

2015
소셜임팩트
프레임워크 개발
후속연구보고서

서울시NPO지원센터 연구용역 최종보고서

NPO의 소셜 임팩트 프레임워크 개발 후속 연구

-NPO의 소셜 임팩트의 정의와
그 창출을 위한 프레임워크 개발을 중심으로-

2015년 11월 20일

제 출 문

서울시NPO지원센터장 귀하

본 보고서를 서울시NPO지원센터에서 위탁한
「소셜 임팩트 프레임워크 개발 후속 연구」의 최종보고서로 제출합니다.

2015. 11. 20

- 연구수행기관 사단법인 더 브릿지
- 연구책임자 황진솔(사단법인 더 브릿지 대표)
- 공동연구원 이재현(NPO스쿨 대표)
- 연구원 양현길(사단법인 더 브릿지 선임연구원)
 임대근(사단법인 더 브릿지 연구원)
- 자문위원

강희영 여성환경연대 사무처장

고대권 한국SR연구소 부소장

김아론 SEAD Institute 대표, 교육공학 박사

김윤영 서강대학교 생명문화연구소 상임연구원, 사회정책학 박사

유원선 함께걷는아이들 사무국장

장대철 카이스트 경영대학 초빙교수, 경영공학 박사

조철민 한일장신대 NGO정책연구소 책임연구원, 사회학 박사

한재광 ODA Watch 사무총장, 국제개발협력학 박사

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

목 차

〈서론〉	1
챕터 1. 소셜 임팩트 프레임워크 개발 배경	3
챕터 2. 사전 연구: 임팩트 평가 방법론과 임팩트 창출 요소 연구	6
1) 소셜 임팩트 평가 방법론	6
2) 소셜 임팩트의 창출 요소	20
3) 소결 : 임팩트 평가 방법론과 임팩트 창출 요소의 프레임워크 도입 가능성과 그 방법	24
챕터 3. 소셜 임팩트 프레임워크의 개발	26
1) NPO 소셜 임팩트 프레임워크의 설계 원칙	26
2) 조직 정체성 설계: [기본] 단계	29
3) 사업 효과성 설계: [심화] 단계	35
4) 핵심요소 측정 설계: [혁신] 단계	42
5) 지속성 설계: [지속] 단계	48
6) NPO 소셜 임팩트 프레임워크의 간편한 실행	58
챕터 4. NPO 소셜 임팩트 프레임워크의 적용과 실제	62
1) 사전 준비	62
2) 기본 단계: 조직정의	66
3) 심화 단계: 사업정의	71
4) 혁신 단계: 변화정의	77
5) 지속 단계: 규범정의	80
6) 마무리: 임팩트 보고서	81

	86
	86
	94
	97
	103
	114

NPO의 소셜 임팩트 프레임워크 개발 후속 연구

- NPO의 소셜 임팩트의 정의와 그 창출을 위한 프레임워크 개발을 중심으로

〈서론〉

전 세계적으로 비영리조직(NPO)은 환경, 인권, 빈곤, 여성, 반부패 등 공익적 아젠다를 설정 및 공유 하고 사회변화와 문제의 원인 규명과 해결방법 접근에 있어서도 최일선에서 핵심적인 기능을 맡아오고 있다. 특히 공익활동을 수행하는 NPO의 물리적인 증가와 지속적인 성장을 통해 주요한 성과를 통해 자신의 존재이유를 증명해 보이고 있다.

피터 드러커는 저서 「NPO 경영」을 통해 조직의 미션에 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 기반 한 비영리사업 전개를 핵심으로 이야기했다(삼성경제연구소, ‘비영리기관 드러커에게서 길을 묻다’, SERI보고서, 2013). 결과적으로 NPO란 사회적 변화(Social Impact)의 성취를 위해 존재하는 집단이라 할 수 있다.

모든 NPO는 자신의 미션과 비전이 있다. 사회에 어떤 변화를 이루어낼 것인가에 대한 이해 관계자와의 약속이다. 즉 미션과 비전은 사회적 변화(Social Impact)를 창출하는데 있어서의 대전제인 동시에 가장 중요한 단계가 된다. 그런데 미션과 비전은 원대하면서도 궁극적인 지향점이기에 그 성취 자체가 쉽지 않을 뿐 아니라 성취여부를 가늠해 보는 것도 어려운 일이다. 이 고민의 해결을 위해 NPO들은 미션/비전을 점검하는 과정을 수행하고 그 성취를 위해 사업 등을 실행하며 나름의 성과평가 체계를 도입하고 있다. 그러나 잘 점검된 미션/비전이라 하더라도 조직의 실행단위와 동떨어져 존재하기 쉽다. 구성원들도 조직의 방향이나 사회의 변화보다는 자기 과업에만 매몰되기 쉽다. 조직이 성취한 사회적인 변화나 조직의 사회적인 영향력을 평가하기 힘든 상황이 된다.

NPO의 소셜 임팩트 프레임워크를 개발함은 2014년도 수행된 선행연구의 방향을 근간으로 하고 있다. 주요 연구 순서로는, 이론적 배경 탐구를 통한 NPO의 사회적 영향력 정의 도

출, 사회적 영향력 평가 방법론 탐구를 통한 NPO에 적합한 프레임워크의 요소 도출, NPO 소셜 임팩트 프레임워크 도출 및 실행과 그 시사점 등이 되겠다. 이러한 전체의 과정의 함의는 그간 사회적 영향력(Social Impact)의 평가가 NPO들에게 필수적인 것이었음에도 오히려 그 사용의 난해함으로 인해 시도할 수 없다는 한계를 극복하여, NPO들이 실제로 자신의 상황과 수준에 맞게 사용할 수 있는 도구를 개발한다는 의도를 가지고 있다는 점일 것이다. 특히나 한국 지형에 적합한 모델 개발을 위한 토착적 선행 연구가 대단히 부족하다는 한계를 극복하여, 우리 사회의 특수한 환경과 상황에 맞는 모델을 개발하려고 했다는 점에서 이 연구는 또 다른 특징을 지닌다. 최근까지도 해외의 모델을 수용하여 절대적인 기준인 것처럼 적용하려는 시도가 일부 있었고 이에 적용상의 부적합성이 고스란히 NPO의 부담으로 되돌아가는 불합리가 있었던 것도 사실이다. 본 연구 보고서는 그러한 문제를 해결하는데 일조하고자 한다.

그러나 무엇보다 NPO의 지형에서 본 소셜 임팩트의 정의가 명료해지기를 바라는 것은 연구진의 가장 중요한 선행적 숙제 중 하나일 것이다. Social Impact를 우리말로 이해할 때, 외적 의미로는 ‘사회적 변화(파급효과)’, 내적 의미로는 ‘조직의 사회적 영향력’으로 혼용되어 이해되던 것이 일반적이다. NPO는 사회적 변화를 우선적으로 추구하며 그 파생효과로써 조직의 사회적 영향력을 획득하는 집단에 가깝다.(이재현 2015) 이러한 해석상의 관점을 통해 NPO의 Social Impact의 성격을 규정하는 단초를 볼 수 있다. 아울러 NPO들의 Social Impact를 창출함에 있어 방향타가 될 수도 있을 것이다.¹⁾

최근 한국사회의 NPO들의 공통된 현상은 △내적으로는 사회적 영향력의 실추이고 △외적으로는 사회적으로 유의미한 변화 성취의 정체가 아닐까 한다. 요컨대 ‘소셜 임팩트의 회복’이 현대 NPO들의 공통된 주제가 될 필요가 있다는 생각이다. 일부 조직은 조직의 사명과 실행의 분리를 경험하고 있다. 일부 조직은 사업의 관행화, 운영의 관료화를 경험하고 있다. 일부 조직은 정량적 성과, 가시적 성과, 단기적 성과에 집착해 근원적이고도 유의미한 장기적 변화를 포기하는 경우도 있다. 일부 조직은 구성원들의 매너리즘과 소진현상에 생명력을 잃어 가고 있다. 일부 시민들은 전통적인 NPO들을 구시대적인 전유물로 인식하기도 한다. 이 모든 것을 관통하는 해답은 소셜 임팩트의 회복이라고 판단한다. 모쪼록 본 연구를 통해 어떠한 형태의 NPO조직이라도 그 존재이유가 확립되고 조직의 성과가 증명되어 소셜 임팩트가 회복되기를 기대해 본다.

1) 보고서는 소셜 임팩트를 그 문맥에 맞게 사회적인 변화나 혹은 조직의 사회적 영향력 등으로 변용하여 기술하고 있다. 그러나 내적 의미와 외적 의미가 서로 연관되어 있음은 주지의 사실이다.

챕터 1. 소셜 임팩트 프레임워크 개발 배경

공익활동을 효과적이고 지속적으로 하는 방법은 무엇인가. 오래된 질문이다. 지금도 일선의 NPO들과 학자들은 공익활동의 성과를 확인하고 증명하는 방법을 찾기 위해 고군분투하고 있다. 이는 성과 측정이 조직 내부로는 구성원들이 자기 활동의 효과성을 확인하고 차후 활동에 학습적으로 반영할 수 있도록 하고, 조직 외부로는 이해관계자들에게 조직이 사회에 유의미한 역할을 하고 있음을 증명하여 조직의 존재의미와 사업 수행의 당위성에 대한 공감을 끌어내는 데 도움을 줄 수 있기 때문이다. 세계적인 석학 피터 드러커는 성과에 대해 “측정할 수 없으면 관리할 수 없고, 관리할 수 없으면 개선할 수 없다.”고 말하였다. 즉 우리는 현재 상황을 개선하기 위해 성과를 찾는 셈이다.

그러나 공익활동의 성과라는 추상적인 개념을 실질적인 용어로 정의하기는 쉽지 않다. 우선 공익활동의 성과는 단순히 양적 실적만을 이야기하지 않는다. 공익활동의 핵심은 활동을 통해 이루고자하는 사회적 가치, 비영리 조직이 당초 지목하였던 사회문제에 대한 해결, 즉 사회/환경의 질적 변화에 있기 때문이다. 따라서 공익활동의 성과를 따질 때에는 질적 변화에 대한 고민이 반드시 병행되어야 한다.

소셜 임팩트는 이러한 질적 변화들을 고려하기 위해 제시된 개념이다. 비록 연구자들 간의 정의와 용어 사용이 각각 다르나(표1-1 참조), 임팩트가 단체 활동의 결과로서 발생한 사회적 변화라는 점에서 일맥상통한다(Maas et al., 2009). 그러나 소셜 임팩트라는 개념이 기존의 성과에 대한 개념과 차별화되는 것은 평가론적 관점에서 단순한 양적 실적을 뜻하는 산출물(Output)과 분리되는 개념으로 제시되었으며(Rossi & Freeman, 1993), 단체가 실행한 행동에 대한 결과(Outcome)가 아니라 그 행동으로 인해 **사회에 미친 실질적인 변화**를 의미하기 때문이다(Kolodinsky et al., 2006, Mass et al., 2009).

어문학적으로 볼 때도 임팩트(Imapct)라는 단어는 라틴어 ‘*impactus*’에서 유래한 말로, 본디 충돌이나 부딪히는 행동 따위를 말하는 단어지만, 19세기 영국의 낭만주의 시인 콜리지의 영향을 받아 마치 충돌한 것과 같은 강한 인상을 표현하는 데 쓰이기 시작했다. 소셜 임팩트라는 용어는 단체의 활동으로 인해 사회에 가해지는 충격, 혹은 사회가 받는 인상이라는 의미를 내포하고 있는 셈이다.

〈표 1-1〉 기존 연구의 사회적 임팩트에 대한 정의(Maas et al, 2009)

용 어	정 의
소셜 임팩트 Social impact (Burdge&Vanclay, 1996)	소셜 임팩트라고 함은 어떠한 공익적/사익적 활동으로 인해 사회의 삶의 양식 ²⁾ 이 변화하는 것을 의미한다. 또한 이는 특정 사회의 사회적 기준, 가치, 신념 등 인식의 기반이 되는 문화적인 변화까지도 포함한다.
소셜 임팩트 Social impact (Latané, 1981)	소셜 임팩트는 다른 개인의 실재하거나 내재되어 있거나 예상할 수 있는 존재 혹은 행동에 의해 특정 개인의 정신적인 상태나 주관적인 느낌, 동기나 감정, 인식과 신념, 가치와 행동 등이 상당한 수준의 유의미한 변화를 보이는 것을 의미한다.
임팩트 Impact (Clark et al., 2004)	임팩트는 특정 단체의 활동의 결과로서 일어난 변화(Outcome) 중 단체와 관계없이 나타난 변화를 제외한 것이다.
사회적 가치 Social Value (Emerson et al., 2000)	사회적 가치는 자원과 투입물, 절차나 정책 등이 개인의 삶과 사회의 개선(improvements)을 만들기 위해 융합할 때 창출된다.

소셜 임팩트라는 개념이 등장하며 가장 화두가 된 것은 임팩트를 중심으로 한 성과관리, 즉 소셜 임팩트 평가였다. 주로 재단과 정부의 지원을 받아 소셜 임팩트를 측정하고 관리하기 위한 모델을 개발하고자 하는 시도가 동시다발적으로 일어났다. 이러한 노력의 결과로 각종 지표와 측정 도구들이 다수 생겨났으며, 이들 중 몇 가지(GIIRS, SIA 등)는 지표의 표준화를 거쳐 정부나 기관 등에서 실제로 사용하고 있기도 하다. 임팩트 중심의 성과관리는 달성하고자 하는 공동의 목표(변화) 그 자체에 집중함으로써 개별 성과에 목적과 의미를 부여하게 되므로 성과관리의 군더더기를 줄이는 데 효과적이다. 특히 공익창출을 목적으로 하는 NPO들에게는 개별 활동의 존재의의와 목적달성 과정들을 확인할 수 있게 되므로 공익활동의 근거와 동기를 부여하기가 쉬워진다.

그러나 실제로 소셜 임팩트 평가를 위시한 임팩트 중심의 성과관리 모델을 그대로 적용하기는 쉽지 않다. 대부분의 모델이 기존 성과 관리 모델의 뼈대를 유지하고 있어 자율성과 개방성이 중요한 NPO적 특성과 괴리가 있기 때문이다. 때문에 많은 NPO들이 임팩트 평가에 관심이 있으나 도입 과정 중 수많은 지표와 전문적인 평가 설계 과정에 질려 도입을 포

2) 생활하고, 일하고, 놀고, 다른 이들과 관계하는 등 일련의 대중이 사회에서 그들의 욕구를 충족하기 위한 활동

기하는 경우가 잦다. 실제로 경쟁적 시장의 관리 개념과 경영 방식을 잘못 도입한 많은 NPO들이 시스템에 잠식당해 조직 문화의 침체를 겪고 관료화되어 활력을 찾지 못하고 있다.

이에 본 연구에서는 NPO들이 직접 임팩트 중심의 성과관리 모델을 설계할 수 있도록 하는 프레임워크를 개발하고자 했으며, NPO형 임팩트 중심의 성과관리 모델의 핵심이 작동하는 미션체계와 단위활동과 미션체계의 연결 고리 형성에 있다고 보았다. 연구진은 세 관점을 통합하여 ‘자발적인 참여를 통해 임팩트를 중심으로 NPO의 정체성과 활동을 정의하고 관리/점검하기 위한 가이드라인’이 필요함을 합의했으며, 이것이 본 연구에서 주장하는 NPO의 소셜 임팩트 프레임워크이다. 따라서 본 프레임워크는 임팩트 중심의 성과관리 도입에 대해 이해관계자들을 포함하여 범조직적인 자발적 참여의사가 있으나 임팩트를 중심으로 정체성과 활동을 잘 정의하지 못해 도입 과정이 원활하지 못한 단체들에게 효과적으로 사용될 수 있다. 또한 본 프레임워크는 조직을 정의하고 상황을 점검하는 데는 강력하나 프레임워크 도입 이후에 일상적인 적용과 평가 및 운영에 대한 내용을 단체의 자율에 맡기는 것을 의도하고 있으므로 사전에 참고가 필요하다.

본 연구는 소셜 임팩트 평가 방법론 탐구와 소셜 임팩트 창출 요소 연구를 통한 NPO에 적합한 프레임워크의 요소 도출, NPO 소셜 임팩트 프레임워크 개발 및 실행과 그 시사점 등의 순서로 진행되었다. 이러한 전체 과정의 함의는 그간 임팩트 중심의 성과관리가 NPO들에게 필수적인 것이었음에도 오히려 그 사용의 난해함으로 인해 시도할 수 없다는 한계를 극복하여, NPO들이 실제로 자신의 상황과 수준에 맞게 사용할 수 있는 도구를 개발한다는 의도를 가지고 있다는 점일 것이다. 이를 통해 작은 조직이건 큰 규모의 조직이건 나름의 사회적인 영향력이 우리 사회에 전파되었음이 증명되기를 바란다.

챕터 2. 사전 연구: 임팩트 평가 방법론과 임팩트 창출 요소 연구

1) 소셜 임팩트 평가 방법론

소셜 임팩트가 사회적 변화(혹은 사회적 파급효과, Social Impact)를 뜻한다고 할 때, 소셜 임팩트 평가는 사회적 변화를 지목하고 추적하여 표현하는 전체 과정을 포괄한다. 소셜 임팩트 평가는 이러한 과정과 방식의 차이에 따라 규칙 기반 접근(Rule based approach)과 원리 기반 접근(Principle based approach)³⁾으로 나눌 수 있다(사회적 성과 평가 방법론의 글로벌 발전 동향 연구, 산업통상자원부, 2013).

규칙 기반 접근법은 측정항목과 측정과정, 측정대상 등을 미리 규정하여 규칙화한 후 만들어진 규칙을 모든 사례에 일괄적으로 적용시켜 임팩트를 측정하는 방법이다. 규칙 기반으로 설계된 평가 방법은 표준화된 기성 지표(이하 표준 지표)를 이용하여 측정하는 것이 일반적이다. 특정 목적을 평가하기 위해선 이미 만들어져 있는 표준화된 지표 체계(Standard Indicator Library)에 조직현황과 단위사업의 결과 등 각종 데이터를 입력하여 임팩트를 측정하는 방식이다.

규칙 기반 접근법은 일정한 규칙에 따라 결과를 측정하므로 측정결과의 객관성을 설명하기 쉽다. 여러 단체에 일괄적으로 적용하면 조직 간에 서로 비교할 수 있다는 점도 장점이다. 또한 정해진 규칙(지표)에 정보를 대입하여 결과를 얻는 식이므로 측정과정의 논리가 단순하여 이해관계자들에게 측정과정의 타당성을 설명하기 쉽다.

그러나 규칙 기반 접근법은 규칙 내에서 정의되지 않은 예외적 요소는 측정할 수 없으므로 비영리 조직의 다양성을 포괄하기 어렵다는 한계가 있다. 비영리 조직의 특성상 현장에서 발생하는 사업(활동)의 모든 것을 지표로 표준화하기가 힘들다. 따라서 규칙 기반 접근법은 표준지표체계와 같은 규칙을 사회, 환경의 변화에 맞춰 지속적으로 점검하여 보완할 때 그 실효성이 더하다고 할 수 있다. 아울러 제 3자가 설정한 지표를 비영리 조직에게 일괄적으로 적용했을 때의 부적용성이 거론될 수 있다. 미션과 목표 등 조직의 지향점이 각기 다른 비영리 조직의 성과를 측정/평가할 때 동일한 지표가 적용되는 것은 비영리 조직의 독특성을 이해하지 못 하는 접근일 수도 있다. 세분화된 지표 때문에 구성원들이 더 수동화 되고 관료화될 수도 있다.

3) Rule(규칙)에 대비되는 표현으로 Principle을 원칙이 아닌 원리로 번역하는 관점을 본 연구보고서에서 수용하는 이유는 한국사회에서의 원칙이 가지고 있는 경직성 때문이다.

규칙 기반 접근법의 한계점을 보완하고 측정 조직의 자율성을 보장하기 위해 제안된 것이 **원리 기반 접근법**이다. 원리 기반 접근법은 측정항목과 대상, 과정 등을 미리 규정하지 않는다. 오히려 해당 요소들을 구성하는 원리를 제시함으로써 조직이 직접 소셜 임팩트 평가에 대한 논리구조를 세워 임팩트를 주도적으로 찾아가도록 한다. 원리 기반 접근법으로 설계된 평가법은 대체로 구성원들 간의 토론을 거쳐 지표를 만든다. 일종의 **합의 지표**인 셈이다. 합의 지표를 설정하는 과정에서 조직은 특정 사업 혹은 조직 전체의 측정가능한 단위의 최종 지향점을 토론하고, 이 지향점을 성취하기 위한 조건을 정의하고 달성여부를 점검하는 과정에서 임팩트를 측정한다. 현장에서 최종적인 지향점은 주로 미션/비전 혹은 조직의 전사적인 목표 등을 떠올릴 수 있다.

원리 기반 접근법은 조직이 직접 임팩트를 정의하고 추적하는 과정에서 조직 내부 구성원들의 조직의 임팩트에 대한 이해를 재고하고, 측정과정에 이해관계자를 참여시킴으로써 이해관계자와의 소통을 통해 조직의 방향성을 개선하고 임팩트에 대한 공감대를 형성할 수 있다는 점이 장점이다. 즉 **조직의 능동성을 중시하며 수행하는 접근방식이므로 조직의 자생력 회복 등 조직역량을 강화하는 방식으로 이해될 수도 있다.**

그러나 주어진 지표를 중심으로 간편하게 평가해내는 규칙 기반 접근 방식에 비해 평가를 위해 별도의 업무를 추가해야하는 원리 기반 접근 방식은 자칫 조직에 부담이나 피로감으로 여겨질 수 있으며, 그 과정에서 기준의 불분명함으로 조직의 도덕적 해이가 일어나 임팩트를 과대 산출하거나 허위로 측정하게 될 수도 있다. 따라서 원리 기반의 접근법은 임팩트 평가의 과정을 기존 조직문화에 잘 융화되도록 하는 것이 중요하며 아울러 측정 결과와 과정에 대한 객관성을 확보하려는 다양한 노력이 요구된다.

이하 본문에서는 소셜 임팩트 평가의 실제 과정을 규칙 기반 접근과 원리 기반 접근을 바탕으로 사례를 들어 알아보고자 한다.

〈표 2-1〉 소셜 임팩트 평가 프레임워크의 비교⁴⁾

접근 관점	규칙 기반 (Rule based approach)	원리 기반 (Principle based approach)
측정 방법	표준 지표 이용	합의 지표 설정
사례(들)	GIIRS, BPI 등	변화이론, SROI 등
주안점	객관성, 책무성	조직 주도, 역량 강화
단 점	적용성의 한계, 관료화/수동화 우려	조직적 피로감, 측정 결과의 주관성 우려

1-1) 규칙 기반 접근법 (Rule based approach)

규칙 기반 접근 모델은 이미 만들어놓은 표준 지표를 이용하는데, 가장 대중적으로 사용하는 방식이 표준지표체계(Standard Indicator Library)를 사용하는 것이다. 표준지표체계란 임팩트의 종류를 규정화, 내용을 표준화하여 각각의 변화에 대해 지표를 만들어 모아놓은 일종의 지표 도서관이다. 표준지표체계를 이용하면 규칙에 따라 단체의 현황을 시스템에 입력하는 것만으로 표준화된 측정 결과를 얻을 수 있다. 표준지표체계에는 임팩트를 측정하는데 필요한 요소인 측정대상, 측정항목, 측정방법 등이 선행연구를 통해 이미 규정되어 있다.

〈표 2-2〉 표준지표체계 구성요소

측정대상	소셜 임팩트 평가의 대상은 측정하고자 하는 임팩트의 종류를 의미하며, 지표 체계에 따라 임팩트의 유형(의도한 임팩트/의도하지 않은 임팩트 (unintended impact) 등)이나 영역(교육, 보건, 환경, 고용, 인권 등)을 기준으로 나누어져 있으며 측정목적에 맞춰 선택하도록 하는 것이 일반적이다.
측정항목	측정항목은 측정대상을 세부적으로 분류하는 기준으로 측정대상의 성격에 따라 다르게 지정되어 있다.
측정치표	측정치표는 측정항목을 평가하는 척도 혹은 기준이다. 표준지표체계에서 지표는 크게 세 종류로, 자연환경적인 절대적 기준과 민주적 합의를 통한 방침으로서의 기준, 절대적 기준이나 합의를 통한 기준이 없는 경우 가장 우수한 사례(Best Practice)에서 추출한 기준을 사용할 수 있다.
측정방법	표준지표체계에서 측정방법은 조직이 기준에 어느 정도 부합하는지를 계산하는 방식이다. 지표에 가중치를 반영하여 점수화할 수도 있고, 등급을 나누어 표시할 수도 있다.

4) 산업통상자원부의 사회적 성과 평가 방법론의 글로벌 발전 동향 연구를 참조하여 재구성하였음.

사례 연구 : Global Impact Investing Rating System(이하 GIIRS)

본장에서는 표준 지표 중심 측정법의 대표적인 프레임워크인 GIIRS의 사례 연구를 토대로 표준지표체계 구성요소를 분석하고, NPO 소셜 임팩트 평가를 위한 시사점을 도출하도록 한다.

〈표 2-3〉 GIIRS의 별점 등급제 시스템(Star Rating System)

임팩트 영역 등급	지역사회	환경	근로자	관리체계	총합
★	0 to 9.9	0 to 4.9	0 to 9.9	0 to 3.5	0 to 39.9
★★	10 to 14.9	5 to 7.9	10 to 14.9	4 to 5.9	40 to 49.9
★★★	15 to 19.9	8 to 14.9	20 to 24.9	6 to 7.49	50 to 59.9
★★★★	20 to 24.9	15 to 19.9	25 to 29.9	7.5 to 8.9	60 to 69.9
★★★★★	25+	20+	30+	9+	70+

GIIRS는 임팩트 투자 활성화를 목적으로 개발한 소셜 임팩트 평가 시스템으로, 2011년 미국의 비영리 조직인 B Lab에서 론칭했다. B Lab은 이익(Profit)을 넘어 유익(Benefit)을 추구하는 B Corp(Benefit Corporation)의 성장과 발전을 지원하는 조직이다. B Lab은 GIIRS 운영 외에도 B Impact Assessment라는 자체적인 평가 설문을 거쳐 소셜 임팩트 평가결과 200점 만점에 80점 이상을 획득한 기업들을 대상으로 B Corp이라는 인증을 부여하고 있다. B Lab은 인증과 더불어 B Corp 인증 기업들의 커뮤니티를 구축하여 B Corp 생태계가 성장하는데 필요한 정책의 법제화 및 임팩트 투자 인프라 조성사업을 진행하기도 한다.⁵⁾

GIIRS는 B Corp 인증에 사용하는 평가체계에 표준자문위원회(SAC, Standards Advisory Council)와의 공동연구로 제작한 표준 지표 라이브러리(Impact Reporting and Investment Standards, SAC와 B Lab이 개발한 임팩트 투자를 위한 매트릭스 형태의 표준 지표 라이브러리)를 더하여, 소셜 임팩트 평가결과를 비교할 수 있는 등급시스템을 개발했다. 현재까지 600개 이상의 기업이 B Corporation 인증을 획득하였으며, 7년 기준으로 약 2,000개의 기업이 B Lab의 평가시스템을 활용하였다.

5) 더 자세한 사항은 조선일보 더 나은미래, '잘나가는 혁신 기업들, 왜 '비콥' 인증에 몰릴까' 참조. http://news.chosun.com/site/data/html_dir/2015/08/17/2015081701873.html

GIIRS 표준지표체계의 구성

〈표 2-4〉 GIIRS 표준지표체계의 구성

조직 분류	산업 : 서비스업(service)/유통업(wholesale/retail)/ 제조업(manufacturing)/농업 및 재배농가 (agriculture/growers) 규모 : 직원 수 0 명/1-9 명/10-49 명/50-249 명/250 명이상	
측정대상	의도한 임팩트	의도하지 않은 임팩트 (unintended impact)
	환경적/사회적 비즈니스 모델	프랙티스(Practice)
측정항목	임팩트 창출의 경로	임팩트 경험의 대상
	고용을 통해 임팩트를 창출하는 비즈니스/ 제품과 서비스를 통해 임팩트를 창출하는 비즈니스/ 생산자 협동조합형 비즈니스	관리체계/ 근로자/ 지역사회/ 환경
측정지표 및 측정방법	설문지에 조직의 정보를 기입하면 관련분야 연구자료와 사례에서 추출한 우수사례를 기준으로 상대 평가하여 점수화함	
측정결과 보고	기업개요와 전체 점수 및 등급, 영역별 점수 및 등급이 구분되어 출력되며 산업, 제품, 패널리티, 관행, 결과 별 리스크 정보를 공개하기도 함(선택)	

- 조직분류

우선 GIIRS의 표준지표체계에서는 측정의 정확도를 높이기 위해 조직을 선진시장과 신흥시장으로 구분하고 산업 분야와 규모(고용인원수)에 따라 분류하여 각 지표에 대한 가중치를 다르게 하는 등 조직의 상황과 성격에 따라 다른 지표를 적용시킨다.

- 측정대상 및 측정항목

조직을 분류한 후에는 측정목표에 따라 측정대상을 달리하는데, 의도한 임팩트에 대해서는 ‘사회 및 환경 지향 비즈니스 모델(Social & Environmental Focused Business Model)’을, 의도하지 않은 임팩트에 대해서는 ‘프랙티스(Practices)’를 측정대상으로 하여 의도하거나 의도하지 않은 성과들을 총체적으로 측정할 수 있도록 한다.

‘사회 및 환경 지향 비즈니스 모델’의 경우 제품/서비스를 통해 임팩트를 창출하는 모델, 고용형 모델, 생산자 협동조합형 모델 등 비즈니스 모델을 다양한 유형으로 구분하고 있으며, 설문과정을 통해 모델에 따른 핵심 임팩트를 측정한다. 예를 들어, 제품과 서비스를 통해 임팩트를 창출하는 조직에 대해서는 매출, 고객 수, 판매량 등을 질문한 후에 그 응답에 따라 임팩트를 계산하여 점수화하고, 친환경 공정 등 비즈니스 과정에서 임팩트를 창출하는 조직에 대해서는 우수사례를 제시하고 그에 부합하는 정도에 따라 점수를 정한다. 사업의 특성에 따라 두 개 이상의 모델이 적용되는 경우도 있다.

‘프랙티스’분야는 조직이 이해관계자의 사회·환경적 성과를 증대시키기 위해 도입하는 정책이나 활동을 위주로 지표가 구성되어 있다. 프랙티스는 기업이 의도한 임팩트의 창출과는 별도로 조직이 의도하지 않은 상태에서 이해관계자들에게 어떻게 긍정적인 영향을 미치고 있는지 판단하는 영역이다.

‘프랙티스’의 경우 임팩트 영역(Impact Area)을 관리체계, 근로자, 지역사회, 환경의 4개 영역으로 분류하고 있다. 각 영역 아래에는 핵심이슈를 중심으로 구분된 하위범주를 두고, 또 각 하위범주 별로 핵심주제를 선정한 후 그 주제에 맞는 지표를 도출하는 방식으로 평가시스템이 구성되어 있다. 각 지표는 분야별 핵심주제에 대한 우수사례를 기준으로 작성되어 있다. 예를 들어 근로자 영역에는 근로자의 다양성, 위상, 교육과 복지, 지분참여, 지역사회 공헌의 참여도 및 비율 등의 하위범주를 가지고 있다. 다음은 GIIRS에서 프랙티스 평가에 사용하는 지표중 일부를 발췌한 것이다.

〈표 2-5〉 GIIRS 프랙티스 분야의 지표 일부⁶⁾

측정항목	하위범주	각 하위범주 별 지표 예시(핵심주제)
지배구조 (Governance)	미션 & 참여	<p>귀사는 조직 강령을 가지고 있습니까? 그렇다면, 강령은 다음 사항을 포함하고 있습니까? 해당 사항을 모두 선택해 주십시오. [가중치 낮음]</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 조직 강령 없음 2. 조직 강령에 사회적 환경적 의지표명이 포함되어 있지 않음 3. 사회적 영향에 대한 의지표명 (예: 빈곤 퇴치, 지속 가능한 경제 발전) 환경 관리 및 보전에 대한 의지표명 4. 대상 수혜자 그룹 (예 : 저소득층 고객, 소작농 농부)에 대한 봉사의 의지표명
		<p>귀사가 사회적, 환경적 목표를 충족하고 있는지 확인하기 위한 최소 연간 성과의 측정이 담긴 KPI (핵심 성과 지표), 또는 통계가 있습니까? [가중치 보통]</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 주요 사회적, 환경적 성과 지표 추적하지 않음

6) GIIRS 임팩트 평가 질문지 중 일부 발췌하여 작성하였음.

		2. 기업의 사회적, 환경적 목표 달성 여부를 결정하기 위해 식별 및 정의된 KPI 또는 산출물을 측정함 3. 사회적, 환경적 성과를 일정시간에 걸쳐 측정함 (예: 제3자 연구, 고객 또는 가구 설문 조사, 빈곤 지수 등)
	지배구조	관리 팀 외에도, 이 회사는 대신에 다음과 같은 지배 구조를 가지고 있는가? [가중치 보통] 1. 없음 (소유자 또는 관리자가 통치) 2. 자문위원회 3. 이사회/운영위원회
	투명성	다음 중 전기 회계 연도에 준수한 재무보고 기준은 무엇입니까? [가중치 높음] 1. IFRS (국제회계기준, 국제회계기준위원회를 통해) 2. GAAP (일반적으로 인정된 회계원칙, 독립적 미국 표준기구를 통해) 3. 지역회계기준 (독립적인 지역 표준 설정 기관을 통해) 4. 기타 (서술해 주십시오.) 5. 해당 사항 없음 6. N/A - 초기 기업
근로자 (Workers)	근로자 규모	본 질문은 귀사의 시간급 직원 및 월급 직원에 대한 추가 질문을 결정하는 필수 질문입니다. 근로자의 50% 이상이 시간제로 보수를 받고 있습니까? [가중치 없음] 1. 예 2. 아니오
	보상 및 임금	임금 총액(보너스 포함) [가중치 없음]
	근로자 복지	다음 중 법으로 의무화된 사항 이외에 모든 풀 타임 직원에게 제공되는 혜택은 무엇입니까? 해당 사항을 모두 선택해 주십시오. [가중치 보통] 1. 장애 보험/상해 보험 2. 생명 보험 3. 금융 서비스 (신용 카드 또는 저축 프로그램) 4. 개인 초과 보험 5. 개인 의료 보험 (보조적) 6. 개인 연금 / 퇴직 연금 또는 준비금 7. 기타 (서술해 주십시오.) 8. 해당 사항 없음

*** 사례연구를 통한 규칙 기반 접근의 특징**

- 장점

객관성

규칙 기반 접근은 **임팩트를 더욱 객관적으로 측정할 수 있다는 장점이 있다.** 예를 들어 GIIRS는 기존 성과 연구 결과에서 추출한 지표들로 구성된 IRIS(The Impact Reporting and Investment Standard)를 활용하여 기업 현황을 입력하면 측정이 진행되는 형태의 자동화된 서비스를 제공하고 있다. 때문에 사용자는 사용자의 분석 전문성 여부와 관계없이 객관적으로 임팩트를 측정하고 관리할 수 있다.

비교가능성

규칙 기반 접근은 표준화된 지표를 통해 임팩트를 측정하기 때문에, 측정된 결과는 상호 간의 비교가능성을 가진다. GIIRS는 이 경우에서 보다 정확한 비교를 위해 ‘비즈니스모델’ 분야는 임팩트 창출 모델의 유형에 따라, ‘프랙티스’ 분야는 지역, 산업, 규모의 3가지 기준에 따라 영역별 배점과 지표 적용의 범위, 가중치 등을 다르게 설정하고 있다.

- 단점

영역 외 요소 파악 불가능

규칙 기반 접근은 이미 정해진 규칙에 따라 평가하므로 정해진 영역 외의 요소는 파악할 수 없다. 즉 표준지표체계에서 고려하지 못한 요소들은 측정에서 배제된다. 그 대표적인 예로 지역적 특수성을 들 수 있는데, 지역의 정치, 문화, 환경, 지리 등 다양한 특성에 따라 같은 사업이라도 다른 임팩트가 나타날 수 있다. 이러한 예외적 요소는 예외를 포함할 수 있도록 규칙을 보완하여 해결할 수 있는데, GIIRS는 지역적 특성을 선진시장(Developed Market)과 신흥시장(Emerging Market)으로 나누어 각 시장 별 표준자문위원회(SAC)를 운영하여 세부 지표의 적용을 다르게 하는 방식으로 한계점을 극복하고 있다.

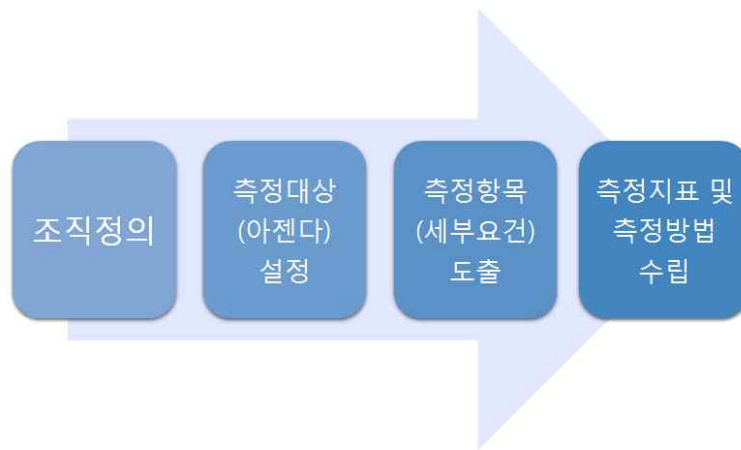
개별 조직에 대한 깊이 있는 분석 부족

규칙 기반 접근은 조직의 임팩트에 대한 깊이 있는 분석이 부족하다. 예를 들어 GIIRS에서 사용하는 등급평가는 조직의 임팩트 창출 능력을 평가하여 등급이나 점수와 같이 함축적인 정보로 제공하는 평가방식이다. **여러 대상을 비교할 수 있어 평가나 검증(Screening)에는 유용하지만 조직에 대한 깊이 있는 정보는 제공할 수 없다.** GIIRS는 개별 대상에 적용되는 기준을 세분화하는 것으로 단점을 보완하고 있는데, 지역, 산업, 규모에 따른 분류 기준을 두고 각 항목의 가중치에 차이를 두는 방식을 취하고 있다.

1-2) 원리 기반 접근법 (Principle based approach)

원리 기반 접근법은 측정과정과 각 과정의 원리가 나열되어있는 가이드라인의 구성을 바탕으로 스스로의 평가체계를 만들어 가는 방식이다. 전체 과정은 조직정의, 측정대상 설정, 측정항목 도출, 측정지표 및 측정방법 수립의 네 단계로 나눌 수 있다.

〈그림 2-1〉 원리 기반 접근법의 전개과정



- 조직정의 단계는 측정대상을 설정하기 전, 환경분석과 이해관계자 간 토론을 거쳐 조직의 방향성이나 사업 등을 점검하는 과정이다. 환경분석은 조직이 지목하는 사회적 문제와 관련된 환경 요소의 변화를 관찰하는 활동으로, 이해관계자 분석과 사업 환경분석 등을 실시할 수 있다. 환경분석을 통해 나온 시사점을 참고하여 이해관계자 토론을 거쳐 사업 혹은 조직 방향성을 결정한다. 미션/비전 워크샵과 연계하는 것도 좋은 방법이다.

- 측정대상 설정 단계는 측정법의 핵심이 되는 측정대상을 설정하는 과정이다. 측정대상은 미션 조직의 전사적인 목표(핵심목표)나 사업 등이 된다. 조직의 미션/비전 달성의 핵심 요소이자 중장기적 목표인 조직의 핵심목표는 3-5년 내에서 실현가능한 사회적 변화를 뜻하는 것으로, 이해관계자들과의 토론을 통해 설정하는 것을 권장한다.

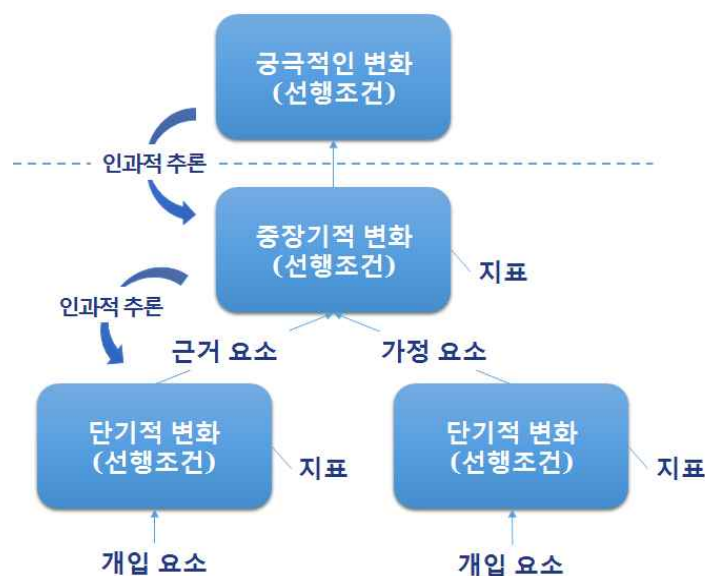
- 측정항목 도출 단계는 측정 목표를 성취하기 위한 세부 조건들을 찾아가는 과정이다. 이러한 달성요건들은 1-2년 단위의 단기적 변화로 실질적 측정 대상이 되며 당해년도 사업의 직/간접적 성과로 들어나는 것이다.

- 측정지표 및 측정방법 수립 단계는 앞서 나온 측정항목들에 대한 지표를 설정하고 그에 맞는 측정방법을 수립하는 과정이다. 측정지표의 성질에 따라 인터뷰, 심층집단조사(FGI), 설문조사, 직접 측정 등 전통적인 조사방법론을 시도해 볼 수 있을 것이다.

사례연구: 변화이론(Theory of Change)

변화이론(Theory of Change)은 지역사회개발 프로젝트 기획 및 평가를 위한 방법론으로서, 미국 애스펜(Aspen) 연구소의 지역사회 변화에 관한 라운드테이블(Roundtable on Community Change) 프로그램을 통해 개발되었다. 프로그램에 참여한 멤버 중 한명인 웨이스는 프로그램의 임팩트 즉 성과를 평가하고 측정함에 있어서 특정 프로젝트가 변화를 만들어가는 과정을 명확히 인지하고 그 사이의 인과관계를 증명하는 것이 중요하다고 주장하였다(Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-Based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families in 'New Approaches to Evaluating Community Initiatives', Weiss 1995). 변화이론(Theory of Change)은 이 관점을 기반으로 활동에서 최종 결과물까지의 과정을 나타내어 프로젝트의 성과를 평가하고 측정하기 위한 목적으로 개발되었다. 이후 변화이론(Theory of Change)은 다양한 형태로 개발이 되어 지역사회개발 프로그램뿐만 아니라 국제개발 NGO, 재단, 정부기관, UN 등에서 활용하고 있다 (D. Stein & C. Valters 2012).

〈그림 2-2〉 변화이론의 구성 요소⁷⁾



7) The Center for Theory of Change. 2013. *Fundamentals of Theory of Change*.

변화이론은 크게 변화와 선행조건(Outcomes and Preconditions)의 나열로 구성되어 있다. 가장 윗단에 존재하는 궁극적 변화성과(Ultimate outcome)의 선행조건으로서 장기적 변화성과(Long-term outcome)를 찾고, 다시 장기적 변화의 선행조건으로서 하위 변화들을 찾는 과정을 통해 변화의 사슬을 그려 단기 성과로부터 임팩트에 이르기까지의 논리 체계를 만드는 것이 변화이론의 핵심 원리이다.

- 변화성과(Outcomes)

변화성과는 조직이 의도한 사회적 변화로 조직이 달성하고자 하는 목표와 상응하는 개념이다. 주로 특정 사회적 문제의 해결이나 사회 현상의 질적인 변화로 설명된다. 변화이론 내에서 변화성과는 변화 달성에 소요되는 시간에 따라 궁극적 변화성과와 장기적 변화성과, 단기적 변화성과 등으로 나뉠 수 있다.

***궁극적 변화성과(Ultimate outcome):** 궁극적 변화성과는 조직 혹은 사업의 책임한계(Accountability Ceiling)를 넘어서는 궁극적 지향점(목표)을 말하며 선언적 의미를 가지므로 측정이나 평가의 대상이 되지 못한다.(예: 미션, 비전)

***장기적 변화성과(Long-term outcome):** 장기적 변화성과는 측정가능한 성질의 중장기적 목표, 즉 사업이나 조직의 측정 목표를 의미한다.(예: 조직의 핵심목표, 사업목적)

- 선행조건(Precondition)

선행조건은 변화이론에서 변화(성과)와 변화(성과) 사이를 연결하는 방법으로, 상위 변화에 연결된 하위 변화가 상위 변화의 선행조건이 되어야 한다는 것을 의미한다. 여기서 선행조건은 특정 변화가 일어나기 위해 먼저 일어나야하는 조건적 변화를 의미하며, 선행조건으로 인해 하위 변화는 상위 변화와 인과적 연관관계를 가진다. 일반적으로 변화이론은 가장 상위에 있는 변화(궁극적 변화성과)를 설정하고 인과적 추론을 통해 하위변화들을 찾아가는 과정으로 전개된다.

변화(성과)들을 선행조건을 찾는 방법으로 연결하다 보면 변화 사이의 연결고리에 부연설명(Narrative)이 필요한 경우가 있다. 변화이론은 조직을 처음 접하는 이해관계자들이라도 읽고 변화의 흐름을 이해하기에 무리가 없도록 부연설명을 풍부하게 기술하는 것을 권장하고 있다. 부연설명은 그 내용에 따라 개입 요소(Interventions), 가정 요소(Assumption), 근거 요소(Rationale), 지표(Indicator)로 분류할 수 있다.

- 개입 요소(Interventions)

개입 요소는 변화 사이클을 매개하는 특정 활동을 지칭하며 조직의 개입이 필요한 부분을 의미한다. 주로 사업 활동의 대상이 되어 변화이론의 말단에 기술되거나 중간에 개입되는 경우가 많다.

- 가정 요소(Assumption)

가정은 의심의 여지가 없는 사회적 조건(Undoubted condition)을 의미한다. 주로 변화가 일어나는 과정에서 사회문화적 맥락으로 인해 생략된 요소이자, 변화의 연결고리가 작동하기 위한 사회적 조건이므로 사업과 조직의 성과를 객관적으로 분석하기 위해 반드시 고민해야 할 부분이다.

- 근거 요소(Rationale)

근거는 변화와 변화 사이클을 이어주는 객관적 근거가 되는 것으로 학술문헌이나 유사사례를 인용하거나 인터뷰 등을 통해 직접 측정하여 증명할 수도 있다. 논리적 근거의 타당성은 변화이론 전체의 신빙성을 대표하는 요소이므로 매 단계마다 고민해야 한다.

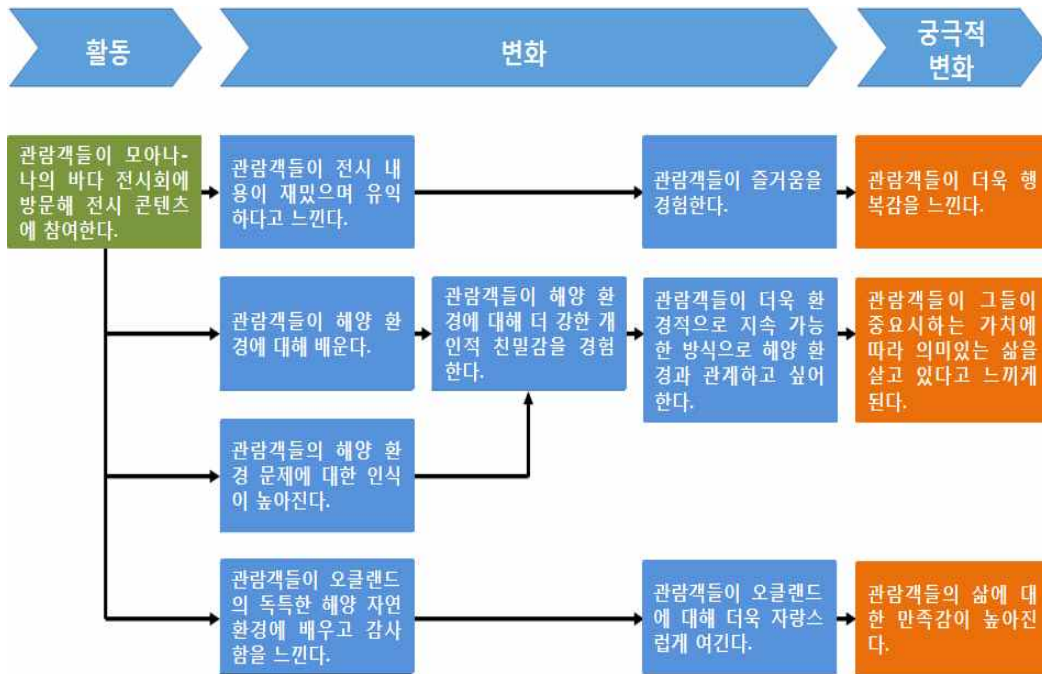
- 지표(Indicator)

지표는 변화의 달성 유무와 정도를 측정하기 위한 척도로써 변화이론에서 지표는 척도뿐만 아니라 척도를 적용할 측정방법론을 함께 기재한다. 각 변화의 지표를 수립하는 단계를 거치면 변화이론이 완성된다.

- 변화이론 사례

다음은 뉴질랜드 오클랜드 박물관에서 진행한 모아나-나의 바다(Moana-My Ocean) 전시회의 임팩트를 변화이론을 통해 측정한 사례이다. 전시회의 지향점과 목표에 맞춰 변화이론을 세우고 지표를 추출하여 측정계획을 수립하는 과정이 자연스럽게 연결되어 있다.

〈그림 2-3〉 오클랜드 박물관 ‘모아나-나의 바다’ 전시회 프로젝트 변화이론⁸⁾

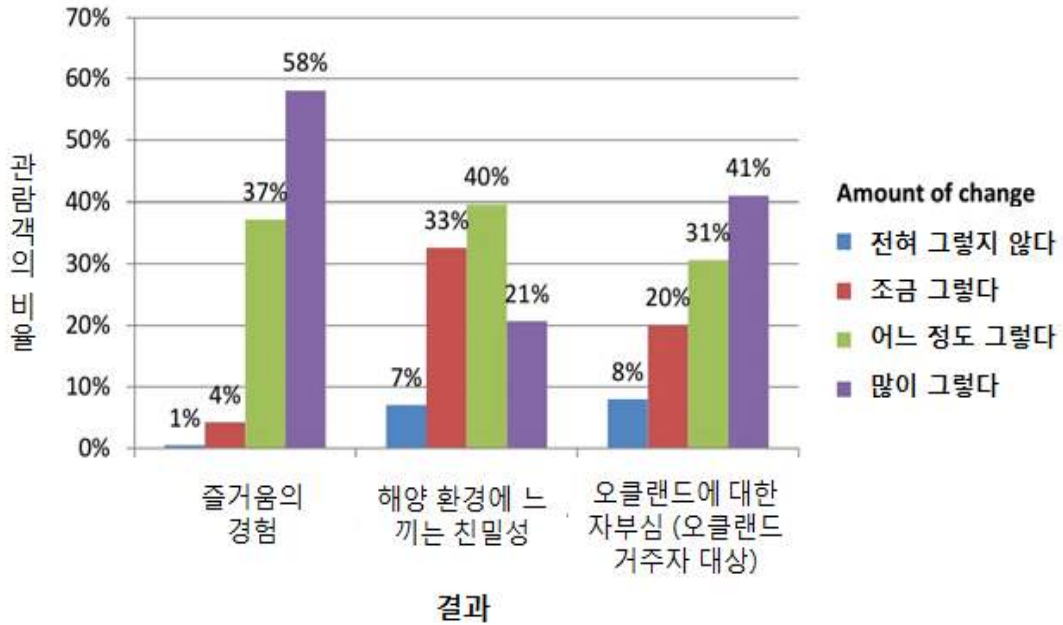


〈표 2-6〉 오클랜드 박물관 ‘모아나-나의 바다’ 전시회 프로젝트 지표

결과물 (Outcome)	지표 (Indicator)	측정방식
즐거움의 경험	"모아나-나의 바다 전시회는 어느 정도로 즐거웠습니까?"	설문지
개인이 해양 환경에 대해 느끼는 친밀성 생성/강화	"모아나-나의 바다 전시회를 방문한 것이 얼마나 당신이 더 환경적으로 지속 가능한 행동을 하게 만들었나요?"	설문지
오클랜드에 대한 자부심 향상	"모아나-나의 바다 전시회를 방문한 것이 오클랜드를 얼마나 더 자랑스럽게 여기게 만들었나요?"	설문지

8) Auckland Council, 2014, Auckland Museum SROI Report

〈그림 2-4〉 오uckland 박물관 ‘모아나-나의 바다’ 전시회 프로젝트 지표 측정 결과



*** 사례연구를 통한 원리 기반 접근법의 특징**

- 장점

조직 효율성 증대

사업 혹은 조직의 방향성과 구성을 하나의 논리체계로 정렬되므로 조직의 근본적인 목표에 집중할 수 있으며 조직의 역량과 자원이 분산되지 않는다. 또한 논리체계를 공유하고 내재화하는 과정에서 조직 구성원들과 이해관계자의 사업 혹은 조직에 대한 이해도가 높아지므로 구성원들의 소통이 원활해져 사업 수행의 효율성과 효과성이 높아진다.

주도적 성과 관리

원리 기반 접근법을 이용해 조직은 자신의 사업 혹은 조직의 성과를 주도적으로 관리하며 조직 스스로 조직의 사회적 목적 달성에 대해 상기하고 동기부여 할 수 있다. 또한 조직 구성원들 차원에서도 측정 목표를 설정하고 지표를 수립하는 과정 속에서 개개인이 조직 운영과 임팩트 창출에 주도적으로 기여하고 있다는 사실을 확인하며 스스로 동기부여 하는 등 능동성이 향상될 수 있다.

- 단점

별도의 소셜 임팩트 평가 기획 필요

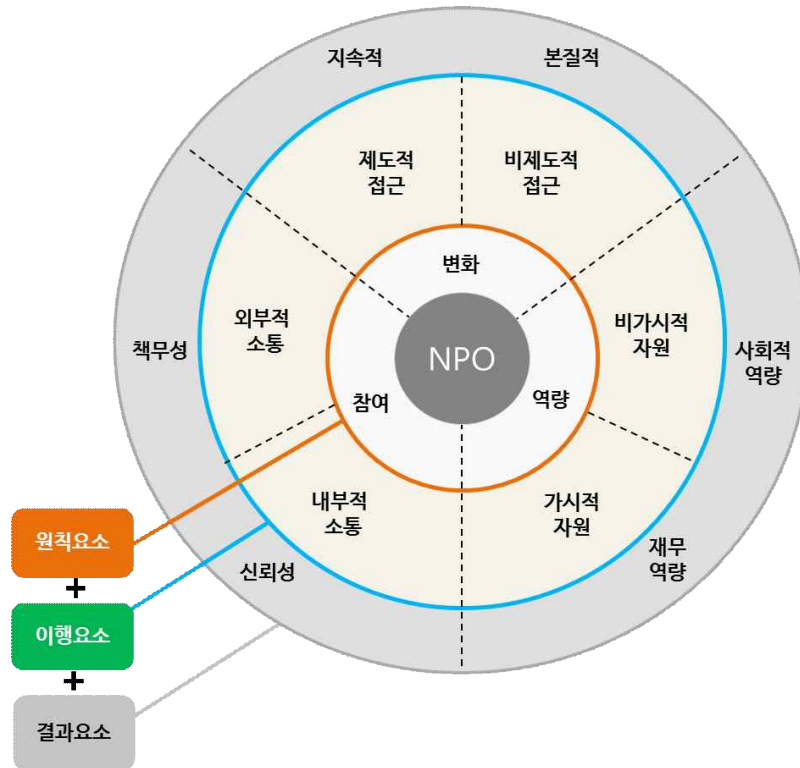
원리 기반 접근법은 조직 구성원과 이해관계자들 간의 토론과 합의를 통해 사업이나 조직의 목표를 설정하고 그 달성정도를 측정하는 것이므로 반드시 별도의 측정기획 과정이 수반되어야 한다. 그러나 소셜 임팩트 평가 과정이 별도의 업무로 작용할 경우 자칫 조직에게 부담으로 작용될 수 있다. 따라서 기존의 사업기획 혹은 조직점검 과정에 소셜 임팩트 평가의 기획과정을 녹여내는 방식을 통해 피로감을 덜어내는 방식이 권장된다.

2) 소셜 임팩트의 창출 요소

NPO의 소셜 임팩트와 성과에 대한 학문적 이해가 깊어지면서, 소셜 임팩트를 창출하는 요소에 대한 연구에 관심이 몰리고 있다. 이는 임팩트 중심의 성과관리를 보조할 수 있는 프레임워크를 설계하는 것과 밀접한 관계가 있으며, 프레임워크의 전략적 배경을 제시하는 핵심요소가 된다. 그러나 이러한 사회적 요구와는 반대로, 소셜 임팩트의 창출 요소를 정의하는 문헌은 많지 않다. 그간의 소셜 임팩트 연구가 이미 창출된 사회적 변화의 종류를 구분하고 표준화하는데 집중되었기 때문이다.

이러한 상황에서 전차 연구(‘NPO와 소셜임팩트 프레임워크 개발 연구보고서’, 서울시NPO지원센터, 2014)는 임팩트의 창출 과정을 추적하여 임팩트 창출을 위한 경로 요소를 정의하는 것이 비영리단체들이 임팩트 창출하는 데 실질적인 도움을 줄 수 있다는 관점을 제시했으며, 이에 따라 원칙요소, 이행요소, 결과요소로 구성된 소셜 임팩트 창출의 경로와 과정을 설명하는 프레임워크를 제안했다.

〈그림 2-5〉 전차연구에서 제안한 NPO 소셜 임팩트 프레임워크의 구성요소9)



우선 전차 연구는 ‘역량 있는 NPO들이 이해관계자들의 주도적 참여와 함께 이루어내는 긍정적인 사회 변화’를 소셜 임팩트 창출의 궁극적 지향점으로 보고 변화, 참여, 역량의 세 가지 원칙요소를 정의하였다. 여기서 변화는 근본적인 사회문제의 해결을, 참여는 이해관계자들의 주도적 참여를 유도하는 긍정적 관계 형성을, 역량은 변화와 참여를 유도할 근본적 배경이 되는 기반 자원 구축을 말한다.

각 원칙요소들은 이행요소라고 하는 단에서 전략적인 요소로 발전하게 된다. 변화에서는 제도적, 비제도적 접근을 통해 근원적인 가치를 구현하는 **활동**의 요소를, 참여에서는 내, 외부적 소통을 통해 참여를 유도하는 **운영**의 요소를, 역량에서는 가시적, 비가시적 **자원**을 형성하는 요소를 지적하였다. 이행요소는 임팩트 창출을 매개하는 과정적 요소로, 임팩트 창출을 위한 조직 단위의 전략적 핵심목표를 구성하는 데 참고할 수 있다.

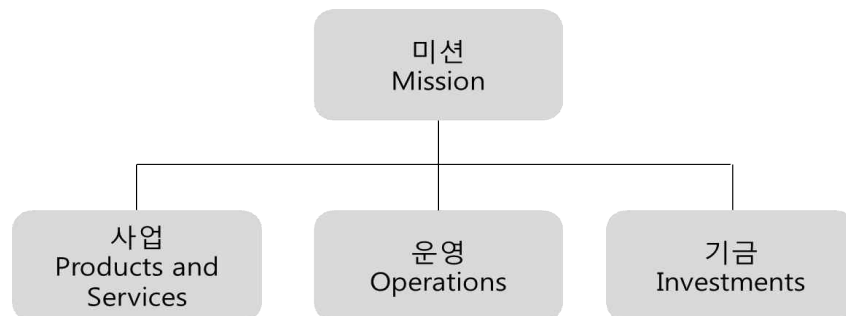
이행요소를 넘어서면 임팩트 창출의 결과를 판단할 수 있는 결과요소가 필요하다. 결과요소는 결과를 판단하기 위한 개념이기 때문에 △손에 잡히는 개념인 동시에 △측정이 가능해야

9) 서울시NPO지원센터, 2014, NPO와 소셜 임팩트 프레임워크 개발연구

하며 △측정된 성과는 관리가 가능해야 한다. 전차보고서에서는 각 이행요소의 결과로 지속적/본질적 변화 생성, 책무성 달성 및 신뢰성 획득, 사회적/재무적 역량 확보를 제시하였으나, 지속적/본질적 변화의 경우 변화의 질적 효과성을 지적하는 것이며, 책무성 달성과 신뢰성 획득은 신뢰를 구축한다는 점에서 동일하며, 사회적/재무적 역량은 단체의 지속성을 획득하기 위한 수단적 요소에 가깝다. 결과적으로 신뢰성(Trust), 효과성(Effectiveness), 지속성(Resilience)의 세 가지 요소는 소셜 임팩트 창출을 판단하는 지표로 사용할 수 있으며, 동시에 달성하고자 하는 목적이 되기도 한다.

또한 ‘소셜 임팩트의 측정과 개선’(원제: Measuring and Improving Social Impacts, Marc J. Epstein & Kristi Yuthas, 2014)에서는 소셜 임팩트 창출을 미션의 달성과 연관 지어 설명하며, 이를 달성하는 주요한 경로(Primary pathway)로써 운영(operation), 사업(products&services), 기금(investment)을 정의한다. 비영리단체라는 한 조직적 맥락에서 이를 적용한다고 볼 때 사업은 비영리 목적으로 사업을 수행하는 활동으로, 기금은 물질적, 비물질적 기반을 마련하는 자원의 개념으로 볼 수 있을 것이다.

〈그림 2-6〉 소셜 임팩트 창출의 주요 경로¹⁰⁾



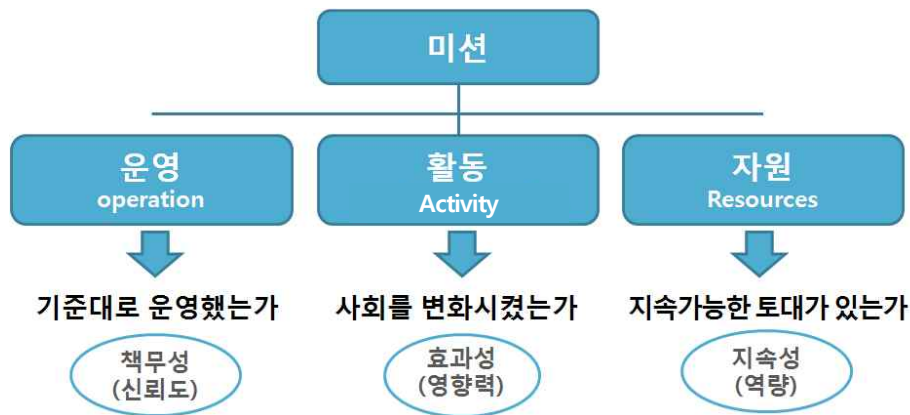
전차연구와 Marc J. Epstein의 관점을 비교할 때 소셜 임팩트 창출의 지향점을 원칙요소와 미션으로 본다는 점이 다르나 비영리 단체의 미션에는 만들고자하는 사회적 변화와 참여하는 핵심 이해관계자, 변화 창출의 범위(역량)가 포함되므로 원칙요소를 조직 단위에서 궁극적인 지향점을 말하는 미션으로 보아도 무리가 없으며, 오히려 미션으로 보는 것이 소셜 임팩트에 대한 개념을 직관적으로 이해하는 데 효과적이다.

지금까지 기술한 내용을 비영리단체의 맥락에 맞춘 소셜 임팩트의 창출 과정, 혹은 경로라고 정의할 때 **미션 달성을 원칙으로 하며 운영, 활동, 자원을 수단으로 하고 신뢰성, 효과**

10) Marc J. Epstein 외. P89. 2014. Primary Pathway to Create Social Impacts. Social Impacts Measuring and Improving. Greenleaf.

성, 지속성을 결과로 하는 NPO만의 로드맵을 그릴 수 있다.

〈그림 2-7〉 NPO 소셜 임팩트 창출의 경로



소셜 임팩트 창출 요소 : 운영(신뢰성), 활동(효과성), 자원(지속성)

다음은 전차 연구 등에서 분석한 임팩트 창출 요소와 결과요소를 정리하고, 각 결과 요소가 비영리단체의 조직이론에서 어떻게 의미를 가져왔는지 분석한 내용이다.

운영(Operation)은 기저적으로 이해관계자들의 참여와 관심을 높이기 위한 방법으로 풀이 된다. 특정 사회문제에 대한 이해관계는 자연적으로 발생하는 것이지만, 이해관계자들이 실제로 NPO의 활동에 적극적으로 참여하게끔 하는 것은 단체와 이해관계자들 간의 믿음, 신뢰관계가 바탕이 되어야 한다. 연구자들은 신뢰 관계를 ‘상호 간의 호의(benevolence), 신실함(expertise), 정직함(integrity)에¹¹⁾ 기반하여 생기는 협력 관계에 대한 기대¹²⁾’라고 정의하였다. 풀이하면 조직 운영에서 사회적 문제 해결에 대한 진정성이 들어나야 한다는 것이며, 창출 요소의 ‘운영’은 계획한대로 운영하였는가(Operation as design)라는 질문에 해당한다. 구체적으로는 조직의 일반사항, 미션/비전/가치, 각종 규정, 재무 현황 등의 운영 내용을 이해관계자들에게 공개하고 합의하에 운영되도록 하는 것이 임팩트 창출 요소에서 운영이 뜻하는 바라고 할 수 있다. 물론 기준대로 운영하는 것만으로 진정성을 재단하거나 신뢰성을 온전히 획득한다고 보기는 힘들지만, 신뢰와 믿음을 쌓기 위해 기본적으로 갖춰야 할 사항이 이해관계자와의 약속을 지키는 것임은 틀림없다.

11) Sirdeshmukh et al., 2002
 12) Anderson & Weitz, 1989, Mayer et al., 1995

활동(Activity)은 근본적인 사회 문제 해결을 위한 노력으로 풀이된다. 활동은 비제도적, 제도적 접근을 통할 수 있고 NPO의 특성상 매우 다양한 방법으로 나타날 수 있다. 그러나 중요한 점은 활동이 단순한 사업 수행 내지 서비스 공급으로 보여지는 것이 아니라 사회적 문제의 근원적 해결을 지향하기 위해 기여해야 한다는 점이다. 활동의 효과성을 확인하는 과정을 통해 NPO는 조직의 상태를 점검하고 진행방향을 조율할 수 있으며 보다 효율적으로 목적을 달성할 수 있다.

자원(Resource)은 변화를 가능케 하는 물적, 질적 토대와 그를 구축하기 위한 일련의 노력들을 말한다. 예산 규모, 재정 자립률, 재산 등 가시적 자원 뿐만 아니라 활동가 역량, 자원봉사자 역량, 서비스 기술력 등 비가시적 자원까지 포함한다. 임팩트를 지속적으로 창출하기 위한 원동력이 되는 것이 자원이며, 자원을 확대하기 위해 모금 활동, 후원자 유치 및 관리, 활동가 역량개발, 서비스 및 기술 개발 시적 자원 개발 등을 시도 할 수 있다. 임팩트 창출의 요소로써 자원은 단순히 양이 많거나 규모가 큰 것을 의미하진 않으며, 사회적 목적에 맞도록 적절한 역량 분배와 재무건전성이 갖춰지고 있는지 등 자원의 질적인 건강성도 포함하고 있다.

3) 소결: 임팩트 평가 방법론과 임팩트 창출 요소의 프레임워크 도입 가능성과 그 방법

- 임팩트 평가 방법론

규칙 기반 접근법은 비영리 조직의 책무성이 강조되는 배경에서 시작되었으며, 원리 기반 접근법은 조직 내 외부 이해관계자의 동기부여와 역량강화에 치중하는 맥락이 강하다. 때문에 규칙 기반 접근법은 객관적이고 표준화된 기성 지표를 이용하는 평가 체계로, 원리 기반 접근법은 구성원들 간의 토론과 합의를 통해 임팩트를 찾아가는 원리가 기술된 가이드라인으로 구성되어있다. 규칙 기반 접근법은 외부기관, 혹은 담당자가 지표에 조직 현황을 투영하여 임팩트를 관망하는 하향식 구조이며, 원리 기반 접근법은 조직 이해관계자가 성과가 무엇인지 합의하며 지표를 만드는 상향식 구조다.

규칙 기반 접근법은 표준 지표를 사용하므로 측정과정이 비교적 단순하다고 보이나 지표로 지정된 요소들만 측정에 포함하기 때문에 측정범위가 한정적이고 각 조직의 특이성과 고유성을 반영하기 어렵다. 원리 기반 접근법은 조직의 이해관계자들 간 소통을 통해 합의 지표를 설정하고 임팩트를 측정하므로 이해관계자들 간의 임팩트 공감대가 형성되어 차후 소통

과 사업에 든든한 배경으로 작용할 수 있으나 소통과정을 진행하고 정리하는 과정에서 부담이 생길 수 있고 측정 결과에 대한 주관성 논란이 발생할 수도 있다.

〈표 2-7〉 소셜 임팩트 평가 방법론 비교

접근 구분	규칙 기반 접근 (Rule based)	원리 기반 접근 (Principle based)
측정 방법	표준 지표 사용	합의 지표 설정
도입배경	책무성 강조	동기부여와 역량강화 강조
구성성격	하향식 의사결정(top-down)	상향식 의사결정(bottom-up)
구성내용	표준화된 평가 체계	일의 원리와 순서가 제시된 가이드라인
측정주체	주로 외부기관 혹은 측정 담당자	조직 자체(이해관계자)
측정대상	조직 현황(Progress)	조직 성과(Performance)
장 점	접근 용이, 비교 가능성	목표와 성과에 대한 공감대 형성, 능동성 회복
단 점	측정 범위의 한계	별도의 측정 기획 필요

이상 소셜 임팩트 평가 분야의 대표적인 방법론인 규칙 기반 접근법과 원리 기반 접근법을 사례 연구를 기반으로 살펴보았다. 결론적으로 어떠한 측정법이 절대적으로 옳거나 좋다고는 볼 수 없다. 다만 비영리 조직의 특성상 평가측정의 대상이 한정적이어서는 곤란하며 각 조직의 고유성과 독특성을 배제할 수 없다는 근원적인 이유가 존재하므로 이를 보장하면서 동시에 피로감을 덜고 측정결과의 객관성을 확보하는 표준화된 프레임워크를 개발할 것인가가 중요한 시사점이라 할 수 있겠다. 따라서 원리 기반의 접근법을 근간으로 하되 각 조직 단위에서 측정의 대상으로 다루기 어려운 요소를 규칙 기반의 측정법으로 보완하는 방향이 현 재로써는 가장 합리적인 접근으로 보인다.

챕터 3. 소셜 임팩트 프레임워크의 개발

1) NPO 소셜 임팩트 프레임워크의 설계 원칙

프레임(Frame)은 세상을 바라보는 틀, 즉 관점이다. 이론이며 담론이다. 워크(Work)은 실행이다. 즉 실천론과 방법론이다. 프레임워크(Framework)란 하늘 위에 있는 관점과 땅위에 있는 실행을 연결시켜주는 중간적 개념으로, 관점이 담겨진 실행의 방식을 뜻한다.(이재현 2015) 관점이 담겨진 실행의 방식이라 함은 원리가 담겨진 일의 순서로도 설명될 수 있다.¹³⁾ NPO의 소셜 임팩트 프레임워크(Social Impact Framework for Non-profits)를 실제 설계하는 이 챕터에서는 앞 챕터에서 제시한 원리 기반 접근(합의 지표)을 기초로 하여 규칙 기반 접근(표준 지표)을 어떻게 결합할 것인가에 대한 과제를 순차적으로 풀어나가자 한다. 이 접근방식은 나름의 장단점이 존재하며 홀로 완벽하지 않다. 상황에 맞추어 유연하게 활용하는 것이 필요한 관점이다.(Sara Olsen, 2012) 이를 위해 두 접근 방식의 프레임워크를 비교한다. <표3-1>과 같이 두 접근 방식의 프레임워크에서 공통된 순서가 관찰된다.

<표 3-1> 규칙 기반 측정과 원리 기반 측정의 프레임워크 기본 구조

구분	프레임워크의 기본 구조
규칙 기반 접근 (표준 지표 중심 측정)	대상 분류 → 측정 항목 → 지표 설정 → 보고
원리 기반 접근 (합의 지표 중심 측정)	분야 정의 → 지표 설정 → 분석 → 보고

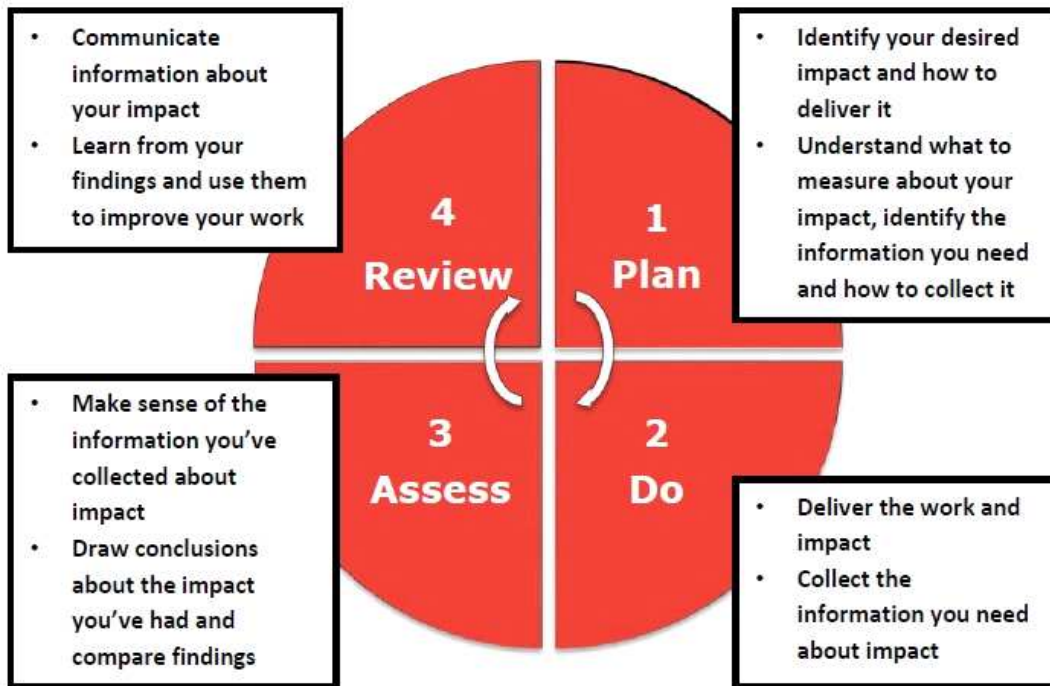
규칙 기반이나 원리 기반 모두 △적용 대상에 대한 정의, △측정 지표 설정, △분석, △보고 등의 순서를 공통적으로 갖추고 있다. 각 단계는 인과관계로 형성되어 있으므로 평가의 접근 방법에서 차이가 있을 뿐 임팩트를 창출하기 위한 근본적인 원리에 있어서는 유사한 측면이 발견된다. 이러한 공통의 인과관계적 패턴은 Plan-Do-Assess-Review의 단계와 비교해 볼 수 있을 것이다. (NCVO-The National Council for Voluntary Organisations, Inspiring Impact-The code of good impact practice, 2013)

13) 따라서 프레임워크는 교조적으로 적용하는 것이 아닌 원리를 이해하고 자신의 조직상황에 맞게 창의적으로 변형 및 적용하는 것이 권장되어 실행 매뉴얼과는 구분된다.

〈그림 3-1〉 임팩트 실행의 사이클¹⁴⁾

The cycle of impact practice

There are four main areas of activity that make up impact practice:



△Plan은 ‘조직의 지향점을 세팅하고 무엇을 측정할지 이해하는 단계’, △Do는 ‘실행계획을 통해 효과성을 높이고 관련 자료를 수집하는 단계’, △Assess는 ‘수집한 데이터를 분석하고 주요 결과를 도출하는 단계’, △Review는 ‘임팩트에 대한 정보를 소통하고 결과물을 통해 학습하는 단계’로 각각 정의된다. 조직의 기초사항으로 출발해 임팩트 고도화 단계를 인과관계에 의해 점층적으로 나열하고 있다. 이에 Plan-Do-Assess-Review의 단계별 문제의식을 참조하여 [기본]-[심화]-[혁신]-[지속]의 단계로 프레임워크의 단계를 구성해보는 시도가 가능할 것이다.

[기본] 단계에서는 조직의 정체성과 지향점을 명료하게 한다. 이를 통해 조직의 정체성을 확립할 수 있다. 조직의 정체성과 지향점을 기반으로 어떤 성과를 낼 것인가에 대한 다음

14) Inspiring Impact, The code of good impact practice, 2013. Inspiring Impact는 NCVO, ACEVO, ACF, NPC, CES 등 영국의 사회적 기업, 비영리 기관, 임팩트 측정기관 분야를 대표하는 기관 및 협의체가 모여 구성된 네트워크로 사회적 영향 평가(impact measure)에 대한 허브 역할을 하고 있다.

단계로써 [심화] 단계를 도출할 수 있다. [심화] 단계에서는 조직에 소속된 각 단위에서 수행하고 있는 사업의 효과성 증진을 위해 사업을 정렬하고 관련된 지표를 개발하는 과정이다. 다음 단계에서는 각 사업의 성과를 통해 조직의 성과를 어떻게 창출할 것인지 설정해 보는 단계여야 한다. 그러므로 [혁신]에서는 각 단위별 성과가 조직의 정체성과 지향점으로 모아질 수 있도록 하는 과정을 수행한다. 이 과정에서는 조직의 성과를 창출하는 조직의 핵심성과지표를 도출하며 사회적인 변화(영향력)를 설명해 낼 수 있을 것이다. 여기까지 세팅이 완료된 조직이라면 이제 지속가능한 운영을 구상할 차례다. 이어지는 [지속] 단계에서는 도출된 성과를 바탕으로 구성원들의 지속적 검토를 통해 학습을 하며 조직 전반에 대해 미흡한 부분을 점검, 보완하는 단계가 된다. 일정한 기준을 수립하고 그것을 주기적으로 점검하며 지속가능한 조직으로의 기반을 조성한다.

〈표 3-2〉 재구성한 소셜 임팩트 창출의 실행 단계

단계	주요 목적	주요 과업	조직적 효과	사회적 효과
1.기본	조직의 정체성/지향점 수립	조직 미션/비전/목표 수립	조직의 정체성 (Identity)	-
2.심화	사업 성과 창출 및 효과성 증대	[위 더하기] 사업성과지표 수립	조직의 효과성 (Effectiveness)	사회의 표면적 변화 (Effectiveness)
3.혁신	조직의 주요성과 창출	[위 더하기] 조직 핵심성과지표 수립	조직의 사회적 영향력 (Social Impact)	사회의 근원적 변화 (Social Impact)
4.지속	조직의 지속가능한 기준 마련	[위 더하기] 조직 상황 전반의 지향지표 수립	조직의 지속가능성 (Sustainability)	사회의 지속가능성 (Sustainability)

NPO 소셜 임팩트 프레임워크의 성격

실행의 단계를 구성한 후 다음으로 고려되어야 하는 주제는 ‘소셜 임팩트 프레임워크라는 도구의 성격을 어떻게 규정할 것인가’의 검토일 것이다. 이론이 현실을 따라가지 못하고 규정과 제도가 현장의 모든 것을 예측할 수 없으므로 현실과 현장에 근거한 프레임워크를 설계하는 것은 본 보고서에서 매우 중요하다. 지금까지의 논의가 비영리 조직의 특성을 고려한 도구를 만들어내기 위한 전개였다면 도구의 성격을 규정하는 일은 ‘실제 사용가능한 도구인가’에 대한 확신으로 회답되어야 한다. 이에 앞 챕터에서 제기된 문제의식을 수렴하여 소셜 임팩트 프레임워크의 성격을 규정해 봄으로써 각 접근법이 가진 단점을 극복하고

NPO의 상황에 맞는 도구를 개발한다.

① 아젠다 중심의 성과관리(agenda oriented)와 범용성(adapted)

표준화된 기성 지표 중심의 획일적 적용보다 단체의 고유한 미션과 목표의 가치적 특성이 보장되며 단체 고유의 임팩트를 창출할 수 있는 도구라는 원칙. 이에 NPO의 범주로 정의되는 시민단체, 사회복지기관, 개발협력NGO, 모금기관, 지역/풀뿌리단체, 재단 등 그 종류에 관계없는 범용성을 가진 도구라는 원칙

② 상향식 의사결정(bottom-up driven)과 사용자 편의성(user friendly)

상명하달식 의사결정을 통해 일방적으로 현장에 전달되는 한계를 넘어 일선 담당자들의 참여를 통해 집결된 의견이 조직의 의사결정에 긍정적 영향을 제공하며, 외부 전문가 없이도 조직 스스로가 완수할 수 있는 도구라는 원칙

③ 결과와 절차의 균형(balanced with result and procedure)

임팩트 창출에 있어서 그 결과만을 중요시 하는 것이 아니라 그 절차적 측면을 관리해 줌으로써 결과중심의 임팩트를 넘어 전반적인(holistic) 임팩트 측정의 접근을 추구하는 도구라는 원칙

2) 조직 정체성 설계: [기본] 단계

〈표 3-3〉 소셜 임팩트 창출의 기본 단계

단계	주요 목적	주요 과업	조직적 효과	사회적 효과
1.기본	조직의 정체성/지향점 수립	조직 미션/비전/목표 수립	조직의 정체성 (Identity)	-
2.심화	사업 성과 창출 및 효과성 증대	[위 더하기] 사업성과지표 수립	조직의 효과성 (Effectiveness)	사회의 표면적 변화 (Effectiveness)
3.혁신	조직의 주요성과 창출	[위 더하기] 조직 핵심성과지표 수립	조직의 사회적 영향력 (Social Impact)	사회의 근원적 변화 (Social Impact)
4.지속	조직의 지속가능한 기준 마련	[위 더하기] 조직 상황 전반의 지향지표 수립	조직의 지속가능성 (Sustainability)	사회의 지속가능성 (Sustainability)

NPO 소셜 임팩트 프레임워크 설계의 시작

소셜 임팩트를 창출하는 프레임워크 설계의 출발점을 찾기 위해 비영리 조직은 무엇을 위해 존재하는 조직인가를 다시 환기하고자 한다. 이는 원리 기반의 접근 방식에서 중요한 과정일 것이다. 프레임워크 설계의 출발점은 ‘우리가 무엇을 해야 하는가’ 혹은 ‘무엇을 위해 존재 하는가’의 질문으로 부터 시작하는 것이 타당할 것이다.(Ashoka, 2013, Clarifying Your Mission: The First Step to Making Social Impact Careers Happen. Forbes 외 다수) 따라서 [미션/비전] 설정의 단계를 프레임워크의 첫 단계로 고려하는 것은 적절한 판단으로 보인다. 미션과 비전을 설정(수립 혹은 점검)하는 것은 임팩트 창출에 있어서 생략할 수 없는 대전제이며 가장 먼저 선행되어야 할 필수적 단계다.

〈그림 3-2〉 미션/비전 수립 단계

미션/비전 수립

미션과 비전

미션은 조직의 정체성과 지향점이고, 비전은 미래의 기대상이다. 이미 존재하는 조직이라면 구성원들의 미션/비전에 대한 합의는 상당히 중요한 문제가 된다. 그런데 비영리 조직을 개인의 신념이 모여진 결사체라고 규정할 때 미션/비전에 대한 합의 과정이 주관적으로 비춰질 때가 있는 것도 사실이다. 따라서 ‘미션/비전을 수립함에 있어 그 근거는 무엇이 되어야 하는가?’라는 질문이 제기될 수 있다. 이 질문에 대해 답을 하지 못한다면 미션/비전의 객관성과 공공성 확보에 대한 고민은 지속될 것이다.

‘명분 강한 미션/비전의 설정을 위해 그 근거는 어디서 찾아야 할 것인가’라는 질문의 답을 얻기 위해 ‘미션/비전을 수립하기 전에 무엇을 검토해야 하는가’로 질문을 바꾸어 본다면 실마리가 보인다. 미션/비전은 일종의 지향성과 방향성을 내포한 진술문이다. 그러므로 방향을 찾기 전에 ‘우리의 위치가 어디인지’를 파악하는 과정을 전제로 한다. 이러한 이유로 미션/비전 수립의 사전 단계는 ‘우리가 어디에 위치하고 있는지’를 파악하는, 이른바 환경을 분석하는 과정이 되어야 한다. 많은 단체들이 [환경분석]의 과정을 건너뛰고 곧바로 미션/비전 검토 단계로 들어가는 경향이 있다. 이러한 경향성은 단체가 사회적 영향을 창출하는데 있어서 부정적인 요소로 작용하고 있다는 지적도 있다. (Carter McNamara MBA, PhD, Authenticity Consulting, LLC.) ‘어디에 위치하고 있는지 알게 된다면 어디로 갈지 알게

된다'는 논리적 인과관계는, 환경을 분석한 후 미션/비전을 설정할 수 있다는 인과관계에 충분한 논리를 부여하고 있다.¹⁵⁾ 특히나 이 단계에서 미션과 비전에 영향을 주는 환경분석에서 개입 요소(Interventions), 가정 요소(Assumption), 근거 요소(Rationale), 지표(Indicator) 등을 연동하여 고민해 볼 수도 있다.

〈그림 3-3〉 환경 분석 단계



핵심목표의 설정

미션과 비전은 조직의 정체성이자 궁극적이고도 장기적인 지향점이므로 핵심목표는 그것을 구체화하는 핵심적 단계다. 핵심목표 설정의 근거는 첫째, 단위사업과 미션/비전의 거리는 늘 멀기에 그 간극을 일정 기간 단위로 쪼개어 현실적인 목표점을 설정하는 작업이 필요한 것이다. 이러한 이유로 **중장기적인 목표(long-term goal) 혹은 중기 미션이라고 불린다.** 둘째, 미션/비전의 성취를 위해 모든 실행을 수행할 수 없으므로 한정된 자원을 참조하여 전략적으로 중요한 우선적 과제를 선택하는 단계이기도 하다. 이러한 이유로 **조직의 전략목표(strategic goal)로도 불린다.** 이 단계를 설정함으로써 미션과 비전이 성취될 때 그 핵심적인 요소를 설정할 수 있게 되었다.

핵심목표는 미션과 비전을 성취함에 있어서 핵심적인 요소다. 5년 내외의 주기를 가지고 있는 중기적인 미션, 혹은 조직의 전략적 중점 분야로도 설명이 가능하다. 차후 중장기 사업계획이나 중장기 발전계획 등의 근거로 활용될 수도 있다. 기어의 성과관리기법 중 하나인 BSC¹⁶⁾의 관점으로 볼 때, '조직의 미션 성취를 위해 가장 핵심적인 요소CSF(Critical

15) 환경분석은 어떠한 방향성을 도출함에 있어 전제가 되는 과정이다. 조직의 미션/비전 점검에 국한하지 말고 조직의 핵심목표나 사업 목표를 설정할 때도 적용하는 유연성이 권장된다.

16) 균형성과평가제도(Balanced Score Card). 기업의 사명과 전략을 측정하고 관리할 수 있는 포괄적인 측정 지표의 하나로서 1992년 컨설팅 회사인 '르네상스 솔루션'과 '하버드 비즈니스 스쿨'이 공동 개발했다. 대부분의 기업이 회사의 성과를 평가하기 위해 매출액이나 수익 등의 재무 지표를 활용하고 있다. 그러나 매출이나 수익 등의 재무적 지표만으로 기업의 장기적 성과까지 측정하기 힘들다. 재무적 지표는 경영전략과 연관되어 있지 않고 과거의 정보이며 사후적 결과만을 강조하기 때문에 미래 경쟁력에 대한 지표로 활용되기 힘들었다. 반면 BSC는 재무적인 측면과 더불어 고객, 내부 프로세스, 학습과 성장 등 기업의 성과를 종합적으로 평가하는 균형잡힌 성과측정기록표이다. 현재의 기업 상황을 평가하는 것뿐만 아니라 미래에 대한 경고등 역할을 하며 사업전략을 세울 때 중요한 정보로서 역할을 수행한다. [네이버 지식백과] BSC (매일경제, 매경닷컴)

Success Factor, 핵심성공요인)는 무엇인가’에 대한 답이 핵심목표를 도출하는 과정에 건 줄 수 있을 것이다. 따라서 핵심목표는 미션과 비전을 현실 속에서 측정하기 힘들다는 고민에 대한 답이 될 수 있을 것이다. 미션/비전에 대한 측정 대신 핵심목표를 측정함으로써 미션/비전의 측정을 갈음할 수 있겠다. 이를 통해 동시에 조직 전반의 성과 창출을 설명할 근거를 도출하기 용이해 질 것이다.

〈그림 3-4〉 전략기획 프레임워크



핵심목표를 설정하는 단계가 임팩트 창출에 있어서 핵심적인 단계라면 핵심목표의 성격을 섬세하게 규정하는 작업은 의미가 있을 것이다. 임팩트를 창출한다는 것은 비단 사업의 성과 창출만을 말하지 않는다. 임팩트 창출의 범주는 임팩트를 창출하기 위한 일련의 모든 과정까지를 포함하고 있다.(Impact Assessment Wiki, 2010, Social Impact Assessment, Bridget-IAIAhq.) 따라서 핵심목표의 성격을 짚어보는 측면에서 앞서 정의하고 확인한 임팩트 창출의 경로와 구성요소가 효과적으로 사용될 수 있다. 핵심 목표를 운영, 활동, 자원의 세 가지 측면으로 고려하게 되면 임팩트 창출에 대한 고민을 조직 전반의 구성에 맞춰 정렬할 수 있으며, 소셜 임팩트라는 추상적인 가치와 실존적인 조직의 상황을 강력하게 연결할 수 있는 고리가 된다.

운·동·원(운영, 활동, 자원) 관점의 적용

[운영]은 미션/비전 등의 조직 전반의 사항, 운영/윤리규정과 같은 각종 규정, 회계 투명성, 거버넌스 구조 등의 항목을 점검하는 영역이다. ‘기준대로 운영 했는가’에 대한 답이다. 이 영역은 전술했듯, 제도적 운영(규칙)과 조직 문화(원리)를 모두 포함하고 있다. 따라서 이 영역의 평가를 통해 “조직의 신뢰성(Trust)”을 획득할 수 있다.

한편 [활동]은 조직의 지향점으로 도달했는지를 점검하는 영역이다. 그러나 결과 자체가 성과로 충족되지 않는 비영리 조직의 특성상, 활동과정 자체에 이해관계자와의 소통이 얼마나 활발하게 일어났는지 등을 간과할 수는 없을 것이다. 따라서 목적인 바대로 도달되었는지 뿐만 아니라 그 과정 안에 내외부의 참여적 소통이 얼마나 발생했는지를 따지는 통합적 관점을 통해 이 영역을 평가해야 하며 그것의 결과로써 조직은 “사업의 효과성(Effectiveness)”을 점검할 수 있을 것이다.

[자원]은 물적 자원, 인적 자원, 기반 자원 등을 점검함으로써 지속가능한 토대가 조직에 존재하는지를 살펴보는 영역이다. 물적 자원은 유의미한 기금의 현황 등을, 인적 자원은 지지자, 기부자 등의 이해관계자와의 조직적 연계성과 소통 등을, 기반 자원은 네트워크나 인프라 등을 점검하게 된다. 이를 통해 단체의 지속가능한 토대나 “자원의 지속성(Resilience)”을 가늠할 수 있게 된다.

요컨대, 운·동·원 관점의 각 목표는 △조직의 신뢰성 획득, △사업의 효과성 제고, △자원의 지속성 확장으로 정리될 수 있으며 이 관점에 기반하여 핵심목표를 균형감있게 설정하는 것이 임팩트 평가 설계와 임팩트 창출에 있어 핵심적인 과정이라 할 수 있다.¹⁷⁾

전략기획 프레임워크와의 비교검토

핵심목표 설정의 다음 단계로 실행단계를 설정할 때 [사업]과 [평가]가 그 다음 단계로 나열되는 흐름은 자연스러워 보인다. 미션/비전으로부터 출발해 논리적 인과관계로 개발된 일련의 과정을 일단의 프레임워크로 볼 수 있을 것이다. 여기까지 개발된 프레임워크는 전략기획의 프레임워크(Strategic plan)로 대체 설명이 가능하다. 전략기획의 프레임워크(이하 전략기획)는 비영리 조직의 정체성을 정립하고 조직의 방향을 설정하는데 효과적인 프레임워크인 동시에 원리 기반 접근의 문제의식을 포괄하고 있는 프레임워크다. 이 전통적인 프레임워크는 주장하는 사람에 따라 조금씩 구성의 차이가 있어 조직의 상황에 따라 변형하여 사용되고 있지만 [미션/비전 설정]-[목표/전략 개발]-[실행 계획]-[실행과 평가]의 구성이 일반적이라 할 수 있다.

17) 이 운·동·원의 항목은 단체에 따라 변형하는 것이 필요할 수도 있다. [운영], [활동], [자원]을 표준으로 삼되 대형기관이나 모금기관/배분기관의 경우에는 [운영/행정], [사업], [자원/기금]으로, 사회복지기관이라면 [운영/행정], [사업/서비스], [자원]으로, 풀뿌리시민단체나 지역단체, 소규모 단체 등은 [운영], [활동], [사람], 혹은 [운영], [활동], [자원], [사람] 등으로 변형해 보는 것이 가능하다. 특히나 풀뿌리시민단체, 지역단체와 같이 기금 등의 물적 자원이 조직의 임팩트를 창출하는데 있어서 핵심요소로 고려될 정도로 기금 의존도가 높지 않다거나, 사람을 여러 자원 중 하나로 분류하는 것에 동의하지 않는 집단이라면 나름대로의 변형이 필요할 것이다.

전략기획의 장점이라면 무엇보다 조직의 지향점을 설정하는 단계가 인과관계에 기초해 매우 세분화되어 있다는 점이다. 미션/비전/핵심목표/전략 등으로 세분화된 일련의 과정은 이 조직이 무엇을 위해 존재하고 어떤 방향으로 가야하는지에 대해 강한 명분과 함께 논리적 설명을 가능하게 해준다. 따라서 원리 기반의 임팩트를 창출하고자 할 때 가장 먼저 검토되어야 하는 프레임워크 중 하나가 될 수 있다.

〈그림 3-5〉 변용(變用)된 전략기획 프레임워크의 예¹⁸⁾

COMPONENT	PURPOSE
Internal Constraints	Detailed, point-by-point identification and analysis of the organization's <i>mandates</i> .
External Constraints	Detailed, point-by-point identification and analysis of <i>external factors</i> that are Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (i.e., a SWOT analysis).
Mission Analysis	Description of the organization's purposes and, in many cases, its values. The mission and mandates combine to provide the reasons the organization exists and the needs it fills.
Stakeholder Analysis	Detailed analysis of the value proposition ³ for all entities that influence or have a stake in the resources or output of the enterprise or are affected by results achieved by the organization. This includes defining who the stakeholders are and how they will judge the performance of the organization.
Mission Statement	Short, actionable, inspiring statement of philosophy, purpose, goals, values, and culture that identifies the organization's sustainable competitive advantage.
Strategic Plan	Analysis that describes the best fit between an organization and its environment. A response to the strategic issues identified from the stakeholder perspective, through analysis of the mission, and from the external environment, along with ways to manage the strategic issues.
Business Plan	High-level description of how an organization will implement its strategic plan, for the organization as a whole or from the perspective of a specific project or product.
Operating Plan	Specific description of the business plan for a defined period of time (typically 12 to 18 months).
Vision for Success	Description of the way the organization will look when the business plan is fully implemented.

18) Planning Framework for Non-profit Organizations, Council on Library and Information Resources.

전략기획은 다양한 형태로 변형될 수 있지만 공통적인 기본적인 원리가 있다. 조직의 지향점을 단계적으로 설정하고 그 실행을 설득력 있게 정리해내는 원리다. 한국적 맥락에서 볼 때 전략기획은 시민단체와 같이 조직의 주장과 지향점을 중요하게 여겼던 집단에서 유용한 모델이라 할 수 있다. 반면 한계점도 있다. **조직의 지향점을 구체적으로 세팅할 수 있다는 장점에 비해 평가측정 단계를 구체적으로 안내하고 있지는 않다.** 조직의 성과와 단위 사업의 성과를 측정하는 과정이 충분히 반영되지 못한 프레임워크라면 임팩트의 창출과 고도화에 있어서 해결해야하는 과제가 남는다.

3) 사업 효과성 설계: [심화] 단계

〈표 3-4〉 소셜 임팩트 창출의 심화 단계

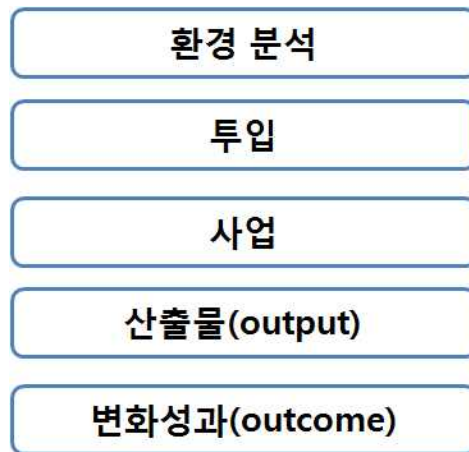
단계	주요 목적	주요 과업	조직적 효과	사회적 효과
1.기본	조직의 정체성/지향점 수립	조직 미션/비전/목표 수립	조직의 정체성 (Identity)	-
2.심화	사업 성과 창출 및 효과성 증대	[위 더하기] 사업성과지표 수립	조직의 효과성 (Effectiveness)	사회의 표면적 변화 (Effectiveness)
3.혁신	조직의 주요성과 창출	[위 더하기] 조직 핵심성과지표 수립	조직의 사회적 영향력 (Social Impact)	사회의 근원적 변화 (Social Impact)
4.지속	조직의 지속가능한 기준 마련	[위 더하기] 조직 상황 전반의 지향지표 수립	조직의 지속가능성 (Sustainability)	사회의 지속가능성 (Sustainability)

로직모델의 검토

전략기획의 성과 측정의 한계를 보완하기 위해 이쯤에서 원리 기반 측정의 대표적인 이론인 변화이론(Theory of Change)에 기반 한 로직모델(Logic Model)을 검토해 볼 수 있을 것이다. 로직모델은 조직이 의도한 것에 대한 해결책을 미리 전제하여 기대치를 설정함으로써 성과를 창출하는데 효과적인 프레임워크다. 전략기획과 마찬가지로 각 단계는 논리적인 인과관계성을 가지고 있다. [환경분석]-[투입]-[활동]-[산출물]-[변화성과]가 로직모델의

일반적인 구성이다. 로직모델의 장점은 무엇보다 성과를 설명해 내는데 용이하다는 점이다. 로직모델은 1차적 결과물인 산출물(output)에서 2차적 결과물인 변화성과(outcome)까지 도출해 내는 강한 인과관계적 논리를 가지고 있는 덕분에 단위사업의 성과를 질적인 부분까지 추출해낼 수 있다는 장점이 있다. 이런 면에서 전략기획의 단점인 성과 창출 요소를 보완해 주기에 적절한 것처럼 보인다.

〈그림 3-6〉 로직 모델



그러나 로직모델이 가지고 있는 한계점도 있다. 로직모델은 단위 사업의 성과를 측정하기에 적합한 반면 조직의 성과를 측정하는 데에는 한계가 존재한다. (지은구, 2012, 비영리 조직 성과관리, 나눔의집) 명료한 성과측정의 전제조건은 목표를 분명히 하는 것에서부터 시작되는데 로직모델은 조직의 지향점이나 사업의 목표를 설정하는 단계가 전략기획에 비해 상대적으로 미흡하다. 뿐만 아니라 단위사업의 성과를 조직 전체의 성과로 모아내는 데도 한계가 존재한다. 조직의 미션/비전, 핵심목표를 설정하는 단계가 충분히 보장되지 않은 채 단위사업의 성과를 설정하는 기능으로 집중되어 있는 구조라면 임팩트 창출을 위해 조직의 지향점을 설정하는 단계를 보완하는 동시에 단위사업의 성과를 조직의 지향점으로 모아내는 측면을 보완할 수 있도록 검토하는 것이 필요하다.

지금까지의 검토를 정리해 볼 때, 전략기획 프레임워크와 로직모델의 각 장점을 살려 통합적인 모델을 시도하는 것은 유의미한 것으로 보인다. 이에 두 프레임워크의 장점을 결합하여 [환경분석]-[미션/비전 설정]-[핵심목표 설정]-[사업 정렬]-[산출물 설정]-[변화성과 설정]로 구성한다. 이 통합 모델은 전략기획의 장점인 조직의 지향점 설정 기능과 로직모델의 장점인 사업성과 측정 기능의 조합으로 구성된다.

〈그림 3-7〉 전략기획과 로직모델의 병합



단위 사업의 정렬

단위 사업은 조직의 기본 단위에서 수행하고 있는 사업을 뜻한다. 이는 부서별 사업, 프로젝트별 사업, 개인별 사업 등으로 조직 고유의 운영체계에 따라 구분되나 단위 사업으로 통칭할 수 있다. 단위 사업을 정렬한다는 것은 조직의 지향점에 기여될 수 있도록 정렬한다는 것을 의미한다. 사업정렬의 상부 단계인 미션/비전, 핵심목표가 복합적인 성격을 가지고 있음에도, 기간적 기준으로 구분됨을 모두 충족시키고 있으므로 그 다음 단계인 [사업정렬]도 [연간 사업목표]로 환치시키는 것이 무난하며 이후 그 성격을 부가적으로 규명해내는 것이 적절할 것이다. 이렇게 되면 [미션/비전]-[핵심목표]-[연간 사업목표]로 각 단위가 정렬되며 성취를 위해 필요한 기간이라는 일관된 기준으로 구분할 수 있게 된다.

단위 사업의 성과가 조직의 성과 창출에 기여되게 하려면 이 단계의 성격 규명은 중요해진다. 주로 정량적인 목표로 설정되는 사업의 특성상, 단위 사업의 목표가 어떻게 미션/비전, 핵심목표라는 질적 가치와 연결되는지에 대한 문제다. 이런 면에서 [핵심목표]의 성격을 더 구체화하는 작업은 매우 중요한 과정이 된다. 만일 [핵심목표]를 산출물에 근거한 목표로만 설정할 경우 그 하부 단위인 연간 사업목표의 정량적 목표와 중복되는 문제가 발생할 것이다. 즉 사업의 장기적 과제가 곧 핵심목표로 인식되는 단편적 구조가 되어 조직의 질적 성장이나 사회적 변화를 설명 해내기 힘들게 된다. 반면 핵심목표를 질적 가치로 규정하면 미션/비전과의 연관성이 설명되기에 용이하다. 가령 연간 사업의 성과가 다년간 지속되어 양

에서 질로 전환될 때나 혹은 사업의 성과가 질적으로 고도화되며 상부단위인 핵심목표에 기여되는 상황을 예측할 수 있다.

이렇듯, 핵심목표의 질적 성격이 지지받기 위해 단위사업의 각 목표를 산출 목표(양적 목표, output)와 변화 목표(혹은 질적 목표, outcome)로 분류하는 작업을 해볼 만하다. 각 사업의 산출 목표(양적 목표)를 먼저 설정한 후 변화 목표(질적 목표)를 순차적으로 개발해 내는 한편 그 목표들이 **총적(縱的, vertical)**으로는 조직의 어떤 핵심목표와 연결되는지를 판단하여 연결하는 조정 작업을 통해 단위사업과 조직의 질적 지향점의 연결고리를 더욱 강화하는 MBO의 연계적 매트릭스(Cascading Matrix)¹⁹⁾를 활용할 수 있다. <표 3-5> 이 과정을 통해 단위 사업의 성과가 조직 전체의 성과로 모아지는 구조를 강화할 수 있다. 이후 측정방식과 측정시기 등도 설정할 수 있을 것이다. 사업의 목표를 산출 목표와 변화 목표로 설정하는 것은 이후 사업 측정 지표를 설정하는데 중요한 토대가 된다.²⁰⁾

19) Management By Objectives(MBO). 목표관리라 불리는 이 경영기법은 1954년 드러커(Drucker, P.)의 저서 'The Practice of Management'에서 소개된 개념으로 실시목적은 조직목표와 개인목표와의 연계를 통한 경영 목표의 효율적 달성과 참여를 통한 목표 설정과 자율적인 업무수행으로 동기 부여를 통한 업적 향상과 권한과 책임의 명확화, 그리고 자율경영체계의 정착에 있다. 조직의 비전과 중장기 경영전략, 연간사업계획을 달성하기 위하여 본부 → 부문 → 팀 → 팀원에 이르기까지 상사와 부하가 사전에 협의하여 업무목표와 달성기준(평가지표)을 명확히 설정하고, 상호역할을 분담하여 자율적으로 업무를 수행하며, 분기, 반기말 또는 연말에 업무 추진실적에 대하여 평가하는 제도로써, 근본적으로 인간의 자주성과 성취동기에 의한 자기 관리에 기초를 두고 있다. [네이버 지식백과] 목표관리 [目標管理, Management By Objectives] (HRD 용어사전, 2010. 9. 6., (주)중앙경제)

20) 본질적으로 목표라는 개념은 지표의 개념과 동일하다. '목표대로 했는가'를 가능해보는 것이 지표의 기능이다. 이런 이유로 지표의 수립은, 목표를 스스로에게 되물어보는 것으로 이해될 수 있다. 때문에 지표의 수립과정은 목표를 분명히 수립하는 것으로 시작된다. 사업목표를 분명히 설정하고 그 목표대로 진행되었는지를 묻는 것이 지표 수립의 근거가 된다. 완성도가 높은 지표는 목표가 얼마나 구체적으로 수립 되었는지 여부에 달려있다.

〈표 3-5〉 사업의 정렬과 사업성과지표의 설정



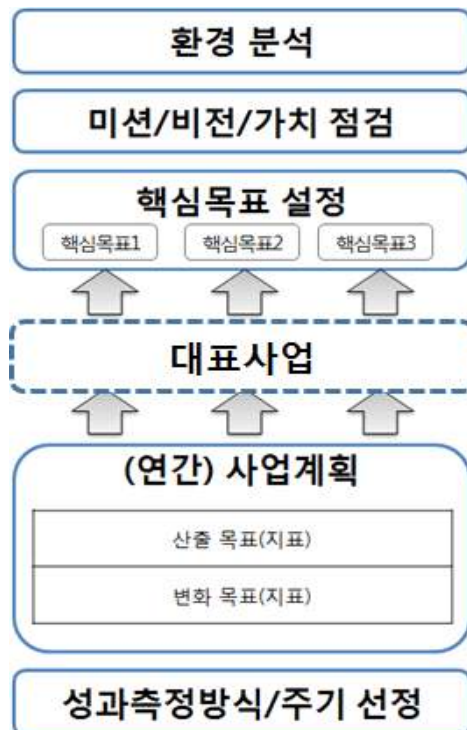
부서 목표 설정과 조직의 대표사업 설정

사업의 정렬까지 마무리한 상태라면 각 부서의 목표를 설정해 보는 것도 고려해 볼만하다. 기업에서는 조직의 목표를 수립한 후 각 부서의 목표를 설정하게 하고 개인 과업의 목표를 설정하게 하는 하향식이 일반적이거나 이는 능동성이 저하될 우려가 있다. NPO에서는 사업 정렬 시 설정된 개인 과업의 목표를 부서장이 전체적으로 수립하여 조정 및 협의함으로써 부서의 목표를 수립하는 방식이 적합할 것이다.

마찬가지로 조직의 대표적인 핵심 사업을 복수로 선정해 볼 수도 있다. 사업의 가짓수가 많거나 자원의 한계가 있기 마련이므로 조직의 핵심적인 주요 사업의 우선순위를 결정하는 대표사업(혹은 핵심사업) 설정의 필요성이 제기된다. 흔히 [5대 핵심 과제], [7대 전략 사업] 등으로 표현되기도 한다. 조직 전체의 대표사업을 설정하는 작업을 단위사업 정렬 후에 하는 이유는 간단하다. 단위 사업 정렬의 과정이 선결되지 않은 상태에서 조직의 대표사업을 설정하는 토론이 진행될 경우 구성원들의 이해관계가 연관되어 합리적 토론이 힘들기 때문이다. 대표사업은 체계도상 핵심목표 아래, 단위 사업 위에 위치하나, 이러한 이유로 단위 사업 정렬 후에 그것을 근거로 도출하는 것이 적합하다.

지금까지 거론된 단계를 종합적으로 구조화한다면 다음의 프레임워크로 표현이 가능하다. [환경분석]-[미션/비전/가치 점검]-[핵심목표 설정]-[연간 사업계획 수립]-[성과측정 방식/주기 선정]의 구조다. 그러나 이 일련의 과정은 현장의 단체들에게 상당히 많은 부담을 줄 수도 있다. 이에 사용자 편의성의 원칙을 고려하여, 매년 수행해야만 하는 ‘반복적 과정’과 몇 년에 한 번씩 수행해도 되는 ‘간헐적 과정’으로 프레임워크를 구분해 볼만 하다.

〈그림 3-8〉 핵심목표와 연간사업의 정렬



조직정의와 사업정의로의 구조화

미션과 비전이 조직의 거시적인 지향점이므로 거시적인 환경분석에 근거하고 있음은 주지의 사실이다. 거시적인 환경은 큰 변화가 빈번하지 않다. 따라서 미션과 비전도 다소 조정되거나 고도화될 뿐 수시로 큰 변동을 줄 대상은 아니다. 미션/비전에 종속된 5년 내외의 질적 목표인 핵심목표 역시 잦은 변동의 대상은 아니다. 그러므로 [환경분석], [미션/비전], [핵심목표]를 하나로 묶어 간헐적으로 수행하는 단계로 분리해 낸다. 나머지 [연간 사업목표]의 단계는 매년 반복적으로 수행해야 할 대상이다. <조직정의>를 간헐적으로, <사업정의>를 매년 반복적으로 구분해줌으로써 수행기관의 부담을 줄이는 장치를 둔다.

〈그림 3-9〉 조직정의와 사업정의 개념도



<조직정의> 과정과 <사업정의> 과정은 상호 인과관계가 순차적으로 설명되므로 동시적 작업을 통해 수행할 수도 있다. 그러나 매년 전체의 과정을 수행할 필요는 없다. <조직정의>를 작년에 수행했다면 올해는 <사업정의> 단계만 수행해도 무방할 것이다. <사업정의>는 매년 수행해야 하지만 <조직정의>에 관한 점검 주기는 매년 1회 단순 점검, 5년에 1회 세부 점검 정도가 적당하다고 본다. 단순 점검은 기존의 분석된 환경분석 결과를 참조하며 조직의 미션/비전, 핵심목표를 이해관계자들과 점검하는 수준이라면, 세부 점검은 환경분석부터 수행하며 미션/비전/핵심목표 등에 실제적인 변화를 주는 단계로 이해할 수 있다.

〈표 3-6〉 조직정의와 사업정의 비교표

	조직정의	사업정의
목 표	조직의 정체성과 지향점 도출	조직의 지향점에 맞게 사업정렬 *3~5년의 중기 사업 정렬도 가능
주요 단계	-거시적 환경분석 -미션/비전/가치 점검 -핵심목표 설정	-미시적 환경분석 -부서별/개인별 사업 정렬 -부서별/개인별 사업성과지표 설정 -부서별/개인별 사업 측정 방식/시기 설정
활용 근거	거시적 환경분석 결과	미시적, 사업적 환경분석 결과와 그에 따른 기초전략 결과
산출물	-미션, 비전, 가치 -핵심목표	-부서별 연간 사업계획 -사업 성과지표, 측정 방식, 측정 주기
주 기 (권장)	매년 1회 단순 점검, 5년 1회 세부 점검	매년 1회 이상

4) 핵심요소 측정 설계: [혁신] 단계

〈표 3-7〉 소셜 임팩트 창출의 혁신 단계

단계	주요 목적	주요 과업	조직적 효과	사회적 효과
1.기본	조직의 정체성/지향점 수립	조직 미션/비전/목표 수립	조직의 정체성 (Identity)	-
2.심화	사업 성과 창출 및 효과성 증대	[위 더하기] 사업성과지표 수립	조직의 효과성 (Effectiveness)	사회의 표면적 변화 (Effectiveness)
3.혁신	조직의 주요성과 창출	[위 더하기] 조직 핵심성과지표 수립	조직의 사회적 영향력 (Social impact)	사회의 근원적 변화 (Social impact)
4.지속	조직의 지속가능한 기준 마련	[위 더하기] 조직 상황 전반의 지향지표 수립	조직의 지속가능성 (Sustainability)	사회의 지속가능성 (Sustainability)

임팩트 창출을 위한 측정

〈조직정의〉와 〈사업정의〉의 구분을 통해 각 단위의 사업과 조직의 지향점이 어떤 관계성이 있는지 더 명료하게 설명이 가능해졌다. 나아가 각 단위 사업의 성과가 조직의 지향점을 어떻게 충족시킬 수 있는지도 설명할 수 있게 되었다. 지금까지의 프레임워크는 조직의 지향점 자체가 소셜 임팩트나 사회적 파급효과, 즉 임팩트를 창출하는데 있어서 중요한 역할로 작용하도록 도움을 줄 것이다. 그러나 지금까지 진행한 작업은 그것이 양적이든 질적이든 결국 “사업”의 범주 안에 존재하는 요소를 대상으로 한 검토였다. 각 단위별 사업의 성과가 많고 그것이 조직의 지향점으로 모아진다 해서 소셜 임팩트를 창출하는데 부족함이 없다고 단언하기 힘들다. 사업의 성과와 조직의 영향력은 비례하지 않는 측면에 존재하므로 임팩트를 창출할 때 본 프레임워크가 포함해야 하는 범주는 사업 외적인 부분까지를 포함한다.

[운영], [활동], [자원]의 세 영역은, 임팩트 창출을 위해 노력하는 조직이 쉽게 놓칠 수 있는 요소에 대한 균형감을 제공한다. 특히 조직의 성과가 임팩트 창출의 모든 것이라고 경도되는 현상에 제동을 걸 수 있다. 이를 위해 별도의 지표가 필요하다. 이 지표는 단위 사업을 측정하는 지표가 아니라 조직의 성과를 위해 사용되는 지표이므로 조직의 핵심성과지표로 설명된다. 조직이 중장기적으로 관리해야 하는 핵심적 목표를 지표로써 설명해내는 단계다. 조직의 핵심성과지표를 거론할 때 Key Performance Indicator(수행달성지표, KPI)와 Key Goal Indicator(목표달성지표, KGI)로 구분하는 경향도 있으나, 수행 정도를 양적 지표로 환치하고 달성 정도를 질적 지표로 환치하여 이 두 목록을 통합적으로 관리한다면 단체의 피로감을 덜 수 있을 것이다. 또한 이 지표를 운영, 사업, 자원의 세 가지 측면에서 설정한다면 조직의 성과가 사업의 성과로만 귀결되는 단조로움을 극복하고 사회적인 영향력(Social impact)으로 확장시키는데 좋은 토대가 될 수 있을 것이다.

〈그림 3-10〉 핵심성과지표의 설정



핵심성과지표를 설정하는 이유는 중요한 의미는 또 있다. 핵심성과지표는 ‘조직의 핵심목표를 어떻게 측정할 것인가’에 대한 접근법이기 때문이다. 미션/비전 성취의 핵심 요소인 조직의 핵심목표는 측정이 가능한 가장 높은 수준의 질적 가치다. 단위 사업을 통해 핵심목표가 충분히 성취된다고 믿고 싶지만 핵심목표의 이러한 성질상 단위 사업의 결과로만은 충분하지 않다. 이런 이유로 핵심성과지표는 △운영, 활동, 자원 등으로 구분하여 단위 사업 외적인 측면을 반영해야 함은 물론 △핵심목표를 측정할 수 있는 필수적이고 본질적인 지표로 구성되어야 하고 △관리가 가능하도록 지표의 개수가 많지 않아야 함은 물론 △핵심목표가 5년 내외의 기간으로 설정된 것과 동일하게 핵심목표를 평가하는 핵심성과지표 역시 5년 내외로 일관되게 사용할 수 있는 중기적 지표로 구성되어야 한다.

원리 기반 접근의 관점을 바탕으로 설계되는 본 프레임워크의 핵심성과지표는 원리 기반의 접근에서 설계된 것이므로 이해관계자와의 공감을 통해 객관성과 공공성을 획득하는 것이 자연스럽다. 핵심성과지표와 같은 중요 지표가 원활히 작동하기 위해서는 일관된 기준을 설정한 후 그 진척 상황을 기준에 맞게 엄밀하고 지속적으로 추적하는 것이 중요하다. (짐콜린스, 2015, Good to Great: And the social sectors, 김영사) 조직의 핵심성과지표는 사업의 성과를 측정하는 지표와 달리 복합적인 성질을 가지고 있다. 그러므로 운영, 활동, 자원의 분류로 구조화하고 각 영역에서 추적하고자 하는 것이 무엇인지를 정확히 약속하여 핵심목표를 이루기 위해 가장 핵심적인 지표를 도출해 내는 것이 요구된다고 할 수 있다.

〈표 3-8〉 United Way Worldwide²¹⁾의 핵심성과지표

2014~2016 핵심목표 (Goal 2014~2016)	사업 효과성 (Impact): 광범위한 지역사회에서 교육, 소득, 보건* 의제의 지속적 진전	자원 확장성 (Resources): 임팩트 고도화를 위해 다양한 방식의 기업/개인 연계로 기금과 지지자 확장	운영 신뢰도 (Trust): 기관 브랜드를 사업 결과에 연계함으로써 기관의 공적 신뢰도와 정당성 강화
2014년 측정지표 (Measures of Success in 2014)	1.커뮤니티 임팩트 사업의 효과성 측정(BPI**) 2.공공정책(Public Policy, 옹호주창 활동) 3.리더십그룹 관리와 인재육성	4.개인 참여 -조직의 주요 부설기 구(Affinity Groups) -기부자 수 5.연간 총 모금액 6.일반기탁 모금액 7.기업 모금액 8.운영 목적기금 (Non-dues revenue)	9.기관 신뢰도 10.브랜드 인지도

*이탤릭 항목은 미국 국내만 측정, 나머지는 전 세계 회원국에 모두 해당

21) 2014 Strategies, Scorecard & Performance Targets. United Way Worldwide(UWW)는 세계 최고의 커뮤니티 임팩트 기관임을 자부하며 전 세계 40여개국의 파트너기관을 통해 매년 약 50억불 (약 5조원)을 모금하는 세계 최대의 모금기관.

*United Way Worldwide는 ‘공익의 진보를 위해 지역사회 돌봄의 역량을 결집시켜 삶의 질을 향상 시킨다’는 미션 아래, 교육, 소득(격차 해소), 보건이라는 3대 아젠다를 중심으로 그 핵심목표로 구성하고 있으며 이에 대한 참여 방안으로 기부, 봉사, 주창옹호를 안내하고 있음.

**BPI(Business Performance Index)를 활용해 조직의 핵심사업의 효과성을 간단한 수치로 표현하고 있음.

소셜 임팩트 프레임워크의 설계를 위한 지금까지의 과정은 기업의 성과관리 방식 중 하나인 BSC성과관리와 일부 유사한 측면이 있다. 상향식 의사결정 방식이나 구성원들의 참여가 중심이 되는 방식, 구성원들의 합의를 통한 지표 설정 방식 등이 그것이다. 그러나 근본적인 차이가 있다. BSC성과관리 방식은 지표를 설정함에 있어 재무, 고객, 내부 프로세스, 학습과 성장이라는 항목이 이미 구분되어 있는 반면 본 프레임워크는 사업성과지표와 조직의 핵심성과지표로 1차 구분을 한 후 사업성과지표는 변화이론(로직모델)에 의해 스스로 설정하고 핵심성과지표는 스스로 설정하되 운·동·원의 항목으로 구조화하는 식의 몇 가지 원칙적인 차이가 있다.

〈표 3-9〉 기업의 성과관리와 NPO 소셜 임팩트 프레임워크 비교

	기업의 성과관리 (BSC, Balanced Score Cards)	NPO 소셜 임팩트 프레임워크의 성과관리
유사점	상향식 의사결정(Bottom-up)	상향식 의사결정(Bottom-up)
	구성원의 참여중심 (흔히 TF의 합의 권장)	구성원의 참여중심 (전사적 토론 권장)
	합의를 통한 지표의 확정	합의를 통한 지표의 확정
	환경분석-미션/비전 점검-전사지표 설정-사업지표 개발-개인지표 개발 등의 프레임워크	환경분석-미션/비전 점검-핵심목표 설정-단위 사업 계획 수립 및 각 성과지표 수립 등의 프레임워크
	지표의 지속적 개선	지표의 지속적 개선
차이점	재무, 고객, 내부 프로세스, 학습과 성장의 4개 관점의 지표	-사업성과지표 : 산출지표와 변화지표로 구분 -핵심성과지표 : 운영, 활동, 자원으로 구분
	다량의 핵심성과지표	간결한 핵심성과지표
	시간이 흐르며 지표 개발과 합의 방식이 관성화될 가능성 존재	능동성과 참여성이 중요하므로 관료화의 가능성 적음

BSC성과관리는 지표의 항목이 이미 구분되어 있어 지표 설정의 경직성이 늘 존재하나 본 프레임워크는 그에 비해 융통성이 있어 조직의 경직화, 관료화를 방지할 수 있다. BSC성과관리는 다량의 핵심성과지표를 설정하는 것이 일반적이거나 본 프레임워크는 소량의 핵심성과지표를 설정하도록 권장되어 역량과 자원이 부족한 비영리 조직의 특성에 부합한다. BSC성

과관리는 시간이 흐를수록 관성화 될 가능성이 커지지만 본 프레임워크는 구분된 지표 체계의 융통성을 통해 구성원들의 참여를 통한 능동성이 계속 강조되므로 비영리 조직에 더 적합한 방식이라 볼 수 있다. 이는 FGI에서 많은 참가자들이 밝혔던 관료화 요소를 방지하는 중요한 의미가 있다.

조직정의와 사업정의, 그리고 변화정의

지금까지 정리된 프레임워크를 정리해 본다면 그림과 같다. [환경분석]을 통해 조직의 위치나 위상을 확인한다. 그 결과에 기반 해 [미션/비전] 등 조직의 궁극적 지향점을 선언한다. 미션과 비전의 성취를 위해 5년 내외의 중기적인 [핵심목표]를 질적 가치로 설정한다. 핵심목표의 현실적 성취를 위해 [연간 사업목표] 설정 단계에서 각 단위 사업의 [성과지표]를 횡적/종적으로 정렬시키며 [성과측정 방식과 주기]도 설정한다. 끝으로, 조직의 [핵심목표]를 평가측정할 수 있는 조직의 핵심성과지표를 운영, 활동, 자원의 측면에서 설정하고 관리한다.

이로써 NPO 소셜 임팩트 프레임워크의 설계가 일정 정도의 구조를 완성했다고 볼 수 있다. 핵심성과지표 접목의 단계를 <조직정의>, <사업정의>의 구분과 같이 <변화정의>로 구분해 본다. 궁극적으로 무엇을 변화시킬 것인지에 대한 정의와 판단 기준이 설정되어야 하는 까닭이다. <변화정의>도 <조직정의>와 마찬가지로 매년 평가측정을 수행하지만 핵심성과지표 자체의 점검은 핵심목표의 기간에 따라 수행하면 된다.

<그림 3-11> 조직정의, 사업정의, 변화정의 개념도



5) 지속성 설계: [지속] 단계

〈표 3-10〉 소셜 임팩트 창출의 지속 단계

단계	주요 목적	주요 과업	조직적 효과	사회적 효과
1.기본	조직의 정체성/지향점 수립	조직 미션/비전/목표 수립	조직의 정체성 (Identity)	-
2.심화	사업 성과 창출 및 효과성 증대	[위 더하기] 사업성과지표 수립	조직의 효과성 (Effectiveness)	사회의 표면적 변화 (Effectiveness)
3.혁신	조직의 주요성과 창출	[위 더하기] 조직 핵심성과지표 수립	조직의 사회적 영향력 (Social Impact)	사회의 근원적 변화 (Social Impact)
4.지속	조직의 지속가능한 기준 마련	[위 더하기] 조직 상황 전반의 지향지표 수립	조직의 지속가능성 (Sustainability)	사회의 지속가능성 (Sustainability)

전반적인 점검을 위해

사업의 성과가 풍성하고 그 성과가 조직의 지향점으로 모아지며 운·동·원의 관점으로 구성된 핵심성과지표가 잘 제도화된 조직이라도 직면하게 되는 고민이 있다. ‘과연 우리가 제대로 가고 있는가?’, ‘우리의 일이 올바른 방향과 바람직한 과정 위에 있는 것인가?’, ‘탁월한 조직이 되기 위해 미흡한 영역은 없으며 절차적으로도 문제가 없었는가?’라는 고민이다. 조직의 건강성 혹은 경영의 건전성에 해당되는 부분이다. 조직이 제대로 가고 있는지, 기획부터 평가까지 절차상의 문제는 없는지, 건강한 성장을 위해 미흡한 부분은 어떤 요소인지 등 경영 전반을 객관적으로 점검하고 관리(manage)해 주는 기준이 있다면 본 프레임워크가 채우지 못한 규칙 기반 접근(표준 지표)의 빈 공간을 보완해 줄 수 있을 것이다. 이에 표준 규범(Standards for Excellence)²²⁾은 유용한 도구가 될 수 있다.

22) 미국의 경우 지역에 따라 Standards for Excellence(표준 규범) 혹은 Principles and Practices (원칙과 관행) 또는 Guiding Principles(지도 방침)라고 불린다.

〈표 3-11〉 미국 미네소타 비영리 조직 협의회의 표준규범²³⁾

거버넌스	이사회 구성	<ul style="list-style-type: none"> - 이사진은 조직, 미션, 지역사회에 대해 최고의 관심을 보여주는 헌신적인 자원봉사자로 구성된다. - 서류에 두차지지 않고 지역사회에도 문턱이 낮도록, 이사진은 지역사회를 대표하는 사람을 발굴하거나 조직의 전통적인 집단 밖에서 지속적으로 새로운 이사진을 발굴한다. - 이사회는 의장, 부의장, 재정 이사, 총무 이사를 구성해야 한다. 이 4개의 보직에 관해 누구도 같은 조직에서 동 시간에 중복되는 역할을 맡을 수 없다. - 유급 직원 중에 이사진으로 합류할 필요가 있다면 사무국 책임자까지만 자격이 주어지며 그는 의장, 부의장, 총무 이사나 재정 이사가 될 수 없다.
	이사회 책임	<ul style="list-style-type: none"> - 이사회는 그들의 역할을 온전히 이해하고 있어야 하며 조직에 대해 다음의 것을 책임진다. <ul style="list-style-type: none"> ○ 책임감과 기대감에 대한 명료한 인식 ○ 정관 등의 중요 문서 ○ 조직의 업무에 대한 개요 ○ 책임성을 검토하는 지속적인 기회 - 이사회는 법적, 회계적으로 깊은 이해도가 있어야 하며 다음의 일을 수행한다. <ul style="list-style-type: none"> ○ 전략기획 ○ 정책 승인과 검토 ○ 사무국 책임자의 성과와 보상의 연간 검토 ○ 승계 계획 ○ 보수 규정 ○ 연간 예산과 수입 계획 ○ 재무적 절차 ○ 위기 관리 ○ 관리 감독
	이사회 운영	<ul style="list-style-type: none"> - 이사회의 다양한 구성을 위해 이사진은 연이어 9년 이상 임할 수 없다는 규정을 수립한다. - 이사회는 회의나 심의, 의사결정에 있어 원격 참여나 온라인 미팅 등 이사회 참여를 위해 적극적으로 임한다. - 의장은 이사회를 관장한다. 의장은 이사진들이 조직의 핵심문서와 교육훈련에 접근할 수 있도록 보장한다. 의장은 이사진들이 자신들의 책임성을 인식할 수 있도록 각별한 주의를 기울이며 이해 충돌을 조정하고 참여를 독려하며 이사진을 평가하고 규칙을 준용한다. - 이사진은 의장에 따라 매년 각자의 성과에 따라 평가를 받는다.
투명성과 책임성	책임성	<ul style="list-style-type: none"> - 조직은 국제정과 자자체 양식에 의거 연간 보고서 등 모든 법적 보고서와 절차를 준용한다. - 조직은 타 조직에 비교 검토할 수 있는 명료한 성과 측정 체계를 수립한다.
	공적 접근성	<ul style="list-style-type: none"> - 이사진은 조직의 의사결정과 그 절차에 대해 자세히 안내한다. - 조직은 관리자 그룹과 지속적으로 조직의 활동에 대해 상호작용한다.
	공적 정보	<ul style="list-style-type: none"> - 조직은 모든 활동과 성과가 포함된 연간 보고서를 출력물이나 온라인의 형태로 발간해야 하며 다음을 포함한다. <ul style="list-style-type: none"> ○ 조직의 미션, 활동, 결과, 영향(impact) ○ 프로그램과 서비스에 개인이 어떻게 접근했는지에 대한 안내 ○ 수입과 지출 명세서를 포함한 재정적 정보, 대차대조표 등
	공정성	<ul style="list-style-type: none"> - 조직은 수집된 정보가 어떻게 사용되는지 밝혀야 하며 개인 정보에 있어 어떻게 다루고 있는지 책임 있게 임해야 한다. - 서비스와 그 비용에 대한 정보는 가까이 공개 되어야 하며 할인혜택과 장학혜택 등도 충분

23) Minnesota Council of Nonprofits. Principles and Practices for Nonprofit Excellence. Minnesota Council of Nonprofits 홈페이지. 전체 192개의 지표 중 일부 번역

		<p>히 안내되어야 한다. 서비스에 대한 비용을 책정할 때 조직은 합리적 가격을 설정하는 것은 물론 지불가능한 개인의 능력을 충분히 고려해야 한다. 아울러 조직의 수입과 지출에 있어 균형감을 이룩해야 한다.</p>
재정 관리	기능	<ul style="list-style-type: none"> - 조직은 도난, 사기, 거짓보고 등을 방지하기 위해 견제와 균형의 의미로써 재정적 임무를 분리하여 수행해야 한다. 이 내부적인 통제장치는 이사회에 의해 채택되어야 한다. - 조직은 문서화된 재정적 절차를 채택하고 조직의 수입과 지출, 자산의 사용 등을 기록하기 위해 적절한 재정관리 소프트웨어를 보유한다. 구체적 내용은 다음을 포함한다. <ul style="list-style-type: none"> ○현금, 현물 등의 기부 ○급여 ○리스 ○지출 보전 ○여행(출장) ○계약 ○컨설팅(자문) ○투자 ○부채의 사용 - 정부기관의 기금을 받는 조직은 지불 수준과 조건, 제출해야 하는 보고서 등이 조직의 미션이나 주요 이해관계자들의 관심사와 부합 하는지를 성실하게 숙고하며 계약해야 한다. - 조직은 정기적으로 리스크를 진단하고 리스크를 감소시키기 위한 적절한 조치를 취하며 평판을 현명하게 유지시킬 수 있는 적절한 보험을 구매한다.
	준용	<ul style="list-style-type: none"> - 조직은 현장에 일어날지도 모르는 회계부정 등을 대비해 내부고발자 정책 제도를 둔다.
	지속가능성	<ul style="list-style-type: none"> - 조직은 미션 성취와 활동 수행을 위해 가능한 한 기금의 편중이 발생하지 않도록 다양한 기금출처를 개발한다. - 조직의 자산이 개인이 아닌 조직의 유익함을 위해서만 사용되어야 한다. 이를 위해 이해갈 등정책을 가지며 이는 매년 이사회로부터 승인되어야 한다.
모금	정책	<ul style="list-style-type: none"> - 이사회는 모금계획과 시스템을 수용하며 조직의 예산 목표에 재정이 부족함이 없도록 책임진다. - 조직은 기금(현금/현물)이 조직의 미션에 어긋나거나 혹은 부적합한 기금은 아닌지에 대한 거부 조건을 다룬 문서를 보유한다. - 조직은 모아진 기금의 대부분이 실제 프로그램이나 서비스를 위해 사용되도록 유관 기관의 수준과 비교검토 되어야 한다. - 모금에 관계된 개인(혹은 업체) 등이 모금액에 따른 퍼센티지나 커미션을 기반으로 한 보상을 받지 않도록 한다.
	기부자 책무성	<ul style="list-style-type: none"> - 조직은 기부자들에게 대한 공개적인 감사표시와 기부자들의 개인정보 보호 사이의 적절한 균형에 늘 신경 쓴다. - 조직은 기부자의 정보를 늘 소중히 다룬다. 그들의 정보를 상호 소통을 위해 적절히 활용하는 것은 필요하지만 그 정보가 목적 외에 교환, 판매될 수 없다.
	기부자 소통	<ul style="list-style-type: none"> - 조직은 기부자들과 조직의 미션에 관계된 주요 사항과 적절한 시점 등에 관계된 이야기를 소통할 수 있는 커뮤니케이션 계획을 수립한다. - 조직은 주요 기부자들에 대해 분명한 이해가 있어야 하며 기부자외의 커뮤니케이션 전략의 효과성에 대해 정기적으로 점검한다. 조직은 어떤 것이 기부자외의 더 좋은 소통방식인지 시간을 두고 검토하여 개선시킨다.
측정	측정요소	<ul style="list-style-type: none"> - 조직은 해당 지역사회의 문화를 고려한 적절한 측정방식을 수행한다. - 조직의 평가측정은 조직의 규모와 서비스 범위에 따라 현실적으로 구비되어야 한다. - 평가측정 시스템에는 산출물, 변화성과, 임팩트, 활동과 서비스에 대한 만족도까지를 포함한 정보가 반영되어야 한다. - 평가측정은 양적 자료와 질적 자료 모두를 포함하며 효과성과 효율성에 관계된 자료 모두

		<p>를 포함한다.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 조직은 모든 사업(활동)에 있어서 합당한 평가측정 비용을 포함시킨다.
	측정의 쓰임새	<ul style="list-style-type: none"> - 조직은 평가측정 된 자료를 통해 사업(활동)을 개선시키는데 활용하며 전략과 연간 계획을 수립할 때 활용해야 한다. - 조직의 평가측정은 지속적으로 개선되어야 하며 광범위한 이해관계자의 참여가 보장되어야 한다.
	미션, 비전, 가치	<ul style="list-style-type: none"> - 미션, 비전, 가치 사명서는 반드시 수립되어야 하며 정기적으로 점검되어야 한다. 아울러 미션, 비전, 가치 사명서는 조직의 핵심목표와 모든 사업(활동)에 걸쳐 방향을 충분히 제시 해줄 만큼 상세해야 한다.
	기획 요소 (전략기획)	<ul style="list-style-type: none"> - 조직의 모든 계획은 조직의 미션, 비전, 가치 사명서에 정렬되어야 한다. 조직적 변동이나 환경 변화가 있다면 조직의 사업(활동)이 변동된 상황에 잘 적용될 수 있도록 그 조정에 있어서도 적극적으로 임한다. - 사무국 책임자는 조직의 미션이 성취될 수 있도록 중장기적 목표와 목적을 분명하게 설정 해야 한다. - 조직의 성공에 영향을 줄 수 있는 외부환경 요소(법제도, 시장환경, 정치적, 경제적 등)을 꾸준히 관찰한다.
	기획요소(운영 계획)	<ul style="list-style-type: none"> - 조직의 운영계획은 조직의 미션을 성공적으로 성취하기 위해서 반드시 전략기획에 정렬되어야 한다. - 운영계획은 사업과 그 성과를 지속적으로 관찰하기 위한 관리도구로 활용된다.
시민 연계 및 공공정책 활동	참여 촉진	<ul style="list-style-type: none"> - 고객, 후원자, 자원봉사자 등이 얼마나 적절한 정책으로 영향을 받는지, 정책을 개발함에 있어 얼마나 그들의 재능과 자식이 활용되는지, 정책수립의 과정에 있어 그들이 좋은 기회로 이를 활용할 수 있는지에 대해 조직은 항상 지원한다.
	옹호주창 및 공공정책 활동	<ul style="list-style-type: none"> - 조직의 이사회는 조직의 미션에 영향을 주고 비영리 섹터 전반에 영향을 줄 수도 있는 정책 이슈에 있어 조직의 입장에 대해 숙고할 책임이 있다. - 만일 옹호주창 할 정책 활동에 조직이 관여하게 되었다면, 조직은 이 업무의 범위와 이 업무를 위해 사용될 자원과 시간에 대해 문서화된 정책이 있어야 한다.
	로비	<ul style="list-style-type: none"> - 조직의 로비활동은 제한된 비용을 사용해야 하며 특별히 연방정부와 국제정 양식에 의거한 보고서가 작성되어야 한다.
	정치적 캠페인	<ul style="list-style-type: none"> - 조직의 구성원들은 개인적 입장과 초당파적 입장을 분기하여, 정당이나 특정 후보자의 편에 서는 것처럼 비춰져서는 안되는 상황이 만들어지지 않도록 경계한다.
전략적 제휴	연대활동 전략	<ul style="list-style-type: none"> - 전략적 제휴에 대한 의사결정은 조직의 핵심목표의 연장선이어야 하며 궁극적으로는 미션의 성취를 위해 기여되어야 한다.
	평가와 의사결정	<ul style="list-style-type: none"> - 전략적 제휴에 있어 각 역할과 책임이 무엇인지 분명히 하고 제휴의 변동과 종료를 설명하는 분명한 규칙이 있어야 한다.
	조정	<ul style="list-style-type: none"> - 조직은 지역사회에서 유사한 서비스를 공급하는 활동을 조정할 필요가 있다. - 조직은 소통의 창구를 만들고, 서로를 이해하며, 정부, 비영리, 영리 등 각 섹터의 유익한 협력을 위해 일해야 한다.
인적 자원	근로자 정책	<ul style="list-style-type: none"> - 조직의 근로자 정책과 절차는 이사회에 승인받아야 하며 조직은 그 정책과 절차를 정기적으로 갱신하고 검토한다. - 조직은 구성원들이 조직의 정책에 반대할 때 보호받을 수 있는 내부고발자 제도를 도입한다.
	채용과 유지	<ul style="list-style-type: none"> - 조직은 채용에 있어 후보자들의 경력 확인을 수행하며 특히 아동이나 취약계층, 혹은 재정 담당자로 채용될 후보자라면 더 그래야 한다. - 만일 근로자가 퇴사할 경우, 조직은 퇴사면접을 실시를 통해 그들의 경험으로부터 학습해야 한다.
	훈련과 개발	<ul style="list-style-type: none"> - 이사회는 모든 직원들의 경력개발을 위해 예산을 확보한다. 반면 모든 직원들은 적어도 매년 1회, 능력에 따른 평가를 받아야 하며 제도화된 성과측정도 받아야 한다.

자원봉사	자원봉사 연계	<ul style="list-style-type: none"> - 조직은 자원봉사자들이 어떻게 조직의 미션 성취에 기여할 수 있는지를 설명하는 자원봉사 계획서가 있어야 한다. - 조직은 자원봉사자를 모집하고 연계시키고 동기부여하며 인정과 보상할 수 있도록 관련된 자원을 확보해야 한다.
	모집과 검토	<ul style="list-style-type: none"> - 조직은 자원봉사자를 모집하기 전, 분명한 업무 점의와 필요한 재능, 예상되는 소요 시간, 자원 활동에 대한 영향과 유익함에 대해 분명하게 준비해야 한다.
	연계와 수퍼비전	<ul style="list-style-type: none"> - 조직은 각 자원봉사자들이 그들의 수퍼바이저들과 직접적으로 연결될 수 있도록 하여 적절한 지원과 동기부여가 제공되는 환경을 조성해야 한다. - 자원봉사자들은 능력에 따른 평가를 받고 성과측정에도 임해야 하며 반면 자원봉사자들 역시 조직을 평가하는 기회를 제공받는다.
리더십과 조직문화	의사결정	<ul style="list-style-type: none"> - 관리자들은 변화되는 외부 환경을 분석하여 조직운영에 적용하는데 시간과 관심을 지속적으로 기울인다. - 관리자들은 조직의 핵심목표의 우선순위를 매길 수 있어야 한다. 이 때 기금이나 정부 관계자 혹은 다른 외부 요인에 의해 조직 운영이 왜곡되지 않도록 관계관리에 늘 신경 써야 한다.
	소통	<ul style="list-style-type: none"> - 관리자들은 조직에 관계된 다양한 이해관계자들의 요구에 대해 대처한다. - 관리자들은 조직의 인력에서 조직의 명분과 미션을 위해 옹호 대변한다.
	문화	<ul style="list-style-type: none"> - 관리자들은 조직의 미션 성취와 지역사회 구성원들의 참여를 위해 더 많은 책임성을 가지도록 조직의 모든 단위에 걸쳐 지식, 재능, 능력을 지속적으로 향상시킨다. - 관리자들은 이사회와 일반 직원들이 각자의 정보를 나누고 소통할 수 있는 문화를 육성하여 조직의 혁신과 창의성이 다양한 영역의 협력을 통해 발현될 수 있도록 한다. - 관리자들은 다양한 가치와 문화를 충분히 인정해 줌으로써 구성원들이 인정받고 동기부여될 수 있도록 한다. 조직의 전략, 효과성, 역량 등에 대해서도 언제나 질문이 가능하도록 모든 직원들을 독려한다.

[표준 규범]은 조직의 상황 전반에 관한 ‘점검 기준’이므로 특정한 사업의 성과를 창출하기 위한 ‘측정 지표’와는 다르다. 사업성과의 효과성을 측정해 내는 기능보다는 조직의 탁월한 (Excellence) 성장을 위해 미흡한 부분을 표준화된 지표(Standard)로 진단함으로써 이상적인 방향을 제시하는 역할을 한다. 이것은 매우 광범위한 방향이다. 모든 표준 규범은 조직의 이해관계자가 자가진단(Self-assessment)하는 방식을 채택하고 있다. 표준 규범의 수행은 과학적 측정에 그 목적이 있다기보다는 구성원 등의 이해관계자들 스스로가 자기 조직을 바라보는 인식지형을 파악해 보고 부족한 점을 합의해 낸다는 것에 더 중요한 시사점이 있다. 이러한 특성은 조직의 규정으로 표현되는 정관, 내규, 각종 지침과 같은 의무적 규칙과 구분되는 큰 특성이다.

규정은 늘 현실을 뒤따라간다. 현장의 모든 일을 예측해서 규정에 담을 수는 없다. 예견된 모든 상황을 규정으로 만드는 것은 가능하지도 않지만 규정이 복잡해질수록 조직의 능동성은 저하되기 마련이다. 조직에게 필요한 것은 규정을 끊임없이 만들어 내는 일이 아니라, 규정이 커버하지 못하는 빈틈을 채울 수 있는 ‘눈에 보이지 않는 규정’을 만들어 그것을 기준으로 신념화하여 일을 하는 것이다. 이를 통해 조직의 구성원들이 의사결정에 참고할 수 있

는 ‘좋은 관행’을 만들어 낼 수 있으며 나아가 자율적인 동시에 지향해야할 방향을 내재화할 수 있게 된다. 표준규범은 조직의 능동성을 제한하지 않으면서도 구성원들에게 일정한 방향을 제공해 준다. 표준 규범은 구성원들에게 일종의 궁극적 지향점이 되며 규정에 표현되지 않은 빈 공백을 스스로 판단하여 메꿀 수 있는 종합적인 기준점이 된다.

표준 규범은 대개 10개 내외로 구분된 항목(Category)와 각 항목에 소속된 지표(Indicator)들로 구성되어 있으며 전반적 구성은 유사한 패턴을 가지고 있는 것이 특징이다. 흔히 △전략기획(strategic plan), 기획(plan), 미션과 비전, 포부(aspiration) 등으로 표현되는 조직의 정체성/지향점 수립과 절차 등에 대한 점검, △이사회 등 조직의 거버넌스의 구성과 의무 등에 대한 점검, △이해관계자나 자원봉사자의 연계, 참여, 교육과 권한 등에 대한 점검, △모금 등의 자원개발에 대한 절차, 원칙, 책임성 등에 대한 점검, △회계투명성에 대한 점검, △학습, 인재 관리, 조직 역량, 홍보 등에 대한 점검이 그것이다. 각 표준 규범에 따라 대단히 많은 것을 세부적으로 점검하는 기준이 있는 반면 기초적인 수준에서 점검을 그치는 경우도 있으나 대부분의 표준 규범은 인증 시스템을 운영한다는 공통점을 가지고 있으며 일정한 조건에 충족되면 승인마크(Accredited)를 수여하는 식이 일반적이다.²⁴⁾

〈표 3-12〉 규정과 규범 비교

	규정	규범
정의	조직의 현실적 기준	조직의 이상적 기준
성격	준수의 대상	지향/적용의 대상
활용문서의 예	Article, Regulation, Bylaw 등 (정관, 규정, 내규)	Standard for Excellence (표준규범), Principles and Practices (원칙과 관행), Guiding Principles (지도 방침)

24) 이러한 이유로 컨설팅의 사전작업으로 표준규범을 통해 조직을 진단해 보는 경우가 많다. 그러나 그것이 규정처럼 과도하게 강조될 때 조직은 더욱 경직될 수 있다.

〈참조〉 미국 각 주(state) 비영리 단체협의회의 표준규범²⁵⁾

- Alabama | Standards for Excellence®
- Arkansas | The Arkansas Diamond Standards™
- Colorado | Principles and Practices for Nonprofit Excellence in Colorado
- Connecticut | Principles and Practices for Nonprofit Excellence in Connecticut
- Delaware | Standards for Excellence®
- Illinois | Illinois Nonprofit Principles and Best Practices
- Iowa | Iowa Principles and Practices for Charitable Nonprofit Excellence
- Kentucky | Principles & Practices for Nonprofit Excellence in Kentucky
- Maine | Guiding Principles & Practices for Nonprofit Excellence in Maine
- Maryland | Standards for Excellence®
- Michigan | Principles and Practices Guide for Nonprofit Excellence in Michigan
- Minnesota | Principles and Practices for Nonprofit Excellence
- Mississippi | Principles and Practices for Nonprofit Management Excellence
- Montana | Principles and Practices for Nonprofit Excellence in Montana
- Nebraska | Guidelines & Principles for Nonprofit Excellence
- North Carolina | Principles & Practices for Nonprofit Excellence
- Oklahoma | Standards for Excellence®
- Oregon | Principles for Good Governance and Ethical Practice
- Pennsylvania | Standards for Excellence®
- South Carolina | Guiding Principles and Best Practices
- Utah | Standards of Ethics
- West Virginia | Principles and Practices

기타 표준규범들

미국 각 주의 비영리 단체협의회에서는 고유의 표준 규범을 채택해 보급하고 있으며 일정한 기준이 충족되면 인증마크를 부여하기도 한다. 자체적인 표준 규범이 없는 주는 다른 주의 것을 적용하고 있다. 이와 달리 개별 기관에서 자체적으로 개발한 표준 규범도 있다.

① Mckinsey & Company의 OCAT(Organizational Capacity Assessment Tool)

○ 개요

- 맥킨지(Mckinsey & Company)에서 설계한 조직역량을 진단 툴
- 웹사이트에서 등록 후 온라인에서 자가 평가가 가능하며 등록만 하면 누구나 사용하므로 다수의 이해관계자가 동시에 참여하기에 편리함

25) National Council of Nonprofits 홈페이지.

- 기본적인 수준의 지표로 구성되어 작은 단체에서 적용하는데도 문제없음

○ 구성

- 포부(Aspirations), 전략(Strategy), 모금(Funding), 리더십/직원/자원봉사자 (Leadership, Staff and Volunteers), 가치(Values), 학습과 혁신(Learning and Innovation), 마케팅과 홍보(Marketing and Communication), 운영 프로세스(Managing Processes), 조직/인프라/기술(Organization, Infrastructure and Technology), 옹호주창(Advocacy)

○ 장점과 단점

- 장점: 세분화된 항목과 온라인 사용의 편리성, 비용이 없는 무료 사용, 평가 후 자동적으로 제공되는 온라인 보고서
- 단점: 기초적인 사항을 점검하는 수준

② United Way Worldwide의 Global Standards

○ 개요

- 세계 최대 모금기관인 United Way Worldwide(세계공동모금회)가 전 세계의 회원 기관 운영에 대한 기준을 규정한 표준 규범
- 다양한 국가/문화를 기반으로 하더라도 일관된 기준과 양질의 역량을 보유한 회원기관이 되도록 한 지침서
- 전 세계 비영리 전문가, 학자, 정부 관료 등 100인 위원회가 공동 기획, 설계, 검토, 평가하여 2006년도에 완성

○ 구성

- Community Impact(지역사회 변화발전), Volunteerism(자원봉사), Resource Mobilization(자원개발), Governance, Ethics(이사회 운영 및 윤리규정), Financial Accountability and Transparency(회계 책무성 및 투명성), Reputation and relationships(평판 및 대외관계), Operation and Management(조직 운영 및 관리)

○ 장점과 단점

- 장점: 130년 역사의 세계 최대 모금기관에서 개발한 높은 신뢰도, 4개의 레벨로 구분

되는 레벨별 진단, 전 세계 회원기관에서 사용되는 확장성

- 단점: 점검지표가 대단히 세분화되어 있어 난이도가 높은 편. 사회복지기관이나 대형 모금기관에 어울리는 지표

〈그림 3-13〉 Mckinsey & Company의 OCAT²⁶⁾

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	<p>1 ✓</p> <p>Organization sporadically communicates to general external audience; Struggles to find people to call on when better understanding of an issue or action in support of advocacy objectives is needed; Known in only small pockets of the population it serves</p>	<p>2</p> <p>Organization communicates with the general group of constituents sporadically; Sometimes can engage constituents to build their understanding and engagement on an issue; Known in many groups and well-known in some groups within the population it serves</p>
Question 23		
Question 24	<p>3</p> <p>Organization communicates with multiple groups of constituents regularly; Sometimes seen as the point of contact for information and support on advocacy focus areas and sometimes make connections between select groups; Well-known in many groups within the population it serves</p>	<p>4</p> <p>Organization has dynamic relationships with many diverse groups 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 or specific groups of constituents for authentic action in support of advocacy objectives when necessary; Universally well-known within the population it serves</p>
Question 25	Not Applicable	Do Not Know

③ NCVO의 PQASSO(Practical Quality Assurance Systems for Small Organizations)

○ 개요

- 영국 NCVO(The National Council for Voluntary Organisations)에서 제공하는 비영리 단체 역량 진단/평가 툴
- 20년간 영국의 17,000개의 단체들이 선택한 작은 단체에도 적용 가능한 자가진단과 역량강화 시스템
- 세 개의 레벨(Level 1, 2, 3)로 구성되어 있어 상황에 맞는 목표를 설정할 수 있음

○ 구성

- 기획, 인적자원관리, 자금관리, 자원관리, 커뮤니케이션과 홍보, 모니터링·평가 등 12

26) Mckinsey & Company의 OCAT 홈페이지에서 캡처

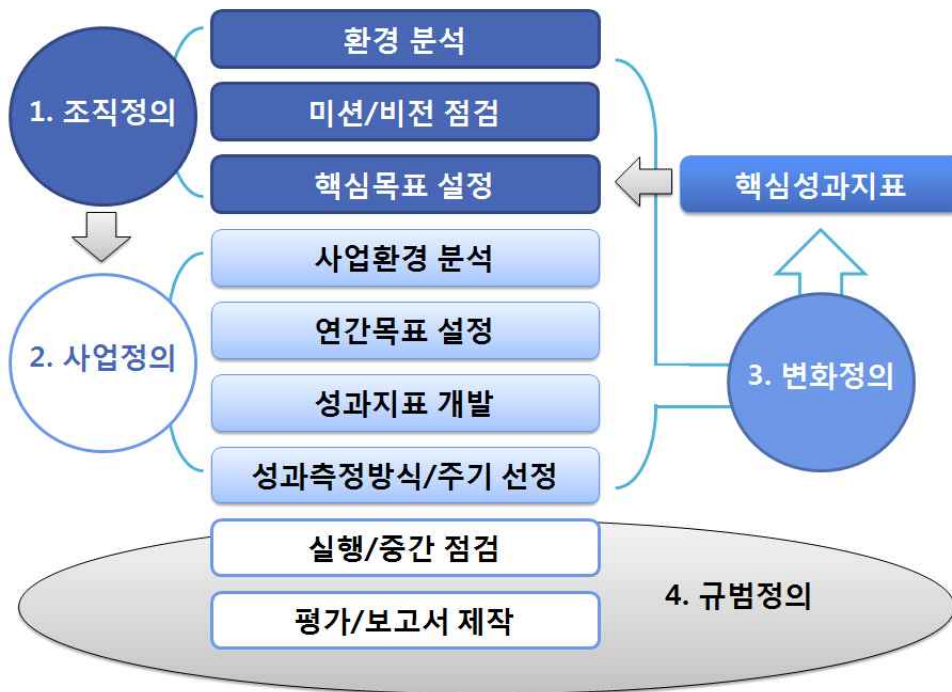
개 항목

○ 장점과 단점

- 장점: 단체 수준에 맞는 레벨별 진단과 근거 제시를 통한 실질적 점검, 영국에서 검증된 높은 신뢰도
- 단점: 유료

표준 규범은 구성원 등 이해관계자들에게 조직의 탁월한 혁신을 위해 어느 방향으로 가야할지에 대한 중요한 기준을 제시해 준다. 따라서 다양한 종류의 표준 규범은 유사한 패턴을 가지고 있다. 사업의 성과는 각 조직마다 지향하는 목표가 다르므로 그 지표가 천차만별이지만 표준 규범에서 점검하는 것은 조직 상황 전반의 건전성²⁷⁾에 관한 것이므로 어느 정도 표준화가 가능하다. 그러므로 표준 규범을 자체 수립하는 것보다는 이미 표준화되어 있는 표준 규범을 참조하는 방식도 가능하다. 이러한 추가적인 결합은, 원리 기반 접근의 설계에 미흡한 요소를 규칙 기반 접근의 관점에서 보완해 줄 수 있을 것이다. 이러한 표준규범의 적용을 <규범정의>라 구분해 줄 수 있다.

<그림 3-13> NPO 소셜 임팩트 프레임워크의 구성도



27) 미국 National Council of Nonprofits에서는 표준 규범을 통해 책무성, 투명성, 법준수성, 윤리성, 모금의 책임의식, 거버넌스의 효과성 등이 반영된다고 규정했으므로 본 보고서에서의 조직의 건강성이나 경영의 건전성은 이와 같은 요소의 충족여부로 정의한다.

이로써 본 프레임워크에서 성과의 창출을 위해 사용되는 규칙(지표)의 종류는 총 3가지로 구분됨을 알 수 있다. △사업성과 측정지표, △조직 핵심성과지표, △표준 규범이 그것이다. 사업성과 측정지표는 조직의 각 단위 사업의 효과성이 있는지를 측정하는 지표로 스스로 수립하고 스스로 측정한다. 사업의 효과성을 창출하게 된다. 조직의 핵심성과지표는 운영, 활동, 자원의 관점에서 조직의 전체적인 핵심 성과를 도출하기 위해 조직의 핵심목표를 측정한다. 조직의 소셜 임팩트를 창출하는 본격적인 단계다. 표준 규범은 조직의 상황 전반을 점검하는 진단틀이며 표준화된 이상적인 기준으로 지향의 대상이다. 표준 규범을 통해 조직의 전체적인 경영과 그 과정 및 절차 등 조직 전반을 점검함으로써 조직이 설정한 방향으로 나아가는데 있어서 미진한 부분을 점검해 볼 수 있으며 이를 통해 조직의 지속가능성을 증진시킬 수 있다.

〈표 3-13〉 NPO 소셜 임팩트 프레임워크의 지표 구분

임팩트 평가지표 종류 (Measure)	측정 대상	수행 주체	비고
사업성과측정치표 (Evaluation)	단위 사업	내부 구성원 스스로 지표 수립 및 측정	원리 기반 접근 (합의 지표)
조직핵심성과지표 (Evaluation)	조직 핵심목표	담당 부서에서 지표 수립 및 측정	
표준 규범 (Assessment)	조직 전반	이해관계자 스스로 진단	규칙 기반 접근 (표준 지표)

6) NPO 소셜 임팩트 프레임워크의 간편한 실행

조직/사업/변화/규범 정의 구분과 실행

프레임워크의 완결성이 있다 해도 실제 수행이 가능한지는 별개의 문제다. 구성원의 참여, 사용자 편의성, 상향식 의사결정 방식 등 프레임워크의 원칙이 작동되기 위해서는 실행의 간편함을 고려해야 한다. 〈조직정의〉, 〈사업정의〉, 〈변화정의〉, 〈규범정의〉의 구분은 이런 면에서 유용한 구분이 된다. 가령 〈사업정의〉는 매년 수행해야 하지만, 미션/비전 등을 설정하는 〈조직정의〉는 매년 바뀔만한 요소로 구성되어 있지 않다. 또한 〈조직정의〉와 〈사업정의〉되어 있지 않다면 〈변화정의〉와 〈규범정의〉를 미리 준비할 필요는 없다.

조직/사업/변화/규범 정의의 4단계는 조직의 어떤 상황과 수준인지를 가늠할 수 있는 [기본], [심화], [혁신], [지속] 단계와 일치하므로 이를 참조하여 적합한 선까지 수행하면 될 것이다. △조직의 지향점을 설정하는 기본 단계 <조직정의>, △조직의 사업을 정렬하는 심화 단계 <사업정의> △그리고 궁극적으로 무엇을 변화시킬 것인지를 혁신 단계 <변화정의>, △이 모든 것들을 추진함에 있어 미흡한 것은 없는지 살펴보는 지속 단계 <규범정의>의 단계가 그것이다. 단체는 각자 상황에 따라 필요로 하는 적용의 단계를 조정해 봄으로써 효과성을 더욱 제고할 수 있다.

〈표 3-14〉 조직/사업/변화/규범 정의 구분과 실행

단계	주요 목적	측정 대상	산출물	참조
조직정의 (기본)	조직의 정체성/지향점 수립	조직의 핵심목표 (차후)	조직의 미션, 비전, 핵심목표	전략기획 (Strategic planning)
사업정의 (심화)	(위 더하기) 사업 성과 창출 및 효과성 증대	단위사업의 성과	[위 더하기] 단위사업의 성과	로직모델 (Logic model), MBO (Management by objectives)
변화정의 (혁신)	(위 더하기) 조직의 주요성과 창출	조직의 핵심목표	[위 더하기] 조직의 핵심성과	BSC (Balanced score cards)
규범정의 (지속)	(위 더하기) 조직의 지속가능한 기준 마련	조직 전반	[위 더하기] 조직의 표준 규범	표준 규범 (Standard for excellence)

조직정의(기본 단계)만 수행하는 단체라면 조직의 미션/비전/가치를 점검하고 핵심목표를 수립하는 조직정의의 과정을 통해 조직의 정체성과 지향점을 확립할 수 있을 것이다. 사업정의(심화 단계)까지 수행하는 단체라면 기본 단계의 과정에 이어 단위사업의 성과지표를 양적/질적으로 정렬시키는 사업정의 과정을 통해 사업의 효과를 설계해 볼 수 있을 것이다. 변화정의(혁신 단계)까지 수행하는 단체라면 지금까지의 과정에 이어 변화정의를 수행함으로써 조직의 핵심성과까지를 도출해 낼 수 있다.

단위사업의 성과를 조직의 질적 목표와 연결시켜 조직의 모든 유의미한 결과물을 조직의 지

향점으로 모아내는 설계의 단계다. 규범정의(지속 단계)까지 수행하는 단체라면 조직의 전반적인 상황을 표준화된 기준에 맞추어 가이드 해줌으로써 조직의 지속가능성을 제고해 볼 수 있다. 표준 규범을 직접 수립하는 경우라면 많은 시간이 투입되겠지만 이미 표준화된 규범이기에 변용(變用)하거나 참조하는 것으로도 큰 문제가 없을 것이다. 모든 조직이 4가지 단계를 다 경험할 수는 없다. 조직이 어느 단계까지를 원하고 있는지에 따라 단계적으로 수행하거나 단체의 환경, 역량, 수준 등을 고려하며 적용해 보는 별도의 고려가 필요할 것이다.

원리 기반을 근거로 각 단계를 개발한 결과가 이렇듯 4개의 단계로 도출되었다. 이 중 규범정의 단계는 지속가능성의 요소에 관한 단계라는 특성이 있다. 지속가능성 향상을 위한 지향적 지표는 조직의 전체 상황을 아우른다는 특성이 있으므로 4단계로만 국한할 근거가 약하다. 전체 프레임워크의 논리적 개발 과정에서는 그 순차에 따라 마지막 단계로 도출되었으나 그 적용은 전 단계에 유연하게 적용하며 각 단계의 방향을 안내해 주는 것이 효과성 측면에서 유리할 수 있다.

〈표 3-15〉 조직/사업/변화/규범 정의의 적용

단계	주요 목적	측정 대상	적용 단계
조직정의 (기본)	조직의 정체성/지향점 수립	조직의 핵심목표 (차후)	조직 전반의 지속가능한 기준 (*각 단계별 적용 가능)
사업정의 (심화)	(위 더하기) 사업 성과 창출 및 효과성 증대	단위사업의 성과	
변화정의 (혁신)	(위 더하기) 조직의 주요성과 창출	조직의 핵심목표	
규범정의 (지속)			

프레임워크의 특성과 시사점

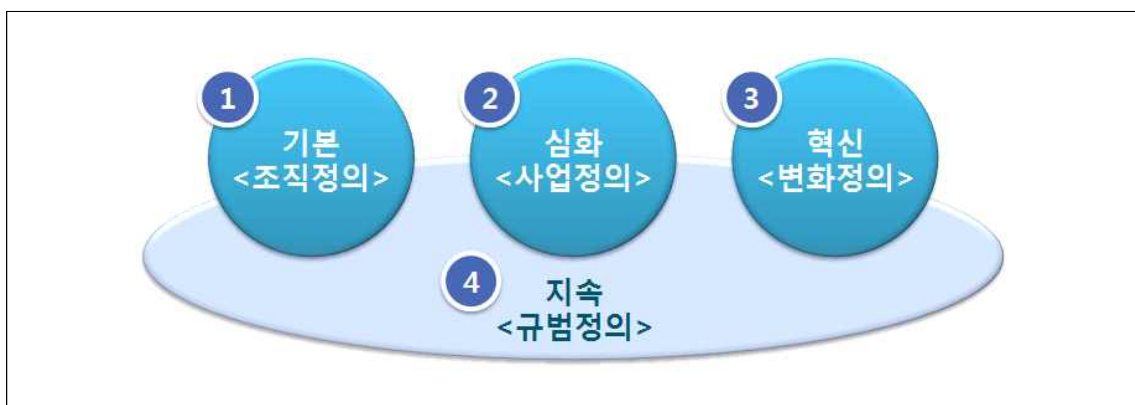
프레임워크(framework)는 일의 원리를 구조화시킨 일의 방식이나 틀 혹은 관점을 말한다. Frame(관점)과 Work(실행)의 중간에 위치한 단계라고도 볼 수 있다. 프레임워크는 원리에 기반한 것이므로 필요한 원리를 이해하고 자신의 상황에 맞게 변용하는 확장성에 있다.

주어진 지침대로 준수해야 하는 Work(실행) 단계의 매뉴얼과 같은 실행 지침과는 구분된다. 각 단계의 의미를 파악하고 단계별 인과관계성의 구조를 이해하는 것이 프레임워크에서 권장되는 덕목이며 기계적인 실행지침들과 구분되는 주요 특징이다. 프레임워크의 적용에 있어 원리를 경시한 채 기계적으로 적용한다면 조직은 ‘정교한 관료주의’로 빠져들게 될 것이다. 그런 면에서 프레임워크는 조직의 세세한 방향까지 지정하거나 그 방향에 정답과 오답을 일일이 판단하지 않는다. 또한 조직의 능동성을 제한하는 지나친 구체성은 배제된다. **요컨대, 관점을 어떻게 실행으로 현실화 시킬 것인지에 대한 길을 알려준다. 큰 방향을 안내해 줌으로써 제3자가 제공하는 정답(Right answer)이 아닌, 조직 스스로의 해답(Solution)을 찾도록 안내한다.** 이러한 프레임워크의 특성은 다음과 같이 크게 세 가지로 정리된다.

프레임워크의 특성

- 프레임워크는 모든 것을 예측해 정답을 제시하는 매뉴얼이 아니라 핵심적인 원리를 구조화한 일의 방식에 가깝다. 따라서 조직 마다 적합한 해답이 별도로 존재하며 각 조직 간의 결과를 단순 비교하는 것은 어울리지 않는다.
- 프레임워크는 원하는 결과를 얻기 위한 필요조건이지 충분조건이 아니다. 따라서 주기적/반복적으로 수행할수록 효과가 높으며 이해관계자들의 폭넓은 참여가 있을 때 그 결과의 공공성과 객관성은 더욱 강화된다.
- 프레임워크는 원리에 기반한 것이므로 작은 조직과 큰 조직 등 규모에 관계없이 적용이 가능하다. 프레임워크는 조직의 필요에 따라 단기간에 낮은 수준으로 적용할 수도 있고 장기간에 깊은 수준으로도 적용할 수 있다. 즉시적인 결과를 원하는지, 구성원들의 깊은 내재화를 원하는지에 따라 선택할 수 있다.

〈그림 3-14〉 NPO 소셜 임팩트 프레임워크 흐름도



챕터 4. NPO 소셜 임팩트 프레임워크의 적용과 실제

1) 사전 준비

담당주체 선정

소셜 임팩트의 창출을 위해서는 책임을 가지고 담당해 줄 주체가 필요하다. 개인이어도 되고 특정 부서나 TF팀이어도 좋다. 담당주체는 ‘열렬한 지지자, 옹호자, 투사’를 의미하는 챔피언(champion)의 맥락으로도 설명이 가능하다. 챔피언은 조직의 혁신을 위한 가치를 옹호하며 임팩트 창출을 위한 전체의 과정을 이해하는 주체다. 이는 임팩트 창출을 위해 내부적으로는 구성원들과 소통하며 외부적으로는 관련 전문가들과 함께 조직의 고민과 발전상을 논의하는 역할을 수행한다. 전체 워크샵에서 퍼실리테이터의 역할을 수행할 수도 있다.

자료 준비

토론을 위한 근거를 마련하는 단계로 도움이 될 만한 조직의 자료 등을 수집한다. 토론에 임하는 참가자들은 제공된 자료를 토대로 근거있는 토론을 하게 된다. 특히 환경분석 단계에 있어서 평소의 생각만으로는 주관적인 토론으로 흐를 가능성이 있으므로 나름의 근거를 제공하여 객관성이 확보된 토론이 되도록 한다. 가장 기본적인 조직 연간보고서, 조직의 연간 사업계획서, 회계자료 등이 요구되며 상황에 따라 각종 조사보고서(마케팅 분석 보고서, 직무분석 보고서 등)를 준비할 수도 있다.

이해관계자 구조화

-이해관계자의 정의

이해관계자는 조직에 영향을 주거나 받는 사람을 뜻한다. 비영리 조직의 특성상 돈으로 영향을 주고받는 것이 아니라 질적 가치로 영향을 주고받기 때문에 이해관계자는 조직의 방향에 어떤 형태로든 연관되어 있다. 그러나 연관성의 깊이와 수준에서 차이가 있으므로 그들을 분류해서 체계화하는 작업이 필요하다. 체계화를 통해 조직이 얻을 수 있는 유익함은 △조직의 (핵심) 지지자 파악, △조직의 방향설정에 대한 이해관계자 의견의 경중 판단, △조직의 실제적인 방향/목적과 결과물에 대한 공공성 부여 등이 있다.

-이해관계자의 분류²⁸⁾

모든 이해관계자는 나름대로의 역할과 방향성이 있다고 본다. 따라서 그들을 일정한 기준에 의해 분류하는 것은 전술한 유익함 측면에서 유의미하다. 본 연구보고서에서는 이해관계자 분류의 기준을 영향력, 책임성, 의존도, 이해도로 구분하여 원근법으로 분류하고자 한다. (서울시NPO지원센터, 2014, 지속가능성 보고서 가이드 라인)

〈표 4-1〉 이해관계자 분류의 예

1차 구분	2차 구분	영향력	책임성	의존도	이해도
운영자 (내적)	직원/활동가	○	○	○	○
	이사회/운영위	○	○	△	○
	모법인	○	○	△	○
	자문그룹(위원회 등)	△	△	○	○
운영자 (외적)	부처(지자체) 담당자	○	○	△	○
	부처(지자체) 관련 위원회	○	○	△	○
참여자	이용자/기관	△	○	○	○
	사업 참가자/기관	△	△	○	○
	파트너/협력 기관	△	△	○	○
연계자	소속 협의체	△	△	△	○
	네트워크	△	△	△	○
협력자	유관 기관	△	△	△	△
기 타	기타 기관, 관련 전문가 등	△	△	△	△

-이해관계자 초청

조직이 설정하는 미션/비전 등의 방향의 공공성 확보를 위해 광범위한 이해관계자의 참여가 필요하다. 비영리 조직이 주장하는 것은 과학적 증명을 통해 객관성이 확보되는 것이 아니라 다수의 합의의 힘을 통해 증명되는 특성이 있다. 따라서 광범위한 이해관계자의 참여는 조직의 방향과 평가지표 등 다양한 생산물에 있어서 객관성과 공공성을 부여하는 유일한 원천이 된다. 그러나 모든 사람들의 이야기를 다 수렴할 수는 없다. 이 때 미리 정리된 이해관계자의 분류도를 근거로 하여 의견의 경중을 구분할 수 있다. 조직의 합의사항을 핵심 이해관계자로부터 시작해서 원근법으로 합의를 확장하는 방법 등이 해당된다.

28) 특히 이해관계자가 중층적인 종교기관(faith based)의 경우에는 이해관계자 분류는 필수적이다.

사전 진단지표 준비 및 실행(필요시)

관련된 표준화 지표체계를 사전에 체크하여 조직의 문제점을 진단/파악해 보는 것도 가능하다. 앞서 거론된 표준규범 등의 지표체계나 별도로 개발된 지표체계로 점검하여 조직의 어떤 부분이 더욱 문제인지를 미리 진단하고 시작하는 것도 의미가 있을 것이다. 이 지표체계를 통해 외부 퍼실리테이터 없이 조직 스스로를 진단해 보는 일이 가능해 진다. 다만 이것이 너무 강조될 경우 원리 기반의 과정이 훼손되어 자칫 규칙 기반으로 흘러가게 될 경우 향후 모든 과정이 경직될 수 있으므로 주의가 필요하다. 또한 사전 진단 지표체계가 단체에 피로감으로 인식되는 경우 이후 과정에 대해 구성원들이 부담을 가져 동기가 저하될 수도 있으므로 간편한 지표를 통해 현장에서의 용이한 적용을 기대해 볼 수 있다.

〈표 4-2〉 임팩트 창출을 위한 진단 지표: 사전 점검용²⁹⁾

항 목	O	△	X
거버넌스			
이사회와 역할과 의무가 규정된 문서가 있는가			
이사회를 매년 평가하는 제도를 보유하고 있는가			
신규 이사회를 위한 오리엔테이션을 수행 하는가			
관리자는 구성원들이 수행하는 단위 사업의 목표가 조직의 목표와 연계되도록 알려주고 독려하는가			
관리자는 면담 등 구성원들과의 지속적인 소통을 통해 구성원의 적성에 맞는 직무를 제시하고 동기부여에 대한 메시지를 주는가			
조직 정체성과 지향성			
미션과 비전 등 조직의 정체성과 지향성이 정리되어 있는가			
전사적인 토론을 거쳐 생산된 미션 체계인가			
미션 체계를 수립할 때 이해관계자의 참여가 있었는가			
변화된 환경을 반영했거나 혹은 환경 분석의 과정을 거쳐서 수립된 미션 체계인가			
중거적이고 현실적인 지향점인 핵심목표를 설정했는가			

29) NPO스쿨 홈페이지: Social Impact Measuring Indicators for Non-profits(SiMin/시민)

핵심목표를 질적인 가치로 규정하여 운영, 활동, 자원의 관점에서 골고루 구성했는가			
조직의 정체성과 방향성을 정기적으로 점검하는 제도/문화가 있는가			
사업의 실행			
단위 사업의 목표를 산출 목표(정량적), 변화 목표(정성적)로 구분했는가			
단위 사업 종료 후 수립된 목표를 기준으로 평가하는가			
각 사업이 핵심목표와 정렬되었다는 것을 설명해 주는 체계도가 있는가			
각 사업의 목표를 설정할 때 지역사회의 주요 관계자나 파트너 등이 참여하는가			
자원 개발 및 관리			
기관은 기부자(후원자)들과 기관의 미션, 비전, 핵심목표에 대하여 소통하는가			
금전적 자원 뿐 아니라 다양한 형태의 자원의 중요성을 인식하며 종합적으로 개발하고 있는가			
조직의 미션/비전/핵심목표가 잘 반영된 모금 전략을 수립하는가			
모금의 양적 목표와 질적 목표(기부자와의 관계, 사회 문제 해결 등)를 개발 했는가			
모금한 자원으로 무엇을 변화시켰는지 조직의 미션, 비전, 핵심목표의 기준에 맞추어 평가 측정할 결과를 결과보고서로 제공하는가			
조직의 방향과 철학에 맞지 않는 기금을 거절하는가 혹은 관련된 기금접수정책을 보유하고 있는가			
평가측정			
기관은 단위 사업의 성과지표를 보유하고 있는가			
단위 사업의 성과지표는 산출지표와 성과지표로 구분되며 핵심목표에 정렬되어 있는가			
단위 사업의 성과 측정(평가)에서 이해관계자의 참여 기회가 고려되었는가			
핵심목표를 평가측정하는 중기적 지표인 핵심성과지표가 있는가			
성과의 평가측정 결과가 조직의 방향에 영향을 주는 장치가 있는가			
연간 보고서에는 단위 사업의 성과가 어떻게 조직의 지향점으로 연결되는지에 대한 설명이 있는가			

2) 기본 단계: 조직정의

〈표 4-3〉 소셜 임팩트 창출의 조직정의 실행

단계	수행 주체	수행방법 / 소요시간	주요 목적	산출물
조직정의 (기본)	전사적(全社的) 수행 (모든 구성원 참여)	최소 1일 워크숍 (장기적 수행 가능)	조직 정체성/지향점 수립	조직의 미션, 비전, 가치, 핵심목표
사업정의 (심화)	전사적 수행 (모든 구성원 참여)	최소 1일 워크숍 (장기적 수행 가능)	[위 더하기] 사업성과지표 수립	[위 더하기] 단위사업의 성과
변화정의 (혁신)	부서(혹은 담당자)에서 정리 후 전사적 소통으로 확정	수주일 내	[위 더하기] 핵심성과지표 수립	[위 더하기] 조직의 핵심성과
규범정의 (지속)	부서(혹은 담당자)에서 정리 후 전사적 참여를 통한 점검	수주일 내	[위 더하기] 조직 지향 기준 도입	[위 더하기] 조직의 표준 규범

거시 환경 분석

-환경분석의 정의와 의미

‘우리가 어디에 위치하고 있는가?’가 모든 환경분석의 틀이 묻고 있는 공통의 질문이다. ‘조직이 어디에 위치하고 있는지’를 파악하고 구성원 간에 동의하는 과정을 통해 ‘조직이 어디로 나아가야 할 것인가’에 대한 설정을 합리적으로 해낼 수 있다. 이는 환경분석의 단계다. NPO에서 환경분석의 목표는 환경을 과학적으로 분석한다는 의미를 넘어 환경과 주변 환경 등에 대한 인식을 구성원 모두가 동일하게 갖는 데에 있다고 할 수 있다. 상황 인식이 같다면 그 다음의 방향을 찾는 토론은 더욱 수월해 질 것이다. 반대로 같은 사회현상을 보고도 다른 해석을 가지고 있다면 더 많은 토론이 필요할 것이다. 환경을 바라보는 시선과 그 해석은 모두 다를 수밖에 없다. 사전준비 단계를 통해 조직의 객관적인 자료가 제공되어야 하는 이유다. 이를 통해 최소한의 동일한 시선으로 전사적(全社的) 소통이 시작되어야 한다.

-환경분석의 분류

환경분석은 외부요인 분석과 내부요인 분석으로 분류된다. 외부요인은 ‘조직에 영향을 미치지만 조직이 통제하지 못하는 요인’, 내부요인은 ‘조직에게 영향을 미치면서 조직이 통제할 수 있는 요인’이다. 외부요인에는 조직이 통제하지 못하는 사회 환경의 현황과 변화 추이가 포함된다. 그 막연함을 피하기 위해 PEST(혹은 PESTLE)나 STEEP기법이 흔히 활용된다. Political, Economical, Social, Technological+Legal, Environment와 Social, Technological, Economical, Political/Legal이 각각 그 구성이다. 가령, 정치적, 경제적, 사회적, 기술적, 법제도적, 환경적 측면에서 사회의 현황과 변화가 어떠한지 혹은 어떻게 변화될 것인지에 대한 의견을 교환하는 것으로 분석을 진행한다.³⁰⁾ 뿐만 아니라 지역사회 변화추이나 욕구, 유관기관의 상황 등을 토론하며 조직을 둘러싼 외부환경에 대한 이슈를 도출해 볼 수 있다. 경우에 따라 폭넓은 토론으로 확장되기도 한다.

내부요인은 조직의 역량을 점검하는 일이다. 조직이 함께해야 하는 대상은 누구인지, 조직은 궁극적으로 무엇을 향해 가야하는지, 그것을 이루기 위한 방법(실행수단이나 서비스)은 무엇으로 정의되어야 하는지 등을 도출함으로써 조직의 존재이유를 점검해 볼 수 있다. 토론이 심화될수록 이 부분은 더욱 간명하게 정리되는 것이 일반적이다. 특히나 내부요인 분석의 결과는 이후 전개도는 미션 구성에 있어서 대단히 필수적인 구성요소가 되므로 중요한 단계라 할 수 있다.

종합적으로 볼 때, 외부요인은 변화의 대상이 아니라 관찰과 적응의 대상으로 볼 수 있는 반면 내부요인은 변화를 줄 수 있는 대상이 된다. 외부요인은 정보나 사실에 대한 파악 자체가 중요하게 되고 내부요인은 조직의 정체성이나 존재이유를 이해하는데 중요한 의미를 가지게 된다. 이렇듯 외부요인과 내부요인은 조직의 흥망성쇠에 있어서 영향을 서로 주고받는다. 사회가 다변화될수록 사회적인 외부요인은 조직의 내부요인에 더 많은 영향을 주게 된다. 따라서 조직의 정체성과 방향성을 설정하는 조직정의 단계에서의 거시적 환경분석은, 외부요인을 점검한 후 그 결과를 근거로 내부요인을 도출해내는 순서를 채택해야 한다. 내부요인에서 구성원들의 의견일치가 힘들 때는 그 근거인 외부요인의 분석결과를 놓고 재토론을 하며 의견의 좁혀가는 것이 일반적이다.³¹⁾

30) 만일 조직에서 수행했던 관련 연구자료나 스크랩했던 관련 자료가 있다면 토론의 효율은 더 좋아질 것이다. 관련된 전문가를 토론 자리에 초청해 풍부한 정보를 수집하고 조직의 객관적인 평가를 들어 보는 것도 고려해 볼만한 일이다.

31) 특히 환경분석 단계에서 가정 요소(Assumption), 근거 요소(Rationale)의 기록을 통해 비인과적이거나 우발적 결과인, 의도하지 않은 임팩트를 프레임워크 상에서 관리해 볼 수 있을 것이다.

〈표 4-4〉 미션/비전 점검을 위한 거시적 환경분석 (Macro 3P)³²⁾

① 외부 요인 거시적 환경 변화	PEST ³³⁾ 의 변화추이	
	지역사회의 욕구	
	유관기관의 상황	
② 내부 요인 조직의 존재 이유	조직이 함께하는 대상	
	조직의 궁극적인 목적	
	조직이 제공하는 실행	

*5년 이상의 예측 사항 기재

정체성과 지향점 점검

- 미션의 정의와 의미

미션은 조직의 정체성이자 거시적 지향점이다. 만일 누군가 ‘이 조직이 뭐하는 곳인가?’라는 질문을 하게 되면 그 답이 미션에 가까울 것이다. **미션에는 △누구와 함께 할 것인지(핵심 대상/People), △조직의 궁극적으로 지향하는 곳은 무엇인지(목적/Purpose), △어떤 방법(실행수단)으로 목적을 이룰 것인지(Practice & Product)의 3요소(3P)가 반드시 포함 되어야 한다.** 이와 같이, 거시적 환경분석에서의 결과물은 미션 구성에 절대적 영향을 미치게 된다. 3요소는 모두 조직의 고유한 독특성을 설명하는 것이어야 한다. 또한 어떤 요소를 강조하는가에 따라 업종이 같은 조직이라도 미션은 다르게 된다.

- 미션 점검기준

- 환경 분석에 근거 했는가?
- 단체의 핵심 대상자를 명시하고 있는가?
- 단체의 근본 목적을 포함하고 있는가?
- 단체의 실행 방안을 표현하고 있는가?
- 단체의 존재 이유가 표현 되었는가?
- 누구나 이해하기 쉬운가?

32) NPO스쿨 홈페이지(www.nposchool.com). 3P는 People(대상), Practice/Product(실행과 서비스), Purpose(목적)

33) Political, Economical, Social, Technology

- 비전의 정의와 의미

비전은 약 10년 후의 모습이다. 구체적 개념으로써의 비전은, 미션의 구성품 중 하나인 '조직의 궁극적 목적'이 구현되는 구체적인 상으로 이해할 수 있다. 가령 어떤 단체의 미션이 '우리는 아동에게 교육을 제공함으로써 아동이 행복한 세상을 꿈꾸는 기관입니다'라고 했을 경우 '아동이 행복한 세상'이 구체적으로 어떤 모습의 세상인지를 기술하면 된다. 미션과 달리 구조화된 토론이 힘든 비전은 그 종류로써 구조화될 수 있는데, △외부요인에 대한 변화를 거론한 외향적 비전, △내부요인에 대한 변화를 거론한 내향적 비전, △이 두 가지를 혼용해서 사용하는 혼합형 비전이 그것이다. 가령 '우리는 행복한 세상을 지향합니다'라는 비전은 외향적 비전이다. 한편 '우리는 최고의 조직이 되겠습니다'는 내향적 비전에 속한다. 두 가지 비전을 모두 설정하여 조직에 어울리는 것을 체계도에 반영하는 것이 추천된다. 특히 비전은 구성원들에게 동기부여가 되는 기술문이어야 한다. 따라서 막연한 것보다는 현실 가능하다고 여겨지는 것이어야 작동된다.³⁴⁾

- 비전 점검기준

- 환경 분석에 근거 했는가?
- 이해관계자 모두가 원하는 것인가?
- 10년 후로 실현 가능하다고 여겨지는가?
- 내부 구성원들이 동기부여가 되는가?
- 핵심 이해관계자들이 이를 통해 이롭게 되는가?

- 미션과 비전 중 상위 개념은?

미션은 구성의 3요소로 인해 토론의 구조화가 가능하므로 미션을 먼저 설정한 후 비전을 설정하는 것이 좋다. 미션을 설정한 후 비전을 도출해 조직에 어울리는 비전을 선택한다. 비전은 외향적 비전과 내향적 비전으로 구분되는데 만일 외향적 비전을 선택한 조직이라면 비전을 미션 위에 배치하는 것이 적절하다. 반면 내향적 비전을 선택한 조직이라면 미션 아래 배치하는 것이 적절하다.

- 가치 사명서의 정의와 의미

조직의 가치 사명서는 그 조직의 원칙과 신념이다. 사업의 목표와 전략은 매년 바뀔 수 있

34) 종교기관(faith based)의 경우, 사회적 시각에서 볼 때 현실가능하다고 여겨지지 않는 추상적 기술문이 비전으로 채택되기도 하나 이것은 일반적인 현상이다. 신앙의 관점에서의 추상성은 그 자체가 믿음의 대상이기 때문이다.

지만 가치 사명서는 바뀌지 않는 것이다. 이는 모든 구성원들에게 신념이 되며 일을 대하는 자세와 원칙에 관계된 약속이 된다. 업무적으로는 어떤 판단을 해야하는 지에 대한 원칙을 제공하기도 한다. 특히 가치 사명서는 조직이나 개인이 곤경에 빠졌을 때 그것을 이겨낼 수 있는 신념을 부여하기도 한다. 따라서 종교를 기반으로 한 비영리 단체는 주로 종교적 신념이 반영되는 것이 흔한 예다.

- 가치 사명서 점검기준

- 조직의 의사결정에 기준이 되는가?
- 구성원들에게 생활 원칙을 제공하는가?
- 전략과 사업이 바뀌어도 변하지 않는 신념인가?
- 우리의 조직문화를 규정해 주는 질적 가치인가?
- 조직이 지속적으로 지키고 싶은 불변한 신념인가?

핵심목표 설정

- 핵심목표의 정의와 특성

핵심목표는 조직의 중기적인 미션/비전과 같다. 미션과 비전을 한 번에 다 이룰 수 없기에 현실적인 미션/비전이라 할 수 있다. 이는 다시 말해 측정의 대상이라는 뜻이다. 미션과 비전은 측정의 대상이 아니며 조직의 미션 체계에서 측정이 가능한 가장 높은 단위는 핵심목표다. 핵심목표는 조직이 실제로 미션과 비전을 얼마나 이루었는지를 살펴볼 수 있는 중요한 단계며, 사실상의 임팩트가 창출되고 설명되는 단계이기도 하다. 따라서 사업적 측면만이 아니라 운영, 활동, 자원 등의 종합적 관점에서의 설정이 필요하다.

- 핵심목표의 점검기준

- 환경 분석에 근거 했는가?
- 운영, 활동, 자원의 관점에서 골고루 구성되었나?
- 이를 성취하면 미션/비전 성취에 기여된다고 여겨지는가?
- 5년 내외의 중장기적 질적 가치로서 합당한 표현인가?
- MECE의 원리가 반영되었나? (Mutually Exclusive Collectively Exhaustive)
(각 항목이 서로 중복되지 않으며 모든 항목의 합은 상위 개념을 충족시킨다)

3) 심화 단계: 사업정의

〈표 4-5〉 소셜 임팩트 창출의 사업정의 실행

단계	수행 주체	수행방법 / 소요시간	주요 목적	산출물
조직정의 (기본)	전사적(全社的) 수행 (모든 구성원 참여)	최소 1일 워크샵 (장기적 수행 가능)	조직 정체성/지향점 수립	조직의 미션, 비전, 핵심목표
사업정의 (심화)	전사적 수행 (모든 구성원 참여)	최소 1일 워크샵 (장기적 수행 가능)	[위 더하기] 사업성과지표 수립	[위 더하기] 단위사업의 성과
변화정의 (혁신)	부서(혹은 담당자)에서 정리 후 전사적 소통으로 확정	수주일 내	[위 더하기] 핵심성과지표 수립	[위 더하기] 조직의 핵심성과
규범정의 (지속)	부서(혹은 담당자)에서 정리 후 전사적 참여를 통한 점검	수주일 내	[위 더하기] 조직 지향 기준 도입	[위 더하기] 조직의 표준 규범

사업 환경 분석

- 사업 환경분석의 정의와 의미

사업 환경의 분석을 위해서는 미시적인 분석이 필요하다. 앞서 〈조직정의〉를 위한 거시적 환경분석과 달리 사업을 위한 미시적 분석에서는 사회(시장) 환경에서 조직의 강점이 무엇이고 약점이 무엇인지를 따져 유리한 전략을 채택하는 사업적/전략적 관점이 요구된다. 이에 SWOT분석이 적절하다 하겠다.

- 기본적인 SWOT 분석 (Basic SWOT)

- 외부요인: 조직을 둘러싼 기회요인, 위협요인 파악 (유불리 파악)
- 내부요인: 조직의 강점, 약점 파악 (경쟁력 파악)

〈표 4-6〉 심화된 SWOT 분석 (Advanced SWOT)

적용 대상: 조직 자체		내부 요인	
		(1) 강점(S)	(2) 약점(W)
외 부 환 경	(3) 기회(O)	(5) 강점-기회전략 <i>투자전략</i>	(6) 약점-기회전략 <i>방어전략</i>
	(4) 위기(T)	(7) 강점-위기전략 <i>결정전략</i>	(8) 약점-위기전략 <i>제거전략</i>

*5년 내의 예측 사항 기재

〈표 4-7〉 임팩트 관점의 SWOT 분석 (Impact SWOT)³⁵⁾

적용 대상: 조직 자체			내부요인 운영, 활동, 자원	
			① 강점	② 약점
외부요인 정치/제도, 경제/기술, 사회/문화	③ 기회	지역사회	⑤ 강점기회 전략 <i>투자전략</i>	⑥ 약점기회 전략 <i>방어전략</i>
		국가/세계		
	④ 위기	지역사회	⑦ 강점위기 전략 <i>결정전략</i>	⑧ 약점위기 전략 <i>제거전략</i>
		국가/세계		

*5년 내의 예측 사항 기재

35) NPO스쿨 홈페이지(www.nposchool.com)

두 SWOT 분석의 실행을 위해 (1)번부터 (4)번까지의 칸을 채워나간다. 이를 근거로 하여 각 칸에 기재된 요소들을 서로 임의 조합(mix & match)하여 다양한 조합의 방향성을 도출하는데 이것을 (5)에서 (8)까지의 칸에 정리하여 기입한다. 이것은 조직과 그 사업에 관련된 기초적인 전략방향이며 차후 중장기 사업이나 신규 사업 개발에도 근거가 될 재료가 된다. (5)는 기회를 이용해 강점을 극대화하는 방향은 무엇일까에 대해 기술한다. (6)은 기회를 이용해 약점을 방어할 수 있는 방향은 무엇일까를 기술한다. (7)은 강점을 이용해 위기를 극복하는 방법은 무엇일까를 기술한다. (8)은 조직이 취하지 말아야 할 것들을 기술한다.

〈표 4-6〉 심화된 SWOT분석과 달리 〈표 4-7〉 임팩트 관점의 SWOT 분석은 내부요인을 운영/활동/자원의 관점으로 도출하도록 구조화했다는 점과 외부요인의 PEST(정치/경제/사회/기술)의 관점을 다시 지역사회(Local), 국가(National), 세계(Global)의 범주(layer)로 구조화하여 체계적인 분석이 되도록 설계했다는 점이다. 이와 더불어 SWOT 분석의 고도화를 위한 몇 가지 장치를 안내하여 조직의 수준에 맞는 적용이 가능하도록 아래와 같이 정리한다.

SWOT 분석의 고도화를 위한 장치

- 외부분석 통합: PEST(혹은 PESTLE)나 STEEP³⁶⁾의 관점에서 파악하며, 조직정의와 사업정의에 공통적으로 환경분석이 있으므로 1회에 수행함으로써 편의성과 단계별 일관성 제공
- 내부요인 구조화: 운영, 활동, 자원의 관점에서 파악하되 각 영역에 관련된 ‘키워드’를 제공하여 분석력 증대
- 사전자료 준비: 조직 연간보고서, 조직의 연간 사업계획서, 회계자료, 마케팅 분석 보고서, 직무분석 보고서 등 각종 조사보고서 준비를 통한 분석의 객관성/공공성 부여
- 관련 전문가 초청: 이해관계자 구조화를 통해 파악된 조직의 관련 전문가를 초빙하여 분석력 증대
- 분석순서 지정: 강점/약점/기회/위기를 분임별로 토론 후 전체적으로 공유하여 도출된 자료를 평준화시킨 후 기초전략을 분임 토론하도록 순서를 지정하여 조직 전체의 통합성 증대

36) Social, Technological, Ecological, Economic, Political/Legal

연간 사업계획 수립

- 연간 사업계획의 정의와 방법

사업(Activity)이란 조직이 목적인 바를 이루기 위한 실천이자 수단이다. **연간 사업계획 수립의 의미는 사업 자체의 목표 설정 뿐 아니라 그것이 조직의 전체적 방향에 정렬되어야 함을 뜻한다.** 사업의 정렬이 중요한 이유는 조직의 성과를 설명함에 있어 핵심적인 요소이기 때문이다. **사업을 나열(list)하는 것이 아니라 정렬(alignment)한다는 것은, 조직의 궁극적인 방향에 사업이 기여할 수 있도록 연결하는 과정으로 이해될 수 있다.** 따라서 모든 단위의 사업은 상위 단계인 조직의 핵심목표와 연결되어야 한다. 각 단위사업의 목표는 양적 목표와 질적 목표로 구분할 수 있는데 정확히 말하자면 산출물을 위한 산출목표와 실질적인 변화를 위한 변화목표로 구분할 수 있다. 산출목표는 사업 후에 즉시적으로 측정되는 단순 산출결과(output)이며 변화목표는 실질적 변화결과(outcome)를 뜻한다. 사업을 하는 이유는 조직의 지향점을 성취하기 위해서인데 output만으로는 그 궁극적 목적에 결핍이 생기므로 그것이 무엇인지를 추적하여 outcome으로 개발해 가는 작업이 요구된다.

- 사업의 정렬(alignment)

단위 사업에 대한 산출목표(output)과 변화목표(outcome)이 정렬되었으면 이제 조직의 핵심목표와 연결시키는 실질적인 정렬작업이 진행되어야 한다. 사업의 나열이라 하지 않고 정렬이라 표현하는 것은 조직의 지향점에 모든 사업들이 기여되어야 함을 의미한다. 한 사업에서 개발된 산출목표와 변화목표가 횡적으로는 어떤 핵심목표에 연결될 지를 판단하여 그 아래 정렬시킨다. 사업의 특성상 특정한 핵심목표에만 정렬되지 않는다. 중복적으로 정렬될 때도 있으며 이는 일반적인 현상이다. 정렬의 과정을 통해 사업의 성과가 조직의 성과로 어떻게 모아지는 지를 한눈에 파악하기 쉽다.³⁷⁾ **사업의 정렬을 모두 마치면 그것을 바탕으로 상향식 토론을 통해 부서의 목표를 설정해 볼 수 있다.**³⁸⁾

37) 사업정렬표가 완성된 이후 가독성을 위해 각 부서별 사업을 나열하는 ‘부서별 사업계획서’를 별도로 작성하는 것도 가능하다. 그러나 최근 많은 단체에서는 사업정렬표를 생략한 채 각 부서의 사업계획서만을 작성하는 경우가 많아지고 있어 조직의 미션과 사업의 분리현상을 경험하고 있다.

38) 이를 통해 각부서간의 업무량을 가늠해 상호 조정하는 계기로 삼을 수도 있다. 가령 어떤 조직에서는 ‘사업’의 범주가 부서별로 크게 차이가 나는 경우가 있었는데 A부서에서는 사업 중의 일부 과업을 B부서에서는 사업으로 규정하는 것이 그 예다. 또한 대규모 조직의 경우 사업을 2차구분 혹은 3차구분으로 할만큼 사업의 가짓수가 수백개에 이르는 경우도 있는데 이 경우 사업정렬표를 변용하여 조직에 적용하길 권장한다.

〈표 4-8〉 사업정렬표

		미션/비전/가치				
		핵심목표1	핵심목표2	핵심목표3		
*부서별 작성		↑	↑	↑	측정 방식	측정 시기
사업1의 주요목표 - - -	산출 목표					
	변화 목표					
사업2의 주요목표 - - -	산출 목표					
	변화 목표					
사업3의 주요목표 - - -	산출 목표					
	변화 목표					

*산출목표, 변화목표는 차후 산출지표, 변화지표로 적용됨

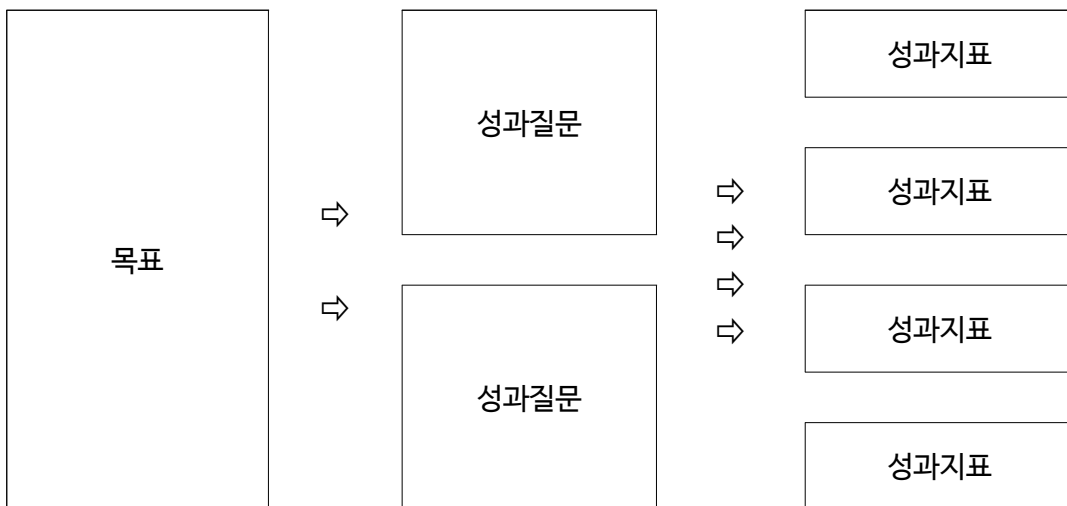
- 연간 사업 정렬의 기준

- 사업 환경 분석에 근거 했는가?
- 부서별로 작성했는가?
- 산출목표(산출지표)와 변화목표(변화지표) 모두 개발했는가?
- 산출목표와 변화목표를 조직의 핵심목표와 연결시켰는가?
- 측정방식과 측정시기를 기재했는가?
- 과정 후, 부서간의 통합 토론을 통해 서로 간의 수준을 조정했는가?

- 성과지표와 측정

단위 사업의 성과지표는 앞에서 거론한 바와 같이, 사업의 목표를 자문했을 경우를 상상하면 쉽게 개발할 수 있다. <그림 4-1>과 같이, 사업의 목표는 사업의 측정 지표로 환치가 가능하다. 별도의 지표를 만드는 노력에 선행되어야 하는 것은 분명한 목표의 설정이다. 그 목표는 평가 때의 지표로 활용될 수 있기 때문이다.

<그림 4-1> 목표, 성과질문, 성과지표의 관계³⁹⁾



한편, 지표는 양적인 지표와 질적인 지표로 구분될 수 있다. 더 정확하게 표현하면 산출물을 측정하기 위한 산출지표와 실질적 변화를 측정하기 위한 변화지표로 설명될 수 있다. 즉, 산출목표는 산출지표가 변화목표는 변화지표가 된다고 볼 수 있다. 이를 통해 용이하게 지표를 개발하는 것이 가능하다.

- 조직의 대표사업 설정

사업의 정렬까지 마무리한 상태에서 전사적 사업의 우선순위를 선정해 볼 수도 있다. 사업의 가짓수가 많거나 자원의 한계 등으로 사업의 선택이 불가피한 상황이라면 조직에서 가장 중요한 전사적/핵심적/대표적 사업의 우선순위를 결정하는 것이 조직의 역량을 집중할 때 좋은 기준이 될 수 있다. 부서의 단위 사업을 정렬한 후 그것을 근거로 하여 조직의 주요한 핵심 사업을 5개에서 10개 정도로 정렬해 보는 단계를 조직의 대표사업 설정이라 부른다.

39) Managing and Delivering Performance, Bernard Marr, Elsevier, 2009. 그림7-3. 재인용

4) 혁신 단계: 변화정의

〈표 4-9〉 소셜 임팩트 창출의 변화정의 실행

단계	수행 주체	수행방법 / 소요시간	주요 목적	산출물
조직정의 (기본)	전사적(全社的) 수행 (모든 구성원 참여)	최소 1일 워크샵 (장기적 수행 가능)	조직 정체성/지향점 수립	조직의 미션, 비전, 핵심목표
사업정의 (심화)	전사적 수행 (모든 구성원 참여)	최소 1일 워크샵 (장기적 수행 가능)	[위 더하기] 사업성과지표 수립	[위 더하기] 단위사업의 성과
변화정의 (혁신)	부서(혹은 담당자)에서 정리 후 전사적 소통으로 확정	수주일 내	[위 더하기] 핵심성과지표 수립	[위 더하기] 조직의 핵심성과
규범정의 (지속)	부서(혹은 담당자)에서 정리 후 전사적 참여를 통한 점검	수주일 내	[위 더하기] 조직 지향 기준 도입	[위 더하기] 조직의 표준 규범

조직의 핵심목표를 측정하는 지표 설정

- 핵심성과지표 수립

운영, 활동, 자원의 세 가지 관점에서 설정된 조직의 핵심목표를 실질적으로 측정할 중장기적 지표를 설정하는 단계가 핵심성과지표 수립의 단계다. 이 단계는 조직의 임팩트를 실제로 창출해 내는 중요한 단계다. 조직이 궁극적으로 추구하고자 하는 핵심 요인을 측정하는 과정이므로 그것의 지표를 개발하는 과정은 대단히 중요하다고 할 수 있다. 핵심성과지표 역시 운·동·원의 관점에서 균형 잡힌 지표가 설정되어야 한다. 이 모든 지표는 핵심목표를 성취하는데 있어서 핵심적인 지표여야 하며 감당할 만큼의 개수로 설정되어 조직의 불필요한 피로감을 방지한다. 아울러 지표의 결과가 간편한 숫자로 표기될 수 있는 방안이 요구된다. 앞에서 거론된 측정방법론을 참조하여, 한 가지 지표로 다년간 측정했을 때 그 변화 추이가 관찰되므로 숫자로 표현하는 것은 그리 어려운 일이 아닐 것이다. (예: 조직의 신뢰도 설문조사 결과, 작년 80%에서 올해 90%로 10% 증가, 증가된 10%를 계량화된 성과로 설명)

- 핵심성과지표의 수월한 도출의 원리

NPO에게 핵심성과지표는 생소한 영역일 수 있다. 핵심성과지표를 한 번도 개발해 본 적 없는 단체에게는 수립의 난해함이 존재할 것이다. 핵심성과지표를 운영, 활동, 자원으로 구분할 때 단체들이 가장 어려워하는 영역은 활동 영역이다. 그 이유는 첫째, 단위 사업의 성과 지표와 핵심성과지표를 혼동하는 경우, 둘째, 조직에 존재하는 단위 사업의 전체를 어떻게 간단한 한 두 개의 핵심성과지표로 압축하여 표현해 낼 것인가의 문제로 나타난다. 이 때 활동 영역의 핵심성과지표 도출에 근거가 되는 대목은 △미션 3요소 중 실행 요소, △핵심 목표, △전사적 사업의 3가지 영역이다. 미션 3요소 중 실행 요소는 조직의 궁극적 방향으로 가기 위한 조직 전체의 실행을 압축한 개념이므로 핵심성과지표를 도출할 때의 좋은 참조가 된다. 또한 핵심성과지표는 핵심목표를 평가하는 것이므로 핵심성과지표의 중요한 키워드는 핵심목표에서 도출되는 것이 당연하다. 아울러 조직의 전사적 사업(예: 5대 전략 과제, 10대 핵심 사업 등)에서 힌트를 얻는 경우도 가능하다.

- 핵심성과지표 점검 기준

- 운영, 활동, 자원의 영역별로 구성된 지표인가?
- 수행지표(양적)와 달성지표(질적) 지표로 개발하며 달성지표를 계량화 했는가?
- 핵심목표와 같이 5년 내외로 변하지 않는 중기적 지표로 적합한가?
- 전체 지표가 10개 내외로 구성되어 지표 관리가 간편한가?
- 모든 지표가 충족될수록 조직의 핵심목표와 미션/비전에 기여된다는 판단이 드는가?

〈표 4-10〉 사단법인 더 브릿지의 핵심성과지표

미션	인간의 존엄성 회복을 위해 세계 시민과 함께 자본의 선한 흐름 창출		
비전	개도국 현지인의 주체적 자립과 자본의 선한 흐름 창출		
핵심목표	<ul style="list-style-type: none"> 이해관계자들로부터의 신뢰도 향상 	<ul style="list-style-type: none"> 세계 시민의식 형성 현지인 역량강화 및 자립 선한 자본 연계 	<ul style="list-style-type: none"> 기금과 지지자 확장 기본 근로자 근속 강화
측정방향	운영 (신뢰도)	활동 (효과성)	자원 (지속성)
핵심성과지표 (전체 지표 계량화)	1. 이해관계자(임팩트 기부자, 후원자, 개도국 현지 파트너) 기관 신뢰도 (양: 5점 척도 설문지 평균 점수, 질: 전년 대비 증가율)	2. 개인 임팩트 기부자 (양: 개인 임팩트 기부자 비율, 질: 전년 대비 증가율) 3. 개도국 사회적 기업 자립 (양: 환급율, 질: 전년 대비 증가율) 4. 임팩트 기부금 (양: 임팩트 기부금 총액, 질: 전년 대비 임팩트 기부금 증가율)	5. 개인 참여 (양: 후원자 수, 질: 만족도) 6. 연간 총 후원액 (양: 후원액수, 질: 개인/단체 후원 액 비율) 7. 더 브릿지 커뮤니티 (양: 회원 수, 질: 펀딩 참여율) 8. 전년대비 이직 및 퇴직자 (양: 이직 및 퇴직자 수, 질: 전년대비 수 감소율)

〈표 4-11〉 사단법인 생명의숲 핵심성과지표

미션	시민의 힘으로 건강한 숲과 사회를 만든다.		
핵심목표	시민과의 다양한 소통 확대, 시민의 주도적 역할 확대 건강한 숲의 확장, 조직의 사회적 영향력 강화		
핵심성과지표	활동 효과성	리더십 그룹 관리와 육성	전문위원 수, 연계도
		생명의숲 주도의 거버넌스 파트너의 참여	효과성, 이해도
		도시숲의 생물다양성	수종 증가 수
		크기와 종이 다양한 숲 가꾸기	나무본 수, 나무흉고지름의 분포
		산림복지 프로그램 수혜자	수혜자 수, 만족도
		숲관련 공공정책 연계	제안 수, 반영 수
	운영 신뢰도	이해관계자의 기관 신뢰	신뢰도
	자원 지속성	조직화된 자원활동가그룹의 참여	참여인원, 지역주민유입, 지지도
		소액후원의 회비 비율	개인회원 수, 회비비율
내부구성원의 리더십, 역량		교육프로그램 이수율, 만족도, 조직성장과의 연결성	

5) 지속 단계: 규범정의

〈표 4-12〉 소셜 임팩트 창출의 규범정의 실행

단계	수행 주체	수행방법 / 소요시간	주요 목적	산출물
조직정의 (기본)	전사적(全社的) 수행 (모든 구성원 참여)	최소 1일 워크숍 (장기적 수행 가능)	조직 정체성/지향점 수립	조직의 미션, 비전, 핵심목표
사업정의 (심화)	전사적 수행 (모든 구성원 참여)	최소 1일 워크숍 (장기적 수행 가능)	[위 더하기] 사업성과지표 수립	[위 더하기] 단위사업의 성과
변화정의 (혁신)	부서(혹은 담당자)에서 정리 후 전사적 소통으로 확정	수주일 내	[위 더하기] 핵심성과지표 수립	[위 더하기] 조직의 핵심성과
규범정의 (지속)	부서(혹은 담당자)에서 정리 후 전사적 참여를 통한 점검	수주일 내	[위 더하기] 조직 지향 기준 도입	[위 더하기] 조직의 표준 규범

이상적 기준의 도입과 활용

- 표준규범의 활용

표준규범(Standard for Excellence)은 조직의 지향적 방향을 이상적 지표로 종합해 놓은 일종의 지표체계(Standard Indicator Library)다. 표준규범은 모든 조직의 공통된 지향점을 지표로써 표준화해 놓은 것이다. 이런 이유로 많은 표준규범들은 대부분 비슷한 항목과 유사한 지표로 구성되어 있다. 따라서 표준규범은 자체 개발을 하지 않고 기성 지표체계를 활용하는 것이 일반적이다. 조직의 미션 성취에 있어 부족한 것은 무엇인지를 점검할 때 조직은 지속가능한 운영을 기대해 볼 수 있을 것이다. 모든 구성원이 참여하여 주기적인 진단, 꾸준한 점검을 통할 때 미션과 비전이 함축한 구체적 의미를 파악할 수 있게 된다.⁴⁰⁾

40) 그럼에도 많은 조직들이 표준규범을 의무적 준수의 대상인 규칙(규정)에 포함시키지 않는 이유는, 복잡한 기성지표의 일방적 준수가 조직의 능동성을 위축시켜 경직화, 관료화의 주범이 된다고 보기 때문이다. 앞 챕터에서 거론된 표준지표의 단점 참조.

6) 마무리: 임팩트 보고서 작성

임팩트 보고서란 무엇인가?

NPO가 존재하는 이유는 자신이 선언한 미션/비전의 성취를 위해서다. 따라서 NPO는 스스로 설정한 조직의 지향점을 어떻게 성취해 나아가고 있는지를 다양한 이해관계자들에게 설득력 있게 설명해내는 책임이 있다. 본 프레임워크의 활용을 통해 도출된 주요한 결과는 이해관계자들에게 조직의 성과로 설명되어야 한다. 그것을 소셜 임팩트 측면에서 기술하는 것이 임팩트 보고서(Impact report)라 할 수 있겠다. 좋은 임팩트 보고서는 파트너 기관, 자원봉사자, 기부자 등의 다양한 이해관계자들이 기관의 상황을 정확히 알게 되는 동시에 어떻게 기관에 참여해야 하는지를 이해하는데 도움이 된다. 마찬가지로 이사회, 직원 등 내부 구성원들이 조직의 미션과 비전의 성취를 위해 어떤 과업을 해야 하는 지에 대한 분명한 강조점을 제공한다. 미션/비전의 성취를 위해 그것을 구체화하는 과정은 미션 체계도를 완성하는 과정과 같으며 그 체계를 바탕으로 무엇을 얼마나 변화시켰는지를 설명해 내는 것이 임팩트 보고서의 목표라 하겠다.

비영리 기관과 사회적 기업은 임팩트에 소통해야 하는가

-성공적인 임팩트 보고서 작성을 위한 6가지 원리⁴¹⁾

1. 궁극적 목적

기관의 존재 이유는 무엇인가
어떤 궁극적 변화를 추구하는가
이해관계자들은 어떤 변화를 원하는가

2. 지향점 정의

중장기적 목표는 무엇인가
중장기적 목표는 조직의 궁극적 목적에 어떻게 기여되는가

3. 정렬된 활동

목적을 성취하기 위한 활동은 무엇인가
성공적인 활동을 위해 어떤 자원을 사용하는가
활동의 산출물은 무엇인가
각 활동은 조직의 목표에 어떻게 기여되며 어떤 변화를 창출하는가
각 활동은 조직의 전체적 계획에 정렬되는가

4. 결과 설명

조직의 목표 성취를 위해 어떤 변화성과를 성취할 것인가

조직이 추구하는 전체적인 변화를 위해 어떤 파급력을 성취할 것인가

5. 증거

기관이 무언가를 성취하고 있다는 것을 어떻게 알 수 있는가

기관은 변화성과나 파급력에 대한 적절한 증거가 있는가

기관의 주장을 보완할만한 증거를 공유하고 있는가

적절한 피드백, 검토 등을 수용하는가

6. 시사점

기관은 무엇을 배우고 있는가

습득한 시사점을 어떻게 소통하고 있는가

습득한 시사점을 어떻게 발전시키고 있는가

예상치 못했던 긍정적/부정적 상황이 발생했는가

기관은 최고의 효과를 위해 자원을 적절히 배분하는가

임팩트 보고서의 구성

임팩트 보고서 작성의 목적이 조직의 지향점 성취를 설명해 내는 것이므로 보고서 전반의 구성은 미션 체계도를 근간으로 하게 된다. 무엇을 변화시킬 것인지 궁극적 지향점을 설정하고 그에 맞는 중장기적 지향점을 설정하여 사업을 정렬한 후 그 평가측정을 통해 단위 사업의 성과를 설명하는 동시에 그 성과가 조직의 궁극적 지향점과는 어떻게 연관되는지를 설명해 내는 구조다. 이는 본 프레임워크에서 설명된 단계별 순서와 다르지 않다. 이런 이유로 기관의 완성된 미션 체계도는 임팩트 보고서의 기본 구조가 된다.

41) ACEVO, Charity Finance Group, Institute of Fundraising, NCVO, New Philanthropy Capital, Small Charities Coalition, Social Enterprise UK, SROI Network, March, 2012, Principles of Good Impact Reporting for charities and social enterprises.

〈표 4-13〉 임팩트 보고서의 구성⁴²⁾

보고 항목	보고 내용		
대표 인사말 (환경 분석)	·단체를 둘러싼 사회의 변화 보고 ·변화된 상황 속에서의 단체의 주안점 설명 ·요약된 성과와 감사 표시		
미션/비전	단체의 미션/비전/가치 기술		
핵심 목표	단체의 핵심목표1 설명	단체의 핵심목표2 설명	단체의 핵심목표3 설명
핵심 성과	운영적 측면의 성과 (신뢰성 획득정도 보고)	활동적 측면의 성과 (효과성 증진정도 보고)	자원적 측면의 성과 (지속성 확장정도 보고)
	정량적 결과, 정성적 결과와 각종 사례 등 보고		
단위 사업	각 사업 안내 및 산출목표, 변화목표 보고		
사업 성과	·사업별 설정된 목표대로의 평가측정 결과 보고 ·정량적 결과, 정성적 결과와 각종 사례 등 기술		
시사점	·현재 결과에 대한 시사점과 그 활용방안, 향후 전망과 기초 계획 보고 ·이해관계자의 조언이나 사례를 통한 시사점 기술		

보고서의 앞단에는 단체장의 인사말과 단체의 정체성과 지향점을 선언하는 것이 필수적이다. 무엇을 변화시켰는지 설명하는 보고서가 임팩트 보고서라면, 그 변화의 궁극적인 목적이 무엇인지를 밝히는 것은 보고서 전체를 아우르는 대전제와 같다. 단 미션과 비전 등을 기술하기 전에 단체장의 인사말이 배치되는 이유는, 미션과 비전을 설정하기 전의 환경분석과 유사한 이유가 있다. 단체장은 한 해의 변화된 상황과 그 속에서의 조직의 주안점 등을 설명해 냄으로써 좀 더 사회의 변화욕구에 천착한 조직의 방향성을 채택했음을 설득력 있게 전달할 수 있다.

42) NPO스쿨 홈페이지(www.nposchool.com)

환경분석과 미션/비전 선언의 자연스러운 흐름은 핵심목표의 설명과 그에 대한 조직의 핵심 성과를 설명하는 것으로 이어질 수 있다. 조직의 핵심성과는 정량적, 정성적으로 기술되는 것이 설득력이 있으며 정량적에 각종 (인포)그래픽 등이 등장하는 것은 효과적이다. 이후 질적 기술문이 사례로써 등장할 수 있는데 관찰 보고서나 이해관계자의 인터뷰 등이 흔히 동원된다. 정성적 평가에 해당되는 이 사례들은 앞의 정량적 성과에 미흡한 진정한 변화 성과를 입증하기에 유용한 근거 자료가 되며, 조직의 궁극적 목적인 핵심목표나 미션/비전 성취와 밀접하게 연관된 논리적 근거로써 작용한다.

〈표 4-14〉 성과 기술을 위한 접근 구분

구분	방법	접근
질적 기술	<ul style="list-style-type: none"> • 토론 • 관찰 • 인터뷰 • 현장 방문 • FGI/FGD 등 	Trained judgment 훈련된 판단, Qualitative research 질적 연구
양적 기술	<ul style="list-style-type: none"> • 설문 조사 • 직접 측정(direct measure) • 표본조사방법론(통계) • 비용효과분석(CEA) • Benefit-cost analysis(비용편익 분석) • Social return on investment (SROI, 투자대비 사회적 효과) 	Quantification 계량화, Monetization 금액화

이하 단위 사업 역시 그 목표와 주요 성과를 정량적, 정성적 순서로 기술하는 일관성을 가지게 된다. 각 단위 사업이 그저 나열되는 것에 그치는 것이 아니라, 앞 단의 핵심목표 어디에 해당되는지를 표현해 내는 것은 조직의 목표와 실행을 연결시키는 대단히 중요한 작업인 동시에, 읽는 사람으로 하여금 사업의 성과가 조직의 성과에 어떻게 기여했는지를 이해하는데 있어 논리적 납득력을 제공하게 된다. 이해관계자들의 관심사는 단위 사업의 개별적 성과보다는, ‘조직이 무엇을 변화시키고 무엇을 성취했는가’에 관계된 것인데 만일 사업의 성과가 위 단계와 연결되지 않는다면 이해관계자들은 조직과의 공감대를 형성하는데 한계를 느끼기 쉽다. 아울러, 보고서의 마무리 단계에서는 조직이 성공하지 못했던 부분에 대한 학습적 요인을 기술함으로써 차년도 사업에 대한 건설적 전망을 제시하는 것도 좋다.

〈그림 4-2〉 영국 The Outward Bound Trust의 Impact Report⁴³⁾

OUR APPROACH

Since 1941, we have provided young people with vital opportunities to develop skills and qualities that unlock their potential to thrive in life.

We aim to change how young people think and feel about themselves and their lives by building their personal, social and emotional skills at critical times in their education and transition into employment. Whilst the immediate goal is that they are able to become more effective in their learning or at work, we believe the skills developed during our courses enable them to continue to thrive throughout their lives.

Research conducted over many years has shown that our approach is effective in developing young people. Learning in the outdoors provides direct and practical experiences that cannot be achieved within a traditional classroom or workplace setting, and learning through adventure provides experience of risk-taking in a safe environment. The social dimension and the element of challenge have been shown to be particularly important⁴⁴, but it is a complex interaction of experiences that influence the outcomes that are achieved⁴⁵.

Our experience tells us that changing young people's behaviour is complex and that learning in our environment is not always linear. Young people gain in different ways and at different times, depending on their motivation and readiness to learn and how prepared they are for the experience. For this reason, we work in partnership with schools and employers to understand the particular needs of their young people, and we tailor our courses to meet those needs.

Throughout each course we focus on how skills and experiences can be transferred into the home, school or work environment and in doing so, our programmes are able to address specific issues, from supporting effective transition and raising aspirations through to developing effective employees.

We also work with funders to provide financial support so that all young people are able to access the experience, whatever their circumstances.

THE TRUST DELIVERS VERY FOCUSED COURSES WITH A HIGH LEVEL OF INTERACTION BETWEEN INSTRUCTOR AND STAFF / PUPILS (WHICH) MEANS THAT THE COURSE CAN BE TAILORED TO MEET INDIVIDUAL AND SPECIFIC NEEDS.

Executive Head Teacher, Primary School, 2012

SINCE I RETURNED HOME I HAVE TAKEN UP A MORE POSITIVE AND SOCIABLE ATTITUDE TOWARDS THE WORLD. I HAVE BEEN ABLE TO HANDLE STRESS AND OVERCOME HARDSHIPS FAR MORE EASILY. IT HAS ALLOWED ME TO BECOME FAR MORE EFFICIENT AND MORE EASILY MOTIVATED.

Teacher, 2013



Figure 4
A VISUAL MODEL OF OUR APPROACH*

THE CONTEXT AND NEED FOR OUR WORK	WHAT WE DO TO ADDRESS THIS	PERSONAL, SOCIAL AND EMOTIONAL OUTCOMES	EDUCATIONAL AND WORKPLACE OUTCOMES	THE RESULT
Young people face challenges throughout their education that many struggle to overcome, leading to lower attainment, poor mental and emotional health, and reduced life chances.	We take young people out of their usual environment (schools or work) and immerse them in a natural, outdoor environment.	Improved confidence Increased determination and resilience Improved self-awareness	Improved engagement and participation in learning / work Improved performance in the classroom / effectiveness or success in learning	POSITIVE IMPACT ON SOCIETY
Young people have to employment do not possess the skills they need to perform effectively in a work environment.	We expose young people to challenge and adversity We promote interaction with others We create moments of self-reflection and facilitate learning about self, others and the environment	Improved skills in working with others Improved communication skills Improved leadership skills Increased environmental awareness and concern	Improved transition / better prepared for employment Improved health and well-being.	

* Note that this refers to a model for change for The Trust's work as a whole, many programmes achieve specific tailored outcomes not included in the model.

Figure 5
OUR PEDAGOGY
A UNIQUE EXPERIENCE OF ADVENTURE AND LEARNING IN THE WILD THAT HAS PROVEN EDUCATIONAL, PSYCHOLOGICAL AND SOCIAL BENEFITS AS WELL AS HEALTH-RELATED BENEFITS.

PRINCIPLE	PRACTICE
Experiential learning in an outdoor environment	Provides a neutral space for learning. Enables direct experience of a situation. Provides a necessary contrast to the traditional environment for learning.
Learning through adversity	Enables young people to explore their boundaries, learn about risk-taking and develop courage in the face of uncertainty.
Immersion in the natural environment	Enables direct experience of a place. We often look the return from an overnight expedition with a canoe journey back to base, so that opportunities for learning are not lost while participants travel to and from activities.
Highly trained and professional outdoor practitioners	Our instructors are skilled educators as well as outdoor practitioners, able to take young people on a challenging adventure and help them to understand what the experience means to them, both now and in the future. The average length of service of an instructor is 10 months (just under 3 years) and 80% are Senior Instructors, meaning that they hold higher levels of both outdoor and learning qualifications ⁴⁶ .
Personalised learning	Small group size, with a maximum of 12 participants in each group, and one instructor who works with a group for the duration of the course. The focus is on individual reflection alongside group interaction and development.
Primary focus on learning	Delivery of every course is underpinned by the Outward Bound Learning Process, where each activity is designed to achieve a specific learning outcome ⁴⁷ .
Emphasis on development of transferable skills	A focus throughout on transferring learning back to a young person's environment. On Education courses, workshops are delivered to all teaching staff (on courses lasting five days or longer), so that a clear plan is developed to transfer learning back to school. On Apprentice and Graduate courses, an action plan is agreed with the employer so that learning is transferred back to the workplace.

43) The Outward Bound Trust 홈페이지

챕터 5. 사례연구: NPO 소셜 임팩트 프레임워크의 적용

1) 프레임워크의 적용과 실행

지금까지 개발된 본 프레임워크의 다채로운 기능은 매우 생산적인 결과를 제공해 줄 것으로 보인다. 그러나 분주하게 돌아가는 현장에서 이 복잡다단한 프레임워크의 모든 과정을 정말 적용하는 것이 가능한 일인지 의구심이 들 수 있다. 효과적인 적용을 위해 적용의 단계를 구분하는 것은 이런 면에서 중요한 일이 아닐 수 없다.

〈표 5-1〉 NPO 소셜 임팩트 프레임워크의 실행단계와 그 특성

단계	수행 주체	수행방법 /소요시간	주요 목적	산출물
조직정의 (기본)	전사적(全社的) 수행 (모든 구성원 참여)	최소 1일 워크샵 (장기적 수행 가능)	조직 정체성/지향점 수립	조직의 미션, 비전, 핵심목표
사업정의 (심화)	전사적 수행 (모든 구성원 참여)	최소 1일 워크샵 (장기적 수행 가능)	[위 더하기] 사업성과지표 수립	[위 더하기] 단위사업의 성과
변화정의 (혁신)	부서(혹은 담당자)에서 정리 후 전사적 소통으로 확정	수주일 내	[위 더하기] 핵심성과지표 수립	[위 더하기] 조직의 핵심성과
규범정의 (지속)	부서(혹은 담당자)에서 정리 후 전사적 참여를 통한 점검	수주일 내	[위 더하기] 조직 지향 기준 도입	[위 더하기] 조직의 표준 규범

프레임워크를 적용함에 있어 임팩트 창출의 단계별 적용을 고려하는 것은 상황이 저마다 다른 조직들의 효과적인 작동을 위해 필요한 판단이다. 이에 전체 과정의 기본 프레임워크로 활용하되 다만 적용의 단계를 순차적으로 수행하며 [기본] 단계부터 마지막 단계인 [지속] 단계까지 완료할 수 있도록 준비했다. 다만 조직의 소셜 임팩트를 창출한다는 본연의 취지에 맞춰 많은 단체들이 최소한 [혁신] 단계까지는 도달할 수 있도록 노력하는 동시에 [혁신] 단계 전에서 중단된 단체나 혹은 [지속] 단계까지 진행된 단체의 사례를 통해 실제적인 성과와 한계를 관찰하기로 했다.

적용 대상 선정과 근거

일반적인 비영리 조직의 조건인, 1.조직(organization), 2.민간부문(private), 3.이익무분배(non-profit-distribution), 4.자치성(self-governing), 5.자발성(voluntary), 6.공익성(public interest) (Salamon, 1999)을 충족시키면서 동시에 본 프레임워크를 적용했을 때의 시사점이 예상되는 단체를 나름의 유형으로 분류하여 적용해 보기로 한다. 대부분의 단체들은 2015년 9월부터 11월 현재까지 진행형인 단체가 대부분이며 [기본] 단계를 시작으로 하여 [심화], [혁신], [지속]의 순차적인 컨설팅이 진행되고 있다.

〈표 5-2〉 프레임워크가 적용 중인 단체 리스트 (2015년 9월 ~ 12월 현재)

적용 구분	단체명	적용의 근거
시민단체 (주제/전국)	생명의숲	전국 네트워크의 시민단체로 애드보커시와 서비스 제공의 두 가지 성격이 혼재된 단체로, 프레임워크의 적용에 있어 시사점 예상
시민단체 (복합 주제/전국)	여성환경연대	1차 연구 때 주요 적용단체로, 여성과 환경이라는 복합적 주제 지향형 시민단체. 15주년을 기념하여 전사적 토론이 진행되는 과정에 프레임워크의 적용이 어떤 변화를 주는지에 대한 시사점 도출이 유의미함
풀뿌리시민단체 (지역)	열린사회 북부시민회	서울 내 지역 풀뿌리시민단체의 적용여부를 관찰하기에 적합함. 특히 현장에서 제기되는 생존(지속가능성)의 이슈가 프레임워크를 통해 어느 정도 도움이 되는지를 관찰하기에 적합한 단체
사회복지법인 (종합/위탁)	방화11종합사회복지관	전형적인 종합사회복지기관으로의 적용여부를 관찰하기에 적합하며 위탁 기관의 한계를 가진 상황에서의 프레임워크의 적용과 시사점 도출이 가능
사회복지법인 (전문/직영)	한국시각장애인복지관	40년 된 조직으로 관료화 극복과 건강성 회복이 프레임워크의 적용을 통해 가능한지 여부를 관찰하기 적합한 모델
재단(복지)	함께걷는아이들	재단법인이나 사회복지 분야의 전문 단체라는 복합적 성격에 프레임워크의 적용 여부를 관찰하기에 적합한 모델. 특히 5년차의 신생 조직이라는 면에서 관찰의 시사점이 예상됨
지자체 위탁조직 (서초구)	서초구 자원봉사센터	흔히 관설민영 조직으로 표현되는 특성은 위탁 주체가 설정한 조직의 정체성과 지향성이 있다는 것임. 이 때 프레임워크가 적용된다면 어떤 작용을 하게 되는지에 대한 시사점이 기대됨

적용 결과

- 각 단체별 요약

생명의숲은 NPO 소셜 임팩트 프레임워크의 모델 개발 초기단계부터 적용해 장기적으로 적용을 시도해 온 유일한 단체다. 이 단체는 1998년 국민운동으로 시작하여 전국적인 네트워크를 소유하고 있으며 시민주도의 숲가꾸기 운동이 중요 설립 목적인 단체다. 프레임워크 적용의 구체적 이유는 15년 이상 운영해 온 단체의 양적 성장과 소셜 임팩트가 과거에 비해 둔화되는 현상을 구성원들이 스스로 감지한 상태에서 돌파구를 찾고 있었으며 때마침 2015년 초, 사무처장 등의 인사개편이 단행되며 새로운 모델의 적용을 준비 중이었다. 이에 전략기획 프레임워크로 구성된 [기본] 단계를 시작으로 로직모델의 [심화] 단계까지 점진적으로 적용하는 과정을 2015년 초부터 현재까지 지속적으로 진행해 오고 있다.

생명의숲은 2회의 사무국 전체 워크숍과 수차례의 미니 워크숍, 운영위원회 워크숍, 이사회 워크숍의 과정을 꾸준히 진행하며 미션 설정에서부터 사업의 정렬, 조직 핵심성과지표까지 마무리 한 상태다. 생명의숲은 조직의 사회적 영향력 향상을 미션과 핵심목표에 직접 명시할 정도로 적극적인 적용을 시도하고 있으며 2016년에도 지속적인 내재화/고도화를 계획하고 있다. 유명민 사무처장은 “하나의 톨로 1년 이상 지속적으로 적용하는 일은 생명의숲 역사에서 없었던 일입니다.”라고 했듯이 지속적으로 깊이 있는 심화과정을 거듭하며 구성원들은 내재화를, 조직적으로는 고도화된 적용을 경험하고 있음은 분명한 성과로 보인다. 또한 내외부의 주요 구성원들이 이 작업을 통해 결집되는 현상은 유의미한 성과로 구분될 수 있다. 반면, 구성원들의 노력은 쉴 새 없이 계속되는 있어 피로감 해소에 대한 과제가 남는다고 할 수 있다.

〈표 5-3〉 사단법인 생명의숲 수행 경과

시 기		내 용	비 고
2014	하반기	조직발전소위원회 운영	생명의숲 조직발전방안 수립
	10월~12월	사무처 팀장 교육(총 6회)	팀장 6인 대상 프레임워크 교육
2015	1/8~9	중앙 사무처 워크숍	환경분석, 미션체계 점검
	2월	브랜드레이징 프로젝트 수립	미션체계 수립 후 CI 혁신
	4/20	운영위원회에서 시행 결정	PM으로 이재현 운영위원 지명
	5월~6월	주요 활동가 대상 인터뷰	조직 과제 도출
	7월~9월	전략기획 TF운영	실행 및 운영
	7/21	운영위원회 확장 워크숍	환경분석, 미션/비전/핵심목표 도출, 사업 성과지표 정렬
	8/25	사무국 전체 미니 워크샵 실시	가치사명서, 사업 성과지표 논의
	9/24~12/31	부서별 멘토링(총 5회)	사업성과지표 설정 집중 멘토링
	10/22~23	생명의숲 이사회 연찬회	미션체계 발표 및 의견수렴
	12월	중앙 미션체계(안) 확정	핵심성과지표 완료
2016 (예정)	2/25~26	전국 확장 워크숍	15개 전 지역 사무국장 참석
	상반기	운영위원회 확장 워크숍	미션체계 확정
	하반기	생명의숲 이사회 연찬회	미션체계 최종 확정

여성환경연대는 15주년을 기념하여 2015년 초부터 자발적인 과정을 통해 미션체계도의 재정비를 추진 중이었다. 자체 TF를 2015년 4월에 구성하여 비전2025의 프로젝트를 착수했다. 그 과정에서 사무국 워크샵과 이해관계자와의 인터뷰를 광범위하게 진행해 왔다. 2015년 중순, 이 지난한 과정의 성공적 마무리를 위해 외부 전문가 결합에 대한 검토를 진행하여 프레임워크의 적용을 자연스럽게 접목하게 되었다. 이에 10월에 전국 활동가 워크샵을 진행하여 [기본] 단계를 완료하였으며 12월 초 2차 워크샵을 통해 [심화] 단계를 완료했다.

여성환경연대는 대부분 자체적인 수행을 진행하는 단체에서 나타나는 진행상의 특성이 있었다. 원리기반에 근거한 자체적인 수행은 그 자체로 조직의 결집과 능동성 향상에 대단히 긍정적인 영향을 가지게 되나, 다양한 구성원들의 의견을 구조화시켜 하나의 방향으로 모아내

는데 한계를 느끼는 것이 일반적이다. 구성원들의 의견을 청취하고 모아내는 것 역시 이해 관계가 있는 내부 구성원인 관계로 한계가 노정되기 때문이다. 이에 외부 전문가의 활용을 검토했으나 조직의 이해도가 낮을 것에 대한 우려 등으로 인해 지연되었었다. 이에 본 연구에 대한 소식을 접하고 활용키로 하여 2015년 중순부터 2회의 전국 워크숍을 진행하게 되었다. 자체적인 수행과 외부 전문가의 효과적 결합은 성과로 여겨지고 있다.

〈표 5-4〉 여성환경연대 수행 경과

활 동		3월	4월	5월	6월	7월	8월	9월	10월
과거 15년 평가 및 비전 수립을 위한 조사	자료 정리	■	■	■					
	설문조사 -전체 회원		■	■					
	심층면접조사 -살림꾼/등대지기/전직 임원/이해 당사자/기타 전문가 등			■	■				
비전2025 초안 마련				■	■	■			
외부 전문가 조직 진단					■	■			
초안에 대한 의견 수렴							■	■	
비전2025 최종안 작성							■	■	■

열린사회 북부시민회는, 지역 주민들과의 나눔, 소통을 통해 풀뿌리 공동체 운동을 지향하는 지역단체다. 전체 네트워크는 열린사회시민연합으로 그 역사는 1988년 민주쟁취국민운동본부로 거슬러 올라간다. 특히 북부시민회는 집고쳐주기 봉사 등 다양한 생활밀착형 지역운동을 통해 지역사회의 신망을 얻고 있으나 최근 10년 사이 사업이 확장되며 별도 기관으로 분리/독립되는 상황 속에서 통합성을 고민하게 되었고, 아울러 과거에 비해 지역사회에서의 영향력과 모금력이 둔화되는 경험을 하게 되었다. 이에 주요 리더 그룹은 이러한 현상의 해결을 위해 모금 사업의 강화를 논의하기 시작했으나 조직의 정체성과 지향성이 먼저 확립되어야 한다는 판단에 이르게 되었다. 이에 8월부터 주요 구성원들을 대상으로 먼저 미트쉐어

를 통한 모금교육을 실시하여 관심을 유도한 후, 프레임워크의 [기본] 단계와 [심화] 단계를 차차 적용하여 3개월간 총 4회의 워크숍을 진행했다.

현재 북부시민회는 이 결과를 의미 있게 정리하여 차년도의 조직 활성화와 모금계획 수립을 원활히 수행할 수 있도록 북부시민회의 특별위원회를 구성하였다. 특히 열린사회시민연합 전체 네트워크와 이 결과를 공유하며 향후 지속적인 적용을 앞두고 있다. 조직에서 분리된 다양한 기관들과 통합적으로 워크숍을 진행했던 것은 그 시도만으로 분명 의미있는 일이었다. 다만 몇 차례의 워크숍만으로 그동안 약화되었던 통합성이 만회되는 데는 한계가 있을 것이라 추측된다. 꾸준한 수행을 통한 내재화와 조직에 적합한 모델을 창출해 내는 시도가 권장된다.

방화11종합사회복지관은 YMCA에서 위탁한 종합사회복지관으로, 1994년도에 설립되어 작년 20주년을 맞이한 지역사회의 중요한 공기관이다. 약 10년 전 복지관의 미션 체계도를 외부 전문가를 활용해 설정한 이후 점검한 경험이 없었다. 이에 새로운 미션과 비전, 그리고 조직의 핵심목표를 정립하고자 하는 필요에 의해 프레임워크의 모델이 일부 적용되었다. 10월에 사무국 전체 워크숍을 통해 미션/비전부터 핵심목표를 도출하게 되었으며 워크숍 이후에 자체적인 실행을 통해 사업 정렬까지 완료한 상태다. 1회의 워크숍을 통해 기본적인 미션체계를 정리한 것은 효율적인 일에 속한다. 다만 이후 변화정의, 규범정의 단계까지 자체 수행하는 것은 쉬운 일이 아닐 것이다. 본 프레임워크의 특성 중 하나는, 조직정의, 사업정의까지는 자체 수행이 용이하나, 변화정의, 규범정의의 단계는 외부 전문가와의 결합이 시너지를 창출한다는 한계적 특성이 있다. 이에 마지막 단계까지 완결된 수행을 위해서는 지속적인 적용과 지원이 필요해 보인다.

한국시각장애인복지관은 1973년에 개관했으며 시각장애인 복지의 선각자와 같은 상징적 기관이다. 점자 타자기와 장애인 지팡이 등 시각 장애인들의 복지를 위해 구체적인 상품과 프로그램을 선도적으로 제공해 온 기관이다. 이 복지관은 50여명의 직원으로 구성되었고 상당수의 직원이 10년 이상의 장기 근속자이나, 그간 외부 전문가를 통해 교육이나 컨설팅을 받은 경험이 전무한 기관이다. 최근 기관의 사무국장의 인사개편에 따라 새로운 운영방식에 대한 고민이 있었으며 이는 조직의 능동성 회복과 조직의 소셜 임팩트 회복이라는 내적 동기와 관계가 있다. 따라서 조직의 미션 체계도를 도출할 때 상향적/전사적 소통의 과정이 보장되는 프레임워크의 방식이 결정되었다. 이에 9월, 전체 사무국을 대상으로 한 종일 교육이 먼저 진행되었으며 11월 중 [기본]과 [심화] 단계의 워크숍을 완료했다.

40년간 미션 체계에 변화가 없다가 이번 과정을 통해 변화를 시도했던 것은 조직적으로는 의미가 충분할 것이다. 특히 40년간 미션에서 궁극적 목적으로 거론되었던 ‘시각장애인의 자립’이 이제는 실행수단으로 한 단계 내려가고 그 자리에 ‘시각장애인들의 행복한 삶’이 새롭게 배치된 것은 큰 변화인 동시에 이 복지관의 양적 질적으로 충분히 성장했음에도 그에 걸 맞는 미션체계가 따라가지 못했던 것을 반증하는 순간이었다. 이 과정을 통해 미션과 비전은 형식적인 것이 아니라 조직의 성장과 함께하는 살아 숨 쉬는 것이며 주기적으로 내외부의 환경요인에 따라 변화를 위한 점검을 해야 하는 대상이라는 점을 구성원들이 실감하게 되었다는 점은 성과 중에 하나로 꼽힐 수 있을 것이다.

함께걷는아이들은 5년차의 신생 사회복지기관으로, 아동의 전인적 성장을 위해 아동 오케스트라 사업을 주로 제공하는 기관이다. 이 기관은 서울시NPO지원센터의 임팩트 테이블을 통해 프레임워크의 모델을 접하게 되었다. 운영 고도화와 향후 체계적인 운영을 위해 프레임워크의 적용을 검토하게 되었으며 임팩트 테이블의 후속 프로그램으로 10월 경 2회의 전체 사무국 워크숍을 진행했다. 이에 [기본], [심화] 단계를 완료하여 새로운 미션 체계도를 도출했다. 현재 그 결과를 이사회와 함께 논의하고 있으며 차년도부터는 [혁신], [지속] 단계를 예정에 두고 있다. 아울러 이 기관의 핵심 사업인 아동 오케스트라 사업의 사회적 영향력 평가측정을 차년도의 중요한 자체 연구 과제로 채택하여 프레임워크의 다각적 활용을 준비하고 있다.

유원선 사무국장은 “이 프레임워크에 세상의 모든 조직이 관심을 갖지는 않을 수도 있다. 하지만 조직의 운영에 고민을 했던 기관이라면 이 프레임워크의 적용에 대해 검토하게 될 것”이라 말했다. 오케스트라 사업이라는 사업의 독특성으로 이 기관의 차별성은 설명되기 쉽지만, 사업 아이템의 독특성이 아닌 기관의 정체성과 지향성에 근거한, ‘무엇을 변화시킬 것인가’, ‘무엇을 위해 기관은 존재하는가’에서 기관의 차별화 요소를 추구해야 한다는 점을 관리자들이 동의했다는 점은 중요한 변화로 보인다.

서초구 자원봉사센터는 서초구에서 위탁하고 한국자원봉사문화(구 볼런티어21)가 수탁한 기관이다. 서초구에서 기존에 설정했던 설립목적과 성과에 대한 규정 등이 이미 실재하는 관계로, 수탁 업무를 수행하는 사무국의 능동성은 저하되기 쉽다. 이는 조직의 영향력 저하와 직결된다. 이러한 문제의 돌파구로 프레임워크의 도입/적용을 결정한 서초구 자원봉사센터는 1박 2일의 전체 사무국 워크숍을 통해 [기본]과 [심화] 단계를 수행했다. 서초구청에서 이미 전제된 규칙을 넘어설 수는 없으나 그 안에서 조직의 방향성을 스스로 설정하고 센터에 적합한 각종 툴을 개발함으로써 조직의 역동성을 강화시키고 이를 통해 조직의 임팩트를 위

한 모든 역량을 결집하는 계기가 되었다.

본 센터는 수차례의 자체적인 워크숍과 토론을 통해 내부 구성원들과 센터에 맞는 모델을 개발하는 노력을 경주했다. 이에 도출된 미션 체계에 일관된 각 사업의 계획 및 평가 양식을 개발했다. 프레임워크의 다각적 적용 노력에 따른 성과라 할 수 있다. 수탁기관의 특성상 모든 체계를 다 바꾸어낼 수는 없다. 본 프레임워크 역시 그것까지를 적용의 범위로 노정하고 있지 않다. 동일한 컨설팅이나 워크숍의 과정을 거쳤더라도 일반적인 민간단체에 비해 관설 민영 조직에서 그 효과성이 반감되는 이유 중 하나인 동시에 프레임워크의 과제이기도 하다.

〈표 5-5〉 프레임워크를 활용한 서초구 자원봉사센터의 사업 계획 및 평가 양식

사업명:	(사업 내용)	해당사업번호	
		담당자	
주요 계획 (산출목표)		주요 실적 (산출성과)	
핵심 목표 (변화목표)		핵심 성과 (변화성과)	
현황		과제	
구분	2015 예산	2015 결산	예산 출처

2) NPO 소셜 임팩트 프레임워크의 적용의 시사점

적용상의 특성

본 프레임워크의 적용에 있어 많은 단체들이 공통적으로 기대하는 것은 ‘작동하는 미션 체계’에 있었다. 미션/비전 등의 조직의 지향점이 각 단위와 영역으로 스며들어 긍정적인 영향을 미치는 것이다. 이러한 기대감은 대부분 현재 조직에 대한 자가 진단으로부터 출발하는 경우가 많았다. 가령 조직의 건강성이나 능동성이 저하되었거나 혹은 사업의 성과가 정체되는 경우가 그것이다. 반면 사업의 성과가 많은데도 조직의 영향력은 과거만 못 하다라는 자기 인식도 많이 발견되었다. 이러한 현상은 큰 조직일수록, 오래된 조직일수록 경향성이 강했다. ‘한국시각장애인복지관’ 등에 해당된다.

한편 ‘함께걷는아이들’과 같이 신생 조직에서 본 프레임워크의 적용은 관료화를 극복하는 수단으로 인식되는 것이 아니라 향후, 조직운영 체계화의 기틀을 마련하는데 있었다. 조직의 설계를 어떻게 해야하는가는 신생 조직에 있어서 대단히 중요한 문제가 아닐 수 없다. 어떠한 관점과 어떠한 구조로 설계되었는가에 따라 조직의 성격과 향후 방향이 규정되는 면이 있기 때문이다. 함께걷는아이들은 이 과정을 통해 사업의 효과성과 조직의 영향력을 증진시켜 지속가능한 조직으로 나아가는데 더 큰 기대감이 있었다.

본 프레임워크의 단계가 깊어갈수록 기대되는 조직의 소셜 임팩트나 지속가능성은 일부 단체에서는 다소 먼 이야기로 받아들여지는 경우도 있었다. 규모가 작거나 혹은 현재의 운영이 힘든 단체는 당장의 생존과 사업을 고민하고 있었다. 이에 본 프레임워크가 단순히 미션과 비전을 도출하는 틀이라는 선입견을 넘어, 실제로 단체의 운영과 사업에 도움이 되는 도구라는 점을 설명하는 작업이 필요하다. ‘열린사회 북부시민회’ 등에 해당되는 경우다. 장기간 실행중심의 조직으로 운영되었던 이 단체는 프레임워크의 직접적 적용보다는, 특정한 전사적 사업을 통해 이 프레임워크를 적용하는 방안으로 이해관계자들의 결집을 기대하고 있다.

본 프레임워크의 적용에 있어서 만족도가 높은 경우는, 미션 체계를 통해 구성원들이 하나로 모아지는 조직의 능동성을 경험하거나, 미션 체계가 사업으로 연결되어 긍정적 성과를 확산하고 기대하게 될 때였다. 따라서 프레임워크는 조직의 소셜 임팩트를 평가측정하는 도구라는 점으로 단체들과 소통되기 앞서, 단체들이 겪고 있는 운영/사업상의 문제를 수렴하고 그것을 해결해 주는 도구로서 먼저 설명될 때 활용의 여지가 더욱 촉발될 것이다.

성과와 한계

본 프레임워크의 특징점은 원리 기반 접근과 규칙 기반 접근의 균형잡인 조화로 설명될 수 있다. 뿐만 아니라 단기간에도 적용해서 결과물을 실제적으로 도출할 수 있다는 편리함에도 있다. 일반적으로 미션/비전만을 도출하는 컨설팅의 경우 수개월이 걸리는데 비하면 본 프레임워크는 이를 상당부분 절약해주는 셈이다. 짧은 기간과 적은 비용은 단체들에게는 매력적인 요소가 분명하다.

그러나 적용상에 한계가 없는 것은 아니다. 첫째, 결과의 품질이 매사 균등할 수는 없다는 점이다. 원리 기반 접근의 기본 원칙에 따라 워크샵이나 테이블 멘토링 등의 형식이 어울린다. 성공적인 수행에 있어 퍼실리테이터의 능력과 역할은 매우 중요하다. 다시 말해 퍼실리테이터의 의존도가 높다. 따라서 퍼실리테이터의 경험, 유능함, 단체에 대한 이해도, 비영리 조직에 대한 이해, 사회에 대한 인식 등의 변수에 따라 워크샵 결과의 품질 편차가 발생할 소지가 있다.

또 하나의 한계는 워크샵이라는 전사 토론의 물리적 한계성이다. 가령 50명이 넘어가는 조직에서의 전사적 토론은 분임 토론으로 전개되는데, 분임 토론을 마친 후 전체 토론을 통해 의견통합을 시도할 때 질적인 토론이나 숙의 과정이 충분히 보장되지 못하고 기계적인 의견 통합이나 표결로 흐를 우려도 있다는 점이다. 이에 대한 대안으로, 50명 이상의 조직에서는, TF팀을 구성하게 하여 그들을 대상으로 시뮬레이션만을 제공하고, 나머지 전사적 워크샵은 시간을 충분히 투여해 자체적으로 진행시키게 하는 방법도 가능할 것이다. 혹은, 장기적으로 진행하는 방식도 가능하다. TF팀(혹은 담당부서)를 중심으로 소통하며 조직의 특성에 따라 소규모 워크샵을 장기적으로 진행하는 것도 방법이다. 시간이 충분하다면 구성원들의 숙의할 수 있는 시간이 보장되어 내재화 효과는 더 클 것이다.

끝으로, 원리 기반 접근이 가지고 있는 한계를 완전히 벗어나기는 힘들다는 점이다. ‘NPO가 도출한 임팩트가 과연 무엇이냐’라는 질문에 간단한 수치로 즉시적 설명에 한계가 있다는 것은 유사한 그룹끼리의 단순비교가 힘들다는 말이 된다. 원리 기반의 접근은 자신의 성과를 스스로 증명해 내는 것이므로 복수의 단체에 동일한 지표체계로 단순비교하며 관리하는 작업과는 구분된다. NPO의 특성을 이해한다면 이러한 관리적 적용은 배제되는 것이 좋다.

NPO 소셜 임팩트 프레임워크의 장점과 한계

장점

- 원리적 접근이라 구성원들의 내재화를 통한 능동성, 역동성이 회복됨은 물론 단체의 고유한 미션에 집중하고 나름의 임팩트를 생산하기에 유용함. 이에 따라 시민단체, 사회복지기관, 개발협력NGO, 모금기관, 지역/풀뿌리단체, 재단 등 그 종류에 국한되지 않는 확장성 보유
- 1회의 워크샵만을 통해서도 결과물이 생산되는 편리성, 누군가에 의해 일방적 전달로 제공되는 경직성을 탈피, 외부의 전문가 없이도 모든 구성원들의 전체적/상향식 토론을 통해 스스로 완수할 수 있는 사용자 편의성 보유
- 조직의 모든 체계를 일관된 관점으로 확립하여 조직의 전체적 시스템을 점검/설계하기에 용이함. 조직정의, 사업정의, 변화정의, 규범정의 등 각 단계별 과정에 있어서의 관리를 가능하게 해주어 조직의 상황에 맞게 적용할 수 있으며 각 단계별로 획득할 수 있는 목표가 설정된 총체적인 접근성 보유

한계

- 퍼실리테이터의 의존성이 큰 편. 퍼실리테이터의 능력에 따라 성과의 편차가 발생할 우려가 있음
- 전사적 토론의 물리적 한계가 존재함. 대규모의 조직은 전체 토론에 있어 시간이 더 소요되거나 온전한 합의에 한계가 존재함
- 조직의 임팩트를 설명함에 있어 모든 결과물을 완전한 계량화 체계로 보여주기 힘들다는 한계가 있음

참고문헌

- 김민정 · 박성민 (2014). 일반논문: 한국 비영리조직의 성과평가체계 개선방안에 관한 연구: 성과평가와 메타평가의 타당성 검증을 중심으로. 한국행정학보, 48(3), 463 - 497.
- 김은희 (2010). 비영리 사회복지조직의 성과측정도구 개발 및 성과측정지표 간 관계분석. 한국거버넌스학 회보, 17(3): 149~178.
- 김준기 (1998). 한국 비영리단체 (NPOs) 의 사회·경제적 역할에 대한 연구. 한국행정학회 1998 년도 동계학술대회 발표논문집 575 - 592.
- 김현희 (2008). 비영리 사회복지조직의 성과관리시스템에 대한 비교 연구: TQM, ISO, BSC를 중심으로. 한국사회복지행정학, 10(3): 1~30.
- 노인만 (2005). 비영리조직 평가모형에 관한 연구: BSC 기법을 중심으로. 한국지방자치연구, 7(2): 25~44.
- 박민서 (2008). 비영리조직에서의 BSC(균형성과표)의 적용에 관한 연구. 지역발전 연구, 8(1): 127~150.
- 양동훈 · 강보현 · 오세조 (2011), “구매자와 판매자의 관계 에서 갈등, 불공정성, 목표불일치가 관계해지 의도 에 미치는 영향과 신뢰의 조절효과,” 경영학연구, 40(5), 1291-1318.
- 엠와이소셜컴퍼니 (2014). NPO와 소셜임팩트 프레임워크 개발 연구. [online] 서울시NPO지원센터. http://www.seoulnpocenter.kr/bbs/download.php?bo_table=npoca&wr_id=510&no=1 [Accessed 25 Jan. 2016].
- 임팩트스퀘어 (2013). 사회적 성과 평가 방법론의 글로벌 발전 동향 연구. 산업통상자원부.
- 정지은 · 이한준 · 박종철. (2015). 비영리 단체 이미지가 기부의도에 미치는 영향. 소비자학연구, 26(2), 93 - 118.
- 지은구 (2003). 사회복지경제학연구. 청목출판사
- 지은구 (2011). BSC모델의 특성과 한계: 비영리사회복지조직 성과측정을 중심으로. 사회과학논총, 30(1): 285~312.
- 지은구 (2012a). 비영리조직 성과측정에 있어 로직모델과 BSC모델의 활용가능성과 한계. 사회과학논총, 31(1): 381~407.
- 지은구 (2014). 비영리조직 성과관리. 나눔의 집
- 지은구 · 이원주 · 김민주 (2014). 지역사회복지관 성과관리측정척도 타당도 연구. 한국사회복지행정학 16, 147 - 177.

- 최태욱 · 강미애 (2015). [더 나은 미래] 잘나가는 혁신 기업들, 왜 '비콥' 인증에 몰릴까. [online] News.chosun.com.
http://news.chosun.com/site/data/html_dir/2015/08/17/2015081701873.html [Accessed 25 Jan. 2016].
- 한재광 · 정지은 (2015). 국제개발협력 CSO 실무자를 위한 평가 안내서. [online] 지구촌나눔운동.http://www.gcs.or.kr/_data/board_list_file/11/2015/1510231347241.pdf[Accessed 25 Jan. 2016].
- 허정수 · 윤영숙 · 박현상 (2008). BSC를 활용한 비영리조직의 성과측정도구 개발. 한국비즈니스리뷰, 1(2): 387~403
- Allpress, J., Rohani, M. and Meares, C. (n.d.). Measuring the value created by Auckland Museum's Moana - My Ocean exhibition.
- Anglo American, (2012). Socio-Economic Assessment Toolbox. [online] Available at:
http://www.angloamerican.com/~/_media/Files/A/Anglo-American-Plc/docs/seat-toolbox-v3.pdf [Accessed 25 Jan. 2016].
- Anthony, R. and Herzlinger, R. (1975). Management control in nonprofit organizations. Homewood, Ill.: R.D. Irwin.
- Armstrong, M. and Baron, A. (2005). Managing performance. London: Institute of Personnel and Development.
- Beck Jørgensen, T., Bozeman, B. and Beck Jørgensen, T. (2000). Public values lost?. Kbh.: Institut for Statskundskab, Københavns Universitet.
- Becker, H. (2001). Social impact assessment. European Journal of Operational Research, 128(2), pp.311-321.
- Benston, G., Bromwich, M. and Wagenhofer, A. (2006). Principles- versus rules-based accounting standards: the FASB's standard setting strategy. Abacus, 42(2), pp.165-188.
- Berman, E. and Berman, E. (2006). Performance and productivity in public and nonprofit organizations. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe, Inc.
- Boles, J. and Kramer, R. (1983). Voluntary Agencies in the Welfare State. Contemporary Sociology, 12(4), p.397.
- Bouckaert, G. and Halligan, J. (2008). Managing performance. London: Routledge.

- Carrow, M., Churchill, R. and Cordes, J. (1998). *Democracy, social values, and public policy*. Westport, Conn.: Praeger.
- Cellini, S. and Kee, J. (2010). COST - EFFECTIVENESS AND COST - BENEFIT ANALYSIS. [online] Available at: <http://home.gwu.edu/~scellini/CelliniKee21.pdf> [Accessed 25 Jan. 2016].
- Center for Sustainable Organizations, (2014). *The Social Footprint Method*. [online] Available at: <http://www.sustainableorganizations.org/Social-Footprint.pdf> [Accessed 25 Jan. 2016].
- Clark, C., Rosenzweig, W., Long, D. and Olsen, S. (2004). *Double Bottom Line Project Report: Assessing Social Impact In Double Bottom Line Ventures*. Center for Responsible Business. [online] University of California, Berkeley. Available at: <https://business.ualberta.ca/-/media/business/centres/cccsr/ccse/documents/generalinformation/papers/paperrosenzweig.pdf> [Accessed 25 Jan. 2016].
- Clir.org, (2004). *Contents — Council on Library and Information Resources*. [online] Available at: <http://www.clir.org/pubs/reports/pub124/contents.html> [Accessed 25 Jan. 2016].
- Collins, J. (2001). *Good to great*. New York, NY: HarperBusiness.
- Epstein, M. and Yuthas, K. (2014). *Measuring and Improving Social Impacts*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Forbes.com, (2013). *Forbes Welcome*. [online] Available at: <http://www.forbes.com/sites/ashoka/2013/03/05/clarifying-your-mission-the-first-step-to-making-social-impact-careers-happen/#3b120718270c> [Accessed 25 Jan. 2016].
- Freudenburg, W. (1986). *Social Impact Assessment*. *Annu. Rev. Sociol.*, 12(1), pp.451-478.
- Ganesan, S. (1994). *Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships*. *Journal of Marketing*, 58(2), p.1.
- Grobman, G. (2002). *The nonprofit handbook*. Harrisburg, Pa.: White Hat

Communications.

- Hall, R. (1991). *Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- HOOD, C. (1991). A PUBLIC MANAGEMENT FOR ALL SEASONS?. *Public Administration*, 69(1), pp.3-19.
- International Finance Corporation(IFC), (2008). *measuring IMPACT Framework Methodology*. [online] Available at:
<http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/7ddc9a80488552c3ac8cfe6a6515bb18/Measuring%2BImpact%2BFramework%2BMethodology.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=7ddc9a80488552c3ac8cfe6a6515bb18>
[Accessed 25 Jan. 2016].
- Isabel Vogel, (2012). *Review of the use of 'Theory of Change' in international development*. UK Department for International Development (DFID).
- Kahan, B., 2008. *Review of Evaluation Frameworks*. Kael Consulting, Saskatchewan Ministry of Education (march).
- Keohane, R., Nye, J. and Hoffmann, S. (1993). *After the Cold War*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Korten, D. (1987). *Third generation NGO strategies: A key to people-centered development*. *World Development*, 15, pp.145-159.
- Maas, K. (2009). *Corporate social performance*. Rotterdam: ERIM.
- Marr, B. (2009). *Managing and Delivering Performance*. Burlington: Elsevier.
- Mayer, R., Davis, J. and Schoorman, F. (1995). *An Integrative Model of Organizational Trust*. *The Academy of Management Review*, 20(3), p.709.
- McKinsey on Society, (2016). *Organizational Capacity Assessment Tool | McKinsey on Society*. [online] Available at:
<http://mckinseyonsociety.com/ocat/> [Accessed 25 Jan. 2016].
- McNamara, C. (2007). *Field guide to nonprofit strategic planning and facilitation*. Minneapolis, Minn.: Authenticity Consulting.
- Moore, M. (1995). *Creating public value*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Moorman, C., Deshpande, R. and Zaltman, G. (1993). *Factors Affecting Trust in Market Research Relationships*. *Journal of Marketing*, 57(1),

p.81.

- Morgan, R. and Hunt, S. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), p.20.
- Myunitedway.ca, (2014). United Way introduces first-ever impact scorecard - Media - United Way of the Alberta Capital Region. [online] Available at: <http://myunitedway.ca/media/2014/9/17/united-way-introduces-first-ever-impact-scorecard.html> [Accessed 25 Jan. 2016].
- National Council of Nonprofits, (2016). National Council of Nonprofits. [online] Available at: <https://www.councilofnonprofits.org/> [Accessed 25 Jan. 2016].
- NCVO, (2013). The Code of Good Impact Practice. Inspiring Impact. [online] Available at: <http://inspiringimpact.org/wp-content/uploads/2013/04/Code-of-Good-Impact-Practice.pdf?Downloadchecked=true> [Accessed 25 Jan. 2016].
- Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E. and Goodspeed, T. (2010). SROI 사회적 투자수익률 측정 가이드. (주)시그마프레스.
- Nposchool.com, (2016). NPO스쿨. [online] Available at: <http://www.nposchool.com/> [Accessed 25 Jan. 2016].
- Outwardbound.org.uk, (2016). Outdoor Learning | Educational Charity | Outward Bound Trust. [online] Available at: <https://www.outwardbound.org.uk/> [Accessed 25 Jan. 2016].
- Salamon, Lester M. (2000). NPO란 무엇인가(이형진 역). 서울: 아르케. (원저 1999년 출판)
- Sirdeshmukh, D., Singh, J. and Sabol, B. (2002). Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges. *Journal of Marketing*, 66(1), pp.15-37.
- Social Venture Technology group, (2008). CATALOG OF APPROACHES TO IMPACT MEASUREMENT Assessing social impact in private ventures. [online] Available at: http://svtgroup.net/wp-content/uploads/2011/09/SROI_approaches.pdf [Accessed 25 Jan. 2016].

- SVT Group, (2013). A Blueprint for Impact Measurement for Venture Philanthropists and Social Investors in Asia.
- Terms.naver.com, (2010). 목표 관리. [online] Available at: <http://terms.naver.com/entry.nhn?docId=76427&cid=42155&categoryId=42155> [Accessed 25 Jan. 2016].
- Terms.naver.com, (2016). BSC. [online] Available at: <http://terms.naver.com/entry.nhn?docId=205&cid=43659&categoryId=43659> [Accessed 25 Jan. 2016].
- The Minnesota Council of Nonprofits (MCN), (2014). Principles & Practices for Nonprofit Excellence. [online] Available at: <http://www.minnesotanonprofits.org/principlespractices.pdf> [Accessed 25 Jan. 2016].
- Theoryofchange.org, (2013). Theory of Change Community. [online] Available at: <http://www.theoryofchange.org/> [Accessed 25 Jan. 2016].
- Third Sector Research Centre(TSRC), (2013). Impact measurement practice in the UK third sector: a review of emerging evidence. [online] Available at: <http://www.birmingham.ac.uk/generic/tsrc/documents/tsrc/working-papers/working-paper-106.pdf> [Accessed 25 Jan. 2016].
- Tuan, M. (2016). 사회적 가치 창출의 평가와 측정. (주)시그마프레스.
- Vanclay, F. (2003). International Principles For Social Impact Assessment. Impact Assessment and Project Appraisal, 21(1), pp.5-12.
- Vanclay, F. and Esteves, A. (2011). New directions in social impact assessment. Cheltenham: Edward Elgar.

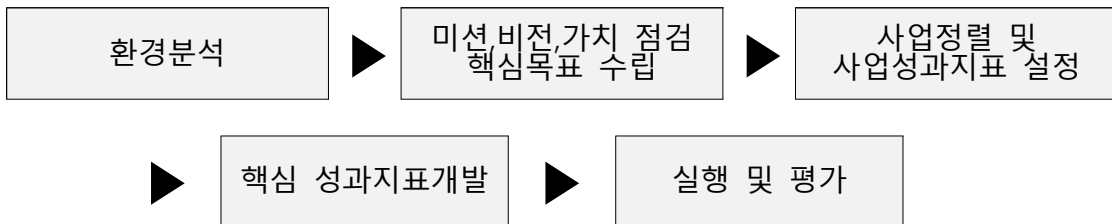
〈부록1〉 수행 단체의 결과⁴⁴⁾

1. 사단법인 생명의숲

공개 대상: 미션/비전, 핵심목표, 핵심성과지표, 사업정렬

*사업 정렬은 일부만 공개

1) 기본계획



2) 미션 MISSION

미션 MISSION. 정체성과 지향점
시민의 힘으로 건강한 숲과 사회를 만든다.

3) 비전 VISION

비전 VISION. 청사진	
누구나 생명의숲을 통해 건강한 일상을 누린다	숲을 통해 사회문제를 해결하여 시민의 지지와 신뢰를 얻는다.
외향적 비전	내향적 비전

44) 이곳에 공개된 결과물은 확정된 것이 아니라 워크샵의 결과임. 민감한 내용은 임의 삭제했음.

4) 핵심가치 VALUE

핵심가치 VALUE. 자세, 태도, 신념, 가치관
다양성 Diversity
조화 Harmony
혁신 Innovation
소통 (파트너십) Communication

5) 핵심목표 GOAL

(운영, 활동, 자원적 관점으로 구성)

시민과의 다양한 소통 확대
숲생태계 서비스의 향상 숲을 만나는 다양한 기회 확대 회원 등 이해관계자 소통 및 관리 강화 홍보 강화
시민의 주도적 역할 확대
시민참여 활성화 숲 조성, 관리의 지역사회 주체성 확대 주체성과 자발성을 지닌 시민력 강화
건강한 숲의 확장
건강한 숲의 확대 생물다양성에 기반한 숲조성 관리 확대
조직의 사회적 영향력 강화
조직 역량 및 사회적 영향력 확대 이해관계자 소통에 기반한 사업 강화

6) 활동별 성과지표 ACTIVITY (일부만 공개)

핵심목표 단위사업	시민과의 다양한 소통 확대	시민의 주도적 역할 확대	건강한 숲의 확장	조직의 사회적 영향력 강화	측정 방식	측정 시기
나무심기 기업참여		-나무심기 1,500명 참여 -식재 장소 모니터 링 및 관리 연 1회	-수도권 내 도시숲 2개소 조성		직접 측정	행 사 종료

학교숲	온라인 아카이브 공간 조성	-나무심기 참가 학생 300명	-전국 6개교 조성		직접 측정	반기별 1회
		-대상자와 그에 맞는 학교숲 관리 활용 교육 전년대비 50% 증대	-생물 종 다양성 등 가치중심 조성 사례 발굴			
홍보	-일상적 관심을 촉구할 수 있는 콘텐츠 발송 월 1회			-활동을 쉽게 알리는 콘텐츠 제작 월 1회 -사회적 의제화할 수 있는 콘텐츠 제작 분기 1회	직접 측정 설문	연말
	-콘텐츠의 확산(도달률, 공유수, 공감수) -생명의숲에 대한 관심 확대(유입경로, 회원가입률)			-콘텐츠 확산(도달률, 공유수) -해당 활동에 대한 관심 확대(이해도, 관심도)		

7) 조직 핵심성과지표 KPI : Key Performance Indicators

핵심성과지표 (핵심목표를 측정하는 지표)		
활동 효과성	리더쉽그룹 관리와 육성	전문위원 수, 연계도
	생명의숲 주도의 거버넌스 파트너의 참여	효과성, 이해도
	도시숲의 생물다양성	수종 증가수
	크기와 종이 다양한 숲 가꾸기	나무본수, 나무흉고지름의 분포
	산림복지 프로그램 수혜자	수혜자수, 만족도
	숲관련 공공정책 연계	제안 수, 반영 수
운영 신뢰도	이해관계자의 기관 신뢰	신뢰도
자원 지속성	조직화된 자원활동가그룹의 참여	참여인원, 지역주민유입, 지지도
	소액후원의 회비 비율	개인회원수, 회비비율
	내부구성원의 리더십, 역량	교육프로그램이수율, 만족도, 조직성장과의 연결성

2. 방화11종합사회복지관

공개 대상: 미션/비전, 핵심가치, 핵심목표, 사업목표 및 성과지표

*사업 정렬 단계는 일부만 공개

<p>미션 지역주민이 주체가 되도록 함께 함으로써 더불어 사는 행복한 지역사회를 만듭니다</p> <p>비전 사람들이 "우리복지관"이라 부르는 복지관</p> <p>핵심가치 소통, 사람중심</p> <p>핵심목표(안)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 주민의 역량강화 및 성장(주민의 참여의식 향상과 주인의식 내재화) - 가치 중심 슈퍼비전 체계 확립을 통한 직원의 역량강화 - 이웃에 관심을 갖는 문화 확산을 통한 마을의 성장

사업 정렬: 지역조직팀(일부만 공개)

핵심목표 사업	주민의 역량강화 및 성장 도모 (주인의식 내재화)	가치중심 슈퍼비전 체계 확립을 통한 직원의 역량 강화	이웃에 관심을 갖는 문화 확산을 통한 마을의 성장	측정방식	측정 시기
마을공동체 지향 복지관변화 지원사업 마,당,발	(산출) -복지관 이용자모임 및 주민자치모임 회원들에 대한 마을공동체지향 주체성(참여의식, 주인의식) 강화교육 (40명*3회=120명)	(산출) -직원소리북 및 주민만나기 활동 수행에 따른 가치중심 슈퍼비전 제시 (15명*연10회=150명)	(산출) -마을공동체지향 사업홍보 (현수막 게시 연중, 총6회 내용변경)	-직접측정 -결과보고서 -프로그램 진행 횟수	-사업종 료시
	-주민참여축제 연1회 실시 -마을공동체지향 사업에 6개 이상 주민자치모임 및 복지관프로그램 이용자 모임 참여 (6개모임*12명=72명 이상)	-전체직원학습 과정과 연계한 가치중심의 슈퍼비전 체계 확립(1회*10월*15명=150 명)	-마을공동체지향 지역공헌 캠페인 전개 (30명*연3회=90명)	-직접측정 -결과보고서 -프로그램 진행 횟수	-사업종 료시

	-소집단 주민역량강화교육 연4회 실시(15명*4회=60명) -월1회 정기 간담회 또는 월례회 진행 -주민공청회 연1회 실시	-	-주민자치모임활동과 연계하여 먹거리 등을 활용한 나눔활동으로 이웃에 관심문화 확산과 관계성 증진 도모(수시)	-직접측정 -결과보고서 -프로그램 진행 횟수	-사업종료시
	-주민의식화 및 마을지향행동을 통한 지역사회 공헌활동 연3회 실시	-	-	-결과보고서 -설문조사 -인터뷰 등	-11월~12월 중
		-직원소리북 및 주민만나기 활동 월1회이상 실시	-	-	-
	(변화) -주민역량강화교육을 통한 참여의식 및 주민의식 내재화 도모 -마을변화와 발전을 위한 주민의 자발적 참여를 이끌어내기 위한 주민의식화 및 마을지향 행동 다각적 전개 -복지관(직원)과 주민의 상시적 소통체계 마련 (월례회, 주민공청회, 간담회, 주민참여축제 등 활용)	(변화) -가치중심의 슈퍼비전 체계를 확립하기 위한 직원 상호간의 소통과 협력회의, 주민만나기 활동을 통한 진행과정 전반에 대한 슈퍼비전 제공을 통한 직원역량강화 -직원소리북 및 주민만나기 활동전개를 통한 직원상호간, 주민상호간, 복지관과 주민상호간 소통체계 확립	(변화) -마을공동체지향에 대한 관심유도를 통해 이웃과 지역사회에 대한 관심 유도 -복지관 및 주민상호간 관계성을 증진함으로써 궁극적으로 마을공동체의 성장과 발전 도모	-참여자 만족도	-
우리마을 행복공동체 만들기 우리마을 행!동!	(산출) -마을뒤편 가꾸기(수시) -마을벼룩시장(연1회) -자조모임 회원 번개모임활동(분기당) -마을핵심일꾼 역량강화 배움과정 (4회기*10명=40명) 주민자치모임'꽃향기' 정기월례회 (1회*10명*12월=120명)	- - - -	(산출) -이웃에 관심갖는 정겨운 나눔문화 활동 전개(연3회) -정이가는마을 인사캠페인전개(연4회)	-직접측정 -결과보고서 -참여자 만족도	-사업종료시
	(변화) -참여주민회원들의 자부심과 사기진작 강화 -마을일꾼으로서의 자존감과 추진력, 리더십 강화 -주민회원 응집력 강화 -마을주민의 마을에 대한 애착심과 관심유도 -주민자치성, 자조성, 주도성 강화를 통한	- - - -	(변화) -다양한 나눔활동을 통해 이웃과의 관계성을 회복하고 마을일꾼으로서의 자부심을 느끼게 만들	-인터뷰 또는 설문조사 -결과보고서	-사업종료시

	마을에서 활동성과 주민일꾼 역량강화				
장애인 기능회복- 재활운동실 운영	(산출) -건강백세운동실 발전위원회 월례회(월1회) -건강백세운동실 운영 및 회원모집,관리 (30명*5일*4주*12월=7,200명) -메디컬 피트니스 트레이닝 (20명*월2회*10월=400명) -탁구!친구!동아리 운영 (15명*주2회*4주*10월=1,200명)	- - - - -	(산출) -건강백세운동실 환경미화 및 청소 자원봉사활동(수시)	-직접측정 -결과보고서 -프로그램 진행 횟수	-사업종 료시
	(변화) -건강백세운동실 발전위원회 정기월례회를 통한 주민의 참여의식과 주인의식 향상을 도모함 -주민리더로서의 운영위원들의 역할과 책임부여를 통한 역량을 강화하고자 함 -안전하고 쾌적한 운동환경 구축과 이용회원관리를 통한 건강한 삶 지원	- - - -	(변화) -운동실을 이용하는 주민회원들에 대한 관심을 향상시키고 자발적인 봉사활동유도를 통해 운동실과 이용회원들 상호간의 관계성을 증진	-직접측정 -설문조사 -결과보고서	-사업종 료시
사회복지 현장 실습지도	(산출) 사회복지현장 실습지도 (연2회*5명=10명/ 연인원 200명)	(산출) - 실습지도 중간평가 및 최종평가, 실습최종평가서 슈퍼비전 제공 (10명*3회=30명)	- - - -	-중간평가 -최종평가 -실습최종평가 서 -프로그램진 행 횟수	-2월, 8월
	(변화) -예비사회복지사의 사회복지역량과 전문성강화 도모 -양질의 사회복지사 양성	(변화) -사회복지현장 실습생들에게 가치중심의 슈퍼비전을 통해 복지현장 실습체험에 따른 역량강화	- - - -	-결과보고서 -중간평가 최종평가, 실습최종평가 서	-2월, 8 월

*기타 부서 생략

3. 한국시각장애인복지관

공개 대상: 미션/비전, 핵심목표

비전
시각장애로 인해 차별 받지 않는 세상

미션
시각장애인들의 행복한 삶을 위해 자립의 기회를 제공하는 기관

핵심목표

1. 조직역량강화
2. 전문화된 서비스의 확대
3. 이용자의 자립환경 조성
4. 시각장애인 인권강화
5. 지역사회 네트워크 강화 및 자원개발

4. 서초구 자원봉사센터

공개대상: 미션, 비전, 핵심가치 등

미션
행복한 서초를 위해 일상에서 자원봉사 기회를 모두와 함께 나눕니다.

비전
언제나 함께 하고 싶은 최고의 자원봉사파트너

슬로건
연결과 채움으로 품격 있는 지역사회 변화를 꿈꿉니다. 일상에서 자원봉사를 통해 공감하고 실천하는 삶을 꿈꿉니다.

핵심가치
지속가능한 변화 자기주도성 신뢰 동반성장

자원봉사 일상화
일상의 여가 생활 공간에서 봉사하는 구민

자치역량 강화
지역문제를 스스로 해결하는 구민

지역소통 강화
자원봉사의 의미와 가치를 소통하는 구민

재능나눔 특화
지역, 직장에서 재능을 나누는 구민

고학력 전문직 은퇴자 등 인적자원

카페, 도서관 등 풍부한 여가생활공간

지역사회에 대한 관심과 참여 리더십

열린 구정과 전문성을 갖춘 법인

〈부록2〉 소셜 임팩트 평가측정 도구 사례

각 분야에서 다양하게 존재하는 임팩트 평가 툴을 설명하고 규칙 기반/원리 기반 접근법에 따라 분류하였다. 컨설팅 기관, 대학 연구소, 현장 조직(재단 등)에서 임팩트 평가에 대해 어떻게 접근하고 있는지 확인할 수 있는 예시로 참고할 수 있을 것이다.

1. 아큐먼 성과표(Acumen Scorecard)

‘Clark et al., 2004’에서 발췌

2001년, 아큐먼 펀드(Acumen Fund)에서 맥킨지(McKinsey)사와 공동개발한 툴(지표체계)이다. 아큐먼 펀드는 비영리와 영리 벤처회사들을 지원하는 비영리 기관이다. 아큐먼 성과표는 즉각적인 결과를 내는 것에 더불어 역동적으로 변하는 시장상황에서 장기적인 경쟁우위를 점하고자하는 영리 및 비영리 기관들을 위한 툴이다. 아큐먼 성과표는 아큐먼 펀드 고객사들의 투자평가를 위해 사용된다. 단기적 변화와 장기적 변화를 평가하는 과정을 포함하는 데, 이 과정에서 각 변화에 대한 이정표나 벤치마크를 설정하여 비교, 평가한다. 일정한 규칙을 통해 평가하는 방식으로 규칙 기반 접근법을 사용했다고 볼 수 있다.

참조: <http://www.acumensms.com/>

2. 최선의 이용가능한 자선 옵션(Best Available Charitable Option, BACO)

온라인 게시자료에 근거하여 작성(2015년 11월 1일 확인), <http://acumen.org/wp-content/uploads/2013/03/BACO-Concept-Paper-final.pdf>

이 시스템은 2006년 아큐먼 펀드에 의해 개발되었다. 최선의 이용가능한 자선 옵션(이하 BACO)은 자선 투자의 사회적 수익률(Social return)을 정량화하여 기존의 같은 사회적 문제를 해결하는 조직들과 비교하여 볼 수 있도록 하는 비교 툴이다. BACO 비율은 해당 투자의 1 달러당 사회적 산출을 다른 최적의 사회적 자선 옵션과 비교할 때 어느 정도의 효율을 가지는지에 대한 비율이며, 자선 투자의 사회적 영향과 비용 효과성을 판단하기 위한 출발점으로 사용할 수 있다. BACO는 유사 조직들의 성과를 바탕으로 일정한 규칙에 따라 평가하는 규칙 기반 접근법을 사용한다. 참조: <http://www.acumenfund.org>

3. BoP 임팩트 평가 프레임워크(BoP Impact Assessment Framework)

온라인 게시자료에 근거하여 작성(2015년 11월 1일 확인),

<https://hbr.org/2009/05/making-better-investments-at-the-base-of-the-pyramid/ar/1>

BoP 임팩트 평가 프레임워크(The Base of the Pyramid Impact Assessment Framework)는 2007년, 미시건 주립대 WDI 연구소의 테드 런던에 의해 개발되었다. BoP 임팩트 평가 프레임워크는 BoP(저소득층) 사업을 목적으로 하는 단체들이 영향을 준 사람들이 누구인지 이해하고 그들에게 얼마나 영향을 주었는지 평가하기 위해 개발되었다. 조직은 BoP 임팩트 평가 프레임워크를 통해 조직의 이윤과 수혜자들의 빈곤완화의 연관관계와 빈곤 완화에 대한 함의(이후 변화)에 대해 파악할 수 있다. 프레임워크는 아마르티아 센(Amartya Sen)의 웰빙 구조(Well-being constructs) 연구에 기반 한다. 아마르티아센의 모델은 빈곤 지수라는 수리적 모형을 의미하므로 BoP 임팩트 평가 프레임워크는 일반적 규칙을 적용하는 규칙기반 접근법이라 볼 수 있다.

참조: <http://www.wdi.umich.edu/>

4. 참여적 임팩트 평가론(Participatory Impact Assessment)

온라인 게시자료에 근거하여 작성(2015년 11월 1일 확인),

http://fic.tufts.edu/assets/PIA-guide_revised-2014-3.pdf

파인스타인 국제 센터는 1990년대 초반부터 개입(interventions)이 삶에 질에 끼치는 영향을 분석하기 위해 참여적 임팩트 평가론을 발전시키고 실제 사례에 적용해왔다. 참여적 임팩트 평가론(이하 PIA)은 평가 과정에서 참여적 방법론을 채택하고 있으며, “조직이 어떠한 변화를 만들고 있습니까?”라는 중요한 질문을 던짐으로써 이 방법론을 조직의 궁극적인 목표에 적용한다. PIA는 지금까지 ‘어떤’ 변화가 일어났는지를 파악하기에 유용한 도구일 뿐만 아니라 ‘왜’ 그 변화가 일어났는지 이해할 수 있게 해주는 도구이다. 이 프레임워크는 세부 항목까지 철저히 준수해야 하는 경직된 단계별 규칙이 아니며, 단일 프로젝트 평가를 위한 도구 모음도 아니다. 이 프레임워크는 여덟 단계로 구성되어 있으며 다양한 상황에 적용될 수 있는 도구의 예시들을 제공한다.

PIA는 또한 실무자를 위한 가이드를 제공해, PIA가 전통적인 인도주의적 모니터링 평가와 임팩트 평가에 내재된 몇몇 문제점을 어떻게 해결할 수 있는지 보여준다. 예를 들어 실제적인 임팩트 대신 평가 과정 자체에 집중하는 문제, 커뮤니티 기반 지표 대신 외부 지표에 의존하는 문제, 명확하지 않거나 부재한 기초선 관련 문제를 어떻게 해결하는지 보여주는 것이다. PIA는 규칙이 아닌 가이드라인을 바탕으로 임팩트 평가 방식을 설계하도록 하고 있으므로 원리기반 접근법을 사용했다 볼 수 있다. 참조: <http://fic.tufts.edu>

5. 빈곤 및 사회적 임팩트 측정 (Poverty and Social Impact Assessment, 이하 PSIA) 'Clark et al., 2004'에서 발췌

PSIA는 2000년 월드뱅크에 의해 개발되었다. PSIA는 “특히 빈곤층과 취약계층에 중점을 두고 정책 개정이 다양한 이해관계자 그룹의 삶의 질(well-being)에 각각 미치는 임팩트를 분석하는 체계적이고 분석적인 접근법이다.”(PSIA 사용자 가이드) PSIA는 그 자체로 임팩트 평가에 대한 도구라기보다는 할당된 프로젝트에 대한 체계적인 임팩트 평가를 발전시켜 나가는 과정에 가깝다.

PSIA의 구성 요소들이 새로운 것은 아니지만, PSIA는 2003년 월드뱅크에 의해 체계적인 방법론으로 재구성되었다. 이 방법론은 프로그램 기저에 깔린 전제와 프로그램의 효과가 전달되는 전송 채널, 관련된 이해관계자와 조직의 구조를 명확히 하여 분석의 기초를 세우는 것을 강조한다. 그 후 연구 중인 프로젝트에 분석적인 방법론을 적용하여 프로그램의 임팩트를 측정하며, 수반되는 사회적 위험을 평가한다. PSIA는 규칙이 아닌 가이드라인을 바탕으로 임팩트 평가 방식을 설계하도록 하고 있으므로 원리 기반 접근법을 사용했다 볼 수 있다.

참조: <http://www.worldbank.org/psia>

6. 공공가치 성과표(Public Value Scorecard, 이하 PVSc)

온라인 게시자료에 근거하여 작성(2015년 11월 1일 확인),

http://www.exinfm.com/workshop_files/public_sector_scorecard.pdf

PVSc는 2003년 M.H. 무어 교수에 의해 개발되었다. PVSc는 균형 잡힌 성과표(이하 BSc)를 기반으로 하고 있다. BSc는 비재무적인 지표를 중요시하며, 산출물 측정만큼이나 측정 과정 역시 중요하게 여긴다. 또한, BSc의 측정 시스템은 전략에 따라 합의된 사항을 실행하는 데 도움이 되어야 한다. 이러한 BSc의 요소들이 PVSc에서도 사용되지만 PVSc는 이 요소들을 비영리 기관에 더 적합한 방식으로 사용한다.

비영리 기관의 궁극적인 목적은 조직 자체를 위해 가치를 창출하는 것이 아니라, 다른 주체들과의 협업을 통해 조직의 역량을 효과적으로 활용하는 방법을 찾고, 이를 통해 사회 역학을 변화시키는 거대한 임팩트를 창출하는 것이다. PVSc는 BSc와 세 가지 큰 차이점이 있다. 첫째로 PVSc는 조직에 의해 형성된 궁극적 가치를 비재무적인 용어로 측정한다. 둘째로 PVSc는 서비스를 구매하는 소비자나 조직의 활동을 통해 혜택을 받는 고객에만 집중하지 않고 제3의 이해관계자에게도 집중한다. 셋째로 PVSc는 조직 내부를 넘어 커다란 사회

적 결과를 성취할 수 있는 생산적인 역량에 집중한다. PVSc는 BSc에 근거하여 규칙 중심 접근법이라 생각할 수 있으나 세부적인 내용 구성에서 표준지표체계 등을 사용하지 않고 원리기반으로만 구성하기 때문에 원리기반 접근법을 사용했다 볼 수 있다.

참조: <http://www.publicsectorscorecard.co.uk>

7. 로빈후드 재단 매트릭스(Robin Hood Foundation Metrix)

온라인 게시자료에 근거하여 작성(2015년 11월 1일 확인),

https://www.robinhood.org/sites/default/files/2009_Metrics_Book.pdf

로빈후드 재단 매트릭스는 로빈후드 재단에 의해서 2004년 개발되었다. 로빈후드 재단은 실질적으로 효과적인 보조금을 만들기 위해서는 유사하거나 상이한 프로그램들의 가치를 알아야 한다는 것을 지적한다. 예를 들어, 직업 훈련 프로그램이 특정한 교육 프로그램보다 좋은 투자일 것인가? 이 질문에 대답하기 위해 로빈후드 재단은 매트릭스를 개발했다.

첫째로, 프로그램의 성공을 측정하기 위한 모든 종류의 일반적인 잣대가 적용되었다. 예를 들어 로빈후드 재단의 프로그램이 빈곤층의 향후 수익 - 더 광범위하게는 삶의 질 - 을 이전보다 얼마나 증진시켰는지 측정한다. 둘째로, 영리 영역의 수익률에 대비되는 비용 편익 비율이 프로그램을 위해 측정된다. 로빈 후드 재단 자금의 크기를 통해 증진된 수익을 측정하는 것이다. 이 비율은 각각의 보조금이 달러 당 빈곤층의 삶에 어떠한 가치를 증진시켰는지 측정한다. 로빈후드 재단 매트릭스는 일반적인 잣대를 지표로 사용한다는 개념에서 규칙 기반 접근법이라 볼 수 있다.

참조: <http://www.robinhood.org>

8. 사회적 양립가능성 분석(Social Compatibility Analysis, 이하 SCA)

온라인 게시자료에 근거하여 작성(2015년 11월 1일 확인), http://www.ifib.uni-karlsruhe.de/web/ifib_dokumente/downloads/bfs_abstract.pdf

SCA는 2003년 스위스 취리히 응용과학대학 지속가능발전 연구소에 의해 개발되었다. SCA는 어떠한 사회적 양립가능성이 측정될지에 따라 목표 분야를 설정한다. 첫째로, SCA 도구 사용자는 시스템을 일련의 하위 시스템으로 나눈다. 예를 들어, 결과물은 활동 전과 후, 사업의 단계 등에 따라 여러 가지 하위 시스템으로 나뉠 수 있다. 둘째로, 상대적 평가 기준(문제에 해당하는 상대적 지표들이 모여있는 체계)을 고른다. 마지막으로 모든 평가 기준에 대해 각 하위 시스템이 연관되는 정도에 따라 A, B, C, 연관없음으로 나뉘어서 평가한다.

SCA는 프로젝트의 사회적 영향의 폭을 파악하거나 여러 가지 방법들에 대해 이해관계자들의 입장이 상충하는 경우 이를 명확하게 정리하는 데 유용하다. SCA는 상대적 평가기준이라는 규칙에 맞춰 조직의 시스템을 평가하므로 규칙기반 접근법을 사용한다. 참조: <http://zsa.zhwin.ch>

9. 사회적 비용편익 분석(Social Costs-Benefit Analysis 이하, SCBA)

‘Clark et al., 2004’에서 발췌

SCBA는 성과 측정을 위해 일반적으로 쓰이는 경제적 도구이다. 1990년대에 시작된 비용 편익 분석은 사회에 미치는 영향까지 측정하기 위해 확장되어 왔다.

사회적 비용편익 분석은 경제적 분석의 한 종류로, 투자의 비용과 소셜 임팩트를 금전적 가치로 환산한 후, 다음 세 가지 중 하나 이상의 측정 도구로 평가한다. (1) 순현재가치 (모든 비용, 수익, 소셜 임팩트의 총체적 가치로 회계 연도를 반영하여 할인한다.) (2) 비용 편익 비율 (할인된 수익과 긍정적인 영향력을 할인된 비용과 부정적인 영향력으로 나눈다.) (3) 내부수익률 (순수익과 임팩트를 더한다. 이 때 임팩트는 연간 총 투자액에 따른 연간 수익률을 통해 측정한다.)

10. 사회적 발자국 Social Footprint

온라인 게시자료에 근거하여 작성(2015년 11월 1일 확인),

<http://www.sustainableinnovation.org/Social-Footprint.pdf>

사회적 발자국은 조직이 다양한 사회 영역에 대해 지속가능한 임팩트를 낼 수 있도록 경영, 측정, 보고에 사용할 수 있는 측정 및 보고 방법론이다. 이는 단체의 맥락을 중심으로 측정하는 도구이며, 조직의 사회적 지속가능성을 평가하는 데에 현실적인 인적·사회적 요인들을 감안한다.

사회적 발자국은 생태발자국이라는 개념의 변용으로 보일지도 모른다. 그러나 이 두 개념 모두 격차를 측정한다는 점에서는 유사하지만, 그 외 부분에서는 판이하다. 생태발자국의 경우에는 필요한 자원과 가지고 있는 자원 사이의 격차를 측정한다. 사회적 발자국의 경우에는 필요한 자원과 제공하기로 결정한 자원과의 격차를 측정한다. 생태적 자원은 고정적이고 한정되어 있지만 사회적 자원은 그렇지 않다. 지속 가능성 매트릭스는 다른 성과 측정 기준들과는 다르게 조직의 비금전적인 성과를 측정할 수 있게 해준다. 그 예로 트리플 바텀 라인이 있다. 분자는 사회의 주요 자산에 미치는 실제적 영향력을 나타내며, 분모는 인간의 행

복을 보장하기 위해서 어떤 영향력이 나타나야 하는지에 대한 표준을 나타낸다.

참조: <http://www.sustainableinnovation.org/>

11. 소셜 임팩트 평가 (Social Impact Assessment, SIA)

온라인 게시자료에 근거하여 작성(2015년 11월 1일 확인),

http://www.socialimpactassessment.com/documents/0303%20Vanclay%20IAPA%20V21N1%20SIA%20International%20Principles_1.pdf

SIA는 영향력, 프로젝트, 정책에 대한 예측, 완화, 모니터링만큼이나 유연한 관리를 중요시 하며, 따라서 프로젝트나 정책의 기획 단계부터 시작해야 한다. SIA를 적용하는 과정은 다양한 종류의 개입에 적용될 수 있으며, 다양한 이해관계자의 요청에 따라 시행될 수 있다. 소셜 임팩트와 물리적 영향력이 (또한, 인간 조건과 물리적 조건이) 연관되어 있다는 것은 분명하다. 모든 영향력 평가의 전반적인 목적은 더욱 지속 가능한 세계를 만들고, 사회적 지속가능성과 환경적 지속가능성이 파트너십에서 중요한 문제로 여겨지도록 하는 것이다.

SIA는 또한 미학적 영향력(조경 분석), 고고학적(유산) 영향력, 커뮤니티 영향력, 문화적 영향력, 인구학적 영향력, 발전 영향력, 재정적 영향력, 성별 평가, 보건 영향력, 현지인의 권리, 기반시설의 영향력, 조직적 영향력, 정치적 영향력(인권, 가버넌스, 민주화 등), 빈곤 측정, 정신적 영향력, 자원 문제(자원에 대한 접근과 주인의식), 관광 영향력 등 사회에 미치는 인간의 모든 영향력을 포괄하는 상위 프레임워크이다.

<http://www.socialimpactassessment.com/>

12. 사회적 수익 평가 (Social return Assessment, 이하 SRA)

‘Clark et al., 2004’에서 발췌

SRA는 태평양 커뮤니티 벤처(Pacific Community Ventures, PCV)라는 두 영리 투자 펀드를 관리하는 비영리 기관에 의해 개발되었다. 이 기관의 펀드는 캘리포니아의 낙후된 지역사회에 고용을 창출하고, 롤모델을 제공하며, 저소득층을 위한 직업 훈련을 제공하는 회사들에 투자하고 있다.

PCV는 직접 각 투자자와 이들 포트폴리오 전반의 사회적 수익률을 측정하기 위해서 방법론을 개발했다. SRA는 PCV가 투자한 회사들이 창출한 고용의 숫자와 질의 상승률을 추적할 수 있다. 또한, SRV는 투자 펀드가 투자자와 자문을 제공해주는 회사에 더 적합하고 나은

서비스를 제공할 수 있도록 도와준다. 이 방법론은 재정 성과 측정과는 거리가 있다.

참조: <http://www.pacificcommunityventures.com/>

13. 사회적 투자 수익률 (Social return on Investment, SROI)

‘Clark et al., 2004’에서 발췌

비영리 기관인 REDF(전 로버츠 기업 개발 펀드)가 1996년 개발했다. REDF는 사람들에게 자립을 위한 기술을 습득하게 하는 사회적 기업을 지원하여 고용 기회를 창출한다.

REDF는 시장 목표처럼 소셜 임팩트를 달러 가치로 환산할 수 있도록 SROI 분석을 개발했다. 이 접근 방식은 경제학자들이 비영리 프로젝트나 프로그램을 평가할 때 사용하는 비용-편익 분석에 민간 영역에서 사용되는 재정 분석 방법을 결합한 것이다. 개념상으로 이 접근 방식은 다른 분석 방법들과 다른데, 특히 ‘사회적’ 편익을 규정하는 방식에서 차이가 난다. 사용에 있어서 SROI는 기술적 용어들과 복잡한 테크닉 대신 이해하기 쉬운 용어와 방법론을 사용하고 있어 더 많은 사용자들이 쉽게 접근할 수 있다.

참조: <http://www.redf.org/>

14. 사회경제적 평가 도구모음 (Socio-Economic Assessment Toolbox, SEAT)

온라인 게시자료에 근거하여 작성(2015년 11월 1일 확인),

<http://www.angloamerican.com/~media/Files/A/Anglo-American-PLC-V2/documents/communities/seat-overview-english.pdf>

SEAT는 2003년 Anglo American plc에 의해 시작되었다.

이 도구모음은 몇 가지 단계로 나누어져 있다. (1) 조직과 속한 지역사회를 프로파일링한다. (2) 핵심 이해관계자를 찾아내어 관계를 형성한다. (3) 조직의 긍정적이거나 부정적인 영향력과 지역 사회의 핵심 사회경제적 개발 욕구를 측정한다. (4) 조직의 부정적인 영향력을 완화하고 조직 활동의 편익을 최대화할 수 있도록 경영 계획을 수립한다. (5) 조직의 도움 없이도 더 넓은 개발 문제를 다룰 수 있도록 이해관계자와 지역사회와 함께 일한다. (6) 지역 사회 지원과 지속적인 참여의 기반을 만들기 위해 이해관계자와 함께 보고서를 작성한다.

참조: <http://www.angloamerican.com/>

15. 이해관계자 가치 중심 분석 (Stakeholder Value Added, SVA)

'Schaltegger et al., 2002'에서 발췌

이해관계자 가치 분석은 이해관계자적 접근, 또는 회사의 표준 설정과 전략적 경영을 기반으로 이해관계자와 회사의 관계를 분석한다. 이해관계자와의 관계에 의한 회사 가치의 상승을 측정하는 것은 네 단계로 이뤄진다.

처음 두 단계에서는 대상 회사와 참조 회사의 이해관계자 환원률(return on stakeholder, 이하 RoSt)을 계산한다. 이 때 RoSt이란 이해관계자가 회사의 가치에 상대적으로 얼마나 기여했는지를 나타낸다. 셋째 단계에서는 대상 회사의 RoSt에서 참조 회사의 RoSt 값을 뺀다. 마지막 단계에서는 이해관계자 가치가 얼마나 상승했는지 확인하기 위해 산출값에 회사의 이해관계자 비용을 곱하면 된다.

16. 자선 성과 평가 방법론 (Charity Assessment Method of Performance, CHAMP)

'Maas et al., 2009'에서 발췌

CHAMP 방법론은 네덜란드 자선 테스트에 의해 2006년 개발되었다.

자선의 성과는 효과성(우리가 무엇을 성취했는가?)과 효율성(얼마나 빨리, 얼마나 경제적으로 성취했는가?)에 의해 결정된다. 효과성과 효율성은 5단계로 명확히 구분된다.

1. 사회에 대한 영향력: 표적집단에 대한 자선에 의해 사회가 어떤 영향을 받는가?
2. 공공에 대한 영향력: 표적집단의 상황이 자선 성과에 따라 어떻게 명백히 개선되는가?
3. 성과(output): 투입 요소(돈, 자원봉사자 등)를 활용한 자선의 핵심 활동에 따라 어떤 실제적인 결과가 창출되는가?
4. 활동: 자선의 핵심 활동이 얼마나 효율적인가?
5. 투입: 모금이나 자원봉사자 모집 등의 투입 요소와 관련된 활동이 얼마나 효과적이고, 효율적인가?

CHAMP 방법론은 위 모든 단계의 성과를 측정할 수 있는 지표를 제공한다. 이 도구는 기부자와 자원봉사자가 다양한 비영리기관 중 자신이 기여할 기관을 선택하는 데 도움을 주기 위해 개발되었다.

참조: <http://www.goededoelentest.nl>

17. 휴렛 재단의 기대수익 Hewlett Foundation Expected Return

'Maas et al., 2009'에서 발췌

이 도구는 윌리엄 플로라 휴렛 재단에 의해 개발되었다. 이 재단은 1966년 국내외 사회·환경적 문제를 해결하기 위해 설립되었다.

이 방법론은 투자의 기대수익을 계산할 수 있다. 또한, 재단이 모든 투자 포트폴리오에 대해 알맞은 질문과 대답을 도출할 수 있도록 설계되었다. 예를 들어 하기와 같은 질문에 대한 대답을 예상할 수 있다. 목표는 무엇인가? 자금을 통해 얼마나 큰 긍정적 효과를 창출할 수 있는가? 좋은 결정인가? 조직이 얼마나 큰 변화를 만들 것인가? 비용은 얼마나 드는가? 기대수익은 잠재 기부적 투자를 평가하는 데 체계적이고, 지속적이며, 수량적인 프로세스를 제공한다. 기대수익은 비용효율성 분석과 비용편익 분석에 크게 기반을 두고 있다.

참조: <http://www.hewlett.org/>

18. 지역 경제적 승수 (Local Economic Multiplier, LEM)

온라인 게시자료에 근거하여 작성(2015년 11월 1일 확인),

<http://www.applet-magic.com/LEM.htm>

경제적 승수는 케인즈주의와 후기-케인즈주의 경제학의 핵심 개념이다. 이 승수는 내인성 변수가 외인성 변수의 변화에 따라 얼마나 변화하는지 측정할 수 있는 비례의 요소이다.

지역 경제적 승수는 지역 상권에서 쓰인 돈이 전국적으로 쓰인 돈과 비교했을 때 2배 혹은 3배 더 지역 경제에 영향력을 미친다는 아이디어에 기반하고 있다. 지역 승수 방법론의 기본은 세 단계로 이뤄지는 소득의 식별이다. 첫 단계는 그룹의 직접 소득을 측정한다. 둘째 단계에서는 간접 소득, 즉 그룹의 지역적 소비를 측정한다. 그리고 마지막 단계에서는 유발 소득, 즉 그룹의 소비로 인해 소득을 창출한 지역민에 의한 지역 소비를 측정한다. 지역적 승수는 이 직접, 간접, 유발 소득의 합계를 직접 소득으로 나눈 것이다.

19. 임팩트 측정 프레임워크 (Measuring Impact Framework, MIF)

온라인 게시자료에 근거하여 작성(2015년 11월 1일 확인),

<http://www.wbcsd.org/work-program/development/measuring-impact.aspx>

MIF는 2008년 세계 지속 가능 발전 기업 위원회에 의해 개발되었다.

MIF는 회사가 자사의 사회적 기여를 이해하고 이 이해를 운영 및 장기 투자 결정, 주주 회의에 활용할 수 있도록 디자인되었다. MIF는 개발에 기여하기 위한 비즈니스적 관점과 사업 운영에 있어서 무엇이 중요한지에 관한 사회적 관점을 융합하기 위한 네 단계 방법론으로 이뤄져 있다.

1단계, 범위 설정하기: 지리적 측면과 측정되어야 할 비즈니스 활동의 종류에 따라 전체 평가의 범위와 깊이를 결정한다.

2단계, 직·간접적인 영향력 측정하기: 회사의 활동으로 인해 발생한 직·간접적 영향을 측정하고, 이 활동을 통해 어떤 영향력을 미칠 수 있으며, 이 영향력을 회사가 관리할 수 있는지 측정한다.

3단계, 개발 기여도 측정하기: 측정 영역에서 회사가 최우선 개발 과제에 얼마나 영향을 미치는지 측정한다.

4단계, 경영에 우선순위 매기기: 2, 3 단계를 통해 회사의 소셜 임팩트에 대한 위기와 기회를 도출하여 이를 기반으로 적절한 경영 전략을 수립한다. 이 방법론을 활용하는 데 있어 만능키는 없다. 이 방법론을 비즈니스와 운영 맥락에 알맞게 조율하기 위해서는 후속 조치들이 취해져야 할뿐만 아니라, 회사는 대내외 관련인들과 상의하여 측정 과정이 가능한 한 참여적일 수 있도록 유도해야 한다.

참조: <http://www.wbcds.org>

20. 밀레니엄 개발 목표 스캔 (Millennium Development Goal scan, MDG-scan)

‘Maas et al., 2009’에서 발췌

MDG-scan은 2009년 네덜란드 국제 협동조합과 지속 가능한 개발을 위한 전국 위원회 (NCDO)와 네덜란드 지속 가능 연구소(DSR)에 의해 개발되었다.

MDG-scan은 기업의 밀레니엄 개발 목표에 대한 잠재적 기여도를 측정하고, MDG의 여덟 개 개발 목표를 이루기 위한 글로벌 이니셔티브에서 기업이 어떤 역할을 하는지 보여준다. MDG-scan은 통제된 환경에 핵심 데이터를 대입하여 각 기업의 MDG 영향력을 측정한다. 기업이 측정 결과의 발행에 찬성하면, 이를 공시한다. MDG-scan은 기업이 사용할 수 있는 실질적인 도구이다. 기업은 MDG-scan을 통해 적은 시간과 노력으로 자사의 MDG 발자국에 대한 통찰을 얻을 수 있다. 주요 사업에 대한 핵심 데이터와 지역사회투자 활동을

기반으로 MDG-scan은 기업이 각 밀레니엄 개발 목표에 대해 얼마나 기여했는지 측정한다. 결과는 실시간으로 생성되어 글로벌 지형 내에서 나라 별, 섹터 별, 산업 별로 이해하기 쉬운 인사이트를 제공한다. 각 기업은 맞춤형 MDG 영향력 보고서를 내려받을 수 있으며, 이를 통해 MDG 영향력에 대한 내부 회의와 심도 깊은 분석을 실행할 수 있다.

참조: <http://www.mdgscan.com>

21. 자원봉사 영향력 평가 툴킷 (Volunteering Impact Assessment Toolkit)

‘Maas et al., 2009’에서 발췌

자원봉사 영향력 평가 툴킷은 런던 정치경제대학, 이스트 런던 대학, 로햄턴 대학의 협력으로 2004년 자원봉사 연구 기관(IVR)에 의해 개발되었다. 자원봉사자가 사회적 경제 조직의 활동에 큰 변화를 만든다는 것은 잘 알려진 사실이다. 하지만 이를 뒷받침하는 근거는 경험적인 것에 그치는 경우가 대부분이다. 이 툴킷은 이를 바꾸기 위한 것으로, 사용하기 쉬우며, 포괄적이고, 적용하기도 용이하다. 이 툴킷은 자원봉사가 자원봉사자와 서비스 이용자, 조직과 지역 사회에 어떤 영향을 미치는지 조직이 확인할 수 있게 해준다. 이 툴킷은 자원봉사가 어떻게, 그리고 왜 조직 내에서 작동하는지 조직이 더 잘 이해할 수 있게 도와준다.

또한, 이 툴킷은 조직이 자원봉사가 모든 핵심 이해관계자-자원봉사자, 조직, 서비스 이용자, 지역사회-에 미치는 영향력을 측정할 수 있게 해준다. 시간 별 측정 결과를 비교할 수도 있다. 조직은 자원봉사자의 기술 향상부터 조직의 경제적 가치 향상까지 넓은 범위의 영향력을 측정할 수 있으며, 긍정적·부정적 결과와 의도적·비의도적 영향력 역시 툴킷을 통해 확인할 수 있다.

22. 지속적 사회 영향력 평가 (Ongoing Assessment of Social Impacts, OASIS)

‘Clark et al., 2004’에서 발췌

OASIS는 1999년 REDF(전 로버츠 기업 개발 펀드)라는 비영리단체에 의해 개발되었다. 이 단체는 사람들의 자립을 위해 기술 습득을 돕는 사회적 기업을 지원함으로써 고용 기회를 창출하고 있다.

REDF는 처음에는 내부적 용도로 이 평가 방법을 개발했다. 비영리단체가 단체 전반은 물론이고 지원하고 있는 각 사회적 기업의 사회적 산출과 사회적 변화를 측정할 수 있도록 한 것이다. 이 시스템은 맞춤화되어 있으며, 포괄적이고, 지속적인 사회적 운영 정보 시스템

(MIS)이다. 이 시스템을 통해 단체의 정보 추적 관례와 필요가 반영된 정보 운영 시스템을 설계할 수 있으며, 또한 이 추적 프로세스를 중단기(중기에 경우에는 2년 가량) 사회적 결과의 성과를 측정해나가기 위해 활용할 수 있다.

참조: <http://www.redf.org/>

2015년
소셜임팩트 프레임워크 개발 후속연구보고서

발행일 2015년 11월 20일(SNPO 2015-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 www.seoulnpocenter.kr www.facebook.com/seoulnpocenter

서울시NPO지원센터는 서울특별시와 사단법인 시민이 협력하여 운영합니다.

