
서울시자원봉사센터 연구용역

최종보고서

서울시 「동 자원봉사 거점」 운영모델 개발 연구

: 2016년 시범 사업을 중심으로

2016. 12

광운대학교 산학협력단·서울시자원봉사센터



광운대학교
KwangWoon University



서울시자원봉사센터
Seoul Volunteer Center

제 출 문

서울시 자원봉사센터 귀하

**본 보고서를 “2016 동 자원봉사 거점 운영 모델 개발 연구”
최종보고서로 제출합니다.**

연구수행기관명 : 광운대학교 산학협력단

연구기간: 2016.08.12 ~2016.12.11

연구책임: 정진경 (광운대학교 행정학과 교수)

공동연구: 송정안 (광운대학교 외래교수)

공동연구: 구지윤 (광운대학교 외래교수)

연구보조: 이수희 (광운대학교 석사과정)

목 차

I. 서 론	1
1. 연구의 필요성	1
2. 연구의 목적과 내용	3
II. 이론적 배경 및 유형화 도출	4
1. 동 자원봉사 거점의 환경적 변화요인	5
1) '찾아가는 동주민센터' 등장 배경	5
2) '찾아가는 동주민센터'의 현황 및 주요변화 내용	6
3) 찾동 '복지생태계 구축' 기능의 중요성	11
2. 공동생산과 동 거점의 이론적 유형화	13
1) 공동생산의 개념과 형태	13
2) 공동생산의 실행원리와 동 거점의 이론적 유형화	15
III. 연구분석 결과	20
1. 거점시범사업 개요	20
2. 내용분석	21
1) 조사대상 및 내용	21
2) 분석결과	21
3. 현장사례조사	42
1) 조사대상 및 자료수집 방법	42
2) 분석결과	43

IV. 동 자원봉사 거점 운영모델	73
1. 동 자원봉사 거점의 의미와 정체성	73
1) 동 자원봉사 거점의 의미	73
2) 동 자원봉사 거점의 특성과 정체성	74
2. 동 자원봉사 거점의 기능과 운영방향	75
1) 캠프 기능과의 차별성	75
2) 동 자원봉사 거점의 기능과 역할	76
3) 거점의 운영 구조	79
3. 동 자원봉사 거점사업의 추진주체간 파트너십	82
1) 동주민센터와 거점의 파트너십	84
2) 자원봉사센터와 거점의 파트너십	86
3) 자원봉사센터와 동주민센터의 관계	88
4. 동 자원봉사 거점사업에 대한 지원 방안	89
1) 서울시센터 : 동 자원봉사 거점사업 단계별 확대	89
2) 자원봉사센터 : 기존 동 캠프 역량 강화 및 거점으로의 전환 지원	90
3) 동주민센터 : 동 거점과의 협력체계 명확화	92
5. 동 자원봉사 거점의 사업과정	93
1) 준비 및 기획단계	93
2) 실행 및 모니터링단계	96
3) 평가 및 환류단계	97
V. 결론 및 제언	98
참고문헌	103
<부록 1> 2016 동 자원봉사 거점 시범사례 (11개 거점)	104
<부록 2> 동 자원봉사 거점사업 운영모델 도출을 위한 반구조화 질문지	115

표 목 차

<표 1> 서울시 '찾아가는 동주민센터'개편 계획(2015-2018)-----	6
<표 2> 찾동의 조직개편과 팀별 신규업무 -----	7
<표 3> 찾동의 사업 및 운영 개편 주요 내용-----	8
<표 4> 민관 거버넌스의 역할 매뉴얼-----	10
<표 5> 서비스 설계와 제공에 있어 전문가(공무원)와 지역사회의 역할 -----	14
<표 6> 공동생산 실행원리에 기반 한 「동 자원봉사 거점」의 이론적 유형화-----	18
<표 7> 거점별 인력구성 현황 및 자원봉사자 확대 방안-----	22
<표 8> 거점별 프로그램 요약-----	24
<표 9> 거점시범사업에서 각 거점별 캠프의 역할-----	27
<표 10> 거점시범사업에서 캠프의 역할 분류 -----	29
<표 11> 찾동 사업과 연계된 동 자원봉사캠프의 주요 역할-----	30
<표 12> 거점시범사업에서 각 거점별 동주민센터와의 협업-----	31
<표 13> 거점시범사업에서 동주민센터의 역할 분류-----	32
<표 14> 거점시범사업에서 각 거점별 자원봉사센터와의 협업-----	34
<표 15> 거점시범사업에서 자원봉사센터의 역할 분류-----	35
<표 16> 거점 내부의 변화와 성장-----	38
<표 17> 거점별 지역자원 연계 현황-----	40
<표 18> 지역사회의 변화와 성장-----	41
<표 19> 거점시범사업 세 유형별 특성 요약 -----	71

그 림 목 차

[그림 1] 변화하는 지역사회 환경에서의 동 자원봉사캠프-----	2
[그림 2] 서울시 찾아가는 동주민센터가 지향하는 변화-----	6
[그림 3] 서울시 찾아가는 동주민센터 실행계획-----	7
[그림 4] 서울시 찾아가는 동주민센터 추진체계-----	8
[그림 5] 찾동의 민관거버넌스 구조-----	10
[그림 6] 복지생태계의 세가지 차원-----	11
[그림 7] 지역복지자원조사 협력 연계-----	12
[그림 8] 전통적 생산방식과 공동생산 방식 비교-----	16
[그림 9] 공적서비스 제공에서 시민과 지역사회가 참여한 변화의 유형과 수준 -----	17
[그림 10] 동 자원봉사거점 시범사업 사업 전개도-----	20
[그림 11] 단독서비스 제공형의 핵심 주체간 관계-----	36
[그림 12] 찾동 보완형 핵심 주체간 관계-----	37
[그림 13] 지역사회 확산형의 핵심 주체간 관계-----	37
[그림 14] 거점시범사업의 거점 내부 성과-----	39
[그림 15] 거점시범사업의 지역사회 성과-----	41
[그림 16] 기존 자원봉사캠프와 동 자원봉사 거점의 역할 차이-----	75
[그림 17] 동 자원봉사 거점의 하이브리드 모델-----	78
[그림 18] 동 자원봉사 거점 추진체계의 역할-----	82
[그림 19] 동주민센터와 거점의 파트너십 -----	84
[그림 20] 자원봉사센터와 거점의 파트너십 -----	86
[그림 21] 자원봉사센터와 동주민센터의 파트너십-----	88
[그림 22] 거점사업 추진을 위한 거점의 준비도 점검-----	94
[그림 23] 거점의 프로그램 기획 순서도 (Kattner 모델 부분 적용)-----	95
[그림 24] 성공적인 프로그램 설계 및 구조화를 위한 점검-----	96

1. 연구의 필요성

- 서울시 자원봉사센터는 2006년부터 구 자원봉사센터와의 협력 관계 속에서 생활권 단위의 자원봉사 홍보, 모집, 프로그램개발, 일감 제공 등의 역할을 수행하는 소규모 자원봉사센터(Platform)로서의 자원봉사캠프를 설치하고 운영지원 사업을 추진하여 왔음.
 - 2016년 2월말 기준 서울시 전역에 439개 캠프가 설치 운영되고 있으며, 2,676명의 자원봉사 상담가들이 활동하고 있고,
 - 그 중 동주민센터 내에 설치된 동자원봉사 캠프는 370개(84.3%)이며, 캠프장과 상담가(Advisor) 2,375명(88.7%)이 활동하는 등 서울시 자원봉사 캠프의 절대 다수를 차지함.
- 지난 10년간 서울시 자원봉사캠프는 ‘걸어 다니는 자원봉사센터’, ‘동네 자원봉사 플랫폼’으로서 봉사자의 역할을 확대하고 생활권 단위의 네트워크를 실현하며, 지역맞춤형 접근을 통한 지역사회문제 해결에 기여하였다고 평가되고 있음(서울시자원봉사센터, 2015).
 - 뿐만 아니라 2010년부터는 행정자치부·한국중앙자원봉사센터의 ‘자원봉사활성화 지침’(현재는 자원봉사 센터 운영지침)에 포함되기 시작하여 전국적 모델로 확산되었음.
 - 2016년 기준 전국 246개 자원봉사센터 중 116개 자원봉사센터가 1,406개의 자원봉사거점을 운영 중인 것으로 나타났으며, 이중 주민자치센터 내 설치 수는 669(47.5%)개를 차지하고 있음. (행정자치부·한국중앙자원봉사센터, 2016),
 - 일선 행정기관인 주민센터는 서울시 뿐 아니라 전국적으로 생활단위 지역형 자원봉사거점에서 물리적 또는 기능적으로 매우 중요한 위치에 있음을 발견할 수 있음.
- 그러나, 2013년 서울시 자원봉사센터의 캠프 모니터링 결과에 의하면,
 - 서울시 동 자원봉사 캠프의 운영구조와 캠프의 역할은 캠프장의 리더십 특성 및 개인 역량과 동주민센터와의 협력 관계(동장 및 담당공무원)에 크게 의존하고 있는 반면,
 - 지역사회로의 확산에는 다소 소극적이거나, 캠프 운영 자원봉사자들의 직접 자원봉사 서비스 제공 기능에 한정된 문제가 지속적으로 지적되었음.

- 한편, 서울시 차원에서 ‘마을만들기’ 지원 사업과 ‘찾아가는 동주민센터’ 시범사업 등이 적극적으로 확산¹⁾되면서 지역주민의 주체적 참여 및 복지생태계의 핵심 자원으로 자원봉사자의 활동이 강조되는 등 마을 중심의 자원봉사생태계 역시 급격한 환경 변화에 놓이게 됨.
 - 찾아가는 동주민센터로의 기능전환에 따라 동 자원봉사 캠프와의 협력욕구도 증대될 것이 예상되며, 실제 복지사각지대 발굴 및 지역복지자원 조사, 주민 공동체 강화를 위해 동 주민센터 공무원에게 필요한 정보 제공, 주민 소모임 발굴 및 연계 등의 역할이 동 자원 봉사캠프에 요구되고 있음(황금룡, 2015).
- 결국 지역사회 중심의 마을 공동체 조성과 찾아가는 복지를 핵심으로 한 서울시 일선 행정 체계의 변화 및 동 자원봉사캠프의 기능과 역할변화에 대한 서울시 및 구 자원봉사센터의 지속적인 요구라는 내외부적 환경 변화는 현재의 동 자원봉사캠프에 직간접적인 영향을 미치게 됨.



[그림 1] 변화하는 지역사회 환경에서의 동 자원봉사캠프

- 이러한 배경에서 서울시 자원봉사센터는 기존의 자원봉사 캠프 역할로부터 자치구 자원

1) 2014년 하반기부터 시작하여 2016년 기준 17개구 282개동에서 실시, 2018년까지 25개 전 자치구 모든 동에서 실시 목표

봉사센터 및 찾아가는 동 주민센터와의 협력관계 속에서 지역자원개발 및 연계, 소모임 등 마을단위 네트워크 협력 등의 역할을 수행하기 위한 ‘동 자원봉사 거점’ 시범사업을 시작 하였으며, 2016년 3월 시범사업에 참여할 11개 동 자원봉사 거점을 선발하였음.

- 2016년 11개 동 자원봉사 거점 시범사업은 특정한 이론적 모형이나 운영 매뉴얼을 기반으로 하향식으로 수행된 것이 아니며, 유지되어온 캠프의 특성 및 각 거점이 놓인 지역사회 특성이나 찾아가는 동주민센터와의 구조·기능적 관계를 기반으로 각각의 사업을 진행하고 있음.
 - 서울시 찾아가는 동주민센터 역시 운영모델과 매뉴얼을 기반으로 현재 대부분의 동에서 새로운 인력의 충원과 재배치를 비롯한 초기단계에서의 사업을 시행 중이며, 동 자원봉사 캠프와 어떠한 방식으로 기능과 구조를 연계해야 하는지에 대한 뚜렷한 모델은 부재한 상황임.
 - 따라서 동 자원봉사 거점의 운영모델은 금년도 시범사업을 거치면서 현장에서부터 상향식으로 모아지는 특성을 모델링 할 필요가 있음.
- 이를 통해 서울시 차원에서 확산 가능한 여러 유형의 동 자원봉사 거점 모델을 발견하는 한편, 이를 통해 지향해야 할 운영모델을 제시함으로써 향후 현재의 동 자원봉사캠프가 변화하는 환경에서 필요로 하는 기능과 형태 및 내용으로 전환될 수 있도록 방향을 제공하고 지원 할 필요가 있음.

2. 연구의 목적과 내용

- 본 연구의 목적은 2016년도 서울시 자원봉사센터의 동 자원봉사 거점 시범사업을 대상으로 사업수행 과정과 결과에 대한 조사와 분석을 통해
향후 동 자원봉사 캠프가 변화하는 일선 행정 및 지역사회 환경에서 필요한 기능을 수행할 수 있도록 하기 위한 「동 자원봉사 거점」의 운영모델을 제시하는 것임.
- 본 연구를 통해 수행되는 구체적인 연구내용은,

- 첫째, 동 자원봉사거점 운영의 정책논리로 본 연구에서는 공동생산의 관점을 적용하여 동 자원봉사거점의 의미와 이론적으로 가능한 유형 및 특징을 예측함.
- 둘째, 2016년 동 자원봉사 거점 시범사업 참여 11개 동 캠프를 대상으로 사업계획서 및 중간보고서와 최종보고서 등 내용분석을 통해 거점 참여 캠프의 구성과 현황, 거점 사업의 대상과 목적 및 내용, 거점사업 참여 핵심주체간 협력구조, 거점사업에 대한 성과와 발전방안 등을 종합적으로 분석·평가함.
- 셋째, 성공적 시범사업운영으로 대표할 만한 사례에 대해 현장조사를 실시함. 이를 통해 실제 거점 사업 운영방식에 대한 실체적 정보(준비-계획-실행-평가)와 거점 시범사업을 통한 변화 및 주요 성과와 장애요인, 동 자원봉사 거점을 구성하는 주요 주체의 역할(찾동, 거점 리더, 구자원봉사센터 등) 및 거점에 필요한 역량과 지원요구사항 등을 조사함.
- 넷째, 조사내용을 바탕으로 향후 동 단위 자원봉사 거점으로 전환하기 위한 운영 모델로서 동 자원봉사거점의 정체성과 거점의 기능 및 운영방향, 거점 사업의 추진체계간 파트너십과 거점사업에 대한 서울시 및 자치구센터의 지원방안을 비롯하여 동 자원봉사 거점사업의 실행단계를 구체적으로 제안함.

3. 연구의 기대효과

- 본 연구에서 제시하게 될 최종 산출물로서 서울시 동 자원봉사거점 운영모델은,
 - 서울시 일선 공공행정혁신 패러다임 변화 및 자원봉사 활성화를 위한 동 주민센터와 민간 자원봉사 자원의 공동생산적 실행모델에 대한 논리적 및 경험적 근거의 기반이 될 수 있으며,
 - 서울시 및 자치구 자원봉사센터에서는 기존의 ‘자원봉사 캠프’에 대한 기능전환과 역량 강화를 위한 전략사업으로 활용할 수 있음.
- 또한 본 연구결과는 서울시 전역에 걸친 시범사업의 확장과정에서 지역적 특성에 맞는 거점의 운영방향을 마련하고 이에 필요한 구체적 지침과 교육자료로 활용할 수 있음.

1. 동 자원봉사 거점의 환경적 변화요인

1) '찾아가는 동주민센터' 등장의 배경

- '찾아가는 동주민센터(이하, 찾동)' 등장의 배경에는 지방정부의 공공복지 전달체계 변화라는 맥락이 놓여있음.
- 한국의 공공 복지전달 체계, 특히 지방정부 공공복지 전달체계의 개편이 최초로 이루어진 것은 노무현 정부에서 이루어졌던 주민생활지원서비스 개편이었음(이태수 외, 2010). 그러나 인력 증원이 없었고 새로 설치된 민관협력 의결기구인 주민생활지원협의체와 기존의 지역 사회복지협의체 간 기능 조정의 문제 등이 있었음.
- 이어 이명박 정부 2012년에는 복지사각지대의 문제점을 극복하고자 하는 노력을 시도되어 왔으며 그 일환으로 '희망복지지원단'이 지역에 설치된 바 있음. 그러나 지역의 수요를 감당하기에 적절한 조직 및 인력규모를 지니고 있지 않았고 실효성에 대한 문제제기가 있었으며, 특히, 동주민센터와의 업무중복도 문제점 중 하나였음(정홍원, 2014).
- 박근혜 정부에서는 안전행정부·보건복지부(2013) 지침에 의거하여 동 복지 허브화를 위해 2014년부터 동 기능 강화 방안이 모색됨. 이에 중앙정부 차원에서는 '행정복지센터'가, 서울시 차원에서는 '찾아가는 동 주민센터'가 시범사업 중에 있음(이태수·홍영준, 2016).
- 현재 나타나고 있는 이러한 공공복지 전달 체계의 변화 속에 민간의 역할이 커지고 있다는 것은 복지 거버넌스의 변화를 의미함. 특히 민간주도성을 강조하는 복지 거버넌스는 서울형 복지전달체계의 중요한 실현전략으로 여겨지고 있음(이태수, 2016). 이는 그간 사각지대에 놓여있던 지역 복지 문제 해결을 포함하여 사회문제에 공공이 적극적으로 역할을 수행하는 행정개혁과 함께, 공공과 민간이 협력하는 것을 강조하고 있는 것임.

2) '찾아가는 동주민센터'의 현황 및 주요변화 내용

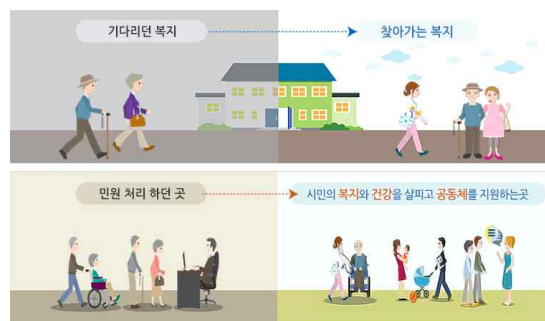
- 찾동은 지역주민의 욕구에 부응하도록 기존 '동주민센터'를 변화시켜나가는 사업으로서, 서울시가 2014년 말 서울시 자치구 대상 공모에서 선정된 13개 자치구 80개 동주민센터를 대상으로 2015.7.1부터 1단계 운영을 시작하였으며, 현재는 2016년 18개 자치구 283개 동에서 실시하고 있음.
- '함께 서울 서울시정 4개년 계획'(2014)에 따르면, 2018년까지 25개 자치구 전체 423개 동에 개편작업을 완료하는 계획이 확정되었음.

<표 1> 서울시 '찾아가는 동주민센터' 개편 계획(2015-2018)

구 분	계	2015	2016	2017	2018
동 수	423개	100개	100개	100개	123개
소요예산	212억원	50억원	50억원	50억원	62억원

출처:서울특별시(2014)

- 찾동의 비전과 전략 목표는 '지역사회 안전망 강화(복지)'와 '주민자치'²⁾를 강조하고 있으며, 이는 기다리던 복지에서 찾아가는 복지로, 민원 처리하던 동주민센터에서 시민의 복지를 살피고 공동체를 지원하는 동주민센터로 변화를 의미함.



[그림 2] 서울시 찾아가는 동주민센터가 지향하는 변화³⁾

2) 찾동의 공식 비전은 '주민이 만드는 복지공동체, 주민과 함께하는 동주민센터'라고 표현되어 있음(찾아가는 동주민센터 홈페이지 참조).

3) 출처: 찾아가는 동주민센터 홈페이지(<http://human.welfare.seoul.kr>) (2016.12.5.기준)

- 찾동의 실행과제는 주민을 찾아가는 복지, 주민을 위한 통합 서비스, 주민이 만드는 마을 공동체, 주민중심 행정혁신으로 구성되어 있음.



[그림 3] 서울시 찾아가는 동주민센터 실행계획⁴⁾

- 찾동은 ‘복지플래너 운영’, ‘복지상담전문관 운영’, ‘마을복지생태계 조성’을 3대 주요사업을 확정하고 추진 중에 있음.

- 복지플래너 : 출산가정, 빈곤·위기가정, 노인을 대상으로 모니터링과 지속적 복지 제공
- 복지상담전문가 : 풍부한 경력 사회복지공무원 확충, 주민들의 복지문제 원스톱 해결
- 마을복지 생태계 : ‘우리동네 주무관’이 마을구성원으로서 마을의 다양한 자원을 모으고 연결, 사람들이 연결되는 마을환경 조성

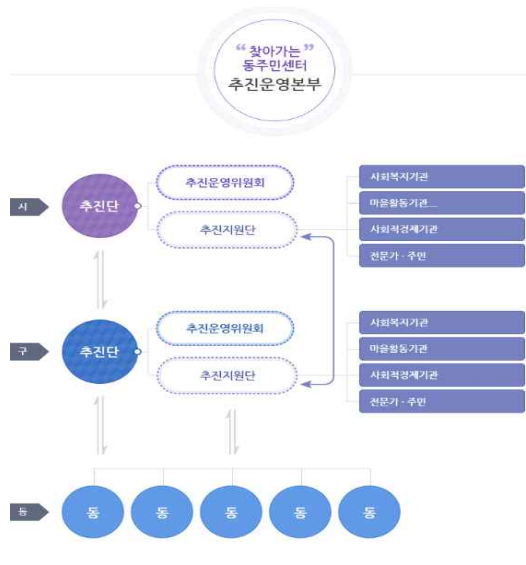
- 이러한 사업들을 실행하기 위해 찾동은 기존 2팀 체계(행정/복지)에서 3팀 체제(행정/복지1팀/복지2팀)로 조직개편을 하고 있음. 개편되는 조직 체계와 신규업무는 다음과 같음.

<표 2> 찾동의 조직개편과 팀별 신규업무⁵⁾

구 분	행정자치팀	복지1팀	복지2팀
인 원	11명	5명	6명
직 렬	구분 없음(동 주민센터별 여건에 따라 편성)		
기존업무	예산, 회계, 선거, 수방·계설, 청소, 환경, 운전, 통합민원 등	통합복지상담(복지상담전문관)	
		선별적 복지 총괄 (맞춤형급여, 차상위지원, 한부모, 서울형복지 등)	보편적 복지 총괄 (장애인, 노인, 영유아, 아동, 청소년, 바우처 등)
신규업무	우리동네주무관 주민자치혁신 마을공동체 조성	우리동네주무관 복지플래너(빈곤위기·어르신·우리아이) 동 통합 사례관리 자원개발 및 연계	

4) 출처: 찾아가는 동주민센터 홈페이지(<http://human.welfare.seoul.kr>) (2016.12.5.기준)

- 찾동의 추진은 찾동 추진운영본부를 두고 시와 구 단위 각각 동일한 구성의 추진단을 두는 방식을 채택함. 추진단은 추진운영위원회와 추진지원단으로 구성되며 추진지원단은 사회복지기관, 마을활동기관, 사회적 경제기관, 전문가·주민으로 구성됨. 시와 구 단위 추진단은 동 단위 실행체계와 유기적으로 소통하고 협력하며 찾동 사업을 진행하고 있음.



[그림 4] 서울시 찾아가는 동주민센터 추진체계⁶⁾

- 전반적인 찾동의 사업 및 운영의 개편 주요 내용은 다음과 같음(이태수, 2016 참조).

<표 3> 찾동의 사업 및 운영 개편 주요 내용

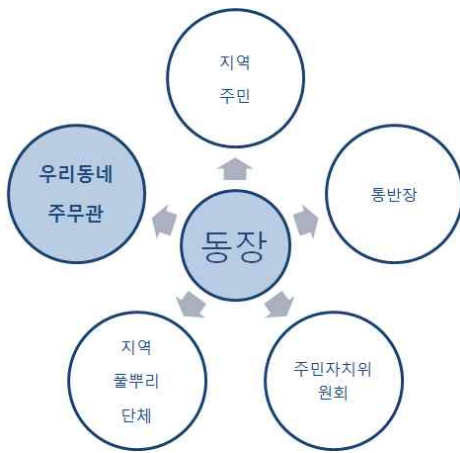
구 분	내 용
복지플래너	65세 노인과 0세 아동 가구에 대해 공공 사회복지사와 방문간호사 등 복지와 보건 전문인력이 방문하는 것을 말함 - 노인·아동 가구의 소득수준과 무관하게 전체에 대해 이루어지는 ‘보편적’ 서비스
동 단위 사례 관리	- 공공 복지인력을 비약적으로 증가시켜 공공사례관리가 실질적으로 운영될 수 있도록 기반 마련 - 사례관리의 주체를 구청 단위에서 동주민센터 단위로 현장 일선으로 전면화

5) 출처: 서울시 찾아가는 동주민센터 실행계획(2014)

6) 출처: 찾아가는 동주민센터 홈페이지(<http://human.welfare.seoul.kr>) (2016.12.5.기준).

우리동네주무관	• 우리동네주무관은 동네라는 작은 지역단위의 복지 관련 수요와 공급 자원 발굴에 대한 전담역할을 전면화 • 우리동네주무관은 기본적으로 담당 지역에 대해 주민생활 전반과 관련한 주민과의 소통창구이며 담당지역 주민생활의 ‘살피미’ 역할을 수행
복지상담전문관	• 원스톱(one-stop) 혹은 애니스톱(any-stop) 서비스가 가능하도록 ‘복지상담전문관’을 배치(소비자 중심 복지행정서비스) • 복지상담전문관은 경력 3년 이상의 사회복지직공무원 4명(복지팀별 2명)배치를 권장
복지생태계 조성	• 서울시(2015)에 따르면, 지역사회 내에서 저마다의 욕구를 지닌 개인 간의 연계를 통해 공동체 회복을 위한 호혜적 관계망을 육성하고 이를 토대로 하여 민관의 협력적 파트너십은 주민주도성을 관철하는 방향으로 전개 • 주민관계망의 활성화를 위해 다양한 성격의 연계망이 구축되고 이를 통해 복지대상자는 대상자만이 아니라 또 다른 측면에서는 지역사회 복지주체로 발전할 수 있도록 한다는 기획임
마을만들기 활성화	• 마을공동체 분야와의 협력을 전면화 • 기존 지역사회복지관의 지역사회조직화 기능이 주민들의 자체적 역량으로 활성화되고 대안적이고 생태적인 지역기반의 생활공동체 구축으로 이어지는 것임 • 복지생태계 조성과 마을공동체 만들기 활동은 지역사회 내에서 통일적으로 전개될 수 있도록 하는 것이 과제
공간 개편	• 찾아가는 동주민센터 사업은 사회복지의 영역에서만 초점이 두어지는 것이 아니라 행정혁신으로 동주민센터의 공간 자체에 대한 주민편의 중심의 재설계에 대한 내용을 포함함 • 기본적인 공간 재편의 방향은 주민에게 상시 개방되고 주민이 직접 운영할 수 있는 주민공유공간을 설치하고 보강하는 것임.
인력 확충	• 대규모의 신규 인력 확충과 이들의 업무내용 규정을 통해 사업의 지향점을 관철시키고자 시도 • 2015년까지 80개동에 평균 6.52명에 해당하는 522명의 사회복지인력 추가 배치

○ 찾동이 상정하는 민관거버넌스 구조는 다음과 같음 (서울시, 2015 참조).



[그림 5] 찾동의 민관거버넌스 구조

- 동장의 민관 거버넌스 구현 역할과 필요 역량이 강화되고 강조되고 있음. 이에 찾동의 복지·마을사업 추진을 위한 연간 운영계획 수립 및 평가를 실시하도록 되어 있으며, 동의 마을계획 수립 및 마을계획단 지원, 마을공동체 활성화 노력을 기울이도록 역할이 지정되어 있음

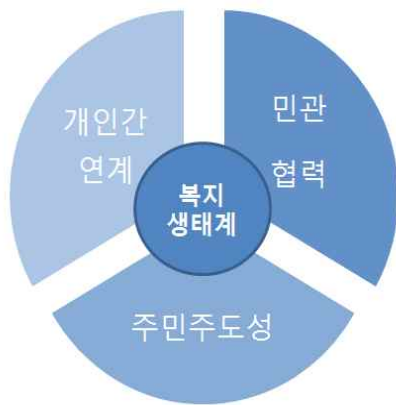
- 찾동 직원에 해당하는 우리동네 주무관 역시 지역자원 발굴 및 복지사각지대 발굴에 있어 다음의 세 가지 민관 거버넌스 구현 역할이 매뉴얼에 구체적으로 명시되어 있음

<표 4> 민관 거버넌스의 역할 매뉴얼

주민과 관계맺기	주민생활 전반에 대해 살펴보기 (복지는 물론 보건·안전 등 생활문제 접근을 통한 주민 만나기)
주민간 관계망 확산	주민간 관계망 확산 (통·반장과 긴밀한 소통·협업 관계로 이웃간 연계 확대, 집배원, 나눔 이웃, 검침원, 배달원 등 민간인적자원 연계)
관계망에 기반한 복지자원 발굴	관계망에 기반한 복지자원 발굴 (사회복지기관 등 민간의 기존 확보 자원 연계, 주민 관계망을 통한 신규 자원의 개발 촉진)

3) 찾동 '복지생태계 구축' 기능의 중요성

- 찾동의 사업 및 철학에서 '복지생태계 구축 및 조성'은 찾동 개편과 '자원봉사 거점 사업' 개편 양자를 이어주는 중요한 내용을 담고 있음.
- 서울시(2015)에 따르면, '복지생태계'는 '주민중심의 복지와 찾아가는 복지를 통한 공생(共生)의 복지체계'를 의미하고 있으며, 개인 간 연계, 주민주도성, 민관협력이라는 세 차원의 체계를 상징하고 있음을 확인할 수 있음.



- 개인간 연계 : 저마다의 욕구를 가진 개인 간 연계, 공동체 회복을 위한 호혜적 관계망, 지역문제에 대한 공감대
- 주민주도성 : 자발적 참여 및 주민주도의 상향식 복지외제 개발
- 민관협력 파트너십 : 민관 공동의 책임감 및 힘의 균형, 자율성 및 정당성의 보장

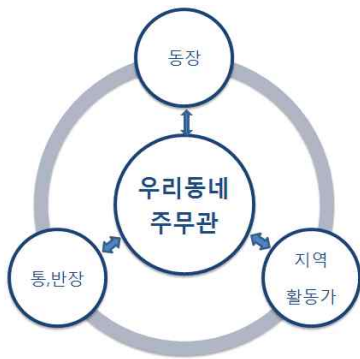
[그림 6] 복지생태계의 세가지 차원 /출처: 서울시(2015)

- 복지생태계의 발전 단계는 복지자원의 조직화에서 호혜적 관계망 형성으로 발전한 후 궁극적으로 지역주민의 주도성을 확보하는 단계로 나아가는 것을 목표로 하며, 이는 지역주민 개개인이 복지대상자에서 복지주체로 발전해나가는 것을 의미함
- '찾아가는 동주민센터 업무 매뉴얼'(2015)에 따르면, 복지생태계 조성을 위한 사업은 크게 두 가지로 제시되고 있음. 첫째, 주민관계망 활성화와 둘째, 지역복지자원 조사임
 - 주민관계망 활성화 : 다양한 주민관계망의 연계 및 확장, 관계망을 기반으로 빈곤·소외 계층을 발굴하고 모니터링 함
 - 지역 복지자원 조사 : 지역사회 내 인적·물적 자원 파악, 주민참여 및 민관협력을 통한 자원봉사, 향후 복지자금 등 자조적인 재원으로 활용

○ 이 중에서도 특히 복지자원 조사는 실행주체가 동장, 우리동네주무관, 지역활동가로 명시되어 있음. ‘복지자원’이란 ‘복지사각지대 발굴, 소외계층 지속관리를 위한 지역 내 인적·물적 자원’으로 정의됨. 자원의 종류는 인적자원(공동체 구성 주체이자 서비스 전달자 : 지역주민, 동네 소상공인, 직능단체, 자생적 자조모임 등), 물적자원(공공자원, 민간자원 등)으로 구분하고 있음

○ 찾동의 복지생태계 조성을 위한 업무 체계는 다음과 같음

- 지역 기초조사, 지역주민 관계망을 통한 욕구를 확인한다.
- 복지자원조사를 통해 활용가능성, 질에 따른 자원을 구분한다.
- 조사된 욕구와 복지자원의 분류에 따라 자원정책에 기초자료로 활용한다.



○ 지역사회 주민관계망 활성화는 동 단위 주민관계망 확산 및 촉진으로 복지사각지대를 해소하고 취약계층 주민이 지역사회 구성원으로 자립할 수 있도록 지원하는 역할임

[그림 7] 지역복지자원조사 협력 연계/ 출처 : 서울시(2015)

○ 해당 역할의 실행 주체는 우리동네 주무관으로 설정되어 있지만 실행 권장사항으로 지역 내 주민모임 간 네트워크를 구축하고 협업하도록 하고 있으며, 어떠한 주민들과 협업을 하여야 할 것인가를 발견하는 것이 우리동네 주무관의 첫 번째 과제가 되고 있다는 점이 중요함

○ 우리동네 주무관이 주민과 관계 맺는 초기 접촉은 다음과 같은 단계로 설정됨

- 어떤 주민을 찾아야 할까?
 - 돌볼 수 있는 상황과 능력이 되는 이웃 : 부동산, 검침원, 배달원, 자원봉사자 등
 - 나눌 수 있는 자원을 가지고 있는 이웃 : 떡집, 죽집, 빵집, 식당 등
 - 지역문제에 관심이 많고 주체적인 이웃 : 부녀회장, 주민조직리더, 주민자치위원회 등

- 주민을 어떻게 만날까?
 - 무작정 만나기(door to door) : 경로당, 공원, 부동산 등 마을 주요 거점을 중심으로
 - 소개받기 : 지역에서 오랫동안 활동해온 주민을 통한 소개
 - 취약계층 주민의 이웃 만나기 : 취약계층이 거주하는 집의 주인이나 인근이웃이 주민센터를 찾아 도움을 요청하는 경우
 - 복지 플래너로 만나기 : 복지 플래너 활동으로 자원봉사 참여 등의 욕구가 있는 지역 주민 발굴
- 만나서 무엇을 할까?
 - 취약계층 주민을 위한 이웃관계망으로 참여 독려
 - 기부와 나눔, 돌봄에 참여 독려
 - 재능 나눔 권유(예: 학습지도, 이미용 서비스 지원, 기타 전문기술 나눔 등)

2. 공동생산과 동 거점의 이론적 유형화

1) 공동생산의 개념과 형태

- 공동생산(Co-Production)은 정부가 시민, 서비스 이용자, 시민사회조직과의 파트너십에 기반한 서비스 전달의 혁신적 접근임. 이러한 형태의 파트너십은 전통적 공공서비스 제공 주체의 영역에 시민 개인들과 시민사회를 관여시킴으로서 개인들의 자발적 기여를 쌓게 하고 있음(OECD, 2011; 정진경 외, 2015).
- 공동생산의 접근은 비단 정부조직뿐 아니라 전문적 서비스를 제공하는 사회복지기관에서도 적용되며, 이는 전통적인 전문가 중심에서의 진단-서비스계획-서비스제공-평가가 이루어졌다면 모든 단계에서 서비스 이용자를 참여시키는 방식으로의 전환을 의미함.
- 서울시 찾아가는 동주민센터는 공무원 중심의 주민행정 및 복지서비스 제공방식을 ‘계획 과 설계-자원의 투입과 실행-모니터링과 평가’에 이르는 전 과정에서 지역의 리더와 주민의 참여를 기본 전제로 하는 방식으로의 전환이라는 측면에서 일선행정(street level) 수준

에서의 전형적인 ‘공동생산’(Co-production) 형태의 접근방식이라 할 수 있음.

- 공동생산이란(co-production), 정부가 시민, 서비스 이용자, 지역사회 등과 파트너십에 기반한 서비스 전달의 혁신적 접근으로,
- 전문가(공무원 혹은 전문기관)와 함께 시민과 서비스 이용자들이 보다 직접적으로 공적서비스에 관여하여 함께 일하는 ‘기여자’가 됨. (시민의 참여와 생산)
- 공익적 가치 창출을 목적으로 공공과 민간 파트너십이라는 수단적 방법 뿐 아니라 이를 통한 성과와 가치창출을 보다 더 강조
- 계획, 설계, 집행, 평가라는 일련의 정책과정에 공동으로 참여하나 집행에 보다 집중

- 공동생산 형태의 접근은 특히 ‘서비스 설계’와 ‘서비스 제공’이라는 정책과정에 따른 주된 행위자가 누구인지를 동시에 조합함으로써 다른 형태와 차별되는 완전한 공동생산의 형태를 이해할 수 있음.

<표 5> 서비스 설계와 제공에 있어 전문가(공무원)와 지역사회의 역할

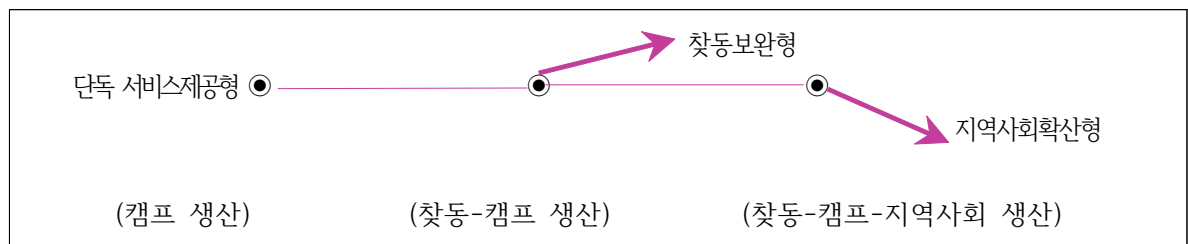
		서비스 설계에 대한 책임		
		전문가(공무원) 단독	전문가와 이용자/ 지역사회 공동 계획	이용자/지역사회 단독
서비스 전달에 대한 책임	전문가(공무원) 단독	전통적 전문적 서비스 급여		
	전문가와 이용자/ 지역사회 공동 제공		완전한 공동생산	
	이용자/지역사회 단독			스스로 조직화된 지역사회 제공

출처 : Bovaird, T. (2006).

- 금년도 동 자원봉사 거점시범사업은 ‘아파트봉사단’ 과 같은 생활밀착형 캠프나 상담가 중심의 자원봉사서비스 제공형 캠프와 달리 공공서비스와의 연계 및 지역사회 전반으로의 자원봉사 확산이라는 기능의 전환을 위해 시행하는 것으로,
- 거점사업의 계획 및 자원의 발굴과 사업의 실행, 그리고 평가에 이르는 과정에서 찾아가는 동 주민센터(공무원)와 지역주민의 참여를 기본으로 하는 민간 자원봉사 영역에서의 ‘공동

생산' 접근방식이라 할 수 있음.

- 위 표에서와 같이 현재 서울시 자원봉사 동캠프의 거점시범사업이 어느 정도 완전한 공동생산형에 가까울 것인가 하는 점은
 - 기존 동 캠프의 구조와 기능에 의해 상당한 영향을 받을 수 있을 뿐 아니라,
 - 자원봉사서비스 설계 및 봉사서비스 제공(전달)에 있어 동 캠프와 동 주민센터가 어느 정도 책임과 역할을 공유하는가에 따라 달려 있음.
- 이에 공동생산의 개념과 형태를 기반으로 거점시범사업에서 발견 가능한 이론적 유형은 '동 주민센터-동 캠프-지역사회 맥락'에서 자원봉사 동 캠프의 사업설계와 제공과정에 어느 쪽과 더 많은 파트너십과 상호작용을 활발히 하여 진행하는가의 정도로 분류할 수 있을 것임.



2) 공동생산의 실행원리와 동 거점의 이론적 유형

(1) 공동생산의 구성주체(Actor)

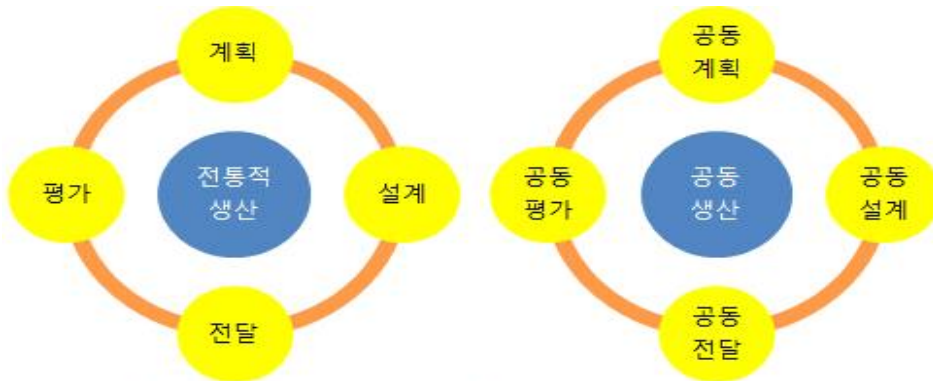
○ 공동생산은 정부가 반드시 민간 비영리조직과의 계약 또는 위탁에 기반 할 필요가 없으며 개인을 서비스 생산의 주체로 봄으로서 자원봉사나 기부의 의미를 정책적으로 확장하는데 의미가 있음(정진경, 2014).

○ 공동생산은 서비스 전달의 파트너로 다양한 비정부 활동주체를 포함하며 즉, 개인 이용자나 일반 시민에 초점을 두기도 하고, 비영리조직의 관여에 초점을 두거나 이들을 모두 혼합하여 사용하기도 함(Bovaird, 2009).

○ 결국 공동생산에서 가장 중요한 활동 참여주체는 **시민사회영역**이라 할 수 있으며, 공동생산은 정부가 개인에게 일방향적 혜택을 주거나 시민사회 내에서 개인이 개인을 돕는 개인적 거래가 아닌 공적 가치를 창출하는 공유재로 전환시키는 것임.

(2) 실행단계(Stage)

○ 공동생산에 의한 정책과정은 계획, 설계, 전달, 평가의 모든 단계에서 혹은 각각의 단계에서 시민과의 협력을 이끌어 낼 수 있으며, 주로 정책실행단계에서 개별 시민들의 자발적 참여에 의한 협력을 의미.



Source: Pollitt, Bouckaert, Loeffler, (2006).

[그림 8] 전통적 생산방식과 공동생산 방식 비교

(3) 변화의 성격과 정도(Nature and degree of change)

○ 공동생산에 의한 참여적 서비스 제공은 어느 정도의 서비스 변환을 의도하느냐에 따라 특징 지워질 수 있음.

- ① 최소 변형 Least transformative : 서비스 이용자의 최소한의 참여에 의존하는 처방
- ② 중간의 Intermediate : 이용자 또는 시민이 자신의 참여활동으로 인해 만들어진 기여를 인식하게 하는 것. 이용자와 시민들의 적극적 기여를 격려하거나 요구함으로써 서비스 개선, 이용자와 전문가간의 각자의 위치에 대한 서로의 더 나은 이해를 도모.

- ③ 최대 변형 Most transformative : 새로운 이용자 주도 매커니즘의 발전을 통해 시민이 공공 또는 전문가 역할을 대체하는 힘과 통제의 재배치가 특징

(4) 투입 유형과 정도(Type and extent of input)

- 공동생산에서 시민의 참여 수준은 산발적이거나 거리를 두는 것에서부터, 간헐적/단기적이거나 집중적이며 장기적 지속적까지 다양(Pestoff, 2008).
 - 또는 의견을 제시하는 수준(voice)에서 다양한 서비스 종류 중 선택(choice)할 수 있는 수준, 혹은 부가적 공동생산과 대체적 공동생산을 구분짓기도 함(Loeffler, 2009).
- 공동생산에 시민이 참여하는 유형과 정도를 여러 차원에서 조합해 보면(OECD, 2011),
 - 활동주체 - 이용자, 시민, 시민사회조직
 - 단계 - 계획, 전달, 평가 등 서비스 전달 과정
 - 투입의 유형 - 부가적 혹은 대체적
 - 투입의 정도 - 피드백에서 통제까지
 - 변화의 성격과 정도 - 서비스 수정에서 변경까지, 점증적부터 급진적 변화까지



[그림 9] 공적서비스 제공에서 시민과 지역사회가 참여한 변화의 유형과 수준

출처 : OECD (2011).

(5) 동 자원봉사거점예의 적용을 통한 이론적 유형의 특징

- 공동생산 실행원리는 동 자원봉사 거점 시범사업에 대해 두 가지 관점에서 접근할 수 있음.
 - 첫째, 동 주민센터라는 일선 행정기관의 공공서비스 설계와 제공방식에 ‘동 자원봉사 캠프’ 라는 민간자원봉사 자원을 참여시키는 관점.
 - 둘째, 상담가 중심 동 자원봉사캠프의 활동설계와 활동방식에 ‘동 주민센터’와 ‘지역사회’ 자원을 참여시키는 관점.
- 본 연구에서는 금번 ‘동 자원봉사 거점’ 시범사업의 핵심주체가 ‘동 자원봉사 캠프’임을 고려하여 두 번째 관점에서의 접근에 초점을 둠.
- 이를 앞서 ‘동 자원봉사 거점 시범사업’ 을 동 자원봉사 캠프를 중심으로 사업의 설계와 활동 방식에 있어 동 주민센터 및 지역사회의 관여의 정도에 따라 분류한 ‘단독 서비스 제공형’, ‘찾동 보완형’, ‘지역사회확산형’ 이라는 이론적 유형에 따라 활동주체(Actor), 시민투입의 유형, 변화의 성격 측면에서 나타나는 특성을 적용하여 예측해 보면 다음과 같이 정리할 수 있음.

<표 6> 공동생산 실행원리에 기반 한 「동 자원봉사 거점」의 이론적 유형화

분류차원	활동의 중심	(시민)투입의 유형	변화의 성격
	←상담가-찾동-주민→	←부가-보완-대체→	←유지-수정-변경→
단독서비스제공형	캠프 봉사자 중심	의견제시, 봉사서비스	유지
찾동보완형	공무원-거점 중심	의사결정 참여, 찾동 중심의 기능적 보완	공공서비스 중심의 지역사회 활동영역으로 수정
지역사회확산형	거점-주민 중심	지역사회 인적물적 자원 서비스 영역 확장	지역사회 중심 자원봉사 확장
⇕ ⇕ ⇕ ⇕			
지역사회 환경 특성 및 찾동-거점의 구조기능적 특성 요인			

① '단독서비스 제공형'은,

- 활동의 중심에 동 자원봉사 거점사업의 핵심 일원인 '캠프장과 상담가'가 있으며,
- 동 주민센터의 정책설계에 대해서는 의견제시의 정도, 지역사회 내에서는 사적 영역에서의 부가적 봉사 서비스 제공의 투입 유형이며,
- 따라서 기존의 공적서비스나 자원봉사의 확산 내지 지역사회의 변화까지는 야기하기 어렵고 현 수준을 유지하는 특성을 보일 것임.

② '찾동 보완형'은,

- 활동의 중심이 동 주민센터 공무원과 동 거점사업의 핵심인 '캠프'구성원이 될 것이며,
- 동 주민센터의 사업기획 뿐 아니라 공적사업 실행에 참여하여 공적서비스를 기능적으로 보완해주는 역할을 하면서
- 이에 필요한 지역사회 자원 발굴의 활동영역으로 거점 사업이 다소 수정될 것임.

③ '지역사회 확산형'은,

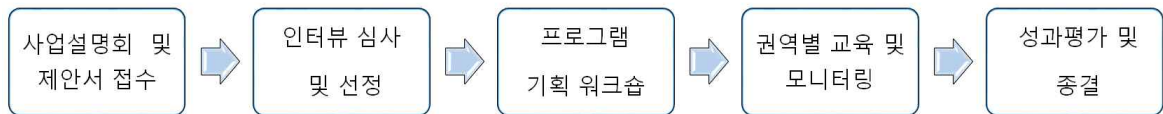
- 활동의 중심에 동 주민센터는 물론 거점 사업의 핵심인력인 상담가 뿐 아니라 지역사회 조직과 주민들이 참여하며,
- 동 주민센터에서 제공하는 공적서비스 이외 활동을 통해 지역사회에 필요한 서비스를 제공하는 대체적 역할이 가능하고
- 이로서 지역사회 내 수많은 자생적 자원 활동 들이 발생하는 방향으로의 변화가 이루어질 것임.

Ⅲ

연구분석 결과

1. 거점시범사업 개요

- 동 자원봉사 거점시범사업은 기존 자원봉사 캠프의 내외부 환경 변화에 대응하며 새로운 역할 모색을 위해 실시됨
- 시범사업의 자격요건은 사업의 주요 세 주체-자치구센터, 동주민센터, 캠프-간의 협약을 통한 협력체계 구축이 가능한 동으로써 선 접수, 후 기획 형태로 진행됨. 구체적인 사업 프로세스는 [그림 10]와 같음



[그림 10] 동 자원봉사거점 시범사업 사업 전개도

- 사업에 관심을 가지고 있는 동 자원봉사캠프를 대상으로 2016년 2월 사업설명회를 개최하고 이후 제안서를 접수받음. 서울시 자원봉사센터는 제안서를 토대로 캠프장 및 담당 공무원 혹은 센터 담당자와의 인터뷰를 통해 거점시범사업 대상자를 선정함
- 선정된 총 11개 동은 강남구 세곡동, 강서구 방화3동, 관악구 성현동, 금천구 시흥2동, 도봉구 방학1동, 마포구 용강동, 서대문구 북가좌1동, 송파구 풍납1동, 양천구 신월5동, 영등포구 신길3동, 중랑구 면목7동임
- 선정된 동은 프로그램 기획 워크숍을 통해 지역사회 특성과 문제점에 적합한 프로그램을 기획할 수 있도록 지원함. 프로그램 진행 과정 중에도 권역별 교육을 지속적으로 실시하였으며, 서울시 자원봉사센터 담당자의 현장 실사 모니터링이 실시됨
- 프로그램이 수행된 이후에 각 거점별로 자체적인 평가회가 진행되었으며, 최종적으로 서울시 자원봉사센터 주관의 최종평가회의 및 우수사례 공유 작업이 실행됨

2. 내용분석

1) 조사대상 및 내용

- 내용분석의 조사대상은 2016 「동 자원봉사 거점」 시범사업에 선정된 11개 캠프의 관련 서류를 그 대상으로 함
 - 11개 동 거점시범사업의 사업계획서, 중간보고서, 모니터링 자료 및 결과보고서를 중심으로 기술된 시범사업 계획 및 진행과정을 분석
(A:강남구 세곡동, B:강서구 방화3동, C:관악구 성현동, D:금천구 시흥2동, E:도봉구 방학1동, F: 마포구 용강동 G:서대문구 북가좌1동, H:송파구 풍납1동, I:양천구 신월5동, J:영등포구 신길3동, K:중랑구 면목7동 ; 이후 동은 알파벳으로 표기)
- 조사내용은 캠프의 구성 및 사업의 내용, 역할과 기능 및 협력체계 간의 역할, 그리고 평가를 중심으로 함
 - 조사 대상 캠프의 구성과 인력 현황, 봉사자 확대 방안
 - 기획된 프로그램의 대상, 기획의도, 목적, 내용 및 특성
 - 거점시범사업 수행을 위한 핵심 주체간의 업무 분장과 협력 구조
 - 거점시범사업에 대한 평가 종합 및 성과와 발전방안 논의

2) 분석결과

(1) 거점 인력구성 및 프로그램 현황

- 자원봉사캠프는 ‘생활권 중심의 자원봉사 거점으로 자원봉사센터와 협력관계 속에서 자원봉사자들이 자율적으로 운영하는 소규모 자원봉사센터’를 말함. 캠프는 자원봉사 참여를 희망하는 사람 혹은 기존 자원봉사자들인 ‘상담가’로 구성되며, 소속 상담가를 대표하여 활동하는 ‘캠프장’이 선출됨
- 거점시범사업 수행 캠프의 인력구성 현황을 살펴보면(<표 7> 참조), 캠프장을 제외한 회원 수는 평균 8.5명으로 최소 2명(북가좌1동)에서 최대 15명(용강동)까지 편차가 있는 것으로 나타남

- 회원 수가 2-3명인 소규모 거점이 3곳(북가좌1동, 세곡동, 면목7동), 6-8명 규모의 거점이 2곳(방화3동, 풍납1동), 10명이상의 거점이 6곳(신월5동, 신길3동, 시흥2동, 방학1동, 성현동, 용강동 순)으로 나타남

<표 7> 거점별 인력구성 현황 및 자원봉사자 확대 방안

거점	회원 수	자원봉사자 양성 및 확대 방안
A	3명	협력단체 개발 및 리더 간담회, Pop-up 봉사활동
B	6명	지역 소모임 발굴 및 연계, 신규 봉사자 모집, 교육, 실행
C	14명	봉사자 마을지도제작 교육 및 실행
D	11명	지역사회 리더 문제해결 논의 활성화, 봉사자 역량강화
E	12명	지역 소모임 발굴 및 연계
F	15명	지역 소모임 발굴 및 연계, 신규 봉사자 모집, 교육, 실행
G	2명	신규 봉사자 모집, 교육, 실행
H	8명	청소년 봉사자 모집, 교육, 실행
I	10명	지역사회 자원봉사단 네트워크를 통한 마을봉사단 형성
J	10명	봉사자 지역자원조사 교육 및 실행
K	3명	신규 봉사자 모집, 교육, 실행

○ 거점시범사업을 운영하기 위해 각 캠프는 다양한 방식의 자원봉사자 양성 및 확대방안을 사업계획서를 통해 제시하고 있음. 이는 기존 회원을 통한 자원봉사 활동 외에 새롭게 도입되는 거점시범사업 활성화를 위해 신규 자원봉사자 발굴 및 네트워크 구성의 중요성을 인지하고 있는 것으로 판단됨

- 신규 자원봉사자 모집 및 활용관련 내용은 캠프에 따라 정도의 차이는 있으나, 직·간접적으로 모두 언급되고 있음. 이는 캠프의 주요 기능인 ‘자원봉사활동에 대한 지원’⁷⁾에 해당되는 자원봉사 홍보, 모집, 배치, 활동관리에 해당하는 기능을 근간으로 하며, 거점시범사업을 계기로 지역사회 내 자원봉사자 규모를 확대하기 위한 노력으로 해석됨. 신규

7) 「자원봉사캠프 운영 및 상담가 관리지침」(서울시자원봉사센터, 2015.7)의 제2장 4조 캠프의 기능에서 언급되고 있는 ①자원봉사활동에 대한 지원에 따르면 캠프는 자원봉사센터와 협력하여 위임업무를 수행하며, 자원봉사자 홍보 및 모집, 자원봉사 수요처 및 일감 개발관리, 자원봉사자 상담 및 배치, 활동관리, 자원봉사 프로그램 개발 및 운영을 수행하도록 되어 있음

자원봉사자들에게 네일아트, 발마사지 등의 프로그램 관련 교육을 실시하고 봉사를 수행토록 하는 과정이 포함되어 있음

- 더불어 지역사회 활동 중인 소모임, 직능단체, 봉사 동아리 및 유관기관들과 네트워크를 강화함으로써 자원봉사 공동체, 네트워크 확장을 시도하고 있는 것으로 보임. 이는 각 지역별로 다양한 전략을 구사하고 있는 것으로 나타나며, 이후 실효성에 대한 검증이 필요함

- 지역사회 내 직능단체 연계를 통한 봉사활동 참여 독려
- 지역사회 내 학교 연계를 통한 청소년봉사활동 활성화 독려
- 지역사회 내 봉사소모임 연계를 통해 마을봉사단 구성
- 직능단체 및 봉사소모임 리더 간담회 및 네트워크 구성

○ 지역사회의 기존 소모임 및 단체를 활용하는 방안은 소규모 인원이 활동하는 캠프의 특성상, 비용효율적 측면에서 뛰어난 전략이 될 수 있음. 앞서 언급된 신규 자원봉사자 모집과 함께 기존에 이미 구성된 봉사단체들을 연계하고 지역사회 내에 해결하고자 하는 공동 이슈를 발굴 및 협의하는 일은 자원봉사의 영향력을 배가시킨다는 측면에서 바람직함

- 특히, 소규모의 인력구성을 가지고 있는 캠프의 경우, 신규 상담가 양성 뿐 아니라 기존 지역사회에 형성되어 있는 자원봉사 단체와 서비스를 연계하고 네트워크를 구성하는 방식은 자원봉사의 시너지 창출에 기여할 것으로 보임

○ 따라서, 이 두 가지 전략의 병행-신규 자원봉사자 발굴과 기존 자원봉사단체 네트워크 구성-은 단기간 동안 지역사회 내 자원봉사의 영향력을 확장시키는데 기여할 것으로 사료됨

○ 몇 가지 특색 있는 자원봉사자 양성 및 확대방안을 소개하면,

- 강남구 세곡동(A)의 경우, 협력단체 개발을 위해 지역사회 봉사조직, 유사기능을 수행하는 단체의 리더들을 개별적으로 접촉함. 각 단체들의 활동내용을 파악하고 이후 리더 간담회를 통해 지역사회 문제를 논의함
- 금천구 시흥2동(D)의 경우, 주민자치 위원을 포함한 지역사회 다양한 리더들이 정기모임을 통해 ‘1월 1솔루션’ 모임을 개최하고 SNS를 통한 온라인 의견교환의 장을 마련. 공동으로 지역사회 문제를 논의하고 해결책을 모색하는 구조 형성

- 양천구 신월5동(I)의 경우, 지역사회 내 기존 자원봉사단 - 청소년 봉사단, 한울 가족 봉사단 등-이 정례적으로 캠프에 방문하여 수혜자에게 제공할 물품을 제작하며 교류할 수 있는 '사랑방 봉사단'을 운영함. 봉사 네트워크를 '나눔의 돌봄'-축약 '나의 봄'-으로 명명하고 브랜드화 함으로써 마을봉사단의 새로운 정체성을 부여함

○ 각 거점별 거점시범사업의 프로그램 대상과 목적, 그리고 주요 내용을 요약한 결과는 <표 8>과 같음

<표 8> 거점별 프로그램 요약

거점	대상	목적	주요 내용
A	노인 환경	노인 건강 주민화합, 환경문제인식	생신상 차리기 생태천 정화활동 및 축제
B	노인	노인 건강	경로당 청소, 수세미 뜨개질, 발 마사지
C	지역사회	지역사회 자원발굴	마을지도 제작
D	노인 지역사회	노인 건강 복지의제 발굴	어르신 생신잔치, 건강체크, 나들이 1월 1솔루션 정기모임
E	노인, 독거남 지역사회	노인 및 독거남 건강 사각지대 발굴 및 수요조사	찾아가는 이동식 평상 텃밭 가꾸기 및 수확 후 나눔
F	노인 어린이	노인건강 어린이 정서함양	네일아트 봉사 어린이집 동화책 읽어주기
G	노인 지역사회	노인건강 지역사회환경	독거노인 네일아트, 수세미, 약손 봉사 벽화그리기. 마을장터
H	노인	노인건강	텃밭가꾸기. 야채 및 국 배달
I	노인, 장애인 위기가정	위기가정지원 주거환경 개선	위기가정 방문을 통해 물품전달, 말벗 주거환경개선 서비스
J	지역사회	지역사회 자원발굴	동 지역자원조사 및 자료집 발간
K	노인 한부모가족	노인건강 위기가정지원	바자회, 발마사지, 식사제공, 방문청소 간식 제공

- 서비스 대상 측면에서 살펴보면, 11개 동 중 2개의 동을 제외한 9개 동에서 모두 노인을 대상으로 한 서비스를 수행하고 있는 것으로 나타남. 이 밖에도 어린이, 장애인, 독거남, 위기가정, 한부모가정, 지역사회 환경 등 지역적 특성에 따라 서비스 대상이 다양화 되는 경향이 있음
 - 지역사회 자원발굴을 통한 마을지도 제작과 자료집 발간을 프로그램으로 계획한 성현동(C)과 신길3동(I)을 제외한 총 9개 동에서는 각 프로그램에서 차지하는 비중의 차이는 있으나 모두 ‘노인을 대상’으로 한 프로그램을 계획 및 실행함
 - 노인을 대상으로 한 서비스의 경우, 지역사회 경로당, 독거노인, 조손가구 등을 중심으로 노인의 신체 및 심리적 안정을 위해 프로그램이 운영되고 있음. 경로당 혹은 주거 방문을 통한 생신상 차리기, 식사배달, 청소, 안마 및 말벗, 네일아트 서비스를 수행하고 이를 통해 노인의 욕구 및 사각지대 발굴에 기여하고자 함
- 각 거점별 세부 프로그램 내용과 특성을 살펴보면,
 - 강남구 세곡동(A)의 경우, 지역사회 학교와의 연계를 통한 청소년 자원봉사자 중심의 활동이 주를 이룸. 지역의 환경개선 일환으로 생태천 정화활동을 실시하며, 생태천이라는 공유된 공간적 의미를 활용하여 지역주민 화합을 위한 문화축제 기획이 특색을 띰. 또한 지리적 공간의 한계를 벗어나 유동적으로 타지역의 문제해결을 위해 활동하는 Pop-up 봉사활동 계획이 특징임
 - 강서구 방화3동(B)의 경우, 지역사회 경로당을 중심으로 방문 및 돌봄 서비스에 주력하고 있음. 관내 지역 소모임과의 연계를 통해 자원봉사자를 발굴하고 육성 및 실행을 도움으로써 정례적 프로그램을 운영함
 - 관악구 성현동(C)의 경우, 찾동 시행과 더불어 캠프가 처한 환경적 변화에 대응하기 위한 일환으로 ‘지역자원 발굴 및 연계, 사각지대 발굴 및 지원’ 역할에 주목함. 이를 위해 지역사회 정보수집 및 자원을 탐색하고 이를 지도로 작성하는 과정 수행
 - 금천구 시흥2동(D)의 경우, 노인대상 서비스 이외에 지역사회 유관기관과의 네트워크 형성을 통해 해당 지역의 복지의제 발굴 및 해결방안 논의 활성화에 주목함
 - 도봉구 방학1동(E)의 경우, 사각지대 발굴 및 수요조사를 위해 ‘찾아가는 이동식 평상’이라는 탈공간적 욕구탐색 프로그램을 운영함. 또한 텃밭이라는 매개체를 통해 서비스

제공자와 수혜자가 만나고 함께 활동하며, 이를 토대로 이후 지속적인 서비스가 제공될 수 있도록 구조화함. 풍납1동의 텃밭 가꾸기는 자원봉사자들이 주축이 되는 반면, 방학 1동은 동 복지위원회에서 연계한 독거남들이 재배에 참여한다는 측면에서 특색이 있음

- 마포구 용강동(F)의 경우, 자원봉사 소모임을 활용하여 봉사교육 후 서비스를 제공함. 어린이 정서함양을 위해 동화구연 자원봉사자를 관내 어린이집에 파견하며, 직장인을 대상으로 한 자원봉사홍보 실시. 노인과 어린이를 대상으로 한 특화 서비스가 두 축이 되어 정례적으로 운영됨
- 서대문구 북가좌1동(G)의 경우, 독거노인 가정방문 및 약손, 네일아트 제공 서비스에 주력하고 있음. 관내 지역 소모임과의 연계를 통해 자원봉사자를 발굴 및 육성하고 실행을 지원함. 1회적 프로그램으로 벽화그리기 및 장터가 진행됨
- 송파구 풍납1동(H)의 경우, 사각지대 노인에게 텃밭에서 수확된 야채와 지역사회 내 식당과 연계된 반찬과 국을 제공하는 것이 주된 서비스임. 청소년 자원봉사자가 도시락 배달을 함으로써 봉사의 의미를 깨닫고 지역사회에 대한 이해를 높일 수 있음
- 양천구 신월5동(I)의 경우, 지역사회에서 기존에 활동하고 있는 자원봉사 네트워크를 구성하고 이를 ‘나눔의 돌봄’이라는 마을봉사단으로 구성함. 이는 캠프 내 자원봉사자 외에 기존 지역사회 자원을 활용 및 연계한다는 측면, 그리고 이를 새롭게 명명하고 정체성을 부여한다는 측면에서 의의를 가짐. 자원봉사자들의 재능 나눔을 통해 수혜자에게 전달할 물품을 직접 제작함으로써 주민간의 친목도모를 추구한다는 특색이 있음. 노인 뿐 아니라, 위기가정 및 장애가정 주거환경개선을 위한 활동도 차별성이 있음
- 영등포 신길3동(J)의 경우, 찾동과의 협력방안을 모색하며 숨어있는 지역사회 자원을 발굴하기 위한 동 지역자원조사에 초점을 맞춤
- 중랑구 면목7동(K)의 경우, 노인 대상의 웃음치료 및 식사대접 이외에 한부모 및 독거노인 방문, 청소 및 간식 제공 서비스, 바자회 등의 활동이 이루어짐. 1회성 혹은 단발성 자원봉사가 다양하게 구성되어 있음

○ 프로그램은 대상자에게 필요한 물품 혹은 식사를 만들어 전달하거나, 자원봉사자 교육을 통해 서비스를 제공하는 형태로 이루어짐. 대체로 프로그램의 내용은 단순하고 명확하며, 단발적 프로그램 보다는 정례적 지원을 선호하는 것으로 나타남. 그러나 각 지역사회의

특성 및 문제점 진단과 프로그램 기획의 연관성이 다소 떨어지는 경향이 있음. 향후 지역 사회 특성에 맞는 프로그램 개발을 위한 전문적 지원과 역량강화가 필요함

(2) 거점시범사업 수행을 위한 핵심 주체간의 업무 분장과 협력 구조

- 사업계획서의 캠프, 동주민센터, 자원봉사센터의 업무분장 기술을 중심으로 내용분석을 실시함. 개별적으로 기술된 내용을 상위개념화 및 축약 이후 범주화 작업을 수행함. 이를 통해, 각 거점이 거점시범사업에서 계획하고 있는 캠프의 역할과 기능, 동주민센터의 역할, 자치구 센터의 역할에 대한 인식을 살펴볼 수 있음. 더불어 핵심 주체 간의 협력 체계 구축을 예상해 볼 수 있는 근거자료가 됨

① 거점의 역할과 기능

- 거점시범사업 수행에 있어 각 캠프가 인식하고 있는 캠프의 역할은 <표 9>과 같음⁸⁾

<표 9> 거점시범사업에서 각 거점별 캠프의 역할

거점	거점의 역할		
A	· 봉사자 모집 및 진행	· 지역협력단체 연계	
B	· 봉사자 모집 및 교육	· 수혜자 발굴 및 선정	· 동주민센터와 업무협조
C	· 지역자원 발굴 등 프로그램 수행		
D	· 자원봉사홍보 활성화 · 봉사 프로그램 개발 및 운영	· 사각지대 발굴 및 상담	· 민·관 협력 관리체계 구축
E	· 자원봉사 프로그램 운영	· 소모임 조사 및 연계	
F	· 봉사자 모집, 교육 · 프로그램 기획, 진행	· 소모임 조직 · 운영	· 상담가 관리, 교육, 간담회
G	· 봉사자 지원 및 환경 개선	· 봉사 프로그램 운영	· 강사 섭외, 관리
H	· 봉사자 관리	· 프로그램 실행, 과정 총괄	
I	· 마을봉사단 형성 및 연계 · 사각지대 서비스 제공 및 모니터링	· 위기가정 발굴	· 주민 친선도모와 재능나눔
J	· 자원봉사교육	· 지역사회 자원 발굴	
K	· 봉사자 모집, 교육, 관리	· 봉사 프로그램 기획 및 운영, 피드백	

8) 이는 각 캠프에서 거점시범사업 수행에 있어 캠프의 역할을 기술한 내용을 토대로 상위개념화 및 축약화 과정을 통해 정리된 내용임

- 이를 유사 개념 및 내용으로 분류하여 카테고리화 하면, <표 10>와 같이 총 6개의 역할-
- ① 봉사자 모집·교육·관리, ② 프로그램 기획 및 운영, ③ 사각지대 발굴, ④ 지역사회 소모임·단체 연계, ⑤ 지역사회 자원 발굴, ⑥ 동센터 협력체계 구축-로 구분됨
- 첫째, 자원봉사자를 모집 및 교육시키고, 관리하며 자원봉사 실행을 지원하는 일은 캠프의 기본 기능이자 주된 역할임. 이는 「자원봉사캠프 운영 및 상담가 관리지침」의 캠프 기능에 명시되어 있으며, 다수의 캠프가 이를 거점시범사업 수행에서도 캠프의 주요 역할로 인식하고 있음
 - 둘째, 자원봉사 프로그램을 기획하고 운영하는 업무 또한 캠프의 주요 역할로 인식함. 단, 프로그램 기획 관련 역할보다는 실행과 운영에 더욱 비중을 두고 있는 것으로 나타남. 사업계획서 제출 시에는 이미 프로그램이 기획된 이후이기에 이에 대한 언급 빈도가 낮으나, 지역사회 특성에 적합한 프로그램을 기획하는 업무도 캠프의 역할로 수용하고 있는 것으로 보임
 - 셋째, 사각지대 발굴의 경우, 직접적으로 캠프의 역할로 언급된 경우는 ‘찾아가는 이동식 평상’을 운영하고 있는 도봉구 방학1동(D)과 마을봉사단을 형성하여 위기가정 발굴과 서비스 제공을 계획한 양천구 신월5동(I)의 경우임. 그러나, 캠프의 역할 부분 이외에도 사업의 필요성이나 서비스 수혜자 선정에 있어 다수의 캠프가 서비스 사각지대 발굴을 고려하고 있는 것으로 나타남. 즉, 동주민센터로부터 제도권 내의 서비스를 받지 못하는 대상자들을 추천 받거나, 캠프 스스로 지역사회 곳곳을 방문하며 사각지대를 발굴하고 서비스를 연계하고자 하는 노력을 발견할 수 있음
 - 넷째, 소모임과 단체의 연계는, 앞서 자원봉사자 양성 및 확대 방안에서 논의한 바와 같이, 신규 봉사자 발굴과 더불어 지역사회 내 자원봉사 활성화를 위해 유용한 전략임. 이는 지역사회 일감을 발굴하여 자원봉사자에게 정보를 제공하는 기존의 소극적 기능에서 벗어나, 생활권 중심의 자원봉사 거점으로 탈바꿈하기 위한 주요 요건임. 기존 지역사회 봉사단체들이 캠프를 중심으로 네트워크를 구성하고 지역사회 문제해결을 위한 공동논의 및 솔루션을 제시하는 구조를 구성하는 것은 캠프가 진정한 ‘동네 자원봉사 플랫폼’으로서의 기능을 확장하는데 필수적임
 - 다섯째, 지역사회 자원 발굴은 ‘마을 자원 지도만들기’ 및 ‘지역사회 자원조사 자료집 발간’을 구상하고 있는 관악구 성현동(C)과 영등포구 신길3동(J)에서 언급된 역할임. 이

두 캠프의 공통점은 찾동 시행과 함께 변화하는 동주민센터의 환경 속에서 캠프가 어떠한 기능과 역할을 해야 하는가에 대한 문제의식에서 사업이 기획됨. 성현동의 경우, 사업목적 및 제안배경에서 찾동 시행으로 인해 캠프의 역할 중 '지역자원의 발굴 및 연계, 사각지대 저소득주민 발굴 및 지원에 대한 역할 기대가 증가'하고 있다고 기술하고 있음. 이는 2016년 서울시에서 발간한 「찾아가는 동주민센터 업무매뉴얼」에서 '동 자원봉사캠프'의 역할로 제시되고 있는 '지역자원 발굴 및 연계'기능과 밀접한 관련이 있으며, 새롭게 변화되고 있는 동주민센터의 기능과 연관되어 캠프의 새로운 역할을 모색하고 있는 것으로 평가됨

- 여섯째, 동주민센터 협력체계 구축은 캠프의 물리적 환경이자 다양한 형태의 사업 지원을 받고 있는 동주민센터와의 관계 형성 및 협력구조를 조성하는 것에 대한 중요성을 인식하고 있는 것으로 보임

<표 10> 거점시범사업에서 캠프의 역할 분류

거점	봉사자 모집, 교육, 관리	프로그램 기획	프로그램 운영	사각지대 발굴	소모임, 단체연계	지역사회 자원발굴	동센터 협력 체계구축
A	○				○		
B	○						○
C			○			○	
D			○	○			○
E			○		○		
F	○	○	○		○		
G	○		○				
H	○		○				
I				○	○		
J	○					○	
K	○	○	○				
계	7	2	7	2	4	2	2

- 종합하면, 거점시범사업을 수행한 캠프들은 캠프의 역할을 다각적 측면에서 인식하고 있는 것으로 나타남

- 캠프의 주요 기능인 봉사자 모집, 교육, 관리와 프로그램 운영과 더불어, 프로그램 기획

기능도 캠프의 역할로 인지하고 있는 것으로 보임

- 사각지대 발굴, 소모임 및 단체 연계, 지역사회 자원 발굴은 동주민센터가 찾동으로 기능을 전환하는 환경적 변화 속에서 캠프에 더욱 강조되는 역할임. 캠프는 공공영역의 서비스를 보완하는 돌봄 서비스 제공, 주민참여를 통한 지역의제 발굴과 공동노력, 그리고 동 캠프의 핵심역할로 대두되는 지역사회 자원 발굴과 연계의 역할을 요구받고 있음. 분석결과, 캠프 들은 이러한 사회적 요구에 대응하며 역할의 변화를 모색하고 있는 것으로 나타남
- 공공과 민간의 협력적 구조를 통해, 이를 보다 체계적으로 접근하기 위한 프로그램 기획이 요구됨. 이는 이후 캠프의 역할과 기능을 재정립하고 이에 맞는 우수 프로그램을 보급 하는 과정을 통해 이루어질 수 있음

<표 11> 찾동 사업과 연계된 동 자원봉사캠프의 주요 역할

복지대상자 돌봄 활동	■ 공공이 부족하거나 공공의 영역이 아닌 부분 보완 ■ 서비스 연계 및 돌봄 프로그램 운영
지역사회 돌봄 활동	■ 주민의 지역사회 관심 촉진 프로그램 운영 ■ 지역의제 발굴 및 해결을 위한 공동 노력 마련
지역자원 발굴 및 연계	■ 동 캠프의 핵심역할이자 찾동과 강한 결합지점 ■ 지역의 인적자원 발굴 및 찾동에 연계

출처 : 「찾아가는 동주민센터 업무매뉴얼_복지」, p143

② 거점-동주민센터 협업

- 동주민센터는 캠프에게 있어 물리적 환경을 제공함은 물론, 프로그램을 운영하는데 있어 다양한 지원을 받는 핵심 주체 중 하나임. 거점시범사업 수행에 있어 동주민센터와의 협업 내용은 <표 12>과 같음

<표 12> 거점시범사업에서 각 거점별 동주민센터와의 협업

거점	동주민센터의 역할		
A	· 대상자 제공		
B	· 홍보	· 대상자 제공	· 학교연계
C	· 홍보 및 지역자원 발굴 시 행정 지원		· 지역 주민들과의 관계형성 지원
D	· 홍보부스 설치 협조	· 캠프 운영 지원	· 공간 및 인력지원
	· 단체장들의 협력 협조		
E	· 홍보 등 행정 업무 지원	· 사업지원 및 장소 협의	· 지역 자원, 소모임 발굴
F	· 사업 홍보	· 사업 운영지원	
G	· 홍보 및 예산 모니터링	· 캠프 프로그램 운영	· 사업지원
H	· 대상자 제공		
I	· 대상자 추천 및 제공	· 봉사자 연계 사업시행	· 서비스 연계계획
J	· 업무 협조 요청 및 홍보	· 사업 활동지원	
K	· 대상자 발굴 및 연계	· 프로그램 운영 및 홍보, 물품 지원 등	

- 이를 유사 개념 및 내용으로 분류하여 카테고리화 하면(<표 13> 참조), 총 6개의 역할-
 ① 대상자 추천 및 연계, ② 홍보, ③ 행정지원, ④ 사업운영 지원, ⑤ 공간·물품·인력
 지원, ⑥ 자원 및 주민 연계-로 구분됨

- 첫째, 적절한 대상자를 발굴하고 선정하는 일은 캠프가 프로그램을 기획하고 실행하는데 필수적 요건임. 대상자를 선정하는데 있어 캠프는 동주민센터의 협조를 구하는 것으로 나타남. 예를 들어, 사각지대 독거노인 방문 돌봄 서비스를 기획한 경우, 이에 적합한 대상자를 모색하기 위해 캠프는 동주민센터에 대상자 추천을 의뢰할 수 있음. 그러나 대상자 추천이 전적으로 동주민센터에 의해서만 이루어지는 것은 바람직하지 못하며, 캠프 스스로 사각지대를 발굴하고 서비스 대상자를 찾는 노력이 병행되어야 함
- 둘째, 홍보는 동주민센터의 협업 역할 중 가장 빈도 높게 언급된 기능임. 홍보를 위한 공간 제공부터 직접 홍보까지 동주민센터의 다양한 협조가 논의됨. 즉, 자원봉사자 모집, 캠프 프로그램 안내, 필요한 자원 획득을 위한 캠프와 주민과의 접점 마련 등 동주민센터는 자원봉사 활성화를 위해 홍보 채널을 적극 활용할 수 있음. 빈번히 발생하는 업무협조와 관련한 공식화된 업무분담과 협업에 대한 가이드라인이 필요함

- 셋째, 행정지원, 사업운영지원, 공간·물품·인력지원은 캠프의 운영이 원활히 수행되도록 하기 위해 동주민센터가 할 수 있는 다양한 방식의 지원을 의미함. 캠프는 동주민센터의 물리적 환경 내에 존재하며, 공간, 물품, 예산 측면의 자원 모두 밀접하게 연관되어 있음. 즉, 캠프를 위한 공간 마련, 전화와 컴퓨터 등의 사무집기, 회의장소 제공 등과 같은 물리적 환경 뿐 아니라 거점시범사업 수행을 위한 서류작성, 행정절차 및 예산집행 전반에 걸쳐 동주민센터의 지원이 필요함.

따라서 동주민센터가 캠프에 얼마나 협조적인가는 그 활동의 폭과 효율성 측면에 영향을 미칠 수 있음. 동주민센터의 적극적 지원과 협업을 이끌어 낼 수 있는 제도적 방안 마련이 요구됨

- 넷째, 자원 및 주민연계는 캠프 활동에 필요한 지역사회 자원(학교, 기업, 관공서 등) 혹은 직능단체, 주민들과의 관계형성에 대한 지원을 의미함. 캠프가 프로그램을 수행하기 위해서는 다양한 지역사회 자원들의 지원과 협조가 필요하며, 이러한 협조가 캠프의 역량만으로는 부족하거나 쉽지 않을 경우, 동주민센터가 지원할 수 있음. 예를 들어, 지역사회 공공기관이나 학교의 참여가 필요할 경우, 동주민센터의 공식적 요청을 통해 지원을 독려할 수 있음

<표 13> 거점시범사업에서 동주민센터의 역할 분류

거점	대상자 추천, 연계	홍보	행정지원	사업운영 지원	공간, 물품, 인력지원	자원 및 주민연계
A	○					
B	○	○				
C		○	○			
D		○		○	○	○
E		○	○	○	○	○
F		○		○		
G		○	○	○		
H	○					
I	○					○
J		○		○		
K	○	○		○	○	
계	5	8	3	6	3	3

- 찾동은 자원봉사 활성화를 지원하기 위한 역할로 ‘동단위 자원봉사 역량강화 및 활성화를 위해 동 캠프 및 봉사자에 대한 지지, 지원, 환경 조성 등’을 제시하고 있음(찾아가는 동 주민센터 업무매뉴얼, 2016). 그러나 ‘지지, 지원, 환경 조성’과 관련된 구체적 역할은 제시되어 있지 않음. 이는 분석을 통해 나타는 결과에 따르면, 동주민센터의 홍보, 행정지원, 사업운영지원, 공간·물품·인력지원, 자원 및 주민연계 등으로 구체화 될 수 있음. 종합하면,
 - 현재 찾동으로의 기능전환과 함께 요구되는 캠프의 기능은 주민 네트워크를 활용한 적극적 사각지대 발굴과 공적 서비스 연계라 할 수 있음. 향후 서비스 대상자 발굴을 위한 캠프 자체의 노력이 더욱 강조되며, 이를 위한 지역사회 욕구탐색 프로그램운영 등이 필요함
 - 캠프는 동주민센터의 역할과 기능을 보완함과 동시에 캠프 본연의 기능을 위해 동주민센터와의 협업을 추구함. 보다 체계적이고 활발한 협업을 위해 각 주제간의 업무협조 기능을 공식화할 필요가 있음

③ 거점-센터 협업

- 자치구 자원봉사센터는 자원봉사 활성화를 위해 지역의 기관·단체들과 상시협력체계를 구축하고, 자원봉사자 모집 및 교육·홍보를 실시하며, 자원봉사 수요기관 및 단체에 자원봉사자 배치, 자원봉사 프로그램의 개발·보급 및 시범운영 등의 기능을 수행하도록 규정하고 있음(자원봉사활동 기본법 시행령, 제15조 자원봉사센터 조직 및 운영 등). 유사한 역할들이 거점시범사업 수행에 있어서도 언급되고 있음. 거점시범사업 관련 지역별 자원봉사센터의 협업 내용은 <표 14>과 같음

<표 14> 거점시범사업에서 각 거점별 자원봉사센터와의 협업

거점	자원봉사센터의 역할
A	· 사업기획 실행 협력
B	· 모니터링
C	· 교육, 기획 등 전 과정 슈퍼비전
D	· 모니터링 · 캠프 운영 지원 · 사업계획 업무 협조 · 타기관 연계지원
E	· 모니터링 및 관리 · 사업 지원 · 캠프, 동센터와 협력 회의 · 인적자원 제공
F	· 사업총괄 · 사업평가 · 인적·물적자원 제공
G	· 모니터링 · 사업 총괄 및 지원 · 동센터와 연락체계 확립
H	· 봉사자 모집 · 사업 보도자료 작성, 홍보
I	· 운영 행정 지원 · 프로그램 기획 점검 및 연계 · 재능기부 봉사자 연계
J	· 사업 활동지원 · 예산집행 및 행정업무 지원
K	· 캠프 프로그램 지원 및 홍보

○ 이를 유사 개념 및 내용으로 분류하여 카테고리화 하면(<표 15> 참조), 총 6개의 역할-

① 모니터링 및 평가, ② 홍보, ③ 사업지원 및 총괄, ④ 인적·물적 자원 제공 ⑤ 타기관 및 봉사자 연계, ⑥ 동센터와 협력체계 구축-로 구성됨

- 첫째, 모니터링 및 평가는 핵심 세 주체 중 유일하게 센터의 역할로 언급되고 있는 기능임. 평가를 언급한 기관은 1개 동에 불과하며, 대체로 모니터링 기능에 초점을 맞추고 있음. 사업 계획에 따라 거점시범사업이 제대로 진행되고 있는지를 점검하고 예산 및 프로그램 산출 등을 검토하는 역할로 이해할 수 있음
- 둘째, 홍보는 동주민센터의 역할보다는 적은 횟수로 언급되나, 일정부분 센터의 역할로도 인식하고 있음. 자원봉사자 모집, 프로그램 관련 홍보 등을 수행하는 것으로 나타남
- 셋째, 사업 지원, 인적·물적 자원 제공, 타기관 및 봉사자 연계는 동주민센터의 캠프 지원 기능과 유사함. 캠프의 현실적 제약 속에서 전문적 조언, 서류작성 수정 및 검토, 부족한 인력 보충, 프로그램 물품 지원 뿐 아니라 프로그램 수행 전반에 필요한 포괄적 지원을 의미함. 또한 지역사회 내 공식적 자원을 연계하는 동주민센터의 역할과 유사하게 구차원의 협조 등을 조정하고 연계하는 역할을 수행함

- 넷째, 동주민센터와의 협력체계구축은 자원봉사활동 기본법 시행령에서 언급된 ‘자치구 지역의 기관·단체들과의 상시협력체계 구축’의 한 축으로 분석할 수 있음. 캠프가 동주민센터와 협력체계를 구축하는 과정에서 발생할 수 있는 갈등을 조정하고, 어려움을 해소할 수 있도록 지원하는 역할을 의미함

<표 15> 거점시범사업에서 자원봉사센터의 역할 분류

거점	모니터링 및 평가	홍보	사업지원	사업총괄	인적·물적 자원 제공	타기관 및 봉사자 연계	동센터와 협력체계
A	○		○	○	○ ○	○	○
B							
C							
D	○		○	○			
E	○						
F	○						
G	○	○	○	○			
H	○						
I							
J		○			○		
K	○	○					
계	6	2	7	3	2	3	2

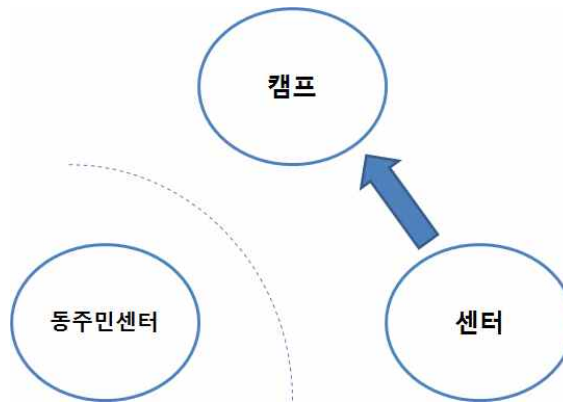
- 종합하면, 자원봉사센터는 캠프의 사업수행이 원활히 진행될 수 있도록 모니터링하며 이를 위한 홍보, 사업 지원 및 총괄, 필요한 인적·물적 자원 제공, 타기관 및 봉사자 연계하는 기능을 수행함. 모니터링과 동센터와의 협력체계 구축을 제외한 역할들은 동주민센터의 기능과 유사하며, 자원봉사센터는 캠프의 핵심 환경체계인 동주민센터와의 원활한 협조를 위해 중개 및 조정의 기능을 요구받고 있음

(3) 유형화에 따른 핵심주체 간 네트워크 특성

- 이론화를 통해 도출된 세 가지 유형을 세 개의 핵심 주체 -자원봉사캠프, 동주민센터, 자원봉사센터- 의 관계 및 역할로 가정하면 다음과 같음

① 단독서비스 제공형

- 단독서비스 제공형은 동주민센터와 연계가 적고, 캠프 중심의 지역사회 봉사활동을 수행하는 유형임. 동주민센터는 단순히 물리적 환경 지원 및 행정 지원 등을 수행하나 캠프의 사업에 간여하지 않으며 상호 독립적인 관계를 예상해 볼 수 있음
- 캠프는 동주민센터와 센터의 제한적 지원을 받으나 대체적으로 캠프 내에서 기획된 서비스 제공을 주요 업무로 함
- 예측되는 사례 : 강남구 세곡동, 중랑구 면목7동, 강서구 방화3동, 서대문 북가좌1동, 송파구 풍납1동



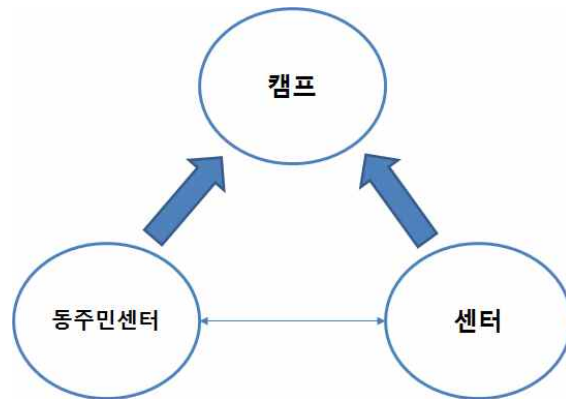
[그림 11] 단독서비스 제공형의 핵심 주체간 관계

② 찾동 보완형

- 찾동 보완형은 동주민센터와 연계가 강하며 동주민센터의 기능을 보완하기 위한 프로그램을 기획하고 수행하는 유형임. 이는 기존의 공공 영역 서비스를 보완하고 찾동으로의 기능전환을 돕는 캠프의 역할, 즉 사각지대 발굴과 지역 자원 연계 기능에 주목함
- 캠프는 동주민센터의 활동과 요구에 민감하며, 보완적이고 부가적인 역할 수행에 주력함. 이러한 경우, 프로그램 기획부터 동주민센터와의 긴밀한 논의가 이루어지며 동의 의견이 적극적으로 반영되는 관계를 예상해 볼 수 있음

찾동과의 기능적 연계 강한 거점 사업

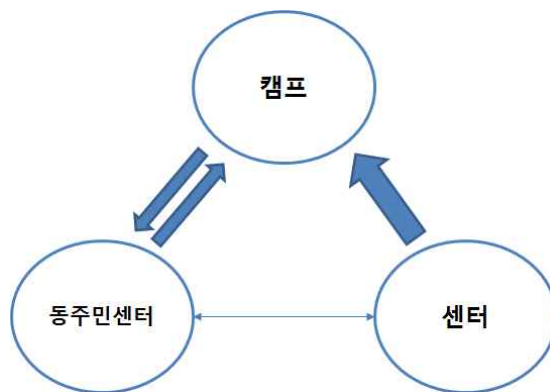
- 예측되는 사례 :관악구 성현동, 영등포구 신길3동



[그림 12] 찾동 보완형 핵심 주체간 관계

③ 지역사회 확산형

- 지역사회 확산형은 의사결정의 주체가 캠프이며 동시에 찾동과 밀접한 의사소통이 이루어지는 유형임. 프로그램 기획부터 실행, 평가까지 전 단계에서 캠프와 동주민센터는 유기적 파트너십을 구성하고 긴밀한 협력체계를 구축함
 - 캠프와 동주민센터는 단순히 물적, 인적자원을 교류하는 차원의 파트너십을 넘어 공동 운명체로서의 정체성을 가지며 지역문제를 해결을 위해 공동노력을 수행하는 관계임
 - 캠프는 의사결정 및 프로그램 기획과 실행 역량을 갖추고 있으며 공공영역의 발전을 위한 아이디어 제공, 실험적 서비스 실행, 서비스 확장을 독려하는 다양한 역할을 수행함
 - 예측되는 사례 : 도봉구 방학1동, 마포구 용강동, 금천구 시흥2동, 양천구 신월5동



[그림 13] 지역사회 확산형의 핵심 주체간 관계

(4) 거점시범사업의 성과와 평가

- 사업 결과보고서를 통해 거점시범사업의 성과는 크게 거점 내부와 외부의 변화로 구분할 수 있음
- 우선, 거점 내부의 변화와 성장을 살펴보면(<표 16>참조), 거점은 시범사업을 통해 캠프 내부의 역량 함양, 결속력 증진, 내실화를 이루었으며, 지역사회의 다양한 문제에 대한 이해와 캠프 역할 규명, 활동범위 확장에도 기여한 것으로 나타남
 - 이 외에도 지역사회의 타 단체와의 교류가 증진되고 자원개발에 대한 역량이 강화된 것으로 사료됨. 이러한 거점 내부의 변화와 성장을 정리한 내용은 [그림 14] 과 같음

<표 16> 거점 내부의 변화와 성장

거점	거점시범사업 수행이 거점의 변화에 미치는 영향	
A	· 타 단체 활동에 관심 증진 및 협력체계 구축	
B	· 지역자원 개발 및 연계 역량 강화 · 캠프 고유 역할 형성 및 인지도 향상	· 상담가와 관계자 간의 원활한 의사소통
C	· 유관기관 관계형성 · 캠프 결속력 향상	· 봉사자 증가 · 지속적 봉사를 통한 책임의식 강화
D	· 캠프 협동심, 결속력 향상	· 캠프활동에 대한 관심 증진, 내실화 기여
E	· 캠프 일체감, 결속력 향상 · 신규 상담가, 자원봉사자 양성	· 타 단체와 협력체계 구축 · 지역의 문제와 해결책 모색의 계기
F	· 신규 상담가 양성	· 상담가의 전문성과 체계성 증진
G	· 상담가의 캠프에 대한 이해도 증대	· 대규모 자원봉사 노하우 정립
H	· 지역사회 문제와 상황 이해도 증진	
I	· 캠프의 활동범위 확장	· 다양한 프로그램 활동 증진
J	· 캠프의 역할 확대	
K	· 체계적 자원관리 인식 증대	· 꾸준한 지역자원조사 관리 예정

<거점시범사업을 통한 거점 내부의 변화와 성장 7>

1. 거점 운영의 전문성과 체계성 향상
2. 내부 결속력 증진 및 신규 상담가, 자원봉사자 유입
3. 거점의 역할에 대한 이해도 향상 및 책임의식 증진
4. 다양한 프로그램 시도를 통한 거점의 활동영역 확대
5. 지역사회의 문제 이해와 해결책 모색의 계기
6. 유관기관 및 타 단체와의 의사소통 증진과 협력체계 구축
7. 체계적 자원관리에 대한 인식 향상 및 자원개발 역량 강화

[그림 14] 거점시범사업의 거점 내부 성과

- 거점시범사업은 거점이 기존 캠프의 역할-자원봉사 연계 및 소규모 프로그램 운영-에서 한 발 더 나아가 지역사회의 다양한 자원과의 연계를 추구하도록 유도하고 있음
 - 이는 거점 내부의 변화와 성장의 '6. 유관기관 및 타 단체와의 의사소통 증진과 협력체계 구축'과 '7. 체계적 자원관리에 대한 인식 향상 및 자원개발 역량 강화'와 밀접한 관련이 있음
- 거점별 지역자원 연계 현황을 살펴보면(<표 17> 참조)⁹⁾, 11개 거점은 1~6개까지의 단체들과 거점시범사업을 통해 연계한 것으로 나타남
 - 1개 단체와의 연계는 4곳, 2개 단체는 3곳, 3~4개 단체는 2곳, 6개 단체는 2곳으로 평균 2.6개의 단체와 교류한 것으로 나타남
 - 자원 연계는 지역사회의 직능단체, 마을지원단, 종교단체, 장학회, 복지기관, 봉사단, 소모임 등 필요에 따라 다양한 성격의 단체들과 이루어진 것으로 보임¹⁰⁾

9) 결과보고서를 통해 분석한 지역자원 연계 현황의 경우, 기술에 대한 기준에 명확하지 않은바, 다양한 단체들이 기술되어 있음. 우선 필수 파트너인 동주민센터와 자치구 자원봉사센터를 제외하고 지역사회 단체로 인정할 수 있는 기관을 축소하여 카운트 함

10) 이후 거점사업 수행에 있어서 지역자원연계는 중요한 성과로 주목될 수 있음. 그러나 현재 사업계획서 및 결과보고서에 제시된 기술방식은 기준이 모호함. 이후 각 세부 영역별로 연계될 수 있는 자원들을 계획해 보고, 이를 기반으로 연계한 단체들을 점검해 보는 방법을 제안함. 더불어 교류의 총 횟수를 무엇을 기준으로 카운트 할 것인가에 대한 고려도 필요할 것으로 보임

<표 17> 거점별 지역자원 연계 현황

거점	단체 수	총 횟수	단체 내용
A	6	10	장학회, 환경소모임, 교회, 불교 교당, 봉사단, 직능단체연합
B	2	13	적십자 및 지역사회 봉사단
C	6	6	직능단체, 교회, 식사 나눔터, 탈북 자립지원회, 복지회
D	1	1	마을만들기 지원사업단
E	2	5	숲속애, 봉사단
F	1	2	노인복지관
G	1	2	직능단체
H	2	31	아파트 봉사단, 식당(먹거리 지원)
I	4	14	새마을 지도자협의회, 부녀회, 장판 및 앵글 후원 해당업체
J	1	1	마을지원단
K	3	4	통장협의회, 하모니카, 발마사지 참여단체
평균	2.6	8.9	직능단체, 마을지원단, 종교단체, 장학회, 복지기관, 봉사단, 소모임, 가게 등

- 거점시범사업이 지역사회에 가져오는 변화는 자원봉사를 포함한 다양한 참여의 확장이라 할 수 있음(<표 18>참조)
 - 거점은 프로그램을 통해 복지사각지대를 발굴하고 서비스 대상자의 변화를 추구함. 더 불어 해결되어야 하는 지역 의제를 알리고 주민들의 관심을 이끌어 냄으로써, 주민들의 참여를 이끌어 냄
 - 다양한 개인의 참여 이외에도, 자원봉사 소모임 및 유관단체와의 협업을 통해 상호협력 네트워크를 구성함으로써 지역사회 변화의 규모를 확대시키는 효과를 가짐
 - 이러한 시범사업에 대한 긍정적 효과는 동 혹은 자치구 차원의 사업으로 정착 및 확장 되는 결과를 가져오기도 함. 이러한 지역사회의 변화와 성장을 정리한 내용은 [그림 15]와 같음
- 거점시범사업은 거점의 새로운 역할정립을 견인하며, 동시에 지역사회에 긍정적 임팩트를 창출하고 있음. 향후 이러한 긍정적 효과를 극대화시키기 위하여 사업에 대한 명확한 목표 설정과 평가체계가 설계될 필요가 있음

<표 18> 지역사회 변화와 성장

거점	거점시범사업 수행이 지역사회 변화에 미치는 영향
A	· 지역주민의 거점활동 기획 및 실행 참여
B	· 소규모 동아리 발굴 · 지역 의제에 대한 주민의 관심 증대 · 능동적 봉사활동 참여 · 대상자와 소통 및 공감 · 청소년의 공동체의식 함양
C	· 직능단체와의 협력체계 증진 · 사각지대 발굴 및 맞춤형 복지서비스 제공
D	· 지역주민의 캠프활동에 대한 의견제시 및 참여 · 내년 구 전체 사업으로 확대
E	· 수혜자가 봉사자로 변모 · 사각지대 발굴 · 유관기관 및 단체의 자원 동원
F	· 자원봉사 접근성 증진
G	· 봉사활동에 대한 관심 및 참여 증가
H	· 사각지대 발굴 · 자원봉사 문화 증진
I	· 다양한 지역주민의 캠프활동 참여
J	· 직능단체의 캠프 사업 참여 독려 · 재능봉사자 발굴
K	· 지역주민의 자원봉사 관심도 증진

<거점시범사업을 통한 지역사회 변화와 성장 7>

1. 프로그램 대상자의 긍정적 변화와 안정
2. 복지사각지대 발굴 및 서비스 연계
3. 지역주민의 지역문제에 대한 관심 증가
4. 자원봉사에 대한 접근성 향상 및 참여 증진
5. 자원봉사 네트워크 구축 및 상호협력
6. 변화의 이니셔티브 제공 및 사업 제도화
7. 지역사회 자치적 문제해결과 공동체의식 함양

[그림 15] 거점시범사업의 지역사회 성과

2. 현장사례조사

1) 조사대상 및 자료수집 방법

○ 조사 대상

- 이론적 유형화 및 내용분석을 기반으로 분류된 세 유형에 따라 각 거점의 유형을 예측하고 분류함. 이후 각 유형별 대표 거점을 연구진과 실무자 논의를 통해 선정함
- 동 자원봉사 거점 유형의 대표사례는 총 6개 동 캠프- 강남구 세곡동, 강서구 방화3동, 관악구 성현동, 도봉구 방학1동, 마포구 용강동, 양천구 신월5동-가 선정됨
- 각 거점의 캠프장, 동주민센터 담당공무원, 센터 담당자를 통해 유형별 사례를 수집

○ 자료 수집

- 반구조화 설문지를 기반으로 주요정보제공자 중심의 심층 개별 인터뷰 혹은 포커스그룹 인터뷰를 통해 자료 수집
- 인터뷰는 10월 5일~19일 동안 각 거점별 방문을 통해 이루어졌으며, 평균 2-3시간 의 개별 혹은 집단 인터뷰를 진행함. 논의 내용은 녹취 후 필사를 통해 질적 분석됨

○ 조사 내용

- 조사 내용은 거점시범사업을 포함하는 거점의 환경적 요인, 물리적 구성, 프로그램의 기획 및 운영 방식 등 보다 포괄적 질문으로 구성됨. 반구조화 설문지의 세부 내용은 다음과 같음
 - 거점을 둘러싸고 있는 지역적 특성과 거점이 위치한 물리적 환경은 어떠한가?
 - 거점 리더는 어떠한 역할을 하며, 필요한 역량은 무엇입니까? 상담가의 규모 및 구성은 어떠한가?
 - 거점의 프로그램 운영 방식과 역할, 기능은 무엇입니까?
 - 거점 활동의 성공요인과 장애요인은 무엇이라고 생각하십니까?
 - 거점시범사업의 기획부터 실행에 걸친 전 과정은 어떻게 이루어졌습니까?
 - 거점시범사업 수행에 있어 동주민센터와 자원봉사센터의 협업과 역할분담은 어떻게 이루어졌습니까? 협업 시스템의 성공요인과 장애요인은 무엇입니까?

- 거점시범사업을 수행하며 어려운 점은 무엇이었습니까?
- 거점시범사업의 성과는 무엇이며, 어떠한 변화를 가져왔습니까?
- 위의 내용을 토대로 각 유형별 특징이 도출되었으며, 이를 사례 수집을 통해 나타난 조사대상자들의 인식과 경험 기술을 중심으로 분석에 활용됨

2) 분석결과

(1) 단독서비스 제공형

① 거점의 환경 및 구성

○ 강서구 방화3동의 지역환경과 물리적 구성

- 지역은 주거지로 계획되어 단기간에 인구가 급증한 특징을 지님
- 거점캠프는 캠프장과 6명의 상담가로 구성되어 운영되고 있음. 찾동 시행 이후 동주민센터 내 거점운영을 위한 물리적 공간 확보가 어려웠으나, 현재는 2층 주민이 이용하는 도서관과 함께 공간이 마련된 상태임

○ 원주민 출신의 지역 베테랑, 거점 리더

- 리더는 소속 지역에 대체로 오랫동안 거주한 주민으로, 지역사회 구성원들을 잘 알고 지역사회에 대한 애착과 관심을 가지고 있음. 이들은 지역사회에서 오랫동안 다양한 활동들을 통해 풍부한 네트워크를 가지고 있으며 지역사회 내의 인지도도 높음

“저는 분양받아서 입주하다보니까 벌써 여기 22년차예요. 거의 터줏대감 비슷하죠. 거의 원주민과 비슷한 수준이 된 거예요 사실 처음여기 이사 올 때 이 마을이 있는지도 모르고 왔다가 여기서 못 벗어나요. 하다못해 낮에 밖에 나가려해도 방화3동 떠갈까봐 못 갈 정도로...” (캠프장)

○ 거점 리더의 직능단체 경험과 중복참여

- 리더는 장기간 지역사회를 위해 봉사한 경험을 가지고 있는 것이 바람직함. 이는 타 직능단체의 리더와 달리 물질적 보상이 부재한 거점 리더의 경우, 지역사회를 위한 헌신

도와 충성도가 높은 사람이 선출될 필요가 있음. 더불어 지역사회와 다양한 직능단체 회원이나 리더로 활동한 경험은 거점을 운영하는데 유용한 자원이 될 수 있음. 조사결과, 리더들은 현재에도 주요 직능단체에 중복 소속되어 있는 것으로 나타남

“사람들 사귀고 부녀회하고 그러다보니까 통장을 한 8년 했나 그랬어요. 부녀회를 94년도부터 2014년까지 했고요” (캠프장)

“저는 ○○드림단에 들어가 있어요. 총무예요. 여기도 제가 지금 한 지 2000년부터 했어요. 청소년 지도위원회에도 들어가 있고” (캠프장)

② 거점의 운영 및 역할

○ 자율적 프로그램 기획 및 실행

- 앞서 내용분석을 통해 논의된 바와 같이, 대다수의 거점이 ‘프로그램 기획 및 실행’을 거점의 주요 기능으로 언급하고 있으며 이 주요 기능은 거점의 자율적 논의를 통해 수행되고 있음. 리더와 상담가들은 지역사회에 필요한 서비스를 스스로 고민하고 이에 대해 아이디어를 교환하며 역할을 탐색함

“처음에는 제가 그런 생각을 하죠. 지나가다 어르신들 뭐했으면 좋겠어. 지나가는데 늘상 아이디어 내봐. 상담가들에게 번득이는 뭐가 있으면 여기다 적고 가라고 그래요.” (캠프장)

- 다수의 거점이 이러한 역할을 수행하나, 단독서비스 제공형의 경우는 거점과 동의 연계 방식이 다른 유형들에 비해 단순하고 명확함. 거점이 자율적으로 논의하여 결정한 프로그램에 대해 동의 대상자 추천이나 연계 정도의 제한된 역할을 수행하는 것으로 나타남. 이는 프로그램 기획부터 동과 긴밀한 논의와 의사결정을 수행하는 타 유형과 구분되는 특징임

“본인들이 논의해서 이렇게 해보자 하셔서 하게 되는거고 거기에 대상자들을 의뢰 받게 되면, 그럼 대상자들을 저희가 알아보죠.”(동센터 담당자)

○ 독립된 거점 자체 활동

- 단독서비스 제공형의 경우, 거점은 동의 서비스 보완이나 부가적 역할보다는 독립된 자

체 서비스 활동을 중심으로 이루어짐. 거점은 내부 논의를 통해 결정된 프로그램을 독립적으로 수행하며, 이를 수행함에 있어 리더의 개인적 리더십 혹은 직능단체를 적극적으로 활용함. 따라서 동에는 거점 활동에 대해 공유하며, 동에서 요청하는 자원봉사자 연계 등의 기본적 역할을 수행함

“알아서 날짜정하시고, 다 방문하시고 저한테는 그냥 오늘 이런데 간다고 말씀을 해주시고. (중략) 캠프 활동의 역할로 보면 동이 제일작고 캠프와 직능단체가 아닐까.”(동센터 담당자)

“직능단체랑 연결이 되면서 여기서 자체적으로 돌아가기 때문에, 동에서는 요구받는 내용에 대해서만 하는 정도예요” (캠프장)

○ 직능단체에 필요한 자원봉사자 협력

- 지역사회 직능단체는 단독서비스 제공형에서 핵심 협력체계 중 하나임. 거점 리더와 상담가들은 직능단체에 이중지위를 가지고 있거나 긴밀한 네트워크를 형성하고 있으며, 이러한 관계를 기초로 직능단체 활동에 필요한 자원봉사자 연계에도 적극적인 특성을 지님

“청소년 관련해서 매년 사업을 해요. 청소년 지도위원회에 제가 들어있어서 훨씬 더 잘 연결이 되죠. 아이들을 모집한다거나 아이들이 원하는 것과 청소년 지도위원회가 해야 되는 것들을 잘 매치하죠. 제가 중간에 있으니까.” (캠프장)

○ 거점 고유의 역할 부여

- 거점은 자원봉사 실적 입력을 통해 지역사회 자원봉사 관리에 관한 행정적 절차를 수행함. 이는 거점이 ‘지역사회를 위해 어떠한 역할을 수행하는가?’에 대한 대표적 응답이 될 수 있음. 타 유형에 비해 상대적으로 독립된 서비스 제공을 수행하는 거점의 경우, 지역사회 내 거점의 필요성을 드러낼 수 있는 활동이 중요함. 따라서 자원봉사 시간 입력, 혹은 상징적 물품 만들기, 매년 반복적으로 수행하는 자원봉사캠프나 활동 등을 기획함으로써 거점의 고유 역할을 형성해 나감

“그 대신에 늘 상 저희가 봉사실적을 입력하잖아요. 그냥 가져오면 그거를 심의해서 입력하

는...(중략)...사람들이 봉사점수를 민감하게 받아들여요. 그럴 때마다 이거 요만큼만 더해봐 자기 이거하면 좋겠다고 이야기하죠.” (캠프장)

“어필을 했던거죠 내가 어떤 활동을 하는지는 모르잖아요 우리 같은 경우에는 뜨개질도 해서 가지고 직원들한테 주는 거예요 ‘우리 이런거 합니다’ 알려주는 거죠. 그러면서 점점 가까워지고 관계형성이 되는 거 같아요.” (센터 담당자)

③ 거점 활동의 성공 및 장애요인

○ 지역사회 핵심의사결정 협의체 참여

- 독립적 운영을 수행하는 거점은 스스로 지역사회 의제 발굴을 위해 지역사회의 협의체에 참여할 필요가 있음. 리더와 상담가의 지역사회 관찰과 경험만으로는 주요 문제와 현안을 파악하는 일이 어려우며, 다양한 전문가와 주민들로 구성된 협의체를 통해 자원봉사 거점의 향후 방향성과 프로그램 기획에 대한 아이디어를 탐색해야 함. 단독서비스 제공형이 지역사회의 변화 흐름에 맞춰 발전하기 위해서는 핵심의사결정 협의체 참여는 필수적 요소라 할 수 있음

“○○드림단이라고 지역협의체로 되었는데 이곳에서 지역 문제를 다뤄요. 그러면 지역에 무슨 문제가 있는지 알려면 상담가분들 중 하나가 들어가야 된다는 거죠. 그래야 무슨 일을 할 수 있는지, 역할 모집도 하고 어떻게 활동을 하고 이런 걸 하는데 여기에 들어가지 못하면 들을 수 없기 때문에 소외될 수도 있어서 여기는 무조건 다 들어갔으면 좋겠다는 생각을 했어요.” (동센터 담당자)

○ 활성화된 지역사회 직능단체 연계

- 단독서비스 제공형의 핵심 파트너는 동 보다는 지역사회에 뿌리를 두고 활동하는 다양한 직능단체라 할 수 있음. 거점은 직능단체에 필요한 자원봉사 인력을 지원하기도 하고, 거점 활동에 필요한 인력을 지원받기도 하는 상호교환적 관계를 형성하고 있음. 특히, 회원 간의 유대감이 돈독하고 활동이 활발한 직능단체의 회합을 활용하여 거점사업의 인력으로 활용할 수 있음

“봉사자들이 지속적으로 하는 단체는 많지 않을 거예요. 직능단체 회의하는 날 많이 하거든

요. 제가 해보니까 대체적으로 잘되는 단체를 섭외해서 봉사를 같이 하는 게 좋더라고요.”
(캠프장)

- 이러한 직능단체 네트워크를 활성화하기 위해, 동 차원에서는 직능단체 장들이 교류하고 공동체 의식을 고취할 수 있는 프로그램들을 수행 중에 있음. 이는 거점 리더가 거점의 역할을 알리고 직능단체와 견고한 파트너십을 형성하는데 유용하며, 향후 함께 봉사활동을 하는 프로그램을 기획해 볼 수도 있음

“온갖 직능단체 회장님들하고 다 눈 맞추고 다니죠. 직능단체와 그래서 둘레길 걷기를 작년에 한번 시행했고 올해 2회째 시행을 해요.” (캠프장)

○ 동장 및 동직원과 밀접한 관계 형성

- 단독서비스 제공형의 경우, 동과의 협업이 타 유형에 비해 밀접하지 않다 하더라도 동 주민센터는 거점에 있어 중요한 핵심 주체임. 동주민센터는 거점이 위치하고 있는 물리적 환경이며, 동시에 거점이 필요로 하는 다양한 물적, 인적 자원을 제공하는 토대임. 따라서 동과의 원활한 소통과 긴밀한 관계 형성은 거점의 활동을 성공적으로 수행하는데 필수적 요소임

“○○동 캠프가 자리매김 할 수 있었던건 동에 지원이 있었기 때문이죠. 캠프에서 어떤 일을 하겠다고 했을 때 주민센터에서 장소라든가 필요한 것들을 지원해주지 않았더라면, 캠프의 요구사항을 들어주지 않았더라면 아마 그렇게 성장하기는 어렵지 않았을까 생각해요.” (센터 담당자)

“자원봉사 담당하시는 팀장하고 관계가 좋았기 때문에, 직원들과 캠프 상담가들의 관계가 굉장히 원만하고 좋았어요. 그랬기 때문에 아마 그렇게 잘 성장하지 않았나 생각이 들어요.” (센터 담당자)

- 동과 긍정적 관계를 형성하기 위해서는 거점의 적극적 노력이 전제되어야 함. 보직을 순환하는 공무원의 경우, 관계 맺기에 대해 소극적이거나 무관심할 가능성이 있으며 이러한 관계를 주도해 나가기 위한 거점 구성원들의 다양한 시도가 관찰됨

“직원들은 계속 움직인단 말이에요 발령 때문에..(중략) 상담가분들은 지역에서 생활하시는

분들이라 이분들이 먼저 접근을 하셨던 것 같아요 상담가들이 친해지려고 베풀고 먼저 다가선 거죠.” (센터 담당자)

“여기직원들도 만든 것들을 하나씩 다 드렸어요 직원들이랑 친해져야 되잖아요. 우리가 뭐를 할 때마다 ‘복사해주세요’ 이런거라도 자유롭게 하기 위해서.” (캠프장)

“동장님도 제가 말하면 그래 직능단체에 문제가 생겨서 이건 비밀인데 이러면서 말씀하시고...” (캠프장)

- 한편, 담당 공무원들과 관계 형성을 위해 노력해야하는 거점의 현실은 거점이 동과 맺고 있는 파트너십의 일면을 나타내는 결과임. 분업화되고 공식화된 업무협업 방식이 아닌, 리더와 상담가의 개인적 관계 형성에 기반 한 협업이라는 측면에서 향후 개선방안이 논의될 필요가 있음

○ 동과의 지속적 업무공유

- 거점은 독자적 서비스 제공 및 자치적 활동을 수행하나 업무 내용을 지속적으로 동에 보고하고 공유함. 이는 거점의 활동을 동이 인식하고 모니터링 할 수 있는 기회를 제공함으로써 상호 신뢰를 형성하고 파트너십을 유지하는데 유용한 전략임. 단독 서비스의 경우, 동과 함께 서비스를 제공하지 않기 때문에 자칫 관계가 소원해지거나 무관심해질 우려가 있음. 이를 방지하기 위해서는 지속적인 의사소통 노력이 필요함

“이거 끝나면 중간보고 서류를 동센터에 드려요. ‘저 이렇게 하고 있어요’, ‘무슨 거점사업 따왔어요’ 그러면 보고해요...(중략)...서로 상호간에 소통만 되면 된다고 생각해요.” (○○동/캠프장)

“동에 대해서도 알고 나에 대해서도 동에서 알고 서로 소통이 가능하면. 어떠한 자료든지 주고받을 수 있으면 서로 기분만 언짢지 않으면 될 것 같아요.” (캠프장)

○ 지역사회 인적자원 네트워크 동원력 보유

- 거점의 지역사회 내 주요 역할은 자원봉사 활성화와 인적자원 연계임. 이는 거점이 가진 강점으로 동주민센터의 필요에 따라 지역사회와 소통하고 인적자원을 연결해줌으로써 입지를 강화할 수 있음. 단독서비스 제공형은 리더와 상담가들의 오랜 기간 쌓아온

지역사회 네트워크를 기반으로 운영되며, 따라서 인적자원을 동원할 수 있는 능력은 동주민센터가 거점과 파트너십을 형성하고자 하는 동기요인이 됨

“저희가 찾동 시범마을이거든요. 마을계획단을 만드는데 100명 모집 해야되는데 어떡하죠? 그러면 저희가 있잖아요. 직능단체에서 할 수 있는 거 직능단체에서 적극적인 분들 들어가게 하는거죠 자기야 그거 되게 필요하다 그래 그거 청소년지도위원회에서 청소년교육이 필요한 거 이럴 때 목소리내야 아이들한테 도움이 되지 않겠어라고 이야기를 하죠.” (캠프장)

○ 캠프장 개인 네트워크 적극 활용

- 독립적으로 운영되는 단독서비스 제공형은 운영의 많은 부분을 캠프장의 리더십에 의존함. 캠프장이 가지고 있는 네트워크 동원력, 활동 범주에 따라 사업 수행의 정도가 결정됨

“나 좀 도와줘. 나 이거 해야 된다. 이러면 나를 돕기 위해 나와요. 친한 사람 도와주러 나와요. 이거 되게 좋은 거야 한번 해봐, 이거 별로 어렵지 않아, 나중에 나이 먹으면 좋은거다 이렇게 하죠.” (캠프장)

“센터에 올랐어요. 그랬더니 한 ○○명 올라오고요 나머지는 직능단체들한테 이야기를 눈인사하면서 ‘그거하면 얼마나 좋은 줄 알아?’ 그랬더니 정말로 왔어요.”(캠프장)

○ 자원봉사 제공의 형평성 이슈

- 지역사회 자원봉사 수요를 공급을 연계함에 있어 형평성의 이슈가 제기됨. 동주민센터를 통해 자원봉사 수요가 접수되나, 이후 대상자 수요가 감당하지 못할 정도로 증가될 것을 우려하여 서비스 제공이 이루어지지 않음. 그러나 민간자원은 공공서비스를 보완하고 사각지대를 지원하는 역할을 수행해야하며, 이후 증가될 서비스를 예측한 프로그램 기획이 필요함

“그리고 소문들이 빨라요 누구는 해주고 누구는 안 해주고 하물며 쌀 같은 것도 후원이 들어와도 다음날이면 울면서 전화가와요. 왜 나는 안주냐고 그러니까 자원봉사문제도 쉽게 연결을 해드리기가 좀..” (동센터 담당자)

○ 프로그램 운영 예산 부족

- 거점은 현재 시범사업을 위한 예산 이외에 별도의 운영비가 없음. 자치구에 따라 소정의 활동비를 지급하건, 프로그램 운영을 위한 물품지원을 하고 있으나 필수사항이 아님. 프로그램을 지속적으로 운영하기 위해서는 별도의 예산이 안정적으로 책정될 필요가 있음. 거점시범사업 종료 이후, 서비스를 어떻게 지속할 수 있을지에 대한 우려가 존재하며, 시범사업 진행에 있어 향후 고려해야할 이슈임

“예산이 나가지 않기 때문에 센터가 강력하게 헤드릴 수 없고 (중략) 그냥 개인의 재량껏 하세요. 그렇게 가이드를 드릴 수밖에 없죠.” (센터 담당자)

○ 거점 리더 이임의 어려움

- 리더는 다른 구성원에게 리더를 이임하기 원하나 후임자 선정과 이임 과정은 용이하지 않은 것으로 나타남. 소수의 상담가 내에서 후임자를 탐색해야하는 한계와 리더 개인의 역량이 결정적 영향을 미치는 거점의 특성상, 리더를 교체하는 과정이 순조롭게 진행되기 어려움. 리더가 소진(burn out)되거나 활동이 어려워지는 경우, 이를 대체할 수 있는 인력구조 마련이 시급하며, 후임자 양성을 위한 리더십 교육 및 준비과정이 필요함

“젊은 사람들이 더 반짝이는 아이디어로 캠프를 이끌어 갔으면 좋겠다. 이제 세대교체를 했으면 좋겠다고 하시는데” (동센터 담당자)

“그분을 올해부터 하라고 제가 밀어붙여요. 근데 올해는 할 일이 꼭 있어서 내년에 하겠다 했어요. 그래 가지고 거의 지금 일하는데, 공모사업을 올해 했잖아요. 이것 보더니 안 한다고 해요. 자기 머리 아프고 그래서 안한다고.” (캠프장)

④ 거점시범사업 진행과정 및 평가

○ 자체 아이디어를 통한 프로그램 기획

- 단독서비스 제공형은 거점 독립적인 자치 운영이 특징임. 거점시범사업 기획 또한 리더와 상담가들의 지역사회 문제 탐색 및 논의를 통해 이루어짐. 이러한 기획은 동의 사업과는 별개로 이루어지며 거점의 독자적 운영에 동과 센터의 일부 지원 형태로 실행됨

“그게 캠프에서 나오는 거죠. 이번엔 이런 사람들에게 해볼까 의견이..상담가들이랑 한 거예요. 우리 캠프에서.” (캠프장)

○ 직능단체와 리더의 네트워크를 활용한 프로그램 실행

- 단독서비스 제공형의 주요 파트너는 다양한 직능단체와 리더의 개인 네트워크를 통해 동원되는 인적자원임. 특히 각종 직능단체와 장기간에 걸쳐 형성되어 온 관계는 상호협력적 인적자원 교환의 기틀이 됨. 즉, 직능단체에 필요한 인적자원을 공급함과 동시에 거점의 필요시 직능단체가 참여함으로써 협력적 관계를 형성함
- 그러나 직능단체와 밀접한 파트너십은 거점 자체사업에 대한 정체성과 방향을 모호하게 할 수 있다는 측면에서 위험성을 갖기도 함

“직능단체사람들하고 계속 연락을 하고 이거 해달라 저거해 달라 이런 네트워크를 만들 수 있으니까동이 여기 요청부분이 생기는거고. 그게 캠프는 캠프만의 또 할 일을 찾아가야 되기는 하는데 직능단체랑 계속 엮이면 직능단체 일을 캠프가 계속하게 되기도 하죠.” (센터 담당자)

○ 신규 자원봉사 네트워크 구성

- 거점시범사업을 통해 정례적 프로그램이 기획되고 이에 필요한 신규 자원봉사자 양성 및 직능단체를 통한 네트워크가 구성됨. 향후 시범사업이 종결된 이후에도 지속적인 서비스 제공을 시사함

“실은 이전에는 직능단체들을 막 동원해서 나가거나 하지는 않았죠.” (캠프장)

“이런 끈끈함이 연결이 되면 지금처럼 확 활성화 되서 매달 이렇게 하지는 않겠지만 헛수는 줄어 들고 자기야 이번에는 거기 수세미라도 갖다주러갈까 그러면 가죠. 사람들이 그런 생각은해요. 저희도.”

○ 정례적 서비스 제공을 통한 대상자 관계 형성

- 거점시범사업을 통해 서비스 제공이 정기적으로 이루어졌으며, 대상자와의 정례적 만남을 통해 상호간의 관계 형성이 깊어지고 윤택해짐

“점심 하고, 어디는 저녁을 해드리는 곳도 있더라고요. 되게 좋아 하세요...(중략)...그분들은 간식을 가지고 누군가 와서 같이 먹고 그러는 걸 좋아하시는 거죠.”

(2) 찾동 보완형

① 거점의 환경 및 구성

○ 관악구 성현동

- 지역은 호리목(물병 모양)이라는 지형으로 되어 있으며 지형모양의 이름을 딴 행사의 마을 잔치가 4회째 열리고 있음. 행사는 지역 단합에 의미를 주고 있음.
- 성현동은 봉천 2동과 5동이 합쳐진 통합동으로서 성현과 같은 분들이 많이 나오기를 바라는 의미에서 지어진 이름이라고 함
- 지역의 중앙과 가장자리에 아파트 단지가 펼쳐져 있음. 5천4백 가구가 아파트 단지임. 나머지는 평범한 주거지역. 대체로 주거 밀집지역이라고 볼 수 있음. 인구 밀도가 높은 서울의 배드타운이라고 표현되고 있음. 관악드림타운이라는 큰 단지를 형성. 수급자, 장애, 홀몸 가족, 새터민 등 다양한 공공복지 수요자들이 주거
- 거점캠프는 캠프장과 16명의 상담가로 구성되어 운영되고 있음. 동주민센터 내 거점 운영을 위한 물리적 공간이 확보되어 있고, 캠프장은 지역 다른 자치조직의 일원이거나 리더를 맡고 있는 상태임

○ 강남구 세곡동

- 지역은 5천명 정도의 6개의 부락마을로 구성됨. 최근 3년 사이에 인구가 5만 명으로 증가함. 6개의 마을은 아파트와 상가가 섞여 있으며 8~90% 정도 개발이 완성된 상태임
- 마을은 마을사업과 주부들의 동아리 활동이 활발하며 젊은층과 노인층이 많은 것으로 파악되고 있으며, 특유의 지역갈등도 존재한다고 함. 동네가 급성장하면서 복지관은 들어서지 못했으며 향후 설립 계획도 없는 것으로 파악하고 있었음
- 거점은 캠프장과 1~2명의 상담가로 구성된 캠프로 운영되고 있음. 그러나 동주민센터 내 거점운영을 위한 물리적 공간 확보가 되어 있지 못한 상태임. 캠프장은 지역 내 여러 조직 활동을 함께하고 있으며 자치조직의 리더 경력도 있음

② 거점의 기능과 역할 : 찾동 보완형

- 찾동 보완형 사례들의 경우 기본적으로 기존 캠프 역할을 유지하거나 강화하는 양상으로 거점 기능과 역할을 제시하고 있었음.
- 찾동 보완형의 일부 사례에서는 찾동의 변화 속에 강조되는 공공복지 수요자 발굴 및 연계 기능이 발견되기도 하였지만, 이 역시 찾동 도입 이전 이미 기존 캠프에서 수행해오던 활동으로 찾동으로 인한 거점캠프의 기능 변화로 해석되기는 어려움이 있었음.
- 찾동 보완형에 속하는 거점시범사업 사례들은 찾동의 기능을 독립적으로 보완하고 민간 자원을 보충하는 제한적 거점캠프 역할로의 이동을 보여주고 있다고 사료됨. 이러한 현상이 발생한 원인은 주요하게 ‘거점시범사업’에 대한 동주민센터와 거점캠프·자원봉사센터의 파트너십이 상대적으로 취약하게 출발했던 데서 찾을 수 있었음

③ 거점활동의 성공 및 장애요인

○ 지역자원의 공유 및 활용의 경우

- 찾동 보완형에 해당하는 사례들에서 거점캠프들은 지역자원의 공유 및 활용을 하고 있었으며 경우에 따라서는 거점시범사업 자체가 지역자원 발굴인 경우도 있었음. 그러나 이러한 자원공유의 필요성이 사전에 동주민센터와 긴밀한 논의 속에 이루어진 것은 아니었음. 자원봉사자들의 거점활동 자체에 도움을 주고 있기는 하였음.

“연결받아가지고 했더니. 장소 제공해주고, 인사도 시켜주고 감사 선물도 해드리고. 갔더니 우리도 **에서 장소제공도 해주고 음료제공도 해주겠다 하고, 우리 센터에서는 우리는 동 거점 사업이 사실 많지는 않으니깐. 그걸로 떡 선물해서 하나씩 지어 보내고. (중략) 합쳐서 해요 우리는. 우리는 다 그런 식으로. 혼자서 못해.” (캠프장)

○ 자원봉사자들의 헌신과 자원 기여

- 한편, 지역 자원이 여의치 않은 경우, 캠프로 모여 활동하는 자원봉사자들의 자원 기여와 헌신 또한 거점사업에 많은 기여를 하고 있는 것으로 파악됨

“한여름에 조사하려고 하니까 **선생님들이 진짜 고맙게 불평한마디 안 하시고 물을 사 달라고 그러는데 각자각자 먹어.. 물이라도 들고 다니라고 하는데 우리가 여기서 또 공모비를 받잖아요. 근데 그게 또 안 되더라고. (중략) 그래서 물은 각자 알아서 먹으면서 웃으면서 했는데 상담가 선생님들이 그래도 나중에는 다 이해를, 거점이 뭐다라는 거를 알고 하니까 진짜 고마운 게 불평을 안했어요.” (캠프장)

○ 지역조직들과의 갈등해소·협력관계 형성

- 찾동 보완형에 해당하는 모든 사례들에서 지역 자치조직들과 갈등을 해소하고 협력관계로 나아가는 양상이 확인됨. 이러한 모습들은 거점 이전 캠프활동에서 이미 경험해온 가장 큰 어려움 중 하나로 보고되었으며, 극복 시에는 많은 이점이 있었던 것으로 파악됨. 향후 거점활동에도 지역 네트워크, 정보, 자원 협력에 있어 성공요인으로 작용할 것으로 기대되고 있었음

“너무 여기에서 캠프를 지원을 안 해주다 보니까, 처음이다 보니까 그게 힘들었던 거 같아요. 우리끼리 싸움이 많아요. **동끼리의. (중략) 그니까 일단은 주민자치 들어갔어요. 왜냐면 내가 거기 있으면 일원이잖아요.” (캠프장)

○ 동주민센터와의 파트너십에 기반한 거점캠프 입지 필요

- 찾동 보완형은 아직은 동주민센터와의 파트너십이 충분히 활성화된 상태가 아닌 것으로 파악됨. 발전 중인 이들의 파트너십은 사례마다 정도는 다르지만 향후 보다 견고해지고 긍정적으로 발전될 수 있도록 노력해야할 필요성이 과제로 인식되고 있었음¹¹⁾
- 찾동의 변화와 거점사업의 시도에도 불구하고 동주민센터-캠프의 파트너십이 충분한 수준에 이르지 못하고 아직 캠프의 입지가 동주민센터 내 확고하지 못한 사례들은 자원봉사자들의 역할을 단순히 공공영역에 대한 보완 수준으로 머무르게 하는 한계로 이어지고 있다고 파악됨
- 더 나아가 동주민센터와의 약한 파트너십은 현재 행해지고 있는 공공영역에 대한 보완

11) 예를 들어, 사례들 중 캠프 자체의 동주민센터와의 파트너십은 오랜 기간을 걸쳐 매우 견고하게 형성되었으나 찾동변화와 관련된 거점시범사업에서의 파트너십은 그렇지 못한 경우가 있었고, 캠프와 거점시범사업 둘 다에서의 파트너십이 허약한 경우도 있었다. 전자의 경우는 후자 대비 향후 거점사업 성공확률이 높다고 볼 수 있다. 이에 해당 부분의 기술은 캠프 자체가 아니라 거점활동에 보다 초점을 두고 서술한 것임을 유의 바란다.

역시 효과적으로 되고 있는가의 점검도 힘들게 할 우려가 있음

“캠프에 대한 입지가 확고해지는 것도 중요한 것 같아요. 캠프의 입지가, 인식들이 더 좋아져서 자원봉사자들도 활발하게 동에서 상담이나 발굴이나 배치를 하려면 동 자원봉사캠프가 막중한 임무를 띠고 있기 때문에.” (자원봉사센터)

“제대로 안돼서 건의를 막 청장님한테도 하고 또 센터장님도 민간으로 오시고 이러면서 방을 만든 거죠.” “(캠프장)연합회가 뭐냐면 캠프장님들 모임이에요. (중략) 그래서 **주민 센터 3층에 있던 그거를 여기로, 청장님을 진짜 어떻게 해서 그 부각을 막 시킨 거예요. 우리 자원봉사가 이렇다.” (캠프장)

“다른 역할 없이. (중략) 직함이 없이 아무것도 아니었어요. 근데 자원봉사에 자기가 등록하고 교육받고 하더니 여기 사람이. 그래서 본인이 했어요. (중략) 사무실도 없잖아요. 어떻게 보면 다른 데는 센터도 있는데. (중략) 문제는 자기가 못할 때 대타 준비를 안 하고 계속 고민만 하고 있으니까. 뭐 마지막에는 자치행정과 담당하는 공무원이 하겠죠 그 일을. 업무 중에. 저는 주민이 뛰어야 된다 생각하거든요. 주민들이.” (자원봉사센터)

○ 기존 캠프 활동과 차별성 부족

- 한편, 찾동과 거점캠프의 파트너십이 제대로 형성되지 못할 때 기존 거점 기능이 기존 캠프 역할과 차별성을 찾지 못할 우려도 제기되고 있었음. 이는 실제 대부분의 시범사업들이 진행한 프로그램들의 모니터링 결과에서도 지적되는 사항이기도 함.

“저는 변화된 거는 없다고 봐요. 단지 복잡해지기만 했어요. 우리가 통합적으로 하던 일이고 그 전에 이분들이 오시기전에 복지팀이 팀장하나에 있었어요. 근데 지금 (중략) 1팀, 2팀. 단지 다 나누어졌을뿐이고. 과연 저분들이 다 그 일을..참여를.. 마을 팀이면 마을 팀하나 따로 있고.. 그게 다 통합으로 했던 팀이잖아요. (중략) (캠프역할) 똑같죠. 얘기하면 머리만 복잡하지.” (캠프장)

○ 캠프 구성의 고립성

- 캠프가 새로운 구성원에 개방적이지 않는 모습을 보이는 점도 우려되는 점으로 관찰됨. 그러나 이러한 장애요인은 다른 대부분의 요인들과 마찬가지로 반드시 본 유형의 특성에만 해당되는 것은 아님

“바꾸기 쉽지 않아요. (중략) 각 자치구별로 근데 바꾸도록 2년엔가 한번씩 바꾸도록 지침이 나와있는데. (중략) 좀 바뀌기가 힘들어요. (중략) 신규를 안 받으려고 해요. (중략) 캠프는 확장되기가 힘들어요. (중략) 인원이 모자라는 것도 아니고, 신규자가 들어올 필요가 없는거예요.” (자원봉사센터)

○ 캠프와 자원봉사센터 파트너십

- 동주민센터와의 관계 대비 거점캠프가 갖는 자원봉사센터와의 관계는 상대적으로 중요한 요인으로 나타나고 있지는 않았음
- 다만, 거점에서는 자원봉사센터를 자원봉사자들에 대한 지원자로 인식하고 있었으며, 거점시범사업 진행에 있어서 동주민센터 대비 센터와의 파트너십이 조금더 강하게 인식되는 것으로 나타남

“이제 말 그대로 캠프 총괄하고 캠프 필요한 활동료도 지급이 되고 캠프에 같이 사업도 제안하고 캠프에서도 제안을 해서 같이 해가지고 진행이 되고 있죠. 공모사업 같은 게 있으면 캠프별로 진행을 할 수 있도록 도와주고, 말 그대로 총괄 업무 역할이죠.” (캠프장)

“긴밀하다고 생각해요.”(자원봉사센터) “안되면 또 안 되니까. 저희는 캠프가 작은 센터잖아요 저희는. 여기에서 우리가 필요한 거는 여기에서 하고, 또 저기서 필요한 거는 저기가 해드리고.”(캠프장) “잘 되고 있는 거죠. 진짜 공생관계라고 해도 될 정도로 긴밀하게 같이 프로그램이나 협력관계 이렇게 진행이 되니까.”(자원봉사센터)

④ 거점시범사업 진행과정 및 평가

○ 거점시범사업의 진행과정 특성 : 약한 파트너십 & 보완적 자원기여

- 찾동 보완형의 거점시범사업 실행과정을 살펴볼 때 동주민센터와의 파트너십은 상대적으로 약했다는 점이 발견되나 민간자원과 지역 네트워크가 효과적으로 활용되고 있다는 점은 사례들에서 공통적으로 나타나고 있다고 사료됨.
- 그러나 민간 기여의 성격이 동주민센터와의 원활한 파트너십에 기반한 것은 아니라는 점에서 상호적이기 보다는 보완적인 관계에 머문다고 볼 수 있음.
- 거점시범사업의 아이디어는 사례마다 자원봉사자들로부터 나온 경우와 자원봉사센터로부터 시작된 곳 다양하게 나타남. 그러나 공통적으로 동주민센터와의 긴밀한 논의는 발

견되지 않았음. 실행 역시 민간 독자적이거나 부분적으로 동주민센터의 도움을 받는 정도에 머무르는 한계를 보임.

○ 동주민센터가 활용가능한 결과물 산출

- 민간기여의 성격이 상호적이기 보다는 보완적이라는 점은 시범사업이 산출한 결과물이 구체적으로 동주민센터의 기능에 연계되어 활용되는 체계나 논의 구조가 발견되지 않는다는 점에서도 확인됨. 이에 다분히 동주민센터가 거점시범사업의 성과를 추후 활용하게 될 것이라는 기대 수준에서의 보완적 관계가 관찰되었음.

“찾동같은 경우는 찾동이 이제 캠프한테 더 도움을 받아야 되는 상황이. 왜냐면 아무리 행정이나 찾아가는 복지가 분들이 오셨어도 아무리 그래도 그쪽 동네에서 거주하신 것보다 덜하기 때문에 연계를 해서 시범사업의 성과를 활용해야.” (자원봉사센터)

○ 기존 캠프 역할의 유지 및 강화

- 이에 따라 찾동 보완형의 사례들에서는 기존 캠프 및 거점캠프의 성격이 거점시범사업으로 영향을 크게 받지는 않았다고 보며, 기존 캠프 역할이 유지 혹은 강화되는 측면이 컸다고 사료됨.

“원래 저희 같은 통합 동은 이번에 공무원들이 9명이 왔어요. 찾동이라고 해가지고, 아시죠? 그분들이 오셨는데 그분들 일을 저희는 계속 하고 있었던 거예요. 그게 분야가 벌어져서 그렇지. 노인팀, 청소년팀, 그런 게 복합적으로 있던 거를 지금 세분화만 해 놓은 거예요.” (캠프장)

- 일부 사례에서는 캠프에서 공공복지 수요자 발굴과 연계 기능을 해주는 활동이 발견되기도 함. 그러나 이러한 활동은 이러한 기능에 대한 동주민센터와의 상호협력 파트너십에 기반한 것이라기보다 보완적 의미로 그치는 것으로 사료됨.

“그러니까 지원이 필요할 때, 특히 어르신이나 애기를 있는 데는 저희가 빈손으로 못 가요. 사실 저희가 여기 캠프비라고 조금씩 나오는 걸로 사가지고 가기도 하는데 특히 주민 센터는 더 없다고 그러니까 어떨 때는 같이 동행을 하거나. 발굴된 데. 그런데 그거보다는 저희가 발굴하는 게 더 많아요. 솔직한 얘기로. 그런데 이분들은, 공무원분들은 넓게 행정적인 그런 걸로만 움직이지 않아요.” (캠프장)

○ 동주민센터의 협력 욕구 파악 및 발굴 필요성

- 그러나 찾동 보완형 사례에서도, 비록 거점시범사업에서는 비록 약하게 형성된 동주민센터와의 파트너십이지만, 향후 적극적으로 동주민센터와 거점캠프가 협력할 필요가 있다는 점을 현장에서 상호적으로 교감하고 있다는 반응이 있었음. 필요한 경우 동주민센터의 협력욕구의 적극적 개발도 필요할 것으로 사료됨.

“지금 찾동 해 갖고 복지 팀이 들어오셨잖아요. 9분이.(중략) 복지팀이 캠프를 많이 활용을 하려고 하는 거 같아요. 왜 그러냐면 그분들은 우리 동네 사람이 아니잖아요. 그러다보니까 이걸로 활용을 하려고 그거를 느꼈어요. 어떤 특이한 게 들어가냐, 뭐 어떤 점이 들어가냐 이렇게 물어보시는거 보니까 활용하려고. 그러니까 복지팀들이 다 우리 동이 아니고 딴 데 있다 오신 분들이야 구도 **구가 아니고. 그러니까 생소하잖아요.”(캠프장)

(3) 지역사회 확산형

① 거점의 환경 및 구성

○ 도봉구 방학1동

- 지역은 약 3백 세대로 구성되고 있음. 아파트마다 봉사단이 있으며, 자원봉사, 마을공동체 등 지역주민을 지원하는 지역 주민들 사이 중요한 행정환경으로 인식되고 있었음.
- 거점은 캠프장과 약 10명의 상담가로 구성되는 캠프로 운영되고 있었음. 캠프장은 지역 자치조직 일원이거나 수장 경력이 있음. 캠프는 상담가를 회원으로 하여 월 회비를 받아 운영. 동주민센터 내 거점운영을 위한 별도의 공간 확보를 하고 있었음.
- 재능 기부형 캠프 특징이 강한 곳으로서 캠프장의 능력에 따라 상담가의 활동이나 수가 영향을 덜 받고 꾸준히 증가하는 특징을 보이고 있었음.

○ 마포구 용강동

- 지역은 상가 밀집 지역으로 특히 식당이 많이 모여 있음. 노인이 많고 복지관 장소 등 캠프가 공유할 수 있는 자원의 풍부함.

- 지역 특성 중 특히 식당 중심 상가 밀집지역이라는 점과 복지관 등 지역으로부터 공유할 수 있는 자원이 캠프활동에 미친 영향에 대한 언급이 비교적 빈번했다는 것이 특징적이었음.
- 캠프는 캠프장과 15명의 상담가로 구성되어 있으며, 캠프장은 지역 자치조직 일원이거나 수장 경력이 있음.
- 동주민센터 내 별도의 독립적인 활동 공간 확보가 이루어져있고, 이를 확보하기까지의 과정도 상당히 의미 있게 강조됨.

○ 양천구 신월5동

- 지역은 약 2백여 가구로 구성됨. 양천구 내 다른 동에 비해 세대도 적고 경제적으로 평준화 경향이 있다고 파악하고 있었음.
- 연령대 역시 고령화가 지나치지 않고 고른 분포가 되어 있다고 파악하고 있었음. 중산층이 많아 자원봉사 인적자원 확보에 유리하다고 파악하고 있었음. 특히 과거 대비 점차 스스로 신청하는 자원봉사자들이 증가 추세였음. 특히 전문자원봉사자 증가를 바람직한 추세로 평가하고 있었음.
- 거점은 캠프장과 10명의 상담가로 구성된 캠프로 운영. 동주민센터에 별도의 독립적 활동 공간을 확보하고 있으며, 이를 확보하기 위한 노력과 과정을 매우 강조함. 캠프장은 지역 자치조직 일원이거나 리더 경력이 있음.

② 거점의 기능과 역할 : 지역사회 확산형

- 지역사회 확산형의 거점운영 사례들의 공통점은 거점을 중심으로 동주민센터와 지역이 연계되는 효과가 나타나고 있었다는 점임
- 이러한 ‘지역사회 확산형’ 특성은, 첫째, 복지사각지대에 있는 지역주민을 발굴하여 공공 지원에 연계해 주는 거점의 기능과 역할에서 찾아볼 수 있음. 예를 들면, 지역주민 중 복지수혜자를 발굴하여 동주민센터에 대상자로 추천하고 지속적으로 관리하는 사례가 있었음. 지역사회 확산형의 사례들에서 동주민센터는 거점캠프 자원봉사자들의 정보와 네트워크를 절실히 필요로 하고 있었음.

- 둘째, 거점을 중심으로 동주민센터와 지역을 연계하는 특성은 다른 한편으로 캠프 자원 봉사자들이 민간자원을 개발하여 공공자원에 결합하는 양상으로도 나타나고 있었음. 이들은 마을에 형성되어 있는 여러 봉사단들을 발굴하여 캠프와 연계하기도 하고 양성하고자 하기도 하였음. 또한 지역에 개발되어 있는 물적 자원(후원처 개발, 장소 공유 등)을 공공자원과 결합하여 활용하는 사례도 많이 관찰되었음.
- 셋째, 거점에서 활동하는 캠프 자원봉사자들은 또한 상시적인 자원봉사 프로그램 외 적극적으로 지역에 협력하기도 하였는데, 지역요청에 의한 자원봉사활동에도 참여하고 있었음. 이는 지역에서도 거점을 중심으로 형성된 자원봉사 자원을 상호 활용하고 있는 예로 볼 수 있으며, 이러한 활발한 지역사회 활동들은 잠재적인 캠프의 민간 협력의 파트너 형성의 기회로 파악됨
- 넷째, 거점의 기능은 그밖에 캠프가 자원봉사활동 외 여러 행정업무(자원봉사활동 전산입력 등)도 함께 하고 있어 자원봉사센터의 행정기능을 일부 공유하고 있는 것으로 파악됨.

③ 거점활동의 성공 및 장애요인

○ 지역자원의 공유 및 활용 활발

- 찾동-지역 연계형(유형3)에 해당하는 캠프들은 지역자원의 공유 및 활용에 있어 매우 활발한 특징을 찾아볼 수 있었음.

“부녀회에서 할 일이 전만해도 우리 캠프 회원만 아니면 어렵죠. 다 부녀회 살림살이 빌려달라고 말하기 어렵고 가스불도 그렇고. 그런데 일단 우리회원이니까 너무 잘 아니까 그래 갖다써, 대신 잘 갖다 놓기만 해. 가스불이니 솥단지니 뭐 송편 만들때니 막 쓰지.” (캠프장)

“그분들이(독거남) 무거운 거 다 들고 올라오는거야. 우리는 또 남은 거 싸가세요. 이러면 같이 또 싸가고. ** 만들어서 그분들도 다 드리고. (중략) 움직이지 못하는 분들. 나눠주러 가고. 그러니까 자연스럽게 굴러가는 거예요. (중략) 이참에 시 사업하면서 복지위원사업에 마을공동체를 접목해서 하루 종일을 하는 거야.” (캠프장)

- 이는 캠프장 및 캠프 상담가들의 노력인 측면 외 캠프 및 동주민센터가 속한 지역 자체가 활용가능 자원이 풍부한 지역특성의 영향도 있었음.

“**회도 있고 복지관도 있고 복지관에서 여러 가지 프로그램이 있어서 강의실도 많고, 복지관 관장님한테 우리가 어르신들 색칠해 줄 테니까 몇 명만 이렇게 해주세요. 그러면 오케이이지. (중략) 그래서 밑에서 호박죽 썰갓고 하니까 팀장도 좋아하고 복지관장님도 좋아하고 안 좋아할 수가 없지.” (캠프장)

○ 지역 자치조직들과의 갈등해소·협력관계 형성

- 캠프 자원봉사자들은 지역활동에 있어 필연적으로 지역의 다른 자치조직들과의 접촉점이 생겨나며 많은 경쟁관계가 형성되기도 한다는 사례들을 확인할 수 있었음.

“근데 **회가 캠프하고 그런 데가 더러더러 있어요. 우리는 그래도 복이 있는 거지. **동도 **회장하고는 이래. **회 하는 일에 서로...예를 들자면 캠프에서도 초창기에 (중략) 그런 얘기를 참 많이 했어요. 자치위원들과 많이 부딪친다. **회와 부딪친다. 그런걸 어떻게 해소를 할까 그런거 굉장히 대화 많이 했었어요.” (캠프장)

- 그러나 원활한 캠프운영에 있어 전략적으로 이들과의 갈등을 해소하고 협력관계를 형성하는 것이 중요하다는 강조가 공통적으로 나타남.

“자기가 할 역할을 또 주민자치위원님들은 사실은 저도 주민자치위원이었지만 내가 회비내고 (중략) 상황 판단해주는 곳이잖아요. 그리고 ***나 ***은 다 자기 색깔이 있어요. ***이 하는 역할이 있고 (중략) 우리가 하는 자원봉사는 말 그대로 자원봉사야. 자연스럽게 어디든지 뚫고 들어갈 수 있어요. 그래서 동북지에서 캠프장님 힘드는데 뭐 어때요. 도와드릴게요. (중략) 협조해주십시오. (생략)” (캠프장)

○ 동주민센터와의 원활한 소통 및 관계 형성

- 초기 동주민센터에서 캠프의 인지도가 낮아 겪었던 활동의 어려움이었으며, 이러한 가운데 캠프장들은 전략적으로 동주민센터와의 관계형성의 노력을 기울임.
- 동장님과의 관계 형성 및 소통의 노력을 통해 캠프 활동 확장의 노력이 있었음. 혹은 동주민센터 차원에 자연스럽게 캠프 및 거점사업에 대한 동장과의 소통이 형성되었던

곳도 있었음.

“수시로 바뀌어도, 제가 동장님들이랑 농담을 잘해요. 직원선생님들도 다 좋아라하지. 저 싫다는 사람 없지.” (캠프장)

“(동장님과의) 관계가, 관계가 제일 중요한 것 같아요. 일단 관계를 잘 맺어야 할 것 같아요. 처음에는 이런 관계가 사실은 아니었잖아요. 이렇게 되기까지 수 년이 걸린거거든요. 몇 년이 걸린거잖아요.” (캠프장)

“저희는 동주민센터니까 동장님이랑 많은 얘기를 하시는 거 같아요. 저희 단체가 복지위원회가 있는데 특히 복지위원회에서 뭔가를 하겠다. 생신잔치를 거기서 많이 하는데 도와달라고 하시면은 흔쾌히 해주시니까 그런 거? 캠프원분들도 상담가분들도 잘 알고 오시고..” (동주민센터)

- 캠프의 자원봉사자들은 동주민센터 직원들과의 소통 노력을 통해 동주민센터의 복지행정에 효과적으로 협력하는 모습이 관찰됨

“나도 그런 과정을 알아요. 같은 직원끼리 부탁하는 걸 좀 어려워해요. 차라리 내가 부탁을 하겠다. (중략) 담당이 해야 할 일이지만, 담당인 자기가 가서 갖고 오겠다. 시간이 많이 걸리지. (중략) 내가 봤을 때는 표정이... 땀 뻘뻘 흘리면서 줄 다 맞춰주고, 할머니 반 지하.. 물이 셋대요. 직원들도 우리 고맙지 뭐.” (캠프장)

○ 구차원에서 이루어지는 별도의 캠프 지원

- 자원봉사센터 외 별도로 구차원에 프로젝트 지원이 캠프활동에 큰 도움이 되는 것으로 보임. 그러나 이러한 경우는 센터 운영방식(정부직영 혹은 혼합직영)의 특수성에 의한 공공자원 활용의 유연성이 센터마다 다르다는 점이 고려될 필요가 있음.

“구에서 *프로젝트 하라는 자금이 나오기 때문에 시작을 할 수가 있었지. 그거 없었으면 그렇게 쉽진 않지. (중략) 그게 밑바닥이 되어서 이렇게 올라온거죠. 그거 없었으면 그렇게 쉽진 않지.” (캠프장)

○ 캠프장의 리더십 (활동의 지속성, 지역 이해도, 개방적 모집)

- 오랜 기간 지속적으로 활동해온 캠프장의 리더십과 캠프장이 지역에 대해 갖고 있는 폭

넓은 이해는 캠프활동에 많은 도움이 되고 있는 것으로 관찰됨

“이렇게 되기까지 수년이 걸린거거든요. 몇 년이 걸린거잖아요. 그동안의 주민센터 직원들과의 소통도 되게 많이 중요한거고 그런 어려움도 있었지만 기다림이란 것 되게 중요한 것 같아요. 그런 부분들을 거치면서 그런 자리가 됐고, (중략) 서로가 이렇게 지원을 해서 같이 하려고 하는 것은 조금 있어요.” (캠프장)

“그러다가, 그렇게 동대표 일을 하다보니까 또 통장을 할 역할이 생기더라고. (중략) 그러니까 저는 연합회장도 해서 자원봉사 시간이 많아요. (중략) 그리고 넘어와서 (중략) 또 통장하게 되고 통장하면 활성화가 되잖아요. 여기저기 정보가 있고.” (캠프장)

- 중요한 것은 새로 활동하려는 자원봉사자들에 대한 개방적 태도와 양성가로서의 자질과 리더십이 캠프의 양적 성장에 매우 중요하다는 점이 관찰된다는 것임. 특히 신규 자원봉사자들의 재능과 관심을 존중하는 것이 도움이 되는 사례가 있었음

“아무나 누가오든 뭐 반대안하고 오늘 이 사람이 새로 왔으면 새로왔다고 어찌구저찌구 하지 않고 이 사람이 재능이 있으면 그 재능을 바로 써야죠. 나중에 들어온 오카리나 선생님은 내가 뜨개질하러 왔는데 보니까 오카리나 하더라구요. 할 때마다 선생님 오카리나 하세요. 자신감을 줘야 돼요. 자격증도 없고 못해도 나보단 낫잖아. 계속 시켰어요. 2급 땀어요.” (캠프장)

“네 그래서 이제 **동은 재능 기부형 캠프라고 지정을 했어요. (중략) 몸으로 막 하시는 거 보다는 재능기부 하시는 게 많아가지고 (중략) 알면 알수록 **동 캠프는 좀 독특한 곳이에요. 다른 곳은 캠프장님 능력에 따라서 캠프라는 게 자원봉사다보니까 아무래도 캠프장님의 능력에 따라서 상담가분들의 활동이나 수가 좀 좌지우지가 돼요. 그런데 여기는 줄지 않고 느니까 너무 신기한 거예요.” (자원봉사센터)

○ 행정관료가 보유하는 시민의식

- 한편, 유형별 동주민센터와 캠프 간 관계가 상당한 편차가 나타나는 가운데 찾동-지역연계형에 해당하는 사례에서 특히 자원봉사자들과 동주민센터의 관계가 잘 형성되고 있다고 파악되는 곳에서는 동주민센터 수준에서의 행정관료가 보유하는 시민의식이 상대적으로 높게 나타났음

“앞으로는 찾동이 의미가 주민이 스스로 마을에 있는 문제를 주민 스스로 해결하라는 의미

이거든요 사실은. 근데 그 것을 저희가 건드려주는 역할만 하는 거거든요. 그런데 예전에는 공무원들이 다 이거는 이렇게 저거는 저렇게 다 지시하고 어떻게 만들어주고 그런 다음에 모든 것을 행사를 할 때도 공무원들이 투입하고 이런 거죠. 찾동은 점점 점점 공적인 부분이 줄어들고 국가에서 지원해 주는 것이 줄어들고 이 다음에 주민들 내에서 도와줄 수 있는 이웃 돕기나 이런 것을 주민 스스로 찾아서 아니면 그 안에서 기업체를 만들 수도 있고 아니면 그 안에서 봉사자를 만들 수 있고 그 안에서 주민들이 내 마을 안에서 해결하는 거죠. 복지든 경제든 기타 사항으로 이런 부분들을 하는 거고 거기에서 공무원들 같은 경우에는 단원 단원만 조금씩 이렇게 체시를 해주는 부분이거든요. 그래서 주민들의 역할이 점점 중요하게 되고 있고요.” (동주민센터)

○ 캠프 구성 및 활동의 고립성

- 그러나 이하 몇몇 부정적 특성도 관찰되었는데, 첫번째로 캠프 구성 및 활동의 고립성이 관찰되고 있음. 캠프가 구성원들의 모집을 개방적인 방식으로 진행하기를 꺼리거나 활동을 다른 시민들과 함께 진행하기 어려운 구조가 형성되는 경향이 지적되었음.

“근데 그런 건 있더라구요. 우리 취지는 새 봉사자들 발굴해서 이끌어 가는 게 그게 취지가 맞는 건데 우리캠프에서는 솔직히 그러면 캠프회원들이 이끌어가야 되니까 **를 다 배웠어야 돼. (중략) 근데 **해야 돼. 그러면 우리캠프회원들이 싫어하지.” (캠프장)

“지금 캠프의 가장 문제점은 본인들만 하세요.” (자원봉사센터)

“이거는 근데 오픈하려고 하지 않으시는 분들도 많아요.” (캠프장)

○ 자원봉사자들이 진행해야하는 행정적 절차

- 캠프장 및 상담자들은 행정업무가 자원봉사자로서 자신들의 역할이 맞는지 혼란스러워하는 것이 발견됨. 과연 이들의 직무가 무엇인가, 변화하는 찾아가는 동주민센터 환경 속에서 재점검이 필요할 것으로 사료됨.

“행정적 간소화가 가장 중요한 거죠. 어쨌든 저희는 급여를 받는 사람들이 아니라 봉사자인데 봉사자를 급여 받는 사람처럼 일을 시키더라고요. 동주민센터를 비롯하여, 시 센터? 좀 복잡하게 써내야 하거나 디테일한 부분을 요구하거나 그런 부분들에 있어서 가끔 당혹감을 주는 경우가 있죠.” (캠프장)

④ 거점시범사업의 진행과정 및 평가

○ 거점시범사업의 진행과정 특성 : 강한 파트너십 & 상호적 자원연계

- 현재 진행된 거점시범사업의 진행과정(기획-실행)에서 나타나는 이슈들은 다양하게 나타나는 가운데 공통적으로 동주민센터와의 파트너십이 긍정적 요인으로 발견되며 민간자원이 연계되는 점도 중요하게 나타나고 있음.
- 기획 단계에서 동주민센터, 캠프, 자원봉사센터가 모두 논의하는 과정에 확인되며 실행에 있어서도 이러한 논의와 합의 기반이 있어 협력이 가능하다는 점이 사례들에서 확인되고 있었음.

“어느 정도의 적절한 동의와 어느 정도의 협의와, 참여도가 있었기 때문에 가능했다고 생각해요. 왜냐하면 어느 한쪽에서, 만약 센터에서 “너 해라, 이번에 꼭 해야 한다.”라고 한다고 해서 따라갈 것도 아니고. 저희가 어떤 부분이, 저희도 안 해봤던, 캠프 운영비나 이런 부분이 굉장히 협조하잖아요. 그걸로 하지 못하는 부분들, 내가 생각했던 부분들이 지원이 되는 것들이 있었기 때문에 저도 어느 정도 동의를 했으니까 한 것이고, 또 주민 센터에서도 어느 정도 수혜자나 이런 부분에 있어서 맞춤형으로 갈 수도 있고, 동에서 해줄 수 있는 부분이지만 공공기관에서 해줄 수 없는 그런 민간 자원들을 센터에서 지원해서 연계를 하면은 아무래도 좀 좋으니까. 어느 정도 다 의견들이 있었으니까 그게 조합이 됐던 것 같은데요.” (캠프장)

- 이 과정에서 자원봉사센터는 자원봉사자들과 동주민센터 간 코디네이터 역할을 얼마나 원활히 잘 해주는가, 그리고 자원봉사자들의 기획력을 얼마나 잘 지원해줄 수 있는가가 많은 도움이 되는 것으로 파악됨.

“거기에다가 동에서는 자원봉사자 프로그램을 어떻게 했으면 좋겠다. 어떤 내용으로 했으면 좋겠다. 그리고 센터에서도 캠프나 동에서 이야기 한 것을 캠프를 통해서 듣고 이거는 어떤 쪽으로 방향을 제시해 주고. (중략) 저희가 한 것은 그냥 행정적인 도움. (중략) 캠프장님이 머리 속으로 생각해 낸 것을 글로 쓸 수 있게 도와드리고, 그리고 계획한 내용이 자원봉사와 맞게 점검해 드리고 그런 거 밖에.”(자원봉사센터)

○ 동주민센터가 발굴한 복지수요에 대한 자원봉사자 역할 강화

- 사례들에서 그간 동주민센터가 알려주는 복지수혜자들에 대한 자원봉사자들의 서비스 제공의 역할이 더 강화되는 측면이 관찰되고 있음. 거점시범사업은 이러한 기존 캠프의 역할을 벗어나지는 않는 가운데 찾동이 가져오는 새로운 역할에 적응하고 있는 것으로 파악됨.

“해왔던 것의 연속인데. 기존의 특화사업 한 것도 있지만 그래도 만날 바빠요. (중략) 더 활성화 되었죠. (중략) 찾동에서 어르신들을 불러주면 (중략) 복지 플래너분들이 어떤 분들이 어렵고 힘드시다 알려주시면 그분들한테 이제 나눔이 되고 그래서 연락이 되고 오셔서..(생략)” (캠프장, 동주민센터)

○ 자원봉사자들의 복지수요 발굴 역할 특화

- 그러나 동주민센터에서 발굴한 복지수요에 대응하는 역할 외 자원봉사자들은 활동 가운데 복지수요를 새롭게 발굴하는 새로운 역할도 생겨나고 있는 점이 발견됨. 그러나 이러한 역할이 반드시 거점시범사업의 성과인 것만은 아니며 오랜 기간 실행해온 양질의 캠프활동과 밀접한 연관이 있다고 사료됨.

“결국은 그런 식으로 해서 순환을 하는 거예요. 이쪽에서 도움을 받으면 역으로 주변에 있는 방문을 하다보면, 인간관계를 형성하다보면은 주변분들에서 “저쪽에서 도와주는 자원봉사센터”라는 것을 인지를 하시고, 그다음에 다음에 오시면 이 분이 옆집에 있는 사람이 어렵다라고 연계를 하다 보면은 자체적으로 할 수 있는 부분은 해주시고, 깊게 들어갈 수 있는 부분이 있다고 하시면 다시 저희 동주민센터에 연계를 해 주시고. 계속 순환적으로 도움을 받는 분이 또 다른 분에게 연계해서 할 수 있는 그런 연결고리가 있는 거죠.” (동주민센터)

“네, 만약에 해줄 수 있는 것은 저희가 하는데 저희 분이 당장 어려운데 저희가 당장 돈을 줄 수는 없잖아요. 그럴 때는 방문팀에 이야기 하면 방문팀에서 방문을 해서 지원해 줄 수 있는 공공자금이 있으면 공적 자금은 동주민센터에서 하는 거고, 민간 연계하는 부분은 저희 쪽에서 하는 것이고. 그렇게 세분화를 하는 거죠.” (캠프장)

“또 그런 부분을 통해서 제보도 좀 받고. 예를 들어, 우리 동네에 가니까 어디 할아버지가 어디 다치셨더라. ‘가니까 감기가 걸리셨는데 몸져누우셨더라. 아님 허리를 다치셨는데 저희가 파스를 가져다 줬으면 좋겠다’ 라든지.” “그것도 저희가 다 수요조사를 하고 방문을 통

해서 알아보니까 (중략) 그런거 수요조사를 한 것을 가지고 저희가 이번주에 집에 방문을 해서 그런 사업을 해요. 그렇게 연계를 하는 거예요. 프로그램을.” (캠프장)

○ 자원봉사 프로그램 다양화를 통한 캠프 확장

- 거점시범사업은 그 동안 캠프가 해 온 역할에서 새로운 프로그램 시도를 할 수 있는 계기가 됨으로써 프로그램 다양화를 통해 스스로 캠프 역할 확장을 경험할 수 있는 계기가 되었던 것으로 파악됨. 이러한 점은 그 동안 자원봉사자 스스로 충당하던 자원과 다른 규모의 공공자원이 투입되면서 시도할 수 있었던 다양한 프로그램의 성과일 수 있음.

“봉사자들이 자주 들락날락하고.. 그리고 특별히...많아진 건 사실이죠. 거점하면서 많아졌죠. ** 회원이 15명 되잖아요. 그 중에서 **자격증 있는 사람이 한 세 명 있는 거예요. 얘기를 하다보니까. 그래서 너무 좋은 거지. 예전에 **하던 재료가 다 있거든. (중략) 그러니까 이렇게 하다보니까 **봉사도 하면서 **을 하면서**도 하게 생겼더라고.” (캠프장)

- 이러한 성과는 다른 사례에서는 자원봉사자의 다양화로도 이어졌는데, 다양한 프로그램은 의도치 않게 다양한 연령층의 참여자를 구인하기도 하였음.

“제 생각에는 캠프에 참여할 수 있는 연령층이 다양화되고 많아졌다는 부분이에요. 보통 캠프가 청소년을 위한 봉사 프로그램 위주로 했었는데, 이제 성인이라든지 이런 것들, 그리고 후원처 개발이라든지, 재능이 있는 사람을 개발을 하고 그런 식으로 캠프에서 사용하고 활용할 수 있는 인력이 확대되었다라는 부분.” (캠프장)

○ 동주민센터의 자원봉사자 필요성 및 인지도 제고

- 거점시범사업을 통해 동주민센터는 자원봉사자들의 필요성을 보다 인지하게 되고 이에 대한 공감대가 확대되는 계기가 되었던 것으로 평가됨. 또한 여기에서 더 나아가 구체적으로 어떻게 활용할 것인가의 자연스러운 문제의식의 확장 과정도 발견됨.

“동에서는 찾동을 해서 자원봉사자가 필요해요. 거기에서 어떤 자원봉사자를 활용 하냐가 이제 관건이 되는데, 예를 들어 어느 동은 통장들이 잘 되어있으니까 통장들을 활용해야겠다. 어디는 협의체를 활용해야겠다. 어디는 캠프를 활용해야겠다. 어디는 복지관을 활용해야겠다. 그런 선택에 놓인 것이고 거기에서 캠프는 그중에 하나. 그렇지만 캠프가 위로 올라갈 수밖에 없어요. 최종적으로 왜냐하면 모든 봉사활동에 대해서 실적 입력은 캠프가 해야

하거든요. (중략) 어떻게 되었든 간에 마을 형성 단장도 캠프장이고 그렇기 때문에 어쩔 수 없이 주민센터와 관계가 좋든 안 좋든지 간에 시간이 되면 캠프를 제 1순위로 갈 수밖에 없어요. 포괄적으로 관리를 하려면 캠프를 이용할 수밖에 없어요. 주민센터에서도 그래서 주민센터에서도 관계형성을 자꾸 하고 싶어 하기 때문에 그것은 아마 머지않은 시간 안에 다른 캠프들도 될 것이라고 믿고 지금 현재 되고 있어요.” (캠프장)

- 또한 거점시범사업을 통해 동주민센터는 복지행정만이 아니라 다른 마을사업에 있어서도 자원봉사자들의 역할을 보다 인지하고 있음도 관찰됨. 캠프에서 활동하고 있는 자원봉사자들이 갖고 있는 자원과 정보를 통해 찾동과 지역을 연계하는 역할을 해줄 것을 기대하는 것이 관찰됨.

“(시범사업 성과를 통해볼 때) 저희가 이제 아까 이야기 했듯이 찾동 관련해서는 자원봉사자들의 역할이 굉장히 중요하거든요. 지금 마을 계획도 하고 있거든요 **동이. 마을 계획이라는 것 자체는 주민들이 만들어 가는 거거든요. 거기에 가장 소스가 될 수 있는 것은 지금 활동하고 있는 주민, 자원봉사캠프에서 활동하고 있는 분들이 굉장히 이분들이 시너지효과가 중요하거든요. 이분들은 활동을 한 번 해봤기 때문에 어떤 식으로 계획을 할 수 있더라는 부분이 소스를 마련해 줄 수 있는 부분이기 때문에 저희가 만약 *동에서는 도움을 받아야 하는 입장이고 서로 win-win 해야 하는 상황으로 나아가야하는 상황이기는 하죠.” (동주민센터)

○ 지역 자원봉사자 구성의 다양화와 양적 확대 가능성 발견

- 거점시범사업을 통해 프로그램을 다양화하여 상담가들이 활동하는 것이 아닌 지역 주민들이 참여할 수 있는 통로를 생성하자 이에 대한 관심을 가진 신규자원봉사자들이 늘어나는 효과가 나타난 것으로 파악됨. 그리고 이렇게 늘어난 새로운 자원봉사자들은 사례에 따라서는 기존 자원봉사자들과 다른 연령대로 참여가 확장되기도 하였음

“(자원봉사자들이) 많아진 건 사실이죠. 거점하면서 많아졌죠.” “신규봉사자 많이 늘었고. 아까 얘기 했잖아. **하고 **는 상담가 아닌 사람이 교육 받기로 해갖고 상담가들은 웬만하면 받지 말라고. 그 **는 상담가들 하나도 없다고 했잖아. 저만 상담가..” (캠프장)

“저희가 기존에는 학생들이 100%였어요. 작년까지는. (중략) 그러나 올해부터는 거의 한 5~60%로 바뀌었어요. 나머지는 성인이예요.” (캠프장)

○ 지역 내 공동생산적 자원봉사의 발생

- 몇몇 거점시범사업 진행 과정에서는 기존 자원봉사(동주민센터 복지) 서비스 대상자들을 자원봉사활동에 함께 참여시키거나 자연스럽게 참여하게 되는 전환 과정이 나타나기도 했음. 이러한 현상은 공공서비스 소비자가 생산자로 함께 참여하게 되는 공동생산적 자원봉사의 발생 현상이라고 파악됨. 사례들에서는 이러한 과정이 캠프장 개인의 아이디어로 혹은 사업진행 과정 속에서 우연적 사건으로 발생하였지만, 정부-시민 공동생산에 의해 생산되는 공공서비스 다양성과 적절성의 많은 장점을 고려할 때 이러한 과정이 향후 거점사업 속에 체계화되는 것이 바람직할 것으로 사료됨.

“사실 어르신들 모집 하는 것도 엄청 쉬운 거는 아니거든. 아무리 많다 그래도. 그러니까 복지 2팀에서, 복지 2팀은 항상 어르신들이 많이 있을 거 아냐. 그분들 거기서 우리가 원하는 인원수만큼 오시라고 그런 거는 있지.” (캠프장)

“그러니까 어르신들은 못하지만 독거남들은 다시 봉사자가 된 거잖아 수혜자가 봉사자가 된 거야. 그 사람들이 또 웃음을 찾고 **활동 같은 건 다 나오시더라고 이제. 다 나와서 들고 다니시고 다 하시더라고.” (캠프장)

○ 캠프와 자원봉사센터 파트너십

- 동주민센터와의 파트너십 대비 캠프와 자원봉사센터의 파트너십은 상대적으로 중요한 요인으로 나타나지는 않는 것 같았음.
- 그러나 캠프에서 거점사업을 하는 자원봉사자 입장에서는 동주민센터에 대해 자신들을 대변하고 자원봉사를 홍보하는, 보다 적극적인 공적 역할을 자원봉사센터가 해주었으면 하는 욕구를 가지고 있었음.

“제가 상담을 하죠. 항상 조언을, 어드바이스 기관이잖아요. 센터에서 와서 집행을 하거나 실행을 해주는 것이 아니라. 제가 어렵고 제가 하기 어려운 부분들, 그리고 제가 서류를 할 때 행정적으로 모를 부분들 그런 부분들을 항상 센터에서 지원을 받는 거죠. 슈퍼비전.” (자원봉사센터)

“그런데 그게 센터의 역할이에요. 행정과 자치행정과에서 직원들에 대한 교육이나 이런 것

을 통해서 직원들이 캠프가동에 배치되어서 나갔을 때 거기 캠프라는 것이 어떤 것이고 어떤 역할을 하고 이런 부분들을 저희가 입으로 떠드는 것 보다는 공공기관, 담당 구청에서 직원들을 교육할 때 그런 한 부분들을 첨가시켜가지고 홍보를 많이 교육을 많이 시켜주는 것이 되게 중요한 것 같아요.” (캠프장)

- 한편, 동주민센터 입장에서는 자원봉사센터가 거점사업에 대한 예산지원이 지금보다는 더 필요하다는 부분을 시사하였음

“사실 센터에서 보유하고 있는 사람 인맥이나 이런 부분이 저희보다 많기 때문에 저희가 그분들을 통해가지고 위기가정이라든지 아니면 프로그램을 같이 병행해가지고 같이 하는 건데 항상 예산에서 항상 빠그덕 거리는 경우가 있어요. 저희가 줄 수 있는 입장이 아니니까.” (동주민센터)

○ 캠프-동주민센터의 오랜 협력 관계

- 거점시범사업에서 공통적으로 강조되는 것 중 가장 중요한 점은 당장의 어떤 지원보다는 오랜 기간 상호적인 노력을 통해 형성되어 온 캠프와 동주민센터 간의 협력 관계였음. 사례들에서는 성공적인 거점시범사업의 성과가 거점시범사업 자체에서 오기보다 그 이전에 구축되어 온 동주민센터 내 캠프의 입지와 협력의 토대에 있었다는 점이 발견됨

“소통 관계형성이 가장 발상의 전환이라고 생각하는데 동주민센터의 관계형성이 가장 큰 것 같아요. (중략) 소통을 통해서 내가 이것이 왜 필요하고 절실한지를 주민센터 직원들에게도 충분히 그런 설명과 설득이 필요할 것이고 또 활동을 그만큼 안했기 때문에 주민센터에서 인정을 안 해주는 그런 부분이 있는 것은 분명히 맞거든요. 냉정하게.” (캠프장)

“뿌리를 만들어라. 지금 신규 캠프나 기존 캠프나 그렇지 않았던 캠프도 그런 부분이 관계와 뿌리를 뿌리내리기를 먼저 해야 한다. 내가 대우 받기 이전에 먼저 대우해주고, 도움 받기 이전에 먼저 지원해주고, 서로가 소통하고 머먼저 보듬어 주는 관계형성을 하면 안 될 것이 없다고 생각이 들어요.” (캠프장)

(4) 중 합

○ 현장사례조사를 토대로 각 유형별 특성을 정리하면 <표 19>과 같음

<표 19> 거점시범사업 세 유형별 특성 요약

구분	단독서비스 제공형	찾동 보완형	지역사회 확산형
환경 및 구성	■ 찾동 내 물리적 공간 확보 ■ 원주민 출신의 지역 베테랑 리더 ■ 리더의 직능단체 참여	■ 찾동 내 물리적 공간 확보 ■ 지역자치조직과의 공존 ■ 지역특성의 영향	■ 찾동 내 물리적 공간 확보 ■ 지역자치조직과의 공존 ■ 지역특성의 영향
기능 및 역할	■ 자율적 프로그램 기획·실행 ■ 독립된 거점 자체 활동 ■ 직능단체에 필요한 자원봉사 협력 ■ 거점 고유의 역할 부여 (기존 캠프 역할 및 캠프 인식 향상을 위한 프로그램 운영)	■ 기존 캠프 역할 유지·강화 ■ 찾동의 기능을 독립적으로 보완하고 민간자원 보충 (찾동 보완 기능) ■ 동주민센터와의 파트너십 형성 미약	■ 복지사각지대에 있는 지역주민을 발굴하여 공공지원에 연계 (찾동을 지역으로 연계) ■ 동주민센터와의 협력 속에 민간자원을 개발하여 공공자원에 결합 (지역을 찾동으로 연계) ■ 기존 캠프 활동(상시적 자원봉사, 지역요청 자원봉사 참여, 자원봉사 전산입력 등)
활동 성공 요인	■ 지역사회 핵심의사결정 협의체 참여 ■ 활성화된 직능단체와 연계 ■ 동장 및 동직원과의 밀접한 관계 형성 ■ 동과의 지속적 업무공유 ■ 인적자원 네트워크 동원력 ■ 캠프장 개인 네트워크 활용	■ 지역자원의 공유 및 활용 ■ 자원봉사자들의 자원 기여 및 헌신 ■ 지역조직들과의 갈등해소·협력관계 형성 ■ 캠프와 자원봉사센터 파트너십 요인은 주요한 영향 없음	■ 지역자원의 공유 및 활용 활발 ■ 지역 자치조직들과의 갈등해소 협력관계 형성 ■ 동주민센터와의 원활한 소통 및 관계 형성 ■ 구차원에서 이루어지는 별도의 캠프 지원 ■ 캠프장의 리더십 (활동 지속성, 지역 이해도, 개방적 모집) ■ 행정 관료의 시민의식 ■ 캠프-동주민센터의 오랜 협력 관계 ■ 캠프-센터 파트너십 요인은 주요한 영향 없으나, 구센터차원에서 캠프 역량 강화 지원 사업 존재

구분	단독서비스 제공형	찾동 보완형	지역사회 확산형
활동 장애 요인	■ 자원봉사 제공의 형평성 이슈 ■ 프로그램 운영 예산 부족 ■ 거점 리더 이임의 어려움	■ 동주민센터와의 약한 파트너십 ■ 동주민센터 내 약한 거점캠프 입지 (사례에 따라 다름) ■ 기존 캠프활동과 차별성부족 ■ 캠프 구성의 고립성	■ 캠프 구성 및 활동의 고립성 ■ 자원봉사자들이 진행해야하는 행정적 절차
거점 시범 사업 과정	■ 자체 아이디어를 통한 기획 ■ 직능단체와 개인 네트워크를 활용한 프로그램 실행 ■ 동으로부터 독립적인 자체 운영이 특징	■ 약한 파트너십 & 보완적 자원기여 ■ 거점시범사업의 아이디어는 자원봉사자들 혹은 자원봉사 센터로부터 시작됨. ■ 실행 역시 민간독자적이거나 부분적으로 동주민센터의 도움을 받는 정도	■ 강한 파트너십 & 상호적 자원 연계 ■ 기획 단계에서 동주민센터, 캠프, 자원봉사센터가 모두 논의하는 과정 존재 ■ 실행은 이러한 사전 논의와 합의 기반 속에 동주민센터와의 협력
거점 시범 사업 성과	■ 신규 자원봉사 네트워크 구성 (예산확보를 통한 동원력 보유) ■ 정례적 서비스 제공을 통한 대상자와의 관계 형성	■ 동주민센터가 활용 가능한 결과물 산출 ■ 동주민센터-거점캠프의 협력 욕구 파악 및 발굴 필요성 교감 ■ 기존 캠프 역할의 유지 및 강화	■ 동주민센터가 발굴한 복지수요에 대한 자원봉사자 역할 강화 ■ 자원봉사자들의 복지수요 발굴 역할 특화 ■ 자원봉사 프로그램 다양화를 통한 캠프 확장 ■ 동주민센터의 자원봉사자 필요성 및 인지도 제고 ■ 지역 자원봉사자 구성의 다양화와 양적 확대 가능성 발견 ■ 지역 내 공동생산적 자원봉사의 발생

IV. 동 자원봉사 거점 운영모델

1. 동 자원봉사 거점의 의미와 정체성

1) 동 자원봉사 거점의 의미

- (동 자원봉사 거점의 핵심 정의) 동 자원봉사 거점은 동 단위 생활권역 속에서 일선 행정기관, 즉 동주민센터와의 협력에 기반하여 자원봉사를 매개로 한 주민참여의 장으로,
 - 지역사회 자원봉사리더들이 동 거점의 핵심주체가 되어
 - 지역사회 내 민간자원·복지수요를 찾동의 공공자원·복지서비스와 다양한 방식으로 상호 연계하는 기능을 중심으로
 - 생활권역 내 자발적 주민자원들을 양성하고 봉사조직(팀)들과의 네트워크 확산을 통해 공동체 마을 구현을 지향함
- (일선 행정기관을 활용한 서울시 자원봉사활성화 전략) 이러한 동 자원봉사 거점 지원 사업은 서울시 및 자치구 자원봉사활성화를 위한 수많은 다양한 방식 중 ‘일선행정기관’ 과의 협력 방식으로 접근되는 것이라는 점에서 특성을 지님

※ 기업, 직능단체, 수요처, 공공기관 및 교육기관, 언론매체, 비영리조직 등 공식조직과의 파트너십이나 비공식적 주민모임, 뿔뿌리조직 및 동아리, 아파트 단지 등의 자원봉사동아리 지원, 온라인 플랫폼 V세상 등 자원봉사 활성화를 위한 여러 방식 중의 하나로, 동 자원봉사 거점은 일선행정기관과의 협력방식을 통한 자원봉사 활성화 전략으로 차별성을 지님

- 자치구 자원봉사센터에는 동 자원봉사 거점이 동주민센터와의 협력에 기반하여 자원봉사를 매개로 한 주민 참여와 마을중심 자원봉사서비스 확장의 장으로 의미가 있으며
- 동 주민센터에는 동 단위 행정서비스 및 공적복지와 민간 자원을 연결하는 핵심 매개체로서 ‘동 자원봉사 거점’ 이 의미를 지님

2) 동 자원봉사 거점의 특성과 정체성

- 동 자원봉사 거점은 마을의 문제와 주민의 욕구를 발견하고 해결하기 위해 동주민센터와의 협력을 기반으로 자원봉사를 매개로 하여 지역의 자원과 주민의 참여를 이끌어 내는 네트워크 조직의 특성을 지님.
- 지역사회 자원봉사 리더 중심의 민간 네트워크 조직으로 거점의 핵심인력은 순수 민간 자원봉사리더이며 지역사회 내 다양한 팀, 단체, 자원 및 찾동의 공공위원회 등과의 네트워크를 통해 형성됨.

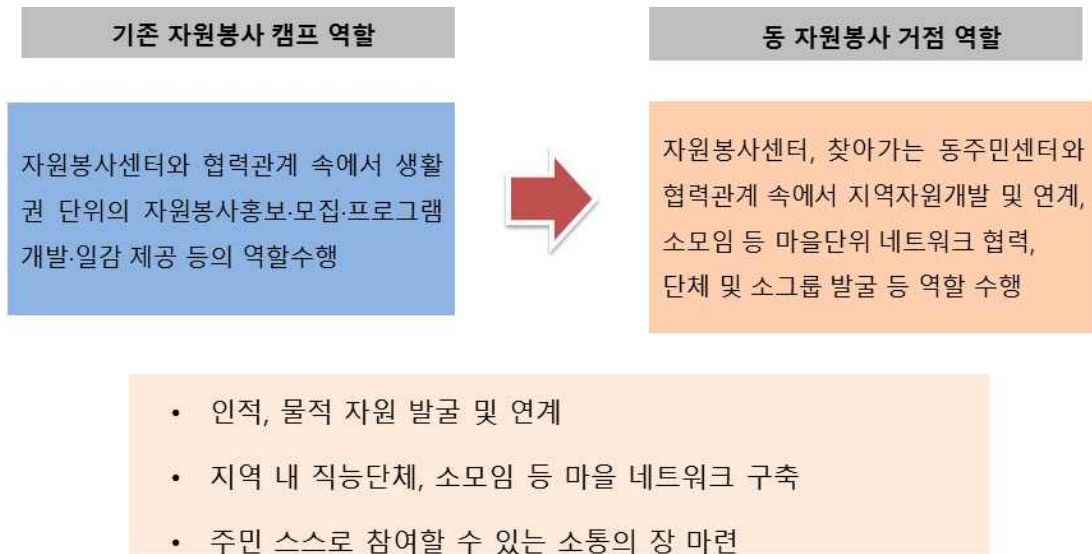
※ 캠프장 및 상담가 중심의 폐쇄성이나 조직경계가 분명한 새마을, 바르게, 기타 사회단체 형태와 달리 거점 운영의 핵심인력을 중심으로 지역사회 소모임/직능단체/ 주민 개인 등에게 개방적 네트워크를 확장하는 형태
찾동의 동 복지위원회 및 주민자치위원회와의 연계

- 구조화된 거점 운영과 사업에 대한 공식지원
 - 그러나, 동 자원봉사 거점은 자원봉사자들간 비공식적 느슨한 봉사팀과는 차별되며, 자치구 수준에서의 동 자원봉사 거점 운영지침 및 동 주민센터 업무체계와의 공식적 연계를 통한 구조화된 운영과 사업 수행
- 또한 거점은 특정 기능과 역할에 있어 개방적 네트워크 자체로서의 의미를 지속적으로 유지하는 것 자체가 매우 중요한 특성이 있음. 따라서 파트너십, 프로그램 등의 실질적이고 가시적 성과에 앞서 상시적인 연계 상태를 유지하는 것 자체만으로도 큰 의미를 갖는 것이 동 자원봉사 거점의 중요한 정체성이 될 것임.

2. 동 자원봉사 거점의 기능과 운영방향

1) 캠프 기능과의 차별성

- 기존 서울시 동 캠프의 기능과 거점의 차별성은 사업 수행의 방향성과 주된 기능의 차이에서 찾을 수 있음.



[그림 16] 기존 자원봉사캠프와 동 자원봉사 거점의 역할 차이¹²⁾

- 기존 자원봉사캠프의 역할은 자원봉사센터와의 협력 관계 속에서 생활권 단위의 자원봉사 홍보, 모집, 프로그램 개발, 일감 제공 등의 역할을 수행해옴. 그러나 변화하는 동 자원봉사 거점 역할은 자원봉사센터와 찾아가는 동주민센터와 협력관계 속에서 지역자원개발 및 연계, 소모임 등 마을단위 네트워크 협력, 단체 및 소그룹 발굴 등 역할을 수행하게 됨.
- 이를 통해 지역의 인적·물적 자원이 발굴·연계되고, 지역 내 네트워크가 구축되며, 주민 스스로가 참여할 수 있는 소통의 장이 마련되는 효과가 발생하게 됨.

12) 출처: 서울시자원봉사센터 동거점 시범사업 최종평가회의 설명자료(2016.11.29.)

2) 동 자원봉사 거점의 기능과 역할

(1) 자원봉사활동에 대한 지원

- 동 자원봉사 거점이 수행하는 기능과 역할 중 첫 번째 ‘자원봉사활동에 대한 지원’은 앞서 분석했던 거점의 유형에서 ‘단독서비스 제공 유형’을 유지하게 되거나 해당 유형을 향후 채택하게 될 경우 참고할 수 있음
- 거점의 자원봉사활동에 대한 지원은 기존 캠프가 수행하던 활동의 유지 및 연장으로, ‘자원봉사자 상담, 일감 또는 수요처 정보제공’, ‘자원봉사프로그램 운영’, ‘직접 자원봉사서비스 제공’, ‘자원봉사센터 위임업무 수행’ 네 가지로 제안함
 - ① 자원봉사자 상담, 일감 또는 수요처 정보제공
 - 동 자원봉사 거점은 자원봉사 수요처와 일감 정보를 제공하고 등록에 대한 도움을 제공하며, 자원봉사자들에게 자원봉사활동에 필요한 교육을 안내하고 교육을 제공함
 - ② 자원봉사 프로그램 운영
 - 동 자원봉사 거점은 지역주민들이 자원봉사활동을 하기 위한 자원봉사 프로그램 개발하여 제공하고 운영함
 - ③ 직접 자원봉사서비스 제공
 - 동 자원봉사 거점은 지역 주민들이 자원봉사활동에 참여할 수 있는 환경을 조성할 뿐만 아니라 거점을 운영하는 리더와 상담가들이 직접 지역 요청 및 내부 필요에 의해 자원봉사활동을 직접 수행하기도 함
 - ④ 자원봉사센터 위임업무 수행
 - 동 자원봉사 거점은 거점을 통해 활동한 지역 자원봉사자들의 활동 실적을 1365포털을 통해 입력하는 것을 도움. 필요한 경우, 동 자원봉사 거점은 거점에서 일어나는 공식적인 자원봉사활동에 관련되어 수반되는 여러 문서행위에 관련된 행정 업무를 실행함

<서울시자원봉사센터 자원봉사캠프운영 및 상담가 관리지침>

제4조(캠프기능)

① 자원봉사활동에 대한 지원

- 자원봉사센터와 협력하여 위임업무 수행
- 자원봉사자 홍보 및 모집
- 자원봉사 수요처 및 일감 개발·관리
- 자원봉사자 상담 및 배치, 활동관리
- 자원봉사 프로그램 개발 및 운영

② 자원봉사활동 정보제공

- 자원봉사 수요처(봉사자)등록 안내
- 자원봉사자 교육안내 및 실시
- 자원봉사자의 도움이 필요한 일감 정보 제공 등

(2) 공공-민간자원 연계 기능

○ 두 번째 기능 ‘공공-민간 자원 연계 기능’은 앞서 분석했던 거점의 유형에서 ‘찾동 보완형’에서 발견된 역할의 확장에 해당함

○ 동 자원봉사 거점이 수행하게 될 기능과 역할로서 ‘공공-민간 자원 연계’는 크게 복지업무 및 동 주민서비스 지원과 동주민센터 프로그램에 참여하는 주민 개발 유도 두 가지에 해당함

① 복지업무 및 동의 주민서비스 지원

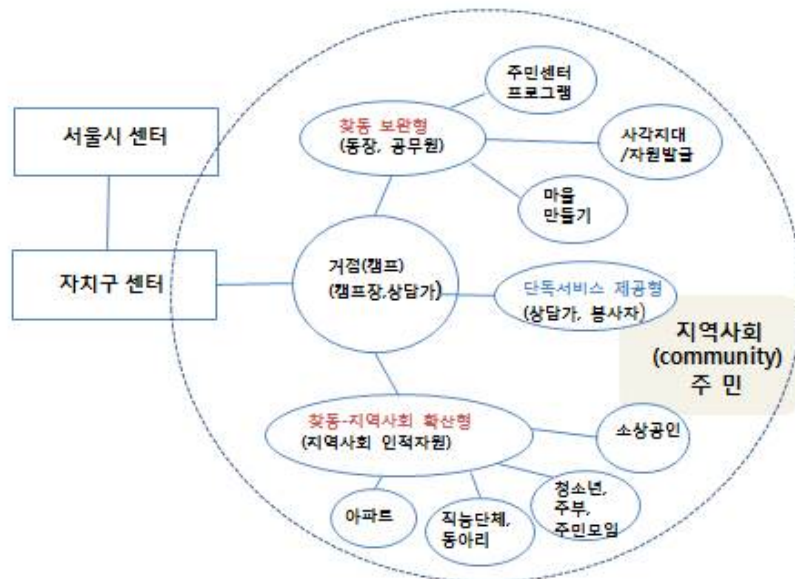
- 거점은 찾동의 사각지대 발굴업무를 지원하고 거점에서 발굴된 복지수요자에 대한 정보를 동주민센터에 제공하는 역할을 수행함.. 찾동의 복지수요자에 대한 지속적이고 추가적인 자원봉사서비스 요구에 대한 자원을 연결해주며, 마을공동체 등 찾동의 사업, 행사 등에 민간자원 참여를 지원함

② 주민센터 프로그램 참여 주민들을 자원봉사 소모임으로 양성 유도

- 주민센터에서 실시하는 다양한 기술재능 프로그램(실뜨기, 네일아트, 발마사지 등)에 참여하는 일반 주민들이 자원봉사활동으로 참여하도록 소모임을 구성하여 거점 활동에 참여할 수 있는 자원봉사자로 양성함

(3) 지역사회 주민 및 다양한 공동체 네트워크의 허브 기능

- 세 번째 ‘지역사회 주민 및 다양한 공동체 네트워크 허브 기능’은 ‘지역사회 확산형’ 거점들에서 발견되는 역할을 확대한 것임
- 해당 기능은 지역 내 민간 물적 자원의 개발과 연계 기능과 지역사회 네트워크 기능 두 가지로 나뉨
 - ① 지역 내 민간 물적 자원의 개발과 연계 기능
 - 지역 내 존재하는 민간의 다양한 규모의 기업체, 상인 등 물적 자원의 분포를 파악하고 이를 가용한 자원으로 개발하는 역할을 동 자원봉사 거점이 수행하여야 함. 이에 그치지 않고 동 자원봉사 거점은 개발한 자원을 거점 사업 및 봉사서비스로 연계하는 자원 연계기능이 중요함
 - ② 지역사회 다양한 공동체 네트워크 허브 기능
 - 동 자원봉사 거점은 지역사회 내 여러 유형의 민간기관·단체들의 자원봉사사업에 협력함. 또한 동 자원봉사 거점은 여타 주민자치조직들과도 긴밀한 유대관계를 유지하되 독립적 정체성을 지키면서 지역 공동체 네트워크의 허브 기능을 담당해야 함.



[그림 17] 동 자원봉사 거점의 하이브리드 모델

3) 거점의 운영 구조

(1) 거점의 인력 구성

○ 동 자원봉사 거점 캠프장 및 상담가 임기제 시행

- 오랜 기간 지속되는 캠프장 역할 수행에 따른 업무부담 및 캠프의 고령화에 따른 문제를 완화할 필요성이 제기되고 있음
- 거점 구성인력의 연령별 다양화를 유도하고 보다 역동적인 활동 필요성에 따라 거점 캠프장 및 상담가의 활동기간을 규정화하고자 함

<자치구 사례>

• 마포구 자원봉사캠프(Camp)운영 및 상담가(Advisor) 관리지침(2015년 7월 기준)

제18조 (캠프장 선출 및 임기) 캠프장의 선출 및 임기는 다음의 각 호와 같다.

- ① 캠프에 소속되어 있는 상담가 중 희망자 또는 후보자를 추천받아 캠프원(상담가, 자원봉사자 포함)에 의해 선출한다.
- ② 임기는 2년으로 한다.
(단, 자치구자원봉사센터 및 해당 캠프의 논의결과에 의해서 연임 가능)

• 도봉구 자원봉사캠프(Camp)운영 및 상담가(Advisor) 관리지침(2016년 1월 기준)

제18조 (캠프장 선출 및 임기) 캠프장의 선출 및 임기는 다음의 각 호와 같다.

- ① 제17조 추천요건을 충족하는 자는 캠프에 소속되어 있는 상담가에 의해 선출한다.
 1. 추천 받은 자가 1인인 경우 투표 없이 선출한다.
 2. 추천 받은 자가 2인 이상일 경우 상담가 전원이 참석하여 다 득표자를 선출한다.
- ② 임기는 2년으로 한다.
(단, 자원봉사센터 및 해당 캠프의 논의결과에 따라서 연임 할 수 있다.)

○ 성공적 거점 리더의 요건

- 해당 지역 주소지 거주자(지역 공동체에 대한 깊은 이해도, 지역주민에 대한 이해)
- 오랜 자원봉사활동 경력(자원봉사활동에 대한 이해도)
- 통반장·주민자치위원·직능단체활동 경험(네트워킹에 대한 이해도, 갈등해결, 자원동원 등의 리더십)

- 기타 열정, 의사소통, 문제해결능력, 활동에 필요한 여러 재능 등의 리더십 요인들

○ 동 자원봉사 거점 리더 선임 방식

- 위촉, 선출, 모집 등 다양한 방식이 있을 수 있으며, 캠프마다 직면한 캠프 구성 및 활동의 문제를 해결하는 데 적합한 방식의 선임 방식 전환이 필요함
- 위촉의 경우 자치구자원봉사센터장 명의의 위촉장 수여

<기존 캠프장의 명예로운 은퇴 지원 방안>

- 임기종료나 개인적 사정으로 사임하는 경우 동 주민자치위원회, 동 복지위원회 등 동주민센터의 공식적 위원회 위원으로 적극 추천
- 자치구 차원에서 퇴임 캠프장들로 구성된 봉사단 운영 (마포구자원봉사센터 사례)

(2) 거점의 운영 환경

① 물리적 환경

- 동 자원봉사 거점 별도의 물리적 공간 마련이 중요함.
- 향후 확대되는 거점 역할을 고려할 때 원활한 활동을 위한 안정적인 지원은 필수적이며 이에 기본적으로 수반되는 전용 전화, 책상, 컴퓨터 등 사무기기 마련은 기존 캠프 환경 이상으로 더욱 구비가 필요함

<서울시자원봉사센터 자원봉사캠프운영 및 상담가 관리지침>

제6조(캠프설치 기본조건) 자원봉사캠프는 동주민센터에 설치하고 다음의 기존조건을 모두 충족해야 한다.

- ④ 전화와 인터넷 사용이 가능하고 사무공간을 확보한 곳

② 동 자원봉사 거점의 운영방식

- 기존 회원제 방식 지속 여부 혹은 다른 대안에 대한 검토가 필요함.
- 매년 신규 거점지기 1명 이상 유입되도록 하는 노력이 필요함.
- 동장, 관계 공무원, 거점리더 및 상담가, 기타 관계자들이 참여하는 동주민센터 간담회가 정례화 될 필요가 있음(예: 월별 간담회).

- 상시적인 의사소통 경로 마련 : SNS, 업무수첩, 게시판 메모 등
- 활동의 투명성 확보가 필요함 : 거점 활동 및 예산·회계 공개 (분기별)
- 분기별 활동계획 수립이 필요함

③ 운영비

- 거점 운영비 지급 검토 필요 : 특정 프로그램에 투입되는 사업비 외 일상적으로 발생하는 캠프운영경비를 이룸. 분기별로 일괄 정액지원이 필요함.
- 거점 운영비의 재원출처는 자치구자원봉사센터가 적절할 것으로 사료됨. 거점 활동에서 동주민센터는 공간 등의 여타 물리적 지원을 고려함

<자원봉사센터 사례>

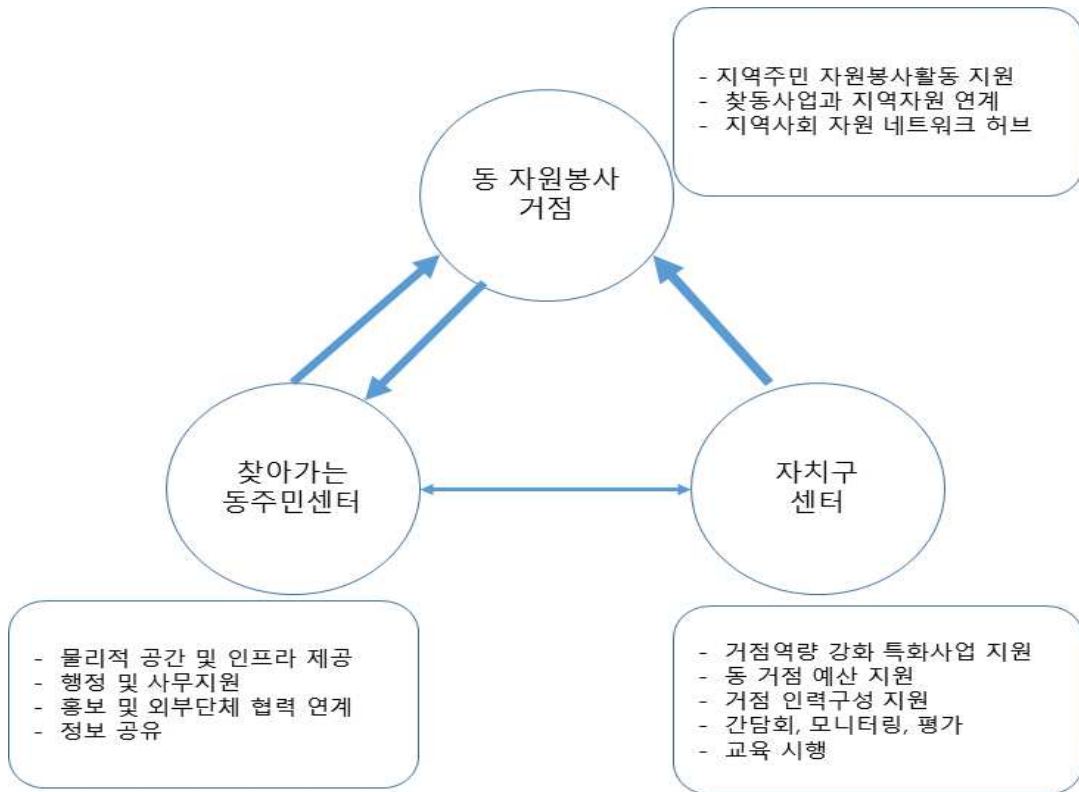
- 도봉구자원봉사센터(방학1동) : 캠프 운영비로 구센터에서 월 5만원 지급하고 있음.
- 마포구 자원봉사캠프(Camp)운영 및 상담가(Advisor) 관리지침(2015년 7월 기준)

제9조 (캠프운영지원) 캠프운영을 위한 지원사항은 다음의 각 호와 같다.

① 캠프사업을 위한 물품 및 경비의 지원

1. 자원봉사센터는 자원봉사캠프의 활성화를 위해 캠프운영에 따른 물품 및 경비를 지원할 수 있다.

3. 동 자원봉사 거점사업의 추진주체간 파트너십



[그림 18] 동 자원봉사 거점 추진체계의 역할

- 기존에 동 자원봉사캠프는 지역주민의 자원봉사 활동을 지원하고 관리하는 플랫폼 역할을 수행하며 자원봉사 프로그램을 운영해 왔음. 최근 동주민센터의 기능 변화와 자원봉사에 대한 욕구 증진 등 다양한 사회변화 속에서 거점은 새로운 역할을 요구받고 있으며, 이는 찾동의 기능 보완뿐 아니라 민관협력에 기반한 공동생산자로서의 역할을 적극적으로 요구받게 됨
- 거점의 기존 기능 강화와 새롭게 요구되고 있는 역할을 살펴보면 다음과 같음
 - 첫째, 보다 적극적으로 지역사회의 문제와 욕구를 발굴하고 이에 적합한 자원봉사 프로그램을 기획 및 실행할 수 있어야 함. 점차 확대되고 있는 지역사회 욕구 수요에 부합

하기 위한 민간의 역할이 강조되고 있으며, 이에 실험적이고 새로운 문제해결 방식들이 시도될 필요가 있음. 이는 자원봉사가 수행할 수 있는 술선적이며 주도적인(initiative) 역할로 동주민센터에 새로운 아이디어와 기획을 제공하며 지역사회 변화에 활력을 불어 넣는 계기가 될 수 있음

- 둘째, 자생적 수요에 반응하는 수동적 자원봉사 연계에서 지역사회 자원봉사 네트워크를 형성하고 자원봉사를 확장시키는 허브 기능이 강조될 필요가 있음. 거점은 보다 개방적이고 융합적인 운영체계를 구축해야 하며, 지역의 다양한 자원봉사 단체 및 소모임을 발굴 및 연계하고 이들과 활발한 네트워크를 구축해 나가야 함. 이를 통해 지역사회 변화를 위한 공동의 시너지가 발휘되고 나아가 지역사회 내의 자발적 민간 안전망 구축에 기여할 것임
- 셋째, 향후 동 자원봉사 거점은 지역사회 강점을 기반으로 한 인적·물적자원 발굴 및 연계, 그리고 지역사회 복지 사각지대 발굴 기능을 집중 개발할 필요가 있음. 이는 찾동과 연계된 자원봉사 거점의 주요 역할로 제시되고 있으며, ‘자원봉사 거점만의 차별화된 역할과 기능은 무엇인가?’에 대한 답이 될 수 있음. 이와 관련된 세부 활동 내용을 제안하면 다음과 같음

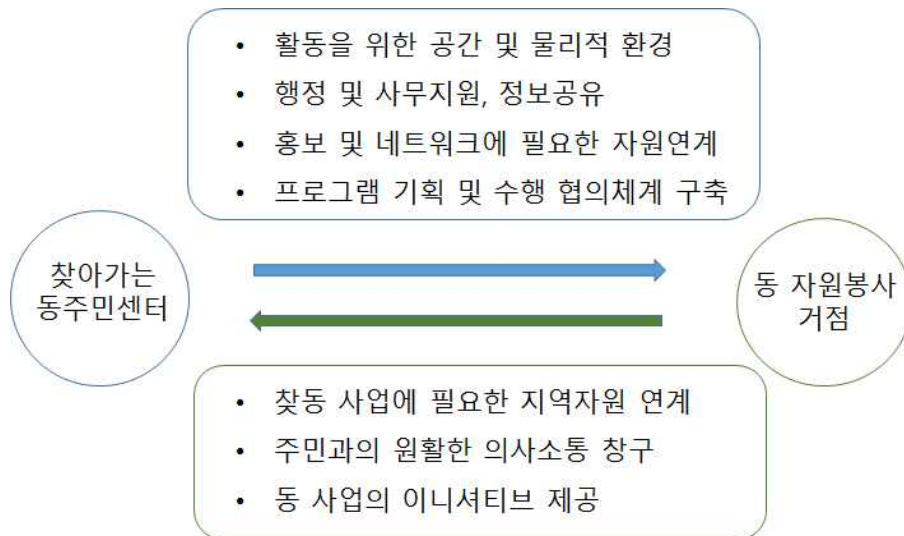
- 찾동과 마을만들기 사업에 필요한 인적 자원 동원 및 협력
- 공적 서비스가 제공되지 못하는 복지사각지대 발굴 및 서비스 연계
- 서비스 연계가 불가능한 복지사각지대에 맞춤형 복지서비스 제공
- 지역사회 강점관점에 기반한 다양한 물적 자원 개발
- : 지역사회의 유희 자원, 현물기부, 현금기부 등

- 종합하면, 거점은 현재 기존의 자원봉사 연계기능 이외에 새로운 도전에 직면하고 있음. 따라서 이후 보다 적극적으로 지역사회의 문제와 욕구를 발굴하고 이를 해결하기 위한 프로그램 기획 및 운영 능력을 갖추 필요 있음
- 이는 거점의 단독 활동이 아니라 지역사회 내 다양한 자원봉사 단체 및 소모임과의 만남, 논의, 그리고 협업을 통해 확장된 형태로 이루어질 수 있음. 그 과정에서 거점은 자원봉사 네트워크의 허브로서 서비스 조정, 중계, 연계의 기능을 갖추어 나가야 함
- 이러한 네트워크를 기반으로 거점은 찾동과의 긴밀한 협력 속에서 지역사회 사각지대

발굴 및 서비스 제공에 주목하며, 공적 영역에서 제공되는 서비스로는 턱없이 부족한 자원을 풍부히 마련하기 위한 지역사회의 자원발굴에 대한 노력을 기울일 필요가 있음. 사각지대 발굴과 지역사회의 인적, 물적 자원 개발은 향후 거점이 가지게 되는 차별성, 정체성에 핵심역할을 할 것임

1) 동주민센터와 거점의 파트너십

- 거점이 정착하고 사업을 수행함에 있어 동주민센터와의 파트너십은 성공적 운영의 핵심 요소라 할 수 있음. 동주민센터는 거점이 활동하는데 필요한 물리적, 환경적 자원을 제공하는 기초적 장(場)이며 보다 적극적인 활동을 가능하게 하는 주요 파트너임
- 거점과 찾동의 관계는 상생 파트너십을 기반으로 하며, 상호 활발한 교류를 통해 관계를 발전시킬 수 있음. 단독 서비스 제공형의 경우, 동주민센터는 거점의 사업을 지원하기 위한 하드웨어적 지원-공간, 물품, 행정 등-에 비중을 두고 있으나, 찾동 보완형이나 지역사회 확산형의 경우 단순한 물리적 지원 및 행정 지원을 넘어 지역사회 문제해결을 위한 공동 기획 및 실행의 단계로 발전해 나가는 모습을 관찰할 수 있음



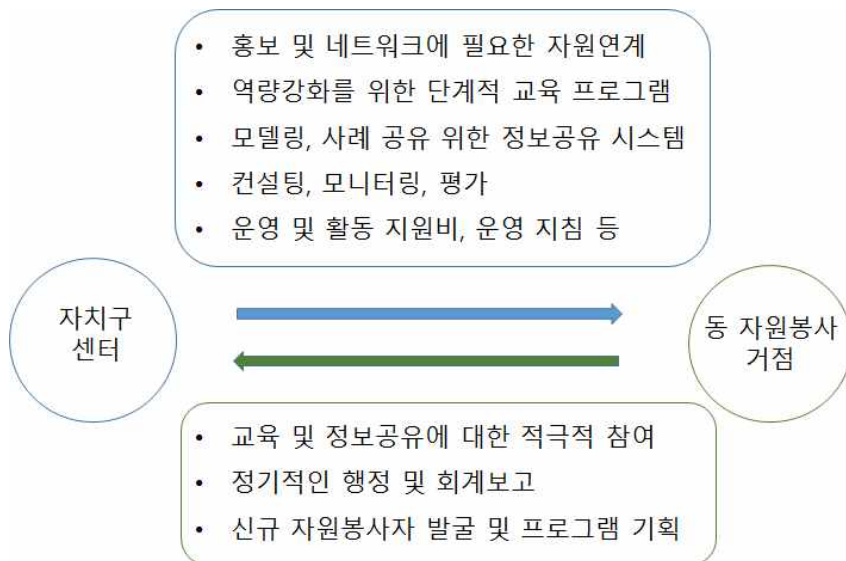
[그림 19] 동주민센터와 거점의 파트너십

- 이는 향후 자원봉사 거점으로서의 역할 변화와 정립을 위해, 동주민센터와의 파트너십이 어떻게 강화되고 변화되어야 하는지를 시사하고 있음
 - 첫째, 동주민센터는 자원봉사자들이 보다 안정적이고 효율적인 공간에서 활동할 수 있는 환경을 마련해야 함. 자발적 참여를 통해 지역사회 문제를 고민하고 해결해나가는 거점의 역량을 증대시키기 위해서는 이들에 대한 존중과 가치 인정이 우선되어야 함. 따라서 자원봉사자들이 효율적으로 업무를 수행할 수 있는 최적의 환경을 조성하기 위한 노력이 전제될 필요가 있음
 - 둘째, 기존에 비공식적으로 수행되어 왔던 거점 활동에 대한 행정지원, 홍보 및 자원연계의 역할이 공식화될 필요가 있음. 동주민센터는 거점이 프로그램 수행에 필요한 행정서류 작성, 동 내의 홍보 및 자원봉사자 모집, 학교, 공공기관의 협조 등을 위해 다양한 협업을 진행해 왔음. 그러나 이와 같은 업무는 공식화된 역할이 아니라 거점 구성원과 담당 공무원들의 개별적 협력 구조로 이루어지는 경향이 있음. 따라서 업무의 내용과 역할이 불분명하고 담당자의 권한에 따라 임의로 변경되거나 제한될 우려가 있음. 찾동이 거점과 협업할 수 있는 역할을 규명하고 이를 명확히 제시함으로써 효율적 업무 수행의 근간을 마련하여야 함
 - 셋째, 동주민센터는 거점과 함께 적극적으로 지역사회 문제를 논의하고 해결책을 모색해나가는 파트너십을 구축할 필요가 있음. 거점이 변화하고자 하는 방향 -프로그램 기획 기능 강화, 지역사회 자원봉사 네트워크 구축 등-은 거점 스스로가 지역사회 문제를 탐색해 나가는 과정에 참여하고 해결방안을 모색해 나갈 때 가능함. 따라서 찾동이 개방적 태도를 통해 민간영역의 참여, 자원봉사자들의 자발적 참여를 긍정적으로 수용할 필요가 있음. 이를 통해 발전적인 민관협력 모델을 구축하는데 기여하게 될 것임
- 동주민센터와 거점의 파트너십은 상호 교환관계에 기반하며, 거점 또한 동주민센터의 기능을 보완 및 대체하기 위한 적극적 협조가 요구됨
 - 첫째, 찾동의 기능 전환에 따라 요구되는 지역사회 기반 인적, 물적자원 동원에 적극적인 협조가 필요함. 거점은 찾동과의 긴밀한 의사소통을 통해 동주민센터가 원활히 기능하기 위해 필요로 하는 지역사회 자원과의 의사소통 창구가 될 수 있음
 - 둘째, 동주민센터와 협력적 파트너십을 구축하고 지역사회 문제를 해결하는 거점으로 전환하기 위해서는 거점 구성원들 각자의 역량강화 노력이 필수적임. 전문성을 갖춘 공

무원들과 동등한 파트너십을 구축하기 위해 거점 구성원들은 자신의 지역사회 전문가가 되어야 함. 지역사회 구석구석의 문제, 욕구, 자원 등을 정확히 파악하고 활용할 수 있는 역량은 거점만의 특화된 강점이 될 수 있음. 또한 지역사회가 필요로 하는 프로그램을 기획하고 수행할 수 있는 역량, 자원봉사 네트워크를 구축하고 허브로써의 기능을 수행할 수 있는 지속적 역량개발이 요구됨

2) 자원봉사센터와 거점의 파트너십

- 자원봉사센터는 거점을 육성하고 성장시키는 기반이며, 향후 새롭게 주목되는 거점의 역할이 정착될 수 있도록 역량을 강화시켜야 하는 책임을 가지고 있음



[그림 20] 자원봉사센터와 거점의 파트너십

- 자원봉사활동기본법 시행령에 기반 한 자치구 자원봉사센터의 사업 내용 분류 - ① 자치구 지역의 기관, 단체들과 상시협력체계 구축, ② 자원봉사자의 모집, 교육, 배치, 홍보, ③ 자원봉사 프로그램 개발, 보급 및 시범운영, ④ 자원봉사 정보 수집 및 제공-에 따라 향후 파트너십에 대한 과제를 살펴보면 다음과 같음
 - 첫째, 동주민센터와 거점간의 원활한 협력체계를 구축하기 위한 연계, 조정, 중재의 역할

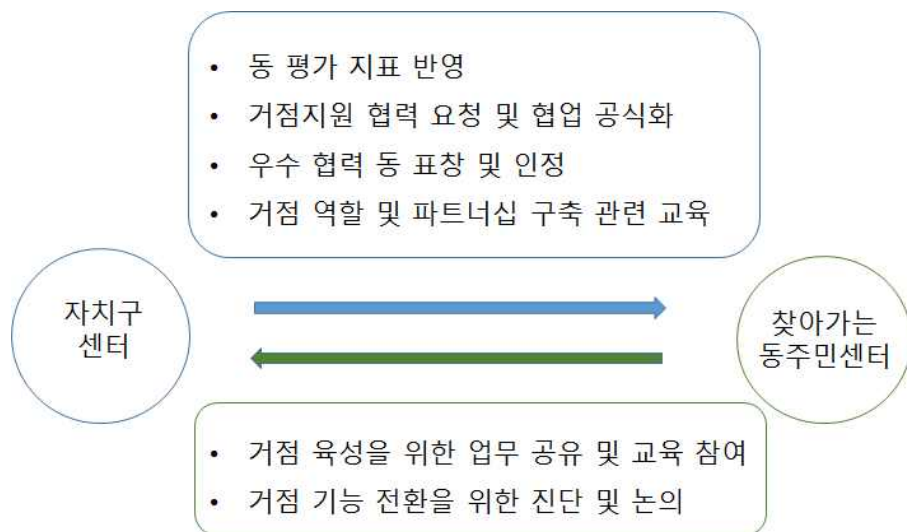
할이 요구됨. 거점이 기존의 수동적 자원연계 활동에서 벗어나 적극적이고 활동적인 자원봉사 네트워크의 허브로 자리매김하기 위해서는 찾동과의 긴밀한 업무협조와 의사소통이 필요함. 그러나 현재 거점은 이러한 역량을 가지고 있지 못한 경우가 다수임. 따라서 찾동의 협력과 노력을 이끌어 내기 위한 센터의 적극적인 지원과 노력이 선행될 필요가 있음. 거점의 필요성과 역할 및 기능의 변화, 그리고 이를 위한 찾동의 협조는 무엇이 필요한지를 설명하고 설득시키는 과정이 요구됨. 즉, 거점에 대한 인식의 변화와 이를 통한 태도의 변화를 이끌어 내기 위해 센터는 업무 매뉴얼 등을 작성하고 교육할 필요가 있음

- 둘째, 거점의 역할 변화를 위해서는 단계적인 역량강화 프로그램이 필요함. 초기 거점의 정착을 위해 센터가 적극적인 지원을 수행함과 동시에 이후 거점이 지역사회와 유기적 파트너십을 구축하기 위한 교육프로그램이 구성되어야 함. 지역사회 문제발굴과 프로그램 기획, 프로그램 운영에 필요한 기술, 자원봉사 네트워크 구성을 위한 의사소통 및 서비스 통합 기술, 지역사회 물적 자원개발 및 사각지대 발굴을 위한 노하우들이 교육과 논의를 통해 집약되어야 함. 전문성 향상을 위한 교육과 함께 이전 거점의 성공사례 및 노하우를 공유하고 전달하는 학습조직을 구축해야 함.
- 셋째, 1차 거점시범사업에서 성공적으로 수행한 사업들을 중심으로 모델링이 될 수 있는 시범 프로그램의 기획부터 진행까지의 전 과정들이 기록되고 전파될 필요가 있음. 모방과 변형을 통해서 각 지역사회에 맞는 프로그램이 기획되고 적용될 수 있도록 유도해야 함
- 넷째, 이렇게 집약되는 다양한 프로그램의 기술과 노하우, 사례, 성공과 실패의 경험들은 자원봉사자 스스로 학습하고 적용할 수 있도록 정보공유 시스템이 운영되어야 함. 이 시스템은 자원봉사자들이 서로 질의하고 응답하는 쌍방향적 시스템으로써 자체적으로 멘토, 멘티의 역할을 수행하며 성장해 나갈 수 있도록 마련될 필요가 있음
- 이 밖에도 센터는 거점이 보다 안정적으로 활동할 수 있는 운영비의 예산지원을 지속적으로 수행해야 하며, 현재 수행하고 있는 단순한 점검 차원이 아니라 보다 전문적이고 체계적인 컨설팅 형태의 모니터링 시스템 도입을 고려해야 함. 그리고 거점과의 지속적인 의사소통을 통해 현 운영체계의 문제점을 진단해 나가면서 인력구성, 운영체계에 대한 지침과 가이드를 지속적으로 수정해나갈 필요가 있음

- 거점은 자원봉사센터의 다양한 교육프로그램과 학습조직 구축에 적극적으로 협력해야 하며, 거점시범사업에 필요한 행정 및 회계보고, 지역사회 맞춤형 프로그램 기획을 위해 노력해야 함

3) 자원봉사센터와 동주민센터의 관계

- 자원봉사센터와 동주민센터는 상대적으로 타 주체들 간 관계보다 기능적 관계는 다소 약한 편임. 또한 자원봉사센터가 직영인 경우와 민간인 경우, 찾동과의 파트너십 형성에는 차이가 있을 수 있음

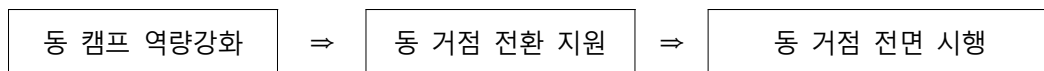


[그림 21] 자원봉사센터와 동주민센터의 파트너십

- 직영인 경우, 동 평가 지표로 거점 사업 관련 내용을 반영하도록 할 수 있으며 공식적으로 거점지원에 대한 협력 요청이 민간에 비해 용이함. 즉, 거점 육성에 대한 동주민센터의 책무적 측면을 강조하면서 협조 요청을 할 수 있음. 이와 함께, 우수 협력동 표창이나 관련 교육에 참여하도록 유도함으로써 의식과 태도변화를 이끌어 낼 수 있음. 후자의 경우는 민간 자원봉사센터에서 더욱 활용도가 높아 보임

- 동주민센터는 민간협치, 공동생산으로 대변되는 패러다임의 전환 속에서 ‘어떻게 거점과 파트너십을 구축하여 지역사회 문제를 효율적으로 해결할 것인가?’에 관하여 센터와 지속적인 협의가 가능함. 찾동 시행과 함께 요구되는 지역사회 구성원들의 자발적 참여, 사각지대 발굴 및 자원개발의 과제를 자치구 센터와 논의하고 협업해 나감으로써 보다 효율적인 업무 수행을 기대할 수 있음

4. 동 자원봉사 거점사업에 대한 지원 방안



1) 서울시센터 : 동 자원봉사 거점사업 단계별 확대

(1) 토대 : 동 캠프 역량 강화

- 현재 기존 서울시자원봉사센터 자원봉사캠프(동 캠프 이외 다른) 존속 여부에 대한 전면 재검토가 필요함(동 캠프 운영 및 관리지침 개정 필요)
 - 동 캠프 역시 자치구 자원봉사센터로부터 지속 유지 필요한 동 캠프만 선정토록 하는 방안이 필요하며, 자치구 자원봉사센터로 하여금 캠프 역량 지원사업 시행을 독려할 필요가 있음

(2) 점진적 확산 : 동 거점 시범사업 확대

- 2016년 1차년도 시범사업 참여 거점에 대한 2차년도 연속 지원 및 모니터링
 - 2016년 1차년도 시범사업 참여 거점에 대해 2차년도에도 연속적으로 지원하고 모니터링을 실행함
 - 1차년도에 시범사업에 참여한 자원봉사센터들이 재신청하도록 독려하고 이들을 연속적으로 지원하고 성장할 수 있도록 지원하려는 방향성을 가질 필요가 있으며, 서울시자원봉사센터는 이러한 비전을 명확히 제시할 필요성이 있음

○ 2017년 2차년도 시범사업에 대한 설명회 (자치구 센터 및 동 캠프 전체 대상)

- 자치구 자원봉사센터 및 전체 동 캠프들을 대상으로 2017년 2차년도 시범사업에 대한 설명회를 개최함
- 서울시자원봉사센터는 1차년도 시범사업 결과와 본 연구결과를 기반으로 하여 자치구 차원의 거점모델 구축하고 서울시 모든 자원봉사센터와 캠프를 대상으로 기존 자원봉사 활동과 새로운 역할이 공존하는 거점의 역할을 효과적으로 제시하고 안내할 수 있어야 함.
- 이는 자치구자원봉사센터와 캠프들에게 변화하는 동주민센터 자원봉사 거점의 기능에 대한 이해와 새로운 역할 담당의 필요성 인식 제고의 기회가 필요하기 때문이며, 이를 통해 자치구 자원봉사센터와 캠프가 새로운 역할을 담당하도록 적극적으로 동기가 부여 되고 참여가 독려되는 과정이 생성될 것임

○ 2차년도 시범사업 참여 신규 거점 공모 및 선정

- 2017년 2차년도 시범사업에는 2016년에 참여했던 자치구자원봉사센터 내 새로운 다수의 거점들이 참여 가능하며 참여하도록 널리 독려할 필요가 있음.
- 또한 2016년 1차년도에 참여하지 않았던 자치구 자원봉사센터 역시 적극적으로 참여하도록 독려할 것이 권고됨

○ 2차년도 거점 시범사업 지원내용

- 학습과 효과적인 사업 결과 도출을 위해 ‘동 자원봉사 거점’ 운영매뉴얼을 제작하여 제공함.
- 동 자원봉사 거점 활동에 필요한 교육 프로그램을 제공함(예: 지역조사, 자원발굴, 네트워크, 리더십 등)
- 동 자원봉사 거점 사업에 적정한 사업비 규모 확대(예: 270만원->300만원) 혹은 탄력적으로 예산을 운영함.
- 동 자원봉사 거점 사업에 대한 평가 및 인정, 우수모델 사례를 발굴하고 보급하여 지속적인 확산에 기여함.

2) 자원봉사센터 : 기존 동 캠프 역량 강화 및 거점으로의 전환 지원

(1) 동 자원봉사캠프 역량강화

- 이미 몇몇 자치구에서 실행되고 있는 것처럼, 모든 자치구 자원봉사센터들이 자치구 차원에서 ‘동 자원봉사캠프’ 운영 지침을 마련하여 이를 근거로 캠프 운영을 체계적으로 역량강화 해나갈 필요가 있음

<자원봉사센터 사례>

- 강남구 자원봉사캠프 운영 지침서 (2008년 4월 제정)

7. 자원봉사센터 권리 의무

- ① 계약과 함께 센터는 캠프관리와 캠프상담가들의 역량향상에 대한 의견개진의 권리를 갖는다.

- 마포구 자원봉사캠프(Camp)운영 및 상담가(Advisor) 관리지침(2015년 7월 기준)

제15조 (상담가 관리) ① 상담가 활동의 역량강화를 위해 다음과 같이 서울시·자치구에서 실시하는 심화교육 및 워크숍을 참여하여야 한다.

- 거점리더 및 거점지기들을 대상으로 다양한 기술교육·소양교육의 기회를 제공할 필요성이 있음. 리더십 교육, 갈등관리 기술, 프로그램 개발과 평가, 지역조사, 자원개발 등의 주제가 될 수 있음. 현재 이루어지고 있는 내용 외 향후 동 거점 활동에 맞는 새로운 교육 내용들이 추가적으로 발굴될 필요가 있음.

- 자치구 자원봉사센터 차원에서 동주민센터 캠프 특성화 사업 지원을 확대하고 강화해나갈 필요가 있음

<캠프 특성화 지원 자치구 현황>

- 25개 자치구 자원봉사센터 중 8개 센터에서 캠프 자체공모사업 형식으로 진행 중 (관악구, 금천구, 노원구, 도봉구, 마포구, 서초구, 영등포구, 은평구)
- 자치구별 예산 규모 : 캠프별 25만원에서 100만원까지 다양하게 나타남

- 월별 캠프장 간담회를 개최하여 전환 단계에서 정보를 공유하고 상호지원 방안을 활발히 모색하며 캠프가 동 자원봉사 거점으로 전환하는 자생적인 학습조직으로 기능할 수 있도록 도움 필요가 있음.

- 캠프가 동 자원봉사 거점으로 성장하기 위해서는 캠프 운영비를 예산에 책정하여 공식적으로 지원할 필요가 있음.
- 지역마다 발생하는 다양한 캠프의 직면 과제들을 고려하여 자치구 자원봉사센터들은 캠프장 및 상담가 구성 변화를 유도하고 보다 개방적인 지역사회 네트워크 허브로 기능할 수 있도록 세심한 조성 노력을 기울여야 할 것임.
- 시범사업을 통해 자치구 자원봉사센터에서 관할 지역 우수 캠프들에 인정 및 보상을 적절히 함으로써 지역 내 혁신을 확산할 뿐만 아니라 해당 캠프의 성장에 긍정적 동기 부여를 지속시킬 수 있을 것으로 사료됨.

(2) 동 거점 전환 지원

- 2016년 1차년도 시범사업 결과와 본 연구결과에 기반한 자치구 차원의 거점모델을 별도로 논의하고 구축하는 작업도 유용할 것으로 사료됨.
- 2017년 2차년도의 시범사업의 동 거점 시범사업을 실행하는 캠프들의 모니터링 및 지도 감독을 서울시자원봉사센터와 함께 유기적으로 협력하여 최대한 도움.
- 2018년 3차년도 본 사업의 동 거점사업의 모형을 구축하는 것을 지향하며 현행 캠프들의 동 거점으로의 전환에서 캠프마다의 차이들을 최대한 고려하는 방안을 지속적으로 점검할 필요가 있음.

3) 동주민센터 : 동 거점과의 협력체계 명확화

- 동 업무 분장 및 직무설명서에 동 거점과의 연계 협력 부문이 명시되어야 함.
 - 행정팀, 복지1팀, 복지2팀의 업무 분할에 따른 거점과의 연계협력 부문이 명확해질 필요가 있음.
 - 복지플래너, 우리동네 주무관 등 찾아가는 동주민센터 업무에 따른 복지 사각지대 발굴과 자원봉사자 및 물적자원 연계 시 거점과 협력하는 방안에 대한 직무기술이 필요함.
 - 마을 행사 및 동 사업에서 거점의 협력이 필요한 부문이 명확히 명시되어야 함.

- 동주민센터 내 거점 담당 공무원이 지정되어야 함(행정 및 재정적 지원).
 - 이는 자원봉사자들이 활동할 때 협력하게 되는 행정부서(복지2팀)의 존재를 말하는 것이 아니라, 어느 부서이든 동 거점사업 및 자원봉사활동 관련 행정 및 지원을 담당하는 특정 담당자가 별도로 지정되어야 함을 의미함.
- 동주민센터 내 혹은 동주민센터가 관할하는 시설에 거점활동을 위한 별도의 물리적 공간 및 사무기기가 제공되어야 함.
 - 동주민센터는 거점을 위한 별도 사무 공간을 제공하고, 동주민센터 내 공간을 거점의 프로그램 실행 공간과 공유해야 함. 혹은 특별한 공익목적을 위해 외부 별도의 시설에 거점을 배치할 수도 있음
- 동주민센터는 거점 자원봉사자들과 정례적인 간담회를 가질 필요가 있음.
 - 동주민센터와 거점 자원봉사자들은 원활한 협력을 위해 서로 동업무 월별계획 및 거점 월별계획을 공유할 필요가 있음.
 - 이를 통해 자원 및 네트워크 등 연계가 필요한 협력이 필요한 사항을 공유할 수 있음.
- 동주민센터 내부에 생성된 독특한 제도인 동 자원봉사 거점은 본질적으로 행정과 주민자치의 하이브리드 모델이며, 사례분석에 따르면 협력적 파트너십이 얼마나 잘 이루어질 수 있는가가 성패를 가르는 중요한 요인이 될 것으로 예측됨. 따라서 동주민센터는 주민 참여 공간으로 마련한 동 자원봉사 거점사업을 지지하고 격려하는 태도로 함께 성취해나갈 필요가 있을 것임.

5. 동 자원봉사 거점 시범사업의 과정

1) 준비 및 기획단계

- 준비 단계는 거점 사업 수행을 위한 각 거점의 준비도와 현황을 체크하는 단계임. 시범사업 연구를 통해 사전에 마련되어야 하는 요건들을 정리하면 다음과 같음

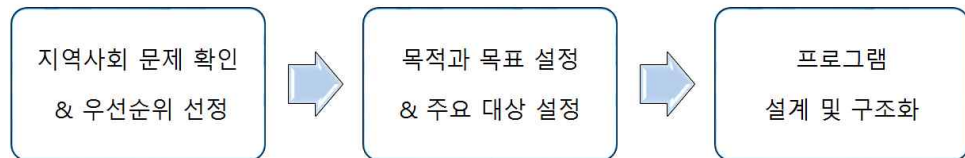
<거점사업 수행을 위한 준비 점검표>

- 거점은 찾동과의 공식적 업무협의 및 파트너십 구축이 가능한가?
- 거점은 지역사회의 특성 및 문제를 이해하고 있는가? 의사결정 구조에 참여 가능한가?
- 거점은 거점사업의 필요성에 동의하며 변화를 위한 사업추진에 폭넓은 동의가 있는가?
- 거점사업 수행에 필요한 행정처리 및 예산집행을 수행할 수 있는가?

[그림 22] 거점사업 추진을 위한 거점의 준비도 점검

- 첫째, 찾동과의 공식적 업무협의 및 파트너십 구축 가능성이 높아야 함. 거점의 주요 파트너인 찾동이 얼마나 높은 관심과 지원을 거점사업에 가지고 있는가는 사업수행의 성패를 좌우하는 중요한 요소임. 최소한 개방적 태도를 가지고 협업체계를 구축할 가능성이 있을 때, 거점사업이 실효성을 가질 수 있음
- 둘째, 지역사회의 특성 및 문제에 대한 이해도가 높아야 함. 이는 단지 주관적 차원의 문제인식 수준이 아니라 거점이 지역사회의 의사결정 구조와 어떻게 긴밀하게 연관되어 있는지를 파악할 필요가 있음. 지역사회 현황과 문제를 진단하고 평가하는 의사결정 구조에 참여할 수 있는가는 이후 기획단계에 주요한 영향을 미칠 수 있음. 지역사회 특성에 맞는 프로그램을 기획 역량 또한 이를 기반으로 육성됨
- 셋째, 거점사업의 필요성 및 내용에 대한 이해도가 높아야 함. 거점사업은 기존의 자원 봉사캠프의 역할에서 벗어나 보다 적극적인 자원개발과 네트워크의 허브로 기능을 전환하는 과정임. 따라서 설명회를 통해 이러한 변화의 필요성을 인지하고 동참하고자 하는 거점을 대상으로 사업을 우선 수행할 필요가 있음. 이는 거점 리더뿐만 아니라 거점지기들 간에 사업추진에 대한 폭넓은 합의를 전제로 해야 함
- 마지막으로, 거점사업 수행에 필요한 행정처리 및 예산 이행 역량이 높아야 함. 거점사업은 공식화된 서류 작성과 행정처리를 요하는 과정임. 따라서 이에 대한 거점리더의 학습의지와 찾동과 센터 등 지원기관들의 협업이 필수적이며, 사전에 이에 대한 동의가 수반되어야 함

- 기획 단계는 거점사업에 대한 아이디어 발굴과 실행계획을 수립하는 단계임. 세부적으로 기획단계는 [그림 23] 와 같이 구분될 수 있음



[그림 23] 거점의 프로그램 기획 순서도 (Kattner 모델 부분 적용)

- 첫 번째 단계인 지역사회 문제 확인은 지역사회의 다양한 의사결정 기구에 참여하면서 거점 구성원들이 문제 확인 과정을 병행하는 것이 바람직함. 앞서 준비 점검단계에서 인식된 지역의 특수성을 기반으로 지역사회가 현재 당면한 문제가 무엇인가에 대해 거점 구성원들이 인지할 필요가 있음. 이를 위해서는 지역사회 내의 주요 의사결정 기구, 혹은 복지 현안을 논의하는 단체에 참여하는 방법을 권장함. 더불어 거점 구성원 스스로가 지역의 다양한 문제들에 관심을 가지고 ‘어떠한 문제들을 거점이 해결해 나갈 수 있을까?’에 관해 논의해 나가는 것이 중요함. 이는 지역사회 내 다양한 자원봉사 단체들과의 네트워크를 통해 새로운 논의체계를 구성할 수도 있음. 예를 들어, 서울시 마을공동체 사업이나 찾동의 마을계획단 사업과 연계된 사업 아이디어를 논의하거나, 지역사회 자원봉사 컨소시엄을 구성하여 논의할 수 있음. 이를 통해 도출된 문제들은 절차적 협의 과정을 통해 우선적으로 실행해야 할 이슈를 선정하게 됨
- 두 번째 단계인 목적과 목표 설정과 주요대상 선정은 구체적으로 ‘무엇을 어떻게 변화시킬 것인가?’에 관한 아이디어 교환의 과정임. 즉, 진단된 지역사회 문제를 기반으로 프로그램의 목적과 목표를 설정하고 적합한 프로그램을 기획하기 위한 사전조사 단계라 할 수 있음. 자원봉사 정보공유 시스템, 우수사례집, 기존의 다양한 사례 등을 참조하여 현 지역사회 문제해결에 적합하다고 판단되는 프로그램을 선정하고 상황에 맞게 변형해 나가는 단계임. 프로그램의 우선 대상자 요건 또한 결정될 필요가 있음. 이 단계에서 설정되는 목적과 목표는 거점이 향후 나아가고자 하는 방향성과 일치해야 함. 특히 앞으로 강화하고자 하는 기능-지역사회 자원봉사 네트워크 구성, 사각지대 발굴 및 자원 개발 -과 밀접하게 관련된 프로그램을 우선적으로 지원할 필요가 있음

- 세 번째 단계인 프로그램 설계 및 구조화 단계는 프로그램 내용을 구체화 하고, 이를 수행하기 위한 조직구조, 과정, 자원계획 및 일정을 설계해 나가는 과정임. ‘언제 어디서 어떠한 프로그램을 수행할 것인가?’, ‘누가 어떠한 일을 맡아 진행할 것인가?’, ‘일의 우선순위는 무엇이고, 소요되는 시간과 비용은 무엇인가?’ 등을 묻고 답하는 과정을 통해 프로그램의 실행체계가 구성됨. 거점이 지역사회 자원의 허브로 기능하기 위해서는 설계 및 구조화 단계에서 다음과 같은 내용을 점검해볼 필요가 있음

<프로그램 설계 및 구조화 단계 점검표>

- 프로그램 운영 시기, 장소, 세부 대상 및 내용은 목적 및 목표에 부합하는가?
- 프로그램 실행에 얼마나 다양한 지역사회 자원봉사 소모임 및 단체가 참여하는가? 각 주체들 간의 역할 분담은 명확하며, 합의가 이루어졌는가?
- 거점, 찾동, 자치구센터의 역할 분담은 명확하며, 이에 대한 합의가 이루어졌는가?
- 거점 구성원들의 프로그램을 운영을 위해 전문성을 갖추고 있는가?
혹은 전문성을 갖추기 위해 사전에 어떠한 준비가 필요한가?
- 프로그램의 성공적 수행을 위해 필요한 인적, 물적 자원 개발 계획이 있는가?
(신규 자원봉사자 양성, 유희자원 및 물품, 현금기부 개발을 위한 노력)

[그림 24] 성공적인 프로그램 설계 및 구조화를 위한 점검

2) 실행 및 모니터링단계

- 실행은 변화를 위해 프로그램 수행에 착수하여 진행시키는 과정임. 거점은 본 사업의 주체로서 지역사회 자원봉사 단체들의 활동을 촉진하고 조정하는 역할을 수행함. 또한 직접 참여하면서 실행계획에 따라 사업이 진행될 수 있도록 이끌고 독려해야 함
- 거점사업은 지역의 다양한 자원봉사 소모임, 단체, 개인 외에도 찾동, 자치구 센터가 상호 협력하며 이루어가는 활동임. 각 주체들의 정확한 업무 이행과 협업을 이끌어 내기 위해서는 이를 조정하고 끊임없이 의사소통하는 거점의 역할이 필수적임

- 자원봉사센터는 거점이 사업을 순차적으로 진행할 수 있도록 적극적인 지원과 협력을 수행해야 함. 새롭게 시도되는 지역사회 네트워크 구성과 협업체계가 자리잡게 하기 위해서는 거점의 의사소통 및 업무조정, 리더십이 중요 관건
- 이는 단기간에 육성되는 것이 아니며 기존에 거점 구성원들이 가지고 있는 강점을 개발하고 역량을 함양하는 과정을 통해 도달할 수 있음. 따라서 지속적인 교육과 긴밀한 파트너십을 통해 성공적인 업무수행을 경험하게 하는 것이 중요함

3) 평가 및 환류단계

- 평가는 거점사업 기획 단계에서 계획되어야 함. 거점사업이 추구하는 총괄적 목표에 따른 공통 지표와 각 거점별 사업성과에 대한 개별 평가지표로 구분됨. 시범사업의 경우, 구체적으로 무엇이 도출될 것인가에 관한 예측에 기반하였다면 이후 거점사업은 시범사업을 통해 도출된 성과를 기반으로 평가지표를 구상할 수 있음
- 평가방식은 양적평가와 질적평가를 병행하여, 거점사업을 통해 이루어지고 있는 거점 내부의 변화와 지역사회에 미치는 영향을 도출해야 함
 - 양적평가는 이루고자 하는 성과를 거점내부와 지역사회로 구분하여 실시하며, 거점내부의 변화는 사전, 사후 검사를 통해 검증하는 것이 바람직함. 지역사회의 변화는 프로그램 대상자의 변화, 네트워크 구축 현황, 자원개발 실적 등을 양적 평가로 환산하는 기준마련이 요구됨
 - 파트너십 구축과 관련하여 사업 기획 단계에서 계획한 업무분장이 명확히 수행되었는지에 대한 양적 평가도 가능함. 동시에 파트너십 구축의 성공요인과 장애요인은 질적평가를 통해 지속적으로 정리될 필요가 있음
 - 질적평가는 거점사업에 대한 자체평가 회의, 자원봉사센터-찾동-거점 공동평가(간담회)를 통해 이루어질 수 있음

V. 결론 및 제언

- 2016년도 서울시자원봉사센터의 「동 자원봉사거점 시범사업」을 통해 도출해 내고자 하는 직접적인 목적은 첫째, 찾아가는 동 주민센터의 구조와 사업의 변화와 맞물려 기존의 동 자원봉사캠프가 어떻게 협력할 것인가 하는 점과 둘째, 기존의 동 자원봉사캠프의 활동방식을 어떻게 지역사회 중심으로 옮겨가게 할 것인가 라고 요약될 수 있음.
- 본 연구 역시 「동 자원봉사거점 시범사업」의 과정과 결과에 대한 분석을 통해 위의 두 가지 물음에 대한 ‘대안’을 중심으로 “동 자원봉사 거점 운영모델”을 제안하는 것을 핵심적인 목적으로 설정하였음.
- 구체적인 연구의 내용은 11개 동 자원봉사캠프가 중심이 되어 수행한 「동 자원봉사거점」 시범사업을 대상으로
 - 시범사업의 실시 유형이 어떻게 나타나고 있으며 이는 기존의 어떠한 캠프운영의 특성에 기반하는지,
 - 바람직한 동 자원봉사거점의 운영모델로서 캠프가 가져야 할 정체성과 주된 기능은 무엇이며 어떠한 방향으로 개선할 수 있는지,
 - 성공적인 동 자원봉사거점이 되기 위해 찾아가는 동주민센터와 자원봉사캠프의 협력관계는 어떻게 가져가야 하며 이를 위한 자원봉사센터의 역할은 무엇인지에 대해 연구내용의 초점을 두고 수행하였음.
- 본 연구결과를 통해 핵심적으로 발견되는 점은 다음과 같이 요약될 수 있음.
 - ① 첫째, 시범사업의 유형은 ‘캠프-찾동-지역사회 맥락’에서 시범사업의 내용적 설계와 사업 추진의 방식에 있어 어느 쪽과 더 많은 파트너십 혹은 상호작용을 활발히 하여 진행하는가에 따라,

- 캠프 중심의 봉사활동을 주된 사업으로 하는 '단독 서비스 제공형',
- 찾동에서 활용가능한 사업에 주안점을 둔 '찾동 보완형',
- 찾동 보완 및 캠프 운영에 있어 지역사회주민과 자원 및 욕구에 주안점을 둔 '지역사회 확산형'으로 유형화 할 수 있었으며 이는 이론적으로뿐 아니라 실제적으로 관찰될 수 있음을 확인함.

- 이러한 유형적 특성은 기존 10여년 동안 동 자원봉사캠프가 운영되어 왔던 틀과 방식에 의해 큰 영향을 받고 있으며, 이 기간 동안 캠프를 둘러싼 외부 환경변화를 어떻게 인지하고 활용해 왔는가 하는 캠프의 역량에 따라 크게 달라짐. 이러한 캠프의 역량에 영향을 미친 주된 요인은

- 캠프장의 대외적 리더십과 캠프운영의 개방성
- 캠프 역할의 유용성과 필요성인식에 기반한 동 주민센터와 캠프와의 일상적·공식적 협력관계
- 자치구 센터의 캠프 역량 강화를 위한 지속적인 마중물 역할이라 할 수 있음.

② 둘째, 동 자원봉사 거점사업이 기존의 캠프운영과 활동을 인정하며 그 연장선에서 한 보진화한 형태로 점진적으로 발전시키는 방향으로 유도한다 해도, 최소한 기존 캠프 중심의 봉사활동을 주되게 하는 단독서비스 제공의 기능은 탈피해야 한다는 의견에 대체로 합의를 이루고 있음.

- 이는 캠프가 캠프장과 상담가들로만 이루어진 폐쇄적 운영과 활동에만 머물러서는 마치 생태계에서 기능적으로 도태되는 것과 마찬가지로 생존하기 어려움을 의미함.
- 본 연구결과에서 핵심적으로 도출되는 동 자원봉사 거점으로서의 캠프가 갖추어야 할 정체성은
 - 캠프는 개방적 네트워크 체계로서, 캠프장과 상담가 구성이 역동적일 필요가 있으며, 이들은 동 주민센터와 연계된 공적 네트워크와 지역사회 수많은 민간 조직 및 자원과 연계된 네트워크를 갖추어야 함.
 - 캠프는 동 주민센터에 물리적인 기반을 두고 있으나 캠프의 구성과 활동은 근본적으로 '자원봉사'에 기반하며, 공식적 비영리적 조직처럼 견고하지 않은 반면 자원봉사자들끼리 구성된 자원봉사단과도 상이하고, 동 주민센터의 공식적 하위 조직도 아닌 '유동적 체계'임을 유념할 필요가 있음.

- 동 자원봉사 거점사업을 수행할 이러한 캠프의 구조적 정체성이 갖는 특성으로 인해
 - 동 자원봉사캠프가 일정한 운영체계를 갖추도록 '지침' 과 가이드라인이 제공되어야 하며,
 - 동 주민센터의 하위 조직과 인력처럼 업무가 요구되거나,
 - 캠프 구성원 개인적 차원에 의존해온 관행은 탈피하되 반면 지역사회의 자원봉사 전문 조직처럼 지나치게 큰 성과를 요구하는 자원봉사 사업을 부과하기는 어려움.

③ 셋째, 성공적인 동 자원봉사 거점모델로서 동 자원봉사 캠프에 요구되는 기능은 '찾아가는 동 주민센터'와 '지역사회 주민' 간의 소통을 연결하는 '사랑방' 으로서의 기능이었음.

- 이는 기존의 캠프가 '자원봉사활동'을 위해 '자원봉사자를 모집 발굴' 하는 전형적인 기능과 차별됨.
- 오히려, 동 자원봉사 거점은 지역사회내 민간자원과 복지수요를 찾아가는 동 주민센터의 공공자원 및 복지서비스와 다양한 방식으로 상호 연계하는 기능이 중심이 될 것임.
 - 이를 위해 찾동에서 실시하는 복지플래너, 동 단위 사례관리, 우리동네 주무관 등 찾동 공무원의 업무에 대해 정보제공 및 자원연계 등에 도움을 제공할 수 있으며,
 - 복지생태계 조성이나 마을공동체 사업, 기타 동 주민센터 주관의 각종 행사에 필요한 역할과 자원을 연계해 주는 기능을 수행할 수 있음.
 - 동 자원봉사 거점을 통해 이루어지는 주민대상 프로그램이나 자원봉사 활동을 통해 얻게 되는 지역주민에 대한 정보를 동 주민센터에 연계할 수 있으며, 반대로 지역주민에게 동 주민센터의 프로그램에 대한 정보를 제공할 수 있음.
 - 동 자원봉사 거점 주도로 주민참여 자원봉사 프로그램을 기획하여 동차원의 사업으로 발전시키는 이니셔티브 역시 제공할 수 있음.
- 시범사업의 내용을 통해 도출된 동과 지역주민을 잇는 '사랑방'으로의 기능을 수행하는 매개로는
 - 금번 시범사업에서 제시된 바와 같이 텃밭 가꾸기, 천연수세미 만들기, 네일아트 교육, 인형 만들기 프로그램 등 새로운 주민들이 참여할 수 있는 일반적인 주민프로그램을

활용하여 참여주민을 자원봉사 자원으로 유도하는 방식

- 복지사각지대 가구 대상, 노인 대상 등 정기적인 자원봉사활동을 활용하여 동 주민센터의 대상자 추천을 통해 확대하거나
- 마을 자원지도 만들기 과정에 다양한 지역주민의 참여를 활용하는 한편 결과물은 동 주민센터의 자원발굴이나 사각지대 발굴과 연계하는 형태
- 지역사회 내 특별한 자원봉사 행사나 이벤트를 매개로 하여 새로운 지역주민의 참여를 독려하는 형태 등 매우 다양할 수 있음.

④ 넷째, 위와 같은 동 자원봉사 거점으로서 캠프의 운영과 기능이 전환되기 위해서는 다음과 같은 자원봉사센터 차원에서 지원해야 할 사항을 발견함.

- 캠프장 및 상담가 구성요건과 임기방식 개선
- 찾동과의 협력 및 지역사회 중심으로의 기능 전환에 요구되는 새로운 다양한 주제(지역사회 이해, 지역조사, 프로그램 개발, 모금 및 인적자원발굴, 네트워크, 리더십 등)에 대한 교육을 통해 캠프의 전문성과 접근시각의 변화 유도
- 캠프 역량 강화 위한 사업비 및 운영비 지원
- 주민참여 확산 위한 주민의 욕구에 부응하는 참신한 소양프로그램 지원

○ 본 연구는 동 자원봉사거점 시범사업 운영모델을 개발하는데 있어 다음과 같은 의의를 지님.

- 첫째, 본 연구의 기반이 되는 공동생산의 이론적 관점은 ‘동 자원봉사거점 사업’이
 - 찾아가는 동 주민센터의 측면에서는 일선행정기관에서 동 자원봉사캠프라는 민간자원봉사 자원을 참여시키는 방식으로
 - 동 자원봉사 캠프의 측면에서는 자원봉사전문가 중심에서 동주민센터와 지역사회 자원을 참여시키는 방식으로서 실행 모형이 될 수 있음을 시사함.
 - 공동생산의 관점에서 예측되는 자원봉사 거점 사업의 다양한 실행모형은 현실에서도 관찰될 수 있었다는 점에서 이론적 및 실제적 유용성을 확인할 수 있었음.

- 둘째, 본 연구에서 제시한 「동 자원봉사거점 운영모델」은

- 동 자원봉사캠프가 갖고 있는 현실적이며 독특한 정체성을 명확히 하면서, 서울시 및 자치구 센터 차원에서 자원봉사 활성화의 방식으로 접근해야할 의미를 명확히 함.
- 이와 동시에 거점사업에 참여하지 않은 대다수의 동 자원봉사캠프의 점진적 변화를 유도하기 위해 필요한 구조적 및 기능적 차원에서의 대안을 제시하였으며,
- 향후 거점 사업으로 참여하게 될 캠프로 하여금 현재 캠프가 놓여있는 역량, 동 주민센터와의 협력관계 정도, 캠프의 운영과 활동 특성을 고려하여 어떠한 기능에 방향을 두고 사업을 선택할 것인가 하는 측면에서 금번 시범사업에 대한 유형화는 매우 유용한 정보로 활용될 수 있을 것으로 기대함.

- 셋째, 자치구센터, 동 주민센터, 자원봉사 캠프 세 주체간 상호협력 및 역할에 대한 구체적 내용을 제시.

- 본 거점 시범사업 운영모델이 성공적으로 작동되기 위해서는 무엇보다 동 주민센터와 캠프와의 쌍방향적 협력과 캠프 역량 강화가 중요한 토대가 되어야 함을 발견하였으며, 이를 위한 세 주체들의 상호협력적 기능과 역할을 매우 상세하게 제시하고 있음.
- 또한 동 자원봉사 거점 사업을 실행하는 과정을 세 주체간 협력관계 속에서 지역사회 중심의 사업으로 전환될 수 있는 방향에 초점을 두어 준비와 기획, 실행과 모니터링, 평가 과정에서의 세부 준비점검 사항을 제시함으로써 향후 거점 사업을 설계하는데 유익하게 활용될 수 있다고 기대함.

참고문헌

- 김보영(2015). 우리나라 복지행정 개혁과 사회복지 환경의 변화 분석을 통한 공공복지행정의 방향 모색. “한국사회복지행정학”, 17(1), 35-63.
- 백종만·감정기·김찬우 (2016). “지역사회복지론”. 나남출판사.
- 서울시자원봉사센터(2015). 자원봉사캠프, 미래를 준비한다, “2015 자원봉사캠프 컨퍼런스 자료집”.
- 서울시자원봉사센터(2013). “자원봉사캠프 현장모니터링 종합 결과보고”. 내부자료.
- 서울시자원봉사센터(2016). “동 자원봉사거점 시범사업 최종평가회의” 발표자료.(내부)
- 서울특별시(2014). “함께서울 서울시정 4개년계획: 2014-2018”.
- 서울특별시(2015). “찾아가는 동주민센터 업무매뉴얼”
- 이태수·강창현·강혜규·김형욱·남기철·김신렬·김필두·변재관·이인재·지은구·함철호(2010). “사회복지전달체계의 개편과 민관협력”. 학지사.
- 이태수(2016). 중앙정부의 ‘행정복지센터’와 서울시의 ‘찾아가는 동주민센터’의 비교. “사회정책연합 공동 학술대회 자료집”, 한국사회복지정책학회, 165-186.
- 이태수·홍영준(2016). 서울시 ‘찾아가는 동주민센터’의 정책결정과정과 의의. “비판사회정책”, 53, 246-281.
- 정진경(2014). OECD 국가의 국가복지수준과 민간나눔수준 결합유형에 따른 사회통합의 특성 연구. “한국사회복지조사연구”, 42(단일호): 131-160.
- 정진경·이봉주·박정민(2015). “복지 분야 민간자원 활성화 방안 연구”. 기획재정부·광운대학교 산학협력단.
- 정홍원(2014). “사회복지전달체계의 이해: 현황과 최근동향”. 한국보건사회연구원.
- 황금룡. 2015. 서울시 자원봉사캠프와 ‘찾아가는 동주민센터’ 사업협력 방안. “2015 자원봉사캠프 컨퍼런스 자료집”, 37-41.
- 행정자치부·한국중앙자원봉사센터(2016). “자원봉사센터 현황”.
- Bovaird, T. (2006). Commission for Rural Community Development-Beyond Engagement and Participation, User and Community Co-production of Service. Carnegie Trust.
- Bovaird, T. (2007). Beyond engagement and participation: User and community coproduction of public services. *Public Administration Review*, 67(5), 846-860.
- Loeffler, E. (2009). Opportunities and challenges for innovative service delivery. Presentation to OECD/CRC workshop on *Designing services for rural communities: The role of co-design and co-delivery*, June, 2009.
- OECD (2011). Together for Better Public Services: Partnering with Citizens and Civil Society.
- Pestoff, V., & Brandsen, T. (2008), *Co-production: The Third sector and the delivery of public services*. London & New York: Routledge.

<부록 1> 2016 동 자원봉사 거점 시범사업 사례 (11개 거점)

주요 사업

봉사로 하나되는 세곡동

세곡천 환경정화활동

- 세곡천 수변공원 청소, 풀 제거 등
- 세곡천 걷기, 환경 캠페인 등

세곡동 생태하천축제

- 세곡천 청소년 문화축제 기획
(청소년 문화공연·나라사랑 태극기 달기
홍보캠페인 등)

거점 캠프로서의 활동효과

상당가·캠프

- 협력단체 개발을 통해 지역사회의 동아리나 단체들의 활동 및 특성 파악

대상자·지역사회

- 활발한 자원봉사활동을 통해 청소년 및
어르신의 욕구 충족
- 지역사회의 문제를 자원봉사활동을 통해 해결

강남구

세곡동 자원봉사캠프

협력단체 개발 및 간담회

- 다양한 단체들과 마을활동가가 모여 공동의
마을 이슈 찾기
(대왕초, 세명초 학부모 동아리 등)

pop-up 봉사

- 수서동 벼룩시장 환경정화 활동
- 인권페스티벌 참여 등

어르신 생신상 차려드리기

- 세곡동 거주 어르신 삼계탕 대접(100명)

지역주민

- 지역주민, 동아리, 단체들과 지속적인 교류
활동
- 지역 내의 다양한 단체들과 역할을 분담하여
지역문제 해결

지역자원과 연계



주요 사업

성현동 자원지도 만들기

관악구

성현동 자원봉사 캠프



거점 캠프로서의 활동효과

상담가·캠프

- 상담가 전원 참여+장기 프로젝트
 - ▶ 상담가들의 참여의지·협동심·결속력 향상
- 찾아가는 동주민센터 활동 시 캠프 활동 및 자원봉사에 대한 관심 높임
- 내가 사는 마을의 필요를 채우는 활동을 통해 상담가들의 흥미와 재미를 느낌
- 조별 활동을 통해 적극적·조직적인 활동이 가능했음

지역주민

- 마을 자원 조사 중 지역주민들이 의견 제시
 - ▶ 지역주민들의 관심과 참여 이끌어냄

대상자·지역사회

- 관악구 내 마을자원지도에 대한 관심 높아짐
 - ▶ 2017년 관악구 전체 동(21개)에서 자원지도 예산 요구
- 완성된 자원지도의 활용도가 높아, 이에 대한 요구가 많음

지역자원과 연계



주요 사업

찾아가는 어르신사랑, 나누는 마을사랑

찾아가는 어르신 사랑, 나누는 마을 사랑

- 관내 경로당 봉사활동
- 청소, 간식 전달, 반찬 만들기, 말벗 해드리기 등

발 마사지 교육

- 자원봉사자 발 마사지 기본교육 및 활동

강서구

방화3동 자원봉사 캠프

독거 어르신, 나누는 마을 사랑

- 말벗 해드리기 및 간식, 의약품 전달 등

친환경 수세미 뜨기

- 상담가 및 소모임 활동

거점 캠프로서의 활동효과

상담가·캠프

- 지역자원 개발 및 연계를 통한 상담가의 역량 강화
- 상담가와 관계자 간의 긴밀한 관계망 형성
- 지역주민들에게 캠프를 알릴 수 있는 기회 마련

지역주민

- 지역 소규모 동아리 발굴하여 소모임 활성화
- 지역의제에 관한 주민들의 관심도 제고

대상자·지역사회

- 어르신들의 쾌적한 여가생활 환경 조성
- 봉사자와 어르신 간의 소통과 공감의 장 마련
- 청소년들의 공동체 의식 함양

지역자원과 연계



주요 사업

우리 마을 협력 네트워크 만들기

금천구

시흥2동 자원봉사캠프

1월 1솔루션 정기모임

- 지역 내 직능단체와의 안전 및 솔루션 회의

문제해결을 위한 솔루션 프로그램

- 탈북민과 함께 어르신 식사 대접

봉사자 역량 강화 전문교육

- 활동에 필요한 웃음치료, 상담기법, 정리수납 교육 실시

우울증 노인 대상 프로그램

- 관계형성 및 주거환경 개선 (정리정돈 및 환경개선을 위한 청소 등)

거점 캠프로서의 활동효과

상담가·캠프

- 유관기관 간 관계형성
- 캠프 지원 봉사자 증가
- 캠프 상담가의 친밀감과 결속력 증가 및 이웃에 대한 책임의식 강화

지역주민

- 직능단체의 대표, 회원들과 교류 활성화

대상자·지역사회

- 세심한 맞춤형 복지서비스로 어르신들의 만족도 상승
- 우리 동네를 잘 아는 단체·기관과 협력하여 지역의 복지이제 발굴 및 문제해결 활동

지역자원과 연계



주요 사업

응답하라 방학1동

찾아가는 이동식 평상

- 관내 어르신과 함께 웃음치료, 실뜨기, 손마사지 등

함께하는 방학1동 텃밭

- 복지 사각지대에 있는 독거남들과 함께 텃밭을 가꾸고 수확한 채소를 저소득 계층과 나눔
- 야채 수확하여 홀몸 어르신들 방문 및 전달

거점 캠프로서의 활동효과

상담가·캠프

- 공동의 목표를 수행해 나가는 동안 상담가들 사이에 일체감과 돈독함 형성
- 마을의 새로운 활동가를 끌어들여 새로운 형태의 상담가로 양성

지역주민

- 다른 영역(마을 기획단, 동 복지위원회 등)에서 활동하는 주민을 자원봉사 영역으로 끌어들이м
- 자원봉사 수혜자가 봉사자로 변모

대상자·지역사회

- 관내 홀로 집에 계시는 어르신들의 관심 유도
- 숨어 지내던 독거남들이 지역 구성원으로써 소통하게 됨
- 동 유관단체, 청소년 육성회, 라이온스 클럽 등 지역의 인적·물적자원의 시너지 효과 창출

지역자원과 연계



주요 사업

용강동 자원봉사 액티비티 센터

어르신 아트힐링 자원봉사

- 어르신들의 젊음을 되찾고 품격있는 노후를 보내시도록 힐링의 자리 마련 (네일아트, 손 마사지 등)

동화책 읽어주기 자원봉사

- 지역아동복지센터 등 관내 어린이 시설 자원봉사를 위한 동화책 읽어주기 교육 및 활동

마포구

용강동 자원봉사캠프

자원봉사 어렵지 않아요

- 직장인들의 점심식사 시간을 활용한 자원봉사 프로그램 실시(향초 만들기 및 기증)

냅킨아트 자원봉사

- 지역주민 대상 냅킨아트로 화분 만들기 실시 후 기증

거점 캠프로서의 활동효과

상담가·캠프

- 전문성과 체계성을 갖춘 상담가로 거듭남
- 신규 상담가 유입
- 자원봉사 행사를 통해 마을 공동체 형성에 기여

지역주민

- 누구나 쉽게 접근할 수 있는 자원봉사 프로그램 개발
- 자원봉사자 연령층의 다양화
- '동화책 읽어주기'를 통해 아이들에게 자원 봉사의 즐거운 체험기회 제공

대상자·지역사회

- 자원봉사 수혜 대상자의 욕구 만족
- 지역사회 변화 조성
 - 마을 공동체 형성
 - 자원봉사 접근성 제고
 - 나눔문화 확산

지역자원과 연계

관내
어린이시설

용강노인
복지관

용강동
캠프



주요 사업

이웃사촌과 함께하는 우리마을 건강지킴이

교육 및 연계활동 진행

- 악손 수업, 네일아트 수업 후 관내 어르신 봉사 진행

독거노인 가정 방문 연계 및 봉사활동

- 매월 헬스리더가 독거 어르신 가정 방문 및 건강돌봄활동

서대문구

북가좌1동 자원봉사캠프

사랑의 수세미 만들기

- 매주 수요일 수세미를 만들어 독거 어르신 가정 등에 전달

우리 마을 벽화 가꾸기

- 북가좌 초등학교의 낡은 옹벽을 꾸며 등굣길 개선

거점 캠프로서의 활동효과

상담가·캠프

- 상담가의 자원봉사 캠프에 대한 인식 제고 및 이해도 증대
- 대규모 자원봉사자 모집 및 운용에 관한 동 캠프의 운영 노하우 정립

지역주민

- 교육 프로그램 참여자가 자원봉사자로 연계
 - ▶ 지역주민 참여의 실질적 효율성 증가
- 마을에 대한 관심도 증가
- 인적 네트워크 형성

대상자·지역사회

- 다양한 봉사 프로그램 제공을 통해 봉사활동 관심 증가 및 활성화
- 마을 분위기 개선 효과

지역자원과 연계



주요 사업

따뜻한 마음을 나누면
우리 어르신들이 건강해져요

송파구

풍납동 자원봉사캠프

텃밭 가꾸기

- 청소년 및 봉사자들이 텃밭에서 가꾼 야채를 어르신들과 나누기

야채, 국 드리기

- 지역사회 내 저렴한 가격으로 식당이 제공한 반찬과 국을 복지 사각지대 어르신들에게 제공

거점 캠프로서의 활동효과

상담가·캠프

- 상담가들의 지역사회 이해도 및 어르신에 대한 관심 제고
- 청소년 자원봉사자들이 도시락 배달을 통해 봉사의 의미를 깨닫고, 지역사회에 대한 이해를 높임
- 지역사회의 자원봉사문화 성장에 기여

지역주민

- 지역주민들의 도움으로 사각지대 어르신 발굴
- 지역사회 내 식당과 연계하는 등 지역주민의 봉사활동에 대한 관심과 참여를 유도

대상자·지역사회

- 지원을 받지 못하는 사각지대 어르신 발굴 및 연계 복지 서비스
- 청소년 봉사자의 태도 변화 및 캠프의 노력하는 모습 공유

지역자원과 연계



주요 사업

나눔의 돌봄

늘숨 사랑방 봉사단

- 매주 금요일 주민참여 사랑방 운영
(천연수세미, 폐식용유 재생비누 만들기 등)

청소년 봉사단

- 복지 사각지대 어르신께 드릴 물품 만들기
(천연 물파스, 송편 등)

양천구

신월5동 자원봉사캠프

한울 가족 봉사단

- 복지사각지대 위기가정 생필품 전달 및 말벗
모니터링(가가호호 방문)

주거환경 개선

- 장애인 가정 내 안전바 및 도움판 설치

거점 캠프로서의 활동효과

상담가·캠프

- 기존의 청소년 프로그램에서 지역주민과 함께 하는 사랑방, 가족 봉사단 등으로 활동범위를 넓힘
- 다양한 프로그램 활동으로 역할 분담하여 효율적인 캠프 운영

지역주민

- 다양한 재능기부 및 프로그램 진행으로 이웃 간의 친선도모
- 복지사각지대 위기가정을 제보할 수 있는 커뮤니티 공간 형성 ▶ 이웃이 이웃을 돌보며 마을 발전을 이끌게 함

대상자·지역사회

- 수혜자의 만족감이 커짐
- 주민들의 자원봉사 참여 유도 및 자원봉사 이미지 개선

지역자원과 연계



주요 사업

우리동네 봉반장(신길3동 지역자원조사)

영등포구

신길3동 자원봉사 캠프



거점 캠프로서의 활동효과

상담가·캠프

- 우리동네 지역 자원 조사를 통한 인적·물적 자원의 목록화
- 지역사회 자원봉사캠프의 역할 확대
- 자원봉사캠프 상담가 자발적 참여 도모

지역주민

- 자원봉사자 이웃관계망을 통한 지역주민 참여 증대
- 새로운 재능봉사자 발굴 및 연계

대상자·지역사회

- 찾아가는 동주민센터(복지팀) 협력적 관계 구축
- 자원봉사캠프 상담가 활동 홍보

지역자원과 연계

관내 유관기관 등

다양한 직능단체
(통진회 등)

신길3동
캠프



주요 사업

일곱 빛깔 맞춤 프로젝트

그랜드 오픈 자원봉사

- 장미축제 부스 참여로 자원봉사자 모집 및 홍보

팡팡 알뜰 바자회

- 자원재활용 및 먹거리 판매로 불우이웃 성금 모금

중랑구

면목7동 자원봉사캠프

백세인생 만들기 및 건강한 여름나기

- 노인 우울증 예방 활동을 위한 웃음치료 및 어르신 식사 대접

맘애포럼(MOM&마음)

- 홀몸 어르신 가구 청소 및 음식 대접

거점 캠프로서의 활동효과

상담가·캠프

- 자원봉사의 활성화를 위해 체계적인 자원 관리의 중요성 느낌
- 향후 꾸준한 지역자원 조사 및 관리 예정

지역주민

- 지역축제와 연계하여 자원봉사자 모집 및 홍보 부스 운영 ▶ 주민들의 자원봉사 관심 유도
- 자치회관 및 평생학습 프로그램 수강생의 자원봉사 관심과 참여도 향상

대상자·지역사회

- 자원봉사활동 단체 적극 발굴 및 연계
▶ 다양한 봉사활동 가능성 발견
- 관내 신실 커뮤니티센터를 활용하여 재능기부 활동을 통한 다양한 프로그램 예정

지역자원과 연계



<부록 2> 동 자원봉사 거점 운영모델 도출을 위한 반구조화 질문지

- ✓ 세 주체, 즉 캠프를 중심으로 찾동과 센터의 역할과 기능
- ✓ 그리고 이들의 네트워크 유형. 시범사업 process에서 역할분장과 파트너십 형성 방식
- ✓ 네트워크의 장단점과 성공요인, 장애요인 파악
- ✓ 변화하는 환경 속에서 캠프의 역할과 긍정적 파트너십 모색

■ 지역사회 환경 체크

<캠프관련>

- 캠프는 언제 만들어졌으며, 어떻게 구성되어 있습니까? (인력구성, 규모, 활동하는 인력)
- 캠프는 어떻게 운영되고 있습니까?(운영방식) 캠프가 하는 사업은 어떤 것이 있습니까?
- 캠프의 주요 사업들은 누가 어떻게 결정합니까? (세 주체의 역할)
- 캠프장과 상담가의 역할은 무엇입니까?
- 캠프가 지역사회에서 하는 역할은 무엇이라고 생각하십니까?
- 캠프는 잘 운영되고 있다고 생각하십니까?

잘 운영되고 있다면, 어떠한 측면에서 잘 운영되고 있다고 생각하십니까?

잘 운영되지 않는다면, 어떠한 측면에서 잘 운영되고 있지 않다고 생각하십니까?

*특히 지역사회 확산형의 경우, 캠프중심으로 활발하게 운영될 수 있었던 성공요인 추출 必

- 캠프를 운영하시면서 가장 힘든 점은 무엇입니까?
- 앞으로 캠프가 더 발전하기 위해서는 무엇이 필요하다고 생각하십니까?

<동사무소와의 파트너십 관련>

- 동사무소의 역할은 무엇입니까? 동사무소는 캠프의 일에 잘 협력하는 편입니까?
- 잘 협력한다면, 어떻게 이러한 구조가 만들어졌다고 생각하십니까? (파트너십 성공요인)
- 잘 협력하지 않는다면, 왜 협력하지 않는다고 생각하십니까? (파트너십 장애요인)

- 찾동 시행 이후, 기존과 변화가 있었습니까? 있다면 어떠한 변화가 있습니까?
- 동사무소가 앞으로 이런 것들을 보다 적극적으로 해주었으면 좋겠다고 생각하는 것은 무엇입니까?

<센터와의 파트너십 관련>

- 센터는 주로 어떤 역할을 합니까? 캠프의 일에 관심을 가지고 잘 협력하는 편입니까?
잘 협력한다면, 어떻게 이러한 구조가 만들어졌다고 생각하십니까? (파트너십 성공요인)
잘 협력하지 않는다면, 왜 협력하지 않는다고 생각하십니까? (파트너십 장애요인)
- 센터가 앞으로 보다 적극적으로 해주었으면 좋겠다고 생각하는 것은 무엇입니까?

<거점시범 사업 관련>

- 거점시범사업을 시작하게 된 계기는 무엇입니까?
(누구의 주도에서 어떻게 시작되었는지, 어떤 동기로 시작되었는지)
- 현 프로그램 내용을 선정하게 된 과정을 말씀해 주시겠습니까?
(기존 캠프 봉사영역, 찾동의 권유, 지역사회 문제 발굴, 등)
- 기획단계 : 시범사업을 계획하며 캠프, 센터, 동주민센터는 각각 어떤 역할을 수행했습니까?
(시범사업운영 시 역할, 네트워크와 바람직하다고 생각하는 파트너십)
- 실행단계 : 시범사업을 실행하며 캠프, 센터, 동주민센터는 각각 어떤 역할을 수행했습니까?
(시범사업운영 시 역할, 네트워크와 바람직하다고 생각하는 파트너십)
- 결과
 - ① 성공 & 변화 : 시범사업을 통한 지역사회의 긍정적 변화는 무엇입니까?
시범사업을 통해 세 주체간의 관계는 어떻게 변화되었습니까?
찾동과 or 센터와 or both 긍정적 관계형성의 요인은 무엇입니까?
시범사업이 잘 진행되었다면, 그 요인은 무엇이라고 생각하십니까?
 - ② 장애요인 & 시행착오 : 시범사업을 수행하면서 어려웠던 점은 무엇입니까?
시범사업을 통해 세 주체간의 갈등이 있었다면 어떤 부분입니까?
어떻게 해결되었습니까? 향후 무엇이 더 필요하다고 보십니까?
시범사업이 잘 진행되지 않았다면, 그 요인은 무엇이라고 생각하십니까?