

2015
NPO지원의
중장기 전략에 관한
연구 보고서

<서울시NPO지원센터 연구용역 최종연구보고서>

NPO지원의 중장기 전략에 관한 연구

- 서울시NPO지원센터를 중심으로 -

2015년 11월 30일

제 출 문

서울시NPO지원센터장 귀하

본 보고서를 서울시NPO지원센터에서 위탁한
「NPO지원의 중장기 전략 연구」의 최종보고서로 제출합니다.

2015. 11. 30.

- 연구책임자 박영선(경희대 후마니타스칼리지)
- 공동연구원 이재현(NPO스쿨)
 조철민(한일장신대 NGO정책연구소)

이 보고서는 연구수행기관의 결과물로서 서울시NPO지원센터의 입장과는 다를 수도 있습니다. 이 보고서에 수록된 연구결과물을 인용할 때에는 반드시 출처를 밝혀주시기를 바랍니다.

연구 개요

1. 연구제목

NPO지원의 중장기 전략에 관한 연구 - 서울시NPO지원센터를 중심으로

2. 연구목적

서울시 소재 NPO에 대한 사회적 지원 방향 및 전략을 모색하여, 향후 서울시NPO지원센터가 NPO지원에 대한 중장기 전략과 이에 근거한 실행 계획을 수립할 때 토대로 삼을 수 있도록 한다.

3. 연구기간

2015년 7월 ~ 11월 30일

4. 연구진

- 책임연구원: 박영선(경희대 후마니타스칼리지)
- 공동연구원: 이재현(NPO스쿨)
조철민(한일장신대 NGO정책연구소)

5. 연구 추진경과

연구 과정	7월	8월	9월	10월	11월
선행 연구 및 사례 수집					
이해관계자 소통 디자인					
프레임워크 개발					
NPO 환경 조사					
지원기관 및 지원 현황 조사					
이해관계자 대화					
중간보고					
지원 전략 수립 및 정책 제안					
결과보고					
최종결과보고서 제출					

연구 결과

차 례

I. 서론	1
1. 연구 배경	1
2. 연구 목적	2
3. 연구 대상 및 연구 방법	3
1) 무엇을 지원하는가 : 지원 내용	3
2) 누가 지원하는가 : 지원 사업 주체	4
4. 누구에게 지원하는가 : 지원 사업 대상	5
II. 서울의 NPO환경 및 지원 현황 분석	8
1. 서울 지역 시민사회 현황	8
1) 서울 지역 시민사회 현황 - 시민 활동을 중심으로	8
2) 서울 지역 NPO 현황	13
3) NPO의 실태와 요구	19
4) 소결	22
2. 서울 지역 NPO 지원 사업의 제도적·사회적 조건	
- 서울시 거버넌스 현황을 중심으로	24
1) 서울시의 NPO 지원·협력 사업	24
2) 서울시 거버넌스에 대한 시민사회의 평가 및 인식	25
3) 서울시의 향후 거버넌스 정책방향	27
4) 소결	29
3. 서울 지역의 NPO 지원 현황 분석	30
1) 민관협력형 조직	31
2) 민간기관형 조직	36

3) 자조형 중간지원조직	42
4) 서울의 중간지원조직 사업유형 분석	45
5) 소결	50
III. 서울시NPO지원센터의 지원 사업 방향 모색	54
1. 서울시NPO지원센터의 지향 분석 및 지원 사업 방향 도출을 위한 조사	54
1) 센터의 미션체계 확인	54
2) 이슈 리스트 작성	58
3) 조사내용 구조화	58
2. 이해관계자 분석	60
1) 이해관계자 정의	60
2) 이해관계자 분류	60
3. 이해관계자 소통	61
1) 조사방법 및 선정 기준	61
2) 이해관계자 소통 결과	62
4. 서울시NPO지원센터의 지원 사업 방향 설정	68
1) 서울시NPO지원센터의 미션체계 설정	68
2) 서울시NPO지원센터의 중장기 방향 설정	69
3) 소결	82
IV. 결론 - 서울시NPO지원센터의 중장기 지원 사업 전략 제안	86
1. 전략 수립의 요소	86
2. 전략 제안	90
참고문헌	98
〈부록1〉 인터뷰/FGI	100
〈부록2〉 설문조사	114

NPO지원의 중장기 전략에 관한 연구

- 서울시NPO지원센터를 중심으로 -

I. 서론

1. 연구 배경

서울시에는 2015년 3월 현재, 1,786개의 등록 비영리민간단체를 비롯하여, 3천여 개의 시민사회단체들이 활동하고 있는 것으로 추산된다. 이들 단체들은 환경, 권력감시, 인권, 여성, 공동체 등 다양한 영역에서 전문성과 시민참여를 바탕으로 활동을 펼치며 서울시, 나아가 한국사회가 직면한 사회문제해결을 위해 노력하고 있다. 또한 자원봉사와 후원 등 시민들의 자발적인 시민사회단체 활동으로 축적된 사회자본은 건강한 시민사회를 구축하는 데도 큰 기여를 하고 있다.

그러나 대부분의 시민사회단체들은 연간 예산 규모, 상근 직원 고용 규모 등을 통해 분석해보았을 때 매우 저열한 수준이며, 지속가능성을 보장받고 있지 못한 실정이다. 이에 국제개발협력민간협의회, 시민사회단체연대회의 등 영역별, 분야별 연합조직(umbrella organization) 및 아름다운재단, 아산재단 등과 같은 민간 재단 등이 시민사회단체들을 지원하여 활동력과 사회적 영향력을 높이기 위해 애쓰고 있다. 민간영역 뿐 아니라, 서울시에서도 서울시 민간공익활동 지원 사업이나 서울시NPO지원센터와 같은 중간지원조직 설립을 통해 서울시 NPO들을 지원하고 있다. 기업도 다양한 차원에서 전개되고 있는 공익활동 과정에서 중요한 파트너십 기관으로 참여하고 있다.

NPO에 대한 사회적 지원은 민주주의 체제의 확대와 거버넌스 패러다임의 확산으로 인해 그동안 시혜적 차원에서 머물렀던 수준을 넘어섰다. 이제 정부, 기업, 민간재단 등 다양한 주체들에 의한 NPO에 대한 사회적 지원은 도구적 차원을 넘어 협력적 파트너

십 차원에서 수행되고 있다. 이는 NPO가 우리 사회의 당면한 문제 해결과 의미있는 변화를 촉진하는 데 중추적 역할을 담당하고 있음을 의미한다.

따라서 NPO에 대한 지원은 한국 사회가 마주하고 있는 복합적인 문제를 해결할 수 있는 전 사회적 문제해결능력을 제고한다는 관점에서 인식되어야 하며, 서울시NPO에 대한 지원 전략 역시 이러한 관점에서 수립되어야 할 것이다. 이를 위해 우선 서울시에 활동하는 다양한 성격과 위상의 NPO생태계에 대한 탐색과 이들 NPO에 대한 사회적 지원 실태를 파악할 필요가 있다. 또한 서울시NPO지원의 방향을 모색함에 있어 현장의 NPO를 비롯하여 민관의 여러 지원기관들, 파트너십 조직 등 핵심적인 이해관계자들의 이해와 욕구에 대한 조사도 필요하다. 이를 통해 서울시NPO에 대한 지원활동에 대한 종합적인 지형을 파악할 수 있을 것으로 기대하며, 향후 서울시NPO 지원센터의 중장기 NPO 지원 전략을 마련하는 데 중요한 토대가 될 것이다.

2. 연구 목적

서울시에서 활동하는 NPO들은 국가를 비롯하여 지자체, 공익적 목적으로 설립된 민간 재단 등 다양한 기관들로부터 지원을 받고 있다. 최근에는 자조적 성격으로 만들어진 NPO를 지원하는 NPO들이 연대와 호혜의 원리를 통해 지원 사업의 새로운 모델들을 만들어나가고 있다. 이 중 가장 존재가 뚜렷한 지원기관은 정부이다. 서울시는 시민사회의 참여 거버넌스를 독려하는 정책 영역과 사회적 경제부문을 확장하고 활성화하려는 정책 영역과 함께 공익적 가치를 추구하면서 사회변화를 만들어내고자 하는 사회운동 단체의 역량을 공공부문에서 지원하여 사회적 혁신을 이루어내고자 하는 정책 영역에서 시민사회 지원 정책을 집행하고 있다(조권중 2002).

그러나 여전히 서울시의 NPO지원 정책은 한정된 부문에서 추진되고 있으며, 시민참여나 거버넌스라는 거대담론 하에 임시적이고 도구적 수준에서 NPO지원 사업이 이루어지고 있다. 특히 NPO지원 방식이 공모 사업이나 ‘산하기관형’ 중간지원조직 위탁 방식을 통해 실시되고 있는데, 이런 지원 시스템에 대한 구조적 한계와 집행상의 문제가 꾸준히 지적되고 있는 실정이다. 시민사회의 역량 강화를 도모하여 사회적 문제 해

결과 시민의 역능화(empowerment)로 귀결되는 선순환에 도달하고 있지 못하고 있다.

본 연구는 서울시 NPO 실태와 지원현황 조사를 통해 서울시 NPO 지원의 실태를 종합적으로 파악하고, 이에 근거하여 서울시 NPO 지원 전략을 제안하고자 한다. 전략에는 지원 방향, 핵심 지원 대상, 지원 사업 방식과 유형, 지원 체계 등이 기본 내용이 될 것이다. 아울러 그동안 서울시NPO지원 사업 방향과 관련해서 쟁점으로 형성되고 있는 이슈에 대해서도 검토해 보며 향후 전략 방안을 마련하고자 한다. 서울시NPO지원센터의 역할을 현장 NPO를 지원하는 후방 지원에 둘 것인지, 아니면 공익활동 혁신 선도자로 설정할 것인지에 관한 쟁점 검토를 통해 지원 사업의 핵심 기조를 설정할 수 있을 것으로 기대한다. 또한 지원의 핵심 대상을 점차 확대되고 있는 공익활동에 참여하는 개인으로 설정할 것인지, 사회적으로 육성되어야 함에도 불구하고 사회적 지원 대상에서 배제되고 있는 NPO로 둘 것인지도 또 다른 쟁점이다. 이 밖에도 지원 사업 방식에 있어 직접 지원과 간접 지원 각각을 강조하는 의견이 팽팽하게 구성되어 있다. 이런 다양한 쟁점 검토를 통해 본 연구가 목적하는 서울시NPO지원 전략 방안은 구체적인 적실성을 확보할 수 있을 것이다. 나아가 본 연구에서는 서울시NPO지원 사업의 중장기적 전략 방안을 바탕으로 서울시NPO지원센터 2기 사업 방향 및 핵심 사업을 제안하여 실천적 의의를 극대화하고자 한다.

3. 연구 대상 및 연구 방법

NPO에 대한 지원 전략을 수립하기 위해서는 지원 사업의 주체와 내용, 지원 대상에 대한 정의가 필요하다. 특히 지원 대상이 되는 NPO는 과연 누구를 의미하는지에 관한 이슈는 현실에서 큰 쟁점으로 부상하고 있기도 하다. 이에 본 연구는 본격적인 연구에 들어가기 전, 연구 대상의 범위를 특정하고자 한다. 세 가지 연구 대상은 본 연구 결론의 주제와도 맞닿아 있다.

1) 무엇을 지원하는가 : 지원 내용

시민사회 조직에 대한 지원 방식은 크게 직접적 지원방식과 간접적 지원방식으로 구분

할 수 있다. 직접적 지원방식은 “비영리민간단체의 전체 예산 혹은 일부 예산을 정부의 예산진출을 통해 지원하는 방식”이다(조권중 2012, 44). 간접적 지원방식으로는 비영리민간단체에 대한 세제 혜택과 우편요금 할인 등이 현재 시행되고 있으며, 그 밖에도 공간 제공 등 공익활동 인프라 구축이나 활동가 및 단체 역량 강화 지원 등이 주요 간접 지원 정책으로 꼽히고 있다. 금전 지원 외의 지원을 행정지원 방식으로 분류하기도 하며, 시민참여 및 협력에 대한 지원을 협력지원으로 특정하기도 한다(류영아 2013, 66). 최근에는 중간지원조직을 통해 정부의 시민사회단체 지원이 활성화되고 있는 추세이다(박영선 2015, 14).

본 연구에서는 NPO의 공익활동 지원 공모사업과 같이 직접적으로 사업비에 대한 지원을 비롯하여 교육이나 네트워크 지원 등을 통한 역량 강화 사업과 NPO의 공익활동 촉진을 위한 사회적 인프라와 같은 간접적인 지원 사업 모두를 지원 내용으로 포괄적으로 이해한다.

2) 누가 지원하는가 : 지원 사업 주체

본 연구에서는 서울시의 직접적인 NPO지원 사업 뿐 아니라, 서울시가 설립한 민관협력형 중간지원조직을 통한 지원 사업, 민간재단 및 NPO에 의한 NPO지원 사업에 관한 현황까지 포괄하여 서울시에 소재하고 활동하는 NPO에 대한 구체적인 실태 분석을 통해 종합적인 지원 현황을 파악하고자 한다. 중요한 지원 사업 주체는 서울시, 서울시설립 민관협력 조직, 재단과 같은 민간기관, NPO 연합 조직과 같은 자조형 조직으로 설정한다.

서울시에서 활동하는 NPO는 행자부를 비롯해 많은 정부 부처로부터 지원을 받기도 하나, 본 연구에서는 지원 사업 주체에서 중앙부처는 제외하고자 한다. 중앙부처의 NPO 지원 사업은 매우 분절적으로 추진되고 있는 바, 그 실태를 수집하는 것 자체가 매우 장기적인 연구 기간을 요구하는 등 현실적이지 않기 때문이다.

4. 누구에게 지원하는가 : 지원 사업 대상

NPO란 영리행위를 하지 않는 자발적 민간 부문이라는 매우 단순한 개념으로 인식되기도 하지만, NGO, 제3섹터조직, 시민사회단체 등의 용어와 호환되어 사용되는 현실에서 NPO의 정체적 정의를 규명하는 것은 간단치 않다. 특히 정치개혁이나 인권, 환경, 여성 등의 영역에서 권력감시와 권리옹호 활동을 통해 정치사회 구조 변화를 추동했던 사회운동형 단체들을 NGO로 특정하고, 사회복지, 재난구호, 국제개발협력의 영역에서 모금 및 사회서비스 공급을 주되게 전개하는 단체들을 NPO로 호명하며, NGO와 NPO를 인위적으로 구분해왔던 한국 시민사회의 역사에서는 원론적으로 개념적 정의를 충족하는 작업은 더욱 어려운 시도이다. 그 결과 한국 사회에서 NGO는 반정부단체로 협소화되어 인식되었으며, 이에 반해 NPO는 정부와 대립하지 않는 착한 단체라는 이미지를 형성하며 어떤 집단에게도 거부감을 주지 않는 보편타당성을 얻게 되었다.

본 연구에서는 이와 같이 한국 사회에서 특수하고도 협소하게 호명되고 있는 NPO용례에서 벗어나서 그동안 이론적, 경험적으로 축적된 정의를 반영하여 지원 대상으로서 NPO를 정의하고자 한다.

이론적으로는 시민사회 국제비교 연구에서 널리 차용되고 있는 Salamon(1999)의 정의를 따르고자 한다. 중요한 기준은 정부로부터의 독립(private), 이윤배분 금지(non-private-distributing), 자치적 운영(self-governing), 자발적 참여(voluntary)라는 특성을 가진 조직(organization)이다. 아울러 경험적으로 다양한 사회적 지원 조직 중, 가장 규모가 크며 혜택의 범위가 보편적이라고 할 수 있는 정부가 규정하고 있는 비영리민간단체의 정의를 따르고자 한다. 정부는 비영리민간단체지원법에서 비영리민간단체를 “영리가 아닌 공익활동을 수행하는 것을 주된 목적으로 하는 민간단체”로 정의하고 있다. 이런 기본적 정의 외에 “사업의 직접 수혜자가 불특정 다수일 것, 구성원 상호간에 이익분배를 하지 아니할 것, 사실상 특정정당 또는 선출직 후보를 지지·지원할 것을 주된 목적으로 하거나, 특정 종교의 교리전파를 주된 목적으로 설립·운영되지 아니할 것, 상시 구성원수가 100인 이상일 것, 최근 1년 이상 공익활동실적이 있을 것, 법인이 아닌 단체일 경우에는 대표자 또는 관리인이 있을 것”이란 6개의 세부 요건을 충족하도록 하고 있다.

본 연구에서는 위의 두 가지 정의를 기반에 두고, 서울시 시민사회 생태계를 고려하여 지원 대상인 NPO의 범위를 확정하고자 한다. 서울시에는 다양한 유형과 성격의 NPO가 역동적인 활동을 전개하고 있다. 서울시에는 약 3천여 개의 시민사회단체들이 활동하고 있다. 공간적으로 서울시에 소재하는 단체들은 전국적 활동 범위를 갖는 중앙형 단체들과 서울광역시, 서울기초에서 활동하는 단체로 구분된다. 서울기초에서 활동하는 풀뿌리형 조직들만 해도 주민, 환경, 복지, 여성, 청년, 이주민, 인권, 문화, 정책 등 매우 다양한 분야에서 고유한 활동을 펼치고 있다.

그러나 NPO의 지평은 더욱 확장되고 있는 현실이다. 대표적인 것인 서울시의 강력한 정책적 지원을 배경으로 활성화되고 있는 마을만들기운동이다. 현재 1천 여 개가 넘는 자치구별 마을공동체가 조직되었다고 보고된다. 이 밖에 사회적 경제 조직의 활동도 활발하다. 2015년 3월 현재, 서울시 사회적 기업은 230개, 협동조합은 1,783개가 설립되어 운영 중이다. 일찍부터 자리잡고 있던 자활기업에다 사회적경제의 새로운 모델로 움트고 있는 마을기업까지 포함한다면, 현재 서울시 사회적경제 관련 조직은 3,000여개에 육박하고 있다. 또한 시민사회의 중요한 행위자로 공식화된 조직(formal organization)뿐 아니라 자율적 개인과 네트워크가 대두되었다는 점도 주목해야 한다. 임의적이지만 독립적인 개인에 의한 창의적인 공익활동은 기존에 사회변화를 선도했던 대규모 조직 중심의 시민사회운동에 혁신의 에너지를 공급하고 있다.

NPO의 지평이 확장되고 있는 현실에 주목하여 본 연구에서는 NPO지원의 대상을 기존의 전통적인 NPO개념을 넘어서 공익활동에 다양한 방식으로 참여하는 비공식적 모임과 개인까지를 포괄한, 좀 더 확대된 공익활동주체까지 살펴보고자 한다.

결론적으로 본 연구에서 정의하는 NPO는 “시민사회에서 공익활동을 하는 개인, 임의적 모임, 체계와 구조를 갖춘 조직”을 의미한다. 이때 공익이란 “특정 개인 또는 집단의 이익이 아닌 국가를 포함한 사회의 공통된 이익”을 의미하며, 공익활동이란 특정 가치를 염두에 두기 보다는 “활동의 목적과 이익의 배분이 특정 집단에 한정되지 않고, 일반 공중에게 보편적 혜택을 제공하는 활동”으로 정의한다. 즉 활동 목적, 이익의 수혜 대상자를 배타적으로 설정하지 않는 활동 일반을 의미하는 것으로 본다.

이런 조작적 정의에 따라 NPO개념에서 논란이 되고 있는 관변단체와 영리를 추구하지 않는 기업의 공익활동기관을 제외하고자 한다. 즉 국민운동단체 혹은 관변단체로 불리는 조직들은 새마을운동조직육성법과 같이 그 지원의 목적이 조직 자체의 지원과 육성에 따라 지원이 이루어지는 것으로 보아 본 연구의 지원 대상에 포함시키지 않는다. 그리고 공익활동촉진을 하는 다양한 사회적 활동 주체 중 사회공헌활동이나 CSV에 기초한 활동을 전개하고 있는 기업이나, NPO와 파트너십 형성을 통해 시민사회 활성화와 공익활동 촉진에 기여하고 있는 다양한 민간기관들은 지원 사업 대상인 NPO의 범위에서 제외하였다.

연구 목적을 충족하기 위해 본 연구에서는 크게 세 가지 연구 방법을 통해 연구를 진행하였다. 첫째, NPO지원 사업을 하는 중간지원조직에 관한 그간의 학술적 연구 및 사회적 논의의 흐름을 고찰하는 것이었다. 이 과정에서 지원 사업을 설계할 때 중요하게 고려해야 할 요소를 파악할 수 있었다. 둘째, 서울시에서 활동하는 NPO들에게 영향을 미치는 서울 지역의 시민사회 현황과 NPO 지원 기관 조사를 통해 서울시 NPO 지원 사업의 지형을 파악할 수 있었다. 객관적인 환경 분석과 지원 기관에 대한 현황 파악은 향후 NPO 지원 전략을 수립할 때 중요한 토대가 되었다. 셋째, 서울시NPO지원센터의 지원 사업 평가 및 향후 지원 사업 욕구 파악을 위해 다양한 성격의 NPO들을 대상으로 한 설문조사와 FGI, 서울시 NPO 지원 정책에 영향력을 미치는 주요 이해관계자와 전문가 인터뷰를 실시하였다. 이 모든 과정을 통해 서울시NPO지원센터의 전략 수립을 위한 핵심 컨셉이 도출되었으며, 최종적으로 구체적인 지원 전략 및 실행 계획 수립을 위한 정책 방안을 마련하였다.

II. 서울의 NPO환경 및 지원 현황 분석

1. 서울 지역 시민사회 현황

NPO에 대한 지원에 관한 논의에 앞서 서울 지역 NPO들이 처한 조건에 관해 살펴볼 필요가 있다. NPO들이 처한 조건은 여러 가지로 살펴볼 수 있는데, 여기서는 NPO들이 활동하는 공간으로서 외적 조건이 되는 시민사회와 내적 조건인 NPO들의 조직 및 활동현황을 기존의 연구조사 결과를 통해 간략하게 살펴보고자 한다.¹⁾

1) 서울 지역 시민사회 현황 - 시민 활동을 중심으로

시민사회는 다양한 NPO들이 탄생하고 그것으로부터 자원을 얻고 활동하는 일종의 생태계이며, 동시에 다양한 NPO들의 활동은 시민사회가 활력을 갖는 토대가 된다. 우리가 지금까지 알고 있는 시민사회론은 비공간적 관점을 반영하는 것으로 대개 ‘국가적 차원의 시민사회’를 암묵적으로 상정하고 있다(조명래 2011, 1). 시민사회를 NPO들의 활동공간으로 바라보면서 서울 지역을 특정해 분석한 연구들은 많지 않다. 이와 관련해 서울 지역 시민사회를 저항과 대안의 공간으로 보고 그곳에서 전개된 사회운동의 변화에 대한 연구나(박인권·이선영 2012), 서울 지역 NPO들의 분포를 통해 서울 지역 시민사회를 분석한 논의(조철민 2015) 등이 제출돼 있다. 또한 김정희(2015)는 도시 시민사회의 사회적 자본을 가늠할 수 있는 다양한 지표와 통계자료에 관한 시사점을 제공해 주고 있다. 여기서는 주로 기존의 조사 및 연구결과들을 토대로 NPO를 둘러싼 서울 지역 시민사회의 현황에 관해 간략하게 살펴보고자 한다.

단체활동 참여 NPO의 가장 기본적인 자원의 원천은 시민들의 회원활동과 후원이라 할 수 있다. 서울시민들의 각종 단체 활동 참여에 관한 최근 조사결과의 추이를 보면 친목회, 동창회, 향우회 등을 통한 참여가 주류를 이루는 것을 알 수 있다. NPO와 관련되는 자원봉사단체, 시민운동단체 등을 통한 참여는 미미한 수준이며, 점차 감소추세에

1) Klandermans는 사회운동의 조건(environment)을 사회운동참여자수 등 조직 외적인 ‘동원 잠재력’(mobilization potential)과 해당 시민사회에 존재하는 운동조직수 등 조직과 관련한 ‘다조직적 장’(multiorganizational field)로 유형화한다(Klandermans 1993, 386). 그의 분석들은 NPO의 환경 및 현황에 관한 분석에도 유용한 시사점을 제공한다.

있는 것으로 나타났다. NPO에 참여하는 회원 수에 관한 조사에서도 급격한 양적성장을 보였던 1990년대와 달리 2000년대 후반부터는 회원 수의 증가가 정체되기 시작한 것으로 나타났다(정병걸 2014, 107).

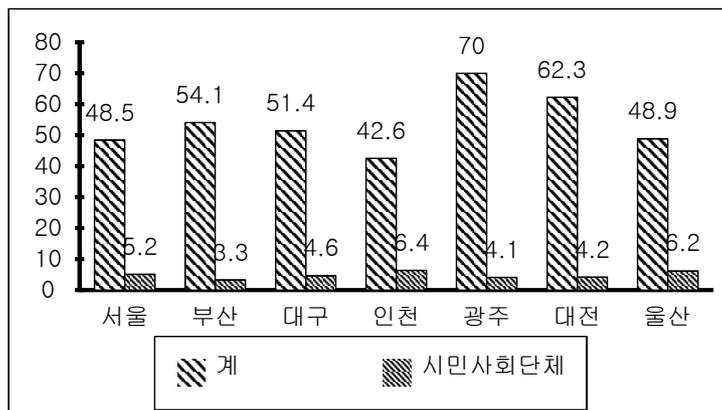
<표 II-1> 서울 시민들의 각종 단체활동 참여율(단위: %, 복수응답)

단체유형	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
친목회/친목계	41.3	42.5	41.4	41.7	41.2	44.3	43.0
동창회/동창모임	41.1	44.3	41.5	41.5	45.1	46.3	47.0
지역모임/향우회	10.2	10.1	9.3	8.9	11.7	12.2	13.3
인터넷 커뮤니티	6.9	7.2	8.2	7.8	10.8	10.0	9.0
각종 동호회	8.4	8.1	7.4	7.6	8.8	9.0	11.1
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
노조 및 직능단체	0.6	0.9	1.3	0.6	1.1	1.3	0.8
정당	0.4	0.4	0.4	0.2	0.3	0.2	0.3
종교단체	14.7	14.4	16.2	12.2	18.1	17.2	13.2

출처: 서울 통계정보 시스템(<http://stat.seoul.go.kr>)

다른 광역도시들과 비교해 볼 때, 서울 시민들의 전반적인 단체활동 참여율은 상대적으로 낮은 반면, 시민사회단체 참여율은 다소 높은 것으로 나타났다.²⁾

<표 II-2> 서울 시민들의 각종 단체 활동 참여율(단위: %, 복수응답)³⁾



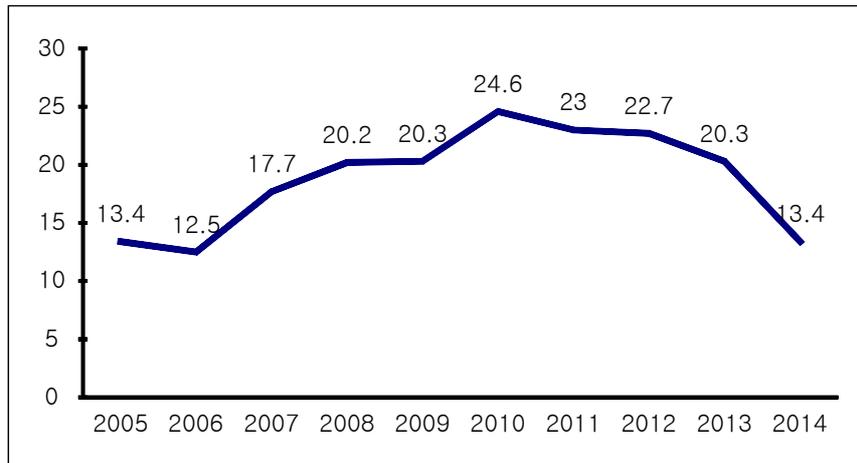
출처: 국가통계포털(<http://kosis.kr>)

2) 통계청 조사에서 사용된 단체유형 분류는 서울시의 조사와 조금 다른데, 여기에는 △친목 및 사교단체 △종교단체 △취미, 스포츠 및 레저단체 △시민사회단체 △학술단체 △이익단체 △정치단체 △지역사회모임이 포함된다. 전반적인 추세는 서울시 조사와 마찬가지로 친목 및 사교단체 등을 중심으로 단체활동 참여가 이루어지고 있다.

3) 13세 이상의 시민들을 대상으로 지난 1년간 단체활동 참여 경험의 유무를 묻는 질문에 관한 2013년 통계임.

자원봉사 참여 최근 10년간 서울 시민의 자원봉사 활동참여율을 보면 자원봉사기본법이 제정된 2005년 이후 꾸준히 증가하다가 2010년 24.6%로 정점에 다다른 후 감소세에 접어들더니 2014년에는 2005년 수준으로 감소했다.

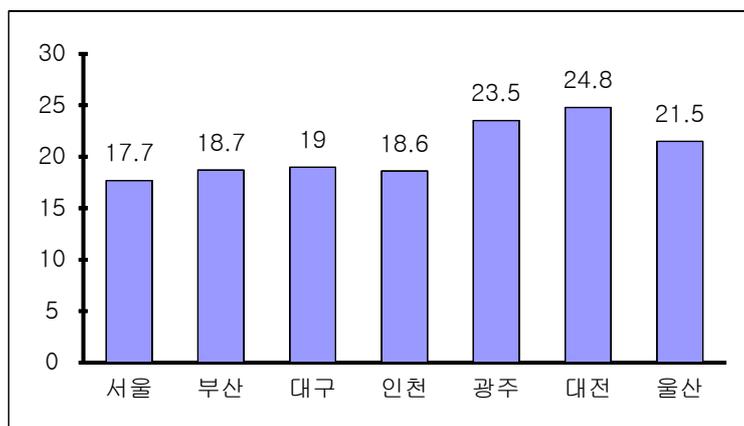
[그림 II-1] 서울 시민의 자원봉사 활동참여율 변화추이(단위: %)



출처: 서울 통계정보 시스템(<http://stat.seoul.go.kr>)

최근 10년간 전체 서울시민 중 연평균 18.8%의 시민들이 자원봉사 활동에 참여한 것인데, 이를 다른 광역도시와 비교해 보면 상대적으로 낮은 참여율을 보이고 있다.

<표 II-3> 7개 광역도시의 자원봉사 참여율 비교(단위: %)⁴⁾

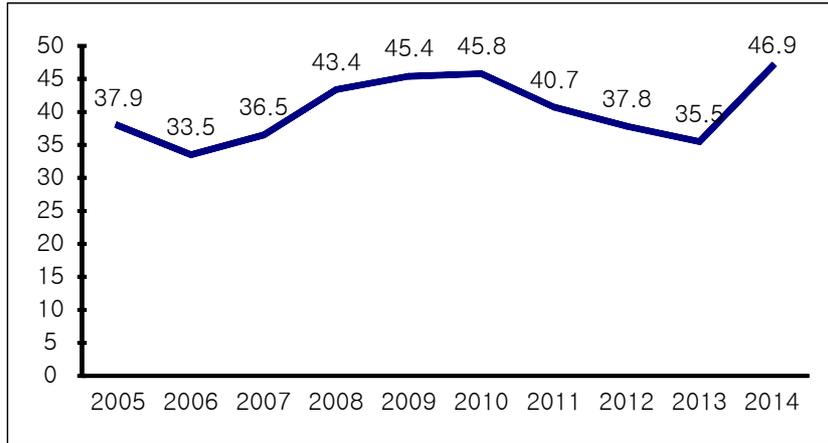


출처: 국가통계포털(<http://kosis.kr>)

4) 13세 이상의 시민들을 대상으로 지난 1년간 자원봉사참여 경험의 유무를 묻는 질문에 관한 2013년 통계임.

기부 NPO를 중심으로 시민사회에서 이루어지는 공익활동에 대한 금전 및 현물 기부를 한 경험이 있는 시민들의 수는 등락을 반복하지만 꾸준히 증가하고 있는 추세에 있다.

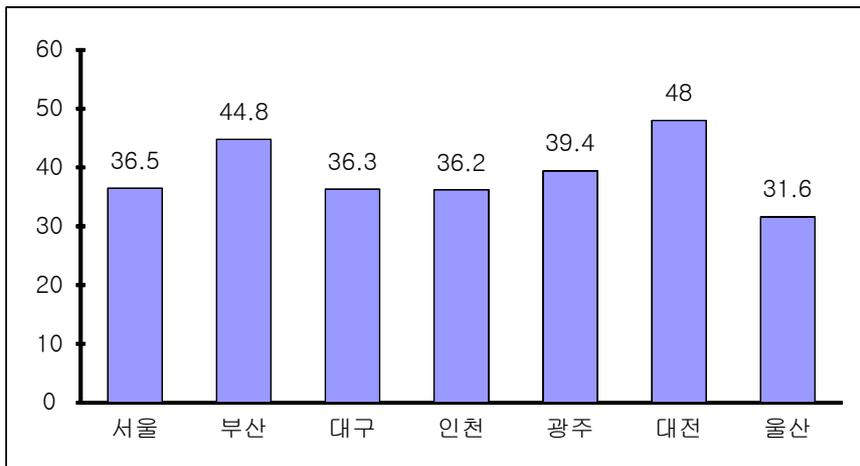
[그림 II-2] 서울 시민의 기부참여율 변화 추이(단위: %)



출처: 서울 통계정보 시스템(<http://stat.seoul.go.kr>)

서울 시민들은 연평균 10명 중 4명꼴로 기부활동에 참여한 경험이 있는데, 7개 광역도시와 비교했을 때 중위수준의 기부활동참여율을 보이고 있다.

<표 II-4> 7개 광역도시의 기부활동 참여율 비교(단위: %)⁵⁾

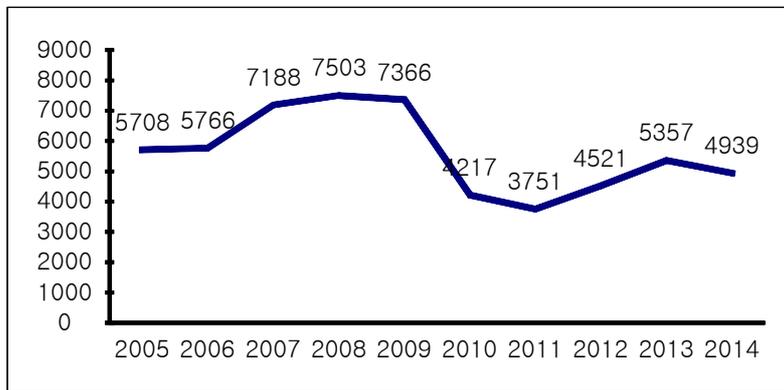


출처: 국가통계포털(<http://kosis.kr>)

5) 13세 이상의 시민들을 대상으로 지난 1년간 기부활동 참여 경험의 유무를 묻는 질문에 관한 2013년 통계임.

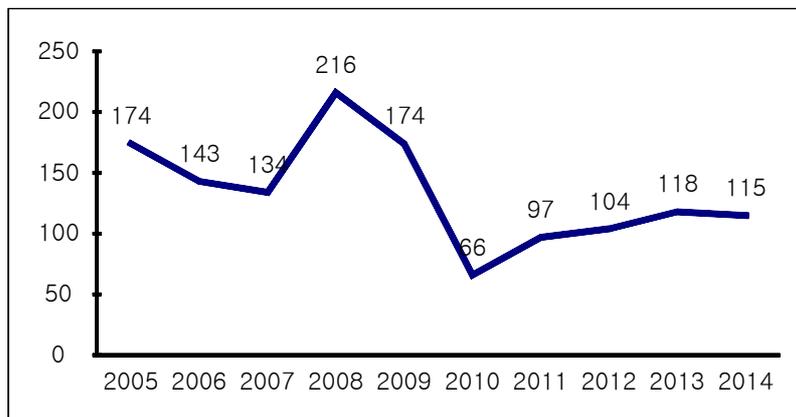
집회·시위 민주화와 시민사회의 분화·발전이 진전될수록 사회운동이 온건화 되는 경향을 띠는다고 여겨지는 일반적인 생각에도 불구하고, 집회·시위의 발생빈도는 꾸준히 증가하고 있다. 2007~2009년 시기에 빈번하게 벌어졌던 서울 지역의 집회·시위는 2010~2011년 시기에 감소했다가, 2012년 이후 등락을 반복하면서 전반적으로 다시 증가하는 추세를 보이고 있다. 집회·시위 참가인원 역시 비슷한 추이를 보이고 있다. 최근 10년간 서울 지역에서는 연평균 약 5,632건의 집회·시위가 열리고, 여기에 연인원 약 134만 명의 시민들이 참가했다.

[그림 II-3] 서울의 집회·시위 발생빈도 변화추이(단위: 건)



출처: 서울 통계정보 시스템(<http://stat.seoul.go.kr>)

[그림 II-4] 집회·시위 참가인원의 변화 추이(단위: 백만명)⁶⁾

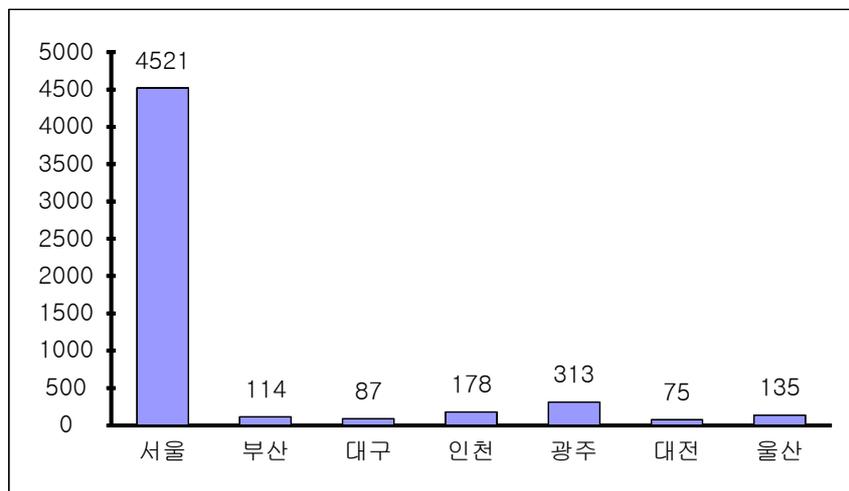


출처: 서울 통계정보 시스템(<http://stat.seoul.go.kr>)

6) 수치는 만단위에서 반올림한 값임.

물론 정부부처와 금융기관이 집중돼 있는 서울 지역의 특성에 비추어 볼 때 모든 집회·시위가 서울 지역 시민사회에 연원한다고 볼 수는 없다. 실제 세종특별시를 제외한 전국 7개 광역도시에서의 집회·시위 발생빈도를 비교해 보면, 서울 지역에서 압도적으로 많은 집회·시위가 일어나고 있다. 즉 서울 시민사회는 시민들의 갈등적 의사표출 활동이 집중된 공간이라 할 수 있다.

<표 II-5> 7개 광역도시의 집회·시위 발생빈도 비교



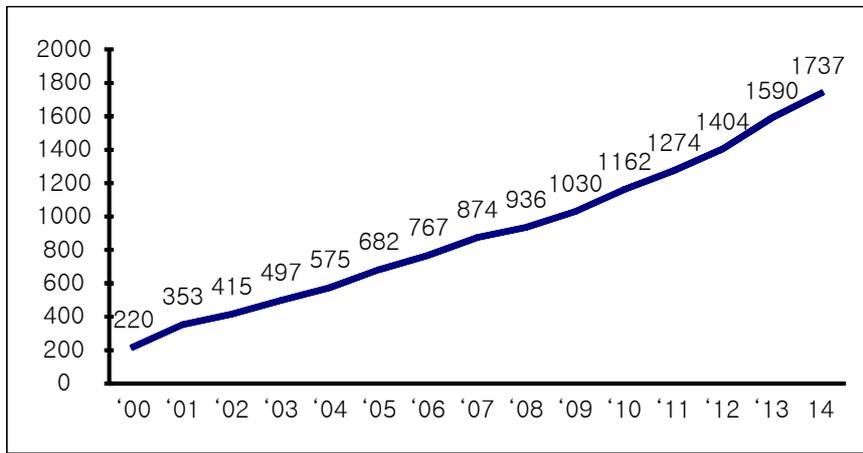
2) 서울 지역 NPO 현황

앞서 NPO들에 직접적인 영향을 미치는 조건으로서 서울 지역 시민사회의 현황을 살펴봤다면, 여기서는 서울 지역 NPO와 관련된 각종 현황을 ‘규모·분포’, ‘흐름·변화’ 등 2가지 측면으로 나누어 간략하게 살펴볼 것이다.

규모·분포 서울 지역 NPO의 수에 관한 정확한 통계는 존재하지 않으며, 다만 그 규모를 짐작해 볼 수 있는 결과를 제공하는 몇 가지 조사들이 이루어진 바 있다. 시민운동정보센터는 1997년부터 3년마다 한국민간단체총람을 조사해 발간하고 있다. 가장 최근에 이루어진 2012년 조사에 따르면, 전국에 약 12,000여개 민간단체가 존재하고, 그 중 25% 가량인 3,000여개의 단체가 서울 지역에 위치해 있다(시민운동정보센터 편집부 2012). 이와 함께 참조할 만한 큰 규모의 통계는 매년 행정자치부가 작성하는 비영리민

간단체 등록에 관한 것이다. 비영리민간단체지원법에 의거해 중앙정부 및 지방자치단체에 등록한 민간단체들의 수는 2014년 현재 12,252개이고 2,981개의 단체가 서울에 위치해 있다. 이중 서울시에 등록된 단체가 1,737개로, 이 단체들은 서울 지역의 공익활동과 직접 관련되어 있다. 한편 중앙부처에 등록된 단체는 1,494개 인데, 그 대부분을 차지하는 1,244개의 단체가 서울 지역에 위치해 있다.

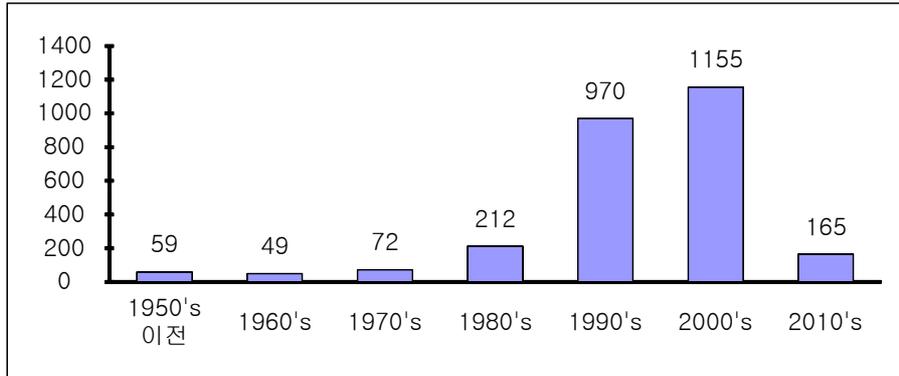
[그림 II -5] 서울시 등록 비영리민단단체 규모의 변화 추이(단위: 개)



출처: 주성수 · 박영선 · 정희선 2015, 65.

그 밖에도 서울 지역 풀뿌리 단체들에 대한 기초조사나(서울시민연대 · 서울풀시넷 2012; 박상필 2013), 서울 지역 여성 NGO들의 현황에 관한 분석 등이 제출돼 있다(김희경 2014). 이러한 조사는 서울 지역 NPO들의 전반적인 현황을 파악하기에는 한계가 있지만, 다양하게 분화된 NPO 부문들에 관한 심층적 조사의 첫걸음을 내딛었다는 의의를 지닌다. 한편 조철민(2015)은 2012년 민간단체총람의 통계자료 중 서울에 근거지를 둔 단체들을 추출하고 보정과정을 거쳐 2,876개의 단체목록을 구성했다. 이에 따르면 79.6%의 단체들이 1990년대 이후 창립된 바, 서울 지역 NPO의 생태계는 매우 ‘젊은 상태’ 라고 볼 수 있다. 각 연대별로 신규 창립된 단체 수는 <표 II -6>과 같다.

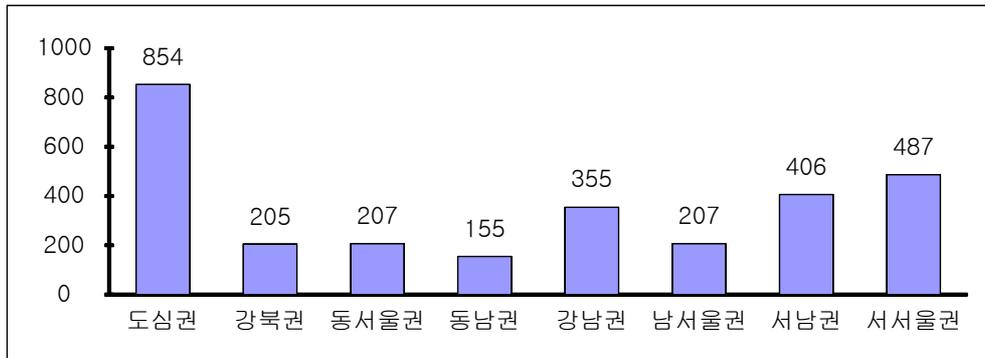
<표 II-6> 연대별 신규 창립된 서울 지역 단체 수 (단위: 개)



출처: 조철민 2015, 190.

서울 지역 25개 자치구 중 가장 많은 단체가 근거지를 둔 곳은 종로구(476개, 16.6%), 가장 적은 곳은 중랑구(20개, 0.7%)로 한 자치구당 평균 115개의 비정부단체들이 활동 중인 것으로 나타났다. 서울 지역은 생활권에 따라 크게 8개 권역으로 나뉘는데, 권역 별로 보면 종로구가 포함된 도심권에 가장 많은 단체들이 모여 있고(854개, 29.7%), 서울 서부지역—서남권 및 서서울—지역에도 많은 단체들이 모여 있다(조철민 2015, 191).

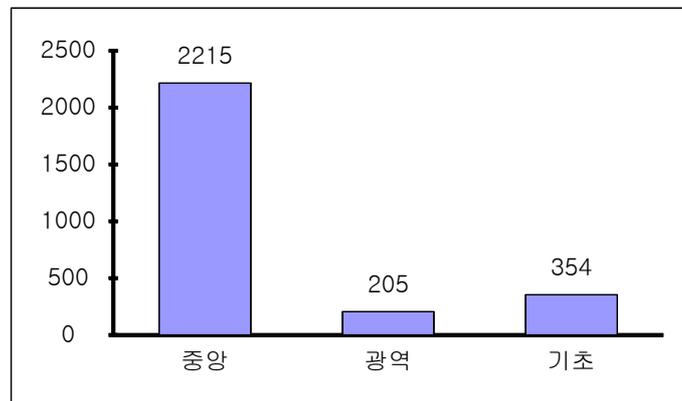
<표 II-7> 서울 권역별 단체 분포현황(단위: 개)



도심권	종로구, 중구, 용산구	강남권	서초구, 강남구
강북권	도봉구, 강북구, 성북구, 노원구	남서울권	동작구, 관악구, 금천구
동서울권	동대문구, 중랑구, 성동구, 광진구	서남권	강서구, 양천구, 영등포구, 구로구
동남권	강동구, 송파구	서서울권	은평구, 마포구, 서대문구

한편 서울 지역 NPO들의 활동이 영향이 미치는 지역적 범주를 기준으로, 서울 지역 시민사회를 ‘중양부문’, ‘광역부문’, ‘기초부문’ 등 3가지 하위 공간으로 구분해 볼 수 있다.⁷⁾ 이러한 분류들을 통해 서울 지역의 경우 중양부문의 NPO들이 과도하게 발달돼 있고, 나머지 부문, 특히 광역부문의 경우 과소발달 돼 있음을 알 수 있다. 이는 NPO들이 다뤄야 할 서울 지역의 다양한 사회문제들 중 광역과 기초에 관한 것들을 다루는 활동이 매우 미흡함을 의미한다(조철민 2015). 2000년대 들어 서울·경기지역을 중심으로 기초자치단체를 활동공간으로 하는 풀뿌리단체들의 성장이 시작되었지만, ‘중양’ 및 ‘광역’을 활동공간으로 하는 단체들에 비해 조직여건이 취약한 상태에 있다(정병걸 2014, 107-108).

<표 II-8> 서울 지역 단체들의 활동부문별 분포(단위: 개)



출처: 조철민 2015, 192.

흐름·변화 1980년대 이전의 시민사회는 전반적으로 매우 위축되거나, 본격적으로 형성되지 않은 공간이었고, 여기에는 관변단체·친정부단체와 저항적 사회운동·반정부단체, 그리고 그 사이에 존재하는 중간단체—탈정치적인 의제나 가치를 추구하는 단체들—가 존재했다(조희연 2004, 50-51, 117). 1980년대 들어서면서 시민사회는 독재에 저항하는 민주화 운동(정치영역의 운동), 노동 3권의 실현이나 임금인상 등을 요구하는 노동운동(경제영역의 운동)에 의해 활성화된다. 이후 1980년대 중후반부터는 도시인들을 중심으로 생활상의 쟁점을 시민권적 문제로 해결하고자 하는 시민운동이 활발히 나타나기 시작했다

7) 중양부문은 정부 및 대기업 등 중앙권력에 대응하거나, 서울이라는 지역적 맥락에서 벗어난 일반적인 의제들을 다루는 비정부단체들에 의해 구성되는 공간이다. 광역부문은 서울시 전반에 관한 의제들을, 기초부문은 자치구 및 동의 수준과 관련된 의제들을 다루는 비정부단체들의 활동공간이라 할 수 있다.

(조명래 2001, 163). 이후 권력에 대한 저항과 소외계층의 권익을 지키기 위해 활동하는 이른바 ‘진보단체’로부터, ‘시민단체’, ‘보수단체’, ‘개발복지단체’, ‘자원봉사단체’와 같은 다양한 NPO 계열들이 나타났다(조철민 2015, 196-198). 이 중에는 현재 활동이 침체된 곳도 있고, 최근에도 왕성한 활력을 보이는 단체들도 있다. 한편 자치구나 동과 같은 기초부문 시민사회에서는 또 다른 양상이 펼쳐진다. 여기에는 새마을운동조직, 바르게살기운동조직, 자유총연맹 등 ‘국민운동단체’의 지부들과 시민운동의 발흥과 함께 지역사회에서 자리 잡아 온 ‘풀뿌리단체’들, 그리고 각 구별 자원봉사센터를 매개로 활성화 되고 있는 각종 ‘자원봉사모임’ 등이 기초부문 시민사회의 생태계를 구성하고 있다.

NPO들이 다루는 의제와 관련해 정치경제적 문제 제기의 중심 역할을 하던 NPO들은 위축된 반면, 이와 상대적으로 관련성이 낮은 사회단체는 증가하는 등 사회단체의 구성에 변화도 감지된다. 이는 한국 사회 전반에서 나타나는 문제로, NPO들의 관심사가 사회문제에서 개인의 문제로 변화하고 있다고 볼 수 있다(정병걸 2014, 108).

시민사회 그리고 NPO의 지형은 시시각각 변화하는데, 최근 시민사회의 흐름에 있어서 중요한 두 가지 흐름을 짚어볼 필요가 있다. 첫째, 주로 기초부문 시민사회에서 나타나는 변화로, 이는 최근 활성화 되고 있는 마을 만들기 및 사회적 경제의 흐름과 관련이 있다. 2000년대 들어 시민사회에서 마을 만들기와 사회적 경제에 관한 논의와 실천들이 나타나기 시작했다. 이후 2007년 사회적기업육성법이 제정·시행되고, 2012년 박원순 서울시장의 당선되면서 마을 만들기와 사회적 경제 관련 정책과 활동이 급물살을 타게 된다. 이러한 일련의 흐름이 아직 역사가 짧기에 속단할 수는 없지만, 서울 지역 시민사회의 양상에 큰 변화를 가져올 잠재력을 가졌다고 판단된다.

〈표 II-9〉 서울 마을공동체 현황(단위: 개)

부모커뮤니티	211	마을기업	58
공동육아	26	상가마을	8
다문화마을	8	아파트공동체	173
청소년휴카페	30	안전마을	55
마을미디어	52	에너지자립마을	11
마을예술창작소	39	우리마을프로젝트	155
마을북카페	46	주민제안사업(공간)	37
한옥마을	7	주민제안사업(활동)	119

출처: 서울시마을만들기종합지원센터. 2014. 〈마을공동체백서〉

〈표 II-10〉 서울 지역 사회적 경제조직 현황(단위: 개)

계	사회적 기업	마을기업	협동조합	자활기업
2,626	230	124	1,783	489

출처: 주성수 외 2015, 67.

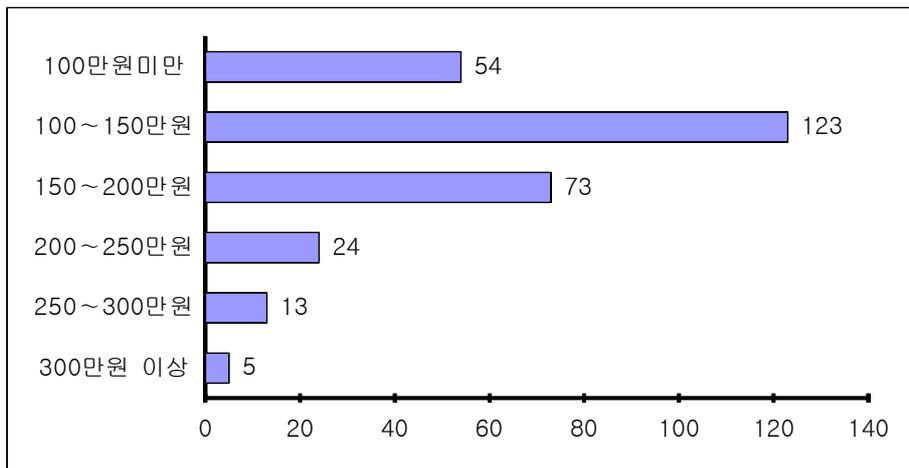
이어서 살펴볼 눈에 띄는 흐름은 이른바 ‘사회혁신’이라는 주제어와 관련이 있다. 과거 1970-80년대에 활성화 됐던 저항적인 민중운동의 흐름과 차별성을 지니며 1990년대부터 활성화 됐던 시민운동의 흐름이 형성됐던 것처럼, 최근 시민운동의 침체에 관한 진단과 논의가 무성한 가운데 새로운 양상이 나타나고 있다. 이 흐름을 일컫는 개념어가 아직 정립되지 않고 있는 가운데 이러한 맥락에 있는 활동을 ‘사회혁신활동’으로, 이러한 활동을 펼치는 주체들을 ‘사회혁신그룹’이라 부르는 것이 공감을 얻고 있다. 사회혁신은 대체로 개인이 아닌 공동체나 사회 전체가 요구하는, 그러나 아직 충족되지 못한 사회적 요구를 충족시키는 것을 목적으로 한다(희망제작소 2013, 1). 또한 그 목적을 실현하기 위해 기존의 사회운동이나 서비스와는 다른 창의적인 방법을 사용한다. 그리고 그 활동의 결과로 사회전체의 변화에 미친 영향(social impact)을 중시하는 경향을 갖고 있다. 여기에는 시민들이 기존의 NPO를 경유하지 않고 스스로 사회적 활동을 만들어 가는 ‘탈조직화’(deorganization), 사회적관계망서비스(SNS)와 같은 조직이 아닌 개인의 활동을 용이케 하는 사회적 조건의 진전, 사회활동에 관한 지식·기술의 보편화, 사회혁신 활동에 대한 정부나 기업의 지원확대

등이 배경이 되고 있다. 이러한 사회혁신 활동의 성장은 기존 NPO들로 하여금 활동의 방법이나 조직운영의 원리에 있어서 변화를 추동하는 한편, 기존 NPO들과 성격을 달리하는 소규모의 유연한 NPO들의 등장으로 이어지고 있다. 이러한 NPO들은 사회적 기업이나 협동조합, 혹은 공공기관과의 거버넌스 조직의 형태를 띠기도 하고, 1인 NPO나 비공식적 모임 혹은 느슨한 네트워크 조직 등 다양한 형태를 띠고 있다.

3) NPO의 실태와 요구

NPO들의 전반적인 실태에 관해 주목할 만한 최근의 연구·조사로 시민사회 활동가 실태조사(김동춘 외 2012)와 비영리민간단체 실태조사(조권중 2012)가 있다. 전자는 전국의 활동가 292명을 대상으로 이루어진 것이다. 활동가들의 임금수준은 100~150만 원 사이라고 답한 응답자가 가장 많았고, 평균임금은 133만 원가량으로 나타났다. 이는 조사가 이루어진 2012년 당시, 정부가 정한 최저임금 957,220원(시급 4,580원×주40시간 노동), 4인 가족 기준 최저생계비 1,495,550원(1인 가족의 경우 553,354원)에 비추어 볼 때 열악한 수준에 머물러 있다. 이러한 소득수준에 대해 많은 활동가들은 생활고를 토로하고 있다.

〈표 II-11〉 단체 활동가들의 월 소득 현황(단위: 명)

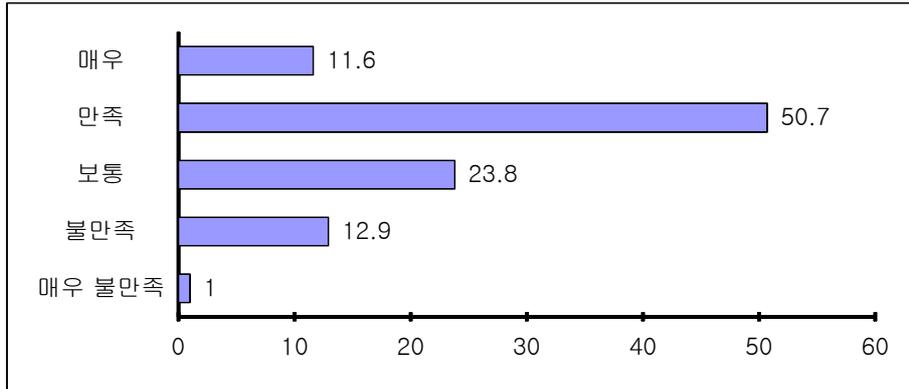


출처: 김동춘 외 2012, 25.

활동가들의 열악한 경제적 상황은 신규 활동가 충원의 어려움으로 이어진다. 많은 활

동가들이 현재 자신의 활동에 만족하지만, 79%의 활동가들이 신규 활동가 충원에 어려움이 있으며, 그 이유로 86%의 응답자가 낮은 임금문제를 지목했다.

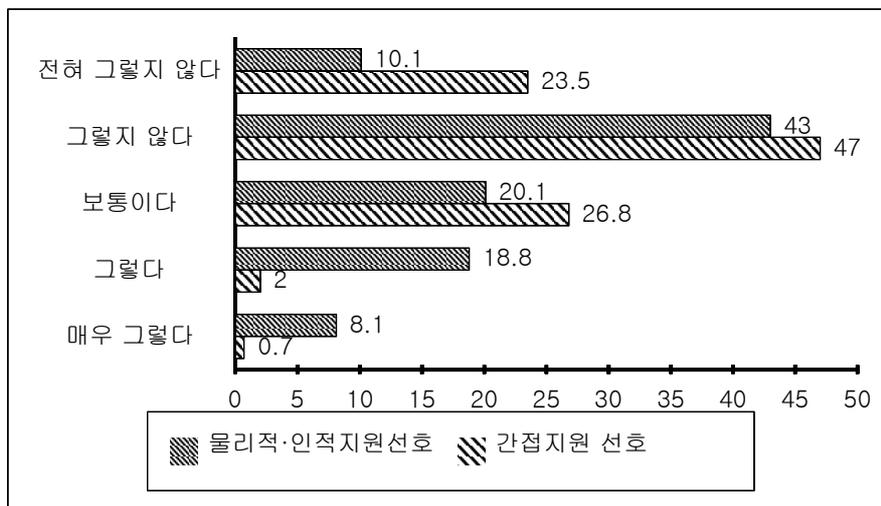
<표 II-12> 시민사회 활동가들의 업무 만족도(단위: %)



출처: 김동준 외 2012, 41.

서울연구원이 2012년 서울 지역 활동가 149명을 대상으로 실행한 설문조사 결과는 시민사회 지원 관련 민간단체의 실태에 관한 유의미한 시사점들을 제공해 준다. 활동가들은 서울시의 NPO 지원에 있어서 물리적·인적지원(기자재, 사무실, 인력 등)이나 간접지원(면세혜택 등)에 대한 선호가 낮게 나타났다. 이는 직접적인 재정지원을 더 선호하는 것으로 해석할 수 있다.

<표 II-13> 활동가들의 물리적·인적지원 및 간접지원에 대한 선호도(단위: %)



출처: 조권중 2012, 76.

같은 맥락에서 서울 지역 활동가들이 바라는 대안 중 필요성 정도가 가장 높게 나타난 것이 ‘상근자에 대한 인건비 지원’이었다. 인건비 지원의 정당성에 관한 논란을 떠나서, 인건비를 중심으로 한 재정 문제는 NPO들에 있어서 가장 큰 고민거리라 할 수 있다. 그밖에 서울 지역 NPO 지원 대안에 대해 활동가들이 느끼는 필요성에 관한 조사결과는 <표 II-14>와 같다.

<표 II-14> NPO 지원 대안들에 대해 활동가들이 느끼는 필요성의 정도(단위: 점)⁸⁾

상근자에 대한 인건비 지원	4.6
비영리단체의 모금 및 기부의 활성화	4.4
상근활동가의 전문성 강화를 위한 교육	4.1
사무공간 및 사무집기 지원	4.1
자발적 시민참여의 확대를 위한 홍보의 필요성	4.1
비영리민간단체를 위한 지원센터 건립	4.1
정책결정참여 네트워크 구축	4.1
비영리민간단체들간의 상호 네트워크 형성 및 연대활동 강화	4.1
회원확보 및 회원훈련 프로그램 개발	4.0
시민의 자발적 참여의식 함양을 위한 시민교육	4.0
지도자의 리더십을 위한 프로그램 개발	3.9
정보인프라 및 홈페이지 개선	3.9
시민단체의 조직과 운영에 대한 법제 개선	3.9
자원봉사의 활성화 · 자원봉사 프로그램 개발, 자원봉사자의 확보 및 활용	3.8
조직운영, 인력, 재정에 관한 컨설팅 지원	3.8

출처: 조권중 2012, 92.

앞서 살펴본 논의들을 통해 NPO 및 활동가들이 느끼는 어려움의 핵심에는 물질적 문제가 자리하고 있음을 알 수 있다. 하지만 인간의 욕구가 복잡하듯, NPO나 활동가들의 욕구 또한 물질적 문제로 쉽게 환원되는 것은 아니다. 일례로 2014년 수행된 NPO 교육수요 조사에서 활동가들은 현재 가장 시급한 역량요소로 ‘비전’ 과 ‘가치관’ 과 같은 비물질적인 것들을 우선적으로 꼽았다.⁹⁾ ‘무엇’ 으로 활동 하는가 못지않게 중요한 문제는 ‘왜’ 활동

8) 각 점수는 5점 척도에 기반한 응답을 5점 만점으로 환산한 점수임.

9) 4-5명의 활동가들(총 30명)에 대한 몇 차례의 심층집단면접(FGI)를 통해 29가지의 구조화된 활동가 역량요소들을 제시하고, 각 활동가들이 자신이 생각하기에 가장 중요하다고 생각되는 역량요소 5가지를 선정하게 한 뒤 각 역량요소별로 선정된 빈도수에 기반한 결과다. 구체적인 내용은 다음을 참조. 조철민, 2014. “NPO 활동가 교육수요 및 현황조사 보고서”. 서울NPO센터.

을 하는가의 문제다. 대부분의 NPO들이 공통적으로 경제적 어려움을 겪는 것처럼, 사회적 효능감을 가지며 자신들을 존재론적으로 지탱할 수 있는 의미의 문제 역시 많은 NPO와 활동가들의 고민거리라 할 수 있다.

〈표 II-15〉 NPO 활동가들에 의해 가장 많이 선정된 역량요소

순위	역량요소	선정회수
1	비전 / 가치관	16
2	자기관리	13
3	관계	10
4	기획	9
5	연대 / 참여 / 역량강화 / 담론형성 / 지식 / 기술	8

4) 소결

지금까지 서울 지역 NPO들이 활동하는 환경이 되는 시민사회의 현황과 양상에 관해 기존의 연구조사 결과를 토대로 하여 개략적으로 살펴봤다. 이러한 고찰이 서울 지역 시민사회를 면밀하게 설명할 수는 없지만, 대략적인 경향성은 파악할 수 있다. 먼저 서울 지역은 대한민국 전체에 존재하는 NPO의 25%가 밀집해 있는 지역이다. 또한 서울 지역 NPO들은 지속적으로 증가하고 있다. 서울시에 등록된 NPO들은 꾸준히 증가하고 있으며, 이들을 포함한 전체 NPO들 역시 1990년대 시작된 폭발적 증가 후 꾸준히 증가하고 있다. 이러한 추세는 큰 이변이 없다면 2010년대 내내 계속될 것으로 전망된다. 이는 서울 지역 NPO 지원과 관련한 정책 및 사업의 수요는 앞으로 계속 증가할 것이라는 예측으로 이어진다.

NPO의 분포와 관련해서는 부문별 성장의 정도가 고르지 않은 것으로 나타났다. 물리적 공간에 있어서는 압도적으로 많은 NPO들이 도심권에 있고, 서남권, 서서울권이 그 뒤를 잇고 있다. 비가시적인 활동공간의 분포에 있어서는 이른바 ‘중앙’ 수준의 의제를 다루는 단체가 지배적이고, ‘광역’, ‘기초’ 수준의 의제를 다루는 단체들은 성장이 미흡한 것으로 나타났다. 특히 광역수준의 의제를 다루는 NPO들의 규모는 매우 미미한 수준에 머물러 있다. NPO들의 활동유형과 관련해 민중단체, 시민단체, 보수단체, 개발복지단체, 자원봉사단체 등으로 분화해온 NPO 생태계는 여전히 확장 중에 있다. 가장 눈에 띄는 새로운 흐름은 마을만들기운동 조직과 사회적 경제 조직들의 약진이다. 이는 정부 혹은 서울시의 정책적

활성화와 맞물려 있다. 또한 기존 NPO들과 활동목적과 방식에 있어서 차별성을 지니는 이른바 사회혁신 그룹들의 약진도 눈에 띈다. 이러한 현황들은 서울 지역 NPO들이 하나의 단일한 덩어리가 아니라는 점을 상기시켜 준다. 아직 초창기인 중간지원조직의 NPO 활동지원이 향후 전통적인 NPO와 새로운 NPO간의 차이, 그리고 다양한 의제와 활동, 조직적 상태 등을 고려한 차별화된 지원활동으로 발전해 나아가야 함을 시사한다.

반면 NPO들의 조직유지와 활동의 기본적인 토대가 되는 시민사회의 관련 현황은 그리 밝지 않은 상황이다. 시민들의 사회참여에 관한 대표적인 지표들인 집회·시위의 경우 2000년대 말 정점에 달했다가 이후 꾸준히 감소하고 있고, 자원봉사 참여 역시 2010년 정점에 달한 후 활력이 떨어지는 모습이다. 세종시를 제외한 다른 광역시와의 비교에서도 서울시민의 자원봉사 참여율은 가장 낮았다. 서울 시민들의 단체참여 역시 최근 10년 동안 조금씩 감소하고 있다. 자원봉사단체, 시민운동단체, 노조 및 직능단체 등에 참여하는 비율은 2014년 현재 3.4%에 불과하다. 다만 서울시민의 기부현황의 경우 2010년 이후 감소하다가 2014년 46.9%로 전년대비 10% 가량 상승했다. NPO의 성장과 이를 뒷받침할 시민사회 성장간의 불균형은 NPO들의 조직유지와 활동에 있어서 자원의 부족문제로 이어진다.

NPO나 활동가들이 겪는 고충에 관한 다양한 연구조사에서 공통적으로 나타나는 요구는 경제적 어려움에 관한 것이다. 조직의 지속가능성과 활동의 활력이 저하되는 것도, 활동가들의 사기저하와 신규활동가 충원에 있어서의 어려움 모두 재정문제를 중심으로 한 경제적 문제로 귀결된다. 하지만 문제는 중간지원조직의 재정적 한계와 경제적 문제해결을 위한 수단이 많지 않다는 것이 고민거리다. NPO 활동지원과 관련해 다양한 과제들이 존재하지만, 경제적 어려움이라는 근본적인 난제를 효과적으로 다루기 위한 다각적인 접근이 모색돼야 한다. 더불어 NPO 활동지원의 논의가 재정지원에 매몰되는 경향은 경계해야 한다. 경제적 문제가 중차대하기는 하지만, NPO 활성화를 위한 과제의 전부는 아니기 때문이다. 경제적 문제만큼이나 사회적 변화에 대응하기 위한 비전이나 가치의 문제 역시 향후 NPO의 활성화를 위해 중요한 과제가 된다. 이와 관련한 중간지원조직의 역할을 모색할 필요가 있다.

2. 서울 지역 NPO 지원 사업의 제도적·사회적 조건

- 서울시 거버넌스 현황을 중심으로

흔히 민관관계 유형의 변화과정은 3가지 단계를 거치는 것으로 이해된다. 1단계는 사회적 욕구의 미분화로 인해 정부의 역할은 미미하고 자발적인 민간영역의 활동이 주도하는 시기이다. 2단계는 사회적 욕구의 보편화에 따라 정부의 책임 및 역할이 급격히 증대하고, 민간영역의 역할은 상대적으로 축소된다. 마지막 3단계에서는 국가재정의 한계와 사회적 욕구의 다양화로 공적부문이 충족할 수 없는 부분을 채우기 위해 민간부문의 역할이 다시금 강조된다(정무성·오충순 2010, 63). 이러한 명제를 서울의 거버넌스에 적용해 본다면, 아마도 2단계에서 3단계로의 진전이 이루어지고 있는 시점이라 할 수 있다.

본 연구의 대상인 서울시NPO지원센터를 비롯해 NPO의 공익활동 지원기능을 지닌 다양한 중간지원조직들 자체가 진전된 거버넌스의 산물이기도 하다. NPO 공익활동 지원 역시 어떤 민원의 처리나 NPO들에 대한 시혜가 아닌, 전체 거버넌스의 발전단계의 맥락에서 이해될 필요가 있다. 즉 거버넌스에 관한 문제는 NPO에 지원에 관한 문제에 큰 영향을 미치는 제도적·사회적 조건이 된다. 또한 역으로 NPO 지원을 둘러싸고 새로이 구성되는 민관관계 양식은 서울의 전체 거버넌스의 양상에 영향을 미칠 수 있다. 따라서 NPO 지원 중간조직에 관한 논의에는 서울의 거버넌스 현황이 중요하게 고려될 필요가 있다. 나아가 NPO 지원을 둘러싼 거버넌스의 실천이 전체 서울의 거버넌스에 생산적인 제안을 던지는 방안도 모색해 볼 수 있을 것이다.

1) 서울시의 NPO 지원·협력 사업

서울의 거버넌스에 관해 본격적으로 살펴보기 전에 먼저 NPO 지원과 관련된 서울시 부서와 사업에 관해 간략하게 살펴보고자 한다. 서울시에서 NPO 지원에 관한 주무부서는 민관협력담당관실이며, 기타 다양한 부서들이 자신들의 소관업무와 관련된 NPO들의 공익활동을 지원하고 있다. 이들의 지원활동은 공모사업을 통한 사업비 지원이 주종을 이룬다. 한편 중앙정부의 각 부처와 서울 지역 25개 자치구 행정부 역시 NPO 지원 기능을 지닌 부서와 관련 사업이 운영되고 있고, 서울 지역 NPO들도 활발하게 참여하고 있지만, 여기서는 서울시에 한정해서 살펴보고자 한다. NPO 지원 기능을 지닌 서울시 부서와 관련 사업은 <표 II

-16>과 같다.

<표 II-16> NPO 지원과 관련된 서울시 부서와 사업

소관단위	담당부서	지원활동
서울혁신 기획관	민관협력담당관	서울시 NGO협력센터(http://club.seoul.go.kr/ngo) 운영 / 비영리단체 보조금 지원 사업 총괄 / 공익사업선정위원회 및 평가위원회 운영 / 비영리민간단체 등록업무 지원
	사회혁신담당관	공유단체, 공유기업 지정 및 사업비 지원 사업 공모
	인권담당관	인권보호 및 증진활동 지원 사업 공모
행정1부시장	환경정책과	에너지수호천사단 운영단체 공모 / 체험환경교육프로그램 공모사업 / [녹색서울시민위원회] 녹색서울실천 공모사업 / [에너지시민협력반] 에너지절약실천지원 사업 공모 / [기후환경본부] 에너지절약 실천지원 ‘그린캠퍼스 조성’ 사업 공모
	녹색에너지과	물재생센터 하수열이용 난방공급사업 공모
	여성가족정책 담당관	여성발전기금 지원 사업 공모 / 다문화가족지원 특화사업 공모
	장애인복지 정책과	사회복지기금(장애인복지계정) 기금사업 공모
	외국인다문화 담당관	다문화가족지원 특화사업 공모
	평생교육과	시민제안 평생학습 프로그램 공모 사업 / 서울형 민주시민교육 공모사업
	학교지원과	주말 행복체험 프로그램 운영 지원 사업
	민생경제과	소비자단체 보조금 지원 사업 공모
	어르신복지과	어르신문화 활성화 사업 공모(2013 자유공모)
	아동청소년 담당관	비진학 청소년 프로그램 운영단체 공모
보건의료정책과	서울시 유해약물 안전관리 사업 공모	
행정2부시장	물관리정책과	민간단체 수질보전활동 지원 사업 공모
	공원녹지과	주민참여 골목길 가꾸기 사업 공모

2) 서울시 거버넌스에 대한 시민사회의 평가 및 인식

서울 시정 거버넌스에 관한 구체적인 성과에 관해서는 좀 더 지켜볼 필요가 있지만, 민선5기 서울시는 역대 그 어느 행정부보다 시민사회에서 제기한 의제와 요청을 폭넓게 수용하고 있다. 이에 따라 광역수준에서의 거버넌스가 어느 정도 성과를 거두고 있다는 평가가 있는 반면, 기초수준의 지역 시민사회와 일선 풀뿌리 단체들이 체감하는 거버넌스에 관한 평가는 온도차가 존재한다. 이러한 일선의 구체적인 평가는 향후 NPO를 지원하는 중간지원조직이 활동방향을 설정함에 있어서 귀담아 들어야 할 견해들이라 할 수 있다. 이와 관련해

서울시NPO지원센터가 향후 사업방향 모색을 위해 개최한 서울 지역 풀뿌리 NPO 중견 활동가들과의 간담회에서는 유의미한 견해들이 제출됐다.¹⁰⁾

마을만들기사업과 사회적 경제 사업을 중심으로 서울시가 주도하는 거버넌스 정책사업이 긍정적인 효과들을 거두는 반면, 지역주민들이 관련 사업들로의 쏠림현상이 심화되면서 풀뿌리 NPO들의 새로운 고민이 시작되고 있다. 마을만들기사업이나 사회적 경제와 같은 의제들은 오래 전부터 시민사회에서 제기해 왔던 것이고, 지역 사회의 활동력 있는 주민들 역시 풀뿌리 NPO들이 육성해 왔는데, 서울시가 주도하는 정책과정에서 풀뿌리 NPO들이 소외·배제되는 양상이 나타나고 있기 때문이다. 또한 풀뿌리 NPO들이 어렵게 형성한 지역사회의 활동력이 수많은 보조금 사업들에 의해 소모되는 경향이 있다는 지적도 제기되었다. 이에 따라 풀뿌리 NPO들은 회원과 자원이 줄어들면서 단체의 지속가능성이 위협받고 있다. 지역 시민사회에서 시민들이 사회에 참여하는 매개체가 돼 온 풀뿌리 NPO들의 약화는 장기적으로 지역 시민사회의 약화로 이어질 가능성이 있다.

이와 관련해 활동가들은 기존의 풀뿌리 NPO와 거버넌스 정책사업을 통해 최근 등장한 주민모임, 사회적 경제조직간의 관계설정이 중요하다고 말한다. 일부 지역의 경우 기존의 풀뿌리 NPO와 새로운 주민모임·사회적 경제조직간의 경쟁이나 대립이 나타나기도 한다. 따라서 이들 뿐 아니라 지역 시민사회 안에서 공익활동의 한 부분을 담당하는 복지단체, 자원봉사단체, 국민운동단체들이 어떻게 연결되며, 이를 통해 어떻게 지역 시민사회의 생태계가 조성될 수 있을 지를 고민할 필요가 있다. 또한 지금까지 지역 시민사회를 일궈온 기존의 풀뿌리 NPO들이 풀뿌리 거버넌스 체계 안에서 가져야 할 새로운 지위의 역할에 대한 모색도 필요하다.

거버넌스에 있어서 민관 관계양식에 대한 문제의식들도 제기됐다. 거버넌스의 본래 취지인 민관의 수평적이고 생산적인 협력 보다는, 지방자치단체가 맡아야 할 공공서비스 제공의 책임을 값싸게 민간에게 위탁한다거나, 위탁주체인 관과 수탁주체인 민간에 이른바 ‘갑을관계’가 형성된다는 일선의 불만이 적지 않다. 시민사회 주체들의 특성이 고려되지 않은 행정편의주의나, 지나친 가시적 성과주의 역시 거버넌스 정책에 참여하는 주체들이 겪는 어려움도 함께 제기되었다. 행정영역의 공무원들 역시 초기 시민사회 주체들에 대한 기대와 달

10) 이 간담회는 서울시NPO센터 주관으로 2015년 7월 21일과 같은 달 28일 두 차례에 걸쳐 이루어졌다.

리 점차 거버넌스에 대한 피로감과 회의감을 나타내고 있다. 이는 아직 민관간의 협업의 기준이 되어줄 규범이나 문화가 형성되지 않은 탓이 크다. 열악한 여건 속에서 공익을 위해 일하고, 지역사회에서 많은 기여를 하고 있는 풀뿌리 NPO들을 일반 외주·하청업체로 간주하는 것은 불합리하다. 거버넌스 정책 사업에 참여하는 풀뿌리 NPO들에게 사업비를 주고 성과를 독촉하기 보다는, 이 NPO들이 조직을 지속가능하게 유지하고 활동역량을 키울 수 있는 간접적 지원도 중요하다. 여기에는 NPO 조직에 대한 지원과 함께, 그 구성원인 공익 활동가들이 안정적으로 활동하고 성장할 수 있는 여건의 마련도 포함된다.

또 다른 중요한 문제는 지역사회 내에서 시민사회의 토대를 구축하고, NPO들간의 협력을 이끌어내려 노력하는 단체나 활동가들이 있는데, 이들의 기여를 인정하고 보상하는 구조가 없다는 점이다. 이로 인해 시민사회 활성화와 같은 근본적인 과제에 나서는 주체들이 오래 지 않아 소진되고, 이와 같은 활동들의 흐름이 끊긴다는 것이다. 이렇게 지역사회의 협력을 이끌어 내는 것은 한 단체나 활동가가 전담하기 어려운 성격의 일이다. 따라서 이와 관련한 중간지원조직의 적극적인 역할을 모색할 필요가 있다.

3) 서울시의 향후 거버넌스 정책방향

민선 5기 서울시는 다양한 거버넌스 정책을 도입하는 한편, 최근 거버넌스 정책의 도입을 넘어 서울시정의 원리와 체계를 거버넌스의 관점에서 재구성하고자 하는 논의를 진행하고 있다. 서울시가 추진하는 거버넌스 정책 중 본 연구와 관련해 주목되는 것은 행정과 시민사회 사이에서 다양한 영역과 의제를 다루는 중간지원조직을 매개로 한 것이다.

서울의 중간지원조직은 정부의 출연금으로 운영과 사업을 집행하는 출연기관과 정부의 공공서비스를 대신 수행할 주체에게 업무를 위탁하는 위탁사업기관으로 나뉜다. 전자에는 서울시자원봉사센터(1999년 설립)와 서울시여성가족재단(2002년 설립)가 있고, 최근에 설립된 다양한 중간지원조직들은 모두 민간위탁 방식으로 운영되고 있다. 경우에 따라 서울시 공무원과 민간 전문가 혹은 이해관계 시민들로 구성된 전담반(TF) 형태의 중간지원조직이 운영되기도 한다. 서울의 주요 거버넌스 정책들에서 중간지원조직은 중요한 역할을 수행하고 있다.

〈표 II-17〉 서울시 주요 거버넌스 정책과 관련 중간지원조직

정책명	관련 중간지원조직
도지재생(주거재생) 정책	서울시주거재생지원센터
마을공동체 활성화 정책	서울시마을공동체종합지원센터
사회적 경제 활성화 정책	서울시사회적경제지원센터
도시 공원녹지 조성 및 운영사업: 서울숲 관리운영	서울숲사랑모임
청년 지원 정책	서울시청년허브
베이비 부머 지원 정책	서울인생이모작지원센터
다문화 가정 지원 정책	다문화가족지원센터
지역 사회복지 거버넌스: 지역사회 복지시설 관리운영	서울시복지재단, 서울시여성가족재단

서울 거버넌스 정책은 많은 성과를 거두고 있음에도 거버넌스에 대한 인식정립, 민관간 인식의 격차해소, 포괄적인 제도적 기반마련 등 이른바 ‘거버넌스 2.0’으로 나아가기 위한 과제들을 요구받고 있다. 이중 서울 거버넌스의 진일보를 위한 핵심은 아직까지 관주도의 성격을 띠는 거버넌스를 민간주도형으로 전환하는 것이다. 이와 관련해 다양한 세부과제들이 설정될 수 있지만, 본 연구의 대상인 서울시NPO지원센터와 관련해서는 행정기관과 NPO 간의 생산적 협력이 중요한 과제로 부각된다. 기실 NPO들은 거의 모든 의제영역에서 다양한 역할을 매개로 서울시와 협력활동을 전개하고 있다. 여기에는 사회적 의제설정, 정책감시, 정책집행 및 공공서비스의 공동생산(co-product), 시민의식 및 사회참여 증진 등이 포함된다. 최근 서울시-NPO간 정책협력과 관련해 다음과 같은 제안들이 제시되고 있다(서울연구원 전략연구센터 2015, 189-190).

〈표 II-18〉 서울시-NPO간 정책협력 관련 제안

추진방향	<ol style="list-style-type: none"> 1. 정책의제 개발이나 정책지문을 위한 중소형 민간연구소 기반 연구생태계 조성 2. NPO와 공공간 정책연계 강화하고 이를 뒷받침하는 다양한 채널 구축 3. 중장기적으로 NPO 단체들의 조직적 · 재정적 기반과 역량강화
추진방안	<ol style="list-style-type: none"> 1. 서울시 소재 NPO를 중심으로 한 정책포럼 활성화 <ul style="list-style-type: none"> - NPO가 제안하는 다양한 정책의제들이 서울 시정에 적극 반영될 수 있도록 공공과 시민사회(NPO)가 공동으로 정책포럼 활성화 - 그 일환으로 현재, 서울NPO지원센터가 비정기적으로 수행하고 있는 포럼사업들을 대폭 확대 · 다양화 하는 방식으로 포럼운영을 활성화 - NPO가 발간한 연구보고서 중 서울시정과 시민의 삶에 기여도가 높은 우수 보고서를 선정해 관련 부서에서 활용할 수 있도록 연계 2. 개방형 시정플랫폼 구축을 위한 민간연구소 연구생태계 조성 : ‘서울싱크넷’ 운영 · 지원 사업

- 시민사회의 핵심 주체로서 연구중심 NPO에 대해서는 정책추진이 필요한 의제들이 있으므로, 이를 정책화 할 수 있도록 민간 소연구조 생태계를 조성
- 연구네트워크를 운영하고자 하는 민간연구소들은 연구네트워크 활동 및 운영에 대한 사업계획서를 서울시에 제출함
- 서울시는 이 계획서에 대한 소정의 심사절차를 거쳐 연구네트워크의 구성 및 활동에 필요한 제반사항을 지원함
- 주요 지원사항으로 프로그램 운영비 지원, 사무국 설치를 위한 공간 및 인건비 지원, 국제적 연구협력기관 연계들을 고려함
- 또한 정책포럼의 원활한 운영을 위해 온라인 기반 개방형 플랫폼을 구축·운영함

3. NPO와 서울시 산하기관의 협력사업 추진의 제도화

- NPO는 현장경험이나 현장기반 연구, 데이터 분석 등에 강점이 있는 반면, 서울시 산하기관들은 사업기획이나 행정처리 역량 등에 강점이 존재함
- 상호 강점을 활용할 수 있도록 파트너십 협약을 체결하고, 이에 기초하여 다양한 협력사업을 추진함
- 서울시 산하기관에서 추진하는 사업에 NPO단체가 일부 프로그램을 운영하거나, 조사, 갈등관리, 의견수렴 등의 역할을 수행하도록 함

4) 소결

1990년대 이후 시민사회가 활성화 되고, 다양한 의제영역에서 사회 변화에 기여하는 NPO들의 활동이 이어지면서 서울시와 시민사회 간 거버넌스는 꾸준히 진전돼 왔다. 서울시의 거버넌스에는 기업이나 개인 시민들의 참여도 있지만, 개인과 사회를 연결하는 매개체인 NPO의 존재와 활발한 활동이 중요하다. 민선 5기 들어 서울시는 거버넌스를 질적으로 발전시키기 위한 정책을 천명하고, 일련의 조치를 취하고 있다. 많은 한계점에도 불구하고 거버넌스의 질적 도약은 공감대가 형성된 의제로 설정됐다. 이러한 배경 속에 거버넌스의 산물이라고 평가받는 서울시NPO지원센터에도 거버넌스의 발전을 위한 중요한 역할이 요구되고 있다. 당연하게도 서울시NPO지원센터가 관심을 두어야 할 부문은 NPO들의 더 많은, 더 넓은 참여를 통한 거버넌스일 것이다.

하지만 NPO 기반 거버넌스의 양 당사자라 할 수 있는 서울시와 서울 지역 NPO—특히 일선 풀뿌리 NPO—들간의 입장차가 존재한다. 서울시의 경우 행정부가 주도하는 ‘위로부터의’ 거버넌스가 빠르게 체계화되고, 가시적 성과를 내고자 한다. 하지만 NPO들의 경우 성과보다는 ‘제대로 된’ 거버넌스를 호소하면서, 민관의 수평적 협력관계와 정책사업 뿐 아니라 거버넌스의 한축을 담당하는 NPO들의 지속가능성과 역량강화를 위한 지원의 필요성을 제기하고 있다.

명칭 그대로 ‘중간’에 서있는 서울시NPO지원센터는 이 두 가지 입장 사이에서 접점을 찾아내는 노력이 요청되고 있다. 일선 NPO들이 요구하는 ‘제대로 된’ 거버넌스를 도외시한 성과 중심의 거버넌스 정책은 왜곡될 우려가, 정책과 지원의 임무를 맡고 있는 행정부를 설득하지 못하는 요구는 공허해질 우려가 있기 때문이다. 이러한 접점을 찾는 것은 단지 양측 입장을 수량적 중간치에서 절충하는 것은 아니다. 이와 관련해서 우선 관련 주체들을 연결해서 상호이해를 높이고, 지혜를 모으는 과정이 필요하다. 더불어 본질적이면서도 실현가능한 거버넌스의 상을 설정하고, 공감대에 기반한 공동의제를 발굴하려는 노력을 기울여야 할 것이다.

3. 서울 지역의 NPO 지원 현황 분석

NPO들을 지원하는 중간지원조직에 관한 실천적 시도나 학술적 논의는 1990년대 들어서부터라 할 수 있다. 중간지원조직과 관련해 자주 거론되는 사례인 미국의 경우 20세기 말부터 일부 지역에서 NPO센터들이 설립된 사례들이 있지만, 보스턴 NPO센터(2001년 창립)의 주도적인 역할을 통해 결성된 전국적인 NPO센터 네트워크(Nonprofit Center Network)(2004년 창립)를 중심으로 그 활동이 본격화 됐다고 할 수 있다. 일본의 경우도 1998년 ‘특정NPO법’의 도입 이후 2000년대에 접어들면서 NPO센터의 건립이 본격화됐다(주성수·이영재 2012, 18). 한국에서는 2002년 광주에서 NGO센터 설립을 위한 논의가 시작되고, 2000년대 중반부터 시민사회단체들의 상설 연합체인 시민사회단체연대회의를 통한 전국적인 논의가 활성화 됐다. 이후 대전폴뿌리시민센터(2008), 광주NGO센터·부산시민센터·대구시민센터·강원살림(2009), 충북NGO센터(2012), 서울시NPO지원센터(2014) 등 광역수준의 중간지원조직과 천안NGO센터(2014)와 같은 기초수준의 중간지원조직이 설립됐다. 현재 제주, 전주 등 다른 지역에서도 중간지원조직 설립을 위한 논의가 진행 중에 있다. 한편 중간지원조직에 관한 학술적 논의 역시 1990년대 후반부터 활성화되기 시작해 최근 10여 년 동안 활성화됐고(장수찬 2013, 20), 관련 논의는 주로 국제개발 분야에서 주도되고 있다. 한국의 경우 중간지원조직에 관한 학술적 논의는 이제 출발단계에 있는데, 현재 사회적 경제 영역의 중간지원기관에 관한 연구들이 주종을 이루고 있다(양용희 2013, 67). 여기서는 서울시NPO지원센터에 관한 분석에 앞서 서울 지역 NPO를 지원하는 다양한 중간지원조직들을 살펴보고자 한다. 이를 위해 NPO 지원 활동을 수행하는 주체들을 ‘민관협력형 조직’, ‘민간기관형

조직’, ‘자조형 조직’ 등 3가지로 구분하고, 각 유형에 속하는 중간지원조직들의 목적과 구조, 그리고 주요활동 등을 구체적으로 살펴보기로 한다.

〈표 II -19〉 NPO 중간지원조직의 유형

1	민관협력형 조직	서울시 정부가 시민사회 주체들과의 협력을 통해 별도로 설립된 조직으로서 NPO 지원 기능·사업을 지닌 조직들.
2	민간기관형 조직	기업이나 시민사회 주체들에 의해 자율적으로 설립·운영되는 조직으로서 NPO들에 대한 일반적인 지원활동을 목적으로 설립된 조직들.
3	자조형 조직	NPO의 활동 및 조직의 발전을 위해 NPO들이 연대해 설립한 조직들로 주로 회원단체들을 위한 지원활동이 주를 이룸.

현재 서울 지역에 근거지를 둔 중간지원조직에 대한 전수조사는 이루어진 적이 없고, 최근 들어 다양한 신규 중간지원조직들의 설립이 이어지고 있어 전체 중간지원조직을 조사하는 것은 불가능한 실정이다. 여기서는 서울시NPO지원센터가 조사한 NPO지원기능을 지닌 조직들에 대한 기초조사 자료를 토대로 하고, 관련 전문가·활동가들이 제공하는 정보들을 통해 분석대상 조직을 보완하는 과정을 거쳐 서울 지역 중간지원조직 목록을 작성했다. 그리고 유의미한 조직들을 선정해 분석을 시도했는데, NPO지원 사업을 목적으로 하거나, 관련 사업에 비중을 두는 조직, 다양한 NPO지원 사업을 지닌 조직을 주요 분석 대상으로 선정했다.

1) 민관협력형 조직

본 연구의 주된 분석대상인 서울시NPO지원센터가 민관협력형으로, 해당 조직들은 중요한 비교 대상이 된다. 서울에는 NPO 지원기능을 지닌 다양한 민관협력형 조직이 운용되고 있는데, 이들을 행정체계상 출연기관과 민간위탁 조직으로 구분할 수 있다. 전자는 서울시가 출연한 예산으로 운영비와 사업비를 지원하며, 업무내용에는 연구기관과 연구 이외의 사업기관으로 나뉜다. 민간위탁은 정부가 담당해야 할 공공 서비스를 민간 주체에게 위탁해 생산·공급하는 하는 것을 말한다. 필요한 경우 해당 공공 서비스를 생산할 조직을 설립하고, 조직의 운영을 민간에 위탁할 경우 해당 조직이 민간위탁 조직이 된다. 민간위탁은 대체로 3년 단위로 위탁주체를 재신임하는 계약방식을 통해 이루어진다. 두 가지 유형 모두 정부와 시민사회의 상호개입과 협력을 통해 공공 서비스를 생산한다는 점은 공통적이지만, 그 운영

에 있어서 차이가 나타난다. 예를 들어 민간위탁 방식의 경우 다양한 민간주체들이 사업에 참여함으로써 다양한 시도가 이루어질 수 있는 반면, 조직의 구성원들과 사업 지향의 안정성에 있어서 약점을 나타낼 수도 있다. 한편 서울 지역에는 중앙정부와 시민사회간의 협력에 기반한 중간지원조직이나—사회복지공동모금회와 같은—서울 지역 자치구와 시민사회간 협력에 기반한 중간지원조직—자치구 마을만들기지원센터와 같은—들도 활성화 돼 있지만, 여기서는 활동범위를 광역으로 한정해 다음과 같은 조직들을 살펴보고자 한다.

〈표 II-20〉 민관협력형 조직의 분류

출연기관	민간위탁
서울시여성가족재단 서울시자원봉사센터	서울시마을공동체종합지원센터 서울인생이모작지원센터 서울시청년허브 서울시사회투자기금 서울혁신센터

○ 서울시여성가족재단(2002년 설립)

조직의 기본목적	비전	성평등 희망도시 서울 실현	
	미션	시민과 함께하는 생활속 성평등	
	목적	1. 지속가능한 여성 일자리 생태계 조성 2. 여성이 만들고 모두가 참여하는 공동체 활성화 3. 빠짐없이 누리는 더 나은 돌봄 4. 소통과 공감의 성주류화 확산	
NPO 지원 관련	하위목적	1. 참여기반의 여성가족 공동체 성장지원 2. 여성가족 소통 활성화를 위한 공간조성	
	관련 부서 및 업무	여성정책실	성평등팀 풀뿌리 지역여성 커뮤니티 발굴 및 활성화 여성발전기금 지원 사업
		공동체팀	NGO센터 운영 여성단체 역량강화 프로젝트 등
최근 관련 사업	1. 작은 풀뿌리 여성네트워크: 풀뿌리 여성 소모임 지원 2. 셀프 디자인 스쿨: 활동가 역량강화 여성NGO 자체기획 프로그램 지원 3. 서울시·자치구 성주류화를 위한 젠더 거버넌스 활성화: 성별영향분석평가 및 성인지예산사업 모니터 및 거버넌스 활동 지원 4. 여성NGO경영컨설팅 5. 여성NGO사무공간지원: 서울여성플라자 내 여성NGO 사무공간 지원 6. 청년여성 공공영역(공공기관, NGO 등) 인턴십 프로그램 7. 여성NGO 여성활동가 임파워먼트 워크숍 8. 서울시 여성NGO 현황분석 및 성장생태계 조성방안 연구 9. 여성단체 및 동아리 모임장소·전시공간 대여		
홈페이지	http://www.seoulwomen.or.kr		

○ 서울시자원봉사센터(1999년 설립)

조직의 기본목적	비전	언제 어디서나 모두가 참여가능한 자원봉사 전문 플랫폼	
	미션	시민과 함께하는 자원봉사로 행복한 세상을 만듭니다.	
	핵심 가치	인문정신, 개방성, 자기주도성, 신뢰	
NPO 지원 관련	하위목적	1. 민간 풀뿌리 단체 역량강화 - 주민 생활현장의 풀뿌리 프로그램 활성화로 시민들의 활동참여 확대 - 풀뿌리단체에 대한 다양한 교육 및 컨설팅을 통한 역량강화 지원	
	관련 부서 및 업무	조직지원부	지역협력팀 풀뿌리 네트워크, 공모사업, 임팩트사업 생활밀착형 지역거점 지원, 아파트봉사단 관리자 및 시민리더, 역량강화, 교육
	최근 관련 사업	1. 민간 풀뿌리 자원봉사단체 프로그램 공모사업 2. 임팩트 프로그램 활성화 지원 사업 3. 풀뿌리 봉사단체 지원을 위한 모니터링: 모니터링 봉사단을 조직해 공모사업 수행단체 애로사항 청취 4. 「풀뿌리 단체의 지역자원연계 활성화」를 위한 역량강화 교육 5. 2014년 서울시 자원봉사자 상해보험 지원 6. 자원봉사 관리자 국제 교류 프로그램	
홈페이지	http://volunteer.seoul.go.kr		

○ 서울시마을공동체종합지원센터(2012)

조직의 기본목적	비전	민관협력으로 주민주도 마을공동체를 발굴, 지원하는 기관		
	미션	주민이 필요에 따라 주민이 계획하고 주민이 직접 만드는 마을공동체 서울		
	핵심 가치	풀뿌리성, 호혜성, 협동성		
NPO 지원 관련	하위목적			
	관련 부서 및 업무	협력기획팀	주민 모임 간 연계 및 확장 지원 사업(연계망 사업) 담당. 서울시 마을공동체 사업 관련 기타 행정지원	
		마을생태계팀	자치구 마을생태계조성 지원 사업 자생단 실무자 교육, 마을지원활동가 교육/해외연수 자생단 협업사업 지원(마을경제, 청년) 동네단위 마을계획수립(실행) 지원 사업	
		주민제안사업팀	서울시 마을공동체 사업 지원(우리마을 활동/공간, 이웃만들기, 부모커뮤니티 사업 컨설팅 운영, 공동육아공동체, 마을예술창작소) 마을사업지기 교육/컨설팅	
		정책연구팀	마을사업 성과측정 마을 공동체 사업 기획연구, 마을살이 작은연구 해외 사례 아카이빙	
		청년사업팀	청년마을살이 발전소 마을여행 사업 마을로청년활동가 교육 및 관리 지원	
최근 관련 사업	[부모와 아이의 행복한 마을공동체] 1. 부모커뮤니티 활성화 지원 사업			

	2. 공동육아 활성화 지원 사업 [서울 맞춤형 마을공동체 활성화] 3. 아파트(공동주택) 마을공동체 활성화 4. 다문화 마을공동체 활성화 5. 상가마을 공동체 6. 마을예술창작소 [마을기업 활성화] 7. 마을기업 지원 사업 [생활밀착형 마을공동체 활성화] 8. 에너지 자립마을 지원 사업 9. 안전마을 지원 사업 [마을공동체 기반 조성 및 주민참여 확대] 10. 주민제안사업 공모 11. 마을미디어 활성화 지원 사업 12. 우리마을프로젝트 지원 사업 [마을로청년활동가] 13. 뉴딜일자리-마을로청년활동가 사업 참여현장 모집 14. 청년마을살이 발전소: 청년들의 마을 공동체 활성화 모임 활동 지원 [기타 지원 사업] 15. 자치구 마을생태계 조성지원 사업: 자치구 중간지원조직 및 네트워크 지원 16. 이웃 만들기 지원 사업 17. 통합 세대 함께살기 지원 사업 18. 마을살이 작은 연구 공모사업 [정책·연구·교육] 19. 서울시 마을공동체 네트워크 구축 성과연구 20. 지역기반 중견·차세대 활동가 마을혁신역량 교육 안내 21. 꼬리에 꼬리를 무는 마을 공동체 교육 22. 찾아가는 전문컨설팅 23. 찾아가는 마을 공동체 강좌 [기타] 24. 서울 마을이야기 “마을, 서로를 보듬다”, 마을 컨퍼런스 콘서트, 정책마당 25. 마을기술: 마을을 돕는 디지털을 만나다 26. 마을 놀이터 주체발굴 워크숍 27. 네트워크 파티: 2014 주민제안사업 사례발표 공유회
홈페이지	http://www.seoulmaeul.org

○ 서울인생이모작지원센터(2013)

조직의 기본목적	비전	신노년층을 위한 교육, 일자리, 정보, 문화를 위한 복합공간	
	미션	베이비부머를 포함 인생이모작세대를 위한 중간지원조직	
	목적	1. 은퇴와 노령이라는 변환기의 심리적 변화에 대한 연착륙 2. 공헌활동 모델의 개발모급 및 지원 3. 재취업 창업, 정보제공 시스템 및 네트워크 구축 4. 자발적, 주체적 커뮤니티 활동지원	
NPO 지원 관련	하위목적		
	관련 부서 및 업무	커뮤니티지원팀	커뮤니티 활성화 사업, 마을 시니어 인문학 소모임 지원 사업
	최근	1. 커뮤니티 인큐베이팅 지원 사업	

관련 사업	2. 온라인 커뮤니티 지원 사업 3. 마을시니어 인문학 소모임 지원 사업
홈페이지	http://www.seoulseior.or.kr

○ 서울시청년허브(2013)

조직의 기본목적	비전	청년의 삶에 주목합니다. 청년으로부터 가능성을 찾습니다. 청년을 위한 장을 만들고 연결합니다	
	미션		
	목적	<ol style="list-style-type: none"> 1. 청년정책의 수립을 위한 연구조사와 자료 및 정보 수집 공유 2. 청년활동 지원 3. 청년의 능력 개발 및 인재 육성을 위한 교육 4. 일자리 진입을 위한 혁신사업 5. 주거안정·부채경감·문화활성화를 위한 지원 	
NPO 지원 관련	하위목적	1. 청년 커뮤니티의 시작과 활동에 필요한 비용과 공간 지원	
	관련 부서 및 업무	활동지원팀	청년모임, 청년단체 등의 다양한 활동 지원
	최근 관련 사업	<ol style="list-style-type: none"> 1. 청년참: 3인 이상의 청년이 모인 커뮤니티가 활동하는데 필요한 비용 지원 2. 청년참 반상회: 청년 커뮤니티 네트워킹 3. 청년활: 청년단체의 프로젝트 지원 4. 미달이 사무실: 활동 공간지원 5. 공모연구: 청년 문제에 관한 연구활동 지원 	
홈페이지	http://youthhub.kr		

○ 서울시사회투자기금(2012)

조직의 기본목적	비전	<ol style="list-style-type: none"> 1. 사회적 과제의 해결 2. 사회투자시장의 조성 	
	미션	함께 서울을 실현하는 사회적 금융	
	목적	<ol style="list-style-type: none"> 1. 대안금융 2. 민관협치 3. 시민복리 증진 	
NPO 지원 관련	하위목적	<ol style="list-style-type: none"> 1. 사회적 기업, 협동조합, 마을기업, 공익 비영리단체 등에 대한 투자·융자 2. 사회현안과제 해결을 위한 사업비 투자·융자, 전문성 있는 민간단체를 통한 사업 수행 	
	관련 부서 및 업무	사업1, 2팀	기금 투융자, 심사
	최근 관련 사업	<ol style="list-style-type: none"> 1. 중간지원기관 협력사업: 사회적경제 활성화를 돕는 사회적금융 수행기관 육성을 위한 사업으로 지원기관의 모금액 만큼 서울시 기금 매칭펀드 지원 2. 사회적프로젝트 융자사업: 사회적 임팩트를 발생시키는 일정 규모 이상의 프로젝트에 대해 민간재원과 매칭하여 융자 3. 사회적경제기업 융자사업: 사회적경제기업의 재무적 기반 조성에 필요한 자금지원 및 경영지원 서비스 	
홈페이지	http://www.social-investment.kr		

○ 사회혁신센터(2015)

조직의 기본목적	비전	서울 시민 스스로가 풀리지 않는 서울의 문제 해결을 위해 모이고 (Come), 연결하고(Connect), 창조(Create)하여 새로운 미래를 만드는 사회혁신플랫폼 ‘서울혁신파크’의 운영 및 활성화	
	미션	5년후 서울의 미래를 만들어갈 사회혁신플랫폼	
	목적	1. 모이다(come): 서울혁신파크에 입주해 새로운 실험을 벌일 혁신가 모집 2. 연결하다(connect): 서울의 문제를 혁신가와 함께 풀어나가는 사회혁신솔루션 3. 창조하다(create): 사회혁신 플랫폼 공간 조성	
NPO 지원 관련	하위목적		
	관련 부서 및 업무		
	최근 관련 사업	1. 전대미문 프로젝트: 서울혁신파크 입주 활동단체(혁신가) 모집 2. 놀라운 프로젝트: 서울의 문제를 함께 풀어나가는 사회혁신 프로젝트 지원 3. 솔루션 지원 시스템 ‘혁신 WIFI’: 입주단체들에 대한 전문 컨설팅 지원 4. 입주단체 및 시민들간의 협업 활성화 5. 사회혁신 플랫폼 공간조성 및 지원: 혁신놀이터, 미래창조타운, 365랩, 사회혁신집적단지 등	
홈페이지		http://innovationpark.kr	

그 밖에도 NPO 지원에 관한 기능 및 사업이 일부 포함된 민관협력형 조직들과 관련 사업들은 다음과 같다.

서울시사회적경제 지원센터	사회적 경제 학습동아리 지원 사업 / 사회적경제 청년혁신활동가 지원 사업 / 사회적 경제활성화 자치구 공간지원 / 사회적경제 인재육성 아카데미 / 서울시 통합 기초·전문 컨설팅 / 사회적 경제 협동화 지원 사업 / 서울시 예비적 사회적 기업(지역형) 지원
서울시복지재단	[서울시지역사회서비스지원단] 지역사회서비스 투자사업 공모 / 자생형 품앗이 사업 수행기관 및 주민모임 공모
서울연구원	‘작은 연구, 좋은 서울’ 지원 사업 공모
서울문화재단	예술지원 사업 공모 / 서울 상상력발전소 프로젝트 시범사업 공모 / 꿈다락 토요문화학교 운영사업 공모
서울시평생교육진흥원	서울 평생교육 맞춤형 컨설팅 지원 사업

2) 민간기관형 조직

서울 지역에는 기업이나 시민사회 주체들에 의해 자율적으로 설립·운영되는 조직으로서 NPO 지원기능이나 사업을 지닌 다양한 조직들이 활동 중에 있다. 하지만 그 활동 범위를 서울 지역으로 한정하는 조직은 눈에 띄지 않는다. 하지만 이들 지원 사업에

서울 지역 NPO들의 참여도 활발하다. 민간기관형 조직들은 많은 경우 조직의 정체성에 부합하는 특화된 의제에 기반해 NPO를 지원한다. 여기서는 특정 의제에 구애받지 않는 시민사회 전반을 다루는 조직과 특화된 의제에 기반해 있더라도 다양한 NPO 지원기능 및 사업을 전개하는 조직들을 살펴보고자 한다. 이러한 조직은 설립주체의 성격에 따라 ‘시민사회 조직’, ‘기업설립 조직’, ‘국제조직의 지부’로 구분해 볼 수 있다.

〈표 II-21〉 민간기관형 조직의 분류

시민사회 조직	(사)시민, 아름다운재단, 한국여성재단, 환경재단
기업설립 조직	아산나눔재단, 다음세대재단, 동그라미재단
국제조직의 지부	아쇼카한국

○ (사)시민(2013년 설립)

조직의 기본목적	비전	시민사회운동지원과 시민사회 활성화를 위한 시민사회 중간지원조직	
	미션 목적	1. 시민사회단체와 공익적 시민활동의 경험과 자원을 나누는 ‘플랫폼’ 2. 시민사회단체 구성원 및 공익적 시민활동의 성장을 돕는 ‘마중물’ 3. 시민사회활성화를 위한 ‘씽크넷’	
NPO 지원 관련	하위목적	플랫폼	소통과 협력을 위한 시민사회 활성화 포럼 운영 시민사회와 각계와의 다양한 파트너십 프로그램 개발 시민사회 활성화를 위한 대안적 실험 공유
		마중물	시민운동가 및 공익활동을 위한 시민 역량 강화 프로그램 개발 시민운동가 교류·연수·휴식 프로그램 개발 시민운동가 직무개발
		씽크넷	시민사회 활성화를 위한 기초 조사 및 연구 시민사회 활성화를 위한 제도 기반 구축 및 정책제안 시민사회 관련 연구자 교류 허브 구축
최근 관련 사업	1. NGO 활동가 펠로우십 프로그램: 중견 활동가들의 경험의 지식화 지원 2. 활동가 해외연수 3. 시민사회 활성화 관련 정책토론회 4. 영역간 소통: 민관 소통과 협력을 위한 연찬회, ‘공공기업시민’ 파트너십혁신 활동, 시민사회 부문간 네트워크 구축 5. 시민사회 활성화 관련 제도개선 활동 6. 시민교육 활성화를 위한 연구 및 제도개선 활동		
	홈페이지	http://simin.or.kr	

○ 아름다운재단(2000)

조직의 기본목적	비전	함께 가는 사회로 가는 나눔의 생활화	
	미션	시민공익활동을 키워가는 창의적 서포트 재단	
	목적	<ol style="list-style-type: none"> 1. 올바른 기부문화 확산을 위한 캠페인 사업 전개 2. 개인 및 단체의 지정기탁에 따른 공익기금 및 특정주제를 갖는 목적형 기금 조성 3. 기업과 사회의 상생적 발전을 위한 기업 사회공헌 프로그램 전개 4. 지속가능한 공동체의 발전, 소외계층의 삶의 질 향상을 위한 공사업 지원 5. 기부문화 발전을 위한 정책연구 및 제도개선 사업 전개 6. 저소득층의 자활과 자립을 위한 무담보 무보증 대출사업 전개 	
NPO 지원 관련	하위목적	변화의 시나리오	<ol style="list-style-type: none"> 1. 사람과 사회를 변화로 이끄는 공익활동을 지원 2. 공익단체의 건강한 활동을 위한 공익단체 역량강화 지원 및 활동가의 재충전 지원
	최근 관련 사업	<ol style="list-style-type: none"> 1. 변화의 시나리오 프로젝트 A 지원 사업: 최대 3년까지 단체 공익활동 연속 지원 2. 변화의 시나리오 프로젝트 B 지원 사업: 1년 이내 단기 단체 공익활동 지원 3. 변화의 시나리오 프로젝트 B 특별지원: 1년 이내 단기 개인·네트워크 공익활동 지원 4. 변화의 시나리오 인큐베이팅: 신생 단체를 만드는 개인이나 그룹 지원 5. 변화의 시나리오 스폰서: 소규모 단기 단체 프로젝트 사업비 지원 6. 변화의 시나리오 활동가 재충전 지원 사업: 휴식, 해외연수 7. 변화의 시나리오 활동가 자녀 보육비 지원 사업 8. 변화의 시나리오 특별 지원: 인프라 지원 사업 	
홈페이지		http://www.beautifulfund.org	

○ 한국여성재단(1999)

조직의 기본목적	비전	한국여성재단은 성평등과 돌봄의 사회를 만들어가는 여성들의 활동 및 리더십 함양을 지원하며, 이를 위해 적극적으로 자원을 확보하고 투명하게 운영한다.	
	미션	한국여성재단은 여성인권이 보장되고 호혜와 돌봄이 실현되는 성평등 사회를 지향한다.	
	목적	<ol style="list-style-type: none"> 1. 여성의 기본 인권 보장 2. 여성 empowerment 3. 성차별적 제도와 문화의 변화 4. 다양성 존중 및 돌봄사회 지원 5. 기부문화의 확산과 체계화 	
NPO 지원 관련	하위목적		
	최근 관련 사업	<ol style="list-style-type: none"> 1. 성평등한 사회만들기 지원 사업 2. 이화-유한김벌리' NGO 여성활동가 리더십 과정 3. 변화를 만드는 여성리더 지원 사업: 풀뿌리 여성 활동가 지원 사업 4. 미래 여성 NGO리더십 과정: 성공회대 NGO대학원 실천여성학과 5. 여성 공익단체 역량강화 지원 사업 '짧은여행 긴호흡': 활동가 재충전 지원 	

		6. 공간문화지원 사업: 여성단체의 활동공간 개선 지원 7. 건강지원 사업 ‘엄마에게 희망을’ : 여성활동가 의료비 지원(치과, 일반진료)
홈페이지	http://www.womenfund.or.kr	

○ 환경재단(2002)

조직의 기본목적	비전	환경문제 해결을 주도하는 아시아의 환경허브
	미션	환경문제를 우리시대의 가장 시급하고 중요한 문제로 인식하도록 환경네트워크의 중심 역할을 한다.
	핵심 가치	1. Win-Wino 상호의존성 2. 신뢰성 3. 환경 전문성
NPO 지원 관련	하위목적	
	최근 관련 사업	1. 그린 리더 아시아 현장연수 2. 시민단체 상근자 장학사업 3. 그린 아시아 그랜트: 아시아 지역 활동가 연수지원 4. 아토피 치료지원: 저소득층 및 활동가 자녀 아토피 치료비 지원 5. 임길진 NGO 스쿨: 활동가 교육 과정
홈페이지	http://www.greenfund.org	

○ 아산나눔재단(2011)

조직의 기본목적	비전	아산나눔재단은 우리 사회 모든 구성원들이 잠재력을 발휘할 수 있는 열린 사회를 지향합니다.
	미션	아산나눔재단은 젊은이들과 어려운 이웃들이 자신의 가능성을 실현할 수 있는 기회와 배움의 장을 열어 성숙한 시민으로 성장하는 데 기여하고자 합니다.
	목적	청년들의 건강한 젊음에 의해 우리 사회가 발전한다' 는 믿음에 따라 청년창업 지원을 비롯한 다양한 교육사업, 협력사업을 펼쳐나가고 있습니다.
NPO 지원 관련	하위목적	1. 비영리 역량 지원
	최근 관련 사업	1. 아산 프론티어 펠로우십: 차세대 리더의 선진 비영리 기관 실무기회 제공 2. 아산 프론티어 아카데미: 비영리 중간관리자를 위한 교육 과정 3. 파트너십 ON: 청소년 관련 비영리 기관 사업비 및 컨설팅 제공 4. 아산 프론티어 유스: NPO파견지원사업
홈페이지	http://asan-nanum.org	

○ 다음세대재단(2002)

조직의 기본목적	비전	
	미션	미디어, 커뮤니케이션의 현명한 사용을 통해 가치 있는 개인들이 창의적이고 다양한 모습으로 함께 살아갈 다음세대 창조

	목적	
NPO 지원 관련	하위목적	1. 비영리단체를 위한 IT지원센터 ‘아이티캐너스’ 운영
	최근 관련 사업	1. 비영리단체 미디어 활용능력 향상 교육: ‘체인지 온’ 컨퍼런스, 인터넷 리더십 프로그램 2. 사회적 웹서비스: ‘소리아카이브’, ‘e하루616’, ‘소셜 이노베이션 캠프 36’ 3. 비영리 미디어 리서치: NPO 미디어 조사 4. 아이티캐너스 기금: 비영리 단체나 개인이 IT를 통해 가치를 확산시키는 활동비 지원
홈페이지		http://www.daumfoundation.org

○ 동그라미재단(2012)

조직의 기본목적	비전	변화의 시작, 기회와 나눔의 네트워크
	미션	모두에게 기회를!!!
	핵심 가치	1. 투명성 2. 창의성 3. 상호존중 4. 즐거움
NPO 지원 관련	하위목적	
	최근 관련 사업	1. 오픈 콘텐츠 랩: ‘스페이스 노아’ 와 협력해 지식공유, 모임, 기획/창작 활동에 필요한 개인, 모임, 단체에 공간을 지원하고 그들의 콘텐츠 공유 2. 비영리 리더스쿨: ‘조선일보 더 나은 미래’ 와 협력, 비영리 인재 교육 과정 3. ‘ㄱ’ 찾기 프로젝트 공모사업: 청소년 진로교육 활동비 지원 4. 변화를 위한 기회 소셜 공모 플랫폼 ‘임팩트 스폰’: 단체 및 개인의 사회변화를 위한 아이디어 공유, 선정된 아이디어 실현을 위한 활동비 지원
홈페이지		http://thecircle.or.kr

○ 아쇼카한국(2012)

조직의 기본목적	비전	아쇼카는 누구라도 체인지 메이커로서의 역량을 발휘하여 급변하는 사회의 복잡한 문제들을 해결하는 ‘모두가 체인지메이커(Everyone A Changemaker)’ 인 세상을 앞당깁니다.
	미션	아쇼카는 ‘모두가 체인지메이커인 세상’ 에서 롤모델이 되는 소셜 앙터프리너(Social Entrepreneur)들을 지원합니다. 소셜 앙터프리너들은 급격히 진화하는 환경에 유연하게 대처할 수 있는 팀오브팀스(Team of Teams) 모델로 체인지메이커들과 함께 협력합니다. 아쇼카는 누구라도 급변하는 현대 사회에서 성공적으로 적응하고 살아남기 위해 공감, 팀워크, 리더십, 체인지메이킹 스킬과 같은 중요한 자질들을 배우고 적용할 수 있다고 믿습니다.
	목적	1. 뛰어난 소셜 앙터프리너의 발굴과 지원 2. 소셜 앙터프리너 네트워크와 커뮤니티 형성 3. 시민섹터의 새로운 인프라 구축
NPO 지원	하위목적	
	최근	1. Ashoka Follows: 단체 활동가를 포함한 가능성 있는 소셜 앙터프리너 발굴

관련	관련 사업	및 재정지원 2. Change Makers: 혁신적인 아이디어를 주제별로 오픈 소싱해 사회변화를 꿈꾸는 이들의 온라인 커뮤니티 형성 3. Full Economic Citizenship(FEC): 기업과 시민섹터간 협업 촉진·지원 4. Youth Venture: 사회문제 해결을 위한 자발적인 모임의 활동 지원 5. Globalizer: 아쇼카 펠로우 중 전세계로 확산 가능한 아이디어를 가진 펠로우들의 전략적 성장 지원 6. Localizer: 아쇼카 펠로우의 파트너십과 현지화 지원
홈페이지		http://korea.ashoka.org

이 밖에도 본 연구의 주된 분석대상에 포함되지 않았지만 NPO 지원 사업을 일부 보유하고 있는 다음과 같은 조직들이 활동 중에 있다.

유형	조직이름	지원기능 및 사업
시민사회 조직	(재)공감	공익단체 활동가 법률교육
	(재)바보의 나눔	바보의 나눔 공모배분사업
	4.9통일평화재단	평화통일, 과거사, 인권관련 활동지원 공모사업
	게임문화재단	건강한 게임문화 조성을 위한 공익활동 공모사업
	대한변협인권재단	인권사업 제안서 공모
	아름다운가게	우리 동네 희망 등대 / 뷰티풀 펠로우 / 아름다운가게-사회복지법인 봉은이 함께하는 아동 인문학프로젝트
	인컴피알재단	비영리단체 PR·커뮤니케이션 지원 사업
	한국문화원연합회	생활문화공동체만들기 사업
	한국숲재단	한국숲단체 역량강화 및 사업 지원
	한국인권재단	인권흠씨기금 지원 사업
호루라기재단	호루라기 시민교육	
기업설립 조직	(재)동천	공익인권단체 사업 지원
	KDB시니어브리지센터	시니어브리지 아카데미 / 시니어 재능은 나누고 행복은 더하기 프로젝트
	금융투자사회공헌위원회	금융투자사회공헌위원회 파트너십
	네오위즈 마법나무재단	우리들의 만원의 마법
	도요타재단	인터내셔널 그랜트 프로그램
	생명보험사회공헌위원회	생명보험사회공헌기금 지원 사업
	생명보험사회공헌재단	생명보험사회공헌재단 파트너십
	성주재단	소외계층을 위한 공모사업 / 성주재단 일반사업 제안
	웅진재단	다문화사회지원 사업
	포드자동차	포드환경후원 프로그램
	하이원리조트 사회공헌위원회	하이원리조트 사회공헌위원회 파트너십
	스타벅스 재단	스타벅스 유스 액션 그랜트
씨티재단	씨티은행-경희대학교 인턴십프로그램	
국제조직 지부	아시아재단	한국 개발협력전문가 아시아 펠로우십 / 한국 개발

		협력전문가 아시아 단기연수
	일본국제교류기금 서울문화센터	일본국제교류기금 서울문화센터 소액 조성프로그램
	펼벅재단	2014 다문화프로그램 공모사업
	콘라드아데나워재단	콘라드아데나워재단 파트너십
	프리드리히헤버트재단	프리드리히헤버트재단 파트너십

3) 자조형 중간지원조직

마지막으로 살펴볼 유형의 중간지원조직은 NPO의 활동 및 조직의 발전을 위해 NPO들이 연대해 설립한 조직들이다. 이는 주로 연합체의 형태를 띠는데, 좀 더 특화된 기능을 위해 시민사회공익활동공제회 동행과 같이 독자적 조직형태를 띠는 경우도 있다. 또한 서울풀뿌리시민사회단체네트워크와 같이 활동의 범위가 서울 지역에 한정된 경우도 있고, 전국을 포괄하면서 서울 지역과 관련한 활동도 전개하는 경우도 있다. 여기서는 ‘동행’, ‘시민사회단체연대회의’, ‘NPO공동회의’, ‘국제개발협력민간협의회’, ‘서울풀뿌리시민사회단체네트워크’, ‘은평상상’, ‘함께살이성북’ 등 7가지 사례를 살펴보기로 한다.

○ 공익활동가 사회적협동조합 ‘동행’ (2013)

조직의 기본목적	비전	상호부조·협동·연대의 방식으로 건강한 공익활동가, 지속가능한 시민사회를 만들어가겠습니다.
	미션	1. 시민사회 공익활동가 공제회법 입법운동 및 공제회 설립 추진 2. 각종 사업을 통한 공익활동가 지원 3. 공익사업을 통한 시민사회 활성화 4. 자조금융기반 구축
	목적	시민사회의 자주적이고 자립적인 활동을 지원하고, 시민사회단체의 활성화와 활동가들의 상호부조와 협동, 연대를 통해 구성원의 복리증진, 상부상조, 좋은 일자리 창출 및 신뢰라는 사회적 자원을 확장시켜 국민경제와 시민사회의 균형 있는 발전에 기여함을 목적으로 한다.
NPO 지원 관련	최근 관련사업	1. 상호복리 증진을 위한 소액대출 2. 상호부조사업 3. 액티비스트뱅크 시범사업: 조합비를 일정기간 적립해 수령하는 적립기금 4. 공익활동가 재활지원: 재해·상해로 인해 어려움을 겪는 활동가 재활 지원 5. 공익활동가 자녀 학자금 지원 6. 긴급자금 대출지원 시범사업 7. 건강검진지원 사업
홈페이지		http://www.activistcoop.org

○ 시민사회단체연대회의(2001)

조직의 기본목적	비전	
	미션	시민사회단체연대회의는 전국 500여개 시민사회단체의 연대조직으로 시민사회 활성화와 사회개혁을 위한 소통과 연대를 지원하는 활동을 하고 있습니다.
	목적	1. 우리사회의 민주적 발전을 위해 필요한 사회개혁을 추진한다. 2. 주요 사회 현안에 대한 과제별, 부문별, 지역별 연대 네트워크의 구성을 지원한다. 3. 시민사회와 시민사회단체의 연대와 협력을 통해 상호 발전을 도모한다.
NPO 지원 관련	최근 관련 사업	1. 시민사회단체연대회의 신년하례회 2. 시민사회단체연대회의-공익회계사네트웍 ‘맑은’ 파트너십 체결 3. 나눔기본법 대응 활동 4. 한 시민 한 단체 후원 캠페인: 5월 민주주의 시민축제 일환으로 진행 5. 시민활동가 아카데미 ‘조직하지 말고 네트워크 하자’ (2014), ‘활동가, 배움으로 서로를 잇다’ (2015) 6. 풀뿌리 시민운동 가이드북 ‘우리 네트워크 할까요?’ 발간 7. 시민사회 활동가 실태조사 및 지원방안 연구 공동진행
홈페이지		http://www.civilnet.net

○ NPO공동회의(2009)

조직의 기본목적	비전	NPO의 역량강화와 소통을 통한 지속가능한 성장
	미션	
	목적	1. NPO현황파악을 위한 연구조사 활동 및 NPO 총람 발간 2. 정부정책 제언을 위한 정책포럼 및 세미나 개최 3. NPO-기업-학계-정부간 네트워킹의 장 구축 4. NPO실무자 역량강화교육 프로그램 개발 및 교육 실시 5. NPO 운영 지침 가이드라인 마련 6. NPO 활동 인식 향상을 위한 대국민 홍보 7. 중소 NPO 지원육성사업
NPO 지원 관련	최근 관련 사업	1. 교육과정: 모금·자원개발 기초과정 2. 교육과정: 사업계획서 작성법 3. 소통과 나눔 컨퍼런스 4. NPO의 회계전산 프로그램 공동개발
홈페이지		http://npokorea.kr

○ 국제개발협력민간협의회(1999)

조직의 기본목적	비전	빈곤과 불평등이 없는 정의로운 세계, 그리고 모든 사람들이 자신들의 삶을 결정하고 그들의 기본적 권리가 보호되며 지속 가능한 환경이 보장되는 세상
	미션	1. 지구촌 빈곤퇴치를 위한 국민의 의식을 제고하고, 그들의 적극적 참여를 이끌어내며 세계시민정신을 함양한다

		2. 정부가 지구초 빈곤퇴치를 위한 정치적 의지를 확립하고 그를 위한 국제사회의 노력에 동참할 것을 촉구한다. 3. 개발NGO간에 협력을 강화하고, 활동을 조정할 수 있도록 연대와 네트워킹을 강화한다. 4. 개발NGO와 그 실무자의 역량과 책임성을 강화한다.
	목적	
NPO 지원 관련	최근 관련 사업	1. 민관협력 인큐베이팅 프로그램: 민간단체 국제협력활동 통합지원(사업발굴 자금지원, 컨설팅 전문가 연계, 사업수행 역량강화, 네트워크 구축) 2. 한국 국제개발협력 CSO 편람 발간 3. DAK가이드라인, 기업과 시민사회를 중심으로: 기업과 시민사회 협력 가이드 라인 개발 4. UNGO 개발과 NGO 활동가 어울림: 개발NGO 활동가 교류 5. Study Group 지원: 활동가들의 자발적 연구 및 정보공유 활동 지원 6. ENJOY NGO: 개발NGO 활동가들의 송년 모임 7. 현지 한국 개발NGO 협의체 구축 8. 해외사업 수행관리 실무자 역량강화 교육 프로그램(기초, 기본, 심화과정) 9. 긴급구호/인도적 지원 실무자 역량강화 교육 프로그램(기초, 기본, 심화과정) 10. 신규단체를 위한 가이드 라인 ‘국제개발협력 시작을 위한 10가지 질문: 개발 NGO의 해외사업 이야기’ 발간
	홈페이지	http://www.ngokcoc.or.kr

○ 서울풀뿌리시민사회단체네트워크(풀시넷, 2010)

		비전	
		미션	
	조직의 기본목적	목적	서울지역 풀뿌리단체, 시민단체, 사회단체들의 소통과 협력, 공동실천을 활성화하고, 이를 통해 호혜적인 지역공동체·지속가능한 지역사회를 추구하고, 참여단체들의 소통과 지원을 목적으로 한다.
NPO 지원 관련	최근 관련 사업		1. 서울 지역 시민사회단체 신년하례회 2. 서울 지역 풀뿌리 단체들의 생태지도 발간 3. 웹진 ‘通, 서울’ 발간
	홈페이지		http://cafe.daum.net/seoulpulseenet

○ 은평상상(2014)

		비전	은평상상은 상호 호혜와 연대를 기반으로 지역 경제의 선순환을 추구하는 사회적경제 활성화의 허브.
		미션	1. 사회경제적 허브 2. 풀뿌리 NPO 허브 3. 마을공동체 허브
		핵심 가치	1. 여럿이 모여 상상합니다. 2. 가치지향적으로 움직입니다. 3. 함께 만들어 갑니다.
NPO 지원	최근 관련 사업		1. 지역기반 창업을 위한 공유-사회적경제 교육 & 멘토링 2. 사회적경제 동아리 맞춤형 학습지원 사업 ‘소셜밥터디’

관련	3. 지역단위 협동조합 활성화 사업 ‘협동조합 제대로 해보자!’ 4. 은평상상허브 내 입주기업(단체) 공모 5. 실전클래스: 워드프레스 기초와 활용
홈페이지	http://ephub.net

○ 함께살이성북(2014)

조직의 기본목적	비전	사회적 경제, 마을공동체, 풀뿌리 시민사회 조직 간 연대를 통해, 지역사회의 현안과 시민의 삶의 질을 향상
	목적	1. 주민의 원활한 소통과 신뢰를 바탕으로 한 협업과 나눔으로 협동 사회경제를 활성화하여, 함께 성장하는 마을공동체 추구 2. 자주, 자립, 자치적인 협동조합 활동을 통해 구성원의 복리증진과 상호부주에 기여
	목표	1. 민관 수평적 파트너십 구축 2. 지역 자본축적·공유 기반 구축 3. 지역활동을 위한 안정적 일자리 확보
NPO 지원 관련	최근 관련 사업	1. ‘문화로 함께 살자’ 워크숍: 문화영역 마을기업, 단체 등의 네트워킹 ※ 향후계획: 지역공동체네트워크 협력사업, 사회적경제 활성화 사업, 지역역량 강화 및 교육사업, 지역사회연대화 소통을 통한 공동체 가치 확산사업, 소액대출사업
홈페이지		http://www.hamkkesari.org

4) 서울의 중간지원조직 사업유형 분석

앞서 서울 지역의 NPO 중간지원조직을 ‘서울시 지원부서’, ‘민관협력형 조직’, ‘민간기관형 조직’, ‘자조형 조직’으로 나누어 살펴봤다. 이제 요청되는 과정은 각 조직이 펼치고 있는 지원활동을 유형화하는 것이다. 이를 통해 서울 지역 중간지원조직들이 진행하는 지원활동의 현황과 분포를 파악할 수 있다. 여기에는 어떤 지원활동을 활발하게 펼치고 있는 반면 어떤 지원활동에는 소홀한지, 그리고 조직을 넘어 어떤 유형의 지원활동들이 존재하는지 등에 관한 사항들이 포함된다. 이를 통해 향후 서울시NPO지원센터의 지원활동의 발전방향에 관한 시사점을 얻을 수 있을 것이다.

이를 위해 지원활동을 유형화할 적합한 유형분류틀을 설정하는 것이 필요하다. 지원활동의 유형화와 관련해 Brown과 Tendon(1991)은 △정보공유 및 보급 △연구조사 및 평가 △기술적 지원 △활동가 훈련 △조직역량 형성 △네트워킹 △기부자와의 연결 △정책 및 어드보커시 등 8가지로, Brown과 Kalegaonkar(1999, 14)는 지원조직을 △결사체들, 동맹과 네트워크 △인적자원과 조직개발 지원 △재정자원 지원 △연구 및 정보제

공 △영역간 연계 등 5가지로 구분한다. 한편 조권중(2013, 107)은 정부의 입장에서 △재정지원 △시설지원 △참여지원 △간접지원 △컨설팅 지원 △인력지원 △조직지원(네트워킹) 등 7가지 분류법을 제시하고 있다. 여기서는 선행연구를 통해 제시된 3가지 분류들을 조합해 다음과 같은 6가지 유형의 분류들을 구성해 분석에 활용하고자 한다.

〈표 II -22〉 NPO 중간지원조직의 지원활동 유형

Brown& Kalegaonkar	Brown& Tendon	조권중	본 연구의 유형 분류들
결사체들, 동맹과 네트워크	네트워킹	조직지원	연계활동 지원
인적자원과 조직개발	활동가 훈련	인력지원	활동가 역량강화
	기술적 지원		
	조직역량 형성	컨설팅 지원	조직 역량강화
재정자원 지원	기부자와의 연결	재정지원	재정/자원 지원
		시설지원	
		간접지원	
연구 및 정보제공	정보공유 및 보급		지식/정보 제공
	연구조사 및 평가		
영역간 연계	정책 및 어드보커시	참여지원	사회문제해결 지원

앞서 살펴본 3가지 유형의 중간지원조직들이 펼치는 모든 지원 활동들을 6가지 유형 분류들에 입각해 구분하고 분석한 결과는 다음과 같다.

첫째, 연계활동 지원과 관련해서는 민관협력형과 자조형 조직들이 관련 사업을 진행하고 있으나 활성화 돼 있지는 않다. 사업방식에는 신년하례회나 송년회와 같은 기본적인 정례적인 교류로부터 마을생태계 조성에 관한 구상까지 다양한 차원의 시도들이 나타나고 있다.

둘째, 활동가 역량강화와 관련해서는 3가지 유형의 조직들에서 모두 관련 사업들이 활성화 되어 있다. 가장 일반적인 사업방식은 단체 활동가들의 역량강화를 위한 교육인데, 여기에는 활동의 비전과 철학에서부터 사업의 기획과 실행, 구체적인 실무기술까지 다양한 내용들이 포함된다. 이어서 눈에 띄는 것이 활동가들의 열악한 경제적 여건을 고려한 지원들로, 소액대출, 상호부조, 의료비 및 양육비 지원 등이 포함된다. 그 밖에도 활동가의 휴식 및 해외연수, 활동가의 경험과 지식의 체계화, 진학을 위한 장학금

지원 등이 진행되고 있다.

셋째, 조직 역량강화와 관련해서는 민관협력조직들이 짧은 시간 동안 다양한 사업들을 개발했고, 민간기관형·자조형 조직에서도 일부 조직 지원 사업이 진행되고 있다. 조직 지원에는 신규단체 창립지원에서부터 각종 모임지원, 인턴활동가 연결·지원, 조직운영 컨설팅, 행정실무 체계화 등의 사업들이 포함된다.

넷째, 재정/자원 지원은 가장 많은 사업들이 이루어지는 영역으로, 주로 민관협력형 조직들이 주축을 이루고 있고 민간기관형·자조형 조직에서도 관련된 사업들이 진행되고 있다. 재정지원은 가장 전통적이고 일반적인 사업방식으로 큰 비중을 차지하고 있으며, 대부분 공모사업의 방식으로 진행된다. 그 밖에도 단체들의 활동공간조성 및 입주지원, 기자재, 온라인 인프라 등 단체 활동에 필요한 다양한 자원들을 지원하려는 노력도 나타나고 있다.

다섯째, 지식/정보 제공의 경우 단체들의 활동현장과 학계의 연구관심간의 격차가 큰 현실 속에 중간지원조직의 역할이 기대되는 영역이지만, 아직 활성화 되지 않았다. 다만 몇몇 중간지원조직들이 자신들의 관심주제와 대상집단의 요구에 따른 지식·정보의 생산을 위한 노력을 진행해 왔다.

여섯째, 사회문제해결 지원의 경우 정부나 시장에 비해 재정의 원천이 풍부하지 않은 시민사회에 있어서 중요한 의미를 지닌다. 또한 갈수록 복잡다양해지는 사회문제를 효과적으로 해결하기 위해서는 시민사회의 주체들과 다른 영역의 주체들 간의 협업이 필요하다. 하지만 이를 위해 필요한 영역 간 연계를 위한 노력은 아직 미흡한 것으로 나타났다.

<표 II -23> NPO 중간지원조직 지원활동의 유형별 분류

지원유형	조직유형	조직 및 지원활동
1	연계활동 지원	a 민관협력형 [서울시마을공동체종합지원센터] 자치구 마을생태계 조성지원 사업 / 이웃 만들기 지원 사업 / 서울 마을이야기 “마을, 서로를 보듬다”, 마을 컨퍼런스 콘서트, 정책마당 / 네트워크 파티 [서울시청년허브] 청년참 반상회 [서울혁신센터] 입주단체 및 시민들간의 협업 활성화
		b 민간기관형 [(사)시민] 영역간 소통
		c 자조형 [시민사회단체연대회의] 신년하례회 [국제개발협력민간협의회] UNGO 개발과 NGO 활동가 어울림 / ENJOY NGO / 현지 한국 개발NGO 협의체 구축 [풀시넷] 서울 지역 시민사회단체 신년하례회 / 웹진 ‘通, 서울’ 발간 [함께살이성복] ‘문화로 함께 살자’ 워크숍
2	활동가 역량강화	a 민관협력형 [서울시여성가족재단] 여성NGO 여성활동가 임파워먼트 워크숍 [서울시자원봉사센터] 「풀뿌리 단체의 지역자원연계 활성화」를 위한 역량강화 교육 / 자원봉사 관리자 국제 교류 프로그램 [서울시마을공동체종합지원센터] 지역기반 중견·차세대 활동가 마을혁신역량 교육 안내 / 꼬리에 꼬리를 무는 마을 공동체 교육 / 찾아가는 마을 공동체 강좌 / 마을 놀이터 주체발굴 워크숍
		b 민간기관형 [(사)시민] NGO 활동가 펠로우십 프로그램 / 활동가 해외연수 [아름다운재단] 변화의 시나리오 활동가 재충전 지원 사업 / 변화의 시나리오 활동가 자녀 보육비 지원 사업 [한국여성재단] 이화-유한김벌리’ NGO 여성활동가 리더십 과정 / 변화를 만드는 여성리더 지원 사업 / 미래 여성 NGO리더십 과정 / 여성 공익단체 역량강화 지원 사업 ‘짧은여행 긴호흡’ : 활동가 재충전 지원 / 건강지원 사업 ‘엄마에게 희망을’ [환경재단] 그린리더 아시아 현장연수 / 시민단체 상근자 장학사업 / 그린 아시아 그랜트 / 아토피 치료지원 / 임길진 NGO 스쿨 [아산나눔재단] 아산 프론티어 펠로우십 / 아산 프론티어 아카데미 [다음세대재단] 비영리단체 미디어 활용능력 향상 교육 [동그라미재단] 비영리 리더스쿨 [아쇼카재단] Ashoka Follows / Globalizer / Localizer [국제개발협력민간협의회] Study Group / 해외사업 수행관리 실무자 역량강화 교육 프로그램 / 긴급구호·인도적 지원 실무자 역량강화 교육 프로그램
		c 자조형 [동행] 상호복지 증진을 위한 소액대출 / 상호부조사업 / 액티비스트뱅크 시범사업 / 공익활동가 재할지원 / 공익활동가 자녀 학자금 지원 / 긴급자금 대출지원 시범사업 / 건강검진 지원 사업 [시민사회단체연대회의] 시민활동가 아카데미 [한국NPO공동회의] 모금·자원개발 기초과정 / 사업계획서 작성법 [은평상상허브] 지역기반 창업을 위한 공유-사회적경제 교육 & 멘토링 / 사회적경제 동아리 맞춤형 학습지원 사업 ‘소셜법터디’ / 실전클래스
3	조직 역량강화	a 민관협력형 [서울시여성가족재단] 여성NGO경영컨설팅 / 청년여성 공공영역(공공기관, NGO 등) 인턴십 프로그램 [서울시마을공동체종합지원센터] 뉴딜일자리-마을로청년활동가 사업 참여현장 모집 / 청년마을살이 발전소 / 찾아가는 전문 컨설팅 [서울인생이모작센

			터] 커뮤니티 인큐베이팅 지원 사업 / 온라인 커뮤니티 지원 사업 / 마을시니어 인문학 소모임 지원 사업 [서울시청년허브] 청년창업 [서울혁신센터] 솔루션 지원 시스템	
		b	민간기관형	[아름다운재단] 변화의 시나리오 인큐베이팅 [한국여성재단] 공간문화지원 사업 [아산나눔재단] 파트너십 ON [아쇼카재단] Change Makers / Youth Venture
		c	자조형	[시민사회단체연대회의] 한 시민 한 단체 후원 캠페인 [한국NPO 공동회의] NPO의 회계전산 프로그램 공동개발 [국제개발협력민간협의회] 신규단체를 위한 가이드 라인
4	재정/자원 지원	a	민관협력형	[서울시여성가족재단] 작은 풀뿌리 여성네트워크 / 셀프 디자인 스쿨 / 서울시·자치구 성주류화를 위한 젠더 거버넌스 활성화 / 여성NGO사무공간지원 / 여성단체 및 동아리 모임장소·전시공간 대여 [서울시자원봉사센터] 민간 풀뿌리 자원봉사단체 프로그램 공모사업 / 임팩트 프로그램 활성화 지원 사업 / 풀뿌리 봉사단체 지원을 위한 모니터링 / 서울시 자원봉사자 상해보험 지원 [서울시마을공동체종합지원센터] 부모커뮤니티 활성화 지원 사업 / 공동육아 활성화 지원 사업 / 아파트(공동주택) 마을공동체 활성화 / 다문화 마을공동체 활성화 / 상가마을 공동체 / 마을예술창작소 / 마을기업 지원 사업 / 에너지 자립마을 지원 사업 / 안전마을 지원 사업 / 주민제안사업 공모 / 마을미디어 활성화 지원 사업 / 우리마을프로젝트 지원 사업 / 통합 세대함께살기 지원 사업 / 마을살이 작은 연구 공모사업 [서울시청년허브] 청년할 / 미달이 사무실 / 공모연구 [서울시사회투자기금] 중간지원기관 협력사업 / 사회적 프로젝트 융자사업 / 사회적경제기업 융자사업 [사회혁신센터] 전대미문 프로젝트 / 놀라운 프로젝트 / 사회혁신 플랫폼 공간 조성 및 지원
		b	민간기관형	[아름다운재단] 변화의 시나리오 프로젝트 A 지원 사업 / 변화의 시나리오 프로젝트 B 지원 사업 / 변화의 시나리오 프로젝트 B 특별지원 / 변화의 시나리오 스폰서 / 변화의 시나리오 인프라 지원 사업 [한국여성재단] 성평등한 사회만들기 지원 사업 [다음세대재단] 사회적 웹서비스 / 아이티캐넷 기금 [동그라미재단] 오픈 콘텐츠 랩 / ‘ㄱ’ 찾기 프로젝트 공모사업 / 임팩트 스폰
		c	자조형	[국제개발협력민간협의회] 민관협력 인큐베이팅 프로그램 [은평상상허브] 지역단위 협동조합 활성화 사업 ‘협동조합 제대로 해보자!’ / 은평상상허브 내 입주기업(단체) 공모
5	지식/정보 제공	a	민관협력형	[서울시여성가족재단] 서울시 여성NGO 현황분석 및 성장생태계 조성방안 연구 [서울시마을공동체종합지원센터] 서울시 마을공동체 네트워크 구축 성과연구 / 마을기술: 마을을 돕는 디지털을 만나다
		b	민간기관형	[(사)시민] 시민사회 활성화 관련 정책 토론회 [다음세대재단] 비영리 미디어 리서치
		c	자조형	[시민사회단체연대회의] 풀뿌리 시민운동 가이드북 / 시민사회 활동가 실태조사 및 지원방안 연구 [한국NPO공동회의] 소통과 나눔 컨퍼런스 [국제개발협력민간협의회] 한국 국제개발협력 CSO 편람 발간 [풀시넷] 서울 지역 풀뿌리 단체들의 생태지도 발간

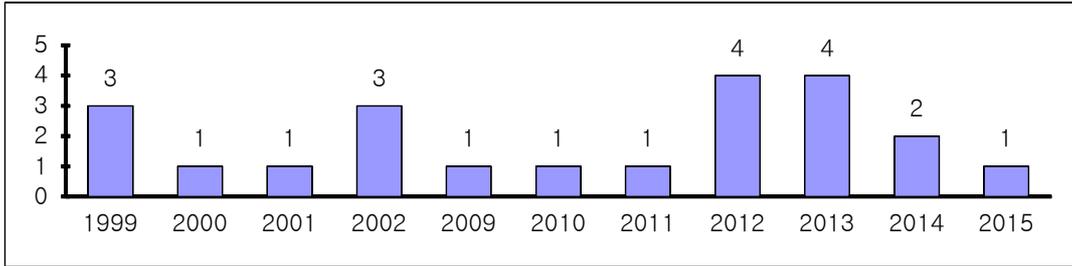
6	사회문제 해결 지원	a	민관협력형	
		b	민간기관형	[(사)시민] 시민사회 활성화 관련 제도개선 활동 / 시민교육 활성화를 위한 연구 및 제도개선 활동 [아쇼카재단] Full Economic Citizenship(FEC)
		c	자조형	[시민사회단체연대회의] 시민사회단체연대회의-공익회계사네트워크 ‘맑은’ 파트너십 체결 / 나눔기본법 대응 활동 [국제개발협력민간협의회] DAK가이드라인, 기업과 시민사회를 중심으로

5) 소결

앞서 22개의 민관협력형, 민간기관형, 자조형 중간조직들의 지원 사업들을 분류해 살펴 보았다. 이를 토대로 서울 지역 중간지원조직의 사업과 관련한 몇 가지 전반적인 경향과 시사점을 도출해 보고자 한다.

첫째, 서울 지역 중간지원조직의 역사는 짧다. [표 II-24]에서는 앞에서 살펴본 22개의 대표적인 중간지원조직들의 창립연도를 알 수 있는데, 가장 오래된 조직이 15년 정도의 역사를 지니며 절반가량은 2010년대 들어 창립됐다. 이에 따라 지원 사업들은 아직 체계와 노하우가 축적되지 않은 상황이며, 초창기에는 6가지 유형의 지원 사업들이 분화·발전되기 보다는, 각 중간지원조직들에 의해 다양한 유형의 지원 사업들이 종합적으로 진행되고 있다(장수찬 2013, 20). 그럼에도 불구하고 6가지 지원 사업 유형들이 고르게 발달하고 있는 것은 아니다. 앞서 살펴본 바대로 NPO 지원에 있어서 가장 전통적·일반적인 사업방식인 재정/자원 지원—그 중에서도 공모방식에 의한 재정지원—과 활동가 역량강화—그 중에서도 활동가 역량강화를 위한 교육—이 상대적으로 가장 활성화된 분야다. 그 뒤를 이어 조직 역량강화와 연계활동 지원 영역에서 다양한 사업적 시도들이 나타나고 있다. 지식/정보제공과 사회문제 해결 지원의 경우 아직은 미흡한 상태에 머물러 있다.

〈표 II-24〉 서울 지역 중간지원조직들의 설립년도 현황



둘째, 앞서 살펴본 중간지원조직의 3가지 유형별로 중점을 두고 있는 지원 사업의 영역에 차이가 나타나고 있다. 지원 사업 영역별로 각 유형의 중간지원조직이 펼치는 지원 사업의 활성화 정도를 일별해 보면 〈표 II-25〉와 같다. 즉 활동가 역량강화의 경우 3가지 유형의 조직 모두 대체로 활성화 된 반면, 나머지 영역에서는 조직유형별로 활성화 정도에 차이가 있다. 민관협력형 중간지원조직은 행정력과 재정력을 토대로 조직 역량강화, 재정/자원 지원이 활성화된 반면, 사회문제 해결 지원과 관련해서는 아직 미흡한 모습을 보이고 있다. 민간기관형 중간지원조직의 경우 재정/자원 지원은 활성화된 반면, 연계활동 지원 부문이 공백상태에 있다. 마지막으로 자조형 중간지원조직은 재정/자원 지원과 지식/정보 제공에 있어서 미흡함이 있다. 이러한 경향은 각 유형의 조직들이 미흡한 부분을 보완하기 위한 분발이 필요하다기 보다는, 중간지원조직간의 상호협력의 필요성으로 해석될 필요가 있다. 이를테면 자조형 조직들이 연계활동 지원 능력은 있지만 재정이나 제반 여건이 부족한 상황에서, 상대적으로 재정/자원 지원에서 역력이 있는 다른 유형의 중간지원조직들이 자조형 조직의 네트워크 활동에 필요한 조건을 조성해 주는 지원 사업을 검토해 볼 수 있다. 나아가 3가지 유형의 중간지원조직이 상호 협력하는 것 자체가 사회문제 해결 지원을 실현하는 일이기도 하다.

〈표 II-25〉 지원 사업 유형별 활성화 정도

	연계활동 지원	활동가 역량강화	조직 역량강화	재정/자원 지원	지식/정보 제공	사회문제 해결 지원
민관협력형	△	○	○	○	△	×
민간기관형	×	○	△	○	△	△
자조형	△	○	△	×	×	△

주: ○ 활발함, △ 보통, × 미흡

셋째, 6가지 지원 사업의 영역에서 눈에 띄는 경향들을 짚어 볼 필요가 있다. 물론 짧은 역사 속에 이러한 경향이 일시적인 것인지 혹은 유지될 것인지 판단하기는 어렵다. 하지만 이러한 경향들을 통해 향후 중간지원조직의 사업의 향방을 가늠해 볼 수 있을 것이다.

연계활동 지원에 있어서는 민관협력형 조직은 자신의 고객집단 중심으로 지원을 펼치고, 민간기관형 조직들의 활동은 보이지 않고, 자조형 조직들의 경우 그 필요성에 비해 활동을 활발하게 펼치지 못하고 있다. 앞서 언급한 것처럼 민관협력형 조직의 네트워크 사업을 지역의 NPO 생태계 전체로 접속하고 넓히려는 노력, 민간기관형 조직의 경우 자조형 조직들의 네트워크 지원활동을 지원하는 사업을 고민해 볼만 하다.

활동가 역량강화에 있어서는 전통적인 교육이나 연수 외에 다양한 시도들이 나타나고 있다. 대부분 열악한 여건 속에 있는 활동가들에게 소액대출, 상부상조, 의료지원, 자녀양육지원 등 피부에 와 닿는 경제적 도움을 주는 사업들이 나타나는 가운데, 활동가 경제적 지원을 전문적으로 수행하는 공익활동가 사회적협동조합 ‘동행’의 활동이 주목된다. 또한 (사)시민의 펠로우(Fellow) 프로그램은 단지 중견 활동가에 대한 지원을 넘어, 오랜 시간 현장에서 축적된 활동가의 경험과 노하우를 공공지식으로 전환하는 의미를 지니고 있다.

조직 역량강화와 관련해서는 컨설팅 활동이 활성화되기 시작했음을 확인 할 수 있다. NPO들이 처한 환경과 수행하는 활동이 점차 복잡해짐에 따라 다양한 전문성들이 결합될 필요가 있다. 하지만 모든 조직이 전문인력 채용을 통해 전문성을 충족하기는 어렵다. 중간지원조직을 통해 공동으로 해결하는 노력이 필요하다. 최근 공모사업을 통한 사업비 지원에 있어서도 NPO에 대한 컨설팅이 겸비된 통합적 재정지원 모델이 시도되고 있다. 하지만 아직 중간지원조직들의 컨설팅 역량은 만족스럽지 못하다. 중간지원조직의 ‘지식·정보’ 역량을 키우는 것이 필요하다. 더불어 컨설팅 활동을 수행할 이론과 현장지식을 겸비한 전문 인력들이 충분히 존재해야 한다. 이와 관련해 오랜 시간 NPO에서 활동하다가 직책을 떠난 활동가들이 컨설팅을 위한 인력으로 거듭날 수 있도록 하는 사업도 고려해 볼 만하다. 이상의 논의와 관련해 수요자 접근성을 높인 서울시마을공동체종합지원센터의 ‘찾아가는 전문 컨설팅’이나, 다각적인 컨설팅을 제공

하는 서울혁신센터의 ‘솔루션 지원 시스템’이 눈길을 끈다.

재정/자원 지원과 관련해서는 먼저 재정지원 대상이 전통적인 단체에서 개인(활동가)이나 모임으로 확장되는 것이 눈에 띈다. 이는 앞서 ‘조직’ 지원에 있어서 신규 단체 창립지원 사업이 꾸준히 이어지는 것과 일맥상통한다. 최근 NPO의 생태계에서 새로이 창립되는 많은 조직들은 전통적인 형태의 구조화된 조직이라기보다는 개인(1인 NPO)나 유사한 관심을 가진 개인들의 느슨한 모임인 경우가 많다. 마을만들기사업 정책을 통해 탄생한 조직들 역시 주민모임의 형태가 다수를 이룬다. 이러한 형태의 NPO들은 전통적인 NPO들과 다른 특성과 요구를 지니고 있을 것이다. 새로운 형태의 NPO들의 요구에 부응하는 한편, 이들과 전통적인 NPO의 관계에 관한 고찰이 필요하다. 다음으로 ‘재정·자원’ 지원과 관련해 여전히 공모를 통한 재정지원이 주류를 이루고 있지만, 다른 형태의 지원방식들이 나타나고 있다. 여기에는 공간지원, 기자재 지원, 온라인 인프라 지원 등이 포함된다.

기타 지식/정보 제공과 사회문제해결 지원은 시급하지 않지만 NPO들의 장기적인 활동 여건을 구축하는 중요한 과제다. 이와 관련해서 퇴직 활동가들의 전문성을 활용하거나, 영역과 유형을 넘어선 중간지원조직간의 협력과 같은 과제들을 설정해 볼 수 있다. 또한 사회문제 해결 지원에 있어서 (사)시민이나 시민사회단체연대회의의 시민사회 활성화 위한 제도개선 활동이 눈에 띈다. 시민사회 활성화와 관련된 주창활동(advocacy)은 모든 영역의 NPO들이 영향을 받는 중요한 의제이지만 이를 다루는 주체는 드물다. 이러한 의제의 경우 민관협력형·민간기관형 조직이 다루기 힘들다. 결국 자조형 조직들이 연대해 다뤄야 하는데, 자조형 조직들의 열악한 제반여건은 주창활동을 위한 여력을 내지 못하게 하고 있다. 이와 관련한 중간지원조직들의 연대와 상호지원 역시 중요한 과제가 될 것이다.

끝으로 서울 지역 시민사회의 정체성에 부응하는 지원 사업에 관한 논의가 필요하다. 민관협력형 조직들의 경우 활동범위를 서울 지역으로 특정하고 있지만, 민간기관형 조직의 경우 서울의 지역성을 고려하는 조직이 없고, 자조형 조직의 경우도 풀뿌리 수준의 중간지원조직이 이제 막 싹트고 있고, 광역 수준의 중간지원조직인 서울풀뿌리시민사회단체네트워크의 경우 힘든 여건 속에서 활동이 침체돼 있다.

III. 서울시NPO지원센터의 지원 사업 방향 모색

1. 서울시NPO지원센터의 지향 분석 및 지원 사업 방향 도출을 위한 조사

본 챕터에서는 앞에서 제시된 환경 분석의 기초 결과를 토대로 향후 서울시NPO지원센터(이하 NPO센터)의 NPO지원 사업의 방향을 도출하고자 한다. 서울시NPO지원센터의 NPO지원 사업의 방향은 NPO센터의 미션 체계를 점검함으로써 NPO센터가 어떤 포지셔닝을 취하고 있는지에 대한 분석을 통해 도출될 것이다. 이를 위해 △NPO센터의 기존 미션체계 점검을 통해 조직의 정체성과 지향성 점검, 어떠한 전략방향을 채택하고 있는지에 대한 검토, △그것을 기반으로 조직의 주요 이슈 도출·이슈 리스트 작성, △이슈 리스트를 토대로 질문지 구성, △질적 측정 방식을 통해 주요 이해관계자를 대상으로 센터에 대한 평가와 전망 조사의 단계를 거칠 것이다. 이 전체의 과정을 통해 향후 NPO센터의 NPO지원 사업의 방향을 도출하고자 한다.

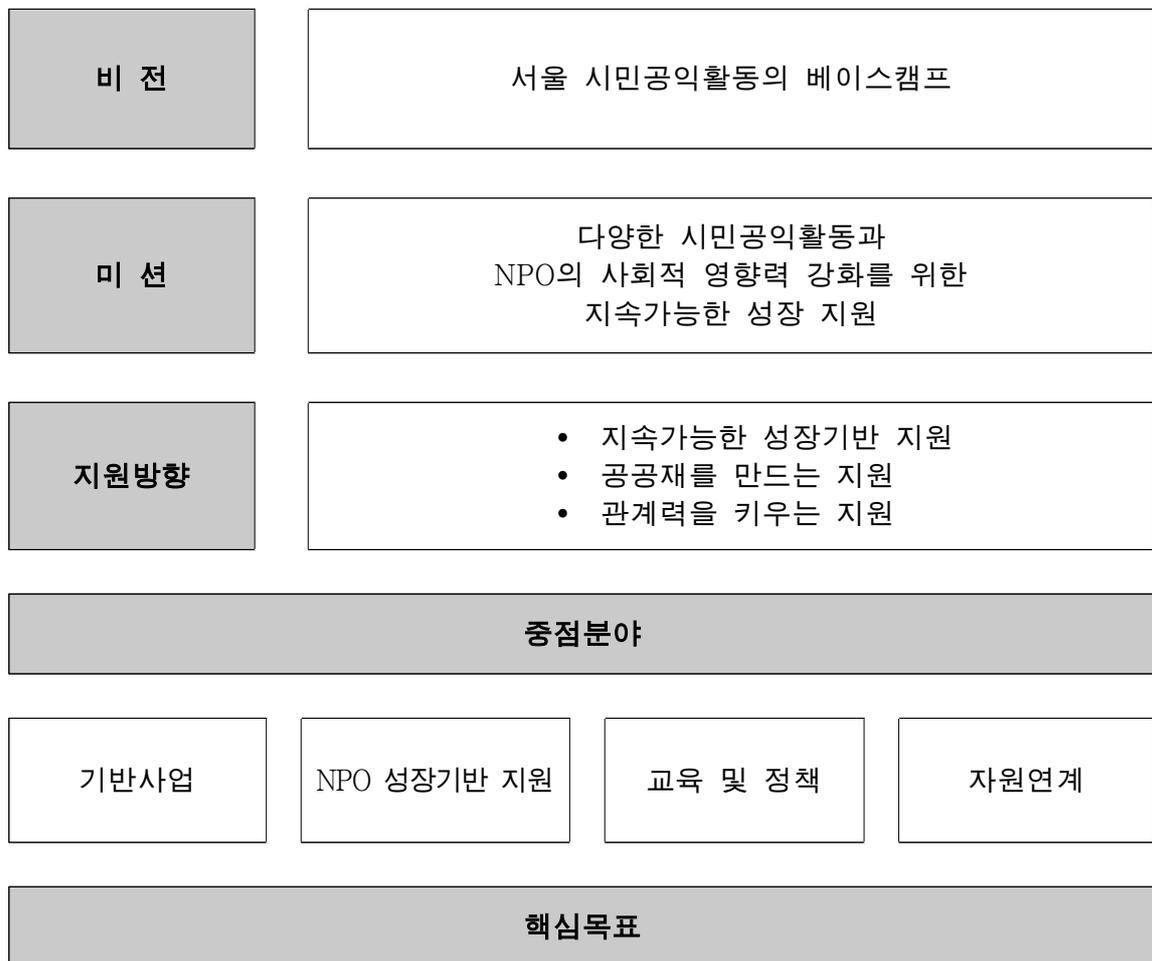
1) 센터의 미션체계 확인

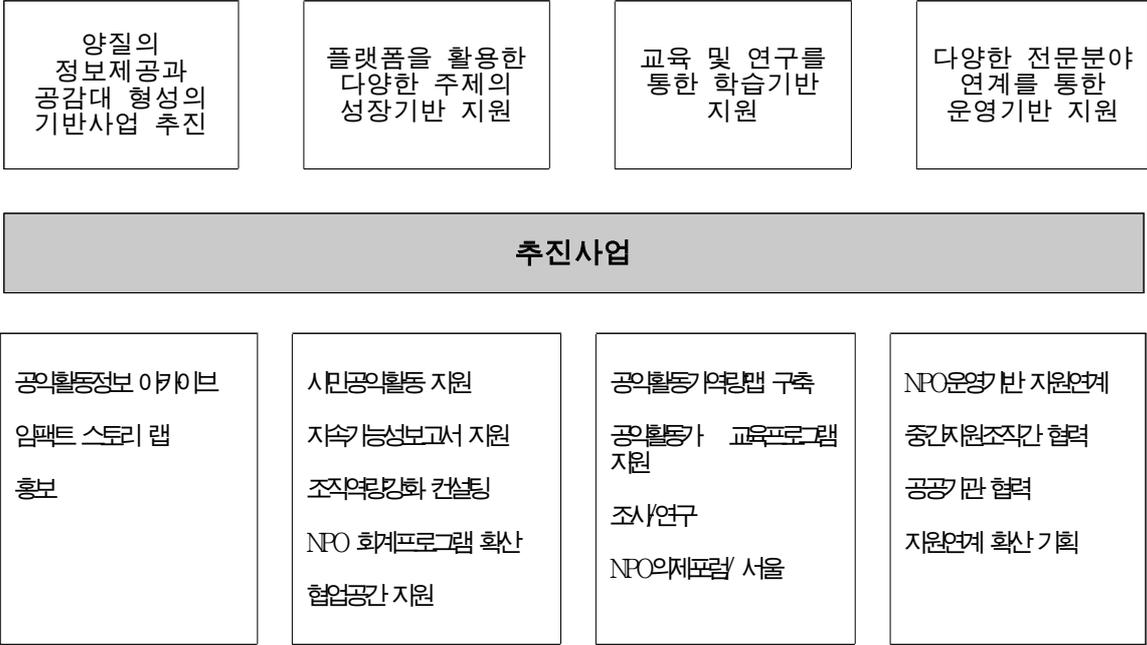
NPO센터의 기존 미션체계(Strategic plan)는 전통적인 전략기획의 프레임워크(Strategic planning) 위에 설계되었다. 비전과 미션을 조직의 최상위 가치로 채택하였고 그것을 전제로 지원방향과 중점분야를 도출했으며 이에 단위 사업들을 정렬시킨 구조다. 이 미션체계는 전략기획의 프레임워크에 기반하고 있는데 전략기획 프레임워크는 원리 기반 접근(principle based approach)으로 분류되는 대표적인 프레임워크로, 조직의 정체성과 지향성을 전제로 단위사업을 정렬시켜, 단위 사업의 성과가 조직의 전체적 방향에 기여할 수 있도록 설계된 틀이다. 조직의 방향 도출과 함께 해당 사업을 정렬하는 일련의 미션 체계(Strategic plan)는 조직의 장기적 목표를 결정하고 이를 달성하는데 필요한 활동 방향과 여러 가지 자원을 배분하는 전략 체계로도 이해 될 수 있다(Chandler 1962, 161). 따라서 센터의 미션 체계를 도출해내는 것은 센터의 전략을 도출한다는 말에 다름 아니다.

NPO센터의 비전은 ‘서울 시민공익활동의 베이스캠프’다. 서울이라는 지역 내에서

시민들에 의해 수행되는 공익활동의 지원적 거점을 이해관계자들이 이해하기 쉽도록 설명해 낸 것이며 10년 후의 포부를 담고 있다. 비전을 미션의 상위개념으로 채택한 이 체계도 내에서의 미션은 비전에 기여되는 하부 단위가 된다. 이에 미션은 ‘다양한 시민공익활동과 NPO의 사회적 영향력 강화를 위한 지속가능한 성장 지원’으로 설정하여 비전에 기여할 수 있도록 정렬시켰다. 미션의 3요소인, 목적, 핵심이해관계자, 실행수단을 균형감 있게 포함시켰다. 목적은 ‘다양한 시민공익활동과 NPO의 사회적 영향력 강화’로 선언하며 그 안에 핵심이해관계자인 시민과 NPO를 포함시켰다. 따라서 ‘지속가능한 성장 지원’은 그 목적을 성취하기 위한 수단으로 해석된다. 지속가능한 성장 지원을 통해 다양한 시민들의 공익활동과 NPO들의 사회적 영향력을 강화시키겠다는 의도다.

<표 III-1> 서울시NPO지원센터의 미션 체계도(2015년 9월 현재)



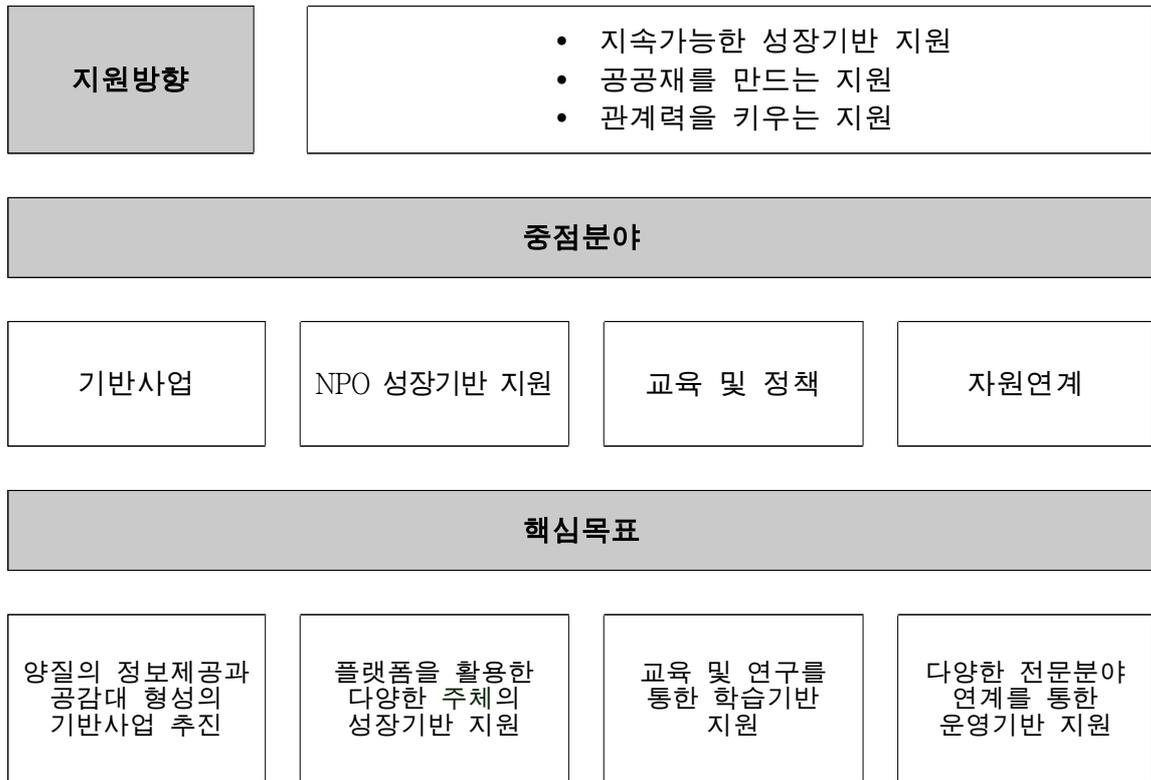


출처: www.seoulnpocenter.kr

비전과 미션은 NPO의 지향적 가치이므로 어떤 성취의 완결성을 논하기 힘든 질적 가치로 설명된다. 비전과 미션은 △단기간에 성취할 수 없다는 특성과 △성취를 위해 관계된 모든 실행을 할 수는 없다는 특성이 있다. 이에 전략기획의 프레임워크는 비전과 미션을 성취하기 위한 핵심요소를 도출해야 한다. 즉, 비전과 미션의 성취에 있어서 가장 핵심적인 요소는 무엇인지, 즉, 비전과 미션의 성취에 있어서 가장 큰 해결과제는 무엇인지를 도출하게 된다. 이것은 조직의 전사적(全社的) 목표다. 흔히 핵심목표(혹은 전략목표, strategic goal) 등으로 불리며 기업 영역에의 핵심성공요소(CSF, critical success factors)와 같은 개념으로 이해할 수 있다.

NPO센터에서는 이 핵심목표 단계를 △지원방향, △중점분야, △핵심목표로 세분화하여 뒤에 이어질 단위 사업과의 연결을 시도하고 있다. 이 세 개의 단계는 그 뜻하는 바가 조금씩 상이하지만 기반사업, NPO성장기반, 교육 및 정책, 자원연계라는 주제를 설명하고 있다는 유사성이 있다. 만일 세분화된 단계가 상호 간에 큰 차이가 보이지 않은 채 동어반복으로 느껴진다면, 더욱 간결한 단계로 설정될 수 있도록 통합 시도를 하여 더욱 설득력 있는 미션 체계도를 도출할 수도 있을 것이다.

<표 III-2> 서울시NPO지원센터의 핵심목표 설정의 예



이 작업이 중요한 이유는, NPO센터의 중장기 전략을 수립할 때 비전/미션이라는 거시적 지향점을 전제로 하여 핵심 요소를 추출해 낸다는 프레임워크 상의 순서 때문만은 아니다. 조직의 중장기 전략방향은 비전이나 미션을 전제로 하지만 비전과 미션은 지향적 가치인 관계로 구체적 방향/계획을 제시하지 않으며 측정하기 쉽지 않다. 조직의 구체적 방향을 제시하는 미션 체계도상의 첫 단계이자 평가측정이 가능한 최상 단계는 핵심목표 단계다. 핵심목표를 설정한다는 의미는 비전과 미션을 현실화할 수 있는 아젠다를 설정하는 성격이므로 센터의 중장기 방향을 설정하는 과정과 직접적인 관계가 있다. 따라서 핵심목표 설정의 단계는 뒤에서 논의될 NPO센터의 중장기 전략방향을 도출함에 있어 가장 핵심적인 과정으로 이해되어야 할 것이다.

성공적으로 수립된 핵심목표는 비전/미션과 단위 사업의 강력한 연결 다리의 역할을 함으로써 각 단위 사업의 방향을 안내해주고 각 단위의 성과들이 조직의 궁극적 지향점으로 모여져 조직의 성과로 기여하게 만드는데 핵심적인 역할을 하게 된다. 따라서 NPO센터의 중장기 전략을 도출함에 있어 센터의 비전/미션부터 핵심목표 그리고 사업

까지, 상호 인과관계를 논리적으로 연결시킬 수 있는지가 중요한 관건이라 할 수 있다. 이에 핵심목표를 설정하기 위해 주요한 근거로 참조할 이해관계자들의 의견을 청취하는 작업을 준비하며 그 사전 작업으로 이해관계자들에게 질의할 주요 이슈를 정리할 필요가 있다.

2) 이슈 리스트 작성

NPO센터의 이해관계자들을 대상으로 조사할 질문지를 작성함에 있어 근거가 되는 이슈 리스트를 나름의 원칙과 순서를 통해 수립한다. 이슈 리스트의 구성 근거는 △센터 미션체계 검토 및 지향점 파악, △센터장, 운영위원 등 센터 이해당사자 인터뷰를 통한 주요 문제의식 파악, △앞 챕터의 연구결과의 시사점 등을 파악하는 것으로 한다. 이를 통해 수집된 주요 이슈는 다음과 같이 정리할 수 있다.(무순)

- 공익활동이란 무엇인가?
- NPO의 범위는 어디까지인가?
- 주요 지원 대상은 누구인가?
- 공익 주체에게 가장 필요한 지원은 무엇인가?
- 중간지원조직의 정체성과 역할은 어떻게 규정되어야 하나?
- 중간지원조직의 핵심 역량은 무엇인가?
- 센터의 정체성과 지향성은 무엇인가?
- 센터의 중점 방향은 무엇이어야 하는가?
- 센터의 주요 사업은 무엇이어야 하는가?
- 센터의 성과는 무엇으로 정의되는가?
- 센터의 강점과 약점은 무엇인가?
- 센터의 기회와 위기는 무엇인가?
- 센터의 비전 성취를 위해 강화되어야 하는 것은 무엇인가?
- 센터의 비전 성취를 위해 제거되어야 하는 것은 무엇인가?
- 서울시와의 관계는 어떠해야 하는가?

3) 조사내용 구조화

이슈 리스트를 근거로 하여 전략기획 프레임워크를 통해 원근법적으로 질문지를 구조화시키면, 일반 사항 ⇨ 외부 환경 분석 ⇨ 내부 환경 분석(센터 역량 점검) ⇨ 센터 향후방향의 4개 단계로 전개한다. 각 단계는 인과관계에 의해 전개된 논리구조를 가지

고 있어 조사 대상자들이 이해하기 쉽도록 하였다.

1 단계 [개요: NPO 정의와 범주]

- 센터가 집중해서 지원해야하는 대상은 어디까지라고 생각하십니까?
- 그 지원 대상들은 센터로부터 무엇을 가장 바라고 있을까요?
- 공익의 가치를 성취하기 위해 가장 필요한 부분이 있다면 무엇일까요?

2 단계 [외부환경 분석: 중간지원조직의 환경]

- 우리사회에서 중간지원조직이 정말 필요한 걸까요? 왜 그렇습니까?
- 중간지원조직의 지원 형태는 무엇이 가장 적합하다고 보십니까?(기반/기금/인재육성 지원 등)
- 중간지원조직 지원의 목표는 궁극적으로 무엇이어야 할까요?
- 소개하고 싶은 타 기관의 지원 사례가 있습니까?

3 단계 [내부환경 분석: 센터의 역량]

- 센터가 제시한 미션체계에 대해 어떤 의견을 가지고 계십니까?
- 센터의 성공의 정의는 무엇이 되어야 한다고 생각하십니까?
- 센터에게 주어진 기회와 위기는 무엇이라고 보십니까?
- 센터의 강점과 약점은 무엇이라고 보십니까?

4 단계 [지향점 모색: 센터의 중장기 방향]

- 센터의 5년 뒤 비전은 무엇이 되어야 한다고 보십니까?
- 비전의 성취를 위해 가장 강화되고, 보완되어야 하는 것은 무엇일까요?
- 중장기적 방향에서 반드시 검토되어야 하는 핵심요소는 무엇이라고 보십니까?
- 최근 서울시에서 시민사회에 대한 관심이 많아지고 있습니다. 이에 따라 센터의 위상도 거론되고 있습니다. 이런 상황에서 센터는 어떤 역할을 해야 할까요?

완성된 질문지를 통해 질적 조사를 수행하기 전, NPO센터의 이해관계자를 분류한다. 이해관계자의 분류는 구조화를 통해 진행하며 NPO센터에서 핵심이해관계자와 확장된 이해관계자를 구분함을 주된 과제로 설정했다. 핵심 이해관계자로부터 시작하여 확장된 이해관계자를 맵핑하고 그 구분된 계층마다 조사방법론을 각기 다르게 적용하여 의견의 경중을 판단함으로써 청취된 의견의 구조화를 시도한다.

2. 이해관계자 분석

1) 이해관계자 정의

이해관계자(stakeholder)는 조직에 영향을 주거나 받는 사람이다. 이해관계자는 조직에 일정정도 지분(stake)이 있다고 믿는 집단이다. 비영리 조직에서의 지분이란 조직이 채택한 가치에 동의수준의 깊이 여부로 가늠해 볼 수 있다. 이에 따라 센터를 중심으로 하여 누가 가까운 위치이며 누가 먼 위치인지 매핑이 가능하다. 이해관계자 분류 기준을 영향력, 책임성, 의존도, 관심도로 구분하고(서울시NPO지원센터 2015), 그것을 다시 원근법으로 정렬한다.

2) 이해관계자 분류

NPO센터의 이해관계자는 크게 내적 운영자, 외적 운영자, 참여자, 연계자, 협력자로 구분할 수 있다. 내적 운영자는 다시 상근 직원, 운영위원회, 모법인 등으로 세분화된다. 외적 운영자는 서울시 담당관과 시민공익활동촉진위원회, 서울시의회로 세분화가 가능하다. 참여자는 센터 지원 사업의 대상자, 센터 공간입주 기관, 센터 사업(행사) 참가자 등으로 세분화된다. 끝으로, 유관기관 등의 협력자 등이 있을 것이다. 이들을 영향력, 책임성, 의존도, 관심도의 항목으로 구분하면 핵심 원근법에 기반한 나열이 가능해진다. 이를 통해 핵심 이해관계자로부터 확장된 이해관계자가 파악 가능하며, 이는 이후 의견의 경중을 판단함에 있어 주요한 기준으로 작용하게 된다.

〈표 III-3〉 서울시NPO지원센터의 이해관계자 리스트

1차 구분	2차 구분	영향력	책임성	의존도	관심도
운영자 (내적)	직원	○	○	○	○
	운영위원회	○	○	△	○
	모법인(사단법인 시민)	○	○	△	○
	자문 그룹	△	△	○	○
운영자 (외적)	서울시 담당관	○	○	△	○
	시민공익활동촉진위원회	○	○	△	○
	서울시의회	○	○	△	△

참여자	센터 지원 대상 기관	△	○	○	○
	센터 입주 기관	△	△	○	○
	센터 행사/사업 참가자(기관)	△	△	○	○
연계자	한국시민센터협의회 등	△	△	△	○
협력자	아쇼카한국, 서울혁신파크, 서울시사회적경제지원센터, 아름다운재단, 아산나눔재단 등	△	△	△	△
기 타	(풀뿌리)시민단체/사회복지기관, 연구자 등	△	△	△	△

3. 이해관계자 소통

1) 조사방법 및 선정 기준

질적 조사의 구조화를 위해 분류된 이해관계자의 계층마다 조사방법론을 각기 달리 적용하여 질적 조사의 효용성을 높이기로 한다. 먼저, 센터에 대한 개별적 이해도와 관심도가 높아 인터뷰가 유의미하다고 판단되는 대상은 개별 인터뷰를 실시한다. 센터에 대한 개별적 이해도나 관심도가 앞 집단을 능가하지는 않지만 입장을 동일함으로 인해 집단지성을 형성할 때 더 많은 생산성이 기대되는 대상은 FGI를 적용한다. 앞의 두 개 집단에 해당되지 않는 원거리의 이해관계자, 가령 행사나 사업의 경험자들에게는 설문 조사를 실시하여 그 의견을 듣도록 한다.

〈표 III-4〉 서울시NPO지원센터의 조사 방법 및 대상자 리스트

조사방법	구분기준	대상자	비고
인터뷰	센터에 대한 개별적 이해도와 관심도가 높아 인터뷰가 유의미하다고 판단되는 대상	모법인, 내적 운영자	1인
		공촉위 위원, 외적 운영자	1인
		서울시 담당관, 외적 운영자	1인
		한국시민센터협의회, 연계자	1인
		중간지원조직(재단), 협력자	1인
		기타, 시민단체	1인

FGI	집단지성을 형성할 때 더 생산적이 될 것이라 판단되는 대상	NPO센터 운영위원회	각 5~10인
		NPO센터 직원	
		NPO센터 지원 사업 참가자(기관)	
		NPO센터 협업공간 입주 기관	
설문조사	기타 이해관계자	2014년 및 2015년 상반기, NPO센터의 사업과 운영에 참여/관여한 대상(항목 별 총원의 약 10%로 설정하여 합산)	약 30
합 계			약 70명

2) 이해관계자 소통 결과

9월부터 약 3개월간 진행된 질적 조사를 통해 NPO센터의 이해관계자들이 제시한 다양한 의견은 앞서 공개된 질문지를 기반으로 진행되었다. 그 개괄적 결과는 아래와 같다.

- 조사기간: 2015년 9월~11월(3개월)
- 조사방법: 인터뷰, FGI, 설문조사
- 조사대상: <표 III-4> 참조
- 조사결과: 인터뷰 6인, FGI 4개 그룹 26명, 설문조사 32명 총 64명

인터뷰와 FGI를 통해 센터의 방향을 도출, 설문조사를 통해 센터 활동의 방향을 도출해 본다. 먼저, 설문지와 FGI의 순서에 따라 각 대상자들이 답변한 의견을 순차적으로 제시한다. 이슈 리스트 상의 이슈를 기준으로 유의미한 답변은 다음과 같다.

NPO센터의 개괄적 평가 대부분의 이해관계자들은 센터의 평가에 대해서는 시기상조라고 말했다. NPO센터의 운영이 3년차로 접어들고 있는 시점이라 평가에 대한 충분한 근거가 없다는 것이 중론이었다. 공통된 의견으로는, ‘NPO센터의 중심 전략이 눈에 띄지 않는다, ‘너무 많은 것을 하려는 것 같다’, ‘아직 시민사회 내에 공론화되거나 접점이 만들어지지 않는 느낌이다’ 등 NPO센터의 중심적 방향성에 대해 지적하는 의견이 대체적이었다. 유사한 의견이 설문조사를 통해서도 다수 제기되어 눈길을 끌었다. NPO센터의 미션 체계도를 검토해 볼 때, 중점분야 등의 핵심목표 단계에서 집중 지원

방향에 대한 기준을 설정했음에도 이런 지적이 공통적으로 제기되는 이유는, NPO센터 미션 체계의 각 단계별 인과관계가 부족한 논리로 구성되어 전달 시 설득력이 떨어지거나 혹은 논리적 설정은 잘 되었지만 그 지향점 자체가 이해관계자들에게 공감을 불러일으키지 못하는 아젠다였을 경우의 두 가지로 추측해 볼 수 있다. 이런 지적은 NPO센터의 정체성과 지향점을 분명히 하고 각 단계의 논리구조를 완결성 있게 구성해야 하는 과제와, 이해관계자들의 의견에 기반한 미션체계가 도출될 수 있도록 하는 과제로 연결된다. 전자는 NPO센터의 비전과 미션을 성취하기 위한 NPO센터의 핵심목표를 논리적으로 정돈해내는 작업과 동일한 맥락으로 이해될 수 있으며, 후자는 70여명의 이해관계자들이 인터뷰, 설문지 등을 통해 제기한 의견을 바탕으로 하여 체계도를 설정하는 작업으로 이해될 수 있을 것이다.

지원대상의 범주 이해관계자들 다수는 NPO센터 지원 대상의 범주가 넓다고 답변했다. NPO에 대한 범주도 흔히 NGO로 표현되는 전통적인 시민단체를 넘어 광범위한 범주까지 포함하고 있었다. 단 핵심적인 지원 대상을 묻는 경우 NGO(시민단체)를 거론하는 대상자가 중복적으로 있었다. 그러나 NGO를 중심에 둘 뿐, 지원 사업 대상의 범위에 특별한 제한을 두는 것은 적절치 않다는 의견을 제시했다. NPO의 범위는 시민단체, 사회복지, 모금배분기관, 국제개발NGO 등 매우 포괄적으로, ‘광의의 NPO’로 해석될 수 있었다. 특히 사회적 경제나 마을공동체 등까지 포함할 수 있다는 의견도 꽤 있었다.

답변이 다소 엇갈린 주제로는, ‘NPO센터의 지원 대상에 개인을 포함시킬 것인가’의 여부였다. 대부분의 대상자들은 ‘개인도 지원의 대상이다’라고 답변한 반면, 외적 운영자 서울시 시민공익활동촉진위원회 위원 1인은 구체적인 조건을 언급했다. ‘개인도 공익주체이므로, 지원의 대상이 될 수는 있으나 지원 사업에 있어 신뢰성과 책임성이 NPO센터에 매우 중요하므로 최소한의 신뢰성, 책임성의 확보를 위해서는 일정정도 조직의 형태를 갖추는 조건이 충족되어야 한다’는 것이다. NPO센터 입주기관들의 FGI에서도 이와 유사한 의견이 제기되었다. NPO센터 입주기관들은 보완책으로 △조직과 개인, 두 대상자를 사업 설계상 미리 구분하는 방법, △개인 대상자일 경우 검증의 장치를 별도로 마련하여 신뢰성과 책임성을 확보하는 방법, △개인일 경우 3~5명으로 조직의 형태로 지원신청을 하도록 권유·유도하는 방법 등을 제시했다.

한편, NPO센터 지원 사업 참가자들은 소규모 단체의 지원 필요성을 강조했다. NPO센터 대부분의 사업이 이른바 운영전략에 관한 것으로 통칭할 수 있는데, 운영전략이 필요한 집단은 대규모 기관인 반면, 소규모 기관은 운영전략에 큰 매력을 느낄 수 없다는 지적이었다. 조직의 생존 자체에 절박함을 느끼는 소규모 기관의 고질적 문제인, 재정난과 인력난 등 기본적인 운영 요소에 대한 지원이 더욱 절실하다는 것이다. 또한 소규모 단체의 경우 NPO센터 지원 사업에 필요성에 공감하여 참석하려고 해도 현실적인 여유가 없으므로, 이들을 위한 지원 사업을 설계할 때에 특별한 고려가 필요하다는 의견이었다.

그러나 NPO센터의 지원 사업을 실제로 분석해 본 결과, 현실은 이해관계자들의 진단하는 것과 다소 인식의 차이가 있었다. 지원 대상의 구성에서 비영리민간단체나 사회적 기업보다는, 모임과 개인이 전체적인 지원 대상의 46%를 차지했다. 단체의 경우라도 3명 이하의 조직체가 27%, 4~6명의 조직체가 35.4%를 차지해 오히려 소규모 단체가 지원 사업을 더 많이 이용했음을 알 수 있다. 대표 지원 사업 중 하나인 미트웨어도 2014년 109개모임에 326명의 사람들이 참석했으며 대부분 풀뿌리 단체 등 소규모 단체에서 모금, 자원봉사, 문화운동 등의 주제가 다루어졌다.¹¹⁾ 이런 인식의 차이는 임팩트 테이블(조직역량강화지원 사업)이나 지속가능성보고서 발간지원 사업 등과 같이 장기적인 참여를 필요로 하는 지원 사업에 작은 단체가 실제로 참여하기 어려운 현실 때문에 발생한 것으로 보인다. 이런 인식상의 차이를 극복하기 위해서는 단체 규모에 맞는 지원 사업을 별도로 구성하는 것보다는 단체가 NPO센터 지원 사업에 참여할 때 부담과 피로감이 덜한 방식을 고민하는 과제로 연결된다.

11) 서울시NPO지원센터 홈페이지

〈그림 III-1〉 2014년 교육 프로그램 지원 사업 결과

No	구분	신청자명	프로그램명	내용
1	모임	둘러앉은 모금가들	경력모금가들의 고급 모금지식 탐구 프로그램 "영리에서 배워 비영리단체 적용한다"	기부자 욕구 및 협상 실무 이해를 비롯한 리더십 이해, 경력 모금활동가의 역량강화
2	개인	류재훈	NPO를 위한 창작워크숍 (창조적 관점과 창작의 경험을 통해 발견하는 퍼스널 크리에이티브 프로세스)	공익활동가의 창의력 향상을 위해 깊이있고, 통찰있는 창작의 관점을 통해 성장할 수 있도록 지원
3	단체	비영리IT 지원센터	액션 IT lecture	활동가 업무역량 강화를 위한 IT 활용 강의 : 기초코딩으로 완성하는 웹퍼블리싱 및 워드프레스 기반 홈페이지 제작 교육
4	단체	평화교육프로젝트 모모	평화교육 진행자되기 세미나 (깊고 느리게 만나기)	공익활동가의 평화적 감수성 증진 및 교육 사업 담당 활동가 간의 네트워크 도모
5	모임	홍석주	강심장(강박의 뒤편 심장)	강박 지역 신입활동가의 성장 및 관계형성, 지역사회에 대한 이해 도모
6	사회적 기업	기억발전소	잠들어 있는 기록에 숨을 불어넣기	기록물과 자료들을 어떤 방식으로 정리하고 분류하며 어떻게 공유해야 하는지에 대한 가이드 제공
7	모임	별류가든	커뮤니티 디자인을 위한 퍼실리테이터 양성 과정	활동가로서 커뮤니티 디자인 개념 이해
8	모임	어떤사진관	공익활동가 맞춤형 생생강좌	활동가 홍보역량 강화 및 공익활동의 SNS 및 홍보를 위한 사진 촬영 및 편집강의
9	단체	(사)푸른아시아	공익활동가에게 참 좋은 <아닌 밤중에 인포그래픽>	단체가 보유하고 있는 데이터를 활용한 인포그래픽 만들기를 통해 시민들에게 쉽고, 재미있게 전달하는 방법 제공
10	모임	Chain-G	사우나 프로젝트	중소규모 단체 활동가의 홍보 실무역량 강화 및 단체 홍보계획 수립 교육

출처: 서울시NPO지원센터 2014, 30

아울러, NPO센터의 지원 대상은 개인이든 조직이든 차별을 두어서는 안 되며, 활동 영역 등으로 구분하여 지원을 제한해서도 안 된다는 의견이 많았다. 이해관계자들 이 공통적으로 제기한 의견은 NPO센터의 지원대상은 공익활동을 위한 주체들이라는 점이다. 이와 관련하여 모법인의 내적 운영자 1인은 인터뷰를 통해 ‘사업 대상자들의 범위를 규정함에 있어 그 핵심 대상을 정할 수 있겠지만, 유연성을 잃지 않는 것이 중요하다’ 고 말했다. 즉 지원 대상에 제한을 두는 것이 아니라, 사업적으로 잘 구분하여 각 특성에 맞는 주체들이 만족할 수 있는 서비스를 제공하는가가 관건이라고 강조했다. 동시에 시민들의 세금으로 지원하는 사업의 책임성과 신뢰성을 고려하여 이를 보완할 수 있는 장치를 고안하는 것도 NPO센터의 과제라는 점도 제기했다.

공익주체의 지원 사업에 대한 욕구 NPO센터의 지원 대상에 대한 논의를 확장하여, ‘공익주체들이 가장 필요로 하는 것은 무엇인가’라는 질문을 제시했을 때 그 답변은 매우 다양했다. 중복되는 주요 의견으로는 물적 자원 지원, 인력난 해소를 위한 지원, 제도 변화에 대한 지원 등이었다. 다만 이 모든 것을 NPO의 지속가능성으로 표현한 대상자도 있었다. 보다 구체적으로 센터의 외적 운영자인 서울시 담당관 1인은 ‘크게

두 개의 지원으로 구분할 수 있는데, 가령 시작하는 공익주체나 안정되기 전의 공익주체들에게는 기초적인 역량 강화를 위한 서비스가 제공되고, 이미 시작한 공익주체나 안정화된 공익주체들에게는 운영의 지속성을 위한 서비스를 제공해 주는 구분이 가능할 것이다' 라고 제시했다.

지원 사업 유형에 관한 답변에서도 시사하는 바가 있었다. 예컨대 물적 자원을 지원한다는 의미에는 직접적인 기금 등을 지원하는 것만이 아니라, 기업과의 교류의 장을 마련한다거나 기금을 얻을 수 있는 정보를 제공하는 것도 포함된다는 것이다. 인력난 해소를 위한 지원이란 것도 직접적으로 인력을 지원하는 것을 넘어 좋은 인력에 대한 정보 제공이나 혹은 정부, 기업의 상이한 영역과의 교류를 통해 활발한 인적 교류의 문화와 장을 형성하는 것을 의미하는 등 포괄적으로 이해할 것을 주문했다. NPO센터의 지원 사업 참가자들은 '기업 등 잠재적 후원자들과의 교류의 장을 마련해 준다면 소규모 단체들도 적극적인 관심과 참여를 할 것' 이라는 의견을 제시했다.

공익주체들에게 필요한 지원 사업이 무엇인지를 정할 때 가장 중요한 것은 '무엇을 우선적으로 지원할 것인가' 이다. 이해관계자 대화에 참여한 많은 대상자들은 NPO센터의 사업을 우선순위에 따라 간결하게 할 것을 주문했다. 비전과 미션은 성취함에 있어 상당히 큰 범주의 개념인 동시에 NPO센터가 가진 자원은 한정되어 있으므로 상상할 수 있는 지원 사업 모두를 현실화할 수 없다는 점을 함의한다. 이 문제는 '조직의 핵심목표 혹은 중점적 지원방향은 무엇인가' 라는 질문으로 환치될 수 있다. NPO센터의 핵심목표를 설정하는 문제는 지원 사업을 구상함에 있어 그 중점분야의 전략적 우선순위를 어떻게 결정하는가의 문제와 같기 때문이다. 이 주제와 관련하여 타 중간지원조직에 재직하는 협력자 1인은 '집중을 포기하면 나눠 주기식이 되고 너무 집중을 하면 소외단체가 발생되니, 집중지원과 일반지원의 비율을 적절히 설정하여 풀어가는 것도 검토할만하다' 며 균형적 지원을 제안했다.

지원 사업 방안 NPO센터의 구체적인 사업 방식에 대한 대화에서는 NPO센터의 각 사업 간에 유기적인 연관성을 높여 사업의 만족도를 높이자는 의견이 제기되었다. NPO센터 입주기관들은 '각 사업이 고립된 느낌이라 한 사업을 종료한 다음 무엇을 해야 할 지 안내가 되어 있지 않다' 고 평가했다. 이에 대한 대안으로는 새로운 사업을 만

드는 것보다는 기존의 사업을 유기적으로 연결시켜 시너지를 유도하는 방안을 제시했다. 또한 NPO의 범위가 넓어 지원 사업의 범위가 자연스럽게 넓어지니, 타 기관과 유사한 사업은 협력 사업이라는 형태로 전개하여 전문성을 높이는 동시에 중복투자를 방지해야 한다는 방안도 제시했다. 아울러, 법률자문, 회계자문, 모금자문 등 간단하면서도 실질적인 자문의 역할을 NPO센터가 제공하는 것도 공익주체들에게 지원 사업에 대한 만족감을 높일 수 있는 방안이라는 의견도 제시해주었다.

NPO센터의 사업 성과에 대한 정의 향후 NPO센터의 성공(성과)에 대해서는, 센터가 선언한 목적을 실현했는지를 평가하는 것이 정석이며, 그것이 구조화되어 평가 측정되는 것이 필요하다고 다수가 말했다. 성과 측정을 할 때 센터의 성과를 계량적으로만 제시되는 것은 비영리 조직의 특성상 신중히 검토되어야 하므로, 정성적 성과를 어떻게 구조화시켜 설명해 낼 것인지에 대한 꾸준한 논의가 필요하다는 의견도 있었다. ‘정성적 성과를 어떻게 구조화할 것인가’는 이후 NPO센터의 성과를 측정할 때 핵심 과제로 연결된다. 성과에 대한 기타 의견으로 한국시민센터협의회 소속 연계자 1인은 ‘많은 NPO들이 조직되어 양적으로 증가되는 것, 시민들이 주체가 되어 자신의 문제를 풀어가는 시민의식을 가지게 되는 것이 궁극적 성과일 것’ 이라고 말했다.

서울시와의 관계 서울시와의 관계에 있어서는 시정의 파트너라는 의견이 다수였다. 위탁 기관이라는 한계성에 대해서도 대다수가 인정했다. 서울시와 NPO센터의 지향성이 완벽히 일치되지 않는 초기 단계임을 인식하고 서로의 생각과 입장을 이해할 수 있는 시간이 필요하다는 의견이 많았다. 모든 것을 제도로 푸는 것보다는 좋은 관행을 선례로 만들어가는 것이 필요한 시기라는 의견도 있었다. 한편 서울시와의 소통에 있어 행정 일정의 촉박함으로 인해 사업의 부실화가 우려된다는 NPO센터 직원들의 대다수 의견이 있었다. 향후 서울시와의 관계 설정에서 중요하게 고려하고, 주목해야 할 의견이다. 이해관계자 대화에서 확인한 서울시와의 관계에 대한 종합적인 의견은 NPO센터의 미션을 중심으로 한 지속적 소통이 필요하다는 내용으로 정리해볼 수 있다. 만약 지난한 과정이라 해서 이를 경시할 경우 서로를 대상화시키는 관계로 전략되고 말 것이다. 앞 장에서 거론한 ‘현실적 수용’ 과 ‘충분한 민주성’ 이라는 거버넌스에 관한 민관의 인식 격차를 해소하기 위해 꾸준한 노력이 필요하다는 의미로 이해할 수 있다. 또한 모든 것을 함께 한다는 것보다는, 현재 할 수 있는 부분부터 시작해 이를 차차 확장해 가는 자세가 필요하다는 의견으로도 수렴될 수 있다.

4. 서울시NPO지원센터의 지원 사업 방향 설정

1) 서울시NPO지원센터의 미션체계 설정

NPO센터의 중장기 전략 설정에 가장 큰 전제가 되는 것은 NPO센터의 비전과 미션이다. 거대한 지향점이 명료하게 선언되는 것은 이후의 방향을 설정하는데 있어 절대적인 조건이다. 특히 비전과 미션은 궁극적인 목적으로, 측정의 대상이 아니며 이는 지향적 가치로 이해된다. 따라서 중장기 방향을 설정한다는 것은 이러한 비전과 미션을 특성을 전제로 하여 그것을 성취하기 위해 중장기적으로 가장 핵심적인 요소를 도출해내고 그것을 비전과 미션에 정렬시키는 작업으로 환치될 수 있다. 이는 앞에서 거론된 조직의 핵심목표를 설정하는 작업에 가까울 것이다. 설정된 핵심목표는 곧 중기적인 지향적 가치이므로 이를 토대로 중장기적 전략 방향을 도출하는 식의, 근거에 기반한 접근을 모색할 필요가 있다.

조직의 핵심목표는 비전과 미션 성취에 있어 핵심요소이다. ‘무엇 때문에 비전과 미션의 성취가 어려운 것인가?’, 즉 ‘비전과 미션을 성취하는데 있어서 가장 중요한 요소는 무엇인가?’ 라는 질문에 대한 답으로 이해될 수 있다. 이에 조직의 한정된 자원을 고려하여 5개 이내로 설정이 가능하다. 조직의 핵심목표는 비전과 미션이라는 조직의 궁극적이고도 질적인 지향점의 성취에 기여되는 단계이므로 질적 지향점의 성격을 갖는다. 핵심목표가 설정되었다면 그에 따라 각 단위 사업을 핵심목표에 맞게 정렬시켜, 각 사업들이 조직의 성과로 모아질 수 있도록 하는 작업을 진행한다.

이 작업은 추상적 성격의 가치를 현장의 사업과 연결시키는 작업이다. 연결된 단위 사업들은 조직의 지향점 성취에 기여될 수 있다. 만일 단위 사업의 가짓수가 많은 조직이라 그 우선순위를 설정하는 것이 필요하다면 ‘전략과제’ 혹은 ‘핵심사업’ 등을 도출하여 전사적(全社的)인 역량을 집중하도록 미리 약속하는 것도 유의미하다. 이 과정을 통해 단위 사업까지 정렬이 되었다면 그 사업을 평가·측정할 지표와 방식 등을 정렬한다.

2) 서울시NPO지원센터의 중장기 방향 설정

(1) 서울시NPO지원센터의 핵심 요소 설정 경로

이미 설정된 NPO센터의 비전과 미션은 본 연구의 대상에서 제외한다. 본 연구에서는 이미 수립된 비전과 미션을 전제로 하여 그것을 성취하기 위한 핵심요소를 설정하는 단계부터를 중장기 전략 방향 설정의 핵심 과정으로 이해하고 있다. 비전과 미션의 성취를 위한 핵심 요소는 핵심목표 설정으로 구체화된다. 조직의 핵심목표는 측정이 가능한 가장 상위의 질적 가치다. 그러므로 중장기 전략 방향 설정에 있어 근거가 되는 필수적 단계다. 또한 핵심목표를 토대로 해 단위 사업을 정렬하게 되므로 성공적으로 정렬된 사업은 그 효과성이 높아짐은 물론, 이용자들에게 있어 편의성을 제공하게 된다는 유의미성이 있다.

NPO센터의 비전과 미션을 단기간에 모두 성취할 수 없으므로 그 성취에 있어 핵심 요소를 도출하는 것은 불가피한 일이 된다. 이 지점과 관련하여 외적운영자(서울시 담당관 1인)은 인터뷰에서 ‘초반부터 NPO지원의 포털(Portal)을 자처하기 보다는 핵심적인 지원방향을 설정하고 그것을 통해 점차 확장을 도모할 때 시민들에게 실체감이 느껴질 것’ 이라 말했다. 이러한 시사점에 입각하여 각 핵심 요소를 설계해 가기로 한다. 핵심 요소는 비전과 미션을 성취하기 위한 경로(pathway)로 이해할 수 있다. NPO의 사회적 영향력 창출의 경로(Epstein et al 2014, 89)에서는 NPO의 핵심 요소를 운영(operations), 사업(products and services), 기금(investments)으로 구분하여 일반화하고 있다. 이 틀을 기반으로 하여 NPO센터의 핵심 요소를 설정하고자 한다.

3개의 요소는 각각 조직의 운영(시스템), 조직의 실행, 조직의 자원을 뜻한다. 운영은 전반적 운영시스템 개선을 통한 조직의 신뢰성 획득을 위해, 사업은 선언한 비전·미션의 점진적 성취를 위한 효과성 증진을 위해, 기금은 장기적 관점에서의 자립과 지속가능성의 확보를 위해 조직의 핵심목표 설정의 필수적인 요소가 된다. 이에 따라 NPO센터의 핵심 요소를 운영, 사업, 기금으로 정렬시키고 신뢰성, 효과성, 지속가능성을 핵심목표 구성의 근거로 배치시킬 수 있다. △운영은 NPO센터 운영의 투명성과 윤리적 운영, 외부의 평판, 내부 구성원들의 만족도, 서울시와의 파트너십 등의 영역으로 설명된다. △사업은 비전과 미션 성취에 있어서 실행의 효과성을 가늠하는 것이므로 지원

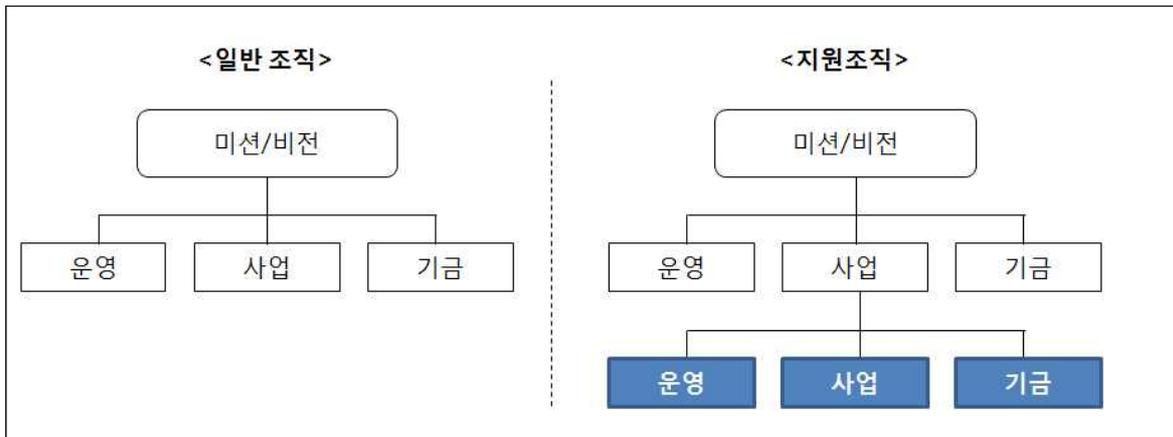
대상자의 역량 성장이라는 목표점을 가지고 있다. △기금은 수탁기관의 한계성을 가진 NPO센터의 장기적 자립을 위한 노력이 해당될 것이다.

<표 III-5> 서울시NPO지원센터의 핵심요소

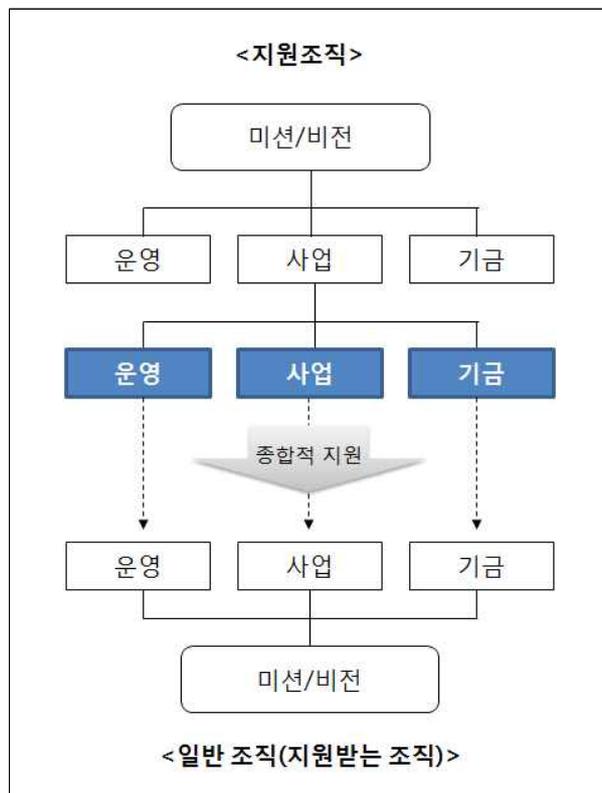
비 전	서울 시민공익활동의 베이스캠프		
미 셴	다양한 시민공익활동과 NPO의 사회적 영향력 강화를 위한 지속가능한 성장 지원		
핵심 요소· 핵심 목표	운영 (운영 신뢰성)	사업 (사업 효과성)	기금 (기반 지속성)
해당 키워드	운영 건전성 내·외부 평판 서울시 협치	지원 대상자 역량 성장	자생력 자산화

일반적인 조직이라면 이 단계까지만 도출한 후 이후 단위 사업을 정렬시킬 수 있으나 지원하는 조직(중간지원조직)은, 지원받는 조직의 종합적 성장에 맞추어 자신의 사업을 다시 구성해야할 필요가 있으므로 그에 따른 단계를 하나 더 추가해야 한다. 즉, 지원받는 조직(일반 NPO) 역시 운영, 사업, 기금으로 조직의 핵심 요소를 구성할 것이므로 NPO센터의 핵심 요소 중 ‘사업’ 영역을 다시 운영, 사업, 기금으로 분류하여 지원받는 조직의 종합적인 지원을 구성하는 단계가 필요한 것이다. ‘사업’은 NPO센터의 지원 사업을 뜻하는 것이다. 지원 사업은 지원 대상 단체들의 전반적인 성장을 돕는 것인데 그 성장을 위한 지원 사업이 지원받는 단체들의 사업역량으로만 국한되어서는 안 될 것이다. 성장을 위한 종합적인 접근이 요구된다. 이에 따라 NPO센터의 사업을 다시 운영, 사업, 기금으로 세분화할 필요가 있다.

<그림 III-2> 일반조직과 지원조직의 핵심요소 체계도 비교



<그림 III-3> 일반조직과 지원조직의 핵심요소 체계 관계도



운영, 사업, 기금은 조사에 참여했던 이해관계자들이 공통적으로 거론했던 NPO센터의 핵심 요소이다. 본 연구에서는 핵심 요소의 용어를 재구성하고자 한다. 첫째, ‘사업’은 현장에서 수익성 프로젝트와 혼용되는 혼란함이 있어 ‘활동’으로 바꾸어 부르고자

한다. 둘째, ‘기금’이란 용어도 ‘자원’으로 대체하고자 한다. 통상 기금은 조직의 현실적 토대나 기반을 뜻하는 것이나, NPO센터는 기금을 개발하는 일반 NPO와 구분되므로 ‘자원’이라는 확장된 용어로 바꾸는 것이 적절해 보인다. 셋째, 풀뿌리 시민단체나 소규모 단체들의 경우 그들의 미션 성취에 있어 기금 의존도가 절대적이지 않다는 특성을 고려하여 세 요소 외에 ‘사람’요소를 추가하였다. 결국 상황에 따라 사람에 대한 의존도가 더 높다고 볼 수 있다.¹²⁾ 비슷한 맥락에서 외적운영자인 서울시 공촉위 위원 1인은 인터뷰에서 ‘인적 자원을 어떻게 양성할 것인가’가 공익주체들에게 절실하게 필요한 일이라고 강조했다.

(2) 서울시NPO지원센터의 핵심 요소

NPO센터의 핵심 요소를 운영, 활동, 자원으로 구분하고 그 활동을 다시 △운영, △활동, △자원, △사람으로 세분화하였다. 이 분류는 앞 챕터 <표 II-18>에서 거론된 중간지원조직의 지원활동 유형인 △연계·활동 지원, △활동가 역량강화, △조직 역량강화, △재정·자원 지원, △지식·정보의 문제의식을 수렴하는 체계가 된다.

△운영 요소는 조직 운영을 뜻한다. 비영리 조직이 ‘성공적 운영을 했다’는 의미는 ‘일정한 기준을 준수하며 운영했는가’의 질문으로 바뀌 진단해 볼 수 있다. 여기서 기준이라 함은 규칙과 규범으로 구분된다. 규칙(rule)은 의무적 준수의 대상이며, 규범(principal)은 지향적 권장의 대상이라 할 수 있다. 규칙과 규범은 스스로 설정한 내부의 규칙·규범과 외부의 표준화된 규칙·규범 등으로 구성된다. 스스로 설정한 규칙과 규범은 미션 등의 지향점, 정관 등의 내부 기준들이다. 외부의 표준화된 규칙·규범은 일반화된 윤리규정이나 회계 투명성 등에 관계된 기준들이다. 조직 운영에 있어서 준수되어야 하는 이러한 규칙과 규범들에 맞추어 조직을 운영했다는 것의 기대효과는 신뢰성이다. 신뢰는 비영리 단체가 사회의 공익을 위하여 선한 일을 하고 있을 것이라는 믿음으로 정의될 수 있을 것이다(McKnight 외 2002). 따라서 조직 운영의 목적은 신뢰를 획득하기 위한 것이고, 신뢰 획득을 위해 조직의 운영 시스템은 점검되고 개선되어야 한다. 이러한 점검과 개선은 조직의 운영 역량이 강화되는 것을 전제로 한다. 조직의 운영 역량이 강화된다는 뜻은 자신이 설정한 기준을 준수하며 사회에 선한 영향력

12) 풀뿌리 NPO 중견 활동가들과의 간담회, 2015

을 끼친다는 신뢰를 획득하는 것으로 이해될 수 있다.

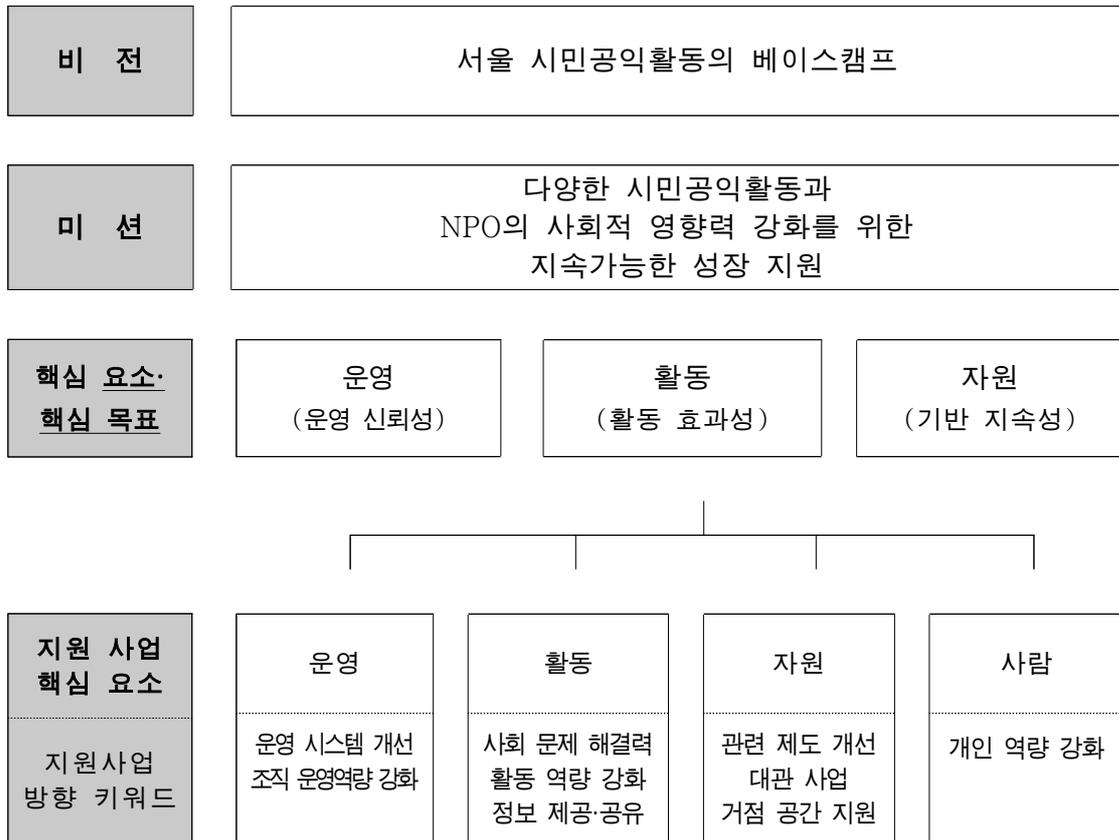
△활동 요소는 조직의 미션과 비전 성취를 위한 실행으로 정의할 수 있으며, 그 목적은 효과성 향상이 될 것이다. 지역사회에서 자신의 의제를 발굴하고 그것을 해결하며, 그 해결을 위해 유의미한 정보를 나누고 공유하는 행위를 통해 사업의 효과성을 확장할 수 있다.

△자원 요소는 조직이 존재함에 있어 필수적인 물적 토대이자 지속가능한 기반이 된다. 일반적으로 자원은 물적 자원, 인적 자원, 기반적 자원 등으로 구분하는데 앞에서 거론된 근거에 따라, 사람을 자원으로 편입시키지 않고 별도로 분류하여 물적 자원과 기반적 자원의 범주로만 구성한다.

△사람 요소는 조직의 주요 자산이자 역량의 기본적 근간이다. 따라서 사람은 육성의 대상이며 이를 통해 조직은 역동성을 보존하며 자신의 핵심 역량을 확장·극대화(leverage)할 수 있게 된다. 이런 이유로 사람이라는 요소는 역량 확장성으로 구체화하였다.

이에 따라 운영, 활동, 자원이라는 NPO센터의 핵심 요소 중, 활동 영역을 다시 운영, 활동, 자원, 사람으로 개발하여 NPO센터의 지원 사업을 정렬시켜 아래와 같이 핵심 요소와 목표를 구성했다.

<표 III-6> 서울시NPO지원센터의 사업 핵심 요소



△**운영 영역**은, 조직 자신이 선언한 기준을 준수하며 자신의 문제를 스스로 해결하여 사회에 선한 영향을 끼치고 그를 통해 신뢰를 획득하는 범주를 말한다. 만일 NPO들이 자신의 운영 시스템을 개선한다면 이 두 가지 문제를 동시에 해결하는 방법을 모색할 수 있을 것이다. 이렇듯 운영 시스템을 개선하는 일은 특정한 기준이 전제되는 일이다. 의무적으로 준수해야 하는 규칙과 지향적으로 권장되어야 하는 규범 모두에 대한 조직의 이해가 필요하다. 현재 NPO센터의 사업에서는 조직역량강화 컨설팅(임팩트 테이블), 지속가능성 보고서발간지원, 프로보노 연계사업 등이 관계된다. 조직의 온전한 운영역량의 성장을 지원하기 위해서는 규칙과 규범 등 일정한 기준에 대한 이해와 더불어 그 원리에 대해 이해하고 습득하는 사업으로의 고도화로 발전되어야 한다. 가령, 지속가능성보고서 발간지원 사업이 보고서 발간의 가이드라인 제시를 넘어 원리 중심의 학습적 내용까지 제공된다면 이러한 기준에 부합될 것이다.

△**활동 영역**은 자신이 선언한 미션·비전의 성취를 위한 실천을 의미한다. 이를 위해

조직이 속한 지역사회에서 사회문제 해결을 위한 의제를 발굴하고 그 해결을 위해 힘을 모아가는 노력이 필요하다. 사회문제는 과거 ‘간단한(simple) 문제’ 였지만 ‘복잡한(complicated) 문제’ 를 넘어 ‘복합적(complex) 문제’ 로 변화하고 있다(Westley et al 2007). 따라서 하나의 사회 문제를 풀기 위해 한 기관이 담당해왔던 방식으로는 그 효과가 적을 수밖에 없다. 현장 단체들이 풀고자 하는 사회 문제는 사회의 이해관계와 연결되어 있고 혼자로는 풀 수 없는 문제가 있으므로 NPO센터의 지원은 더욱 확대되어야 할 필요성이 있으며, 사회적으로도 충분한 의의와 명분을 지닌다. 이러한 관점에서 NPO센터가 현재 진행하고 있는 사업에는 의제포럼, 미트쉐어, 아카이빙 등이 있다. NPO센터의 운영위원들은 FGI를 통해 ‘NPO센터가 어떤 활동을 하더라도 애드보커시(옹호 주창, advocacy)활동의 중요성이 경시되어서는 안 될 것’ 이라고 지적했다. 의제포럼이나 미트쉐어 사업은 새로운 형태의 애드보커시 활동의 단면을 보여주고 있으나 그 방향성이 제도개선을 위한 행동까지 확장될 수 있을 때 그 효과성은 더욱 커질 것으로 보인다. 의제포럼과 미트쉐어는 그 원리가 유사하므로 상호 간의 연관성을 개발하여 연계 시너지를 검토할 필요가 있다.

△자원 영역에서 자원의 기반 지속성은 지속가능성을 목표로 한다. 이와 관련하여 중간지원조직 협력자로 인터뷰에 응한 이해관계자 1인은 ‘단체들의 최고 과제는 지속가능성 여부일 것’ 이라 말했다. 그는 지속가능성의 핵심 요소로 △살아 숨 쉬는 미션과 △종사자들의 경제적 여건을 꼽았다. 한편 NPO센터의 지원 사업 참가자들도 FGI를 통해 ‘자원에 대한 직·간접적 지원은 실질감이 느껴지는 지원책이어야 할 것’ 이라 말했다. 자원 지원의 의미는 직접적 기금 지원 방식으로 국한되는 것이 아니라 간접적인 지원을 포함하고 있다. 이는 NPO 환경분석에서 제기했던 ‘직접사업과 간접사업의 적절한 균형’ 이라는 중요한 시사점과 일치한다. 한정된 예산으로 많은 단체에 지원을 해야 한다는 요구를 받는 NPO센터의 입장에서는 직접적 지원보다는 간접적 지원이 더욱 유효한 방식이다. 기금확보를 위한 제도개선 지원이나 공간 지원 사업 등이 그 예이다.

△사람 영역은 인력난과 관계가 깊다. 인력난은 앞에서 언급한 것과 같이, 한 두 명의 활동가에 의해 단체의 사업 역동성이 좌지우지 되는 소규모 단체들에게는 더욱 심각한 문제다. NPO센터의 지원 사업 참가자들의 FGI에서도 ‘단체의 인력난은 장기간에 걸

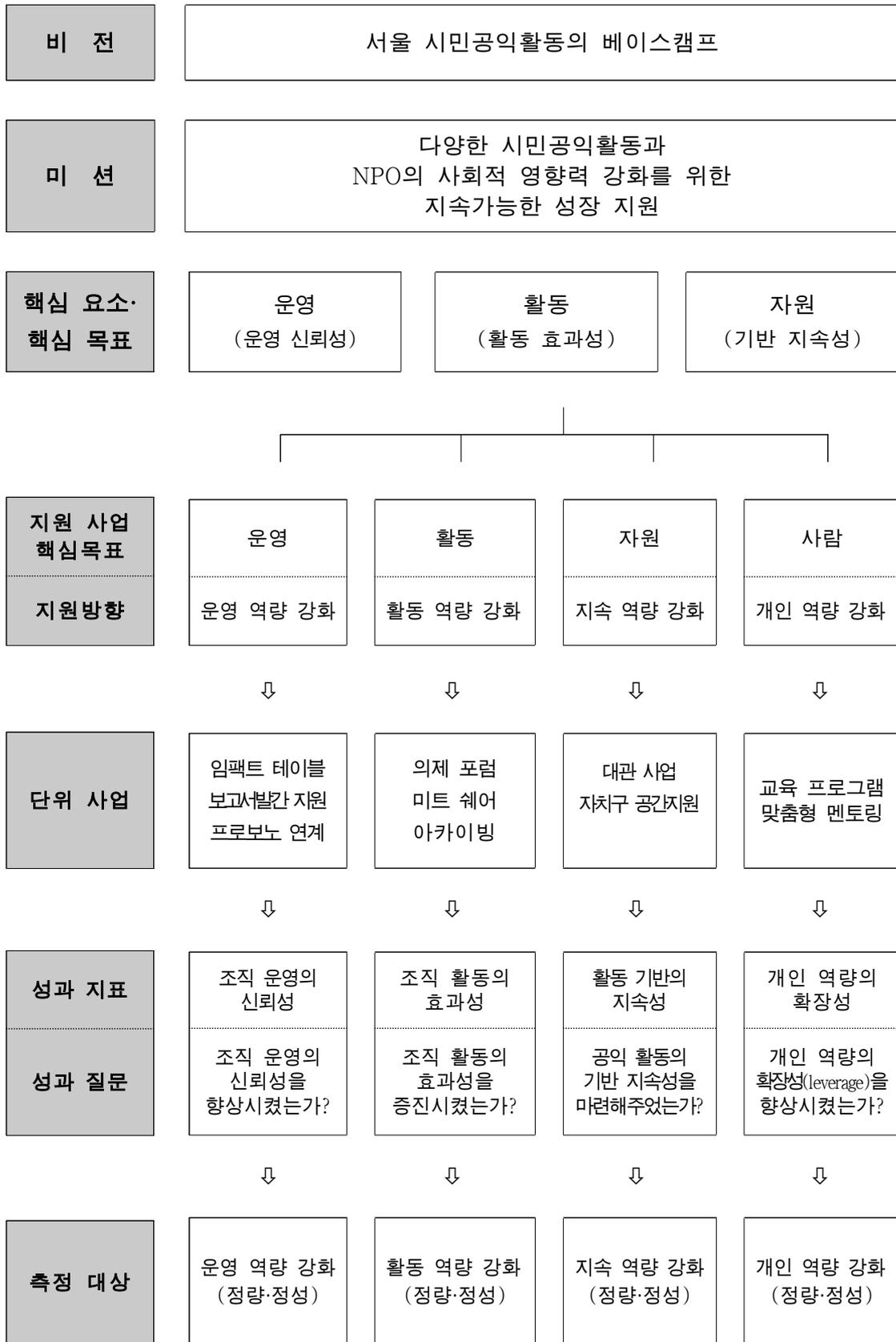
쳐 해결되어야 하는 필수적 과제’ 라는 의견이 제시되었다. 인력이 인입되는 구조가 약화된 상황뿐 아니라 NGO의 사회적 영향력이나 관심도가 과거만 못하다는 인식도 인력난에 한 몫을 하고 있다. 이러한 현실에 외적운영자 공촉위 위원 1인은 인터뷰에서 ‘인재를 이 영역으로 인입시키는 구조(문화)를 만들어 내는 것이 중요하다’ 고 강조하였다. 상이한 영역 간의 인적 교류가 보장되는 환경을 조성하고 이를 통해 구성원들의 역량이 성장하는 선순환을 만들어낸다면 근속률은 향상되고 외부 인원도 충원되기 쉬울 것이라고 대안을 제시했다. 이와 관련된 NPO센터의 사업은 교육 프로그램 지원에 그치지 말고, 상이한 영역 간의 네트워킹을 위한 교류의 장을 자주 마련하는 것까지로 확장되어야 한다는 뜻이다.

(3) 서울시NPO지원센터의 지원 사업 방향

이상의 논의를 바탕으로 하여 지원 사업 방향을 △운영역량 강화, △활동역량 강화, △자원역량 강화, △개인역량 강화로 설정한다. 이는 주성수 서울시NPO지원센터 운영 위원장이 FGI를 통해 ‘중간지원조직의 궁극적 목표는 단체들의 역량강화’ 라고 말한 바와 맥락을 같이 한다.

지원 사업 방향이 설정되면 단위 사업을 정렬하고 성과지표의 주요 질문까지 도출할 수 있다. 활동(지원 사업)의 주요 성과 지표는 각각 조직 운영의 신뢰성, 조직 활동의 효과성, 활동 기반의 지속성, 개인 역량의 확장성(leverage)이며 성과질문은 ‘조직 운영의 신뢰성을 향상시켰는가?’, ‘조직 활동의 효과성을 증진시켰는가?’, ‘공익 활동의 기반 지속성을 마련해 주었는가?’, ‘개인 역량의 확장성을 향상시켰는가?’ 로 목록화할 수 있다. 한국시민센터협의회에 소속된 연계자 1인은 면담을 통해 ‘조직의 성과측정 기준은 이해관계자가 합의한 범위 내에서 수립된, 복잡하지 않고 간단명료해야 할 것’ 이라는 점을 강조했다. 핵심적인 지원 방향을 간단한 네 가지의 질문으로 구조화하여 평가해 볼 때 NPO센터의 성과가 도출된다는 맥락으로 이해될 수 있다. 이러한 성과 질문의 방향성을 기준으로 하여 필요에 따라 각 단위사업의 성과지표를 NPO센터 스스로 도출해 볼 수 있을 것이다.

<표 III-7> 서울시NPO지원센터의 사업정렬 체계도



미션 체계도(Strategic plan)에 단위 사업을 정렬하고, 그 원칙에 따라 개발된 성과지표까지 정렬시키는 과정을 완료되면, NPO센터의 대표 사업에 대한 전략적 우선순위를 결정해 봄으로써 중장기 지원 사업을 설계하는 과정으로 나아갈 수 있다. 이 과정은 많은 이해관계자들이 공통적으로 지적했던 ‘NPO센터의 사업에 선택과 집중이 보이지 않는다’는 내용에 대한 일정한 대안이 될 것이다. 대표사업(혹은 전략과제) 설정은 체계도 상에서 핵심목표와 단위 사업의 사이에 배치될 수 있다. NPO센터의 대표사업은 정렬된 단위 사업을 근거로 하여 설정한다.

대표사업을 설정하는 데 중요한 또 하나의 근거는 이해관계자들의 의견이다. 인터뷰와 FGI에 참여했던 이해관계자들은 주로 NPO센터의 정체성과 방향성에 대해 의견을 제시한 반면, 설문조사에 참여했던 광범위한 이해관계자들은 구체적인 지원 사업의 방향성을 말하고 있어 참조의 근거로 유의미하다.(설문 전체 결과는 보고서부록 참조)

① **공익활동을 위한 기초 욕구**를 묻는 문항에서는 ‘상근 활동가의 전문성 강화를 위한 교육(39.4%)’ 항목에 가장 많이 응답하였다. 그 뒤를 이어 ‘상근 활동가 인건비 지원’, ‘공익활동을 위한 공간 지원’, ‘단체들 간의 상호 네트워크 및 형성 및 연대활동 강화’, ‘조직의 운영·인력·재정에 관한 컨설팅 지원’의 4가지 항목은 각각 30.3%라는 차지했다. 1번 문항은 공익활동 전체의 활동에 대한 기초욕구 조사인 관계로 매우 광범위한 욕구로 이해할 수 있다. 한 단계 좁혀서 중간지원조직에서 일반적으로 제공하는 대표적 지원 사업에 대한 선호도 조사 결과를 검토해보았다.

② **중간지원조직에서 지원이 가능한 사업 중 필요하다고 판단되는 사업** 선택에 있어서는 ‘연계활동지원, 단체들 간의 네트워킹, 민관협력 지원’과 ‘활동가 역량강화, 인력지원, 교육훈련 등의 역량강화 지원’이 모두 43.8%로 차지하며, 가장 많은 답변을 차지했다. 근소한 차로 ‘조직역량강화, 컨설팅 등을 통한 조직 역량강화 지원’이 40.6%로 뒤를 이었다. 기초욕구를 물었던 첫째 문항과 중간지원조직의 지원 사업 선호도를 물은 두 번째 문항의 공통된 결과는, △개인역량 강화, △조직역량 강화, △단체간 상호 네트워크 정도로 요약해 볼 수 있다.

이제 범위를 좀 더 구체화시켜 ③ **서울시NPO지원센터의 지원방향에 대한 문항결과**를

검토해보고자 한다. NPO센터의 지원방향에 관한 질문은 3번과 4번 문항으로 나누어져 있다. 3번은 구조화된 NPO센터의 지원방향에 대한 각 항목의 중요도 척도 조사로, 4번은 현재 수행되고 있는 지원 사업 전체 리스트에 대한 선호도(유익성) 선택 조사로 제시되었다. 먼저 3-1)조직 운영역량 강화에 대해서는 다른 항목에 비해 중요도가 높다고 표기한 편이었다. 응답자의 37.5%가 척도8에 표기했다. 반면 3-2)사회문제 해결을 위한 생태계 조성에는 척도가 다소 분산되는 결과를 보여줘 참여자들의 엇갈린 인식지형을 보여주고 있다. 나머지 문항인 3-3)공익활동가 성장기반 조성, 그리고 3-4)NPO공익자산 조성에는 대체로 8에서 10사이의 척도에 분포되어 있었다. 그러나 전반적으로 각 문항마다 큰 차이점이 보이지 않았다. 특정한 지원방향성에 대한 선호도의 차이성에 시사점이 있다기보다는, 어떤 방향의 지원을 하더라도 그 방향성을 분명히 집중시켜 완결성과 효과성을 높이는 것이 필요하다는 의견으로 이해할 수 있다.

④ 현재 NPO센터에서 수행하는 지원 사업의 전체 리스트에서 가장 유익한 것을 묻는 항목에서는 ‘임팩트 테이블·조직역량강화 컨설팅·사례기반 멘토링 및 맞춤형 워크숍’ 과 ‘권역별 거점공간지원·협업공간 지원·대시민접촉 공간 지원’ 이 40.6%로, 가장 높은 응답률을 보여주었다. 다음으로, ‘활동가 교육 프로그램·활동가 역량 강화 지원’ 이 34.4%, ‘미트웨어, 시민들의 경험 공유 플랫폼 지원’ 이 31.3%로 뒤를 이었다. 이 결과는 설문조사의 첫째 문항과 둘째 문항의 공통된 결과로 꼽히는 △개인역량 강화, △조직역량 강화, △단체 간 상호 네트워크과라는 결과의 시사점이 NPO센터의 사업과의 연계성으로 자연스럽게 증명되는 유의미성을 가지고 있다고 본다. △개인역량 강화, △조직역량 강화, △단체 간 상호 네트워크라는 지원 사업 방향은 임팩트 테이블, 권역별 공간 지원·협업 공간 지원, 활동가 역량 강화 등의 NPO센터 사업과 연계성이 높다고 할 수 있다.

(4) 서울시NPO지원센터의 대표 지원 사업 구성

지금까지 검토된 설문 결과와 앞서 설계한 NPO센터의 미션 체계도를 토대로 하여 NPO센터의 대표 지원 사업 구성도를 설계해 보기로 한다. 본 연구에서는 NPO센터 지원 사업의 핵심 요소와 목표를 운영, 활동, 자원, 사람의 네 측면으로 설정하였다. 이는 각각 운영역량 강화, 사업역량 강화, 지속역량 강화, 개인역량 강화의 방향성을 목적으로

로 하고 있다. 각각의 항목은 NPO센터의 비전과 미션을 이루기 위한 활동적 측면의 핵심 요소가 된다. 그러므로 상호 간의 인과관계성을 가지고 있지 않으며, 모든 요소는 서로 배타적이고 중복되지 않는다. 나아가 모든 요소의 합은 상위 개념인 NPO센터 지원 사업의 범주를 충족한다고 볼 수 있다. 이런 관계성을 가정한다면 상호 관계는 순차적 관계가 아니라 수평적 관계임을 알 수 있다. 또한 모든 요소가 골고루 충족될 때 그 효과성, 다시 말해 단체들의 역량은 성장됨을 추측해 볼 수 있다. 이러한 이유로 지원 사업의 핵심목표는 서로 영향을 주고받는 상호보완적 관계성으로 설정하는 것이 적절하다. 조직역량 강화는 사업역량 강화를, 이는 다시 지속역량 강화를, 이는 다시 개인역량 강화를, 이는 다시 조직역량 강화를 위해 영향을 미치고 기여함으로써 그 효과성을 높이고 완결성을 견고히 할 수 있을 것이다. 이에 따라 <그림 III-3>과 같은 개념도를 도출할 수 있다.

<그림 III-4> 서울시NPO지원센터 지원 사업 사이클



이러한 사이클을 기반으로 하여 기존의 단위 사업 중 대표사업을 정렬해 보고자 한다. 조직역량 강화에는 임팩트 테이블과 지속가능성보고서 발간지원 사업, 사업역량 강화에는 의제포럼과 미트쉐어, 지속역량 강화에는 주민세 1% 운동과 거점별 공간지원 사업, 개인역량 강화에는 활동가 역량의 맵 등을 대표 사업으로 정렬할 수 있다.

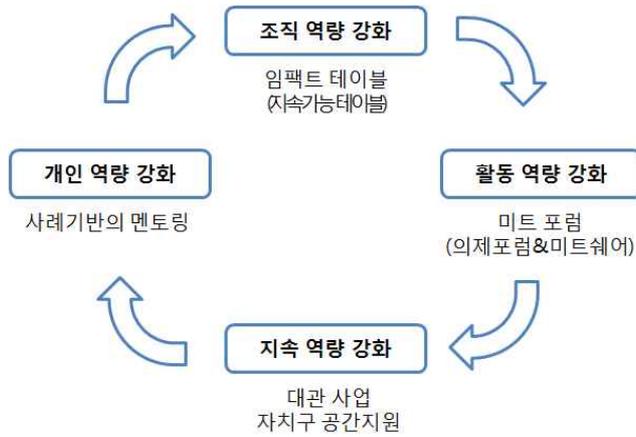
한편, 지속가능성보고서 발간지원 사업은 가이드라인에 기반한 보고서 발간을 지원했던 사업에서 탈피해, 지속가능성의 원리를 통해 역량강화를 지원하는 사업으로 확장할 필요가 있다. 해당사업의 2015년 결과보고서에 따르면, 20개 단체가 참석, 이 중 4개 단체

가 연내에 지속가능성보고서를 발간했고 5개 단체가 차년도 발간을 예정하고 있어 높은 이행률을 보이고 있다. 단 내부 설득의 어려움과 단체의 미션비전 체계와의 연동 조정 작업의 필요성으로 인해 즉시적 적용에 과제가 단체 적용의 어려운 점이라는 평가가 있었다. 이번 연구의 설문조사 중, 사업의 유의함을 묻는 문항(문항 4)에서 지속가능성보고서 발간지원 사업은 21.9%를 차지해 전체 지원사업 순위에서 6위로 선정되었다. 그 원인은 단순히 적용상의 과제라기보다는 단체들의 욕구가 보고서 발간에서 그치지 않고 실제 지속가능성의 획득까지 기대하고 있었기 때문인 것으로 보인다.¹³⁾ 따라서 가이드라인 중심의 보고서 발간을 넘어, 원리 기반의 맞춤형 컨설팅으로의 확장은 검토할만한 과제다. 이럴 경우 두 개의 사업을 통합하여 ‘원리 기반의 컨설팅(principal based consultation)’이라는 센터 고유의 조직역량 강화사업을 고안할 수도 있을 것이다.

의제포럼과 미트쉐어도 비슷한 맥락에서 시너지 효과를 고려한 기획이 필요하다. 두 사업 모두 지역사회의 문제(의제)를 공유함으로써 해결한다는 비슷한 운영원리를 담고 있다. 의제포럼의 경우 2015년 서울연구원과의 협업 과정에서 제기된 사업이라 미트쉐어와 구분된다는 측면도 있으나, 본질적으로는 NPO나 개인활동가들이 지역사회에서 자신의 문제를 자신들의 미션에 맞게 지역사회의 구성원들과 소통하며 풀어간다는 공통점이 있다. 특히 ‘사회문제를 어떻게 풀 것인가’에 대한 접근을 한다는 점에서 볼 때, 의제포럼과 미트쉐어는 다른 중간지원조직과 달리 NPO센터만이 갖고 있는 고유한 지향에서 비롯된 사업들이다. 즉 많은 중간지원조직이 공모사업 등 공급자적 방식의 지원 사업의 고도화를 고민하는 상황에서 NPO센터의 의제포럼과 미트쉐어 사업은 NPO센터가 공익주체들의 자발적 문제 해결을 위한 네트워킹의 장을 마련하는 것을 중요한 역할로 설정하고 있음을 보여준다. 이는 앞서 설문결과에서, 현장 단체들이 중간지원조직에 가장 바라는 지원으로 ‘연계활동지원, 단체들 간의 네트워킹, 민관협력 지원’을 꼽은 것과 맥락을 같이 한다. 따라서 의제포럼과 미트쉐어를 큰 의미에서 같은 사업으로 기획하되, 미트쉐어를 기본형, 의제포럼을 심화형으로 구분하며 서로의 통합성을 추구하는 것은 그 효과성 측면에서 의미가 있을 것이다.

13) 지속가능성보고서발간지원 사업 이해관계자의 대화(2015.9.27)

<그림 III-5> 서울시NPO지원센터의 대표 지원 사업 구성도의 예



3) 소결

<그림 III-4>에서 제시된 NPO센터의 지원 사업 구성도는 조직의 핵심목표(중점분야)의 관계성과 각각 목표의 대표 사업을 제시하고 있다. 이 개념도를 다시 공익주체들의 기초 욕구에서부터 연계해 NPO센터의 대표 사업으로 연결해 보면 다음과 같은 그림으로 정리할 수 있다.

<그림 III-6> 공익주체들의 기초 욕구와 NPO센터 지원 사업의 연계도



이로써, 사업의 정렬까지 정리되었으나 이 챕터에서 다루어져야하는 마지막 과제가 있다. 지금까지의 체계도는 어느 중간지원 조직에나 해당될 수 있는 일반적인 체계도에 가까운 것일 수 있으므로, 센터의 독특성이 반영된 전략요소가 드러나야 한다는 사실이다. 기존의 체계를 잘 정돈하는 것 자체가 센터의 독특성을 꼭 표현한다고는 할 수 없기에 지금까지 정돈된 체계도를 종합적으로 검토하여, 그 체계도 내에서 전략 설정의 근거를 설정해낸다면 연구의 취지에 더 적합할 것이 보여진다. 이에 지원사업의 핵심목표인 운영, 활동, 자원, 사람의 4개 요소에 대한 구체적 전략을 기술해 보고자 한다.

운영역량 강화는, 현대 사회에 처한 다양한 NPO들이 겪고 있는 운영상의 핵심적인 문제해결을 위한 지원을 뜻한다. NPO들의 양적 성장은 눈에 띄는 변화가 있었으나 사회적인 영향력이나 신뢰도 등의 질적 성장 부분은 여전히 과제로 남아 있다. 특히 일부 단체들에게서 나타나는 조직의 관료화나 활동가들의 매너리즘, 소진 등의 현상은 이를 뒷받침 해주고 있다. 이에 NPO들의 공통된 문제이면서 개별 NPO가 풀 수 없는 문제를 센터는 지원의 대상으로 설정해야 한다. 이러한 이유로 운영역량 강화를 ‘조직핵심역량 강화’라고 부를 수 있을 것이다. 조직의 질적 성장을 위해서는 규칙기반이 아닌 원리기반의 지원책을 통한 ‘자생적 운영역량의 지원’이 요구된다. 이에 조직핵심역량 강화는 ‘원리기반의 컨설팅’으로써 제공됨이 적합하며 임팩트 테이블과 지속가능 테이블 등의 사업형태가 이곳에 정렬될 수 있다.

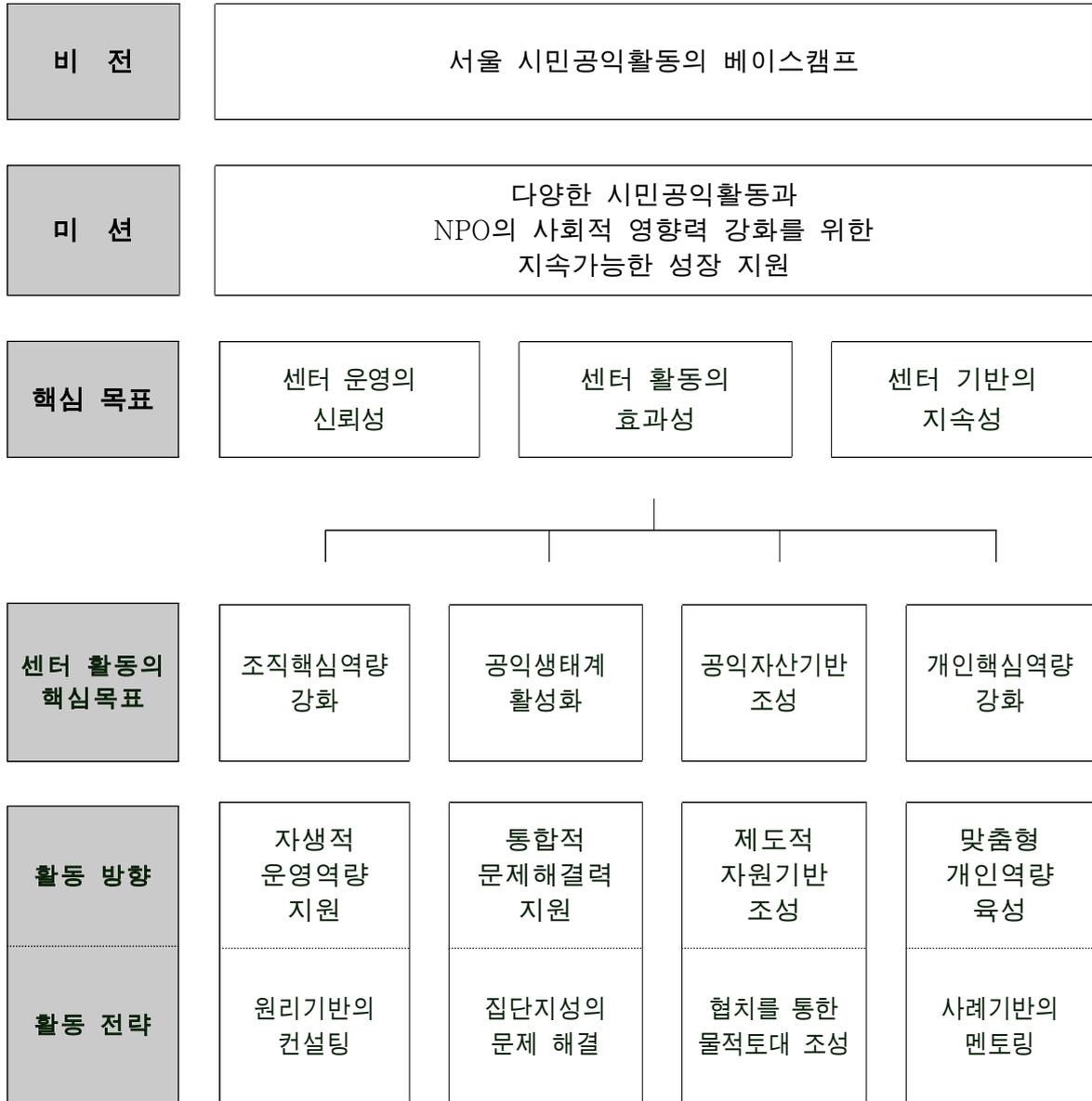
활동 역량 강화는, 현대 사회의 NPO들이 현장에서 직면한 사회의제를 스스로 발굴하여 협업을 통해 해결해 갈 수 있도록 그 장을 마련해주는 지원을 뜻한다. 사회문제가 갈수록 복잡해지므로 현장의 작은 의제라도 다양한 영역 간의 협업이 요구되고 있다. 이러한 협업에는 중추적 기관(backbone organization)이 필요한데 이를 센터의 역할로 검토해 볼만 하며 차후 자치구 센터의 건설을 고려해 본다면 검토의 필요성은 더욱 커진다. 센터가 중추적 기관을 자처한다면 서울이라는 거대한 지역에서 제기되는 다양한 의제를 통합적으로 조정하여 공익생태계를 활성화하는데 적합할 것이다. 서울시와의 소통은 물론 현장단체와의 소통에 다리 역할을 할 수 있기 때문이다. 따라서 각 단체의 활동 역량 강화는 ‘공익생태계 활성화’를 위해 서울시, 현장단체, 유관기관 등이

함께하는 ‘통합적 문제해결’에 대한 지원으로 구체화될 수 있다. 이는 참여하는 주체들의 ‘집단지성의 문제해결’이라는 실행을 통해 구현 가능하며 미트포럼 등의 사업으로 현실화될 수 있을 것이다.

지속 역량 강화는, 자원의 확보를 통해 NPO들의 지속가능성을 향상시킬 수 있는 중요한 검토 대상이다. 센터가 중간지원조직이라는 정체성으로 설명될 수 있다면 센터의 물적 토대가 형성된다는 것은 ‘공익자산의 기반이 조성’된다는 말로도 환치될 수 있다. 다만 현재 센터의 법적 위상으로 볼 때 물적 자원을 직접 기부받아 배분할 수 있는 구조가 아니기 때문에 이를 위해 제도화를 먼저 점검하는 것은 선결적 과제이며 서울시와의 협업은 필수적이다. 따라서 이는 ‘제도적 자원기반의 조성’으로 설명할 수 있으며 ‘협치를 통한 물적 토대의 조성’으로 구체화 될 수 있을 것이다. 가령 센터의 대관사업이나 자치구 공간 지원 등의 사업이 이곳에 정렬될 수 있다.

개인 역량 강화는, 최근 NPO들이 겪고 있는 가장 가까운 고민인 활동가들의 역량 강화를 뜻한다. 과거 활동가들의 역량강화를 위해 다양한 주제의 교육이 존재해 왔지만 그것이 실제로 어떠한 효과가 있고 얼마만큼의 확장성이 있었는지는 알기 힘들다. 특히나 활동가들의 소진과 매너리즘이라는 내적 고민은 물론 인재의 인입구조의 약화 등은 각 NPO들이 모두 겪고 있으나 개별적으로 해결하기는 힘든 문제이기에 개인 역량 강화는 ‘개인핵심역량 강화’로 부를 수 있을 것이다. 대규모의 일방적 이론 강의나 화려한 강사로 구성된 프로그램 한두개를 신설하여 제공하는 것으로는 이 문제가 해결되기 힘들 것이다. 각자가 현장에서 겪는 개별적 사안의 공유를 통한 공통적 시사점을 학습하는 것은 실질감 측면에서 중요하다고 보여진다. 이는 ‘맞춤형 개인역량을 육성’할 때에 필수적이며 ‘사례기반의 멘토링’으로써 구체화될 수 있을 것이다. 케이스 멘토링 등의 형태로 신사업을 검토할 필요가 있다.

<표 III-8> 서울시NPO지원센터의 중장기 전략 체계도

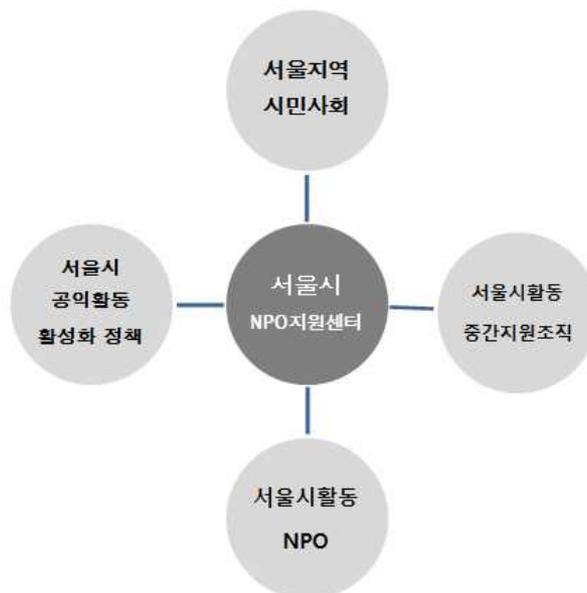


IV. 결론 - 서울시NPO지원센터의 중장기 지원 사업 전략 제안

1. 전략 수립의 요소

NPO지원센터의 중장기 지원 사업 전략은 크게 네 가지 차원의 접근을 통해 수립할 수 있다. 첫째, 서울시 NPO들의 활동에 영향을 미치는 환경이다. 환경 요소에서는 서울시의 거버넌스 2.0 전략과 같은 시민사회 활성화와 연관된 정치사회적 조건과 자원봉사 활동이나 기부, 시민단체 참여와 같은 NPO들의 내적 활동 조건이 포함된다. 둘째, NPO들의 지원 사업에 대한 욕구이다. NPO들이 공익활동 현장에서 어떤 지원을 원하는지, 어떤 특성을 가진 NPO가 사회적 지원을 요청하는지 등에 대한 기초 욕구들이다. 셋째, 현재 서울시에서 활동하는 NPO들에 대한 지원 실태, 특히 다양한 중간지원조직들의 지원 현황을 분석하여 그 특성과 유형을 파악하는 것이다. 넷째, 서울시NPO지원센터의 비전과 미션에 따라 정렬된 지원 사업의 핵심목표와의 부합성이다. 전략이란 앞에서 확인한 바대로 조직의 미션과 비전을 달성하기 위한 일관되고 구체적인 방향을 의미하기 때문이다.

[그림 IV-1] NPO센터 전략 도출을 위한 주요 환경 요소



시민 사회의 공익활동 생태계 시민 참여의 측면에서 서울지역 시민사회의 성장이 지체되고 있다는 것은 서울시 NPO들의 공익활동 환경이 열악하다는 것을 의미한다. 다양한 사회조사와 통계를 두루 살펴보았을 때, 서울 시민들의 참여도와 활력이 점차적으로 감소하고 있는 경향은 뚜렷해 보인다. 기부 활동을 제외하곤, 자원봉사활동에서부터 결사체 참여, 집회 및 시위 등 적극적 시민참여활동에 이르기까지 시민들의 활동이 위축되어 있음을 다양한 지표에서 확인할 수 있다. 이런 시민사회의 내적 환경에서 서울시 NPO들이 성장하고, 공익활동이 활성화되기를 기대하는 것은 난망하다. 이런 점에서 NPO지원센터는 개별 NPO들이 해결하지 못하는 공익활동에 우호적인 환경 조성을 위한 역할을 자임할 수밖에 없다. 공익활동 생태계 조성이라는 과제 해결에 적극적으로 나서지 않는다면 NPO센터가 표방하고 있는 서울 시민 공익 활동의 베이스캠프라는 비전에 도달하는 것도 불가능할 것이다. 따라서 NPO센터는 NPO의 공익활동에 유의미한 환경 조성 - 예를 들어 시민사회 활성화제도 개선 캠페인, 주민세1%공익활동 기금 마련 제도 개선, 시민들의 NPO참여 촉진을 위한 공익캠페인, NPO 공익활동에 대한 사회적 의의 및 임팩트 홍보 등의 사업 등 - 에 대한 전략과 이에 조응하는 사업의 배치가 필요하다.

서울시의 공익활동 정책 환경 서울시가 현재 공세적으로 추진하고 있는 이른바 서울형 거버넌스 2.0 정책이 가져올 환경 변화를 적극적으로 고려해야 한다. 서울시는 거버넌스의 내실화·고도화를 위해 과거 공공주도형 거버넌스에서 민관협력형 거버넌스로의 이행을 준비하고 있다. 이를 위해 혁신적 시민참여제를 도입하고, 지역 차원과 사회의 제형 거버넌스를 적극적으로 추진하고 있다. 이런 환경 변화는 그 자체로 전향적이라고 할 수 있다. 그러나 시민사회 내적으로는 만만치 않은 도전과제를 준비없이 부여받았다고 할 수 있다. 적극적인 거버넌스 환경의 조성은 NPO들의 공익활동 활성화에 긍정적 영향을 미칠 수 있는 진일보한 환경이지만, 현재 서울시에서 활동하는 NPO들의 실태에 비추어볼 때, 많은 시민사회단체들이 서울시 거버넌스에 주도적이고 능동적으로 참여할 수 있는 역량을 확보하고 있지 못한 까닭이다. 이런 점에서 NPO센터는 시민참여형 거버넌스 구축을 위한 NPO 역량강화 지원 사업이라는 또 다른 과제를 강제당하고 있는 상황이다. 다른 한편 거버넌스 환경의 변화는 NPO센터가 NPO들의 역량강화를 위한 지원 사업뿐만 아니라 행정의 변화를 유도하는 역할도 수행해야 함을 함

의한다. 거버넌스와 NPO에 대한 개방적 인식을 위한 공무원 교육이나 민관파트너십을 높이기 위한 다양한 교류 기회의 제공 등도 지원 사업 목록에 포함되어야 한다.

앞에서 언급한 두 가지 환경 요소는 역설적이다. 서울시 NPO의 외부적 요소라 할 수 있는 서울형 거버넌스 2.0 정책은 공익활동을 촉진하는 환경으로 작용하는데, 내부적 요소인 시민들의 공익활동 참여도는 점차 약화되는 경향을 보여주고 있기 때문이다. 이런 딜레마적 현실을 극복하기 위해서 NPO센터는 서울지역 NPO들이 서울시라는 구체적인 현실과 시민이 만날 수 있는 공익활동 생태계 조성의 역할을 해야 한다. 그 방향은 서울시가 당면한 다양한 사회적 의제 발굴과 직접적인 문제 해결 능력을 확보하는 것, 나아가 이런 과정을 통해 서울시라는 지역 사회의 힘과 시민력을 강화하는 것이다. 이는 NPO센터 지원 사업에서 고유성을 확보하게 하는 데도 기여할 것으로 보인다.

서울지역 NPO 현황 앞에서 살펴본 것처럼 공익활동의 주체라면 누구나 NPO센터의 지원 대상이 된다. 그러나 다양한 시민사회 조직들 중, 지원 사업에서 전략적으로 고려해야 할 영역이 있다는 점을 간과해서는 안 된다. 즉, 지원 사업을 설계할 때 첫째, 풀뿌리 소규모 단체, 둘째, 애드보커시 활동을 주력으로 하는 단체, 셋째, 서울형 의제를 다루는 단체들을 전략적으로 고려해야 한다. 서울 지역 시민사회 생태계라는 측면에서 볼 때 이들 세 가지 특성을 지닌 단체들의 미래는 암울하다. 따라서 NPO의 법적 지위나 활동 영역, 조직 형식 여부에 있어서는 보편성과 개방성의 원칙을 가지고 지원을 하되, 중앙 단체에 비해 광역과 기초 단체의 성장이 미흡하며, 서울시 차원의 의제를 다루는 NPO가 희소하며, 애드보커시 영역의 단체들이 사회적 지원 체계에서 상대적으로 소외되어 있다는 점을 고려할 필요가 있다. 지원 대상에 있어 이런 전략을 수립하면 서울시 권역별 단체 분포 현황에서 하위 4개 지역으로 나타난 동남권, 강북권, 동서울권, 남서울권 지역 풀뿌리 단체들에 대한 지원 사업을 구체적으로 설계할 수 있을 것이다.

또한 서울 지역 NPO들이 부문별로 다른 성장의 경로를 거치고 있으며, 광역(서울 지역 전반)과 기초(각 권역 및 소 지역)영역의 현황과 필요는 상이하다는 점을 고려하여 획일적이기 보다는 각 부분의 현황과 필요에 부응하는 지원을 모색해야 한다. 이와 관련

해 현재 서울시NPO지원센터의 지원 사업도 중장기적으로 지원 대상을 분화하여 설계할 필요가 있다. 이를 가능케 할 현실적 경로는 서울시NPO지원센터의 권역별 거점을 마련하는 것이다. 만약 권역별, 혹은 소지역별로 NPO지원센터가 설립된다면, 광역과 기초 수준의 중간지원조직간의 역할 분담에 따라 보다 특화된 지원 사업을 고안할 수 있을 것이다. 지원 대상에 따라 지원 사업의 욕구가 다르다는 점도 이해관계자 대화의 중요한 결론 중 하나였다.

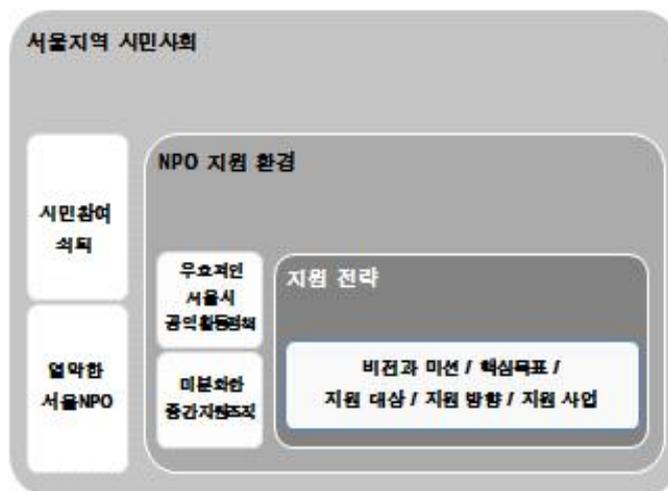
서울시 중간지원조직 실태 중간지원조직의 지원 사업 분석을 통해서도 NPO센터의 고유성에 관한 시사점을 찾을 수 있었다. 현재 서울시에서 활동하는 NGO들을 대상으로 22개의 대표적인 중간지원조직들의 지원 사업을 분석해보았을 때, 중간지원조직들은 연계활동 지원, 활동가 역량 강화, 조직 역량 강화, 재정·자원 지원, 지식·정보 제공, 사회문제 해결 지원과 같은 6가지 활동 유형에서 특화된 전문 영역을 구축하고 있지 못한 것으로 보인다. 이는 지원 정책이 전문적이지 못하다는 점과 동시에 지원 규모 측면에서도 사회적 성과를 낼 만큼의 지원이 이루어지고 있지 못하다는 것을 함의한다. 활동가 역량 강화 관련 사업은 모든 조직들이 수행하고 있지만, 한 개인의 역량 강화를 통해 조직 역량 강화로 이어지는 선순환 모델에 대한 사례 보고는 드문 편이다. 이런 점에서 NPO센터는 향후 어떤 지원 사업 영역에서 전문성을 가지고 특화된 지원 사업을 펼칠 것인지에 대한 전략적 고려가 필요하다. 이와 관련해서 본 연구에서는 NPO지원센터가 다음과 같은 방향에서 지원 사업을 전개할 것을 제안한다.

지원 사업 유형별 활성화 정도에서 가장 활성화 되어 있는 부분은 활동가 역량 강화 사업이며, 그 다음 활성화되고 있는 것은 재정 자원 지원 사업과 조직 역량강화 사업이다. 이에 반해 지식 정보 제공 사업이나 사회문제해결 지원, 연계 활동 지원은 취약한 것으로 나타났다. 이런 결과는 이해관계자대화에서도 확인할 수 있다. 따라서 현재 중간지원조직들의 지원 사업에서 비어 있는 영역에서의 사업 개발이 필요하다. 특히 연계 활동 지원을 매개로 다른 지원 사업을 배치하는 전략적 관점을 유지할 필요가 있다. 단체들 간의 네트워킹, 민관협력, 기업과의 교류 촉진 등 다양한 연계 활동 지원은 그 자체로도 의미가 있지만, 조직 역량 강화, 사회문제해결 능력 증진, 물적 자원과 활동 역량 확보 등 다른 지원 사업 영역에도 영향을 미치는 지원 사업 역역이라고 할 수 있다.

지원 사업에서 NPO센터만의 고유성을 확보한다는 것은 서울 지역 시민사회의 정체성에 부응하는 지원 사업 개발이 필요하다는 것을 의미한다. 이는 서울시가 당면한 사회적 문제를 발견하고, 해당 문제를 사회적 의제로 설정하는 단계에서부터 출발한다. 그러나 서울지역 시민사회 환경 분석에서 확연히 드러나듯이 광역 차원의 NPO활동은 본격적으로 활성화되고 있지 못하다. 또한 중간지원기관 현황에서 민관협력형 중간지원 조직들이 서울지역 의제와 관련한 사업을 배치하고 있으나, 구조적인 한계로 인해 아직 본격적인 성과가 보고되고 있지 못한 상황이다. 이런 상황에서 NPO센터는 서울 지역의 공익활동 생태계 조성을 바탕으로 서울지역 NPO들이 서울 지역에 천착한 사회적 문제 해결 능력을 강화할 수 있는 역량 지원 사업을 통해 서울지역 시민사회를 활성화하는 데 역할을 해야 한다. 다른 한편 NPO센터의 고유성을 확보하는 문제는 지원 대상과도 매우 밀접한 문제이다.

2. 전략 제안

<그림 IV-2> 서울시NPO지원센터의 지원 사업 전략틀



제안 1 - 지원 대상

조직과 개인 여부를 떠나 의제를 중심으로 한 공익활동의 주체라면 누구나 NPO센터의

지원 대상이 된다. 다만 조직을 대상으로 한 지원과 개인을 대상으로 한 지원에 있어 차이를 둘 필요가 있다. 그것은 효과성뿐만 아니라 신뢰성에 대한 이슈이기도 하다. 또한 시민단체, 사회복지기관, 재단, 모금배분기관, 국제개발NGO, 사회적 경제 등의 다양한 영역은 지원의 대상에서 배제될 이유가 없으며 오직 사회변화를 위한 공익활동에 있어 도움이 필요한 집단은 NPO센터의 지원 대상이 된다.

그러나 보편적, 개방적으로 서울NPO센터의 지원 대상을 삼되, 풀뿌리 소규모 단체, 애보커시형 단체, 서울형 의제를 다루는 단체들에 대한 지원을 보다 적극화시킬 전략이 필요하다. 이들 특성을 가진 단체들은 서울시를 비롯하여 다양한 민간공익활동을 지원하는 기관들의 지원 대상에서 그 중요성에도 불구하고 상대적으로 지원의 비중이 낮다고 할 수 있다. 그동안 서울NPO센터의 지원 사업 대상을 분석해본 결과 많은 풀뿌리 소규모 조직이 지원 사업에 참여하고 있으며, 사업 효과에 대해 만족감을 표시하고 있는 상태이다. 그러나 여전히 이들 대상의 사회적 지원의 범위와 폭은 제한적이다. 앞에서 살펴본 것처럼 현재 서울NPO센터는 다차원적 측면에서 서울지역에서 활동하는 NPO들이 서울 지역에 천착한 사회적 문제 해결 능력 제고를 위한 역량 지원 사업을 보다 적극화시킬 것을 요구받고 있다. 이런 점에서 지원 대상을 전략적으로 판단할 필요가 있는 것이다. 지원 대상을 타겟팅화하는 것은 다른 한편 NPO센터의 고유성을 확보하는 문제와도 매우 밀접하게 연관되어 있다.

제안 2 - 지원 방향

서울NPO센터의 구체적인 전략을 제안하기 전에 다시 환기하고 싶은 두 가지는 핵심목표 설정과 사업간 상호 연계성 강화이다. 무릇 모든 조직의 비전과 미션을 성취하고자 할 때 가장 중요한 핵심 요소가 핵심목표이다. 핵심목표는 전략의 지표가 되며, 향후 사업 기획을 할 때 안내자 역할을 한다. 본 연구에서는 핵심목표를 운영역량 강화, 활동역량강화, 자원역량강화, 개인역량강화를 설정했다. 네 가지 핵심목표는 각각 조직 운영의 신뢰성, 조직 활동의 효과성, 활동기반의 지속성, 개인 역량의 확장성이라는 핵심지표로 연결된다. 핵심지표의 설정과 더불어 중요한 것은 사업간 상호 연계성의 고도화 방안이다. 신규 사업의 배치나 사업의 양적 확장보다는 각 사업의 관계성을 높이는 방안을 통해 상호시너지 효과를 창출할 수 있도록 배치하는 것이 매우 중요하다. 특히 서울NPO센터는 지난 2년 동안 괄목할만한 성과를 얻었지만, 자원의 제한성을 비

롯한 다양한 한계에 직면하기도 했다는 점에서 기존의 사업을 고도화시키고 상호 연결시키는 작업이 더 우선시되어야 한다. 핵심적으로 필요한 사업을 선택하고 집중해야 하며, 센터의 핵심목표로 설정된 사업은 다년간 지속적으로 수행되었을 때, 센터의 성과를 설명할 수 있는 여건이 될 것이라는 점을 강조하고자 한다.

제안 3 - 지원 사업

3-1 운영역량 강화 운영역량(조직역량) 강화를 위해서는 NPO들이 조직운영의 신뢰도 강화를 통해 시민들의 참여 동기와 NPO에 대한 사회적 지원 동기를 높일 수 있도록 해야 한다. 시민들은 다양한 사회적 기회를 통해 공동체의 성원으로 참여하며, 공적 시민으로 참여할 수 있는 기회의 창을 제공하는 역할은 시민사회가 담당한다. 이 때 시민사회 조직들의 운영역량은 시민들이 공익활동에 참여하는 데 중요한 시금석이다. 운영역량은 NPO가 추구하는 가치와 목표, 사회적 효과성이나 투명성과 같은 조직 운영 원칙의 실현, 조직 역량 수준 등 공익활동 기관에 대한 신뢰도와 가장 밀접한 영역이기 때문이다.

서울NPO센터가 서울지역 NPO들이 공익활동기관으로서의 신뢰성을 확보하고, 서울 시민들의 공익활동 안내자 역할을 할 수 있도록 하기 위해서는 NPO의 기초역량 강화에 집중할 필요가 있다. NPO의 기초역량은 조직운영의 신뢰성에 직결되는 요소이다. 기초역량 지원은 크게 다음의 세 가지로 구성된다. 첫째, NPO의 회계, 재정, 내부 거버넌스, 노동기준 등 조직 운영의 내외부적 규칙과 규범이 사회적 기준에 부응할 수 있도록 NPO에게 가이드를 제공하고 교육하는 지원이다. 한 예를 들어보면, 최근 개인정보에 대한 사회적 감수성이 높아지고, 개인정보보호의 수준이 강화되고 있지만 아직 많은 NPO들은 개인정보보호법에서 규율하고 있는 개인정보보호방침을 준수할 역량을 갖추고 있지 못하고 있다. 법 시행 초기에는 정부에서도 자율점검 차원에서 NPO들을 계도하는 등 사회적으로 가이드라인이 정착되는 데 필요한 시간을 용인할 수 있지만, 과연 이 시간동안 NPO가 자체적으로 해당 역량을 갖추 수 있을지 의문이다. 그러나 NPO가 이런 사회적 가이드라인을 충족하지 못할 경우 공익활동의 중추적 기관이라는 사회적 신뢰도는 점차 하락할 수밖에 없다. 따라서 서울NPO센터는 NPO운영 기준이 조직 내부와 사회적 가치와 규범에 부합할 수 있도록 하는 NPO의 기초역량 지원에 집중할 필요가 있다. 둘째, 제한적 자원 동원 구조내에서도 사회적 영향력을 고양시킬 수

있도록 조직경영 능력을 제고할 수 있는 지원이 필요하다. 시민사회 조직의 실태와 현황 조사가 희소하지만, 모든 조사에서 공통적으로 발견할 수 있는 조사 결과는 NPO들의 활동 여건이 열악하다는 것이다. 재정규모, 회비납부 규모, 유급 활동가 숫자 등 모든 지표에서 NPO들의 자원 동원 수준이 매우 낮다. 이처럼 인적, 재정적 자원 동원 수준이 열악한 상황에서는 기업이나 공익재단 등과의 네트워크, 파트너십 형성 등 자원 연계를 통해 자원을 확보할 수 있도록 지원하는 것과, 제한된 자원 동원 구조안에서도 사업 효과성을 제고하기 위해 NPO내부 조직역량 강화를 위한 컨설팅 등 지원 사업이 보다 적극적으로 배치되어야 한다. 셋째, 단체의 공익활동이 NPO에게 좀 더 가까이 다가갈 수 있도록 사회적 채널을 형성하도록 집중하여 지원 사업을 구상할 필요가 있다. 사회적 채널은 지속가능성보고서를 비롯하여 임팩트스토리와 같은 시민들에게 제공하는 정보도 있지만, NPO센터가 직접 시민들과 접촉할 수 있는 공간을 제공하는 것도 포함한다. NPO들의 사회적 성과를 알리고, 공익활동의 즐거움과 보람을 향유할 수 있는 NPO박람회 등을 사례로 들 수 있다.

운영역량을 강화하기 위한 지원 전략은 NPO들이 열악한 활동 조건으로 인해 운영역량의 성장이 어떻게 사회적 신뢰도 제고나 자원 동원과 연계되어 시너지 효과를 창출하는지에 대한 확신이 없는 상태인 점을 고려해서 앞장에서 서술한 것처럼, 규칙 제공이라는 지원에서 원리 학습을 제공하는 지원으로 전환할 수 있도록 사업 설계가 되어야 한다는 점을 첨언한다.

3-2 활동역량 강화

활동역량 지원 사업에서도 각 핵심목표 간의 매개와 연계의 중요성을 확인할 수 있다. 본 연구에서 제시하고 있는 의제포럼과 미트쉐어를 통합한 미트포럼(MeetForum)사업의 경우 서울형 의제 개발과 문제 해결에 적합한 방식 창안을 위해 지원하는 사업이지만, 미트포럼이 활동역량 강화에만 기여하는 사업이 아니다. NPO의 사회문제해결 능력의 증진은 당연히 임팩트테이블 등 운영역량 강화와 개인역량 강화로 연계된다.

활동역량 강화를 위한 전략 제안에서 핵심적인 요소는 바로 무엇을 목표로 하는 활동역량인가, 즉 서울NPO센터가 어떤 활동역량의 강화를 목표로 하는가를 규명하는 문제이다. 앞에서 서술한대로 본 연구에서는 서울시NPO들에 대한 지형, 사회적 지원 현황,

서울시 지원 체계 등 서울NPO센터의 내·외부의 환경을 분석한 결과, 서울시 NPO들의 공익활동 생태계를 형성하여 서울지역이 당면한 사회적 문제 해결과 서울 지역 시민사회의 활성화가 필요하다는 점을 확인했다. 서울지역에서 활동하는 시민단체들은 주로 운동영역에서 중심성을 발휘하고 있으며, 특히 국제협력·연대, 외국인·재외동포, 노동·빈민 영역에서 운동 중심성이 높은 것으로 나타났다(시민사회발전위원회 2015, 67-68). 이는 서울지역에서 활동하는 시민사회단체들이 한국 사회 개혁에 있어서 선도적인 위치에 있음을 보여주는 동시에, 서울특별시라는 매우 구체적이고 고유한 지역 사회의 특성을 반영한 시민사회 활동이 미진하다는 점을 의미한다. 이제 서울NPO센터는 그 이름에 걸맞게, 또한 서울 시민공익활동의 베이스캠프라는 비전에 부합할 수 있도록 서울NPO센터만의 고유한 지원 사업을 개발해야 한다. 서울NPO센터가 지난 1기에 그동안 담보되고 지체되었던 NPO지원 사업을 전면적으로 평가하여 지원 사업의 혁신 방안을 제시하는 데 골몰했다면, 2기에는 서울형NPO지원모델의 수립이 필요한 때인 것이다. 서울형NPO지원모델의 수립에서 중요한 것은 서울 지역이 중앙과, 광역, 풀뿌리라는 특성을 모두 갖고 있는 복합적인 특성을 지니고 있다는 점이다.

이런 점을 서울지역 시민사회와 NPO들의 고유한 특성으로 전제한 가운데, 서울NPO센터는 서울지역 NPO들이 서울지역의 사회적 문제 해결과 시민사회의 활성화라는 목표를 이룰 수 있는 활동역량 강화 지원 전략을 가져야 한다. 이를 위한 지원 사업으로는 첫째, 서울지역 문제 해결을 위한 의제 개발 지원 둘째, 문제 해결을 위한 네트워크 등 서울NPO들의 연계 활동 지원 셋째, 서울집중형NPO 인큐베이팅 지원을 제시할 수 있다. NPO들의 의제 설정 및 문제 해결에 필요한 역량 강화를 위한 지원은 공간 거점을 중심으로 제공할 수 있다. 공간은 현재 광역 차원에 설치되어 있는 서울NPO센터 외에 광역별, 소지역별 NPO센터를 설치하여 NPO지원의 구심점 역할을 하도록 하는 것이다. 이 때 NPO센터는 해당 지역 사회의 실정에 따라 공동사무공간이나 공동회의실제공 정도 수준에서 출발할 수도 있고, 지역 사회 NPO들의 의제 개발 등 Co-work 공간이나 명실상부한 지역NGO센터의 역할을 담당할 수도 있다. 나아가 마을공동체사업이나 사회적경제사업 지원 체계의 통합 등 일부 기초 지자체에서 시도하고 있는 것처럼 시민사회 활성화를 위한 통합 센터의 역할을 수행할 수도 있다. NGO센터의 수준과 기능, 역할은 지역별로 상이할 수 있지만, 서울NGO센터는 일관되게 서울 시민공익활동의 베이스캠프라는 비전과 다양한 시민공익활동과 NPO의 사회적 영향력 강화를 위한 지속

가능한 성장을 지원한다는 미션하에 서울지역 시민사회 활성화 소지역별, 권역별, 혹은 광역 차원의 NGO센터 전략을 설계하는 것이 중요하다. 공간거점 마련은 자원역량 강화와 매우 밀접하게 연계되어 있는 지원 사업이다.

3-3 지속역량 강화

자원역량 강화를 위한 지원은 NPO센터가 특히 혁신적으로 도전해야 할 목표이다. 서울시가 전국의 시민사회 활성화 정책, 공익활동 촉진 정책을 선도한다는 점에서 그러하다. 또한 지원 사업을 위한 자원 규모는 상대적으로 우위가 있을 뿐, 매우 저열한 수준이라는 점에서 혁신적 지향이 더욱 요구된다. 이런 점에서 헝가리의 비영리단체1%후원법이나 일본 이치카와 시의 주민세1%후원제도, 유희공공건물의 공익적 활용 방안과 같은 공익활동촉진을 위한 사회적 지원제도 마련 방안이 필요하다. 이 밖에도 지원 규모의 절대적 부족을 극복할 수 있는 서울시의 민간공익 지원 제도 개선이나 기업이나 민간재단 등이 NPO와의 협력을 통해 공익활동에 참여할 수 있는 기회 제공 등 혁신적인 지원 사업을 검토해야 한다.

자원역량 강화에 있어서 주목해야 할 상황은 최근 가속화되고 있는 서울시의 서울형거버넌스 2.0 추진사업이다. 앞에서 언급한대로 서울시의 서울형거버넌스 2.0전략은 NPO의 공익활동 활성화에 있어서 매우 중요한 정치적 기회이다. 시민참여, 민관파트너십, NPO에 대한 공적 지원 등 여러 측면에서 시민사회가 서울지역의 문제 해결에 적극적으로 참여하여 NPO의 사회적 존재 의의를 다시 한번 확인할 수 있는 자리이다. 그러나 이른바 서울시의 민관주도형 거버넌스 체제로 전환하기 위한 가장 기초적인 여건, 즉 시민사회의 역량과 기반이 매우 취약한 상황이다. 형식적 거버넌스 제도의 도입에서 머무르지 않고, 실효적인 거버넌스를 추진하기 위해서는 거버넌스에 참여하는 주체들의 역량 강화 문제를 해결해야만 한다. 그렇지 않으면 거버넌스라는 정책과 모순되게 관주도, 행정주도로 거버넌스2.0 정책이 추진될 수 밖에 없는 것이다. 이런 상황에서 서울NPO센터가 혁신적인 민관파트너십 모델을 구축하는 데 관건적 요소라고 할 수 있는 지원 사업을 배치할 필요가 있다. 이 때 지원 사업은 NPO 대상 뿐 아니라, 행정도 포함해야 한다. 서울시를 비롯하여 그동안 거버넌스에 관해서 가장 큰 문제가 되고 있는 것은 거버넌스에 대한 시민사회와 행정간의 인식 차이, 상호 이해의 부족이기 때문이다. 따라서 서울NPO센터는 서울시 공무원 대상의 시민사회 인식 교육을 비롯하여,

NPO들이 거버넌스에 참여할 수 있는 조건의 정비(예를 들어 중간지원조직 위탁 조건이나 평가 문제), 지원 제도의 내실화를 위한 활동도 지원 사업의 영역으로 설정해야 한다. 행정 측의 문제를 개선하지 않으면 거버넌스에 참여하는 NPO들은 동기 부여가 점차 취약해질 뿐 아니라, 자체 역량 강화와 연계되지 않은 채 서울시 말단의 행정기관으로 전락하기 쉽기 때문이다.

3-4 개인역량 강화

개인역량 강화를 위한 지원 사업은 중간지원조직 등 다양한 지원 기관들의 지원 사업을 분석해본 결과 가장 활발히 진행되고 있는 영역이다. 그러나 여전히 개인의 역량 강화는 조직역량 강화로 확산되고 있지 못하거나, 아예 역량 강화 자체의 성과가 불투명한 상태이다. 결과적으로 NPO존립의 근거라고 할 수 있는 사회적 문제해결에 기여하지 못하다고 평가된다. 역량을 한 개인이 수행하고(perform), 유지하며(sustain) 새로 위치는(renew) 능력이라고 정의할 때(Ubels et al 2010), 주목해야 할 점은 역량이란 고정된 상태가 아니며 끊임없이 환경에 적응하고 발전하는 과정이란 점이다. 따라서 NPO지원 체계 내에서 개인의 역량강화 지원 사업은 자연스럽게 역량개발로 이어진다. 역량개발에서 강조하는 것은 능력(ability)와 권한(power)의 증진이다(Lipson & Hunt 2008). 지속성이 핵심 요소이다. 이런 점에서 일회적이고 즉흥적인 교육 훈련 기회의 제공이 아니라, 공익활동에 참여하는 개인들의 생애주기와 변화하는 사회적 환경과 새롭게 부여되는 역할기대에 맞추어 지속적인 지원을 하는 것이 필요하다.

개인역량 강화에서 또 다른 핵심적인 요소는 확장성이다. 즉 한 개인의 역량이 개별적인 역량 구축에서 끝나는 것이 아니고 조직역량 강화로 발전할 수 있어야 한다. 확장성을 위해서는 일차적으로 NPO들과의 관계 구축이 필요하다. NPO와의 지속적인 연계를 통해 NPO리더십의 상을 개발하고, 신진 리더십(emerging leadership)을 발굴하며, 역량강화에 필요한 지원 내용 설계를 위한 과정을 밟는 것이 우선적이다. 그동안 역량 강화 지원은 세련된 프로그램 설계에 치중하는 경향이 강했다. 그러나 하나의 뛰어난 프로그램으로는 서울지역 시민사회 활성화를 선도할 변화의 리더십을 만들어내는데 한계가 명확하다. ‘마을이 아이를 키운다’는 말처럼 시민사회 활동가들의 역량 강화도 보다 종합적인 시민사회 구조 내에서 바라볼 필요가 있다. 이럴 때 한 사람이 한 조직을 변화시키고, 한 조직이 시민사회 전체를 진일보하는 데 기여하는 전환적 리더십을

만들어낼 수 있을 것이다.

서울NPO센터의 비전과 미션을 바탕으로 하여, 내·외부의 환경 분석에서 시작해, NPO 센터의 지향점 설정, NPO센터의 중점분야인 핵심목표 도출을 거쳐 서울NPO센터의 전략을 제안해보았다.

향후 서울NPO센터 2기 운영에서 의미있게 검토되기를 기대하며, 차후 과제를 제시하는 것으로 본 연구를 마무리하고자 한다. 본 연구에서는 서울시 NPO의 불균등한 성장이라는 거시적 구조와 NPO 지원 사업의 특화를 위해 현재 광역 차원에서만 설립되어 활동 중인 서울시NPO지원센터 외에 광역별 혹은 소지역별 거점 전략이 필요하다고 주장했다. 그러나 서울NPO센터의 중장기 전략에 있어 뜨거운 의제로 부상할 수 있는 서울시 광역 차원의 NPO센터와 거점 역할을 하는 NPO센터와의 역할 설정에 관한 이슈 등에 대한 방안을 구체화하는 데까지 나아가지 못했다. 서울시 NPO들에 대한 지원 전략 모색이라는 연구 주제가 계속 이어져서 보다 심화된 수준에서 후속 연구가 이루어지길 기대한다. 만약 후속 연구에서 NPO 지원 사업의 일반적인 효과성 제고를 염두에 둔 전략보다는 서울시라는 고유성에 더욱 천착한 지원 전략의 개발로 진전된다면, 본 연구에서 제안한 서울시NPO지원센터의 중장기 전략은 서울형NPO지원모델의 수립의 한 과정으로 자리매김하게 될 것이다.

참고문헌

- 김동춘·조현연·김정훈·김형철(2013). <시민사회 활동가 실태조사 및 지원방안>. 서울연구원.
- 김정희(2015) “부산지역 사회적 자본의 특징에 관한 연구: 5개 광역시도와 비교 및 부산의 변화를 중심으로” . <시민사회와NGO>. 13(1).
- 김희경(2014) <서울시 여성NGO 현황분석 및 성장생태계 조성방안>. 서울시 여성가족재단.
- 박상필(2013) <서울시 풀뿌리 NGO>. 서울특별시.
- 박영선(2015) “정부의 민간공익활동 지원 제도 연구 - 시민사회 조직 지원법을 중심으로” . <시민사회와 NGO>. 13(2).
- 박인권·이선영(2012) “서울의 저항과 대안의 공간 및 운동 변화 분석” . <공간과 사회>. 22(4).
- 서울시민연대·서울풀씨넷(2012) <2012 서울지역 풀뿌리단체 현황조사 보고서>. 서울특별시.
- 서울연구원 전략연구센터(2015) <서울형거버넌스 모델 구축방안>
- 시민사회발전위원회(2015) <제1기 시민사회발전위원회 백서>
- 시민운동정보센터 편집부(2012) <2012, 한국시민사회연감 2012>. 시민운동정보센터.
- 양용희(2013) “한국의 지역재단과 중간지원기관의 역할” . <NGO연구>. 8(1).
- 장수찬(2013) “시민사회 역량강화와 지방정부의 역할: 중간지원기관 전략을 중심으로” . <NGO연구> 8(1).
- 정무성·오충순(2011). “자원봉사와 뉴거버넌스의 실행방안” . 제4회 전국자원봉사컨퍼런스 발표문.
- 정병걸(2014) “한국사회단체의 지형과 변화” . <한국조직학회보>. 11(3).
- 조권중(2012) <서울시 제3섹터 지원정책 연구:서울시 비영리 민간단체를 중심으로>. 서울연구원.
- 조명래(2001) “도시 시민사회의 이해” . <공간과 사회> 16호.
- 조명래(2011) “시민사회의 공간화: 지역시민사회에 관한 소고” . <NGO연구>. 7(1).
- 조철민(2014) <NPO 활동가 교육수요 및 현황조사 보고서>. 서울NPO센터.
- 조철민(2015) “비정부단체(NGOs)의 활동공간으로서 서울 지역 시민사회의 지형” . <공

간과사회> 51호.

조희연(2004) <비정상성에 대한 저항에서 정상성에 대한 저항으로>. 아르케.

주성수·박영선·정희선(2015) “서울시 자원봉사 발전방안에 관한 학술연구”. 서울시
자원봉사센터 연구용역

주성수·이영재(2012) <시민활동 촉진을 위한 시민사회 지원방안 연구>. 특임장관실 연
구 용역보고서.

희망제작소(2013) “한국 사회혁신의 동향과 전망”. <The Hope Report> 제15호.

Brown, L. David. Archana Kalegaonkar(1999). “Addressing Civil Society’ s
Challenges: Support Organizations as Emerging Institutions.” IDR
Reports. 15(2): 1-20.

Brown, L. David. Rajesh Tandon(1991) “Strengthening the Grassroots: Nature and
Role of Support Organizations.” IDR Reports. 7(1). 3-28.

Klandermans, B. (1993) “A Theoretical framework for comparison of social
movement participation” . Sociological Forum. 8(3). 383-401.

Lipson, B and Hunt, M(2008) Capacity Building Framework: A values-based
programming guide (Oxford: INTRAC).

Salamon, L. (1999) America’s Nonprofit Sector: A Primer(2nd Edition). 이형진 옮김.
2000. <NPO란 무엇인가>. 아르케.

Ubels, J et al. (2010) Capacity Development in Practice. Oxford: Earthscann
Publications Ltd.

Westley, Frances et al. (2007) Getting to Maybe. Random House of Canada.

서울시NPO지원센터 홈페이지 www.seoulnpocenter.kr

〈부록1〉 인터뷰/FGI

1) 조사 개요

- 조사제목: 서울시NPO지원센터 중장기 전략 방향 수립을 위한 질적 조사
- 조사기간: 2015년 9월~11월(3개월)
- 조사결과: 센터 핵심 이해관계자 인터뷰 6인 및 핵심 집단 FGI 4개 그룹 26명
(총 32명)

2) 인터뷰/FGI의 질문지

[인터뷰 및 FGI 질문지]

1. [개요: NPO 정의와 범주]

- 센터의 지원 대상은 어디까지라고 생각하십니까?
- 그 지원 대상이 센터에 기대하는 것은 무엇이라고 보십니까?

2. [외부환경 분석: 중간지원조직의 환경]

- 중간지원조직 지원의 목표는 궁극적으로 무엇이어야 할까요?

3. [내부환경 분석: 서울시NPO지원센터의 미션 체계]

- 센터의 성공의 정의는 무엇이 되어야 한다고 생각하십니까?

4. [지향점 모색: 서울시NPO지원센터의 중장기적 방향]

- 센터의 5년 뒤 비전은 무엇이 되어야 한다고 보십니까?
- 센터와 서울시와의 관계는 어떻게 설정되어야 한다고 보십니까?

3) 인터뷰/FGI의 결과

[인터뷰 - 외적운영자/서울시 담당관 - 결과보고서]

- 일시장소: 2015. 9. 21 / 서울시청
- 대 상 자: 외적운영자 / 서울시 담당관
- 진 행: 이재현
- 작 성 자: 표제 연구의 연구자(박영선 외)

현재 센터에 대한 평가

- 아직까지 시민사회에 대한 전략이 보이지 않는다는 평이 주변에 존재함
- 시민사회단체와 센터의 공감대 형성, 사업의 접근성 등이 아직까지는 충분한 느낌은 아니지만 센터의 운영이 초반이라 이해되는 측면이 있음

센터가 집중해서 지원해야 하는 대상과 범주

- 사회변화를 위한 활동은 늘어나고 있지만 연성이슈가 많기에 꼭 시민단체로 귀결되지 않음
- 사회변화를 지향하더라도 젊은 층의 경우 비즈니스의 형태가 증가되는 추세며, 개인이나 조직이나의 선택도 점차 의미가 사라짐

공익주체에게 필요한 부분

- 시작단계의 활동가(혹은 조직)들을 위해 기초적인 훈련을 제공하는 것이 필요함(계약서 검토, 법률적 문제, 제안서 작성 등)
- 이미 시작한 곳이라면 그 운영의 지속성을 위해 자원연계의 장을 마련해 주거나 자원개발에 대한 정보를 제공해 주는 기능이 절실함

지원을 위한 센터의 역할

- 초반부터 지원의 포탈을 자처하기 보다는 핵심적인 지원방향을 설정하고 그것을 통해 점차 확장도도할 때 시민들에게 실체감이 느껴질 것임

센터의 성공의 정의

- 센터의 지향점을 너무 완결성 있게 미리 정의하고 선언하는 것은, 시민참여의 여지가 사라지는 것이므로 신중해야 함
- 내부적으로는 전략체계가 있어야겠지만 시민들에게 묻고 함께 만들어가는 모양새가 더 전략적임

서울시와의 파트너십 방향

- 센터가 확산하는 미션을 중심으로 진정성 있게 지속적으로 소통하는 것은 중요한 역할임. 이것을 경시한 채 서로를 대상화시킬 때 센터의 운영이 힘들어 지게 됨
- 서울시와 센터의 미션이 완전히 일치될 수 없다면 부분적으로라도 공유점을 개발해내면서 운영해 가는 방식이 센터가 취할 수 있는 현명한 방법이라고 생각함

[인터뷰 - 외적 운영자 / 공촉위 위원 -결과보고서]

- 일시장소: 2015. 10. 1 / 서울시NPO지원센터
- 대 상 자: 외적 운영자 / 공촉위 위원
- 진 행: 이재현
- 작 성 자: 표제 연구의 연구자(박영선 외)

센터 지원 대상의 정의와 범위

- NPO의 범위를 넓게 봐야 함. 애드보커시(시민단체 등) 뿐만 아니라 서비스제공자(사회복지기관 등) 까지를 포함해야 할 것임. 공익활동의 주체를 광범위하게 설정해야 함. 아울러, 사회적경제도 공익활동의 조직적 수단이기에 지원대상이 가능하다고 봄
- 공공성이나 신뢰성을 위해 일정한 조직의 형태를 최소한 갖추어야 함. 개인에 대한 지원은 장기적으로는 포함해야 하나 초반부터 중점대상이 되는 것은 시기상조

공익주체들이 가장 필요로 하는 요소

- 인적자원을 어떻게 양성할 것인가의 문제로 봄. 다양 영역의 인적자원을 확보하고 양성하는 것이 필요할 것임
- 일본의 경우 불경기 때 유능한 인력이 NPO영역으로 대거 진입되었는데 우리사회도 이런 측면에서는 오히려 NPO들에게 좋은 기회일 수도 있음

- 공익활동이 좋은 경험과 자산(credit)이 되어 더 좋은 기회로의 자유로운 교류가 보여진다면 많은 인재들이 인입되고 성장할 수 있을 것임. 가령 서울시와의 높은 수준의 거버넌스가 형성된다면 인적 교류도 원활해질 텐데 이러한 것을 염두하면서 센터가 교육 등의 지원사업을 수행한다면 효과가 클 것임. 이런 면에서 민관협력이 중요함

센터가 지원했으면 하는 실질적 지원사업

- 기업과 단체 등 상이한 영역의 사람들을 자주 만나게 하여 그 접촉면을 넓히면서 서로를 알아가는 것 자체가 하나의 학습으로 이해될 필요 있음. 예로, 공무원이나 기업임원을 초청해 그들을 이해할 수 있는 교육 프로그램을 구성할 수도 있는 반면 NPO의 강사풀을 그들에게 제공해 NPO를 이해시키는 역할도 가능할 것임

센터의 성공의 기준과 정의

- 1~2년만으로는 아직 성과를 말하기에는 짧음. 다만 지금과 같은 새로운 시도자체가 성과로 설명될 수 있을 것임. 궁극적으로는, 민간의 자발성으로 독립하는 것이 진정한 목적지가 될 수 있다고 봄
- 3년 정도 된다면, 센터가 무엇을 하고 있는지, 무엇을 위해 이 일을 하고 있는 것인지 선명하게 보여 져야 함. 현재 센터는 그런 면에서는 충분하지 않은 것 같음

서울시와의 파트너십의 형태

- 사업 위탁이나 정책의 파트너냐 등 센터의 내부 목표를 무엇을 할 것인가에 따라 관계형성도 달라질 것임. 서울시 관계관리 뿐 아니라 의회 관리도 중요함.

[인터뷰 - 내적 운영자 / 모법인 - 결과보고서]

- 일시장소: 2015. 10. 5 / 서울시NPO지원센터
- 참석자: 내적 운영자 / 모법인
- 진행: 이재현
- 작성자: 표제 연구의 연구자(박영선 외)

센터 지원 대상의 정의와 범위

- 설립 당시 시민센터로 논의하다 NGO지원센터를 거쳐 현재 NPO지원센터가 된 배경이 있으므로 센터 지원대상의 범위를 일반 시민까지로 규정하는 것은 원래 설립 취지로 보아 당연한 것임. NPO지원센터로 최종 정리된 이유는 지원 범위의 유연성을 고려했기 때문이며 개인을 배제하려는 의도가 있었다고 볼 수 없음

공익주체들이 느끼는 센터 사업의 한계성

- 현재 센터가 현장과의 괴리감을 느낀다면 그것은 센터의 의지가 없는 것이 아니라 센터의 규모나 자원(비물질적 자원 포함) 등 현실적인 지원력이 충분하지 않기 때문임. 지원의 실질감이 안 느껴진다는 일부 지적도 이러한 맥락과 관계가 깊음
- 센터의 핵심 이해관계자들이 자신의 센터로 생각하기 힘든 상황이 일부 존재하는데 이는 센터 자체의 문제가 아니라 시민사회 전반의 분위기에서 기인된 측면이 큼

센터가 지원했으면 하는 실질적 지원사업

- 현재 센터의 사업은 미트웨어, 임팩트데이블, 의제포럼 등으로 크게 구분이 가능한데, 한정된 자원을 토대로 기획된 것이기에 공모사업을 통해 소수에게 혜택이 돌아가는 지원방식을 탈피한 선택이라고 보임
- 센터가 지향하는 이상향적 지원을 실현하기 위해서는 시간이 더 필요하고 현재보다 규모나 역량이 더 확보되어야 한다고 봄

센터의 성공의 기준과 정의

- 센터를 중심으로 많은 사람들이 모이고 그 개인들의 활동이 모여서 더 많은 단체를 조직해 내는 것이 센터의 성과임

타 기관과의 차별화 해법

- 마을/사경 센터 등 현장에서 센터의 지원과 중복되는 사업이 예상되지만 오히려 유관기관들과 적극적으로 협업하는 것이 필요함. 중복 자체가 문제가 아니라 센터의 리더십이 어떻게 이 상황을 소화할 것인가의 문제임

서울시와의 파트너십의 형태

- 현재 박원순식 협치에 대한 긍정적인 관심이 필요함. 행정과의 관계에는 늘 한계가 존재하지만 온

전한 협치가 되도록 지속적으로 노력하는 것이 중요함

[인터뷰 - 협력자 / 중간지원조직(재단) 대표 - 결과보고서]

- 일시장소: 2015. 10. 7 / 서울시NPO지원센터
- 대 상 자: 협력자 / 중간지원조직(재단) 대표
- 진 행: 이재현
- 작 성 자: 표제 연구의 연구자(박영선 외)

센터 지원 대상의 정의와 범위

- 다음세대재단도 센터와 같이 그 지원대상의 범위가 상당히 넓기는 하지만 집중 지원 대상을 선정하여 이 문제를 해결하고 있음. 따라서 재단의 미션 설정이 상당히 중요해 짐. 그 미션을 이루기 위한 중점 사업분야 3개를 선정해서 10년째 지속적으로 집중 지원해 오고 있는 상황임
- 센터가 지향하는 미션대로 모든 것을 다 지원할 수는 없음. 어디에 집중할 것인지에 대한 방향성이 필요함. 집중을 포기하면 나눠주기식이 되고 너무 집중을 하면 소외단체가 발생되니, 집중지원과 일반지원의 비율을 설정하여 풀어가는 것도 검토할만 함. 센터의 경우 집중사업이 무엇인지를 설정하는 것이 현 단계에서 매우 필요함

공익주체들이 가장 필요로 하는 요소

- NPO들의 지속가능성이 가장 중요함. 센터는 NPO들의 지속가능성을 위한 핵심 요소를 개발하고 지원해야 함. 개별 단체들의 고민이 저마다 있겠지만 그것을 개별단체가 스스로 풀 수 없는 경우(가령 지속가능성)가 있어 센터같은 지원조직이 필요한 것임
- 지속가능성의 핵심요소는 ‘조직의 살아 숨 쉬는 미션’ 과 ‘종사자들의 현실적 생계비’ 라는 두 가지로 요약 가능함. 문제는 지속가능성을 고민할 때 한쪽만 중요하다고 생각하는 편향성임. 균형을 갖추어 지원하는 것이 필요함

센터가 지원했으면 하는 지원사업의 방향

- 지원사업의 방향을 설정하고 사업의 실행을 판단할 때 사용될 수 있는 충분한 기초 데이터가 필요함. 일일이 연구사업으로 풀기보다는 상시적으로 참조할 수 있는 기초적 정보를 축적하고 센터 담당자들로 하여금 이를 근거로 사업의 안목을 키워 적절한 사업을 기획하게 할 수 있음

센터의 성공의 기준과 정의

- NPO들의 지속가능성이 얼마나 증진되었는지를 판단하는 것이 성과(성공)의 기준이 되어야 함. 이때 센터의 성과 측정을 숫자로 표현하는 것은 전혀 적합하지 않음. 어려운 문제이지만 계량화는 비영리 단체의 성과를 표현하기에 적절한 기법이라 볼 수 없음

서울시와의 파트너십의 형태

- 모든 것을 제도의 문제로 풀기 보다는 ‘적절한 관행’을 시작 단계에서 노련하게 만들어 내는 것이 필요하다고 봄. 회의의 형태, 보고의 방식, 행사의 참가 대상 등 서울시와 함께 하는 사업(행사)에 있어 ‘눈에 보이지 않는 규정’을 얼마나 센스있게 만들어 낼 것인가가 향후 운영에 중요한 변수가 될 것임

[인터뷰 - 기타 이해관계자 / 시민단체 - 결과보고서]

- 일시장소: 2015. 10. 16 / 서울시NPO지원센터
- 대상자: 기타 이해관계자 / 시민단체
- 진행: 이재현
- 작성자: 표제 연구의 연구자(박영선 외)

센터 지원 대상의 정의와 범위

- 공익활동에 특별한 제한은 없지만 지원 대상에 있어서 단체와 개인의 특별한 구분이 있을 필요는 없지만, 그렇다 해서 지원 대상에 있어 그저 개인이 될 수는 없고 1인 NGO라면 가능함. 지원 범위는 센터에서 정하기 나름.

공익주체들이 가장 필요로 하는 요소

- 그들의 욕구를 먼저 청취하는 작업이 선행되어야 함. 가령 컨설팅이든 지식제공이든 특정한 서비스를 설정해서 제공하되 유사한 기관과의 협업과 연계로 제공하는 것도 가능할 것임. 개인적인 생각으로는, 함께 협업하고 사람들을 만날 수 있는 공간지원이 가장 필요하고 실질감이 있을 것임. 현재 센터의 좋은 환경은 큰 도움이 됨.

센터가 지원했으면 하는 지원사업의 방향

- 대상자들의 욕구가 먼저 수렴되어야 하며 그에 따라 공간지원이나 컨설팅 등으로 구분될 수 있을 것임. 그렇지 않다면 막연한 방향 설정이 될 것.

센터의 성공의 기준과 정의

- 센터의 성과는 센터의 목표를 어떻게 설정했는가에 따라 평가했을 때 도출될 것임. 개인적으로는, 지원센터이기 때문에 단체에 대한 지원 사업이 성공적으로 수행되었을 때 성과라 할 수 있을 것임.

[인터뷰 - 연계자 / 한국시민센터협의회 - 결과보고서]

- 일시장소: 2015. 10. 21 / 서울시NPO지원센터
- 대 상 자: 연계자 / 한국시민센터협의회
- 진 행: 이재현
- 작 성 자: 표제 연구의 연구자(박영선 외)

센터 지원 대상의 정의와 범위

- 위탁기관의 특성상 서울시에서 규정된 범위를 넘어설 수는 없음. 조례에는 공익활동에 대한 지원이라고 되어 있으며 그 사업의 일부를 민간위탁한다고 되어 있음. 이에 따라 센터가 어디까지를 대상으로 설정하는가가 필요한 작업임. 요컨대 시민(사회적 취약계층)이 자기 문제를 파악하고 스스로 해결할 수 있는 것이 공익활동 지원의 중요한 역할임.
- 가령, 현대 사회의 청년계층은 다중적 자기정체성을 가지고 있어 자기 행복감이 충족되기에 매우 힘든 계층이라 관심이 필요함. 국민소득이 좋아진다 해서 삶의 질이 좋아지지 않는 것처럼, 자기 문제를 스스로 해결할 수 있는 능력이 상당히 저하되고 있는 집단임.

공익주체들이 가장 필요로 하는 요소

- 중간지원조직에서 단체들에게 지원해야 하는 역할은 관계 지원, 학습과 성장 지원, 자원연계 역량 지원 등으로 설명됨. 이중 나머지 요인의 전제라 할 수 있는, 관계력을 향상시키는 지원이 가장 중요함.

- 지원기관과 지원대상기관의 구분이 아니라 서로, 스스로 도울 수 있는 장을 마련해 주는 것이 필요한 시점.

센터가 지원했으면 하는 지원사업의 방향

- 사회혁신을 위한 소규모의 리빙랩을 권함. 현장에서 사람들이 느끼는 문제를 정리하고 그 해결을 위해 전문가 등 상이한 영역의 자원을 연계시켜, 도전과 해결의 경험을 제공하여 성취감을 느끼게 해 줄 때 공익활동은 활성화될 것이라고 봄. 기존의 시민사회는 과거에 비해 안정됐지만 새로운 환경에서의 문제 해결의 능력에 있어서는 많은 경험이 있다고 보기 힘들.

센터의 성공의 기준과 정의

- 성공의 정의나 기준은 특정할 수 없으며 나아가 특정한 지표로 측정되는 것도 아님. 이해관계자들이 합의할 수 있는, 간단하고 명료한 기준으로 센터의 성과를 가늠해 봐야 할 것임.
- 개인적인 기준의 예로는, 센터의 직원은 지원을 수행하는 기관의 담당자이기에 즐겁지 못한 상황에서도 늘 즐겁게 임해야 하며, 이해관계자들과의 소통을 항상 점검하고 활성화시키는데 노력을 경주해야 한다고 봄.

서울시와의 파트너십의 형태

- 행정을 어떻게 변화시킬 것인가의 관점으로 접근해야 함. 갑과 을의 관계로만 규정하면 상호간의 발전이 없을 것임. 정부나 기업은 시민사회를 자세히 알 필요 없지만 사회변화를 주도하는 시민사회(특히 중간지원조직)은 그들에 대한 이해가 높아야 하며 때문에 더 적극적이어야 함.

[FGI-센터운영위-결과보고서]

- 일시장소: 2015. 9. 15 / 센터 사무실
- 참석자: 서울시NPO지원센터 운영위원 7인(주성수 위원장 외)
- 진행: 이재현
- 작성자: 표제 연구의 연구자(박영선 외)

센터가 집중해서 지원해야 하는 대상

- 조직의 형태를 갖추었는지 여부는 큰 의미가 없음. 조직 형식에 집중하면 서울 소재 지역 여부가 검토되어야 하는데 서울의 특성상 지역성을 규정하는 것도 모호한 일임.
- 따라서 사회에 필요한 의제나 공익활동 자체에 중심을 두는 것이 필요. 다만 공익의 기준을 설정하는 과정은 더 검토 대상임.
- 중간지원조직의 궁극적 목표는 NPO들의 역량 강화임. 이를 위해 자원을 확보하고 연결시켜 주는 역할이 요구됨. 자원의 범위는 물적 토대와 시민 참여 등 넓은 의미로 봐야함.

공익주체에게 필요한 것

- 자기 활동에 대한 인정과 지지가 가장 필요한 부분임. 이것이 잘 되면 후원자가 집결되고 자산화도 기대할 수 있기 때문.

센터가 수행해야 하는 지원

- 넓은 관점에서 보면, △제도의 변화, △물적 자산 조성(지원), △인식 변화로 구분할 수 있음. 그러나 현장에 바로 적용하기엔 큰 주제임.
- 현장에서는 사회적 경제 등 대단히 역동적인 혁신들이 일어나고 있음. 혁신은 변화를 추구한다는 뜻이고 변화는 의제가 핵심 요소임. 따라서 현장의 의제를 발굴하고 그것에 따라 지원을 하는 것이 중요함.

센터의 성공의 정의

- 센터의 지속가능성이 중요. 센터의 존재 자체를 지속하자는 뜻이 아니라, 미션과 가치의 지속성, 경영과 재정적 지속성 등 구체적인 토대를 구축하자는 뜻으로 이해되어야 함.

서울시와의 파트너십 방향

- 위탁기관이라는 구조적 한계와 가변적인 정치 상황이 고려 대상이지만, 거버넌스의 관점에서 시정의 파트너로 포지셔닝 하는 것이 필요. 시정의 파트너가 되려면 의제를 주도하는 능력이 요구되니 센터의 역량도 현재와는 달라질 필요가 있을 것임.

중장기적 방향에서 반드시 검토되어야 하는 핵심요소

- 옹호주창 활동을 생략해서는 안 됨. 그러나 다양한 사업(방식)으로의 접근이 필요함. 그 사업에 우선순위를 선정하는 것은 전략적으로 중요함.

[FGI - 센터사업 참여단체 - 결과보고서]

- 일시장소: 2015. 9. 23 / 서울시NPO지원센터
- 참석자: 강희복 상동사회복지관 부장, 김금호 내셔널 트러스트 사무국장, 김영삼 한마음한몸운동본부 대리, 김현익 재단법인 시민방송 사무국장, 배진화 관악교육네트워크, 백경훈 청년이여는미래 부대표, 엄명숙 서울소시모 대표, 유원선 함께걷는아이들 사무국장, 최용성 분당우리복지재단 총괄팀장. 이상. 9명.
- 진행: 이재현
- 작성자: 표제 연구의 연구자(박영선 외)

센터가 집중해서 지원해야 하는 대상

- 현재 센터의 지원사업은 어느 정도 규모가 있는 단체에 대한 지원이 많은 것으로 보이는데 풀뿌리 시민단체 등 소규모의 단체가 배제하지 않기를 바램. 소규모의 단체는 정보가 부족해 소외되기 쉽고 설사 정보를 안다 해도 시간적 여유가 없음. 대부분 생존의 문제가 급하므로 즉시적 유의함이나 큰 효과가 없다고 판단되면 후순위로 미루는 경향도 있어 이들을 도울만한 지원책이 절실함

센터가 집중해서 지원할 방향

- 소규모 단체와 큰 단체의 니즈가 다르기에 구분해서 지원책을 설계해야 함. 소규모 단체는 기초적인 교육과 정보가 필요한 반면 큰 단체는 전체적인 운영과 성과의 고도화 등이 필요하므로 이와 같이 니즈를 기준으로 분류하는 것도 방안임
- 그러나 단체의 규모로만 지원책을 획일적으로 구분하는 것은 위화감 차원에서 신중해야하는 작업임. 조직의 성격이나 미션 등으로 구분하는 것을 검토할만 하고 경우에 따라 규모를 구분해 안내하는 방식이 대안일 수 있음
- 소규모 단체들의 인력/재정난은 장기간에 걸쳐 해결되어야 하는 문제임. 운영전략 등은 소규모 단체들에게는 즉시적인 메리트로 느껴지지 않음. 따라서 ‘단체와 기업의 만남의 장’과 같이 단기간의 유의함을 줄 수 있는 방안을 강구한다면 소규모 단체들의 참여가 증가되는 효과가 있을 것임

센터가 지원했으면 하는 실질적 지원사업

- 지원의 범위를 미리 규정해서 타기관의 지원사업과의 차별성이 있어야 하고 유사한 사업의 경우 해당 기관과의 협력 사업으로 풀어내도 좋음. 가령 사회복지기관 지원이라면 사회복지사협회 등과 연계한 교육사업 등이 사례가 될 것임
- 현장 단체의 인력난 해소를 위해 인력 게시판 설치나 채용 박람회 개최 등 인력풀을 단체에 연결해주는 것도 효과적인 지원될 수 있음
- 시민단체는 소송이 많기 때문에 간단히 자문 받을 수 있는 법률지원이 필요함. 소송이 아니더라도 행정관리 측면에서 등기변경을 할 때도 경험이 없어 시행착오가 많음
- 견학(벤치마킹)할만한 단체를 센터에서 추천해주는 것도 좋은 지원책이 될 수 있음. 이를 위해 센터에서 부여하는 일종의 인증마크 등이 있다면 좋은 참조가 될 것임

[FGI - 센터 상근직원 - 결과보고서]

- 일시장소: 2015. 10. 19 / 서울시NPO지원센터
- 참석자: 센터 중간관리자급 이하 직원 6명 (센터장 및 기획실장 제외)
- 진행: 이재현
- 작성자: 표제 연구의 연구자(박영선 외)

센터가 집중해서 지원해야 하는 대상

- 단체와 개인, 사회적 경제 등 대상의 경계가 해체됨
- 작은 단체를 돕는 것이 일반적이나 상황에 따라 큰 단체라도 어려운 상황이라면 지원
- 지원 범위는 제한이 없으나 NGO가 핵심 대상일 것임
- 단체 지원 사업이라도 개인이 참여하므로 개인 역량강화를 늘 염두해야 함

센터 지원의 목표

- 공익단체들의 건강성을 회복시키고 공익활동의 생태계를 조성/지원하는 일
- 단 지원사업 설정 시 위탁체라는 한계성이 존재하므로 센터의 이해관계자 풀을 풍부히 조성하여 행정과 협의할 때 센터의 방향설정의 근거로 활용해야 함

성공적 지원사업 수행을 위한 센터의 과제

- 관설민영이라는 조직의 한계상 내부 구성원들의 입장이 달라 갈등을 빚기가 쉬움. 가령 관리자는 행정의 의견을 전달하는 식이 되고 매니저급은 그것을 내재화하지 못해서 발생하는 인식의 격차와 그로인한 지향점/사업 설정의 불일치가 종종 발생함
- 내부의 충분한 소통과 공감을 통한 단일한 방향의 설정과 일관된 집행은 지원사업의 효과성을 위해 필요한 일인데 기존의 회의체계에서도 종종 충분히 숙의되지 못하는 촉박한 일정이 행정으로부터 전달될 때 구성원들이 그것에 능동적으로 따라가지 못하는 문제가 있을 수 있음
- 이를 위해, 회의 시 공지안건보다는 토론안건으로 제시되는 것, 토론 시 의견제출 후에는 그 의견이 어떤 결과가 있는지 피드백을 다시 주는 것, 공지가 되더라도 부서 내에서 숙의가 될 수 있도록 시간적 여유를 주는 것, 급작스런 회의소집 보다는 예고된 회의가 그 대안으로 권장됨

서울시와의 파트너십 형태

- 서울시와의 문제는 사업의 충돌이라기보다는 행정상의 일정이 촉박하기 때문에 빚어지는 곤란함이 더 많으며 충분히 숙의할 수 있는 기간만 보장된다면 충분히 풀어갈 수도 있는 문제임

[FGI - 센터 입주기관 - 결과보고서]

- 일시장소: 2015. 10. 20 / 서울시NPO지원센터
- 참석자: 센터 입주기관 3개 기관(모금가협회 1, 알트랩 1, 더브릿지 2 총 4명)
- 진행: 이재현
- 작성자: 표제 연구의 연구자(박영선 외)

센터가 집중해서 지원해야 하는 대상

- 넓은 범위의 비영리 단체로 해석되는 것이 맞음. 단 사회적 기업 지원에 대해서는 여전히 검토의 대상임. 지원 대상의 정체성과 자격 점검을 위해 법적용 여부는 부가적인 것임. 공익추구의 실질성이 먼저 판단되어야 함
- 개인 지원은 가능한 일이나 조직의 형태를 갖추지 않아 최소한의 신뢰도나 책임성의 문제가 해결되지 않으므로, 개인지원의 그 형태를 달리하거나 혹은 검증의 단계를 더 보강할 필요가 있다고 봄. 혹은 3~5명의 그룹으로 조직의 형태를 갖추게 하여 지원하도록 할 수도 있을 것임

공익주체에게 필요한 부분

- 재정이 힘들다고 하며 사업을 통해 당장 풀어가려고 하면서 악순환에 빠지는 경우가 많으므로 미션을 점검해서 사업이 자생적으로 돌아가게 하는 에너지가 생기게 하는 방법이 고려되어야 함
- 자기 사업을 실행할 수 있는 단체가 있는 반면, 자기 사업을 자생적으로 수행할 수 없는 단체가 있으므로 이런 열악한 곳이 자문이나 코칭을 편하게 받을 수 있는 지원도 필요함
- 많은 단체들이 자신의 문제가 무엇인지 정확히 진단하지 못하고 있는 경향성이 있음. 이에 건강성 진단지표를 통해 스스로 체크하게 만들어 단체의 문제가 무엇인지를 정확히 설정해 내는 사전작업이 필요할 것임

센터 사업의 방향

- 각 사업들은 개별적으로 상당히 좋은데 그 사업 간의 연계성은 부족해 보임. 사업에 참가했던 단체들이 사업 종료 후 묻는 질문은 “이제 다음 단계는 무엇인가” 임. 따라서 센터의 사업들이 유기적으로 연결되어 서로 교류할 수 있도록 장치를 해놓는다면 사업의 효과성과 만족도는 더욱 상승할 것임

센터의 성공의 정의

- 질적 성과와 양적 성과가 모두 중요함. 질적인 측면에서는, NPO들(이해관계자)과의 관계성과 신뢰성, 지원 센터 상근직원들의 만족도가 가장 중요하다고 보며 매년 트랙킹을 통해 그 추이를 관찰하는 것이 유의미함
- 양적으로는 사업의 효과성뿐만 아니라 센터의 인지도 등이 중요함. 지원이라는 것이 사업의 형태로 나타나기 때문에 센터가 만나는 사람/단체는 한정되어 있음. 그러므로 사업에 참여하지 않는 대상에게도 센터를 알리는 것은 중요하며, 혹은 사업 참가 시 센터 홍보를 의무적으로 하는 방법도 고려할만 함

<부록2> 설문조사

1) 조사 개요

- 조사제목: 서울시NPO지원센터 중장기 전략 방향 수립을 위한 설문조사
- 조사기간: 2015년 11월
- 조사결과: 2014~15년 센터 사업 참여자/관계자 총 80명 발송 중 회신 32명

2) 설문조사 질문지

[설문조사 질문지]

1. 기초 욕구 파악

다음은 공익활동을 할 때 필요하다고 느껴지는 것들입니다. 그중에서 가장 필요하다고 판단되는 것 3개에 표시를 부탁드립니다.

목 록	표 기
상근자에 대한 인건비 지원	
비영리단체의 모금의 활성화	
상근활동가의 전문성 강화를 위한 교육	
자발적 시민참여의 확대를 위한 홍보의 필요성	
공익활동을 위한 공간 지원	
정책결정참여 네트워크 구축	
비영리 민간단체들 간의 상호 네트워크 형성 및 연대활동 강화	
회원확보 및 회원훈련 프로그램 개발	
시민의 자발적 참여의식 함양을 위한 시민교육	
지도자의 리더십을 위한 프로그램 개발	
정보인프라 및 홈페이지 개선	
시민단체의 조직과 운영에 대한 법제 개선	
자원봉사의 활성화/프로그램 개발, 자원봉사자의 확보 및 활용	
조직운영, 인력, 재정에 관한 컨설팅 지원	
사회문제 해결 지원	

출처: 조권중 2012, 92. 재구성

2. 중간지원조직 지원 사업 파악

1번 질문에서 설명된 목록을 토대로, 센터와 같은 중간지원조직에서 지원할 수 있는 주요 지원 사업들의 유형을 다음과 같이 정리했습니다. 이 중에서 가장 필요하다고 판단되는 것 2개에 표시를 부탁드립니다.

지원 유형	세부 내용	표기
연계활동 지원	단체들 간의 네트워킹 지원, 민관협력 지원	
활동가 역량강화	인력 지원, 교육훈련 등 역량강화 지원	
조직 역량강화	컨설팅 등을 통한 조직 역량강화 지원	
재정/자원 지원	기부자와의 연결, 재정/시설 지원	
지식/정보 제공	연구조사 및 정보 공유/제공	
사회문제해결 지원	정책대변 및 문제해결을 위한 영역 간 협력 활동	

3. 센터 지원 방향 파악

다음은 센터의 지원 방향에 대한 문항입니다. 아래 열거된 센터의 지원 방향 각각의 항목마다 각 중요성을 1점에서 10점 사이의 숫자로 적어주시기 바랍니다. (10점이라면 중요하다는 뜻이고 1점이라면 중요하지 않다는 뜻입니다.)

지원 방향	세부 방향	척도
3-1. 조직 운영역량 강화	-핵심 역량 강화(전략,재무.회계,모금,홍보,IT 등) -핵심 이해관계자와의 커뮤니케이션 활성화 -조직의 책무성 증대	1~10점
3-2. 사회문제 해결을 위한 생태계 조성	-조직의 사회적 영향력 증대 -의제에 대한 전문성 제고 -시민의 삶에 밀착한 현장성 회복과 시민참여 확대	1~10점
3-3. 공익활동가 성장기반 조성	-공익활동가 인입(확보) 구조의 회복 -공익활동가 역량 강화 -공익활동가들의 경험과 자원의 연결	1~10점
3-4. NPO공익자산 조성	-다양한 활동이 연결되는 안정적 공간 조성 -인큐베이팅과 성장기반 마련을 위한 기금 조성 -공익활동에 필요한 전문성 연계	1~10점

4. 센터 지원 사업 진단

다음은 센터의 지원 사업에 대한 문항입니다. 위에서 답해주신 지원 방향을 사업화해본다면 아래와 같이 펼쳐집니다. 그중 가장 유익하고 필요하다고 판단되는 3개의 사업에 표기해 주시기 바랍니다.

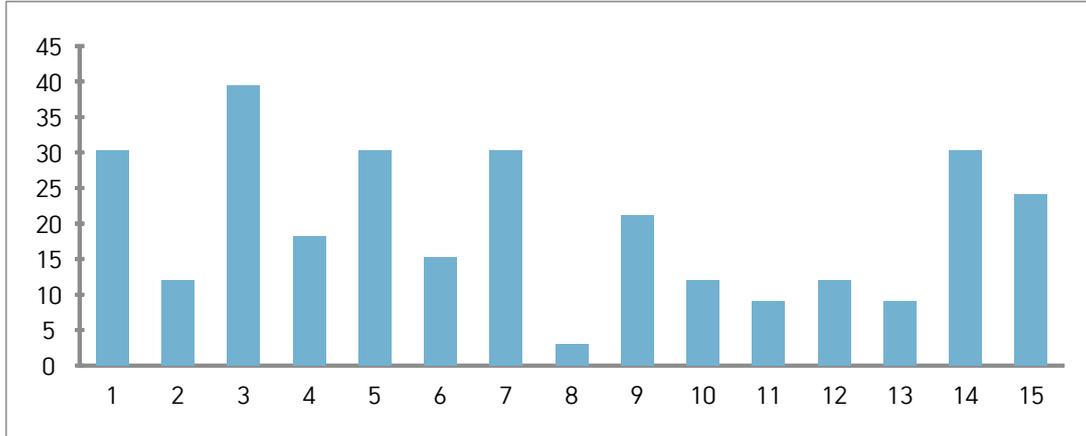
지원 사업	세부 내용	표기
임팩트 테이블	-조직역량 강화를 위한 맞춤형 컨설팅 -사례기반의 멘토링과 단체별 맞춤형 워크샵 제공	
지속가능보고서 발간지원	-지속가능한 조직을 위한 보고서 발간 지원사업 -교육 프로그램과 실제 보고서 발간 컨설팅 제공	
단체 운영시스템 개선	-기업 등의 프로보노를 통한 재능 지원 사업 -법률, 회계, 홍보 등 전문분야에 대한 지원	
NPO의제포럼×서울	-서울의 문제를 영역 간의 협력을 통해 실행 프로그램으로 도출	
미트웨어	-시민들의 공익활동의 경험을 공유하는 플랫폼 지원	
활동가 교육 프로그램	-활동가들의 핵심역량을 향상시키기 위한 교육 지원	
권역별 거점공간 조성	-단체의 안정적 물적 기반을 조성하는 사업 -공동사무실/ 협업 공간/ 대시민 접촉 공간 등	
정보 공유 아카이빙	-정보 아카이빙 등 정보와 학습자료 축적	
임팩트 스토리	-임팩트 스토리 등 홍보 영상 지원	
조사 연구/대관	-조사연구 사업, 각종 회의실 대관 사업 등	

5. 센터 지원사업의 한계와 바람

센터의 지원방향(사업)에 있어서 아쉬운 점은 무엇입니까? 아쉬운 점에 대한 대안과 함께 제안하고 싶은 지원방향(사업)도 기재해 주시기 바랍니다.

3) 설문조사 결과

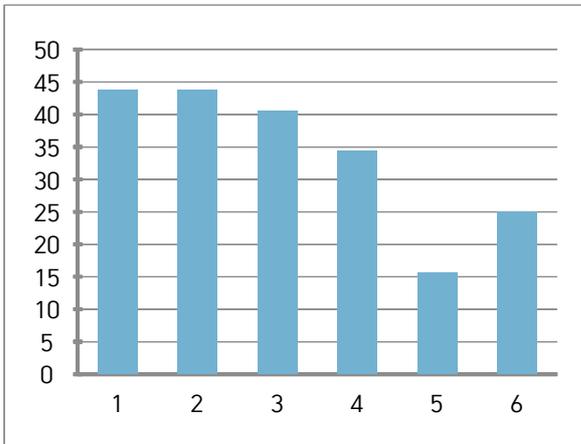
1. 다음은 우리가 공익활동을 할 때 필요하다고 느껴지는 것들입니다. 가장 필요하다고 판단되는 것 3가지를 선택해 주세요.



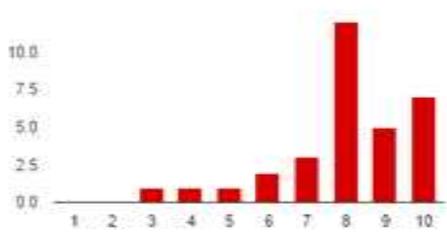
- | | |
|---|---|
| 1. 상근활동가 인건비 지원 10명(30.3%) | 9. 시민의 자발적 참여의식 함양을 위한 시민교육 7명 (21.2%) |
| 2. 비영리단체 모금 활성화 4명(12.1%) | 10. 리더십을 위한 프로그램 개발 4명(12.1%) |
| 3. 상근 활동가의 전문성 강화를 위한 교육 13명(39.4%) | 11. 정보 인프라 및 홈페이지 개선 3명(9.1%) |
| 4. 시민참여 확대를 위한 홍보 6명(18.2%) | 12. 단체의 조직과 운영에 관한 법제 개선 4명(12.1%) |
| 5. 공익활동을 위한 공간 지원 10명(30.3%) | 13. 자원봉사 활성화/프로그램 개발, 자원봉사자의 확보 및 활용 3명(9.1%) |
| 6. 정책 결정 참여 네트워크 구축 5명(15.2%) | 14. 조직 운영, 인력, 재정에 관한 컨설팅 지원 10명 (30.3%) |
| 7. 비영리단체 상호 네트워크 형성 및 연대활동 강화 10명 (30.3%) | 15. 사회적 문제 해결 지원 8명(24.2%) |
| 8. 회원 확보 및 회원 훈련프로그램 개발 1명 (3%) | |

2. 1번 질문에서 설명된 목로울 토대로, 센터와 같은 중간지원조직에서 지원할 수 있는 주요 지원 사업들의 유형을 다음과 같이 정리했습니다. 이중 가장 필요하다고 생각되는 것에 표기해주세요.

1. 연계활동 지원, 단체들 간의 네트워킹 지원, 민관협력 지원 14명(43.8%)
2. 활동가 역량 강화, 인력지원, 교육훈련 등 역량강화 지원 14명(43.8%)
3. 조직역량 강화, 컨설팅 등을 통한 조직 역량강화 지원 13명(40.6%)
4. 재정/자원 지원, 기부자연결, 재정/시설 지원 11명(34.4%)
5. 지식/정보 제공, 연구조사 및 정보 공유/제공 5명(15.6%)
6. 사회문제해결 지원, 정책대변 및 문제해결을 위한 영역 간 협력 활동 8명(25%)

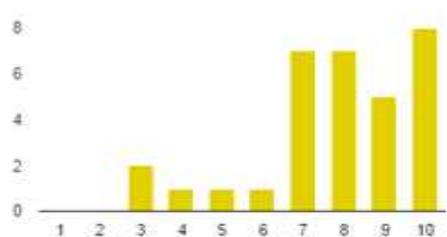


3-1. 조직 운영역량 강화는 핵심역량 강화(전략, 재무,회계,모금,홍보,IT 등), 핵심 이해관계자와의 커뮤니케이션 활성화, 조직의 책무성 증대 등을 의미합니다.



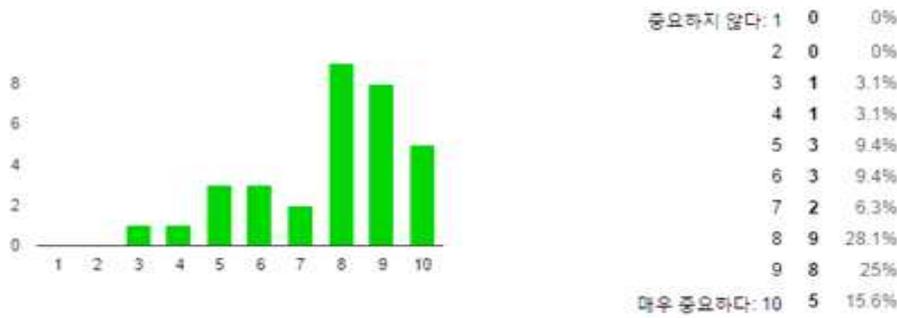
중요하지 않다: 1	0	0%
2	0	0%
3	1	3.1%
4	1	3.1%
5	1	3.1%
6	2	6.3%
7	3	9.4%
8	12	37.5%
9	5	15.6%
매우 중요하다: 10	7	21.9%

3-2. 사회문제 해결을 위한 생태계 조성은 조직의 사회적 영향력 증대, 의제에 대한 전문성 제고, 시민의 삶에 밀착한 현장성 회복과 시민참여 확대 등을 의미합니다.



중요하지 않다: 1	0	0%
2	0	0%
3	2	6.3%
4	1	3.1%
5	1	3.1%
6	1	3.1%
7	7	21.9%
8	7	21.9%
9	5	15.6%
매우 중요하다: 10	8	25%

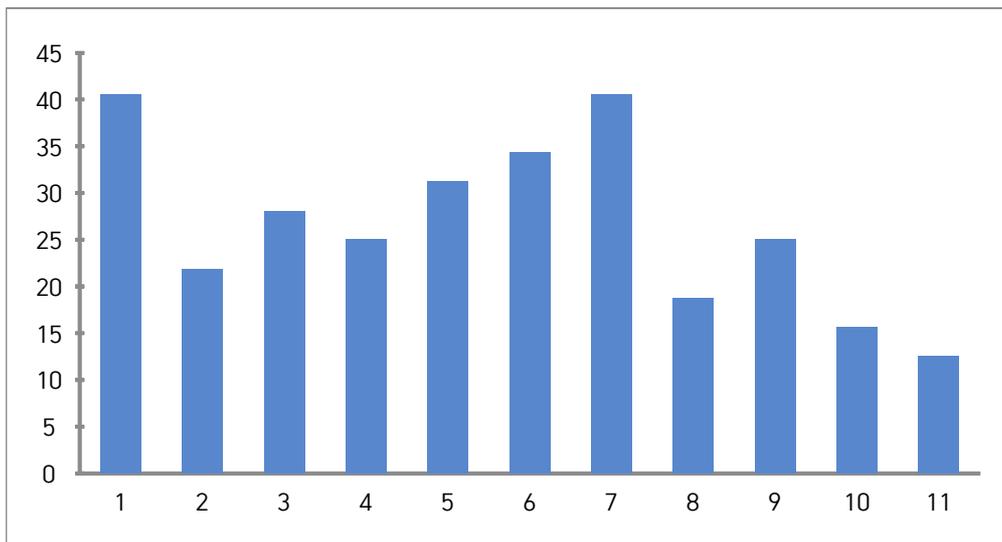
3-3. 공익활동가 성장기반 조성은 공익활동가 인입구조의 회복, 공익활동가 역량강화, 공익활동가들의 경험과 자원의 연결 등을 의미합니다.



3-4. NPO공익자산 조성은 다양한 활동이 연결되는 안정적 공간 조성, 인큐베이팅과 성장기반 마련을 위한 기금 조성, 공익활동에 필요한 전문성 연계 등을 의미합니다.



4. 다음은 센터의 지원사업에 대한 문항입니다. 위에서 답해주신 지원방향을 사업화해 본다면 아래와 같이 펼쳐집니다. 그중 가장 유익하고 필요하다고 판단되는 3개의 사업을 선택해 주세요.



1. 임팩트 테이블_조직역량강화를 위한 맞춤형 컨설팅, 사례기반 멘토링, 단체별 맞춤형 워크샵 제공 13명(40.6%)

2. 지속가능성보고서 발간지원_지속가능한 조직을 위한 보고서 발간, 교육과 컨설팅 제공 7명 (21.9%)
3. 단체 운영시스템 개선_기업 등의 프로보노 연계를 통한 지원, 법률/회계/홍보 등 전문분야에 대한 지원 9명(28.1%)
4. NPO의제포럼X서울_서울의 문제를 다영역 간 협업을 통해 해결방안 도출 8명(25%)
5. 미트쉐어_시민들의 공익활동에 대한 경험 공유를 지원하는 플랫폼 10명(31.3%)
6. 활동가 교육 프로그램_활동가들의 역량강화를 위한 교육 지원 11명(34.4%)
7. 권역별 거점 공간 조성_공동사무실/협업 공간/대시민 접촉 공간의 조성 13명(40.6%)
8. 정보 아카이빙_공익활동 관련 국내외 정보/자료 아카이빙 6명(18.8%)
9. 임팩트 스토리_단체활동의 사회적 성과를 영상으로 시민들에게 알리는 활동 8명(25%)
10. 공익활동 관련 조사연구 및 정책포럼 5명(15.6%)
11. 회의실 및 행사장 대관 4명(12.5%)

5. NPO센터에 대한 기타 의견

- 다양한 사업을 수행하기보다 선택과 집중을 하고, 중장기 지원의 맥락에서 계획을 수립하고 실행하였으면 함
- 센터의 지원을 받는 비영리단체의 범위가 더욱 다양화되었으면.. 서울 시민들이 센터나 공익 단체의 성과를 더 많이 알도록 홍보가 많이 되었으면..
- Npo가 주최하는 시민과의 벽을 허무는 재미있고 유쾌한 이벤트 기획하여 이를 정례화 하는 것이 필요해 보임
- 센터의 사업예산이 확충되어야 함. 현재의 임팩트테이블, 미트쉐어, 임팩트스토리 등의 사업은 공간지원 외에는 실질적인 NPO지원활동에 미흡한 수준. NPO의 창의와 자율이 보장되는 센터운영이 되어야 함.
- 센터를 수탁받은 주체가 창의와 자율을 기초로 신나게 일할 수 있도록 서울시와의 협약과 사업문화가 혁신되어야 함. 센터가 행정과 정책의 손발노릇을 벗어나 새로운 NPO정책을 기획하고 집행하는 독립기구로 거듭나야 NPO의 신뢰를 받을 수 있을 것임.
- 사업의 선택과 집중이 필요합니다. 한정된 자원 내에서 중간지원조직으로서 역할을 제대로 하기 위해 직접 프로그램을 조직하고 추진하는 것 보다는 정보제공과 협업을 위한 네트워크 조성, 외부 자원(전문가 정책결정자, 이해관계자) 과의 연결에 보다 집중했으면 합니다.
- 사업의 양적 확대가 아닌 질적 수준 제고를 위한 선택과 집중필요(모두를 위한, 모든 것을 위한 센터는 될 수 없음. 선택과 집중은 센터 내부 관계가가(특히 의사결정권자) 관심있고

하고 싶은 것이 되어서는 안 될 것임. 그런 관점에서 현(차년, 차 후년) 업무 및 사업에 대한 구조적이고 객관적인 필터링 필요(해야 할 일 vs. 하지 말아야 할 일). 필터링의 주된 근거는 센터의 정체성, 존재이유가 되어야 할 것이며 이를 좀 더 명확히 할 필요가 있음. 센터의 미션/비전에 근거한 몇가지 원칙(크리테리아)을 설정하여 리뷰해보는 것이 필요

- 기존단체 활동가 지원 프로그램 필요. 사회문제해결의 의제 형성을 잘하는 것은 각 조직의 역할이므로 지속가능기반 조성(재무적 환경, 공간적 환경 등)을 공동 해결 하는 방법모색 필요.

2015년
NPO지원의 중장기 전략에 관한 연구 - 서울시NPO지원센터를 중심으로

발행일 2015년 11월 30일(SNPO 2015-B-005)
발행처 서울시NPO지원센터
주 소 (110-842)서울시 중구 남대문로9길 39 부림빌딩 1,2층
전 화 02-734-1109
전 송 02-734-1118
메 일 contact@seoulnpocenter.kr
홈페이지 www.seoulnpocenter.kr www.facebook.com/seoulnpocenter

서울시NPO지원센터는 서울특별시와 사단법인 시민이 협력하여 운영합니다.

