

NPO 소셜 임팩트 프레임워크 가이드북 발표회

2016 이재현

건강하게 임팩트있게 지속가능하게

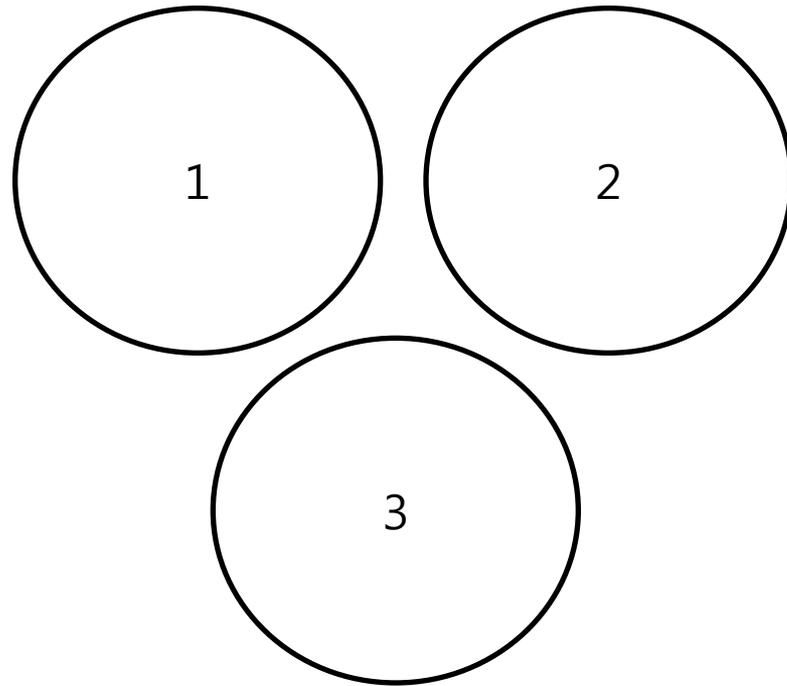
서울시  자원센터

NPO스쿨
Social Impact Designer

 THE BRIDGE
Value of togetherness

병식(病識)을 아십니까?

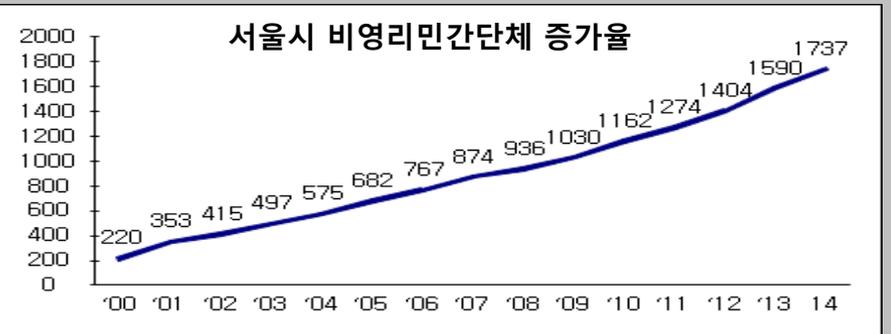
우리는 누구입니까?



우리는 어디에 있습니까?

눈부신 성장

- 민간 단체 3천개
- 사회적 경제 3천개



압축성장의 그늘

- 시민참여 정체
- 재정적 불안
- 구성원 소진

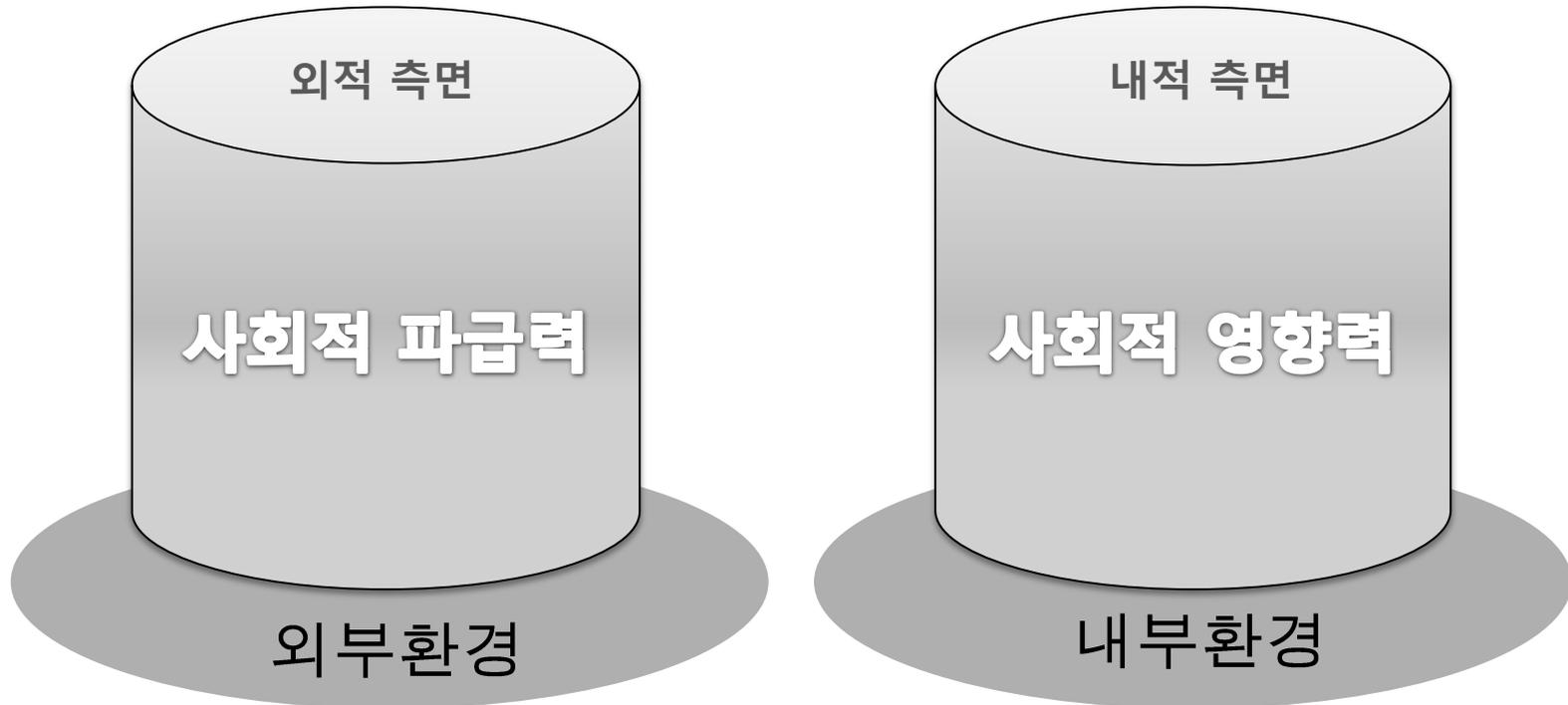
▶ 사회적 영향력 하락

서울시 단체활동 참여율

단체유형	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
자원봉사단체	3.5	3.7	3.8	2.4	1.8	1.9	2.0
시민운동단체	1.0	0.9	0.9	0.7	0.6	0.7	0.5



Social Impact의 회복



내부환경의 공통된 변화

- 내부 구성원 소진, 사업의 관행화, 조직의 관료화
- 조직의 정체성에 대한 상이한 이해
- 구성원 간, 부서 간의 단절, 협업의 감소
- 운영기반의 내실화보다는 사업을 통한 성장의 모색
- 단위사업의 성과와 조직의 성과의 분절화
- 결과의 효과성보다는 과정의 효율성 추구 편향

흔한 처방전

- ✓ 구성원들의 활성화를 위해 급여/복리후생 등 적절한 보상을 제공한다
- ✓ 내부 구성원(직원) 관리를 제도화 한다
- ✓ 구성원들의 책임의식 부여를 위해 업무분장을 확실히 한다
- ✓ 능동성의 회복을 위해 경쟁의식을 부추긴다
- ✓ 사고를 방지하기 위해 징계를 엄격하게 하고 규정을 보완한다
- ✓ 조직과 구성원들의 활력 회복을 위해 주요 사업을 성공시킨다
- ✓ 성공이 가능한 일만 전략적으로 추구한다
- ✓ 객관적 성과 증명을 위해 모든 성과를 계량화 한다

3 Drinks per person

-United Way의 음주규정



하늘	담론과 이론	Academics	모금은 과학, 모금은 심리..	Frame
-----------	--------	-----------	---------------------	-------



연결점				
------------	--	--	--	--



땅	방법론과 실행론	Technician	아이템, 아이디어, 팁, 이벤트..	Work
----------	-------------	------------	------------------------	------

우리는 어디로 가는가



우리의 존재 이유

존재 이유와 일의 체계

- ① 우리가 성취하고자 하는 것은 무엇인가?
- ② 그것을 성취하기 위해 무엇을 해야 하는가?
- ③ 성공을 어떻게 정의 내릴 것인가?
- ④ 우리가 성공했다는 것은 어떻게 알 수 있는가?
- ⑤ 지속적으로 더 잘 할 수 있는 방법은 무엇인가?

<Measuring and Improving Social Impacts, MarcEpstein, 2015>

무엇부터 시작하나

① 우리가 성취하고자 하는 것은 무엇인가?

미션/비전 점검

임팩트 창출의 대 전제

미션/비전 점검의 근거 설정

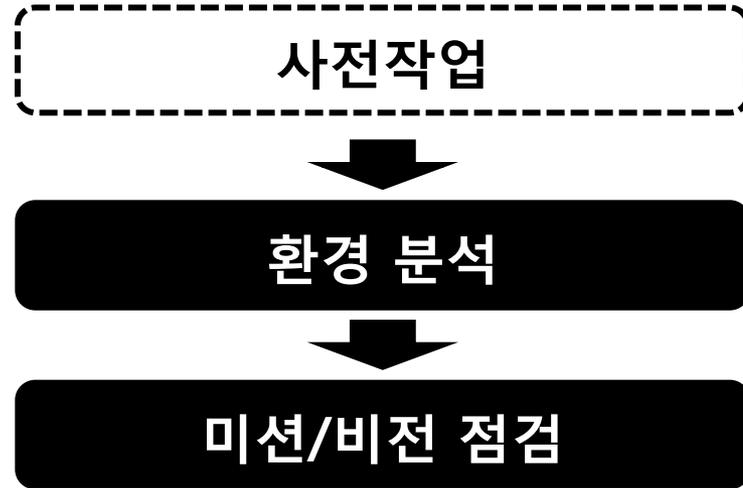


1. 공공성의 확보
2. 구성원들의 인식격차 해소
3. 장기적 방향 설정의 근거

거시 환경분석 결과

외부 요인 거시적 환경변화	세계/국가/사회의 변화	-고령화 사회, 저출산, 다문화, 개인주의 강화, N포 세대 증가, 정권 교체, SNS 활성화, 보편적 복지, 관련 전문시설 증가	
	지역사회의 변화와 욕구	-지역사회 유동인구 증가, 결혼이민자/북한이탈주민 꾸준한 유입, 노인과 학령전기 인구 비율 증가, 서울시 00정책 강화, 장애인 권리 강화	
	유관기관의 상황	-관할 지자체 평가지표의 변화(서비스의 양보다는 질), 법인 미션/비전 및 법인 리더십	
내부 요인 조직의 역량	운영 측면	강점	약점
		내부지침 등 체계적 운영기반 직원의 의견 전달할 수 있는 공식채널 존재(노사) 직원의 성장 독려 제도 본질·근원적 소명 공감대. 투명성/가치지향성	기존 규칙 등으로 조직 경직성, 의사결정의 시간 걸림 근무 대비 처우나 직원의 권한이 낮은 편 사업수입 의존도 높은 편 비정규직의 비율 높음
	활동 측면	강점	약점
		필요한 사업의 새로운 시도가 이루어짐 욕구에 기반한 사업, 다양한 사업 운영 타 기관에 비해 사업에 대해 자율성 있음	하나의 목표에 집중하기엔 조직이 세분화 됨 많은 업무량에 비해 성과 보상이나 성과 기준 미흡 사업수입에 대한 의존도가 높고 신규사업 창출 압박 지역사업의 유기적 연계 부족
	자원 측면	강점	약점
		법인전입금이 존재 이용자의 수가 많음 재단의 전통성과 파워 장기근속자 비율 높음	높은 고정지출과 만성적 재정의 불안함 후원자와 봉사자 수 적음 공간 활용도 낮음 타 기관과의 네트워크 부족
조직의 존재 이유 미션 키워드	조직이 함께하는 대상	비공개	
	조직의 궁극적인 목적	비공개	
	조직이 제공하는 실행	비공개	

공공성의 강화를 위한 사전작업



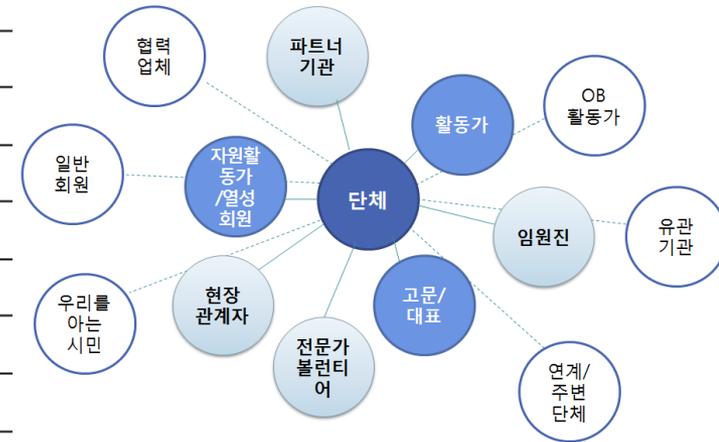
1. 담당자(부서) 결정
2. 자료 준비
3. 이해관계자 분석 및 초청

우리단체가 갑자기 사라진다면?

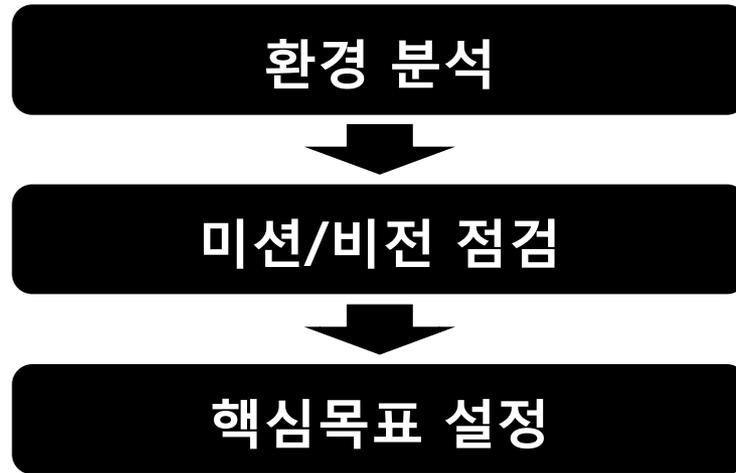


이해관계자 구조화

1차 구분	2차 구분	영향력	책임성	의존도	이해도
운영자(내적)	직원/활동가	○	○	○	○
	이사회/운영위	○	○	△	○
	모법인	○	○	△	○
	자문그룹(위원회 등)	△	△	○	○
운영자(외적)	부처(지자체) 담당자	○	○	△	○
	부처(지자체) 관련 위원회	○	○	△	○
참여자	이용자/기관	△	○	○	○
	사업 참가자/기관	△	△	○	○
	파트너/협력 기관	△	△	○	○
연계자	소속 협의체	△	△	△	○
	네트워크	△	△	△	○
협력자	유관 기관	△	△	△	△
기 타	기타 기관, 관련 전문가 등	△	△	△	△



미션/비전의 구체화



미션/비전 평가측정의 대안

사업으로의 연결

환경 분석

미션/비전 점검

핵심목표 설정

사업환경 분석

연간목표 설정/사업 정렬

성과지표 개발

성과측정방식/주기 선정

미션/비전/가치

“조직정의”

핵심목표1

핵심목표2

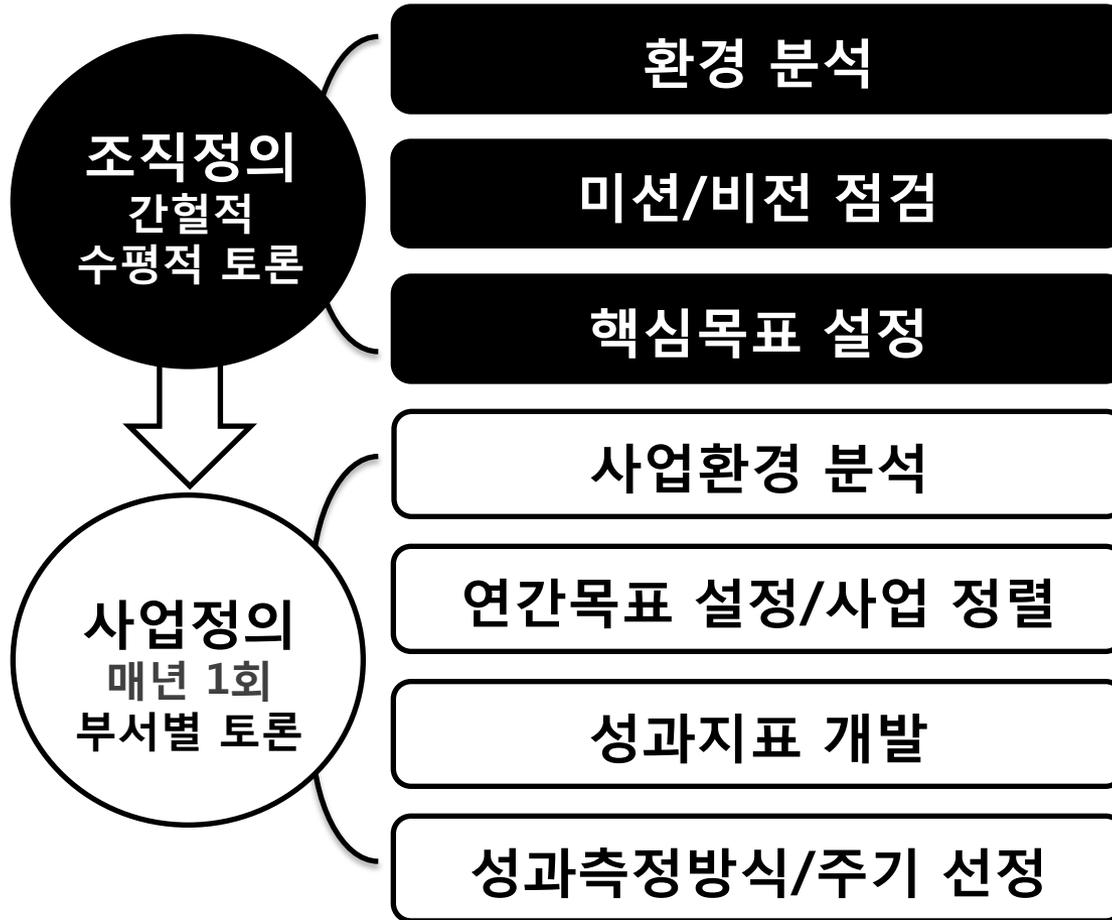
핵심목표3

“사업정의”(부서별)

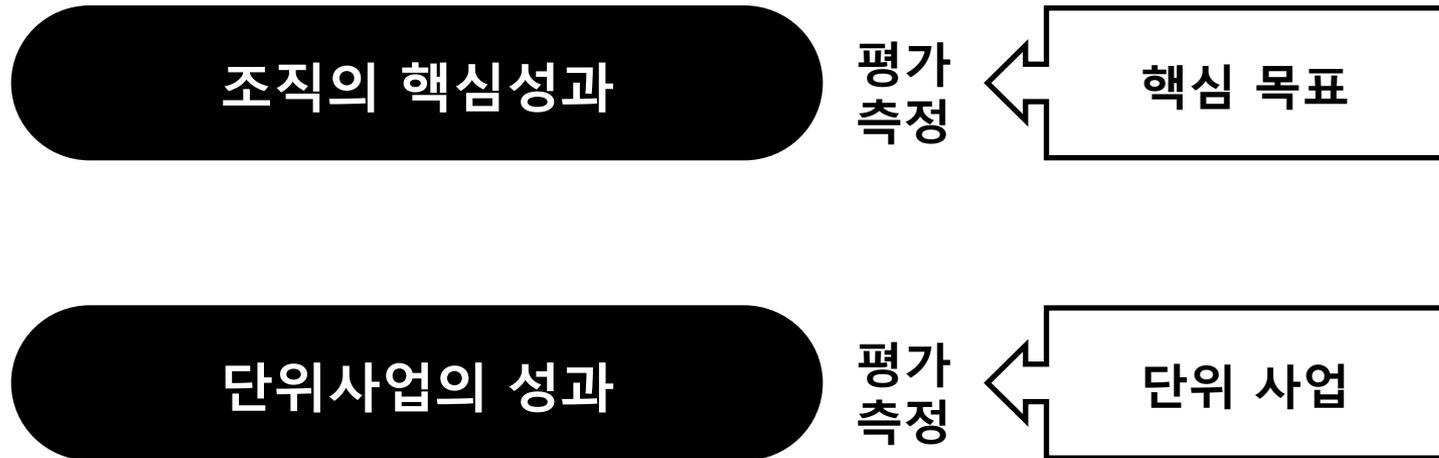
사업1	산출목표 (산출지표)	
	변화목표 (변화지표)	
사업2	산출목표 (산출지표)	
	변화목표 (변화지표)	

측정방식	측정시기

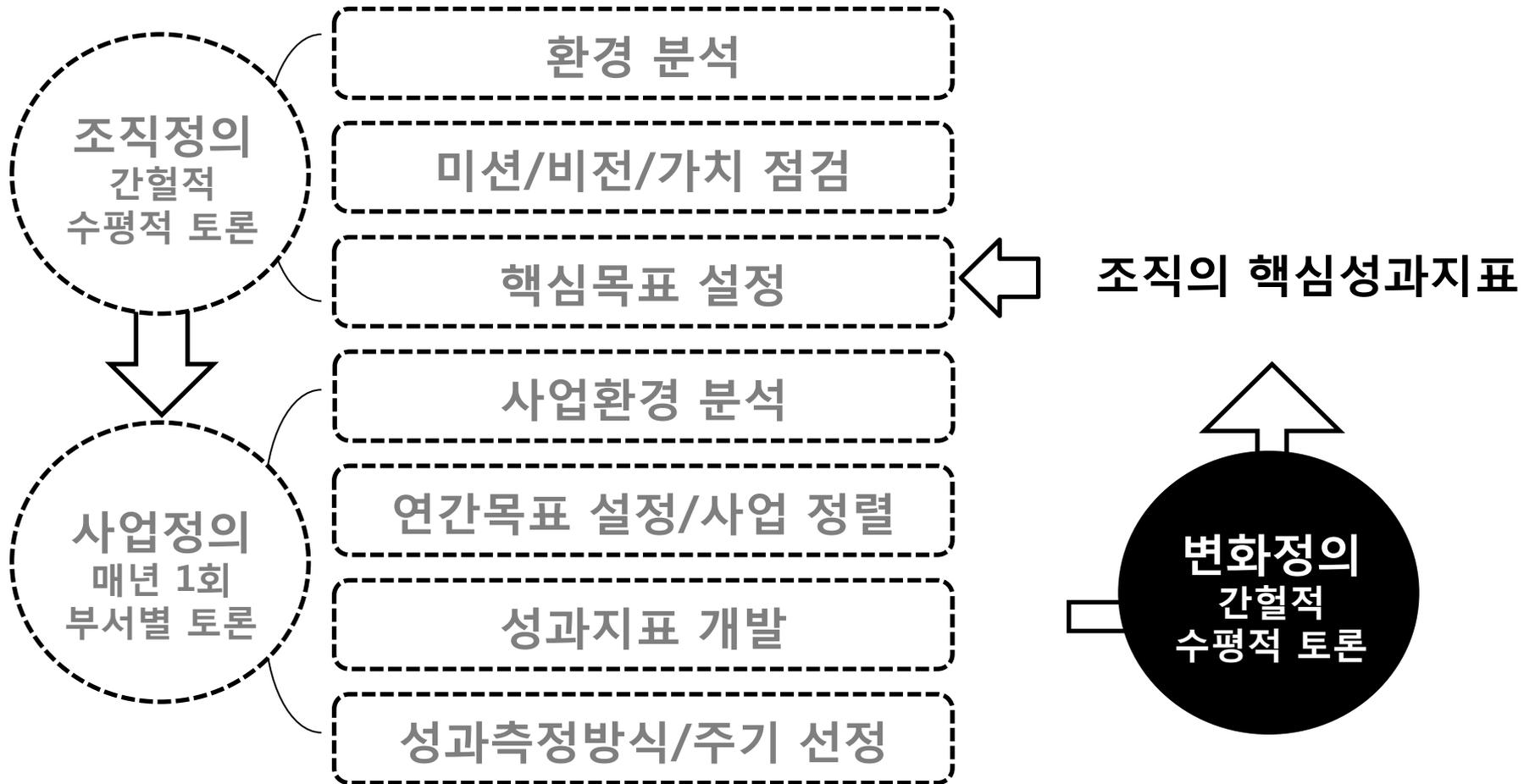
프레임워크의 기본



왜 미션과 비전은 평가측정을 안 하는가



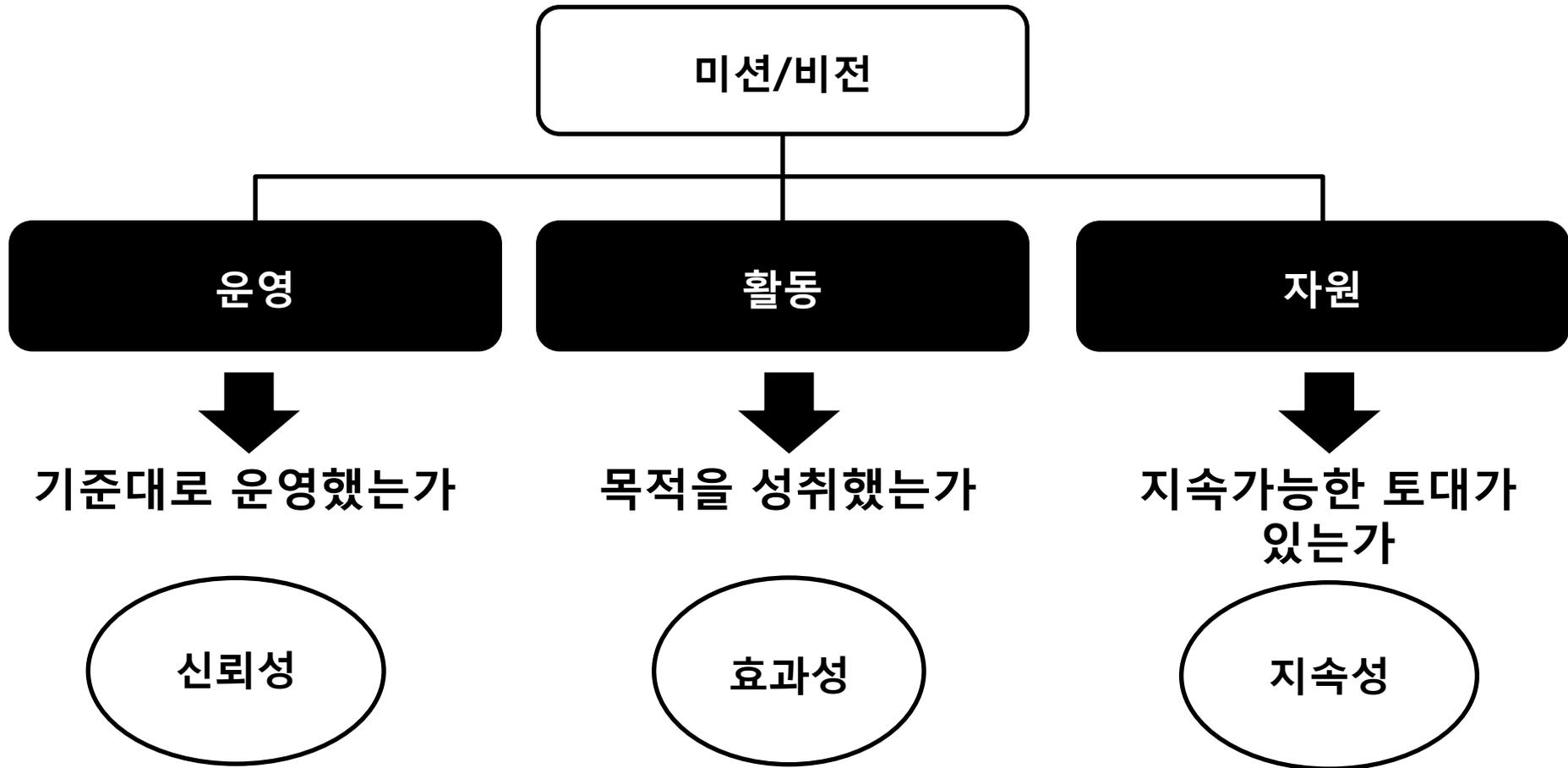
조직 핵심성과의 창출

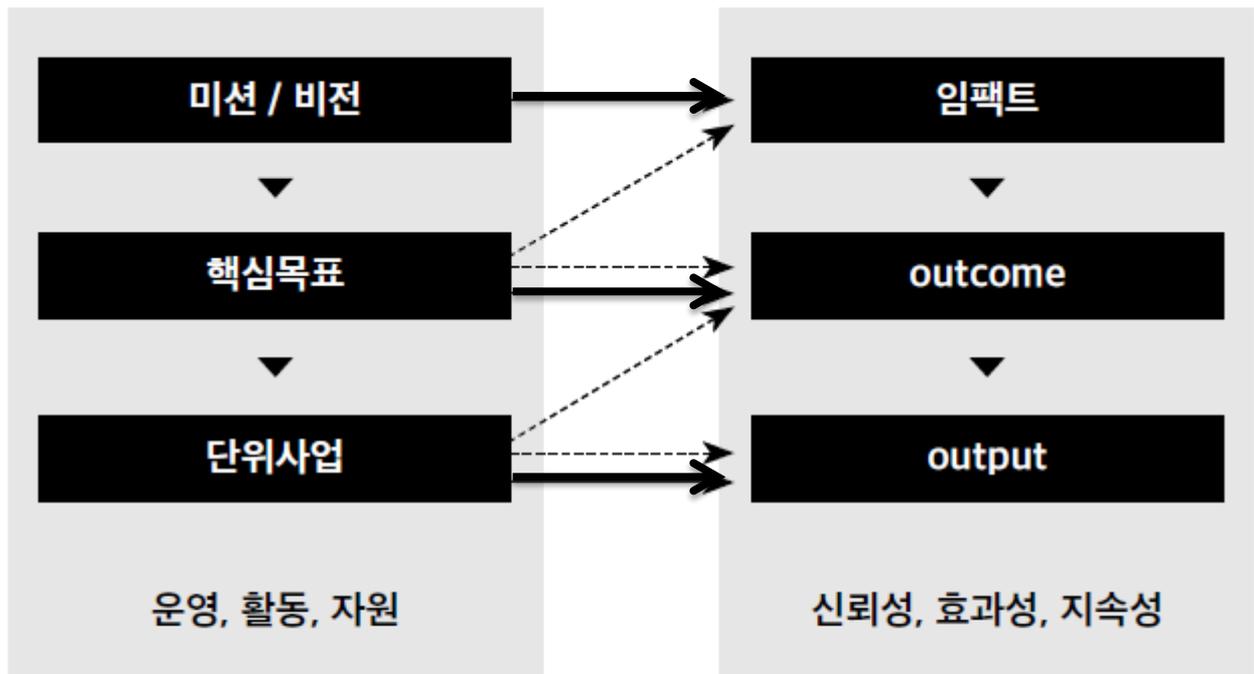


	핵심성과지표	측정방식
활동 효과성	리더쉽그룹 관리와 육성	전문위원 수, 연계도
	생명의숲 주도의 거버넌스 파트너의 참여	효과성, 이해도
	도시숲의 생물다양성	수종 증가수
	크기와 종이 다양한 숲 가꾸기	나무본수, 나무흉고지름의 분포
	산림복지 프로그램 수혜자	수혜자수, 만족도
	숲관련 공공정책 연계	제안 수, 반영 수
운영 신뢰도	이해관계자의 기관 신뢰	신뢰도
자원 지속성	조직화된 자원활동가그룹의 참여	참여인원, 지역주민유입, 지지도
	소액후원의 회비 비율	개인회원수, 회비비율
	내부구성원의 리더십, 역량	교육프로그램이수율, 만족도, 조직성장과의 연결성

	운영(신뢰도)	활동(효과성)	자원(지속성)
핵심성과 지표 (전체 지표 계량화)	1. 이해관계자(임팩트 기부자, 후원자, 개도국 현지 파트너) 기관 신뢰도 (양: 5점 척도 설문지 평균 점수, 질: 전년 대비 증가율)	2. 개인 임팩트 기부자 (양: 개인 임팩트 기부자 비율, 질: 전년 대비 증가율) 3. 개도국 사회적 기업 자립 (양: 환급율, 질: 전년 대비 증가율) 4. 임팩트 기부금 (양: 임팩트 기부금 총액 , 질: 전년 대비 임팩트 기부금 증가율)	5. 개인 참여 (양: 후원자 수, 질: 만족도) 6. 연간 총 후원액 (양: 후원액수, 질: 개인/ 단체 후원 액 비율) 7. 더 브릿지 커뮤니티 (양: 회원 수, 질: 펀딩 참여율) 8. 전년대비 이직 및 퇴직자 (양: 이직 및 퇴직자 수, 질: 전년대비 수 감소율)

핵심성과지표 수립의 세가지 경로





이론적 인과관계 ———>
 실질적 인과관계 - - - - ->

우리는 제대로 가는 것인가?

놓친 것은 없는가?

객관적인 표준이 있다면 좋을 텐데

“표준규범” Standards of Excellence

조직의 이상적인 모습을 종합적인
지표로서 점검할 수 있게 만드는
표준화된 지표체계

미국 메릴랜드 비영리기관협회 표준규범

핵심영역	성파기준	세부항목
1. 사명과 사업	1 사명	사명진술의 내용, 법인이사회의 검토일
	2 조직의 평가	사명진술과 일관된 조직의 활동
	3 프로그램 평가	조직의 사업 내용, 평가도구, 평가결과 반영
	4 프로그램 서비스	이용자의 비밀보장 지침, 만족도조사 방법, 불만처리 절차
2. 지배구조	5 법인이사회의 책임	법인이사회의 예산결토, 전략계획 논의, 서찰장평가, 법인이사회회의록 관리 등
	6 법인이사회의 구성	혈연관계에 있는 이사의 수, 구성의 다양성, 신규 이사 선정 방침, 이사의 법인이사회의 참여율
3. 이해갈등	7 이해갈등 해결 지침	이해갈등해결지침,
	8 이해갈등진술	이해갈등진술
4. 인적자원	9 인사규정	근무환경, 보수, 휴가, 평가방법, 자기개발 등의 내용, 자원봉사관리
	10 직원의 성과평가	정기적인 평가방법과 내용
	11 신입직원교육	신입직원교육 내용
5. 재무관리 및 법준수	12 재무상의 책무성	결산 및 재무제표, 자산투자, 물품구입절차
	13 법준수와 책무성	책임보험, 기타 관련법 준수
6. 개방성	14 연간보고서	연간보고서의 공개
	15 접근성	기관의 물리적인 접근성
7. 자원동원	16 후원활동	후원사업비 대비 모금액의 비율, 홍보물의 정직성
	17 후원자와의 사생활보호	후원자 관리 지침
	18 후원물품의 접수	후원물품접수 지침
	19 후원담당자	후원담당자의 지위 및 근무조건
8. 지역사회관계	20 공공의 권익옹호활동	권익옹호활동, 법인이사회의 홍보활동
	21 지역사회교육	대중매체를 통한 교육실적, 교육교안 작성 실적
	22 지역사회주인 참여 촉진	지역사회활동의 참여 독려
9. 기타 공개사항	23 기타 공개사항	기관행정처리와 관련하여 법적 소송을 당한 내용, 부정적인 보도내용

표준규범의 사례

- 미국 비영리협회(National Council of Nonprofits)의 표준규범(Standards of Excellence)
- 맥킨지의 OCAT(Organizational Capacity Assessment Tool)
- United Way Worldwide의 Global Standards
- NCVO(National Council for Voluntary Organizations)의 PQASSO(Practical Quality Assurance Systems for Small Organizations)

Do we have a system of relationship management?

Question 21 How well are we connected to the individuals or groups we are working with?

Question 22 How well are we connected to the individuals or groups we are working with?

Question 23 How well are we connected to the individuals or groups we are working with?

Question 24 How well are we connected to the individuals or groups we are working with?

Question 25 How well are we connected to the individuals or groups we are working with?

Not Applicable Do Not Know

표준 7.2 리더십
 기관의 지도자들은 임무에 맞는 기관의 목적과 지침을 수립한다. 지도자들은 사람들이 기관의 목표와 미션을 달성하고 미래를 위한 비전을 명확히 밝히며 의지에 대한 영감을 불어넣고 혁신을 장려하는 모든 과정에 완전히 참여할 수 있는 내부적 환경을 창출하고 유지해야 한다.

<p>우리 기관의 지도자들은 기관의 비전, 미션, 가치가 이끄는 결정을 내린다.</p> <p>우리 기관은 명확하고 구체적인 단기 목표를 설정한다.</p> <p>봉사자(이사회 등)와 유급 직원 모두는 이러한 목표로부터 발생하는 활동 계획을 가지고 있다.</p> <p>개인들은 재능, 지식, 기술(재능) 및 좋은 업무 습관을 기여한다.</p> <p>우리 기관은 보통 비공식적인 방법으로 중재적이며 개별적인 성과를 기념하고 치하한다.</p>	<p>우리 기관은 향후 3-5 년을 위한 전략적 계획이 뒷받침하는 미래에 대한 명확한 비전을 지니고 있다.</p> <p>연간 활동 계획은 장기적 전략 계획과 상통한다.</p> <p>우리 기관은 공동의 목표 달성에 동기를 부여하는 식의 공동인정 프로그램을 가지고 있다.</p>	<p>다양한 지역사회 지도자들과의 공조 아래 어려운 목표가 설정되고 핵심목표의 장기적이며 지속 가능한 변화에 중점을 둔다.</p> <p>장기적 임팩트와 장기적 목표를 향한 진전을 보여주는 단기적 성과에 대한 목표가 설정되었다.</p> <p>우리 기관의 직원, 봉사자 및 기타 이해관계자들은 스스로를 이러한 목표 달성의 적극적 파트너로 여긴다.</p> <p>기능적 부분과 개별적 활동 계획 모두는 기관의 목표와 상통하며 확실한 책임 부여 시스템이 존재한다.</p>	<p>우리 기관은 핵심목표와 관련된 문제에 있어서는 지역 사회의 지도자이자 리더 격의 기관으로 인식된다.</p> <p>이사회는 지역사회의 비전과 global standard 에 상응하는 기관의 미래에 대한 장기적 비전을 설정한다.</p> <p>지역사회의 다양한 지도자와 이해 관계자들이 기관의 활동에 동참한다.</p> <p>이사회 구성원, 봉사자, 이사 및 기타 직원은 개별적 목표의 달성을 위해 혁신적인 노력을 기울인다.</p> <p>기관은 겸손하고 협조적인 접근법을 유지함과 동시에 놀라운 결과를 달성하기 위해 필요한 의지에 대해서 인정을 받고 있다.</p>
---	---	--	--

규범정의

(기존 표준규범 활용)



거시적 환경 분석

미션/비전/가치 점검

핵심목표 설정

사업 환경 분석

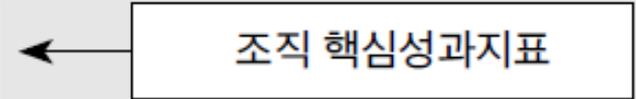
연간 사업목표 설정

사업 성과지표 개발

성과측정방식 / 주기 선정

실행 / 중간 점검

평가 / 보고서 제작



프레임워크의 적용단계

단계	목적	주요 과업	내적 효과	외적 효과	참조
[기본] 조직정의	조직의 정체성/지향점 수립	조직 미션/비전 /핵심목표 수립	조직의 정체성 (Identity)	-	전략기획
[심화] 사업정의	사업 성과 창출 및 효과성 증대	[위 더하기] 사업성과지표 수립	조직의 효과성 (Effectiveness)	사회의 표면적 변화 (Effectiveness)	로직모델, MBO
[혁신] 변화정의	조직의 주요성과 창출	[위 더하기] 조직 핵심성과지표 수립	조직의 사회적 영향력 (Social impact)	사회의 근원적 변화 (Social impact)	BSC
[지속] 규범정의	조직의 지속가능한 기준 마련	[위 더하기] 조직 상황 전반의 지향지표 수립	조직의 지속가능성 (Sustainability)	사회의 지속가능성 (Sustainability)	Standard of Excellence

Doug's Lesson

미션 체계도
(Strategic Plan)

미션 / 비전 / 가치

핵심목표

단위사업

(기획)



임팩트 보고서
(Impact Report)

미션 / 비전 / 가치

핵심성과

사업성과

(결과)

연간 보고서 비교

보고서 종류	주요내용	특징	추구 가치
한국식 연간보고서	-사업 소개, 결과 -회계 보고	단위사업의 Output 중심	기관 홍보
지속가능성 보고서	이해관계자 대화	조화로운 성장	공존, 지속성
임팩트 보고서	목적 성취 여부	양/질적 변화 추이	변화 영향력

구분	보고 내용									
대표 인사말 (환경 분석)	<ul style="list-style-type: none"> ·단체를 둘러싼 사회의 변화 기술 ·변화된 상황 속에서의 단체의 주안점 설명 ·요약된 성과와 감사 표시 									
미션/비전	단체의 미션/비전/가치 기술									
핵심 목표	<table border="1"> <tr> <td>단체의 핵심목표1 기술</td> <td>단체의 핵심목표2 기술</td> <td>단체의 핵심목표3 기술</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">↓</td> <td style="text-align: center;">↓</td> <td></td> </tr> </table>	단체의 핵심목표1 기술	단체의 핵심목표2 기술	단체의 핵심목표3 기술	↓	↓				
단체의 핵심목표1 기술	단체의 핵심목표2 기술	단체의 핵심목표3 기술								
↓	↓									
핵심 성과	<table border="1"> <tr> <td>운영적 측면의 성과 (신뢰성 획득정도 보고)</td> <td>활동적 측면의 성과 (효과성 증진정도 보고)</td> <td>자원적 측면의 성과 (지속성 확장정도 보고)</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">정량적 결과, 정성적 결과와 각종 사례 등 기술</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">↓</td> <td style="text-align: center;">↓</td> <td></td> </tr> </table>	운영적 측면의 성과 (신뢰성 획득정도 보고)	활동적 측면의 성과 (효과성 증진정도 보고)	자원적 측면의 성과 (지속성 확장정도 보고)	정량적 결과, 정성적 결과와 각종 사례 등 기술			↓	↓	
운영적 측면의 성과 (신뢰성 획득정도 보고)	활동적 측면의 성과 (효과성 증진정도 보고)	자원적 측면의 성과 (지속성 확장정도 보고)								
정량적 결과, 정성적 결과와 각종 사례 등 기술										
↓	↓									
단위 사업	각 사업 안내 및 산출목표, 변화목표 기술									
사업 성과	<ul style="list-style-type: none"> ·사업별 설정된 목표대로의 평가측정 결과 보고 ·정량적 결과, 정성적 결과와 각종 사례 등 기술 									
시사점	<ul style="list-style-type: none"> ·현재 결과에 대한 시사점과 그 활용방안, 향후 전망과 기초 계획 보고 ·이해관계자의 조언이나 사례를 통한 시사점 기술 									

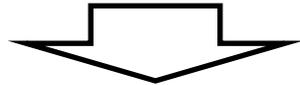
성과기술을 위한 두 가지 접근

구분	방법	접근	활용
질적 기술	토론, 관찰, 인터뷰, 현장 방문, FGI/FGD 등	Trained judgment 훈련된 판단, Qualitative research 질적 연구	스토리텔링, 사례보고
양적 기술	설문 조사 직접 측정(direct measure) 표본조사방법론(통계) 비용효과분석(CEA) Benefit-cost analysis (비용편익 분석) Social return on investment (SROI, 투자대비 사회적 효과)	Quantification 계량화, Monetization 금액화	인포그래픽스

1. 기획 단계와의 일관성
2. 미션 체계도에 적합한 구조화
3. 광범위한 이해관계자 참여

중간지원조직에의 적용

“주어진” 평가구조대로 단체의 결과를 비교평가



평가의 구조가 잘 설계 되었는지를 평가

United Way Worldwide

- 1886년 미국 덴버에서 시작
- 전세계 1,800개의 지역조직과 41개 국가
- 연간 총수입 5조원(\$5.273 billion, 2014)
- 전세계 천백만명의 개인 기부자
- 전세계 3백만명의 자원봉사자

1		United Way	3,903
2		Salvation Army	1,698
3		Catholic Charities USA	1,607
4		Feeding America	1,145
5		American National Red Cross	946
6		Food for the Poor	930
7		American Cancer Society	896
8		World Vision	846
9		YMCA	823
10		Goodwill Industries International	778

세상에서 가장 값어치 있는 브랜드

(Forbes 2010)

랭킹	브랜드	브랜드 가치
1		574억 달러
2		566억 달러
3		554억 달러
4		430억 달러
5		397억 달러
6		359억 달러
7	 GE imagination at work	337억 달러
26		143억 달러
33		128억 달러

그들은 왜 변화를 선택했나

- 1990년대 United Way의 전환기
 - 스캔들로 인한 신뢰도 추락, 조직적 위기, 모금액 추락
 - 사회문제가 복잡해 짐, 단순배분 및 output으로는 성과가 나지 않음
- 2000년 초반 Impact 조직으로의 변화 시도
 - Charity에서 Long term investment
 - Transactional에서 Community impact
 - Output에서 Outcome & Impact
 - Isolated agenda에서 Shared agenda

① 사업의 변화

- Transactional organization

일단 모금 -> 어디로 배분할지 논의/결정 -> 배분

- Impact organization

연구조사-> 필요기금 분석-> 장기적 계획 수립-> 모금-> 계획대로 배분

② 사무국의 변화

- [배분 팀, allocation]에서 [Community Impact] 팀
 - 지역사회 열망에 근거한 아젠다 세팅
 - 근원적 문제 해결을 위한 연구조사, 해결방안 수립
- [Fundraising]팀에서 [Resource Development] 팀
 - 돈 외의 자원도 결집시키는 부서
 - 異種 섹터와의 collaboration 추구

(제안) 중간지원 조직이 지원대상기관의 임팩트를 평가할 때

1. 기획 단계

설계된 구조를 통해 성과가 창출되는 근거가 확실한지를 평가할 것

2. 실행 단계

예상 못했던 변수는 무엇이며 성과창출에 어떤 도움이 필요한지를 판단할 것

3. 결과 단계

그 구조대로 자가평가를 성실히 수행했는지를 질적으로 평가할 것

프레임워크 비교

접근 관점	규칙기반	원리기반
측정 방법	표준 지표 이용	합의 지표 설정
사례(들)	GIIRS, BPI 등	변화이론, SROI 등
주안점	객관성, 책무성, 용이성	조직주도, 동기부여, 역량강화
구성성격	하향식 의사결정 (top-down)	상향식 의사결정 (bottom-up)
구성내용	표준화된 평가 체계	일의 원리와 순서가 제시된 가이드라인
측정주체	주로 외부기관 혹은 측정 담당자	조직 자체(이해관계자)
측정대상	조직 현황 (Progress)	조직 성과 (Performance)
장 점	접근 용이, 비교 가능성	목표와 성과에 대한 공감대 형성, 능동성 회복
단 점	측정 범위의 한계관료화/수동화 우려	조직적 피로감, 측정 결과의 주관성 우려

조직 Level	부서 Level	개인 Level
미션		
목표	→ 미션	
사업	→ 목표	→ 미션
	→ 사업	→ 목표
		→ 과업
조직방향 결정	경쟁전략 수립	수행방법 결정

그들이 130년 지속가능한 이유

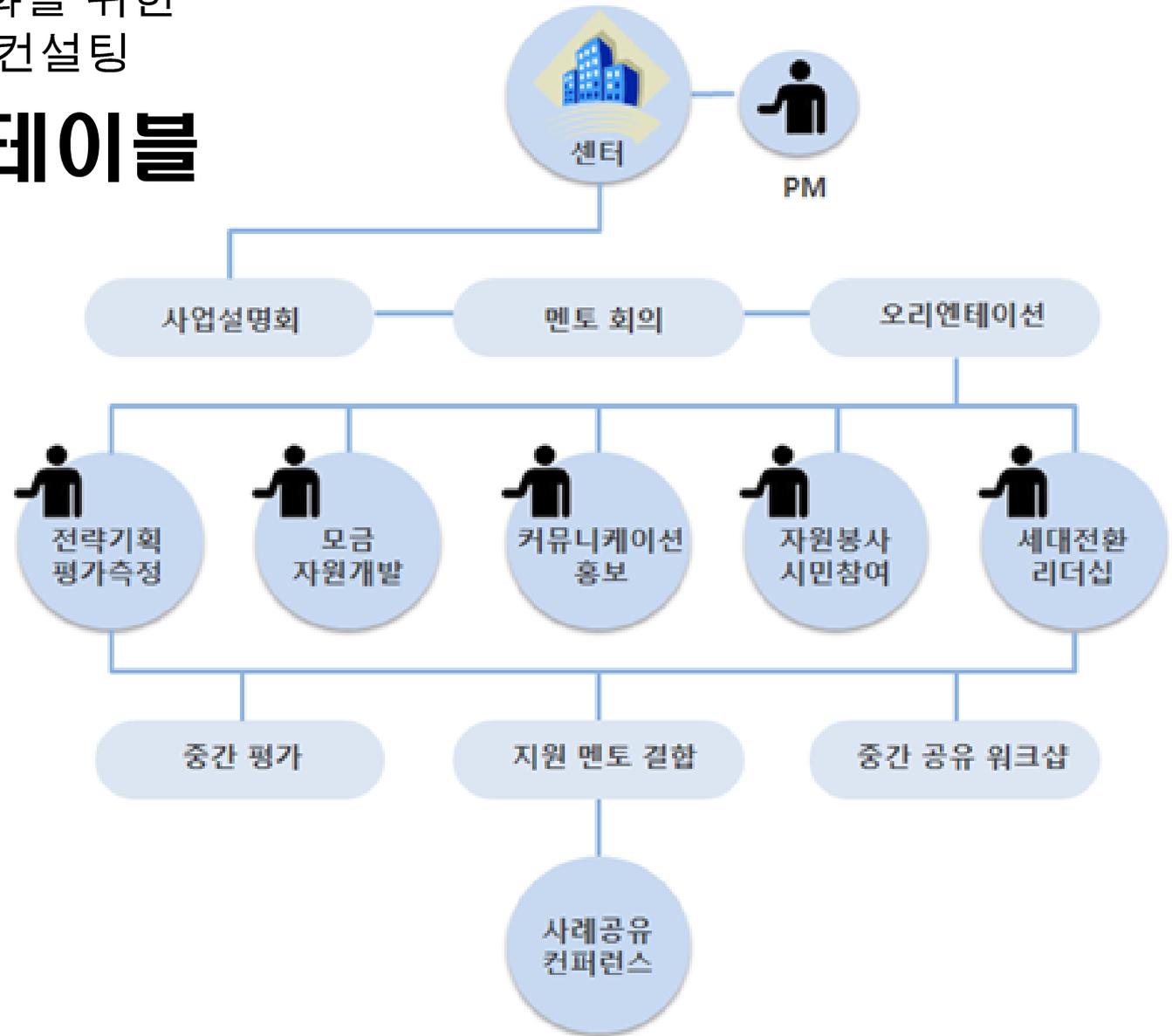


일상에서의 실천

수퍼비전의 위대함

조직역량강화를 위한
원리기반의 컨설팅

임팩트 테이블



과정 안내

전략기획
평가측정

NPO스쿨
대표

이재현
(전체PM)

모금
자원개발

한국모금가협회
운영위원

정현경

커뮤니케이션
홍보

녹색연합
활동가

최위환

시민참여
자원봉사

한국자원봉사
관리협회
사무처장

천희

세대전환
리더쉽

진저티프로젝트
팀장

서현선

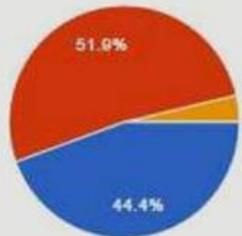


비전이란 무엇인가?

- Vision statement
 - 조직과 고객이 달성하는 미래의 청사진
 - 구체적이고 공중적인 미션
 - 미션을 이루는 방향으로 정렬되기 가능
 - 3년 내 달성할 수 있는 것을 주요 메시지
- 조직 구성원들에게 방향과 동기부여를 제공하는 문
- 비전을 이루기 위한 사업구조를 바탕으로 하고 있으며, 다양한 상황과 인가의 순차적 적용

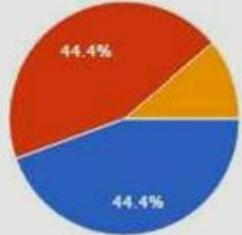


여타의 컨설팅 방식과 비교해 볼 때 <임팩트테이블> 방식을 신뢰합니까?



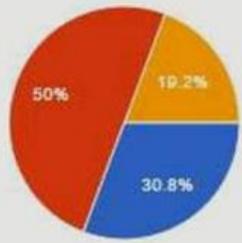
매우 그렇다	12	44.4%
그렇다	14	51.9%
보통이다	1	3.7%
아니다	0	0%
매우 아니다	0	0%

<임팩트테이블>에 대한 만족도는 어느 정도입니까?



매우 만족한다	12	44.4%
만족한다	12	44.4%
보통이다	3	11.1%
아쉽다	0	0%
매우 아쉽다	0	0%

임팩트 테이블을 통해 자신의 문제해결 능력이 향상되었다고 생각합니까?



매우 그렇다	8	29.6%
그렇다	13	48.1%
보통이다	5	18.5%
아니다	0	0%
매우 아니다	0	0%

“멘토들의 맞춤형 멘토링이 세심했습니다”
 “참석자들과 비슷한 상황을 토론하며
 해답을 찾았습니다”

지원 및 선정

지원 대상

조직운영과 관련된 구체적 문제해결 의지를 가진 NPO
(서울시 소재 비영리단체)

선정 과정

신청서 제출 (~ 4. 14)

*서울시NPO지원센터 홈페이지에서 신청하세요

감사합니다

⋮

Q&A