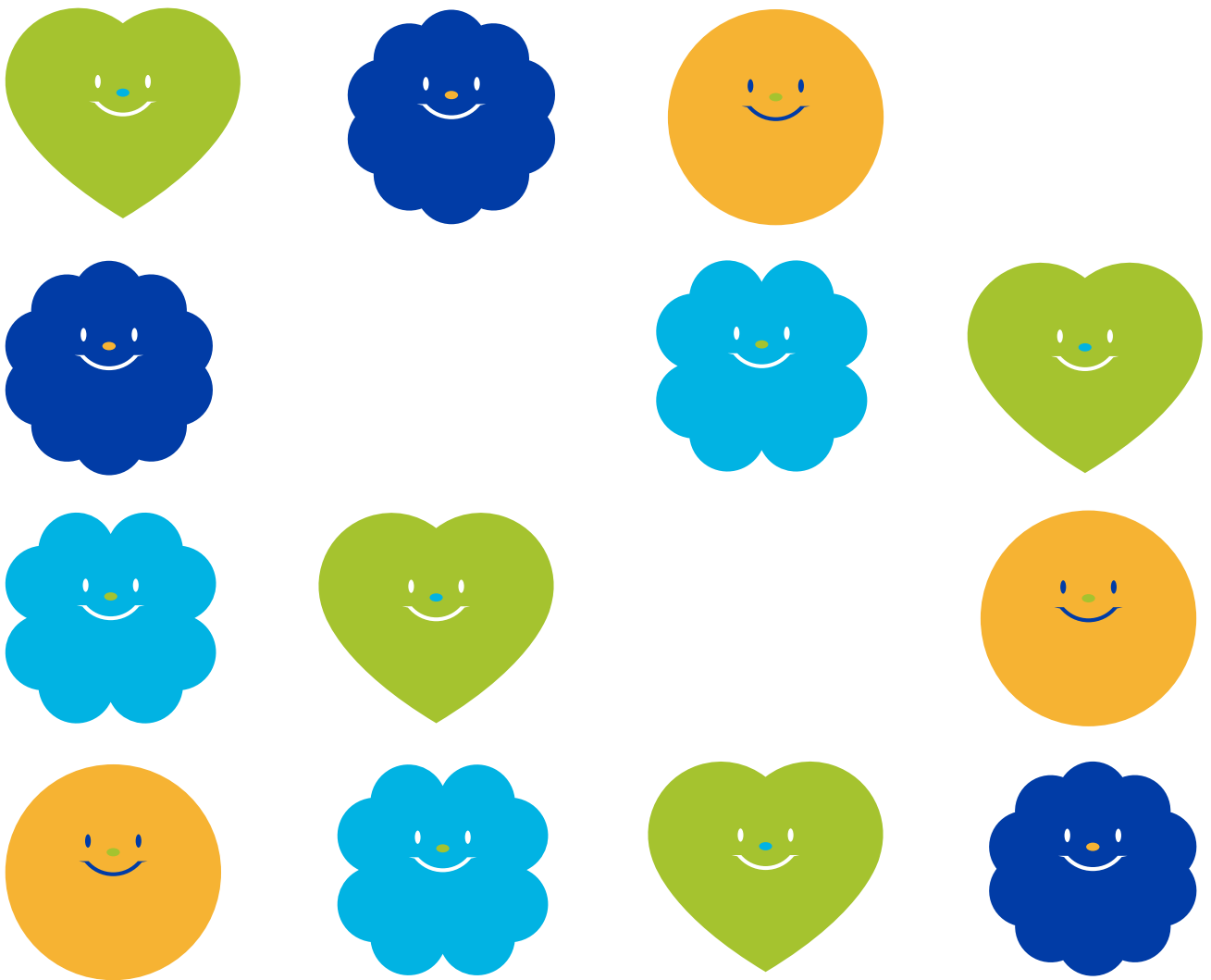


경기도 공익활동 활성화를 위한 공익활동지원센터 비전전략체계 수립 연구



함께하는 공익활동, 변화를 만드는 경기
경기도공익활동지원센터

시민
사단법인 시민사회 활성화 정책플랫폼

「경기도 공익활동 활성화를 위한 공익활동지원센터 비전전략체계 수립 연구」

2024. 10.



시민
사단법인

제 출 문

경기도공익활동지원센터장 귀하

“본 보고서를 최종 결과물로 제출합니다.”

2024년 10월

연구과제명: 경기도 공익활동 활성화를 위한 공익활동지원센터 비전전략체계 수립 연구

수행기관: 사단법인 시민

수행자: [책임연구원] 조 철 민 (사단법인 시민 연구위원)

[공동연구원] 김 유 리 (사단법인 시민 사무처장)

정 란 아 (한국시민사회지원조직네트워크 정책위원장)

박 운 정 (민주주의기술학교 이사)

권 지 현 (민주주의기술학교 이사)

[연구보조원] 김 승 순 (사단법인 시민 실장)

연구기간: 2024년 4월 12일~10월 14일

※ 본 보고서의 내용은 연구진의 견해로, 경기도공익활동지원센터의 공식 입장과 다를 수 있습니다.

경기도 공익활동 활성화를 위한 공익활동지원센터 비전전략체계 수립연구 요약문

1. 연구개요

가. 기본적 사항

- 연구기간: 2024년 4월 12일~10월 14일
- 수행기관: 사단법인 시민
- 연구진: [책임연구원] 조철민(사단법인 시민 연구위원)
[공동연구원] 김유리(사단법인 시민 사무처장)
정란아(한국시민사회지원조직네트워크 정책위원장)
박운정(민주주의기술학교 이사)
권지현(민주주의기술학교 이사)
[연구보조원] 김승순(사단법인 시민 실장)
- 연구목적
 - 경기도 공익활동 활성화 지원 정책환경과 효과성 분석을 통한 향후 방향 모색
 - 경기도 시민사회 현황을 고려한 제2기 경기도공익활동지원센터의 새로운 비전전략체계와 과제 제안

나. 연구내용과 방법

- 환경분석: 공익활동 지원정책의 내·외부 변화 인식
 - 시민사회와 공익활동 현황, 관련 정책, 선행연구 및 논의 분석
- 효과성분석: 공익활동지원센터 사업과 운영 평가
 - 경기도공익활동지원센터 지원사업, 조직운영 관련 내부자료 검토
- 의견수렴: 다양한 이해관계자 의견을 통한 시사점 도출
 - 이해관계자 집단별 심층집단면접(FGI): 유관 중간지원조직, 현장활동가, 시민사회활성화위원(2개 분과), 센터 중간관리자, 센터 지원사업 참여자
- 제안: 비전전략체계 수립
 - 센터 구성원과 연구진 공통워크숍(4회)을 통한 비전전략체계(안) 구성·제안

2. 환경분석으로부터의 시사점

가. [사회] 시민사회의 역할변화와 지원·협력

- 시민사회의 역할변화: 최근 시민사회는 감시·비판(Advocacy), 자선(Service), 시민사회 강화(Empowerment) 등 전통적인 역할에 더해 사회문제 해결과 사회발전을 위한 확장된 역할을 요청받고 있음
- 시민사회 지원과 협력: 이에 따라 UN을 비롯한 국제사회와 각국 정부는 시민사회활성화를 지원하기 위한 국제적 노력과 정책을 추진하는 것이 일반적 경향으로 자리잡고 있음

나. [정책] 시민사회 관련 정책환경 변화와 대응

- 시민사회의 도전과 응전: 늘어나는 역할에 비해 시민사회가 처한 정치·경제적 상황은 녹록지 않으며 공익활동 주체의 성격 변화 등 사회변화에도 대응이 요청됨
- 한국 시민사회 관련 정책환경 : 한국에서도 민주화 이후 시민사회 지원 정책이 나타나기 시작하고 최근 지방자치단체로부터 활성화 흐름이 형성되기도 했지만, 정치적 환경변화에 따른 높은 불안정성도 지니고 있음

다. [영역] 시민사회의 분화와 성장, 그리고 편차

- 한국 시민사회의 변화: 민주화와 시민사회 형성이 진전된 지 40여 년이 되어가면서 한국 시민사회는 분화·확장되는 가운데, 공익활동 주제, 활동 내용과 방식, 대내외적 관계에 있어 나타난 변화와 함께 여전히 어려운 기반을 특성으로 함
- 시민사회에 나타난 편차: 시민사회는 다양한 부문으로 구성되는데, 각 부문은 균질하지 않으며 편차와 단절도 나타남

라. [지원] 시민사회 지원정책과 중간지원조직

- 공익활동 지원정책의 동향: 정치환경의 변화에 따른 불안정성에도 불구하고 여러 지방자치단체에서 공익활동 지원정책의 명맥을 잇기 위한 분투와 중추적 정책수단으로써 중간지원조직의 정체성 정립을 위한 논의가 이어지고 있음
- 공익활동 중간지원조직의 방향과 사업: 중간지원조직들은 '지원', '조성', '플랫폼', '허브' 등 연결과 기반에 관한 역할이 강조되고, 이를 수행하기 위한 지원사업은 6가지 경향적 유형이 나타남

마. [지역] 시민사회 정책 관련 경기도 지역의 특성

- 경기도 지역의 지리·사회적 특성: 경기도는 전국적인 축소사회 경향 속에 아직 성장의 여력이 있지만, 소관 지역이 광활하고 지역 간 다양성과 편차가 큼. 아울러 지역개발로 인한 사회적 의제들이 제기됨
- 경기도 시민사회 관련 현황: 경기도는 공익활동 지원정책을 비롯한 시민참여와 협치 기반 정책 추진이 가장 활발하고, 많은 시민사회조직이 입지해 있고 꾸준히 증가하는 추세를 나타냄. 하지만 지역 간 편차가 존재하며, 이와 관련해 경기 남·북부 간 균형과 연결이 과제로 상존함

3. 효과성분석으로부터의 시사점

가. 센터 비전체계도를 기반으로 전체적인 핵심목표와 추진과제, 핵심사업 간의 체계적인 정렬구조 마련 필요

- 전체적으로 조례상에 명시된 센터의 기능을 충실하게 수행하고 있지만 비전체계도가 명확하지 않은 한계로 인하여 전체적인 방향과 사업 간의 정렬이 취약한 구조임
- 비전과 각 단위 사업을 연결하는 핵심목표가 튼튼해야 목표 간의 균형과 구체적인 추진과제가 도출될 수 있음
- 현재 센터의 미션이 부재한 채 비전과 핵심목표 중심으로 운영되어 센터의 궁극적 역할이 대외적으로 드러나지 않고 있으므로 센터의 역할을 명시화할 필요가 있음

나. 운영 기수별로 진화·발전된 모습의 고도화된 형태의 지원전략 모색 필요

- 운영 기수별 운영 기간이 짧은 한계가 있지만 센터의 중장기 성장지원 로드맵을 설계함으로써 기수별 특징과 변화 지점을 부각시킬 수 있는 전략모색이 필요함
- 기수별 특징을 유형화하면 1기는 기반 형성기, 2기는 안정과 도약기, 3기는 전환과 확장기로 구분해 볼 수 있음
 - 1기는 센터 초기 기반과 지원 방향을 정립하기 위한 단계로써 센터의 존재를 대외적으로 알리거나, 31개 시·군 지역 시민사회를 만나는 것에 집중하여 기초단위 조례 제정 및 센터 설치를 위한 근거를 마련하는 데 중요한 역할을 하였음
 - 2기는 기존 사업들을 안착시키는 것과 동시에 새로운 실험을 통해 도약을 모색하는 시기였음. 주민참여산제사업 등 다른 지역이나 다른 영역의 중간지원조직이 진행하지 않는 규모있는 사업들의 민관협력을 통해 기획 및 추진함으로써 의미있는 실험을 진행함. 2022년 북부

사무소 개소를 기점으로 북부지역 시민사회에 특화된 사업을 전략적으로 기획하고, 지역의제를 발굴하고 실험하는 사업을 진행함

- 3기는 아직 진행 중인 단계이지만 2기의 연장선에서 연결과 협력을 기반으로 하는 네트워크 협력 사업을 종전보다 다양하게 확장함으로써 중간지원조직으로서의 대외적 위상을 넓히려고 하는 시도가 나타남

다. 광역센터로서 기초단위 센터 및 행정과의 사업 역할 이양에 대한 고려 필요

- 31개 모든 시·군에 기초단위 센터가 설치되지 않은 한계가 있으나 5년간의 실험과 시도를 통해 광역센터와 기초단위 센터 간의 역할 이양에 대한 합의가 필요함
- 상담소, 활동가 역량강화교육 등과 같이 광역과 기초단위 센터 간의 중복되는 사업에 대해서는 주제와 형식에 대한 차별적인 접근 전략이 필요함
- 주민참여예산제 사업의 경우, 제안된 사업의 특성을 면밀히 분석하여 경기도의 시민사회활성화를 위한 중장기 계획이 수반된 추진 전략과 자원 연계가 필요해 보이며, 센터의 자원(예산, 인력 등)을 고려하여 행정과의 적극적인 역할 분담을 통해 추진하는 것이 타당해 보임

라. 예산감축을 막기 위한 중간지원조직만의 운영 원리에 대한 근거 마련 필요

- 광역센터로서 담당해야 하는 지역 범주와 역할, 사업 등을 고려할 때, 현재의 예산규모가 충분한지에 대한 검토가 필요함. 특히, 2024년 운영비의 경우, 예년 기준의 총정원과 총예산을 고려할 때 감소된 양상을 보임
- 중간지원조직이 사람, 자원, 정보를 연결하고 매개하는 역할임을 고려한다면 운영비 감소는 이에 대한 이해가 부족한 것에서 기인한 것으로 보임. 기존의 민간위탁운영 체제의 논리와는 다른 방식의 운영 원리에 대한 근거 마련이 필요함
- 주민참여예산제 사업은 인력과 자원 투입이 높은 사업이므로 센터가 직접 수행할 경우, 이를 고려한 인력 배치와 인건비, 운영비 편성에 대한 고려가 필요함

마. 센터 남·북부 사무소 간의 조직 편제의 효과성에 대한 내부적인 진단과 평가 필요

- 남부는 주로 센터 운영 및 기반 사업, 대외협력, 정책사업 중심으로 편제, 북부는 단체 성장지원 및 활동가 역량강화사업, 전략사업 등 현장을 직접 지원하는 사업 중심으로 편제되어 있음. 조직도와 담당 사업만으로는 이와 같은 구분이 직관적으로 인식되기 어려운 한계가 있어 보임

- 향후 마련될 비전체계도의 핵심목표를 기반으로 팀 편제에 대한 재구성을 고려하는 것과 동시에 직무별 핵심역량에 대한 논의를 통해 중간지원조직 구성원으로서의 정체성 확립이 가능하도록 구성원을 위한 성장지원체계를 마련하는 것이 필요함

4. 의견수렴으로부터의 시사점

가. 다양한 사업들 중 유지할 것과 새롭게 집중할 과제의 전략적 배치 필요

- 상담소 회계지원을 비롯해 센터의 다양한 지원사업들에 대한 관계자들의 긍정적 평가가 많음
- 아울러 센터가 감당해야 할 고유역할로서 비영리민간단체들을 비롯한 공익활동 주체 지원을 위한 역할의 고도화가 필요함
- 시민사회와 공익활동 지원정책 환경과 센터의 인력과 예산 상황이 여전히 녹록지 않을 것으로 예상되는 가운데, 새롭게 설정될 전략과제와 기존 사업 중 유지해야 할 것들을 균형있게 배치하는 전략적 관점이 필요함

나. 많은 관계자들이 제시한 주요 과제로서 시·군 네트워크 구축 필요

- 시·군 지원 및 네트워크 구축을 위한 센터의 노력에 긍정적 평가가 많음. 이후에도 경기도공익활동지원센터의 시·군 지역 시민사회 중심의 접근이 필요하다는 의견이 많음
- 광역과 기초단위 간 역할분담이 중요함. 광역은 전략, 제도적 기반, 연결과 관련된 역할을 담당하고, 기초는 도민과 단체들과 만나는 단위로서 역할 수행이 필요함
- 이를 위해 광역단위가 유기적으로 소통하고 협력할 기초단위 주체의 발굴과 역량강화, 협력관계 형성이 핵심적인 과제로 제기됨

다. 시민사회 생태계에서 센터의 위치와 사회적 요청에 따른 사명 도출

- 경기도공익활동지원센터는 그 사명이 개별 기관의 운영과 사업 이전에 시민사회 생태계에서 점하는 위치와 사회적 요청에 기반해 형성되는 특성을 지님
- 시민사회 생태계에는 행정부서와 시·군 단위, 유관 정책영역과 중간지원조직, 도민과 공익활동단체, 전국적인 시민사회 공익활동 관련 지원기관까지 다양한 영역과 주체가 포괄됨
- 아울러 아직 시민사회와 공익활동에 대한 사회적 인식의 미흡과 정치적 오해가 존재하는 상황에서 사회적 인식의 확산과 전환을 위한 역할도 강조되고 있음

라. 센터의 운영과 사업을 둘러싼 구조적 한계에 대한 대응

- 여건의 한계 속에서도 센터가 주어진 역할을 수행하는 것도 필요하지만, 지속가능한 정책기반 조성을 위해 구조적 한계에 대한 대응을 전개하는 것도 필요함
- 우선적으로 시민사회와 공익활동 활성화를 저해하는 제도, 관행, 문화 등을 발굴하고, 이를 개선하기 위한 정책과제를 제시하고, 시민사회와 공익활동 현장의 목소리가 정책과정에 반영될 수 있는 통로를 마련하는 역할을 수행할 수 있음
- 광역단위인 경기도공익활동지원센터가 정책적 위상을 확보하는 궁극적인 토대는 기초단위 지역 시민사회와 관련 정책 활성화, 그리고 광역과 기초단위 간의 유기적인 연결임

마. 센터 구성원들의 역할과 관계에 관한 정체성 형성과 내면화 노력 필요

- 협치와 시민참여 기반 정책영역의 중간지원조직의 일반적인 고민 중 하나는 구성원의 정체성에 관한 것으로 ‘활동가’ 정체성에 따른 ‘시민사회’ 관점과 ‘직장인’ 정체성에 따른 ‘직무’ 관점의 균형 문제임
- 아울러 광역단위 센터가 주로 관계 맺는 정책고객으로서의 대상집단은 ‘도민’인가 아니면 ‘단체와 활동가’인가 하는 부분 역시 센터가 맺는 대외관계의 성격을 규정하는 중요한 지점임
- 향후 구성원들이 새롭게 세우는 사명과 비전을 공유하고, 자신들의 전문성과 대외관계에 관한 학습과 토론이 조직운영에 있어 중요한 과제로 제시됨

5. 제2기 비전전략체계 수립으로부터의 시사점

가. 워크숍 추진 과정 요약



나. 비전전략체계도

비전	공익활동으로 연결된 생동하는 경기시민사회			
미션	공익활동 생태계 활성화를 위해 단체와 활동가의 사회적 가치 실현을 지원하고, 시민의 참여와 지지를 촉진합니다.			
4대 핵심목표	1 공익활동의 사회적 가치 실현	2 도민의 참여와 지지 확장	3 다 영역 간의 연대와 협력	4 생동하는 조직
15개 추진 과제	과제1 단체의 의제실행력 강화 - 전략과제, 경기북부 단체와 활동가의 의제발굴 지원 과제2 활동가 역량강화 과제3 사회적 가치 실현을 위한 단체와 도민간의 협력 강화 과제4 현장의 수요에 기반한 정책 개발 및 시행	과제5 공익활동의 새로운 주체 발굴 과제6 공익활동에 대한 도민의 접근성 제고 - 참여 접근성 - 정보 접근성 과제7 공익활동을 위한 시민공간 조성 과제8 공익활동에 대한 다양한 정보·지식의 제공	과제9 시·군 시민사회 네트워크 활성화 - 3개 시군 네트워크의 연결 - 센터와 지역시민사회 연결 과제10 공동의 목적에 기반한 공동사업 개발과 추진 - 경기도정, 도내 기업 등과의 협력 과제11 국제협력기반 조성 과제12 공익활동 생태계 확장을 위한 지역자원의 발굴 및 연계	과제13 소통하는 조직 과제14 안전한 조직 과제15 학습하는 조직
핵심 사업	<ul style="list-style-type: none"> 단체 성장지원 <ul style="list-style-type: none"> 단체 의제해결 지원 단체 운영역량강화 지원 활동가 역량강화 <ul style="list-style-type: none"> 공익활동가학교 활동가 재충전 지원 (단체-도민 협력사업) 정책연구, 정책공론장 운영 	<ul style="list-style-type: none"> 비영리스타트업 지원 아카이브(툇) 시민기록자 양성 공익위키 공익페스타 공익정보아카이브 공익활동 거점공간(남부) 조성 	<ul style="list-style-type: none"> 시·군 네트워크 협의체 영역 간 협력사업 <ul style="list-style-type: none"> 중간지원조직 협력 기관 간 협력 시민사회 협력 도정 협력사업 <ul style="list-style-type: none"> 주민참여예산제 사업 국제 협력사업 단체-기업 간 협력사업 활동가 네트워크 사업 	



슬로건	공익활동이 내 일(내일)이 되는 세상			
핵심 가치	연대 우리 조직은 공동체의 힘을 결집하여 사회적 변화를 만듭니다.	사회적 책임 센터는 행동과 결정에 신중하며 공익과 시민사회발전을 위한 사회적 책임을 다합니다.	포용성 우리는 다양성을 존중하고, 차별없는 참여를 촉진합니다.	협력 센터는 시민사회의 연대를 통해 혼자가 아닌 함께 빛나는 사회변화를 만듭니다.

다. 제2기 비전전략 추진을 위한 제언

1) 비전전략체계도의 완결성을 위한 후속 논의 필요

- 비전의 작동기간을 5년으로 지정함에 따라 핵심사업은 5년 동안 지속될 사업으로 하며, 각 핵심사업 별로 매해의 목표와 추진 프로세스 설계가 필요함
 - 매년 사업의 성과를 추적해 가며 최종 목표를 성취할 수 있도록 추진 프로세스 설계 필요
- 핵심목표4. 「생동하는 조직」의 추진과제에 대한 구체적인 정의가 필요함
 - 추진과제로 되어 있는 소통하는 조직, 안전한 조직, 학습하는 조직에 대한 구체적인 정의가 필요함
 - 특히 워크숍 과정에서 많이 언급된 소통의 부족-정보의 공유, 의사결정, 조직문화-과 관련된 소통과 의사결정이 원활하게 이루어질 수 있도록 하는 논의와 추진 계획 필요

2) 「경기도 시민사회활성화와 공익활동 증진을 위한 기본계획」(이하 기본계획)을 포함한 시민 사회 정책과의 연관성 검토 및 제고

- 센터의 비전은 매년 3년마다 수립되는 경기도의 기본계획 맥락을 같이 하여야 함.
 - 2025년은 경기도의 기본계획이 새롭게 수립되는 해이므로 행정과의 긴밀한 협의를 거쳐 경기도의 기본계획을 이행하는 것이 센터의 비전을 실행하는 과정으로 연결
 - 시민사회와 연관된 제도·정책의 수립과정에 센터의 비전이 꾸준히 반영되도록 하여야 함

3) 비전전략체계도에 기반한 사업과 조직의 개편

- 사업적 측면으로는 현재의 사업을 새로운 비전전략체계에 따라 그 중요도와 연관성을 확인하는 작업이 필요하고, 현재의 사업을 재구조화하고 반드시 필요한 사업을 추가하는 방식을 고민하여야 함
 - 인력, 예산, 네트워크 등 현재 자원의 효과적 배분과 집중 전략이 필요
- 조직적 측면으로는 사업 실행 구조의 재편이 필요함
 - 활동의 성과측정을 위한 기록과 데이터의 수집, 사업에 관한 일상적인 소통을 위해서는 가능한 여러 사업 단위에 분산되어 담당자가 배치되기보다는 핵심목표별로 사업이나 논의단위가 배치 되는 것이 효과성을 높이는 방안

4) 광역센터와 시·군 시민사회네트워크 또는 시·군 센터의 역할에 대한 합의 필요

- 경기 전역의 시민사회활성화에 대한 보편적 사업과 시·군의 특수성에 기반한 사업 구별과 중복 사업에 대한 조정이 필요함

- 시·군 시민사회네트워크 조직단계에서부터 주요 주체들과 역할 분담과 협력 과제를 논의하고 합의하는 데 집중할 필요가 있음
- 시·군 시민사회네트워크가 형성되어 있으나 센터가 설립되어 있지 않은 경우, 지역시민사회가 스스로 지역의 의제를 발굴하고 시행하며, 시민과의 접점을 만들도록 하는 사업을 설계하여 지원
- 광역은 시·군 시민사회의 균형 잡힌 성장을 할 수 있도록 경기 전역의 시민사회를 조망하는 포지션에서의 역할에 집중

5) 구성원의 동기부여와 역량강화

- 비전, 미션, 핵심목표와 추진과제에 집중할 수 있도록 사업환경을 조성하여야 함
 - 비전체계가 온전하게 작동할 수 있다는 구성원의 신뢰 조성
 - 경기도, 의회, 담당부서 등과 센터 사업의 추진 목표와 과제에 대한 충분한 사전 협의 필요
 - 센터의 비전전략체계에 대한 시민사회와의 공감 형성이 필요하며, 2025년도 사업설명회 등을 계기로 센터의 비전과 미션에 대해 폭넓게 알리거나 센터의 활동이 펼쳐지는 공간에 센터의 비전과 미션을 명시하는 방안 모색 필요
- 중간지원조직은 기본적으로 여러 자원을 매개하는 것을 기본 기능으로 하고 있음. 시민사회 현장에 필요한 전문성, 도구, 활동의 사례 등에 대한 정보를 탐색하고, 활동의 새로운 흐름에 대한 민감성을 가지고 있어야 함
 - 시민사회도 활동의 콘텐츠가 변하기도 하고, 방식이 변하기도 함. 이런 변화에 대해 현장보다 먼저 그 흐름을 포착하고, 현장이 이해하고 적용할 수 있는 방식으로 지원하기 위해서는 일상적인 변화의 원인과 흐름에 대한 선제적인 학습이 필요
 - 기본적으로 네트워크(networker)로서의 기본 역량에 대한 훈련이 필요. 타 영역에 대한 호기심과 편견 없이 협력 대상과 소통할 수 있어야 하며, 적절한 자원을 공유하기 위한 협상의 역량도 필요
 - 그러므로 구성원들의 학습과 역량강화를 위해 적절한 기회와 교육이 제공될 수 있도록 직무·활동기간·사업의 전문성 등의 특성을 반영한 조직 차원의 학습 계획 필요

목 차

요약문

표목차iii
그림목차iii

I. 서장1

- 1. 연구개요 3
- 2. 연구내용 4
- 3. 연구방법 6
- 4. 연구과정 8

II. 환경분석11

- 1. [사회] 시민사회의 역할변화와 지원·협력 13
- 2. [정책] 시민사회 관련 정책환경 변화와 대응 15
- 3. [영역] 시민사회의 분화와 성장, 그리고 편차 18
- 4. [지원] 시민사회 지원정책과 중간지원조직 21
- 5. [지역] 시민사회 정책 관련 경기도 지역의 특성 30
- 6. 소결: 환경분석으로부터 34

III. 효과성분석37

- 1. 효과성 분석의 방향 39
- 2. 「경기도 시민사회활성화와 공익활동 증진을 위한 기본계획」
기수별 변화 흐름 40
- 3. 경기도공익활동지원센터 비전체계 기수별 변화 흐름 42
- 4. 경기도공익활동지원센터 사업 분석 43
- 5. 경기도공익활동지원센터 조직운영 분석 49
- 6. 소결: 효과성분석으로부터 54

IV. 의견수렴	59
1. 개요와 내용	61
2. 의견수렴 결과 (1): 평가	63
3. 의견수렴 결과 (2): 전망	69
4. 의견수렴 결과 (3): 이슈	75
5. 소결: 의견수렴으로부터	86
V. 제안: 제2기 비전전략체계	89
1. 제2기 비전전략체계 수립의 방향	91
2. 비전전략체계 구축을 위한 논의 과정	92
3. 제2기 비전전략체계	110
4. 제2기 비전전략 추진을 위한 제언	111
참고문헌	117

<표목차>

<표 I-1> 연구 과업 추진 일정	10
<표 II-1> 전국 시민사회와 공익활동 지원 조례 및 중간지원조직 현황	22
<표 II-2> 중간지원조직에 관한 기존 논의의 수렴	24
<표 II-3> 시민사회 정책 시·도 중간지원조직의 사업방향	25
<표 II-4> 시민사회 정책 시·도 중간지원조직의 사업내용(2022~2023)	27
<표 II-5> 수도권 시·도 인구변화 추이	31
<표 II-6> 경기도 시·군의 인구 규모별 분류	31
<표 II-7> 22대 국회의원 선거 시기 경기도 지역 주요 이슈	32
<표 II-8> 22대 국회의원 선거 시기 경기도 시·군별 주요 이슈 영역	32
<표 II-9> 경기도 사회적경제조직 현황	34
<표 III-1> 「경기도 시민사회활성화와 공익활동 증진 기본계획」 1기와 2기 추진방향 비교	40
<표 III-2> 「경기도 시민사회활성화와 공익활동 증진 기본계획」 1기와 2기 비교	41
<표 III-3> 경기도공익활동지원센터 운영 기수별 비전체계 비교	42
<표 III-4> 경기도공익활동지원센터 공간대관 및 공유공간 지원 현황	47
<표 III-5> 경기도공익활동지원센터 사업 변화의 개괄적 흐름	47
<표 III-6> 경기도공익활동지원센터 연도별 예산액	49
<표 III-7> 연도별 경기도공익활동지원센터 조직 현황	50
<표 III-8> 경기도공익활동지원센터 거버넌스 현황	53
<표 IV-1> 심층집단면접 실시 개요와 참여자 현황	61
<표 IV-2> 심층집단면접을 통한 의견수렴 내용	62
<표 IV-3> 시민사회활성화를 위한 정책기반 조성 관련 현장의 요청	84
<표 IV-4> 의견수렴 결과 요약	85
<표 V-1> 2기 비전전략체계도	110

<그림목차>

[그림 II-1] 시민사회를 구성하는 부문들	20
[그림 III-1] 연도별 센터 예산 변화 추이	50
[그림 III-2] 연도별 센터 예산항목별 편성 비율	50
[그림 III-3] 연도별 센터 정규직/비정규직 현황	52
[그림 III-4] 연도별 센터 직원 이직 및 신규 채용 현황	52
[그림 III-5] 서울시NPO지원센터 기수별 지원방향의 진화 체계도	55
[그림 IV-1] 경기도 시·군 공익활동지원센터 설치 현황	83
[그림 V-1] 현행 경기도공익활동지원센터의 비전체계	94

I 서장

1. 연구개요
2. 연구내용
3. 연구방법
4. 연구과정

1. 연구개요

1) 기본사항

가. 연구명: 경기도 공익활동 활성화를 위한 공익활동지원센터 비전전략체계 수립 연구

나. 연구기간: 2024년 4월 12일~10월 14일

다. 발주기관: 경기도공익활동지원센터

라. 수행기관: (사)시민

마. 연구진

- 책임연구원: 조철민((사)시민 연구위원)
- 공동연구원: 김유리((사)시민 사무처장)
정란아(한국시민사회지원조직네트워크 정책위원장)
박운정(민주주의기술학교 이사)
권지현(민주주의기술학교 이사)
- 연구보조원: 김승순((사)시민 실장)

2) 연구배경과 목적

가. 배경

- 전 세계적으로 복잡하고 다양한 사회문제의 해결과 사회발전을 위해 시민사회의 적극적인 참여가 강조되고 있으며, 공익활동을 촉진하고 활성화하기 위한 정부 정책 및 사회적 투자의 필요성 또한 부각되고 있음
- 최근 우리 사회에서도 시민사회와 공익활동에 대한 정책적 지원에 관한 논의와 실천이 활성화되고 있으며, 경기도 역시 2019년 「경기도 공익활동 촉진 및 지원에 관한 조례」를 제정하고 이와 관련된 정책 추진과 실천 흐름이 활발하게 형성되어 있음

나. 목적

- 공익활동 관련 정책의 체계적인 추진을 위해 제1기 '경기도 공익활동 지원 기본계획(2020~2022)'을 수립하고, 2020년 민간위탁 방식으로 운영되는 '경기도공익활동지원센터'를 설치·운영하고 있음
- 2021년 진일보한 정책 추진을 위해 관련 조례를 「경기도 시민사회활성화와 공익활동 증진에 관한 조례」로 개정하고, 제2기 '경기도 시민사회활성화와 공익활동 증진을 위한 기본계획(2023~2025)'을 수립·추진 중임

- 2023년 민간 재위탁을 통해 경기도공익활동지원센터 운영이 추진되면서 관련 정책추진의 중추적인 역할을 담당하는 센터의 비전전략체계 갱신의 필요성이 제기됨
- 따라서 본 연구의 목적은 다음과 같음
 - 경기도 공익활동 활성화 지원 정책환경과 효과성 분석을 통한 향후 방향 모색
 - 경기도 시민사회 현황을 고려한 제2기 경기도공익활동지원센터의 새로운 비전전략체계와 과제 제안

2. 연구내용

1) 환경분석: 공익활동 지원 정책의 내·외부 변화 인식

가. [사회] 사회변화에 따른 시민사회와 공익활동에 대한 인식과 기대역할

- 국내·외 시민사회의 현황과 사회적 의미 변화
- 시민사회 지원에 관한 국제적 정책 동향
- 사회문제 해결과 사회발전의 전략에 있어 시민사회의 역할 부각

나. [정책] 시민사회와 공익활동 관련 정책추진의 조건

- 시민사회 지원정책에 관한 국제적 동향과 시사점
- 한국의 시민사회와 공익활동 정책을 둘러싼 정치·사회적 조건 변화
- 한국 중앙 및 지방정부의 시민사회와 공익활동 관련 정책 동향
- 경기도공익활동지원센터 관련 선행 연구의 시사점
- 시민사회와 공익활동 지원 정책의 위상

다. [지원] 참여와 협치 기반 정책 지원의 변화

- 타 시·도 중간지원조직 관련 운영과 지원사업의 변화 흐름
- 참여와 협치 기반 정책의 활성화와 중간지원조직
- 중간지원조직의 지원사업 방식의 변화

라. [주체] 공익활동 주체(도민·단체)의 활동과 여건

- 시민사회와 공익활동에 관한 인식 변화
- 시민사회와 공익활동 참여 방식의 변화
- 시민사회의 분화와 다양화

마. [지역] 시민사회와 공익활동 활성화 관련 경기도 지역의 현황과 특성

- 경기도 지역사회가 지닌 지리-사회적 조건
- 경기도 지역 시민사회 현황과 특성
- 시민사회와 공익활동 활성화를 위한 과제들

2) 효과성분석: 공익활동지원센터 사업과 운영 평가

가. [사업] 센터 지원사업의 성과와 한계(2020~2024)

- 제1기 경기도 공익활동 지원 기본계획(2020~2022)
 - 공익활동 네트워크 강화: 연구·조사, 정보·콘텐츠 제공, 홍보·교류행사
 - 사회문제 해결을 위한 민관협치: 지역순회 간담회, 코로나19 대응 공익활동 지원사업
 - 공익생태계 역량강화: 시·군 공익생태계 지원, 공익활동 스타트업 지원사업, 비영리 회계지원, 공익활동 상담소, 공익활동가 역량강화교육, 공익활동가 성장지원 사업, 청소년·청년 공익활동 지원
 - 공익활동 기반강화: 정책공론화, 온·오프라인 공간운영
- 제2기 경기도 시민사회활성화와 공익활동 증진을 위한 기본계획(2023~2025)
 - 공익활동 주체를 위한 실효성 있는 지원: 공익활동단체지원사업(비영리스타트업, 연구지원), 비영리 회계지원, 공익활동 상담소, 시민e음 교육, 공익활동가 교육비 지원, 공익활동가학교, 공익활동가 충전소
 - 연결과 협력 기반 시민사회 생태계 조성: 기획사업(지역문제해결, 현안대응), ESG공익파트너십(1기업1단체 파트너십), 의제발굴 포럼, 공익활동페스타, 공익활동가대회
 - 시민사회활성화 정책의 효과적 추진체계 구축: 연구·정보제공, 정보아카이브, 경기시민사회 온라인 자료관 운영

나. [운영] 센터 운영 현황과 과제(2020~2024)

- 조직내부(To be): 비전체계와 단위사업 간 정렬, 조직편제(부서, 북부사무소), 조직문화 등
- 대외관계(To Relate): 시·군(중간지원조직), 담당부서/의회, 운영위원회 등
- 사업추진(To do): 사업편제, 사업추진 과정, 사업실행 방식 등

3) 제안: 비전전략체계수립

가. 회고와 종합

- 기본계획과 센터 비전전략체계 간 연관성 고려
- 분석결과 종합

- 환경분석, 효과성분석, 의견수렴 결과 종합
- 향후 경기도공익활동지원센터의 핵심역할과 사업의 기본방향 모색

나. 비전전략체계 구성

- 사명설정: 경기도공익활동지원센터의 핵심역할 천명
- 비전설정: 비전의 주요 요소인 목적(Purpose), 주체(People), 실행(Practice) 고려
- 전략목표: 핵심역할에 기반한 비전을 실현하기 위해 필요한 사업과 운영에 관련된 전략목표 설정
- 전략과제: 전략목표를 구체화하기 위한 전략사업과 조직개선 방안 제시
- 추진단계: 향후 비전전략체계 추진을 위한 과정 제시
- 기타사항: 비전전략체계 추진을 위한 제언 등

3. 연구방법

1) 문헌검토

가. 검토 대상

- 시민사회와 공익활동 국내·외 동향, 지원정책 관련 선행연구
- 시민사회와 공익활동 현황 및 정책관련 공공기록물, 통계자료 등
- 시민사회와 공익활동 관련 사회적 논의와 실천에 관한 민간 기록물

나. 검토 방법

- 분석대상 문헌을 통해 시민사회와 공익활동 활성화를 위한 중간지원조직의 비전전략체계에 대한 국내·외 사례 중점 발굴
- 유의미한 논의 추출 후 환경분석의 주요 이슈인 ‘사회’, ‘정책’, ‘지원’, ‘주체’, ‘지역’ 등 5가지 주제별 분류
- 주제별 선행논의들에 대한 해석과 비전전략체계 수립을 위한 시사점 도출

2) 분석과 진단

가. 분석과 진단 대상

- 시민사회와 공익활동 지원 관련 기존 기본계획과 비전전략체계의 내용, 이와 관련한 경기도공익활동지원센터 용역보고서
- 경기도공익활동지원센터의 지원사업 결과보고서 및 관련 내부자료

- 경기도공익활동지원센터 조직운영에 관한 내부자료

나. 분석과 진단 방법

- 경기도공익활동지원센터의 사업과 운영에 관한 자료를 연도별 흐름을 파악할 수 있는 형태로 정리·구조화
- 사업담당자에 대한 문의·면접을 통해 사업의 구체적 추진과정 파악
- 사업과 운영에 관한 평가를 위한 주요 측면들에 대한 분석과 시사점 도출
 - 사업: 사업의 효과성, 적절성, 만족도, 사회적 영향 등
 - 운영: 조직내부, 대외관계, 사업실행 등

3) 의견수렴

가. 수렴 대상

- 경기도공익활동지원센터의 운영과 사업에 관한 평가와 향후 방향과 과제에 관한 주요 이해관계자들의 견해
- 의견수렴 내용
 - 지원사업: 센터 지원사업(2020~2024)의 성과와 한계
 - 조직운영: 센터 조직과 대외관계에 관한 평가와 과제
 - 향후과제: 제2기 센터 기본방향과 향후 필요한 사업과 과제
 - 관련이슈: 광역-기초 간 관계, 남부-북부 간 연결, 시민사회의 범주 등

나. 수렴 방법

- 경기도공익활동지원센터의 주요 이해관계자 대상 심층집단면접(FGI) 실시
- 면접대상(6집단): 유관 중간지원조직, 현장활동가, 시민사회활성화위원회, 경기도공익활동지원센터 중간관리자, 시·군공익활동지원센터, 지원사업 참여자
- 분석방법
 - 면접을 통해 확보된 진술 중 유의미한 진술들을 추출
 - 평가와 전망, 사업과 운영 등의 영역으로 진술 분류
 - 영역별 진술들에 대한 해석과 시사점 도출

4) 워크숍

가. 구성내용

- 당사자인 센터 구성원들이 직접 새로운 비전전략체계 수립과정에 참여

- 센터 구성원들의 의견을 적극적으로 반영하는 가운데, 의견들을 수렴하고 구조화할 전문가 협업
- 워크숍을 통해 경기도공익활동지원센터의 비전·전략·과제 초안 도출, 제안

나. 진행방식

- 전문가들의 안내에 따라 현황에 관한 인식, 평가와 전망에 관한 자유토론, 다양한 의견의 구조화를 위한 논의 진행
- 워크숍 과정
 - 1차: 회고와 전망
 - 2차: 비전과 미션 도출을 위한 접근
 - 3차: 주요 이슈에 관한 공감대 형성
 - 4차: 비전과 미션문 작성
 - 리더그룹 간담회: 핵심목표와 핵심목표별 추진과제 논의
- 워크숍 결과를 기반으로 제2기 센터 비전전략체계(안) 구성·제안

5) 자문

- 연구과정 및 단계별 결과물에 대한 관련 전문가 및 이해관계자의 자문의견 수렴·반영
- 착수보고회, 중간보고회, 최종보고회 등 연구과정의 주요 계기에 자문위원 참석을 통한 자문회의 진행
- 수렴된 자문의견은 협의를 통해 연구결과에 반영

4. 연구과정

1) 준비단계

- 연구용역 계약체결: 2024년 4월 12일
- 착수보고회: 2024년 4월 18일
 - 연구방향과 계획 공유·검토, 자문의견 수렴, 추진과정에 관한 협의
- 연구진회의: 2024년 4월 18일
 - 연구 추진을 위한 기초논의, 업무분장
- 분석을 위한 준비: 자료수집, 센터 내부자료 확보, 심층집단면접 내용과 대상집단 구성

2) 분석단계

가. 자료 및 의견조사

- 환경분석: 수집된 문헌자료 검토, 유의미한 내용 추출·구조화
- 효과성분석: 확보된 내부자료 검토, 지원사업의 성과분석, 조직운영 진단
- 연구진 회의: 2024년 5월 16일
 - 환경분석 결과 검토, 효과성분석 토론
- 의견수렴: 심층집단면접 진행
 - 유관 중간지원조직 관계자: 2024년 5월 16일(※ 참여자 1인 서면의견 제출)
 - 현장활동가 심층집단면접: 2024년 5월 21일
 - 경기도 시민사회활성화위원, 시·군공익활동지원센터 관계자: 2024년 5월 30일
 - 경기도공익활동지원센터 중간관리자: 2024년 6월 4일
 - 지원사업 참여자: 서면의견 제출

나. 시사점 도출 및 중간 검토

- 연구진 회의: 2024년 6월 20일
 - 조사결과 공유, 시사점 제안을 위한 논의
- 자료 및 의견조사 결과로부터 시사점 도출
- 센터 2025년 사업계획 수립 자문회의: 2024년 6월 27일, 7월 2일
- 중간보고회: 2024년 7월 17일
 - 연구 중간결과 공유·검토, 자문의견 수렴, 보고회 결과 반영
- 연구진 회의: 2024년 7월 17일
 - 중간보고회 결과 반영, 이후 연구 추진방안 논의

3) 수립단계

- 1차 워크숍: 2024년 8월 20일
 - 기존비전에 대한 점검, 핵심목표 점검, 기수별 사업회고
- 2차 워크숍: 2024년 8월 28일
 - 비전·미션 도출을 위한 키워드 작성, 비전문(안) 작성, 평가와 방향 전환
- 3차 워크숍: 2024년 9월 12일
 - 리더그룹 심층집단면접 결과에 대한 공감여부 확인
- 연구진 회의: 2024년 9월 20일
 - 워크숍 진행과정 점검, 잠정적 결과의 수렴을 위한 논의



환경분석

1. [사회] 시민사회의 역할변화와 지원·협력
2. [정책] 시민사회 관련 정책환경 변화와 대응
3. [영역] 시민사회의 분화와 성장, 그리고 편차
4. [지원] 시민사회 지원정책과 중간지원조직
5. [지역] 시민사회 정책 관련 경기도 지역의 특성
6. 소결: 환경분석으로부터

1. [사회] 시민사회의 역할변화와 지원 · 협력

1) 시민사회의 역할변화

- 전통적으로 시민사회는 권력에 대한 감시와 비판(Advocacy), 어려움에 처한 사람들을 위한 도움(Service), 대안적 생활양식 창출과 시민들의 역량강화(Empowerment) 역할을 수행해 왔음 (O'Connell 1994)
 - 국제단체인 '세계민주주의운동'(World Movement for Democracy)이 펴낸 '시민사회 옹호 보고서'(Defending Civil Society Report)를 위한 남아프리카공화국 투투(Desmond Tutu) 주교의 발간사는 시민사회의 전통적인 역할을 잘 설명하는 경구로 회자되고 있음(WMD 2012, 3)

“시민사회는 인간 본성의 핵심이다. 우리 인류는 다른 사람들과 함께 모여 더 나은 삶을 만들기 위해 집단적으로 행동하기를 원한다. 그리고 우리가 악과 불의에 직면할 때, 우리는 함께 모여 정의와 평화를 위해 싸운다. 시민사회는 그러한 집단적 행동의 표현이다. 강력한 시민사회를 통해 결사 및 집회의 자유를 누리면서 우리는 사회를 형성하고 공동 관심사를 해결하도록 서로 격려하고 역량을 강화한다”

- 세계 경제 관련 국제 민간기구인 세계경제포럼(World Economy Forum)은 미래사회를 전망하는 일련의 과정 중 하나로 2013년 '시민사회의 미래'(The Future Role of Civil Society)를 발표함(WEF 2013, 6, 8, 17)
 - 보고서는 현대 시민사회는 크게 발전했고, 역동적이고 활력이 넘치며 영향력이 크지만, 일정 부분 제한된 여건에 놓여 있기도 하다고 진단함
 - 정부, 시장, 시민사회 어떤 영역도 세계의 주요 사회적 문제를 혼자서 해결할 수 없는 상황에서 다양한 영역과 주체의 협력이 중시되면서, 시민사회도 '문제해결'과 '협력'의 역할을 요청 받고 있음
- 시민사회에 새롭게 요청되는 역할에 있어 정부나 기업의 역할로 다루기 어려운 사회문제 해결이 중심을 형성하고 있음(조철민·장훈교·김재민 2022, 167)

“21세기에 접어들어 빈곤, 저발전 등과 같은 시민사회의 전통적인 문제 대응 과제뿐만 아니라 사회의 새로운 도전과제와 위기에 대한 시민사회의 역할이 새롭게 조명되었다. 동시에 현재 진행되고 있는 거대한 전환, 예를 들면 ① 기후체제의 전환 ② 산업전환 ③ 디지털 전환 등과 마주해 2010년대 후반부터 거대한 전환과 시민사회의 능동성을 결합하기 위한 다양한 노력이 진행되고 있다. 특히, CSO를 사회문제를 해결하는 혁신의 원천으로 바라보는 정책적 관점이 강화되고 있다. 정부는 사회혁신을 목표로 CSO와 점점 더 많은 협업 관계를 구성하고 있다”

- 아울러 국가와 사회발전에 있어 시민사회가 지니는 전략적 의미에 관한 학술적·정책적 논의도 활성화됨
 - 2011년 스웨덴 정부는 미래의 도전과제와 그 전략을 수립하기 위해 미래위원회(Framtids Kommissionen)를 설치하고, 일련의 보고서를 발간하는데, 여기에 2012년 ‘미래의 시민사회’ 보고서도 포함됨(Sverige Statsrådsberedningen 2012, 6)
 - 핵심적인 주제는 사회문제 해결과 사회발전을 위한 시민사회와 정부 간 역할분담과 협력에 관한 것임

“본 보고서의 목적은 시민사회와 시민사회에 직접적인 영향을 미치거나 관련성이 있는 다양한 변화 과정을 분석하고 논의하며, 이를 바탕으로 시민사회의 미래 과제와 역할을 논의하는 것이다 ... 강조되는 미래 과제 중 하나는 국가와 시민사회 간의 새로운 사회 계약의 필요성이다.”

2) 시민사회 지원과 협력

- 2015년 유엔은 현재 인류가 해결해야 할 다양한 문제들을 지속가능발전의 관점에서 집대성한 지속가능발전목표를 주창한 바 있음
 - 지속가능발전목표의 실현을 위해서는 정부나 기업을 포함한 모든 주체들의 노력이 요청되는데, 특히 시민사회의 적극적인 역할이 부각되고 있음
 - 2020년 유엔 헌장 채택 75주년 기념행사의 일환으로 유엔 사무총장은 시민사회의 중요성을 강조한 바 있음¹⁾

“시민사회단체는 (유엔 헌장이 채택된) 샌프란시스코 회의에서 중요한 목소리를 냈습니다. 여러분은 수십 년 동안 난민 캠프, 회의실, 전 세계 거리와 마을 광장에서 지역사회를 동원하는 데 함께해 왔습니다. 코로나19 팬데믹에 직면한 오늘, 여러분(시민사회)은 우리와 함께 계십니다. 여러분은 인권을 옹호하고 인종차별에 맞서 싸우는 우리의 동맹자입니다. 여러분은 평화를 구축하고, 기후 행동을 추진하고, 양성평등을 증진하고, 생명을 구하는 인도주의적 지원을 제공하고, 치명적인 무기 확산을 통제하는 데 있어 없어서는 안 될 파트너입니다. 그리고 공동 발전을 위한 세계의 틀인 지속가능한 개발 목표는 여러분 없이는 생각할 수 없습니다”

- 최근 국제 시민사회의 요청에 따라 유엔에서는 시민사회의 목소리 반영과 각국의 시민사회 옹호와 활성화를 지원하기 위한 ‘유엔 시민사회 특사’(UN Civil Society Envoy) 제도를 논의 중에 있음²⁾
 - 이는 UN이 이미 운영 중인 청년특사나 기술특사 제도를 참조한 것으로, 유엔에서 파견하는 시민사회 특사가 각 영역이나 국가의 시민사회 옹호 역할 수행
 - 특사 업무를 위해 소규모 사무실과 직원, 그리고 회원국 공공재정이나 관련 모금을 통해 활동 예산을 200만 달러(한화 약 27억)가량 마련해야 함

1) 유엔 보도자료, 2020. 6. 26.(<https://press.un.org/en/2020/sgsm20145.doc.htm>).

2) 국제민주주의공동체(IDC) 홈페이지(<https://www.democracy.community/stories/un-civil-society-envoy>).

- 2022년 이뤄진 OECD 37개국(한국을 제외한)을 대상으로 한 조사를 통해 대부분의 국가들이 시민사회 지원과 협력을 위한 정책을 운영 중인 것으로 파악됨(조철민·장훈교·김재민 2022)
 - 정부의 시민사회활성화 지원정책은 특정 국가나 권역의 특징이라기보다는 전 세계적 조류로 자리 잡음
- 단체등록과 재정지원
 - 대부분의 회원국이 시민사회에 관한 법령과 함께 단체등록(공익단체) 제도를 갖추고 있음
 - 단체등록제도는 주로 보조금을 통한 공공재정 지원제도와 연동돼 있고, 대부분의 국가가 재정 지원 제도를 운영 중임
 - 그밖에 시민사회 지원을 위한 별도의 재단·기금을 운영하는 사례(영국 등 6개국), 동유럽 국가들의 경우 독특한 ‘소득세 백분율 제도’ 운영
- 조세혜택
 - 대부분의 회원국이 단체에 대한 조세혜택 제도를 운영하는데, 법인소득세와 부가가치세가 중심이고 기타 다른 세목이 포함되는 경우가 있음
 - 대부분의 회원국이 단체에 대한 기부자(개인·법인)의 기부액에 따른 소득공제나 세액공제 제도 운영
- 지원조직과 정책문서
 - 대부분의 국가가 시민사회 관련 업무를 담당하는 정부 부처를 두고 있고, 일부 국가의 경우 별도의 지원조직을 두고 있는데, 위원회의 형태와 중간지원조직의 형태(노르웨이, 스웨덴, OECD 비회원국 중에는 크로아티아, 몬테네그로 등)가 존재
 - 정책문서에는 정부와 시민사회 간 합의에 기반한 문서와 정부 주도 문서로 구분됨
 [정부-시민사회 합의기반] 협약/협정(영국, 스웨덴, 스페인, 슬로베니아, 캐나다), 헌장(덴마크, 프랑스), 선언(라트비아, 스웨덴), 각서(라트비아)
 [정부 주도] 개념문서(슬로바키아, 에스토니아), 정부결의(리투아니아, 스웨덴, 슬로바키아, 슬로베니아, 헝가리), 성명(뉴질랜드), 지침/규칙(라트비아, 오스트리아), 보고서/백서(아일랜드, 이스라엘), 전략/계획(덴마크, 슬로바키아, 슬로베니아, 에스토니아, 영국, 체코, 핀란드)

2. [정책] 시민사회 관련 정책환경 변화와 대응

1) 시민사회의 도전과 응전

- 국제사회 시민사회 논의에 있어 일반적으로 통용되는 핵심개념으로 시민사회, 시민사회단체, 시민공간이 있음(OECD 2024, 6)

- **시민사회(Civil Society)**: 공유된 필요, 생각, 관심, 가치, 신앙 및 신념을 해결하기 위해 개인 또는 집단적 행동을 실행하는 비강제적 결사체 또는 상호 작용, 형식적, 반형식 또는 비형식적 형식의 연합 뿐 아니라 그리고 그들과 관련된 개인들
- **시민사회단체(CSO)**: 시민사회를 조직적으로 대표하며 비영리, 비국가, 비당파, 비폭력의 특성을 띠며, 가족 밖의 자치 조직. 공식적이고 합법적으로 등록된 조직과 법적 지위는 없지만 구조와 활동을 갖춘 비공식 협회를 포함함
- **시민공간(Civic Space)**: 사람들이 인권에 부합하는 평화로운 집회, 결사, 표현의 자유를 안전하게 행사할 수 있는 물리적, 가상적, 법적, 규제적, 정책적 공간으로 시민사회 활동의 기본 조건이 됨

- 최근 전 세계적인 경기불황, 코로나19와 같은 재난, 그리고 여러 나라에서 전쟁·정치적 불안정과 같은 환경변화 속에 시민사회 활동의 기본 조건이 되는 시민공간이 위축되고 있는데 구체적인 추세는 다음과 같음(CIVICUS 2024)
 - 전 세계적으로 시민공간이 폐쇄적인 상태에 놓인 국가가 현저하게 눈에 띄게 증가하고 있으며, 이들 국가에 24억 명이 넘는 인구가 거주하고 있음
 - 코로나19 대응을 명분으로 공권력의 강화와 시민사회의 활동을 제한하는 조치들이 나타나고 이후로도 이어지고 있음
 - 시민사회에 대한 검열, 목소리 차단, 활동의 제한에 관한 법제도가 운영되고 있음
- 최근 전 세계적으로 시민공간이 위축되고 있는 경향과 관련해 유엔은 시민공간 옹호와 촉진을 위한 지침을 제시함(UN 2020)
 - 궁극적 지향으로서 ‘열린 시민공간’(Open Civic Space)을 설정하고 그 구성요소로 △표현·결사·집회의 자유, △목소리를 내는 사람들의 안전, △참여의 권리 제시
- 유럽경제사회위원회(EESC) 2017년 유럽의 시민공간이 위축되는 경향 속에 시민사회의 주요 주체인 시민사회단체들이 현장에서 겪는 변화와 대응을 구체적으로 분석한 바 있음(EESC 2017)

- **공공재원(public funding)의 변화**: 2010년대 들어 확산된 경제위기와 이에 대응하기 위한 각국 정부의 긴축정책으로 시민사회가 담당하는 공공서비스와 이들을 지원하는 재정 감축. 시민사회는 영리사업 활동을 통한 수익창출 노력을 기울이면서 본연의 감시·비판이나 공동체 형성의 기능이 약화될 우려도 제기됨
- **시민사회단체의 역할변화**: 정부와 시민 사이의 중간자(intermediary)라는 시민사회단체의 전통적 역할에 변화가 나타남. 온라인 기반 시민 직접 참여의 증가와 시민사회단체의 회원감소, 포퓰리즘으로 인한 권익주창 기능 약화, 시민사회단체에 대한 신뢰 감소 등으로 시민사회단체를 민주적 행위자이기 보다는 사회복지 행위자로 인식하는 경향 증가
- **자원봉사의 성격 변화**: 시민사회단체들의 전문화 경향이 강해지지만, 여전히 시민사회의 많은 부분은 자원봉사에 의해 작동됨. 그런데 시민사회단체를 거치지 않고 시민들이 직접 전개하는 자원봉사가 활성화되고 있음. 이는 대체로 일시적, 비공식적이며 프로젝트에 기반함. 단체들이 주도적으로 활동하는 시민들과 연결되기 위한 노력을 기울이고 있음
- **사회적 경제의 활성화**: 사회적 경제 방식의 접근이 부각되면서 정부의 공공자금이 보조금에서 계약으로 전환되고, 시민사회단체와 기업 간 경쟁이 심화됨. 사회적 경제의 사회문제 해결에 있어서의 장점과 함께, 시민사회의 상업화에 관한 우려도 제기됨

- 세계시민단체연합(CIVICUS)은 전 세계 시민사회의 발전을 위해 함께 노력해야 할 방향과 과제를 담은 전략계획을 6년 주기로 수립해 추진하고 있는데, 현행 전략계획(2022-2027)은 “시민사회와 민주적 공간 확대를 위한 시민사회와 시민행동 강화”를 목적으로 5가지 전략적 과제를 제시하고 있음(CIVICUS 2022)

1. 시민적·민주적 공간과 관련된 시민사회 활동에 대한 시기적절한 지식과 분석생산
2. 시민적·민주적 공간을 방어하고 확장하기 위한 구체화된 옹호 활동 조정
3. 위험에 처한 활동가와 조직을 위한 더 강력한 긴급 상황 및 지속적인 지원 생태계 조성
4. 시민공간에 대한 대중담론을 강화하고 시민사회의 논리 강화
5. 가장 큰 피해를 입은 집단과 이들의 운동으로 대항력 구축

2) 한국 시민사회 정책 관련 동향

- 한국의 시민사회 정책은 ‘통제’와 ‘동원’ 중심의 흐름이 오랜 시간 이어져 오다가(조철민 2015), 최근 들어 정치적 환경에 따라 부침은 있지만 진전이 이뤄지고 있음
 - 민주화 이후 비영리민간단체지원법 제정(1999년), 국무총리실 시민사회발전위원회 설치 등 의미한 제도적 변화가 나타남
 - 하지만 정부의 시민사회 정책이 발전으로 나아가기보다 정권의 성향 등 정치·사회적 조건에 따라 급격한 변화를 겪는 불안정성을 나타냄
- 이후 시민사회 관련 정책의 유의미한 흐름은 중앙정부보다는 개혁적 성향의 지방정부로부터 형성됨. 2009년 광주NGO센터 설립부터 2010년대 들어 서울시를 비롯한 여러 지역에서 시민사회와 공익활동 관련 조례 제정, 중간지원조직 설립, 관련 정책사업 추진이 진행됨
 - 2017년 출범한 문재인 정부는 시민사회발전기본법 제정을 100대 국정과제에 포함하는 등 지역으로부터 형성된 시민사회 관련 정책의 제도화를 추진하고, 시민사회의 주창활동으로 ‘시민사회활성화 6대 법률’ 제·개정의 움직임도 나타났지만, 결실을 맺지 못함³⁾
- 2022년 출범한 현 정부 이전 정부에서 제정된 ‘시민사회활성화와 공익활동 증진에 관한 규정’ 폐지 및 20여 년간 이어져 온 국무총리실 시민사회위원회의 운영 중단, 비영리민간단체에 대한 회계감사 실시 등 시민사회활성화 정책이 약화되는 경향이 나타남
 - 1980년대 말 우리 사회 민주화의 진전과 시민사회의 성장이 시작된 지 40여 년의 시간이 흘렀지만, 정치적 조건의 변화에 따른 불안정성으로 인해 시민사회의 본격적인 활성화가 지체되고 있는 상황

3) 시민사회단체와 활동가들의 연대체인 ‘시민사회활성화전국네트워크’를 통해 시민사회발전기본법 제정, 기부금품법 전면 개정, 민주시민교육지원법 제정, 공익법인법 전부개정, 비영리민간단체지원법 개정, 공익활동가공제회법 제정 등 6가지 법률의 제·개정이 추진됨.

3. [영역] 시민사회의 분화와 성장, 그리고 편차

1) 한국 시민사회의 변화: 범주, 주체, 활동, 관계, 기반

○ 전 세계적 경기불황, 개인화의 경향, 4차 산업혁명이나 코로나19·기후위기와 같은 전환적 변화 속에 시민사회의 성격과 양상 역시 변화하고 있음

- 관련 선행논의들로부터 최근 두드러지는 한국 시민사회의 변화 양상들을 ‘영역’, ‘주체’, ‘활동’ ‘관계’, ‘기반’ 등 5가지 요소에 걸친 7가지 주제로 분별해 볼 수 있음(조철민 외 2023, 16)

- 영역: 분화되고 확장되는 시민사회
- 주체1: 유연하고 주도적인 시민참여
- 주체2: 단체와 활동가의 존재방식 변화
- 활동: 다양하고 일상화되는 활동방식
- 관계1: 시민사회 주체 간 연결과 연대
- 관계2: 시민사회와 정부·시장의 중첩 영역 활성화
- 기반: 여전히 어려운 지속가능성

○ 영역: 분화되고 확장되는 시민사회

- 활동의 목표, 의제, 조직형태, 방식, 인적 구성의 다양성은 21세기 한국 시민사회의 확장과 다양화라는 구조적 변화를 반영하는 것이자, 또한 그러한 변화를 만들어 온 요인이기도 함

- 이런 구조적 분화는 시민사회가 더 풍부해지고 있음을 의미하기도 하지만, 한편으로는 시민사회의 내적 이질성과 이견, 갈등, 분산과 고립의 가능성이 높아졌다는 뜻일 수도 있음

○ 주체1: 유연하고 주도적인 시민참여

- 시민사회 생태계에서 가장 큰 변화는 ‘촛불 시민’으로 상징되는 자율적 시민의 등장이라고 할 수 있음

- 이에 따라 시민사회 생태계는 강력한 조직보다는 수많은 작은 모임들이 전체 판을 키우는 탈중심화가 진행중에 있음

- 이제 단체는 시민들을 대신해 무엇을 하기보다 시민들이 자신의 문제를 풀어내는 경로로써 ‘자율적 결사’, 더 많은 시민의 목소리를 끌어내고 더 많은 참여를 보장해 줄 민주주의의 기제로서 이해할 필요가 있음

○ 주체2: 단체와 활동가의 존재방식 변화

- 단체의 의미변화와 함께 이를 구성하면서 실제 일상적으로 활동을 펼치는 주체인 활동가가 지니는 성격 역시 변화하고 있음(박영선·정병순 2019, 87-93)

- 공식적 조직에 의존하지 않음: 과거보다 공익활동을 하려면 반드시 공식적 조직이 있어야 한다고 생각하지 않으며 다양한 도구 중 하나로 여김
- 스스로를 조직함: 스스로 문제를 발견하고 정의하며, 해결책을 모색하는데, 중요한 특성은 ‘자기의 필요로 활동을 시작’하는 ‘당사자성’임

- **하고 싶은 사람이 하고 싶은 일을 하고 싶은 만큼 함:** 시대적 요청이나 조직적 전략보다는 구성원인 활동가들이 하고 싶고 잘할 수 있는 것에 기반해 과제를 설정하려는 경향이 나타남
- **대표 없는 운동, 자율적이고 수평적인 운영 지향:** 공식적 조직의 대표적 특성인 공동대표단, 이사회, 운영위원회 등 위계적 조직과 의사소통보다는 과업 중심의 자율적·수평적 의사소통을 선호하고, 때로는 대표자나 관료적 체계를 없애기도 함
- **자기의미 실현에 주목:** 과거와 같이 사회적 대의나 가치에 공감하지만, 활동의 목표와 함께 활동의 과정과 스스로의 의미 부여도 중시함
- **한 가지 이슈에 집중:** 자신의 신념과 취향에 따라 이슈를 선택하고, 선택한 한 가지 이슈에 집중하는 성향이 강함. 과거 활동가들이 사회적 요청에 따라 여러 가지 이슈에 개입하던 것과 차이가 있음

○ **활동:** 다양하고 일상화되는 활동방식

- 기존의 활동방식은 여전히 유효하지만, 많은 시민들은 정책 과정에 대한 정보획득이나 자신의 의사 표출을 주로 비공식적 방식으로 하고 있음
- 아울러 다양한 활동주체들이 등장하면서 전통적인 공익활동 방식 외에 다양한 활동방식들이 만들어지고 확산되고 있음
- 대의보다는 공감, 투쟁보다는 문제해결을 중시하는 경향은 캠페인, 사회혁신 등 새로운 활동방식의 발달을 촉진함
- 새로운 활동방식을 촉진한 또 다른 요인은 정보통신기술의 발달에 따른 온라인 공간과 공익활동의 접목임

○ **관계1:** 시민사회 주체 간 연결과 연대

- 다양한 공익활동 영역과 주체 간 관계에서 나타나는 가장 큰 변화는 조직화나 연대보다 ‘느슨한 연결’을 선호하는 경향임
- 느슨한 연결은 유연하며 긴밀한 조직화나 연대에 비해 비용을 줄일 수 있고, 때로는 그것에 비해 빠른 시간 안에 큰 파급력을 만들어 내기도 하지만, 연결 중심의 시민사회는 조직의 안정성과 활동의 지속가능성에 있어 어려움을 겪을 수도 있음

○ **관계2:** 시민사회와 정부·시장의 중첩 영역 활성화

- 정부와의 관계에서는 민관협력 거버넌스가, 시장과의 관계에서는 사회적 경제가 최근 10여 년 동안 급격하게 활성화됨
- 시민사회와 정부·시장 영역 간 상호의존성이 높아진 것은 현상이기도 하지만, 갈수록 복잡해지고 상호 연결성이 높아지는 사회에서 다양한 문제와 욕구의 해결을 위해 모든 영역이 협력해야 하는 당위와 전략이기도 함
- 시민사회가 권력과 자본의 원리를 적절하게 수용하고, 활용할 수 있는 방안, 그리고 정부·시장 영역과의 협력과 견제의 균형을 이룰 수 있는 역량이 중요함

○ 기반: 여전히 어려운 지속가능성

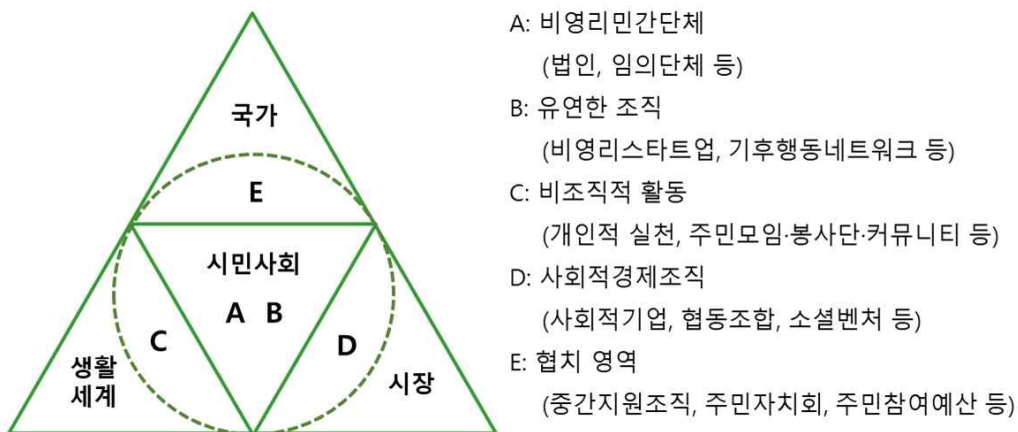
- 그간 시민사회는 성장과 변화를 겪었지만, 여전히 어려운 시민사회의 현실적 여건은 크게 개선되지 않았음
- 단체들의 경우 가장 큰 근심거리는 역시 재정적 어려움에 관한 것임. 이 문제는 단체의 지속적 운영, 활동을 위한 자원, 단체의 사회적 지지나 후원 기반 등 다양한 문제와 연결돼 있음
- 아울러 활동가들의 적절한 경제적 안정과 일과 삶의 균형, 그리고 지속적 활동을 위한 비전과 전망 모색 등을 위한 노력이 필요함

2) 시민사회에 나타나는 편차

○ 시민사회의 전반적인 동향과 함께 시민사회를 구성하는 다양한 부문별 상황의 차이도 중요한 인식 대상으로 상정됨

- 정부, 시장, 생활세계와의 관계 속에서 시민사회의 영역을 구획한 페스토프(Pestoff)의 모델에 기대 시민사회를 구성하는 5가지 부문을 식별할 수 있음(Pestoff 1992, 25)
- 국가, 시장, 생활세계 사이에 위치하는 역삼각형 형태의 영역이 본질적인 시민사회 영역이라 할 수 있음. 이는 다시 전통적인 비영리민간단체(A)와 최근 부각되고 있는 유연한 형태의 조직들(B)이 활동하는 부문임
- 최근 시민사회의 확장과 활성화를 주도하는 부문은 시민사회와 다른 영역이 중첩되는 공간에서 형성되는 부문들로 시민들의 비공식적(informal)이고 일상적인 실천이 이루어지는 비조직적 활동(C), 영리와 사회적 가치를 동시에 추구하는 사회적 경제(C), 정부와 시민사회 간 권한 공유와 협력에 기반한 협치(E) 부문이 포함됨

[그림 II-1] 시민사회를 구성하는 부문들



- 최근 시민사회를 구성하는 부문 간 상황의 차이와 성장의 불균형이 나타나고 있음
 - 비조직적 활동, 사회적 경제, 협치 부문의 활성화는 최근 시민사회의 분화와 성장을 이끌고, 다양한 사회문제와 사회적 욕구 해결에 있어 요긴한 역할을 수행하고 있음. 반면 시민사회의 뿌리라 할 수 있는 본래적인 시민사회 부문이 위축되고 있음. 그중에서도 젊은 세대와 지역사회 공동체에서 활성화되고 있는 비조직적 활동은 활성화되는 반면, 전통적인 비영리민간단체들의 여건과 영향력은 감소함
 - 단체들은 전문화되고, 단체를 경유하지 않는 시민들의 주도적인 공익활동이 증가하면서 국가와 시민 사이를 매개하는 단체들의 전통적 역할이 약화되는 것은 서구 사회에서도 포착되는 현상임(EESC 2017)
 - 시민사회를 구성하는 여러 부문들이 상호 분절적으로 발달하면서 한 부문의 성장이 다른 부문의 성장으로 잘 이어지지 않는 경향도 이런 상황을 강화하는 기제임
 - 시민들이 회원으로서 결성하고 스스로 함께 공익활동을 펼치는 회원제 결사체(membership association)의 위축은 시민사회는 물론 민주주의의 쇠퇴에도 영향을 미칠 수 있음(스카치폴 2010)

4. [지원] 시민사회 지원정책과 중간지원조직

1) 시민사회 지원정책의 동향

- 정치·사회적 조건에 크게 영향을 받는 불안정성으로 최근 시민사회 지원정책이 전반적으로 위축된 가운데에서도 시민사회 지원정책의 명맥을 잇기 위한 노력은 몇몇 지방자치단체에서 이루어지고 있음
 - 지방자치단체의 시민사회와 공익활동 관련 정책의 중심에는 관련 조례와 지원사업을 전담하는 중간지원조직이 있음
 - 2023년 말 현재 17개 광역자치단체 중 조례가 12곳, 중간지원조직이 11곳, 226개 기초자치단체 중 조례가 51곳, 중간지원조직이 17곳에서 운영 중에 있음

<표 II-1> 전국 시민사회와 공익활동 지원 조례 및 중간지원조직 현황 (2023.12.31. 기준)

광역	조례	중간지원조직	기초	조례	중간지원조직
서울	서울특별시 시민사회활성화와 공익활동 촉진에 관한 조례	서울시공익활동지원센터	금천	○	○
			노원	○	○
			중랑		○
			구로	○	○
			강동	○	
			동대문	○	
부산	부산광역시 시민운동지원 조례	부산시민운동지원센터	동	○	
			강서	○	
			연제	○	
			영도	○	
대구	대구광역시 시민공익활동지원 등에 관한 조례	대구시민공익활동지원센터	군위	○	
인천	-	-	-	-	-
광주	광주광역시 시민사회활성화와 공익활동 증진 조례	광주시민사회지원센터	광산	○	
			북	○	
대전	대전광역시 시민사회활성화와 공익활동 증진에 관한 조례	대전NGO지원센터	-	-	-
울산	울산광역시 지역사회 발전을 위한 공익활동 증진 및 지원조례	울산공익활동지원센터	-	-	-
세종	-	-	-	-	-
경기	경기도 시민사회활성화와 공익활동 증진에 관한 조례	경기공익활동지원센터 (남·북부 사무소)	군포	○	○
			구리	○	○
			안성	○	○
			평택	○	○
			성남	○	○
			광명	○	○
			부천	○	
			김포	○	
			포천	○	
			광주	○	
			남양주	○	
			안양	○	
			의왕	○	
			용인	○	
강원	강원특별자치도 시민사회활성화와 공익활동 증진에 관한 조례	-	원주	○	
			고성	○	
충북	충청북도 시민사회활성화와 공익활동 증진에 관한 조례	충북시민사회지원센터	단양	○	
충남	충청남도 시민사회활성화와 공익활동 증진에 관한 조례	충남공익활동지원센터	천안	○	○
			논산	○	○
			서산	○	○
			당진	○	○
			부여	○	○
			공주	○	
			당진	○	
보은	○				
전북	-	-	완주	○	
전남	-	-	나주	○	○

			순천	○	○
			여주	○	
			완도	○	
			담양	○	
			곡성	○	
			화순	○	
경북	-	-	경산	○	
경남	경상남도 시민사회활성화와 공익 활동 증진에 관한 조례	경남공익활동지원센터	양산	○	
			김해	○	
			창원	○	
			함양	○	
합천	○				
제주	제주특별자치도 도민공익활동 촉진 및 지원에 관한 조례	제주공익활동지원센터	-	-	-

주: 1. '○'는 조례나 중간지원조직이 존재한다는 표시임

2. 경기도 안양시의 경우 최근 중간지원조직 설립을 위한 절차가 진행 중에 있음. 성남시의 경우 중간지원조직이 폐쇄
혹은 다른 중간지원조직과의 통폐합이 추진될 것으로 알려져 있음.

- 2022년 이뤄진 조사결과는 지방자치단체의 시민사회활성화 정책에 대한 평가와 향후 방향에
관해 다음과 같은 시사점을 제공하고 있음(이영선 외 2022)
 - 시민사회와 공익활동 관련 조례뿐 아니라 마을공동체, 주민자치, 민주시민교육 등 유관 부문
을 포괄해도 해당 정책사업 예산 비중은 광주광역시를 제외하고는 0.1~0.2% 내외 수준으로
미흡한 상황(그중에서도 협의의 시민사회활성화 정책 예산은 1/3에 불과, 반면 새마을운동조
직 등 법정단체 지원예산은 19.2%에 달함)
 - 시민역량 강화와 공익활동 촉진의 제고를 위해서는 민주시민교육 활성화를 위한 정책 로드맵
과 실행체계 마련, 자원봉사 정책 전달체계와 다양한 시민사회조직과의 연계와 융합 활동 제
고, 시민 공익활동을 도와주는 중간지원조직의 역량강화 등 다양한 정책수단의 연계 필요
 - 시민사회 현황 및 시민사회활성화를 위한 제도적 기반에서 지자체 간 격차가 나타남. 특히 여
건이 열악한 지역일수록 지역 시민사회단체와 활동가의 지속가능성 확보에 관한 요구가 높음
- 중간지원조직의 지속가능한 발전을 위한 다양한 논의들이 제출됐는데, 이를 수렴해 보면 '패러
다임', '정체성', '이슈', '과제와 전망' 등의 주제로 구분해 볼 수 있음(조철민·유명화·안창희
2022, 45-46, 수정인용)

<표 II-2> 중간지원조직에 관한 기존 논의의 수렴

구분	내용
중간지원조직의 패러다임	<ul style="list-style-type: none"> ○ ‘관(官) 중심’ 관점은 주로 중간지원조직의 역할을 공공서비스의 전달, 늘어난 정책수요에 대응하기 위한 행정의 대행으로, ‘민(民) 중심’의 관점은 이해관계자의 연결과 조정, 시민들의 역량강화나 지역사회 생태계 조성 등으로 바라봄 ○ 최근 들어 민주주의의 성숙과 시민참여와 협치에 기반한 (지방)정부 정책이 활성화되면서 점차 민(民) 중심의 관점 주류화
중간지원조직의 정체성 요소	<ul style="list-style-type: none"> ○ 중간지원조직 정체성의 핵심요소 <ul style="list-style-type: none"> - 위치: 민관(民管), 민민(民民) 간 다양한 주체들 사이에 위치 - 역할: 민간주체들에 대한 지원과 민관주체 연결 - 사업: 공공성, 사회적 가치, 지역사회 활성화 등의 성격 ○ 정체성에 기반한 주요 역할 <ul style="list-style-type: none"> - 자원: 공익적 활동에 대한 공공재정(보조금), 공간, 장비 등의 지원 - 역량: 공익활동을 하는 개인(시민)과 조직(단체)의 교육, 훈련 등 - 연결: 민관영역 간, 중간지원조직 간, 개인과 단체 간, 주체와 자원 간 연결과 조정 - 기반: 지원대상 활동의 활성화를 위한 제도, 사회적 인식, 절차 등의 마련 - 행정: 반관반민(半官半民) 조직으로서 지원사업에 수반되는 행정적 업무 ○ 중간지원조직에 보조금 집행이나 상담, 참여자 관리 등을 넘어 다양한 역량이 요청되고, 나아가 개별 중간지원조직과 종사자의 역량뿐 아니라 이와 연계된 민관주체와 지역사회 네트워크 차원의 구조적 접근이 강조되고 있음
중간지원조직 주요 이슈	<ul style="list-style-type: none"> ○ 중간지원조직의 운영형태: 직영의 경우 안정성이 있지만 유연성이 부족하고, 반대로 민간 위탁의 경우 유연성을 살릴 수 있지만 안정성이 부족하다는 길항적 성격을 띠고 있어 어떤 방식이든 단점을 극복하기 위한 방안이 필요함 ○ 최근 들어 각 지역별로 중간지원조직이 폭발적으로 성장하면서, 다양한 중간지원조직 간 연결과 융합을 통한 상승효과(synergy) 도모, 나아가 조직 간 통합에 관한 이슈가 부각되고 있음 ○ 중앙-광역-기초 수준 중간지원조직 간 역할설정과 분담
중간지원조직 과제와 전망	<ul style="list-style-type: none"> ○ 중간지원조직의 정체성: 중간지원조직의 본질적 개념과 역할이 논의되고 있는데, 이는 선형적으로 주어지는 것이기보다 사회적 논의와 합의를 통해 형성돼야 할 것임 ○ 중간지원조직의 대외관계: 민관, 민민, 대시민, 관관 등 다양한 측면이 포함되며, 중간지원조직의 권한과 자율성 확대, 시민들에 대한 개방성 확대, 영역별 연결과 협력 강화 등의 방향들이 제시됨 ○ 중간지원조직의 사업: 사업의 효과성 관련 논의가 많은데, 중간지원조직이 행정업무에서 벗어나 한정된 역량을 좀 더 본질적인 부분에 투여할 수 있는 사업과 업무방식의 변화가 논의되고 있음 ○ 중간지원조직의 기반: 중간지원조직에 관한 사항을 직접적으로 규율하는 제도적 기반의 미흡과 민간위탁제도의 문제점을 지적하면서, 관련 조례제정이나 협치적 민관협약에 기반한 민간위탁과 같은 대안들이 제시되고 있음

2) 시민사회 지원정책 중간지원조직의 방향과 사업

- 전국의 시·도 단위 시민사회 지원정책 중간지원조직들의 사업 방향과 내용을 살펴봄으로써 지원사업의 경향에 관한 시사점을 얻을 수 있음
 - 먼저 비전, 미션, 전략목표 등 사업방향과 관련해서는 지원대상을 ‘주체’, ‘시민’, ‘참여자’ 등으로 포괄적으로 호명하면서, 중간지원조직의 역할로 ‘지원’, ‘조정’, 지역을 넘어 공통적으로 ‘플랫폼’, ‘허브’ 등 연결 기능을 강조하고, 중간지원조직의 지원에 기반한 공익활동 활성화의

결과로써 ‘변화’, ‘활력’, ‘지속가능’ 등을 제시함

- 경기도공익활동지원센터는 광역-기초 간 관계를 강조하는 것을 특징으로 함

<표 II-3> 시민사회 정책 시·도 중간지원조직의 사업방향

광역	중간지원조직	사업방향
경기	경기공익활동지원센터(남·북부 사무소)	<ul style="list-style-type: none"> ● 비전: 공익활동 증진 및 경기도 시민사회의 지속가능한 발전 ● 전략목표 <ol style="list-style-type: none"> 1. 도민의 자발적인 공익활동 보장 및 지원 2. 새로운 공익활동 발굴 및 공익활동의 증진 3. 경기도 시민사회의 지속가능한 발전 ● 추진전략 <ol style="list-style-type: none"> 1. 공익활동지원 및 참여자 성장지원 2. 31개 시·군과 협력을 통한 공익활동 증진 3. 행정·시민사회 자원 네트워킹 및 협력체계 구축
서울	서울시공익활동지원센터	<ul style="list-style-type: none"> ● 비전: 함께하는 공익활동, 더 큰 상상의 가능성 ● 미션: 폭넓은 공익활동 주체들의 사회변화 역량을 지원하고 연결하여 지속가능한 시민사회 생태계를 조성합니다 ● 전략목표 <ol style="list-style-type: none"> 1. 시민공익활동의 발굴과 증진을 위한 지원방식 다각화 2. 시민공익활동과 비영리 조직의 성장지원을 통한 연결 3. 공공의제의 개발과 거버넌스의 연계 4. 공익활동의 정보축적과 사회적 성과의 홍보
부산	부산시민운동지원센터	<ul style="list-style-type: none"> ● 비전: 활력이 넘치는 시민사회, 변화를 일구는 부산 ● 미션: 모두에게 열린 시민공익활동 지원 플랫폼 ● 전략목표 <ol style="list-style-type: none"> 1. 시민공익활동 촉진 2. 시민운동 역량강화 3. 시민사회 생태계 조성
대구	대구시민공익활동지원센터	<ul style="list-style-type: none"> ● 비전: 시민의 도전과 상상이 활성화되어 좋은 변화를 만드는 시민공익활동 ● 미션: 시민공익활동의 베이스캠프, 활력 넘치는 대구 ● 전략목표 <ol style="list-style-type: none"> 1. 시민들의 공익활동 도전과 상상 2. 공익활동 주체들의 연결과 성장 3. 대구의 좋은 변화
광주	광주시민사회지원센터	<ul style="list-style-type: none"> ● 비전: 지구적 가치와 풀뿌리 행동의 산실, 시민활동의 허브 ● 미션 <ol style="list-style-type: none"> 1. 민주주의 전통에 빛나는 광주시민사회 공동체 2. 시민의 역량을 모으고 분배하는 나눔공동체 3. 공익활동을 지원하는 시민사회의 중간지원조직

대전	대전NGO지원센터	<ul style="list-style-type: none"> ● 비전: 공익적 시민활동이 지속가능한 대전 <ol style="list-style-type: none"> 1. 시민사회 공익활동 촉진을 통한 공동체 문제해결의 혁신적 플랫폼 구축 2. 누구나 참여하고 경험과 자원을 공유하여 더 나은 사회를 만드는 새로운 시민공익활동의 모델을 발굴하고 확산할 수 있는 기반 조성 ● 전략목표 <ol style="list-style-type: none"> 1. 건강한 공익활동 생태계 조성 2. 공익적 시민활동의 성장기반 지원 3. 다양한 공익활동의 발굴 및 지원 4. 경험과 자원의 공유를 통한 공익활동의 사회적 영향력 확산
울산	울산공익활동지원센터	<ul style="list-style-type: none"> ● 비전: 공익활동 증진과 건강한 시민사회 생태계 조성 ● 전략목표 <ol style="list-style-type: none"> 1. 시민활동가 역량강화 2. 시민단체 활성화 3. 정책플랫폼 구축
충북	충북시민사회지원센터	<ul style="list-style-type: none"> ● 비전: 공동체의 참여를 통한 공익활동 증진과 시민사회의 지속가능 성장지원 ● 미션: 충북 시민사회활성화의 거점 ● 전략목표 <ol style="list-style-type: none"> 1. NGO의 지속가능발전을 위한 생태계 조성 2. NGO 및 활동가의 전문역량강화 3. 네트워크 구축과 플랫폼 기능 강화 4. 지역과 부문 간 소통·협력 체계 강화 5. 민·관 협력 활성화 6. 공익활동 시민참여 확대
충남	충남공익활동지원센터	<ul style="list-style-type: none"> ● 비전: 지역사회의 더 나은 변화를 촉진하는 공익활동 주체들의 성장과 관계망을 지원한다 ● 미션: 충남 공익활동을 지원·촉진·연결하는 플랫폼 운영자로서 가장 넓고 깊은 개방적 관계망을 유지한다

주: 경남공익활동지원센터, 제주공익활동지원센터의 경우 비전과 전략이 파악되지 않음

출처: 각 중간지원조직 홈페이지

- 시·도 단위 중간지원조직들의 다양한 지원사업을 ‘단체성장’, ‘활동가 역량강화’, ‘시민공익활동’, ‘네트워크·자원연계’, ‘아카이빙·조사연구’, ‘인프라·공간제공’ 등 6가지 영역으로 구분해 살펴볼 수 있음(박영선·김유리 2023, 27-28, 수정인용)

<표 II-4> 시민사회 정책 시·도 중간지원조직의 사업내용(2022~2023)

중간지원조직	단체성장	활동가 역량강화	시민공익활동	네트워크·자원연계	아카이빙·조사연구	인프라 공간
경기공익활동지원센터(남·북부 사무소)	=비영리스타트업 =경기 지역사회문제 해결 지원 =공익활동 상담소 =비영리회계프로그램 서비스이용 지원	=공익활동가 학교(새싹과정, 전문가과정, 리더십과정) =활동가 교육비 지원 =활동가 재충전 프로그램(공익활동가 충전소) =실무역량강화교육(시민e음 교육)		=31개 시·군 지역 네트워크 =1기업-1단체 공익 캠페인 =경기 북부 공익의제 발굴단 =중간지원조직 협력사업 및 공동 워크숍	=경기시민사회온라인자료관 구축 및 운영(툇) =정보아카이브 운영(아카이브 에디터 운영) =공익활동 정책연구 및 조사	
서울시공익활동지원센터	=공익활동상담소(수요상담소) =집중실험실(공익활동퍼어어연딩) =단체 네트워크 지원(함께하는 포럼)	=활동가 장학지원 =활동가 학습플랫폼(판) =공익활동가 역량강화교육(글쓰기 교육 등) =신입 청년 공익활동가 육성 아카데미 =공익활동가 특성별 맞춤형 교육과정 개발 =교육영상제작 지원	=시민공익활동지원 플랫폼(의제공론장 지원) =공익활동 커뮤니티 모임(당신옆의 공익활동)	=시민사회, 중간지원조직 네트워크 협력	=공익정보 아카이브(변화 사례 아카이브, 트렌드리포트 발간) =시민사회포럼	=공간대관
부산시민운동지원센터	=조직역량강화(변화의 여정) =인큐베이팅(비영리스타트업) =공익활동 상담(공익램프터니)	=활동가 연구지원 =직무역량교육 =경험공유워크숍 =세대별·주제별 활동가 연수: 리더십 아카데미, 리더활동가 워크숍 =주제별 활동가 커뮤니티: 활동가살롱	=공익활동 동아리지원(소소모) =시민의제 발굴(모디회담)	=부산 시민사회 의제 협력 =중간지원조직네트워크 협력 =청년·NGO일경험 지원 =공익활동가 일자리 지원	=공익자원플랫폼 =시민사회 아카이빙 =단체 웹드라마 제작 지원 =시민사회컨퍼런스-부산시민사회활성화포럼(활활) =시민사회 연구조사	=공간대관

중간지원조직	단체성장	활동가 역량강화	시민공익활동	네트워크·자원연계	아카이빙·조사연구	인프라 공간
대구시민공익활동지원센터	=리빙랩모델 발굴(좋은변화실험실) =프로젝트 지원 및 홍보 지원 =단체 전문가 컨설팅 지원 =공익단체 운영 상담 =초기 공익활동 팀 또는 단체 지원(스텝업)	=온라인 역량강화 교육 =시민 교육기획사업 지원(삼삼오오) =단체 내부 교육 지원(역량업) =활동가 학습지원	=시민 공익활동 지원(공익활동 씨앗 도전사업) =사회문제해결 프로젝트 지원(실천형 공익활동 아카데미)	=공익활동 이야기주간-공익활동 정보플랫폼 =공익활동 시민 커뮤니티 운영(모두의 커뮤니티) =민관협력 (중간지원조직 협력 등)	=아카이브 운영	=공간대관 =사회혁신 전문도서관 운영(분홍돌고래)
광주시민사회지원센터	=시민사회단체 조직강화 지원 =소셜펀딩 활성화 지원(재정조달 역량강화)	=공익활동가 맞춤형 성장 지원 =공익활동가 학교(학습 소모임 지원, 인문사회강좌 운영) =공익활동가 역량강화교육 연수		=광주 시민사회단체 활동가 한마당	=공익활동 아카이브 지원(공익활동 및 기록물 제작 등) =광주시민운동 디지털 아카이브 구축 =조사연구(시민사회포럼)	=단체 사무공간 지원(풀뿌리소셜랩 운영)
대전NGO지원센터	=NGO성장 프로젝트 지원(모금컨설팅) =단체 협업지원(NGO믹싱 프로젝트) =미등록 단체 상담 지원 등	=학습모임 발굴 지원 =실무 역량강화 =맞춤형 학습지원 =활동가 연구지원(슬기로운 연구활동) =공익활동 사례 학습 지원(NGO스텝업)		=대전 공익활동 지원조직 네트워크 구축 =지역의제 발굴(의제발굴단 구성) =지역주도형 청년일자리 사업(단체 매칭 연계: 22년 종료) =공익활동 자원연계(분야별 간담회)	=공익활동 서포터즈 양성(단체 홍보영상, 대학생 서포터즈 연계) =아카이브 구축 =NGO 팟캐스트 운영 =공익활동가 연구지원 =정책수립 연구 =정책토론회 및 포럼(시민사회변화포럼)	=공간대관
울산공익활동지원센터	=시민단체 지원 및 협업: 소모임 성장지원	=시민활동가 육성 지원 : 비영리 회계실무, 보조금 회계실무, 노동법, 글쓰기 등			=정책플랫폼 구축: 아카이브 운영 =조사 및 정책 지원: 공익포럼	

중간지원조직	단체성장	활동가 역량강화	시민공익활동	네트워크·자원연계	아카이빙·조사연구	인프라 공간
충북시민사회 지원센터	=사회변화를 위한 공익활동 지원 =비영리스타트업(시소) 지원 =단체 설립 및 운영 컨설팅	=IT협업도구 교육 =신입활동가 아카데미 =사회성과관리 컨설팅 =비영리 실전 회계와 세무		=NGO 페스티벌 =활동가 이야기모임(톡톡)	=포럼(충북시민사회포럼) =조사·연구 등	=인큐베이팅 공간/연대기구 사무공간 지원 =단체 업무환경(노트북) =NGO 도서관
충남공익활동 지원센터	=단체설립 및 운영지원 =시민사회 의제 연구조사 =자립역량강화 지원(활로개척) =지역문제해결 프로젝트 지원(충남공익뿌리) =조직성장지원(충남공익안녕)	=활동가 교육: 실무역량교육, 공익활동연수, 신입활동가아카데미 =청년공익활동가 육성 =공익강좌 개설 지원 =단체 운영역량강화 교육 =자치분권 지역리더아카데미	=시민 공익활동지원(충남공익씨앗) =시민사회 과제해결 지원(다행) =사회혁신실험실(달뽕Lab, Meet-up)	=시·군공익활동지원센터, 충남중간지원조직협의회, 한국시민사회지원조직네트워크 협력	=공익활동 사례 아카이빙(충남시민사회연간보고서, 충남시민사회史, 충남시민사회인사회) =충남공익활동컨퍼런스	=공간 지원(공유공간) =도서관 운영(걸음)
경남공익활동 지원센터	=단체 설립 지원	=단체 및 활동가 역량강화(모금아카데미, 현장 퍼실리테이션 지원, 리더십과정 등) =단체 현장강좌 지원	=시민 대상 문화체육 프로그램 운영: 경도, 대금, 몸살림 마음살림		=경남 공익활동 정보 수집 및 온라인 플랫폼 운영 =연구조사 =정책토론회	
제주공익활동 지원센터	=비영리민간단체 공익활동 지원 =소규모 민간단체 공익활동 지원 =공익활동 현장방문·교류 지원 =시민 공익활동 입문 프로그램 지원 =공익활동 상담·컨설팅	=찾아가는 공익활동가 역량강화교육 프로그램 지원 =단체 운영 안정화 실무 지원(IT역량강화 교육) =공익활동가 기획연수 지원(사례 벤치마킹) =행정-대학-시민사회 간 연계		=공익활동 네트워크·연대: 마을공동체 만들기 사업 연대, 공익활동단체 인권 증진 개선 사업, 타 시·도 사업 교류		

- 시·도 중간지원조직의 최근 주요 지원사업 내용 검토를 통해 지역을 넘어선 공통점과 지역별 차이점을 포착할 수 있음
 - 대부분 지역에서 ‘단체성장’과 ‘활동가 역량강화’ 지원사업은 활성화돼 있고, 보조금 지원과 교육·연수가 주된 수단으로 활용되면서도 지역 시민사회의 요구에 따라 내용과 형식에 있어 독특한 사례들도 눈에 띈
 - 나머지 4가지 사업영역은 지역에 따라 활성화 정도가 다른데, 이런 차이는 각 지역의 여건과 요구에 따른 차이로 풀이됨
- 경기도공익활동지원센터의 경우 ‘시민공익활동’과 ‘인프라·공간’ 지원보다는 다른 영역에 집중하고 있는데 다음과 같은 맥락이 반영된 것으로 판단됨
 - 시민공익활동 지원: 마을공동체, 자원봉사 등 유관 중간지원조직의 활성화와 상호 협의를 통한 선택과 집중
 - 인프라·공간 지원: 지원에 필요한 자체 자원확보가 어려운 상황과 시·군 단위 중간지원조직과의 역할분담의 맥락

5. [지역] 시민사회 정책 관련 경기도 지역의 특성

1) 경기도 지역의 지리·사회적 특성

- 전국적으로 인구감소 경향이 확연한 상황에서 경기도는 인구증가와 함께, 지역사회 활력이 증진될 수 있는 여력을 지닌 지역임
 - 인구가 밀집해 있다고 알려진 수도권에서도 인근 서울의 경우, 인구가 감소하는 반면, 경기도의 경우, 꾸준히 증가해 2023년 현재 인구의 26.7%가 경기도에 거주
 - 경기도는 최근 전국에서 가장 많은 개발사업이 추진되고 있고, 2050년대에도 세종시와 함께 인구가 증가할 것으로 예측됨⁴⁾
 - 인구증가와 지역사회 활력 증진의 여력은 지역 시민사회의 지속가능성에도 긍정적인 영향을 미치는 기본 조건임

4) “2019년말 기준 전국 도시개발구역 현황 통계 발표”. 건설교통부 홈페이지(https://molit.go.kr/USR/NEWS/m_71/dtl.jsp?lcmepage=9&id=95083713); “15년 뒤 세종 제외 모든 시·도 인구감소…서울도 예외 없다”. 한겨레. 2024. 5. 29. (https://www.hani.co.kr/arti/society/society_general/1142358.html).

<표 II-5> 수도권 시·도 인구변화 추이(단위: 명)

년도	전국	경기	서울	인천
2019	53,128,391	13,653,984	10,010,983	3,029,285
2020	52,980,961	13,807,158	9,911,088	3,010,476
2021	52,739,009	13,925,862	9,736,027	3,014,739
2022	52,635,194	13,972,293	9,667,669	3,039,163
2023	52,681,059	14,056,450	9,638,799	3,078,426

출처: 국가통계포털(<https://kosis.kr>)

- 경기도는 광범위한 지리적 범위를 지니고 있고, 관할 지역들의 규모와 성격도 매우 다양함
 - 경기도는 17개 시·도 중 가장 많은 31개 시·군으로 구성돼 있어 효과적인 정책추진 방안 마련과 광역-기초 간 관계 형성이 기본적인 과제로 상존
 - 아울러 각 시·군의 인구규모(대도시와 중·소도시)와 성격(도농복합, 배후도시, 접경지역 등)에 다양성의 정도가 높아 현장 맞춤형 정책추진에 어려움이 있음
 - 이와 관련해 경기 남·북부 간 불균형 문제와 이를 해소하기 위한 경기남·북도 분할 논의가 오랜 시간 제기돼 왔고, 최근 관련 법안이 국회에 상정되기도 함
 - 이와 관련해 중간지원조직의 운영에 있어 민선6기 시절 경기도따복공동체지원센터가 남·북부 사무소를 운영한 바 있고, 현재 경기도공익활동지원센터가 남·북부 사무소를 운영하고 있음

<표 II-6> 경기도 시·군의 인구 규모별 분류

인구규모	해당 시·군	
15만명미만	7개	포천시, 양평군, 여주시, 동두천시, 과천시, 가평군, 연천군
15만명이상-30만명미만	8개	광명시, 군포시, 양주시, 오산시, 이천시, 구리시, 안성시, 의왕시
30만명이상-50만명미만	5개	김포시, 파주시, 의정부시, 광주시, 하남시
50만명이상-100만명미만	8개	성남시, 화성시, 부천시, 남양주시, 안산시, 평택시, 안양시, 시흥시
100만명이상	3개	수원시, 고양시, 용인시

출처: 조철민 외 2021, 33.

- 경기도는 다른 시·도와 전국적인 공공의제에 직면해 있기도 하지만, 지역 특성에 기반한 고유한 공공의제들도 지니고 있음
 - 경기도가 지닌 고유한 공공의제는 경기 지역 시민사회가 대응해야할 과제이자, 시민사회 관련 정책과 실천에 영향을 미치는 요인이 될 수 있음
 - 선거는 지역사회의 주요 공공의제가 가시적으로 드러나는 계기가 됨. 중앙선거관리위원회는 제22대 국회의원 선거 시기 정책선거 문화 확산을 위해 언론기사 빅데이터 분석을 통해 지역별 주요 의제들을 추출하여 제시한 바가 있음

- 경기도는 ‘사건사고(64,498건)’, ‘지역활성화(61,896건)’, ‘행정(11,624건)’, ‘안보(10,081건)’, ‘부동산(6,397건) 등 5가지 영역에 해당하는 이슈들이 주요하게 포착됨(이민호 외 2023, 7)

<표 II-7> 22대 국회의원 선거 시기 경기도 지역 주요 이슈

순위	사건사고	지역활성화	행정	안보	부동산
1	전회장	국가철도망구축계획	지역화폐	국군의날기념식	비규제지역
2	고위공직자 범죄수사처	과천지식정보타운	경기북부특별자치	서해수호의날	규제지역
3	대북전단살포	1호선	공공배달앱	해군2함대	분양예정
4	공직선거법위반	김포골드라인	경기도경제과학	육군특수전사령부	일반분양
5	공수처	경기주택도시	배달특급	천자봉함 노적봉함	신혼희망타운
6	아프리카돼지열병	용인반도체클러스터	경기도일자리재단	캠프험프리스	아파트값
7	덕평물류센터화재	배후수요	스마트팜	자유의 방패	힐스테이트
8	자유북한운동연합	동탄2신도시	김포시서울편입	주한미군	청약경쟁
9	의원	서울모빌리티쇼	경기지역화폐	화력격멸훈련	1호선
10	변호사비대납	공공주택지구	학생인권조례	이번훈련	주택공급

- 경기도 31개 시·군에 있어서는 우선순위로 포착되는 이슈 영역들이 조금씩 다르게 나타나는데, 시·군별 주요 이슈 영역 3가지를 살펴보면 다음과 같음
 - 언론에 자주 등장하는 주제가 가장 중요하다고 단정할 수는 없지만, 시·군별로 주요한 이슈에는 차이가 있고, 이런 차이는 해당 지역 시민사회의 양성과 과제에도 영향을 미칠 것으로 생각할 수 있음

<표 II-8> 22대 국회의원 선거 시기 경기도 시·군별 주요 이슈 영역

지역	1순위	2순위	3순위
가평	사건사고	관광/행사	행정/부동산
고양	문화/관광	사건사고	도시/지역개발
동두천	사건사고	지역개발/문화	행정
광명	부동산투기/사건사고	지역발전	행정
광주	사건사고/재해	지역개발/문화	행정/노동
구리	지역발전/문화	사건사고	행정
군포	사건사고	도시정비/산업/문화	행정/복지
김포	교통/지역발전/산업	사건사고	북한/안보
남양주	사건사고	지역개발/사업	복지/행정
동두천	사건사고	지역개발	복지
부천	사건사고	문화행사/지역활성화	행정
성남	사건사고/노동	공직자윤리	지역발전/행정
수원	문화/지역활성화	사건사고	행정/복지
시흥	지역활성화	부동산투기/사건사고	행정/기업
안산	행정/세월호/문화	사건사고/보건	부동산/지역개발

안성	사건사고	지역사회/행정	날씨/재해
안양	부동산/인프라	행정	사건사고
양주	사건사고	부동산/지역개발	문화/행정
양평	사건사고	지역개발/기업	환경/행정
여주	안보/사건사고	지역특성화/산업	행정/복지
연천	사건사고	문화/지역개발	행정/안보
오산	안보/사건사고	문화/행정	지역발전
용인	테마파크/문화	부동산/지역발전	사건사고
의왕	산업/노동	지역발전/행정	사건사고
의정부	사건사고	지역발전/문화	행정
이천	사건사고	지역특성화/기업	안보
파주	사건사고	남북관계/행정	지역활성화
평택	지역발전/기업	사건사고	안보
포천	사건사고	안보	지역발전/관광
하남	지역발전/기업	사건사고	행정
화성	지역발전/기업	사건사고	행정

2) 경기도 시민사회 관련 현황

- 경기도민들은 일반적인 참여와 관련해 전국 평균 수준의 참여율을 나타내고 있음(2023년 현재)⁵⁾
 - 자원봉사 등록률: 경기도 30%, 전국 평균 30.1%
 - 기부 참여율: 경기도 24.3%, 전국 평균 23.7%
 - 시민사회단체 참여율: 경기도 8.3%, 전국 평균 8.9%
- 경기도민의 정책과정 참여를 위한 제도적 통로 역시 다른 지역에 비해 활성화된 형태를 나타냄
 - 주민참여예산: 경기도와 31개 모든 시·군에서 주민참여예산제 운영 중(이 중 26개 시·군은 읍·면·동별 회의 운영)(서인석·김선엽·주희진 2021)
 - 주민자치회: 경기도 31개 시·군 550개 읍면동 중 주민자치위원회에서 주민자치회로 전환된 곳은 309개(56.2%, 이 중 11개 시·군은 100% 전환)로 같은 시기 전국 현황(1,370개, 27.1%)에 비해 활성화된 현황을 보임⁶⁾
- 경기도에는 넓은 지리적 범위와 많은 인구에 비례해 시민사회단체가 입지해 있음
 - 비영리민간단체: 경기도 등록 2,304개(서울 1,855개), 중앙부처 등록 112개(2024년 3월 현재)⁷⁾
 - 비영리법인: 경기도 등록 비영리법인 1,939개(2023년 12월 현재)⁸⁾
 - 자원봉사단체: 31개 시·군 자원봉사센터 관리 단체 3,634개(2023년 현재)⁹⁾

5) 1365자원봉사포털(<https://www.1365.go.kr>); 국가통계포털(<https://kosis.kr>).

6) 경기도 마을공동체 데이터 아카이브(<https://www.ggmaeuldata.or.kr>).

7) 행정안전부 비영리민간단체지원 홈페이지(https://www.mois.go.kr/frt/bbs/type001/commonSelectBoardList.do?bbsId=BBSMSTR_000000000058).

8) 경기도 비영리법인·단체 홈페이지(<https://www.gg.go.kr/bbs/board.do?bsIdx=788&menuId=3188#page=1>).

9) 이 현황은 2022년 12월 현재인데, 최근 여러 지역에서 주민자치회 전환 흐름이 후퇴하는 경향이 나타나고 있음. 경기도 마을공동체 데이터 아카이브(<https://www.ggmaeuldata.or.kr>); “행안부 주민자치 표준조례개정안에 쏟아진

- 최근 넓은 의미에서 시민사회로 포괄할 수 있는 다양한 조직들의 결성과 활동이 관련된 지원정책과 맞물리면서 활성화되고 있음
 - 경기도 마을공동체 지원사업에 기반해 활동한 공동체는 3,867개임¹⁰⁾
(경기도-시·군 매칭 3,455개, 경기도마을공동체지원센터 공모 412개)
 - 경기도에는 6,326개의 사회적경제조직이 활동 중에 있음(2023년 현재)¹¹⁾

<표 II-9> 경기도 사회적경제조직 현황(단위: 개, 2023.06.30. 기준)

계	사회적기업		협동조합(기본법)			협동조합 (생협법)	마을 기업	자활 기업	소셜 벤처
	예비	인증	사회적	일반	연합회				
6,326	360	631	1,022	3,526	24	109	208	172	274

- 2021년 경기도 비영리민간단체 전수조사 결과는 경기도에 입지한 단체들과 시·군 지역 간 현황의 편차가 큰 것으로 파악됨(조철민 외 2021)
 - 경기지역 비영리민간단체들은 양극화로 규정할 수 있을 만큼 편중된 현황을 보이고 있으며, 소수의 규모가 큰 단체와 대다수의 열악한 재정·인력 여건을 지닌 단체 간의 양극화 경향이 높음
 - 시·군 지역별 편차도 포착되는데, 가장 많은 단체가 입지한 수원을 비롯한 고양, 성남, 안산, 부천 등 5개 지역에서 이 조사에 응답한 단체의 41.5%가 분포되어 있음

6. 소결: 환경분석으로부터

- 시민사회의 역할 증대에 따른 시민사회 지원정책의 일반화
 - 최근 시민사회는 감시·비판(Advocacy), 자선(Service), 시민사회 강화(Empowerment) 등 전통적인 역할에 더해 사회문제 해결과 사회발전을 위한 확장된 역할을 요청받고 있음
 - 이에 따라 UN을 비롯한 국제사회와 각국 정부는 시민사회활성화를 지원하기 위한 국제적 노력과 정책을 추진하는 것이 일반적 경향으로 자리잡고 있음
 - 이제 시민사회와 공익활동 지원정책은 정치적 진영논리나 특수한 집단에 대한 시혜를 넘어 사회문제 해결과 사회발전을 위한 전략의 관점에서 이해할 필요가 있음

우려”. 오마이뉴스. 2023. 7. 5.(https://www.ohmynews.com/NWS_Web/View/at_pg.aspx?CNTN_CD=A0002947503).

10) 경기도 마을공동체 데이터 아카이브(<https://www.ggmaeuldata.or.kr>).

11) “경기도 사회적경제 현황”. GGIC Issue Brief. 2023년 2호.

- 하지만 시민사회가 처한 조건은 녹록지 않은 가운데, 이를 개선하기 위한 노력도 나타남
 - 늘어나는 역할에 비해 시민사회가 처한 정치·경제적 상황은 녹록지 않으며, 공익활동주체의 성격 변화 등 사회변화에도 대응이 요청됨
 - 한국에서도 민주화 이후 시민사회 지원정책이 나타나기 시작하고 최근 지방자치단체로부터 활성화 흐름이 형성되기도 했지만, 정치적 환경변화에 따른 높은 불안정성도 지니고 있음
 - 그간 시민사회와 공익활동 지원정책의 기반을 마련하고 다양한 사업적 시도를 해왔다면, 이후 중요한 과제는 정치·사회적 환경변화에도 정책이 유지될 수 있는 지속가능성 확보가 중요한 과제로 제기됨

- 한국 시민사회는 분화·성장해 왔지만, 어려운 여건과 부문 간 편차와 단절도 나타남
 - 민주화와 시민사회 형성이 진전된 지 40여 년이 되어가면서 한국 시민사회는 분화·확장되는 가운데, 공익활동 주제, 활동내용과 방식, 대내외적 관계에 있어 나타난 변화와 함께 여전히 어려운 기반을 특성으로 함
 - 시민사회는 다양한 부문으로 구성되는데, 각 부문은 균질하지 않으며 편차와 단절도 나타남
 - 시민사회의 근간을 이루는 자발적 비영리민간단체들의 건강성은 주목해야 할 과제로 떠오르는 가운데, 더 많은 도민이 공익활동에 참여할 수 있는 포용성과 공익활동 영역 간 연결을 통해 시민사회의 영향력을 높이기 위한 노력도 요청됨

- 최근 유력한 정책수단으로 자리 잡은 중간지원조직의 역할이 체계화되고 있음
 - 정치환경의 변화에 따른 불안정성에도 불구하고 여러 지방자치단체에서 공익활동 지원정책의 명맥을 잇기 위한 분투와 중추적 정책수단으로써 중간지원조직의 정체성 정립을 위한 논의가 이어지고 있음
 - 중간지원조직들은 ‘지원’, ‘조성’, ‘플랫폼’, ‘허브’ 등 연결과 기반에 관한 역할이 강조되고, 이를 수행하기 위한 지원사업은 6가지의 경향적 유형이 나타남
 - 이후 부각되는 중간지원조직의 역할로 ‘서비스 전달’에서 공익활동 주제들을 북돋우고 서로 연결하는 ‘조직화’의 방향이 제시되고 있음

- 광범위하고 다양한 지역특성, 시민사회 지원정책의 선도적 위상
 - 경기도는 전국적인 축소사회 경향 속에 아직 성장의 여력이 있지만, 소관 지역이 광활하고 지역 간 다양성과 편차가 큼. 아울러 지역개발로 인한 사회적 의제들이 제기됨
 - 경기도는 공익활동 지원정책을 비롯한 시민참여와 협치 기반 정책추진이 가장 활발하고, 많은 시민사회조직이 입지한 권역으로 나타남
 - 향후 시민사회 공익활동 지원정책에 있어 경기도의 선도적 위상을 고려하는 가운데, 경기도

내 다양한 특색을 지닌 지역들을 유형화함으로써 유형별 맞춤형 전략 모색이 필요함



효과성분석

1. 효과성 분석의 방향
2. 「경기도 시민사회활성화와 공익활동 증진을 위한 기본계획」 기수별 변화 흐름
3. 경기도공익활동지원센터 비전체계 기수별 변화 흐름
4. 경기도공익활동지원센터 사업 분석
5. 경기도공익활동지원센터 조직운영 분석
6. 소결: 효과성분석으로부터

1. 효과성 분석의 방향

1) 효과성 분석의 의미

- 조직의 사업과 운영에 관한 효과성 분석에는 대체로 다음의 3가지 수준의 접근이 이뤄짐
 - 거시(Macro): 조직의 존재이유(사명)에 기반한 변화에 어떤 영향을 미쳤는가
 - 중위(Meso): 목적실현을 위한 수단으로써 사업들이 효과적으로 배치됐는가
 - 미시(Micro): 단위사업들을 통해 사업목표들이 얼마나 달성됐는가
- 본 연구에서는 비전, 전략(목표), 단위사업 간 관계가 잘 정렬(Align)됐는가 하는 중위 수준의 접근에 초점을 두고자 함
- 아울러 본 연구의 목적과 여건의 한계를 고려해 다음 두 가지 측면에 중점을 주고 분석을 시도함
 - [의미] 비전과 전략(목표), 그리고 단위사업이 상호관계 속에서 지니는 의미와 가치 해석
 - [경향] 5년간 변화된 조직의 비전체계와 단위사업들의 변화의 방향성 포착

2) 효과성 분석의 범주

- 본 연구에서는 경기도공익활동지원센터가 조직의 비전과 목표를 중심으로 정합성에 맞는 사업과 조직운영을 해 왔는지를 확인하기 위하여 사업의 변화 흐름과 조직운영의 변화 흐름의 두 축으로 나누어서 살펴보았음
 - 성과측정에 대한 분석과 접근보다는 가치와 의미 중심으로 당초 설정한 목표와 방향에 맞게 추진하였는지, 전략적으로 수정과 보완이 필요한 사항은 없는지 통시적 관점에서 비교 및 탐색하기 위하여 지난 5년간의 변화 과정을 확인함
 - 사업 및 조직운영의 효과성 분석을 면밀히 하기 위해서는 본 연구 과제와 별도로 추가 연구 및 연구 자원이 필요한 사항이므로 본 연구에서는 성과측정 기반의 효과성 분석은 제외함

2. 「경기도 시민사회활성화와 공익활동 증진을 위한 기본계획」 기수별 변화 흐름

- 센터 비전전략체계도를 수립하기에 앞서 경기도 ‘시민사회활성화 및 공익활동 증진을 위한 기본계획’에 대한 내용 이해와 도정 방향을 참고하기 위하여 아래와 같이 기본계획 변화 흐름을 비교함으로써 기본계획 방향과 센터 비전체계도 간의 정합성과 정렬 관계를 확인함
 - 1기의 전략목표가 △네트워크 강화, △민관협치, △역량강화, △기반 강화 중심이었다면 2기는 △시민사회활성화를 위한 제도개선, △비영리일자리 확충을 위한 기반 조성, △다 영역 간의 연결과 협력을 통한 시민사회 생태계 조성과 같은 방향으로 구체적인 실천 전략과 세부 과제가 반영된 형태로 기본계획이 진화함
 - 1기에 비해 2기의 추진과제의 내용이 구체화되고, 사업추진을 위해 행정과 센터 간의 협력관계와 역할 분담을 명확히 하고자 한 시도가 보이지만, 상당수의 과제는 센터에게 역할이 부여되고 있어서 센터의 자원과 인력을 고려할 때, 과제 이행을 위한 행정의 지원 체계가 좀 더 명확해질 필요가 있음

<표 Ⅲ-1> 「경기도 시민사회활성화와 공익활동 증진 기본계획」 1기와 2기 추진방향 비교

구분	1기(2020년~2022년)	2기(2023년~2025년)
추진 방향	<ul style="list-style-type: none"> • 도민중심의 개방적 의사소통으로 도정에 대한 공감대 형성 • 공익활동가 역량강화 등 생산적 공익활동 기반조성 • 사회문제 및 도정현안 해결방안 모색을 위한 민관협치 추진 	<ul style="list-style-type: none"> • 공익활동가, 공익활동단체, 시민사회의 역량 강화와 성장지원 • 사회적 연대 촉진을 위한 시민사회 생태계 조성 • 민관의 협력 강화 및 시민사회활성화를 위한 제도적 기반 마련

<표 Ⅲ-2> 「경기도 시민사회활성화와 공익활동 증진 기본계획」 1기와 2기 비교

구분	1기(2020년~2022년)				2기(2023년~2025년)			
	경기도 공익활동 활성화 생태계 구축				도민이 함께하는 공익활동, 변화를 만드는 경기			
비전	경기도 공익활동 활성화 생태계 구축				도민이 함께하는 공익활동, 변화를 만드는 경기			
목표	지속가능한 공익활동 성장지원				공익활동 주체를 위한 실효성 있는 지원	연결과 협력 기반의 시민사회 생태계 조성	시민사회활성화 정책의 효과적 추진체계 구축	
전략	공익활동 네트워크 강화	사회문제 해결 민관협치	공익생태계 역량 강화	공익활동 기반 강화	<ul style="list-style-type: none"> 시민사회 조직 및 공익활동가 역량강화 사업 확대 공익활동에 대한 사회적 존중과 인정 방안 마련 비영리일자리 확대 및 시민사회 경제적기반 조성 	<ul style="list-style-type: none"> 공익활동 참여 다각화 및 역량강화 교육체계 구축 시민참여영역 협력적 네트워크 강화 시민사회 생태계 기반 조성 	<ul style="list-style-type: none"> 시민사회 공익활동 관련 제도개선 공익활동 증진을 위한 전담조직 신설 및 센터 위상 강화 	
주요 과제	<ul style="list-style-type: none"> 공익활동 발전 연구 공익활동 공동 대응력 향상 공익활동 민관 합동 워크숍 개최 공익활동 홍보 채널 강화 	<ul style="list-style-type: none"> 시·군별 공익 촉진 장려 공익생태계 조성 정책토론회 지역순회 간담회 파트너십을 통한 시민사회 역량 강화 	<ul style="list-style-type: none"> 비영리민간단체 공익활동사업지원 공익활동가 성장 지원 공익활동 스타트업 지원 비영리민간단체 맞춤형 공익 역량강화 	<ul style="list-style-type: none"> 공익활동 촉진위원회 구성·운영 공익활동 지원센터 설립·운영 	<ul style="list-style-type: none"> 다양한 지원으로 공익활동가 지속성 제고 공익활동단체 운영 및 사업 역량강화 지원 	<ul style="list-style-type: none"> 다양한 매체를 활용한 홍보 극대화 사회문제 해결형 경기 도민 공론장 활성화 경기도민 공익활동 통합교육체계 구축 	<ul style="list-style-type: none"> 경기도 시민사회활성화 위원회 역할강화 	
예산	총예산	2020년	2021년	2022년	총예산	2023년	2024년	2025년
		21억7천5백만원			252억원	74억원	87억원	91억원

3. 경기도공익활동지원센터 비전체계 기수별 변화 흐름

1) 경기도공익활동지원센터 비전체계도 비교

- 위탁 운영 기간을 기준으로 1기(2020년~2021년/2년), 2기(2022년~2023년/2년), 3기(2024년~2026년/3년)로 나누어서 비전체계도의 변화 추이를 살펴보았음
- 설립 당시인 2020년부터 현재까지 슬로건, 비전, 목표, 추진전략이 미세한 표현 수정 외에는 큰 변화 없이 동일하게 사용되고 있음. 슬로건의 경우, 제2기 ‘경기도 시민사회활성화와 공익활동 증진 기본계획’ 비전을 차용하였음
- 비전체계도 상에서 미션이 부재하여 ‘조직의 궁극적 역할’이 대외적으로 드러나지 않음. 핵심과제 역시 명확하게 드러나지 않은 채, 추진전략과 운영방향만 명시하고 있음
- 비전체계도 항목 간의 위계 구조와 층위가 다소 모호한 측면이 있으며 핵심목표 실행을 위한 핵심목표별 추진과제가 좀 더 세부적으로 정리될 필요가 있음

<표 Ⅲ-3> 경기도공익활동지원센터 운영 기수별 비전체계 비교

구분	운영 1기(2020년~2021년)	운영 2기(2022년~2023년)	운영 3기(2024년~2026년)
슬로건	함께하는 공익활동, 지속가능한 경기		함께하는 공익활동, 변화를 만드는 경기
비전	공익활동 촉진 및 경기도 시민사회의 지속가능한 발전	공익활동 증진 및 경기도 시민사회의 지속가능한 발전	
목표	<ul style="list-style-type: none"> • 도민의 공익활동 보장 및 지원 • 새로운 공익활동 발굴 및 공익활동의 촉진 • 경기도 시민사회의 지속가능한 발전 	<ul style="list-style-type: none"> • 도민의 자발적인 공익활동 보장 및 지원 • 새로운 공익활동 발굴 및 공익활동의 촉진 • 경기도 시민사회의 지속가능한 발전 	
추진 전략	<ul style="list-style-type: none"> • 공익활동 지원 및 참여자 성장지원 • 31개 시·군과의 협력을 통한 공익활동 촉진 • 행정·시민사회 자원네트워킹 및 협력 체계 구축 		
운영 방향	-	<ul style="list-style-type: none"> • 경기도 공익활동지원센터 운영체계 확립 • 신규 사업 발굴 및 공익활동 지원사업의 범위 및 대상 확대 • 경기도 공익활동 활성화를 위한 정책개발과 제도개선과제 도출 • 지역단체 네트워크 내실화 및 시·군 공익활동지원센터와의 네트워크 구축 • 경기 남·북부 균형 발전 	<ul style="list-style-type: none"> • 협력적 네트워크 강화와 전략사업 발굴로 공익활동 저변확대 • 정책개발 및 홍보를 통한 시민사회 생태계 강화 • 현장 맞춤형 지원으로 공익활동 활성화

4. 경기도공익활동지원센터 사업 분석

1) 연도별 사업 변화 흐름

센터 사업 분야 ¹²⁾	세부 사업 유형	1기(기반 형성)		2기(안정과 도약)		3기(전환과 확장)	조례상 기능 (제16조)
		2020년(3월 개소)	2021년	2022년(11월 북부 개소)	2023년	2024년	
1 공익 활동 성장지원 사업	공익활동 단체성장 지원	공익활동 스타트업 지원	공익활동 스타트업 지원(신규/연속) 미래세대 공익활동 지원 (청신년청년)	비영리스타트업 지원(신규/연속)	비영리스타트업 지원(신규/연속)	비영리스타트업 지원(신규/연속)	6.공익활동 단체 등 인큐베이팅 지원
		코로나19 재난극복 공익활동 긴급 지원	코로나19 재난대응 공익활동 지원	위드코로나시대 변화대응 역량강화 지원		지역 사회문제해결 지원 지역 사회문제해결 지원	
	공익활동 단체운영 지원	비영리단체 회계역량강화 교육	비영리회계프로그램 장단점 조사 비영리단체 맞춤형 회계교육 비영리 세무특강 공익활동 지문단 구성 및 운영 ³⁾ 우리단체 1:1 회계상담소	비영리회계프로그램 서비스 이용지원 (☑ 주민참여예산제 사업) 공익활동 지문단(상담소) 운영	비영리회계프로그램 서비스 이용지원 공익활동 상담소 운영	공익활동 상담소 운영	5.상담·컨설팅
공익활동가 양성 및 역량 강화		공익활동가 연구지원	공익활동가 연구지원	공익활동가 연구지원	공익활동가 학교(새싹전문교정)	공익활동가 학교(새싹전문교정)	4.교육훈련 등 인재육성
		지역활동가 교육지원			공익활동가 역량강화 지원(단체)	공익활동가 역량강화 지원(단체)	
		공익활동가 교육비 지원(개인)	공익활동가 교육비 지원(개인)	공익활동가 교육비 지원(개인)	공익활동가 교육비 지원(개인)		
		공익활동가 재충전 지원(충전소) ⁴⁾			공익활동가 재충전 지원(충전소)	공익활동가 재충전 지원(충전소)	
		공익활동가 교류활성화 ⁵⁾					
2 공익 활동 네트워크 활성화 사업	공익 네트워크 활성화	사·군 지역 네트워크 협력 및 지역순회 간담회	사·군 지역 네트워크 협력 및 지역순회 간담회	사·군 센터 네트워크 협력	사·군 센터 네트워크 협력	사·군 센터 네트워크 협력	7.네트워크 및 민관협력체계 구축
		사·군 공익활동 촉진 장려 (지역 시민사회 네트워크 지원)	사·군 공익활동 촉진 장려 (지역 시민사회 네트워크 지원)	유관기관·단체 네트워크 협력 (경기 중간지원조직 MOU 체결) 지역 시민사회 네트워크 지원 (지역 맞춤형 공익활동 공모지원)	유관기관·단체 네트워크 협력 주한미국대사관 협력 (역량강화교육)	유관기관·단체 네트워크 협력	

		민관합동 정책토론회	경기도 민관합동 정책토론회	경기도 민관합동 정책토론회	경기도 민관협력 네트워크 연차회	경기도 민관협력 네트워크 연차회	
	전략사업 발굴·운영		청년공익활동 일자리 지원 (☑ 주민참여예산제 사업)		공익활동 페스타 및 경기 공익활동가 대회	경기도 공익활동가 대회	
					경기북부 공익의제 해결형 프로젝트(의제발굴단 모집, 포럼)	경기북부 공익의제 해결형 프로젝트(의제발굴단 모집, 포럼)	
					1기업-1단체 공익파트너십 캠페인	1기업-1단체 공익파트너십 캠페인	
3 정책발굴 및 정보제공사 업	공익활동 정책연구 및 조사	공익활동 발전 연구 -경기도 31개 시·군 비영리민간단체 실태조사 -시민사회 및 공익활동 발전연구를 위한 시·군 비영리민간단체 활동가 FGI 조사	공익활동 정책연구·조사 -경기도 비영리민간단체 실태조사 및 발전방안 연구 -경기도 시민사회활성화 및 시민사회 생태계 조성방안 연구	시민사회활성화 및 발전방안 정책연구 -경기도 시민사회활성화와 공익활동 증진을 위한 기본계획 수립 기초연구 -코로나 위기 이후, 경기도 공익활동 활성화 방안에 관한 연구	공익활동 정책연구·조사 -경기도 공익활동 사회경제 기반 조성방안 연구 -시민사회 협력연구 : 기후위기와 주거권 실태조사	공익활동 정책연구·조사 -경기도 공익활동 활성화를 위한 경기공익활동지원센터 비전전략체계수립 연구	2.제도와 정책 개선 활동 8.공익활동 지원과 발전을 위한 조사·연구
		경기시민사회발전 및 공익활동 활성화 방안 마련 간담회	공론장 운영 -접경지역 시민사회의 현황, 전망과 역할 토론회		경기공익활동포럼 -연구결과공유회	경기공익활동포럼	
	정보 아카이브 및 홍보	공익웹진 에디터 모집·운영	공익웹진 에디터 모집·운영(1기)	공익웹진 에디터 모집·운영(2기)	공익웹진 에디터 모집·운영(3기)	공익웹진 에디터 모집·운영(4기)	9.공익활동 데이터베이스 구축
		공익활동 정보 아카이브 공익웹진(뉴스레터) 발행 홈페이지 제작·센터 CI 공모전	공익활동 정보 아카이브 공익웹진(뉴스레터) 발행 홈페이지 및 SNS 운영	공익활동 콘텐츠 개발 공익웹진(뉴스레터) 발행 홈페이지 및 SNS 운영	공익활동 콘텐츠 개발 공익웹진(뉴스레터) 발행 홈페이지 및 SNS 운영	공익활동 콘텐츠 개발 공익웹진(뉴스레터) 발행 홈페이지 및 SNS 운영	10.공익활동 관련 정보의 수집·제공
4 운영 기반	공간대관과 공유공간 지원	(남부)공간대관(무료)	(남부)공간대관(무료)	(남부/북부)공간대관(무료)	(북부)공간대관(무료)	(북부)공간대관(무료)	3.장소와 시설·설비 등의 제공
		(남부)공유카페 운영 (남부)공유사무실 운영	(남부)공유카페 운영 (남부)공유사무실 운영	(남부/북부)공유카페 운영 (남부/북부)공유사무실 운영	(북부)공유카페 운영 (북부)공유사무실 운영	(북부)공유카페 운영 (북부)공유사무실 운영	

12) 2024년 현재 사업분야 기준으로 구분. 일부 사업의 경우, 현재의 사업 분야와 사업유형에 맞게 재배치함.

13) 시·군 네트워크 협력사업에 배치되어 있었으나 단체 운영지원사업으로 재배치함.

14) 2021년 재충전 지원사업은 재충전 성격보다는 업무역량강화교육과 재충전이 혼재되어 있음(디지털 역량강화교육, 글쓰기 교육, 나를 찾아 떠나는 여행).

15) 활동가 역량강화에 목적이 있기보다는 지역 내 시민사회 간의 네트워크 협력 사업에 가까움.

- 센터의 전략목표와 추진방향, 연도별 핵심목표, 주요 사업과 성과를 토대로 ‘경기도 시민사회활성화와 공익활동 증진에 관한 조례’에서 명시된 센터의 주요 기능과의 부합성을 확인함
 - 조례상에서는 크게 10가지 기능을 명시하고 있음. 집중도의 차이는 있겠으나 대체적으로 조례상에 명시된 기능을 꾸준히 추진 중임
 - 다만, 제도와 정책 개선 활동(16조2)의 경우, 조사·연구(16조8) 수준 이상의 역할을 하기에는 중간지원조직으로서 현실적인 제약이 있으며 단기간 내에 해결되기 어려운 한계가 있음
 - 공익활동 증진을 위한 장소와 시설·설비 등의 제공 역할(16조의3)의 경우, 현재 북부사무소만 그 기능을 하고 있어서 지역 간의 편차가 있음. 시민단체 대상 FGI에서도 남부사무소의 공간 이전과 축소에 따른 거점 공간 부재에 대한 아쉬움이 많이 거론된 만큼 이에 대한 보완책 마련이 필요할 것으로 보임

제16조(센터의 기능) 센터는 다음 각호의 기능을 수행한다.

1. 센터의 운영계획 수립 및 시행
2. 공익활동 증진을 위한 제도와 정책 개선 활동
3. 공익활동 증진을 위한 장소와 시설·설비 등의 제공
4. 공익활동 증진을 위한 교육·훈련 등 인재육성
5. 공익활동 및 공익활동단체 등에 관한 상담·컨설팅
6. 시민사회활성화를 위한 공익활동단체 등 인큐베이팅 지원사업
7. 공익활동단체 등의 네트워크 및 민관협력체계 구축
8. 공익활동의 지원과 발전을 위한 조사·연구
9. 공익활동 주체에 대한 데이터베이스 구축
10. 공익활동 관련 정보의 수집·제공

- 지난 5년간의 사업의 변화 흐름은 다음과 같이 구분됨. 각 사업의 분야별 세부 유형에 따라 연도별로 사업 배치의 이동이 조금씩 발생한 것을 확인할 수 있음
 - 공익활동 성장지원사업은 크게 신규주체 발굴 지원, 단체 성장지원, 단체 운영지원, 활동가 성장지원으로 나뉘어짐
 - 공익활동 활성화 사업의 일환으로 공익활동 신규주체 발굴과 성장기반 마련을 위한 비영리 스타트업 지원사업은 센터 설립 때부터 지금까지 지속적으로 운영해 오고 있음
 - 단체 지원사업은 성장지원사업과 운영지원사업으로 유형화할 수 있음. 단체 성장지원은 당시 시기적으로 코로나19 팬데믹에 대응하기 위해 재난극복 공익활동 긴급지원사업으로 2022년까지 진행하다가 엔데믹 시점에 맞추어서 이후부터는 지역사회문제해결 지원사업으로 사업의 방향을 전환한 모습을 보임
 - 단체 운영지원사업은 회계역량 강화, 회계프로그램 보급, 공익활동 자문단 구성 및 상담소 운영 등과 같은 형태로 진행해 오고 있음. 초기에는 공익활동 자문단 구성과 관련한 사업이 지역 네트워크 구축 사업으로 편성되었으나 이후에는 공익활동 지원사업으로 배치가 이동되는 형태를 보이고 있으며, 단체 운영지원을 위한 상시 지원체계로 지원 방향을 전환함

- 활동가 성장지원사업은 개인 활동가 연구지원부터, 교육비 지원, 재충전 지원, 활동가 교류 활성화, 공익활동가 학교 운영 등 다양한 형태로 사업의 지속 및 변화가 이루어졌음. 2021년에 진행한 공익활동가 교류활성화와 공익활동가 한마당은 이후 공익활동 네트워크 활성화 사업으로 배치가 이동되어 2023년부터 공익활동페스타로 사업을 전환함
- 공익활동 네트워크 활성화 사업은 크게 네트워크 활성화 사업과 전략사업 발굴·운영으로 유형화됨
 - 센터 1기에는 시·군 지역 네트워크 협력 및 지역순회 간담회, 시·군 공익활동 촉진을 장려하기 위한 공모지원사업 등을 주로 전개하였으나, 2기가 시작되는 2022년부터 네트워크 범주와 대상을 확장하여 중간지원조직 및 유관기관, 단체와의 협력 등 중간지원조직으로서 자원의 연결과 공유를 위한 협력의 다양화가 이루어짐. 민관합동 정책공론장은 1기부터 현재까지 매년 지속적으로 유지·운영되고 있음
 - 전략사업의 경우, 2022년 북부사무소가 개소되면서 북부 공익활동 활성화를 위한 사회적 요구와 기대에 부응하기 위해 마련한 사업이 주를 이루고, 이에 따라 조직의 편제도 북부사무소를 기반으로 배치됨. 경기북부 공익의제 해결형 프로젝트를 위한 의제발굴단 모집과 포럼, 1기업-1단체 공익파트너십 캠페인이 이에 해당함. 2021년 주민참여예산제 사업 일환으로 진행한 청년공익활동 일자리 지원사업의 경우, 당시 사업유형이 공익활동일자리지원사업이라는 독자 사업으로 편성되어 있었으나 전략사업의 일환으로 볼 수 있음
- 정책발굴 및 정보제공 사업은 크게 정책연구 및 조사사업과 정보아카이브 및 홍보사업으로 나뉘어짐. 센터 초기에는 사업이 이와 같이 유형화되기보다는 각 개별 사업으로 배치되었음
 - 센터 1기에는 경기시민사회 및 공익활동 활성화 방안 모색 이전의 단계로서 현장 실태와 요구를 확인하는 형태의 비영리민간단체 실태조사 등을 진행하였다면, 2기에는 구체적인 방안 모색을 위한 경기시민사회 및 공익활동 증진을 위한 기본계획 수립 기초연구와 공익활동 관련 사회경제기반 조성방안 연구 등을 진행함
 - 중간지원조직으로서 정보플랫폼 역할을 공고히 하기 위한 시도로서 센터 초창기부터 공익웹진 에디터를 모집 및 운영함. 센터 2기에는 에디터 운영과 별개로 공익활동 시민기록자 양성사업으로 확대하여 경기 최초 시민기록컨퍼런스를 진행하여 기록 네트워크를 구축함. 2022년 주민참여예산사업으로 경기시민사회 온라인자료관 구축의 필요성이 제기되어 센터 정보플랫폼을 넘어서 한 차원 더 진일보한 경기시민사회 아카이브플랫폼(툇)을 구축함
- 운영기반과 관련한 주요한 사업으로는 공간대관 및 공유공간 지원사업이 있음. 2020년 센터(남부) 개소 당시, 공간 무료대관, 공유카페 운영, 공유사무실 운영 등을 하였으나, 2023년 남부사무소 공간 이전 이후, 이와 같은 기능을 더 이상 유지하지 않고 있음. 2022년에 개소한 북부사무소만 이와 같은 공간 기능을 유지하고 있어서 북부와 남부지역 시민사회 간의 공간이

용 편의성에 있어서의 차이가 발생하고 있음

<표 Ⅲ-4> 경기도공익활동지원센터 공간대관 및 공유공간 지원 현황

구분	2020	2021	2022	2023
이용자수	1,400여명	1,300여명	1,800여명	2,013명
대관건수	103건	108건	169건(남부155건, 북부 14건)	128건
이용단체	46개 단체	25개 단체	-	35개 단체(중복제외)

※ 2021년의 경우, 코로나19로 인한 방역지침 강화로 제한적으로 공간 이용

<표 Ⅲ-5> 경기도공익활동지원센터 사업 변화의 개괄적 흐름

분야	사업유형	초기 지원 형태	→	지원의 전환 형태
공익 활동 성장 지원	신규주체 발굴지원	비영리스타트업 지원(2020~)	→	비영리스타트업 지원 지속(5년 연속)
	단체 성장지원	위기극복 지원(2020~2022)	→	지역사회 문제해결 지원(2023~2024)
	단체 운영역량지원	비영리회계역량강화 교육(2020), 세무특강(2021)	→	비영리회계프로그램 보급(2022), 공익활동상담소(2021~2024) 상시지원구조
	활동가 성장지원	활동가 연구지원(2021~2022) 활동가 교육비(개인)지원(2021~2023) 활동가 재충전 지원(2021~)	→ → →	공익활동가학교 운영(2023~2024) 단체 역량강화지원(2023~2024) 활동가 재충전 지원 지속(2023, 2024)
공익 활동 네트워크 활성화	지역네트워크 협력	사·군 순회 간담회(2020~2021), 사·군 공익활동촉진 공모사업, 기초센터 설치, 조례 제정 협력	→	사·군 센터 상시 협의체로 발전
	유관기관 협력	사·군 지역시민사회, 사·군 센터 중심 협력	→	타 영역 중간지원조직, 다양한 기관과의 협력 확대
	행정과의 협력	민관합동 정책 공론장 운영(2020~)	→	민관합동 정책 공론장 운영 지속(5년 연속)
	전략사업 발굴·운영	주민참여예산제사업을 통해 도민 체감형 사업 추진(청년공익활동일자리)	→	북부지역에 특화된 형태의 경기북부 의제발굴사업 진행(2022~)
정책 발굴 및 정보 제공	정책연구 및 조사	경기시민사회 실태조사 연구와 같이 현상(as is)에 대한 기초 조사 진행	→	경기시민사회활성화 방안, 시민사회 기반 조성방안 연구와 같이 대안 모색(to be) 형태의 정책방안 연구 진행
	정보아카이브 및 홍보	에디터 양성(2020~)	→	시민기록자 양성(2023~) 등 콘텐츠 생산과 확산 전략 다각화, 주민참여예산제 사업을 통한 시민사회 온라인 사료관 구축(2022~)
	홍보 기반 구축(2020~2021)	→	다양한 홍보채널을 통한 안정적 홍보	
운영 기반	공간운영	남부센터 중심으로 공간 거점화	→	2022년 북부사무소 개소 이후 북부지역 중심으로 공간 거점 운영

2) 연도별 사업 주요 성과

○ 센터가 연도별로 주요한 성과로 정리한 내용을 중심으로 아래와 같이 연도별 주요 성과를 재구성함

구분	연도별 주요성과 ¹⁶⁾
2020년	<ul style="list-style-type: none"> 경기도 공익활동 촉진 및 지원을 위한 센터 내부 활동시스템 구축 <ul style="list-style-type: none"> - CI 개발, 홈페이지 개설, 내부 전산시스템 구축 등 사업추진 기반 마련 경기도와 시·군 지역 공익활동단체와의 소통·협력 네트워크 구축 <ul style="list-style-type: none"> - 시·군 지역순회 간담회를 통해 경기 내 단체와의 네트워크 구축과 공익활동 촉진 기초 마련 시·군 공익활동 촉진 및 지원체계 마련과 공론화 <ul style="list-style-type: none"> - 시·군 공익활동 촉진 장려 사업을 통해 기초단위 조례 제정(6개 지역) 경기도 시민사회 발전 및 공익활동 촉진을 위한 민관합동 정책토론회를 통한 공론장 마련 <ul style="list-style-type: none"> - 행정, 의회, 경기시민사회단체연대회의 공동 민관합동 정책토론회 진행 및 관련 제도정책 제안 경기도 공익활동의 새로운 흐름을 파악하고 지속가능한 발전을 준비 <ul style="list-style-type: none"> - 경기 최초 공익활동 스타트업 사업 진행. 새로운 공익활동 영역 발굴 - 코로나19 재난극복을 위한 공익활동 지원
2021년	<ul style="list-style-type: none"> 공익활동의 확산을 위한 네트워크 및 민관 협력관계 구축 <ul style="list-style-type: none"> - 경기도 시·군 관련 조례 제·개정: 조례 제정(누적 10개 지역), 조례 제정 추진(10개 지역) - 민관협력과의 시·군 공익활동지원센터 설립 지원을 위한 자문 및 컨설팅(7개 시·군) 비영리민간단체 실태조사 및 공익활동 영역 확산을 위한 기초연구 진행 <ul style="list-style-type: none"> - 경기도 비영리민간단체 실태조사 - 비영리민간단체 전수조사 및 발전방안 연구 공익활동가 역량강화 지원 <ul style="list-style-type: none"> - 활동가 직접 지원: 역량강화 교육, 활동가 교육 및 연구지원 - 활동가 교류활성화 지원 - 활동가 교육비 지원 비영리 회계 투명성 강화를 위한 단체 운영지원 <ul style="list-style-type: none"> - 비영리 회계 교육
2022년	<ul style="list-style-type: none"> 경기도 시민사회활성화 및 공익활동 증진 기본계획 수립 기초연구를 통한 비전 제시 비영리회계프로그램 보급, 경기시민사회 온라인자료관 구축을 통한 시민사회 기반 구축 다양한 도민 친화적 공익활동 지원사업 운영 경기도-시·군센터 회의체, 지역별 워크숍, 시·군센터-시민사회활성화위원회 등 민·관 협력
2023년	<ul style="list-style-type: none"> 공모 사업 통합, 담당부서 일원화 등 지원사업 개선을 통한 실효성 제고 <ul style="list-style-type: none"> - 공모 통합 홍보 및 행정 운영을 통한 효율성 제고 - 공익활동단체 지원사업 성과분석 및 활용방안 조사 경기북부 특화사업 추진으로 지역 공익단체 지원 토대 마련 <ul style="list-style-type: none"> - 경기북부 공익의제 발굴단 구성 및 의제발굴 포럼 운영, 의제 시범사업 운영 다양한 교육 및 역량강화사업을 통한 공익활동가 전문성 강화 및 신규활동가 발굴 <ul style="list-style-type: none"> - 공익활동가 학교 운영(새싹 과정, 전문가과정, 리더십 과정 등) - 활동가 교육비 지원 및 재충전 프로그램 지원 경기시민사회 온라인자료관 구축 및 정보 아카이브 강화를 통한 도민 정보 접근성 확대 <ul style="list-style-type: none"> - 온라인자료관 운영, 명칭 공모전 진행 - 공익웹진 발간, 에디터 양성, 공익활동 콘텐츠 기획단 운영, 시민기록자 양성교육·컨퍼런스 진행 공익활동 사회경제적 기반조성 연구를 통한 공익활동의 사회적 인정 체계 근거 제시 <ul style="list-style-type: none"> - 공익활동 활성화를 위한 지역재단 설립 필요성 확인, 향후 광역 차원의 역할과 방향 제시 경기도-시·군센터 협력사업, 유관기관 간 연계사업 추진 등 다양한 이해관계자 간 협력 구체화 <ul style="list-style-type: none"> - 경기도-시·군센터 워크숍, 시민사회 네트워크 워크숍, 민관협력 확대 워크숍 등 - 유관기관 중간지원조직 간담회, 경기도 민관협력 네트워크 연찬회, 공익활동페스타 등

5. 경기도공익활동지원센터 조직운영 분석

1) 연도별 예산액 변화 추이

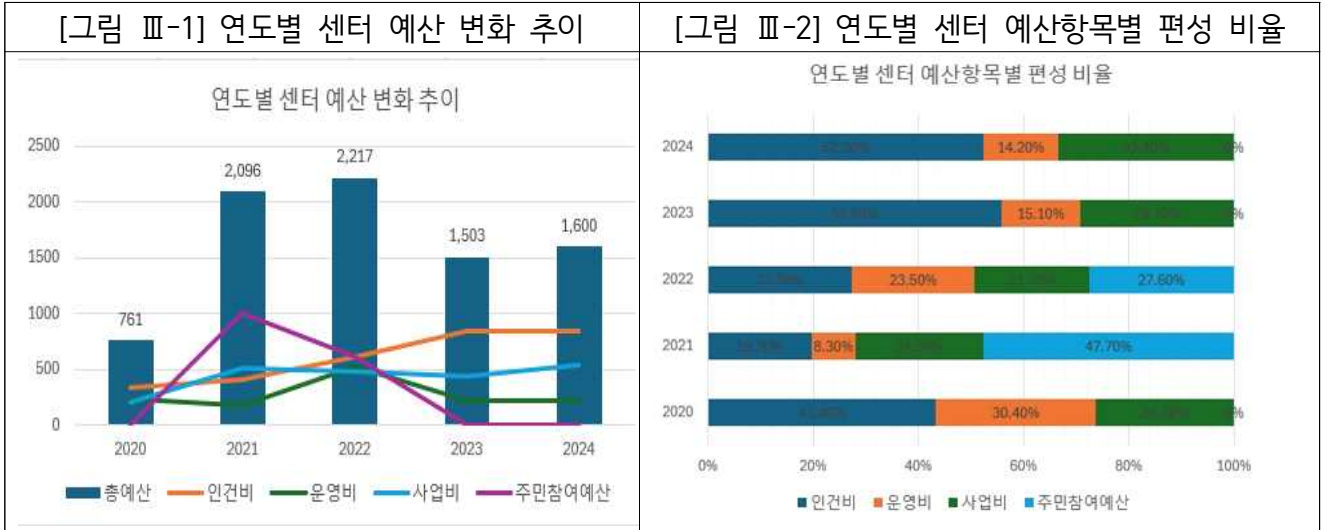
- 2021년~2022년 2년 동안 주민참여예산제 사업추진으로 인하여 센터 예산 일시적으로 증액
 - 2021년 청년공익활동 일자리지원사업(10억원), 2022년 경기시민사회 온라인자료관 툴 구축사업(2억8천2백만원), 주민참여예산사업으로 편성함
 - 보통 주민참여예산 사업 예산을 행정 직접 집행 예산으로 편성하는 것과 다르게 센터 예산으로 편성되어 센터 예산이 일시적으로 증액됨
 - 2023년부터 주민참여예산 사업이 없어지면서 전체 예산은 다시 감소되는 양상을 보임
- 센터 규모 확대에 따라 인건비는 증가하는 것에 비해 사업비, 운영비는 감소되거나 큰 변화 없이 비슷한 규모로 유지되는 수준
 - 인건비의 경우, 2022년 하반기 북부사무소 개소를 기점으로 정원이 확대(8명→15명)되면서 매년 인원규모가 소폭 증원됨에 따라 인건비도 지속적으로 증액됨
 - 운영비의 경우, 2022년 북부사무소 개소에 따른 일시적 예산 증액이 있었으나 2023년부터 50% 수준으로 감액됨. 전체적인 조직 규모와 성장 속도에 비추어 볼 때, 운영비 규모가 센터 초창기 수준과 비슷한 것은 운영의 질적 측면에 있어서도 개선이 필요한 지점임
 - 사업비의 경우, 2020년 이후 2배로 증액되었으나, 이후 매년 비슷한 수준으로 편성되고 있음
- 센터 위탁수수료는 2021년부터 운영비 하위 항목으로 편성
 - 위탁수수료는 수탁법인이 센터를 운영하는 데 소요되는 제반 경비와 관련된 행정 비용임
 - 위탁수수료 평균 비율은 1.4% 수준임

<표 Ⅲ-6> 경기도공익활동지원센터 연도별 예산액(단위: 백만원)

연도	예산												비고 인원
	총예산 ¹⁷⁾		인건비		운영비				사업비		주민참여예산		
	금액	비율	금액	비율	금액	비율	위탁 수수료	비율	금액	비율	금액	비율	
2024	1,600	100%	838	52.3%	227	14.2%	24	1.5%	534	33.4%	-	-	15명
2023	1,503	100%	838	55.6%	227	15.1%	22	1.5%	437	29.1%	-	-	13명
2022	2,217	100%	605	27.3%	520	23.5%	24	1.1%	481	21.7%	611	27.6%	8명
2021	2,096	100%	413	19.7%	173	8.3%	31	1.5%	510	24.3%	1,000	47.7%	9명
2020	761	100%	330	43.4%	231	30.4%	-	-	200	26.3%	-	-	8명

16) 경기도공익활동지원센터 운영위원회 자료(연도별 내부 평가 자료), 연도별 활동보고서 재구성

17) 교부액 기준(십만원 단위 이하 절삭)



2) 연도별 조직규모 및 구성원 수 변화 추이

- 센터에 대한 사회적 기대와 요구가 증가함에 따라 점진적으로 센터 규모 확대
 - 센터 설립 초기에는 센터 기반 안정화를 주력하기 위한 형태로 인력 편성
 - 2021년 주민참여예산제 사업이 추진되면서 정원 외 인력(계약직)을 채용함으로써 사업 안정화 도모
 - 2022년 북부사무소가 개소되면서 조직 규모(2팀→4팀)와 예산이 급진적으로 확대
 - 2024년 현재 5년 만에 인원 약 1.87배 증가(8명→15명). 센터 남·북부 사무소 간의 균형감 있는 인력 배치
- 2022년 11월 북부사무소 개소를 기점으로 센터 역할 확장 및 남·북부 사무소 간의 역할 이원화
 - 남부사무소는 주로 센터 운영 및 기반 사업, 대외협력, 정책사업 중심으로 직무 편성
 - 북부사무소는 주로 단체 직접 사업 및 활동가 역량강화, 신규 사업 발굴 중심으로 직무 편성
- 2024년 센터 규모 확대에 따라 총괄실장 체제로 직제 개편
 - 운영총괄실장이 전체적인 운영 총괄 및 사업 총괄 역할 수행

<표 Ⅲ-7> 연도별 경기도공익활동지원센터 조직 현황

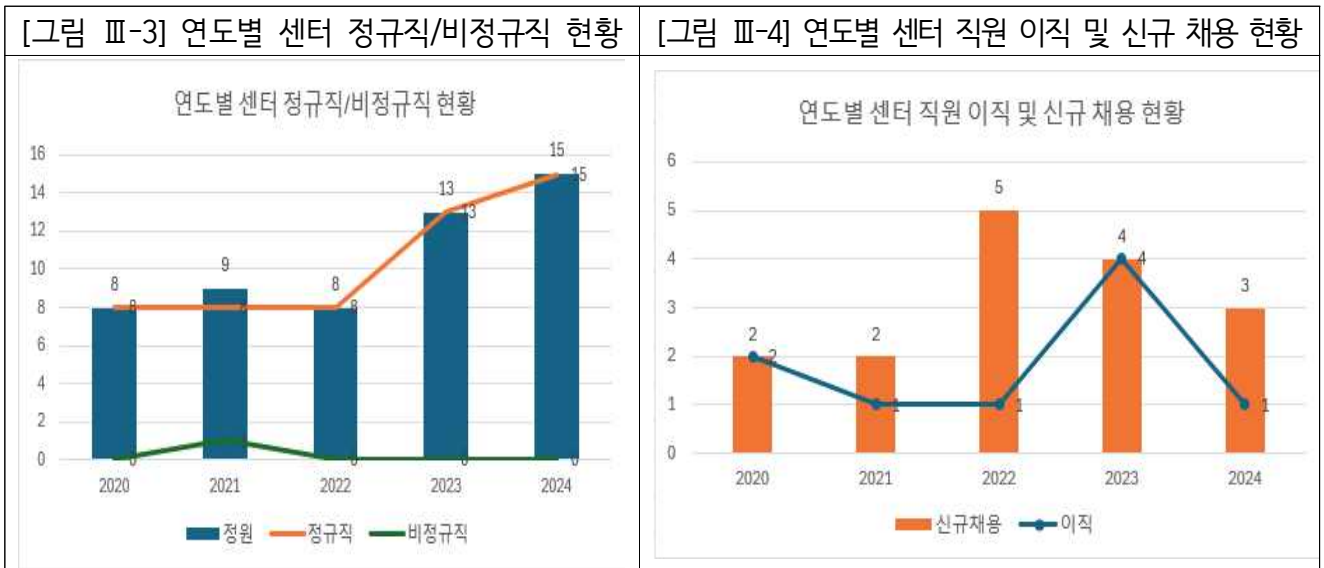
연도	조직 현황 ¹⁸⁾				
	인원	조직편제	팀 구분 및 인원		팀별 담당 사업
2024	15	4팀	남부 (8)	운영지원팀 (4)	- 센터 운영총괄, 대외협력(운영총괄실장) - 운영 및 조직관리, 제 규정 - 운영위원회, 인사위원회 운영 - 업무시스템 관리, 인사, 노무, 교육 - 예산 회계, 세무, 계약 - 시설 및 차량, 물품 관리 - 홈페이지 운영

			정책협력팀 (4)	<ul style="list-style-type: none"> - 시·군 네트워크, 경기도 민관협력 네트워크 연찬회 - 공익활동 정책연구 및 조사 - 아카이브 에디터 운영 - 시민기록자 발굴 및 확산 프로그램 - 유관기관·단체 네트워크, 공익활동 주제별 네트워크 - 경기도 공익활동가 대회 - 공익웹진 발행, 공익매거진 제작 - 공익활동 콘텐츠 제작 및 기획단 운영, 홍보(뉴스레터, SNS)
			북부 (6)	<ul style="list-style-type: none"> - 공익활동 상담소, 비영리회계지원 - 공익활동단체 지원사업(비영리스타트업, 지역문제해결 분야) - 공익활동가 양성 및 역량강화(역량강화 지원, 재충전 프로그램) - 북부 물품관리
			전략사업팀 (3)	<ul style="list-style-type: none"> - 공익활동가 양성 및 역량강화(공익활동가 학교) - 경기북부 공익의제 해결형 프로젝트 - 정보공유 DB 운영관리 - 1기업-1단체 공익파트너십 캠페인
2023	13	4팀	남부 (7)	<ul style="list-style-type: none"> - 센터 운영 및 조직관리 - 운영위원회, 인사위원회 운영 - 회계, 계약, 시설 관리 및 대관, 물품 관리 - 업무시스템, 제 규정, 인사, 노무, 교육 - 홈페이지 운영 및 홍보(뉴스레터, SNS)
			정책협력팀 (4)	<ul style="list-style-type: none"> - 공익활동 자료수집, 정책조사 및 연구 - 공익네트워크 활성화 및 경기도-시·군 시민사회네트워크 협력 - 아카이브 에디터 운영, 공익웹진 발행
			북부 (5)	<ul style="list-style-type: none"> - 공익활동 상담소 운영, 비영리회계프로그램 지원 - 공익활동가 및 단체지원 사업 - 공익활동가 양성 및 역량강화 - 북부 운영 및 물품 관리 총괄
			전략사업팀 (2)	<ul style="list-style-type: none"> - 경기북부 특화사업 - 공익의제 발굴단, 1기업-1단체 공익 캠페인 - 공익활동가 양성 및 역량강화교육(공익활동가 학교) - 정보공유 DB 운영관리
2022	8 ¹⁹⁾	2팀	기획총괄팀(4)	<ul style="list-style-type: none"> - 운영위원회 및 인사위원회 운영 - 외부기관 협력체계 구축 지원 - 직원교육 기획 및 운영 - 인사, 노무, 근태 관리, 그룹웨어 시스템 관리 - 사무편람 및 제 규정 관리 - 회계, 세무, 예산 관리 - 공간대관 관리, 물품 및 시설 관리 - 비영리회계프로그램 서비스 이용지원 - 홈페이지 및 SNS 운영관리 - 정보 아카이브 및 홍보 지원 - 경기시민사회 온라인 자료관 구축
			성장지원팀(3)	<ul style="list-style-type: none"> - 공익활동 자문단(상담소) 운영 - 시민사회활성화 및 발전방안 정책연구 - 시·군 시민사회활성화 지원 - 위드코로나시대 변화대응 역량강화 지원 - 비영리스타트업 지원 - 공익활동가 성장지원
2021	9	2팀	기획총괄팀(3)	<ul style="list-style-type: none"> - 외부기관 협력체계 구축 및 네트워크 - 운영위원회 및 인사위원회 운영

				<ul style="list-style-type: none"> - 비영리회계교육 - 회계, 대관, 시설 및 물품관리 - 홈페이지 구축, 홍보채널 활성화 사업 - 아카이브 사업
			성장지원팀(5)	<ul style="list-style-type: none"> - 코로나19 재난대응 공익활동 지원 - 공익활동 자문단 구성 - 경기도 비영리민간단체 전수조사 사업 - 경기도 시·군 공익활동 촉진 장려 사업, 지역순회 간담회 - 공익활동 스타트업 지원사업 - 공익활동가 성장 지원사업 - 경기도 청년공익활동 일자리 지원사업(주민참여예산제 사업)
2020	8	2팀	기획총괄팀(4)	<ul style="list-style-type: none"> - 대외협력, 사업 모니터링 - 홍보, 자료수집, 정보 관리 - 예산회계, 인사총무
			성장지원팀(3)	<ul style="list-style-type: none"> - 공익활동 촉진을 위한 교육훈련 - 인재 육성, 상담 컨설팅 - 공익활동 단체 네트워크 및 민관협력 파트너십 사업

○ 센터 구성원의 변화는 정원 확대나 이직에 따른 결원 충원의 사유로 확인

- 기본적으로 정규직으로 구성되어 있으나 2021년에 한시적으로 주민참여예산제 사업담당 인력으로 비정규직을 채용함
- 평균 이직률은 17.2%(평균 2명)이며, 연도별로 적을 때는 6.7%(1명), 많을 때는 30.8%(4명)로 확인됨. 구체적인 이직 사유는 확인하기 어려우나 대체적으로 팀원의 이직률이 높고, 다음은 중간관리자인 팀장급의 이직률이 높음



3) 센터 운영체제

- 정원에 센터장 포함됨. 센터장 주요 역할은 센터 업무 총괄 및 대외협력 역할로서 매년 동일하므로 별도 명기 생략함.
- 2022년 11월 북부사무소 개소를 앞두고 5명을 충원하여 13명으로 늘었으나, 2022년 인원은 8명으로 명기함.

- 센터 사업 및 운영과 관련한 거버넌스 단위는 크게 운영위원회, 인사위원회, 지원사업 심사위원회로 나뉘어짐. 관련 운영근거는 센터 운영 위·수탁계약서와 사무편람에 의해 운영되고 있음

<표 Ⅲ-8> 경기도공익활동지원센터 거버넌스 현황²⁰⁾

구분	역할	운영 횟수	인원	비고
운영위원회	센터 운영 및 수탁사무 심의, 의결 센터 사무편람 제·개정, 폐지 사항 센터 예·결산에 관한 사항 주요 업무계획 및 현안에 관한 사항 중사자의 근무환경에 관한 사항 그 밖에 수탁사무 수행에 필요한 사항	연 2회	16명	당연직 2명 (행정/센터장)
인사위원회	직원 인사평가	사인별	-	
지원사업 심사위원회	센터 공모지원사업 심의, 의결	사인별	12명	지역민간전문가 8명

4) 조직운영 성과²¹⁾

- 조직 구성 및 인력 운영의 적정성
 - ‘경기도시민사회활성화 및 공익활동증진에 관한 조례’에 근거하여 북부사무소가 설치됨에 따라 신규 인원 확충 및 기존 경력직 인원을 북부사무소로 배치함으로써 업무 안정화를 도모함
 - 조직 확대에 따라 내부 운영체계와 제 규정 등을 정비함으로써 업무 효율화를 도모함
 - 내부적으로 팀 회의 체계, 직원협의회, 운영위원회, 수탁법인과의 업무 점검 체계를 마련함으로써 일상적인 성과 관리 및 공식적인 소통을 강화함
 - 남부사무소는 주로 운영 및 대외협력, 정책 관련 기능을, 북부사무소는 주로 사업 지원 및 신규사업 발굴 기능을 함으로써 각각의 센터를 독립적인 형태로 운영하기보다는 통합적인 형태로 운영하는 방식을 취함. 이에 대한 효과성 및 적절성 여부는 별도의 평가가 필요할 것으로 보임
- 예산 운용 및 집행의 적절성
 - 월별 예산 집행계획을 수립하고, 계획적인 집행이 가능하도록 상시적으로 관리하고 있음
 - 예산 편성 및 변경, 집행 등에 대한 프로세스를 내부 기준에 맞추어서 집행하여, 주기적인 점검을 통해 안정적으로 관리하고 있음. 주무부서와 수탁법인의 사전 승인 과정을 거친 이후, 예산 집행을 함으로써 회계관리 투명성 강화를 위해 노력하고 있음

20) 참고로 경기도 시민사회활성화위원회는 조례 제7조에 근거하여 ‘센터의 위탁 및 운영’에 관한 사항을 심의·자문하는 기구로서 센터의 직접적인 사업과 운영 전반에 대해 심의·자문하는 기구가 아니므로 운영체계 현황에서는 제외함.

21) 2023 경기도공익활동지원센터 민간위탁사무 외부성과평가 결과보고서(한국능률협회컨설팅) 중 재구성

- 직원 성장과 역량강화를 위한 노력 정도
 - 중간관리자 이상 급은 시민사회 및 관련 유관 업무 경력이 15년 이상 된 경력직으로 구성함으로써 전문성을 담보함
 - 법정 의무 교육 이외에 리더십 교육, 직무 연관 역량강화 교육 지원, 직원 비전워크숍 등을 통해 전문성 강화를 위한 조직적 차원에서의 지원을 하고 있음
- 조직문화 개선을 위한 노력 정도
 - 유연근무제 제도 활성화, 연차 사용 촉진, 맞춤형 복지제도 시행, 일·가정 양립지원 등 관계 법령 준수를 위해 노력하고 있음
 - 사내 동아리(공익FC) 운영, ‘문화가 있는 날’ 도입(2023년 6월), 고충처리 담당자 지정 등을 통해 건강한 조직문화 조성 및 직원 인권 신장을 위해 노력하고 있음
 - 직원협의회를 구성하여 직원의 처우 개선과 근로 환경 개선을 위하여 노사 간의 공식적인 소통 창구를 마련함

6. 소결: 효과성분석으로부터

- 앞서 언급한 것처럼 본 연구에서는 효과성 분석을 성과측정에 대한 분석과 접근보다는 가치와 의미 중심으로 지난 5년간의 사업과 조직운영의 변화 흐름을 살펴보는 것에 의의를 두었음
- 특히, 각 연도별로 흩어진 정보들을 시계열적인 흐름으로 재배치함으로써 운영 기수별 특성을 유형화하여 지원의 새로운 전환점을 모색하기 위해 어떤 전략을 도출해야 할지에 대한 기초 정보를 확인하기 위한 과정임
- 이를 토대로 사업 부문과 조직운영 부문을 중심으로 아래와 같은 시사점을 도출함

1) 사업 부문

- 센터 비전체계도를 기반으로 전체적인 핵심목표와 추진과제, 핵심사업 간의 정렬 필요
 - 전체적으로 지난 5년 동안 조례상에서 명시된 센터의 기능을 충실하게 수행하고 있지만, 비전 체계도가 명확하게 설정되지 못한 한계로 전체적인 방향과 사업 간의 정렬이 가시적으로 연결되지 못하는 구조임
 - 비전과 각 단위 사업을 연결하는 핵심목표가 튼튼해야 목표 간의 균형과 구체적인 추진과제가 도출될 수 있음
 - 핵심목표 설정 시, 아웃컴 관점에서의 변화 지향점을 목표로 도출할 것인지, 센터의 미션을 중심으로 지원의 방향을 목표로 도출할 것인지에 대한 합의가 필요함

- 또한, 조직의 미션이 명료해야 대외적으로 조직의 정체성과 위상을 공고히 드러낼 수 있으므로 비전과 별도의 미션을 정립할 필요가 있음
- 센터 초기에는 사업분야와 유형이 다소 나열된 형태였으나 센터 3기의 경우, 크게 △공익활동 성장지원, △공익활동 네트워크 활성화, △정책발굴 및 정보제공사업으로 유형화함으로써 사업분야와 하위 사업 간에 좀 더 정돈된 형태로 배치한 것처럼 향후 핵심목표-추진과제-핵심사업 간의 위계가 명확해야 센터의 내외부 이해관계자들도 전체적인 사업 흐름의 맥락을 이해할 것으로 기대함
- 향후 3기 경기도 시민사회활성화와 공익활동 증진 기본계획을 수립할 경우, 변화한 센터의 비전체계도를 고려하여 기본계획 이행과제와 센터의 핵심목표가 상보적인 관계 속에서 정립되어야 할 것임

○ 운영 기수별로 진화·발전된 모습의 고도화된 형태의 지원전략 모색 필요

- 지난 5년간의 사업의 변화 흐름을 볼 때, 기수별 주요 특징과 기수 전환에 따른 변화 지점이 명확하게 드러나지 않음
- 1기와 2기의 경우, 운영 기간이 2년밖에 되지 않은 한계가 있지만, 동일한 수탁기관이 총 3회를 운영하고 있으므로 각 기수별 지원의 방향과 목표에 대한 차이를 두어서 단계별로 고도화된 형태의 지원전략을 모색하는 것이 필요함
- 서울시NPO지원센터(현, 서울시공익활동지원센터)의 사례와 같이, 기수별로 지원방향에 대한 고도화전략을 마련한다면 시기별 목표와 지원방향이 명확해질 수 있을 것임

[그림 Ⅲ-5] 서울시NPO지원센터 기수별 지원방향의 진화 체계도



- 경기도공익활동지원센터의 경우, 기수별로 유형화해 보면 1기는 기반 형성기, 2기는 안정과 도약기, 3기는 전환과 확장기로 구분해 볼 수 있음
- 1기는 센터의 초기 기반과 지원의 방향을 정립하기 위한 단계로서 센터 홍보기반과 운영기반을 만드는 활동 이외에 센터의 존재를 대외적으로 알리기 위한 활동에 집중함. 특히, 31개 시·군 지역 시민사회를 만나는 것에 집중함으로써 기초단위 조례 제정 및 센터 설치를 위한 근거를 마련하는데 광역단위의 중간지원조직으로서 주요한 역할을 함
- 2기는 기존 사업들을 안착시키거나 발전된 형태의 변주를 줌으로써 새로운 실험을 통한 도

약을 모색하는 시기임. 안정과 도약이 동시에 공존하는 시기라고 볼 수 있음. 새로운 실험을 모색하는 과정에서 사업의 배치나 내용이 조금씩 달라지는 것은 조직이 자리잡기 위한 자연스러운 성장 과정이라고 볼 수 있음. 2기 사업에서 주민참여예산제사업으로 기획·추진한 비영리회계프로그램 서비스 사업, 시민사회 온라인자료관 구축 사업 등 규모있는 실험적 사업들이 전개되기도 함. 2022년 북부사무소 개소를 기점으로 북부지역 시민사회에 특화된 사업을 전략적으로 기획하고, 새로운 의제를 발굴하려고 하는 시도도 눈에 띄는 변화지점임

- 2기와 3기는 명확한 변곡점이 있기보다는 연장선상에서 연결과 협력을 기반으로 하는 네트워크 협력 사업을 종전보다 더 다양하게 확장함으로써 중간지원조직으로서 조직의 대외적 위상을 넓히려려고 하는 시도가 보임.
- 다만, 2기 2년 차인 2023년과 3기 1년 차인 2024년은 내용적으로 크게 다르지 않으나 남은 3기 운영기간(2025~2026년) 동안 전환과 확장을 위해 무엇에 집중해야 할 것인지는 내부 과제로 고민해 보아야 할 지점이며, 이는 본 연구를 통해 마련될 비전체계도의 핵심목표와 추진과제를 통해 일정 정도 해소될 것으로 기대함.
- 3기의 경우 센터의 지속가능성과 정책적 위상, 영향력 등이 대외적으로 부각될 수 있도록 예산과 인력 등 자원의 추가 확보와 배치에 대한 고민을 깊게 해야 할 것으로 판단됨

○ 광역 중간지원조직으로서 일부 사업의 역할 이양과 배분에 대한 고려 필요

- 5년간의 실험과 시도를 통해 광역센터로서 직접 수행해야 할 사업과 행정 혹은 기초단위 센터로 이양할 사업에 대한 내부 정리와 합의가 필요함
- 31개 모든 시·군에 기초단위 센터가 설치되지 않은 한계가 있으나 상담소, 활동가 역량강화교육 등과 같이 기초단위 센터와 중복되는 사업에 대한 차별적 접근 전략이 필요함
- 1기에 비해 현재 기초단위 센터가 없는 시·군 단위의 지역 시민사회 네트워크를 확장하기 위한 전략이 구체적으로 보이지 않으므로 시·군 네트워크 협의체 이외의 추진 전략에 대한 고려가 필요해 보임. 이는 기본계획상에서 행정이 해야 할 역할(시·군 협력체계 구축 및 연계 강화)과도 연관이 되어 있어서 역할 이행의 주체를 명확하게 설정하는 것이 필요함
- 주민참여예산제 사업의 경우, 센터가 직접 사업수행을 하고 있으나 센터의 자원 등을 고려할 때, 행정-센터 간의 시정협치사업으로 추진하는 방안을 고려해 볼 필요가 있음

○ 2기 기본계획 전략과제 이행을 위한 센터의 역할과 역량에 대한 재점검 필요

- 2기 기본계획 이행기(2023년~2025년)가 1년 정도밖에 안 남은 상황에서 전략과제별 센터가 담당해야 하는 과제를 실제 수행할 수 있는 환경과 조건인지에 대한 점검이 필요함. 자원은 감축되는 상황에서 센터에게 많은 역할이 부여되고 있는 상황임
- 또한, 기본계획 이행기와 센터의 운영기간이 서로 일치하지 않는 상황에서 외부적 조건에 맞추어지는 한계가 있음. 센터의 각 사업이 기본계획 추진과제와 어떻게 연결되고 있는지 향후

사업계획 수립 시, 이에 대한 명시를 함께 하는 것이 도민이나 경기시민사회에게도 이해가 용이할 것임

2) 조직운영 부문

- 중간지원조직으로서 센터의 역할 확장과 종사자의 처우 개선을 위한 합리적인 예산 확보 필요
 - 광역센터로서 담당해야 하는 지역 범주와 역할, 사업 등의 확장성을 고려할 때, 현재의 예산 규모가 충분한지에 대한 검토가 필요함.
 - 2024년 운영비의 경우, 예년 기준의 총정원과 총예산을 고려할 때 감소된 양상을 보임. 중간지원조직의 역할이 사람, 자원, 정보를 연결하고 매개하는 역할임을 고려한다면 기존의 민간 위탁운영 체제의 논리와는 다른 방식의 운영 원리에 대한 근거 마련이 필요함
 - 주민참여예산제 사업의 경우, 현장에서의 필요와 요구가 높은 규모있는 사업인데, 행정이 직접 운영하는 것이 아닌 센터가 운영함으로써 이에 따른 인력 및 자원 투입이 높은 사업임. 향후에도 센터가 직접 추진 시, 이를 고려한 인력 배치와 운영비 편성에 대한 고려가 필요함
- 센터 남·북부 사무소 간의 조직편제의 효과성에 대한 내부적인 진단과 평가 필요
 - 남부는 주로 센터 운영 및 기반 사업, 대외협력, 정책사업 중심으로 조직이 편제되어 있고, 북부는 단체성장지원 및 활동가 역량강화사업, 전략사업 중심 등 현장을 직접 지원하는 중심으로 편제되어 있음. 조직도와 담당 사업만으로 볼 때, 이와 같이 구분되어 편제되어있는 것을 직관적으로 인식하기 어려운 한계가 있어 보임
 - 남부의 정책협력팀과 북부의 전략사업팀의 경우, 팀내 여러 성격의 직무들이 같이 있어서 팀 이름을 기준으로 직무내용을 연결 짓기가 어려워서 조정이 필요해 보임
 - 향후 마련될 비전체계도의 핵심목표를 기반으로 팀 편제에 대한 재구성을 고려하는 것을 비롯하여 직무별 핵심역량에 대한 논의를 통해 중간지원조직 구성원으로서의 정체성 확립을 공고히 할 수 있는 성장지원체계를 마련하는 것이 필요함

IV

의견수렴

1. 개요와 내용
2. 의견수렴 결과 (1): 평가
3. 의견수렴 결과 (2): 전망
4. 의견수렴 결과 (3): 이슈
5. 소결: 의견수렴으로 부터

1. 개요와 내용

1) 의견수렴 개요

가. 수렴목적

- 경기도공익활동지원센터의 운영과 사업에 관한 평가, 향후 방향, 과제에 관한 주요 이해관계자들의 견해를 확인하기 위함

나. 수렴방법

- 경기도공익활동지원센터의 주요 이해관계자 대상 심층집단면접(FGI) 실시
- 분석방법
 - 면접을 통해 확보된 진술 중 유의미한 진술들을 추출
 - 평가와 전망, 사업과 운영 등의 영역으로 진술 분류
 - 영역별 진술들에 대한 해석과 시사점 도출

<표 IV-1> 심층집단면접 실시 개요와 참여자 현황

이해관계집단		일시·장소	참여자
유관 중간지원조직		2024년 5월 16일 오전 10시 경기도공익활동지원센터 (남부)	곽현지(경기도마을공동체지원센터 마을정책팀장) 김상훈(경기도자원봉사센터 사회공헌팀장) 임병호(경기도지속가능발전협의회 부장, 서면의견 제출)
현장활동가		2024년 5월 21일 오후 2시 경기도공익활동지원센터 (남부)	허정호(경실련 경기도협의회 공동사무처장) 민진영(경기민언련 공동대표) 김현정(경기환경련 사무처장) 안은정(다산인권센터 상임활동가) 김윤희(수원YWCA 사무총장) 이필구(안산YMCA 사무총장)
경기도 시민사회 활성화 위원회	시민사회 활성화 분과	2024년 5월 30일 오후 1시 경기도공익활동지원센터 (북부)	박상희(시민사회활성화분과 위원장) 박승자(시민사회활성화분과 위원) 윤양식(시민사회활성화분과 위원) 이정아(경기도시민사회활성화위원회 위원장, 시민사회활성화분과 위원)
	공익활동 촉진 분과		이강석(공익활동촉진분과 위원장) 김세연(공익활동촉진분과 위원) 박경애(공익활동촉진분과 위원) 박현호(공익활동촉진분과 위원)
시·군 공익활동지원센터			권예성(광명시공익활동지원센터장) 이소영(구리시공익활동지원센터 주무관) 김낙빈(안성시공익활동지원센터장) 정운길(안성시시민활동통합지원단 단장) 강 미(평택시공익활동지원센터장)

경기도공익활동지원센터 중간관리자	2024년 6월 4일 오후 2시 경기도공익활동지원센터 (북부)	유명화(경기도공익활동지원센터장) 정선미(경기도공익활동지원센터 운영총괄실장) 안명희(경기도공익활동지원센터 운영지원팀장) 박은주(경기도공익활동지원센터 정책협력팀장) 김 국(경기도공익활동지원센터 변화지원팀장) 이상화(경기도공익활동지원센터 전략사업팀장)
경기도공익활동지원센터 지원사업 참여자	서면의견 제출	김고은(핸즈에듀케어 대표) 김은지(의왕마을생태연구회 대표) 박정효(아카이브에디터, 청년네트워크 플로우 위원) 백소영(사회적협동조합 에코컨서번시Y 대표)

2) 의견수렴 내용

- 심층집단면접에 참여한 모든 집단에게 공통으로 부여된 기본적인 질문은 시간적으로는 과거와 미래, 분야에 있어서는 지원사업과 조직운영에 관한 질문임
 - 시간적 차원: 경기도공익활동지원센터의 과거(설립 후 지난 5년여간) 평가(성과와 한계), 미래(향후 5년여간) 전망(방향과 과제)에 관한 의견
 - 분야적 차원: 경기도공익활동지원센터의 지원사업과 조직운영에 관한 의견
- 아울러 참여 집단별 입장에서 좀 더 강조되는 특화 주제들이 다음과 같이 부여됨
 - 시민사회와 공익활동, 즉 센터의 지원대상의 범위는 어디까지인가
 - 광역센터와 시·군센터 간 바람직한 역할분담과 협력관계
 - 새로운 비전체계 수립과 관련한 센터 구성원들의 인식과 의향

<표 IV-2> 심층집단면접을 통한 의견수렴 내용

참여집단	공통주제	특화주제
유관 중간 지원조직	<p>[평가] 공익활동지원센터의 지원사업과 조직운영(2020~2024)에 관한 평가 =공익활동지원센터 사업과 운영의 성과들 =공익활동지원센터 사업과 운영의 과제들</p> <p>[전망] 이후 공익활동지원센터의 방향과 과제(2025~2030) =큰 이야기: 공익활동지원센터의 방향과 전략적 지향에 관한 의견 =작은 이야기: 공익활동지원센터에 바라는 사업과 운영에 관한 구체적인 의견</p> <p>[기타] 공익활동지원센터의 새로운 비전을 새워가는 과정에 대한 자유의견</p>	<p>[범주] 공익활동지원센터의 지원대상의 범위는 어디인가 =시민사회와 공익활동의 범주</p> <p>[광역-기초] 광역과 기초단위 간 관계 =광역센터와 시·군센터 간 역할분담과 협력관계</p>
시·군 공익활동 지원센터		<p>[내부고민] 비전수립에 관한 인식과 의향 =비전 수립의 목적 =비전에 관한 구성원의 인식 정도 =비전에 대한 방향성 =비전의 기간과 수준에 관한 의향 =비전체계도의 구성요소 =사업구조의 유지 혹은 변경 필요성</p>
경기도공익활동 지원센터 중간관리자		

현장활동가		-
경기도시민사회 활성화위원회		-
지원사업 참여자		-

2. 의견수렴 결과 (1): 평가

1) 긍정적 측면: 성과

가. 시·군 지원 및 네트워크 구축

- 면접조사에 참여한 대다수 관계자들이 경기도공익활동지원센터가 수행한 중요한 역할로 시·군 지역 시민사회 지원과 네트워크 구축을 꼽았음

■ “공익센터가 한 것 중에 긍정적인 것은 31개 지역을 다 만나봤다고 하는 것이다. 그들도 같은 지역에서 활동하는 데 처음 봤다고 하는 분들도 많았다” / 현장활동가
 ■ “초기에 네트워킹 해보겠다고 ... 시·군들과의 접점을 찾는 작업들을 했다 ... 그게 깊이가 있거나 하지 못했다 할지라도 굉장히 다양한 방식으로 사람들을 찾는 작업은 공익활동지원센터의 중요한 성과라고 본다” / 시민사회활성화위원회

- 특히 초창기 시·군 지역 시민사회를 위해 경기도공익활동지원센터가 집중된 부분은 시·군 공익활동지원센터 설립 지원이었음
 - 이에 따라 여러 지역에 공익활동지원센터가 설립됨. 반면 여러 가지 여건상 센터 설립이 어려웠던 지역이나 설립 후 운영되다가 정치적 환경 변화에 따라 침체되거나 폐지된 경우도 나타남

■ “경기도 단위에서 지원은 시·군 센터와 조금 다른 게 지역 간 네트워크가 만들어지는 것이라고 생각한다. 센터가 없는 곳은 전혀 네트워크 할 수 있는 길이 없다. 특히 청년 그룹의 네트워크는 매우 좋다고 생각한다. 다른 곳의 경험을 보고 이런 계기가 되는 역할을 경기도에서 해줬으면 좋겠다 ... 경기도 센터가 선도적인 역할 ... 지역에 문제를 던지고 제안하는 역할을 잘하고 있다” / 시·군공익활동지원센터
 ■ “초창기에 공익활동 발전 연구사업을 통해 기초자치체 단위의 공익활동지원센터의 설립을 준비할 수 있는 계기가 되었다. 공익활동 지역순회 간담회나 시·군 공익생태계 지원 등을 통해 ○○시에서도 ... 공익활동지원센터 설립에 관한 조례 등을 제정하려고 준비할 수 있는 기회가 되었으나 막바지에 불발된 점은 아쉬움으로 남는다” / 참여자

나. 공익활동 주체를 위한 유의미한 지원

- 경기도공익활동지원센터의 초창기 주안점이 시·군 지원과 네트워크 구축이었다면, 이어진 시기에는 다양한 지원사업이 활발하게 시도됨
 - 이는 경기 지역 시민사회의 저변을 강화하기 위한 노력으로 지속적으로 이뤄질 필요가 있음

■ “실질적으로 지역의 작은 풀뿌리 조직들을 찾아내고 그걸 전부 리스트업하고 그 과정에서 중요한 지역의 활동의 자산들이라고 할 만한 것들은 또 아카이빙을 하고, 그리고 그 과정에서 실질적인 지원을 해보겠다고 회계 프로그램을 도입을 하고 ... 또 현장에 적용할 수 있게끔 회계 업무 지원사업 해 오고 컨설팅을 하고, 그리고 그렇게 하기 위해서 다양한 직군에서 그러니까 지난 것의 성과는 저는 큰 성과로는 사람들을 모아내는 작업들을 최대한 했다. 전방위적으로 했다” / 시민사회활성화위원회

■ “다양한 목적을 지닌 지원사업이 연중 이어지고 있다고 생각한다. 도내 비영리단체들의 실제 수요를 섬세하게 고려하고 있다는 인상을 받았고, 이론부터 실무까지 비영리단체 운영에 필요한 영역을 폭넓게 지원하려는 노력이 드러났다고 판단된다” / 지원사업 참여자

■ “공익활동에 대한 사회적 저변확대를 위한 공익활동가 양성프로그램이라든지 비영리민간단체를 대상으로 한 지원사업들은 앞으로도 꾸준히 진행되어야 할 사업이라고 생각한다” / 유관 중간지원조직

○ 경기도공익활동지원센터에 대한 현장의 첫 번째 인상은 힘들 때 “물어볼 곳이 있구나, 심리적인 안정”을 느끼게 해주는 것임

- 특히 다양한 사회적 역할에도 불구하고 운영에 있어 대부분 어려움을 겪고 있는 시민사회단체들에게 지원사업이 요긴했음

■ “서울 센터의 경우, 공익활동을 주도하는 그룹을 누구냐고 했을 때, 시민단체는 아닌 것 같았다. 그냥 시민이었던 것 같다. 그런데 경기도는 경기 시민단체를 중심으로 접근한 것이 의미가 있었다고 생각한다” / 현장활동가

■ “공익활동지원센터가 생기니 뭔가 나도 우리 단체에서 해주지 못하는 조금 소소한 역량 강화 지원 같은 것으로부터 지지를 얻는다” / 시민사회활성화위원회

- 많은 관계자들이 공통적으로 유용했다고 응답한 지원사업은 ‘회계지원’과 ‘공익상담소’임

■ “회계 지원하는 시스템 이런 것들을 직접적으로 단체에서 할 수 있게 지원한 점은 굉장히 긍정적으로 생각한다 ... 공모사업 등을 진행할 때 회계 처리가 정말 어렵다” / 시민사회활성화위원회

■ “열악한 시민단체에게 회계프로그램을 지원한 것은 많은 도움이 되었다는 말을 들었다” / 현장활동가

■ “결산공시 관련 지원사업을 한 것이 작은 규모 단체에게 도움이 되었다. 처음 접하거나 혼자 일하는 활동가는 논의할 대상이 있어야 하는데, 결산공시를 제대로 한 건지, 이게 문제가 되는 요소는 없는지 불안한데, 이럴 때 도움을 받을 수 있어서 좋았다” / 현장활동가

■ “상담소는 우리에게 꼭 필요하고 좋았다고 생각한다. 다만 홍보가 안 된 건지 전문가를 못 찾은 건지 다소 활성화가 못 된 것 같아서 아쉽다” / 현장활동가

■ “성과를 칭찬하고 싶은 거는 공익활동상담소다. 법률, 세무, 회계, 노무 등이 있는데 ... 그래서 요거는 나도 어디서 홍보하기가 좋더라. 위원으로서 자부심도 느껴졌다” / 시민사회활성화위원회

○ 그 밖에도 다양한 지원사업들에 대한 관계자들의 경험과 평가를 통해 그 성과를 짐작해 볼 수 있음

- 청년활동가 지원, 공익활동스타트업 지원

■ “공익 청년활동가 50명을 각 단체에게 매칭 연계하여 배치한 사업이 좋았다. 현재 7명이 각 단체에서 활동을 하고 있다고 들었고, 효과도 있었던 것으로 안다” / 현장활동가

■ “공익활동스타트업 지원사업은 임의단체로 활동하던 공익활동단체들이 조직을 정비하여 법인화하거나 사업을 홍보하고 지속적인 운영을 해 나갈 수 있는 마중물 사업이 된 것으로 평가할 수 있다” / 지원사업 참여자

■ “공익활동스타트업이 신규부분과 연속부분으로 지원되는 것은 지속돼야 한다. 스타트업의 우왕좌왕하는 출발을 허용하고, 단단한 발걸음을 내디딜 수 있도록 하는 지원이다” / 지원사업 참여자

- 아카이브 구축, 아카이브 에디터 운영

- “뉴스레터 발행과 아카이브 에디터를 운영하여 각 지역단체를 방문하고 활동을 소개하는 사업은 타 지역의 우수사례를 벤치마킹하고 네트워크를 강화할 수 있는 좋은 사업이라 판단된다” / 지원사업 참여자
- “온라인 자료관도 기대에 비해 부족한 부분도 있지만 장기적 과제로 가지고 많은 예산을 들여 책임져야 할 부분이라고 생각한다” / 현장활동가
- “아카이브 사업은 경기시민사회단체연대회의 및 개별 단체의 역사 등이 담겨져 있어서 좋았다” / 시민사회활성화위원회
- “아카이빙 사업에 참여했는데, 활동의 의미와 네트워킹을 어떻게 조직했는지, 의미 있게 생각했던 점과 이후 어떻게 사업이 나아가면 좋을지 인터뷰를 영상으로 남긴 게 신선했다 ... 시민사회 관련 이슈나 키워드를 직관적으로 찾기 쉬운 구조를 모색해서 경기지역에 맞는 자료 아카이빙은 어떤 식이면 좋을지 구상해 보면 좋을 듯하다” / 현장활동가
- “아카이브 에디터는 높은 참여와 활동성으로 경기도공익활동지원센터의 모든 순간을 기록하는 기록단의 역할을 하고 있다. 각 지역의 공익활동의 현장을 기록하는 에디터가 기대된다 / 현장활동가

- 연구조사, 컨설팅

- “경기지역 비영리단체 전수조사를 처음 한 거라면 되게 의미가 있었던 것 같다. 데이터를 뽑아내고, 정책적 제안을 할 수 있는 자료가 될 수 있을 것 같다.” / 현장활동가
- “연구지원도 꼭 필요한 부분이라고 생각한다. 지역과 사람을 조사하고 활동 방향을 논의할 수 있는 연구가 선행될 수 있는 분위기가 만들어지면 좋겠다” / 현장활동가
- “NGO 리더들을 위한 조직관리 역량강화 워크숍은 활발하게 활동하는 단체의 리더를 만날 수 있는 시간이었다. 해외에서의 사례를 보면서 더 큰 세상을 꿈꾸는 시간이 되기도 했다. 경기도공익활동지원센터에서 지향하는 바와 맞는 사례 공유와 비슷한 의제를 가진 단체 리더의 만남이 자주 있으면 좋겠다” / 지원사업 참여자

다. 센터 운영에 있어서의 성과

- 많은 관계자들이 직접 접하는 지원사업에 비해 경기도공익활동지원센터 운영에 관한 의견은 상대적으로 적지만 유의미한 의견들이 제시됐음
 - 여기에는 △센터 운영위원회, △사업참여자 간 연결, △다양한 사업구성, △정보공유, △환대의 문화 등이 포함됨

- “중간지원조직이라는 역할을 하려고 노력한 점이 좋았다. 내부 결의체계도 잘 만들어서 운영위원회 구조도 잘 운영했다고 생각한다” / 현장활동가
- “다양한 단체와의 협력, 사업 간 교차하여 만나는 활동가를 보면서 시민사회와의 협력관계에서 긍정적 경험을 공유할 수 있었다. 타사업 참여자가 다른 사업참여자에게 서로의 사업 참여 독려뿐만 아니라 칭찬과 격려를 아끼지 않는 모습은 다양한 시민사회의 단체들과 협력을 잘 구축하게 만들어 가고 있다는 인상을 받았다. 운영 측면에서 담당자가 이러한 역할이 잘 이뤄질 수 있도록 네트워크 구축에 힘쓰고 있다는 느낌이 들게 했다” / 지원사업 참여자
- “지원사업은 다양하게 구성되고 운영된다고 생각한다. 공익지원센터의 설립 목적과 운영에 맞게 다양성을 추구하고자 하는 면이 사업의 주요 과제에 적절하게 배치되었다. 또한 지원사업을 구성하는 사업 내용의 이행 또한 잘 진행하고 있다고 생각한다” / 지원사업 참여자
- “전 사업의 영역을 모두 잘 알고 있는 것은 아니지만 일부 사업에만 참여했음에도 불구하고 다양한 영역의 정보를 공유받고 제공받을 수 있도록 연계하고자 하는 센터의 노력과 담당자의 노력이 지원사

업의 측면에서 잘 느껴진다” / 지원사업 참여자

■ “대부분 행사와 지원사업 참여시, 환대받는 느낌이 들어서 참여도에 있어 만족감이 높다. 행사 준비도와 진행에 있어서 완결성이 높다고 느껴진다 / 지원사업 참여자

2) 부정적 측면: 한계

가. 센터가 처한 구조적 한계들

○ 면접조사에 참여한 관계자들의 부정적 측면에서 자주 언급된 견해 중 하나는 공익활동지원센터가 처한 구조적 한계 상황들에 관한 것임

- 이는 공익활동지원센터가 지닌 한계들의 근본적인 측면을 형성하는 요소들로 공익활동 지원정책에 대한 오해나 정치적 환경의 영향에 관한 지적임

■ “(어떤 경우) 500만 원 프로젝트가 있다고 500만원 해볼까 300만원 해볼까 하는 생각에 머무르고, 이 이상 지원센터와 뭔가 같이 협업 ... 네트워킹할 생각까지는 안 가고, 여기에 재정지원 받을 새로운 기관이 하나 생겼다는 인식도 있다 ... 센터를 통해 지역 활동이 지속가능할 수 있게끔 서로 과제도 찾고 서로 뭔가 도움을 협업할 수 있는 것을 찾는 작업으로 나아가지 못하고, 지원사업이 끝나면 관계가 끝나기도 한다” / 시민사회활성화위원회

■ “정치적으로 해석되는 순간 ... (오해가 생기고 사업이 중단되기도 한다) ... 공익활동지원센터가 ... 여타의 바람으로부터 좀 벗어날 수 있는 방법을 찾아야 한다” / 시민사회활성화위원회

■ “우리가 하는 중간지원조직 체계 운영은 100% 행정에 의존하고, 정치 상황이 달라지거나 행정의 입장이 달라지면 언제든지 좌지우지 되기 때문에 좀 더 다른 방식의 기반을 만드는 것이 필요하다” / 현장활동가

■ “시민단체에서 활동하다가 정말 정치권으로 간다 ... 이렇게 생각을 해서 시민단체를 보는 시각이 부정적이다” / 시민사회활성화위원회

■ “5년 동안 우리 동네 축제를 해줬는데 욕먹는 거고 ... 너 뭐 많이 먹었지 축제하는데 우리 인건비 하나도 안 나오지 않나” / 시민사회활성화위원회

■ “결국 사회인식 자체가 시민활동이 시민단체 활동이라든가 공익활동이라는 것에 대해서 상당히 이해하는 거 없으면서 부정적인 인식이 비대해져 있다” / 시민사회활성화위원회

○ 이와 같은 근본적인 요인들은 민관협치에 기반해 운영돼야 할 중간지원조직의 운영에 있어 기울어진 민관 관계로 나타남

■ “정부의 예산을 받는 곳의 운영인지라 정부의 의견과 격차를 좁히는 것은 중요할 것이다. 하지만 공익지원센터인 만큼 의견의 자율성이 매우 존중받을 수 있는 내부 문화 구축에 힘써야 한다고 생각한다. 일부 사업에서 참여자의 문서 작성 시, 정치적 이슈와 현안이라 수정요청을 받은 적이 있었다. 비영리단체로서 의견의 자율성과 다양성을 확대해야 하는 곳에서 참여자의 의견수정을 요청한 지점은 다시 한번 고민해 보면 좋을 것 같다” / 지원사업 참여자

■ “행정이 관여가 너무 많다. (경기도가) 시민사회에 좀 폭넓게 위임을 하고 맡기는 게 필요하다” / 시민사회활성화위원회

■ “위탁 운영을 하게 되면 ... 문제가 그냥 언제든지 없어질 수 있어서 고용 보장이 안 되는 것이다 ... 충분히 성과를 보려면 어느 시간 정도는 있어야 한다” / 시민사회활성화위원회

■ “공익활동지원센터 ... 독립성이 보장되지 않으면 ... 관에서 꺼리는 활동은 할 수 없다” / 시민사회활성화위원회

■ “공익활동지원센터가 경기도 행정의 집행을 위한 하부 단위처럼 ... (변해 갈 우려도 있다) ... 독립성이 보장될 수 있게 ... 조례도 좀 보완이 돼야 할 것 같다” / 시민사회활성화위원회

- “(센터 운영의 직영화와 관련해) 행정 조직에 통합되는 것은 시대에 역행하는 일이라는 의견이 나왔다” / 시민사회활성화위원회
- “정치력을 발휘해서 행정을 움직였고, 제도를 만들었지만, 실제 운영되는 것을 보면 자치력이 없고 행정에 포섭됐다는 평가가 있다” / 현장활동가

○ 사회적 오해나 정치적 환경의 영향으로부터 출발한 구조적 한계는 중간지원조직 운영에 있어 민관관계의 비수평적 관계로 나타나며, 종국적으로 시민사회와 공익활동 지원정책과 센터의 모호한 위상으로 귀결된다는 현장의 평가가 제기됨

- “중간지원조직에 대한 기대는 행정과 시민사회와의 연결고리, 이를테면 공무원의 언어를 시민사회에 잘 전달하고, 시민사회의 언어를 행정에게 잘 전달하는 역할인데 이를 위해 어떤 역할을 했는지 기억이 잘 나지 않는 점이 아쉽다” / 현장활동가
- “경기도와 단체 사이에서의 중간 역할보다 경기도에 의해 좌지우지되지 않았나 싶다” / 현장활동가
- “시민사회활성화를 위해 센터 위탁법인도 행정에게 당당하게 시민사회의 의사를 전달할 수 있는 역할을 해야 한다. 행정이 수용을 하든 안하든 차기 위탁을 고려하지 않고 제대로 법인의 역할을 하는 것이 필요하다” / 현장활동가

나. 지원사업 개선 요청: 내용적 측면

○ 공익활동지원센터의 지원사업에 대해 전반적으로 만족하는 의견들이 많았지만, 지원사업의 개선을 위한 의견들도 개진됐음

- 여기에는 △맞춤형 상담, △후속 심화사업, △후속 네트워크 지원 등의 의견들이 포함됨

- “상담소라는 틀은 좋았지만 시의적절하게 가려운 곳을 긁어주지는 못했다고 생각한다. 소규모 단체들이 많은데 단체의 규모에 따라 구성 내용이 천차만별이므로 그에 대한 분류를 해서 단체들이 모르고 있는데 해야 할 영역을 채워주면 좋을 듯 하다” / 현장활동가
- “공시 등 상담이 필요할 때, 센터도 내용을 직접 아는 것은 아니어서 전문가에게 물어봐야 하는데 전문가는 시간이 있어야 상담이 가능한 것 같다. 그래서 센터가 어느 정도 준전문가 역할을 해줄 필요가 있다. 단체가 당장 해결해야 할 과제를 빨리 안내해 주는 것이 필요하다” / 현장활동가
- “아쉬운 점은 사업의 세부 내용에 대해서는 깊이가 얕다고 생각한다. 지원사업의 대상이 대체로 다양하고 특정 대상을 표적으로 하기 쉽지 않다는 것을 이해할 수 없는 것은 아니지만 대부분의 교육과 역량 강화 프로그램에서 심화된 학습의 연계로 넘어가지 못하고 마무리 짓는 듯한 인상을 받는다” / 지원사업 참여자
- “기수별 활동을 모집하고 진행 시, 교육프로그램 운영 시, 참여자의 지속적 성장을 가능하게 하는 모델 제시가 필요하다고 생각한다” / 지원사업 참여자
- “일회성 참여가 아닌 단계별로 끊임없는 교류와 네트워크를 연계하기 위해서는 이 네트워크에 포함되고 싶다는 생각이 들 수 있도록 참여자의 관심이 계속 이행될 수 있는 사업의 연결성을 중요하게 고려해야 할 것 같다” / 지원사업 참여자

○ 아울러 △연대체 지원, △단체 긴급지원, △각종 대회 개최, △작은 모임 지원 등 공익활동지원센터 지원사업의 혁신을 위한 다양한 사례나 제안들도 제시됐음

- “여성단체 활성화 지원사업에는 단체 생태계의 거점이 되는, 회원단체를 15개 이상 갖고 있는 연합체(경기도여성단체협의회)를 지원한다 ... 인건비를 준다 ... 그리고 3개 단체에게 여성비전센터 공간 하나를 쉼어 할 수 있도록 지원하기도 한다 ... 풀뿌리 조직까지는 못하며 뭔가 중간에 엮을 수 있는

협의체들을 지원할 수 있다” / 시민사회활성화위원회

■ “코로나19 터졌을 때 숲과나눔 재단의 경우 단체들을 위한 긴급지원을 했었다. 단체들이 다 문 닫게 생겼었지 않나” / 시민사회활성화위원회

■ “교육과 페스타, 대회가 좀 더 열려있었으면 좋겠다고 생각했다. 공익활동이라는 타이틀을 단 순간, 일반시민들이 ‘난 아니야’하며 거리감을 느껴서 ... 교육이나 페스타, 대회의 공간에서도 시민들도 편하게 ‘이런 게 있구나’ 하면서 자연스럽게 참여할 수 있는 안내소, 홍보부스가 있으면 어떨지 생각해 본다” / 지원사업 참여자

■ “(작은 모임을 위한) 사업이 좀 필요하지 않겠냐 ... 시민단체만이 여기에 참여할 수 있는 것이 아니라 그러한 작은 모임들이 지역사회와 같은 지역 공동체와 관련된 공동체라는 개념이 이전에 비해서 지금 많이 사라지고 있다” / 시민사회활성화위원회

다. 지원사업 개선 요청: 운영적 측면

○ 지원사업의 내용에 관한 의견과 함께 운영방식에 관한 의견들도 제출됨

- 빈번하게 언급된 것은 지원사업에 실비나 인건비 지원을 포함하자는 의견임

■ “역량강화 교육비 지원하고 전문가 과정에서 나아가 활동가들 인건비를 지원해야 ... 힘차게 활동하는데 교통비, 식비, 인건비가 안 나오면 ...” / 시민사회활성화위원회

■ “결국 사람이 움직이는 거면 거기에 재료비 포함 인건비 포함 모든 그것이 투입되고 그럼에도 불구하고 잉여가 생겼을 때 이걸 사적으로 치냐 안 치냐의 차이인 거다” / 시민사회활성화위원회

■ “프로젝트들이 보면 단순 인건비도 10% 이내에서 쓰거나, 5% 이내에 쓰거나, 못 쓰게 하거나 그런다 ... 심지어 그 10% 단순 인건비를 갖고 보증을 들었네 마네 하는 것도 까다롭다 ... 지금 민간재단 한국여성재단도 40%씩 지원을 한다” / 시민사회활성화위원회

■ “뭐라도 해보려고 하는데, 연락하고 모임 지원을 하는 역할을 하는 활동가들에게 차비라도 주고 싶은 단체들이 있을 거 같다. 뭔가 일을 만들어 보기 위해서는 사람이 움직여야 하니까. 운영·인건비는 왜 지원이 되지 않는 걸까? 최소한 움직일 수 있는 비용(지원)이 필요하다” / 지원사업 참여자

- 아울러 △소통부족, △단년도 사업의 한계, △사업 홍보부족, △복잡한 행정절차 등에 대한 의견도 제출됨

■ “참여한 지원사업 중 일부는 사업의 원활한 운영을 위한 소통이 다소 부족하다고 느껴지는 순간들이 있었다. 일례로 1기업 1단체 공익파트너십 캠페인의 경우 지원센터에서 홍보자료를 작성하여 추후 공유해준다고 했으나 아무 연락이 없어 기업체에서 단체 쪽으로 계속 문의를 하는 상황이 발생했다. 중차대한 문제를 야기하진 않았으나 지원사업 담당자의 수가 충분하지 않아 발생하는 문제라고 생각한다” / 지원사업 참여자

■ “센터 사업 중 주민참여예산 사업으로 한 사업(아카이브, 청년활동가 매칭연계 등)들이 반응과 효과가 좋았는데, 단년 사업이라서 이어지지 못하고 있는 점이 아쉽다” / 현장활동가

■ “센터에서 최소 2~3년 단위 계획으로라도 광역에서 마련해주면 기초에서 도움이 많이 될 수 있다” / 시·군공익활동지원센터

■ “(ESG 사업과 관련해) 이것도 좀 홍보랑 관련이 있을 것 같다. 기업과 같이 이렇게 어떤 기업이 어떤 조직을 후원하고 있는지 이런 것들을 좀 더 드러내서 해줄 필요가 있을 것 같다” / 시민사회활성화위원회

■ “센터 뉴스레터를 얼마나 많은 사람들이 보고, 클릭하고, 읽어보는지 확인하는 것도 중요하다. 공익센터가 하는 일을 많은 도민에게 알리는 것이 필요한데 충분히 전달되고 있는지 점검이 필요할 것 같다” / 현장활동가

■ “불필요한 행정업무 간소화 필요, 사전 회의록 작성과 검토 등 불필요한 절차를 최소화하고 효율적 조직운영이 필요할 것으로 보인다” / 지원사업 참여자

○ 운영적 측면에 관한 의견들 중 눈에 띄는 주제로 시민사회활성화위원회의 개선이 나타남

- “참여자, 자문 및 TF 조직이 시너지를 높일 수 있도록 구축하는 것이 필요하다고 생각한다. 각 분야의 전문가, 우선 대상자를 선발하는 것도 중요하지만, 각 구성원 간에 서로의 시너지를 높일 수 있도록 리더, 조력자, 중재자 등 역할의 배분을 고려한 인력구성 및 조직을 항상 고려하면 좋을 것 같다” / 지원사업 참여자
- “그러니까 저희 위원들이 할 일이 없다. 우리가 무슨 결정권도 아무것도 없고 ... 그냥 우리가 의견을 내서 이거는 된다 안 된다는 ... (것도 알 수 없다)” / 시민사회활성화위원회
- “활성화위원회가 원지를 몰랐는데 3년이 됐는데 아직도 개념 자체가 ... (경기도먹거리위원회 사례와 관련해) 예산도 정하고 ... 내년에 어떻게 하자 해서 그게 반영이 돼서 너무너무 재미있었다” / 시민사회활성화위원회
- “(위원회를 워크숍 형태로 진행하는 것과 관련) 워크숍이 좋은 게 뭐냐면 여러 가지 얘기를 하고 자연스럽게 나의 활동 얘기 내가 부족했던 부분 내가 원하는 부분을 자연스럽게 얘기를 하면서 ... 자기 경험담을 통해서 아쉬웠던 부분을 얘기를 하는 게 의제가 되는 거다” / 시민사회활성화위원회
- “(시민사회활성화위원들이) 홍보 대사가 돼야지 그 위원들이 모두 홍보 대사가 돼서 활동을 해야 ...” / 시민사회활성화위원회
- “저는 이제 쪽 말씀 듣고 생각한 게 이제 우리끼리 여기서 이런 어려움을 얘기한들 이야기가 전달되지 않는 한계가 있다. / 시민사회활성화위원회

3. 의견수렴 결과 (2): 전망

1) 거시적 측면: 방향

가. 전략적 관점과 지원방식의 변화

- 면접조사에 참여한 관계자들이 향후 방향을 전망하면서 경기도공익활동지원센터가 지향해야 할 전략적 관점에 관한 다양한 의견들을 개진했음
 - 먼저 경기도공익활동지원센터에 대한 장기적이고 전략적 관점의 요청, 그리고 그 출발점이 되는 선택과 집중의 필요성이 제시됨

- “공익활동지원센터가 발등에 떨어진 볼 끄느라고 좀 급급한 모양새라는 생각이 든다. 장기적으로 생각하면 우리가 어릴 때부터 이렇게 공익활동 시민단체 활동 이런 것을 체계적으로 교육받을 수 있는 사업을 좀 해야 되는 거 아닌가 싶다” / 시민사회활성화위원회
- “일시적 이벤트가 아닌 지속가능한 공익활동단체 육성 방안을 수립하여 점차 발전해 나갈 수 있는 체계를 구축하는 것이 중요하다고 생각한다” / 지원사업 참여자
- “사업에 국한된 것이 아니라 전반적인 영역에서 광역은 세부 사업보다는 전략을 갖출 수 있기를 바란다 ... 경기도 차원에서 확장시키기 위한 노력이 필요하다. 보편적이고 시민에게 어필할 수 있는 활동으로 될 것이라고 생각한다” / 시·군공익활동지원센터
- “예산 삭감에 대한 이야기가 늘 나오는데, 선택과 집중을 할 것인지, 골고루 사업을 할 것인지가 늘 어렵다” / 지원사업 참여자

- 전략적 관점에서 고유한 역할과 방향을 설정하는 것을 경기도공익활동지원센터의 ‘정체성’이나 생태계 내에서의 ‘포지션’ 형성과 관련이 있다는 인식이 포착됨

- “공익활동지원센터가 우리(시민사회의) 정체성을 찾는 그런 역할을 좀 사업에 좀 만들어야 되는 거 아니냐 ...” / 시민사회활성화위원회
- “비전과 목표 달성을 위해 전략에 있어 중점 사업, 정체성 확립에 힘쓰면 좋을 것 같다. 각 전략이 각각의 장점을 보유하고 목표를 설정하여 과제를 제시하는 것도 중요하다고 생각한다. 하지만 서로 전략이 연계하고 연결될 수 있는 교차점을 발견하는 일이 필요하다고 생각한다. 메인 과제가 이 4가지 전략에 상호 작용할 수 있도록 하는 메인 테마가 필요하다고 생각한다. 그렇게 되어야 센터를 떠올렸을 때, ‘아, 이 사업은 센터가 하는 게 당연하지’라는 말을 들을 수 있어야 장기적인 센터의 존속과 지속성이 높아질 수 있다고 생각한다” / 지원사업 참여자
- “정치권 영향을 너무 많이 받는다. 이 문제는 과제를 던져볼 만한 주제다. 시민(도민)의 지지로 할 수 있는 방법은 무엇일까에 대한 고민이 있다. 계속 장기적으로 화두를 던질 필요가 있다. 지속적으로 화두를 던져야 센터의 정체성 확립에도 도움이 될 것이다” / 현장활동가
- “지원센터만이 할 수 있는 성격/수준(예: NGO리더들을 위한 조직관리 역량강화 워크숍에 국가 정부부처 관계자를 초청)의 지원사업을 기획, 운영하여 범람하는 NGO 지원섹터 내에서 공고한 포지션을 잡아갈 수 있기를 바란다” / 지원사업 참여자

- 아울러 전략적 관점을 견지하기 위해 사업과 운영에 있어 필요한 실천적 지향과 과제에 관한 의견들도 제시됨
 - 여기에는 △시민 체감도 향상, △공익생태계 조성, △네트워크 구축, △시민사회의 다양성 반영 등이 포함됨

- “시민들이 체감을 하면 없어질 수 없다. 우리가 활동할 때 거기에 포커스를 뒤편에 있다고 생각하게 된다. 우리가 시민사회단체가 중심으로 활동을 하고 있지만 궁극적으로 이 활동의 영향은 시민들이 받아야지 우리가 생존할 수 있지 않나 생각하게 된다” / 시·군공익활동지원센터
- “개별사업에 집중하기보다 공익생태계 조성에 집중, 경기시민사회를 드러내는 것이 필요하다” / 유관 중간지원조직
- “지원센터는 경기도를 폭넓게 아우르고 있는 만큼 도내 단체들의 네트워킹 구축에 상대적으로 용이한 위치에 있다고 생각한다. NGO의 사업은 연결을 통해 새로운 길이 열리기에 지원센터에서 경기도 내, 나아가 다른 지역, 국가의 여러 단체들 간의 네트워킹의 장을 마련해주실 수 있으면 큰 도움이 될 것 같다” / 지원사업 참여자
- “다양한 기관과의 협력과 파트너십을 강화하여 리소스와 아이디어를 공유하여 효과적인 프로젝트가 될 수 있도록 하면 좋겠다” / 지원사업 참여자
- “계획에는 모니터링 사업이 있어야 된다. 그냥 계획만 잡아놓고 진짜 했는지 안 했는지 모니터링 하는 게 더 중요하다” / 시민사회활성화위원회
- “나는 이렇게 해서 공익지원센터가 경기도에 있어서 이런 혜택을 받았다 ... 그래서 그 어려움을 지금 그래도 어느 정도 가벼운 데 긁어주고 아픈 데는 좀 이렇게 싸매주는 그런 걸 내가 느꼈더라는 그런 게(지원사업의 성과에 대한 설명이) 좀 있으면 좋겠다” / 시민사회활성화위원회
- “중간지원조직으로서 센터가 지원사업 측면에서 이러한 부분이 고르게 반영되고 운영할 수 있도록 참여자 모집부터 사업 진행 과정에 다양성 영역을 반영할 수 있는 측면에 대한 고민을 가져야 한다고 생각한다” / 지원사업 참여자

나. 지역 시민사회 중심 접근

- 경기도공익활동지원센터가 광역 수준의 중간지원조직으로서 시·군 지역에 중점을 둔 접근의 필요성이 제기됨

- “경기도 내 각 지역 공익활동지원센터 간 운영성과의 격차 없이 균형 있는 운영을 통해 모든 지역이 고르게 혜택을 받을 수 있도록 해주었으면 한다” / 지원사업 참여자
- “경기도는 많은 지역으로 이뤄져 있고, 지역별 인구학적 통계 특성이 다양한 만큼 하나의 아젠다 발굴이나 협력이 쉽지 않은 곳이다. 그렇기 때문에 경기도에서 행하는 성공적인 많은 사업은 전국 지자체에 행할 수 있는 모범적 사례가 된다고 생각한다” / 지원사업 참여자
- “지역과 함께 하는 사업이 중요한데, 나름 네트워크 역할을 열심히 하고, 많이 연결했다고 보지만 지역 사회에서는 실제 체감이 안 되거나 잘 모르기도 하다. 사업의 효율성과 체감을 위해 어떻게 접근하면 좋을지 생각해 보아야 할 것 같다” / 현장활동가

○ 지역 시민사회 중심 접근을 위한 방안에 관한 의견들도 제시됐는데, 여기에는 △지역 간 포용·연결·협력, △광역-기초 간 관계성 증진, △지역사회 내 네트워크 활성화, △지역사회 요구파악 등이 포함됨

- “(일부 지역들의 폐쇄적인 경향과 관련해) 경계를 형성하거나 벽을 치지 않게 하려는 역할을 광역센터가 하기도 한다” / 유관 중간지원조직
- “경기도 내 31개 시·군의 요구와 니즈를 파악하여 유사 문제를 가진 시·군·구를 연계할 수 있는 사업을 통해 공익활동단체도 발전해 나갈 수 있는 방향을 제시하면 좋겠다” / 지원사업 참여자
- “(광역과 기초 간) 관계성을 고려한 세밀한 방식으로 접근하고, 지방의원들의 관심도 유도하는 등 관계성 향상을 고려한다” / 유관 중간지원조직
- “가까운 지원센터에서 지원센터가 없는 주위 시·군의 시민단체를 초대해서 이런 프로그램과 지원이 진행되고 있다는 걸 알게 되면 내부에서 더 많은 요청이 생기지 않을까 생각된다” / 지원사업 참여자
- “기존에 있는 지역에서의 시민사회 또는 풀뿌리 조직들이 살아나갈 수 있게끔 네트워킹하는 사업들이 조금 더 보강되면 좋겠다. 지금까지는 지원센터가 자체적으로 그 단위를 찾고 사람을 찾고 하는 방식이었다면 ... 지역별로 할 수 있는 분야별로 사람들 단위를 찾거나 단위 간 교류가 되도록 하거나 하는 사업을 ...” / 시민사회활성화위원회
- “지역사회의 요구와 우선순위를 파악하여 지역단위의 사업이 활성화될 수 있도록 지역네트워크사업을 강화하는 것 ...” / 지원사업 참여자

다. 시민사회 목소리와 정책 활동

○ 시민사회와 공익활동의 다양한 영역과 단체를 넘어서 존재하는 공익활동지원센터의 중요한 역할 중 하나로 시민사회가 목소리를 모으고 전달할 수 있는 통로 마련, 이를 위한 센터와 시민사회 협력 등을 생각하고 있음

- “(시민사회에서) 필요로하는 게 정부한테 필요로하는 게 뭐냐라고 물어본다든가 해서, 그 문제점을 또 발굴 ... 확장시켜서 ... (관련된 단체들이 모여서 논의하면) 얼마나 소통이 잘 될 것이다” / 시민사회활성화위원회
- “(경기도공익활동지원센터가) 시·군의 의견을 모아서 좀 더 목소리를 대변해서 크게 내는 것을 기대하고 있다” / 시·군공익활동지원센터
- “광역은 스피커 역할을 해야 한다. 우리가 경기도 과장님한테 직접 면담 신청하는 것보다 경기도 센터에서 면담 요청을 하는 것이 더 효율적일 것이다. 지금도 잘하고 있고, 안 바뀌는 것은 죽어도 안 바뀌지만, 그래도 부딪히는 것이 광역의 역할이라고 생각한다” / 시·군공익활동지원센터
- “(시민사회가) 목소리를 높이려면 센터를 처음 만들자고 했던 경기시민사회 단위가 있을 텐데, 그 단위가 목소리를 키워야 한다고 생각한다” / 현장활동가
- “그러면 우리만 이렇게 힘들다 힘들다 하는 것도 있지만 정치권이든 아니면 광역의 경기도든 기초

의 시·군이든 간에 거기서 같이 공감할 수 있는 뭔가를 우리가 만들어서 제시했으면 좋겠다 ... 그러니까 도청 기자실에 가서 우리가 이런 토론을 했다라고 해서 자꾸 이렇게 사회 확산시키는 노력은 필요하다” / 시민사회활성화위원회

- 현장의 목소리를 수렴하고 전달하는 역할과 함께 시민사회와 공익활동 활성화의 기반이 되는 정책과 연구 관련 역할도 요청되고 있음

■ “시민이나 도민의 참여가 확장되는 방식이 필요하다고 하면 이를 원활하게 할 수 있는 정책환경은 무엇이며, 제도적인 문제를 정리할 필요가 있다. 주민참여나 시민참여 정책들, 협치, 이런 것들을 누가 평가하느냐가 중요하다. 경기시민사회단체가 계속 토론회도 열고, 정책 이슈 파이팅도 하는데, 센터가 단체들과 함께 공식적으로 정책평가하고, 공론화하는 것이 필요하다” / 현장활동가

■ “결국은 제도를 바꾸는 작업이다 ... 우리 계획 속에 제도개선도 과제로 가져갔으면 좋겠다 ... 이 지점들을 안 건드리고는 사실은 현실적으로 뭘 지원해도 단회성에 그칠 수밖에 없다” / 시민사회활성화위원회

■ “정책을 실제로 제안을 해서 채택이 됐다 했을 때, 그 사업이 어떻게 진행되고 있는지 실질적으로 정책을 제안한 사람은 모르는 경우가 많다. 그래서 피드백 환류 시스템도 좀 갖춰주면 좋겠다라는 생각도 ...” / 시민사회활성화위원회

■ “(공익활동 지원정책이 조례 외에) 법적 근거가 없는 것이 큰 난관이다. 토대가 없는 것에 대한 문제의식이 있다. 시민사회 영역에 경기도가 선도적인 역할을 요구받는 상황으로 제도화 관련 역할도 기대하게 된다” / 유관 중간지원조직

■ “전수조사를 해마다 해야 될 필요성을 느꼈다 ... 이렇게 카테고리화시키고 통계화시키고 ... 시민단체가 뭐가 있고 ... 이런 건 꼭 필요한 거를 (알 수 있도록) ...” / 시민사회활성화위원회

■ “이런 분야도 공익 활동이라고 할 수 있어? 하는 분야를 지원하는 건 어떨까 ... 올해는 보육 분야, 내년에는 환경 분야를 해서 경기도 내에 그 분야에서 그 분야의 백서를 만들고 네트워크 파티를 해서 다른 지역에서 활동하는 분들이 연결되는 것도 좋을 것 같다” / 지원사업 참여자

2) 미시적 측면: 과제

가. 공익활동 주체들을 위한 지속적 지원

- 경기도공익활동지원센터에 많은 기대가 부여되고, 지원사업의 변화도 논의되지만, 공익활동 주체들을 위한 지원은 변함없는 기본적인 역할로 인식됨
 - 특히 다른 정책영역에서 잘 다루지 않는 단체와 활동가를 위한 지원은 공익활동지원센터의 고유한 역할임

■ “거기(단체)에는 상근활동가가 없는 경우도 많고, 활동비를 낼 수 있는 여건이 안 되는 경우도 많다. 사무국은 나보다 형편이 나은 단체에 책상 하나 놓는 정도의 규모다 ... 그러다 보니 올해 프로젝트를 안 하면 그 단체는 그냥 쉬는 경우도 많다 ... 이런 상황들 안에서 지원센터가 포지셔닝 하기가 쉬운 일은 아니다 ... 그런 환경 안에서 먼저 해야 되는 건 그 사람(단체)들이 지속 가능하도록 지원해줘야 되는 거다” / 시민사회활성화위원회

■ “광역센터로서 역량이 받쳐주어서 이것저것 다 할 수 있으면 좋겠지만 방점을 찍는 것이 좋을 듯하다. 시민 공익활동가를 포괄하기까지는 아직 이르지 않을까 싶다. 한 팀 정도는 경기 지역의 공익활동을 하는 단체와 단체에 소속된 활동가들을 챙기는 부분에 좀 더 집중해야 하지 않을까 싶다. 개인 시민은 이미 31개 시·군에 속해있고, 주민참여예산사업이나 마을공동체사업에 다양하게 참여가능하므로 거기까지 포괄하는 것은 시기상조일 것 같다” / 현장활동가

■ “센터가 더 깊게 도민 체감을 하는 사업을 하면 좋겠지만 지금은 단체 성장지원에 더 집중해야 한

다. 그 성장한 단체가 도민에게 그 활동이 제공될 수 있도록 하면 좋을 듯하다.” / 현장활동가

■ “센터는 단체들을 활성화시키는 것이 주요한 역할일 것이고, 이를 위한 정책적 환경을 조성하는 역할을 해야한다” / 현장활동가

■ “단체가 더 이상 다음 세대를 끌어들이지 못하고 있다. 소통하는 방식 등이 다르기 때문에 노력으로 극복할 수 있는 문제가 아닌 것 같다. 센터가 젊은 세대들이 들어올 수 있는 판을 짜야 한다. 어떻게 그 판을 짜야하는지 고민해야 한다” / 현장활동가

■ “단체가 과거의 운영체계를 유지하면서 효과성을 낼 수 있는가에 대한 고민이 필요하다. 지금과 같은 체계가 어떤 방식으로 변형해서 확장해야 할 것인가에 대한 고민도 필요하다. 시민사회가 긴 과도기 속에 놓여있는데 새로운 토론과 논의들을 센터 차원에서 기획해야 한다” / 현장활동가

○ 시민사회 현장의 공익활동 주체들에게 가장 긴요한 것은 역시 활동과 운영을 위한 자원에 관한 지원임

- 여기에는 △재정, △공간, △기부 활성화, △기업 사회공헌 연계, △자산화 등의 제안들이 포함됨

■ “시민단체의 재정적 자립 지원이 필요하다” / 시민사회활성화위원회

■ “공익활동의 지속가능성 강화를 위해 경기도의 재정적 지원 확대가 필요하리라 보고, 공익활동지원센터의 활동들이 실제적으로 지역사회 문제 해결에 기여할 수 있도록 셋팅해 공익활동의 효용성을 대내외적으로 알릴 수 있었으면 좋겠다 / 지원사업 참여자

■ “예산 삭감 등의 이유로 재정적으로 어렵고, 지역에서는 공익센터를 없애려고 하는 움직임도 있다. 외부적인 전망이 좋지 않은 상황이다. 그래서 내부적으로 경기도에서 할 수 있는 것이 무엇이나고 할 때, 빠른 시간 안에 공익센터만의 독립적 공간이 필요하다. 센터의 사업이 어떻게 하면 현장의 사람들과 소통할 수 있을까 하는 고민을 계속해야 한다” / 현장활동가

■ “독립된 공간들이 어렵다면 지역에 있는 ... 공간들에서는 거기 회의 공간 정도는 그 회의실을 무료로 이용할 수 있더라도 지역자산을 찾는 작업도 ...” / 시민사회활성화위원회

■ “저는 상시 인건비 같은 게 아니라면 아까처럼 공간을 췌어할 수 있는 방법을 찾는 작업 ...” / 시민사회활성화위원회

■ “처음에 센터를 만들 때, 상상캠퍼스를 구상했다. 공익센터와 시민단체들이 함께 어우러지는 공간으로 만들려고 했는데 건물 문제로 처음에는 문화재단 건물을 쓰게 되었다. 그나마 그곳에서는 단체들이 만날 수 있는 공간도 있었는데, 지금 건물(구청사)로 이전하면서 접근이 어려워졌다. 센터 공간도 작아지고 단체들이 만날 수 있는 공간도 적어졌다” / 현장활동가

■ “건물 하나에 마을공동체센터, 자원봉사센터, 공익센터가 다 한 군데 있고, 단체들도 같이 입주할 수 있도록 제안하려고 했는데, 행정의 검토는 불가능하다고 했다. 그게 가능하면 유기적 연결이 가능할 것 같은데 어려워서 아쉽다” / 현장활동가

■ “동네에서 풀뿌리 이렇게 하던 단체들은 어디 비빌 데가 없다. 공익활동지원센터가 ... 교육 기관들 학교나 이런 곳과 협력을 해서 학교에서 그런 기구나 후원들이 풀뿌리 단체들 ... 조그마한 데들 기부해서 ... 그 아이들이 내 고장인데 아이들이 내가 모아가지고 기부를 하는데 그러면 우리 동네에 무슨 풀뿌리 단체가 있냐 거기다 어디다 기부를 할 거냐 그런 것들을 그러면 이제 그걸 또 투명하게 해야 되니까 그런 단체에 대한 어떤 입증이라고 해야 되나 ... 그 단체들이 막 그거에 할 인력도 없고 ... 이런 역할을 공익활동지원센터가 해야 ...” / 시민사회활성화위원회

■ “뭔가 장비와 관련된 ... 예를 들자면 ... 스튜디오가 필요할 때 ... 그런 시설 장비가 만약에 여기 있다면 여기가 더 활성화될 수 있는 계기가 되겠다” / 시민사회활성화위원회

■ “(ESG 관련 사업을 경기도가) 일정 부분 그림자감을 갖고 행정에서 좀 가져갈 필요가 있다. 그럴 때 시민사회 진영도 여기에 같이 갈 수 있도록 하는 토대를 공익활동지원센터가 어떻게 여기다 담을 건가 고민이 돼야지 단순히 일대일 매칭한다고 해서 이게 해결될 수 있는 문제가 아니다 ... 이걸로 인해서 기업이 사회적 자산으로서 내가 일정 부분 역할을 누가 하겠는가. 근데 그것이 지역에 있는 그런 풀뿌리 조직들과 함으로써 생기는 것이 있을 수 있다고 그 시너지가 뭘지 상상되는 것들이 있어줘야 그 기업도 관심을 갖는 거 아닐까 나는 그렇게 생각하고, 내가 단순히 시혜적 방식으로 후원하는 것이

기업의 가치를 높이는 걸까” / 시민사회활성화위원회

■ “(지역자산화와 관련된 사례소개로써) 가평의 한 마을에서 마을 산을 구매를 했다. 개인의 이름이 아니라 그냥 그 소유가 마을로 되어 있는 거다. 마을에서 공동체를 만들어가지고 협동조합식으로 그래서 그곳에서 축제를 진행하고 ... 사업들을 한다” / 시민사회활성화위원회

○ 그 밖에도 △단체 운영 매뉴얼, △계획서 작성 교육, △단체 사무공간 개선 등 구체적인 요청들도 접할 수 있었음

■ “정관은 기본적으로 단체의 존재 이유와 구체적으로 시행 규칙 같은 내부에서 운영 규정이 그러니까 그런 운영 규정들이 별로 없기 때문에 예를 들면 그런 걸 잘 운영할 수 있는 표준 계약서가 있는 것처럼 표준 운영 계약서 같은 것이 좀 있어서 가이드라인이 좀 더 열심히 있으면 좋겠다” / 시민사회활성화위원회

■ “공무원들이 행정을 원래 잘해서 그런 게 아니라 시스템이 구축이 되어 있으니까 이걸 가지고 일을 하시는 것이지 않나. 그런 것처럼 (단체에도) 그런 게 좀 있었으면 좋겠다” / 시민사회활성화위원회

■ “프로포절과 관련된 그런 교육을 실시하면 좋겠다. 각 단체에 지배 단체에 프로포절과 관련된 기본적인 교육 정도를 계속해서 분기에 한 번이든 반기에 한 번이든 한번 열어주면 기업의 (사회공헌과도 연결될 수 있다) ...” / 시민사회활성화위원회

■ “좀 어려웠던 게 뭐였냐면 이 공간 리모델링이 너무 어려웠다. 하다못해 페인트 칠하고 이런 것들도 너무 어려웠는데 이제 어떻게 하다 보니까 그런 후원을 하시는 그러니까 저소득층한테 후원을 하시는 분이 저희가 선정이 돼서 오셔서 도배하고 그 다음에 페인트 칠을 해 주셨다” / 시민사회활성화위원회

나. 시민사회 인식전환과 저변확산

○ 경기도공익활동지원센터가 추진해야 할 과제로 시민사회와 공익활동에 관한 부족하고 왜곡된 인식의 개선을 위한 노력이 제시됨

■ “공익활동에 대한 대중적인 커뮤니케이션을 강화할 수 있는 활동을 늘려 공익활동의 중요성과 가치를 알리는 대시민사업 추진” / 지원사업 참여자

■ “요즘 유행하던 솟품 프로그램도 있고 ... 그런 거를 좀 만들어서 적극적으로 막 이렇게 뿌리는 것도 나쁘지 않을 것 같다. 지방에 무슨 공무원(총주맨) 처럼 ...” / 시민사회활성화위원회

■ “그러니까 대부분의 분들은 자기가 만나는 단체에만 그래서 만약에 누군가가 물어봤을 때 제가 이제 교육밖에 없다. (사람들이 시민사회와 공익활동에 관해 궁금해하거나 오해하고 있을 때) 얘기할 수 있게끔 경기도 센터에서 그런 정보를 주면 좋겠다” / 시민사회활성화위원회

■ “피부로 와닿을 것 같다 ... 지역에서 운영하고 있는 현재의 이런 어떤 31개 시·군 중에서 몇 개의 도시만이라도 하고 있는 사업 사례들을 구체적으로 이렇게 (홍보) 한다면 그게 마중물이 되지 않을까” / 시민사회활성화위원회

■ “그러니까 이런 부분도 이제 예를 들면 공익 활동이 좀 더 잘 보여지고 사람들에게 어쨌든 계속 노출돼야 된다고 생각한다” / 시민사회활성화위원회

○ 인식 전환과 아울러 활동주체 재생산에 어려움을 겪고 있는 대다수 단체들을 위해 청(소)년들의 공익활동 참여 촉진을 통한 저변확산에 대한 의견도 다수 제출됨

■ “그리고 이걸 (단체 책임자의 역할을) 또 누구에게 넘길 수 있겠나. 그러다 보니까 맨날 선거 때마다 시민단체 활동하다가 다른 데 시의원 가고, 뭐 가고, 기간제 공무원으로 들어가고, 이렇게 결국에는 이제 시민단체 활동이라는 게 지속되지 못하고 ... 남은 사람들은 외롭게 나이먹은 사람들만 남아

가지고 시민단체 활동을 하는 현실이다” / 시민사회활성화위원회

■ “사회에서 활동하기가 어렵고 고령화가 되는 것은 지금 시민사회가 굉장히 어려운 지점이긴 한 것 같다” / 시민사회활성화위원회

■ “굉장히 자발적이고, 적극적으로 그러지는 않지만, 최소한의 내가 이렇게 졸업을 할 때 이 사회가 이런 방식으로 함께 돌아간다는 이해가 있어야 되는데, 그냥 어쨌든 그 친구들은 다 직업으로 오는 거다” / 시민사회활성화위원회

■ “초중고등학교에 그런 경험을 하는 것도 아니고 ... 공익활동지원센터가 대학생들이 많이 참여를 해서 직접적으로 참여를 하지 않더라도 이 의미에 대한 이해를 좀 했으면 좋겠다” / 시민사회활성화위원회

■ “청년과 관련된 미래세대 사업이다 ... 미래세대에다가 우리가 계속해서 (시민사회) 이해 교육을 ...” / 시민사회활성화위원회

■ “미래의 공익활동가를 양성할 수 있는 청소년 사업 추진 등을 생각해 보면 어떨까” / 지원사업 참여자

■ “(시민사회활성화위원회) 위원들이 (대학생 공익활동) 동아리를 지도 ... (하는 활동도 생각해 볼 수 있겠다)” / 시민사회활성화위원회

4. 의견수렴 결과 (3): 이슈

1) 시민사회 개념과 범주

가. 시민사회 개념 정립 필요

- 시민사회와 공익활동의 개념에 관한 사회적 인식 부족도 문제이지만, 공익활동 주체들 역시 시민사회와 공익활동이 무엇인지 설명할 수 있기를 원함

■ “시민사회단체라고 그래서 시민단체, 사회단체는 뭔가? 참 단어도 어렵다라는 생각을 했다. 듣다보니 이제 괜찮기는 한데 ...” / 시민사회활성화위원회

■ “시민사회단체의 정체성이나 또 공익활동의 어떤 정체성 이런 거에 대한 개념을 규정하는 것 자체가 사전적으로 이렇게 설명하기가 참 어려운 ... 고민되는 건 이제 그럴 수밖에 없는 조건인 것 같다” / 시민사회활성화위원회

■ “이제 인식에 있어서 어려움이 시민사회 활동이라고 하는 사회적 공감대라고 할까 ...” / 시민사회활성화위원회

■ “공익활동이라는 개념 정리가 어수선하다 ... 공익활동이라는 것의 개념 정의가 내부에서도 혼란이 있었을 것으로 보인다. 처음부터 잡고 갔으면 좋았을 것이라는 생각이 있다” / 시·군공익활동지원센터

■ “시민사회라는 것이 우리는 해외 사례하고 좀 다르게 정치적 배경이 훨씬 크게 작동했던 거 같다” / 시민사회활성화위원회

- 시민사회에 관한 개념 정립 자체로도 의미가 있지만, 이 문제가 중요한 이유는 시민사회와 공익활동의 사회적 의미와 가치에 대한 인정의 토대가 되기 때문임
 - 면접조사에 참여한 많은 관계자들이 시민사회에 대한 이해 부족으로부터 출발하는 시민사회를 인정하지 않는 현상에 관해 지적함

■ “(공익활동을) 자원봉사로 해야 되는데 왜 거기서 돈을 가져가냐는 인식이 있다 ... 우리 사회 전반적으로 비영리 또는 시민사회를 바라보는 그것이 요 경계에 있어 ... (인식상 어려움을 만들어낸다)” / 시민사회활성화위원회

■ “시민사회가 뭔가 그냥 민원을 야기시키는 어떤 문제적인 집단의 사고가 점점 확대되는 것 같다” /

시민사회활성화위원회

■ “시민사회라는 게 엄밀히 말하면 가장 큰 역할이 기존의 행정 추진 체계나 기존의 제도나 문화를 비판하고 견제하는 것 ... 이 비판과 견제 기능을 하고 있는 단계를 ... 사회적으로도 인정해야 되고 정치적으로도 인정해야 된다 ... (이런 활동이) ... 사회에서 어떤 중요한 것들 물을 형성해 내고 그것이 문화를 바꾸고 그것이 결국은 도민의 일상에 영향을 끼치도록 하는 역할 ...” / 시민사회활성화위원회

■ “시민사회 활동을 ... 일종의 인증 체계를 구축한다는 측면에서 ... 계속 무임노동 방식으로 인정되고 있는 것에 대한 문제 제기를 ... 계속 가져갈 필요가 있다” / 시민사회활성화위원회

■ “시민사회 단체 활동이나 봉사 그런 측면으로 자기가 자발적으로 할 수 있는 그런 교육과 시스템, 그리고 그런 것이 인정될 수 있는 그 가치가 인정되지 않으니까 하는 사람들이 자괴감이 드는 게 ... 내가 그동안 20년, 30년 했는데 남은 게 뭐야 야 너 거기서 그런 식으로 계속 살래 사무실 맨날 월세도 못 내가지고 그러지 말고 다른 일거리 찾아라 이런 얘기를 듣는다 ... 그동안 활동해 왔던 것들의 가치가 얼마나 소중한지 그걸 버리지 않고 지켜보는데 그래서 그런 가치를 인정해 줄 수 있는 그런 기준들을 만들었으면 좋겠다. 인증제 같은 걸 하든 ...” / 시민사회활성화위원회

■ “자기 인생 전부 30~40년을 그냥 투척해서 활동한 사람은 그냥 늘 그래야 되는 사람으로 치부된다. 그런데 그 사람은 사실 집에서 지지 못 받는 사람들이 많다” / 시민사회활성화위원회

나. 시민사회 범주와 센터의 역할

○ 경기도공익활동지원센터가 빈번하게 받는 질문 중 하나는 시민사회 범주에 관한 것인데, 면접 조사에 참여한 관계자들 역시 다양한 견해를 제시함

- 시민사회의 범주 문제는 센터의 지원대상 범주와 연결되는 문제로 차제에 이를 명확히 할 필요가 있음

■ “(정책영역과 중간지원조직 간) 중복되는 기능들이 좀 많아서 ... 사회적 경제, 마을 이렇게 비슷한 유형들이 많다. 그럼에도 ... 우리는 그거 신경 쓰면 안 된다는 ... 우리한테 필요한 사람들이 와서 같이 그냥 활동할 수 있도록 해야지, 그거는 저쪽이 일이야 하는 자세는 안된다” / 시민사회활성화위원회

■ “공익활동지원센터는 공익활동을 하는 단체들에 대해 지원을 해주는 역할을 하는데, 지원에 대한 어떤 개념 범위도 ... 명확하지 않은 것 같다” / 시민사회활성화위원회

■ “기관명칭으로 본다면 공익활동지원센터가 우산조직의 위치에 있다. 하지만 현실은 조직, 예산이 자원봉사지원센터가 더 크기도 하고 ... 어느 기관, 누군가 역할을 하겠지만 태생적인 목적을 고려할 공익활동센터의 (역할) 정립이 필요하다” / 유관 중간지원조직

- 아울러 시민사회 범주에 관한 다양한 관점의 고민들을 접할 수 있음

■ “마을에서 하는 사업은 지역으로 묶을 수 있고, 공익활동이라 함은 지역을 떠나 영역 내용으로 활동하는 것인 듯하다. 그래서 너희가 하는 것이 뭔데 라고 물어보면 마을활동은 주민과 마을에서 하는 것이고, 공익활동은 시민단체나 임의단체가 어떠한 내용을 가지고, 아이템을 가지고 하는 것을 지원하는게 공익활동이라고 설명한다. 마을 활동가와 공익활동가를 구분하면 어떨까라는 생각이 든다” / 시·군공익활동지원센터

■ “시민사회 확대는 필요하나, 경계나 범주에 대해서는 고민 지점이 많다 ... 마을운동 영역과 자원봉사 영역의 교집합이 있으나 관리적 측면이나 현장활동의 양상이 다른 상황이다. 즉 시민의 자발적 참여는 동일한 목적이나 다른 노선으로 움직이고 있다” / 유관 중간지원조직

■ “시민사회 이해는 기관 중심이 아닌 다른 관점의 접근이 필요하다. 역사적으로 시민사회의 발전방향에서 87년 민주화 이후 다른 움직임이 생겨나고 시민사회가 형성됐다. 이후 행정적으로 분화의 과정에서 기관들이 생기면서 영역화된 것이 아닌가. 이 모든 활동이 공익이어서 용어 정의가 필요하다. 시민사회가 강하고, 깊어지는 과정에서 자연스러운 현상으로 이해된다. 다만 그 과정에서 행정의 드라이브로 인해 분화되는 문제(지속가능, 도시재생 등)가 있다. 현실적으로 시민사회는 전체라고 이해하면

서 학문, 정책, 법적으로 정리가 필요하다. 그렇지 않기 때문에 구분되어 논의가 되는 것 아닌가. 거시적 관점이 필요하다” / 유관 중간지원조직

■ “사회복지계를 참조하면 어떨까 ... (노인복지, 장애인복지 이런 식으로 영역들이 있지만 모두를 아우르는 사회복지협의회가 있는) ... 그런데 공익활동은 (각 영역들이) 각계전투하는 상황인 듯하다.” / 유관 중간지원조직

■ “지속가능발전을 위해 마을공동체, 자원봉사, 공익활동은 상호 보완적이며 긴밀한 관계를 형성한다고 본다. 마을공동체는 자원봉사와 공익활동의 기반을 제공하고, 자원봉사와 공익활동은 공동체의 지속가능성을 증진시키며, 이를 통해 보다 살기 좋은 환경과 사회를 만들어 나가는 선순환 구조가 형성된다” / 유관 중간지원조직

○ 시민사회의 범주 형성, 특히 다양한 유관 영역 간 연결과 협력에 관한 경기도공익활동지원센터의 역할과 과제에 관한 논의도 이뤄짐

- 여기에는 △중복사업의 조정, △구조적·정책적 연계, △협력 활성화, △공익활동지원센터의 역할 등 주제들이 포함됨

■ “겹치는 사업을 구조적으로 어떻게 정리할 것인가 고민이 필요하다” / 유관 중간지원조직

■ “공익활동지원센터가 조직을 지원하는 활동도 하지만, 시민과 함께하는 활동을 만들어갈 때 현장에서는 역할이 겹치는 문제는 조정이 필요하다” / 유관 중간지원조직

■ “자원봉사와 마을, 구조적으로 연계를 풀어내는 것 필요, 사람 중심으로 (연결하는 것은) 장기적으로 가기에 어려움이 있을 것이다. 그리고 실제 기관 간 협력, 정부 부처 내 상황 정리가 필요하다. 이런 것이 없는 상황에서 실무적으로는 연계, 협력에 한계점이 보이는 상황이다” / 유관 중간지원조직

■ “영역 간 정기모임이 있으나, 현재는 소홀한 편이고 정례화 어려움을 겪고 있다. 협력이 필요한 부분이 있으나, 원활하게 작동하지 않는데, 원인은 여러 가지로 (활로를) 찾아가야 하는 상황이다. 각 영역이 사업에 초대하는 방식이 아니라 공동의 사업을 도모할 필요도 있다” / 유관 중간지원조직

■ “(유관 중간지원조직 간) 사업적 연계는 상호 홍보협조 외에는 부재한 상황이고, 각 조직 내부 팀 간 업무 분리도 협력을 쉽지 않게 만드는 요인이다” / 유관 중간지원조직

■ “(유관 중간지원조직) 실무자 간 정례적인 네트워크가 필요하다. 공익활동지원센터가 중간지원조직 간의 네트워크와 사업구상을 해주면 좋겠다” / 유관 중간지원조직

■ “시민사회가 건강해지는 역할을 누군가 하는 것은 필요하다. 현실적으로 취약한 시민권력을 어떻게 건강하게 강화할 것인가는 중요한 질문이다. 이 역할에는 공유재산법, 기부금법 등 시민의 권한 확대, 결사체, 생태계를 튼튼하게 하는 활동, 공익의 가치, 동료시민의 의미, 시민의식 등을 확산하는 역할 등이 포함될 것이다” / 유관 중간지원조직

■ “지원조직, 기관 중심이 아니라 시민 중심으로 접근하면 공동사업 시행은 더 유효할 수 있을 것이다” / 유관 중간지원조직

2) 광역-기초 간 관계

가. 광역-기초 간 역할분담

○ 면접조사에 참여한 관계자들은 그간 경험을 바탕으로 광역-기초 간 바람직한 관계 모델에 관한 다양한 의견을 개진함

- 광역-기초 간 지속적인 신뢰 형성, 광역의 역할로서 전략·제도적 기반과 연결에 관한 의견들이 주를 이룸

■ “시·군과 광역센터가 소통이 원활해야 한다. (광역센터가) 수평 혹은 아래에서 지원, 지속적인 활동을 통해 시·군 센터가 어느 순간 마음을 열게 된다. 장례식장에서 지원하는 것과 같은 힘들 때 작은 것으로부터 ...” / 유관 중간지원조직

■ “(각 센터의 동일 업무 실무자 간) 관계에 집중할 수 있는 기반(역량강화 교육 등)을 다지는 방식으로 접근하고 있다. 아울러 시·군센터의 급여, 근무환경 등 인사노무 지원도 하고 있다. 광역에서는 직접사업 보다 ... 사업비 지원 등 시·군센터 지원사업을 진행한다” / 유관 중간지원조직

■ “경기도 센터는 광역센터의 역할을 충분히 해왔다. 신규센터가 만들어질 때 ... 어떤 방식으로 진행해야 하는지 인큐베이팅 차원의 노력을 해왔다. 욕심을 내자면 AS 차원의 노력(시·군센터 네트워크 정례화 등)이 꾸준히 이루어지면 좋겠다” / 시·군공익활동지원센터

■ “기초하고 광역의 공익에 대한 개념이라든가 그런 거를 다르게 한다는 거는 아닌 것 같고 같아야 된다고 생각한다. 다만 광역에서는 좀 더 약간 넓은 면을, 기초로 거기서 좀 더 세분화해서 들어가는 정도면 될 것 같다” / 시·군공익활동지원센터

■ “광역센터는 시·군 센터의 활동을 정책적으로 지원하기 위한 제도적 기반을 조성하고, 중앙정부 및 타 광역센터와의 연계 및 협력 체계를 구축해 도내에 관련 활동을 효율적으로 전달하는 역할을 수행해야 하리라 본다 ... 시·군센터는 지역에 특화된 프로그램을 운영해 지역사회의 필요에 맞춘 공익활동 프로그램을 개발 및 운영하고, 지역주민의 참여를 촉진한다. 특히 지역 내 공익활동가 및 단체에 대한 직접 컨설팅을 제공, 지역사회 문제 해결을 위한 현장 중심의 실질적 지원을 해나가야 한다고 본다” / 유관 중간지원조직

■ “광역은 전략과 홍보에 중점을 두고, 세부사업은 기초에 맡기고 축소하시는 것이 바람직하다. 오히려 사업은 기초하고 연대해서 지원하고 기초에서 실행하는 방향으로 가야 할 것이다” / 시·군공익활동지원센터

■ “광역의 역할은 기초에서 진행하는 사업은 광역에서는 하지 말아야 한다는 말로 정리할 수 있을 것으로 보인다. 광역에서 해야 할 일들은 별도로 있다. 기초에서 가장 기본적으로 진행해야 하는 사업을 진행하다가 심화 과정이 필요할 때는 경기도 전체를 아우를 수 있는 사업을 그때 해서 광역이 가져가는 모습이 가장 이상적이라고 생각한다” / 유관 중간지원조직

■ “광역센터는 기초단위 센터와는 다른 방식의 고민과 내용이 필요하다. 경기도에 던져야 할 의제나 내용들이 단체들만의 의제가 아닌 사회문제 해결을 위해 여러 영역들이 어떻게 결합해야 할지 고민해야 한다. 이것을 고민할 수 있는 유일한 주체가 공익센터라고 생각한다. 다른 센터들은 그런 역할을 하기가 어렵다. 공익센터가 공익촉진과 관련된 부분을 사회에 던지는 역할, 공론의 역할을 할 필요가 있기 때문에 그런 점은 아쉽다” / 현장활동가

○ 아울러 바람직한 광역-기초 관계형성을 위해 지향해야 할 방향이나 과제에 관한 의견들도 제출됨

■ “지역(기초단위)에 공익센터가 만들어지고 나서 그냥 공간대관 정도의 역할에만 그치는 경우가 있기도 하다. 자칫 지역에서는 무용론이 나오기도 하면서 평가가 안 좋아지기도 한다. 경기센터가 지역 센터들에게 방향과 역할을 제시해 주는 것이 필요하다. 센터 1기와 2기가 사업의 방향이 다르게 나타나는 느낌이 들기도 한다. 1기 때 지역에 센터를 만들기 위해 노력한 것처럼 지역을 챙기는 것이 필요하다” / 현장활동가

■ “지역 센터가 생기는 과정에 경기센터에서 적극적으로 필요성에 대한 설명을 잘 해주셨고, 광역센터에서 기초센터를 만들기 위한 노력이 충분한 성과로 보인다. 5개로 줄기는 했지만, 기본법도 없는 상태에서 시행령 하에서 할 수 있는 최선의 노력을 했던 결과물이라는 생각이 들고, 단지 이제 정치의 변화라든가 이런 것들 때문에 아쉬운 점이 있다” / 시·군공익활동지원센터

■ “마을공동체지원센터는 경기도에 25개가 넘을 것 같은데 그렇게 힘이 있으면 전체적으로 경기도에 요구할 수 있는 정책들이 많을 것 같다. 그런데 저희는 이제 5개 센터가 존재하고 있고 이 센터가 모여서 도에 요구를 하기에는 고민이 깊지 못한 부분이 있다” / 시·군공익활동지원센터

■ “공익활동 촉진과 사업이 좀 더 활발히 이루어지기 위해서는 기초 지자체 단위의 공익활동지원센터 설립을 활발히 추진하고 경기도공익활동지원센터는 공동 비전 제시와 공동사업을 추진하여 협력과 파트너십을 강화하는 방향으로 나가야 한다고 생각한다” / 지원사업 참여자

- “시민사회 비전이 어떻게 가야되는지 없다고 생각해서 함께 먼저 나서서 고민을 해주시면.. 도와 함께 연구하는 것이 지금 필요한 시기라고 생각한다” / 시·군공익활동지원센터
- “지역 센터가 직영으로 생기건 민간위탁으로 생기건 일정기간 동안 인턴처럼 충분히 (경기센터가) 백업해 주는 시간이 있었으면 어땠을까 라는 생각이 들었다. 왜냐하면 각각의 기초자치단체들의 생각이나 형태가 다르지만 어쨌든 이렇게 경기센터를 중심으로 모였으니 같이 가는 방향성 등을 계속 점검받는 것이 필요했다” / 시·군공익활동지원센터
- “상담소 같은 경우에는 모든 센터가 다 하려고는 하지만 예산이나 자원의 문제로 어려움이 있다. 지역 현안과 관련해서는 지역에서 진행하지만, 그 외에는 경기센터로 유도하고 있다 ... 경기센터의 역할이라고 생각한다” / 시·군공익활동지원센터
- “기초센터가 활동할 수 있게끔 하는 것도 중요한데 ... 몇 개 없는 기초센터 간의 접점, 만남의 장을 다양하고 더 많이 만들어야 하지 않을까. 인간적으로 친해지는 과정에서 아쉬움이 있다” / 시·군공익활동지원센터
- “(광역-기초센터 간) 협력은 ... 행정구조상 강력한 결속은 어려운 측면이 있다” / 유관 중간지원조직

나. 효과적 역할 분담을 위한 조건

- 광역-기초 간 효과적인 연결과 협력을 위해서는 해결해야 할 조건으로 경기센터와 상시적으로 소통할 시·군 단위 주체(센터일 수도 있고 다른 형태일 수도 있는)를 형성하는 것과 남부·북부 간 연결의 문제를 들 수 있음
 - 시·군 단위 주체 형성에 관해서는 면접조사에 참여한 많은 관계자들도 구체적이지는 않지만, 필요성에 관한 인식을 공유하고 있음

- “예를 들면 수원이 시민사회가 활성화되어 있지만 센터는 없는 상태다. 그렇게 됐을 때 그러면 광명이랑 수원이랑 어떤 점이 다른지 이런 부분들에 대해서 ... 31개 시·군에 센터를 만드는 건지 아니면 현재 만들어져 있는 센터가 잘 되게 지원 ... 해야 하는 건지 고민이 있다” / 시·군공익활동지원센터
- “지역의 센터들을 계속하거나 ... 센터까지는 아니더라도 지역 거점이 되도록 하는 것을 시도해 봤다. 그런데 시·군에서는 자치단체장이 어떤 관점을 갖느냐에 따라서 다른 상황인 것 같다” / 시민사회 활성화위원회
- “공익활동지원센터가 있는 곳은 그 존재를 더욱더 많은 단체에서 알게 되고 활동할 수 있는 중심이 되지만, 센터가 없는 경우에는 경기도공익활동지원센터의 존재도 알 수 없어서 지원사업이나 활동에 대해 인식하기 어렵다. 물리적인 공간이 없더라도 중심이 되는 단체가 있어서 지원조직의 역할을 할 수 있는 홍보나 교육이 이뤄질 수 있도록 하면 어떨지 하는 생각을 했다” / 지원사업 참여자
- “(마을공동체지원센터의 경우 시·군) 센터보다 지역사회네트워크를 만드는 데, 힘을 쓰고 있다. 시·군 마을네트워크를 만드는 것 필요하다. 거기와 관계강화는 전략(현재 24개 네트워크 구성)이다. 공익활동지원센터도 유사할 것으로 생각된다. 다만 무엇으로 네트워크를 만들 것인가를 생각할 때 마을 영역과는 다른 전략이 필요할 수 있겠다” / 유관 중간지원조직
- “센터 지원과 지역에 있는 연대체라고 표현되는 단체들 지원을 같이 갈 수밖에 없는, 그래서 지원사업과 직접 사업이 같이 갈 수밖에 없는 게 (경기도공익활동지원센터의) 현실인데 이를 가지고 의회에서 너희(공익활동지원센터) 정체성이 뭐냐고 물을 때 고민이 된다” / 시·군공익활동지원센터

- 앞서 언급한 지역의 광활함과 다양함이라는 특성이 반영된 전통적인 과제로서 남부-북부 간 균형이나 유기적 연결에 관한 논의도 나타남
 - 이와 관련해 경기도공익활동지원센터는 남부와 북부로 이원화된 조직을 운영함으로써 소정의 성과도 거뒀지만, 남부-북부 간 연결은 여전히 쉽지 않은 과제임

■ “ESG 공익파트너십 캠페인이 북부에 집중되어 있었다. 다음에는 남부가 있을지 궁금하다. 사업부는 나눠 있더라도 대상은 경기도 전체에 적용되면 좋겠다” / 지원사업 참여자

■ “초창기 경기 남부에 집중되어 북부와 남부로 나누어 운영하게 된 점은 시·군과의 관계를 긴밀히 하고 지역 시민단체가 서로 교류하고 유사사례의 협업화를 유도하는 등 좋은 성과가 있었다고 판단된다” / 지원사업 참여자

■ “경기도의 다양성을 높이고 사업 운영 측면에서 남부와 북부가 함께 연결되어야 한다는 것은 매우 중요한 지점이라고 생각한다. 다만 지리적 위치로 인해 프로그램 운영 시 이동 시간 등 외적 요인이 너무 큰 장애라고 생각하여 이를 하이브리드 운영을 통해 합의점을 만들어 가면 좋을 것 같다. 직접적 만남으로 자리를 만드는 것도 중요하지만 빈도 또한 중요하다고 생각하기 때문에 지리적 문제를 보완할 수 있는 방법을 계속해서 구축하고 이를 개발해 나가는 것이 중요할 것 같다” / 지원사업 참여자

- 아울러 경기도공익활동지원센터의 권한을 넘어서는 문제이지만, 광역-기초 간 연결과 협력에 큰 영향을 미치는 요인으로 공익활동 지원정책에 관한 행정의 역할, 그리고 행정과 센터 간 역할 분담에 관한 문제들도 파악됐음

■ “기본계획에 담겨 있는 것을 다 광역센터가 이행해야 하는 과제로 되어 있어서 광역센터는 힘에 부칠 수밖에 없어서 이런 현실적인 한계가 생길 것 같다. 센터 내에서의 고민으로 급급해서 난관에 부딪혔을 때 이게 행정의 문제인지 도의 문제인지를 점검해 볼 만한 여유조차도 없는 상황이다” / 시·군공익활동지원센터

■ “이게 다 공익활동지원센터로 모여버리고 그러면 단일화해서 어떤 절차나 이런 부분들이 간소화 행정적으로는 편리해지고 좋다는 측면도 있지만 한편으로는 그동안 각 분야의 부처는 거기에 나름대로 전문성이 있었다. 그런데 그 전문 부서와 협업해서 도리어 잘 꾸려갈 수 있었던 사업들이 다 단절돼버리는 ... 그냥 다 공익활동지원센터에 넘겨버리고 공익활동지원센터는 그거에 허브로 그냥 사업 공급해 주고 그 성과 실적 가져오는 거 중간 고리 역할만 되는 경향이 있다. 그러면 이제 각 부처들은 그동안 직접적으로 이제 그 사업을 해왔던 당사자들이랑 현장에서 만나고 해왔던 것들이 끊어져 버리면 결국 행정은 한참 위에 그냥 근데 하늘 위로 올라가게 되는 거다. 전에는 현장에서 같이 호흡도 하고 그랬던 공무원들이 그게 이제 그 생명력이 다 사라지는 거다” / 현장활동가

■ “행정조직에 공익활동 지원정책 전문가를 배치하는 게 필요하다 ... (행정 담당자가) 1년도 안 돼서 또 다른 사람 바꾸고 그 다음에 신입 공무원들 거쳐 가는 대로 그냥 해버리는 식이 아니라 정말 그걸 잘 아는 사람이 3년, 4년 해 가지고 쪽 있으면서 그 다음 후임으로 오는 사람한테 충분히 인수인계해서 그 사람이 또 그 역할을 할 수 있게 그래야.. 근데 지금 보면 그런 부분에서 시민사회단체나 공익활동에 대한 행정에서의 가치 기준 자체가 좀 낮은 것 같다” / 시민사회활성화위원회

3) 센터 내부의 고민

가. 센터 구성원의 정체성

- 중간지원조직 종사자 정체성에 대한 확인이 필요한 이유
 - 중간지원조직 종사자 모두가 활동가로 자신의 정체성을 인식하고 있는 것은 아니며, ‘좋은 일을 하는 직장’에서 일하는 사람(직장인)으로 인식하는 경우가 많음
 - 지원의 영역이 시민사회이다 보니 시민사회가 추구하는 의사결정과 조직문화 측면에서의 민주성, 활동의 자율성 등에 대한 요구가 일반 조직에 비해 높고 근로조건, 복무기준, 복지에 대한 요구는 영리조직과 비교하여 요구하는 경우가 많음
 - 중간지원조직의 이런 특성은 조직의 비전을 수립하는 과정에서 개인의 직무와의 연관성을 기

준으로 하기도 하고, 조직의 업무량, 조직문화 등의 다양한 쟁점을 생성하기도 함

- 모든 구성원이 활동가로서의 정체성을 가지고 있어야 한다는 전제가 있는 것은 아니나 활동가로서의 정체성이 지원하는 현장과의 관계력 강화와 시민사회와 시민사회를 지원하는 조직 간의 관계를 비교적 쉽게 내재화하기도 함
- 그러므로 비전체계를 수립하는 과정에서 제기되는 쟁점들을 심층적으로 다루기 위한 기회를 별도로 추진할 것인지 혹은 이 과정에서 이 쟁점들을 다 다루어야 하는지에 대한 리더그룹의 판단이 필요함

○ 경기센터 구성원의 정체성과 관련하여 리더그룹은 경기센터의 구성원들의 약 40% 정도가 ‘활동가’로서의 정체성을 가지고 있다고 응답

- 작년에 비해 활동가로서의 인식이 조금 더 높아진 상황으로 평가할 수 있음

○ 60%의 구성원들은 ‘직장인’으로서의 정체성을 가지고 있는 것으로 추론

- 다수의 구성원은 비전체계를 논의할 때 조직의 비전이나 시민사회활성화에 대한 비전보다 ‘자신의 직무’ 중심으로 비전을 고민할 가능성이 높음
- 비전 수립 워크숍 과정에서 가능한 자신의 직무와의 연결성을 해제하고 센터의 역할과 위상에 대한 고민에 집중하도록 하는 방안이 필요함
- 또한 비전 수립과 건강한 조직운영이 연결되어 논의되어야 한다는 주장과 별도로 다루어져야 한다는 주장이 상존함

■ “우리가 센터의 사업성과에 집중해야 할지, 조직구성원의 성장을 지원해야 할지 계속 고민이 된다. 센터에서 일을 하는 구성원들의 만족도는 센터 사업의 성과로 연결된다” / 센터 중간관리자
■ “구성원들의 목적은 조직의 목적에 부합되어야 하며, 중간지원조직의 종사자로서의 역할과 직장인으로서의 역할은 서로 다를 수 있다. 사회전반에 대한 논의와 중간지원 종사자로서의 특수성을 고려한 문제는 다르게 논의되어야 한다” / 센터 중간관리자

- 리더그룹은 대체로 새로운 비전에 따라 현재의 조직구조와 사업을 재정비해야 한다고 생각하고 있으며 이에 대한 구성원들과의 공감대 형성이 필요함
- 시민사회에 대한 이해가 부족한 구성원들을 대상으로 학습 기회 제공이 필요함

나. 비전과 사업의 기본방향

○ 비전 수립의 방향성

- 일반적으로 비전은 미래 목표, 지향점 등 최종적으로 달성하고자 하는 바를 표현하는 것이고, 미션은 조직의 정체성, 존재의 의미, 조직의 사명 등을 서술한 것임
- 비전은 조직 중심으로 수립하기도 하고, 사회 변화상을 중심으로 수립하기도 함
- 사회 변화상에 기반해 비전으로 세우는 경우, ‘미션’을 조직의 비전으로 세우는 경우가 많음
- 리더그룹은 대체로 센터 설립의 목적이 ‘시민사회 지원’이기 때문에 그 결과치인 시민사회의 미래상이 조직의 비전으로 표현되어야 한다는 의견이 많음
- 특히 ‘시민사회 생태계’의 조성, 성장, 진화, 발전 등을 포함하는 의견이 많았음
- 주요 이해관계자 대상 의견수렴에서도 이해관계자들은 경기센터의 가장 중요한 성과를 시·군

지역 시민사회 지원과 네트워크 구축을 꾀는 한편, 앞으로의 과제 역시 공익생태계 조성, 네트워크 구축 등에 관한 의견이 많았음

- 또한 광역 수준의 중간지원조직으로서 시·군 지역에 중심을 두고 지원사업을 추진할 필요성을 많이 제기함

○ 비전의 적용 기간

- 반복적인 재수탁 심의 과정을 거쳐야 하는 센터로서는 장기적인 비전 수립에 대한 효능감이 떨어지는 상황이고, 수탁법인이 바뀌는 경우 센터의 비전을 새로 설정하는 여러 사례들에 대한 학습 효과로 보임
- 그러나 3년의 기간 동안 작동하는 비전은 아주 광범위하거나 추상적인 비전이 아닌 아주 구체적이고 달성 가능한 비전이 되어야 한다는 부담감이 존재함
- 다수의 기관들이 비전을 누구나 동의할 수 있는 사회의 미래상으로 두고, 핵심목표나 사업을 통해 구체적인 목표를 제시하는 것이 통상적임
- 그러므로 비전은 3년 동안 꾸준히 추진할 방향성을 담아내고, 3년 기간 내 달성 가능한 목표와 사업을 추진하는 방식으로 논의를 진행할 필요가 있음

○ 지원사업의 대상

- 대체적으로 리더 그룹은 단체와 활동가를 사업의 타깃 그룹으로 해야 한다는 의견이 많았고, 이해관계자 의견수렴에서도 센터의 활동은 단체와 활동가에게 초점을 두어야 한다는 의견이 많음
- 단체와 활동가 지원을 중심으로 사업을 해야 하는 이유로는 ▶ 단체 활동의 성과로 도민이 혜택을 보기 때문에 ▶ 센터가 도민을 직접 대면하기보다는 단체나 활동가가 도민과 대면하도록 지원 등임
- 한편 도민에 대한 지원의 필요성도 제기됐는데, 그 이유는 ▶공익활동의 지지기반 확대 ▶ 시민의식 변화 ▶ 기부와 후원의 확대 ▶ 새로운 활동가 인입 등임
- 그러므로 불특정 다수의 도민을 위해서는 공익활동에 관한 인식 제고와 기부의 계기를 만들기 위한 사업을 기획하는 것을 고려해 볼 수 있음
- 공익활동에 관심을 두고 지속적으로 활동에 참여하기를 원하는 도민을 대상으로 한 인큐베이팅 사업이나 지원사업의 경우, 기존 사업 참여 도민이 실제 시민사회 공익활동을 이어가고 있는지 평가를 통해 사업 방향이나 규모를 설정할 필요가 있음

다. 시·군 네트워크 구축

○ 센터의 주요 이해관계자들은 시·군 센터 설립과 시·군 시민사회 지원을 광역센터의 주요한 성과이자 이후 과제로 제시하고 있음

- 구체적으로는 △지역 간 포용·연결 협력, △광역-기초 간 관계성 증진, △지역사회 내 네트워크 활성화, △지역사회 요구 파악 등임
- 이 요구들이 사업으로 추진되려면 시·군 단위에 센터를 설립하거나 혹은 네트워크 구축이 필요함

- 시·군센터 설립보다는 시·군 시민사회네트워크 형성을 우선 과제로 인식
 - 시·군 센터 설립을 광역센터가 주도하기보다는 시·군 시민사회네트워크를 구축하고 그 네트워크가 센터 설립을 주도할 수 있도록 하는 것이 필요함
 - 행정적 시·군 단위는 활동하고 있는 단체의 수가 균질하지 않고 행정 구역을 넘어서 센터를 설치하는 것은 어려움. 그러나 시민사회네트워크는 지역을 넘어 서로 연결될 수 있음
 - 센터 설립은 시·군 단위 자치단체장의 정치적 성향에 영향을 많이 받음. 현재 설치되어 있는 시·군 센터 5개 중 3개는 관설관영(행정직영)으로 군포시공익활동지원센터는 관설민영으로 활동을 하다 관설관영으로 전환된 상태임

[그림 IV-1] 경기도 시·군 공익활동지원센터 설치 현황



- 센터 설립은 지역 시민사회의 선택의 문제로 광역센터는 센터 간 연결, 시민사회네트워크 간 연결을 지원
 - 지역에서 시민사회네트워크가 건강하게 활동을 하고 있는 경우, 오히려 센터 설립에 대한 욕구가 떨어질 수 있음. 센터가 설립되어도 시민사회와 같은 목소리를 낼 수 있느냐에 대한 고민을 하게 됨
 - 시·군 센터의 유무를 떠나 지역이 스스로 변화를 만들어 낼 수 있도록 지원하는 것이 중요하고, 지역이 그 힘을 가지고 있다면 스스로 센터 설립을 주도할 수 있음
 - 시민사회활성화에 대해 네트워크만으로는 어렵고, 센터를 반드시 만들어야 한다는 주장도 존재

라. 정책기반과 유관 영역 간 협력

- 시민사회활성화를 위한 정책기반 조성
 - 이해관계자들은 시민사회활성화를 위한 정책적 기반 조성에 대한 기대를 나타냈는데, 대체로 민관협력을 통한 공론장 조성, 단체와 활동가의 활동기반 조성에 관한 것임

- 현재 시민사회활성화를 위한 조례, 기본계획 수립 등 전국의 지자체가 비슷한 유형의 정책을 수립해 왔는데, 대체로 조례는 해당 지역의 센터 설립의 내용을 담고 있어 센터 설립의 근거가 되고 있음
- 경기센터가 시민사회활성화를 위한 정책기반을 구축한다면 현장이 필요로 하고, 현장에서 실현가능한 연구와 정책이 필요하다는 공감대가 형성돼 있음

<표 IV-3> 시민사회활성화를 위한 정책기반 조성 관련 현장의 요청

주제	내용(예시)
사회문제 해결	기후위기와 같은 심각한 사회문제 해결 방안
단체와 활동가 지원	=활동의 사회적 인정, 활동가 연구지원, 위기 시 생계 지원 =활동가 활동비 보조
기업의 사회 공헌 촉진	=착한 기업 인증 =세제 혜택
시민의 공익활동 지원	=1인 1단체 후원 캠페인 등 =청년, 베이비부머 세대의 참여 촉진
민관협력	=공론장 운영에 관한 조례 제정 =시의회와 시민사회 간 협력의 제도·정책화

○ 유관 영역 간 협력의 활성화

- 경기도의 경우, 영역별 중간지원조직 간 교류 모임이 있으나 실제 공동협력 사업에는 아직 한계를 지님
- 영역 간 서로 다른 언어가 존재하고, 문화가 존재하고, 서로 다른 성장의 역사를 형성하고 있지만, 시민 대다수는 이 부분을 다 공익활동으로 인식하고, 시민사회 내부에서도 이 영역 모두를 ‘공익활동’으로 포괄해야 한다는 주장도 있음
- 전문화, 분화의 과정은 자연스러운 현상이지만, 파편화, 분절화, 각자도생으로 흘러간다는 비판적 시각도 존재함
- 센터의 구성원들은 협력을 중요한 가치로 인식하고 있어서 어렵지만 해야 할 일이라고 생각함
- 마을, 자원봉사, 사회적경제 등 큰 틀에서는 다 공익활동이고, 타 영역도 센터의 시민사회활성화를 지원하는 조직으로 인지하기 때문에 협력의 거점으로서의 역할을 요구한다고 생각함
- 다른 한편, 우수탁 평가시 네트워크 또는 협력에 관한 평가항목이 존재하고 있어 실질적인 실적·실익이 되기도 함
- 협력의 방향으로 ▶ 시민사회의 공동의 목소리를 대변하여 전달하는 역할 ▶ 구체적인 성과를 만들 수 있는 협력 등의 의견이 제시됨
- 영역 간 협력은 모두가 동의하지만, 실제 사업추진은 쉽지 않음. ‘공동의 의제’ 발굴 과정부터 각각의 언어와 문화, 관행들에 대한 조율이 필요함

<표 IV-4> 의견수렴 결과 요약

영역		주제어	의견 요약
평가	긍정적 측면: 성과	시·군 지원 및 네트워크 구축	=시·군지원 및 네트워크 구축 긍정평가, 초창기 시·군 센터 설립 지원은 성과와 한계
		유의미한 지원사업의 성과	=최근 다양한 지원사업 긍정평가 =특히 상담소, 회계지원이 가장 기억에 남는 가운데, 다양한 지원사업의 성과
		센터 운영에 있어서의 성과	=△센터 운영위원회, △사업 참여자 간 연결, △정보공유, △한대의 문화 등 긍정평가
	부정적 측면: 한계	센터가 처한 구조적 한계들	=시민사회와 공익활동에 대한 오해나 정치적 환경 =이로부터 기울어진 민관관계와 센터의 모호한 정책적 위상 문제 형성
		지원사업 개선 요청: 내용적 측면	=지원사업에 있어 △맞춤형 상담, △후속 심화사업, △후속 네트워크 지원 보완 필요
		지원사업 개선 요청: 운영적 측면	=지원사업비에 실시·인건비 포함 요청 =소통부족, 단년도 사업, 홍보부족, 복잡한 행정절차 등 개선 요청 =시민사회활성화위원회 활성화 필요
전망	거시적 측면: 방향	전략적 관점과 지원방식의 변화	=센터가 전략적 관점, 선택과 집중 필요 =센터의 정체성, 생태계 내 포지션 형성
		지역 시민사회 중심 접근	=광역센터의 지향으로서 지역 중심 접근 =△지역 간 포용·연결·협력, △광역-기초 간 관계성증진, △지역사회 내 네트워크 활성화, △지역사회요구파악 필요
		시민사회 목소리와 정책 활동	=시민사회와 공익활동 목소리 수렴 지원 =제도적 기반 개선을 위한 정책연구 필요
	미시적 측면: 과제	공익활동 주체들을 위한 지속적 지원	=특히 단체·활동가 지원은 고유역할 =재정 등 공익활동 자원확충 지원 필요
		시민사회 인식전환과 저변 확산	=시민사회에 대한 인식개선 노력 필요 =청(소)년 공익활동 교육, 활동지원 필요
		시민사회 개념 정립 필요	=시민사회를 설명할 언어 =이를 통한 사회적 인정의 기반 마련 필요
이슈	시민사회 개념과 범주	시민사회 범주와 센터의 역할	=시민사회 범주, 센터 지원대상 관련 담론 필요 =시민사회 영역 간 협력을 위한 센터의 역할
		광역-기초간 관계	=광역-기초 간 지속적 신뢰형성 =광역의 역할: 전략, 제도적 기반, 연결 =센터와 소통할 시·군단위 주체 형성 필요 =남부-북부 연결, 센터-행정 간 역할분담
	센터 내부의 고민	센터 구성원 정체성	=‘활동가’ 정체성에 따른 ‘시민사회’ 관점과 ‘직장인’ 정체성에 따른 ‘직무’ 관점의 균형 필요
		비전과 사업의 기본방향	=‘조직’보다는 ‘시민사회’에 중심을 둔 비전 =위수탁 기간을 고려한 비전 기간 설정 =단체·활동가 지원에 초점을 두는 가운데 도민의 규모와 방향도 고민
		시·군 네트워크 구축	=시·군 센터 외에도 네트워크 형성과 지역 간 연결 역할 중요
		정책기반과 유관 영역 간 협력	=현장 요청에 조응한 정책기능 강화 필요 =당위를 넘어 실효적 협력에 센터 역할 필요

5. 소결: 의견수렴으로 부터

- 다양한 사업들 중 유지할 것과 새롭게 집중할 과제의 전략적 배치 필요
 - 상담소 회계지원을 비롯해 센터의 다양한 지원사업들에 관계자들의 긍정적 평가가 많음
 - 아울러 센터가 감당해야 할 고유역할로서 비영리민간단체들을 비롯한 공익활동 주체 지원 역할의 고도화 필요
 - 시민사회와 공익활동 지원정책 환경과 센터의 인력과 예산 상황이 여전히 녹록지 않을 것으로 예상되는 가운데, 새롭게 설정될 전략적 과제와 기존 사업 중 유지해야 할 것들을 균형있게 배치하는 전략적 관점 필요

- 많은 관계자들이 제시한 주요 과제로서 시·군 네트워크 구축 필요
 - 시·군 지원 및 네트워크 구축을 위한 센터의 노력에 긍정적 평가, 이후로도 경기센터의 시·군 지역 시민사회 중심의 접근이 필요하다는 의견
 - 이를 위해 경기도공익활동지원센터는 지역 간 포용·연결·협력, 광역-기초 간 관계성 증진, 지역사회 내 네트워크 활성화, 지역사회 요구파악 등이 과제로 제시됨
 - 아울러 광역과 기초단위 간 역할분담이 중요함. 광역은 전략, 제도적 기반, 연결과 관련된 역할을 담당하고, 기초는 도민과 단체들과 만나는 단위로서 역할 수행 필요
 - 이를 위해 광역단위가 유기적으로 소통하고 협력할 기초단위 주체의 발굴과 역량강화, 협력관계 형성이 핵심적인 과제로 제기됨
 - 아울러 중간지원조직과 행정부서 간 역할 분담, 경기도 남부-북부 간 연결도 과제로 제시됨

- 시민사회 생태계에서 센터의 위치와 사회적 요청에 따른 사명 도출
 - 경기도공익활동지원센터는 그 사명이 개별 기관의 운영과 사업 이전에 시민사회 생태계에서 점하는 위치와 사회적 요청에 기반해 형성되는 특성을 지님
 - 시민사회 생태계에는 행정부서와 시·군 단위, 유관 정책영역과 중간지원조직, 도민과 공익활동 단체, 전국적인 시민사회 공익활동 관련 지원기관까지 다양한 영역과 주체가 포괄됨
 - 아울러 아직 시민사회와 공익활동에 대한 사회적 인식의 미흡과 정치적 오해가 존재하는 상황에서 사회적 인식의 확산과 전환을 위한 역할도 강조되고 있음
 - 향후 시민사회 생태계 내 센터의 위치를 고려하는 가운데, 경기도 시민사회와 공익활동의 바람직한 변화·발전을 위해 센터가 핵심적으로 기여해야 할 역할을 중심으로 사명 도출 필요

○ 센터의 운영과 사업을 둘러싼 구조적 한계에 대한 대응

- 경기도공익활동지원센터가 운영과 지원사업 추진에 있어 겪는 어려움은 많은 부분 정치·사회 구조적 한계로부터 기인함
- 구조적 한계 속에서도 센터가 주어진 역할을 수행하는 것도 필요하지만, 지속가능한 정책기반 조성을 위해 구조적 한계에 가능한 대응을 전개하는 것도 필요함
- 우선적으로 시민사회와 공익활동 활성화에 저해하는 제도, 관행, 문화 등을 발굴하고, 이를 개선하기 위한 정책과제를 제시하고, 시민사회와 공익활동 현장의 목소리가 정책과정에 반영될 수 있는 통로를 마련하는 역할을 수행할 수 있음
- 광역단위인 경기도공익활동지원센터가 정책적 위상을 확보하는 궁극적인 토대는 기초단위 지역 시민사회와 관련 정책 활성화, 그리고 광역과 기초단위 간 유기적인 연결임

○ 센터 구성원들의 역할과 관계에 관한 정체성 형성과 내면화 노력 필요

- 협치와 시민참여 기반 정책영역의 중간지원조직의 일반적인 고민 중 하나는 구성원의 정체성에 관한 것으로 ‘활동가’ 정체성에 따른 ‘시민사회’ 관점과 ‘직장인’ 정체성에 따른 ‘직무’ 관점의 균형 문제임
- 아울러 광역단위 센터가 주로 관계 맺는 정책고객으로서 대상집단은 ‘도민’인가 아니면 ‘단체와 활동가’인가 하는 부분 역시 센터가 맺는 대외관계의 성격을 규정하는 중요한 지점임
- 일반적으로 이 고민의 지점은 두 가지 대비되는 관점 사이의 균형을 통해 해결해 나간다고 말할 수 있지만, 현장에서의 고민은 그리 간단치 않음
- 이는 시민사회와 공익활동 활성화에 있어 우리는 어떤 전문성을 지닌 주체들이며, 우리는 정책 대상과 어떤 관계를 맺는 것이 적절한가 하는 정체성 형성의 과정임
- 향후 구성원들이 새롭게 세우는 사명과 비전을 공유하고, 자신들의 전문성과 대외관계에 관한 학습과 토론이 조직운영에 있어 중요한 과제로 제시됨

V

제안: 제2기 비전전략체계

1. 제2기 비전전략체계 수립의 방향
2. 비전전략체계 구축을 위한 논의 과정
3. 제2기 비전전략체계
4. 제2기 비전전략 추진을 위한 제언

1. 제2기 비전전략체계 수립의 방향

1) 심층집단면접 과정 참여자들의 의견에 대한 검토와 반영

- 비전전략체계 수립 워크숍에 앞서 본 연구 과정에서 진행된 집단면접의 내용이 정리되는 시점에 경기센터에 공유, 전 구성원이 센터의 주요 관계자들의 의견을 인지하고 논의에 참여할 수 있도록 함
- 워크숍 전 리더그룹과의 사전 간담회를 통해 센터의 주요 관계자들의 의견과 쟁점사항을 정리하여 리더그룹의 의견을 먼저 청취하여 비전전략체계 수립의 개략적인 방향을 파악하여 워크숍 중에 토론이 공전되는 것을 방지하여 효율적이고 효과적인 논의과정이 되도록 함

2) 기존 비전체계에 대한 점검과 사업회고를 통한 개선 과제 도출

- 기존 비전체계와 현재 추진되고 있는 사업을 검토함으로써 이후의 비전체계에 반영되어야 할 것, 개선되어야 할 것, 과감히 포기해야 할 것 등을 전체 구성원이 동일하게 인지하도록 하는 과정임
- 수탁 기수별로 주요 사업과 대표적인 성과, 미진한 부분을 점검함으로써 개인의 관점이 아닌 센터 전체적인 사업을 조망하는 관점을 갖도록 유도함

3) 센터 활동과 경기시민사회 환경에 대한 학습을 통해 구성원 간 인식의 격차 해소

- 센터의 저연차 구성원과 고연차 구성원은 센터를 둘러싼 환경, 중간지원조직에 대한 이해, 시민사회의 접촉면, 시민사회관련 제도·정책의 이해 등에 있어 많은 차이를 가지고 있음
 - 특히 워크숍 추진과정에서는 시민사회에서 사용하는 용어(공익활동, 지속가능성, 사회적가치, 시민사회생태계 등)에 대한 이해 측면에서의 격차가 두드러지게 나타남
- 비전전략체계 수립과정에서 센터 활동에 영향을 미치는 주요 이해관계자가 누구인지, 센터 활동을 규정하는 제도나 정책은 무엇인지, 시민사회 안에서 자주 쓰이는 용어는 어떤 의미를 담고 있는지 등에 대한 정보와 자료의 제공, 상호 토론을 통해 구성원 간 인식의 격차 해소

4) 내부 구성원의 토론과 합의에 기반한 실질적 비전전략체계 구축

- 수탁 1기의 비전은 「공익활동 촉진 및 경기도 시민사회의 지속가능한 발전」이고, 2기의 비전은 촉진에서 증진으로 단어가 바뀌었음
 - 촉진에서 증진으로의 단어 변화는 이후 워크숍 과정에서 구성원들 사이에서 쟁점이 되기도 했음
- 센터 설립의 목적에 기반하여 비전이 세워지기 때문에 새로 수립될 비전전략체계 역시 큰 범위에서 수탁 1기와 2기의 비전과 지향점이 아주 다르지는 않을 것임

- 그러나 내부 구성원들이 새로운 비전체계를 직접 설계한다는 것은 여러 측면에서 이전과는 다른 비전으로 인식될 가능성이 높음
 - 조직의 비전과 목표를 달성하고자 하는 구성원들의 책임감이 높아질 것이고, 사업과 운영을 비전과 목표에 정렬시키고자 하는 방향성이 생길 것이고, 비전과 목표는 사업의 성과와 평가에 대한 기준이 될 것임
 - 센터 구성원들이 논의하고 합의하여 직접 설계한 비전은 그 외에도 활동에 대한 동기부여, 조직문화, 학습과 평가 등 여러 측면에서 영향을 미치게 될 것임
- 비전전략체계는 센터의 주요 관계자들에게 센터의 사회적 책임과 정체성을 설명함
 - 워크숍 과정에서 다수의 센터 구성원들이 질문했던 나와 센터의 정체성에 관한 설명의 기준이 될 것임
 - 외부의 다양한 요구에 대해 비전과 핵심목표에 근거하여 협력이나 지원의 방향을 결정할 수 있음

2. 비전전략체계 구축을 위한 논의 과정

1) 1차 워크숍 (8월 20일, 오전 10시 30분~오후 5시)

- 1차 워크숍은 비전전략체계 구축에 대한 구성원의 기대와 우려를 공유하고, 기존의 비전체계를 점검하며, 센터 설립 이후로 진행해 왔던 사업에 대해 수탁 1기, 수탁 2기로 나누어 그 특징과 성과를 회고함
 - 대응경영개발원(용인시 처인구 소재)에서 진행되었으며, 센터 구성원과 모법인 대표가 참석함

가. 워크숍에 대한 기대와 우려

- 센터 구성원들의 토론과 합의에 기초하여 비전체계를 설계한다는 기대감이 높은 상태
 - 수탁 1기(2020년~2021년) 비전은 센터 수탁 준비과정에서 모법인을 중심으로 작성, 2기(2022년~2023년)는 1기의 비전을 거의 그대로 유지했고, 2024년 「경기도 공익활동 활성화를 위한 공익활동지원센터 비전전략체계 수립 연구」를 계기로 센터 구성원들의 합의와 외부의 이해관계자들의 요구에 기반한 비전전략체계 수립에 착수함
 - 타 지역에 비해 행정과의 협력기반이 좋은 상황으로 센터 주도의 비전수립에 대한 부담감이 크지 않은 상태임

‘사업의 큰 방향성 설정이 용이해지길 기대함’ / ‘논의와 합의를 통한 비전의 구체화’
 ‘구성원들과 함께 센터 미래 설계’ / ‘기존의 비전을 구성원들의 마음을 모아 체계적으로 수립’

- 다수의 구성원은 이 과정이 구성원 간의 소통과 협력의 기회가 될 것이라 기대

- 경기도 남부와 북부의 2개 지역에 사무소가 설치된 상황에서 전체 구성원이 모여 충분히 서로의 생각을 나누고, 토론하고, 합의를 만들어 내는 경험이 많지 않았음
- '비전전략체계 수립'이라는 공동의 목표를 만들어가는 과정은 그간에 부족했던 구성원 간 소통과 협력의 기회가 되었으면 좋겠다는 기대감을 피력함

'소통과 공감에 있는 것' / '다양한 목소리를 들을 수 있다' / '서로 힘 주고 받기'
 '함께하는 즐거움' / '나, 우리에게 기여'

- 우려되는 점은 기존의 사업과 업무체계의 변화, 토론과 합의의 개방성, 합의안 도출의 가능성 등으로 나타남
 - 비전체계가 새롭게 만들어지면 조직의 사회적 역할(미션)이 변할 수 있고 핵심사업이 변경되며, 기존의 업무체계가 변경될 것이라는 우려와 새로운 비전과 미션의 수행에 대한 부담감, 현재 담당업무의 확대·변경·폐기에 대한 우려가 존재

'사업에 대한 걱정' / '큰 미션 부담'
 '원하는 결과물이 나오지 않으면 어떡하지?' / '업무와 사업의 팀별 조율'

- 참여한 구성원 모두가 근무연차, 직급, 직무에 관계없이 적극적으로 발언에 참여할 것인지 그리고 적극적인 발언자와 소극적 발언자들의 의견이 치우치지 않고 합의에 반영될 것인지에 대한 우려

'솔직하게 말할 수 있을까?' / '적극적 참여없는 일반적 의견이 관철되지는 않을까?'
 '침묵을 지키는 구성원이 많지 않을까?'

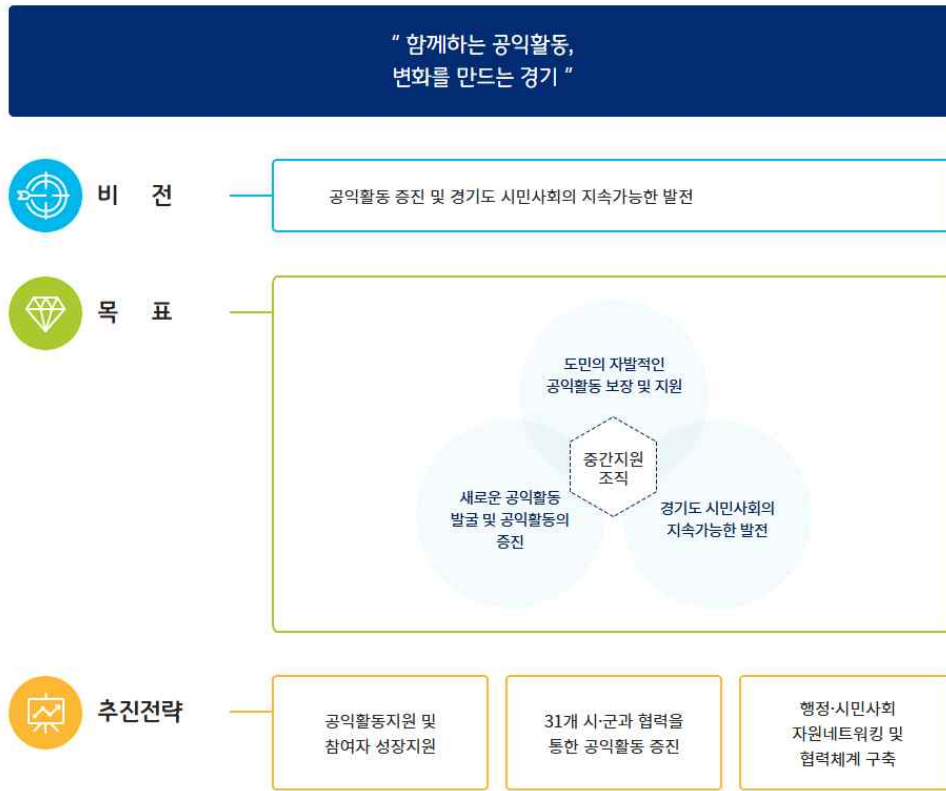
- 서로 다른 의견들이 합의를 만들어 낼 수 있을까에 대한 우려

'서로 다른 생각들이 잘 조율될까?' / '생각들이 잘 모아질 수 있을까?'

나. 기존 비전과 목표에 대한 점검

- 기존 목표에 대한 점검은 ▶기존 비전에 대한 동의/공감 여부와 내용 ▶기존 비전에서 이해하기 어려운 내용 ▶3가지 핵심 목표의 성취율과 의견 등 3가지 논의 주제로 진행
 - 현재 경기도공익활동지원센터의 비전은 「공익활동 증진 및 경기도 시민사회의 지속가능한 발전」임. 이 비전에 대한 구성원들의 의견을 묻는 과정을 통해 기존 비전의 영향력을 살피고, 이후 새롭게 수립될 비전에 대한 방향성을 만들어가고자 함

[그림 V-1] 현행 경기도공익활동지원센터의 비전체계



- 논의를 위해 구성원들에게 아래의 세 가지 질문에 대한 각자의 생각을 적어보고 팀 내의 논의를 거쳐 전체를 대상으로 공유함

1. 기존 비전에 동의하거나 공감하는 내용과 이유는 무엇인가요?
2. 기존 비전을 이해하거나 내재화하는데 어렵거나 힘든 내용이 있나요? 이유는 무엇인가요?
3. 기존 비전체계 하의 핵심목표는 어느 정도 실현이 되었을까요? 그 이유는 무엇인가요?

○ 기존 비전에 대해 어떤 부분에 동의하고 공감하는지, 그 이유는 무엇인지를 묻는 질문에 대다수 구성원은 '증진'과 '지속가능성'이라는 단어에 대해 깊은 공감을 표현함

핵심 키워드	공감에 대한 의견
증진	'공익활동의 나아감' '촉진에서 증진으로의 변화는 의미가 변한 것으로 보인다' '촉진에서 증진으로 / 사회적 비전으로 약간의 변화가 읽힘' '증진보다는 촉진' '공익활동촉진은 자발적인 활동에 대해 더 잘할 수 있도록 만드는 것' '공익활동 증진'
지속가능성	'지속가능성에 대한 공감, 단편적이지 않고 장기적인 발전과 유지를 의미한다고 판단' '건강한 시민사회는 꼭 필요하니 널리 퍼져야 하고 지속가능해야 한다' '시민사회의 지속가능한 발전(직관적, 넓은 의미 포함, 어떤 사업이든 포괄할 수 있음)'

- 구성원들은 수탁 1기의 비전은 「공익활동 촉진 및 경기도 시민사회의 지속가능한 발전」에서

촉진에서 증진으로 단어가 바뀐 이유는 ‘촉진’(행위)에 따라 공익활동이 ‘증진’(상태)된 상황으로 이해

- 그 외 슬로건인 「함께하는 공익활동, 변화를 만드는 경기」 중 ‘함께하는 공익활동’에 대한 공감을 표현하기도 함

“함께하는” / “함께하는 공익활동” / “어렵지 않는 누구나 할 수 있는 공익활동”

- 현재 비전을 내재화하는 데 있어서 어려운 점은 비전이 포괄하는 활동의 주체와 범위, 대상이 명확하지 않고, 지속가능성과 공익활동에 대한 정의가 어렵거나 추상적이라고 생각하며, 시민사회의 지속가능한 발전에 대해 시민사회가 생각하는 바와 센터가 생각하는 바가 일치하는지, 다르다면 어떻게 맞추어 가야 하는지 등의 어려움이 있다고 응답함

구분	내용
범위	대상과 주체의 범위(무엇을 지속가능하게 하고, 누가 할지) 변화의 범위(어떤 상태에서 어떤 상태로 움직여야 할지) 공익활동(센터가 지원해야 하는 공익활동의 범위) 시민사회(센터가 지원해야 하는 시민사회의 범위)
용어의 정의	지속가능성, 시민사회생태계 시민사회의 지속가능한 발전 공익활동

- 그 외에도 ▶공익활동의 증진, 지속가능한 발전 등의 용어를 시민이 쉽게 이해할 수 있도록 바꾸는 것 ▶ 타 기관(예를 들어, 지속가능발전협의회 등)과의 차별화 전략 등에 대해 어려움이 있다는 의견을 제시
- 공익활동에 대한 정의와 시민사회의 지속가능성과 관련하여서는 「경기도 시민사회활성화와 공익활동 증진에 관한 조례 제2조(정의)」의 내용을 기반으로 정의하여야 함을 설명

제2조(정의) 이 조례에서 사용하는 용어의 뜻은 다음과 같다.

1. “시민”이란 「지방자치법」 제16조에 따라 지방자치단체의 구역 안에 주소를 가진 자를 말한다. <개정 2022.10.31.>
2. “시민사회”란 시민, 법인 또는 단체 등 공익활동을 하는 주체와 공익활동의 영역을 말한다.
3. “시민사회활성화”란 사회 전반에 걸쳐 공익활동이 활발하게 일어나며 이를 촉진하기 위한 제도적 기반과 사회적 지지가 폭넓게 확보된 상태를 말한다.
4. “공익활동”이란 시민, 법인 또는 단체 등이 자발적으로 행하는 공익성이 있는 활동으로 영리 또는 친목을 목적으로 하지 않는 활동을 말한다.
5. “공익활동단체 등”이란 공익성과 자발성에 기초하여 공익활동을 행하거나 이를 지원하기 위하여 설립된 비영리민간단체와 비영리법인 등(각각의 하부조직 및 설립을 준비 중인 단체 및 법인을 포함한다)을 말하며, 다만 사실상 특정정당 또는 선출직 후보를 지지하거나 특정 종교의 교리 전파를 주된 목적으로 설립·운영되는 단체 및 법인은 제외한다.
6. “비영리 일자리”란 시민, 법인, 단체 등 공익활동을 하는 주체가 공익활동을 하는 과정에서 만들어지는 일자리를 말한다.

- 핵심목표를 얼마나 성취했는지와 그 이유에 대해 3개의 팀으로 나누어 토론하게 한 다음 각 팀의 합의 내용을 공유함
 - 핵심목표 첫 번째 ‘도민의 자발적인 공익활동 보장 및 지원’의 경우, 3개 팀의 목표 달성률 평균은 53% 정도이고, 이 범주에 포함되는 사업은 비영리스타트업, 시민기록자 양성(에디터), 역량강화, 컨설팅, 상담소 등을 언급. 이유로는 다양한 사업의 개발, 센터의 인지도 향상에 기여, 도민들의 접근성 제고 등의 긍정적 이유와 그럼에도 여전히 일반 도민이 접근하기에는 진입장벽이 높다는 부정적 의견도 존재
 - 핵심목표 두 번째 ‘새로운 공익활동 발굴 및 공익활동의 촉진’의 경우, 3개 팀의 목표 달성률 평균은 64%로 이 범주에 포함되는 사업은 비영리스타트업, 북부사무소의 공익의제 지원, 기업 연계 사업 등을 언급. 이유로는 기업, 청년, 스타트업 등 새로운 주체 발굴, 다양한 공익활동의 사례 발굴 등의 긍정적 의견과 신규 기획이 부족하고, 진부한 느낌이 든다, 발굴이 쉽지 않다는 부정적 의견도 존재
 - 핵심목표 세 번째, ‘경기도 시민사회의 지속가능한 발전’의 경우, 3개 팀의 목표달성률은 45.5%로, 해당 사업으로는 시·군센터 설치 지원, 경기 북부사무소 개소, 단체들과의 지속적인 소통, 북부의 의제발굴 등이 있었고, 이유로는 대체적으로 시민사회 생태계가 여전히 취약하고, 지속가능한 발전이라는 개념이 정리되지 않았으며, 단체에 실질적인 도움이 되고 있는지 여부, 센터의 지원만으로는 불가능한 목표이다 등의 부정적 의견이 다수 도출

다. 사업 회고

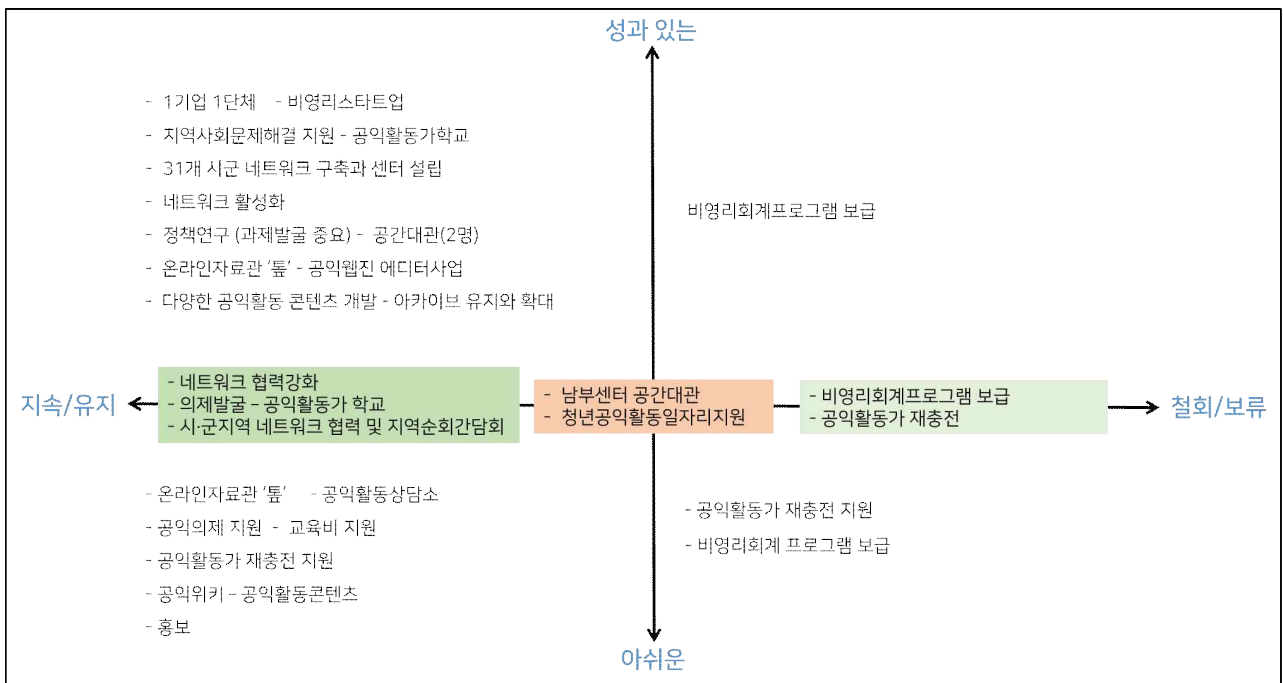
- 사업회고는 수탁 1기와 수탁 2기의 사업의 특징과 성과를 정리하고 지속·확장·폐기 대상 사업에 관한 의견을 정리함
 - 사업회고를 위해 구성원들에게 주어진 토론 질문은 다음과 같음
 1. 1기와 2기 사업의 특징은 무엇이라고 생각하시나요?
 2. 1기와 2기 사업의 성과는 무엇이라고 생각하시나요?
 3. 성과가 큰 사업과 아쉬운 사업, 지속하거나 유지해야 할 사업과 철회하거나 보류해야 할 사업은 무엇이고, 그 이유는 무엇입니까?
- 1기와 2기의 사업의 특징과 성과에 대해 구성원들의 생각을 정리해 보면

기수	특징	성과
1기 (2020년~2021년)	<기반형성시기> - 경기도 내 단체들의 현황 조사와 시민사회활성화 방안 연구, 지역순회간담회 등을 통해 센터의 활동기반이 되는 경기지역 시민사회의 지형을 분석하고,	- 6개 시·군에 공익활동 활성화 조례 제정 - 시·군센터 설립 지원을 통해 일상적인 네트워크 구축 기반을 조성

	<ul style="list-style-type: none"> 센터를 홍보하는 활동에 집중 - 활동가 지원사업 중심 	<ul style="list-style-type: none"> - 지역순회간담회를 통해 경기지역 시민사회의 욕구를 파악
<p>2기 (2022년~2023년)</p>	<p><안정과 도약의 시기></p> <ul style="list-style-type: none"> - 대체적으로 많은 사업들이 기본의 단계에서 심화의 단계로 넘어가는 시기 - 페스타, 시민기록 컨퍼런스 등 도민참여형 프로그램, 경기 북부의 의제사업, 1기업-1단체 공익파트너십 캠페인 등의 사업 시작 	<ul style="list-style-type: none"> - 공익활동 페스타. 시민기록 컨퍼런스 등을 통해 시민사회지원과 도민참여형 프로그램의 균형을 잡고, - 사업을 집중화·전문화하고, - 이해관계자와의 네트워크 확장 - 시민사회와의 관계력 강화

- 수탁 1기, 2기 사업에 대한 특징과 성과의 도출에 있어 구성원 간 큰 견해의 차이는 없음

○ 사업의 성과와 연결지어 지속·유지 사업, 보류·철회해야 할 사업에 대한 의견을 요약하면 다음과 같음



- 성과가 있거나 약간 아쉽긴 하지만 그래도 지속·유지해야 한다는 의견이 많은 사업은 사업의 확장과 개선이 필요

- 그러나 지속·유지해야 할지, 보류·철회해야 할지에 대한 판단이 서지 않는 사업들은 새로운 비전전략체계에 따라 구성원과의 합의 필요. 그렇지 않을 경우 똑같은 문제제기가 반복되고, 사업의 효능감이나 효율성이 저하. 특히, 비영리회계프로그램 보급사업과 공익활동가 재충전 지원사업에 대해서는 사업의 목적과 방향에 대한 진지한 논의 필요

- 회계프로그램 지원사업은 앞선 이해관계자 인터뷰에서 유용한 사업이었다라는 응답이 많았던 만큼 현재 사업의 문제점을 들여다보고 개선을 위한 우선적 논의 필요

2) 2차 워크숍 (8월 28일, 오후 1시~5시)

- 2차 워크숍은 센터의 비전 수립과 미션(문) 작성을 목표로 진행
- 경기도공익활동지원센터 북부사무소에서 진행되었으며, 센터 구성원과 모법인 대표단위가 참석
 - 팀 단위 논의를 기반으로 진행하기 위해 3개의 팀을 구성하였고 각 팀은 참여자의 직급, 직무, 활동기간 등을 고려하여 골고루 배치
 - 미션(문) 작성을 위해 팀별로 대상, 목적, 수단에 관한 키워드를 각자 정리한 후, 팀별로 공유하고, 전체 토론을 통해 합의안을 만드는 방식으로 진행

가. 대상, 목적, 수단에 대한 키워드 도출

- 비전, 미션문 작성의 기본 키워드가 될 단어의 선택을 위해 대상, 목적, 수단에 대한 키워드 도출

대상	<ul style="list-style-type: none"> • 단체와 공익활동가, 시민사회, (공익활동에 관심있는) 경기도민
목적	<ul style="list-style-type: none"> • 지속가능한 공익활동 <ul style="list-style-type: none"> ↳ 공익활동의 유지, 발전 ↳ 지속가능한 시민사회 ↳ 자립 • 더 나은 세상 <ul style="list-style-type: none"> ↳ 평등한 세상, 차별없는 세상, 행복한 삶 • 사회문제해결 <ul style="list-style-type: none"> ↳ 사회적 영향력, 견인 • 공익적 가치의 증진 <ul style="list-style-type: none"> ↳ 사회 전체의 긍정적 변화(공익적 가치 증진) • 공익활동 활성화 <ul style="list-style-type: none"> ↳ 공익활동 활성화 ↳ 공익활동 증진·발굴 ↳ 경기도 공익활동 활성화 지원 ↳ 경기도민의 참여활동을 활성화 • 건강한 시민사회
수단	<ul style="list-style-type: none"> • 지원(재정적·물적 지원, 다양한 지원사업 운영) <ul style="list-style-type: none"> ↳ 효과성 있는 사업추진 및 연대 ↳ 맞춤형 사업 ↳ 자원연결 • 연대/연결 <ul style="list-style-type: none"> ↳ 협력 ↳ 네트워크 구축 ↳ 시민사회네트워크 ↳ 연결 • 경기도 정책연구 및 제도 개선 • 이외에 중간조직 역할, 예산 확보, 역량강화(실무역량강화), 시민의 인식개선, 공익활동 증진, 거버넌스, 자발적 시민참여 등의 키워드가 토론 중 제시됨

나. 미션문 작성

- 도출된 키워드를 활용하여 팀별로 미션문을 작성하고, 각 단계마다 전체 공유를 통해 다른 팀의 미션문을 듣고 동의나 공감의 내용이 있는 경우, 자신이 속한 팀의 미션문을 수정하도록 함. 총 세 차례의 작업이 반복됨
 - 이는 팀별로 논의하지만, 전체의 내용을 듣고 자신이 속한 팀의 미션문을 수정함으로써 전체가 공감할 수 있는 미션문을 최종적으로 도출하기 위함임

미션문 작성	1팀	2팀	3팀
1차	경기도민의 자발적 공익활동을 지원하여 사회적 가치를 실현하고 건강한 시민사회를 만들어갑니다	시민의 참여로 만든 더 나은 사회를 위한 변화의 행동을 지원합니다	경기도 시민사회가 사회변화를 견인·주도할 수 있도록 지원·협력·제도개선 활동을 펼칩니다
2차	경기도민과 시민사회의 공익활동을 지원하여 사회적 가치를 실현한다	경기도민의 참여로 만든 더 나은 사회를 위한 변화의 행동을 지원합니다	사회변화를 추구하는 경기도민의 공익활동을 촉진하고 지원합니다
3차	경기도민의 공익활동을 촉진하여 사회적 가치를 실현하는 시민사회를 만들어 간다	경기도민의 참여로 만든 더 나은 사회를 위한 변화의 행동을 지원합니다	경기도 시민사회 성장을 위한 공익활동을 촉진하고 지원합니다
추가 의견	시민사회의 재도약으로 공익활동의 사회적 영향력을 확대합니다		

○ 미션문 작성에서 도출된 키워드와 전체 토론과정에 유의미하게 논의된 내용은 다음과 같음

대상	▶시민사회와 활동가 ▶경기도민
목적	▶사회적가치 실현 ▶더 나은 사회 ▶사회변화 ▶시민사회 성장
수단	▶지원 ▶촉진 ▶협력 ▶제도개선

- 이 과정에서 공익활동지원센터가 공익활동을 지원하는 것은 당연한데 굳이 미션에 그 문장을 중복해서 쓸 필요가 있을까?
- 경기도민과 시민사회를 나누는 것은 도민과 시민사회를 분리하여 사고하는 것으로 보임
- ‘사회적 가치’가 무엇을 말하는지 직관적이지 않음
- ‘더 나은 사회’라는 말도 추상적이다 등의 의견이 도출되었음

다. 비전문 작성

- 비전은 조직의 구성원이 정해진 미션에 따라 활동할 때 일정기간 동안 경기도공익활동지원센터가 목표로 하는 미래상을 나타내는 것으로 ‘정해진 기간에 어떤 변화에 집중할 것이냐? 어떤 변화를 목표로 할 것이냐?’를 말함
 - 앞선 리더그룹 간담회에서 논의된 바에 따라 향후 5년(2025년~2029년)의 비전을 수립하기로 함
- 2차 워크숍을 통해 제출된 비전문은 아래의 두 가지 임

<p><1안> 우리는 경기도민의 다양한 공익활동을 ‘공감’하고 ‘협력’하는 시민사회를 그립니다</p>	<p><2안> 우리는 연대와 협력으로 시민사회의 온기가 지속되는 따뜻한 세상을 꿈꿉니다 맞춤형 사업을 통해 모든 공익활동가가 먹고 싶은 반찬을 골라 먹을 수 있는 밥상을 차립니다</p>
--	---

라. 미션문과 비전 작성에 대한 재논의의 필요성 제기

- 개인의 생각을 중심으로 소통한 1차 워크숍과는 달리 2차 워크숍은 조직을 둘러싼 내·외부 환경과 센터의 역할을 종합적으로 사고하여 키워드를 도출하고 미션과 비전을 수립하는 과정으로 일부 구성원(저연차)들은 어려움을 표현함
 - 경기시민사회에 대한 역사, 성장과정, 주요 네트워크, 현재의 모습 등에 대한 정보와 자료, 경험이 없는 저연차 구성원들에게 센터의 비전 수립은 다소 추상적인 과정으로 인식
 - 특히 단어의 사용에 있어 추상성이 높은 키워드가 도출되어 비전과 미션에 사용된 키워드들에 대한 구성원들의 해석에 대한 합의가 추가로 필요한 상황
(예: 사회적 가치, 공익적 가치, 더 나은 사회, 변화의 행동 등)
- 영역별 집단면접과 리더그룹 간담회에서 논의되었던 방향성과의 괴리감이 발생함
 - 연구과정에서 이후 센터의 활동방향으로 중요하게 논의되었던 31개 시·군별 센터 설립 혹은 네트워크, 시민사회활성화의 정책기반 조성, 유관 영역 간 협력의 활성화 등의 내용이 비전과 미션문을 도출하기 위한 토론과정에서는 거의 언급되지 않아 미션문과 비전에 반영되지 못함
 - 연구진은 재차 이전에 진행한 연구내용, 경기센터의 리더그룹 간담회 기록, 관련 조례를 전체 구성원이 반드시 숙지하고 3차 워크숍에 참여할 것을 당부하고, 3차 워크숍에서 재논의하기로 함
- 추후 워크숍 추진시 워크숍 진행방식을 변경함
 - 직무, 직급, 활동기간을 고려하여 팀 내에 고루 배치하는 방식이 팀 간의 지식, 정보, 경험의 균형을 잡는 방식이기는 하나 한편으로는 활동기간이 짧은 활동가들의 발언 영향력을 낮추는 경향을 보임
 - 이 문제의 해결을 위해 이후 워크숍 추진시에는 저연차 활동가와 고연차 활동가를 구분하여 팀을 구성하기로 함

3) 3차 워크숍 [9월 12일, 오후 2시~4시 30분]

- 3차 워크숍은 지난 2차 워크숍 직후 경기센터와 연구진 사이의 논의 내용에 따라 토론 전에 리더그룹 간담회 과정에서 논의된 7가지 핵심 쟁점을 복기하고, 구성원들의 공감과 동의 여부를 확인하는 과정으로 진행함
 - 애초 비전, 미션을 재작성하는 것까지를 목표로 하였으나 경기센터의 사정으로 7가지 핵심 쟁점에 대한 동의 여부를 확인하는 단계까지만 진행
 - 경기 남부사무소에서 진행되었으며 센터 구성원과 모법인 대표가 참여

가. 리더그룹 간담회에서 도출된 7가지 쟁점사항에 대한 복기

- 연구진이 워크숍 전에 추진된 7가지 쟁점사항과 그 중 리더그룹 FGI를 통해 확인된 쟁점별 방

향성을 설명함

- 내·외부 이해관계자들의 핵심적인 요구가 무엇인지를 센터 구성원이 모두 균등하게 인식하고 비전과 미션의 수립과정에 참여하도록 유도
- 이 중 센터 구성원의 정체성과 관련한 논의는 동의여부에 해당하는 사항이 아니고, 비전 작동 기간은 연구과정에서 합의된 내용으로 동의 여부를 묻지 않음
- 그러므로 공감·동의여부에 대한 확인은 5가지 사항에 관해 진행

쟁점	방향	리더그룹
① 센터 구성원의 정체성	경기센터 구성원들의 활동가 또는 직장인으로서 자기 정체성에 대한 대략적인 파악	활동가로서의 정체성을 가진 직원과 직장인으로서의 정체성을 가진 직원이 반반인 상황. 점차로 활동가로서의 성장을 기대함
② 비전수립의 방향	경기시민사회의 미래상, 센터의 미래상 중 어느 것을 비전수립의 방향으로 할 것인지?	경기시민사회의 미래상
③ 비전 작동 기간	1년, 3년, 5년 중	5년
④ 시·군 시민사회지원	시·군센터 설립과 시·군 시민사회네트워크 구축 지원 중 우선순위	시·군 시민사회네트워크 구축 지원을 우선 과제로 하고 이후 강화된 네트워크기반으로 시·군센터 설립 지원
⑤ 시민사회활성화를 위한 정책수립	시민사회활성화의 기반조성을 위한 정책수립의 방향성	현장의 욕구와 필요를 담은 정책과제 발굴과 수립
⑥ 유관 영역 간 협력 활성화 과제의 수행	범 공익활동 영역에서의 협력 사업에 대한 주도적 역할 수행에 관한 센터의 역량과 의지 확인	시민사회 공동의 목소리를 대변하고 구체적인 성과를 만들 수 있는 협력사업의 활성화
⑦ 센터 활동의 집중 대상그룹	단체와 활동가, 경기도민 중 우선순위	단체와 활동가에게 집중하고 공익활동에 대한 지지와 참여 기반으로서의 경기도민과의 접근성을 높임

나. 전체 합의를 위한 토론방식의 변경 - 신호등 토론

- 전체 구성원들이 5가지 쟁점에 대해 ‘신호등 토론’ 방식을 제안하고 진행함
 - 신호등 토론은 제안된 내용에 동의하는 경우 ‘초록색 팻말’을, 반대하는 경우 ‘빨간색 팻말’을, 중립 또는 이견이 있는 경우에는 ‘노란색 팻말’을 들어 의사를 표현하는 방식
 - 빨강과 노랑의 팻말이 있는 경우, 팻말을 든 구성원의 의견을 듣고 재논의를 거쳐 최종적으로 의사결정

다. 쟁점별 토론 내용과 결정사항

○ 비전수립을 조직의 비전과 경기시민사회 미래상 중 선택

- ‘경기시민사회 미래상’으로 비전을 수립하는 것으로 결정
- 경기시민사회 미래상으로 수립되어야 한다는 구성원들은 센터 활동의 궁극적인 목적이 경기시민사회의 성장과 지속가능성이기 때문이라고 의견 피력

“비전 수립의 이유는 센터가 어떤 역할을 할 것인가? 였다. 그러므로 비전은 우리가 만들고 싶은 시민사회의 변화를 잡는 것이 맞다고 생각한다”

“작은 사업을 구상할 때도 누구를 대상으로, 대상의 어떤 변화를 끌어내고 싶은지를 생각하게 된다. 그리고 나서 그걸 다 담을 수 있는 프로그램을 짠다. 나와 조직의 목적이 무엇인지를 잘 생각해 보면 좋겠다”

“비전은 외향적으로 가고 우리의 역할은 미션에 잘 담았으면 좋겠다. 미션을 명확히 잡는게 더 중요할 거 같다. 전략이나 핵심사업에서 정리를 잘했으면 좋겠다”

“센터는 명확히 이런 역할을 해야라고 던지는 것이 외부에서 봐도 분명한 지점이 있을 거 같다”

- 중립적이거나 반대 의사를 표시한 구성원들은 경기시민사회의 사회상이 센터의 정체성을 잘 설명하지 못할 것이라는 의견이 많았음

“센터의 정체성을 확립하기 위해 조직의 미래상에 집중해 보는 게 좋지 않을까? 센터의 정체성을 분명하게 정하지 않고 시민사회의 미래를 상상한다는 것에 대한 우려가 있다”

“당위적으로 사회변화의 추구가 맞는데 여기서 일하는 우리에게는 사회상의 비전이 우리에게 정체성을 알게 하는데 불분명한 지점이 있다”

“센터가 만든 비전이 경기시민사회가 그리는 사회상을 대표할 수 있는가? 서로의 그림이 맞는가? 최대한 많은 사람이 같이 그리는 작업이 필요할 거 같다. 경기시민사회의 사회상은 시민사회활성화 기본 계획에 담아도 되지 않나?”

“시민사회의 미래상과 센터의 미래상 중 선택에서 고민되는 부분은 센터가 중간지원조직인데 일부는 우리를 행정으로 볼 수 있다. 방식이나 절차, 서류 등에 그런 모습이 보이기도 한다. 이런 모습을 깨야 하는데 현재의 비전과 미션으로는 보여지지 않는다. 사회상으로도 조직의 상으로도 이런 부분이 보이지 않아서 어렵다”

- 구성원들은 센터와 센터에서 일하는 사람들로서의 정체성에 대한 질문을 많이 가지고 있었음. 이 정체성을 명확히 하기 위해서는 행정과의 관계, 다른 공익 영역과의 관계, 조직문화, 조직이 영향력을 미치는 범위 등에 대한 구체적이고 세부적인 논의가 필요하다고 생각하고 있음

○ 시·군센터 설립과 시·군 시민사회네트워크 구축의 우선순위

- 시·군 시민사회네트워크 구축을 우선 목표로 하고, 각 지역의 시민사회네트워크의 역량이 충분히 성장한 지역을 대상으로 시·군 센터 설립을 추진하는 것으로 방향을 잡음
- 이 논의의 쟁점은 시·군 시민사회네트워크와 지역 주민을 기반으로 센터 설립을 준비하게 할 것인지, 시·군 센터 설립 이후에 시민사회네트워크 구축을 시·군센터의 역할로 할 것인지로, 어떻게 결정되느냐에 따라 사업의 방향과 내용에 미치는 영향력이 클 것으로 예측하고 있음
- 시·군 시민사회네트워크 구축을 우선해야 한다는 의견으로는 시·군 센터 설립에 들어가는 예산

이 100% 시비이고, 설립에 대한 의사결정권한이 시의회에 있고, 해당 지역시민사회의 의견이 중요하게 다루어져야 하는 등의 조건으로 인해 도센터(경기센터)의 역량만으로는 한계가 있다고 보고 있음

“그래서 올해 안양 같은 경우도 그렇고 이후에 시·군 센터를 설립하는 경우에는 시비가 100% 출연되어야 한다. 정치/사회/환경에 민감한 상황이다. 광역에서 견인하기엔 더욱더 어렵고 시민사회 안에서도 의견도 분분할 것이다”

“예전에는 경기도가 시·군 센터 설립에 시민참여예산 2억원을 투입하기도 하고 센터가 만들어지면 시·군센터 설립에 집중하기도 했다. 그러나 지난번 선거를 거치면서 정치적 조건들이 많이 바뀌었다. 지원금도 없어지고 단체장의 정치적 성향이 바뀌었다. 현재 11개 시·군에 시민사회네트워크가 구성되어 있다. 그 네트워크 조직들하고 충분히 협력하면서 시·군센터를 만들어가는 방향으로 이해하면 좋겠다”

- 시·군 센터 설립을 우선해야 한다는 입장으로는 도센터가 시·군 지역의 시민사회와 직접적인 관계를 맺기가 어려우니 센터 설립을 통해 시민사회네트워크를 활성화해야 한다는 의견임

○ 정책 사업은 현장의 욕구와 필요를 담은 정책과제 발굴·수립을 하는 방향으로 설정

- 기본계획 수립, 조례 제정을 위한 연구 등 기존에는 시민사회활성화 관련 제도를 만들기 위한 정책사업에 집중하여 왔으나, 이후로는 현장의 욕구와 필요를 담은 정책을 발굴하고 수립하는 것에 우선순위를 두기로 하는 것에 대해 큰 이견없이 합의

○ 유관 영역 간 협력 활성화 과제에 대한 센터의 역할 강화

- 유관 영역 간 협력 활성화를 위한 센터의 역할 강화에는 큰 이견이 없이 동의
- 다만, 센터의 구성원들은 어느 범주까지를 유관기관으로 보고, 어떤 경우에는 협력기관으로 보아야 할지가 명확하지 않다고 생각, 그에 대해 다음과 같은 설명이 부여되었음

“시민사회활성화라는 같은 목표와 목적을 가지고 설립된 기관은 ‘유관기관’이고, 그 외 기업이나 공공기관 등 일시적인 협력의 과제를 가지고 만나는 기관들을 ‘협력기관’이라고 생각한다”

- 유관기관과의 협력 활성화를 위한 센터의 역할 강화에 부정적인 의견으로는 실제로 센터의 성과로 남지 않는다, 일상적인 교류와 소통이 어렵다 등의 의견이 있었음

“유관기관들하고는 협력에 지향을 둔다면 같이 협력사업을 하다 보면 센터의 성과로 남아야 하고, 본연의 업무를 하면서 협력의 과제를 갑작스럽게 만들어 내는 방식이 아니라 지속적으로 만남을 유지하면서 협력을 논의해야 하는데 이것이 어렵다”

○ 센터 활동의 집중 대상그룹의 결정

- 1차 ‘신호등 토론’ 결과로는 집중 대상그룹이 ‘단체와 활동가’로 결정되었으나 지속적으로 중립 또는 반대토론이 이어진 관계로 차기 워크숍에서 추가로 논의하고 결정하기로 함
- 단체와 활동가를 집중 대상그룹으로 선정하는 것에 대해 동의하는 의견으로는 센터의 자원이

한정되어 있다는 것과 광역단위 보다는 시·군 단위에서 도민을 직접 접하게 될 텐데 이때 단체나 활동가의 역할이 중요하고 그에 대한 지원이 우선시되어야 한다는 의견이 있었음

“한정된 자원이 있고 한정된 자원 안에서 어디에 포커스를 두고 집중해야 할까 했었을 때, 단체와 활동가라고 생각했던 부분이고 이제 광역이 있고 시·군이 있잖아요. 도민이나 시민들을 직접 만나는 역할을 시·군 단위에서 하면 될 것 같다. 도민을 주요 대상으로 두지 않는다는 것은 우리가 사업을 어디에 조금 더 집중할 것이냐를 말하는 것으로 이해한다”

- 단체와 활동가를 집중 대상그룹으로 정하는 것에 대해 반대 또는 중립적 의견으로는 굳이 대상의 범위를 협소하게 정해야 하는지, 이미 단체와 활동가를 대상으로 사업을 진행해 왔기 때문에 앞으로는 도민 대상의 사업을 확장해야 하는 것이 아닌가라는 의견이 있었음

“단체와 단체 활동가로 했을 때 약간 좀 협소하고 답답한 느낌이 든다. 사업 대상이 축소된 거 같다. 대상을 넓게 봐야 한다고 생각한다”

“센터 활동 초기 5년 동안 시민사회의 활동가들에게 집중했다면 이제 도민을 대상으로 한 사업을 확장해야 할 때가 아닌가 생각한다”

“조례상의 정의나 이런 것과 달리 우리가 단체나 활동가라고 이야기하는 범위가 따로 있는 거 같다. 사회통념상 단체나 활동가의 범위는 광범위한데 우리는 단체나 활동가의 범위를 협소하게 생각하고 있는 것 같다”

4) 4차 워크숍 (9월 23일, 오전 10시~오후 3시)

- 4차 워크숍은 지난 워크숍에서 결정하지 못한 사업의 집중 대상그룹을 결정하고, 향후 5년 동안의 비전과 센터 구성원의 사회적 역할을 규정하는 미션 수립을 목표로 함

가. 센터 활동의 집중 대상그룹의 결정

- 진행 방식의 변경을 통해 센터 구성원의 동의 여부를 적극적으로 확인
 - 지난 워크숍에서 결정하지 못한 사업의 집중 대상에 관한 논의는 ‘동의 단계자 방식’이라는 토론 방식으로 진행함

1	전적으로 지지	< 규칙 > ① 4점이나 5점이 있는 경우, 결정을 위한 토론을 추가 진행 ② 4점이나 5점이 없고, 평균이 2점 이하이면(동의 정도가 높으면) 찬/반 다수결 투표로 진행 ③ 4점이나 5점이 없고, 평균이 2점 이상이면 (동의 정도가 낮으면) 다시 논의를 재개 ④ 재논의 후 다수결 표결
2	사소한 점이 다르지만 지지	
3	다른 의견이 있지만 지지	
4	기권	
5	좀 더 논의 필요	
6	마음에 들지 않지만 반대하고 싶지 않음	
7	심각하게 반대	
8	완전 거부	

- 전원 동의로 사업의 집중 사업 대상은 단체와 활동가로 결정함
 - 1차 투표 결과 평균 2.8점의 나와 다시 논의를 재개하였고, 2차 다수결 표결 결과 전원 동의로 사업의 집중 대상은 ‘단체와 활동가’로 결정함
 - 재논의 과정에서 도민대상 사업을 하고 있는 구성원들은 현재 자신이 하고 있는 사업의 의미

가 퇴색되거나 없어지는 것이 아니냐는 우려감을 나타내기도 함

- 단체와 활동가를 집중 대상으로 지원한다는 의미는 단체나 활동가‘만’을 지원하는 것이 아니라 단체나 활동가의 성장을 통해 시민사회의 역량을 키우고, 도민과 만나는 접점을 넓히고, 결국 도민의 공익활동 참여를 견인해 간다는 것에 대해 다수 구성원의 공감대가 형성됨

“이미 형성돼 있는 시민사회의 토대를 강화하여 우리 사회의 변화를 주도할 수 있는 활동가를 직접 지원하는 것이 효과적인 방식이라도 생각한다. 그럼에도 여전히 아쉬운 부분은 활동가와 도민을 분리해서 사고하는 방식이다”

“공익활동이 활성화된다는 것은 시민들 개개인이 공익활동을 하기보다는 시민사회가 하나의 어떤 힘으로 사회를 견인해 가는 힘이라는 생각이 든다. 그래서 공익활동 활성화를 위해서 우리 센터는 공익단체들이 도민을 만날 수 있게 지원함으로써 조금 더 시민사회가 튼튼해질 수 있게 하는 그런 역할을 하는 곳이라는 생각을 한다. 그렇기 때문에 활동가와 단체를 지원하는 것이 시민을 지원하는 것이라 생각하고 생각한다”

나. 센터의 비전 수립 논의

○ 개인-팀-조직의 생각을 모아가는 과정으로 진행(토너먼트 토론)

- 저연차 활동가 2팀, 고연차 활동가 2팀으로 총 4개의 팀을 구성
- 1차로 개인의 생각을 기록하고, 각 팀에서 토론을 통해 하나의 안을 만들고, 2개의 팀(저연차 1팀, 고연차 1팀)이 모여 또 하나의 안을 만든 다음, 최종 2개의 안을 가지고 전체가 토론하여 결정하는 방식

○ 최종적으로 제출된 2개의 비전(안)

<p><1안> 활발한 공익활동, 역동적인 시민사회 *활발한: 공익활동이 일상화된 상황, 새롭고 다양한 공익활동이 일상화된 사회 상황을 이야기함 *역동적인: 시민사회의 사회적 역할이 강화되고 범위가 넓어지고 영향력이 커지는 상태</p>	<p><2안> 공익활동으로 연결된 생동하는 경기시민사회 * 연결: 모두에게 열려 있다는 의미로 개인과 개인, 단체와 개인, 단체와 단체를 포함하여 사람과 활동을 모두 연결할 수 있다는 의미 * 생동하는: 다양성에 대해 존중하고 시민사회의 가치가 견고하게 뿌리내리며 활동이 생기있게 살아 움직인다는 의미</p>
---	---

○ 비전에 대한 합의

- 「공익활동으로 연결된 생동하는 경기시민사회」로 최종 합의
- 논의 과정에서 제안되었던 「공익활동이 내 일(내일)이 되는 세상」을 센터의 슬로건으로 합의

다. 센터의 미션 수립 논의

○ 비전 작성과 같은 방식으로 미션문 작성 진행

○ 최종적으로 제출된 2개의 미션문(안)

안	<1안> 공익활동가와 단체가 사회적가치를 실현할 수 있도록 지원하는 공익활동지원의 허브 * 사회적가치 실현: 지속가능한 공익활동이 실현될 수 있도록 하는 일 * 허브: 역량강화, 네트워크, 생태계 조성등을 연결하는 거점	<2안> 우리는 경기도 공익활동 활성화를 위하여 시민사회단체의 사회적 영향력을 강화하고, 공익활동에 필요한 자원을 연계하여, 시민의 참여와 지지를 촉진한다.
	목적	사회적가치 실현
대상	공익활동가와 단체	시민사회단체
수단	공익활동지원의 허브	시민사회단체의 사회적 영향력강화 자원연계 시민의 참여와 지지를 촉진

- 사회적가치 실현과 공익활동 활성화 중 어느 것이 센터 활동의 목적이어야 하느냐에 대한 토론이 이어지는 가운데 두 가지 방향의 궁극적 목표로써 ‘공익활동생태계 활성화’가 도출됨
- 토론의 과정 중에 지속적으로 구성원들이 고민해 왔던 도민의 역할을 포함한 <3안>이 제안됨

<3안>

우리는 공익활동 생태계 활성화를 위해 단체와 활동가의 사회적 가치 실현을 지원하고, 시민의 참여와 지지를 촉진합니다.

○ 미션에 대한 합의

- 제안된 <3안>을 센터의 미션으로 결정

5) 핵심목표와 핵심과제 도출을 위한 리더그룹 간담회 (10월 7일, 오후 3시~오후 5시)

○ 새로운 비전·미션에 따른 핵심목표와 핵심과제 도출

- 핵심목표와 핵심과제는 센터의 비전·미션을 구현하기 위해 우선적으로 성취해야 할 것임
- 또한 핵심목표와 핵심과제는 센터 활동의 성과 측정과 평가의 기준임
- 사업·조직운영·대외활동 등 사업 전반의 활동은 핵심목표와 핵심과제와의 연결성을 가지고 추진되어야 함
- 그러므로 핵심목표와 핵심과제는 실질적인 센터 활동의 목적이라고 할 수 있음

○ 리더그룹 대상 워크숍을 통해 핵심목표와 핵심과제 도출

- 4번의 전체 워크숍은 조직의 현재 모습을 진단하고, 개선의 과제를 찾고, 조직이 함께 구현해야 할 궁극적인 비전과 미션을 수립하는 과정으로 진행되었음
- 이후 수립된 비전전략체계에 맞춰 조직 전반에 대한 개편이 진행되어야 함
- 하반기 사업의 일정과 연구 기간의 제한으로 전체 구성원이 참여하는 워크숍을 추진하기 어려움

운 조건임을 반영하여 조직 전반의 구조 개편에 대한 책무를 담당할 리더그룹과의 워크숍을 추진함

가. 핵심목표 도출

○ 리더그룹 워크숍에 참여한 6인이 제안한 핵심목표 제안(안)은 다음과 같음

참여자	의견(키워드 등 중심)
A	<ul style="list-style-type: none"> • 단체와 활동가의 사회적 가치 실현 • 시민의 참여와 지지 촉진 • 경기 31개 시·군 간의 연대와 협력
B	<ul style="list-style-type: none"> • 시·군 네트워크 활성화 • 시민의 참여와 지지 촉진 • 단체, 활동가의 사회적 가치 실현 지원 → 참여자 성장지원/역량강화
C	<ul style="list-style-type: none"> • 공익활동으로 사회적 가치 실현 지원 • 시·군 공익활동 네트워크 연대 • 전략사업(북부) 내용 추가 고려 필요: 예)경기북부공익활동활성화
D	<ul style="list-style-type: none"> • 단체, 활동가 지원 / 가치실현과 연결 • 시·군 네트워크 • 시민의 참여와 지지 촉진 • 북부 지역의제
E	<ul style="list-style-type: none"> • 단체, 활동가 대상 지원 • 지역 네트워크, 지역 자원연결, 단체와 기업 간 연결
F	<ul style="list-style-type: none"> • 사회적 가치 실현 지원 • 시민사회가 자율적으로 자신의 활동을 펼칠 수 있는 기반 마련 고려 필요 : 예) 생태계 조성, 기반 조성



4대 핵심목표	1 공익활동의 사회적 가치 실현	2 도민의 참여와 지 지 확장	3 다 영역 간의 연대와 협력	4 생동하는 조직
------------	----------------------	---------------------	---------------------	-----------

- 비전전략체계 수립 과정을 통해 리더그룹은 어느 정도 센터 활동의 목표에 대한 공감대가 형성되어 있음을 확인함

나. 핵심목표별 추진과제 도출

○ 핵심목표1. 「공익활동의 사회적 가치 실현」의 추진과제

- 미션에서 공익활동의 사회적 가치 실현의 주체를 ‘단체와 활동가’로 정한 바에 따라 추진과제는 단체를 우선지원대상으로 하여 추진하는 것이 필요함을 확인함
- 경기 남부지역에 비해 시민사회생태계가 취약한 경기 북부의 경우, 단체와 활동가의 성장지원을 위해 의제발굴, 운영지원, 활동가 성장지원 등의 전략사업이 집중적으로 추진되어야 한다는

의견이 제기됨

- 또한 공익활동의 참여자이자 지지기반인 도민과 단체의 접촉면을 넓히고 관계력을 강화하는 것도 주요 과제로 제안됨
- 관련한 추진과제를 정리하면 다음과 같음

- 추진과제1. 단체의 의제실행력 강화
 - 전략과제로 경기북부 단체와 활동가의 의제발굴 지원
- 추진과제2. 활동가 역량강화
- 추진과제3. 사회적가치 실현을 위한 단체와 도민 간의 협력 강화
- 추진과제4. 현장 수요에 기반한 정책 개발 및 시행

○ 핵심목표2. 「도민의 참여와 지지 확장」의 추진과제

- 예산을 재원으로 하여 운영되는 중간지원조직의 경우, 설립의 목적에 따른 지원의 영역이 정해져 있다 하더라도 시민참여의 공간을 만드는 것은 필수적 과제임
- 시민참여의 공간을 물리적 공간, 가상공간, 법·제도·정책적 공간을 포괄하는 개념으로 OECD의 ‘시민공간’이라는 개념의 도입이 적절해 보임

시민공간(Civic Space): 사람들이 인권에 부합하는 평화로운 집회, 결사, 표현의 자유를 안전하게 행사할 수 있는 물리적, 가상적, 법적, 규제적, 정책적 공간으로 시민사회 활동의 기본 조건이 됨(OECD 2024, 6)

- 도민의 참여와 지지기반 확장을 위해서는 도민과 공익활동의 접촉면을 넓혀야 하고, 도민이 어렵지 않게 참여할 수 있도록 환경을 조성해야 함
- 관련한 추진과제를 정리하면 다음과 같음

- 추진과제5. 새로운 공익활동의 주체 발굴
- 추진과제6. 공익활동에 대한 도민의 접근성 제고
 - 참여 접근성
 - 정보 접근성
- 추진과제7. 공익활동을 위한 시민공간 조성
- 추진과제8. 공익활동에 대한 다양한 정보·지식의 제공

○ 핵심목표3. 「다 영역 간의 연대와 협력」의 추진과제

- 경기센터 협력의 대상으로는 31개 시·군의 각 시·군별 시민사회네트워크와 센터와 마을·자원봉사 등 시민들의 자발적 공익활동을 촉진하고 시민사회활성화라는 유사한 목표를 지닌 유관기관들, 시민사회생태계의 건강한 성장과 확장을 위해 자원을 연계하고 협력하는 영리·비영리의 기관들이 있음

- 다 영역 간의 연대와 협력의 강화는 공익활동생태계 활성화를 위한 다양한 활동의 장을 만들고, 서로에게 부족하거나 필요한 정보와 자원을 공유하며, 일상적인 공익활동이 가능하게 하는 토대를 만들 것으로 기대함
- 관련한 추진과제를 정리하면 다음과 같음

추진과제9. 시·군 시민사회 네트워크 활성화

- 31개 시·군 네트워크의 연결
- 센터와 지역시민사회 연결

추진과제10. 공동의 목적에 기반한 공동사업 개발과 추진

- 경기도정, 경기도 내 기업 등과의 협력

추진과제11. 국제협력기반 조성

추진과제12. 공익활동 생태계 확장을 위한 지역자원의 발굴 및 연계

○ 핵심목표4. 「생동하는 조직」의 추진과제

- ‘생동하는 경기시민사회’라는 비전에 맞춰 조직차원의 목표 수립이 필요함
- 경기센터는 남부와 북부, 2개의 사무소를 운영하고 있어 모든 구성원이 고루 소통하는 기회를 만들기 쉽지 않으나 두 개의 사무실에 공동의 합의된 조직문화, 합의된 규범, 균등한 정보의 제공 등이 안정적으로 이루어질 수 있도록 하는 조직적이고 체계적인 소통 구조의 설계가 필요함
- 모든 구성원이 일(업무)과 모든 관계에서 안전한 조직이라고 느낄 수 있도록 하는 조직문화를 만들고 평가하고 개선하는 과정을 주기적으로 수행하는 것이 필요함
- 저연차 활동가와 고연차 활동가의 지식, 정보, 경험의 차이를 줄일 수 있도록 상호학습과 토론, 학습과 경험의 기회 제공 등에 대한 조직차원의 전략 수립이 필요함
- 관련한 추진과제를 정리하면 다음과 같음

추진과제13. 소통하는 조직

추진과제14. 안전한 조직

추진과제15. 학습하는 조직

3. 제2기 비전전략체계

1) 비전전략체계도(안)

<표 V-1> 2기 비전전략체계도

비전	공익활동으로 연결된 생동하는 경기시민사회			
미션	공익활동 생태계 활성화를 위해 단체와 활동가의 사회적 가치 실현을 지원하고, 시민의 참여와 지지를 촉진합니다.			
4대 핵심목표	1 공익활동의 사회적가치 실현	2 도민의 참여와 지지 확장	3 다 영역 간의 연대와 협력	4 생동하는 조직
15개 추진 과제	과제1 단체의 의제실행력 강화 - 전략과제, 경기북부 단체와 활동가의 의제발굴 지원 과제2 활동가 역량강화 과제3 사회적가치 실현을 위한 단체와 도민 간의 협력 강화 과제4 현장의 수요에 기반한 정책 개발 및 시행	과제5 공익활동의 새로운 주체 발굴 과제6 공익활동에 대한 도민의 접근성 제고 - 참여 접근성 - 정보 접근성 과제7 공익활동을 위한 시민공간 조성 과제8 공익활동에 대한 다양한 정보·지식의 제공	과제9 시·군 시민사회 네트워크 활성화 - 31개 시군 네트워크의 연결 - 센터와 지역시민사회 연결 과제10 공동의 목적에 기반한 공동사업 개발과 추진 - 경기도정, 도내 기업 등과의 협력 과제11 국제협력기반 조성 과제12 공익활동 생태계 확장을 위한 지역자원의 발굴 및 연계	과제13 소통하는 조직 과제14 안전한 조직 과제15 학습하는 조직
핵심 사업	<ul style="list-style-type: none"> • 단체 성장지원 - 단체 의제해결 지원 - 단체 운영역량강화 지원 • 활동가 역량강화 - 공익활동가학교 - 활동가 재충전 지원 • (단체-도민 협력사업) • 정책연구, 정책공론장 운영 	<ul style="list-style-type: none"> • 비영리리스트업 지원 • 아카이브(툼) • 시민기록자 양성 • 공익위키 • 공익페스타 • 공익정보아카이브 • 공익활동 거점공간(남부) 조성 	<ul style="list-style-type: none"> • 시·군 네트워크 협의체 • 영역 간 협력사업 - 중간지원조직 협력 - 기관 간 협력 - 시민사회 협력 • 도정 협력사업 - 주민참여예산제 사업 • 국제 협력사업 • 단체-기업 간 협력사업 • 활동가 네트워크 사업 	



슬로건	공익활동이 내 일(내일)이 되는 세상			
핵심 가치	연대 우리 조직은 공동체의 힘을 결집하여 사회적 변화를 만듭니다.	사회적 책임 센터는 행동과 결정에 신중하며 공익과 시민사회발전을 위한 사회적 책임을 다합니다.	포용성 우리는 다양성을 존중하고, 차별없는 참여를 촉진합니다.	협력 센터는 시민사회의 연대를 통해 혼자가 아닌 함께 빛나는 사회변화를 만듭니다.

※ 핵심사업은 센터의 기존 사업을 핵심목표와 추진과제에 맞추어 리더그룹 워크숍 과정에서 임의로 배치한 것으로, 2025년 사업 개편에 따라 개정되어야 함.

- 핵심과제 4번과 그에 따른 추진과제 13·14·15는 센터의 자체적인 논의를 통해 세부적인 과제 사항을 도출함
- 핵심 가치는 센터의 사업과 조직운영 전반에서 준수되어야 할 가치로 내부 구성원의 행동규범에 영향을 미침

4. 제2기 비전전략 추진을 위한 제언

1) 비전전략체계도의 완결성을 위한 후속 논의 필요

- 핵심목표와 15개 추진과제를 사업화한 핵심사업에 대한 구상과 보완 필요
 - 연구과정으로 설계된 비전전략체계도는 비전, 미션, 4대 핵심목표, 15개 추진과제로 구성되어 있으며 현재 사업을 임의적으로 배치한 상황으로 새로운 사업개편의 내용이 반영되어야 함
 - 비전의 작동기간을 5년으로 지정함에 따라 핵심사업은 5년 동안 지속될 사업으로 하며, 각 핵심사업별로 매해의 목표와 추진 프로세스 설계가 필요함
 - 매년 사업의 성과를 축적해 가며 최종 목표를 성취할 수 있도록 추진 프로세스 설계를 해야함
- 핵심목표4. 「생동하는 조직」의 추진과제에 대한 구체적인 정의 필요
 - 추진과제로 되어 있는 소통하는 조직, 안전한 조직, 학습하는 조직에 대한 구체적인 정의가 필요함
 - 특히 워크숍 과정에서 많이 언급된 소통의 부족을 완전히 해소하기는 어렵더라도 중요한 정보의 공유, 의사결정, 조직문화와 관련된 소통이 원활하게 이루어질 수 있도록 하고자 하는 논의와 추진 계획이 필요함

2) 「경기도 시민사회활성화와 공익활동 증진을 위한 기본계획」(이하 기본계획)을 포함한 시민사회 정책과의 연관성 검토 및 제고

- 센터의 비전은 매년 3년마다 수립되는 경기도의 기본계획 맥락을 같이 하여야 함
 - 실질적으로 센터는 경기도 기본계획의 실행조직으로서의 역할을 하고 있음
 - 2025년은 경기도의 기본계획이 새롭게 수립되는 해이므로 경기도의 기본계획을 이행하는 것이 센터의 비전을 실행하는 과정으로 연결될 수 있도록 기본계획 수립을 위한 절차와 과정에서 행정과의 긴밀한 협의가 필요함
 - 또한 주민참여예산제 등 시민사회와 연관된 제도·정책의 수립과정에 센터의 비전이 꾸준히 반영되도록 하여야 함

3) 비전전략체계도에 기반한 사업과 조직의 개편

- 사업적 측면으로는 현재의 사업을 새로운 비전전략체계에 따라 그 중요도와 연관성을 확인하는 작업이 필요하고, 현재의 모든 사업에 또 다른 사업을 추가하는 방식이 아닌 현재의 사업을 재구조화하고 반드시 필요한 사업을 추가하는 방식을 고민
 - 수탁 1기, 2기의 비전에 비해 대상, 목적, 수단이 명확해진 부분이 있으나 그럼에도 광범위한 목표와 추진과제가 도출됨
 - 인력, 예산, 네트워크 등 현재 자원의 효과적 배분과 집중 전략이 필요함
- 조직적 측면으로는 사업실행 구조의 재편 필요
 - 부서나 인력의 재편이 핵심목표와 추진 과제 수행과 연결되어 설계될 필요가 있음
 - 활동의 성과측정을 위한 기록과 데이터의 수집, 사업에 관한 일상적인 소통을 위해서는 가능한 여러 사업 단위에 분산되어 담당자가 배치되기보다는 핵심목표별로 사업이나 논의단위가 배치되는 것이 효과성을 높일 수 있음

4) 광역센터와 시·군 시민사회네트워크 또는 시·군 센터의 역할에 대한 합의 필요

- 경기 전역의 시민사회활성화에 대한 보편적 사업과 시·군의 특수성에 기반한 사업 구별과 중복 사업에 대한 조정 필요
 - 본 연구보고서의 'IV. 의견수렴-5. 소결'에 광역센터와 시·군 시민사회네트워크(시·군 센터) 간의 역할에 관한 센터 이해관계자들의 의견이 정리되어 있음

■ 광역은 지역 간 포용·연결·협력, 광역-기초 간 관계성 증진, 지역사회 내 네트워크 활성화, 지역사회 요구파악 등이 과제로 제시됨
■ 아울러 광역과 기초단위 간 역할분담이 중요함. 광역은 전략, 제도적 기반, 연결과 관련된 역할을 담당하고, 기초는 도민과 단체들과 만나는 단위로서 역할 수행 필요

- 시·군 시민사회네트워크 조직단계에서부터 주요 주체들과 역할 분담과 협력 과제를 논의하고 합의하는 데 집중할 필요가 있음
- 이미 시·군 시민사회네트워크가 형성되어 있으나 센터가 설립되어 있지 않은 경우, 지역시민사회가 스스로 지역의 의제를 발굴하고 시행하며, 시민과의 접점을 만들도록 하는 사업을 설계하여 지원할 필요가 있음
- 광역센터는 시·군 시민사회의 균형 잡힌 성장을 할 수 있도록 경기 전역의 시민사회를 조망하는 포지션에서의 역할에 집중할 필요가 있음

5) 구성원의 동기부여와 역량강화

- 비전, 미션, 핵심목표와 추진과제에 집중할 수 있도록 사업환경 조성
 - 논의 과정에서 직접 비전체계도를 만들어가면서도 구성원들은 ‘온전히 작동할 수 있을까?’라는 질문을 가지고 있었음
 - 경기도, 의회, 담당부서 등과의 관계에서 예기치 못하게 사업 방향의 변경을 요구받거나 새로운 사업을 부여받거나 하지 않도록 센터 사업의 추진 방향과 목적에 대한 충분한 사전 협의가 필요함
 - 시민사회와의 관계에서도 센터가 지향하는 경기도 시민사회의 미래상과 비전에 대한 공감을 형성하는 과정이 필요하며, 2025년도 사업설명회 등을 계기로 센터의 비전과 미션에 대해 폭넓게 알리거나 센터의 활동이 펼쳐지는 공간에 센터의 비전과 미션을 명시하는 것도 좋은 방법일 수 있음
- 중간지원조직은 기본적으로 여러 자원연결을 기본 기능으로 하고 있으므로 시민사회 현장에 필요한 전문성, 도구, 활동의 사례 등에 대한 정보를 탐색하고, 활동의 새로운 흐름에 대한 민감성이 필요
 - 시민사회도 활동의 콘텐츠가 변하기도 하고, 방식이 변하기도 함. 이런 변화에 대해 현장보다 먼저 그 흐름을 포착하고, 현장이 이해하고 적용할 수 있는 방식으로 지원을 하자면 일상적인 변화의 원인과 흐름에 대한 선제적인 학습이 필요함
 - 또한 자원의 연결은 기본적으로 네트워크(networker)로서의 기본 역량에 대한 훈련이 필요함. 타 영역에 대한 이질감이나 거부감보다는 호기심이 필요하고, 편견 없이 협력이 필요한 대상과 소통할 수 있어야 하며, 적절한 자원을 공유하기 위한 협상의 역량도 필요함
 - 그러므로 구성원들의 학습과 역량강화를 위해 적절한 기회와 교육이 제공될 수 있도록 직무·활동기간·사업의 전문성 등의 특성을 반영한 조직차원의 학습 계획이 필요함

참고문헌

- 경기도공익활동지원센터. 2020-2023. 경기도공익활동지원센터 활동자료집.
- 경기도공익활동지원센터. 2024. 경기도공익활동지원센터 사업안내서.
- 박영선·김유리. 2023. (사)시민 10년 활동 진단 및 전망 모색을 위한 연구보고서. 사단법인 시민.
- 박영선·정병순. 2019. 시민사회 생태계 진단과 활성화 정책방향: 새로운 공익활동 주체를 중심으로. 서울연구원.
- 서울시NPO지원센터. 2022. 2021-2022 서울시NPO지원센터 지속가능성보고서
- 서인석·김선엽·주희진. 2021. “경기도 기초자치단체 주민참여예산제 운영의 특성과 유형화: 주민참여 예산범위 기구구성 수준, 지역특성을 중심으로”, 지방행정연구 35(1), pp.111-144.
- 스카치폴. 강승훈 역. 2010. 민주주의의 쇠퇴. 한울.
- 이민호·이진범·김현진·김혜나·우광완·최남현. 2023. 정책선거 문화 확산을 위한 언론기사 빅데이터 분석. 중앙선거관리위원회.
- 이영숙·박영선·박소은·엄관용·정현미·이영재·오다은·김희송·박선미·이정림·신희진. 2022. 지방정부의 시민사회정책 및 시민사회 공익활동 지원사업 현황조사. 경제인문사회연구회.
- 조철민. 2015. 시민사회 공익활동 지원제도 개선을 둘러싼 논의의 지형. NGO연구 10(2). pp. 1-34.
- 조철민·권혜진·권복희·심유경. 2023. 공익활동가 경력별 교육 과정 개발 조사. 서울시공익활동지원센터.
- 조철민·강세진·신권화정·김승순·이소소. 2021. 경기도 비영리민간단체 전수조사 및 발전방안 연구. 경기도공익활동지원센터.
- 조철민·유명화·안창희. 2022. 2022 광명시 중간지원조직 발전방안 연구. 광명시청.
- 조철민·장훈교·김재민. 2022. 외국 시민사회활성화 정책비교 및 사례. 이광희 외. 시민사회 정책과 연구 관련 종합조사. 165-272.
- 최인수·전대욱. 2020. 지방자치단체 중간지원조직의 지속가능성 제고방안 연구. 한국지방행정연구원.
- CIVICUS. 2024. Rights Reversed: A Downward Shift in Civic Space.
- EESC. 2017. The future evolution of civil society in the European Union by 2030(https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/the_future_evolution_of_civil_society_in_the_eu_by_2030.pdf).

- OECD. 2024. DAC Recommendation on Enabling Civil Society in Development Co-operation and Humanitarian Assistance(<https://www.oecd.org/dac/development-assistance-committee>).
- UN. 2020. United Nations Guidance Note: Protection and Promotion of Civic Space(https://www.ohchr.org/Documents/Issues/CivicSpace/UN_Guidance_Note.pdf).
- WMD. 2012. Defending Civil Society Report(<https://movedemocracy.org/wp-content/uploads/2017/09/English-Defending-Civil-Society-Report-2nd-Edition.pdf>).
- O'Connell, B. 1994. People Power: Service, Advocacy, Empowerment. Foundation Center.
- Sverige Statsrådsberedningen. 2012. Underlagsrapport 3 till Framtidskommissionen(<https://www.regeringen.se/rapporter/2012/11/framtidskommissionen---underlagsrapport-framtidens-civilsamhalle/>).
- CIVICUS. 2022. Civicus Strategic Plan 2022-2027(<https://www.civicus.org/index.php/what-we-do/strategic-priorities/strategic-plan-2022-2027>).
- Pestoff, V. 1992. Third sector and co-operative services: An alternative to privatization. *Journal of Consumer Policy*. 15(0). 21-45.
- EESC. 2017. The future evolution of civil society in the European Union by 2030(https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/the_future_evolution_of_civil_society_in_the_eu_by_2030.pdf).



함께하는 공익활동, 변화를 만드는 경기

경기도공익활동지원센터

시민

사단법인

시민사회 활성화 정책플랫폼