자율성 • 지부 및 조직 층위 간 차이에서 균형을 유지하는지 • 지식과 경험이 파트너, 이해관계자와 적절하게 공유되는지 • 적절한 기술적, 재정적 자원 동원이 가능한지 • 정책에 영향을 미칠 수 있는지
적응과 쇄신의 능력	• 교육과 순환을 독려하는지 • 참여자들의 아이디어가 받아들여지는지 • 변화가 긍정적인 가치인지, 안정과 변화 사이의 균형을 유지하는지 • 조직이 변화하는 기회와 위협에 끊임없이 대응하고 적응하는지 • 조직의 역량을 개발하고 강화하기 위한 자기평가를 하는지
다양성과 일관성의 균형을 유지하는 능력	• 공유된 비전과 미션이 있는지 • 조직 운영의 규칙이 있는지 • 조직의 일관성 확보를 위한 리더십 • 조직의 명확한 정체성이 있는지 • 조직 안의 다양한 구조들이 효과적으로 통합되어 있는지

그러나 ECDPM은 이 표의 주요 사항이나 평가 틀의 세부항목들이 NGO들이 처한 모든 상황에 적합하게 들어맞는 것은 아니라고 말하고 있다. 그렇기 때문에 이 평가 틀을 공식적으로 사용하기에 앞서서 특정 상황에서 이 평가 틀의 세부항목이 유효한지를 확인하기 위한 테스트 절차가 필요하다고 강조하고 있다. 또한 ECDPM은 이 평가 틀의 세부사항이 시간의 흐름 및 상황에 따라 변화할 수 있는지를 모니터링 하는데 이해관계자들이 참여하면, 기존 평가 틀에는 존재하지 않았던 중요한 항목들을 발견할 수도 있다고 말하고 있다.

5. 개별 NGO

가. PACT

미국의 NGO인 PACT에서는 다른 NGO들과 함께 USAID의 재정지원을 받아 조직 역량 평가 틀(Organizational Capacity Assessment Tool)을 개발하였다. 이 평가 틀은 6개의 대분류 하에 176개의 질문으로 구성되어 있다. 6개의 분류는 거버넌스

(Governance), 인적 자원(Human Resources), 재정 관리(Financial Management), 프로그램(Programs), 외부와의 관계와 파트너십(External Relations and Partnerships), 지속가능성(Sustainability)⁵⁶⁾ 등이다. 이 평가 틀은 응답자가 스스로 자신의 점수를 매기게 되어 있는데, 점수는 1~6점까지이다. 6점은 개선할 필요 없음(No Need for Improvements)으로서 최고점이고, 1점은 매우 주의 요망(Needs Very Urgent Attention)으로 개선이 많이 필요한 상황을 말한다. 평가는 두 번 하도록 되어 있다. 각 주제별로 내용을 살펴보면 <표 15>와 같다.

<표 15> PACT 조직역량 평가틀 구성 요소

요소	세부지표		
거버넌스	• 법적 지위 • 운영조직 • 리더십	• 이사회 • 미션과 목표	• 재정위원회 • 수혜자 그룹
인적 자원	• 직원 • 성평등 문제 • 급여와 복지	• 인력개발 • 다양성 문제	• 내부 업무 스타일 • 관리
재정 관리	• 회계 • 재정 운용과 재고 관리	• 예산 • 재정 보고서	
프로그램	• 프로그램개발 • 수혜자 그룹과의 연계 • 프로그램 보고서	• 분야별 전문가 • 프로그램 모니터링과 평가	
외부와의 관계와 파트너십	• 수혜자 그룹과의 관계 • 정부 파트너들과의 관계 • 대중 홍보	• NGO 파트너들과의 관계 • 기부자 및 민간 부문과의 관계 • 언론과의 관계	
지속가능성	• 프로그램 지속가능성 • 재정적 지속가능성	• 단체 지속가능성	

PACT의 조직역량 평가 틀은 176개 항목에 이르는 방대한 질문을 바탕으로 하여, 개발NGO가 갖추어야 할 역량의 기준에 대해서 세세하고 명확한 기준을 세웠다는 데 의미가 있다. 또한 내부와 외부의 평가요소를 균형 있게 배치하여 개발NGO의 대내외적인 역량을 전반적으로 평가할 수 있다.

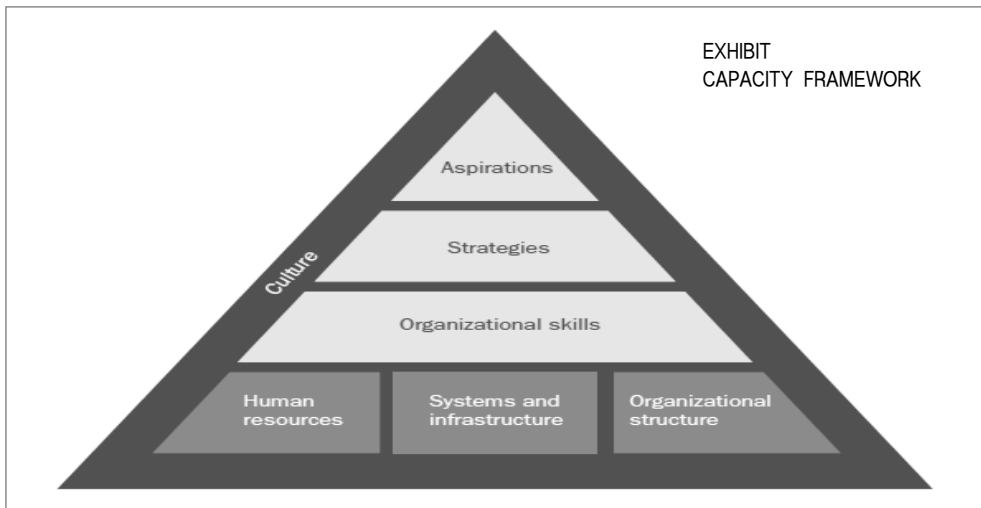
56) 일반적으로 지속가능성의 영어표현은 Sustainability이지만, PACT의 '조직역량 평가 틀(Organizational Capacity Assessment Tool)'에서는 Sustentability로 표현됨.

6. 컨설팅 회사

가. Mckinsey & Company

미국의 컨설팅 회사 맥킨지(Mckinsey & Company)는 자선 투자기관 VPP(Venture Philanthropy Partners)⁵⁷⁾의 의뢰로, 비영리단체의 역량강화(Capacity Building)에 대한 프레임워크와 평가 톨을 제시하였다. 맥킨지는 역량강화를 비영리단체의 장기적인 건전성과 효과성을 위한 핵심으로 보고, 비영리단체들의 역량의 차이를 어떻게 파악하고 강화해 나갈 것인지에 앞서, 조직역량을 어떻게 정의할 것인지에 대한 역량 프레임워크를 먼저 제시하였다. 이는 7가지 요소, 3단계로 나뉘어져 있다. 상위의 세 단계에 정신(Aspirations), 전략(Strategy), 조직적 역량(Organizational Skills)이 있고, 기초 요소로는 시스템과 인프라(System and Infrastructure), 인적 자원(Human Resource), 조직 구조(Organizational Structure)가 있다. 그리고 문화(Culture) 요소가 위의 모든 요소들과 연계되어 있다(<그림 8> 참고)⁵⁸⁾.

<그림 8> Mckinsey 역량 프레임워크



57) VPP는 비영리단체 리더들이 보다 많은 저소득 가정의 아이들과 청소년들의 삶을 향상시키기 위해서 효과적인 프로그램을 진행할 수 있도록 돕는 자선 투자 기관이다. 또한 지역기반 사회적 기업에 성장 자본과 전략적 지원을 제공하고 있다. <http://www.vppartners.org> (2011년 5월 검색)

58) Mckinsey & Company. 2001. *Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations*. Venture Philanthropy Partners.

- 정신 : 조직의 공통적인 목표와 방향을 표현하는 미션, 비전 그리고 목표를 의미한다.
- 전략 : 조직의 목표를 달성하기 위한 행동과 프로그램 체제를 의미한다.
- 조직적 역량 : 성과 측정, 계획, 자원 관리 및 외부 관계 구축 등을 포함하는 조직의 역량 전체를 의미한다.
- 시스템과 인프라 : 조직을 위한 물질적·기술적 자산을 포함한 계획, 의사결정, 지식관리, 행정 시스템을 포함한다.
- 인적 자원 : 구성원의 능력, 전문성, 잠재력 그리고 이사회, 관리 팀, 직원과 자원 봉사자의 헌신(Commitment)을 포함한다.
- 조직 구조 : 거버넌스, 조직의 디자인, 내부 기능 조정, 조직의 법적/관리 구조를 규정하는 개개인의 업무 설명서 등의 전체적인 조합을 말한다.
- 문화 : 조직을 하나로 묶는 기반이다(공유된 가치와 행동 규범, 그리고 가장 중요한 조직의 성과에 대한 방향을 포함).

맥킨지의 역량평가 틀은 각 항목별로 조직의 상황을 설명하는 4단계의 예시 중 가장 적합한 것을 선택하도록 되어 있다.⁵⁹⁾ 평가를 통한 기대 효과는 ▲ 조직의 강점과 약점을 파악 ▲ 조직 역량 변화 추이 측정 ▲ 응답자 세분화⁶⁰⁾를 통한 조직 내부의 시각 차 측정이다. 세부 평가 항목은 아래와 같다.

<표 16> Mckinsey 역량분석 구성요소

요소	세부지표
정신	① 미션 ② 비전 ③ 핵심 목표
전략	① 종합적 전략 ② 목표/성과목표 ③ 프로그램의 타당성과 통합성 ④ 프로그램의 성장과 재실행(Replication, 반복) ⑤ 새로운 프로그램 개발 ⑥ 자금 동원 모델

59) 4가지 단계별 설명은 부록의 평가지를 참조.

60) 맥킨지는 같은 평가지를 조직 내에서 다양한 직원들을 대상으로 작성하도록 하여, 구성원 간의 의식차를 알아볼 수 있다고 말하고 있다.

조직적 역량	① 성과 측정 • 성과 측정 • 성과 분석과 프로그램의 적용 ② 계획 • 다른 행위자나 프로그램 영역에 대한 모니터링 • 전략적 계획 수립 • 재정 계획 및 예산 • 운영 계획 • 인적 자원 계획 ③ 모금과 자원 창출 • 모금 활동 • 자원 창출 ④ 외부 관계 구축 및 관리 • 파트너십 & 개발협력 • 지역 사회의 참여 ⑤ 기타 • 대중과의 관계와 마케팅 • 정책 수립에의 영향 • 법적 문제의 관리 • 효과적인 조직 운영 프로세스의 사용과 개발
인적 자원	① 직원의 능력 ② 이사회와 구성과 헌신성 ③ 이사회와 참여와 지원 ④ 최고경영자와 관리자 • 열정과 비전 • 영향력 • 사람과 조직에 대한 리더십과 효과성 • 대인관계의 효과성 • 분석력 및 전략적 사고 • 재정적 결단력 • 경험 ⑤ 관리 조직과 직원 - 최고경영자에 대한 의존성 ⑥ 직원 ⑦ 자원봉사자
시스템과 인프라	① 시스템 • 계획 시스템 • 의사 결정 구조 • 재정 운영 및 관리 • 인적 자원 관리 - 채용관리 및 인력 개발 • 인적 자원 관리 - 일반직원의 채용 및 인력 개발 • 인적 자원 관리 - 보상 • 지식 관리 ② 인프라 • 인프라 - 건물 및 사무실 공간 • 기술적 인프라 - 전화/팩스, 컴퓨터, 사무기기, 네트워크, 이메일, 웹사이트, 데이터베이스와 보고 시스템의 관리
조직 구조	① 이사회와 거버넌스 ② 조직의 디자인(본부, 지역본부, 사무소 등의 체계화) ③ 부서간의 조화 ④ 개개인의 업무 디자인 (각 구성원의 직위에 따른 체계적인 업무 분배)
문화	① 성과 공유 ② 신념과 가치의 공유 ③ 조직 내 사업 사례의 공유

맥킨지는 많은 비영리단체들이 역량강화(Capacity Building)를 역량강화 프레임워크의 하부의 3가지 기능(인적 자원, 시스템과 인프라, 조직 구조)의 효과성 증대로만 제한적으로 생각하는 경향이 있다고 설명했다. 전체 요소들의 균형적인 발전이 필요하며, 조직이 역량강화에 노력을 기울일 때 조직의 사회적 영향력이 극대화 된다는 것을 강조하였다.

7. 소결

지금까지 학계(Alan Fowler, David Watson, Allan Kaplan)와 국제기구(UNDP), 개발NGO 협의체(한국해외원조단체협의회, InterAction), 원조공여기관(AusAid), 연구기관(INTRAC, EDCPM), 개별 NGO(PACT), 컨설팅기관(Mckinsey & Company) 등의 역량분석에 관한 선행 연구들을 통해서 각 단체와 국가별로 중요하게 인지하고 있는 요소들을 분석 및 추출해 낼 수 있었다. 조사 기관은 국제기구(UNDP), 한국(해원협), 미국(InterAction, PACT), 호주(AusAid), 영국 및 유럽(INTRAC, EDCPM), 컨설팅기관(Mckinsey & Company) 등으로 골고루 분포되어 있어 어떤 특정 지역이나 단체에 치우치지 않고 균형 있게 역량을 분석했고, 국제적으로 보편적인 역량강화의 요소를 정리하였다고 볼 수 있다. 본 연구팀은 각 연구에서 공통적으로 나타나는 중요 역량 평가 기준을 모두 취합, 정리하였다. 또한 이곳에서 언급하지는 않았으나 그간 연구에 반영되었던 자료는 부록에 첨부하여 관심 있는 단체들이 참고할 수 있도록 하였다.

지금까지 검토해 본 8개의 기관의 공통적인 역량의 요소를 추리면 <표 17>과 같다. 가장 눈에 띄는 부분은, 모든 학자와 단체들이 공통적으로 개발NGO의 사업실행역량을 역량평가 및 강화의 공통적인 요소로 삼았다는 것이다. 예를 들어 사전조사, 사업전략, 사업수행능력 등이다. 특히 사업평가를 8개 기관이 모두 역량평가의 주요 요소로 삼은 점은 매우 주목할 만한 사실이다. 또한 파트너십과 크로스커팅(Cross-cutting) 이슈⁶¹⁾에 관한 부분도 평가요소에 포함되었다. 사업실행역량을 정확히 측정하려고 하는 시도 역시 공통적으로 볼 수 있었다.

두 번째로 공통적으로 평가되는 사항은 바로 재정의 투명성이다. 이것은 어느 단체

61) 크로스커팅 이슈 : 국제사회에서 국제개발을 언급할 때 모든 분야와 영역에서 공통적으로 고려해야 하는 과제를 의미. 2005년 유럽연합 개발을 위한 유럽 컨센서스에서는 인권, 성 평등, 민주주의, 거버넌스, 아동의 권리와 선주민, 분쟁예방, 환경지속성, HIV/AIDS를 크로스커팅 이슈로 분류했다.

에나 중요한 부분이지만, 특히 후원금으로 단체를 운영하는 NGO에는 아무리 강조해도 지나치지 않는 평가요소이다. 재정의 평가요소에는 회계, 감사, 예산운용의 적절성, 수입구조, 모금 등을 포함하여 재정을 투명하게 운영하는 것을 강조했다. 개발NGO들이 후원금을 낭비하거나 잘못 사용하지 않고 그 본래의 취지에 맞게 사용해야 하기 때문이다. 또한 리스크 매니지먼트까지 폭넓게 평가하여 단체의 전반적인 재정관리 역량을 평가하였다.

한편, 단체의 운영에 있어서 인력관리를 평가요소로 삼은 연구들이 많았다. 사실 인력의 역량강화는 비단 개발NGO뿐만 아니라 모든 단체와 기관, 기업 등에게도 중요한 요소이다. 선행연구를 통해서 개발NGO의 역량을 위해서 반드시 필요한 인력관리의 역량 강화요소를 파악할 수 있었다. 평가요소에는 인력채용, 직원복지, 평가 및 성과보상, 업무분장 등을 포함하고 있다. 특히 직원에 대한 교육을 강조하는 것을 볼 수 있었는데, 6개의 선행연구가 직원 교육을 단체역량의 요소로 지적하였다.

그 외에 주목할 만한 부분은 비전과 미션의 강조이다. 비전과 미션은 단체의 설립 근거를 밝히고 어떤 목적을 향해 가는지 알려 주는 지표이기 때문에, 모든 단체의 역량 요소 중에서 중요한 위치를 차지한다. 4개의 선행연구가 비전과 미션의 존재여부 뿐만 아니라 그것의 공유범위까지 평가했다. 비전과 미션이 단지 글자로만 존재하는 것이 아니라 단체의 구성원들과 함께 공유되고 있는지를 평가하는 것은 주목할 만한 부분이라고 하겠다.

비전과 미션과 함께 전략과 목표를 설정하여 역량의 평가요소로 삼았다. 총 5개의 선행연구가 전략과 목표의 존재여부를 역량강화의 요소로 삼고 있었다. 큰 개념의 비전과 미션을 좀 더 가시적인 전략과 목표로 만들어 구체적인 단체의 방향을 설정하게 하는 것이 궁극적인 목표라 하겠다. 또한 전략을 수립하는 방법과 전략의 공유범위도 각각 2개 선행연구에서 역량요소로 간주하였다.

단체의 운영에 관련된 역량평가 지표들은 개별 지표로서는 가장 많이 있었던 부분이다. 이사회와 이사회, 이사회, 이사회 등이 단체의 운영에 있어 중요한 요소로 언급되고 있다. 그리고 5개의 선행연구가 외부 정보공개로 역량강화 요소로 강조했는데, 이것은 일반 시민들의 후원금으로 운영되는 NGO의 특성을 반영한 것으로 보인다. 또한 기관 내부의 민주적인 의사결정 및 운영도 단체의 역량에서 중요한 부분으로 꼽혔다. 단체의 전반적인 역량에 있어서 단체 내부의 의견을 취합하고 공개하는 구조를 중요하게 생각한 것이다.

지금까지 역량분석의 주요한 국내외 선행 모델 및 학자들의 의견을 분석하여, 세계의 보편적인 개발NGO 역량 평가요소가 무엇인지 알아 볼 수 있었다. 이를 토대로 다음 장에서는 국제적 기준의 개발NGO 역량평가요소를 한국적 맥락에서 어떻게 개발·적용할 수 있는지 알아보겠다.

<표 17> 역량분석에 관한 선행 모델 분석

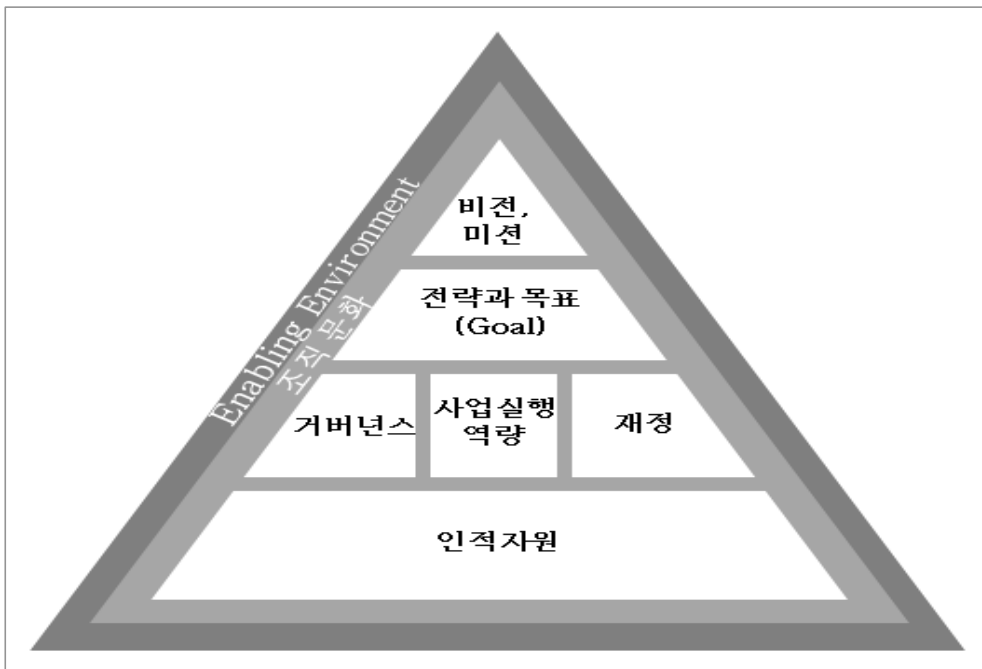
역량요소	국제기구	한국	미국	호주	영국	유럽	미국	컨설팅	합계
	UNDP	해원협 Code of Conduct	Inter- Action	AusAid	Intrac	ECDPM	PACT	Mckinsey & Company	8
비전과미션의 존재여부									5
비전과미션의 공유범위									4
비전/미션과 전략과의 연계									1
전략/목표의 존재여부									5
전략/목표 수립과정의 참여									2
전략의 공유									2
이사회 존재여부&인원									3
정기적 이사회개최									2
이사회역할									3
조직역할									3
의사소통 매커니즘									3
민주적 의사결정									1
윤리규정의 유무									3
정보관리시스템 유무									2
내부정보공유									4
외부정보공개 (사업, 재정)									5
운영매뉴얼									3
기관운영 모니터링/평가									4
기관운영 리스크 매니지먼트									2
대중의 인지도									3
사전조사									2
사업전략									4
사업수행능력									5
사업 평가									8
파트너십									6
크로스커팅이슈									5
회계									5
재정 리스크 매니지먼트									3
감사									5
예산운용의 적절성									6
수입구조									6
모금									6
명확한 업무 분장									4
인력채용의 공정성/투명성									5
직원 복지									2
교육									6
평가, 성과, 급여									4

IV. 한국 개발NGO 역량분석을 위한 프레임워크

1. 역량분석 프레임워크 개요

지금까지 개발NGO 역량분석을 위해서 국내외의 다양한 기관들이 어떤 기준과 절차를 가지고 평가했는지를 살펴보았다. 앞서 ‘역량분석에 관한 선행 모델 분석’에서 본 바와 같이 다양함 속에서도 어느 정도 공통요소들을 추려 낼 수 있었으며, 이와 함께 개발NGO 실무자와 대표자들과의 인터뷰·간담회를 바탕으로 하여 한국의 개발NGO들의 역량강화를 위해서 <그림 9>와 같은 역량분석 프레임워크를 개발하게 되었다.

<그림 9> 한국 개발NGO의 역량분석 프레임워크



가장 상위에는 비전과 미션이 위치하고 있다. 비전과 미션은 한국 개발NGO가 궁극적으로 성취해야 할 역량요소이다. 이는 조직이 존재하는 목적이나 이유, 존재근거, 사

명 또는 임무와 이를 통해 조직이 달성하고자 하는 미래의 모습이다.

한편 한국 개발NGO 역량강화를 위한 가장 기본요소는 인적 자원이다. 인적 자원을 관리, 교육하는 역량은 인력의 채용과정상 투명성부터 업무분장, 복지와 평가, 성과, 급여 등의 내용이 포함된다. 또한 한국 개발NGO 중 상당수는 자원봉사자의 역량에 힘입어 사업 수행을 하기 때문에 한국 개발NGO의 역량분석 프레임워크에는 자원봉사자 관리 역량도 필요하다. 기관을 이끄는 원동력이 바로 사람이기 때문에 자원봉사자를 포함한 모든 인적 자원은 한국 개발NGO 역량분석 프레임워크의 가장 밑바탕에 놓여 있다.

전략과 목표는 조직의 미션과 비전을 달성하기 위한 일관되고 구체적인 방향이다. 다시 말해 하위 영역인 인적 자원, 거버넌스, 사업실행 역량, 재정 등이 궁극적으로 비전과 미션이 달성되도록 돕는다. 따라서 전략과 목표는 상위역량(비전과 미션)과 단체의 세부역량(거버넌스, 사업실행 역량, 재정·인적 자원)을 연결시키는 역량으로 기능하기 때문에 프레임워크의 상단에 위치하고 있다.

그림의 중간에는 거버넌스, 사업실행역량, 재정이 있다. 거버넌스는 조직의 운영, 이 사회의 운영 등 전반적인 조직 내부 운영 및 정보공개와 같은 조직 외부에 대한 정보 공개 등을 포함하고 있다. 사업실행역량은 한국 개발NGO에게 있어서 가장 중요한 부분 중 하나이다. 조직이 사업(프로그램)의 조사, 계획, 실행, 평가 단계에서 성과를 낼 수 있는 역량이다. 마지막으로 재정은 앞서 언급했던 투명한 재정운동을 포함하여 자금 동원 및 관리 역량을 말한다. 이는 단체의 운영이 안정적이고 지속가능한 형태로 운영되는지를 평가하는 역량 요소이다. 이와 같이 세 가지 역량요소는 다른 모든 역량요소들을 연결시키는 허리 역할을 맡으면서, 궁극적으로 한국 개발NGO가 전략과 목표를 잘 세울 수 있도록 돕는 역량인 것이다.

피라미드 형태의 역량분석 프레임워크 바깥에는 조직문화가 자리 잡고 있다. 6가지 역량을 바탕으로 조직이 성장할 때 조직문화도 함께 발달하게 된다. 좋은 조직문화와 분위기는 6가지의 역량이 더 강화될 수 있도록 긍정적인 역할을 하기도 한다.

조직을 둘러싸고 있는 영역에는 조직문화뿐만 아니라 조직이 지속할 수 있는 환경이 있다. 한국 개발NGO들의 노력을 극대화하기 위해 NGO를 둘러싼 법적·사회적 환경이 조성되는 것이 중요하다. 즉, 조직의 효과성을 논의하는 데에 있어 조직의 이해관계자들 및 사회가 함께 책임감을 공유하는 것이 필요하다. 이것이 바로 2008년 아크라회의에서 논의, 결정된 ‘가능하게 하는 환경(Enabling Environment)’이다.

2. 역량 요소(Capacity Elements)와 세부지표

앞 장에는 프레임워크를 통해서 개발NGO들이 추구해야 하는 요소들을 구분하였다. 이 장에서는 이 요소들을 정리하고 이를 바탕으로 세부지표를 설정하였다.

- **비전/미션** : 우선 조직에서 비전과 미션이 존재하는지 그리고 직원과 후원자 등을 포함하여 어느 이해관계자까지 이것을 공유하는지를 역량요소로 삼았다. 또한 비전과 미션이 단체의 전략과 연결되어 있는지 그리고 내·외부 환경변화에 따라 비전과 미션을 검토하고 있는지도 역량의 평가지표로 삼았다. 이 같은 기준들을 통하여 한국 개발NGO들이 단체 설립 시 가졌던 정신을 실현하는지 그리고 그것을 어떻게 유지, 발전시키는지 알 수 있다. 창립정신은 NGO의 가장 중요한 사명이자 사업을 지속가능하게 하는 동기이기 때문에 역량요소 중 첫 번째에 위치시켰다.
- **전략** : 단체 전략의 존재 그리고 단체 전략의 수립과정에 누가 참여했는지, 전략이 잘 공유되고 있는지를 평가하는 항목이다. 또한 전략의 달성여부와 내·외부 환경변화에 따른 검토를 실행하는지에 관한 지표도 첨부하였다. 이와 같은 전략의 평가는 개별 프로젝트, 사업의 전략과는 구분되는 ‘단체 전체의 전략’ 부분이다. 다시 말해 전략이란, 단체가 구체적인 실행을 통해서 비전과 미션을 달성하는 방향으로 운영되고 있는지 점검하기 위한 핵심 역량이다.
- **거버넌스** : 이것은 단체 경영에 관한 전반적인 사항이 포함되어 있지만, 외부와의 관계에 있어서 중요 평가요소도 함께 고려되어 있다. 단체의 역량강화를 위해서 조직이 효율적, 민주적으로 운영되고 있는지를 점검하는 단계라고 볼 수 있다. 거버넌스는 단체를 운영하는 기초이자 핵심이고, 뒤에 언급될 사업실행 역량에도 지대한 영향을 미친다. 다시 말해서 단체의 전반적인 사업실행을 위해 강화해야 할 역량이며, 거버넌스에 언급되어 있는 지표들을 통해서 단체들은 단체의 경영 및 책무성에 대해서 점검해 볼 수 있다. 지표에는 이사회에 관한 평가요소가 많이 있으며, 내부의 의사결정과 의사소통구조의 역량강화를 포함한다. 또한 앞서 여러 역량분석에 관한 선행 모델 분석을 통해 보았던 것처럼 외부 정보 공개의 지표를 추가하였다. 또한 기관운영의 모니터링과 단체 운영 리스크 매니지먼트를 통해서 거버넌스 역량을 강화할 수 있도록 그와 관련된 지표를 포함하였다.

- **사업실행역량** : 사업실행역량은 개발NGO의 사업효과성을 위해 증진되어야 할 역량이다. 개발NGO의 사업효과성은 이윤과 효율성을 기준으로 하는 기업의 영역과는 다르기에, 더욱 구체적으로 평가해야 한다. 앞서 보았던 역량분석 선행 모델에 포함된 사업효과성 및 전문성 강화를 위해 사업 사전조사, 전략, 사업수행능력, 평가, 크로스커팅이슈 고려 등의 지표를 정하였다.
- **재정** : 이것은 지속가능성 및 투명성과 책무성에 연결되어 있는 역량지표로, 단체의 지속가능한 경영을 위해 필요한 역량이다. 또한 회계 및 예산 운용의 적절성뿐만 아니라 개발NGO 고유의 모금기능에 대한 역량도 마찬가지로 고려되어야 한다. 또한 NGO의 재정 상당액이 일반 대중들의 후원으로 만들어지는 만큼 사업재정의 투명성에 대한 내용도 반드시 고려해야 한다.
- **인적 자원** : 인력은 개발NGO의 전체적인 사업의 바탕이 되는 요소이다. 특히 한국의 상황은 NGO의 직원뿐만 아니라 자원봉사자들도 NGO운영에 중요한 참여자이기 때문에, 이 부분에 대한 역량평가요소도 포함시켰다. 인력의 역량강화 부분에는 업무분장과 교육 등 인력이 성장하고 사업의 원활함을 위해서 필요한 요소와 직원복지와 평가, 성과 등을 통해서 구성원들이 장기적으로 근무할 수 있는 여건을 갖추고 있는지 평가하는 역량요소도 제시되었다.

지금까지 도출해 온 역량분석 요소를 바탕으로 한 세부적인 지표를 표로 나타내면 <표 18>과 같다.

<표 18> 한국 개발NGO 역량분석 요소와 세부지표

요소	세부지표	요소	세부지표
비전/미션	존재여부	사업실행 역량	사전조사
	공유범위		사업전략
	전략과의 연계		사업수행능력
전략/목표	존재여부		사업 평가
	수립과정의 참여		애드보커시(Advocacy)/국제협력
	전략의 공유		크로스커팅 이슈
	전략 달성 여부의 검토		목표에 부합하는 자원배분
	내/외부 환경변화에 따른 검토	재정	회계
거버넌스	이사회 존재여부		재정 리스크 매니지먼트
	정기적 이사회 개최		감사

거버넌스	이사의 전문성	재정	예산운용의 적절성
	이사회역할		수입구조
	조직역할		모금
	의사소통메커니즘	인적 자원 (직원)	명확한 업무 분장
	민주적 의사결정		인력채용의 공정성/투명성
	윤리규정의 유무		직원 복지
	정보관리시스템 유무		교육
	내부정보 공유		평가, 성과, 급여
	외부정보 공개(사업, 재정)	인적 자원 (자원 봉사자)	명확한 업무 분장
	운영매뉴얼		모집 및 관리
	기관운영 모니터링/평가		교육
	기관운영 리스크 매니지먼트		평가, 성과, 급여
	대중의 인지도		

3. 한국 개발NGO의 역량강화 원칙

지금까지 국내외 역량분석에 관한 선행 모델 분석에 이어 한국 개발NGO 역량분석 프레임워크, 역량요소와 세부지표까지 설정하였다. 이와 같은 세부지표들은 궁극적으로 한국 개발NGO의 역량을 강화하기 위해 개발된 것이다. 앞서 설명한 역량분석 요소들을 통해 한국 개발NGO가 성취해야 할 원칙은 다섯 가지로 설명할 수 있는데, 그 내용은 다음과 같다.

- 사업효과성** : 사업효과성은 어느 NGO들에게나 필요한 보편적인 역량이라고 할 수 있다. 영리기관들과는 달리 NGO의 존재 이유 및 미션과 비전은 사업에 달려 있기 때문에 NGO 고유의 사업효과성에 관한 원칙 하에서 역량을 개발해야 할 것이다. 사업효과성에서는 두 가지를 생각해야 한다. 첫 번째는 수혜자에 관련된 사업효과성이다. 사업의 질은 한국 개발NGO의 활동을 통해 현지 수혜자의 삶에 일어난 변화(Impact)가 어떠한가에 관련되어 있다. 또한 수혜자 중심의 사업은 현재 국제개발협력에 관한 국제적 담론과도 같은 맥락을 가지므로 시대적 상황을 반영한다고 볼 수 있다. 두 번째는 평가인데, 사업효과성을 측정하는 중요한 과정이다. 평가를 통해 사업목표에 얼마나 도달했는지를 측정하고, 다음 사업 진행 시

평가 결과를 반영하여 좀 더 나은 사업을 전개한다.

- **지속가능성** : 기관 및 사업의 모든 지속가능성을 포함하는 의미이다. 아직까지 한국 개발NGO들 중 상당수가 20여 년이 된 짧은 역사를 갖고 있으며, 단체의 지속을 위해 고려해야 할 부분이 많기에 지속가능성에 관한 원칙을 정하였다. 이것은 개발NGO가 설립되어 어떻게 유지될 수 있는지 단체의 경영과 관련되었다고 할 수 있다. 조직의 비전과 미션, 그와 관련된 조직 운영 및 사업운영, 모금 및 인사관리, 해외사업의 지속가능성 등이 여기에 포함된다.
- **투명성과 책무성** : 투명성과 책무성은 개발NGO를 비롯한 모든 NGO에게 요구되는 원칙이다. 또한 2005년 파리선언을 통해서 국제개발협력에 관계되어 있는 모든 단체와 이해관계자들이 지켜야 할 내용이기도 하여 세 번째 원칙으로 정했다. 먼저 투명성 원칙은 개발NGO가 내부 건전성을 확보하기 위해 투명한 재정관리 및 감사를 우선시해야 하므로 중요하다. 또한 단체의 관련 자료를 내·외부에 공개하고 책임 있는 사업운영 등을 통해 책무성을 고취해야 한다.
- **전문성** : 이것은 과거 개발NGO의 역사 중에서 종종 간과되었던 원칙이기도 하다. 하지만 이제 개발NGO의 역량강화를 이야기할 때 빼 놓을 수 없는 부분이다. 분야별 사업을 전개할 시 한국 개발NGO가 얼마나 전문적인 사업을 전개하는지에 따라 사업의 효과성과 지속가능성도 좌우된다. 전문성 항목은 그 사업이 전문교육을 이수한 사람들이나 관련 유경험자에 의해 진행되는지에 따라 평가할 수 있다. OECD DAC에서 2011년에 발표한 ‘How DAC members work with civil society organizations : An overview’를 보면, 12개의 공여국 정부기관이 NGO가 전문적이기 때문에 함께 일한다고 답하였다. 이와 같이 전문성은 개발NGO들이 성취해야 하는 중요한 역량이다.
- **혁신성** : 개발NGO는 정부기관이나 일반 기업에 비해 융통성이 크며, 적은 재원으로 높은 효과성을 산출하거나 직원들의 헌신도가 높다는 장점이 있다. 이러한 특징은 내·외부환경 변화에 적응하는 능력, 단체만의 민주적인 의사결정방법, 자원봉사자 확보, 현지자원을 개발하여 포함하는 등의 혁신적인 방법을 도입한 결과이다. 국제개발협력 분야는 어느 분야보다도 국내·외적인 상황에 따라 많은 변화를 겪는 분야이다. 따라서 환경 및 시간의 변화에 능동적으로 대처하기 위해서 기관을 운영하거나 사업을 진행할 때 기존의 방법들을 탈피하고 새로운 방법을 모색할 수 있는 혁신성이 기본적으로 필요하다.

5개의 원칙(사업효과성, 지속가능성, 투명성과 책무성, 전문성, 혁신성)이 한국 개발NGO 역량강화를 위한 요소와 세부지표와 어떻게 연결되는지는 <표 19>의 매트릭스를 통해 볼 수 있다. 다음 장에는 이 매트릭스를 바탕으로 한 설문조사 결과가 자세히 정리되어 있다.

<표 19> 한국 개발NGO 역량강화 원칙과 요소 관계 매트릭스

요소	세부지표	역량강화 원칙				
		사업 효과성	지속 가능성	투명성과 책무성	전문성	혁신성
비전/미션	존재여부					
	공유범위					
	전략과의 연계					
전략/목표 (Goal)	존재여부					
	수립과정의 참여					
	전략의 공유					
	전략 달성 여부의 검토					
	내/외부환경변화에 따른 검토					
거버넌스	이사회 존재여부					
	정기적이사회 개최					
	이사의 전문성					
	이사회의 역할					
	조직역할					
	의사소통메커니즘					
	민주적 의사결정					
	윤리규정의 유무					
	정보관리시스템 유무					
	내부정보공유					
	외부정보공개(사업, 재정)					
	운영매뉴얼					
	기관운영모니터링/평가					
	기관운영 리스크 매니지먼트					
	대중의 인지도					
사업실행 역량	사전조사					
	사업전략					
	사업수행능력					
	사업 평가					

사업실행 역량	애드보커시/국제협력					
	크로스커팅이슈					
	목표에 부합하는 자원 배분					
재정	회계					
	재정 리스크 매니지먼트					
	감사					
	예산운용의 적절성					
	수입구조					
	모금					
인적 자원 (Staff)	명확한 업무 분장					
	인력채용의 공정성/투명성					
	직원 복지					
	교육					
	평가, 성과, 급여					
인적 자원 (자원봉사자)	명확한 업무 분장					
	모집 및 관리					
	교육					
	평가, 성과, 급여					

V. 한국 개발NGO 역량현황 분석을 위한 설문조사

1. 개요

본 연구팀은 앞서 국내외 역량분석 선행 모델 조사를 토대로 한 한국 개발NGO 역량강화를 위한 프레임워크, 역량분석 요소 및 세부지표를 제시하였다. 이를 바탕으로 한국 개발NGO 역량현황 분석을 위한 설문조사를 실시하였다. 본 설문조사는 2011년 6월 12일부터 7월 14일까지 약 한 달간 실시되었으며 6개의 제목 하에 95개의 질문으로 구성되어 있다.⁶²⁾

<표 20> 역량현황 분석을 위한 설문조사 요소별 질문 개수

역량요소	질문 개수		
	예/아니오	5점 척도	기타 (직접기입&선택형)
단체의 비전과 미션	1	3	1
단체경영의 전략과 목표	3	3	4
거버넌스	10	10	7
사업실행역량	6	12	7
재정	9	2	2
인적자원(직원)	3	5	2
인적자원(자원봉사자)	2	3	0
총 질문 개수	34	38	23

본 설문지의 응답은 서면 및 온라인으로 이루어졌으며 전반적인 단체의 역량현황을 파악하기 위한 것이므로 개인의 답변이 아닌 단체 내부의 논의를 거친 후 답변하도록 하였다.

설문조사에는 총 72개의 단체가 응답하였으며 해원협 단체가 53개, 비 해원협 단체가 19개로 구성되었다. 단체설립 특성상 시민사회단체, 사회복지기관 등으로 다양하였으나 모두 한국에서 등록을 하고 국제개발에 종사하는 단체이기에 이 보고서에서는

62) 자세한 설문지와 응답내용은 부록에 수록되어 있다.

‘한국 개발NGO’라 칭하기로 한다.

역량현황 조사는 전체 분석 및 단체 특성별 비교 분석을 통해 살펴보았다. 단체 특성별로는 크게 세 가지로 구분하였다. 첫째는 단체의 연원 즉 단체가 한국에서 설립된 자생 NGO(이하 자생NGO)인지 아니면 국제 NGO파트너 단체(International NGO, 이하 INGO파트너)로 설립되었는지를 구분하였고, 자생NGO가 61개(84.7%), INGO파트너가 11개(15.3%)였다. 둘째는 단체가 해외사업을 시작한 시점으로, 2000년 이전에 해외사업을 시작한 단체 30개(41.6%)와, 2000년 이후 35개(48.6%)이다. 마지막으로 2010년 해외사업비 규모로서, 3억 원 미만의 해외사업비를 지출하는 단체가 20개(27.8%), 3억 원 이상~10억 원 미만 단체 22개(30.6%), 10억 원 이상~100억 원 미만 단체 17개(23.6%), 100억 원 이상의 단체 3개(4.2%)로 분류되었다.

다음 장에서는 설문조사의 내용을 바탕으로 하여 한국 개발NGO 역량현황을 전체 분석 및 단체 특성별 비교 분석으로 알아보겠다.

2. 역량현황 분석

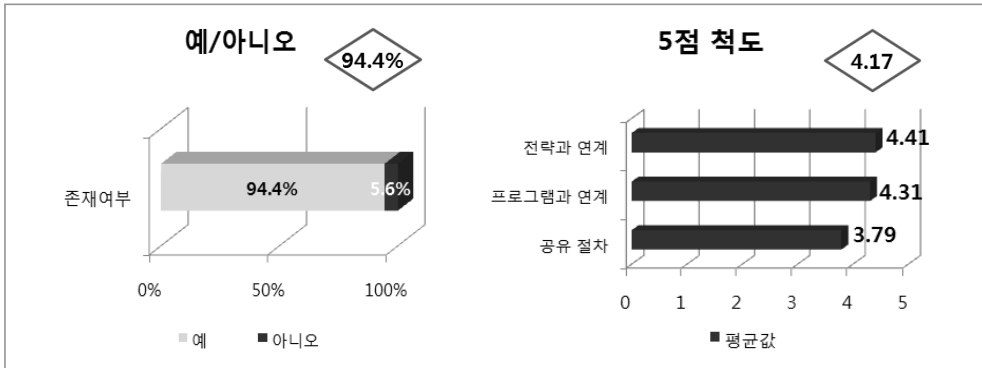
가. 비전/미션

비전/미션에 대한 설문은 총 5개의 주요 질문으로 구성되어 있다. 질문 유형별로 ‘예/아니오’ 선택형 질문 1개, 5점 척도 질문 3개, 다중 선택형 질문 1개로 구성되어 있다.

1) 전체 분석

한국 개발NGO의 비전/미션에 대한 역량은 94.4%의 응답률과 4.17(5점 척도에서)의 평균값을 보였다.

<그림 10> 비전/미션 전체 그래프



특히 약 95%의 단체가 명문화된 비전 혹은 미션을 가지고 있다고 응답했으며, 비전/미션이 단체의 전략과 프로그램에까지 연계되어 있다고 표시한 단체도 4.31의 높은 평균값을 보였다. 다만, 단체의 구성원들과 비전/미션을 공유하는 절차가 있는 단체의 평균값이 3.79로 나타나, 비전/미션을 공유하기 위한 노력이 상대적으로 부족하다고 볼 수 있다.

2) 특성별 비교분석

설문응답을 좀 더 자세히 살펴보면, 단체의 구성원들과 비전 혹은 미션을 공유하기 위한 절차가 마련되어 있는지에 대한 질문에서 해외사업비 100억 원 이상의 단체들이 100억 원 이하의 단체들보다 평균값이 높음을 알 수 있다.

<표 21> 비전/미션의 공유 정도

	특성별 분류 1 (단체연원)		특성별 분류 2 (해외사업기간)		특성별 분류 3 (해외사업규모)			
	자생 NGO	INGO 파트너	2000년 이전	2000년 이후	3억 원 미만	3억~10억 원 미만	10억~100억 원 미만	100억 원 이상
공유정도	3.77	3.90	3.82	3.74	3.50	3.73	3.94	4.50

비전과 미션이 사업전략 및 프로그램과 연결되어 있는지에 대해서도 역시 해외사업비 100억 원 이상의 단체들의 평균값이 높다.

<표 22> 비전/미션과 사업전략 및 프로그램과의 연결

	특성별 분류 1 (단체연원)		특성별 분류 2 (해외사업기간)		특성별 분류 3 (해외사업규모)			
	자생 NGO	INGO 파트너	2000년 이전	2000년 이후	3억 원 미만	3억~10억 원 미만	10억~100억 원 미만	100억 원 이상
사업전략과 연결	4.42	4.40	4.57	4.31	4.20	4.32	4.50	5.00
프로그램과 연결	4.33	4.20	4.54	4.17	4.20	4.27	4.38	4.50

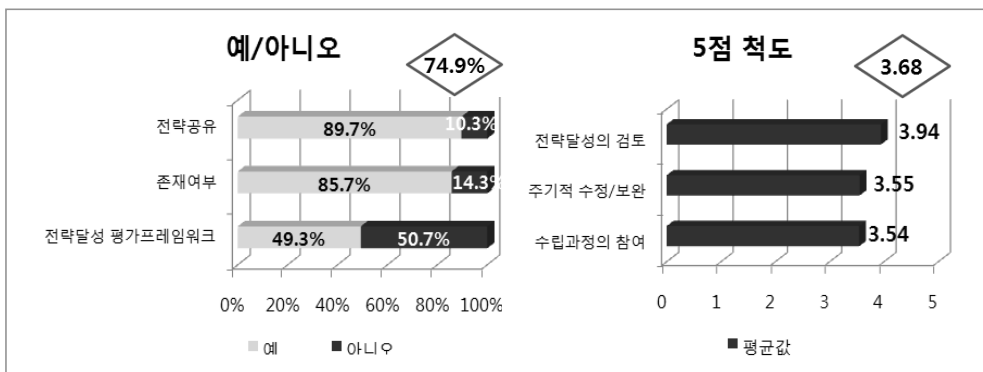
나. 전략/목표

전략/목표에 대한 설문은 총 7개의 주요 질문과 3개의 하위질문으로 구성되어 있다. 질문 유형별로 ‘예/아니오’ 선택형 질문 3개, 5점 척도 질문 3개, 다중 선택형 질문 3개, 직접기입 질문 1개로 구성되어 있다.

1) 전체 분석

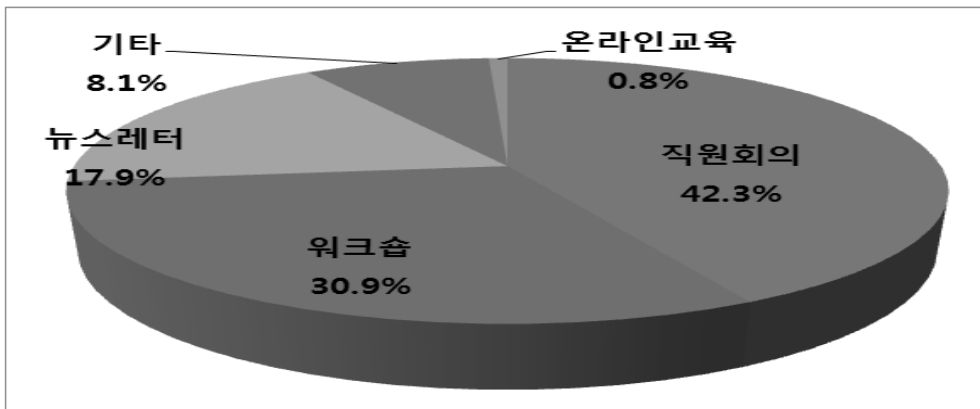
한국 개발NGO의 전략/목표에 대한 역량은 74.9%의 응답률과 3.68의 평균값을 보였다.

<그림 11> 전략/목표 전체 그래프



대부분의 단체들이 전략/목표를 가지고 있으며 그 전략/목표를 공유하고자 노력하고 있는 것으로 나타났다(89.7%). 전략/목표의 공유방식으로는 직원회의(42.3%)와 워크숍(30.9%)이 가장 많이 사용되고 있다.

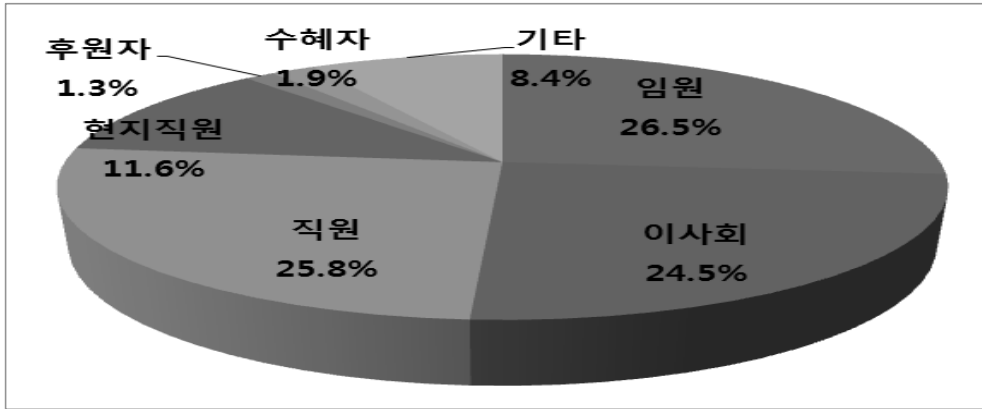
<그림 12> 전략/목표 공유의 방법



또한 전략/목표 평가프레임워크를 보유하고 있는 단체들도 85.7%로서 상당히 높은 수준이다. 하지만 전략/목표 달성을 평가하는 단체는 절반 정도로서, 전략/목표를 보유하고 있지만 달성 여부는 적극적으로 점검하지 않는 것으로 보인다. 전략/목표 달성 여부를 주기적으로 점검하고 있는지에 대해서 3.94의 평균값을 보였다. 반면 환경변화에 따라서 전략/목표를 수정하고 보완하는지에 대한 평균값은 3.55로, 다소 낮은 수치를 보였다.

한편, 전략/목표 수립 시 어떤 주체가 많이 참여하는가에 대한 질문에 있어서 특히 수혜자 그룹과 현지 직원의 참여가 낮았다(각 1.9%, 11.6%). 이와 같은 결과는 대부분 한국 개발NGO의 전략/목표는 국내 임·직원들(각 26.5%, 25.8%)과 이사회(24.5%) 중심의 전략/목표가 수립되고 있음을 보여주었다.

〈그림 13〉 전략/목표 수립의 주체



2) 특성별 비교분석

INGO파트너 단체들의 경우 모두 전략/목표가 존재한다고 응답하였다. 반면 해외 사업비 3억 원 미만의 단체에서 73.7%만이 전략/목표가 존재한다고 응답하였다.⁶³⁾

〈표 23〉 전략/목표의 존재 유무

	특성별 분류 1 (단체연원)		특성별 분류 2 (해외사업기간)		특성별 분류 3 (해외사업규모)			
	자생 NGO	INGO 파트너	2000년 이전	2000년 이후	3억 원 미만	3억~10억 원 미만	10억~100억 원 미만	100억 원 이상
전략/목표	83.3%	100%	89.7%	82.4%	73.7%	81.8%	94.1%	100%

전략/목표를 수립하는데 참여하는 주체에 대한 응답은 다음과 같다. 대부분의 단체에서 이사회 및 직원의 참여가 높았으며, 현지직원과 수혜자 순으로 참여하는 것으로 나타났다. 특성별 비교에서 가장 큰 특징은 임원과 직원이 전략/목표수립에 주도적인 역할을 하거나, 임원과 이사회가 주도적인 역할을 하는 것이다. 임원과 이사회가 주도적인 역할을 하는 단체는 해외사업 시작이 2000년 이후인 경우이며, 나머지 단체들은 임원과 직원이 주도적인 역할을 하고 있음을 보여준다.

63) 해외사업비 100억 원 이상의 단체 3개 중 1개의 단체가 답변을 하지 않아 유의성 있는 자료로 분석하기에는 어려움이 있었다.

〈표 24〉 전략/목표 수립의 주체

	특성별 분류 1 (단체연원)		특성별 분류 2 (해외사업기간)		특성별 분류 3 (해외사업규모)			
	자생 NGO	INGO 파트너	2000년 이전	2000년 이후	3억 원 미만	3억~10억 원 미만	10억~100억 원 미만	100억 원 이상
임원	4.27	4.00	4.25	4.32	4.44	4.24	3.80	5.00
이사회	3.87	3.56	3.61	4.03	4.06	3.84	3.40	3.50
직원	4.08	3.90	4.25	3.97	3.69	4.05	4.20	5.00
현지직원	3.67	3.00	3.90	3.42	3.62	3.80	3.00	3.50
후원자	2.72	2.57	2.72	2.78	2.71	2.83	1.92	3.50
수혜자	2.90	3.00	3.00	2.91	2.93	3.17	2.42	1.50

전략/목표의 공유방법을 묻는 질문에서는 많은 단체들이 직원회의를 꼽았다. 이에 비해서 워크숍과 뉴스레터의 비율은 낮았다. 특히 뉴스레터 같은 경우 INGO파트너 단체는 6.7%, 해외사업규모가 10억 원 이상 100억 원 미만인 단체는 3.2%만이 이 방법을 사용하는 것으로 나타났다. 이 결과로 미루어보아 주로 직원 등 내부에서만 전략/목표를 공유하며, 뉴스레터 등을 통하여 외부와 전략/목표를 공유하는 비율은 매우 낮다는 것을 추측할 수 있다.

〈표 25〉 전략/목표의 공유 방법

	특성별 분류 1 (단체연원)		특성별 분류 2 (해외사업기간)		특성별 분류 3 (해외사업규모)			
	자생 NGO	INGO 파트너	2000년 이전	2000년 이후	3억 원 미만	3억~10억 원 미만	10억~100억 원 미만	100억 원 이상
워크숍	30.8%	33.3%	27.0%	30.5%	26.7%	28.9%	41.9%	40.0%
뉴스레터	19.6%	6.7%	14.3%	18.6%	23.3%	18.4%	3.2%	20.0%
직원회의	40.2%	60.0%	34.9%	44.1%	43.3%	39.5%	45.2%	40.0%
온라인교육	0.9%	-	-	1.7%	-	2.6%	-	-
기타	8.5%	-	23.8%	5.1%	6.7%	10.6%	9.7%	-

다. 거버넌스

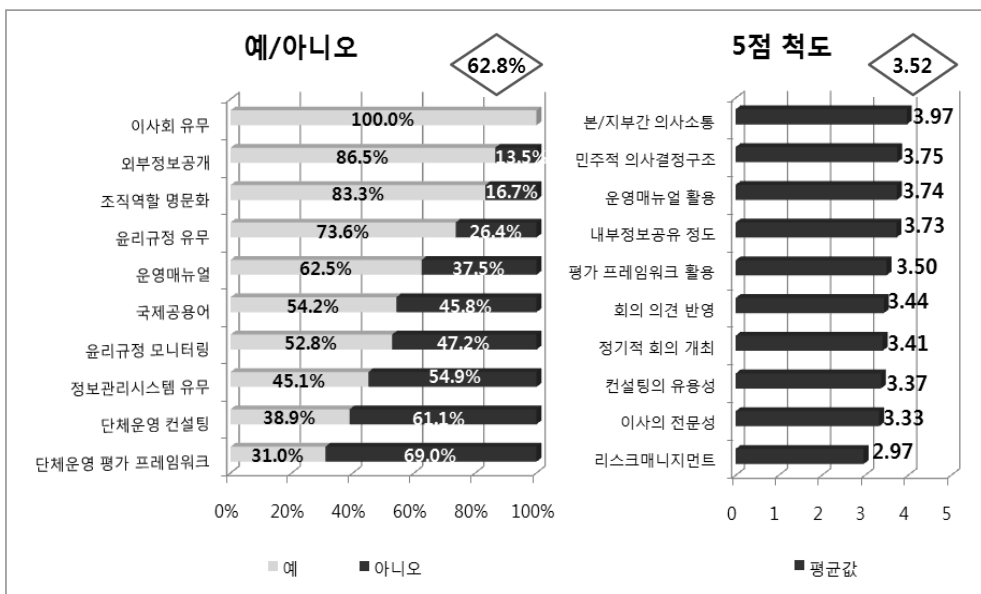
거버넌스에 대한 설문은 총 23개의 주요 질문과 4개의 하위 질문으로 구성되어 있다. 질문 유형별로 ‘예/아니오’ 선택형 질문 10개, 5점 척도 질문 10개, 다중 선택형

질문 6개, 직접기입 질문 1개로 구성되어 있다.

1) 전체 분석

한국 개발NGO의 거버넌스에 대한 역량은 62.8%의 응답률과 3.52의 평균값을 보였다.

<그림 14> 거버넌스 전체 그래프



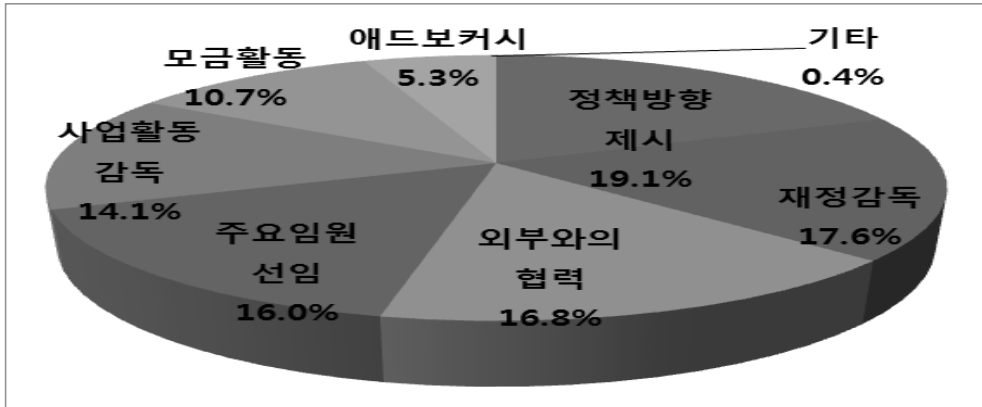
거버넌스에서는 세부적으로 이사회, 의사소통 매커니즘, 윤리규정의 유무, 내·외부 정보 공유/공개 및 관리시스템, 기관운영 컨설팅, 모니터링과 평가, 리스크 매니지먼트로 나누어 살펴보았다.

가) 이사회

응답하지 않은 2개 단체를 제외한 70개 단체는 이사회가 구성되어 있다고 응답했다. 이사회의 수행사업 및 경영분야에 대한 전문성 정도는 3.33의 다소 낮은 평균값을 보였다. 이사회의 역할로는 정책방향제시 및 재정감독(각 19.1%,

17.6%)이 주요 비중을 차지했고, 모금활동 및 애드보커시(각 10.7%, 5.3%)는 다소 낮은 비율을 보였다.

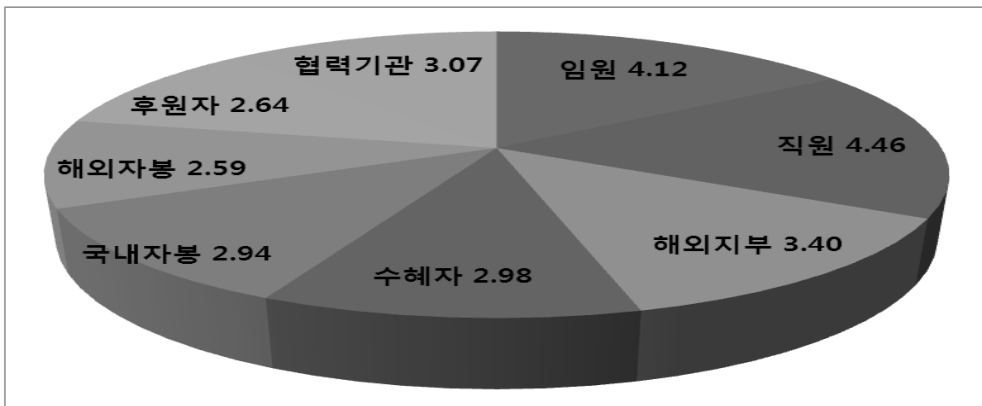
〈그림 15〉 이사회의 역할



나) 의사소통 메커니즘

기관의 운영과 관련하여 각 그룹⁶⁴⁾들의 정기적 회의 개최 정도를 보면, 수혜자(2.98)와 해외지부의 회의(3.40) 비중이 직원(4.46) 및 임원(4.12)에 비해 현저히 낮은 것을 확인할 수 있었다.

〈그림 16〉 각 그룹들의 정기적 회의 개최 정도(복수 응답)



64) 그룹에는 임원, 직원, 해외지부, 국내자원봉사자, 해외자원봉사자, 후원자, 수혜자, 협력기관이 대상임.

회의에서 나온 의견들이 정책에 반영되는 정도도 임원의견이 4.27로 월등히 높았고, 그 다음은 직원의 의견반영(4.01)이었다.

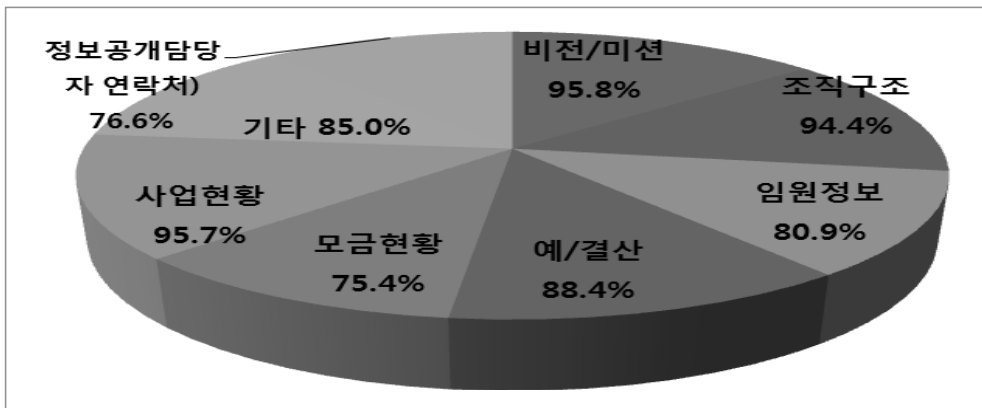
다) 윤리규정의 유무

윤리규정을 가지고 있는 단체들의 비율은 73.6%로 높으나, 준수여부를 모니터링 하는 단체들의 비율은 상대적으로 낮은 52.8%로 나타났다. 개발NGO에 대한 투명성 및 책무성에 대한 요구가 내·외부적으로 점점 더 높아지는 상황이기 에 한국 개발NGO들이 해원협 의 행동규범 내지 자체 윤리규정을 어떻게 준수하고 있는지 공개하는 것이 중요해질 것이다. 이와 관련하여 스스로 모니터링 할 수 있는 자체평가모델의 개발이 중요하다고 할 수 있다.

라) 내·외부 정보 공유/공개 및 관리시스템

내부 정보의 공유 정도가 원활하다고 평가한 단체들의 평균값은 3.73이었다. 정보를 외부에 공개하는 비율은 86.5%로 높은 편이었으나, 모금현황(75.4%), 담당자정보(76.6%)에 대한 공개 정도가 다른 항목에 비해 상대적으로 낮은 비율임을 확인할 수 있었다. 정보관리시스템을 구축하고 있는 단체의 비율은 45.1%로, 정보를 구축하고 관리하며 내·외부적으로 공유하는 시스템 마련이 필요할 것으로 보인다.

〈그림 17〉 항목별 외부공개 현황 (복수 응답)



마) 기관운영 컨설팅, 모니터링과 평가, 리스크 매니지먼트

단체 운영에 대해 컨설팅을 받은 경험이 있는 단체들의 비율은 38.9%였다. 하지만 만족도에 대한 평균값은 3.37로 그리 높지 않음을 알 수 있다. 향후 사업효과 및 조직운영의 혁신을 기하기 위해 컨설팅이 점점 더 확대될 것으로 예상되는데, 효율적이고 실질적인 도움이 될 수 있도록 철저한 조사를 바탕으로 컨설팅을 실행하는 것이 바람직하다.

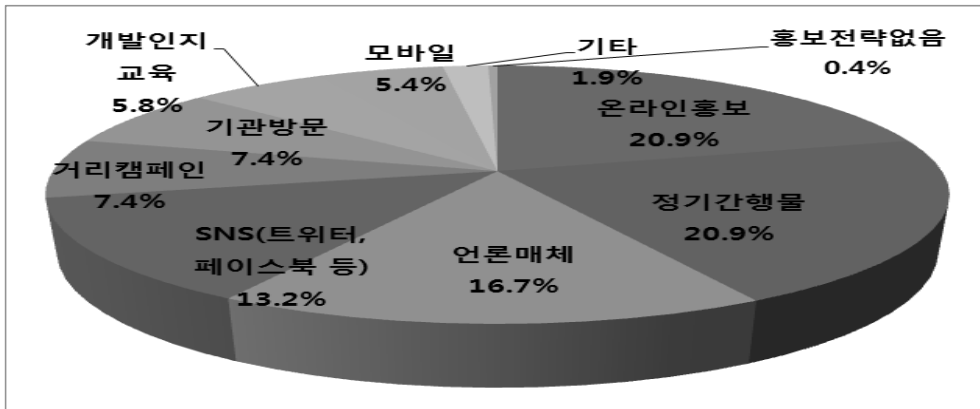
전략/목표 달성에 대한 평가 프레임워크는 49.3%정도만 보유하고 있었다. 이와 마찬가지로 기관운영에 대한 평가 여부도 낮은 조사결과를 보였다. 우선 단체의 운영을 평가하는 프레임워크(Framework)를 가지고 있는 단체는 31%에 불과했다. 또한 이 단체들이 평가 프레임워크를 적극적으로 사용하는 정도의 평균값은 3.50으로, 소수의 단체만이 적극적으로 운영평가를 하고 있음을 확인할 수 있다.

단체운영에 대한 리스크 매니지먼트를 실시하고 있는 단체의 평균값은 2.97로 낮은 상태이다. 단체가 효과적인 사업을 진행하기 위해서는 단체의 지속성이 무엇보다 우선되기에 리스크 매니지먼트를 통해 지속성을 보장하는 방식 등이 필요하다.

바) 대중의 인지도

단체들이 대중과 소통하는 방법으로 온라인홍보(20.9%) 및 정기간행물(20.9%)과 같은 전통적인 홍보방법이 SNS(13.2%)와 같은 새로운 방식보다 많이 사용되는 것으로 드러났다.

<그림 18> 홍보방법



2) 특성별 비교분석

가) 이사회

전체분석을 통해 대부분의 한국 개발NGO에는 이사회가 구성되어 있음을 확인하였다. 이사회의 전문성 평가에서 특성별 차가 크지 않았으나, 해외사업규모 100억 원 이상 단체들이 긍정적으로 답변을 한 것으로 분석되었다.

<표 26> 이사회의 전문성

	특성별 분류 1 (단체연원)		특성별 분류 2 (해외사업기간)		특성별 분류 3 (해외사업규모)			
	자생 NGO	INGO 파트너	2000년 이전	2000년 이후	3억 원 미만	3억~10억 원 미만	10억~100억 원 미만	100억 원 이상
이사회의 전문성	3.36	3.11	3.36	3.26	3.30	3.45	3.07	4.00

나) 의사소통 메커니즘

각 그룹들의 정기적 회의 개최 정도 및 의견 반영에 대한 해외사업규모별 단체들의 차이를 살펴보면, 해외사업비 규모가 100억 원 이상 단체들이 회의를 더 많이 개최하고, 회의에서 나온 의견을 적극적으로 정책에 반영하고 있음을

확인할 수 있었다.

<표 27> 정기적 회의의 개최 및 회의 의견의 정책 반영 정도

	특성별 분류 1 (단체연원)		특성별 분류 2 (해외사업기간)		특성별 분류 3 (해외사업규모)			
	자생 NGO	INGO 파트너	2000년 이전	2000년 이후	3억 원 미만	3억~10억 원 미만	10억~100억 원 미만	100억 원 이상
정기적 회의개최 정도	3.26	3.36	3.37	3.18	3.08	3.17	3.37	4.13
회의의견 정책반영	3.55	3.28	3.57	3.53	3.49	3.61	3.25	4.42

다) 윤리규정의 유무

윤리규정을 가지고 있는 단체들의 비율은 높으나, 준수여부를 모니터링 하는 지를 묻는 질문에는 상대적으로 낮은 응답률을 보였다. 대개 해외사업비 100억 원 이상의 단체들은 윤리규정이 마련되어 있었고 모니터링을 한다고 답변하였다. 반면에 해외사업비 3~10억 원, 10~100억 원 미만의 단체들의 윤리규정 모니터링 정도는 60% 이하로 조사되었다.

<표 28> 윤리규정의 유무 및 준수 모니터링

	특성별 분류 1 (단체연원)		특성별 분류 2 (해외사업기간)		특성별 분류 3 (해외사업규모)			
	자생 NGO	INGO 파트너	2000년 이전	2000년 이후	3억 원 미만	3억~10억 원 미만	10억~100억 원 미만	100억 원 이상
윤리규정 존재	73.8%	72.7%	86.7%	62.9%	75.0%	68.2%	70.6%	100.0%
윤리규정 모니터링	54.1%	45.5%	50.0%	54.3%	60.0%	45.5%	35.3%	100.0%

라) 기관운영 컨설팅, 모니터링과 평가, 리스크 매니지먼트

단체 운영에 대해 컨설팅 받은 경험이 있는 단체들 중 INGO파트너 단체와 해외사업비 100억 원 이상 규모의 단체가 다른 단체에 비해 경험도가 높았으며

만족도 또한 높은 것으로 분석되었다.

<표 29> 컨설팅 경험 및 도움정도

	특성별 분류 1 (단체연원)		특성별 분류 2 (해외사업기간)		특성별 분류 3 (해외사업규모)			
	자생 NGO	INGO 파트너	2000년 이전	2000년 이후	3억 원 미만	3억~10억 원 미만	10억~100억 원 미만	100억 원 이상
컨설팅 경험	36.1%	54.5%	36.7%	40.0%	35.0%	31.8%	41.2%	66.7%
컨설팅 도움정도	3.21	4.00	3.08	3.67	3.29	3.43	3.25	4.00

특성별로 단체 운영을 평가하는 프레임워크(Framework)를 가지고 있는 비율을 비교해 보니, 100억 원 이상의 단체를 제외하고 모든 단체가 낮은 비율을 보였다. 운영평가 프레임워크를 사용하는 정도도 해외사업규모 10~100억 원의 단체를 제외하고는 매우 낮은 것으로 드러났다.

<표 30> 운영평가 프레임워크 유무 및 사용정도

	특성별 분류 1 (단체연원)		특성별 분류 2 (해외사업기간)		특성별 분류 3 (해외사업규모)			
	자생 NGO	INGO 파트너	2000년 이전	2000년 이후	3억 원 미만	3억~10억 원 미만	10억~100억 원 미만	100억 원 이상
운영평가 프레임워크 존재	29.5%	40.0%	37.9%	22.9%	30.0%	22.7%	41.2%	100.0%
운영평가 프레임워크 사용	3.48	3.60	3.82	3.17	3.00	3.50	4.14	3.50

단체운영에 대한 리스크 매니지먼트는 INGO파트너 단체가 자생NGO보다 좀 더 적극적으로 실시하고 있으며, 해외사업비 규모가 클수록 리스크 매니지먼트를 잘 실시하는 것으로 확인되었다.

<표 31> 단체 운영 리스크 매니지먼트

	특성별 분류 1 (단체연원)		특성별 분류 2 (해외사업기간)		특성별 분류 3 (해외사업규모)			
	자생 NGO	INGO 파트너	2000년 이전	2000년 이후	3억 원 미만	3억~10억 원 미만	10억~100억 원 미만	100억 원 이상
리스크 매니지먼트	2.90	3.40	3.07	2.88	2.68	3.00	3.35	4.00

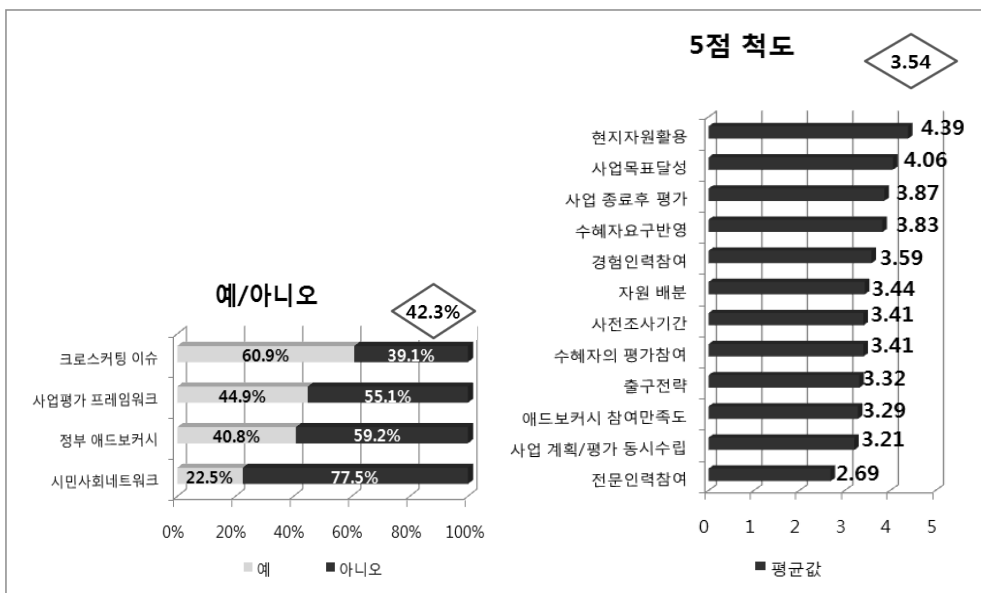
라. 사업실행역량

사업실행역량에 대한 설문은 총 19개의 주요 질문과 6개의 하위 질문으로 구성되어 있다. 질문 유형별로 ‘예/아니오’ 선택형 질문 6개, 5점 척도 질문 12개, 다중 선택형 질문 7개로 구성되어 있다.

1) 전체 분석

한국 개발NGO의 사업실행역량에 대한 역량은 42.3%의 응답률과 3.54의 평균값을 보였다.

<그림 19> 사업실행역량 전체 그래프

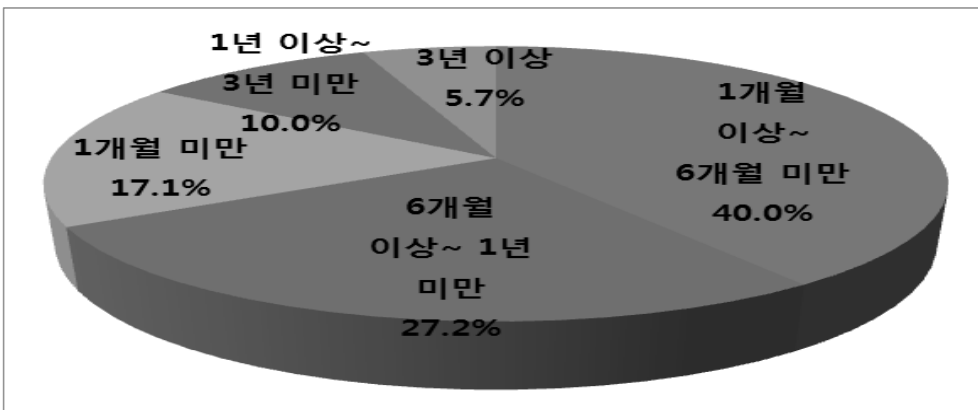


사업실행역량에서는 세부적으로 사전조사, 사업수행능력, 사업평가, 크로스커팅 이슈, 애드보커시로 살펴보았다.

가) 사전조사

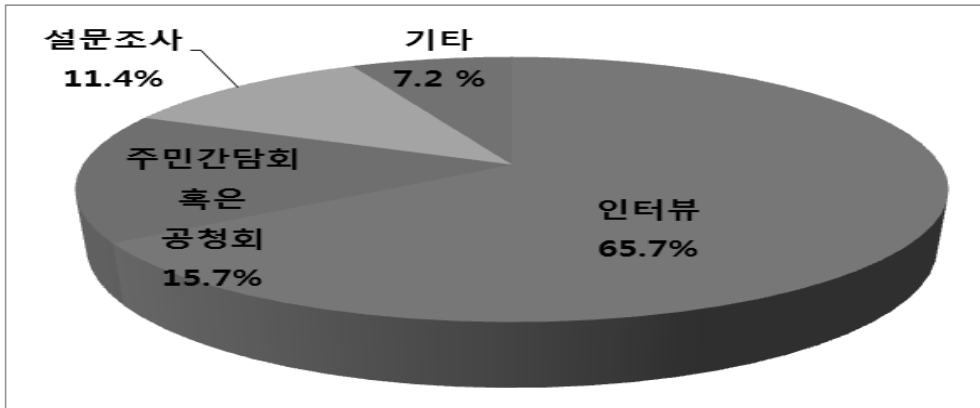
사업실행 이전에 사전조사기간의 충분함에 대해서는 3.41의 평균값을 보였다. 실제 조사기간을 살펴보면 1개월 이상~6개월 미만(40.0%), 6개월 이상~1년 미만(27.2%)이었다. 1개월 미만도 17.1%를 차지하여 조사기간이 6개월 미만인 단체의 비율이 57.1%에 달하였다. 사업비가 커질수록 충분한 사전조사가 이루어져야 하므로 사업비와 사업 사전조사 기간과의 관계파악이 중요한 부분인데, 이번 연구에서는 질문이 함께 이루어지지 않아, 관계 파악이 어려웠다. 이와 같은 결과로 미루어 볼 때, ‘충분한 사전조사기간’에 대한 논의가 더 필요할 것으로 보인다.

<그림 20> 평균 사전조사 기간



사업시행 시 수혜자의 요구를 반영한다는 응답의 평균값은 3.83이었고, 그 의견을 반영하는 방법으로는 인터뷰(65.7%)가 가장 높았다. 그 외에는 주민간담회/공청회가 15.7%, 설문조사가 11.4%로 나타났다.

<그림 21> 수혜자 요구 반영 방법



나) 사업수행능력

사업실행 시 현지자원의 활용은 평균값 4.39를 나타냄으로써, 사업실행역량에 대한 질문 중 가장 높은 값을 보였다. 그 다음으로는 사업목표달성에 대한 응답으로 4.06의 평균값을 보였다. 반면 가장 낮은 평균값을 보인 부분은 전문 지식을 가진 인력의 참여 부분으로 평균값이 2.69였다. 한국 개발NGO의 현지 사업수행 시, 3년 이상의 경험이 있는 인력이 참여하고 있으나(평균값 3.59), 상대적으로 전문 지식을 가진 인력의 참여가 저조하므로, 이 부분에 대한 역량 강화가 필요할 것으로 보인다.

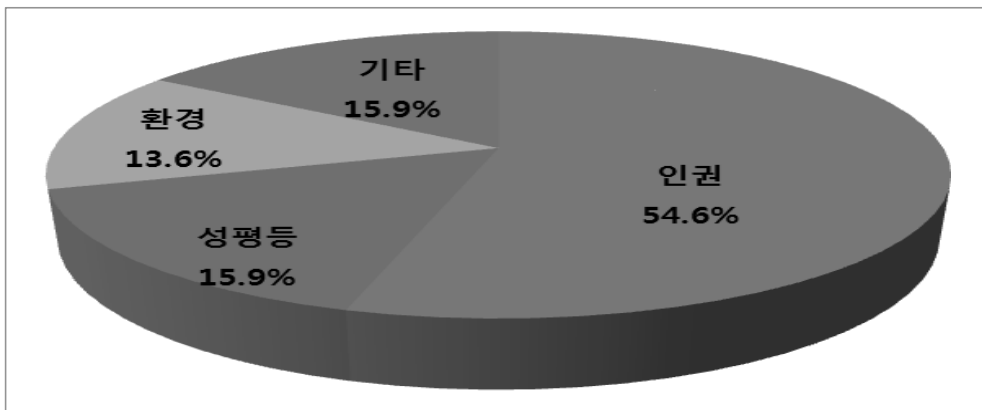
다) 사업평가

사업을 평가하는 프레임워크를 보유한 단체는 44.9%로서 절반에 미치지 못했다. 사업종료 후 평가나 수혜자를 평가에 참여시키는 부분은 각각 3.87, 3.41의 평균값을 보였는데, 평가 프레임워크를 보유한 단체가 절반에 미치지 못했다는 점을 감안할 때 나머지 단체들은 평가 프레임워크 없이 평가를 수행하는 것으로 보인다. 사업평가 프레임워크는 평가와 반영을 통해서 더 질이 높은 사업을 할 수 있는 기본적인 절차이므로, 한국 개발NGO가 향후 중점적으로 강화하여야 할 역량이라고 할 수 있다.

라) 크로스커팅 이슈

크로스커팅 이슈를 사업에 반영하는 단체는 60.9%였다. 사업 시행 시 가장 많이 반영하는 크로스커팅 이슈는 인권(54.6%)으로, 72개 단체 중 절반이 넘는 단체들이 인권 이슈에 중점을 두는 것으로 나타났다. 뒤 이어 성평등(15.9%)과 환경(13.6%) 이슈를 반영하는 단체가 많았으며 아동권리나 보건을 선택한 기타 응답도 15.9%에 달했다.

<그림 22> 크로스커팅 이슈



마) 애드보커시

애드보커시 관련 사업에는 저조한 참여율을 보였는데, 정부 대상 애드보커시 활동에 참여하는 단체는 40.8%이고 국제시민사회네트워크에 참여하는 단체는 22.5%에 불과하였다. 이와 같은 결과는 한국 개발NGO가 현장사업에 집중하고 있으며 정부 및 국제시민사회와 연결되는 애드보커시 활동에는 관심이 낮음을 보여준다.

2) 특성별 비교분석

가) 사전조사

사전조사기간에 대해서는 해외사업규모가 작을수록 사전조사의 기간이 충분하다는 답변을 하였다. 특히 해외사업규모 3억 원 미만의 단체 중 절반이 1개월 이상~6개월 미만의 사업조사 기간을 가지는 것으로 나타났다. 또한 INGO파트너 단체들 역시 동 기간을 가장 많이 선택하였다.

<표 32> 사전조사기간의 충분 정도

	특성별 분류 1 (단체연원)		특성별 분류 2 (해외사업기간)		특성별 분류 3 (해외사업규모)			
	자생 NGO	INGO 파트너	2000년 이전	2000년 이후	3억 원 미만	3억~10억 원 미만	10억~100억 원 미만	100억 원 이상
사전 조사기간	3.42	3.40	3.36	3.46	3.60	3.45	2.88	4.00

<표 33> 평균 사업사전 조사 기간

	특성별 분류 1 (단체연원)		특성별 분류 2 (해외사업기간)		특성별 분류 3 (해외사업규모)			
	자생 NGO	INGO 파트너	2000년 이전	2000년 이후	3억 원 미만	3억~10억 원 미만	10억~100억 원 미만	100억 원 이상
1개월 미만	16.7%	20.0%	20.7%	14.7%	10.0%	18.2%	23.5%	-
1개월 이상~ 6개월 미만	38.3%	50.0%	31.0%	47.1%	50.0%	40.9%	41.2%	-
6개월 이상~ 1년 미만	28.3%	20.0%	31.0%	26.5%	25.0%	27.3%	23.5%	100%
1년 이상~ 3년 미만	10.0%	10.0%	6.9%	8.8%	10.0%	4.5%	5.9%	-
3년 이상	6.7%	-	10.3%	2.9%	5.0%	9.1%	5.9%	-

사전조사 시 수혜자 그룹의 의견 반영에 있어서는 INGO파트너 단체들이 평균값 4.10로 가장 높은 수치를 보였다.

〈표 34〉 수혜자그룹 의견 반영(사전조사)

	특성별 분류 1 (단체연원)		특성별 분류 2 (해외사업기간)		특성별 분류 3 (해외사업규모)			
	자생 NGO	INGO 파트너	2000년 이전	2000년 이후	3억 원 미만	3억~10억 원 미만	10억~100억 원 미만	100억 원 이상
의견반영	3.79	4.10	3.93	3.80	3.95	3.77	3.71	5.00

나) 사업수행능력

사업실행에 전문성과 경험을 가진 인력이 참여하는지 묻는 질문에 모두 경험 인력의 참여가 전문 인력보다 높은 것으로 나타났다. 전문지식을 가진 인력 참여의 평균값은 거의 모든 특성별 비교에서 낮은 값을 보이기 때문에 향후 사업 실행 인력의 역량강화를 위해 전문성을 가진 인력들의 참여 역량을 더욱 높여야 할 것으로 보인다.

〈표 35〉 사업수행 시 전문 인력 및 경험인력

	특성별 분류 1 (단체연원)		특성별 분류 2 (해외사업기간)		특성별 분류 3 (해외사업규모)			
	자생 NGO	INGO 파트너	2000년 이전	2000년 이후	3억 원 미만	3억~10억 원 미만	10억~100억 원 미만	100억 원 이상
전문인력	2.66	2.90	2.83	2.71	2.55	2.59	3.12	3.50
경험인력	3.64	3.30	4.03	3.31	3.60	3.59	4.00	4.00

다) 사업평가

해외사업비 100억 원 이상을 지출하는 단체들은 사업평가 시 수혜자를 참여 시키고자 노력하는 것으로 나타났다(평균값 4.00). 이 설문에서는 수혜자가 평가에 참여하는 방법까지 질문하지는 않았으나, 위의 〈그림 21〉 수혜자 요구 반영 방법에서 인터뷰가 65.7%를 차지하는 것을 볼 때, 평가시 수혜자의 참여 정도가 인터뷰와 같이 소극적인 수준일 가능성이 있음을 예상할 수 있다.

<표 36> 수혜자의 사업평가 참여도

	특성별 분류 1 (단체연원)		특성별 분류 2 (해외사업기간)		특성별 분류 3 (해외사업규모)			
	자생 NGO	INGO 파트너	2000년 이전	2000년 이후	3억 원 미만	3억~10억원 미만	10억~100억원 미만	100억 원 이상
수혜자 사업평가 참여	3.34	3.80	3.59	3.34	3.45	3.23	3.53	4.00

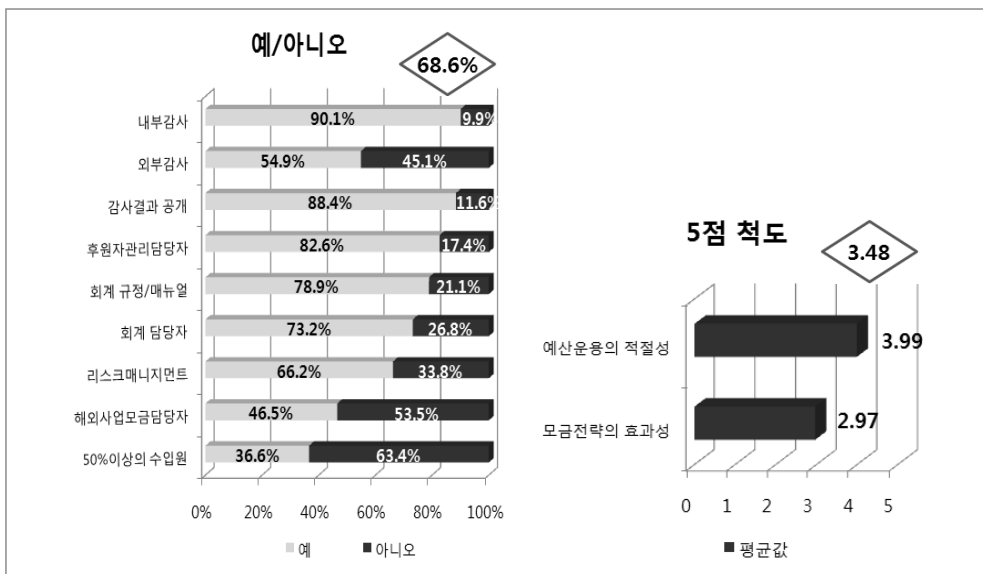
마. 재정

재정에 대한 설문은 총 12개의 주요 질문과 1개의 하위 질문으로 구성되어 있다. 질문 유형별로 ‘예/아니오’ 선택형 질문 9개, 5점 척도 질문 2개, 다중 선택형 질문 2개로 구성되어 있다.

1) 전체 분석

한국 개발NGO의 재정에 대한 역량은 68.6%의 응답률과 3.48의 평균값을 보였다.

<그림 23> 재정 전체 그래프



재정에서는 세부적으로 전담인력, 회계 규정 및 매뉴얼, 자금의 리스크 매니지먼트, 내/외부 감사 및 결과 공개, 모금으로 나누어 살펴보았다.

가) 전담인력

회계 담당자, 해외사업모금 담당자, 후원자 관리 담당자 등의 전담인력 부분을 살펴보면, 회계 담당자에 대한 질문에 대해 73.2%, 해외사업모금 담당자에 대한 질문에 46.5%, 후원자를 관리하는 담당자에 대한 질문에 82.6%가 ‘예’라고 응답하였다. 후원자 관리 담당자 부분은 상당부분 인력이 확보되었으나, 회계 담당자 및 해외사업모금 담당자의 경우는 상대적으로 낮은 수치를 보여주고 있다.

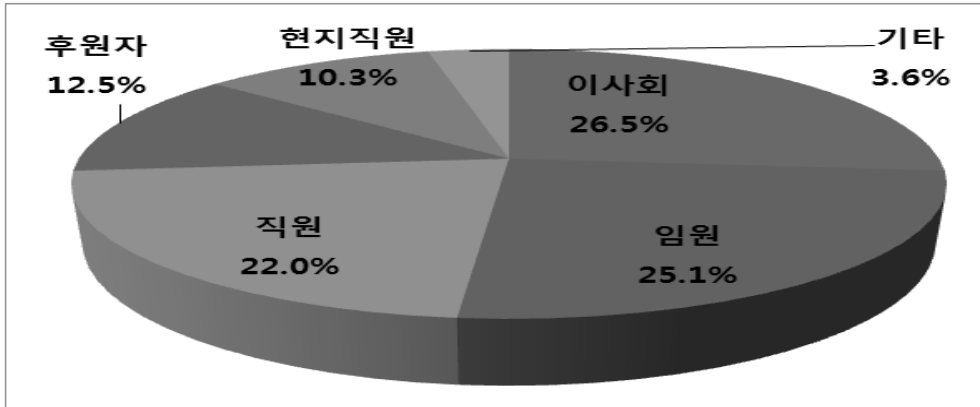
나) 회계 규정 및 매뉴얼, 자금의 리스크 매니지먼트

회계 관리에 관한 규정 및 매뉴얼은 응답 단체의 78.9%가 보유하고 있었으나, 보험 및 금고관리 등의 자금의 위험성을 관리하는 절차는 66.2%만이 보유하고 있다고 응답하였다. 전담인력 부분에서 언급된 회계 담당자 확보를 비롯하여 회계 관리 부분(리스크 매니지먼트)에 대한 역량강화가 필요함을 보여주고 있다.

다) 내/외부 감사 및 결과 공개

내부감사와 외부감사의 설문결과는 상당한 차이가 있다. 정기적인 내부감사를 시행하고 있는 단체가 전체의 90.1%에 달하는 반면, 정기적 외부감사를 시행하고 있는 단체는 54.9%에 불과했다. 내부 및 외부 감사 내용을 공개하는 단체는 88.4%로 높은 비율을 보였다. 감사결과를 공개하는 대상으로 이사회(26.5%), 임원(25.1%), 직원(22.0%)이 가장 높은 비율을 보이고, 후원자 및 현직직원에 대한 공개는 상대적으로 낮은 것으로 나타났다.

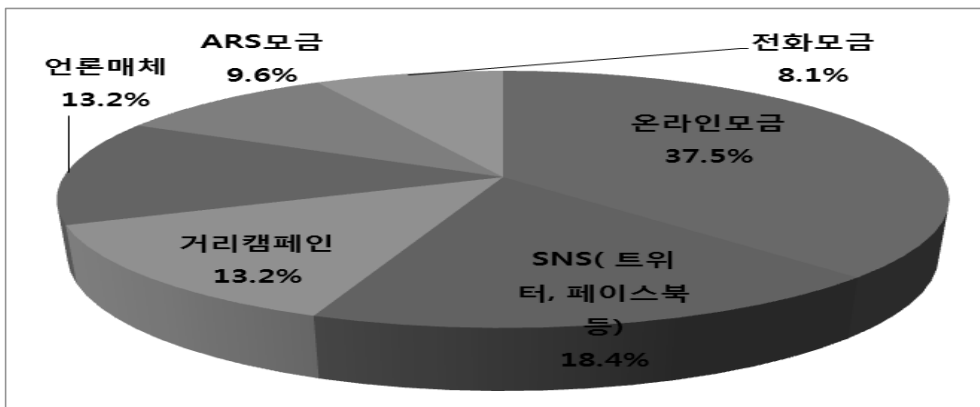
〈그림 24〉 감사결과 공개 대상



라) 모금

모금 전략 및 활성화 전략에 대한 효과성을 묻는 질문에 대해 평균값 2.97를 나타냄으로써, 모금 전략의 효과성을 높이기 위한 역량강화가 필요함을 보여준다. 전담인력 부분에서 지적한 것처럼 해외사업모금 담당자를 보유한 단체가 46.5%에 불과하므로, 모금 전략 부분의 역량 강화와 인력 확보가 동시에 진행되어야 한다. 단체가 시행하는 모금 전략으로 가장 많은 것이 온라인 모금(37.5%)이었으며, 그 다음으로 SNS(18.4%), 거리캠페인(13.2%), 언론매체(13.2%), ARS 모금(9.6%)의 순으로 이어진다.

〈그림 25〉 모금 전략의 종류



2) 특성별 비교분석

가) 전담인력

특성별로 비교하면 INGO파트너 단체일 경우, 사업의 역사가 오래될수록 그리고 사업규모가 커질수록 회계전담자가 재정 업무를 담당하는 것으로 나타났다. 이는 해외사업모금 담당자의 유무를 묻는 질문에서도 같은 경향을 보인다. 후원자 관리 담당자 유무에 대한 질문의 경우 해외사업규모에서만 그러한 특성을 볼 수 있다.

<표 37> 설립연도 및 사업규모별 회계전담자 및 해외사업 모금 담당자 유무

	특성별 분류 1 (단체연원)		특성별 분류 2 (해외사업기간)		특성별 분류 3 (해외사업규모)			
	자생 NGO	INGO 파트너	2000년 이전	2000년 이후	3억 원 미만	3억~10억 원 미만	10억~100억 원 미만	100억 원 이상
회계담당자	72.1%	80.0%	86.2%	65.7%	65.0%	68.2%	94.1%	100%
해외사업 모금담당자	45.9%	50.0%	51.7%	48.6%	35.0%	50.0%	64.7%	100%
후원자 관리담당자	83.1%	80.0%	82.1%	82.4%	78.9%	81.0%	94.1%	100%

나) 회계 관리 규정 및 매뉴얼, 자금의 리스크 매니지먼트

회계 관리 규정 및 매뉴얼, 자금의 리스크 매니지먼트의 경우는 특성별 뚜렷한 차이를 보이지 않는다. 그러나 자생NGO와 INGO파트너 단체의 차이는 13.0%의 차이를 보였으며, 특히 INGO파트너 단체는 90.0% 이상이 회계 관리 규정 및 매뉴얼을 가지고 있는 것으로 나타났다.

<표 38> 회계 관리 규정 및 매뉴얼 유무

	특성별 분류 1 (단체연원)		특성별 분류 2 (해외사업기간)		특성별 분류 3 (해외사업규모)			
	자생 NGO	INGO 파트너	2000년 이전	2000년 이후	3억 원 미만	3억~10억 원 미만	10억~100억 원 미만	100억 원 이상
매뉴얼	77.0%	90.0%	82.8%	77.1%	80.0%	81.8%	82.4%	100%

자금의 리스크 매니지먼트 부분에서 특이점은 해외사업규모가 아주 작거나(3억 원 미만), 큰(10억 원 이상) 단체들이 위험성 관리 절차를 가진 비율이 70% 이상인 반면, 중간 규모의 단체들이 오히려 위험성 관리 절차에 상대적으로 소홀한 것으로 나타났다.

<표 39> 자금의 리스크 매니지먼트 유무

	특성별 분류 1 (단체연원)		특성별 분류 2 (해외사업기간)		특성별 분류 3 (해외사업규모)			
	자생 NGO	INGO 파트너	2000년 이전	2000년 이후	3억 원 미만	3억~10억 원 미만	10억~100억 원 미만	100억 원 이상
리스크 매니지먼트	65.6%	70.0%	62.1%	71.4%	70.0%	54.5%	76.5%	100%

다) 내/외부 감사 및 감사결과 공개

내부감사의 경우, 특성별 차이가 두드러지지 않는다. 그러나 외부감사의 경우 자생NGO와 INGO파트너 단체들의 차이가 있으며, 이는 감사결과와 공개에도 비슷한 경향을 보인다.

<표 40> 외부감사 및 결과 공개

	특성별 분류 1 (단체연원)		특성별 분류 2 (해외사업기간)		특성별 분류 3 (해외사업규모)			
	자생 NGO	INGO 파트너	2000년 이전	2000년 이후	3억 원 미만	3억~10억 원 미만	10억~100억 원 미만	100억 원 이상
외부감사	52.5%	70.0%	58.6%	48.6%	60.0%	45.5%	58.8%	100%
결과공개	86.4%	100.0%	86.2%	88.2%	83.3%	90.9%	94.1%	100%

라) 자금의 효율적 사용

자금의 효율적 사용에 대한 질문에서는 전체적으로 평균값 3.99를 보였다. 특이한 점은 INGO파트너 단체들의 평균값이 제일 낮은 3.70의 수치를 나타낸 것이다. 그리고 해외사업규모 100억 원 이상 단체의 자금의 효율적 사용에 대한 평균값(4.00)이 3억 원 이상 10억 원 미만(4.14), 10억 원 이상 100억 원 미

만(4.12)의 단체들보다 낮았다.

<표 41> 자금의 효율적 사용

	특성별 분류 1 (단체연원)		특성별 분류 2 (해외사업기간)		특성별 분류 3 (해외사업규모)			
	자생 NGO	INGO 파트너	2000년 이전	2000년 이후	3억 원 미만	3억~10억 원 미만	10억~100억 원 미만	100억 원 이상
자금의 효율적 사용	4.03	3.70	4.14	3.89	3.85	4.14	4.12	14.00

마) 모금

모금 전략의 효과성을 특성별로 비교하면, 해외사업 경험이 적은 단체일수록 (평균값 2.82) 또는 해외사업 규모가 작을수록(평균값 2.75) 평균값이 낮았다.

<표 42> 모금 전략의 효과성

	특성별 분류 1 (단체연원)		특성별 분류 2 (해외사업기간)		특성별 분류 3 (해외사업규모)			
	자생 NGO	INGO 파트너	2000년 이전	2000년 이후	3억 원 미만	3억~10억 원 미만	10억~100억 원 미만	100억 원 이상
모금 전략 효과성	2.95	3.11	3.17	2.82	2.75	3.14	3.29	4.00

자생NGO와 INGO파트너 단체들의 모금 방법을 비교했을 때, 자생NGO가 SNS를 통한 모금의 비율이 높았으며, INGO파트너 단체들은 온라인모금을 제외하고는 특정한 전략에 치우치지 않고 다양한 모금 전략을 사용하고 있다는 것을 확인할 수 있다.

〈표 43〉 모금 전략의 구성

	특성별 분류 1 (단체연원)		특성별 분류 2 (해외사업기간)		특성별 분류 3 (해외사업규모)			
	자생 NGO	INGO 파트너	2000년 이전	2000년 이후	3억 원 미만	3억~10억 원 미만	10억~100억 원 미만	100억 원 이상
온라인모금	31.4%	31.6%	31.9%	30.4%	38.9%	32.7%	29.1%	20.0%
거리캠페인	11.2%	10.5%	8.3%	12.7%	13.9%	5.5%	14.5%	10.0%
전화모금	5.6%	15.8%	6.9%	6.3%	5.6%	5.5%	7.3%	10.0%
ARS모금	7.0%	15.8%	11.1%	5.1%	-	5.5%	12.7%	20.0%
언론매체	11.2%	10.5%	9.7%	12.7%	11.1%	5.5%	14.5%	20.0%
SNS(트위터, 페이스북 등)	16.8%	5.3%	16.7%	13.9%	8.3%	20.0%	14.5%	20.0%
기타	16.8%	10.5%	15.4%	18.9%	22.2%	25.3%	7.4%	-

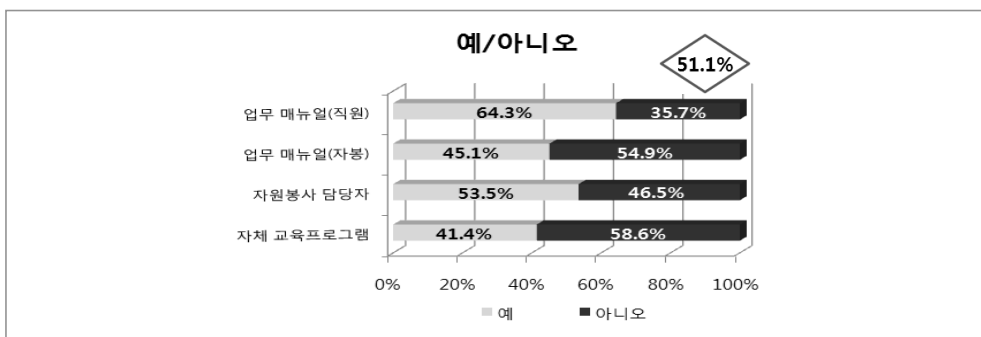
바. 인적자원

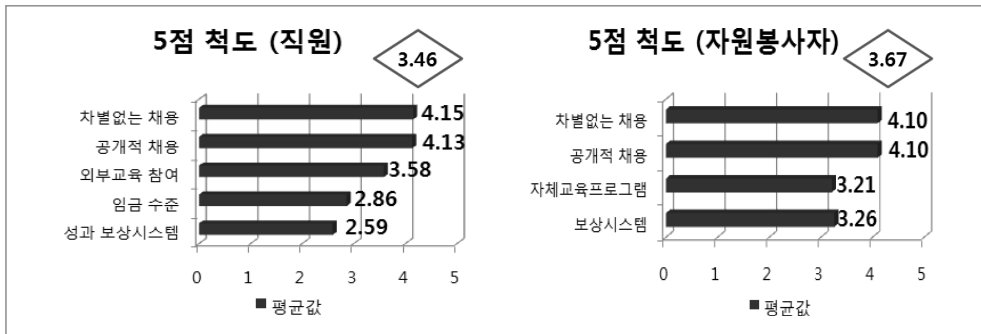
인적자원에 대한 설문은 직원에 대한 질문 10개와 자원봉사자에 관한 질문 5개로 구성되어 있다. 질문 유형별로 ‘예/아니오’ 선택형 질문 5개, 5점 척도 질문 8개, 다중 선택형 질문 2개로 구성되어 있다.

1) 전체 분석

한국 개발NGO의 인적자원에 대한 역량은 51.1%의 응답률과 3.46(직원), 3.67(자원봉사자)의 평균값을 보였다.

〈그림 26〉 인적자원 전체 그래프





인적자원에서는 세부적으로 채용, 인력관리, 교육으로 나누어 살펴보았다.

가) 채용

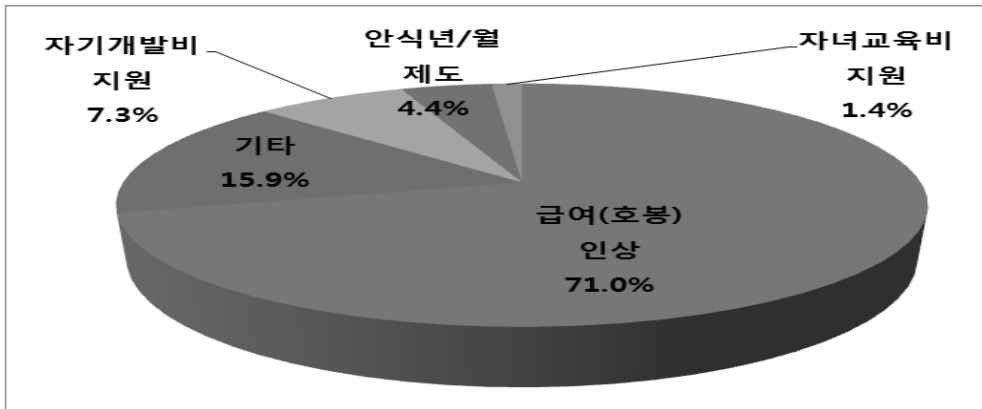
차별 없고 공개적인 채용에 대한 질문에서 가장 높은 수치가 나타났다. 직원의 경우 4.15와 4.13, 자원봉사자의 경우 4.10의 평균값을 나타내고 있다.

나) 인력관리

업무를 명문화한 매뉴얼을 묻는 질문에서는 직원 업무 매뉴얼을 보유한 단체가 64.3%로 나타났으며, 자원봉사자 업무 매뉴얼을 보유한 단체는 45.1%로 직원에 비해 상대적으로 낮은 수치를 보이고 있다. 또한 자원봉사자를 많이 활용하면서도 자원봉사 담당자를 보유한 단체가 53.5%로 절반 정도에 이른다. 따라서 한국 개발NGO의 자원봉사 관리역량은 상대적으로 미흡한 것으로 볼 수 있으며, 이에 대한 역량강화가 필요하다.

성과에 근거한 직원 보상 시스템에 대해서는 2.59의 평균값으로 최하위 수치를 보이고 있다. 임금수준에 대한 응답도 마찬가지로 평균값이 2.86에 불과하여, 직원들의 처우에 대한 변화가 필요하다. 장기 근속자 우대정책은 급여(호봉)인상이 71%를 차지하고, 그 외에 자기개발비 지원(7.3%), 안식년/월 제도(4.4%), 자녀교육비 지원(1.4%) 순으로 조사되었다.

〈그림 27〉 장기근속자 우대정책



장기근속자 우대정책이 급여(호봉)인상에만 편중되어 있으므로, 다양한 정책이 보완되어야 한다.

다) 교육

자체 교육 프로그램을 보유하고 있는 단체는 41.4%에 불과했다. 또한 직원들을 외부역량 교육에 적극적으로 참여시키는 정도도 평균값 3.58로써, 그다지 높지 않았다.

2) 특성별 비교분석

가) 인력관리

직원과 자원봉사자의 업무 매뉴얼이 있는지를 묻는 질문에 자생NGO와 INGO 파트너 단체들의 답변을 비교해 보면, INGO파트너 단체의 응답률이 더 낮았다. 또한 해외사업기간이 짧을수록 업무 매뉴얼 보유율이 낮았다.

<표 44> 명문화 된 업무 매뉴얼의 보유 (직원/자원봉사자)

	특성별 분류 1 (단체연원)		특성별 분류 2 (해외사업기간)		특성별 분류 3 (해외사업규모)			
	자생 NGO	INGO 파트너	2000년 이전	2000년 이후	3억 원 미만	3억~10억 원 미만	10억~100억 원 미만	100억 원 이상
직원	66.7%	50.0%	72.4%	55.9%	60.0%	63.6%	75.0%	100%
자원봉사자	45.9%	40.0%	51.7%	40.0%	40.0%	45.5%	58.8%	100%

나) 교육

특성별 데이터를 분석해보면 INGO파트너 단체, 2000년 이후 해외사업을 시작한 단체, 10억 원 이상 해외사업규모의 단체들처럼 자체 교육을 보유한 단체들이 외부 교육 참여도가 높은 편이었다. 체계적인 직원교육을 통해 역량을 강화하겠다는 의지가 있음을 알 수 있다.

<표 45> 자체 교육 프로그램 및 외부 교육 참여

	특성별 분류 1 (단체연원)		특성별 분류 2 (해외사업기간)		특성별 분류 3 (해외사업규모)			
	자생 NGO	INGO 파트너	2000년 이전	2000년 이후	3억 원 미만	3억~10억 원 미만	10억~100억 원 미만	100억 원 이상
자체교육 프로그램 (%)	38.3%	60.0%	39.3%	42.9%	36.8%	36.4%	52.9%	100%
외부교육 참여 (평균값)	3.54	3.80	3.48	3.60	3.70	3.50	3.65	4.50

3. 소결

이상으로 한국 개발NGO 72개 단체가 답변한 설문응답 내용을 살펴보았다. 비전/미션, 전략/목표, 거버넌스, 사업실행 역량, 재정, 인적관리(직원 및 자원봉사자)의 요소로 나누어진 설문을 전체적으로 분석하였고, 다시 단체연원, 해외사업기간, 해외사

업규모의 3가지 특성별로 나누어 분석하였다.

우선 비전/미션의 현황에서 한국 개발NGO는 비전과 미션을 거의 모두 가지고 있었다. 해외사업비 100억 원 이상의 단체들의 경우 다른 단체들보다 비전과 미션을 공유하고 사업전략 및 프로그램과 연결하고자 노력하고 있었다. 하지만 전반적으로 비전과 미션을 단체의 구성원들과 공유하기 위한 절차에서는 상대적으로 낮은 수치를 보였다. 비전과 미션은 단체가 궁극적으로 도달하려는 목적으로써 구성원들과 공유하며 함께 성취하려고 노력해야 한다. 이는 한국 개발NGO들이 관련 그룹들과 비전과 미션을 나눔으로써, 단체에 대한 이해도를 높이고 더 나아가 단체의 활동에 대한 헌신성을 이끌어 낼 수 있기 때문이다. 또한 비전과 미션의 공유를 통해서, 이행여부를 여러 사람들이 함께 확인할 수 있기 때문에 단체에 대한 투명성과 책무성 확보 및 신뢰도를 향상시킬 수 있을 것이다.

두 번째로 단체의 전략/목표에 있어서, 해외사업의 규모가 작은 단체를 제외하고 많은 단체들이 전략/목표를 보유하고 있으며 그것을 공유하려고 하였다. 하지만 공유범위가 제한되어 있고 전략/목표를 환경변화에 따라 주기적으로 검토하거나 평가하는 역량에 있어서 긍정적인 응답이 적었다. 전략/목표의 달성여부는 개발NGO의 사업을 효과적이고 지속가능하게 할 수 있는 중요한 역량요소이다. 국제 개발을 둘러싼 환경이 지속적으로 변화하고 있기 때문에 이에 대응하여 전략/목표를 개발, 수정하지 않는다면 사업의 효과성과 지속가능성 확보가 어려울 수밖에 없을 것이다.

또한 단체의 전략/목표 수립 시 수혜자가 참여하는 것은 혁신성과 관련되어 있다고 볼 수 있다. 앞서 언급하였듯이 단체의 전략/목표는 비전/미션을 구체적으로 달성하기 위해서 필요하며, 단체의 사업과 운영방향을 결정짓는다. 전략/목표 수립은 보통 기관의 임·직원이나 이사회가 중심이 되어 진행하는 것이 일반적인데, 만약 이 단계에 수혜자가 참여하거나 그 의견을 반영할 수 있다면, 모든 사업이 수혜자 중심의 구도로 이루어 질 수 있고 결국 단체 활동의 질적 효과성을 높일 수 있는 매우 혁신적인 방법이 될 수 있다.

거버넌스에 있어서는 다양한 부분의 역량강화가 필요하다는 것을 보여주었다. 우선 거의 모든 단체에 이사회가 구성되어 있지만, 그 역할의 범위에서 단체의 모금 및 애드보커시 활동의 영역은 개발될 필요성이 있음을 확인할 수 있다. 이사회의 역할과 전문성 정도는 단체의 활동 및 역량에 많은 영향을 미칠 수 있기에 단체마다 이사회의 전문성 및 역할의 다양화를 고려하고 더 나아가 이를 위한 정책 마련이 필요할 것이

다. 한편 단체의 원활한 운영을 위한 의사소통의 매커니즘을 보면 수혜자와 현지정부의 회의 및 의견 반영 비중이 낮고, 직원 및 임원의 비중이 높았다. 전략/목표 수립 시 수혜자를 포함하는 것이 사업의 질적 효과성에 영향을 미치듯이, 공식적인 절차를 통해 수혜자 및 현지직원의 의견을 수렴하는 것은 개발효과성을 위해 반드시 고려되어야 할 중요한 요소이다.

단체의 윤리규정이 존재한다고 답한 비율은 높았는데, 그 중 해외사업비 100억 원 이상 단체들은 윤리 규정을 모두 보유하고 그 준수 여부까지 모니터링하고 있었다. 나머지 단체들 중에서 그 준수여부를 모니터링 하는 단체들은 절반 정도밖에 되지 않은 점은 주목할 만한 사실이다. 투명성과 책무성이 강조되는 단체에서 윤리성을 모니터링 하는 역량은 필수불가결한 것이다. 윤리규정을 만드는 수준에만 그치는 것이 아니라 스스로 이행하고 모니터링 하는 기법을 도입하는 것은 단체를 지원하고 후원하는 후원자의 신뢰를 얻는 강력한 홍보 수단이 될 것이다. 한편 단체 운영에서 INGO 파트너 단체를 제외하고 컨설팅의 만족도가 낮게 나타난 것도 눈에 띄는 점이다. 앞으로 한국 개발NGO의 규모가 점점 커질 것으로 예상되는 가운데 단체의 전문성과 지속가능성을 위해서 효율적이고 만족도 높은 컨설팅이 필요한 시점이라 평가할 수 있다.

다음으로 사업실행역량 조사 결과, 사업 실행 시 전문지식을 가진 인력이 참여하는 비율이 낮게 나왔고, 상대적으로 경험인력은 많이 참여하는 것으로 조사되었다. 경험인력의 참여가 많다는 것은 긍정적으로 평가할 수 있으나, 현장경험에 전문지식까지 보유한 인력이 사업을 운영한다면, 한국 개발NGO 활동의 전문성은 상당히 강화될 것이다. 이와 함께 전문성을 국제적 수준으로 끌어올리기 위해서는 국제적인 이슈에 대한 대응이 뒷받침되어야 한다. 한국 개발NGO는 크로스커팅 이슈를 사업에 반영하거나 국제시민사회 네트워크에 참여하는 등 국제적인 담론을 반영하는 비율이 낮은 것으로 드러났다. 한국 개발NGO의 개발 사업이 국제사회의 논의나 기준과 동떨어지지 않는 활동이 되고 세계적으로 전문성을 인정받기 위해서는 크로스커팅 이슈를 반영하는 것뿐만 아니라 국제적인 이슈에 적극 대응하는 역량이 필요할 것이다. 따라서 한국 개발NGO 단체들은 사업실행역량을 강화하는데 좀 더 많은 관심과 노력을 기울여야 할 것이다.

재정 관리에 있어서는 높은 수준의 재정관리 능력을 보유한 INGO파트너 단체 및 해외사업비 100억 원 이상의 단체들을 제외하고는 모든 단체에 회계 담당자 배치 및 회계 관리 능력을 향상시킬 수 있는 역량강화가 필요하다. 회계의 투명성은 단체의

투명성과 책무성을 결정짓는 중요한 요소이다. 따라서 회계영역을 더욱 전문적이고 신뢰할 수 있는 수준으로 향상시키기 위해서는 내부감사뿐만 아니라 외부감사까지 정례화 하는 것이 바람직할 것이다.

마지막으로 인적자원 부분에서는 직원에 대한 처우의 개선이 마련되어야 한다. 개발NGO에서 가장 기본적인 역량의 요소가 인력인 점을 감안할 때, 현재의 보상시스템이나 교육 프로그램으로는 인적자원의 전문성 및 지속성을 담보하기가 어려운 실정이다. 따라서 개발NGO가 성과에 근거한 보상시스템 및 전문성 강화를 위한 프로그램을 도입하여 전문 인력이 장기적으로 근무할 수 있는 환경을 준비해야 한다. 자원봉사자의 인적자원을 활용하는 부분에 있어서도 아직까지는 전문적인 수준에 미치지 못함을 확인할 수 있다. 자원봉사자는 한국 개발NGO가 보유한 혁신적인 자원 중 하나이다. 자원봉사자가 보유한 유·무형의 자원을 단체의 활동에 적절하게 배치하거나 사용할 수 있을 때, 단체는 여러 가지 한계를 극복하고 독창적인 사업을 진행할 수 있을 것이다.⁶⁵⁾

지금까지 한국 개발NGO의 역량현황에 대한 설문조사를 바탕으로 전체 개발NGO의 역량현황과 특성별 분류 현황을 비교 분석하였다. 이 분석은 2부의 역량강화의 수요 조사와 함께 개발NGO의 역량강화를 위한 정책제언의 기초자료가 될 것이다.

65) 이상의 6가지 요소들을 사업효과성, 지속가능성, 투명성과 책무성, 전문성, 및 혁신성의 5가지 원칙과 연결하여 분석해 보면, 아래와 같은 결과를 볼 수 있다. 예/아니오 질문은 단체가 보유하고 있는지 여부를 묻고, 5점 척도는 그것을 얼마나 잘 활용하고 있는지 인지정도를 묻는 질문임을 감안할 때, 가장 높은 값과 가장 낮은 값을 동시에 보여주는 투명성과 책무성 원칙은 형식적인 틀은 갖추고 있으나 이를 적용하고 실행하는 역량은 낮은 것으로 해석될 수 있다. 아래의 수치는 설문문항을 각 원칙별로 분류하여 산출하였으며, 설문문항이 원칙에 중복 적용되기도 하였다. 이 수치를 현황에 대한 기본적인 값으로 설정하고 향후 설문조사를 통해 주기적으로 점검하면서 변화의 추이를 살펴보는 것이 의미가 있을 것이다.

<표 46> 5가지 원칙 구분에 따른 응답 평균 값

	사업효과성	지속가능성	투명성과 책무성	전문성	혁신성
예/아니오 질문	68%	55%	76%	57%	75%
5점 척도 질문	3.87	3.31	2.71	3.37	3.61

[제 2 부]

개발협력 역량강화 :
OECD/DAC 국가의 사례조사 및
한국의 역량강화 수요조사

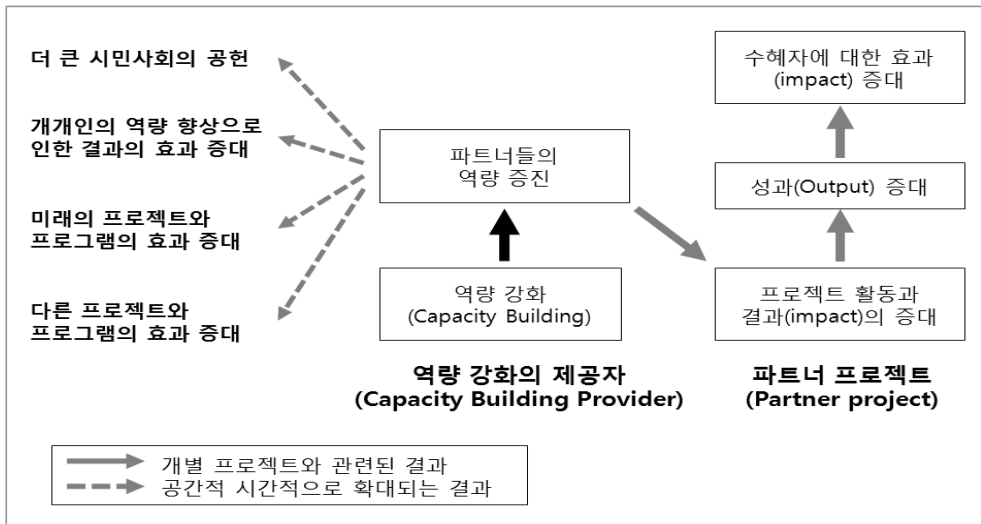
Ⅵ. 역량강화의 목적과 역사적 변화

1. 역량강화의 목적

한국 개발NGO의 역량분석 프레임워크를 개발하고, 현황조사를 진행한 궁극적인 목적은 개발NGO의 역량강화이다. 그러나 역량강화를 단순히 사업효과성을 높이는 것이라는 좁은 의미로 해석하는 것은 적절치 않다.

영국 INTRAC은 <그림 28>에서 보여주고 있는 바와 같이 개발NGO의 역량강화(Capacity Building)가 시민사회에 어떠한 영향을 미치는지 설명하여, 역량강화의 필요성을 주장했다⁶⁶⁾.

<그림 28> 개발NGO 역량강화가 시민사회에 미치는 영향



그림의 중앙에는 역량강화를 통해 일어나는 가장 기본적인 변화가 자리하고 있다. 바로 파트너들의 역량이 함께 강화되는 것이다. 그림의 오른쪽에는 역량강화를 통해

66) Nigel Simister, 2010. "Monitoring and Evaluating Capacity Building : Is it really that difficult?" *INTRAC Praxis Paper* (No. 23)

서 궁극적으로 사업효과성의 증대로 이어지는 변화의 흐름이 표현되어 있다. 파트너의 역량이 강화되면 프로젝트 활동과 결과의 향상되며, 전체적인 프로젝트의 성과가 증대됨으로써 수혜자에 대한 영향력(Impact)이 증가되어 효과성 향상으로 이어진다. 그림의 왼쪽에는 역량강화가 여러 공간적/시간적 영역으로 영향을 확대하는 결과를 보여주고 있다. 개개인의 늘어난 역량으로 인해 결과의 효과 증대뿐만 아니라, 다른 프로젝트와 프로그램의 효과 증대, 미래의 프로젝트와 프로그램의 효과 증대, 더 큰 시민사회의 공헌 등으로 이어진다.

미국의 연구기관 Urban Institute는 역량강화(Capacity Building)의 궁극적인 목적은 안전하고 생산적인 사회를 만들어서 사회 구성원들이 그들의 잠재력을 개발하고 일하고 즐기면서 살아갈 수 있는 사회를 만드는 것이라고 말한다.⁶⁷⁾ 따라서 이들은 역량강화를 조직적 수준 그리고 비영리 영역, 전체 커뮤니티의 관점에서 바라보고 있다. <그림 29>에서 볼 수 있듯이 시민사회, 시장, 정부의 각 영역은 서로 연계되어 있으며, 비영리단체는 영역 내에서 비영리단체끼리 경쟁·협력하기도 하고 시장과 정부와의 관계에도 영향을 받는다. 이 때, 시장경제 상황이나 정치적인 요소, 사회적인 가치와 규범, 사회경제적 인구 통계적 요소들이 상호작용을 일으키게 되는 것이라 설명하고 있다⁶⁸⁾.

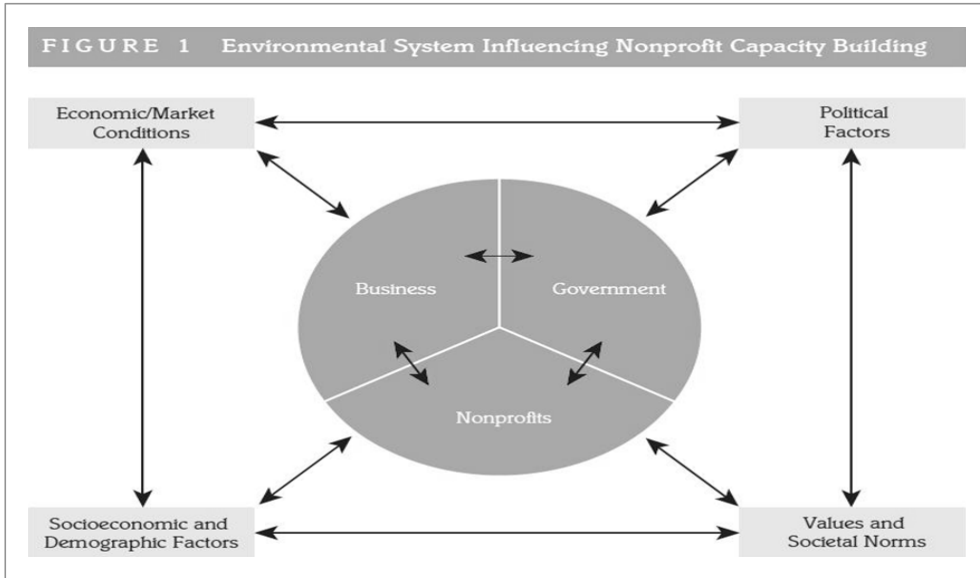
결론적으로 역량강화는 단순히 프로젝트 수행의 성과를 높이는 것뿐만 아니라, 공간적/시간적 확대를 통해서 시민사회 전반에 영향을 미칠 수 있음을 알 수 있다. 시민사회뿐만 아니라, 정치적/경제적/사회적 요소 전반에 걸친 영향을 미치기 위함인 역량강화의 궁극적 목적이라고 할 수 있다.

따라서 한국 개발NGO 현실에 적합한 역량강화 모델의 개발 및 역량강화 프로그램을 추진하는 것은, 단기적으로 개발NGO들이 빠르게 변화하는 시대적 상황에 잘 적응하며 활동영역을 넓히고 질적으로 향상하는 데 밑거름이 될 것이다. 장기적으로 한국 개발NGO의 사업이 시행되는 현지 국가의 시민사회/정부/시장 영역의 발전에 공헌하는 출발점이 될 수 있다.

67) Urban Institute는 1968년에 설립된 미국의 연구기관으로, 초기에는 도시와 도시거주자들이 직면한 문제에 중점을 두었으나, 현재는 정책분석, 프로그램 평가, 사회적·시민적·경제적 행복(Well-Being)을 향상시키기 위한 커뮤니티 개발 등에 중점을 두고 있다. <http://www.urban.org> (2011년 6월 검색)

68) Carol J. De Vita, Cory Fleming. *Building Capacity in Nonprofit Organizations*, Washington : The Urban Institute, 2001.

〈그림 29〉 역량강화에 영향을 미치는 환경적 구조



2. 역량강화의 역사적 변화

국제개발협력에서 역량강화와 관련된 가장 보편적인 표현은 ‘사람들이 스스로를 도울 수 있도록 돕는 것(Helping People to Help Themselves)’이다⁶⁹⁾. 이것은 지난 50여 년간 선진기관들의 국제개발협력 사업이 성공과 실패를 거듭하며 얻게 된 결론 중 하나이다. 이 장에서는 역량강화의 개념이 시대별로 어떻게 바뀌었는지 확인하여 한국 개발NGO의 역량강화의 방향과 내용이 국제적인 흐름과도 연관성을 가질 수 있도록 할 것이다.

캐나다 Universalialia⁷⁰⁾의 연구 보고서에 따르면, 1950년대에서 1960년대에는 주로 제도 발전 및 구축(Institution Building)이라는 용어가 사용되었다. 이는 과거 선진국에서 많이 사용되었던 모델을 가져온 것으로 개발도상국이 공공 영역에서 시행되는 프로그램을 관리하기 위해서 필요한 구조적 또는 제도적 기반을 갖추게 하는 것이 목

69) IAN SMILLIE. 2001. *Patronage or Partnership : Local Capacity Building in Humanitarian Crises*. Bloomfield : Kumarian Press, Inc. p8.

70) Universalialia는 고객의 조직 및 그 조직의 프로그램이나 인적 역량 등의 성과 향상을 돕는 캐나다의 기관이다. <http://www.universalialia.com/> (2011년 5월 검색)

표이다. 따라서 영역 전체의 발전이나 넓은 범위의 환경에 관심을 두기보다는 개개인의 역량이나 개별 조직의 디자인과 기능 자체에 집중하는 경향이 있다. 즉 이 시기에 시행되었던 기술지원(Technical Assistance)의 주요 목적은 훈련이나 연구를 통하여 개인이나 기관의 역량을 향상시키는 것이었다.⁷¹⁾ 기반 마련이라는 점에서 역량개발 및 역량강화의 개념보다는 의미가 좁지만 역량개발의 시작점이라고 생각할 수 있다.

1960년대에서 1970년대에는 기존의 구축된 기관을 강화하는 의미의 기관의 강화 및 개발(Institution Strengthening/Development)이라는 용어가 많이 사용되었다. 그러나 여전히 개별 기관을 조직하고 효율화하는 것에만 치중하는 한계를 가지고 있었다. 그러나 1970년대에 개발관리(Development Management/Administration)라는 용어의 출현은 이전에는 소외되었던 특정 그룹의 사람들 또는 특별한 대중들에게 관심이 향하고 있음을 보여준다. 이 시기에는 공공 프로그램을 시행하는 과정에서, 이러한 프로그램이 목표한 대상자들에게 잘 전달되어 결과를 이끌어 낼 수 있도록 이를 주관하는 정부의 역량강화에 집중을 하였다.

역량개발에 대한 많은 변화가 이루어진 시기는 1970년대에서 1980년대라고 할 수 있다. 이 시기에 가장 주목할 점은 개발은 사람에 관한 것이라는 접근을 시작했다는 것이다. 인적 자원개발(Human Resource Development)이라는 용어를 사용하게 되었고, 인간 중심 개발이라는 개념이 출현하였다. 자연스럽게 교육, 보건, 인구의 중요성이 강조되었다. 이는 1990년 UNDP의 인간개발지수(Human Development Index)⁷²⁾로 이어지게 된다.

역량강화 개념이 계속 확장되면서, 1980년대에서 1990년대에는 정부/NGO/민간 부문 영역에서도 공공기관 및 제도적 개발을 위해 노력하게 되었고, 네트워크 및 외부 환경에도 관심을 기울이게 되었다. 단순히 프로젝트에 집중하는 차원에서 벗어나서 지속가능성 이슈가 등장하기도 하였다. 피터 모건(Peter Morgan) 역시, 이 시기에 공공기관의 개발에 있어서 새로운 형태의 아이디어들이 등장하여, 정부 외에도 민간 영역과 NGO등이 이를 위해 함께 노력했다고 말하고 있다. 또한 개발을 바라보는 시간적 관점도 변화되었다. 장기적인 변화를 보기 시작한 것인데, 개별 조직의 프레임워크를 넘어서서 그들의 적응성(Adaptability)이나 응답성(Responsiveness)에 관해 더

71) IAN SMILLIE. 2001. *Patronage or Partnership : Local Capacity Building in Humanitarian Crises*. Bloomfield : Kumarian Press, Inc. p8.

72) UNDP가 매년 각국의 교육수준과 국민소득, 평균수명 등을 조사해 인간개발 성취도를 평가하는 지수

고려를 하게 되었다. 단순히 ‘무엇이 작동되느냐’가 아니라 ‘무엇이 지속되느냐’라는 물음에 대한 고민을 하게 된 것이다.⁷³⁾

1990년대에 이르러 역량강화를 좀 더 다양한 방법으로 접근하게 되었는데 그 예로 역량개발(Capacity Development)이라는 용어의 등장과 기술협력(Technical Cooperation) 개념의 재평가를 들 수 있다. 즉 과거에는 역량강화의 당사자가 아닌 외부인에 의해서 기술지원(Technical Assistance)나 기술협력(Technical Cooperation)라는 이름으로 역량강화가 시행되어 왔지만, 1990년대에는 이들의 개념이 재평가 되면서, 참여적 개발(Participatory Development)에 대한 인식이 확산된 것이다.⁷⁴⁾ 이 과정에서 주인의식과 개발 과정의 중요성이 강조 되었으며, 역량개발을 개발 수행을 위한 핵심 선결과제로 인식하게 되었다.

현재까지 이어진 역량강화 개념 확장의 중심에는 NGO들이 수행하는 사업에 대한 질적 효과성에 대한 관심을 빼놓을 수 없다. 그 배경에는 NGO의 번성기라 불릴 정도로 급증한 NGO의 활동 효과성에 대한 비판과 관련이 있다. 1980년대 이후, NGO의 번성기라 불릴 정도로 NGO의 수가 급증하였다. OECD 회원국(당시 30개국)에 등록된 NGO의 수는 1980년대 1,600개에서 1993년 2,970개로 거의 2배 이상 증가하였다. 이것은 정부의 역할이 분산되고 NGO들의 활동에 대한 규제가 완화된 결과였다. 그러다가 NGO의 개입이 그다지 긍정적이지 못했다는 비판을 받은 사건들이 발생하였다. 그 중에 가장 부정적인 사건이 1994년 르완다 대학살 당시 일부 NGO들의 활동에 관한 것이었다.⁷⁵⁾ 또 다른 사건은 적십자사가 투자 목적으로 무기거래사의 주식을 소유하였다는 사실이 알려지면서 일어났던 스캔들이었다.⁷⁶⁾ 많은 비판들이 근거가 없는 것으로 밝혀졌지만, NGO 개입의 효과성에 대한 논의를 불러 일으켰다.

그러자 NGO들은 자체적인 기준이나 행동강령을 만들어 자신들의 투명성과 책무성, 효과성을 스스로 지켜나가고자 하는 노력을 하게 된다. 1992년 처음으로 US PVO Member Association과 InterAction이 NGO 기준(NGO Standards)을 발표하였다. 뒤이어 국

73) Peter Morgan. 1994. "Capacity Development—n Introduction" *Emerging Issues in Capacity Development*. Ottawa : Institute on Governance. p.9

74) Chambers, R. & Oxenham, J. 1979. "Organising Education and Training for Rural Development : Problems and Challenges" *IIEP Working Paper*. Paris : IIEP.

75) Borton, J et al. 1996. "the International Response to Conflict and Genocide : Lessons from the Rwanda Experience." *Humanitarian Aid and Effects* (Report No3) Copenhagen : Steering Committee of the Joint Evaluation of Emergency Assistance to Rwanda.

76) Penman, Andrew : Jones, Gary. "Red Cross Has Shares in Arms Firm : Exposed : Charity Investment Scandal". *The Daily Mirror*(London, England, February, 27, 1997)

제 적십자사가 행동강령(the Code of Conduct)을 만들었고, 국가별/이슈별로 다양한 행동강령이 나오기 시작했다. 호주의 개발NGO 협의체인 ACFID 역시 1995년 비회원 단체 중 한 곳의 투명성에 대한 공개적 의심이 일자, AusAID와 합동으로 워킹그룹을 설치하여 행동강령을 제정하였고, 이 행동강령은 1997년 회원의 의무사항으로 받아들여지게 되었다.

기관의 운영에 대한 외부 감사도 이때부터 시작되었으며, NGO의 질적 사업효과성을 높이기 위해서 법적 규제, 자발적인 윤리강령, 조직 운영 및 관리 방법(ex : ALPS : ActionAid의 책무성, 학습, 계획 시스템), 평가와 확인 과정 등의 방법이 등장하였다. 또한 NGO 인증제도와 같은 시스템이 도입되었는데, 이는 호주 원조개발청 AusAID의 NGO 인증제도(NGO Accreditation)와 같은 정부기관의 인증제도뿐만 아니라, NGO들의 자체적인 인증제도도 포함된다. 그 대표적인 예로는 캄보디아 NGO 협의체(Cooperation Committee for Cambodia)⁷⁷⁾의 NGO 인증제도가 있다.

이러한 자구적 노력과 더불어, NGO들의 성과를 높이기 위해서 어떠한 시스템과 기준이 필요한지에 대한 논의가 확대되기 시작하였다. 이에 영국의 개발NGO 협의체인 BOND는 영국뿐만 아니라 국제적인 NGO들이 사용하고 있는 방법을 조사하였다. 그 결과 BOND는 ‘질적으로 효과가 높은 NGO란 철저히 수혜자 중심의 기관’이라고 정의한다. 우선 수혜자의 현실에 민감하고 역동적으로 대처하며, 수혜자가 적절하다고 동의하는 방법 하에서 지역의 우선순위를 정해 사업을 진행하고, 수혜자들이 필요하다고 판단하는 사업들이 질적으로 효과가 있다고 정의내린 것이다. 다시 말해서, 수혜자가 사업 분석(Analysis), 사업에 대한 반응(Response), 평가의 과정에서 가장 우선적인 행위자가 되는 것이다. 이러한 세 가지 과정에 수혜자가 참여하는 것을 ‘수혜자에 대한 책무성’이라고 부르기도 한다. 결국 NGO 사업의 질적 효과성은 수혜자와의 질적 관계에 의해 결정되는 것이다.⁷⁸⁾

최근에는 개발효과성에 대한 논의가 많이 이루어지고 있다. 이는 수원국과 그 국민들에게 원조가 실질적인 도움이 되고 변화를 일으켰는지에 대한 논의로써, 개발행위자들의 활동을 통해 가난하고 소외된 사람들의 삶에 일어난 변화(Impact)에 관한 것

77) 캄보디아의 NGO 협의체는 NGO들의 자발적인 인증시스템을 위한 7가지 영역의 가이드라인을 제시하고 있다. 이는 비전 및 미션, 거버넌스, 관계 및 커뮤니케이션, 재정관리, 책무성과 투명성, 질적 보장, 인적자원 관리이다.

78) BOND. *A BOND Approach to Quality in Non-Governmental Organizations : Putting Beneficiaries First*. London : BOND. 2006.

이다.⁷⁹⁾ 빈곤과 소외, 불평등의 원인 및 관련 문제들을 해결할 수 있도록 지속적인 변화를 추구하는 것이기도 하다. 시민사회단체들도 본격적으로 개발효과성을 논의하기 시작했다. 연구개요에서 언급된 바와 같이, 2008년에 구성된 오픈 포럼은 시민사회단체들의 효과적인 개발을 위해 2010년 1차 총회(터키 이스탄불)를 거쳐 8가지 원칙⁸⁰⁾을 수립하였고, 2011년 2차 총회(캄보디아 씨엠립Siem Reap)를 통해 시민사회개발효과성 증진을 위한 국제적 프레임워크⁸¹⁾를 구축하였다. 2010년 11월까지 65개국 2,000여 개의 시민사회단체들이 국가별·분야별·대륙별 회의, 총회를 통해 CSO개발효과성에 대한 원칙을 수립하는 논의에 참여하였고, 2011년 18개국에서 추가로 참여할 것으로 예상된다. 이처럼 민주적인 절차를 통해 전 세계 시민사회단체들의 목소리를 모으는 의견수렴 과정은 굉장히 의미 있는 일로 평가받고 있다.

지금까지 역량강화 개념을 발전시켜 온 역사적 흐름을 살펴보았다. 이를 통해 초기의 공공기관 및 제도적 기반 구축에서 시작된 논의가 NGO 행동강령 및 개발효과성과 같은 질적인 측면으로 변화하고 있다는 것을 알 수 있다. 장기간 많은 연구와 개발 경험을 통한 시행착오를 기반으로 나온 결과이다. 그러나 한국 개발NGO는 짧은 역사를 가지고 있음에도 불구하고 단기간에 압축적으로 이 모든 역량을 구축해야 한다는 어려움에 직면해 있다. 그러므로 한국 개발NGO의 역량강화 프로그램을 제안하기 위해서는, 역량강화에 대한 다양한 접근과 시도를 통해서 경험과 노하우를 축적하고 있는 원조기구 및 개발NGO의 선행 모델을 살펴보는 일이 우선이어야 할 것이다. 이를 위하여 본 연구에서는 OECD/DAC 회원국의 역량강화 프로그램에 대한 사례연구를 진행하였다.

79) BetterAid. "Development effectiveness in development cooperation : a rights-based perspective." 2010.

80) 이스탄불 원칙으로 불리는 8가지 원칙은 1) 인권과 사회정의, 2) 여성 및 성평등, 3) 주민 세력화와 민주적인 주인의식, 4) 지속가능한 환경, 5) 투명성과 책무성, 6) 공정한 파트너십과 연대, 7) 지식의 공유 및 상호학습, 8) 지속적인 변화이다.

81) 국제적 프레임워크는 원칙, 가이드라인, 메커니즘, 지표 및 이를 가능하게 하는 환경을 포함하는 기본적인 틀이다.

<표 47> 역량강화의 역사적 흐름⁸²⁾

용어	시기	내용
Institution Building	1950 ~ 1960년대	• 개발도상국이 공공 투자 프로그램을 관리하기 위해 필요한 기반을 갖추는 것이 목적 • 개별 기관의 디자인과 기능에 집중, 넓은 범위의 환경이나 섹터에 대한 고려는 되지 않음 • 선진국의 모델이 많이 사용됨
Institutional Strengthening / Development	1960 ~ 1970년대	• 제도/기관 구축에서 강화로의 전환 • 여전히 개별 기관에 집중 • 성과 향상을 위한 도구적 접근
Development management /administration	1970년대	• 이전에는 소외되었던 특정 대중이나 목표 그룹에 도달하는 것이 목적 • 공공 프로그램의 전달 시스템과 목표 그룹에 도달하기 위한 정부의 역량에 집중
Human resource development	1970 ~ 1980년대	• 개발은 사람에 관한 것이라는 접근 • 교육, 보건, 인구의 중요성을 강조 • 인간 중심의 개발의 출현
New Institutionalism	1980 ~ 90년대	• 네트워크 외부 환경을 포함하여 정부, NGO, 민간부분과 같은 분야로 관심확대 • 국가의 경제 행위에 관심을 가짐 • 지속성 이슈에 대한 출현, 프로젝트 중심에서 이동
Capacity Development	1980년대 후반 ~ 1990년대	• 1990년대에는 개발에 대한 다른 접근법들을 종합하기 시작함 • 기술협력의 개념을 재평가 • 주인의식과 프로세스의 중요성을 강조 • 개발 수행이 핵심 선결과제가 됨
Capacity Development 확산	1990년대 후반 ~ 현재	• 지속적인 개발에 중점(원조 효과성, 개발 효과성) • NGO를 위한 기준 등장 및 확산[ex : InterAction's PVO Standards (1992), the Red Cross Code(1944)] • NGO quality 관리에 대한 접근 : 법적 규제, 자발적인 원칙 및 규정, 조직 관리, 평가 및 검증 과정 (ex : 호주의 NGO 인증제도, 캄보디아의 GPP)

82) Charles Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, Mark Perstinger. "Capacity Development : Definitions, Issues and Implications for Planning, Monitoring and Evaluation" Universalia Occational Paper(No.35, 1999)

VII. OECD/DAC 국가의 개발NGO 역량강화 프로그램

1. 개요

국제개발협력사업의 효과성과 효율성을 증진하려면 무엇보다 개발사업을 수행하는 개발NGO의 역량강화가 필요하다. 본 장에서는 OECD/DAC 회원국가의 개발NGO 역량강화 프로그램을 비교분석하여, 한국 개발NGO 역량증진 시사점과 제언점을 살펴보고자 한다.

OECD/DAC의 “How DAC Members Work With Civil Society Organization : An Overview” 보고서 초안에 따르면 23개 DAC 회원국가 중 모든 국가가 역량강화 프로그램을 진행 중이며, 이 중 정규 프로그램을 수행하는 국가는 15개, 일시적/한시적 프로그램을 수행하는 국가는 8개라고 한다.⁸³⁾ 일시적/한시적 프로그램의 경우 프로그램의 효과성과 영향성을 평가하기 어렵고 지속성이 부족하므로, 정규 역량강화 프로그램만 본 연구 대상으로 한정하였다.

OECD/DAC의 23개 회원국가 중 네덜란드, 덴마크, 독일, 룩셈부르크, 미국, 스웨덴, 스위스, 아일랜드, 영국, 이탈리아, 일본, 캐나다, 프랑스, 핀란드, 호주 등 총 15개 국가, 33개 단체를 대상으로 역량강화 프로그램의 수행주체, 프로그램 종류, 교육 내용, 교육방법, 정보교류 등을 알아보았다(〈표 48〉 참고).

83) OECD/DAC. 2011. “How DAC Members Work With Civil Society Organization : An Overview”. Page 29.

〈표 48〉 OECD/DAC 회원국가 역량강화 프로그램 현황

수행 주체	국가	프로그램 종류					교육내용					교육방법		
		교육	컨설팅	포럼 및 컨퍼런스, 워크숍 (지식교류)	데이터 베이스 구축 (정보교류)	사업 활성화 지원	조직 개발	프로젝트 사업수행	에드보커시 (Advocacy)	정부 및 국제기구 사업신청 및 관리	주제별	전문가 양성	현지 교육	인터넷 교육
국가 기관	합계	29	8	9	4	2	20	19	8	9	15	5	7	4
	일본	JICA	JICA			JICA	JICA	JICA				JICA	JICA	
	스웨덴	SPF					SPF	SPF	SPF		SPF		SPF	
	캐나다	CIDA					CIDA	CIDA						
	독일	GIZ		GIZ			GIZ	GIZ			GIZ			GIZ
	독일	BENGO						BENGO		BENGO				
	스위스	SDC					SDC	SDC			SDC			
	미국				USAID									
	영국				DFID									
	호주				AusAID									
		한국*	KOICA						KOICA					
NGO	영국	BOND		BOND			BOND	BOND	BOND	BOND	BOND		BOND	
	핀란드	KEPA	KEPA	KEPA			KEPA	KEPA	KEPA		KEPA			KEPA
	룩셈부르크	Cercle de cooperation des ONG						Cercle de cooperation des ONG		Cercle de cooperation des ONG	Cercle de cooperation des ONG			
	프랑스	Coordination SUD					Coordination SUD				Coordination SUD			
	프랑스	F3E					F3E	F3E			F3E			
	캐나다	BCCIC		BCCIC										

N G O 협의체	스웨덴	Forum Syd						Forum Syd				
	호주	ACFID	ACFID	ACFID				ACFID	ACFID			
	덴마크	PATC	PATC	PATC	PATC							
	일본	JANIC										
	한국*	KCOC	KCOC	KCOC	KCOC	KCOC	KCOC	KCOC	KCOC	KCOC	KCOC	KCOC
	한국*	NPO 공동회의				NPO 공동회의						
N G O	일본	HPC		HPC						HPC		
	미국	Inside NGO				Inside NGO	Inside NGO	Inside NGO	Inside NGO	Inside NGO	Inside NGO	Inside NGO
	미국	PACT	PACT			PACT		PACT		PACT		
	이탈리아	COSPE						COSPE				
	아일랜드	DTALK				DTALK	DTALK	DTALK	DTALK	DTALK		
	아일랜드	KODE					KODE				KODE	
컨소시엄	캐나다	IPDET		IPDET		IPDET	IPDET					
	일본	FASID				FASID	FASID					
	영국	INTRAC	INTRAC	INTRAC		INTRAC	INTRAC	INTRAC	INTRAC	INTRAC	INTRAC	
	이탈리아	PROGETTO SUD						PROGETTO SUD				
	네덜란드				CIDIN							
	영국	Triple Line	Triple Line			Triple Line		Triple Line				
기타	호주	IDSS	IDSS			IDSS	IDSS	IDSS	IDSS	IDSS	IDSS	IDSS
	핀란드	Kehys						Kehys				

* 한국의 현황분석은 'VIII. 한국 개발NGO 역량강화 프로그램'에서 별도로 분석하였으며, 전체 합계에서 한국현황은 제외됨.

〈표 49〉 OECD/DAC 회원국가 역량강화 기관 소개 및 프로그램 자료출처

수행주체	국가	기관명	소개	역량강화 프로그램 자료출처
국가기관	일본	JICA	2002년 설립된 일본 원조공여기관으로 개발지역의 경제, 사회개발, 부흥, 경제안정의 기여를 통해 국제협력 촉진 및 자국과 국제경제 사회의 건전한 발전에 이바지함을 목적으로 함. 개발도상국에의 기술협력, 유상자금협력, 무상자금협력, 긴급구호 뿐만 아니라 국민의 협력활동 촉진 및 개발협력분야 조사 및 연구를 수행.	http://www.jica.go.jp/partner/ngo/index.html#support
	스웨덴	SPF	Sida Partnership Forum은 스웨덴의 정부원조기관인 Sida가 설립하여 운영하는 국제개발협력 학습 및 정보공유 역할을 담당하는 기관임. 이 기관은 국제개발협력 경험을 공유하고, 아이디어를 개발하며, 역량을 강화하며 협력을 통해 상승효과를 창출함.	http://www.sida.se/English/Partners/Sida-Partnership-Forum/
	캐나다	CIDA	CIDA(Canadian International Development Agency)는 캐나다의 개발원조를 위한 공여기관으로 CIDA의 NGO지원 프로그램인 Voluntary Sector Fund/Program 내용 중에 하나로 NGO파트너를 위해 프로젝트 계획 및 수행역량을 강화하기 위크숍 개최.	http://bccic.ca/cidaworkshops
	독일	GIZ	2011년 1월 DED(the German Development Service), GTZ, InWent (Capacity Building International, Germany) 이렇게 3개 기관이 GIZ로 통합되었음. GIZ는 독일 원조공여기관임.	http://www.inwent.org/capacity_building/index.php.en http://shop.gc21-eacademy.org/index.php?cl=start&lang=1
	독일	BENGO	Bengo는 독일 Agency인 BMZ를 대표하는 기관으로 NGO단체로 하여금 개발 협력 기금에 대한 접근성을 높이기 위한 기관. NGO가 연방 및 지방정부의 재정지원을 받을 수 있도록 관련 절차를 설명 및 안내해 줄 뿐 아니라, 개발 협력 사업 이행 과정 및 결산 과정에서도 적절한 자문과 지원을 제공.	http://www.bengo.de/seminare.htm
	스위스	SDC	SDC(Swiss Agency for Development and Cooperation)는 스위스의 개발 원조공여기관으로 역량강화 프로그램을 제공하며, 이에 개인부터 NGO, SDC 관련 기관자 모두가 참여할 수 있음.	http://www.deza.admin.ch/en/Home/Documentation/Offering_of_advanced_training_courses/Thematic_survey

NGO 협의체	미국	USAID	USAID는 미국의 원조공여기관이다. 미국 개발NGO뿐만이 아니라 해외 개발NGO도 USAID 지원금을 받기 위해서는 반드시 등록절차를 거쳐야 함. USAID는 이렇게 등록된 NGO에 대한 정보를 국기별, 사업별로 나누어 인터넷을 통해 제공하고 있음.	http://pvo.usaid.gov/usaidd/
	영국	DFID	DFID는 영국정부가 이전에는 경제개발에만 집중해오던 원조 정책을, 전 세계빈곤해결을 최고의 우선목표로 전환하며 1997년 설립한 원조 기관임.	http://www.dfid.gov.uk/About-DFID/History1/
	호주	AusAID	The Australian Agency for International Development(AusAID)는 호주 ODA를 담당하는 정부기관임. AusAID는 호주 개발NGO를 대상으로 인증 제도를 운영하고 있으며, NGO는 AusAID 인증을 받아야만 해외사업 지원금을 받을 수 있음.	http://www.usaid.gov.au/ngos/default.cfm
	영국	BOND	BOND는 1993년 61개의 영국 개발NGO들이 주도하여 설립된 개발NGO 협의체임. 2011년 3월 현재 358개의 회원단체가 있으며, 연대, 정보교류 및 역량강화를 위한 다양한 활동을 전개.	http://www.BOND.org.uk/pages/about-us.html
	핀란드	KEPA	핀란드 개발NGO 협의체로 현재 약 300개의 회원단체가 있음. 1985년 개발도상국에 전문자원봉사자를 파견하는 핀란드 자원봉사 프로그램을 수행하기 위하여 설립되었는데, 현재는 빈곤을 야기하는 사회경제적 구조의 변화를 가져와 핀란드 및 개발도상국의 시민사회를 강화시키는 것을 주요 목적으로 하고 있음. 주 활동내용은 역량강화교육, 컨설팅, 개발정책으로 이루어짐.	http://www.kepa.fi
	룩셈부르크	Cercle de cooperation des ONG	1979년 룩셈부르크 NGO와 EU위원회 및 외교부와의 관계를 논의하기 위하여 설립되었음. 주요 활동은 첫째, 공공기관에 NGO를 대표하고, 둘째, NGO간의 시너지창출, 경험 공유, 교육제공 등을 통한 협력증진, 셋째, 대중과 정책입안자들에 개발협력 교육 실시.	http://www.ongd.lu/
	프랑스	Coordination SUD	Coordination SUD는 30개의 프랑스 개발NGO들과 6개의 개발NGO 네트워크 연합으로 구성된 단체.	http://www.coordinationsud.org/boite-a-outils/formations http://www.coordinationsud.org/annonces/programme-manager-capacity-building/

N G O	협 의 체				
	프랑스	F3E	F3E는 프랑스 정부와 NGO들 사이에서 자문 및 상담을 위한 포럼을 제공하고 대화를 촉진시키기 위한 목적으로 1994년에 설립된 단체.	http://f3e.asso.fr/spip.php?rubrique56 http://f3e.asso.fr/spip.php?article925 http://f3e.asso.fr/spip.php?article924	
	캐나다	BCCIC	BCCIC(BC Council for International Cooperation)는 캐나다 British Columbia 주의 국제개발을 위한 자원조직들과 지역 Branch들의 연합(coalition)으로서 평화롭고 건강한 환경, 사회적 정의및 인간존중을 위한 지속 가능한 개발을 성취하기 위해 조직된 기관으로서 회원 기관들에게 네트워킹 기회를 제공하고 개발이슈와 서비스에 대한 정보를 교환하는데 도움을 줌.	http://bccic.ca/who-we-are	
	스웨덴	Forum Syd	ForumSyd는 1995년 설립되었으며, 15개의 Framework Organization 중 하나이다. 스웨덴 NGO들에 대한 역량강화 프로그램 지원, 프로젝트 자금지원 등 지원.	https://www.forumsyd.org/templates/FS_ArticleTypeA.aspx?id=12372	
	호주	ACFID	호주 개발NGO 협의체로 70여개의 회원단체로 구성. 회원단체를 대상으로 교육, 포럼, 컨설팅 등의 서비스를 제공.	http://www.acfid.asn.au/training	
	덴마크	PATC	PATC(Project Advice and Training Centre)는 250개 이상의 중소형 덴마크CSO들이 소속된 협의체. PATC는 회원단체들에게 컨설팅과 훈련 프로그램을 제공.	http://www.prngo.dk/eng	
	일본	JANIC	일본의 개발NGO 협의체임. 1987년 기아, 빈곤, 인권침해에서 해방된 평화롭고 정당한 지구시민사회 실현을 목표로 설립되었음. 글로벌이슈, 일본ODA에 대한 정책제언 활동, NGO의 이해촉진과 NGO간의 연계, NGO의 역량강화와 사회적 책임향상을 위한 활동을 주로 진행함.	www.janic.org	
	일본	HPC	평화구축 관련 프로젝트, 연구조사, 정책제언 등을 수행하는 일본NGO인 Peace Builder와 히로시마 대학이 공동으로 운영하는 일본의 평화구축 전문 기관임.	http://www.peacebuilderscenter.jp/eng/e_primary_coursework2010.html	

N G O	N G O	미국	Inside NGO	Inside NGO는 국제개발CSO의 조직 역량강화와 직원들의 전문기술 향상을 지원하는 워싱턴에 위치한 역량강화 전문 NGO임. 개발 NGO들 뿐만 아니라 개발협력과 관련하여 대학교, 산업체 등 200여 개의 회원단체로 구성.	http://www.insidengo.org/events.htm
		미국	PACT	PACT는 조직개발, 리더십 강화, 네트워크 구축 등을 통한 개발NGO와 현지커뮤니티의 역량강화를 주요 활동으로 하는 NGO이다.	http://www.pactworld.org/
		이탈리아	COSPE	COSPE는 세상의 사회 정의와 빈곤 문제를 해결하기 위해 1983년에 세워졌으며, 아프리카 국가들과 남아메리카 국가 등 30여 개국에서 100여 개의 프로젝트를 수행하고 있는 단체.	http://www.cospe.it
		아일랜드	DTALK	DTALK는 Irish Aid에서 지정한 아일랜드 개발사업 분야의 개발 역량 강화를 위해 설립된 기관으로 Kimmage Development Studies Centre (아일랜드), MDF(네덜란드), INTRAC(영국) 등 세 개의 협회로 구성되어 있음.	http://www.dtalk.ie/courses-scheduled-topics.aspx
권소시업		아일랜드	KODE	KODE(Kimmage Open and Distance Education)는 해외 개발사업 종사자들에게 전문적인 개발 분야 관련 기술 및 지식을 제공하기 위해 Irish Aid의 지원으로 2009년 설립된 단체임. 아일랜드 역량강화 전문기관인 Kimmage Development Studies Center의 역량강화 프로그램을 인터넷으로 교육하고 있음.	http://www.kodeonline.com/
		캐나다	IPDET	IPDET(International Program for Development Evaluation Training) Carleton University와 세계은행의 IEG(Independent Evaluation Group)가 함께 제공하는 훈련프로그램으로 현지, 국내, 글로벌수준의 개발정책, 프로그램 및 프로젝트를 평가하는데 요구되는 일반적인 툴을 제공함. 지난 10년 동안 캐나다 CIDA를 포함하여 덴마크의 DANIDA, 영국의 DFID, 네덜란드 IBO, 노르웨이의 NORAD, 스위스 SDC, 스웨덴 Sida와 국제연합인구기구(UNFPA) 및 기타 연구기관등으로부터 지원을 받아 운영해 오고 있음.	IPDE. 2011. International Program for Development Evaluation Training 2011. http://www.ipdet.org
교육 및 연구기관		일본	FASID	1990년, 당시 경제단체연합회(経団連)의 협력하에 외무성 및 문부과학성이 공동관리하는 재단법인으로 설립되었으며, 개발원조인재 육성을 목적으로 함.	www.fasid.or.jp

교육 및 연구기관	영국	INTRAC	INTRAC(International NGO Training and Research Centre)은 NGO관련 훈련과 연구를 수행하는 영국의 전문기관. INTRAC는 다양한 영국 및 타 공여국과, 개도국에서 온 관계자들을 대상으로 다양한 훈련 프로그램을 제공하고 컨설팅 프로그램을 실행.	http://www.intrac.org/pages/en/services.html
	이탈리아	Progetto Sud	Progetto Sud는 NGO와 비영리조직 등을 포함한 시민사회 행위자들과 개발도상국의 지역 연구소, 무역 단체들과 협력하여 이탈리아 정부, 유럽연합 및 국제기구들의 외교정책의 프레임워크 안에서 개발협력 프로젝트를 수행하며 다양한 개발 의제들과 지구적 현안들을 해결하는데 그 목적을 두고 있음.	http://www.progettosud.org/en
	네덜란드	CIDIN	CIDIN은 불평등, 개발, 빈곤 관련 전문 연구기관이다. 다양한 연구활동 외에 CIDIN은 인류학과 개발학(Anthropology and Development) 학사와 석사과정을 운영하고 있음.	http://www.ngo-database.nl/ http://www.ru.nl/cidin/research/research_projects/ngo-database/
컨설팅	영국	Triple Line	Triple Line은 1999년 설립된 개발협력관련 민간 컨설팅회사. Triple Line은 DfID와 같은 정부원조기관 및 다자간국제개발기구, NGO, 국제 금융기구 및 민간기업에 대한 개발협력서비스를 제공. 특별히 NGO와 관련해서는 DFID의 CSCE, GPF에 참여하는 NGO들의 필드현지 실무자를 대상으로 하는 교육프로그램을 운영.	http://www.tripleline.com/
	호주	IDSS	호주 국제개발 관련 전문 컨설팅 기관으로 국제개발 관련 컨설팅 외에도 역량강화 교육프로그램을 지원하고 있음.	http://www.idss.com.au/
기타	핀란드	Kehys	Kehys는 특정 이데올로기, 정치, 종교와는 분리된 핀란드 개발NGO를 위한 협력 및 서비스 기관임. EU의 개발 정책과 개발협력에 관하여 핀란드 NGO들에게 정보를 제공하고, 펀딩 기회와 개발 프로젝트 관리 능력을 향상시키는 것을 목적으로 함.	http://www.kehys.fi

수행주체는 역량강화 프로그램을 직접 수행하고 평가까지 진행하는 단체를 의미하는 것으로, 재정지원과 자문제공 등과 같은 간접지원 단체는 본 연구 대상에 포함되지 않는다.

역량강화 수행주체는 크게 국가기관, NGO, 컨소시엄, 교육기관 및 연구기관, 컨설팅 이렇게 다섯 가지로 나뉘며, 이 중 NGO는 협의체와 개발NGO로 다시 분리된다. 위의 'OECD/DAC 회원국가 역량강화 프로그램 현황표'를 보면, NGO와 해외원조 담당 정부기관이 가장 주요한 역량강화 수행단체임을 알 수 있다. 그 다음으로 교육기관 및 연구기관과 컨설팅 회사가 역량강화 주요 수행주체이며, 아주 드문 경우로 컨소시엄이나 플랫폼(Platform) 단체⁸⁴⁾가 있다.

NGO는 연구대상인 33개 역량강화 수행주체 중 15개 단체로 그 비율이 가장 높다. 15개 역량강화 수행주체 NGO 중 10개 단체는 NGO협의체이며, 5개 단체가 개발NGO로, 역량강화 프로그램은 주로 NGO협의체를 중심으로 수행되고 있음을 알 수 있다.

NGO협의체가 역량강화 프로그램의 주요 수행주체인 이유는 첫째로, 협의체의 설립 목적이 회원단체 간 정보공유, 협력구축, 역량강화를 통해 단체의 목적과 일치하기 때문이다. 둘째로 협의체는 네트워크의 구심점으로써 NGO 및 기타 개발 관련 단체 간의 의견 수렴, 프로그램 진행을 위한 강사섭외 홍보 등 역량강화와 관련하여 다양한 자원을 갖추었기 때문이다.

그 다음으로 많은 수행주체는 원조 담당 정부기관으로 9개의 기관이 있으며, 그 외는 컨소시엄기관과 컨설팅기관이 각각 2개, 기타 1개의 기관이 있다.

<박스 1> 역량강화 컨소시엄 기관

[아일랜드 DTALK]

DTALK는 아일랜드 NGO 역량강화를 위해 설립된 컨소시엄으로 Kimmage Development Studies Centre(아일랜드), MDF(네덜란드), INTRAC(영국)의 3개 단체로 구성되어 있다. DTALK는 교육, 멘토링, 모니터링과 평가, 세미나, 포럼 등 다양한 역량강화 프로그램을 제공하고 있다. 이러한 컨소시엄의 장점은 각 참여기관으로부터 다양한 자원과 지원을 확보하기 용이하다는 것이다. DTALK는 역량강화 관련 40여 명 이상의 전문 역량강화 강사를 보유하고 있다.

84) 플랫폼(Platform) 단체는 일종의 네트워크 단체로, 네트워크 안에 있는 기관들의 협력을 증진시키는 코디네이터 역할을 한다. Kehys는 핀란드 개발NGO와 EU 간의 협력증진을 위한 코디네이터 역할을 수행한다.

[캐나다, IPDET]

IPDET(International Program for Development Evaluation Training)는 Carleton University와 세계은행(World Bank)의 IEG(Independent Evaluation Group)가 함께 구성한 컨소시엄 역량강화 기관이다. 프로그램 내용은 현지, 국내, 글로벌수준의 개발정책, 프로그램 및 프로젝트를 평가하는데 요구되는 일반적인 툴에 관한 교육으로 구성되어 있다. 지난 10년 동안 캐나다 CIDA를 포함하여 덴마크의 DANIDA, 영국의 DFID, 네덜란드 IBO, 노르웨이의 NORAD, 스위스 SDC, 스웨덴 Sida와 국제연합인구기구(UNFPA) 및 기타 연구기관 등으로부터 지원을 받아 운영해 오고 있다.

<박스 2> 역량강화 플랫폼단체

[핀란드 Kehys, 핀란드 개발NGO의 EU관련 개발역량증진 플랫폼단체]

Kehys는 EU와 핀란드 개발NGO간의 협력증진을 위해 핀란드에 설립된 단체이다. Kehys는 핀란드 개발NGO의 EU 개발사업정책에 대한 이해를 증진시키기 위해 EU와의 업무협력증진 관련 역량강화 프로그램을 전문적으로 제공하고 있다.

2. 교육

조사연구대상인 15개 OECD DAC 회원국가 중 14개 국가가 정규 역량강화 프로그램으로 교육을 시행하고 있으며, 33개 역량강화 프로그램 수행 단체 중 29개 단체가 교육 프로그램을 진행하고 있는 것으로 조사되었다. 이를 통해 교육이 역량강화의 가장 기본적인 프로그램으로써 가장 많이 수행되고 있음을 알 수 있다. 교육내용은 조직개발, 프로젝트 사업수행, 애드보커시, 정부 및 국제기구 사업신청 및 관리, 주제별 교육, 전문가 양성 등으로 나뉘어진다. 교육방법으로는 현지 프로젝트 사업장이 위치한 국가에서 진행되는 현지교육과 인터넷교육이 있다.

가. 조직개발

조직개발 교육은 조직에 대한 이해도를 높이고, 단체 스스로 조직을 진단할 수 있

는 역량을 강화하여, 조직을 발전·변화시키는 것을 목적으로 한다.⁸⁵⁾ 교육내용은 커뮤니케이션, 인사, 지식경영, 정보관리, 행동강령(Code of Conduct)⁸⁶⁾, 재정, 회계, 조직구조, 비전과 미션, 전략, 파트너십 구축, 성과중심 관리, 모금, 홍보, 투명성 증진 등 부서별 업무 관련 내용으로 다양하게 구성된다. 조직개발의 경우 현지사업장보다는 본부의 수요가 높으며, 특히 비영리조직 회계, 재정 등에 대한 교육이 많이 진행되고 있다.

〈박스 3〉 아일랜드 DTALK, 행동강령교육

역량강화 전문단체 DTALK는 아일랜드 개발NGO 협의체인 Dochas의 행동강령(Code of Conduct on Images and Message) 교육을 실시하고 있다.⁸⁷⁾ 행동강령 기본교육과 실행방안교육을 구분하여 진행하고 있으며, 기본교육을 먼저 이수할 것을 권고하고 있다. 기본교육의 내용은 행동강령 이해, 분야별 행동강령, 행동강령 채택이유와 과정 등이 있다. 실행방안교육은 행동강령 이행을 위한 조직적 전략, 미디어·커뮤니케이션·개발교육 등 다른 업무에 행동강령을 적용하는 방안 등이 있다.

나. 프로젝트 사업수행

프로젝트 사업수행 교육은 현지 프로젝트 발굴, 수행, 집행, 모니터링, 평가 등의 내용으로 구성되는데, PCM⁸⁸⁾이 대표적인 교육이다. 본부에서도 사업을 이해하기 위해 가장 필요한 교육으로 여기기 때문에 그 수요가 높으며, 선진공여국에서도 가장 많이 시행되고 있는 역량강화 프로그램으로 조사되었다. 아일랜드 DTALK와 KODE⁸⁹⁾, 영국 INTRAC, 스위스 SDC⁹⁰⁾ 등은 PCM 교육을 매년 정기적으로 시행하고 있

85) Ross Schifo, 'OD in Ten Words or Less : Adding Lightness to the Definitions of Organization', *Organization Development Journal* (Fall 2004). p.79

86) 국제개발 관련 행동강령(Code of Conduct) 교육은 단체가 국제기준에 맞는 사업수행을 하는 것을 목적으로 한다. 이 교육은 호주 ACFID, 아일랜드 DTALK 등이 정기적으로 진행하고 있다.

87) Dochas는 아일랜드 개발NGO의 협의체로 회원단체 수는 46개이다. 2007년 Dochas는 회원단체와 함께 행동강령(Code of Conduct on Images and Messages)을 제정했다. 이 행동강령의 목적은 기관이 커뮤니케이션을 계획하고 수행할 때 인간존엄성을 해치지 않기 위한 틀을 제공하는 것이다.

88) 프로젝트를 개발하고 기획하는 전 과정에서 '사업을 어떻게 수행해야 하는가'에 대한 기초적인 기반을 다지는 것으로, 전 세계에서 개발원조사업을 하고 있는 모든 국제기구, INGO, 정부기관들이 사업을 개발하는데 직접적으로 활용하고 있는 원조행정(Aid Management)의 기초교육이다.

다.⁹¹⁾ 또한 아일랜드 KODE, 영국 BOND와 INTRAC 등은 PCM의 기본구성 요소인 사업 발굴, 계획, 수행, 모니터링, 평가를 단계별로 구분하여 심화교육을 제공하고 있다.

PCM은 프로그램 인식과 발굴(Defining), 계획(Planning), 조직(Organizing), 사업 수행(Managing), 평가와 피드백(Finishing) 등 5단계로 이루어진다. 영국 INTRAC의 PCM 교육은 각 단계별로 이해도와 수행기술을 증진시키는 것이 목적이며, 이를 통해 교육생은 프로젝트 타당성 평가, 프로젝트 계획서 작성, 프로젝트 조직과 관리, 모니터링 요소와 방법, 중간/최종평가 진행 등에 있어 이론과 기술을 동시에 갖추게 된다. PCM 교육은 현지프로젝트 사업을 처음으로 수행하는 신규 담당자나, 프로젝트 경력이 없는 초보자를 대상으로 한다.

INTRAC은 또한 PCM 교육의 심화과정으로 프로젝트 모니터링과 평가, 프로젝트 영향력 평가 등의 프로그램을 진행하고 있다. 프로젝트 모니터링과 평가는 프로젝트의 지속성, 투명성, 책무성 증진을 위한 중요한 단계인 만큼 교육을 기초와 심화과정으로 나누어 진행한다. 기초과정의 교육내용은 용어 이해, 자료수집 및 조사방법, 결과 반영 방법 등이며, 모니터링과 평가 관련 경험이 없거나 적은 실무자를 대상으로 한다. 심화과정은 효과적인 모니터링과 평가 요소, 모니터링과 평가 과정에서 일어날 수 있는 위기관리, 영향력 평가와 연계 등이 교육 내용이며, 모니터링과 평가에 일정한 경력을 갖춘 실무자를 대상으로 한다.

다. 애드보커시

애드보커시는 특정 주제와 관련하여 의사결정자와 대중의 인지에 영향을 주어 궁극적으로 사회적 변화를 가져오는 행위와 과정을 의미한다.⁹²⁾ 교육 내용은 애드보커시 역량측정, 수행방법, 평가, 모니터링 등에 관한 내용으로 이루어져 있다. 대표적인 애드보커시 교육기관은 영국 BOND와 INTRAC, 미국 Inside NGO와 PACT⁹³⁾, 아일랜드 DTALK 등이다.

89) KODE, Kimmage Open & Distance Education, 아일랜드, 역량강화 전문 단체, <http://www.kodeonline.com/>

90) SDC, Swiss Agency for Development and Cooperation, 스위스 원조 담당 국가기관, <http://www.sdc.admin.ch/>

91) Project Cycle Management : 현지에서 프로젝트를 진행할 때 현지조사, 기획, 실행, 모니터링, 평가 등 사업 수행 단계별 역량을 강화하는 교육으로 이를 통해 프로젝트의 효과성, 효율성, 지속가능성 증진

92) The NGO HIV/AIDS Code of Practice Project (2004). Geneva

93) PACT, 미국, 역량강화 전문 NGO, <http://www.pactworld.org/>

영국 개발NGO 협의체인 BOND의 ‘애드보커시와 캠페인 교육’은 NGO가 의사결정자에게 영향을 미쳐 정책변화를 가져오는 것이 목표인데, 이는 이러한 방법이 빈곤을 근본적으로 퇴치할 수 있기 때문이라고 설명한다. 교육내용은 애드보커시와 캠페인의 이해, 전략, 수행방법 등 개론적인 교육과 영국에서의 애드보커시와 캠페인, EU에서의 애드보커시와 캠페인, 세계적 애드보커시와 캠페인 등 국가나 대륙으로 구분한 교육이 있다. 각 국가별 또는 대륙별로 각기 다른 문화, 관습, 제도, 정치·사회적 영역을 이해하고 이에 따라 차별적인 애드보커시와 캠페인 역량을 증진시키는 것이 목적이다.

영국 INTRAC의 애드보커시 교육은 이론적 이해와 접근방식, 역량과 효과성, 모니터링과 평가, 애드보커시와 책무성의 관계 등에 대한 것이다. 또한 위의 BOND와 마찬가지로 대륙별 프로그램을 특화하여 ‘남반구 애드보커시 지원(Supporting Southern Advocacy)’을 시행하고 있다. 개발NGO가 국가별로 각기 다른 사회적·정치적 영역을 이해하고, 이에 따라 남반구 애드보커시 강화를 위한 접근방법, 전략, 수행, 모니터링, 평가 등의 수행이 가능하도록 교육하는 프로그램이다.

라. 정부 및 국제기구 사업신청 및 관리

정부 및 국제기구 사업신청 및 관리에 관한 교육은 정부와 국제기구로부터 기금을 지원 받기 위한 역량증진 교육과 컨설팅 등으로 구성되며, 주로 교육과 컨설팅이 병합된 프로그램이 진행된다. 교육내용은 정부 또는 국제기구 기금(Fund) 지원방법, 내부규제 및 행정절차, 단계별 수행방법, 사업구조, 용어 등이다.

교육수행주체를 보면 NGO가 5개로 가장 많으며, 이 중 3개는 NGO협의체로 영국과 룩셈부르크, 호주에서 개발NGO 협의체를 통해서 교육을 진행하고 있다. 그 외 원조 관련 정부기관, 컨설팅회사, 교육 및 연구기관이 각각 1개씩이다.

정부 및 국제기구 사업신청 및 관리에 관한 교육은 자국 정부기관뿐만 아니라 EU, ADB(Asian Development Bank) 등 국제기구 기금 관련 교육, 미국 USAID와 영국 DFID와 같이 자국 외의 NGO도 지원해 주는 정부기관 관련 교육 등이 있다. 다양한 기금의 종류에 맞추어 개발NGO 역량강화를 목표로 하고 있다.

영국 BOND는 유럽연합집행기관(European Commission, EC) 기금 사업수행을 위한 교육을 다양하게 진행하고 있다. 교육내용은 유럽연합집행기관(EC) 기금 사업 개

요, 사업계획서 작성방법, 양식 사용방법, 심사기준, 사업보고방법, 모니터링과 평가 등 사업수행의 전 과정이 세부적으로 나뉘어 있다. 자세한 프로그램 내용은 아래 <표 50>와 같다.

<표 50> 영국 BOND 유럽연합집행기관 기금 관련 교육내용

교육명	기간	프로그램 내용
EC 프로젝트 사업계획서 작성	2일	• EC 프로젝트 사업계획서 특이사항 • EC 프로젝트 지원 방법 : 2단계로 나누어 단계별 교육 • 아이디어제안서(Concept Note) 작성 방안 • 논리모형모델(Logical Framework) 적용 방안 • 사업계획서 작성 시 필요한 요소
EC 기금(Grants) 계약과 보고 방법	2일	• 유럽원조(Europe Aid) 기준과 계약방법 • 프로젝트 관련 일자별 기록방법과 관리 • 조달 관련 EC 규정 • 보고서 서술방법과 필수사항 • 재정보고 방법과 필수사항
EC 기금(Funding)의 소개	1일	• EC 기금(Funds)과 리스본조약(Lisbon Treaty) • EC 기금의 이점과 도전점 • 기금 신청 방법 • 사업계획서 관련 예산수립 방법 • 지원단체, 파트너 단체, 프로젝트 관련 자격규정 • 신규지원 유의사항

마. 주제별 교육

주제별 교육은 사업 분야별, 지역별, 크로스커팅 이슈 등의 교육으로 구성된다. 사업 분야별 교육은 보건의료, 영양, HIV/AIDS, 어린이권리, 기후변화 등이 주된 내용이며, 사업수행 지역별 교육은 아프리카 관련 교육이 가장 많다. 크로스커팅 이슈는 젠더, 지속가능성, 환경 등이 주를 이룬다.

독일 GIZ의 Global Campus 21은 교육과 젠더, 평화와 인권, 보건, 관리와 리더십, 비즈니스와 커뮤니케이션, 지속가능경제, 기후변화와 환경, 민주주의 등 주제별로 다양한 이슈에 대한 교육을 인터넷으로 진행하고 있다. 교육은 영어, 스페인어, 포르투갈어, 프랑스어로 제공하고 있어 교육기회가 적은 현지사업장의 역량을 증진하는데 도움을 주고 있다. 또한 인터넷 교육 수강생들에게 인트라넷을 제공하여 교육을 통한 네트워크 구축 및 정보공유를 통한 역량강화 프로그램도 같이 제공한다. 자세한 교육 내용은 아래와 같다.

<표 51> Global Campus 21 주제별 교육

주제	교육명
교육과 젠더	• 인터넷 교육 콘텐츠 개발(스페인어) • 성주류화 시행(영어) • 인터넷 교육 관리(영어, 스페인어) • 인터넷 교육 기술(영어)
평화와 인권	• 인권교육(스페인어) • 측정과정 : MDG 지표를 이용한 통계(영어)
의료보건	• MDG통계 : HIV/AIDS와 말라리아 측정과 그 질병이 사회, 경제적으로 미치는 영향(영어)
관리와 리더십	• 프로젝트 관리(스페인어, 포르투갈어)
비즈니스와 커뮤니케이션	• 다문화 소통(영어, 스페인어, 포르투갈어, 프랑스어) • 지속가능 비즈니스(영어) • 글로벌 비즈니스(영어) • 커뮤니케이션과 리더십(영어) • 지식경영(영어) • 재정관리(영어)
지속가능경제	• 사회적 사업(영어)
기후변화와 환경	• 기후변화와 비즈니스(영어) • 아프리카 기후변화와 통계(영어)
민주주의	• 거버넌스, 민주주의와 인권의 측정(영어)

바. 전문가양성 프로그램

전문가양성 프로그램은 국제기구, 국제NGO, 국제교육기관에 일정 경력을 갖춘 개발NGO 실무자를 파견하여 개인의 역량강화를 통한 단체와 개발NGO 커뮤니티의 역량증대 및 전문화를 목적으로 한다. 전문가양성 프로그램은 일본 JICA, 영국 INTRAC, 미국 Inside NGO, 아일랜드 DTALK 등에서 진행하고 있다.

일본 JICA는 개발 관련 실무자를 전문가로 양성하는 것을 목표로 일정 경력과 조건을 충족하는 개발 실무자에게 해외교육, 연수, 근무 등을 지원하고 있다. 이에 반해 영국 INTRAC, 미국 Inside NGO, 아일랜드 DTALK 등은 교육보다는 강사 양성에 더 초점을 두고 있다.

<박스 4> 일본 HPC(Hiroshima Peacebuilders Center), 전문가양성 프로그램

HPC 프로그램은 기본(Primary)과 전문가(Senior)코스로 나누어서 진행된다. 기본코스는 40세 미만의 국제개발분야 진출 희망자를 대상으로 국내에서 6주 동안 국제기구, 국제개발협력이론과 실무교육을 진행한다. 그 후 UN Volunteer 프로그램의 일환으로 현장으로 6개월에서 1년 동안 파견되는 프로그램이다. 전문가 코스는 6주간의 국내교육 이후 현장파견을 하는 시스템은 같으나, 40세 이상의 분야별 전문가를 대상으로 진행된다.

사. 현지 교육

개발NGO 현지사업장이 위치하는 국가에서 현지직원과 본부 파견직원을 대상으로 진행되는 교육을 현지교육이라 한다. 33개 조사단체 중 일본 JICA, 스웨덴 SPF, 영국 BOND·INTRAC, 미국 InsideNGO·PACT, 호주 IDSS 등 7개 단체가 현지교육을 진행하고 있다.

현지교육은 교육기회가 부족한 현지사업장으로 강사가 직접 파견되어 단기간 동안 집중적으로 진행된다. 교육대상은 본부 파견직원과 현지직원이며, 현지직원에게 교육을 전달하기 위해 영어 또는 현지어로 교육이 진행된다.

<박스 5> 영국 INTRAC 현지교육

① 중앙아시아

영국 INTRAC은 1994년부터 중앙아시아에서 교육을 진행하고 있다. 교육내용은 본부와 동일하게 조직역량강화, 사업수행역량강화, 애드보커시 등이며, 2011년에는 키르기스스탄, 타지키스탄에서 교육을 시행했다. INTRAC은 현지교육이 현장에 있는 다양한 국제개발협력 관계자와 네트워크를 구축할 기회를 제공한다고 보고 있다.

② 중동

중동지역 개발NGO 역량강화를 위한 컨퍼런스를 Jordanian Hashemite Fund와 함께 개최하였다. 또한 이라크 NGO 관리 증진을 위해 Iraqi Al Mortaqa Foundation과 ZENID와 협력하여 강사양성훈련(Training of Trainers)을 진행하였고 그 외에도 이란, 팔레스타인 등에서 역량강화 프로그램을 진행하였다.

③ 사이프러스

2007년 1월부터 2008년 6월까지 사이프러스 시민사회 역량강화 프로그램(Cyprus Civil Society Strengthening Programme, CCSSP)을 18개월 동안 진행하였다. 프로그램 내용은 교육, 기술지원, 워크숍, 컨퍼런스, 간담회 등이다.

아. 인터넷 교육

인터넷교육은 독일 GIZ, 핀란드 KEPA, 미국 Inside NGO, 아일랜드 KODE 등 4개의 단체가 시행하고 있다.

인터넷교육은 교육의 기회가 적은 현지사업장과 현지NGO의 교육기회를 넓혀주고 수강생이 편한 시간에 교육에 참여할 수 있어, 많은 사람에게 교육을 제공할 수 있다는 이점이 있다. 독일 GIZ는 인터넷 교육의 장점을 유동성, 지식공유, 경제성, 시간절약 등으로 정리하였다.

<표 52> 인터넷 교육의 장점⁹⁴⁾

장점	내용
유동성	교육과정, 진행속도, 교육장소 등에 대한 제한이 적으므로 교육이수가 좀 더 편안해짐
지식공유	온라인 교육이 전 세계를 대상으로 진행됨에 따라, 다양한 국가의 사람들과 지식공유 가능
경제성	교통비, 장소대여비, 강사료, 식대비 등의 절약으로 경제성 확보
시간절약	시간, 공간, 속도에 따른 교육접근성 증대로 인한 시간절약으로 신속한 교육이수 가능

독일 GIZ는 Global Campus 21이라는 전문 인터넷 교육센터를 구축했다. Global Campus 21은 영어, 프랑스어, 스페인어, 포르투갈어로 진행되기 때문에 현지직원들까지 역량강화 프로그램에 참여할 수 있다. 교육비는 €48에서 €400 정도이다. 교육비는 수업운영에 드는 실비로만 측정되며, 장학금제도도 운영하고 있다.

강의방식은 강사가 자료를 제공하고 강의를 진행하는 방식과 혼자서 준비된 자료를

94) GIZ, E-Academy, Benefits of E-Learning, <http://www.gc21-eacademy.org/quality/benefits-of-e-learning/> (2011년 4월 검색)

열람하는 셀프스터디가 있다. 강사가 진행하는 교육은 수업과 함께 온라인상으로 토론, 숙제, 그룹활동 등이 함께 진행된다. 교육내용은 사회정의, 굿거버넌스, 생태지속성, 경제적 생산성(Economic Productivity) 등 네 가지 주제로 진행되고 있으며, 세부 교육 내용은 아래 <표 53>와 같다.

<표 53> Global Campus 21 교육내용

교육주제	세부교육 내용	
사회정의	• 교육과 젠더	• 보건과 건강
굿거버넌스	• 평화와 인권	• 민주주의
생태지속성	• 기후변화	• 환경보호
경제적 생산성	• 리더십과 관리 • 인터넷 교육 관련 기술	• 비즈니스와 커뮤니케이션 • 지속가능한 경제

Global Campus 21은 교육의 질을 보장하기 위해 ECBCheck(ECB stands for E-Learning in Capacity Building)의 회원으로 온라인 교육의 질을 보장하는 인증 제도인 ECBCheck의 기준을 준수하고 있다.⁹⁵⁾

아일랜드 KODE는 IrishAID의 지원으로 2009년에 아일랜드 수도 더블린에 구축되었으며, 아일랜드 역량강화 전문단체 Kimmage DSC의 교육과정을 인터넷으로 진행하고 있다. 교육내용은 프로젝트 계획과 사업계획서 작성, 모니터링과 평가, 프로젝트 관리, 거버넌스와 신뢰성, 빈곤완화와 지속가능한 삶(Sustainable Livelihood) 등이 있다. 교육기간은 5주에서 10주이며, 교육비는 €400에서 €500이다. 모든 과목에 각 과마다 이수해야 하는 의무기간을 정해 놓아서, 교육생들의 꾸준하고 지속적인 교육 참여를 독려하고 있다. 또한 과제수행, 인터넷 토론 참여 등으로 교육에 대한 적극적인 참여도 권장하고 있다.

95) ECBCheck는 온라인 교육의 질을 보장하는 일종의 인증제도로, 역량강화 프로그램 수행단체 간의 collaboration과 벤치러닝(Bench Learning)을 통해 프로그램의 평가와 개선을 가능하게 한다. ECBCheck 회원은 인터넷 교육 가이드라인, 도구, 노하우 등을 공유해야 하며, 단체 자체평가를 회원들이 공유하여 동료검토(Peer Review)를 하고 있다. <http://www.qualityfoundation.org/openecbcheck/index.php> (2011년 4월 검색)

3. 정보 및 지식 교류

정보 및 지식 교류를 통한 역량강화 프로그램은 포럼 및 컨퍼런스, 워킹그룹, 인터넷 데이터베이스 구축이 있다. 포럼 및 컨퍼런스, 워킹그룹은 국제개발 관련 인적 네트워크를 구축하고 주제별 지식을 교류할 수 있는 역량강화 프로그램이다. 조사대사기관 중 총 9개 단체가 정기적 포럼 및 컨퍼런스, 워킹그룹을 운영하고 있었으며, 이 중 5개 단체는 NGO협의체이다. 이는 협의체 역할이 회원단체 간 협력증진이며, 정보 교류 프로그램을 통해 이를 시행하고 있기 때문이다.

<박스 6> 호주 ACFID 워킹그룹

호주 ACFID는 사업주제별, 지역별, 조직역량별 워킹그룹을 구성하여 회원단체가 자발적으로 정보공유 및 배포, 조사연구를 수행할 수 있도록 지원한다. 회원단체의 수요가 있을 경우 언제든지 새로운 주제의 워킹그룹을 구성할 수 있다. 스리랑카, 아프가니스탄, 기후변화, 장애인, 어린이권리 워킹그룹 등이 활발히 활동하고 있으며, 스리랑카 워킹그룹은 그룹활동을 위한 모금을 직접 진행할 정도로 활발하게 활동한다. 그 외 워킹그룹은 연간보고서 발간, 포럼개최 등 다양한 활동을 수행하고 있다.

국제개발협력 관련 인터넷 데이터베이스 구축은 정보공개를 통한 원조의 효과성과 책임성을 증진시키고, 본부와 현지사업장의 커뮤니케이션이 증진하는데 도움을 준다.

국제NGO인 DG(Development Gateway)는 투명하고 효과적인 개발을 추구하고 있으며, 이에 따라 개발 관련 정보를 구축해 인터넷을 통해 제공한다. DG의 미션은 아래와 같다.

첫째, 정보 공유를 통한 투명성 증진

둘째, 기업체, 시민사회, 사회적 기업 지원

셋째, ICT(Information and Communication Technologies)를 통한 역량 증진

또한 DG는 Country Gateways 프로그램을 통해 국제네트워크를 구성하고, 개발도상국에게는 정보수집, 관리, 공유가 가능하도록 기술적·인적 자원을 제공하여 각 나

라별 Development Gateway 사이트를 구축하도록 지원하고 있다. 현재까지 35개국 Development Gateway가 구축되었으며⁹⁶⁾, 이 중 OECD 회원국가로는 호주가 유일하다.

ADG(Australian Development Gateway)는 개발 관련 정보를 신속하고 적절하게 제공하기 위해 AusAID 지원으로 2004년에 구축되었다. ADG는 개발사업, 입찰과 인력, ADG 커뮤니티, 현지사업장 등 네 가지 분야의 정보를 제공하고 있으며 세부내용은 아래 <표 54>와 같다.

<표 54> ADG 구축 정보내용

분야	내용
개발사업	• 농업, 분쟁지역, 장애, 교육, 재해구호, 교육, 효과성, 경제, 기업 개발, 환경, 젠더, 거버넌스, 보건, HIV/AIDS, 인프라, MDGs, 식수 위생 등 17개 분야의 4,000여 가지의 자료 구축
입찰과 인력	• 호주 정부뿐만 아니라 국제기구 개발 관련 입찰 정보 제공 • 각 분야별 구인정보 제공, 이력서 수시 접수로 인력 데이터 구축
ADG 커뮤니티	• 국제개발협력 관련 기관, 전문가, 실무자 정보를 입력/공유 • 개발사업 분야별 전문가가 직접 Q&A 코너를 담당
현지사업장	• 개발사업 분야별로 현지사업과 지역 시민사회 정보 등을 제공

4. 사업활성화 지원

사업활성화 지원은 일본과 덴마크에서 진행하는 역량강화 프로그램으로, NGO의 효과적이고 원활한 사업수행을 위해서 자원과 인력을 지원한다.

일본의 NGO DESK는 국제개발협력 활동에 일본 단체와 개인 등 민간의 참여를 증진시키고 있다. NGO DESK는 현지 JICA 사무소 내에 설치하며, 현재까지 캄보디아, 인도네시아, 인도, 라오스, 말레이시아, 네팔, 필리핀, 가나, 세네갈, 잠비아, 아르헨티나, 볼리비아, 브라질, 멕시코, 파라과이 등 24개 국가에 설치되었다.

NGO DESK의 역할과 성격, 활동내용은 설치국가에 따라 다르지만 아래와 같은 활동이 주요내용이다.

96) 베닌, 부르키나파소, 말리, 모리셔스, 카모베르데, 모리타니아, 르완다, 세네갈, 탄자니아, 토고, 우간다, 아르헨티나, 브라질, 콜롬비아, 도미니카공화국, 엘살바도르, 과테말라, 가이아나, 온두라스, 멕시코, 아르메니아, 볼가리아, 조지아, 루마니아, 러시아, 타지키스탄, 레바논, 모로코, 호주, 중국, 몽골, 베트남, 네팔, 방글라데시, 스리랑카

- NGO DESK가 설치되어 있는 현지 파트너국가의 NGO활동, 비자, 법률 관련 정보 제공 및 공유
- 현지 파트너국가에서 사업을 수행하고 있는 일본NGO 및 현지NGO 역량 증진을 위한 교육, 세미나 등 진행
- 현지 파트너국가에서 사업을 수행하고 있는 일본NGO를 대상으로 프로젝트 관련 전문기술 또는 컨설팅 제공
- 일본NGO와 현지NGO 사이의 협력 증진, 현지NGO와 JICA 간의 협력 증진 및 현지NGO, 일본NGO, JICA 간의 네트워크 구축
- 일본 국민을 위한 홍보 활동으로 NGO DESK가 설립된 지역의 JICA 활동 정보 제공
- 일본시민단체와 NGO DESK가 설치된 국가 사이의 국제적 교류와 협력을 지원 (정보제공, 학습여행, 개발교육지원 등)
- 현지NGO와 향후 협력적인 파트너 관계를 형성할 수 있도록 필요에 따라 정보 및 컨설팅 제공

JICA는 NGO DESK 외에도 프로젝트 연구조사비, 국제개발협력사업 관련 국내활동비, 프로젝트 활동비 지원 등을 통해 국제개발협력 사업을 활성화하여 개발NGO 역량 강화를 지원하고 있다. 자세한 지원내용은 아래와 같다.

<표 55> 일본의 사업활성화 프로그램 종류

프로그램 종류	내용
프로젝트 연구 조사비	NGO가 파트너국에서 수행할 개발협력사업을 잘 준비하기 위한 사전조사 작업 지원
국제개발협력사업 관련 국내 활동비	일본 국내에서 국제개발협력사업 수행 촉진을 위한 관련 연구조사 수행, 워크숍·세미나 및 심포지엄 개최 지원
프로젝트 활동	파트너국가 내에서 국제개발협력사업 수행 촉진을 위한 연구조사 수행, 워크숍·세미나 및 심포지엄 개최 지원

덴마크 PATC는 사업조사(Appraisal) 지원금 제도를 통해 개발NGO가 충분한 사전 조사를 할 수 있도록 지원하고 있다. 사전조사는 현지에 필요한 사업을 파악하고 사업의 위험성을 예측하는 것으로, 효과적·효율적 사업방향을 설정하여 사업활성화에 기여한다. 사업조사지원금으로 최대 US\$14,000을 지원하고 있으며 그 내역은 여행경

비, 최대 2명의 일비, 숙식비, 교통비 및 여비 등이다. 현지 파트너에 의한 연구와 설문조사, 현지전문가 참여 비용, 워크숍 개최 등도 지원하고 있다.

5. 컨설팅

컨설팅은 호주 ACFID, 호주 IDSS, 미국 PACT, 덴마크 PATC, 일본 JICA, 핀란드 KEPA, 영국 Triple Line 등이 시행하고 있다. 호주 ACFID는 개별NGO의 요청에 따라 ‘개발NGO 행동강령’ 관련 컨설팅을 수시로 제공하고 있다.⁹⁷⁾ 세부내용으로는 행동강령의 개별NGO사업 적용방법, 행동강령 의무사항인 자체평가(Self-Assessment) 시행 방법 등이며, NGO의 컨설팅 요청을 받으면 이메일과 웹페이지를 통해 컨설팅을 제공한다. 핀란드 개발NGO 협의체 KEPA는 회원단체만을 대상으로 현지 프로젝트 계획, 모니터링 및 평가와 단체의 회계 및 재정에 대한 컨설팅을 제공한다. 위의 기관들이 자국 개발NGO 역량강화 관련 컨설팅을 제공하고 있는 것과 달리, 미국 PACT와 호주 IDSS는 자국NGO와 협력관계에 있는 현지 파트너의 역량강화를 위한 컨설팅에 더 집중하고 있다.

영국의 Triple Line은 1999년도에 설립된 국제개발협력 관련 컨설팅 전문 회사로, 컨설팅 의뢰업체, 기간, 방법, 내용, 분야에 있어서 가장 다양하고 광범위하다. 의뢰업체는 해외원조 관련 정부기관, 국제기구, 기업, 개발NGO 등이며, 컨설팅 기간은 짧게는 2개월부터 길게는 십 년이 넘게 진행되기도 한다.

컨설팅 방법과 내용은 각 프로젝트별로 상이하다. NGO가 어떤 프로젝트를 수행할 것인가, 어떤 기관에 지원할 것인가를 결정하는 것에 대한 조언을 포함하기도 하고 (Grant Program Management), 한 국가의 정책을 결정하거나 그 정책을 강화하기 위한 활동을 계획하기도 한다(Private Sector Development). 사업의 모니터링과 평가 시스템 구축을 지원하기도 하며, NGO 역량강화 교육훈련프로그램을 계획하여 실행하기도 한다.

주요 컨설팅 분야는 모니터링과 평가(Monitoring and Evaluation), 기금관리(Grant

97) 호주 AusAID와 호주 개발NGO의 협력사업 ANCP(AusAID-NGO Cooperation Program)의 지원조건 중 하나는 호주 개발NGO 행동강령에 서명하는 것이다. 행동강령을 준수하는지 감시하기 위해 단체의 자체평가(Self-Assessment)가 의무사항이며, 행동강령 준수 여부를 모니터링을 하기 위해 외부신고제(Public Compliant System)를 도입하였다.

Program Management), 원조효과성(Aid Effectiveness), 사회개발(Social Development), 거버넌스와 취약국가(Governance and Fragile States), 농업개발(Agricultural Development), 민간부문 개발(Private Sector Development) 등이 있다.

Ⅷ. 한국 개발NGO 역량강화 프로그램

1. KOICA의 역량강화 지원 현황

가. ODA 교육원

ODA 교육원은 국제개발협력 전문가 양성, 원조 관련 이해관계자 파트너십 강화, 국민의 ODA 이해도 제고를 위해 2010년에 설립되었다. 프로그램은 크게 일반교육, 전문교육, 특별교육으로 구분되어 있다. 일반교육은 개발협력과 공적원조개발에 관심 있는 일반인과 대학생이 교육대상이며, 전문교육은 KOICA 사업참여자 및 관련실무자를 대상으로 하고 있다. 특별교육은 특별과정을 요구하는 단체나 기관을 대상으로 한 맞춤형 형식의 교육이다.

일반교육 내용은 국제개발협력의 이해, 이슈, 실천전략 등으로 구성된다. 세부 내용은 빈곤, 한국 ODA, 국제개발협력의 역사 및 최근 이슈, 다문화, KOICA 개발협력 프로젝트 등 개괄적인 내용이 주를 이룬다. 일반인의 국제개발협력 인식증진에 기여하는 것이 목표이다.

전문교육의 목적은 공적원조개발과 국제개발협력의 기본개념 이해, KOICA 사업수행체제와 기획을 위한 기본지식 함양, PCM을 이용한 사업관리 및 기획방법 습득, 개발협력 평가에 대한 기본개념 습득이다. 교육 프로그램으로 국제개발협력사업의 이해가 개설되어 있으며, 그 내용은 KOICA 사업유형과 실행체계 이해, 개발협력 컨설턴트(Project Management Consultant, PMC), PDM(Project Design Management)과 사업관리, 모니터링과 평가 등이다. 정부 보조금 사업과 프로젝트 사업수행 관련 교육을 동시에 진행하고 있다.

나. 한국해외원조단체협의회

1) 역량강화 프로그램의 종류

해원협은 2004년부터 KOICA의 지원으로 한국 시민사회 역량강화 지원사업을 시행하고 있다. 사업 내용은 교육 및 훈련, 네트워크 구축, 연구조사 및 정책제언, 간담회 및 포럼 등 네 가지이며, 각 프로그램의 자세한 내용과 프로그램별로 수행된 사업은 아래 <표 56>와 같다.

<표 56> 해원협 역량강화 프로그램 종류 및 내용

사업 분야	내용
교육 및 훈련	• 수준별 : 기초·중급·심화 과정 • 내용별 : 국제개발, 사업운영, NGO운영 • 대상별 : 국내본부 실무자, 현지사업장 실무자
네트워크 구축	• 개발NGO간 네트워크 구축 및 워킹그룹 운영 • 대상별 : 기초실무자, 중간관리자, 대표자 • 지역별 : 아이티, 캄보디아, 네팔* • 워킹그룹 운영(비정기적)**
연구조사 및 정책제언	• 개발NGO 국제개발협력 동향조사 및 데이터 구축 • 정책제언 : 국내 개발NGO 의견 수렴 창구
간담회 및 포럼	주제별·사업별·지역별 간담회를 개최하여 개발NGO 간 정보교류

* 지역별 네트워크는 아이티, 캄보디아, 네팔 현지에서 활동 중인 개발NGO 간의 협의체를 의미. 2010년 캄보디아에서 워크숍을 진행하였으며, 해원협에서는 워크숍을 진행할 강사를 파견.

** 비정기적으로 해원협 사업 필요에 따라 해원협 회원단체를 대상으로 워킹그룹 운영.
ex) 세계시민교육 교재발간을 위한 워킹그룹, NGO봉사단 안전지침 마련을 위한 워킹그룹

<표 57> 2008~2010년 해원협 역량강화 프로그램별 사업 수

	교육	네트워크	연구조사 및 정책제언	간담회 및 포럼
2008년	6	0	0	1
2009년	11	1	0	2
2010년	5	6	1	3
총합계	22	7	1	6

해원협이 시행해 온 역량강화 프로그램은 위의 <표 57>와 같이 교육 프로그램 사업 수가 22개, 네트워크 7개, 연구조사 및 정책제언 1개, 간담회 및 포럼 6개로, 교

육 프로그램이 가장 많이 시행되었다.

2) 역량강화 지원사업 예산

<표 58> 2008~2010년 해원협 역량강화 지원사업 예산 (단위 : 원)

	교육 및 훈련	네트워크 구축	연구조사 및정책제언	간담회 (포럼)	총합
2008년	49,290,000	0	0	10,035,000	59,315,000
2009년	70,681,000	2,416,000	0	4,585,000	77,682,000
2010년	110,985,000	52,400,000	19,800,000	6,150,000	189,335,000

2010년 역량강화 지원사업 예산은 전년도에 비해 2배 이상 크게 늘어났다. 전문가 양성, 현지 네트워크 구축, 현지사업장과 연계한 워크숍 등 프로그램의 종류와 시행기간, 수행방법이 다양해지면서 예산이 증가한 것으로 보인다.

3) 역량강화 프로그램 내용

<표 59> 해원협 역량강화 교육 프로그램

분야	수준	강의명	내용	대상
국제 개발	기초	국제개발 이해 교육	개발NGO의 역사, 인권, 문화적 이해, 개발사례 등 기초 지식 습득	개발NGO 기초실무자
		Humanitarian Charter	인도주의적 현장, 국제법을 통해 개발NGO 실무자로서의 기본적 소양 습득	구호/개발사업 담당자
	심화	개발사업 분야 세미나	전문가를 초청해 사업의 이해, 접근 및 추진방법, 사례 등의 세미나 개최	개발사업 담당자
		Sphere Project	재난구조 시 최소한의 재난원조 기준을 제시한 Sphere Project 이해	구호/개발사업 담당자
프로 젝트 사업 수행	기초	DME(Design, Monitoring & Evaluation) 개관교육	개발사업의 전반적인 사업 수행단계 개관	기초실무자
		사업기획서 작성	사업기획서 예시 분석, 평가를 통한 사업기획서 작성 요령 습득	사업기획서 작성자
	심화	PCM(Project Cycle Management) 기본교육	사업발굴, 수행, 평가 및 모니터링에 이르기까지 개발 사업 전반과정을 통한 사업의 전문성 및 수행 능력 강화	개발사업 담당자

프로젝트 사업 수행	심화	PCM Field Research	개발현장을 방문하여 PCM의 과정 실습	PCM 기본교육 수료자
	기초	안전교육	국제개발, 구호활동 현장에서 발생할 수 있는 안전사고 대책 교육 및 훈련	해외사업/봉사단 /긴급구호 담당자
	심화	위기관리교육	개발현장에서 위기(소요사태, 천재지변, 사건사고 등)에 대처하기 위한 위기관리 시스템 구축 교육	해외사업/봉사단 /긴급구호 담당자
조직 개발	기초	모금교육	모금의 개념과 윤리, 모금 전략 교육	모금 담당자
		홍보교육	비영리기관 홍보의 개념과 윤리, 미디어를 활용한 홍보전략 습득	홍보 담당자
	심화	개발NGO 전문가 양성사업	국제개발 전문교육기관에 교육생을 파견하여 개인 및 조직의 전문성 향상뿐만 아니라 향후 국제개발관련 다양한 분야의 국내 강사진 마련	실무 책임자
		해외연수 프로그램 지원	국제개발협력분야 전문가를 양성하기 위한 해외연수 프로그램 참가 지원	전 분야 경력 실무자
		국제교류지원	국제사회와 개발협력을 위한 교류 및 관련 국제회의 참석지원	정책애드보커시 담당자

위의 <표 59>는 해원협 역량강화 교육 프로그램의 종류와 내용이다. 직급/직무에 따라 교육 받는 내용이 다르다. 모든 프로그램은 기초와 심화 과정으로 나뉘어 있다.

교육 프로그램의 전문성을 증진시키기 위해 프로그램 내용을 현재보다 더 세분화하여 하며, 수준도 기초와 심화의 2개가 아닌 더 상세히 구분해야 한다. 즉 국제 개발 분야를 개발철학, 개발이론, 국제개발현황 등으로 세분화하고 프로젝트 사업수행교육도 사전조사, 기획, 모니터링, 평가 등 과정별로 세분화하며 단계별 교육도 기초, 기본, 심화 등 3단계로 나뉘어야 한다. 또한 긴급구호, 정부 또는 국제기구 기금 사업 신청 관리, 애드보커시와 캠페인 등의 교육을 새롭게 개발해야 한다.

4) 현지사업장 역량강화 프로그램

<표 60> 2008~2011년 해원협 역량강화 교육 장소별 구분

	본부	현지사업장
2008년	6	0
2009년	10	0
2010년	2	1
2011년 (계획)	3	10
총합	21	11*

* 전문가양성 프로그램과 PCM Field Research는 현지에서 수행되는 역량강화 교육이지만, 그 대상이 현지인력 역량강화가 아니므로 표에서 제외.

역량강화 프로그램을 교육수행 장소별로 구분하면 위의 <표 60>과 같다. 2011년도는 현지사업장을 대상으로 진행되는 프로그램이 10개로, 큰 폭으로 증가하였다. 현지사업장에서 역량강화 프로그램, 특히 프로젝트 사업수행 관련 교육 프로그램과 네트워크에 대한 수요가 높은 만큼 현지 교육에 중점을 두고 있기 때문이다. 이에 따라 개발현장에서 실제로 필요한 해외사업 수행능력을 강화하고 국가별, 지역별 특성에 맞는 프로그램 수행을 위한 장기적 전략을 세울 필요가 있다.

<표 61> 2011년 해원협 현지역량강화 프로그램 수행국가 목록

대륙	국가	기간
아시아	동티모르	2011년 5월 30일 ~ 6월 3일 (5일)
	미얀마	현지와의 상의 중
	베트남	현지와의 상의 중
	몽골	현지와의 상의 중
	라오스	현지와의 상의 중
	방글라데시	2011년 5월 31일 ~ 6월 2일
	캄보디아	2011년 6월 14일 ~ 6월 19일 (6일)
아프리카	르완다	2011년 6월 26일 ~ 6월 30일 (5일)
	탄자니아	2011년 6월 21일 ~ 6월 24일 (4일)
	케냐	현지와의 상의 중

* 사업수행 일정은 현지 사정에 따라 변동될 수 있음.

위의 10개 국가는 KOICA 중점협력국가로, 현지 한국 개발NGO 인력 규모와 현지 요청 등을 고려하여 선정되었다. 교육내용은 단체들의 현지사업수행에 필요한 것으로 PCM, DME 등의 교육을 중점적으로 진행한다. 그 외에는 현지수요에 따라 주제별 워크숍, 간담회 등을 개최한다. 자세한 교육내용은 다음의 <표 62>와 같다.

<표 62> 현지 사업장 역량강화 교육 내용

강의명	내용	강사
PCM 개관 워크숍	사업수행 관리절차(Project Cycle Management)의 원칙을 각 단계별 그룹활동으로 진행	외부 전문강사 (교육일정에 따라 다름)
	(1) Assessment(사업평가와 조사) • Assessment 수행과정 및 방법에 관한 강의와 실습을 진행	

PCM 개관 워크숍	(2) Design(사업기획) 사업계획서 작성 시 Log Frame을 이용한 사업의 논리적인 기획과 Indicator 설정 등 강의와 실습 진행	외부 전문강사 (교육일정에 따라 다름)
	(3) Evaluation(평가) 평가기준을 반영하여 사업을 기획할 수 있도록 OECD 사업평가기준과 함께 PCM 과정을 강의·실습 진행	
국제개발협력 워크숍	국제개발협력의 이해를 위한 실무전문가 기본교육 - 국제개발협력 분야의 역사와 흐름 - 개발NGO의 활동과 현황 - 개발 사례를 통한 효과적인 개발요소 - 효과성증진을 위한 그룹활동	해원협 내부강사 (교육일정에 따라 다름)

현지에서 진행되는 역량강화 교육 외에도 정보교류와 네트워크 구성을 위한 워크숍을 진행하여 개발NGO간의 협력이 지속적으로 운영되도록 지원한다. 현지 사업수행 국가의 네트워크가 확고해지면, 네트워크를 통한 역량강화가 가능하다. 즉 네트워크를 통해 현지에서 개발 관련 실무자들이 한 자리에 모일 수 있으며, 역량강화 관련 자료를 본부에서 지원받아 현지에서 교육을 진행할 수 있다. 또한 자발적·정기적인 회의 및 정보공유가 가능하다. 네트워크 구축 초기 단계인 현시점이 현지사업장 역량강화에 있어 가장 중요한 시기이기에 단·장기적 목표와 전략을 세워 접근해야 한다.

현지사업장은 본부와 달리 역량강화 프로그램을 접할 수 있는 기회가 제한적이며, 정보와 자원 또한 부족하다. 그러므로 역량강화 프로그램을 현지에서 수행할 수 있도록 인터넷 또는 DVD 등의 매체를 통한 교육이 개발되어야 한다. 또한 현지에서 국제개발력과 NGO 관련 정보를 공유할 수 있는 네트워크 구축과 이를 활성화할 구심점이 필요하다. 또한 현지 프로젝트 발굴, 개발, 관리, 수행, 평가 및 기술에 대한 전문적 컨설팅이나 기술적 지원을 통해 현지프로젝트의 개선방안을 마련해야 한다. 이를 위해 위의 역할을 수행할 전문가를 현지에 코디네이터로 파견하여 현지 역량강화를 증진할 필요가 있다.

2. 민간 부분의 개발NGO 역량강화 지원 현황

가. NPO 공동회의

NPO 공동회의는 비영리법인(Non-Profit Organization, NPO)들의 협의체로 2009년에 출범했다. 굿네이버스, 월드비전 등 12개 단체가 회원으로 활동하고 있는데, NPO들의 활동과 비영리분야를 조사·연구하여 NPO들의 지속가능한 발전과 선진화를 목표로 한다. NPO 공동회의는 개발NGO들에게 모금과 홍보 분야의 교육 프로그램을 제공하여 해당분야의 역량강화 프로그램을 지원하고 있다. 자세한 교육 내용은 다음의 <표 63>과 같다.

<표 63> NPO 공동회의 워크숍 주제

분야	주제	강사
모금· 자원개발	온라인 모금	굿네이버스 E-나눔팀
	성공적인 기업과 NGO의 사회공헌 파트너십	기아대책 모금사업본부
	도대체 캠페인이란 무엇인가?	세이브더칠드런 자원개발부
	공익연계 마케팅을 활용한 자원 개발	굿네이버스 사회공헌협력팀
	민관협력을 통한 청소년 지원 사례	부스러기사랑나눔회 1318해피존 사업지원단
	2005~2010년 비영리민간단체 지원 정부 예산 분석 및 해석	전(前) KOICA 이사
	명사 특강-한국 NGO의 도전 과제 및 전망	굿네이버스 회장
	NGO의 효과적인 회원 관리 전략	월드비전 후원관리팀
	모금기획과 모금 조직 만들기	아름다운가게 정책국장
	프로젝트 기획 및 관리	전(前) KOICA 이사
	NGO 특강	동방사회복지회 회장
	비전 그리고 모금과 사업	월드비전 연구기획실
	NGO 특강	유니세프한국위원회 사무총장
	오프라인 캠페인을 통한 모금전략	유니세프한국위원회 후원개발부
홍보· PR· 마케팅	비영리조직의 재정관리	나눔과 썸
	NGO 특강	부스러기사랑나눔회 대표
	자원봉사 조직의 전략 및 관리	해비타트 사업관리본부장
	스토리텔링(Storytelling)의 이해	(주)이노버스 대표 이사
	스토리텔링(Storytelling)을 활용한 모금 마케팅	굿네이버스 나눔사업본부
	전략적인 미디어 관계관리 및 Media Training	이목커뮤니케이션즈 대표이사

홍보· PR· 마케팅	온라인 모금과 홍보를 위한 특별 노하우	네이버 해피빈재단 국장
	기업의 사회적 책임과 NPO의 역할 : • ISO26000의 의미 • NPO의 책임과 역할 • 시민 인식변화와 공동 공익 캠페인의 중요성	조선일보 공익섹션 편집국장
	어린이 재단의 모금 마케팅 사례	어린이재단 모금사업부 마케팅
	소셜네트워크(Social Network) 시대의 커뮤니케이션 전략	광운대 미디어영상학부 교수
	“기아체험”, “SBS희망 TV” 사례	SBS PD
	고용노동부『사회적 기업 - NPO 활성화 방안』 설명회	고용노동부 고용서비스 정책관
	국제사회에서의 아동개발사업과 유니세프의 역할	유니세프한국위원회 사무총장
	아동의 삶의 질 향상을 위한 중·장기적 성과	월드비전 기획연구실 연구원

NPO 공동회의는 위와 같이 다양한 모금과 홍보 관련 프로그램을 제공하고 있다. 그러나 비정기적으로 진행하고 있어서 체계적인 프로그램이 필요하다. NPO 공동회의는 다양한 모금·홍보 프로그램과 그에 따른 폭넓은 강사진을 갖추고 있으므로, 이 분야에서 전문화되고 체계적인 역량강화 프로그램을 발전시킬 수 있을 것이다.

나. 대학의 시민사회 역량강화 지원

현재 한국의 대학사회는 국제개발협력에 관련한 교육을 크게 두 가지 방향으로 진행하고 있다. 첫째는 여러 국제대학원들이 시행하는 교육으로, 2008년부터 경희대학교 국제대학원과 이화여자대학교 국제대학원이 교육과학기술부의 지원으로 국제개발협력 석·박사과정을 개설하여 관련교육을 시행하고 있다. 위의 두 학교 이외의 타 국제대학원도 자체적으로 국제개발협력 관련과정 및 과목들을 개설하여 학생들을 교육하고 있다. 둘째는 2009년부터 시작된 한국국제협력단의 지원으로 대학이 국제개발협력 강좌를 개설하는 ‘국제개발협력이해증진’사업이다. 이러한 두 가지 방향 외에도 기존의 일반대학원이나, NGO대학원에서 국제개발협력관련 강좌를 개설하고 있다.

그러나 위의 프로그램들은 공식적으로 개발NGO 인력 양성을 목표로 하는 전문교육 프로그램이 아니다. 실제로 두 종류의 고등교육기관에서 개발NGO 인력양성이 이루어지고 있는데, 첫째는 국제대학원이며, 둘째는 NGO 관련 특화된 대학원이다. 그러나 두 가지 경우 다 개발NGO만을 집중적으로 다루는 교육 프로그램이 있는 것이

아니고, 다양한 교육과정 중 국제개발협력과 NGO를 다루는 강좌 몇 개가 있는 수준이다. 실제로 국제대학원 중 국제개발협력 혹은 국제협력과정이 개설된 곳의 2010년 강좌를 보면, 경희대학교 국제대학원이 ‘NGO and Civil Society’ 강좌⁹⁸⁾를, 연세대학교 국제학대학원이 ‘Non-Governmental Organization and Development’ 강좌⁹⁹⁾를 개설하였고, 경희대 공공대학원은 매년 ‘개발협력의 정치와 경제학’과 ‘시민사회 개발협력’을 개설하고 있다.¹⁰⁰⁾

국내의 대학원들이 국제개발협력과 관련된 강좌를 개설한 것은 그리 오래 되지 않았다. 이를 통해 전·현직 NGO실무인력들이 전문지식을 습득하고 있지만, 개발NGO 관련 강좌는 매우 적은 상황이다. 이는 아직 국내의 국제대학원들이 국제개발협력에서 개발NGO의 역할을 중요하게 인식하지 못하기 때문이다. 또한 학생들의 수요, 대학원 당국의 관심, 전문강사진의 공급 등이 매우 부족한 것도 원인 중 하나이다.

98) 2010년 봄학기 http://gsp.khu.ac.kr/03/04_2010_syllabi.php#spring (2011년 3월 검색)

99) 2010년 봄학기 <http://gsis.yonsei.ac.kr/etc/schedule.asp> (2011년 3월 검색)

100) 경희대학교 공공대학원에는 시민사회/NGO학과와 글로벌거버넌스학과가 개설되어 있다.

IX. 한국 개발NGO 역량강화 수요분석을 위한 설문조사

1. 개요

본 연구에서는 한국 개발NGO 역량강화 수요를 조사하고 한국 개발NGO 역량에 맞는 프로그램을 개발하고자, 국제개발협력 사업을 수행하고 있는 단체들을 대상으로 설문조사를 시행하였다.

설문조사는 2011년 3월 29일부터 4월 13일까지 온라인으로 이루어졌으며, 응답내용은 설문응답자의 개별 의견이 아닌 단체의 의견으로 간주됨을 명시하여 반드시 국제개발협력사업 담당자가 응답하거나 담당부서의 의견을 취합하여 응답하도록 하였다.

이 설문조사는 136개의 KOICA 등록 단체 중 79개 단체가 설문에 응답하였다. 79개 단체에는 KOICA에 등록된 단체를 기준으로 해원협 소속 단체와 중복되거나 설문응답을 거부한 단체가 포함되지 않았다. 설문조사에 응한 79개 단체 중 해원협 소속 단체는 52개, 해원협에 소속되지 않은 단체는 27개이며, 국제개발사업 수행연도의 경우 3년 미만인 단체가 14개(18.2%), 3~5년은 27개 단체(35.1%), 6~10년은 15개 단체(19.5%), 10년 이상인 단체는 21개(7.3%)였다(무응답 2개단체 제외).

단체가 자체적으로 실시하는 조직 및 인적역량강화 교육이나 프로그램을 조사한 결과, 자체 교육이나 프로그램이 없는 단체가 45개(62.5%)로, 자체 교육이나 프로그램이 있는 단체가 27개(37.5%)로 나타났다(무응답 7개 단체 제외). 그 내용으로는 결핵 및 건강증진 기초 및 임상, 정기적인 워크숍, 전문가 자문 등이 있다.

또한 역량강화를 위해 타 기관에서 운영하는 국제개발사업 관련 교육 프로그램 참여 여부를 묻는 질문에서 참여경험이 없는 단체가 42개(56.0%), 경험이 있는 단체가 33개(44.0%)로 나타났다(무응답 4개 단체 제외).

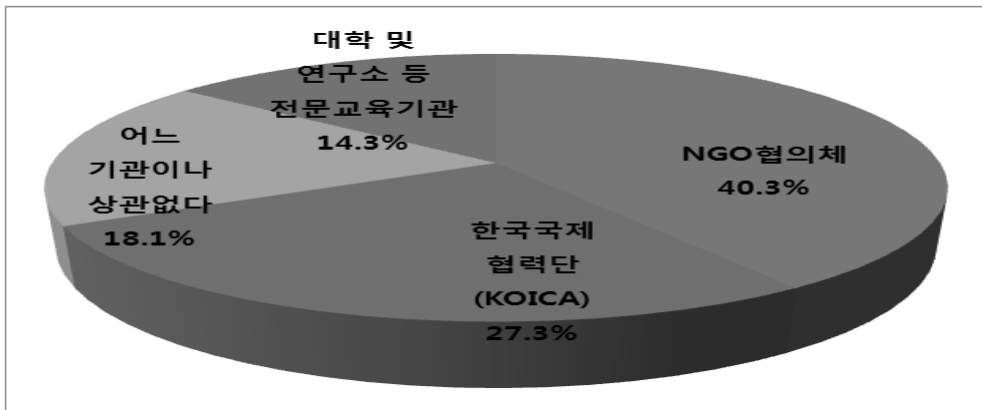
본 설문조사의 구체적 내용은 아래와 같다.

2. 세부 항목별 분석

가. 역량강화 프로그램 수행주체

국제개발협력사업에 참여하는 NGO의 역량강화를 위한 교육사업의 수행주체는 NGO 협의체(40.3%)로 응답률이 가장 높았으며, KOICA(27.3%), 상관없음(18.1%), 대학 및 연구소 등 전문교육기관(14.3%)의 순으로 응답하였다.

<그림 30> 역량강화 프로그램 주체



<표 64> 역량강화 프로그램 주체

구분	빈도	백분율(%)
NGO협의체	31	40.3
한국국제협력단(KOICA)	21	27.3
어느 기관이나 상관없다	14	18.1
대학 및 연구소 등 전문교육기관	11	14.3
합계	77	100.0

* 무응답 2개 단체

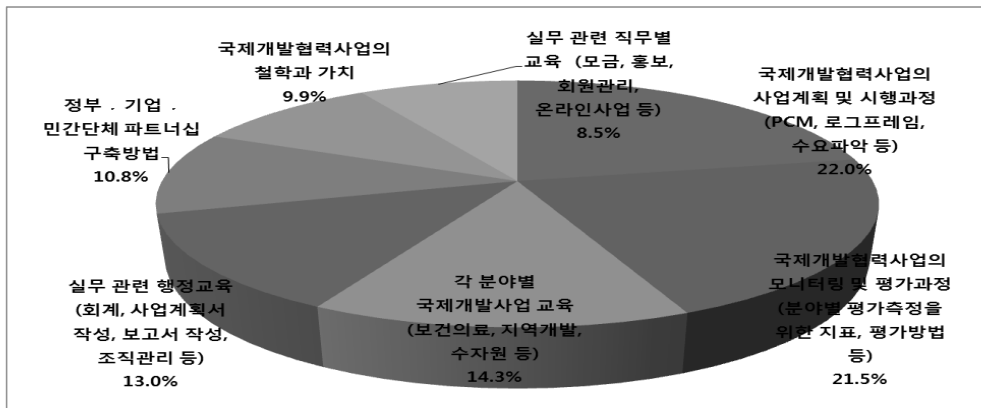
나. 교육주제

국제개발협력사업에 참여하는 NGO들의 역량강화를 위한 주요 교육주제에 대해 사업계획 및 시행과정(22.0%), 모니터링 및 평가과정(21.5%), 각 분야별 국제개발사업 교

육(14.3%), 실무 관련 행정교육(13.0%), 정부·기업·민간단체 파트너십 구축방법(10.8%), 국제개발협력사업의 철학과 가치(9.9%), 실무 관련 직무별 교육(8.5%) 순으로 응답하였다. 기타의견으로 현장이해교육, 주민조직기법 등이 있었다.

가장 중요한 교육주제를 묻는 질문에 ‘사업계획 및 시행과정’과 ‘모니터링과 평가과정’이라는 응답이 가장 많았다. 한국 개발NGO 역량강화를 위해 현지 프로젝트 수행 역량 관련 교육이 가장 필요하다고 나타난 것이다. PCM과 DME 교육은 매년 반복되어 중점교육으로 시행되고 있으므로, 국제개발협력사업의 계획, 모니터링, 평가 등 사업수행단계별 교육의 세분화와 PCM과 DME 심화교육이 필요하다.

<그림 31> 한국 개발NGO 역량강화 교육주제



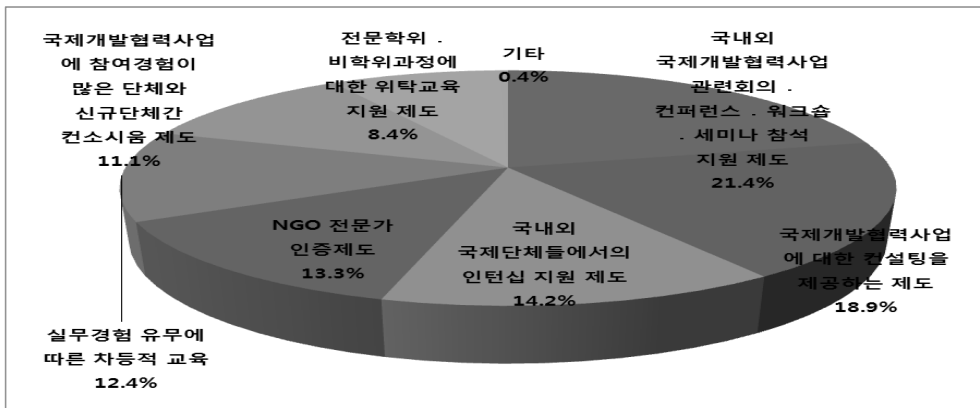
<표 65> 한국 개발NGO 역량강화 교육주제

구분	빈도	백분율(%)
국제개발협력사업의 사업계획 및 시행과정 (PCM, 로그프레임, 수요파악 등)	49	22.0
국제개발협력사업의 모니터링 및 평가과정 (분야별 평가측정을 위한 지표, 평가방법 등)	48	21.5
각 분야별 국제개발사업 교육(보건의료, 지역개발, 수자원 등)	32	14.3
실무 관련 행정교육(회계, 사업계획서 작성, 보고서 작성, 조직관리 등)	29	13.0
정부·기업·민간단체 파트너십 구축방법	24	10.8
국제개발협력사업의 철학과 가치	22	9.9
실무 관련 직무별 교육(모금, 홍보, 회원관리, 온라인사업 등)	19	8.5
합계	223	100.0

다. 전문가 양성

국제개발협력사업 전문가 양성을 위해 필요한 역량강화프로그램으로는 국내외 국제개발협력사업 관련 회의·컨퍼런스·워크숍·세미나 참석 지원(21.3%), 국제개발협력사업 컨설팅(18.9%), 국내외 국제단체들에서의 인턴십 지원(14.2%), NGO 전문가 인증(13.3%), 실무경험 유무에 따른 차등적 교육(12.4%), 국제개발협력사업에 참여 경험이 많은 단체와 신규단체 간 컨소시엄(11.1%), 전문학위·비학위과정에 대한 위탁교육 지원 제도(8.4%) 순으로 응답하였다.

<그림 32> 국제개발협력사업 전문가 양성을 위해 필요한 역량강화 프로그램



<표 66> 국제개발협력사업 전문가 양성을 위해 필요한 역량강화 프로그램

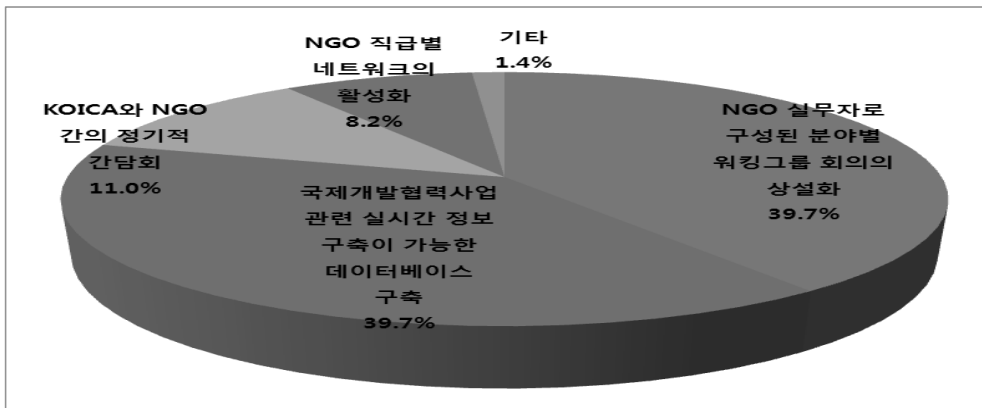
구분	빈도	백분율(%)
국내외 국제개발협력사업 관련회의·컨퍼런스·워크숍·세미나 참석 지원 제도	48	21.3
국제개발협력사업에 대한 컨설팅을 제공하는 제도	42	18.9
국내외 국제단체들에서의 인턴십 지원 제도	32	14.2
NGO 전문가 인증제도	30	13.3
실무경험 유무에 따른 차등적 교육	28	12.4
국제개발협력사업에 참여경험이 많은 단체와 신규단체간 컨소시엄 제도	25	11.1
전문학위·비학위과정에 대한 위탁교육 지원 제도	19	8.4
기타	1	0.4
합계	225	100.0

라. 교육 이외의 역량강화 프로그램

교육 이외에 한국 개발NGO 역량강화를 위해 필요한 프로그램으로는 NGO 실무자로 구성된 분야별 워킹그룹 회의의 상설화(39.7%)와 국제개발협력사업 관련 데이터베이스 구축(39.7%)의 응답률이 동일하게 가장 높았다. 그 다음으로 KOICA와 NGO 간의 정기적 간담회(11.0%), NGO 직급별 네트워크 활성화(8.2%) 순으로 나타났다.

이 결과를 보면, 국제개발협력 관련 정보공유와 교류가 역량강화에 중요한 사안임을 알 수 있다.

<그림 33> 교육 이외의 역량강화를 위해 필요한 프로그램



<표 67> 교육 이외 역량강화를 위해 필요한 프로그램

구분	빈도	백분율(%)
NGO 실무자로 구성된 분야별 워킹그룹 회의의 상설화	29	39.7
국제개발협력사업 관련 실시간 정보 구축이 가능한 데이터베이스 구축	29	39.7
KOICA와 NGO 간의 정기적 간담회	8	11.0
NGO 직급별 네트워크의 활성화	6	8.2
기타	1	1.4
합계	73	100.0

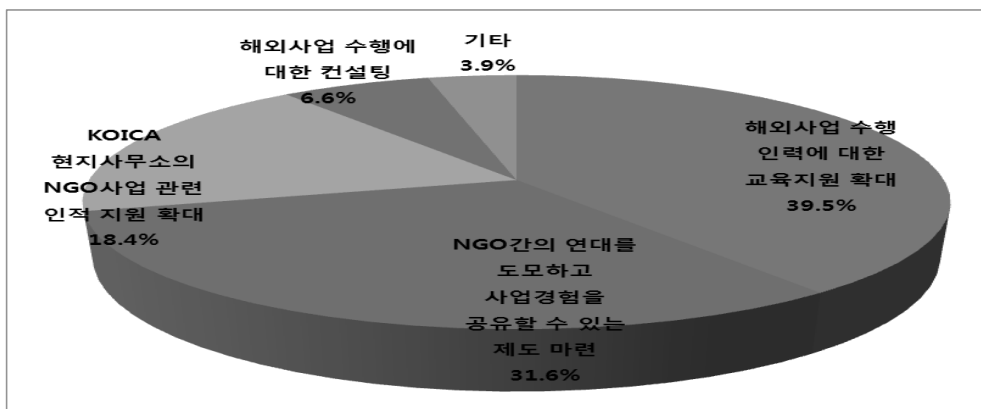
마. 현지사업장 역량강화

현지사업장의 사업수행 역량강화를 위해 필요한 지원으로는 해외사업 수행 인력 교육지원 확대(39.5%), 현지사업장 NGO간 네트워크 구축(31.6%), KOICA 현지사무소의 NGO사업 관련 인적 지원 확대(18.4%), 해외사업 수행에 대한 컨설팅(6.6%) 순으로 응답했다.

해외사업장에서는 교육기회가 아주 제한적이므로 현지사업장 인력에 대한 교육지원과 현지사업장에 파견된 다양한 단체, 정부기관 등의 네트워크 구축이 가장 필요한 사항으로 나타났다.

2010년부터 현지사업장으로 전문강사가 파견되어 역량강화교육을 진행하고 있으나, 참여인원과 국가가 한정적이다.¹⁰¹⁾ 그러므로 교육 장소와 대상을 다양화하고 현지 전문강사 파견 이외에 인터넷, 문서, DVD 등을 통해 교육방법도 다양화하는 것이 효율적이다.

<그림 34> 현지사업장 역량강화를 위한 프로그램



101) 2010년 네팔에서 PCM 교육이 진행되었으며 2011년은 10개 국가로 전문강사가 파견되어 교육을 진행할 예정이다.

〈표 68〉 현지사업장 역량강화를 위한 프로그램

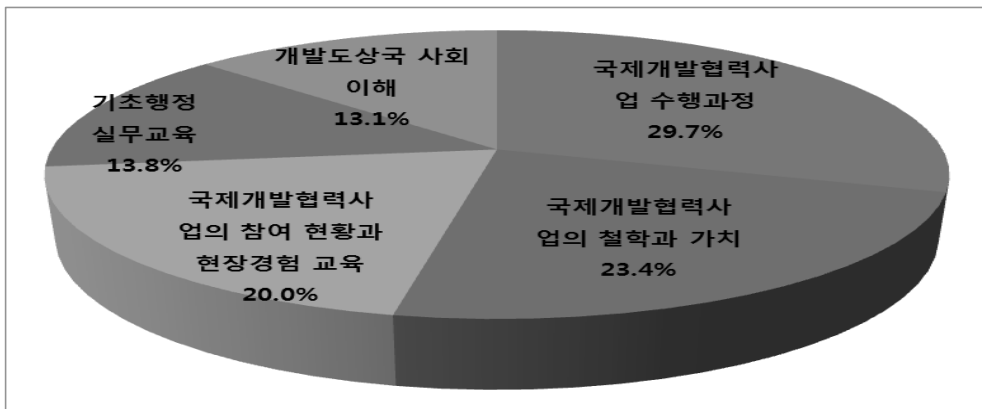
구분	빈도	백분율(%)
해외사업 수행 인력에 대한 교육지원 확대	30	39.5
NGO간의 연대를 도모하고 사업경험을 공유할 수 있는 제도 마련	24	31.6
KOICA 현지사무소의 NGO사업 관련 인적 지원 확대	14	18.4
해외사업 수행에 대한 컨설팅	5	6.6
기타	3	3.9
합계	76	100.0

바. 신규단체 역량강화

신규로 국제개발협력사업에 참여하는 단체의 실무자들이 가장 먼저 받아야 할 교육은 국제개발협력사업 수행과정(29.7%), 국제개발협력사업의 철학과 가치(23.4%), 국제개발협력사업의 참여 현황과 현장경험 교육(20.0%), 기초행정 실무교육(13.8%), 개발도상국 사회 이해(13.1%) 순으로 나타났다.

위의 교육주제 관련 설문조사에서 한국 개발NGO들은 가장 필요한 역량강화 교육이 ‘모니터링과 평가과정’과 ‘사업계획 및 수행과정’이라고 응답하여 현지사업 수행 역량강화를 중요시하는 모습을 보여주었다. 신규단체들도 마찬가지로 ‘국제개발협력사업 수행과정’을 가장 필요한 교육으로 꼽았다. 즉, 기존의 단체들과 신규 단체들 모두에게 현지사업 수행 관련 교육이 필요한 것이다.

〈그림 35〉 신규 단체 실무자들을 위해 가장 필요한 교육



〈표 69〉 신규 단체 실무자들을 위해 가장 필요한 교육

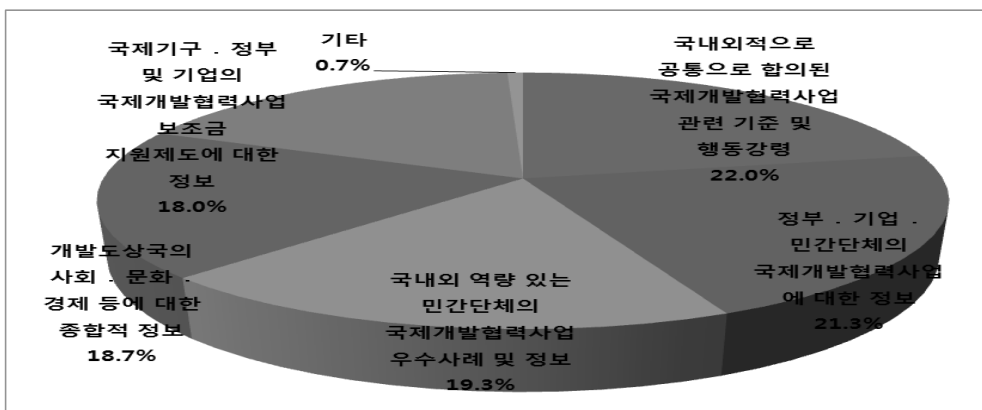
구분	빈도	백분율(%)
국제개발협력사업 수행과정	43	29.7
국제개발협력사업의 철학과 가치	34	23.4
국제개발협력사업의 참여 현황과 현장경험 교육	29	20.0
기초행정 실무교육	20	13.8
개발도상국 사회 이해	19	13.1
합계	145	100.0

사. 정보공유

한국 개발NGO의 사업수행 역량강화를 위해 필요한 정보는 국제개발협력사업 관련 기준 및 행동강령(22.0%), 정부·기업·민간단체의 국제개발협력사업 정보(21.3%), 역량 있는 민간단체의 국제개발협력사업 정보(19.3%), 개발도상국의 사회·문화·경제 등에 대한 종합적 정보(18.7%), 국제기구·정부 및 기업의 국제개발협력사업 보조금 지원제도에 대한 정보(18.0%) 순으로 나타났다.

각각의 응답비율을 보면 그 편차가 적으므로, 위의 정보들 모두 역량강화를 위해 필요하다고 생각한다. 그러므로 이러한 정보들을 지속적으로 모아놓을 수 있는 데이터베이스를 인터넷에 구축하여 공유해야 한다.

〈그림 36〉 한국 개발NGO의 사업수행 역량강화를 위해 필요한 정보



〈표 70〉 한국 개발NGO의 사업수행 역량강화를 위해 필요한 정보

구분	빈도	백분율(%)
국내외적으로 공통으로 합의된 국제개발협력사업 관련 기준 및 행동강령	33	22.0
정부·기업·민간단체의 국제개발협력사업에 대한 정보	32	21.3
국내외 역량 있는 민간단체의 국제개발협력사업 우수사례 및 정보	29	19.3
개발도상국의 사회·문화·경제 등에 대한 종합적 정보	28	18.7
국제기구·정부 및 기업의 국제개발협력사업 보조금 지원제도에 대한 정보	27	18.0
기타	1	0.7
합계	150	100.0

3. 소결

이상으로 한국 개발NGO 79개 단체가 답변한 역량강화 수요조사 설문응답 내용을 살펴보았다. 이 설문은 역량강화 프로그램 수행주체, 프로그램별 주제, 대상별 프로그램, 정보공유 관련 설문을 분석하였으며, 세부적으로는 프로그램별 주제는 교육, 전문가양성, 교육 이외의 프로그램을, 대상별 프로그램은 현지사업장과 신규단체를 대상으로 분석하였다.

우선 역량강화 프로그램 수행주체는 NGO협의체(40.3%)와 한국국제협력단(27.3%)에 대한 수요가 높았다. 국제개발협력사업에 참여하는 NGO들의 역량강화를 위한 교육주제로는 사업계획 및 시행과정(22.0%), 모니터링 및 평가과정(21.5%) 등 현지 프로젝트 수행 역량 관련 교육에 대한 수요가 높은 것으로 나타났다. 그러므로 현지 프로젝트 계획, 모니터링, 평가 등 수행단계별 교육의 세분화와 전문화를 반영한 교육 프로그램을 개발하여야 한다. 전문가양성 프로그램으로는 국제개발협력사업 관련 회의·컨퍼런스·워크숍·세미나 참석 지원(21.3%)과 국제개발협력사업 컨설팅(18.9%)에 대한 수요가 높았으며, 교육 이외의 역량강화 프로그램으로는 NGO 실무자로 구성된 분야별 워킹그룹 회의의 상설화(39.7%)와 국제개발협력사업 관련 데이터베이스 구축(39.7%)의 응답률이 동일하게 가장 높았다. 워킹그룹은 국제개발협력 관련 주제와 관련하여 정보를 공유하고 연구하는 모임을 지칭한다. 2011년 현재 국제개발협력 관련 주제별 스터디가 KoFID, 지구촌빈곤퇴치시민네트워크, 해원협의 주관으로 꾸준히 수

행되고 있으므로 다음 장에서 논의할 역량강화 프로그램 제안에서는 제외하도록 한다.

대상별 프로그램을 보면 현지사업장을 대상으로는 해외사업 수행 인력 교육지원 확대(39.5%)와 현지사업장 NGO간 네트워크 구축(31.6%)에 대한 수요가 높았으며, 신규 단체 대상으로는 국제개발협력사업 수행과정(29.7%)과 국제개발협력사업의 철학과 가치(23.4%)에 대한 프로그램 수요가 높았다. 정보공유와 관련해서는 국제개발협력사업 관련 기준 및 행동강령(22.0%)과 정부·기업·민간단체의 국제개발협력사업 정보(21.3%)에 대한 수요가 높았다.

지금까지 한국 개발NGO의 역량강화 수요조사를 분석해 보았다. 이 분석을 정리해 보면 아래 표와 같으며, 이를 바탕으로 다음 3부에서 한국 개발NGO 역량강화 방안을 논의하고자 한다.

<표 71> 한국 개발NGO 역량강화 수요조사의 항목별 결과

항목	역량강화 프로그램
역량강화 프로그램 수행주체	• NGO협의체, KOICA 주관 프로그램
교육주제	• 국제개발협력사업의 사업계획 및 시행과정 • 국제개발협력사업의 모니터링 및 평가과정 (현지프로젝트 수행 관련 역량강화 교육 프로그램)
전문가양성	• 국내외 국제개발협력 관련 회의, 컨퍼런스, 워크숍, 세미나 참석지원 • 국제개발협력사업 관련 컨설팅 제공
교육 이외 역량강화 프로그램	• 국제개발협력 관련 자료 데이터베이스 구축 • 개발NGO 실무자로 구성된 분야별 워킹그룹 상설화
현지사업장 역량강화	• 해외사업 수행 인력에 대한 교육지원 확대 • NGO간의 연대를 도모하고 사업경험을 공유할 수 있는 제도 마련
신규단체 역량강화	• 국제개발협력사업 수행과정 교육(발굴, 집행, 모니터링, 평가) • 국제개발협력사업의 철학과 가치에 대한 이해
정보공유	• 국내외적으로 공통으로 합의된 국제개발협력사업 관련 기준 및 행동강령 관련 정보 • 정부, 기업, 민간단체의 국제개발협력 사업에 대한 정보

[제 3 부]

한국 개발NGO 역량강화 방안

X. 역량강화 프로그램 제안

1. 개요

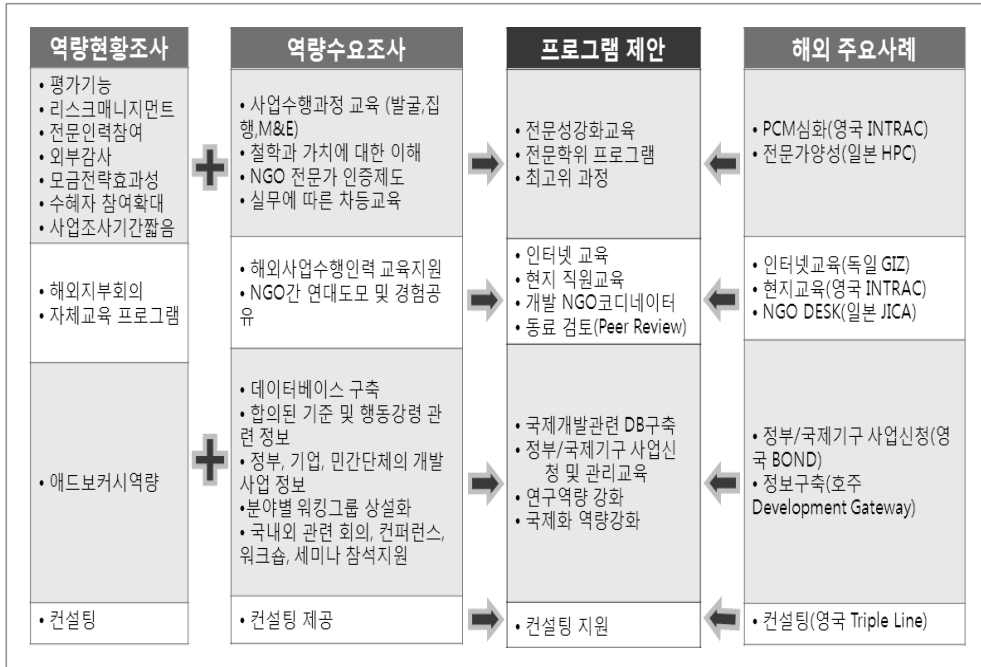
한국 정부는 2010년 10월 국무총리실 이하 16개 정부부처가 공동으로 발표한 ‘국제 개발협력선진화전략’을 통해 NGO 지원규모를 2015년까지 현재의 10배(약 900억 원)로 확대할 계획을 확정하고, NGO를 실질적인 개발협력의 파트너로 인정하였다.¹⁰²⁾ 이렇게 한국 개발NGO에 대한 인식과 협력의 중요성이 높아지는 것에 반하여, 한국 개발NGO는 짧은 역사와 경험으로 인해 역량을 발휘하는데 한계가 있다. 게다가 한국 개발NGO 역량강화 프로그램도 ODA 교육원, 해원협, NPO 공동회의가 실시하는 인력 분야 프로그램 외에 체계적이고 종합적인 역량강화 프로그램이 부족한 상황이다.

대다수의 한국 개발NGO들은 역량강화의 필요성을 인식하고 있다. 그러나 이러한 필요성에 부합하는 구체적인 방법과 자원이 부족한 실정이며, 체계적 현황 조사 및 관련 연구도 부족한 상황이다. 따라서 한국 국제개발협력정책에 있어서 KOICA의 NGO지원 사업을 포함한 한국 개발NGO에 대한 이해와 평가, 현황조사 및 분석이 필요하며 이를 바탕으로 선진적인 한국 개발NGO 역량강화방안이 제시되어야 한다.

본 연구는 역량강화 관련 선행연구조사, 한국 개발NGO 역량현황과 역량강화 수요 설문조사, OECD/DAC 회원국가의 역량강화 프로그램 조사 분석, 영국·스웨덴·호주 및 네팔 현장 방문조사, 한국 개발NGO 중견실무자로 구성된 워킹그룹 회의, 현지사업장 파견직원 회의, 해원협 이사회를 통한 한국 개발NGO 대표자 회의, 개발NGO 전문가로 구성된 자문단 회의 등을 통해 역량강화에 대한 세계적 추이와 한국 개발NGO의 수요와 현황, 필요점 등을 조사하였다. 그리고 이를 바탕으로 아래 <그림 37>과 같이 역량강화 프로그램을 제안할 것이다.

102) 국제개발협력위원회. 2010. 「국제개발협력선진화방안」 제7차 국제개발협력위원회 의결안건 (제7-1호). 국무총리실

〈그림 37〉 역량현황조사, 수요조사, 해외 주요사례에 따른 프로그램 제안



* 역량현황조사 및 수요조사는 설문조사, 개발NGO대표자 및 Focused Group의 의견을 반영

* 해외 주요사례는 문헌조사 및 현지조사/인터뷰 반영

위의 표를 통해 제시된 한국 개발NGO 역량강화 프로그램을 교육, 컨설팅, 네트워크, 사업활성화 지원, 정보교류, 연구지원 등을 분류하여 제안하고자 한다.

〈표 72〉 한국 개발NGO 역량강화 프로그램 제안 주요 내용

구성		주요내용	수행주체
교육	인터넷 교육	- 오프라인교육의 시간과 장소적 제약성을 넘어 현지 사업장, 본부, 일반인 등 광범위한 대상자에게 교육 실시 - 관련기관의 컨소시엄으로 프로그램 개발 - 기존 사이버대학 시설 활용 가능 - 우선 영어강의를 개설하여 현지직원 교육 실시 - 해외교육기관과의 네트워크 구축	위탁기관* (관련기관 컨소시엄)
	정부 및 국제기구 사업신청 및 관리	정부 및 국제기구, 재단 공모사업의 사업신청방법, 계획서 작성, 수행방법, 보고방법 교육	ODA 교육원과 위탁기관*
	전문성 강화 교육	- 개발사업의 계획, 평가, 모니터링 - 긴급구호사업 수행 - 캠페인과 애드보커시	위탁기관*

교육	HOME & AWAY 프로그램	• 해외 역량강화 전문교육프로그램에 중견활동가를 파견하여 교육 후 국내 역량강화 전문강사로 활동 • 해외 국제개발 역량강화 전문가를 국내로 초빙하여 전문교육 진행	위탁기관*
	개발협력 전문학위	• <시민사회와 개발협력>과정을 특화한 개발협력 전문학위 과정 신설 • 이론과 현장경험을 겸비한 국제개발협력 전문가 양성	고등교육기관
	최고위과정	• 개발NGO 임원을 대상으로 NGO경영철학, 조직관리, 인사관리, 재무관리 등의 전문교육 실시	고등교육기관
컨설팅	국제개발협력단체 컨설팅	• 희망하는 단체에게 조직역량과 사업수행 등의 분야 전문가의 컨설팅 제공 • 컨설팅 시행 후 보고서 작성 및 공유를 통해 단체의 투명성과 책임성 증진	국제개발 협력 관련 각 분야 전문가로 컨설팅 TFT 구성
사업 활성화 지원	개발NGO 코디네이터	• 일정한 경력과 전문성을 확보한 개발NGO 코디네이터를 현지에 파견하여, 프로젝트 발굴·개발·관리·수행 및 평가를 전문적으로 지원 • 현지네트워크 구축, 민관협력 증진을 위한 구심점, 현지조사 및 정보공유, 현지 역량강화 프로그램 지원 등의 역할 수행 • NGO DESK 담당 • 현지직원교육	위탁기관*
	사업발굴비 지원제도	• 지역의 문제점과 어려운 점 그리고 지역이 가지고 있는 기회와 역량을 조사하여 지역의 필요성에 맞는 사업 발굴 지원	KOICA
	현지사업장 동료검토 (Peer Review)	• 현지사업장을 방문하여 개발사업, 현지와 관련된 다양한 정보를 공유하며 사업을 평가 • 현지사업장은 현지프로젝트를 개선할 수 있고, 방문단은 현지사업 노하우 습득	KOICA
정보 교류	국제개발 관련 데이터베이스구축	• 웹사이트를 이용하여 국가별 정보, 사업 분야별 현황, 국제개발 관련 자료 등에 대한 정보를 공유 • 현지에서 프로젝트 수행 NGO 및 개발관련 단체에게 다른 단체 사업정보를 신속하고 효과적으로 공유, 프로젝트 내용 중복방지 • 데이터베이스는 영문으로도 제작하여 현지NGO 및 현지직원도 공유	위탁기관*
	국제화 역량강화	• 국내외 국제개발협력사업 관련 회의, 컨퍼런스, 워크숍, 세미나 참석지원 • 개발 협력 정책관련 애드보커시 전문성 강화	위탁기관*
연구 지원	연구 역량강화	• 한국 개발NGO 활동현황 분석 • 개발NGO 평가 프레임워크 개발 • 정부와 시민사회 파트너십에 관한 연구 • 시민사회와 국제개발협력 관련 주요 해외문건 번역	위탁기관*

* 위탁기관은 공모를 통해 선정하거나, KOICA에서 운영기관을 지정하는 것으로 한다.

2. 교육

가. 인터넷 교육

역량강화 교육은 프로그램의 특성상 주로 전일일정으로 이루어진다. 그렇기 때문에 많은 실무자들이 사실상 시간적 제약으로 프로그램에 참가하지 못 하는 경우가 많다. 특히 규모가 작은 NGO는 인적자원의 한계로 프로그램에 참가하는 것이 더욱 힘들다. 또한 현지사업장에는 역량강화 교육기회와 자료가 모두 부족한 실정이다. 독일 GIZ와 아일랜드 KODE는 이러한 상황을 개선하기 위해 인터넷 교육을 통해 국제개발협력 역량강화 교육을 진행하고 있다. (<박스 6, 7> 참고)

그러므로, 한국개발NGO 역량강화를 위한 인터넷 교육을 개발하여 실무자 및 국제개발협력 관계자들이 역량강화 프로그램에 수시로 참여할 수 있는 시스템을 구축해야 한다. 또한, 인터넷 교육은 개발 관계자뿐만 아니라 국제개발협력 사업에 관심이 있는 대중도 인터넷 교육에 쉽게 참여할 수 있어 국민 개발인지재고의 효과도 기대할 수 있다.

1) 수행주체 및 방안

가) 사이트 구축 및 관리

인터넷 교육을 위해서는 가장 먼저 교육 전달 매체인 인터넷사이트를 구축해야 하는데, 새로운 사이트 구축보다는 기존 사이버대학과 연계해 이미 구축된 시스템을 사용하는 것이 좋다. 역량강화 수행기관인 ODA 교육원, 해원협, 개발 NGO 모두 인터넷 교육관련 기술과 노하우가 부족하고, 사이트 구축에 들어가는 인적·기술적·시간적 자원도 절약할 수 있기 때문이다. 또한 개발 실무자뿐만 아니라 사이버대학 학생과 수강생에게도 개발교육기회를 제공하여 국민의 개발인지재고도 기대할 수 있다.

나) 프로그램 개발 컨소시엄

인터넷 교육은 교육대상의 범위가 넓은 만큼 교육내용도 다양화 되어야 한다.

교육컨텐츠를 다양하게 개발하려면 기존 역량강화 수행단체의 컨소시엄 구성이 필요하다. 이는 KOICA의 사업공모 시 분야별 전문기관이 컨소시엄을 구성해 참여할 수 있다.

다) 현지사업장 역량강화

현지사업장으로 파견된 개발NGO 직원, 봉사단원 등이 역량강화교육을 접할 기회는 매우 한정적이다. 해원협이 진행하고 있는 현지역량강화 프로그램은 10개 국가에만 진행되고 있다. 이러한 상황에서 인터넷 교육은 현지사업장까지 역량강화 프로그램 참여를 넓힘으로써 현지 역량강화에 크게 기여할 것이다.

그러나 현지국가 사정을 고려할 때 인터넷 교육이 원활히 이루어질 수 있을 정도의 인프라를 갖춘 지역은 많지 않다. 그러므로 인터넷으로 이루어지는 교육 프로그램을 DVD로 제작하여 인터넷 사정이 좋지 않은 지역에서도 교육에 참여할 수 있도록 해야 한다. DVD를 현지사업장에 원활하게 배포하고 교육을 독려하기 위해서는 현지 KOICA 사무소의 협력이 필요하다.

또한 현지에 파견된 한국직원뿐만이 아니라 현지직원의 역량강화도 같이 이루어져야 한다. 그러기 위해서는 교육DVD의 영문제작이 필요하다. 단순한 번역이 아닌 강사진의 강의부터 교재까지 영어로 제작해야 하므로 한국어로 진행하는 교육프로그램을 먼저 제작, 배포하고 점진적으로 영어 교육프로그램을 늘려야 한다.

라) 국제 네트워크 연계

역량강화 인터넷 교육의 지속적인 발전과 활성화를 위해서는 국제 네트워크와의 연계가 필요하다. 이미 다양한 인터넷 교육프로그램을 활발하게 진행하고 있는 해외 역량강화 기관과의 연계는 지속적인 프로그램 개발과 평가를 가능하게 해 준다. 또한 지속적이고 장기적인 인터넷 교육센터 구축을 위해서는 교육 프로그램의 내용과 효과성을 보장해 주는 ECBCheck에 회원 가입하는 것을 고려할 필요가 있다.

마) 파일럿 프로그램

인터넷 교육은 현지 프로젝트 수행 역량강화 관련 교육으로 기본과정으로 DME(Design, Monitoring and Evaluation)와 심화과정으로 모니터링과 평가(Monitoring and Evaluation) 교육을 파일럿 프로그램으로 진행한다.

현지사업수행 관련 교육을 파일럿 프로그램으로 진행하는 이유는 설문조사 결과 DME, PCM 등 현지프로젝트 진행 관련 교육에 대한 수요가 가장 높았으며, 교육교재로 ‘해외사업실무자를 위한 가이드’가 2010년 제작, 배포되었으므로 교재개발을 위한 시간과 자원을 절약할 수 있기 때문이다. 교육계획안 예시는 아래와 같다.

(1) DME(Design, Monitoring and Evaluation) 교육계획안 예시

- 목표 : 개발사업의 전반적인 사업 수행단계(Design Monitoring Evaluation)를 개관하고 각 단계마다 고려해야 할 주요 사항들을 습득한다.

<표 73> DME 강의계획 예시

	교육 내용	비고
1과	DME 소개 및 배경	
2과	지역조사	
3과	문제의 원인 분석, 사업목표 분석, 이해관계자 분석	
4과	논리모형모델(Logical Frame) 작성, 모니터링 및 평가 계획	
5과	예산수립 및 사업계획서 작성	
6과	논리모형모델 및 사업계획서 실습	인터넷에 논리모형모델과 사업계획서를 공유하여 강사와 다른 수강생이 평가
7과	실시 및 모니터링	
8과	평가	
9과	숙고	
10과	사업종료	

(2) 모니터링과 평가(Monitoring and Evaluation)

- 목표 : 개발사업이 수행되면서 지역사회가 어떻게 변했는지 파악하고 사업 수정사항에 대한 이해를 높인다.

<표 74> 모니터링과 평가 강의계획 예시

	교육 내용	비고
1과	모니터링과 평가의 필요성	
2과	모니터링 업무분담	
3과	기초조사 (Base-line survey)	
4과	모니터링 수행 준비	
5과	모니터링 계획표 작성	인터넷에 로그프레임과 사업계획서를 공유하여 강사와 다른 수강생이 평가
6과	사업실시	
7과	평가계획 수립	
8과	평가 계획표 작성	인터넷에 로그프레임과 사업계획서를 공유하여 강사와 다른 수강생이 평가
9과	평가 실시	
10과	평가 결과 활용	

2) 추진단계

사이버대학과의 연계, 역량강화 전문단체 간의 컨소시엄, 사업 분야별 NGO와의 컨소시엄, 해외 우수 인터넷 역량강화 교육단체와의 협력 등 다양한 네트워크 구성이 이루어져야 하므로 이에 맞는 충분한 네트워크 구축기간이 필요하다.

이렇게 구성된 협력관계를 바탕으로 인터넷 교육프로그램을 개발해야 한다. 기존의 오프라인 역량강화 교육은 교육 참가자의 활발한 참여를 유도하는 워크숍 중심의 프로그램이었으므로, 인터넷 교육에서 능동적 참여가 가능한 방안을 고려해야 한다. 수요가 가장 높은 현지사업수행 역량강화 교육을 파일럿 프로그램으로 우선 시행한 후 점진적으로 다양한 프로그램을 개발하는 것이 바람직하다.

또한 프로그램의 전달 방법도 인터넷뿐만이 아니라 DVD제작, 오프라인 프로그램과의 연계 등으로 다양해야 하며, 영어로 진행하는 교육의 수를 점진적으로 늘려야 한다.

사이버대학과 연계하여 파일럿 프로그램을 개발하고 시행한 후 이를 반영하여 새로운 프로그램을 개발한다. 이 모든 기간을 고려한다면 2015년부터 가능할 것이라 생각한다.

<표 75> 인터넷 역량강화 교육 추진단계

업무단계	주요내용	시행일정
홍보 및 사업설명회	• 기존 사이버대학교와 역량강화 전문기관 대상으로 인터넷 교육사업 홍보 및 설명회 개최	2012년 1/4분기
사업공모	• 인터넷 교육 운영기관 공모 • 인터넷 교육프로그램 개발 기관 공모	2012년 3/4분기
기관 선정 및 프로그램개발 컨소시엄 구성	• 인터넷 교육 시스템 운영기관 선정 • 교육개발을 위한 컨소시엄 구성	2012년 4/4분기
파일럿 프로그램 개발	• 현지프로젝트 관련 교육을 파일럿 프로그램으로 개발	2013년 1/4분기
인터넷 교육 운영체제 구축	• 인터넷 교육시스템 구축 및 시범운영	2013년 1/4분기
홍보	• 한국 개발NGO 본부 및 현지사업장 대상으로 프로그램 홍보	2013년 4/4분기
파일럿 프로그램 시행	• 파일럿 프로그램 시행	2014년 1/4분기
교육프로그램 개발	• 파일럿 프로그램 평가 및 결과 반영 • 파일럿 프로그램 보완 및 새로운 프로그램 개발	2014년 2/4분기
인터넷 교육 시작		2015년 2/4분기

<박스 7> 독일GIZ 국제개발 관련 인터넷 교육 Global Campus 21

- 소개 : 독일 국제개발 원조 관련 정부기구 GIZ에서 운영하는 국제개발 역량 강화 인터넷 교육 사이트
- 장점 :
 - ① 유동성 - 교육과정, 진행속도, 교육장소 등에 대한 제한이 적으므로 교육이수가 좀 더 편안해짐
 - ② 지식공유 - 온라인 교육이 전 세계를 대상으로 진행됨에 따라, 다양한 국가의 사람들과 지식공유 가능
 - ③ 경제성 - 교통비, 장소대여비, 강사료, 식대비 등의 절약으로 경제성 확보
 - ④ 시간절약 - 시간, 공간, 속도에 따른 교육접근성 증대로 시간을 절약하여 신속한 교육이수 가능

- 대상 : 영어, 프랑스어, 스페인어, 포르투갈어로 강의를 진행하기 때문에 자국 국제개발NGO 직원뿐만이 아니라 현지직원들까지 교육에 참여
- 교육비 : €48 ~ €400 (수업운영에 드는 실비로만 측정되며, 장학금제도도 운영하고 있음)
- 교육프로그램 : 사회정의, 굿거버넌스, 생태지속성, 경제적 생산성 관련 70여 가지의 교육프로그램
- 사이트주소 : www.gc21-eacademy.org

<박스 8> 아일랜드 KODE 국제개발 관련 인터넷 교육

- 소개 : KODE(Kimmage Open & Distance Education)는 아일랜드 국제개발 역량강화 교육 전문기관인 Kimmage DSC의 교육프로그램을 인터넷으로 진행
- 대상 : 국제개발 관련 직원, 특히 커뮤니티 프로젝트 관련 담당자
- 교육비 : €400 ~ €500
- 교육기간 : 5 ~ 10주
- 교육프로그램 : 모니터링과 평가, 국제개발 관련 젠더 폭력의 이해(Understanding and Addressing Gender Based Violence in Development Contexts), 프로젝트 계획과 사업계획서 작성, 프로젝트 관리 거버넌스와 책임성(Project Management Governance and Accountability), 지속가능한 삶과 빈곤완화 등 총 5개 교육 프로그램
- 사이트주소 : www.kodeonline.com

나. 정부 및 국제기구 사업신청 및 관리

영국 BOND는 개발NGO의 모금 역량증진을 위해 유럽연합집행기관(European Commission, EC) 기금 관련 개요, 사업신청, 수행, 보고 관련 교육을 진행하고 있다. 미국 Inside NGO는 USAID 기금사업 수행 역량강화 교육을 미국에서만 아니라 현지사업장에서 수행하고 있으며, 그 외에도 핀란드 Kehys, 영국 Triple Line, 이탈리아 PROGETTO SUD 등이 정부 및 국제기구 사업신청 및 관리 교육을 진행하고 있다.

국내도 KOICA 민관협력사업을 포함한 정부 및 국제기구 사업신청 및 관리 교육을 개설해야 한다. 우선, KOICA 민관협력사업 교육은 기존의 사업제안서 교육을 넘어서

사업의 비전과 목표, 내부규제, 행정처리, 용어, 신청절차, 심사, 착수, 사업시행, 보고 방법, 정산방법 등 KOICA사업에 대한 전반적인 이해도를 높여 업무의 신속성과 효과성, 민관 파트너십을 증진시킬 수 있다.

국제기구와 국제적 재단의 기금 사업신청 및 관리 교육은 한국 시민사회단체의 모금 영역을 넓혀줄 뿐만 아니라 사업을 진행하면서 개발사업의 노하우를 배우고 국제적 흐름을 익혀 사업수행역량도 증진시킬 수 있다.

1) 수행주체 및 방안

ODA 교육원은 KOICA 사업참여자 및 관련실무자를 대상으로 전문교육을 실시하고 있다. PCM(Project Cycle Management), PDM(Project Design Matrix), 모니터링과 평가 등 사업수행 역량강화와 KOICA 시스템 이해에 대한 교육이 동시에 진행되고 있다. 이러한 교육프로그램을 세분화하여 KOICA 시스템 이해부터 KOICA 민간단체 협력사업 계획서 작성, 심사기준, 수행, 보고, 평가 및 모니터링까지 체계적인 교육 콘텐츠를 개발해야 한다. 또한 KOICA 협력사업 이해증진을 위해 사업의 목적, 가치, 우선순위, 절차 등에 대한 교육도 함께 해야 한다.

정부보조금 외에도 EU, ADB, Bill & Melinda Gates Foundation(〈박스 8〉참고) 등 국제기구나 국제적 재단과 개발NGO 간의 협력프로그램 종류가 다양하지만 한국시민사회단체는 이에 관한 정보가 매우 부족한 상황이다. 그러므로 공모를 통해 위탁기관을 선정하여 이러한 국제적인 지원금 정보를 모아서 한국 시민사회와 공유하고 교육을 통해 국제기구로부터 사업을 수주 또는 협력할 수 있도록 지원해야 한다.

<박스 9> Bill & Melinda Gates Foundation

2009년 Bill & Melinda Gates Foundation의 개발협력사업 자금은 \$3,055,067,596로 원화로 3조 원을 넘는다. 자금 지원영역은 보건, 교육, 빈곤퇴치 등 국제개발협력 사업 분야로, 지역적으로 남아메리카, 아프리카, 아시아, 호주, 유럽에 중점을 두고 있다. 종교적인 목적이나 개인에게는 지원하지 않는다.

중점 지원영역은 아래와 같이 세 가지 분야이다.

- ① 빈곤퇴치, 농업개발, 긴급구호, 기술과 교육에 대한 접근, 수자원과 공중위생 등을 우선으로 하는 국제 개발(Global Development)
- ② 영양개선, 소아마비·결핵 등의 질병과 에이즈와 말라리아 예방 및 척결에 주로 관여하는 국제 보건(Global Health)
- ③ 미국 내의 지역사회개발, 도서관, 교육

1차 지원을 통과한 기관에 한해서 공식적인 지원 요청서(Funding Proposal)를 제출한다. 일반적으로 제출기한(Deadline)이 따로 정해져 있지 않으며, 대략 10~12주가 소요된다.

2003~2011년까지 2,128개 기관의 4,770 프로젝트에 기금이 지원되었으며 그 금액은 \$16,128,785,807로 원화로 17조 원이 넘는다. 사업분야별 지원현황은 아래 표와 같다.

<표 76> Bill & Melinda Gates Foundation 사업분야별 지원현황(2003~2011년)

사업분야	지원기금	기관 수	프로젝트 수
Health	\$4,961,027,156	152	513
Education	\$4,342,138,066	817	1,841
International/Foreign Affairs	\$2,545,481,555	197	558
Medical Research	\$1,141,503,740	74	169
Public Affairs	\$543,822,343	102	211
Health Organizations	\$471,748,779	52	84
Philanthropy/Voluntarism	\$385,299,452	100	253
Community Development	\$359,355,433	93	172
Agriculture/Food	\$321,674,416	24	50
Science	\$200,963,431	46	92
Arts and Culture	\$198,734,515	70	109
Social Sciences	\$150,503,350	28	102
Employment	\$134,122,724	17	30
Environment	\$121,568,156	27	37
Human Services	\$82,567,157	162	263
Housing/Shelter	\$37,236,219	31	73
Civil/Human Rights	\$34,363,057	23	50
Youth Development	\$32,338,309	49	75

Animals/Wildlife	\$26,079,540	5	6
Mental Health/Crisis Services	\$19,376,635	21	28
Crime/Law Enforcement	\$11,784,111	19	25
Recreation	\$2,300,163	9	14
Religion	\$2,247,500	7	11
Safety/Disasters	\$2,050,000	2	3
Unknown/Not Classified	\$500,000	1	1

2) 추진단계

국제기구, 국제적인 재단의 기금 협력사업은 문헌과 인터넷을 통해 1차 조사를 진행한 후 담당자와 인터뷰를 통해서 세부사항 조사가 이루어져야 한다. 또한 우수사례 조사, 수행사업 현황 조사 등 프로그램의 진행상황도 파악해야 한다. 이러한 정보조사기간이 지나야 관련 교육프로그램 개발 및 시행이 가능하다. 사업을 수행할 위탁기관을 선정하고, 그 기관을 통해 정보조사를 거쳐 교육프로그램을 개발하는 기간을 고려한다면 2012년부터 시행할 수 있다고 생각한다.

<표 77> 정부 및 국제기구 사업신청 및 관리 추진단계

업무단계	주요내용	시행일정
홍보 및 사업설명회	• 기존 국제개발협력 관련 연구소 및 역량강화 교육 기관을 대상으로 홍보 및 사업설명회 개최	2012년 1/4분기
사업공모 및 기관선정	• 위탁 교육기관 선정을 위한 사업공모 • 교육 위탁기관 선정	2012년 1/4분기
프로그램 개발	• 기금 관련 교육프로그램 연구 및 개발	2012년 2/4분기
교육	• 연구, 개발한 기금 관련 교육 첫 시행	2012년 4/4분기

다. 전문성 강화 교육

영국 INTRAC과 같은 선진기관들의 전문가양성 프로그램은 국제기구, 국제NGO, 국제교육기관에 일정 경력을 갖춘 개발NGO 실무자를 파견하여 개인의 역량강화를 통해

단체와 개발NGO 커뮤니티의 역량증대 및 전문화를 추구한다(〈박스 10〉 참고). 전문성 강화 교육은 현재까지 개론교육이 진행되고 있는 현지사업수행·긴급구호·애드보커시 교육의 심화과정을 새롭게 개발하여, 전문성을 강화하는 것을 목적으로 한다. 전문성 강화 교육의 세부 기대효과는 다음과 같다. 첫째 현지사업수행 교육은 프로젝트 계획, 평가, 모니터링의 역량을 강화하여, 사업의 지속성과 효과성이 증진될 것이다. 둘째, 긴급구호 전문가 양성 프로그램은 개발NGO의 긴급구호 활동을 양적·질적으로 성장시킬 것이다. 마지막으로, 캠페인과 애드보커시 역량강화 교육은 국내의 개발 인지도 및 국제적으로 한국 개발NGO와 한국 ODA의 성장을 기대할 수 있다.

1) 수행주체 및 방안

수행주체는 공모를 통한 위탁기관 선정을 원칙으로 하되, 역량강화 프로그램을 수행하고 있는 단체 중에서 위탁기관을 선정하는 것이 좋다. 그 이유는 이미 전문성 강화 개론 교육프로그램을 이수한 교육생을 대상으로 심화교육을 진행할 것이므로, 프로그램을 진행하고 있는 단체에 심화교육을 맡기는 것이 효율적이기 때문이다. 이 보고서는 수행주체별 프로그램 제안이 아니라, 역량강화 프로그램별 전문성 강화 방안을 제안하고자 한다.

현지사업수행 역량강화 프로그램 심화과정은 기존의 PCM, DME, PCM필드리서치 외에 사업계획서 개발(Proposal Development), 영향평가(Impact Assessment), 모니터링과 평가(Monitor and Evaluation) 등 현지사업수행 단계별로 분화하여 개발되어야 한다. 자세한 프로그램 내용은 아래와 같다.

〈표 78〉 현지사업수행 역량강화 프로그램 심화과정 예시

심화프로그램	내용
사업계획서 개발 (Proposal Development)	• 다양한 사업계획서 양식, 효과적인 글쓰기, 자료 이용 방법, 사업계획서 필요조건 등의 교육 • 논리모형모델(Logical Framework)
모니터링과 평가 (Monitor and Evaluation)	• 프로젝트와 현지사업을 개선하고 책임성 향상을 위한 모니터링과 평가 기술, 사례, 틀 등을 교육 • 모니터링과 평가한 내용을 사업에 적용하는 방안 교육
영향평가 (Impact Assessment)	• 현지에서 진행되는 사업이 현지에 미치는 영향을 평가하기 위한 기술, 사례, 접근법 등을 교육

긴급구호 교육은 현재 진행되고 있는 Sphere Project¹⁰³⁾ 외에도 심화과정을 개발해야 한다. Sphere Project는 식수와 위생(Water Supply and Sanitation), 영양(Nutrition), 식량공급(Food Aid), 보호소(Shelter and Site Planning), 보건(Health Services) 등 다섯 분야를 다루고 있는데, 각 분야마다 심화교육을 개발해야 한다. 그 외에도 긴급구호 수요조사평가(Needs Assessment in Emergencies), 위기관리 교육(Security Management) 등의 전문교육을 개발할 필요가 있다.

캠페인과 애드보커시 역량강화는 필요성이 높은 것에 반해 현재까지 워크숍 외에 정기적인 교육이 진행되지 않는다. 국제개발협력사업의 방법과 내용, 전략은 다르지만 그 목표는 ‘빈곤퇴치’로 동일하다. 빈곤퇴치를 위해 가장 필요한 것은 변화이며, 이러한 변화를 위해 캠페인과 애드보커시가 필요한 것이다. 정책참여방법, 대중접근방법, 캠페인 진행 방법 등에 대한 교육으로 개발NGO 캠페인과 애드보커시 역량증진이 필요하다.

2) 추진단계

전문성 강화 교육프로그램을 개발하고 교육을 진행할 전문강사를 국내에서 확보하기는 어려운 상황이다. 그러므로 위의 프로그램을 전문적으로 진행하고 있는 외국 역량강화 기관의 강사를 초청하여 프로그램을 진행하는 과정이 우선 필요하다. 2년 동안 외국 역량강화 기관의 전문강사를 국내로 초빙하여 위의 프로그램을 진행하기로 했는데, 이 기간 동안 국내 전문강사를 같이 양성해야 한다. 그렇게 해야 2년 후에는 국내 전문강사들이 교육프로그램을 지속적으로 이끌 수 있기 때문이다.

〈표 79〉 전문성 강화 교육 추진단계

업무단계	주요내용	시행일정
홍보 및 사업설명회	• 기존 국제개발협력 관련 연구소 및 역량강화 교육 기관을 대상으로 홍보 및 사업설명회 개최	2012년 1/4분기
사업공모 및 기관선정	• 위탁 교육기관 선정을 위한 사업공모 • 교육 위탁기관 선정	2012년 1/4분기
프로그램 개발	• 전문성 강화 교육 관련 해외 프로그램과 강사진 조사 • 해외 역량강화 기관을 선정하여 관련 강사를 초빙하고, 전문성 강화 교육프로그램을 공동으로 개발	2012년 2/4분기
교육	• 해외기관에서 강사를 초빙하여 교육 진행	2012년 4/4분기

103) 인도주의적 국제규정과 원칙을 이해하고, 긴급구호에 필요한 국제기준과 그 활용법에 대한 교육프로그램이다.

<박스 10> 영국 INTRAC의 PCM/심화교육

- PCM 기본교육
 - 대상 : 현지프로젝트 사업을 처음으로 수행하는 신규 담당자나, 프로젝트 경력이 없는 초보자
 - 내용 : PCM은 프로그램 인식과 발굴(Defining), 계획(Planning), 조직(Organizing), 사업수행(Managing), 평가와 피드백(Finishing) 등 5단계로 이루어진 현지사업수행 역량강화 교육이다. 교육의 목표는 현지사업 수행기술을 증진하는 것이며, 교육생은 프로젝트 타당성 평가, 프로젝트 계획서 작성, 프로젝트 조직과 관리, 모니터링 요소와 방법, 중간/최종평가 진행 등에 있어 이론과 기술 교육을 받는다.
- PCM 심화교육
 - 대상 : 현지 프로젝트 관련 일정한 경력을 갖춘 실무자
 - 내용 : 프로젝트 모니터링과 평가, 프로젝트 영향력 평가 관련 프로그램이 있다. 프로젝트 모니터링과 평가는 프로젝트의 지속성, 투명성, 책무성 증진을 위한 중요한 단계인 만큼 교육을 기초와 심화(Advanced)로 나누어 심도 있게 진행한다. 교육내용은 용어 이해, 자료수집 및 조사방법, 결과 반영 방법, 효과적인 모니터링과 평가 요소, 모니터링과 평가 과정에서 일어날 수 있는 위기관리, 영향력 평가와 연계 등이 있다.

라. HOME & AWAY 프로그램

1) 수행주체 및 방안

HOME & AWAY 프로그램은 해원협에서 시행하고 있는 전문가양성 파견교육프로그램과 내용이 비슷하다. 이 프로그램은 국제개발전문교육기관의 교육과정에 교육생을 파견하여 전문지식을 습득하고 교육 수료를 지원하여 개인과 조직의 전문성 강화를 목적으로 한다. 또한 교육을 받고 돌아온 교육생은 국제개발 관련 강사로 활동할 수도 있다. HOME & AWAY 프로그램은 기존의 전문가양성 파견교육프로그램에, 교육이수자가 국내 역량강화 강사진으로 활동하는 것과 지식공유 활동에 대한 의무사항을 강화하는 내용을 추가해 만들어야 한다.

한국 시민사회단체 역량강화 교육프로그램의 국내 강사나 자료가 부족하다면,

이를 보완하고 프로그램을 개발하기 위해 외국의 역량강화 전문단체를 통해 강사를 초빙하는 것도 좋은 방법이다. 전문강사를 초빙하여 국내에서 교육을 진행함으로써, 전문지식을 습득할 수 있고 더 나아가 국내 전문강사진을 양성할 수 있다. 이러한 HOME & AWAY 프로그램 수행 위탁기관은 공모를 통해 선정하되, 전문가 양성 파견교육프로그램을 진행하고 있는 기관과 연계해서 진행해야 한다.

2) 추진단계

이미 시행 중인 프로그램에 내용을 보강하여 시행하는 것이므로 새로운 프로그램을 개발하는 것보다 준비기간이 단축된다. 수요조사기간을 통해 한국 개발NGO에 필요한 전문교육을 파악하여 이에 맞는 전문가 양성이 이루어져야 한다. 외국의 역량강화 전문단체 정보는 이미 시행 중인 전문가양성 파견교육프로그램을 통해 구축되어 있는 상태이므로, 조사기간 역시 단축될 수 있다. 이러한 준비기간의 단축으로 HOME & AWAY 프로그램은 2013년부터 시행될 수 있다.

<표 80> HOME & AWAY 프로그램 추진단계

업무단계	주요내용	시행일정
홍보 및 사업설명회	• 기존 국제개발협력 관련 연구소 및 역량강화 교육 기관을 대상으로 홍보 및 사업설명회 개최	2012년 1/4분기
사업공모 및 기관선정	• 위탁 교육기관 선정을 위한 사업공모 • 교육 위탁기관 선정	2012년 1/4분기
프로그램 개발	• 역량강화 수요조사, 문헌조사, 현지조사 등에 따라 프로그램 선정 • 관련 해외 우수기관 선정	2012년 2/4분기
모집 및 선발	• 프로그램 참가자 모집 및 심사, 선발 • 협력 해외기관 강사 초빙	2013년 1/4분기
파견	• 프로그램 참가자 해외기관으로 파견 • 초빙 해외기관 강사 국내에서 교육 진행	2013년 2/4분기

마. 개발협력 전문학위

ODA의 양이 증가하는 것에 비해 ODA의 질이 증진될 수 있도록 실무와 이론을 겸비한 국제개발협력 전문가 양성이 무엇보다 시급한 실정이다. 현재 역량강화 교육은

주로 단기적, 일시적 프로그램으로 진행되고 있다. 그러므로 <시민사회와 개발협력> 과정을 특화한 개발협력 전문학위 과정을 신설하여 개발 철학부터 현지사업 수행, 분야별 교육, 정보 공유 네트워크 구축 등 국제개발협력에 관련된 전반적인 내용을 담은 교육프로그램이 필요하다. 전문학위 프로그램은 단기적으로 진행되는 역량강화 프로그램에 비해 체계적이고 전문적인 교육으로, 이론과 실습을 병행하여 국제개발협력 전문가 양성에 일조할 수 있다. 또한 정부, 기업체, NGO 실무자 등 개발협력과 관련되어 다양한 사람들이 교육에 참여하면 정보교류 및 네트워크 구축의 효과도 기대할 수 있다.

1) 수행주체 및 방안

경희대학교는 교육과학기술부 수도권 대학 특성화 사업으로 국제개발협력 전문가 양성 과정을 2009년까지 시행했다. 이 프로그램은 국제개발협력 이해, 국제개발협력 현장연수, 국내 관련 기관 방문, 워크숍 개최 등 이론과 실무가 병행된 내용이 담겨 있었고, 개발NGO 실무자 외에도 정부 관계자, 기업체 등에서도 활발히 참여하였다. 이렇게 개발협력 전문학위 프로그램은 국제개발협력 관련 대학교와 연계하여 이론과 실무가 병행된 프로그램으로 개발하는 것이 바람직하다. 또한, 대부분의 국제대학원은 영어로 수업이 진행되고 있다. 그러나 영어로 프로그램이 진행되는 경우, 교육에 참여할 수 있는 대상이 제한되기 때문에 한국어로 진행되는 국제개발협력 관련 전문학위 프로그램을 개발해야 한다. 수행주체는 국제개발협력 관련 전공이 운영되고 있고, 현장연수 및 국제교류가 가능한 고등교육기관으로 한다.

2) 추진단계

전문학위 프로그램을 수행할 고등교육기관을 정하기 위한 기준 마련과 주요 프로그램 내용을 선정한 후, 이에 따라 공모를 통해 사업수행기관을 선정한다. 기관 선정기준에는 무엇보다 전문학위 프로그램에 이론과 실무실습을 함께 병행할 수 있도록 현지사업장, 국제기구, 개발NGO, 관련 정부기관과의 협력관계 구축 여부가 포함되어야 한다.

〈표 81〉 개발협력 전문학위 프로그램 추진단계

업무단계	주요내용	시행일정
홍보 및 사업설명회	• 개발협력 전문학위 관련 홍보 및 사업설명회 개최	2011년 4/4분기
사업공모 및 기관선정	• 사업공모 및 수행 고등교육기관 선정	2012년 1/4분기
프로그램 개발	• 전문학위 프로그램 개발	2012년 2/4분기
홍보 및 교육생 모집	• 국제개발협력 관련 기관 대상으로 전문학위 프로그램 홍보 • 교육생 모집 및 선발	2012년 4/4분기
학기 개설	• 전문학위 프로그램 학기 개설	2013년 1/4분기

바. 최고위 과정

최고위 과정 프로그램이란 개발NGO 대표들에게 국제개발동향 및 NGO 경영관련 강좌를 제공하고, 국제기준에 맞는 개발NGO 리더의 모습을 제시함으로써 리더십의 전문성 및 혁신성을 강화하는 교육 과정이다. 교육의 형식을 가지고 있지만 교육뿐만 아니라 개발NGO 대표자 네트워크 및 정보 교류의 역할을 할 수 있다. 또한 최고위 과정 프로그램을 통해 한국 개발NGO 대표들에게 개발NGO 역량강화를 위한 전반적인 내용을 전달할 수 있으며 그것이 조직 내로 전파되면 개발NGO에서 일하는 전체 활동가들의 역량을 높일 수 있다.

최근 전문적인 역량 육성 및 평생교육, 정보교류 등을 위해 다양한 분야에서의 최고위 과정 프로그램이 빠른 속도로 늘고 있다. 경영, 홍보, 언론 등 각종 분야에서 시작된 최고위 과정 프로그램은 각 개발NGO의 최고 대표들이 자신들의 경험을 공유하고 한편으로는 후배들을 위한 미래를 계획하며 인적, 업무적 교류를 할 수 있는 곳이기도 하다. 최고위 과정의 특징은 정보교류와 네트워크 강화기능이다. 현재 한국 개발NGO 대표들이 네트워크를 형성할 기회가 드물기 때문에 네트워크 및 정보 교류의 차원에서도 최고위를 위한 프로그램 개발이 필요하다.

최고위 과정에는 우선 한국 개발NGO가 필요로 하는 거버넌스 역량의 전반적인 과정을 교육하는 것이 필요하다. 예를 들어 재정, 인사, 내부 의사결정과정 등 전반적인 단체 경영 역량교육이 필요하다. 또한 개발NGO의 특성을 고려한 교육과정도 중요하

다. NGO의 홍보, 사업실행 및 평가, 국제 정책과 한국 개발NGO의 관계 등을 포함하여 개발NGO단체의 전반적 역량강화를 위한 교육프로그램을 구비해야 한다.

앞서 말한 바와 같이 최고위 과정은 교육에서 그치는 것이 아니라 정보 교류 및 네트워크 구축 방안도 포함하고 있어야 한다. 타 분야의 최고위 과정은 세미나, 컨퍼런스 및 국내외 관련 현장 방문뿐만 아니라 동창회 개최 등 다양한 프로그램을 통해 최고위 관련자들이 네트워크를 구축하도록 배려하고 있다. 한국 개발NGO 역시 다양한 프로그램을 통해서 정보 교류와 대표자 사이에 네트워크를 구축하는 것이 필요하다.

개발NGO의 대표자는 한국 개발NGO의 역량강화의 핵심이다. 이들이 먼저 역량강화를 할 의지가 있고 역량과 지식을 강화해야만 전체적인 개발NGO 구성원들의 역량이 강화될 수 있다.

1) 수행주체 및 방안

현재 경영, 홍보 등 타 분야의 최고위 과정은 대부분 대학원 과정을 중심으로 운영되고 있다. 체계적인 교육과정과 네트워크 구축 및 정보교류가 중요하므로 대학원 과정을 선호하는 것이다. 또한 수수료증을 통해 전문성을 인증 받을 수 있기 때문이기도 하다. 그렇기 때문에 현재 NGO 및 국제개발 분야에서 최고위 과정을 수립할 수 있는 인프라를 갖춘 대학과 대학원을 중심으로 프로그램을 만들어야 한다.

2) 추진단계

각 분야별 최고위 과정은 대부분 대학원의 학기 중에 운영되고 있다. 특별 과정을 별도로 개설한 학교들을 제외하면 대부분 대학원의 일반적인 개설 학기와 비슷한 양상으로 진행된다. 한국 개발NGO 최고위 과정도 그에 따라서 여름/겨울 학기를 1번씩 모집하고 연간 총 2번의 최고위 과정을 운영하는 것이 적절하다. 현재 한국의 개발NGO 및 대표자 및 임원들의 수를 고려할 때 2년 동안 한시적으로 개설하여 총 4학기 운영으로도 개발NGO 대표자 및 임원들의 수요를 모두 충족시킬 수 있다고 생각한다.

따라서 이와 같은 교육 및 네트워크 프로그램에 대한 준비가 된 교육기관이 이 사업을 수행할 수 있다. 앞서 설명한 절차들을 마련하고 교육과정 및 네트워크 프

로그그램을 개발하는 기간을 고려하면, 2013년 상반기부터 개발NGO 최고위 과정 프로그래밍을 운영할 수 있다.

〈표 82〉 최고위 과정 추진단계

업무단계	주요내용	시행일정
홍보 및 사업설명회	기존 국제개발협력 관련 교육 경험이 있는 대학원을 대상으로 사업설명회 개최	2012년 2/4분기
사업공모 및 기관선정	- 위탁 교육기관 선정을 위한 사업공모 - 교육 위탁기관 선정	2012년 3/4분기
교육과정 및 네트워크 프로그램 개발	- 교육과정 : 국제개발협력 동향, NGO 경영 관리 및 철학 (조직관리, 인사관리, 재무관리), 회계 및 재정 관리, 홍보 - 국제정책과 한국의 개발NGO 관련 교육 구상 - 대표자 간 정보교류와 네트워크 구축 행사계획	2012년 4/4분기
최고위 과정 운영	위탁 교육기관에서 최고위 과정 운영	2013년 1/4분기

3. 컨설팅

가. 국제개발협력단체 컨설팅

1) 수행주체 및 방안

제1부의 한국 개발NGO 역량현황에 대한 기초조사를 살펴보면, 단체 운영에 대해 컨설팅을 받은 경험이 있는 단체들의 비율은 38.9%이지만 만족도에 대한 평균 값은 3.37로 그리 높지 않았다. 따라서 만족도가 높은 컨설팅이 이루어지려면, 개발협력사업에 대한 이해도가 높고 다양한 분야에서 활동하는 전문가 풀(Pool)을 컨설턴트로 확보하는 것이 가장 중요하다. 그러나 모든 분야의 전문가를 확보하는 것이 어렵기 때문에 일단은 한국 개발NGO 역량강화 수요와 필요사항을 고려하여 컨설팅 범위를 한정해야 한다.

국제개발협력사업에 참여하는 한국 개발NGO들의 역량강화를 위한 주요 교육주제에 대한 설문조사에서 ‘사업계획 및 시행과정’과 ‘모니터링 및 평가과정’이 각각

22.0%와 21.5%로 수요가 가장 높은 것으로 조사되었다. 두 교육주제는 모두 현지 사업수행과 관련된 사항이므로, 컨설팅 범위에도 현지사업 효과성 증진과 이를 위한 본부 및 현지사업장 조직의 활성화를 포함해야 한다. 또한 국제개발협력에 있어 원조의 투명성, 책임성이 증가되고 있는 만큼 한국 개발NGO도 투명성과 책임성을 요구받고 있다. 이에 따라 컨설팅 범위 안에 단체의 투명성과 신뢰성 구축이 포함되어야 한다.

외국 선진기관에서도 컨설팅회사가 중심이 되어 컨설팅이 진행되고 있는 나라는 영국과 호주 정도이다(〈박스 11, 12〉 참고). 한국 개발NGO의 경우에도 처음에는 국제개발협력 관련 각 분야의 전문가를 선정하여 컨설팅 TFT(Task Force Team)를 수립하여 컨설팅 파일럿 프로그램을 시행해야 한다. 기획재정부와 외교통상부에 등록된 컨설팅 업체, 국제개발 관련 연구소, 한국 개발NGO 협의체, 개발NGO 등에서 각 분야별 전문가를 선정하여 TFT를 구성할 수 있다. 전문 컨설팅 기관 대신에 전문가를 개별적으로 선정하여 TFT를 구성하는 이유는 국내에 국제개발협력 관련 전문 컨설팅 기관이 부족하기 때문이다. 그러므로 장기적으로 전문 컨설턴트를 육성하는 방안도 필요하다.

컨설팅 TFT 파일럿 프로그램 종료 후 전문 컨설팅 업체 등록제를 시행하여 국제개발 관련 연구소, 개발NGO 협의체, 전문컨설팅 회사 등 국제개발협력 관련 역량 있는 단체들이 전문분야에 따라 컨설팅 업체로 등록할 수 있어야 한다. 그래야 컨설팅 프로그램의 정기적 시행이 가능해진다. 이렇게 분야별로 등록된 전문 컨설팅 업체 정보를 공개하여 개별NGO 및 국제개발 관련 단체가 필요에 따라 업체를 선정, 컨설팅을 받을 수 있다. 등록제 시행과 함께 컨설팅 기간과 범위에 따른 컨설팅 단가 기준을 확립하여 업체 간의 차이를 줄여야 한다.

2) 추진단계

개발NGO 역량을 분석하여 역량강화가 필요한 분야와 단체의 수요를 조사하여 컨설팅 범위를 정한다. 그 후 컨설팅 범위 안에서 분야별 국제개발 전문가를 선정하여 컨설팅 TFT(Task Force Team)를 구성, 단체의 신청을 받아 컨설팅을 진행하는 파일럿 프로그램을 2014년에 시행한다. 충분한 기간 동안 파일럿 프로그램을 시행 및 평가한 후 컨설팅 등록제를 시작으로 본격적인 프로그램을 개발해야 한다.

<표 83> 국제개발협력단체 컨설팅 추진단계

업무단계	주요내용	시행일정
컨설팅 분야 선정	• 컨설팅 범위 선정을 위한 수요조사, 문헌조사, 현지 조사 등 시행	2012년 1/4분기
홍보 및 사업설명회	• 사업 홍보 및 사업설명회 개최	2012년 3/4분기
사업공모 및 기관선정	• 사업수행기관 선정을 위한 사업공모	2012년 4/4분기
컨설턴트 모집	• 사업수행기관은 컨설팅 분야에 따라 전문 컨설턴트를 모집하여 TFT 구성	2013년 1/4분기
홍보	• 개발협력 관련 NGO를 대상으로 컨설팅 사업 홍보 및 사업설명회 개최	2013년 3/4분기
컨설팅 시행	• 한국 개발NGO 요청이 있을 시 이에 따라 컨설팅 수행	2014년 1/4분기

<박스 11> 영국 Triple Line 국제개발협력 컨설팅

- 대상 : 해외원조 관련 정부기관, 국제기구, 기업, 개발NGO 등
- 기간 : 평균 2~3년
- 컨설팅 분야 : 컨설팅 내용은 프로젝트 별로 상이하나, 주로 현지사업발굴, 현지기관 역량측정 및 지원방법, 개발NGO 역량강화, 정책제안 및 강화 등이 있음.

<박스 12> 호주 IDSS 국제개발협력 컨설팅

- 소개 : 국제개발협력 관련 컨설팅 회사로 설립된 지 25년이 되었음.
- 대상 : 해외원조 관련 정부기관, 국제기구, 기업, 개발NGO 등
- 기간 : 평균 2~3년
- 컨설팅 분야 : 프로젝트 디자인, 실행, 평가 전반에 걸친 컨설팅(Consultancy Services), 프로젝트 기획부터 설계, 관리까지 기술적인 지원(Program/Project Management), 개발NGO 실무자를 대상으로 역량강화 교육과 훈련 제공, 실무자 지원을 위해 기술과 자료를 개발하여 배포(Resource Materials) 등.

4. 사업활성화 지원

가. 개발NGO 코디네이터

해외사업을 진행하는 개발NGO 수가 증가하고 규모가 확대됨에 따라 현지네트워크 구축, 민관협력 증진을 위한 구심점 역할, 현지정보 조사 및 공유, 현지 역량강화 프로그램 지원 등을 위해 개발NGO 코디네이터 파견이 필요하다. 일정한 경력과 전문성을 보유한 개발NGO 코디네이터를 파견하여, 현지 프로젝트 발굴, 개발, 관리, 수행, 평가 및 기술에 대한 전문적 지원을 해야 한다. 개발NGO 코디네이터의 주요 업무는 아래와 같다.

- NGO DESK를 설치하여 현지사업장에서의 민관협력 증진
- 현지에서 국제개발협력 관련 네트워크를 구축 및 관리
- 현지에 파견되어 있는 본부직원, 봉사단원 및 현지직원을 위한 현지 교육프로그램 진행

개발NGO 코디네이터는 민관협력 증진 및 한국 개발NGO 사업수행 역량강화를 위해 KOICA 현지사무소 내에 NGO DESK를 설치한다(〈박스 13〉 참고). NGO DESK는 현지국가 정보 즉 NGO 관련 법률, 현지프로젝트 현황, 현지NGO 정보 등을 수집하여 공유한다. 또한 개발NGO의 요청에 따라 프로젝트 관련 전문기술 또는 컨설팅을 제공한다. 그리고 민관협력 증진을 위해 KOICA와 한국 개발NGO를 대상으로 교육, 간담회, 워크숍 등을 진행하면서 지속적인 네트워크를 구축한다.

위의 민관협력 네트워크 구축 외에도 개발NGO 코디네이터는 현지국가에서 활동하고 있는 국제개발협력 관련 기관 즉 현지NGO, 국제기구, 정부기관, 학술기관 등과의 네트워크를 구축하여 현지국가 및 국제개발 관련 정보가 공유되도록 한다. 이렇게 함으로써 현지사업의 투명성과 자기책임성의 증진을 기대할 수 있고, 현지수요를 파악하여 현지에 필요한 프로젝트를 발굴할 수 있으며, 무엇보다 정보교류에 따른 역량강화를 기대할 수 있다.

개발NGO의 사업효과성을 높이려면 무엇보다도 현지 주민들을 가장 직접적으로 대하고 프로그램을 실행하는 해외사업장의 역할이 중요한 만큼, 현지사업장에서 근무하

는 파견직원, 봉사단원, 현지직원의 역량강화를 위한 훈련 및 교육이 지속적으로 실행되어야 한다. 한국 사업장은 규모가 작은 곳이 많아 단체마다 개별적으로 현지직원을 위한 교육 및 훈련 프로그램을 개발하기가 어려운 실정이다. 따라서 현지직원을 위한 공통적인 과정을 개발하고, 장기적으로는 현지강사를 양성하여 외국어에 능통하지 않은 현지직원들에게도 교육기회를 확대하는 것이 바람직하다. 현지에 파견된 개발NGO 코디네이터가 이러한 일을 수행해야 한다.

〈표 84〉 현지직원 교육프로그램 예시

프로그램	내용
국제개발협력에 대한 이슈	빈곤과 개발이 자국의 정치, 경제, 사회, 문화에 미치는 영향에 대한 교육
파견국의 국가개발전략 및 그에 대한 정책 애드보커시활동 전략	자국의 국가개발전략을 분석하고, 사회의 약자를 위한 정책이 수립될 수 있도록 의견을 내는 방법에 대한 교육
업무능력 향상을 위한 기술교육	관리 및 회계 교육 등
사업효과성을 높이기 위해 개발사업 전반에 관한 교육	PCM, DME 등 사업발굴, 수행, 평가 및 모니터링에 이르기까지 개발사업 전반에 대한 교육으로 사업의 전문성 및 수행 능력 강화

1) 수행주체 및 방안

개발NGO 코디네이터를 선발·교육·파견하고 현지에 있는 동안 국내에서 이들을 지원·관리하는 등 전체적인 파견 및 관리 과정을 수행할 기관을 공모를 통해 선정한다.

파견국가는 아시아 4개국과 아프리카 1개국으로 캄보디아, 몽골, 베트남, 네팔, 케냐 등 총 5개 국가로 한다. 위의 국가는 한국 개발NGO 현지사업장이 많은 국가로서, 사업장에 파견된 한국직원 수가 많으므로 현지사업장에서 네트워크 및 개발NGO 코디네이터 활동에 대한 수요가 높다. 개발NGO 코디네이터는 국가당 1명씩 총 5명을 파견하며, 파견기간은 2년, 자격요건은 국제개발협력 관련 분야의 경험, 현지어와 영어 구사능력이다.

2) 추진단계

개발NGO 코디네이터 파견을 위한 지원요건 및 기준은 KOICA 관리요원 기준을 바탕으로 구성할 수 있다. 또한 개발NGO 코디네이터 모집, 교육, 파견과 관리는 월드프렌즈 봉사단 관리 시스템을 이용할 수 있으므로 2012년부터 시행가능하다고 판단된다.

〈표 85〉 개발NGO 코디네이터 추진단계

업무단계	주요내용	시행일정
홍보 및 사업설명회	• 사업 홍보 및 사업설명회 개최	2012년 1/4분기
사업공모 및 기관선정	• 사업수행기관 선정을 위한 사업공모	2012년 1/4분기
사업준비	• 개발NGO 코디네이터 선발, 모집, 파견, 관리시스템 구축	2012년 2/4분기
모집 및 교육	• 개발NGO 코디네이터 모집 및 선정 • 파견 전 국내교육 실시	2012년 3/4분기
파견	• 현지국가로 파견	2012년 4/4분기

〈박스 13〉 일본 JICA NGO DESK

- 목적 : 국제개발협력 활동에 국제개발NGO와 개인 등 민간의 참여 증진.
- 현황 : 캄보디아, 인도네시아, 인도, 라오스, 말레이시아, 네팔, 필리핀, 가나, 세네갈, 잠비아, 아르헨티나, 볼리비아, 브라질, 멕시코, 파라과이 등 24개 국가에 설치.
- 활동내용 : 현지국가 정보 제공, 일본NGO 및 현지NGO 역량증진, 현지 프로젝트 관련 전문기술 또는 컨설팅 제공, 일본NGO와 현지NGO 사이의 협력 증진, JICA 활동 정보 제공 등

나. 사업발굴비 지원제도

사업발굴은 국제개발협력사업을 수행할 지역의 어려운 점과 문제점 그리고 지역이 가지고 있는 기회와 역량을 조사하는 과정이다. 본격적으로 사업을 계획하고 수행하

기 전에 이러한 사업조사과정을 거친다면 사업의 타당성을 검증할 수 있으며, 사업의 효율적이고 효과적인 수행방법을 모색할 수 있다. 예를 들어, 덴마크와 일본은 사업 조사비를 제공함으로 개발NGO들의 사업활성화를 돕고 있다(〈박스 14, 15〉 참고).

이러한 사업발굴을 지원하는 사업발굴비 지원제도는 국제개발협력사업의 타당성과 필요성을 보다 정확하게 파악하여 사업을 계획할 수 있게 해 준다. 사업발굴을 통해 모은 지역의 정보를 공유함으로써 한국 개발NGO의 전체적인 역량강화를 도모할 수 있다.

1) 수행주체 및 방안

사업발굴비 지원제도는 독립적인 개발행위자를 대상으로 KOICA의 공개경쟁을 통해 선정한다. 사업발굴과정은 현지프로젝트를 더욱 효과적으로 수행하기 위한 단계이자 개별 NGO의 역량강화 과정이므로, 민간단체지원사업과 구별되는 차별적인 선정기준을 마련할 필요가 있다.

사업발굴비 지원제도는 1개 단체당 지원 가능한 최대 사업 수를 3개로 제한하여, 사업이 일부 단체로만 치중되어 지원되지 않도록 한다. 또한 1개 사업당 최대 2천만 원으로 지원제도의 상한액을 설정하고 여기에 현지조사를 진행하기 위한 개발NGO단체 직원의 여비는 제외하며, 전문가비용 및 현지 조사 관련 비용만을 포함한다.

2) 추진단계

사업발굴비 지원제도의 현지타당성 조사는 개발NGO 코디네이터, KOICA 현지 사무소 또는 공관의 협력을 얻어 진행한다. 이러한 심사과정을 통해 지원사업을 선정하고 상한액 내에서 선정한 사업별 지원액을 결정한다. 그 후 심사내용과 확정된 지원금을 반영한 세부 사업실행계획서를 접수한다. 사업발굴비 지원제도 시행 후 포럼이나 세미나를 통해 그 결과를 공유할 수 있도록 한다. 2011년 하반기부터 사업공모를 실시하며, 2012년에는 사업발굴비 지원제도 사업시행 및 결과 공유를 위한 포럼 및 세미나를 개최한다.

<표 86> 사업발굴비 지원제도 추진단계

업무단계	주요내용	시행일정
홍보 및 사업설명회	• 사업 홍보 및 사업발굴비 지원제도 취지 및 배경 설명	2011년 4/4분기
사업공모	• 사업수행기관 선정을 위한 사업공모	2011년 4/4분기
현지타당성 조사	• 개발NGO 코디네이터, KOICA 현지 사무소(혹은 공관)와 협력하여 실시	2011년 4/4분기
심사 및 선정	• 심사 및 지원사업 선정 • 지원사업별 지원액 결정	2011년 4/4분기
사업실행계획서 접수	• 심사내용, 지원금 확정내용을 반영한 사업실행계획서 접수	2012년 1/4분기
교육	• 사업책임자 및 실무자 필수 참석	2012년 1/4분기
약정체결 및 자금지원	• KOICA현지사무소장(혹은 대사관 직원)과 단체대표 간 체결	2012년 1/4분기
사업착수	• 약정체결일로부터 1개월 이내 사업착수	약정 후
결과보고서 제출	• 총 사업기간의 실적을 사업종료 후 30일 이내에 제출 (사업비집행내역, 증빙영수증 등 포함)	2012년 4/4분기
사업평가	• 종료사업에 대하여 개발NGO 코디네이터, 사업실행기관, KOICA본부 및 현지사무소(혹은 공관)가 종합적으로 실시	2012년 4/4분기
사업결과 공유포럼 및 사업설명회 개최	• 2013년도 참여 단체 및 2014년도 지원단체를 포함한 관련자들이 참여한 가운데 사업결과를 공유하는 포럼 개최 • 2014년도 사업설명회 동시 개최	2013년 1/4분기

<박스 14> 덴마크의 Project Fund 사업조사 지원금¹⁰⁴⁾

덴마크는 Project Fund의 4가지 구성 중 하나인 사업조사(Appraisal) 지원금을 통해 CSO들의 성공적인 사업제안서 수립과 사업의 성공적 기획을 지원한다.

- Project Fund 사업조사 지원금은 최대 US\$ 1만4천을 지원
- Project Fund 사업조사 지원금의 내용
 - 여행경비, 최대 2명의 일비, 숙식비, 교통비 및 여비
 - 2주간의 1회 출장만을 지원
 - 사업형성을 위한 현지 파트너에 의한 연구, 설문조사

104) Project Advice And Training Centre가 발간한 The Project Fund 2011 guideline에서 설명하고 있다.

- 현지전문가 참여
- US\$ 3,800은 워크숍, 연구 등에 사용
- 두 개 이상의 덴마크단체가 공동으로 수행하거나, 3명 이상 파견하거나 조사요원이 장애인이어서 특별비용이 발생했을 시 최대 US\$ 1,700 지원 가능

<박스 15> 일본의 NGO 프로젝트 보조금 제도

- 취지 : 일본NGO의 전문성 및 사업실시 역량 향상을 통해 사업활성화를 지원하기 위한 제도
- 담당 : 일본 외무성
- 대상 :
 - 파트너국의 개발협력을 목적으로 하는 사업을 수행하는 단체
 - 일본 내에 사무실이 있는 단체
 - 파트너국으로 일본인 직원을 파견한 단체
 - 파트너국 내 프로젝트 현장에서 2년 이상의 사업수행 경험이 있는 단체
 - 연간예산이 1백만 엔(USD 13,000) 이상인 단체
 - 관리 능력이 있는 단체
- 기간 : 1년
- 지원규모 : 건당 USD 3,900 ~ 26,000
- 내용 :
 - 프로젝트 연구 조사비 : NGO가 파트너국에서 수행할 개발협력사업을 잘 준비하기 위한 사전조사 작업 지원
 - 국제개발협력사업 관련 국내 활동비 : 일본 국내에서 국제개발협력사업 수행 촉진을 위한 관련 연구조사 수행, 워크숍·세미나 및 심포지엄 개최 지원
 - 프로젝트 활동 지원비 : 파트너국가 내에서 국제개발협력사업 수행 촉진을 위한 연구조사 수행, 워크숍·세미나 및 심포지엄 개최 지원

다. 현지사업장 동료검토(Peer Review)

현지사업장 동료검토는 NGO단체 종사자가 다른 NGO의 현지사업장을 방문하여 개발사업이나 현지와 관련된 다양한 정보를 공유하며, 사업을 평가하는 프로그램이다. 이 시간을 통해 현지사업장은 다른 단체들의 경험을 간접적으로 배움으로써 현지프로

젝트에 도움이 되는 아이디어를 얻거나, 현지사업 성공노하우를 얻을 수 있어, 결과적으로 한국 개발NGO 사업의 질적 향상에 도움이 된다.

1) 수행주체 및 방안

2010년까지 KOICA 주관으로 몽골, 네팔, 케냐 등 NGO 사업장 방문 프로그램이 시행되었다. 개발NGO 실무자와 KOICA 관계자가 함께 참여하여 민관협력증진, 현지사업 정보공유, 개발사업 사례검토 등이 이루어졌다. 이 프로그램을 정기적으로 시행할 수 있게 제도화해야 하고, 현지사업장의 사업을 제대로 평가할 수 있는 방법도 개발되어야 한다. NGO 사업장 방문 프로그램을 진행한 경험이 있고, 현지사무소를 통해 현지NGO, 국가기관, 국제기구 등과 네트워크를 구축하고 있는 KOICA가 프로그램 수행주체를 맡는 것이 효율적이라고 생각한다.

현지사업장을 방문하기 전에는 방문예정인 국가, 사업장, 개발사업, 검토방법 등에 관한 스터디를 진행하며, 현장방문 후에는 세미나 등을 통해 정보를 공유해야 한다. 본부직원, 현지사업장 직원뿐만 아니라 국제개발협력 관련 정부부처 관계자, 기업 사회공헌 담당자 등으로 프로그램 참여대상 범위를 확대하면 NGO 사업에 대한 이해를 넓히는 데 도움이 될 것이다. 참여인원은 한 팀당 10명으로 한정한다.

2) 추진단계

2010년까지 현장방문 프로그램이 진행되었으므로, 동료 평가기준을 마련한다면 2012년 하반기부터 시행할 수 있다.

<표 87> 현지사업장 동료검토(Peer Review) 추진단계

업무단계	주요내용	시행일정
홍보 및 사업설명회	• 사업 홍보 및 사업설명회 개최	2012년 1/4분기
방문국가 선정	• 수요조사, 현지조사, 문헌조사 등을 통해 방문국가를 선정하고, 현지사무소 사업협력 요청	2012년 1/4분기
참가자 모집 및 교육	• 국가별 참가자 모집 및 선정 • 현장방문 전 국가별 스터디 진행	2012년 2/4분기

현지사업장 동료검토	• 동료검토 프로그램 진행	2012년 3/4분기
세미나 개최	• 현장방문 후 동료검토 보고서 작성 및 정보공유	2012년 4/4분기

5. 정보교류

가. 국제개발 관련 데이터베이스 구축

국제개발 관련 데이터베이스는 국가별 정보, 사업 분야별 현황, 국제개발 관련 자료 등의 정보를 말하는데, 이를 공유할 수 있는 웹사이트를 구축하여 투명하고 효과적인 개발사업을 추구하자는 것이다.

이러한 데이터베이스는 신규사업을 개발하고 있는 개발NGO에게 현지국가의 NGO 정책, 사회·문화 등 필요한 정보를 알려주어 시행착오 기간을 줄일 수 있다. 그리고 사업노하우 공유, 개발의 국제적 흐름 파악, 새로운 정보 입수 등으로 한국 시민사회 단체의 사업수행 역량강화를 기대할 수 있다. 또한 현지에서 프로젝트를 수행하는 NGO 및 개발 관련 단체들이 다른 단체의 사업정보를 공유할 수 있어, 프로그램 중복을 방지하고 차별성 있는 프로그램 개발이 가능하다. 그 결과 개발 효과성을 높일 수 있다. 데이터베이스는 영문으로도 제작, 현지NGO 및 현지직원도 공유하여 현지인들의 역량강화도 이루어질 수 있어야 한다.

1) 수행주체 및 방안

국제개발 관련 데이터베이스 구축을 위해서는 정보를 수집·관리하는 시스템 구축이 필요하다. 사업공모를 통해 정보 수집기관과 시스템 개발기관을 각각 선정한다.

국가별 정보에는 파견NGO 현황, 현지프로젝트, 파견인력, 국제개발 관련 현지NGO와 정부단체 현황과 그 외 현지국가 생활정보 등의 정보가 포함된다. 사업분야별 현황에는 농업, 보건의료, 환경, 교육, 지역개발 등 분야별 사업현황을 국가별로 분리한 것과 각 사업의 내용 및 노하우 등의 정보가 속해 있다. 국제개발 관련 자료에는 컨퍼런스, 세미나, 교육 등의 정보를 담는다.

인터넷 데이터베이스를 구축하기 위한 전문적인 지원이 필요하므로 국제개발 정보 네트워크와 연계하여 정보의 폭을 넓혀야 한다. 그러기 위해서는 Development Gateway와 협력하는 것이 도움이 되고, 특히 OECD 국가로서 처음으로 Development Gateway를 구축한 호주 AusAID와 협력하는 것이 바람직하다(〈박스 16〉 참고).

영문사이트를 함께 구축하면 파트너로 같이 참여하는 현지 지역사회의 역량증진에도 이바지할 수 있다는 점도 고려해야 한다.

2) 추진단계

추진단계는 준비단계, 자료구축단계, 활성화단계 등 세 단계로 나누어서 진행된다.

준비단계에서는 사전조사, 필요한 정보 종류 및 분류방법 선정 등을 해야 하며, 국제 네트워크인 Development Gateway와 연계하여 데이터베이스 개발방향을 설정하는 것이 좋다.

자료구축단계에서는 필요한 정보를 요청, 수집, 분류하고 영문으로 번역해야 하며, 이와 동시에 시스템 개발기관은 데이터베이스 인터넷 사이트를 구축한다.

활성화단계는 이렇게 수집된 정보를 효율적으로 이용하기 위해 개발 관련 국가 기관, 시민사회단체, 기업체, 국민을 대상으로 필요성과 유용성을 홍보하고, 수시로 정보를 수집, 관리하는 단계이다.

위의 단계별 진행기간을 고려하면, 2014년부터 시행이 가능할 것이라고 생각한다.

〈표 88〉 국제개발 관련 데이터베이스 추진단계

업무단계	주요내용	시행일정
홍보 및 사업설명회	• 사업 홍보 및 사업설명회 개최	2011년 4/4분기
사업공모 및 기관선정	• 사업공모를 통해 사업수행기관 선정 (정보수집 기관과 시스템 개발기관 선정)	2011년 4/4분기
준비	• 사전조사, 정보 종류 및 분류방법 선정 • 국제 네트워크 Development Gateway와 연계해 데이터베이스 개발방향 설정	2012년 2/4분기
자료구축	• 국제개발 관련 정보 요청, 수집, 분류 • 구축 정보 영문번역 • 국제개발 관련 데이터베이스 인터넷 시스템 구축	2013년 2/4분기
활성화	• 데이터베이스 사이트 오픈 • 데이터베이스 홍보 • 데이터베이스 수시 관리(수시로 정보수집 및 관리)	2014년 1/4분기

<박스 16> 국제NGO Development Gateway 국제개발협력 관련 데이터베이스

- 소개 : Development Gateway는 국제개발 관련 정보를 구축하고 인터넷을 통해 이를 공유하여 투명하고 효과적인 개발을 추구하며, ICT(Information and Communication Technologies) 역량증진을 목적으로 하는 국제NGO이다.
- Country Gateway 프로그램 : Country Gateway는 국제개발 관련 데이터베이스 구축을 원하는 국가를 대상으로 정보수집, 관리, 공유가 가능하도록 기술적, 인적 자원을 제공하는 프로그램이다. 2011년 8월 현재까지 35개국 Development Gateway가 구축되었으며¹⁰⁵⁾, 이 중 OECD 회원 국가로는 호주가 유일하다.
- Australian Development Gateway(ADG) : ADG는 개발 관련 정보를 신속하고 적절하게 제공하기 위해 호주 AusAID 지원으로 2004년에 구축되었다. ADG는 개발사업 분야, 입찰과 인력, ADG 커뮤니티, 현지사업장 정보 등 네 가지 분야의 정보를 제공하고 있으며 세부내용은 아래와 같다.
 - ① 개발사업 분야 : 농업, 분쟁지역, 장애, 교육, 재해구호, 교육, 효과성, 경제, 기업개발, 환경, 젠더, 거버넌스, 보건, HIV/AIDS, 인프라, MDGs, 식수위생 등 17개 분야의 4,000여 가지 자료 구축
 - ② 입찰과 인력 : 호주 정부뿐만 아니라 국제기구 개발 관련 입찰 정보 및 각 분야별 구인정보 자료 구축
 - ③ ADG 커뮤니티 : 국제개발협력 관련 기관, 전문가, 실무자 정보 공유. 개발사업분야별 전문가가 분야별 Q&A 코너를 담당
 - ④ 현지사업장 : 개발사업 분야별로 현지사업 정보, 지역 시민사회 정보 등을 제공

나. 국제화 역량강화

역량강화 수요조사 설문결과에 따르면 국제개발협력 전문가 양성을 위해 가장 필요한 제도는 국내·외 국제개발협력사업 관련 회의, 컨퍼런스, 워크숍, 세미나 참석지원 제도이다. 이 제도는 개발NGO 종사자들이 국제개발협력과 관련된 국제적인 흐름을 익혀 개발 협력 관련 애드보커시 역량을 강화할 수 있게 해 준다. 또한 한국 개발NGO의 국제개발협력을 위한 노력을 대내·외적으로 알릴 수 있다.

105) 베냉, 부르키나파소, 말리, 모리셔스, 카모베르데, 모리타니, 르완다, 세네갈, 탄자니아, 토고, 우간다, 아르헨티나, 브라질, 콜롬비아, 도미니카공화국, 엘살바도르, 과테말라, 가이아나, 온두라스, 멕시코, 아르메니아, 볼가리아, 조지아, 루마니아, 러시아, 타지키스탄, 레바논, 모로코, 호주, 중국, 몽골, 베트남, 네팔, 방글라데시, 스리랑카

1) 수행주체 및 방안

KOICA의 사업공모를 통해 국제개발협력 관련 단체 또는 연구소를 수행주체로 선정한다. 프로그램은 2가지로 나뉘어 진행된다.

첫 번째 프로그램은 한국 개발NGO의 개발경험을 시민사회단체 관점에서 이해하고 학습하는 것을 목적으로 한다. 프로그램 대상자는 한국 개발NGO 실무자 및 중간관리자 10명, 개도국 실무자 및 중간관리자 20명으로 한다. 프로그램 내용은 이론교육과 함께 KOICA, 한국 개발NGO, 개발 관련 기구 등을 방문하는 현장답사도 진행한다. 프로그램 진행 기간은 3주이며, 매년 상반기와 하반기에 한 번씩 총 2회 진행한다.

두 번째 프로그램의 목적은 개발현장과 국제기구 및 국제NGO를 방문하여 집단 학습과 비전을 키울 수 있는 기회를 제공하는 것이다. 프로그램 대상은 개발NGO 실무자 및 중간관리자로 15명씩 2팀을 선발하고, 매년 2회 진행한다. 단순한 방문 프로그램이 되지 않도록 방문 전에 사전교육(약 7주 정도)을 실시한다. 현장 방문 후에는 사후교육을 진행하여, 방문을 통해 얻은 교육의 효과를 높이고 세미나를 개최하여 정보를 공유하도록 한다.

2) 추진단계

2010년 국제교류 및 연수지원으로 국제화 연수프로그램이 단기적으로 시행된 적이 있는데, 당시에 도 국제개발협력 관련 원칙과 규범, 원조효과성 등에 대한 스터디 프로그램이 사전교육프로그램으로 진행되었다. 즉 국제화 역량강화 프로그램은 기존에 시행되던 프로그램을 재구성하여 진행할 수 있으므로 2012년부터 시행이 가능할 것이라고 생각한다.

<표 89> 국제화 역량강화 추진단계

업무단계	주요내용	시행일정
홍보 및 사업설명회	• 사업 홍보 및 사업설명회 개최	2011년 4/4분기
사업공모 및 선정	• 사업공모를 통해 사업 위탁기관 선정	2012년 1/4분기

연수프로그램 선정	• 수요조사, 현지조사, 문헌조사 등을 통해 연수 프로그램 선정	2012년 1/4분기
참가자 모집	• 본부, 해외사업장 대상으로 프로그램 홍보 • 참가자 모집, 심사 및 선정	2012년 2/4분기
연수 프로그램	• 사전교육 실시 • 국제 연수프로그램 참가	2012년 3/4분기
포럼 또는 세미나 개최	• 연수프로그램 참가 후 관련 정보 공유를 위한 포럼 또는 세미나 개최	2012년 4/4분기

6. 연구조사 지원

가. 연구 역량강화

연구조사는 국제개발사업의 정보를 집약하기 위한 가장 중요한 방법이다. 연구조사는 비단 개발NGO뿐만 아니라, ODA 및 기타 정부기관, 학계, 일반시민 등 많은 사람들이 개발협력에 대해 필요한 정보를 얻을 수 있는 창구가 된다.

연구조사는 크게 4가지 영역으로 구분하여 진행할 수 있다. 먼저, 한국 개발NGO의 활동현황 분석이 필요하다. 한국 개발NGO는 약 20년의 짧은 기간에 양적으로 폭발적인 성장을 이루었다. 현재 해원협이 격년으로 개발NGO의 편람을 발간하여 NGO의 활동을 파악하고 있지만, 현재와 같이 성장과 변화가 빠르게 전개되는 상황 속에서 그 흐름을 파악하려면 매년 자료를 발간할 필요가 있다. 둘째, 개발NGO 평가 프레임워크를 개발하는 것이다. 그동안 개발NGO 활동을 평가하는 자료들이 KOICA나 개별 단체 중심으로 축적되기는 했으나, 모든 NGO가 합의하는 평가 기준이나 지표가 마련된 것은 아니다. 따라서 개발NGO의 활동이 주목받고 있는 현 시점에서 모든 개발NGO가 합의한 평가프레임워크를 개발하고 사업효과성에 대한 질적인 평가 및 관련 자료를 구축하는 것은 큰 의미가 있다. 한국 개발NGO 활동평가에 대한 객관적 기준을 마련하면 NGO활동 관련 자료를 계속해서 체계적으로 정리할 수 있게 된다. 또한 이러한 자료는 한국 개발NGO가 더 나은 방향으로 사업을 설정, 추진하는 데 중요한 기초 정보가 된다. 셋째, 정부와 시민사회단체와의 파트너십에 대한 조사 및 연구가 필요하다. 마지막으로, 시민사회와 국제개발협력 주요 해외문건을 번역하여 한국 개발NGO들이 국제개발협력 사회의 동향을 파악하고 대응할 수 있는 자료를 제공할 필요가 있다.

1) 수행주제 및 방안

연구조사의 범위는 한국 개발NGO 활동현황 분석, 개발NGO 평가 프레임워크 개발, 정부와 시민사회단체 파트너십에 관한 연구, 시민사회단체와 국제개발협력 관련 주요 해외문건 번역 등이다. 특히 이러한 연구자료는 국제사회의 개발 담론에 대한 국제 시민사회단체들의 의견을 국내에 소개하고, 국내의 개발경험과 현황을 비판적으로 해석·분석하여 이를 토대로 국제개발 애드보커시에 적극 참여하는데 도움이 될 것이다.

2) 추진단계

연구조사 수행기관은 각 연구주제별로 사업공모를 통해 선정한다. 한 개의 기관이 수행할 수 있는 연구사업은 최대 3개로 한다. 이는 연구사업이 한 개의 기관으로 치중되는 것을 방지하기 위함이다. 연구주제는 매년 필요성과 수요에 따라 변경될 수 있으므로 매년 연구결과를 공유하는 포럼자리에서 그 다음해 연구주제에 대한 논의도 함께 진행한다.

<표 90> 연구 역량강화 추진단계

업무단계	주요내용	시행일정
홍보 및 사업설명회	• 사업 홍보 및 사업설명회 개최	2011년 4/4분기
사업공모 및 선정	• 사업공모를 통해 사업 위탁기관 선정	2011년 4/4분기
프로그램 선정	• 연구 역량강화 사업 진행 - 한국 개발NGO 활동현황 분석 - 개발NGO 평가 프레임워크 개발 - 정부와 시민사회단체 파트너십에 관한 연구 - 시민사회단체와 국제개발협력 관련 주요 해외문건 번역	2012년 1/4분기
포럼 또는 세미나 개최	• 연구결과 공유를 위한 포럼 또는 세미나 개최 • 2014년 연구주제 논의	2013년 1/4분기

지금까지 제안한 13가지 한국 개발NGO 역량강화 프로그램을 수행기관, 시작연도, 2015년까지의 정책수행일정을 정리하면 아래 <표 91>와 같다.

〈표 91〉 한국 개발NGO 역량강화 프로그램 개요

구성	실행주체	실행연도*	정책수행일정				
			2011년	2012년	2013년	2014년	2015년
교육	인터넷 교육	2015년	—	- 사업홍보 및 사업설명회 개최 - 사업공모 - 위탁기관 선정 및 프로그램 개발 컨소시엄 구성	- 현지프로젝트 관련 파일럿 교육 프로그램 개발 - 인터넷 교육 사이트 및 운영체제 구축 - 한국 개발NGO 본부 및 현지 사업장 대상으로 프로그램 홍보	- 파일럿 교육 프로그램 시행 - 파일럿 프로그램 평가 및 결과 반영 - 파일럿 프로그램 보완 및 새로운 프로그램 개발	인터넷 교육 시작
	정부 및 국제기구 사업신청 및 관리	2012년	—	- 사업홍보 및 사업설명회 개최 - 사업공모 및 위탁기관 선정 - 기금 관련 교육프로그램 연구 및 개발 - 교육시작	교육시행	교육시행	교육시행
	전문성 강화 교육	위탁기관	2012년	—	- 사업홍보 및 사업설명회 개최 - 사업공모 및 위탁기관 선정 - 해외 전문강사진 조사 및 강사초빙 - 해외 전문기관과 교육프로그램 공동개발 - 교육시작	교육시행	교육시행

	HOME & AWAY 프로그램	위탁기관	2013년	—	• 사업홍보 및 사업설명회 개최 • 사업공모 및 위탁기관 선정 • 연수 프로그램 선정 • 협력 해외 역량 강화 기관 선정	• 연수프로그램 참가자 모집 및 심사, 선발 • 협력 해외 역량기관 강사 초빙	• 연수프로그램 참가자 모집 및 심사, 선발 • 협력 해외 역량기관 강사 초빙	• 연수프로그램 참가자 모집 및 심사, 선발 • 협력 해외 역량기관 강사 초빙
	개발협력 전문학위	고등교육기관	2013년	• 사업홍보 및 사업설명회 개최	• 사업공모 및 수행 • 고등교육 기관 선정 • 전문학위 프로그램 개발 • 국제개발협력 관련 기관 대상으로 전문학위 프로그램 홍보 • 교육생 모집 및 선발	• 1기 전문학위 프로그램 개설	• 2기 전문학위 프로그램 개설	• 3기 전문학위 프로그램 개설
	최고위 과정	고등교육기관	2013년	—	• 사업홍보 및 사업설명회 개최 • 사업공모 및 위탁기관 선정 • 교육프로그램 개발 • 대표자 네트워크 구축	• 1기 최고위 과정 개설	• 2기 최고위 과정 개설	• 사업중료
컨설팅	국제개발협력 단체 컨설팅	국제개발 협력 관련 각 분야 전문가로 구성된 TFT 구성	2014년 (파일럿)	—	• 컨설팅 분야 선정 • 사업홍보 및 사업설명회 개최 • 사업공모 및 위탁기관 선정	• 전문 컨설턴트 모집하여 TFT 구성 • 개발NGO를 대상으로 컨설팅 사업 홍보 및 사업설명회 개최	• 한국 개발NGO 요청에 따라 컨설팅 수행	• 한국 개발NGO 요청에 따라 컨설팅 수행

사업 활성화 지원	개별NGO 코디네이터	위탁기관	2012년	—	• 사업홍보 및 사업설명회 개최 • 사업공모 및 위탁기관 선정 • 개별NGO 코디네이터 선발·모집·파견·관리·시스템 구축 • 개별NGO 코디네이터 모집 및 선정 • 파견 전 국내교육 실시 • 1기 코디네이터 파견	• 1기 코디네이터 사업종료 • 2기 코디네이터 중간보고 • 3기 코디네이터 파견	• 2기 코디네이터 사업종료 • 3기 코디네이터 중간보고 • 4기 코디네이터 파견
	사업발굴비 지원제도	KOICA	2012년	—	• 사업홍보 및 사업설명회 개최 • 사업공모 • 심사 및 지원사업, 사업별 지원예 결정 • 실행계획서 접수 • 수행단체 교육 시행 • 사업착수, 수행 및 종료 • 사업평가	• 2012년 사업결과 공유포럼 및 2013년 사업설명회 개최 • 2013년 사업 시행	• 2014년 사업결과 공유포럼 및 2015년 사업설명회 개최 • 2015년 사업 시행
	현지사업장 동료검토 (Peer Review)	KOICA	2012년	—	• 방문국가 선정 • 사업홍보 및 사업설명회 개최 • 국가별 참가자 모집 및 국가별 스터디 진행 • 현지사업장 동료검토 • 프로그램 시행 • 사업결과 공유 세미나 개최	• 2013년 현지사업장 동료검토 프로그램 진행	• 2014년 현지사업장 동료검토 프로그램 진행 • 2015년 현지사업장 동료검토 프로그램 진행

정보 교류	국제개발 관련 데이터베이스 구축	위탁기관	2014년	- 사업홍보 및 사업설명회 개최 - 사업공모를 통해 사업수행기관 선정 (정보 수집기관과 시스템 개발기관 선정)	정보 종류 및 분류방법 조사 Development Gateway와 네트워크 구축	- 국제개발 관련 정보 요청, 수집, 분류 - 구축 정보 영문번역 데이터베이스 인터넷 시스템 구축	- 데이터베이스 사이트 오픈 - 데이터베이스 홍보 - 데이터베이스 수시 관리	- 데이터베이스 홍보 - 데이터베이스 수시 관리
	국제화 역량강화	위탁기관	2012년	사업홍보 및 사업설명회 개최	- 사업공모 및 위탁기관 선정 - 연구 프로그램 선정 - 참가자 모집, 심사 및 선정 - 사전교육 실시 1기 국제화 역량강화 프로그램 진행 - 정보공유를 위한 세미나 또는 포럼 개최	2기 국제화 역량강화 프로그램 진행	3기 국제화 역량강화 프로그램 진행	4기 국제화 역량강화 프로그램 진행
	연구 역량강화	위탁기관	2012년	- 사업홍보 및 사업설명회 개최 - 사업공모 및 선정	- 연구사업 진행 2013년 연구주제 선정	- 연구결과 공유를 위한 포럼 또는 세미나 개최 2013년 연구사업 진행 2014년 연구주제 선정	- 연구결과 공유를 위한 포럼 또는 세미나 개최 2014년 연구사업 진행 2015년 연구사업 진행 2016년 연구주제 선정	- 연구결과 공유를 위한 포럼 또는 세미나 개최 2015년 연구사업 진행 2016년 연구주제 선정

XI. 결 론

본 연구보고서는 국제개발협력 사업을 진행하는 한국 개발NGO들의 현재 역량이 어떠한지 그리고 앞으로 국내외 변화의 흐름에 발맞추어 국제개발협력 사업의 효과성을 높이기 위해 보완 및 강화되어야 할 역량이 무엇인지에 대해 조사하고 제안하였다.

이를 위해서 먼저 개발NGO의 역량 및 역량강화의 개념이 무엇인지 살펴보았다. 선행 연구에 따르면 역량의 개념은 1950년대부터 논의되기 시작하여 현재까지 다양한 의미로 변화하였다. 1990년대 이후부터 현재에 이르러서는 지속적인 개발 및 원조 효과성과 개발효과성이 국제적 담론으로 자리 잡았고, 개발사업의 질적인 부분이 중요 지표가 되었다. 앞서 주요 역량 모델 분석에서 소개된 학자들과 선진기관들의 선행연구를 보면, 개발NGO가 역량을 강화하기 위해 필요한 개념과 요소들을 정리하고 구체적인 절차와 내용을 가지고 사업을 평가한 것을 확인할 수 있었다. 또한 각각의 역량이 강화되면 어떠한 결과로 이어지는지도 알 수 있었다.

선행연구의 결과와 한국 개발NGO 대표자 및 실무자들의 의견을 반영하여 본 연구팀은 비전/미션, 전략/목표, 거버넌스, 사업실행, 재정, 인적 자원의 6가지 역량요소 및 세부지표를 도출하였고, 이것을 기반으로 한국 개발NGO 역량분석 프레임워크도 만들 수 있었다. 이 프레임워크는 한국 개발NGO 역량현황 분석을 위한 설문조사 및 역량강화에 대한 수요조사에 기본적인 틀로 반영되었다. 또한 한국 개발NGO의 역량강화가 사업효과성, 지속가능성, 투명성과 책무성, 전문성, 혁신성의 원칙에 어떻게 부합하는지 살펴보았다.

이 두 개의 역량현황조사 및 수요조사와 OECD DAC 국가들의 역량강화 지원정책을 기반으로, 한국 개발NGO 역량강화를 위해 필요한 정책을 제시하였다. 그 내용으로는 크게 교육, 컨설팅, 사업활성화 지원, 정보 교류, 연구지원으로 나눌 수 있다. 이러한 제안은 한국 개발NGO의 인적 역량, 조직적 역량, 사업실행 역량을 강화하는데 초점을 맞춘 것이다.

2012~2015년까지 향후 4년간 필요한 역량강화 방안을 우선순위 순으로 재배치하여 보면 아래 그림과 같다. 교육영역에서는 전문성 강화 교육과 정부/국제기구 사업신청 및 관리교육을, 현지사업장 활성화 프로그램으로는 개발NGO 코디네이터 파견,

사업발굴비 지원, 현지사업장 동료검토를, 그 외 국제화 역량강화 및 연구 부분의 프로그램을 차기년도에 바로 시작할 수 있을 것이다.

<그림 38> 2012~2015년 역량강화 프로그램 제안

2012	2013	2014	2015
• 정부/국제기구 사업신청&관리 • 전문성장화교육 • 개발NGO 코디이터 파견 • 사업발굴비 지원 제도 • 현지사업장 동료 검토 • 국제화 역량강화 • 연구역량강화	• 개발협력 전문 학위 • 최고위과정 • Home&Away 프로그램	• 컨설팅 • 국제개발 관련 데이터베이스 구축	• 인터넷교육

이번 연구를 진행하면서, 한국 개발NGO들이 스스로 역량강화의 필요성을 강하게 느끼고 새롭게 변화하고자 고민하고 참여하는 것을 확인할 수 있었다. 이러한 모습은 향후 진행될 한국 개발NGO 역량강화에 매우 긍정적인 첫 걸음이 될 것이다. 본 연구에서 한국 개발NGO의 역량현황 및 수요조사를 통해 정책을 제안하는 일차적인 목적은, 개발NGO의 역량을 강화하여 사업효과성을 높이고 기관의 운영 및 사업을 지속시키는 것이다. 또한 투명성과 책무성에 대해 관심과 노력을 기울이고, 전문적인 기관으로서의 역할을 담당할 수 있도록 도약하는데 도움이 되기 때문이다. 그리고 궁극적으로는 수혜자에게 미치는 영향을 극대화하기 위함이다. 따라서 본 연구가 한국개발 NGO 커뮤니티의 역량강화를 위한 또 하나의 계기가 되기를 기대한다.

참고 문헌

1. 국내문헌

- 김솔나. 2010. “개발협력에 있어 정부-개발NGO 관계의 네트워크 분석” 석사학위논문, 성균관대학교.
- 손혁상. 2009. “The Challenges of Korean Development NGOs : Constraints and Opportunities” *오토피아* 24권1호 : 5~31.
- 손혁상 외. 2010. *NGO지원사업 종합평가 보고서*. 한국국제협력단
- 윤창원. 2007. “해외원조개발사업에 있어 개발NGO와 정부의 파트너십 강화방안 연구” 석사학위논문, 경희대학교.
- 한국해외원조단체협의회. 2010. *2009 한국 국제개발협력 NGO 편람*. 서울 : 한국해외원조단체협의회.
- 한나. 2010. “개발 NGO의 국제협력활동 활성화방안에 관한 연구” 석사학위논문, 동국대학교.
- 한재광, 이경신, 신재은. 2009. “한국 개발NGO의 교육분야 국제개발협력사업 조사” *교육과학기술 국제개발협력 네트워크 연구보고서* : 191~220.

2. 해외 학술문헌

- Baser, Heather, and Peter Morgan. 2008. *Capacity, Change and Performance*. Maastricht : ECDPM.
- Borton, J et al. 1996. “The International Response to Conflict and Genocide : Lessons from the Rwanda Experience.” Humanitarian Aid and Effects (Report No3) Copenhagen : Steering Committee of the Joint Evaluation of Emergency Assistance to Rwanda.

- Chambers, R. and J. Oxenham. 1979. "Organising Education and Training for Rural Development : Problems and Challenges" *IIEP Working Paper*. Paris : IIEP.
- Cohen, John M., 1993. "Building Sustainable Public Sector Managerial, Professional and Technical Capacity : A Framework for Analysis and Intervention." *HIID Development Discussion Paper* (No,473)
- De Vita, Carol J., and Cory Fleming. 2001. *Building Capacity in Nonprofit Organizations*, Washington : The Urban Institute.
- Engel, Paul, Tony Land, and Niels Keijzer. 2007. *A balanced approach to monitoring and evaluation capacity and performance*, Maastricht : ECDPM.
- Fowler, Alan. 1995. "Participatory Self Assessment of NGO Capacity" *INTRAC Occasional Papers Series*(No : 10)
- _____. 1997. *Striking a Balance*, Oxford : EARTHSCAN.
- James, Rick, and John Hailey. 2007. *Capacity Building for NGOs : Making it Work*. Oxford : INTRAC.
- Kaplan, Allan. 2000. "Capacity Building : Shifting the Paradigms of Practice". *Development in Practice*. 3/4 10 (10th Anniversary Issue) : 517-526.
- _____. 1999. "The Core of our Work as Capacity Builders" *CDRA Annual Report*
- Lipson, Brenda, and Martina Hunt. 2008. *Capacity Building Framework*. Oxford : INTRAC.
- Lusthaus, Charles. 1995. *Institutional Assessment : A Framework for Strengthening Organizational Capacity for IDRC's Research Partners*. Ottawa : IDRC.
- Lusthaus, Charles, Marie-Hélène Adrien, and Mark Perstinger. 1999. "Capacity Development : Definitions, Issues and Implications for Planning, Monitoring and Evaluation" *Universal Occasional Paper*(No,35)
- Mckinsey & Company. 2001. *Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations*. Reston : Venture Philanthropy Partners.

- Morgan, Peter. 1994. "Capacity Development- An Introduction" *Emerging Issues in Capacity Development*. Ottawa : Institute on Governance.
- Open Forum for Development Effectiveness. 2011. "An International Framework for CSO Development Effectiveness (Draft)"
- Penman, Andrew, and Gary Jones. "Red Cross Has Shares in Arms Firm : Exposed : Charity Investment Scandal". The Daily Mirror (London, England, February, 27, 1997)
- Pratt, Brian, Jerry Adams, and Hannah Warren. 2006. "Official Agency Funding of NGOs in Seven Countries : Mechanisms, Trends and Implications." *INTRAC Occasions Papers Series* (No : 46 : 8)
- Qualman, Ann, and Peter Morgan. 1996. *Applying Result-Based Management to Capacity Development*. Ottawa : CIDA.
- Schifo, Ross. 2004. "OD in Ten Words or Less : Adding Lightness to the Definitions of Organization" *Organization Development Journal* (Fall)
- Simister, Nigel. 2010. "Monitoring and Evaluating Capacity Building : Is it really that difficult?" *INTRAC Praxis Paper* (No. 23)
- Smillie, Ian. 2001. *Patronage or Partnership : Local Capacity Building in Humanitarian Crises*. Bloomfield : Kumarian Press, Inc.
- Ubels, Jan et al. 2010. *Capacity Development in Practice*. Oxford : EARTHSCAN.
- Watson, David. 2006. *Monitoring and Evaluation of Capacity and Capacity Development*. Maastricht : ECDPM.

3. 정부/국제기구 발간 문건

- BetterAid. 2010. "Development effectiveness in development cooperation : a rights-based perspective."
- _____. 2011. "CSOs on the Road to Busan : Key Messages and Proposals"
- BOND. 2006. *A Bond Approach to Quality in Non-Governmental Organizations : Putting Beneficiaries First*. London : BOND.

- CIDA, 2000, *CD Occasional Series*, Ottawa : CIDA.
- OECD, 2008, *The Accra Agenda for Action*, Paris : OECD.
- OECD/DAC, 2006, Network on Governance, *The Challenge of Capacity Development : Working towards Good Practice*, Paris : OECD..
- _____. 2011, "HOW DAC MEMBERS WORK WITH CIVIL SOCIETY ORGANISATIONS : AN OVERVIEW" *DCD/DAC(2010)42*.
- _____. 2011, *Statistics on Resource Flows to Developing Countries*, Paris : OECD.
- UNCED, 1992, *Agenda21 Earth Summit*, New York : UN.
- UNDP, 1998, *Capacity Assessment and Development*, NewYork : UNDP.
- _____. 2007, *Capacity Assessment Practice Note*, NewYork : UNDP.
- UNICEF, 1996, *Sustainability of Achievement : Lessons Learned form Universal child Immunization*, New York : UNICEF.
- World Bank, 1998, *Assessing Aid : What Works, What Doesn't, and Why*, New York : Oxford University Press.

4. 인터넷 자료

ACFID	http://www.acfid.asn.au
AED	http://www.aed-ccsg.org
AusAid	http://www.ausaid.gov.au
Authenticity Consulting	http://www.authenticityconsulting.com
BCCIC	http://bccic.ca
Bengo	http://www.bengo.de
BOND	http://www.BOND.org.uk
Cercle de cooperation des ONG	http://www.ongd.lu

CIDA	http://www.acdi-cida.gc.ca
CIDIN	http://www.ngo-database.nl http://www.ru.nl/cidin
Coordination SUD	http://www.coordinationsud.org
COSPE	http://www.cospe.it
DFID	http://www.dfid.gov.uk
DTALK	http://www.dtalk.ie
ECBCheck	http://www.qualityfoundation.org/openecbcheck/ index.php
ECDPM	http://www.ecdpm.org
Euroresources	http://www.euroresources.org
F3E	http://f3e.asso.fr
FASID	http://www.fasid.or.jp
Forum Syd	http://www.forumsyd.org
GIZ	http://www.giz.de
HPC	http://www.peacebuilderscenter.jp
IDSS	http://www.idss.com.au
InsideNGO	http://www.insidengo.org
INTRAC	http://www.intrac.org
IPDET	http://www.ipdet.org
JANIC	http://www.janic.org
JICA	http://www.jica.go.jp
Kehys	http://www.kehys.fi
KEPA	http://www.kefa.fi
KODE	http://www.kodeonline.com
OECD	http://www.oecd.org
PACT	http://www.pactworld.org

PATC	http://www.prngo.dk
Peace Corps	http://www.peacecorps.gov
Progetto Sud	http://www.progettosud.org/en
SD	http://www.sdc.admin.ch
SIDA	http://www.sida.se
The Urban Institute	http://www.urban.org
Triple Line	http://www.tripleline.com
USAID	http://www.usaid.gov
VPP	http://www.vpppartners.org

[별 첨 (Annex)]

별첨 목차

I. 국내 NGO 설문조사	183
1. 역량현황 기초조사	183
가. 응답 단체 특성	184
나. 설문지	187
다. 설문조사 내용	200
2. 역량강화 수요조사	211
가. 응답 단체 특성	212
나. 설문지	215
다. 설문조사 내용	220
II. 국내외 인터뷰 대상자	221
1. 국내 인터뷰 대상자 및 간담회 회의록	221
가. 1차 NGO 워킹그룹 간담회	221
나. 1차 해원협 회원단체 대표자 연수	224
다. 2차 자문위원 및 전현임 해원협회장단 연석회의	226
라. 3차 개발NGO 실무자 간담회	228
마. 4차 개발NGO 현지사업담당자 워킹그룹 간담회	229
바. 5차 개발효과성 제고를 위한 정부-시민사회 파트너십과 개발NGO 역량강화 공개 심포지엄	231
2. 해외 인터뷰 대상자 및 인터뷰 자료	232
가. 영국	233
나. 스웨덴	233
다. 호주	234
라. 네팔	234
III. 선행연구자료	236
1. ACFID	236
2. AED	238
3. Peace Corps	240
4. Authenticity Consulting	244
IV. 선행연구 대상기관의 평가틀 및 설문지 목록	247

I. 국내 NGO 설문조사

1. 역량현황 기초조사

- 본 설문조사는 한국 개발NGO 역량현황 분석을 위한 설문조사로서, 전체 151개 단체를 대상으로 6월 12일부터 7월 14일까지 실시됨. 이는 KOICA에 등록된 단체를 기준으로 해원협 소속 단체와의 중복단체, 설문응답을 거부한 단체를 제외한 모집단 수입.
- 설문조사는 해원협 단체 53개(73%), 비해원협 단체 19개(26%)로 총 72개를 대상으로 조사함.

<표 1> 한국 개발NGO 역량현황 응답단체 목록

해원협 (가나다순)		비해원협 (가나다순)	
1	광성	1	(사)나눔과 기쁨
2	국경없는교육가회	2	(사)아시아포커스
3	국제개발협회	3	(사)한몽교류진흥협회
4	국제사랑의봉사단	4	고앤두 인터내셔널
5	국제아동돕기연합	5	국제결핵연구소
6	국제옥수수재단	6	국제농업개발원
7	굿네이버스	7	사단복지법인 렘넌트
8	굿피플 인터내셔널	8	사단법인 글로벌비전
9	글로벌케어	9	사단법인 나눔재단 월드채널
10	다일복지재단	10	사단법인 세계재난구호회
11	대한한방해외의료봉사단	11	사단법인 지라니문화사업단
12	덴탈서비스인터내셔널	12	사단법인 한울안운동
13	라파엘클리닉인터내셔널	13	새누리좋은사람들
14	로터스월드	14	서울국제친선협회
15	방글라데시개발협회	15	아이씨씨코리아
16	부스르기 사랑나눔회	16	한국장애인재활협회
17	비전케어	17	한중문화협회
18	새마을운동중앙회	18	피스빌리지네트워크
19	세계선린회	19	더프라이스

20	세이브더칠드런코리아		
21	아프리카 미래재단		
22	아프리카어린이돕는모임		
23	어린이재단		
24	한국월드비전		
25	월드쉐어		
26	월드투게더		
27	위드		
28	인구보건복지협회		
29	장미회		
30	정해복지		
31	지구촌공생회		
32	지구촌나눔운동		
33	코피온(COPION)		
34	태화복지재단		
35	팀앤티		
36	푸른아시아		
37	플랜한국위원회		
38	하트하트재단		
39	한국건강관리협회		
40	한국국제기아대책기구		
41	한국국제봉사기구		
42	한국노인복지회(헬프에이지)		
43	한국선의복지재단		
44	한국자유총연맹		
45	한국해비타트		
46	한국해외봉사단원연합회(KOVA)		
47	한국희망재단		
48	한마음한몸운동본부		
49	한베재단		
50	함께하는사람들		
51	재단법인서비스포피스		
52	한국카리타스 인터내셔널		
53	메디피스		

가. 응답단체 특성

- 설문에 응답한 단체 중 한국 자생NGO는 61개(84.7%), INGO파트너 단체는 11개(15.3%)였음.

<표 2> 응답단체 특성 1

구분	단체 수 (%)
한국 자생NGO	61개(84.7%)
INGO파트너 단체	11개(15.3%)
합계	72개

- 설립/활동 관련 종교를 묻는 질문에 종교 없음이 33개(45.8%)로서 가장 많았음. 종교가 있다고 응답한 단체 중에서는 개신교 단체가 29개(40.3%)였으며 그 다음으로는 천주교 단체가 4개(5.6%), 불교와 원불교 단체가 각각 3개(4.2%)임.

<표 3> 응답단체 특성 2

구분	단체 수 (%)
관련종교없음	33개 (45.8%)
개신교	29개 (40.3%)
천주교	4개 (5.6%)
불교	3개 (4.2%)
원불교	3개 (4.2%)
합계	72개

- 해외사업을 시작한 시기를 묻는 질문에 있어서 2000년 이전에 해외사업을 시작한 단체는 총 30개(41.6%), 2000년 이후에 시작한 단체는 35개(48.6%)임. 이를 해원협 단체와 비해원협 단체로 구분해 보면 해원협 단체 중에서 2000년 이전에 해외사업을 시작한 단체는 28개(38.8%), 비해원협 단체 중에서는 2개(2.8%)임. 2000년 이후에 해외사업을 시작한 해원협 회원 단체는 21개(29.2%), 비해원협 단체는 14개(19.4%)로 나타남.

<표 4> 응답단체 특성 3

해외사업시작년도	해원협	비해원협
2000년 이전*	28개 (38.8%)	2개 (2.8%)
2000년 이후	21개 (29.2%)	14개 (19.4%)
합계**	49개 (29.2%)	16개 (19.4%)

* 2000년 이전은 1999년까지 포함.

** 무응답 7개 단체.

- 해외사업비 부분에 있어서는 3억미만의 단체는 총 20개(27.8%), 3억 이상~10억 미만의 사업비를 지출하는 단체는 22개(30.6%), 10억 이상~100억 미만 단체 17개(23.6%), 100억 이상 단체 3개(4.2%)로 나타남. 이를 다시 해원협/비해원협 단체로 구분해보면 3억 미만의 단체에서 해원협 회원단체는 14개(19.4%)이고 비해원협 단체는 6개(8.3%)였음. 3억 이상 10억 미만의 해외사업규모를 가진 단체 중에서 해원협 단체는 16개(22.2%)이고 비해원협 단체는 6개(8.3%)임. 10억 이상의 해외사업비를 지출한 단체들은 모두 해원협 회원단체들이며 10억 이상 100억 미만 해외사업비 단체 17개(23.6%), 100억 이상 단체 3개(4.1%)였음.

<표 5> 응답단체 특성 4

해외사업비(2010년)	해원협	비해원협
3억 미만	14개 (19.4%)	6개 (8.3%)
3억~10억미만	16개 (22.2%)	6개 (8.3%)
10억~100억 미만	17개 (23.6%)	-
100억 이상	3개 (4.1%)	-
합계*	50개	12개

* 무응답 10개 단체.

- 출범배경의 경우 종교 기반 단체 25개(34.7%), 시민사회 단체 10개(13.9%), 사회복지 단체 9개(12.5%), INGO파트너 단체 5개(7%), 기타 23개(31.9%)로 나타남.

<표 6> 응답단체의 특성 5

항목		빈도	백분율(%)
출범배경	종교 기반 단체	25	34.7
	시민사회 단체	10	13.9
	사회복지 단체	9	12.5
	INGO파트너 단체	5	7
	기타	23	31.9
	합계	72	100

* 2개 단체는 종교기반과 국제NGO 파트너단체 중복 표기하여 종교기반에 함함.

나. 설문지

안녕하십니까?

KOICA의 『국제개발협력 민간단체 역량강화 기초조사사업』 연구를 수행하고 있는 한국해외원조단체협의회 연구팀(연구책임자 : 손혁상 경희대학교 국제개발협력연구센터장)입니다.

먼저 바쁘신 중에 시간을 내어 주신데 대해 진심으로 감사드립니다.

본 설문조사는 KOICA가 향후 한국 민간단체의 개발협력 역량강화지원을 보다 발전적이고 효과적으로 집행하기 위한 기초현황조사의 일환입니다. 여러분의 답변은 조직개발, 사업실행력, 재정 등 역량 분야 별로 한국 개발NGO의 전반적인 역량현황을 조사·분석하여 역량강화를 위한 정책수립에 귀중한 자료로 사용될 예정입니다(개별단체의 역량분석 자료로 사용되는 것 아님). 아래의 설문지에 귀 단체의 분야별 담당자와 협의 후 작성해 주시면 감사하겠습니다.

귀하의 솔직하고 성의 있는 답변은 본 연구를 수행하는데 큰 도움이 될 것입니다. 본 설문문의 내용은 어떠한 정답도 존재하지 않으며 귀하께서 응답하신 모든 자료는 단지 연구를 위한 목적으로만 사용하기 때문에 일체 공개되지 않고 비밀로 처리됨을 약속드리며 다만 귀하께서 느끼시고 있는 생각이나 경험을 성심성의껏 응답해 주시면 대단히 고맙겠습니다.

귀하의 발전과 건승을 기원합니다.

다시 한번 설문에 응해 주신 점에 대해 깊은 감사를 드립니다.

2011년 6월 10일

- ◆ 조사자 : 한국해외원조단체협의회(연구책임자 : 손혁상
경희대학교 공공대학원 교수/국제개발협력센터장)
- ◆ 설문조사 담당자 : 신재은 (한국해외원조단체협의회 과장/공동연구원)
- ◆ 설문조사 담당자 연락처 : 02-2279-1705
- ◆ 설문조사 담당자 E-mail : jeshin@ngokcoc.or.kr

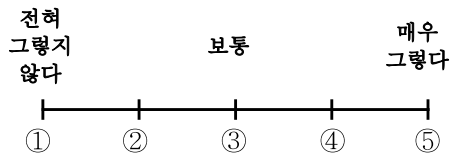
I. 단체의 비전과 미션

1. 귀 단체는 명문화된 비전 혹은 미션을 가지고 있습니까?

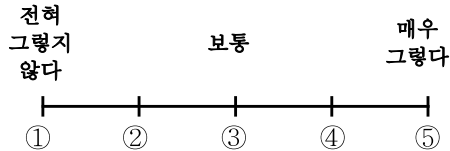
① 예(2번으로) ② 아니오(1-1번으로)

1-1. (1번 문항에서 '아니오'라고 답한 경우 이유나 비전 수립예정 시기 등을 기입) ()

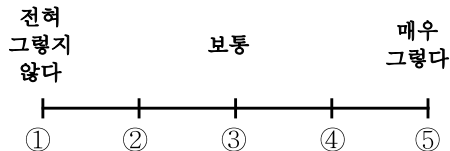
2. 단체의 구성원(임직원 및 자원봉사자, 후원자)들과 비전 혹은 미션을 공유하기 위한 절차가 있습니까? (예: 비전을 일상 업무 분야로 구체화하여 업무 지침 등에 적용하거나 영상, 그림으로 전달 등)



3. 귀 단체의 비전과 미션은 귀 단체의 사업전략 또는 목표와 연결되어 있습니까?



4. 귀 단체의 비전과 미션은 귀 단체가 시행하는 프로그램과 연결되어 있습니까?



II. 단체경영의 전략과 목표 (Goal)

1. 귀 단체가 갖고 있는 비전과 미션을 달성하기 위해 명문화되어 있는 전략 또는 목표가 존재합니까?

① 예(2번으로) ② 아니오(1-1번으로)

1-1. (1번 문항에서 '아니오'라고 답한 경우 이유나 수립예정 시기 등을 기입) ()

2. 전략 또는 목표는 어느 정도의 기간을 대상으로 수립되었습니까? (복수응답가능)

- ① 단기 (1년 미만)
② 중기 (1년 이상~3년 미만)
③ 장기 (3년 이상)

* 귀 단체의 '단기/중기/장기' 기간에 대한 정의가 다를 경우, 위에 제시된 보기에 맞추어 응답해 주십시오.

3. 다음 중 어떤 주체가 주도적으로 전략 또는 목표를 수립하였습니까? (복수응답가능)

- ① 임원 ② 이사회 ③ 직원
④ 현지직원 ⑤ 후원자 ⑥ 수혜자
⑦ 기타(예: 설립자, 자문그룹, 컨설팅 회사 등)

4. 귀 단체의 전략 또는 목표 수립 시 각 주체가 어느 정도 참여하였습니까? (해당 칸에 표시)



임원	①	②	③	④	⑤
이사회	①	②	③	④	⑤
직원	①	②	③	④	⑤
현지직원	①	②	③	④	⑤
후원자	①	②	③	④	⑤
수혜자	①	②	③	④	⑤

5. 귀 단체의 전략 또는 목표를 단체의 구성원과 공유할 수 있는 방법을 시행하고 있습니까?

① 예(5-1번으로) ② 아니오(6번으로)

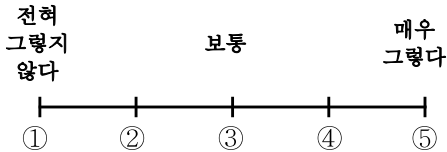
5-1. (5번문항에서 ‘예’라고 답한 경우) 단체의 구성원과 전략 또는 목표를 공유하는 방법에 어떤 것이 있습니까? (복수응답가능)

- ① 워크숍 ② 뉴스레터 ③ 직원회의
④ 온라인교육 ⑤ 기타 ()

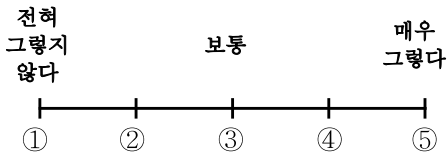
6. 귀 단체는 전략 또는 목표 달성을 위한 평가프레임워크(Framework)가 있습니까?

- ① 예(6-1번으로) ② 아니오(7번으로)

6-1. (6번문항에서 ‘예’라고 답한 경우) 귀 단체는 전략 또는 목표 달성의 정도를 주기적으로 점검하고 있다고 생각하십니까?



7. 귀 단체의 전략 또는 목표는 내/외부의 환경변화에 대응하여 주기적으로 수정 보완되고 있습니까?



Ⅲ. 거버넌스

1. 귀 단체는 이사회가 구성되어 있습니까?

- ① 예(명) (2번으로)
② 아니오 (1-1번으로)

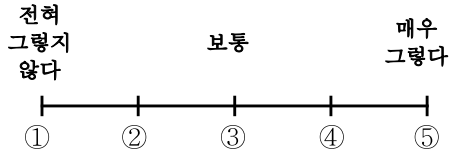
1-1. (1번 문항에서 ‘아니오’라고 답한 경우) 이유나 구성 예정시기 등을 기입 ()

2. 귀 단체의 이사회는 2010년에 몇 회 개

최되었습니까?

- ① 1회~3회 ② 4회~6회 ③ 7회~10회
④ 11회~12회 ⑤ 13회 이상

3. 귀 단체의 이사회는 해외사업 및 경영분야에 전문성을 가지고 있다고 생각하십니까?



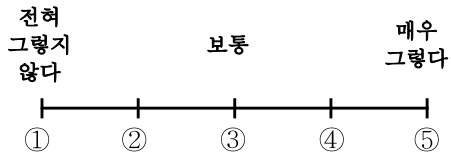
4. 이사회는 다음의 역할 중 어느 것을 수행하고 있습니까? (복수응답가능)

- ① 정책방향제시 ② 모금활동
③ 외부와의협력 ④ 재정감독
⑤ 애드보커시 ⑥ 사업활동감독
⑦ 주요임원선임 ⑧ 기타()

5. 귀 단체 각 내부 조직의 역할과 권한이 명문화 되어 있습니까?

- ① 예 ② 아니오

6. 다음 그룹들의 정기적 회의가 개최되고 있습니까?



임원	①	②	③	④	⑤
직원	①	②	③	④	⑤
해외지부	①	②	③	④	⑤
국내자원봉사자	①	②	③	④	⑤
해외자원봉사자	①	②	③	④	⑤
후원자	①	②	③	④	⑤
수혜자	①	②	③	④	⑤
협력기관	①	②	③	④	⑤

* 협력기관: 정부기관, 수혜국 기관, 국내NGO, 기업 등

7. 6번 응답에서 나온 회의의 의견들은 단체의 정책에 반영되고 있습니까?

전혀 그렇지 않다 보통 매우 그렇다

① ② ③ ④ ⑤

임원	①	②	③	④	⑤
직원	①	②	③	④	⑤
해외지부	①	②	③	④	⑤
국내자원봉사자	①	②	③	④	⑤
해외자원봉사자	①	②	③	④	⑤
후원자	①	②	③	④	⑤
수혜자	①	②	③	④	⑤
협력기관	①	②	③	④	⑤

8. 본부와 해외 지부간의 상호 소통은 원활히 되고 있다고 생각하십니까?

전혀 그렇지 않다 보통 매우 그렇다

① ② ③ ④ ⑤

9. 본부와 해외 지부간의 의사소통 시 주로 사용하는 방법은 어떤 것입니까? (복수응답가능)

① 직접방문 ② 이메일
 ③ 전화 ④ 화상전화
 ⑤ SNS(메신저 등) ⑥기타 ()

10. 위의 수단 중 본부와 해외 지부 간 의사소통에서 효과적인 것은 무엇이라고 생각하십니까? (복수응답가능)

① 직접방문 ② 이메일
 ③ 전화 ④ 화상전화
 ⑤ SNS(메신저 등) ⑥기타 ()

11. 귀 단체의 의사결정구조는 민주적이라고 생각하십니까?

전혀 그렇지 않다 보통 매우 그렇다

① ② ③ ④ ⑤

12. 귀 단체는 임직원들이 지켜야 하는 윤리규정을 가지고 있습니까? (자체규정이나 외부규정(예: 해원협 국제협력NGO행동규범) 모두 포함)

① 예 ② 아니오

13. 귀 단체는 임직원들의 윤리규정을 준수하는지 모니터링 하고 있습니까?

① 예 ② 아니오

14. 귀 단체는 단체고유의 업무용 전산 네트워크를 보유하고 있습니까? (예: 인트라넷, ERP 등)

① 예 ② 아니오

15. 귀 단체의 내부 정보공유는 원활히 되고 있다고 생각하십니까?

전혀 그렇지 않다 보통 매우 그렇다

① ② ③ ④ ⑤

16. 귀 단체는 다음 정보를 공개하고 있습니까? (해당 칸에 표시)

공개여부	예	아니오
비전, 미션	예	아니오
조직구조	예	아니오
임원정보	예	아니오
예/결산	예	아니오
모금현황	예	아니오
사업현황	예	아니오
정보공개담당자 연락처	예	아니오
기타()	예	아니오

17. 귀 단체가 외부에 정보를 공개할 때 사용하는 방법은 어떤 것입니까?(복수응답가능)

- | | |
|---------|----------|
| ① 홈페이지 | ② 연차보고서 |
| ③ 웹뉴스레터 | ④ 정기간행물 |
| ⑤ 언론매체 | ⑥ 기타 () |

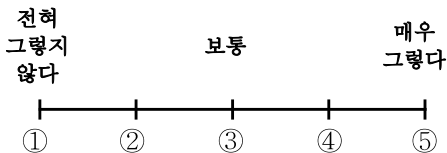
18. 귀 단체의 정보공개는 한국어 외의 다른 언어로 제공되고 있습니까?

- | | |
|-----|-------|
| ① 예 | ② 아니오 |
|-----|-------|

19. 귀 단체는 단체경영을 위한 운영메뉴얼을 가지고 있습니까?

- | | |
|--------------|--------------|
| ① 예(19-1번으로) | ② 아니오(20번으로) |
|--------------|--------------|

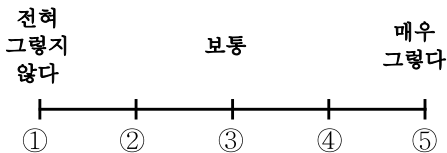
19-1. (19번문항에서 ‘예’라고 답한 경우) 귀 단체는 운영메뉴얼을 적극적으로 사용하고 있다고 생각하십니까?



20. 귀 단체는 단체운동을 위한 컨설팅을 받아 본 적이 있습니까?

- | | |
|--------------|--------------|
| ① 예(20-1번으로) | ② 아니오(21번으로) |
|--------------|--------------|

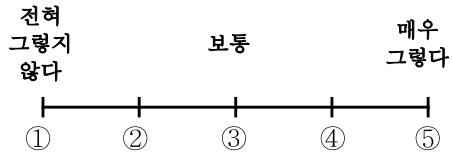
20-1. (20번 문항에서 ‘예’라고 답한 경우) 귀 단체가 받은 컨설팅이 단체운영에 도움이 많이 되었다고 생각하십니까?



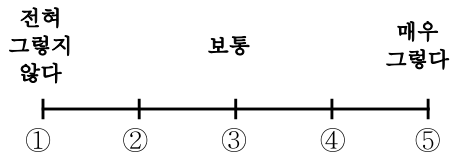
21. 귀 단체는 단체의 운영을 평가하는 프레임워크(Framework)를 가지고 있습니까?

- | | |
|--------------|--------------|
| ① 예(21-1번으로) | ② 아니오(22번으로) |
|--------------|--------------|

21-1. (21번문항에서 ‘예’라고 답한 경우) 귀 단체가 가지고 있는 단체평가프레임워크(Framework)를 적극적으로 사용하고 있다고 생각하십니까?



22. 귀 단체는 리스크 매니지먼트를 하고 있습니까?



* 리스크 매니지먼트(Risk Management): 단체 및 단체 소속인원의 위험을 관리하는 활동. 예를 들어 단체 운영 시 재정 분야 등의 주요 관리 영역에서 위험회피 계획, 기관보험, 직원 출장 시 안전보장 절차 등이 구비되었는지를 의미함

23. 다음 중 귀 단체가 대중을 향한 홍보 수단으로 시행하고 있는 것은 무엇입니까? (복수응답가능)

- | | |
|--------------------|----------|
| ① 언론매체 | ② 온라인홍보 |
| ③ 정기간행물 | ④ 거리캠페인 |
| ⑤ 기관방문 | ⑥ 개발인지교육 |
| ⑦ SNS(트위터, 페이스북 등) | ⑧ 모바일 |
| ⑨ 기타 () | ⑩ 홍보전략없음 |

IV. 사업실행역량

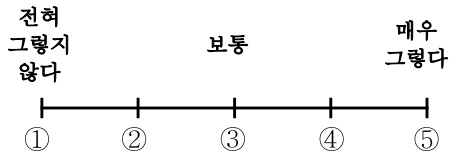
1. 귀 단체의 해외 현지사업을 실행하기 전 사전조사의 기간이 충분하다고 생각하십니까?



2. 귀 단체의 사업 조사 기간은 평균 어느 정도 입니까?

- ① 1개월 미만 ② 1개월 이상~6개월 미만
③ 6개월 이상~1년 미만
④ 1년 이상~3년 미만 ⑤ 3년 이상

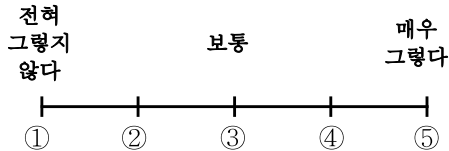
3. 귀 단체의 사업 사전조사에는 수혜자 그룹의 요구가 충분히 반영된다고 생각하십니까?



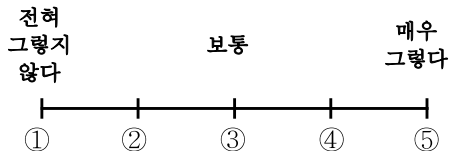
3-1. 귀 단체가 수혜자 그룹의 요구를 반영할 수 있도록 사용하는 방법은 무엇입니까?

- ① 인터뷰 ② 설문조사
③ 주민간담회 혹은 공청회
④ 기타 ()

4. 귀 단체는 사업계획서를 작성할 때 사업 평가 프레임워크(Framework)도 동시에 수립하십니까?



5. 귀 단체의 현지 사업을 진행시 출구전략을 고려하십니까?



* 출구전략(Exit strategy) : 각종정책 및 사업을 부작용을 남기지 않으며 서서히 종료하는 전략

6. 다음 기관들로부터 사업을 수주 받은 경험이 있습니까? (복수응답 가능)

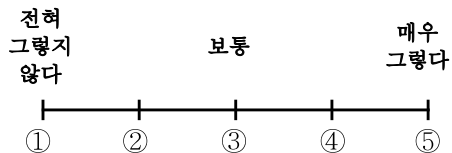
- ① 국제기구 ② 국제NGO
③ 해외재단 ④ 해외종교재단
⑤ 타국가 원조기관(예: DFID 등)
⑥ 기타() ⑦ 수주경험없음

7. 다음 기관들 중 공동사업을 하였던 경험이 있습니까? (복수응답 가능)

- ① 국제기구 ② 국제NGO
③ 해외재단 ④ 해외종교재단
⑤ 타국가 원조기관(예: DFID 등)
⑥ 국내NGO ⑦ 국내정부기관
⑧ 수혜국 정부 및 지역정부
⑨ 수혜국 NGO ⑩ 기업
⑪ 기타() ⑫ 공동사업경험 없음

* 공동사업 : 사업의 기획, 실행, 평가를 같이 한 경우

8. 현지사업 수행 시 PCM, SPHERE, DME 등의 교육을 받았거나, 또는 자격증을 가진 직원이 참여하고 있습니까?



* PCM(Project Cycle Management) : 프로젝트의 발굴, 형성을 포함한 계획, 프로젝트의 심사, 실시, 모니터링, 평가와 피드백까지 일련의 프로젝트 사이클을 운영·관리하는 방법

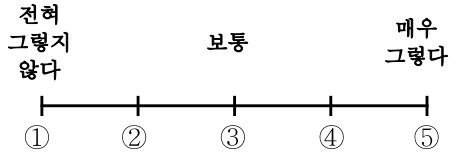
* SPHERE : 재난구조 시 최소한의 재난원조 기준을 제시한 Sphere Project 이해

* DME(Design, Monitoring & Evaluation) : 개발사업의 전반적인 사업 수행단계 개관

9. 3년 이상 사업수행경험이 있는 인력이 현지 사업에 투입되고 있습니까?

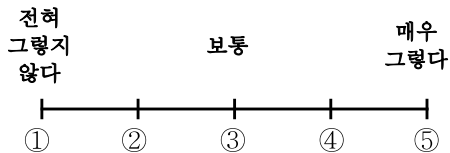


10. 현지 사업 수행 시 현지의 자원은 적극적으로 활용하고 있습니까?

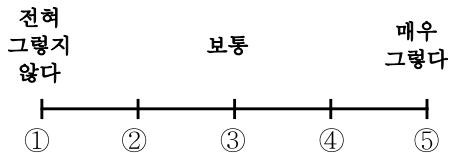


* 여기서 현지의 자원이란 현지의 인력 및 현지에서 조달한 물품일체를 의미함

11. 귀 단체의 사업은 사업목표를 평균적으로 달성한다고 생각하십니까?



12. 귀 단체의 사업이 종료된 후 평가가 이루어지고 있습니까?



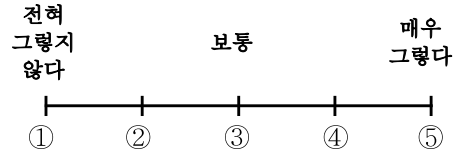
13. 귀 단체는 사업을 평가하는 프레임워크(Framework)를 가지고 있습니까? (예: 평가 원칙, 지표, 방법, 범위, 효과성 측정 등)

① 예(13-1번으로) ② 아니오(14번으로)

13-1. (13번문항에서 '예'라고 답한 경우) 다음 중 어떤 평가 프레임워크(Framework)를 가지고 있습니까? (해당 칸에 표시)

평가기준	보유	미보유
평가원칙	보유	미보유
지표	보유	미보유
방법	보유	미보유
범위	보유	미보유
효과성측정	보유	미보유
기타()	보유	미보유

14. 귀 단체는 수혜자를 사업평가에 참여시키고 있다고 생각하십니까?



15. 귀 단체는 크로스커팅 이슈를 사업에 반영하고 있습니까?

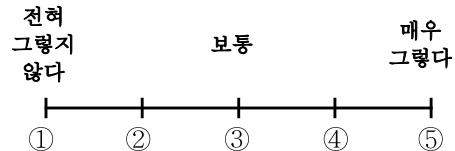
① 예(15-1번으로) ② 아니오(16번으로)

* 크로스커팅 이슈: 국제사회에서 국제개발을 언급할 때 모든 분야와 영역에서 공통적으로 고려해야 하는 과제를 의미. 2005년 유럽연합 개발을 위한 유럽 콘센서스에서는 인권, 성 평등, 민주주의, 굿 가버넌스, 아동의 권리와 선주민, 분쟁예방, 환경지속성, HIV/AIDS를 크로스커팅 이슈로 분류했다.

15-1. (15번 문항에서 '예'라고 답한 경우) 크로스커팅 중에서 우선적으로 고려하는 항목은 어떤 것입니까?

① 인권 ② 성평등 ③ 환경
④ 민주주의 ⑤ 기타 ()

16. 귀 단체의 현지 사업 수행 시 단체의 전략 또는 목표에 부합하도록 조직의 자원이 배분된다고 생각하십니까?



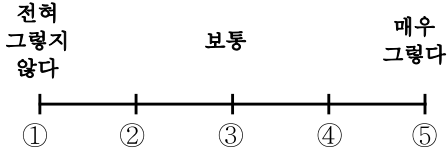
17. 귀 단체는 정부의 국제개발협력 수립과 집행 및 평가 과정에 영향을 주는 활동에 참여하고 있습니까?

① 예(17-1번으로) ② 아니오(18번으로)

17-1. (17번문항에서 '예'라고 답한 경우) 귀 단체가 참여하고 있는 활동은 무엇입니까?(복수응답가능)

- ① 법안제안 ② 정책 위원회 참여
③ 캠페인 ④ 정부정책 모니터링
⑤ 보고서 발간 ⑥ 성명서 발표
⑦ 기타 ()

17-2. 귀 단체의 참여에 만족하십니까?



18. 귀 단체는 GCAP, Better Aid, CIVICUS 등 빈곤과 개발협력에 관련된 국제시민사회 네트워크에 참여하고 있습니까?

- ① 예 ② 아니오

19. 귀 단체는 UN과 협력하고 있습니까?

- ① UN ECOSOC General Status (V번으로)
② UN ECOSOC Special Status (V번)
③ UN ECOSOC Roster status (V번)
④ UN DPI Associated (19-1번으로)
⑤ 기타 UN 관련단체 () (19-1번)
⑥ 아니오(19-1번)

19-1. (19번문항에서 '아니오'라고 대답한 경우) 귀 단체는 UN ECOSOC 협의자격 신청을 준비하고 있습니까?

- ① 예 ② 아니오

V. 재정

1. 귀 단체에는 회계에 관한 전문지식을 가진 회계 전담자가 있습니까?

- ① 예 ② 아니오

2. 귀 단체는 회계 관리에 관한 규정 및 매뉴얼이 있습니까?

- ① 예 ② 아니오

3. 귀 단체는 자금의 위험성을 관리하는 절차가 있습니까? (예: 보험, 금고관리절차 등)

- ① 예 ② 아니오

4. 귀 단체는 내부감사가 정기적으로 행해지고 있습니까?

- ① 예 ② 아니오

5. 귀 단체는 외부감사가 정기적으로 행해지고 있습니까?

- ① 예 ② 아니오

* 비영리단체의 경우, 자산규모 10억 이상인 단체는 반드시 외부감사를 실시하도록 함 (상속세 및 증여세법 시행령 제43조 1항)

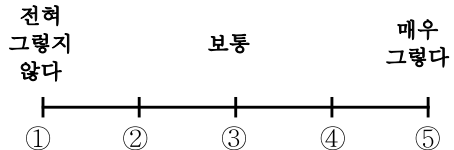
6. 귀 단체의 감사 결과는 공개되고 있습니까?

- ① 예(6-1번으로) ② 아니오(7번으로)

6-1. (6번문항에서 '예'라고 답한 경우) 귀 단체의 감사 결과 공개 대상을 선택해주시시오. (복수응답가능)

- ① 임원 ② 이사회
③ 직원 ④ 현지직원
⑤ 후원자 ⑥ 기타()

7. 귀 단체의 자금은 효율적으로 사용되고 있다고 생각합니까?



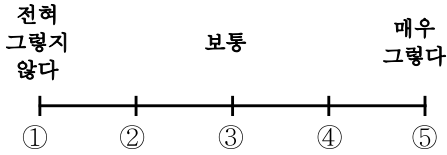
8. 개인 후원을 제외하고 귀 단체에 50% 이상을 차지하는 수입원이 있습니까?

- ① 예 ② 아니오

9. 귀 단체는 해외사업 모금 담당자가 있습니까?

- ① 예 ② 아니오

10. 귀 단체의 모금 전략 혹은 모금 활성화 전략이 효과적이라고 생각하십니까?



11. 귀 단체의 모금전략에는 어떤 것이 있습니까? (복수응답가능)

- ① 온라인모금 ② 거리캠페인
③ 전화모금 ④ ARS모금
⑤ 언론매체
⑥ SNS(트위터, 페이스북 등)
⑦ 기타 ()

12. 귀 단체는 후원자를 관리하는 담당자가 따로 있습니까?

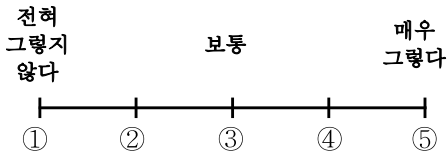
- ① 예 ② 아니오

VI. 인력관리(직원)

1. 귀 단체 직원의 업무를 명문화한 매뉴얼을 갖고 있습니까?

- ① 예 ② 아니오

2. 귀 단체의 인력채용은 차별 없이 이루어지고 있습니까?



3. 귀 단체의 인력채용은 공개적으로 이루어지고 있습니까?



4. 귀 단체의 2010년 퇴직자의 수는 몇 명입니까? (정년퇴임제외) (명)

5. 귀 단체는 장기 근속자에 대한 어떤 우대 정책이 있습니까?

- ① 급여(호봉)인상 ② 자기개발비지원
③ 안식년/월 제도 ④ 자녀교육비지원
⑤ 장기근속포상 ⑥ 기타()

6. 귀 단체는 다음 중 어떤 항목에 대해 직원들의 자기개발을 지원해주고 있습니까? (복수응답가능)

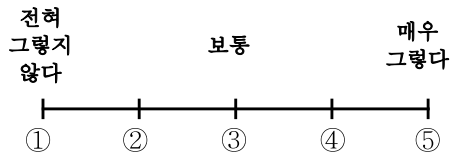
- ① 업무능력 ② 전문분야능력
③ 체력증진 ④ 언어능력
⑤ 사내동아리지원 ⑥ 안식년/월 제도
⑦ 기타()

* 업무능력 - 사무프로그램 능력
전문분야능력 - 대학원등을 통한 특정 분야 능력개발 등

7. 귀 단체는 직원에 대한 자체 교육 프로그램을 보유하고 있습니까?

- ① 예 ② 아니오

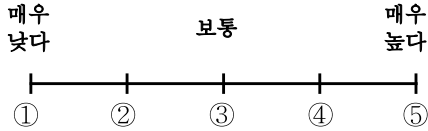
8. 귀 단체는 직원들을 외부역량교육에 적극적으로 참여시키고 있다고 생각하십니까?



9. 귀 단체는 성과에 근거한 직원 보상시스템이 있다고 생각하십니까?



10. 귀 단체의 임금수준은 한국의 개발NGO 분야의 평균과 비교하여 볼 때 어느 정도라고 생각하십니까?



VII. 인력관리(자원봉사자)

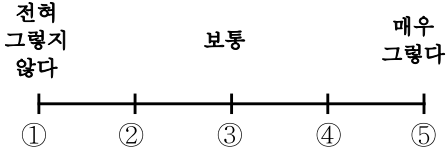
1. 귀 단체는 자원봉사자들의 업무를 명문화한 매뉴얼을 갖고 있습니까?

① 예 ② 아니오

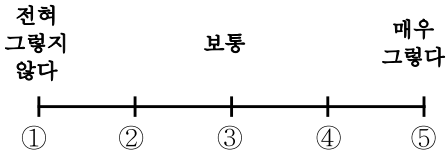
2. 귀 단체에는 자원봉사자들을 담당하는 인력이 따로 있습니까?

① 예 ② 아니오

3. 귀 단체의 자원봉사자 모집은 차별 없이 공개적으로 이루어지고 있습니까?



4. 귀 단체의 자원봉사자들을 위한 자체 교육 프로그램을 보유하고 있습니까?



5. 귀 단체의 자원봉사자들을 위한 보상시스템이 있습니까? (예 : 감사장, 기념품 등)



♣ 끝까지 설문에 응답해 주셔서 대단히 감사드립니다. ♣

다음은 통계처리를 위한 질문입니다

I. 단체별 현황

번호	조사내용	답변
1	단체명(국문)	
2	단체명(영문)	
3	단체 유형	① 한국NGO ② INGO파트너단체 ③ 기타()
4	설립연도	
5	해외사업시작년도	
6	단체 출범배경	① 종교기반 ② 시민사회단체 ③ 사회복지기관 ④ 국제NGO한국파트너 ⑤ 기타()
7	설립/활동 관련 종교	① 기독교 ② 불교 ③ 원불교 ④ 천주교 ⑤ 기타종교 () ⑥ 관련종교없음
8	해원협 소속 여부	① 소속단체 ② 미소속 단체
9	설립목적	
10	비전, 미션, 목표	
11	기구현황(조직도)	첨부파일 가능
12	2010년 결산현황(외부공개용)	첨부파일 가능
13	연락처	주소 : 전화 & 팩스 : 대표이메일 & 홈페이지 :
14	작성자 (성명, 소속, 직위)	

II. 사업실적

1. 총 사업지출규모 (단위 : 백만원)

사업비 구분		2009년	2010년
해외사업	현금		
	물자		
국내사업	현금		
	물자		
기타(행정성경비 등)			
총 계			

* 2010년도실적 : '10.12.31 기준 실적으로 2010년도에 원인행위가 일어난 사업

* 2009년도실적 : '10.12.31 기준 실적으로 2009년도에 원인행위가 일어난 사업

2. 해외사업분류 : 귀 단체가 주로 활동하는 해외사업 분야는 어디에 속하는지 골라 주십시오. (복수응답가능)

- ① 교육 ② 의료보건 ③ 사회복지 ④ 에너지 ⑤ 환경
 ⑥ 지역개발(농촌개발포함) ⑦ 농업 ⑧ 정보통신기술
 ⑨ 거버넌스(행정제도) ⑩ 아동 ⑪ 여성 ⑫ 기타 ()

3. 연간 수입 구조 (2010년 기준)

구분	개인 후원	기업	재단	정부, 공공단체	국제 기구	수익 사업	기타	총 합계
금액								
비율								

Ⅲ. 단체현황조사

1. 총직원 현황

구분	인원수		인원수	
정규(상근)직원	국내	명	국외	명
비정규(비상근)직원	국내	명	국외	명
무급직원(자원봉사자)	국내	명	국외	명
총 직원수(합계)	총 명			

* 정규직원 : 동단체에 소속된 정규직원으로 본부 및 해외파견 직원을 포함하나, 지방파견 및 현지인 직원은 제외

* 비정규직원 : 동 단체와 계약 등의 방법으로 일정기간동안 담당업무를 수행하는 비정규 직원

2. 인력 구성

구 분	인 원 수		
	정규	비정규	자원봉사자
본부 내 해외사업인력	명	명	명
본부 내 회계담당인력	명	명	명
총 합계	명	명	명

3. 회원현황

구분		회원수(2010년기준)
개인	정회원(정기후원자)	명
회원	후원회원(비정기후원자)	명
법인(단체) 회원	후원단체 수	개 단체
총회원수		총 명, 개 단체

* 후원단체 : 기업, 재단, 교회 등 민간 차원에서 운영되는 조직

끝.

다. 설문조사 내용

I. 단체의 비전과 미션

1. 귀 단체는 명문화된 비전 혹은 미션을 가지고 있습니까?

	예	아니오	무응답
빈도	68	4	0
백분율 ¹⁾	94.4	5.6	

1-1. (1번 문항에서 '아니오'라고答한 경우 이유나 비전 수립예정 시기 등을 기입)

2. 단체의 구성원(임직원 및 자원봉사자, 후원자)들과 비전 혹은 미션을 공유하기 위한 절차가 있습니까?

	전혀그렇지않다	그렇지않다	보통	그렇다	매우그렇다	무응답
빈도	0	6	21	25	18	2
백분율	0	8.6	30.0	35.7	25.7	

3. 귀 단체의 비전과 미션은 귀 단체의 사업전략 또는 목표와 연결되어 있습니까?

	전혀그렇지않다	그렇지않다	보통	그렇다	매우그렇다	무응답
빈도	0	2	4	27	37	2
백분율	0	2.9	5.7	38.6	52.9	

4. 귀 단체의 비전과 미션은 귀 단체가 시행하는 프로그램과 연결되어 있습니까?

	전혀그렇지않다	그렇지않다	보통	그렇다	매우그렇다	무응답
빈도	0	1	6	33	30	2
백분율	0	1.4	8.6	47.1	42.9	

1) 백분율은 무응답을 제외한 유효퍼센트임.

II. 단체경영의 전략과 목표 (Goal)

1. 귀 단체가 갖고 있는 비전과 미션을 달성하기 위해 명문화되어 있는 전략 또는 목표가 존재합니까?

	예	아니오	무응답
빈도	68	4	0
백분율	94.4	5.6	

1-1. (1번 문항에서 '아니오'라고答한 경우 이유나 수립예정시기 등을 기입)

2. 전략 또는 목표는 어느 정도의 기간을 대상으로 수립되었습니까? (복수응답 가능)

	단기(1년미만)	중기(1년~3년)	장기(3년이상)	무응답
빈도	14	22	39	
백분율	18.7	29.3	52	

3. 다음 중 어떤 주체가 주도적으로 전략 또는 목표를 수립하였습니까? (복수응답가능)

	임원	이사회	직원	현직직원	후원자	수혜자	기타
빈도	41	38	40	18	2	3	13
백분율	26.5	24.5	25.8	11.6	1.3	1.9	8.4

4. 귀 단체의 전략 또는 목표 수립 시 각 주체가 어느 정도 참여하였습니까?

	전혀 참여않음	참여하지 않음	보통	참여하고 있음	적극적 참여	무응답
임원	빈도 1	3	8	17	30	13
백분율	1.7	5.1	13.6	28.8	50.8	
이사회	빈도 1	3	17	26	15	10
백분율	1.6	4.8	27.4	41.9	24.2	
직원	빈도 0	6	11	19	26	10

현지	빈도	4	4	15	11	15	23
직원	백분율	8.2	8.2	30.6	22.4	30.6	
후원자	빈도	10	10	15	6	5	26
	백분율	21.7	21.7	32.6	13.0	10.9	
수혜자	빈도	9	9	12	9	7	26
	백분율	19.6	19.6	26.1	19.6	15.2	

5. 귀 단체의 전략 또는 목표를 단체의 구성원과 공유할 수 있는 방법을 시행하고 있습니까?

	예	아니오	무응답
빈도	61	7	4
백분율	89.7	10.3	

5-1. (5번문항에서 '예'라고 답한 경우) 단체의 구성원과 전략 또는 목표를 공유하는 방법에 어떤 것이 있습니까? (복수응답가능)

	워크샵	뉴스레터	직원회의	온라인교육	기타
빈도	38	22	52	1	10
백분율	30.9	17.9	42.3	0.8	8.1

6. 귀 단체는 전략 또는 목표 달성을 위한 평가프레임워크(Framework)가 있습니까?

	예	아니오	무응답
빈도	33	34	5
백분율	49.3	50.7	

6-1. (6번문항에서 '예'라고 답한 경우) 귀 단체는 전략 또는 목표 달성의 정도를 주기적으로 점검하고 있다고 생각하십니까?

	전혀그렇지않다	그렇지않다	보통	그렇다	매우그렇다	무응답
빈도	0	0	13	12	11	36
백분율	0.0	0.0	36.1	33.3	30.6	

7. 귀 단체의 전략 또는 목표는 내/외부의 환경변화에 대응하여 주기적으로 수정 보완되고 있습니까?

	전혀그렇지않다	그렇지않다	보통	그렇다	매우그렇다	무응답
빈도	3	5	21	27	10	6
백분율	4.5	7.6	31.8	40.9	15.2	

III. 거버넌스

1. 귀 단체는 이사회가 구성되어 있습니까?

	예	아니오	무응답
빈도	70	0	2
백분율	100.0	0.0	

2. 귀 단체의 이사회는 2010년에 몇 회 개최되었습니까?

	1회~3회	4회~6회	7회~10회	11회~12회	13회 이상
빈도	38	22	3	6	3
백분율	52.8	30.6	4.2	8.3	4.2

3. 귀 단체의 이사회는 해외사업 및 경영분야에 전문성을 가지고 있다고 생각하십니까?

	전혀그렇지않다	그렇지않다	보통	그렇다	매우그렇다	무응답
빈도	3	7	29	26	5	2
백분율	4.3	10.0	41.4	37.1	7.1	

4. 이사회는 다음의 역할 중 어느 것을 수행하고 있습니까? (복수응답가능)

	정책방향제시	모금활동	외부와의협력	재정감독
빈도	50	28	44	46
백분율	19.1	10.7	16.8	17.6
빈도	에드보커시	사업활동감독	주요임원선임	기타
백분율	14	37	42	1
	5.3	14.1	16.0	0.4

5. 귀 단체 각 내부 조직의 역할과 권한이 명문화 되어 있습니까?

	예	아니오	무응답
빈도	60	12	0
백분율	83.3	16.7	

6. 다음 그룹들의 정기적 회의가 개최되고 있습니까?

		전혀그렇 지않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다	무응답
임원	빈도	0	2	16	22	28	4
	백분율	0.0	2.9	23.5	32.4	41.2	
직원	빈도	0	0	8	21	40	3
	백분율	0.0	0.0	11.6	30.4	58.0	
해외	빈도	1	10	26	10	13	12
	백분율	1.7	16.7	43.3	16.7	21.7	
지부	빈도	8	11	21	8	9	15
	백분율	14.0	19.3	36.8	14.0	15.8	
국내자원 봉사자	빈도	6	15	17	6	9	19
	백분율	11.3	28.3	32.1	11.3	17.0	
봉사자	빈도	15	12	20	6	6	13
	백분율	25.4	20.3	33.9	10.2	10.2	
후원자	빈도	12	10	25	4	5	16
	백분율	21.4	17.9	44.6	7.1	8.9	
수혜자	빈도	5	8	32	10	6	11
	백분율	8.2	13.1	52.5	16.4	9.8	
협력기관	빈도						
	백분율						

7. 6번 응답에서 나온 회의의 의견들은 단체의 정책에 반영되고 있습니까?

	전혀그렇지않다	그렇지않다	보통	그렇다	매우그렇다	무응답
임원	빈도 백분율	0 0.0	7 10.0	37 52.9	26 37.1	2
직원	빈도 백분율	0 0.0	1 1.5	33 49.3	18 26.9	5
해외	빈도 백분율	2 3.0	4 5.9	24 35.3	12 17.7	13
지부	빈도 백분율	3.4 5.0	28.8 42.9	40.7 60.0	20.3 30.0	16
국내자원봉사자	빈도 백분율	8 11.9	9 13.6	13 19.4	6 8.7	16
해외자원봉사자	빈도 백분율	14.3 21.4	16.1 24.1	23.2 34.7	10.7 15.9	17
후원자	빈도 백분율	5 7.4	7 10.7	16 23.5	5 7.4	17
수혜자	빈도 백분율	9.1 13.7	12.7 19.0	29.1 43.7	9.1 13.7	13
협력기관	빈도 백분율	7 10.7	8 11.9	21 31.8	3 4.4	13

8. 본부와 해외 지부간의 상호 소통은 원활히 되고 있다고 생각하십니까?

	전혀그렇지않다	그렇지않다	보통	그렇다	매우그렇다	무응답
빈도	0	2	15	36	17	2
백분율	0.0	2.9	21.4	51.4	24.3	

9. 본부와 해외 지부간의 의사소통 시 주로 사용하는 방법은 어떤 것입니까? (복수응답가능)

	직접방문	이메일	전화	화상전화 (메신저등)	SNS	기타
빈도	26	51	47	4	22	3
백분율	17.0%	33.3%	30.7%	2.6%	14.4%	2.0%

10. 위의 수단 중 본부와 해외 지부 간 의사소통에서 효과적인 것은 무엇이
라고 생각하십니까? (복수응답가능)

16. 귀 단체는 다음 정보를 공개하고 있습니까?

비전, 미션	예		아니오	무응답
	빈도	백분율		
조직구조	빈도	67	4	1
	백분율	94.4	5.6	
	빈도	55	13	4
임원정보	빈도	80.9	19.1	
	백분율	61	8	3
	백분율	88.4	11.6	
모금현황	빈도	52	17	3
	백분율	75.4	24.6	
	빈도	67	3	2
사업현황	백분율	95.7	4.3	
	빈도	49	15	8
	백분율	76.6	23.4	
정보공개담당자 연락처	빈도	17	3	52
	백분율	85.0	15.0	

17. 귀 단체가 외부에 정보를 공개할 때 사용하는 방법은 어떤 것입니까?(복수응답가능)

	홈페이지	연차 보고서	웹 뉴스레터	정기 간행물	인론매체	기타
빈도	67	34	34	45	17	7
백분율	32.8	16.7	16.7	22.1	8.3	3.4

18. 귀 단체의 정보공개는 한국어 외의 다른 언어로 제공되고 있습니까?

	예	아니오	무응답
빈도	39	33	0
백분율	54.2	45.8	

19. 귀 단체는 단체경영을 위한 운영매뉴얼을 가지고 있습니까?

	예	아니오	무응답
빈도	45	27	0
백분율	62.5	37.5	

	직접방문	이메일	전화	화상전화	SNS (메신저등)	기타
빈도	43	42	46	3	12	3
백분율	28.9	28.2	30.9	2.0	8.1	2.0

11. 귀 단체의 의사결정구조는 민주적이라고 생각하십니까?

	전혀그렇지않다	그렇지않다	보통	그렇다	매우그렇다	무응답
빈도	0	3	26	28	14	1
백분율	0.0	4.2	36.6	37.4	19.7	

12. 귀 단체는 임직원들이 지켜야 하는 윤리규정을 가지고 있습니까? (자체규정이 나 외부규정(예: 해원협 국제협력(NGO행동규범) 모두 포함)

	예	아니오	무응답
빈도	53	19	0
백분율	73.6	26.4	

13. 귀 단체는 임직원들의 윤리규정을 준수하는지 모니터링 하고 있습니까?

	예	아니오	무응답
빈도	38	34	0
백분율	52.8	47.2	

14. 귀 단체는 단체고유의 업무용 전산 네트워크를 보유하고 있습니까? (예: 인트라넷 ERP등)

	예	아니오	무응답
빈도	32	39	1
백분율	45.1	54.9	

15. 귀 단체의 내부 정보공유는 원활히 되고 있다고 생각하십니까?

	전혀그렇지않다	그렇지않다	보통	그렇다	매우그렇다	무응답
빈도	0	5	24	27	15	1
백분율	0.0	7.0	33.8	38.0	21.1	

19-1. (19번 문항에서 '예'라고 답한 경우) 3)귀 단체는 운영매뉴얼을 적극적으로 사용하고 있다고 생각하십니까?

	전혀그렇지않다	그렇지않다	보통	그렇다	매우그렇다	무응답
빈도	0	0	20	18	8	26
백분율	0.0	0.0	43.5	39.1	17.4	

20. 귀 단체는 단체운영을 위한 컨설팅을 받아 본 적이 있습니까?

	예	아니오	무응답
빈도	28	44	0
백분율	38.9	61.1	

20-1. (20번 문항에서 '예'라고 답한 경우)4)귀 단체가 받은 컨설팅이 단체운영에 도움이 많이 되었다고 생각하십니까?

	전혀그렇지않다	그렇지않다	보통	그렇다	매우그렇다	무응답
빈도	1	2	16	7	4	42
백분율	3.8	3.8	38.5	46.2	7.7	

21. 귀 단체는 단체의 운영을 평가하는 프레임워크(Framework)를 가지고 있습니까?

	예	아니오	무응답
빈도	22	49	1
백분율	31.0	69.0	

21-1. (21번 문항에서 '예'라고 답한 경우)5)귀 단체가 가지고 있는 단체평가 프레임워크(Framework)를 적극적으로 사용하고 있다고 생각하십니까?

3) 기대응답개수: 45 실응답개수: 46 (+1)
4) 기대응답개수: 28 실응답개수: 32 (+4)
5) 기대응답개수: 22 실응답개수: 26 (+4)

	전혀그렇지않다	그렇지않다	보통	그렇다	매우그렇다	무응답
빈도	1	1	10	12	2	46
백분율	3.8	3.8	38.5	46.2	7.7	

22. 귀 단체는 리스크 매니지먼트를 하고 있습니까?

	전혀그렇지않다	그렇지않다	보통	그렇다	매우그렇다	무응답
빈도	6	17	21	21	3	
백분율	8.8	25.0	30.9	30.9	4.4	

23. 다음 중 귀 단체가 대중을 향한 홍보수단으로 시행하고 있는 것은 무엇입니까? (복수응답가능)

	인론매체	온라인홍보	정기간행물	거리캠페인	기관방문
빈도	43	54	54	19	19
백분율	16.7	20.9	20.9	7.4	7.4
	개별인지 교육	SNS (트위터,FB)	모바일	기타	홍보전략 없음
빈도	15	34	14	5	1
백분율	5.8	13.2	5.4	1.9	0.4

IV. 사업실행역량

1. 귀 단체의 해외 현지사업을 실행하기 전 사전조사의 기간이 충분하다고 생각하십니까?

	전혀그렇지않다	그렇지않다	보통	그렇다	매우그렇다	무응답
빈도	1	10	27	23	9	2
백분율	1.4	14.3	38.6	32.9	12.9	

2. 귀 단체의 사업 조사 기간은 평균 어느 정도 일니까?

	1개월 미만 ~6개월 미만	6개월 이상 ~1년 미만	1년 이상 ~3년 미만	3년 이상	무응답
빈도	12	28	19	7	4
백분율	17.1	40.0	27.1	10.0	5.7

3. 귀 단체의 사업 사전조사에는 수혜자 그룹의 요구가 충분히 반영된다고 생각하십니까?

	전혀그렇지않다	그렇지않다	보통	그렇다	매우그렇다	무응답
빈도	1	2	20	33	15	1
1백분율	1.4	2.8	28.2	46.5	21.1	

3-1. 귀 단체가 수혜자 그룹의 요구를 반영할 수 있도록 사용하는 방법은 무엇입니까?

	인터뷰	설문조사	주민간담회 혹은 공청회	기타	무응답
빈도	46	8	11	5	2
백분율	65.7	11.4	15.7	7.1	

4. 귀 단체는 사업계획서를 작성할 때 사업평가 프레임워크(Framework)도 동시에 수립합니까?

	전혀그렇지않다	그렇지않다	보통	그렇다	매우그렇다	무응답
빈도	3	14	24	25	5	1
백분율	4.2	19.7	33.8	35.2	7.0	

5. 귀 단체의 현지 사업을 진행시 출구전략을 고려하십니까?

	전혀그렇지않다	그렇지않다	보통	그렇다	매우그렇다	무응답
빈도	2	12	29	17	11	1
백분율	2.8	16.9	40.8	23.9	15.5	

6. 다음 기관들로부터 사업을 수주 받은 경험이 있습니까? (복수응답 가능)

	국제기구	국제NGO	해외재단	해외종교재단
빈도	12	8	4	3
백분율	14.8	9.9	4.9	3.7
	타국가원조기 관(DHID등)	기타	수주경험없음	
빈도	2	15	37	
백분율	2.5	18.5	45.7	

7. 다음 기관들 중 공동사업을 하였던 경험이 있습니까? (복수응답 가능)

	국제기구	국제NGO	해외재단	해외 종교재단	타국가 원조기관	국내NGO
빈도	12	16	4	3	3	22
백분율	6.7	9.0	2.2	1.7	1.7	12.4
	국내 정부기관	수혜국 (지방)정부	수혜국 NGO	기업	기타	공동사업 경험없음
빈도	30	28	26	18	5	11
백분율	16.9	15.7	14.6	10.1	2.8	6.2

8. 현지사업 수행 시 PCM, SPHERE, DME 등의 교육을 받았거나, 또는 자격증을 가진 직원이 참여하고 있습니까?

	전혀그렇지않다	그렇지않다	보통	그렇다	매우그렇다	무응답
빈도	16	14	20	18	3	1
백분율	22.5	19.7	28.2	25.4	4.2	

9. 3년 이상 사업수행경험이 있는 인력이 현지 사업에 투입되고 있습니까?

	전혀그렇지않다	그렇지않다	보통	그렇다	매우그렇다	무응답
빈도	2	9	23	19	18	1
백분율	2.8	12.7	32.4	26.8	25.4	

10. 현지 사업 수행 시 현지의 자원은 적극적으로 활용하고 있습니까?

	전혀그렇지않다	그렇지않다	보통	그렇다	매우그렇다	무응답
빈도	1	0	5	29	36	1
백분율	1.4	0.0	7.0	40.8	50.7	

11. 귀 단체의 사업은 사업목표를 평균적으로 달성한다고 생각하십니까?

	전혀그렇지않다	그렇지않다	보통	그렇다	매우그렇다	무응답
빈도	0	2	13	35	21	1
백분율	0.0	2.8	18.3	49.3	29.6	

12. 귀 단체의 사업이 종료된 후 평가가 이루어지고 있습니까?

	전혀그렇지않다	그렇지않다	보통	그렇다	매우그렇다	무응답
빈도	0	3	20	29	17	3
백분율	0.0	4.3	29.0	42.0	24.6	

13. 귀 단체는 사업을 평가하는 프레임워크(Framework)를 가지고 있습니까? (예: 평가 원칙, 지표, 방법, 범위, 효과성 측정 등)

	예	아니오	무응답
빈도	31	38	3
백분율	44.9	55.1	

13-1. (13번문항에서 '예'라고 답한 경우)⁶⁾ 다음 중 어떤 평가 프레임워크(Framework)를 가지고 있습니까?

	보유	미보유	무응답
평가원칙	빈도	29	3
	백분율	90.6	9.4
지표	빈도	27	5
	백분율	84.4	15.6
방법	빈도	27	4
	백분율	87.1	12.9
범위	빈도	26	5
	백분율	83.9	16.1
효과성측정	빈도	26	5
	백분율	83.9	16.1
기타	빈도	7	4
	백분율	63.6	36.4

6) 기대응답개수: 31 실응답개수 (*항목별로 다름), 평가원칙: 32 (+1), 지표: 32 (+1)

14. 귀 단체는 이해자를 사업평가에 참여시키고 있다고 생각하십니까?

	전혀그렇지않다	그렇지않다	보통	그렇다	매우그렇다	무응답
빈도	2	7	31	22	9	1
백분율	2.8	9.9	43.7	31.0	12.7	

15. 귀 단체는 크로스커팅 이슈를 사업에 반영하고 있습니까?

	예	아니오	무응답
빈도	42	27	3
백분율	60.9	39.1	

15-1. (15번 문항에서 '예'라고 답한 경우)⁷⁾ 크로스커팅 중에서 우선적으로 고려하는 항목은 어떤 것입니까?

	인권	성평등	환경	민주주의	기타	무응답
빈도	24	7	6	0	7	28
백분율	54.5	15.9	13.6	0.0	15.9	

16. 귀 단체의 현지 사업 수행 시 단체의 전략 또는 목표에 부합하도록 조직의 자원이 배분된다고 생각하십니까?

	전혀그렇지않다	그렇지않다	보통	그렇다	매우그렇다	무응답
빈도	1	3	34	28	4	2
백분율	1.4	4.3	48.6	40.0	5.7	

17. 귀 단체는 정부의 국제개발협력 수립과 집행 및 평가 과정에 영향을 주는 활동에 참여하고 있습니까?

	예	아니오	무응답
빈도	29	42	1
백분율	40.8	59.2	

7) 기대응답개수: 42 실응답개수: 44 (+2)

17-1. (17번문항에서 '예'라고 답한 경우) 귀 단체가 참여하고 있는 활동은 무엇입니까?(복수응답가능)

	범안제안	정책위원회 참여	캠페인	정부정책 모니터링
빈도	7	10	13	10
백분율	12.3	17.5	22.8	17.5
빈도	11	1	5	
백분율	19.3	1.8	8.8	

17-2. 귀 단체의 참여에 만족하십니까?

	전혀그렇지않다	그렇지않다	보통	그렇다	매우그렇다	무응답
빈도	0	5	17	11	2	37
백분율	0	14.3	48.6	31.4	5.7	

18. 귀 단체는 GCAP, Better Aid, CIVICUS 등 빈곤과 개발협력에 관련된 국제시민사회 네트워크에 참여하고 있습니까?

	예	아니오	무응답
빈도	16	55	1
백분율	22.5	77.5	

19. 귀 단체는 UN과 협력하고 있습니까?

	UN ECOSOC General Status	UN ECOSOC Special Status	UN ECOSOC Roster Status
빈도	3	7	3
백분율	4.5	10.6	4.5
	UN DPI Associated	기타 UN 관련단체	아니오
빈도	1	14	38
백분율	1.5	21.2	57.6

19-1. (19번문항에서 '아니오'라고 대답한 경우)⁸⁾ 귀 단체는 UN ECOSOC 협의자격 신청을 준비하고 있습니까?

	예	아니오	무응답
빈도	11	46	15
백분율	19.3	80.7	

V. 제정

1. 귀 단체에는 회계에 관한 전문지식을 가진 회계 전문가가 있습니까?

	예	아니오	무응답
빈도	52	19	1
백분율	73.2	26.8	

2. 귀 단체는 회계 관리에 관한 규정 및 매뉴얼이 있습니까?

	예	아니오	무응답
빈도	56	15	1
백분율	78.9	21.1	

3. 귀 단체는 자금의 위험성을 관리하는 절차가 있습니까?

	예	아니오	무응답
빈도	47	24	1
백분율	66.2	33.8	

4. 귀 단체는 내부감사가 정기적으로 행해지고 있습니까?

	예	아니오	무응답
빈도	64	7	1
백분율	90.1	9.9	

8) 기대응답개수: 38 실응답개수: 57

5. 귀 단체는 외부감사가 정기적으로 행해지고 있습니까?

	예	아니오	무응답
빈도	39	32	1
백분율	54.9	45.1	

6. 귀 단체의 감사 결과는 공개되고 있습니까?

	예	아니오	무응답
빈도	61	8	3
백분율	88.4	11.6	

6-1. (6번문항에서 '예'라고 답한 경우) 귀 단체의 감사 결과 공개 대상을 선택해 주십시오. (복수응답가능)

	임원	이사회	직원	현직직원	후원자	기타
빈도	56	59	49	23	28	8
백분율	25.1	26.5	22.0	10.3	12.6	3.6

7. 귀 단체의 자금은 효율적으로 사용되고 있다고 생각합니까?

	전혀그렇지않다	그렇지않다	보통	그렇다	매우그렇다	무응답
빈도	1	3	12	35	20	1
백분율	1.4	4.2	16.9	49.3	28.2	

8. 개인 후원을 제외하고 귀 단체에 50%이상을 차지하는 수입원이 있습니까?

	예	아니오	무응답
빈도	26	45	1
백분율	36.6	63.4	

9. 귀 단체는 해외사업 모금 담당자가 있습니까?

	예	아니오	무응답
빈도	33	38	1
백분율	46.5	53.5	

10. 귀 단체의 모금 전략 혹은 모금 활성화 전략이 효과적이라고 생각하십니까?

	전혀그렇지않다	그렇지않다	보통	그렇다	매우그렇다	무응답
빈도	7	10	34	16	3	2
백분율	10.0	14.3	48.6	22.9	4.3	

11. 귀 단체의 모금전략에는 어떤 것이 있습니까? (복수응답가능)

	온라인모금	거리캠페인	전화모금	ARS모금
빈도	51	18	11	13
백분율	37.5	13.2	8.1	9.6
	인론매체	SNS (트위터,FB등)	기타	
빈도	18	25	0	
백분율	13.2	18.4	0.0	

12. 귀 단체는 후원자를 관리하는 담당자가 따로 있습니까

	예	아니오	무응답
빈도	57	12	3
백분율	82.6	17.4	

VI. 인력관리(직원)

1. 귀 단체 직원의 업무를 명문화한 매뉴얼을 갖고 있습니까?

	예	아니오	무응답
빈도	45	25	2
백분율	64.3	35.7	

2. 귀 단체의 인력채용은 차별 없이 이루어지고 있습니까?

	전혀그렇지않다	그렇지않다	보통	그렇다	매우그렇다	무응답
빈도	0	1	12	33	25	1
백분율	0.0	1.4	16.9	46.5	35.2	

3. 귀 단체의 인력채용은 공개적으로 이루어지고 있습니까?

	전혀그렇지않다	그렇지않다	보통	그렇다	매우그렇다	무응답
빈도	1	5	10	23	32	1
백분율	1.4	7.0	14.1	32.4	45.1	

4. 귀 단체의 2010년 퇴직자의 수는 몇 명입니까? (정년퇴임제외)

	빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적퍼센트
0	14	19.4	20.6	20.6
1	12	16.7	17.6	38.2
2	11	15.3	16.2	54.4
3	9	12.5	13.2	67.6
4	5	6.9	7.4	75.0
5	4	5.6	5.9	80.9
6	1	1.4	1.5	82.4
8	2	2.8	2.9	85.3
9	1	1.4	1.5	86.8
10	1	1.4	1.5	88.2
12	1	1.4	1.5	89.7
19	1	1.4	1.5	91.2
21	1	1.4	1.5	92.6
25	1	1.4	1.5	94.1
36	1	1.4	1.5	95.6
40	1	1.4	1.5	97.1
46	1	1.4	1.5	98.5
88	1	1.4	1.5	100.0
합계	68	94.4	100.0	
결측	시스템 결측값	4	5.6	
합계	72	100.0		

5. 귀 단체는 장기 근속자에 대한 어떤 우대 정책이 있습니까?

	급여(호봉) 인상	자기개발비 지원	안식년/월 제도	자녀교육비 지원	장기근속 포상	기타
빈도	49	5	3	1	0	11
백분율	71.0	7.2	4.3	1.4	0	15.9

6. 귀 단체는 다음 중 어떤 항목에 대해 직원들의 자기개발을 지원해주고 있습니까? (복수응답가능)

	업무능력	전문분야능력	체력증진	인어능력
빈도	45	32	9	16
백분율	34.4%	24.4%	6.9%	12.2%
	사내동아리지원	안식년/월 제도	기타	
빈도	7	12	10	
백분율	5.3%	9.2%	7.6%	

7. 귀 단체는 직원에 대한 자체 교육 프로그램을 보유하고 있습니까?

	예	아니오	무응답
빈도	29	41	2
백분율	41.4	58.6	

8. 귀 단체는 직원들을 외부역량교육에 적극적으로 참여시키고 있다고 생각하십니까?

	전혀그렇지않다	그렇지않다	보통	그렇다	매우그렇다	무응답
빈도	1	4	29	27	10	1
백분율	1.4	5.6	40.8	38.0	14.1	

9. 귀 단체는 성과에 근거한 직원 보상시스템이 있다고 생각하십니까?

	전혀그렇지않다	그렇지않다	보통	그렇다	매우그렇다	무응답
빈도	15	15	29	8	4	1
백분율	21.1	21.1	40.8	11.3	5.6	

10. 귀 단체의 임금수준은 한국의 개발NGO분야의 평균과 비교하여 불
어느 정도라고 생각하십니까?

	매우 낮다	낮은편이다	보통	높은편이다	매우 높다	무응답
빈도	9	8	40	10	3	2
백분율	12.9	11.4	57.1	14.3	4.3	

VII. 인력관리(자원봉사자)

1. 귀 단체는 자원봉사자들의 업무를 명문화한 매뉴얼을 갖고 있습니까?

	예	아니오	무응답
빈도	32	39	1
백분율	45.1	54.9	

2. 귀 단체에는 자원봉사자들을 담당하는 인력이 따로 있습니까?

	예	아니오	무응답
빈도	38	33	1
백분율	53.5	46.5	

3. 귀 단체의 자원봉사자 모집은 차별 없이 공개적으로 이루어지고 있습니까?

	전혀그렇지않다	그렇지않다	보통	그렇다	매우그렇다	무응답
빈도	2	2	12	26	29	1
백분율	2.8	2.8	16.9	36.6	40.8	

4. 귀 단체의 자원봉사자들을 위한 자체 교육 프로그램을 보유하고 있습니까?

	전혀그렇지않다	그렇지않다	보통	그렇다	매우그렇다	무응답
빈도	4	14	22	25	6	1
백분율	5.6	19.7	31.0	35.2	8.5	

5. 귀 단체의 자원봉사자들을 위한 보상시스템이 있습니까?

	전혀그렇지않다	그렇지않다	보통	그렇다	매우그렇다	무응답
빈도	4	10	27	22	7	2
백분율	5.7	14.3	38.6	31.4	10.0	

2. 역량강화 수요조사

- 본 설문조사는 전체 136개 단체를 대상으로 하였음.
 - 이는 KOICA에 등록한 단체를 기준으로 해원협 소속 단체와의 중복단체, 설문응답을 거부한 단체를 제외한 모집단 수임.
- 설문조사에는 총 79개 단체가 참여하여 58%의 응답률을 보이고 있으며, 이 중 해원협 소속 단체는 52개, 해원협에 소속되지 않은 단체는 27개임.
- 설문조사는 온라인으로 이루어졌으며, 설문응답 시 설문응답자의 개별 의견이 아닌 단체의 의견으로 간주됨을 명시하여 반드시 국제개발협력사업 담당자가 응답하거나 담당부서의 의견을 취합하여 응답하도록 하였음.

〈표 7〉 역량강화 수요조사 응답단체 목록

	해원협 단체	비해원협 단체
1	덴탈서비스인터내셔널(DSI)	KOCUN
2	한국JTS	국경없는교육가회
3	한국해외봉사단원연합회(KOVA)	국제결핵연구소
4	한국국제봉사기구	글로벌비전
5	한국YMCA 전국연맹	나눔인터내셔널
6	가나안농군운동세계본부	날개달기운동본부
7	광성	더프라이스
8	국제아동돕기연합	메디피스
9	국제옥수수재단	미래숲
10	국제의료협력단	보금자리
11	굿네이버스	봄
12	굿피플	새누리좋은사람들
13	글러벌케어	서비스포피스
14	기아대책	선한봉사센터
15	다일복지재단	세계결핵제로운동본부
16	대한한방해외의료봉사단	아시아공동체
17	동서문화개발교류회	아이씨씨코리아
18	라파엘클리닉인서내셔널	엄홍길휴먼재단
19	로터스월드	열린의사회
20	밝은사회클럽국제본부	월드채널
21	방글라데시개발협회	지라니문화사업단

22	새마을운동중앙회	한국-라오스친선협회
23	선린회	한국장애인재활협회
24	세이브더칠드런	한국카톨릭의료협회
25	써빙프렌즈	한미친선좋은친구협회
26	아시아협력기구	한울안운동
27	아프리카미래재단	한중앙아시아교류진흥회
28	아프리카어린이돕는모임	
29	어린이재단	
30	월드비전	
31	월드쉐어	
32	월드투게더	
33	웰인터내셔널	
34	위드	
35	은평천사원	
36	인구보건복지협회	
37	장미회	
38	지구촌공생회	
39	지구촌나눔운동	
40	코피온	
41	태화복지재단	
42	팀앤티	
43	평화를 이루는 사람들	
44	푸른아시아	
45	플랜	
46	하트하트재단	
47	한마음한몸운동본부	
48	한민족복지재단	
49	한베재단	
50	한국해비타트	
51	한국헬프에이지	
52	한국희망재단	

가. 응답단체의 특성

- 국제개발사업 수행연도의 경우 3년~5년이 27개 단체(35.1%), 10년 이상이 21개 단체(27.3%), 6년~10년이 15개 단체(19.5%), 3년 미만이 14개 단체(18.2%)가 설문에 응답함.

- 자체 역량강화 교육 및 프로그램 실시 여부의 경우 45개 단체가(62.5%) 자체 프로그램을 실시하지 않고, 27개 단체는(37.5%) 자체 프로그램을 실시함.
- 교육기관 및 전문기관에서 운영하는 국제개발사업 관련 교육 프로그램(모금·홍보·재정·회계 등의 행정 실무 교육은 제외) 참여 여부는 42개 단체가(56.0%) 참여했으며, 33개 단체는(44.0%) 참여하지 않는 것으로 나타남.
- 주로 활동하는 분야는 의료보건 23개 단체(31.5%), 지역개발 17개 단체(23.3%), 교육 15개 단체(20.5%), 사회복지 6개 단체(8.2%), 아동 5개 단체(6.8%), 문화교류 3개 단체(4.1%), 환경 2개 단체(2.7%), 농업 2개 단체로(2.7%)으로 나타남.

〈표 8〉 주요활동분야

항목		빈도	백분율(%)
주로 활동하는 분야	의료보건	23	31.5
	지역개발	17	23.3
	교육	15	20.5
	사회복지	6	8.2
	아동	5	6.8
	문화교류	3	4.1
	환경	2	2.7
	농업	2	2.7
	합계	73	100.0

- 출범배경의 경우 종교 기반 단체 23개(34.3%), 시민사회 단체 18개(26.9%), 사회복지 단체 13개(19.4%), 국제NGO의 한국 사업체 11개(16.4%), 기타 2개(3.0%)로 나타남.

〈표 9〉 응답단체의 출범배경

항목		빈도	백분율(%)
출범배경	종교 기반 단체	23	34.3
	시민사회 단체	18	26.9
	사회복지 단체	13	19.4
	국제NGO의 한국 사업체	11	16.4
	기타	2	3.0
	합계	67	100.0

○ 조직 및 인적 역량강화와 관련한 세부적 특성은 다음과 같음.

- 자체적으로 조직 및 인적 역량강화 교육이나 프로그램을 실시할 계획이 있는 단체는 20개로(37.7%), 실시 계획이 없는 단체는 33개로(62.3%) 나타남.
- 자체적으로 조직 및 인적 역량강화 교육이나 프로그램을 실시할 계획이 있는 경우 그 내용은 세미나 직원연수, 국제개발협력에 대한 국제적인 시각과 현안 등 흐름에 대해, 지원국가 현황에 대한 교육, 인성교육, 현지적응, 인력양성, 활동가들을 중심으로 하는 개발 실무 및 사업 계획을 위한 컨퍼런스 개최 (국내 외 전문가 초빙), 해외사업관련 위기관리교육, 프로그램 매니지먼트 관련 교육 등이며, 현재는 인원부족과 자금사정 등의 이유로 계획만 있는 상황임.

<표 10> 조직 및 인적 역량강화 교육 및 프로그램의 자체적인 실시 계획 여부

항목		빈도	백분율(%)
자체적으로 조직 및 인적 역량강화 교육이나 프로그램을 실시할 계획이 있으십니까?	아니오	33	62.3
	예	20	37.7
	합계	53	100.0

나. 설문지

안녕하십니까?

KOICA의 『시민사회와의 협력 방안』 연구를 수행하고 있는 경희대학교 공공(公共) 대학원 연구팀(연구책임자 : 손혁상)입니다.

먼저 바쁘신 중에 시간을 내어 주신데 대해 진심으로 감사드립니다.

동 연구는 OECD/DAC 가입과 함께 시민사회와 파트너십을 통한 개발협력정책이 중요해지는 시점에서 보다 체계적이고 선진적인 NGO 지원사업(역량강화 포함) 정책을 수립하는데 도움이 되고자하는 목적으로 진행됩니다.

본 설문조사는 국제개발협력사업을 수행 또는 수행하고자 하는 단체의 소중한 경험을 조사·분석하여, 보다 발전적이고 구체적인 정책대안을 마련하기 위한 기초현황조사의 일환입니다. 아래의 설문지에 귀 기관의(국제사업책임자와의 협의 후) 입장을 반영하여 작성해 주십시오.

귀하의 솔직하고 성의 있는 답변은 본 연구를 수행하는데 큰 도움이 될 것입니다. 본 설문지의 내용은 어떠한 정답도 존재하지 않으며 귀하께서 응답하신 모든 자료는 단지 연구를 위한 목적으로만 사용하기 때문에 일체 공개되지 않고 비밀로 처리됨을 약속드리며 다만 귀하께서 느끼시고 있는 생각이나 경험을 성심성의껏 응답해 주시면 대단히 고맙겠습니다.

귀하의 발전과 건승을 기원합니다.

다시 한번 설문에 응해 주신 점에 대해 깊은 감사를 드립니다.

2011년 3월 29일

- ◆ 조사자 : 경희대학교 공공대학원 『시민사회와의 협력 방안 연구팀』
(연구책임자 : 손혁상 교수)
- ◆ 설문조사 담당자 : 이주희 (한국해외원조단체협의회 대리/
『시민사회와의 협력 방안 연구팀』 연구원)
- ◆ 설문조사 담당자 연락처 : 010-9072-0355
- ◆ 설문조사 담당자 E-mail : jhyi@ngokcoc.or.kr

1. NGO 지원사업에 있어 일정한 기준에 따라 NGO들을 그룹화하고 그룹에 따라 특성을 달리하여 지원하는 제도의 도입이 필요하다고 생각하십니까?

- ① 예 ② 아니오

1-1. (1번 문항에서 ‘아니오’라고 대답한
경우 구체적인 사유 기입)

$$\left(\begin{array}{c} \text{ } \end{array} \right)$$

2. 만약 NGO들을 그룹화하고 그룹에 따라 특성에 따른 지원을 한다면, 그룹을 구분하는 기준은 무엇이 되어야 한다고 생각하십니까? 다음 문항에서 3개를 골라 주십시오.

- ① 국제개발협력사업 수행 경험
- ② NGO 본부의 국제개발협력사업에 전문성이 있는 사업담당자 유무 및 인원수
- ③ 한국국제협력단(KOICA)의 NGO 지원사업 참여년도
- ④ NGO자체의 해외 사업규모
- ⑤ 현지에서의 공식적인 등록 여부 (MOU가 아닌 법적 등록)
- ⑥ 외부 모니터링 및 평가시스템 실행 여부
- ⑦ 기타 의견이 있으신 경우 아래에 자유롭게 적어주십시오.

$$\left(\begin{array}{c} \text{ } \end{array} \right)$$

3. 사업참여 NGO를 구별하여 그룹화한다면 분류작업의 주체는 누가되어야 한다고 생각하십니까? 다음 문항에서 2개를 골라 주십시오.

- ① 한국국제협력단(KOICA)
- ② NGO협의체
- ③ 대학이나 연구원 등 국내 민간 전문가
관에 위탁·평가하여 구분
- ④ 국내외 컨설팅 회사
- ⑤ 한국국제협력단(KOICA)과 NGO 인사로
구성된 위원회
- ⑥ 기타 의견이 있으신 경우 아래에 자유
롭게 적어주십시오.

$$\left(\begin{array}{c} \text{ } \end{array} \right)$$

4. 새롭게 국제개발협력사업에 참여하는 단체만이 참여할 수 있는 지원액 상한이 있는 제도가 필요하다고 생각하십니까?

- ① 예 ② 아니오

4-1. (4번 문항에서 ‘예’라고 대답한 경우)
처음 국제개발협력 사업에 참여하는 단체
를 대상으로 하는 소액 지원방식의 지원상
한선은 얼마가 적절하다고 생각하십니까?

- ① 3천만원 이하 ② 5천만원 이하
③ 7천만원 이하 ④ 1억원 이하

5. 빈곤퇴치 기여금제도와 같은 NGO 지원사업 외에 정부 지정 지원사업의 확대가 필요하다고 생각하십니까?

* 정부 지정 지원사업이란 정부의 ODA 정책과의 전략적 연계에 기반하여 특정 지역과 분야, 혹은 ODA프로젝트의 후속관리사업 등을 지정하여 이에 응모하는 NGO를 지원하는 방식을 말함.

- ① 예 ② 아니오

5-1. (5번 문항에서 ‘예’라고 대답한 경우)
정부 지정 지원사업의 확대가 필요하다면
어느 지역, 분야, 방식의 사업이 필요하
다고 생각하십니까?

예 : 빈곤퇴치기여금 사업, ODA 프로젝트
사후관리사업

$$\left(\frac{1}{2} \right)$$

6. 현재 수행되고 있는 NGO지원사업* 외에 특정 NGO협의체에 위임하여 사업을 지원하는 방식의 도입이 필요하다고 생각하십니까?

* 봉사단 사업, 역량강화사업을 제외한 프로젝트 지원사업

- ① 예  6-1번 문항으로
② 아니오(필요하기는 하지만 지금은 아
니라고 생각하는 경우 포함)
 6-2 번 문항으로

☞ 6-2 번 문항으로

6-1. (6번 문항에서 ‘예’라고 대답한 경우)
NGO 협의체를 통한 사업지원방식이 필요한 이유는 무엇이라고 생각하십니까?
다음 문항에서 2개를 골라 주십시오.

- ① 사업규모 확대에 의해 KOICA를 통한 사업지원방식의 효율성 저하
- ② NGO사업에 대한 이해가 높은 기관이 지원함
- ③ NGO들의 자율적 사업집행 제고
- ④ NGO 지원사업 방식의 다양화
- ⑤ 사업수행 및 관리에 있어 효과적인 피드백과 대안 마련에 적절함
- ⑥ 기타 의견이 있으신 경우 아래에 자유롭게 적어주십시오.

()

6-2. (6번 문항에서 ‘아니오’라고 대답한 경우)
NGO 협의체를 통한 사업지원방식이 필요하지 않다고 생각하는 이유는 무엇입니까?
다음 문항에서 2개를 골라 주십시오.

- ① 협의체를 통한 사업지원방식을 담당할 NGO 협의체의 역량 부족
- ② NGO협의체를 통한 사업지원 방식에 대한 공감대가 형성되지 못함
- ③ NGO협의체에 속하지 않은 NGO들의 의견이 충분히 수렴되지 못함
- ④ NGO협의체가 이해당사자이기 때문에 객관성과 공정성 담보에 문제가 있음
- ⑤ NGO협의체의 회원이 아닌 단체들이 제기할 수 있는 대표성의 문제
- ⑥ 기타 의견이 있으신 경우 아래에 자유롭게 적어주십시오.

()

7. 현재 한국국제협력단(KOICA)의 NGO 지원사업은 개발NGO를 주 대상으로 하고 있습니다. 개발NGO 외에 민주주의, 인권, 여성 등의 시민사회단체의 참여가 필요하다고 생각하십니까?

- ① 매우 그렇다 ② 그렇다
- ③ 보통이다 ④ 그렇지 않다
- ⑤ 전혀 그렇지 않다

7-1. 7번 문항에서 ‘그렇지 않다’와 ‘전혀 그렇지 않다’라고 답한 경우 그 이유는 무엇입니까?

()

8. 국제개발협력사업 수행 시 현지에서 BHN(basic human needs) 외에 인권 및 시민적 권리와 의무, 여권신장 등에 대한 교육 혹은 이와 연계된 사업이 필요하다고 느끼십니까?

- ① 매우 그렇다 ② 그렇다
- ③ 보통이다 ④ 그렇지 않다
- ⑤ 전혀 그렇지 않다

9. NGO지원사업의 간접비 비율(인건비 지원)을 확대할 경우 가장 우려되는 사항은 무엇입니까?

- ① NGO들의 정부 의존성 심화
- ② 인건비 외의 비용으로 전용가능성
- ③ 별다른 문제가 없을 것이다
- ④ 기타 의견이 있으신 경우 아래에 자유롭게 적어주십시오.

()

10. 우리나라에서도 다른 원조공여국들이 시행하고 있는 ‘개발도상국 현지NGO 직접 지원 사업’의 도입이 필요하다고 생각하십니까?

- ① 예 ☞ 10-1번 문항으로
- ② 아니오 ☞ 10-2번 문항으로

10-1. (10번 문항에서 ‘예’라고 대답한 경우)
개발도상국 현지 NGO 직접 지원 사업의 도입이 필요하다고 생각하시는 이유는 무엇입니까?

- ① 개발도상국 시민사회의 역량강화
- ② 현지 사정을 제일 잘 아는 주체로서 현지NGO의 사업 효과성
- ③ 국제적 추세에 부응
- ④ 한국의 국가 이미지 제고
- ⑤ 기타 의견이 있으신 경우 아래에 자유롭게 적어주십시오.

()

10-2. (10번 문항에서 '아니오'라고 대답한 경우) 개발도상국 현지 NGO 직접 지원 사업의 도입이 필요하지 않다고 생각하시는 이유는 무엇입니까?

- ① 한국 NGO의 사업역량 강화가 더욱 시급함
 - ② 한국 NGO가 더욱 효과적으로 사업을 수행할 수 있음
 - ③ 개발도상국 NGO의 투명성·책임성이 확보되지 않음
 - ④ 현재 예산 규모상 시행하기에 한계가 있음.
 - ⑤ 국내에서 개발도상국 현지 NGO 직접 지원에 대한 공감대가 형성되지 못함
 - ⑥ 기타 의견이 있으신 경우 아래에 자유롭게 적어주십시오.
- ()

11. 국제개발협력사업에 참여하는 NGO들을 위한 역량강화를 위한 교육사업의 수행 주체는 누가 되어야 한다고 생각하십니까?
* 역량강화란 개발NGO가 효과적인 개발협력사업 수행을 위한 인력·조직·현지사업 수행 분야와 관련된 능력을 발전시키는 것을 의미함.

- ① 한국국제협력단(KOICA)
- ② NGO협의체
- ③ 대학 및 연구소 등 전문교육기관
- ④ 어느 기관이나 상관없다

12. 국제개발협력사업에 참여하는 NGO들의 역량강화를 위한 교육주체 중 어떤 것이 가장 중요하다고 생각하십니까?
다음 문항에서 3개를 골라 주십시오.

- ① 실무 관련 행정교육(회계, 사업계획서 작성, 보고서작성, 조직관리 등)
- ② 실무 관련 직무별 교육(모금, 홍보, 회원관리, 온라인사업 등)
- ③ 국제개발협력사업의 철학과 가치
- ④ 국제개발협력사업의 사업계획 및 시행과정(PCM, 로그프레임, 수요파악 등)
- ⑤ 국제개발협력사업의 모니터링 및 평가

과정(분야별 평가측정을 위한 지표, 평가방법 등)

- ⑥ 각 분야별 국제개발사업 교육(보건의료, 지역개발, 수자원 등)
 - ⑦ 정부, 기업, 민간단체 파트너십 구축 방법
 - ⑧ 기타 의견이 있으신 경우 아래에 자유롭게 적어주십시오.
- ()

13. 국제개발협력사업에 참여하는 전문가들을 양성하고 역량을 강화하기 위해 필요한 제도는 무엇이라고 생각하십니까?
다음 문항에서 3개를 골라 주십시오.

- ① 실무경험 유무에 따른 차등적 교육
 - ② NGO 전문가 인증제도
 - ③ 국내외 국제단체들에서의 인턴십 지원제도
 - ④ 국내외 국제개발협력사업 관련 회의, 컨퍼런스, 워크숍, 세미나 참석 지원 제도
 - ⑤ 국제개발협력사업에 대한 컨설팅을 제공하는 제도
 - ⑥ 국제개발협력사업에 참여 경험 많은 단체와 신규단체간 컨소시엄 제도
 - ⑦ 전문학위, 비학위과정에 대한 위탁교육 지원 제도
 - ⑧ 기타 의견이 있으신 경우 아래에 자유롭게 적어주십시오.
- ()

14. 교육 이외에 국제개발협력사업에 참여하는 NGO들의 역량강화를 위해 필요한 제도는 무엇이라 생각하십니까?

- ① NGO 실무자로 구성된 분야별 워킹 그룹회의의 상설화
 - ② NGO 직급별 네트워크의 활성화
 - ③ 한국국제협력단(KOICA)과 NGO 간의 정기적 간담회
 - ④ 국제개발협력사업 관련 실시간 정보 구축이 가능한 데이터베이스 구축
(예 : Development Gateway)
 - ⑤ 기타 의견이 있으신 경우 아래에 자유롭게 적어주십시오.
- ()

15. NGO 현지사업장의 사업수행역량강화를 위해 필요한 지원은 무엇이라고 생각하십니까?

- ① 한국국제협력단(KOICA) 현지사무소의 NGO사업 관련 인적 지원 확대
 - ② 해외사업 수행 인력에 대한 교육 지원 확대
 - ③ 해외사업 수행에 대한 컨설팅
 - ④ NGO간의 연대를 도모하고 사업경험을 공유할 수 있는 제도 마련
 - ⑤ 기타 의견이 있으신 경우 아래에 자유롭게 적어주십시오.
- ()

16. 신규로 국제개발협력사업에 참여하는 단체의 실무자들이 가장 먼저 받아야 할 교육은 무엇이라고 생각하십니까?
다음 문항에서 2개를 골라 주십시오.

- ① 국제개발협력사업의 철학과 가치에 대한 이해
 - ② 사업계획서 작성 등 기초행정실무에 대한 교육
 - ③ 국제개발협력사업 수행과정 (발굴, 집행, 모니터링, 평가)
 - ④ 개발도상국 사회에 대한 이해
 - ⑤ 국제개발협력사업의 참여 현황과 현장 경험에 대한 교육
 - ⑥ 기타 의견이 있으신 경우 아래에 자유롭게 적어주십시오.
- ()

17. NGO의 사업수행 역량강화를 위해 필요한 정보는 무엇이라고 생각하십니까?
다음 문항에서 2개를 골라 주십시오.

- ① 정부, 기업, 민간단체의 국제개발협력사업에 대한 정보
- ② 국제기구, 정부 및 기업의 국제개발 협력사업 보조금 지원제도에 대한 정보
- ③ 국내외적으로 공통으로 합의된 국제개발협력사업 관련 기준 및 행동강령
- ④ 개발도상국의 사회, 문화, 경제 등에 대한 종합적 정보

⑤ 국내외 역량있는 민간단체의 국제개발 협력사업 우수사례 및 정보

⑥ 기타 의견이 있으신 경우 아래에 자유롭게 적어주십시오.
()

다음은 통계처리를 위한 질문입니다.

1. 귀하의 성별은 무엇입니까?

- ① 남 ② 여

2. 귀하의 연령대는 어디에 속하십니까?

- ① 25세~29세 ② 30세~ 34세
- ③ 35세~39세 ④ 40세~ 44세
- ⑤ 45세 이상

3. 귀 단체의 국제개발사업 수행연도는 얼마나 되십니까?

- ① 3년 미만 ② 3년~5년
- ③ 6년~10년 ④ 10년 이상

4. 귀 단체는 교육기관 및 전문기관에서 운영하는 국제개발사업 관련 교육 프로그램에 참여하신 적이 있으십니까?(모금·홍보·재정·회계 등의 행정 실무 교육은 제외)

- ① 예 ② 아니오

5. 현재 귀 단체에서 자체적으로 실시하고 있는 조직 및 인적 역량강화 교육이나 프로그램이 있으십니까?

① 예
(구체적인 내용을 기입해주십시오 :)

② 아니오 5-1로

5-1. 귀 단체에서는 자체적으로 조직 및 인
적 역량강화 교육이나 프로그램을 실시할
계획이 있으십니까?

① 예

(구체적인 내용을 기입해주십시오 :

)

② 아니오

6. 귀 단체가 주로 활동하는 분야는 어디에
속하는지 1개만 골라 주십시오

① 사회복지

② 의료보건

③ 교육

④ 여성

⑤ 환경

⑥ 지역개발

⑦ 농업

⑧ 문화교류

⑨ 아동

⑩ 기타에 속하시는 경우 해당 활동 분야
를 적어 주십시오.

(

)

7. 귀 단체의 출범배경은 다음 중 어디에
속하는지 1개만 골라 주십시오.

① 종교 기반 단체

② 사회복지 단체

③ 시민사회 단체

④ 국제NGO의 한국 사업체

⑤ 기타에 속하시는 경우 해당분야를 적어
주십시오.

(

)

♣ 끝까지 설문에 응답해 주셔서
대단히 감사드립니다. ♣

다. 설문조사 내용

연구 보고서 본문에 포함.

II. 국내외 인터뷰 대상자

1. 국내 인터뷰 대상자 및 간담회 회의록

가. 1차 NGO 워킹그룹 간담회

- 날 짜 : 2011년 3월 8일
- 시 간 : 16:00 ~ 18:00
- 대 상 : NGO 실무자
- 장 소 : 가톨릭 청년회관 회의실
- 참석자¹⁰⁶⁾ :

김나연 (월드투게더 팀장)	이경신 (해원협 팀장)
김현숙 (은평천사원 팀장)	이수경 (굿네이버스 팀장)
문후정 (하트하트재단 팀장)	장문희 (월드비전 과장)
옥세영 (프라미스 팀장)	최은정 (한마음한몸운동 팀장)

1) 증가하는 ODA기금의 사용

- 다년도 사업을 단년도 사업과 구분하여, 그 특징과 진행방향에 맞춘 중장기적인 지원이 필요함.
- 신생단체가 증가하고 있음에 따라 신생단체를 Middle-Level NGO로 성장시키기 위한 지원이 요구됨.
- ODA증가와 함께 NGO의 역량강화를 위한 지원이 필요함. NPO운영 관련 자료는 많으나 NGO운영 자료는 적기에 관련 자료 발간 및 번역이 지원이 필요함. 이를 위한 역할은 해원협이 적절하다고 봄.

106) 연구팀 외 참석자만 기록. 이후 동일.

- ODA증가에 따라 사업도 늘어나고 있으므로 이에 따른 인건비 지원도 필요함.
현재 NGO봉사단이나 ODA인턴 등이 좋은 예임.

2) NGO의 범주화

- 다양한 민간단체가 존재하는 만큼 다양한 기준에 맞추기 위해 범주화하여 지원할 필요가 있음. 이를 통해 KOICA도 어느 단체에게 어느 정도의 지원을 할지 정보를 미리 파악할 수 있다는 장점이 있음.
- 기준
 - 지원을 위한 범주화 기준으로는, 프로그램에 따른 기준이 있음. 예로 사업 특성상 지역이 중요한 프로그램은 국별로 범주를 나누고, 단체의 기본적인 사업수행 역량, 경험, 인력, 이전사업평가를 기준으로 삼을 수 있음.
 - 해외 지부가 많은 단체의 경우, 지부별로 역량이 다르기 때문에 이 경우 단체별 범주보다 각 지부별 범주화가 필요할 것임.
 - 규모가 큰 단체일지라도 국제 개발 사업에는 초기단계에 있는 경우도 있기에, 사업을 수행할 수 있는 역량이 기준이 되어야 할 것임.
 - 또한 사업수행 역량 뿐 만 아니라 다양한 NGO의 개성을 어떻게 특성화하여 범주를 분리해 낼 것인가에 대한 많은 연구가 필요함.
- 단체의 범주화는 그 기준과 주체에 있어 심사숙고해야하며, 분류에 대한 다양성을 고민해야함. 또한 분류 자체가 목적이 아니라 분류와 그에 따른 지원방법을 연결해야함.

3) 컨설팅 전문가의 활용

- 신생사업 발굴 시 정보부족으로 객관적인 근거에 기준한 사업 발굴이 어려운 경우가 있어서 사업 조사 단계부터 전문 인력이 필요함.
- 풍부한 경험을 가진 전문가의 현장방문은 긍정적이나 일회성이거나 단기적이

면 오히려 불안정할 수 있기에, 정기적이고 장기적인 컨설팅을 받는다면 큰 도움이 될 것임.

- 컨설팅 전문가의 자격으로는 국제개발연구와 직접사업수행경험이 필요함. 이와 함께 분야별 지식과 경험이 요구되는데 이는 사업 발굴단계에서의 사업발굴 전문가, 사업에 따라서는 장애지원사업과 같은 분야별 전문가, 사업 이후 평가전문가로서의 역량이 요구됨.
- 문제는 인력에 대한 정보를 얻기 어려움. 현지 경험이 많은 사람이 있어도 국내로 정보가 전달되기 어렵기 때문에 인력을 발굴하기 위한 노력과 데이터베이스를 만들어 내는 것이 필요함.

4) 신규 지원 단체

- 신규 지원 단체는 KOICA의 지원을 받기위해 필요한 정보가 부족하므로 전년도 사업수행보고서 중 좋은 예를 쉽게 열람할 수 있는 등의 정보접근성을 높이는 방안이 필요함. 사업 평가 틀이 공개되었을 때 많은 도움이 되었음.
- KOICA지원 대상으로 선정되지 않았을 경우 각 단체를 위한 피드백을 통해 단체 개선사항을 찾는다면, 재정 지원 시 도움이 될 것임.

5) 역량강화

- 현지 직원의 역량강화는 현지지부의 역량과 직결되기 때문에 이에 대한 역량강화가 필요함. 현재 한국NGO의 현지직원급여는 국제NGO에 비해 적은 편이어서 역량 있는 현지 직원을 채용하기가 힘든 실정임.
- 단체와 현장에 따라 역량강화를 위한 욕구가 조금씩 다름. 한국의 경우에는 사업수행기술이 요구가 많았으나, 현지에서는 다른 요구들이 있었음. 따라서 역량강화에 대한 의견 수렴을 통해 다양한 프로그램을 제공하여 교육 선택의

폭을 넓히는 것이 중요함.

- 현지 사업장에서 현지 역량강화의 요청이 있었으나, 비용이 많이 들어서 진행을 하지 못한 경우도 있음.
- 국내외 사업장의 교육 프로그램에 대한 접근성을 강화시키기 위해 인터넷 강좌 개설이 효과적일 것이며, 이 경우 사이버대학과의 협력 등으로 진행할 수 있는 방법이 있음.

6) KOICA Framework

- 현지 NGO와 파트너십을 가지고 사업을 수행하는 방식과 같이 단체가 가지고 있는 파트너십의 다양성이 인정된다면, 더욱 역량을 발휘할 수 있을 것으로 기대됨.
- 직접사업 간접사업의 경우도 그 자체의 구분보다 사업의 내용과 단체의 사업 기획능력으로 평가 되는 것이 중요함.
- 프로젝트와 파트너십 영역이 분리되어서 여러 형태의 프로젝트와 파트너십이 인정 되어야 함.

나. 1차 해원협 회원단체 대표자 연수

- 날 짜 : 2011년 4월 29일 ~ 4월 30일
- 시 간 : 29일 15:30 ~ 18:20
- 대 상 : 해원협 회원단체 대표자
- 장 소 : 경포대 현대호텔 에메랄드홀

• 참석자 :

고기복 (KOVA 이사장)	백찬홍 (에코피스아시아 운영위원장)
고영희 (글로벌케어 사무처장)	손정화 (라파엘클리닉 인터내셔널 사무국장)
김기진 (한국 JTS 공동대표)	신세용 (국제아동돕기연합 이사장)
김노보 (세이브더칠드런코리아 회장)	윤주희 (하트하트재단 국장)
김두식 (팀앤티 대표)	이경림 (부스러기 사랑나눔회 대표)
노시선 (어린이재단 회장)	이일하 (굿네이버스 회장)
문영기 (한국선의복지재단 회장)	이창식 (한국해비타트 회장)
민경일 (한마음한몸운동본부 이사)	이창호 (코피온 회장)
박상은 (아프리카미래재단 상임이사)	조규환 (은평천사원 회장)
박을남 (한국국제봉사기구 회장)	조정제 (아프리카어린이돕는모임 이사장)
박중삼 (월드비전 회장)	조현세 (한국헬프에이지 회장)
박종철 (장미회 회장)	
백숙희 (한국국제협력단 민관협력실장)	

- 3그룹으로 나누어, KOICA의 NGO 지원규모 확대에 따른 지원방안, 개발NGO 효과성향상을 위한 역량 및 한국 개발NGO의 강점/약점, 개발NGO 역량강화를 위해서 개발NGO/해원협/정부가 기울여야하는 노력과 같은 3가지 주제로 나누어 토론을 진행함.

1) KOICA의 NGO 지원규모 확대에 따른 바람직한 지원방안

- 지원에 대한 장기적 비전 및 계획 수립이 필요.
- 인력양성 및 교육을 통한 전문화, 사업별 평가시기 다양화/맞춤화, 중소단체 지원방안(컨소시엄, 육성기금 마련, 매칭비율 등), 현실적인 행정비/인건비 지원이 필요.
- KOICA의 민간단체 지원사업 신청 기준 완화되어야 하며, 평가 시 증빙 위주에서 실적 평가 위주로 변화되어야 함.

2) 개발NGO 사업효과성 향상을 위해 중요한 역량 및 한국 개발NGO 역량의 강/약점

- 단체 특성에 맞는 비전과 전략 수립. 정확한 목표수립과 이에 대한 평가 필요.
- 해원협 중심의 NGO 역량강화 필요. KOICA 사업에만 집중 할 경우, 지원 철회 시 지속가능성 여부가 문제가 되므로, 자체 모금사업의 병행이 함께 이루어져야 함.
- 한국 개발NGO 강점으로는 개발에 대한 높은 의지 및 신속성이 있으며, 약점은 직원역량의 한계 등의 전문성 부족, 인력부족의 문제가 있음.

3) 각 주체별 역량강화방안 (개발NGO, 해원협, 정부, 기타)

- 해원협 중심으로 개발NGO를 육성해야 함. (지원예산의 3%를 해원협을 통해 집행할 수 있도록 지원). 해원협 중심으로 인력을 양성, 관리하여 각 해외사업장에 파견함으로써 전문성/지속성 확보 필요.
- 예산의 1%는 해외원조 전문가 육성에 지원.

다. 2차 자문위원 및 전현임 해원협회장단 연석회의

- 날 짜 : 2011년 5월 31일 (화)
- 시 간 : 10:00 ~ 12:00
- 대 상 : 자문위원 및 전현임 회장단
- 장 소 : 해원협
- 참석자 :

김노보 (세이브더칠드런코리아 회장)	윤현봉 (해원협 사무총장)
김운호 (경희대학교 공공대학원 교수)	이창식 (한국해비타트 회장)
노시선 (어린이재단 부회장)	

1) 설문 응답률 및 성과

- 단체의 규모가 일정수준 이상이 되어야 응답이 가능한 설문이 될 것으로 예상. 응답률을 높이기 위한 방안이 필요. (설문의 카테고리를 다양화하여, 단계별 수준에 따라 응답)
- 설문에 응답하는 것이 역량강화의 시작이라고 볼 수 있으므로, 설문으로 부족한 경우, 간담회 및 방문조사를 통해 보완할 필요가 있음.
- 설문 대상자를 명확히 할 필요가 있음. (해외사업 책임자 추천) 설문지의 현황조사와 인식조사의 구분을 명확히 해야 함.

2) 설문지 세부 내용 검토

- 용어에 대한 이해의 차이가 조직 내부에서도 존재하므로, 설문 진행시 용어의 일관된 이해를 돕기 위한 작업이 필요함. 용어 해석의 일관성 확보는 조사 신뢰도로 연결 될 수 있음.
- 이사회 : 형식적인 질문 보다는 날카로운 질문들을 통해서, 문제를 드러내고 발전을 도모하는 것이 올바른 방향임. 이사회 활동에 대한 외국 사례들을 참고할 필요가 있음.
- 이데올로기의 강조 : 개발 NGO 사업 분야에서 이데올로기에 대한 보강이 필요함. NGO 사업에서 헌신성이 일정 부분 필요하지만 헌신성이 전문성을 대체하면 안 됨. 비전/미션을 중심으로 사업이 운영되는 지에 대한 조사가 필요하며, 단체가 비전/미션과 일맥상통하는 사업을 하고 있는지 측정하는 것이 효과성 측정에 포함되어야 함.
- 재정 : 회계전문인력 뿐만 아니라, 그들의 전문성을 조사할 필요가 있으며, 모금 전략에 대한 질문을 추가할 필요가 있음. 후원자의 신뢰에 대한 지표가

추가되어야 함.

- 행정비 및 인건비 : 효율성 측정에서 ‘산출/투입’ 개념을 어떻게 설문지에 반영할지에 대한 고민이 필요. 모금액을 행정비로 사용하는 자체에 대한 사회적 인식이 부족해서 정당한 논의가 진행이 되고 있지 않는 현실이지만, 역량 강화를 위해서도 행정비는 필요함. 전체 예산 중 행정비 비율을 체크하는 것을 고려해야 함.

라. 3차 개발NGO 실무자 간담회

- 날 짜 : 2011년 6월 8일 (수)
- 시 간 : 10:00 ~ 12:00
- 대 상 : 개발 NGO 실무자
- 장 소 : 해원협
- 참석자 :
 - 고영희 (글로벌케어 사무처장) 김윤주 (굿네이버스 국제협력본부장)
 - 곽미란 (위드 본부장) 김은희 (기아대책 국제개발원 사무총장)
 - 구자경 (비전케어 사무국장)

1) 설문지 양식

- 조직 일반 및 해외사업에 대한 구분이 잘 되지 않으므로, 설문 진행 시, 범위를 명확히 할 필요가 있음.
- 설문에 사용되는 용어의 개념을 명확히 한정해주거나, 자세히 설명하여 응답자의 이해를 높일 필요가 있음. (자원봉사자의 범위에 대한 구분, 윤리규정의 개념, 국제공용어에 대한 정의, 리스크매니지먼트에 대한 설명, 지부의 의미 명확화, 단기/중기/장기의 기준을 제시 등)

2) 설문지 세부 내용 검토

- 현지의 의견을 충분히 반영하는지에 대한 질문보다는 어떠한 방식을 사용하여, 현지의 요구를 반영하는지에 대한 조사가 필요할 것으로 생각됨.
- 정확한 인디케이터 개발 필요 : 회계담당자 역량의 기준을 연구팀에서 개발하여 설문을 진행해야 함.
- 감사 및 감사결과 공개에 대한 부분은 비영리민간단체법에 의거한 의무규정이 있음.
- 항목 추가 : 의사소통 방법에 모바일 및 SNS 추가, 모금 방식에 SNS, 방송 후원 추가.

마. 4차 개발NGO 현지사업담당자 워킹그룹 간담회

- 날 짜 : 2011년 6월 15일 (수)
- 시 간 : 15:00 ~ 18:00
- 대 상 : 개발 NGO 현지사업담당 경험자
- 장 소 : 해원협
- 참석자 :

김민영 (지구촌 나눔운동 팀장)	이선미 (한베재단 팀장)
김학용 (다일복지재단 국장)	지은희 (피스빌리지네트워크 팀장)
오원기 (코피온 간사)	최윤희 (한국희망재단 팀장)

1) 개발 NGO의 역량 정의

- 비전/미션의 수립이 가장 중심이며, 시행착오의 경험을 공유하고 축적할 필요가 있음.

2) 사업효과성 및 성과를 향상시키기 위해서 중요한 역량

- 한국 실무자 및 현지 직원의 인적 자원. 현지 수혜자 필요조사와 같은 기초 조사가 기반이 되어야 함. 따라서 현장에서의 지역민들 간의 교류 및 교육이 필요.

3) 한국 개발NGO 역량의 강점과 약점

- 강점 : 추진력 및 성실성, 헌신성을 가진 인재가 많음.
- 약점 : 책임성 부족, 이는 곧 지속력의 약화로 이어짐. 현지 지부의 수직적/폐쇄적 조직 문화, 차별성 없는 사업의 경쟁적 진행. 잦은 인력 변동 및 노하우가 문서화(매뉴얼, 보고서)되지 않아 축적되지 않는 것이 약점임.

4) 신생단체 지원

- 지원방식 및 검증방식에 대한 고민이 필요. 개발NGO를 전략적 파트너로 삼는 경우, NGO 그룹의 서열화가 우려되므로, 기준 수립이 무엇보다 중요함. 국제 개발 NGO를 위한 기본 지침서(규약)들이 필요.
- 자금, 행정지원, 정보지원 등의 포괄적 지원이 필요. 신규사업/신규지역 조사나 이니셜펀드 등의 지원 방안 마련을 제안.

5) 해외 원조기관 및 공동기금 수주

- 공동기금 수주는 상당히 조건이 어려움. 이를 위한 역량강화는 필요함. 덧붙여 한국의 ODA는 공동기금 수주가 어려운 열악한 현지 NGO를 지원하는 것도 좋을 것으로 생각됨.

6) 인적 자원 및 교육

- 현지 인력의 사용이 사업 효과성을 높일 수 있음. 따라서 현지에서 수행되는 교육 및 역량강화 프로그램이 필요. 해당 사업마을을 벗어나서 다른 사업장을 방문하고 교류하면서 네트워크를 구축할 수 있는 프로그램을 제안. (교육/훈련/연대의 과정이 필요) 현지 정부 관계자뿐만 아니라, 현지 NGO 직원들의 초청 교육도 확대되어야 함.
- 국내 실무자들을 위한 멘토링 시스템 및 교환 근무 제안. 교육의 기회가 있더라도, 인력부족으로 인해 실질적으로 교육에 참여하기 어려운 현실이므로 ODA 인턴과 같은 인력지원이 필요함.
- 새로운 프로그램의 발굴도 중요하지만, 현재 진행 중인 교육들을 재정리하고 강화할 필요가 있음.

바. 5차 개발효과성 제고를 위한 정부-시민사회 파트너십과 개발NGO 역량강화
공개 심포지엄

- 날 짜 : 2011년 8월 11일
 - 시 간 : 14:00 ~ 18:00
 - 대 상 : 공개 심포지엄
 - 장 소 : 사회복지공동모금회 대강당
 - 참석자¹⁰⁷⁾ : 아래 발표자와 토론자 외 80명
- | | |
|--------------------------------|----------------------|
| 김노보 (세이브더칠드런코리아 회장) | 손혁상 (경희대학교 공공대학원 교수) |
| 묘장스님 (터프라미스 상임이사) | 송진호 (한국YMCA전국연맹 실장) |
| 문영기 (한국선의복지재단 회장) | 신재은 (해원협 과장) |
| 박보기 (경희대학교 국제개발협력연구
센터 연구원) | 이성훈 (한국인권재단 상임이사) |
| | 한재광 (ODA Watch 사무총장) |
| 백숙희 (KOICA 민관협력실장) | |

107) 사회자, 발제자, 토론자만 기록

1) NGO 협의체

- NGO 협의체 육성이 필요.
- 해원협으로 역량강화 프로그램 이관이 필요. 회원단체들의 대표자 역량강화도 필요. 또한 비해원협 단체에 대한 참여의 문을 열어야 함.

2) 개발NGO 책무성과 투명성 제고

- 개발NGO의 투명성과 책수어 확보가 필요하므로, 역량평가 및 역량 인증 시스템 정책 제안

3) 정책역량 강화

- 개발NGO의 자체 정책 생산역량 및 글로벌 정책 분석과 개입역량의 강화가 필요. 전문가 양성을 위한 해외파견 제안.

4) 기타

- 개발NGO 활동가 처우개선 필요. 직업정 안정성 및 자긍심 제고 필요.
- KOICA와 NGO의 참여의지가 필요하며, 개발NGO 컨센서스 구축을 제안. 정부 관계자 교육프로그램 필요.

2. 해외 인터뷰 대상자 및 인터뷰 자료

- 현지조사는 2011년 3월 16일 ~ 4월 22일까지 약 40여일에 걸쳐 진행되었으며, 4개국(영국, 스웨덴, 호주, 네팔) 30개의 국제개발협력 관련 단체 담당자들과 미팅함.

- 세부 내용은 2011년 개발효과성 제고를 위한 정부-시민사회 협력 방안 연구 보고서를 참조.

가. 영국

번호	기관명	인터뷰 대상자	
		이름	부서/직책
1	DFID	Steve Nally	Deputy Programme Manager of Civil Society Department
2	BOND	Susie Prince	Learning&Training manager
		Jona Hamilton	Donor Advocacy Officer
3	Action Aid	Rebecca Ingram	PPA manager
4	Triple Line	David G.V. Smith	Director
		Ceinwen Giles	Manager
5	INTRAC	Brian Pratt. Executive	Director
		Paula Haddock	Training Manager
6	War on Want	Garcela Romero	Director
7	Christian Aid	Robin Greenwood	Head of Asia and Middle East Division
		David Morton	Programme Funding Manager-Asia Middle East

나. 스웨덴

번호	기관명	인터뷰 대상자	
		이름	직책
1	Sweden Mission Council (SMC)	Anders Malmstigen	Head of Development Cooperation Unit
2	Sida Partnership Forum	Alexy	Manager of Sida Partnership forum
3	Sida	Carl-Johan Smedeby	Manager of Sida CIVSAM
4	Forum Syd	Maria Feleman	Head of International Programmes
5	Africa Group of Sweden (AGS)	Gabi Bjorsson, Kanslichef	Director

다. 호주

번호	기관명	인터뷰 대상자	
		이름	직책
1	AusAID	Russell Miles	Director, NGO and human Rights Policy and Engagement Section
		Ruth Megrian	Assistant Director, NGO and human Rights Policy and Engagement Section
		Anna Clancy	Program Manager, Africa Multilaterals Section
		Sandra Kraushaar	NGO Partnership Manager
2	ACFID	Susan Harris Rimmer	Manager, Advocacy & Development Practice
		Alex Oates	Policy Advisor
		Ann Tohill	Learning and Development Facilitator, Member Service Team
3	IDSS	Marc Kron	Senior Project Manager
		Carol Bellew	Operation Manager
		Atiq Rahman	Project Manager
4	Interplast AUSTRALIA & NEW ZEALAND	Terese Karran	Senior Program Activities Coordinator
5	Sexual Health and Family Planning Australia (SHFPA)	Naomi Knight	CEO of the SHFPA
6	OXFAM Australia	Richard Ledbury	Institutional Funding Manager
7	Plan Australia	Dave Husy	Director, Child Centered Community Development

라. 네팔

번호	기관명	인터뷰 대상자	
		이름	직책
1	Association of International NGOs(AIN)	Lucky Gurung	Secretariat Office Manager
2	JICA	Take Toru	Senior Representative
		Tomohiro Arima	Representative
		Noriko Sato	NGO Desk Coordinator

3	DFID	Bandhu Ranjan	Programme Manager
		Gobinda Neupane	Community Support Programme Coordinator
4	Love Green Japan	Tomoko Suzuki	Representative
5	AusAID	Benjamin Reese	First Secretary, AusAID
		Krishna Bahadur Karki	Program & Research Officer, AusAID
6	Disable Human Rights Center(DHRC)	Maheshwar Ghimire	General Secretary Executive Director
7	Shia	Shiva Rayamajhi	Country coordinator
8	Caritas Nepal	Raju Pradhan	Disaster Manager
9	HDCS	SP Kalaunee	Acting Exective Manger
10	Social Wefare Council (SWC)	Madan Prasad Rimal	Director
		Chhewang N.Lama	Member Secretary
11	ActionAID	Nanda Kaudargwa	Team Leader ActionAID Nepal
		Narayan Sitaula	Monitoring and Evaluation Officer

III. 선행연구자료

1. ACFID

호주의 개발NGO 협의체인 ACFID는 국제기준에 부합하는 개발사업 도모하기 위한 노력을 1986년부터 시작되었다. ACFID는 개발NGO를 위한 윤리강령을 자발적으로 제정하여 1989년에 회원의 의무사항으로 결정하면서 개발NGO의 책무성에 관심을 두기 시작했다. 1995년 당시 비회원단체 중 한 곳의 투명성에 대해 공개적으로 의심이 일어나자, 개발협력&태평양담당 장관은 ‘실행자문위원회’와 AusAID와 ACFID의 합동 워킹그룹을 설치하였다. 여기에서 나온 의견을 바탕으로 행동강령이 제정되었고 1997년에 회원의 의무사항으로 받아들여졌다. 또한, ACFID의 비회원단체들도 AusAID의 재정지원을 받기 위해서는 필수적으로 서명하게 되었다.

ACFID의 행동강령 서명은 ACFID의 회원단체로 가입 시, 그리고 AusAID NGO 인증제도를 신청할 때 전제 조건이다. 행동강령은 국제개발NGO 간 협력뿐만이 아니라 단체 내 모금, 인사, 경영, 커뮤니케이션 등에 관한 기준을 제시하고 있다. 이 행동강령의 목적은 개발NGO 커뮤니티의 기준들을 향상시키고, 호주 국민들의 신뢰를 유지하며, 개발NGO 단체들의 프로그램의 질적 효과성을 높이기 위함이다. 세부내용은 다음과 같다.

<표 11> ACFID행동강령 구성요소

요소	세부지표
단체의 윤리성 (Integrity)	• 인권 기반, 수원국의 존엄성, 가치, 역사, 종교, 문화 존중 • 자발적이며 비영리 기관 • 사기 및 부패와 같은 불미스러운 일과 관련이 없어야 하며, 혹시 발견되어도 즉시 시정 • 단체내부에 잘못된 일을 보고할 수 있는 정책 • 다른 기관을 중상모략하지 말 것 • 어린이의 안전과 복지를 위한 정책과 과정 • 재정 및 자원을 목적대로 사용하는지 여부 • 제 삼자에게 재정 및 자원을 보내는 경우, 기관과의 전략의 일치성, 제 삼자의 역량 여부, 적절한 통제와 위험 관리가 있어야 함

거버넌스	• 정관, 조직의 목적 및 목표, 회원, 조직구조, 정족수 등이 법적 조건에 부합 • 운영 그룹(governing body)의 존재 여부, 연간예산 승인하는 역할, 책임성 여부, 운영그룹과 사무국의 분명한 권한 • 운영 그룹의 임명, 면직, 보수에 대한 명문화된 정책 • 운영 그룹 및 직원, 자원봉사자들의 이해가 대립문제에 대한 태도 • 단체의 목적, 프로그램, 재정 및 거버넌스에 대한 정확한 정보 공개 • 연간 회의, 재정 감사
대중과의 소통	• 연간보고서 발행 여부 • 모금에 대한 책무성 • 기부자의 권리를 보호하기 위한 정책 • 제 삼자에게 보내는 경우에 책임성, 계약서 및 합의서 등 서류화
재정관리	• 내부의 통제 절차 및 보고체계 • 연간보고서, 재정보고서 발행 • 외부 감사 • 기관의 전체 재정보고서를 발행하지 않을 시, Code of Conduct Summary Financial Reports 발행 • 목적에 맞는 기부금 사용 • 보고서에 비율을 사용할 때, 그에 대한 설명 포함
인력 및 경영 관리	• 직원에 대한 정책 및 절차 • 직원 및 자원봉사자가 지녀야 할 태도에 대한 명확한 설명 및 ACFID Code of Conduct와의 일치 • 경영의 지속적인 향상 • 성평등을 위한 정책 및 전략 존재 여부

행동강령에 서명을 한 단체들은 자체평가(the Compliance Self-Assessment, CSA)를 통해 매년 자신들의 활동이 행동강령의 요구에 잘 이행하는지 평가해야 한다. 자체평가는 단체의 회장이나 운영 그룹의 이사장이 사인을 해야 하며 연간보고서 및 재정보고서와 함께 제출한다.

행동강령이 세워진 이후 여러 번의 검토 및 수정 작업이 있었다. 그 중 2004년 쓰나미 대참사에 대한 국민들의 후원이 폭발적으로 계속되자, 행동강령위원회(Code of Conduct Committee)는 모금 행동강령에 맞춰 웹 기반 모금자원의 평가 과정을 세웠다. 그 과정은 유용하고 성공적이었다는 평가는 받았고, 오늘날 대규모 재난에 대한 위원회의 대응방법에 대한 기준을 제공하게 되었다. 2002년과 2007년, 2009년의 내부 재검토 과정 이외에 2009년에 행동강령의 전반적인 내용에 대한 검토를 외부 컨설팅을 통해 실시하여 지속적인 업데이트를 진행하였다.

2010년에는 2012년에 적용될 새로운 행동강령을 마련하고 통과시켰다. 18개월간 ACFID회원들과 행동강령에 서명한 단체들의 자문을 거쳐 개정안이 탄생되었다. 개정

안은 새롭게 수정되었고, 원조, 개발효과성, 파트너들과의 관계, 애드보커시, 긴급구호 관리에 대한 내용이 포함되었다. 단체들은 건의사항을 받아들이는 절차도 마련해야 한다.

개정안은 단체들의 책무성을 증진시키는데 중요한 자리매김을 할 것으로 보여진다. 특히 원조 및 개발 활동으로 직접적인 영향을 받는 수혜국 주민들에 대한 책무성을 가장 우선시 했다는 점에서 개발의 질적인 효과를 높이려는 노력을 볼 수 있다.

2. AED (Academy for Educational Development)¹⁰⁸⁾

교육개발 연구소인 AED는 크로아티아의 NGO들이 일반 대중들 및 다른 영역의 기관들과 협력하는데 역동적이고 다양하며 영향력을 미칠 수 있도록 하기 위해 미국의 개발원조청(USAID)의 지원을 받아 “CroNGO”라는 프로그램을 개발한다. 이 프로그램은 3년간의 NGO개발 프로그램이다. 이 프로그램의 목적은 NGO의 역량을 향상시키고 합법성을 강화시키며, NGO와 시민들에게 지원되는 서비스 및 지원(예 : 재정지원, 교육 및 훈련, 기술지원 등)을 통해 그들의 삶이 질적으로 향상되도록 하는 것이다. AED는 이 프로그램을 통해 기술지원, 정보공유, 코디네이션, 재정 지원의 기회를 제공했다.

그 중에서 자체 조직역량강화 평가(Organizational Capacity Self-Assessment)는 계획(Planning), 경영과 거버넌스, 후원자(Constituency and Target Audience), 인적자원, 재정관리, 이해관계자와의 관계, 모니터링과 평가 등 총 8개 항목에 대한 자체 평가이다. 평가과정에는 관리자, 이사회 구성원들, 직원 대표들, 자원봉사자 대표들 등이 참여한다. 각 항목은 10개미만의 문항을 포함하고 있으며 참여자들은 각 항목마다 기록된 질문에 대한 토론을 한다. 토론을 바탕으로 각 항목에 대한 총체적 평가를 점수로써 표시하는 방식이다. 점수는 4점에서 1점으로 표기하는데, 4점의 경우 그 항목에 대한 추가적인 훈련이 필요 없을 정도로 역량이 뛰어난 경우이며, 반면에 1점은 즉각적인 관심과 대응이 필요한 경우이다. 그 세부 내용을 살펴보면 다음과 같다.

108) Academy for Educational Development (AED), “Organizational Capacity Self-Assessment Tool”, (<http://www.aed-ccsg.org> 2011. 4월 검색)

<표 12> AED 자체 조직 역량강화 평가 구성요소

요소	세부지표
계획	• 명확하고 명문화된 미션 존재 여부 • 이해관계자들의 미션 이해 • 프로그램 계획 전 정기적인 욕구 조사 시행 • 기관 계획의 종류 • 중장기적인 계획, 목표 존재 여부 • 계획 수립시 포함하는 정보의 종류 • 계획 수립시 참여하는 사람 • 모니터링과 평가 시스템의 존재 여부 및 정기적 검토
경영과 거버넌스	• 이사회의 존재여부 혹은 조직을 운영하는 집단의 존재 여부 • 누가 그 회(會)의 구성원인지 • 이사회 구성원의 선발시기 및 방식 • 이사회 구성원이 이사회의 활동을 위한 충분한 자원(지식, 기술, 동기)을 확보 • 기관의 활동에 영향을 미치는 방법 • 이사회 모임 횟수
활동 관리	• 활동과 관련된 법적 정보에 대한 확보 • 법적 필수요건에 따라 활동하는데에 장애물 • 계획과 목표를 달성하기 위해 활동을 관리하는 메커니즘 • 명확한 기관의 중점 활동 • 중점 활동의 기록 여부 • 행정적인 절차의 존재 여부(예 : 정책, 매뉴얼 등) • 의사소통의 발전 방법
수혜자, 후원자 및 대중	• 수혜자 및 후원자가 누구이며, 그들의 욕구를 파악하는 방법 • 목표하는 청중이 누구인지 • 기관과 청중의 주요 접촉점이 무엇인지 • 활동을 증진하는 방법 • 기관의 미디어 보도 범위에 대한 만족도, 미디어 보도의 횟수 및 종류 • 기관 활동에 대한 피드백 받는 방법
인적자원	• 고용을 위한 법적 필수요건에 대한 추가적인 훈련 및 정보 필요여부 • 직원 고용방법(절차) • 모든 직원이 업무 매뉴얼을 가지고 있는지 여부 • 직원이 그 업무를 완전히 이해했다고 파악하는 방법 • 자원봉사자 모집방법 • 자원봉사자의 역할 • 직원 및 자원봉사자가 자신이 맡은 역할을 잘 수행할 수 있도록 지원하는 방법 • 그들의 성과를 측정하는 방법 및 시스템 구축 여부 • 성과에 대한 상벌제도 존재 여부 • 훈련에 대한 계획 존재 여부 및 실행정도
재정관리	• 재정담당 직원 배치 여부 • 재정담당 직원의 자격 • 재정에 대한 법적 필수요건에 대해 업데이트 유무 • 제안서에 기록된 예산이 적절한지 판단하는 방법

재정관리	- 필수요건이 예산에 합당한지 판단하는 방법 - 잠재후원자에 대한 이해도 - 수입운영 계획 존재 여부 - 장기적인 운영지속에 대한 전략, 누구에게 그 책임이 있는지 - 계속 진행되는 프로그램에 대한 계획 존재 여부 - 수입의 다양성 여부 - 사업의 효과성 여부
이해관계자와의 관계	- 네트워킹을 활발하게 하기 위한 방법 - 문제점과 어려운 점 - 다른 기관과의 실질적인 파트너십이란 무엇인가 - 계획 하에 조성된 파트너십인가, 양자간 사인한 동의서가 있는가? 그 내용은 무엇인가 - 지역/중앙정부의 인지를 얻고 좋은 관계를 구축하는 방법 - 정부에 대한 로비 효과성 - 이 분야를 위한 추가적인 훈련의 존재 여부
모니터링과 평가	- 활동에 대한 모니터링, 수혜자에 대한 평가, 활동 결과에 대한 피드백, 정기 평가 중 구축하고 있는 시스템 - 이러한 시스템이 어떻게 구조되었는지 - 기관의 전체 계획에 따라 어느 정도까지 이 시스템을 발전시키는지, 기관에 이 시스템이 있는지, 아니면 특정 프로그램에 있는지 여부 - 모니터링과 평가로부터 받은 정보 사용 방법, 향후 계획 수립시 반영 여부 - 이러한 정보를 받는 사람(예 : 이사회, 후원자 등)

3. Peace Corps

미국이 개발도상국으로 파견하는 평화봉사단인 Peace Corps은 파견전 봉사단을 교육하기 위한 자료로 NGO역량분석표(The NGO Capacity Profile)와 훈련가이드를 마련하였다. 이 자료는 봉사단이 파견국에 배치되어 지역사회 NGO 조직역량의 발전을 도울 수 있도록 제작되었다. 이 NGO역량분석표는 The Foundation for Civil Society의 NGO CARD¹⁰⁹⁾를 수정한 자료로서, 조직 개발에 관한 내용이 담겨 있다. 이 자료는 사용자가 NGO의 시스템을 살펴보고 긍정적인 변화를 추구할 수 있는 방향의 건전한 지표를 제공하는 자료이다.

109) The Foundation for Civil Society. "NGO Characteristics Assessment for Recommended Development (NGO CARD)". (<http://co.net/ukraine/resources/download/capacity-profile.doc>. http://www.peacecorps.gov/multimedia/pdf/library/M0070_mod3.pdf. 2011년 8월 검색). NGO CARD라고 불리는 이 자료는 1996년부터 1997년까지 슬로바키아에서 200여개 이상의 NGO들을 대상으로 테스트 과정을 거쳐 완성되었다.

이 자료는 1998년부터 Peace Corps의 직원, 자원봉사자, NGO 파트너들을 위해 사용되어 왔다. 봉사단 교육 자료로서, 봉사단에게 NGO를 개발하고 NGO 역량을 높이는 데 필요한 지표가 무엇인지를 알려준다. 파견지에서는 봉사단이 그 지역에서 어떤 활동을 수행해야 하는지에 대해 프로그램담당 직원이 결정할 수 있도록, 그리고 봉사단의 기술이 어떻게 NGO를 도울 수 있는지 발견하도록 돕는다.

NGO단체에게는 NGO 리더들과 자원봉사자에게 NGO 경영을 잘 할 수 있도록 비전을 제시하고, NGO 경영에 대한 직원들의 이해의 폭을 넓히는 역할을 한다. NGO 직원 개발 및 직원 훈련 계획도 포함되었다. 조직 경영 및 전략을 창출하고 모니터링과 평가를 발전시킬 수 있다. 또한, NGO 운영에 대해 후원자에게 보고하거나, NGO의 부족한 자원을 인식하고 후원자에게 요청하는 등 후원자와 관계도 향상시킬 수 있는 자료로 사용된다.

NGO역량분석표는 NGO들이 그들의 역량을 평가하고, 그 기관을 강화하기 위한 전략을 명확히 하도록 도와주는 도구이다. 이 도구는 단체가 현재 어떤 상황인지에 대한 그림을 보여주고, 어떤 부분이 강화되어야 하는지에 대해 NGO 관련자들이 결정할 수 있도록 도와준다. 총 항목은 6가지로, 서비스 영역, 거버넌스, 경영 관리, 인적 자원 관리, 재정 관리, 외부와의 관계가 이에 해당한다. 각 항목은 NGO의 역량이 어느 정도인지 세 가지 기준으로 분류해서 보여준다. 즉, 제한된 역량을 가진 NGO, 역량이 성장하고 있는 NGO, 높은 수준의 역량이 갖춰진 NGO로 기준을 분류하여 표시하도록 되어 있다. 그 세부 내용을 살펴보면 다음과 같다.

<표 13> Peace Corps 역량분석 구성요소

요소	세부지표
서비스영역	① 프로그램 • 프로그램의 현지 욕구 반영 정도 • 프로그램 설계, 실행, 모니터링시 참여대상 • 수혜자를 위한 옹호 방법 • NGO 프로그램에 대한 확대 요청
	② 기술적인 부분 경험 • NGO 프로그램의 기술적인 강점, 그 영역에 대한 경험 여부 • 다른 NGO와 비교했을 때 이 기관의 활동이 더 우위에 있는지 여부
	③ 프로그램 평가 • 프로그램을 통해 사람들의 삶에 어떤 변화가 있었는지 • NGO의 효과(Impact)와 성과 측정 방법 • 수혜자의 욕구를 충족하기 위해 사용한 정보의 종류

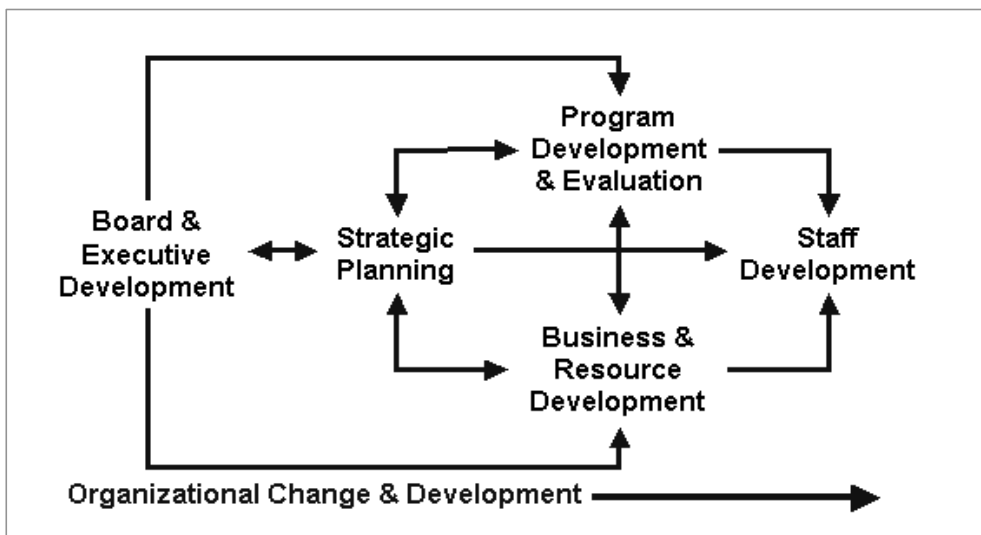
서비스영역	• 다른 NGO와 비교해서 NGO의 성과는 어떠한지 • 비용효과성
거버너스	① 이사회 • NGO 정책에 대한 전반적인 방향을 제시 • NGO 경영에 대해 감독 여부 • 모금을 하는 리더십을 제공 여부 • 모임 횟수 • 대중과의 관계와 관련있는 활동에 대한 지원 • 전문성 • 선발 방법 ② 비전/미션 • NGO의 명문화된 미션에 단체의 비전/미션 반영여부 • 비전/미션이 참여적인 방법으로 결정되었는지 여부 • NGO가 자신의 미션을 인식하는지 • 프로그램이 명문화된 미션 달성하는 방법 ③ 리더십 • 누구에게 리더십의 책임성이 있는지
경영 관리	① 정보 관리 • 정보를 수집, 보관, 배포, 정정하는 방법 • 수집된 정보가 계획수립과 의사 결정시 반영되는 방법 ② 계획/전략 • 장기적인 전략의 존재 여부, 단기적인 운영 전략의 존재 여부 • 전략 수립 단계에서 직원 및 수혜자의 참여 방법 • 모든 전략이 NGO의 미션 달성과의 연계성 ③ 의사소통 • 직원 모임의 횟수, 직원 회의시 의제 존재 여부, • 회의록 존재 여부 및 향후 이용 가능성 ④ 인사 관리 • 조직도에서 가장 중요한 부서나 기능을 파악할 수 있는지 여부 • 업무분류 방식 : 개인단위, 팀단위, 업무분장 및 설명이 조직의 미션과 일치여부 • 명문화된 직원 매뉴얼 존재 여부, 직원 채용이 공개적이고 체계적인지 여부 • 급여는 성과에 근거한 것인지 여부
인적 자원 관리	① 직원 • 직원이 기관의 미션에 대한 동기화 및 헌신 정도 • 미션을 달성하는데 필요한 기술 및 능력의 보유여부 • 업무와 관련된 기술을 개발하기 위한 훈련의 기회 • 성과에 따라 임명되고 승진되는지 여부 ② 수혜자 • 수혜자를 인적자원으로 보는지 여부, 수혜자가 확대되고 있는지 여부 • 이사회와 직원 중에 수혜자를 대표하는 사람의 포함 여부 ③ 자원봉사자 • 자원봉사자가 기관을 돕는 방법, 명확한 업무, 동원 및 훈련 방법 • 자원봉사자가 정기적이며 일관되게 돕는지 여부, 보상 방법

재정 자원	① 회계 • 자동화 회계 시스템 존재 여부 • 현물 후원에 대한 기록 및 보고 방식 • 회계 기록은 후원자 및 정부의 재정보고 조건에 부합 여부 • 감사 여부 • 정기적인 현금 확인작업(cash reconciliation) 여부 • 이사회에 재정보고 횟수 ② 예산 • 정기적인 예산 전략 수립, 예산 초과 방지를 위해 재정 통제 여부 • 비용/이익 분석을 통한 예산 수립, 예산과 실제 비용의 일치성 ③ 재정 관리 • 현금 흐름의 신뢰성 • 급여, 소규모 지출, 기본적 지출이 시기적절한지 • 목적이 정해진 후원금의 경우 계좌 분리 여부 • 도둑이나 현금 및 다른 자산의 부적절한 사용을 방지하기 위한 내부 관리 방법 • 사용되지 않는 후원금을 이자 수입을 얻도록 예치 ④ 모금 • 모금 방법 • 모금 방법을 발전시키기 위한 장기 전략 • 대안적인 모금 방법 • 수혜자가 부담하는 비용의 비율 • 모금액 중 40%이상을 후원하는 모금처
외부와의 관계	① 대중과의 관계 • 대중인지 여부 • 기관의 미션, 프로그램, 효과성을 알리는 자료 • 대중매체 사용 여부 ② 현지 협력/지원 • 현지 자원, 인력 및 기타 자원 접근의 효과성 • 현지 주민을 참여시키려는 노력의 여부 (자원봉사 등) • 현지 비즈니스로부터 현물, 자원, 자원봉사자 등의 지원을 찾으려는 노력 정도 ③ NGO와의 협력 • 현지 NGO와 협력 여부 • 자국에서 타 NGO와의 연계 여부 • 국제 사회에서 타 NGO와의 연계 여부 ④ 정부와의 협력 • 지방정부와의 관계 • 중앙 정부와의 관계

4. Authenticity Consulting¹¹⁰⁾

Authenticity 컨설팅은 여타 다른 기업 조직들과 마찬가지로 비영리조직의 시스템의 중요성을 강조한다. 비영리단체가 오래 존속하고 시간과 비용을 절약하며 포괄적이고 종합적인 성과를 얻기 위해서는 하나의 기능에만 집중하는 것이 아니라, 여타 다른 조직의 기능들을 함께 고려해야만 한다고 설명한다(<그림 10> 참고)¹¹¹⁾

<그림 10> 조직의 변화와 발전



이들은 무료 온라인 체크리스트를 제공하고 있다. 이들은 체크리스트가 외부 평가 또는 재정 지원에 이용되기 보다는, 조직의 내부적 능력을 평가하는 데 사용될 것을 권고하고 있다. 체크리스트의 세부 지표들은 6개의 항목으로 분류되어 있으며, 각 질문의 경우 반드시 체크해야하는 필수(E : Essential), 권장(R : Recommended), 추가(A : Additional)로 나누어 제공하고 있다. 다음 표에 제시되는 내용들은 필수 항목에 해당한다.

110) 미국, Authenticity Consulting, 전문 인력 개발 및 조직 개발에 대한 지속적인 대안을 제공하는 컨설팅 업체로, 일반 기업의 조직 관련 문제점들에 대한 대안들을 제공하며, 비영리 단체의 역량 구축에 대한 서비스도 제공하고 있다. www.authenticityconsulting.com (2011년 5월 검색)

111) www.authenticityconsulting.com

<표 14> Authenticity 컨설팅 역량분석 요소

요소	세부지표
법적 사항	• 비영리단체 관련 규정과 법규에 따른 서류 • 조직의 등록 및 해당기관에 연례 보고서 제출 • 세금, 급여, 노동 등
거버넌스(이사회)	• 이사회의 역할 정의 • 이사회의 운영 및 구성 • 운영 매뉴얼 • 정관 • 긴급사안 처리 프로세스 등
인적자원	① 직원 • 비차별적 고용 • 업무에 관한 설명 • 연간 평가 및 리뷰, 문서화 • 보상 및 급여 • 직원으로부터 아이디어, 제안 의견에 응답하는 프로세스 • 기술 훈련의 제공 등 ② 자원봉사자 • 명확한 역할 정의 • 업무에 관한 설명 • 채용정책, 봉사자 관리 계획, 교육의 제공 • 성과 평가, 프로그램 참가자의 봉사기회 제공 등
계획	① 전략적 플래닝 • 조직의 목적과 활동이 지역사회 요구를 충족 • 지역의 의견에 따른 조직의 평가 • 가치 선언문, 미션문 • 사회구성원의 플래닝과정 참여 • 타임라인, 평가지표 등 ② 프로그램 계획 • 미션과 전략적계획과 프로그램간의 유기성 • 대중 홍보 • 프로그램 통합 (조직 내), 성과지표 • 이해관계자들의 평가 참여 • 협력 등 ③ 조직 평가 및 프로그램 평가 • 평가 과정의 참여 • 평가 결과의 반영 • 포괄적 성과 평가
재정	• 회계 표준 준수 • 정보 제공을 위한 시스템 • 예산의 승인 • 월별 현금 계정 • 회계정책의 서면화, 절차 매뉴얼의 준수 • 투자 관련 정책의 작성 • 리스크 매니지먼트 • 감사, 보고 등

모금	① 모금 일반 • 윤리적 방식 • 모금 프로세스 • 모금과정에서의 참여 • 전담 직원 등 ② 외부 모금 • 기증자에 대한 책무성, 연례 보고서 등
----	--

Authenticity 컨설팅이 제공하는 온라인 체크리스트는 조직 역량강화의 가장 기초 단계로서, 이들은 역량강화(Capacity Building)가 곧 성과와 영향력(impact)을 높이기 위해서 조직을 변화시키고 발전시키는 과정이라고 설명하고 있다.

IV. 선행연구 대상기관의 평가틀 및 설문지 목록

<표 15> 선행연구 대상기관의 평가틀 및 설문지 출처

단체명	평가틀/설문지 명	URL
InterAction	InterAction Self-Certification-Plus Member Compliance Reporting Form	http://www.interaction.org/document/2010-self-certification-plus-compliance-form-pdf
한국해외원조단체 협의회	국제협력NGO행동규범	http://www.ngokcoc.or.kr/
ACFID	ACFID Code of Conduct	http://www.acfid.asn.au/code-of-conduct
AusAID	AusAID NGO Accreditation Criteria Table	www.ausaid.gov.au/ngos/pdfs/criteria-table-full-2009.doc
PACT	Organizational Capacity Assessment Tool	http://www.pactworld.org/galleries/resource-center/Intro%20to%20OD%20First%20Edition.pdf
Peace Corps.	NGO Capacity Profile	http://multimedia.peacecorps.gov/multimedia/pdf/library/M0070_all.pdf
AED	Organizational Capacity Self-Assessment Tool	www.aed-ccsg.org/resources/tools/IDAssess.doc
Mckinsey & Company	McKinsey Capacity Assessment Grid	http://www.vppartners.org/learning/reports/capacity/assessment.pdf
Authenticity Consulting	Free On-Line Assessment of Your Nonprofit	http://www.authenticityconsulting.com/npod/#anchor62248

연구자료 민관협력 2011-08-257

한국 개발NGO 역량현황 기초조사 및 역량강화 방안 연구

발행 2011년 11월
발행인 박대원
발행처 한국국제협력단
편집인 한국해외원조단체협의회
주소 경기도 성남시 수정구 대왕판교로 825 (우 : 461-833)
전화 031) 740-0255
팩스 031) 740-0665
홈페이지 <http://www.koica.go.kr>
인쇄 동화인쇄

[무단 복제를 금함]

ISBN 978-89-6469-073-4 13320