

2023

임팩트그라운드

성과보고서



발간사

사회에는 크고 작은 문제들이 존재합니다. 어떤 문제들은 누구나 그를 인지하고 광범위한 영향력을 가지고 있어 빠른 해결책이 마련되고 변화가 나타나곤 합니다. 하지만 어떤 문제들은 이해관계가 복잡하여 해결의 실마리가 보이지 않거나, 너무 거대하여 어디서부터 풀어야할지 모르는 상황에 있기도 합니다. 사회적으로 목소리를 내기 어려운 이들에게 들이닥친 문제는 삶을 깊이 옥죄어 더 큰 문제로 이어지기도 합니다. 이런 문제들일수록 다양한 장벽들로 해결책을 찾기가 어려워지곤 합니다.

이렇게 복잡하고 결과가 빠르게 나타나지 않는 일, 금전적 보상은 커녕 정신적 고통까지 견디며 가야 하는 일, 그래서 누구도 쉬이 가기 주저하는 일들을 하는 사람들이 있습니다. 영진 사회문제를 풀고자 고민하고 사람과 돈을 모으며 밤낮으로 치열하게 세상과 부딪치며 담판짓는 이들이 있습니다. 이들은 사회의 거대한 문제, 소수자의 아픔을 자신의 삶과 현실로 끌어 안아 함께하는 이들입니다. 놀랍게도 한 둘이 아니고 여럿이 손맞잡고 일하고 있습니다. 브라이언임팩트는 이들을 혁신조직이라 부르고 지원하고 있습니다.

재단의 <임팩트그라운드> 사업은 이들의 시선이 닿는 다양한 사회문제들의 완전한 해결을 꿈꿉니다. 그렇기에 더디지만 확실하게 사회문제의 종결을 꿈꾸는 혁신조직들이, 시간과 상황을 온 몸으로 지나며 발견한 솔루션에 크게 베풀었습니다. 이 솔루션들이 만들어내는 크고 작은 성과들을 제대로 들여다보고 우리 사회에도 전하고 싶었습니다. 임팩트그라운드 사업의 임팩트 측정은 이러한 마음으로 시작되었습니다.

우리의 언어, 말들에는 한계가 있습니다. 혁신조직들의 도전을 통해 만들어낸 도약과 변화들 중 이 언어라는 그릇에 담기지 않는 부분이 얼마나 많은지 압니다. 하지만 기록하고, 정리하고, 가시화하는 노력들을 통해 혁신조직들의 도전과 성취가 더 널리 알려지기를 기대하며 보고서를 펴냅니다. 앞으로 더욱 섬세하게 혁신조직들의 성과를 포착하고 드러낼 수 있도록 임팩트 측정도 진화해가기를 기대합니다. 그리하여 조직들의 꿈에 가까이 베풀어 여러 지지자들이 생겨나기를, 조직들의 앞에 놓인 문제의 해결이 앞당겨지기를 바랍니다.

브라이언임팩트 이사장

김정호



혁신조직의 터전, 임팩트그라운드

임팩트그라운드는 더 나은 세상을 만들기 위해 활동하는 혁신가와 단체들이 건강하게 뿌리내릴 수 있는 터전을 만들고자 시작되었습니다. 사회문제를 근본적으로 풀어내는 혁신조직을 지원함으로써 지속가능한 소셜임팩트 생태계를 응원합니다.

임팩트그라운드가 시도하는 대담한 자선, Big Bet Philanthropy

임팩트그라운드는 'Big Bet Philanthropy(대담한 자선)'를 지향합니다. "사회문제를 해결하기 위해서는 솔루션이 그만큼의 큰 스케일에서 작동할 수 있도록 해야한다"는 Big Bet Philanthropy의 개념에 동의합니다.

특히 사회문제를 해결하고자 하는 조직의 성장과 지속가능성을 위해 신뢰에 기반한 기부금 지원을 하고 있습니다. 기부금의 활용을 특정 사업이나 프로젝트에 제한하지 않고, 사회문제를 근본적으로 해결할 수 있는 항목에 유연하게 사용할 수 있도록 지원합니다.

"Big Bet Philanthropy"의 개념 정의

단일 기관 또는 구체적인 사회 문제 해결에 1천만 달러 이상을 지원하는 자선 방식(philanthropic commitments of \$10 million or more to an organization or a defined Initiative)

기부의 규모	사회 문제 해결을 위한 주도권(initiative) 또는 기관의 크기가 소규모인 분야에서도 주요 기부금을 확보할 수 있을 만큼 충분히 낮으면서 상당한 변화를 촉진할 수 있을 만큼 충분히 높은 금액
기부의 주체	개인 또는 재단
수년간의 집중지원	수년간 (multiple years) : 통상적으로 3년~10년의 기간에 걸쳐 지원

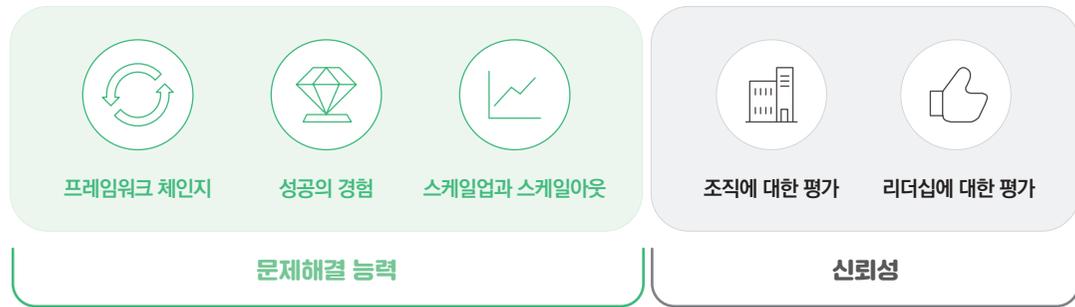
주) Foster, William et al., (2016), "Making Big Bets for Social Change", Stanford Social Innovation Review, Winter.

BIG BET PHILANTHROPY

임팩트그라운드 참여조직

임팩트그라운드에 참여하는 조직은 크게 두 가지 요건을 갖추고 있습니다. 첫째, 사회적 가치를 창출하거나 소외계층을 지원하기 위해 혁신적인 프레임워크를 활용한 성공의 경험을 가지고 있는 조직입니다. 둘째, 건강한 조직체계와 리더십에 기반하여 큰 규모의 지원을 건전하게 운용할 수 있는 신뢰성이 확보된 조직입니다. Big Bet 투자를 통해 모델링되어 확산될 수 있는 비영리조직을 임팩트그라운드의 파트너로 선정하며, 이를 혁신조직이라 부릅니다.

그림1 임팩트그라운드 혁신조직 선정요소



임팩트그라운드의 사회변화경로

임팩트그라운드는 사회문제가 근본적으로 해결되는 것을 최종적인 지향점으로 삼고 있습니다. 더 나은 세상을 만들어가는 혁신조직을 통하여 사회문제가 근본적으로 해결되는 과정(사회변화경로)을 크게 세 단계로 나누고 있습니다. 첫 번째 단계는 사회문제가 인지되고 조직을 통하여 구체적인 해결방향이 제시되는 의제의 강화(Consolidation) 단계입니다. 두 번째 단계는 사회문제를 해결할 수 있는 매우 효과적인 방법이 만들어지고, 빠른 속도로 솔루션이 확산되는 국면으로 전환(Transition)되는 단계입니다. 세 번째 단계는 두 번째 단계를 지나면서 해당 사회문제를 더 이상 발생시키지 않을 수 있도록 하는 법과 제도가 등장하거나 국민들의 합의가 도출되는 근본적인 문제해결(Settlement) 단계입니다. 임팩트그라운드는 이 가운데 고유의 솔루션을 가지고 사회문제의 근본적인 해결에 매우 효과적인 방법을 찾아 접근하고 있는 전환(Transition)단계의 조직에 집중합니다. 조직을 설립하고 유지하는 수준을 넘어 고유의 검증된 솔루션에 기반하여 가속성과 확장성을 가지고 사회문제를 풀어나갈 조직들이 과감하게 변화를 시도할 수 있도록 충분한 자원과 기회를 제공하고자 합니다.

그림2 임팩트그라운드의 사회변화경로와 사회문제 해결의 트리거



* 트리거(trigger) 사회문제를 압도적으로 해소할 수 있을 정도의 가속성, 확장성을 가진 솔루션 또는 변화기제

1단계 의제의 강화Consolidation: 사회문제의 인지와 해결방향 제시

이 단계에서는 사회적 현상 중에 특정 사안들이 사회 구조적인 문제로 인식, 정의되며, 그 문제의 실태가 가시화됩니다. 그리고 이러한 문제를 해결하는 주체들이 조직적 형태로 등장하고, 문제해결의 방향과 주요 전략을 제시합니다.

• **문제의 정의 Identifying**

사회문제를 정의하고, 원인과 증상을 분석하는 주요 개념 등장합니다

• **가시화 및 의제화 Issuing & Realization**

사회문제에 대한 관심과 지지가 생기면서 해당 이슈가 사회적 의제로서 대두됩니다.

• **조직화 Organizing**

해당 사회문제를 해결할 수 있는 조직적 체계가 구성됩니다. 특정 문제를 해결하는 조직이 설립되거나, 동일한 미션을 가진 기존 개인과 조직들이 등장하고 서로 결합합니다.

앞서 설명했듯이 임팩트그라운드가 우선 집중하는 혁신조직은 사회문제를 해결하는 고유의 솔루션을 빠른 속도로 확산할 수 있는 방법을 찾는 전환 단계의 조직입니다. 그러나 조직이 사회문제를 해결하는 실제적인 결과를 얻기 위해서는 지난한 과정이 수반됩니다. 특히 해당 사회문제에 대한 사회적 관심이 아직 매우 적고, 조건이 열악할수록 당장의 뚜렷한 변화와 성과가 드러나지 않는 경우가 많습니다. 그럼에도 불구하고 해당 문제를 포기하지 않고 상황이 더 나빠지지 않도록 최선의 방어책을 강구하는 것 또한 사회변화를 위해서 매우 중요합니다. 그래서 전환단계에 아직 이르지 못하였다 하더라도, 사회문제 상황이 더 열악해지지 않도록 활동을 지속하며 사회문제가 사회의 무관심 속에 잠식되지 않도록 최소한의 보루를 마련하는 조직의 활동을 중립적 임팩트Neutral Impact로 정의하고 있으며 임팩트그라운드의 혁신조직으로서 주목합니다.

• **중립적 임팩트 Neutral Impact**

사회문제를 개선할 수 있는 방법을 바로 적용하지 못하더라도, 열악한 사회문제 상황이 더 나빠지지 않도록 합니다. 긍정적 임팩트를 창출하기 무척 어려운 경우, 적어도 부정적 임팩트가 추가 발생하지 않게 하는 것도 비영리조직의 중요한 기능입니다. 사회문제로 인한 피해가 분명하게 발생함에도 해당 문제를 위해 노력하는 조직이 유일하여 이 조직의 존재와 지속이 해당문제 해결에 절대적인 경우 중립적 임팩트Neutral Impact가 확실하게 나타납니다.

강화Consolidation 단계에서 혁신조직들은 해당 문제를 해결하기 위한 조직을 구성하고 미션과 비전을 구체화합니다. 또한 문제를 해결할 수 있는 핵심적인 역량 즉, 전문성과 기술, 필요 자원을 확보하게 됩니다. 그리고 지속가능한 형태의 리더십과 거버넌스를 구축하는데 힘을 쏟게 됩니다. 이로써 혁신조직은 솔루션의 효과를 검증된 수준으로 끌어올리며, 안정적인 운영의 토대를 갖추고, 지속가능한 규모로 성장합니다. 이 단계에서는 조직 규모의 성장 속도에 따라 사회문제도 비례적, 점진적으로 해결됩니다.

2단계 문제해결의 전환 Transition: 사회문제 해결의 트리거 등장

기존의 점진적인 변화과정과는 확연히 다르게, 사회문제를 압도적으로 해소할 수 있을 정도로 복제가능하며 빠른 해결속도를 갖는 솔루션이 등장하는 단계입니다. 임팩트그라운드는 이러한 확장성과 가속성을 가진 솔루션 또는 사회변화 방식을 사회문제 해결의 트리거(trigger)라고 정의합니다. 아주 무거운 물체라도 튼튼하고 긴 지렛대만 있으면 거뜬히 들 수 있는 것처럼, 트리거는 영향력을 기하급수적으로 증가시킬 수 있도록 사회문제 해결의 지렛대 역할을 합니다. 사회문제를 해결하는 트리거는 다음 몇 가지 형태로 나타납니다.

• **솔루션의 기술화 Technicalization**

사회문제를 해결하는 방법 즉, 솔루션이 확실한 해결책으로써 검증될 뿐 아니라 다른 기관, 다른 지역에서 쉽게 적용할 수 있도록 복제가능한 형태로 표준화 및 고도화되는 것입니다. 이를 모델화라고도 부를 수 있습니다. 또는 오프라인에서만 가능했던 솔루션이 온라인에서도 동일한 효과 이상을 만들어 낼 수 있도록 기술적으로 구현되면서 네트워크 효과 등을 통해 물리적 제한 없이 확산되는 것을 포함합니다.

• **집합적 임팩트 구조 구축 Structuring Collective Impact**

사회문제를 해결하는 데 있어 다양한 섹터의 주체들과 협력하는 구조를 갖게 되는 것입니다. 사회문제 해결의 필요성에 대한 단순한 동의나 지지, 후원을 얻어내는 것을 의미하는 게 아닙니다. 각 정부, 기업, 혁신조직 등의 주체가 동일한 문제를 해결하기 위한 각자의 구체적인 역할과 책임범위를 갖고 이러한 기능들이 효과적으로 연계되도록 협력하는 것입니다.

• **상징적이고 영향력 있는 메신저 또는 열성적 지지자 확보 Messenger & Sympathizer**

사회구성원 상당수가 해당 문제를 인지하고, 구조적인 방식으로 해결해야 한다는 합의에 이르도록 하는 강력하고 대중적인 메시지 또는 메신저를 갖게 되는 것을 의미합니다. 그리고 이러한 메시지에 적극적으로 반응하고 사회문제 해결을 위한 대의를 자발적으로 널리 알리고 실천하는 사람들, 즉 열성적

지지자들이 기하급수적으로 등장합니다. 혁신조직은 이들과 강한 공동체 관계를 맺고 유지하면서 사회문제의 근본적인 해결과 조직의 목표달성을 돕게 합니다.

• 시장원리의 활용 또는 시장과의 제휴 Marketization

사회문제 해결을 당위성이나 이타주의에 호소하는 데 그치지 않고 개인의 이익추구나 시장원리를 자극함으로써 더 나은 효과를 얻을 수도 있습니다. 전통적인 자선, 기부, 후원에 기대지 않고 오히려 시장원리에 따라 작동하면서 사회적 이익이 승수효과를 만들어 내는 방법을 고안하는 것입니다.

사회문제 해결의 전환단계에서는 조직의 성장과는 비교할 수 없는 빠른 속도와 규모로 사회문제 솔루션이 확장, 복제됩니다. 혁신조직은 조직 자체의 규모를 키우기보다는 해당 의제에 관한 사회의 관심과 자원이 모아지도록 주도적인 역할을 자임합니다. 이를 위해서 혁신조직이 가지고 있는 솔루션을 타 단체나 정부, 시장에서 벤치마킹 하도록 적극적으로 공유합니다.

3단계 사회문제의 근본적 해결 Settlement

사회문제가 근본적으로 해결되는 단계입니다. 근본적인 사회문제 해결은 해당 사회문제가 더 이상 발생하지 않도록 제도적 시스템이 갖추어지는 것과 우리사회 내에서 더 이상 그런 문제가 용납되지 않을 만큼의 국민적 합의에 도달하는 것을 의미합니다.

• 법제도적 시스템의 완비와 원활한 작동

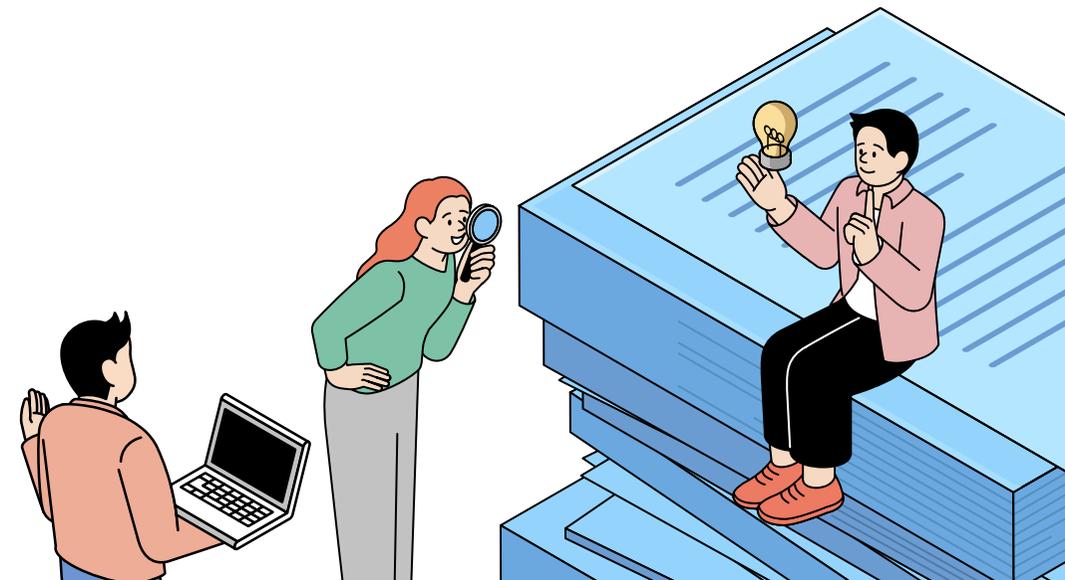
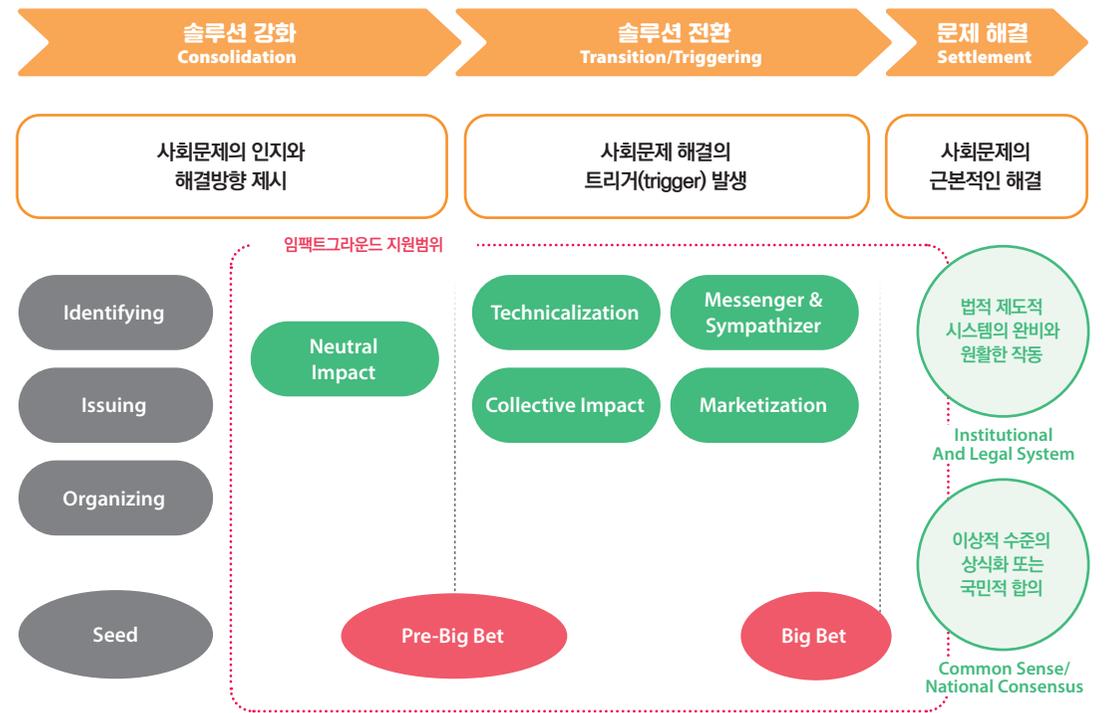
사회문제가 발생하지 않도록 문제발생의 근본적인 원인을 원천적으로 차단할 수 있는 법과 제도가 제정될 뿐 아니라 이에 기반한 견제와 감시, 규제가 잘 작동하는 상태입니다. 간혹 해당 문제가 다시 발생하더라도 사회문제 당사자가 법과 제도에 기반하여 충분히 구제, 보호받을 수 있습니다.

• 이상적 수준의 상식화 또는 국민적 합의

해당 사회문제가 '발생하지 않는 상태'가 국민들의 보편적인 상식이 되는 것입니다. 특정 사회구성원에 대한 혐오, 차별, 낙인 등을 국민 상식선에서 허용하지 않고, 문제상황이 발생하는 것을 사회 구성원들이 용납하지 않는 것을 의미합니다.

이렇게 미션을 완성한 혁신조직은 정책화, 제도화된 솔루션을 실행하는 기관으로 편입되거나, 또 다른 사회적 도전에 응하기 위해 새로운 미션을 수립하게 됩니다.

그림3 사회변화경로와 임팩트그라운드의 지원범위

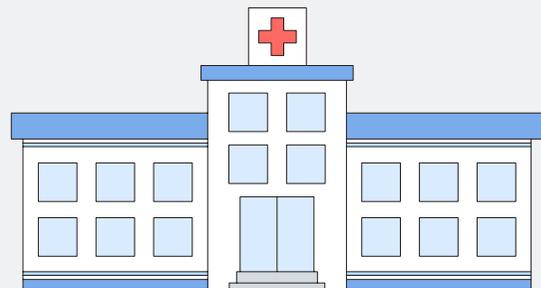


임팩트그라운드 주목하는 사회변화 사례

임팩트그라운드는 검증된 사회문제 솔루션을 보유하고 있으며, 조직적 역량을 단단히 다져온 조직 가운데 사회문제 해결의 트리거를 만들어냈거나, 트리거의 촉발이 임박한 단체를 혁신조직이라고 정의합니다. 또한 사회문제가 더 이상 심화되지 않도록 문제발생의 최전방에서 활동하는 조직도 혁신조직에 포함됩니다.

솔루션의 기술화 서울재활병원

소아재활은 수익성의 이유와 난이도 측면의 이유로 민간병원들이 외면하고 있으며, 공공의료기관인 권역재활병원조차 성인중심으로 운영되고 있는 실정입니다. 그로 인하여 장애 아동이 재활치료를 받을 수 있는 곳은 전체 의료기관의 0.5% 밖에 안되며, 또한 등록된 장애 아동 외에도, 아직 장애등록을 하지 않았거나 장애진단을 받지 않은 경계선상에 있는 아동들도 재활치료가 필요하기 때문에 실제 재활치료 수요는 장애인 수보다 훨씬 더 많습니다. 결국 장애 아동과 청소년은 재활치료가 필요함에도 병원의 진료를 받기 위해서는 매우 오랜 대기시간을 견뎌야 합니다. 자체적인 조사에 따르면, 재활치료까지 대기시간이 평균 7.8개월, 장애 아동·청소년이 성인이 될 때까지 진료대기에 소요하는 시간은 무려 8년에 이르는 것으로 파악됩니다. 특히 신체적 조건이 급격하게 변화하는 청소년 성장기에 적절한 의료적 개입이 이뤄지지 못하여 재활의 효과가 반감되는 악순환을 겪고 있습니다.



임팩트그라운드는 사회문제 해결의 트리거가 효과적으로 작동할 수 있도록, 또 중립적 임팩트를 만들어 내는 혁신조직이 강화되도록 충분한 규모의 지원을 제공하고자 합니다.

임팩트그라운드에 참여하는 혁신조직 가운데 사회에 큰 영향을 가져오고 나아가 사회문제를 본질적으로 해결할 수 있는 트리거를 발견하고 실제 구현하고자 하는 사례를 소개합니다.

그림4 서울재활병원의 사회변화경로



장애재활치료의 높은 수요에 부응하기 위해 의사, 간호사, 재활치료사 등 의료진과 관련 서비스 공급을 무제한 증가시키는 것에는 물리적, 재정적 한계가 존재합니다. 이러한 한계를 극복하고자 서울재활병원은 재활치료가 병원이라는 물리적 공간을 넘어 환자가 생활하는 모든 공간에서 상시적으로 이뤄질 수 있도록 IT 기술에 기반한 재활의료시스템의 획기적 전환을 준비하고 있습니다.

IT 기술에 기반한 재활의료플랫폼 개발은 세 가지 지향점을 가지고 있습니다. 첫째, 데이터 중심의 의료기반 구축, 둘째, 의료기관 중심이 아닌 환자 중심의 전인적 의료서비스 구현, 셋째, 모든 장애 아동·청소년이 이용할 수 있는 개방성 추구입니다. 이러한 지향점을 가지고 개발되는 재활의료플랫폼은 IT 기술을 통하여 시간적, 공간적, 비용적 제약을 극복하고 '누구나', '언제나', '어디에서나' 필요한 재활의료서비스를 받을 수 있도록 재활의료서비스 시스템을 혁신하고자 합니다.

의료정보의 디지털데이터화를 통한 최적화된 재활의료 제공

- 지난 24년간 축적해온 장애 아동의 건강정보와 의무기록을 디지털화하여 우리나라 장애 아동·청소년의 고유한 생애주기 데이터를 구축
- 이를 바탕으로 환자건강 정보의 측정, 통합, 분석 등을 통하여 장애 아동 건강 예측에 가장 유의미한 요인을 찾아내는 환자중심의 데이터 연구 실시
- 장애 아동의 생애주기에 따른 위험요인을 예측하고 아동 상황에 맞는 최적화된 재활의료를 제공
- 데이터중심 의료의 기반을 만들고, 여기에 AI 기술을 탑재하여, 장애 아동을 위한 예측의료(Predictive Medicine), 맞춤형의료(Personalized Medicine), 예방의료(Preventive Medicine), 참여의료(Participatory Medicine) 체계를 구축

환자 중심의 재활치료 플랫폼 개발

- 의료기관 중심의 재활의료 서비스는 병원진료를 받을 때에만 환자에게 필요한 전문가의 지시와 정보를 얻을 수 있고, 의료서비스 공급 부족으로 장애환자는 대부분의 시간을 다음 진료까지 기다리는데 소비해야 함
- 장애 아동들과 가족들은 재활정보에 대한 접근성이 부족하여, 전문가에 의한 것이 아닌, 주변 지인이나 환우회 등 비전문가로부터 필요한 조연과 정보를 얻는 경우가 많음
- 온라인 플랫폼 서비스를 통해 환자와 가족, 관련 기관이 전문가와 지속적인 연결체계를 구축함. 그리고 중요한 시기에 병원에 직접 방문하여 상담 및 단기간 재활 혹은 집중적인 재활치료를 제공함으로써, 기다림과 단절의 연속이었던 기존의 재활의료시스템을 생애 주기에 따른 상시적이고 연속적인 건강관리 서비스로 전환하고자 함

그림5 서울재활병원의 재활의료플랫폼 구조 (환자모드)



전국의 모든 재활병원과 장애 아동·청소년이 사용할 수 있는 플랫폼 개발

- 서울재활병원은 재활의료플랫폼 Patient Mode 개발 후 본원에서의 사용 및 수정 보안을 거쳐 전국 각 지역에 있는 장애 아동·청소년들을 위해 13개 공공 어린이재활병원에서 사용할 수 있도록 공유할 예정
- 재활의료플랫폼이 본원의 환자뿐 아니라 전국의 모든 장애 아동·청소년들이 이용할 수 있는 보편적인 서비스가 되게 하는 것을 목표로 함

서울재활병원은 향후 재활의료플랫폼이 병원-장애 아동간 관계를 넘어, 장애 아동을 둘러싼 모든 이해관계자가 연결될 수 있는 종합적인 재활플랫폼으로 거듭나는 것을 꿈꾸고 있습니다. 재활의료플랫폼 진화의 끝은 가정, 병원, 학교, 지역 사회 등 모든 것들이 유기적으로 연결되어, 장애인, 가족, 재활전문가, 특수교사, 지역사회기관 실무자 모두가 소통할 수 있는 하나의 플랫폼을 통해 '한 아이를 키우기 위해 온 마을이 돕는 사회'를 구현하는 것입니다. 재활의료플랫폼은 삶의 현장과 단절되어 병원 환경 안에서만 치료하던 기존의 재활의료를 환자의 실제 삶과 연결된(Connection to real life) 재활로 변화시킴으로써, 미래 의료의 패러다임을 향한 의료혁신을 이루어가는 중요한 엔진이 될 것입니다.

집합적 임팩트 체계 구축 노동환경건강연구소

사회문제를 둘러싼 이해관계자를 사회문제를 유발하는 주체와 이를 해결하는 주체로 단순히 나누어 서로 견제하도록 하는 방식은 이해관계가 상충되는 구조가 여전히 존재하기 때문에 문제를 근본적으로 해결하는 데 한계가 있습니다. 특히, 복잡하고 난해한 문제(Complex)를 해결하고자 할 때, 조직마다 개별적인 해결책을 제시하기 때문에, 해결책과 관련한 최종 임팩트가 분산될 수 있습니다. 따라서 단일적으로 작동하는 개별적 임팩트로는 궁극적인 미션(목적)을 달성하기 어려우며, 이를 달성하기 위해서는 다양한 이해관계자들이 모여 각각의 임팩트를 모을 수 있는 집합적 임팩트(Collective Impact)의 접근이 이루어져야 합니다. 집합적 임팩트는 여러 이해관계자들이 공동의 문제를 설정하고, 이를 위해 함께 시너지를 내는 방식을 의미합니다.

노동환경건강연구소는 우리나라의 화학안전문제를 해결하기 위하여 집합적 임팩트 접근전략을 취합니다. 현대사회에서 안전문제를 국가가 단독적으로 해결할 수 없다는 것을 인지하고, 화학물질로 인한 위험에 대응하는 리스크 거버넌스(Risk governance)를 구성하고자 합니다. 특히 화학안전 거버넌스가 요식행위에 그치는 것이 아니라, “데이터에 근거한 문제 진단 > 이해당사자 참여를 통한 메타문제 도출과 대안 마련 > 정책의 시행과 평가를 통한 개선” 과정이 순환적으로 이루어질 수 있도록 실질적인 대안을 모색하고 있습니다.

이를 위해서 노동환경건강연구소는 <생활화학제품안전관리> 영역의 모든 이해관계자가 함께 참여하는 IT 융합형 거버넌스 도구를 만들기로 하였습니다. 그동안 정부에서 화학물질 관리를 위한 IT Tool 시도가 없던 것은 아니었습니다만, 정부가 개발한 방식은 기업에 대한 감시기능을 주된 역할로 하는 것으로서 현장의 필요와 개발구상이 일치하지 않아 효용성 있게 활용되지 못했습니다.

화학안전관리를 위한 집합적 임팩트를 만들어내기 위해서는 모든 참여자에게 두 가지 요소가 작동하도록 설계되어야 합니다. 첫째, 거버넌스 안에서 각 이해관계자의 역할과 기능이 구체화 될 것, 둘째, 거버넌스를 통해 각 이해관계자가 얻을 수 있는 분명한 편익이 존재할 것입니다. 노동환경건강연구소는 IT융합형 거버넌스를 다음과 같이 구축하고자 합니다.

그림6 노동환경건강연구소의 사회변화경로



노동환경건강연구소를 비롯한 화학분야 연구기관

- 역할과 기능: 노동환경건강연구소를 비롯한 국내외 화학연구기관은 IT 시스템의 기초가 되는 화학물질과 관련한 정보를 제공함
- 거버넌스 참여 편익: 우리나라 화학산업분야에서 사용, 발생하는 화학물질 데이터를 자동적으로 수집, 분석할 수 있음. 전성분조사 및 위험물질 판단 경향이 축적되어 다음 연구를 위한 기초자료로 활용할 수 있음

화학물질 사용 제조기업

- 역할과 기능: 제조과정 및 제품에 포함되는 화학물질 검증을 위한 전성분조사 의뢰 및 정보공개. 성분조사 결과를 생산과정에 환류하여 반영
- 거버넌스 참여 편익: 대기업뿐 아니라 중소기업 및 영세기업까지 비용과 인력의 부담없이 제품에 대한 화학안전성 평가가 가능. 제품의 안전 우수성이 입증될 경우, 평가내용을 가지고 소비자 및 정부에 대응할 수 있음

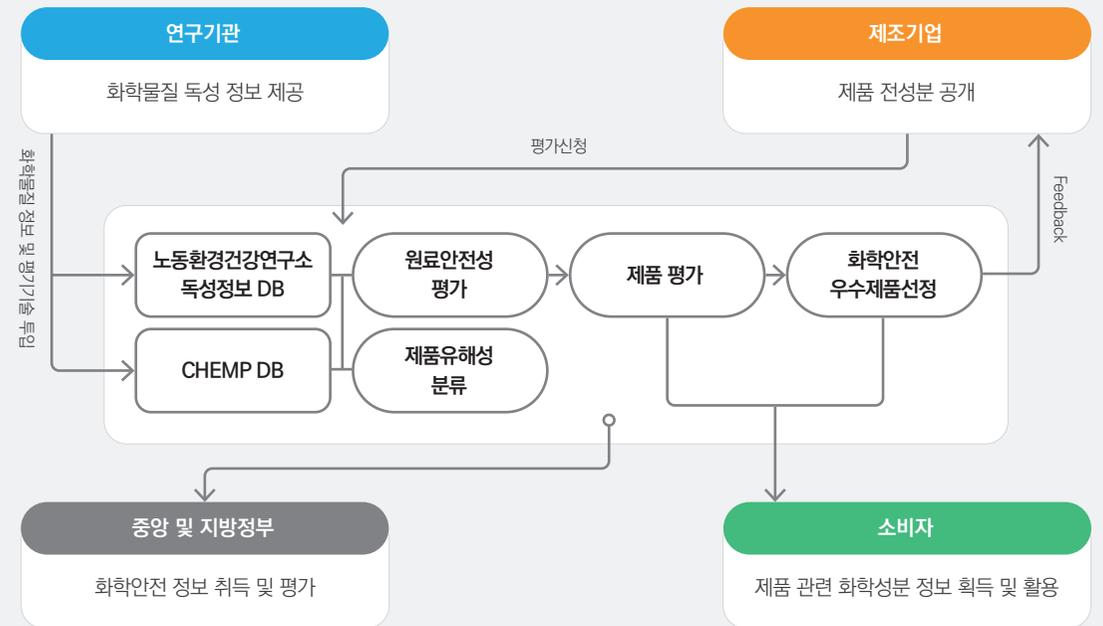
중앙 및 지방정부

- 역할 및 기능: 화학관리 IT 플랫폼을 통한 검사결과의 적극적 활용. 정부 정책 상의 화학물질 관리항목과 플랫폼 내의 조사항목의 일관성을 위한 개발과 정 참여
- 거버넌스 참여 편익: 지역별 화학물질위험 정보를 정부 담당자들이 쉽게 얻을 수 있음. 최소한의 예산과 인력 확보로 화학물질 관리감독 비용을 줄이고 효율적인 관리체계를 운용함

소비자와 시민

- 역할 및 기능: 공개된 화학물질 제품 및 기업정보를 적극 활용하여 안전한 제품 선택과 소비 추구. 위험제품에 대해서는 적극적인 소비자 대응행동 실천
- 거버넌스 참여 편익: 화학안전성 측면에서 우수한 제품 및 기업에 관련한 객관적이고 독립적인 정보 습득

그림7 생활화학제품안전관리를 위한 공익 IT Tool과 거버넌스 구조



생활화학제품안전관리 영역 IT 융합형 거버넌스 실현을 필두로 향후 산업보건 영역, 화학사고지역대비체계 영역에서도 유사한 원리의 거버넌스를 구축할 예정입니다. 이를 통해 산업분야와 지역사회에서 시민의 안전과 건강을 보호하기 위한 민주적 거버넌스를 실현하고자 합니다.

상징적이고 영향력 있는 메신저 또는 열성적 지지자
사단법인 점프

혁신조직이 사회문제 해결방식을 빠른 속도로 확산시키는 전략 중 하나는 조직의 미션에 많은 사람들이 동조하고 참여할 수 있게 만드는 강력한 유인책을 확보하는 것입니다. 사회구성원 상당수가 해당 문제를 인지하고, 구조적인 방식으로 해결해야 한다는 합의에 이르도록 하는 강력하고 대중적인 메시지 또는 메신저를 갖게 되는 것을 의미합니다. 그리고 이러한 메시지에 적극적으로 반응하고 사회문제 해결을 위한 대의를 자발적으로 널리 알리고 직접 실천하는 사람들, 즉 열성적 지지자들이 기하급수적으로 등장하도록 하는 방법도 있습니다. 혁신조직은 이들 열성적 지지자들과 강한 공동체 관계를 맺고 유지하면서 사회문제의 근본적인 해결과 조직의 목표달성을 돕게 합니다.

사단법인 점프는 이러한 원리를 적극적으로 활용하여 교육 불평등 문제를 해소하기 위해 자원봉사로 참여하는 청년·대학생, 교육서비스의 수혜를 받는 청소년, 그리고 이들에게 멘토를 제공하는 사회인 멘토를 열성적 지지자로 바꾸고 있습니다.

그림8 사단법인 점프의 사회변화경로



사단법인 점프는 단순히 교육서비스를 받는 수혜자와 교육봉사를 하는 공여자로 구분하는 틀을 넘어 '청소년-청년-대학생봉사자-사회인 멘토'가 상호연결되는 삼각멘토링 구조를 도입하였습니다. 삼각멘토링의 강점은 다음과 같습니다. 자원봉사 참여자들의 활동이 본인의 노력을 기울여 청소년들에게 도움을 주는데 그친다면 보람은 느낄 수 있겠지만, 자원봉사 활동의 동력은 금방 소진되기 쉽습니다. 점프는 이러한 문제를 해결하기 위해 청년·대학생봉사자를 위한 사회인 멘토링을 제공하고 있습니다. 멘토링은 직업·직무 등의 취업 상담부터 이미 20대를 살아온 인생 선배로서의 조언·상담까지, 폭 넓은 주제로 진행됩니다. 이런 멘토링을 통해서 청년·대학생들은 진로나 인생에 있어 실질적인 도움을 받을 수 있게 됩니다.

사단법인 점프의 삼각멘토링 특징

- 세대간 협력: 아동·청소년(10대)-청년·대학생(20-30대)-성인 참여자(40대)로 구성
- 자발적 참여동기 생성 구조: 각 참여자의 시간과 노력이 투입되는데 그치지 않고, 멘토와 동료로부터 실질적인 조언과 지지를 얻게 되어 활동을 지속할 수 있는 동기가 발생
- 재참여 선순환: 꾸준한 참여과정을 지나고 나면 학생수료자(알럼나이)는 대학생봉사자(장학생)로, 대학생봉사자는 다시 사회인 멘토로 재참여

점프는 교육자원봉사를 제공하되 청소년들에게는 청년·대학생, 청년·대학생에게는 사회인 멘토를 연결함으로써, 참여 주체들이 지속적으로 참여할 수 있도록 디자인 하였습니다.

멘토링은 청년·대학생들의 수요에 맞추어 구성되며, 진행되는 방식은 매칭 방식과 규모에 따라 일대일·소그룹·단체 멘토링으로 구성됩니다. 점프의 청년·대학생은 활동기간 중 1~2명의 멘토와 일대일 멘토링을 진행하며, 연간 10~16회의 소그룹 멘토링과 2~3회의 단체 멘토링을 경험할 수 있습니다.

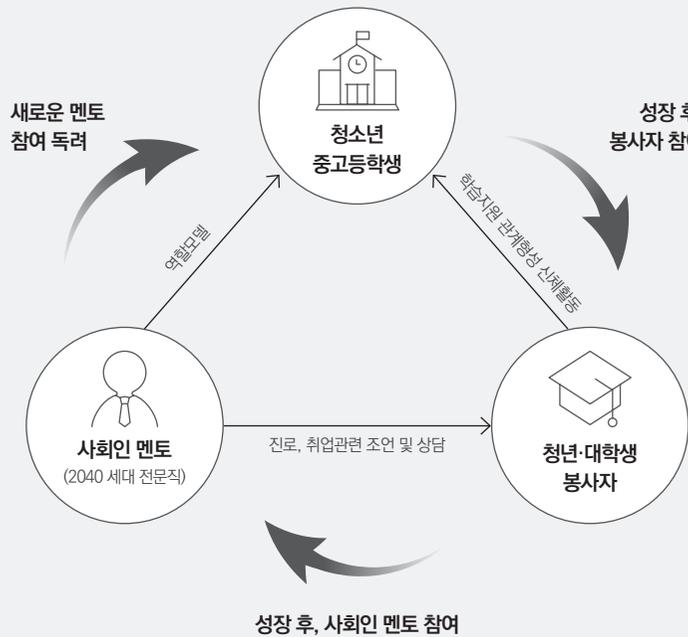
점프의 사회인 멘토는 점프의 이사회에 참여하는 권한을 가진 회원이 되며, 연간 행사를 통해 다양한 분야의 동료 멘토/알럼나이들과 만나 서로의 나눔과 배움의 선순환을 확인하고 활동에 원동력과 지지를 얻게 됩니다. 점프 사회인 멘토들은 다양한 관점을 지닌 동료 멘토들을 만나 서로의 성장을 돕고 아이디어, 기획, 인적 네트워크 공유 등 긍정적인 상호작용을 경험합니다.

이러한 경험은 다른 친구를 자원봉사자로, 다른 동료를 사회인 멘토로 참여하도록 적극적으로 권유하는 원동력이 됩니다.

열성적 지지자를 만들어내는 점프의 체인멘토링 강화 프로그램

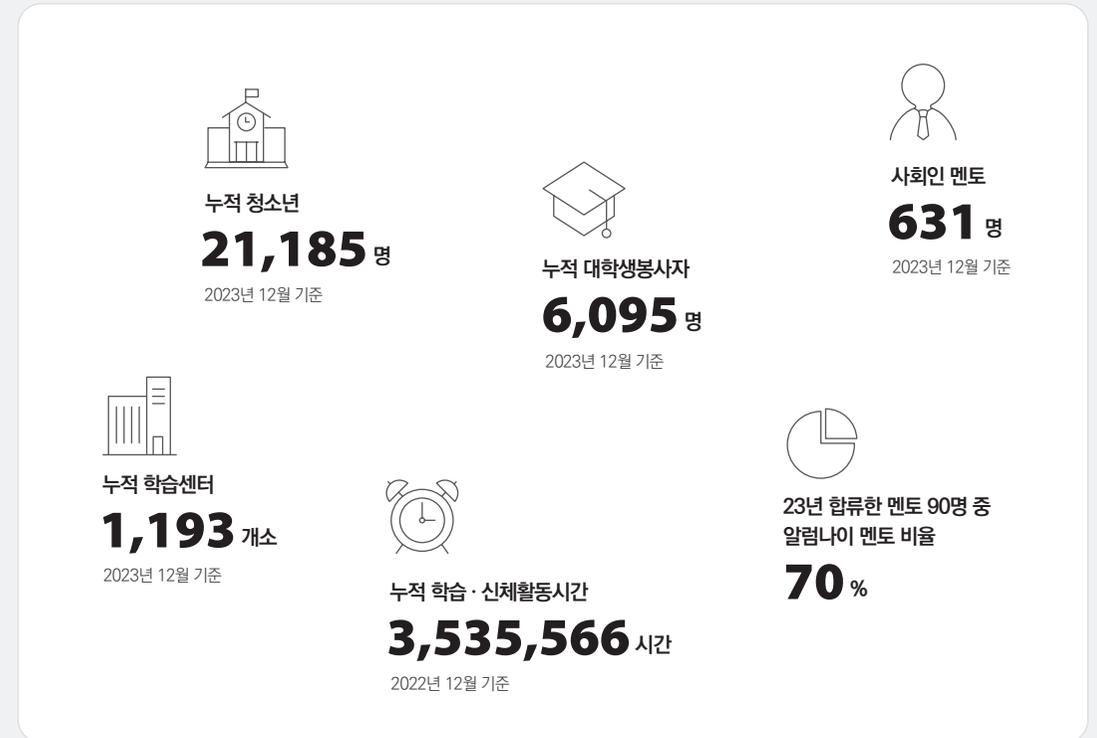
- 알럼나이(수료자) 커뮤니티: 청년·대학생 맞춤형 지원 제공(어학 및 자격증 강의, 청년 긴급생활비 무이자대출), 각종 지원/혜택정보 공유, 문화예술 이벤트 참여 기회 제공
- 청년·대학생-사회인 멘토: 일대일 멘토링/소그룹 멘토링/단체 멘토링
- 멘토링 플랫폼 점프로[.pro] 운영: 사회인 멘토와 청년·대학생 멘티 간의 폭넓은 교류를 위한 '멤버십 공간'
- 지속적인 커뮤니티 활동 제공: 신규교육봉사자 오리엔테이션 및 멘토링 행사에서 활동경험 공유, 독서모임공모전 등 소그룹 활동 참여, 진로 멘토링을 통한 취업 및 창업 시도
- 사회인 멘토 간 네트워크: 점프 회원 지위 획득, 사회인 멘토간 경험 공유, 프로그램 참여기업의 임직원 멘토 발굴

그림9 사단법인 점프의 체인멘토링과 Chain-Growth 모델



점프는 이러한 열성적 지지자의 참여를 통해 현재 30여명 수준의 적은 직원만으로도 큰 파급효과를 만들어내고 있습니다. 시간이 지남에 따라 열성적 지지자들이 더 많은 시민들의 참여를 이끌어 내어 승수효과를 만들어 낼 것으로 기대합니다.

그림10 점프의 열성적 지지자들과 교육성과



점프는 수도권 외 지역의 교육 불평등 문제와 청년인구 감소 문제를 함께 해소할 수 있는 확장 전략을 전개하고 있습니다. 청년이 없는 지역에 청년을 보내 지역 간의 교육격차를 해소하고 지역 활성화를 이루는 프로젝트를 시작하였습니다. 지역과 연계된 다양한 분야의 기업에서 직무경험을 쌓으면서 지역에 머무는 기반을 닦고, 청소년 혹은 지역사회에서 필요로 하는 커뮤니티 활동을 수행하며 지역공동체를 배움으로써 변화의 주체가 되어가고 있습니다.

중립적 임팩트
사단법인 청소년성소수자지원센터 땃똥

많은 청소년들이 성 정체성을 비롯해 가장 '나'다운 모습에 대해 치열하게 고민하고 탐색하고 있지만, 한국 사회 속에서 청소년 성소수자는 '없는 존재'와 같습니다. 이들은 성소수자를 포용하기보다 차별과 혐오를 가르치는 교육 속에서 인지적 고립을, 나 같은 사람이 혼자인 것만 같은 정서적 고립을, 정체성을 알게 되면 가족과 친구, 사랑하는 사람들이 떠날까 하는 사회적 고립을 경험하고 있습니다.

성소수자 청소년을 위한 보호정책은 전무하다시피 한 실정입니다. 청소년 지원 기관(청소년상담복지센터, 학교밖청소년지원센터 꿈드림, 청소년쉼터, 청소년 자립지원관 등) 중 지난 5년 간 청소년 성소수자 관련 교육을 진행한 곳은 단 한 곳도 없었고, 10년 동안 한 건의 연구도 진행되지 않았습니다. 지난 5년간 전국 238개소 청소년상담복지센터에서 진행한 상담 건수 중 성소수자 관련 상담 건수는 평균 0.05%로서, 땃똥이 한 해 동안 진행한 상담 건수보다 약 6배 적었습니다.

한국에는 총 137개의 청소년쉼터가 운영되고 있지만, 청소년 성소수자가 경험하는 가정폭력과 탈가정 실태는 사회적으로 잘 알려지지 않았고, 변변한 가이드라인도 없다보니 청소년쉼터 종사자들은 성소수자 지원 역량을 강화할 수 있는 기회마저 갖지 못하고 있습니다. 심지어 일부 쉼터들은 성 정체성에 대한 폭력으로 집을 나온 청소년 성소수자들에게 성 정체성을 이유로 입소를 거부하기도 합니다. 또한 정부 지침에 따라 성별 이분법적으로 공간이 운영되고 있기 때문에, 트랜스젠더 청소년이 마음 편히 보호받으면서 안정적으로 자립할 수 있는 공간이 전무한 실정입니다.

혐오와 차별을 견디다 못한 청소년 성소수자들이 택하는 결과는 전학, 결석, 자퇴, 진학 포기 등의 이탈입니다. 탈가정을 겪은 청소년 성소수자들의 경험에 비해 추어 추정할 수밖에 없지만, 탈학교 이후 청소년 지원 체계와 이어지는 경우도 많지 않은 것으로 나타나고 있습니다.

사단법인 청소년성소수자지원센터 땃똥은 현재 한국에서 청소년 성소수자를 상담하고, 지원하는 유일한 NGO 단체입니다. 그 어떤 자원도, 정책도, 예산도 없

는 상황에서 문제를 해결하기 위해 가장 가까운 곳에서 청소년 성소수자들을 만나고 있습니다. 2014년 '아름다운재단'의 공익단체 인큐베이팅 지원사업에 선정된 이래 현재 1천 명이 넘는 후원인과 함께하며 인큐베이팅의 성공 사례로 자리잡았습니다. 설립부터 모금 및 기부자 소통, 내부 역량 강화 등 지속가능성을 높이기 위해 꾸준히 노력해온 결과 100% 민간의 후원과 지원을 통해 현재까지 안정적인 상담과 지원 체계를 구축해 왔습니다.

땃똥은 심리상담가, 인권활동가, 청소년 기관 종사자 등 각계 전문가들로 구성된 운영위원과 7명의 상임활동가, 여러 자원봉사자들이 성소수자 청소년들을 상담 및 지원활동을 통해 만나고 있습니다. 또한 상근변호사를 채용하여 청소년들이 겪는 피해에 즉각적으로 대응하는 법률지원체계를 갖추었습니다. 연간 상담건수는 500여 건에 이르고 있으며, 서울 이외 지역에서도 성소수자 청소년들과 교육 기관 종사자들을 위한 다양한 교육과 네트워킹, 연구사업을 진행하고 있습니다. 또한 청소년 성소수자 인권의 중요성을 알리기 위해 한해 50건 이상 교육 및 자문, 토론회에 적극 참여하고 있습니다.

그림11 사단법인 청소년성소수자지원센터 땃똥의 임팩트프레임



임팩트그라운드의 임팩트프레임과 측정

임팩트그라운드는 혁신조직이 사회문제를 해결해 나가는 과정에서 만들어지는 실질적 변화를 측정함으로써 임팩트에 대한 사회적 이해와 지지를 만들어 가고자 합니다.

임팩트그라운드의 임팩트 측정의 목적

- 사회문제를 해결하는 혁신조직의 미션과 활동성과를 명확히 제시**
 임팩트 측정을 통한 증거 기반 커뮤니케이션은 혁신조직의 강점과 차별성을 드러낼 수 있습니다. 측정을 통해 혁신조직 내부적으로는 전략적 성찰의 기회를, 외부로는 차별화 요소를 제공할 수 있습니다.
- 이해관계자와의 소통의 언어이자 문제 해결의 지도**
 임팩트 측정은 혁신조직의 활동에 영향을 받는 사람을 식별하고, 이들이 인지하고 체감하는 수준을 파악하는 과정입니다. 임팩트그라운드는 임팩트 측정을 통해 조직의 구체적인 이해관계자가 누구인지, 어떤 문제들이 해결되고 있는지, 아직 해결되지 않은 부분은 무엇인지 확인할 수 있도록 합니다. 임팩트 측정을 통해, 우리가 제대로 목적지를 향해 가고 있는지 점검하고자 합니다.
- Big Bet을 위한 경험적 근거 제시**
 임팩트 측정을 통해 사회가 변화하는 속도와 크기를 가능할 수 있습니다. 임팩트 측정을 통하여 임팩트그라운드 참여 전후로 혁신조직의 Scale-Up과 Scale-Out이 잘 일어나는지 확인하고, 사회문제 해결의 속도와 확장성을 검증할 수 있다면, 이를 근거로 사회 각계로부터 더욱 대담한 자선을 이끌어 낼 수 있을 것입니다.

임팩트그라운드의 임팩트 지표 개발원칙

- 사회적 가치창출, 소외계층을 지원하기 위해 조직의 미션과 비전에 부합하는 지표
- 혁신적인 프레임워크를 활용한 성공의 경험을 가지고 있고, 이해관계자의 임팩트에 대한 기대와 신뢰를 강화할 수 있는 지표
- Big Bet 투자를 통해 모델링되어 확산할 수 있는 비영리조직의 양적, 질적 성장과 임팩트의 확장이 연결되는 지표

임팩트그라운드의 임팩트프레임

임팩트그라운드 지표개발 원칙에 따라 다음과 같은 세 가지 요소로 구성된 임팩트프레임을 제시합니다. 첫째, 조직의 미션에 따라 사회문제에 의해 고통받는 사람이나 자연환경에 대한 보호와 구제, 회복 등 수혜자 편익을 발생시켜 삶의 질을 개선하고 자연생태계의 건강성을 향상시키는 임팩트입니다. 둘째, 해당 사회

문제를 둘러싼 사회주체들 즉, 시민과 기업 정부의 인식과 행동, 관행과 정책을 변화시켜 사회구조 및 문화를 개선시킨 임팩트입니다. 셋째, 사회문제를 해결할 수 있는 인적/지적자본, 경제적 자본, 사회적 자본을 축적하여 시민적 자산을 구축하는 임팩트입니다.

그림12 임팩트그라운드의 임팩트프레임



임팩트그라운드의 임팩트 관리방향

임팩트그라운드에 참여하는 모든 혁신조직은 두 가지 방향에서 임팩트를 측정, 관리하게 됩니다. 우선 횡단적 성과로 앞서 설명한 임팩트프레임에 따라 공통된 형태의 지표를 설정하고 이를 측정합니다. 횡단적 성과는 임팩트그라운드 사업에 참여한 이후 특정 시점에 이루어지며, 모든 참여조직의 성과가 각 지표항목별로 합산됩니다.

두 번째는 종단적 성과로 사회변화경로에 기반해 혁신조직의 임팩트 형태가 진화, 확산하는 변화의 양상을 측정하게 됩니다. 각 지표별로 효과성 및 효율성이

얼마나 증가했는지(ex. 직접 수혜자 수의 증가율), 혁신조직의 활동이 지속됨에 따라 추가적인 파생 성과가 발생했는지(ex. 환자의 신체적 건강을 개선한 파생효과로 취업률이 높아짐), 또는 혁신조직을 통하여 변화하는 지점이 확대되고 있는지(ex. 성소수자에 대한 시민인식 개선이 활발히 이루어지면서 성적 차별을 금지하는 정부 정책이 만들어지는 것)를 파악하게 됩니다.

그림13 임팩트그라운드의 임팩트 관리방향



임팩트그라운드를 통한 비영리 생태계의 변화

비영리조직의 다음 단계로 나아가는 파이프라인, 임팩트그라운드

현재 대부분의 비영리조직 지원사업이 설립을 준비하거나 설립 초기단계에 있는 비영리스타트업에 집중되어 있고, 성장기를 거친 비영리조직은 정부사업에 용역 형태로 참여하거나, 후원자들을 늘리는 방식으로 스스로 조직을 유지해야 하는 상황입니다. 이런 환경이다보니 조직이 미션을 달성하기 위한 솔루션에 집중하기 어렵고, 조직 유지를 위한 제반 활동에 상당한 자원과 에너지를 투입해야 하는 환경에 놓여 있습니다.

이러한 조건 속에서 임팩트그라운드 사업은 우리나라 비영리 부문 전반에 큰 관심을 불러 일으키며 영향을 미치고 있습니다. 비영리조직의 규모 유지와 운영 부담으로 인해 조직이 정체되지 않고, 사회문제를 해결하기 위한 과감한 도전과 실험을 시도해 볼 수 있는 길이 열린 셈입니다.

비영리 생태계에서 임팩트그라운드가 주목받는 이유

전례를 찾아보기 힘든 규모의 큰 예산지원	타 재단 등에서 제공하는 기존 지원규모는 조직당 최대 2억원 정도에 머무르는 반면, 임팩트그라운드는 2억~50억의 큰 규모로 지원
지원범위의 확장성과 자율성	기존 지원사업은 조직의 설립이나 초기활동 비용, 인건비, 특정사업활동비 등 지원목적에 따라 사용 범위를 제한함 임팩트그라운드는 조직에 대한 신뢰와 자율성을 존중하여 지원금의 용도에 대한 제한을 두지 않고, 조직이 활동의 확장성을 위해 최적의 집행을 할 수 있도록 함
지원조직의 성장단계에 새로운 파이프라인 제시	임팩트그라운드는 조직적 체계와 운영전략을 갖춘 조직에 집중하여 비영리스타트업이나 비영리조직이 정체되지 않고 더 큰 성장과 혁신을 시도할 수 있도록 촉진하는 역할을 담당함
사회문제의 해결정도가 핵심 임팩트로 인정	지원여부를 결정하기 위한 성과측정이나 지원의 타당성을 단편적으로 확인하기 위한 정형화된 성과관리를 지양함. 조직의 미션을 효과적, 효율적으로 달성하고 있는지 파악하여 활동전략에 반영하고, 근본적인 문제해결이 얼마나 이루어지고 있는지를 드러내기 위한 임팩트 평가



사회전환을 위한 Big Bet의 도전

임팩트그라운드는 더 나은 세상을 만들기 위해 노력하는 비영리단체가 견고하게 뿌리내릴 수 있는 터전의 역할을 추구할 뿐 아니라 더 나아가 Big Bet을 통해 사회문제의 근본적인 해결을 위한 혁신가와 비영리단체의 새로운 상상과 대담한 시도를 실현시키고자 합니다. Big Bet을 위한 임팩트그라운드의 도전과제는 다음과 같습니다.

- 사업 핵심 이해관계자 대상 향후 사업방향에 대한 꾸준한 커뮤니케이션**

임팩트그라운드의 생태계 영향력이 높아질 수 있도록 참여조직, 파트너기관들과의 적극적인 커뮤니케이션이 필요합니다. 이 과정을 통해 임팩트그라운드가 추구하는 방향과 계획이 적절히 외부로 전달될 수 있도록 관리가 이루어져야 할 것입니다.
- Big Bet을 위한 임팩트그라운드의 네트워크 확장 필요**

Big Bet은 브라이언임팩트 재단이 독자적으로 실행하기 어렵습니다. Big Bet의 취지와 사회문제의 근본적인 해결에 공감하는 대담한 자선가들을 더 많이 찾아내고 협력할 수 있도록 사회 전반의 다양한 네트워크에 재단의 실무자들이 적극적으로 참여할 것입니다.
- 임팩트그라운드 혁신조직의 역량 강화 지원**

임팩트그라운드는 혁신조직이 역량을 높이고 사회문제에 더 효율적으로 접근할 수 있도록 지원합니다. 혁신조직이 다양한 자원을 확보하고 궁극적으로 사회문제의 근본적 해결을 바라볼 수 있도록 응원하겠습니다.



Horizontal lines for writing notes or comments.