재능나눔 고도화 전략에 관한 연구

2013. 12

광운대학교 산학협력단

이 보고서는 한국자원봉사협의회의 용역으로 광운대학교 산학협력단이 주관하여 수행된 것으로, 보고서에 수록된 내용은 한국자원봉사협의회의 공식입장과 일치하지 않을 수도 있습니다.

제 출 문

한국자원봉사협의회 상임대표 귀하

본 연구보고서를
재능나눔 확산전략 고도화사업 연구」
최종결과보고서로 제출합니다.

2013. 12

연구 수행기관　광운대학교 산학협력단
책임 연구원　최영훈　광운대학교 행정학과 교수
공동 연구원　정진경　광운대학교 행정학과 교수
연구 보조원　김지훈　광운대학교 행정행과 석사과정

목 차

제1부 서 론

Ⅰ. 연구과제의 배경 ····· 3
Ⅱ. 연구과제의 목적 및 내용 ····· 6
Ⅲ. 연구과제 수행방법 ····· 7
Ⅳ. 기대효과 및 활용방안 ····· 13

제2부 재능나눔 사업의 고도화 전략

Ⅰ. 재능나눔 자원봉사의 이해 ····· 17
Ⅱ. 한국자원봉사협의회 재능나눔 사업의 진단 ····· 28
Ⅲ. 전문 자원봉사 프로젝트 관리전략 ····· 44
Ⅳ. 미국의 재능나눔 사업 사례 ····· 64
Ⅴ. 한국자원봉사협의회 재능나눔 사업 고도화 전략 방안 ····· 76

참고문헌 ····· 86
〈별첨 1〉 기관전략기획의 필요성에 관한 의견조사 설문지 ····· 88
〈별첨 2〉 기관 SWOC 조사지 ····· 89
〈별첨 3〉 기관전략기획 외부설문조사지 ····· 93
〈별첨 4〉 Points of Light, Center for Employee Volunteerism Membership Application ····· 96

표목차

제1부 서 론

〈표 Ⅰ-1〉 전략기획 필요성 진단 설문 ····· 8
〈표 Ⅰ-2〉 내부 이해관계자에 대한 SWOC 분석 자료 ····· 10

제2부 재능나눔 사업의 고도화 전략

〈표 Ⅱ-1〉 현금기부-일반 봉사활동-전문봉사활동의 스펙트럼 ····· 18
〈표 Ⅱ-2〉 프로 보노 활동 시간의 공정시장가액 ····· 25
〈표 Ⅱ-3〉 재능나눔 사업의 목적 ····· 29
〈표 Ⅱ-4〉 재능나눔 사업 주요 추진 전략 ····· 29
〈표 Ⅱ-5〉 재능나눔 사업 추진주체, 후원 및 협력기관 ····· 30
〈표 Ⅱ-6〉 제1기 재능나눔 사업 공동주최 기관의 역할 ····· 31
〈표 Ⅱ-7〉 협력 단체 및 기관 역할 ····· 31
〈표 Ⅱ-8〉 재능나눔 사업 단위 프로젝트 내용 및 사업대상 ····· 32
〈표 Ⅱ-9〉 2010-2013 재능나눔 사업 예산규모 및 주요 재원 ····· 33
〈표 Ⅱ-10〉 2010-2012 재능나눔 사업 주요 성과 ····· 34
〈표 Ⅱ-11〉 재능나눔 사업 추진관련 조직 내부의 강점 및 유지 방안 의견 ····· 35
〈표 Ⅱ-12〉 재능나눔 사업 관련 내부적 약점 및 최소화 방안 의견 ····· 36
〈표 Ⅱ-13〉 재능나눔 사업 추진 외부환경에서의 기회 요인 및 활용방안 ····· 37
〈표 Ⅱ-14〉 재능나눔 사업 추진 관련 외부환경 제약 요인 및 극복방안 ····· 37
〈표 Ⅱ-15〉 재능나눔 사업 유지 및 성장을 위한 핵심 요인 ····· 38
〈표 Ⅱ-16〉 일반 자원봉사와 재능나눔 활동의 특성 인식 ····· 40
〈표 Ⅱ-17〉 봉사자 및 봉사서비스 내용에 기초한 재능나눔 활동 범주 인식 ····· 41
〈표 Ⅱ-18〉 재능나눔 자원의 예 ····· 53
〈표 Ⅱ-19〉 성공적 실행단계에서 해야 할 일과 하지 말아야 할 일 ····· 58

그림목차

제1부 서 론

〈그림 Ⅰ-1〉 전략기획의 개념도 ·····7

제 1 부

서 론

Ⅰ. 연구과제의 배경
1. 연구의 배경
2. 재능나눔 사업 고도화 전략 수립의 필요성

Ⅱ. 연구과제의 목적 및 내용
1. 연구과제의 목적
2. 연구과제의 내용

Ⅲ. 연구과제 수행방법
1. 고도화 전략기획의 체계도
2. 고도화 전략기획의 시급성에 대한 조사
3. 기관/사업에 대한 내부 및 외부 이해관계자 의견조사
4. 해외 사례 조사

Ⅳ. 기대효과 및 활용방안
1. 연구 수행 과정을 통한 기대효과
2. 연구 결과 활용을 통한 기대효과

1. 연구과제의 배경

1. 연구의 배경

재능나눔은 종래의 금전이나 물품기부 또는 단순한 품앗이형 자원봉사활동을 넘어서, 개인이나 단체 또는 기업이 지닌 재능(능력, 기술, 특기, 전문성 등)을 기반으로 하는 자원봉사활동을 의미하는 것이다.

이러한 전문 재능 기반의 자원봉사는 다양한 요인에 의해 요구되어 왔다. 하나는 국가사회가 충족해야 할 욕구는 지속적으로 증대되는 데 비해 이를 충족하는데 필요한 재원은 감소되거나 다른 분야와의 경합이 증대되어 왔다는 점이다. 다른 하나는 국가사회전반에서의 자원봉사활동은 다양한 분야에서 증대되고 있는데 비해 자원봉사에 있어서도 보다 전문적인 활동의 필요성이 증대되어 왔다는 점이다. 또 하나는 기업이나 단체 그리고 교육기관 등에서 직원이나 학생들의 전문지식을 이용한 자원봉사활동에 대한 관심이 증대되었다는 점이다. 끝으로 전문적 역량을 지닌 개개인들에 의한 자원봉사욕구의 증대와 베이비부머세대 퇴직자들이 증대로 인한 자원봉사활동 수요를 반영할 필요성이 점차 증대되기 시작하였다는 점이다.

능력 또는 전문역량을 지닌 자원봉사자의 가용성 증대는 자원봉사계에 전례없는 자원을 제공해 주는 것이면서도, 종래의 자원봉사와는 또 다른 차원의 체계적 노력을 요구하는 것이기도 하다. 자원이라는 점에서 보면, 능력 또는 전문역량을 지닌 자원봉사자는 자원봉사단체에게 이전에는 자체적으로 가용하지 않았던 다양한 기능이나 전문성을 제공해 주는 것이었다. 반면 능력 또는 전문역량에 토대하는 자원봉사활동은 능력이나 전문성의 수요(국가.사회적으로 충족해야 할 전문적 욕구)와 공급(이러한 욕구를 충족시키기 위해 필요한 전문적 인적자원)에 대한 체계적인 노력을 요구한다는 점에서 그 이점에 비해 이를 체계적으로 조직화하는 것은 개별 단체입장에서는 매우 부담스런 활동이기도 하다.

개인의 능력, 전문성, 특기 등을 바탕으로 하는 자원봉사활동인 재능나눔에서 '재능'은 반드시 고도의 전문적 능력만을 의미하는 것이 아니라 개인이 지닌 '작은' 능력까지도 포함하는 매우 광범한 개념으로 인식되고 실제로 그렇게 활용되고 있다. '작은' 재능에서 '큰' 재능에 이르는 다양한 능력을 국가.사회적으로 최대한 동원하고 활용하는 것은 매우 권장할만한 것이나, 재능을 기반으로 하는 자원봉사는 본질적인 측면과 실제운영의 측면에서 전략적인 접근의 필요성을 제기한다.

본질적 측면에서, 재능기반 자원봉사활동은 일반적인 자원봉사와의 차이점, 재능기반 자원봉사자의 특성 등에서 전략적인 접근이 요구된다. 우선 금품이나 단순노역제공 등과 같은 일반적인 자원봉사활동과 재능기반 자원봉사활동을 본질적으로 구분할 수 있는지는 현실적으로

불명확하다. 일반적인 자원봉사활동에서도 자원봉사자의 전문성이나 능력을 반영하는 배치가 가능할 뿐 아니라 재능기반 자원봉사활동에서도 단순노역제공 등과 같은 일반적인 자원봉사활동이 이루어지기 때문이다. 만약 양자 간에 차이가 있다면 재능기반 자원봉사자가 일반자원봉사자보다는 자원봉사활동의 동기에 있어서 자신이 지닌 전문성 등의 재능의 활용을 더 강조할 수 있다는 점이다. 결과적으로 재능기반 자원봉사활동에 있어서 핵심은 재능기반 자원봉사자의 전문성과 이들의 활동처 및 구체적인 활동분야와의 부합도(fit)를 최대화하는 것이다.

실제 운영측면에서 보면, 재능기반 자원봉사의 성격(방향성)이 중요하게 부각된다. 방향성의 측면에서 보았을 때, 재능기반 자원봉사활동을 개인 또는 단체의 자원봉사활동 그자체로 볼 것인지 아니면 비영리단체 또는 자원봉사단체에 대한 서비스로 볼 것인지에 따라 상이한 전략이 요구된다. 사회적 측면에서, 재능기반 자원봉사활동은 자원봉사에 대한 인식의 부족이나 무관심 등으로 인한 자원봉사활동의 부진 등의 문제를 완화할 수 있는 하나의 유효한 방편으로 "자원봉사=재능나눔"이라는 등식으로 설정될 수 있다. 이러한 등식은 전문성 등을 지닌 개인이나 단체의 자원봉사에 대한 관심을 촉발하는 효과가 있는 반면, 재능에 대한 이해여부에 따라 (비록 '모든 사람은 나름의 재능이 있다'라고 홍보하더라도) 자원봉사 전반에 미묘한 파장을 던질 수 있다. 또한 매우 광범위한 재능을 체계적으로 분류하고 분석하여 이를 수요처에 연계할 수 있는 정치한 역량이 관리기관에게 요구된다.

기관의 측면에서 보았을 때, 재능기반 자원봉사활동은 재능이나 전문적 기술을 지닌 개인이나 집단이 비영리조직 또는 자원봉사조직에 대해 주는 서비스가 된다. 이렇게 본다면, 재능기반자원봉사계획을 지닌 조직들은 각자의 미션기반 구체적 사업들을 수행하는 데 필요한 재능을 확인하고 이에 걸맞은 자원봉사자를 충원할 수 있어야 한다. 이러한 맥락에서, 비영리 또는 자원봉사조직들의 재능기반 자원봉사활동을 지원하는 보다 상위의 조직은 각 단체나 조직의 다양한 자원봉사수요를 모두 충족할 것인지 아니면 국가 사회적으로 중요한 수요에 우선순위를 두어 접근할 것인지에 대한 전략의 고도화가 요구된다.

2. 한국자원봉사협의회의 '재능나눔 사업'에서의 고도화전략의 필요성

한국자원봉사협의회(이하 '한봉협'이라 함)의 '재능나눔사업'은 2010년 시행된 이래 다음과 같은 몇 가지 특징적인 흐름을 보이고 있다. 캠페인 사업으로 시작된 본 사업의 초기 방향은 사회지도층은 물론 일반인들이 자신의 재능을 자원봉사활동으로 이어가는 국가사회적인 자원봉사 의식을 제고하는 것에서 지역기반 재능기반 자원봉사활동의 역량 강화 및 지역사회문제의 해결로 확장하고자 하였다. 그리고 이를 위해 재능기반 봉사자의 조직화, 사회지도층 및 기업의 재능기반 자원봉사의 활성화, 지역사회 활동단체의 발굴, 네트워크 형성 등에 시기별

단계적으로 주안점을 두어 왔다.

그리고 이러한 사업의 방향과 목적이 보다 효과적으로 실행되기 위해 2010년 동 사업의 초기단계에서 이루어진 연구보고서(한국자원봉사포럼, 2011)에서는 다음과 같은 측면에서의 문제점과 개선 사항들이 제언되었다.

- 사업전담 조직(단위)의 적정성 및 제도화 관련 사항
- 재능기반 자원봉사를 위한 특화된 연계체계와 관련된 사항
- 재능기반 자원봉사자의 체계적, 지속적 발굴에 관한 사항
- 사업추진체계(한봉협 조선일보 사회복지공동모금회)에 관한 사항
- 사업포트폴리오(사업구성요소, 활동영역, 활동분야, 활동대상 등)에 관한 사항

그러나, 당초 '재능을 나눕시다' 캠페인은 확장 내지 체계적 사업으로 지속성과 일관성을 가지고 한봉협의 주요 사업으로 안착되기 보다는 기업(2011 SK 지정기탁사업) 또는 정부(행자부/안행부 비영리민간단체지원사업)의 보조금에 의한 '전문 자원봉사 활성화' 사업으로 이를 한봉협의 또 다른 공모사업 형태로 변화되었다.

한봉협의 재능나눔 캠페인 사업은 첫해 대규모의 자원동원과 홍보효과 및 재능나눔 용어의 보편적 사용 이라는 가시적 성과가 있었음에도, 어려가지 문제점에 당면한 것으로 보인다.

가장 첫 번째 당면한 문제는, 재능나눔 자원의 발굴과 모집 및 재능나눔 봉사활동을 필요로 하는 수요처를 연계하는 직접 사업 운영형태가 과연 단체들의 협의체 기구로서 사무국 수준에서 수행하기에 적합한 사업인가에 대한 것이다.

두 번째 문제는 캠페인 사업으로써의 사업성격을 가진 재능나눔이 그 사업명칭과 하위 프로젝트분야 명칭을 그대로 유지한 채, 재능나눔 프로그램 공모선정 사업으로 전환하면서 본 사업의 목적과 방향이 무엇인가에 대한 사업성격 자체에 대한 모호성이다.

세 번째 무엇보다 실행과정에서 파트너십, 협력단체, 거점단체 등 많은 실행 활동 조직과의 연대를 강조하고 이러한 네트워크가 지역단위에서 움직일 수 있도록 기대하였으나 실제는 그러하지 못했다는 것이다.

결론적으로 한봉협의 재능나눔 사업은 사업의 방향과 기획 및 실행 전략과 실제 수행과정 등 단위사업 자체에서 나타난 문제로써 접근할 수 있지만, 보다 근본적으로는 한봉협의 지도체제 및 사무국 구조 등 거버넌스의 상당한 변화와 위기 과정으로부터 영향을 받았으며, 조직적 인력적 역량, 한봉협에 대한 제도적 사회적 역할기대와 조직 성격에 맞는 사업여부 등 한봉협의 비전과 사명, 목적과 역할, 구체적인 전략방향과 사업이 명확하고 일관되게 내재되지 못한 상태에서 나타나는 것일 수 있다. 즉, 보다 총체적이며 거시적인 조직차원에서의 접근 역시 선행되어야 한다는 것이다.

II. 연구과제의 목적 및 내용

1. 연구과제의 목적

본 연구과제는 재능나눔 고도화 전략 수립과 관련하여, 2010년부터 실시한 재능나눔 사업의 방향과 성과에 대한 내 외부의 평가적 의견 수렴하고, 미국의 전문자원봉사 관리단계 매뉴얼과 유사 사례에 대한 조사 및 한봉협의 전략기획과의 연계를 통해 향후 본 사업의 개편 방안을 제안한다.

2. 연구과제의 내용

1) 재능나눔 사업 고도화 전략 수립

(1) 2010-2013 재능나눔 사업 추진시기별 내용 분석

- 사업방향과 목적, 추진체계구성 및 방법, 사업내용 및 성과 측면에서의 시기별 내용의 변화와 성과 및 문제점 분석

(2) 재능나눔사업 추진 관련 한봉협 내부 직원의 SWOC 분석

- 재능나눔 사업 고도화전략의 시급성, 내부 직원이 인식하는 재능나눔 추진 관련 한봉협의 강점과 약점, 환경의 제약요인과 기회요인 분석

(3) 재능나눔 개념과 범주 인식 및 한봉협 사업에 대한 의견 수렴

- 재능나눔 사업 관련 외부 관계자 인식하는 재능나눔의 개념과 특성, 성과기대, 사업 지속추진에 대한 의견과 개선과제 및 한봉협 역할에 대한 의견 수렴

(4) 해외 전문 자원봉사 사례 및 시사점 분석

- 미국 Points of Light 의 전문 자원봉사 전국적 캠페인 사업인 A Billion+Change, 전문 자원봉사 프로젝트 관리단계 매뉴얼 내용 소개, 프로보노 모델 등 사례 제시

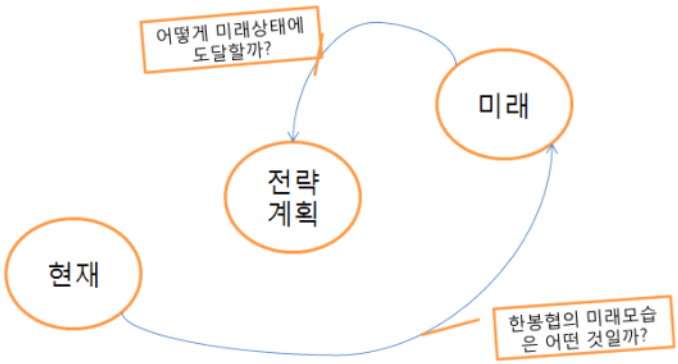
(5) 재능나눔 고도화 전략으로써 전문 자원봉사 활성화 사업 제안

III. 연구과제 수행방법

1. 고도화 전략기획의 체계도

전략기획을 위한 방법론은 매우 다양하나 이를 가장 단순하게 도식화하면 다음과 같다. 현재의 상태에서 추구하고자 하는 미래모습을 달성하기 위한 방법론을 개발하는 것이다.

<그림 I-1> 전략기획의 개념도



본 연구에서는 <그림 I-1>에서 도식화된 전략기획을 보다 구체적으로 다음과 같은 요소를 통하여 작성하고자 한다.

본 연구에서는 상기한 연구목표('재능나눔'사업의 전략기획)를 달성하기 위해 다음과 같은 흐름에 따르고자 한다. 아래의 흐름도에서 한 가지를 언급할 필요가 있다. 위의 전략기획과정에 포함되지 않은 단계인 '전략기획의 시급성' 분석이다.

본 연구가 필요한 이유가 '재능나눔'사업차원의 전략적 접근의 필요성 인식에서 기인한 것이지만, 한봉협 임직원 사이에 그 시급성에 대한 인식의 고저가 본 연구 결과물의 실질적인 시행에 영향을 준다는 점에서 본 연구에 포함하였다.

2. 고도화 전략기획의 시급성에 관한 조사

한봉협의 임원 및 직원들이 '재능나눔'사업의 전략적인 운영에 대해 상당한 정도의 필요성이 있을 때 전략기획과정이 원활하게 진행될 수 있을 뿐만 아니라 전략기획의 실질적인 집행이 가능하게 된다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 설문조사지(Diagnostic Questionnaire)를 사용하여 '재능나눔사업' 전략기획의 필요성에 대해 진단한다. 전략기획의 필요성에 대해 한봉협 내부의 시급성 인식이 어느 정도 수준(아래 '판단기준' 참조)이 되어야 전략기획이 의미가 있다.

조사대상:한봉협 이사진, 직원

판단기준: $\sum$(점수$_i$) >= 20: 전략기획 시급

15 =< $\sum$(점수$_i$) <= 20: 전략기획 유용

$\sum$(점수$_i$) <= 15: 전략기획 시급치 않음.

<표 I-1> 전략기획 필요성 진단 설문

항목	측정		
	그렇다	아마도 그럴것이다	아니다
1. 재능나눔사업(이하 "사업")의 사명진술(mission statement)은 이 사업이 누구를 위해 무엇을 하고 왜 중요한지를 명확히 담고 있다.			
2. 사업의 가치에 대해 사업 담당자 사이에서 자주 논의한다.			
2.1. 사업의 가치에 대해 담당자 사이에 합의가 이루어져 있다.			
3. 사업에 대한 명확한 비전을 갖고 있다.			
3.1. 사업의 비전에 대해 담당직원들 사이에 합의가 이루어져 있다.			
4. 사업담당자들은 사업에 대해 정기적으로 강점과 약점, 그리고 기회와 제약에 대해 성찰한다.			
5. 사업은 명확한 목표를 지닌다.			
6. 사업과 관련하여 담당자들은 해야 할 일, 할 수 있는 일, 하고 싶은 일에 대해 명확한 우선순위를 갖고 있다.			
7. 사업에 대한 명확한 성과지표를 갖고 있다.			
8. 사업을 추진하기 위한 효율적인 조직구조를 갖고 있다.			
9. 사업을 추진함에 있어서 업무들은 서로 일관성을 지닌다.			
10. 사업의 내부 및 외부 환경은 안정적이다. (즉, 지난 1년간 커다란 변화를 겪지 않았다)			

출처: Shapiro, J. Strategic Planning Toolkit(http://www.civicus.org/new/media/Strategic%20Planning.pdf) 변용 작성.

3. 사업에 대한 내부 및 외부 이해관계자 의견조사

의견조사를 통해, 재능나눔사업의 큰 그림에 대한 아이디어를 도출하고, Critical Issue Map을 통해 강약-기회/위협 등의 내외부 환경분석을 행하며, 이를 비전개발을 위한 토대로 삼는다.

1) 외부 이해관계자 의견조사

'재능나눔'사업에 대한 큰 그림(Big Picture)을 파악하기 위해서 한봉협 외부 인사들의 의견을 수렴하는 것이 필요하다. 이러한 목적의 외부이해관계자의 의견조사에서 핵심은 '재능나눔'사업이 놓여 있는 맥락적 상황에 대한 큰 그림을 얻는데 있다.

○ 조사대상: 회원단체, 중앙부처 및 지방자치단체 자원봉사담당 공무원, 한봉협의 사업에 관계한 경험이 있는 조직/기관/기업/협회 담당자 등
○ 조사방법: 이메일에 의한 설문조사(104개 기관) 및 개별 인터뷰(15명) 수행
* 조사대상 목록 한봉협 제공
○ 조사내용
- '재능나눔사업' 차원
• 재능나눔 봉사활동의 개념과 범주 인식
• 재능나눔 봉사활동의 기대성과 인식
• 재능나눔 사업 지속추진 및 개선과제에 대한 인식

2) 내부임직원 의견조사

○ 조사대상: 내부 임직원
○ 조사방법: 설문조사
○ 조사내용
- 재능나눔사업 관련 한봉협의 내부적 강점
- 재능나눔사업 관련 한봉협의 내부적 약점
- 재능나눔사업 관련 조직/사업 환경에서의 기회
- 재능나눔사업 관련 조직/사업 환경에서의 위협

<표 I-2> 내부 이해관계자에 대한 SWOC 분석

<table>
<tr><td></td><td colspan="2">내 부</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="2">긍정</td><td><강점>
· '재능나눔' 사업 관련 한봉협의 기관 내적 강점은 무엇인가?</td><td><약점>
· '재능나눔' 사업 관련 한봉협의 내적 약점은 무엇인가?</td><td rowspan="2">부정</td></tr>
<tr><td><기회>
· '재능나눔' 사업 관련 한봉협의 외부환경에서 기회요인은 무엇인가?</td><td><제약>
· '재능나눔' 사업 관련 한봉협의 조직운영 및 사업을 제약하는 외부환경 요인은 무엇인가?</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2">외 부</td><td></td></tr>
</table>

o SWOC 분석 Template

강점	상세 설명	강점의 유지/강화 방안

약점	상세 설명	약점의 최소화/극복 방안

기회	상세 설명	기회 활용 방안

도전/제약	상세 설명	도전/제약 극복방안

자료: Bryson & Alston (2005, p.79-82).

o 핵심성공요인 Template

핵심성공요인	좌측 핵심성공요인의 견지에서 조직/사업이 잘 수행되는 이유	좌측 핵심성공요인의 견지에서 조직/사업이 끌어낼 수 있는 역량/자원

자료: Bryson & Alston (2005, p.83).

4) 사업의 사명, 가치지향, 비전, 전략 개발

(1) 개발방법

- 외부이해관계자 의견 + 내부임직원 의견
- 절차: 법령/제도상의 사업에 대한 규정 분석; 사업 사명 개발
- 대상: 내부 임직원
- 방법:

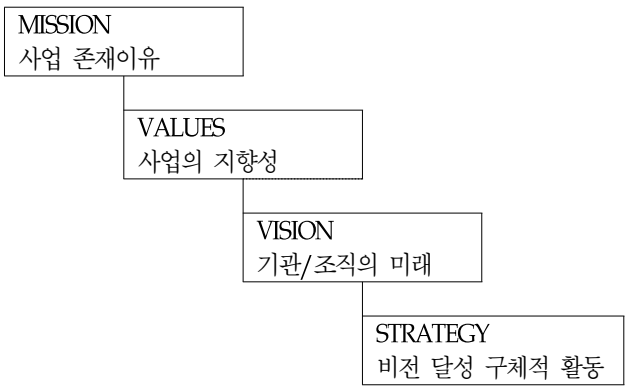
.사전에 Template 제시 작성.

.내부 임직원 진술서 종합

.상기 C의 외부의견과 비교

.내부 임직원과 토의

.해외 유사 사례 분석



(2) 전략기획 개발 내용

① 사업 사명의 재검토/개발

<Mission Statement Template>

* 예시: '재능나눔사업'은 ①의 목적을 위해 ②에게 ③을 제공하여 ④에 이바지한다"

① '재능나눔사업'이 존재하는 주 목적, 충족하고자 하는 욕구, 또는 해결하고자 하는 문제
② '재능나눔사업'의 주 고객 (내부고객, 외부고객)
③ '재능나눔사업'이 제공하는 핵심적인 서비스
④ '재능나눔사업'의 결과로서의 장기적인 결과

출처: Niven (2003)

② 사업 가치지향의 재검토/개발

③ 사업 비전의 재검토/개발

④ 사업 전략의 재검토/개발
⑤ 사업의 포트폴리오 분석 및 개발

4. 해외 사례 조사

1) 재능나눔 사업에서의 사례 조사

○ 현지 방문 기관
- Points of Light Corporate Institute (미국 워싱턴 DC 소재)

○ 인터뷰 대상자
- Jennifer K. Lawson (Corporate Institute 부회장)
- Yvonne Siu (Corporate Institute Marketing Manager)

○ 사례조사 내용
- Readness Roadmap ; 전문 자원봉사 프로젝트 관리 전략
- A Billions+Change 캠페인 배경, 추진방법 및 성과 (2년6개월)
  ; 기업대상 전국적 규모의 전문 자원봉사 자원 동원 캠페인사업, 전략 및 방법 등
- Taproot Foundation 의 프로보노 사업 지원

Ⅳ. 기대효과 및 활용방안

1. 연구수행 과정을 통한 기대 효과

○ 본 과제 수행을 통해 정부 및 제도와 자원봉사섹터의 관계, 민간 자원봉사 기구로서 본질적 정체성, 다양한 자원봉사 인프라 조직 간의 관계 등 한국 자원봉사계 전반에 걸친 문제들을 비추어 볼 수 있는 계기가 되었음.

○ 재능나눔 고도화 전략과제의 연계 수행을 통해,
조직의 비전과 사명 및 이를 달성하기 위한 전략기획의 중요성을 인식시키고,
전략기획과 연계된 사업기획의 중요성을 계획 차원 및 실제 사업을 통해 어떻게 효과적으로 전략기획의 목적을 달성할 수 있는가의 예를 제시할 수 있음.

2. 연구결과 활용을 통한 기대 효과

○ 전략기획 실행을 위한 한봉협 스스로의 기본 토대로써의 혁신에서 부터 사회적 제도 변화 요구에 이르는 실천전략으로 연결될 수 있음.
- 주무부처의 지원정책 및 법제도적 개선 요구를 위한 근거로 활용

○ 전문 자원봉사 활성화의 견인 역할로써 한봉협의 재능나눔 고도화 전략이 내용적으로 실행 가능하도록 구체적인 교육자료와 풍부한 콘텐츠를 활용할 수 있음.

제 2 부

재능나눔 사업의 고도화 전략

Ⅰ. 재능나눔 자원봉사의 이해
1. 재능나눔의 정의와 유사개념
2. 전문 자원봉사 등장의 배경
3. 전문 자원봉사의 알려진 성과

Ⅱ. 한국자원봉사협의회 재능나눔 사업의 진단
1. 재능나눔 사업 추진과정 및 내용 분석
2. 재능나눔 사업 추진 한봉협 내부 SWOC 분석
3. 재능나눔 사업 관련 외부 관계자 조사결과 분석

Ⅲ. 전문 자원봉사 프로젝트 관리전략
1. 비영리조직의 조직적 준비사항
2. 욕구와 문제의 확인
3. 프로젝트의 준비
4. 전문 자원봉사활동 자원의 발굴
5. 성공적 전문 자원봉사 프로젝트 계획
6. 전문 자원봉사 프로젝트 실행
7. 프로젝트 평가
8. 인정과 축하

Ⅳ. 미국의 재능나눔 사업 사례
1. Points of Lights의 “A Billon+Change”
2. Taproot Foundation 의 8가지 프로보노 모델
3. 시사점

Ⅴ. 한국자원봉사협의회 재능나눔 사업 고도화 전략 방안
1. 2010-2013 재능나눔 사업에 대한 종합 평가
2. 재능나눔 사업 고도화전략 방안 제안

1. 재능나눔 자원봉사의 이해

1. 재능나눔의 정의와 유사개념

1) 기술기반 자원봉사활동과 프로보노

(1) 기술기반 자원봉사활동 Skill-Based Volunteering(SBV)

기술기반 자원봉사는 자원봉사자들의 기술과, 숙련된 경험, 재능과 교육을 비영리섹터에서 필요로 하는 욕구와 연결하여 활용하는 것이다. 기술기반 자원봉사는 외부로부터 모든 유형의 지식과 숙련된 경험을 이용하여 비영리조직이 그들의 사명을 성공적으로 달성하기 위한 역량을 수립하고 유지하는데 도움을 준다(Hands on Network 홈페이지, Common Impact, 2010 ; The Allen Consulting Group, 2007).

개인 자원봉사자들은 그들의 특별한 숙련된 경험을 비영리기관에 제공할 수 있으며, 기업의 직원봉사자들은 비영리조직의 직원에 의해 개발되고 관리되는 구조화된 프로그램을 통해 특정한 프로젝트에 관여할 수 있다.

기술기반 자원봉사활동은 하나의 전략적 자원봉사라 할 수 있다. 이것이 일반 자원봉사에 비해 전략적이라고 하는 것은 전문자원봉사는 특정한 문제해결/욕구충족을 위해 마련된 그 프로젝트의 보다 높은 성과를 달성하기 위해, 이에 딱 맞는 적재의 기술과 지식을 가진 바로 그 사람을 적재의 시간에 연결한다는 것이다.

기업에 의해 제공될 수 있는 기술기반 자원봉사의 예로는(자료:2009 Committee Encouraging Corporate Philanthropy, Points of Light 면담시 제공) :

- 비영리조직 이사회에 행정적 봉사 및 조언을 제공
- 지역사회 주민을 위한 과세 혹은 비과세 등 세금과 관련된 조언을 제공
- 방과 후 프로그램으로 기술(technology) 관련 커리큘럼 설계
- 고등학생 대상 경영전략 경연대회 코치

Hands on Network에서 비영리조직 내부 직원들을 교육 훈련할 때 사용하는 자료에 의하면(www.handsonnetwork.org/files/ hon_sbv_pro_bono_internal_npo_stafftraining), 기술기반 자원봉사(Skill-Based Volunteering)를 다음과 같이 정의하고 있다.

과거에는 기술 기반 자원봉사(SBV)를 프로보노(Pro Bono) 서비스와 동일한 의미로 여겼다. 즉 대개의 경우 법률회사의 법률서비스나 기타 경영의 일반적 과정에서 고객에게 제공하

는 것과 동일한 정도의 전문적 서비스를 비용 없이 무료로 제공하는 것과 관련이 있었다.

그러나 최근의 기술 기반 자원봉사는 비영리 분야에 봉사하는데 있어 전문성(professional) 혹은 개인적 기술이나 재능을 활용하는 것으로 정의된다. 이는 봉사자의 현재 갖고 있는 기술을 활용하거나 새로운 기술을 더 개발하는데 사용할 수 있다.

<표 Ⅱ-1> 현금기부 - 일반 봉사활동 - 전문 봉사활동의 스펙트럼

재원 영역	일손 영역(Extra-Hands)		조직 인프라 및 리더십 영역	
재정지원	노력봉사 (Hands-on)	전문 자원봉사활동 (Skill-Based)		
		비핵심기술 봉사	위원회 봉사	프로보노 봉사
현금 보조금 현물 기부/후원 모금	놀이터 청소 무료급식 주거환경 개선	개인학습지도 문학 프로그램 과학대회 심판	위원회 배치 이사회 임원훈련	IT 지원 인적자원관리 자문 재무 회계 자문 경영전략 수립 홍보, 매체 전략

자료 : Taproot Foundation(2008) 및 Committee Encouraging Corporate Philanthropy(2009)

(2) 프로보노 Pro Bono

프로보노는 “무료로 일하는” “공익을 지향하는” 것의 의미로 전문자원봉사활동의 맥락에서는 매우 중요한 하위 유형에 해당한다, 프로보노는 특히 비영리조직에게 매우 높은 수준의 컨설팅 봉사를 제공해 주는 프로젝트로써 이해될 수 있으며, 프로보노 봉사는 조직 효율성과 효과성을 포함한 모든 조직 경영에서 핵심적으로 필요로 하는 비영리조직 내부 운영과 조직의 역량 및 인프라구조를 강화하는데 직접적으로 기여한다(Hands on Network 홈페이지, Common Impact, 2010).

간단히 정의하면 프로보노는 “비영리조직과 같은 공익을 위해 봉사하는 조직을 위해 비용을 기대하지 않고 제공하는 전문적 봉사활동” 으로 비현금적 혹은 현물적 기여라 할 수 있다.

프로보노 봉사활동은 기업 또는 직원이 사명감과 책임을 가지고 기초적인 직무지식이 아닌 그들의 공식적 직무기술서에 명시된 핵심적 기술과 동일한 전문적 기술을 봉사활동 프로젝트에 활용하는 것으로, 이에 해당하는 예로는(자료:2009 Committee Encouraging Corporate Philanthropy, Points of Light 면담시 제공) :

- 기업 인사팀이 비영리조직의 인적자원개발 체계 정비
- 기업의 재무팀이 비영리조직의 회계관리 시스템을 개발
- 자산개발팀이 비영리조직의 보안 및 사무실 공간 설계 돕기
- 홍보팀이 비영리조직의 연간보고서 개발 도움

지금까지의 전문 자원봉사활동과 관련된 개념은 일반적 자원봉사활동의 연속적인 스펙트럼 상에 존재하며, 일손을 제공하는 봉사와 구분되는 비핵심적인 기술을 필요로 하는 봉사활동에서 부터 높은 수준의 핵심 기술을 필요로 하는 전문적 지식과 기술을 가진 봉사자/기업/팀에 의해 제공되는 프로보노 활동을 포함하고 있다.

개념과 활동의 예를 통해 전문 자원봉사활동은 다음과 같은 측면을 보다 더 강조되고 있다고 분석될 수 있다:

▶ 전문적 지식과 기술을 필요로 하는 문제해결과 욕구 충족에 초점을 맞춘 '프로그램', '프로젝트' 에 기반하며,

▶ 이는 비영리조직의 조직역량 자체에서부터 비영리조직의 사업/프로그램에 걸쳐 개발될 수 있고,

▶ 기획된 프로그램에 필요한 기술과 경력과 지식을 갖춘 전문 자원봉사자/단체/기업/팀을 맞춤 모집, 역할부여, 기획된 기간내 활동 수행 및 평가와 인정의 과정을 거침.

▶ 전문 자원봉사활동은 ① 해당분야 전문직업 종사자로써 그 직업 기술을 활용하는 봉사활동을 수행하거나 ② 해당분야 전문직업에 종사하지는 않지만 특정 봉사활동에 필요한 전문적 지식과 기술을 활용하여 수행하는 봉사활동(non-core skills activity)이 해당될 수 있다.

이는 개념상으로는 노력의 제공, 일손의 제공과 같은 전통적 자원봉사활동과 다른 강조점을 갖는다 할 수 있다. 또한 자원봉사 관리 과정 측면에서는 자원봉사자 선 모집 후(혹은 자원봉사자가 찾아옴) 봉사자의 동기/욕구를 우선으로 하여 일감을 찾거나 배치하는 전통적 관리과정 단계와 달리, 자원봉사 프로그램/프로젝트를 먼저 개발하고 준비한 후 이에 필요한 적합한 기술을 가진 자원봉사자를 선별적으로 맞춤 모집하여 프로그램/프로젝트가 완료될 때까지 관리하는 전략적 관리과정을 강조하는 것으로 이해될 수 있다.

2) 재능나눔의 개념

2010년 한국자원봉사협의회의 "재능을 나눕시다" 캠페인을 시작으로 등장한 '재능나눔' 용어에 대해 정확히 이 용어가 내포하고 있는 내용상의 의미를 이해하는 것이 중요하다.

그런데, 최근 2-3년 사이 한봉협 자체 자료를 비롯하여 한봉협 및 서울시의 지원을 통해 이루어진 재능나눔 관련 연구보고서를 살펴보면 사용되는 용어는 물론 내용상의 의미에도 차이가 있음을 발견할 수 있다.

우선, 2010년 본 사업이 시작된 첫해의 용어는 '캠페인'으로써의 '재능을 나눕시다' 자체를 사용하고 있으며, '재능을 나눕시다' 캠페인은 봉사자와 수혜자의 요구(needs)를 고려하여 맞

춤형으로 진행되는 새로운 차원의 자원봉사운동으로 자신의 재능과 지식.기술로 나눔을 실천하는 새로운 자원봉사운동(송민경 외, 2010. 한국자원봉사포럼)으로 정의하고 있다. 본 개념정의는 한봉협의 재능나눔 사업의 정의와 동일한 맥락에서 '재능, 지식, 기술을 중심으로한 맞춤형 새로운 자원봉사운동'이라는 캠페인으로써의 의미를 보다 더 강조한 것으로 이해된다. 그러나 이 당시는 반드시 '전문' 자원봉사라는 용어를 직접 사용하지 않았으며, 전문 자원봉사 특징을 가시적으로 들어내지는 않았다.

한편, 2011년 이루어진 연구에서는 '재능 기부' 라는 용어를 사용하였으며, 자원봉사를 기부행위의 일환으로써 재능기부라는 개념이 성립되고, 하위개념으로써의 재능 기부는 시간과 재능, 기술을 나누는 자원봉사로 설명하고 있다(이성철 외, 2011. 학교를 사랑하는 학부모 모임). 이러한 개념상의 의미는 '재능 기부'를 '기부행위'의 하위 유형으로써 '자원봉사'로 접근한 것으로, 결국 자원봉사 자체를 지칭하게 되어 이 역시 전통적 자원봉사활동의 정의와 크게 다른 차이를 발견하기 어렵다.

최상명 외(서울특별시, 2012)의 연구에서는 '재능 기부' 용어를 '전문자원봉사'(professional volunteering) 와 동일한 용어와 개념으로 사용하고 있다. 앞서 두 연구와의 차이는 전문 자원봉사로써의 재능기부를 전통적 자원봉사활동의 한 유형으로써 접근하였다는 점이다. 이 연구에서의 전문봉사활동은 다음과 같이 설명되고 있다:

- 봉사활동 수행에 특별히 필요한 재능에 기초한 자원봉사
- 전문가의 직업 분류에 기초한 재능기부
- 자원봉사활동 경력에 기초한 재능기부
- 봉사활동 영역에서의 선경험자의 경력에 기초한 재능기부
- 전문단체, 직능단체 등에 의한 재능기부
- 직업별 전문자원봉사활동으로써 기업봉사 및 프로보노 봉사

이와 같이 '재능나눔'과 관련된 용어상 및 개념상의 혼재는 캠페인의 '슬로건'으로써 본 명칭에 대한 한봉협의 '재능나눔' 에 대한 정의에서부터 시작된 것으로 보인다. 한봉협의 교육자료(한봉협, 2010, 2013. 내부자료)에 따르면 '재능나눔' 이란 '자신의 재능과 기술, 특기로 나눔을 실천하는 기부의 새로운 형태'로 정의하면서 여기에는 노블레스 오블리주, 프로보노 운동을 포함하는 것으로 접근하고 있다.

한국의 자원봉사활동 흐름 속에서 사업으로써 '재능나눔' 활동을 촉진 혹은 고도화하고자 한다면 크게 다음과 같은 두 가지 측면에서 본 개념이 의미하는 초점을 보다 더 분명하고 명확히 차별화 할 필요가 있다.

▶ 전반적인 자원봉사활동의 촉진? vs 전문적 자원봉사활동의 촉진?

이는 현재 한국의 자원봉사활동의 변화 흐름 속에서 찾아야 할 선도적인 방향을 잡아나가는 과정에서 명확히 할 필요가 있다. 즉, 우리나라에서 보다 많은 일반적인 자원봉사활동 참여가 더 필요하며 한봉협이 이를 선도해야 하는가? 혹은 더 이상 자원봉사자 참여율 등 숫자 게임이 아닌 보다 질적인 성과를 지향하는 전략적 봉사활동을 선도해야 하는가?

한국적 자원봉사 현황에서 사실 이 두 가지의 과제 모두 중요하게 가지고 가야할 문제라 진단할 수 있다. 이러한 환경에서 한국자원봉사협의회의 조직적 위상에 부합하는 정도와, 한봉협에 기대하는 주요 역할의 맥락 속에서, 어떤 의미에서의 개념을 강조하고 사업의 방향을 잡아나갈 것인가는 두 가지의 도전 과제를 해결할 수 있는 전략적 접근법으로써 선택할 수 있다고 판단된다.

우선 큰 틀에서의 자원봉사 활동 내에서 '재능'을 무엇으로 볼 것인지, 즉 일반적 손길 도움과 같은 시간제공을 포함하는지, 전문적 기술과 지식과 경력을 의미하는 것인지를 명확히 함으로써 출발이 가능할 것이다.

▶ 현금성 기부를 포함? 전문적 봉사활동 시간의 가치 극대화?

미국, 영국, 캐나다 등 해외에서 skill based volunteering, pro bono 등 전문적 봉사활동의 가치와 필요성을 강조하는 이유 중 하나는 직접적 현금기부가 아니더라도 공급자 수혜자 모두 매우 높은 가치의 전문적 기술과 지식을 통해 이에 상응하는 현금 가치를 얻을 수 있다는 점에서 이다.

재능나눔활동을 기부의 새로운 형태로 보는 현재의 개념이 '시간의 제공'과 '현금의 제공' 모두를 포함하는 것인지, 아니면 전문적 봉사활동을 통한 현금성 가치를 극대화 하고자 하는 것인지를 명확히 하는 것은 본 사업 내용의 중점을 훨씬 더 효과적으로 하게 할 것이다.

참고. Points of light 기업담당자와의 면담 내용
Q. skill based 봉사활동에 개념상 혹은 실제상 기부를 포함하는가?
A. 반드시 그렇지 않으며 그럴 필요가 없다. Points of Lights 도 기업으로부터 기부를 받지만, 우리 기관의 skill based volunteering 은 보다 많은 기업들이 좀 더 자원봉사활동에 참여하도록 하게 만드는 것이다. 그러한 전문 자원봉사활동의 시간 가치($)는 일반적인 도움의 손길에 대한 시간 가치보다 훨씬 더 높은 가치를 부여한다.

▶ 위의 두 가지 큰 측면에서의 명확한 개념화는 '재능나눔' 이라는 용어(단어)의 모호성에서 제기되는 문제를 해소할 수 있으며, 본 사업의 비전과 가치, 사업의 목표와 사업 대상 및 내용을 명확히 구체화 하는데 매우 유용할 것이다.

우선 본 연구에서는 재능나눔을 전문적 자원봉사에 보다 가까운 개념으로 접근하고자 하며, 이하 본 장의 다음 부분에서는 전문 자원봉사가 강조되게 된 배경, 전문 자원봉사의 가치와 혜택을 설명하고자 한다.

2. 전문 자원봉사 등장의 배경

1) 자원봉사자의 인구사회학적 특성의 변화

베이비 부머 세대의 증가, X & Y 세대, 다문화사회 진전 등 사회구조의 변화와 함께 자원봉사활동에 참여하는 봉사자들의 특성 또한 변하고 있다. 다양한 세대와 동년배집단(cohort) 조사 자료를 통해 최근 다음과 같은 6가지의 보편적인 자원봉사자 특성이 발견된다(Maranta and Sladowski, 2010).

- ▶ 전문적 배경을 가진 **고학력**
- ▶ 경력, 가족, 사회생활이 매우 잘 짜여진 **목표 지향성**
- ▶ 거주지, 학교, 직장과 관련한 **이사와 이동성**
- ▶ **기계적인 기술**과 사회 관계망에 편안하고 쉽게 참여
- ▶ **개인주의**와 자율성에 대한 강한 욕구
- ▶ 많은 공동체와 연계된 **다중의 이해관계와 정체성**

과거의 전통적인 자원봉사자들이 열정과 가능성에 더 초점을 두었다면, 현재의 자원봉사자들은 특정한 분야의 기술이나 훈련에 더 중점을 두며 자원봉사에 참여할 수 있는 더 의미있는 방법을 찾는다는 것도 주요 특성이라 할 수 있다.

2) 비영리조직 및 자원섹터의 성격 변화

재원의 변화, 사회적 정당성에 대한 기대의 변화 등 외부의 제도적 환경 변화에 의한 비영리 자원섹터 자체의 성격에도 변화를 발견할 수 있다. 이에는,

- ▶ 장기적 안정적 재원의 출처는 사라지고, 단기적, 프로젝트/사업에 기반한 재원이 보다 보편적이게 됨
- ▶ 성과에 대한 강조, 성과 측정, 결과 지향적인 관리의 강조
- ▶ 위험관리와 책임성에 초점

▶ face book, twitter 등 SNS의 발달로 인한 사회적 이슈의 발견이 용이해짐
▶ 고용시장에서 비영리섹터 규모의 빠른 증가
▶ 비영리조직에서 근무하는 젊은 직원들의 높은 이직율과 리더십 확보의 어려움으로 비영리 조직 거버넌스 운영의 문제 겪음

3) 자원봉사의 전략적 관리 접근의 중요성

▶ 전문적 자원봉사자/자원 관리의 진화로 보다 조직적이며 체계적으로 자원봉사자를 인적자원으로써 관리할 수 있는 역량 증가
▶ 전문적인 자원봉사자의 재능과 기술이 절대적으로 필요하나 봉사활동 중단하는 경우 많으며, 이는 기관장을 비롯하여 자원봉사자 재능에 대한 전략적 관리 및 관심의 부족이 주요 원인으로 지적됨.

※ 일반적 노력 봉사활동을 했던 자원봉사자 중 다음 해에 봉사활동을 지속하는 경우는 53%, 이에 비해 전문적인 활동 수행했던 봉사자는 74%가 지속 봉사(CNCS, Volunteer Supplement to the Current Population Survey, 2005-2007)

▶ 오랜 기간의 자원봉사활동을 통해 숙련된 봉사자는 신규 자원봉사자 모집, 후원자 개발 등 직원에 준하는 전문적 봉사활동이 가능해짐

4) 기업의 사회적 책임 및 프로보노 활동 증가

1970년대 기업섹터의 공익성을 가져온 운동으로써 기업의 사회적 책임(Corporate social responsibility)이 등장하였다. 기업의 사회적 책임은 직원 자원봉사활동을 포함하였고, 특히 1980년대 법률회사들이 비영리섹터에 전문적 법률 서비스를 제공하는 프로보노 프로젝트를 시작하면서, 기업, 회사, 전문직의 핵심기술을 그대로 활용하는 전문 자원봉사가 등장하였다.

기업 직원의 자원봉사는 단순한 이타성만을 동기로 하지는 않는다. 회사는 직원들이 비영리섹터의 봉사활동에 참여함으로써 문제해결능력과 창의성을 증진하고, 리더십과 의사소통능력을 향상시킬 뿐 아니라 중요한 경영기술을 수립하는데 효과적인 방법임을 확인하였다.

또한 기업의 좋은 이미지를 지속적으로 더 강화할 수 있는 방법을 찾기 위해 그들의 인적자원을 지역사회에 투입함으로써 사회적 책임을 다하는 사명을 보여주고자 한다.

기업 스스로도 일반적 자선활동 차원에서의 비영리섹터에 대한 도움을 제공하는 차원을 넘어서 기업과 직원, 비영리조직과 지역사회 참여를 통한 사회문제 해결이라는 동시적 목표를 지향하며 보다 높은 성과 기반의 전략적 봉사활동, 전문봉사, 프로보노 활동에 이미 참여하고 있다.

5) 비영리조직의 프로보노 전문 자원봉사에 대한 욕구 증가

2012년 Capital One 이 전문 조사기관에 의뢰하여 미국 전역에 걸친 비영리조직을 대상으로 프로보노 등 전문 자원봉사에 대한 의향과 준비정도를 평가하기 위해 설문조사를 실시하였다. 1,348명이 응답하였으며, 이 중 75%는 기관에서 프로보노나 전문 자원봉사자를 활용하고 있었으나, 나머지 25%는 그렇지 못하다는 결과가 제시되었다. 전문 자원봉사서비스를 활용하지 않는다는 25%의 응답자 중에서 1/4은 프로보노나 전문 자원봉사가 무엇인지조차 알지 못했으며, 47.1%는 어떤 방식으로 어떻게 전문 자원봉사에 접근하는지 모르기 때문에 기관에서 활용하지 못한다고 응답하였다. 8% 정도만이 프로보노 서비스가 필요 없거나 원하지 않는다고 응답하였다.

프로보노 서비스 혹은 전문 자원봉사자를 활용하는 기관 중 기업을 파트너로 하는 곳은 9%였으며, 중간 매개 기관을 활용하는 경우가 17%, 직원 개인의 네트워크 활용이 20%, 기관 임원들이 접촉하는 경우가 18%였다.

또한 이들 비영리기관들에 기업의 프로보노 서비스가 제공되는 시간 중 실제 도움이 되는 시간은 얼마 정도인지를 조사한 결과, 모든 봉사활동 시간이 도움이 된다가 39.1%, 대부분의 활동시간이 도움이 된다. 39.1%로 크게 도움이 되는 것으로 인식하였다. 그러나 봉사활동시간 중 실제 절반 정도 이하만이 도움이 된다고 인식한 나머지 14.2%는 자원봉사자들이 해당 기관이나 봉사활동 대상 영역의 욕구에 대한 지식이 부족, 기관 직원의 시간 투입이 너무 많이 요구됨, 봉사서비스 제공에 실망, 프로젝트 완료까지 너무 오래 걸려 등의 이유들을 불만족의 원인으로 제시하였다.

이 조사에서 비영리기관이 전문 자원봉사이건 전통적 자원봉사이건 자원봉사로부터 도움을 받고자 하는 욕구는 전체 66.7%가 **기관의 인프라 개선을 위한** 전문적 서비스 제공에 프로보노 서비스나 자원봉사자들이 직접적인 경영기술을 활용하는 것을 원했다.

한편, 일반적인 기술을 활용하여 **지역사회에 직접 서비스를 제공**하는 전문 자원봉사 도움을 원하는 것은 17% 정도였으며, 식사보조, 건물 색칠, 해안가 청소 등 전통적인 일손 제공형 자원봉사를 원하는 경우는 15.7%에 불과했다.

3. 전문 자원봉사의 알려진 성과

전문 자원봉사활동의 시간 가치는 일반적 도움의 손길 제공에 대한 가치 보다 더 높은 현금적 가치로 환산된다. 미국 기업사회공헌촉진위원회(Committee Encouraging Corporate Philanthropy, 2009)에 따르면 기업의 프로보노 활동에 대한 시간당 금전적 가치를 기술영역과 봉사자의 직급 수준에 따라 차등화 하여 제시하고 있다.

<표 Ⅱ-2> 프로보노 활동 시간의 공정시장가액(Fair Market Value)

직원 기술 영역	직원급	중간간부급	임원급
① 마케팅, 광고홍보, 대중 관계	$80	$100	$150
② 회계, 재무적 서비스	$90	$135	$200
③ 건축, 엔지니어링, 건설	$75	$100	$145
④ 전략 컨설팅, 조직설계, 인적자원, IT 서비스	$100	$150	$225
위 서비스들의 대략적 평균 가치	**$85**	**$120**	**$180**
⑤ 법률, 의료 서비스	$200	$250	$320

자료: Committee Encouraging Corporate Philanthropy(2009)[1],

한편, 비영리조직이 전문 재능기반 자원봉사활동을 통해 얻을 수 있는 부가적인 혜택을 투입 비용과 결과적 혜택으로 환산했을 때, 전통적인 전문적 자원봉사활동 관리에 투입되는 직원의 비용(시간, 에너지 등)에 비해 실제 기관이 얻게 되는 혜택이 적은 반면, 전문 재능기반 자원봉사활동 관리에 투입하는 비용에 비해 얻게 되는 혜택은 더 크게 됨으로써 자원봉사 가치 차이(closing the volunteer value gap)를 좁힌다는 것이다(The Allen Consulting Group,2007).

전문 자원봉사를 통해 얻을 수 있는 혜택은 서비스를 받는 비영리조직으로부터의 높은 성과를 통해 확인할 수 있을 뿐 아니라, 봉사서비스를 제공하는 개인 차원에서의 자원봉사자와 기업차원에서도 확인할 수 있다. 미국 등 해외에서 보고된 전문 자원봉사활동의 혜택을 정리하면 다음과 같다.

1) 비영리조직에 주는 혜택

자원봉사자와 함께 일하는 비영리조직이 보다 많은 자원봉사자들을 이끌어 들이기 위해 우리가 이렇게 많은 심각한 문제들을 해결하고 있다는 것을 단지 '보여주는 것'만으로는 더 이상 충분하지 않다. 기관의 사명과 목적에 관심을 가지도록 설득해야 할 뿐 아니라 실제 자원봉사자들을 충분한 의미와 생산성이 높은 방법에 끌어들여야 한다.

1) 2013.8.13. Points of Light 기업담당자 제공. Points of light 면담시 일반적으로는 전통적 자원봉사활동 시간의 금전적 가치는 $25, 전문적 자원봉사활동 시간은 시간당 $150-400 의 가치를 부여한다고 함.

비영리조직은 전문자원봉사를 통해 조직의 비전과 전략의 개발, 새로운 프로그램 개발, 직원 훈련과 같은 프로젝트를 비용을 들이지 않고 할 수 있다.
비영리조직이 대기업 임원이나 회장을 고용할 수는 없지만 그들을 기관의 자원봉사자로써 연결함으로써 비영리조직 운영에 혁신적인 도움을 받을 수 있다는 것이다(CNCS & Hands on Network, 2010).

전문 자원봉사활동의 비영리조직에 대한 기여는 다음과 같다(Benefits and Challenges of Initiating a Skill-based Volunteer Strategy, Marata and Sladowski, 2010).

- 비영리조직의 역량 증진 - 기관의 유급직원은 기관 사명과 연결된 핵심 서비스제공과 의무적인 업무 수행에 전념할 수 있으며, 단편적이거나 프로젝트 중심의 자원봉사자는 특정한 욕구나 목적에 부응하는 활동 수행
- 전문화된 기술의 제공 - 기존의 자원봉사자에 의해 제시되지 않았던 매우 특수한 전문적 지식과 기술 및 경험을 제공
- 장기적 역량 강화 - 이러한 전문 자원봉사자들은 그들의 지식과 기술 혹은 숙련을 기관 직원들의 수준에 맞게 기관에 전수하게 됨으로써 장기적으로 기관의 역량을 강화
- 자원봉사자의 확보 증가 - 이들 자원봉사자 중 지속적으로 기관에 관여함으로써 보다 많은 수의 강력한 자원봉사자 토대를 이끌 것이며 가치 있는 경험을 가져올 것임.
- 가시성 향상 - 전문 자원봉사자들은 기관의 봉사활동을 통해 얻은 긍정적 경험을 지역사회 내 다른 네트워크들과 공유함으로써 봉사활동 이상의 홍보적 역할 가능함. 몇몇 안되는 조직들만 할 수 있는 비영리조직의 마케팅이 될 수 있음.
- 비영리조직 사명의 전달 - 전문 자원봉사자들은 제한된 시간 내에서 기관의 사명과 관련된 프로젝트를 수행할 수 있음
- 성과의 증진 - 기존의 같은 방식으로 수행된 조직운영과 사업에 대해 전문 자원봉사자의 새로운 사고, 새로운 아이디어로 기관에 대한 의미 있는 성과를 확장시킬 수 있음.

반면, 전문 자원봉사 프로그램 및 전문 자원봉사자의 참여로 인해 야기될 수 있는 문제는, 첫째, 자원봉사자와 해당 프로젝트 혹은 맡은 봉사역할, 기관의 기대들이 서로 잘 맞지 않았을 경우 프로젝트의 포기나 기관에 혼란을 야기할 수 있으며, 자원봉사자에게 투입했던 기관의 손실, 대중적 이미지가 부정적으로 되는 등 문제가 발생할 수 있다.

둘째, 단기적 전문 자원봉사 프로그램의 경우에도 자원봉사자 모집과 유지, 오리엔테이션과 훈련 등에 더 많은 기관의 자원이 요구되며,

셋째, 특히 전문 자원봉사 프로그램 및 자원봉사자를 관리할 수 있는 직원의 필요가 증가하고, 직원에게 보다 많은 헌신과 에너지 및 시간이 요구된다.

넷째, 단기, 전문 자원봉사자들이 기관에서 오래 동안 봉사해온 일반 자원봉사자들과 통합되는데 어려움이 있을 수 있다.

2) 기업에 주는 혜택

Korngold(2005)는 기업이 비영리조직에게 관여하게 되는 주요한 동기로 6개의 요인을 제시하였는데; 직원의 리더십 개발, 팀워크 형성 촉진, 다양성에 대한 존중 증진, 회사에 대한 충성심과 공동체 의식 고취, 가시성과 선의(good will)의 형성, 경제발전 증진이며, 이는 기업이 직원 자원봉사 프로그램 및 사회공헌활동을 통해 결국 얻게 되는 혜택과 관련이 있다.

이에 덧붙여 전문 자원봉사 프로그램은 젊은 세대를 중심으로 기업의 지역사회 참여에 대한 관심이 높아짐에 따라 회사로 하여금 우수한 신입 직원들을 채용하고 유지하는데 도움이 된다는 것이다(CNCS & Hands on Network, 2010; The Allen Consulting Group,2007). 또한 전문 봉사활동을 통해 회사와는 다른 환경 및 영역에 대한 새로운 시각과 비영리조직이 놓인 제한된 자원과 한계 속에서 문제해결을 위한 창의력을 자극시킬 수 있다.

우수한 기업의 시민성이 성공적인 경영과 프로보노 및 전문 자원봉사의 핵심 요소로써 인식되고 있으며, 이는 기업의 사회적 책임성에 대한 평판을 높일 수 있는 효과적인 방법이기도 하다.

3) 자원봉사자에게 주는 혜택

전문 재능기반 자원봉사자는 개인의 전문적 기술이나 재능을 지역사회를 위해 활용하고자 하는 개인들에게도 열려있다. 젊은 층이나 다른 분야로의 직업 이전을 생각하는 사람에게 전문 재능기반 자원봉사는 네트워크와 새로운 재능의 개발, 비영리조직 직원과의 관계 형성 등의 기회를 제공할 수 있다.

또한 직업이 있는 사람들에게는 일상적 업무환경으로부터의 새로운 환기와 창의적 변화를 제공하고, 전문 재능기반 자원봉사를 통해 의사결정 기술, 리더십, 의사소통, 조직적 기술 등을 향상시키게 되어 직장 내에서도 경력 개발에 도움을 받을 수 있다.

전문적 기술, 지식, 재능, 숙련된 경험 등을 가진 개인은 자신이 비영리조직에게 제공할 수 있는 구체적인 것이 무엇인지를 알고, 이러한 재능을 필요로 하는 조직들 가운데 자신에게 가장 중요하다고 생각하는 기관을 선택한 후 그 기관의 사명을 도울 수 있는 방법을 찾는다. 봉사활동이 시작되기 전 개인의 기대와 자신이 하고자 하는 봉사활동의 목적을 설정한다.

자원봉사자 개인은 혼자 뿐 아니라 지역사회 내 유사한 전문인, 혹은 관심 있는 이들을 모아 팀을 구성하여 스스로 운영하는 전문 재능기반 자원봉사 프로젝트를 운영할 수 있을 것이다.

II. 한국자원봉사협의회 재능나눔 사업의 진단

1. 재능나눔 사업 추진과정 및 내용 분석

1) 사업배경과 그간의 과정

(1) 사업추진 배경과 비전

2010년 한국자원봉사협의회의 주관으로 추진되기 시작한 재능나눔 사업은 '재능을 나눕시다' 캠페인으로부터 출발하였다. 단순한 홍보만을 목적으로 한 형식적 캠페인의 성격이 아닌 실질적 사업체계와 사업내용 및 성과를 지향한 전국적 규모의 프로젝트였다 할 수 있다. 한봉협의 자료에 의하면 본 사업을 추진한 배경은 자원봉사라는 용어를 대체한 보다 친근한 슬로건을 내세워 '누구나 자신이 가지고 있는 것을 쉽게 나눌 수 있는 방법을 알리기 위한 것'임을 알 수 있다.

※ [재능을 나눕시다] 캠페인 배경

자원봉사 통계를 보면, 우리나라 성인남녀 인구 중 봉사에 참여하는 사람들의 비율은 평균 20%라고 한다. 이렇게 참여하는 인구수가 적은 이유는 '어떻게 해야하는지 모르겠다', '현재는 여유가 없다'라는 것이다. 대부분의 사람들은 '자원봉사'라고 하면 조금은 어렵게 여기고 자신에게 무언가 갖춰졌을 때 할 수 있는 것이라고 생각하고 시작하지 못하고 있다.

재능나눔 캠페인은 자원봉사활동이 현재 '내가 가지고 있는 것', 아주 조그마한 재능이나 지식, 경험이라도 누군가에게는 유용하게 쓰이며 도움을 줄 수 있다는 것을 알리고자 한다.

자료 : 한국자원봉사협의회. 2012. '재능을 나눔시다' 캠페인 내부자료.

어떠한 공식적인 자료에서도 명시적인 재능나눔 사업의 '비전'을 발견하기는 어려웠으나, 여러 자료에 걸쳐 제시되는 내용을 분석해 보았을 때, 본 '재능을 나눕시다 캠페인'이 지향하고자 한 비전은 '사회통합을 위해 봉사와 나눔 문화를 확산하고 정착시키자' 는 것으로 이해된다(한봉협, 2012. 내부자료).

(2) 사업의 목적과 전략 - 시기별 특징과 변화 내용

이러한 배경에서 시작된 재능나눔 사업은 사업 추진의 형태에 따라 크게 2개의 시기로 구분될 수 있었다.

첫 번째 시기인 2010-2011년은 직접사업 추진 시기; 한봉협의 재능나눔 전담 조직(봉사와 나눔 운동본부)을 추진주체로, 5개 분야별 프로젝트 중심의, 재능나눔 봉사자, 단체 등의 모집과 재능나눔 활동을 필요로 하는 수요처의 모집 및 연계.

두 번째 시기인 2012년-2013년 현재까지는 재능나눔 프로그램 수행단체 공모 및 지원을 통한 간접사업 추진 시기; 한봉협 재능나눔 사업 기획단 조직을 추진주체로, 5개 분야별 프로젝트의 프로그램 수행단체 공모 선정을 통한 예산지원 및 컨설팅.

두 시기에 따라 본 사업의 목적에도 변화가 발견되었으며, 그 내용은 다음과 같이 정리될 수 있었다.

<표 Ⅱ-3> 재능나눔 사업의 목적

1기: 2010-2011	2기: 2012-2013
• 남녀노소,사회지도층과 일반인 등 다양한 계층의 사람들의 재능 자원봉사로 연결 • 재능나눔 봉사자의 조직화 통한 다양한 형태의 전문봉사활동 생성 • 자원봉사의 질적 성숙(2010) • 자원봉사에 대한 관심 고조 및 확대(2010)	• 재능나눔 활동 확산 및 전문자원봉사자 양성 계기 마련 • 공모단체간 프로그램 공유 및 재능나눔 활동 질적 성장 도모 • 전문화된 재능나눔 활동 육성 및 지원 체계 구축 • 자원봉사활동에 대한 역량강화 시스템 정립 및 사후관리 방안 제시

또한 공식적이며 명시적으로 재능나눔 사업의 추진 전략에 대한 표현이 나타나 있지는 않으나, 한봉협 내부 자료상에 제시된 추진 방법상의 방향 등을 검토함으로써 다음과 같이 추진 전략상의 내용 변화를 발견할 수 있었다.

<표 Ⅱ-4> 재능나눔 사업 주요 추진 전략

1기: 2010-2011	2기: 2012-2013
• 언론사 등 주요 파트너 단체와의 공동 협력 역할 분담 • 거점 협력단체 선정, 지역사회 단위 네트워크 형성 및 재능나눔 연계 추진 • 지역사회 재능나눔 활동단체 발굴 지원 ** 2011.전문자원봉사 활성화사업(SK 지정기탁)*	• 공모지원사업 통한 단체 지원 • 전문지원단 운영 통한 역량강화 교육 및 컨설팅 • 성과관리체계 마련 • 사업 주관단체 통한 사업실행 (*은퇴자 재능나눔-한국자원봉사문화)

위의 사업 목적과 주요 추진전략의 변화에서 나타난 특징을 정리하면, 사업 초기 재능나눔 자원 발굴을 통한 전국적인 자원봉사 참여확대에 대한 우선 관심에서 점차 전문 자원봉사 프로그램을 지원하는 방향으로 전개되고 있다 할 수 있다. 사업 규모와 범위는 축소된 반면, 사업의 초점은 구체화된 특성이라 할 수 있겠다.

2) 추진체계와 방법

(1) 추진주체 및 후원기관, 협력기관

본 사업은 한국자원봉사협의회를 사업 주관 및 실행 주체로 하고 있으나, 한봉협 내 전담 조직, 후원기관, 사업 참여 기관 등에 있어서는 사업 년도에 따라 변화를 보이고 있다.

<표 Ⅱ-5> 재능나눔 사업 추진주체, 후원 및 협력기관

구 분	2010	2011
주최	한봉협 • 조선일보 • 공동모금회	한봉협 • 조선일보
주관	봉사와나눔 운동본부(한봉협)	재능나눔운동본부(한봉협)
후원	행정안전부,보건복지부,여성가족부, 문화체육관광부,SK텔레콤	행정안전부 • SK 텔레콤
협력기관	216개 단체	-

구 분	2012	2013
주최	재능나눔사업 기획단(한봉협)	재능나눔사업 기획단(한봉협) * 은퇴자 재능나눔-한국자원봉사문화
자문	-	전문가 지원단
후원	행정안전부	안전행정부
협력기관	공모사업 10개 단체	컨설팅 사업 7개 단체

(2) 실행체계 및 역할

2010년도 '재능을 나눕시다' 캠페인 사업에 참여한 3개의 공동주최 기관은 '기획 및 재능나눔 발굴 연계', '모금 지원', '언론 홍보'를 각 주최 기관의 핵심 역할로 하여 실행하였다. 이 실행체계는 2011년도 사회복지공동모금회가 공동주최 기관으로 참여하지 않는 상태에서 한봉협과 조선일보의 공동 역할 분담으로 지속되었다.

<표 Ⅱ-6> 제1기 재능나눔 사업 공동주최 기관의 역할

한국자원봉사협의회	조선일보	사회복지공동모금회
○ 캠페인 기획 및 홈페이지 운영 ○ 전반적인 기사자료 제공 ○ 봉사자.봉사처 접수→심의 / 협력기관 연계 또는 직접 연계 ○ 봉사활동 프로그램 발굴, 기획 ○ 인정보상 / 활동지원 ○ 회원단체 및 협력기관 등에 프로그램 정보제공	○ 캠페인 보도 - 자원봉사자 접수, 자원봉사 요청 사례 접수 등 안내 ○ 자원봉사 활동 기사화를 통한 범국민 홍보	○ 모금활동 지원 ○ 캠페인 기사자료 지원 (*2010년에만 해당)

또한 캠페인의 협력단체로는 광역 및 기초 자원봉사센터, 복지재단 및 복지관, 사회복지시설, 자원봉사단체, 기업, 공공기관, 직능단체 등이 참여하고 있으며, 자원봉사 참여와 기부자 발굴 및 수혜자 연계 등의 역할을 담당하고 있다. 각 협력단체 및 기관의 역할을 정리하면 다음과 같다.

<표 Ⅱ-7> 협력단체 및 기관 역할

광역 및 기초 자원봉사센터	복지재단 및 복지관, 사회복지시설	자원봉사단체	기업, 공공기관, 직능단체
○ 캠페인 신청자· 봉사처 직접연결 ○ 연계·봉사활동사례 운동본부에 제공 ○ 캠페인 관련 이벤트 개최 ○ 홍보 사례 및 봉사자 발굴 ○ 자원봉사자 관리	○ 캠페인 신청자· 봉사처 직접연결 ○ 연계·봉사활동사례 운동본부에 제공 ○ 캠페인 관련 이벤트 개최 ○ 홍보 사례 및 봉사자 발굴 ○ 자원봉사자 관리 ○ 기부받기 신청자(개인) 관리	○ 재능나눔 봉사활동 참여 (자체 프로그램 활용 및 공동 프로그램 개발) ○ 홍보사례, 봉사자 발굴 ○ 재능나눔 봉사자 연계 ○ 자원봉사자 관리	○재능나눔 봉사활동참여 ○캠페인 이벤트 공동개발 및 진행 ○홍보사례, 봉사자 발굴 ○ 캠페인 후원

출처: 송민경 외. 2010. 지속가능한 재능나눔운동의 발전모형 연구. 한국자원봉사포럼. p.22

3) 재능나눔 사업 하위 프로젝트 추진내용 및 방법

2010년과 2011년 재능나눔 캠페인 사업은 5개 하위 재능나눔 프로젝트를 중심으로, 해당 재능을 가진 개인이나 회사, 단체, 기관, 팀 등과 이러한 재능봉사를 필요로 하는 수요처를 동시에 신청 받아 이를 연계해 주는 방식이었다. 재능나눔 신청모집을 위한 홍보와 활동 후 사례에 대한 홍보 등 홍보방식이 주된 캠페인 방식이라 할 수 있다. 또한 신청자와 수요처를 연계하는 방법으로 재능나눔 홈페이지를 운영하였다. 구체적인 한봉협의 주된 역할은 전체적인 사업기획과 홍보, 재능나눔 봉사자와 수요처의 연계, 주요 재능나눔 단체, 기관 등과의 협

정 체결, 개인 홍보대사 위촉 등이라 할 수 있다. 재능나눔 사업에 참가할 수 있는 재능봉사자는 해당 프로젝트를 수행할 수 있는 재능을 가진 모든 국민이 대상이며, 수요처 역시 이를 필요로 하는 불특정 다수였다.

그러나, 2012년부터 이러한 재능나눔 사업 방식에 큰 변화가 나타났고, 전국적 규모의 불특정 다수 국민을 대상으로 한 사업은 5개 프로젝트 분야별 재능나눔 봉사프로그램을 추진하고자 하는 '단체' 의 공모를 통한 선정과 이에 대한 '예산지원방식'으로 변화되었다. 이어 2013년에는 2012년 지원단체를 대상으로 이 단체의 역량강화를 위한 컨설팅사업과 새로운 사업으로 기업 은퇴자 대상 재능나눔 교육 프로젝트를 기획하였다. 여기서, 한봉협의 역할은 예산지원 및 컨설팅 교육, 사업 위임과 사후관리 기능으로 변화되었다 할 수 있다.

5개 하위 프로젝트 분야별 활동을 보면, 당초 재능나눔 캠페인을 일반 자원봉사활동을 특정된 분야에 초점을 맞추어 재능나눔 자원과 수요처를 발굴 연계한 것으로 보았을 경우, 단순한 일손 도움에서 직업기술 및 전문기술에 이르는 모든 자원봉사의 스펙트럼에 놓여있다고 볼 수 있다. 그러나, 2012년부터 변화된 사업전략으로써 '전문 자원봉사'의 시각으로 볼 경우 경우 '아름다운 마음'을 주요 재능(?)으로 한 '마더 테레사' 프로젝트는 엄밀한 의미에서 전문 자원봉사 영역으로 보기는 어렵다고 판단된다.

<표 Ⅱ-8> 재능나눔 사업 단위 프로젝트 내용 및 사업 대상

프로젝트명	주요 재능	활동영역/활동내용	참가대상 (지원단체)	
			1기	2기
오드리 햅번	문화,예술	• 예술,문화,환경 / • 공연, 관람기회,사진 영상촬영	• 봉사자:재능과 지식 나눌 수 있는 사람 누구나(개인,단체,회사,기관 등) • 수요처; 해당분야 봉사서비스 필요한 곳	• 2012:해당분야 재능나눔 활동 프로그램 시행 10개 단체 • 2013;2012 공모 선정 단체 중 7개 단체(컨설팅)
슈바이처	의료기술	• 의료 • 의료활동 및 보조, 대체의학		
마더 테레사	아름다운 마음	• 사회복지시설 • 시설봉사, 물품 및 후원		
키다리아저씨	교육,상담	• 결연, 멘토, 상담, 교육 • 1:!결연, 장학금, 교육기회, 심리상담 등		
헤라클레스	직업 기술	• 해당 기술,기능 필요 분야 • 제과제빵,집수리,도배,미용, 종이접기, 운전 및 배송 등		

4) 재능나눔 사업 및 예산

한봉협의 기본적 재원구조가 안전행정부 등 정부의 보조금 사업비에 크게 의존하고 있으며, 그때 그때의 특정 사업과 관련하여 기업으로부터의 지정기탁 기부금을 이끌어 내어 추진하는 상황이다. 사업 초기 재능나눔 캠페인에 국민들의 기부를 재능으로 하는 참여를 이끌어 내려는 시도가 있었으나, 이는 본 사업의 재원 마련을 목적으로 하는 것은 아니었으며, 모금 전문기관이 아닌 한 이를 오래 지속하기는 어려웠던 것으로 보인다.

2010년부터 매년 재능나눔 사업비 수입은 2억원 내외에서 확보된 것으로 보이며, 사업 초기의 재원은 비교적 다양했으나, 2012년부터는 정부의 재원 만으로만 유지되고 있다.

<표 Ⅱ-9> 2010-2013 재능나눔 사업 예산규모 및 주요 재원

구분	하위 사업명	예산 규모	주요 재원	비고
2010	•5개 재능나눔 프로젝트 진행 •홍보 캠페인(기업,단체,개인) •홍보대사,협력기관MOU 등		• 기업후원 (공동모금회) • 행안부 지원	
2011	•전문자원봉사활성화 사업 •연계사업 -중소기업, 한국생산성본부, 예술의 전당, 한국철도공사	• 95,000천원 • 118,395천원	• 기업(SK지정기탁) • 행안부	전문자원봉사활성화 16개단체 지원
2012	•홍보 및 지원단체 컨설팅 **•공모사업**	200,000천원 (158,828천원 집행)	안전행정부	10개단체 사업비 지원
2013	•기업 은퇴자 대상 앙코르 스쿨 •재능나눔활동 역량강화 컨설팅	43,150천원 54,000천원		위 10개 단체 중 7개단체

5) 재능나눔 사업의 주요 성과

2010년도 초기 재능나눔 캠페인 사업을 통한 민간기업(한국중소기업중앙회 등), 공공기관(한국생산성본부, 코레일 등), 개인(이상봉, 엄홍길, 홍보대사로 위촉된 연예인 등)에 이르기까지 사회 각계 다양한 분야에서의 재능나눔 자원을 발굴함으로써, 잠재적 전문 자원봉사 자원을 대규모로 이끌어 내었다는데 무엇보다 큰 성과가 있었다고 판단된다. 이는 제한된 기간 내 집중적인 캠페인 사업으로써 가시적 성과를 부각시킬 수 있었다는 데 의미가 있었다 할 수 있다. 이는 조선일보가 파트너로써 참여한 2011년도까지 캠페인으로써의 사회적 분위기를 다소 이어간 것으로 보인다.

그러나, 캠페인 사업으로써가 아닌, 한봉협의 지원사업으로 전환되는 과정에서, 캠페인 명칭과 5개 프로젝트 분야는 그대로 유지한 채, 사업의 내용과 추진방법 상의 상당한 변화가

진행되었다. 이에 양적 성과 측면에서의 규모는 상당히 축소된 결과로 보이며 질적 성과의 측면에서도 내용상의 변화를 관찰할 수 있다.

성과목표 및 성과관리에 대한 계획이 2013년부터 세부 재능나눔 프로젝트(기업 은퇴자, 역량강화 컨설팅)별로 수립되기 시작하였으나, 이는 단위사업 업무별로 진행되어, 전체적인 한봉협의 사업으로써 재능나눔 사업은 큰 틀에서의 방향성을 기반으로 한 기대성과를 확인하기는 어려운 실정이다.

<표 Ⅱ-10> 2010-2012 재능나눔 사업 주요 성과

구분	양적 성과	질적 성과
2010	• 재능나눔 신청;4,003건 41,752명 • 프로젝트 신청;11,319건,42,465명 • 기부받기 신청;3,672건 30,533명 • 협력단체 신청;216 단체 • 재능나눔연계 ; 4,848 건 • 지자체 및 기관 업무협약 ; 16건 • 조선일보 기사화; 108건	• 일반인 누구나 참여할 수 있는 프로그램 제시 • 홍보성 캠페인 넘어 실질적 재능나눔 자원발굴과 수요처 연결 • 하위 프로젝트 중심 전국적 규모의 전문자원봉사활동 활성화 기여
2011	• 전문자원봉사활성화 사업:16곳 45,000 천원 지원 • 재능나눔 워크샵 60명 • 재능나눔 캠페인 8건 • 특수상황지역 재능나눔	• 전문자원봉사활동 관심 촉진 • 특수 지역 (도서산간,DMZ, 수해복구 지역 등) 으로의 사업 영역 활대
2012	• 재능나눔프로그램 지원사업; 5개 영역 41단체 지원신청 및 10개 단체 선정하여 예산 지원 • 10개 단체 참여봉사자 227명, 수혜자 831명	• 비영리민간단체, 자원봉사단체(동아리) 등 풀뿌리 단체의 재능나눔 활동 참여의 장 마련 • 다양한 영역의 재능나눔 통한 지역사회 문제 해결 및 봉사자,단체 역량강화와 네트워크 구축 기반

2. 재능나눔 사업 추진 한봉협 내부 SWOC 분석

재능나눔 사업의 고도화 전략 방안을 마련하기 위해서는 무엇보다 본 사업을 직접적으로 수년간 담당해온 실무직원의 분석적 의견을 수렴하는 것이 우선 필요하다. 이를 위한 사전 조사로써 한봉협의 사업 담당 실무자 3인을 대상으로 본 사업과 관련된 조직 내외부의 강점과 약점 및 외부 환경으로 부터의 기회요인과 제약요인을 분석케 하고 강점의 유지/강화, 약점의 최소화/극복, 외부 기회의 활용 및 외부 제약의 최소화 방안 등을 서면으로 제시하도록 하였다.

1) 재능나눔 사업 추진 관련 조직 내부의 강점과 약점

재능나눔 사업을 추진(기획, 관리, 운영 등)함에 있어서 사업담당 인력, 재원 및 조직체계(2010년의 경우 '재능나눔운동본부'가 있었으나 현재는 없음), 예산, 사업구성, 협력단체 구성 등 한봉협 조직 내부의 강점과 약점에 대한 실무직원의 의견을 분석하였다.

○ **조직 내부의 강점으로는,**

- 적은 인력이나 재능나눔 하위 프로젝트 사업별로 담당업무가 구분되어 있고,
- '한봉협'이라는 단체 협의체 위상 덕분에 본 사업추진과 관련된 협력기관과 전문가 확보가 용이하다는 점이 제시되었다.

▶ 이러한 내부적 강점을 유지 강화하기 위해서는, 개인별 업무분장 및 업무부담 조정, 담당자 간 협력적 분위기 유지, 자원봉사계 외 타 단체 및 전문가와의 지속적 접촉이 필요함이 제시되었다.

<표 Ⅱ-11> 재능나눔 사업 추진관련 조직 내부의 강점 및 유지 방안 의견

내부적 강점	상세 설명	강점의 유지/강화 방안
재능나눔 사업관리	재능나눔 사업을 운영하는데 담당자별로 세부사업을 맡아 진행하여, 관리가 수월	
재능나눔 사업 협력기관 및 전문가 확보	자원봉사 관련 단체 협의체로서 재능나눔 사업을 협력하여 진행할 수 있는 기관과 자문할 수 있는 전문가 확보 용이	자원봉사계 외에 타 분야 전문가와의 지속적인 접촉 및 인적 자원 확보 추진

○ **조직 내부의 약점으로는,**

- 한봉협 전체 인력의 부족
  재능나눔 사업 담당 인력이 본 사업만 담당하는 것이 아니라 한봉협의 다른 사업 및 업무를 중복적으로 담당 혹은 지원해야 함으로 업무부담의 가중 및 재능나눔 업무 지속과 업무 집중에 차질
- 사업담당인력 간 소통의 부족
  담당자별 분화된 업무 분장에 비해 담당인력 간의 소통의 부족으로 전체 사업방향에 대한 공유 어려움
- 재능나눔 사업의 장기적 비전 부재

프로젝트별 재능나눔 사업을 추진하고 있으나 이것이 한봉협의 금년도 사업방향 및 전체적인 재능나눔 사업의 비전과 어떠한 연계성 있는지 알 수 없음.

▶ 위와 같은 약점을 최소화 내지 극복하기 위해서,
- 한봉협 차원에서의 전체적인 인력 충원이 되어야 하며,
- 재능나눔 사업의 향후 비전이 제시되어야 하는 한편,
- 각 세부 프로젝트 사업이 하나의 비전에 연결될 수 있도록 사업별 및 담당자간 공유가 이루어져야 한다는 방안이 제시되었다.

<표 Ⅱ-12> 재능나눔 사업 관련 내부적 약점 및 최소화 방안 의견

내부적 약점	상세 설명	약점의 최소화/극복방안
한봉협 인력의 부족	전국사업 및 국제사업등 중요한 사업을 진행하는데 있어, 인력이 부족하여 한사람이 여러개 사업을 맡아서 진행함. 이로 인해 담당자가 과다업무로 인한 소진이 발생. 행사 전후로 재능나눔 사업 진행에 어려움을 겪고 있음	각 사업 특성에 맞는 인원 충원 필요함.
		인건비 지원 및 인력 충원
재능나눔 사업 구성 모호성	재능나눔 사업 전반 기획에 있어서 올해 사업 방향과 어떻게 연관이 되는지 잘 모르겠음.	재능나눔 사업의 향후 비전 제시 필요. 각 사업별 필요성 연구.
소통의 부재	각 사업별 소통의 부재로 인해, 전반적 사업을 알아가는데 어려움이 있음.	사업별로 큰 틀에서 같이 공유할 수 있는 장 마련.

2) 재능나눔 사업 외부환경에서의 기회요인과 제약요인

○ **재능나눔 사업 추진과 관련하여 외부 환경에서 찾을 수 있는 기회요인으로는,**
- 일반 국민의 자원봉사에 대한 긍정적 인식의 분위기에서 '재능나눔'이라는 용어가 '자원봉사'라는 용어에 비해 더 참여의 접근성을 높이는 등 인지도가 높으며,
- 자원봉사 대표기구로서 위상에 따른 재능나눔 사업의 참여단체 모집이 효과적임

▶ 이러한 기회를 활용할 수 있는 방안으로,
- 재능나눔 이라는 용어를 활용한 다양한 계층의 자원봉사 참여를 위한 사업의 다양화
- 다양한 회원단체 참여 및 협력단체 구성을 위한 홍보

<표 Ⅱ-13> 재능나눔 사업 추진 외부환경에서의 기회 요인 및 활용방안

외부환경 기회 요인	상세 설명	기회 활용 방안
재능나눔의 인지도	재능나눔에 대한 인지도가 높음.	협력단체 구성 및 홍보활동에 도움
재능나눔에 대한 시민들의 긍정적 인식	자원봉사라는 단어에 비해, 재능나눔이라는 단어에 긍정적으로 평가, 자원봉사에 대한 접근성을 높임	재능나눔이라는 단어를 활용하여 더 많은 사람들이 자원봉사에 참여할 수 있도록 다양한 사업 추진
자원봉사에 대한 긍정적 인식	일반 국민은 자원봉사에 대해서 긍정적으로 인식하고 있음	참여를 위한 설득에 들이는 시간과 노력을 수요처 개발과 문제해결능력을 키우는데 집중할 수 있음

○ **한봉협의 재능나눔 사업 수행을 제약하는 외부 요인으로는,**

- 외부로 부터의 재정 재원 한계로 인한 사업예산 부족 및 인건비 등 경상비 사용 제한 등의 국조보조금 사용 한계
- 한봉협 이외의 다른 단체들에 의해 수행되는 재능나눔 유사사업 증가로 한봉협 고유 사업에 대한 인식 약화
- 재능나눔활동이 기관의 인건비 감축을 위한 활동이라는 오해
- 사회서비스 영역의 확장으로 인한 전통적 자원봉사 영역이 축소되는 환경
- 경기침체에 따른 국민들의 소득활동 우선으로 인해 자원봉사 참여 제약되는 환경

▶ 이러한 외부 환경에서의 제약요인을 최소화 내지 극복할 수 있는 방안으로,

- 회원단체 증가를 통한 회비수입 확대 및 사업별 기업, 민간단체 통한 사업비 확보
- 자원봉사에 대한 인식제고 및 자원봉사의 경제적 성과 강조하는 교육
- 타 단체 사업과 차별되는 한봉협의 향후 재능나눔사업 아젠다 연구 실시

<표 Ⅱ-14> 재능나눔 사업 추진 관련 외부환경 제약 요인 및 극복방안

외부환경에서의 제약요인	상세 설명	제약 극복방안
재정의 어려움 예산부족	안행부에서 사업비를 받아 사업은 운영이 되지만, 실질적인 경상비 지원이 없기에 재정의 어려움. 국고보조금으로 예산을 사용하다 보니, 어려움이 많음.	회원단체 가입 유치 재능나눔의 특수성을 고려한 회계처리. 각 사업별 기업, 민간단체 등을 통해서 사업비 확보.
재능나눔 유사사업 증가	재능나눔이라는 제목을 단 여러 사업이 동시다발적으로 진행되면서, 한봉협 고유 사업이라는 인식이 희미해짐	재능나눔 다음의 아젠다 제시를 위한 연구 실시
재능나눔에 대한 오해 발생	공공기관이나 일부 단체에서 단순인건비 절감을 위해 재능나눔이라는 이름으로 인건비 감축을 시도하여 여론의 역풍을 맞는 사례	자원봉사관리자 및 자원봉사 담당자를 대상 자원봉사에 대한 기초 인식 제고를 위한 교육 실시
기존 자원봉사	정부에서 노인 돌봄과 같이 자원봉사의 영역이	자원봉사의 새로운 영역을 개척해나

외부환경에서의 제약요인	상세 설명	제약 극복방안
영역 침범	었던 분야들을 요양보호사 등 사회서비스 영역으로 포함시켜, 값싼 일자리 창출을 추진하고 있음	가면서, 사회 서비스와 구분되는 자원봉사의 장점(자발성 등)을 더욱 강조할 것
경기 침체에 따른 소득 감소	젊은 세대는 취업난과 과도한 노동에 비해 적은 임금 때문에, 은퇴한 베이비부머 세대는 당장의 생활비를 벌기 위해 경제 활동으로 보내는 시간이 많아지면서 자원봉사에 참여하기 어려워 짐	경제 활동에서는 얻을 수 없는 여유와 자발성 등 자원봉사 만의 장점과 자원봉사 활동이 결국 경험 축적 및 새로운 인맥 형성 등 개인의 경제활동에도 기여한다는 점을 강조할 것

3) 한봉협 재능나눔 사업 유지 및 성장을 위한 핵심 요인에 대한 의견

위의 강점, 약점, 기회, 제약 요인들을 염두에 두었을 때, 본 재능나눔 사업을 존속, 유지, 성장하는데 핵심적인 요인은 무엇이며, 왜 그렇다고 생각하는지, 그리고 이러한 핵심적 성공요인을 구현하기 위해 한봉협의 끌어낼 수 있는 역량과 자원은 무엇인지에 대한 의견을 끌어내었다.

우선 재능나눔의 내부적 외부적 차원에서의 방향성에 대한 충분한 논의를 바탕으로 본 사업을 소개하며, 본 사업의 원활한 추진을 위한 정부의 인력재정 지원, 재능나눔 사업과 관련된 자료를 보유하고 공유하면서 캠페인을 선도하는 것으로 요약될 수 있다.

<표 Ⅱ-15> 재능나눔 사업 유지 및 성장을 위한 핵심 요인

핵심성공요인	핵심성공요인의 견지에서 사업이 잘 기능하는 이유	핵심성공요인 끌어낼 수 있는 역량/자원
재능나눔의 방향성 제시 (내, 외부)	내부적으로는 재능나눔에 대한 향후 방향성에 대해 충분히 논의가 필요하고, 그 결과 외부적으로 재능나눔을 소개해야 함.	내부: 직원들의 다양한 의견게진 외부: 재능나눔이라는 용어가 누구에게나 쉽게 접할 수 있다는 이점 적극적인 홍보 활동
정부 지원	법정단체라는 명분과 사업 진행 능력을 갖춘 인력을 보유	법정단체로서의 위상 제고를 위한 전략체계 수립
재능나눔에 대한 높은 관심	여전히 재능나눔에 참여하고자 문의할 정도로 관심은 높은 편	재능나눔 하려는 사람의 의지가 꺾이지 않도록 적절한 수요처를 찾을 수 있도록 연계하는 것
재능나눔 캠페인 선도	가장 먼저 재능나눔을 시작하고, 가장 많은 관련 정보를 보유하고 있다는 인식	재능나눔 사업 관련 자료 공유

3. 재능나눔 사업 관련 외부 관계자 조사결과 분석

1) 조사개요

한봉협의 재능나눔 사업 고도화 전략을 제시하기 위한 외부의 의견을 수렴하고자, 한봉협 회원단체 및 한봉협이 추천한 관계자들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 조사대상은 총 140개 기관 또는 개인이며, 이메일을 활용하여 2013년 8월 5일부터 20일까지 회신된 자료를 분석하였다.

분석에 활용된 응답 설문지는 총 11 개 이며, 극히 낮은 회수율에 비해 조사 내용의 질적인 성격을 고려하여 양적인 해석 보다는 질적인 해석에 초점을 두어 분석하였다.

2) 재능나눔의 개념 인식

(1) 재능나눔에서 떠올리는 대표적인 이미지

지난 4년 동안 한봉협의 재능나눔 사업의 홍보와 실질적 캠페인 사업을 통해 재능나눔이 널리 알려진 가운데, '재능나눔'이라는 용어에서 대표적으로 떠오르는 이미지는 무엇인지를 제시하도록 하였다. 이는 한봉협의 '재능나눔' 이 어떤 의미로 전달되었으며, 향후 본 사업의 방향을 정하는데 유의미한 정보를 제시할 수 있다.

가장 많이 떠올리는 이미지는 '자원봉사자의 전문성' 과 관련된 이미지로, '전문기술', '전문지식', '숙련경험', '프로보노'가 가장 많이 언급되었다. 한편 노블레스 오블리주, 캠페인 퇴직자 등도 대표적으로 연상되는 이미지로 제시되었다.

그런데, 재능나눔은 곧 자원봉사와 동일한 것(재능나눔=자원봉사)이라는 이미지도 상당히 많았으며, 의미가 모호하다는 이미지도 유사한 수준으로 많이 제시되었다.

재능나눔의 모호성 및 일반 자원봉사와 동일한 개념이라는 이미지와 자원봉사의 전문성을 강조하는 이미지가 동시에 동일한 수준으로 제시되어 있어 본 개념 인식은 매우 혼재되어 있음을 알 수 있다. 그럼에도 본 분석결과에서는 자원봉사자의 전문적 기술과 지식, 숙련된 경험에 초점을 맞춘 외국의 기술기반 자원봉사(skill based volunteering)의 개념상 특성과 유사한 이미지를 많이 연상시키고 있어, 한봉협의 '재능나눔' 사업은 보다 명확하고 분명하며 특징적 의미를 전달할 수 있는 용어의 선택과 방향성의 제시가 필요하다 판단된다.

(2) 전통적 자원봉사와 재능나눔 활동의 차별적 특성 인식

전문성에 기반 한 재능나눔 봉사활동이라는 측면에서 이는 일반적으로 포괄적인 자원봉사 범위 내에서 특별히 **'전문성' 이라는 렌즈를 통해 자원봉사를 바라보고 접근하는 방식**이다. 자원봉사자의 봉사활동 참여 동기 다양화, 자원봉사 관리의 전문성 향상 등이 매우 발전하면서 어쩌면 일반 자원봉사와 재능나눔 활동 간의 차이를 크게 인식하기 어려울 수 있다.

본 조사결과에서도 7개 특성에 비추어 전통적 의미의 일반 자원봉사활동과 재능나눔 활동에서 보다 강조되는 특성을 어떻게 인식하는지를 알아본 결과, 거의 동일한 수준에서 이해되고 있으며, 다만 재능나눔 봉사에서는 '봉사활동에 필요한 재능을 가진 봉사자를 맞춤 모집'하며, '기업, 전문단체, 직능단체 등과의 파트너십에 기반하여 수행되는 봉사활동'으로써의 특징을 더 강조하여 인식하고 있었다.

또한 재능나눔 활동은 일반 자원봉사에 비해 '기관의 전략적 봉사활동 프로그램 개발과 관리'가 강조되고 '봉사활동의 결과적 성과를 보다 지향하는 활동'으로써의 특징을 가지고 있다는 인식이 보다 높았다.

<표 Ⅱ-16> 일반 자원봉사와 재능나눔 활동의 특성 인식 (응답자 11명)

특 성	평균 점수 (1.일반봉사 3.동일 5.재능나눔)
• 문제해결 중심의 봉사활동 목적 강조	3.1
• 봉사활동에 필요한 재능을 가진 봉사자 맞춤 모집	**4.1**
• 봉사자의 자발적 동기를 최우선으로 고려하여 일감 배치	3.1
• 정해진 봉사활동 기간 및 시간 내의 체계적 활동 강조	3.3
• 기관의 전략적 봉사활동 프로그램 개발과 봉사활동 관리	3.7
• 봉사활동의 결과적 성과를 보다 지향	3.7
• 기업, 전문단체 등과 비영리조직의 파트너십에 기반한 봉사 중심	**4**

(3) 봉사활동 성격 및 봉사자 유형에 기초한 재능나눔 활동의 범주 인식

재능나눔 봉사활동의 범주를 구체적으로 어떻게 이해하고 있는지를 알아보고자 이를 '봉사자 자체의 전문성 유형'과 제공하는 '봉사서비스 성격의 전문성 여부'에 따라 2×2의 표를 제시한 후 재능나눔 활동에 해당한다고 생각하는 것에 표시하도록 하였다. 그 결과, **전문직 봉사자가 전문기능의 봉사활동 서비스를 제공하는 것**을 재능나눔 봉사활동으로 표시한 응답자가 가장 많았다. 또한 전문직은 아니더라도 전문적 기능이 필요한 봉사활동 서비스를 제공하는 경우도 재능나눔 봉사활동으로 간주하고 있으며, 이는 미국의 전문 기술기반 봉사활동의 스펙트럼에서 보여주는 범주에도 포함될 뿐 아니라, 미국 Points of Lights 관계자와의 면담에서도 확인된 결과이다.

그러나, 일반봉사자가 단순 도움의 손길을 제공하는 봉사활동 역시 재능나눔 봉사활동의

범주로 인식하는 응답도 높아서, 이는 앞서 재능나눔은 곧 자원봉사와 동일한 개념으로 연상하는 이유에 의한 것으로 판단된다. 또한 4가지 범주 모두를 재능나눔 활동의 범주로 표기한 응답자(2명)의 경우는 재능나눔 용어가 모호하다는 인식을 그대로 보여주는 것이라 보인다.

<표 Ⅱ-17> 봉사자 및 봉사서비스 내용에 기초한 재능나눔 활동 범주 인식

		자원봉사자 자체의 유형	
		일반 봉사자	전문직 봉사자
봉사서비스의 성격	단순노역의 제공	5명	2명
	전문기능의 제공	5명	**10명**

3) 재능나눔 사업의 바람직한 성과에 대한 기대 인식

재능나눔 봉사활동에 대한 매우 혼합적인 개념 인식에도 전반적인 인식의 방향은 봉사활동의 전문성과 이러한 봉사활동 서비스를 제공할 수 있는 봉사자의 전문성(기술, 기능, 지식, 숙련 등)에 초점이 모아지고 있다고 판단할 수 있다.

이는 재능나눔 사업을 통해 궁극적으로 성취하고자 하는 바람직한 성과에 대한 인식에서도 반영되는데, **'전문적 지식/기술/경력을 가진 잠재적 봉사자의 발굴 및 참여촉진'(7건)** '숙련된 직업적 경력을 가진 퇴직자들의 자원봉사활동 참여 확산'(6건)을 바람직한 성과로 기대하고 있었다.

이어 재능나눔 사업을 통해 사회복지시설기관 및 시민사회단체, 자원봉사단체 등 비영리기관의 조직역량 강화(3건)와 특정한 사회문제 및 미충족 욕구 해결에 기여할 것(3명)이라는 기대가 제시되었다.

그러나, 재능나눔 사업을 통해 전략적 자원봉사활동 관리의 전문성을 향상(2건)하거나 기업사회공헌을 확산(1건), 또는 사회적 성과중심의 자원봉사 촉진(0건)에 대한 기대는 매우 낮았다.

4) 한국자원봉사협의회의 재능나눔 사업 계속 추진에 대한 의견

지금까지 추진해온 한봉협의 재능나눔 사업을 지속적으로 추진하는 것에 대한 찬반 의견과 그러한 이유에 대해 물었다. 그 결과, 한봉협의 계속 사업으로써 추진하되 한봉협 조직 내부의 조직구조 및 인력, 사업역량 등의 면에서 혁신적인 변화와 개선이 필요하다는 의견(6명)이 지배적이었으며, 계속사업으로 추진하되 타 조직 기관과의 협력추진 또는 역할 분담 체계를 개선할 필요성(3명)이 있다는 의견이 제시되었다.

또한 계속 사업으로 추진하더라도, 재능나눔 이라는 용어의 모호성과 타 단체들의 사업명과의 중복성 및 대중화된 이미지 등으로 한봉협 만의 특성화된 명칭 브랜드가 약화되는 점을 고려하여 프로보노 혹은 '기술 기반 자원봉사' 라는 용어로 대체하는 것의 필요성도 기타 의견으로 제시되었다.

이외, 2010년 당초 본 재능나눔 사업은 노블리스 오블리주 운동에 이은 새로운 캠페이으로써 5개년 추진을 계획으로 실시되었던 것으로, 현재는 재능나눔 사업을 평가하고 향후 5개년을 견인해 나갈 '새로운 캠페인 브랜드'를 고려해야 한다는 의견이 제시되었다.

한편, 한봉협에서 본 사업을 중단해야 한다는 의견 역시 극히 소수로 제시되었는데, 근본적으로 한봉협의 본래 기능에 적합하지 않으며, 한봉협 단위사업으로 추진하는 것이 맞지 않기 때문이라는 의견(1명)이다. 또한 지금까지와 같은 방식의 직접 사업 형태가 아닌, 타 단체들의 유사사업들의 공통분모를 찾아 한봉협은 '홍보'에 집중하는 것이 바람직하다는 의견(1명)도 제시되었다.

5) 성공적 재능나눔 사업의 추진 위한 개선 또는 보완 내용

재능나눔 사업의 성공적 추진을 위해 개선 또는 보완되어야 할 내용으로, 사업기획, 홍보 및 캠페인, 재능나눔 프로그램 개발 및 보급, 재능나눔 봉사활동 관리전략 교육, 단체/수요처 컨설팅, 기업 등 봉사부서의 봉사 알선, 재능봉사자 매뉴얼 개발 보급, 재능나눔 봉사자 모집 및 수요처 연계, 재능나눔 봉사프로그램 직접 운영, 재능나눔 공모사업 수행 및 지원, 회원단체 재능나눔 프로그램 지원 통한 참여 확산, 자원봉사센터와의 협력과 역할분담 통한 참여 확산 이라는 12개 항목을 제시하고 각 항목에 대한 동의 정도를 표시하도록 하였다.

가장 높은 동의 정도(5점)를 나타낸 개선 또는 보완되어야 할 내용으로는,

첫째, 사업기획과 홍보 및 캠페인이었으며,

둘째, 회원단체의 재능나눔 프로그램 지원,

셋째, 자원봉사센터와의 협력과 역할분담,

셋째, 재능봉사자 모집 및 수요처 연계 영역 등의 순이었다.

한편, 위에서 제시된 개선 또는 보완되어야 할 내용 중 한봉협이 주도적으로 수행해야 할 내용에 대한 동의정도(가장 높은 동의 기준)에 있어서는,

첫째, 사업기획과 홍보 및 캠페인 영역에서 한봉협의 주도적인 역할을 수행해야 한다고 제시되었으며,

둘째, 재능나눔 공모사업 및 회원단체 재능나눔 프로그램 지원이 제시되었다.

반면, 재능봉사자 모집 및 수요처 연계, 재능나눔 봉사프로그램 직접운영, 기업 등 봉사부서 알선과 관련해서는 한봉협이 주도적으로 수행하지 말아야 할 내용으로 제시되었다.

그러나, 재능나눔 사업 추진에 있어 한봉협과 자원봉사센터와의 협력 및 역할분담에 있어 개선 및 보완되어야 한다는 높은 동의정도에도 불구하고, 이를 한봉협이 주도적으로 수행해야 한다는 점에 있어서는 반드시 그러해야한다는 의견과(5점 제시 5건) 절대 동의할 수 없다는 의견(1점 제시 4건) 이 대립되어 나타나고 있어, 사업 추진 협력 체계 간 양 기관의 공감대와 효과적인 역할분담을 위해 초기부터 양 기관이 동시에 참여해야 할 것으로 판단된다.

III. 전문 자원봉사 프로젝트의 관리전략

한국자원봉사협의회의 재능나눔 사업은 주체기관인 한봉협을 비롯하여 재능나눔 자원으로써의 기업, 전문 기술과 지식 및 숙련된 기술을 가진 개인과 단체, 그룹 등의 공급파트와 재능나눔 서비스를 필요로 하는 크고 작은 규모의 다양한 수요파트, 그리고 지역단위에서 이를 발굴하고 컨설팅하며 재능나눔 프로그램이 가능하도록 촉진 지원하는 자원봉사센터 등의 매개조직이 실제 실행에 참여하는 구조를 가질 수 밖에 없다.

한봉협이 한국의 재능나눔 사업을 촉진하는 선도 기관으로써의 역할을 다 하기 위해서는 본 사업을 추진하기 이전부터의 준비단계, 기획과 실행단계, 평가 단계 등을 하나씩 점검하며 거쳐야 할 필요가 있다. 한봉협이 '무엇을' 해야 하는가? 의 과제도 이러한 재능나눔 사업의 관리과정 속에서 찾아질 수 있을 것이다.

또한 재능나눔 사업에 참여하고자 하는 공급체계(기업, 직능단체, 전문그룹, 전문직, 퇴직자 등)와 수요체계 역시 본 사업의 전반적 관리단계를 이해하는 것이 필요하며, 이를 교육 훈련, 컨설팅 등을 통해 지원하는 역할은 한봉협의 역할 중 하나가 될 것이다.

전문 자원봉사활동 관리과정은 일반적인 자원봉사프로그램 또는 활동 관리과정의 단계에서 크게 벗어나지 않는다. 다만 전문 자원봉사활동이 비영리조직의 욕구 및 문제해결 지향의 성과를 중심으로 '전문 기술과 서비스를 제공하는 전문 자원봉사자를 필요로 하는 전략적 자원봉사프로그램'이라는 점에서 좀 더 집중적인 관리적 접근이 필요하다고 판단된다.

본 장에서는 프로보노를 비롯한 skill based volunteering을 전문적으로 지원하고 있는 Points of Light, Taproot, Common Impact, Capital one 4개 단체가 함께 연합하여 마련한 비영리조직을 위한 "Readiness Roadmap"(www.readinessroadmap.org) 에서 제시한 단계를 중심으로 각 단계별로 비교적 상세한 수준의 내용을 제시하고자 한다.

본 장은 향후 한국자원봉사협의회가 전문 자원봉사활동 촉진에 초점을 맞춘 재능나눔 사업 추진에 회원단체, 자원봉사센터, 사회복지기관 및 다양한 비영리조직들을 참여시켜 '교육' 및 '컨설팅' 기능을 수행 할 수 있도록 도움을 줄 수 있는 자료로 활용되는데 목적이 있다.

또한 한봉협 자체가 본 사업의 주체로서 왜 재능나눔 사업을 추진해야 하는지, 재능나눔 사업을 통해 얻고자 하는 궁극적 결과가 무엇인지? 이러한 결과를 얻기 위해 어떠한 내용의 역할과 기능을 수행할 것인지? 이를 추진하기 위해 어떠한 조직적 장치가 준비되어야 하는지 등을 점검하는데 유용한 틀로써 활용되는데 목적이 있다.

본 연구에서는 전문 자원봉사 프로젝트로써 크게 7개 단계로 구성한다 :

1) 조직차원의 준비사항 점검, 2) 욕구와 문제의 규명, 3) 프로젝트 준비, 4) 자원의 개발, 5) 계획과 실행, 6) 평가, 7) 인정과 축하

1. 비영리조직의 조직적 준비사항

▶ 첫 번째 단계는 우리 기관이 조직의 사명과 사업의 목적을 보다 잘 충족시키기 위해 전문적 재능을 가진 자원봉사자들로 하여금 이와 연결된 전문 봉사활동을 잘 수행하도록 기관이 지렛대 역할을 할 수 있는 준비가 되어 있는지를 이해하는 단계이다.

전문적 봉사활동 프로그램을 통해 해당 기관의 직접 비용을 들이지 않고 역량을 증진시킬 수 있으나, 이를 위해서는 조직적 차원에서의 담당 인력과 구조, 공간 등의 인프라와 알맞은 계획의 수립, 직원의 시간 투자 등 많은 조직적 투입이 필요하다. 그렇지 않으면 기관에서 필요한 욕구와 제공되는 봉사서비스의 잘못된 매칭, 지나치게 많은 자원봉사 관리시간 요구, 낮은 성과 등의 문제의 직면하게 될 것이다.

이 단계의 목적은 전문적 자원봉사 프로그램을 실행하기 전 기관에서 전문적 재능을 가진 자원봉사자들의 시간과 숙련된 기술을 우리 기관의 가치 있는 자원으로 만들 수 있는 준비가 되어 있음을 확신하는 일이다. 이러한 준비의 단계에서 기관은 '조직의 역량강화를 위한 강한 헌신', '직원들의 전문 자원봉사 관리를 위한 확실한 시간의 투입', '기관 및 직원-전문 자원봉사자 간 관계 강화에 초점' 등을 비롯하여, 자원봉사자 관리를 위한 조직의 역할과 책임을 분명히 해야 한다.

기관의 준비사항을 점검하기 위해서는 다음과 같은 질문에 대해 답을 명확히 한 후 기관 스스로 자가진단을 하거나 혹은 전문적 컨설팅을 받을 수 있다.

- 기관의 비전, 사명, 전략과 기관의 목적은 무엇인가?
- 기관이 놓여 진 시장과 그 안에서의 조직적 위상은 무엇인가?
  또 여기에서의 기관의 강점과 약점은 무엇인가?
- 기관의 재정적 건전성은 어떠한가?
- 전문 자원봉사활동에 관여하기 위한 관리, 직원, 임원들의 준비상태는 어떠한가?
- 기관은 적절한 자원봉사 관리를 하는가?
- 이전 자원봉사활동으로부터 얻은 조직적 성과와 결과는 무엇인가?
- 외부 자원을 관리하는데 필요한 자금과 시간 등 기관의 현재 상태는 어떠한가?

☞ 한봉협 재능나눔 사업 고도화 전략을 위해 점검해야 할 시사점

- 재능나눔 사업이 한봉협의 사명 및 중장기 전략기획과 어떻게 연결되어 있는가?
- 최근까지 추진한 재능나눔 사업으로부터 얻은 성과와 결과는 무엇인가?
- 최근까지 추진한 재능나눔 사업으로부터 도출된 문제는 무엇인가?
- 문제를 해결하기 위한 조직적 준비상태 ; 조직 구조 개선, 헌신할 인력, 감독 기관 및 임원진의 지지, 외부 자원개발 능력 등을 투입할 준비가 되어 있는가?

참고 1. 기관의 전문 자원봉사 프로젝트 준비정도 점검표 (예)

기관의 전문 자원봉사 프로젝트 준비정도 점검표

본 체크리스트는 Common Impact와 Capital One에서 다양한 비영리조직의 특성에도 불구하고 이들 기관이 전문 자원봉사자를 맞을 준비가 되어있는지를 명확히 하는데 도움을 주기 위해 개발된 것이다. 기관의 다양한 직원들에게 이 체크리스트를 점검하게 하고 직원역할과 직급 등을 함께 고려하게 한다. 아래 체크리스트에 대부분이 '예' 라고 답할 수 있으면 그 기관은 전문 재능나눔 프로젝트에 참여할 준비가 된 것이다.

조직적 준비사항

1. 우리기관의 서비스 모델이 클라이언트의 욕구를 충족시키는지를 확인하기 위해 관찰해 보았는가?
   □ 예 □ 아니오

2. 우리 기관의 프로그램을 성공적으로 만드는 것이 무엇인지를 알고 있는가?
   □ 예 □ 아니오

3. 조직차원에서, 각각의 프로그램이 기관의 비전과 사명에 어떻게 연결되는지 명확한가?
   □ 예 □ 아니오

4. 모든 직원들과 기관 임원들은 우리가 달성하고자 하는 사회 변화가 무엇인지에 대해 같은 내용으로 이해하고 있는가? □ 예 □ 아니오

5. 향후 몇 년 동안의 조직적 목적이 무엇인지를 알고 있는가? □ 예 □ 아니오

6. 향후 조직적 사명을 달성하기 위한 우리의 능력을 향상시킬 수 있는지가 명확한가?
   □ 예 □ 아니오

7. 과거에 자원봉사자들이 우리기관에 활동했을 때, 우리는 자원봉사자들이 좋은 경험을 했는지 확인하고자 자원봉사자 만족도를 모니터했는가? □ 예 □ 아니오

8. 우리 기관의 자원봉사자 참여를 개선시키기 위한 평가의견을 받았을 때 그것을 실행했는가?
   □ 예 □ 아니오

9. 전문 재능봉사자가 기관에서의 활동을 중단하고자 하는 이유에 대한 정보를 얻는 방법을 알고 있는가? □ 예 □ 아니오

10. 이러한 정보를 얻는다면, 전문 재능봉사자에게 제공할 수 있는 경험을 만들어낼 수 있다는 자신감이 있는가? □ 예 □ 아니오

11. 우리 기관은 외부 자원을 관리할 수 있는 필요한 시간과 자금이 있는가?
   □ 예 □ 아니오

12. 우리는 전문 재능봉사자가 제시해 주기를 원하는 조직적 도전이 무엇인지를 아는가?
   □ 예 □ 아니오

14. 이러한 도전을 제시하는 것이 우리 조직으로 하여금 기관 사명을 보다 효과적으로 달성하는데 기여할 것이라는 점이 분명한가? □ 예 □ 아니오

계속

프로젝트 준비사항

1. 예전에 본 프로젝트의 대상이 되는 해당 과제와 문제를 해결하기 위한 조직 능력에 영향을 미쳤던 걸림돌이 무엇인지 제시해 본적이 있는가? ☐ 예 ☐ 아니오

2. 우리는 이 프로젝트의 성공을 정의할 수 있는가?
☐ 예 ☐ 아니오

3. 우리가 재능봉사자에게 제시할 수 있는 재능봉사자로부터 기대하는 바가 무엇인지 알고 있는가?
☐ 예 ☐ 아니오

4. 자원봉사자들이 성공적으로 할 수 있도록 돕기 위해 어떤 정보를 그들에게 제공하여야 하는지를 알고 있는가? ☐ 예 ☐ 아니오

5. 우리는 전문 재능봉사자들이 참여하기 전에 그들에게 필요한 정보를 확보할 수 있는가?
☐ 예 ☐ 아니오

6. 우리가 동의한 이 프로젝트의 가치를 확실히 하기 위해 이 아이디어를 이해관계자와 함께 면밀히 검토해 본적이 있는가?
☐ 예 ☐ 아니오

7. 각자가 이 프로젝트에 어느 정도 투입하기를 원하고 또 어느 정도 투입해야만 하는지를 알고 있는가? ☐ 예 ☐ 아니오

8. 프로젝트가 수행된 이후 프로젝트를 어떻게 지원할 것인가를 알고 있는가?
☐ 예 ☐ 아니오

9. 이 프로젝트 결과를 어떻게 활용할 것인지 알고 있는가?
☐ 예 ☐ 아니오

10. 이 프로젝트에 관여되어야 할 필요가 있는 모든 개인들은 지금 즉시 관여 할 수 있는가?
☐ 예 ☐ 아니오

11. 이 프로젝트의 관리자가 누구인지 알고 있으며, 이 관리자는 조직적 지식과 프로젝트를 관리할 수 있는 역량을 갖고 있는가?
☐ 예 ☐ 아니오

자료: www.commonimpact.org. "Skilled-Volunteering 101: Is your organization ready to engage?". 2010. Common Impact and Capital One.

2. 욕구와 문제의 확인

▶ 이 단계는 기관이 전문 자원봉사 서비스를 통해 충족하고자 하는 조직의 욕구를 규명하는 단계이다. 이는 기관 뿐 아니라 전문 자원봉사 서비스를 제공하는 봉사자, 기업, 팀 등에도 매우 중요하다. 전문 봉사활동을 통해 어떤 욕구를 충족하고 어떤 문제를 해결하고자 하는지를 명확히 하는 것은 적절한 실행과 성과를 높이는 데 가장 중요하다 할 수 있다.

이 단계는 단지 봉사자의 의뢰에 따른 대응으로써 전문 봉사활동 프로그램 실행 자체만을 위한 것이 아니라, 조직 차원에서의 해결해야 할 과제와 욕구가 무엇인지를 전반적으로 규명하면서, 이 가운데 전문 자원봉사활동을 통해 충족할 수 있는 것이 무엇인지, 즉 전문 자원봉사 프로그램이 잘 맞을 수 있는 욕구가 무엇인지를 찾는 것 역시 포함한다. 이것이 전문 자원봉사 프로젝트의 출발점이 될 수 있다.

▶ 의외로 기관차원이나 부서 차원에서의 목적달성에 필요한 구체적인 과업과 활동이 무엇인지를 규명하는데 어려움을 겪는 경우를 보곤 한다. Taproot 재단은 전문 재능나눔 프로젝트를 위해 필요한 욕구를 규명하는 용이한 접근법을 제시하고 있으며, 이를 소개하고자 한다. (www.taprootfoundationl.org/docs/Taproot-Pro-Bono-Project-Needs.pdf).

첫째, '해야 할 일 목록에 기반 한 욕구 사정'으로, 우선 기관에서 당장 해야 할 필요가 있는 일들의 목록을 작성한 후 거꾸로 기관의 전략계획을 살펴보고 이 일들의 우선순위를 확인할 수 있다. 현재 해야 할 일들에 기반하여 기관의 욕구를 사정하는 것은 바로 재능나눔 프로젝트를 위한 욕구로 옮겨가게 하는데 도움이 될 수 있다.

☞ 한봉협 재능나눔 사업 고도화 전략을 위해 점검해야 할 시사점

○ 사업 추진 주체로서의 점검 사항
- 대기업, 중소기업, 지역기반 기업, 회사, 전문직 단체(그룹) 및 전문직 퇴직자, 예비 전문직 대학생 등 전문 재능 자원의 발굴과 참여가 우리 사회에 필요한가? 왜 필요한가?
- 어떠한 계층이 전문적 기술과 재능, 경륜, 지식을 가진 잠재적 재능나눔 자원으로 참여하고자 하는 욕구를 더 가지고 있는가?
- 한봉협 회원단체, 사회복지기관, 시민사회단체, 지역 풀뿌리 조직 등 다양한 비영리조직들이 보다 전문적 봉사활동 서비스에 대한 욕구를 가지고 있는가? 어떠한 방법으로 이 자원을 개발하고 프로그램을 운영하는지에 대해 교육할 필요가 있는가?

○ 전문 봉사활동 서비스가 필요한 비영리조직으로써의 점검 사항
- 한봉협의 장기적 전략적 비전의 달성을 위해 해야 할 사업/활동들은?
- 한봉협의 조직역량 강화를 위해 프로보노 같은 전문적 봉사서비스가 필요한 분야는?

	예시1,	예시2.
1. 만들어내고자 하는 구체적인 과업, 절차는 무엇인가?	**자원봉사 관리 데이터베이스 업데이트**	**활동영역/지역 확장 계획**
▼		
2. 왜 이것이 부서의 목적이나 기능 수행에 중요한가?	• 자원봉사활동 시간, 참여율 추적을 위한 데이터 베이스 보완 필요하기 때문	• 신도시 지역 이전을 지원하기 위한 확장 계획 마련 필요
▼		
3. 왜 이것이 조직의 년간 목적 달성에 중요한가?	• 자원봉사활동의 지속성에 기반한 새로운 자원봉사자 인정체계 실행을 하고 싶음	• 신규 사업지역 진입에 대한 기대, 필요한 비용, 실현가능성 등을 이해하고자 함
▼		
4. 왜 이것이 조직의 장기 전략적 우선순위 달성에 중요한가?	• 올해의 목적에는 자원봉사자 평균 활동 기간을 늘리고 자원봉사자 유지율을 향상시키는 것을 포함함.	• 올해의 목적에는 신도시 지역에 사무실을 개소하는 계획을 지원한다는 내용 포함됨
	• 조직의 전략기획은 우리기관에서 자원봉사자의 역할을 증대시켜야 한다고 선언함.	• 조직의 전략기획은 향후 3년안에 2개의 신 도시로 확장할 것이라고 선언함

자료: www.taprootfoundationl.org/docs/Taproot-Pro-Bono-Project-Needs.pdf.

두 번째는 보다 총체적인 접근이자 고난도의 접근인 '전략기반 욕구 사정'으로, 조직 전략 기획 자료 등을 통해 프로젝트 아이디어를 만들어내는 것이다. 기관의 전략목표를 확인 한 후 '어떻게 이 목적을 달성할 수 있으며, 전문적 재능나눔 서비스로 충족할 만한 과제가 있는가?'를 고민하여 찾는 것이다.

"우리는 후원자와의 관계를 보다 강화하고 지속되도록 할 필요가 있다"	⇒	• 후원자 데이터베이스 실행 • 모금 관리 코치 • 후원자 차등화 • 후원자 관계 전략 • E-뉴스레터 디자인
"우리는 지역사회 안에서 기관서비스의 가시성을 향상시킬 필요가 있다"	⇒	• PR 계획 • 인테넷 검색 엔진 활성화 • PSA 개발 • 이사회 충원 절차 설계 • 이벤트 계획 및 실행
"우리는 직원들이 보다 오래 근속할 수 있도록 경력을 향상시킬 필요가 있다"	⇒	• 성과관리 체계 마련 • 변상과 보상체계 • 직원훈련 및 개발 설계 • 자원봉사 관리자 훈련 • 행정 지도

자료: www.taprootfoundationl.org/docs/Taproot-Pro-Bono-Project-Needs.pdf.

3. 프로젝트의 준비

▶ 앞서 전문적 재능나눔 사업 참여를 위한 조직적 차원에서의 준비와 재능나눔 활동이 필요한 욕구와 문제가 규명되었다면, 이 단계는 실행시키고자 하는 구체적인 프로젝트를 준비하는 단계이다. 아주 간단한 프로젝트 기술서 구상에서부터, 본 프로젝트가 잘 실행되고 지속될 수 있기 위한 내부 외부 자원을 관여시킬 수 있는 준비를 포함한다.

▶ 보다 성공적이며 성과를 기대할 만한 재능나눔 프로젝트를 셋팅하기 위해 다음과 같은 내용들이 모두 검토되고 준비되어야 한다.
(www.commonimact.org/pdf/project-readiness-project-specific.pdf)

① 프로젝트의 목적 정의

첫 번째 가장 중요한 부분으로 프로젝트의 조직적 및 실질적인 목적을 정의하는 것이다. 프로젝트의 목적은 본 프로젝트와 조직의 전반적인 전략목표 사이를 연결하는 것으로, 성공적 프로젝트가 이루게 될 궁극적인 상태의 모습이 추상적으로 제시될 수 있다.

- 전반적인 조직적 혹은 프로그램 전략과 연결된 재능나눔 프로젝트의 역할을 명확히 표현
- 1개~3개의 중요한 특정한 프로젝트 목적을 결정하고 자료화하여 확정
- 프로젝트 성공에 대한 조직 전반에 걸친 합의를 얻기, 예. 이 프로젝트가 성공적으로 완수되면 현재는 할 수 없었던 일이 가능하게 될 것이 무엇일지, 자원봉사 팀에서 이룬 성취가 무엇일지 등

② 프로젝트의 범위 정의

전문적 재능나눔 활동에서 재능 봉사자가 수행해야 할 분명한 역할의 범위를 정하는 것을 포함하여, 프로젝트가 진행되는 장소, 시간과 기간, 봉사자 및 직원의 역할, 구체적 활동 과업 등을 분명히 하는 것이다. 또한 이 프로젝트에 포함하지 않는 일은 무엇인지를 밝히는 것도 도움이 된다.

- 직무 범위 정하기 ; 프로젝트의 구성내용 문서화, 각각의 구성내용에 해당하는 소요 시간 문서화
- 동의한 직무 범위나 투입 시간 안에 포함되지 않았으나 잠재적 혹은 논의되었던 프로젝트 내용도 문서화 해 놓음.
- 프로젝트 진행 과정 및 절차 정의 ; 성공적인 프로젝트 완수를 위해 요구되는 단계와 절차의 문서화. 본 프로젝트에 포함되는 이해당사자 사이의 의사소통 장치 문서화
- 기관의 상위 관리자 및 자원봉사 팀과 재능나눔 봉사자 간에 직무 범위, 프로젝트 절차, 시간계획 범위에 대한 서명하기

 # 참고 2 : Points of Light의 프로젝트 기술서

1. 프로젝트 명
2. 문제의 정의 1) 프로젝트의 필요성을 고양시키는 문제의 기술 (자원봉사자에 의해 개선/교정 되어야 할 필요가 있는 당면한 문제와 도전과제 등) 2) 이 프로젝트가 어떻게 전반적인 목적을 달성할 것인가?
3. 프로젝트 계획서 1) 프로젝트에서 핵심적으로 전달/제공하는 것은 무엇인가? 2) 이 프로젝트를 완료하는 걸리는 시간은? (기간, 활동시간 등) (자원봉사자 가능성, 완료하고자 하는 핵심 결과 등을 고려하여 시간계획 설정) 자료: www.pointsoflight.org,, www.handsonnetwork.org.

③ 프로젝트 리더십 정의

프로젝트 리더십이란 기관내에서 본 재능나눔 프로젝트를 이끌 사람이 누구인가를 정의하는 것이다. 가능한 한사람이 프로젝트의 책임을 담당하여 자원봉사자들의 주 컨택 포인트가 되는 것이 좋다.

기관 내 프로젝트를 담당할 직원은,

- 프로젝트를 추진하는데 필요한 시간을 확보할 수 있고, (주당 최소 2시간)
- 프로젝트와 관련된 의사결정을 빨리 내릴 수 있는 능력이 있으며,
- 자원봉사자가 그의 직무를 완수하는데 필요한 정보를 얻도록 돕기 위한 조직적 배경과 전문 자원봉사활동이 이루어지는 조직 내 특정 분야(예, 기관의 IT에서 제기되는 문제에 대한 지식)에서 제기되는 문제에 대한 지식을 갖는 것이 필요하다.

④ 프로젝트 사후 지원계획 마련

프로젝트가 시작되기 전에, 본 프로젝트가 완료된 후 이 사업이 어떻게 조직 내로 흡수통합될 것인지, 어떻게 자원봉사자를 다른 분야로 돌리면서 유지할 수 있을 것인지에 대한 사후 지원계획을 마련하는 것이다. 이를 위해,

- 기관 내 타 부서 직원들을 대상으로 전문적 재능나눔 프로젝트 팀의 역할에 대한 이해와 타 부서의 프로젝트 계획을 위한 훈련 필요
- 프로젝트와 기관의 일상 업무 통합시키기 위한 직원의 헌신이 필요함을 명확히 제시
- 프로젝트가 장기적으로 지속되는 데 필요한 재정적 자원을 확보할 수 있는 능력

☞ 한봉협 재능나눔 사업 고도화 전략을 위해 점검해야 할 시사점

- 사업 추진 주체로써 협력기관, 수요기관 등 비영리조직, 재능나눔 자원을 대상으로 프로젝트 준비를 위한 사전 교육과 정보를 제공하였는가?
- 본 재능나눔 사업의 추진 결과를 통해 얻고자 하는 구체적인 목적을 제시하였는가?
  - 한봉협은 본 재능나눔 사업 추진을 통해 조직 자체의 발전과 관련하여 어떠한 구체적인 목적을 기대하였는가?
  - 5개 하위 프로젝트는 본 재능나눔 사업의 목적과 연결되는 구체적인 목적을 제시하였는가?
  - 재능나눔 사업에 참여한 자원(전문 봉사 제공)과 봉사활동을 받은 수혜처는 재능나눔 사업에 참여한 구체적인 목적을 제시하였는가?
- 본 재능나눔 사업의 범위는 명확하였는가?
  - 장기적, 단기적, 매년 사업의 기간과 시간 범위를 정하였는가?
  - 재능나눔 참여 봉사자와 재능나눔 프로그램 수행단체는 프로젝트 시간 범위를 명확히 하였는가?
- 본 재능나눔 사업의 리더십은 분명히 정해졌는가?
  - 한봉협 내 사업담당자와 책임의 범위는 정해졌는가?
  - 본 사업 추진에 필요한 한봉협 외 다른 협력 추진체계들을 확보하고, 이들 간의 역할 및 협력의 내용과 방향을 명확히 제시하였는가?
- 본 재능나눔 프로젝트 이후 사후지원계획은 마련되었는가?
  - 지속성과 선도적, 창의성의 균형을 갖춘 지속 가능한 사업계획을 마련하였는가?
  - 초기 사업참 여 자원과 단체들의 재능나눔 프로그램 지속 및 유지에 필요한 자원을 준비하였는가?

4. 전문 자원봉사활동 자원의 발굴

▶ 어떻게 하면 기관에서 필요로 하는 전문적 봉사활동 자원을 찾아서 접근할 수 있는가가 이 단계에서의 중요한 과제이다. 비영리조직이 프로젝트에 필요한 자원을 찾아야 하는 경우도 있지만 때에 따라서는 기업이나 단체 등에서 먼저 자원봉사를 의뢰해 오는 경우도 있다. 후자의 경우 비영리조직은 봉사활동 가능 여부를 문의해 온 전문 재능나눔 자원을 기관의 운영, 사업 내지 프로그램으로 연계할 수 있는지, 그들을 기관의 지속가능한 자원으로써 잘 관

리 할 수 있는 추가적인 관리 직원의 배치 등 시간과 관리노력을 투입할 수 있는지를 판단한 후 적합한 프로그램을 개발하거나 봉사활동 역할을 부여할 것이다.

▶ 일반적인 전문 자원봉사 서비스를 제공할 수 있는 자원은 매우 많으며 다음과 같은 범주로 구분해 볼 수 있다. 이러한 큰 범주에 해당하는 자원들이 무엇이 있는지에 대한 정보의 파악이 중요하며 그 다음은 어떤 기관을 대상으로 전문 자원봉사 자원을 요구할 것인지를 결정해야 할 것이다.

<표 Ⅱ-18> 재능나눔 자원의 예

자원 구분	설 명
전문적 서비스 제공 회사	법률회사, 경영컨설팅, 회사 설립 등 주로 컨설팅 서비스를 제공하는 회사
기업	식품, 자동차, 가전, 미디어 등 제품을 생산하고 소비자나 다른 업체에 판매하는 기업
개인	전문적 지식, 재능, 기술을 직접 제공할 수 있는 개인
중간매개조직	재능나눔 자원을 모집 관리 연계하는 비영리조직
전문교육기관	경영대학원, 정보통신대학원 등
직능 단체	직업 분야별로 회원으로 구성된 직능단체 연합조직

자료 : www.readinessroadmap.org/sourcing-resources

▶ 기관이 필요로 하는 전문적 봉사활동 서비스 제공이 가능한 잠재적인 전문 자원봉사 제공자(기업,조직,기관,단체 등) 와의 접촉을 시도하며 기관의 요구사항을 설득력 있게 전달하는 것이 중요하다. 이에는 일반적인 보조금 사업 지원신청을 할 때와 마찬가지의 내용이 포함되어야 할 것이다. 예를 들어,

- 기금까지의 기관의 활동과 영향력 소개 후,
- 왜 해당 전문 자원봉사 제공기관을 결정했는지, 전문 자원봉사 활동이 기관의 사명과 어떻게 관련이 있는지 등 기관의 필요성을 간략히 설명하며,
- 그들의 전문 자원봉사 서비스로 어떠한 성과가 기대되는지, 기관에서 실제 구체적으로 필요로 하는 기술과 경력이 무엇인지
- 봉사활동에 필요한 기간과 시간은 어느 정도 되는지
- 기관이 전문 자원봉사 프로그램을 위해 어떠한 준비를 하였으며, 이 프로그램을 성공적으로 완수하기 위해 기관은 어떠한 자원을 투입할 것인지 등의 내용을 포함하는 것이다.

 # 참고 3 : Points of Light 의 전문 봉사자 역할 및 필요 기술

Volunteer Role Description and Skills Needed

부서명 :　　프로젝트 관리자 :

1. 자원봉사 프로젝트의 배경과 목적은 무엇인가?

2. 이 프로젝트에 관여하는 자원봉사자의 역할은 무엇인가?

3. 이 자원봉사자의 역할에서 요구되는 기술, 경험, 숙련도 혹은 재능은 무엇인가?

4. 아주 특별하게 요구되는 특정한 기술이 있는가? (특정 소프트웨어 다룰 수 있는 기술 등)

☞ 한봉협 재능나눔 사업 고도화 전략을 위해 점검해야 할 시사점

- 전문적 재능나눔 자원의 개발을 위한 사전 정보를 충분히 파악했는가?
- 전문적 재능나눔 자원에 참여시키고자 하는 대상을 정하고 참여시켰는가?
- 지역단위에서 일선의 전문 재능나눔 자원과 비영리조직은 서로 잘 찾았으며, 이를 위해 지역단체 및 자원 파악을 위한 어떠한 지원을 했는가? 이 과정에서 지역의 자원봉사센터 등 매개 중개조직의 역할을 활용하였는가?
- 하위 프로젝트에 해당 하는 프로그램 공모시 전문 자원봉사 프로젝트 기술서 등을 적합하게 제시하였는가?

5. 성공적 전문 자원봉사 프로젝트 계획

▶ 기관에서 필요로 하는 적합한 전문 자원봉사 프로그램과 그것을 제공할 수 있는 자원을 결정하고 찾았다면 그 다음은 이를 실제 활동에 참여할 수 있는 계획을 수립하는 것이다. 전문적 재능나눔 활동에서 가장 중요한 것은 예산과도 다름없는 '시간'이다. 계획단계에서는 기관 내부의 책임성을 창출하고, 재능나눔 자원을 효율적으로 할당하며, 자원봉사 직무의 범위 내에서 가시적인 구체적인 활동시간 계획을 수립함으로써 재능나눔 봉사서비스가 기관에 더 가치 있게 전달되도록 하는 것을 포함한다.

▶ 'Taproot' 재단에서 2008년 25개 기업을 대상으로 매우 수준 높은 질적인 전문적 재능나

눔 서비스의 5가지 특징을 찾아내어 제시하였는데, 이를 소개하면 다음과 같다 (www.taprootfoundation.org/docs/ Designing_for_Impact_Framwork.pdf).
본 내용에는 이들 5가지 특징이 결국 성과 지향의 전문적 봉사활동이 되기 위한 기본 요소로써, 각 요소들을 성취하는데 일반적인 장애요인과 이러한 위험요소를 줄이기 위한 실천방안을 포함하는 '성과 있는 재능나눔 활동의 설계'를 포함하고 있다.

① 프로젝트는 주어진 정해진 시간 내에 전달되고 완수

: 시간이 자산인 전문 자원봉사 서비스에서 '시간의 준수'는 매우 중요. 준비 혹은 계획되지 않은 활동을 해서 당초 의도했던 전체 봉사활동 시간이나 프로젝트 완료 기간을 초과하는 문제가 발생하지 않도록 하여야 한다.

○ 이와 관련된 일반적인 장애요인은,

- 활동 범위의 초과 : 좋은 의도에서 비롯되었다 해도 당초 정해진 서비스 제공시간을 초과하거나, 계획하지 않았던 활동 서비스를 제공하는 경우
- 팀 이탈 : 프로젝트가 늘어지면 전문 재능나눔 봉사팀 내 봉사자의 이탈이 발생
- 우선순위에서 밀림 : 근무일 혹은 휴일의 특별활동으로 전문 봉사활동 서비스를 제공하는 것에 대해 봉사자가 급여를 받으며 일을 하는 것과 같은 수준의 우선순위를 두지 않아 사소하게 여겨짐

○ 이러한 장애요인의 발생을 예방하기 위해,

- 활동시간 계획(날짜, 요일, 시간 등) 및 종료일을 서로 공식적인 서명을 통해 승인하고,
- 당초 프로젝트 준비단계에서 기관 담당자/팀과 전문 재능나눔 팀 간의 의사결정, 역할과 책임을 명확히 하며, 봉사자가 이탈하여 역할의 공백이 발생할 경우의 책임과 헌신도 포함하여 계획함.

② 제공 할 수 있는 것은 실행가능하며 지속가능한 것임

전문 자원봉사 서비스를 통해 제공하는 것은 향후 이것을 클라이언트 즉 기관이나 봉사대상자가 실행 혹은 사용할 수 있는 것을 의미한다.

○ 이것을 저해하는 일반적 장애요인은,

- 해당 비영리기관 혹은 서비스 대상자 욕구의 우선순위에 딱 맞지 않거나 혹은 이들이 준비가 덜 된 상태일 경우
- 전문 자원봉사 서비스로 제공되는 활동의 내용이 지나치게 어렵거나 기술적 지식의 갭이 너무 큰 경우
- 프로젝트가 종료된 이후 기관이 이를 지속가능할 수 있는 재정적 자원이 제한된 경우

○ 이러한 위험요소를 감소시킬 수 있는 실천은,

- 해당 비영리기관 혹은 대상자의 욕수 사정을 통해 프로젝트 내용을 조정
- 제공 가능한 형태로 프로젝트 내용 조정
- 지식이나 기술을 기관 혹은 대상자에게 이전하기 위한 훈련

③ 재능나눔 서비스를 받는 대상과 봉사서비스 제공자의 기대는 충족되거나 그 이상

전문 재능나눔 서비스를 통해 서비스를 제공하는 팀이나 받는 대상 모두 기대가 충족되어야 하나,

○ 이를 저해할 수 있는 장애요인은,
- 상호 기대하는 내용을 명확히 하지 않거나 연결하지 못했을 경우
- 비용을 지불하지 않는 봉사이기 때문에 서비스 질이 낮을 거라는 기대 등이다.

○ 이러한 위험요소를 감소시키기 위해서는,
- 상호 프로젝트의 활동범위, 구체적 역할과 내용에 대해 충분히 인식해야 하며
- 전문 자원봉사 활동 서비스를 중간 중간 모니터링 하고
- 상호간의 직접적인 욕구를 인식하여야 하며, 특히 해당 기관이나 서비스 대상자로 하여금 중간 중간 다시 확인.

④ 프로젝트에 관여하는 모든 부문들이 서로간의 상호작용에 높은 만족감을 보고

○ 모든 참여 주체들의 만족감에 차이가 있는 경우는
- 프로젝트 성과나 해당 기관 혹은 서비스 대상자 보다 전문 재능나눔 봉사자의 만족도에 더 초점을 맞추는 경우 등 특정 한 파트에만 관심이 치중될 경우,
- 당사자들 간의 상호 기대 내용이 명확하지 않았을 경우나 분명하지 않은 역할과 책임으로 인해 당초 기대했던 것 보다 차이를 느끼고 불만이 발생할 수 있음.

○ 이를 예방하기 위한 실천방안은
- 모든 사람들이 성과를 우선 중심으로 연계하도록 하며,
- 상호간 만족의 요소 인식하고, 서로 감사와 격려 및 인정
- 프로젝트 실행계획에서부터 상호작용 수립

⑤ 재능나눔 서비스를 받는 대상은 프로젝트가 성과를 이루었다고 보고

전문 재능나눔 프로젝트의 바람직한 장기적 성과는 봉사활동 대상 기관에게 긍정적인 영향을 미치는 것임. 그러나 바라는 장기적 산출 결과의 상태가 어떤 것인지 명확하지 않은 경우나 성과 보다는 '봉사활동 경험'에 더 초점을 맞추는 경우는 장애요인이 될 수 있음.
이러한 문제를 예방하기 위해서는 투입-활동-단기적 산출-장기적 산출 등 논리모델이나 다른 성과모델을 수립함으로써 가능할 것임.

6. 전문 자원봉사 프로젝트 실행

▶ 앞선 단계에서 준비와 계획이 잘 되었더라도 이것이 적절히 실행되지 못한다면 기대했던 결과를 얻기 힘들 것이다. 실행 과정에서도 많은 문제들이 제기될 수 있으며, 프로젝트 관리자의 관리역량이 무엇보다 중요해 진다. 프로젝트 관리자는 재능나눔 봉사자나 봉사팀을 이끌어 업무를 할당하며 모든 참여자들이 과업을 수행하며 공통의 목적을 향해 활동하고 있음을 확신시켜야 한다. 본격적인 전문적 재능나눔 프로젝트를 실행하기 전에,

- 임원진과 관리자들이 관여하고 있으며,
- 기관의 비전과 사명 및 전략이 분명하게 언급되었고,
- 프로젝트는 개인 혹은 집단 프로젝트로써 분명히 정의되었으며,
- 자원봉사자가 모집되어 가능한 상태이고,
- 필요한 장비와 사용가능한 예산이 준비되어 있어야만 한다.

성공적인 실행을 위해 도입과 실행 평가에 이르는 단계별 과제는 다음과 같다 (www.handsonnetwork.org/files/sbv_ projects_implementation_phase.pdf).

1) 실행 도입 단계

- 도입단계는 첫 번째 프로젝트가 시작되는 kick-off 즉, 실행을 위한 첫 도입단계로써, 자원봉사자와 전반적인 프로젝트에 대한 책임을 맡은 기관의 프로젝트 관리자는 전문 재능나눔 자원봉사팀이 기관 환경 및 그들의 활동 환경에 녹아들어갈 수 있도록 해야 한다. 비영리섹터와는 전혀 다른 섹터에서 일했던 재능 봉사자들이 비영리조직의 욕구를 이해하고 비영리조직의 문화에 동화될 수 있도록 하여, 그들의 기술과 재능이 비영리조직에 필요한 것으로 전환될 수 있도록 하기 위함이다.
  - 이를 위해 프로젝트 관리자 자신에 대한 소개, 기관 소개 및 프로젝트의 맥락 등을 자원봉사자에게 이해시키며,
  - 프로젝트의 범위와 제공 가능한 업무계획에 봉사자를 참여시키는 등 처음부터 전문 재능나눔 프로젝트 전반에 재능나눔 봉사자들을 참여시키도록 한다.
  - 도입단계에서 해당 비영리조직은 이 프로젝트를 통한 기관과 자원봉사자에 대한 기대를 설명하며, 직원, 관리자, 자원봉사자 등 프로젝트에 관여되는 모든 구성원들이 전문 재능봉사의 혜택과 도전과제 등 기초지식에 대해 이해시킬 필요가 있다.
  - 프로젝트의 목적과 성공 요소, 활동 내용 등에 대한 상세한 설명과 활동에 대한 동의가 이루어져야 한다.

전문 자원봉사활동 봉사자의 과업	비영리조직의 과업
• 비영리섹터 및 해당 기관의 용어 익히기 • 적극적으로 프로젝트에 가담하기 수혜기관에 대한 상세한 이해, 프로젝트 관리자 및 직원, 핵심 프로젝터 수행자들과 미팅, 유용한 도구들과 자원 모으기, 비영리조직의 기대 충분히 이해하기 등 • 프로젝트 범위와 종료 결정에 참여하기 프로젝트 범위확정, 시간일정 등 활동계획, 역할, 활동 동의, 현실적 기대 설정 등	• 전문 자원봉사활동에 대한 해당 비영리기관 직원 및 관리과정 교육 훈련 • 모집된 자원봉사자들과 프로젝트 범위, 활동 계획, 제공가능한 서비스 약속, 활동 동의 등 상세한 내용 마무리 • 자원봉사자의 기대 이해하기 • 비영리조직의 직원과 관리, 자원봉사자를 위한 기관의 자원, 봉사활동 환경, 문제 발생시 해결가능한 자원 등 자원봉사자에게 교육하기

2) 실행 집행 단계

집행단계에서의 핵심은 적극적으로 프로젝트의 모든 측면을 적절히 모니터 하는 일이다. 프로젝트 관리자는 정기적으로 자원봉사자와 함께 프로젝트 진행사항에 대한 인지, 최근에 나타나는 문제, 향후 계획된 서비스 활동 및 종료 등을 체크하는 것이 좋다.

- 적어도 2주에 한번 일대일 면담
- 주별 혹은 격주에 한번 회의 소집
- 수시, 매일 이메일 교환

<표 Ⅱ-19> 성공적 실행단계에서 해야 할 일과 하지 말아야 할 일

해야 할 일	하지 말아야 할 일
• 작은 규모로 시작하기 • 적합하지 않는 것이라면 자원봉사자에게 'no'라고 말하기 • 프로젝트 관리에 충분한 시간 갖기 • 자원봉사자의 기대를 관리하기 • 자주, 명확하게, 효과적으로 의사소통하기 • 비영리섹터의 용어로 전환하기 • 피드백을 주고, 피드백 해주기를 요청하기 • 임원진 및 관리자들과 프로젝트 결과 공유하기 • 자원봉사자의 노고를 인정해주기	• 당신이 준비되지 않았는데 프로그램을 시작하는 것 • 자원봉사자가 참여하지 않은 채 프로그램을 시작하는 것 • 단순히 일감 목록만 만드는 것 • 자원봉사자는 유급이 아니라는 사실을 잊어버리는 것 • 도전과제를 과소평가하는 것 • 자원봉사자로부터의 피드백을 거절하는 것 • 목적을 정의하는데 실패하는 것

자료: www.pointsoflight.org

7. 프로젝트 평가

▶ 전문 재능나눔 프로젝트의 완료에 따라 각 상황에 적절한 형태의 평가가 이루어져 한다. 자원봉사 관리자 혹은 수퍼바이저는 해당 기관의 직원 및 자원봉사자와 프로젝트의 성과는 무엇이며, 무엇이 잘 되었고 무엇이 성공 혹은 실패하였는지, 무엇을 다음 프로젝트에서 개선할 수 있는지 등을 검토하며 솔직한 토론을 가져야 한다.

문서화된 피드백 평가 자료를 수집하는 것이 도움이 되며, 기관의 관리층 및 임원진과 의사소통을 지속하여 프로젝트의 결과를 공유하는 한편 향후 프로젝트를 위한 최상의 실천방안을 의논한다.

▶ 프로젝트 평가에 기대하는 바는(목적) 프로젝트의 참여 당사자인 비영리기관, 기업이나 자원제공자, 자원봉사자에 따라 다르며, 다음과 같은 주요 목적이 있다.

• 비영리기관은 ; 프로젝트 운영 효과에 대한 성과측정, 향후 역량개발 투자를 위한 사례 축적 및 주요 구성원들을 위한 성과자료 배포

• 기업 및 자원제공자는; 현금가로 환산한 평가, 비영리기관의 효과성에 대한 존중과 인정 직원 모집과 유지에 대한 성과 결정, 투자에 의한 사회적 성과 측정

• 자원봉사자는 ; 리더십과 전문성 개발 향상 확인 및 봉사활동을 통한 지역사회 참여의 성과 측정

☞ 한봉협 재능나눔 사업 고도화 전략을 위해 점검해야 할 시사점 (계획과 실행 및 평가 부분)

- 재능나눔 사업 계획 수립과 실행 과정에서 한봉협 임원진과 회원단체의 관심과지지 및 실질적 참여가 이루어졌는가?
- 재능나눔 사업은 한봉협의 비전과 사명 및 전략과 연결되었는가?
- 재능나눔 사업의 개인 혹은 집단 등 대상이 분명이 정의되었는가?
- 재능나눔 사업 참여 자원은 약속한 기간과 시간을 준수하였는가?
- 재능나눔 사업 참여 구성(회사, 개인 봉사자, 수요처)으로부터 실행 과정 중 정기적으로 평가적 의견을 수렴하였는가?
- 정기적 평가를 통해 사업의 변화 또는 개선에 반영하였는가?
- 평가계획과, 평가도구는 준비되었으며, 평가를 실시하였는가?

참고 4. 전문 자원봉사 프로젝트 평가틀 및 평가문항

본 평가 틀은 Common Impact가 비영리조직으로 하여금 전문 자원봉사활동 프로젝트의 성공 여부를 평가할 수 있도록 만든 것이다.
본 평가 틀은 프로젝트 목적, 프로젝트 범위, 프로젝트 리더십, 프로젝트 사후 지원계획, 성과보고, 자원봉사자 참여 등 6개 영역에 걸쳐 총 25개 문항으로 구성되어 있으며, 각 문항에 대해 '성취됨' - '비교적 성취' - '약간 성취' - '전혀 성취되지 못함' 으로 제시된 지표에 마킹하도록 되어있다.

<프로젝트 목적>

① 우리 기관의 전반적인 전략목표 혹은 프로그램 전략 달성을 돕는데 있어 전문 자원봉사 프로젝트의 역할은 기대한 한만큼 지속될 것이다.
② 프로젝트 시작 전에 확인된 가장 중요한 3가지 프로젝트 목적이 달성되었다.
③ 프로젝트 시작 전에 확인된 프로젝트 성공 지표가 충족되었다.

<프로젝트 범위>

④ 프로젝트는 당초의 프로젝트 범위에서 정의된 주요 내용과 단계대로 수행되었다.
⑤ 프로젝트는 당초 프로젝트 범위에서 정의된 주요 내용과 단계에서 각각 설정한 시간일정 안에서 유지되었다.
⑥ 전문 자원봉사 팀의 경험과 전문성은 프로젝트 목적 달성에 필요한 직무에 잘 연결되었다.
⑦ 프로젝트 시작과 함께 수행되는 동안 당초 프로젝트 계획은 자주 검토되고 필요에 따라 적절한 수정이 이루어졌다.

<프로젝트 리더십>

⑧ 프로젝트를 이끈 직원은 우리 기관을 위한 프로젝트를 성공적으로 이끄는데 요구되는 시간을 헌신할 수 있었다.
⑨ 프로젝트를 이끈 직원은 적절한 시간 안에 프로젝트와 관련한 의사결정을 하거나 의사결정을 촉진할 수 있었다.
⑩ 프로젝트를 이끈 직원은 전문 자원봉사자와 함께 프로젝트를 통해 발견된 해결해야 할 과제에 대한 지식을 성공적으로 공유할 수 있었다.
⑪ 프로젝트를 이끈 직원과 자원봉사자 팀은 프로젝트 수행 동안 강한 업무 관계를 발전시키고 빠르고 효과적인(프로젝트 피드백이나 프로젝트 관련한 문제의 해결 위한) 의사소통이 가능했다.

<사후 프로젝트 지원 계획>

⑫ 직원은 전문 자원봉사자의 활동이 종료된 이후 전문 자원봉사 프로젝트에서 수행된 내용을 기관 내에 흡수하여 유지될 수 있도록 필요한 훈련을 받았다.

⑬ 프로젝트는 기관의 일상적 운영에 통합되어져 왔다.

⑭ 프로젝트의 통합과 관련하여 지속적인 관여가 필요한 핵심 당사자에게 앞으로도 계속 이를 수행해야 함을 적절한 시기마다 계속 알렸다.

⑮ 우리는 장기적으로 이 프로젝트를 유지할 수 있는 재정적 자원(현금 혹은 장비 보조금, 기업 후원금 등)을 확보(혹은 계획을 수립)했다.

<성과 보고>

⑯ 우리는 이 프로젝트의 장기적 성과를 지속적으로 측정할 수 있는 지표를 가지고 있다.

⑰ 우리는 이 프로젝트의 시작과 종료에 대해 핵심 이해당사자에게 알렸다(뉴스레터, 보도자료, 일대일 면담 등을 통해)

⑱ 우리는 우리의 핵심 이해당사자들에게 성과 자료(비용절감, 시간절감, 부수적 현금모금, 클라이언트의 증가 등)를 보고하였다.

⑲ 우리는 이 프로젝트에서 수집한 성과 자료를 우리의 강화된 조직적 역량을 제시하기 위해 기관 마케팅자료로 연계(사례 연구, 스토리 등)하여 활용했다.

<자원봉사자의 참여>

⑳ 우리는 자원봉사자들이 프로젝트의 성공을 어떻게 인식하고 있는지 이해하기 위해 프로젝트에 대한 평가를 해 줄 것을 요청했다.
우리는 자원봉사자들로부터 받은 프로젝트 피드백을 자원봉사자 참여를 이끌어내기 위한 기관의 접근법으로 통합하였다.

㉒ 우리의 자원봉사자들은(일부라도) 프로젝트가 종료된 이후에도 우리 기관에 남아 참여하고 있다.

㉓ 우리의 프로그램을 지속적으로 외부에 알리고자 뉴스레터, 감사 편지 등 알려야 할 목록에 자원봉사자들을 계속 추가하고 있다.

㉔ 우리는 자원봉사자들의 노고를 인정해왔고 그 프로젝트를 우리 기관 내에서 지속적으로 운영하면서 그들에 대한 존중을 인정하여 왔다.

㉕ 이 프로젝트 종료 후, 우리는 또 다른 조직적 과제를 해결하기 위해 더욱 다른 전문 재능 자원봉사자 팀을 참여시키고자 하며 그럴 준비가 되어 있다.

8. 인정과 축하

전문 재능나눔 봉사자들은 중요한 비영리 섹터의 인적자본이며, 그들의 기술과 능력은 비영리조직의 역량의 향상시키고, 그들의 활동은 기관의 사명을 새롭게 인식하게 한다. 전문 재능나눔 봉사자들의 노고와 성취를 인정하고 축하하는 것은 그들의 시간에 대한 보상의 방법이며 인정과 축하는 자원봉사자를 지속적으로 유지시키거나 향후 프로젝트를 위한 자원봉사 발굴에 기여할 수 있다.

1) 인정(Recognition) 과 축하(Celebration)

전문 재능나눔 봉사자의 직무를 알아주고 인정할 수 있는 최고의 방법은 자원봉사 프로젝트의 목적에 대해 그 결과를 측정하고 비교하여 제시하는 것이다. 자원봉사자들과 비영리 기관에 준 영향, 지역사회에 일어난 긍정적 변화 등에 대해 '이 만큼 이렇게 성과가 있었다' 는 것을 직접 보이고 구체적으로 알아주는 것이다.

▶ 인정되어야 할 것들에 대해 다시 상기시키면,

- 프로젝트 결과와 성과
- 전문 재능나눔 봉사자가 가져다 준 기술과 경험
- 자원봉사자의 인성과 기술이 비영리기관에 미친 영향
- 다른 직무환경에서 자원봉사자가 개발한 새로운 기술

▶ 인정을 위한 공식적 및 비공식적 행사와 수단의 예는 다음과 같으며, 자원봉사자 인정은 매우 짧은 순간이므로 정기적이며 지속적으로 이루어져야 할 필요가 있다.

공식적 인정 행사와 수단	비공식적 인정 행사와 수단
• 자원봉사자 표창 및 수료증 • 공식 만찬을 겸한 조식,중식 혹은 석식 마련 • 이사회나 행정회의 동안 회의 의제로 다룸 • 프로젝트 결과보고서 및 자료의 출판 • 내부적 의사소통으로 전달 • 외부적 의사소통 수단(웹사이트, 트위터, 페이스북 등) 으로 전달 • 전문 재능봉사자와 기관을 자원봉사 대통령 표창 또는 이달의 자원봉사자로 추천	• 매일 개인적으로 '감사하다' 말 • 자원봉사자를 다른 자원봉사자들이나 직원들에게 소개 • 적절한 경우 자원봉사 프로젝트와 관련 없어도 기관 행사에 초대하기
• 공식적으로 축하하는 아이디어 : 전국적 혹은 국제 행사 초대, 전국 자원봉사 주간 혹은 자원봉사자의 날 행사 초대	• 비공식적으로 축하하는 아이디어 : 브런치나 점심 마련, 선물카드, 이사나 기관장 혹은 직원으로부터 감사편지, 자원봉사자 happy hour,

2) 이야기 전하기 story telling

전문 재능나눔 봉사는 지속적인 '실천을 통한 배움'의 연습이다. 재능나눔 활동 프로그램구성원들 간 지속적인 대화와 피드백의 공유는 성공적 재능나눔 봉사프로그램을 위해 필요하며 향후 자원봉사자 지속과 신규모집을 위해 필요하다. 여러 봉사자로부터 여러 기관으로부터의 경험담 자료를 수집하도록 한다.
스토리텔링은 전문 재능나눔 봉사프로그램에 더 많은 사람들이 흥미를 갖게 하고 자원봉사자로써의 참여를 이끌 수 있는 좋은 방법이다.

▶ 스토리텔링의 중요한 요소는
- 수행했던 자원봉사 프로젝트의 핵심 메시지
- 자원봉사자로서의 성취, 경험, 그리고 이 프로젝트가 어떻게 그들을 성장시켰는지
- 지역사회 혹은 다른 개인에 미친 영향
- 당면했던 어려움과 해결책들
- 자원봉사자와 비영리조직의 팀웍
- 비영리기관에 가져다 준 가치
- 자원봉사자 인용구, 사진, 비디오 발자취 등

▶ 스토리텔링은 자원봉사자에 대한 인정과 축하의 한 방법일 뿐 아니라 기관의 프로젝트를 홍보할 수 있도록 도움. 일반 대중에 이러한 이야기를 알림으로써 자원봉사자에 대한 인식을 환기시키고, 자원봉사자 모집과 잠재적인 후원자를 끌어들일 수 있게 한다.
- 기관 내부 및 외부 소식지
- 페이스북, 트위터, 유튜브 등 소셜미디어
- 기관 홈페이지
- 기관의 공식 사업보고서

* 기업이 전문 재능나눔 활동 파트너라면 기업으로 하여금 그 프로젝트를 직접 대중에 홍보하도록 독려하고, 기업과 해당 비영리기관의 로고 등도 함께 활용토록 한다.

☞ 한봉협 재능나눔 사업 고도화 전략을 위해 점검해야 할 시사점

- 재능나눔 사업 참여 구성원(재능나눔 봉사자 및 수요처 등) 들을 위해 어떠한 방식으로 공식적 및 비공식적 인정과 축하를 하였는가?
- 재능나눔 사업 사례의 홍보 및 전파를 위해 어떠한 미디어 매치를 활용하였으며, 그것은 충분히 효과적이었는가?
- 재능나눔 사업 관련 구성원들이 경험을 공유할 수 있는 장을 마련하였는가?

Ⅳ. 미국의 재능나눔 사업 사례

1. Points of Light의 A Billion+Change 사업

1) 조직 및 인력 구성

기업을 대상으로 기술기반 자원봉사(skill based volunteering) 참여를 이끌어 내기 위한 미국 전역 캠페인 사업으로써 A Billion+Change 는 Points of Light의 Corporate Institute 부서에서 담당한다. Corporate Institute 팀은 총 12명의 직원으로 구성되었으나, 이들 중 일부는 본래 각자의 고유 부서에서 Hands on Network, 직원 자원봉사 프로그램 교육 및 훈련, 청소년 자원봉사 Generation on, Global service, 전문 기술기반 자원봉사 등의 업무를 담당하고 있다. 즉 Corporate Institute 팀은 매트릭스 조직의 형태를 갖는 것으로 이해된다.

그러나 이 가운데 기업을 대상으로 기술기반 자원봉사 확산을 위한 A Billion+Change 캠페인 사업은 워싱턴 사무소에 근무하는 3명의 전담직원에 의해 수행되고 있다.

2) 사업추진 배경 및 기간

본 사업은 2011년 11월부터 Points of Light 에 의해 본격적으로 추진되었으며, 2013년까지 미 전역과 세계 여러나라에 걸쳐 당면한 핵심 문제를 해결하기 위해 수백만 달러 가치에 상당하는 프로보노와 기술 기반 봉사를 이루어 내겠다는 전국적인 캠페인 사업이다. 이를 위해 Points of Light는 기업과 함께 어떻게 하면 기업이 직원들의 참여를 통해 그들의 전문적 재능을 고양하고 동원하며 참여시킴으로써 비영리조직의 역량을 강화하고 지역사회 욕구를 보다 더 잘 충족시키게 하는 지렛대 역할을 하는 것이다.

본래 이 캠페인은 '봉사와 시민참여 대통령 자문위원회' 의 위원장이었던 Jean Case(The Case Foundation 이사장)와 Taproot 재단이 제안했으며, 2008년 연방기구인 전국 및 지역사회 봉사 기구 즉 CNCS에 의해 출범했다. 이후 본 사업의 적극적인 확장을 위해 2011년부터 Points of Light가 주체가 되어 관리하고 있다.

연방재원의 감축과 비영리섹터 역량의 위기에 대한 새로운 적극적인 대안이 필요했고, 2008년 비영리조직을 대상으로 한 조사에서 보다 많은 기업 후원금 보다는 보다 많은 기업 재능 - 마케팅, 재정관리, 기술, 인적 자원관리 등 -을 필요로 했다는 결과를 대통령 자문위원회에 보고하였다 한다. 이에 보다 많은 기업들이 비영리조직을 위한 프로보노나 전문 기술

기반봉사 활동을 통해 금전적 기부활동 혹은 재정지원과 동일한 가치의 효과를 보일 것이라는 배경에서 본 캠페인이 추진되었다.

3) 비전 및 추진전략과 방법

비전 : A Billion+Change 는 기업의 경영목표와 사회공헌의 전략적 연계를 통해 기업 가치를 창출하고, 기업 내부의 협력과 리더십의 개발 및 지역사회의 가시성을 향상시키기 위한 정거장(platform)을 제공한다.

목표: 지역사회 단체 지원을 위한 $2 billion 가치의 재능 발굴과 동원
2008년 $500 million → 2011년 $1 billion → 2013년 $2 billion

슬로건: “Take the pledge. Get Result. Lead the Change"

전략 : Points of Light Corporate Institute 의 본 사업팀이 취한 전략은 매우 간결하면서도 직원들의 높은 헌신을 통해 매우 높은 능률과 효과를 보이고 있었다.

첫째, A Billon+change 캠페인에 참여하는 주 대상은 기업이며, 특히 Fortune 100-500 대 안에 속하는 2nd tier 기업들을 타겟하고 있다. 이미 100대 기업들은 자체적으로 많은 사회공헌 활동과 직원 자원봉사를 하고 있으며, Points of Lights 의 잠재적 자원 개발 노력과 컨설팅이 필요한 대상을 적합하게 선택한 것이다.

* 80% 는 기업 대상, 20%는 비영리조직 대상(워크샵, 컨퍼런스 등 네트워크의 장 마련)

둘째, 캠페인 참여를 통해 이끌어 내고자 하는 목적과 방식은 ‘기업들의 행태를 변화시키자는 것’으로 여기에는 금전적 기여를 수반(요구)하지 않으며, 어떠한 보고서 제출 의무도 수반하지 않는다. 가장 중요한 방식은 이들 기업들이 ‘자원봉사활동에 헌신하겠다는 서약(Pledge)’을 받고, 이미 자원봉사활동을 하고 있는 기업은 ‘기존 활동을 확장하겠다는 서약’(Pledge of amplification)을 받는 것이다.

셋째, 캠페인 참여 기업들에게 회비 등 어떠한 금전적 부담을 요구하지 않는 대신, 서약한 기업들에게 또 다른 한 기업을 끌어들이도록 하는 방식이다. 일종의 snowball 방식을 선택하는 것이다.

넷째, 본 캠페인 사업에 참여하여 활동한 기업에 대해 공개적인 인정(celebration)의 행사를 가지며, 특히 CNCS 기구와의 협력으로 1년에 2회 기업을 백안관에 초청하는 행사를 주최한다.

다섯째, 본 캠페인의 홍보와 확산을 위해 Points of light 내 미디어팀이 활동하며, 참여기업 스스로 그들의 활동을 반드시 홍보하도록 지원하고 컨설팅하여 본 캠페인 및 기업, 프로젝트, 해당 비영리조직 모두를 위한 홍보의 극대화가 이루어게 한다.

여섯째, Points of Light의 A Billon+Change 팀은 본 사업을 추진하는데 있어 초기 강력한 파트너십 기업(Deloitte, HP, IBM)과 단체(Case foundation) 및 연방기구(CNCS)를 기반으로 하고 있으며 특히 본 사업 관련 각종 빅데이터 분석을 IBM의 프로보노에 의해 지원받는다.

일곱째, Points of Light는 미국 자원봉사, 프로보노의 대표적인 비영리단체인 Taproot Foundation, Common Impact과 공동으로 신용회사인 Capital One 의 프로보노 서비스 지원을 받아, 수 많은 개별 비영리조직으로 하여금 프로보노 혹은 전문 자원봉사 프로젝트를 준비하고 참여할 수 있는 정보와 컨설팅을 제공할 수 있는 전담 웹사이트인 'Readiness Roadmap'을 운영하고(2011년 2월 개시), Points of light and Hands on Network 이 가지고 있는 모든 자료들을 제공하고 링크시키고 있다. 전문 자원봉사와 관련된 대표적인 비영리조직 간의 파트너십을 기반으로 'skill based volunteering'의 활성화를 위한 실질적인 협력이 이루어지는 것이라 할 수 있다.

여덟째, Points of Light는 Action Network 인 전국 250여개 Hands on Network Volunteer Center 내부 직원을 대상으로 skill based volunteering 관리 전략에 대한 교육을 하는 등 자원봉사센터가 지역단위에서 전문 자원봉사 활동의 공급과 수요를 매개하고 컨설팅하여 실제 활동이 이루어지도록 하는 기능을 할 수 있도록 지원 협력하고 있다.

4) Points of Light의 역할

▶ 직원의 엄청난 시간과 노력 헌신 : 2011년 11월 본 캠페인 사업 초기 3명의 전담 직원은 Fortune 100-500 대 안의 기업들에게 일일이 전화를 통한 섭외와 접촉을 시작하였다. 이들은 주 36시간 이상 전화를 통해 기업을 캠페인에 참여토록 설득하였으며, 해당 기업이 있는 지역에 직접 출장을 다니며 지속적으로 접촉하고 설득하였다 한다. 이러한 과정을 통해

서약서 수락에 소요되는 기간은 평균 3개월에서 6개월이 소요되었으며, 3년 동안 결국 500개 기업으로부터 자원봉사활동 서약에 참여를 이끌어 내었다.

- ▶ 기업의 기술 기반 프로그램 개발에 필요한 무료 컨설팅 제공
- ▶ 지역단위 컨퍼런스 워크샵 개최 등을 통한 기업간 네트워크의 장 마련
- ▶ 기업 실무자 요구 시 기업의 최고 경영자 면담하여 설득
- ▶ 지역적 및 전국적 캠페인 이벤트에 초청, 동료 기업 간 멘토링 연결(사례 공유) 블로거 활동 기회 제공, 언론 인터뷰, 우수사례로 선정하여 널리 알리는 등의 홍보와 인정 격려.
- ▶ 기업 및 비영리조직들 한자리에 모여 워크샵 등 통해 기술기반 봉사활동에 대한 정보 제공과 네트워크의 장 마련.

5) 재원의 조달

본 캠페인 사업과 관련된 정확한 연간 예산 규모는 파악하기 어려웠다.
단, 연방정부 등으로부터의 보조금은 없으며, 기업 및 개인을 대상으로 모금을 통한 펀드를 조성한다. Points of Light는 비영리조직으로서 모금 기능이 활발하다.

 # 참고 5. A Billion+Change 참여 서약문

A BILLION +CHANGE	Take the Pledge. Get Results. Lead the Change 서약하고 성과를 얻어 변화를 이끌다.

A Billion+Change 는 2013년까지 기업으로부터 수백만 달러 가치에 이르는 프로보노와 기술기반 자원봉사를 동원하는 전국적 캠페인입니다. 지금까지, 250개 이상의 서약에 참여한 기업은 기업의 최고 경영 기술과 재능을 비영리조직 역량 강화와 국내 및 세계 여러 나라의 중요한 지역사회 욕구를 해결하는데 기꺼이 동참하고자 하는 동료 기업들을 찾고 있습니다.

전략기획 아이디어 제공이던 IT 기술이건 회계분석가의 숙련된 기여나 마케팅 지도이건, 기술 기반 봉사와 프로보노 서비스는 당신이 봉사하는 지역사회와 당신이 지원하는 비영리조직에 깊고 오래 지속되는 기여를 합니다. 우리는 여러분의 앞서가는 혁신적인 리더십과 높은 성과의 기술 기반 자원봉사를 전국적으로 인정받게 하기 위한 A Billion+Change 참여에 초대합니다.

기업과 지역사회를 위한 가치 창조

서약에 참여하자. 우리는 여러분의 근무지에서 기술 기반 자원봉사 프로그램을 만들거나 확장하는데 헌신할 것을 요구합니다. 경영자로써, 여러분의 지역사회에 대한 투자가 '만약'의 문제가 아니라 '어떻게'의 문제라는 것을 알고 있습니다.

■ SBV는 재능 관리 기법이다 : 포츈 500대 기업 인적자원개발 관리자의 91%는 자원봉사활동 지식과 비영리섹터를 위한 숙련은 중요한 경영과 리더십 기술을 발굴하는 효과적인 방법이 될 수 있다고 말했습니다.
■ 젊은 직원을 참여시켜라 : 기술기반 자원봉사는 전문성의 개발과 리더십 역할, 업무에 대한 자극과 보상에 대한 엄청난 욕구에 대응하는 가치있는 학습 기회를 제공할 수 있습니다.
■ 높은 성과의 사회변화를 성취하라 : 비영리조직과 지역사회를 위해 전반적 기관운영, 기술과 전문적 서비스와 같은 영역에서의 기술 지원의 가치는 전통적인 봉사활동의 가치보다 500% 더 클 수 있습니다.

여러분을 위한 우리의 다짐

A Billion+Change 는 여러분의 서약이 여러분의 기업에 가치를 가져올 수 있도록 여러분이 프로그램을 개발하도록 도울 것입니다. 여러분이 서약할 때(비용 없음), 우리는:
■ 여러분의 기술기반 봉사활동 스토리를 동료 회사 및 우수 실천 기업과 공유한다
■ 여러분을 정책의 최고 의사결정가, 시민 참여 및 기업으로부터 국가 봉사영역에서의 최근 현황에 대해 배울 수 있는 이목을 끄는 네트워킹 기회에 참여할 기회를 부여한다.
■ 지역 및 전국적 캠페인 행사와 동료기업 간 온라인 멘토링 에 초대한다.
■ 여러분에게 무료 컨설팅 서비스와 vetted resources 및 e-뉴스레터를 제공한다.
■ 발표의 기회, 언론 인터뷰 및 초대손님 블러거 기회를 통해 사려 깊은 리더로써의 역할을 수립하도록 돕는다.

서약하고 성과를 얻어 변화를 이끌다.

예! 나는 프로보노 챔피언이 될 것을 동의하며 :
■ 2013년까지 나의 직장에서 기술 기반 봉사프로그램 혹은 프로보노 자원봉사 프로그램을 만들거나 확장하겠다.
■ 수백만달러 가치에 이르는 기술 기반 자원봉사 서비스 동원을 지지하며 2013년까지 달성할 수 있도록 보고를 위한 것이 아닌 우리 회사를 고무시키는 목표를 설정하겠다.
■ A Billion+Change에 우리 회사에 대한 정보, 주 산업, 연락처 정보, 우리 회사의 서약 기술서를 제공하겠다.
■ 우리의 로고를 A Billion+Change 웹사이트와 전국적인 마켓팅 및 홍보 노력을 위해 공유하겠다. 혹은
■ 이미 시작한 기업들을 위해서는 프로그램 개발을 위한 서약과 진행사항을 보고할 수 있다.

우리는 언제든지 현재의 서약을 새롭게 수정하고 보완하고자 하는 여러분을 돕고자 합니다.

2011년 11월부터 250개 이상의 기업이 이 서약에 참여하였으며, $1.9 billion 가치에 달하는 전문 자원봉사 혹은 프로보노 서비스를 비영리섹터 역량강화 수립을 위해 헌신하고 있습니다. 이 캠페인은 CNCS에 의해 2008년 출범했고, 2011년 Mark Warner 의원의 주재하에 새롭게 도약하였습니다. A Billion+Change는 Points of Light에서 주관하고 관리하며, Deloitt, HP, the Case Foundation, IBM, Capital One의 강력한 지원과 이외, Sate Farm, McKenna Long & Aldrige LLP 및 Morgan Stanley 사의 탄탄한 지원에 의해 추진되고 있습니다.
www.abillionpluschange.org

2. Taproot Foundation 의 8가지 프로보노 모델

Taproot 재단은 2001년 설립된 비영리기관으로 기업과 재단, 개인의 전문적 재능을 비영리섹터에서 필요로 하는 자원으로 연결시켜 사회적 과제를 해결하고자 하는 사명을 바탕으로, 프로보노 지원과 컨설팅, 기업의 프로보노 프로그램 개발 등의 사업을 주로 하는 전문 프로보노 기관이라 할 수 있다.
본 재단의 사업 중 매년 우수한 프로보노 서비스에게 상과 상금을 수여하는 'award-winning Service Grant' 프로그램을 통해 성공적으로 입증된 8개의 프로보노 모델을 제시하였다.

- 성공적 프로보노 서비스의 가치는 영리섹터에서의 성공적 경영자원을 비영리섹터에 전달 가능하도록 하여 자원을 공유, 비영리섹터의 역량을 높이고 궁극적으로 사회를 변화시키는 데 있음.
- 8개 모델에서 의도한 프로보노 성과의 대상 영역은; '특별한 이슈 영역', '비영리섹터 전반', '전략적 비영리 파트너조직', '전반적인 비영리조직' 4 개의 영역이며,
- 프로보노 서비스를 제공하는 기업의 조직적 목적은 주로 인적자본 향상, 기업의 사회적 평판에 주로 초점을 맞추고 있다.

1) 직원 파견형 모델(Loaned Employee)

: 프로보노 프로젝트 수행을 위해 회사 내가 아닌 다른 비영리조직에서 직원의 프로보노 서비스 활동을 공식적으로 승인하고 상응하는 보상(유급)을 제공

사례 : 화이저 제약회사의 지구촌 건강 동행 프로젝트(Pfizer Inc. Global Health Fellows)
(www.pfizerglobalhealth.com)

○ 내용 : 2002년부터 화이저 제약회사 직원들을 3개월-6개월 동안
저개발 국가나 미국 내 취약 지역에 파견하여
보건 및 건강 관련 비영리조직들과의 파트너십을
통해 전일제로 전문적 기술과 지식을 제공함.
* 과학자, 재무분석가, 인적자원 전문가 등 파견, 실험기술, 의약 전달기술등 제공

○ 성과 대상 영역 : 전략적 비영리 파트너조직
* USAID, Family Health International 등

○ 주요 성과
- 저 개발국 등 건강의 증진
- 직원의 훈련, 리더십 개발 등 직원의 인적자본 향상 및 회사에 대한 높은 평판

2) 기능적 코칭과 멘토링 모델(Functional Coaching & Mentoring)

: 회사직원들을 비영리조직 파트너동료들과 연결하여 관계를 형성하고 기능적 숙련 공유

사례 : Gap 의 리더십 계획 프로젝트 (Gap Inc. Leadership Initiative)

(www.gapinc.com/GapIncSubSites/csr/Goals/CommunityInvestment)

○ 내용 : Gap 회사는 2009년 9월부터 회사의 인적자원팀과 비영리조직인 CompassPoint 와의 파트너십을 통해, 비영리조직의 리더를 세우고 리더십 재능을 개발하는 과제에 초점을 두어, Gap 회사의 인적자원 전문가들이 직접 소규모의 비영리조직 리더들을 참여시켜 이틀간 강점기반 리더십, visionary 리더십, 변화관리, 적응적 리더십 등의 내용으로 워크샵을 가짐. 이렇게 훈련받은 비영리조직의 리더들과 Gap 인적자원팀 전문가들은 지속적인 정보와 아이디어 교환을 통해 관계를 유지하며, 지속적인 코칭과 멘토.

○ 대상 영역 : 전략적 비영리 파트너 조직

○ 주요 성과

- 인적 자본: Gap회사 인적자원 전문가와 비영리조직의 리더들이 지속적인 정보와 아이디어 교환을 통해 리더십 역량을 크게 강화
- 이 그룹들이 코칭그룹이 되어 Gap의 Leadership Initiative 프로젝트를 성공시킨 핵심 요소가 됨.

3) 마라톤 모델(Marathon)

: 단시간, 사전에 정해진 시간계획(보통 24시간) 내에 프로보노 프로젝트에 회사의 인적 자원풀을 대규모로 제공

사례 : CreateAthon (Riggs Partner 의 24시간 광고홍보 프로보노 프로젝트)

(www.createathon.com/natl_aboutCAT.html)

○ 내용 : 마케팅 광고회사에 대한 매우 높은 비영리조직의 프로보노 서비스 요구에 비해 Riggs 회사는 일정이나 범위를 조정하는데 매우 어려움. 이에 광고회사가 밤샘에 익숙한 것을 착안하여, 24시간 동안 몰아서 오로지 비영리조직이 원하는 프로보노 서비스를 제공하기 위해 CreateAthon 모델을 개발. 브로셔 제작이나 웹 싸이트를 통한 언론홍보 캠페인에 이르기까지 서비스 대상 비영리조직이 함께 참여하여 활동.

○ 대상 영역 : 전반적 비영리 조직

○ 주요 성과

- 24시간 단 한번의 기회에 매우 높은 집중적인 프로보노 서비스 제공을 통해 회사의 프로보노 소요 비용은 낮은 반면, 비영리조직의 급한 홍보 광보 욕구를 충족. 가시적 성과가 매우 높음.

4) 표준화된 팀 프로젝트 모델(Standardized Projects)

: 개개인을 모두 팀으로 배치하여 특별한 역할과 책임 부여. 각 프로젝트는 파트너인 비영리조직의 욕구에 기반하여 표준화된 제공방식으로 서비스 범위와 서비스 구조화.

사례 : Capital One 프로보노 봉사단(Capital One Pro Bono Corps)

(www.capitalone.com/about/corporate-citizenship/programs/pro-bono-volunteerism)

○ 내용 : Capital One 회사내, 정보통신기술, 재무, 법률, 인적자원 팀과 기존의 회사 마케팅 부서 팀과 함께 각각 프로보노 봉사단(Corps)을 만들고, 지역사회 조직들로부터 다양한 서비스 욕구에 대응한 서비스 제공. 프로보노 카탈로그를 만들어 제공하는 프로보노 서비스 및 프로젝트 완료까지 필요한 관련 기술 등을 소개.
6주마다 팀별 라운드 테이블 가지면서 회사의 사회공헌 우선순위와 연계될 수 있는 잠재적 프로보노 클라이언트를 점검함.

○ 대상 영역 : 비영리 섹터

○ 주요 성과

- 팀별 구조화된 프로젝트는 초기 수립시 많은 투자 필요하나 한번 안착되면 매우 높은 표준화된 방법과 절차를 통해 지속될 수 있음.
- 회사의 주요 자원을 광범위한 지역사회에 활용케 함으로써 큰 평판 얻음.

5) 개방형 아웃소싱 모델(Open-ended Outsoursing)

: 한 회사가 몇몇 특정한 수의 비영리조직에게 그들의 욕구와 필요에 기반하여 지속적으로 서비스를 제공

사례 : Cornerstone OnDemand 사의 프로보노

(www.cornerstoneondemand.org/partnership_program.html)

○ 내용 : Cornerstone Ondemand는 소프트웨어를 기반으로 중소기업 및 대기업의 인력개발과 훈련을 지원하는 회사로써, 비영리조직이 당면한 적합한 인력을 찾아 끌어들이고 보유하는 문제해결을 돕기 위한 프로보노 시작.
이 회사의 인력개발 소프트웨어를 보급받고 무료로 컨설팅을 받을 비영리조직의

신청을 받아 이를 지원하는데, 소프트웨어와 기술을 전수할 뿐 아니라 전담 직원과 비영리조직을 연결시켜 비영리조직의 인적자원과 재능 관리 욕구를 지속적으로 지원함.

○ 대상 영역 : 전략적 비영리 조직. 조직의 규모에 따라 달라지며, 비영리조직 전반에 다 맞을 수 있는 프로그램도 제공하여 전체적인 비영리섹터를 대상

○ 주요 성과

- Cornerstone OnDemand 의 고유 업무자원인 소프트웨어와 직원을 아웃소싱 함으로써 비영리섹터에서 매우 높은 평판을 얻으며, 아웃소싱을 통해 직원들은 새롭고 다양한 회사의 고객층을 만나게 됨.

6) 섹터 전반 해결형 모델(Sector-wide Solutions)

: 비영리섹터 전반에 걸쳐 모든 비영리조직들에 공통적으로 적용할 수 있는 프로보노 서비스를 창조

사례 : Salesforce.com 사의 비영리 편(Nonprofit Edition) 프로젝트

(www.salesforcefoudation.org)

○ 내용 : Salesforce.com 회사는 수천개의 비즈니스로 하여금 판매 운영과 소비자 관련 중요한 데이터를 보다 잘 관리할 수 있게 해주는 회사로,
2006년 'nonprofit-specific edition'을 개발하여, 기부자와 자원봉사자 관리와 같은 비영리섹터의 가장 공통적인 욕구를 맞춤 충족시키는 프로보노를 시작함.
특히, 비영리섹터의 세일즈 마케팅 관련한 욕구에 맞는 제품이나 서비스를 개발하여 무료로 제공.(모금, 회원 관리, 캠페인 관리 등을 위한 소프트웨어 제공 및 컨설팅)

○ 대상 영역 : 비영리섹터

○ 주요 성과

- 비영리섹터 전반에 걸친 보조적인 수많은 프로보노 서비스 제공하지만 궁극적으로 비영리섹터의 역량을 높이는데 Salesforce.com의 nonprofit edition이 매우 유용함.

7) 일반 계약형 모델(General Contracting)

: 한 조직이(중간 매개 조직 등) 특정한 사회문제 해결을 위해 영리-비영리 섹터간 협동을 증진하고 내부 및 외부 자원을 조정 및 감독하는 형태.

사례 : Civic Consulting Alliance 기관의 프로젝트

(www.ccachicago.org)

○ 내용 : Civic Consulting Alliance는 시카고 시에서 활동하는 비영리조직으로, 이 조직의 주 기능은, 시카고 대도시 시민의 문제를 해결하기 위해 영리 섹터로부터 프로보노 자원을 직접 개발 동원하는 것임. 이를 위해 우선 큰 사회적 문제를 찾아내고, 이를 관리할 수 있는 정도의 작은 단위로 문제를 쪼갠 후, 그 다음 시카고 최고의 컨설팅 회사와 계약을 맺어, 기관 내부 인력과 컨설팅 회사의 프로보노 인력과 함께 문제해결

- 대표적으로 시카고 교통국(chicago transit authority) 과 함께, 일정치 못한 버스 간격, 버스 노선 문제 등 해결하여 시민들의 버스 기다리는 시간을 단축시킨 사례.

○ 대상 영역 : 이슈 영역

○ 주요 성과

- 이러한 계약 모형은 대개 중간 매개조직에 의해 운영되며, 주체 기관의 자원뿐 아니라 다른 회사 및 조직과의 협력을 통해 커다란 사회문제를 해결하고자 할 때 유용함.

8) 특정 이슈 해결 모델(Signature Issue)

: 공식적 프로보노 활동에 부가적으로 기업의 자산을 조합하여 특정한 사회적 이슈 해결 위한 기업의 대표적 내부 자원을 활용함.

사례 : Deloitte LLP

(www.deloitte.com/view/en_US/us/About/Community-Involvement)

○ 내용 : Deloitte 사는 교육 영역 지원에 대표적 투입, 특히 저소득층 학생의 대학 진학률 높이는데 초점을 둠. 'College Summit' 웹싸이트(www.collegesummit.org)를 제작하여, 이를 통해 미국 12개 주 180개 고등학교와 파트너를 맺고 매년 저소득 자녀의 학업지원, 여름방학 워크샵, 장학금 지원, 미래 재능 개발을 위한 대학진학 촉진을 위해 수많은 정보 제공. college summit 통한 동창회 자료.
여기에 딜로이트 회사의 다양한 프로보노 서비스, 직원 전문 자원봉사, 특별 위원회, 전국단위 및 지역단위 이사회 리더십 등 기업 자산을 사회적 성과 위해 동원함.

○ 대상 영역 : 이슈 영역

○ 주요 성과

- college summit 프로그램 참여자 중 대학 진학률 20% 증가
- 회사의 자원 집중력과 특수 사회문제 영역에의 초점으로 참여하는 회사 직원의 인적자본과 리더십 향상 및 매우 높은 가시적 사회적 성과에 따른 사회적 인지도 증가

3. 시사점

1) Points of Light Corporate Institute의 A Billion+Change 사업

- Points of Light 의 3개년 전략계획과 연계되는 Action network 부서의 사업으로 추진하는 것으로 조직 전체의 지원과 핵심 사업으로써의 위상
- 명확하고 구체적인 계량적인 목표수치의 제시
- 불과 3명의 인력으로 효율적인 성과 달성할 수 있는 전략방법 선택
  - 강력한 파트너십 단체의 지원(기업 및 비영리재단, 프로보노 서비스 및 재정 후원) 기반
  - 전문 자원봉사 공급 부분인 기업에 주력, 특히 이미 잘 하는 기업 아닌 **차상위 그룹에 속한 기업을 타켓. 자원 개발과 동원 참여에 주력**
  - '서약' 에의 참여와 또 다른 회사를 참여시킨다는 약속
  - 참여 기업간, 관심 비영리조직간, 교류하고 연계하며 정보 공유할 수 있는 장을 마련, Points of Light의 또 다른 Action network 인 250개 지역 Hands on 자원봉사센터 등 현장에서의 활동 손발이 움직이게끔 하는 전략
  - 국민 개개인이나 수요처 기관을 직접 대상으로 하지 않음
- 효과적인 인정과 홍보 방법
  - 참여기업, 비영리조직 스스로 홍보할 수 있게끔 격려, 지원, 컨설팅
  - 년2회 백악관 초청 등 매우 특별한 기회 제공을 통한 인정

⇒ 미국의 대표적 자원봉사 기구로서 역할과 기능에 부합하는 전국적 규모의 캠페인 사업으로 효과적인 기획과 전략 및 헌신적 추진을 통한 가시적 성과가 제시되고 있다는 점에서 캠페인 사업으로써의 한봉협에 직접적으로 시사하는 바가 크다고 판단됨.

2) Taproot 재단의 프로보노 8 모델

- Taproot 재단은 'winning-award service grant' 프로그램을 통해 다양한 기업, 회사, 재단의 프로보노 프로젝트와 관계를 맺을 수 있으며, 기업의 경영자원을 프로보노화 시킬 수 있는 전문적 컨설팅 역량을 갖추고 있음
  - 더 이상 기업이 왜 프로보노와 같은 사회공헌을 해야 하는지가 아니라, **어떻게 해야 하는가에 대한 구체적인 방법론을 제시하는데** 주력함.

- 화이저제약의 직원을 직접 파견하는 형태의 프로보노(첫번째 모델)와 회사의 제품이나 자원을 직접 비영리조직에 아웃소싱하여 서비스제공하는 프로보노

(다섯번째), 중간 매개조직의 계약형 모델(일곱번째 모델) 의 경우, 한국의 기업 사회공헌활동 형태에서 찾아보기 어려운 사례에 해당.

- 8개의 모델 모두 전반적인 기업 사회공헌활동이나 직원 자원봉사활동에 비해, 프로젝트 중심의 매우 임팩트 있는 프로보노 서비스에 헌신적 투자.

• 8개의 모델을 통해 회사/기업이 제공할 수 있는 프로보노 서비스의 카탈로그 제작, 년간 몇회 24시간 집중 프로보노 서비스 제공 방식 등 다양한 아이디어를 얻을 수 있음.

⇒ 캠페인 성격의 사업이 아닌 기관의 고유 목적사업 중 하나로 탄탄하게 추진하기 위해서는 프로보노 전문 비영리기관으로써 Taproot 재단 처럼 프로보노를 비롯한 전문 자원봉사에 대한 내용적 기술적 지식적 역량을 갖추어야 한다는 측면에서 한봉협에서 이를 직접적 사업으로 추진하는 것은 조직의 성격, 사회적 역할기대, 목적사업으로써의 타당성 및 조직적 역량 측면에서 무리가 있다고 판단됨.

다만, 기존의 재능나눔 사업을 캠페인으로써가 아닌 전문 자원봉사 활성화 사업으로써 한봉협의 중장기 사업 중 하나로 채택하여 추진하고자 한다면, 전문 자원봉사 활성화 사업의 내용 중 하나로(전문 자원봉사의 한 모델로써) 프로보노 프로젝트를 국내 전문 컨설팅 기관과의 파트너십을 통해 추진할 수 있다고 보임.

Ⅴ. 한국자원봉사협의회 재능나눔 사업 고도화 전략 방안

1. 2010-2013 재능나눔 사업에 대한 종합적 평가

1) 재능나눔의 의미와 사업방향성 혼재

○ 한봉협의 재능나눔 사업 관련 내부 문서와 내부 담당직원 대상으로 한 조사 및 외부 관계자를 대상으로 한 조사결과를 통해, 재능나눔은

- 자원봉사의 또 다른 명칭으로써 일반적인 도움의 손길 제공에서부터 전문적 기술과 지식을 활용한 전문적 봉사활동 내용을 지칭하는 개념까지 매우 혼재되어 인식되고 있음.

○ 사업의 방향성에서는 사업 초기, 재능나눔의 참여대상 및 재능나눔 하위프로젝트에서 제시된 해당 재능 등을 볼 때 이는 전반적인 자원봉사 참여 확대를 위한 전국적인 캠페인 사업이었으나,

- 2011년 전문 자원봉사 활성화 사업(SK 지정기탁)을 계기로, 2012년부터는 '전문 자원봉사 프로그램' 에 대한 단체 지원 '공모사업'으로 전환 및 특정 대상(기업 은퇴자 등) 재능나눔 사업, 전문 자원봉사 프로젝트에 대한 컨설팅 사업으로 전환되고 있는 상황에서,

- 사업의 지속성과 연계성 등 일관된 사업 방향성을 찾아보기는 어려움.

2) 재능나눔 사업의 전략적 추진 미비

○ 한봉협의 중장기 전략기획 및 전략목표와 재능나눔 사업의 연계성 측면에서 보면,

- 기존의 노블리스 오블리주 등 특성화된 캠페인의 연장선상에서 추진된 또 다른 특성화 캠페인으로 의미를 부여할 수 있으며,
- 전국적 차원에서 자원봉사의 가치와 참여문화 증진을 위한 캠페인으로서 한봉협의 고유역할과 부합하는 것으로 판단됨.
- 그러나, 한봉협의 중장기 전략기획 및 전략목표와 재능나눔 사업 간의 체계적인 연계를 찾기는 어려움.

○ 또한 본 사업은 일반 대중을 상대로 자원봉사를 단순히 알리는 캠페인이라기 보다는 재능나눔 자원을 동원하고 현장에서 활동하게 끔 하는 '직접 사업'의 성격으로 추진되었으며, 이 경우 한봉협 조직 자체의 전략기획과 매우 밀접히 연결되어 추진되어야 할 필요성이 있었음. 특히, 본 사업을 통해 한봉협 조직 자체의 발전, 사회적 파급력과 지속력, 정책적 영향력 등 무엇을 성과로 남길 것인지를 사업 초기 제시하고 이를 위한 일관된 방향으로의 추진과

평가를 통해 마무리되었어야 함. 구체적인 문제점으로는,

① 재능나눔 사업의 구체적 전략목표와 기대 성과 제시의 부재로 인해,

- 전반적인 자원봉사 참여 확대라는 추상적 방향성 외에, 초점 있는 명확한 방향의 제시가 어려웠으며,
- 1차년도의 전국적 규모의 가시적 캠페인 참여 성과와 홍보에 비추어, 최소한 2차년도 부터는 구체적이며 달성 가능한 측정 목표 제시 했어야 할 것임.
- 1-2차년도 성과가 한봉협 자체나 회원단체, 사회적으로 지속적으로 자리 잡지 못하고 3-4차년도 부터는 오히려 양적 측면에서 보면 축소되는 결과.

→ 언론 홍보 기사화 이외, 본 사업을 통한 한봉협의 전체 자원봉사계의 리더십 역량 강화, 전문 자원봉사 자원의 발굴과 이를 통한 비영리조직의 역량 강화 등 사회적 영향력을 갖는 사업으로의 비전과 성과 제시가 필요

② 사업 대상인 재능나눔 자원 및 자원 활용처의 타겟팅 부재,

- 우리사회에서 전문적 재능을 보다 더 끌어내어 참여시켜야 할 재능나눔 자원 계층을 보다 더 타겟 하여 이를 점차 확장해 나가는 것이 아닌, 일반인 전체를 대상으로 함에 따라 사업 초기에만 자원을 개발하고 동원하는 효과를 보이고, 이것이 지속적인 파트너로 남지 못함.
- 전문적 재능 봉사 자원을 더욱 필요로 하는 비영리섹터 내 수요처, 즉 비영리조직에 대한 지원과 관심은 상대적으로 약하여, 전반적으로 비영리조직의 전문 자원봉사 프로젝트에 대한 필요성과 기대를 인식시키고 실제 프로젝트를 통한 역량 강화는 미흡했던 것으로 보임.

→ 특정 산업 분야나 직능분야에 초점 두고 이에 해당하는 현직/예비/퇴직, 회사/단체/그룹 등 전문 재능나눔 자원을 타켓하는 한편, 이들의 전문 봉사를 활용할 수 있는 다양한 영역과 다양한 규모의 비영리조직 모두를 균형 있게 사업 대상으로 설정할 필요.

③ 한봉협 내외부의 잦은 급격한 환경변화로 인한 한봉협 사업으로써의 안정화와 연속성 유지 곤란

- 1-2차년도에 비해 3-4차년도에는 재능나눔운동본부의 해체와 직원들의 계속되는 이직으로 인한 사업 담당인력의 부족 인해 기존의 전국적 규모의 캠페인 사업 형태를 유지하기 어려웠으며,

- 외부 기업으로 부터의 재정적 후원도 한해에 국한된 지정기탁 형태로써 재정적 안정성도 담보하기 어려운 상황에 직면하는 등, 한봉협의 구조적 재정적 불안정성은 본 재능나눔 사업이 전국적 캠페인 사업에서 공모형 사업으로 축소되게 하는 결과를 초래.
- 결국 재능나눔사업의 캠페인적 성격을 이어나갈 수 있는 한봉협 본래 사업으로써의 후속 캠페인이 지속되지 못했고, 또한 명칭은 그대로 유지된 채 공모형 사업으로의 급격한 전환은 사업의 일관성에 혼란을 가져왔다고 할 수 있음.

→ 단년도 캠페인성 사업 성격으로 '재능을 나눕시다' 캠페인을 이을 수 있는 '자원봉사 가치와 문화 및 참여 확산'을 지향하는 또 다른 단년도 캠페인으로서의 사업 구상과 함께(공익광고형 홍보성 캠페인은 한봉협의 기본 토대 사업으로써 전제), 한봉협의 직접사업 중 하나로써 사업명칭 변경을 포함한 재능나눔 고도화 전략 구상 필요

④ 재능나눔 사업 전략방향 모호성,

- 재능나눔 자원의 타켓팅이 설정되지 않은 상태에서 공급 부분에서 확장 가능한 파트너 단체와의 협력 없었으며, (홍보와 모금 부분에서의 파트너 단체만 있었음)
- 지역단위에서 실제 전문 재능나눔 자원을 발굴 동원하고, 수요처를 개발하여 연계시키는 활동조직(재능나눔 협력단체) 에 대한 지원, 훈련, 협력 미흡.
- 이로 인해, 한봉협 내 적은 인력으로 모든 사업을 직접 다 해야 하는 문제에 당면

→ 직원의 헌신이 사업의 높은 성과를 가져올 수 있는 능률적이며 효율적인 추진전략 마련 필요. 브레인으로써 아이디어 기획 역할과 강력한 파트너 단체 및 활동 조직(지역자원봉사센터 등) 이 사업 추진 동력으로 참여하여 실행할 수 있도록 강력한 비전의 제시와, 사업 전 과정에서의 실질적 교육 및 지원이 필요함

⑤ 사업 재정의 정부 의존성

- 실질적 예산 출처로서 비영리민간단체 공익사업 지원예산에 의존함으로써 사업의 내용이 달라지고, 이로 인해 동일한 규모의 재능나눔 사업 추진이 어려웠다고 판단됨.
- 재능나눔 봉사가 간접적 현금의 가치를 갖지만, 이는 사회적 차원에서의 가치이며, 실제 한봉협의 사업추진 예산을 의미하지 못함.

→ 한봉협 조직운영 및 사업에서의 전문 자원봉사 프로젝트를 받을 수 있는 영역 발굴 및 재능봉사 서비스와 기부를 함께 받는 방안 필요. 전문 자원봉사 프로젝트 개발 및 실행 등을 위한 회원단체 및 비영리조직 대상 교육과 컨설팅 프로그램 통해 회비 수

입 등 재원의 다양화 방안 모색 필요.

3) 비영리조직의 전문 자원봉사 프로젝트에 대한 조직적 준비 지원 미흡

- 전문 자원봉사 제공 자원의 발굴 뿐 아니라, 이들을 필요로 하는 사회복지, 자원봉사단체, 시민사회단체 등 다양한 영역의 다양한 조직규모에 있는 비영리조직이 실제 어느 정도 전문 자원봉사에 대한 욕구가 있는지, 그 내용은 무엇인지, 전문 자원봉사를 관리할 역량은 갖추어져 있는지 등에 대한 파악 등 사전 준비가 되지 못한 채, 사업 초기년도 수요처의 신청만 받음.
- 지역 자원봉사센터의 협력단체 참여 및 자원봉사센터에도 전문 자원봉사활동이 강조되고 있으나, 전문 자원봉사를 직접적인 주제로 한 교육과 자원봉사센터의 본 재능나눔 사업 참여에서의 구체적 역할에 대한 제시는 미흡

→ 전문 자원봉사에 대한 전국적인 욕구조사 실시 및 현장에서 이러한 욕구에 대응하는 전문 자원을 발굴할 수 있도록 할 필요. 이를 위해 교육 자료, 사례의 준비 등 사전 정보를 확보하며, 조사와 교육을 통해 한봉협의 조직적 리더십을 갖추어 갈 수 있을 것임.

4) 재능나눔 발굴자원의 지속성 확인 안됨

- 1차년도에 걸쳐 2차년도까지 재능을 나눕시다 캠페인을 통해 새롭고 많은 다양한 재능나눔 자원을 발굴한 것이 사실이며, 가능성에 대한 자극제가 된 성과가 있었음.
- 이후 이들 자원들이 지속적으로 활동하는지에 대한 모니터링과 사후관리의 내용 없어 어렵게 발굴된 자원들이 사장될 우려.

→ 재능나눔 참여 자원들에 대한 데이터 축적, 전문 봉사활동에 대한 헌신 약속, 한봉협에서 지속적인 관심 제공(뉴스레터, 회원단체 가입 권유 등), 자원봉사센터 및 수요처에 대한 정보 제공 역할 필요

2. 재능나눔 사업 고도화전략 방안 제안

1) 재능나눔 사업 고도화 전략의 의미 :

캠페인 사업과 목적 사업의 분리를 전제로 한 전문 자원봉사 프로젝트 활성화 사업으로의 전반적 방향성 재설정

○ 금년도 즉 2013년부터 한봉협의 재능나눔 사업은 '내용적' 측면에서 '전문 자원봉사 프로그램' 지원과 이를 위한 비영리조직의 관리역량강화의 방향으로 선회하였으나,

- 이미, 캠페인 슬로건으로써 자원봉사 용어를 대체하는 의미로써의 재능나눔이 사회적으로는 상당히 보편화 되어 있음.

○ '전문 자원봉사' 활성화 사업은 '전문성' 의 렌즈를 통해 자원봉사를 접근하는 것으로, 한봉협의 중장기적 '목적사업' 중 하나로써 방향성을 잡는다는 것이며,

- '재능나눔'은 전문성 보다는 보다 더 '일반적인 재능'의 렌즈를 통해 자원봉사 참여 확산을 위한 단기적 '캠페인 사업'의 방향성이었다는 점에서 차별성이 있음.

○ 또한 전문 자원봉사 활성화 사업으로써의 접근은 실천현장에서의 비영리조직의 기획 및 관리능력, 중간 매개기관의 자원발굴 및 연계/컨설팅 능력, 비영리조직과 전문 자원봉사 자원의 지속적 파트너십이 가능하게끔 이를 준비, 교육, 자원정보의 제공, 훈련, 지식 공유와 확산, 네트워크의 기능을 중심으로 한 한봉협의 사업 내용이 중요하며,

- 캠페인으로써의 '재능나눔'은 잠재적 자원의 발굴과 동원, 바쁜 현대생활과 어려운 경제 여건에서도 1회적, 단발적 활동으로의 참여 기회를 제공하는 기능으로써 중요하였다는 차이가 있음.

○ 향후 본 사업은 캠페인으로써의 재능나눔과 중장기 목적사업의 하나로써 전문 자원봉사 활성화 사업을 차별화 분리하는 것이 바람직하다고 제안하며,

- 전국적 자원봉사 대표기구로써 한봉협의 중요한 목적 사업중 하나인 '캠페인'은, '오블리스 노블리주' → '재능을 나눕시다' 에 이은 자원봉사 참여 및 가치 확산을 위한 목적의 새로운 내용의 새로운 슬로건의 캠페인을 구상할 것을 제안함.
- 한편, 전문 자원봉사 활성화 사업으로의 방향은 캠페인 사업으로써의 재능나눔을 통해 발굴된 자원과 축적된 한봉협의 역량을 단년도 캠페인 사업 종료와 함께 사장시키는 것이 아닌, 한봉협의 사업으로 발전시킨다는데 조직적 및 사업적 의미를 부여할 수 있음.

○ 이에 본 연구에서는 재능나눔 사업의 고도화 전략을 '전문 자원봉사활동'의 체계적 확산과 정착을 위한 한봉협의 중장기 목적 사업 중 하나로 설정하여, 한봉협 자체에서 보다 구체적 사업 방향과 내용에 대한 계획수립에 참고할 수 있는 수준에서의 방안을 제시하고자 함.

2) 전문 자원봉사 활성화 사업의 비전과 가치 제안

▶ 한봉협이 전문 자원봉사 활성화 사업을 통해 지향하고자 하는 비전으로;

기업과 회사, 단체와 개인 등이 지닌 전문지식과 기술 및 전문적 재능과 경륜을
비영리 시민사회 영역에서 필요로 하는 자원으로 연결시킴으로써,
전문성의 사회적 이타성을 확산시키고, 질적 자원봉사활동의 성과를 견인한다.

▶ 전문 자원봉사 활성화 사업 추진을 통해 한봉협은 다음과 같은 가치를 창출할 수 있다;
- 전문성의 사회적 공익성 가치
- 전문 자원봉사 프로젝트의 사회적 및 경제적 가치 (자원봉사자-비영리조직)
- 전문 자원봉사 프로젝트의 비영리조직 역량강화 효과성

3) 전문 자원봉사 활성화 사업을 위한 한봉협의 사명 제안

▶ 잠재적 전문 자원봉사자들이 의미 있는 봉사업무에 참여할 수 있도록 기회를 제공한다
▶ 비영리조직이 전문 자원봉사 자원을 효과적으로 활용할 수 있는 역량을 제공한다
▶ 파트너십과 거점 단체들이 공동으로 협력할 수 있는 환경을 조성한다

4) 전문 자원봉사 활성화 사업의 추진전략 및 추진방법 제안

전략 1. 자원봉사계로부터 조직적 리더십과 신뢰를 구축하기 위한 주춧돌로써 전문 자원봉사 활성화 사업 추진

- 전문 자원봉사 프로젝트 욕구 및 준비정도 파악하기 위해 회원단체를 포함하여 중소규모에 이르는 비영리조직에 이르기까지 대규모 수요조사 실시
- 기존 재능나눔 캠페인을 통해 발굴된 전문 자원봉사 자원과 MOU 협약기관 등을 재 추적하여 지속적 재참여 유도
- 한봉협의 전문 자원봉사에 대한 조직적 준비, 지식과 컨설팅 역량(내용과 기술 등), 사례와 정보 등 자체 역량 구축

전략 2. 실천현장에서 전문 자원봉사 프로젝트가 실질적으로 작동될 수 있도록 강력한 파트너십과 협력에 기반한 효과적 사업추진

- 기업 사회공헌, 프로보노, 사회복지 조직, 풀뿌리 자원봉사조직 등 전문 자원봉사

공급자원과 수요측면, 전문 컨설팅 및 교육 측면 고려하여 관련된 파트너 단체를 확보하고 역할 위임과 분담 등 공동 협력

- 중앙자원봉사센터, 광역자원봉사센터와의 협력 통해, 지역에 기반한 전문 자원봉사 프로젝트가 중간 매개조직인 자원봉사센터를 통해 지원(자원발굴 및 프로젝트 컨설팅 등) 조정될 수 있도록 이에 필요한 교육내용과 역할, 정보 제공
- 전문 자원봉사 프로젝트가 수행될 비영리조직에 대한 준비-프로젝트 관리-평가에 이르는 교육과 컨설팅 및 워크샵 실시

전략 3. 성과의 가시화를 통한 전문 자원봉사 프로젝트의 확산

- 한봉협의 조직 및 인프라 영역 중 한 부분(홈페이지 재편성, e-Library 구축 등)에 대한 외부 전문 자원으로부터의 프로보노 프로젝트 운영
- 2012-13년도 한봉협 지원 전문 자원봉사 프로그램 수행 단체의 사례 전파와 공유
- 전문 자원봉사 프로젝트의 다양한 모델(프로보노 모델, 비영리조직 역량 모델, 사회문제 해결형 모델, 단기 집중형 모델, 지역사회 자원개발 캠페인 모델 (billion+change와 같은) 모델 등 다양한 유형화 시도) 개발과 적용
- 3년간 각 유형별 전문 자원봉사 프로젝트 평가와 성과 확인 및 전파

전략 4. 잠재적 전문 자원봉사 자원의 타켓팅으로 개발과 참여 유도

- (예시) 대기업 등 이미 사회공헌 우수한 기업이 아닌 2nd tier 기업 타켓
  * 전경련, 중소기업중앙회, 대한상공회의소 등 대표 단체 접촉
  - 각종 직능단체 협회(변호사,의사,간호사,약사,이미용,의상,방송연계,문화예술,스포츠 등)
  - 전문직 퇴직자 혹은 예비 전문직 (이공대 학생 전공 동아리, 법학대학원 등)
  * 본 보고서에서 제시한 전문 자원봉사 자원(표 Ⅲ-1) 참조하여, 한봉협이 전략적 파트너 조직 확보가 가능한 대상층 우선 타켓하여, 전문 자원봉사 자원으로 참여 유도

- 잠재적 대상 규모 파악 후 참여 동원 목표치 설정 및 참여를 이끌어 낸 자원과 이들이 활동 가능한 비영리단체, 활동 영역, 자원봉사센터 상호간에 정보 제공하여 현장에서 매치될 수 있도록 함.

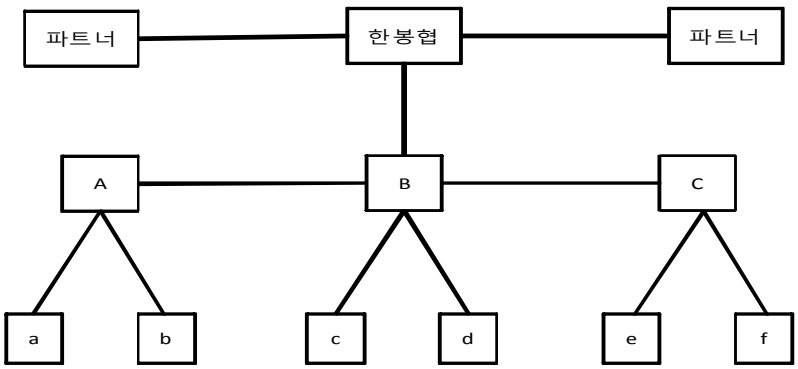
5) 추진체계의 구성 및 연계방안 제안

1) 기획 수준에서의 주요 파트너 단체

○ 사업기획 및 주관 : 한국자원봉사협의회
○ 홍보 파트너 : 전국단위 방송사, 지역 방송사 또는 언론사
* 전문 자원봉사 프로젝트 참여 기관에서 스스로 홍보 할 수 있도록 유도
○ 전문 자원봉사 공급 부문 파트너 : 타켓팅 대상 계층 대표기구 또는 개별 기업
* Billion+Change 예 참조. 대상 기업을 타켓팅 할 경우(예를 들어 전경련 사회공헌 백서 포함된 220여개 기업 중 선택하여 개별 기업 대상 직접 설득)
○ 전문 자원봉사 프로젝트 수요 부문 파트너 : 회원단체, 사회복지협의회 등
○ 교육, 컨설팅 부문 파트너 : 프로보노, 기업 사회공헌, 자원봉사관리 부문 등 전문기관
* 전문 자원봉사 프로젝트 관리자들 대상 교육 및 워크샵, 컨설팅 수요 대응

2) 활동 네트워크 수준에서의 주요 협력단체

○ 활동 네트워크의 중심 파트너 - 중앙자원봉사센터 및 광역자원봉사센터
* 매개 조정 기구로써 지역단위 자원봉사센터가 지역 기반 잠재적 전문 자원봉사활동 자원을 발굴하고, 지역 기반 비영리조직(자원봉사단체, 사회복지시설 기관, 풀뿌리 시민단체조직, 지부 조직 등) 의 전문 자원봉사 프로젝트 개발 및 관리, 공급-수요 연계 등 가능하도록 필요성 공유한 후, 한봉협이 교육 및 워크샵 실시
○ 회원조직 중 전문 자원봉사 프로젝트 모델 참여 희망 단체



6) 전문 자원봉사 활성화 사업의 주 내용

○ 사업 기획 및 관리, 평가
- 전문 자원봉사 공급자원 타겟팅 확정, 기획수준에서의 주요 파트너 단체 확보
  * 파트너 단체의 주 역할 및 협력 내용 명확화
- 안정적 재원 출처 확보, 전문 자원봉사 참여 기업으로부터의 재정 후원
- 공급 및 수요처 대상별 전문 자원봉사 프로젝트 관리에 대한 교육 자료 준비
  (조직적 준비, 욕구 및 문제확인, 프로젝트 개발, 실행을 위한 자원 개발, 프로젝트 실행과 관리, 인정과 축하, 평가 전 단계)
- 전문 자원봉사 프로젝트 준비/실행/평가 관련 체크리스트 및 지표 준비
  * 본 보고서의 참고1. 기관의 전문 자원봉사 프로젝트 준비 점검표(예) 및 참고4. 전문 자원봉사 프로젝트 평가틀 및 평가문항 참조 가능
- 년 간 성과목표 및 평가계획 수립
- 최종 평가 실시 ; 전문 자원봉사 프로젝트 참여 봉사자 및 비영리조직 대상

○ 전국적 전문 자원봉사 수요(필요성 인식) 및 조직적 준비정도 설문조사

○ 워크샵 및 교육 실시
- 기존 한봉협의 전문 자원봉사 프로그램 지원단체 사례 정리
- 광역 단위 자원봉사센터 대상 워크샵
- 전문 자원봉사 프로젝트 참여 봉사자(기업/회사/개인/그룹 등) 및 수행 비영리조직 담당자 대상 워크샵

○ 전문 자원봉사 프로젝트 시행 유형 개발 및 시험 적용
- 프로보노 모델로써 제공 기업 및 수요 비영리조직 연계하여 시범 프로젝트 수행 (한봉협의 프로보노 서비스 수혜 포함)
- 유형별 1개씩 지정하여 시범 적용 후 평가하여 유형 재정돈
- 광역 단위 최소 한 개의 전문 자원봉사 프로젝트 집중 지원 및 관리

○ 전문 자원봉사 자원 개발 목표 설정 및 참여 유도
- 재능나눔 캠페인 참여했던 자원 재추적 및 지속 참여 유도
- 특정 영역/계층 대상 잠재적 전문 자원봉사 자원 타켓팅 및 참여 유도
  * 서약서, 인증서 등 공식화

○ 전문 자원봉사 관련 지식, 정보, 자료의 축적 및 확산
- 전문 자원봉사 프로젝트 관리 매뉴얼 자료화
- 전문 자원봉사 프로젝트 유형별 사례집 화
- 전문 자원봉사서비스 카탈로그 제작
- 전국 자원봉사 컨퍼런스, 센터관리자 대회 등 세션 발표

7) 단계별 사업 추진 (안)

○ 총 사업기간 : 3년 (2014-2017)

1차년도 : 추진체계 및 기본 역량 구축

- 사업계획 및 재원 확보
- 파트너십 단체 및 지역 자원봉사센터 참여 구축
- 전국에 걸친 전문 자원봉사 수요 조사
- 기존 재능나눔 자원 재추적
- 기획수준 참여단체 및 지역별 워크샵
- 한봉협 자체 프로보노 서비스 프로젝트 추진

2차년도 : 전문 자원봉사 프로젝트 유형별 시행 및 컨설팅
잠재적 전문 자원봉사 자원 발굴 동원

- 전문 자원봉사 활동 카달로그 제작(전문 봉사자 그룹, 활동가능내용, 활동처 수록)
- 지역단위 전문 자원봉사 프로젝트 발굴 및 연계 시행(자원봉사센터 추진)
- 전문 자원봉사 프로젝트 유형별(전문 자원봉사그룹-비영리 파트너십 기반 유형) 참여희망 수행기관 지정 - 시행 - 컨설팅
- 잠재적 전문 자원봉사 자원 타겟팅 및 집중 발굴 참여 유도

3차년도 : 인정과 축하 및 평가

- 지역단위 및 전문 자원봉사 프로젝트 유형별 참여 봉사자와 수행기관 대상 이벤트
- 지역단위 및 전문 자원봉사 프로젝트 유형별 사례 정리(관리단계 형식 맞춘 내용)
- 수행기관 대상 해당 프로젝트 성과 평가 시행
- 전국자원봉사컨퍼런스, 센터관리자 대회 등 발표
- 한봉협 차원에서의 사업 평가 및 향후 계획

참고문헌

이강현. 2008. 자원봉사단체 네트워크 구축. 행정안전부.

이성철 외 4인. 2011. “한국사회의 섹터별 재능기부(나눔) 현황분석 및 향후 협력방안 연구” 학교를 사랑하는 학부모 모임. 한국자원봉사협의회 연구보고서.

이일하. 2003. 자원봉사 진흥법의 제정과 향후 과제. 한국자원봉사포럼 공동 주체 제35회 정기포럼 발표문. 서울. 은행회관.

송민경 외 5인. 2010. “지속가능한 재능나눔운동의 발전모형 연구”. 한국자원봉사포럼. 한국자원봉사협의회 연구보고서.

최상명 • 주성수 • 최민희. 2012. “서울시와 자치구의 재능기부활동 실태분석 및 활성화방안 연구“. 서울특별시. 연구보고서.

한국자원봉사협의회. 2012. ‘재능을 나눔시다’ 캠페인 내부자료.

Allen Consulting Group. 2007. Skill-Based Volunteering: Global trends in skill-based volunteering.

Capital One. 2012. "Pro Bono Readiness Research".

CNCS and Hands On network. 2011. "Skill-Based Volunteerism: A New Generation of Service".

CNCS, Volunteer Supplement to the Current Population Survey, 2005-2007.

Committee Encouraging Corporate Philanthropy. 2009. "Defining and Valuing Pro Bono Service". Pro bono Action Tank the Taproot Foundation.

Common Impact and Capital One. 2010. "Skilled-Volunteering 101: is your organization ready to engage?".

Eisner, D., Grimm, R., Maynard, S & Washburn, S. 2009. "The New Volunteer Workforce". *Stanford Social Innovation Review, Winter 2009*. Stanford Graduate School of Business.

Hartman, J., & Park, J. 2010. Making Pro Bono Work: 8 Proven Models For Community and Business Impact. Taproot Foundation.

Korngold, A. 2005. Leveraging Goodwill. Strengthening Nonprofits by Engaging Business, Jossey Bass.

Leadbeater, C., & Goss, S. 1998. Civic entrepreneurship. Demos. UK.

Maranta, A., & Sladowski, P. S. 2010. "Skill-Based Volunteering: A Discussion Paper". Volunteer Canada, 2010.5.

Nonprofit Readiness Toolkit, Corporation for National and Community Service, nationalserviceresources.org/news/non-profit-readness-toolkit.

Vinette, V. When to Form an Umbrella Organization 2007 (September 19). http://charitychannel.com/articles/tabid/348/article/198/when-to-form-an-umbrella-organization.aspx.

Points of Light Institute. "Five-Year Reflections on the Merger of Points of Light Foundation and Hands On Network".

Points of Light Institute. "Strategic Plan Overview FY 2012- FY 2014".

Points of Light Institute. "Year in review 2011". Annual report.

Points of Light Institute. 2007. "The Promise Employee Skill-Based Volunteering Holds for Employee Skill and Nonprofit Partner Effectiveness".

Taproot Foundation. 2008. "Designing for Impact".

www.abillionpluschange.org

www.handsonnetwork.org.

www.nationalservice.gov.

www.readinessroadmap.org.

www.pointsoflight.org

www.taprootfoundation.org

<별첨 1> 재능나눔사업 전략기획의 필요성에 관한 의견조사 설문지

재능나눔사업 전략기획의 필요성에 관한 의견조사

이 설문은 재능나눔사업의 사업전략을 기획하기에 앞서, 이 사업을 담당하는 직원들 사이에 사업전략기획의 필요성이 어느 정도 느껴지고 공유되고 있는지를 살펴보고자 함을 목적으로 합니다. 아래의 각 물음에 대해 선생님의 생각에 가장 가까운 의견에 표기(√)해 주시기 바랍니다. 선생님의 의견은 위 목적의 조사용으로만 사용될 것이며, 연구자 이외에는 다른 어느 누구에게도 선생님의 응답내용을 알리지 않을 것입니다. 바쁘신 중 잠시 시간을 내어 솔직하게 의견을 내어 주시기를 바랍니다. 작성하신 의견은 아래의 이메일 주소로 보내주시기 바랍니다.

2013년 7월 12일

연구자: 최영훈 교수 · 정진경 교수 (광운대 행정학과)

※ (회신기한) 2013. 7. 17 (수) 오후 6시; (회신처) ilwonjari@kw.ac.kr

항목	측정		
	그렇다	아마도 그럴것이다	아니다
1. 재능나눔사업(이하 "사업")의 사명진술(mission statement)은 이 사업이 누구를 위해 무엇을 하고 왜 중요한지를 명확히 담고 있다.			
2. 사업의 가치에 대해 사업 담당자 사이에서 자주 논의한다.			
2.1. 사업의 가치에 대해 담당자 사이에 합의가 이루어져 있다.			
3. 사업에 대한 명확한 비전을 갖고 있다.			
3.1. 사업의 비전에 대해 담당직원들 사이에 합의가 이루어져 있다.			
4. 사업담당자들은 사업에 대해 정기적으로 강점과 약점, 그리고 기회와 제약에 대해 성찰한다.			
5. 사업은 명확한 목표를 지닌다.			
6. 사업과 관련하여 담당자들은 해야 할 일, 할 수 있는 일, 하고 싶은 일에 대해 명확한 우선순위를 갖고 있다.			
7. 사업에 대한 명확한 성과지표를 갖고 있다.			
8. 사업을 추진하기 위한 효율적인 조직구조를 갖고 있다.			
9. 사업을 추진함에 있어서 업무들은 서로 일관성을 지닌다.			
10. 사업의 내부 및 외부 환경은 안정적이다. (즉, 지난 1년간 커다란 변화를 겪지 않았다)			

출처: Shapiro, J. Strategic Planning Toolkit(http://www.civicus.org/new/media/Strategic%20Planning.pdf) 변용.

<별첨 2> SWOC 조사지

재능나눔사업 전략기획_Session을 위한 의견조사

이 의견서는 재능나눔사업의 기관전략을 기획하기에 앞서, 여러분들이 이 사업에 대해 어떤 문제의식과 미래방향성을 갖는지를 살펴보려는 목적으로 부탁드립니다. 여러분의 의견은 추후 전략기획 Session에서 함께 논의하기 위한 자료로써 활용할 것입니다. 작성하시어서 아래의 이메일로 각각 보내어 주시고, 추후 전략기획 Session 개최 시 사본을 지참하시어 논의에 임하여 주시면 됩니다.

편의상 기술하는 방식을 취합니다. 기술하는 양이 많다고 여겨지더라도 빠짐 없이, 깊은 고민을 담아, 그리고 진솔하게 답해 주시기 바랍니다.

선생님의 의견은 위 목적의 조사용으로만 사용될 것이며, 연구자 이외에는 다른 어느 누구에게도 선생님의 응답내용을 알리지 않을 것입니다. 바쁘신 중 잠시 시간을 내어 주심에 감사드리며 작성하신 의견은 아래의 이메일 주소로 보내주시기 바랍니다.

2013년 7월 26일

연구자: 최영훈 교수 · 정진경 교수 (광운대 행정학과)

※ (회신기한) 2013. 7. 30 (화) 오후 2시; (회신처) ilwonjari@kw.ac.kr

o SWOC 분석 Template

※ 내부적 강점(S)과 약점(W)은 재능나눔사업을 추진(기획, 관리, 운영 등)함에 있어서 사업인력, 재정 및 조직체계(2010년의 경우 '본부'가 있었으나 지금은 없음), 예산, 사업구성, 협력단체 구성, 등과의 연계관계 등 매우 다양한 측면에서 (내용 및 분량에서) 자유롭게 아래의 양식을 사용하여 작성해 주시기 바랍니다.

내부적 강점	상세 설명	강점의 유지/강화 방안

내부적 약점	상세 설명	약점의 최소화/극복 방안

※ 외부적 기회(O)와 제약(C)은 재능나눔사업을 추진함에 있어서, 외부환경에서 기회로 생각하시는 것과 제약으로 생각하시는 것을 적어주시면 됩니다. 외부환경에 대한 기술은 기관 전략기획의 부분과 같습니다. 아무튼 재능나눔사업의 외부환경에서의 기회와 제약 요인의 매우 다양한 측면에서 (내용 및 분량에서) 자유롭게 아래의 양식을 사용하여 작성해 주시기 바랍니다.

외부환경에서 기회 요인	상세 설명	기회 활용 방안

외부환경에서의 제약요인	상세 설명	제약 극복방안

o 핵심성공요인 Template

※ 위의 강점, 약점, 기회, 제약 요인들을 염두에 두셨을 때, 재능나눔사업의 존속, 유지, 성장에 핵심적인 요인은 무엇이라고 생각하시고, 왜 그렇다고 생각하시는지, 그리고 이러한 핵심적 성공요인을 구현하기 위해 한봉협이 끌어낼 수 있는 역량과 자원은 무엇이라고 생각하시는지요? (내용 및 분량에서) 자유롭게 아래의 양식을 사용하여 작성해 주시기 바랍니다.

핵심성공요인	좌측 핵심성공요인의 견지에서 사업이 잘 기능하는 이유	좌측 핵심성공요인의 견지에서 사업에서 끌어낼 수 있는 역량/자원

o 재능나눔사업의 사명(mission), 가치(values), 비전(vision) 기술 Template

1. 재능나눔사업의 현행 사명은 무엇인가? 현행 사명이 동 사업의 설립 목적, 활동, 대상, 독특성에 대해 무엇을 말하는가?

1.1) 재능나눔사업의 현재의 사명이라고 선생님께서 생각하시는 것을 기재해 주세요. 만약 현재 사명진술이 없다고 여기신다면 <없음>이라고 기재하시면 됩니다.

1.2) (재능나눔사업에 대해 현재 사명 진술이 있다고 생각하시는 분에 한하여) 현행 사명이 동 사업의 설치 목적, 활동, 대상, 독특성을 잘 반영하는지 또는 의미가 와 닿는지 등을 기술해 주세요.

2. 재능나눔사업이 충족시켜야 할 기본적인 사회적 욕구(또는 해결해야 할 사회적 문제)는 무엇인가?

3. 이러한 욕구충족/문제해결에 있어서 재능나눔사업의 역할은 무엇인가? 이러한 역할이 타기관의 유사 사업과 어떻게 다른가?

3.1) #2에서 제시하신 욕구의 충족이나 문제의 해결에 있어서 재능나눔사업이 어떤 역할을 하고 있고 하여야 하는지 적어주세요.

31.2) 이러한 역할이 타 기관의 유사 사업과 어떻게 다른지, 달라야 하는지를 기재해 주세요.

4. 이러한 욕구나 문제에 대응하기 위해 재능나눔사업으로써 하기를 원하는 것은 무엇인가?

5. 재능나눔사업의 주요 이해관계자들은 누구인가? 동사업을 통해 주요 이해관계자들에게 어떻게 대응(이들의 관심에 부응)하여야 하는가?

5.1) 재능나눔사업의 주요 이해관계자들은 누구인가/

5.2) 재능나눔사업을 통해 주요 이해관계자들에게 어떻게 대응(이들의 관심에 부응)하여야 하는가?

6. 재능나눔사업의 핵심적인 철학(또는 핵심가치)는 무엇인가?

7. 재능나눔사업의 현행 사명은 시의적절한가?

(#1.1에서 현재 사명 진술이 있다고 생각하시는 분에 한하여 기술해 주세요)

8. 재능나눔사업의 현행 사명에서 변화가 필요한가? 필요하다면 어떤 변화가 필요한가?

8.1) (#1.1에서 현재 사명 진술이 있다고 생각하시는 분에 한하여 기술해 주세요)

8.2) (#1.1에서 현재 사명 진술이 있다고 생각하시는 분에 한하여 기술해 주세요)

9. 재능나눔사업의 사명 진술.

(#8에서 재능나눔사업의 사명을 새로이 작성할 필요가 있다고 여기시거나, 아니면 #1.1에서 재능나눔사업의 사명진술이 없다고 기재하신 분들은 여기에 '새로운 사명'을 기재해 주세요.)

<별첨 3> 외부설문조사지

설문지 번호 :

재능나눔 사업의 미래 "큰 그림"(Big Picture)에 관한 의견조사

본 조사는 한국자원봉사협의회(이하 "한봉협")가 향후 만들어 가야 할 재능나눔 사업 관련 "큰 그림"을 그리기 위해 행하는 의견조사입니다. 본 조사를 통해, 아래의 연구진은 그동안 재능나눔 사업에 대해 공적으로나 사적으로 깊은 관심을 갖고 지도편달 해 주신 분들의 고견을 들어 수렴해 내고자 합니다.

많이 바쁘시지만, 아래의 물음에 대해 선생님의 고견을 담아 주시면 재능나눔 사업이 향후 나아갈 모습을 만드는데 큰 도움이 될 것임을 연구진은 확신합니다.

선생님의 의견은 위 목적의 조사용으로만 사용될 것이며, 연구자 이외에는 다른 어느 누구에게도 선생님의 응답내용을 알리지 않을 것입니다. 바쁘신 중 잠시 시간을 내어 기탄없는 의견을 내어 주시기를 바랍니다. 작성하신 의견은 아래의 주소로 우편 또는 이메일을 통해 보내주시기 바랍니다.

2013년 7월 26일

연구자: 최영훈 교수 · 정진경 교수

(회신기한) 2013. 8. 7 (수) 오후 6시;
(회신처) 139-701 서울 노원구 월계1동 광운로 20 광운대학교 한울관 518호 최영훈 교수
(연락처) 최영훈 교수: 010-7737-3962, ilwonjari@kw.ac.kr

■ 응답기관 및 응답자 일반사항

1. 귀하의 소속 기관은 어디에 해당합니까?
   ① 사회복지 ② 자원봉사단체 ③ 자원봉사센터 ④ 기업 ⑤ 정부 ⑥ 기타
2. 귀하의 소속 기관은 한국자원봉사협의회의 회원단체 입니까?
   ① 예 ② 아니오 ③ 개인
3. 귀하의 현 소속기관에서 담당하는 업무는? 부서명:_____ 역할: _____
4. 귀하의 현 소속기관 직급은?
   ① 사원급 ② 대리/과장급 ③ 부장/사무국장 급 ④ 임원급 ⑤ 기관장급
5. 귀하의 자원봉사계 관련 직업경력은 몇 년 정도 입니까? 년 개월

다음은 재능나눔사업에 관한 문항들입니다. 선생님의 경험과 식견에 따라 의견을 적어주시거나 해당 난에 √표 해 주시기 바랍니다.

1. 재능나눔활동 이라는 용어에서 가장 대표적으로 떠올리게 되는 이미지는 무엇입니까? (3개까지)

_____ _____ _____

예) 전문자원봉사활동, 기업사회공헌, 기부, 노블레스 오블리주, 베이비부머, 프로보노, 전문직업, 전문기술, 재능나눔=자원봉사, 전략적 봉사프로그램, 한봉협, 캠페인, 자원봉사센터, 퇴직자, 숙련된 경험, 자격증, 모호함, 문화예술가, 방송연예인 등 구체적인 단어

2. 다음의 봉사활동 특성에 대한 **각** 진술에 대해 자원봉사활동과 재능나눔활동(skill-based volunteering) 중에 보다 더 가깝다고 생각되는 난에 √ 해 주시기 바랍니다.

특 성	←①일반봉사활동 ③ 같다 ⑤재능나눔 활동 →				
문제해결 중심의 봉사활동 목적 강조	①	②	③	④	⑤
봉사활동에 필요한 재능을 가진 봉사자를 맞춤 모집	①	②	③	④	⑤
봉사자의 자발적 동기를 최우선으로 고려하여 일감 배치	①	②	③	④	⑤
정해진 봉사활동 기간 및 시간 내의 체계적 활동 강조	①	②	③	④	⑤
기관의 전략적 봉사활동 프로그램 개발과 봉사활동 관리 요구	①	②	③	④	⑤
봉사활동의 결과적 성과를 보다 지향	①	②	③	④	⑤
기업, 전문단체 등과 비영리조직의 파트너십에 기반한 봉사활동 중심	①	②	③	④	⑤
기타:	①	②	③	④	⑤

3. 선생님의 생각에 아래의 4사분면에서 <재능나눔활동>에 속하는 것을 골라 (복수 응답 가능합니다) O 또는 √ 표하여 주시기 바랍니다.

		자원봉사자 자체의 유형	
		일반 봉사자	전문직 봉사자
자원봉사자가 제공하는 활동의 성격	단순노역의 제공	①	②
	전문기능의 제공	③	④

4. '재능나눔 활동'에 있어 바람직한 성과는 무엇이 되어야 한다고 생각하십니까? (**2개까지** 중복응답)

① 숙련된 직업적 경력을 가진 퇴직자들의 자원봉사활동 참여 확산
② 기업 사회공헌의 확산
③ 사회복지/시민사회/자원봉사단체 등 비영리기관의 조직역량 강화
④ 특정한 사회문제 및 미충족 욕구 해결에 기여
⑤ 전략적 자원봉사활동 관리의 전문성 향상
⑥ 전문적 지식/기술/경력을 가진 잠재적 봉사자의 발굴 및 참여촉진
⑦ 사회적 성과 중심의 자원봉사활동 촉진
⑧ 기타 : _____
⑨ 별다른 성과 기대되지 않음

※ 아래 표는 그간 한봉협에서 추진해 온 재능나눔사업의 목적 및 내용입니다.

	2010	2011	2012	2013
사업목적	●남녀노소, 사회지도층과 일반인 등 다양한 계층의 사람들의 재능을 자원봉사로 연결시켜 자원봉사문화 정착 ●재능나눔 봉사자의 조직화를 통하여 다양한 형태의 전문봉사 활동 생성 ●자원봉사의 질적성숙도모 ●자원봉사에 대한 관심고조 및 확대	●2010년에 이어 다양한 사람들(남녀노소, 사회지도층과 일반인)의 재능을 자원봉사로 연결, 자원봉사문화 정착 ●사회지도층 및 기업 재능나눔 참여 활성화를 통한 사회통합 ●지역사회 재능나눔 활동단체 발굴 및 지원 ●지역,기관 네트워크 형성 및 재능나눔사업 연계 추진	●재능나눔 조사, 연구를 통한 재능나눔 프로그램 개발 ●전문직, 고학력, 베이비부머등 유휴인력을 자원봉사로 유입 ●재능나눔 봉사자의 전국 광역 및 시군구 네트워크화 ●소규모 조직의 재능나눔활동지원을 통한 풀뿌리자원봉사활성화촉진	●풀뿌리 재능나눔 활동의 역량 강화 방안 마련 ●재능나눔활동에 대한 성과관리 시스템 정립 ●프로그램지원(공모)사업에 대한 사후관리제도 제고 ●프로보노의 재능나눔 활동을 통한 민간 자원봉사단체 지원체계 마련
사업내용	●오드리 헵번 프로젝트 ●슈바이쳐 프로젝트 ●마더 테레사 프로젝트 ●키다리 아저씨 프로젝트 ●헤라클레스 프로젝트 ●캠페인(기업,단체,개인) 등	●주요사업 -주변환경개선; 문화·예술; 멘토링 , -포럼, -홍보 ●연계사업(중소기업, 한국생산성본부, 예술의전당, 한국철도공사)	●홍보 ●컨설팅 ●프로그램모델 개발 ●공모사업 ●연계사업(중소기업, 예술문화단체, 공사)	●기업 은퇴자 대상 앙코르 스쿨 ●프로보노-민간 자원봉사단체 멘토링 ●재능나눔 풀뿌리단체 역량강화 사업 ●홍보사업

5. 한봉협이 재능나눔사업을 앞으로 계속 추진하는 것과 관련하여 선생님의 의견과 가까운 내용은 무엇입니까?

① 계속사업으로 추진해야 한다
② 계속사업으로 추진하되 본 사업과 관련한 한봉협 내부의 혁신적인 변화와 개선이 필요하다
③ 계속사업으로 추진하되 관련 조직/기관과의 협력추진 체계 개선이 필요하다
④ 한봉협의 본래 기능에 적합하지 않은 사업으로 중단해야 한다
⑤ 다른 단체(사회복지공동모금회, 사회공헌정보센터 등) 사업과 차별성이 없으므로 중단해야 한다
⑥ 본 사업의 성과가 없다고 생각하기에 중단해야 한다
⑦ 기타 : _____

6. 성공적인 재능나눔사업의 추진을 위해 개선 또는 보안되어야 할 다음의 각 내용에 대한 동의정도와 이를 한봉협에서 수행하는 것에 대한 동의정도에 표시하여 주십시오.

내 용	개선/보완에 대한 동의정도					'한봉협'이 해야 할 역할 동의정도				
	①전혀동의안함 ←→⑤매우동의					①전혀동의안함 ←→ ⑤매우동의				
사업 기획	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
홍보 및 캠페인	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
재능나눔 프로그램 개발 및 보급	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
재능나눔 봉사활동 관리전략 교육	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
단체/수요처 컨설팅	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
기업 등의 봉사부서의 봉사 알선	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
재능봉사자 매뉴얼 개발 보급	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
재능나눔봉사자 모집 및 수요처 연계	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
재능나눔봉사 프로그램 직접 운영	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
재능나눔 공모사업 수행 및 지원	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
회원단체 재능나눔프로그램 지원 통한 참여확산	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
자원봉사센터(중앙 및 지역)와의 협력과 역할분담 통한 참여 확산 지원	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤

<별첨 4> Points of Light, Center for Employee Volunteerism Membership Application

POINTS OF LIGHT

The Center for Employee Volunteerism Membership Application:

Step 1:
Please list information about the primary contact below. After your membership has been processed, you will receive information on how to add your additional members.

First Name

Last Name

Organization

Email

Title

Street

City

State

Zip

Phone

Fax

Website

Company Annual Revenue:

Number of Employees:

Community Investment Budget:

Volunteer Hour Commitment:

What is the official name of your employee volunteer program?

Does the employee volunteer program feed into the overall CSR program at your company?

[Choose one...]

In what ways does your company demonstrate its support for the employee volunteer program? (Check all that apply.)

Formal, Paid time off to volunteer

- [ ] Informal, Paid time off to volunteer
- [ ] Unpaid / Modified Work Schedule
- [ ] Work / Scheduled group volunteer opportunities
- [ ] Written Policy / Procedures / Guidelines
- [ ] Project Guidebook for employee volunteers
- [ ] Volunteer Placement, i.e. in non-profits for long term commitments
- [ ] Informal Employee Volunteer Recognition
- [ ] Formal Employee Volunteer Recognition
- [ ] Episodic Volunteer Opportunities (Company Organized)
- [ ] Long-Term Volunteer Placements (Company Organized)
- [ ] Other (please specify) :

Do you track employee volunteer hours? If so do you count both "on company time" and "outside company time" volunteer hours? How do you track your volunteer hours (i.e. program)? (please explain)

How does your company track the return on investment from your employee volunteer program? (select all that apply)

- [ ] Amount of time donated
- [ ] Number of non-profits supported
- [ ] Number of non-profits clients served
- [ ] Impact on beneficiaries
- [ ] Impact on society as a whole
- [ ] Impact on non-profit's capacity to serve beneficiares
- [ ] Media coverage
- [ ] Impact on sales
- [ ] Impact on employee morale
- [ ] Impact on employee recruitment
- [ ] Impact on employee retention
- [ ] Impact on stakeholder relations
- [ ] Impact on employee skills / professional development
- [ ] Other (please specify) :

How often do you report to senior management on your company's employee volunteer program impact / progress?

- [ ] Daily
- [ ] Weekly
- [ ] Monthly
- [ ] Quarterly
- [ ] Semi-annually
- [ ] Annually
- [ ] Never :

What program activities does your company support through its employee volunteer program? (check all that apply)

- [ ] Employee grants / matching grants (dollars for doers, etc.)
- [ ] Retire Volunteer Program
- [ ] National service day/ week/ month
- [ ] Local episodic volunteer projects
- [ ] School projects/ partnerships
- [ ] Adopt an agency/ park etc.
- [ ] 'Paint the Town' projects
- [ ] Other (please specify) :

What roles do your employees take on as part of their engagement activities in the community?

- [ ] Skills based/ professional assistance/ pro-bono work

- [ ] Board/ committee membership
- [ ] Loaned executives/ representatives
- [ ] Third party or strategic fundraising
- [ ] Champions to learn specific volunteer projects
- [ ] Hands-on work (park clean-up, painting, etc.)
- [ ] Mentorship opportunities
- [ ] Other (please specify) :

What forms of recognition does your company use to recognize employee volunteers?

- [ ] Award ceremonies
- [ ] Certificates
- [ ] Company newsletter/publications
- [ ] Internet / Intranet
- [ ] Compensation (dollars-for-doers, grants, time off etc.)
- [ ] Pictures
- [ ] Thank-you Events
- [ ] Personal notes
- [ ] Letters to supervisors
- [ ] T-shirts, pins, mugs, etc.
- [ ] Testimonials
- [ ] Other (please specify) :

Step 2:

Select a level that best suits your organization's needs:

- [ ] CEV Member Level I: 2 PC - $2,500
- [ ] CEV Member Level II: 4 PC - $5,000

Communications

	Opt In
Center for Employee Volunteerism Communication	☐
Points of Light Change Notes	☐
Points of Light News Flash	☐

Step 3:
Payment Information

After your application is received and reviewed, you will be sent an invoice to pay the mebership fees.

Submit

재능나눔 고도화 전략에 관한 연구

발행	2013년 12월
발행인	김순택
편집	한국자원봉사협의회
발행처	한국자원봉사협의회
주소	서울시 용산구 한강대로 393(동자동, 동산빌딩 3층)
전화	02-737-6922
팩스	02-737-6923
홈페이지	www.vkorea.or.kr
수행기관	광운대학교 산학협력단
후원	안전행정부

[무단 전제 및 배포를 금합니다.]