

SROI

사회적 투자수익률 측정 가이드

조영복 · 류정란 옮김

A Guide to SOCIAL RETURN ON INVESTMENT

SROI

사회적 투자수익률 측정 가이드

SROI

사회적 투자수익률 측정 가이드

조영복 · 류정란 옮김

A guide to SOCIAL RETURN ON INVESTMENT

SROI 사회적 투자수익률 측정 가이드

발행일 2010년 10월 25일 1쇄 발행

지은이 Jeremy Nicholls, Eilis Lawlor, Eva Neitzert and Tim Goodspeed

옮긴이 조영복, 류정란

발행인 강학경 | 발행처 (주)시그마프레스

편집 김경임 | 교정 김성남

등록번호 제10-2642호

주소 서울특별시 마포구 성산동 210-13 한성빌딩 5층

전자우편 sigma@spress.co.kr | 홈페이지 <http://www.sigmapress.co.kr>

전화 (02)323-4845~7(영업부), (02)323-0658~9(편집부) | 팩스 (02)323-4197

인쇄 온라인 | 제본 세립제책

ISBN 978-89-5832-829-2

이 책의 한국어 판권은 영국 정부와 **CabinetOffice(Office of the Third Sector)**의 협약으로 (사)사회적기업연구원이 가지고 있으며 저작권법에 의하여 한국 내에서의 보호를 받는 출판물이므로 무단전제와 무단복제를 금합니다.

* 책값은 책 뒤 표지에 있습니다.

역자 서문

사회적기업(social enterprise)은 사회적 문제 해결에 대한 정부와 시장의 실패를 시정하고 보완하기 위하여 출현되었습니다. 사회적기업은 자본주의경제가 먼저 발달한 서구에서 탄생하여 활발히 전개되고 있으며, 경쟁력 있는 선진사회에서는 비교적 빠른 속도로 성장 발전하고 있습니다.

가치주도적인 사회적기업의 활성화를 위해서는 사회적기업이 거둔 경제적·사회적 성과를 널리 알려 사회적기업의 성장에 필요한 ‘착한 소비층’이 넓어져야만 합니다. 그리고 그 토대는 사회적기업의 가치를 이해하는 것에서부터 시작될 수 있습니다. 사회적기업의 경제적 성과는 매출액과 당기순이익 등 일반적인 기업의 경영지표로 나타낼 수 있으나, 사회적 성과는 사회적기업마다 그 목적이 다르고 지역과 사회 환경이 달라 통일된 측정기준을 정하기가 쉽지 않습니다.

REDF와 nef에 의하여 발전되어 온 사회적 투자수익률(SROI: social return on investment)은 사회적기업의 성과를 측정하는 좋은 지표가 될 수 있습니다. 우리 연구원이 지난해 SROI-Korea Center를 설립하면서 번역, 발간한 『가치측정 : SROI(Social Return on Investment) 이용 지침서』의 후속편인 2010년 개정판 『SROI : 사회

적 투자수익률 측정 가이드(A guide to Social Return on Investment)』는 이제 성장을 시작하는 우리나라 사회적기업의 성과측정에 도움을 주기 위하여 마련된 것입니다.

SROI에 대한 혁신적인 시각을 제시하며, nef를 리드하고 있는 Jeremy Nicholls의 협력으로 본 번역서가 출간된 것을 큰 기쁨으로 생각하며, 우리나라 사회적기업의 발전에 작은 디딤돌이 되기를 희망합니다. 감사합니다.

(사)사회적기업연구원장, 부산대학교 경영학부 교수

조영복

CabinetOffice

Office of Third Sector

“FRC 그룹에서의 SROI 사용은 성과 개선으로 달성된 영향력을 우리가 잘 이해할 수 있도록 만들어 준 매우 혁신적인 과정이었으며 우리가 할 수 있는 것 이상의 영역들을 접하게 하였다.”

Verity Timmins, Impact Manager, FRC Group

“Impact Arts에서 SROI는 기존의 평가 관행을 매우 잘 보완해 주는 중심적 평가 도구 중 하나로 평가되고 있다. SROI는 미래의 자금마련과 사업개발활동뿐만 아니라 어디에서 어떻게 우리가 가치를 부가하는지에 대한 일상의 관행에 중점을 두도록 해 줌으로써 우리 기관에 명백한 이익을 가져다주고 있다.”

Susan Aktemel, Innovation and Development Director, Impact Arts

“SROI는 우리가 이해관계자의 요구를 듣고 있음을 보여 줌으로써, 이해관계자들과의 지속적인 관계를 개발하도록 도왔다. 이제 우리는 우리의 활동이 그들의 삶과 다른 이들의 삶에 어떻게 영향을 미치는지를 보고할 수 있다.”

Maeve Monaghan, Director, NOW Project

The SROI Network
Accounting for value



CabinetOffice
Office of the **Third Sector**



in association with



서문

Liam Byrne, Minister for the Cabinet Office

Kevin Brennan, Minister for the Third Sector

정부는 우리 경제에서 제3부문 조직들의 이미 강해진 영향력이 더욱더 강화되길 바란다. 또한 우리는 공공서비스 혁신의 새로운 방향을 이끌어 가고 있다.

제3부문의 많은 조직들이 강력한 이야기들을 말하지만, 영향력이 만들어 내는 사회적 · 환경적 가치를 다 드러내지 못해 왔다.

혹독한 경제환경에 직면한 지금 우리에게 무엇보다 정확한 시간에, 올바른 장소로, 정당한 사람에게 자원을 더욱더 효율적으로 이동시킬 수 있도록, 사회적 · 환경적 가치를 창출하는 사람들에 대한 인식의 개선이 중요하다.

SROI에 대한 새로운 이 가이드북은 이해하기 쉬운 표준화된 방법으로, 신뢰를 가지고 사회적 · 환경적 가치를 측정하는 것을 통해 제3부문이 그들의 영향력을 고객, 정부, 대중에게 더욱더 잘 전달하도록 도울 수 있게 됨으로써 시의적절하다 하겠다.

또한 이 가이드북은 관련 행정담당관과 투자자에게 사고판단의 토대

가 될 수 있을 것이다. 공공부문을 위해 본 가이드북은 공공서비스 사용자
와 제3부문 활동의 수혜자에게 실제로 어떤 일들이 일어났는지를
보여주도록 도와준다.

궁극적으로, 실제 도움을 필요로 하는 우리의 지역사회에서 SROI는
편익을 제공할 수 있을 것이다.

Handwritten signatures of Liam Byrne and Kai Brown. Liam Byrne's signature is on the left, and Kai Brown's signature is on the right.

CONTENTS

역자 서문	7
서문	11

I. 도입

1. SROI란 무엇인가?	19
2. SROI가 여러분을 어떻게 도울 수 있는가?	24
3. SROI는 누가 사용할 수 있나?	26
4. 본 가이드북의 사용법	29
5. 향후 개선사항	33

II. SROI 분석을 위한 지침

1단계 : 범위 설정과 이해관계자 확인	37
1.1 범위 설정 / 37	
1.2 이해관계자 확인 / 43	
1.3 이해관계자 접촉방법 결정 / 50	
2단계 : 결과물 맵핑	55
2.1 영향력 지도 작성 시작하기 / 56	



2.2 투입물 확인 / 58	
2.3 투입물 가치 평가 / 59	
2.4 산출물 명확화 / 61	
2.5 결과물 기술하기 / 62	
3단계 : 결과물 증명과 가치부여	69
3.1 결과물 지표 개발하기 / 69	
3.2 결과물 데이터 수집하기 / 74	
3.3 결과물 지속기간 확립 / 79	
3.4 결과물 가치부여 / 83	
4단계 : 영향력 산정	97
4.1 사중과 대체효과 / 98	
4.2 귀인 / 103	
4.3 드롭오프 / 107	
4.4 영향력 산정하기 / 108	
5단계 : SROI 산출	113
5.1 미래 예측 / 114	
5.2 순 현재가치 산출 / 116	
5.3 비율 계산 / 118	
5.4 민감도 분석 / 119	
5.5 회수기간 / 122	
6단계 : 보고, 활용 및 내재화	125
6.1 이해관계자들에게 보고 / 126	
6.2 결과의 활용 / 129	
6.3 확증 / 133	



참고자료

- 01 SROI 보고서를 위한 서식 / 137
- 02 용어 해설 / 140
- 03 월가배분에 대한 참고사항 / 143
- 04 자본 또는 대출 계획에 대한 참고사항 / 150
- 05 지원 자료 및 추가정보 / 152
- 06 다운로드 / 160
- 07 SROI와 다른 접근법 간의 관계 요약 / 161
- 08 SROI의 일곱가지 원칙 / 164
- 09 SROI분석을 위한 체크리스트 / 168
- 10 실행 예제를 위한 영향력 지도 견본(본서의 인쇄버전에서 빠진 부분은 웹사이트 www.thesroinetwork.org에서 다운로드 이용 가능) / 172



I

도입

제3부문처(Office of the **Third Sector**)와 영국 정부는 부가적인 사회적·경제적·환경적 가치가 제3부문 조직들과 그들의 출자자, 투자자 및 관련 행정담당관들에게 중요시되고 있고, 점차적으로 공공부문과 민간부문에서도 중요성이 증가되고 있음을 인지하고 있다. 이에 따라 제3부문처는 사회적 가치를 측정하는 3개년 프로그램에 자금을 지원하였다. 이러한 작업은 SROI Network, nef(신경제재단, new economics foundation), CES(자선단체평가위원회, Charities Evaluation Services), NCVO(자원봉사단체협의회, National Council for Voluntary Organisations), NPC(New Philanthropy Capital) 등의 조직들로 이루어진 컨소시엄에 의해 2008년 11월부터 수행되었다.

이 프로그램과 더불어, 영국 정부는 SROI 분석을 지원하는 지표들에 대한 데이터베이스 구축을 SROI 분야 지원에 포함시켰다.

이 가이드북은 이러한 프로그램의 일부분으로 준비되었으며, 세 편의 가장 쉬운 SROI 가이드북¹⁾을 참고하여 만들어졌다. 이 가이드북의 목적은 실행을 표준화하고, 방법을 개발하고, SROI 사용에 대해 더 많은 명확성을 제공하는 것이다. 자본을 출자하거나 관련 행정을 담당하는 사람들이 행하는 활동이나 활동에 의해 만들어진 사회적·경제적·환경적 가치를 측정하고 분석하기를 원하는 사람들을 위해 쓰여졌다.

이러한 프로그램에 대한 더 많은 정보들과 다양한 SROI의 개발사항들은 SROI Network 웹사이트인 www.thesroinetwork.org에 언급되어 있다.

1) Sara Olsen, Jeremy Nicholls의 『The SROI Framework』, Peter Scholten, Jeremy Nicholls, Sara Olsen, Brett Galimidi의 『A Guide to SROI Analysis』, Eva Neitzert, Ellis Lawlor, Jeremy Nicholls(신경제재단)의 『Measuring Social Value』.





1. SROI란 무엇인가?

매일 우리가 하는 활동이나 행동들이 때로는 가치를 창출하고 때로는 가치를 파괴하기도 한다. 그리고 이러한 활동들이 우리 주변의 세상을 변화시킨다. 비록 그러한 가치가 재무적으로 말할 수 있는 것 이상으로 높은 가치를 창출할 수도 있지만, 대부분 가치는 단지 하나의 유형으로만 산정되고 계산된다. 이에 따라 결과적으로, 사고 팔 수 있는 것들이 더 중요하게 여겨지고, 많은 중요한 것들을 놓치게 된다. 그리고 이와 같은 전체 영향력을 고려하지 못한 불완전한 정보에 기반하는 의사결정은 결국 옳바르지 못하게 된다.

SROI는 광범위한 가치의 개념을 측정하고 계산하기 위한 프레임워크이다. 그것은 불평등과 환경파괴를 줄이고 사회적 · 환경적 · 경제적 비용과 효익을 결합하여 복지를 증진시키고자 한다.

SROI의 측정법은 관련된 사람이나 조직의 경험이나 공헌에 따라 변화하고 있다. 이는 사회적 · 환경적 · 경제적 결과물을 측정함으로써 만

들어진 변화에 대해 이야기하고 그것들을 상징하기 위해 금전적 가치를 사용하여 표현한다. 이것은 비용효익 분석으로 산정될 수 있다. 예를 들어, 3 : 1의 비율은 £1를 투자하여 £3의 사회적 가치를 얻는 것을 나타낸다.

SROI는 ‘돈(money)’에 관한 것이라기보다는 ‘가치(value)’에 관한 것이다. 돈은 단순히 하나의 단위이고, 가치를 교환하기 위해 유용하고 넓게 통용되는 수단이다.

하나의 사업계획이 재무적인 설계 이상으로 수많은 정보들을 포함하는 것처럼, SROI는 숫자 이상의 것이다. SROI는 의사결정이 근거하고 있는 변화에 대한 이야기이며, 사례 연구와 더불어 질적·양적 그리고 재무적 정보를 담고 있다.

SROI 분석은 여러 가지 서로 다른 유형으로 행해질 수 있다. 조직 전체에서 일으킨 사회적 가치를 아우를 수도 있고, 단지 조직의 한 부분인 특정 측면에 초점을 둘 수도 있다. 또 SROI의 ‘실행(doing)’을 구체화하는 방법도 여러 가지가 있다. 내부적인 실행으로 수행될 수도 있고, 외부 연구자 중심으로 수행될 수도 있다.

SROI에는 두 가지 유형이 있다

- 평가성(evaluative) SROI는 이미 일어난 실제 결과에 근거하여 소급하여 수행하는 것이다.
- 예측성(forecast) SROI는 실행하고자 하는 활동이 의도했던 결과를 달성했을 때 얼마나 많은 사회적 가치가 창출될 것인지를 예측하는 것이다.

예측성 SROI는 특히 각종 활동의 계획 단계에서 유용하다. 이것은 투자를 통해 발생하는 영향력이 최대화될 수 있음을 보여 줄 뿐만 아니라 실제 그 프로젝트가 실행될 때 측정할 수 있는 사항들을 확인하는데 있어서도 유용하다.

SROI를 최초로 실행하는 데 있어 주로 직면하게 되는 어려움 중 하나는 실행된 결과물에 대한 자료의 부족이다. 평가성 SROI를 수행하기 위해 여러분은 결과물에 대한 자료를 필요로 할 것이며, 예측성 SROI는 결과물을 인식하기 위한 프레임워크 기반을 제공할 것이다. 종종 평가성 SROI보다는 예측성 SROI를 선호하는데, 이것은 미래시점에 전체적인 분석을 수행하는 데에는 정확한 데이터 수집 시스템을 갖추어야 하기 때문인 것으로 보인다.

SROI의 상세한 정도는 실행하는 SROI의 목적에 따라 달라진다; 내부적 목적을 위한 간단한 분석은, 인증요건을 충족시켜야 하는 외부공개를 위한 전반적인 보고서보다는 훨씬 적은 시간이 소요될 것이다.

SROI의 원칙

SROI는 사회적 회계(social accounting)와 비용편익 분석(cost-benefit analysis)으로부터 발전되었고 일곱 가지 원칙에 근거하고 있다. 이러한 원칙들은 SROI가 어떻게 적용될 수 있는지에 대한 기초가 되며, 이 책 164쪽의 참고자료 부분에 상세하게 설명되어 있다. 일곱 가지 원칙은 다음과 같다.

- 이해관계자를 참여시킨다.

- 변화사항에 대해 이해한다.
- 그러한 사항들을 가치화한다.
- 오로지 중요한 것들을 포함시킨다.
- 과대산정되어서는 안 된다.
- 명백하고 투명해야 한다.
- 결과를 검증한다.

판단(judgement)은 SROI 분석 전체 과정에서 필요하다. 중요성의 원칙(principle of materiality)은 판단의 지침이 될 수 있기 때문에 매우 중요하다. 여기서 '중요성(materiality)'은 회계 용어로부터 가져온 개념이다. 회계 용어에서, 정보(information)는 그것이 독자 혹은 이해관계자의 의사결정에 잠재적으로 영향을 미치는 것이라면 중요성을 가지는 것이다. 하나의 단편적인 정보라도 중요한 것이라면 그것을 빠뜨리게 될 경우, SROI 분석은 조직의 활동들을 잘못 표현하는 오류를 범하게 된다.

투명성(transparency)을 위해, 어떤 것이 중요한 것인가에 대한 의사결정 시 정보가 포함되거나 배제되는 이유를 보여 주는 문서를 작성해야 할 수도 있다. 이 책의 특정 시점에서, 우리는 중요성 평가(materiality check)를 실행하는 것이 유용함을 실제로 보여 줄 것이다. 우리는 그러한 과정을 통해 여러분이 이러한 개념에 친숙해질 수 있도록 도울 것이다.²⁾

2) AccountAbility(지속가능경영의 국제표준기관-역자 주)의 가이드북은 중요성 판단을 위한 기준으로서 이해관계자, 사회적 규범, 동료들의 현재 활동, 재무적 고려, 조직 정책과 목표 등을 고려할 것을 권고하고 있다.

SROI의 단계

SROI 분석에는 6단계가 있다.

1. **범위 설정과 핵심 이해관계자 확인하기** 여러분이 SROI 분석을 수행할 범위와 그 분석 과정에 참여할 이해관계자 범위와 방법에 대해 명확한 경계를 설정하는 것은 중요하다.
2. **결과물 맵핑하기** 이해관계자를 참여시키는 것을 통해 투입물(inputs), 산출물(outputs), 결과물(outcomes)의 관계를 보여 주는 영향력 지도(impact map)나 변화 이론(theory of change)을 개발할 수 있다.
3. **결과물을 명시하고 가치 매기기** 이 단계는 결과물이 실제 일어났는지의 여부를 보여 주는 자료를 찾고 그것에 가치를 산정하는 일을 수반한다.
4. **영향력 확정하기** 결과물에 대해 수집된 증거와 화폐화된 가치를 가지고 그러한 변화가 일어난 것으로 확정하든지 아니면 다른 요인의 결과로 고려대상에서 제외할 수 있다.³⁾
5. **SROI 산출하기** 이 단계는 모든 편익을 합하고, 부정적인 사항들을 공제하고, 투자에 대한 결과를 비교하는 일을 수행한다. 또한 결과에 대한 민감도도 검토할 수 있다.
6. **보고 및 활용, 그리고 내재화** 잊어버리기 쉬운, 중요한 마지막 단계는

3) 영국의 HM Treasury(영국의 최고금융·재무기관-역자 주)는 모든 새로운 정책, 프로젝트, 프로그램의 사회적 비용과 편익에 대한 경제적 평가를 하는 데 유용한 방법에 대한 지침을 제공하고 있다. 이러한 지침은 『Green Book』에 자세하게 설명되어 있다. 『Green Book』에서는 부가성(additionality)을 SROI의 영향력에 견주어 비교하고 있다.

이해관계자들과 결과를 공유하고, 그들의 질문에 응답하고 모범적인 결과물 처리과정과 보고서의 검증을 내재화하는 것을 포함한다.

SROI는 다른 접근법들과 많은 유사한 점을 가지고 있으며, 이러한 내용은 이 책 161쪽의 참고자료 부문에 설명되어 있다.

2. SROI가 여러분을 어떻게 도울 수 있는가?

SROI 분석은 다양한 목적을 충족시킬 수 있다. 전략적 계획화, 개선(improving), 영향력 설명, 투자 유치 혹은 투자 의사결정을 위한 도구로서 유용하다. 경영자들에게는 시간과 돈을 지출하는 의사결정에 직면했을 때 선택을 위한 지침으로도 유용할 수 있다.

SROI는 아래의 방법들로 여러분의 서비스 개선을 도울 수 있다

- 전략적 토의를 촉진하고 하나의 활동이 만들어 내는 사회적 가치를 이해하고 최대화하도록 도움.
- 긍정적이든 부정적이든 예상치 못했던 결과들을 관리하는 적절한 자료로 활용될 수 있음.
- 변화를 만들어 내는 데 기여하는 다른 다양한 조직이나 사람들과 함께 일하는 것에 대한 중요성을 인식시켜 줌.
- 조직이 달성하고자 하는 것과 조직의 이해관계자들이 원하는 것 사이의 공통의 기본적 이해를 확인할 수 있고, 사회적 가치를 최대화하도록 도움.

- 회계에 대한 서비스를 받을 수 있도록 하고 서비스 설계에 의미 있게 참여하도록 이해관계자들과의 공식적인 대화창구를 만들.

SROI는 아래의 내용들로 여러분의 조직을 더욱더 지속가능하도록 만들어 줄 수 있다

- 프로필(profile)을 평가하고,
- 미래의 자금확보를 위해 현재의 사업을 개선시켜 주며,
- 입찰에 대한 설득력을 높여 줌.

SROI는 아래의 경우 상대적으로 덜 유용하다

- 전략적 계획화 과정이 이미 일어났고 실행된 경우.
- 이해관계자가 결과에 대해 관심이 없는 경우.
- 단지 서비스의 가치를 증명하기 위해 실행되었고 분석의 결과에 따른 변화의 기회가 없는 경우.

서로 다른 다양한 조직의 사회적 수익 비교

많은 조직들은 서로 다른 다양한 이해관계자들과 함께 일하고, 사회적 수익을 분석할 때 다양한 판단을 하고 있다. 결론부터 말하자면, 사회적 수익의 비율만을 비교하는 것은 적절치 못하다. 투자자가 투자를 결정하기 위해서 재무적 수익에 대한 정보 이상의 것을 필요로 하는 것처럼, 사회적 투자자도 역시 SROI 분석의 과정에서 만들어진 모든 정보를 알아야 할 필요가 있다. 그리고 조직은 시간의 흐름에 따른 사회적 수익의 변화를 비교해야 하고 변화의 이유를 검토해야 한다. 또한 조직

은 전체 분석에서 비율산정의 중요성에 대해 출자자와 투자자를 이해 시키고자 노력해야 한다.

특정 상황에 따른 다양한 접근법의 필요

본 가이드북은 대부분의 상황에 적용될 수 있다. 그리고 자산에 대한 투자나 금융채무를 이용하는 상황은 이 책 150쪽의 참고자료 부문에서 설명하고 있다.

3. SROI는 누가 사용할 수 있나?

조직의 유형

SROI는 공공부문, 민간부문, 제3부문의 중소 규모, 대규모, 신생, 기존 등의 모든 조직에서 사용할 수 있다.

제3부문 조직과 민간기업

사회적 가치를 창출하는 제3부문 조직과 민간기업들은 성과개선을 위한 관리 도구로서, 그리고 지출을 공식적으로 알리고 부가된 가치를 강조하고자 SROI를 사용할 수 있다. 이것은 신생기업의 사업계획 개발 혹은 기존 조직에 모두 해당될 수 있다. SROI는 조직이 일반인을 대상으로 서비스나 물건을 판매하든지, 공공부문을 대상으로 하든지, 민간기업들을 대상으로 하든지 간에 거래 활동을 통해 일어나게 되는 가치를 분석하는 데 사용할 수 있다.

관련 행정담당관과 자본출자자

사회적 가치를 주관하는 행정담당관이나 사회적 가치 창출에 투자하는 사람들은 초기에는 투자결정을 돕는 자료로, 그리고 나중에는 성과를 평가하고 시간흐름에 따른 진행사항을 평가하는 데 SROI를 사용할 수 있다.

사회적 투자자들과 관련 행정담당관인 공익위원들은 제3부문에서 발생한 사회적 가치를 추구하는 사업에 동참하고 있다. 추구되는 가치를 다양화하고, 가치를 측정하는 것에 의해 더 나은 의사결정을 할 수 있을 것이다. SROI는 공공위탁 과정이나 투자 과정에서 아래의 세 가지 목적으로 사용될 수 있다.

- **프로그램/정부조달계획** — 예측성 SROI 분석은 전략적 계획화 단계에서 프로그램을 어떻게 만들 것인지를 결정하고, 시장을 테스트하고 계약의 범위와 사양을 결정하기 위해 사용할 수 있다.
- **응모/입찰** — 예측성 SROI 분석은 가장 많은 가치를 창출할 것 같은 응모자나 입찰자를 평가하는 데 사용할 수 있다(응모자나 입찰자가 이미 사업에 참여한 적이 있다면 평가성 SROI를 응모/입찰 단계에 사용할 수 있다).
- **모니터링과 평가/계약관리** — 평가성 SROI 분석은 낙찰된 응모자나 계약자에 대해 성과를 감시하는 데 사용할 수 있다.

SROI를 공공부문의 위탁관련 의사결정에 사용하는 것은 HM

Treasury의 가치의 금전적 평가를 위한 지침과 일맥상통한다.⁴⁾ HM Treasury는 가치의 금전적 평가는 ‘사용자의 요구를 충족시키는 제품이나 서비스의 총체적인 비용과 품질(혹은 목적의 적합성)의 최적의 조합’에 기반해야 함을 기술하고 있다. 이러한 비용과 편익은 ‘단순히 시장가격이 아닌, 더 큰 사회적·환경적 비용과 편익’을 포함해야 한다.⁵⁾

정책 개발

SROI는 사회적 가치를 중요하게 인지하는 공공정책 개발기관에서 사용될 수 있다. 예를 들어, 여성범죄자들을 교도소에 보내는 것을 대신 하여 지원중심의 사회 내 형벌(사회봉사명령 등)에 투자하는 것의 가치를 비교하는 데 사용할 수 있다.⁶⁾

SROI 보고서 분석을 위한 기술

SROI 분석을 수행하는 데는 일련의 혼합된 기술이 필요하다. 만일 여러분이 이전에 이해관계자로서 참여하거나 마이크로소프트사의 엑셀 프로그램이나 기본적인 회계기술을 사용한 결과물 측정 혹은 평가의 경험을 가지고 있다면 유용할 것이다. 비록 여러분이 이러한 영역에 경험을 가지고 있을지라도, 교육훈련과정에 참가하는 것은 분명 유용할 것이다. 또한 여러분 조직 내부에서 도움을 받을 수 있고, 만약 이것이 어렵다 하더라도 여러분은 외부로부터의 지원을 받을 수 있을 것이다.

4) www.hm-treasury.gov.uk/data_greenbook_money_sustainability.htm

5) 추가적으로, 공공부문 위탁입찰에서의 SROI 활용에 관한 지침은 SROI Network의 웹사이트인 www.thesroinetwork.org에서 이용가능하다.

6) *Unlocking value*, nef

소요 시간

소요시간을 정하는 것은 범위, 기술 수준, 자료의 이용가능성 그리고 여러분이 내부 관리를 위해 보고서를 사용할 것인지 혹은 외부 보고 목적으로 사용할 것인지의 여부를 포함한 많은 요소들에 따라 달라지기 때문에 어렵다.

모든 새로운 평가시스템은 실행을 위한 자료들을 필요로 한다. 그러나 최소한의 자료를 필요로 할 때도 있다. 여러분은 전체 조직보다는 하나의 프로젝트나 계약에 대해 분석을 시작할 수도 있고, 특히 새로운 사업이나 새로운 활동을 찾고 있을 때는 예측성 SROI 분석을 시작할 수 있다. 내부적 관리를 목적으로 하는 예측성 SROI 분석(예를 들어, 정보시스템 설계를 돕기 위한)에서는 외부자를 위한 보고서만큼 상세하게 만들 필요는 없을 것이다.

평가성 SROI 분석은 더 많은 시간이 소요되며, 수개월이 걸릴 수도 있다. 하지만 이미 조직이 잘 정리된 결과물 데이터를 가지고 있거나 사회 회계시스템을 갖추고 있다면 시간을 절약할 수 있을 것이다. 예측성 SROI 분석을 시행하는 것은 계획 실행을 도울 수도 있고 성과 평가 시스템 도입의 우선순위를 결정하는 데 도움이 될 수 있다.

4. 본 가이드북의 사용법

본 가이드북은 SROI의 프로세스를 단계별로 설명하고 있다. 이 프로

세스의 핵심은 분석된 내용을 정밀하게 표시한 도표를 완성하는 것이다. 이 도표를 ‘영향력 지도(impact map)’ 라고 부른다. 본 가이드북의 지면에는 영향력 지도가 빠져 있지만, SROI Network의 웹사이트 www.thesroinetwork.org에서 다운로드하여 이용가능하다.

여러분이 SROI를 처음 접한다면, 시작하기 전에 본 가이드북 전부를 읽기 바란다. 이것은 단계별로 프로세스를 진행하더라도, 이러한 단계들 중 일부가 동시에 완료될 수도 있고, 그래서 미리 한 번 전체 가이드북을 읽고 시작하는 것이 나중에 여러분의 시간을 절약시켜 줄 것이기 때문이다. 그런 다음 분석 작업을 시작하고, 여러분의 방법대로 작업을 진행하면 된다. 그리고 모든 내용이 여러분의 분석과 반드시 관련된 것은 아님을 명심하여야 한다.

만일 여러분이 SROI 측정에 관한 경험을 과거에 했었다면, 아마도 여러분은 참고자료로서 본 가이드북을 사용하고자 할 것이다. SROI의 활용에 관심 있는 사회적 투자자들과 관련 정부 관료들은 SROI Network의 웹사이트 www.thesroinetwork.org에서 SROI에 대한 소개, 원리 및 보충자료들을 이용해 볼 수 있을 것이다.

기호 설명

본 가이드북의 아래 기호들은 다음과 같은 의미를 담고 있다.



... 배운 것을 실습해 보는 시간을 가져 보자. 직접 답해 보시오.



... 중요 포인트 : 쉬운 이해를 돕기 위한 중요 포인트이므로 명심하십시오.



… 흔히 일어나는 실수를 방지하기 위한 주의사항을 알리는 경고표시이다.



… 되돌아가기 표시는 앞 단계로 돌아가서 결정해야 할 중요한 사항이 있음을 강조하는 뜻이다.



… SROI는 원칙에 기반한 프레임워크임을 기억하는 것은 중요하다. 하지만 때론 정답과 오답이 없이 여러분이 여러분의 판단으로 문제에 대한 적절한 답을 찾아야 할 때가 있다. 이 표시는 이러한 때에 여러분을 도와줄 중요사항들을 나타낸다.



… ‘참여.’ 이 표시는 여러분이 의사를 고심하여 결정할 때, 이해관계자의 참여가 필요함을 강조하는 뜻이다.

용어 사용

본 가이드북에서 축약하여 사용된 아래의 용어들이 나타내는 뜻은 다음과 같다.

- ‘사회적 가치(social value)’ 는 사회적 · 환경적 · 경제적 가치를 나타낸다.
- ‘여러분이 속한 조직의 사회적 수익’ 이라는 말보다는 ‘여러분의 활동의 사회적 수익’ 이라는 말을 사용한다. 여러분이 여러분 모두의 활동에 대한 사회적 수익을 분석한다면, 이것은 여러분이 속한 조직의 사회적 수익과 일치하게 될 것이다.
- ‘영향력(impact)’ 은 다른 사람들이나 다른 것에 공헌한 것, 시간이 지남에 따라 일어난 최종 결과물 등 어쨌든 일어날 수 있는 모든 것을 고려한 여러분의 결과물을 의미한다.

- 본 가이드북에서 ‘여러분(you)’ 이라고 지칭한 것은 ‘한 개인’ 이나 ‘한 팀’ 의 의미로 쓰일 수 있다.



본 가이드북에서는 이와 같은 양식으로 나타낸 ‘Wheels-to-Meals’ 라는 가상 사례를 사용하고 있다.

이것은 가정에 기초한 사례이다. SROI의 원리와 프로세스를 탐색하도록 하는데 사용된다. 영향력 지도의 일부 기본요소들도 학습을 지원하고 적절한 사례를 제공하기 위해 포함되어 있다.

‘Wheels-to-Meals’ 는 자원봉사자들이 제공하는 (노인이나 장애자들을 위한) 급식배달 서비스로부터 발전된 자선사업이다. 점차적으로, 클라이언트들은 양질의 따뜻한 식사를 제공받는 것뿐만 아니라, 그것을 제공하는 자원봉사자들과의 만남과 관계도 똑같이 중요하게 생각한다.

‘Wheels-to-Meals’ 는 노인과 지역거주 장애인에게 적절한 점심서비스 — 오찬클럽(luncheon club)—를 제공하며 자원봉사자의 대부분도 또한 노인으로 이루어져 있다. 서비스는 따뜻한 음식, 영양소가 풍부한 점심, 운송, 사회화의 기회, 가벼운 운동 등을 포함한다. 이 서비스는 매해 50주, 한 주에 5일, 30명 이상이 이용가능하다.

자료 활용

본 가이드북의 지면에는 영향력 지도가 빠져 있지만, SROI Network의 웹사이트 www.thesroinetwork.org에서 다운로드하여 이용가능하다. 또한 135쪽의 참고자료 부문에는 다음의 내용이 포함되어 있다.

- SROI 보고서를 위한 서식
- 용어 해설
- 원가배분에 대한 참고사항
- 자본 또는 대출 계획에 대한 참고사항
- 지원 자료 및 추가정보
- 다운로드
- SROI와 다른 접근법 간의 관계 요약
- SROI의 일곱 가지 원칙
- SROI 분석을 위한 체크리스트 — 여러분은 실제 산출을 할 때 각 단계를 체크하기 위해 이것을 사용할 수 있다.
- 영향력 지도 견본

5. 향후 개선사항

재무회계(financial accounting)와 다른 측정법들처럼, SROI도 더 다듬어지고 발전되어야 할 과제이다. 본 가이드북의 사용자들은 개선된 방법들을 살펴보기 위해 웹사이트 www.thesroinetwork.org를 체크하여야 할 것이다.

SROI Network 웹사이트를 통해 SROI에 대한 개선사항을 제안할 수도 있다.



II

SROI 분석을 위한 지침

1
단
계

1단계

범위 설정과 이해관계자 확인

2단계

결과물 맵핑

3단계

결과물 증명과 가치부여

4단계

영향력 산정

5단계

SROI 산출

6단계

보고, 활용 및 내재화





1단계

범위 설정과 이해관계자 확인

SROI 분석을 시작하기 전에, 여러분은 이러한 측정을 하는 방법과 이유를 명확히 해야 한다.

만일 여러분이 평가적인 SROI 분석을 수행한다면, SROI 계획팀을 만드는 것이 유용할 수도 있다. 초기단계에서의 성공적인 관리지원은 SROI 분석에 필요한 자료들을 만드는 데 도움을 줄 것이며, 분석의 범위를 확장하는 데도 유용할 것이다.

이 단계는 세 가지 소단계로 나뉘 볼 수 있다.

1.1 범위 설정

1.2 이해관계자 확인

1.3 이해관계자 접촉방법의 결정

1.1 범위 설정

SROI 분석의 범위는 고려될 사항의 영역을 명백하게 기술하는 것이다. 때로는 이것이 여러분이 개선하고자 하거나 이야기하고 싶은 것과 현실적으로 측정가능한 것에 관한 절충안일 수도 있다. 이 단계는 계획

이 적절한지를 확실히 하는 데 도움을 줄 것이다.

아래의 예는 한 주거재단(housing foundation)이 선택한 SROI 분석의 범위에 대한 의사결정을 서술한 것이다.

사례 주거재단의 범위 설정

한 대규모 주거재단은 가장 중요한 자금출자자의 영향에 관해 기술하기 위해 사회적 수익을 계산하는 데 관심을 가졌다. 35명의 근로자를 두고 있는 이 재단은 청소년클럽(youth club)에서 주거환경 개선 프로젝트(estate improvement project)에 이르기까지 많은 활동에 참여하고 있다. SROI 분석을 위한 예산이 책정되어 있지 않아서, SROI의 수행 결정과 책임은 재단의 품질관리자(quality manager)가 맡고 있다.

이들은 SROI 분석의 결과를 연말회계 보고서에 덧붙여 출판하기로 결정했다. SROI 분석에 시간적 여유가 없고, 제한된 자원과 현실로 한 프로젝트에 중점을 두고 조직 내에서 완료하였고 내년 이후에는 다른 프로젝트도 고려하기로 하였다. 우선 세입자들의 채무에 대해 조언을 해 주는 프로젝트에 대해 분석하기로 하였다. 이 프로젝트는 프로젝트의 결과로 임대료를 지불할 수 있는 세입자들의 수가 증가되기를 바라는 재단의 주요 자금지원자들과 직접적 관련을 가지고 있다.

범위 설정을 위한 고려사항

다음 사항들이 고려되어야 한다.

1. 목적(purpose)

SROI 분석을 행하는 목적이 무엇인가? 지금 이러한 프로세스를 시작하고자 하는 이유는 무엇인가? 전략적 계획화 혹은 자금소요와 같은 분석의 추진동인이 되는 특정 동기부여 요소가 있는가?

2. 청중(audience)

이 분석은 누구를 위한 것인가? 이것은 여러분의 청중과 어떻게 의사소통할 것인지에 대한 초기평가를 포함해야 한다.

3. 배경(background)

여러분 조직의 목적과 목표, 그리고 차별화를 어떻게 만들어 가는지를 고려하라. 만약 여러분이 특정 활동에 중점을 둔다면, 여러분은 그러한 활동의 목표가 무엇인지 이해할 필요가 있다. 여러분의 조직이 무엇을 하고 있는지, 그리고 그러한 활동을 통해 무엇을 성취하고자 하는지를 명확히 이해하는 것이 중요하다. 나아가 지원과 정보에 대한 자료는 본 가이드북의 참고자료 부문을 참고하기 바란다.

4. 자원(resources)

시간 혹은 돈과 같이, 분석을 위해 필요한 자원은 무엇인가? 이것이 실제 이용가능한가?

5. 분석 작업은 누가 수행할 것인가?(who)

내부적으로 SROI 분석을 실행할 것인가? 아니면 외부의 도움을 필요로 하는가? 시작시점에 필요한 스킬과 지원에 대해 확실히 해야 한다.

일반적으로, 이해관계자를 포함한 재무, 회계, 평가에 대한 스킬이나 경험을 필요로 할 것이다.

6. 여러분이 초점을 맞추고자 하는 활동의 범위(range)

여러분 조직의 모든 활동을 분석할 것인가? 아니면 특정 활동만을 대상으로 할 것인가? 여러분은 여러분이 우선시하거나 혹은 자금의 특정 원천과 관련된 활동을 분리하길 원할 수도 있다. 만약 그러하다면 여러분은 SROI 분석을 시행할 때 범위를 좁게 설정해야 한다.

즉, 명백하게 여러분들이 측정하고자 하는 바를 그려 보아야 한다. 예를 들어, 만약 '젊은이들과 관련된 우리의 활동' 이라면 이것은 여러분 조직 내의 일부 부서를 포함하고 실제로 '젊은이들에 대한 멘토링 지원' 과 같은 더 특정한 활동을 의미할 수 있다.

7. 고려되어야 할 기간(period)

SROI 분석은 보통 매년 재무회계와 관련된 기간과 유사하게 이루어진다. 이것은 다양하게 변화될 수 있다. 예를 들어, 관련 행정담당관이 특정 기간에 대한 평가를 원할 수도 있다.

8. 예측성 분석 혹은 사후 평가성 분석(analysis)

SROI에 대한 보고서 작성이 처음이고 이용가능한 자료로 정확한 결과를 얻을 수 없다면, 평가성 SROI 분석을 수행하는 것보다는 미리 예측해 보는 것이 시간을 덜 소비할 것이다. 반면에 예측성 SROI 분석은 여러분이 향후에 평가성 SROI 분석을 행할 때 다시 반복해 볼 수 있는 측정 프레임워크를 만들도록 여러분을 도와줄 것이다.

**TopTip****양질의 기록 유지**

양질의 기록을 지속하는 것은 성공적으로 SROI 분석을 완수하는 데 필수적입니다. 여러분이 6단계를 완료했을 때, 여러분은 SROI 보고서에 단지 사회적 인 수익에 대한 계산 이상으로 많은 것을 포함해야 함을 알 수 있을 것입니다. 전면에서 걸쳐 만들어진 결정사항과 고려사항에 대한 문서작성이 필요합니다. 시작시점부터 여러분의 계획과 진행사항에 대한 세밀한 기록을 지속하는 것은 보고서를 더 쉽게 작성하도록 도와줄 것입니다.

범위에 대한 조정

새로운 정보를 반영하기 위해 범위를 조정하는 것은 좋은 사례이며 일반적인 일이다. 특히, 여러분은 반영해야 할 이해관계자의 수와 유형을 고려한 후에 범위를 재검토하고자 할 것이다. 이에 따라 필요한 자원을 결정할 것이며, 더 좁은 범위의 활동으로 분석을 시작해야 함을 의미할 수도 있다.

실행 예제**범위(scope)**

Wheels-to-Meals는 노인들을 대상으로 하는 자선단체이다. Wheels-to-Meals는 따뜻하고 영양이 풍부한 점심을 제공하는 센터로 올 수 있는 교통 수단을 제공한다. 센터에서, 대상자들은 건강 및 여러 관련 이슈에 관한 워크숍 참여와 가벼운 운동, 그리고 사회화의 기회를 제공받는다. 이러한 자선을 위한 지자체 계약(local authority contract)은 공동위탁의 대상이 된다. Wheels-to-Meals는 창출되는 사회적 가치에 대한 신뢰할 만한 자료와 더불어 공동 위탁 과정에 기여하기를 원한다. Wheels-to-Meals의 직원과 관재인(trustee)은 SROI 분석에 대한 범위와 아래의 사항들을 함께 결정했다.

- 공동 위탁 과정에의 기여
- 달력상 1년 동안 행해진 조직의 모든 활동
- 예측성 SROI
- 내부 직원에 의한 분석

답해 보자 >>> 범위 설정과 계획 세우기



SROI 분석과 관련한 아래 질문들을 고려해 보자.

1. SROI 분석의 목적은 무엇인가?
2. 누구를 위해 분석하는가?
3. 배경은 무엇인가?
4. 이용가능한 자원은 무엇인가?
5. 누가 SROI 분석에 대한 책임을 지는가?
6. 중점을 두고자 하는 활동은 무엇인가?
7. 분석에 필요한 기한은?
8. 예측분석을 할 것인가, 예측 혹은 사후평가를 비교할 것인가?

여러분의 답을 기록해 두라. 여러분이 분석을 하는 동안, 그리고 여러분이 보고서를 쓸 때 그것들을 언급할 필요가 있을 것이다.

1.2 이해관계자 확인

이해관계자 목록 작성

분석의 범위를 명확히 한 다음 단계는 여러분의 이해관계자를 확인하는 것이다. **이해관계자(stakeholders)**는 분석해야 하는 활동에 의해 부정적이든 긍정적이든 간에 그 변화를 경험한 사람 혹은 조직을 말한다. SROI 분석에서 우리는 우선적으로 어떤 대상에 얼마나 많은 가치가 창출되었거나 혹은 파괴되었는지를 찾아내는 데 주의를 기울여야 한다.

이해관계자를 확인하기 위해, 여러분 범위 내의 활동에 의해 영향을 받거나 영향을 끼친 사람들을 모두 열거해야 한다. 그 변화나 결과가 긍정적이든지 부정적이든지, 의도된 것이든지 아니든지 상관없이 말이다.

본 가이드북 전체에서 언급되는 아래의 사례는 MillRace IT라는 조직과 관련된 것이다. 이것은 앞서 언급된 Wheels-to-Meals 사례와는 달리 실제 사례이다. 아래의 사례는 이해관계자 목록 작성에 대한 것을 여러분에게 보여 주고 있다.

사례 MillRace IT의 이해관계자 목록 작성

MillRace IT는 정신건강문제를 가진 사람들을 고용하고 자원봉사를 제공하는 사회적기업이다. MillRace IT에서, 컴퓨터는 새로운 사용자들을 위해 새단장되어 유통되거나 훈련프로그램을 위한 교육파트에 제공된다.

매년 MillRace IT의 일부 프로그램 참가자들은 훈련과정이 끝난 후에 고용되기도 한다. 그러나 핵심 참가자들의 특성상 일부 참가자들은 고용프로그램에 진입하지 못할 수도 있다. 이러한 경우에, 목표는 지원적 작업 환경 속에서 기여할 수 있거나 생산적일 수 있도록 장기 자원봉사 기회를 제공하는 것이다. MillRace IT에서 시간을 보내는 것으로, 참가자들은 그들의 상태가 나빠지는 것을 피하고, 회복을 지속해 나아갈 수 있다.

MillRace IT는 또 다른 정신건강자선단체인 InterAct보다 앞서 시작된 프로젝트이다. 그리고 두 조직은 여전히 함께 일하고 있다. MillRace IT는 또한 민간부문의 컴퓨터 재활용 기업인 RDC와 상업적인 파트너십을 맺고 있다.

여기 MillRace IT와 영향을 주고 받는 사람들의 목록을 열거하였다.

- 직원들
- 재활용된 IT 장비를 구입하는 개인 고객들
- IT 서비스를 구매하는 조직들
- 지역사회의 구성원들
- 프로젝트 참가자들 — 정신적인 병을 회복하고 있는 사람들
- 프로젝트 참가자의 가족들
- 지역 정신건강치료 시스템
- 창립된 조직으로서의 InterAct
- MillRace IT에 사무공간을 제공하는 상업적 기업

- 지방정부
- 영국의 NHS(National Health Service)
- 영국의 납세자들



답해 보자 >>> 여러분의 이해관계자들의 목록을 작성해 보자.



이해관계자 결정과 관련된 사항

만일 여러분이 모든 가능한 이해관계자를 포함한다면, SROI 프로세스를 다루기가 매우 어렵다는 것을 앞의 사례로부터 알 수 있다.

한 이해관계자가 관련되었는지 아닌지를 결정할 때, 여러분은 결과물이 그들을 위한 것이었는지를 생각해야 한다. 어떤 이해관계자들이 여러분의 활동의 결과로 유효한 변화를 경험하였는가? 그리고 그다음으로 여러분은 이것에 관해 이해관계자에게 그들이 인지하는 바를 물어볼 수 있고, 이에 따라 여러분의 처음 결정을 변화시켜야 할 수도 있다. 그렇지만 이 단계에서는 이해관계자를 결정하기 위한 광범위한 사고가 필요하다.

여러분은 여러분의 이해관계자들에 의해 의도된(혹은 기대된) 긍정적인 결과에 초점을 두는 경향이 있다. 보통 조직의 목표나 목적에만 중점을 두는 경우, 예상되지 않았거나 부정적인 변화들을 확인하지 않는 경향이 있다. 그러나 의도된 결과, 의도되지 않은 결과, 긍정적인 결과, 부정적인 결과 모두 SROI와 관련된다.

일부 **의도되지 않은 결과들이 긍정적일 수 있다**. 예를 들어, 지역 경제 개발 이니셔티브는 평가성 SROI 분석을 통해 직업을 얻는 것 이상으로 많은 긍정적인 결과들을 발견할 수 있었다. 직업을 얻는 것이 그들의 일반적인 정신건강과 삶의 수준에 개선을 가져다줌으로써 그들의 아이들은 더 나은 부모를 가질 수 있게 되었다. 일부 사례들에서는, 의도되지 않은 편익들이 의도된 그것보다 이해관계자들에게 훨씬 더 중요하게 작용하였다.

그러나 **일부 의도되지 않은 결과들이 부정적일 때도 있다**. 예를 들어, 런던에 근거지를 둔 자선단체는 젊은이들을 불우한 가정에서 벗어나 여름 휴가 동안 그리스에서 보낼 수 있도록 했다. 그것은 그러한 가정의 어린이들에게 교육적 경험과 휴가를 주기 위한 것이었다. 젊은이들에게 많은 긍정적 결과를 가져다주었지만 더불어 비행으로 인한 탄소배출로 의도되지 않은 부정적인 결과도 가져왔다. 단순히 탄소배출을 트레이드 오프의 관점으로 볼 수도 있지만, 덜 탄소집약적인 방법으로 그들의 목적을 성취할 다른 방법을 고려해 볼 수 있었을 것이다.

여러분의 활동이 다른 이의 활동으로 대체될 때, 의도되지 않은 변화의 한 유형을 일으킨다. 예를 들어, 한 지역에서 범죄를 줄이는 것은 다른 지역에서의 범죄활동으로 대체될 수도 있다. 이러한 사례에서, 이웃지역의 거주자들을 이해관계자로 포함시킬 수 있다. 이것은 여러분이 설정한 범위를 다시 생각할 필요가 있음을 의미할 수 있다.



TopTip

의도되지 않은 결과와 예측하기

여러분이 수익을 예측할 경우에 이해관계자들에게 일어날 가능성이 있는 의도되지 않은 결과들을 평가하는 것은 더 어려울 수 있다. 그래서 여러분은 다른 사람들의 이전의 유사한 활동에서 의도되지 않은 결과들을 확인하는 방법을 사용할 수 있을 것이다.

아래의 예는 MillRace IT의 분석에 포함되어야 할 이해관계자와 배제되어야 할 이해관계자에 대해 잘 보여 주고 있다. 여러분은 각각의 결정에 대한 이유를 생각해 보아야 할 것이다. 이러한 결정은 종종 이해관계자에 대한 폭넓은 이해를 바탕으로 이루어진다.

예시 : MillRace IT의 구체적인 이해관계자 선택	
핵심 이해관계자들	포함 사유
직원들	그들은 고용되었지만 고용되지 않았을 수도 있음. 이것은 그들의 삶에 유효한 변화를 가져다줌.
프로젝트 참가자들 — 정신적인 병을 회복하고 있는 사람들	참가자 성공적일 경우 우선적으로 수혜자가 의미 있는 영향을 받음.
프로젝트 참가자들의 가족 구성원	참가자의 정신건강 개선은 이전에 증대한 치료 책임을 졌을 가족들에게 유효한 영향을 줄 것임.
영국 동남부 에섹스(Essex)의 지방정부	컴퓨터 재활용은 지자체의 쓰레기 매립비용을 줄여 주고 환경적 목적을 충족시키도록 지원.
중앙정부[영국 국가보건서비스(NHS)와 노동연금부(Department of Work and Pension)]	정신 및 육체적인 건강을 개선시켜 줌으로써 건강하지 못했을 경우에 식약해질 수 있는 심신의 건강을 유지. 복지비용의 잠재적인 감소와 고용증가로 인한 증대된 소득세를 확보.

예시 : MillRace IT의 구체적인 이해관계자 선택(계속)	
제외된 이해관계자들	제외 사유
이사진들	이사진들에게서 유효한 변화가 발견되지 않음.
재활용된 IT 장비를 구매하는 개인 고객들	다른 곳에서 컴퓨터 구매했을 수 있음.
IT 서비스를 구매하는 조직들	다른 곳에서 서비스 구매했을 수 있음.
지역사회의 구성원들	지역사회 내의 적절한 대표 이해관계자를 결정하기 어렵고 범위가 너무 분산되어 측정하기가 어려움.
지역 정신건강 치료시스템	이미 중앙정부에 의해 효익이 산정됨(위 내용 참조).



여러분의 활동과 이해관계자 선정의 연계를 확실히 하라

여러분은 여러분의 범위 내의 활동과 관계되어 변화를 경험한 이해관계자들을 포함시키는 것에 주의해야 한다. 일반적인 실수는 조직과 관련되지만 범위 내의 활동과 관련되지 않은 이해관계자들을 포함시키는 것이다. 예를 들어, 여러분이 하나의 프로젝트에 대해 SROI 분석을 한다면 다른 프로젝트의 결과로 성취된 결과들과 관계된 이해관계자를 포함시키지 않도록 주의해야 할 것이다.



여러분이 행한 이해관계자 집단 선정은 중요한 차이를 숨길 수 있다

이해관계자 집단들을 확인하였을 때, 종종 ‘지역 거주자’, ‘참가자’, 혹은 ‘젊은이’ 등의 한 집단을 구성하는 일반적인 특성을 가정하는 경우가 있다. 하지만 이러한 집단들의 구성원들이 그들의 연령, 소득, 혹은 어떤 다른 요소에 따라 다양한 결과를 경험하거나 원할 수

도 있다. 만일 여러분들이 이러한 차이점들을 생각하고 있다면, 여러분의 이해관계자들을 하위그룹으로 나누는 것이 바람직하다.

때때로, 여러분은 참가자들이 특정한 결과를 성취했는지 아닌지에 대한 주요 영향을 과거의 경험으로부터 발견할 수 있다. 예를 들어, 이전에 다른 조직에서 활동했던 젊은이들이 이전에 다른 조직에서 받았던 지원보다 여러분과 함께할 때 더 나은 지원을 받았을 가능성이 있다. 하위그룹으로 그들을 분류하는 것은 여러분의 개입으로 야기되는 수많은 결과들을 분류하는 데 도움을 줄 것이다.



답해 보자 >>> 포함될 이해관계자의 결정

아래의 표를 작성해 보자. 첫 번째 세로행에는 활동을 통해 긍정적인 결과와 부정적인 결과와 같은 영향을 주고받는 평가의 대상이 되는 초기 이해관계자 목록을 모두 작성하라. 그다음, SROI 분석에 필수적이고 유효한 변화를 경험한 이해관계자들을 결정하라. 세 번째 세로행에 결정사항과 그 이유를 기록하라. 나머지 세 개의 세로행은 다음 단계까지 비어 두라.

활동을 통해 영향을 주고 받은 이해관계자들	긍정적이든 부정적이든 그들에게 일어났다고 생각되는 일	이해관계자 포함/ 불포함?	접촉 방법	빈도는?	이유는?

1.3 이해관계자 접촉방법 결정

이제 여러분에게 이해관계자 접촉방법을 소개한다. 이해관계자와 접촉하는 것은 이해관계자를 통해 여러분들이 실제로 문제점들을 발견할 수 있을 뿐만 아니라, 조직을 개선할 수 있는 유용한 정보를 제공하고, 분석하고 있는 활동의 강점과 약점에 관해 더 잘 이해할 수 있도록 도와줄 수 있을 것이다.

이해관계자 접촉을 위한 방법들

이해관계자들로부터 정보를 수집하기 위해 전화를 거는 간단한 방법부터 포커스그룹 토의와 같은 복잡한 방법을 사용할 수 있다. 참가자들로부터 정보를 수집하는 경우, 그들과 접촉하는 최상의 방법에 관해 그들과 함께 일하는 직원에게 물을 수 있다. 다음은 가능한 이해관계자 접촉방법들을 열거한 것이다.

- 이해관계자 모두를 한 장소에 모이도록 한 후 직접적으로 질문
- 워크숍 형태를 통해 자유로운 토론과 설명용 차트를 이용해 대담을 기록
- 정기적으로 열리는 회의(예 : 조직의 연례총회 및 기타 정례모임) 시에 이해관계자들이 관련 양식을 작성
- 주요 이해관계자 그룹의 대표자들과 전화통화
- 주요 이해관계자 그룹의 대표자들에게 이메일로 간단한 양식 송부
- 친목행사를 개최하여 직원들이 돌아다니면서 이해관계자들과

대화

• 일대일 인터뷰

이상적으로, 여러분은 이해관계자에게서 직접적으로 정보를 수집할 수 있다. 그러나 시간이나 자원의 부족은 이해관계자로부터 얻을 수 있는 모든 조사자료에서 일부 정보만을 얻는 것을 의미할 수 있다. 가능한 한 존재하고 있는 자료들을 이해관계자에게 직접 요청해야 한다. 그리고 여러분이 이해관계자와 접촉할 수 없을 수도 있다(예를 들어, 현재 존재하지 않는 미래세대). 이런 경우 여러분은 이에 대해 말해 줄 수 있는 사람을 찾아야 한다.



TopTip

이해관계자 접촉의 실제

이러한 과정에서 특히 중요한 것은 직원, 자본출자자, 참가자 등 모든 이해관계자들이 분석을 위해 할애할 수 있는 시간과 자원을 세심하게 고려해야 한다는 것이다. 이해관계자 면담에 앞서 시간을 가능한 한 효율적으로 사용할 수 있도록 각각의 이해관계자들의 투입, 산출, 결과물에 대해 생각해 보라. 만약 여러분이 추가적인 데이터 수집을 위해 그들을 다시 만날 가능성이 있다면, 그들이 예상할 수 있도록 미리 말해 주자.

공식 회의나 교육훈련기간 등 이미 모일 것이 예견된다면 이것을 사용할 수 있는지도 고려해 보자. 또한 이해관계자들에게 주어지는 뚜렷한 혜택 없이 상당한 시간을 할애할 것을 요청해야 한다면, 점심식사, 교통비, 바우처 등과 같은 인센티브를 제공하는 것을 고려해 보자.

얼마나 많은 접촉을 해야 하나?

초기 단계에서 통계적으로 나타나 있는 엄청난 표본에 대해 염려하지 않아도 된다. 여러분은 더 이상 새로운 것을 들을 것이 없을 때 새로운 조사를 멈추고 들은 것으로 주요사항들을 예상해 볼 수 있다. 일반적으로 사용되는 이러한 사회조사 접근법을 ‘포화(saturation)’ 라고 부른다.

시간을 효과적으로 사용하기

이해관계자와 접촉하는 것이 번거롭고 시간소비적이 되어서는 안 되며 여러분의 일을 고려하여 행해져야 한다.⁷⁾ 그러나 시간제약을 받을 수도 있다.

시간을 사용하기에 앞서 계획을 세움으로써 한 번에 여러 단계를 위한 데이터를 수집해야 한다. 이해관계자에게 다시 또 가야겠다고 느껴져서는 안 된다.

예측성 SROI 분석에서 여러분은 종종 단계 2, 3, 4를 위한 정보를 수집해야 할 것이다.

평가성 SROI 분석을 위해 여러분은 단계 2와 3.1을 위한 정보를 수집할 수 있다. 하지만 분리된 실행방법으로 단계 3.2에 대한 정보를 수집해야 할 것이다. 결과적으로 여러분은 단계 3.2를 위한 정보를 수집할 때 단계 3, 4의 나머지 부분에 필요한 정보를 함께 수집할 수 있을 것이다.

7) HM Treasury의 『Green Book』에서는, 분석에 소요되는 시간의 양은 전체 활동에 소요된 시간에 비례한다는 ‘비례의 원칙(principle of proportionality)’ 을 기술하고 있다.

여러분이 행하고 있는 SROI 분석의 유형에 관계없이, 여러분은 단계 6을 위해서라도 이해관계자와 반드시 접촉해야 한다.



답해 보자 >>> 이해관계자 접촉을 위한 계획

핵심 이해관계자들을 확인한 후, 1.2절에서 시작했던 표의 나머지 세 개 세로행에 이해관계자 접촉 계획에 대해 채워 넣어 보자. 그들과 어떻게 접촉할지, 몇 번 접촉할지, 언제 접촉할지 세부적으로 기술해 보자. 이러한 계획은 요약되어서 여러분 보고서의 일부가 될 것이다.







2단계 결과물 맵핑

이 단계에서 우리는 이해관계자로부터 알게 된 정보를 가지고 영향력 지도 (impact map)를 작성한다. 이것은 사용된 특정 자원들(투입물)과 그것이 어떻게 활동 (산출물로 측정)으로 이어져 이해관계자에게 최종적으로 영향을 끼쳤는지를 상세히 기술한다. 영향력 지도는 SROI 분석의 중추적인 부분이다. 때때로 투입물(inputs), 산출물(outputs), 결과물(outcomes) 사이의 이러한 관계는 ‘변화 이론(theory of change)⁸⁾’ 혹은 논리 모델(logic model) — 혹은 여러분의 개입(intervention)이 이 세상에 어떤 차이를 만들어 주는지에 관한 이야기 — 로 불린다. 여러분은 이전 단계에서 만들어진 계획을 활용하여 이해관계자들로부터 정보를 얻을 수 있을 것이다. 영향력 지도를 만들기 위해 이해관계자들을 접촉하여 그들이 직접적 영향을 받은 산출물들을 측정하고 판단할 수 있다.

영향력 지도 단계는 다섯 개의 소단계로 나뉘 볼 수 있다.

2.1 영향력 지도 작성 시작하기

2.2 투입물 확인

8) 역자 주 : 변화 이론이란 조직 또는 사업이 이 세상을 위한 변화를 어떻게 창출하는가를 말해 주는 이야기이다. 즉 자원을 어떻게 활용하여 활동을 하고, 그러한 활동을 통해 개인, 지역사회 및 사회전체에 어떠한 구체적인 결과물을 창출하는가에 대한 설명이다(조영복 옮김, 가치측정 SROI(사회적 투자수익율) 이용지침서, (사)사회적기업연구원 SROI-Korea Center, 2009).

2.3 투입물 가치 평가

2.4 산출물 명확화

2.5 결과물 기술하기

2.1 영향력 지도 작성 시작하기

(간단한) 영향력 지도가 이 가이드북에 포함되어 있다. 이 작업은 마이크로소프트사의 엑셀(Excel)이나 워드(Word) 프로그램을 사용하여 할 수 있다. 영향력 지도의 PDF 파일은 마찬가지로 www.thesroinet.org에서 다운로드하여 이용가능하다.

영향력 지도의 맨 윗부분에는 여러분의 조직에 대한 정보와 사업계획에 대한 분석 범위를 기술한다. 그리고 아랫부분의 두 개의 세로행 ('이해관계자'와 '의도되거나 의도되지 않은 변화')에는 단계 1.3에서 완성된 이해관계자 분석에 근거하여 기술한다. 영향력 지도의 마지막 세로행에는 앞으로의 방향을 기록한다. 이러한 단계들을 한 단계 한 단계 따라가면 영향력 지도의 나머지 부분을 채울 수 있다. 이제 각 단계를 사례를 들어 설명할 것이다.



TopTip

영향력 지도

만약 여러분이 영향력 지도를 처음 작성한다면, 하나의 이해관계자와 관련된 투입물, 산출물, 결과물에 대한 모든 내용을 작성한 다음 또다른 이해관계자에 대해 이러한 작업을 반복하는 것이 훨씬 더 용이할 것이다.

실행 예제

영향력 지도 작성 시작하기

Wheels-to-Meals의 첫 단계는 아래와 같이 영향력 지도의 윗부분을 범위 및 다른 세부사항들로 완성하는 것이다(Wheels-to-Meals의 영향력 지도 전체를 보고자 한다면, 170~173쪽 참조).

사회적투자수익률(SROI) - 실행 예제에 대한 영향력 지도		
조직	Wheels-to-Meals	
목표	부가적인 건강과 사회복지와 함께 30명의 지역 어르신들을 위해 식사를 전달하는 점심서비스 오찬클럽(luncheon club) 제공	
범위	활동	1년의 50주, 주 5일 자격을 갖춘 노인 및 장애를 가진 지역 주민을 위해 30개 장소에서 활동
	계약/자금조달/조직의 부분	지자체 보조금

두 번째 단계는 아랫부분의 최초의 두 세로행을 채우는 것이다. 170쪽의 Wheels-to-Meals의 영향력 지도를 보자. 1단계로 표시된 부분은 완성될 세로행의 모습을 보여 준다.

Wheels-to-Meals는 활동으로 영향을 주고받는 이해관계자들을 고려하였다. 그러나 그들을 모두 포함하지는 않는다. 예를 들어, 지역의 1차 치료기관은 이해관계자이지만 분석에 포함되지는 않았다. 그것은 다른 많은 주요 이해관계자들이 확인되었고, 또 상대적으로 소규모 활동과 관련된 더 많은 이해관계자들을 분석하는 데는 불충분한 요소가 있기 때문이다.



답해 보자 >>> 영향력 지도 작성 시작하기

영향력 지도의 맨 윗부분과 처음 두 개의 세로행을 채워 보자.

2.2 투입물 확인

다음으로 해야 할 것은 영향력 지도의 ‘투입물’ 부분의 세로행을 채우는 것이다. SROI에서 투자(investment)란 투입(inputs)의 재무적 가치(financial value)를 말한다. 여러분은 활동에 공헌하기 위해 이해관계자가 사용한 투입물을 확인해야 한다. 투입물은 활동이 일어나는 과정에서 사용된 것들(예 : 돈이나 시간 등)이다.

여러분이 서비스를 제공하는 데 사용된 전체 비용을 포함하는 것도 중요하지만 재무적인 투입물의 가치, 특히 보조금이나 계약과 같은 것들이 훨씬 더 용이하게 산정된다. 어떤 상황에서는 가치가 산정되어야 하는 비현금(non-cash) 항목들을 포함하는 다양한 공헌들이 존재할 수 있다. 비현금 투입물들의 가치를 산정하기 위한 정보는 참고자료 부문에서 이용가능하다(135쪽의 인덱스 참조).

활동에 의해 창출된 사회적 가치를 분석할 때, 활동에 들어간 비용에 대한 초기 분석이 필요하다. 이를 위한 구체적인 지침은 참고자료 부문을 참고하기 바란다(135쪽의 인덱스 참조).



중복 산정되는 투입물 주의하기

여러분이 기록한 모든 투입물이 실제로 활동을 하는 데 사용되었는지 주의 깊게 살펴보라. 여러분의 조직이 활동을 위해 기금을 모두 사용하지 않을 수도 있다. 이러한 ‘잉여금(surplus)’은 활동을 행하는 데 필요치 않았던 자금이다. 만약 다음에 다른 사용을 위해 잉여금을 남겼다면, 나머지 잉여금을 사용하면서 창출된 부가적인 사회적 가치

를 포함시키든지, 아니면 잉여금만큼을 투입분 산입에서 제외시켜야 한다.

2.3 투입물 가치 평가

영향력 지도를 채워 나갈 때, 비재무적인 투입물이 있을 수 있다. 자원 봉사 시간과 같은 것들이 이러한 투입물에 포함된다. 이러한 투입물 없이 활동을 지속해 나갈 수 없다면, 여러분은 그러한 것들의 가치를 산정하고자 할 것이다. 이것은 여러분의 서비스가 제공되는 전체 비용을 명확히 할 수 있도록 도와준다. 여기에서는 이러한 비재무적인 투입물에 대한 가치를 산정할 수 있도록 도와줄 것이다.

비재무적인 투입물 중 주로 두 가지 유형이 SROI와 관련된다. 자원봉사자의 시간과 그들이 기여한 제품과 서비스에 대한 것이다. 자원봉사자의 시간을 가치로 평가하는 것이 더욱 어려울 수 있다.

자원봉사자에게 주어진 시간은 종종 그들이 행한 일과 같은 유형의 평균적 시간비율에 대해 동등한 가격을 산정한다. 예를 들어, 1주일에 5시간 일한 사무 자원봉사자는 그러한 사무적인 일에 평균적으로 시간당 £5를 받으므로 매주 £25를 투입한 것으로 산정할 수 있다. 이러한 가치는 실제 돈이 자원봉사자에게 지급되는 것과는 무관하다. 단순히 다른 투입물과 같이 투입물의 가치를 산정하기 위한 것이다.

또한 자원봉사자의 투입물에는 그 사람이 고용되었을 때 지불되는 간접비를 포함해야 할 것이다. 이것은 국민보험(national insurance), 연금(pension contribution)과 사무공간에 드는 비용, 전기 등을 아우

르는 것이다.

SROI의 현재 관행은 하나의 프로그램에서 수혜자가 소비한 시간에 대해서는 재무적 가치를 산정하지 않는다.⁹⁾

예측성 SROI

만일 여러분이 사회적 수익을 미리 예측하고자 한다면, 투입물의 양은 다음의 사항들을 잘 조합하여 산정되어야 할 것이다.

- 여러분의 경험
- 과거의 활동 데이터(가지고 있다면)
- 필요로 하는 투입물 수준에 대한 다른 사람들의 경험에 기반한 조사

평가성 SROI

만일 여러분이 여러분의 사회적 수익을 평가하고자 한다면, 여러분은 여러분 조직의 관리시스템으로부터 정보(예 : 자원봉사자들이 일한 시간과 일수의 기록 등)를 얻고자 할 것이다. 그러한 정보가 이용가능하지 않다면, 바로 지금 여러분이 산정하여 이용할 수 있을 것이고 그 자료는 미래에 여러분의 실행 포인트가 되어 줄 것이다.

9) 이것은 현재 SROI Network에서 논의 중에 있는 사안이다.


실행 예제

투입물(inputs)

172쪽의 Wheels-to-Meals의 영향력 지도를 살펴보자. '2단계' 부분은 투입물의 세로행을 완성하는 방법을 보여 준다.

물질적인 투입물들은 주로 시간과 돈이다. 이 사례에서, 자원봉사자의 시간은 시간당 £6로 평가할 수 있다(예상 기간의 마지막 시점인 2010년의 최소 임금으로 산정). 자원봉사자가 수행한 활동에 대해 자원봉사자의 시간을 가치화하는 데는 다양한 방법들이 있다. 이 사례에서 그러한 가치 산정은 영국의 가사요리 도우미에 대한 임금산정(www.volunteering.org.uk)에 근거하였다.



답해 보자 >>> 투입물

투입물에 관해 이해관계자들에게 요청해 보고, 영향력 지도의 '투입물'의 세로행을 채워 보자. 필요하다면, 가치에 대해 덧붙여 첨부하라.

2.4 산출물 명확화

산출물은 활동에 대한 양적인 요약이다. 예를 들어, 활동이 '우리가 제공한 훈련' 이라면, 산출물은 '우리가 훈련시킨 NVQ level 30 과정에 참여한 훈련생 50인' 이다. 여러분은 여러분의 이해관계자 목록을 통해 활동에 대한 산출물을 기술해 볼 수 있을 것이다.

이해관계자들이 변화 이론의 일부를 형성하기 때문에 본 단계에서의 SROI에 포함된 내용에는, 때때로 동일한 산출물이 여러 이해관계자들

에서 반복되어 나타나기도 한다. 하지만 그것은 실제 계산에서 산정되지 않을 것이므로, 중복산정의 위험은 없다. 이해관계자들이 그들의 시간을 공헌한 상황에서, 산출물(시간의 수)을 투입물(시간의 수)과 동일한 방법으로 기술할 수도 있다.



실행 예제

산출물(outputs)

172쪽의 Wheels-to-Meals의 영향력 지도를 보자. '2단계' 부분은 산출물에 대한 세로행을 채우는 방법을 보여 준다.

예를 들어, 오찬클럽과 같은 활동은 모든 이해관계자에게 마찬가지로 활동이다. 그러나 이러한 활동들은 산출물로 나누어져야 한다. 즉, '오찬클럽'은 이야기와 문맥 내용상 중요한 부분이지만, 영향력 지도에서는 산출물(집단 활동, 운송수단, 식사 등)로 정량화된다.



답해 보자 >>> 산출물

산출물에 관해 이해관계자들에게 요청해 보고, 영향력 지도의 '산출물'의 세로행을 채워 보자.

2.5 결과물 기술하기

이해관계자에 대한 결과물

SROI는 결과기반 측정 틀이며, 결과물을 측정하는 것은 이해관계자가 일으킨 변화를 확실히 할 수 있는 유일한 방법이다. 결과물(outcomes)

을 산출물(outputs)과 혼동하지 않도록 주의해야 한다. 예를 들어, 훈련 프로그램 훈련생들로 하여금 직업을 갖도록 하는 것에 목표를 두고 있다면, 훈련 그 자체는 산출물이고, 직업을 갖는 것은 결과물이다. 결과물을 인식하는 것은 즉각적으로 직관적이지 않을 수도 있으므로 정당한 것을 측정하고 있는지를 확실히 하기 위해 변화 이론을 통해 파악하는 데 충분한 시간을 가져야 한다.



여러분은 이미 의도하거나 의도하지 않은 결과물에 대해 여러분의 입장에서 설명을 하고 있다. 지금 만약 이러한 입장에 대해 수정이 필요하다면 여러분은 이해관계자와 더불어 검토해야 할 것이다. 그들은 여러분과 다르게 영향력을 기술할 수도 있으며, 아마 그것은 생각지 못한 놀라운 방법일 수도 있다. 때로는 새로운 이해관계자를 포함시켜야 할 필요성이 발견될 수도 있다. 이러한 이유로, 결과물을 기술해야 하는 세로행은 오로지 이해관계자와의 대화를 거친 후에 작성 완료할 수 있다. 이해관계자들에게 몇 가지 질문을 한다면, 결과물을 명확히 하는 데 도움이 될 것이다. 예 : “삶이 어떻게 달라졌는지 설명해 줄 수 있나요?” “지금 달라진 것은 무엇이죠?”

위의 기호는 본 가이드북 전체에서 동시에 여러 단계와 관련하여 이해관계자로부터 정보를 수집해야 함을 의미한다는 것을 기억하자(52~53쪽 참조).



결과물에 맞는 이해관계자 연결짓기

한 이해관계자에 대한 결과물이 또 다른 이해관계자에게 일어난 변화와 관련되어 기재되어서는 안 된다. 예를 들어, 단계 1.3에서 여러분의 자본출자자가 의도한 변화로 ‘난민의 통합 증대’라고 기록했다면, 이것이 실제 난민에 대한 결과물인지를 확인할 필요가 있다. 만약 자본출자자와는 다른 것에 의한 결과물로 동시에 기록되었다면 이것은 중복으로 산정된 것일 수 있다. 비록 이해관계자가 그러한 활동에 공헌할지라도, 난민들이 그것 때문에 변화된 것이 아닐 수도 있다.

이 사례에서 자본출자자가 여러분이 포함한 사회 변화를 가져왔을 수 있다. 그리고 난민의 통합은 상태의 변화에 따라 포함될 수 있는 복지비용의 감소를 가져올 수 있을 것이다.



결과물에 대해 판단하기

결과물을 결정하는 데에는, 조직의 목표와 같은 것뿐만 아니라 여러분의 이해관계자의 관점과 같은 다양한 요소들이 고려되어야 한다. 이해관계자들의 관점은 중요하다. 하지만 그것이 결과물이 중요한지를 결정짓는 유일한 요소는 아니다. SROI는 이해관계자에게 이끌려 기록되기보다는, 이해관계자로부터 정보를 얻어 기록되어야 한다.

이것은 실천적인 의미가 있다. 예를 들어, 한 실질적인 사용자가 지속적으로 사용하고자 할 수도 있다. 이 경우에 여러분은 조직이 의도했던 결과물이나 가치와 상충되는, 이해관계자들이 바라는 결과물을 포함시키지 않기로 결정할 수도 있다.


TopTip

‘soft’ 와 ‘hard’ 결과물

때로 사람들은 ‘soft’ 결과물과 ‘hard’ 결과물이라는 용어를 사용한다. 후자는 측정하기가 더 쉽거나 측정 수단이 잘 만들어져 있는 경우이다. 만일 ‘soft 결과물’이 이해관계자들에게 더 중요한 것이라면 여러분의 SROI 분석에 포함되어야 할 것이고, 그래서 그것을 측정하기 위한 방법을 찾아야 할 필요가 있게 될 것이기 때문에, 이러한 범주화는 굳이 필요치 않을 것이다.

중간결과물, 혹은 경과사항

때로는 수년에 걸쳐 결과물이 일어나지만 — 예를 들어, 기후 변화율이 느려짐 — 그 속에서 중대한 변화가 일어날 수도 있다. 여러분은 경과사항(distance travelled) — 목표에 가까워진 정도, 중간결과물(intermediate outcomes), 혹은 사건의 연쇄(chain of events)로 묘사되는 것을 들어 보았을 수도 있다. 이러한 사건의 연쇄를 만들어 내는 것은 특히 여러분의 활동이 그러한 연쇄 속에서 변화를 낳았을 수 있기 때문에 중요하다.

새로운 결과물이 이해관계자에 의해, 아니면 다른 요소들에 대한 여러분의 평가에 의해 확인되었을 때, 여러분은 그것이 완전히 새로운 결과물인지 혹은 기존에 존재하는 사건의 연쇄의 일부분인지를 명확히 결정해야 할 것이다.


 실행 예제

결과물 기술하기

172쪽의 Wheels-to-Meals의 영향력 지도를 보자. '2단계' 부분은 결과물에 대한 세로행을 채우는 방법을 보여 준다.

초기 분석을 행할 때, 전제했던 내용 중의 하나는 참여 주민들이 훨씬 건강해 졌을 거라는 것이었다. 그러나 이해관계자와의 초기 토론에서, 많은 주민들에게서 이러한 내용이 아직은 완전히 끝나지 않았음이 나타났다. 훈련 과정의 결과로서 참여 주민들이 더 좋은 건강상태가 되었다. 이것은 건강악화의 감소를 가져왔다. 일부 주민들은 “와우! 나도 병원에서 끝나지 않고 많은 것을 새로 시작할 수 있게 되었어.”와 같은 말을 했다.

그들에게 물었을 때 그들은 이 점심서비스 제공 오찬클럽에 온 결과로 일어난 변화가 무엇인지를 생각했다. 이러한 결과물은 그전에는 유효한 것으로 확인되지 않았던 것이지만, 많은 이해관계자 집단의 중요한 이야기의 일부 분으로 드러나게 되었다.

이러한 내용을 이해하기 위해, Wheels-to-Meals는 산출물의 결과로서 일어나는 '사건의 연쇄'를 고려하였다. 그래서 이 사례에서, 사건의 연쇄는 다음과 같다.

활동	산출물의 예	결과물 1	결과물 2	결과물 3
오찬클럽	훈련 과정을 포함한 그룹활동	결과로 주민들의 건강이 좋아짐	결과로 건강악화가 덜해짐	결과로 병원에 덜 가게 됨

이러한 세 가지 결과물은 한 가지 변화의 서로 다른 다양한 단계를 기술하고 있다.

활동과 산출물은 산출물행에 종합적으로 요약되었다. 결과물들은 결과 설명행에 종합적으로 요약되었다. 이해관계자들의 참여로, Wheels-to-Meals는 또 의도하지 않았던 중요한 부정적인 결과물도 확인할 수 있었다. 오찬클럽에 오게 되면서, 일부 참여 주민들은 더 이상 이웃으로부터 직접 방문이나 상점에 동행하는 등의 지원을 받지 못하게 되었다. 이웃들은 하나의 새로운 이해관계자 집단이며, 그래서 하나의 새로운 행이 영향력 지도에 추가되었고 이 이해관계자 집단에 대한 투입물, 산출물, 결과물을 기록하였다.



사건의 연쇄를 탐색하는 것에서, 여러분은 한 이해관계자 집단 내에 서로 다른 다양한 집단의 사람들의 다양한 연쇄가 있을 수 있음을 주지해야 한다. 여러분이 그러한 차이가 중요하다고 느낄 수 있고 그런 경우 여러분은 각각 서로 다른 사건의 연쇄로 이해관계자 집단을 하나 혹은 그 이상의 집단으로 분리시켜야 할 것이다.



답해 보자 >>> 측정을 위한 준비의 마무리

앞서 여러분은 결과물과 고려했던 다른 요인들에 관해 이해관계자에게 물었고, 이제 여러분의 영향력 지도의 결과물 세로행에 그것을 채워 보자. 이러한 사건의 연쇄는 종종 변화 이론으로 기술되었다. 여러분은 여러분이 정한 범위를 아우르는 활동에 대해 각 이해관계자와 관계에 대해 변화 이론을 쓸 수 있을 것이다.

또한 여러분의 영향력 지도에 중요한 결과물들을 포함시켰는지, 그리고 어떤 적절한 교정을 만들어 냈는지 체크해 보는 것도 유용한 포인트이다. 여러분이 어떤 중요한 것을 빠뜨리거나 관련없는 것을 포함시키지는 않았는지 체크해 보라. 여러분의 영향력 지도를 살피는 순간에, 여러분은 최종적으로 측정으로 이동하기 전에 포함되어야 할 것들에 대해 결정해야 한다. 만일 여러분이 어떤 결과물을 제외하기로 결정했다면 여러분은 이것을 문서로 확실히 해야 하며 여러분의 SROI 보고서에 그 이유를 기술해야 한다.





3단계

결과물 증명과 가치부여

지금까지 여러분은 이해관계자에게 발생한 결과물을 영향력 지도에 정밀하게 표시하고 기술하였다. 본 단계에서는, 결과물 지표를 개발하고 이것을 결과물에 대한 증거를 수집하는 데 사용한다.

3단계의 세부적인 네 단계는 다음과 같다.

- 3.1 결과물 지표 개발하기
- 3.2 결과물 데이터 수집하기
- 3.3 결과물 지속기간 확립
- 3.4 결과물 가치부여

3.1 결과물 지표 개발하기

지표(indicator)는 변화가 일어났는가를 알기 위한 방법이다. SROI에서 지표는 우리가 관심을 두고 있는 변화의 척도로서 결과물에 적용된다.

영향력 지도 개발의 다음 단계는 여러분의 지도에 나타난 각 결과물에 대해 하나 또는 그 이상의 지표로 명확히 하는 것이다. 여러분은 결과물이 창출되었는지 그렇다면 얼마나 달성되었는지 여부를 알려 줄 지표들을 필요로 할 것이다.



이해관계자들의 참여를 위한 시간

이해관계자들은 여러분이 지표를 정할 때 가장 많은 도움을 주는 사람들이다. 그것은 그들에게 일어난 변화를 어떻게 인지하게 되는지를 물어볼 수 있기 때문이다.

예를 들어, 만일 결과물이 자신감 증대였다면, 자신감이 증대된 결과로서 그들이 지금 무엇을 하고 있는지를 물을 수 있고, 또 자신감이 그들에게 어떤 의미인지를 물을 수도 있다. 이러한 방법으로 여러분은 더욱더 유용한 측정지표를 얻을 수 있다. 그들은 이렇게 말할 수도 있다. “그러한 활동을 하기 전에 나는 절대 바깥에 나가지 않았었는데, 지금 나는 친구들을 만나러 중심가로 버스를 타고 다닌다.” 이 사례에서, 자신감의 지표는 사람들이 다른 사람들을 만나기 위해 더 자주 밖으로 나가고 더 많은 시간을 보내는지의 여부가 될 수 있을 것이다.



주관적 지표와 객관적 지표의 균형 맞추기

때로 여러분은 하나 이상의 지표들을 사용해야 한다. 주관적인 것(혹은 자기보고식)과 객관적인 지표가 서로 보완될 수 있도록 혼합해 보자. 자기보고식 척도에 의존하는 것의 위험성은 객관적인 지표들을 함께 사용함으로써 상쇄할 수 있다. 여러분의 이해관계자와 함께 지표

들을 검토하라. 예를 들어, GP(general practitioner, 일반개업의) 서비스의 사용빈도는 보통 건강이라는 결과물을 측정하기 위해 사용된다. 하지만 그것은 환경에 따라 긍정적이거나 부정적이 될 수 있다 (예 : GP 서비스의 증대된 사용은 주로 그들에게 일어난 건강문제를 표현할 가능성이 적은 노숙자들에게는 긍정적인 결과물이다).

아래는 주간정신건강서비스(mental health day service)의 예이다.

예시 : 지표 선정	
결과물	지표
사회적 고립해소	<ul style="list-style-type: none"> • 참가자들의 새로운 활동 참여 증가 (예 : 새로운 스포츠나 취미를 가짐, 새로운 곳 방문) • 참가자들의 친구 증가 • 참가자들의 사회적 기술 수준에 대한 자기 보고 • 참가자들이 과거에 사용하지 않았던 대중교통 등 관련 공공서비스 이용
정신질환자에 대한 낙인감소	<ul style="list-style-type: none"> • 참가자들이 정신질환서비스 이외의 많은 활동에 참가 • 참가자들이 차별받은 건수 자기보고 • 조직 활동에의 지역사회 참여 • 지역사회 내 태도 변화



실행 예제

지표(indicators)

173쪽의 Wheels-to-Meals의 영향력 지도를 보자. '3단계' 부분은 지표에 대한 세로행을 채우는 방법을 보여 준다.

일부 결과물의 지표는 매우 간단하다. 예를 들어, '병원 출입 감소'라는 결과물의 지표는 단순히 '병원 출입 횟수'가 된다.

또 다른 경우에 — 예를 들어, 건강해진 주민들 — 기술된 결과물을 측정하기

위해 다수의 지표를 확인해야 할 때도 있다. 이 경우, Wheels-to-Meals는 객관적 지표[‘일반의원(GP) 방문감소’] 하나와 주관적 지표[‘건강개선을 보고한 주민의 수’] 하나를 선택했다. 주관적 지표와 객관적 지표는 서로를 보완해 준다.

지표 검토

이해관계자 및 분석 범위와 연관되는 지표들을 만들었다면, 여러분은 지금 그 지표가 측정가능한 것인지 그리고 여러분이 설정한 범위와 자원 내에서 측정할 수 있는지를 검토해야 한다.

만일 여러분이 예측성 SROI 분석 보고서를 완성하고자 한다면, 미래에 그 지표들을 합리적으로 측정할 수 있는지 검토해야 한다. 또 평가성 SROI 분석을 행하고 있다면, 여러분은 이용이 어려운 정보가 있을 경우 결과물에 대한 정보를 수집하는 비용을 고려해야 한다. 이러한 것은 더 이상 여러분 조직 소속원이 아닌 사람들에게 대한 설문조사를 수반할 수 있으므로 매우 비싼 비용이 들 수도 있다. 만일 설문조사가 어렵다면, 다른 정보 수집 방법으로 변경할 것을 권고한다.

때로 이해관계자들은 여러분과 더 이상 함께 일하지 않을 때, 결과물을 달성하게 될 수도 있다. 여러분은 이러한 것을 확실히 파악하고 이해관계자와 관련된 지표를 찾아내기 위해 이해관계자와의 접촉을 지속해야 할 것이다. 이것은 우편과 전화 설문조사를 통해 할 수 있으며, 대표 표본이 제한적일 수 있다. 응답해 준 이해관계자에게 재무적 인센티브를 제공할 수도 있다.



측정에서의 문제

흔히 일어나는 실수는 측정가능한 것의 의미를 오역하는 것이다. SROI의 기본원칙은 주요한 것을 측정하고 가치화하는 것이다. 측정가능성은 쉽게 측정할 수 있는 지표를 찾는 것이 아니라 측정가능한 내용을 결과물 지표로 잘 표현하는 것을 의미한다.

단지 손쉽게 이용가능하다는 것 때문에 부적절한 지표를 사용하는 함정을 피하라. 결과물이 중요하다면 여러분은 그것을 측정할 정당한 방법을 찾아야 할 것이다.



TopTip

숫자 알기

영향력 지도에서 지표들은 종종 '더욱더', '더 작게', '덜' 혹은 '증가된' 과 같은 용어로 표현된다 - '학교따돌림 20% 감소'와 같은 지표가 말하고 있는 것은 '따돌림의 수'이다. 따돌림의 수가 바뀌었는지 여부를 알기 위해서 여러분은 활동 전후의 실제적인 따돌림의 수를 알아야 할 필요가 있다.



답해 보자 >>> 지표 선정

영향력 지도로 돌아가 보자. 각 결과물에 대해, 결과물이 어떤 내용이고 실제 일어났는지 여부를 말해 줄 수 있는 지표를 선택하자. 결과물이 일어났는지를 확실히 해 주고, 결과물을 뒷받침해 주기 위해 결과물당 하나 이상의 지표를 떠올려 보자.

3.2 결과물 데이터 수집하기

이제 여러분은 지표에 맞는 데이터를 수집해야 한다. 이것은 기존 자료(내·외부)로부터 이용가능할 수도 있고 때론 새로운 데이터를 수집해야 할 수도 있다.

만일 여러분이 예측성 SROI 분석을 한다면, 기존 데이터를 사용하는 것이 유용하다. 만일 해당 활동을 이전부터 해 왔다면, 여러분은 이전 경험을 살려서 산정의 기초로 활용할 수 있다. 반대로 처음 해 보는 활동이라면 연구조사자료에 기반하여 산정하거나 비슷한 활동을 한 다른 사람의 경험을 빌어 산정할 수 있을 것이다. 아래의 원천들로부터 정보를 얻어 보자.

- 회원조직, 정부부처, 시장조사기관, 컨설팅기업, 협력기관
- 대학, 정부부처, 연구기관에서 출간된 연구자료

예측성 SROI 분석의 일부로, 차후에 평가성 SROI 수행을 위해 정확한 정보데이터를 수집해 놓는 것이 중요하다. 가능한 한 비용효과적으로 매일의 활동들을 구체화할 수 있는 방법을 생각해 보자. 예를 들어, 아동치료(childcare intervention)의 경우 아이의 부모들에게서 일정 기간 간격으로 아이들에 대한 자료를 수집하고 같은 방법으로 결과물을 기록할 수 있다.

평가성 SROI를 분석한다면, 이미 조직이 수집한 데이터와 다른 자료들로부터 이용가능한 정보들을 사용하고 검토한다. 사건이 일어난 이

후에 영향력에 관한 데이터를 수집하는 것은 더욱더 시간소비적이고 더 많은 비용이 소요될 수 있으므로, 존재하는 데이터를 활용하고 자기 보고방식의 변화기록을 사용하면 분석에 필요한 자료로 충분할 수도 있다.

새로운 데이터는 보통 사회적 가치 창출에 직접적으로 연관된 사람으로부터 가져올 수 있다 — 예를 들어, 프로젝트 참여자 혹은 직원들 — 그리고 여러분의 조직에서 직접 제공받을 수 있다. 여러분은 지자체와 같은 다른 조직들에서 표준화된 설문지를 사용하는 데 동의를 얻을 수도 있다.

자료수집에 가장 흔히 사용되는 기법은 다음과 같다.

- 일대일 인터뷰
- 기록관리(예 : 사례 파일)
- 포커스그룹
- 워크숍, 세미나
- 설문지(직접대면, 전화통화, 우편, 인터넷)

일반적인 질문은 대상자의 표본 크기가 어느 정도 되어야 하는가이다. 여기에 명확하고 손쉬운 규칙은 없다. 만일 여러분이 20명의 젊은 이들을 대상으로 한다면, 그들 모두에게 직접 말할 수 있을 것이다. 그러나 만일 여러분이 수천 명의 사람들을 대상으로 한다면, 여러분은 여러분의 주장을 뒷받침하기 위해 대표 표본과 통계적 검증을 사용해야

할 것이다. 이러한 방법으로 실행이 어렵다면, 예산 내에서 여러분이 할 수 있는 정도로 표본 크기를 산정한다. 표본 크기를 산정하는 데 도움을 받고, 표본으로부터의 결과를 기술하기 위해 152쪽의 참고자료 부분의 지원 자료 및 추가정보를 활용하자.

관련 데이터를 찾는 것이 어려울 수도 있다. 그래서 그런 경우 최선의 이용가능한 정보나 가정이나 추정치를 만들어서 사용한다. 모든 데이터가 수집되지 않을 수도 있음을 염려치 말자. 여러분은 심지어 1단계로 돌아가는 것이 최선이라고 결론짓거나 더 많은 자료들이 이용가능하고 조직의 우선순위가 맞을 때까지 여러분의 범위를 재정의할 수도 있다. 투명성을 위하여 여러분이 사용한 것에 대해 설명해야 함을 기억하라. 아래의 표는 지역사회기반 고용멘토링 프로그램의 결과물 데이터를 수집한 예시를 보여 준다.

이해관계자	결과물	지표	데이터 수집
실업자	고용과 고용유지	12개월 후 직장유지 여부	매해 이해관계자의 우편수집 혹은 전화 통화
신체적 장애를 가진 참가자	사회적 고립해소	친구들과의 사회적 접촉 빈도	6개월마다 체계적으로 참가자들을 검토 수집
젊은이	행동 개선	학교 따돌림의 수나 유형	선생님의 보고
지자체	재활용 증가	매립지로 가는 쓰레기의 양	쓰레기양의 변화 모니터링
지역사회	범죄에 대한 공포 감소	더 안전해졌다고 보고한 지역주민의 수	가정 및 사무실 범죄 맵핑 툴

**TopTip****결과물 측정에 대한 혁신적 접근**

때로 여러분들은 현재 측정할 방법이 없고 새로운 방법이 개발되어야 할 필요가 있는 지표를 찾게 될 것이다.* 보통 자신감, 자긍심 그리고 다른 경험적 결과물들은 측정하기 어렵다. 그러나 지금 정부와 자선단체에서 널리 사용되는 일련의 웰빙(wellbeing) 결과물 측정을 위한 많은 기법들이 있다. 여러분의 목적을 위해 기존에 사용되었거나 채택되었을 수도 있는 활용방법들을 살펴보거나 혹은 결과물을 측정하는 새로운 방법을 개발하고자 다른 이들과 함께 고려해 보자.

LM3(Local Multiplier)는 지역통화흐름을 측정하기 위해 nef에서 개발한 툴이다. www.procurementcupboard.org에서 더 많은 정보를 찾아보자. Outcomes Star라고 불리는 툴은 노숙자지원 단체들이 고객들이 목표에 가까워진 정도를 측정하도록 지원하기 위해 개발되었다. 이것은 결과물 달성을 향한 진보상황을 측정하는 방법을 보여 주는 좋은 예이다. Outcomes Star에 관한 보다 자세한 정보는 www.homelessoutcomes.org.uk에서 찾아볼 수 있다.

* thesroinetwork.org에서 지표에 관한 추가정보를 볼 수 있다.

**실행 예제****지표의 근거와 수**

173쪽 Wheels-to-Meals의 영향력 지도를 살펴보자. '3단계' 부분은 지표의 근거와 수를 보여 준다.

**결과물 중복산입하지 않기**

여러분이 사건의 연쇄를 다룰 때, 중복산입하지 않도록 주의해야 한다. 예를 들어, 10명의 사람들이 훈련을 통해 일자리를 얻기를 원

하고, 10명 모두가 자격을 갖추었다고 하자. 그런데 단지 5명만 일자리를 얻게 되었다. 여러분이 5명이 일자리를 얻은 결과물에 대해 가치를 산입할 때, 자격과 고용 모두를 가치화하면서 훈련의 가치를 중복산입할 수 있다.

자칫 중복산입하기 쉬운 또 다른 예로 정부재정절감을 들 수 있다. 예를 들어, 어떤 SROI 연구는 노숙자 감소에 대한 정부재정절약을 포함한다. 그러나 그러한 산정은 보건에 대한 NHS(영국식 국민건강보험-역자 주)의 절약으로 포함될 수 있다. NHS의 절약에 별도로 포함시켜 중복산입해서는 안 된다. 그러나 이것은 민감한 부분임을 기억하라. 예를 들어, 장애인이 직장을 얻었다면, 이로 인한 혜택은 해당 장애인(근로소득), 장애인의 간호인(여가시간), 정부(세금 및 복지수당)에 발생한다. 그러한 가치는 세 가지 이해관계자에 의해 별도로 발생하는 것이므로 SROI 산정 시 중복산입으로 보지 않는다.

각기 다른 두 경우를 구분하기 위하여 자신에게 물어보자. 나는 같은 이해관계자에 대해 같은 가치를 두 배로 산정하고 있는 것은 아닌가?



답해 보자 >>> 산출물 데이터 수집

정보의 원천에 대한 영향력 지도의 세로행을 채워 보자. 데이터 수집 후 '수량'에 대한 세로행도 채워 보자.

다양한 이들과 이야기하고 다양한 유형의 정보가 필요함을 잊지 말자. 각 이해관계자에 있어 한두 명의 사람이나 조직에 대한 간단한 사례연구를 알려 줄 수 있다면, 거의 항상 여러분이 어떻게 변화를 창출하는지를 설명하고, 여러분이 무엇을 하고 있는지를 사람들이 이해하

도록 도와줄 것이다. 이것은 전체 SROI 보고서의 일부분을 형성할 것이다. 여러분은 지금 이것을 준비하기 위한 충분한 정보를 가지고 있을 것이다.

3.3 결과물 지속기간 확립

어떤 결과물들의 효과는 다른 것들보다 오래도록 지속될 수 있다. 지속되어야만 효과가 있는 반면에 그렇지 않는 결과물도 있다. 어떤 결과물들은 활동의 지속여부에 따라 달라지며, 어떤 것은 그렇지 아니다. 예를 들어, 사업을 시작하고자 하는 누군가에게 도움을 주는 것에서, 여러분의 그러한 개입이 상당한 시간 동안 도움의 효과가 지속될 것이라는 기대는 합리적이다. 반면, 건강·보건 서비스의 제공으로 사람들이 일반의원을 방문하지 않도록 하는 것은 건강·보건 서비스의 이용 가능성이 있을 때이다.


여러분이 활동이 멈춘 이후에도 결과물이 지속될 것이라고 믿는다면 가치 창출도 계속될 것이다. 일반적으로 사용된 시간척도는 여러분의 개입 후 혜택이 지속된다고 기대되는 해(year)의 수이다. 이것은 '결과물 지속기간' 혹은 '수혜기간(benefit period)'으로 주로 언급된다.

여러분은 결과물에 대한 지속성을 산정해야 한다. 이상적으로 이것은 사람들에게 얼마나 오랫동안 지속되었는지 묻는 것으로 결정될 수 있다. 그리고 이것이 지속기간의 근거로 제시될 수도 있다. 만일 다양한 결과물의 지속가능성에 대한 정보가 이용가능하지 못하다면 여러분은 수혜기간을 예상하기 위해 비슷한 집단에 대한 다른 연구(예를 들

어, 전과자가 다시 범죄를 일으킬 가능성 혹은 직업을 가진 사람이 다시 직업을 잃을 가능성에 대한)를 사용할 수 있다. 여러분의 결정을 뒷받침할 수 있는 연구를 찾아보라. 문제가 되는 개입에 가능한 한 밀접한 자료를 사용하여 부적절한 일반화가 발생하지 않도록 하는 것이 중요하다. 여기가 여러분이 사례를 과장하고 신뢰성을 떨어뜨릴 경향이 있는 부분이다.

때로는 결과물의 지속기간이 단지 1년이고, 개입이 일어난 동안만 지속될 수 있다. 다른 경우 10년 혹은 15년이 될 수도 있다. 예를 들어, 빈곤지역 아이들을 위한 보호개입은 잠재적으로 성인이 될 때까지 결과가 지속될 수 있다. 여러분은 결과물 지속기간을 뒷받침하기 위한 장기적인 데이터를 보유해야 할 것이고, (미리 생각해 두지 않았다면) 이러한 자료를 수집할 방법을 고려할 것이다. 만일 여러분이 이러한 정보를 가지고 있지 않다면 여러분은 다른 연구에 기반하여 사례를 만들어야 할 것이다. 지속기간이 더 길어진다면 결과물은 더욱더 다른 요소들에 의해 영향을 받게 될 것이고 결과물의 가치하락은 여러분의 주장을 덜 신뢰하도록 만들 수 있다. 이것은 단계 4.4에서 살펴볼 것이며, 결과물 드롭오프(drop off)에서 살펴볼 것이다.

수혜자	지속기간	근 거
관련 고용을 위해 지속되는 연간 IT 훈련 프로그램 참가자	4~5년	성공적 고용은 참가자에게 경력경로를 설정해 준다. 비록 고용상태가 일정 기간(예 : 15년) 유지될지라도, 훈련의 효과가 점차적으로 없어지고 일에서의 경험이 훨씬 더 중요해지는 4~5년간이 결과물 지속기간이다.
일시적 휴식기간(1주)을 갖게 된 간병인	1년 이상	수혜를 지속시키기 위해 간병인의 휴식기간은 정기적으로 이루어져야 한다.
취학 전 교육참가 어린이	10~15년	일찍이 어린이들에게 개입했던 다른 이로부터의 증거자료는 혜택이 오래 지속될 것이고 아이들에게 다른 경로를 만들어 줄 것이라고 제시한다.
저렴한 작업장을 지원받게 된 사업체	3~4년	그러한 지원은 3~4년 이상 지원될 것이다. 그러나 초기 설정된 다른 요소들(예 : 전반적인 경제 분위기)이 더욱더 중요하게 될 것이다.
더 나은 품질의 휠체어를 갖게 된 참가자들	2년	새로운 휠체어의 편의도 다른 자산들처럼 가치가 점점 저하될 것이다.

 **지속기간과 기대수명은 다르다**

자본 프로젝트(capital projects)의 사례에서 수혜의 지속기간과 자산의 기대수명 사이의 차이를 아는 것은 매우 중요하다. 예를 들어, 새로운 빌딩의 기대수명은 20년이나 마지막 수년 동안 수익을 창출한다. 자산 프로젝트와 관련한 SROI 사용은 참고자료 부문에 잘 나타나 있다.

각 결과물의 수혜기간을 결정하는 데 사용했던 근거에 대한 기록을 유지하라. 이것은 SROI 보고서를 기술하는 데 필요할 것이다.

SROI에서는 관례적으로, 비록 활동기간에 결과물이 일어났을지라도, 활동 이후의 시기부터 결과물의 낱씨를 산정해 왔다.¹⁰⁾


 실행 예제

지속기간(duration)

173쪽의 Wheels-to-Meals의 영향력 지도를 살펴보자. ‘3단계’ 부분은 결과물의 지속기간의 세로행을 완성하는 방법을 보여 준다.

Wheels-to-Meals에서, 대부분의 편익이 활동기간에 일어났고, 만약 오찬 클럽의 운영이 중간에 멈추었다면 지속되지 않았을 것이다. 그러나 관례적으로, 이것은 마치 활동이 끝난 후의 기간에 일어난 것처럼 산정되었다. 우리는 두 가지 예시를 살펴볼 것이다. 가벼운 운동을 통한 건강악화 해소, 간호실습 과정을 통한 일반의원 방문 감소.

● 건강악화 해소

이 활동은 연로하거나 이동이 어려운 사람들을 위해 일반적인 건강을 유지시키고 개선시키고자 설계되었다. 우리는 오찬클럽에 오지 않으면 가벼운 운동을 위한 이 과정에 참여하지 못한다는 것을 가정했기 때문에, 주민들은 매년 말에 이 과정을 끝내게 될 것이고 편익 또한 유지되지 않을 것이다. 그래서 지속기간은 1년이다.

● 일반의원 방문 감소

이러한 변화가 일어난 것은 건강관련 이슈에 대한 증대된 관심과 여러 요인들이 기여하였기 때문이다. 주민들은 지식을 얻게 되었다. 그들이 오찬클럽에서 간호과정실습을 멈추게 되더라도 그러한 지식은 사라지지 않는다. 아마도 시간이 지날수록(나중에 ‘드롭오프’에서 다루는 효과) 그러한 지식을 덜 사용하게 될지도 모르지만, 그러한 변화가 완전히 반전되어 없어지는 것은 아니다. 그래서 편익은 활동이 끝난 이후로도 지속된다. 우리는 지속기간이 5년 정도 될 것이라고 추정하였다.

10) 이것은 HM Treasury의 『Green Book』에서 사용되었던 결과물이 일어난 기간을 산정하는 접근법을 단순화한 것이다. SROI에서의 단순화의 위험은 일부 상황에서 사회적 가치의 계산을 왜곡시킬 수 있다는 것이다. 비록 SROI에서 이러한 단순화를 사용할지라도 결과물이 일어난 기간(완료된 시점을 중요시하여)에 기반하여 SROI를 가능한 한 완벽하게 산정해야 한다.



답해 보자 >>> 결과물 지속기간

여러분의 영향력 지도에서 '지속기간'의 세로행을 채워 보자.

3.4 결과물 가치부여

이제 다양한 각 결과물 지표를 가지고 다음 단계로, 각 결과물에 재무적인 가치를 부여해 보자. 지표가 아니라 결과물에 대한 가치를 확인하는 것임을 명심하자. 여러분은 재무적 대응치, 가치, 근거와 관련된 영향력 지도의 세로행들을 채울 수 있게 될 것이다.

가치화란 무엇인가?

가치화(valuation) 과정은 시장가격이 매겨져 있지 않은 대상물에 화폐적 가치를 부여하기 때문에 주로 '화폐가치화(monetisation)'로 언급된다. 우리가 일상생활에서 사용하는 모든 가격은 판매자와 구매자가 거래에서 얻고 잃는 가치에 대한 근사치(approximation) — '대용치(proxies)' — 이다. 우리는 다양한 상황에서 다양한 사람들에게 다양한 가치를 얻을 수 있다.

1파인트(0.57리터)의 우유와 같은 어떤 제품들에는 가격에 대한 일관성이나 상당한 합의가 이루어져 있다. 집과 같은 어떤 대상물에는 널리 퍼져 있는 가능한 가격이 존재하고 있다. 그러나 이전에 전혀 판매된 적이 없는 새로운 제품과 같은 어떤 대상물들은 가치를 비교할 수 없을 수도 있다.

결국 모든 가치는 주관적이다. 시장은 어떤 물건의 가치에 대한 사람

들의 다양한 지각을 중재하기 위해 만들어졌다. 일부 사례에서 다른 경우들보다 이러한 사실이 훨씬 더 명백하게 나타난다. 그러나 가격이 안정적이고 ‘객관적’ 혹은 ‘실제’ 가치가 명백히 형성되어 있는 경우에는 항상 그런 것만은 아니다.

집을 다시 예로 들어 보자. 집의 가치는 누가 준거가 되는지에 따라 달라진다. 만약 여러분이 집을 판다면, 여러분 자신은 그 집이 얼마의 가치를 가지는지, 거래를 수락할 기준을 가지게 될 것이다. 만일 내가 여러분의 집을 사는 경우라면, 나에게 그 집이 얼마의 가치를 가지는지 내가 기꺼이 지불할 수 있는 나 자신만의 관점을 가지고 있을 것이다. 시장이 하는 역할은 — 효과적으로 — 사람들이 생각하는 가치의 일치를 이끌어 내는 것이다. 이러한 ‘일치(coincidence)’는 ‘가격 발견(price discovery)’이라고 불린다. 그러나 이것은 어떤 ‘참(true)가치’나 ‘근본(fundamental)가치’를 찾는 것이 아니라 사람들 간에 가치에 대한 (광범위한) 합의를 만들어 내는 것이다.

사회적 가치 추산에 이를 때까지 거의 모든 경우 이러한 방법을 사용한다. 차이점은 제품이 시장에서 거래되지 않는다는 것이고 그래서 ‘가격발견’의 과정이 없다는 것이다. 그러나 이것이 사회적 ‘재화’가 사람들에게 가치가 없음을 의미하지는 않는다. 만일 내가 말을 사고자 하는데 판매자가 없다고 해서 이것이 나에게 가치가 없다는 것을 의미하지는 않는다. 유사하게, 만일 지자체에서 주민들을 위한 공원을 조성하고자 한다면, 내가 갈 경우 이것은 나에게도 역시 가치를 지니는 것이다. 내가 여기에 돈을 지불하지 않는다고 해서 이러한 사실이 없어지

는 것은 아니다.

SROI에서, 우리는 다양한 이해관계자들에 대해 거래되지 않는 재화들의 사회적 가치를 산정하기 위해 재무적 대응치를 사용한다. 단지 두 사람이 거래되는 재화의 가치에 동의하지 않아도(그래서 거래하지 않기로 결정해도), 다른 이해관계자들은 여러 가지로부터 다양한 가치에 대한 인식을 가질 수 있을 것이다. 재무적 대응치를 사용하여 이러한 가치를 산정하고 이러한 가치를 조합하는 것에 의해, 우리는 개입활동으로 창출된 총사회적 가치를 추산해 볼 수 있다.

이것은 주식시장에서 가치화를 하는 원리(단순히 구매자와 판매자의 누적된 주관적 평가를 반영)와 다르지 않다. 그러나 SROI에서, 총가치는 더욱더 완벽하게 도달될 가능성이 크다. 이유가 무엇일까? 주가는 단지 매우 제한적인 이해관계자 집단(기관투자자, 소매투자자)의 가치화를 반영하기 때문이다. 반면 SROI 분석에서는 활동, 개입, 혹은 조직과 관련된 다양한 가치의 유형을 찾아낼 수 있다.

가치화의 과정은 환경·보건 경제에 오랜 전통을 두고 있다. SROI는 방법론으로 만들어졌고 다양한 분야에서 확장되고 있다. 초기에는 우려를 가지기도 했지만, 상대적으로 수월하고 실행이 더 용이하다. SROI가 더욱더 널리 퍼지게 됨으로써, 화폐가치화가 개선될 수 있고 좋은 재무적 대응치를 풀링(pooling)할 수 있는 범위가 설정될 것이다. 지금 우리는 대응치를 확인하기 위한 다양한 방법들을 몇 가지 지침을 통해 여러분들에게 알려 줄 것이다.

근거를 찾기 쉬운 대응치

때때로 화폐가치화는 굉장히 직접적인 과정이다 — 예를 들자면, 비용 절약과 관련하여, 이것은 여러분이 정부의 관점처럼 개선된 건강의 가치에 관심을 가지고 있을 경우 그럴 수 있다. 여러분은 일반의원에 가는 비용의 사용에 대해 결정할 수 있다.

때로는 개입활동의 규모가 너무 작아서 확실한 방법으로 비용에 영향을 미치지 않아 실제 비용 절약으로 이어지지 않을 수도 있지만[92쪽의 한계비용(marginal cost) 부분 참조], 여전히 그것은 가치가 있다.

비용 절약의 또 다른 면은 수입(income)이 증가하는 것이다. 급여로 인해 개인의 수입이 증가하거나 세수 증대를 통해 정부의 수입이 증대하는 것은 명백한 사례들이다. 그러나 여기에서 중복산정에 주의해야 한다. 예를 들면, 만일 한 개인이 직업을 얻었을 경우, 그 사람은 소득이 증가했고 정부는 세수가 증대하게 된다. 이 경우에 수입 증대는 세금을 공제한 후에 기록되어야 할 것이다.

또한 수입 증대는 개인에게도 정부에게도 부가되지 않을 수 있다. 개인에게 증가된 수입은 세수의 증대 혹은 손실된 복지혜택으로 상쇄될 수 있다. 정부의 증대된 세수는 어느 누구도 직장을 잃지 않고 고용증가의 총수준이 떨어지지 않는 경우에만 오로지 정부 수입의 증대를 가져올 것이다. 그러나 한 사람이 직업을 얻는 것은 여전히 정부에 가치 있는 것이 될 것이다 — 아마도 불평등이 감소했을 것이기 때문이다.

우리는 여기서 결과물의 일부분이 실질적인 재정적 절약을 야기하지 않는 경우의 대응치에 관해 이야기하고 있음을 기억하자. 그러나 자본

출자자와 같은 일부 이해관계자들을 위해 여러분은 자금 절약을 말하고자 할 수도 있다. 만일 여러분이 신뢰를 가질 수 있도록 이것을 행하고자 한다면, 여러분은 엄격하게 접근해야 할 것이고 한계비용과 대체 효과에 관한 지침을 참고해야 할 것이다. 여러분이 비용에 관해 수집한 정보는 이것과 더불어 여러분을 도와줄 것이지만 분리하여 계산할 필요가 있다.

더욱 까다로운 대응치

SROI는 또한 가치를 부여하기 어렵기 때문에 일반적으로 전통적인 경제적 평가에서 제외되는 것들을 가치화한다. 여기에 이용 가능한 몇 가지 기법들이 있다.

조건부 가치접근법(contingent valuation)은 우리가 사람들에게 직접적으로 그것이 어떤 가치가 있는지 묻는 것이다. 이러한 접근법은 가정한 것에 대해 사람들이 기꺼이 지불할 의지가 있는지나 보상을 수락할 수 있는지를 평가하는 것이다. 예를 들어, 여러분이 주민들에게 그들 마을의 비행기 소음감소의 가치를 묻는 것이다 — 그들이 기꺼이 그것을 위해 지불할 수 있는 비용. 반대의 다른 예로, 범죄 증가의 가능성을 수용하는 데 필요한 보상액을 묻는 것이다.

현시선호(revealed preference) 기법은 관련된 시장에서 거래되는 재화의 가격으로부터 가치를 추론하는 기법이다. 현시선호의 한 가지 유형은 고려되는 서비스나 제품의 구성요소들의 시장가치로부터 하나의 가격을 만드는 것이다. 이러한 방법은 주거용 부동산의 가격에 영향을

미치는 환경적 쾌적성의 가치를 매길 때 사용될 수 있을 것이다. 예를 들어, 깨끗한 공기가 있는 청정지역에 위치한 집에 대해 프리미엄 가격을 산정하는 것(혹은 다른 측면에서 오염된 지역의 동일한 집들은 가격이 할인되는 것)에서 깨끗한 공기의 가치(그리고 오염의 비용)를 추론할 수 있다. 또 다른 사례는 사람들의 삶의 다양한 측면을 가치화하기 위해, 특정한 위험을 감수해야 하는 사람들의 임금 차이를 살펴볼 수 있을 것이다. 이것을 특성가격(hedonic pricing)이라 부른다.

또 다른 접근은 일반적으로 사람들이 가치 있는 곳에 위치한 재화와 서비스에 접근하고자 일정 거리를 기꺼이 여행한다고 인식한다. 이러한 불편은 그러한 재화와 서비스의 효익에 대한 추산을 이끌어 내기 위해 화폐로 바뀔 수 있을 것이다. 이것을 **여행비용법**(travel cost method)이라고 부른다.

또 여러분은 ‘여가’, ‘건강’ 혹은 ‘홈 임프루브먼트(home improvement, 스스로의 힘으로 집을 단장하고 개선하는 등 자신이 생활하는 공간의 환경을 개선시키는 것-역자 주)’와 같은 내용의 카테고리에 대해 상대적으로 다른 사람들이 이러한 유형의 활동에 얼마나 많은 가치를 사용하는지 **평균가계지출**(average household spending)을 살펴볼 수 있다. 이러한 유형의 데이터는 종종 정부 조사자료로부터 이용 가능하다. 영국의 경우, 가계소비조사(Family Spending Survey)가 유용한 자료가 될 수 있다.

대용치를 확인할 때 우리가 실제 화폐를 손으로 주고받는지 여부에 관심을 두지 않음을 명심하자. 또한 문제의 이해관계자가 어떤 것을 살

여유가 있는지 없는지 여부는 상관이 없다. 그들은 여전히 그것에 가치를 둘 것이다. 우리는 건강이 사람에게 어떤 금전적 수입과 유사한 가치를 가질 것이라고 생각한다. 그래서 예를 들어, 여러분이 어린이들의 개선된 건강에 대한 대용치로서 평균 의료보험 비용을 이용하고자 할 수 있다. 어린이들은 의료보험을 취득하는 지위에 있지 않다는 실제 사실은 요점에서 벗어나 있다 — 이는 사람들이 건강을 가치화하는 일반적 지침이 될 수 있다.

이러한 각각의 기법들은 문제점을 가지고 있고 여러분이 주어진 상황에 사용할 수 있는 확고하고 빠른 법칙은 없다. 우리는 여러분이 대용치를 끌어낼 수 있도록 지원하고자 그러한 기법들을 알려 주었다. 그럼에도 불구하고, 이 장의 내용은 가장 적절한 가치화를 위해 여러분의 창의성과 더불어 조사뿐만 아니라 이해관계자와의 논의를 필요로 한다. 아래의 표는 이전의 SROI 분석에서 사용된 대용치의 예를 보여 준다. 우리는 많은 결과물에 대해 여러분 스스로의 브레인스토밍을 도울 수 있는 다양하고 가능한 대용치들의 범위를 제시하고 있다.

이해관계자	결과물	지표	가능한 대용치
정신질환자	정신건강 증진	<ul style="list-style-type: none"> • 사회화에 소비된 시간의 양 • 새로운 활동에의 참여 정도 • 정신건강서비스 이용 수준 	<ul style="list-style-type: none"> • 사교클럽/네트워크 회원가 입회비용 • 소득 중 보통 여가에 소비하는 비율(%) • 상담치료 비용
지역사회	지역서비스에 대한 접근 개선	<ul style="list-style-type: none"> • 서비스 이용과 이용자 	<ul style="list-style-type: none"> • 지역적으로 서비스에 접근하는 데 소요되는 시간과 교통비용의 절약
신체질환자	신체건강 증진	<ul style="list-style-type: none"> • 내원 및 수술 횟수 감소 • 건강개선 정도(자기보고) • 운동 횟수 	<ul style="list-style-type: none"> • 개인적인 내원진료비용 • 의료보험비용 • 체육관 입회활동비용

이해관계자	결과물	지표	가능한 대응치
간호인	웰빙 증진	• 여가활동에 소비하거나 휴식한 기간의 시간 수	• 해당 활동에 소비한 시간의 가치
환경	폐기물 감소	• 매립지로 가는 폐기물의 양 • 탄소 배출 수준	• 폐기물 매립 비용 • CO ₂ 배출 비용
수감자의 가족들	가족과 사회적 관계의 개선	• 가족면회 횟수 • 가족면회 만족도	• 방문에 소요된 비용과 시간
젊은이	마약사용 감소	• 마약사용 정도	• 마약사용 젊은이들이 소비한 평균 마약량
재소자	재범 감소	• 참가자가 가담한 범죄의 수 • 범죄의 죄질	• 감옥에서 소비된 시간 혹은 지역사회 서비스 활동 등에서 야기된 손실된 임금
복지수혜자	무주택 상태 개선	• 복지수혜 이후의 주택 접근성 • 주택의 적합성에 대한 만족도	• 임대료 • 숙박시설 비용
여성재소자	가족관계 개선	• 아이들이 패밀리홈공동체 (family home)에서 생활 지속	• 매해 부모들이 아이와 보내는 시간량 • 아이들과 보낸 시간의 가치 • 아동보호비용
지역사회	지역에 대한 인식개선	• 지역이 개선되었다는 주민 보고	• 부동산 가격 변화 • 홈 임프루브먼트 소비량



재무적 대응치 확인하기

여러분의 이해관계자들은 여러분이 대응치를 찾는 데 훌륭한 시작점이 되어 줄 것이다. 왜냐하면 그들은 무엇이 가치 있는지 잘 알고 이러한 가치를 어떻게 얻게 되었는지 가장 잘 알고 있기 때문이다.

그들이 유형의 가치를 확인해 줄 수 있는 것은 아니지만, 그들에게 어떤 변화가 가치있는지를 알려 줌으로써 여러분에게 지침을 제공해 줄 것이다.

여러분이 이해관계자와 더불어 대응치를 검토하고 증대된 합의를 이끌어 냄으로써, 대응치가 신뢰를 얻을 수 있다. 가치에 대한 의견차이가 있을 때 가능한 결과물을 다르게 표현할 필요가 있고, 아니면 평균 가치를 산정하여 사용할 필요가 있다. 주로 여러분은 여러분이 관심을 두고 있는 결과물에 대해 화폐가치를 부여한 학술적인 이론이나 다른 연구를 발견할 것이다. 여러분은 여전히 여러분의 사례에서 그것이 적절한지를 검토해야 할 것이다.

단위원가(unit cost)에 대한 정보는 아래의 내용들로부터 이용가능하다.

- 비용절약의 혜택을 받게 되었다고 여겨지는 이해관계자에 의해 운영되는 웹사이트[예를 들어, 노동연금부(Department for Work and Pension)와 같은 정부 부처들]
- 정부나 독립기관이 수행한 원가연구. 예를 들어, 영국의 사회복지 서비스연구원(personal social services research unit)은 매년 보건과 사회보호에 대한 포괄적인 단위원가 데이터를 출판한다.
- 얼마나 절약될 것인지에 대해 이해관계자와 더불어 여러분 스스로 산정 또는 연구

수입(income) 변화에 대한 정보는 다음 자료들로부터 얻을 수 있다.

- 이해관계자가 제공하는 데이터
- 이해관계자 표본 내의 평균 증가량에 근거
- 같은 결과물과 관련된 유사활동의 결과로 만들어진 평균 증가량에 대한 다른 연구에 근거



실제적인 재무적 절약을 산출할 때 주의해야 할 단위원가

비용 절약에 대한 정보는 주로 단위원가의 형태로 이용가능하다. 단위원가는 때때로 활동의 총비용을 활동으로 혜택을 받는 사람들의 수로 나누어 산출된다. 이것은 고정비(fixed cost)(예 : 건물비용)뿐만 아니라 변동비(variable cost)(예 : 일상적 운영 소요비)를 포함한다. 고정비는 활동에의 참가자 수와 무관하게 항상 동일하다. 예를 들어, 갑옥이라는 부동산의 총비용을 죄수의 수로 나누면, 연간 £40,000가 지역의 죄수 주거 단위원가로 산출된다. 하지만 만일 100명의 사람이 갑옥에 가지 않게 되더라도, 고정비에 영향을 주지는 않으며, 죄수 한 명당 단위원가 감소가 이루어지지 않을 것이다.

여러분이 단위원가를 사용할 때, 절약분을 과장하여 기술해서는 안 된다. 비용절약은 여러분의 활동으로부터 야기된 비용의 변화일 때만 사용되어야 하는데, 이것을 **한계비용**(marginal cost)이라 부른다. 한계비용은 활동의 규모에 따라 달라질 것이다. 문제는 한계비용에 대한 데이터에 접근하기가 어려운 반면, 단위원가는 더 쉽게 산정된다는 것이다.

또한 반드시 정부부처의 투자가 최종 절약을 만들어 내는 원인이 아닐 수도 있음을 기억하자. 지방정부 이니셔티브의 결과로 얻어진 비용

절약으로부터 중앙정부가 혜택을 받는 것은 일반적인 것이다(예 : 지역 범죄감소로 수감비용절약). 물론 반대의 경우도 그러하다. 조직 내 비용절약이 정부부처 자금에 의해 만들어진 활동에 의한 것이 아닐 수도 있다. 이해관계자들을 분리하는 것은 혼동을 피하고 의사소통을 원활히 하기 위해 필요하다.



신뢰할 수 있는 재무적 대응치 선택

사회적 가치를 이야기할 때, 다양한 이해관계자들에 대해 어떤 대응치가 다른 것들보다 더 신뢰할 수 있는지 이해하는 것은 중요하다. 가장 신뢰할 수 있는 대응치는 이전에 사용되었거나(기존에 신뢰성이 증명된 제3자의 자료들), 적어도 여러분 조직에서 행하지 않은 조사에 근거한 것이다. 다른 대응치들은 시장 비교나(동일한 결과물을 얻기 위해 들여야 하는 비용) 미래 개선과 관련하여 필요할 것 같은 작업적 가정(working assumption)이다.

우리가 민감도 분석을 행할 때 여러분은 대응치들이 분석에서 가지는 전체 영향력을 검토할 기회를 가지게 될 것이다. 만일 여러분이 두 개의 대응치를 두고 선택에 어려움을 겪고 있다면, 그것을 기록해 두고 나중에 둘 사이의 차이에 대한 검증을 해 보자.



TopTip

대응치와 중복산정

중복산정 없이 서로 다른 지표에 대해 같은 대응치를 사용하는 것은 가능하다. 예를 들어, 만일 활동이 가족구성원들의 관계개선을 가져왔다면, 같은 대응치(예를 들어, 아이들에게 사용된 가족수입의 비율)를 부모와 아이 모두

에 적용할 수 있다. 이것은 개입활동이 그들 각각에 가치를 가지기 때문이다. 그래서 총가치는 이것의 합과 같다.

실행 예제

재무적 대응치

173쪽 Wheels-to-Meals의 영향력 지도를 살펴보자. '3단계' 부분은 재무적 대응치에 대한 세로행을 완성하는 방법을 보여 준다.

예를 들어, '줄어든 병원입원'의 결과에 대해, 문헌조사는 이것이 단순 계산으로 산정될 수 없음을 보여 주었다. 병원입원과 입원 지속의 경우 입원 시작부터 지속적 치료에 이르기까지 많은 개입활동으로 이루어져 있다. 게다가 비용은 서로 다른 환자그룹별로 다양하기 때문에 Wheels-to-Meals에서 선택한 대응치들은 노인들을 대상으로 세분화되어 있다. 이것은 NHS의 비용장부(cost book)에 근거를 두고 있다.

이러한 대응치들은 간접적 비용절약의 예이다. 이러한 변화 그 자체가 많아질 수도 있는 예산을 절감하거나 비용을 감소시키지는 않을 수도 있다. 또한 7일 이하의 입원은 예산에 영향을 미치는 모든 다른 요소들에 비하여 비중 있는 차이를 만들지 않을 수도 있다. 그렇지만 비용확인은 이러한 결과물에 대한 적절한 대응치이며, 변화를 가치화하는 적절한 방법을 생성할 수 있다. 다른 대응치들은 '비공식적 지역사회네트워크의 붕괴와 이웃의 보호/이웃과의 쇼핑 감소'라는 결과물에 대해 고려해 보았다.

예를 들어, Wheels-to-Meals는 이웃의 시간 가치가 더 나은 재무적 대응치로 사용될 수 있는지 여부를 고려했다. 그들은 NOMIS(노동시장통계기관)의 노동시간 및 소득연례조사(annual survey of hours and earnings)(www.nomisweb.co.uk)에서 사용되고 있는 중위임금(median wage)을 발견했다. 만일 한 이웃이 어쨌든 쇼핑을 갔다면, 쇼핑시간은 쇼핑 이전이나 이후 시간을 주민들과 보낸 연장시간이었을 것이다. 그들은 이것을 총 30분이라고 생각했다. 시간당 £11.97의 중위임금에서 쇼핑당 30분이므로 쇼핑당 £5.99가 될 것이다. 영향력 지도에서 사용된 온라인 슈퍼마

켓 운송 요금과 유사한 가치이기 때문에, 그들은 후자의 대응치가 더 정확하다고 느꼈을 것이다.



답해 보자 >>> 재무적 대응치

여러분은 이제 영향력 지도의 재무적 대응치와 관련된 부분을 완성할 수 있을 것이다.





4단계 영향력 산정

본 장은 여러분이 분석한 결과물이 여러분의 활동으로 야기되었는지 여부를 평가하는 많은 방법들을 보여 준다. 이러한 방법들은 얼마나 많은 결과물들이 어떤 방법으로 일어났고, 결과물의 어느 정도 비율이 여러분의 활동에 의해 가치가 부가되었는지를 분리해 줄 수 있는 산출법을 제공한다. 이것은 우리가 영향력이라는 용어를 사용할 때 의미하는 바다.

영향력을 산정하는 것은 여러분의 이야기가 더욱더 신뢰를 가질 수 있도록 과잉주장의 위험을 줄여 주기 때문에 중요하다. 그것은 활동으로만 얻을 수 있는 모든 영향력들을 측정하고 계산하는 것에 의해 가능하다. 주의해야 할 것은 거기에는 일어나지 않았던 혹은 일어나지 않았거나 의도하지 않았던 초기에는 생각지 못했던 위험이 있다는 것이다. 여러분도 알 수 있듯이, 영향력 산정은 여러분이 빠뜨렸던 중요한 이해관계자를 확인하도록 도와줄 것이다.

본 장은 네 부분으로 나뉜다.

- 4.1 사중과 대체효과
- 4.2 귀인
- 4.3 드롭오프
- 4.4 영향력 산정하기

4.1 사중과 대체효과

사중(deadweight)은 만일 활동이 일어나지 않았을 경우에도 발생했을 결과물의 양을 측정하는 것이다. 이것은 퍼센트로 산출된다. 예를 들어, 재활프로그램의 성과로 프로그램 시작 이래 지역의 경제활동이 7% 성장했다. 그러나 국가경제는 이 기간 5% 성장했다. 조사자들은 어느 정도의 지역경제성장이 광범위한 경제변화로 인한 것인지, 그리고 어느 정도가 분석해야 하는 특정 개입활동을 통해 일어난 것인지 자세히 조사해야 할 필요가 있다.

사중을 산출하기 위한 근거는 비교 집단이나 비교치로 만들어져야 한다.¹¹⁾ 완벽한 비교는 여러분에게 영향을 받은 동일한 집단에 대해 그들이 개입활동을 통해 혜택을 받지 않았다면 그들에게 일어났을 상환을 살펴보는 것이다.

하지만 사중을 측정하는 것은 완전한 비교가 가능하지 않기 때문에 항상 추정되는 것이다. 대신, 여러분은 대상 집단과 가능한 밀접한 것으로부터 정보를 찾게 될 것이다. 더욱더 유사한 집단은 더욱더 추정을 용이하게 해 줄 것이다.



이해관계자에게 그들의 서비스에 관해 질문하기

평가성 SROI 분석에서, 사중에 대한 정보는 데이터 수집 단계 동안 수집될 수 있다. 예를 들어, 여러분이 이해관계자가 접했던 다양한 서비스가 무엇이며, 그것이 어떻게 그들에게 유용했는지 질문할 수

11) 때때로 '평가치(counterfactual)' 로 불린다.

있을 것이다. 혹은 이해관계자들이 지역 내 어느 곳에서 다른 유사한 시설을 이용할 수 있었다면 그것에 관해 여러분에게 이야기할 수도 있다.

그러나 여러분은 주로 여러분이 필요로 하는 일련의 정보를 얻기 위해 다른 곳에 가야 할 것이다. 일부 지표들에 대한 데이터는 정부자료로부터 이용가능할 것이고, 통계청과 같은 조직의 개별 부서로부터도 이용가능할 것이다. 때때로 또 다른 정보들은 특정 이해관계자들의 이해를 대변하는 하부조직, 회원조직, 거래조직 혹은 지역조직들로부터 이용가능하다.

사중을 평가하는 가장 단순한 방법은 활동이 시작되기 전의 추세(trend)와 활동이 시작된 이후의 추세 사이에 차이가 있다면 지표 내에서 시간이 지남에 따른 추세변동을 살펴볼 수 있을 것이다. 활동 시작 이후의 추세의 증가는 어느 정도의 결과물이 활동의 결과로 일어났는지에 대한 증거를 제공할 것이다.

추세 속에서의 동일한 변화가 여러분의 이해관계자 일부뿐만 아니라 많은 인구의 다른 부분에서도 일어나고 있을 위험성이 있다. 그래서 넓은 인구 내에서의 추세와 지표 내에서의 추세를 비교하는 것이 더 낫다.

그럼에도 여전히 지표 내에서의 변화가 유사한 개입 혹은 활동을 이용하지 않는 다른 유사집단에서 일어날 수 있는 위험성도 있다. 이러한 위험성에 대한 해법으로 여러분의 이해관계자 집단과 유사한 다른 집단에 대한 상대적 변화를 비교하고 산정할 수 있을 것이다.

여기 다양한 결과물에 대한 사중을 산정하는 데 사용할 수 있는 데이터에 대한 몇 가지 예를 제시한다.

결과물	비교치 지표
사회복귀 갱생프로그램에 참가한 어린 출소자들(16~24세)의 재범률 감소	16~24세의 국가 평균 재범률
양질의 재가돌봄에서의 젊은이들에 대한 교육적 결과물의 증진	전체 재가돌봄인구 내 어린이들에 대한 교육적 결과물
고용훈련프로그램 참가 후 직업을 얻게 된 장기실업자 수의 증가	같은 기간 내 장기실업자들에 대한 줄어드는 편익제공의 평균 비율
자치구에서의 경찰관에 대한 자치구 차원의 이니셔티브 증가 프로그램 실시 후 범죄감소	유사한 사회경제적 수준을 가졌으나 특정한 범죄감소 이니셔티브 프로그램을 실시하지 않은 자치구의 범죄율 변화

여러분이 여러분의 영향력에 대해 이해하고자 하든 하지 않든, 혹은 이해관계자와 여러분의 논의가 더욱더 신뢰를 가지기를 원하든 원치 않든, 사증을 산출하는 한 가지 이점은 사증이 낮을 때 이해관계자에 대한 결과물의 사회적 가치가 더욱 중요성을 가진다는 것이다. 때로 ‘접근이 어려운’ 집단에서, 사증이 다른 집단들보다 낮을 가능성이 크다. 예를 들어, 어떤 지원 없이 장기노숙자가 고용으로 이동하게 되는 가능성은 드물다. 만약 그러한 가능성이 많아졌다면 그러한 변화는 지원을 받았기 때문일 것이다. 이것은 만일 두 집단이 유사한 결과물을 경험했다면, 결과에의 도달이 더 어려운 집단에서 영향력이 더 높았음을 의미한다.

사증이 증가됨으로써 여러분의 결과물에 대한 기여도는 감소한다. 사증이 높을 때, 이것은 결과물이 더 이상 여러분 분석의 중요한 대상이 아님을 의미할 수 있다.

사증은 퍼센트로 측정될 수 있으며, 그 퍼센트를 결과물의 총량으로부터 공제한다.

대체효과(displacement)는 영향력의 또 다른 구성요소이며, 어느 정

도의 결과물이 다른 결과물로 대체되는지에 대한 평가이다. 이것은 모든 SROI 분석에 적용되지는 않지만 가능성을 열어 두어야 함을 명심하자. 아래의 두 가지 사례가 대체효과와 가장 관련이 깊다.

1. 한 도시에 대해 정부가 출연한 거리조명 밝히기 프로그램이 범죄를 감소시킨 것으로 평가되었다. 그러나 이웃 지역에서는 같은 기간 범죄가 증가한 것으로 보고되었다. 감소된 범죄는 단순히 대체된 것으로 볼 수 있다.
2. 한 출소자 고용지원 프로젝트가 경제적 산출물에 기여하고, 사회복지지출을 감소시켰고 세금을 증가시킨 것으로 분석에서 산정되었다. 정부의 관점에서, 이러한 효익은 유사한 기여를 한 다른 이들을 부정함으로써 높은 대체효과를 가질 수 있다. 이것은 이 프로젝트가 개인이나 지역사회에 다른 경제적 효익을 가져다주었는지와는 상관없다.

만일 여러분이 대체효과와 관련되고 여러분의 활동이 결과를 대체하고 있다고 생각한다면, 여러분은 지금 다른 이해관계자에게 대체효과가 영향을 미쳤는지를 발견해야 할 것이다. 다시 앞으로 돌아가, 새 이해관계자에게 영향력 지도를 소개하거나 대체효과 때문에 중복산정된 여러분의 결과물 퍼센트를 대체효과의 퍼센트를 산정하여 총량에서 공제해야 할 것이다.



Top Tip

영향력을 산정하기 위한 데이터 수집을 얼마만큼의 시간을 사용할 것인지 스스로 제한시간을 설정하라

여러분이 이용하고자 하는 정보를 찾는 데 너무 많은 시간을 소비해서는 안 된다. 여러분은 이 단계에서 시간제한의 설정을 고려해야 한다. 항상 기억하자 — 영향력 산정의 목적은 여러분 조직의 변화관리를 돕는 것이다. 너무 오랜 시간을 소비하여 그릇된 정확성을 추구하는 것을 피하자. 이것은 최선의 이용가능한 정보에 기반하여 산정하는 것이 무난함을 의미한다.



실행 예제

사중과 대체효과

174쪽의 Wheels-to-Meals에 대한 영향력 지도를 살펴보자. ‘4단계’ 부분은 사중에 대한 세로행을 완성하는 방법을 보여 준다.

예를 들어, ‘참여자 건강증진’이라는 결과물에 대해, 비록 오찬클럽에서의 상당한 물리적 활동이 입증된 효과를 가진다는 것이 모든 참여자에 의해 보고되었을지라도, 혹시 참가자들이 Wheels-to-Meals 외의 다른 곳에서 또 다른 참여를 하지는 않았는지 혹은 이 시간에 같은 결과를 낼 수 있는 다른 활동(걷기와 같은)을 하지는 않았는지를 고려했다. 그러나 매해 참가자 평가의 일부분으로서 참가자들이 다른 방법을 추구하는 것보다 오찬클럽에서 더 많이 신체적인 운동에 참여했음을 확인했다. 참가자들에게 얼마나 더 많은 지를 물었다. 평균은 45% 이상을 선호했다. 그들 모두가 결국 어떤 다른 운동들을 했을 것이기 때문에 비교치가 100%라면, 그 증가율은 결국 145%이다. 사중의 추정치는 100%/145% 혹은 70%이다. 이것은 결국 일어났을 활동을 추정하는 데 사용된다.

‘영양분이 풍부한 식사를 제공받은 주민들’이라는 결과에 대해, 영양분이 풍부한 식사, 그리고 건강증진은 지방의회가 기대했던 변화로 확인되었다. 그러나 이러한 변화는 어쨌든 일어났을 것이다. 만일 Wheels-to-Meals가 이 계약을 이행하지 않았다면, 의회는 Wheels-to-Meals가 제공하는 유사

한 영향기준(계약에 명기된)을 가진 다른 제공자와 계약했을 것이다. 그래서 사중은 100%이다. 이것은 여러분의 영향력 지도의 해당 가로행에 대해 영향력이 없다는 결과에 이르게 할 것이다. 그러나 우리는 여전히 그러한 가로행의 내용이 변화 이론의 일부분임을 보여 줘야 할 것이다.



답해 보자 >>> 사중과 대체효과

여러분은 지금 사중 및 대체효과와 관련된 영향력 지도의 부분들을 완성할 수 있을 것이다. 비록 근거와 자료의 원천을 기록할 공간이 없더라도, 보고서에 포함될 수 있도록 기록을 유지해야 할 것이다.

4.2 귀인

귀인(attribution)은 결과물의 어느 정도가 다른 조직이나 사람들의 기여로 만들어진 것인지를 평가하는 것이다. 귀인은 퍼센트로 산정된다 (예를 들어, 여러분의 조직이 기여한 결과물의 비율). 그것은 여러분이 더 나은 정보를 가지도록 사중의 일부를 보여 주고, 다른 사람들이나 다른 조직들이 결과물에 귀인할 수 있음을 보여 준다.

예를 들어, 새로운 자전거 타기 운동은 도시 내 탄소배출을 감소시킨다. 그러나 동시에, 혼잡통행료 부과와 환경교육프로그램이 시작되었다. 자전거 타기 운동이 많은 자가운전자들에게 자전거를 타도록 기여했다고 보지만, 감소된 탄소배출량의 부분 중 얼마만큼이 다른 요구나 운동을 통해 감소된 것인지 확실히 판단해야 할 필요가 있다.

귀인에 대해 완벽히 정확한 평가를 하는 것은 절대 불가능할 것이다.

본 단계는 정확한 계산을 얻어 내기보다는 여러분의 활동이 관찰된 변화에 기여한 단 한 가지 요인이 아닐 수 있음을 지각하는 단계이다. 모든 관련된 이해관계자를 검토할 것이다.



여러분의 이해관계자들을 재평가하라

첫 번째 질문은 여러분이 포함시키지 않았던 — 빠뜨린 이해관계자 — 어떤 조직이나 사람들이 결과물에 기여하였는지의 여부이다.

또한 그러한 기여는 과거에 계산에서 고려해야 했던 조직이나 사람들에게 의해 만들어졌을 수도 있다. 예를 들어, 한 사람이 여러분의 훈련 지원뿐만 아니라 이력서(CVs) 준비 및 면접기술을 다른 조직으로부터 지원받았기 때문에 직업을 얻게 되었을 수 있다.

과거에 다른 지원을 받았던 서로 다른 이해관계자들에 대해 다양한 이해관계자 집단처럼 그들을 고려하는 것이 유용할 수도 있다. 예를 들어, 어린이 치료는 이전의 치료 경험에 따라 시스템을 통해 서로 다른 경로를 겪게 될 수 있다.

결과적으로 여러분은 이해관계자들에 대해 재고려를 하고자 할 수도 있고, 여러분의 활동에 참여하기 이전에 다양한 경험을 가진 것을 고려하여 집단을 분할하여 나눌 수도 있다. 만일 여러분이 앞으로 되돌아가서 새로운 이해관계자와 그들이 만들어 낸 투입물을 포함시키지 않는다면, 여러분은 귀인을 산정해야 할 것이다. 영향력 지도에 포함된 전체 투입물을 증가시키든지 기존의 투입물에서 귀인된 결과물을 감소시켜야 할 것이다.

귀인 산정에는 세 가지 주요 접근법이 있다. 여러분들은 이러한 방법들의 조합을 사용하여 가능한 견고한 추정치를 구하고자 할 것이다.

1. 여러분의 경험에서 추정치를 산정하라. 예를 들어, 여러분은 여러 해 동안 다른 조직에서 일해 왔고 각 결과물들에 기여하는 좋은 방법들을 알고 있을 수 있다.



2. 이해관계자에게 질문하라 — 기존의 한 사람과 어떤 새로운 한 사람에 대해 결과물의 몇 퍼센트가 활동으로 인한 것인지 확인하라. 평가성 SROI 분석에서는 데이터 수집단계 동안 설문조사, 포커스 그룹이나 면담을 통해 이것을 수행해 볼 수 있다.

3. 귀인이 있을 것이라 생각되는 다른 조직들과 논의하라. 여러분은 객관적인 만남을 통해 그들이 얼마나 많은 것을 소비했는지 살피고 결과물 단위당 소요량에 따라 귀인을 산정할 수 있다. 물론, 이것은 모든 소비가 똑같이 효과적임을 가정한다. 마찬가지로, 여러분은 이러한 조직들과 고객의 여정에 얼마나 기여하였는지에 대한 이해를 돕기 위해 대화를 나눌 수 있고(한 번의 합동 회의도 가능), 그것에 기반한 평가를 할 수 있다.



귀인에서의 흔한 실수

귀인을 산정할 때 일반적인 세 가지 실수를 범할 수 있다.

1. 귀인 산정의 목적이 조직변화관리 지원에 있음을 기억하자. 따라서 이 과정에서 너무 오랜 시간이 소비되어서는 안 되지만, 산정에

도달하게 된 방법은 설명해야 한다.

2. 투자를 그들의 기여로 생각함으로써, 2단계에서 여러분이 기록했던 투입물(투자)을 지불했던 조직이나 사람들로부터 결과가 귀인 되었다고 보지 않도록 주의하자.
3. 귀인이 여러분의 사중 산정의 일부분으로 포함되었는지 모르기 때문에, 결과물로부터 지나치게 제거하지 않도록 주의하자. 이것은 사용된 비교치의 질에 따라 달라질 것이다.



실행 예제

귀인

174쪽의 Wheels-to-Meals의 영향력 지도를 살펴보자. '4단계' 부분은 귀인의 세로행을 완성하는 방법을 보여 준다.

예를 들어, '더욱 사회화됨'이라는 결과물의 귀인에 대해, Wheels-to-Meals는 참여자들에게 오찬클럽으로 인해 새로운 클럽과 그룹에 가입하게 되었는지 묻는 설문지를 사용했다. 증명하기가 어렵기 때문에 이것은 전적으로 Wheels-to-Meals에서 요청한 설문지에 달려 있다. 또한 설문지는 만일 다른 친구와 조직들이 클럽과 그룹을 추천하거나 권장했는지, 그리고 그랬다면 이것이 가입을 결정하는 데 얼마나 중요한 영향을 미쳤는지를 물었다. 설문문의 결과에 근거하여 결과물의 35%가 다른 사람의 귀인의 결과임을 추정하는 것이 가능하다.



답해 보자 >>> 귀인

여러분은 지금 영향력 지도의 귀인 관련 부분에 퍼센트를 적어 넣어 완성할 수 있을 것이다. 비록 귀인의 이유와 근거를 기록할 공간은 없지만, 보고서에 포함시킬 수 있으므로 여러분은 그러한 기록을 유

지해야 한다.

여러분의 작업과 관련된 내용과 귀인과 관련된 어떤 조직이나 사람들에 대한 내용을 기록해 두어야 할 것이다. 이것은 여러분들 보고서의 일부분을 형성하게 될 것이다.

4.3 드롭오프

3.3단계에서, 우리는 결과물이 얼마나 오랫동안 지속되는지를 고려했다. 미래시점에, 결과물의 양은 같거나 줄어들 것이고 다른 요소에 의해 영향을 받을 가능성이 커지며, 여러분 조직의 귀인은 줄어들 것이다. 드롭오프(drop-off)는 이러한 것을 산정하기 위해 사용되며, 1년 이상 지속되는 결과물을 위해 산정하게 된다.

예를 들어, 사회주택(social housing)의 에너지 효율성 개선을 위한 운동은 에너지 사용금액과 탄소배출 감소로 단기적인 성공을 이루었다. 그러나 시간이 지남에 따라 그러한 시스템은 낡게 되고 덜 효율적이지만 더 값싼 시스템으로 대체되었다. 만일 여러분이 시간에 따라 결과물이 감소하는 어떤 역사기록적인 데이터를 만들고자 하는 것이 아니라면, 여러분은 드롭오프의 양을 산정해야 할 것이고 우리는 다른 정보가 없을 때의 표준적인 접근법을 추천한다. 여러분은 학술자료와 같은 조사를 통해서 혹은 과거에 유사한 활동에 참여했던 사람들과 이야기를 나눔으로써 드롭오프를 산정할 수 있다.

드롭오프는 보통 매년 말에 결과물이 남아 있는 수준에서 일정 퍼센트를 공제하는 것으로 산정한다. 예를 들어, 100의 결과물이 3년 동안

지속되지만 매년 10%씩 드롭오프된다면, 첫해는 100, 둘째 해는 100보다 10%가 적은 90, 세 번째 해는 90보다 10%가 적은 81이 될 것이다.

이러한 지속적인 가치를 더 정확하게 측정할 수 있도록 하기 위해 여러분은 관리시스템을 필요로 할 것이다. 그러나 어찌되었든 여러분의 데이터 수집의 일부로서 참여자의 궤도를 추적해야 할 것이고, 거기에 드롭오프의 근거가 될 질문을 포함시킬 수 있을 것이다.



답해 보자 >>> 드롭오프

여러분은 지금 영향력 지도의 드롭오프 관련 부분을 퍼센트를 적어 넣어 완성할 수 있을 것이다. 비록 드롭오프의 이유와 근거를 기록할 공간은 없지만, 보고서에 포함시킬 수 있으므로 여러분은 그러한 기록을 유지해야 한다. 이것은 5단계인 SROI 산출 단계까지는 사용하지 않는다.

4.4 영향력 산정하기

이러한 영향력의 모든 측면은 보통 퍼센트로 표시된다. 만일 여러분들이 더욱더 정확한 정보를 가질 수 없다면, 10%에 가까운 추정치를 허용할 수 있다. 일부 경우에서, 여러분은 가치를 감소시키기보다는 증가시키는 것을 고려할 수 있다. 그러나 우리는 여러분에게 이러한 문제에 대한 고려의 결과로 영향력을 증가시키는 것을 추천하지 않는다. 이러한 상황에서, 여러분은 단순히 공제를 행하지 않을 것이다. 여러분의 영향력 지도는 지금 사중, 귀인, 드롭오프, 그리고 대체효과 부분이 채

위저 있을 것이다. 여러분은 다음과 같이, 각 결과물에 대한 여러분의 영향력을 산정할 수 있다.

- 결과물의 양과 곱해진 재무적 대응치가 여러분의 총가치이다.
- 이 과정을 각 결과물에 대해 반복하자(각 결과물에 대한 영향력 산정에 도달할 때까지).
- 총계를 합하자(여러분이 포함했던 결과물들의 전체 영향력 산정에 도달할 때까지).

실행 예제

영향력 산정하기

이것은 Wheels-to-Meals의 직원이 지표들 중의 하나인 '가입된 클럽과 그룹'에 대한 영향력을 계산했던 방법을 보여 준다.

첫째로, 각 결과물의 양을 재무적 대응치로 곱했다. 이것은 결과물에 대한 총가치를 산정해 준다.

총결과물 $16 \times £48.25 = £772.00$

그다음, 사중이나 어쨌든 일어났을 일들을 공제했다.

사중으로 감소 $£772 - 10\%$ (혹은 $£772$ 의 90%)
 $£772$ 의 90%
 $0.9 \times £772 = £694.80$

다음으로 귀인이나 다른 이들로 인해 일어난 변화의 양을 계산했다.

귀인으로 감소 $£694.80 - 35\%$
 $£694.80 \times 0.65 = £451.62$

이것이 오찬클럽이 분석했던 해에 해당되는 범위 기간에 창출된 영향력의 가치이다.

174쪽 Wheels-to-Meals의 영향력 지도를 살펴보자. '4단계' 부분은 이러한 세로행을 채우는 방법을 보여 준다.





5단계 SROI 산출

여러분은 지금 SROI를 산출해 내기 위한 모든 정보를 수집하였을 것이다. 여러분은 또한 이 보고서에 필요한 정성적이고 정량적인 정보를 기록해 왔다. 여러분은 사람들이 여러분의 보고서에서 이해하기를 원하는 바와 같이 최소한의 정보는 포함시켜야 한다는 것을 기억해야 할 것이다. 이 단계에서는 이전 단계에서 기록된 재무적 정보를 어떻게 요약하는지를 기술하고 있다. 근본적인 이해는 투자의 재무적 가치와 사회적 비용 및 편익의 재무적 가치를 산출하는 것이다. 이는 두 개의 숫자로 나타난다. 그리고 그 숫자 간의 관계를 보고하는 다양한 방식이 있다.

만약 여러분이 평가성 SROI 분석을 수행하고 있다면, 그 평가는 최종적으로 기대되는 결과물의 기간 후에 일어나는 것을 원칙으로 한다. 하지만 잠정적인 평가들은 개입이 제대로 효력을 발휘했는지 평가하거나 어떠한 변화를 지지하는 정보를 제공하는 데 있어 여전히 유용할 것이다. 여러분이 예측과 대비하여 실제 결과물을 비교한다면, 여러분의 결과물이 지속되는 기간과 관련한 정보를 필요로 할 것이다.

여러분이 비율을 산출하는 네 가지 단계가 있으며 다섯 번째는 선택사항이다.

- 5.1 미래 예측
- 5.2 순 현재가치 산출
- 5.3 비율 산출
- 5.4 민감도 분석
- 5.5 회수기간

이러한 모든 단계들은 아래에서 논의될 것이다. 그리고 여러분 각자의 계산을 수행하기 전에 우리는 각 단계를 검토할 것이다.

5.1 미래 예측

비율을 산출하는 첫 번째 단계는 미래에 달성할 수 있는 모든 결과물의 가치를 예측하는 것이다. 앞의 3.3단계에서 여러분은 결과가 얼마나 오랫동안 지속될 수 있는지를 결정하였다. 이것을 이용하여, 여러분은 지금 다음에 대한 사항을 필요로 한다.

- 한 번의 기간(대개 1년) 내의 각 결과물에 대한 영향력 가치 측정 (4.4단계)
- 지속되는 기간들의 각 결과물들에 대한 가치 검토(여러분의 영향력 지도에서 지속기간에 해당되는 세로행에 기록된 것처럼)
- 첫째 이후의 미래 개별 기간에 대해서 4.3단계에서 확인한 바와 같이 드롭오프를 공제

실행 예제는 엑셀을 이용하여 완료하였다. 하지만 우리는 빈 엑셀시트를 예제로 포함시키지는 않았다. 왜냐하면 사람들마다 엑셀에 다른 접근법을 가지고 있으며 우리는 이 표준화된 접근이 다양한 상황에서 쉽게 이용될 수 없음을 알고 있기 때문이다. 본서와 같이 실행 예제와 본문의 설명을 이용하여 여러분 각자의 스프레드시트를 만드는 것이 더 용이할 것이다.¹²⁾


실행 예제

미래에 예상되는 드롭오프와 영향력

174쪽의 Wheels-to-Meals에 대한 영향력 지도를 살펴보자. '4단계' 부문은 영향력에 대한 세로행이 어떻게 완성되는지 보여 준다.

만약 일반의원의 간호그룹 수업에 대한 행을 가져온다면 지속기간은 5년이며 드롭오프는 10%이다. 10%는 지역주민들이 시간이 흐르면서 수업을 잊어 감에 따라 보다 지식이 줄어드는 현상을 이용하여 가능성을 추정한 것이다. 그래서 Wheels-to-Meals의 그러한 계산은 다음과 같이 미래에 예측되는 영향력에 대해 드롭오프의 효과를 산출하는 데 사용되었다.

첫해의 영향력 = £1,539.00

이것은 프로젝트 종료 시에 계산되는 영향력과 같다. 우리는 오로지 활동 후 당해 연도의 결과에 대해서 기술하며 다음 해의 드롭오프만을 산출한다.

두 번째 해 영향력 첫해의 영향력에서 드롭오프 줄임
 £1,539.00에서 10% 줄임
 $£1,539.00 \times 0.9 = £1,385.10$

세 번째 해 영향력 두 번째 해의 영향력에서 드롭오프 줄임
 £1,385.10에서 10% 줄임
 $£1,385.10 \times 0.9 = £1,246.59$

네 번째 해 영향력 세 번째 해의 영향력에서 드롭오프 줄임
 £1,246.59에서 10% 줄임
 $£1,246.59 \times 0.9 = £1,121.93$

다섯 번째 해 영향력 네 번째 해의 영향력에서 드롭오프 줄임
 £1,121.93에서 10% 줄임
 $£1,121.93 \times 0.9 = £1,009.74$

12) 이 단계를 완성하는 데 도움을 줄 수 있는 소프트웨어 개발에 대한 정보는 www.the-sroinetwork.org를 참조.

5.2 순 현재가치 산출

서로 다른 기간에 지불되거나 수령된 비용과 편익의 순 현재가치(NPV)를 계산하기 위해서 합계를 내는 것이 필요하다. 이러한 비용 및 편익을 비교하기 위해서 ‘할인(discounting)’이라고 불리는 과정이 사용된다. 할인은 위험이 있거나(예 : 돈을 지불받지 못함) 기회비용(예 : 다른 곳에 돈을 투자해서 생기는 잠재적 이득)이 있기 때문에 일반적으로 사람들이 내일보다 오늘 돈을 받는 것을 선호한다는 것을 인정하고 있다. 이것은 ‘돈의 시간 가치’로 알려져 있다. 각 개인은 높은 할인율을 가질 수 있다. 예를 들면, 현재의 £1를 대신하여 만약 1년의 시간 내에 £2를 받기로 승낙했다면, 이것은 100%의 할인율을 포함하고 있다.

할인은 논쟁의 여지가 있는 영역이며 현재도 연구와 토론이 진행되고 있는 분야이다. SROI에서 할인율을 사용하는 데 있어 주요 문제는 그것이 미래를 할인함으로써 단기적인 이익만을 추구하는 성향을 부추긴다는 데 있다. 그중에서도 이것은 심지어 가치가 증가할 수 있는 환경적인 결과물에 대해서는 다루기 어렵다. 이것은 그들의 미래와 그들의 아이들의 미래 가치를 실제로 평가하는 차원을 저버린다.

그리고 할인은 다양한 비율의 범위를 가지고 있다. 공공 부문에 있어서, HM Treasury의 『Green Book』에서 추천하는 기본율은 3.5%이다. 기후 변화 경제학에서 Stern Review는 순수 시간 선호(pure time preference)가 미래에서 현재로 중대한 부의 이전을 포함하며, 낮은 비율을 사용하는 비용과 편익계산에 적용되는 것이 도덕적으로 정당하다고 인정할 수 없다고 주장하였다. Stern Review에 이어, HM

Treasury는 세대 간 부의 이전에 대해 추가 지침서를 출간하였는데 이는 순수 시간 선호 요인을 제거한 3% 축소된 할인율이 통상 할인율에 나란히 적용된다는 것이다.¹³⁾

이 쟁점은 사회가치 측량 컨소시엄(the Measuring Social Value consortium)에서 검토 중이며, 그 목적은 적절한 때 할인에 대한 더 넓은 지침을 만들고자 함이다.

앞의 5.1단계에서 기술한 것처럼 이 과정은 시간이 흐르면서 예측되는 가치를 할인하는 것이다. 이는 현재가치와 순 현재가치를 산출하기 위한 기능을 가지고 있는 엑셀을 사용한다면 더욱 쉽게 구할 수 있다.

비록 이 계산이 엑셀 식에서 자동으로 산출되나(=순 현재가치, 할인율, 가치 1, 가치 2) 현재가치의 계산이 어떻게 되는지 아는 것은 유용하며 이는 아래와 같이 보여진다. ('r' 은 할인율을 나타낸다.)

$$\text{현재가치} = \frac{\text{첫해 영향력의 가치}}{(1+r)} + \frac{\text{둘째 해 영향력의 가치}}{(1+r)^2} + \frac{\text{셋째 해 영향력의 가치}}{(1+r)^3} + \frac{\text{넷째 해 영향력의 가치}}{(1+r)^4} + \frac{\text{다섯째 해 영향력의 가치}}{(1+r)^5}$$

여기 Youth Work라고 불리는 조직의 가상 예제를 보자. 할인율은 3.5% 혹은 0.035이다.

	첫해	둘째 해	셋째 해	넷째 해	다섯째 해
편익	£448,875	£414,060	£389,935	£355,648	£319,005
할인된 가치=	$\frac{£448,875}{(1.035)}$	$\frac{£414,060}{(1.035)^2}$	$\frac{£389,935}{(1.035)^3}$	$\frac{£355,648}{(1.035)^4}$	$\frac{£319,005}{(1.035)^5}$
현재가치 =	1,750,444				

13) 할인율을 구성하는 다른 요인에 대한 더 많은 정보는 『Green Book』의 부록 6에 기술되어 있다.

산출된 여러분의 편익의 현재가치를 가지고, 여러분은 순 현재가치(NPV)를 계산하기 위해 투입한 투입물(투자)의 가치를 공제할 수 있다.

$$\text{순 현재가치(NPV)} = [\text{편익의 현재가치}] - [\text{투자의 가치}]$$

Youth Work의 예제에서 투자금은 £576,000이며 자동적으로 아래와 같이 순 현재가치가 계산된다.

$$\begin{aligned} \text{순 현재가치(NPV)} &= £1,750,444 - £576,000 \\ &= £1,174,444 \end{aligned}$$

5.3 비율 산출

여러분은 초기 SROI 비율을 계산하는 지점에 와 있다. 이것은 매우 간단한 합계이다. 여러분은 총투자로 편익의 할인된 가치를 나눈다.

$$\text{SROI 비율} = \frac{\text{현재가치}}{\text{투입물의 가치}}$$

다른 계산법으로 순 SROI 비율이 있다. 이는 NPV를 투자금액으로 나누는 것이다. 둘 다 가능하나 어떤 방법을 사용하든지 명확하게 할 필요가 있다.

$$\text{순 SROI 비율} = \frac{\text{순 현재가치}}{\text{투입물의 가치}}$$


 실행 예제

SROI 계산 (할인 및 순 현재가치)

175쪽 Wheels-to-Meals의 영향력 지도를 살펴보자. '5단계' 부분은 할인된 편익의 가치를 보여 준다.

엑셀과 순 현재가치(NPV) 기능을 사용하면 예제의 총현재가치를 앞의 방법으로 산출할 수 있다. Wheels-to-Meals는 3.5% 할인율을 사용하였다.

총현재가치(Total present value) = £81,741.93

순 현재가치(Net present value) 총현재가치 - 총투입
 $£81,741.93 - £42,375 = £39,366.93$

SROI 총현재가치/총투입
 $£81,741.93 / £42,375 = £1.93 : £1$

Wheels-to-Meals에서는 투자금 £1에 대해 £1.93의 가치가 있음을 알 수 있다.

5.4 민감도 분석

스프레드시트를 완성하는 장점 중에 하나는 상대적으로 기본모델의 중요성에 대한 접근이 쉽게 가능하다는 것이다. 스프레드시트는 수치를 바꿈으로써 여러분에게 모든 계산에 대한 변화를 만들어 줄 수 있다. 비율을 계산한 후, 만약 여러분이 이전 단계에서 나온 산출치에 약간의 변화를 주게 되면 그러한 변화에 따라 결과가 얼마만큼 변화하는지 그 범위를 기능할 수 있다. 이러한 분석의 목적은 여러분의 모델에 가장 좋은 효과를 가지는 어떤 산출치를 테스트하는 것이다.

기본 요구사항은 다음의 변화를 검토하는 것이다.

- 사중, 귀인, 드롭오프의 산정
- 재무적 대응치
- 결과물의 양
- 비재무적 투입물의 가치를 포함하는 투입물의 가치

권장되는 접근법은 사회적 수익이 £1의 투자에 대해서 £1의 사회적 수익비용을 만들어 내기 위해서 여러분이 각 측정치에 얼마나 많은 변화를 주어야 하는지 계산하는 것이다. 이것은 여러분에게 긍정에서 부정으로 혹은 그 반대의 경우 비율 변화를 만들어 내는 데 필요한 변화의 양을 알려 준다.



우리는 어떤 변화들이 전체적인 비율에 의미 있는 영향을 주는지에 관심이 있다. 그것은 여러분이 만들어 온 가치에 영향을 미치는 잠재적 우선 영역으로서 고려되어 온 것을 말한다. 예를 들어, 만약 여러분의 결과가 특정 지표의 변화에 민감하다면, 여러분은 그 지표를 관리(성과를 개선하는 요소)하는 시스템에 대해 투자의 우선순위를 두고자 할 수 있다.

일반적으로 투자된 매 £1에 대해서 SROI가 £1가 되게 하기 위해 필요한 변화가 많을수록, 더더욱 그 결과는 민감하지 않을 가능성이 크다. 또한 여러분이 이전에 했던 두 대응치 사이의 한 선택이 이제 결정

가능하다. 이것은 그 선택이 모든 비율에 영향을 주는 것은 아니기 때문이다. 이러한 결과는 모두 최종 SROI 보고서에서 논의될 것이다.

중요한 사안에 초점을 둬으로써 여러분의 보고서를 간단하게 만들 수 있게 될 것이다.

실행 예제

민감도 분석

예제로서, 우리는 결과를 '악화 감소(fewer falls)' (여러분은 모든 열을 고려해야 할 것이다)를 다루고 있는 Wheels-to-Meals 영향력 지도의 맨 위에 있는 가로열의 민감도를 어떻게 분석하고 있는지를 살펴보자. 이것은 영향력 지도의 가장 큰 재정가치의 결과로서 작업하는 데 유용한 열이 되므로 이는 필히 검토되어야 한다.

- 영향력, 감소된 사중 및 귀인은 이 열에서 규명된다. 이것은 쟁점이 될 수 있다. 예를 들어, 만약 이것이 잘못되었다면, Wheels-to-Meals에서 인식했었던 것보다 더 많은 변화가 다른 것들을 감소시켰는가? 얼마만큼의 귀인수치가 벗어나면 £1:£1로 SROI가 감소되는가?
- 숫자를 변경하고, 계산을 반복하는 등의 스프레드시트를 사용하는 것은, SROI가 우리가 확인한 5%가 아니라 오히려 £1:£1가 되게 하기 위해 귀인이 53%가 되도록 하는 데 필요하다. 만약 이러한 경우라면, £1:£1로 SROI를 줄이기 위해 영향력은 이 열의 총합 £81,648(세 가지 모든 재무적 대응치)에서 £40,394로 떨어져야 한다.
- 귀인의 변화는 5%에서 53%로 960% 증가한 것이다.
- 재무적 대응치. 이 열에는 세 가지의 재정 대응치가 있다. 예에서 보면 우리는 Wheels-to-Meals가 '지속적 보호가 필요한 노인 입원환자'에 대한 NHS 비용장부에서 재무적 대응치에 대한 민감도를 어떻게 평가하였

는지 볼 수 있다.

- SROI를 £1:£1로 떨어뜨리는 데 이 수치에 요구되는 변화는 재무적 대응치를 방문/입원 기간당 £7,220에서 £1,093로 떨어뜨리는 것이다. 이는 85%의 변화다.
- 그러므로 이 수치는 더욱 민감한 것이며, 비록 그 가치가 상당히 크게 변화해야 한다 하더라도, Wheels-to-Meals는 그 대응치를 적절하게 선택했음을 알 수 있다.

그 SROI 수치는 불완전한 예제를 기초로 한 것이며 이것은 민감도 분석을 위한 함축을 제공하고 있음을 명심하라. 이 예제의 포인트는 그것을 어떻게 적용하는지를 보여 주는 것이다.

그것은 또한 다양한 관점에서 지금의 결과를 나타내는 것을 가능하게 한다. 예를 들면, 방문/입원 기간당 비용이 단지 £1,093를 넘게 되면, Wheels-to-Meals의 사회적 수익은 여전이 £1:£1보다 많게 되는 것이다.

5.5 회수기간(선택사항)

‘회수기간’은 투자금액을 회수하는 데 얼마나 많은 시간이 드는지를 기술한다. 특히, 다음 문제에 대한 답을 말한다. 사회적 수익의 가치는 어느 시점에서 투자금을 초과하기 시작하는가? 많은 자본출자자들과 투자자들은 프로젝트의 위험을 결정하는 방법으로서 이와 같은 계산방법을 사용한다. 짧은 회수기간은 위험이 적은 반면, 긴 회수기간은 주로 일련의 특징적인 활동들이 커다란 장기간의 유효한 결과를 만들어 낸다. 그래서 장기적인 핵심 자금이 요구된다.

투자금은 전체 연도보다 종종 수개월의 기간을 지나서 회수될 수 있다. 그래서 매월 보고된다. 연간 영향력이 매년 같다고 가정한다면, 첫

번째 단계는 매월 영향력을 얻기 위해 모든 참여자들에 대해 연간 영향력을 12로 나누는 것이다. 그 뒤에 월 단위 회수기간을 얻기 위해 투자금을 매월 영향력으로 나눈다.

기본공식은 다음과 같다.

$$\text{회수기간의 개월 수} = \frac{\text{투자}}{\text{연간 영향력}/12}$$



답해 보자 >>> 재무계획

이제 여러분은 영향력 지도에 여러분의 재무계획을 완성시킬 수 있다.







6단계

보고, 활용 및 내재화

축하! 이제 여러분은 SROI 분석을 마쳤다.

하지만 그 과정이 완전히 끝난 것은 아니다. 마지막 가장 중요한 단계가 있다. 이해관계자에게 보고하는 것, 그 결과를 전달하고 활용하는 것, 그리고 여러분의 조직에 SROI 과정을 내재화시키는 것이다. 본 단계에서는 지금까지의 모든 대부분의 고된 작업을 어떻게 활용하는지에 대한 지침을 주고자 한다.

고려해야 할 세 가지 이슈는 다음과 같다.

6.1 이해관계자들에게 보고

6.2 결과의 활용

6.3 확장



6.1 이해관계자들에게 보고

여러분은 범위를 설정할 때 결정했었던 청중과 관련 결과를 의사소통하는 방법을 확실히 해야 할 필요가 있다. 여러분의 결과물들은 내부 관리를 위해 사용될 수도 있고, 일반에게 알릴 수도 있고, 공적 분배(public distribution) 혹은 다른 이해관계자들과의 협의를 위한 바탕이 될 수도 있다. 보고서를 준비하는 것은 여러분의 조직 혹은 프로젝트가 앞으로 나아가는 데 영향을 줄 수 있는 권고사항 등을 만들 수 있기 때문에 유용하다.

SROI의 목표는 이해관계자들이 책임을 가지도록 만드는 것이다. 마찬가지로 이해관계자에게 의미 있는 방식으로 결과를 전달하는 것이 중요하다. 이것은 여러분의 웹사이트에 결과를 공표하는 것 이상을 포함한다. 여러분은 외부 이해관계자들이 여러분의 SROI 작업(여러분이 겪은 프로세스와 결과 등)에 대해 흥미를 가질 만한 것을 찾아야 한다.

여러분의 최종보고서는 계산된 사회적 수익 이상의 더 많은 것으로 구성되어야 한다. SROI 보고서는 그 활동 과정에서 생성되는 사회적 가치에 대한 중요한 정보를 사용자들에게 제공하기 위해 양적, 질적 그리고 재무적 측면을 모두 포함해야 한다. 그것은 여러분이 분석 과정에서 내린 결정을 기술하고 변화에 대한 이야기를 말하는 것이다.

이 보고서는 다른 사람이 여러분의 계산을 강력하고 정확하게 인식할 수 있도록 충분한 정보를 포함해야 한다. 즉 여러분의 방식대로 만들었던 모든 의사결정 및 가정이 포함되어야 할 필요가 있다. 여러분 조직의 개선을 돕기 위해, 보고서는 유용한 전략적 계획화와 그 활동을

수행하는 방법을 찾을 수 있도록 조직의 성과와 관련하여 발견된 모든 정보를 포함해야 한다. 여러분은 보고서에 포함시킬 것을 결정하는 데 있어 상업적인 민감도를 의식해야 할 것이다.

SROI 보고서는 투명성과 중요성의 원칙에 맞게 가능한 한 간결해야 한다. 또한 보고서 간 비교를 할 수 있도록 구조화된 프레임워크를 사용하여 일관성을 유지해야 한다. SROI 보고서 내용에 대한 세부 정보는 참고자료 부문에서 찾을 수 있다. 그러나 일반적으로 포괄적이고 신중한 SROI 보고서에는 다음의 양적·질적 정보가 포함되어야 한다.

- 업무의 협의, 핵심 이해관계자 및 활동을 포함하여 여러분의 조직과 관련된 정보
- 분석 범위, 이해관계자의 참여 정보, 데이터 수집 방법, 그리고 분석 가정과 한계에 대한 기술
- 관련 지표 및 대응치와 관련된 영향력 지도
- 사례 연구, 또는 특정 결과를 보여 주는 참여자 인용
- 계산의 세부사항, 추정치 및 가정에 대한 논의

여기에는 민감도 분석과 사회적 수익에 대한 여러분의 다양한 가정에 따른 효과 등을 기술하여야 한다.

- 포함됐거나 포함되지 않은 이해관계자, 결과물 혹은 지표, 그리고 이러한 각각의 결정에 대한 근거 등을 포함한 의사결정의 감사 추

적 기록(audit trail).

- 참가자를 포함하여, 광범위한 청중을 목적으로 한 요약

균형 잡힌 방법으로 결과를 판단하고 제시하라. 여러분이 권고를 서술하는 방식에 따라 그 채택도 달라진다. 그러므로 긍정적인 결과뿐만 아니라 부정적인 결과도 강조하며 민감한 방식으로 그 결과들을 제시하는 것이 중요하다.

또한 일어나지 않은 수익과 입증할 수 없지만 일어날 수 있는 수익을 구별할 수 있도록 하는 것도 중요하다. 그리고 데이터 수집 및 결과에 대한 증명을 개선시키는 방법에 대한 권고사항이 포함되었는지를 확인하여야 한다.



TopTip

사회적 수익 산출에 대한 소개

사회적 수익비율에 초점을 두고자 하는 아마도 유혹과 같은 위험이 있다. 그러나 숫자 그 자체로는 큰 의미가 없다. 그것은 단지 여러분이 지금까지 계산해 온 모든 가치를 표현하는 간단한 전달 방법일 뿐이다. 같은 방법으로 재무적 투자자들은 비율 이상의 것들을 필요로 한다 — 순전히 한 개의 숫자만을 투자 결정의 기반으로 삼는 현명하지 못한 투자자가 될 수도 있을 것이다. 따라서 비율은 참여자들로부터의 사례연구 및 창출되었던 변화에 대한 이야기 등과 같은 다른 정보들과 함께 제시되어야 한다.

사례 MillRace IT에 대한 요약

이것은 MillRace IT의 SROI 보고서 요약본에서 발췌하였다. 이것은

계산에 의해 생성된 숫자와 함께 사회적 가치 창출에 대한 나머지 이야기를 결합하는 방법에 관한 예제이다.

“매년 MillRace IT에 의해 만들어진 총체적 사회적 가치는 대략 £76,825인 것으로 예상된다. 7.4:1인 MillRace IT의 SROI 비율은 투자된 모든 £1에 대해 건강관리 비용 절감, 사회복지 비용의 절감 및 징수된 세금 증가의 측면에서 매년 발생하는 사회적 가치가 £7.40임을 내포한다.”

SROI 분석에서 기술한 것과 마찬가지로 MillRace IT는 두 가지 주요 방법으로 가치를 창출한다. 첫째, MillRace IT에의 참여를 통해 클라이언트가 장기적인 지원을 받고 그들의 상태가 원상태로 되돌아가는 것을 방지한다. 둘째, 많은 수의 참가자들이 고용되어 MillRace IT를 떠나게 된다. 지원적 환경을 만들고 많은 수요가 있는 영역에 대해 시장성 있는 기술을 교육함으로써, MillRace IT는 재정적인 지속성과 정신건강의 회복을 위한 고품질 지원을 효과적으로 결합하고 있다.



답해 보자 >>> SROI 보고서 준비하기

여러분의 보고서를 준비하자. 전체 SROI 과정을 통해서 만들어진 정보를 통해서 조직이 배울 수 있는 결과, 분석, 권고사항 등을 포함시켜라.

6.2 결과의 활용

여러분이 SROI 분석을 수행한 결과로 뭔가를 하지 않는다면, 처음부

터 그것을 시작해야 할 많은 이유들이 필요하지 않았을 것이다. 이것은 SROI 분석의 가장 중요한 부분 중 하나지만, 종종 최소한의 시간과 자원이 소요되기도 한다. 그리고 SROI 비율이 ‘과장된 높은 상태 (excitement)’에 도달한 이후에는 간과되기 쉽다.

유용하려면, SROI 분석은 변화로 귀결되어야 한다. 이러한 변화는 여러분 활동에 대해 투자한 사람들이 여러분의 일을 이해하고 지지하는 것이나 여러분에게 사업을 위탁한 사람들이 여러분들과의 계약을 묘사하고, 구체화하고 관리하는 것에 대한 것일 수 있다. 그리고 여러분이 평가성 SROI 분석을 하든 예측성 SROI 분석을 수행하든 간에 여러분의 조직에 대해서 시사하는 바도 있을 것이다.

예측성 SROI 분석에 따른 변화

예측성 SROI 분석의 결과는 여러분이 만들고자 계획하는 사회적 가치를 시도하고 극대화하기 위해 여러분의 활동 계획을 검토하는 데 사용할 수 있다. 그 결과들은 또한 결과물, 사중, 귀인 및 대체효과에 대한 정보를 수집하기 위해 여러분이 계획한 체계를 검토하도록 요구할 수도 있다. 만일 그것들이 여러분의 다음 SROI에도 적용될 필요가 있다면 그에 따라 적절히 변화시켜 보라. 예측성 SROI 분석을 위해 여러분은 다음의 방법을 실천할 필요가 있다.

- 이해관계자들이 의도했던 결과와 가치가 무엇인지에 대해서 이해관계자들과 체계적으로 이야기한다.
- 귀인 요소를 찾도록 파트너와 함께 작업한다.

평가성 SROI 분석에 따른 변화

평가성 SROI 분석은 반드시 여러분 조직의 변화를 초래한다. 여러분의 조직은 결과물에 반응해야 하며 조직 목표와 지배구조, 시스템 및 업무 관행에 대한 함축적 의미를 고려해야 한다. 조직은 권고사항에 준해 행동하고 그 결과물은 여러분의 전략적 계획과정으로 피드백되는지 확인하라.

여러분의 비율은 이해관계자들과의 의사소통에 매우 유용할 것이다. 그러나 어느 시점의 비율이 가장 높은 가치를 가지는지는 시간의 경과에 따라 변화한다. 이는 여러분에게 여러분의 활동이 개선되고 있는지 아닌지를 종합적으로 알려 줄 것이다. 또한 이것은 앞으로 사회적 가치를 극대화하기 위해 서비스를 어떻게 변경할지에 대한 정보를 여러분의 조직에 제공할 것이다.

향후의 SROI 분석에 대한 수행을 보장하는 것도 중요하다. 여러분이 행한 접근법은 조직에서 여러분의 역할에 따라 달라질 수 있다. 출발점은 직원, 수탁자 및 이해관계자들에게 연구결과로부터 얻을 수 있는 혜택과 개선과정의 어려움을 강조하는 것이다. 이것은 또한 여러분에게 SROI 분석이 조직 보고의 일상적이고도 정기적인 구성요소가 되도록 만들어 주는 계획을 만들 기회를 줄 것이다. 그러한 계획은 다음과 같은 내용을 포함해야 한다.

- 일반적인 데이터 수집과정(특히 결과물)
- 나중에 이직을 하더라도 여러분의 조직이 전문성과 지식을 가지도

록 하기 위한 직원 훈련 과정

- 다음 SROI 분석을 위한 분명한 시간 제한
- SROI에 대한 지속적인 모니터링을 위해 필요한 참고자료 목록
- 데이터 보안을 보장할 수 있는 방법

특히 여러분이 큰 조직에서 복잡한 관리시스템을 가지고 있다면, 변화는 어려울 수 있다. 여러분의 조직이 받아들인 권고사항의 범위는 여러분이 성취한 조직수준에 따라 달라질 수 있음을 기억하자. 이것은 우리가 과정 전체에 이해관계자들을 참여시키는 것을 강조해 온 이유이다. 그것은 미래의 SROI 분석에 대한 책임을 나누는 데 도움이 된다. 먼저 데이터 수집 메커니즘이 자리 잡게 되면 SROI 평가에 대한 책임은 여러분의 재무팀과 함께 질 수 있으며 재무회계시스템과 통합할 수도 있게 된다. 이러한 변화들은 하룻밤 사이에 만들어 낼 수 없으므로 현실적인 시간 제한을 두어야 함을 기억하자.



TopTip

SROI 보고서에 대한 외부 이해관계자들의 비교

외부 이해관계자들과 더 광범위한 공공기관에서 출간된 SROI 보고서를 사용하는 방법은 다양할 것이다. 사회적 수익 비율의 비교는 유용하지 않을 것 같지만, 개별 SROI 보고서를 완성하기 위해 만들어진 서로 다른 판단과 의 사결정에 대한 분석, 그리고 활동을 계획하는 책임을 가진 사람들의 변화 제안에는 매우 유용할 것이다. 이와 유사하게 시간이 흐름에 따라 조직의 비율의 변화를 비교하는 것은 조직이 개선되고 있는 변화의 척도로서 투자자들에게 지침이 되어 줄 것이다. 이것은 다양한 이해관계자들의 요구사항을 충족하는 방법을 제시하는 정보와 정보의 신뢰성 확보가 얼마나 중요한지를

강조한다. 사회투자자 및 관련 행정담당관들을 위한 지침은 www.the-sroinetwork.org를 참고하라.



답해 보자 >>> 의사소통 및 결과의 활용, 그리고 SROI의 내재화

여러분 분석의 결과를 제시하는 데 있어, 여러분의 청중을 고려하고 각 이해관계자 집단의 논의에 맞추어야 한다. 이해관계자들은 서로 다른 목적을 가질 것이며 여러분의 조직과 각각의 이해관계자들의 관계는 서로 다를 것이다. 여러분의 조직 내에서 결과를 활용하고 프로세스를 내재화시키기 위한 계획을 준비하자.

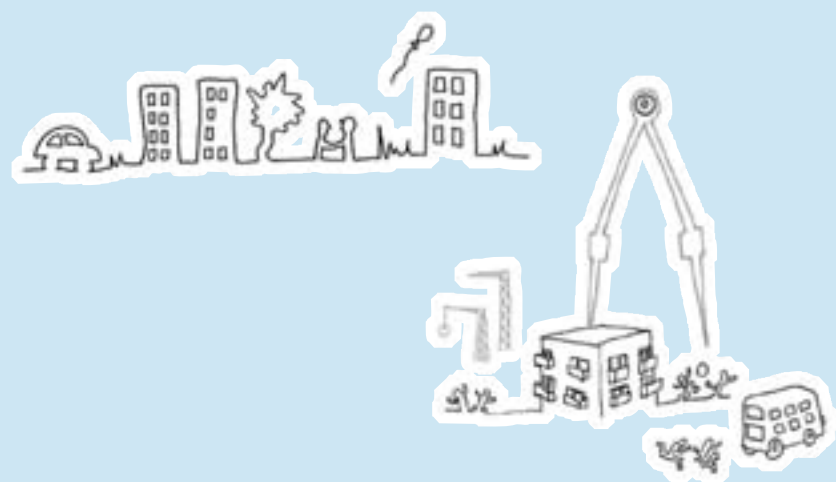
6.3 확증

확증은 여러분 보고서의 정보를 입증하는 과정이다. 이 원칙은 여러분 보고서의 주장에 대한 적절한 신뢰성 확증을 필요로 한다. 이러한 확증에는 두 가지 수준이 있다.

유형 1의 확증은 SROI 분석이 SROI의 올바른 수행의 원칙에 부합하는지에 대한 확증에 초점을 둔다.

유형 2의 확증은 원칙과 데이터 모두에 대한 확증을 포괄한다.

확증 과정 및 지원 자료에 대한 자세한 정보는 www.thesroinetwork.org를 참조하라.





참고자료

이 장은 여러분이 계속해서 사용할 수 있는 많은 참고자료를 포함하고 있다.

1. SROI 보고서를 위한 서식
2. 용어 해설
3. 원가배분에 대한 참고사항
4. 자본 또는 대출 계획에 대한 참고사항
5. 지원 자료 및 추가 정보
6. 다운로드
7. SROI와 다른 접근법 간의 관계 요약
8. SROI의 일곱 가지 원칙
9. SROI 분석을 위한 체크리스트
10. 실행 예제를 위한 영향력 지도 견본(본서의 인쇄버전에서 빠진 부분은 웹사이트 www.thesroinetwork.org에서 다운로드 이용 가능)





1. SROI 보고서를 위한 서식

다음의 내용은 SROI 보고서의 핵심 요소를 담고 있다. 6단계의 구조 내에서 정보를 표현할 수 있는 방법에 대한 유연성을 가지고 있다. 정보는 양적, 질적 그리고 재무적 데이터 간의 균형을 가지고 있어야 하고, 범위 내 활동으로부터 창출된 가치를 기술한 것이다. 그 목적은 원칙에 부합하는 충분한 정보를 제공하고 과정에 따르는 증거들을 제공하는 것이다.

요약 정리

1. 범위 및 이해관계자

여러분의 조직에 대한 기술 : 조직의 활동과 가치, 분석에 포함된 활동, 포함된 지역, 주요 고객 혹은 수혜자.

SROI에 대한 설명, 착수 유형 및 분석 목적.

활동 기간.

개별 이해관계자들의 관점에서 하나 혹은 두 이해관계자들에 대한 사

레 연구 및 변화 여정에 대한 기술.

변화 이론의 기술 : 목표를 성취하기 위해 기대되었던 활동 방법, 조직의 귀인과 관련된 요약.

이해관계자 및 이해관계자 집단에 대한 분석.

각 이해관계자 집단의 사람 및 조직의 수.

이해관계자들의 참여 방법 기술.

이해관계자 집단을 위한 변화 이론 개발에 참여한 각 집단의 사람 및 조직의 수.

2. 결과물 및 증거

각 이해관계자 집단의 투입물, 산출물 및 결과물의 기술. 결과물은 긍정적, 부정적, 의도된, 의도되지 않은 변화들을 모두 포함하고 있을 것이다.

각 결과물에 사용된 지표 및 데이터 자료 기술.

각 이해관계자 집단의 투입물, 산출물 그리고 성취된 결과물의 양.

활동에 필요한 투자에 대한 분석.

결과물의 지속 예상 시간 또는 결과물이 활동에 기인될 수 있는 시간.

각 대응치의 정보 원천과 함께 각 결과물에 사용된 재무적 대응치에 대한 기술.

3. 영향력

사중이 추정되는 다른 영역이나 집단에 대한 기술.

결과물이 귀인되는 다른 조직 혹은 사람들에 대한 기술.
 귀인 및 사중 추정치에 대한 근거.
 재무적 대응치와 함께 개별 결과물 지표에 대한 귀인 %.
 재무적 대응치와 함께 개별 결과물 지표에 대한 사중 %.
 재무적 대응치와 함께 개별 결과물 지표에 대한 드롭오프 %.
 포함되어 있을 시 대체효과에 대한 기술.
 총영향력.

4. 사회적 수익 산출

사회적 수익 산출에 사용된 유형 혹은 유형들의 기술을 포함한 사회적 수익 계산, 정보의 근거를 보여 주는 것.

민감도 분석의 실시 및 이유 기술.
 민감도 분석의 결과로서 수량의 변경에 대한 기술.
 민감도 분석에서 사회적 수익에 대한 비교.

5. 감사 추적

확인되지만 포함되지는 않은 이해관계자들, 그리고 그 이유.
 각 이해관계자에 대해 확인되었지만 포함되지 않은 결과물들, 그리고 그 이유.
 포함되지 않은 재무적 대응치, 그리고 그 이유.



2. 용어 해설

결과물(Outcome) 활동에서 기인하는 변화. 이해관계자들의 관점에서 변화의 주요 유형은 의도되지 않은(기대되지 않은), 의도된(기대된), 긍정적인 그리고 부정적인 변화이다.

결과물지표(Outcome Indicator) 결과물에 대한 분명한 측정치.

귀인(Attribution) 다른 조직 혹은 사람들의 기여로 인해 결과물이 얼마만큼 발생하였는지에 대한 평가.

대용치(Proxy) 정확한 측정치를 획득하기 불가능한 가치의 근사치.

대체효과(Displacement) 다른 결과물로 대체된 결과물의 양을 평가.

드롭오프(Drop-off) 시간경과에 따른 결과물의 가치 하락.

목표에 가까워진 정도(Distance travelled) 수혜자가 결과물을 향해 나아간 정도(‘중간결과물’ 이라고도 불림).

민감도분석(Sensitivity analysis) 다른 변수들의 변화로 SROI 모델의 민감도를 평가하는 과정.

범위(Scope) SROI 분석의 활동, 시간, 경계 및 유형.

사중(Deadweight) 활동이 일어나지 않았을지라도, 어차피 일어났을 결과물의 양을 측정.

사회적 수익비율(Social return ratio) 영향력의 총현재가치를 총투자액으로 나눈 것.

산출물(Outputs) 양적 측면에서 개별 이해관계자들의 투입물과 관련된 활동을 설명하는 방법.

수입(Income) 판매, 기부, 계약 혹은 보조금으로 발생하는 조직의 재무적 수입.

순 사회적 수익비율(Net social return ratio) 영향력의 순 현재가치를 전체 투자금액으로 나눈 것.

순 현재가치(Net present value) 활동을 발생시키는 데 요구되는 투자를 뺀 미래에 기대되는 오늘날의 통화 가치.

영향력(Impact) 어쨌든 일어났을 결과물과 다른 사람 혹은 집단의 기여, 결과물의 지속기간을 고려한 참가자들에 대한 결과물 간의 차이.

영향력 지도(Impact Map) 활동이 어떠한 차이를 만들었는지를 담아낸 표. 그것은 다양한 이해관계자들에게 특별한 결과물을 이끌어 내는 활동을 제공하기 위해 자원을 어떻게 사용하는지를 보여 준다.

원가배분(Cost allocation) 주어진 프로그램, 제품 혹은 사업과 관련된 활동에 대한 비용 혹은 지출의 배분.

이해관계자(Stakeholders) 분석되고 있는 활동의 결과로 긍정적이든 부정적이든 변화를 경험하고 있는 사람, 조직 혹은 독립체.

재무가치(Financial value) 활동과정에서 조직에 의해 발생하는 재무적 잉여.

재무모델(Financial model) 검토된 변수들의 변화의 효과를 고려한 일련의 재무적 변수들 간의 관계

중요성(Materiality) 정보의 생략이 독자 혹은 이해관계자들의 결정에 영향을 미칠 수 있는 잠재력을 가지고 있다면 그 정보는 중요한 것.

지속기간(Duration) 신규 고용된 참가자가 고용상태를 유지하는 기간과 같

이 개입 이후 결과물이 지속되는 기간(보통 연단위로 산정).

투입물(Inputs) 활동을 일으키는 데 필요한 각 이해관계자들에 의해 만들어지는 기여.

할인(Discounting) 미래의 재정비용 및 편익을 현재 오늘의 가치로 재산출하는 과정.

할인율(Discount rate) 미래비용 및 편익을 현재가치로 할인하는 데 사용되는 이자율.

화폐가치화(Monetise) 무언가에 재무적 가치를 부여하는 작업.

회수기간(Payback period) 투자를 초과하는 영향력의 가치에 대한 월간 혹은 연간 시간.



3. 원가배분에 대한 참고사항

활동에 대한 자금을 공급하는 누군가에 의해 만들어진 기여의 가치는 상대적으로 계산하기 쉬운 것이다. 예를 들어, 하나 혹은 그 이상의 원천을 통해서 전적으로 기금을 제공받는다면 공헌의 가치는 알기 쉽다.

만약 분석이 조직의 부분과 관련이 있다면 투자를 산출해 내는 데 어려울 수 있다. 사회적 가치를 만들어 내는 데 들어간 비용을 낮게 계상되지 않도록 투자를 바르게 산정하는 것은 중요하다. 이것은 보조금에 대한 응모에서의 전체 비용회수(cost recovery)와 유사하다. 예를 들어, 만일 여러분이 여러분의 활동에 대한 전체 비용을 확인하지 않는다면, 여러분은 정확한 비율을 구할 수 없을 것이다.

예제 조직 내 두 개 부서 중에, 오로지 한 부서가 분석이 관련이 있는 곳이라면, 부서비용이 얼마 정도 되는지 계산을 해 보는 것이 필요할 것이다. 대부분의 비용은 알게 될 것이며, 회계상으로 확인될 수 있다. 조직이 두 개의 부서 모두가 사용하는 것을 구입한다면 문제가 발생한다(전기 혹은 조직의 관리자와 같은 경우). 그 부서에서는 이러한 비용

등을 할당하는 것이 필요하며, 누가 이 투입물(비용을 커버하는 투자)을 제공하는지를 확인할 필요가 있다. 재정원천에 따라 배분을 필요로 할 수도 있다. 회계사가 있다면 참여시키는 것이 도움이 될 수 있다.

예를 들어 여러분이 기부금을 통해 발생하는 사회적 수익을 분석할 때, 여러분은 기금을 제공받지 않는 조직 내 다른 곳으로부터의 활동과는 무관한 활동만을 고려해야 한다.

그 단계는 다음과 같다.

- A. 여러분이 분석한 활동에 필요한 제품 및 서비스 비용을 확인.
- B. 다른 부서와 공유하는 제품 및 서비스의 비용을 확인하고 배분.
- C. 제품 및 서비스에 대한 수입 자료 확인.
- D. 필요하다면 다른 원천으로부터 오는 수입 비율 확인.

A. 여러분이 분석한 활동에 필요한 제품 및 서비스 비용을 확인

이것은 보통 조직의 회계계정을 참조하여 수행할 수 있다. 만약 지출이 서로 다른 부서 간에 나누어지지 않는다면, 여러분은 지출의 각 유형을 나누고 여러분이 분석하는 부서와 전적으로 관련된 비용을 확인해야 한다.

B. 다른 부서와 공유하는 제품 및 서비스의 비용을 확인하고 배분

공유한 비용에 대해서, 여러분은 그것들을 어떻게 배분할지를 결정해야 한다. 여기에는 세 가지 주요 방법이 있다.

급여비용과 관련하여, 그 비용은 각 부서에서 직원들이 얼마나 많은

시간을 일하는 데 보내는지에 따라 배분할 수 있다. 만약 근무시간표가 있다면, 정보로 제공할 수 있다. 만약 없다면, 그때는 여러분이 추정해야 할 필요가 있다. 최고경영자와 같은 일부 직원은 모든 부서에 걸쳐 일을 한다. 이러한 경우에는 여러분은 각 부서를 위해 예산의 상대적인 크기에 따라 비용을 배분할 수 있다.

비급여비용에 대해서는, 부서 내 활동의 측정에 기반하여 비용을 배분하는 것이 적절할 수 있다 — 전기비용은 제품과 서비스의 전체 지출에 따라 배분.

하지만 **임대비용**은 사용하는 전체공간을 나누어 배분하는 것이 더욱 적절하다.

예시 1

비용 (£000기준)	총비용	부서 1	부서 2
관리자 (뒤의 1번 참조)	45	26	19
교육 관리자 (뒤의 2번 참조)	40	24	16
부서 직원, 각 부서에 1의 비율	30	15	15
부서 직원의 비용, 부서 1에 20 및 부서 2에 10	30	20	10
부서별 소계	60	35	25
전열기구 및 전구(뒤의 3번 참조)	20	13	7
임대료 (뒤의 4번 참조)	20	5	15
총계	185	103	82

수치는 전체 숫자와 최대한 가깝게 반올림되었다.

1. £45,000의 관리자 비용은 상대적인 프로젝트 비용에 따라 배분할 수 있다. 전체적으로 직원에 대한 프로젝트 비용 £30,000, 직원의 비용 £30,000 하여 총 £60,000이다. 하지만 두 부서에 균등하게 배분되지는 않는다. 부서 1의 비용은 £35,000이며(직원에 대한 비용 £15,000에 직원의 비용 £20,000를 더함), 부서 2는 £25,000(직원에 대한 비용 £15,000에 직원의 비용 £10,000를 더함)이다.

부서 1은 £35,000를 £60,000로 나눈 후 £45,000를 곱하면 £26,250와 같다. 부서 2는 £25,000를 £60,000로 나눈 후 £45,000를 곱하면 £18,750와 같다. 반올림 혹은 반내림을 하든, 이것을 각 프로젝트에 사용되는 관리자의 시간에 대한 상대적인 비용이다.

2. 교육관리자 비용은 전체 £40,000이며 그들의 시간을 부서 1에서 60%, 부서 2에서는 40%를 사용한다. 60% 곱하기 £40,000 하면 £24,000이다.
3. 조직은 부서의 전기 사용량을 측정할 수 없다. 그래서 부서의 직원의 비용을 기준으로 비용을 할당한다. £20,000를 £30,000로 나누고 £20,000를 곱하면 £13,333와 같다.
4. 임대료는 부서 1이 사용하는 공간이 20%이며 부서 2가 사용하는 공간은 70%이다. 나머지 10%는 관리자가 사용한다. £20,000의 20%는 £4,000이며, £20,000의 70%는 £14,000이다. 이것은 관리자와 관련이 있어 여전히 £2,000가 덜 배분된 채로

남아 있다($£20,000 - £14,000 - £4,000 = £2,000$). 만약 관리자가 사용한 공유부분에 따라 배분되었다면(부서의 소계 £35,000를 £60,000로 나눔), 그것은 £1,200와 £800로 나누어진다. 그래서 부서 1의 총임대료는 £4,000에서 £1,200를 더하면 £5,200가 된다(반내림하면 £5,000). 부서 2의 임대비용은 £14,000에 £800를 더하면 £14,800이다(반올림하면 £15,000).



C. 제품 및 서비스에 대한 수입 자료 확인

이러한 비용은 활동에 자금 조달원천별로 다시 배분되어야 한다. 아래 예시 2에서 자금원천 중 하나는 모든 자금이 부서 1 비용에 사용되어야 하고 앞에서 사용하였듯이 이를 배분하는 방법을 채택하였다. 수입의 다른 원천은 부서 1의 나머지 부분과 부서 2의 전체를 포괄한다.

예시 2

수입	£000	부서 1	부서 2
자금제공 1	100	100	
자금제공 2	85	3	82
총계	185	103	82

D. 필요하다면 다른 원천으로부터 오는 수입 비율 확인

예시 2와는 반대로 아래 예시 3에서는 자금의 원천들이 전체 조직의 지출에 사용될 수 있다. £100,000를 £185,000로 나누고 £103,000를 곱하면 £56,000와 같다.

예시 3

수입	£000	부서 1	부서 2
원천 1	100	56	44
원천 2	85	47	38
총계	185	103	82

여러분은 지금 수입원천 1과 2에 대한 이해관계자들을 포괄하는 위치에 있으며 예시 2에서 £100,000와 £3,000의 기여 혹은 예시 3에

서 £56,000와 £47,000의 기여는 영향력 지도에서 투입물의 세로행
에 입력할 수 있다.





4. 자본 또는 대출 계획에 대한 참고사항

이것은 SROI Network가 더 나은 지침을 개발할 수 있는 영역이다.

장기적인 기대가 되는 자산, 예를 들면 빌딩과 같은 자산에 대한 투자의 사회적 수익 계산은 더욱 복잡하다. 그리고 투자가 대출에 의해서 조달되면 더더욱 복잡해진다.

첫째로, 빌딩은 여러 해 동안 수명이 예상되며 빌딩을 통한 활동도 매년 가치를 만들어 낼 것이다. 가치는 그 자체만으로 한 해보다 더욱 오래 지속된다. 그러나 창출된 가치는 빌딩 안에서 일어난 활동에 달려 있다 : 추가적인 정규 수입에 의해 지원되는 활동.

둘째, 대출의 경우 대출기간을 지난 상황은 첫해의 투자에서 차감계산한다. 대출기간의 순 현금흐름은 대출에 대한 이자이다.

현재 이러한 상황에서 SROI를 사용하는 데 대한 지침은 오로지 한 해(one year)에 대해서만 초점을 맞추고 있고 SROI는 단지 한 해 활동에 필수적인 투입물에 의해 만들어진 사회적 가치를 평가하는 것을 강조하고 있다. 다시 한 번, 여기에 여러분의 회계사를 참여시키는 것이 도움이 될 것이다.

빌딩의 경우, 앞에서 논의한 대로 투입은 활동 비용이 될 수 있으며 빌딩의 예상수명 중 한 해에 대한 감가상각비를 더하면 된다. 빌딩 수명에 대한 회계상 관례규칙이 있으며 여러분의 회계사는 이것들이 무엇인지 명시해 줄 것이다. 이것은 빌딩 내 활동에 요구되는 총비용에 대한 빌딩 비용의 배분을 나타낸다.



5. 지원 자료 및 추가 정보

일반사항

SROI에 대해서 여러분에게 도움을 줄 수 있는 유용한 온라인 도구들이 많이 있다.

더 많은 정보를 원한다면 SROI Network 웹사이트를 방문하라.

www.thesroinetwork.org

nef는 2001년 이후에 SROI에 대해 연구해 왔으며 공공 정책에 사용되도록 선구자적 역할을 해 왔다. 더 많은 정보는 다음 사이트를 참조하라.

www.neweconomics.org

자발적 부문 내 평가 개요에 대해서, 『실용적 모니터링 및 평가 : 자발적 조직을 위한 지침(*Practical Monitoring and Evaluation: a guide for voluntary organisations*)』(Jean Ellis 저)을 참조하라.

www.ces-vol.org.uk/index.cfm?pg=140

또한 이 가이드북에서 다루고 있는 많은 쟁점들에 대한 정보가 있다.

www.proveandimprove.org

전체 비용 회수에 대한 것을 포함하는 많은 도구들이 있다.

www.philanthropycapital.org

소비 및 투자의 경제적 평가에 대한 지침 및 공공부문의 사업영역의 준비를 포함한 관련 지침에 대한 정보를 참조하라.

www.hm-treasury.gov.uk/data_greenbook_index.htm

사회적 회계 및 사회적 감사에 대해 더 배우려면 *Social Accounting and Audit Workbook*, *Social Audit Network*를 참조하라.

www.socialauditnetwork.org.uk

『실제적인 회계에 대한 이야기!(*Really Telling Accounts!*)』(John Pearce & Alan Kay 저)에 대한 정보는 다음을 참조하라.

www.socialauditnetwork.org.uk

중요사항

중요성에 대해 재정의하고 있는 AccountAbility의 작업과 관련된 많은 보고서들은 다음 사이트에서 찾아볼 수 있다.

www.accountability21.net

사회적 가치 투자에 대한 nef 보고서에는 중요성에 대한 유용한 논의가 있다. 이것은 다음 사이트에서 이용가능하다.

www.thesroinetwork.org

1단계 : 범위 설정과 이해관계자 확인

이해관계자 참여

사람과의 연계에 관한 많은 정보를 아래 사이트에서 찾을 수 있다.

www.peopleandparticipation.net/display/Involve/Home

이해관계자 정보를 제공하는 Participation Works!를 다음 사이트에서 이용할 수 있다.

www.neweconomics.org

AccountAbility는 또한 이해관계자 참여의 기준과 매뉴얼을 제공한다. 이에 대한 정보는 다음 웹사이트에서 이용가능하다.

www.accountability21.net

2단계 : 결과물 맵핑

비용분석

원가배분에 대한 지침 및 도구들은 ACEVO에서 이용가능하다.

www.acevo.org.uk/index.cfm/display_page/FCR_3rdsec_tools

투입물 가치 매기기

투입물의 가치화에 대한 더 많은 정보는 다음 세 개의 웹사이트에서 이용 가능하다.

www.esf.gov.uk/_docs/July2006Rules_regs_-_Match_funding_trac.doc

www.volunteering.org.uk/NR/rdonlyres/0F4C3354-82C4-4306-907D-FBC31DCD0B04/0/Calculatingvolunteervalue.pdf

www.statistics.gov.uk/pdfdir/ashel108.pdf

제품의 가치를 어떻게 평가하는지에 대한 세부정보는 다음에서 찾아볼 수 있다.

www.wefo.wales.gov.uk/resource/Annex%20C%20-%20Guidance%20note%20on%20Match%20Funding%20in%20Kind%20February%2020073414.pdf

3단계 : 결과물 증명과 가치부여

표본

크리에이티브 연구 시스템(Creative Research Systems)에서는 표본 설계에 대한 정보를 제공하고 있다.

www.surveysystem.com

결과물 및 지표 맵핑

자선사업평가서비스(The Charities Evaluation Services)의 웹사이트

트는 자발적 부문에서 결과물 평가에 대한 자료 범위를 포함하고 있다.

www.ces-vol.org.uk

비영리 및 자선사업 도시 연구 센터(The Urban Institute's Center on Non-profits and Philanthropy)는 비영리 조직을 위한 결과물 프레임워크를 개발해 왔다. 그 프레임워크는 서로 다른 많은 활동영역에 결과물과 지표의 사례를 가지고 있다.

www.urban.org

홈리스 결과물 웹사이트(The website Homeless Outcomes)는 홈리스 분야의 결과를 평가하는 자료에 힘써 왔다. Outcomes Star를 포함한 자료는 자발적 부문에서 많은 조직에 적용되어 왔다.

www.homelessoutcomes.org.uk

다음의 출판물들은 결과물 평가와 결과물 산출 툴에 대한 지침을 전달해 준다.

『결과물 관리 : 홈리스 조직을 위한 지침서(*Managing Outcomes: a guide for homelessness organisations*)』(Sara Burns & Sally Cupitt 저)

www.ces-vol.org.uk/index.cfm?pg=171

『프로젝트와 결과물(*Your Project and its Outcomes*)』(Sally

Cupitt 저)

www.ces-vol.org.uk/index.cfm?pg=165

『홈리스 부문에 대한 결과물 산출 툴 검토(Review of Outcomes Tools for Homelessness Sector)』(Triangle Consulting 저)

www.homelessoutcomes.org.uk/resources/1/PDFsguidetotool/ReviewofOutcomesTools.pdf

지표 데이터 뱅크

지표 은행은 스코틀랜드 정부의 후원을 받은 SROI 프로젝트에 의해서 개발되어 오고 있다.

가치평가

비시장형 가치평가 접근법에 대한 더 많은 정보는 다음 웹사이트에 있다.

www.csc.noaa.gov/mpass/tools_nonmarket.html

www.ecosystemvaluation.org/contingent_valuation.htm

www.fao.org/DOCREP/003/X8955E/X8955E00.htm

HM Treasury(2003)의 『GreenBook』

www.hm-treasury.gov.uk/data_greenbook_index.htm

사회적 제품의 가치 평가에 초점을 둔 출판물 :

『문화의 가치측정(*Measuring the Value of Culture*)』(Snowball J, Springer Verlag, Heidelberg DE, 2008.)

『비시장 가치평가 입문서(*A Primer on Nonmarket Valuation*)』(Champ, Boyle and Brown, Kluwer, Dordrecht NL, 2003.)

『공공재 가치평가에 대한 설문조사 활용, 조건부 가치측정법(*Using Surveys to Value Public Goods; the Contingent Valuation Method*)』(Carson and Mitchell, Washington, USA, 1989.)

4단계 : 영향력 산정

사증

English Partnerships' Additionality Guide는 다음에서 이용할 수 있다.

www.englishpartnerships.co.uk/communitiespublications.htm

5단계 : SROI 산출

SROI가 계산되어 온 예제를 포함하여 SROI Network 웹사이트에서는 많은 사례연구를 제시하고 있다.

www.thesroinetwork.org

6단계 : 보고, 활용 및 내재화

확증

여러분 보고서의 확증을 위한 선택사항에 대한 더 많은 정보는 다음 사이트를 참조하라.

www.thesroinetwork.org

기타 정부조달

nef와 London Borough of Camden는 SROI 원칙을 바탕으로 한 결과물 중심의 위탁모델(commissioning model)을 공동으로 개발하였다. 나아가 지속가능한 위탁모델(Sustainable Commissioning Model)에 대한 세부정보는 지속가능한 조달 웹사이트(the Sustainable Procurement website)에서 찾을 수 있다.

www.procurementcupboard.org



6. 다운로드

아래의 내용들을 포함하는 문서는 www.thesroinetwork.org에서 이용할 수 있다.

지침서 (전체 및 영역별)

영향력 지도 양식

체크리스트

영향력 지도 추가 예제

실행 예제를 바탕으로 한 SROI 보고서의 예



7. SROI와 다른 접근법 간의 관계 요약

비용편익분석(Cost-benefit analysis)

HM Treasury의 『Green Book』에서 기술되었듯이 SROI와 경제적 평가 간의 한 가지 차이점은 SROI는 거시적 관점이 아닌 작은 조직과 큰 조직에서 사용되어 왔던 실용적 관리 도구로서 설계되었다는 것이다. 『Green Book』의 가치평가가 영국 사회 전반에 대한 비용 및 편익을 가치평가하는 반면, SROI는 다른 이해관계자들의 관점에서 아래에서부터 가치를 측정하는 것에 대한 필요를 강조해 왔다. SROI와 『Green Book』 간의 주요 유사점은 둘 모두 투자, 활동 혹은 정책을 통해 발생하는 비용과 편익의 대응치로서 화폐가치를 사용하는 것이다.

사회적 회계(Social accounting)

SROI와 사회적 회계는 모두 사회적 가치 창출을 측정하는 데 사용되는 접근법이다. SROI는 활동의 결과로서 다양한 이해관계자들에게 일어나거나 예측되는 변화의 관점에 주목한다. 사회적 회계는 조직에서 규정한 사회적 목표에서부터 시작한다. SROI와 사회적 회계는 많은

공동 원칙을 공유하지만 사회적 회계는 재무적 대응치와 ‘수익’ 비율을 사용하는 것을 지지하지 않는다. SROI와 사회적 회계는 양립할 수 있다. 일련의 잘 실행된 사회적 회계를 바탕으로 만들어졌다면, SROI 보고서의 완성은 훨씬 더 쉽다.

결과물 접근(Outcomes approaches)

변화 이론의 부분으로서 결과물을 측정하는 과정은 자선 평가 서비스(Charities Evaluation Services)에서 사용한 바와 같이 다른 결과물 모델과 동일하다. 또한 이해관계자들의 참여는 강조해 왔듯 SROI의 핵심 특징이며 다른 결과물 모델보다 더 큰 규모 혹은 더 작은 규모일 수 있다. SROI와 많은 다른 결과물 접근법 간의 주요 차이점은 결과물에 재무적 가치를 부여하는 중요성에 있다.

SROI과 다른 결과물 접근의 초기 단계에서 공통된 영역은 이미 결과물에 대한 많은 작업을 해 왔던 조직들이 처음 결과물을 살펴보는 조직보다 훨씬 더 쉽게 SROI 분석에 착수할 가능성이 크다는 것이다.

지속 가능성 보고(Sustainability reporting)

SROI는 GRI(Global Reporting Initiative)와 AccountAbility의 AA1000 표준과 같은 접근법들과 더불어, 이해관계자 관여의 중요성과 같은 기본원칙을 공유한다.¹⁴⁾ 그러나 SROI는 이해관계자들이 경험한 중요 변화와 관련한 단순한 변화 이론을 개발한다는 면에서 그리

14) AccountAbility의 표준인 AA1000 시리즈는 조직의 지속가능성 성과 개선을 바탕으로 한 기본 원칙이다. 그것은 공공부문 및 시민사회 혹은 어느 지역, 어떤 크기, 어느 부분의 조직이든 모두 적용될 수 있다.

고 그러한 영향력 가치에 대한 재정적 대응치를 포함한다는 면에서 다르다.

경제적 평가의 다른 방법(Other methods of economic appraisal)

SROI는 우리가 지불한 가격에 반영되지 않는 다양한 종류의 활동에 대한 비용과 편익을 비교하고 가치평가를 시도하는 다른 경제 분석법들과 유사하다. 이 접근법은 특히 환경경제학에서 발전되고 있다.

환경적 영향 평가(Environmental impact assessment : EIA)

EIA는 중요한 환경적 영향과 같은 프로젝트를 평가하는 방법론이다. 이것은 환경적 요인을 경제적 혹은 사회적 요인과 함께 고려하는 것을 가능하게 한다. EIA는 유럽공동체 입법에서 정의되었듯이 주요 프로젝트에 대한 계획 합의안의 부분으로 완성되어 왔다. SROI과 같이 '중요' 하다고 고려되는 것에 대한 평가는 매우 중요하다.



8. SROI의 일곱 가지 원칙

1. 이해관계자를 참여시킨다

이해관계자들의 참여를 통해 측정 가능한 것과 이것을 측정하고 가치 평가 할 방법에 대해 알려 주라.

이해관계자들은 활동의 결과로 변화를 경험하는 사람 혹은 조직이며, 그들은 변화를 기술할 가장 좋은 위치에 있다. 이러한 원칙은 이해관계자를 확인해야 하며, 그다음 활동에 의해 영향을 받은 사람 혹은 활동에 영향을 준 사람에 의해 알려진 가치와 그 가치를 측정하는 방법에 대해 분석 전체에서 이해관계자로부터 조언을 받아야 함을 의미한다.

2. 변화사항에 대해 이해한다

의도하였든 의도하지 않았든, 긍정적이든 부정적이든 모든 변화를 인지하여 수집한 증거를 통해 변화가 어떻게 창출되고 이것을 어떻게 평가하는지 분명히 표현하라.

가치는 다양한 유형의 변화의 결과로서 다양한 이해관계자들에 의해

혹은 다양한 이해관계자를 위해 만들어진다. 이해관계자들이 의도하거나 의도하지 않은 변화뿐만 아니라 긍정적인 변화와 부정적인 변화를 모두 포함한다. 이 원칙은 이러한 변화들이 어떻게 규정되어 창출되는지 그리고 증거가 어떻게 지지되는지에 대한 이론을 필요로 한다. 이러한 변화들은 이해관계자들의 기여를 통해 가능하게 된 활동의 결과물이며, 이는 종종 사회적·경제적 혹은 환경적 결과물로서 간주된다. 이러한 결과물들은 변화가 일어났었던 증거를 제공하기 위해 측정되어 왔다.

3. 그러한 사항들을 가치화한다

결과물의 가치를 인정하기 위해 재무적 대응치를 사용하라.

많은 결과물들은 그 가치가 인식되지 않음으로써 시장에서 거래되지 않는다.

재무적 대응치는 결과의 가치를 인정하고 시장에서 제외되었지만 활동에 의해 영향을 받는 것들에 대해 영향력을 부여해 주기 위해 사용된다. 이것은 다양한 이해관계자들 사이에 존재하는 힘의 균형에 영향을 줄 것이다.

4. 오로지 중요한 것들을 포함시킨다

이해관계자들이 영향력에 대한 합리적인 결론을 도출할 수 있도록, 진실되고 공정한 그림을 제공하기 위해 어떤 정보와 증거가 계산에 포함되어야 할지를 결정하라.

이 원칙은 만약 정보의 특정 부분이 제외되었다면 다른 사람이 활동에 대해 다른 결정을 할 수 있는지 여부에 대한 평가를 필요로 한다. 이것은 결과물에 대한 정보뿐만 아니라 어느 이해관계자가 중요한 변화를 경험했는지에 관한 의사결정을 포함한다. 무엇이 중요한지 결정하는 것은 조직의 정책, 동료, 사회적 규범 그리고 단기적인 재무적 영향력에 대한 근거를 필요로 한다. 중요한 이슈가 포함된 계산을 편하게 사용하도록 하기 위해 외부 확증이 중요해지고 있다.

5. 과대산정되어서는 안 된다

조직이 창출할 책임을 가진 가치만을 주장하라.

이 원칙은 활동과 관련없이 어쨌든 일어났을 변화를 산정하고, 다른 요인들과 대립되는 것으로서, 활동에 의해 야기된 변화를 평가하는 데 도움이 되는 추세와 비교치에 대한 근거를 필요로 한다.

또한 결과물과 기여를 일치시키기 위해 보고된 결과물에 대한 다른 사람 혹은 다른 조직의 기여에 대한 고려가 필요하다.

6. 명백하고 투명해야 한다

분석이 정확하고 정직하게 시행되었는지에 대한 근거를 입증하고 이해관계자들에게 보고되고 논의된 것을 보여 주라.

이 원칙은 이해관계자, 결과물, 지표, 비교치와 관련된 개별 의사결정을 필요로 한다. 정보수집의 원천 및 방법, 고려하였던 다른 시나리오, 이해관계자들에 대한 결과에 관한 커뮤니케이션은 설명되고 문서화되

어야 한다. 이것은 분석의 결과로서 활동에 대한 그들의 책임이 활동을 어떻게 변화시킬 수 있을지에 대한 계산을 포함할 것이다. 그러한 분석은 판단에 대한 근거가 명백할 때 더욱 신뢰를 가진다.

7. 결과를 검증한다

적합한 신뢰성 있는 확증을 하라.

비록 SROI 분석이 활동에 의해 창출된 가치에 대한 더욱더 완전한 이해를 위한 기회를 제공할지라도, 그것에는 불가피하게 주관성이 개입된다. 적합한 신뢰성 있는 확증은 이해관계자들이 분석의 책임자들이 행한 의사결정이 합리적이었는지 아닌지를 평가하는 것을 돕기 위해 필요하다.





9. SROI 분석을 위한 체크리스트

이것은 여러분 자신이 사용하기 위한 용도로, 지침을 통해 여러분의 작업 과정을 검토함으로써 진행 과정을 검토하기 위한 것이다. 확증 과정에 더 많은 정보가 필요하다면 www.thesroinetwork.org로 가 보자.

체크리스트	완료 여부
1단계 : 범위 설정과 이해관계자 확인	
여러분은 조직의 배경정보를 제공받았습니까?	
여러분은 그들과 어떻게 의사소통할지를 고려하여 그들에게 분석을 수행하는 이유를 설명하였습니까?	
여러분은 조직의 부분 혹은 전부를 분석할지 결정하였습니까?	
여러분은 수입의 특정 원천과 관련되거나 혹은 다수의 원천에서 자금이 제공된 활동과 관련된 사회적 수익을 분석할지 결정하였습니까?	
여러분은 과거를 평가할지 미래를 예측할지 결정하였습니까?	
여러분은 다루는 기간 범위를 얼마나 할지 결정하였습니까?	
여러분은 필요한 자원을 확인하였습니까? (예 : 충분한 시간, 자료 및 기술)	
여러분은 이해관계자의 리스트를 작성하고 이해관계자 목록을 완성하였습니까?	

체크리스트	완료 여부
여러분은 이러한 변화의 일부가 여러분의 범위 밖의 이해관계자들에게 일어날 수 있음을 그리고 그들을 포함시키기 위해 범위를 변경할지 여부를 고려하였습니까?	
2단계 : 결과를 맵핑	
이해관계자에 대한 영향력 지도의 처음 두 개의 세로행을 완성하였습니까?	
어느 이해관계자가 중요한지에 대한 여러분의 의사결정을 문서화하였습니까?	
여러분은 다음 부문을 완성하는 데 있어 이해관계자를 관여시켰습니까?	
각 이해관계자들에 대해 여러분은 활동에 대한 그들의 기여를 포함시켰습니까? (일부 이해관계자들은 투입물에 참여하지 않을 수도 있습니다.)	
여러분은 투입물에 가치를 부여하였습니까?	
여러분이 기록하였던 투입물이 서비스로 전달되는 모든 비용을 포함하였는지 확실히 검토하였습니까? (예 : 간접비, 임대료)	
여러분은 이해관계자들에 대한 투입물과 산출물을 확인하였습니까?	
여러분은 결과물에 대한 기술을 포함시켰습니까?	
여러분은 의도된 그리고 의도되지 않은 모든 변화를 포함시켰습니까?	
여러분은 긍정적이고 부정적인 모든 변화를 포함시켰습니까?	
여러분은 투입물, 산출물 그리고 결과물에 대한 세로행을 완성하였습니까?	
이 시점에서, 여러분은 이해관계자 혹은 이해관계자 집단을 추가하거나 제외하기를 원합니까?	
3단계 : 결과를 증명과 가치부여	
여러분은 결과물에 대한 지표들을 확인하였습니까?	
그 결과물들이 얼마 동안 지속되었습니까?	
여러분은 각 지표와 관련된 정보를 이미 가지고 있습니까?	
그렇지 않다면, 여러분은 이 정보를 어떻게 모을지 계획을 가지고 있습니까?	
여러분은 정보의 원천에 대한 세로행을 완료하였습니까?	
여러분은 각 지표에 대한 세로행을 완료하였습니까?	

체크리스트	완료 여부
여러분은 하나 혹은 그 이상의 지표에 기록되지 않은 각 결과물에 대해 여러분의 보고서에 그 이유를 포함시켰습니까?	
여러분은 각 지표와 관련한 변화의 양을 기록하고 예측할 수 있습니까?	
여러분은 각 결과물에 대한 재무적 대응치를 확인하였습니까?	
여러분은 재무적 대응치에 대한 세로행을 완료하였습니까?	
여러분은 대응치의 근거에 대한 세로행을 완료하였습니까?	
여러분은 재무적 대응치를 기록하지 않은 다른 지표들을 가지고 있습니까? 이것들을 여러분의 보고서에 포함시켰습니까?	
4단계 : 영향력 산정	
여러분은 각 결과물과 관련하여 사증에 대한 정보를 가지고 있습니까?	
여러분은 사증에 대한 어떤 추정치가 대체효과 혹은 귀인의 근거로서 설명될 수 있다고 생각합니까?	
일부 사증이 대체효과로 설명될 수 있다면, 여러분은 새로운 이해관계자들을 추가할 것을 결정하였습니까? (혹은 범위를 변경)	
귀인이 있다면, 이것은 여러분이 지금 추가되어야 할 다른 이해관계자들을 통해 만들어진 기여를 빠뜨렸다는 것을 의미합니까?	
여러분은 귀인을 산정하였습니까? 그리고 여러분이 어떻게 산정하였는지 기록하였습니까?	
결과물이 일정 기간 이상 지속된다면, 이 기간이 지나서 결과물에 어떤 일이 일어납니까? (드롭오프)	
여러분은 영향력을 산출하였습니까? (재무적 대응치를 곱한 지표에 사증, 대체 및 귀인의 비율 %를 마이너스)	
드롭오프를 산출하였습니까?	
결과적으로, 범위 내 활동의 어떤 변화가 중대한 변화에 기여하지 못한 것이 있습니까?	
사증, 귀인, 대체효과 및 드롭오프에 대한 세로행을 완료하였습니까?	
5단계 : SROI 산출	
각 기간에 대한 지표의 재무적 가치를 설정하였습니까?	
할인율을 선택하였습니까?	

체크리스트	완료 여부
투입물에 대한 총가치를 가지고 있습니까?	
a) 사회적 수익비율, b) 순 사회적 수익비율, c) 회수기간을 산출하였습니까?	
변화의 양, 재무적 대응치 그리고 추가 측정치에 대한 결과의 민감도를 검토하였습니까?	
6단계 : 보고, 활용 및 내재화	
여러분은 산출능력을 개선하고 창출된 사회적 가치를 관리하기 위하여 조직의 시스템, 지배구조 혹은 활동에 요구되는 변화를 요약하였습니까?	
여러분은 이러한 변화에 대한 계획을 준비하였습니까?	
여러분은 청중의 필요를 충족시키는 방식으로 여러분의 가치를 어떻게 의사소통할지 계획하였습니까?	
여러분이 전체 보고서를 작성하려고 결정하였다면, 모든 의사결정, 가정 및 근거의 감사 추적을 포함하였습니까?	
여러분은 전체보고서를 작성하려고 결정하였다면, 가정에 대한 질적인 논의와 분석의 한계점을 포함시켰습니까?	
여러분의 의사소통을 통해 청중들에게 바라는 효과를 만들었는지, 그리고 그들이 그 내용과 형식을 좋아했는지 여부를 검토하였습니까?	
여러분은 확인검증을 위한 접근법을 결정하였습니까?	

SROI - 실행 예제를 위한 영향력 지도

조직	Wheels-to-Meals	
목표	부가적인 건강과 사회복지와 함께 30명의 지역 어르신들을 위해 식사를 전달하는 점심서비스 오찬클럽 (luncheon club) 제공	
범위	활동	1년의 50주, 주 5일 자격을 갖춘 노인 및 장애를 가진 지역 주민을 위해 30개 장소에서 활동
	계약/자금조달/조직의 부분	지자체 보조금

1단계		2단계			
이해관계자	의도된/의도되지 않은 변화	투입물		산출물	결과물
		설명	가치(£)		
우리는 누구에게 영향을 주는가? 누가 우리에게 영향을 주는가?	여러분은 그들에게 무엇이 변화할 것이라 생각하는가?	그들은 무엇을 투자했는가?		숫자상 활동 요약	여러분은 이 변화를 어떻게 기술하는가?
노인/장애를 가진 지역주민	지역주민은 건강 서비스를 덜 이용한다.	시간	£0	오찬 클럽: -집단활동 (보드게임, 공예, 가벼운/치료 운동, 정보 및 인지 수업)	가벼운/치료 집단 운동 수업은 지역 주민에 더욱 맞게 만들었으며, 그들은 병원에 가는 횟수가 다소 줄었다.
	지역주민은 집 밖을 더 나간다.				일반의원의 간호 집단 수업은 지역주민이 그들의 건강과 증상을 더욱 관리하게 하여 그들은 더욱 건강해졌다.
					지역주민은 집단활동을 통해 새로운 친구를 만들고 다른 이와 더 많은 시간을 보냈다.
지자체	지역주민은 영양가 높은 식사를 제공	Wheels와의 식사 배달서비스 계약 (연간)	£24,375		오로지 지역주민을 위한 중요한 결과물(지방의회를 위한 것이 아님). 이 이해관계자들에 대한 모든 결과물은 이미 위에서 고려되었다.
Wheel-to-Meals 자원봉사자(퇴직자)	활동 유지	시간당(분당 임금) 4명 봉사자×3시간×5일×50주×£6(예상)	£18,000	-30명을 위한 운송수단 -연간 7,500개의 따뜻한 식사	더욱 건강해진 자원봉사자(퇴직자)
노인/장애를 가진 지역주민의 이웃	이웃 돌보기	시간	£0		이웃의 보살핌/쇼핑의 감소와 비공식적 지역사회네트워크의 해체
전체			£42,375		

(다음 페이지에서 계속)

		이름	
		날짜	
	활동 목표	기간	1년 (2010)
	분석 목적	예측성 혹은 평가성	예측성

3단계

결과물 (무엇이 변화하였나?)

지표	근거	수량	지속 기간	재무적 대응치	가치(£)	근거
여러분은 그것을 어떻게 측정할 것인가?	여러분은 정보를 어디에서 얻는가?	얼마만큼 변화가 있는가?	얼마나 지속되는가?	여러분은 변화를 가치 평가하기 위해 어떤 대응치를 사용하는가?	변화의 가치는 얼마인가?	여러분은 정보를 어디에서 얻는가?
연간 관련 병원 방문 및 입원이 다소 줄었다.	일회성 리서치	7	1년 1년 1년	사고 및 응급상황 성인병 판단 입원환자 성인병 지속관리 입원환자(평균 5주×£1,444)	£94.00 £4,964.00 £7,220.00	NHS 비용장부 07/08
연간 일반의원 방문(예약)이 줄었으며 육체건강 개선에 대한 지역주민 보고서	설문 및 인터뷰	90	5년	일반의원(GP) 상담	£19.00	NHS 비용장부 2006
기간에 가입한 신규 클럽/그룹 활동 그리고 지역주민의 개인 웰빙 증가 및 외로움이 감소했다는 보고서	설문	16	1년	연간 평균 회원/비용	£48.25	현재 버스여행, 빙고, 공예클럽 평균비용
지역간호사 방문이 줄어들며 지역주민이 일주일에 3일 혹은 그 이상 육체적 활동 증가했다는 보고서	설문	14	2년	지역간호사 방문	£34.00	NHS 비용장부 07/08
봉사를 시작한 이후 일주일에 3시간 혹은 그 이상 육체적 활동이 증가하였다는 자원봉사자 보고서	자원봉사자 연간 평가	4	1년	연간 지역노인의 수 영강습 성공	£162.50	지자체
연간 대상 주민의 이웃과의 쇼핑 횟수 감소	일회성 설문	275	3년	슈퍼마켓 온라인 쇼핑 배달 비용	- £5.00	www.tesco.co.uk

SROI - 실행예제를 위한 영향력 지도(계속)

조직	Wheel-to-Meals	
목표	부가적인 건강과 사회복지와 함께 30명의 지역 어르신들을 위해 식사를 전달하는 점심서비스 오찬클럽(luncheon club) 제공	
범위	활동	1년의 50주, 주 5일 자격을 갖춘 노인 및 장애를 가진 지역 주민을 위해 30개 장소에서 활동
	계약/자금조달/조직의 부분	지자체 보조금

1단계 중복	2단계 중복	4단계			
이해관계자	결과물	사중	귀인	드롭오프	영향력
	설명	%	%	%	
활동의 결과로서 변화한 사람들의 집단	여러분은 변화를 어떻게 설명할 수 있는가?	활동과 관계없이 일어난 것은 무엇인가?	변화에 기여한 또 다른 사람은 누구인가?	결과물이 미래에 드롭오프하는가?	재무적 대응치를 양만큼 곱함, 사중, 대체효과, 귀인을 뺀 것
노인/장애를 가진 지역주민	가벼운/치료 집단 운동 수업은 지역주민에 더욱 맞게 만들었으며, 그들은 병원에 가는 횟수가 다소 감소했다.	0%	5%	50%	£625.10 £33,010.60 £48,013.00
	일반의원의 간호 집단 수업은 지역주민이 자신의 건강과 증상을 더욱 관리하게 하여 더욱 건강해지도록 지원했다.	0%	10%	10%	£1,539.00
	지역주민은 집단활동을 통해 새로운 친구를 만들고 다룬이와 더 많은 시간을 보냈다.	10%	35%	0%	£451.62
	지역주민은 하루에 5번 중 3번 영양가 있는 식사를 먹었으며 더욱 건강해졌다.	100%	0%	0%	£0.00
지자체	오로지 지역주민을 위한 중요한 결과물(지방의회를 위한 것이 아님). 이 이해관계자들에 대한 모든 결과물은 이미 위해서 고려되었다.				£0.00
Wheels-to-Meals 자원봉사자(퇴직자)	더욱 건강해진 자원봉사자(퇴직자)	70%	10%	35%	£175.50
노인/장애를 가진 지역 주민의 이웃	이웃의 보살핌/쇼핑의 감소와 비공식적 지역사회네트워크의 해체	5%	0%	5%	-£1,306.25
전체					£82,508.57

			이름	
			날짜	
	활동 목표		기간	1년 (2010)
	분석 목적		예측성 혹은 평가성	예측성

➔					
사회적 수익 계산					
할인율 (%)			3.5%		
	1년 (활동 후)	2년	3년	4년	5년
	£625.10	£0.00	£0.00	£0.00	£0.00
	£33,010.60	£0.00	£0.00	£0.00	£0.00
	£48,013.00	£0.00	£0.00	£0.00	£0.00
	£1,539.00	£1,385.10	£1,246.59	£1,121.93	£1,009.74
	£451.62	£0.00	£0.00	£0.00	£0.00
	£0.00	£0.00	£0.00	£0.00	£0.00
	£0.00	£0.00	£0.00	£0.00	£0.00
	£175.50	£0.00	£0.00	£0.00	£0.00
	-£1,306.25	-£1,240.94	-£1,178.89	£0.00	£0.00
	£82,508.57	£144.16	£67.70	£1,121.93	£1,009.74
현재가치 *	£79,718.43	£134.58	£61.06	£977.70	£850.17
총현재가치(PV)					£81,741.93
순 현재가치					£39,366.93
£당 사회적 수익(£)					£1.93 : £1

교도소 혹은 지역사회 내 판결(community sentences)에 대한 ‘순수’ 비용의 관점에서 우리 부서의 연구자들은 항상 비용과 편익에만 치중하는 경향이 있다. 여성 재소자와 죄를 범할 우려가 있는 여성들 — 또한 주요 보호인인 여성들 — 에 대한 우리 연구에서의 SROI 사용을 통하여 명확하게 부서 내에서 혹은 그리고 부서를 넘어 고려되어야 할 광범위한 비용을 그려 볼 수 있었다.

– Liz Hogarth, Criminal Justice Women’s Strategy Unit, Ministry of Justice

“나는 이 가이드북이 매우 훌륭하다고 생각한다 — 분명하고 논리적인 과정을 보여 주고 있다. 다양한 기초에 근거한 판단, 주의 그리고 되살펴보는 것을 설명하고 있다. 그리고 전반적으로 매우 깊은 인상을 남겨 주었다.”

– David Emerson, Chief Executive, Association of Charitable Foundations



참여와 나눔을 위한 행복한 연구

www.rise.or.kr

 사회적기업연구원

본 도서는 원저자들과의 협의에 의해 수익을 목적으로 판매하지 않으며, 출판으로 인해 발생될지 모를 수익은 전액 사회적기업 연구를 위해 비영리법인 (사)사회적기업연구원에 기증됩니다.

값 12,000원



9 788958 328292
ISBN 978-89-5832-829-2

 사회적기업연구원 부산광역시 금정구 구서2동 248-10 현대빌딩 2층 | Tel 051-517-0266 | Fax 051-517-0265

SROI-Korea Center 서울특별시 서초구 서초동 1542-13 SR 타워빌딩 908호 | Tel 070-7802-9266 | Fax 02-587-1883