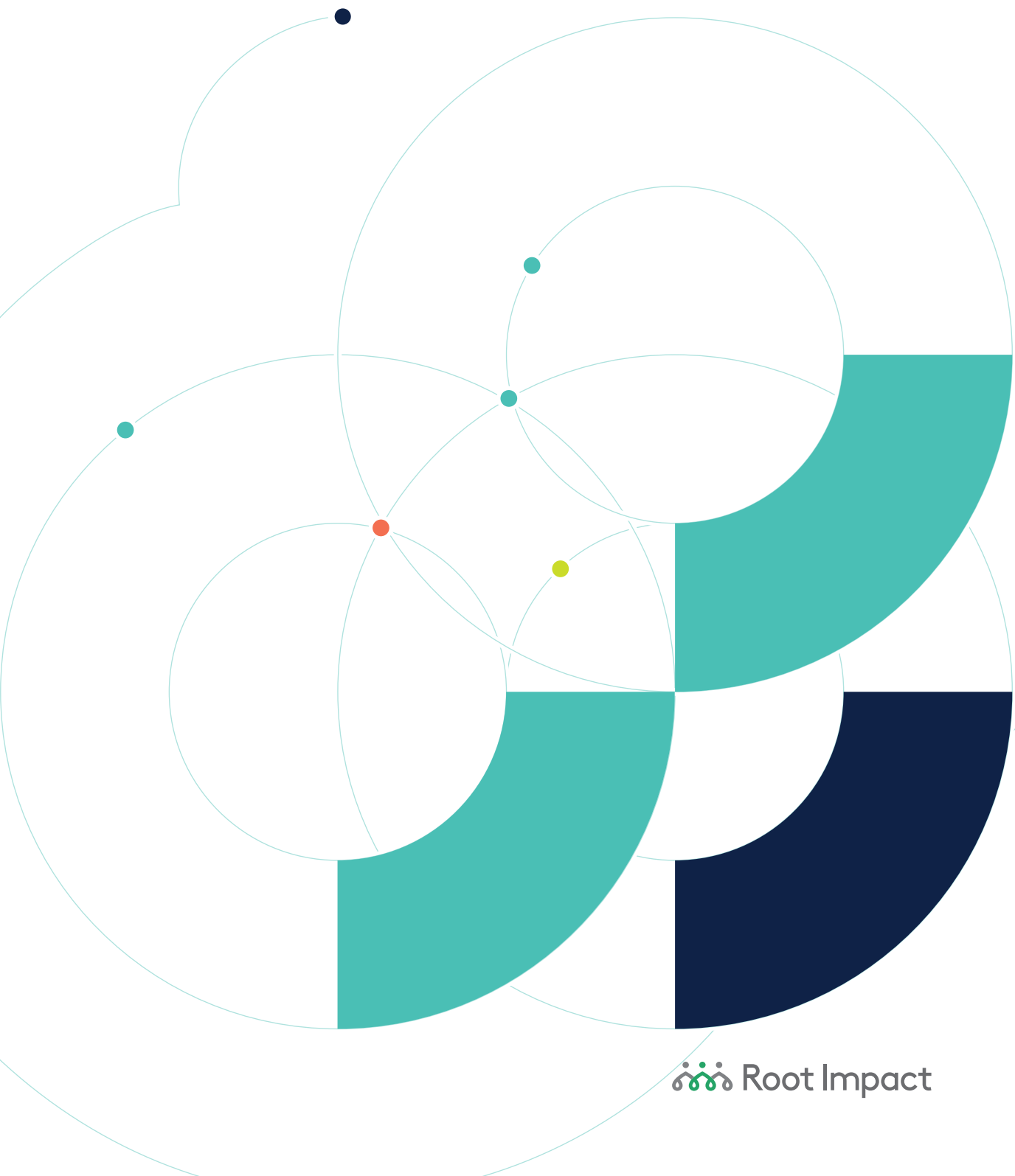


CP1 프로젝트 1기 임팩트 리포트

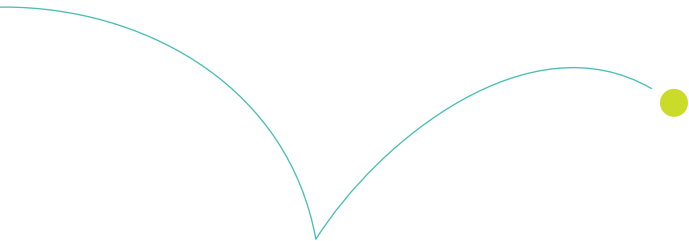


CP1 프로젝트 1기

임팩트 리포트



문제 정의와 배경	4
 CP1 프로젝트 소개	 8
설계 방향	9
프로젝트 개요	11
성장 지원 구조	12
 참여 조직의 변화와 성과	 14
녹색전환연구소	16
에너지전환포럼	18
환경운동연합	20
녹색전환연구소 심층 인터뷰	22
참여 조직이 말하는 CP1 프로젝트	25
 향후 과제와 확산	 28
 참고문헌	 34



통제를 벗어난 기후 위기, 숫자가 말하는 현실

기후 위기라는 거대한 파도가 인류의 생존과 글로벌 경제 시스템의 존립 자체를 위협하며 밀려오고 있습니다.

세계기상기구(WMO)에 따르면 2015년부터 2025년은 관측 역사상 가장 뜨거운 11년으로 기록되었으며, 2024년에는 파리기후변화협약의 장기 평균 기온 상승폭 1.5°C 임계점을 최초로 돌파했습니다.

저먼워치(Germanwatch)의 분석에 의하면 지난 30년간 9천7백 건 이상의 극단적 기상 이변으로 80만명 이상의 인명 피해가 발생했으며, 직접적인 경제적 손실은 약 4조 5천억 달러에 달합니다.¹

기후 위기 대응 지연으로 인한 경제적 순비용(Net cost of inaction)은 전 세계 누적 GDP의 11~27%에 달하는 손실을 초래할 것으로 추산됩니다.²

혁신적인 기술이 개발된다 할지라도, 의도한만큼의 온실가스 저감 효과로 이어지기 위해서는 이를 시장에 안착시키고 실행을 장려할 ‘정책적·시장적 거버넌스’가 필요합니다. 바로 이 지점에서 기후 비영리 조직(Civil Society Organizations, CSOs)의 역할이 필수적입니다. 이들은 시민, 정부, 기업 등 다양한 이해관계자를 연결하고 사회적 합의를 이끌어내며, 기후위기 대응에 필요한 정책과 제도의 변화를 촉진하는 핵심 동력입니다.

PART 1 문제 정의와 배경



기후 CSO의 시스템 변화 사례

클라이언트어스(ClientEarth, 영국)는 2022년 영국 정부의 탄소중립 전략이 기후변화법(Climatic Change Act) 의무를 위반했음을 법리적으로 입증해 고등법원 승소 판결을 이끌어냈고, 2024년 두 번째 소송에서도 재차 승소함으로써 정부의 기후 계획을 두 차례 연속 ‘위법’으로 확정지었습니다. 사법부의 판결을 지렛대 삼아 국가 기후 전략 자체를 강제 재수립시킨 선례입니다.

선라이즈 무브먼트(Sunrise Movement, 미국)는 2017년 창립 이후 수백만 건의 유권자 데이터베이스 기반 대중 조직화로 그린 뉴딜 프레임워크를 국가 핵심 의제로 격상시켰습니다. 지속적인 입법 압박 캠페인의 결과, 미국 역사상 가장 중요한 기후 입법으로 평가받는 인플레이션 감축법(IRA)이 2022년 8월 통과되었으며, 총 3,700억 달러 규모의 청정에너지 투자와 2030년까지 온실가스 40% 감축을 목표로 합니다.

시에라 클럽(Sierra Club, 미국)은 130년 역사를 가진 미국 최대 풀뿌리 환경단체로, 법적 대응과 시민 운동을 결합해 반기후 정책에 맞섭니다. 트럼프 행정부의 해상 풍력 중단 명령에 맞서, 연방 법원 소송에서 잇따라 승소하며 중단될 뻔한 5개 해상 풍력 프로젝트를 모두 재개시켰습니다. 트럼프 1기 행정부 당시에는 300건 이상의 소송을 제기해 약 90%의 승소율을 기록하기도 했습니다.

시스템 전환의 기반, 기후 CSO 생존의 역설

그러나 기후 위기를 막기 위해 최전선에서 고군분투하는 기후 CSO들은 수많은 난제 속에서 조직의 지속가능성마저 위협받고 있습니다. 기후 위기라는 문제의 특성상 광범위한 지역과 이슈를 동시에 살펴봐야 하므로 업무가 과중해지는 반면, 문제 해결의 성과를 단기간에 가시적으로 확인하기 어렵습니다. 게다가 설령 개선이 이루어지더라도 그 안에서 특정 조직의 기여만을 분리해내기 쉽지 않습니다.

이러한 위기감과 대안의 부재, 고립감과 냉소주의는 곧 기후 활동가의 심각한 번아웃(Burnout)으로 이어지며, 장기적으로 조직 역량을 취약하게 만듭니다. 이는 한국만의 문제가 아니라 전 세계 비영리 부문이 공통적으로 겪는 구조적 현상입니다. 연구에 따르면 미국 비영리 부문의 연평균 이직률은 19%로 타 산업 평균(12%)를 크게 상회하며, 비영리 리더의 95%가 직원의 번아웃을 심각하게 우려하고 있을 만큼 핵심 인재의 유출이 심화되고 있습니다.³

기후 CSO가 인력의 전문성을 강화하고 조직의 체질을 개선하지 못하는 가장 근본적인 원인은 자금 조달 구조의 모순, 즉 ‘비영리 기아 사이클(The Nonprofit Starvation Cycle)’에 기인합니다. 미국 15대 재단의 절반 이상이 간접비 지원 한도를 15% 미만으로 엄격히 제한하고 있으나, 기후 CSO와 같이 연구와 정책에 특화된 단체가 건강하게 운영되기 위해 실제 요구되는 간접비는 직접비의 63% 이상에 달합니다. 그 결과 우수 비영리 단체의 40%가 3개월 치 미만의 현금 보유고를 기록할 만큼 재무 건전성이 악화되어 있습니다.⁴

자본의 공백은 결국 기후 CSO를 돕는 전문 자원이 흩어지는 결과를 초래합니다. 기후 CSO가 공공 및 민간 부문의 책임 있는 행동을 이끌어내는 전문 조직으로 바로 서기 위해서는 강력한 조직적 토대가 뒷받침되어야 합니다. 하지만 기후 CSO의 맥락을 이해하고 성장을 견인할 조력자가 부족한 현재의 구조적 공백은, 이들이 역량을 확보하는 데 큰 걸림돌이 되고 있습니다.

구조적 공백 해소 – 조직 역량 강화가 곧 기후 행동이다

세계자원연구소(WRI)의 실증 데이터는 조직 운영비에 사용할 수 있는 유연한 다년 지원이 투자될 때, 기후 CSO가 정책 개입을 통해 투입 자본 대비 수천~수만 배의 SROI를 창출할 수 있음을 보여줍니다. 기후 CSO의 조직 역량 강화는 기후 임팩트 달성의 충분조건은 아닐지라도, 결코 없어서는 안 될 최소한의 필요조건입니다.⁵

문제 해결 성과가 단기적이고 가시적으로 드러나기 어렵다는 한계 속에서도, 정부, 기업, 시민, 연구, 미디어 등 수많은 주체의 복잡한 참여를 이끌어내야 하는 까다로운 조건을 충족하기 위해 법률, 커뮤니케이션, 데이터, 과학 등의 전문성과 더불어 단체의 기초 역량인 인사, 재무, 관리회계, 모금 인프라가 뒷받침되어야 합니다. 또한 조직이 단기 이슈에 휘둘리지 않고 중장기 관점에서 성과 중심의 의사 결정 역량을 확보하는 것이 무엇보다 중요합니다.

CP1 프로젝트는 바로 이 지점에 개입합니다. 기후 CSO가 조직 역량의 토대를 다져가며 단기 생존의 위협을 넘어 중장기 관점에서 체계적으로 기후 문제를 해결해 나갈 수 있도록 기후 비영리 생태계의 구조적 공백을 채워 나가고자 합니다.

기후 CSO는 기후 위기 대응의 최전선에서
실질적인 정책 변화를 이끄는 핵심 주체입니다.
그러나 현실은 만성적인 재정난과 조력자 부재라는 한계에
부딪혀, 조직의 생존 자체를 위협받고 있습니다.

CP1 프로젝트는 기후 비영리 생태계의
구조적 결핍을 해소하여, 기후 CSO가
단기적인 생존을 넘어 시스템의 변화를 주도하는
전문 조직으로 성장하는 발판이 됩니다.

PART 2

CP1 프로젝트 소개

CP1 프로젝트 설계

기후 비영리 생태계의 구조적 변화를 향해

CP1 프로젝트는 기후 비영리 생태계의 구조적 공백을 메워 나가기 위해 2025년 루트임팩트가 글로벌 기후 필란트로피 기관과 협력하여 시작한 프로젝트입니다. 이러한 변화는 개별 조직에 대한 단기적·일시적 지원만으로는 만들어지기 어렵습니다. CP1 프로젝트는 3년에 걸쳐 조직 전환의 사례를 축적하고, 이를 지원할 전문성을 고도화합니다. 나아가 기후 CSO의 지속가능성을 주요 과제로 삼아 이해관계자의 참여를 넓혀가고자 합니다.

CP1 프로젝트가 만들어 가는 변화의 기반

전환의 경로를 제시하는 사례



CP1 프로젝트는 벤처 필란트로피 관점에서 개별 사업이 아닌 ‘조직 자체’에 투자합니다. 한 조직이 변화하는 과정에서 무엇이 결정적이었는지, 어떤 시행착오와 배움이 있었는지를 정교하게 기록하는 일은 매우 중요합니다. 이러한 실증적 데이터는 다른 자금 제공자와 지원 기관, 그리고 지속가능성을 추구하는 기후 CSO에 유의미한 이정표가 됩니다. 기록이 축적될수록 향후 유사한 시도를 준비하는 조직과 기부자에게 실질적인 근거와 전략적 로드맵이 되어줄 것입니다.

파트너십으로 고도화된 전문성



조직의 근본적인 전환은 자금 투입만으로 완성되지 않습니다. 각 조직의 고유한 맥락을 이해하고, 정교한 개입을 설계하며, 실행 과정의 난관을 함께 돌파할 수 있는 고도화된 전문성이 필수적입니다. CP1 프로젝트가 다양한 영역의 전문 파트너와 함께 프로그램을 기획·운영하는 이유가 여기에 있습니다. 이 협력의 과정에서 파트너들 또한 기후 CSO 지원에 최적화된 방법론을 구체화하게 됩니다. 이렇게 축적된 전문 역량은 개별 프로젝트의 노하우를 넘어, 생태계 전체의 성장을 뒷받침하는 기반으로 이어질 수 있습니다.

이해관계자의 참여와 연결로 완성되는 임팩트의 확산



사례와 전문성이 만나는 지점에서 실질적인 기후 영역의 변화를 일으키기 위해서는, 동일한 문제의식을 공유하는 이해관계자들의 전략적 참여가 필요합니다. 각자의 위치에서 기후 CSO의 지속가능성에 대한 담론을 확장하고, 경험을 공유하며, 필요한 자원과 관계를 연결하는 모든 행위가 변화의 동력이 됩니다. 참여의 폭이 넓어질수록 CP1 프로젝트의 시도는 단일 프로젝트의 성과를 넘어, 기후 비영리 생태계 변화로 확장될 수 있습니다.

CP1 프로젝트의 3년, 단계적으로 만들어 가는 변화

CP1 프로젝트는 3년에 걸쳐 단계적으로 변화를 만들어 나가고자 합니다.
본 리포트는 그중 1기 사례와 배움을 정리한 기록입니다. 이 기록이 각자의 영역에서
같은 질문을 마주한 분들께 의미 있는 참고가 되어, 향후 협력으로 이어지기를 기대합니다.



프로젝트 개요

CP1 프로젝트는 3년 동안 총 10개 내외의 기후 비영리 조직을 선정하여, 이들이 지속가능한 조직으로
전환하고 기후 위기에 보다 장기적이고 체계적으로 대응할 수 있도록 자금과 역량 개발을 지원합니다.
궁극적으로는 이들과 함께 기후 위기에 대한 사회적 관심을 지속하고, 실질적 변화를 만들어 내는 기반을
확장하고자 합니다.

1기 프로젝트 개요

프로젝트명

CP1(Climate Philanthropy 1) 1기



운영 기간

2025년 7월 ~ 2026년 6월



1기 선정 조직에 대한
상세한 소개는 QR코드에서
확인하실 수 있습니다.



운영 파트너

트리플라잇,
한국모금가협회 황신애 상임이사



대상 조직

녹색전환연구소, 에너지전환포럼,
환경운동연합 등 국내
기후 비영리 조직 3개소*



지원 대상

- 기후변화 완화를 목적으로 설립·운영되는 비영리 조직
- 매 기수 3~4개 조직을 선발하며, 선정 조직은 1년 동안 프로그램에 참여

기대하는 변화

임팩트 성과를 기반으로 충분한 자금을 조달하는
지속가능한 조직으로 전환



성장 지원 구조

선정 조직은 1년간 밀도 높은 성장 지원 과정에 참여하며, 이후에도 알럼나이로서 지속가능한 조직으로의 전환을 이어 갑니다. 조직 전환 여정에 대한 보다 상세한 내용은 QR 코드의 콘텐츠에서 확인하실 수 있습니다.



공동 역량 개발 프로그램



공동 역량 개발 프로그램은 조직 전환의 공통 기반을 만드는 핵심 과정입니다. 궁극적으로는 임팩트 성과를 기반으로 충분한 자금을 조달할 수 있는 지속가능한 성장의 기반을 마련하는 것을 목표로 합니다.

CP1 프로젝트 5단계 역량 개발 프로그램



맞춤 자문



선정 조직의 특성과 성장 목표를 고려하여 필요한 전문 지원을 연결하는 방식으로 운영됩니다. 공동 역량 개발 프로그램이 모든 조직에 필요한 공통 기반을 다룬다면, 맞춤 자문은 조직별 상황에 따라 보다 구체적인 과제를 보완하는 역할을 합니다.

조직 역량 강화 자금



조직이 전환과 성장에 필요한 투자를 할 수 있도록 최대 1억 원의 사용 제약이 없는 자금을 제공합니다. 이 자금은 특정 사업을 위한 지원금이 아니라, 공동 역량 개발과 자문을 통해 정리된 방향을 실제 조직 변화로 연결하기 위한 기반입니다.

피어러닝 커뮤니티

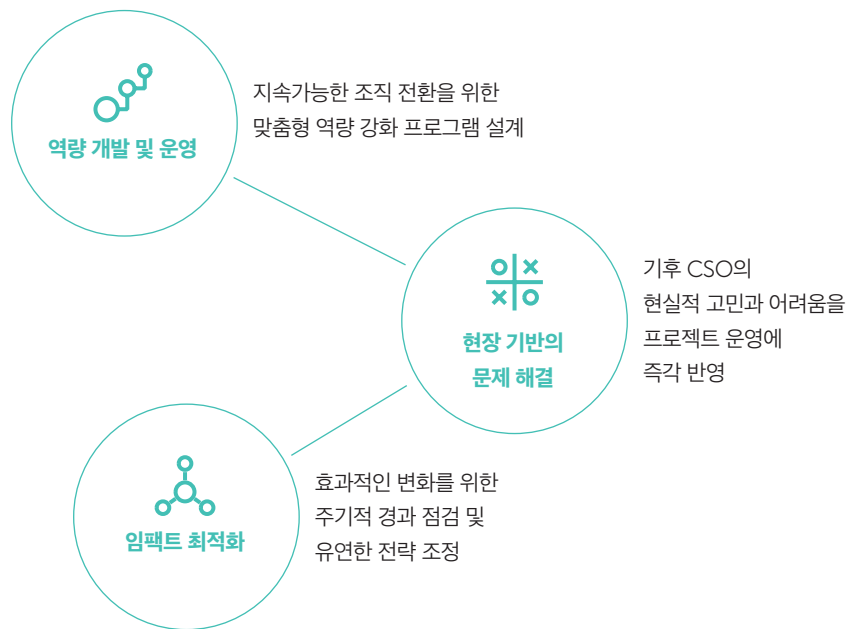


선정 조직은 동기 및 알럼나이 조직과 함께 학습과 시행착오, 성장 경험을 공유하며 서로의 전환 과정을 지지합니다.

파트너 커뮤니티



CP1 프로젝트는 루트임팩트와 문제의식을 공유하는 파트너 커뮤니티를 기반으로 설계되었습니다. 파트너는 단순히 네트워크를 연결하거나 개별 프로그램을 제공하는 역할에 그치지 않고, 선정 조직의 성장을 함께 고민하며 프로젝트의 성과를 만들어 갑니다. 1기에는 임팩트 측정 및 커뮤니케이션 전문 기업 트리플라잇, 그리고 국내 제1호 고액 모금 전문가인 한국모금가협회 황신애 상임이사가 기획 단계부터 운영까지 전 과정을 함께했습니다.





PART 3

참여 조직의 변화와 성과



녹색전환연구소는 지구 평균 기온 상승을 1.5°C 이내로 제한하기 위해 국가와 지역, 경제와 삶의 전환을 연구하는 기후정책 민간 싱크탱크로, 지구의 수용 한계 안에서 누구나 기초적인 삶을 누릴 수 있는 사회를 만듭니다.

주요 프로젝트

- 기후시민: 1.5°C 라이프스타일
- 기후도시: 2030년까지 기후도시 5곳 제정
- 녹색산업: 녹색 금융·재정·산업 정책의 기반 형성

중장기 목표 수립

- **임팩트:** 녹색 전환이 모든 정책의 기준이 되도록 한다.
- **미션:** 국가와 지역에서 녹색 전환이 실제로 실행되도록 구체적인 기후 정책의 경로를 설계한다.
- **2030 목표:** 기후위기에 대응하고 시민의 삶을 지키는 녹색대전환(K-GX)을 위한 에너지와 산업, 도시와 시민의 삶을 전환하는 정책을 연구한다.



전략구조도

모금 프로젝트

- 모금 목표액: 30,000,000원
- 모금 달성액: 34,815,000원
* 2026년 12월까지 LTV 금액 기준
- 목표 후원자 수: 200명
- 신규 및 증액 후원자 수: 241명
* 정기/일시 후원자 합계



캠페인 페이지



CP1 프로젝트에서 경험한 주요 변화

“한 사람의 비전을 조직 전체의 전략으로 전환하다”

BEFORE 당면한 과제



- 리더십 전환기를 맞아 기존의 1인 리더십 중심 운영 방식에서 개방적이고 수용적인 조직 구조로의 전환을 시도
- 빠르게 성장한 조직 안에서 구성원 간 조직의 미션과 목표에 대한 공통의 이해가 충분히 형성되지 않았고, 신규 사업이나 주요 의사결정 과정에서 명확한 기준이 부족한 상황

SOLUTION CP1과 함께 한 조직 전환



- CP1 프로젝트를 통해 조직의 미션과 임팩트 목표, 팀별 장기 성과를 함께 정의하고 이를 사업 계획과 연결
- 기존 사업을 ‘임팩트 관점’에서 재정의하며, 조직의 중장기 목표를 기준으로 핵심 활동에 자원을 집중

AFTER 변화한 모습



- 조직 전체가 미션과 중장기 목표에 대한 동일한 이해를 정렬, 공동의 방향성과 전략적 우선순위에 기반한 사업 의사결정 실시
- 리더의 개인 기량에 의존하던 운영 방식에서, ‘공동의 정체성과 임팩트에 기반한 조직 운영’으로 전환

핵심 사업에 대한 ‘전략적 집중’

오용석 부소장

이전에는 몇 사람의 리더를 중심으로 조직 운영 방향이 정해졌다면, 이제는 하향식(Top-down) 결정을 줄이고 구성원과 함께 논의하며 나아가는 구조로 변화했습니다. 전사가 숙의해 세운 ‘큰 틀’이 중심을 잡아주기에, 각자의 자유로운 제안이 조직의 목표에서 벗어나지 않고 효율적으로 수용되고 있습니다.

에너지전환포럼은 전문가와 기업이 참여하여
에너지 시스템의 근본적인 전환과 사회적 합의를
주도하는 플랫폼으로 기후 위기 대응을 위한
에너지전환에 모두가 동참하는 사회를 만듭니다.

주요 프로젝트

- 정책 제언 및 연구
- 이해 관계자 연결
- 현장 모델 창출
- 사회적 인식/지지기반 마련

중장기 목표 수립

- 임팩트: 더 많은 시민이 체감하는 지속가능하고 공정한 사회를 만든다.
- 미션: 에너지전환을 위한 사회적 동력을 만들고, 산·학·연·민·관이 함께 전환의 경로를 설계·실현한다.
- 2030 목표: 에너지전환이 정치의 언어를 넘어 농촌·산업·일상 곳곳에서 살아있는 흐름이 되고, 한국이 아시아 기후-에너지 정책 전환의 레퍼런스 허브로 자리잡는다. (재생에너지 30% 달성 기여, 기업·지역·시민의 자발적 RE100 확산 등)

모금 프로젝트

- 모금 목표액: 30,000,000원
- 모금 달성액: 31,000,000원
* 6개월 회비 및 입회비 합계
- 목표 기업회원 수: 7개 사
- 신규 기업회원 수: 8개 사



캠페인 페이지



CP1 프로젝트에서 경험한 주요 변화

“조직 정체성과 성과를 재원으로 연결하는 기반을 구축하다”

BEFORE 당면한 과제



- 프로젝트 기반의 자금 조달에 의존도가 높아 사업을 늘릴수록 업무 부담이 가중되는 구조로, 조직 운영을 유연하게 뒷받침할 자원 모델이 부족함
- 핵심 이해관계자와의 사업 기반 파트너십은 존재하나, 조직 성과와 자원 조달을 연계하는 전략적 체계와 조직 차원의 모금 경험이 부재한 상황

SOLUTION CP1과 함께 한 조직 전환



- 조직에 적합한 잠재 기부자를 탐색하고, 조직 정체성과 성과 중심으로 기부자를 설득할 수 있는 메시지를 도출하고 모금 상품을 설계함
- 기업 회원 확대를 위한 캠페인을 기획·실행하며 조직 차원의 모금 경험을 축적하고, 조직의 정체성과 성과에 기반한 자원 조달의 가능성을 확인함

AFTER 변화한 모습



- 기업 회원 확대를 한시적 자원 의존도를 낮추는 유연한 자금 확보 수단이자, 조직 성과 창출을 위한 핵심 이해관계자 유지 및 확장 전략으로 인식함
- 리더십, 이사회, 사무처가 각자의 역할을 수행하는 조직 차원의 모금 실천 경험을 통해 역할 배분의 중요성을 체득하였으며, 임팩트 성과를 재원으로 연결하는 조직적 실행 역량을 확보함

성과를 기반으로 한 ‘자원 확대’

임재민 사무처장

가치 기반 모금의 비중을 어떻게 높일 것인가에 대한
전반적인 로드맵과 전략의 중요성과 필요성을 알게 되었습니다.

강재은 팀장

조직의 강점과 잘한 일을 객관적으로 인지하고, 겉으로도
그만큼 드러낼 수 있는 역량이 균형적으로 갖춰져야 모금 참여를
불러일으킬 수 있다는 사실을 인식하였습니다.

환경운동연합은 전국 51개 지역조직과 4개의 전문기관을 보유한 환경단체로서 전국적 네트워크와 시민참여를 기반으로 환경 위기를 극복하기 위해 시민이 주도하는 정책 변화를 만듭니다.

주요 프로젝트

- 시민 참여 프로그램 운영 (온/오프라인 교육, 현장 답사 등)
- 의제 별 정책 변화 사업 (재생에너지 확대를 위한 수요분산 중심의 전력계통 원칙 수립, 4대강 자연성 회복, 고리 2호기 수명연장 및 신규 원전 추가건설 대응, 생활폐기물 직매입 금지 대응 등)

중장기 목표 수립

- 임팩트: 시민 참여가 기후위기 대응의 실질적인 힘이 된다.
- 미션: 현장 기반 인사이트와 활동을 통해 시민이 자신과 환경의 연결성을 인식하고 변화에 참여하도록 한다.
- 2030 목표: 시민이 주도하는 정책변화가 늘어난다.

맞춤형 지원 - 인사

- 자문 주요 내용: 개인 성과 관리 시스템 구축 및 기반 마련
- 산출물: 개인 성과 평가 가이드(목적, 구조, 프로세스 등), 개인 성과 평가 양식, 조직장 개인 기여 리뷰 실습 결과



CP1 프로젝트에서 경험한 주요 변화

“활동의 가치를 측정하고 언어화하는 성과 관리 체계를 세우다”

BEFORE 당면한 과제



- 구성원 각자가 하는 일이 임팩트 관점에서 어떤 변화를 만들어내고 있는지 확인하기 어려운 기존의 사업 평가와 개인 평가 방식 및 구조
- 이 과정에서 조직에 축적되는 학습은 제한적이고, 구성원들의 역량 개발과 성장으로 이어지지 못하는 상황

SOLUTION CP1과 함께 한 조직 전환



- 인사 자문 연결을 통해 성과 관리의 목적과 의미를 재정의
- 문제 해결 과정에서 창출된 가치를 중심으로 조직장의 개인 기여 리뷰 실습

AFTER 변화한 모습



- 성과 평가를 보상이나 통제의 수단이 아니라 일하는 과정을 회고하고 성과 창출 방식을 익히는 학습의 도구로 이해하게 되었으며, 성과 관리에 대한 조직장의 역할을 인식하게 됨
- 2026년 상·하반기 개인 성과 평가 예정이며, 이후 반복적인 실행을 통해 구성원의 역량 강화와 조직 차원의 성과 관리 역량 강화로 연결될 것으로 기대

조직의 미래를 준비하는 ‘역량 투자’

김효주 운영팀장

상반기 평가 때 개인 기여 리뷰를 활용해, 팀장과 팀원이 소통하며 하반기 사업 계획을 함께 점검할 수 있도록 할 예정입니다.

나선영 시민행동팀장

평가의 목적이 활동가를 판단하는 게 아니라, 문제 해결을 위한 소중한 과정임을 인정하고 함께 학습하는 것이라는 점을 깨달았습니다.

녹색전환연구소 심층 인터뷰

기후 CSO의 지속가능한 성장은 사회·환경적 성과가 안정적인 자원 확보로 이어지고, 이를 다시 조직의 미래 성장에 재투자하는 선순환이 일어날 때 가능합니다. CP1 프로젝트는 이러한 구조적 전환을 유도하기 위해 핵심 사업 집중, 성과 기반 자원 확대, 역량 투자라는 세 가지 변화를 지원합니다. 이번 인터뷰는 1기 참여 조직인 녹색전환연구소가 이 선순환 구조를 정립해가는 과정을 담고 있습니다. 이를 통해 기후 비영리 조직이 마주한 현실적인 과제와 지속가능한 조직으로의 전환 가능성을 살펴보고자 합니다.



Q. CP1 프로젝트에 참여하기 전, 조직 운영에서 직면했던 가장 큰 한계는 무엇이었나요?
 최근 2~3년 사이 우리 연구소는 비상근 중심으로 상근 연구원 체제로 전환하며 구성원이 21명까지 빠르게 늘어났습니다. 인력을 늘려 펀딩을 유치하고 성과를 내는 구조는 지금까지 잘 맞물려왔지만, 리더십 교체 시기를 맞으며 이 규모를 앞으로도 지속할 수 있을지에 대한 고민이 깊어졌습니다. 과거에는 사업별 성과 평가는 매년 진행했으나 이를 중장기 목표와 유기적으로 정렬하지 못했고, 자원 확보 역시 단체의 시스템보다 전임 소장단에 대한 신뢰와 기량에 크게 의존했습니다. 조직의 운영 체계가 확장 속도를 따라가지 못해 내부 조직 정비가 절실했던 과다기로, 사람 중심이 아닌 조직적 시스템으로 전환할 필요를 절감하고 있었습니다.



무엇이든 해야 하는 조직에서 중요한 일에 집중하는 조직으로

Q. CP1 프로젝트 참여 이후 조직의 우선순위와 사업 운영 방식에는 어떤 변화가 있었나요?

참여 이전에는 용역과 펀딩 프로젝트에 따라 당장 시급한 1년 내외의 단기 사업 중심으로 기획하는 경우가 많았습니다. 자연히 사업의 가짓수는 늘어났고, 이것이 하나의 목표로 수렴되는 구조인지에 대한 의문이 생기기 시작했습니다. 하지만 프로젝트 과정을 거치며 중장기 목표를 기준으로 핵심 활동을 선별하고, 자원을 집중하기 시작했습니다. 기후시민팀은 비전과 미션을 기준으로 올해 꼭 집중할 핵심 활동에 팀 예산의 3분의 1을 배정하는 의미 있는 작업을 진행했습니다. 분야가 너무 광범위해 4명의 인력으로 감당하기 어려웠던 지역전환팀은 내부 논의를 통해 에너지, 교통, 열 전환이라는 3대 우선순위 분야를 선정했고, 이 과정에서 '2030년까지 기후도시 5개 조성'이라는 선명한 과제를 도출했습니다. 이는 모금 프로젝트의 핵심 내러티브가 되었을 뿐만 아니라, 구성원들에게 명확한 오퍼십을 부여해 공동의 중장기 목표 아래 유기적으로 협업하는 몰입 환경을 만들었습니다.

성과를 만드는 조직을 넘어 성과로 재원을 연결하는 조직으로

Q. 조직의 성과를 설명하고 자원을 확보하는 방식에는 어떤 변화가 있었나요?

기존에는 여러 정책 변화에 기여하고도 연구소만의 차별적 기여도를 분리해 설명하기가 애매했습니다. 앞으로는 지역과의 깊은 협력을 통해 구체적인 기후도시 성공 사례를 만들어 연구소의 차별성을 가시적으로 증명하고, 이를 후원과 펀딩으로 연결하는 것을 목표로 하고 있습니다. 이번 후원 캠페인은 약 6,000명의 시민에게 후원을 설득하기 위해 연구소의 성과를 쉬운 언어로 정교하게 다듬어본 첫 경험으로, 조직이 어떤 변화를 만들고자 하는지 더 선명하게 설명할 수 있게 되었습니다.

Q. 후원 회비 비중 확대를 중요한 과제로 설정한 이유는 무엇인가요?

현재 연구소의 재원 구조는 한시적 기부금 비중이 높아 1~2년 뒤의 불확실성과 변동성이 큼니다. 이로 인한 조직적 충격을 최소화하고 재원 포트폴리오를 다변화하기 위해, 현재 2% 수준인 정기 후원 회비 비중을 2030년까지 20%로 확대하는 목표를 세웠습니다. 기후 정치를 위한 시민 조직화를 바탕으로 정기 후원자가 확대된다면, 연구에만 집중할 수 있는 단단한 기반이자 강력한 지지 그룹을 통한 사회적 영향력의 원천이 될 것입니다.

확보한 자원을 다음 성장에 투자하는 조직을 향해

Q. CP1 프로젝트 참여 이후 조직이 미래를 바라보는 방식에는 어떤 변화가 있었나요?

이전에는 비전이 다소 추상적으로 느껴졌다면, CP1 프로젝트를 통해 2030년까지 달성할 중장기 목표와 팀별 역할이 구체화되면서 리더십뿐만 아니라 구성원 모두가 자신의 일이 조직의 목표에 어떻게 기여하는지 더 명확하게 이해하게 되었습니다. 또한 팀별로 분절되어 있던 업무 방식에서 벗어나 공동의 목표 아래 협업하는 문화가 자리잡기 시작했습니다. 일례로 지역전환팀, 경제전환팀, 기후시민팀은 '기후도시'라는 공동의 목표 아래 기획 단계부터 협력하며 실질적 시너지를 내는 기반을 마련하였습니다. 각 팀이 정책, 재정, 시민 참여 등 고유한 역할을 맡아 협업하면서, 개별 사업 중심의 운영을 넘어 조직 전체가 하나의 목표 아래 유기적으로 연결되는 변화를 만들어가고 있습니다.

Q. 앞으로 목표를 달성하기 위해 어떤 역량에 투자하고자 하나요?

녹색전환연구소는 2030년까지 녹색대전환(K-GX)의 기반 마련을 핵심 목표로 삼고 있습니다. 이를 위해 대규모 재생에너지 프로젝트부터 중소규모의 공동체 재생에너지까지 속도감 있는 에너지전환 정책에 연구 역량을 집중할 것입니다.

산업전환을 위한 재정과 금융, 녹색산업정책, 그리고 기후도시를 위한 에너지, 교통, 열 전환 분야의 전문성을 강화하려고 합니다. 또한 조직 운영 체계와 성과 평가 지표를 정교하게 구축해 목표와 성과를 더욱 명확하게 관리하고, 이를 바탕으로 후원자와 시민들에게 조직의 성과와 비전을 효과적으로 전달하는 역량을 강화해 나가고자 합니다.

기후 비영리 조직의 지속가능성을 꿈꾸며

Q. 지속가능한 조직으로 전환되기 위해서는 무엇이 필요할까요?

지속가능한 조직으로 성장하기 위해서는 원활하고 안정적인 자금 조달이 필수적입니다. 우리가 창출하는 사회·환경적 임팩트를 명확히 측정하고 수치화하여 지속가능한 재원 조달의 선순환 구조를 만드는 것이 이를 위한 핵심 과제입니다. 하반기에는 2030년까지의 목표 달성을 확인하기 위한 평가 방법과 지표를 구체적으로 설정할 계획으로, 펀더와 후원자들에게 명확하게 성과와 비전을 제시하고자 합니다.

Q. 녹색전환연구소에게 CP1 프로젝트는 어떤 의미인가요?

우리 연구소에 CP1 프로젝트는 “변화를 고민하고 있던 전환기에 어디로 가야 할지 명확히 방향을 잡아준 나침반”이었습니다. CP1 프로젝트와 함께 한 지난 1년은 리더 한 사람의 비전을 조직 전체의 전략으로 전환하는 의미 있는 과정이었습니다. 이 과정을 통해 축적된 조직적 역량과 변화의 초입에서 쌓은 경험이, 같은 고민을 마주한 기후 비영리 생태계의 모든 동료 단체들에게 유의미한 이정표가 되기를 희망합니다.

참여 조직이 말하는 CP1 프로젝트

공동 역량 개발 프로그램 및 맞춤형 자문 총 평균 만족도

4.3/5



각 조직별 가장 유용했던 프로그램과 만족도



프로그램별 조직의 역량 향상 인식 정도

*3개 조직 평균, 5점 만점

4.1

중장기 목표 수립



3.6

연간 사업 계획 수립



3.4

임팩트 관리 체계 수립



3.9

모금 프로젝트



CP1 프로젝트를 통해 경험한 변화

CP1과 함께한 1년 동안, 비영리 조직의 영킨 실타래를 푸는 것이 그렇게 어려운 일이 아닐 수도 있겠다는 생각이 처음으로 들었습니다.

돕는 이들이 있다는 것만으로 희망이 보이고, 막혔던 담이 허물어지는 경험을 했습니다. 체념했던 부분을 다시 붙잡아 생동하게끔 열정을 쏟을 수 있게 된 것이 저에게는 가장 큰 성장입니다. 이 시간들이 발판이 되어 우리 조직이 건강한 조직으로 발돋움할 수 있을 거라고 믿습니다.

김서린 매니저, 에너지전환포럼

조직 정체성을 충분히 재정비할 수 있던 점, 그리고 언제든지 자발적으로 고쳐 갈 수 있다는 자신감이 생겼습니다. 앞으로도 우리 조직의 상황에 맞게 도움을 청할 곳이 있다는 점이 든든합니다.

강재은 팀장, 에너지전환포럼

단기 현안 대응을 넘어 장기적인 전략 로드맵을 수립하는 역량을 기를 수 있었습니다. 또한 성과관리 체계와 새로운 모금 접근 방식을 고민하며 **조직의 지속가능성을 위한 기반을 마련할 수 있었습니다.**

나선영 팀장, 환경운동연합

2기 참여 조직에 전하는 조언

CP1 프로젝트는 당장의 문제를 해결하는 것을 넘어 조직의 미래를 설계할 수 있는 소중한 기회였습니다. 조직의 비전과 방향성을 단단하게 다지는 데 뜻깊은 시간을 내어보셨으면 좋겠습니다.

나선영 팀장, 환경운동연합

하는 만큼 얻습니다.

안재훈 사무총장, 환경운동연합

조직 리더십의 적극적인 참여가 1년 후 조직의 지속가능성과 성장에 큰 차이를 만듭니다. 리더십이 함께 같은 언어로 고민을 나누는 경험이 쌓일 때 조직 전체가 움직이기 시작합니다. 다음 기수 조직의 리더 분들께서 적극적으로 참여해 주신다면, 그것이 이 프로그램이 줄 수 있는 가장 큰 변화의 출발점이 될 것이라고 생각합니다.

김서린 매니저, 에너지전환포럼

고민하고 시간을 들인 만큼 조직이 안정적으로 한층 업그레이드되고 지속가능해질 수 있습니다.

임재민 사무처장, 에너지전환포럼

일단 잘 따라가다 보면 빛을 보실 겁니다!

강재은 팀장, 에너지전환포럼

기후 비영리 생태계에 필요한 지원

기후 비영리 조직은 다루는 의제의 난이도와 사회적 중요성에 비해 조직 운영 기반이 턱없이 취약합니다. 당장의 사업 성과를 내는 것과 조직을 지속가능하게 유지하는 것 사이에서 늘 쫓기듯 일하는 구조 속, 모금이나 재정 전략처럼 장기적인 관점이 필요한 영역은 우선순위에서 계속 밀리게 되는데 실무자가 현장에서 부딪히는 문제를 함께 고민해주는 맞춤형 전문가 자문은 꼭 필요한 지원이었습니다. 또한 비슷한 규모와 구조를 가진 기후 비영리 조직들 사이의 사례 공유와 네트워크가 확대되면 좋겠습니다. 고립되지 않고 함께 배우고 성장할 수 있는 기후 비영리 생태계가 조성되길 희망합니다.

김서린 매니저, 에너지전환포럼

루트임팩트처럼 조직 역량 강화 방법을 같이 의논하고 개선할 수 있는 파트너의 존재가 매우 중요할 것 같습니다.

강재은 팀장, 에너지전환포럼

조직 상황에 맞는 장기 비전을 스스로 수립할 수 있도록 지원하는 다양한 전략 기획 방법론과 맞춤형 자문 제공이 필요합니다.

나선영 팀장, 환경운동연합

현재 국내 기후 비영리 생태계에 가장 필요한 변화는 각 조직이 가진 고유한 전문성과 역할을 연결하고, 공동의 목표 아래 협업할 수 있는 기반을 다지는 일입니다. 조직 간의 전략과 현장 경험을 투명하게 공유하고 함께 논의할 수 있는 장이 더욱 확대되어야 합니다.

오용석 부소장, 녹색전환연구소

우리 조직에게 CP1 프로젝트란?

“동쪽에서 온 귀인”

“변화를 고민하고 있던 전환기에 어디로 가야 할지 명확히 방향을 잡아준 나침반”

녹색전환연구소

“한줄기 빛”
“뿌리가 안전하게 내리는 데 도움을 주는 수단”
“심폐소생술”

에너지전환포럼

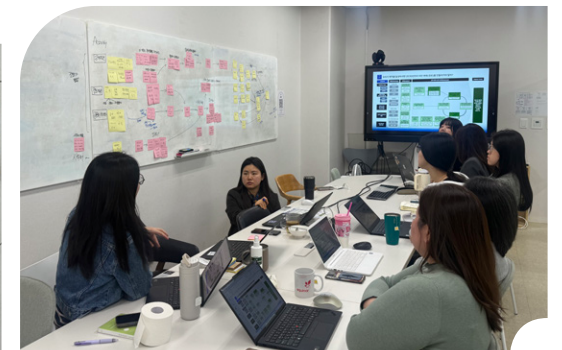
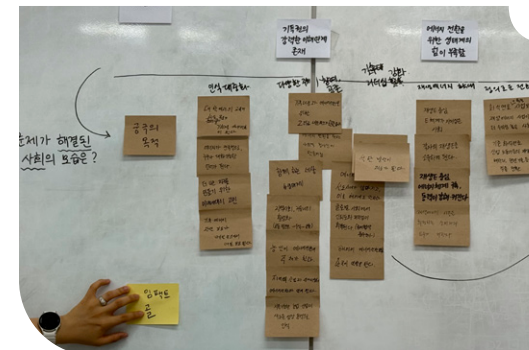
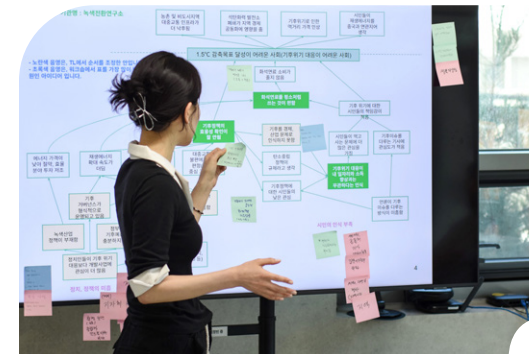
“조직 체질 개선 프로젝트”

“우리를 알았으니, 이제 변화자!”

환경운동연합

CP1 프로젝트 1기는 기후 CSO가 중장기 목표를 세우고, 핵심 활동을 정리하며, 임팩트 성과를 바탕으로 필요한 자원을 설명하는 과정을 함께 실험한 시간이었습니다. 참여 조직은 이 과정을 통해 개별 사업 중심의 운영에서 벗어나 조직 차원의 방향과 우선순위를 다시 점검할 수 있었고, 지속가능한 조직으로 전환하기 위한 출발점을 마련했습니다.

동시에 1기 운영을 통해 분명해진 점도 있습니다. 역량 개발 프로그램에서 만들어진 산출물이 실제 조직 역량으로 이어지기 위해서는, 프로그램 안에서의 학습만으로는 충분하지 않다는 점입니다. 학습이 조직 안에 공유되고, 실제 운영과 의사결정에 반영되며, 반복적으로 활용될 수 있어야 비로소 조직의 변화로 이어질 수 있습니다.



PART 4

향후 과제와 확산

1기에서 확인한 주요 과제

1기 운영을 통해, 기후 CSO의 지속가능한 성장을 위해 앞으로 보완해야 할 세 가지 과제가 확인되었습니다.

첫째, 조직 내 학습 확산입니다.

프로그램에 직접 참여한 리더십과 핵심 실무자의 배움이 조직 전체의 공통된 이해로 바로 이어지지는 않았습니다. 중장기 목표와 임팩트 성과관리 체계가 실제 조직의 기준으로 작동하려면, 이를 조직의 언어로 다시 설명하고 구성원의 이해와 공감을 넓히는 과정이 필요했습니다.

둘째, 전략과 운영의 연결입니다.

참여 조직들은 중장기 목표와 핵심 활동을 정리하는 데까지는 나아갔지만, 이를 바탕으로 기존 사업을 조정하거나 자원을 재배치하는 단계에서는 추가적인 내부 논의가 필요했습니다. 전략이 실제 운영으로 이어지기 위해서는 사업 우선순위, 자원 배분, 역할 조정까지 함께 검토되어야 합니다.

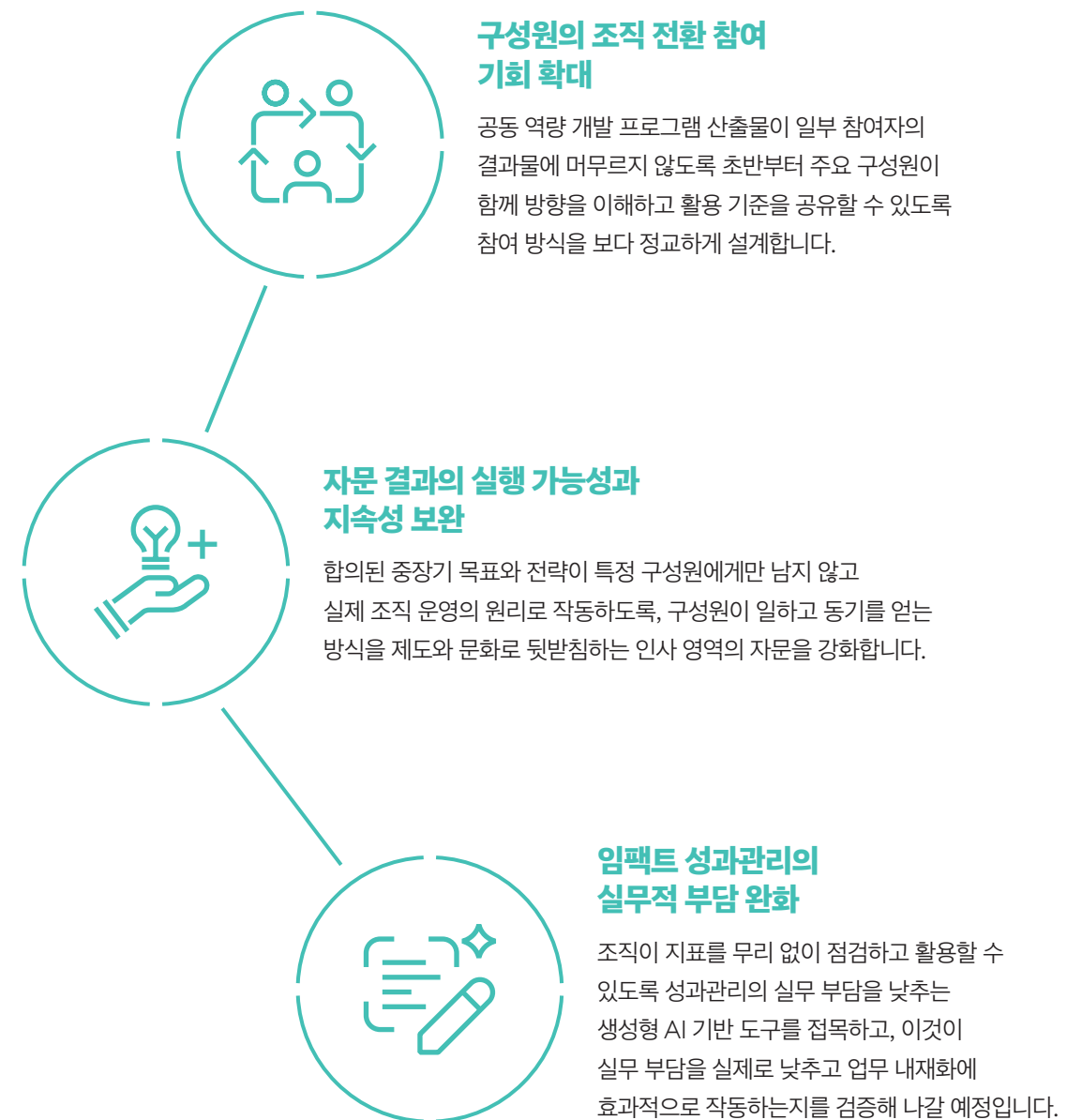
셋째, 임팩트 성과관리의 정착입니다.

변화이론과 성과지표를 설계하는 단계까지는 도달했지만, 이를 정기적으로 점검하고 다음 사업 판단에 반영하는 수준까지 발전시키기에는 1기의 기간이 충분하지 않았습니다. 임팩트 성과관리가 일회성 과제가 아니라 조직의 일하는 방식으로 자리 잡기 위해서는 더 긴 시간과 실무적으로 지속가능한 운영 방식이 필요합니다.

이 세 가지는 1기의 한계이기보다, CP1이 다음 단계에서 보완해야 할 핵심 과제입니다. 조직 역량 개발은 결과물을 만드는 데서 끝나지 않습니다. 그 결과가 실제 의사결정에 반영되고 반복적으로 활용될 때 조직의 역량으로 남습니다.

2기 보완 방향

CP1 프로젝트 2기는 1기에서 확인한 과제를 바탕으로, 프로그램의 결과가 조직 안에서 더 잘 이해되고 실제 실행으로 이어질 수 있도록 지원 방식을 보완하고자 합니다.



기후 비영리 생태계로의 확산

1기 운영을 통해 도출한 결론은 기후 CSO의 역량 강화가 단기 지원만으로는 완결될 수 없다는 점입니다. 배움이 실제 의사결정과 운영 시스템으로 안착하려면 다년도에 걸친 모니터링과 자원 투입이 필요합니다. CP1 프로젝트는 이 내재화 과정을 체계화하여 기후 CSO 지원에 필요한 실질적인 기준과 사례를 축적해 나가고자 합니다.

기후 CSO의 지속가능성 확보는 개별 단체의 노력만으로 불가능한 생태계 차원의 과제입니다. 자선 자본, 전문 파트너, 중간지원조직이 연대할 때 비로소 근본적인 시스템 전환이 일어납니다. CP1 프로젝트가 축적할 실행 사례와 운영 인사이트는 조직에 대한 투자가 갖는 의미를 뒷받침하는 자산이 되며 궁극적으로 생태계 전반의 기후 대응력을 높이는 이정표가 될 것입니다.

CP1 프로젝트는 앞으로도 개별 조직의 변화를 넘어, 기후 비영리 생태계에서 개별 사업을 넘어 조직의 성장을 지원하는 일의 필요성과 가능성을 보여 주는 실천적 사례를 만들어 가고자 합니다. 이 리포트가 그 첫 번째 기록으로서, 이후의 변화와 확산을 이어 가는 출발점이 되기를 바랍니다.

참고 문헌

- 1 Eckstein, D., Künzel, V., & Schäfer, L. (2026). Global Climate Risk Index 2026. Germanwatch e.V.
- 2 Boston Consulting Group (BCG). (2025). Why investing in climate action makes economic sense. Boston Consulting Group.
- 3 Mission Edge. (2023, November 13). Talent, burnout, and retention: The defining challenge of the nonprofit workforce. Mission Edge News & Resources.
- 4 Eckhart-Queenan, J., Etzel, M., Lanney, J., & Silverman, J. (2019). Momentum for change: Ending the nonprofit starvation cycle. The Bridgespan Group.
- 5 World Resources Institute. (2024). The campaign for people, nature and climate: Accelerating strategy through enterprise funding. World Resources Institute.

CP1 프로젝트 1기 임팩트 리포트

발행	루트임팩트
발행일	2026년 7월
기획 및 편집	루트임팩트
디자인 및 인쇄	눈디자인

웹사이트	rootimpact.org
주소	서울특별시 성동구 뚝섬로1나길 5 헤이그라운드 G205
이메일	philanthropy@rootimpact.org

임팩트 리포트에 수록된 프로젝트 자료 및 콘텐츠의 저작권은 루트임팩트에 있습니다.
COPYRIGHT © ROOT IMPACT All rights reserved.

