



청소년을 위한 NPO-기업 사회공헌사업(CSR) 간 협업추진을 위한 ‘협업지침’과 ‘중추지원조직 기능·추진사항’ 개발

임지연 한국청소년정책연구원 선임연구위원

황세영 한국청소년정책연구원 연구위원

김도영 CSR포럼대표

요약¹⁾

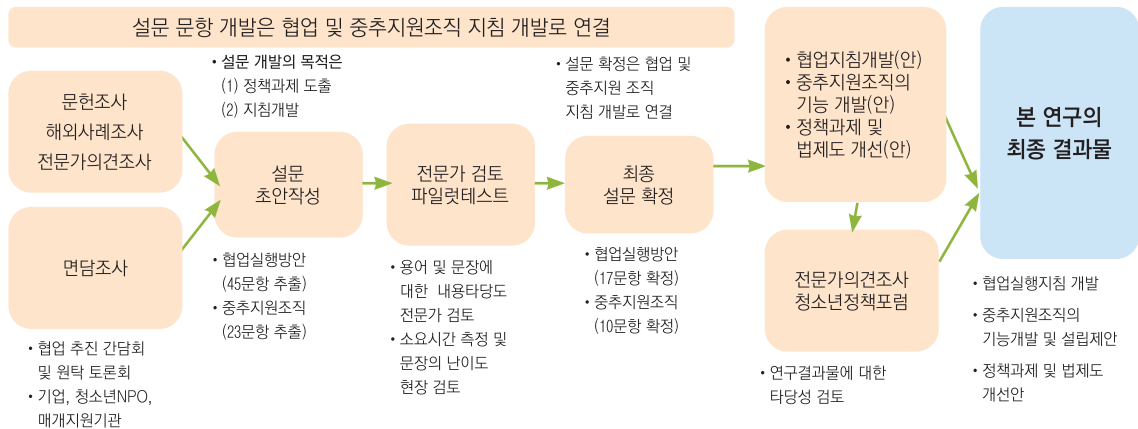
- 청소년을 위한 NPO-기업 사회공헌사업과의 협업 추진을 위해서 가장 핵심적인 요건은 협업지침 개발과 청소년 사회공헌 중추지원조직 기능 및 설립이다. 이에 본 연구에서는 첫째, 협업지침 개발, 둘째, 청소년 사회공헌 중추지원조직 기능 및 설립제안, 셋째, 현장실행을 지원하기 위한 정책과제를 제시하였다. 또한 ‘협업 실행지침’ 체크리스트 양식과 ‘중추지원조직의 기능과 추진사항’ 체크리스트 양식을 개발하였다.
- 본 연구의 결과물을 통하여 청소년 활동 영역을 중심으로 교육·보호·복지를 포괄한 청소년사업 활성화와 기업-청소년NPO-학교-정부-지자체가 다분야 협력을 통하여 국가 미래자원인 청소년들의 성장과 지원에 기여할 것으로 기대한다. 집합적 임팩트(Collective Impact) 접근에서는 소규모 기관도 함께 협업추진의 동력이 될 수 있고 기업도 자금제공자이면서도 파트너로서 역할을 하며 정부와 지자체, 민간에서도 함께 할 수 있다.
- 첫째, 본 연구에서 개발한 협업지침은 기업과 청소년시설 양쪽이 협업을 시작하기 전과 과정, 이후까지 전 과정에서 활용 가능한 협업 체크리스트 양식으로 활용될 수 있다. 본 협업지침의 활용목적은 현장 실행단계에서 실천 컨설팅뿐 아니라, 사전 협의단계에서 파일럿 테스트로써 사전 시범 단계와 전 과정에서 활용할 수 있도록 개발되었다. 내용구성은 기획, 실행, 성과관리 단계를 포함하여 1) 파트너십 이유와 성공요건, 2) 자기평가 및 역량진단, 3) 적합한 파트너 선정기준, 4) 사회이슈 및 청소년어젠다 파악, 5) 잠재파트너탐색과 파일럿테스트, 6) 사전실무협의, 7) 실행실무협의, 8) 진행관리, 9) 효과추적 및 중간평가공유, 10) 성과보고와 평가로써 총 10단계의 18개 활동으로 개발되었다.
- 둘째, 본 연구가 개발한 ‘청소년 사회공헌 중추지원조직의 기능과 추진사항’은 비전과 전략제시(어젠다 발굴), 정책제안, 자원 및 지지확보, 지역사회 참여촉진, 배열, 성과관리마련으로 총 6개 기능과 15개의 추진사항으로 개발되었다. 중추지원조직 체크리스트 양식의 활용방법은, 본 연구가 개발한 중추지원조직의 기능은 원칙적인 차원에서 공통적인 활동을 중심으로 제시된 것이지만 집합적 임팩트 협업체계 안에서 실제 중추조직의 위상과 성격은 현장 여건과 상황별로 매우 다르다는 점이 고려되어야 한다. 따라서 현장 적용 실행사례에 맞게 체크리스트 양식에 제시된 기능과 추진사항들을 활용할 수 있으며, 몇 개의 중추조직이 함께 역할을 분담하여 실행할 수도 있다.
- 본 연구에서 개발한 협업실행지침 및 중추지원조직의 지침개발과 설립제안은 현장 실행을 돕기 위하여 처음 시도한 것임으로 후속 연구의 발전을 기대하며, 국내외 기업 CSR활동 학습동맹 관련 플랫폼 목록은 지역-국가-글로벌 플랫폼과의 소통 및 학습에 도움이 되기를 기대한다.

1) 본 원고는 한국청소년정책연구원 2019년 고유과제 ‘청소년 체험활동 활성화를 위한 기업 사회공헌사업과의 협업추진방안 연구(임지연, 황세영, 김도영, 문지혜)’의 일부분을 발췌·요약한 것임.

1. 연구의 필요성 및 개발과정

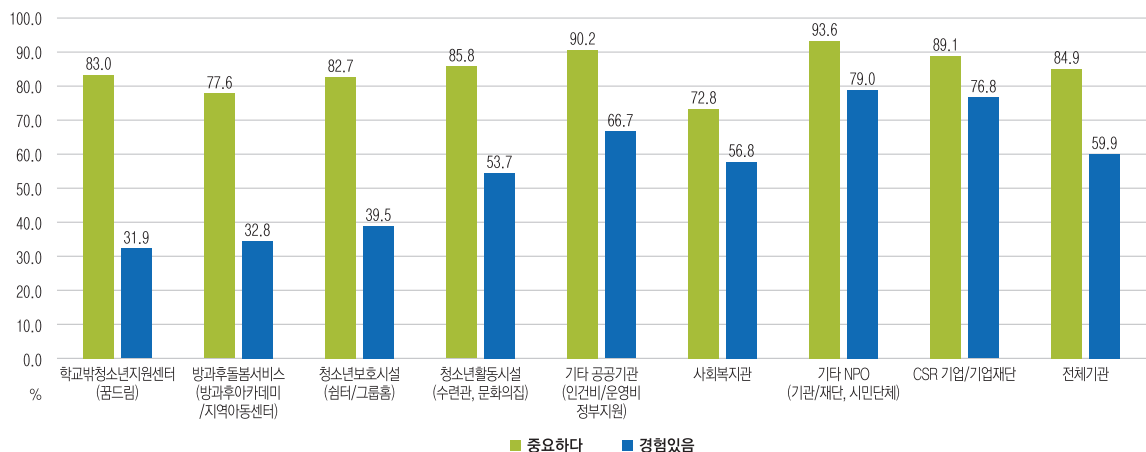
- ▶ 과거세대에 비해 양극화의 가속화 현상은 미래세대인 청소년의 꿈과 성장에 심각한 어려움을 초래하고 있다. 이러한 복잡한 사회현상과 문제를 정부가 혼자 힘으로는 해결할 수가 없기 때문에 민관 협력 거버넌스로의 패러다임이 강조되어 왔다.
- ▶ 집합적 임팩트 접근은 특정한 사회문제의 지속가능한 해결의 실마리로서 개별적 솔루션과 특정문제 해결을 넘어 특정한 사회적 가치의 실현을 위해 필요한 종합적 접근 방식이다. 이러한 개별적 임팩트와 집합적 임팩트의 차이에 관한 국내외 논의들은 지속가능한 집합적 임팩트 사업이 정책사업과 밀접한 관련이 있음을 알게 해 준다.
- ▶ 미래세대 청소년들의 건강한 성장은 정부, 기업을 포함하여 다분야 섹터들(Cross-Sector)의 집합적인 임팩트(Collective Impact)를 위한 협업 전략이 필요하다. 이러한 청소년 관련 사회문제 해결을 위해서는 중장기적인 사회적 임팩트(Social Impact)를 고려할 필요가 있다.
- ▶ 본 연구를 통하여 청소년 활동 영역을 중심으로 교육·보호·복지를 포괄한 청소년사업 활성화와 기업-청소년NPO-학교-정부-지자체 간 다분야 협력을 통하여 국가 미래자원인 청소년들의 성장과 지원에 기여하고자 한다.
- ▶ 청소년 미래세대의 건강한 성장을 위하여 기업-청소년NPO-학교-정부의 사회공헌활동 협업추진 방향은 다음과 같이 제시할 수 있다. 첫째, 본 연구에서 아동·청소년을 위한 CSR(Corporate Social Responsibility) 협업(collaboration)의 의미는 기업과 청소년NPO, 학교, 공공기관 등의 다분야 섹터들이 상호 자발성과 진정성을 토대로 협력하는 것을 말한다. 둘째, 개별기관의 접근뿐만 아니라 집합적 임팩트 접근방식에서는 공통의 어젠다, 공통의 성과측정시스템, 상호보완활동, 지속적 의사소통, 중추지원조직(backbone support organization)의 지원이 필요하다. 셋째, 청소년사업의 대상과 범위는 체험활동, 교육, 복지, 보호 등 모든 영역을 포함하며, 청소년활동시설, 복지시설, 보호시설, 학교, 공공기관, NPO, 기업, 정부 및 지자체, 컨설팅기관 등 다분야 협업을 의미한다. 넷째, 모든 파트너들은 상호 양성자이며 촉진자(incubators & accelerators)이다(임지연, 2017b).
- ▶ CSR 협업실행지침과 중추지원조직의 기능에 대한 개발 근거의 틀과 구조를 살펴보면, 큰 틀은 Turner, Merchant, Kania & Martin(2012), Hanleybrown, Kania & Kramer(2012)와 Kania & Kramer(2011) 등의 논문에서 협업(Collaboration), 집합적 임팩트(Collective Impact), 중추지원조직(Backbone Support Organization) 등을 참고하였다. 그러나 대부분의 자료들은 현장 실무자들이 작성한 자료를 참고하였으며, 해외의 기업 사회공헌 온라인 플랫폼(BITC, CSR Europe, FSG, Collective impact forum, CollaborateUp, CSR Impact, Ready by 21, SIPCW, Strive Together 등)들을 활용하여 working paper, issue paper, Field Guide, Tools, lessons from the field, cross-sector partnerships, collective impact project, comprehensive toolkit, Principles & Practices 등의 자료를 검토하였다.
- ▶ 본 연구의 목적은 청소년을 위한 기업 사회공헌사업과의 협업추진 방안을 도출하는데 있다. 이러한 목적을 달성하기 위한 최종 결과물은 첫째, 청소년NPO-기업 사회공헌활동 협업실행지침 개발, 둘째, 사회공헌 중추지원조직의 기능 및 설립제안, 셋째, 정책과제 및 법·제도 개선안이다.

- ▶ 본 브리프의 지침들은 현장 실행적용을 위한 것이다. 본 브리프에서 제시한 ‘협업지침개발’과 ‘중추지원조직 기능·추진사항 개발’ 도출은 연구계획 단계에서 문헌조사와 면담조사를 거쳐 최종 설문 문항이 협업실행지침 개발과 중추지원조직의 기능과 설립에 대한 결과물로 연결이 되도록 목적을 가지고 개발되었다. 본 연구의 결과물 도출과정은 다음과 같다.



[그림 1] 본 연구방법과 결과물 개발과정 : 협업실행지침, 중추지원조직, 정책과제

- ▶ 본 연구의 설문조사결과, 파트너십 중요도 인식과 경험 차이를 살펴보면, 파트너십에 대한 중요도 인식정도와 경험의 차이가 가장 크게 나타난 기관은 학교밖청소년지원센터(꿈드림)(51.1%p)로 나타났으며, 그 다음은 방과후돌봄서비스(방과후아카데미/지역아동센터)(44.8%p), 청소년보호시설(쉼터/그룹홈)로 43.2%p, 청소년활동시설(수련관, 문화의집)(32.1%p), 전체기관(N=596명) 25%, 기타 공공기관(인건비/운영비정부지원)(23.5%p), 사회복지관(16%p), 기타NPO(기관/재단, 시민단체)(14.6%p), CSR 기업/기업재단(12.3%p) 순으로 나타났다. 이처럼 파트너십이 중요하다는 응답이 높았지만 경험의 기회는 많이 부족한 것으로 나타나 정책적 지원이 시급한 것을 알 수 있다.



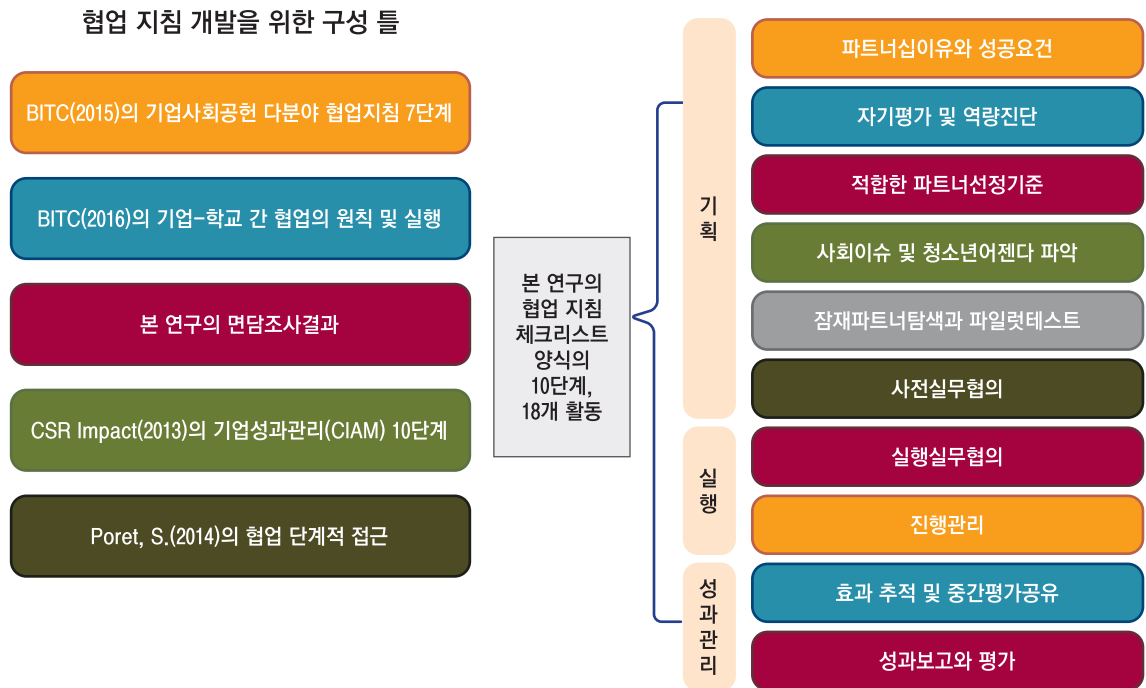
[그림 2] 파트너십 중요도 인식과 경험 차이(%)

[표 1] 파트너십 중요도 인식과 경험 차이)

번호	구 분	빈도 (명)	중요하다 (%)	경험있음 (%)	차이(%p) 중요하다-경험있음
1	학교밖청소년지원센터 (꿈드림)	47	83.0	31.9	51.1
2	방과후돌봄서비스 (방과후아카데미/지역아동센터)	67	77.6	32.8	44.8
3	청소년보호시설 (쉼터/그룹홈)	81	82.7	39.5	43.2
4	청소년활동시설 (수련관, 문화의집)	162	85.8	53.7	32.1
5	기타 공공기관 (인건비/운영비정부지원)	51	90.2	66.7	23.5
6	사회복지관	44	72.8	56.8	16.0
7	기타 NPO (기관/재단, 시민단체)	62	93.6	79	14.6
8	CSR 기업/기업재단	82	89.1	76.8	12.3
전체기관		596	84.9	59.9	25.0

2. 협업지침 체크리스트 양식개발

- ▶ 본 연구에서 개발된 협업지침은 앞서 제시한 기업-청소년NPO-학교-정부의 사회공헌활동 협업 모형의 개념에 따라 개발되었지만, 협업지침은 집합적 임팩트 접근이 아니더라도 기업과 다른 섹터들 간의 협업에서는 약 3년 이상의 프로젝트(어느 정도 지속성이 확보된 프로젝트)를 2개 이상의 섹터들이 협업할 때 모두 활용가능하다. 현장에 맞게 각 단계와 실행방안을 단계적으로 적용 또는 동시에 적용하거나 선택 및 응용하여 활용할 수 있다.
- ▶ 협업지침의 개발과정은 앞에서 제시한 바와 같이 설문문항 개발과정과 전문가의견조사를 통한 타당성 확보과정을 거쳐서 개발되었다. 협업지침 개발을 위한 구성의 틀은 BITC(2015)의 기업사회공헌활동 다분야 협업지침 7단계(파트너십 이유설정, 파트너 선정기준, 잠재적 파트너 탐색, 협력조직에 접근, 파트너 선택, 파트너십 구체적 목표설정, 파트너십 계약 체결), BITC(2016)의 기업-학교 간 협업의 원칙 및 실행, 본 연구의 면담조사결과(기획, 실행, 성과관리), CSR Impact(2013)의 기업 성과관리(CIAM) 10단계(선별, 전략, 실행, 효과추적, 보고·평가), Poret(2014)의 협업 단계적 접근(형성, 이행, 평가)을 구성의 틀로 참고하였다. 이러한 자료들은 기업 사회공헌사업의 특성을 반영한 것이며, 기업이 학교와 NPO들과 협업과정의 지침들을 발표한 내용을 참고한 것이다.



[그림 3] 본 연구에서 활용한 협업지침개발의 기본 틀

- ▶ 그동안 기업CSR-NPO의 협업 실행 지침을 양쪽 모두에게 보급하기 위하여 개발된 연구는 사회복지 분야, 기업경영 분야 등에서도 찾아보기 어렵다. 다만 개별 기업과 개별 NPO에서 각각 개별적 차원으로 사용하기 위하여 제작하여 활용되고 있으나 누구나 활용할 수 있도록 양쪽의 협업 전 과정의 핵심적 내용을 개발한 연구는 거의 찾기 어렵다. 학교 교육과정의 특성을 반영한 학교-지역사회기관과의 협업지침은 본 기업과의 협업지침과 매우 상이한 것을 알 수 있다(꿈길, 매뉴얼, 2019; 임지연, 2017a). 본 협업지침은 기업 사회공헌사업의 특성에 입각하여 초안이 개발되었으며, 이후 NPO의 입장을 설문개발 단계에서 함께 조사하여 기업과 NPO 양쪽이 공통으로 활용할 수 있도록 최종 개발되었다.
- ▶ 본 협업지침은 기업과 청소년시설 양쪽이 협업을 시작하기 전과 과정, 이후까지 전 과정에서 활용 가능한 협업 체크리스트 양식으로 활용될 수 있다. 본 협업지침의 활용목적은 현장 실행단계에서 실천 컨설팅뿐 아니라, 사전 협의단계에서 파일럿 테스트로서 사전 시범 단계와 전 과정에서 활용할 수 있도록 개발되었다. 내용구성은 기획, 실행, 성과관리 단계를 포함하여 1) 파트너십 이유와 성공요건, 2) 자기평가 및 역량진단, 3) 적합한 파트너 선정기준, 4) 사회이슈 및 청소년어젠다 파악, 5) 잠재파트너탐색과 파일럿테스트, 6) 사전실무협의, 7) 실행실무협의, 8) 진행관리, 9) 효과추적 및 중간평가공유, 10) 성과보고와 평가로써 총 10단계의 18개 활동으로 개발되었다.

'청소년을 위한 NPO-기업 사회공헌사업의 협업 실행지침' 체크리스트 양식(2019)²⁾

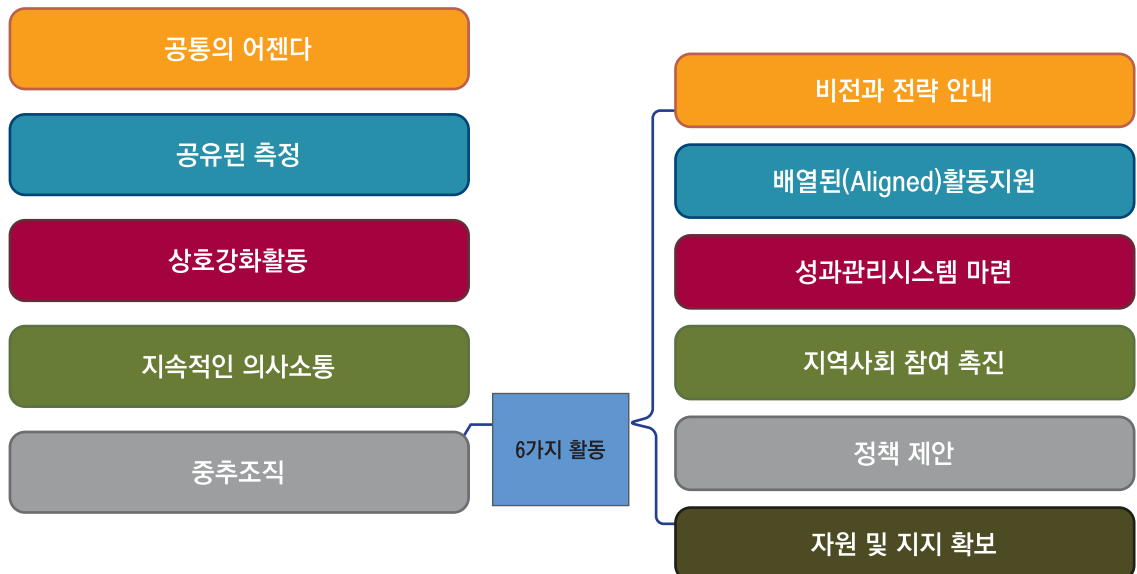
프로젝트 명:		작성날짜:	
기업 담당자:		NPO 담당자:	
단계	영역	기업-청소년NPO 협업 실행방안	실시여부 (O, X)
기획	파트너십이유 및 성공요건	1) 기업과 NPO는 협업성공을 위해 각자의 전문역량을 개발한다	
		2) 상호 파트너십의 목적을 공유한다	
	자기평가 및 역량진단	3) 기업(또는 NPO)은 협업에 필요한 자체자원을 분석한다(예산, 인력, 의사결정권자의 의지 등)	
	파트너선정 기준	4) 기업(NPO)은 청소년사업에 적합한 파트너 선정기준을 마련한다	
	사회이슈 및 청소년 어젠다 파악	5) 기업(NPO)은 사회문제 해결을 위한 청소년사업의 어젠다(주요의제)를 파악한다	
	잠재파트너 탐색과 파일럿테스트	6) 기업(NPO)은 사업추진 시 협업이 가능한 영역과 운영방식을 준비한다	
		7) 기업(NPO)는 청소년사업에 대한 윤리성과 진정성을 진단한다	
		8) 기업과 NPO가 함께 소통과 학습모임으로 상호신뢰를 구축한다	
	사전실무협의를	9) 기업(NPO)은 잠재 파트너로서 청소년사업의 추진성과 및 홍보실적을 마련한다	
		10) 기업과 NPO는 공동 측정가치로서 청소년사업에 대한 분명한 목표와 핵심성과지표를 공유한다	
실행	실행실무협의를	11) 기업과 NPO는 청소년사업 및 협업에 대한 파트너의 요구를 분석한다	
		12) 기업과 NPO는 서로의 업무 문화와 언어를 학습한다	
	진행관리	13) 기업과 NPO는 실무자 간의 실행실무협의를 통해 당해 연도 사업 내용 및 세부일정을 확정한다	
성과 관리	효과추적 및 중간평가 공유	14) 기업-NPO 간 실행체크리스트 등을 활용해 역할을 분담한다	
		15) 기업과 NPO는 사업에 대한 참여 동기유발 및 참여를 촉진한다	
	성과보고와 평가	16) 기업과 NPO는 효과추적 및 피드백을 위하여 핵심성과지표로 정기적 중간평가 결과를 공유한다	
		17) 기업과 NPO는 핵심성과지표로 목표 대비 성과평가를 실시한다	
		18) 기업과 NPO는 총괄평가 및 향후 연계사업을 논의한다	

2) 본 연구가 개발한 기업CSR-NPO의 협업 실행지침 체크리스트양식은 문헌분석과 실증조사를 통해 원칙적이고 공통된 활동을 중심으로 제시한 것이며, 현장의 상황에 맞게 응용하여 활용할 수 있음.

3. 중추지원조직 기능 및 추진사항 체크리스트 양식개발

- ▶ 집합적 임팩트에서 제시하는 중추지원조직의 개념은 실제 유형과 조직 구조는 다양할 수 있지만, 청소년 어젠다에 참여하는 다양한 당사자 그룹 간의 협력적 거버넌스의 촉진자 역할을 개념적으로 제시하고 있다는 점에서, 국내외 다양한 매개지원기관의 기능과 비교해보고, 청소년 분야에서의 매개지원기관(중추지원조직)의 상을 모색하는데 활용할 가치가 있다.
- ▶ 집합적 임팩트(collective impact)는 특정한 사회문제 해결을 위한 공통의 어젠다를 중심으로 다분야의 섹터들이 공동으로 협업하는 구조화된 접근(multi-sector approach)이다. 사회공헌 파트너십의 진화된 형태로 집합적 임팩트 접근을 제안할 수 있다. 집합적 임팩트 이니셔티브 만큼 다양한 중추지원조직의 모델이 존재할 수 있다. 그러나 Turner, Merchant, Kania & Martin(2012)는 비효율적이고 단편적인 시스템을 전환하기 위해 여러 부문의 파트너 그룹(cross-sector groups of partners)을 구성함으로써 사회적 성과를 향상시키려는 궁극적인 중추지원조직에 대한 공통된 변화논리를 제시하였다. 이는 집단적 임팩트를 지원하고 촉진하기 위한 중추지원조직의 공통된 6가지의 활동 및 기능으로 많이 활용되고 있다.

Collective Impact의 5가지 요소



* 출처: Turner, Merchant, Kania & Martin(2012). Understanding the Value of Backbone Organizations in Collective Impact, Stanford Social Innovation Review, p. 3.

[그림 4] 본 연구에서 활용한 중추지원조직 기능의 기본 틀

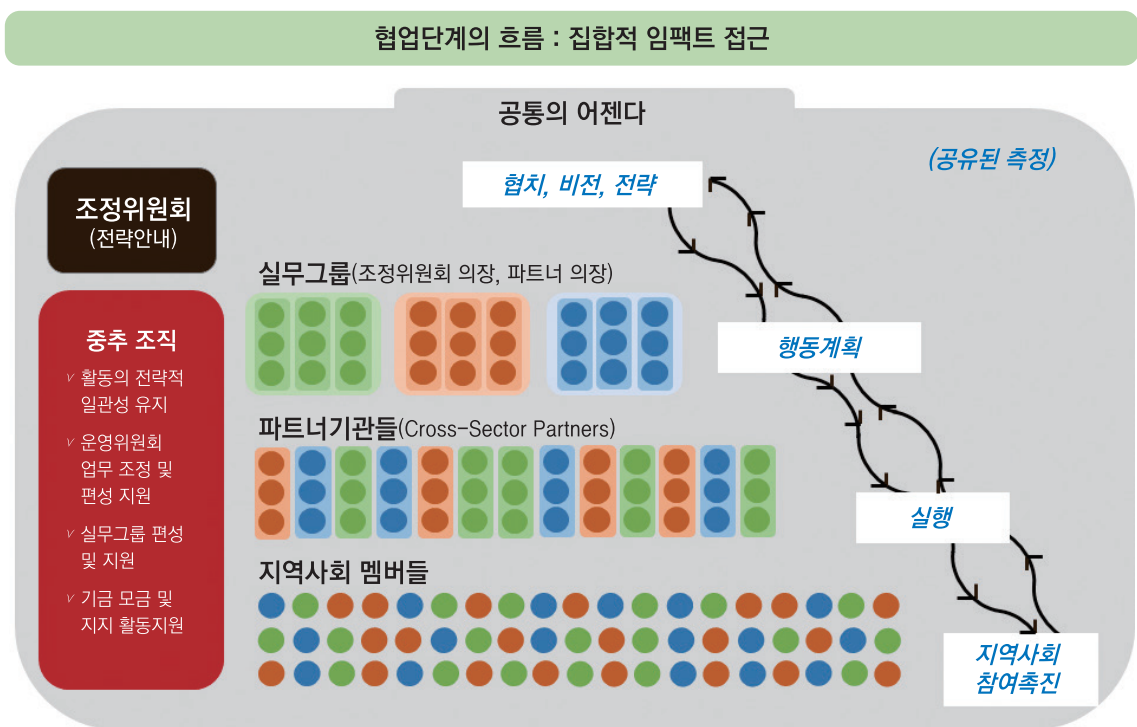
▶ 중추지원조직의 6가지의 공동 활동 및 기능은 비전과 전략안내, 배열된(aligned) 활동지원, 성과관리시스템 마련, 지역사회 참여촉진, 정책제안, 자원 및 지지 확보로서 이는 본 연구에서 중추지원조직의 기능으로 제시한 틀이다. 모든 사회적 문제들이 집합적 임팩트를 요구하지는 않는다. 사실 어떤 문제들은 개별 조직들이 더 효과적으로 해결할 수 있다. 집합적 임팩트는 깊고 다면적인 복합적 특정 사회문제해결을 위한 공동의 어젠다 수행에 적합한 접근이며, 단순하고 다양한 특정할 수 없는 사회문제 해결을 위하여 여러 어젠다를 대응하기 위한 접근에는 적합하지 않다. 개별 임팩트(Isolated Impact)에서 집합적 임팩트(collective impact)로의 전환은 단지 파트너십을 의미하지 않으며, 서로 다른 부문 간의 관계와 공동의 목표, 사회적 영향력을 이끌어내는 구조적인 접근을 의미한다. 부문간 다양한 활동들을 성공으로 이끄는 데 필요한 기술과 자원, 배열의 기능도 요구된다. 집합적 임팩트는 협업전략 만을 의미하는 것이 아니라 구조적인 접근방법이다. 집합적 임팩트 접근방법과 중추지원조직의 기능을 이해하기 위해서 필요한 예시를 아래와 같이 표로 제시하였다.

[표 2] 집합적 임팩트 접근과 중추지원조직의 이해

특징	단일 임팩트(개별조직)	집합적 임팩트(서로 다른 부문의 조직들)
해결할 사회문제의 특성	• 마을도서관 짓기, 재래시장 리모델링, 대학 장학금 모금, 병원을 짓는 일, 푸트뱅크의 재고정리시스템, 청소년오케스트라활동 등 단순한 문제들은 개별조직이 기민하게 전문성발휘로 적합함 • 다른 조직과 협조를 통해 진행가능	• 청소년유해물질접촉 방지, 지역의 일자리 문제해결, 공교육 시스템에 변화를 주는 일, 지역 건강을 증진시키는 일, 보건향상, 습지환경을 복원하는 일 등 • 깊고 다면적인 특정한 문제들은 변화의 폭이 넓고 깊은 문제로 개별단체 활동만으로는 목표달성이 어려움. 정책과 관련된 사회문제가 많으며 정책과 밀접한 관련이 있음. 정부부처 주도 또는 민간, 기업 주도적으로 공동의 사회문제 해결에 함께하고 있음. • 참여 섹터들이 함께 기획단계 참여필수
중추지원조직	• 중추지원조직이 도움을 줄 수 있음	• 중추지원조직이 필수요소 중 하나임 (집합적임팩트의 5가지 필수요소는 공동의 어젠다, 측정시스템, 상호역량강화활동, 지속적 커뮤니케이션, 중추지원조직) • 중추지원조직의 기능으로는 비전과 전략제시, 정책제안, 자원 및 지지 확보(지역사회 참여 및 주인의식 함양), 정렬(aligned)된 활동지원, 공동의 측정도구 확립
참여조직	• 개별조직 간 협업	• 상호 다른 부문의 조직들 간의 협업(NPO, 기업, 정부, 학교, 병원 등)
출발	• 개별단체의 이해관계를 중심에 두고 연대를 만들어감	• 공동의 어젠다로 출발, 지속적 의사소통 • 처음부터 공동의 목표를 설정하고 사업의 과정과 결과 성과측정까지 공동의 측정시스템을 마련하여 구조적으로 접근
어젠다 개발과 해결	• 자금지원기관은 가장 좋은 해결책을 제시하는 개별 기관을 선택 • 비영리기관은 최선의 독립적인 영향력 창출을 위해 단독으로, 경쟁적으로 일함	• 자금지원기관과 수행기관은 하나의 큰 시스템에 속해있는 많은 조직들과의 상호작용 속에서 사회문제와 해결책을 이해하게 됨 • 조직들은 능동적으로 실행을 조정하고 학습결과를 공유하고자 함
평가	• 특정 기관의 영향력을 단독으로 평가하는 경향	• 같은 목표를 지향하고 측정하고자 하는 노력에 따라 진전도가 달라짐
대규모 변화	• 단독 조직의 성과를 확대(scale up)하는 것으로 가정	• 부문간 정렬(cross-sector alignment)과 많은 조직들 간 학습에 달려있음
기업과 정부의 역할	• 비영리재단 및 기관의 노력과 잘 연계되지 않음	• 기업과 정부는 필수적인 파트너로 여겨짐

* 출처: Hanleybrown, F., Kania & Kramer(2012). Channeling Change: Making Collective Impact Work. p.2을 보완하여 Kania & Kramer(2011). collective impact, Stanford Social Innovation Review. Winter. p.39. 아름다운재단 기부문화연구소 홈페이지(2012). Collective Impact. <https://research.beautifulfund.org> (검색일: 2019년 8월 10일) 자료를 참고하여 재구조화함.

- ▶ 아래 그림과 같이 집합적 임팩트 접근에서 중추지원조직의 역할을 협업 단계의 흐름에 따라 제시하여 보면, 중추지원조직은 공통의 어젠다에 따라 조정위원회를 구성하여 전략 안내를 하고 실무그룹을 구성 및 지원한다는 것을 알 수 있다. 실무그룹에는 부문간 파트너기관들의 의장(대표자)과 조정위원회 의장으로 구성된다. 이러한 추진 체계를 가지고 중추조직은 비전과 전략이라는 큰 그림을 구상 및 제시하여 공통의 어젠다에 따라 활동을 계획하고 실행하며 지역사회 참여를 촉진한다. 여기서 중추지원조직은 활동의 전략적 일관성유지, 조정위원회 업무조정 및 편성지원, 실무그룹 편성 및 지원, 기금모금 및 지지활동을 지원하는 역할을 한다.



* 출처: Kania & Kramer(2013). Embracing Emergence: How Collective Impact Addresses Complexity. Stanford Social Innovation Review 10th Anniversary. P. 9의 틀에 Collective Impact Forum (n.d.). Tools for Backbones. pp.3-5. <https://www.collectiveimpactforum.org> (검색일: 2019년 6월 28일)의 중추조직 기능을 보완하여 제시함.

[그림 5] 협업 단계의 흐름 : 집합적 임팩트 접근, 중추 조직

- ▶ 집합적 임팩트 접근에서 중추지원조직의 공통되고 원칙적인 기능을 추출하여 실행 문항을 개발하였다. 첫째, Strive Together³⁾(전국네트워크 비영리단체)의 미국 청소년교육 분야 집합적 임팩트 사례에서 제시된 중추지원조직의 기능으로는 비전과 전략제시, 정책제안, 자원 및 지지 확보(지역사회 참여 및 주인의식 함양), 정렬(aligned)된 활동지원, 공통의 측정도구 확립으로 6가지의 기능으로 제시된 틀을 활용하였다(Turner, Merchant, Kania, & Martin(2012)). 둘째, Collective Impact Forum and FSG(n.d.)의 Tools for Backbones에서 중추지원조직의 기능⁴⁾을 활동의 전략적 일관성을 유지, 조정위원회 업무 조정/편성지원, 기금모금 및 지지 활동지원, 실무그룹 편성 및 지원으로 4가지의 기능으로 제시된 틀을 활용하였다. 집합적 임팩트에서 중추지원조직의 활동명부에서는 활동의 전략적 일관성을 유지(책임 평가 지도, 지식공유, 전반적인 실행지원), 조정위원회 업무조정/편성지원(관리 및 업무촉진), 기금모금 및 원조활동에 대한 지원(코디네이션, 커뮤니케이션, 정책), 실무그룹 편성 및 지원(실무그룹편성, 프로젝트관리, 촉진, 지원)을 참고하였다. 이러한 필요성과 중추지원조직의 원칙적 기능에 따라서 (가칭) 청소년 사회공헌 중추지원조직의 기능과 추진사항을 개발하였다.
- ▶ 본 연구가 개발한 ‘(가칭)청소년 사회공헌 중추지원조직의 기능과 추진사항’은 앞서 제시한 바와 같이 설문문항을 개발하면서 함께 개발되었으며, 최종 개발단계에서 5가지 문항이 추가되었다. 개발된 중추지원조직의 기능은 비전과 전략제시/어젠다발굴, 정책제안, 자원 및 지지확보, 지역사회 참여촉진, 배열, 성과관리마련으로 총 6개 기능과 15개의 추진방안으로 구성되었다.
- ▶ 마지막으로 중추지원조직의 기능과 실행지침의 활용법을 제시하고자 한다. 본 연구에서 개발한 중추지원조직의 기능은 가장 일반적으로 생각되는 기능과 실행지침이며 중추지원조직 모델은 개발의도에 따라서 무수히 많아지고 기능도 다양하게 진화하고 있다. 따라서 본 연구에서 제시한 중추지원조직의 기능과 실행지침은 원칙적인 차원에서 공통적인 활동을 중심으로 제시된 것이지만, 절대적인 것이 아니며 원칙을 이해하고 현장의 프로젝트와 참여 파트너들의 상황에 맞게 필요한 기능을 활용할 수 있다.
- ▶ 또한 하나의 중추지원조직이 6개의 기능을 모두 할 수도 있고 여러 개의 중추지원조직이 연합하여 부문 간 협의체나 추진위원회의 유형으로 활용될 수 있다. 이는 중추지원조직의 기능을 실제로 수행하는데 필요한 조직의 규모와 구조 등은 집합적 임팩트 프로젝트 사례별 상황과 자원의 가용성에 따라서 상이할 수 있기 때문이다. 따라서 제시된 중추지원조직의 기능은 집합적 임팩트 프로젝트의 어젠다와 지역 특성 및 참여 조직들의 특성을 반영하여 현장에 맞게 융통성을 가지고 활용할 수 있다. 그러나 가장 핵심적인 기능으로는 집합적 임팩트 프로젝트에 참여하는 서로 다른 전문성을 가진 부문 간 파트너들이 비전과 전략이라는 큰 그림을 구상하여 공통의 어젠다에 따라 각 파트너들이 배열된(aligned) 활동을 하도록 지원하고 학습과 소통을 촉진하는 역할이라고 할 수 있다. 이를 위해서는 조사연구와 학습과 소통을 촉진하는 학습동맹 플랫폼 구축이 필수적이라고 할 수 있다.

3) Turner, Merchant, Kania, & Martin(2012a: 12)의 Backbone Starter Guide에 소개됨. Turner, Merchant, Kania, & Martin(2012b: 5). Understanding the value of backbone organizations in collective impact. Stanford Social Innovation Review.

4) Collective Impact Forum (n.d.). Tools for Backbones. pp.3-5. <https://www.collectiveimpactforum.org> (검색일: 2019년 6월 28일)

NPO-기업 사회공헌사업 협업 '중추지원조직의 기능과 추진사항' 체크리스트 양식(2019)⁵⁾

기관명 및 담당자:

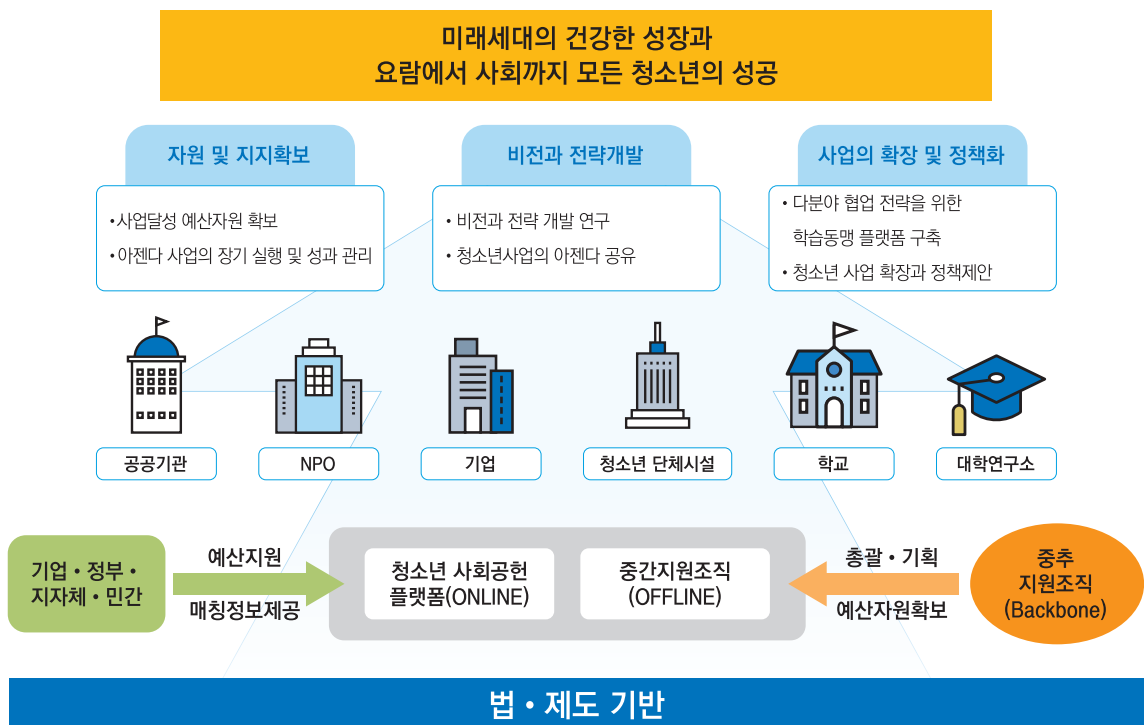
작성날짜:

영역	기능	중추지원조직의 추진사항	실시여부 (O, X)
총괄 기획	비전과 전략제시/ 어젠다 발굴	1) 청소년사업의 비전과 전략 개발을 위해 연구조사를 실시한다.	
		2) 온라인 플랫폼을 마련하여 비전과 전략 등 소통과 학습에 필요한 자료를 개발한다.	
		3) 명확한 공동목표와 전략에 따라 청소년사업의 어젠다를 발굴한다.	
		4) 청소년사업을 다양한 분야와의 협업사업으로 만드는 전략을 세운다.	
	정책제안	5) 우수한 청소년사업의 확장을 위해 정책을 제안한다.	
	자원 및 지지 확보	6) 청소년사업 목표달성을 위한 예산 및 자원을 확보한다.	
추진자 역할	지역사회 참여촉진	7) 청소년분야 어젠다사업의 장기적 실행과 자금지원 유지를 위한 역할을 한다.	
		8) 지역사회의 현장 참여동기를 유발하고 참여활동을 촉진한다.	
		9) 다분야 파트너기관들의 대표자로 구성된 조정위원회 및 실무그룹을 조직하고 운영한다.	
	배열 alignment	10) 현장전문가 양성교육 및 현장 컨설팅 그룹을 지원한다.	
데이터 관리 역할	성과관리 시스템 마련	11) 확보한 예산 및 자원을 청소년사업의 어젠다에 따라 배열(연결, 통합)한다.	
		12) 파트너기관의 활동이 어젠다에 따라 일관성을 유지하고 중복되지 않게 배열(사전조율, 통합) 한다.	
		13) 청소년사업 측정을 위한 성과관리 시스템을 마련한다.	
		14) 데이터에 기반한 의사소통으로 공유된 가치를 만든다.	
		15) 온라인 플랫폼과 연결하여 소통 및 학습을 위한 데이터 및 콘텐츠를 공유한다.	

5) 본 연구가 개발한 중추지원조직의 기능과 추진사항 체크리스트양식은 문헌분석과 실증조사를 통해 원칙적이고 공통된 활동을 중심으로 제시한 것이며, 현장의 상황에 맞게 응용하여 활용할 수 있음.

4. 정책과제

- ▶ 미래세대의 건강한 성장과 모든 청소년의 성공이라는 비전을 제시하였다. 정책 영역은 자원 및 지지 확보, 비전과 전략개발, 사업의 확장 및 정책화, 사업의 확장과 정책화, 법·제도 기반 분야에서 정책과제를 도출⁶⁾하였다. 정책과제 별로 필요성 및 목적, 추진근거, 추진방안, 추진체계, 소요예산을 제시하였다. 이러한 정책과제 중에서 특히 현장 실행단계에서 시급한 협업지침 개발과 중추지원조직 기능 및 추진사항 개발에 대한 결과물은 앞서 별도로 제시하였으며, 전체 흐름도는 다음과 같다.



청소년을 위한 기업-NPO-학교-정부의 다분야 협업을 지원하는 법·제도

[그림 6] 정책비전과 과제⁷⁾: 청소년을 위한 기업-NPO-학교-정부의 다분야 협업

6) 정책과제 도출 근거는 앞서 제시한 본 연구의 결과물 도출과정과 본 연구의 설문조사 결과를 참고바람.

7) 중간지원조직(또는 매개지원기관)이 가능한 기관으로는 한국청소년활동진흥원, 한국청소년수련시설협회, 한국청소년단체협의회, 한국사회복지협의회, 사회복지공동모금회, 한국자원봉사협의회, 사회공헌센터, 지역아동센터중앙지원단, 아름다운재단, 한국청소년쉼터협의회, 한국자원봉사센터협회, 한국아동청소년그룹홈협의회, 한국사회복지관협회, 지역아동센터 전국연합회, 기타 NPO기관 및 재단들이 있다(임지연, 2017: 4). 중추지원조직은 중간지원조직에서 필요로 하는 비전과 전략제시, 아젠다발굴, 예산지원확보 등을 지원하는 역할을 한다. 이러한 중추지원조직의 기능은 '온라인 플랫폼 활용'과 함께 '중추지원조직의 기능과 추진사항'을 활용하여 이루어진다.

[표 3] 청소년을 위한 기업- NPO-정부-학교 협업추진 방안⁸⁾

영역		정책과제 및 추진방안
자원 및 지지 확보	1	사업달성 예산자원 확보 1) 청소년 사회공헌 중추지원조직을 설립한다. 2) 청소년분야 사회공헌사업 추진을 위한 법·제도를 개선한다. 3) 잠재 파트너로서 청소년사업의 추진성과 및 홍보실적 만들기 교육을 제공한다. 4) 협업을 위한 자기평가 및 역량진단 도구를 지원한다.
	2	어젠다 사업 장기실행과 자금유지 1) 확보한 예산과 자원을 청소년사업의 어젠다에 따라 배열하여 성과와 연결한다. 2) 청소년사업 측정을 위한 성과관리 시스템을 마련한다. 3) 공통의 어젠다 사업을 위한 기금마련 전문성을 강화한다.
비전과 전략 개발	3	비전과 전략 개발을 위한 조사연구 1) 청소년 기업사회공헌사업 실태와 방향을 정기적으로 연구조사 한다. 2) 청소년 사회공헌 학습동맹 플랫폼의 콘텐츠를 개발한다. 3) 현장 전문가 양성교육을 정기적으로 실시한다 4) 청소년 사회공헌활동 현장 컨설팅 지원단을 운영한다.
	4	청소년사업의 어젠다 공유 1) 공통의 어젠다를 공유할 수 있는 조정위원회와 실무그룹 회의를 정기적으로 실시한다. 2) 청소년사업의 어젠다에 대한 분명한 목표와 평가내용을 공유한다.
사업 확장 및 정책제안	5	다분야 협업 전략을 위한 학습동맹 플랫폼 구축 1) 기업과 NPO 간 협업 실행 지침을 개발 및 보급한다. 2) 청소년 사회공헌 학습동맹 플랫폼을 구축한다(소통과 학습, 매칭) 3) 기업과 NPO는 사업추진 시 협업을 가능한 내용과 운영방식을 준비한다. 4) 기업과 NPO는 서로의 업무 문화와 언어를 학습한다. 5) 협업 성공을 위해 NPO역량 향상 교육과정을 개발한다.
	6	청소년사업 확장 정책화 1) 지역사회의 현장 참여동기를 유발하고 참여활동 촉진을 지원한다. 2) 사회적 임팩트가 강한 청소년사업의 확장을 위해 정책을 제안한다.
법·제도 개선	7	청소년 사회공헌활동 지원을 위한 중추지원조직 설립 1) 청소년 사회공헌 중추지원조직 설립에 관한 연구조사 및 현장의견을 수렴한다. 2) 청소년 사회공헌 중추지원조직 설립을 위한 법조항(안)을 제안한다.
	8	청소년을 위한 기업 사회공헌활동을 지원하는 법·제도 개선 1) 청소년사업과 기업 사회공헌활동의 협업을 위한 관련 법조항을 개선한다. 2) 청소년 기업 사회공헌활동의 법령을 제정한다.

8) 정책과제 및 추진방안 도출과정은 설문조사 결과를 반영한 것이다. 설문조사 단계에서 협업 실행방안과 중추지원조직의 기능 등에 대한 현재 실천도와 중요도를 조사하여 정책적 우선순위를 파악할수있도록 Borich&Locus for Focus를 통합하여 분석한 결과를 기초로 정책과제와 추진방안을 도출하였다. 구체적 내용은 본 보고서의 4장의 설문분석결과와 5장의 협업지침, 중추지원조직 기능 및 설립제안을 참고바람.

[부록] 국내외 CSR활동 학습동맹 관련 플랫폼 사이트 목록

청소년-기업사회공헌사업 학습동맹 구축을 위한 국내외 관련 사이트 목록

FSG 웹사이트 (2019). <https://www.fsg.org>

FSG(Foundation Strategy Group)은 미국비영리컨설팅회사로서 집합적 임팩트의 이론적 구축과 전략 개발 및 평가에 관여하고 있으며 직원들은 기업, 재단, 그리고 비영리 단체 지도자들을 위한 경험이 있는 조언자들이다. FSG의 미션은 맞춤형 컨설팅 서비스, 통찰력, 혁신적인 이니셔티브를 결합하여 전 세계 고객이 사회적 영향을 받을 수 있도록 지원하는 것이다.

Collective Impact Forum 웹사이트 (2019). <https://www.collectiveimpactforum.org>

집합적 임팩트 포럼은 개인들의 네트워크 학습 공동체로서 FSG와 아스펜 커뮤니티 솔루션 연구소가 함께 직접 지원하고 있다. 집합적 임팩트 포럼은 집합적 임팩트 이니셔티브에 참여하는 개인들이 경험과 지식을 공유하고 향상시키기 위해 모인 개인들의 네트워크이다. 집합적 임팩트 포럼은 FSG(미국의 비영리컨설팅회사)와 아스펜 커뮤니티 솔루션 연구소(Aspen Institute for Community Solutions)의 이니셔티브이다. 자금제공 단체, 중추조직, 파트너조직 등 역할 별 정보에 접근할 수 있다.

BITC 웹사이트 (2019) <https://www.bitc.org.uk>

BITC(Business in the Community)는 영국 기업 회원 중심의 플랫폼이다. 영국 BITC는 1981년 인종차별과 열악한 처우에 대한 흑인폭등을 계기로 사회통합과 불평등 해소를 위해 기업의 사회적책임을 강화하기 위해 1982년 찰스 왕세자가 설립한 자선단체로 영국내 100위 기업 중 80%이상이 회원으로 가입되어 있으며 주요 수입처는 기업회원들이며 공공부문, 비영리재단에서도 일부 기금이 조성되며 일반 국민들로부터 기부를 받지는 않는다. 영국 BITC의 사례는 기업 간 네트워크이자 사회공헌의 플랫폼을 통해 기업과 다른 주체들 간의 협업 원칙과 방법, 섹터 간 파트너십을 개발하는 방법 등 실천적 자료를 지원한다.

CollaborateUp 웹사이트 (2019). <https://collaborateup.com>

CollaborateUp 커뮤니티는 다양한 이해관계자가 참여하여 가장 시급한 문제를 해결하는 방법을 재상영하고 재개발하고 재인식하는 공동체이다. 조직 내 협업, 여러 조직 간 협업, 공익 협력업체가 되는 법, 공동작업국의 동료 연결 등을 제공한다. CollaborateUp은 즉시 사용할 수 있는 도구와 통찰력을 제공하면서 지원하는 비영리 단체에 큰 영향을 주고 있다.

European Social Network 웹사이트 (2019). <https://www.esn-eu.org>

유럽사회서비스네트워크는 학습교류 온라인 플랫폼을 운영하며, 유럽 및 국가 기준에서 정책대응을 형성하는데 도움이 되도록 학습을 활용한다. European Social Network는 국제적 공유프로그램을 제공하며 로컬 및 로컬 연결에 기반을 둔 경험 공유, 유럽의 정책결정에 도움 제공, eLibrary 제공, 사회봉사활동 등의 역할을 담당한다. 이 웹 사이트는 고용 및 사회 혁신을 위한 유럽 연합 프로그램으로부터 재정지원을 받고 있다.

CSR Europe 웹사이트 (2019). <https://www.csreurope.org>

CSR 유럽은 10,000개 이상의 기업으로 구성된 플랫폼으로 유럽과 그 밖의 지역에서 지속가능하고 포용적인 사회를 구축하고자 한다. 이를 위해 이해관계자와의 협력을 위한 플랫폼이자 혁신의 촉매제 역할을 담당하고 있으며 지속가능성 어젠다 추진을 위한 정책에 대해 유럽기관과 연계하여 글로벌 리더로 인정받는 비즈니스 네트워크이다.

Ready by 21 웹사이트(2019). <http://www.readyby21.org>

이 비영리 단체는 지역 사회가 젊은이들을 "21세까지" 준비시키는 것을 돕기 위한 혁신적인 해결책을 도출하기 위해 일한다. 이 포럼은 교육, 정부, 비영리, 사업, 연구 및 자선 단체들을 대표하는 21개의 국가 파트너십에 의한 준비(Ready by 21 National Partnership)부문과 긴밀히 협력한다. 파트너십은 교육, 정부, 비영리, 사업, 연구 및 자선 분야를 대표하는 국가 기관들로 구성된 팀으로, 지역 사회가 21개의 전략으로 준비를 수행하도록 돕는다.

SIPCW 웹사이트(2019). <http://sipcw.org>

SIPCW(지역사회 건강을 위한 스테트 아일랜드 파트너십)의 이니셔티브는 청소년유해물질접촉(TYSA)으로 세계최대 쓰레기 매립지였던 스테트 아일랜드 지역에서 약물오용방지 및 절감, 건강불평등 해소, 소비자만 근절 등이다. SIPCW는 공공 의료 이니셔티브에 중추적인 지원을 제공하고 시스템 전반에 걸친 행동과 신체 건강의 통합에 초점을 맞춘다.

청소년-기업사회공헌사업 학습동맹 구축을 위한 국내외 관련 사이트 목록

Strive Together 웹사이트(2019). <https://www.strivetogether.org>

70개에 달하는 지역 사회 파트너십을 갖춘 전국적이고 비영리적인 네트워크를 지원한다. Strive Together는 지역에 있는 300개 이상의 지역 단체들이 교육을 향상시키기 위해 협력하면서 2006년에 형태를 갖추기 시작했다. 기존 프로그램 내에서 작업하는 Strive Partnership이라는 노력은 특정한 측정 가능한 결과를 가진 공유된 의제를 추구한다. Strive Together는 10,800개 이상의 지역 조직과 연계되어 있는 약 70여개의 커뮤니티 파트너십을 지원한다.

한국가이드스타(2019). <http://www.guidestar.or.kr>

비영리단체의 성과관리를 돕기 위하여 미국가이드스타는 차팅 임팩트(Charting Impact)를 5가지 문항을 개발하여 보급하였다.(5문항 예시, 기관이 성취하고자 하는 목표는 무엇인가, 이를 실현하기 위한 전략은 무엇인가, 목표를 달성하기 위한 조직의 능력은 어떤 것들이 있는가, 사업의 성과를 어떻게 측정하고 있는가, 기관이 그동안 이룬 성과와 아직 이루지 못한 성과는 무엇인가). 이러한 차팅 임팩트는 비영리단체와 재단이 계획한 임팩트(성과)를 어떻게 달성할 것인지에 대한 전략을 시사한다.

나눔교육 운동본부 (2019) <http://www.sharingkorea.net/gboard>

나눔교육 운동본부는 민법 제32조에 따라 2011년에 설립된 법인으로 나눔교육 플랫폼 구축 등 나눔 문화 대국민 홍보의 기능을 담당한다. 참여기관으로는 대한적십자사, 한국사회복지협의회, 사회복지공동모금회 등 100여개의 모금 기부단체들이 있다.

서울시NPO지원센터 (2019) <http://www.snpo.kr>

서울NPO지원센터는 공익활동가의 역량강화를 위한 공부모임으로 전문가멘토와 동료 활동가들이 함께 공부하는 역량강화 프로그램을 운영하고 있다. 5개 영역의 변화대응역량을 중심으로 협력적해결역량, 문화창조역량, 스토리텔링역량, 동기부여역량, 플랫폼활용역량 프로그램을 운영한다.

사회공헌센터 (2019) <https://crckorea.kr/?menu=169>

사회공헌 분야 정보제공 및 나눔문화형성을 목적으로 2007년 설립되었다. 사회공헌센터가 소속되어 있는 한국사회복지협의회는 사회복지사업법에 의거 설립된 사회복지 공익법인이다. 전국 11개의 사·도 사회공헌센터 네트워크가 있다. 사회공헌자원DB 구축(NPO, 기업/기업재단, 공공기관)과 정보제공 및 전략제시(사회공헌컨설팅, 조사연구, 공공기관 사회공헌 자기관단 가이드), 인재육성, 협력적네트워크 사업을 운영한다.

사회복지공동모금회 나눔연구소 (2019) <https://chest.or.kr/base.do>

사회복지공동모금회는 사회복지공동모금회법에 근거하여 1998년 설립되어 17개 사·도 지회가 있다. 개인 및 기업의 기부를 받아서 배분하는 전문모금기관이어서 중립적인 중간지원조직으로 보기는 어려우나(정무성 외, 2015), NPO지원 및 나눔과 관련한 연구 교육 등의 기능도 함께 담당하고 있어 중간지원조직의 성격을 가지고 있다.

아름다운재단 기부문화연구소 (2019) <https://beautifulfund.org>

아름다운재단은 2000년 민간차원에서 자발적인 기부문화를 선도해온 조직이다. 개인 및 기업의 기부를 받아서 배분하는 단체이기 때문에 중립적인 중간지원조직으로 보기는 어려우나(정무성 외, 2015) NPO지원 및 나눔과 관련한 연구 교육 등의 기능도 함께 담당하고 있어 중간지원기관의 성격을 가지고 있다.

(참고) 청소년활동정보서비스 e-청소년 (2019) <https://www.youth.go.kr>

청소년활동, 청소년지킴이, 활동기관 안내, 수련시설평가, e청소년 안내 사업을 제공하고 있다. 활동찾기, 자원봉사Dovol, 성취포상제, 수련활동인증제, 수련활동신고제, 국제교류, 정책참여, 방과후아카데미, 지도사 종합정보, 온라인교육시스템 정보를 제공한다. e-청소년 사이트는 여성가족부와 한국청소년활동진흥원에서 운영하고 있다.

(참고) 교육기부 포털(2019). <https://www.teachforkorea.go.kr>

교육기부란 기업, 대학, 공공기관, 개인 등 사회가 보유한 인적,물적 자원을 ‘유·초·중등 교육활동’에 직접 활용할 수 있도록 비영리로 제공하는 것을 의미한다. 교육기부 사이트는 교육부와 한국과학창의재단에서 운영하며, 교육기부사업으로 교육기부 인증제, 교육기부 MOU체결기관, 개인교육 기부단, 기부절차 및 신청 등 정보를 제공하고 있다.

참고문헌

- 교육부 꿈길 진로체험지원 웹사이트, <http://www.ggoomgil.go.kr/tront/index.do> (검색일: 2019년 7월 5일)
- 아름다운재단 기부문화연구소(2012). 더 큰 사회 변화를 만들기 위한 Collective Impact, <https://research.beautifulfund.org>에서 2019년 8월 10일 인출.
- 임지연(2017a). 자유학기제 등 학교-청소년시설의 협업 지침 활용방안, 한국청소년정책연구원 블루노트 이슈&정책, 94, <https://www.nypi.re.kr>에서 2019년 7월 5일 인출.
- 임지연(2017b). 아동청소년을 위한 기업 사회공헌활동 실태와 과제, 한국청소년정책연구원 블루노트 이슈&정책, 91, <https://www.nypi.re.kr>에서 2019년 7월 5일 인출.
- 정무성, 오충순, 전종숙, 채성현, 김정선, 권현경, 정은주(2015). 나눔 생태계 건전성 강화를 위한 중간지원조직의 역할 및 활성화 방안에 대한 연구. 한국사회복지협의회, 숭실대학교.
- BITC (2015). How to Develop Good Cross-sector Partnerships, <https://www.bitc.org.uk> 에서 2019년 6월 28일 인출.
- BITC (2016). Principles&Practices for Primary Engagement, <https://www.bitc.org.uk> 에서 2019년 6월 28일 인출.
- BITC 웹사이트, <https://www.bitc.org.uk> (검색일: 2019년 6월 28일)
- Collective Impact Forum(n.d.). Tools for Backbones, <https://www.collectiveimpactforum.org>에서 2019년 6월 28일 인출.
- Collective Impact Forum and FSG(n.d.). Backbone Starter Guide, p.18, <https://www.collectiveimpactforum.org> (검색일: 2019년 6월 28일)
- CSR Europe 웹사이트, <https://www.csreurope.org/pactoryouth> (검색일: 2019년 6월 28일)
- CSR Impact (2013). CSR Impact-From CSR to CIAM: Corporate Impact Assessment and Management, European Community's Seventh Framework Programme FP7/2007-2013.
- FSG 웹사이트, <https://www.fsg.org> (검색일: 2019년 6월 28일)
- Hanleybrown, F., Kania, J., & Kramer, M. (2012). Channeling Change: Making collective Impact Work, Stanford Social Innovation Review, 1-8.
- Kania, J., & Kramer, M. (2011). Collective Impact, Stanford Social Innovation Review, 36-41.
- Kania, J., & Kramer, M. (2013). Embracing Emergence: How Collective Impact Addresses Complexity, Stanford Social Innovation Review 10th Anniversary, 9.
- Poret, S. (2014). Corporate-NGO Partnerships in CSR Activities: why and how? hal-01070474.
- Ready by 21 웹사이트, <http://www.readyby21.org/> (검색일: 2019년 6월 28일)
- SIPCW 웹사이트, <http://sipcw.org/> (검색일: 2019년 6월 28일)
- Strive Together 웹사이트, <https://www.strivetogether.org/> (검색일: 2019년 6월 28일)
- Turner, S., Merchant, K., Kania, J., & Martin, E. (2012). Understanding the Value of Backbone Organizations in Collective Impact, Stanford Social Innovation Review.