

## 【2부】 지정토론 및 종합토론

## | 지정 토론 |

**직영과 민간위탁, 우리 지역은...?**

- (1) 중간지원조직의 '조직' '전문성' 강화 측면
- (2) 중간지원조직의 '업무' '안정성'과 '유연성' 유지 측면
- (3) 중간지원조직의 '현장밀착 지원'과 '지속성' 측면
- (4) 중간지원조직의 '중간' '균형' 역할 측면

- 윤훈상 팀장 (아산시 공동체지원센터), 행정 직영
- 김영서 사무국장 (예산군 행복마을지원센터), 민간(대학) 보조
- 임영수 사무국장 (천안시 공동체지원센터), 민간(법인) 위탁
- 이창신 사무국장 (홍성군 마을만들기지원센터), 민간(법인) 위탁



## 중간지원조직 - 무엇을 할 것인가?

중간지원조직에 대한 사회적으로 합의된 개념은 없다. 다양하게 정의되지만 행정과 민간(지역사회)을 연결해주는 거버넌스의 고리로 지역사회의 다양한 활동을 촉진시키는 곳이라 생각된다.

하지만 현실은 행정과 민간사이에 끼어있는 조직이다. 행정과 민간, 각각의 역할을 돕는 조직이지만 아직 충남의 모습은 자기역할을 찾지 못하고 과도기를 겪고 있다고 본다.

중간지원조직이 직영 또는 행정으로부터 위탁받아 운영되기 때문에 행정 중심으로 운영되는 것은 어쩔 수 없겠으나, 행정과 주민을 이어주는 주체로 이해되기 보다는 행정의 하부조직 중 하나로 인식되는 경향이 많다. 중간지원조직을 바라보는 관점에 대한 많은 토론과 고민이 필요한 부분이다.

직영이든 위탁이든 중간지원조직이 거버넌스의 고리이자 다양한 시민활동의 플랫폼으로서 작동하려면 행정과 시민 사이에서 균형점을 찾아야 한다. 이를 위해서 중간지원조직은 **지역사회의 다양한 네트워크 활성화**에 더 집중하고, 행정은 중간지원조직을 행정의 보조 수단이 아닌, 거버넌스를 위한 **파트너**로서 바라볼 필요가 있다. 지역사회와 시민, 전문가, 대학, 행정 등 다양다종한 지역사회의 역량과 요구를 이어주는 플랫폼으로서 중간지원조직이 해야 할 역할을 찾고 강화해야 한다.

지금 중간지원조직이 극복해야 할 과제 중 하나는 교육프로그램이나 공모사업 등에서 주민과 지역사회에서 요구되는 내용을 반영하기보다, 행정으로부터 부여된 업무를 수행하는데 동원된다는 주민들의 느낌을 해소하는 것이 우선되어야 한다고 생각한다. ‘지역사회의 역할과 목소리를 어떻게 더 반영할 것인가?’, ‘효과적으로 정책에 반영 될 수 있게 할 방법은 무엇인가?’를 앞에 두고 중간지원조직의 역할을 고민해야 할 것이다.

끝으로 중간지원조직 실무자들의 역량강화와 자존감 회복을 위한 프로그램이 필요하다. 중간지원조직의 실무자들은 행정과 지역에서 모두 을의 입장이다. 당연히 자기개발의 시간이나 소진된 에너지를 회복할 시간이 부족하다. 실무자들의 격무는 업무의 질을 하락 시키고 그 피해는 지역사회의 것이다.

**1. 중간지원조직의 조직, 전문성강화**

- 지역에 전문적인 인재는 없다. 그렇다고 외부에서 영입하면 10년 후에도 지역인재는 없다.
- 전문성 강화는 도(광역시)센터의 몫이다. 일주일 형태의 신입조직원 연수로 전문화 교육을 실시하고, 지원 대상(상근자)의 정기적인 역량강화교육 실시가 필요하다.

**2. 중간지원조직의 업무 안정성과 유연성 유지측면**

- 마을만들기를 하면서 직원의 스트레스를 방관하지말자. 직원이 행복해야 마을이 행복하다.
- 열정페이는 가장 나쁜 적폐다.
- 직원 대부분이 속으로는 매일 사표를 쓴다.

**3. 중간지원조직의 현장밀착 지원과 지속성 측면**

- 예산군의 경우 마을 주민은 물론 읍면사무소, 평생교육·환경·도시재생 관련 부서, 마을 일 등과 관련한 문의 전화와 방문이 스트레스를 유발할 정도로 많다.
- 지원 사업이 종료한 마을의 경우 사후컨설팅을 요청하고 있으며, 실제로 매우 필요하다. 열심히 하다보면 지속성은 자연스럽게 가능할 것이다.

**4. 중간지원조직의 중간 균형 역할**

- 가장 조심해야 할 첫 번째는 갑질 금지!
- 위탁은 협치가 아니다. 위가 바뀌면 아래는 자연스럽게 바뀐다.
- 시군(지자체)은 센터를 지원하되 간섭은 하지말자.
- 센터는 문턱이 없다.

## ‘현장 밀착 지원’과 ‘지속성’ 측면에 대한 센터의 사례와 고민들

### 1. 우리 센터 개요

- 1) 천안시공동체지원센터(이하 ‘우리 센터’)는 ‘천안시공동체활성화지원조례 (‘16.05월 제정)’에 근거하여 2016년 8월 천안시가 설립하고 (사)함께 이룸이 운영하는 마을 만들기 중간지원조직
- 2) 인력 구성 : 센터장(1인), 사무국장(1인), 팀장(2인)
- 3) 팀 구성 : 기획팀, 교육팀, 총무/회계팀으로 구성

### 2. 우리 센터 사업 내용

- 1) 대상 마을 : 천안시 12개 읍·면의 자연마을
- 2) 주요 업무 : 조례에 근거한 농촌 마을 공동체 활성화 사업 진행  
(※ 이후 장기적으로 천안시가 도·농복합도시임을 고려하여 동단위 마을 만들기 사업으로 영역 확장 예정)
- 3) 고유 사업(4개 분야)
  - 마을 자원조사 사업(대학생이간다!)
  - 역량강화교육사업(리더, 주민, 활동가 양성, 선진지 탐방 지원 등)
  - 주민주도공모사업(소규모 예산 지원 사업)
  - 신규 마을 발굴 및 기존 마을 모니터링·컨설팅 사업

### 3. 우리 센터 사업 흐름도



#### 4. 우리 센터의 현장 밀착형 지원 사업

우리 센터의 ‘찾아가는 마을담소’와 ‘우리마을 특파원’은 신규마을 발굴과 기존 마을 사업 대상 마을을 중심으로 사후 관리 및 현장 컨설팅으로 특화

##### 1) 우리센터의 ‘찾아가는 마을담소’(신규 마을 발굴) 사례

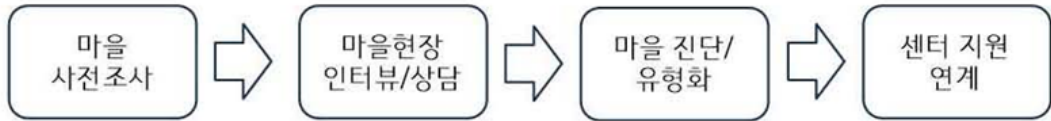
- 대상 마을 : 천안시 12개 읍·면의 자연마을
- 목적
  - 천안시 신규마을 발굴을 통해 향후 센터 사업 진행시 효과적인 참여와 홍보방안 마련
  - 직원과 주민들 간 편안한 만남을 통해 마을을 알아가고 주민과의 소통 창구 마련
- 기간 : 연중 상시
- 관련 서류 : 마을 사전조사표, 마을 담소 활동일지(직원용)
- 진행흐름

| No | 진행 흐름                         |
|----|-------------------------------|
| 1  | 사전 마을 대상(자연마을) 선정             |
| 2  | 마을 대표자 연락/방문 목적 설명 및 방문 일정 잡기 |
| 3  | 마을 사전조사(*사전 조사표)              |
| 4  | 마을 대표/주민 인터뷰(*인터뷰 설문지)        |
| 5  | 마을 담소 활동일지 작성/신규마을 리스트업       |
| 6  | 마을에서 필요한 교육 및 사업 연계 지원 방안 도출  |
| 7  | 센터 지원사업 연계 지원                 |

##### 2) 우리센터의 ‘우리마을 특파원’(기존 마을 사업 경험 마을 모니터링)

- 대상 마을 : 천안시 마을만들기 사업 진행 마을(약 20개 마을)
- 목적
  - 마을 만들기 관련 사업 완료 및 진행 중에 있는 마을 대상으로 센터 직원의 상시적인 마을 상담, 컨설팅 및 마을 주민과 부드러운 스킨십 및 관계 맺기 진행
- 기간 : 연중 상시
- 관련 서류 : 마을 사전 조사표, 마을 인터뷰(리더용) 설문지(마을 진단용)

- 진행 흐름



## 5. 여전히 계속되는 고민들

### 1) 주민들을 동원하는 집체식 교육

- 농촌마을들은 대부분 년 중 1~2월을 제외하고 농번기에 속함
- 이에 주민을 동원하는 교육에 대한 회의
- 때문에 센터는 주민을 대상화하여 동원하는 집체식 교육을 지양
- 마을별로 찾아가는 맞춤형 현장 지원 방안 모색(ex. 찾아가는 마을담소, 우리마을 특파원 등)
- 이후 역량강화교육 사업을 마을회관을 거점으로 마을별 맞춤형 역량강화 교육으로 진행 방안 모색 중

### 2) 현장 밀착형 사업에 대한 지속 가능성

- 우리 센터는 3대 고유사업(자원조사사업, 역량강화교육사업, 소액 예산 지원 사업)을 기본으로 추진
- 현장 밀착형 사업(찾아가는 마을담소, 우리마을 특파원)을 확장하여 센터의 고유사업으로 편입
- 사업의 지속성을 담보하기 위해 인력의 효율적인 운영과 추가 인원 확보에 대해 행정과 지속적인 협의 필요

### 3) 직원의 업무과중과 역량 강화

- 한정된 소수의 인원(3인)으로 천안시 450여개의 마을을 현장 지원함에 한계가 있음
- 무엇보다 상근 직원의 업무 과중을 해소하기 위한 방안과 직원의 전문성을 제고하기 위한 방안 마련 필요
- 그 방안으로 추가 인력 확보와 직원의 전문성을 제고하기 위한 직원 교육 마련 필요(ex. 내부 스터디, 센터 직원 역량강화 교육 참가 등)

### 4) 여전히한 숙제와 고민들

- 중간지원센터(민간위탁)가 마을에 개입하여 마을 사업을 유도하고 촉진하는 것이 과연 지속가능한 것인가?



### (1) 중간지원조직의 ‘조직’, ‘전문성’ 강화 측면

홍성군은 중간지원조직 설립의 준비부터 민간위탁을 염두하고 민간과 함께 준비했다. 그런 측면에서 중간지원조직과 관련된 이해당사자들인 행정과 민간이 함께 공부해왔다는 점을 강조하고 싶다.

물론 중간지원조직을 직영하는 시군도 많은 공부를 하고 있으리라 생각하지만, 공부의 양적인 측면이 아니라 질적인 측면에서 강점이 있다고 본다. 홍성의 경우 중간지원조직 설립의 필요성부터 민간과 논의를 함께 했다. 따라서 주인의식이 다른 지역보다는 더 높다고 볼 수 있을 것이다.

또한 민간위탁을 위해 민간이 (사)홍성지역협력네트워크를 구성하고 먼저 운영해 왔다는 점도 전문성에서 한발 앞서나간다고 생각한다. 이는 중간지원조직이 설립된 후 사업을 시작하는 것 보다는 훨씬 앞서서 중간지원조직을 설립하면 어떤 사업을 추진할 것인지를 사전에 논의할 수 있었기 때문이다.

앞서 말한 내용이 과거의 일이라면 중간지원조직 설립 이후 지금 시점에서 가장 중요한 것은 중간지원조직의 전문성일 것이다. 이는 결국 중간지원조직의 임직원의 역량인데, 이 부분은 대동소이 한 것으로 보인다.

다만 지금에 와서 홍성이 잘했다고 판단되는 부분은 센터에 큰 힘이 되어 줄 수 있는 분을 센터장으로 모셨다는 것이다. 이 부분도 과거의 경험에서 나온 것인데, 홍성군이 중간지원조직을 설립할 때 진통을 겪었던 의회승인 부분에서 결국 중간지원조직 설립도 정치적인 부분이 함께 갈 수밖에 없다는 판단을 내렸다. 이에 센터장은 행정과 의회를 정치적으로 설득할 사람이 필요하다고 생각하여 그런 분을 설득하게 되었다.

중간지원조직에서 사업을 수행하는 것은 사무국장을 비롯한 직원들이지만 이 직원들이 중간지원조직의 사명을 받아들이고 자신의 일을 열심히 할 수 있도록 지원하는 것은 센터장 및 임원들이 해줘야 할 역할이라고 생각한다.

### (2) 중간지원조직의 ‘업무’, ‘안정성’과 ‘유연성’ 유지 측면

업무의 안정성 및 유연성 측면에서 모두 행정 직영보다는 민간 위탁이 나아 보인다. 홍성의 경우 중간지원조직 위탁을 받으며 사업계획서를 상호 합의하여 추진하기 때문에 사업을 변경하려면 상호간의 협의가 필요하다. 이런 측면에서 사업을 안정적으로 수행할 수 있다.



유연성의 측면에서도 직영일때는 중간지원조직의 사업 외에는 할 수 없지만, 민간위탁의 경우 같은 인력으로 수익사업들을 추진할 수 있다는 점에서 유연성이 높다고 볼 수 있다.

현재 홍성군은 마을만들기 지원센터 사업(위탁), 시군역량강화사업(보조), 희망마을선행사업(계약), 청년정책공모사업(도보조), 청년활동가 지원사업 등 지원센터의 기본사업 외에도 지역사회에서 요구되는 다양한 사업을 추진하고 있다.

### (3) 중간지원조직의 ‘현장밀착 지원’과 ‘지속성’ 측면

현장밀착 지원을 어디까지로 봐야 할지에 대한 고민은 있으나, 이 문제는 직영이나, 민간위탁이나 보다는 ‘직원들이 자신의 일에 얼마나 관심이 있는가?’의 관점에서 볼 수 있겠다. 현장은 많은 경우 업무시간에도 방문이 가능하지만 마을회의나 행사 등은 주로 저녁시간이나 주말에 추진되기 때문에 이런 방문은 담당자의 의지가 중요하다.

홍성의 경우 현장밀착 지원을 위해 ‘찾아가는 홍보’사업으로 3~4월 30개 마을을 찾아갔고, 그 속에서 그동안 듣지 못했던 마을의 세부적인 내용들을 파악할 수 있었다. 그리고 그 내용 중에 쉽게 접근할 수 있는 부분들은 바로 확인해서 알려주었고, 사업과 연계할 수 있는 것들은 방법들을 알려주는 등 지원센터가 마을에 도움이 된다는 점을 인식시켜 줬다는 점에서 의미가 있다. 또한, 마을에서 지원하고 싶은 다양한 사업들을 지원센터에서 함께 작성해 주기 때문에 현장에서 도움이 된다고 말하고 있다. 지원센터 내부 직원들도 자기가 담당하는 지역의 행사나 회의는 주말이라도 참여하고 있다.

중간지원조직의 지속성도 결국 ‘얼마나 도움이 되느냐’에 따라 달라진다고 생각한다. 마을에서 지원센터가 도움이 된다고 판단한 경우 사업의 시행계획이나 컨설팅 등을 지원센터에서 맡아주기를 바라거나 행정에 건의하는 경우도 있다. 이런 일들이 많아지면 지원센터의 지속성은 당연히 따라오는 것이라 생각한다.

### (4) 중간지원조직의 ‘중간’, ‘균형’ 역할 측면

중간과 균형적 측면에서는 당연히 민간위탁이 행정직영보다는 좋다. 이 문제는 중간지원조직에서 늘 살펴봐야 할 문제라 생각한다.

홍성군의 경우 지원센터 설립 이후 ‘행정과 민간의 사이에서 어떻게 중립을 지킬 것인가’를 지속적으로 고민하고 있다. 경험적으로 볼 때 행정과 민간은 같은 위치에 있지 못하다. 그러나 이치적으로는 같은 위치에 있다고 말한다. 이는 행정이 자본을 갖고 있듯, 민간은 사람이란 자원을 갖고 있기 때문이다.

그러나 실제는 다르다. 행정은 하나의 집단이고 자본을 집행하는 것이 주 업무인데 반해, 민간은 개개인이고 그 사람이 한 번에 모이기가 매우 어렵기 때문이다. 홍성 지원센터의 경우 민간의 위치를 높이는 일(교육, 협의회 구성 등)을 지속적으로 하고 있다. 또한 지원센터도 중간을 지키기 위해서 노력하고 있다. 우선 센터장이 정치적으로 지원센터의 위상을 높여주고 있으며, 이에 따라 직원들도 자기 분야의 업무에서 행정에 신뢰를 줄 수 있도록 노력하고 있다.