



2023 임팩트그라운드

# 미래비전 계획서

## 재단법인 브라이언임팩트는

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

## 임팩트그라운드는

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

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

# "공익활동가 사회적협동조합 동행" 미래비전 계획서

## ■ 제1장 조직소개

### ● 조직개요

<b>대표자 및 이사회 명단</b>					
<p>【 임원 】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>·이 사 장    염형철(사회적협동조합 한강 공동대표)</li> <li>·후원회장   송경용(신부, 한국사회가치연대기금 이사장),</li> <li>·배분위원장  박래군(416재단 상임이사),</li> <li>·운영위원장  류홍번(전국민주시민교육네트워크 정책위원장)</li> </ul> <p>【 이사 】</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>공정옥(대구시민공익활동지원센터 센터장), 구정혜(한국YWCA연합회 사무총장), 김경민(한국YMCA전국연맹 사무총장), 김용덕(사회연대은행 이사장), 김전승(전 국립청소년수련원 원장), 문정희(흥사단 조직국 차장), 송인창(HBM협동조합경영연구소 소장), 안준상(사회연대은행 본부장), 안지중(한국진보연대 공동집행위원장), 안진걸(민생경제연구소 소장),</p> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>윤순철(경제정의실천연합 사무총장), 이수홍(영등포시니어클럽 센터장), 이승훈(시민사회단체연대회의 사무처장), 이종훈(녹색병원 사무처장), 이한솔(한국사회주택협회 이사장), 장지연(한국사회가치연대기금 경영기획실장) 정명희(녹색연합 자문위원), 정진임(투명사회를 위한 정보공개센터 소장) 지혜연(사단법인 마을 이사), 최현모(인권재단 사람 상임이사)</p> </td> </tr> </table> <p style="text-align: right;">* 총 20인</p>				<p>공정옥(대구시민공익활동지원센터 센터장), 구정혜(한국YWCA연합회 사무총장), 김경민(한국YMCA전국연맹 사무총장), 김용덕(사회연대은행 이사장), 김전승(전 국립청소년수련원 원장), 문정희(흥사단 조직국 차장), 송인창(HBM협동조합경영연구소 소장), 안준상(사회연대은행 본부장), 안지중(한국진보연대 공동집행위원장), 안진걸(민생경제연구소 소장),</p>	<p>윤순철(경제정의실천연합 사무총장), 이수홍(영등포시니어클럽 센터장), 이승훈(시민사회단체연대회의 사무처장), 이종훈(녹색병원 사무처장), 이한솔(한국사회주택협회 이사장), 장지연(한국사회가치연대기금 경영기획실장) 정명희(녹색연합 자문위원), 정진임(투명사회를 위한 정보공개센터 소장) 지혜연(사단법인 마을 이사), 최현모(인권재단 사람 상임이사)</p>
<p>공정옥(대구시민공익활동지원센터 센터장), 구정혜(한국YWCA연합회 사무총장), 김경민(한국YMCA전국연맹 사무총장), 김용덕(사회연대은행 이사장), 김전승(전 국립청소년수련원 원장), 문정희(흥사단 조직국 차장), 송인창(HBM협동조합경영연구소 소장), 안준상(사회연대은행 본부장), 안지중(한국진보연대 공동집행위원장), 안진걸(민생경제연구소 소장),</p>	<p>윤순철(경제정의실천연합 사무총장), 이수홍(영등포시니어클럽 센터장), 이승훈(시민사회단체연대회의 사무처장), 이종훈(녹색병원 사무처장), 이한솔(한국사회주택협회 이사장), 장지연(한국사회가치연대기금 경영기획실장) 정명희(녹색연합 자문위원), 정진임(투명사회를 위한 정보공개센터 소장) 지혜연(사단법인 마을 이사), 최현모(인권재단 사람 상임이사)</p>				
<b>설립년월일</b>	2014년 2월 26일	<b>상근직원 수</b>	7명		
<b>소재지</b>	서울 종로구 동숭길 68 호은빌딩 3층				
<b>법인유형</b>	<input type="checkbox"/> 재단법인 <input type="checkbox"/> 사단법인 <input type="checkbox"/> 비영리 민간단체 <input type="checkbox"/> 비영리 임의단체 <input type="checkbox"/> 공공기관 <input type="checkbox"/> 사회복지법인 <input checked="" type="checkbox"/> 기타(사회적협동조합)				
<b>홈페이지</b>	www.activistcoop.org	<b>모 법인명</b>	-		

공익법인	Y	주무관청	행정안전부
<b>조직의 설립목적</b>			
<p>상부상조·연대·협동의 원리로 서로의 버팀목이 되어주고, 지속 가능한 공익활동을 할 수 있게 최소한의 안전장치를 만들고자 합니다. 이를 통해 동행은 활동가의 품위를 지키고, 지속 가능한 공익활동을 통해 시민사회 발전에 기여 하고자 함.</p>			

● **조직의 재무제표 및 수익비용 현황**

(단위 : 백만원)

- 설립 후, 누적기부금 총액 (~2021) : 1,414
- 설립 후, 연도별 기부금 수입 내역:

구분	2014년	2015년	2016년	2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	합계
기부금	75	87	86	92	139	306	301	328	<b>1,414</b>

※ 이사회비, 일반후원금, 모금행사기부금, 지정기탁기부금

	2019년(연말)	2020년(연말)	2021년(연말)
<b>총 자산</b>	1,409	3,263	3,138
<b>부채</b>	149	1,710	1,413
<b>순자산</b>	1,260	1,553	1,725
<b>수익 총계</b>	459	344	451
<b>비용 총계</b>	342	386	470

● **주요 사업(3개 이내)**

사업명	사업 내용 (한 문장으로 기술)
경제적안전망 지원사업	저리(1%)의 대출사업을 통해 활동가들의 경제적 부담 완화와 생활 안정 도모
상호부조사업	갑작스러운 질병(암진단, 후유 장애 등) 에 대비할 수 있는 치료비, 생활비 지원과 활동가의 생애사적 사건(경조사)에 대한 지원

<p>활동의 지속가능성지원사업</p>	<p>▶건강의료지원 : 신체치료, 정밀검진, 마음정신건강 상담 및 치료, 치과치료, 건강예방교육 지원 등</p>
	<p>▶학습교육지원 : 학자금 지원, 업무관련 역량강화 교육비 지원 등</p>
	<p>▶재충전지원 : 여행지원, 쉼지원, 문화생활지원 등</p>
	<p>▶응원사업 : 영화표 지원, 국수나무 지원, 각종 공연 및 물품 지원</p>
	<p>▶기타 : 주거지원, 조합원 교류활동지원, 상조 지원사업 등</p>

Brianimpact ImpactGround

## ■ 제2장 문제정의와 문제해결 프레임워크

### ● [문제정의] 해결하고자 하는 문제는 무엇인가?

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

#### 1. 공익활동가들의 자존감은 왜 지속적으로 낮아지고 있을까?

##### 공익활동가, 공익활동에 대한 사회적 인정의 부재

공익활동가는 사회의 공공재이다. 개인의 이익을 위해서나 특정 집단을 위해 활동하는 사람이 아니다. 사회문제를 끝까지 물고 늘어져 그 문제의 해결을 위해 자신의 노동을 제공한다. 그러나 공익활동가의 기여는 사회적으로 평가되거나 인정되지 않는다. 법과 제도와 정책이 공익활동가의 기여로 변화하고 있지만 그 과정에서 활동가들의 기여는 제대로 설명되거나 조명받지 못하고 있다. 그 과정에 공익활동가들의 활동환경은 점점 더 열악해져 가고 있다.

##### 공익활동가의 직업적 인정의 부재

공익활동가들은 가족, 이웃, 친구들에게 여전히 자신의 직업을 설명하기 어렵다. 단체를 직장으로, 공익활동을 직업으로 인정하지 않는 사회분위기가 극복되지 않고 있기 때문이다. 공익활동가들은 금융권 거래를 할 때 당혹감을 느낀다. 직업코드가 부여되어 있지 않고 있기 때문이다. 직업코드의 미부여는 일자리 정책 수립시 고려되지 않고 있는 직업군에 있다는 의미이다. 미국이나 유럽의 국가들은 나라별로 차이가 있다하더라도 비영리 영역의 일을 엄연한 직업으로 여기고 일자리 정책에 포함하는 추세다<sup>1</sup> 이 상황이 공익활동가들에게는 전망과 지속가능성에 대한 위협으로 작용한다. 한 예로 코로나 시기 중소기업인 지원정책은 국가적 차원에서 광범위하게 시행된 반면, 4대 보험 가입률이 어느 직군보다 높은 비영리단체는 그 지원에서 배제되어 있었다. 현재 우리나라의 비영리 영역 일자리는 전체 일자리의 2.7% 수준으로 추산되고 있다. (복지, 교육기관, 종교기관 등 제외)

##### 활동환경의 열악성

2019년 동행이 자체 연구한 연구결과에 의하면 활동가들의 직업 만족도는 전반적으로 다른 직종의 임금근로자보다 높았지만, 직업선택을 후회한 이유는 생활 불안정과 임금 문제로 나타났다.

서울시 소재 비영리단체의 절반 이상이 처한 환경  
(2018, 서울시 시민사회 활성화를 위한 정책 제언연구, 서울시NPO지원센터 중)

상근자  
2~5명

회원수  
200명  
미만

연간재정  
2억원  
이하

재정  
자립도  
50%

월세  
임대

단체 회원의 평균 회비납부금액은 월 만원이다.  
200명의 회원이 월만원을 납부하면 200만원이다.  
한사람의 인건비도 안되는 고정수입이다.

낮은 임금은 주거, 학업, 육아, 질병, 사고, 미래전망 등에 대한 불안을 만들고 이는 삶의 총체적인 불안정을 일으킨다. 활동가의 스트레스 지수는 전국 성인의 3배, 우울감은 5배 이상 높으며, 20~30대 젊은 활동가들에게 더 심각하게 나타났다.

### 청년활동가의 시선

2022 활동가 지속가능성조사보고서

#### '활동가의 지속가능한 공익활동지수 연구' 보고서 중에서

Q3. 지속가능한 공익활동이 가능하기 위해 견제되어야 할 것은?  
지속가능한 활동을 위한 견제로 응답자의 60% 정도가 급여를 포함한 경제적 안정에 우선순위를 두었으며, 활동에 대한 사회적 공감 및 사회적 지원이 30%, 민주적이고 가치 지향적인 조직문화, 역량강화를 통한 개인의 성장이 그 뒤를 이었다. 활동가의 정체성, 지지처 없고 지속할 수 있도록 얻을 포함한 정신건강 그리고 연대와 협력을 이끌 수 있는 네트워크 등이 소수 의견으로 제시되었다.

“여기 있으면 인간적으로 너무 좋은데,  
계속 여기 있으면 워라밸이 없고  
친구도 만날 수 없고  
계속 고시원에 살아야 할 것 같은 느낌”

'청년기독단' 활동을 통해 만난 청년활동가,  
활동을 중단하게 된 가장 큰 이유

서울에 집중된 활동 환경, 서울 거주를 위해 부담하는 비용,  
가족에게 인정받지 못하고, 결혼 앞두고 활동 중단하는 경우  
단체의 사정을 이해하기 때문에 급여 인상 요구가 어려움

최근 들어 전통적인 일자리의 축소, 청년들의 취업관 변화 등에 직면해 '의미있는 일자리'로 비영리영역을 주목하는 연구와 제언이 잇따르고 있다. 2 비영리 일자리를 직장으로 선택해 일하는 사람들이 사회적으로 존중받고 열악한 활동환경으로 인해 활동을 포기하지 않도록 하는 것이 우리 사회의 사회적 자본을 탄탄하게 만드는 길이다.

## 2. 공익활동은 수익은 만들지 않는다. 그러면 누가 단체와 활동가를 지원해야 하는가?

### 제도적 지지기반의 불합리성과 부족

- 우리 사회는 공익활동가들이 활동을 지속하기 위한 제도적 지지기반이 없다. 그렇기에 충분한 공적구조 및 지원구조를 갖추고 있지 못하다. 이는 공익활동을 '개인이 좋아서 하는 활동'으로 치부하는 사회적 인식과 정부의 수혜적 태도로부터 기인한 바가 크다. 보조금 방식의 지원구조 하에서 정부와 비영리단체간 동등한 파트너십을 가지고 사회문제해결을 위해 협력하는 것은 불가능하다.
- 보조금 방식의 지원구조를 바꾸는 제도의 혁신도 필요하지만 또 다른 한편으로는 시민사회 안에서 그 자원을 조직하는 것도 중요한 과제이다. 기업재단, 민간재단 등과 협력을 통해 시민사회 자산을 키우고 그 자산이 공익활동가들의 활동의 안전망을 만드는 중장기 전략을 세우고 입체적으로 활동가의 활동을 지원할 민간 중간지원조직 설립과 같은 방안을 고민해 보아야 한다.

### 3. 공익활동가들에게 현재 가장 필요하고 근본적인 지원은 무엇인가?

개별단체 차원의 지원을 넘어 시민사회 공동의 지원구조 마련 필요

- 동행은 서울시NPO센터지원센터와 공동 연구를 통해 2019년부터 2021년까지 공익활동가 지속가능 지표 및 지수개발 사업을 통해 9가지의 요인- 활동만족도, 급여, 조직문화, 건강, 학습과 쉼, 스트레스, 동료관계, 활동가정체성, 역량-을 도출한 바 있다. 지속가능성 요인 중 급여나 활동만족도, 조직문화, 동료관계 등은 개별단체 몫이라면, 건강, 학습과 쉼, 스트레스, 역량강화 등은 상대적으로 공적 구조로 지원이 가능한 영역이다. 실제 건강과 스트레스, 학습과 쉼 등은 동행의 안전망 사업을 통해 일정 부분 지원되고 있기도 하다.
- 공익활동가들의 학습이 욕구는 큰 편이나 체계적인 학습을 지원하는 곳이 많지 않다. 그간 행정의 민간위탁 중간지원조직이 학습정보를 제공하거나 실무역량강화 교육프로그램 운영, 시민사회 이해 교육 등을 진행해 왔지만, 지역적 한계, 예산의 한계로 교육 수요를 충분히 감당하지 못해 왔다. 신입활동가 교육, 중견활동가 재교육, 세대융합형 리더십 교육 등 활동가들을 위한 교육의 충분한 제공이 필요하다.

근본적인 지원은 활동가를 위한 통합적 안전망을 구축하는 것

- 그간 시민사회는 정부에 ▶공익활동가 역량강화 공적지원체계 마련 ▶비영리 일자리 확대와 매칭 지원 ▶공익활동가 사회적안전망 구축 등의 정책을 제안해 왔고 그간 대통령령 제정, 국가 및 시도의 기본계획 등에 반영되는 등의 진전도 있었으나 제20대 정부 들어서면서 정책 추진의 가능성이 높지 않음.
- 공익활동가들을 위한 통합적 안전망은 공익활동가들의 생애전반의 안정성 지원, 직업으로서의 비영리 일자리 생태계 조성, 활동의 영향력 확대를 위한 역량강화가 핵심이 될 것임.

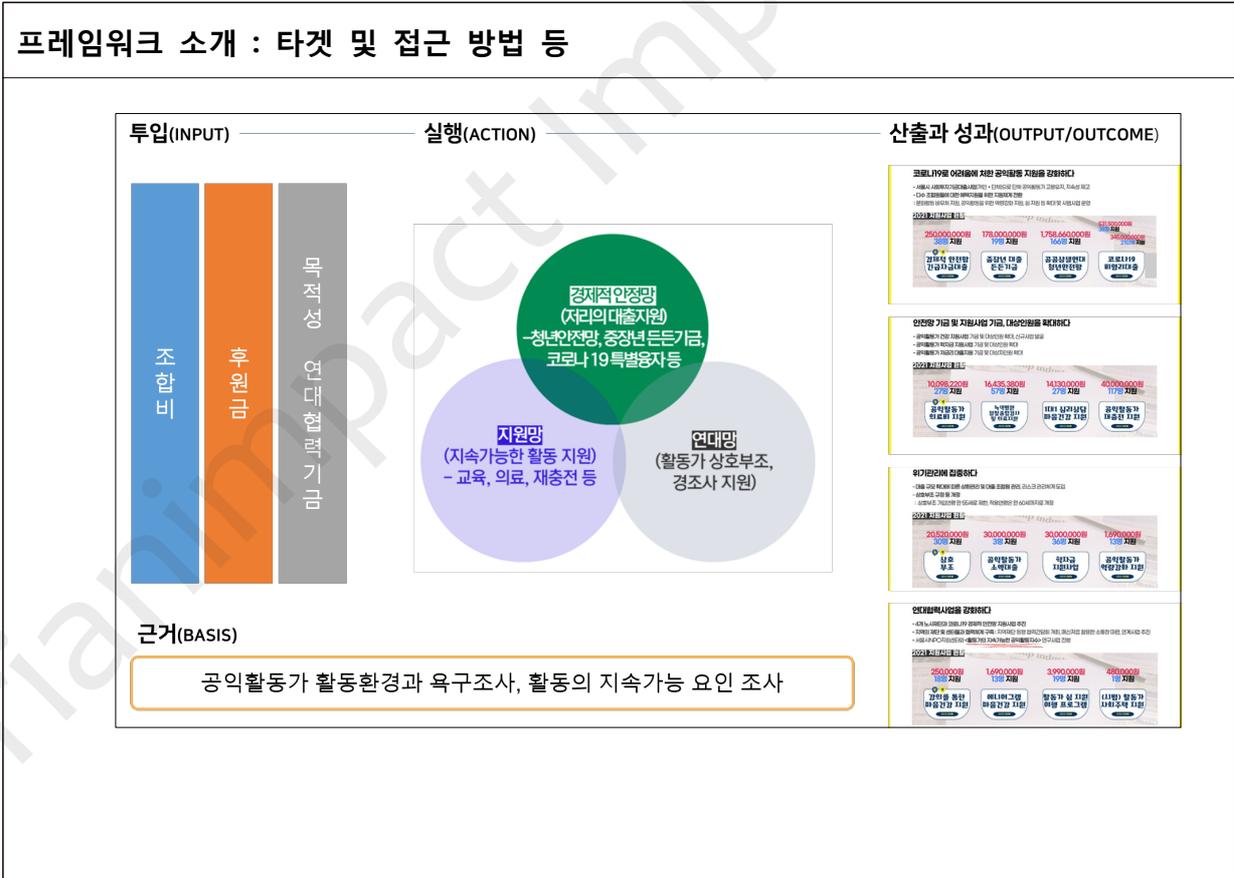
### 4. 동행은 활동가 안전망을 구축하는 사업에 적합한 환경을 구축하고 있는가?

동행의 대출, 용자사업 시스템의 불안정성

- 동행의 사업 중 가장 규모가 크고 조합원들의 만족도가 높은 사업은 대출용자사업임. 경제적 위기 상황에 처한 공익활동가들에게 긴급 대출은 매우 절실한 사업임. 현재 동행은 매년 총액 27억(청년안전망기금 15억, 중장년 든든기금 2억, 코로나19 특별기금 약 8.5억, 긴급소액대출 1.5억) 을 250명의 활동가에게 대출하고 있음. 대출용자사업은 연체

- 에 따른 리스크가 매우 높은 사업임. 그만큼 대출용자사업에 대한 체계적인 관리시스템 구축이 매우 필요함.
- 현재 동행은 금융기관이 아니어서 사회연대은행과의 협력을 통해 대출용자사업을 실행하고 있으며, 사회연대은행으로부터 관련 데이터를 엑셀로 받아 대출조합원을 관리하는 시스템임. 이로 인해 대출용자 조합원에 관리 및 소통이 매우 수공업적으로 진행되면서 관리의 어려움을 겪고 있으며, 인적관리 시스템인 MRM 시스템과 연동이 되지 않아 이중적 관리 비용과 비효율이 발생하고 있음.
  - 동행은 재정 부족으로 인해 대출용자사업 전담 전문인력을 확보하고 못해 회계담당자가 대출용자 관리업무 담당하고 있음. 그에 따라 대출용자 활동가들과의 소통과 관리가 제대로 이루어지고 있지 않음.
  - 동행의 추진사업과 대출용자 활동가들에 대한 교육, 지속적인 상담을 위해서는 별도의 상담공간도 필요한 상황임

● [프레임워크] 우리 조직이 사용하는 프레임워크(문제해결 모델)



1 (Salamon and Newhouse, 2020; Salamon and Sokolowski, 2018)

2 이명신·김운호, 2018 ; 박준 외, 2020 ; 오현순·김소연, 2021

1. 사회적협동조합 기본 자산은 조합회비와 출자금임
    - 기업 및 민간재단 출연 및 후원, 선배공익활동가그룹 후원 등 추가 자원 조직
    - 후원과 출자출연은 목적사업(건강, 학비, 대출용자, , 심 등) 중심으로 배분
  2. 배분과정
    - 수요조사 → 사업기획 → 홍보(공모)→ 심사 → 배분 → 결산 및 보고 → 평가 순으로 배분 절차 진행
  3. 정량적 성과(OUTPUT)와 정성적 성과(OUTCOME)
    - 산출 : 지원사업 수, 지원대상 수, 지원 총 금액
    - 성과 : 만족도 조사, 활동의 지속가능성에 대한 인식 변화
      - : 만족도의 경우 매년 전체 및 사업별 만족도 설문조사를 통해 측정
      - : 공익활동가 지속가능성 제고 - 매년 조사를 통해 지수평가(2021년 64.6점)
- \*\*동행과 서울NPO지원센터가 2019년부터 2021년까지 연구용역을 통해 '공익활동가 지속가능 지수'를 개발하였음

요인(영역)	가중치	2020년 조사			2021년 조사		
		평균	100점 환산	가중치 적용 점수	평균	100점 환산	가중치 적용 점수
활동만족도	0.16	3.70	67.50	<b>10.80</b>	3.82	70.58	<b>11.29</b>
급여	0.14	2.75	43.75	4.38	2.91	47.76	4.78
조직문화	0.14	3.11	52.75	<b>7.39</b>	3.54	63.47	<b>8.89</b>
건강	0.13	2.85	46.25	6.01	2.90	47.55	6.18
학습과 심	0.10	3.38	59.50	4.76	3.46	61.44	4.92
스트레스	0.10	3.17	54.25	4.88	3.31	57.77	5.20
동료관계	0.09	3.81	70.25	7.03	4.03	75.63	7.56
활동가 정체성	0.08	3.95	73.75	<b>10.33</b>	4.11	77.68	<b>10.88</b>
역량	0.07	3.65	66.25	4.64	3.81	70.19	4.91
산출지수				<b>60.20</b>			<b>64.60</b>
공익활동지수 (기준 2021년)				<b>93</b>			<b>100</b>

#### 기존 프레임워크와의 차별점(혁신점)

- 기존의 복지적 의미의 안전망에서 채용과 역량강화를 포괄하는 종합적 안전망 구축으로 전환
  - 종합적안전망 = 경제적 안전망 + 채용플랫폼 + 역량강화
  - 주창형 중심의 비영리활동지원에서 다 영역의 활동가를 포괄하는 지원으로 확장
- 프로젝트 추진을 위한 별도의 TF(전략기획단) 운영
  - 민간 주도의 포괄적 공익활동 지원구조 구축을 위해 동행 사무국과 관련 전문가와 다양한 영역의 실무책임자급들이 참여하는 전략기획단 구성 및 운영.
  - 다양한 영역과의 협의 구조를 통해 사업의 전문성, 확장성, 연계성, 책임성 확보

□ 지속가능성 확보를 위한 비즈니스 모델 수립

- 기존 무료로 진행되고 있는 채용과 교육프로그램은 외부의 지속적인 지원이 없으면 운영이 어려운 구조이며, 사업환경이 좋지 않을 경우 사업의 질을 담보하기 어려움
  - 사업의 질과 지속성 강화 차원에서 적절한 수준의 유료방식으로 전환 추진
- (예) 미국의 비영리재단인 Global Giving 은 단순 채용공고게시판도 유료로 운영.  
루트임팩트의 임팩트캠퍼스의 경우 유료교육프로그램 운영 등
- 따라서 프로젝트 추진 과정에 비즈니스적 요소를 발굴, 취합하여 비즈니스 모델 구축

## ● 프레임워크를 활용한 성공의 경험

본 조직의 문제해결을 위한 프레임워크를 활용하여 성공한 경험에 대해 기술

### 1. 다양한 영역과의 협력네트워크 구축

- 동행의 조합원으로 가입하는 경로는 매우 전략적이고 협력적인 구조로 이루어진다. 초기 동행의 조합원 가입은 시민사회단체연대회의와 YMCA, YWCA, 경실련, 환경운동연합 등의 전국 조직이 전략적으로 조합원 가입을 결의하여 추진하였고, 최근 3-4년 전부터 한국시민사회조직지원협의회, 한국자원봉사센터협회, 한국지역재단협의회, 한국지속가능발전협의회, 한국마을만들기센터협의회, 전국민주시민교육네트워크 등 다양한 영역의 주요 네트워크와의 협의를 통해 상호책임을 가지고 조합원 가입을 촉진하여 왔음. 그 결과로 2018년 750명 규모였던 조합수가 지금 2,500명에 달할 정도로 비약적으로 성장했음.



- 이는 동행이 '세상을 변화시키는 공익활동가'라는 포괄적 대상을 전제하여 전략을 실행한 결과로 볼 수 있음

### 2. 상부상조사업에서 시작하여 종합적인 안전망을 지원하는 조직으로 성장

- 2013년 첫발을 뗀 동행은 조합원들의 상호부조 회비를 기반으로 상호부조사업이라는 매우 소박한 지원조직이었음. 그러나 상호부조에 기반해 기업 지원(현재, KT 등), 민간재단 지원(공공상생연대, 노사재단, 아름다운재단 등), 선배활동가 지원(후원자 클럽 등)으로 지원구조를 다변화해 지금은 대출융자, 건강지원, 학습 및 역량강화 지원, 쉼 및 문화지원, 주거지원 조합원 교류지원 등으로 종합적인 안전망 지원조직으로 성장하였음. 특히 건강사업의 경우 치료지원에서부터 정밀검진 지원, 마음정신건강 지원, 상담지원, 치과치료지원, 건강교육 지원 등 영역별 지원에서도 종합적인 지원체계를 구축하고 있음. 2013년부터 꾸준한 활동으로 동행은 공익활동가들로부터 가장 존중받는 조직으로 성장할 수 있었음

### 3. 코로나19 시기 긴급 대출용자사업 추진으로 위기 극복에 기여

- 코로나19는 무방비상태의 단체와 활동가들에게 매우 위협적인 위기상황을 가져왔음. 정부의 보조사업 축소, 기업과 시민의 후원 감소와 시민교육과 캠페인이 주 활동수단인 단체들의 경우 활동 자체가 봉쇄되면서 활동의 위축은 물론 경제적 위기를 심화시켜왔음.
- 동행은 서울시와 노사재단(공공상생연대, 금융산업공익재단, 우분투재단, 전태일재단)과 협력으로 코로나19 공익활동가 긴급대출지원(단체 2,000만원, 개인 1,000만원, 연이자 1%, 8억5천만원)을 실시해 갑작스럽게 닥친 경제적 위기 극복에 큰 기여를 하였음.
- 이 사업은 노사재단 소속 여러 재단들과 일상적인 소통 및 연대, 협력을 모색해왔기에 가능하였음. 동행은 동행 자체 힘으로 문제를 해결하는 것이 아니라 다양한 기관들과 협력과 연결, 소통을 통해 문제를 해결해왔음을 알 수 있음.

## ■ 제3장 미래비전

### ● 해결하고자 하는 문제의 어떤 요소를 해결하려고 하는가?

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

#### 「공익활동가 활동의 지속가능성 지원 3대 전략과제」

- ① 공익활동가 비영리일자리채용플랫폼 구축을 통한 비영리영역 인력관리체계 구축
- ② 공익활동가 문제해결 역량강화를 위한 체계적이고 지속적인 재교육 시스템 구축
- ③ 지원이 미치지 않았던 공익활동가 안전망 지원사업의 종합적 지원체계 구축

### <1> 비영리 채용플랫폼 구축

#### 1) 필요성 및 추진배경

##### ① 비영리 공익활동 일자리 성장 가능성

서구에서의 비영리 일자리 영역은 영리 일자리와 다른 하나의 산업군, 새로운 고용정책 대상으로 성장해왔음. 그러나 한국사회는 아직 비영리 영역을 하나의 산업군, 하나의 일자리 영역으로 인식하고 있지 않음. 이로 인해 정부의 고용정책이 성장하는 비영리영역의 정책을 따라가지 못하고 있고, 이로 인해 비영리 일자리가 좋은 일자리, 비전과 전망이 있는 일자리로 성장발전하고 있지 못함.

##### 1. OECD국가와의 비영리부문 고용현황 비교

- 미국, 유럽 등 세계 31개국(OECD) 평균 비영리부문 고용 비중 : 총 고용의 4.5%
- 유럽의 제3섹터 일자리 : 전체 노동력의 13.2%(2,910만)
- 한국은 2.7%로(OECD 31개국 중 23위)

##### 2. 한국의 제3섹터 일자리 현황 및 성장가능성

- 현황 : 전체 노동자수의 2.7% 정도인 715,328명
- 31개국 평균 4.5% 적용 시 : 1,192,000여명으로 476,800여명 일자리 확대
- 유럽의 13.2% 적용 시 : 3,497,000여명으로 2,781,000명으로 일자리 확대

\*\* 한국행정연구원 '비영리 일자리 확충 위한 전략방안'(2020년 박준 외)

##### ② 비영리 공익활동 인적 관리체계의 변화 요구

- 아름다운재단 기부문화연구소가 2021년 조사한 '비영리조직의 인적자원관리와 중

사자의 경력이동' 결과에 따르면 공익활동가들의 평균 근무기간이 4.8년으로 영리부분 5.6년보다는 낮으며, 공익활동가 63.3%가 이직 의향이 있다고 함. 특히 20대 81.3%, 30대 69.1%로 이직 의향이 매우 높고, 40대 역시 59.1%로 높게 나타남. 따라서 향후 이직할 공익활동가들이 비영리를 떠나지 않고 재취업할 수 있는 취업연계 시스템을 구축하는 것은 매우 시급한 과제임.

### ③ 비영리 채용플랫폼 운영현황 및 한계

- 고용노동부가 운영하는 워크넷 등 대다수 채용플랫폼은 영리기업이 주 타겟임. 영리와 비영리는 문화와 형성배경도 다르지만 고용형태, 노동형태 등도 다르고 영리영역에서 추구하는 역량과 비영리 영역에서 요구하는 역량도 차이가 남.
- 한편 비영리분야의 채용정보는 게시판의 형태에 머물고 있음. 시민사회단체연대회, 서울시NPO지원센터, 루트임팩트의 '체인지메이커 커리어 매칭 플랫폼' 등이 있음. 이들 플랫폼은 '해당 영역 즉 한정된 영역 중심의 채용 정보 제공'이라는 점에서 다른 공익활동영역의 채용정보가 충분히 제공되고 있지 못함. 또한 활동분야(임팩트분야), 활동직무, 커리어유형 등 세분화된 정보들을 제공하고 있으나 적극적인 매칭이나 경력관리, 지원프로그램 등은 진행하고 있지 않다는 점에서 종합적인 비영리채용플랫폼으로서의 기능과 역할에는 한계가 있음.

## 2) 비영리채용플랫폼 구축

### ① 추진전략

- 영역별 대표 네트워크와의 협약을 통해 최소 1,000개 이상 기관의 멤버십 확보를 통해 안정적 운영과 확대 기반 마련.
  - \* 한국시민사회조직지원협의회, 한국지역재단협의회, 사회적경제연대회의, 시민사회단체연대회의, 국제개발민간단체협의회, 한국자원봉사단체협의회 및 센터협회, 한국지속가능발전협의회, 한국마을만들기센터협의회 등.
- 구축 전 영역별, 지역별 설명회, 간담회 등을 통해 비영리채용 통합 플랫폼 구축에 대한 공감대와 참여 여건 형성 노력
- 온라인 플랫폼 설계와 구축, 비영리 일자리 적합성 검토 등을 위해 일자리 전문가, 노무사, 플랫폼 운영 전문가 중심의 기획위원회 구성
- 구인기관과 구직기관의 효능감과 매칭의 효과성을 높이기 위한 비영리 채용 분야 전문가 양성

② 추진계획

<비영리채용플랫폼 구축 기대효과>



■ 1단계( 2023년) 온라인 채용 플랫폼 설계

- 플랫폼의 구조 설계
- 기존 채용 플랫폼 분석
- 채용플랫폼의 기본 요소의 비영리 버전 전환
- 비영리채용플랫폼 브랜딩
- 사용자 편의성/접근성을 높이기 위한 전략수립
- 포트폴리오, 이력서 등의 비영리버전 개발 제공

비즈니스 전략수립과 모델 구축

- 비영리채용과 교육 프로그램 추진과정에 비즈니스적 요소 개발
- 수익성 예측 시나리오 작성과 전략수립
- 비즈니스 모델 구축

■ 2단계( 2024년) 온라인 채용 플랫폼 구축과 시범운영

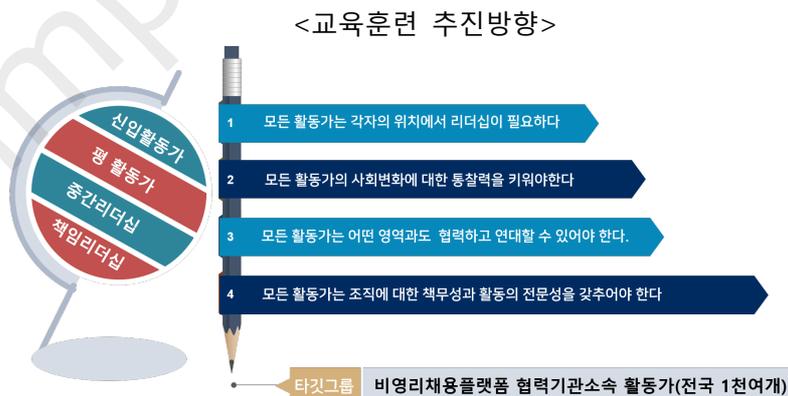
- (상반기) 채용 플랫폼 구축
  - 전국 1,000여개 멤버십 기관 조직
  - 홍보와 마케팅 확대
  - 전국 설명회 개최
- (하반기) 시범운영
  - 시범운영을 통해 고도화 계획 수립
  - 일부 과정에 비즈니스 모델 적용

## <2> 공익활동가 역량강화를 위한 체계적이고 지속적인 재교육 시스템 구축

### 1) 필요성 및 추진배경

- ① 공익활동가들의 생애주기에 맞는 체계적인 교육지원체계 구축 필요
- 공익활동가들을 위한 학습환경은 여전히 다음과 같은 문제점을 가지고 있다. 첫째, 공익단체의 대부분이 소규모이고 영세하여 자체적으로 지속적이고 체계적인 역량 강화 교육을 추진하기 어렵다는 점, 둘째, 영역의 이해, 직무의 이해, 리더십 훈련 등을 일련의 과정으로 다루는 체계적인 교육 솔루션을 제공하는 기관이 드물고, 셋째, 교육의 상당부분이 정부 보조금이나 일시적 후원금에 기반해 운영되다보니 교육의 지속성이 담보되지 않고 있다.
- ② 경제, 사회, 정치환경과 기후위기, 재난에 대응하기 위한 새로운 기술과 역량의 등장과 학습의 필요성 증가
- 코로나19로 인한 비대면 소통 기술의 습득, 경제/사회/환경의 통찰적 분석, 미래사회의 비전과 전망 등 활동가 개인의 역량강화와 더불어 시민참여조직, 연대와 협력, 네트워크 역량, 모금역량 등 조직 역량에 대한 새로운 관점의 학습이 필요함. 공익활동가들의 이러한 혁신역량은 기업, 소셜벤처, 임팩트조직에 비해 매우 취약하여 결과적으로 사회변화 주도성, 영향력, 전문성 등이 약화되고 있음

### 2) 추진전략 및 방향



- ① 공익활동가 직급내, 직급간 리더십 교육 프로그램 개발지원
- 활동과정에서 조직 내 직급에 따라 직무의 성격, 영향력의 범위가 달라짐. 신입활동가와 조직의 리더 사이에는 정보량, 전문성, 관계망의 수준이 다름. 그러므

로 교육은 조직내 위치에 따라 직무와 리더십의 교육이 병행추진되어야 함. 리더십의 단계를 세분화하고, 같은 직급에서도 리더의 역할을 할 수 있는 리더십 교육에 집중하고자 함

② 공익활동의 다양한 영역과의 연대/협력 역량강화 교육

- 소셜 및 임팩트분야, NPO, 주창형, 마을 및 사회적경제, 사회복지 등 다 영역간야 연대협력, 정보교류, 자원공유 등에 관한 역량강화 교육 시행

③ 비영리채용플랫폼 협약기관 대상 교육에 집중

- 비영리채용플랫폼 초기 협약기관(최소 1,000개 이상)을 타깃으로 교육 추진
- 채용플랫폼의 협약기관은 다양한 영역을 포괄하고 있고, 채용 플랫폼의 특성상 다양한 직급과 직무의 활동가가 플랫폼을 이용할 것으로 예측되어 리더십 기반 직무 교육, 연대협력 역량강화 교육의 플랫폼으로도 활용할 수 있도록 함

④ 비영리분야 교육에 특화된 국가(고용노동부) 직업훈련기관으로 지정

- 현재 국가 지정 직업훈련기관은 주로 영리기업 근로자 대상 교육기관임. 직업훈련기관 지정과 그에 따른 재정 지원은 고용보험을 기반으로 함. 활동가도 고용보험의 납부자로서 비영리 종사자 수가 증가에 따른 직업훈련기관 지정을 정책적으로 요구할 수 있음
- 동행이 이번 프로젝트를 통하여 비영리영역 직무교육 전문기관으로서의 브랜드신뢰도를 구축한다면 비영리특화 국가 지정 직업훈련기관 지정을 통해 체계적이고 안정적인 교육훈련 프로그램을 실행하고 발전시킬 수 있을 것임

⑤ 교육 프로그램 지속운동을 위한 비즈니스 모델 구축

- 외부 지원의 지속적인 투입이 없다면 양질의 교육훈련 프로그램이 지속적으로 운영될 수 없다는 현실적 한계를 극복할 대안이 필요함. 예를 들어, 서울시NPO지원센터의 활동가학습플랫폼 '판'이 수탁법인의 교체로 운영 중단의 위기에 놓여있다는 것은 50여개의 파트너기관과의 관계 단절, 탑재되어 있는 양질의 콘텐츠의 사장 등 막대한 사회적자원의 낭비임
- 그러므로 장기적으로 외부 지원에 의존하지 않고 국가교육기관지정, 유료화 등을 포함한 비즈니스 모델 구축 전략을 수립하고자 함.

⑥ 전국의 활동가 교육접근성을 높이기 위한 웨비나 시스템 구축

- 오프라인 기반 교육은 온라인 교육에 비해 효과성이 높으나 지리적·공간적 제약이 있음. 교육의 효과성을 높이고 전국의 활동가의 접근성을 높이기 위해 웨비나

교육시스템을 구축하고자 함.

- 비영리의 특성상 일방향이 아닌 쌍방향 소통을 선호하는 문화를 고려하더라도 유용한 교육 방식이 될 것으로 생각함

⑦ 비영리 활동가 아카데미 설립 기반 준비

- 다양한 영역의 포괄, 비영리 특화 국가직업훈련기관 지정, 교육기관들간의 협력 네트워크를 기반으로 하여 민간 주도의 교육훈련기관 설립 계획 수립

<3> 사각지대 공익활동가 사회적 안전망 구축 기반 조성

1) 필요성

① 활동가 사회적 안전망 구축의 사각지대 존재

- 동행의 공익활동가 사회적 안전망 구축사업에도 사각지대가 존재함. 무엇보다, 청년 공익활동가 지원 중심으로 운영되는 과정에서 중장년 공익활동가들의 지원정책이 상대적으로 미약했음. 특히 20년 이상의 활동 후 단체를 그만두고 새로운 진로를 모색하는 40대 후반~50대 공익활동가들이 증가하고 있고 활동의 공백기가 생성되고 있음. 이 공백기에 활동가들은 심리적으로 위축과 경제적 어려움의 2중고에 빠지게 됨.
- 둘째, 공익활동가들 중 개인활동가나 활동환경이 열악한 단체의 활동가들 상당수가 재정적 이유로 4대 보험에 가입하지 못하고 있음. 4대 보험 중 고용보험과 건강보험은 실직과 건강상의 위기 극복을 위한 사회보험임. 그러므로 4대 보험 미가입 활동가들을 대상으로 고용·건강 보험의 지원하여 을 위기 상황에 대비할 수 있도록 하고자 함. 동행은 올해 초 이러한 현실을 인지하고 대응사업을 설계하고자 하였지만 재원의 한계로 추진을 하지 못하고 있는 상황이었음

2) 추진계획



① 4대 보험료 지원(또는 고용보험 및 건강보험료 지원)

- 지원목적 : 고용 및 건강보험 가입을 통해 공익활동의 지속성과 안정성 강화
- 지원내용 : 고용보험 및 건강보험 개인부담금 및 단체부담분 지원
- 지원대상 : 4대 보험에 가입해 있지 않은 공익활동가 50~100명
- 지원규모 : 급여 150만원 기준 보험료 1인 월 약28만원(년 약 330만원)
- 지원기간 : 2년 지원 / 2년 후 자체 가입 조건
- 지원방식 : 개인별 지원이 아닌 단체로 지원. 단체에서 보험료 납부
- 지원예산 : 년 2억 규모(2년 4억).

(단, 정부의 두루누리 지원을 받을 경우 국가지원 외 부담분 지원)

② 중장년 공익활동가 생애전환기금 지원

- 지원목적 : 공익활동에 오랫동안 헌신해 온 중장년 공익활동가들의 퇴직 후 새로운 인생 또는 활동을 모색 및 준비에 필요한 생애전환 준비기금 지원
- 지원내용 : 전직에 필요한 역량 구축 및 최소한 활동 유지비 지원
- 지원대상 : 공익활동분야 20년 이상 활동한 50대 이상 중장년 공익활동가 50명
- 지원규모 : 1인 최대 300만원 이내 지원
- 지원조건 : 생애전환 활동계획 제출 및 심사 후 지원
- 지원방식 : 일시 지원 또는 3개월, 6개월 분할 지원
- 지원예산 : 년 1억~1억 5천 규모(2년 2~3억)

**<4> 공제회 추진 기반으로서의 대출용자 관리시스템 구축**

**1) 필요성**

- 동행은 문재인 정부 시기 공제회 설립을 위한 법안을 추진하고자 노력해 왔으나 여러 현실적 한계를 넘지 못하고 법안 제정은 무산되었음. 그러나 동행은 향후 공제회로서의 기본기능을 갖추어 공익활동가 공제회로서의 성장을 위해 지속적으로 노력할 것임
- 동행의 사업에 가장 큰 리스크는 수공업적으로 관리되고 있는 대출용자 데이터 관리임. 엑셀 기반의 데이터 관리는 정보의 경로 추적이 어렵고, 쉽게 데이터가 삭제되거나 입력의 오류, 수식입력에 따른 데이터의 변동 등의 리스크를 가지고 있어 안정적으로 대출용자 절차와 현황을 관리할 시스템의 개발과 담당인력 충원이 급선무임

## 2)추진방향

- 동행의 조합원 인적데이터, 조합비 납부, 대출용자 시스템의 일원화
- 대출용자 절차 온라인화, 대출용자 현황, 연체 현황, 연체자 자동공지 등 관리데이터 입, 출력 기능 보강
- 향후 공제회로의 전환시 금융 관리(보험기능 등) 기능을 보완할 수 있도록 개발
- 대출용자 시스템 전문인력 배치를 통해 시스템 운영의 안정성을 제고하고 대출용자 관련 상담 환경 조성

## 3) 추진계획

### ■ 1단계(2023년) 대출용자시스템 설계

대출용자시스템의 기본 기능 설계  
 사회연대은행, 신나는조합 등 비영리영역 금융지원기관과의 협의  
 개발업체 선정 및 설계 확정  
 시스템 구축 및 시범 운영

### ■ 2단계( 2024년) 대출용자시스템 운영, 담당인력 지정, 상담환경조성

- 시범운영을 통한 오류 개선, 기능 보강
- 시스템 관리 전문인력 충원
- 동행의 전반적 사업과 대출용자사업 상담환경(공간, 설비)조성

## ● 지원금 사용에 대한 아이디어

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

사업명	세부 실행 사업	내역	장기 비전
비영리채용플랫폼 구축	온라인플랫폼 구축	개발용역	-비즈니스 모델 수립을 통한 지원 종료 후 자립 -활동가채용, 교육 허브 플랫폼 성장 -매칭, 헤드헌트 기능으로 확장
	비영리고용환경 데이터 분석 연구	연구 영역별 협의	
	비즈니스 전략수립	-전략기획 -수익시나리오작성	
	브랜딩	BI, CI 개발 홍보전략수립	
	담당인력	3명 채용 (채용,교육,시스템 운영)	

교육/훈련프로그램 개발과실행	리더십기반 직무교육 프로그램 조사 및 개발		- 고용보험기반 직업훈련기관 지정
	웹이나시스템 구축	시스템 개발 장비구입	
	교육진행	강사비, 교육추진비 등	
	교육공간 조성	전세 및 집기 등	
사각지대 공익활동가 안전망구축	취약활동가 4대보험료 지원	활동가 50명 지원	
	중장년 생애전환 지원	활동가 50명 지원	
동행 업무안정화	대출용자 관리시스템 구축	시스템 개발비용	-공제회 전환
	대출용자 관리 인력 채용	1명	

### ● 지원사업의 성과 정의

임팩트 그라운드 지원을 통해 원활하게 사업이 진행된다면, 어떠한 변화를 ‘성공’으로 정의할 수 있을까요?

1. 민간주도의 한국의 대표적인 비영리 채용/교육훈련 플랫폼 구축
  - 비영리 채용과 비영리 활동가 교육훈련 대표플랫폼으로서의 평판 확보
  - 비영리 구인/구직의 효율성과 효과성 증대( 이직, 전직 비율 관리)
  - 비영리 영역의 일자리 창출과 활동가 연계를 통한 산업군 형성, 직업코드 등재
  - 비영리 영역 내 커리어 패스 생성으로 비영리 영역 내에서의 활동가 장기전망 수립
  - 플랫폼 수익 기반의 비영리 영역 지원사업 확대
2. 리더십 기반 역량강화 교육/훈련 체계 구축
  - 비영리영역 특화 국가 직업훈련기관 지정 기반 조성
  - 채용과 교육의 연계로 비영리활동가 성장지원 플랫폼 대표기관으로 브랜딩
  - 비영리활동가의 리더십 역량강화로 조직과 사회에 대한 책무성 증대
3. 사각지대 공익활동가 사회적 안전망 구축
  - 4대 보험 미가입 취약 활동가의 위기 대응 환경 조성(사례 확산)
  - 퇴직 중장년 활동가의 경력전환을 통해 생애 전 주기 활동력 강화
  - 퇴직 중장년 활동가의 전문성과 역량을 시민사회 사회적 자본으로 활용

### ● 스케일업 또는 스케일아웃에 대한 계획

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

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

#### 1. 스케일업

- 비영리채용플랫폼을 기반으로 한 동행의 사업영역과 대상의 확장
- 공제회, 교육전문기관, 비영리 채용 거점 플랫폼으로서의 조직의 성장 비전 수립

#### 2. 스케일 아웃

- 서울의 단체활동가 중심의 지원을 전국단위, 다영역 활동가로 지원대상을 확장
- 전국 주요 시민사회네트워크, 전국의 활동가대상 교육훈련기관과의 파트너십 확장

### ● 디지털 기술의 활용

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

1. 비영리 온라인 채용 플랫폼 구축시 상담기능, 서류 작성과 제출, 화상면접, 매칭 등의 과정에 다양한 디지털 기술 활용 예상
2. 웨비나 시스템 구축시 쌍방향 소통 기술과 영상제작, 자료 공유 등의 디지털 기술 활용
3. 채용과 교육 플랫폼의 모바일 접근 가능한 기술 적용