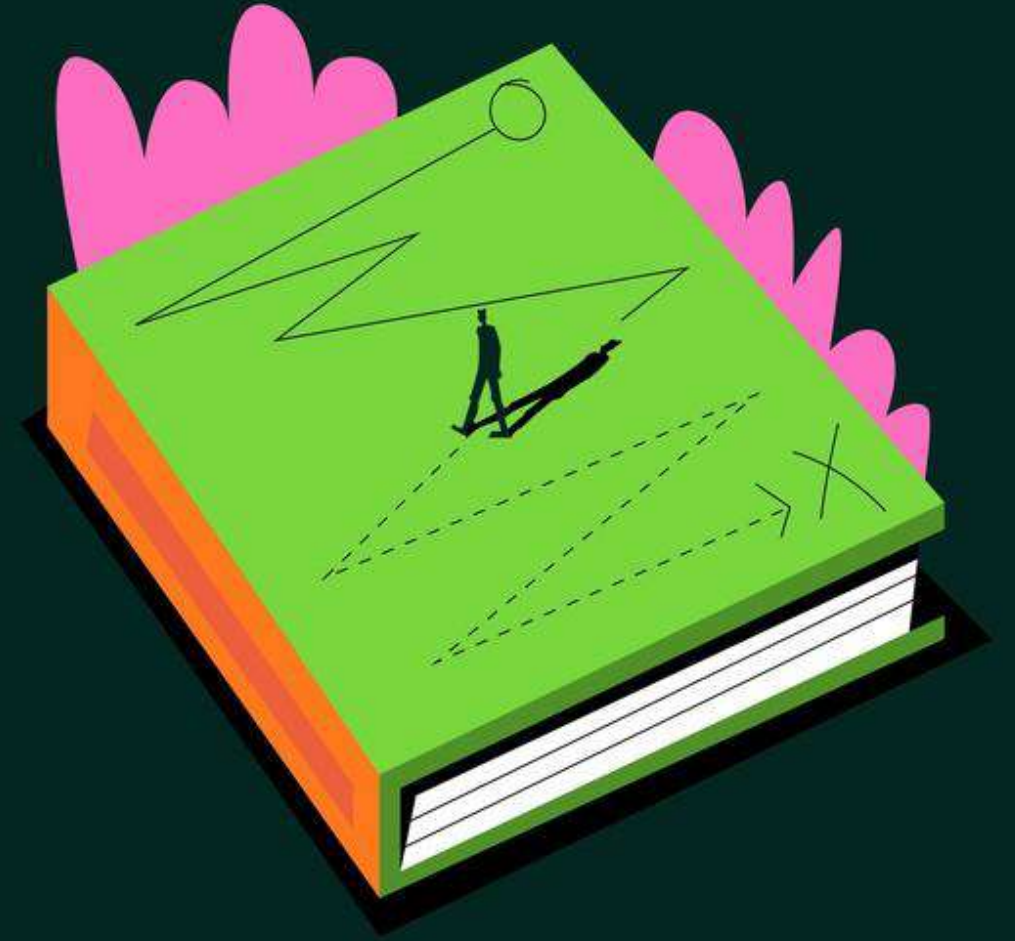


나는 임팩트(리포트)가 왜 불편할까?

현장의 협업을 분석하여 방향성을 제시하다





김 하 은 임팩트리서치랩 공동대표 | CEO

눈에 잘 보이지 않고 생각보다 시간이 오래 걸리는 길을 마음을 다해 걷겠습니다.
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.

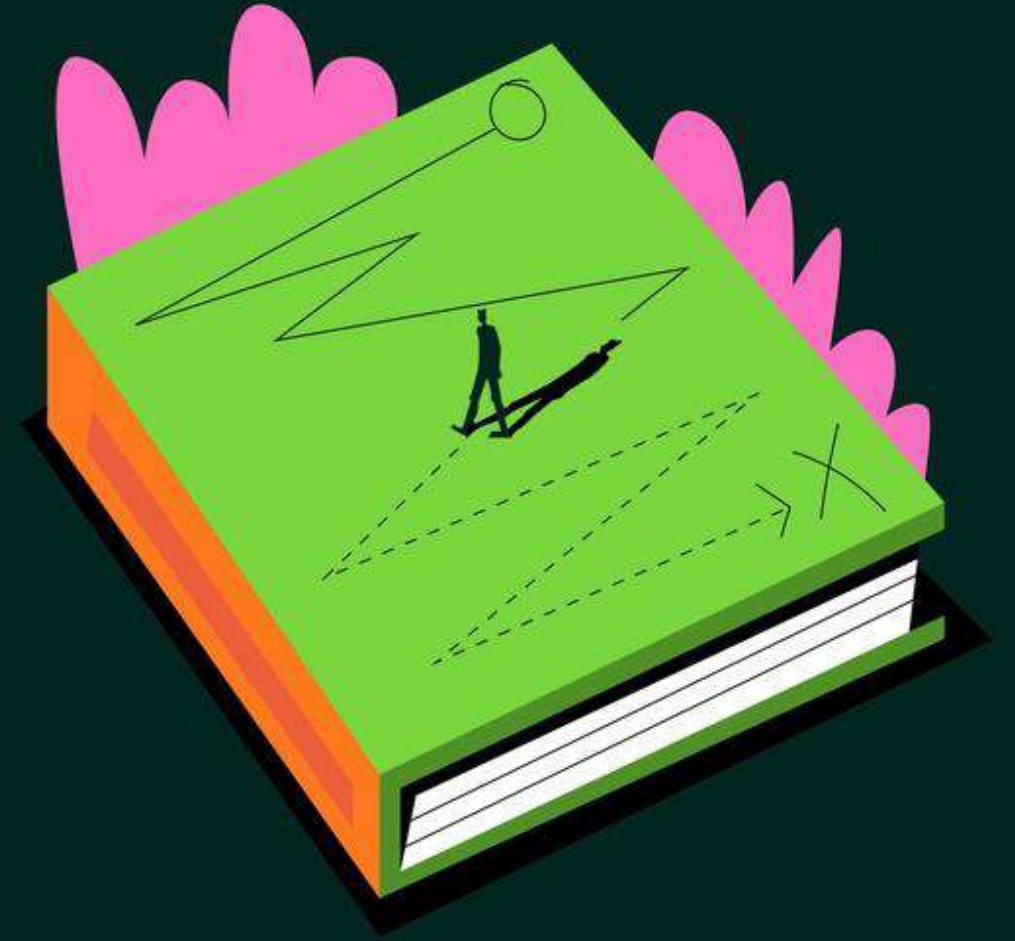
사회성과 측정 및 임팩트 평가 연구, 임팩트 전략 컨설팅 및 교육을 통해

사회문제에 대한 맥락적 이해도를 높이고,

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

나는 임팩트(리포트)가 왜 불편할까?

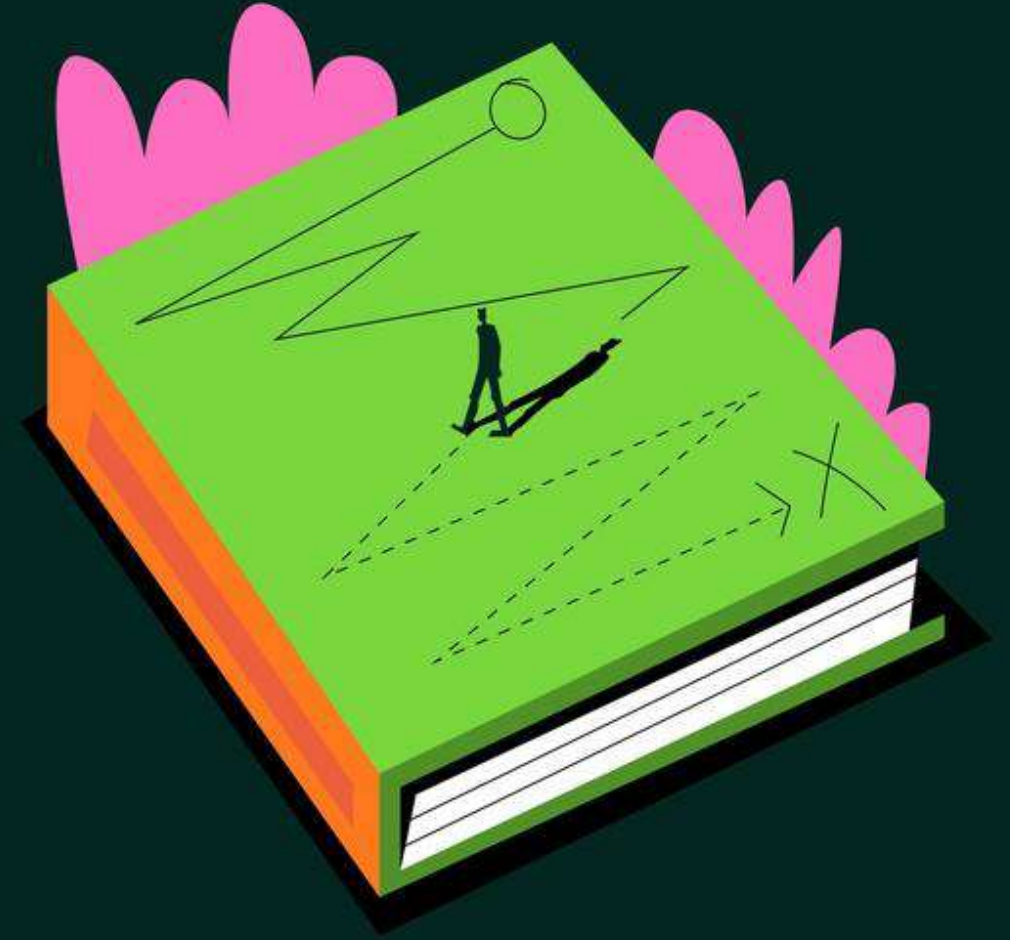
현장의 협업을 분석하여 방향성을 제시하다



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

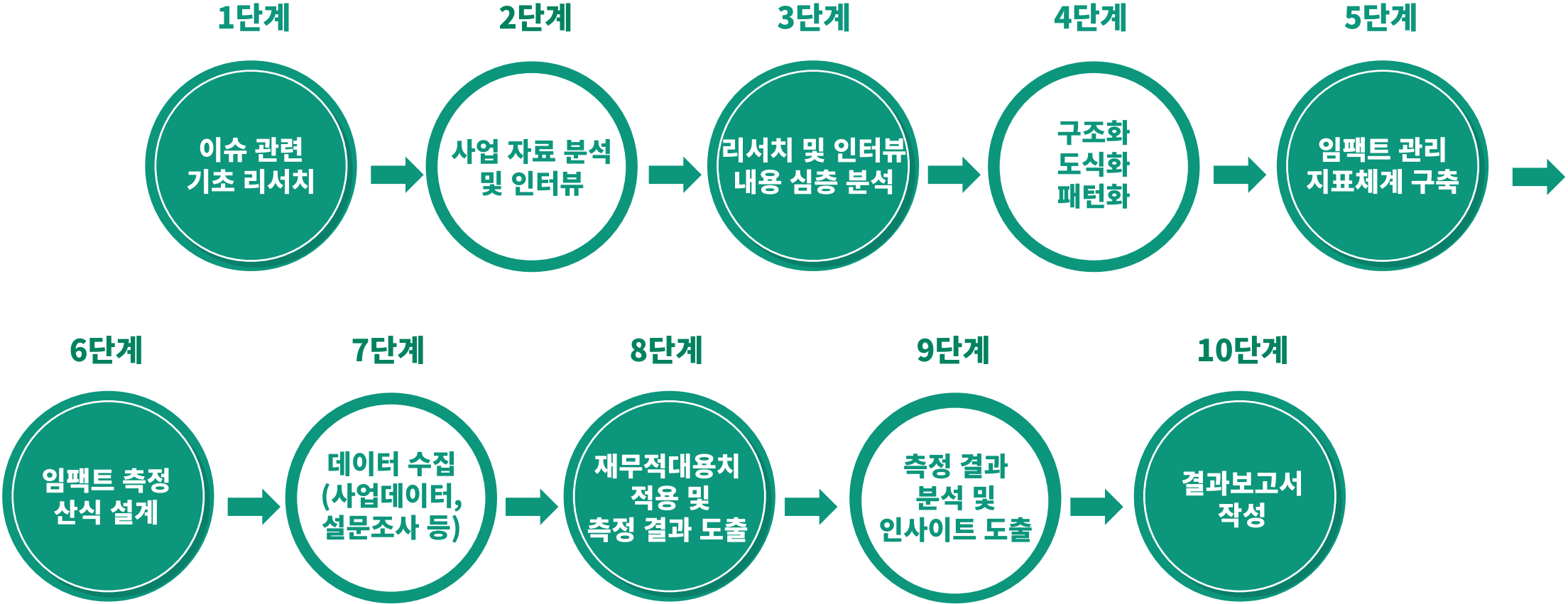
사회성과 측정을 통해
조직 구성원들이 만들어낸 변화를
확인하고, 사업 운영 및 자신의 직무활동에
대해 성찰할 수 있는 기회를 제공함.
이와 같은 과정은 내부구성원의 임파워먼트
및 성장(professional growth)을 도우며
직무만족도, 조직 충성도 등에
영향을 미칠 수 있음.

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

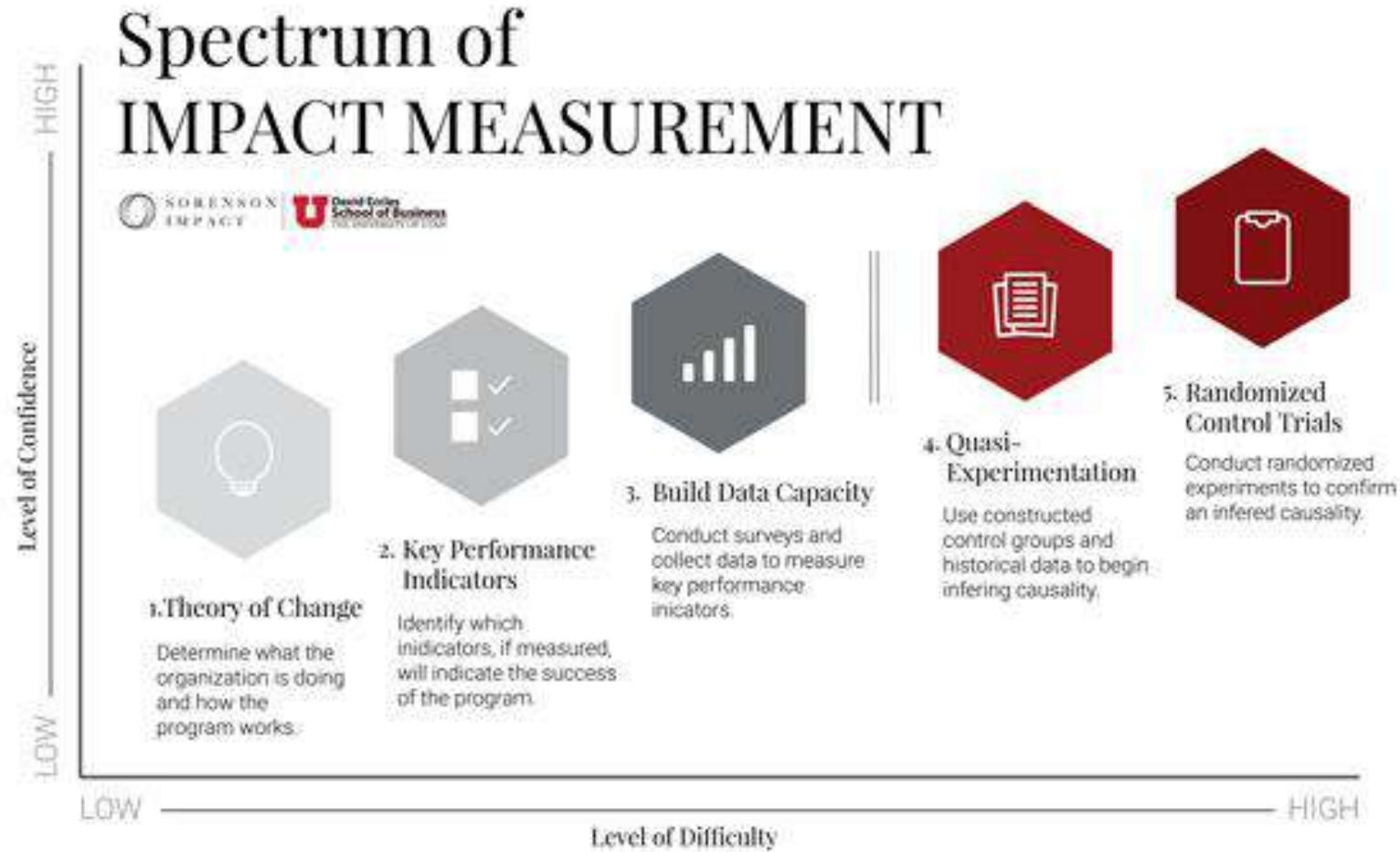
(규칙 기반 측정 (Rule-Based Evaluation)

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	- 조직의 개별적인 특성을 반영한 맞춤형 측정 및 평가 가능 - 높은 유연성과 대응성 - 지표의 다양성으로 인해 적은 사회적 가치 항목 누락 전문가 검증을 통해 신뢰도 향상 가능	- 표준화된 측정 지표를 일관되게 사용하여 객관성 ↑ - 기준에 정해진 규칙대로 평가하기 때문에 사업 간 비교 용이 - 전문가의 개입이 상대적으로 적어도 가능해 적은 시간과 비용 소요
한계점	- 평가자의 전문성에 기반한 주관적 판단이 개입되기 때문에 객관성이 저하될 가능성 존재 - 사업 간 결과 비교가 어려움 - 전문가의 개입이 필요하여 높은 시간과 비용 소요	- 규칙을 세울 때 고려하지 못한 요소가 있는 경우 추후 반영 어려움. - 정해진 지표 적용이 곤란한 사업의 경우 활용의 어렵고, 일률적인 측정 지표를 활용하기에 각 사업이 창출하는 사회적 가치와 그 맥락을 온전히 담아내기 어려워, 사회성과를 과소평가할 위험성 존재 - 조직 내에서 자체적으로 평가하는 경우 데이터 신뢰성 확보에 한계

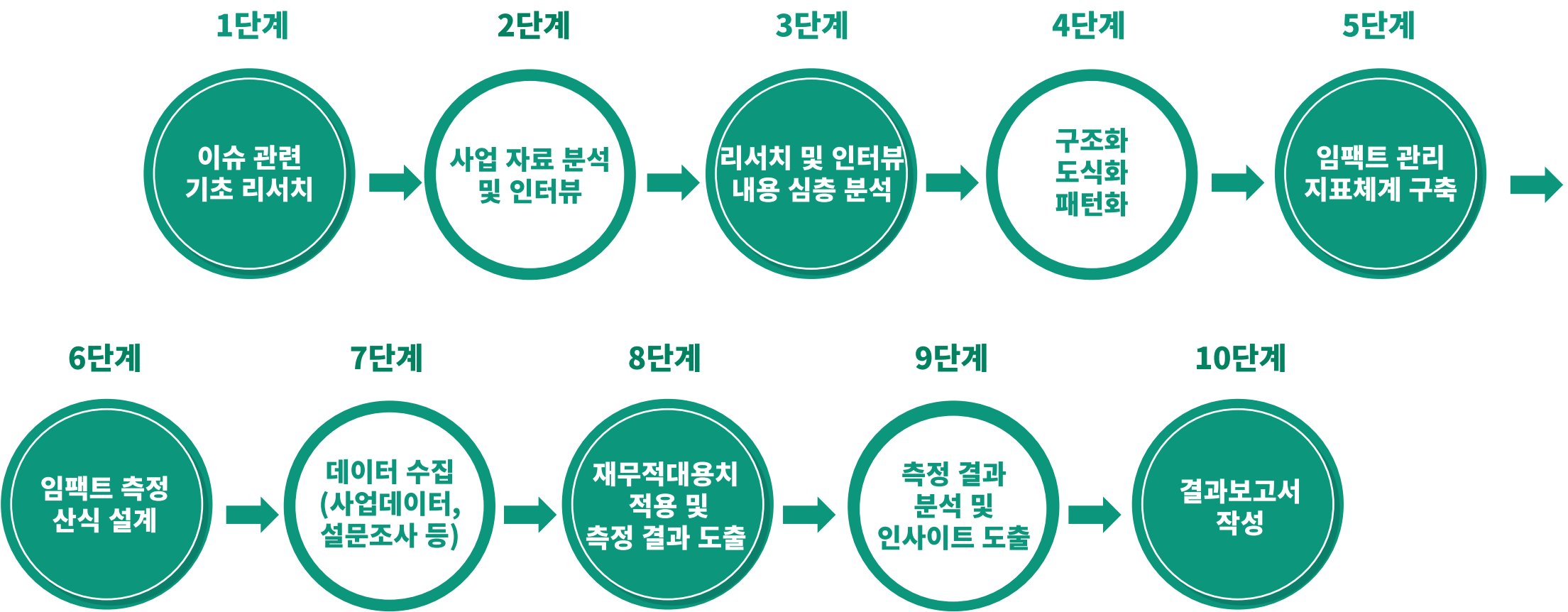
1) 출처: Impact Foundation Position Paper. 임팩트 측정의 학습과 연습. Vol.01.

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



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

좋은 것만
모아둔 것 같아요.

이것으로
충분한지
모르겠어요.

앞으로
어떻게 활용할 수
있을지 모르겠어요.

더 나은
문제 해결을 위한 학습과
실천의 여지를 주는
임팩트 측정과 평가

더 나은

문제 해결을 위한 학습과

실천의 여지를 주는

임팩트 측정과 평가

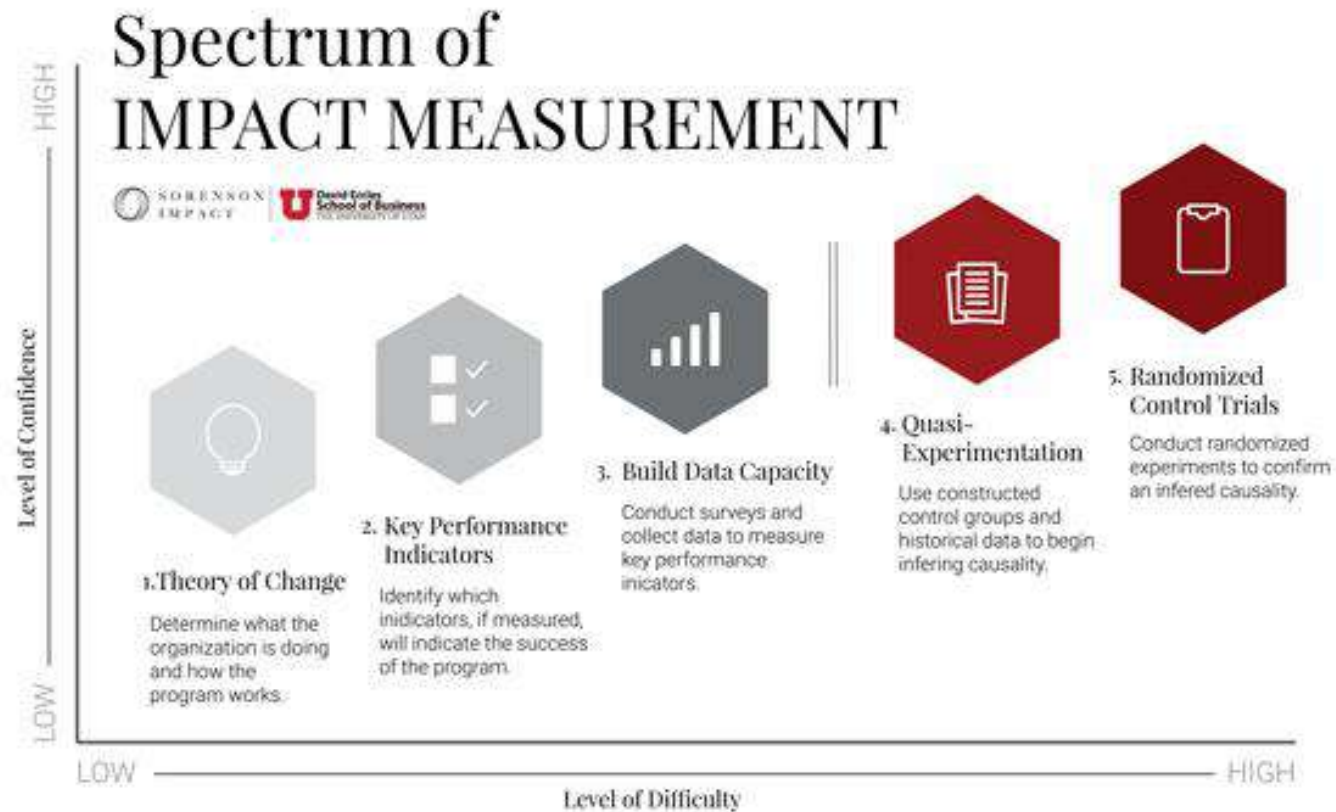
임팩트의 설계와

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>

여러 가지 접근/방법을 혼합하기 위해서는 **임팩트 측정의 다양한 유형**에 대한 이해를 바탕으로 **조직과 사업의 상황에 적합한/필요한 목적**을 설정해야 한다.

기초적 측정 Foundational Measurement	전략적 측정 Strategic Measurement	적응적 측정 Adaptive Measurement	변혁적 측정 Transformative Measurement
단순히 활동(activity)이나 산출(output)을 추적함으로써, 임팩트 활동을 정당화하거나 기본적인 책임을 다했는지 평가하기 위한 근거 생성	프로그램이 실제로 목표한 변화를 만들어내고 있는지, 그리고 조직의 전략적 목표와 얼마나 잘 연결되어 있는지 평가하기 위한 근거 생성	변화하는 환경에 적응하면서 프로그램을 지속적으로 개선하기 위한 근거 생성	시스템적 변화(systemic change)를 추구하거나, 기존 내러티브 또는 멘탈모델을 전환하려는 임팩트 지향 조직에 적합
특징	특징	특징	특징
정량적 수치 중심(예: 몇 명이 참여했는가, 몇 건의 서비스가 제공되었는가); 주로 후원자나 내부 보고용; 깊이 있는 인과성 분석은 곤란	산출(output)에서 결과(outcome)로 초점 이동; 데이터 수집 및 해석에 더 정교한 방법론 사용; 리더십 및 전략적 의사결정을 위한 정보를 제공	반복적(iterative)이고 민첩한(agile) 측정 방식; 프로그램 실행 중에도 데이터를 바탕으로 전략 조정; 다양한 정성적·정량적 데이터 활용	공동체, 이해관계자와의 협력적(co-creative) 접근; 정성적 데이터나 내러티브 중심의 스토리텔링 강조; 기존의 ‘무엇이 중요한지’를 정하는 방식에 도전
예시	예시	예시	예시
“이 프로그램을 통해 1,000명의 청년에게 교육을 제공했다”는 식의 리포팅에 활용	특정 프로그램이 청년들의 고용 가능성을 얼마나 개선했는지, 또는 참여자의 삶의 질에 어떤 변화가 있었는지를 분석	프로그램이 진행되는 동안 참여자 피드백을 실시간으로 받아 프로그램 디자인 개선에 활용	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

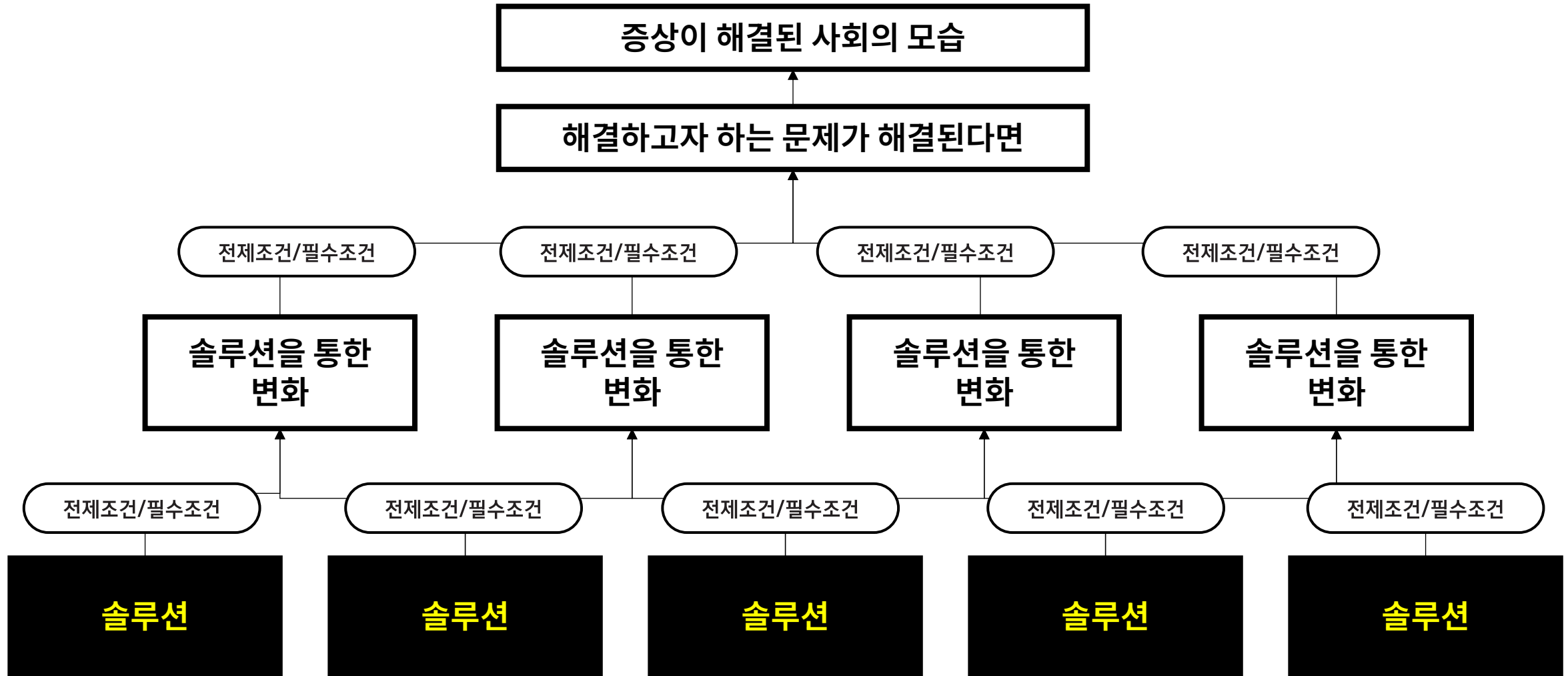
- 평가가 외부 전문가나 평가 기준 중심으로만 이루어지면, 실제 서비스 받는 사람들의 경험이나 니즈(needs)가 반영되기 어렵다.
- 참여자와의 피드백 고리(feedback loop), 인터뷰, 워크숍 등을 통해 그들이 무엇을 성공으로 느끼는지, 어떤 것이 불편한지 지속적으로 듣는 것이 중요하다. 또한 평가 방식 자체를 참여자와 함께 설계(co-design)하는 것도 고려할 만하다.

더 나은 평가란 무엇인가? 평가 과정 설계시 중요한 관점

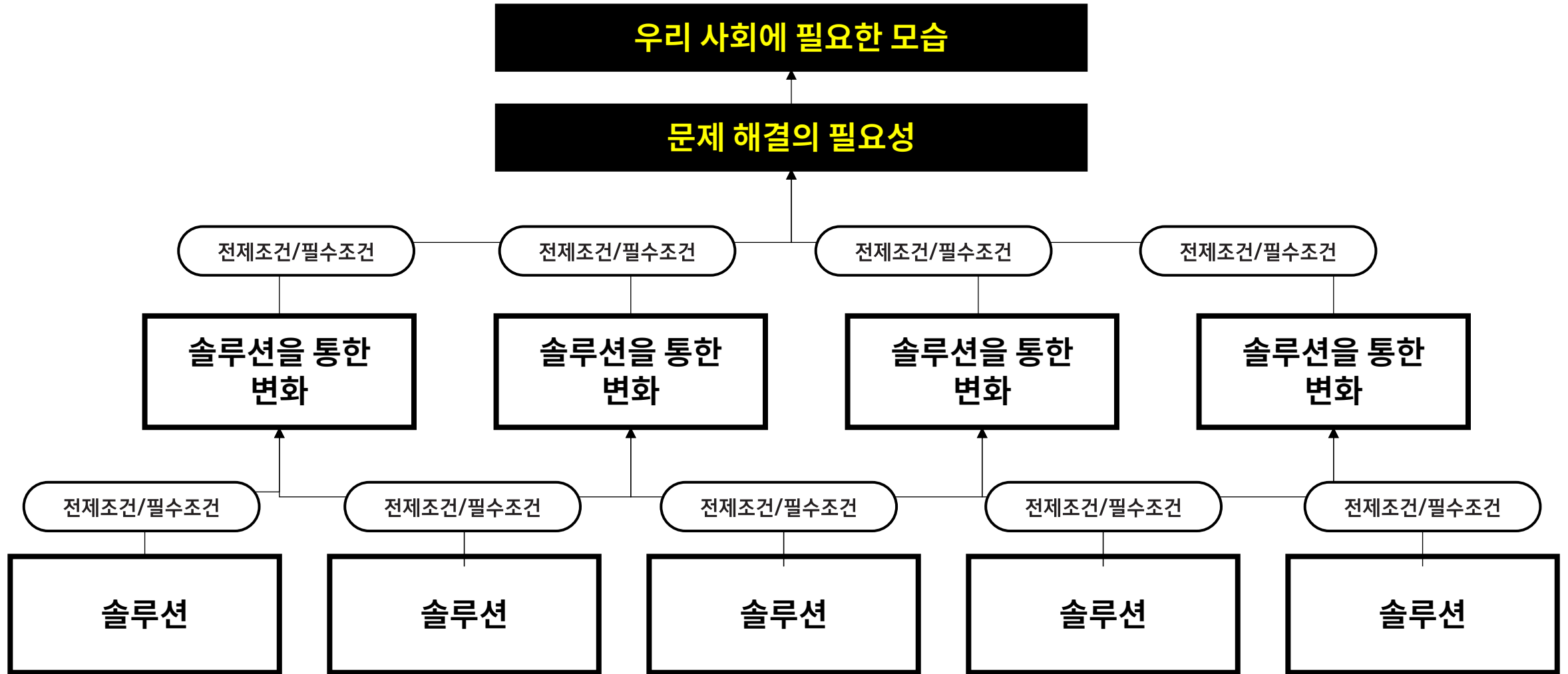
3. 프로그램을 고정된 솔루션으로 표준화하기보다 반복적 문제해결에 초점 맞추기

- 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

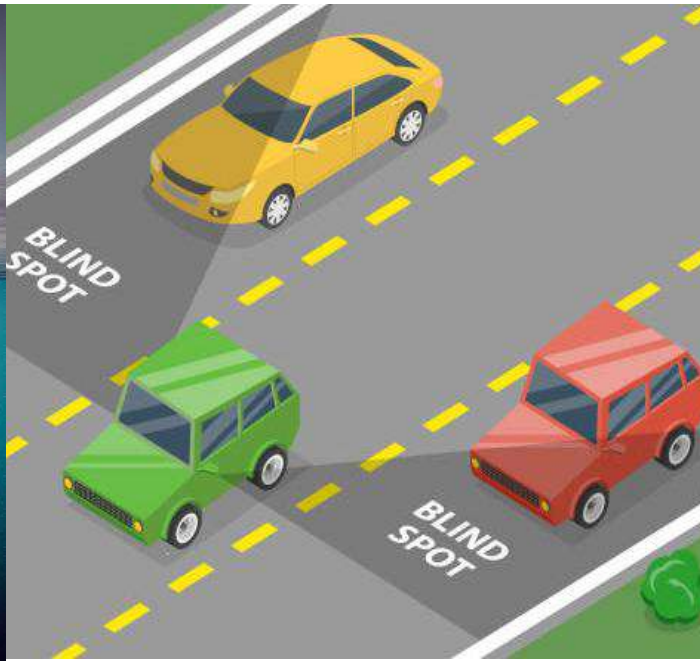
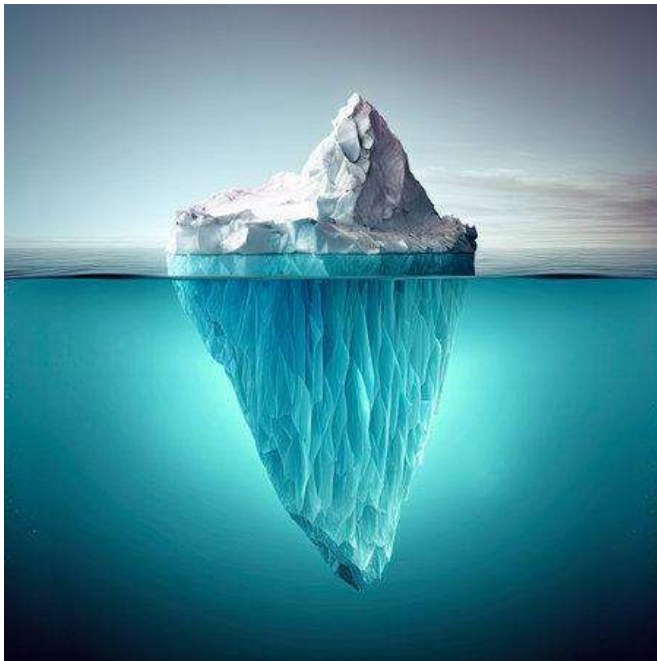
미래지향적인

임팩트 평가와 관리의 전략을
고민해야 할 때

우리 사회에 필요한 가설을 개발하고
새로운 임팩트의 설계를 지원하는
임팩트 평가와 관리의 여정을
고민해야 할 때

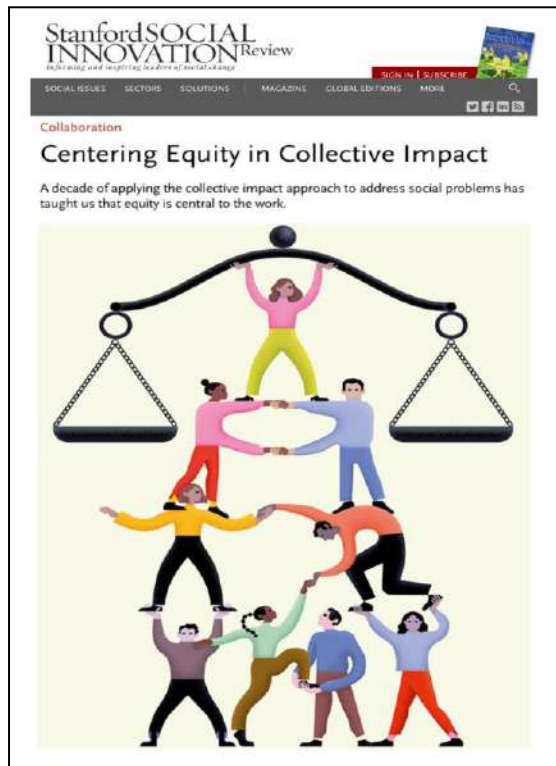
다양한 임팩트는 다양한 학습으로부터

- 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.

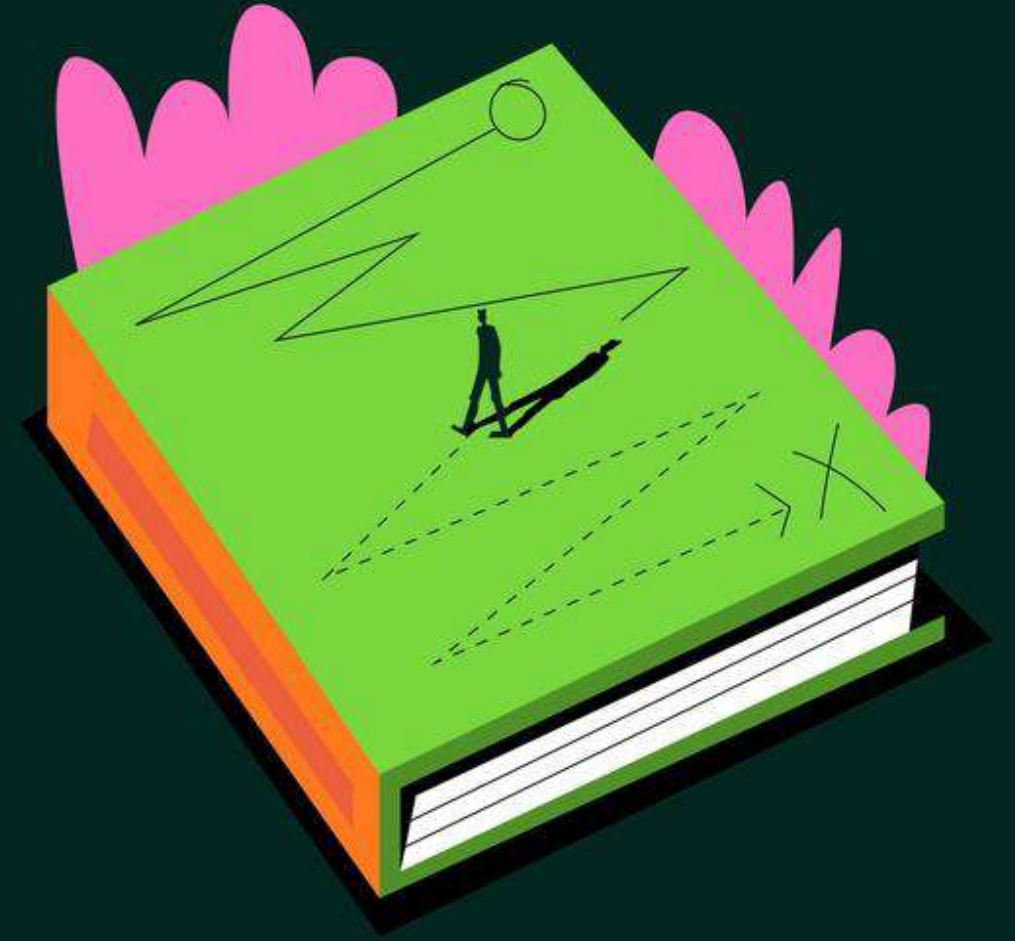
- 컬렉티브 임팩트의 목적: 집단 차원 그리고 시스템 차원의 변화를 만들어내는 것
- 컬렉티브 임팩트의 정의: “네트워크”

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





임팩트 측정, 소통의 언어

(주)한국사회가치평가 김수진



이들의 공통점은?



측정 = Dialogue

옳고 그름을 가르는 잣대가 아니라, 우리가 같은 지도를 보고 있다는 걸 확인하는 과정



측정의 다국어 사회

“평가의 두려움 ↔
근거의 당당함”

아~~
어쩌란 말이냐!!

“숫자 ↔ 스토리 ”

“투명성 ↔ 공감”

“객관성 ↔ 현장성”



여성폭력상담소

상담 건수, 상담 처리 속도



“여성들이 안전감을 느끼고
자기결정권을 회복했는가”



전국여성상담소네트워크와 협력,
피해자 경험을 반영한
‘심리적 안정감 회복 지표’ 개발

Social Value UK

참여자 수, 프로그램 횟수



주민들이 가장 많이 언급한 변화는
“외로움이 줄었다”



주민 인터뷰와 포커스 그룹을 통해
사회적 고립감 감소 지표 개발

동구발

발당장애인 참여 수, 고용수



고용이 아니라 사회성 발달이
조직의 미션



알고 지내는 가족, 학교 외
지인의 수
(카톡 친구수)

비영리조직은 수동적 평가 대상이 아니라,
임팩트 언어의 공동 창작자



소통가능한 언어를 만들려는 시도 자체가
사회적 가치일지도...



임팩트 측정은 마침표가 아니라 말풍선이다



임팩트 측정은 완성물이 아니라 대화의 초대장이다