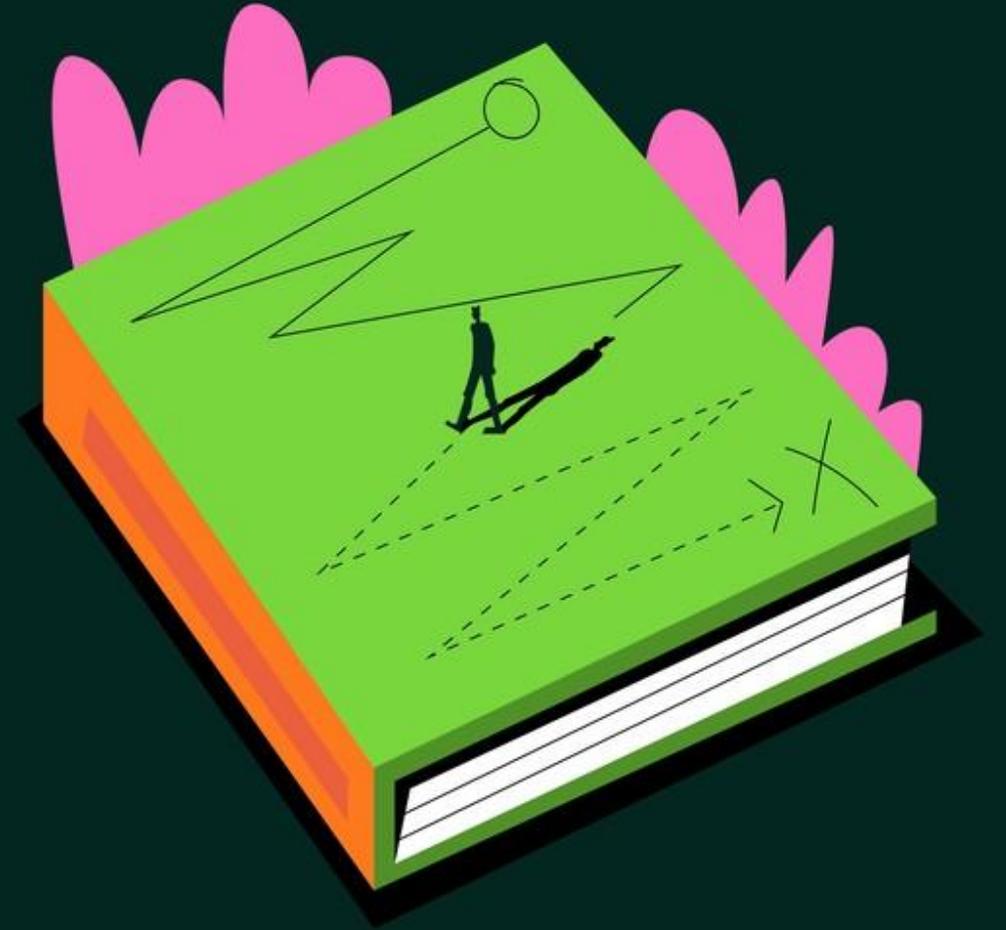


# 나는 임팩트(리포트)가 왜 불편할까?

---

현장의 협업을 분석하여 방향성을 제시하다





## 김 하 은 임팩트리서치랩 공동대표 | CEO

눈에 잘 보이지 않고 생각보다 시간이 오래 걸리는 길을 마음을 다해 걸겠습니다.  
들리지 않는 목소리에 근거를 제공하고, 격려와 자원을 더하여 ‘살아있는 변화’를  
만들어내는데 기여하고 싶습니다.

### Key Impact Portfolio

- 아름다운재단 청소년부모 주거지원 사업 임팩트 연구
- 루트임팩트 헤이그라운드 멤버사 임팩트 관리 가이드 프로그램 운영
- 아산 비영리스타트업 성과관리 지원 및 평가 연구
- 스마일게이트희망스튜디오 사회성과 측정 연구
- 아산나눔재단 10주년 임팩트 측정 연구
- 따뜻한동행 사회성과 측정 연구
- 아산나눔재단 사회혁신가의 여정과 역량 모델링 연구

# Impact Research Lab

## Your Strategic Thought Partner for Better Impact

임팩트리서치랩은 사회성과 측정 및 임팩트 평가 전문 연구 기관입니다.

사회성과 측정 및 임팩트 평가 연구, 임팩트 전략 컨설팅 및 교육을 통해

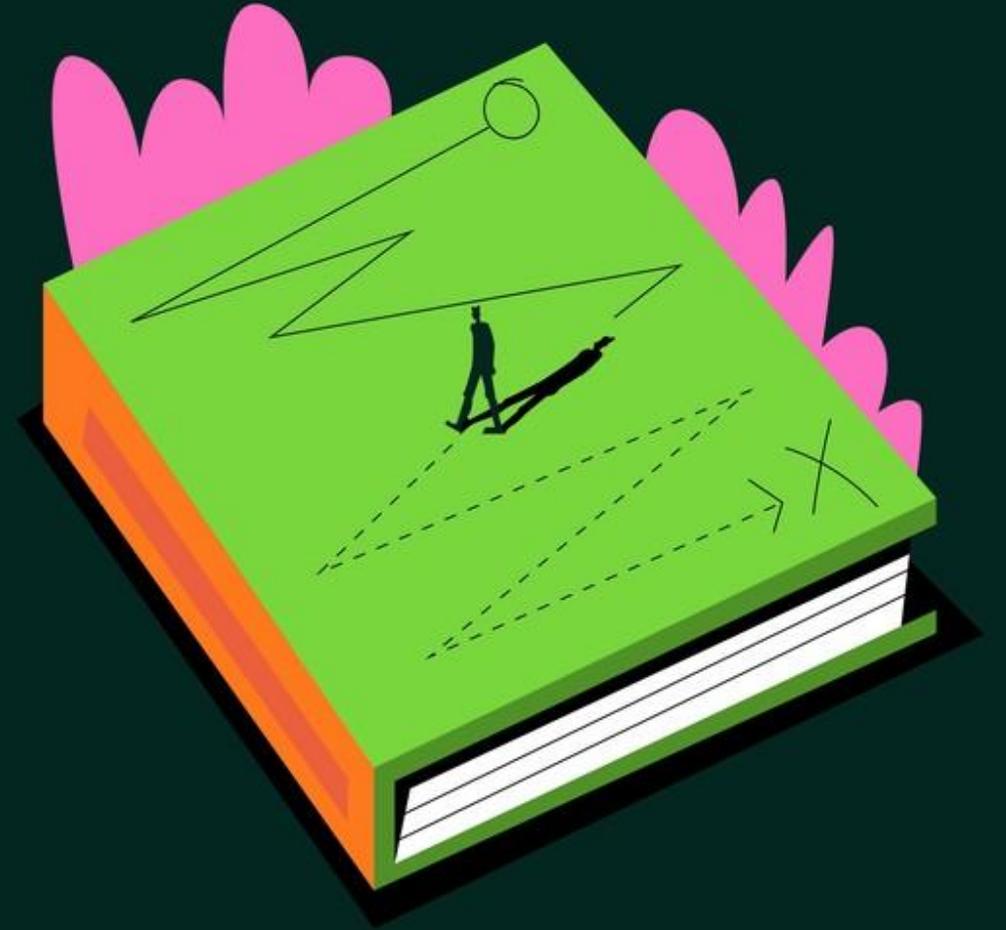
사회문제에 대한 맥락적 이해도를 높이고,

사회문제 해결과 더 나은 사회와 조직을 만드는데 필요한 근거 기반의 의사결정을 돕습니다.

# 나는 임팩트(리포트)가 왜 불편할까?

---

현장의 협업을 분석하여 방향성을 제시하다



## 나는 임팩트 리포트가 왜 불편할까? (SSIR, 2019)

---

... 만일 비영리조직의 직원들에게 갑자기 자신의 업무와 관련된 임팩트를 계량화하여 보고할 것을 요구한다면, 직원들에게 어떤 일이 발생할까? 런던 정경 대학교 회계학과 조교수 줄리아 몰리는 소셜섹터에서 일하는 사람들은 이와 같은 상황에 놓였을 때 자신의 정체성 및 직업으로부터 일종의 괴리감을 느낄 수 있다는 것을 알아냈다.

몰리 교수는 이 문제를 다루기 위해 ‘조직이 자신의 핵심 목적으로부터 종잡을 수 없이 벗어난 상태’라는 의미의 ‘표현과 가치관 간의 불일치 (description-value dissonance)’라는 새로운 개념을 제시했다. 비영리 조직은 종종 직원들에게 경영, 재무, 회계 및 기업 인적 자원관리 분야의 언어로 작성된 ‘소셜임팩트 보고서’를 요구한다. 직원들은 이러한 요구 사항으로 인해 자신의 가치와 자신이 속한 조직이 표명하는 가치로부터 멀어진 듯한 느낌을 받는다.



# 임팩트의 측정과 평가는 중요하고 필요하다.

## ① 자금 확보를 위한 근거 마련

임팩트 투자 유치 및 지원 사업 준비과정에서  
기업·기관 등의 조직이 창출한  
사회성과 측정 결과를  
자금 확보 근거 자료로 활용 가능함.

## ② 경영 개선의 근거 마련

사회성과 측정 결과를 활용하여  
사업 활동에 대한 점검 및  
개선의 계기를 확보 할 수 있으며,  
측정 결과를 경영전략에 반영 가능함.

## ③ 내·외부 소통 근거 마련

사회성과 측정 과정에서  
내부구성원들의 사업에 대한 이해도 및  
합의 수준 향상에 기여하고,  
외부 이해관계자들에게 사업을  
보다 설득력있게 설명 가능함.

## ④ 내부구성원의 임파워먼트/성장

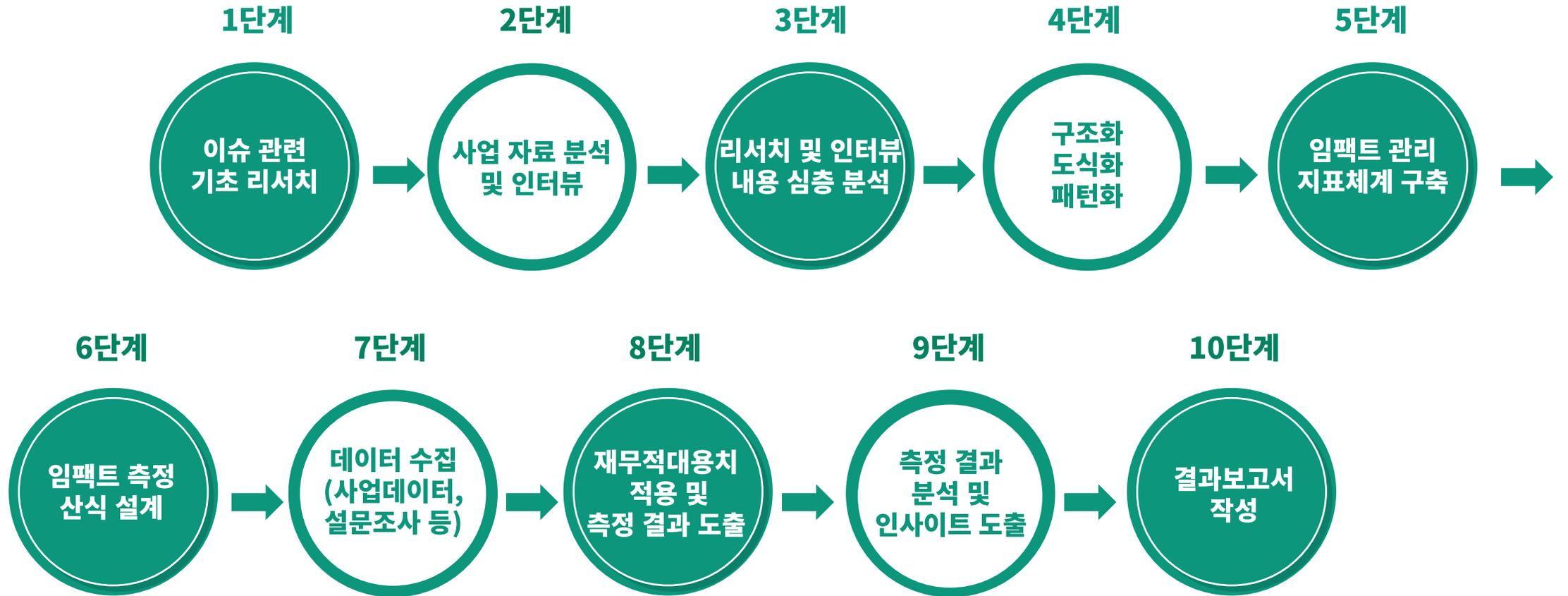
사회성과 측정을 통해  
조직 구성원들이 만들어낸 변화를  
확인하고, 사업 운영 및 자신의 직무활동에  
대해 성찰할 수 있는 기회를 제공함.  
이와 같은 과정은 내부구성원의 임파워먼트  
및 성장(professional growth)을 도우며  
직무만족도, 조직 충성도 등에  
영향을 미칠 수 있음.

## ⑤ 책무성과 설명가능성 제고

사회성과 측정/관리의 주체,  
즉 모든 사업 수행자 및 기관에게  
해당하는 개념

생태계의 유한한 자원을  
특정 사업/프로젝트에 투입한 결과를  
합리적이고 객관적으로 설명할 책임을 의미함.

조직과 사업을 만나게 되는 시점이 다르고  
어렵고 복잡할 수 있지만 열심히.



그렇지만 우리의 결과물이  
조금 불편할 때가 있다.

이것으로  
충분한지  
모르겠어요.

좋은 것만  
모아둔 것 같아요.

앞으로  
어떻게 활용할 수  
있을지 모르겠어요.

그렇지만 우리의 결과물이  
조금 불편할 때가 있다.

내가 진짜 알고 싶은 정보는  
없는 것 같은데...  
우리가 누구인지  
충분히 설명하고 있는 것일까...  
리포트 안의 숫자와 텍스트가  
진짜 우리가 만든 변화일까...  
이 지표와 데이터가 언제까지 유효할까...

이것으로  
충분한지  
모르겠어요.

좋은 것만  
모아둔 것 같아요.

앞으로  
어떻게 활용할 수  
있을지 모르겠어요.

# 측정 방법이 잘못되거나 부족한 것일까?

## 원칙 기반 측정 (Principle-Based Evaluation)

측정·평가의 참여자 및 외부의 평가 전문가 등의 이해 관계자들이 임팩트 측정의 큰 원칙에 대해 합의하고, 합의된 원칙을 가이드 삼아 측정을 진행하는 방식

## 사회성과 측정에 대한 접근

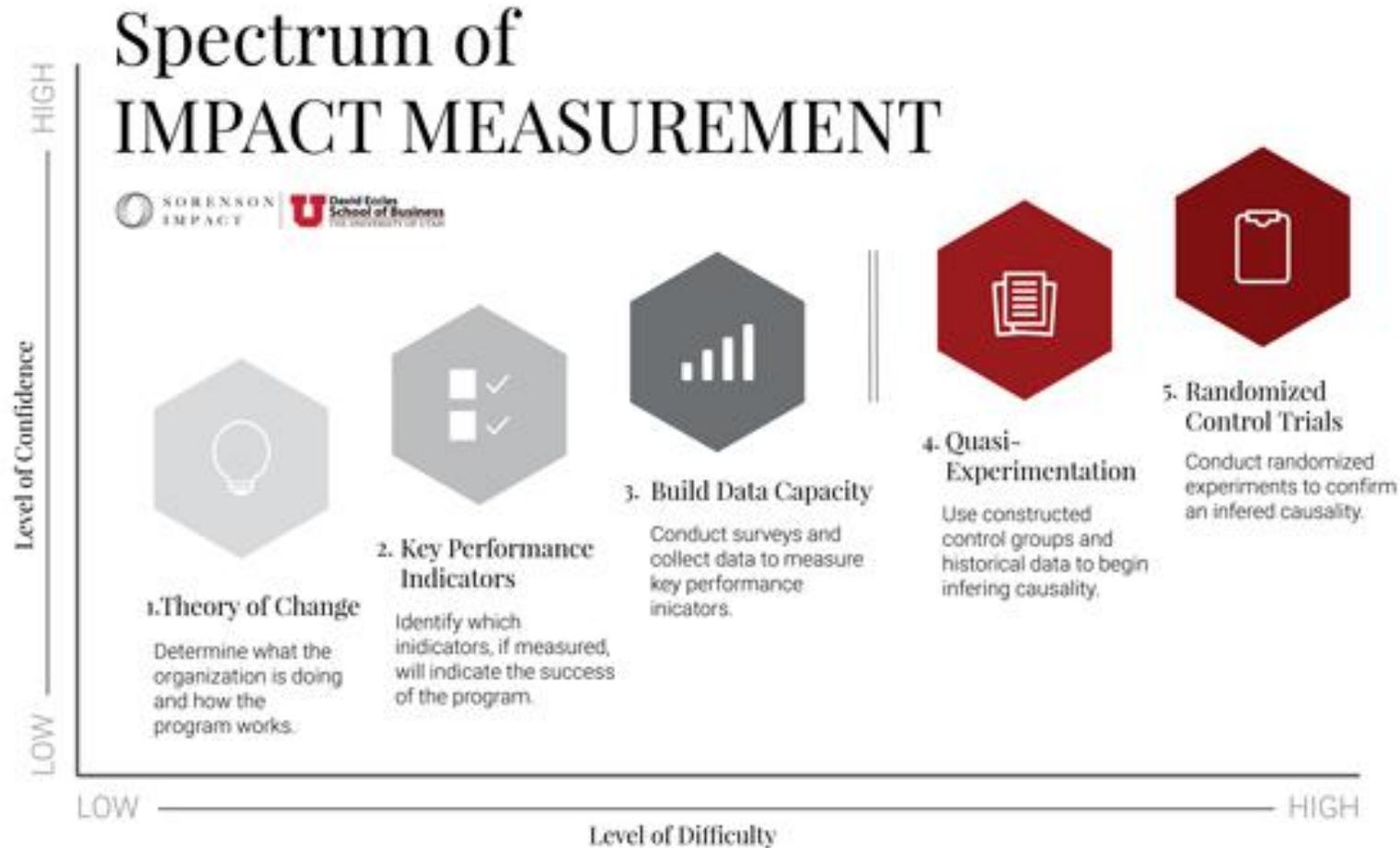
## (규칙 기반 측정 (Rule-Based Evaluation)

사업의 특성에 맞는 사회성과를 규명할 수 있는 측정 지표를 사전에 설정하고, 이에 따라 사업의 사회성과 측정을 진행하는 방식

표1	원칙 기반 측정(PBE)	규칙 기반 측정(RBE)
특장점	<ul style="list-style-type: none"> <li>조직의 개별적인 특성을 반영한 <b>맞춤형 측정 및 평가 가능</b></li> <li>높은 유연성과 대응성</li> <li>지표의 다양성으로 인해 <b>적은 사회적 가치 항목 누락</b></li> <li><b>전문가 검증을 통해 신뢰도 향상 가능</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>표준화된 측정 지표를 <b>일관되게 사용하여 객관성 ↑</b></li> <li>기존에 정해진 규칙대로 평가하기 때문에 <b>사업 간 비교 용이</b></li> <li>전문가의 개입이 상대적으로 적어도 가능해 <b>적은 시간과 비용 소요</b></li> </ul>
한계점	<ul style="list-style-type: none"> <li>평가자의 전문성에 기반한 주관적 판단이 개입되기 때문에 <b>객관성이 저하될 가능성 존재</b></li> <li>사업 간 결과 <b>비교가 어려움</b></li> <li>전문가의 개입이 필요하여 <b>높은 시간과 비용 소요</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>규칙을 세울 때 <b>고려하지 못한 요소가 있는 경우 추후 반영 어려움.</b></li> <li>정해진 지표 적용이 곤란한 사업의 경우 활용의 어렵고, 일률적인 측정 지표를 활용하기에 각 사업이 창출하는 사회적 가치와 그 맥락을 온전히 담아내기 어려워, <b>사회성과를 과소평가할 위험성 존재</b></li> <li>조직 내에서 자체적으로 평가하는 경우 <b>데이터 신뢰성 확보에 한계</b></li> </ul>

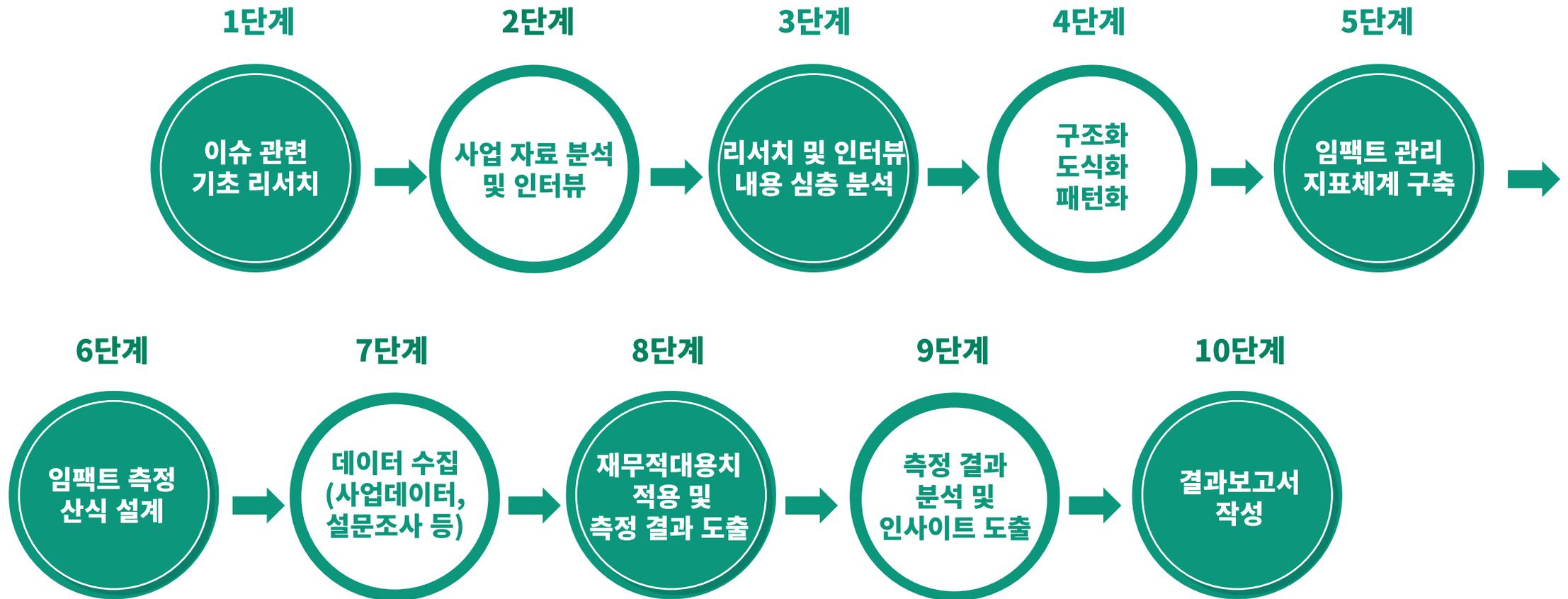
1) 출처: Impact Foundation Position Paper. 임팩트 측정의 학습과 연습. Vol.01.

측정 방법이 잘못되거나 부족한 것일까?  
모두 장점과 한계를 가진다.



Hadley, D., Zadra, J. R., Reynolds, G., Cox, L. C., & Fritz, N. (2018). A Playbook for Designing Social Impact Measurement. Stanford Social Innovation Review. <https://doi.org/10.48558/ET2C-KQ59>

# 합의가 부족했던 것일까?



그렇지만 우리의 결과물이  
조금 불편할 때가 있다.

더 나은  
문제 해결을 위한 학습과  
실천의 여지가 필요했던 것이 아닐까

이것으로  
충분한지  
모르겠어요.

좋은 것만  
모아둔 것 같아요.

내가 진짜 알고 싶은 정보는  
없는 것 같은데...

우리가 누구인지

충분히 설명하고 있는 것일까...

리포트 안의 숫자와 텍스트가

진짜 우리가 만든 변화일까...

이 지표와 데이터가 언제까지 유효할까...

앞으로

어떻게 활용할 수  
있을지 모르겠어요.

# 괴리감

우리의 결과물



내가 해결하고 있는 문제의 진짜 맥락  
내가 일하고 문제를 해결하는 방식과 현실

좋은 것만  
모아둔 것 같아요.

이것으로  
충분한지  
모르겠어요.

앞으로  
어떻게 활용할 수  
있을지 모르겠어요.

# 괴리감

우리의 결과물



좋은 것만  
모아둔 것 같아요.

이것으로  
충분한지  
모르겠어요.

앞으로  
어떻게 활용할 수  
있을지 모르겠어요.

혼자서는 해결할 수 없는 문제  
아직 해결 중인 문제  
앞으로 해결해야 할 문제

더 나은

문제 해결을 위한 학습과

실천의 여지를 주는

임팩트 측정과 평가

더 나은

문제 해결을 위한 학습과

실천의 여지를 주는

임팩트 측정과 평가

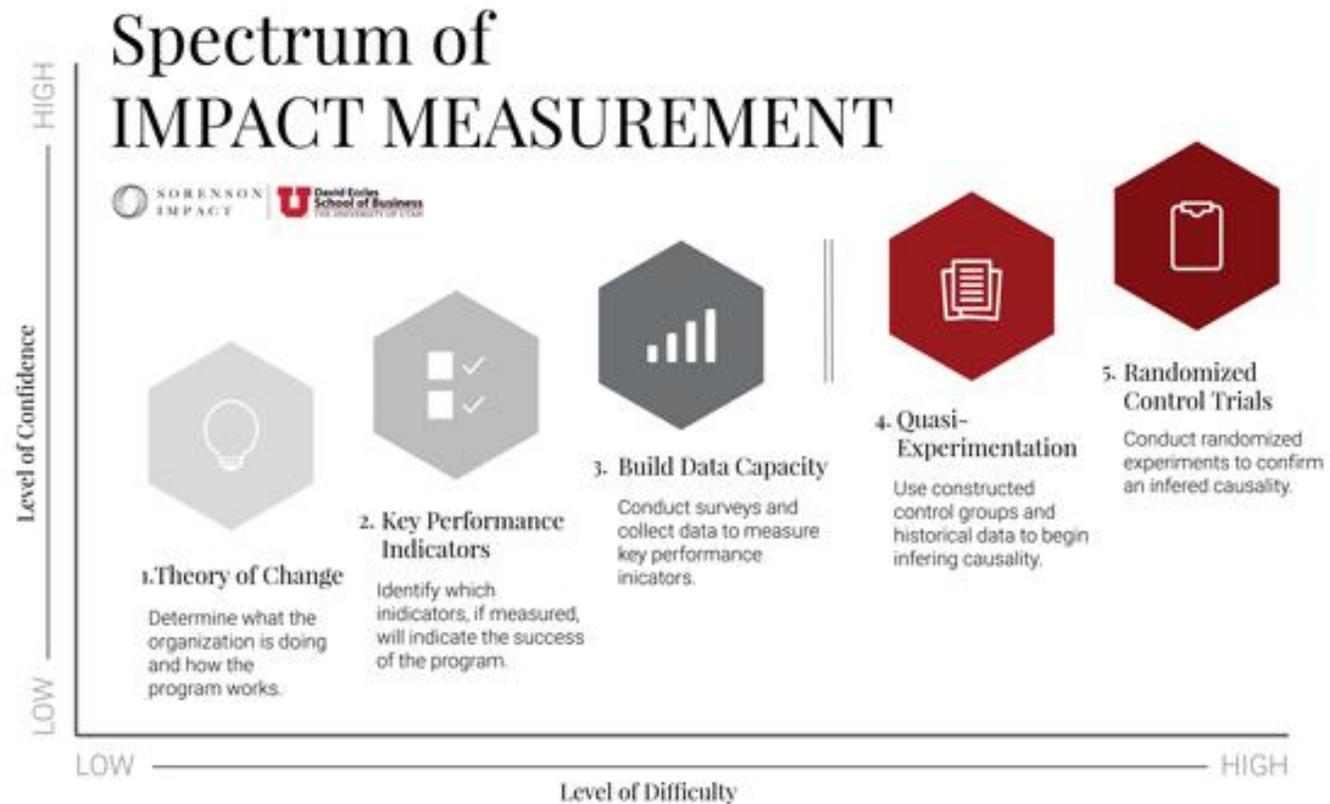
임팩트의 설계와

협력의 디자인을 가능하게 하는

측정과 평가 또는 연구/학습의 과정을

어떻게 만들 수 있을까

- 1 측정 스펙트럼(연속선) 상에서 바라보면,  
조직은 현재의 측정 관행이 어느 지점에 위치해 있는지를  
파악하고 다음 단계가 무엇인지를 구체적으로 도출할 수 있다.



Hadley, D., Zadra, J. R., Reynolds, G., Cox, L. C., & Fritz, N. (2018). A Playbook for Designing Social Impact Measurement. Stanford Social Innovation Review. <https://doi.org/10.48558/ET2C-KQ59>

## 2

여러 가지 접근/방법을 혼합하기 위해서는 **임팩트 측정의 다양한 유형에 대한 이해를 바탕으로 조직과 사업의 상황에 적합한/필요한 목적을 설정해야 한다.**

<b>기초적 측정</b> Foundational Measurement	<b>전략적 측정</b> Strategic Measurement	<b>적응적 측정</b> Adaptive Measurement	<b>변혁적 측정</b> Transformative Measurement
<b>특징</b> 정량적 수치 중심(예: 몇 명이 참여했는가, 몇 건의 서비스가 제공되었는가); 주로 후원자나 내부 보고용; 깊이 있는 인과성 분석은 곤란	<b>특징</b> 산출(output)에서 결과(outcome)로 초점 이동; 데이터 수집 및 해석에 더 정교한 방법론 사용; 리더십 및 전략적 의사결정을 위한 정보를 제공	<b>특징</b> 반복적(iterative)이고 민첩한(agile) 측정 방식; 프로그램 실행 중에도 데이터를 바탕으로 전략 조정; 다양한 정성적·정량적 데이터 활용	<b>특징</b> 공동체, 이해관계자와의 협력적(co-creative) 접근; 정성적 데이터나 내러티브 중심의 스토리텔링 강조; 기존의 ‘무엇이 중요한지’를 정하는 방식에 도전
<b>예시</b> “이 프로그램을 통해 1,000명의 청년에게 교육을 제공했다”는 식의 리포팅에 활용	<b>예시</b> 특정 프로그램이 청년들의 고용 가능성을 얼마나 개선했는지, 또는 참여자의 삶의 질에 어떤 변화가 있었는지를 분석	<b>예시</b> 프로그램이 진행되는 동안 참여자 피드백을 실시간으로 받아 프로그램 디자인 개선에 활용	<b>예시</b> 당사자(beneficiaries) 주도의 평가 방식, 또는 커뮤니티가 ‘무엇을 임팩트로 간주할지’를 스스로 정의하는 방식

# 더 나은 평가란 무엇인가? 평가 과정 설계시 중요한 관점

## 1. 조직 전략과 커뮤니티 필요에 평가를 맞추기

- 모든 조직이 RCT를 할 수 있는 여건이 되는 것은 아니다. 조직의 미션, 목표, 규모, 자원 상황을 고려하여 어떤 평가 방식이 적합한지 판단해야 한다.
- 예를 들어, 프로그램의 ‘변화 이론(theory of change)’을 분명히 하고, 작은 변화 지표(stepping stones)를 설정하며, 기본적이고 일상적인 운영 절차나 참여자 피드백 같은 것들도 꼼꼼히 모니터링하는 것이 중요하다.

# 더 나은 평가란 무엇인가? 평가 과정 설계시 중요한 관점

## 2. 참여자 관점(Participant Perspectives)을 중심에 두기

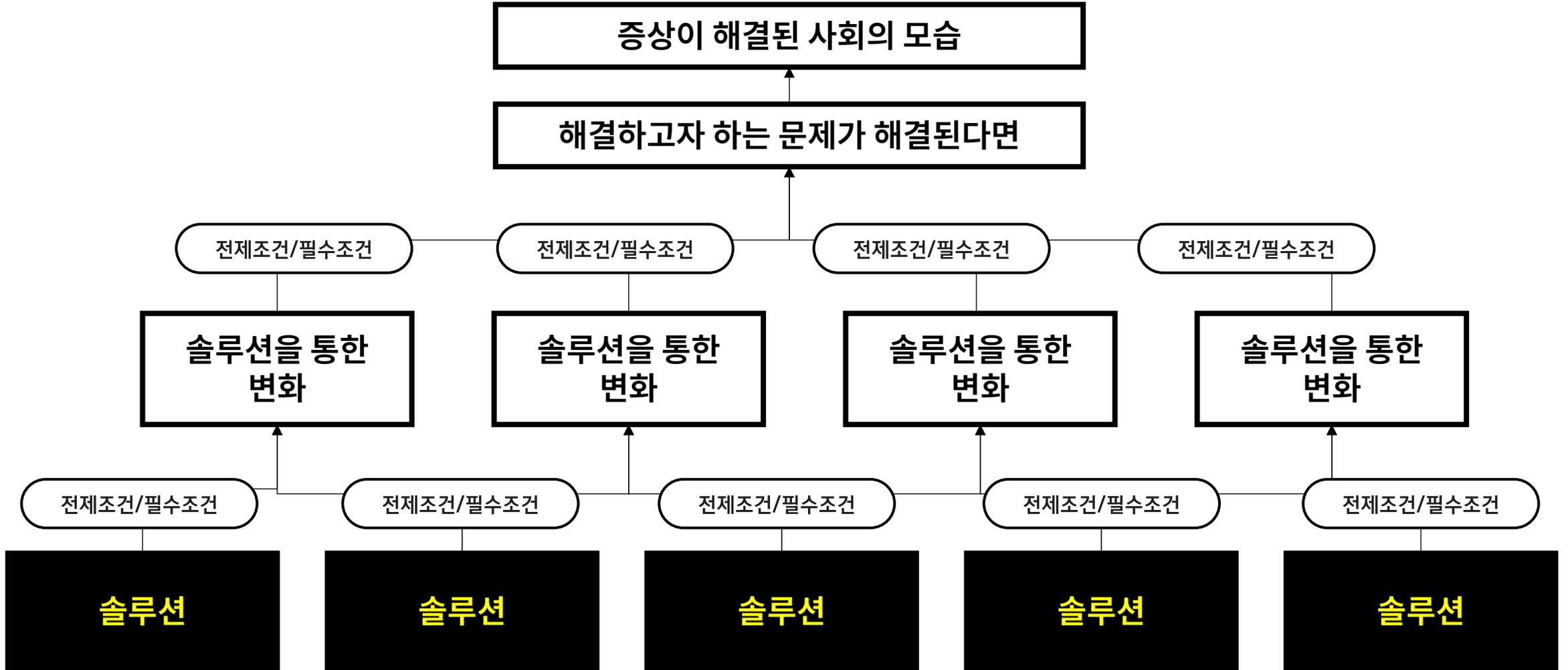
- 평가가 외부 전문가나 평가 기준 중심으로만 이루어지면, 실제 서비스 받는 사람들의 경험이나 니즈(needs)가 반영되기 어렵다.
- 참여자와의 피드백 고리(feedback loop), 인터뷰, 워크숍 등을 통해 그들이 무엇을 성공으로 느끼는지, 어떤 것이 불편한지 지속적으로 듣는 것이 중요하다. 또한 평가 방식 자체를 참여자와 함께 설계(co-design)하는 것도 고려할 만하다.

## 더 나은 평가란 무엇인가? 평가 과정 설계시 중요한 관점

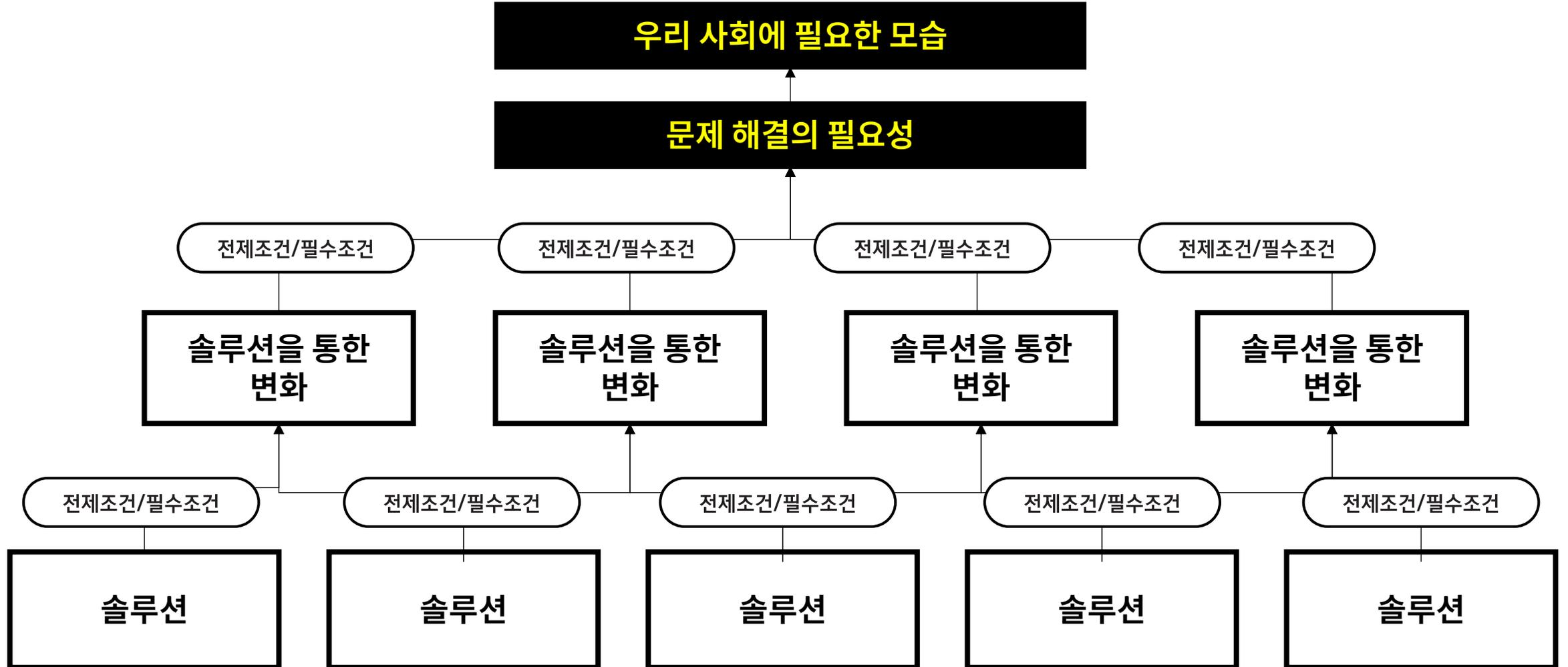
### 3. 프로그램을 고정된 솔루션으로 표준화하기보다 반복적 문제해결에 초점 맞추기

- 실시간으로 데이터(qualitative / quantitative)를 수집하고, 작은 실험(experiments)이나 A/B 테스트, Plan-Do-Study-Act 사이클 등을 통해 프로그램의 일부를 조정해 본다. 이렇게 하면 변화에 민첩하게 대응할 수 있다.
- 또한 평가를 기다려서 “최종 판단(final verdict)”을 내리는 방식보다는, 중간 지표나 운영상의 피드백을 통해 개선점을 찾아내는 것이 더 유용할 수 있다.

3 현황을 진단하며 새로운 설계와 도전을 위한  
측정과 평가 전략을 시도할 필요가 있다.



### 3 연구자가 결국 활동가가 되는 이유



우리에게는 어떠한 학습과 의사결정이 필요하고,  
우선되어야 하는가의 관점에서

미래지향적인

임팩트 평가와 관리의 전략을  
고민해야 할 때

우리 사회에 필요한 가설을 개발하고

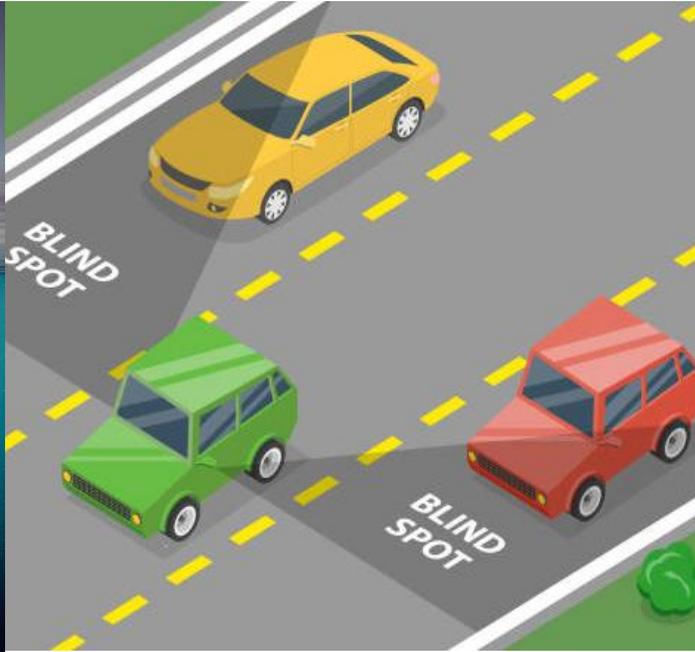
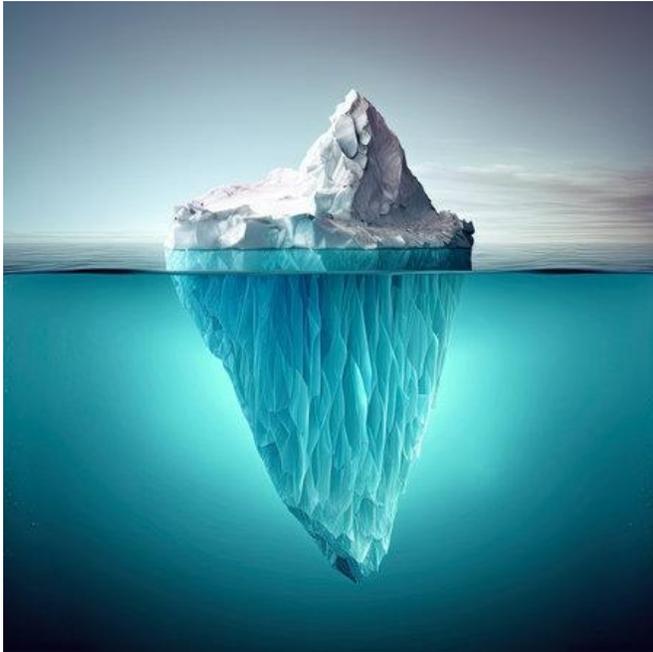
새로운 임팩트의 설계를 지원하는

임팩트 평가와 관리의 여정을

고민해야 할 때

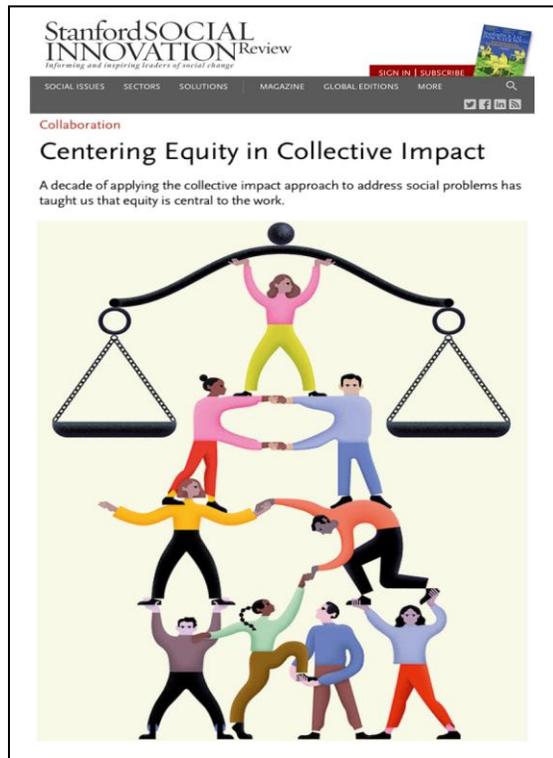
# 다양한 임팩트는 다양한 학습으로부터

- 임팩트가 만들어지는 현장에 답이 있다는 마음
- 사각지대조차 아닌 문제, 이제 막 사각지대로 올라온 문제...
- 현장의 다이내믹, 시행착오, 암묵지와 경험을 반영/활용한 학습



# 사회문제의 맥락과 양상을 함께 관찰하고 고민하는 러닝 커뮤니티

- 컬렉티브 임팩트에 대한 10년간의 연구 결과를 바탕으로 ‘컬렉티브 임팩트’를 다시 정의하다
- 형평성 중심의 컬렉티브 임팩트: ‘컬렉티브 임팩트의 본질은 무엇인가’에 대한 탐구의 결과



컬렉티브 임팩트는 함께 학습하고, 서로의 의견과 입장을 조율하고, 각자의 활동을 통합하여, 집단 차원 그리고 시스템 차원의 변화를 달성함으로써 형평성을 제고하는 커뮤니티 구성원, 단체 및 조직의 네트워크이다.

- 컬렉티브 임팩트의 목적: 집단 차원 그리고 시스템 차원의 변화를 만들어내는 것
- 컬렉티브 임팩트의 정의: “네트워크”

형평성을  
중심에 두기 위한  
5가지 전략

- ① 데이터, 맥락, 타깃 솔루션에 기반을 두고 실행하라.
- ② 프로그램 및 서비스와 더불어 시스템 체인지에 초점을 맞춰라.
- ③ 협업체 내에서 권력을 이동시켜라.
- ④ 커뮤니티의 목소리를 듣고, 그들과 함께 행동하라.
- ⑤ 공정한 리더십과 책무성을 구축하라.

# End of Document 감사합니다.

---

현장의 협업을 분석하여 방향성을 제시하다

