

제8차 나눔지식네트워크 공동기획포럼

비영리, 임팩트를 말하다 측정의 과정과 현주소

2022년 7월 6일(수) 14:00 ~ 16:00

초록우산
어린이재단

사랑의열매
사회복지공동모금회

아름다운재단
기부문화연구소

비영리, 임팩트를 말하다

측정의 과정과 현주소

Time Table

세부일정

사회 : 이필영 소장 | 초록우산 어린이재단 아동복지연구소

시 간	내 용	
14:00 ~ 14:10	개회사	이제훈 회장 (초록우산 어린이재단)
	축 사	조흥식 회장 (사회복지공동모금회)
	환영사	박 훈 소장 (아름다운재단 기부문화연구소)
14:10 ~ 14:30	주제발표	사회적 임팩트 측정의 다양한 방법 박성훈 실장(사회적가치연구원 V-lab)
14:30 ~ 15:15	기관별 발표	발표1 아름다운재단 사업측정 사례 장윤주 간사(아름다운재단 연구사업팀)
		발표2 사랑의열매 사회적 영향력 및 성과분석의 경험 박미희 팀장(사회복지공동모금회 나눔문화연구소)
		발표3 아동 성장과 변화 확인을 위한 임팩트 측정과정 권태훈 팀장(초록우산 어린이재단 복지사업본부)
15:15 ~ 15:20	휴식	
15:20 ~ 15:55	종합 토크	비영리기관의 소셜 임팩트 측정 진행: 박성훈 실장(사회적가치연구원 V-lab) 패널: 장윤주 간사(아름다운재단 연구사업팀) 박미희 팀장(사회복지공동모금회 나눔문화연구소) 권태훈 팀장(초록우산 어린이재단 복지사업본부)
15:55 ~ 16:00	폐회	

개회사	4
-----------	---

이제훈 회장 초록우산 어린이재단

축사	5
----------	---

조흥식 회장 사회복지공동모금회

환영사	6
-----------	---

박 훈 소장 아름다운재단 기부문화연구소

주제발표

사회적 임팩트 측정의 다양한 방법	7
--------------------------	---

박성훈 실장 사회적가치연구원 V-lab

기관별 발표

아름다운재단 사업측정 사례	16
----------------------	----

장윤주 간사 아름다운재단 연구사업팀

사랑의열대 사회적 영향력 및 성과분석의 경험	35
--------------------------------	----

박미희 팀장 사회복지공동모금회 나눔연구소

아동 성장과 변화 확인을 위한 임팩트 측정과정	49
---------------------------------	----

권태훈 팀장 초록우산 어린이재단 복지사업본부

개회사

이제훈 회장 초록우산 어린이재단



사회문제 해결을 위한 다양한 지원활동을 펼치고 그 성과를 객관적이고 과학적인 방법으로 측정해 보여주는 것은 비영리기관에 주어진 중요한 과제입니다. 이는 NGO가 활동에 공감하고 동참한 시민들에게 투명성 차원에서의 책무이기도 합니다. 아이들이 더 행복한 세상을 만들기 위해 힘써온 초록우산 어린이재단 역시 지난 3년간 아동청소년 분야에서 4가지 핵심 아젠다를 선정해 주요 사업의 결과가 우리 사회에 남긴 임팩트가 무엇인지 찾는 노력을 계속하고 있습니다.

오늘 비슷한 고민으로 사업의 임팩트를 찾아본 경험이 있는 NGO가 모여 각자의 경험을 나누며 함께 배우는 자리로 마련하였습니다. 비영리모금기관이라는 공통의 정체성을 바탕으로 나눔 활성화를 위한 지식을 나누고자 사회복지공동모금회, 아름다운재단과 매년 함께 준비하는 본 포럼이 어느덧 여덟 번째 해를 맞았습니다.

우리 사회의 나눔과 기부 활성화에 누구보다 앞장서 온 기관들이기에 나눔지식네트워크 공동기획포럼도 해를 거듭하며 우리나라 비영리섹터에 필요한 지식을 나누고 견인하는 역할에 책임감을 가지고 임하고 있습니다.

2016년 제2차 포럼은 비영리기관이 고민하는 Outcome에 대해 논의하는 자리였습니다. 이번 제8차 포럼은 한 단계 더 나아가 비영리기관의 활동이 미치는 사회적 영향력 즉, Impact에 대한 고민과 경험을 이야기하는 자리가 될 것입니다. 주제발표를 맡은 사회적가치연구원 박성훈 실장님, 기관별 발표를 해주실 아름다운재단 장윤주 간사님과 사회복지공동모금회 박미희 팀장님 그리고 초록우산 어린이재단 권태훈 팀장님 감사합니다. 아울러 단단한 네트워크로 8년째 뜻을 함께해주는 사회복지공동모금회 나눔연구소와 아름다운재단 기부문화연구소에도 고마운 마음을 전합니다.

사회적 임팩트에 대한 관심의 목소리는 해당 NGO를 후원하는 기업이나 후원자뿐만 아니라 우리 시민사회 전반의 요청이자 비영리기관들의 당면한 과제입니다. 국가의 법과 제도가 채우지 못하는 사각지대가 존재하는 한, 우리 사회에서 NGO 활동은 꼭 필요하며 NGO가 더 많은 동참을

끌어내기 위해서 이제 지금까지의 임팩트를 스스로 점검해봐야 하는 중요한 때입니다. 더 설득력 있는 이야기로 더 많은 시민들의 지지를 받도록 그래서 우리 사회의 어두움을 밝히는데 큰 몫을 해나갈 수 있도록 여러분의 지속적인 관심과 지원을 부탁드립니다.

초록우산 어린이재단 회장 이제훈

축사

조흥식 회장 사회복지공동모금회



안녕하십니까? 사회복지공동모금회 회장 조흥식입니다.

나눔지식네트워크 공동기획포럼이 올해로 벌써 8회째를 맞이하게 된 것에 진심으로 축하의 말씀을 전합니다. 행사를 준비해주신 초록우산 어린이재단 이제훈 회장님과, 공동주최기관인 아름다운재단 기부문화연구소의 박훈 소장님, 그리고 발표 및 토론을 맡아주신 분들에게도 감사의 말씀을 드립니다. 또한 바쁜 와중에도 행사에 참여해주신 많은 분들과 행사를 준비해주신 여러 관계자분들께도 감사드립니다.

나눔지식네트워크는 사회복지공동모금회, 초록우산 어린이재단, 아름다운재단 등 각 기관 소속의 연구소들이 나눔지식을 공유하고, 나눔문화와 기부문화를 확산하기 위해서 지난 2015년부터 매년 꾸준히 활동해오고 있습니다. 그 동안 나눔지식네트워크는 매년 포럼과 세미나를 통해 비영리기관이 고민하는 부분에 접근하여 함께 생각하고

의견을 나누는 자리로 활동해왔습니다.

이번 포럼의 주제는 ‘비영리, 임팩트를 말하다 - 측정의 과정과 현주소’입니다. 비영리기관에서 기부금 사용의 결과와 성과를 사회적으로 공유하는 것의 중요성은 나날이 커지고 있습니다. 많은 시민들과 기부자들은 기부금으로 인한 사회적 변화를 알고 싶어합니다. 그에 따라 대다수의 비영리기관들이 ‘사회적인 변화’를 어떻게 보여줄 것인지 고민하고 있으며, 성과와 임팩트를 어떻게 측정할 것인지에 대해서도 많은 관심을 가지고 있는 상황입니다.

저희 공동모금회에서도 금년에 “사랑의열매 나눔사업 social impact 측정 지표 개발”이라는 연구주제로 현재 연구 중에 있습니다. 여러 시행착오도 거치면서, 이제는 개별사업 단위의 성과측정을 넘어 사랑의열매 나눔사업 전체에 대한 성과와 사회적 임팩트를 고민하는 단계에 있습니다. 사랑의열매가 우리사회에서 해결하고자 하는 사회문제는 무엇인지, 그리고 그것을 해결하기 위한 사랑의열매 나눔사업의 영향력은 과연 무엇인지, 그리고 어떤 요소들이 영향력을 구성하고 있는지를 규명해 나가고자 합니다. 이것은 비단 저희 사랑의열매 뿐만이 아니라 많은 비영리 현장에서 가지고 있는 고민일 것이라 생각합니다. 이번 공동기획포럼이 미력하나마 이러한 고민의 해결에 도움을 줄 수 있는 실마리가 되길 바랍니다.

더불어 이번 포럼을 통해 각자의 경험을 나누고 비영리기관에서 실시하고 있는 지원사업의 사회적 임팩트 측정에 대한 발전적인 방향을 세우는 자리가 되기를 바랍니다.

나눔지식네트워크는 앞으로도 나눔 관련 지식을 서로 공유하고, 나눔문화 확산을 위한 협력 활동을 꾸준히 수행하도록 하겠습니다. 비록 비대면으로 진행되는 포럼이지만 오프라인 못지 않게 활발하고 생산적인 토론의 장이 되길 기대합니다. 감사합니다.

사회복지공동모금회 회장 조흥식

환영사

박 훈 소장 아름다운재단 기부문화연구소



안녕하십니까?

아름다운재단 기부문화연구소장 박훈입니다.

오늘 <제8차 나눔지식네트워크 공동기획포럼 비영리, 임팩트를 말하다: 측정의 과정과 현주소>를 개최하게 된 것을 매우 기쁘게 생각합니다.

이 자리에 참석해 주신 관계자 여러분과 오늘 비대면행사로 진행됨에도 각자의 공간에서 온라인상으로 참석해주시고 계시는 모든 분들 환영합니다.

2000년 창립한 아름다운재단은 시민 공익활동을 지원하는 창의적 서포트 재단입니다. 공익활동분야의 변화를 이끌어내는 가운데 초록우산어린이재단, 사회복지공동모금회와 함께하는 이번 나눔지식네트워크는 중요한 의미를 갖습니다.

올해로 벌써 8년차 활동을 해오고 있습니다. 이러한 8년동안 비영리기관의 현재의 고민을 함께 해 왔습니다. 비영리기관의 활동이 사회적으로 어떠한 의미를 갖는지 내외적으로 관심이 높아지고 있는 상황에서 비영리기관도 변화를 해야 하고 이는 혼자만의 힘으로는 되지 않습니다. 그리고 재원을 투입해서 숫자로 눈으로 보이는 성과를 보이는 것을 무시할 수는 없겠지만, 비영리기관이 존재 이유로 하는 비영리활동, 공익활동이 제대로 되기 위해서 단순 수치 그 이상의 비영리기관 활동의 사회적 영향력이 제대로 평가받아야 할 것입니다.

이를 위해 2016년 나눔지식네트워크 포럼에서는 “비영리기관, 아웃컴을 말하다.”는 주제로 관련기관의 평가가 어떻게 되고 있는지를 일단 알아보는 것이었다면, 올해 포럼에서는 좀더 진일보하여 단순한 정량적인 평가이외에 비영리기관이 제대로 일하는 것이 적절하게 평가받을 수 있는 어떠한 기준마련이 가능할지 서로의 지혜를 모으는 자리라 할 수 있습니다.

오늘 바쁜 신 와중에 주제발표를 해주실 사회적가치 연구원 박성훈 실장님 그리고 세기관 발표자이신 사회복지공동모금회 나눔문화연구소 박미희 팀장님, 아름다운재단 연구사업팀 장윤주 간사님, 초록우산 어린이재단 복지사업본부 권태훈 팀장님 그리고 본 행사의 진행을 맡아주신 초록우산 어린이재단 아동복지연구소 이필영 소장님께도 감사드립니다.

아름다운재단, 초록우산 어린이재단, 사회복지공동모금회 3기관의 긍정적 협력관계는 서로 간에도 큰 힘이 되리라 확신합니다. 이러한 협력 관계를 지속할 수 있도록 함께 해주시는 두 기관께 다시금 감사의 말씀을 전합니다.

오늘 비대면 포럼에서도 여러분의 많은 참여와 다양한 의견을 통해, 코로나 19 팬데믹 상황 속에서 새로운 열정과 지식이 샘솟는 자리가 되길 기대합니다.

감사합니다.

아름다운재단 기부문화연구소장 박 훈

주제발표

사회적 임팩트 측정의 다양한 방법

박성훈 실장 | 사회적가치연구원 V-lab

제8차 나눔지식네트워크 공동기획포럼

비영리, 임팩트를 말하다
측정의 과정과 현주소

사회적 임팩트 측정의 다양한 방법

박성훈 실장

seonghoon@cses.re.kr

CSES 사회적 가치 연구원

1

0. 사회적 가치 연구원

사회적 가치/ 가치 측정 전문 연구기관



사회적 가치 연구원 (2018~)
(Center for Social value Enhancement Studies)

- SK에서 설립한 비영리재단
- 사회적 가치 측정/ 관련 연구, 학술 지원
- 사회적 기업 지원

2

1. The Game Changer

「뱅크시」의 그림 '게임 체인저', 224억 원에 판매



(출처: 연합뉴스, 21.3.24)

- 자체 최고가 판매 기록 경신
- 판매금액은
영국의 한 병원에 기부되어
의료진/ 환자 복지에 사용

3

2. 코로나19 이후 사회안전망

취약계층의 안전망 이탈이 빠르고 심해졌다.

독거노인/ 결식 아동

소점포 상공인

장애인/ 요양치료 필요한 환자



국가/기업의 손길이 닿지 못하는 곳에
비영리기관의 역할이 컸다

4

3. '비영리기관' 이라는 명칭, 괜찮은가?

임팩트 파운데이션 (2021~)



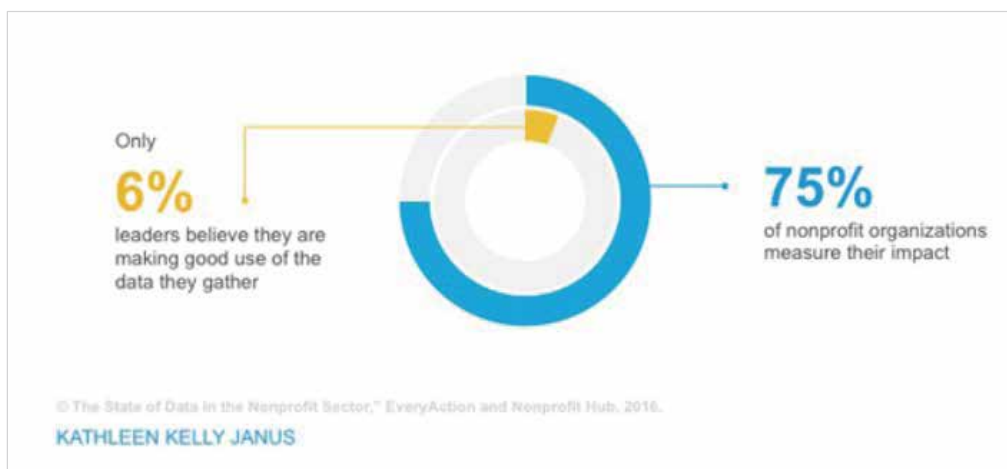
임팩트 측정의 “학습”과 “연습”

5

4. 임팩트 측정의 현주소

시장이 오히려 불안감을 조성하고 있다 ?

75%의 비영리기관이 임팩트를 측정한다?



(출처: ssir.org)

6

4. 임팩트 측정의 현주소

시장이 오히려 불안감을 조성하고 있다 ?

- ✓ 펀드레이징 자료
- ✓ 멤버십 성장 자료
- ✓ 점유율 자료
- ✓ 스테프 성과 자료
- ✓ 수혜자/수혜조직 숫자 자료
- ✓ 제공 프로그램 숫자 자료



이것만으론
부족하다 ?

7

5. 임팩트 측정의 세 가지 관점

임팩트 측정의 세 가지 관점

1

미션 중심인가? vs 과정 중심인가?

2

계속 사업인가? vs 단년 사업인가?

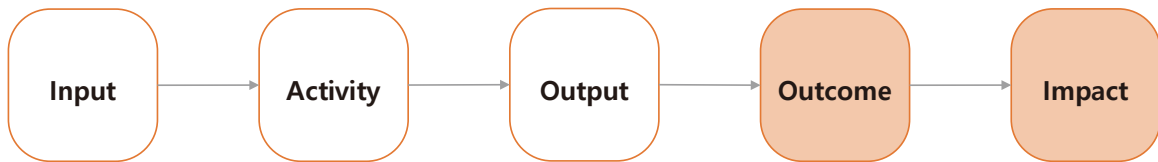
3

자산 관점인가? vs 도구 관점인가?

8

1 미션 중심인가? vs 과정 중심인가?

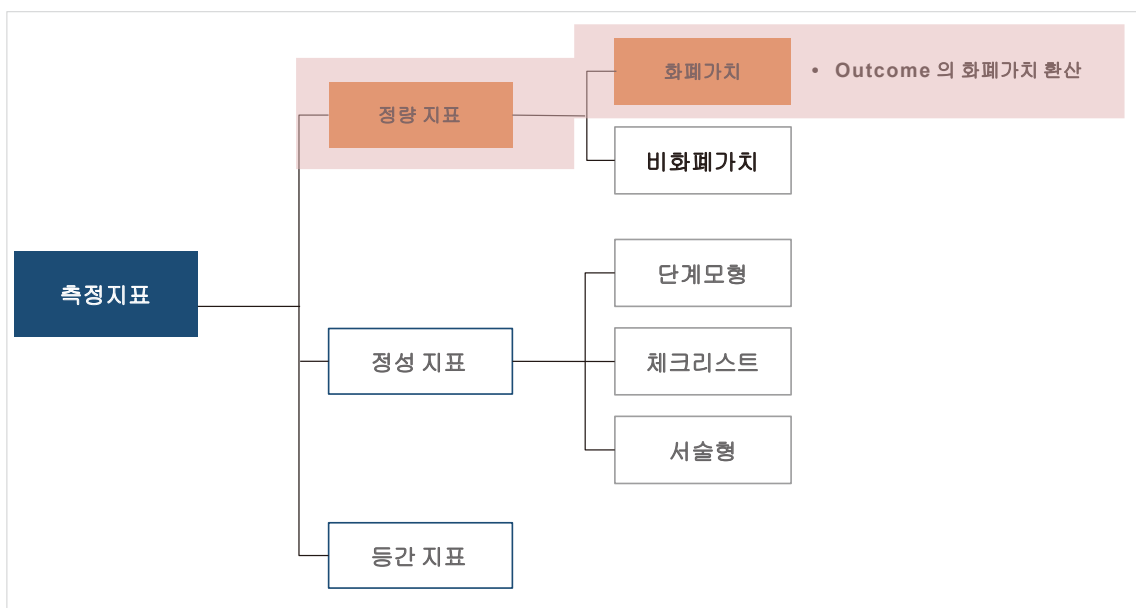
변화 이론(Theory of Change) 중 성과/ 임팩트



9

1 미션 중심인가? vs 과정 중심인가?

다양한 측정지표 중 화폐가치 지표



10

1 미션 중심인가? vs 과정 중심인가?

진정 미션을 측정하는 지표는?

- ✓ 친구가 몇 명이나 늘었을까?
- ✓ 몇 명이나 졸업했을까?
- ✓ 24시간 중에 몇 시간을 케어하고 있을까?

11

2 계속 사업인가? vs 단년 사업인가?

측정 비용은 얼마 정도가 적당할까?

- ✓ 운영비: 전체 사업비 중 15~20% ?
- ✓ 측정비는 운영비 중 몇 % ?



측정비는 사업비인가? 운영비인가?

- ✓ 교수님 용역/자문비
- ✓ 설문조사비
- ✓ 보고서 출판비

12

2 계속 사업인가? vs 단년 사업인가?

측정 지표가 **과대/ 과도**하지 않은가?

대안적 지표 예시

- ① 발달장애인이 일반인과 함께 텃밭을 가꾸는 프로그램의 시그니처 지표: **“발달장애인의 친구 수”**
- ② 이주민 여성의 사회적응도를 평가하는 시그니처 지표: **“활성화되어 있는 카톡 친구 대화방 수”**
- ③ 시각장애인이 안내하는 ‘어둠체험’의 시그니처 지표: **“안내인의 이름을 기억하는 고객 비율”**

대안적 측정 방법

- ① 출석 체크 (Activity-based Measurement)
- ② 회신율
- ③ 실무자 중심 사례 워크숍

13

3 자산 관점인가? vs 도구 관점인가?

스태프(직원) 성과는 어떻게 측정하는가?

- ✓ 인당 펀드레이징 성과 ?
- ✓ 인당 수혜자/조직 수 ?
- ✓ 인당 프로그램 수 ?



우리는 직원의 ‘성장’을 측정하고 있나?

- ✓ 낮은 월급
- ✓ 낮은 학습기회
- ✓ 잦은 이직

14

3 자산 관점인가? vs 도구 관점인가?

한 편의 프로그램이 끝나면, 재단에는 무엇이 남는가?

무형자산
정의*

- 미래 사회적가치 창출의 잠재력이 있고, 재단의 경쟁우위를 만드는 자산으로 정의
- 인적자원(사람) / 공익재산권(프로그램/노하우/네트워크) 으로 분류

추정 방법

Initial 측정

취득원가

해당 자산을 축적하기
위해 투자한 금액
(일회성 운영비 제외)

현재가치 재평가

델파이 방식 활용

현재가치 추정

전문가 합의를 통해
현재가치 평가

* 2018년 플랜엠 사회적가치연구원

15

[참고] 델파이 (Delphi) 방식

적용 예시*

전문가
구성

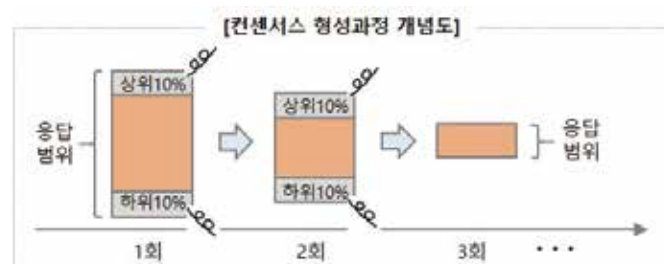
- CSR교수, 컨설턴트, 변호사, 회계사, 감정평가사, 손해사정사, 임팩트투자자 등
무형자산의 가치를 평가할 수 있는 전문가 10~15명으로 구성

질문

- CSR 활동으로 축적된 사람/노하우/네트워크를 가급적 수치와 함께 자세히 설명하고 질문
(취득원가 함께 제시)
- ✓ 질문 1: 해당 무형자산(사람/공익재산권)의 현재가치는 얼마로 추정할 수 있는가?
- ✓ 질문 2: 해당 자산가치의 지속년수는 몇 년 이라고 생각하는가?

컨센서스
형성과정

- '응답치'가 일정범위로 수렴할 때까지 반복 (3~5회)
- 매회 (상하위 각 10% 제외한) 참가자들의 '응답치/ 근거'를 모두에게 피드백 후 질문 반복



* 「임팩트 측정의 학습과 연습」(사회적가치연구원, 2021.9)/ SK SV위원회 SV측정 프로젝트(플랜엠/사회적가치연구원, 2018.9)에서 시범적용한 방법

16

6. 요약

임팩트 측정의 세 가지 방향

- 1 미션 중심으로 !
- 2 계속 사업을 가정하고 !
- 3 자산 관점에서 !

발표

아름다운재단 사업측정 사례

장윤주 간사 아름다운재단 연구사업팀

제8차 나눔지식네트워크 공동기획포럼

비영리, 임팩트를 말하다
측정의 과정과 현주소

아름다운재단 사업 측정 사례

장윤주 | 아름다운재단 연구사업팀

아름다운재단 기부안내 사업안내 캠페인 스토리 재단소개 기부회원가입

아름다운재단은 **목적과 사업** 연혁과 정관 신뢰와 투명성 함께하는 사람들

기부문화를 확산하고 소외된 이웃과 공익활동을 지원합니다.

- 1 올바른 기부문화 확산을 위한 캠페인 사업 전개
- 2 개인 및 단체의 공익기금 및 특정주제를 갖는 목적형 기금 조성
- 3 기업과 사회의 상생적 발전을 위한 기업 사회공헌 프로그램 전개
- 4 지속 가능한 공동체의 발전, 소외계층의 삶의 질 향상을 위한 공익사업 지원
- 5 기부문화 발전을 위한 정책적 연구 및 제도개선 사업 전개
- 6 저소득층의 자활과 자립을 위한 무형보 무보종 대충사업 전개
- 7 이주아동의 보육시설 등 사회적 약자 지원 및 공익단체 활동지원을 위한 부동신 무상 대여

SCROLL

사업 측정 리스트



년도	연구 제목	방법론	수행 주체
2009	다솜이작은숨결살리기 지원사업 표준성과관리 시스템을 개발하기 위한 연구	BSC	연구용역
2014	아동양육시설 보호아동의 건강 영향 평가	사전/사후 설계	연구용역
2013	희망가게 10주년 성과평가	양적/질적 연구 화폐가치 환산	연구용역+내부
2021	기부문화연구소 생태계 메타포	이론+자체개발	내부+컨설팅
2021	변화의시나리오 프로젝트 임팩트 측정	자체 개발	내부+연구용역

1. 아동 양육시설 보호 아동의 건강 영향 평가 : 사전 사후 변화



- 2013년 정부지원 보육시설 아동 급식비는 2012년에서 100원 상향되어 1인당 1,520원.
- 2013년 4월 ~ 2014년 3월까지 2곳의 시설 아동 84명 식단가를 3,500~4,000원으로 높임.

건강 변화 결과

- 아동 92% , 원하는 만큼 다양하게 먹었다.
- 신장이 5cm 이상 작은 구간은 8개군에서 6개군으로 감소
- 체중이 5kg 이상 적은 구간도 7개군에서 6개군으로 감소
- 특히 중학교 1학년 남학생들은 2013년 전국 평균 신장보다 5.1cm나 작게 나타났지만, 2014년 0.3cm 차이로 전국 평균을 거의 따라잡음
- 급식은 5년 이상 장기간 지원해야 더욱 확실한 변화를 확인할 수 있지만, 지원 1년 만에 벌써 눈에 띄는 성과.

결과



- 보육시설 급식 예산 상향이라는 분명한 목적. 2015년 예산 상향
- 측정 방식은 전통적인 사전/사후 검사 방법
- 직관적인 변화의 결과
- 목적을 달성하기 위한 커뮤니케이션 대상 설정 w. 의원실, 한국아동복지협회



3500원 850kcal VS 1520원 600kcal

2. 다솜이작은숨결살리기 지원사업 표준성과관리 시스템을 개발하기 위한 연구



- 미숙아 대신 ‘이른둥이’로 명명 : 세상에 호기심이 많이 일찍 태어난 아이
- 교보생명과 아름다운재단이 공동 사무국 운영
- 경제적 지원(치료비, 재활치료비), 양육지원, 심리사회적 지원, 사회적 기반 확충
- 5년차에 본 사업의 성과관리의 필요성 인식으로 <표준 성과관리 시스템> 개발

*Balanced Score Card : 기업의 지속가능성을 위해서는 재무적 성과 측정만으로는 한계에 봉착. 재무, 고객, 내부프로세스, 학습과 성장 4가지 차원 성과관리 필요. 비영리에서는 사명, 전략, 고객, 재무, 내부 프로세스, 학습과 성장 강조. (다솜이작은숨결살리기 지원사업 성과와 과제에서 인용)

〈표 3-18〉 BSC 평가지표

지표 개수	지표 번호	측정 내용
1	S2	이른둥이 가정 만족도 점수
2	P4	웹사이트 전문가 Q&A 비율
3	S3	이른둥이 가정의 가족관계 점수
4	P6	홍보가정 신청자 수 / 지원받은 이른둥이 가정 수
5	S4	기부 만족도 점수
6	P8	자원봉사 만족도 점수
7	S5	파트너십 점수
8	P10	협력병원에서 의뢰받은 아동 수(입원)
9	P11	지원한 연구프로젝트 수 + 서적 발간 횟수
10	P12	신문, TV 등의 언론보도 횟수
11	P15	전문심사위원의 활동
12	P18	지원을 신청한 후부터 지원대상 결정 연락까지의 평균 대기 기간(일)
13	P21	지원받은 이른둥이 수
14	P25	고객DB 정기 업데이트
15	P26	새로 가입한 신규기부자 수 (1%+교보FP)
16	P27	1%기부자 수
17	P28	1%기부 금액
18	P29	교보FP기부자 수
19	P30	교보FP기부 금액

함의



〈표 3-19〉 연도별 성과 달성율

연도별 성과 달성율	측정지표수
목표측정치 48점 대비 59점 측정치로 123% 달성	16개
목표측정치 57점 대비 100점 측정치로 175% 달성	19개
목표측정치 54점 대비 98점 측정치로 181% 달성	18개
목표측정치 36점 대비 68점 측정치로 188% 달성	12개
목표측정치 54점 대비 83점 측정치로 154% 달성	18개
목표측정치 36점 대비 58점 측정치로 161% 달성	12개
목표측정치 57점 대비 83점 측정치로 146% 달성	19개

- 평가모형 도입의 이니셔티브(initiative)가 누구에게 있는가?
- 당시 널리 알려진 모델이었으나 2년 사용 후 중단 : 세밀한 지표, 유사한 결과값
- BSC에 따른 사업평가는 미시적, 중기적 사업평가, 즉 '실행 정도' 측정에 적합
- 가장 중요한 항목인 '학습과 성장' 측정되지 않음
- 만약 사업의 방향 자체를 변경해야 한다면 이에 따른 재설계 필요

3. 희망가게 10주년 평가 : 화폐가치 측정



- 아모레퍼시픽 창업자 가족의 기금으로 최대 4천만원 창업 대출
- 2003년 사업 시작해 현재까지 485점 지원
- 10주년을 맞아 사업의 성과 측정



희망가게는 2007년 1호점을 시작을 2013년 6월말 기준 169호점이 오픈하여 영업중이다. 오픈한 매장의 총 지원 금액은 약 62억 4,500만원으로 1매장 평균 3,695만원이 지원되었다.

이번 연구의 목적은 위와 같은 희망가게 '사업'에 대한 성과가 아닌 희망가게 창업주들의 '구체적인 변화'가 무엇인지 알아보고자 함이다.

1. 희망가게 창업주들은 창업이후 어떠한 변화를 체험했다고 인식하고 있는가?

먼저 심층 면접을 희망가게 창업주, 재단 실무자, 관련분야 전문가 12명을 대상으로 실시했다.

그 질문의 내용으로는 경제적 변화, 개인 내적인 성격의 변화, 심리적 변화, 관계의 변화, 타인에 대한 생각의 변화, 자녀양육 차녀, 가족관계, 건강, 외적인변화, 미래에 대한 희망 측면의 변화를 포함한다.

이들의 진술은 104개중 대표적이거나 상이한 의미의 진술을 32개를 선정하고 이 진술들을 카드로 작성해 희망가게 창업주, 아름다운재단 실무자들이 일정한 방법에 따라 긍정,부정 중립으로 분류하게 했다.

연구1) 젠더적 관점에서 마이크로크레딧 사업의 효과 분석

- 일반적인 사전/사후 양적,질적 방법론 사용
- 젠더적 관점으로 일반 마이크로크레딧 평가와 차별성. 특히 잘 다루지 않는 폐업 사례 질적연구로 향후 사업수행에 함의

3) 사회적 순손익 계산

: 가처분소득 분에 '사회적 순손익'을 함께 계산하였는데, 이는 정부지원 절감분으로 볼 수 있습니다. 즉, 희망가게 창업주가 창업전 기초생활수급자였다가 창업후 소득이 상승하여 수급에서 탈락되었다면 그만큼 정부는 세금을 절약할 수 있습니다. 이 금액을 2번 항목에 더했습니다.



[그림1. 희망가게 사업의 누적 사회적 성과]

지난 10년 간 62억원의 대출금을 169호점에 지원한 결과,

가처분소득 증가분 56.6억원, 금융접근성개선으로 49.8억원 등 총 106억원의 사회적 성과를 낸 것으로 나타났습니다.

연구2) 사회적 성과 (social impact)

- 국내 최초 사회적 성과를 돈으로 환산한 측정 방식
- 기금을 배분했을 경우와 대출했을 경우를 비교하여 대출사업의 사회적 성과가 더 높음을 입증. 마이크로크레딧 사업의 정당성 확보.

함의



파이낸셜뉴스

글자크기

줄간격

인쇄하기

취소

아모레퍼시픽, 희망가게 10주년..“사회적 성과 106억원”

파이낸셜뉴스 입력 : 2013.11.05 13:58 수정 : 2013.11.05 13:58

- 커뮤니케이션 청중은 누구인가? 사업 담당자 vs 기부자(이해관계자)
- 가치 측정은 꾸준히 축적한 데이터의 결과
- 부끄러운 결과도 놓치지 말자 (성과의 과대 평가 경향)
 - 폐업 사례 분석 포함
 - 사회적 성과 측정에서 재단/창업주/환경 기여도 배분 문제

4. 기부문화연구소 : 생태계 메타포



- 사회적가치연구원(CSES)이 5개 공익재단과 함께 임팩트 측정
- 담당자 스스로 학습하고 측정

기부문화 지식 생태계 구조도



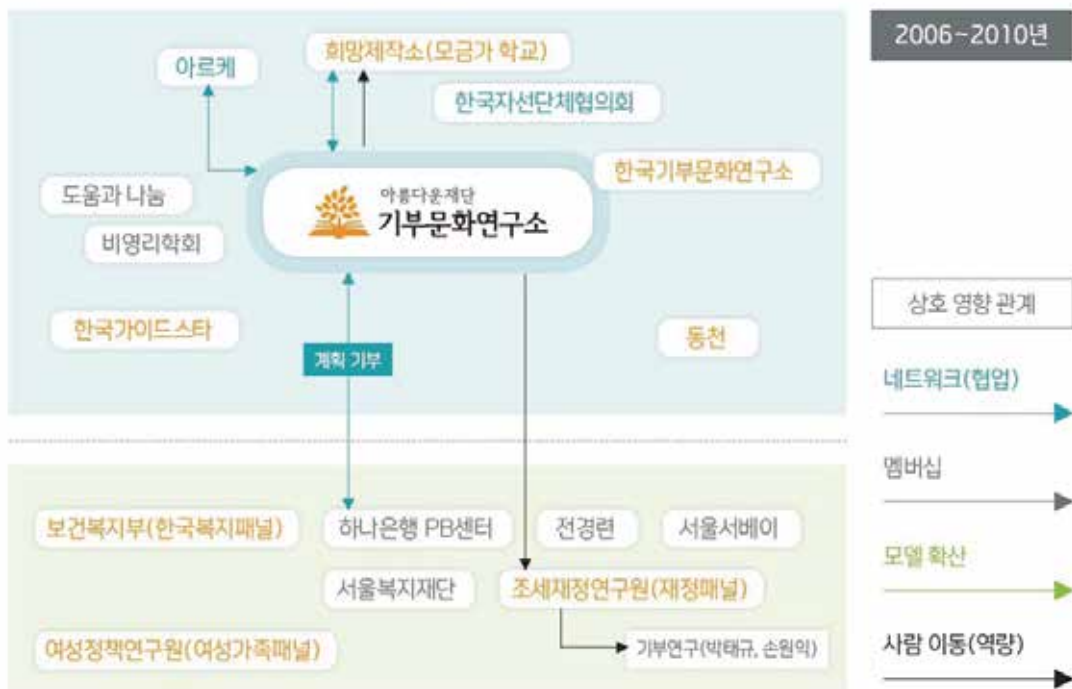
1) 기부문화 지식 생태계의 미분화 : 2000년 기부문화연구소 창립 전



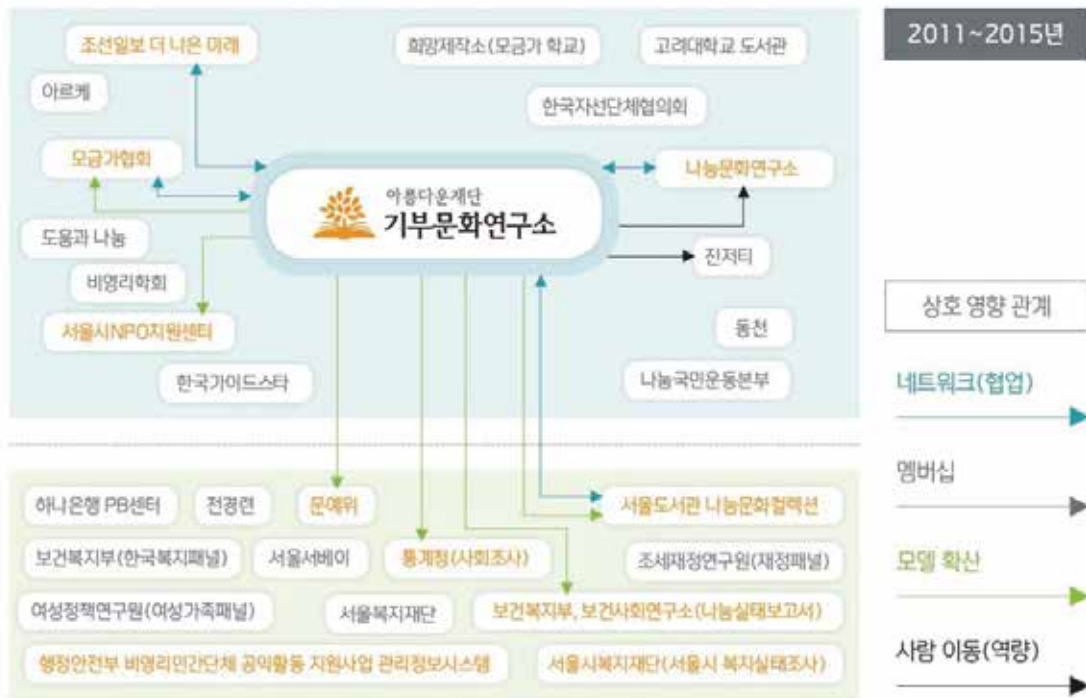
2) 지식 생산을 주목적으로 하는 행위자의 등장



3) 지식생산 본격화



4) 지식의 확산과 복제



5) 복잡해진 생태계와 네트워크 확장



함의



- 측정이 어려운 ‘연구’, 특히 연구소라는 ‘조직’의 임팩트 측정 시도
- 기존 이론(생태계 이론)의 적절한 사용
- 미션과 목표 재확인, 시계열적 방향성 제고에 도움
 - 시계역 구간별 변화 확인
 - 향후 행위자 유형과 네트워크 관계의 양과 질을 추가 변경 할 수 있음
- 실무자 중심으로 스스로 설계하고 측정하는 과정
- 결과물 제작 부담 최소화는 CSES 지원으로 가능

5. 변화의시나리오 프로젝트 임팩트 보고서



- 변화의시나리오는 시민단체 공익활동 지원사업 브랜드
- 변화의시나리오 프로젝트는 공익사업비 2,000만원 및 역량강화를 위한 콘텐츠 및 교육사업 등을 지원하는 사업임
- ‘아름다운재단’의 임팩트 측정의 시작 : 시민사회와의 양방향 소통 강화를 위한 지원사업 평가 체계 마련이 목표





함의



- 조직의 임팩트를 측정하기 위한 마일스톤(milestone)
 - 우리 조직의 임팩트는 무엇인가? 너무 큰 질문으로 가기 전 대표사업 측정
- 아름다운재단만의 고유한 임팩트는 누가 제일 잘 아는가?
 - 담당자 이니셔티브, 사무국 구성원과 이해관계자 참여와 합의
- 측정 지표를 사업 평가에 활용
- 지표 활용의 확장 가능성

| 결론과 합의

사업 측정 리스트

년도	연구 제목	방법론	Output/outcome/impact 산출/성과/임팩트
2009	다솜이작은숨결살리기 지원사업 표준성과관리 시스템을 개발하기 위한 연구	BSC	산출
2014	아동양육시설 보호아동의 건강 영향 평가	사전/사후 설계	성과
2013	희망가게 10주년 성과평가	양적/질적 연구 화폐가치 환산	성과 임팩트
2021	기부문화연구소 생태계 메타포	이론+자체개발	임팩트
2021	변화의시나리오 임팩트 측정	자체 개발	임팩트

- 측정하고자 하는 것이 산출 -> 성과 -> 임팩트로 변화 되는 양상
- 외부 전문성 의존에서 내부 관여도 높아지는 방식으로 변화

결론

1. Why : 측정의 목적은?
하려고 하는 일을 제대로 하고 있는가? *사업 관리와 임팩트 측정은 구분
2. How : 결과를 어떻게 사용할 것인가?
결국 커뮤니케이션 - 내 / 외부
3. When : 어렵지만 사업 설계부터 측정을 염두에 둔다면
측정을 위한 자료 / 데이터 축적
4. Who 누가 할 것인가?
외주와 내부의 스펙트럼에서 내부 관여도 정도
5. How Much 어느정도 자원을 투입할 것인가?
측정을 위한 비용이 임팩트보다 크지는 않은가. 어디에서 조달할 것인가



아름다운재단의 사업 평가 보고서 보기 <https://beautifulfund.org/archive/>

비영리단체란 사람을 바뀌게 하는 전문 직업단체인 셈이다. 그들의 제품이란 병이 완치된 환자, 교육받은 아이, 훌륭한 성인으로 자란 청소년, 한마디로 변화된 인간 모두라고 말할 수 있다. 즉 비영리 조직의 성과는 조직 내부에 있는 것이 아니라 외부에 있으며, 비영리조직이 영리와의 가장 큰 차이는 성과측정의 어려움이다.

그렇다고 높은 성취, 도전을 방만히 해서는 안된다.

(피터 드러커)



발표2

사랑의열매 사회적 영향력 및 성과분석의 경험

박미희 팀장 사회복지공동모금회 나눔문화연구소

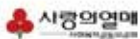
제8차 나눔지식네트워크 공동기획포럼

비영리, 임팩트를 말하다
측정의 과정과 현주소

제8차 나눔지식네트워크 공동기획포럼(2022.07.06)

사랑의열매 사회적 영향력 및 성과분석의 경험

박미희 | 사랑의열매 나눔문화연구소



CONTENTS

1. 성과관리 및 사업 평가 체계

- 01 성과관리 체계
- 02 사업평가 체계

2. 사랑의열매 나눔사업 임팩트 측정 사례

- 01 나눔사업 총괄 평가 연구
- 02 사랑의열매 소셜 임팩트 분석 연구

3. 결론 및 함의



출처 : 서울특별시 사회적경제지원센터 (2021.3.4), 서울형 사회적가치 개발 및 측정 연구 설명회 자료집



1. 사랑의열매 나눔사업 성과관리 및 평가체계

01 성과관리 어떻게 하고 있나?

02 성과평가 체계는 어떠한가?



성과관리, 어떻게 하고 있나? : 성과목표

1장

01

공동모금회 지속가능발전목표(C-SDGs)

사업신청단계에서부터 수행기관이 달성하고자 하는 성과목표를 명시하도록 하고 있음

사업구분	모금회 지속가능발전목표(C-SDGs)
☐ 기초생계 지원	☐ 경제적 빈곤 퇴치 ☐ 영양 및 급식지원/기아종식
☐ 교육/자립 지원	☐ 교육 및 자립역량 강화 ☐ 양질의 일자리 만들기 ☐ 적정기술과 정보기술격차 해소 지원
☐ 주거/환경 개선	☐ 모두를 위한 깨끗한 에너지 ☐ 지속가능한 지역사회 인프라 구축 ☐ 지속가능한 생산과 소비 ☐ 기후변화와 대응 ☐ 해양생태계 보존 ☐ 육상생태계 보호
☐ 보건/의료 지원	☐ 신체·정서적 건강과 회복 ☐ 깨끗한 물과 위생
☐ 심리/정서 지원	☐ 신체·정서적 건강과 회복
☐ 사회적 돌봄 강화	☐ 사회적 배제 감소와 불평등 완화
☐ 소통과 참여 확대	☐ 성평등 ☐ 지속가능한 지역사회 인프라 구축 ☐ 사회적 약자의 권리증진
☐ 문화 격차 해소	☐ 사회적 배제 감소와 불평등 완화
성과목표	해당사항이 없을 경우에는 공란으로 표기



성과관리, 어떻게 하고 있나? : 성과관리체계

성과관리를 위한 사업 유형화

사업 유형		내용	표준 양식	
			계획서/ 결과보고서	심사표/ 평가표
프로그램 사업	일반형 (성과 중심)	· 성과 목표 달성을 통해 사업 참여자의 의미 있는 변화를 꾀하고, 나아가 지역사회 변화의 기초를 다지는 사업 · 주로 단년도 형태를 띠며, 사업 참여자의 역량강화 또는 소규모의 지역사회 네트워크 구축 등의 사업을 포함	유형별 별도 양식	성과형
	확산형 (성과확산)	· 2년 이상 계획하는 다년도 사업으로 사업 참여자의 의미 있는 변화뿐만 아니라 지역사회, 나아가 우리 사회에 파급력(Impact)을 미치는 것을 지향하는 사업		
	기초형 (산출중심)	· 현재 당면한 지역사회 이슈 및 개인(또는 가족)의 문제 해결을 위한 지원사업으로 성과목표 달성 보다는 사업수행 과정에 중점을 두는 사업		산출형
기능보강 사업		· 기능보강을 통해 현재의 문제를 해소하거나 보다 의미 있는 사업을 향후 수행하고자 하는 사업 · 장비보강, 개보수, 자동차 구입 등이 해당		기능보강

출처 : 2022 배분업무편람 4-2 배분사업 관리유형



성과평가, 어떻게 하고 있는가? : 평가체계

평가 기준 및 성과형 프로그램 평가요소(내용)

항목	내용
배분의 적절성	배분대상자 선정기준 및 인적·물적 자원 투입의 적절성 등
사업목표 달성도	사업계획 대비 목표달성 비율 및 사업수행기준 준수여부 등
문제해결 기여도	지역사회 및 개인의 문제 해결에 대한 기여도 등
배분의 성과	배분사업의 질적 수준, 지속가능성 등
배분분과실행위원회가 정하는 기준	상기 기준 외에 배분분과실행위원회가 정하는 평가기준을 포함



평가요소		
결과 40%	계획 30%	과정 30%
목표달성여부 30%	이행여부의 성실성 20%	준수성 20%
효과성 10%	투입 요소의 적절성 10%	충실성 10%

- ✓ 참여자 상황 및 문제해결 기여도
- ✓ 지역사회 변화 기여도
- ✓ (성과확산형의 경우) 지역사회 파급 및 영향 정도
- ✓ (성과확산형의 경우) 사업 지속유지 전략의 실현 정도



나눔사업 성과관리 및 평가 체계 종합



[긍정평가]

- 지속가능발전목표 체계 도입하여, 목표를 중심으로 기부금 사용의 결과를 보고하고 있음
- 특별히 성과관리가 되어야 하는 사업, 나눔사업을 통한 사회적 파급력을 지향하는 사업의 경우, 별도의 평가기준에 따라 관리가 되고 있음 (*성과를 이끌기 위한 전문가 사업자문 진행)



[한계+아쉬운 부분]

- C-SDGs를 통해 목표가 관리되고 있는가? 여전히 in/output 중심
- 전체 기부금의 임팩트가 확인 가능? 측정되고 있는가? (너무나 다양하고 많은 프로젝트)
- 임팩트를 임팩트있게 제시하고 있는가?
- 사랑의열매가 추구하는 소셜 임팩트가 무엇인가?

2. 사랑의열매 나눔사업 임팩트 측정 사례

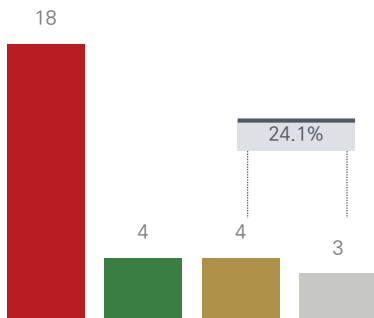
- 01 나눔사업 성과평가 현황
- 02 나눔사업 총괄평가 사례
- 03 사랑의열매 사회적 영향력 및 성과 분석

사랑의열매 나눔사업 성과평가 현황

나눔 사업 성과평가 사례 (2005년 이후 나눔문화연구소 수행)

2005년 이후 수행한 성과평가사례는 29건 / 2010년 이후 25건 / 2015년 이후 23건

■ 개별 나눔사업 평가
■ 나눔사업 총괄평가
■ 사업군별 평가
■ 임팩트 평가



■ 개별 나눔사업 평가(18건)

- 각사업의 목적, 목표, 성과지표에 따른 성과평가진행
- 과학적객관적 평가, 양적질적 평가진행
- 차량지원사업 평가(2006), 아동청소년야간보호사업 성과평가(2016), 3대 배분의제사업 성과평가(2017~2018), 보호아동청소년 자립통합지원사업(2020), 기업 사회공헌 프로그램 평가(2020~2021) etc.

■ 사업군별 평가(4건)

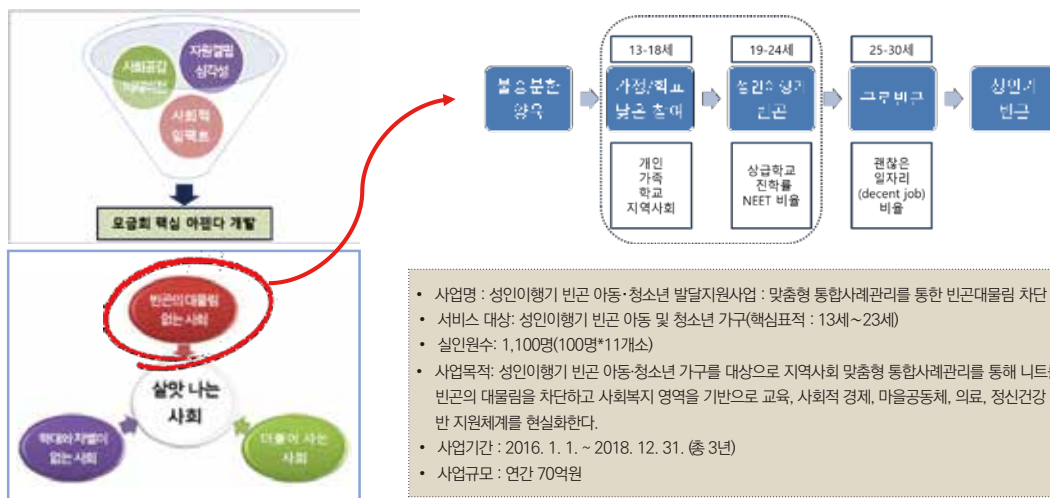
- 사회복지장기지원사업 평가방안연구(2005)
- 사회복지공동모금회 테마기획사업 성과평가 연구(2008)
- 2017~2019나눔과꿈사업 성과평가 연구(2019)
- 2019 전국기획사업 평가연구(2022 진행중)



사랑의열매 나눔사업 개별 평가 연구 사례

사랑의열매 3대 배분의제 성과평가 연구

사랑의열매 3대 배분의제(빈곤, 질병, 소외)의 대표사업에 대한 3년에 걸친 성과 추적



사랑의열매 나눔사업 개별 평가 연구 사례

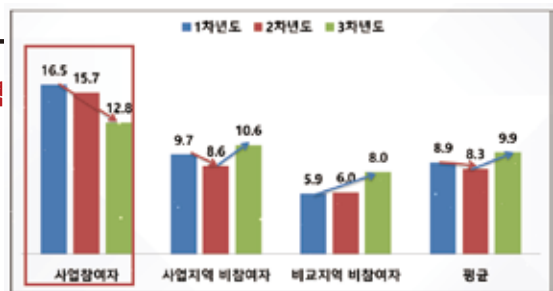
2장
01

사랑의열매 3대 배분의제 성과평가 연구

‘희망플랜’ 성과분석의 과정

구분	Engagement 준비(함께 하는 준비): 13~18세	Participation 참여(미래로의 참여): 19~24세
성과 지표	·개인역량 : 자기효능감/자존감, 자기신뢰감, 진로성숙도, 문제행동(경비행) ·가족 : 가족관계, 기술률 ·학교 : 학교 밖 청소년비율, 학업중도탈락률, 무단결석률, 학교생활만족도, 주관적 학업성취도 ·지역사회 : 봉사활동참여, 재능기부, 공동체意識	·니트 비율 ·상급학교 진학률 ·괜찮은 일자리 취업(25~30세) ·향후 구직의향
과정 지표	·조기발굴 ·연계 ·모니터링 ·품질	

- 수행과정 평가: 희망플랜 DB 구축/분석(양적 분석) + 질적 분석
- 성과 분석: 양적 서베이 조사 + 질적 심층 인터뷰



사랑의열매 나눔사업 사업군별 평가 사례

2장
02

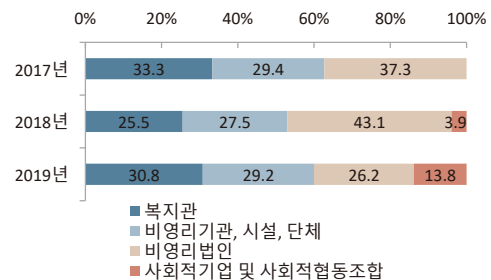
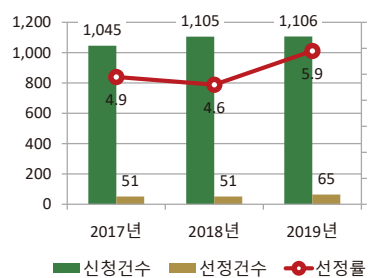
2017-2019 나눔과꿈 사업 성과평가 연구 주요결과

삼성전자와 사랑의열매가 함께 추진했던 '나눔과꿈' 사업은 비영리단체/기관을 대상으로 사회문제 해결을 위해 혁신적이고 파급효과가 큰 사업을 발굴하여 지원하는 사업임(남기철 외, 2019)

나눔과꿈 사업 구분

사업성격		사업기간	
꿈	기준에 시도되지 않았던 혁신적 인 사업으로 시도가 의미 있는 사업	단기	기관당 1년간, 1억원 이하 지원
나눔	기준에 진행되고 있는 사업이나 진행방식 및 전달체계 변화를 통해 효율성 을 도모할 수 있는 사업	장기	기관당 3년간, 5억원 이하 지원

사업 선정 및 접수 현황

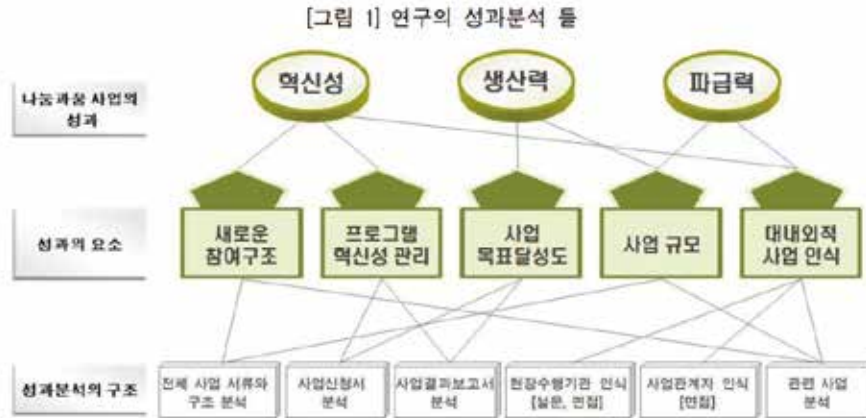


사랑의열매 나눔사업 사업군별 평가 사례

2장

02

2017-2019 나눔과꿈 사업 성과평가 연구 주요결과



출처 : 남기철 외(2019:52), 2017-2019 나눔과꿈 사업 성과평가 연구

사랑의열매 나눔사업 사업군별 평가 사례

2장

02

2017-2019 나눔과꿈 사업 성과평가 연구 주요결과



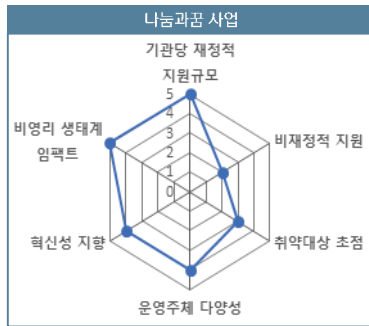
출처 : 남기철 외(2019:227 수정), 2017-2019 나눔과꿈 사업 성과평가 연구

사랑의열매 나눔사업 사업군별 평가 사례

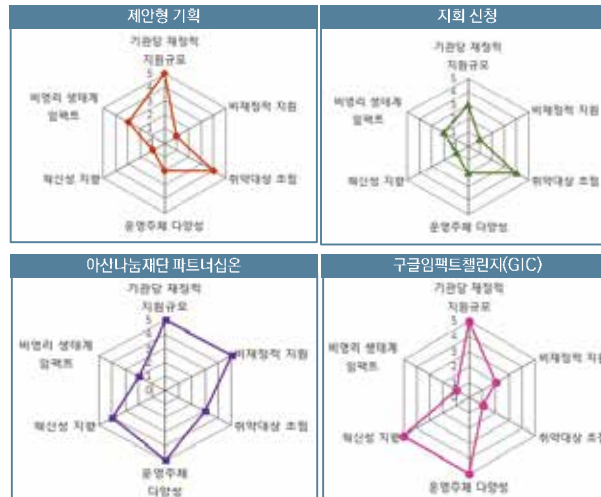
2장
02

2017-2019 나눔과꿈 사업 성과평가 연구 주요결과

● 나눔과꿈 사업과 주요 지원사업 비교



출처 : 남기철 외(2019:217)



사랑의열매
사회복지공동모금회

사랑의열매 나눔사업 총괄평가 사례 : 무엇을, 어떻게 측정? 측정결과는?

2장
03

■ 나눔사업 총괄 평가(4건)

» 무엇을 평가해야하는가? : 법, 정관, 규정, 세칙등 명시적으로 규정되어있는 사항=합의+부인할수 없는 것

사회복지공동모금회법

제1조(목적) 공동모금을 통하여 국민이사회복지지를 이해하고 참여하도록 함과 아울러 국민의 자발적인 성금으로 조성된 원(財源)을 효율적이고 공정하게 관리·운용함으로써 사회복지증진에 이바지함을 목적으로 한다.

제3조(기본 원칙) ① 기부하는 자의 의사에 반하여 기부금품을 모집하여서는 아니된다.

② 제17조에 따라 조성된 재원(이하 "공동모금재원"이라 한다)은 지역·단체·대상자 및 사업별로 복지수요가 공정하게 충족되도록 배분하여야 하고, 제1조의 목적 및 제25조에 따른 용도에 맞도록 공정하게 관리·운용하여야 한다.

③ 공동모금재원의 배분은 객관적인 기준에 따라 효율적으로 이루어지도록 하고, 그 결과를 공개하여야 한다.

정 관

제26조(배분원칙)

① 모금회는 배분을 통하여 지역사회복지증진과 사회복지서비스의 활성을 기하여야 한다. <개정 2008.6.9>

② 배분은 사회복지사업 및 사회복지활동 사회복지프로그램을 행하는 자를 넓게 포괄하여야 한다.

③ 배분은 지역·단체·대상자 및 프로그램별로 복지수요가 공정하게 충족되도록 하여야 한다. <개정 2008.6.9>

④ 배분은 과정과 결과가 투명하여야 한다. <개정 2008.6.9>

⑤ 배분은 평가를 바탕으로 하여 효율적이고 효율적으로 실시되어야 한다. <개정 2008.6.9>

사랑의열매
사회복지공동모금회

사랑의열매 나눔사업 총괄평가 사례 : 무엇을, 어떻게 측정? 측정결과는?

■ 나눔사업 총괄 평가(4건)

무엇을 평가하고 있는가?	어떻게 측정했는가?			연구
	지표 선정의 기준	자료 수집 방법	평가주체	
공동모금회 나눔사업 전반에 대한 항목별 인식정도(동의정도)를 평가 [배분대상] 포괄성, 균형성, 기부자의도 반영 [배분과정] 객관성, 전문성, 투명성 [배분결과] 복지서비스 활성화, 공공과의 비중복성, 민간과의 비중복성 [배분성과] 사업의 목표달성도, 사회문제 해결 기여도 [환류 및 매년 배분 중점사항] 평가결과와 환류(반영), 배분중점사항	- 공동모금회법, 정관, 규정, 지침 등에 명시된 배분의 원칙을 기초로 - 공통지표 12개 개발 - 매년 배분중점사항을 고려하여 5개 내외의 지표 추가	온라인 서베이(구글서베이)	- 모금회 직원(50) - 모금회 배분분과실행위원 (전문가)(76) - 평가지원단(117) - 사업 수행기관 실무자(952) *괄호안숫자는 응답자 ※ 최종(종합) 평가는 전문가(연구진)가 진행	사회복지공동모금회 배분사업 평가 설계 및 적용(2020) 2020년 배분사업 평가(2021) 2021년 배분사업 평가(2022 진행중)

사랑의열매 나눔사업 총괄평가 사례 : 무엇을, 어떻게 측정? 측정결과는?

■ 사랑의열매 나눔사업 전반에 대한 내외부 평가 결과 (100점 만점)

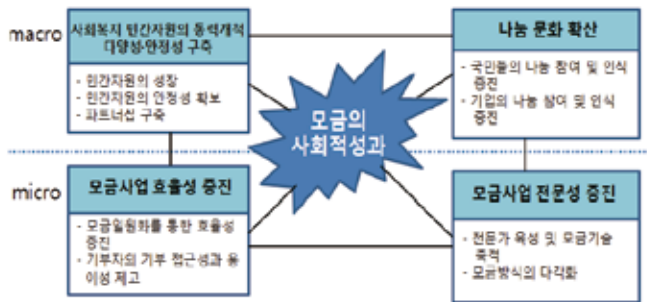
항 목	평가요소	내 용	2019 사업		2020 사업		2021 사업	
			내부 (n=252)	수행기관 (n=701)	내부 (n=243)	수행기관 (n=952)	내부 (n=252)	수행기관 (n=1,201)
배분 대상	포괄성	모금회의 지원을 받는 대상은 인구별/지역별로 넓게 분포되어 있다.	67.0	68.5	67.5	76.0	66.0	76.5
	균형성	모금회의 배분은 인구별/지역별로 편중되지 않고 고르게 지원되고 있다.	61.5	60.5	63.5	68.0	61.0	68.0
	기부자 의도	모금회의 배분은 기부자의 의도를 반영하고 있다.	70.5	76.5	71.0	81.5	71.0	81.5
배분 과정	객관성	(주제선정, 수행기관선정, 심사평가 등) 모금회의 배분과정은 객관적이다.	74.0	72.5	78.0	78.0	81.0	79.0
	전문성	(주제선정, 수행기관선정, 심사평가 등) 모금회의 배분과정은 전문적이다.	72.5	71.0	75.0	79.0	76.5	78.0
	투명성	모금회는 배분의 과정과 결과를 투명하게 공개하고 있다.	80.5	74.5	81.0	80.0	84.5	78.5
배분 결과	복지서비스 활성화	모금회의 배분사업은 복지서비스 활성화에 기여하고 있다.	79.0	85.5	81.5	87.0	84.5	86.5
	효율성(비중복성)	모금회의 배분사업은 공공영역과 중복되지 않는다.	51.0	51.5	59.5	69.5	59.0	69.5
		모금회의 배분사업은 다른 민간단체의 배분사업과 중복되지 않는다.	51.0	46.0	50.5	66.0	53.0	63.5
배분 성과	사업목표 달성도	모금회의 지원을 받는 사업은 사업목표를 잘 달성하고 있다.	71.0	79.0	72.5	84.5	76.0	85.5
	사회적 문제 해결	모금회의 지원을 받는 사업은 사회적 문제를 해결하고 있다.	71.5	75.5	74.5	84.5	76.5	85.5
	환류	평가결과와 반영	66.5	73.5	69.5	83.0	73.0	82.5

주 : 사회복지공동모금회 배분사업 평가설계 및 적용(2020), 2020년 배분사업평가연구(2021), 2021년 배분사업 평가연구(2022 진행중)의 설문조사 결과점수를 활용하였음. 연구에서는 2점만점으로 제시하였으나, 이해의 편의를 위해 100점 만점으로 환산하였음

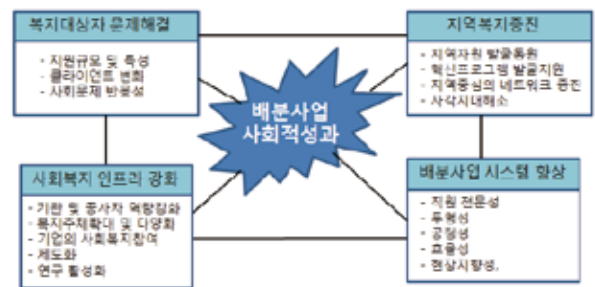
사랑의열매 사회적 영향력 및 성과 분석: 무엇을, 어떻게 측정? 측정결과는?

- 사회적 영향력/소셜 임팩트/사회적 성과 분석 (3건) : 10년, 20년 등 중요한 분기점에서 조직의 성과와 영향력을 평가

[그림 3-1] 모금사업의 사회적성과 분석차원



[그림 3-3] 배분사업의 사회적성과 분석차원



출처 : 강철희 외(2010:60, 66), "한국공동모금제도의 사회적 성과와 발전과제", 사회복지공동모금회

사랑의열매 사회적 영향력 및 성과 분석: 무엇을, 어떻게 측정? 측정결과는?

- 사회적 영향력/소셜 임팩트/사회적 성과 분석 (3건) : 10년 사회적 영향력 및 성과분석

무엇을 평가하고 있는가?	어떻게 측정했는가?			
	조직적 정의	측정 지표 / 지표선정의 기준	자료 수집 방법	평가주체
모금회 설립 후 지난 10년(12년)동안의 공동모금회의 사회적 성과 평가 ★★ 사회적 성과 분석차원 1) 모금 - 사회복지 민간자원의 동력개척과 다양성, 안정성 구축 - 나눔문화 확산 - 모금사업의 효율성 및 전문성 증진 2) 배분 - 복지대상자 문제해결 - 지역복지증진 - 사회복지인프라 강화 - 배분사업 시스템 향상 3) 조직 - 의회적 시스템 : 구성, 역할 - 행정적 시스템 : 중앙-지회 관계, 조직구조 및 인력관리, 재정분석, 홍보역량	공동모금회의 모금과 배분이 갖는 성과를 세 가지로 구분 ➢ 공식적 성과 : 법, 정관, 미션, 비전 등을 중심으로 한 공식적 목적 및 성과를 기반으로 도출된 사회적 성과 ➢ 사회적 기대성과 : 정부, 학계, 현장 등이 공동모금제도를 통해 달성하고자 했던 목적이나 기대 ➢ 파생적 성과 : 모금회 운영을 통해 부가적으로 파생되어진 사회적 기대성과	- BSC관점을 적용해 핵심성공요인으로 모금, 배분, 조직운영의 차원 도출 - 이해관계자 모델 관점을 적용해, 공동모금회 이해관계자들이 인식하는 조직성과에 대한 인식을 포괄적으로 고려하여 지표 도출	1) 이차자료 수집분석 - 각종 보고서, 전산자료 - 내용분석 2) 설문조사 - 직원 - 현장 실무자 - 주요 이해관계자 ; 기업사회공헌담당자, 정부관계자, 유관기관 모금/홍보 담당자 중 주요 이해관계자 4) FGI/인터뷰 - 직원, 분과위원, 외부 이해관계자	1) 모금설문지 - 직원(153) - 현장 실무자(101) - 주요 이해관계자(64) : 기업사회공헌담당자, 정부관계자, 유관기관 모금/홍보 담당자 중 주요 이해관계자 2) 배분설문지 직원, 현장 실무자 3) 조직설문지 직원만 ※ 최종(종합) 평가는 전문가(연구진)가 진행

주 : 강철희 외(2010), "한국공동모금제도의 사회적 성과와 발전과제", 사회복지공동모금회

사랑의열매 10년 사회적 영향력 및 성과 분석

2장

04

배분분야 사회적 성과 분석 차원	하위차원 (문항수)	설문 문항 (51개 문항, 동의정도 5점 리커트척도)	공식적 성과	사회적 기대성과	파생적 성과	평가점수 (100점 환산)
복지대상자 문제 해결	지원 규모 및 특성(3)	지원액 적절성, 지원기관 적절성, 지원사업 다양성		○	○	65.8
	클라이언트의 변화(3)	클라이언트 문제해결 집중도, 클라이언트 문제해결 노력성, 클라이언트 문제해결정도			○	67.4
	사회문제 반응성(4)	사회문제 반응성, 대응 신속성, 사회문제 예방성, 대상별 지역별 문제해결 적극성	○	○		65.0
지역복지증진	지역자원 발굴 동원(2)	인적자원/물적 자원 발굴 및 동원	○			67.2
	혁신프로그램 개발·지원(4)	새로운 복지욕구 민감성, 지역특성에 맞는 사업개발, 사업의 확대 보급, 모금회의 혁신사업 선호성	○	○		64.6
	지역중심의 네트워크 증진(3)	실무자간 비공식 교류 활성화, 기관간 신뢰구축, 공동목적을 위한 기관간 사업수행	○		○	65.4
	사각지대 해소(3)	지역간 복지자원 격차해소, 민간의 안전망으로서의 역할, 사각지대 발굴	○	○		67.8
사회복지인프라 강화*	기관 및 종사자 역량강화(4)	민간 복지부문의 조직역량 강화, 기관전문성 증진, 실무자 역량강화, 실무자 전문성 강화		○	○	70.0
	복지주체 확대 및 다양화(2)	복지기관 질적수준 제고, 복지참여단체 확대, 기업 및 개인기부자 관심과 참여 도모	○	○		67.6
	기업의 사회복지 참여(3)	기업의 관심과 참여촉진, 기업요구에 맞는 프로그램 개발, 기업활동의 노하우 축적 기여	○	○		69.6
	제도화(2)	새로운 복지모델 개발, 정부정책에 대한 영향		○		69.2
배분사업 시스템 향상	관련 연구 활성화(4)	연구의 충실성, 사업효과에 대한 학습증진, 학계연구 촉진			○	69.2
	직원전문성(3)	배분사업 및 사회복지현장에 대한 전문적 기술과 기술 보유, 자기개발정도		○		64.8
	투명성(2)	심사 및 선정과정의 투명한 정보공개, 배분사업 예산의 투명한 공개	○	○		66.4
	공정성(2)	심사 및 선정과정의 공정성, 평가 공정성	○	○		69.8
	효율성(2)	직원이 관리하는 사업의 수 과다, 인력 및 자원에 비해 이해관계자 과다	○	○		74.2
	현장지향성(2)	현장과의 의사소통 증시정도, 현장의 의견 및 욕구에 대한 민감정도			○	62.2

출처 : 강철희 외(2010), "한국공동모금제도의 사회적 성과와 발전과제", 사회복지공동모금회



사랑의열매 10년 사회적 영향력 및 성과 분석

2장

04

모금분야 사회적 성과 분석 차원	하위차원 (문항수)	설문 문항	공식적 성과	사회적 기대성과	파생적 성과	평가점수 (100점 환산)
사회복지 민간자원의 동력개척과 다양성·안정성 구축	민간자원의 동력개척 및 규모의 성장 (2)	모금시장 성장에 대한 기여도, 민간자원 형성 및 증가 기여도		○		82.0
	민간자원의 다양성·안정성 확보 (1)	안정적 재원확보 기여도		○		75.8
	민간자원 확보를 위한 파트너십 구축 (6)	파트너십 구축을 통한 민간자원 증진기여도 / 연합모금 활동증진	○	○		75.8 / 58.4
나눔문화 확산	국민들의 자발적 나눔 참여 증진 (3)	손쉽고 다양한 나눔으로의 참여증진, 나눔의 정기적 참여증진	○	○		68.8
	국민들의 나눔에 대한 인식 확산 (9)	나눔 필요성/책임성/신뢰도/투명성/공정성 인식 지역사회 문제해결에 대한 국민관심증진, 기부문화확대 기여도	○	○		
	기업의 자발적 나눔 참여 증진 (3)	손쉽고 다양한 나눔으로의 참여증진, 나눔의 지속적 참여증진	○		○	73.2
	기업의 나눔에 대한 인식 확산 (5)	나눔에 대한 필요성 인식 증진, 사회문제에 대한 관심 및 참여증진	○		○	
모금사업의 효율성 및 전문성 증진	모금일원화를 통한 효율성 증진 (2)	모금활동의 효율성 증진, 과도한 경비, 노력, 시간 감축도	○	○		69.2
	기부자 접근성 및 용이성 증진 (3)	기부자 피로도 감축정도, 기부 편의성 증진정도	○	○		73.6
	모금 전문가 육성 및 기술 축적 (2)	모금관련 지식축적 및 모금기술 향상에 기여, 새로운 모금기술 등을 통한 모금시장 성장에 기여			○	73.0
	모금방식 다각화 (2)	다양한 모금상품 개발을 통한 참여 다양성 증진, 연말캠페인을 통한 나눔활동			○	

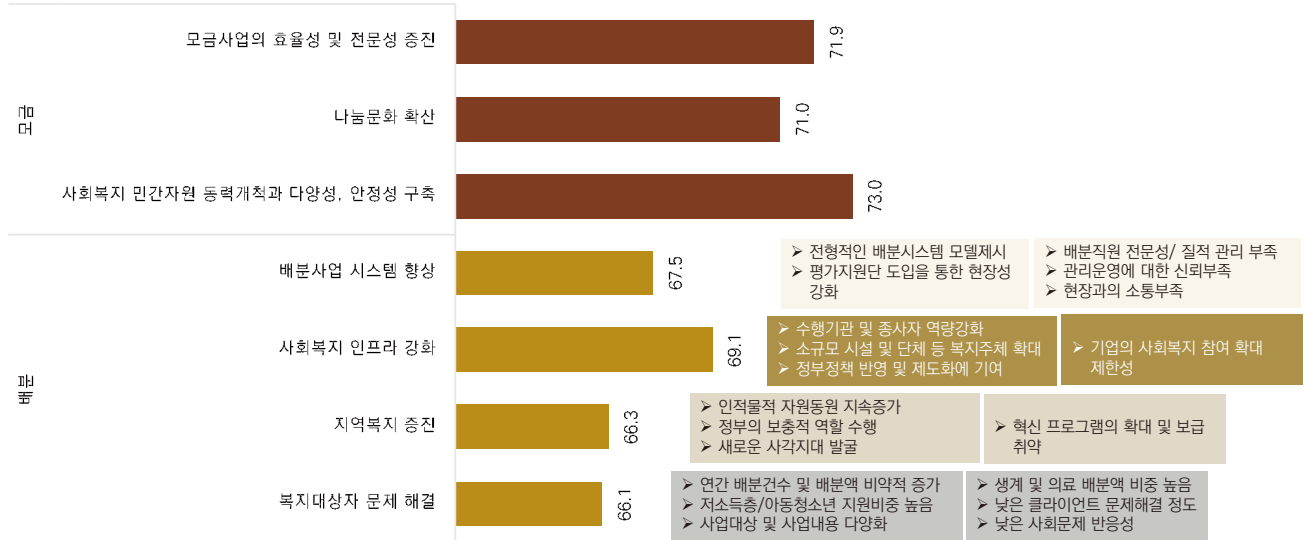
출처 : 강철희 외(2010), "한국공동모금제도의 사회적 성과와 발전과제", 사회복지공동모금회



사랑의열매 10년 사회적 영향력 및 성과 분석

2장

04



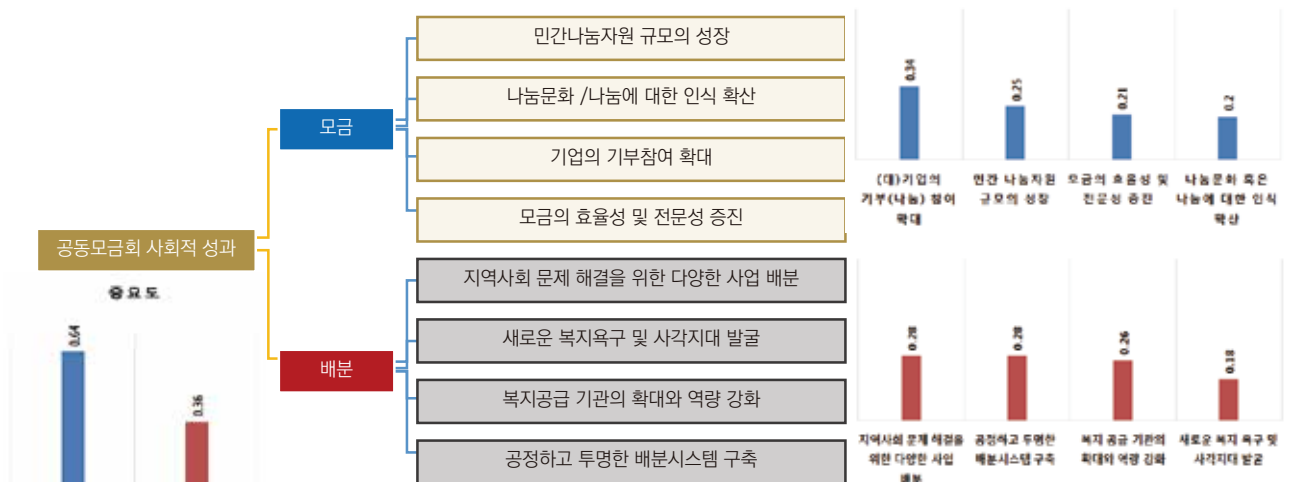
사랑의열매
사회복지공동모금회

사랑의열매 20년 사회적 영향력 및 성과 분석

2장

04

■ 전문가기초회분석결과(AHP:Analytic hierarchy process)



사랑의열매
사회복지공동모금회



결론 및 함의



- » 개별사업 성과목표, 성과관리체계, 평가기준 등을 통해 개별 사업의 성과측정·관리가 체계화되어 있음
- » 사업의 성과(outcome)과 사회에 미친 영향력(impact)을 도출하기 위한 슈퍼비전 강화
- » 성과뿐만 아니라 사회적 영향력/임팩트를 보여주기 위한 연구 지속 추진

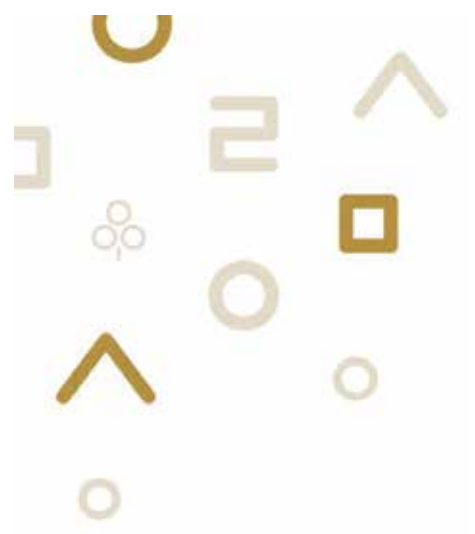
- » 여전히 국민들에게 기부금 사용의 결과를 보여줄 때는 여전히 input 또는 output 중심
- » 사업별로 산개된 임팩트를 효과적으로, 임팩트 있게 보여주지 못하고 있는 한계 존재 but, 너무나 다양하고 많은 프로젝트... 대상/지역/목적/목표가 너무나 상이, 어떻게 총화?

- » 사랑의열매가 추구하는 소셜 임팩트가 무엇인가? 합의할 수 있는가? /포괄할 수 있는가?
 - » 공식적 성과/ 사회적 기대성과/파생적 성과
 - » 추상적인 기관의 설립목적, 미션/비전 + 다양한 이해관계자
- “공동모금을 통하여 국민이 **사회복지**를 이해하고 참여하도록 함과 아울러 국민의 자발적인 성금으로 조성된 재원(財源)을 **효율적이고 공정하게** 관리·유용함으로써 **사회복지증진에 이바지**함을 목적으로 한다.”(모금회법1조)

- » 추상화수준을 낮추고 측정가능한 소셜 임팩트에 대한 합의 필요, 즉, 공동모금회를 통해 추구하고자 하는 사회의 변화상(想)에 대한 합의 필요
- » 실제 측정하고 관리할 수 있는 측정모델, 프레임, 측정지표 개발 필요 (연구진행중)
- » 개별 사업들의 성과를 총화할 수 있는 임팩트 관리 시스템에 대한 고민 필요



경청해 주셔서 감사합니다.



발표3

아동 성장과 변화 확인을 위한 임팩트 측정과정

권태훈 팀장 초록우산 어린이재단 복지사업본부

제8차 나눔지식네트워크 공동기획포럼

비영리, 임팩트를 말하다
측정의 과정과 현주소

CHANGE TO 개항을 더하면
변화가 시작됩니다
change

아동 성장과 변화 확인을 위한 임팩트 측정과정

2022.07.06.

초록우산 어린이재단 복지사업본부 권태훈 팀장

초록우산
어린이재단

아동 성장과 변화 확인을 위한 임팩트 측정과정

목 차

1 CHANCE TO CHANGE 아젠다 도입배경

- 아젠다 선정과정
- 기대효과
- 진행경과

2 CHANCE TO CHANGE 아젠다 임팩트 측정

- 측정개요
- 2021년 사업 임팩트 측정 결과

3 향후 과제





아동 성장과 변화 확인을 위한 임팩트 측정 과정

도입배경

임팩트 측정

향후 과제

도입배경

궁극적 지향점

초록우산 어린이재단 비전

아동옹호대표기관

아동권리를 기반으로 아동의 성장을 지원하고 아동 친화적 환경을 만들어갑니다.

“ 단 한 사람도 소외되지 않는 것 ”

지속가능 발전 목표 SDGs 기반의 사업

이 세상 어느 가정에서 태어나더라도 차별 없이 건강한 어른으로 성장할 수 있도록

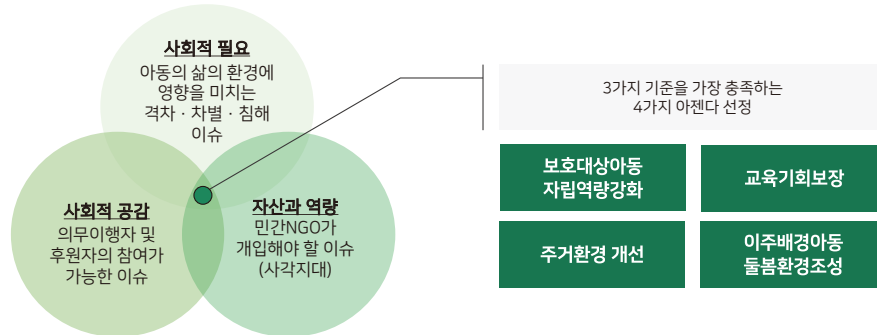
<아동의 성장환경 격차 해소> 중장기 아젠다를 선정,

4가지 세부 아젠다를 선정하여 실질적인 사업을 실천해 나가고 있습니다.



도입배경

초록우산
어린이재단



· 초록우산 타운미팅을 통해 재단이 역량을 집중할 증장기 지향점 모색



도입배경

초록우산
어린이재단

초록우산 어린이재단이 달성하고자하는 SDGs



도입배경

▶ 아젠다 구조도

중장기 아젠다

Chance to Change
아동성장환경의 격차해소

사업과정별 측정

아젠다

프로젝트

프로그램



도입배경

▶ 기대효과



중점사업 중심 '변화(임팩트)' 확인

어린이재단이 만들고 있는 아동의 변화와 사회적 영향력을 확인합니다.
AS-IS 몇 명에게 열마를 → TO BE 어떤 변화와 영향을

중점사업 기반의 모금

아젠다 사업을 중심으로 모금하여
후원 목적별 사업 진행을 통한 복지-모금 선순환을 지향합니다.

도입배경

> 진행경과



준비단계(2019)

- 아젠다주제 선정
: 타운미팅 워크숍 등
- 목적 중심 아젠다사업 구조화

1차년도(2020)

- 아젠다별 대표 프로젝트 선정
- 프로젝트별 측정모델 구조화
- 아젠다시범사업 수행
- Chance to Change 캠페인 런칭

2차년도(2021)

- 2020 아젠다 프로젝트 측정결과 분석을 통한 임팩트보고서 발간
- 아젠다사업 전사 확장
- 아젠다구조도 고도화 및 리뉴얼

3차년도(2022)

- 2021 아젠다 프로젝트 측정결과 분석 및 결과보고
- 신규아젠다(건강한 삶 보장) 반영 사업 진행



아동 성장과 변화 확인을 위한 임팩트 측정 과정

도입배경

임팩트 측정

향후 과제

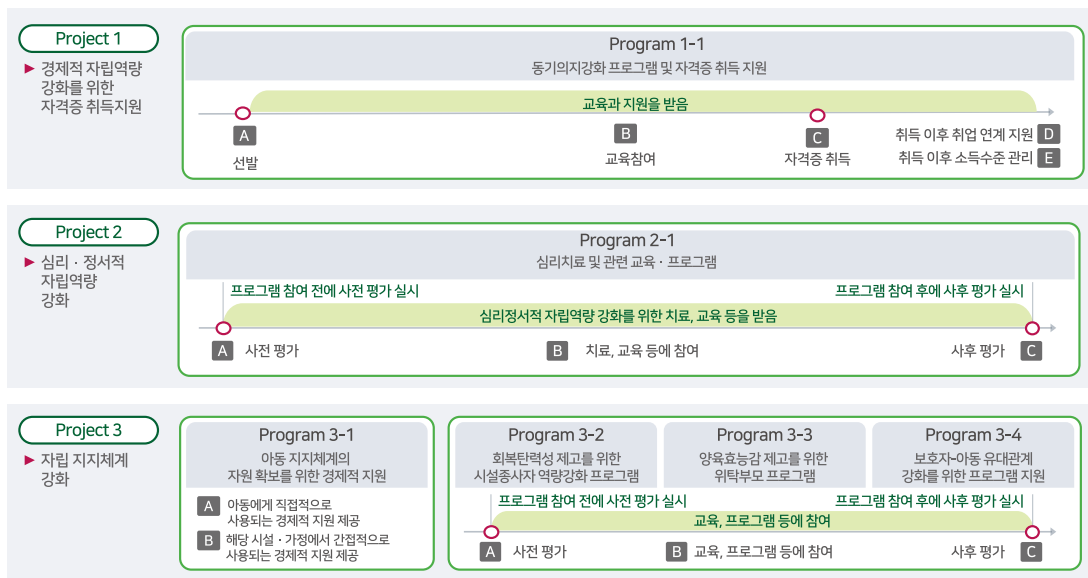
임팩트 측정

▶ 측정개요

측정대상				측정방법	측정기간
초록우산 어린이재단 아젠다 사업 참여아동				- 동일 지표 사전 · 사후 평가를 통한 비교 분석 - 담당직원 등 주요 이해관계자 의견 분석 - 옹호활동(제도변화) 분석	연단위 측정 및 임팩트 분석 (2020 ~ 현재)
구분	대상	2020년	2021년		
자립	보호대상아동	465명	1,231명		
교육	저소득아동	924명	1,692명		
주거	저소득아동	530명	1,258명		
돌봄	이주배경아동	70명	355명		

임팩트 측정

▶ 아젠다1. 보호대상아동 자립역량강화 프로젝트 개요



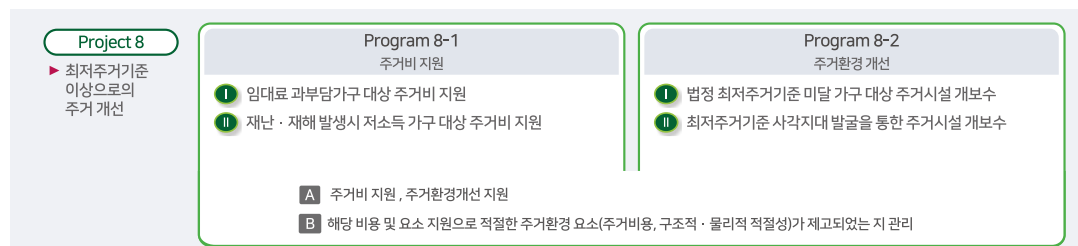
임팩트 측정

▶ 아젠다2. 교육기회보장 프로젝트 개요

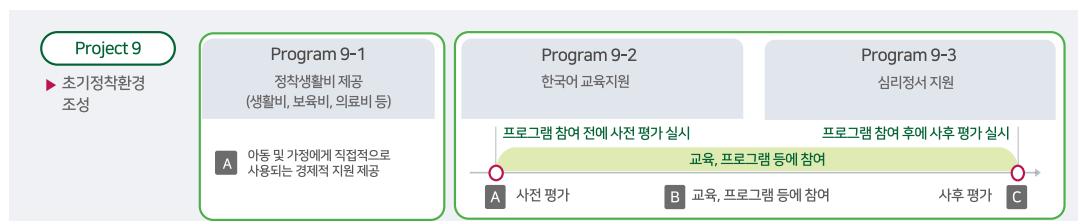


임팩트 측정

▶ 아젠다3. 주거환경개선 프로젝트 개요



▶ 아젠다4. 이주배경아동 돌봄환경조성 프로젝트 개요



임팩트 측정

▶ 성과지표 및 측정지표

아젠다1. 보호대상아동 자립역량강화 ① 생활임금을 초과한 소득을 창출하는 보호종결아동 인원 ② 심리정서요인이 제거된 인원 ③ 지지체계에 대한 신뢰감이 제고된 아동 인원 ④ 지지체계 강화 관련 요인이 향상된 인원 (회복탄력성, 양육효능감, 유대관계) [사전/사후 측정지표] ▶ 심리정서적 자립역량 강화 : 자아존중감, 자기유능감, 공격성, 불안/우울 지표 - 진선미, 이주연, 주보라(2016). 보호종결아동 자립실태 및 욕구조사. ▶ 자립지지체계 강화 : (시설 종사자 대상) 회복탄력성 - 유종연, 주재현(2019). 정신병원종사자의 감정노동이 소진에 미치는 영향. ▶ 자립지지체계 강화 : (위탁부모 대상) 양육효능감 - 김정미 외(2014). 부모양육효능감 검사 및 배우자 양육협력검사의 타당화 연구. ▶ 자립지지체계 강화 : (원가정 부모 대상) 가족관계적도 - 양육경, 이민영(2003). 가족관계적도 활용을 위한 타당화 연구.	아젠다2. 교육기회 보장 ① 해당 지원을 통해 기초교육 접근성이 개선된 인원 ② 기초교과목 학업효능감이 향상된 인원 ③ 재능에 대한 인식 · 이해 · 실천이 제고된 인원 ④ 재능 성취 관련 자가목표를 달성한 인원 [사전/사후 측정지표] ▶ 기초교육 성취지원 : 국어, 영어, 수학, 사회 학업효능감 - 한국교육중단연구(2018). 한국교육개발원&아동종합실태조사(2018) ▶ 재능탐색 접근성 개선 (재능인식제고) : 사전/사후검사 - 양지연 외(2017). 박물관 교육 평가지표 개발 기초 연구 ▶ 재능탐색 접근성 개선 (재능이해실천제고) : 사전/사후검사 - 어린이재단 자체 구성 척도
아젠다3. 주거환경개선 ① 적절한 주거환경 요소(주거비용 적절성, 구조적 · 물리적 적절성)가 제고된 가구 수 ② 아동의 성장에 적합한 최저주거기준의 현실화 기여	아젠다4. 이주배경아동 돌봄환경조성 ① 정착생활비를 통해 가구 전체 소득이 최저생활비를 초과하게 되는 가구 수 ② 한국어 능력이 제고된 인원 ③ 심리정서요인이 제거된 인원

임팩트 측정

▶ 아젠다1. 보호대상아동 자립역량강화 IMPACTS (2021년 측정결과 중심)

경제적 자립 역량 강화	심리정서적 자립역량 강화	자립 지지체계 강화
· 자격증 취득 지원 프로그램 참여 인원 : 326명 · 자격증 취득 (필기시험통과 포함) 인원 : 188명 · 자격증 취득 후 관련 영역 취업 인원 : 12명 ※ 취업에 성공한 아동의 월평균 소득 192만원	· 자아존중감 : 258명 중 150명(58%) 향상 · 자기유능감 : 237명 중 112명(47%) 향상 · 공격성 : 210명 중 123명(59%) 감소 · 불안우울 : 219명 중 121명(55%) 감소	· 시설 직원 역량강화 프로그램 : 참가자 68명 중 46명(68%) 회복탄력성 향상 · 위탁부모 프로그램 : 참가자 59명 44명(75%) 양육효능감 향상 · 보호자-아동 유대관계 강화 프로그램 : 참가자 26명 중 22명(85%) 가족관계 향상

비자발적 자립이 요구되는 보호대상 아동의 경제적, 심리정서적, 관계적 자립의 차원에서 발생하는 격차를 해소하고 이를 위한 지지체계를 강화

※ 프로젝트 참여 아동 대상으로, 사전 사후 측정지표를 적용한 결과자료임

임팩트 측정

▶ 아젠다2. 교육기회보장 IMPACTS (2021년 측정결과 중심)

아동 스스로가 자신의 꿈을 이루어
세상을 이끌어나가는 인재가 될 수 있도록
교육기회보장 활동을 통해
소득에 따른 기회 불평등 및 학업 격차 해소



※ 프로젝트 참여 아동 대상으로, 사전 사후 측정지표를 적용한 결과자료임

임팩트 측정

▶ 아젠다3. 주거환경개선 IMPACTS (2021년 측정결과 중심)



주거빈곤아동이 직접 거주하는 '집'이 충족해야 할
필수적인 주거환경요소(주거의 구조적·물리적 적절성, 주거비용 적절성)
에서 발생하는 격차 해소

(최저주거기준: 4인 가족 기준 13평 이상의 주거 면적, 만8세 이상의 이성자녀의 상호 분리, 전용수세식화장실 및 전용목욕시설, 적절한 방음, 환기, 난방설비 구비 등)

※ 프로젝트 참여 아동을 대상으로 데이터 분석한 결과자료임

임팩트 측정

▶ 아젠다4. 이주배경아동 돌봄환경조성 IMPACTS (2021년 측정결과 중심)



아동으로서 기본적으로 누려야 할 기본권을 위협받고 있는 **이주배경아동**이
한국사회에서 건강하게 성장할 수 있도록 **초기 적응을 도와 초기 정착의 저해 요인을 경감**시킴

※ 프로젝트 참여 아동 대상으로, 사전 사후 측정지표를 적용한 결과자료임



아동 성장과 변화 확인을 위한 임팩트 측정 과정

도입배경

임팩트 측정

향후 과제

향후 과제

임팩트 측정에 대한 조직 구성원 내재화



사업의 임팩트 측정의 목적 및 방향성에 대한
조직구성원의 공감대 형성 및 내재화 필요

장기적 데이터 관리를 통한 사회적 임팩트 연계



연단위 사업 임팩트 측정 결과를 바탕으로
장기적인 사회적 임팩트와 연계방안

임팩트 측정 방법 고도화



사전 사후 지표측정 중심(모수 대상)의 현재 방법에서
보다 효율적이고 유의미한 결과를 도출해낼 수 있는
방법 고안 필요 (린데이터 측정방법 적용, 대표프로젝트 선정 등)

감사합니다.



제8차 나눔지식네트워크 공동기획포럼

비영리, 임팩트를 말하다

측정의 과정과 현주소

발행	2022년 7월
발행인	이제훈
편집인	이필영
발행처	초록우산 어린이재단 아동복지연구소
주소	(04522) 서울특별시 중구 무교로 20
전화	02-775-9122(0131~0134)
팩스	02-775-0250
홈페이지	https://www.childfund.or.kr

※ 사전 승인없이 보고서 내용의 무단 전재 및 복제를 금함

제8차 나눔지식네트워크 공동기획포럼

비영리, 임팩트를 말하다

측정의 과정과 현주소



초록우산 어린이재단
유튜브채널 QR

* 본 포럼은 초록우산 어린이재단 유튜브 채널을 통해 온라인 생중계됩니다.