
함께 가는길 :

광역-기초 협력의 비전

- 일 시 : 2024. 9. 26.(목) 14:00
- 장 소 : 광주광역시청 무등홀(2층)

자원봉사, 광역-기초 협력을 위한 정책포럼

1 사업개요

- 일 시 : 2024. 9. 26.(목) 14:00
- 장 소 : 광주광역시청 무등홀(2층)
- 참석대상 : 전국 자원봉사센터관리자 및 관계자 등
- 주 제 : 함께 가는 길 : 광역 - 기초 협력의 비전
- 주요내용 :
 - 광역자원봉사센터와 기초자원봉사센터의 역할 재정립과 협력 방안 모색
- 공동주최 : 한국자원봉사센터협회, 광주광역시자원봉사센터

2 진행순서

시 간	진 행 내 용	비고
13:30~14:00	○ 현장 및 온라인 등록	
14:00~14:03	○ 포럼 취지 및 일정 안내	
14:03~14:08	○ 인사말씀 <ul style="list-style-type: none">· 정연욱 회장(한국자원봉사센터협회)· 류미수 센터장(광주광역시자원봉사센터)	
14:08~14:10	○ 좌장 및 출연진 소개	
14:10~14:40	○ 좌장 <ul style="list-style-type: none">· 조부현 한국자원봉사센터협회 자문위원 ○ 발제 <함께 가는 길 - 전략적 협력 어떻게 이룰 것인가?> <ul style="list-style-type: none">· 구자행 前 대전광역시자원봉사센터장	
14:40~15:40	○ 패널1 <화합과 협력의 성공 사례: 함께 하는 힘> <ul style="list-style-type: none">· 김동성 경기안성시자원봉사센터장	
	○ 패널2 <협력의 원동력, 기초센터에서 찾아보자> <ul style="list-style-type: none">· 홍점순 광주북구종합자원봉사센터장	
	○ 패널3 <함께 하는 힘! '실천 속의 연대'> <ul style="list-style-type: none">· 박종민 광주광역시자원봉사연구소 소장	
15:40~16:00	○ 토론 질의 응답 및 참석자 토론	
16:00	○ 최종 정리 및 마무리 발언 진행	

목 차

□ 주제발표

01 기초발제

- '함께 가는 길 - 전략적 협력' 어떻게 이룰 것인가?
· 구자행 前 대전광역시자원봉사센터장

□ 지정토론

25 패 널 1

- 화합과 협력의 성공 사례: 함께 하는 힘
· 김동성 | 경기안성시자원봉사센터장

33 패 널 2

- 협력의 원동력, 기초센터에서 찾아보자
· 홍점순 | 광주북구종합자원봉사센터장

39 패 널 3

- 함께 하는 힘! '실천 속의 연대'
· 박종민 | 광주광역시자원봉사연구소 소장

함께 가는 길 - 전략적 협력
어떻게 이룰 것인가 ?

기조발제

구자행 前 대전광역시자원봉사센터장

자원봉사센터의 전략적 협력, 어떻게 이룰 것인가?

구자행 前 대전광역시자원봉사센터장 1)

여는 글

자원봉사센터(이하‘센터’)가 설치·운영된 지도 근 30년이 되었다. 사람으로 비유하면 유년기와 사춘기를 거쳐 청년이 되었다. 그동안 자원봉사는 수많은 자원봉사자의 활동을 기반으로 꾸준하게 성장하였다. 센터의 상근 인력도 센터 초기 3~4명에서 7~8명으로 두 배로 늘어났으며, 예산도 증액되고 다양한 프로그램을 개발하여 활동하였다.

그런데 순항하던 자원봉사는 코로나19, 인구감소, 노령화라는 사회적 3중 고에 직면하면서 위기를 맞고 있다. 자원봉사자의 절대 수가 급격하게 줄어들고 있다. 더 이상 자원봉사자의 수와 활동 횟수가 자원봉사의 경쟁력이 될 수 없는 사회환경이 형성된 것이다. 사회적 환경의 변화는 센터의 변화를 요구하고 있다. 자원봉사의 새로운 아이টে을 개발하고, 전략적으로 협력하지 않으면 센터의 존립이 위협받는 상황이 된 것이다.

그동안 센터와 관리자들은 자원봉사의 문제해결력을 높이기 위해 부단히 노력했다. 하지만 새로운 자원봉사 원천을 개발하고 경쟁력을 확보하는 일은 하나의 뛰어난 개인이나 조직의 노력만으로 짧은 기간에 이루어질 수 없다. 기존 사업(프로그램)에 대한 반성과 새로운 방향에 대한 숙의 등 때로는 지치고 힘든 과정도 겪어야 하며, 센터들의 집단지성과 전략적 협력으로 출구를 찾는 전략도 필요하다.

일반적으로 ‘협력의 전략’은 협력을 잘 해내는 방법이라면, ‘전략적 협력’은 특정 목표를 달성하기 위한 계획적인 협력을 뜻한다. 발표문에서는

1) 청주시, 유성구, 대전시, 중앙센터에서 근무한 경력이 있다.

협력'을 활동의 방법론으로만 인식하지 않고, 협력을 새로운 자원봉사의 원천을 찾아가는 방향이자 전략으로 접근하고자 했다. 자원봉사의 본원적 한계와 경쟁력, 협력의 원칙과 방법, 전략적 협력사업의 필요성과 중요성에 대해 두서없이 언급하였다.

〈목 차〉

I. 자원봉사 살펴보기

1. 2023년도 자원봉사 개관
2. 자원봉사의 동력과 본원적 한계
3. 자원봉사센터의 역할

II. 자원봉사의 협력

1. 협력이란 무엇인가?
2. 협력의 종류
3. 협력 대상의 선정

III. 자원봉사센터의 상호관계

1. 광역센터가 기초센터에 바라는 기대감
2. 기초센터가 광역센터에 바라는 기대감
3. 광역센터와 기초센터의 상호 불만

IV. 자원봉사센터의 전략적 협력

1. 전략적 협력이란?
2. 자원봉사센터의 전략적 협력 사업

V. 전략적 협력 사업의 환경조성

1. 사업과목의 표준화와 중기기본계획
2. 자원봉사센터 임직원의 역량 강화
3. 자원봉사센터 거버넌스의 정상화
4. 자원봉사센터의 경쟁력있는 중장기 프로그램

1. 자원봉사 살펴보기

1. 2023년도 자원봉사 개관

구분	내용		생각 포인트
자원봉사자	등록인원	17,083,900명 (인구대비 30.1%)	<ul style="list-style-type: none"> •관리의 효율성과 효과성? •자원봉사의 미래경쟁력은?
	활동인원	2,087,995명 (등록대비13.5%)	
	활동분야	생활편의,문화행사,환경보호, 안전방법,교육,행정보조 등	
	교육인원	70,503명	
	횟수(1인)	8.2회	
	시간(1인)	26.8시간	
자원봉사센터	설치현황	1(중앙)-17(광역)-228(기초)	<ul style="list-style-type: none"> •지배구조의 변화 가능성은? •임직원의 역량은? •사업추진 시 문제해결력은?
	설치주체	국가 및 지방자치단체	
	운영형태	직영(113) 법인(97) 위탁 (36)	
	주요 역할	개발, 장려, 연계, 협력	
	상근 인력	1,859명	
	근무 기간	10년 이상 근속자(24%)	
	예산(평균)	169,239천원 -인건·운영비(58.4%) -사업비(32.8%)	
	관리자 교육	13,490명(연인원) -공통 -직무, 리더십, 프로젝트기획	
단체 수요처	단체수	20,387개	<ul style="list-style-type: none"> •신뢰할 만한 파트너는? •전문적인 단체는?
	수요처	44,739개	

2. 자원봉사의 동력과 본원적 한계

1) 자원봉사의 동력

자원봉사 동력은 자원봉사자들의 활동을 유인하고 추동하는 힘으로, 자원봉사 프로그램의 방향과 성과를 결정짓는 중요한 요소다.

- 자발성 : 내적 동기에 의해서 의미와 가치를 부여한다.
- 사회적 책임감 : 공동체와 사회에 대한 책임감으로 실천한다.
- 다양성과 포용성 : 서로 다른 인종, 문화, 가치, 종교, 성별 등을 포용하고, 사회적 통합을 지향한다.
- 지역사회 연결망 : 지역사회의 신뢰와 연대감을 증진한다.

2) 자원봉사의 본원적 한계

자원봉사의 특성에는 자원봉사의 본원적인 한계가 내재한다.

- 자발성 : 자발적 의사에 따른 참여는 언제든지 중단될 수 있다.
- 무보수성 : 경제적 보상이 없으면, 지속적인 동기부여는 어렵다.
- 자원 부족 : 인적·물적 자원이 부족할 때, 사업의 성과는 극대화되지 않는다.
- 전문성 부족 : 전문성을 가진 자원봉사자를 실시간으로 모집·배치할 수 없다면, 프로그램의 전문화와 문제해결력 제고는 어렵게 된다.

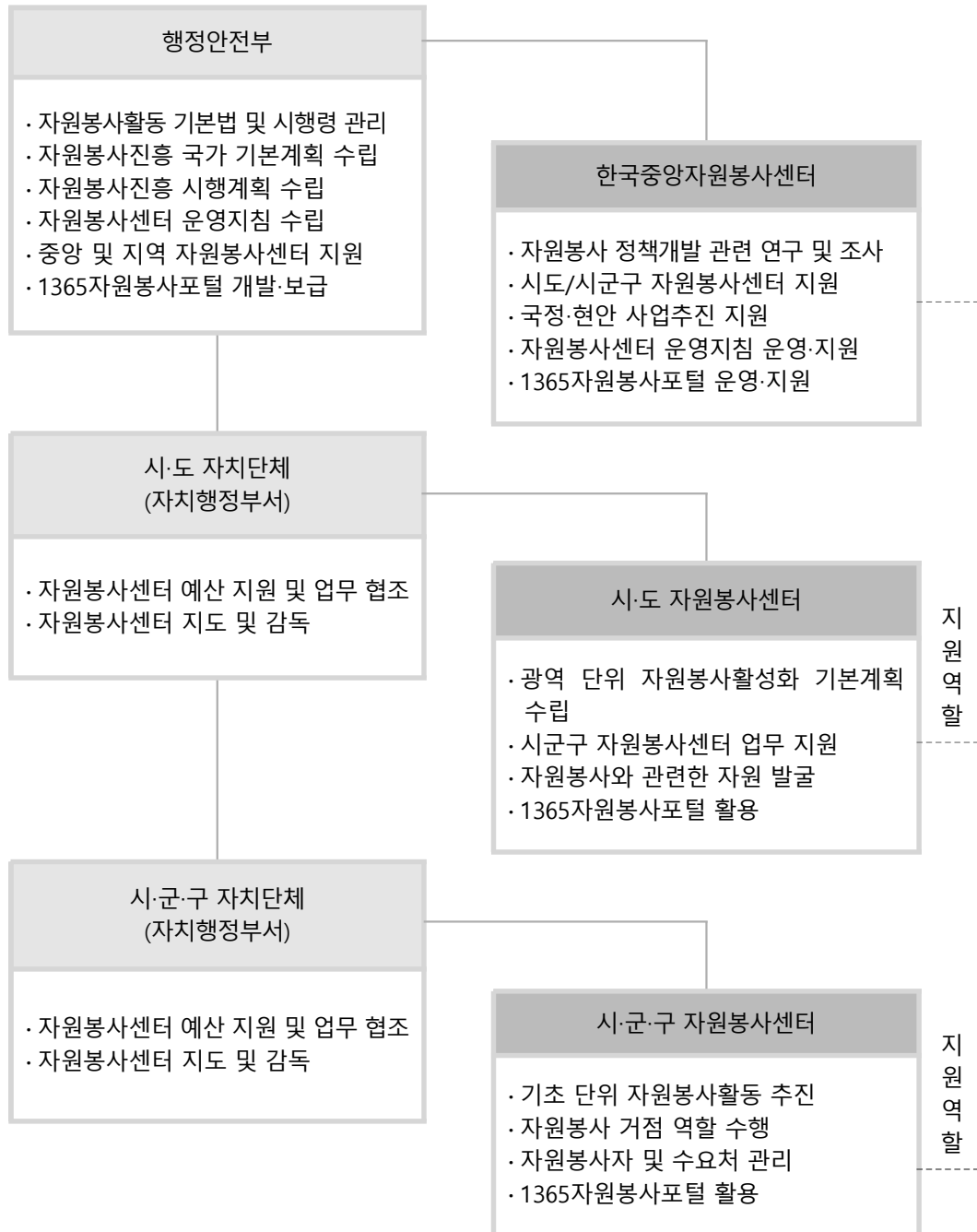
3) 자원봉사센터의 위기

- 최근 사회운동의 흐름은 유급화, 전문화, 문제해결력 강조
- 자원봉사센터의 역할과 사업의 효과성을 입증하라는 1,2섹터의 요구가 커짐
- 자원봉사센터의 역할이 자원 동원과 보조적 역할로 고착되면 경쟁력은 상실

- 자원봉사의 본원적 한계를 극복할 수 있는 대안은 무엇인가?
- 경쟁력과 문제해결력을 높일 수 있는 전략과 과제를 준비하고 있는가?

3. 자원봉사센터의 역할

1) 자원봉사센터 운영지침의 역할체계도2)



2) 행정안전부 자원봉사센터 운영지침

2) 자원봉사활동기본법에서 규정한 역할³⁾

광역자원봉사센터	기초자원봉사센터
광역 기관·단체들과의 상시협력체계 구축	자치구 기관·단체들과의 상시협력체계 구축
관리자 및 지도자의 교육훈련	자원봉사자의 모집 및 교육·홍보
	수요기관 및 단체에 자원봉사자 배치
자원봉사 프로그램의 개발 및 보급	자원봉사 프로그램의 개발·보급 및 시범운영
자원봉사 조사 및 연구	
자원봉사 정보자료실 운영	자원봉사 관련 정보의 수집 및 제공
기초 센터간의 정보 및 사업의 협력·조정·지원	

- 센터에 대한 행정기관의 지도 및 감독의 모호성
- 센터의 역할이 행정구역으로 구분되는 역할 규정이 다소 모호함

3) 자원봉사활동기본법시행령 00조

II. 자원봉사의 협력

1. 협력이란 무엇인가?

협력은 둘 이상의 개체나 단체가 서로 협력하여 함께 일하거나 행동하는 것으로, 다양한 형태와 범위를 가질 수 있다. 일반적으로 협력의 원칙(조건)은 다음과 같다.

- **공동목표** : 공동목표 달성을 위해 서로 협조하고 지원한다.
- **상호이익** : 서로에게 이점을 얻거나 도움을 받는다.
- **자원공유** : 상대방의 자원도 활용하면서 목표를 달성한다.
- **의사소통** : 상호 입장에 대한 경청과 의견을 나누며 협력 방식을 조율한다.
- **신뢰와 존중** : 협력은 신뢰와 존중을 기반으로 발전한다. 오랜 기간 협력하는 경우 신뢰와 존중은 더욱 중요하며, 신뢰가 부족하면 협력이 위험에 처할 수 있다.

2. 협력의 종류

1) 장기적·전략적 협력

- **장기적 협력**은 지속 가능한 관계를 구축하고, 장기적인 비전과 목표를 달성 하기 위한 협력이다. 신뢰와 관계 구축, 장기적인 투자, 복잡한 목표를 포함한다.
- **전략적 협력**은 장기적인 목표 달성을 위한 협력이다. 협력 관계의 전략적 방향과 비전을 설정하고, 이를 통해 조직이나 기관의 전체적인 목표를 달성하는 데 초점을 맞춘다.
- **장기적 협력의 방향과 전략**은 미래의 시장 변화, 기술 발전, 정책 변화 등을 고려하여 설계한다.

2) 단기적·기능적 협력

- **단기적 협력**은 즉각적인 목표 달성을 위해 단기적인 성과와 결과를 중시한다. 협력 기간이 짧고, 목표와 범위가 명확하며, 협력 구조는 간단하다.
- **기능적 협력**은 특정 기능이나 과제를 수행하기 위한 협력이다. 구체적인 작업이나 프로젝트의 수행에 필요한 기능적 지원에 중점을 둔다.
- **단기적·기능적 협력의 방향과 설계**는 사업실행의 세부적인 측면에 집중한다.

자원봉사센터의 협력 방식은 각각의 목표와 필요에 따라 적절히 선택되어야 한다. 장기적(전략적) 협력안에서 단기적(기능적) 협력이 이루어진다.

3. 협력 대상의 선정(프로세스)

1) 협력 목표의 정의

협력을 통해 달성하고자 하는 결과를 구체화한다.

2) 잠재적 파트너 탐색

협력의 목표와 요구 사항에 맞는 잠재적 파트너를 찾기 위해 시장 조사를 수행한다. 평판, 자원, 기술력 등을 고려한다.

3) 파트너 평가

능력과 자원, 경험과 전문성, 신뢰성, 문화적 적합성 등

4) 선정 기준 설정

5) 파트너 선정

6) 협상 내용과 체크 사항

자원공유와 역할 분담, 모니터링과 피드백, 사업의 성과 공유, 평가와 개선

기업이나 정부 기관에서는 협력 대상의 발굴과 선정 시 엄격한 기준과 프로세스로 진행한다. 자원봉사센터는 비영리적 특성으로 협력 대상의 발굴과 선정, 계약 체결의 전 과정이 느슨한 경우가 많다. 자원과 인력이 부족한 비영리조직일수록 원칙을 바탕으로, 협력 관계를 구축하고 운영해야만 사업이 성공할 수 있다.

Ⅲ. 자원봉사센터의 상호관계

1. 광역센터가 기초센터에 바라는 기대감

1) 정확하고 신속한 정보 제공

자원봉사자 데이터와 활동 기록을 꼼꼼하고 체계적으로 관리하고, 이를 광역센터와 공유하여 기초센터의 활동 현황을 파악하기를 원함.

2) 자원봉사자 관리 및 교육

- 광역센터에서 제공하는 교육 프로그램에 적극적으로 참여하길 원한다.
- 기초센터가 자원봉사자의 전문성을 높이기 위해 자체적으로 교육 프로그램을 개발하고 운영하기를 원한다.

3) 프로그램 및 캠페인 협력

- 광역센터와 협력하여 지역사회의 필요에 맞는 자원봉사 프로그램을 공동으로 개발하고 운영에 참여하기를 원한다.
- 광역센터에서 추진하는 주요 캠페인에 기초센터가 적극적으로 참여하길 원한다.

4) 커뮤니케이션 및 네트워킹

- 정기적인 회의와 소통 채널을 통해 양측의 정보와 의견을 교환하고, 협력 관계가 강화되기를 원한다.
- 기초센터가 지역 내 다양한 기관 및 단체와의 네트워크를 강화하고, 자원봉사활동의 범위를 넓혀주기를 원한다.

5) 자원봉사활동 홍보와 인식 제고

기초센터가 지역 내 자원봉사활동을 홍보하고, 자원봉사자의 참여를 촉진하기를 바란다.

6) 광역센터 사업에 적극적인 협력과 피드백

광역센터의 정책과 프로그램 추진에 적극적으로 협력하고, 피드백을 원한다.

7) 지역사회 의견 수렴

기초센터가 지역사회의 요구와 의견을 적극적으로 수렴하고, 이를 적극적으로 광역센터에 전달하여 새로운 정책과 프로그램 개발에 도움을 주었으면 한다.

2. 기초센터가 광역센터에 바라는 기대감

1) 사업 목표와 방향성 제시

광역센터에서 전략적인 사업 목표와 과제를 제시하여, 기초센터의 중기(연도별) 사업계획 수립에 도움이 되었으면 한다.

2) 교육 및 훈련 지원

자원봉사자의 역량 강화를 위한 전문 교육 프로그램의 제공, 양질의 교육 자료와 전문 강사 지원을 원한다.

3) 제도적 개선과 공공정책 영향력에 노력

자원봉사의 법령과 자원봉사 정책 등 제도 개선에 노력하기를 바란다.

4) 재정적 지원

기초센터의 원활한 운영을 위해 운영비, 사업비, 물품 등의 지원을 바란다.

5) 자원봉사 홍보 지원

기초센터의 활동이 미디어채널(전통적, 디지털)에 홍보될 수 있도록 도움을 바란다.

6) 네트워크 연계 활동 지원

광역센터의 네트워크를 활용해 기초센터와 지역의 기업, 기관 및 단체와의 연결을 바란다.

3. 광역센터와 기초센터들의 상호 불만과 갈등

광역센터와 기초센터는 상호작용의 과정에서 의사소통의 부족, 자원 동원의 방식, 리더십 과정, 정책 방향의 불일치, 지역사회에 대한 이해 부족, 사업의 관행, 조직 문화의 괴리(공무원과 민간), 사업방식의 차이, 경쟁의식, 성과 공유 등을 둘러싸고 크고 작은 불만과 갈등이 상호 존재한다.

Ⅳ. 자원봉사센터의 전략적 협력

1. 전략적 협력이란?

1) 전략이란 무엇인가?

- 전략은 목표를 달성하기 위한 효과적인 방법을 선택하고 그 방법을 실행하는 방향이자 과정이다.
- 개인, 조직, 국가 등 다양한 수준에서 적용될 수 있다.
- 자원봉사센터의 전략 수립의 목적은 자원봉사의 사명과 비전을 실현하면서 자원봉사의 확장과 경쟁력을 강화하는 것이다.

2) 전략적 협력이란?

- 두 개 이상의 조직이나 기업이 서로의 강점을 결합하여 공동의 목표를 달성하기 위해 체결하는 협력 관계이다.
- 하나의 조직(개인)이 수행하기 어려운 목표를 효율적으로 달성하기 위해 추진한다.

※ ‘협력의 전략’은 협력을 잘 해내는 방법이라면, ‘전략적 협력’은 특정 목표를 달성하기 위한 계획적인 협력이다.

3) 전략적 협력의 추진 방향

- 기존사업에서 벗어나는 혁신적 발상
- 사회 문제 진단과 다각화와 심층적 접근
- 지역사회 공동의 장기적 프로젝트의 개발
- 다양한 파트너십 구축
- 전문가(조직)와 협력
- 임직원의 지속적인 역량강화 교육·훈련
- 법률자문단 조직
- 홍보 캠페인
- 성공 사례 공유

4) 전략적 협력의 프로세스

- 전략적 협력의 프로세스는 협력 관계를 구축하고 성공적으로 운영하는 과정이다.
- 목표 설정, 파트너 선정, 협약 체결, 실행, 모니터링 및 평가, 그리고 조정 및 개선을 포함한다.

5) 전략적 협력 시 체크사항

- 조직의 전략적 방향: 사업과 조직의 장기적 추진 방향 일치
- 전략적 협력 사업의 과제 범위와 적정 수
- 투입 자원과 역량(프로그램 관리, 피드백 제공 등)
- 전략적 협력 사업의 중요성과 우선순위
- 전략적 협력 사업의 실행 가능성

6) 전략적 협력의 실패 요인과 방지안

① 목표 및 비전의 불일치

- 현상 : 협력 방향이 혼란스러워지고 효율성이 떨어진다.
- 방지 : 명확한 목표와 비전을 설정하고, 이를 문서화하여 공유한다.

② 역할과 책임의 불명확성

- 현상 : 업무의 중복이나 누락 발생.
- 방지 : 역할과 책임을 구체적으로 정의하고, 협정서에 명시한다.

③ 커뮤니케이션 부족

- 현상 : 오해와 갈등이 발생한다.
- 방지 : 정기적인 회의와 보고, 정보를 공유할 수 있는 체계 마련.

④ 자원 배분의 불공정

- 현상 : 협력사업에 부정적인 영향력 형성
- 방지 : 사전에 자원 배분 계획을 수립 후 모든 파트너의 동의 절차

⑤ 성과 관리의 실패

- 현상 : 사업의 진행 상황과 결과를 예측하기 어렵다.
- 방지 : 성과 지표의 설정, 정기적 성과 측정

⑥ 갈등 관리 부족

- 현상 : 협력 관계가 악화하여 사업이 실패할 수 있다.
- 방지 : 갈등 해결 프로세스를 사전에 정의하고, 신속한 대응 절차 마련.

⑦ 리스크 관리 부족

- 현상 : 예상치 못한 문제가 발생할 수 있다.
- 방지 : 리스크 관리 계획 수립, 리스크를 사전에 식별하여 대응

⑧ 이해관계의 차이

- 현상 : 이해관계가 상충하면 협력의 방향성과 목표가 달라질 수 있다.
- 방지 : 협력의 시작 전 이해관계를 명확히 하여 상충하는 부분을 조정

⑨ 불충분한 지원 및 자원

- 현상 : 자원과 지원이 부족하면 협력사업의 성공에 부정적인 영향
- 방지안 : 자원 확보 노력과 모든 파트너와 협의하여 조율해나간다.

2. 자원봉사센터의 전략적 협력 사업

1) 센터가 전략적으로 협력해야 하는 이유

- 센터는 물적·인적 자원이 상대적으로 취약하다. 활동의 효과를 극대화하기 위해서는 센터 간의 긴밀한 협력이 필요하다.
- 센터가 협력하여 역량을 보완하고, 역할을 확장할 때 자원봉사의 본원적 한계를 극복할 수 있다. 자원봉사의 고유한 특성에 목적의식성, 영리성, 유급성을 가미하는 협력적 활동을 적극적으로 검토할 시기다.
- 자원봉사자는 노령화되거나 활동 인원도 감소하고 있다, 자원봉사 경쟁력의 한 축이었던 양적 활동이 점점 약해지고 있다. 양적 활동에서 질적 활동으로 전환하지 않으면 경쟁력을 가질 수 없다. 센터는 전문기관과의 전략적 협력 사업을 추진하여 사회 문제해결력과 경쟁력을 높여야 한다.
- 전략적 협력 사업이 활성화되면 자원봉사센터의 경쟁력과 사회정치적 위상은 높아진다. 광역센터와 기초센터는 단편적 사업에서 탈피하여 사업효과의 극대화, 경쟁력 증진, 지역사회의 다양한 욕구 반영, 사회정치적 위상 제고 등 거시적 관점을 갖고 협력해야 한다.

- 전략적 협력 사업의 동력은 협력의 필요성에 대한 자기 인식과 확신이다.
- 자원봉사센터의 임직원들이 전략적 협력 사업에 대한 필요성과 방향을 스스로 정리하지 않으면, 전략적 협력 사업은 실패로 귀결될 수밖에 없다.
- 전략적 협력 사업 추진 전에 반드시 교육과 토론이 선행되어야 한다.

2) 자원봉사센터 협력 사업의 구분

a. 자원봉사센터의 기능적 협력 사업

- 자원봉사 관리자 교육 및 워크숍
- 자원봉사 교육과 훈련 프로그램
- 자원봉사자 데이터베이스 관리
- 홍보 캠페인
- 정보와 자원 공유
- 평가 및 피드백
- 기타

b. 자원봉사센터가 전략적으로 협력할 사업

- 사회적 이슈가 있는 프로젝트 사업
- 현지화된 공동프로그램의 개발
- 자원봉사 중장기 정책 수립
- 자원봉사센터의 경쟁력과 역량 강화를 위해 전략적으로 선택한 사업

3) 전략적 협력 사업의 선정과 추진

a. 준비 사업

- 참여 조직의 목표와 비전의 명확화
- 내부 자원과 역량 점검
- 외부 환경 탐색과 평가

b. 전략적 협력 사업의 아이템 선정

- 기초센터와 광역센터의 중점 사업 중에서 전략적 협력 사업의 아이템 물색
- 협력 가능성이 높은 전문기관의 핵심 사업에 대한 검토와 의견수렴
- 지역사회에서의 유의미성을 고려하여 협력 사업을 선정
- 회의와 토론, 조사와 연구를 통해 구체화

c. 협력 기회의 식별⁴⁾

- 우선 협력 대상의 결정
- 구체적인 협력과제의 정의
- 사업 관리체계 준비

- 장기적이고, 다자 간 전략적 협력 사업은 준비 기간이 1년 내외가 필요하다.
- 자원봉사센터의 전략사업의 수는 조직의 자원과 역량, 과제의 중요성과 우선순위, 실행 가능성, 성과 측정과 평가를 고려하여 결정해야 한다.
- 일반적으로 3개 사업을 기준으로 판단하는 것이 적절하다.
특히, 다자간 협력사업은 추진 과정이 복잡하고 어려워 최소화하는 것이 좋다.
- 실험적으로 일대일 조직 간 협력 사업으로 추진하여 경험을 축적한다.

4) 개인 또는 조직이 다양한 방식으로 상호 이익을 얻기 위해 다른 조직 또는 개인과 협력할 가능성을 탐색하는 과정이다

4) 협력 사업에서 자원봉사센터의 역할

a. 광역센터

- 비전과 목표 설정
- 전략 및 계획 수립
- 총괄적 관리: 자원, 의사소통, 리스트 관리 등
- 협력 파트너와의 관계 구축
- 전략적 조정과 개선
- 성과 배분과 평가

b. 기초센터

- 협력 사업의 목표 및 계획의 검토와 조정
- 명확한 역할 이해와 수행
- 성과에 대한 이해와 소통(조정)

c. 역할 확장, 구분, 직무 관리

- 장기적이고 다자간 전략적 협력 사업은 충분한 준비 기간이 필요하다.
- 협력 사업의 성공을 위한 역할 확장: 임원과 공무원, 지방의원 등 역할을 확장하여 부여하는 직무 설계가 필요하다.
- 협력 사업의 직무관리는 참여기관뿐만 아니라 개인의 직무 설계로 구체화한다.

5) 기초센터 간의 역량 차이를 어떻게 극복할 것인가?

- 기초센터 간의 역량 차이는 협력사업의 장애물이다. 역량 차이가 크다면 다자간 협력사업은 지양하고, 일대일 협력사업을 우선 경험하는 것이 필요하다.
- 장기적으로는 기초센터 간의 역량 분석 및 이해, 역량보완과 강화, 통합적인 협력 계획, 외부 지원 활용 등이 검토되어야 한다.
- 무엇보다 강점을 최대한 활용하고, 차이를 이해하며 협력 관계를 강화하는 것이 중요하다.

IV. 전략적 협력 사업에 필요한 환경조성

1. 사업과목의 표준화와 중기기본계획의 수립

1) 표준화와 중기기본계획의 필요성

- 국가기본계획은 정부와 민간, 정책과 기능, 전국과 지역, 영역이 다른 부처 사업이 혼재되어 있다. 이런 특성으로 인해 자원봉사 국가기본계획을 자원봉사센터의 사업으로 연결하기 어려운 점이 있다.
- 따라서 센터의 특성과 목표, 중점과제로 재설계한 사업의 표준안을 개발하고, 중기 기본계획이 필요하다.

2) 추진 현황

a. 2013년도 중앙센터의 사업표준(안)

- 2013년도 사업표준안을 개발하여 전국센터에 권고
- 표준안 개선과 전략적 협력 사업편성에 대한 후속 활동이 부족
- 일부 광역센터에서는 2023년도까지 2013년도 표준안을 사용하기도 함

b. 2024년도 중앙 및 광역센터의 사업과목 표준화 현황

- 중앙-광역센터의 표준안이 없고, 사업과목의 교집합을 찾기 어려움
- 중앙, 서울, 대구 등은 자체적인 사업과목으로 편성
- 대전, 충북, 전남 등은 국가기본계획의 사업 영역에 따라 편성
- 울산 등에서는 사업계획을 단위 사업별로 편성

c. 중앙-광역센터에서 중기기본계획을 수립한 곳은 많지 않다.

- 2020년 대전센터에서 중기기본계획을 수립함
- 중앙자원봉사센터는 2024년도 중기기본계획의 수립을 진행하고 있음

3) 추진 방향

- 전국의 센터들이 중장기적 안목과 비전을 갖고 상호 연계하여 사업을 진행할 수 있도록 전국적으로 표준화된 사업과목을 개발해야 함
- 표준화는 센터의 사명과 역할을 명확히 하고, 사업 예산의 반영, 사업의 일관성, 사업 영역의 확장성을 고려한 방향으로 개발해야 함
- 사업 표준화는 사업의 중점목표, 전략적 사업, 중앙·광역·기초의 상호 연계 및 역할 구분, 센터의 고유한 기능적 사업이 체계적으로 편성되어야 함

- 센터의 사업표준안은 국가기본계획과의 연동성을 고려하여, 3~5년마다 주기적으로 표준안을 개정(개선)해야 한다.
- 중앙센터의 중기기본계획은 사업표준안과 연동하여 수립하는게 좋다. 수립 시기는 새로운 국가기본계획의 시행 초년 상반기에 완성되면 좋다. 차년도 사업계획과 예산 편성에 반영되어야 광역센터와의 실질적 연계성을 확보할 수 있다.

4) 참조: 2013년도 중앙센터가 개발한 사업표준안

영역	목적 및 지향	사업유형
변화 촉진	지역사회 서비스와 문제해결(Service & Problem Solving) 사회문제해결과 예방에 초점을 둔 자원봉사활동의 전략적 기획을 위해 자원을 조직화하고, 활동기회를 제공하여 의미있는 변화를 촉진함.	이슈별 프로그램 개발
		마을단위 사업
조직 육성	봉사팀 조직화 및 육성(Incubating & Emporing) 유아에서 노년까지 시민들의 참여를 촉진하고 봉사팀 조직화와 활동 역량이 증진되도록 지원하고 육성함	참여 주체별 조직화
		봉사팀 역량강화 지원
홍보 진흥	상호소통적 홍보 활동과 진흥(Communicating & Promoting) 미디어 활용과 상호 소통적 커뮤니케이션. 다양한 행사를 기반으로 한 자원봉사 브랜드 이미지의 혁신과 전파	홍보콘텐츠·브랜드 개발
		매체홍보
		홍보이벤트
연계 협력	네트워킹 및 인프라 구축(Networking & Infrastructure) 다양한 기관, 단체와의 다각적인 연계협력체계를 구조화하고 일상적인 협력기반을 조성함으로써 정부-기업-시민사회의 자원봉사 파트너로서 역할함	연결배치
		일상적 협력체계 구축
		과제중심적 연대촉진
		재난재해대비체계구축
교육 훈련	전문성 및 시민성(professional& Citizenship)강화 자원봉사자 및 시민을 대상으로 교육과 실천, 학습을 통해 시민성이 강화되고 함양될 수 있도록 함. 특히 자원봉사리더 및 관리자 등의 전문성강화	기초/입문교육
		리더/관리자교육
		교육연구/콘텐츠 개발
정책개 발	조사연구 및 정책개발(Research & Policy Development) 지역 및 현장의 욕구와 자원 현황을 파악하고 정보 공유를 촉진하며 연구 및 정책개발과 공론화	정책개발과 공론형성
		조사, 정보개발과 공유
인정 지원	인정 및 지원(Recognition & Supporting) : 자원봉사자의 활동접근성 강화, 봉사자(단체)의 활동 동기부여와 각종 기반 마련을 통해 자원봉사 친화적 환경조성	1365시스템 운영
		봉사자 및 단체격려
		참여지원, 활동환경조성
특화 사업	일정기간 핵심적으로 주력하며 전략적 노력을 기울임을 통해 그 변화의 가시성을 발현하고 파트너십을 강화하며 공동의 목표 달성을 위해 기여함	국정과제 지역중점사업
		외부협력사업
운영 관리	센터의 행정 및 조직관리, 회계관리가 투명하고 합리적으로 이루어 지도록 하며, 조직의 운영에 필요한 물적·인적 자원의 확보와 육성이 원활하게 이루어질 수 있도록 관리함	행정회계관리
		운영위원회(이사회)
		조직역량증진

2. 자원봉사센터 임직원의 역량강화

- 전략사업 기획 시 임직원의 교육·훈련을 사업의 과정에 편성해야 한다.
- 교육·훈련의 내용은 지역조사 및 프로젝트 기획, 피드백 등 직무교육을 기본으로 한다. 다만, 사회정치적 통찰력과 문제 포착력을 키우는 교육(인문·사회학, 사례공부 등)을 병행해야 한다.
- 근무 기간이 3~5년이 되면 성장 속도가 지체되는 악순환 구조를 끊어야 한다. 악순환의 고리를 끊는 유일한 방법은 자기 훈련이다. 먼저 센터장과 중견 관리자의 교육을 강화해야 한다.
- 센터 관리자의 역량 강화에는 특별한 비법이 없다. 꾸준히 교육훈련을 받도록 센터장이 독려하고 압박해야 한다. 센터협회에서는 관리자 자격 과정의 제도화에 박차를 가해주고, 중앙센터에서는 상금과 혜택이 주어지는 우수관리자 경진시스템 등을 도입해야 한다.

3. 자원봉사센터 거버넌스의 정상화

1) 고질적인 거버넌스 구조

- 선언적 차원에서는 자원봉사센터의 민간 자율성을 강조한다.
- 법령에는 행정기관이 설치와 운영, 예산, 감독 등 모든 권한을 갖고 있다.
- 형식적으로 이사회가 센터 운영의 의사결정 기구다.
- 현실은 센터장(사무국장)과 주무 공무원이 협의하면서 운영한다.
- 중요한 사항에 대해서는 행정기관의 승인을 받아야 한다.

2) 거버넌스 과정

- 초기, 행정기관(주무 공무원)과의 소통과 협의를 통해 센터 운영
- 중기, 법령의 제정과 운영 지침을 통해 제도화시켜 나갔고, 센터의 법인화를 통해 거버넌스의 정상화에 기대를 걸
- 최근, 센터의 법인화가 답보상태이다. 여러 가지 규제와 개입으로 민간자율성에 대한 의지가 약화되었고, 센터 간 운영의 방식과 환경에 차이가 벌어진 상태다.

3) 경험적 결론

- 센터의 자율성: 정치와 행정으로부터 절대적 독립은 원천적으로 불가능하다.
- 센터와 행정기관은 긴밀하게 협력해야 한다. 그러나 두 주체는 조직문화의 차이와 존재이유에 대한 인식의 차이로 갈등의 뿌리를 제거할 수는 없다.
- 자원봉사센터의 운영과 사업추진은 행정시스템에 거의 좌우된다. 눈에 보이는 실적, 언론홍보, 정치인의 관심 사항에 따라 사업의 방향이 흔들리고, 공무원의 잦은 인사 이동으로 장기적으로 전략사업을 추진하기 어렵다.

4) 이사회 운영의 정상화 과제

- 자원봉사센터의 자율성을 확보하는 전략적 방향은 센터의 법인화였다. 그러나 이율 배반적으로 센터의 관리자들은 이사회를 실질적으로 강화하는데 소홀히 하였다. 이사회는 의결 기구로서 전문성도 실질적인 권한도 갖추지 못했으며, 센터의 울타리도 되지 못했다. 여러 가지 상황과 원인이 있겠지만, 센터 집행부의 행정 편의적인 태도도 한 요인이었다.
- 법인화가 자원봉사센터의 자율성을 확립하는 방향이라면, 법인운영(이사회)의 정상화라는 2차 목표를 세우고 다각적으로 노력해야 한다.

a. 가설적 명제

- “이사장과 이사진의 구성에 따라 센터의 위상과 자율성도 달라진다.”
- “총회와 이사회가 안정화될수록 센터 운영과 사업도 안정된다.”

b. 이사장

- 정당원은 아니나, 정치사회적 리더십을 가진 자로 한다.
- 지방자치단체장과의 공식적·정기적 업무회의로 정치적 역할을 부여한다.
- 센터의 정책방향은 이사장이, 정책(사업)계획은 센터장이, 사업의 집행과 관리는 실무책임자가 책임과 권한을 가지는 운영체계를 구조화한다.

※ 센터장은 계약직에서 정년직으로 전환되어야 하며, 40~50대의 중견 관리자에게 센터장으로 선임될 수 있는 기회 제공이 필요하다.

c. 전국 이사장 교류회

- 소속감 부여
- 교육훈련: 정보 공유, 직무교육
- 자원봉사센터의 튼튼한 울타리로 작용

d. 이사회

- 형식적인 지배구조를 실질적인 지배구조로 전환한다.
- 이사의 과반은 기획과 컨설팅 경험자 등 전문가로 위촉한다.
- 이사가 교육훈련, 행사 및 프로그램 참여하는 조직문화를 만든다.
- 이사가 소속감과 권한을 갖고 사업에 참여하는 운영시스템을 개발한다.

4. 자원봉사센터의 중장기 프로그램의 개발

1) 센터가 확보한 경쟁력은?

그동안 전국의 자원봉사센터들이 30년 이상 꾸준히 노력한 결과 재난관리와 대규모 행사 분야에서 경쟁력을 확보하였다.

- 재난 관리: 통합자원봉사지원단장이라는 법적 지위를 확보
- 대규모 행사: 평창올림픽, 세계대학경기대회 등 국제행사에서 조직위원회의 파트너 위치를 확보

2) 경쟁력의 확장 방향

- 사회 문제에 대한 주시와 선제적 기획
- 전문기관 등 전략적 협력 대상의 탐색
- 장기적 프로그램을 기획하고 실천하여 독보적 위치 확립
- 사업 아이템 조사 및 기획
 - 중앙·광역 컨소시엄, 권역별 또는 광역단위
 - 계획수립은 지역조사를 포함하여 최소 1년 이상 준비
 - 국내 및 국제 사례조사
- 사업계획수립과 실행
 - 최소 5년 이상의 장기 프로젝트
 - 전문가(기관)의 연계는 필수
 - 별도의 자원 조성

3) 프로젝트 유형

a. 민간주도의 장기 프로젝트

① 사회적 협동조합 한강의 샛강사업

- 과정
 - 사회적협동조합 한강 설립
 - 한강에 방치된 샛강(23만평)
 - 2018년 서울시에 샛강 자원봉사활동 제안
 - 2020년 4월, 서울시와 '샛강생태공원 운영 활성화' 위탁계약
- 주요 활동 방식 및 내용
 - 전문가와 시민자원봉사자의 협동
 - 생태교란종 제거
 - 먼지와 소음제거에 뛰어난 사철나무 6500그루 심재
 - 산책로 만들기 시민휴식 공간

○ 비전과 전략

- 전략: 작은 변화를 통해 사회적 큰 문제(환경파괴)를 해결해 나감
- 비전: 20년 정도 열심히 하면, 샹강을 미국 뉴욕의 센트럴파크처럼 만들 수도 있지 않을까?
- 친환경하천복원 모델 구상: 전문가 영입, 조경업에 진출

b. 행정기관 주도의 프로젝트

② 충북형 도시농부사업(농촌일손봉사)

- 2016년 충북도가 기획하여 추진
- 농촌지역에 1만 명의 일손을 지원함
- 만성적인 농촌인력 부족 문제를 해결
- 도시 유희인력에는 건강한 일자리를 제공(반 유품화)
- 자원봉사센터와 연계하는 중

나가는 말

동종(同種)이든 이종(異種)이든 협력사업은 기본적으로 난도(難度)가 높다. 협력 사업의 아젠다 선정(기획)부터 계획 수립, 대상 선정, 실행, 평가 및 피드백, 성과 공유에 이르기까지 어느 하나 쉽지 않기 때문이다. 또한 협력사업은 사업단계(과정) 간 연속성이 크기 때문에, 집중력이 흐트러지는 순간 예기치 않은 어려움에 직면하기 때문이다. 그럼에도 자원봉사센터는 사업의 난도가 높은 전략적 협력 사업을 추진하지 않으면 사회운동에서 경쟁력을 갖기 어렵기 때문이다.

전략적 협력 사업은 지켜야 할 원칙은 있지만, 성공으로 가는 길은 험난하다. 다양한 개인과 조직이 충돌하고 조정하는 과정은 풍랑을 만난 배의 운명과 같다. 그러나 핵심은 다양한 참여 주체를 붙들어 매는 코어 역량이다. 센터장과 중견관리자는 전략사업의 아젠다를 선정하고, 지역 사회의 맥락을 살피는 통찰력과 조정 역량을 키워야 한다.

전략적 협력사업의 기획과 추진에는 해답이 없다. 전략적 협력사업은 사업을 기획하고 실천하는 조직과 사람들이 고군분투하는 과정, 그 이상도 그 이하도 아니기 때문이다.

글 쓸 때 살펴본 자료

- 김자옥 외(2021). 자원봉사센터의 지역사회 네트워크 운영모델 개발연구. 서울시자원봉사센터
- 양세진 외(2013). 자원봉사 연계협력강화를 위한 사업표준화 연구. 한국중앙자원봉사센터
- 강철희 외(2021). 법인형 자원봉사센터 운영현황 및 발전방안 연구. 한국중앙자원봉사센터
- 행정안전부(2024). 2024 자원봉사센터 현황
- 정무성 외(2012) 자원봉사센터 발전방안 연구
- 로버트 엘셀로도(2009). 협력의 진화. 도서출판 마루벌(이경식옮김)
- 제4회 실천지향 컨퍼런스(2019). 공공성의 재구성, 자원봉사 성장의 길을 찾다
- 조철민 외(2021). 대전형 생활권 중심 공동체 모델 개발연구. 대전시자원봉사센터
- 박현정·이정은(2017). 민관협력 인큐베이팅 프로그램(시민사회파트너). KCOC
- 린다G 외(2016). 개발 협력 프로그램 평가의 설계와 실행. 한울(KOICA번역감수)

화합과 협력의 성공사례
함께 하는 힘

패널 |

김동성 경기안성시자원봉사센터장

화합과 협력의 성공 사례 : 함께하는 힘

김동성 경기안성시자원봉사센터장

코로나 이후 자본주의가 첨예하게 발달 및 고착화 현상이 나타나면서 현재를 살아가는 국민들은 고립감과 이웃과의 단절이 심화되어 마음과 정보를 주고받는 네트워크가 더욱 더 필요한 시기임은 누구라도 인정할 것이다. 또한 AI를 비롯한 과학 문명으로 진화하는 이러한 시기에 더욱 중시되는 것이 이웃들의 손을 잡아줄 수 있는 따뜻한 인간의 손길임을 그 누구도 부정할 수 없다. 그것을 가장 먼저 할 수 있는 것이 자원봉사센터라 본 패널은 감히 말할 수 있다.

2019년 한국중앙자원봉사센터에서 '안녕 캠페인'을 시작으로 내 이웃의 안부를 묻고, 각종 위협을 함께 예방하고, 신뢰를 바탕으로 안심할 수 있는 '안녕한 사회'를 만들기 위해 지역주민이 함께 고민하고 참여하며 자선을 넘어 변화를 만드는 자원봉사로의 패러다임 전환을 위해 시작되었다.

그러한 연장선에서 지난해부터 이어온 '온기나눔 캠페인'은 행정안전부가 민간과 함께 추진하는 캠페인으로, 다양한 기관·단체에서 개별적으로 진행되던 자원봉사·기부·자선활동을 공동의 슬로건과 메시지로 범국민적 운동이 펼쳐내고 있다.

우리나라 자원봉사활동은 자원봉사활동 기본법(법률 제14839호, 2017. 7. 26. 타법 개정)과 자원봉사활동 기본법 시행령(대통령령 제28211호, 2017. 7. 26. 타법 개정)을 근거 법령으로 한다. 행정안전부의 자원봉사 활성화를 위한 자원봉사센터 운영지침(2024)에 따르면, 자원봉사센터 역할 강화에 있어 기본 방향을 중앙센터, 시·도센터, 시·군·구 센터 간 역할 정립을 통해 자원봉사 활성화를 위한 체계적 업무 추진을 하고 있다.

서로의 역할이 구분되어 있지만 서로 보완하며 광역센터에서 기초센터에 지원하며 화합과 협력을 통해 자원봉사활동에 성과를 이루어 내고 있는 경기도와 경기도 내 31개 시군의 대표 협력사업을 공유하며 경기도를 제외한 16개 광역센터와 197개 기초센터가 정보를 나누고자 한다.

경기도는 31개 시군으로 동부(광주, 성남, 여주, 이천, 양평, 하남), 서부(과천, 광명, 군포, 김포, 부천, 시흥, 안산, 안양, 의왕), 남부(수원, 안성, 오산, 용인, 평택, 화성), 북부권역(가평, 고양, 구리, 남양주, 동두천, 양주, 연천, 의정부, 파주, 포천)으로 나뉘어져 있다.

각 기초센터 별로 상이한 환경을 가지고 있어서 각 사업별로 참여률은 다르게 나타난다.

경기도센터와 경기도내 31개 시군센터의 주요 사업과 시군센터와의 협업에 따른 성과와 향후 광역과 기초센터가 함께 나아가서 자원봉사 발전에 기여할 수 있는 부분을 제언한다.

경기도자원봉사센터 사업별 주요 내

번호	사업명	내용 / (25개 사업)
1	자원봉사 공동체 강화	<ul style="list-style-type: none"> - 대상 : 시·군자원봉사센터(6개 센터) - 주요내용 · 자원봉사 공감워크숍(2월) · 지역별 자원봉사 리빙랩 운영(공론회, 현장실천 등) · 사업공유회(11월)
2	경기도 청년봉사단	<ul style="list-style-type: none"> - 대상 : 6기 청년봉사단 * 모집인원 : 2,148명 - 주요내용 · 발대식(3월), 성과공유회(11월), 리더 워크숍 및 간담회 등(5회) · 기획봉사(47팀), 연합봉사(10회), 우수단원 표창 시상(30명)
3	도민이 전하는 자원봉사 지원사업	<ul style="list-style-type: none"> - 대상 : 도내 비영리민간단체, 시군센터 등록단체 등 - 주요내용 · (공모) 1차 160개 단체, 2차 180여개 예정 · (협력센터) 29개 센터 / 단체 적격성 심사, 홍보, 행정지원등 · (도전지원단) 31개 센터 83명 · 보조금 교부 및 사업운영, 회계집행 서류 등 점검(연중) · 우수사례 발굴 및 홍보(카드뉴스, 사례집 제작 등)
4	자원봉사 단체 성장 지원 프로그램	<ul style="list-style-type: none"> - 대상 : 사회문제 해결 자원봉사 아이디어를 가진 개인 및 단체 등 - 주요내용 : 신규봉사단체 5개 팀 인큐베이팅 · 자원봉사아이디어해커톤, 집중워크숍, 프로토타입사업기획 실행과 피드백, 전문가 컨설팅, 쇼케이스 등
5	자원봉사 쉼터버스 운영	<ul style="list-style-type: none"> - 대상 : 자원봉사자 및 재난·재해 이재민 등 - 주요내용 * 재난현장 우선 지원, 기간제 근로자 1명 채용 · 일상 속 자원봉사 활동 현장 및 재난·재해 현장 쉼터 제공
6	시·군센터 지원사업	<ul style="list-style-type: none"> - 대상 : 시·군자원봉사센터 - 주요내용 · 지역맞춤형 지원사업(22개), 권역별특화사업(4권역, 27센터) · 사랑 愛 집고치기(17개), 취약계층 지원사업(43개 예정)
7	지역사회공헌 네트워크 활성화	<ul style="list-style-type: none"> - 대상 : 도내 기업 및 공공기관 - 주요내용 · 맞춤형 사회공헌활동 컨설팅 및 공동캠페인(2회차) 운영 · 도내 담당자 사회공헌 네트워크 워크숍(1회)
8	1365포털 및 수요처 지원	<ul style="list-style-type: none"> - 대상 : 경기도민 및 수요처, 시·군센터 관리자 - 주요내용 · 경기도 수요처 심의위원회(5회) 및 1365·수요처 담당자 워크숍 · 우수수요처 관리자 표창 및 현판 제작·지원
9	우수봉사자 가치증진	<ul style="list-style-type: none"> - 대상 : 도내 우수 자원봉사자, 할인가맹점 등 - 주요내용 · (증제작) 모바일증 기능개선 및 유지보수, 감사장 등 전달 · (인증패) 도·금·은·동자봉이 제작(전달) · (할인가맹점) 도·시·군 할인가맹점 통합 지원 · (대축제) 우수자원봉사자 격려 및 사기 증진 행사(12월) · (근조기) 우수봉사자 근조기 지원사업

번호	사업명	내용 / (25개 사업)
10	우수봉사자 문화연수	- 대상 : 도내 우수자원봉사자 62명(센터당 2명) - 주요내용 · 자원봉사 선진 국가 및 기관 방문 * 24년 대만(완료) · 문화탐방(격려) 및 참가자 간 상호 교류 등
11	도-시군센터 연대협력 활성화	- 대상 : 시·군자원봉사센터 - 주요내용 · 사업설명회(1월), 차년도 사업간담회(7월) · 찾아가는 소통간담회(연중) · 시·군자원봉사센터 변화지원 프로젝트 추진
12	자원봉사 성장 콘텐츠 개발	- 대상 : 시·군자원봉사센터, 자원봉사 리더 등 - 주요내용 · 성과측정 길라잡이 교육 영상 콘텐츠 개발(10월) · 청년 활동인증 콘텐츠 E-book 제작(11월) · 자원봉사 생각하기 자문회의 및 이슈 콘텐츠 보급(월 2회)
13	자원봉사 정책개발 연구	- 대상 : 자원봉사자, 자원봉사관리자, 경기도청년봉사자 - 주요내용 · 정책연구 2종 1) 경기도 자원봉사 도민인식 조사 / 성과공유회(8.23.) 2) 경기도 청년 자원봉사활성화 방안 연구 / 최종보고회(8.26.) · 정책포럼 2회 1) 상반기(인구구조 변화, 5.10.) * 한국자원봉사학회 공동주관 2) 하반기(관리자 전문성, 8.30.) * 한국자원봉사센터협회 공동주관
14	자원봉사 아카이브 운영	- 대상 : 도-시·군자원봉사센터 관리자 - 주요내용 · 온라인(홈페이지 등) 플랫폼 기록물 관리 및 자료 구입 · 화상회의, 학술정보포털 DBpia, ChatGPT 계정 구입, 관리 · NAS 유지보수 및 인포메이션 정보 게시(분기별)
15	재난현장 자원봉사 활동지원	- 대상 : 31개 시·군센터 및 재난피해 지역 이재민, 봉사자 등 - 주요내용 : 재난 발생 시 도내·외 복구활동 지원 등 · 통합자원봉사지원단 도센터 매뉴얼 현행화 · 동·하절기 재난대비 시군센터 비상연락망 수시 정비 · 직할(버디)봉사단 간담회(6월/1회) · 통합자원봉사지원단 교육(실무자 6월, 단장 9월/2회)
16	경기 마을 속 재난학교	- 대상 : 시·군센터 소속 재난통합지원단(원) - 주요내용 · 교과 구성 * 교육명: 재난 생존기술 체험 교육 · 운영 센터 모집(15개) 및 센터별 교육과정 운영 · 담당자 평가회(1회)
17	자원봉사관리자 역량강화 교육	- 대상 : 시·군센터 관리자 - 주요내용 · 직급별(3과정), 직무·사업별(5과정) 교육 · 자원봉사관리사 2급 자격과정 운영, 시군청 공무원 교육(1회) · 성장+치유워크숍(1회), 도자원봉사관리자대회(11월/1회)
18	자원봉사 관리자 선진지 시찰	- 대상 : 시·군센터 관리자 - 주요내용 : 국외 자원봉사 활동 우수사례 학습 및 전문가 인터뷰 · 선진지 자원봉사 기관 네트워크, 연수비 지원 등 * 24년 상반기(호주, 싱가포르) 완료

번호	사업명	내용 / (25개 사업)
19	도자원봉사센터 성장 네트워크	- 대상 : 도자원봉사센터 직원 - 주요내용 · 소통 기획회의(상·하반기 각 1회) · 외부교육 및 전국대회(행사 등) 참여 지원
20	자원봉사 활동가 교육	- 대상 : 시·군센터 소속 자원봉사자 - 주요내용 · 자원봉사 토크카드 제작 및 런칭쇼 · 자원봉사 그룹활동 촉진교육 '2024 질문학교' (사업설명회, 사전온라인교육, 입학식, 질문 멘토링, 졸업식)
21	자원봉사 온라인 교육 플랫폼 운영	- 대상 : 자원봉사관리자, 자원봉사자, 경기도민 - 주요내용 · 온라인 교육과정 운영(연중) 및 시군센터 플랫폼 활용 지원 · 자원봉사 시민성 교육 콘텐츠 개발(3종)
22	자원봉사 브랜드 홍보	- 대상 : 전국민 - 주요내용 · 기관 홍보물품 제작, 주요언론 보도, 홍보담당자 간담회 · SNS 채널 홍보 및 이벤트 운영, 홈페이지 유지보수 · 요일별 정기콘텐츠 , 도센터 자체제작 영상콘텐츠 제작
23	자원봉사 홍보 캠페인	- 대상 : 전국민 - 주요내용 · 자원봉사 활성화를 위한 활동인증제, 탄소중립 실천 확대 운영 · 자원봉사 참여 독려를 위한 온라인 접근성 강화 · 플랫폼 지원을 통한 시군센터 참여 캠페인 활동 추진
24	자원봉사 홍보 미디어 개발	- 대상 : 도·시·군자원봉사센터 - 주요내용 · 자원봉사 접근성 강화를 위한 영상 콘텐츠 제작 · 사업홍보 및 센터 브랜딩을 위한 광고형 영상 제작 · 도, 시군센터 현장 맞춤형 홍보영상 제작·배포
25	자원봉사 이그나이트 대회	- 대상 : 도·시·군자원봉사센터 자원봉사자 및 단체 - 주요내용 · 참여자 역량강화를 위한 V스토리텔러 온/오프교육, 콘텐츠 제작 · 우수사례 공모대회 '세상을 바꾸는 시간V×경기도' 대회

※ 외부 지정기탁 별도 사업(집고치기)

번호	사업명	내용
1	경기주택공사지원 G-하우징사업	- 대상 : 시·군자원봉사센터 - 주요내용 · 22개 시·군센터, 45가구(진행 중) · 주거 취약계층 지역자원 연계 주거환경개선 활동 추진

협력의 원동력, 기초센터에서 찾아보자

패널 II

홍점순 광주복구종합자원봉사센터장

협력의 원동력, 기초센터에서 찾아보자

홍점순 광주복구종합자원봉사센터장

“세상을 바꾸고 성취를 이루기 위해서는 공동의 노력이 필요하다”
(윌리엄 셰익스피어)

기초자원봉사센터는 지역사회의 발전과 자원봉사 활성화를 위해 지역주민과 가장 밀착하여 활동하는 중요한 역할을 수행하고 있다. 그러나 인구소멸, 고령화, 재정 부족과 한정적인 정보 등 지역 여건은 지속적으로 양질의 자원봉사 프로그램을 개발하고 지원하기에는 한계가 있다. 이러한 문제들을 해결하기 위해 기초센터는 광역센터와의 협력은 필수적이다.

본 패널은 기초자원봉사센터와 광역자원봉사센터 간의 효과적인 협력 모델을 구축하고, 지역사회의 다양한 요구에 효과적으로 대응할 수 있는 방법을 찾고자 한다.

그러면 기초자원봉사센터의 입장에서 광역자원봉사센터와의 효과적인 협력 방안에 대해 구체적으로 이야기해 보고자 한다.

1. 광역자원봉사센터와 기초자원봉사센터의 역할과 기능 분리

- : 광역센터와 기초센터의 목표와 방향성이 혼재되고 역할과 책임이 불명확하면 업무는 중복되고 누락되어 오해와 갈등이 발생하기 쉽다. 따라서 두 센터 간의 역할과 기능이 구분되는 것이 협력하는데 무엇보다 중요하다.
- 광역센터와 기초센터는 지역의 문제와 정책 방향을 파악하여 광역단위의 자원봉사 방향을 행정예 선제적으로 제시한다.
- 기초센터는 지역 현장의 목소리를 수집하여 자원봉사 현장의 욕구를 파악한다.
- 광역센터는 재정 확보와 대규모 네트워크를 통해 재정과 인력을 기초센터에 지원하고 연계 활동을 한다.
- 기초센터는 자원봉사자를 통해 지역 밀착형 프로젝트를 실행하는 조직으로서의 역할을 실천한다.

2. 정기적인 회의와 소통 채널 구축

- : 광역센터와 기초센터 간의 정기적인 상호교류로 소통 및 신뢰관계를 구축한다.
- 자원봉사의 흐름과 정책변화에 대한 신속한 정보를 공유한다.
- 지역사회 문제나 이슈를 파악하여 해결 방안을 함께 모색하도록 한다.

3. 연간 사업계획 및 교육프로그램 공동 개발 및 운영

- : 광역 단위에서 중점이 되는 사업과 교육은 공동으로 개발하고 운영하여 차년도 센터운영 일정에 반영하여 계획적인 업무가 가능하도록 한다.
- 지역사회의 특성과 필요에 맞는 자원봉사 프로그램을 공동으로 개발하고 추진한다.
- 지역사회 문제 해결을 위한 공동 프로젝트 및 캠페인을 기획하고 실행한다.
- 센터 관리자들의 역량 강화를 위한 교육 및 훈련 프로그램을 공동 개발하고 운영한다.

4. 광역 단위에 맞는 성과 및 평가 체계 개발

: 광역별 중점을 두는 이슈와 방향이 있으므로 그에 따른 성과 및 평가체계를 공동 개발하여 광역별 자원봉사센터 결과물이 나왔을 때 성과를 반영하도록 한다. 중앙 단위 중심의 성과 및 평가 체계는 전국이 공통적으로 해야하는 업무에 한한다.

- 광역 단위 중점사업에 맞는 성과 측정 및 피드백 시스템 구축을 통한 지속 가능한 발전 방안을 마련한다.

5. 광역 단위의 자원봉사 연구조사

- 지역 특성에 맞는 자원봉사 연구 및 정책 제안을 통해 자원봉사 활성화에 실질적인 역할을 할 수 있도록 한다.
- 자원봉사 활성화를 위한 정책 제안 및 협력적 정책을 개발한다.

자원봉사 활동에 참여하는 다양한 주체들을 건강하게 조율하고 조직하는 자원봉사센터는 지역의 어떤 조직보다도 사회변화를 민감하게 받아들이고 대응해야 한다고 생각한다. 이런 민감성은 지역에서는 다양한 이해관계자들과의 네트워크를 통해, 기초자원봉사센터의 지역적 한계는 광역과의 소통, 그리고 광역은 중앙 단위와의 소통을 통해 이 간극을 무너뜨릴 수 있다고 생각한다.

다시 강조하지만, 광역센터와 기초센터는 상호 협력을 통해 건강하고 지속 가능한 자원봉사 환경을 조성하고 지역에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 위와 같이 함께 역할을 나누고 제안된 협력 방안을 실천함으로써 더 나은 지역사회를 만들어 나가기를 기대한다.

함께 하는 힘! '실천 속의 연대'

패널 III

박종민 광주자원봉사 연구소장

광역-기초 협력의 비전

“함께하는 힘! 실천 속의 연대” 토론편

광주자원봉사연구소 박종민 소장

광역자원봉사센터와 기초자원봉사센터의 역할 재정립과 협력 방안을 모색하는 자리에 초대해 주셔서 감사합니다. 자원봉사센터 초창기부터 2011년까지 자원봉사센터에서 활동하다가 시민복지단체와 복지현장에서 일하고 있습니다. 자원봉사센터 출신이기 때문에 여전히 자원봉사와 자원봉사센터에 대한 관심을 가지고 있습니다만 자원봉사 현장에 대한 구체성이 떨어집니다. 다만 여전히 자원봉사가 기본적으로 사회진보운동이고 자원봉사센터의 사회적 영향력을 높게 평가하고 있습니다. 또한 자원봉사센터는 사회적 시민역량을 성숙시키는 보물과 같은 존재라고 생각합니다. 특히 현재의 다양한 사회문제의 해결의 근본이 인간성에 대한 회복과 사회적 자본 강화라고 할 때 자원봉사센터는 중요한 사회적 자산입니다. 자원봉사와 센터의 사회적 중요성을 인식하고 발제문을 중심으로 광역센터와 자치구센터의 협력에 대해서 의견을 제시하고자 합니다. 부디 이번 토론회를 통하여 자원봉사센터 발전의 좋은 공론장이 되기를 희망합니다.

□ 자원봉사 살펴보기

○ 2023년도 자원봉사센터 개관

- 광역센터와 기초센터의 자원봉사 관리자가 자원봉사의 가치와 의미, 자원봉사센터에 대한 가치와 의미, 그리고 지역에서 자원봉사센터의 지위와 역할, 현재적 상황과 과제에 대해서 최소한의 합의된 시각을 가지고 있어야 함.
- 특히 광역센터와 기초센터 자원봉사 관리자는 자원봉사센터에 대한 이해의 통일이 중요하다.

- 자원봉사센터의 지역사회에서의 위치와 역할
- 광역센터와 기초센터의 기능과 역할
- 지역사회 발전전략 차원에서의 협력과 역할분담
- 긍정적 차원의 세력화와 정치력 강화 전략 필요

- 현대 사회의 문제와 병폐가 무엇이고, 지역사회의 핵심적 문제는 무엇인가에 대한 이해와 자원봉사와 센터가 해결할 수 있는 지역사회 문제에 대한 합의 필요

○ 자원봉사의 동력과 본원적 한계

- 자원봉사의 본원적 한계가 자원봉사 활성화와 자원봉사센터 혁신과 성장의 밑거름
 - 자원봉사활동의 한계라고 하는 것이 사실은 이 시대의 휴먼서비스와 공적활동, 시민사회적 활동에 절대적으로 필요하다.
 - 시민성에 기초한 자발적 참여, 여전히 무보수성과 헌신이 공적활동의 기본이 되어야 한다. 시민사회의 발전과 공동체의 진정한 발전을 이루기 위해서는 우리가 자원봉사활동의 한계라고 하는 것들을 살려야 가능하다. 활동의 일관성과 체계성은 자칫 잘못하면 관료주의, 프로그램주의, 생활체계를 벗어난 인위적인 활동, 성과주의에 빠질 수 있다. 정작 중요한 관계성과 상호의존성, 상호호혜성을 만들수가 없다.

○ 자원봉사센터의 위기

- 사회운동의 흐름 : 유급화, 전문화, 문제해결력 강조
 - 유사 비영리 영역 대부분 프로그램화와 활동가의 유급화 과정에서 많은 문제점이 발생하고 있다.
 - 결국 비영리 영역도 고객과 소비자의 관계가 절대적인 관계가 되고 있다.
 - 자원봉사와 자원봉사센터는 기본적으로 자발성과 무보수성을 기본 정신으로 하기 때문에 사람과 사람을 이어줄 수 있다.
- 자원봉사센터의 경쟁력과 문제해결력의 기본은 사람에 있음. 자원봉사자를 건강한 시민화해야 하고, 가장 낮은 차원의 사회적 자본을 형성을 할 수 있다는 것이다.

□ 자원봉사센터의 전략적 협력

○ 광역센터와 기초센터 협력의 필요성

- 사회적 변화에 함께 대응해야 다양한 성과와 지역사회에서 사회정치력을 확보 할 수 있다.
- 자원봉사센터는 기본적으로 사회적 변화와 다양한 세력의 요구에 맞게 연속적으로 변화와 성장을 이루어야 한다. 광역센터와 기초센터가 함께 해야 더 효과적으로 변화와 성장을 이룰 수 있다.
- 현재 시점에서 지역마다 차이가 있기는 하지만 갈수록 자원봉사센터의 영향력이 축소되어가는 과정에서 광역센터와 기초센터는 지역사회에서 순망치한의 관계 일 수 있다.
- 현재의 자원봉사활동의 담보상태를 극복하기 위한 국가기본계획상의 전략인 6대 전략과 14개 정책과제를 지역에서 잘 소화하기 위해서 상호 협력 해야 한다.

○ 자원봉사센터의 전략적 협력의 추진방향

- 현대 사회문제 해결을 위한 자원봉사적 공동 프로젝트 개발
- 자원봉사센터의 사회정치력 확장하는 방향으로써 협력
- 자원봉사자 관리와 자원봉사자 배치에서 벗어난 근본적인 공동적 혁신추진
- 비영리 영역을 비롯한 다양한 사회세력과의 파트너십 형성을 위한 협력
- 민간주도성과 전문성, 중립성의 운영 원칙을 지키기 위한 다양한 협력

○ 전략적 협력의 방안

- 지역사회 자원봉사 발전전략 협의와 협력
- 센터 발전전략에 따른 공통사업과 개별사업 기획
- 광역센터와 기초센터의 기능과 역할 명확화 (단계별 설정)
- 광역센터와 기초센터의 커뮤니케이션의 다양화 (라인의 다양화)
- 지역단위의 민·관 협력의 다양화, 담당공직자의 전문성 강화

○ 전략적 협력의 내용

- 지역단위의 자원봉사 참여문화 확산 방향과 방법
- 시민성과 일상성에 기반한 대중적 자원봉사 참여활동 공동 개발 및 진행
- 생활단위 자원봉사 활성화 사업
- 지역사회문제 해결을 위한 공동 프로젝트
- 자원봉사관리자 역량강화 사업
- 지역사회 단위의 자원봉사 인정과 격려제도 개발 및 시행
- 자원봉사 시간인증제의 한계를 극복할 수 있는 방법 개발
- 지역사회 단위의 자원봉사 협력적 거버넌스 조성

□ 전략적 협력 사업에 필요한 환경조성

○ 지역단위의 중장기적인 자원봉사와 센터 발전전략 논의 및 수립

○ 자원봉사센터의 운영형태에 따른 역량강화

- 법인형은 왜 법인형으로 하고자 했던가를 생각해보고, 법인형의 장점이 충분히 발휘되고 있는가를 냉정하게 생각해봐야 할 시점이다.
- 법인형의 장점을 극대화하기 위하여 공동 협력해야 할 사항을 찾고 서로 함께 해결해 나가야 한다.
- 위탁형은 법인 소속이기 때문에 기본적으로 법인의 목적과 방향에 부합해야 하는 점이 있지만 자원봉사 영역에서는 네트워크의 중심기관임을 명심해야 한다.
- 직영형의 경우 민간화하는 것이 기본적으로 필요하지만 당장 여러 조건으로 그럴 수 없다면 직영형의 단점을 극복하기 위한 다양한 방안을 찾고 함께 해결해 나가도록 해야 한다.

○ 자원봉사센터 거버넌스의 정상화

- 어떻게 예산의 안정성과 자원봉사 정책의 독립성, 민간주도성을 보장받을 수 있도록 할 것인가라는 물음에 공동으로 협력할 수 있는 방안을 찾아야 한다.

- 개별센터의 사회정치적 힘이 아닌 지역의 모든 센터 사회정치력의 합이 되도록 할 수 있는 방안을 찾아야 한다.
- 자원봉사자, 자원봉사 유관단체, 자원봉사 수요처에게 영향력 있는 자원봉사센터
- 지역사회 차원의 민간 거버넌스의 견고화 하기

제가 활동했던 2000년에도 광역센터와 자치구센터 간의 불만과 갈등이 많았습니다. 그럴 때마다 서로 협력하자고 하면서 종합사회복지관들 보라고 이야기 했던 기억이 납니다. 복지관에 미안하지만 공통의 목적과 사업내용, 목표를 가지고 있지만 다들 각계약진하고 있다는 생각이 들었습니다. 서로 적극적으로 협력하면 더 많은 성과와 지역사회에서 긍정적 영향력을 미칠 것이라고 생각하면서 이야기했던 기억이 납니다. 최근에는 도시재생 마을공동체센터도 우리하고 비슷하게 광역단위에도 있고 자치구단위에서도 대부분 있습니다. 상황이나 구조가 다르긴 하지만 광역단위의 중간지원조직과 자치구단위의 중간지원조직간에 마을공동체를 실현하기 위해서 전략적 협력이 필요한데 각자 역할에만 집중하고 있는 것 같습니다.

자원봉사센터도 각자 알아서 자기 일만하고, 경쟁적 사고에 집착하다보면 전체적 차원에서 센터의 영향력은 축소되고 서로 어려운 처지에 빠질 수도 있습니다. 최소한 지역에서는 광역이든지, 자치구센터든지, 자치구센터 간이든지 상호 공동운명체입니다. 서로의 공통의 과제를 함께 풀어가야 합니다.

오늘 주제인 광역센터와 자치구센터의 협력의 가장 중요한 토대는 센터 관리자들의 일상적이면서도 자연스러운 인적 네트워크가 중요합니다. 서로 정보도 교류하고 서로 힘든 점도 공유하고 위로하면서 공동사업을 하면서 배우고 같이 일상적으로 공부하는 문화가 중요합니다. 일상적인 인적 네트워크를 만들기 위한 노력이 필요합니다. 그리고 광역센터와 자치구센터를 서로 깊이 이해하고 안타까워하는 마음, 서로 도우려는 마음이 많았으면 합니다. 자원봉사센터는 기본적으로 역동적인 상황이 많은 조직입니다. 그렇기 때문에 어떤 사건에 대해서 가능하면 결과보다는 결과 속에 숨어있는 조건과 상황을 보면 좋겠습니다. 자원봉사센터가 더 많이 지역사회에 기여하기를 희망합니다. 감사합니다.

내  일이 빛나는 **광주**
자원봉사도시