



2023 임팩트그라운드

# 미래비전 계획서

## 재단법인 브라이언임팩트는

기술이 사람을 도와 더 나은 세상을 만들 수 있다는 믿음을 바탕으로,  
기술로 세상을 바꾸는 혁신가들과  
여러 분야에서 성실하게 살아가는 사람들을 지원하기 위해  
2021년 6월 출범했습니다

## 임팩트그라운드는

사회혁신조직들이 창의적이고 혁신적으로 사회문제를 풀어내고,  
스케일업/스케일아웃 할 수 있도록 지원하는 사업입니다.  
사회문제의 근본적 해결을 위해, 다양한 실험과 아이디어를 시도해볼 수 있도록 돕습니다.

※ 본 자료는 2023 임팩트그라운드의 지원을 받는 사회혁신조직의 미래비전계획서입니다.  
사회공익을 위해, 본 자료를 공유하며, 영리목적의 사용이나 자료의 편집은 불가합니다.



● 조직의 재무제표 및 수익비용 현황

(단위 : 백만원)

- 설립 후, 누적기부금 총액 (~2021) : 10,571
- 설립 후, 연도별 기부금 수입 내역:

		2019년(연말)	2020년(연말)	2021년(연말)
총 자산		892	1,878	4,908
부채		7	14	741
순자산	기본재산	2	2	2
	보통재산	883	1,862	4,165
수익 총계		1,989	5,484	7,493
비용 총계		1,665	4,506	5,190

● 주요 사업(3개 이내)

사업명	사업 내용 (한 문장으로 기술)
체인멘토링	<p>1. 선순환(도시형)모델: 점프의 체인멘토링 모델은 청소년에게는 대학생 봉사자를, 대학생 봉사자들에게는 사회인 멘토를 연결하여 모든 주체가 참여하여 공정한 교육기회를 지속가능하게 다음세대에게 제공합니다.</p> <p>2. 청년-지역연계모델 : 청년이 없는 지역에 청년을 보내 지역 간의 교육격차를 해소하고 지역 활성화에 기여합니다. 청년은 지역과 연계된 다양한 분야의 기업에서 직무 경험을 쌓으면서 지역에 머무는 기반을 닦고, 지역의 청소년과 만나 공정한 교육기회를 확대합니다.</p>
체인멘토링 (글로벌)	국내에서 증명된 체인멘토링을 해외에 확산하며 개발도상국의 청년이 청소년을 돕고 해당국가의 사회인 멘토를 개발하여 연결하여 개발도상국 자국민 스스로 지속가능한 변화를 만들 수 있도록 돕습니다.
너를 응원해 미래응원기금	너를 응원해 미래응원기금은 경제적 상황의 어려움을 겪는 청소년과 청년들이 현실에 위축되지 않고 꿈을 키우고 내일을 준비할 수 있도록 응원합니다. 청소년에게는 성장장학금과 대학진학금을, 청년에게는 긴급생활비 무이자 대출을 지원합니다.

- 키워드 / 조직을 잘 표현할 수 있는 키워드를 3개 작성해 주세요.

Ex. #환경 #IT #기술 #사회복지 #알권리 #성소수자 #인권 #장애인...

# 교육 #커뮤니티 #지속가능 솔루션

Brianimpact ImpactGround

## ■ 제2장 문제정의와 문제해결 프레임워크

### ● [문제정의] 해결하고자 하는 문제는 무엇인가?

필요성과 중요성을 중심으로 기술 (왜 문제이고 누가 이 문제에 대해 영향을 받는지 설명)

#### 1. 교육기회의 불평등과 지역격차

##### - 필요성

: 공정한 교육기회는 자신이 선택할 수 없는 외부적 요인(부모, 지역, 국가, 건강 등)과 상관없이 누구에게나 공평하게 주어져야 함

##### - 중요성

: 교육격차는 개인적 차원에서는 성인이 된 후에 개인과 가족의 삶의 질을 결정하고, **커뮤니티 차원에서는 분열과 반목, 쇠퇴와 소멸의 원인**이 되고, 국가적 차원에서는 선진국과 후진국을 보여주는 중요 지표가 됨

: 우리나라는 절대적 교육수준은 지속적으로 높아지고 있지만, 부모의 사회경제적지위와 생활하는 지역 등에 따른 상대적 격차는 계속 벌어지고 있음

: 교육기회의 불평등과 지역격차를 해결하려는 비영리단체는 10년전과 비교해 오히려 숫자가 줄어들었고, 정부정책은 실효성이 부족한 실정

: 혁신적이고 확산 가능한 모델의 의미 있는 성공사례가 필요함

### ● [프레임워크] 우리 조직이 사용하는 프레임워크(문제해결 모델)

#### 프레임워크 소개 : 타겟 및 접근 방법 등

##### 1. 체인멘토링

- 사회인멘토단-청년/대학생-청소년/어린이를 연결하는 피어 멘토링
- 기존 교육복지생태계를 활용해 시너지 창출

##### 2. 너를 응원해

- 점프 커뮤니티 구성원들을 위한 생애주기 맞춤형 금융솔루션
- 지속가능성을 위해 용자와 장학금 형태 등 다양한 실험

## 기존 프레임워크와의 차별점(혁신점)

### 1. 체인멘토링

- 대학생 봉사자를 이끌어주고, 조직에 기부도 하는 사회인멘토단을 포함시켜 솔루션과 조직의 지속가능성을 높이고, 커뮤니티 활성화
- 공급자, 하드웨어, 단기프로그램 중심이던 기존 교육봉사와 달리 수요자, 소프트웨어, 장기프로그램 중심으로 접근
- 선순환 모델을 활용하여 특화된 대상을 타겟 (재난 청소년, 이주배경 청소년, 시설보호 청소년, 소도시 청소년 등) 하여 적용하는 방법으로 점프의 솔루션이 확산 가능하도록 운영
- 이미 장학금과 교육봉사 사업을 진행하던 다양한 대학, 정부, 기업, 재단 파트너십을 통해 추가예산 투입 없이 기존 자원으로 더 많은 임팩트 창출

### 2. 너를 응원해 미래응원기금

- 가장 자본주의적인 금융을 통해 기존 금융의 한계를 지적하고, 금융과 점프 커뮤니티의 새로운 가능성 제시
- 기존 신용평가 방식으로는 용자를 받기 어렵지만, 점프에서 1년간 열심히 활동해 신뢰자본을 쌓은 알럼나이에게 7년간 무이자 용자를 제공
- 점프 커뮤니티에서 교육을 받아 대학생이 된 청소년은 점프 프로그램의 높은 경쟁률과 낮은 장학금 때문에 장학생이 될 기회가 적었음. 이들에게 별도 장학금을 제공하고, 출신 센터에서 봉사활동을 하게 해 선순환 사이클의 완성
- 다른 교육봉사활동 등 커뮤니티를 위해 자신의 시간을 투자한 청년을 대상으로 무이자 용자 확대 가능성

## ● 프레임워크를 활용한 성공의 경험

본 조직의 문제해결을 위한 프레임워크를 활용하여 성공한 경험에 대해 기술

### 1. 체인멘토링

#### ● 도시형

##### A. H-점프스쿨

: 현대차그룹과 10년째 진행하며, 대학생교육봉사모델 패러다임 선도.

: 해외 확장

: 커뮤니티 및 선순환 실현

: EU집행위원회에 우수사례 소개

#### ● 지역형

##### A. 강원랜드 멘토링 장학

: 폐광지역 중고대학생에게 지급하던 단순 장학금에 같은 예산으로 체인 멘토링 모델 결합해 새로운 임팩트 창출.

: 같은 지역 선후배를 연결해 '온라인 멘토링'의 한계 극복

: 2년만에 강원랜드 미래세대와 교육관련 사업 플랫폼으로 포지션

: EBS 교육혁신다큐 2회차에 걸쳐 소개

##### B. 청정지역 (미래비전 사업 1)

: 로컬이 주목받기 전인 2016년 시작

: 이주민의 자영업 창업 중심인 현재 로컬 트렌드와 달리, 취업과 봉사 로 원주민과 미래세대를 포용

: 단일 솔루션으로 다양한 문제를 해결해 정부 예산의 효율적 사용 모델 제시

#### ● 글로벌

##### A. 현대점프스쿨 베트남

: 코로나 시기인 2020년 성공적 런칭

: 하노이 국립대 파트너십을 통해 베트남 최고인재들이 직접 참여하는 체인멘토링 모델의 실현

: 현지 NPO가 직접 운영해 점프 역량과 노하우를 현지에 전수

##### B. KOICA-NGO교육봉사단 Edu-Corps (예정)

: 코이카 최초로 KCOC가 아닌 민간파트너와 진행하는 NGO봉사단

: 봉사단원이 아닌 현지 청년/대학생이 중심이 되어 체인멘토링의 현지화 진행

## 2. 너를응원해 미래응원기금

- 무이자 용자

: 코로나시기 가정형편으로 원하는 진로를 포기하고, 돈을 위해 취업해야 하는 장기 교육봉사에 참여하여 신뢰도가 증명된 점프 장학생에게 사회성과 인센티브 적립금 1억과 멘토 후원금 2천만원을 매칭 투자하며 시작.

: 2021년 고액기부자 후원으로 연간 5억원 이상규모로 성장

: 커뮤니티 구성원의 신뢰도 향상과 대출자의 환급 후 멘토 및 후원자 전환

- 맞춤형 장학

: 2021년 고액기부자 후원으로 시작

: 체인멘토링의 첫 고리인 청소년-장학생의 숫자를 늘려 커뮤니티를 더욱 단단하게 하고, 지역아동센터에는 롤모델 및 선순환 실현

## 3. 점프 프레임워크의 임팩트 (2021년도 기준)

- 청소년 교육봉사 및 신체활동

: 참여 청소년 4,117명

: 청소년 학습시간 415,023시간

: 청소년 사교육비 절감효과 6,341,584,000원

- 사회인 멘토링

: 멘토 470명 (알럼나이 멘토 81명)

: 멘토링 횟수 489회 (온라인 227회)

: 청년/대학생 진로교육비 절감효과 2,854,800,000원

- 미래세대 지원

: 긴급생활비 무이자대출 71,100,000원

: 청소년 미래응원 장학금 40,000,000원



## ■ 제3장 미래비전

### ● 해결하고자 하는 문제의 어떤 요소를 해결하려고 하는가?

임팩트 그라운드를 통해 3년간 지속적으로 후원을 받는다면, 어떤 요소를 해결하고 싶은가?

#### 1. 청정지역 모델의 실현과 확장

##### ● 배경

: 청정지역 사업은 청년/대학생 인구가 부족한 중소도시 및 읍면단위 지역의 교육기회 불평등을 해결하기 위해 체인멘토링 모델을 일자리 사업과 결합, 확장한 점프 문제해결 프레임워크의 지역형 모델

: 2016년 GIC펀딩으로 제주올레와 함께 도시의 청년이 지역으로 1년간 이주해 주 32시간은 일하고, 8시간은 교육봉사를 하는 '청정지역 프로그램' 시작

: 이후 서울시와 협약을 맺고 경북 시범사업 후, 코로나시기임에도 전국단위 사업으로 확장했지만 2년차에 SBA(서울산업진흥원)가 개입하며 원하는 임팩트 달성이 어려워 3년차에 종료

##### ● 해결요소

: 로컬에 대한 관심과 투자가 늘고 있지만, 펀드 투자를 통한 자영업 창업 방식에 집중되어 원주민은 배제되고 있음.

: 정부 정책자금은 정부 특성상 해당부처 관할 문제 해결에만 사용이 가능해 복잡한 문제를 근본적으로 해결하지 못하는 어려움.

: 점프 체인멘토링 모델의 로컬 버전인 청정지역 프로그램은 교육불평등, 지방소멸, 지역기업 인력난, 도농격차, 청년인구 유출, 세대간 대립과 단절 등 지역사회의 많은 문제를 한번에 해결 할 수 있는 솔루션

#### 2. 80% 클럽

##### ● 정의

: 구성원의 재정적 보상을 현실화하는 다양한 실험과 연구를 통해 높은 사회적 성과를 내는 비영리/사회적기업의 지속가능성을 높이는 솔루션을 찾는 임팩트 필란트로피 프로젝트

##### - 배경

: 한국과 일본 등을 제외하면 서구선진국과 개발도상국, 저개발국 모두에서 높은 성과를 내는 비영리기관 종사자는 적절한 수준의 임금을 받아 개인과 조직의 지속가능성과 성장 가능

: 한국의 비영리는 저임금 열정 착취 구조가 고착되었고, 사회적기업은 투자 자본이 들어오면서 재무적 성과가 중시되는 기형적 구조로 성장해 스타트업식 투자가 답이 아님이 증명됨

: 현장은 가난한데 중간지원기관, 투자사, 컨설팅회사, 기업재단은 상대적으로 부유한 기형적 성장

: 설립자를 위한 유무상의 보상은 늘어나고 있지만, 생태계의 뿌리인 직원들에 대한 적절한 보상은 절대적으로 부족

: 비영리는 생존을 위해 최대 시장 참여자인 정부의 나쁜 사업(비효율적 구조, 낮은 인건비 등)을 수주할 수 밖에 없는 악순환 지속

: 점프는 10년 넘게 가장 빠르고 건강하게 성장하고, 높은 사회 성과도 내는 비영리 사회적기업으로 인정받았으나 직원들의 보상 수준은 여전히 중소기업 평균에도 못 미치고 있어 구성원의 지속가능성을 담보하기 어려움.

● 왜 점프여야 하나?

: 10년을 운영하면서 근속연수가 높고 좋은 성과를 냈던 직원의 퇴사를 보며 비영리/사회적경제 업계의 비정상적 보상구조가 문제의 근원이고 핵심이라는 결론에 도달함

: 이 문제는 업계 리더인 대형 NGO가 앞장서면 좋으나, 리더십의 부재. 다음세대재단이 후원하는 비영리스타트업들은 아직 뚜렷한 성과가 부족

: 점프처럼 작지만 높은 성과를 내고, 조직도 안정된 곳이 목소리를 내야만 사회적으로 동의를 얻을 수 있고, 연구에서도 유의미한 결과를 기대할 수 있음

● 해결요소

: 젊은이의 열정을 착취하는 비즈니스로 고착된 비영리(일부 사회적기업) 생태계의 낮은 보상 현실화를 통해 인재 유지 및 유치

: 다양한 실험과 연구를 통해 어떤 방식과 수준의 인센티브와 보상이 비영리의 지속가능성과 성장을 견인하는지에 대한 모델 제시

: 정부 및 기업재단의 골목상권 침해 방지

: 장기적으로 정부의 나쁜 공공서비스가 양질의 서비스로 대체될 수 있도록 시장 재편

3. 콘텐츠 체계화를 통한 확산 및 커뮤니티 멤버십 강화

● 배경

: 지난 10년간 체인 멘토링 확산으로 누적 봉사자(알럼나이) 3,799명, 사회인 멘토 525명 (알럼나이 출신 멘토 98명), 2022년 기준 약 800명의 대학생 교육봉사자, 약 3,200명 청소년을 가르치고 있음

: 체인멘토링을 통해 성장한 청소년, 청년이 사회인 멘토로 돌아와 계속해서 미래세대를 위한 공정한 교육기회 확산을 위해 각자의 방식으로 기여할 수 있도록 멤버십 강화 필요

- 해결요소

: 점프 외 다른 팀들과도 멘토링 노하우가 공유될 수 있도록 커리큘럼 등 콘텐츠 체계화,

: 현재 사회인멘토 규모의 1/5이 알럼나이 출신 멘토로 다양성 존중 등 공동체에 대한 진정성을 시대 및 세대에 맞는 방식으로 전달하고 나눌 수 있도록 커뮤니티 운영방식 개편 및 고도화

- 지원금 사용에 대한 아이디어

지원금이 주로 사용될 분야와 사업에 대해, 다양한 아이디어와 장기적인 미래비전을 기술

1. 청정지역 모델의 실현과 확장

- 아이디어

: 시군단위 지역을 1개 선정해 매년 약 50명의 청년을 선발해 주32시간 기업근무와 주8시간 봉사활동 진행

: 기존 청정지역 사업 때 사용한 다양한 관리방법 활용 및 개선점 적용

: 이미 개발해 놓은 점프 멘토링과 청정사업 온라인 플랫폼을 정교화해 매칭을 정교화하고, 더 높은 수준의 서비스를 모두에게 제공

- 미래비전

: 2023-2025년 사업성과를 3년간 추적 연구하면서, 기존 로컬 및 지역일자리 사업 등과 비교를 통해 전국단위 사업으로 확장 추구

: 매뉴얼, 시스템을 공유해 관심있는 다른 지자체, 비영리, 재단 등이 활용할 수 있도록 오픈소스화

: 체인멘토링 모델처럼 초기에는 불가능해 보이지만, 장기적으로 해당분야(로컬살리기)를 선도하는 모델로 자리매김

2. 80% 클럽

- 아이디어

: 높은 사회적 성과를 내는 비영리와 사회적기업인 점프 종사자에게 적절한 재정적 보상 제공

: 연봉인상, 인센티브, 생애주기별 복지, 인생중요 시점의 무이자 대출 등 다양한 프로그램 실험

: 점프를 잘 알고 스타트업과 소셜벤처 조직, 기업사회공헌 사업에 대해 오랫동안 연구해 온 이대 김상준, 고대 박재홍 교수팀에게 점프 맞춤형 HR 모델 연구 의뢰

: 예산이 뒷받침 된다면 1-2개의 비영리/사회적기업도 실험 진행

: 홍보비를 책정해 적절한 보상의 필요성, 낮은 인건비를 책정하는 정부 사회서비스 사업의 문제점, 기업재단과 대형NGO의 골목상권 침해 문제 등을 이슈화

- 미래비전

: 프로젝트에 이름처럼 일정수준의 사회적성과를 내는 비영리, 사회적기업은 대기업 80% (또는 공무원 수준 보상패키지) 수준의 보상에 대한 사회적 인식 변화

: 좋은 인재들이 높은 사회적 성과를 내는 혁신적인 비영리단체들의 성장을 통해 정부의 나쁜 사업들이 시장에서 퇴출

: 브라이언임팩트 재단을 중심으로 세계 최초로 구성원의 직간접 인건비만 지원하고 비영리에 최적화된 HR모델을 연구하는 80%클럽 출범

### 3. 콘텐츠 체계화를 통한 확산 및 커뮤니티 멤버십 강화

- 아이디어

: 체인멘토링에 적용되고 있는 커리큘럼 등 콘텐츠 정리 및 개편

: 현재 커뮤니티 멤버들의 필요를 면밀하게 분석하여 알럼나이 및 사회인 멘토를 위한 프로그램 개발 및 운영

- 미래비전

: 체인멘토링 프로그램 수료 이후에도 지속적으로 참여를 유도하여 코로나 이후 더욱 심각해진 교육격차, 세대격차, 지역격차 해소에 기여

: 개발된 콘텐츠의 오픈소스화를 통해 생태계 성장 및 취약계층 청소년에게 좀 더 높은 질의 멘토링이 제공될 것으로 기대

## ● 지원사업의 성과 정의

임팩트 그라운드 지원에 의해 원활하게 사업이 진행된다면, 어떠한 변화를 '성공'으로 정의할 수 있을까요?

### 1. 청정지역 모델

#### ● 단기(1년)

- : 행안부, 중기부 등의 유사사업보다 높은 지역의 만족도
- : 참여자들의 지역에 대한 긍정적 인식 변화
- : 참여 청소년의 학업성취도 향상

#### ● 중기(1-3년)

- : 지자체의 성과 홍보와 언론의 관심
- : 다른 지자체 및 정부부처에서 벤치마킹 및 협업 연락
- : 지역에 거주를 결심하는 청정지역 참여자 증가
- : 지역 기업의 자부담 비율 증가와 고용의향 증가

#### ● 장기(3년 이후)

- : 외부창업에서 지역주민과 함께하는 모델로 로컬사업의 트렌드 변화
- : 청정지역 모델을 벤치마킹하는 정부사업의 증가
- : 사업대상지 지자체에서 자체 예산 투입으로 청정지역 시즌2 제안
- : 해당 지역 인구 감소폭이 기존보다 감소(5-10년 이후)

### 2. 80% 클럽

#### ● 점프 (중단기)

- : 채용시 지원자의 양과 질적 향상
- : 기존 직원 중 평균이하 성과 직원의 업무 성취도 향상 또는 퇴사
- : 우수 직원의 퇴사율 감소
- : 연구논문이 권위 있는 저널에 소개되고, 점프 맞춤형 HR 모델 설립

#### ● 업계 (장기적 관점)

- : 80% 클럽의 출범
- : 불합리한 정부사업 지속적 퇴출
- : 기업재단, 대형NGO, 기업사회공헌팀 등의 상생 증가
- : 지속적 성과홍보와 국민인식의 전환

### 3. 콘텐츠 체계화, 멤버십 강화

- 점프(중단기)

- : 점프가 제공하는 체인멘토링 참여주체들의 만족도 향상
- : 선순환이 지속되어 새로운 임팩트를 기대할 수 있는 동력 확보
- : 미래세대를 돕는 선한 마음을 가진 커뮤니티 혁신 사례 제시 점프(중단기)

- 스케일업 또는 스케일아웃에 대한 계획

Scale-Up 이란? 조직의 규모와 역량을 강화함으로써, 문제를 해결하려는 방법

Scale-Out 이란? 조직을 분화/모델링함으로써, 문제를 해결하려는 수평적 방법

#### Scale-Out

점프는 설립초기부터 규모를 키우는 것보다는 작은 실험을 통해 충분히 성과를 확인한 뒤 스스로 확산될 수 있는 방식으로 사업을 진행. 교육의 특성상 우리에게는 사업이지만 누군가에게는 인생이기 때문에 가능한 시행착오를 줄이는 것이 조직의 성장보다 중요하다고 생각했기 때문.

그리고 생태계의 파이를 키우는 것이 중요하다고 생각해 모든 지적재산권을 카피레프트 방식으로 공유하고, 30인 조직을 지향하는 등 스케일업보다는 스케일아웃 전략에 집중해 옴. 동시에 규모를 키우는 것보다는 조직원의 행복, 동기부여, 지속가능성 등 내부역량 강화의 중요성을 인식하고 문제해결에 노력해 옴. 지금도 비영리나 가치지향적 사회적기업 생태계는 거대한 산 하나보다는 작고 예쁜 동산 여러 개가 훨씬 더 파워풀한 방향이 될 수 있을 것으로 생각함.

이번 두 사업 모두 좋은 모델을 만들어 누구나 사용할 수 있게 공유할 계획. 특히 80% 클럽은 점프 사례를 통해 작은 비영리들이 나아갈 방향을 제시하고, 다양한 혁신 사례들이 나올 수 있는 생태계의 토대를 마련할 수 있을 것으로 기대함.

## ● 디지털 기술의 활용

스케일업 또는 스케일아웃의 과정 속에서 활용할 수 있는 ‘디지털 기술’에 대해서 기술

점프는 이미 멘토링플랫폼 점프로(dotpro.jumpsp.org)와 청정지역매칭플랫폼(www.youthstay.org)을 외부개발회사인 ‘배다른남매’와 개발한 경험을 가지고 있음. 특히 배다른남매와는 강원랜드 장학멘토링, 우아한사장님 장학금 등 다양한 사업을 위한 웹사이트와 플랫폼을 공동 개발해 실질적이고 효과적 협업이 가능함. 점프 자체적으로는 삼성SDS와 카카오를 거쳐 현재는 네이버에서 개발자로 근무하는 이사가 비상근 CTO로 여러 자문을 해주고 있어 개발과 현장의 언어 차이의 통역이 가능.

청정지역 홈페이지는 장기적으로는 오픈플랫폼이 되어 지역의 좋은기업과 교육봉사기관 새로운 삶을 추구하는 MZ세대가 일자리와 봉사정보를 공유하는 역할을 하는 방향으로 개발 추진

80% 클럽은 장기적으로 80% 클럽 런칭 후에 기부와 성과를 함께 보여주는 플랫폼을 개발해야 함. 인건비로 투입된 금액이 얼마이고 이 돈이 어떤 분야에 어떻게 사용되었고 그 결과 어떤 아웃컴과 임팩트가 발생했는지 실시간으로 투명하게 공개해야 함. 또 80% 클럽에 포함된 비영리/사회적기업이 비교대상 기관에 비해 얼마나 효과적으로 더 많은 사회적 가치를 만들어내는지와 대기업과 정부, 재단 등의 직접사업으로 인한 비영리 골목상권도 공개한다면 많은 후원자들이 80% 클럽에 함께 할 것으로 기대됨.

점프의 커리큘럼 등 콘텐츠를 체계적으로 정리하여 디지털기술을 활용하여 무료로 배포, 교육격차 해소를 돕고 있는 직간접적 비영리 생태계 전반의 성장을 도울 수 있을 것으로 기대됨.