



2014  
NPO와 소셜임팩트  
프레임워크 개발  
연구보고서

## 제 출 문

서울시NPO지원센터장 귀하

본 보고서를 서울시NPO지원센터에서 위탁한 「NPO와 소셜임팩트 프레임워크 개발 연구」에 관한 최종보고서로 제출합니다.

2014. 11. 30.

- 연구수행기관 (주)엠와이소셜컴퍼니
- 연구책임자 김정태((주)엠와이소셜컴퍼니 대표)
- 공동연구원 도현명(임팩트스퀘어 대표)  
박정호(대한상공회의소 지속가능경영원 선임연구원)  
안정권(BSI 영국표준협회 심사원)  
양세진(소셜이노베이션그룹 대표)  
이재현(세계공동모금회 아태교육센터 국장)
- 연구원 한성휘((주)엠와이소셜컴퍼니 컨설턴트)

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

## 목차

I. 서문 .....	3
II. NPO 소셜임팩트 프레임워크 구성요소 .....	6
III. NPO와 소셜임팩트 프레임워크에 대한 FAQ .....	14
Q. 비영리조직의 소셜임팩트는 무엇인가?.....	15
Q. 왜 NPO의 임팩트가 중요한 이슈인가? .....	16
Q. 굳이 임팩트 전략(impact strategy)이 필요한 이유가 무엇인가?.....	18
Q. 임팩트와 산출물(output), 결과물(outcomes)은 어떠한 차이를 가지고 있나요?.....	19
Q. 지금까지 NPO는 조직의 소셜임팩트를 어떻게 입증해왔나요?.....	21
Q. NPO의 여러 분주하고 열악한 상황 속에서 임팩트 중심의 프로그램 설계 및 실행이 현실적으로 가능한가요?.....	23
Q. 소셜임팩트를 염두에 두고 NPO 프로젝트를 시작하는 것은 구체적으로 어떤 차이가 있나요? .....	24
Q. 근본적인 사회변화를 위한 NPO의 임팩트 전략과 아젠다 세팅은 어떤 관계입니까?.....	25
Q. 임팩트는 선택의 문제가 아닐까요? 리더십과 건강성과 같은 하나의 영역이 아닐까요?.....	26
Q. 사회적 가치는 있지만 사회문제를 해결하지 못했다면 소셜임팩트는 없는 것인가요? .....	27
Q. 사업의 과정상에서 발생하는 임팩트와 결과에서 발생하는 임팩트는 어떻게 다른가요?.....	28
Q. NPO에게 있어 중요한 임팩트는 프로그램 자체의 임팩트일까요, 아니면 조직차원의 임팩트일까요?.....	29
Q. NPO 조직의 목표를 달성한 것을 임팩트를 달성한 것으로 볼 수 있을까요?.....	30
Q. 소셜임팩트 프레임워크가 하나의 방법론으로 프로그램과 조직차원 임팩트 두 가지 차원의 적용이 가능한가요?.....	31
Q. 임팩트는 항상 의도된 것이며, 항상 예측할 수 있는 것일까요?.....	33
Q. 임팩트의 검증(verification)은 누구의 역할입니까?.....	34
Q. 임팩트에 대한 이해관계자와의 커뮤니케이션에는 어떠한 방법이 있습니까? .....	35
Q. 임팩트의 평가는 어떻게 합니까? 범용으로 쓸 만한 원리원칙이 있습니까?.....	36
Q. 평가지표는 어떻게 개발하나요? .....	37
Q. 평가지표의 객관성을 확보하려면 어떻게 해야 하나요?.....	39
Q. 임팩트를 측정하는 다른 부문에서의 움직임은 어떠합니까?.....	41
Q. 사회적기업 영역과 NPO 영역의 임팩트는 어떠한 공통점과 차이점이 있습니까?.....	44
Q. 임팩트를 달성하는 방법으로 최근 주목 받고 있는 사회혁신이란 어떤 의미인가요?.....	45
IV. 집합적 임팩트(collective impact)를 통한 접근 .....	48
1. 집합적 임팩트의 정의와 요건, 그리고 한국의 사례 .....	48
2. 섹터별 집합적 임팩트의 논의와 사례 .....	56
3. NPO 소셜임팩트 사례(United Way Worldwide 를 중심으로) .....	62
V. 결론 및 향후 제안.....	71

## I. 서문

전 세계적으로 비영리조직(NPO)은 환경, 인권, 빈곤, 여성, 반부패 등 공익적 아젠다를 설정 및 공유하고 사회변화와 문제의 원인 규명과 해결방법 접근에 있어서도 최일선에서 핵심적인 기능을 맡아오고 있다. 특히 공익활동을 수행하는 NPO의 물리적인 증가와 조직강화와 지속적인 성장을 통해 주요한 성과(outputs)와 영향력(impact)이라는 차원으로 사회경제를 비롯한 조직의 이해관계자들에게 조직의 존재이유를 증명해 보이고 있다.

미국 최대의 기부금 집행규모를 가진 빌&멜린다 게이츠 재단은 사업의 ‘실행(inputs, activities, outputs)’과 ‘변화(outcomes, impact)’로 구분된 지표를 통해 성과와 사회적 영향력, 즉 소셜임팩트를 측정하고 평가한다. 즉, 궁극적인 사회변화를 염두하고 사업을 설계하고 실행하며 평가를 반영하는 구조를 가지고 있는 것이다. 또한 피터 드러커는 저서 「NPO 경영」을 통해 조직의 사명(mission)의 기초를 둔 성과를 정의하고 계획하며, 그 결과를 비교 및 분석하여 평가할 것을 강조했다. 즉 NPO의 동기와 명분을 넘어서 얼마나 사회적 영향력(Impact)을 미쳤는지를 분석하고 이를 기반한 비영리사업 전개를 핵심으로 이야기했다.<sup>1</sup>

한국사회의 NPO 역시 한국의 역사에 굽직한 소셜임팩트를 만드는데 중요한 기여를 해왔으나 현대사회의 복잡성은 NPO에 사회문제 접근에 다양한 변화를 요구하고 있으며, 본연의 사업수행과 조직을 둘러싼 다양한 이해관계자에 대한 의사소통과 지향점에 대한 납득할 수 있는 측정과 평가를 기대하고 있다.

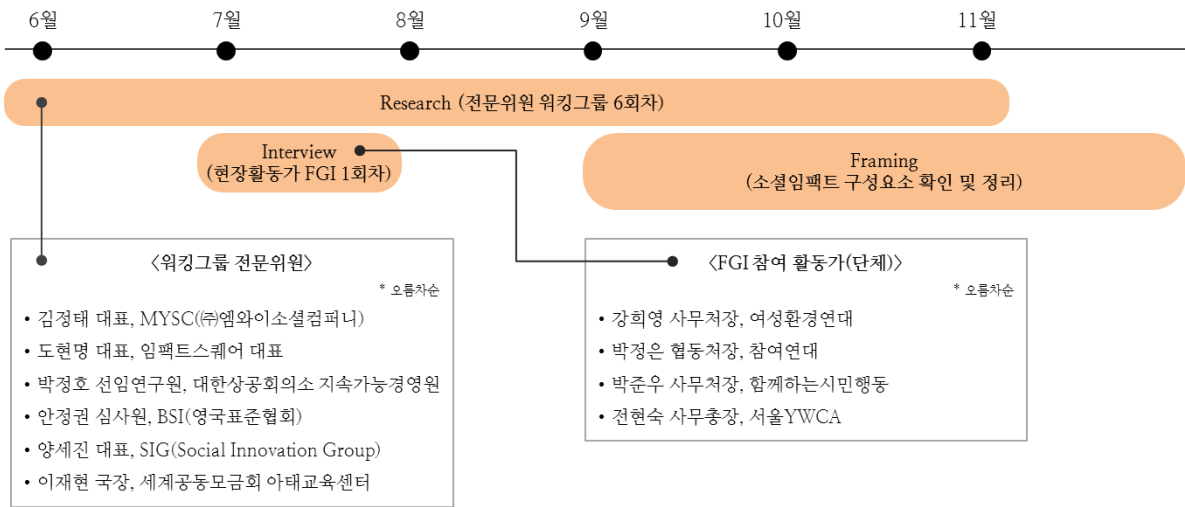
소셜임팩트 측정과 평가에 있어 그 동안 공공부문과 기업부문에서 개발된 평가 틀을 기반으로 NPO의 성과를 바라보려는 시도가 있어왔지만 NPO 분야의 고유성과 독특성을 충분히 반영하지 못한 것이 현실이었다. 따라서 이번 연구사업을 통해 Tri-sector(공공·기업·시민사회)의 소셜임팩트 전문가들을 중심으로 한 협력기반 워킹그룹 운영을 중심으로 NPO의 사업기획과 실행, 평가 등 일련의 과정 속에서 어떻게 하면 소셜임팩트(social impact)의 관점을 적용하고 활용할 수 있는지를 알아보려고 했다. 또한 한국사회에서 NPO의 발생배경과 조직형태의 특수성을 고려하여 NPO를 둘러싼 다양한 이해관계자가 공감할 수 있는 ‘소셜임팩트 프레임워크(social impact framework) 개발’을 위한 기초연구를 수행했다.

---

<sup>1</sup> 삼성경제연구소, ‘비영리기관 드러커에게서 길을 묻다’, SERI보고서(2013)

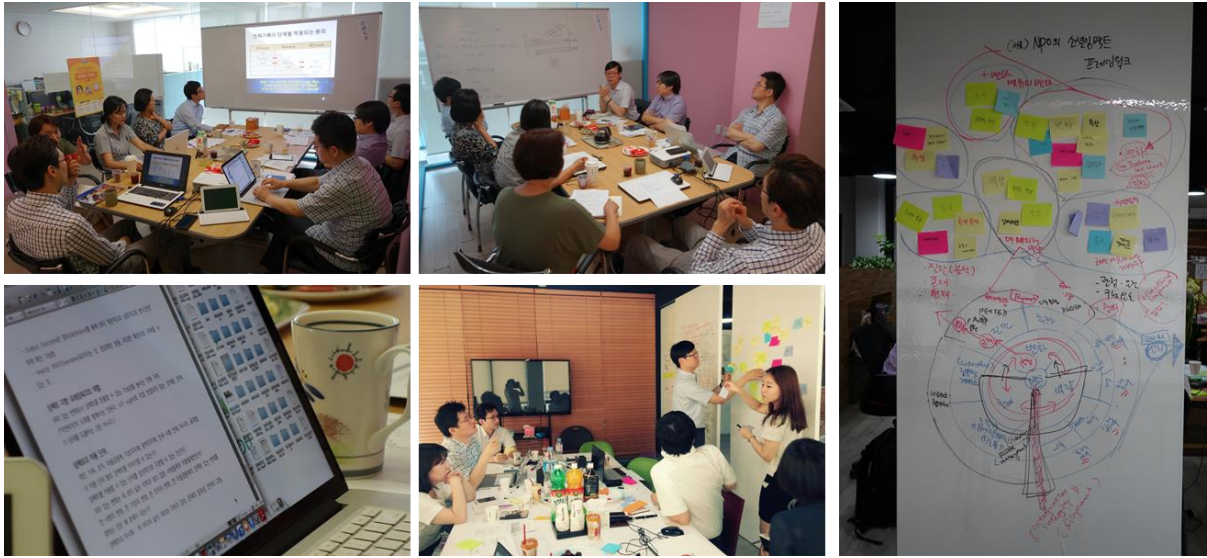
## 주요 연구방법 및 내용

NPO에서 활용할 수 있는 소셜임팩트 프레임워크 개발을 위한 기초연구로서 Tri-sector(공공·기업·시민사회) 영역의 경험과 역량을 가진 전문위원이 참여하는 워킹그룹을 운영하여 소셜임팩트에 관한 다양한 쟁점들을 정리했고, NPO의 현장활동가를 대상으로 한 포커스 그룹 인터뷰(FGI)를 통해 소셜임팩트에 대한 NPO 현장의 인식과 활용가능성 등을 청취하고 상호 의견교환의 시간을 통해 시사점을 파악해보았다.



[그림01\_연구 진행체계]

워킹그룹은 월 1~2회 정기적인 오프라인 그룹미팅을 통해 NPO의 임팩트를 정의하고 구체적인 쟁점들을 전문위원들의 각 섹터별의 관점과 언어를 통해 '상호학습'의 과정 속에서 서로간의 질문과 답변으로 나눈 내용을 바탕으로 FAQ 형태의 NPO의 소셜임팩트를 정리해볼 수 있었다. 특히 소셜임팩트의 측정과 평가, 각 전문영역에서의 개발된 기존의 평가 프레임워크 등에 관한 질문과 답변도 포함되어 있다. 이는 소셜임팩트에 관한 NPO 현장활동가들의 궁금증을 해소하고 현실적인 상황과 고민 속에서 현재의 조직에 적용할 수 있는 지점들을 스스로 모색해보기 위함이다.



지난 7월에 진행된 포커스그룹인터뷰(FGI)는 NPO의 조직유형과 분야, 규모 등에 따라 4명의 현장활동가를 비롯한 워킹그룹의 전문위원들도 함께 참여하는 구조로 진행되었으며, 2시간 동안의 현장의 구체적인 의견들을 토대로 현장활동가 중심의 보고서를 제작하기 위해 전체 구성방식을 재구성했다.

## II. NPO 소셜임팩트 프레임워크 구성요소

### 임팩트를 바라보는 다양한 언어 그리고 관점

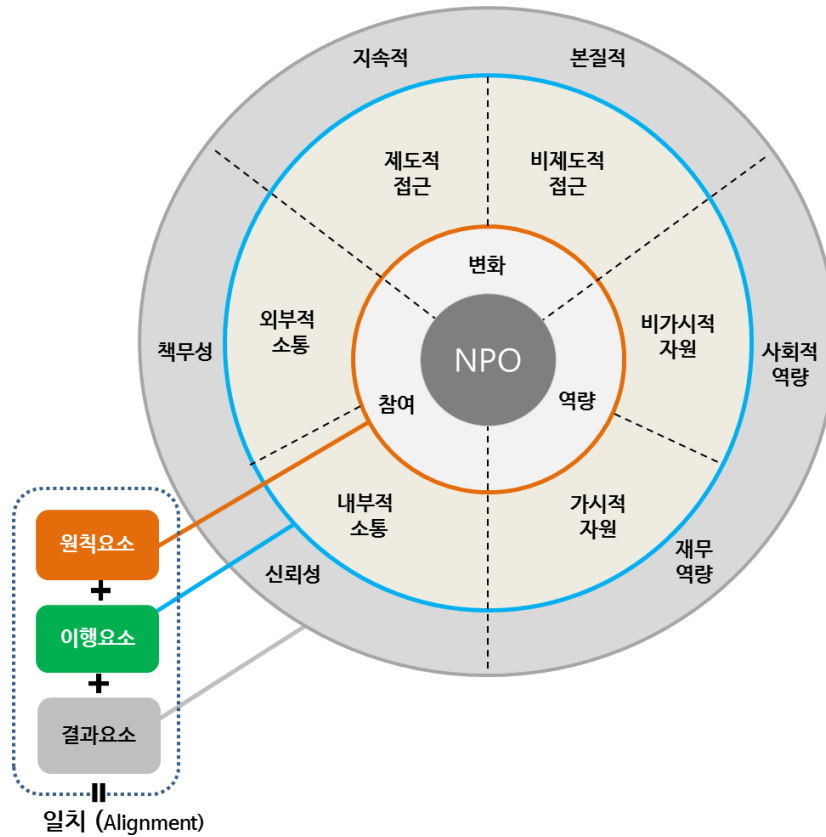
NPO의 소셜임팩트를 바라보는 프레임워크가 존재할까? 존재한다면 그 프레임은 어떠한지 할까? 다양한 섹터와 경험을 가진 전문가들이 참여한 워킹그룹의 미션은 그러한 프레임워크의 가능성을 찾아보는 것이었다. 처음에 모인 워킹그룹 멤버들이 먼저 맞닥뜨리게 된 어려움은 각 영역에서 사용하는 언어가 다르다는 점이었다. 언어와 해당 언어의 뜻이 다르다는 것은 그만큼 관점이 상이하다는 것을 뜻한다. 예를 들어 지속가능성(sustainability)이란 개념만 하더라도 기업부문(소위 제2섹터), 시민사회 부문(소위 제3섹터) 그리고 사회적기업 관련 조직의 배경에 따라 강조점이 달랐다. 섹터별로 조직의 재무적 지속가능성을 의미하기도 했고, 넓은 범위의 환경과 관련된 뜻이기도 했다. 또한 사회적기업에 게 지속가능성은 재무적 가치 그리고 사회적 가치의 혼합가치를 의미하는 개념인바 단어 자체가 섹터의 필요와 특징에 따라 다양하게 해석되는 현실을 감안해야 했다. 마찬가지로 임팩트 그리고 소셜임팩트란 개념에 대한 관점과 쓰임 역시 다양할 수밖에 없었다. NPO 소셜임팩트를 논의하는 과정에서 과연 소셜임팩트는 NPO가 주로 관심을 갖는 ‘소셜임팩트’와 관련된 것이어야 하는지, 혹은 모든 섹터에서 보편적으로 공유되며 이해될 수 있는 것이어야 하는지 워킹그룹은 다양한 논의를 가졌다.

결론적으로 NPO 소셜임팩트를 바라보는 하나의 관점으로서 아래에 소개하고자 하는 ‘NPO 소셜임팩트 프레임워크 구성요소’를 도출하게 되었다. 프레임으로서의 특징은 존재하지만 프레임이 아닌 ‘프레임워크 구성요소’라고 부르는 이유는 다음과 같다. 첫째, 논의된 내용이 프레임으로 발전하기에는 더 많은 다양한 이해관계자와의 검토가 향후 필요하기 때문이다. 워킹그룹은 해당 프레임워크 구성요소를 시작으로 NPO를 둘러싼 다양한 이해관계자에게 관련 논의가 구체화되기를 기대한다.

둘째, NPO의 규모나 지향하는 목표와 상관없이 일률적으로 적용되는 소셜임팩트 프레임워크가 과연 존재할까라는 의문점이 있었기 때문이다. 어떠한 프레임워크의 범용성은 해당 프레임 자체의 범용성에 있는 것이 아니라 얼마나 복잡다단한 현실을 포용할 만큼 보편성을 가졌는지에 달려있다. 프레임워크 구성요소를 통해 보다 보편적인 NPO 소셜임팩트 프레임워크가 도출되기를 기대해본다.

마지막으로 현실 속에서 활용될 수 있는 프레임워크이기 위해서는 실제 상황 가운데 적용되면서 구체적인 적실성과 타당성을 검증받아야 할 필요가 있다고 보았기 때문이다. 프레임워크의 가치는 현실에

서 얼마나 자주 그리고 효과적으로 활용되느냐에 비례한다. 워킹그룹은 이론적인 프레임워크가 아닌 실용적인 프레임워크 개발에 관심을 가졌기에 이곳에 소개하는 구성요소를 통해 실제 활용되고 적용될 수 있는 프레임워크 구성요소에 대한 수정 보완이 이루어지기를 기대해본다.



[그림02\_소셜임팩트 프레임워크 구성요소]

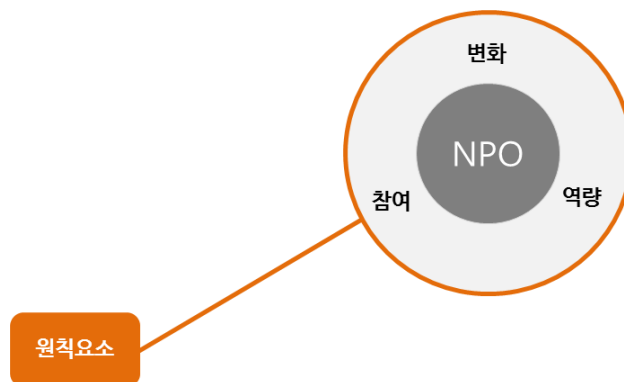


## NPO 소셜임팩트 프레임워크 구성요소를 찾아서

NPO 소셜임팩트 프레임워크 구성요소는 원칙요소, 이행요소, 결과요소 등 세 가지 단위로 구성될 수 있다. 워킹그룹은 NPO가 원칙요소로 불리는 토대를 강화하고, 이를 구체적으로 실행하는 이행요소를 갖추게 될 경우 기대하는 결과요소가 나오는 것을 모두 포함한 것이 NPO 소셜임팩트라고 생각해보았다. 이러한 구성요소들은 소셜임팩트를 결과로만 이해하지 않고, 해당 과정과 각각의 NPO가 가진 미션과 원칙을 통해서도 얼마든지 소셜임팩트가 창출될 수 있음을 강조하기 위해 고안되었다. 보다 자세한 내용을 설명하면 다음과 같다.

### 원칙요소

건물로 치면 1층의 기반 역할을 하는 원칙요소(또는 토대요소)에는 역량, 참여, 변화를 생각해볼 수 있다. 원칙요소는 NPO의 특징 및 임팩트의 특징을 모두 나타내는 사항들로서 ‘역량 있는 NPO의 참여를 통해 이루어내는 긍정적인 사회 변화’라는 임팩트의 지향점을 드러내는 요소들을 포함하고 있다.



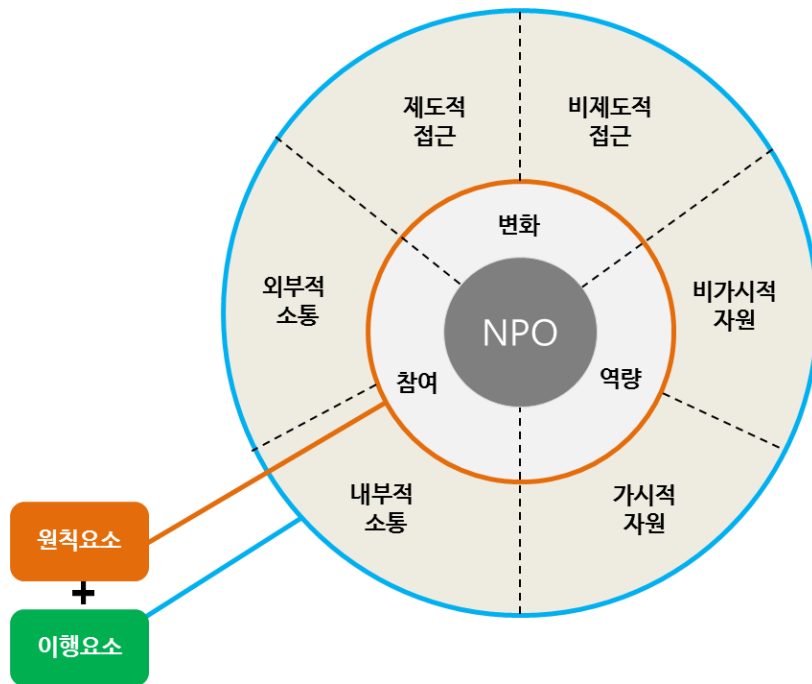
[그림03\_소셜임팩트 프레임워크: 원칙요소]

NPO가 자체 핵심역량의 개발과 활용이 없이는 원하는 사회변화를 이룰 수 없으며, 소수의 지도층만의 참여가 아니라 변화를 열망하는 많은 이해관계자와 다양한 관련 섹터의 참여가 필연적이다. 또한 역량과 참여를 통해 궁극적으로 기대하는 것은 바로 수익성의 개선이나 문제의 해결을 뛰어넘어 긍정적인 사회변화이기에 NPO 소셜임팩트의 원칙요소로서 역량, 참여, 변화 등 3가지 요소를 고려해볼 수 있다. 세 가지 원칙요소들은 각각의 의미와 특징 뿐 아니라 상호작용을 통한 새로운 가치를 파생하

기도 한다. 예를 들어 변화의 수준은 참여하는 이해관계자의 수와 쏟아내는 역량의 총합에 따라 매우 달라질 수 있다. 마찬가지로 성공적인 변화는 그 다음 기회에서 더 많은 이해관계자의 참여를 이끌어 내는데 영향을 끼치며, 이런 과정을 통해 구체적인 역량강화 역시 이루어지게 된다.

## 이행요소

원칙요소를 바탕으로 우리가 이행요소라고 부르고자 하는 여섯 가지의 요소를 고려해볼 수 있다. 이러한 이행요소는 구체적인 행동과 전략을 의미하며 앞서 알아본 원칙요소들이 구체적인 맥락과 현실에서 어떻게 행동으로 드러나야 하는지 혹은 드러나고 있는지를 확인해볼 수 있는 지표 역할을 할 수도 있다. 즉, 이행요소가 빠진 원칙요소들은 그저 좋은 명분에 머무를 확률이 높다.



[그림04\_소셜임팩트 프레임워크: 이행요소]

각각의 이행요소를 살펴보면 먼저 역량이라는 원칙요소에 속한 이행요소로 가시적 자원과 비가시적 자원이 있을 수 있다. 가시적 자원이란 해당 NPO가 보유하고 있는 물적 자원 및 재원을 포함하며, 구성원 및 다양한 파트너의 존재 유무 등을 포함한다. 비가시적 자원이란 동원할 수 있는 네트워크, 사회정책적인 변화 및 여론, 신뢰를 포함한 사회적 자본을 의미한다. 결국 역량이라는 원칙요소가 가시

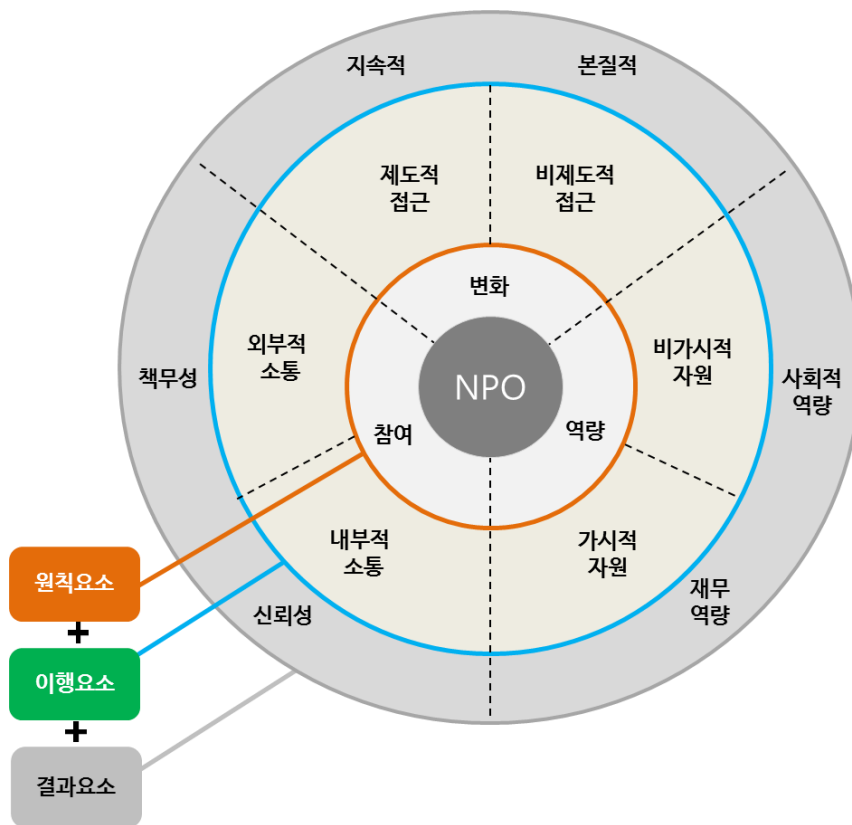
## 「NPO와 소셜임팩트 프레임워크 개발 연구」

적 자원과 비가시적 자원의 확보, 강화, 개발이라는 구체적인 실행으로 이어질 때 실질적인 의미의 원칙요소가 될 수 있다. 다음으로 참여라는 원칙요소에 속한 이행요소로는 외부적 소통과 내부적 소통을 고려해볼 수 있다. 외부적 소통이란 NPO가 지향하는 목표와 관련된 다양한 섹터(공공부문, 기업부문 등)를 포함한 광의의 이해관계자와의 협력, 연대, 대화 등을 포함하는 개념이다. NPO의 소셜임팩트가 이루어지기 위해서는 NPO만의 역할과 노력만으로는 역부족이라는 것이 아이러니할 수 있다. NPO의 지향점이 '더 나은 세상'이라는 궁극적 가치와 맞물려있기에 정부의 정책 변화, 기업의 관례 변화, 시민들의 관점 변화와 같은 협력이 필수적이다. 이러한 외부 이해관계자의 활발하며 효과적인 외부적 소통이라는 이행요소가 없이는 참여라는 원칙요소는 큰 의미를 가질 수 없다. 이와 함께 병행되는 이행요소는 바로 내부적 소통이다. 내부적 소통이란 NPO의 사업을 구체적으로 실행해가는 내부 구성원(이사회, 임직원, 자원활동가, 후원자 등을 모두 포함)과의 소통과 연대가 얼마나 잘 진행되는지에 대한 부분이다. 과거와 달리 NPO 대표가 비전을 제시하고 구성원을 동원하던 식의 문화는 세대가 바뀌고, 시대정신이라 불리는 가치가 변화함에 따라 더 이상 큰 설득력을 가지지 못하고 있다. 보다 수평적인 문화로서 가치에 기반 한 소통과 동의를 통해 조직이 움직일 때야 NPO가 지향하는 소셜임팩트에 대한 내부 엔진이 작동하게 된다.

마지막으로 변화라는 원칙요소에는 제도적 접근과 비제도적 접근이라는 이행요소를 고려해볼 수 있다. 변화를 모색하기 위해서는 정책의 신설이나 규제 철폐와 같은 제도적 접근을 포함해, 인식의 변화와 문화의 도입과 같은 비제도적 접근이 포함된다. 사회적경제의 주체를 강화하기 위해 사회적기업, 마을기업, 협동조합, 사회적협동조합 등의 주체를 적극 육성하는 사회적기업기본법이나 협동조합기본법의 제정 등은 제도적 접근이라 볼 수 있다. 비제도적 접근은 제도적 접근 유무와 상관없이 사회 전반에 걸친 관점과 개념의 변화를 위해 펼쳐지는 다양한 접근을 의미한다. 다문화가정이나 이주배경자녀, 북한이탈주민, 싱글맘 등의 취약계층을 바라보는 관점의 변화와 인식을 개선하는 NPO의 노력들이 여기에 포함될 수 있다.

## 결과요소

원칙요소와 이를 기반으로 실행되는 이행요소들이 구체적으로 실행될 때 우리는 NPO 소셜임팩트의 결과요소를 생각해볼 수 있다. 이러한 결과요소는 원칙요소와 이행요소의 과정이 잘 진행될 때 기대되는 결과들로서 결과요소의 강화는 다시금 원칙요소와 이행요소의 강화를 촉진하는 선순환적 기여로 이어진다. 변화라는 원칙요소가 제도적 접근 및 비제도적 접근이라는 이행요소로 진행될 때 기대되는 결과요소로는 ‘지속적’ 및 ‘본질적’ 결과로 이어질 것이 기대된다. 제도적 접근과 비제도적 접근 등의 결과가 가져오는 지속성 여부를 통해 우리는 NPO가 기대하는 소셜임팩트가 과연 얼마나 효과적이었는지를 측정할 수 있다. 또한 결과의 지속성 여부와 더불어 과연 그러한 변화가 얼마나 본질적인지를 들여다볼 필요가 있는데, 이는 제도적 변화(하드웨어)와 더불어 비제도적 변화(소프트웨어)가 얼마나 비례적으로 함께 하고 있는지에 대한 수준을 의미한다. 따라서 NPO가 기대하는 변화는 결과적으로 지속적이며 본질적인 변화로 이어져야 한다.



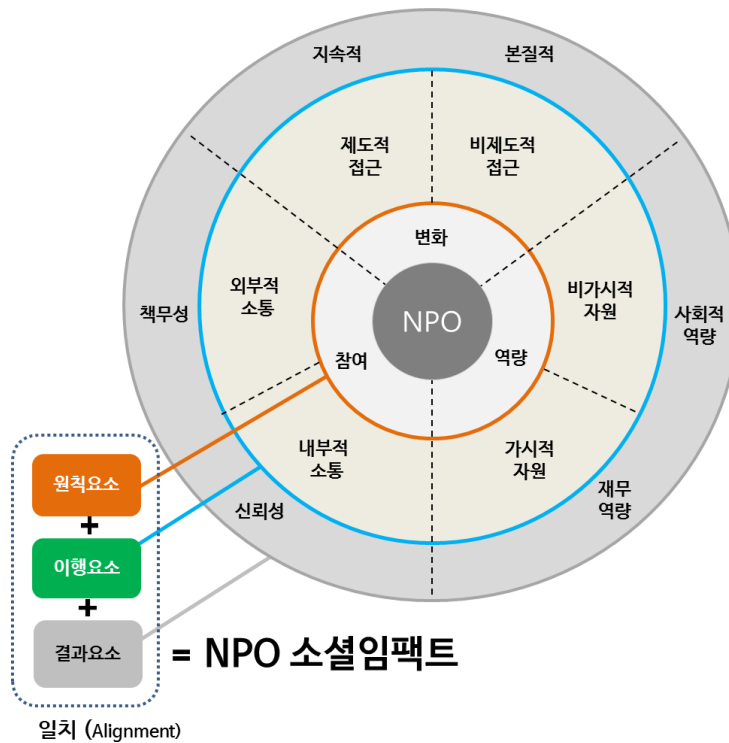
[그림05\_소셜임팩트 프레임워크: 결과요소]

이어서 역량이라는 원칙요소가 가시적 자원 및 비가시적 자원이라는 이행요소로 진행될 때 기대되는 결과요소로는 사회적 역량과 재무역량을 생각해볼 수 있다. NPO 소셜임팩트를 측정할 때 흔히 기대되는 사회적 영향력이란 아젠다 셋팅, 여론형성 능력 등을 포괄하는 부분이며, 재무역량이란 NPO의 핵심활동을 수행하도록 뒷받침하는 재무적 구조를 의미한다. 재무적 구조란 기본재산을 포함해, 후원이나 모금의 역량, 수익사업 수행역량을 통해 얼마나 재무적으로 탄탄한지를 통해 측정할 수 있다.

마지막으로 참여라는 원칙요소가 외부적 소통 및 내부적 소통이라는 이행요소로 진행될 때 기대되는 결과요소로 책무성과 신뢰성을 고려해볼 수 있다. 책무성이란 사회 각 주체가 해당 사회문제나 사회변화에 대한 역할을 인정하고 활동하도록 이끌어내는 수준을 의미하며, 신뢰성이란 참여의 과정과 소통을 통해 투명하고 공정하며 공통의 이해관계를 추구해가는 정도를 의미한다. 과거 몇몇 사례에서도 특정 NPO가 추진했던 강력한 사업들이 신뢰라는 결과요소의 부족함으로 인해 전체적인 소셜임팩트 자체가 낮게 평가된 사례도 있는 만큼, 이러한 신뢰성은 결과요소 중에서도 ‘화룡정점’이라 볼 수 있다.

### 각각의 구성요소를 어떻게 일치하게 할 것인가?

앞서 원칙요소, 이행요소, 그리고 결과요소를 각각 살펴보았다. NPO 소셜임팩트 프레임워크 구성요소를 이해하기 위해 각각을 분리해서 설명하였지만, 기실 소셜임팩트라는 것은 하나의 종합적인 과정이자 결과물의 총합이자 각각의 구성요소가 상호작용한다는 점을 이해할 필요가 있다. 여기에 원칙요소와 이행요소 그리고 결과요소를 어떻게 일치(alignment)할 것인가가 중요한 이슈가 될 수 있다. 즉, 원칙요소, 이행요소, 결과요소 등이 각각 얼마나 강력하며 효과적인 실체가 있는지와 더불어 각 요소들의 상호작용을 통한 일치를 통해서만이 NPO 소셜임팩트의 진정한 추구와 존재가 드러날 수 있다는 점이다. NPO가 지향하는 소셜임팩트란 모든 좋은 것들의 부분의 합이 아니며, 특정한 목표를 위해 정교하게 기획되고 진행되는 요소들의 유기적인 연계와 과정, 그리고 결과물의 총합이어야 한다. NPO 소셜임팩트 프레임워크의 방향을 타진해보는 각각의 구성요소 파악과 논의가 워킹그룹의 1차적인 목표이었기에, 각각의 구성요소를 어떻게 일치하게 할 것인가에 대해서는 추가적인 논의가 필요한 향후의 연구 과제로 언급하고자 한다.



[그림06\_소셜임팩트 프레임워크 구성요소]

### Ⅲ. NPO와 소셜임팩트 프레임워크에 대한 FAQ

지난 6월부터 진행된 워킹그룹을 통해서 NPO의 소셜임팩트에 대한 다양한 사례공유와 논의가 진행되었다. 각 섹터의 전문위원들을 중심으로 발제와 상호 질문을 진행하면서 NPO의 소셜임팩트에 대한 개념적 이해와 관점의 차이를 발견하였고, 이해관계자를 대상으로 커뮤니케이션에 관한 이슈를 비롯하여 왜, 그리고 무엇이 중요한 이슈인지 등을 논의한 내용을 바탕으로 워킹그룹 멤버들이 각 섹터의 언어로 23개의 질문과 답변으로 풀어내었다.

■ NPO와 소셜임팩트 프레임워크에 관한 FAQ	
Q. 비영리조직의 소셜임팩트는 무엇인가요? .....	15
Q. 왜 NPO의 임팩트가 중요한 이슈인가요? .....	16
Q. 굳이 임팩트 전략(impact strategy)이 필요한 이유가 무엇인가요? .....	18
Q. 임팩트와 산출물(output), 결과물(outcomes)은 어떠한 차이를 가지고 있나요?.....	19
Q. 지금까지 NPO는 조직의 소셜임팩트를 어떻게 입증해왔나요? .....	21
Q. NPO의 여러 분주하고 열악한 상황 속에서 임팩트 중심의 프로그램 설계 및 실행이 현실적으로 가능한가요?.....	23
Q. 소셜임팩트를 염두에 두고 NPO 프로젝트를 시작하는 것은 구체적으로 어떤 차이가 있나요?.....	24
Q. 근본적인 사회변화를 위한 NPO의 임팩트 전략과 아젠다 세팅은 어떤 관계입니까?.....	25
Q. 임팩트는 선택의 문제가 아닐까요? 리더십과 건강성과 같은 하나의 영역이 아닐까요?.....	26
Q. 사회적 가치는 있지만 사회문제를 해결하지 못했다면 소셜임팩트는 없는 것인가요?.....	27
Q. 사업의 과정상에서 발생하는 임팩트와 결과에서 발생하는 임팩트는 어떻게 다른가요?.....	28
Q. NPO에게 있어 중요한 임팩트는 프로그램 자체의 임팩트일까요, 아니면 조직차원의 임팩트일까요?.....	29
Q. NPO 조직의 목표를 달성한 것을 임팩트를 달성한 것으로 볼 수 있을까요? .....	30
Q. 소셜임팩트 프레임워크가 하나의 방법론으로 프로그램과 조직차원 임팩트 두 가지 차원의 적용이 가능한가요?.....	31
Q. 임팩트는 항상 의도된 것이며, 항상 예측할 수 있는 것일까요?.....	33
Q. 임팩트의 검증(verrification)은 누구의 역할입니까?.....	34
Q. 임팩트에 대한 이해관계자와의 커뮤니케이션에는 어떠한 방법이 있습니까?.....	35
Q. 임팩트의 평가는 어떻게 합니까? 범용으로 쓸 만한 원리원칙이 있습니까?.....	36
Q. 평가지표는 어떻게 개발하나요? .....	37
Q. 평가지표의 객관성을 확보하려면 어떻게 해야 하나요?.....	39
Q. 임팩트를 측정하는 다른 부문에서의 움직임은 어떠한가요?.....	41
Q. 사회적기업 영역과 NPO 영역의 임팩트는 어떠한 공통점과 차이점이 있습니까?.....	44
Q. 임팩트를 달성하는 방법으로 최근 주목 받고 있는 사회혁신이란 어떤 의미인가요?.....	45

**Q. 비영리조직의 소셜임팩트는 무엇인가요?**

A. 비영리조직의 소셜임팩트(social impact)가 무엇인지 그리고 어떤 의미를 갖고 있는지에 대해서는 다소 입체적이고 총체적인 접근이 요구된다고 할 수 있다. 우선 임팩트의 의미는 그것이 무엇이다라고 한정짓는 의미에서 ‘정의(definition)’내리는 접근 보다는 어떤 의미 있는 변화가 창출되었는지에 대한 다양한 이야기들을 생성시킨다는 점에서 ‘내러티브(narrative)’적 접근을 요구한다고 볼 수 있다. 즉, ‘무엇이 임팩트인가’라는 질문이 아니라 ‘어떤 임팩트들이 드러났는가’를 묻는 것이 보다 적절한 질문이라고 할 수 있다. 또 다른 차원에서 최근 ‘임팩트’라는 단어를 즐겨 사용하는 맥락을 보면 일종의 유행 혹은 세련됨의 표현으로 사용하는 경우도 있다. 즉 실질적으로 기존의 변화와는 다른 차원의 어떤 의미 있는 변화를 지칭하기 위해 임팩트를 사용하기 보다는 기존과 동일한 변화를 창출함에도 혹은 기존의 사업 방식과 동일하게 함에도 불구하고 자신들의 활동의 결과를 임팩트가 창출되었다고 표현하기도 한다. 그런 점에서 임팩트는 일종의 시대적 흐름이고 시대정신을 반영하는 개념어라고 할 수 있다.

그러나 본 보고서에서는 ‘임팩트’를 조직이 창출하고 있는 최대한의 변화를 지향하는 일련의 프로세스와 결과를 총칭해서 부르려고 한다. 다만 임팩트가 창출되었는지에 대한 여부는 판단이나 측정, 평가의 방식이라기 보다는 실천적 소통과 사회적 공명을 의미하는 맥락에서 의미 있는 변화로서 임팩트를 얼마나 철저하고 치열하게 지향하면서 사업을 이해하고, 진행하고, 피드백을 받고 있는지에 대한 총체적인 캐물음의 존재유무로 이해하고자 한다. 즉, 임팩트란 의미 있는 변화를 제대로 창출하고 있는지, 해냈는지에 대한 총체적인 캐물음이라고 할 수 있다.

반면, 소셜(social)이 무엇인가에 대해서는 사실 좀 더 복잡한 접근이 요구된다고 볼 수 있다. 왜냐하면 소셜의 의미가 무엇인지, 소셜을 어떻게 이해하는지에 따라서 소셜임팩트를 이해하는 방식이 달라지기 때문이다. 우선 우리는 여기에서 소셜임팩트를 이해하기 위해 다음과 같은 접근을 고민해보고자 한다. 그것은 다른 섹터와의 비교를 통해서 소셜임팩트를 이해하는 접근이다. 따라서 소셜임팩트를 이해하기 위해서는 비즈니스 임팩트(business impact)와 정부 임팩트(government impact)에 대한 선행된 이해가 필요하다. 비즈니스 임팩트는 기업조직의 경제적 이익 창출의 극대화, 경쟁기업과 비교해서 큰 규모의 수익을 창출하는 것이 핵심이며, 정부 임팩트는 정부조직의 예산 절감을 획기적으로 가져오거나, 대통령이나 의회로부터 큰 인정을 받는 것이 핵심이다. 이에 반해서 소셜임팩트는 비영리조직들의 모금이 늘어나거나, 회원이 증대되거나, 언론보도가 많이 이루어짐으로써 사회적 영향력이 확장되는 것이 아니라, 실질적인 사회문제가 근본적으로 해결되거나 새로운 사회적 가치가 의미 있게 창출된 경우를 말



하는 것이다.

이렇게 소셜임팩트를 이해하게 되면 문제의 상황이 달라지게 된다. 즉, 사회적으로 의미 있는 변화를 창출하는 것으로 소셜임팩트를 이해하게 되면, 이를 가능하게 하는 주체의 성격이 달라진다는 것이다. 비즈니스 임팩트의 주체는 기업조직이다. 그리고 정부 임팩트의 주체는 정부조직이다. 그러나 소셜임팩트의 주체는 비영리조직만이 아니라 기업조직도 정부조직도 다 될 수 있다. 아니 기업조직이나 정부조직이 비영리조직보다 더 의미 있는 소셜임팩트를 창출할 수도 있고, 실질적으로 그런 사례들은 국내 외에서 많이 볼 수 있다. 모바일을 통한 손쉬운 금융결제 시스템을 보급한 보다폰 통신회사는 아프리카 소상공인들의 경제적 삶의 질을 혁신적으로 변화시켰으며, 판매되는 신발의 수량 만큼을 제3세계에 기부하는 탐스슈즈는 맨발로 다니면서 풍토병에 걸리던 아이들에게 신발을 신게 함으로써 풍토병 발병률을 낮추는데 기여하였다. 정부의 경우에도, 뉴욕시가 혁신을 통해 지하철 범죄율을 현격하게 낮추기도 하였으며, 민간과의 협력을 통해 교도소 수용자들의 재범율을 낮추기도 하였다. 간단하게 몇 가지 사례를 보더라도, 임팩트 있는 변화를 창출하는데 있어서 비영리조직만이 아니라 기업조직과 정부조직이 모두 주체가 될 수 있고, 되어 있는 것이 현실이다.

따라서 ‘소셜임팩트’란 ‘현존한 사회문제를 해결하고 새로운 삶의 가치를 창조하기 위해 개별 조직이 혹은 조직간 섹터간 협력과 연결을 통해 의미 있는 사회변화를 생성시키기 위한 총체적인 캐물음을 철저하게 치열하게 수행하는 과정’이라 할 수 있다. 즉, 소셜임팩트는 그것이 무엇인가라는 한정적 접근이 아니라, 얼마나 치열하고 철저한 캐물음을 수행하고 있느냐의 과정적 접근이 중요하다는 것이다.

## Q. 왜 NPO의 임팩트가 중요한 이슈인가요?

A1. 비영리조직은 사회문제를 해결하기 위한 목적을 가지고 있다. 물론 해결을 목표로 하는 사회문제의 종류도 다양하고, 때로는 그 해결을 위하여 접근하는 방법도 매우 큰 차이를 보이기도 한다. 그럼에도 해당 조직원의 이익이나 주주의 이익이 아닌 사회 전반의 문제 해결을 통한 공공의 이익을 추구하려는 목적 자체는 큰 맥락에서 공통의 지점이라고 말할 수 있겠다.

때문에 개별 비영리조직들은 무엇보다도 본인들의 활동이 얼마나 사회의 문제를 해결하고 있는지 알 필요가 있다. 그것은 활동의 가장 중요한 보상이기도 하며, 외부의 이해관계자와 소통하기 위한 정보이기도 하다. 사회 문제의 해결을 목표로한다면 실제로 최선을 다한 노력이 바꾸어낸 정도를 알고 싶지 않다는 것은 상식적이지 않음은 물론, 더 나은 방향으로 변화를 위하여 전략을 세우고 추진하기 위

한 과학적 관리의 기반이 될만한 가장 중요한 정보를 인식하지 못한다는 것은 문제일 수 있다.

A2. 임팩트를 NPO에 적용하는 것은 후원자를 비롯한 이해관계자들에게 단체가 성과를 보고할 때 유효하기 때문이다. 즉, 기존의 비용 중심의 보고에서 사업의 임팩트를 중심으로 효과성을 보여주는 전환을 통해 비용 절감 혹은, 제경비 및 인건비 지출을 줄인 것이 성과가 되는 구도를 바꿀 수 있다. 단체들이 전문성과 역량이 서서히 떨어져서 결국 생존의 문제까지 연결되는 ‘starvation cycle’에서 탈피하여야 한다.<sup>2</sup> 이는 역량 강화와 전문성 유지를 위한 비용을 인정하고 바르게 이해관계자들에게 보고하는 것에서 시작한다. 단체를 운영하는데 필요한 비용을 다른 계정으로 돌리면서까지 지속적으로 운영비와 사업비 비율을 중심으로 보고하고, 이를 유지하고 있다는 것이 성과라고 보고하여 이해관계자들이 비용의 성과에 집중하게 하는 것은 바람직하지 못하다. 오히려 임팩트라는 개념을 통해 후원자와 이해관계자들이 단체의 활동의 결과와 사회에 미치는 긍정적 영향과 변화를 기대할 수 있도록 패러다임을 옮겨야 한다. 이를 위해 필요한 개념이 임팩트이다.

[더 읽을거리] ‘The Nonprofit Starvation Cycle’

정부를 포함한 비영리단체의 후원자들은 단체의 운영비를 낮게 측정하고, 조직역량강화에 필수적인 간접비가 점점 부족해져 비영리단체의 역량을 상실해가고, 낮은 운영비에 맞추어 후원자들의 기대를 만족시키는 보고를 할 수 밖에 없는 악순환(starvation cycle)에 갇히게 되는 현상을 의미한다.

- 악순환을 해소하기 위한 후원자의 역할은 무엇인가?

근본적으로 비영리단체에 대한 후원자의 비현실적인 기대와 태도가 변화해야 비영리단체가 간접비에 대한 왜곡된 보고를 실시하지 않게 될 것이다. 이를 위해 비영리단체의 프로젝트 결과와 간접비 효율성을 표현하는 구체적인 지표개발이 필요하고, 간접비 모니터링시스템을 통해 효율성을 명확하게 이해할 필요가 있다.

- 악순환을 해소하기 위한 비영리단체의 역할은 무엇인가?

비영리단체에서는 조직 역량강화를 위한 간접비의 필요금액의 규모를 정확히 파악해야 할 것이며, 비용을 줄이는 것보다 간접비에 대한 투자가 실제적으로 어떠한 효익을 가져오는지에 대한 논의가 필요하다. 더불어 비영리단체의 이사회 역시 간접비에 대한 투자가 부족한 부분을 명확히 파악하고 그에 따른 문제규정이 필요하며, 경제위기와 같은 외부요인이 간접비를 줄이는 요인이 되기보다 간접비의 투자부족에 대해 재조명할 수 있는 기회로 작용할 수 있다는 점을 인지해야 한다.

<sup>2</sup> Ann Goggins Gregory & Don Howard, The Nonprofit Starvation Cycle (SSIR, 2009)

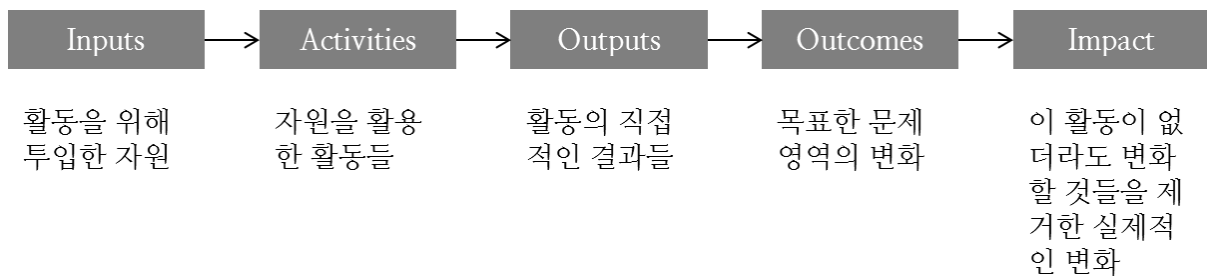
Q. 과거 시민사회는 임팩트 전략 없이도 사회에 성공적인 영향력을 끼쳐왔습니다.  
굳이 임팩트 전략(impact strategy)이 필요한 이유가 무엇인가요?

A. 과거의 사회적 환경과 현재의 그것이 같지 않은 것과 같이, 사회는 계속 변해가고 사람들의 생각과 인식도 변하기 마련이다. 이미 현대사회에서의 사회변화는 분명 과거에 비해 달성하기가 더 힘들어졌다. 현대사회에서는 그 동안 제3섹터에서 주장해 왔던 많은 과제들이 부분적으로 해결되었거나 제도화되었기 때문이다. 이런 이유로 현대사회에서는 과거만큼 큰 변화를 증명하기가 쉽지 않다는 특성을 지닌다. 현재 비영리 생태계를 둘러볼 때 과거만큼 '스타(단체)'가 탄생하지 않는 것은 사회의 고도화, 제도화, 안정화의 특성을 그대로 보여주는 사실이다. 또한 시장에는 단체도 많이 생겼다. 시장의 다원화는 시민들에게 '유사한 단체 중에 어느 단체에 지지를 보내는 것이 더 효과적인가?'라는 효과성을 생각하게 만들었고 단체의 입장에서는 본의든 본의가 아니든 경쟁력을 갖추어야만 생존할 수 있다는 새로운 과제를 주게 되었다. 그 경쟁력은 다른 것이 아니다. 사회문제를 해결할 수 있는지에 대한 능력이다. 지지계층이나 후원자의 시각에서의 효과성이란, 내가 후원이나 지지를 보내는 단체가 과연 그 문제를 제대로 해결할 능력과 비전이 있는지 여부를 말하는 것이기 때문이다. 십 수년간 같은 운동을 해 왔는데 그 동안 우리가 변화시킨 것은 무엇인지 증명할 수 있어야 한다. 다른 단체보다 우리 단체가 왜 그 문제를 더 잘 해결할 수 있는지를 설명할 수 있어야 한다. 우리가 해결하려는 문제가 왜 필요한 것 인지와 그것이 시민의 삶과 어떤 관계가 있는지를 납득시킬 수 있어야 한다.

따라서 현대사회에서 사회의 근본적 변화, 즉 임팩트를 이루기 위해서는 과거와 다른 정교한 목표설정과 그에 대한 측정이 필요해 진다. 실제로 그 목표를 이루는 것이 과거에 비해 까다로워진 것뿐 아니라 목표에 근접해 가더라도 그것을 온전히 단체만의 성과로 확실히 남길 수 없게 만드는 사회의 복잡성이 더욱 확장되었기 때문이다.

Q. 임팩트와 산출물(outputs), 결과물(outcomes)은 어떠한 차이를 가지고 있나요?

A. 비영리 분야에 잘 알려져 있는 논리모델(Logic Model)<sup>3</sup> 과는 다소 다를 수 있지만 사회성과평가에서 활용하고 있는 논리모델에 의하면 사회문제를 해결하는 활동은 투입(inputs), 활동(activities), 산출(outputs), 결과(outcomes), 임팩트의 단계에 걸쳐서 일어나게 된다. 이 때 투입(inputs)과 활동(activities)은 해당 조직이 사전에 계획한 것으로 대부분 관리나 조정이 가능한 영역이다.



[그림\_07 논리모델(Logic Model)]

말하자면 빈곤 아동에게 수학교육을 하는 프로그램에서는 자원봉사 강사들과 그들을 운영하기 위한 조직의 비용이 투입이 될 것이고, 교육하는 내용이 활동이 될 것이다. 그러할 경우 직접적인 산출물(outputs)은 몇 시간 동안 수학교육을 받은 몇 명의 아이들이 도출될 수 있다. 산출물은 이러한 활동과 직접적인 관계를 가지고 있어서 활동이 계획대로 일어났다면 산출 역시 큰 문제 없이 도출되었을 가능성이 높다. 이에 반하여 결과는 실제로 그 수학교육을 받은 빈곤 아동들이 수학 점수가 올랐는지에 대한 이야기가 된다. 이는 아무리 성실하게 활동이 일어나서 충분한 시간과 충분한 아이들이 교육을 받았더라도 콘텐츠의 품질이 낮거나 강사들이 열의 없이 대충했다거나 하는 질적이거나 확률적인 요소 등이 개입하여 보통 전략적인 성취에 대한 영역이라고 말한다. 임팩트는 그러한 활동이 증가시킨 순 변화량을 측정하는 것으로 만약에 그 교육기간 동안 해당 프로그램과 상관없이 다수의 대상 빈곤 아동들이 속한 학교에서 수학교육이 혁신적으로 일어나서 프로그램 외부의 학생들도 대체로 점수가 상승하였다면 해당 임팩트는 측정된 변화량에서 제거하여야 한다는 관점이다.

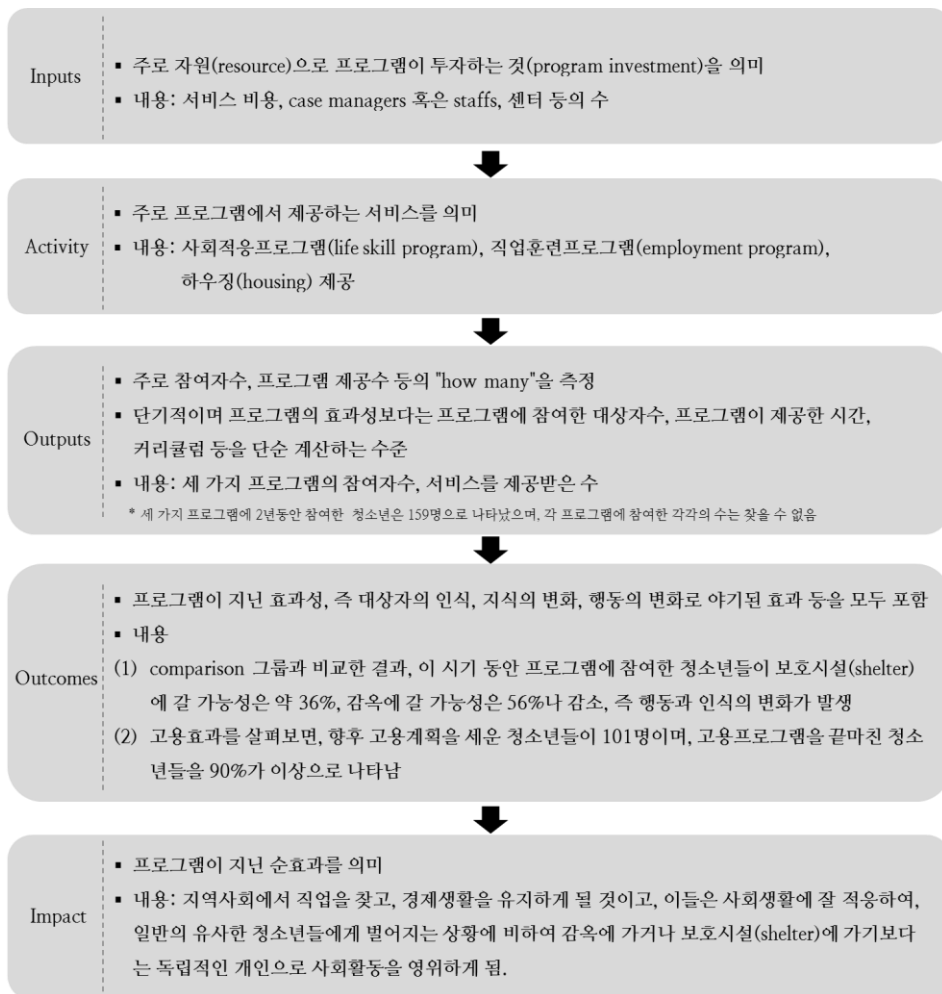
<sup>3</sup> 논리모델(Logic Model): 평가에서 측정하고자 하는 논리모델의 5가지 요소들(자원, 투입, 활동, 산출, 성과 등)간의 연속성을 도표화 하여 각 범주를 가로지르는 정보의 흐름을 요약해 줄 수 있고, 따라서 성과평가가 갖고 있는 한계인 자원의 투입, 활동 및 산출 등의 연쇄적 과정을 보여주는데 유용하다.

다시 한번 정리하자면, 산출(ouputs)은 활동이 성실하게 잘 수행되었다면 대체로 문제없이 직접적으로 도출되는 수치를 의미하며, 결과(outcomes)는 그 산출로 사회적 문제 상황이 얼마나 변화하였는지를 보는 것이며, 임팩트(impact)는 그 변화량을 프로그램의 순 변화량으로 조정한 값이다.

**[더 읽을거리] ‘The Chelsea Foyer at the Christopher 사례’의 논리모델 분석**

뉴욕시 아동보호센터(foster care)에 있던 홈리스 아동을 대상으로 하우스(supportive housing)과 고용훈련을 지원하는 프로그램을 제공함으로써 위험에 처한 취약계층들이 사회에 잘 적응할 수 있는 개입프로그램(the Chelsea Foyer at the Christopher)을 제공한 사례이다.

- 배경: 어린이에서 청소년으로 전환되는 시기(19-24 세)에 젊은이들이 사회에 잘 적응할 수 있는 기회를 제공하고 적절한 보호를 제공하는 하는 것이 중요하다. 특히 학업을 중단하거나, 정신질환이 있거나 폭력이나 범죄경험이 있는 아동들의 경우 학교를 졸업하고 사회에 진출하는데 큰 어려움을 경험하고 있으며, 따라서 이들이 사회에서 생산적인 업무를 할 수 있는 기회와 지원을 보장받는 것이 중요하다.
- 대상 및 기간: 18-24 세 홈리스 청소년 / 2011 년-2013 년



## Q. 지금까지 NPO는 조직의 소셜임팩트를 어떻게 입증해왔나요?

A. 비영리조직의 본래적인 존재이유는 모금을 통해 조직을 유지하기 위함도, 회원을 확대해서 조직의 규모를 키우기 위함도 아니고, 해결하고자 하는 사회문제를 근본적으로 해결할 뿐만 아니라 의미 있는 사회변화를 창의적으로 창출하기 위함이다. 그런 점에서 1987년 민주화 이후 한국 사회의 비영리조직들은 다양한 형태와 방법론을 통해 의미 있는 사회변화를 추구해 왔다.

지난 2000년대 초반까지는 비영리조직들의 소셜임팩트는 언론보도의 질과 양에 의한 오피니언 리더들과 시민들의 평판에 의존했다고 볼 수 있다. 물론, 비영리조직들이 실질적인 사회문제를 해결하고 새로운 가치를 창출하면서 의미 있는 사회변화를 만들어 냈지만, 그러한 활동들이 언론보도를 매개로 일반 시민들에게 전달되면서 소셜임팩트를 확인할 수 있었다고 볼 수 있다. 따라서 각 비영리조직에 임원이나 회원으로 연결되어 있지 않을 경우 일반 시민들은 언론보도를 통해 즉, 언론을 매개로 해서만 비영리조직들의 사회적 영향력을 경험할 수 있었다. 그렇기에 언론에 많이 노출된 조직들이 자연스럽게 사회적 영향력을 갖게 되었으며, 언론에 논설이나 칼럼을 기고하는 오피니언 리더들에 의해 언급되면서 사회적 영향력은 상승되는 순환적 구조를 갖게 되었다. 그리고 자연스럽게 일반 시민들은 언론에 보도되지 않은 비영리조직들의 활동은 그들이 아무리 헌신적으로 맘을 흘리고 수고하더라도 영향력을 갖는게 힘들었고 사실상 근본적으로 불가능했다고 할 수 있다. 심지어는 언론에 보도되는 비영리조직이라 할지라도 조직의 규모나 이미 형성된 사회적 영향력의 정도에 따라 구체적으로 조직의 이름이 언급되거나 아니면 “~등” 단체로 언급되면서 소위 우리는 ‘등 단체’라는 자조적인 표현이 회자되기도 했다.

그러나 2000년대 초반 이후에는 언론보도만으로는 비영리조직들이 사회적 영향력을 드러내는데 한계를 갖게 되었다. 왜냐하면, 비영리조직의 활동에 대한 언론보도가 대단히 우호적이었으며, 비영리조직의 목소리는 사회적 선이나 정의를 상징하는 것으로 보도되곤 하였다. 그러나 2000년대 초반 이후 다양한 환경적 요인에 의해 비영리조직의 사회적 영향력을 위해 새로운 변화를 요구 받게 된 상황에 처하게 되었다고 볼 수 있다. 첫 번째는 김대중정부의 언론사 세무감사에 대한 비영리조직들의 옹호에 대한 언론의 반감, 두 번째는 노무현정부 출범과 맞물려 보수적인 인사들이 자신들의 목소리를 비영리조직의 형태로 사회적으로 공론화하면서 언론은 이제 진보와 보수로 나누어서 비영리조직의 활동을 보도하게 되었고, 심지어는 비영리조직의 활동은 더 이상 사회적 선이나 정의가 아니라 특정 이념이나 목소리를 대변하는 집단으로 이해되면서 사회적 갈등을 불러일으키는 조직으로 취급 받기도 하였다.

이처럼 우호적인 언론보도의 쇠락과 보수적인 비영리조직의 등장과 더불어 몇 가지 더 추가적인 이유들로 인해서 비영리조직의 사회적 영향력 창출의 과제가 대단히 도전적인 상황에 직면해 있는 것이 현실이라고 할 수 있다. 정치적 진보이념을 가진 정당의 의회 세력화, 비영리조직의 리더들이 의회와 행정(중앙정부, 지방정부)에 진출하면서 비영리조직의 리더십에 공백이 생기는 문제, 비영리조직의 관료화 문제가 발생하였고, 소셜미디어(SNS 등)를 매개로 시민 개개인들이 직접 사회적 영향력을 주도하고 발휘하는 시대가 열렸기 때문이다.

그런 점에서 의미 있는 사회변화를 위해 설립된 비영리조직의 본래적인 존재이유를 생각할 때, 2014년 비영리조직은 다양한 환경적 요인과 위기를 극복하고 소셜임팩트 창출을 위한 비전과 전략 그리고 방법론에 있어서 새로운 도전적 과제 앞에 서 있다고 할 수 있다.

Q. NPO의 여러 분주하고 열악한 상황 속에서 임팩트 중심의 프로그램 설계 및 실행이 현실적으로 가능한가요?

A1. 기본적으로 이는 당위다. 임팩트 중심의 프로그램 설계는 본질적으로 비영리 조직의 활동이 사회문제 해결을 목표로 하는 것이라는 사실에 동의한다면 반드시 고려되어야 하는 사안이다. 물론 선한 것을 목적하는 그 행동 자체도 숭고한 것이 될 수 있겠지만, 동시에 실제 사회 문제를 해결하고, 사회를 변화시키는 사업을 추구해야 하는 것은 당연하지 않는가? 특히나 같은 자원으로 더 많은 사회문제를 해결할 수 있다는 희망적인 관점에서는 당연히 그러하다. 이는 수행하는 기관의 관점에서도 그러하고, 그 기관에 자원을 제공한 조직이나 혹은 그 조직에 궁극적으로 자원을 제공한 일반 시민 등의 관점에서는 더더욱 그러할 수 있다. 그들이 자원을 보내는 이유는 더 많은 사회문제가 해결되기를 바라는 마음이라는 것이 자명하기 때문이다. 더불어 초기에는 적용과 그 운영에 여러 가지 어려움이 들겠지만, 실제로 이 관점이 조직에 정착되게 되면 실제로 사회문제 해결에 대한 더 넓은 관점과 과학적인 관리 기법들이 축적되게 되며 이는 분주하고 열악한 상황을 한층 해소하거나 반전시킬 수 있는 요소가 될 수 있다. 최근 선진국에서 급성장하고 있는 임팩트 투자(impact investment)<sup>4</sup> 방식의 비영리 조직에 대한 자원 제공은 임팩트 중심의 사고를 하는 비영리 조직에게 절대적으로 유리하고 효과적인 자금지원을 약속하고 있으며, 이러한 경우 행정처리의 복잡성 등이 간소화 되며 명확한 차별성을 확보하게 되는 경우가 동반되고 있다.

A2. 일단 외부 여건으로 인한 NPO의 상황은 실행 단계에서 충분히 고려하여야 한다. 하지만 단체가 프로그램을 설계할 시에 임팩트를 고려하는 것은 가능하며, 단체의 목표와 비전과 연계하여 결과까지 고민하는 과정은 중요하다. 그러한 내용이 초반부터 논의가 되어 공유되어 있지 않은 부분들이 공유가 되고 그것을 토대로 이야기가 나오면서 기획되면 본래 단체의 미션이 환기가 된다. 조직이 추구하고자 하는 가치를 환기하여 실행계획을 세우고 사회 변화에 대한 최종 이미지를 함께 고민하는 작업이 이루어진다면, 단체의 분주하고 열악한 상황 속에서도 임팩트를 고려하는 것이 가능할 수 있다. 그리고 가능하다면, 이러한 과정을 통해 단체가 활동계획을 세울 때 프로그램의 우선 순위와 자원 배분에 대한 고민이 전체적으로 이루어진다면 분주한 상황도 조금은 개선할 수 있을 것이라 기대한다.

물론, 시민들이 이슈에 대해 알아야 해서 추진하는 사업인 아젠다 세팅에서는 기존의 프로그램 추진과

---

<sup>4</sup> 임팩트 투자(impact investment): 재무적 투자수익을 창출하면서 동시에 사회적·환경적 임팩트도 달성하는 자본 투자를 의미하며, 사회를 위해 유해한 영향을 미치는 기업에 대한 투자를 배제하는 소극적 방식을 넘어 긍정적 영향을 창출하는 비즈니스 조직 또는 펀드에 투자한다.



는 다른 측면에서 접근할 필요가 있는 것 같다. 임팩트를 고려하기엔 이슈를 잡아서 끌고 나가야 하는 활동이기 때문에 계획과는 전혀 다른 양상으로 진행되는 경우가 많다. 당연히 모든 NPO의 활동을 기존의 임팩트나 임팩트 평가(impact evaluation)에 포함시키는 것은 불가능할 뿐 아니라 불필요하다. 다만 활동을 전개하면서 결과 중심(result-based)의 의사 결정이 지속적으로 이루어지고 활동이 의미 있는 결과를 낼 수 있도록 고민하는 측면에서의 임팩트 적용은 여전히 유효하다.

Q. 소셜임팩트를 염두에 두고 NPO 프로젝트를 시작하는 것과, 그렇지 않고 시작했을 때에 구체적으로 어떤 다른 차이가 있나요?

A. 비영리조직들이 자신들이 추구하는 선하고, 정의롭고, 성평등적이고 생태적인 비전과 사명을 위해 단순히 열심히, 최선을 다하는 것을 넘어서 소셜임팩트를 염두에 두고 사업을 하는 것의 이점은 의미 있는 변화를 창출하기 위해서 어떻게 사회적 아젠다를 세팅하고, 어떤 패러다임으로 접근할 것인가, 그리고 조직의 비전과 미션과 정렬되어서 어떤 전략과 핵심사업을 배치할 것인가, 이해관계자들과는 어떻게 실천적 소통을 통해 공감을 이끌어 낼 것인가, 그리고 사회적 공명을 창출하기 위해서는 어떤 전략과 방법을 수행해야 하는가에 대한 깨달음을 통해 총체적이고 본질적인 변화를 가능하게 할 것이다. 즉, 얼마나 혹은 어떤 소셜임팩트가 창출되었가를 따지는 것도 중요하지만, 우리가 정말 소셜임팩트라고 할만한 의미 있는 변화를 온전히 창출하고 있는지, 혹은 창출할 수 있는지에 대한 총체적인 깨달음 자체가 이미 벌써 큰 변화를 가능하게 하는 출발이라고 할 수 있다.

아울러 소셜임팩트는 증명되기 보다는 개선되는 것이며, 판단되고 평가되기 보다는 지향되고 깨물어진다는 점에서 기존에 성과(performance)를 표현하던 산출물(outputs)이나 결과물(outcomes)과는 다른 개념이고 가치라고 할 수 있다. 그리고 의미 있는 변화로서 임팩트를 창출했는지의 여부는 단순히 조직 내부의 구성원들이나 임원이나 회원 등의 주요 이해관계자들의 만족을 넘어서 실질적으로 해결하고자 하는 사회문제가 얼마나 근본적이고 본질적으로 해결되었으며, 새로운 삶의 가치가 창출되었는지에 대한 다양한 점검과 확인, 그리고 미디어를 포함해서 다양한 사회적 주체들과의 실천적 소통이 요구된다고 할 수 있다. 그러나 소셜임팩트(social impact)의 창출 여부에 대한 점검 방법에 대해서는 단순히 인식의 변화나 수치로 확인될 수 있는 어떤 변화의 성과를 넘어서 임팩트가 정말 창출되었는지에 대한 방법론에 대해서는 좀더 장기적인 관점에서 이론과 실천이 유기적이고 역동적으로 통합된 접근이 요구된다고 볼 수 있다.

Q. 근본적인 사회변화를 위한 NPO의 임팩트 전략(impact strategy)과 아젠다 세팅은 어떤 관계입니까?

A. 사회의 근본적인 변화를 달성하기 위해서는 몇 가지의 조건이 있는데 그 중 가장 중요하다고 꼽히는 것 중 하나는 '공통의 아젠다(common agenda, Stanford Social Innovation Review, 2011)'라는 항목이다. 임팩트 전략(impact strategy)이라 함은 사회의 근본적 변화를 위한 전략을 수립하는 작업을 일컫는데 이 전략을 수립하는 근본적인 이유는 최고의 성과와 성취를 달성하기 위해서다. 성과란 무엇인가? 성과란, 단체가 미션에 얼마나 가깝게 다가갔는지에 대한 대답이다. 그렇다면 그 성과는 어떤 조건에서 탄생하는가? 가령 투입되는 자원의 양, 예측성, 지속성 등이 있다. 그러나 그것을 이루기 위해서 전제되어야 할 것은 우리의 자원, 즉 노력과 기금을 어디에 투입할 것인가라는 방향성의 문제다. 과거 90년대 이전의 United Way의 방식은 자원을 먼저 모은 후 어디에 투입할 것인지를 나중에 결정하는 사업모델이었다면 90년대 후반부터는 어디에 그 자원이 필요한지를 먼저 분석한 후 필요한 자원을 개발하는 방식으로 바뀌었다. 바로 소셜임팩트를 추구하는 조직으로의 전환이었다.

전자의 모델은 단순히 자원을 전달하는 은행창구와 같은 역할이었다. 사회변화를 추구하는데 있어서 한계가 있었다. 후자의 모델은 사회의 근본적인 변화추구에 모든 초점이 맞춰진 사업모델이었다. 전자가 자원의 양에 주목했다면 후자는 그 방향과 효과성에 주목했다. 전자가 규모의 경제였다면 후자는 효율의 경제였다. 후자의 모델에 있어서는 아젠다 세팅이 중요해진다. 후자의 모델을 선택한 United Way는 기금의 양보다는 사회의 변화에 관심을 가지며 그들의 아젠다를 지속적으로 점검했고 실제로 사회변화가 있었는지에 대한 보고서를 작성했는데 이를 통해 미국인들은 United Way가 그들 사회에 없어서는 안 될 필요한 기관이라고 믿기 시작했다. 아젠다(사회문제)가 차츰 해결되어 가는 것을 지켜본 미국인들은 사회의 무언가가 긍정적으로 달라지고 있다는 것을 지속적으로 확인했기 때문이었다. 즉, 사회문제의 현상을 치유하는 것보다는 그 문제의 원인을 찾아내 근본적으로 해결하고자 하는 움직임이 있었던 까닭이었다.

따라서 임팩트 전략(impact strategy)에 있어 단체의 아젠다 세팅은 중요하다. 단체가 중요하다고 생각하는 것을 아젠다로 설정하는 것보다는 사회의 열망을 담아 그것을 아젠다로 정리해내려는 관점이 필요하다. 단체가 중요하다고 믿는 것을 포기할 필요는 없지만 단체의 근간이 되는 이해관계자들의 욕구가 어느 지점에 있는지를 염두 하면서 단체의 목표를 구체화시켜가는 작업은 수용되어야 한다. 예컨대 간담회나 토론회, 그 외의 지속적인 대화의 노력은 단순히 단체를 알리겠다는 홍보적 측면이 아니라 소통과 공유의 차원에서 접근되어야 할 것이다. 사회의 열망에 기반한 단체는 구체적인 지지를 획득하

게 되며 우리사회에 꼭 존재해야만 하는 단체로서 인식될 것이다.

**Q. 임팩트는 선택의 문제가 아닐까요? 어떤 단체는 리더십을, 어떤 단체는 건강성에 중점을 두듯이, 임팩트는 하나의 영역이 아닐까요?**

A. 임팩트는 하나의 영역이 아니다. 즉, ‘어떤 단체는 리더십을 중요시 하고, 어떤 단체는 건강성을, 어떤 단체는 투명성을 중요시 하니 우리 단체는 임팩트에 초점을 맞춰보자’라는 식의 표현은 임팩트를 잘 못 이해하고 있는 것이다. 임팩트는 특정한 사업이 아니다. 임팩트는 단체를 구성하는 어떤 요소도 아니다. 오히려 그것은 관점이고 철학이자 동시에 일의 방식이며 우리의 지향점이다. 동시에 그것은 결과물이기도 하다. 단체가 건강성을 확보하며 미션을 성취하고자 노력할 때 나오는 일종의 선물이다.

단체는 왜 존재해야만 하는가? 해결되지 않은 사회문제가 있기 때문이다. 단체의 존재 이유는 무엇인가? 그것을 해결하기 위해서다. 그것을 우리는 임팩트라고 표현한다. 그렇다면 이미 과거에도 있었던 것이니 용어상의 차이인가? 사회의 환경이 변화되었기에 현대사회의 문제해결은 근본적인 해결과 증명의 필요성까지를 요구하고 있다. 이러한 종합적인 요소가 포괄된 개념인 까닭에 조직의 특정한 부서가 담당하는 일이 될 수 없다. 임팩트라는 지향점을 위해 모든 부서가 유기적으로 협업하고 주위의 이해관계자들이 지지할 때 가능한 일이다. 그러므로 현대사회에서 이것은 선택의 문제가 아니라 생존에 관계된 문제다.

Q. 사회적 가치는 있지만 사회문제를 해결 하지 못했다면 소셜임팩트가 없는 것인가요?

A. 사회적 가치와 사회문제 해결은 다소 다른 관점에서 보아야 한다. 사회문제라고 하는 것은 그대로 두면 누군가가 본인의 선택이 아닌 사회의 구조적 원인으로 인하여 기본적인 삶의 가치나 욕구를 침해 받는 경우이다. 사회 문제를 해결한다는 것은 이러한 침해를 줄이거나 일어나지 않도록 하거나 보상하는 방식으로 일어나게 된다. 즉, 사회적으로 음(-)인 것으로 0에 가깝게 돌리려는 노력이다. 그러나 사회적 가치라 함은 그 상태가 음(-)에서 0으로 상승하는 것이나, 본래에도 양(+)이었고 그 보다 더 큰 양(+)이 되는 경우나 마찬가지로 사회적 가치가 창출되었다고 이야기할 수 있다. 말하자면 애플이 아이폰을 만들어서 스마트폰을 대중화하는 과정에서도 많은 사회적 가치가 창출되었지만, 사회문제를 직접적으로 해결하는 활동을 한 것은 아니라고 구분할 수 있다.

비영리 조직이 사회적 가치는 있지만 사회문제를 해결하지 못한 경우는 크게 세 가지로 나눌 수 있다. 첫째는 사회문제의 해결이 매우 장기적인 경우에 단기적으로는 사회문제 해결이 없이 활동만 반복되는 경우이다. 이 경우에는 장기적 관점에서 그 중간 단계들을 설정하여 활동하는 것이 가능하다. 이는 임팩트가 없다고 하지 않고 장기적인 임팩트를 창출하려는 과정이라고 할 수 있다.

둘째는 실제로 사회문제 해결을 하고 있지 않지만 사회에서 인정하는 공공적 가치의 범주에 있어서 그 활동을 공공의 활동을 인정하고 있는 경우이다. 선진국의 문화, 예술, 체육 활동들이 비영리 범주에 속하지만 대체로 직접적인 사회문제와의 연결점이 약한 상황이 이 예시로 자주 활용된다.

셋째는 비도덕적으로 포장만 되어있거나 산출에서 결과로 넘어가는 맥락에서 실패하는 경우이다. 비도덕적인 경우는 반드시 색출되어 제거되어야 한다. 그러나 후자의 경우에는 실패가 반복되지 않을 수 있도록 다음의 투입과 활동은 좀 더 전략적으로, 과학적으로 접근되도록 개선할 기회가 제공되어야 한다.

## Q. 사업의 과정상에서 발생하는 임팩트와 결과에서 발생하는 임팩트는 어떻게 다른가요?

A. 비영리조직이 조직의 비전과 사명과 정렬된 중점 목표를 성취하기 위해 수행하는 핵심 사업의 과정(process)상에서 임팩트가 발생한다는 것은 의미 있는 변화를 지향하는 본질적인 캐물음을 놓치지 않는 한에서 사업을 수행하는 일체의 과정을 밟아 나가는 것을 의미한다. 그런 과정을 온전하게 밟아 나갔다면, 사업의 결과를 통해서 기대하고 열망했던 임팩트를 창출할 수 있는 가능성이 높아진다고 할 수 있다. 중요한 것은 과정상에서 임팩트가 발생했는지, 결과에서는 얼마나 다른 임팩트가 창출되었는지에 대한 직관적이고 경험적인 비교를 할 수 있는 것은 아니며, 임팩트를 지향하면서 얼마나 철저하고 치열하게 다른 패러다임과 방법으로 과정을 혁신했는지가 본질적으로 중요하다고 할 수 있다.

그러한 과정을 따랐다는 전제아래에서 결과로부터 임팩트를 기대할 수 있는 것이다. 물론, 이것은 인과적으로 설명될 수 있는 것은 아니다. 자판기는 고장이 나지 않는 한 동전을 넣으면 커피가 나오지만, 임팩트의 차원은 그런 인과론적으로 이해될 수 있는 것은 아니다. 즉, 아무리 과정상에서 임팩트를 지향하면서 사업을 철저하고 치열하게 수행하였다고 할지라도, 결과는 전혀 그렇지 않을 수 있는 가능성이 언제나 열려 있다는 것을 간과해서는 안 된다. 비영리조직의 사업은 공장에서 가구를 생산하는 과정이 아니기 때문에 생태 환경을 보존하고, 여성 인권을 신장시키고, 장애인의 이동권을 보장하고, 노인 빈곤문제를 해결한다는 것이 어떤 기계적이고 선형적인 도식으로 설명될 수 있는 것이 아니다. 그렇다고 그냥 선한 가치를 지향하면서 열심히, 최선을 다해서 하면 되는 것도 결코 아니다.

임팩트를 지향하면서 사업의 과정을 밟아 나간다는 것은 조직의 비전과 사명과 정렬되어 있는지, 본질적으로 열망하는 의미 있는 변화를 지향하고 있는지, 각 사업의 과정은 정말 임팩트를 창출할 수 있는 가능성을 담지하고 있는지에 대한 캐물음을 그때그때 마다 던지는 것이며, 그러한 캐물음을 얼마나 철저하고 치열하게 수행하는가에 달려 있다고 볼 수 있다.

임팩트를 지향하면서 과정을 밟아가면 결과적으로도 임팩트를 창출할 수 있는 가능성이 커지는 구체적인 사례는 다음과 같다. 2000년 낙천낙선운동은 부패한 국회의원 후보자들에 대한 시민정치참여운동의 사례이다. 수도권에서는 20명의 후보자 중에 19명이 낙선되었으며, 전국적으로 86명의 낙선후보자 중 59명이 낙선되었다(낙선율 68.6%). 낙선운동은 부패한 정치인들이 국민의 대표가 될 수 없다는 비전과 사명아래 전국적으로 조직화된 시민단체들에 의해 수행되었으며, 일관된 가치정렬속에서 많은 시민들이 공감하고 참여함으로 임팩트 있는 과정을 경험하고 아울러 임팩트 있는 결과를 창출할 수 있었다. 임팩트 있는 변화를 지향하면서 비전과 정렬된 과정을 밟아나갔으며, 그러한 과정을 통해 임팩트 있는 결과물을 도출할 수 있게 되었다.

Q. NPO에게 있어 중요한 임팩트는 프로그램 자체의 임팩트일까요, 아니면 조직차원의 임팩트일까요?

A. 사회적기업에 대한 사회적 성과평가의 경우 프로그램 자체의 임팩트를 보되, 해당 사회적기업의 지속가능성 지표들도 기본적으로 평가 항목에 포함되어 있다. 민관 파트너십 사업(PPP:Private and Public Partnership)으로 혹은 개별 기업과 NPO의 파트너십을 통해 사회공헌 사업을 추진할 때에 기업의 사회공헌 담당자들이 가장 중요하게 생각하는 요소는 물론 ‘이 단체가 사업을 수행하고 그 결과로 의도한 만큼의 임팩트를 낼 수 있는 역량을 가졌는가?’이다. 하지만 파트너십을 통한 사업 수행에 있어 차질 없이 사업을 마칠 수 있는 상대인지에 대한 리스크도 동시에 고려한다.

기본적으로 사회적 성과 평가에서는 프로젝트 단위에서의 임팩트를 고려한다. 하지만 NPO의 임팩트를 고려할 때는 조금 다르게 생각해 볼 수 있다. 즉, 단체의 지속가능성을 얼마나 고려하느냐에 따라 프로그램 중심의 임팩트와 조직 차원의 임팩트로 더 나뉘볼 수 있을 것이다. 기본적인 단체의 사업 혹은 프로그램의 임팩트는 당연히 중요하다. 여기에 단체가 추구하는 목표와 가치에 기초한 조직 전체의 임팩트와 단체의 지속가능성이 더해져서 NPO의 임팩트를 이룬다고 생각해볼 수 있다. 프로그램 자체의 임팩트와 조직 차원의 임팩트로 명확하게 분리하는 것은 어렵고 중첩되는 부분 또한 있을 수 밖에 없다. 하지만 이러한 관점으로 보면 NPO의 임팩트를 이해하는데 더 도움이 될 수 있다. ‘의미 있는(어떤) 사회 변화’를 위해 NPO가 존재하는 것이므로, 단체 자체의 임팩트를 이야기하다 보면 단체의 목표를 환기하는 것이 된다. 그 변화에 어떤 역할을 얼마나 하고 있으며, 그것이 우리 사회를 어떻게 바꾸었는가를 묻다 보면 임팩트(좁은 의미는 아닐 수 있다)라는 단어로 귀결되게 된다. 그리고 이렇게 임팩트를 나누는 것이 단체에게도 도움이 된다. 간단히 단체의 목표에 부합하는 사업은 진행하지 못하고 단체의 지속가능성(특히 재무적으로)을 위해 외부사업이나 위탁사업을 운영해야 하는 경우를 생각해보면 단체 자체의 임팩트를 고려하는 것이 필요함을 느낄 수 있다.

Q. NPO 조직의 목표를 달성한 것을 임팩트를 달성한 것으로 볼 수 있을까요?

A. ‘예’라고도 할 수 있고, ‘아니오’라고도 할 수 있다. 그 이유는 조직의 목표와 소셜임팩트가 유사점과 차이점을 동시에 가지고 있기 때문이다. 일반적으로 NPO는 사회적 가치를 창출하기 위해 활동하기 때문에 어느 NPO든지 조직의 목표를 달성했을 경우에는 ‘사회에 긍정적인 영향을 미쳤다’ 또는 ‘사회적으로 의미 있는 활동을 했다’라고 말할 수 있다. 소셜임팩트도 긍정적인 사회 변화와 사회적 영향을 의미하기 때문에 지향하는 바가 사회적 가치라는 측면에서는 조직의 목표와 소셜임팩트 간에 유사한 특징이 있으며 어느 정도는 이 둘을 동일시할 수 있을 것이다.

그러나 일반적으로 조직의 목표에서 다루는 내용들을 보다 엄밀하게 따져본다면 그것이 사회적으로 의미 있고 사회적 가치를 창출하는 활동임에도 소셜임팩트라고 할 수 없는 경우도 있을 수 있다. 임팩트는 ‘조직의 목표와 활동이 얼마나 사회적으로 의미가 크고 좋은 가치를 담고 있는가’보다는 ‘사회문제의 근원을 해결하고 근본적인 사회변화를 가져왔는가’에 집중하기 때문이다. 목표가 표면적인 사회 변화나 단기적인 문제의 개선에 중점을 두고 있다면 이러한 활동 또는 일차적 결과 중심의 목표가 달성되었다고 해서 반드시 근본적인 사회변화, 사회문제 해결로 이어지는 것은 아니다. 그렇기 때문에 어떤 단체가 ‘의미 있다’고 여겨지는 활동을 통해서 조직이 목적하는 바나 구체적인 목표를 달성했다고 해서 자동적으로 소셜임팩트를 창출했다고 말하기는 어렵다.

이런 면에서, 조직의 목표 달성이 동시에 임팩트의 달성과 이어지려면 조직의 목표와 계획을 수립할 때부터 임팩트를 고려하는 것이 중요하다. 목표를 수립할 때 먼저 그 목표가 해결하고자 하는 사회문제의 근본적인 원인에 대한 개선을 지향하고 있는지를 검토할 필요가 있다. 그리고 그 목표가 구체적이고 객관적으로 측정가능한지, 어떻게 측정할 수 있는지를 함께 고려하는 것이 바람직하다. 명확하게 측정할 수 있는 가능성을 염두에 두고 사업을 계획할수록 목표가 더 명확해질 수 있다. 상황에 따라 소셜임팩트를 명확하게 설정할 수 있는 경우가 있고 보다 복잡한 고려사항들로 인해 소셜임팩트(social impact)를 명확하게 도출하지 못하는 경우도 있을 수 있다. 후자의 경우에는 먼저 조직이나 프로그램의 이해관계자를 정의하고 파악해보는 것이 유용할 수 있다.

다만 한 가지 유의할 점은, 조직의 목표 수립에 언제나 측정가능한 임팩트가 전제되어야 하는 것은 아니라는 것이다. 우선 조직의 목표가 조직의 사명 또는 목적과 다른 차원이라는 것을 감안해야 한다. 여기서 논의하는 조직의 목표는 조직의 사업이나 활동에 대한 목표이지만 조직의 사명이나 목적은 조직의 정체성과 장기적인 지향점을 의미한다. 따라서 조직의 사명과 목적은 구체적이거나 수치화된 목표보다는 포괄적이고 거시적인 내용을 담기에 적절한 개념이다. 임팩트는 앞서 언급한 조직의 사업이

나 활동 단위에서 고려할 수 있다. 다만, 이러한 목표의 수립에 있어서도 사업의 종류와 대상에 따라 임팩트 관점의 적용이 어려운 경우가 존재한다. 가령 한 NPO의 다양한 사업들이 특정 법안의 통과와 같이 단일하면서도 매우 장기적인 목적의 수단으로 추진되는 경우이거나 단체의 활동이 불특정 다수의 인식 변화와 같이 측정하기 어려운 요소를 지향점으로 두는 경우 또는 사회문제 해결이 아닌 일반적인 사회적 가치의 증진을 위해 활동하는 조직의 경우 등 소셜임팩트 접근법을 일률적으로 적용했을 때 오히려 활동에 더 제약이 되는 상황도 발생할 수 있다. 따라서, 조직의 목표에 소셜임팩트를 효과적으로 고려하기 위해서는 소셜임팩트에 대한 선이해와 임팩트 접근법이 어떻게 적용되어야 조직의 특성에 잘 부합하는지를 검토할 필요도 있다. 그러나 사회적 가치의 창출을 지향하는 NPO라면 어떤 조직이든 임팩트 관점에서 사업을 계획하고 목표를 수립하는 노력은 필수적이다. 상황에 따라 임팩트를 도출하고 달성하는 것이 더 어렵거나 쉬울 수는 있지만 임팩트 자체는 미리 정해져 있는 것이 아니라 관점과 아이디어에 따라 다양하게 적용될 수 있기 때문이다.

**Q. 소셜임팩트 프레임워크가 하나의 방법론으로 프로그램 임팩트와 조직 차원 임팩트 두 가지 차원의 적용이 가능한가요?**

A. 임팩트 방법론은 하나의 사업이나 프로그램 단위로 적용되는 것이 일반적이다. 반대로 조직 전체 차원에서 임팩트 방법론을 적용한 사례는 찾아보기가 어렵다. 그만큼 임팩트 방법론은 하나의 사업이나 프로그램을 평가하기에 적절한 방법론이기도 하거나 조직 전체 차원에서 임팩트를 모두 분석, 평가한다는 일은 매우 특성이 다른 일이기도 하다. 따라서, 기업이든 NPO든 사업이나 프로그램을 중심으로 소셜임팩트 프레임워크를 적용하는 데에는 큰 무리가 없겠지만 조직 차원에서 적용하는 데에는 좀 더 신중한 접근이 필요하다. 왜냐하면 사업이나 프로그램의 경우 해당 사업과 프로그램의 범주 내에서만 임팩트를 측정하면 되지만, 조직이라는 실체를 중심으로 소셜임팩트를 적용하고자 할 경우 단지 그 조직이 수행하는 사업이나 활동만을 고려해서 ‘이 NPO는 사회적으로 만들어내는 임팩트가 이 정도다’라고 말할 수 없기 때문이다.

조직 차원의 임팩트를 고려하게 될 경우에는 조직의 사업과 활동에 대한 임팩트와는 별개로 조직 자체에 적용되어야 할 질문이 존재한다. 프로그램의 임팩트는 해당 프로그램을 통해서 ‘무엇을’ 그리고 ‘얼마나’ 만들어 냈는지 즉 어떤 소셜임팩트를 어느 정도로 달성했는지를 평가한다. 그러나 조직에 대해서는 그러한 소셜임팩트를 ‘어떻게’ 만들어내고 있는지를 별도로 평가해야 한다. 즉, 조직의 지속가능성에 대한 평가가 함께 이루어져야 한다.



지속가능성이란 사회 속에서 그리 낯설지 않는 개념이지만 조직에 적용할 때는 주로 비즈니스 영역에서 매우 익숙하게 사용되는 개념이다. 기업이 수익을 추구함과 동시에 다양한 이해관계자들에 미치는 사회적 영향, 그리고 우리가 사는 생태계에 미치는 영향을 최소화하여 경제, 사회, 환경적으로 균형 있게 조직을 운영해야 한다는 개념이 바로 지속가능성이다. 다만, 지속가능성 개념은 비즈니스에서만 적용되는 개념은 아니다. 사회적 책임에 관한 국제표준인 ISO 26000<sup>5</sup>에 의하면 우리가 사는 사회와 지구생태계가 지속가능한 발전을 이루기 위해서는 기업, NPO, 정부, 학계 등 모든 조직들이 경제, 사회, 환경 측면에서 부정적 영향을 초래하지 않는 수준에서 운영되어야 한다. 단지 조직 활동의 어느 한 부분에서만 사회적으로 긍정적인 가치나 임팩트를 창출했다고 해서 다른 부분에서 초래된 부정적인 환경, 사회적 영향이 상쇄되지 못한다. 나아가 그러한 임팩트를 ‘어떻게’ 만들어 냈는지 임팩트 과정에서 직원이나 이해관계자에게 인권적으로 문제가 있지는 않았는지, 공정하고 윤리적으로 모든 활동을 수행했는지, 그리고 조직 활동이 환경에 주는 부정적 영향은 없었는지 등에도 중요한 평가가 이루어져야 한다.

이런 측면에서, 임팩트 방법론 적용을 위해서는 대상과 범주의 설정이 매우 중요하다. 예를 들면, ‘개도국 모자보건 사업,’ ‘어린이 양육 사업,’ ‘사회혁신제품 판매 사업’ 등과 같이 하나의 사업 또는 동질한 일군의 사업이나 프로그램의 범주에서는 소셜임팩트 프레임워크의 적용이 용이할 것이다. 그러나 임팩트의 측정과 평가를 조직 관점에서 적용하고자 한다면 프로그램 자체적으로 의도한 임팩트의 측정과 평가 이외에 조직의 지속가능성에 대한 체계적인 고려가 필요하다.

---

<sup>5</sup> ISO26000: 2010년 11월 1일 발표한 기업의 사회적 책임에 대한 국제표준으로 기업의 사회적 책임이 조직의 기본적 의무이며 경영활동에 있어 필수적인 부분이라는 점을 강조하고 사회적 책임을 이행하도록 장려하는 데에 목적이 있다. ISO26000 핵심주제와 쟁점으로는 조직 거버넌스, 인권, 노동관행, 환경, 공정운영관행, 소비자 이슈, 지역사회 참여와 발전이 있으며 각각의 주제가 유기적으로 연계된 총체적 접근을 요한다.

**Q. 임팩트는 항상 의도된 것이며, 항상 예측할 수 있는 것일까요?**

A. 비영리조직은 기본적으로는 조직의 비전과 사명, 열망하는 변화의 목표를 분명히 가지고 설립되었다. 그럼에도 많은 비영리조직은 자신들이 사업 수행에 있어서 모든 과정을 주도적으로 기획하고 운영해나가기에 만만치 않은 환경 속에 놓여 있다. 즉, 아무리 조직이 의미 있는 사회변화를 위해 즉, 임팩트 있는 변화를 위해 사업을 기획하고 목표로 한다고 할지라도, 사회적으로 긴급하고 중요하게 필요로 하는 새로운 과제가 등장할 경우 응답하지 않으면 안 되는 일종의 데스티니(destiny)를 갖고 있다. 그래서 많은 비영리조직들은 외부적 환경과 요청에 응답해야만 하는 상황을 부정적으로 받아들이거나, 어쩔 수 없다는 식으로 소극적으로 받아들이곤 한다. 물론, 사회적으로 긴급하고 중요한 이슈에 열심히, 그리고 최선을 다하지 않는다는 것이 아니라, 최선을 다하는 과정 속에서도 근본적으로 자신들이 처한 ‘응답의 수동성’이라는 상태를 극복하지 못하는 경우가 많다는 것이다. 그런데, 정말 의미 있는 변화로서 임팩트를 지향하는 조직이라면, 비영리조직이 처한 응답의 데스티니를 어쩔 수 없는 것으로, 수동적인 이끌림으로, 혹은 포로가 되고 볼모가 되는 형식으로 받아들이기 보다는 다른 패러다임이 요구된다고 볼 수 있다. 그것은 비영리 조직이 구조적으로 처한 응답의 데스티니가 바로 의미 있는 변화를 창출하게 하는 기회라는 점에서 ‘창조적 이끌림’, ‘생성시키는 응답’으로 다르게 생각하는 것이다. 일종의 마인드 혁신이 요구된다고 볼 수 있다. 이것이 조직이 기획하고 주도하는 사업을 통해서만 임팩트를 창출할 수 있다는 닫힌 패러다임에서, 사회적인 긴급하고 중요한 요청에 창조적이고 생성적으로 응답함을 통해 임팩트를 지향하는 열린 패러다임으로의 전환이 필요한 것이다.

따라서 ‘창조적 이끌림’과 ‘생성시키는 응답’을 가능하게 하는 이러한 열린 혁신과 열린 패러다임으로의 전환을 위해서는 최고 책임자를 포함해서 조직의 모든 리더십과 구성원들의 마인드 혁신이 가능한 조직문화의 개선이 필요하다고 볼 수 있다.

구체적인 사례로써 여성인권 향상을 위한 거리캠페인을 준비하고 있던 여성단체에게 세월호참사라는 시대적으로 긴급하고 중요한 사건이 발생하게 되면, 비록 오랫동안 기획하고 준비했던 여성인권 향상을 위한 거리캠페인을 뒤로하고 세월호참사와 관련된 대응운동을 하게 된다. 이러할 때, 여성단체 내부적으로 자신들이 기획했던 사업을 할 수 없게 되었다는 불만을 갖기 보다, 세월호참사와 관련해서 여성인권의 관점에서 운동의 방향을 새롭게 설정하는 것인 일종의 ‘창조적 이끌림’, ‘생성시키는 응답’으로 볼 수 있다.

## Q. 임팩트의 검증(verification)은 누구의 역할입니까?

A. 비영리 조직의 사업을 통해 임팩트가 창출되었는지에 대한 입증과 검증은 어떻게 가능하며, 누가 주체가 되어야 하는가의 문제는 더 많은 고민과 연구가 필요한 이슈라고 할 수 있다. 여기에서 검증(verification)이란 객관적이고 보편적이고 일반적으로 타당하게 받아들여질 수 있는 설명방식을 의미하는데, 중요한 것은 그러한 객관적이고 합리적인 확인으로서 검증이 꼭 어떤 정형화된 방식으로만 가능한 것은 아니라는 것이다. 사업의 이전과 이후에 변화된 어떤 수치를 통해서 사업의 성과를 검증할 수도 있으며, 혹은 참여자들의 삶에 생성된 의미 있는 변화에 대한 임팩트 있는 이야기들을 통해서도 사업이 대단한 성과를 거두었다는 것을 검증할 수 있다. 그런 점에서 현재까지 소셜임팩트(social impact)의 측정과 평가를 통한 입증과 검증을 위해 SROI<sup>6</sup>, IRIS<sup>7</sup>, 논리모델 등 다양한 방법론과 프레임들이 제기되어 있지만, 아직 비영리조직 영역에 보편적으로 받아들여진 프레임은 없다고 볼 수 있다. 물론, 임팩트의 창출 여부를 단순히 구성원들만의 합의에 의해서가 아니라 다양한 내·외부 이해관계자들과의 실천적 소통, 언론보도에 대한 분석, 소셜미디어에 의한 파급력 등 다양한 조건들을 종합적으로 고려해야 한다는 점에서는 공감할 수 있으나, 소셜임팩트가 그러한 식으로 검증가능한 대상인지, 혹은 정말 조직의 본질적인 가치와 정렬되어 열망하는 의미 있는 변화를 온전하게 창출했는지를 캐물음을 통해 분별해야 하는 대상인지에 대해서는 논란이 있다고 볼 수 있다. 그럼에도 비영리 조직의 모든 구성원과 내·외부 이해관계자들의 실천적 소통을 통해 수행된 사업이 정말 사회의 구조적인 문제를 해결하고 새로운 가치를 창출함으로써 의미 있는 변화로서 임팩트를 창출하였는지에 대한 타당성과 정당성을 확보하는 것은 대단히 중요한 문제이기 때문에 이 부분에 대해서는 이론과 실천이 융합된 지속적인 연구가 이루어져야 할 것이다.

---

<sup>6</sup> SROI(Social Return on Investment): 사회적기업이 생산한 사회적 가치와 경제적 가치를 통합해 정량적으로 측정하는 방법론으로, 즉 비용 대비 창출되는 사회적 가치를 파악할 수 있다.

<sup>7</sup> IRIS(Impact Reporting and Investment Standards): 기업의 사회적, 환경적 임팩트를 평가하는 사회적 성과 평가법으로, 타당성이 검증된 지표를 통해 계량적으로 계산된다.

**Q. 임팩트에 대한 이해관계자와의 커뮤니케이션에는 어떠한 방법이 있습니까?**

A. 대체로 이해관계자와의 논의 과정은 필수로 여겨진다. 먼저 해당 활동을 수행하는 조직 내부에서 어떠한 목적성을 가지고 어떠한 변화를 의도하는지에 대한 합의가 이루어져야 하며, 그 합의 끝에 도출된 내용에 대해서 외부의 이해관계자들도 동의하는지 논의하고 조율하여야 한다. 특히 자원을 제공하는 자원봉사자나 기부자 등의 의견이 일치되어야 하는 것은 실무적으로 매우 중요하고, 나아가 활동의 영향을 받는 대상자나 그 조직의 의견도 수렴될 필요가 있다. 실질적인 측정을 시도하기 위해서는 임팩트 측정이나 평가와 관련된 전문가의 의견도 보통 포함되어야 한다. 이러한 과정은 가장 대표적인 임팩트 측정 방법론인 원칙기반접근 진영에서는 가장 기본으로 설정되어 있다.

정리하자면 크게 두 단계로 이루어지는데, 기획과 운영을 담당하는 조직 내부의 의견 수렴 및 논리모델 개발을 통한 합의점 도출이 먼저 있어야 하고, 그 내용을 바탕으로 외부 이해관계자들과의 합의가 있어야 한다. 그 과정 중에 전문가가 참여하여 조율할 수 있다면 가장 좋을 것이다. 그리고 보통 그 결과는 보고서 양식으로, 배경과 맥락을 잘 첨부하여 제공하는 것이 좋다.

이렇게 사회문제 해결의 목표가 도출되면 그 목표를 얼마나 달성했는지 측정하고 이해관계자들이 이해하기 쉬운 방식으로 표현하는 과정이 측정의 활동이 되는 것이고, 그 측정의 결과물로 이해관계자들 또는 그들에게 수탁된 전문가의 의견에 의해서 목표 달성에 성공적인지 확인하는 것이 평가의 과정이 될 수 있고, 마지막으로 그 논의에 미래에 대한 추정이 있다면 실제로 그 추정을 달성하고 있는지 추후에 검토하고 확인하는 것이 검증의 과정이 될 수 있다. 주로 이 전체 과정은 전문가에 의해서 일관성 있게 추진되고 그 처음의 합의를 도출하는 과정에 다수의 이해관계자가 참여하며, 결과물에 대해서 이해관계자가 공유하는 방식으로 소통한다.

**Q. 임팩트의 평가는 어떻게 합니까? 범용으로 쓸 만한 원리원칙이 있습니까?**

A. 임팩트의 평가에 있어 논리모델(logic model)이 흔히 사용된다. 논리모델은 투입, 산출, 성과 등의 순서로 각 단계별 투입된 자원이 어떠한 결과로 나타나는지를 순서대로 보여주는 유용한 틀이다. 우리는 단순한 성과, 즉 프로그램에 몇 명이 참여했는지를 양적으로 평가했다고 해서 그것이 사회의 근본적인 변화라고 말하지는 않는다. 100명의 노숙인에게 100개의 빵을 주는 것은 분명 귀한 일이지만 임팩트의 관점에서 보면 노숙인의 수를 줄이는 것이 효과적이기 때문이다. 따라서 몇 명의 노숙인에게 몇 개의 빵을 주었는가가 단순한 성과라고 본다면 임팩트가 추구하는 성과는, 이를 위한 사회의 인프라가 확충되었는지, 그 캠페인을 통해 사람들의 인식이 바뀌었는지, 이러한 운동이 사회의 하나의 모델이 되었는지 등에 있으며 결과적으로 노숙인의 수가 얼마나 줄어서 우리사회에 좋은 점은 무엇인지, 그에 따른 우리의 삶의 질은 얼마나 개선되었는지 등을 측정해 보는 형태가 된다. 이를 측정하는데 있어서 논리모델과 같은 특정한 도구가 꼭 정답일 필요는 없다. 오히려 측정하는 도구보다 중요한 것은 '측정을 할 의지가 있는가'와 '무엇을 측정할 것인가'이며, 그 측정의 결과가 사회의 변화를 이끌어 내며 동시에 증명되는가가 더 중요하다고 할 것이다. 만일 이것이 소홀히 여겨진 채 특정한 틀의 빈칸만 채운다면 임팩트는 그저 말장난에 불과하다는 비난에 직면하게 될 것이다. 따라서 임팩트의 측정 그 자체는 사회의 근본적인 변화를 우리 단체가 지향하고 있는지, 그것이 얼마나 효과가 있었는지를 평가해보자는 관점과 의지가 더 중요한 요소이며 이러한 요소가 생략된 채 복잡하고 세분화된 측정/평가 지표들을 많이 개발하는 것은 큰 의미가 없다. 관점과 지향점이 빠진 측정은 그저 정교한 관료주의에 지나지 않는다. 임팩트 측정에 있어서 가장 중요한 것은 숫자로 계량화되는 것이 아니라 그것을 측정하겠다고 하는 단체의 의지와 문서화되는 보고서 자체이며 그것이 전제가 될 때 우리 단체 상황에 적합한 측정틀은 무엇인지를 고민해 보는 것이 올바른 순서라고 하겠다.

**Q. 평가지표는 어떻게 개발해야 하나요?**

A. 흔히 임팩트를 평가할 때 크게 두 가지 측면으로 분류하는데 하나는 사업의 임팩트를 측정하는 것과 또 하나는 조직의 임팩트를 측정하는 일이다. 사업의 임팩트는 계량화할 수 있는 가시적인 요소가 있어 그 측정이 용이하나 조직을 전사적으로 측정한다는 일은 쉬운 일이 아니다. 조직이 사회문제를 얼마나 해결했는지 그것에 대한 사회의 영향력은 어떠한지 등은 담론적 성격이 있기에 계량화에 있어 부담스러운 부분이 아닐 수 없다. 결론적으로 평가(측정)지표는 단체 스스로 수립하는 것이 이상적이다. 지표라 함은 목표와 같은 의미이기 때문이다. 연초에 수립한 목표가 얼마나 달성됐는지 연말에 점검하는 것이 평가라 한다면 단체의 목표는 곧 단체의 지표와 같은 것이다. 단체의 목표를 남이 수립해 줄 수 없는 이치와 마찬가지로 단체의 지표 역시 단체 스스로가 수립하는 것이 가장 건강한 방식이다. 이를 위해 주요 거대기관은 수년간의 시행착오를 거쳐 자기 단체 상황에 맞는 지표들을 개발 및 점검해왔다. 가령 United Way의 경우 Global Standard라는 운영표준을 수 십 년간 연구개발하여 사용하고 있다. 이 Global Standard는 전 세계 45개국의 1,800개의 지부와 파트너기관이 어떤 국가나 어떤 문화를 기반으로 하더라도 일관된 기준과 양질의 역량을 보유하는지에 대한 가이드 라인이다. 방대한 지부를 일일이 관리할 수 없는 United Way의 입장에서는 효율적인 관리도구일 수도 있으나 근본적으로 이는 단체의 역량을 강화시키는 임팩트 측정 지표로서도 활용된다. 이 곳에 제공된 7가지 항목의 수십 개 지표를 충족시키기 위해 단체가 노력할 때 단체의 건강성과 질적 역량이 확보되기 때문이다.

**표준 7.2 리더십**

기관의 지도자들은 임무에 맞는 기관의 목적과 지침을 수립한다. 지도자들은 사람들이 기관의 목표와 미션을 달성하고 미래를 위한 비전을 명확히 밝히며 의지에 대한 영감을 불어넣고 혁신을 장려하는 모든 과정에 완전히 참여할 수 있는 내부적 환경을 창출하고 유지해야 한다.

<p>우리 기관의 지도자들은 기관의 비전, 미션, 가치가 이끄는 결정을 내린다.</p> <p>우리 기관은 명확하고 구체적인 단기 목표를 설정한다.</p> <p>봉사자(이사회 등)와 유급 직원 모두는 이러한 목표로부터 발생하는 활동 계획을 가지고 있다.</p> <p>개인들은 재능, 지식, 기술(재능) 및 좋은 업무 습관을 기여한다.</p> <p>우리 기관은 보통 비공식적인 방법으로 총체적이며 개별적인 성과를 기념하고 치하한다.</p>	<p>우리 기관은 향후 3-5년을 위한 전략적 계획이 뒷받침하는 미래에 대한 명확한 비전을 지니고 있다.</p> <p>연간 활동 계획은 장기적 전략 계획과 상통한다.</p> <p>우리 기관은 공동의 목표 달성에 동기를 부여하는 식의 공모인정 프로그램을 가지고 있다.</p>	<p>다양한 지역사회 지도자들과의 공조 아래 어려운 목표가 설정되고 핵심목표의 장기적이며 지속 가능한 변화에 중점을 둔다.</p> <p>장기적 임팩트와 장기적 목표를 향한 진전을 보여주는 단기적 성과에 대한 목표가 설정되었다.</p> <p>우리 기관의 직원, 봉사자 및 기타 이해관계자들은 스스로를 이러한 목표 달성의 적극적 파트너로 여긴다.</p> <p>가능적 부분과 개별적 활동 계획 모두는 기관의 목표와 상통하며 확실한 책임 부여 시스템이 존재한다.</p>	<p>우리 기관은 핵심목표와 관련된 문제에 있어서는 지역 사회의 지도자이자 리더 격의 기관으로 인식된다.</p> <p>이사회는 지역사회의 비전과 global standard 에 상응하는 기관의 미래에 대한 장기적 비전을 설정한다.</p> <p>지역사회의 다양한 지도자들과 이해 관계자들이 기관의 활동에 동참한다.</p> <p>이사회 구성원, 봉사자, 이사 및 기타 직원은 개별적 목표의 달성을 위해 혁신적인 노력을 기울인다.</p> <p>기관은 겸손하고 협조적인 접근법을 유지함과 동시에 놀라운 결과를 달성하기 위해 필요한 의지에 대해서 인정을 받고 있다.</p>
---	--	--	---

[그림08\_United Way Worldwide의 글로벌 스탠다드(Global Standards) 거버넌스 항목 중 리더십 평가지표 질문<sup>8)</sup>

<sup>8)</sup> United Way Worldwide Global Standards 2006

「NPO와 소셜임팩트 프레임워크 개발 연구」

한편 이러한 평가 도구를 스스로 수립하기 힘든 단체들을 위해 이를 돕는 컨설팅 기관도 있다. 영국 CES(Charities Evaluation Services)에서는 작은 단체의 건강성과 역량강화를 돕기 위한 평가지표를 제공하고 있다. 단체 스스로 지표를 수립하는 것이 이상적인 것은 사실이나 그것을 할 여력이 없는 단체는 CES에서 제공하는 PQASSO(Practical Quality Assurance System for Small Organizations)를 참조해 볼만 하다.<sup>9</sup> 12개의 항목으로 나누어진 수 십 개의 지표를 통해 단체의 질적인 역량강화에 있어 무엇이 보완되어야 하는지를 비교적 범용성 있게 제공하고 있다.

아울러 무료로 제공되는 평가틀도 있다. 맥켄지(Mckinsey & Company)에서 제공하는 The Organizational Capacity Assessment Tool(OCAT)이라는 틀은 약 10가지 항목으로 단체의 건강성과 임팩트를 스스로 평가할 수 있게 안내하고 있다. 특히 OCAT은 advocacy 항목이 꽤 세분화되어 있기 때문에 시민사회단체에 좀 더 어울리는 모델이라고 볼 수 있다.

Do we have a system of relationship management?

Question 21	How well are we connected to the individuals or groups we are working to serve?	
Question 22	<input checked="" type="radio"/> <b>1</b> Organization <b>sporadically</b> communicates to <b>general</b> external audience; <b>Struggles to find people to call on</b> when better understanding of an issue or action in support of advocacy objectives is needed; Known in <b>only small pockets</b> of the population it serves	<input type="radio"/> <b>2</b> Organization <b>communicates</b> with the <b>general</b> group of constituents <b>sporadically</b> ; <b>Sometimes</b> can engage constituents to build their understanding and engagement on an issue; <b>Known in many groups and well-known in some groups</b> within the population it serves
Question 23	<input type="radio"/> <b>3</b> Organization <b>communicates</b> with <b>multiple groups</b> of constituents regularly; <b>Sometimes seen as the point of contact</b> for information and support on advocacy focus areas and <b>sometimes</b> make connections between select groups; <b>Well-known in many groups</b> within the population it serves	<input type="radio"/> <b>4</b> Organization has <b>dynamic</b> relationships with <b>many diverse groups</b> of constituents and engages in regular communication; Serves as the point of contact for information and support on advocacy focus areas; Is able to mobilize all <b>or</b> specific groups of constituents for <b>authentic</b> action in support of advocacy objectives when necessary; <b>Universally well-known</b> within the population it serves
Question 24	<input type="radio"/> Not Applicable	
Question 25	<input type="radio"/> Do Not Know	

[그림09\_OCAT의 advocacy항목 중 평가지표질문<sup>10</sup>]

<sup>9</sup> <http://www.ces-vol.org.uk/PQASSO> (CES 웹사이트)

<sup>10</sup> <http://mckinseysociety.com/ocat> (Mckinsey on Society 웹사이트)

이 세가지 툴 모두 공통적으로 비슷한 패턴을 가지고 있다. United Way의 Global Standard나 CES의 PQASSO, Mckinsey & Company의 OCAT은 모두 단체의 건강성 회복을 초점에 두며 그 질적 역량강화와 근본적 체질개선을 지향하고 있다. 그리고 그 분류항목도 꽤 유사함을 알 수 있다. 단체의 미션 부분을 점검하는 전략기획 - 혹은 기획, 열망 등으로 다양하게 표기되나 결국 단체의 근본적인 방향을 이해관계자와 충분히 점검하라는 것이 모든 툴의 맨 앞 항목에 배치되는 것이 눈길을 끈다. 이하 거버넌스, 모금, 마케팅, 시민참여, 학습, 윤리 등 대부분의 항목은 유사한 패턴이다. 이러한 도구들은 단체가 임팩트 기관으로 거듭나게 만드는 유용한 도구들이다. 그러나 이러한 평가(측정) 도구를 사용함에 있어서 간과하면 안 되는 요소들이 있다. 흔히 지표에서 요구하는 사항을 다 충족시켰으나 여전히 단체에는 능동성과 건강성이 결핍된 경우가 그것이다. 지표를 숙제처럼 '처리'하는 행정적 관점으로 대하는 자세를 지양하고 그 지표가 자기 것이 될 수 있도록 내재화 하는 것이 전제되어야 한다. 그런 측면에서 단체의 의지와 자세는 도구 이상으로 중요해진다.

#### Q. 평가지표의 객관성을 확보하려면 어떻게 해야 하나요?

지표를 더 세분화해서 많은 지표를 만들면 평가가 더 객관성을 가지지 않을까요?

A. 흔히 평가(측정)지표에 대한 많은 사람들의 우려는 임팩트 측정을 위해 객관적인 지표를 생성하는 일인데 이 지표의 객관성을 확보하는 일은 까다로운 일이다. 지표의 객관성이 요구되는 이유는 그것이 대외적인 신뢰도를 획득해야 하기 때문이다. 따라서 모두가 수긍하는 지표의 개발은 생각보다 중요한 전사적인 일이 된다고 할 수 있다. 그렇다면 지표의 객관성은 어디서 확보해야 할까? 어떤 공식이나 법칙이 있는 것이 아닐까? 어떤 공식이나 복잡한 수학적식에 대입하면 명료한 지표가 산출되는 방식이 있지는 않을까? 안타깝게도 그러한 것은 없다. 설사 있다고 해도 그러한 공식이 사람들로 하여금 객관적이다 라고 믿게 만드는 것은 또 다른 문제다. 한편 지표의 객관성 확보를 위해 지표를 양적으로 세분화시키는데 몰입하는 단체도 있다. 그러나 앞서 기술한대로 관점 없는 지표의 세분화는 정교한 관료주의로 흐를 가능성이 커진다. 이런 이유로 지표의 객관성 확보는 공식이나 수식, 혹은 지표의 세분화에 있는 것이 아니다. 오히려 누구와 어떤 순서로 이 일을 할 것인지에 있다.

누구와 어떤 순서로 일을 할 것인지를 미리 약속된 순서대로 진행해 간다면 참여자의 만족도는 올라갈 것이다. 참여자의 만족도는 조직의 역량을 높이게 된다. 조직의 역량은 임팩트 기관의 필수적인 요소다. 첫째, 누구와 이 작업을 할 것인가의 문제다. 비영리 조직의 운영원리를 볼 때, 조직을 둘러싼 많은 이해관계자들과 조직의 전사적 목표를 함께 수립하는 과정은 매우 중요하다. 비영리 조직의 힘은, 이해관계자들의 지향점과 조직의 지향점이 일치할 때 극대화된다. 마찬가지로 단체의 평가지표 역시



많은 이해관계자들의 참여와 토론을 통해 합의되어야 한다. 그것은 누군가가 주도해서 생성한 '주관적'인 지표가 아닌 자신의 참여와 동의로 확정된 지표이기에 수용하기 쉽다. 이렇게 수용된 지표는 사람들로 하여금 '객관성 있다'라고 믿게 만드는 동시에 자신의 것으로 내재화 된다.

둘째 어떤 순서로 일을 할 것인가의 문제다. 전략기획(strategic planning)의 일반적인 순서는 여전히 유용하다. 조직의 미션, 비전을 점검하고, 환경분석을 통해 전사적 핵심 목표를 결정한다. 그리고 세부적인 전략을 고안한 후 실행계획의 우선순위를 정렬하고 끝으로 지표를 포함한 평가방식을 합의하는 것이다. 요컨대, 큰 것을 먼저 결정하고 작은 것을 뒤에 결정한다. 이러한 일의 순서는 조직의 윗 단위부터 아랫 단위를 유기적으로 연결시킨다. 모든 구성원이 조직의 방향을 알고 충분히 이해하고 있다면 임팩트를 달성할 수 있는 조직의 힘은 하나로 모일 것이다. 전략기획 워크샵은 조직의 혁신이 필요할 때도 진행하지만 1~2년에 한번씩 주기적으로 진행하는 것이 좋다.

한국적 맥락에서 볼 때 위의 두 가지를 받아들인다는 것은 성가신 일쯤으로 비춰질 수도 있다. 그러나 한 사람의 관리자가 모든 것을 결정하고 주도하는 리더십의 한계를 느끼고 있다면 그 답은 다른 곳에서 찾는 것이 마땅할 것이다.

**Q. 이러한 임팩트를 측정하는 다른 부문에서의 움직임은 어떠합니까?**

A. 임팩트에 대한 논의는 이미 비즈니스 영역에서도 중요하다. 특히 기업의 지속가능성 측면에서 주목하고 있는 것이 임팩트이다. 환경적 영향, 사회공헌, 인권노동 이슈 등에서 긍정적 임팩트를 평가하고 이를 경영활동에 반영하고자 노력하고 있다. NPO와 기업 간의 파트너십이 활발해지면서 사회공헌을 담당하는 부서도 사회공헌 프로그램의 성과를 판단할 때 이제는 산출물(outputs)이 아니라 임팩트를 고려하고 있다. 아직은 많은 기업들이 소셜임팩트를 제대로 반영하여 사회공헌을 추진하는 것은 아니지만, 과거에 비해 사회공헌활동에 임팩트를 중요하게 여기는 기업들이 점차 늘어나고 있다.

과거 기업들의 사회공헌 초기에는 사회공헌활동이 투입(inputs)에 중점을 두고 진행되었다. 이 시기에 기업들이 관심을 두었던 부분은 얼마나 많은 금액을 누구에게 기부하는가, 또는 얼마나 자원봉사에 많은 시간을 투입하는가 정도였다. 그러나 이러한 사회공헌활동 방식의 효과성에 대해 회의적인 시각이 증대되면서 보다 전략적인 사회공헌을 수립해야 한다는 관점이 확산되었다. 한 단계 발전한 사회공헌으로서 전략적 사회공헌에 관한 논의는 과거에 비해 몇 가지 개선의 방향을 제시하였다. 기업들이 사업과 연계된 사회공헌활동을 추진하자는 것, 기업이 가장 직접적으로 영향을 주고 받는 지역사회 중심으로 사회공헌활동을 실행하는 것, 또한 관련 NPO나 전문기관들과 협력을 통해 보다 효율적으로 추진하자는 것, 그리고 단순한 자원의 투입이 아니라 성과에 중점을 두고 효과성을 증진시키자는 것이 전략적 사회공헌의 주요한 지향점이었다. 이러한 전략적 사회공헌의 특징은 현재에도 유효하며 대다수의 기업들이 언급한 네 가지 정도의 원칙을 우선적으로 고려하여 사회공헌을 실시하고 있다.

사회공헌활동을 소셜임팩트 관점에서 추진하는 흐름은 사회공헌에 많은 자금을 투자하는 기업들을 중심으로 보다 최근에 보편화되고 있다. 다수의 기업들이 사회공헌의 진정성과 효과성 측면에서 보다 깊은 고민을 하게 되었기 때문이다. 전략적 사회공헌에 대한 논의를 하면서도 활동의 성과가 중요하게 다루어져 왔지만, 많은 기업들에서는 최근까지도 성과라는 개념을 투입에 따라 자동적으로 나오는 결과(outputs) 중심으로 이해하고 있었다. 이러한 성과에 관한 문제의식을 통해 현재는 다수의 앞선 기업들이 실제적인 사회변화와 사회적 가치 창출에 보다 초점을 맞춘 사회공헌활동을 추진하고 있으며 임팩트 개념과 접근법을 적극적으로 도입하고 있는 상황이다. 사회공헌의 효과성을 측정하기 IOOI(inputs, outputs, outcomes, impact) 방법론을 개발하여 적용 중인 SIEMENS 사례가 대표적이며, GE, MS, 인텔 등 글로벌 기업들도 소셜임팩트 중심의 사회공헌활동을 위해 다양한 노력을 기울이고 있다.

다만, 일반기업들은 소셜임팩트 이전에도 다소 다른 관점에서 사회적 영향을 관리하는 활동을 하고 있

있다는 점을 알아둘 필요가 있다. 기업들은 특성 상 공장이나 사업을 운영하면서 사회적으로 부정적인 영향을 주게 되는데, 일반기업들은 오래 전부터 이러한 부정적 사회영향을 평가하고 관리하도록 사회로부터 요구 받아왔고 다수의 큰 기업들은 사업의 시작과 운영 중에 주기적으로 사회영향평가를 실시하고 있다. 사회영향평가는 조직의 사업에 따라 영향을 받는 이해관계자들에 대한 포괄적인 사회적 영향을 평가하는 절차이며, 이 사회영향평가의 결과에 따라 사회영향 최소화를 위한 다양한 노력들이 수행된다. 따라서 사회공헌 분야가 아닌 경우 기업이 오랜 기간 인식해왔던 사회영향은 기본적으로 사업으로 인해 발생하는 부정적 사회 영향을 의미하는 용어로 사용된다. 요약하면, 사업을 시작할 때 또는 사업 운영 중에 실시하는 사회영향평가는 주로 기업활동으로 인해 사회에 미치는 부정적 영향을 파악하여 관리하는 것이고, 본 글에서 다루는 소셜임팩트는 주로 사회공헌 영역에서 사회적으로 긍정적인 영향을 만들어내는 활동으로 이해할 수 있다.

코이카의 사업에는 이미 사업에 참여하는 민간단체(NGO)들에게 임팩트 평가(Impact Assessment)를 필수적으로 수행하도록 하고 있다. 이에 대한 비용도 합리적인 수준으로 책정하고 있다. 또한 지멘스가 월드뱅크와 함께 전 세계적으로 추진하고 있는 반부패 확산 사업의 경우에도 임팩트 평가에 대한 비용을 따로 책정하여서 프로젝트 별로 임팩트 평가 요소를 개발하고 이를 회사에 보고하도록 하고 있다. 다국적기업인 네슬레의 경우는 DIHR(The Danish Institute for Human Rights)<sup>11</sup>과 함께 인권에 한정한 임팩트 평가를 위한 지표를 개발하고 이를 직접 평가하여 수행하고 그 결과로 인권영향평가(Human Rights Impact Assessment)<sup>12</sup> 백서인 ‘Talking the Human Rights Walk’를 발간하기도 했다.<sup>13</sup>

추가적으로 주의할 사항이 있다. 사회적기업을 평가하는 전문가들 사이에서 사회적 성과 평가 혹은 임팩트 평가 시 지켜야 하는 3가지 원칙이 있다. 3가지 중 첫 번째는 ‘선한 것이 다 좋은 것이 아니다’, 두 번째는 ‘평가는 줄 세우기가 아닌, 임팩트를 증대시키기 위한 노력이다’, 마지막 세 번째는 ‘숫자가 다가 아니다. 숫자로 모든 것을 표현했다고 거짓말하지 말자’이다. 실제로 두 번째가 핵심적인 부분이며, 이러한 유의점들은 비단 사회적기업의 임팩트 평가에 국한된 이야기가 아니다. 이것들을 유념하면서 NPO의 임팩트와 임팩트 평가를 이야기하는 것이 좋을 것 같다.

---

<sup>11</sup> DIHR(The Danish Institute for Human Rights): UN 파리원칙(Paris Principles)에 의해 운영되는 국가인권위원회로 다양한 국내·외 프로그램 수행과 함께 연구, 분석, 커뮤니케이션, 교육 등을 병행하고 있다. 특히 인권영향평가(Human Rights Impact Assessment) 틀을 활용하여 인권보호를 위한 기업의 역할을 규정하는데 활발히 종사하는 대표적인 국가 인권기구이다.

<sup>12</sup> 인권영향평가(Human Rights Impact Assessment): 비즈니스 수행, 정책 수립, 투자계획 등을 시행하는 과정에서 그 정책이 인권에 미칠 영향을 분석하고 평가하는 프로세스를 말한다. 프로그램, 사업 등이 시행됨에 있어서 인권에 미칠 부정적인 요소를 사전에 방지하고, 인권 친화적인 효과를 유도하기 위한 평가제도라 할 수 있다.

<sup>13</sup> Nestle, ‘Talking the Human Rights Walk’ (Nestlé’s Experience Assessing Human Rights Impacts in its Business Activities, 2013)

**[더 읽을거리] 네슬레의 ‘Talking the Human Rights Walk’**

DIHR 이 네슬레의 기업경영원칙 중 하나인 인권존중에 기여하겠다는 정신을 지지하는 차원에서 네슬레와 파트너십을 맺고 인권영향평가(Human Rights Impact Assessment)를 실시했다.

● 인권영향평가(Human Rights Impact Assessment) 방법론과 프로세스

1 단계	국가차원에서의 인권위기 조사
내용	① 평가준비단계에서 브리핑과 설문지를 HRIA 팀이 수집 ② 인권문제를 겪는 당사자들을 파악하여 인터뷰 대상으로 선정하고 그들이 근무중인 네슬레 시설물관련 외부 이해관계자 파악
2 단계	실제적이고 잠재적인 인권영향 평가
내용	① 실제적인 평가단계로, HRIA 팀이 방문조사를 수행 ② 네슬레 지역관리자와 함께 8 가지 항목(HR, 건강과 안전, 보안대책, 업무무결성(Business Integrity), 지역사회에 미치는 영향력, 물품조달(Procurement), 원자재 조달, 제품의 품질 및 마케팅)에 대한 자가진단 설문 및 인터뷰 실시
3 단계	조사결과 통합 및 실행
내용	① 조사 결과에 기반하여 HRIA 초안 보고서 작성 ② 조사 결과에 따라 실제적 개선이 필요한 영역에 DIHR 의 자문실시
4 단계	실제적 변화에 대한 반응과 임팩트 측정

● 주요 조사결과 및 개선사항

(1) HR: 최저임금 준수(Human resources: living wage)

- HRIA 를 통해 고용주들이 종업원의 최저 임금준수 및 삶의 질 향상에 기여했다는 것을 증명
- 비정규직 최저임금 준수확인

(2) 건강과 안전: 교통안전(Health & safety: road safety)

- 사내 사고 발생률은 낮았지만 물품 배달과정에서 발생하는 교통사고가 잦은 것을 확인
- 이를 개선하기 위해 국가별 운전교육 실시
- 교통안전관리담당(Road Safety Manager)직무를 신설

(3) 지역사회에 대한 영향력: 불만처리 시스템(Community impacts: grievance mechanism)

- 네슬레 공장이 오염이나 냄새나 소음에 대해 피해가 없도록 주거지역에서 벗어난 공업지대에 있었지만, 지역사회의 ‘불만처리 시스템’이 구축되어 있지 않다는 것을 확인
- 그 결과 네슬레의 외부 불만처리 시스템 개발시작

## Q. 사회적기업 영역과 NPO영역의 임팩트는 어떠한 공통점과 차이점이 있습니까?

A. 사회적기업과 NPO의 영역에서 임팩트를 통해 말하고자 하는 의미의 공통점은 기본적으로 얼마나 많은 자원을 투입했느냐의 문제를 넘어서, 사회문제를 얼마나 실질적으로 해결했는지의 차원으로 접근해야 한다는 것이다. 그러나 이러한 추상적인 측면의 공통점을 넘어서 사회적기업과 NPO 영역의 임팩트를 이야기하는데 있어서 차이점은 더 구체적이며 크다고 할 수 있다. 예를 들어, 한 사회적기업이 보청기를 대리점을 통해 판매하면서 매출액 대비 이익률이 106%였으나, 혁신적인 기술개발을 통해 직영점 판매라는 유통 프로세스에 변화를 줌으로써 이익률이 174%까지 상승했으며, 이 후 26억의 신규 투자를 받아서 사업을 성장시켰다고 할 경우, 일반적으로는 사회적기업이 임팩트를 창출했다고 설명한다. 아울러 소농가들의 못난이 과일들을 매입하여 판매함으로써 소농가의 수입 증대를 몇%에서 몇%로 늘리는데 기여한 사회적기업이 있다고 할 경우, 한국의 중요한 사회 문제인 소농가의 경제적 빈곤 문제를 해결하는데 실질적인 기여를 했다는 점에서 임팩트가 창출되었다고 설명하고 있다. 사회적기업의 임팩트에 대한 기본적인 접근은 구조화된 방법론을 통한 계량적 설명이라고 할 수 있다.

그러나 비영리조직의 경우 보수적인 정부가 비영리조직의 집회와 시위에 대한 권리를 다양한 방식으로 억압하고 통제함으로써 인해 제대로 목소리를 내고 사회적 담론을 생성시키기 힘든 상황에서 '1인 시위'라는 새로운 저항방법을 합법적으로 보여주면서 사회변화에 큰 기여를 함으로써 임팩트가 있었다고 말할 수 있지만, 그것을 어떠한 구조적이고 체계적인 방법론을 사용한다고 할지라도 계량화 할 수는 없다. 아울러, 결혼한 여성들이 이혼 후 자녀들의 성씨를 엄마의 성씨에 따라 변경하는 것을 포함해서 남성만이 가계의 주인됨 자격을 가질 수 있는 권리를 폐지하고 여성들도 호주가 될 수 있는 법적 권리를 획득할 수 있도록 하는 '호주제폐지법'의 경우도 엄청난 소셜임팩트를 창출한 것으로 볼 수 있지만, 이 역시 그러한 임팩트의 크기나 규모, 질적인 수준을 계량적으로 표현하거나 전환하는 것은 불가능하고 의미가 없다고 볼 수 있다.

따라서 사회적기업과 비영리조직 영역에서 모두 임팩트를 이야기하고 있는 상황이지만, 의미 있는 변화를 실질적으로 창출해야 한다는 점에서 추상적인 공통점을 갖고 있으며, 임팩트의 창출 여부를 측정하고 평가하고 확인하는 접근방법에 있어서는 사회적기업은 확인 가능한 데이터와 근거를 사용하고 비영리조직은 이해가능하고 납득 가능한 이야기를 사용한다는 점에서 구체적인 차이점을 갖고 있다고 볼 수 있다.

Q. 임팩트를 달성하는 방법으로 최근 주목 받고 있는 사회혁신이란 어떤 의미인가요?

A. 사회문제가 생긴 근본적 배경 자체가 인간이 만든 사회시스템의 한계 때문이다. 그리고 그 한계는 대부분 구조적이며, 보통 시장실패, 정부실패라고 부르는 문제들이 여기에 포함된다. 즉 사회문제를 해결하여 임팩트를 창출하는 활동은 그 구조적 한계 상황에도 불구하고 결과를 내야 하는 것이다. 보통 이러한 일은 쉽게 일어나지 않는다. 소위 개입이라는 과정이 필요한 것이고 대부분의 비영리 조직이나 사회적기업, 정부 등 사회문제 해결을 위해 일하는 주체들은 이러한 방식의 접근을 사용한다. 그런데 본래부터 깨어진 고리를 이어내기 위해서는 단순한 개입으로는 큰 효과를 보기 어렵다. 특히나 점점 더 복잡해지고 커지고 서로간 상호관계가 심화되는 현대의 사회문제는 더욱 그러하다. 때문에 최근 이러한 깨어진 고리를 이어내기 위한 노력에 ‘혁신’이 반드시 필요하다는 목소리가 높은 것이다.

단순히 더 많은 자원을 제공하자는 논의에서 벗어나서 자원을 활용해서 임팩트를 창출하는 과정과 방법과 관점에서도 충분한 고도화를 추구하여 깨어진 고리를 잇는 새로운 차원의 문제해결 방안을 제시해보자는 흐름이며 실제로 이 분야의 가장 중요한 화두이기도 하다.

[더 읽을거리] 사회혁신(소셜이노베이션)이란 무엇인가?

소셜이노베이션을 이해하기 위해서 먼저 이노베이션이 무엇인지를 생각해볼 필요가 있다. 이노베이션하면 연상되는 이미지나 인물은 무엇일까 떠올려보자. 대부분 스마트폰이나 최근 유행하고 있는 웨어러블(wearable device), 3D 프린터, 사물인터넷(Internet of the Things) 등이 연상될 것이고, 인물로는 빌 게이츠나 스티브 잡스를 비롯해 최근 언론에 많이 나오는 ‘아이언맨의 현실 모델’ 엘론 머스크 등이 나오게 된다. 우리가 가지고 있는 이노베이션은 이렇듯 기술과 많은 관련성을 지니고 있다.

기술(technology)의 사전적 정의는 ‘과학 이론을 실제로 적용하여 자연의 사물을 인간 생활에 유용하도록 가공하는 수단’이다. 내가 글을 쓰는 이 순간에 마침 세탁기가 돌아가고 있다. 세탁기는 우리에게 무척 친숙한 기술이기에 이노베이션이라는 단어와 연상해서 떠올릴만한 사람은 거의 없을 것이다. 하지만 케임브리지대학의 장하준 교수는 <그들이 말하지 않는 23가지>란 책에서 흥미롭게도 “인터넷보다 세탁기가 세상을 더 많이 바꿨다”라고 말한다. 그 이유로 세탁기의 도입은 여성들을 가사노동에서 해방되어 직업을 가지게 되면서 서양에서 여성인권이 신장되고 남아선호 사상이 소멸되는 계기를 만들었기 때문이라고 장하준 교수는 밝혔다. 최소한 그에게 세탁기는 엄청난 이노베이션인 셈이다.

이렇듯 우리는 기술의 진화와 발달을 통해 삶이 이전과는 확연히 달라지며 과거에는 꿈도 꾸지 못했을 일들이 이루어지는 사회에 살아가고 있다. 하지만 기술을 중심으로 한 이노베이션은 삶의 변화를 이끌어내는 속도에는 탁월하지만, 인류의 삶이 가야할 방향에 대해서는 가치중립적인 경향이 있다.

미래학자들은 기술을 중심으로 한 이노베이션의 속도가 급속히 증가해 이노베이션을 만들어가는 전문가들조차 완벽한 통제와 이해 범위를 벗어나는 순간을 특이점(singularity)이라고 정의한다. 이 용어는 세계적인 미래학자이면서 현재는 구글에서 인공지능 연구와 사업을 총괄하는 레이 커즈와일(Ray Kurzweil)의 저서 <특이점이 온다>(The Singularity is Near)를 통해 대중적으로 확산된 바 있다. 인공지능과 결합된 기계가 인간을 초월하는 순간을 특이점이라고 본 레이 커즈와일은 2045년이 바로 그러한 시기가 될 것이라고 주장했다. 여기서 한번 멈추고 고민해보자. ‘인공지능과 결합된 기계가 인간을 초월하는 시대’가 가까워오는 것을 당신은 동의한 적이 있는가? 전문가들은 2025년경 뇌의 생각을 각자 손쉽게 다운로드 받을 수 있는 시기가 올 것이라고 예측한다. 또 다시 생각해보자. 당신은 뇌의 생각을 컴퓨터 화면에 노출시키고 다른 사람에게 손쉽게 전달해줄 수 있는 그때가 빨리 오기를 원하는가? 다른 관점에서 물어본다면 당신은 그런 시대가 내일 당장 이루어진다면 지금보다 더 행복해질 것이라고 느끼는가?

사실 우리는 무엇이 우리 인류에게 더 행복한 것인지 확실히 알 수는 없다. 하지만 확실한 것은 우리 모두가 그리고 더 중요하게는 우리 각자가 기술 중심 이노베이션의 방향에 대해 명확한 선택을 하지 않았음에도 이노베이션의 방향이 마치 그레야하는 것처럼 자연스럽게 다가온다는 것이다. 앞서 소개되었듯이 세탁기가 인터넷보다 더 변혁적이었다는 의미에 대해 장하준 교수는 한 언론과의 인터뷰에서 “기술이 모든 것을 결정하는 것은 이념을 강조하고 싶었다.”고 말한 바 있다. 이노베이션 자체가 우리의 삶이 진화할 방향까지 보여주는 것은 아님에도, 이노베이션의 방향에 대해 인류의 동의가 이루어지지 않았음에도 불구하고 이노베이션의 속도는 더욱 가파르게 증가하고 있다.

속도가 방향을 결정하는 아이러니와 같은 특이점의 사례를 우리는 비단 기술 영역에서만 찾아볼 수 있는 것이 아니다. 우리 삶의 모든 영역에서도 찾아볼 수 있는데, 2008년 전 세계적인 금융 분야에서 도달한 전 세계적인 특이점이라고 할 수 있다. 당시의 금융위기 분석 기사를 보면 ‘금융 전문가조차 이해하지 못하는 복잡한 금융 파생상품’이 급격히 늘어났다는 표현을 쉽게 찾아볼 수 있다. 100

역의 가치를 가진 실물자산이 최신 금융공학을 통해 1000억의 금융 가치로 바뀐다던지 한 지역의 부실채권이 어느새 지구촌 다른 곳에서는 높은 이윤이 예상되는 인기 금융상품으로 둔갑했던 것이다. 금융 분야에서 도래한 특이점의 영향으로 인해 전 세계가 어떠한 대가를 지불하고 있는지를 우리는 지금도 언론을 통해 어렵지 않게 확인하게 된다.

결국 소셜이노베이션은 방향과 상관없이 속도감 있게 질주하는 이노베이션이 명확한 방향 즉, 인간 중심의 이노베이션으로 재편되는 전 사회적 변화 패러다임을 의미한다. 이러한 변화는 기술 분야뿐 아니라 금융, 비즈니스, 교육, 디자인, 개발협력 등 모든 분야에서 진행되고 있다. 기술에서는 적정기술(appropriate technology), 금융에서는 임팩트 투자(impact investing), 비즈니스에서는 사회적기업(social enterprise), 교육에서는 온라인 대중공개 강좌(Massive Open Online Course), 디자인에서는 사회적 디자인(social design), 개발협력에서는 인권기반 접근(Rights-based approach) 등이 대표적인 각 분야의 인간중심 이노베이션, 즉 소셜이노베이션을 지칭하는 변화들이다.

한 가지 기억해야 할 것은 소셜이노베이션은 해당 단어의 등장 시기와 상관없이 인류 역사에 깊숙이 내재되어 왔던 ‘오래된 미래’였다는 점이다. 산업혁명 시기 아동 노동이 당연하게 여겨졌던 그 시기에 영국의 사업가이자 사회운동가였던 로버트 오웬(Robert Owen)은 아동 노동을 철폐하고, 교육을 제공하였으며 최초의 협동조합운동을 시작했다. 산업혁명 시기에 아동 중심 그리고 직원 중심의 소셜이노베이션인 셈이다. 한국의 역사에서는 소셜이노베이션이라고 할 만한 것이 있을까? 많은 전문가들은 세종대왕의 훈민정음 창제 역시 소셜이노베이션으로 분류하기도 한다.

**나랏말이 중국과 달리 문자가 서로 통하지 않으니 이런 이유로 어리석은 백성이 이르고자 할 바 있어도 결국 제 뜻을 펼치지 못하는 사람이 많다. 내 이를 가엽게 여겨 새로 스물여덟 자를 만드니, 많은 사람들이 쉽게 여겨 날마다 쓰기에 편안하게 할 따름이니라.**

위와 같이 훈민정음 서문을 보면 기득권층이 아닌 일반 백성의 언어 문제를 해결하기 위해 ‘백성중심’으로 이루어진 언어의 이노베이션이 한글임을 알 수 있다. 이런 관점에서 한국 역사를 돌아보면 홍익인간과 같이 소셜이노베이션이라는 개념이 외래어가 아니라 우리 오랜 역사에서도 그 사상과 철학을 찾아볼 수 있는 개념임을 이해할 수 있을 것이다.

다시 요약하자면 소셜이노베이션이란 인간중심의 이노베이션이다. ‘빨리 가려면 혼자가고 멀리 가려면 함께 가라’는 아프리카 속담처럼, 속도가 비록 늦어지고 어떤 부분에 일정한 양보가 있더라도 소셜이노베이션은 기술이 원래 지향했던 ‘인간 생활에 유용하도록’ 하는 방향을 고수한다. 기술을 쫓아가기에 바쁜 사람들을 기대하는 것이 아니라 기술을 통해 사회가 고질적으로 경험하는 문제를 해결하는 것을 기대한다. 소셜이노베이션은 사람을 중심으로 속도와 방향이 결정되는 이노베이션이며, 소셜이노베이터는 그러한 이노베이션을 옹호함과 동시에 인간중심의 이노베이션이 시작되도록 사람과 공감하며, 사회의 필요를 탐색해가는 가슴 벅찬 개개인들이다.

(출처: 김정태, <어떻게 하면 소셜 이노베이터가 될 수 있나요?>. 2014)



## IV. 집합적 임팩트(collective impact)를 통한 접근

FAQ를 통해 NPO의 소셜임팩트가 과연 무엇이고 왜 중요한 것인지, 각 단체에서 소셜임팩트 관점을 어떻게 적용할 것인지 등 다양한 담론을 정리해보았다. 특히 NPO의 소셜임팩트는 ‘사회문제의 근본적이고 의미 있는 변화’라는 의미를 내포하고 있으며, 이를 위해서는 현대사회의 복잡한 사회문제를 다루는 접근방식 또한 변화가 필요하다. 이러한 맥락에서 다양한 섹터의 조직들의 협력하는 집합적 임팩트(collective impact)를 설명하고, 각 섹터에서는 어떠한 논의가 진행되고 있는지 파악해보고자 한다.

### 1. 집합적 임팩트(collective impact)의 정의와 요건, 그리고 한국의 사례

임팩트란 무엇이며 우리는 왜 임팩트를 추구해야 하는가? 사회의 환경은 복잡해졌고 시민들의 욕구는 까다로워졌다. 다시 말해, 시민과 함께 사회변화를 달성하는 일은 과거에 비해 변화된 요건을 필요로 하고 있다. 그 동안 시민사회에서 주장해 왔던 많은 과제들이 부분적으로 해결되었거나 제도화되었다. 그러나 모든 사회가 완벽할 수 없듯 여전히 과제는 남아있다. 특히 현대 자본주의가 가지고 있는 고질적인 문제는 여전하다. 현대사회가 제도적으로 안정된 자본주의 체제 아래 있음에도, 그리하여 시민사회의 역할이 과거에 비해 축소된 것처럼 보임에도 불구하고 자본주의에 대한 불평등과 갈등은 그치지 않고 있다. 자본주의의 주요 주체가 되는 정부와 기업이 자신들을 포함한 혁신을 스스로 수행한다는 것은 한계가 노정된 일이다. 따라서 우리는 정부도 기업도 아닌 제 3섹터가 주축이 되어 사회문제를 해결해 주기를 기대해왔다. 그러나 한 단위의 노력만으로는 복잡한 현대사회의 문제를 근원적으로 해결한다는 것에는 한계가 있다. 가령 교육의 문제는 단일한 아젠다로 보이지만 학생의 수학능력의 문제 뿐 아니라 가정의 소득과 연관된 가정환경의 문제, 그리고 구성원들의 심리적 요인 등이 연관되어 있다. 교육의 문제를 계층적으로 분류해도 학생계층에만 해당되는 것이 아니라 취업교육, 시민교육, 실버교육 등으로 확장되기도 한다. 요컨대 사회문제는 ‘간단한(simple) 문제’였지만 ‘복잡한(complicated) 문제’를 넘어 ‘복합적(complex) 문제’로 변화한다는 것이다(Getting to Maybe, Frances Westley 외, 2007). 이에 이종(異種) 영역간의 협력은 더욱 필요해졌다. 특히 정부나 기업의 사회적 한계를 고려해 볼 때 비영리 영역은 단순한 서비스 전달자나 아이디어의 대변자 역할에서 나아가 사회의 근본적 변화(impact)를 추구하는 중추적 집단으로서 역할을 요구 받고 있다 할 것이다. 그리고 그 변화(impact)는 고립된 것(isolated)이 아니라 포괄적이며 협력적(collective)이어야 한다는 것이다.(Channeling

Change: Making Collective Impact Work, 2012, FSG interview and Analysis)

임팩트는 특정한 사업이나 프로젝트를 의미하는 것이 아니다. 사업을 평가하는 평가방식(measurement)으로 국한되는 개념도 아니다. 오히려 임팩트는 일의 방식이자 일에 대한 관점에 가깝다. 또한 단체가 미션을 위해 건강성을 가지고 노력할 때 나타나는 결과물이기도 하다. 따라서 사회적인 임팩트를 생산에 주는 특정한 기술이나 툴이 범용성을 갖춘 채 존재하는 것은 아니다. 오히려 사회적 임팩트를 실현하기 위해 노력하는 단체가 취할 수 있는 전리품에 가깝다 할 수 있다. 일부 기관들은 임팩트의 성취를 용이하게 추진하고 증명하고자 프레임워크(framework)나 툴을 개발해 왔다. 그러나 먼저 전제되어야 하는 것은 조직이 추구하는 지향점, 즉 미션과 비전이 무엇인지를 조직의 모든 이해관계자가 충분히 이해하는 일이다. 이것이 전제되지 않은 채 특정한 측정도구에 기대는 것은 효과도 의미도 없는 또 하나의 추가된 업무일 뿐이며 변형된 관료주의일 뿐이다. 올바른 방식을 위해서는 조직의 방향설정을 대표자나 특정부서가 전담해서는 충족되지 않는다. 비영리 조직의 힘이 강하게 발현될 때는 모든 구성원들의 지향점과 조직의 지향점이 일치할 때다. 더 많은 일치가 존재할수록 조직에 대한 신뢰와 몰입은 증가된다고 할 수 있다. 따라서 단체의 지향점을 점검하고 논의하며 깊이 이해하는 작업은 조직의 모든 구성원들과 함께 진행되어야만 한다. 이러한 과정을 통해 단체의 지향점과 그것을 어떻게 이루어갈지에 대한 관점과 방법을 모든 구성원이 합의해낼 수 있게 된다. 조직의 모든 자원과 역량은 미션을 중심으로 정렬(alignment)되며 일치된 힘은 누수 없이 하나의 목표, 즉 임팩트를 향해 나아가게 되는 것이다. 이러한 전략기획(strategic planning)의 과정을 서구의 많은 단체들이 매년 주기적으로 진행하고 있음은 주지의 사실이다. 전략기획 워크숍을 통해 조직의 모든 구성원들이 조직의 나아갈 근본적 방향(미션, 비전)에 대해 토론하고 합의하는 과정을 거쳐 각 부서의 목표를 조직의 방향과 정렬시킨다. 부서의 목표가 설정되면 그 안에서의 개인의 목표를 부서의 목표와 정렬시킨다. 나아가, 조직의 평가, 부서/사업의 평가와 측정, 개인의 평정 등을 어떤 기준과 어떤 방식으로 할 것인지 정립한다. 이 모든 작업은 상호작용의 과정이다. 이 전체적인 과정은 모든 구성원을 조직의 지향점과 정렬시키는 작업이다. 전사적으로 집중해야 하는 핵심사업의 우선순위를 설정하여 불필요한 중복이나 누수를 막는 것도 이 과정에서 해결된다. 개인의 과업이 조직의 방향과 무슨 관계가 있는지 규명해내는 의미있는 시간이기도 한다. 이렇게 거대한 합의와 동의의 과정을 거쳐 설정된 조직의 미션과 핵심목표는 하반기에 지표로 전환되어 그것을 실제로 달성했는지를 조직적으로, 부서별로, 그리고 개인별로 평가/측정하게 된다. 조직적인 평가는 조직의 임팩트를 측정하는 것이고 부서의 평가는 사업의 임팩트를 측정하는 일이다. 이러한 일련의 과정을 통해 조직 내외부의 모든 자원과 역량은 오로지 조직의 궁극적인 지향점으

로 집중된다. 즉 사회문제 해결을 위한 아젠다에 집중되어 근본적인 변화를 추구하기에 용이해 지는 것이다.

임팩트라는 개념은 어디서 왔는가? 1981년 미국의 사회심리학자 Bibb Latané가 소셜임팩트 이론을 발표하며 현대사회 비영리 영역에서 임팩트라는 용어가 지금까지 통용되고 있으나, 1990년대 부터 United Way에 의해 커뮤니티 임팩트(community impact)라는 용어가 주창되었고, 2000년 초반 미국 스탠포드 대학의 논문에서는 하이임팩트(high-impact)라는 개념이 발표되었으며, 2011년 미국 하버드 대학 케네디 스쿨의 마크 크레이머 교수 등에 의해 집합적 임팩트(Collective Impact)라는 개념이 정립되어 현재까지 가장 진보된 개념으로 인식되고 있다. 공통적으로 모두 사회의 근본적인 변화를 추구한다는 의미를 내포하고 있으나 United Way의 커뮤니티 임팩트는 지역사회(community)에서부터 자생적 사회운동으로 시작된 지역 분권적, 지역 자치적 특수성이 반영된 개념이고 하이 임팩트의 경우, 비영리 조직의 역할은 단순 서비스의 전달자로서가 아니라 사회의 환경을 변화시키고 그것을 위해서는 옹호활동(advocacy)도 수행하며 그 우호세력을 키워낼 수 있는 능력까지를 그 범위로 설명하고 있다. 한편 집합적 임팩트는 유능한 단체 하나가 성과를 주도(isolated impact)하는 것과 달리, 사회의 다양한 구성원이 서로 협력하여 성과를 내는 것을 뜻하고 있다. 이때 다양한 주체에는 비영리 단체뿐 아니라 기업과 정부가 포함되는데 비영리 조직은 그 안에서 조정자, 중추자로서의 역할을 수행해야 한다는 것이며 비영리 조직들끼리의 활발한 상호작용까지를 그 역할로 포괄하고 있다.

집합적 임팩트의 제기 배경은 무엇보다 현대사회의 아젠다(사회문제)가 더 이상 단순하지 않다는 데에 있다. 따라서 사회의 다양한 구성원들이 문제해결의 주체로서의 협력을 더욱 강화해야 한다는 것이다. 이를 정리한 집합적 임팩트의 5가지 조건은 다음과 같다.(Stanford Social Innovation Review, John Kania & Mark Kramer, 2011) 첫째, 공통의 아젠다는 집합적 임팩트에 있어서 가장 먼저 권유되는 중요 요소다. 집합적 임팩트에서는 모든 주체(혹은 참여자, partner)들이 공통의 비전 뿐 아니라 사회문제에 대한 동일한 이해, 그리고 실행계획과 문제에 대한 접근방식까지도 동의할 것을 권유하고 있다. 같은 단계에서 같은 목적으로 일을 하고 있다고 생각하지만 실제로 관찰해보면 전혀 다른 일을 하고 있을 수 있기 때문인데 이런 균열은 누군가 주도적이고 독단적으로 일을 추진할 때 나타나는 현상이다. 둘째, 모든 주체들이 합의할 수 있는 측정도구의 개발은 필수적이다. 이 협력체의 프로젝트가 성공으로 가고 있다고 착각해도 그것이 측정되고 보고되지 않는다면 환상에 지나지 않는다. 따라서 데이터를 수집하고 그것을 측정한 결과는 단순히 참가자들의 기여(contribution)를 정렬(alignment)시키는 것

뿐만 아니라 서로의 성공/실패 사례를 통해 배워감으로써 상호간의 신뢰를 구축할 수 있는 원리에 기초하고 있다. 측정에 대한 기법이나 도구가 특정한 것이어야 한다는 원칙은 없으나 그러한 측정은 데이터에 기초해야 하며 서로 합의된 것이어야 한다는 점이 중요한 시사점이라 하겠다. 셋째, 집합적 임팩트의 중요한 원리 중 하나는 상이한 영역에서 각자의 전문성을 가진 주체들이 하나의 그룹으로 협력(collaboration)한다는 점이다. 즉 참가자들이 이 협력 속에서 동일한 역할과 동일한 기여를 한다는 의미가 아니라는 뜻이다. 서로를 촉진시키며 각자의 전문성을 강화시켜 나아가야 한다. 참가자의 숫자나 노력의 강도 자체가 성공의 요인일 수는 없다. 오히려 차별화된 각자의 자원요소가 하나로 정렬되는 조정기능이 상당히 중요해진다. 사회문제가 복잡해졌기에 그 문제를 풀려는 주체들의 기능도 다양화되는 것이 당연하다. 그리고 그것은 하나로 모아져야 한다. 넷째, 서로 신뢰를 구축하는 것은 말할 수 없이 중요한 문제다. 정부, 기업, 비영리의 상이한 영역에서 모인 이 개성 넘치는 주체들이 서로 신뢰를 구축하는 것은 생각보다 어렵다. 정기적인 미팅이나 상호 격려를 통해 구축하는 방식이 필요하겠지만 중요한 건 그 미팅을 통해 서로의 근본적인 욕구나 관심사가 무엇인지 시간을 두고 파악해 가는 것이다. 상호간의 관심사가 파악이 되어야 측정의 방식도 합의를 이루어낼 수 있기 때문이다. 이러한 미팅은 정기적이어야 하며 각 영역의 책임자급이 참여하는 것이 좋다.

공동의 아젠다 (common agenda)	모든 참여자(partner)들이 사회문제와 그 해결책에 대한 공통의 이해를 가지며 사회변화를 위한 합의된 비전, 공통의 목표를 가지는 것
공유된 성과측정 (shared measurement)	데이터 수집과 성과측정의 지속적인 수행을 통해 참가자들의 의지를 하나로 모아 상호신뢰와 책임성을 지속시키는 것
상호 촉진활동 (mutually reinforcing activities)	참가자들은 서로의 실행계획을 촉진하면서 각자의 역량을 강화하고 차별화해야 한다는 것
지속적 의사소통 (continuous communication)	지속적이고 개방적인 의사소통을 통해 상호 간의 신뢰구축, 목표확인, 동기부여의 문화를 형성해야 한다는 것
중추기관의 역할 (backbone organization)	집합적 임팩트의 운영을 위해 모든 참가자들을 주도하고 독려할 수 있는 중추적 기능의 전문기관이 있어야 한다는 것

[그림10\_집합적 임팩트의 5가지 조건<sup>14)</sup>

마지막으로, 이러한 전체의 과정을 총괄하고 주도할 수 있는 독자적인 기관이 필요할 수밖에 없다. 누군가 선뜻 시간과 노력을 투자해 전체를 조정하는 것은 어려운 일이기 때문이다. 집합적 임팩트가 실패하는 주요 원인은 이러한 기초여건을 마련하지 않고 출발하는 경우에서다. 누군가 중추적 기관의 역할을 맡게 되면 담당자들은 그 일만 전담시켜야 한다. 그들의 역할은 각 주체들의 관심사를 캐치하고 이 프로젝트의 절박성을 파악하며 참가자들을 자연스럽게 기여할 수 있도록 유도하는 것들이다. 가령,

<sup>14)</sup> John Kania & Mark Kramer, 'Five Conditions to Collective Impact Success' (SSIR, 2011)

## 「NPO와 소셜임팩트 프레임워크 개발 연구」

스트라이브 임팩트의 경우 스스로의 역할을 세 가지로 규정했는데, 프로젝트 매니저(project manager), 데이터 매니저(data manager), 촉진자(facilitator)가 그것이었다.

과거 미국 사회의 많은 비영리 기관들이 사회문제 해결을 위해 노력해 왔으나 복잡해진 현대사회의 문제를 풀어가기에는 그 한계에 직면한 것이 사실이다. 단체의 규모나 기금의 규모 등이 그 자체만으로 답이 되지 못하는 이유는 모든 사회문제들이 상호 유기적으로 연관되어 있기 때문이다. 사회문제에 있어 특히 정부와 기업이 보조자나 지원자의 역할만을 고수하거나 혹은 상호협력을 배제한 개별적 활동을 지속할 경우, 중복투자 내지는 사각지대가 발생하는 것은 당연한 결과다. 사회문제는 정부, 기업, 비영리 등의 모든 섹터가 한 목표를 위해 유기적으로 협력하며 각자의 강점을 기여할 때 해결된다. 고립된 임팩트와 구분되는 대목이다. 그러나 집합적 임팩트에서 주장되는 주체(partner)들 간의 협력은 과거 통용되던 협력의 개념과 차이가 있다. 비영리 조직이 이 모든 과정의 중추기관이 되어야 한다는 것이 중요한 시사점이다. 중추기관의 6가지 활동범위는, 비전과 전략에 대해 안내하고, 전략에 맞춰진 지원을 고민하며, 공유된 척도에 근거하여 계획을 실행하고, 대중의 지지와 의지를 확보하며, 공통의 목표를 위해 적절한 정책을 개발하고, 기금을 조성하는 일로 설명되고 있지만(Backbone Organizations Engage in Six Important Activities, FSG Interview and Analysis) 중추기관의 역할에 대해 오히려 중요한 것은 중추기관이 하지 말아야 할 점이다.

- 중추기관이 전체를 대신해 아젠다를 세팅한다.
- 중추기관이 해결책을 주도한다.(drives the solutions)
- 중추기관이 모든 기금을 수령한다.
- 중추기관이 선정되는 것이 아니라 스스로를 중추기관으로 지명한다.
- 중추기관이 인력운영이나 시간계획, 자원모집에 있어서 늘 하던 방식대로 수행한다.

### [그림11\_중추기관 역할에 대한 잘못된 개념<sup>15</sup>]

그렇다면 지금까지 설명한 이론에 가까운 한국형 임팩트의 사례는 있는 것일까? 다음은 한국사회공헌 정보센터의 사례다.

<sup>15</sup> There are a Number of Common Misperceptions about the Role of Backbone Organizations, FSG Interview and Analysis

[더 읽을 거리] 집합적 임팩트(collective impact)의 한국사례

한국사회복지협의회 산하 사회공헌정보센터 (CRC: Community Relations Center)는 2010년부터 한국가스공사와 함께 ‘온(溫)누리열효율개선사업’을 추진해왔다. 온누리사업은 저소득가구 및 취약사회복지시설의 에너지 및 난방 효율을 개선해주는 사회공헌사업이다.



[그림12\_한국가스공사 온누리사업의 모델 분석도]

연간 20억 원의 예산으로 진행되어 현재 3차 사업연도에 접어든 온누리사업은, 최초 사업시부터 집합적 임팩트 모델의 적용을 위한 새로운 시도였다[그림]. 먼저 한국가스공사로부터 사업의뢰를 받은 사회공헌정보센터는 중추지원기관으로서 기능하며 온누리사업의 운영을 위한 기획, 관리, 행정 지원의 역할을 담당하였다. 즉, 에너지 효율 개선 공사의 수혜 대상 가구 및 복지시설 심사 및 선정, 실제 공사를 담당할 시공업체의 모집 및 선정, 공사 대금의 지급 및 관리, 사업 참여 조직들간의 정기적 미팅 운영, 수혜 가구 및 복지 시설 만족도 조사, 사업 성과 보고 컨퍼런스 운영등의 역할을 수행해왔다. 특히 참여조직들 간 이해를 통해 상호 신뢰를 확보하고 성과 평가 및 개선의 프로세스를 확립하기 위해 사회공헌정보센터는 연간 사업 개시 전에 각 조직의 대표들이 참가하여 교류하는 자리를 마련해 왔다.

또한 사회적으로 중요한 이슈인 일자리 창출을 고려하여 실제 에너지 효율 개선 공사를 시공하는 대상 업체에 자활공동체 시공 기업도 포함하였다. 온누리 사업이 진행되는 전국 13개 시도 지역을 기반으로 활동하는 자활공동체를 시공업체로 선정함으로써, 이들에게 안정적인 사업 기회를 제공함과 동시에 사회적으로 중요한 이슈인 일자리 창출에 적극 대응하고자 한 것이다.

또한 2차 사업연도에는 개인 사업자 형태였던 자활 공동체 시공 기업 1곳에 대한 사회적기업화 지원 사업을 실시하여, 이들의 법인화 및 고용노동부 또는 지자체 인증 과정에 필요한 각종 자문과 지원 서비스를 제공하였다. 이는 1차 사업 연도의 활동 당시 당 기업이 대부분 일용직 노동자를 고용하여 사업을 진행해 온 탓에 근로자의 고용 안정성과 기술적 역량 향상의 연속성이 떨어지는 단점을

발견하고 이를 해결하고자 새롭게 도입된 개선 노력이었다.

사업의 시공과 사후 평가 부문에서도 전문 조직의 참여가 이루어졌다. 2차 사업연도부터 송실대학교 미래기술연구소 소속 송영웅 교수가 매뉴얼 개발 및 검수 역할을 담당하고, 한미글로벌이 모델화 사업을 맡으며 참여하게 되었다. 송영웅 교수 팀은 현장 실사를 거쳐 대상 가구 및 시설 선정 과정에 자문 역할로 참여하고, 수혜층의 니즈와 상황에 기반하여 당해 연도 자재 종류 및 단가와 시공계획을 수립하는 역할을 수행하였다. 한미글로벌은 소규모 사회복지시설의 에너지효율개선 모델화 사업에 관한 연구를 진행하였다.

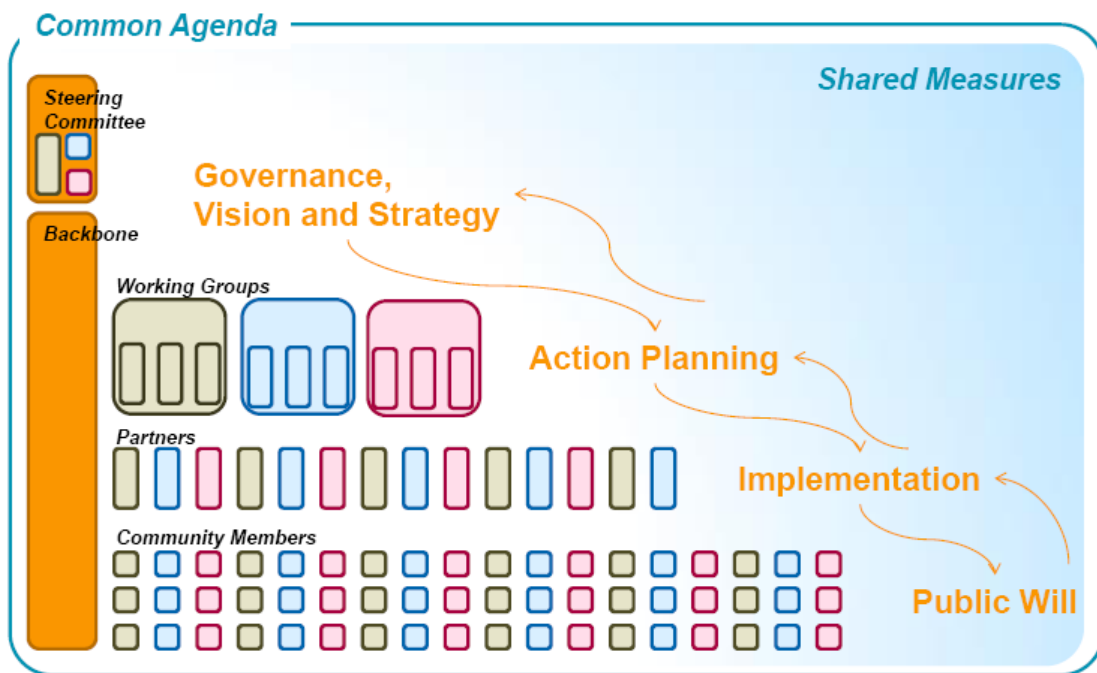
이 외에도 SBS의 생방송투데이 프로그램에서 방송 캠페인을 1차년도 사업과 2차년도 사업에서 각각 3회, 5회 진행하였고 3차년도 사업부터는 SBS가 사회공헌 파트너 역할을 맡게 되었다. 또한 2차년도 사업에는 대한약침학회와 협력하여 당 학회 회원 및 한의대생들이 온누리사업 공사지역에서 의료봉사를 실시하고 질병예방 관리에 대해 교육하기도 하였다.

나아가 공통의 성과 측정 및 평가 지표 마련을 통해 성과 향상에 대한 지속적 커뮤니케이션을 가능케 하기 위해 임팩트스퀘어가 사업의 초기 단계부터 참가하였다. 임팩트스퀘어는 사회적 임팩트 측정 및 보고의 글로벌 기준인 IRIS(Impact Reporting and Investment Standards)와 SROI(Social Return on Investment)를 활용하여 온누리사업의 자본이전, 고용, 소득, 그리고 환경 부문에서 창출하는 임팩트의 정성/정량적 분석을 통해 소요된 예산 대비 창출된 경제적 가치를 산출하고, 이를 통해 얼마만큼의 사회적 투자 수익률을 달성하였는지 분석했다. (하략)

(출처: 임태형, '집합적 임팩트: 한 곳에 모인 전문가들이 바뀌어나가는 사회공헌의 패러다임' (Impact Business Review, 2013)

임팩트에 대한 우려의 목소리가 없는 것은 아니다(The Real Challenge for Collective Impact, Paul Schmitz, 2012, Huff Post). 임팩트의 달성을 위해 상이한 영역끼리의 협력이 필수적인데 이 주체들이 파트너십을 형성할 때 상호간의 신뢰는 늘 문제가 될 수밖에 없다. 공통된 목적을 위해 모였지만 그 내적 욕구는 다를 수 있다. 따라서 일상적인 소통을 통해 서로의 궁극적 욕구를 파악하는 시간이 충분히 보장되는 것이 필요하다. 그것이 충분치 않을 경우 신뢰에 문제가 발생하기 쉽다. 또한 임팩트를 목적 중심으로 이해할 경우 올바른 선택보다는 정량성과 중심의 선택으로 치우칠 수 있다는 지적도 있다. 즉 사회의 근본적인 변화라는 대전제를 앞세웠지만 실은 보여주기식 측정에 연연하게 되기 쉽다는 것이다. 대부분 협업을 필요로 하는 사회문제는 해결이 더디다. 그러기에 장기적인 계획으로 해결하려고 하는 것이다. 이에 대한 충분한 인식과 인내가 동반되지 않는다면 협력은 깨질 수도 있다. 혹은 (지역)사회와 함께 가려는 의지보다는 이 협력체를 중심으로 독단적인 운영을 추구하는 '그들만의 거버넌스'로 전략할 수도 있다. 결론적으로 일의 방식을 바꾼다 하더라도 그 주체들의 관점이 높은 수준에서 합의되지 않는다면 이는 그저 이상적인 모델로 전략할 수 있다는 점을 알아야 한다.

결국 고민해야 하는 것은 의외로 간단하다. '우리가 원하는 것은 무엇인가?', '무엇을 위해 우리는 존재하는가?', '우리는 이 일을 왜 하고 있는가?', 본질로 돌아갈 수밖에 없다. 본질적 관점과 자세에서 답을 찾지 못 한다면 지금의 논의는 무의미하다. 우리가 바라는 것은 사회의 변화다. 공익이자 공공의 선이다. 그러나 과거의 방식만으로는 부족하다. 사회의 환경이 변화했기 때문이다. 단체를 둘러싼 많은 것들이 달라졌다. 단체도 사회 안에서 상호작용하는 유기체다. 따라서 환경변화에 대응해야 한다. 변화된 환경을 감지하며 시민사회와의 상호작용을 통해 사회변화라는 미션을 이루는 대의에 합의할 수 있다면 우리는 임팩트를 논할 수 있게 된다. 관점의 문제다. 그 뒤에 프레임워크와 툴이 따라온다. '어떻게 사회변화를 구체적으로 이룰 것인가?', '어떻게 시민에게 증명하고 설명해 낼 것인가?', '누구와 함께하고 어떤 방식으로 협업할 것인가?'가 우리가 답해야 할 질문이다. 질문은 예전과 동일하되 그 답은 달라져야만 한다.



[그림13\_집합적 임팩트의 이상적인 단계별 구조<sup>16)</sup>

<sup>16)</sup> Collective Impact is Best Structured with Clearly Defined Cascading Levels of Collaboration. (Addressing Complex Community Problems through Collective Impact, FSG, 2014)



## 2. 섹터별 집합적 임팩트(collective impact)의 논의와 사례

### (1) 공공부문(제1섹터)에서의 집합적 임팩트

‘사회성과연계채권(Social Impact Bond, 이하 SIB)’은 심대한 사회문제를 해결하고 새로운 삶의 가치를 창조하기 위해 정부 혼자만의 힘으로는 한계가 있기에 다양한 사회적 주체들과의 협력적 거버넌스를 통해 접근하는 하나의 전략적 방법으로 등장한 정책이라고 할 수 있다.

해외에서는 이를 부족한 재정문제를 해소할 수 있는 창의적인 방안으로 인식하기 시작했다. 우리나라 정부도 이에 대해 관심을 두고 있는 것으로 보이며, 서울시는 2014년 3월 20일 SIB 활성화를 지원하기 위해 ‘사회성과 보상사업 운영 조례’를 제정하였으며, 서울시 의회에서 부결되기는 하였지만, 2014년 9월 30일 ‘서울시 아동공동생활가정(아동그룹홈)’ 사업을 위해 SIB를 시도하는 첫 번째 사업을 준비하고 있다. 아동공동생활가정에 거주하는 아이들 중 지능과 학습능력, 사회성이 떨어지는 아동을 대상으로 정서치유와 관계개선 및 기초학습능력 향상을 위해 추진되고 있는 SIB 한국 정부의 첫 번째 사례라고 할 수 있다.

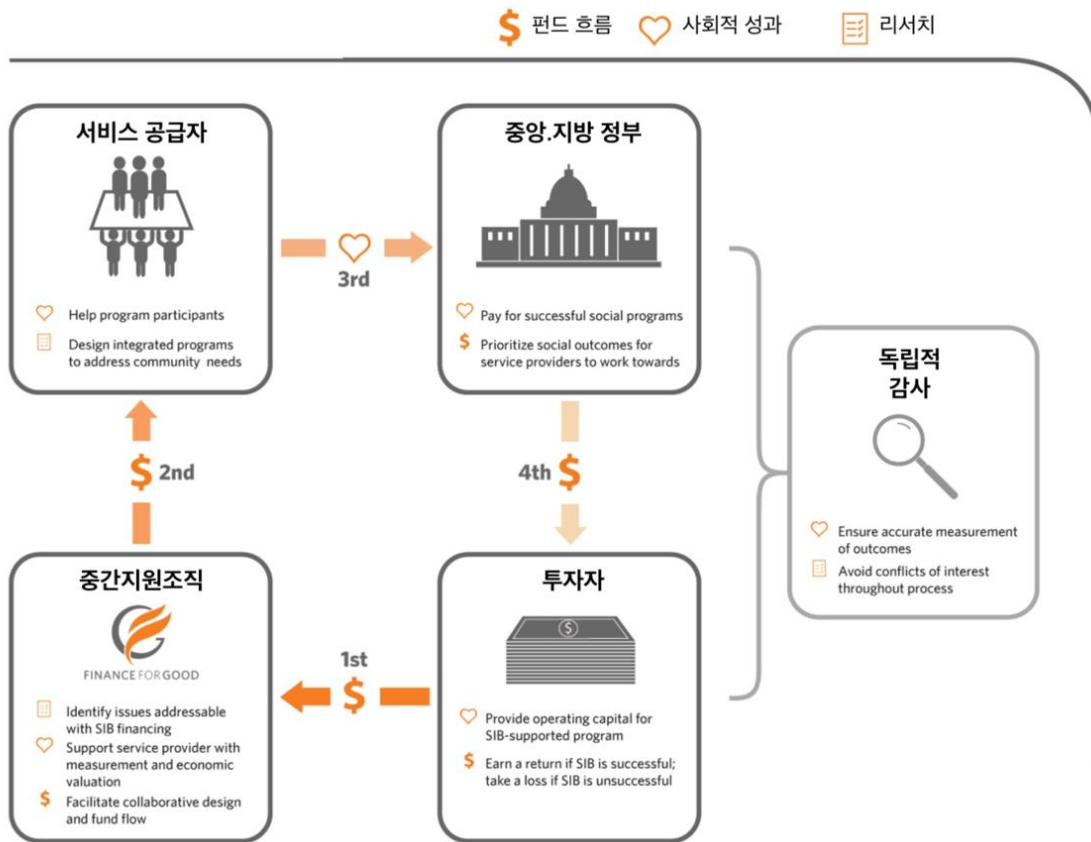
SIB는 임팩트 투자의 한 종류이다. 임팩트 투자는 금전적 수익을 넘어서 사회에 긍정적인 영향을 끼칠 목적으로 행해지는 투자이다. 임팩트 투자는 정부재원과 민간기부가 사회문제 해결에 충분치 않다는 인식에서 출발하지만, 이 역시 투자행위이기 때문에 기부행위와는 구분된다. 그리고, 기존 투자와 마찬가지로 금전적 수익, 운용보수와 성과보수 등 경제적 논리가 적용된다.

SIB의 구조를 단순화하여 살펴보면, 우선, 1)SIB 발행기구가 정부와 성과측정이 가능하며 사회에 긍정적인 영향을 줄 수 있는 프로그램을 대상으로 사회적 서비스 계약을 체결한다. 2)그리고, 정부와의 계약을 기반으로 투자자들로부터 자금을 모집한 뒤 3)프로그램 운용역량이 있는 서비스제공자(비영리조직 등)를 통해 사회적 서비스 계약을 이행한다. 4)투자 종료 시, 초기에 설정된 사회적 목표를 달성하면 정부가 사전에 정한 수익금과 원금을 발행기구를 통해 투자자에게 돌려준다. 만일 초기 설정된 목표를 달성하지 못하면 투자자는 투자금을 회수하지 못한다.

실제 사례를 통해 보면 이해가 쉽다. SIB를 설명할 때에 가장 흔히 인용되는 사례가 영국의 피터버러 교도소이다. 1)2010년 3월 영국 법무성은 SIB 발행기구인 Social Finance와 피터버러 교도소 단기 수감자의 재수감율을 대상으로 계약을 맺었다. 2)Social Finance는 투자자들로부터 500만 파운드의 자금을 조성하여 3)피터버러 교도소에 수감중인 단기 수감자들의 사회복귀지원 프로그램을 운영한다. (6년간 3천명의 자발적 참여자 대상) 4)이 프로그램의 지원을 받은 수감자들의 재범률이 비교대상(동기간 다른 교도소의 단기 수감자의 재수감율) 대비 7.5% 이상 낮아지면 투자자들은 성과에 따라 연리 최저 2.5%에서 최고 13.3%까지 수익을 얻게 되었다.

미국에서는 골드만삭스(Goldman Sachs)의 사회공헌프로그램인 Urban Investment Group이 2012년 소셜임팩트 펀드 조성에 참여하였다. 2012년 뉴욕시와 청소년 재범 방지 프로젝트(960만 달러, 성과를 못낼 경우 720만 달러는 볼룸버그재단에서 보존) 이후 솔트레이크의 어린이 교육 프로그램(4천 6백만

달러)에 투자하는 SIB 발행에 참여하였다.



[그림 14\_사회성과연계채권(Social Impact Bond) 흐름도<sup>17)</sup>

아울러 2013년 G8 정상회의에서는 Social Impact Investing Forum분과를 통해 사회적 투자를 위한 공공 및 민간 부문의 협력 강화를 촉구하고 SIB 활성화를 위한 주요 방안을 제시하였다.

현재 SIB사업은 증세 없는 복지실현의 수단으로서 영국, 미국을 시작으로 캐나다, 호주, 이스라엘, 아일랜드, 네덜란드, 벨기에 등 전세계로 확산되고 있는 추세며, 점점 심각해지는 사회문제를 임팩트 있게 해결하기 위한 정부와 민간의 협력적 거버넌스로 주목받고 있다.

특히 기존 공공정책 대부분이 문제발생 사후조치인데 반해, SIB는 사전예방적 사업으로 사후조치에 비용이 드는 것을 막을 수 있다는 장점과 사업성과에 관계없는 예산집행이 아닌 사업완료 후 성과에 따라 예산을 집행한다는 점이 차이가 있다. 아울러, SIB는 규범적 가치로 이해되던 협력적 거버넌스가 실질적인 사회문제를 해결하도록 운영된다는 점에서 거버넌스의 새로운 모델을 제시할 수 있다는 가능성도 담지하고 있다고 할 수 있다.

<sup>17)</sup> <http://financeforgood.ca/about-social-impact-bonds> (financeforgood 웹사이트)

## (2) 기업부문(제2섹터)에서의 집합적 임팩트

### 기업부문(제2섹터)은 왜 집합적 임팩트에 관심을 가지는가?

기업부문(이하 민간 섹터)은 재화와 서비스를 제공하고 이윤을 내는 조직의 명확한 목표를 가지고 있다. 하지만 최근 국제 사회에서는 기업의 영향력이 커지고 있으며, 다양한 분야에서 기업들의 참여도 점점 늘어나고 있다. 단순 비교하기에는 무리가 있지만 국가의 GDP와 기업의 연간 매출액을 기준으로 추리면 상위 200위 안에 70%는 기업들이다. 그리고 이미 2005년 이후부터는 아프리카 대륙에 유입되는 재원에서 기업이 차지하는 비중이 개발원조기금(ODA)을 넘어섰으며 이는 금융위기 때와 그 이후에도 바뀌지 않고 있다.<sup>18</sup> 이는 단순히 재원의 문제에 국한되지 않는다. 그래서 유엔이 새천년개발계획(MDGs)을 뒤이을 목표를 세우는 post2015의 논의에서도 기업의 참여와 역할이 점점 더 큰 부분을 차지하고 있다.

민간 섹터가 전 지구적으로 지금까지 보다 더 많은 역할을 하게 될 것이라는 데에는 이견이 없다. 여기에는 경제 활동이라는 기존의 영역을 넘어서 그 역할을 하리라는 기대가 존재한다. 좁은 범위에서는 각종 사회공헌 활동이나 해외CSR 활동, 나아가 기업과 인권이나 반부패 노력 등 많은 부분에서 이미 영향력 범위가 계속 넓어지고 있다. 그렇지만 이렇게 국경을 넘어 영향을 미치는 기업이 가진 자원들은 이러한 활동을 수행하기에 물리적으로 그리고 전문성 측면에서도 충분하지 않다. 그렇기 때문에 기업들은 자신들의 영향력 범위에 맞는 역할과 책임을 다하기 위해 파트너십 곧 집합적인 노력 혹은 기존의 표현이라면 '협력'을 필요로 한다.

여기에 다양성과 사회의 복잡성 증가 등의 외부 환경 변화는 다자간 협력의 필요성을 증대시켰다. 기업의 활동 지역이 한 국가 내에 머무르지 않다 보니 지리적인 다양성부터 시작해서 인종, 종교, 사회 문화 등이 다양하고, 사회 내의 여러 문제들이 다각적으로 연결되어 있다 보니 다양한 주체들이 참여해 함께 해결책을 모색해야 할 필요가 커졌다. 결국 기업은 다양한 협력 곧, 집합적 임팩트(collective impact)를 지향하는 구성 혹은 협의체에 관심을 가지게 되었다.

### 기업 부문은 어떻게 집합적 임팩트에 영향을 끼치는가?

사회적기업에 투자하는 투자자들이 사회적 성과 평가에서 큰 영향을 미칠 수 밖에 없듯이, 민간 섹터에서 기본적으로 재원 조달의 역할을 하게 될 경우, 기업의 목적과 의도에 따라 파트너십에 있어서의 임팩트가 달라질 수 있다. 앞서 언급한 대로 유엔 차원에서 기업의 역할 확대에 대한 논의가 이어지고 있는데 이에 대한 우려도 있다. 예를 들면, 개발주체로서의 기업 섹터를 포함하는 데에 있어서, 이익을 추구하는 기업들이 정의와 형평성을 고려한 성장에 어떻게 기여할지에 대한 충분한 논의가 필요하다

---

<sup>18</sup> 아프리카개발은행(African Development Bank, AfDB), 경제협력개발기구(Organization for Economic Cooperation and Development, OECD), 유엔개발계획(United National Development Programme, UNDP), 아프리카경제위원회(United National Economic Commission for Africa, UNECA), African Economic Outlook 2012 등 참조

는 의견이나, 자유시장과 기업의 재원을 너무 강조한 나머지 전통적인 원조와의 균형을 조화롭게 제시하지 못하였다는 의견 등이 있다.<sup>19</sup>

조금 더 구체적이고 결론적으로는 기업이 참여한 파트너십 활동을 어떻게 평가할 것인지가 중요하다. 이는 앞서 언급한 기업이 참여하는 목적이 무엇인지에 따라 평가 요소가 바뀌기 때문에 연결되어 있다고도 볼 수 있다. 공동의 목표와 동일한 평가 기준이 마련되어야 집합적 임팩트(collective impact)의 효과가 커질 수 있는데, 이러한 과정에서 기업이 영향을 크게 미치게 될 수 있기 때문에 처음부터 소통의 과정에 대한 논의가 필요하다.

그리고 섹터 간 협력의 의미로 집합적 임팩트(collective impact)를 넓게 해석한다면(이럴 경우 굳이 collective impact라는 표현을 굳이 써야 할는지 모르겠지만), 기업의 효율적인 조직 체계나 빠른 의사결정 체계, 사회공헌 비용과 투자 등은 집합적 임팩트(collective impact)를 실현하는데 긍정적인 요소가 될 수 있다. 정부는 의사결정이 늦고, 제 3섹터는 아무래도 재무 구조가 취약하다. 이러한 각 분야의 약점을 보완해줄 수 있는 주체가 기업이다.

앞으로 집합적 임팩트(collective impact)에서 기업의 영향이 더욱 커지게 될 것이다. 이는 자칫 필요한 구호나 개발 사업보다는 기업의 기호에 따라 임팩트 활동들을 진행하게 되어 부작용이 초래될 수 있지만, 기업이 사회공헌이나 사회적 책임 차원에서 재원을 지출하는 것이 아니라 비즈니스 기회를 보고 투자하게 된다면, 규모가 다른 차원의 재원 조달을 통해 훨씬 임팩트가 커질 수 있다.

---

<sup>19</sup> 임소진, 'Post-2015 개발 프레임워크와 UN 고위급패널 보고서' (개발협력 정책과 이슈 10호)

### (3) 소셜섹터(제4섹터)에서의 집합적 임팩트

#### 사회적기업들은 왜 집합적 임팩트에 관심을 가지는가?

사회적기업은 맥락 없이 갑자기 나타난 고립조직이 아닌, 사회문제해결이라는 목적성 아래 여러 사회 조직의 가운데에서 태어난 융합적인 영역이다. 때문에 다른 사회 주체들과의 협력은 어떻게 보면 태생적인 것이라고 말할 수도 있겠다. 특히나 사회문제 해결을 목표로 한다는 지점에서는 집합적 임팩트 (collective impact)를 통하여 성과를 내려는 노력에 당연히 참여할 유인이 있다.

#### 사회적기업들은 어떻게 집합적 임팩트에 영향을 끼치는가?

본격적인 사회적기업은 대체로 1970년대에 사회문제해결을 사업적인 관점에서 추진해보려는 유럽과 미국의 비영리 활동가들로부터 시작되었다고 이야기 한다. 때문에 이들은 사회문제를 해결하겠다는 목적의식을 지키는 것을 정체성으로 한다. 집단적 임팩트는 점점 더 복잡해지고 상호 의존도가 높아진 조직의 힘이나 특성으로는 잘 해결되지 않는 사회문제들에 다양한 주체가 다양한 전문성과 자원을 가지고 접근하려는 노력이기 때문에, 사회적기업들에게는 굉장히 좋은 활동의 장이 될 수 있다.

나아가 현대 사회에서는 점차적으로 사회적기업들이 문제를 해결하는 주요 주체로 자리를 잡아가고 있다. 때문에 자원 제공자나 인프라 제공자의 역할보다는 실제로 문제 해결의 실행자로서의 역할을 추구하게 되는 것이 일반적이다. 특히나 때때로 사회적기업의 사회문제 해결을 위한 접근 방식은 기존의 조직들에 비하여 새롭거나 파격적인 경우가 많아서 그런 특성을 활용한 역할을 담당할 수 있다.

예를 들어서 TOMS를 보자. TOMS는 신발을 파는 회사이지만, 그 신발이 한 켤레 팔릴 때마다 한 켤레를 저개발국가의 빈곤아동에게 제공하고 있는 사회적기업이다. 기존에도 많은 비영리조직과 개인들이 신발을 신지 못하여 많은 상처와 그 상처로 인한 병을 앓게 될 위험에 놓인 저개발국가의 빈곤아동들을 위하여 활동했을 것이다. 때로는 대기업에서 재고 신발을 제공하기도 했을 수 있다. 그러나 TOMS는 그 아이들을 위한 신발을 별도로 제작하여서 그 기후와 상황에 맞게 제공하고 있다. 심지어는 별도의 기부금이 전혀 없이 경제활동만으로 이러한 활동을 추진하고 있는 것이다. 이러한 특성을 가진 조직은 기존의 비영리나 정부라는 사회문제 해결 주체들의 행동 양식에서는 찾아보기 힘들고, 주로 자원을 제공하는 대기업의 활동 영역과도 차별화 된다. 때문에 이런 활동은 집단적 임팩트의 구조

에 참여할 경우 해당 사회문제 해결을 위한 접근을 더 효과적으로 만들어낼 수 있다.

정확한 집단적 임팩트의 사례는 아니지만, 최근 사회성과연계채권(Social Impact Bond)의 도입은 사회적기업이 정부와 민간금융조직, 비영리, 지역사회 등과 협업하는 데 매우 유용한 장을 제공하고 있다. 사회성과연계채권은 세출이 명확한 사회문제를 당장의 세출 없이 해결하고자 하는 정부조직의 노력으로 초기에는 민간금융조직의 용자로 사회문제 해결사업이 시작되는데 그 서비스 제공자 중 하나로서 사회적기업들이 참여하는 경우가 생기고 있는 것이다. 그 이유는 비영리 조직은 넓은 노하우를 가지고 있는 경우가 많지만, 예산의 취약성 등의 이유로 충분한 연구개발자원이나 조직규모를 확보하지 못하는 경우가 종종 있다. 그에 반하여 사회적기업들은 기본적으로 기업의 활동양식을 가지고 있기 때문에 비영리 조직에 비하여 연구개발에 투자하는 경우가 많고 조직규모의 성장이 매우 중요한 가치의 한 축을 이루고 있다. 더불어 기존의 사회문제 해결방식과는 다소 차별화된 방법을 지니고 있는 경우도 있다. 때문에 이러한 사회성과연계채권에서는 분명한 임팩트 관점을 가지는 사회적기업이 중요한 역할에 초대를 받게 된다. 국내의 경우 사회적기업의 수는 인증제도의 범주에 약 2,000여개, 인증제도에는 들어와 있지 않지만 창업 중이거나 인증제도와 상관없이 정체성을 가지는 경우가 약 1,000여개로 추정된다. 그 수는 급격히 증가하였으나, 개별 조직의 규모나 수익구조의 취약성은 아직 해결되지 않고 있다. 때문에 각각이 목표하는 사회문제를 개별 조직이 독립적으로 해결하려고 하기 보다는 집합적으로 해결하기 위한 노력이 매우 요구된다고 할 수 있다. 특히나 하나의 문제가 완전히 고립되어 존재하기 보다는 여러가지 사회문제와 연결되고 중첩되어 존재하기 때문에 사회적기업 간의 협력뿐만 아니라 대기업, 정부조직, 비영리 조직과의 긴밀한 협조가 또한 더욱 요구될 것이다.

### 3. NPO 소셜임팩트 사례(United Way Worldwide를 중심으로)

미국의 최대 모금기관이자 대표적인 임팩트 기관인 United Way Worldwide(이하 United Way, 세계공동모금회)를 배경으로 비영리조직의 임팩트에 대한 설명을 진행하고자 한다. 해외의 성공사례가 우리에게 주는 교훈과 시사점이 있다고 믿는 이유는 그들이 먼저 고민했기 때문이다. 이를 통해 시행착오를 최소화한 채 한국형 모델을 수립하는데 좋은 참고가 될 것이라고 본다. 특히나 United Way의 사례를 살펴보는 이유는, 현존하는 가장 거대한 규모의 모금기관인 동시에 임팩트를 추구하는 기관이라는 사실을 넘어, 서비스 전달 기관에서 임팩트 조직으로 변환했던 매우 특별한 경험을 거쳐 왔다는 맥락과 그러한 시도가 현재 성공으로 평가받을 만큼 정착되었기에 우리에게 시사하는 점이 많다고 할 수 있다. 나아가 41개국에 파트너기관을 보유한 글로벌 조직이라는 특성으로 인해 미국식 모델만을 주장하는 것이 아니라 각 국가의 특성을 반영한 보편적 모델을 지향하고 있다는 점에서 적용을 검토해 볼 만한 여지가 있다고 여겨졌기 때문이다. 뿐만 아니라 우리에게 집합적 임팩트의 대표적 사례로 잘 알려진 스트라이브 투게더(Strive Together)의 교육문제에 대한 성취는 한 가지 주제에만 국한된 것처럼 비춰질 수 있기에 조금 더 범용성을 띤 단체를 사례로 소개하는 기회를 만들고자 한다.

1886년 미국 덴버에서 시작된 United Way는 현존하는 세계 최대의 민간모금기관으로, 전 세계에서 거두어들이는 연간 모금액이 약 50억불(5조원 이상)을 기록하고 있다. 전 세계 1,800개의 지역조직이 45개의 국가에 있으며 천만명이 넘는 기부자와 3백만명의 자원봉사자로 구성되어 있다. 1980년대까지 United Way는 기금을 전달해주는 전달창구(transactional organization)와 같았다. 매년 연말, 집중 캠페인을 통해 기금을 모집한 후 지역현장의 사회복지 기관들에게 기금을 지원해주는 사업구조였다. 사회복지기관을 통해 사회의 필요한 곳에 전달하긴 했으나 사회의 근원적인 문제해결을 위해 사용하는 것보다는 기금을 공정하게 나누어 주는 행정에 더욱 집중하는 모양새였다. 특히 80년대부터 IT기술이 발달하고, 기업의 확장으로 인해 직장인들의 이직이 잦아지면서 United Way의 전통적인 사업모델이었던 '직장인 캠페인(workplace campaign)'이 타격을 받기 시작했다. 특히 1992년도 United Way CEO의 재정적 스캔들로 인해 도덕적인 타격을 받게 되며 United Way의 성장세는 주춤하게 된다. 언론은 연일 United Way를 비난했고 지역조직은 United Way를 탈퇴하기 시작했으며 오래된 기부자들도 등을 돌리기 시작했다.

United Way는 혁신이 필요했다. 그들은 미국 사회에서 United Way가 사라져서는 안 되는 조직임을

납득시키고 싶었다. 그러나 미국인들의 생각은 달랐다. 지금까지의 사업모델을 돌아볼 때 United Way는 그저 돈을 전달하는 창구에 지나지 않았기 때문이었다. United Way에 한 번의 기부를 통해 환경이건, 인권이건, 아동이건, 그 어떤 사회문제에 쉽게 기부금을 전달할 수 있다는 방법적 편리함(One campaign for all)은 있었지만 도덕적 흠결 앞에서 그것은 중요하지도 더 이상 필요하지도 않게 취급받았다. 사람들은 다소 귀찮더라도 자신이 기부하고 싶은 단체들에게 일일이 기부하는 것이 더 믿음직스러웠다. 그리고 그 기부에 대한 결과를 자세히 알고 싶어 했다. 종전처럼 '그저 어떤 단체에 기금을 잘 전달했다'라는 식의 모호한 결과로는 부족하다는 것이었다. 그러나 실질적인 사회변화보다는 기금을 얼마나 많이 모았고 얼마나 수많은 기관에 전달했는지를 강조해 왔던 United Way의 입장에서는 그들의 욕구를 채워주기란 쉽지 않은 문제였다.

United Way가 직면한 과제는 생존 그 자체의 문제와 같았다. '어떻게 하면 United Way가 이 사회에 반드시 필요한 기관이라는 것을 사람들에게 납득시킬 것인가?', '한 번의 기부로 모든 단체에 전달이 가능하다는 것을 뛰어넘을 패러다임은 무엇인가?', '기부자들을 만족시킬만한 결과물은 어떤 성과와 성취가 있을 때 가능한 것이며 이것을 어떻게 보여줄 것인가?'의 과제였다. 정답은 간단했다. United Way만이 해낼 수 있는 아젠다를 보유해야 하고 그 아젠다(사회문제)를 실제로 해결해 가야만 한다는 것이다. 그 아젠다는 사회와 사람들이 원하는 것이어야 한다. 그리고 그 아젠다, 즉 사회문제를 해결하는 모습을 가시적으로 보여주고 증명해야 한다. 그래서 주어진 기금을 통해 실제로 사회를 변화시켰다는 것을 증명하고 나아가 그를 통해 사람들의 삶의 질이 개선되었다고 느끼게 해주어야 한다. 그럴 때만이 사람들은 United Way가 우리사회에 꼭 필요한 기관이라고 믿을 것임을 그들은 확신했다.

United Way는 사회의 근본적인 변화를 주기 위한 조직으로 거듭난다. 종전 사업방식을 탈피해 '커뮤니티 임팩트'조직으로 변신을 꾀한다. 지역사회(커뮤니티)에 큰 변화(임팩트)를 주는 이 방식은 현재의 United Way Worldwide의 대표인 브라이언 갤러거(Brian A. Gallagher)가 2002년 대표직(CEO & President)을 맡게 되면서부터다. 그가 착수한 문제의식은 다음과 같았다.

- 왜 매년 거액 모금해서 사회에 투입하지만 사회는 변화되는 것이 없는가? 돈을 더 많이 모금해서 더 많이 지원하면 나아지는 문제인가?
- 사회문제가 이토록 복잡해지는데 그 문제의 해결을 위해 특정한 사회복지기관에 지원하는 것이 과연 효과적인 일이었던가? 협업이 필요한 것은 아닌가?
- 어떻게 하면 사회의 문제를 근본적으로 해결할 것인가? 그것을 위해 United Way의 역할은 어떻게 조정되어야 하는가?



따라서 United Way의 사업방식은 '기금모집→배분결정'이라는 전달창구의 모습에서 탈피해, '(지역)사회에 필요한 욕구를 연구조사→(지역)사회의 주요기관들과 함께 아젠다 세팅→중장기 계획 수립→그에 맞는 기금모집→돈이 모인 후 계획대로 투입'의 방식으로 변화를 추구하게 된다. 또한 미국사회에 필수적인 사회문제 3가지(education, health, income/교육, 보건, 소득안정)를 추출, United Way 전체 네트워크의 공통된 아젠다로 선언하며 사회의 자원을 이 아젠다에 장기적으로 집중 투자하는 것으로써 사회의 변화를 추구하게 된다. 이것은 과거 거대한 모금단체 중 하나가 아닌 사회를 변화시키는 중추적 기관(backbone organization)이 되겠다는 선언인 동시에, 최대의 모금단체에서 벗어나 최고의 임팩트 기관으로 거듭나겠다는 선언이었다. 100년 이상 해오던 전통적인 사업방식을 한 번에 바꾸기 힘들어하는 지역조직의 저항도 있지만 United Way의 본부에서는 1970년대 고안했던 Global Standards(운영에 관한 업무표준)을 보완, 강화하며 커뮤니티 임팩트에 대한 지향점을 이 문서 내에 명문화하고 United Way 본부의 교육센터를 통해 지속적으로 전파, 확산하며 지역기관을 독려/견인하고 있는 상황이다. 따라서 현재 United Way는 과거의 사업방식과 달리, 지역사회의 욕구에 기반한 아젠다 세팅, 지역사회의 주요 이해관계자들과 함께 이 문제를 풀기 위한 장기적인 계획수립, 이러한 파트너십을 활용한 공동의 모금, 모금 후 사전 계획된 대로 장기적인 기금 투입과 협력적인 사업의 수행, 사전에 공유된 평가방식을 통해 파트너들과 함께 평가/측정하며 기부자들에 대한 성과보고 등의 순환을 수행하고 있다. 이를 통해 (지역)사회의 근본적인 문제를, 지역사회와 주요 파트너들과 함께 풀어가며, 이에 대한 결과를 사람들에게 증명함으로써 그들의 존재 이유를 강화하고 있다.

United Way가 선언한 미션, 비전과 같이 그들은 궁극적으로 사람들의 삶의 질을 개선하겠다는 분명한 목표가 있으며 그것을 위해 (지역)사회의 역량을 결집시키겠다는 방식을 언급하고 있다. 여기서 역량의 결집이란 과거 돈을 모금하겠다는 말과 대조되는데, 곧 사회의 역량 혹은 자원에는 돈 뿐 아니라 인적자원을 통한 재능봉사나 노력봉사를 포함하며 물품기부나 인프라 확충 등의 물질 토대를 아우르고 있음은 물론 활용 가능한 네트워크, 신뢰도와 관계성, 문화에 대한 이해 등 무형의 요소도 그 범주에 들어간다고 할 수 있다.(In Catalyzing Social Change, Collective Impact also Depends on Essential Intangibles for its Success, Addressing Complex Community Problems through Collective Impact, FSG, 2014)

United Way Worldwide 미션

공익의 증진을 위하여 전 세계 지역사회의 돌봄의 역량을 동원함으로써 삶의 질을 향상시키고자 한다.  
이 미션을 잘 수행해 내기 위해서는,

- 전 세계의 사회적 활동과 방향에 몸담아 모두가 살고 있는 지역의 삶의 질을 향상시키기 위해 수백만명을 동원하여 기부하고, 옹호하고, 봉사할 수 있도록 해야 한다.
- 건강의 질, 교육의 질을 비롯하여 재정적으로 안정된 개인과 가족이 보장되도록 장기적인 사회적 변화를 창조하기 위해서 사회의 모든 분야(개인, 사업체, 비영리 기관 및 정부)가 상호간 연결 될 수 있도록 해야 한다.
- 지역 사회에 지속가능한 변화와 임팩트를 이끌어내기 위한 프로그램을 지원하기 위해서 자선적 나눔의 일환으로 매년 수십억에 해당하는 기금을 마련하고 투자해야 한다.
- 교육, 소득, 건강의 질을 향상시키는 데에 있어 계속적으로 과정 및 결과를 측정하고 우리 스스로가 확고부동한 신념을 가지고 책임감을 잃지 말아야 한다.

United Way Worldwide 비전

유나이티드 웨이는 교육, 소득안정, 건강한 삶을 통해서 모든 개인과 가족들이 그들의 잠재 능력을 발견하고 성취함으로써 영위할 수 있는 세상을 목표로 한다.

- 모든 아이들이 더 밝은 내일을 꿈꿀 수 있는 길을 열어주는 평등한 교육을 제공받는 세상.
- 빈곤의 대물림과 재정적 의존이 끝나고 가장 불우한 소외계층에게도 생산적인 생계활동과 삶이 시작되는 세상.
- 지역사회가 인간개발 및 발전에 있어 근본적인 요소를 향상시키기 위한 측정 가능한 목표를 세우는 것뿐만 아니라 그 목표를 성취해낼 수 있는 세상.

[그림15\_United Way Worldwide의 미션과 비전<sup>20)</sup>

United Way의 미션은 다시 4개의 방법으로 구분된다. 첫째, 시민들의 참여방식을 제안하고 있다. 과거 '모금기관'을 탈피해 '임팩트 기관'으로의 변화를 가장 가시적으로 느낄 수 있는 대목이 첫 번째 제안이다. 요컨대, 기부(donate)하고 옹호(advocate)하고 봉사(volunteer)할 수 있도록 시민들에게 기회를 준다는 것이다. 시민의 참여를 기부로만 국한하지 말고 옹호하고 봉사하는 것까지를 포함한 것은 근본적 변화(옹호활동)와 광범위한 연계(봉사)를 포괄하는 개념이다. 기금으로 사회의 근본적 변화를 추구하는 것은 한계가 있다. 사회의 근본적 변화는 법제도의 변화가 동반될 때 효과가 크다. 그것은 기본적으로 인간의 삶의 형태를 규정지을 수 있는 강한 영향력을 가지고 있으며 작게는 민간단체가 활용할 기금

<sup>20)</sup> United Way Worldwide Annual Report 2013

이 안정적으로 확보되어 필요한 사회곳곳에 잘 전달되게 하는 효과도 있다. 이를 위해 United Way는 본부 내에 public policy팀을 구축해 입법기관 등을 대상으로 전문적인 로비를 펼치기도 하며 시민들과 함께 입법청원활동을 전개하기도 한다. 한국의 경우, 서비스 전달을 주로 하는 단체와 옹호/대변 활동을 하는 단체가 비교적 선명히 구분되는 것과는 대조된다. United Way는 이 두 가지의 역할을 조화롭게 진행함으로써 시너지효과를 추구하고 있다. 또한 봉사의 경우 광범위한 시민들의 참여를 유도하여 United Way에 대한 관심도를 높임은 물론 시민들로 하여금 United Way의 신뢰도를 높이게 만드는 좋은 계기가 되기도 한다. United Way의 자원봉사는 매우 체계적으로 구분되어 있다. 단순 노력봉사부터 United Way의 거버넌스에 참여하는 것까지의 모든 것을 아우른다. 첫 단계로 갈수록 시민들은 United Way에 더욱 가까워지고 깊이 연계된다고 느끼게 되는데, 반대로 보면 더 열심히 활동하는 사람에게 더 많은 자원봉사의 기회가 제공된다는 식의 개념이기도 하다. 자원봉사자들은 United Way에 대한 광범위한 시민 지지계층이며 이들은 다시 기부자로, 또 옹호자로 변신해 United Way의 충성스런 파트너가 되고 있다. 이러한 자원봉사자들의 축제적인 Day of Action(자원봉사 실천의 날)이라는 행사가 세계 곳곳에서 동시개최 되기도 한다.

둘째, 교육, 보건, 소득안정이라는 3대 아젠다가 미국사회와 전 세계의 광범위한 사회문제라고 규정하며 이의 효과적인 해결을 위해 사회의 각 주체가 서로 상호작용해야 한다고 방법을 제시하고 있다. 이 세가지의 아젠다는 선명한 구호처럼 들리지만 매우 복잡한 성격을 지니고 있다. 한두개의 단체가 주도적으로 풀 수 있는 성격의 문제는 아니다. 또한 많은 기금을 투입한다고 해서 단기간에 해결이 될 수 있는 성격의 문제도 아니다. 우리가 해결하려는 과제를 분명히 하고, 장기적인 계획 속에서, 단계별 기금의 투입과 이를 위한 사회의 각 주체들이 자신의 재능을 살려 협력(collaboration)할 때 그 성과가 가시화된다고 할 수 있다. 그 주체는 정부와 기업, 혹은 개인과 단체 등으로 광범위한 영역을 표현하고 있으며 비영리 기관끼리의 협력 또한 중요함을 내포하고 있다. 특히 사회문제가 복잡성을 지님에 따라 유사한 영역의 주체들보다는 오히려 이종(異種)영역의 주체들이 상호 협력할 때 효과가 높다는 것도 내포하고 있다. 그 이종영역의 주체들은 자신이 가장 잘 할 수 있는 부분을 공통의 문제해결을 위해 기여하며 협력해 간다는 개념이다. 고립된 임팩트보다는 파트너십을 형성한 협력을 전제한다면 동일한 기여도라도 그 이상의 효과(leverage effect, 지렛대 효과)를 기대할 수 있기 때문이다. 이때 United Way의 역할은 조정자, 중추자로서의 역할이며 과거의 모습처럼 여러 개의 모금기관 중 거대한 하나의 모금기관으로서의 포지셔닝은 더 이상 권장되지 않는다. 한편 United Way는 이 아젠다의 세팅을 위해 상당히 많은 시간을 (지역)사회와 소통했다. 나아가 이 세 가지의 아젠다가 교조적으로 지역

사회에 적용되지 않도록 그 적용의 자율성을 보장하고 있다. 이것이 시사하는 것은, 아젠다 세팅의 가장 큰 원칙은 '사회의 열망을 반영한다'라는 사실 자체이다. (지역)사회가 필요로 하고 열망하는 것에 기반한 아젠다 세팅은 임팩트 달성의 매우 중요한 요소다. '우리가 중요하다고 생각하는 방향의 일을 할 것인가', 아니면 '사회와 시민이 원하는 것에 착안해서 우리의 방향을 설정하며 일을 할 것인가?'의 문제에서 후자를 선택한 United Way는 비단 아젠다 세팅뿐 아니라 그 세부적인 사업의 진행에 있어서도 지역사회와의 지속적인 대화(community conversation)와 지속적인 참여(community engagement)를 추구하고 있다.

셋째, 매년 큰 기금을 모집하는 것은 여전히 중요한 과제가 아닐 수 없다. 그러나 여기서 강조하는 행간의 의미는 단순한 큰 기금이 아니라, 계획된 기금, 즉 예측 가능한 기금을 통해 장기적 계획에 의한 단계별 투자를 의미하고 있다는 점이다. 예측 가능한 기금은 사회변화를 위해 실로 필요한 요소다. 예측이 되지 않는 기금이라면 장기적 투자는 가능하지 않다. 장기적 투자가 되지 않는다면 지속가능한 임팩트는 불가능해 진다. 따라서 장기적 투자를 위해서는 기금의 수입이 예측되어야 하는데, 이것이 현실화되기 위해서는 기금을 모금할 때 사회문제를 어떻게 근본적으로 해결한 것인지를 (잠정) 기부자에게 설명해내는 능력이 필요한 것이다. 즉, 모금을 시작하기 전에 이미 그 사용계획이 분명하게, 그리고 장기적으로 제시되어야만 한다는 점이다. 이러한 모금방식은 시스템 기반의 모금방식인 동시에 결과의 효과성을 측정하게 되는 방식이므로 현재 United Way는 fundraising이라는 용어보다 resource development라는 용어를 사용하고 있으며 모금부서 역시 이 용어로 대체되었다. 이에 따라 기부자는 투자자, 기부자는 투자자가 된다. 한편, 사용계획(impact plan)이 제시되지 않는 모금방식은 인맥이나 인지도에 대한 의존성이 클 수밖에 없다. 그리고 모금가 개인의 역량이 매우 중요해지는데 반대로 말하자면 어떤 사람이 단체의 대표가 되고 어떤 사람이 모금담당자가 되냐에 따라 그 실적의 편차가 크다는 것이다. 그러나 사용계획을 기반으로 하는 모금방식은 시스템적 접근이기에 본질적 욕구를 건드리는 모금에 가깝다. 기부자는 기관이 목표하는 그 가치에 동의해서 기부를 하게 되므로 기부수락은 시간이 걸리는데 반해 그 지속성은 길다. 스타 대표나 유능한 모금가가 없더라도 기금모집이 안정적으로 수행된다. 이러한 모금방식은 예측 가능한 수입을 발생시킨다. 단체는 장기적 플랜에 확신을 갖고 일을 하게 된다. 사회가 변화되는 원리다.


넷째, 측정(measurement)에 관한 방법이다. 사회문제 해결을 위해 지속적으로 사업의 과정과 결과를 측정한다는 것이다. 사업을 통한 성과가 얼마나 창출되었는가에 있어 그 툴 자체는 중요한 논의는 아

니다. United Way가 늘 강조하는 것은, '그래서 측정을 했는가?'이지 '어떤 툴, 어떤 지표를 썼는가'가 아니다. 많은 비영리 조직들이 오늘도 고심하고 있는 문제는, 사업을 진행시키기도 힘든데 그러한 측정을 할 시간도 여력도 없다는 점이다. 사업을 잘되게 만들고, 성과를 좋게 만들어서 더 많은 기금이 흘러 들어 올 수 있는 호순환을 기대할 수 있는 것이 '측정'인데, 오히려 그 반대의 모습이 더 흔하다. 측정을 위한 측정이 되어서는 안 된다. United Way의 측정은 크게 조직측정과 사업측정으로 나뉘는데 조직의 측정은 크게 임팩트, 자원, 신뢰도, 3가지로 구분되며 사업의 측정은 논리모델을 기초로 해서 진행하고 있다. '측정'이 크게 두 개로 구분되는 이유는 임팩트의 개념 때문이다. 조직이 얼마나 사회에 선한 영향을 끼쳤는지를 위해 조직의 측정이 필요하고, 사업이 얼마나 효과성이 있었는지와 이 사업으로 인해 사회가 얼마나 변화했는지를 알기 위해 사업의 측정이 필요한 것이다. 중요한 것은 측정의 툴이나 지표보다 '측정을 수행한다는 그 자체', 그리고 '(지역)사회의 각 주체들과 함께 이 측정을 진행해야 한다는 관점'에 있다. 측정의 객관성은 공식이나 툴의 법칙, 혹은 지표에서 기인되는 것이 아니라 함께 하는 파트너들과의 협업에서 기인하는 것이다. 따라서 함께 측정하는 것이 어떤 지표나 툴을 사용했는가 보다 중요하게 대두되므로 그것을 리드하는 United Way의 입장에서 가져야 할 신념과 책임감은 미션에 설명되었듯이 매우 중요해진다. 참조로, United Way의 지역기관들 중 일부는 임팩트 성취에 대한 다양한 이슈와 성과들을 설명해 내기 위해 임팩트 보고서(Impact Report)를 정기적으로 발간하고 있다. 목표로 선언했던 아젠다와 그 성취 단계를 수치와 도표로 설명하는 것뿐 아니라 파트너들의 기여도나 각종 사례들까지를 망라하고 있다.

THE UNIQUE WAY WE WORK IS HOW WE MAKE A DIFFERENCE

# WE UNITE THE WHOLE COMMUNITY TO WORK TOGETHER

2014 COMMUNITY IMPACT REPORT



### EARLY RESULTS SHOW WE'RE ON THE RIGHT TRACK

**Vision Screenings** – Coordination between schools, parents and health providers meant nearly 5,000 K-5 kids received vision screenings, which resulted in 493 pairs of new glasses. Eleven students were referred to ophthalmologists for further evaluation. One student was found to have a tumor behind her eye, and another was found to be legally blind. These early discoveries will directly lead to better health and increased educational success.


**Developmental assessments** – Parents were trained to assess their children using the Ages & Stages Questionnaire. This assessment is a tool used for developmental and social-emotional screening for children from one month to 5 1/2 years. Collaboration between parents, schools and health professionals resulted in 400 screenings for children with a significant number referred to health care professionals for evaluation and treatment.

**Health and Wellness** – Monroe Clark Health and Wellness Center received nearly 2,000 visitors, for a total of 15,160 visits. While reasons varied, keeping children healthy keeps them in school. Nearly 1,000 received immunizations, and two community screenings added 850 more children and adults immunized.

**Summer Reading** – with many City Heights children unprepared for kindergarten, CHPC and four local literary organizations created a Literacy Toolkit. Promotora teams trained 111 families, and parents already report improved skills, such as recognizing letter names and sounds, sight words, writing, colors and shapes and early reading.

"It takes more than just schools to educate children and to raise young people who can participate meaningfully in the community. It will take all of us – as well as a new civic infrastructure, strong family support systems, economic opportunity and a safe, healthy environment. We are building this "village" – a place that makes sure young people do not fall through the cracks anymore."

–Tad Paternis, Executive Director, City Heights Partnership for Children

March 2012 **impact report** 

## Removing Behavioral Health Barriers to Learning

### An Achievement Connections Strategy

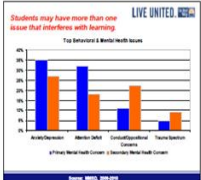
**Scope and Dimension**  
Data collected over several years consistently highlights three key findings about the scope of behavioral health concerns seen in schools:

- Middle schools deal with the highest proportion of students with behavioral health concerns.

**Executive Summary**  
In 2010, five school districts in Dane County conducted research that showed that 16% (6,331) of the combined 87,468 K-12<sup>th</sup> grade students experienced behavioral/mental health issues that interfered with their ability to learn. This data and national research about the impact of mental health problems on learning<sup>1</sup> compels us not to overlook this as one of the factors that contributes to truancy, dropping out, or lack of academic success. For this reason, "increasing the early identification and treatment of mental and behavioral health issues" was elevated as one of four key Achievement Connections strategies to increase the graduation rate in Dane County to 95% by 2020.<sup>2</sup>

**Our goal is to minimize or remove behavioral and mental health issues that interfere with a student's ability to learn.** United Way of Dane County is partnering with school districts and community agencies to identify and treat problems such as anger, anxiety, and depression in school settings through two key programs, CBITS and FACE-Kids. Personal accounts from students and their teachers tell us that these interventions are making a positive difference in their classroom experiences. A look at recent data suggests that something is happening that's resulting in fewer students disconnecting from school through truancy or dropout. We believe that our collective focus on addressing behavioral health barriers to learning is contributing to this positive trend.

**Students may have more than one issue that interferes with learning**



**254 young people supported to access mental health services**

United Way of Dane County • 2059 Atwood Avenue • PO Box 7548 • Madison, WI 53707-7548 (608) 246-4350 • www.unitedwaydanecounty.org

**HEALTH**

#### Schools Across NSW, VIC

- 300 Teachers completed to develop the wellness topics
- 71 Educators received materials. Participated in "My Wellbeing My Classroom" 2 hour webinar
- 100 Educators received materials. Participated in "Building Resilience"

#### Redfern Waterloo

- 30 Young people accessed the art space
- 13 Young people referred to a social counsellor / external services
- 246 Workshops (painting and drawing)
- 58 Young people attended 2 situated art workshops
- 15 Young people participated in 3 Juvenile Justice & Probation & Parents art classes

#### GOODNA

- 14 Sessions held with 9 Children from 3 Families
- 7 Health Sessions held with 3 Families
- 1 GHS social worker received 67 Hours of supervised training in art therapy

#### Outcomes

The following results have increased significantly. Between 27% & 1,750 based on the pre post evaluation

- 95% reported a high knowledge & understanding of working with positive psychology
- 95% reported a high understanding of practical strategies to promote wellbeing and positive psychology in school settings
- 85% reported a high level of confidence to promote wellbeing and positive psychology in school settings
- 85% reported that they intended to use positive wellbeing and positive psychology activities in their school within 3 months
- 90% reported either high or very high knowledge and understanding of resilience
- 90% of participants reported a high understanding of practical strategies to promote resilience in school
- 92% reported that they intended to use positive resilience activities in their school within 3 months
- 95% reported a high level of confidence to promote resilience in school settings
- 92% reported that they intended to use positive resilience activities in their school within 3 months

As follows 22 young people were referred to aged care services in the last 12 months and 10 were referred to parenteral activities in the last 12 months.

#### Outcomes

- 200 Young clients of Missenden & Concord Mental Health Hospital attended art outreach classes
- 16 Young people participated in art exhibitions. Attended to over 200 local residents of local businesses.
- 3 Lectures presented in the challenges facing young people with mental health issues & services provided by Wenee to over 425 people

**Outcomes**

- 100% young people reported a significant increase in confidence
- 84% young people reported a significant improvement in interpersonal skills
- 78% young people reported great improvements in their feelings of self worth
- Increased awareness in the wider community about mental health issues and programs available for young people demonstrated by conversations and written feedback from attendees of the exhibition.
- Local organisations more aware of the services provided by Wenee

#### Outcomes

The art therapy program helped the children to identify and understand ways to cope with challenges in their lives and provided the parents with a greater understanding of the issues and the skills they need to communicate effectively with their children.

Co-ops collected statements from the families involved in the program. Feedback was all positive. Some statements included:

- "I like coming here (to therapy) I feel relaxed and it makes me feel better"
- "It is like others are not so angry with me"
- "For the first time this year has my son had full attendance. They (the school) have not called me once"
- "I know there had to be something wrong with his development (fine motor skills and speech delay) - now he will be properly assessed and the school will be able to support him from now"

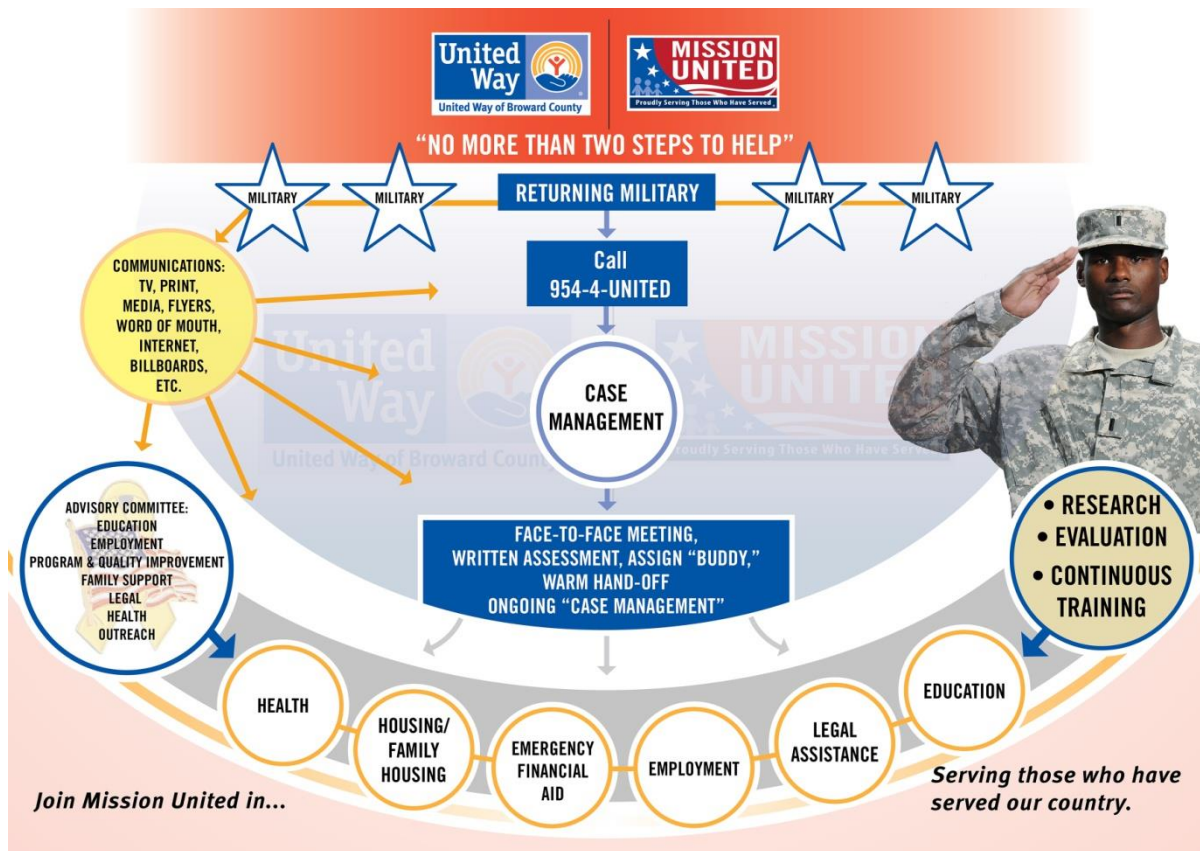
Another significant outcome, is that the social worker is due to complete his final training requirements very early in 2013 - a very important outcome for the Goodna community in the long term.

[그림16\_ 해외 United Way의 임팩트 보고서]

\* 왼쪽부터 미국 Chittenden County, San Diego, Dane County, 호주

United Way는 꾸준한 임팩트 기관으로의 변신을 통해 모든 파트너들과의 관계의 양태를 변화시켰다. 현장의 사회복지기관, 배분대상기관은 United Way에 프로젝트를 제출하여 심사받고 기금을 전달받는

곳이 아니다. 지역사회의 아젠다를 함께 연구하고 세팅하여 그 문제를 어떻게 해결할 수 있는지를 같이 고민하고 실천하는 사업실행의 파트너들이다. 개인 기부자들과 기업 기부자들은 수동적인 기부자가 더 이상 아니다. 그들의 자원을 활용해 지역사회의 문제를 함께 해결해가는 파트너인 동시에 그 효과성을 살펴보는 투자자들이다. 정부는 저항의 대상이나 경쟁의 대상이 아니다. 정부는 United Way의 가장 좋은 친구이며 법제도, 예산지원 등을 통해 사회적 임팩트를 가장 용이하게 구현해 줄 수 있는 최고의 파트너다. United Way는 이 모든 구성원들을 조정하고 이끄는 사회변화의 주관기관이자 중추적 조정자로 거듭나고 있다.



[그림17\_Common Good Award를 수상한 집합적 임팩트 사업 개념도<sup>21)</sup>

<sup>21)</sup> United Way에서 성공적 임팩트를 달성한 지부에게 수여하는 상으로, 2014년에는 퇴역군인을 위한 프로그램을 수행한 Broward County 지부(미국 플로리다 주)에 대상이 주어졌다.

## V. 결론 및 향후 제안

NPO의 소셜임팩트 프레임워크를 찾기 위한 워킹그룹은 연구 활동을 통해 다음에 대한 시사점을 얻을 수 있었다.

첫째, NPO에게 요구되는 앞으로의 과제는 ‘올바른 일을 하는 것’(do the right thing), ‘일을 잘 하는 것’(do the things well) 그리고 ‘지속가능한 성과’까지 포괄하는 임팩트에 대한 이해와 실천을 함께 포함한다는 점이다. 연구과정을 통해 만나게 된 다양한 이해관계자와 NPO 당사자들 모두 소셜임팩트에 대한 명확한 이해가 필요함을 절실히 느끼면서도, 이를 구체적으로 NPO의 활동과 조직운영 전반에 어떻게 활용할 수 있을지에 대한 현실적인 고민을 지니고 있었다. 이번 연구 활동을 통해 도출된 프레임워크 구성요소가 이해와 실천을 동시에 돕는 시작점이 되기를 기대해본다.

둘째, 영리기관과 다른 비영리기관에게 적합한 소셜임팩트 프레임워크에 대한 고민도 노출되었지만, 한국의 비영리기관에게 적합한 ‘한국형’ NPO의 소셜임팩트 프레임워크에 대한 필요성 역시 존재했다. 외국의 여러 관련 프레임워크를 적용할 때 평가결과는 좋지만 실제 현실과의 괴리가 존재했던 몇 가지 사례를 통해 참고해볼 때, 한국의 현실과 맥락을 반영할 수 있는 ‘거울’과 같은 프레임워크에 대한 고민과 연구개발이 시급함을 느끼게 되었다. 이 부분에 대해서는 기존에 존재하는 외국의 프레임워크를 활용한 한국 NPO의 소셜임팩트 측정 등을 통해 한국적 상황에 맞는 프레임워크의 요소를 역으로 파악해볼 수도 있고, 중장기적으로 사회문화적인 관점이 보다 풍부한 연구진들의 합류를 통해 ‘한국형 모델’을 찾아가볼 수 있을 것이다.

워킹그룹은 이번 연구에서 도출된 NPO 소셜임팩트 프레임워크 구성요소에 대한 결과물을 토대로 향후 보다 정교한 소셜임팩트 프레임워크가 나오기를 기대해본다. 구성요소 각각의 실효성과 적실성이 보장되기 위해서는 실제 다양한 영역에서 활동하는 NPO에의 시범적용 및 이에 대한 분석 등 후속절차가 필요하다. 따라서 NPO 소셜임팩트 프레임워크 관련 후속 사업이 진행된다면, 본격적인 프레임워크 개발 뿐 아니라 구성요소에 대한 시범적용을 포함한 사례연구와 평가분석이 포함될 것을 제안한다. 이를 통해 한국에서 활동하는 다양한 NPO의 지속가능한 성장과 한국사회에 필요한 집합적 임팩트(collective impact)를 달성하기 위한 동반자이자 지렛대로서 소셜임팩트 프레임워크가 국내에도 마련될 수 있기를 기대해본다.



2014년

NPO와 소셜임팩트 프레임워크 개발 연구보고서

---

발행일 2014년 11월 30일(SNPO2014-B-002)

발행처 서울시NPO지원센터

주 소 (110-842) 서울시 중구 남대문로9길 39 부림빌딩 1, 2층

전 화 02-734-1109

전 송 02-734-1118

메 일 contact@seoulnpocenter.kr

홈페이지 <http://seoulnpocenter.kr> [www.facebook.com/seoulnpocenter](http://www.facebook.com/seoulnpocenter)

서울시NPO지원센터는 서울특별시와 사단법인 시민이 협력하여 운영합니다.

