

사회적기업 성과측정 도구로서의 사회적투자수익률 방법(SROI)과 측정사례

조영복*

요약

최근 사회적기업의 사회적 가치를 측정하기 위한 사회적투자수익률(Social Return on Investment) 방법에 대한 관심이 세계적으로도 증폭되고 있으며, 국내외에서도 사례연구가 축적되고 있다. 이러한 사례들을 보면, 사회적기업의 사회적 가치는 투자한 비용에 비교해 볼 때 보다 더 큰 가치로 우리 사회에 환원되고 있는 것으로 나타났다. 그러나 SROI가 사회적 가치를 나타내기에는 여러 가지 한계가 있으므로, 보다 일관되고 객관성이 있는 지표와 측정기법이 필요하다. 이와 더불어 이해관계자들의 참여, 그리고 지표은행의 개발도 필요하다. 사회적기업의 가치는 경제적 가치와 더불어 사회적 가치를 혼합한 혼합가치로 측정되어야 할 필요가 있으며, 사회적 가치를 측정하기 위해서는 국가적인 인프라와 국제적인 협력, 측정지표의 DB화도 필요하다. 그리고 다양한 이해관계자의 참여와 상호보완적인 가치 측정기법의 개발, 그리고 종단적인 측정이 필요하다.

Social Return on Investment(SROI) and Case Study; as a Tool of Performance Evaluation for Social Enterprise

Young-Bohk Cho*

ABSTRACT

Recently, the concern for the social return on investment (SROI) which measure the social value of social enterprise and its case study is rapidly increased and accumulated at home and abroad. These examples of SROI shows that the social value of social enterprise is larger than the cost of investment. In the future, the value of social enterprises is needed to be measured as blended value which mix the social and economic value. And international cooperation, national infrastructure and DB for the index of social values is needed. And the participation of various stakeholders, the development of complementary value measurement techniques, and longitudinal measurement is also needed. Through this process we will prove the value of social enterprise and raise the awareness of social enterprise in our civil society.

Key Words : social enterprise, social value, social value measurement, social return on investment(SROI)

* 부산대학교 경영대학 경영학과(✉ybcho@pusan.ac.kr)
· 제1저자(First Author) : 조영복 · 교신저자(Correspondent Author) : 조영복
· 접수일(2012년 11월 7일), 수정일(1차 : 2012년 11월 29일), 게재확정일(2012년 12월 18일)

I. 서론

사회적기업은 이윤극대화를 추구하는 전통적인 기업관과 사회적 가치 창출을 목표로 하는 사회적·공익적 목적관을 동시에 가진 제3의 경제주체로 복지국가의 위기와 사회적 배제 그리고 실업의 문제를 해결할 수 있는 방안이 된다. 이와 같이 영리를 위한 경제활동을 할 뿐 아니라 세상을 바꾸는 가치에 비중을 두고 있는 사회적기업은 양극화가 심화되는 신자유주의 시대의 새로운 대안으로서 주목받고 있는 ‘착한 기업’이다.

늘어나는 복지비용의 문제와 실업이라는 경제적인 문제를 동시에 해결할 수 있는 그릇이기도 한 사회적기업은, 서구사회의 경우, 보다 나은 사회를 만들고자 하는 시민사회의 신념으로 성장해 왔다. 사회 양극화의 문제뿐만 아니라 우리 사회의 질적인 변화와 혁신을 추구하는 사회적기업은 시장과 가치라는 두 개의 엔진을 가지고 자본주의의 한계를 극복할 수 있는 새로운 대안으로 떠오르고 있다.

사회적기업을 발전시켜 온 서구사회의 연구결과를 검토해 보면 사회적기업은 (1)지속발전가능 한 경제활동을 통한 경제적 부의 창출에 기여하며, (2)사회적 필요를 충족시켜주고, (3)지역사회를 재건하며, (4)양질의 공공서비스를 제공하고 서비스를 혁신하며, (5)윤리적 시장을 권장하는 등 경제적·사회적으로 유용한 그릇으로 지역발전과 혁신에 중심적 역할을 할 수 있으며, 사회통합에도 기여할 수 있다.¹⁾

그러나 일반적인 기업도 성공이 어려운 상황에서 경제적 목적과 더불어 사회적 목적, 나아가 환경적, 문화적, 윤리적 목적 등을 동시에 추구하는 ‘착한 기업’인 사회적기업의 성공은 쉽지 않다. 사회적기업의 육성을 위해서는 정부의 체계적인 사회적기업 육성정책과 더불어 사회적기업의 가치를 인식하는 성숙한 시민사회, 그리고 시장에서의 자립을 목표로 경쟁력을 강화

하는 사회적기업 내부의 노력이 동시에 필요하다.²⁾

이러한 여건들이 체계적으로 갖추어지기 위해서는 무엇보다 사회적기업의 가치를 발견하고 이를 객관적으로 측정하고 증명할 필요가 있다. 이는 이를 통해서 친사회적기업환경이 조성되고 사회적기업을 위한 선의의 투자와 윤리적인 소비가 진작되어 사회적기업의 성공가능성을 높일 수 있기 때문이다.

그러나 민간기업과 같은 효율성을 갖춘 자립모델로써 사회적기업의 지속가능성이나 성과를 측정하기 위한 이론적 토대는 구축되어 있지 않다. 더욱이 사회적기업의 존재가치나 사회적투자수익률(SROI; Social Return on Investment)과 같은 사회적기업의 사회적 가치 창출에 대한 연구의 부족은 사회적기업에 대한 시민사회의 인식부족으로 이어져 사회적기업의 성공에 필수적인 사회적기업의 제품과 서비스에 대한 고객의 구매력을 증대시키지 못하고 있다. 그 결과 경제적 목적뿐만 아니라 사회적 목적을 동시에 추구하는 ‘착한 기업’인 사회적기업의 성공을 더욱 어렵게 만들고 있다.

본 연구는 최근 사회적기업의 사회적 성과측정의 지표로서 국제적인 관심이 증대하고 있는 SROI에 대한 역사적 전개과정과 이론체계와 측정과정을 살펴보고 한국의 사회적기업에 대한 측정 사례연구를 통하여 측정도구로서의 SROI 개선점과 더불어 향후 한국의 사회적기업의 성과측정방안을 제안하고자 한다.

II. 이론적 배경

2.1 성과측정의 필요성

사회적기업의 발전을 위해서는 시민사회 및 다양한 이해관계자의 사회적기업에 대한 친숙한 의식을 제고

1) 조영복, 2007, 「사회적기업 육성을 위한 중장기정책방향」, 대통령자문 국민경제자문회의, pp.24-26.

2) 조영복, 2010, 「사회적기업 육성을 위한 정책과제」, 서울경제, pp.1-12.

하는 것을 가장 우선시되는 과제로 인식할 수 있으며, 이를 위해서는 무엇보다도 사회적기업 활동에 대한 증거 기반을 구축하고 이를 통해 사회적기업의 역할에 대한 인식을 제고시킬 필요가 있다.

사회적기업은 분명 전통적인 경제적 잣대를 초월하는 가치를 창출하고 있으며 지속가능한 발전에 기여하고 있다. 그러나 이제까지 사회적기업이 창출한 가치를 증명하거나 이를 개선하기 위한 성과관리시스템을 제대로 구축하여 운영되어 오지를 못했다.

그 결과 명확한 성과측정시스템의 부재는 곧 '측정되는 것만을 관리하는' 관행으로 이어져왔다(Bryde & Robinson, 2005). 더욱이 성과측정시스템은 조직 내 분야 중 중요한 것으로 인식되는 분야에 적합하도록 되어 있어 측정되지 않는 부분은 부적절하거나 중요하지 않은 부분으로 여겨져 쉽게 간과될 수 있다(Beckford, 2002). 이러한 과정에 따르면, 사회적기업의 경우 경제적 목적만을 평가하여 관리하고 사회적 목적은 제대로 평가하지 못하여 관리할 수 없는 한계에 부딪히게 되는 것이다. 그러므로 경제적 목적과 더불어 사회적 목적 나아가 환경적 혹은 윤리적 목적을 동시에 추구하는 사회적기업의 경우 경제적 성과뿐만 아니라 사회적 성과도 측정되어야 한다.

2.2 성과측정에 대한 연구동향

사회적기업은 시장에서의 성과인 경제적 가치와 가치의 성과인 사회적 가치를 창출하며, 경제적 가치는 재무제표에 의하여 객관적으로 측정이 가능하나 사회적 가치는 측정이 불가능하기도 하고, 측정가능하다 하더라도 주관적 판단이 개입될 수 있는 등 객관적인 측정에 어려움을 가지고 있다. 이러한 어려움을 해결하기 위한 시도로 사회적기업에 대한 사회적 가치 측정을 위한 많은 연구와 시도들이 있었으며(Melinda T. Tuan, 2008) Sara Olsen and Brett Galimidi, 2008), 대표적인 지표는 REDF(기업개발펀드, The Roberts Enterprise Development Fund)에 의하여 제안되고,

Nef(신경제재단, New Economic Foundation)를 거쳐 최근 The SROI Network에 의하여 국제 표준 지표화 되고 있는 SROI(사회적투자수익률, Social Return on Investment)가 있다.

2.2.1. 사회적투자수익률(SROI)

영국은 NEF(신경제재단, New Economic Foundation)을 통해 사회적기업의 사회적 가치 측정을 위해 다양한 측정 Tool 및 지표의 개발 방향을 제시하고 있으며, 전 세계 19개국이 참여하고 있는 The SROI Network intl.은 사회적 가치 측정을 SROI 측정 방법을 가지고 지표은행 개발 및 구축, 가치측정도구의 전자화를 추진, 개선 중에 있으며, 미국은 REDF가 기존의 SROI의 단점을 보완하여 개선시킨 SROI Act II를 제안하고 있으며, 이 차세대 SROI는 수작업에서 자동화로의 변화를 추구하고 있으며, 재현이 가능한 전자시스템으로 구축될 필요가 있음을 강조하고 있으며, 또한, (1) 신뢰할만한 기존의 비용정보와 프로그램 행동 / 결과 시스템을 연계하고, (2) 화폐적 성과와 비화폐적 성과 모두를 분석하고 파악하며, (3) 다양한 이해관계자의 참여로 그들의 물음에 보다 적절하고 보다 효율적으로 답해 줄 수 있는 'Next SROI platform - SROI Act II'을 제안하고 있다.

현재, SROI 측정 사례 연구를 이용하여 사회적기업들을 비교하는 연구들이 진행되고 있으나, 진행이 어려운 이유는 현재, 적용 관례와 가정이 일관되지 못하기 때문이며, 이런 문제를 해결하고, 정책 결정 기준에 맞게 전통적인 비용편익분석을 하여 이익을 얻으려면, SROI 방법론을 비교 분석에 적합하게 하는 시도가 필요할 것이다. 이러한 연구들을 통해서 볼 수 있듯이 SROI는 점차 개선되고 있다.

2.2.2. 균형성과표

하버드비즈니스스쿨의 Kaplan과 Norton(1996)에 의해 공동으로 제시된 비즈니스 성과 측정 방법론으

로 전략맵(strategy map)을 이용하여 한 조직의 일상적인 업무처리가 조직 목표 달성에 어떤 연관관계가 있는지에 대해 판단하는 성과측정도구인 균형성과표(Balanced Scorecard, BSC)는 영리기업의 성과측정을 위한 기본 모델로 도입되었으나, 점차 비영리조직이나 정부 및 공공기관에 광범위하게 도입되어 실행되고 있다.

사회적기업에 대한 BSC의 적용 가능성과 관련하여 영국의 신경경제단(New economic Foundation, NEF)이 사회적기업파트너십과 공동으로 사회적기업을 대상으로 균형성과표를 시범 적용한 것을 들 수 있는데, 이 연구에서는 균형성과표를 사회적기업에 맞게 재구성할 필요성을 강조하고, 이를 위해 사회적 목표를 포함하고, 재무적 관점을 넓혀 지속가능성에 중점을 두며 보다 광범위한 이해관계자를 고려하기 위해 고객 관점을 확대하여야 한다고 지적하였다.

2.2.3. 기타 성과측정 도구

사회적투자수익률과 균형성과표 이외에도 사회적 가치를 실현하는 또는 투자하는 다양한 기관들에 의해 자신들의 진행 프로젝트 특성에 맞게 다양한 사회적 가치 측정 방법들, 영향력 보고와 투자 표준(IRIS), 비용효과분석(CEA), 비용편익분석(CBA) 등이 전 세계적으로 사용되고 있다.

Rockefeller재단의 아큐먼펀드와 B Lab에 의해 제시된 미션지향적인 조직에 대한 사회적, 환경적, 재무적 성과를 보고하는 범세계적인 보고 형식으로 개발된 프레임워크인 '영향력보고와 투자표준(The Impact Reporting and Investment Standards, IRIS)'는 사회적 기업의 경영성과 및 추구하는 목적 등을 이해하기 쉽고 단순하게 표준 항목에 대한 정의를 통해 기업의 현황을 일목요연하게 제시할 수 있는 방법론의 하나로

인식되고 있으며, 사회적기업의 공시에 적합한 보고 지표로서 활용될 가능성이 높다고 인식되고 있다.

1950년대 이후 후생경제학의 발전과 더불어 공공경제학의 이론이 본격적으로 개발되면서 투자에 대한 성과를 비교 검토하기 위해 개발된 비용효과분석(Cost Effectiveness Analysis, CEA)과 비용편익분석(Cost Benefit Analysis, CBA)은 여러 정책 대안 가운데 가장 효과적인 대안을 찾기 위한 방법론으로, 각 대안에 대한 성과를 화폐가치로 환산하여 측정할 수 있는 선택에는 CBA를, 화폐가치로 환산할 수 없고 다만 계량적(수량적)으로 측정할 수 있는 선택에서는 CEA를 적용하여 평가하고 있다.

1988년 뉴욕시 빈곤퇴치를 위해 헤지펀드 매니저가 설립한 로빈후드재단의 투자 대안을 평가하는데 사용되는 편익비용비율(Benefit Cost Ratio)은 경제적 효율성의 척도로서 편익이 비용보다 큰 대안에 대해 경제성 및 타당성이 있는 투자대안으로 평가하는 방법론이다.

가난한 사람들에게 효과를 줄 수 있는 비즈니스 모델을 수행하는 비영리단체인 아큐먼펀드가 개발한 BACO Ratio는 투자된 포트폴리오에 대한 투자기회의 유망한 혜택 대비 자선적인 보조금의 효과성을 측정하는 방법론이다.

이러한 평가 방법론 이외에 다양한 방법론들에 대한 문헌연구³⁾를 통해 본 연구진에서는 사회적기업의 사회적 성과 측정에 관한 국제적인 추세를 인식하고 한국형 사회적기업의 사회적 성과 측정을 위한 도구 개발을 통해 우리나라 사회적기업의 지속가능한 발전을 지원할 수 있어야 할 것이다.

2.3 사회적투자수익률(SROI)의 이해

3) B Rating System, CHAT(Charity Analysis Tool), Compass Assessment for Investors, Dalberg Approach, DOTS(Development Outcome Tracking System), Ecological Footprint, EPRS(Environmental Performance Reporting System), HIP(Human Impact + Profit Framework), PROI(Political Return on Investment), SIA(Social Impact Assessment), Social Rting, Social Value Metrics 등

2.3.1. 개념

인간의 행동은 때로는 가치를 창출시키고 때로는 가치를 파괴하기도 하며, 이러한 것들이 우리 주변의 세상을 변화시켜 나가고 있다. 그리고 이러한 가치는 재무적 가치 이상의 고차원적인 가치를 창출할 수도 있지만 대부분의 가치는 단지 하나의 유형-교환가치-으로써 중요하게 여겨지고 있으며 중요한 많은 것들이 누락될 수 있다. 그러나 이와 같은 의사결정에 있어 전체 영향력에 관한 불완전한 정보에 기반 하는 것은 올바르지 못하다.

SROI는 의사결정에 영향을 줄 수 있는 불완전한 정보까지도 포함할 수 있는 광범위한 사회적·환경적 가치의 개념을 측정하고 계산하기 위한 프레임워크로 다양한 이해관계자 사이에서 올바른 의사결정을 돕기 위한 것이며, 관련된 사람이나 조직의 경험, 공헌도에 따라 SROI 측정값이 변할 수 있다.

SROI는 사회적·환경적·경제적 결과물을 측정함으로써 만들어진 변화에 대해 이야기 하고 그것을 상징하기 위해 화폐적 가치를 부여하여 표현한다. 이것은 비용효익분석으로 산정할 수 있다. 예를 들어 SROI 값이 1:3의 비율이면 1,000원을 투자하여 총 3,000원의 사회적 가치를 얻은 것으로 판단할 수 있다.

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 것과 같은 맥락에서 보면, SROI는 단순한 숫자 이상의 것이다(조영복 외 2010, Jeremy Nicholls 외 2009).

2.3.2. 측정과정

SROI의 측정과정은 활동의 결과로서 다양한 이해관계자들에 일어나거나 예측되는 변화의 관점에 집중하여야 하며, 다음과 같은 6단계로 구분할 수 있다.

첫째, '범위설정과 핵심 이해관계자 확인' 단계로,

SROI 분석을 수행할 범위와 그 분석과정에 참여할 이해관계자의 범위, 방법 등에 관한 명확한 정의를 설정하는 것이 중요하다.

둘째, '결과물 맵핑(Mapping)' 단계로, 이해관계자의 참여를 통한 투입물(inputs), 산출물(outputs), 결과물(outcomes)의 관계를 확인시켜 주는 영향력 지도(Impact Map)나 변화이론(Theory of Change)을 개발한다.

셋째, '결과물 명시와 사회적 가치 부여' 단계로, 결과물이 실제로 일어났는지에 대한 증거를 확인하고 증거에 대한 사회적 가치를 부여하는 과정이다.

넷째, '영향력 확장' 단계로, 결과물에 대해 확인된 증거와 화폐화된 가치를 가지고 그러한 변화가 일어난 것으로 확정하든지 또는 다른 요인에 의한 결과로 인식하여 제외하는 과정이다.

다섯째, 'SROI 산출' 단계로, 확인된 모든 사회적 편익을 합하고 부정적인 사항을 공제하며, 투자에 대한 결과를 비교하는 과정을 수행한다. 또한 산출된 결과에 대해 민감도분석을 통한 검토를 수행할 수도 있다.

여섯째, 간과하기 쉽지만 대단히 중요한 '보고 및 활용, 그리고 내재화' 단계로, SROI 측정 결과에 대해 이해관계자들과 공유하고, 그들의 질문에 응답하고 모범적인 결과물 처리과정과 보고서의 검증을 통한 내재화하는 과정이다.

이러한 여섯 단계를 개략적으로 표시하면 다음의 [표 1] SROI 측정 단계와 같다.

표 1. SROI 측정 단계
Table 1. The Stage in SROI

단계	주요수행내용
1 단계 '범위설정과 핵심 이해관계자 확인'	- SROI 수행 범위와 과정에 참여할 이해관계자와 방법에 관해 명확히 하는 것이 중요
2 단계 '결과물 맵핑(Mapping)'	- 이해관계자 참여를 통한 투입물, 산출물, 결과물의 관계를 보여주는 영향력 지도 또는 변

	화이론 개발
3 단계 '결과물명시와 사회적가치부여'	- 결과물에 대한 증거를 확인하고 가치를 부여
4 단계 '영향력 확정'	- 결과물에 대한 증거와 화폐화된 가치를 가지고 변화를 확정하든지 또는 다른 요인의 결과로 고려대상에서 제외
5 단계 'SROI산출'	- 모든 편익을 합하고, 부정적인 사항의 공제, 투자에 대한 결과를 비교하는 일을 수행 - 결과에 대한 민감도분석 수행 가능
6 단계 '보고 및 활용, 그리고내재화'	- 이해관계자들과 결과 공유 및 질의응답 - 모범적인 결과물 처리과정과 보고서 검증을 통한 내재화

* 자료 : 조영복 외, 2010, 「SROI - 사회적 투자수익률 측정 가이드」 요약

2.3.3. SROI 활용방안

사회적기업의 사회적 가치에 대한 SROI 성과 측정 결과는 사회적기업 경영과 관련하여 다양한 영역에서 유용한 지표로 활용될 수 있다.

첫째, 사회적기업가의 경영성과 평가에 있어서 불안정한 경영성과에 대한 보완자료로 활용할 수 있을 뿐만 아니라, SROI 측정 결과가 낮은 사회적기업의 사회적기업가에 대한 다양한 이해관계자의 경영성과에 대한 간섭의 기회를 제공하는 빌미가 될 수 있다.

둘째, 사회적기업은 다양한 경로를 통해 정부로부터 지원금을 수령하여 사업을 영위하고 있다. SROI는 정부지원에 대한 성과평가 지표로 활용될 수 있는 귀중한 자료가 될 수 있으며, 높은 SROI 성과를 도달한 사회적기업에 대한 인센티브 제공 등의 차별화된 지원정책의 수립에 활용 될 수 있다.

셋째, 사회적기업 영역의 성장과 더불어 다양한 사회적 투자자에서 사회적기업에 대한 투자 관심이 증가하고 있다. SROI 측정 결과는 사회적기업에 대한

투자 결정 시 유용한 정보를 제공할 수 있다.

마지막으로, 공공정책 개발기관에서는 정책적 대안들에 대한 사회적 가치를 인지하는데 SROI가 유용한 정보를 제공해 줄 수 있다.

2.3.4. SROI의 도전과 과제

SROI 프레임워크는 사회적기업의 변화이론에 대한 경계를 분명히 하고, 영향력을 지도화(mapping)하고, 지표에 가치를 부여하고, 그리고 변화에 대한 증거를 수집하고, SROI 비율을 계산하는 조직을 돕는 가이드 라인을 제공해 주고, 부족한 자원의 효율적인 사용을 지원해 줄 수 있다. 이를 통해 제3섹터의 사회적 가치를 측정, 그들의 기여를 설명할 수 있으며 결과물에 대한 전략적 사고와 참여적 접근의 기회를 제공해 줄 수 있다.

반면, SROI가 제3섹터 조직 사이에서 사회적 가치를 측정하기 위한 영향력이 강하고 강력한 도구로 사용될 잠재력을 가지고 있지만, SROI를 비교 도구로서 사용하는 것에 대한 경고와 함께, 한정된 자원의 배분을 결정하기 위한 측정 과정에 과도한 비용과 가치의 과대 산정을 감독하기 위한 감사과정에서의 추가적인 비용 발생을 증가시킬 수 있는 문제 또한 보유하고 있다(Lyon et al., 2010)⁴⁾.

2.3.5. SROI 결과의 이해 및 한계

SROI 측정에 있어서 중요한 점은 SROI 측정 결과에 대해서 다양한 이해관계자들에게 설명하고, 이해시키는 과정이 반드시 필요하다는 것이다. [표 2]에는 영국의 연구에서 사회적 프로젝트에 대한 SROI 결과가 표시되어 있다. 이러한 SROI의 결과는 여러 대안들 중 선택에 있어서 중요한 의사결정 도구로 활용될 수 있지만, SROI가 가지는 한계 또한 존재한다는 것을 분명하게 인식하여야 한다.

4) Fergus Lyon 외, 2010, 'The ambitions and challenges of SROI', TSRC

표 2. 선택 대안에 대한 SROI 결과

Table 2. SROI results for selected case studies

사회적기업 프로젝트	사회적 성과의 현재가치 (NPV, £)	사회적 성과의 측정결과 (IoR)	참고 문헌
Getting Out to Work, Merseyside	0.492	1:10.5	NEF 2004
Impact of Arts, Scotland	0.712	1:8.38	SES 2008
Gateway2Media, Scotland	0.255	1:8.27	SES 2008
Forth Sector Restart, Scotland	0.557	1:1.57	SES 2008
St Mary's Place, Scotland	1.165	1:5.87	SES 2008
Kibble Works, Scotland	1.106	1:1.88	SES 2008
Solstice, Scotland	0.799	1.2.93	SES 2008

* 자료 : Patrick W. Ryan, Isaac Lyne, 2011, 'Social enterprise and the measurement of social value: methodological issues with the calculation and application of the social return on investment,' Taylor & Francis

경쟁 입찰 또는 자금 신청과 같은 상황에서 지방자치단체는 사회적 성과의 창출을 극대화하기 위해 여러 가지 경쟁과 불일치 사이에서 부족한 자원을 효율적으로 배분하기 위한 의사결정을 한다. 각각의 대안적 프로젝트 사이에서 자원배분에 대한 의사결정자는 사회적 성과의 현재가치(NPV)와 측정결과(IoR, Index of return)값에 의해 선택해야 한다⁵⁾.

문제는 [표 2]에서 보여주는 바에 따라 의사결정을 해야 한다면, NPV와 IoR로 순위를 부여하고, 두 가지 지표로부터 상반된 결과를 얻을 수 있다. NPV 측면에서는 St Mary's Place와 Kibble Works 프로젝트가 1, 2위를 차지하고 있고, IoR 측면에서는 Getting Out to Work, Impact of Arts 프로젝트가 1, 2위를 차지하고

있다.

대안적 방법 중 첫 번째는, IoR과 NPV가 충돌한다면, 적합한 의사결정 규칙은 창출된 사회적 성과 가치의 중요성을 최대화하는 NPV가 높은 프로젝트를 수행하는 것이다. St Mary's Place는 IoR이 높은 GOTW 프로젝트 대신에 선택될 수 있다. 이것을 규모의 이슈를 불러일으킬 수 있다. GOTW는 투자 단위당 사회적 성과 가치의 창출에서는 더 효율적인 것이 분명하지만, GOTW가 선택된다면 사회는 창출된 총이익의 관점에서 0.673파운드를 잃을 수 있는 것으로 해석되어야 한다.

두 번째는, 상호 배타적인 가정을 완화시켜 모든 프로젝트가 실행될 수 있다고 가정하는 것이다. 이 두 번째 시나리오는 벤처기업의 예산 자원을 제한한다는 것이다. 이 예산 제약 상황은 공공기관과 기금단체가 부족 지원을 할당할 때 직면할 가능성이 가장 높은 것이다. 이러한 상황에서 의사결정 규칙은 IoR에 효율적인 측정의 관점에서 GOTW(1:10.5), Impact of Arts(1:8.380, Gateway2 media(1:8.27) 순으로 투자되어야 한다. 세 가지의 프로젝트를 수행하게 되면 사회는 1백45만9천 파운드의 사회적 가치(NPV)를 창출할 수 있다는 것이다.

SROI 측정값의 해석적인 측면뿐만 아니라, 측정 과정에서도 한계를 가지고 있는 것이 사실이다. SROI 측정자는 비교가능성을 위한 중요한 가정들에 대해 일관된 적용을 유지하여야 한다. 우선, 프로젝트 진행 및 프로젝트로 인해 발생하는 편익의 지속기간까지도 일정하게 유지하여야 한다. 둘째, 인플레이션의 문제를 해결하기 위해 기간 비용, 편익에 대한 적절한 할인율의 적용이 이루어져야 한다. 마지막으로 사중(deadweight)과 귀인(attribution)이 일관되게 유지되도록 하여야 한다.

이것은 경쟁 입찰 또는 자금 신청에 SROI에 의한 신

5) Patrick W. Ryan 외, 2011, 'Social enterprise and the measurement of social value: methodological issues with the calculation and application of the social return on investment,' Taylor & Francis

청을 수용하기 위해서 편익의 추정에 현실적인 일관성을 적용하는 것으로 이해할 수 있으나, SROI 측정값이 정량화된 데이터에 매우 민감할 수밖에 없기 때문에 가정의 일관된 적용이 필요하다. 그러나 이러한 측정기간, 할인율, 사중 및 기인에 대한 명확하고 공인된 데이터가 존재하지 않는다는 것이다. 이것은 프로젝트의 사회적 가치 측정에 있어서 측정자의 특별한 주관이 개입될 수 있는 가능성을 아주 높게 내포하고 있는 문제라 할 수 있다.

SROI가 가지는 추가적인 한계는 지표에 대한 기초적 자료의 부족으로 인해 SROI의 최대 강점인 화폐화에 대한 근거 부족과 신뢰성 및 객관성의 부족을 들 수 있다. 이것은 SROI 측정자에게 커다란 부담으로 다가올 수밖에 없으며, SROI 측정값에 대한 수용 또한 어렵게 하는 것이다.

이것은 국내에서의 SROI 초기 연구가 SROI의 실제 측정에 있어서 활발하게 진행되지 못했기 때문이며, 다양한 분석기관 및 타 성과 측정 방법에 의한 지표들과의 다양한 교류를 통해 지표 및 대응치(화폐가치)에 대한 지표은행을 구축함으로써 점진적으로 해소될 수 있는 문제이다.

III. SROI 측정 사례연구

SROI에 의한 성과 측정 결과를 확인하기 위하여 본 연구는 캐나다 사회적기업의 사례를 소개하고, 국내의 사회적기업에 대한 사회적 성과 측정 결과를 제시하고자 한다.

3.1 해외사례

해외사례는 캐나다의 가족과 지역공동체 지원서비스(Family & Community Support Service, FCSS)가 투자한 두 개의 프로그램 'Beltline Youth Centre

Program'과 'Calgary Youth Justice Committee Program'을 소개한다.

3.1.1. Beltline Youth Centre Program

벨트라인유스센터(Beltline Youth Centre)는 이민 초기 방향의 시기를 겪는 청소년들이 긍정적인 삶을 살 수 있도록 지원하고 또한 그 가족들이 지역사회에 연결시키는 가교 역할을 하는 등의 사회적 가치를 창조하고 있다.

프로그램을 통한 변화의 이론은 문화적 경험차이를 이유로 소외된다는 느낌을 받는 위기의 청소년들이 사회적 보살핌과 교육기회, 여가활동의 기회 그리고 직업을 가질 수 있는 기회를 가진다면 성공적인 성인의 삶을 살아가고자 하는 긍정적인 선택을 할 수 있다는 것에서 찾을 수 있다.

주요 이해관계자는 벨트라인 입소자로 전 세계에서 이주해 온 290명의 청소년이 측정에 참여하였으며, 이들에게 다양한 사회활동 및 여가 활동을 지원하였다. 프로그램을 통한 성과는 1) 경찰의 조사가 필요한 불량한 행동을 한 청소년이 월평균 50명 감소, 2) 경찰의 조사와 사법부의 심판이 필요한 청소년 범죄자가 매년 15명 감소, 3) 청소년 보호소에 수감되어 보호관찰이 필요한 청소년 범죄자 8명 감소로 나타났다.

이상과 같은 프로그램 결과를 바탕으로 FCSS가 측정된 벨트라인유스센터프로그램의 SROI 측정 결과는 다음의 [표 3] 벨트라인 유스센터의 SROI와 같다.

표 3. 벨트라인유스센터의 SROI
Table 3. SROI Case Study: Beltline Youth Centre

SROI 측정 지표	연간합계	산출근거
1. 경찰출동시간 절감	\$205,200	\$342(1회 출동) * 월50명
2. 청소년범죄 사법부 집행비용 절감	\$19,125	\$1,275(1회 집행) * 연15명
3. 사법부 경찰출두 비용 절감	\$4,785	\$319(1회 집행) * 연15명

4. 청소년 수감시간 감소	\$8,400	\$150(1일 수감) * 연8명 * 7일 (회당 평균수감 일수)
5. 청소년 학대시간 감소	\$10,758	\$30(1시간당) * 2시간(주당) * 26주간 * 8명
6. 청소년 파트타임 수입 증가	\$184,320	\$8(1시간) * 주당8시간 * 연간 48주 * 60명
7. 청소년 정규근로 수입 증가	\$672,000	\$10(1시간) * 주당40시간 * 연간 48주 * 30명
A. 사회적 가치 창출 (290명)	\$1,104,588	1~7의 합계
B. 프로그램 투자비용	\$216,539	
C. 1인당 투자비용	\$747	B/290명
D. SROI 비율	\$5.10	A/B = 5.10 : 1

* 자료: FCSS, 「Social Return On Investment(SROI) Case Study: Beltline Youth Centre」

3.1.2. Calgary Youth Justice Committee Program

캘거리청소년사법위원회프로그램(Calgary Youth Justice Committee Program)은 청소년 범죄를 줄이기 사법제도에 대한 대안으로 지역사회 봉사자들을 통해 청소년들이 범죄에 대한 책임을 지는 동시에 그러한 행위를 바꾸도록 하는 기회를 제공하는 것으로 청소년 범죄 감소 등의 사회적 가치를 창조하고 있다.

프로그램을 통한 변화의 이론은 법을 위반한 청소년들이 그들의 실수로부터 배우도록 하고 그들 지역 사회에 의해 지원되는 기회를 통해 사법제도를 대체할 수 있는 프로그램을 통해 준법정신을 가진 시민으로 성장할 수 있다는 것에서 찾을 수 있다.

주요 이해관계자는 초범 또는 재범의 경범죄 대상 청소년이며 매년 300여명 이상의 자원봉사자들이 12,000시간을 청소년사법위원회를 위해 봉사하며, 범죄 유형과 청소년 범죄자들에 대한 개별적인 서비스를

제공한다. 프로그램을 통한 성과는 1) 프로그램을 통한 701명의 청소년에 대한 사법제도에 의한 처벌 감소, 2) 프로그램 참여 청소년의 재범률의 80% 감소로 나타났다.

이상과 같은 프로그램 결과를 바탕으로 FCSS가 측정된 캘거리청소년사법위원회프로그램의 SROI 측정 결과는 다음의 [표 4] 캘거리청소년사법위원회프로그램의 SROI와 같다.

표 4. 캘거리청소년사법위원회프로그램의 SROI
Table 4. SROI Case Study: Calgary Youth Justice Committee Program

SROI 측정 지표	1년	2년	3년	산출근거
1. 경찰 신고비용 절감	\$0	\$64,500	\$19,969	\$625(회당), 100콜
2. 경찰 조사비용 절감	\$0	\$154,800	\$47,926	\$1,500(회당 조사비용)
3. 경찰의 법정출두 비용 절감	\$0	\$25,800	\$7,988	\$250(회당 출석비용)
4. 사법절차 집행비용 절감	\$701,000	\$103,200	\$31,951	\$1,000(1건당 집행비용)
5. 집행유예 감독비용 절감	\$0	\$123,840	\$38,341	\$1,200(연간)
6. 구속수감비용 절감	\$0	\$100,000	\$100,000	\$100,000(연간 수감비용)
A. 사회적 가치 창출(701명)	\$701,000	\$572,140	\$246,175	1~6의 합계
B. 프로그램 투자비용	\$162,000			
C. 1인당 투자비용	\$231			B/701명
D. 1년 SROI 비율	\$4.33			A/B = 4.33 : 1
E. 3년 SROI 비율	\$8.85			(A NPV합)/B = 8.85 : 1

* 자료 : FCSS, 「Social Return On Investment(SROI) Case Study: Calgary Youth Justice Committee Program」

3.2 국내사례

국내 사회적기업의 사회적 성과 측정에 대한 결과 보고는 다양한 이해관계자가 갖는 이해관계 등으로 인해 활발하게 공개되지 않고 있다. 다만, 한국사회적기업진흥원 주관으로 매년 진행되는 사회적기업의 성과분석 결과가 공개되고, 정부의 정책수립 과정에 활

용되고 있다.⁶⁾

본 연구는 매년 공개되는 사회적기업에 대한 성과 분석 결과보고인 '사회적기업의 경제적·사회적 성과'와 대기업의 사회적기업 투자에 대한 효과를 확인하기 위해 측정된 SROI 결과를 제시하고자 한다.

3.2.1. 사회적기업의 경제적·사회적 성과

한국사회적기업진흥원에서 매년 공개하는 사회적기업의 사회적 가치는 사회적기업이 제출하는 '사업보고서'를 기초로 하고 있으며, 본 연구에서 다루고자 하는 SROI에 의한 사회적 성과 측정과는 차이를 보이고 있다. 또한, 사회적 가치를 '사회적기업육성법'에서 정한 사회적기업의 인증요건의 일환으로 취약계층 및 유급근로자의 고용, 사회서비스의 수혜 현황, 이해관계자가 참여하는 의사결정구조 현황, 이윤의 사회적 목적을 위한 재투자 등의 관점에서 확인하고 종단면적인 비교 연구를 진행해 왔다.

정부의 사회적기업에 대한 지원정책은 한국사회적기업진흥원에서 매년 공개하는 사회적기업의 성과보고서에 기반하고 있으며, 사회적기업에 대한 종단면적인 성과분석을 통해 사회적기업의 발굴과 육성이 정부 중심에서 범정부적으로, 그리고 지자체 단위로 확산되고 있음을 보여주고 있으며, 사회적기업 부문에 대한 양적, 직질 성장과정을 확인할 수 있다.

3.2.2. 부산 '행복한 학교'의 SROI

'행복한 학교'에 대한 SROI 분석은 방과 후 학교의 사회적 영향력이 상당히 중요함에도 불구하고 방과 후 학교에 대한 가치와 그 효과에 대한 연구가 부족한 현실에서, 행복한 학교가 가지는 영향력을 확인하고 연계되는 시사점을 도출하고 대기업인 SK와의 연계 활용방안을 제시하기 위해 진행되었다.

SROI 측정은 주로 3년 내지 5년에 걸쳐 발생한 결과

물(평가성 SROI) 또는 미래에 발생하게 될 결과물의 예측(예측성 SROI)을 통한 영향력을 측정하고, 순현재 가치에 근거하여 할인모형을 사용하여 최종 SROI 값을 산출하여야 하나, 본 행복한 학교의 SROI 측정은 이해관계자의 요청에 의해 사업 초기부터 6개월에 걸친 영향력만을 측정하였다.

3.2.2.1. 변화이론

프로그램을 통한 변화의 이론으로는 행복한학교의 방과 후 학습을 통해 사교육을 흡수하여 공교육을 보완하고 지역주민들이 양질의 지속가능한 일자리를 가질 수 있는 지혜를 제공함으로써 실질적인 교육복지의 실현으로 창의인재육성 및 지역사회에 공헌할 수 있다는 것에서 찾을 수 있다.

3.2.2.2. 이해관계자 분석

부산 행복한학교의 방과 후 학교 운영에 따른 이해관계자와 그 변화를 의도되었던/의도되지 않았던 나타난 변화를 토대로 이해관계자를 분석하면 다음의 [표 4] 부산 행복한학교 방과 후 학교 프로그램 이해관계자와 같다.

3.2.2.3. 영향력 분석

연구자는 주요 이해관계자인 학생과 학부모의 변화를 확인하기 위하여 설문조사를 실시하였으며, 총 262명을 대상으로 한 부산행복한학교 수강생-학부모 설문을 통해 설문결과를 분석하고 그에 따른 전체효과를 추정 분석하였다.

학생들은 방과 후 학교 프로그램 후의 변화로 자신들의 자신감 향상(123명, 47%)을 가장 큰 변화로 인식하고 있었다. 또한 방과 후 학교 수강 후 성적 향상을 표현한 학생들은 173명(66%)로 나타났다. 학부모들의 경우, 프로그램 후의 가장 큰 변화로 아이를 돌보는 시

6) 박선화, 2011, 「사회적기업 성장단계별 성과 및 지속가능성 분석 I - 사회적기업의 경제적·사회적 성과」, 한국사회적기업진흥원

간의 감소(117명, 45%)로 나타났다.

표 5. 부산행복한학교 방과 후 학교 프로그램 이해관계자별 변화
Table 5. Change of Stakeholders in Busan Happy-school

이해관계자	의도된 / 의도되지 않은 변화
학생	학업성적향상
	사회적 관계에서의 심리적 변화
학부모	자녀(학생) 돌봄 시간의 감소
	사교육비 절감
	자녀의 안전성 확보
정부	학부모의 일자리 창출에 따른 세수 확대
방과 후 학교 강사	소득 증대
	사회활동의 증가
기존 담당교사	방과 후 학습 업무에 대한 스트레스 감소

3.2.2.4. SROI 측정 결과

부산행복한학교의 방과 후 학교 프로그램에 투입된 비용은 수강생이 지불한 수강료 51,680,000원과 정부 지원 인건비 5,400,000원을 합한 87,680,000원이었다.

부산행복한학교의 방과 후 학교 프로그램에서 창출된 사회적 가치 측정 결과는 다음의 [표 6] 부산행복한 학교 방과 후 학교 프로그램의 SROI 측정 결과와 같다.

3.2.2.5. SROI 측정 결과 보고

부산행복한학교의 방과 후 학교 프로그램은 방과 후 학교를 통한 사교육비의 절감과 방과 후 학교 강사의 소득 증대가 주요한 사회적 가치로 측정되었다. SROI 비율, 5.06:1은 1원을 투자하여 5.06원의 사회적 가치를 창출하고 있다는 사실을 확인시켜 준다.

이것은 부산행복한학교의 방과 후 학교 프로그램을 통해 사교육비 절감과 강사의 소득 증대 등 비용측면에서의 효과와 청소년 대상 범죄의 감소 등과 같은 모든 사회적 가치를 판단했을 때, 현재 사회적으로 이슈

가 되고 있는 사교육의 폐해를 축소시킬 수 있는 공교육 시장을 확대시켜 나간다면 지방자치단체와의 협력을 통해 다양한 방과 후 학교 프로그램의 정착에 중요한 영향을 미칠 것으로 판단된다.

표 6. 부산 행복한학교 방과 후 학교 프로그램 SROI
Table 6. SROI Case Study: An After-school Program in Busan Happy-school

SROI 측정 지표	산출금액*	산출근거
1. 학업성적 향상을 위해 수강해야하는 평균 사교육비 절감	132,662,534	142명*17.6만원*6개월 - 사중 10%, 귀인 1.7%, 드롭오프 10%
2. 자신감 향상으로 인한 비용 절감	63,000,000	63명*100만원 - 드롭오프 10%
3. 돌봄시간 감소로 인한 보육비 지출 감소	22,198,206	619명*7.25%*9.16만원*6개월 - 귀인 10%
4. 사교육비 절감	140,415,773	619명*43.5%*10.73만원*6개월 - 대체효과10%, 귀인 10%
5. 아동청소년 대상 범죄예방 비용 감소	11,517,150	67건*581만원 - 사중50%, 대체효과10%, 귀인90%
6. 학부모 근로에 다른 근로소득세 증가	136,960	16명*2,140원*6개월
7. 방과 후 강사 소득 증대	65,772,000	(15명*96만원+1명*126만원)*6개월 - 사중30%
8. 방과 후 강사 활동을 통한 우울증 등 치료비용 감소	1,349,297	16명*40,536원*주4회*2주 - 사중25.7%, 대체효과30%, 귀인50%, 드롭오프10%
9. 상담건수 감소로 인한 스트레스 감소에 따른 심리상담 치료비용 감소	294,000	5명*3만원*주1회*4주 - 사중30%, 귀인 30%, 드롭오프10%
A. 사회적가치 창출	443,345,920	1~9 합계
B. 프로그램 투자비용	87,680,000	
C. SROI 비율	5.06	5.06 : 1

* 산출금액 = 산출근거 * 사중 * 대체효과 * 귀인 * 드롭오프'를 계산한 금액임.

3.2.3. 천기저귀 사용을 통한 환경 보호 '(주)송지'의 SROI

(주)송지에 대한 SROI 분석은 (주)LG전자의 사회적 책임경영활동(CSR)으로 진행되는 '녹성장 산업분야 사회적기업 후원사업'에 대한 투자 효과를 측정하기 위해 진행되었으며, 대기업의 사회적기업에 대한 재무적 투자자로서의 입장에서 지속적인 투자 및 지원 가능성을 분석하고자 하였다.

3.2.3.1. 변화이론

프로그램을 통한 변화의 이론으로는 (주)송지의 천기저귀 세탁 및 대여사업으로 일회용 사용 축소를 통한 환경보호와 장애인 및 여성근로자 등 취약계층에 대한 일자리 창출과 합성수지 일회용 기저귀 사용 감소를 통한 건강한 아이로의 성장 환경을 제공할 수 있다는 사회적 목적을 추구하는 것 등에서 찾을 수 있다.

3.2.3.2. 이해관계자 분석

(주)송지의 천기저귀 사업에 따른 이해관계자와 그 변화를 의도되었던/의도되지 않았던 나타난 변화를 토대로 이해관계자를 분석하면 다음의 [표 7] (주)송지 천기저귀 사업이해관계자와 같다.

표 7. (주)송지 천기저귀 사업 이해관계자별 변화
Table 7. Change of Stakeholders in Songji

이해관계자	의도된 / 의도되지 않은 변화
지역사회	기초생활수급자 자녀 양육조건 향상
	환경보호
부모	육아비용절감
	자녀의 건강증진
정부(서울시)	일자리 창출
(주)송지 근로자	소득 증대
	사회활동의 증가
(주)LG전자	-

3.2.3.3. 영향력 분석

연구자는 주요 이해관계자인 영유아의 부모가 느끼는 변화의 가치를 측정하기 위하여 시민환경연구소와 (주)송지가 자체적으로 실시한 고객대상 만족도 설문조사 결과를 인용하였으며, 근로자의 소득증대를 확인하기 위하여 근로자별 면담 및 지역사회에의 기여를 확인하기 위한 자료로 회사 경영진과 면담을 바탕으로 추정하여 분석하였다.

영유아 부모들에게 있어서 가장 큰 변화는 천기저귀 사용 후 영유아의 아기피부발진 감소에서 가장 높은 만족도를 보였으며, 천기저귀 사용 시 발생하는 지출과 일회용 기저귀 사용 시 발생하는 지출과의 차이인 보육비의 감소를 주요한 영향력으로 자료를 수집하였다.

근로자 소득증대 관점에서는 입사 후 급여소득 증가분에 대한 영향력 자료를 수집하였으며, 지역사회에의 기여 관점에서는 기초생활수급자와 같은 취약계층에게 지원되는 천기저귀 사용을 통한 기저귀 사용 시 감소되는 기회비용과 천기저귀 사용으로 줄어든 1회용 기저귀의 생산, 후처리에 들어가는 환경비용에 대한 영향력 자료를 수집하였다.

3.2.3.4. SROI 측정 결과

(주)송지의 천기저귀 사업에 투입된 비용은 시초생활수급자에 제공된 천기저귀 비용 100,000원과 영유아 부모들의 천기저귀 렌탈비용 40,800,000원, 서울시의 일자리창출 사업에 대한 인건비 지원금 153,900,000원을 합한 194,800,000원이었다.

(주)송지의 천기저귀 사업에서 창출된 사회적 가치 측정 결과는 다음의 [표 8] (주)송지 천기저귀 사업의 SROI 측정 결과와 같다.

표 8. (주)송지 천기저귀 사업의 SROI 측정 결과
Table 8. SROI Case Study: Cloth diaper supply business in Songji

SROI 측정 지표	산출금액*	산출근거
1. 무료로 지급받은 천기저귀의 가치	3,328,290	5명*739,620원(1년렌탈비) - 귀인 10%
2. 기부를 통한 나무심기운동의 가치	7,344,000	340,000*2곳*12개월 - 사중 10%
3. 1회용 기저귀 제작에 필요한 목재사용량 감소	74,941,191	145명*574,262원 - 사중 10%
4. 1회용 기저귀 후처리시 사용되는 화석연료의 사용 감소	1,137,960	145명*8,720원 - 사중 10%
5. 1회용 기저귀 후처리시 발생하는 이산화탄소 배출 감소	460,926	145명*3,532원 - 사중 10%
6. 1회용 기저귀 후처리시 발생하는 폐수 및 폐기물 발생량 감소	192,581,460	145명*1,446,840원 +145명*80개*361원 - 사중 10%
7. 천기저귀 사용으로 인한 보육비 감소	81,562,500	145명*2.5만원*25개월 - 귀인 10%
8. 아기피부발진 발병 감소로 인한 의료비 지출 감소	3,938,577	145명*0.85*31,956원
9. 근로소득 증가에 따른 세수 증가	141,480	9명*1,310원*12개월
10. 근로자의 소득 증가	84,799,520	
11. 사회생활 수행에 따른 정신건강 개선에 따른 의료비 감소	758,979	9명*40,536*주4회*2주 - 사중25.7%, 대체 30%, 귀인50%
A. 사회적 가치 창출	452,794,883	1~11 합계
B. 프로그램 투자비용	194,800,000	
C. SROI 비율	2.32	2.32 : 1

* '산출금액 = 산출근거 * 사중 * 대체효과 * 귀인 * 드롭오프'를 계산한 금액임.

3.2.3.5. SROI 측정 결과 보고

(주)송지의 천기저귀 사업은 환경보호 효과와 육아 비용 절감이 주요한 사회적 가치로 측정되었다. SROI 비율, 2.32:1은 1원을 투자하여 2.32원의 사회적 가치를 창출한다는 확인시켜 준다.

이것은 (주)송지의 천기저귀 사업을 통한 사회적 비용절감의 효과가 여타의 사회적 가치에 비해 소규모

로 측정되었지만 아이들의 일회용 기저귀 사용을 통한 피부발진이 천기저귀를 사용케 하는 주요 요인인 만큼 영유아의 건강증진을 활용한 마케팅을 전개해 나간다면 (주)송지의 사업 확대에 중요한 영향을 미칠 것으로 판단된다.

3.2.3.6. 측정의 한계

(주)송지의 사회적 가치에 대한 측정은 (주)송지의 근로자와 인건비 제공자인 서울특별시, 직접적 서비스 대상자인 영유아의 부모들, 지역사회로 한정되었다. 이는 연구자의 주관적인 판단을 최소화하기 위해 직접적 이해관계자를 최소화하여 한정하였기 때문이며, 추후 연구를 통해 이해관계자에 대한 인터뷰 등을 통해 관련된 모든 이해관계자의 사회적 가치를 계상할 필요가 있다.

(주)송지의 경우, 천기저귀 사용 확대운동을 하고 있는 주요 사회적기업으로서 현재 천기저귀를 보당하고, 세탁장비, 배송차량을 보장하여 사업의 형태를 안정적으로고 갖추어 가고 있는 곳이지만, 사업의 시작 단계에 있어 조사시점까지 투입된 비용에 대한 충분한 서비스의 제공이 이루어지지 못하고 있기 때문에 사회적 가치가 기대효과에 비해 충분히 계상되지 못한 측면이 존재한다.

(주)송지의 향후 3년간의 예측성 SROI 측정에 있어서 (주)송지 측에서 제공한 사업보고에 근거하고 있다. 이것은 사업보고서 상의 사업목표가 사업현황에 비해 과대 산정 된듯하나 그 실현여부의 가능성에 대한 검증에 어려움이 있어 준용하여 사용하였으며, 연구자의 SROI 측정 결과치가 높게 산정되었을 가능성을 내포하고 있다.

3.2.3.7. 가능성

(주)송지의 사회적 가치에 대한 측정을 통해 (주)LG전자의 '녹색성장 산업분야 사회적기업 후원사업'은 투자에 대한 성과의 창출을 인지하게 되었으며, 지속

적인 후원사업의 진해도 이루어지고 있다. 이것은 사회적기업이 SROI 뿐만 아니라 사회적 가치 측정 도구에 의해 자신들의 가치를 입증하고 개선하려고 할 때 더 많은 투자자들의 투자 및 지원을 받을 수 있다는 것을 확인시켜 준 사례로 볼 수 있다.

IV. 결론 및 제언

4.1 사례연구

국내·외 사례연구를 통해 사회적 가치를 측정하는 SROI 방식에 의해 사회적기업이 창출하는 사회적 가치가 투자한 비용 대비 훨씬 더 큰 가치로 우리 사회에 환원되고 있는 것을 확인할 수 있었다. 이것은 사회적 가치에 대한 측정의 필요성을 명확하게 제시해 주는 것임에 분명하고, 사회적기업의 사회적 가치 측정을 통한 사회적기업 활동에 대한 증거 기반을 구축하고 이를 통해 사회적기업의 역할에 대한 시민사회의 인식을 제고시킬 수 있을 것이다.

사회적기업의 사회적 가치 측정을 통해 1) 정부의 사회적기업에 대한 정책적 지원의 정당성을 확보할 수 있을 것이며, 2) 대기업 등의 사회적책임활동(CSR)의 일환으로 진행되고 있는 사회적기업에 대한 투자가 활발하게 이루어질 수 있으며, 3) 사회적기업 내부적으로 사회적기업가에 대한 평가와 다양한 이해 상충의 문제 해결에 도움을 줄 것이다.

반면, 사회적기업이 창출하는 사회적 가치를 측정하고 보고하는 과정에 다양한 이해관계자의 존재로 인해 수많은 어려움을 보유하고 있다는 사실도 확인할 수 있었다. 이것은 SROI와 같은 사회적 가치 측정 도구에 의한 평가를 수행하는데 있어 사회적기업을 둘러싼 다양한 이해관계자의 적극적인 참여가 중요한 성공요인이 될 수 있음을 확인시켜 주는 것이다.

연구자는 또한, 사회적기업이 창출하는 사회적 가

치에 대한 증거를 확인하고 화폐화된 사회적 가치를 부여하는 과정에서 다양한 이해관계자가 공통적으로 인정한 공인된 지표 및 대응치를 부여하지 못하고 연구자의 주관에 강하게 표현될 수밖에 없는 한계를 경험하였다. 이러한 한계를 극복하기 위해서는, 다양한 분야에서 활동하고 있는 사회적기업에 대한 사회적 가치를 SROI를 비롯한 다양한 사회적 가치 측정 방식에 의한 실증적인 분석과 체계적인 연구를 통해 이론적 근거를 확립하고 지표를 객관화할 필요가 있다.

또한, 연구자의 주관에 따라 사회적 가치 측정 범위의 확대 또는 축소의 가능성이 있을 수 있다는 것을 확인하였다. 이는 사회적기업이 보유한 고유의 기업 가치나 사업계획과 같은 기업이 제시하는 사업관련 정보들에 대한 실제 성과 내지는 실현 가능성에 대한 검증의 어려움을 내포하고 있기 때문인 것으로 판단된다. SROI 측정 연구자는 사회적기업에 대한 사회적 가치 측정에 앞서 사회적기업이 속한 산업 전반의 환경을 고려한다면 기업에서 제공되는 정보의 검증이 한층 수월해질 것이다.

4.2. 향후 연구 과제 및 제언

사회적기업은 기업으로서의 조직형태를 보유하고 있다는 점에서 사회적기업의 성공을 위해서는 조직유효성에 대한 확인이 필요하며 이를 위해서는 기업이 시장을 통해서 창출하는 경제적 가치와 가치 측면에서의 사회적·환경적 가치를 혼합한 혼합가치(Blended Value)를 측정하고 평가하는 방향에서 향후 연구가 이루어져야 할 것이다.

이를 위해, 다양한 분야에서 활동하는 사회적기업의 증가 추세에 보조를 같이 하여, 사회의 보편적 가치를 지닌 이해관계자가 수용 가능한 사회적 가치에 대한 공유된 성과 측정 지표은행의 개발에 향후 연구의 역량을 집중해야 할 것이다.

또한, 개발된 지표은행을 가지고 일선에서 활동하

고 있는 많은 사회적기업가들이 자신들의 활동으로 인해 창출되는 사회적 가치를 쉽게 측정할 수 있는 프레임워크, 즉, 'SROI 전자측정시스템' 등의 개발을 통해 다양한 이해관계자들의 접근을 용이하게 하는 패러다임으로의 전환을 이끌어 낼 수 있는 연구가 이루어져야 할 것이다.

정부의 지속적인 사회적기업에 대한 육성정책에 대한 정당성을 제공하고 국민들의 공감을 얻기 위해서는 사회적기업이 창출하는 사회적기업의 사회적 성과 측정을 필요로 하지만, 다양한 해외의 측정사례 발표와는 달리 국내의 사회적기업의 사회적 성과 측정에 대한 결과들은 객관적이고 설득력 있는 측정 결과를 제시하지 못하고 있다.

이러한 현상을 해소하기 위해서는 두 가지 측면에서의 개선을 필요로 한다. 첫째는, 사회적기업의 사회적 성과 측정을 위한 인프라의 구축에 있으며, 둘째는, 성과 측정과정 자체에 있다.

인프라 구축 측면에서 살펴보면, SROI 등 다양한 사회적 성과 측정 도구들은 1) 개인 또는 기관의 노력으로는 전문 인력 Pool, 비용, 수행기관 등에 있어 한계가 존재한다는 것이며, 이를 위해 국가적 차원의 지원이 필요하고, 다양한 성과 측정 기관들 간의 네트워크 형성의 장을 마련해 줄 필요가 있다. 2) 국제적 성과측정 기관들과의 네트워크 연계가 중요하다. 3) 장기적 측면에서 성과 측정에 대한 프로세스 마련을 통한 접근이 필요하다. 이를 통해 서구의 SROI 등에 의한 성과 측정 과정에서의 시행착오를 예상하고 새로운 방향을 제시하기 위한 정부기관의 성과측정 연구에 대한 투자가 필요하며, 객관적인 측정 지표를 DB화하고, DB에 대한 다양한 이해관계자의 합의가 필요하다. 다양한 이해관계자의 합의에 도달 할 때, 사회적기업의 사회적 성과 측정이 설득력을 확보할 수 있고, 객관성을 담보할 수 있으며, 성과측정 결과에 대한 활용도를 높일 수 있으며, 측정 과정에 대한 신뢰도를 상승시킬 수 있을 것이다.

성과 측정과정 자체적인 측면에서 살펴보면, 1) 사회적기업 구성원의 성과 측정과정에의 참여가 중요하다. 이것은 SROI를 통해 측정된 변화에 대해 증명하고 개선에 대해 다양한 구성원의 참여를 통한 측정자의 이해를 돕기 위한 과정이다. 2) 다양한 사회적 가치 측정 방식에 대한 연구가 진행되고 상호 보완할 수 있는 과정을 가져야 한다. 사회적기업의 사회적 성과 측정 방식은 SROI 하나만 존재하는 것은 아니며, 다양한 경우의 성과 측정을 통해 지표 등에 있어 상호 보완을 통해 객관적인 지표를 공통으로 활용할 수 있어야 할 것이다. 3) SROI 결과의 비교 가능성을 이해해야 한다. SROI는 사회적 목적 활동 상호간의 단순한 비교는 무의미할 수 있으며, 동일 사회적 목적 활동에 대한 종단면적 사회적 가치의 비교는 유의미한 결과를 도출해 낼 수 있다. 그러기 위해서는 사회적 가치 측정을 위한 비용 측면의 지원에 대한 제도적 장치 마련이 필수적이다.

사회적기업의 사회적 가치에 대한 성과 측정은 사회적기업의 지속가능한 성장을 위해서는 반드시 필요하다. 성과 측정을 위한 정부기관의 지원체계 정립을 더 이상 늦출 수 없다. 장기적이고 국가적인 차원에서 사회적기업의 성과 측정에 대한 제도적 장치 마련이 필요한 시기가 왔다.

참고문헌

- [1] 조영복 역, *가치측정 - SROI(사회적 투자수익율)이 용지침서*, 사회적기업연구원, 2009.
- [2] 조영복, *사회적기업 육성을 위한 중장기정책방향*, 대통령자문 국민경제자문회의, 2007.
- [3] 조영복, *사회적기업 육성을 위한 정책과제*, 서울경제, 2010.
- [4] 사회적기업연구원, *사회적기업의 사회적 가치 측정 지표개발에 관한 연구*, 한국사회적기업진흥원,

- 2011.
- [5] 박선화, *사회적기업 성장단계별 성과 및 지속가능성 분석 I-사회적기업의 사회적 경제적 성과 분석*, 한국사회적기업진흥원, 2011.
- [6] 조영복, 류정란 역, *SROI - 사회적 투자수익률 측정 가이드*, 사회적기업연구원, 2010.
- [7] 조영복, *SK Happy School SROI Report*, SK, 2010.
- [8] 사회적기업연구원, *사회적기업의 SROI 성과지표 개발과 자가진단*, LG전자, 2011.
- [9] 이승규, 라준영, *사회적기업 가치 측정 및 평가*, 함께일하는재단, 2009.
- [10] 신흥철 외 역, *BSC 진단과 개선*, NemoBooks, 2005.
- [11] Jeremy Nicholls 외, *A guide to Social Return on Investment*, Office of the Third Sector, 2009.
- [12] Cynthia Gair, *SROI Act II: A Call to Action for Next Generation SROI*, REDF, 2009.
- [13] Fergus Lyon 외, *The ambitions and challenges of SROI*, TSRC, 2010.
- [14] Patrick W. Ryana 외, *Social enterprise and the measurement of social value: methodological issues with the calculation and application of the social return on investment*, Taylor & Francis Group, 2011.
- [15] Bryde, D. & Robinson, L., *Client versus Contractor Perspectives on Project Success Criteria*, International Journal of Project Management, vol. 23, pp, 622-629, 2005.
- [16] Beckford, J., *Quality(2ed)*, Routledge, 2002.
- [17] Kaplan, R.S., & Norton, d.p., *The Balanced Scorecard -Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, 1996.
- [18] Jeremy Nicholls, *Why Measuring and communicating social value can help social enterprise become more competitive*, Office of the Third Sector, 2007.
- [19] Melinda T. Tuan, *Measuring and/or estimating social value creation: insight into eight integrated cost approach*, Bill and Melinda Gates Foundation, 2008.
- [20] Sommers, A. B., *Shaping the balanced scorecard for Use in UK social enterprise*, Social Enterprise Journal 1, 2005.
- [21] Lumby, S., & c. Jones, *Corporate Finance : Thoery and practice(7ed)*, Thomson, 2003.
- [22] Potts, D, *Project planning and analysis for development*, Lynne Reinner Publishers, 2002.
- [23] Family and Community Support Services (FCSS), *Social Return On Investment(SROI) Case Study: Calgary Youth Justice Committee Program*, FCSS, 2004.
- [24] Family and Community Support Services (FCSS), *Social Return On Investment(SROI) Case Study: Beltline Youth Centre*, FCSS, 2007.
- [25] Lyon, F 외, *Social impact measurement(SIM) experiences and future directions for third sector organisations in the East of England*, East of England Development Agency, 2010.
- [26] New Philanthropy Capital(NPC), *Social return on investment*, NPC, 2010.
- [27] New Economics Foundation(NEF), *Social return on investment: Valuing what matters*, NEF, 2004.
- [28] Social Economy Scotland(SES), *Investing in impact: Developing social return on investment*, SES, 2008.
- [29] www.socialenterprise.or.kr (한국사회적기업진흥원)
- [30] www.neweconomics.org (NEF)
- [31] www.proveandimprove.com (증명과개선, NEF)
- [32] www.simpactstrategies.com (Simpact, 캐나다)
- [33] www.thecentrepoint.ca (벨트라인유스센터, 캐나다)
- [34] www.calgaryyouthjustice.com (캘거리청소년사법위원회, 캐나다)
- [35] www.socialeconomyscotland.info (SES)

감사의 글

본 논문은 부산대학교 자유 과제 학술연구비 지원(2년)에 의하여 연구되었음.

저자소개



조영복(Young-Bohk, Cho)

1982년 부산대학교 대학원 경영학과
(경영학석사)

1985년 계명대학교 대학원 경영학과
(경영학박사)

1990년~현재 부산대학교 경영대학 경영학과 교수

2006년~현재 (사)사회적기업연구원 원장

※ 관심분야: 사회적기업 국제비교, 육성정책,

SROI 개발및측정, 리더십, 지식경영