



지리산
작은변화지원센터
활동성과
연구 보고서
2020



**지리산
작은변화지원센터
활동성과 연구 보고서
2020**

2020년 3월

제 출 문

아름다운재단 사무총장 귀하

“본 연구 보고서를 최종 결과물로 제출합니다.”

2020년 2월 29일

연구과제명 : 지리산 작은변화지원센터 활동성과 연구

수행자 : [책임연구원] 조철민(성공회대학교 사회과학연구소 연구위원)
[공동연구원] 김연수(성공회대학교 동아시아연구소 사무국장)

연구기간 : 2019년 7월 ~ 2020년 3월

※ 본 보고서의 내용은 연구진의 견해로, 아름다운재단의 공식 입장과 다를 수 있습니다.

목 차

I. 서언	009
1. 연구개요	009
1) 개괄	009
2) 연구방법	010
2. 사업개요	012
1) 준비단계(2016~2017)	012
2) 시범사업(2018~2019) 개요	013
3) 시범사업(2018~2019) 주요 내용	014
3. 평가들	018
1) 평가들 구성에 있어서 고려사항	018
2) 평가들 구성방향	020
3) 평가들	020
II. 왜(Why) : 사업취지	024
1. 사업취지가 사회적 요청에 부응하고 있는가?	024
1) 현황과 성과	024
2) 목소리들	026
3) 평가	027
2. 사업취지가 관련 주체들에게 공유되고 있는가?	028
1) 현황과 성과	028
2) 목소리들	030
3) 평가	031
III. 무엇을(What) : 사업목적	032
1. 사업의 목적은 타당했는가?	032
1) 현황과 성과	032



2) 목소리들	034
3) 평가	035
2. 사업을 통해 ‘사람’이 성장하고 ‘관계’가 강화되고 있는가?	036
1) 현황과 성과	036
2) 목소리들	039
3) 평가	042
3. 사업을 통해 지역사회 활동의 유무형 자원이 마련되고 있는가?	044
1) 현황과 성과	044
2) 목소리들	045
3) 평가	047
4. 사업이 지역사회의 변화에 유의미한 영향을 미치고 있는가?	048
1) 현황과 성과	048
2) 목소리들	051
3) 평가	052

IV. 어떻게(How) : 사업방식 **053**

1. 대상 지역에 대한 아름다운재단의 지원방식은 유용했는가?	053
1) 현황과 성과	053
2) 목소리들	054
3) 평가	055
2. 지리산 변화지원센터의 지역사회 지원방식은 유용했는가?	057
1) 현황과 성과	057
2) 목소리들	058
3) 평가	062
3. 사업추진 과정에 있어 지역사회 주체들의 자율성을 북돋우고 있는가?	063
1) 현황과 성과	063
2) 목소리들	064
3) 평가	066

목 차

V. 누가(Who) : 사업주체 068

1. 아름다운재단이 수행하기에 적절한 사업인가? 068
 - 1) 현황과 성과 068
 - 2) 목소리들 070
 - 3) 평가 070
2. 관련 주체간 역할분담과 협력은 적절했는가? 071
 - 1) 현황과 성과 071
 - 2) 목소리들 072
 - 3) 평가 073

VI. 어디서(Where) : 사업대상 075

1. 지원대상 지역의 선정은 타당했는가? 075
 - 1) 현황과 성과 075
 - 2) 목소리들 077
 - 3) 평가 077
2. 본 사업은 다른 지역에도 확산 가능한가? 078
 - 1) 현황과 성과 078
 - 2) 목소리들 079
 - 3) 평가 080

VII. 언제(When) : 사업기간 081

1. 본 사업을 지속적으로 추진할 수 있는가? 081
 - 1) 현황과 성과 081
 - 2) 목소리들 082
 - 3) 평가 083



2. 지원사업 기간은 적정한가?	084
1) 현황과 성과	084
2) 목소리들	085
3) 평가	085
VIII. 결론	087
1. 논의의 종합	087
1) 왜(Why) : 사업취지	087
2) 무엇(What) : 사업목적	087
3) 어떻게(How) : 사업방식	089
4) 누가(Who) : 사업주체	090
5) 어디서(Where) : 사업대상	090
6) 언제(When) : 사업기간	091
7) 평가요소별 평가내용 종합	092
2. 총괄평가 : 맥락 기반 접근	094
1) 국면1 : 지역사회에서의 시범사업 전개(사업의 목적과 방식)	094
2) 국면2 : 아름다운재단의 창안과 소통(사업의 취지와 주체)	096
3) 국면3 : 지원사업의 확산과 지속(사업의 대상과 기간)	098
참고문헌	100

I. 서언

1. 연구개요

1) 개괄

가. 기본적 사항

- 연구명: 지리산 작은변화지원센터 활동성과 연구
- 연구주제: 아름다운재단이 2016년부터 준비하고, 2018년부터 추진한 지리산 작은변화지원센터 설립 및 시범사업을 평가하고, 향후 지속가능한 사업추진 방향을 모색하고자 함
- 연구기간: 2019년 7월~2020년 3월
- 연구진: 조철민(성공회대학교 사회과학연구소 연구위원)
김연수(성공회대학교 동아시아연구소 사무국장)

나. 취지

- 아름다운재단은 2015년 사회적 영향(Social Impact)을 높이기 위해 지역사회 중심의 사회변화를 지향하는 중장기 전략 '비전 2025'를 천명함
- 2016년부터 변화지원조직¹⁾을 기반으로 지역 시민사회의 활동기반 확장과 역량강화를 지원하는 사업을 모색함 (이하 변화지원사업)
- 사전조사 및 논의 과정을 거쳐 2017년 1차 대상지역으로 지리산권을 선정하고, 2018년 '지리산 작은변화지원센터'를 설립하고 운영을 시작함. 2019년에는 지리산 작은변화지원센터를 중심으로 지역 시민사회 활성화 지원 시범사업을 추진하고 있음
- 다른 한편, 2018년부터 제2차 대상지역 선정을 위한 준비과정이 진행 중에 있음
- 아울러 2018년에는 지역 시민사회 활성화 지원사업의 체계적인 추진을 위한 '전략보고서' 및 '로드맵'을 작성한 바 있음
- 이 과정에서 제1차 시범사업에 대한 평가를 통해 변화지원조직에 기반한 지역 시민사회 활성화 지원사업의 지속가능한 추진을 위한 방향모색의 필요성이 제기됨

1) 정부기관에서 관련 조례에 따라 시민사회의 다양한 영역들을 지원하기 위해 설치한 조직을 '중간지원조직'이라 부르고 있음. 중간지원조직은 민과 관을 매개하는 역할을 수행함. 변화지원사업 추진 과정에서 기존 중간지원조직과 구별되는 용어의 필요성이 제안되어 민간(아름다운재단)이 지역 시민사회의 작은 변화들을 지원하고자 하는 의미를 담아 '변화지원조직'이라는 명칭을 사용함. 1호 센터 설립 이후 '작은변화지원센터' 명칭이 확정됨.

다. 목적과 목표

- 목적: 지리산 작은변화지원센터 지원사업의 지역사회 활성화 기여도 제고
- 목표
 - 제1차 지역 시민사회 활성화 지원사업에 대한 종합적인 평가
 - 향후 사업의 지속가능한 추진을 위한 방향 모색

라. 기대효과

- 아름다운재단의 변화지원사업 방향과 본 사업의 타당성 재확인
- 민간주도의 지속가능한 지역 시민사회 활성화 지원 사업모델 확립
- 향후 사업의 확산에 있어 추진방향과 과정을 점검할 수 있는 표준화된 평가지표 활용
- 지역 시민사회 활성화 지원 관련 정부 정책 및 유관 사업에 유의미한 사례 제시
- '지역사회 중심의 사회변화'를 지향하는 중장기 전략 '비전 2025'의 지역사업 부분에 대한 평가에 기여

2) 연구방법

가. 협업적 연구과정

- 지역 시민사회 활성화 지원사업의 추진주체, 현장 운영주체, 기획·자문주체 및 연구진이 협업을 통해 연구기획회의, 면접 등 연구 전과정 공동 진행

단계	일정	내용
착수	2019년 5월 9일(목) 오후 4시	사전 연구준비 회의
	2019년 6월 12일(수) 오전 11시 30분	연구기획회의1: 연구방향에 관한 논의
	2019년 7월 19일(금) 오전 10시	연구기획회의2: 현장면접조사 계획수립에 관한 논의
현장조사	2019년 8월 28일(수) 오후 3시	현장면접조사1: 지리산 작은변화지원센터 사무국
	2019년 8월 29일(목) 오전 10시, 오후 3시	현장면접조사2: 협력파트너(하동·구례·남원) 현장면접조사3: 협력파트너(함양·산청)
	2019년 10월 21일(월) 오후 4시, 저녁 7시 30분	현장면접조사4: 지원사업 참여자(남원) 현장면접조사5: 지원사업 참여자(구례)
	2019년 10월 22일(화) 오전 10시, 오후 2시	현장면접조사6: 지원사업 참여자(함양) 현장면접조사7: 지원사업 참여자(하동)
	2019년 10월 23일(수) 오전 10시	현장면접조사8: 지원사업 참여자(산청)
평가	2019년 11월 29일(금) 오전 10시	연구기획회의3: 현장면접조사 결과 공유 및 연구결과 정리방안 논의
	2019년 12월 9일(월) 저녁 7시	관계자면접조사1: 지원사업 기획위원(2인)
	2020년 2월 10일(월)	연구기획회의4: 평가보고서 방향과 내용 논의

단계	일정	내용
평가	2020년 2월 29일(토)	평가보고서 초안 작성
	2020년 3월 10일(화)	평가보고서 점검회의
	2020년 3월 하순	평가보고서에 대한 전문가 서면검토

나. 종합적인 평가: 사업과정 전반을 포괄하는 평가

- 좁은 의미의 사업결과(Out-put)에 대한 평가를 넘어 새로운 사업모델과 지역사회 영향을 평가하기 위해 사업과정 전반을 평가

다. 체계적인 평가: 종합적인 평가를 구성

- 사업과정 전반을 포괄하는 종합적인 평가를 체계적으로 수행하기 위한 평가틀 구성
- 평가 후 수정·보완을 거쳐 향후 지역 시민사회 활성화 지원사업을 점검하기 위한 표준화된 검토 도구로 활용

라. 귀납적 접근: 현장의 목소리와 수행된 활동 기반 접근

- 지역사회 현황은 객관적인 자료들과 함께 지역사회 주체들이 지역을 이해하는 방식에 초점을 둠
- 체계적인 평가를 위한 평가지표는 현장의 목소리와 활동을 충분히 이해하는 과정을 거친 후 개발
- 현장의 목소리들은 5개 지역 주민, 5개 지역 협력파트너(활동가), 지리산 작은변화지원센터 사무국 활동가들을 대상으로 FGI(Focus Group Interview)를 진행한 것을 토대로 구성하였음. 보조적으로 연구 협업과정에서의 회의에서 확인된 아름다운재단 담당 실무자와 자문위원들의 의견들을 반영함

주민	구례	5명
	남원	3명
	산청	5명
	하동	6명
	함양	4명
지역 협력파트너	구례	1명
	남원	1명
	산청	1명
	하동	1명
	함양	1명
지리산 작은변화지원센터		6명
아름다운재단(담당 실무자)		연구 협업 과정에서의 회의에서 인용
전문가(자문)		연구 협업 과정에서의 회의에서 인용

마. 현장적합한 제언: 토론을 통한, 영향(Impact)을 고려한 제언

- 사업 평가결과에 관한 연구기획회의를 통해 현장적합성을 지닌 시사점 도출
- 사업의 효과성과 함께 지역사회 활성화 기여 및 지속가능성 등 사회적 영향을 고려한 방향 도출

2. 사업개요

1) 준비단계(2016~2017)

가. 준비단위 구성

- 연구기획단
 - 역할: 지리산 작은변화지원센터 사업 관련 연구조사 및 자문
 - 구성: 더이음(舊풀뿌리자치연구소 이음) 소속 전문가 4인
- 실무진
 - 목적: 연구기획단과 논의를 통해 실무적용
 - 구성: 변화사업국장, 변화사업팀장, 변화사업팀 실무자 2인

나. 지역 지원조직 모델개발을 위한 지역 현장조사(2016년 9월~2017년 3월)

- 조사목적: 아름다운재단이 추진하는 지역사업의 타당성 검증, 변화지원조직의 역할과 기능 등 모델 도출
- 조사대상: 3가지 유형, 4개 후보 지역
 - 현재 중간지원조직이 있는 지역: 충북, 부산
 - 중간지원조직이 없으나 시민사회 활동 및 요구가 있는 지역: 강원 영동
 - 행정권역이 아닌 생활권역 활동의 기반이 조성되어 있는 지역: 지리산권
- 조사내용
 - 해당 지역 현황조사: 지역 현안이슈, 시민사회 현황
 - 해당 지역 중간지원조직 관련 현황
 - 아름다운재단의 지역사업 관련 의견

다. 대상 지역 선정 및 조사

- 대상지역 선정
 - 대상 지역 선정을 위한 연구기획단 자문회의 개최(1회)
 - 시범사업 대상으로 지리산권 선정: 시민사회 자원이 열악하고 중간지원조직이 없는 지역 접근을 추천

- 지리산권 5개 시군 지역 현장조사(2017년 6월~2018년 2월)
 - 조사대상: 구례군, 남원시, 산청군, 하동군, 함양군
 - 조사내용: 기본현황, 8대 영역 사회지표, 지역활동가 인터뷰 및 워크숍

2) 시범사업(2018~2019) 개요

가. 주요 사업영역

- 지역 협력파트너 지원: 협력파트너 지원, 협력파트너 활동 지원
- 지역 네트워크 구성 및 의제활동 지원
- 일반공모지원: 작은변화의 시나리오, 작은강좌/조사지원, 청소년 활동지원
- 기획배분: 지리산권 공통의제 지원
- 교육사업: 지리산포럼 지리산 섹션, 활동가 역량강화 교육
- 지역조사
- 작은변화지원센터 사무국 운영

주요 사업영역		2018	2019
지역 협력 파트너 지원	협력파트너 지원	= 협력파트너 5인 활동비 지원 [49,000,000원] = 5인 지역 프로젝트 수행 [10,000,000원]	= 협력파트너 5인 활동비 지원 [60,000,000원] = 5인 지역 프로젝트 수행 [10,000,000원]
	협력파트너 활동 지원	= 협력파트너 공동운영회의(총10회) = 공동워크숍(1회) = 지역 협력파트너 방문지원활동(총57회)	= 협력파트너 공동운영회의(총10회) = 공동워크숍(1회) = 지역 협력파트너 방문지원활동(총43회)
지역 네트워크 구성 및 의제활동 지원		= 4개 지역 7개 프로젝트 지원(산청3, 남원2, 하동1, 함양) [35,000,000원]	= 5개 지역 9개 사업 지원(구례1, 남원2, 산청2, 하동3, 함양) [40,000,000원]
일반 공모 지원 사업	작은변화의 시나리오 작은강좌/조사 지원	= 상반기: 15개 단위 접수, 12개 단위 선정 = 하반기: 30개 단위 접수, 20개 단위 선정 = 총32개 단위지원 [55,921,000원]	= 상반기: 34개 단위 접수, 20개 단위 선정 = 하반기: 20개 단위 접수, 13개 단위 선정 = 총33개 단위지원 [49,000,000원]
	청소년 활동 지원	-	= 자유주제 9개 단위 선정, 지정주제 1개 진행 [12,000,000원]
기획배분 지원사업 지리산권 공통의제 사업지원		= 지리산담 관련 활동: 2개 단위 지원 [5,000,000원]	= 청년모임: 3개 모임 지원(남원 2, 산청) [9,000,000원] = 청소년모임: 5개 모임 지원(산청2, 함양1, 남원1, 하동1) [10,000,000원]
교육 사업	지리산포럼 지리산섹션	= 2018 지리산포럼 지리산섹션 운영(4개의 주제, 11개의 사례 발표, 120명 참여자 공유) [12,000,000원]	= 2019 지리산포럼 '지리산 소셜픽션' 운영(지리산 사례 발표, 지리산권 활동가 30명) [10,000,000원]
	활동가 역량강화 교육	= 지리산 모듬곰: 전체·지역별 1회(총5회, 90명), 하반기 고정프로그램(총4회, 매회 12명) = 지역 정보공개청구 교육: 3개 지역(총3회, 40명) = 시골살이학교 강사지원: 강사비(3인) 지원 [10,000,000원]	= 지리산모듬곰: 매월 1회(총9회, 매회 평균 12명 참석) = 미디어활용 교육: 총7회, 56명(함양1, 남원2, 산청2, 하동2) = 청년워크숍: 총2회(총 33명 참석) [10,000,000원]

주요 사업영역	2018	2019
지역조사	= 지리산권 5개 시군 청년현황 통계조사 및 심층인터뷰(15인), 자료집 제작, 인터뷰 온라인 게재 [10,000,000원]	= 청소년현황 조사: 관련 통계정리, 인터뷰(11명), 청소년 지원 활동단위 토론회 [2,500,000원] = 2018-2019 작은변화지원센터 활동 현황 정리: 지역별 활동가 및 지역 협력파트너 인터뷰(총20인) [5,000,000원]
작은변화지원센터 사무국 운영	= 센터장 1인, 활동가 3인으로 사무국 구성 [153,000,000원]	= 센터장 1인, 활동가 3인, 외부 지원 활동가 2인 총원 [152,000,000원]

3) 시범사업(2018~2019) 주요 내용

가. 지역 협력파트너 지원

- 구성: 5개 시군별 현지 활동가 1인(총5인) 선임협약·운용
- 지원: 지역 협력파트너 5인 활동비 및 지역 프로젝트 사업비 지원
- 역할: 지역별 활동계획 수립·실행, 지역사업을 자체 실행하기보다 지역사정에 맞는 역할 모색, 지역 활동주체 지원 및 네트워크 구축
- 소통: 5개 지역 협력파트너와 지리산 변화지원센터 사무국간 공동운영회의를 통한 협의 및 공동사업 추진

지역	2018년	2019년
구례	아이쿱 관련 구례 시민사회 대응, 구례살림연구회 구성 및 운영 등	지역 도서관 이전 문제 대응활동
남원	지역활동가 발굴(인터뷰 7인), 남원 작은변화포럼 구성 및 운영	남원 작은변화포럼 운영 전반
산청	산청 작은변화네트워크 구성 및 운영, 지역의 청년, 이주민 등 이슈 발굴	청소년을 위한 네트워크 모임 구성 및 운영, 어린이 놀이터 활동 사업 진행
하동	지역활동가 발굴, 악양면 부모모임 구성 및 운영	악양면 부모모임 운영, 월간하동사람들(유튜브 채널) 영상 제작 지원, 하동 작은변화네트워크 구성 및 운영
함양	지역활동가 발굴 및 미팅	함양 작은변화네트워크 구성, 운영

나. 지역 네트워크 구성 및 의제활동 지원

- 5개 시군별 공동 기획사업(2018)
 - 지역별 네트워크 구축 및 의제지원사업
 - 4개 지역, 7개 프로젝트(남원2, 산청3, 하동1, 함양1)
- 지역 시민사회 네트워크 구성(2019)
 - 작은변화네트워크 등 각 지역 시민사회 네트워크 구성 지원
- 지역 의제 지원사업(2019)
 - 5개 지역, 9개 사업 지원(구례1, 남원2, 산청2, 하동3, 함양1)

년도	사업	지역	사업내용
2018	5개 시군별 공동 기획사업	남원	= 남원 작은변화포럼 소셜다이닝(5월부터 매달 1회, 매회 20여명) = 남원 시민정치학교 지원(총 4회 프로그램)
		산청	= 청년요양원 프로그램(전국 청년 프로그램 중 신청청년 6명) = 산청청년 '있다'프로젝트(공간 마련 및 모임 프로그램 지원) = 이주민/난민 한국어 교실 운영
		하동	= 악양 청소년공간 마련 지원 (성인 모임, 청소년 모임 구성 및 운영)
		함양	= 함양 작은변화네트워크 의제 워크숍 (총 4회 프로그램 진행, 회당 20명)
2019	지역 시민사회 네트워크 구성	구례	= 좋은도서관모임 구성 및 활동 진행
		남원	= 2018년에 이어 남원 작은변화포럼 운영 활성화
		산청	= 산청 청소년 활동 지원 단위 구성
		하동	= 하동 작은변화네트워크 신규 구성 및 운영
	함양	= 함양 작은변화네트워크 신규 구성 및 운영	
	지역의제 지원사업	구례	= 좋은도서관모임 활동 지원
		남원	= 남원 작은변화포럼 : 소셜다이닝, 의회모니터링단(총 130여명 방청), 교육사업(총 5회 프로그램) = 남원 작은변화포럼의 날 행사 지원(총 80명 참석)
		산청	= 나무파렛트를 활용한 지역놀이터 운영사업 = 산청지역 자발적 청소년 활동 공간 조성(명왕성 공간 지원)
		하동	= 월간하동사람들 제작 지원 (5개 콘텐츠 제작, 유튜브 채널을 통한 유포) = 하동 작은변화네트워크 지원 = 지역활동가 미디어 교육 지원 (총 8회 프로그램)
함양		= 함양 작은변화네트워크 활동 지원 : 포럼 슬기로운 마을탐구(총 5회 진행), 소셜다이닝(총 8회 진행), 주민대상 교육사업 문화로 수다방 운영(총 6개 프로그램 각 4회씩 진행)	

다. 일반공모 지원사업

- 2018년
 - 작은변화의 시나리오: 12개 단위
 - 작은강좌 지원사업: 10개 단위
 - 작은조사 지원사업: 10개 단위
 - 일반공모지원 사업결과 공유회(지역별 1회)

년도	사업영역	지역	실행주체	프로젝트명
2018	작은변화의 시나리오	남원	오랑오랑	일상예술가 오랑캐!
		남원	사단법인 시민공감	시민공감 남원정책학교
		남원	학부모연합동아리 '따신밥'	건강한 밥상
		산청	산청약초 통일빵학교	사랑의 빵 재능나눔 활동
		산청	목화장터 나눔회	목화솜처럼 따뜻하게!
		산청	간디어린이학교	주말학교 및 방학학교 운영
		함양	봄(BOM/Big One Mind)	마음을 보다, 마음을 잇다(공감과소통을위한마음수업)
		함양	안의사랑마을공동체	안의사랑마을공동체 마을어우름
		산청	산청군농민회	산청군 농민회 소모임 활성화 사업
		산청	하마	산청 청소년 자치공동체 구성
		함양	함양2030책모임	책과 놀장
		함양	나무아래계절(함양육아모임)	아이와 함께 만드는 사계절
	작은강좌	구례	구례살림연구회	우리 동네 예산 꼼꼼히 들여다보기
		남원	남원아이쿱 소비자생활 협동조합	고전에서 찾는 몸과 마음의 인문학 - 고미숙
		남원	사단법인 밝은마을	운봉 북모임
		남원	자연놀이터 그레	자연 순환 빗물프로젝트
		남원	남원시민 공공디자인단	남원시 공공공간 디자인 교육
		남원	행복명상	마음여행
		산청	숲속새마을 작은도서관	산청 새로 삶 디자인
		산청	어린이도서관연구회 산청지부	어린이를 사랑하는 어른들을 위한 교육
		하동	하동생태해설사회	신나는 강좌~
		남원	황영	협동조합과 노동조합에 대한 연구(공부)
	작은 조사	구례	엄영운	폐교를 활용한 문화공간 요구 실태조사
		남원	김영연	<지리산청년활력기금>의 확장성을 위한 과제 연구
		남원	정영	남원 1차 부영아파트 임차인 대표자회의 역량강화
		남원	서희	남원 주거유형 조사
		산청	김영	우리동네 놀이터 알아보기
		산청	김범	산청지역 청소년 인식 및 생활실태조사
		하동	김민	섬진강과 보성강의 수생식물 조사
		하동	최주	걸음으로 잇는 악양 생태길
		함양	김경	안의초등학교 및 안의 어린이집 학생들의 방과후 실태조사
		함양	이인	'풍년새우 논' 생물 관찰기록 6개월

● 2019년

- 작은변화의 시나리오: 13개
- 작은강좌 지원사업: 14개 단위
- 작은조사 지원사업: 6개 단위
- 청소년활동 지원: 10개 단위(자유주제 9, 지정주제 1)
- 일반공모지원 사업결과 공유회(지역별 1회)

년도	사업영역	지역	실행주체	프로젝트명
2019	작은 변화의 시나리오	구례	좋은도서관모임	지역의 좋은 도서관을 위한 기초만들기
		남원	작은목수들	작은목수들 작은집 직당
		남원	산내놀이단	산내놀이단과 판소리 함께 배워요.
		산청	방정환 하늘학교 교육연구모임	팝업놀이터 '말랑말랑 지리산'
		산청	하마	산청 청소년 공동체 활성화 사업
		산청	목화장터나눔회	주제가 있는 문화공연&워크숍
		산청	산청군농민회	산청군 농민회 소모임 활성화 사업
		하동	하동생태해설사회	나도 할 수 있다! 너를 보여줘!!
		함양	함양토종씨앗모임	우리동네 토종씨앗을 찾아서
		함양	안의사랑마을공동체	초록꿈틀 자연학교
		함양	함양시민연대	함양군 의정감시단 설립
		함양	함양 마을교육공동체 준비모임	함양지역 마을공동체 세우기
		함양	문화단체 함양, 문화, 사람	당신은 말하고, 나는 쓰고, 우리는 시가 되고
		작은 강좌	구례	담백
	구례		북시터공부모임 '책노리'	작은도서관 활성화를 위한 북시터 교육
	남원		두목회	주천면 독서 모임 '인문학적 소양을 기르기 위한 토대 다지기'
	남원		문화기획달	내심-삶에 심표가 필요한 이들을 위한 일상치유 프로젝트
	남원		해오라기 바윗골 마을모임	음악놀이치료
	산청		산청군농민회	지금 우리 만나!-산청 여성농민, 나와 우리를 돌보다
	산청		사)어린이 도서연구회 산청지회	옛이야기와의 만남
	산청		삼장, 시천 학부모 모임	공감 성교육
	산청		목화장터나눔회	두목회 강좌
	산청		숲속새마을작은도서관	시나브로 이모작 강좌
	하동		하동생태해설사회	프로그램에 익숙해지다
	하동		익양부모모임	노는 게 제일 좋아-익양에서 놀아요.
	하동		아이(이)날다	어디까지 알고 있니? 보드게임
	함양		함양토종씨앗모임	우리동네 토종씨앗으로 농사짓기
	작은 조사	구례	반달곰친구들	생태통로와 로드킬 조사를 통해 본 야생동물 길의 현실
		구례	구례다움연구회	지역맞춤형 청년 이주 지원 프로그램 조사
		남원	도공디회	남원 구도심 빈집 조사
		산청	숲속새마을작은도서관	산청군 삼장면/시천면 거주 여성의 문화활동 실태조사
		산청	황○홍	산청군 원주민과 귀농·귀촌인의 소통을 위한 갈등의 원인과 해소방안 조사
		함양	풍년새우논조사모임	함양 '풍년새우 논' 생물 관찰기록
	청소년 활동 지원	산청	모하노 토론동아리	동아리(토론활동)의 지속적 활동
		산청	생태보전 낚시 동아리	낚시를 통해 생태보전 활동과 지역 생태 환경 돌보기
		산청	머꼬보자	우리 동네와 지역 맛집 탐방
		산청	간식여행	친구들과 함께하는 1박 2일 부산 간식 여행
		하동	사회적 약자를 위한 청소년 단체 설립 계획	사회적 약자를 위한 청소년 단체 설립을 위한 준비와 경험활동
		산청	전투(전주투어)	친구들과의 추억과 여행 경험 쌓기
		함양	도담도담	청소년기 마지막, 친구들과 추억 쌓고 영상 남기기
		남원	김노정취	진로와 관련한 경험 쌓기(공연, 전시관람)
		남원	응가파워!!!!!!!	6인 6색 친구들과 여행하기
지정주제	제주평화여행자 위탁운영	제주공정여행과 미디어 캠프 참여(지리산권 청소년 10명)		

라. 기획배분 지원사업: 지리산권 공통의제 사업지원

- 2018년
 - 지리산권 공통의제 기획사업: 2개 단위
- 2019년
 - 지리산권 청년모임 지원: 2개 지역, 3개 단위
 - 지리산권 청소년(아동) 활동 및 모임 지원: 4개 지역 5개 모임

년도	사업영역	지역	실행주체	프로젝트명
2018	기획배분 지원사업	권역	지리산시민사회연대	지리산 시민사회연대 포럼 운영 지원
		권역	지리산생명연대 등 4개 단체	지리산 NO DAM 축제 지원
2019	청년모임 지원	남원	작은자유	비전화기술 연구회
		남원	남원청년정책네트워크	남원청년, 시민으로 우뚝 서기
		산청	있다	'있다'프로젝트, '산청에도, 있다'
	청소년 모임 지원	남원	가온누리	지리산 청소년 스마트폰으로 마을을 담다
		산청	하마	명왕성 꿀알바 프로젝트
		산청	친 청소년 공간 <모하노>	'함께하자' 친청소년 공간 <모하노> 프로젝트
		하동	우악청소년'S	하동 청소년 영상 제작단
함양	물음느낌표	청소년 놀카페 빈둥		

3. 평가틀

1) 평가틀 구성에 있어서 고려사항

가. 평가대상: 추구하는 가치, 과정이 지닌 의미에 대한 평가 필요

- 본 평가연구는 '지리산 작은변화지원센터 지원사업의 지역사회 활성화 기여도 제고'를 목적으로 함.
- 지원사업의 직접적인 효과와 지역사회의 관련된 다른 요소가 상호작용하는 가운데 지역사회 변화라는 결과를 구성해 내며, 아름다운재단의 직접 지원이 아닌, 지역사회 주체들이 무언가를 하도록 촉진하는 전략과 방식을 채택하고 있음.
- 또한 본 지원사업은 아직 사업이 안착된 단계라기보다는 사업의 가치와 전략을 형성하고 실험하는 단계에 있어, 다양한 가능성을 모색하고 사업의 결과에 영향을 미치는 다양한 요소들에 대한 분별이 중요함.
- 아울러 아직 새로운 사업의 방향과 내용에 대한 조직 내외부 이해관계자들의 합의와 사회적 지지가 형성되지 않은 상태로, 사업이 지닌 가치와 사업의 모든 과정에서 생성되는 의미들을 포착해 사업에 대한 설명논리의 언어적 자원으로 활용할 필요가 있음.

- 본 연구는 사업이 지닌 가치와 의미를 중심으로 한 평가를 위해 탐색적 접근(Exploratory Approach)을 시도하고자 함. 즉 검증된 기준에 의한 분석보다는 수집된 자료들을 다양한 각도에서 직관적으로 바라보면서 그것이 지닌 잠재적인 가치와 의미들을 도출하고, 의미간의 상관관계를 논리적으로 구조화 하는 방식을 거치고자 함.

나. 평가범위: 사업을 넘어 전체 맥락에 대한 접근 필요

- 일반적으로 평가범위에 따라 다양한 평가방식이 존재함.

평가방식	개념
과정평가(Process Evaluation)	사업 계획과 실행단계에 중점을 두어 평가
영향평가(Impact Evaluation)	사업으로 초래된 결과와 파급효과에 중점을 두어 평가
정책·전략평가 (Policy&Strategy Evaluation)	협력대상지 개발 정책 및 과제 반영 여부, 목표의 명확성, 목표달성여부, 지속가능성 등을 평가
지역·분야·주제·형태별 평가 (Local, Sector, Thematic, Mocality Evaluation)	전체 사업 중 특정 지역, 분야, 주제에 관한 부분을 평가

- 다양한 평가방식들은 저마다 사업의 한 측면에 주안점을 두고 있음. 여기서는 다양한 평가방법들이 중점을 두는 사업의 측면과 내용들 중 유용한 요소들을 취하되, 사업의 전체과정과 사업을 둘러싼 다양한 맥락에 기반한 종합적인 접근을 시도하고자 함.
- 본 평가연구의 목표는 '제1차 지역 시민사회 활성화 지원사업에 대한 종합적인 평가'로 제시됨.
- 연구방향 설정을 위한 수차례의 연구기획회의를 통해 평가범위를 사업의 특정 측면의 심층평가보다는 사업의 다양한 측면을 전반적으로 살펴보는 평가방식이 적절하다고 판단함.
- 일반적인 사업평가가 사업을 통한 투입(Input) 대비 결과(Output)에 대한 통제에 중점을 두는 반면, 본 연구에서는 사업의 결과뿐 아니라 과정을 균형 있게 다루고자 함.
- 아울러 사업을 구성하는 프로그램을 맥락으로부터 분리해 분석대상을 엄밀하게 한정하기보다는, 사업을 다양한 이해관계자간 상호작용과 변화지원사업과 관련한 사회적 맥락 속에서 살펴봄으로써 다양한 의미들을 포착·해석하고자 함.

다. 평가방법: 이해관계자들의 의견에 기반한 질적 접근 필요

- 가치와 의미, 과정과 맥락을 포괄하거나 때로는 중시하는 접근을 위해 질적 평가방식에 중점을 두고자 함(물론 가능한 양적 평가방식도 병행하게 됨).
- 본 평가연구의 또 다른 목표는 '향후 사업의 지속가능한 추진을 위한 방향 모색'임. 사업의 효율성과 효과성에 대한 양적측면 외에도 수치로 드러나지 않는 다양한 의미와 맥락들을 포착할 때 향후 추진방향 모색이 가능할 것임.
- 질적 접근에서는 수치로 표현되는 결과자료뿐 아니라 다양한 이해관계자들의 생각과 견해, 그리고 사업과 활동으로 드러나는 이해관계자들의 다양한 행위에 내포된 의도나 의미가 중요하게 다뤄짐.
- 질적 접근이 가치와 의미를 포착하는 데 장점을 지닌 반면, 객관성이 결여될 수 있다는 우려도 존재함.
- 아울러 적정 수준의 객관성 유지를 위해 주관성으로부터 완전히 독립적인 객관성보다는, 복수의 주관성들을 교차시키는 가운데 일반적으로 공감되고 합의될 수 있는 상호주관적(Intersubjective)인 접근을 시도하고자 함.

2) 평가틀 구성방향

가. '본질적 가치' 기반

- 국소적인 결함들을 찾아내고자 하는 사정(Assessment)보다는 합당한 가치를 부여하는 평가(Evaluation) 본연의 의미에 충실하고자 함.
- 본 사업은 아름다운재단의 새로운 비전과 방향 전환의 결절점으로서의 의미를 지니고 있고, 사회적으로 새로운 지원방식을 시도하고 있어 조직의 본질적인 가치지향과 사업의 잠재적 가치를 고려한 평가 필요.
- 이를 위해 사업의 기본적이고 구체적인 사항(투명한 재정집행, 사업의 성실한 수행)보다는 본질적 가치 기반 평가에 집중하고자 함.

나. '맥락' 기반

- 종합적인 평가를 위해 사업을 둘러싼 주체와 관계, 과정과 환경 등 다양한 맥락(Context)을 포괄적으로 살펴 보고자 함.
- 기존의 통상적인 평가방식에서 벗어나 사업의 목적 자체의 타당성을 묻고, 조직적·사회적 맥락과 사업의 시공간적 확장 등을 분석에 포함.
- 포괄적인 맥락에 기반하면서도 평가요소의 체계적인 구분을 위해 일반적으로 사용되는 육하원칙—왜(Why), 무엇을(What), 어떻게(How), 누가(Who), 언제(When), 어디서(Where)—을 기본적인 논리구조로 활용.

다. '의사소통적 합리성' 기반

- 계량적 엄밀성을 중시하는 양적(Quantitative) 접근보다는 사업을 둘러싼 다양한 의미들을 포착할 수 있는 질적(Qualitative) 접근 시도.
- 주어진 목적을 달성할 수 있는 객관적인 방안을 중시하는 도구적(Instrumental) 합리성을 넘어 목적과 과정에 관해 관련 주체들의 상호작용 속에 구성되는 의미의 타당성을 중시하는 의사소통적(Communicative) 합리성 추구.
- 이를 위해 사업의 다양한 측면들에 관한 다양한 이해관계자들의 견해와 의미를 포착할 수 있는 다양한 목소리들을 모으고 교차하여 상호주관성에 기반한 객관성을 갖출 수 있도록 함.

3) 평가틀

가. 개요

- 주요 평가요소들을 육하원칙에 기반해 6가지 측면으로 구분
- 각 측면은 평가기준을 함유한 질문형태의 15개 하위 평가요소들로 구성

나. 왜(Why): 사업취지

- 사업취지가 사회적 요청에 부응하고 있는가?
 - 2년차 시범사업이 마무리되는 시점에서 다시금 사업의 취지 자체가 사회적 요청에 부응하는 것이었는지 재확인하고자 함.
- 사업취지가 관련 주체들에게 공유되고 있는가?
 - 사업취지의 실현여부는 그것의 사회적 요청에 대한 부응성뿐 아니라 사업취지가 사업을 둘러싼 조직 내외부 이해관계자들 사이에 얼마나 공유되고 있는가 중요함.

다. 무엇을(What): 사업목적

- 사업의 목적은 타당했는가?
 - 일반적인 평가에서는 주어진 사업목적은 얼마나 달성했는가, 즉 효과성만을 다루는데, 본 연구에서는 그에 앞서 사업목적 자체가 타당했는지부터 묻고자 함.
- 사업을 통해 '사람'이 성장하고 '관계'가 강화되고 있는가?
 - 연구기획단 회의와 이해관계자 인터뷰를 통해 포착한 사업목적의 첫 번째 핵심요소는 지역사회 공익활동에 있어서 '사람'과 '관계'가 강화되고 있는지에 관한 것임.
- 사업을 통해 지역사회 활동의 유무형 자원이 마련되고 있는가?
 - 본 사업목적의 또 다른 핵심요소는 지역사회 공익활동의 저변으로서 유무형의 자원들이 확보되고 있는지, 지원을 통해 지역사회의 지속가능한 공익활동의 여건이 형성되는 것은 본 사업의 중요한 부분임.
- 사업이 지역사회의 변화에 유의미한 영향을 미치고 있는가?
 - 본 사업의 성과(Outcome)를 통해 이루고자 하는 궁극적인 비전은 더 나은 지역사회를 향한 긍정적인 변화를 불러일으키는 것임. 지역사회 변화에 본 지원사업이 영향을 미치고 있는지 점검이 필요함.

라. 어떻게(How): 사업방식

- 대상 지역에 대한 아름다운재단의 지원방식은 유용했는가?
 - 본 지원사업은 '아름다운재단→지리산 작은변화지원센터'와 '지리산 작은변화지원센터→지역사회'라는 2가지 차원으로 구성됨. 첫 번째 차원과 관련해서는 아름다운재단 변화지원사업이 지닌 특징적 방식들에 대한 검토가 이루어짐.
- 지리산 작은변화지원센터의 지역사회 지원방식은 유용했는가?
 - 본 지원사업의 두 번째 차원은 지리산 작은변화지원센터와 지역사회 간 관계에 관한 것으로, 구체적인 지역사회 지원을 위한 사업수단들의 유용성이 점검대상이 됨.
- 사업추진 과정에 있어 지역사회 주체들의 자율성을 북돋우고 있는가?
 - 우리 사회에의 다양한 지원사업들이 피지원대상의 의존성 증가라는 의도치 않은 결과를 낳는 경우가 많음. 지원사업 단계에서 활동주체들의 자율성 증진에 대한 고려는 이후 활동의 지속가능성에 중요한 영향을 미침.

마. 누가(Who): 사업주체

- 아름다운재단이 수행하기에 적절한 사업인가?
 - 매우 근본적이면서도 종합적인 고려가 필요한 사안임. 새로운 사업이 변화의 폭이 크고 전향적인 사업내용과

방식을 지닌 경우 아름다운재단이 ‘이 사업을 하는 것이 맞나 혹은 할 수 있나’와 같은 근본적인 질문에 직면하게 됨.

- 관련 주체 간 역할분담과 협력은 적절했는가?
 - 본 사업은 지원주체인 아름다운재단이 다양한 주체들과 적극적인 협력에 기반하여 추진됨. 사업의 구체적인 추진은 여러 층위의 복수의 주체가 공동으로 각각의 역할을 담당하여 협력을 통해 이루어져야 함. 적절한 역할 분담과 유기적인 협력은 사업의 성패를 좌우하게 됨.
 - 지역 시민사회 활성화의 주체로서의 주민, 주민들을 발굴 및 연결하고 활동을 촉진하는 동시에 공동의 주체인 협력파트너(활동가), 지역 시민사회 활성화를 위한 본 사업을 지원하는 지원주체로서의 아름다운재단, 주민 및 활동가들을 발굴·지원·연결하고 아름다운재단과의 사이에서 매개 역할을 수행하는 작은변화지원센터 등 복수의 주체들 간의 역할 분담이 필요

바. 어디서(Where): 사업대상

- 지원대상 지역의 선정은 타당했는가?
 - 본 지원사업 추진에 앞서 적절한 대상지역 선정에 대한 검토와 의사결정 과정을 거쳤는데, 2년차 시범사업 실행 결과를 통해 대상 지역 선정이 타당했는지를 재확인하고자 함.
- 본 사업은 다른 지역에도 확산 가능한가?
 - 본 시범사업은 지리산권 변화지원을 목적으로 하지만, 아울러 향후 지속적인 변화지원사업의 전망을 타진하기 위한 또 다른 목적을 지니고 있음.

사. 언제(When): 사업기간

- 본 사업을 지속적으로 추진할 수 있는가?
 - 대부분의 지원사업이 그렇지만 변화지원사업은 중장기전략 사업으로 그 성과가 장기적이고 비가시적으로 나타나는 부분이 많아 적정기간 사업이 지속될 필요가 있는데, 그 지속가능성을 점검하고자 함.
- 지원사업 기간은 얼마가 적정한가?
 - 본 지원사업은 일단 시범사업 기간을 2년으로 설정하고, 이후 지원사업 기간은 정해지지 않은 상태임. 시범사업 기간의 적정성과 이후 지원사업 추진의 적정한 기간에 관한 검토가 필요함.

아. 평가틀 표

사업의 측면	가치	요소
왜(Why) 사업취지	부응성	사업취지가 사회적 요청에 부응하고 있는가?
	공유성	사업취지가 관련 주체들에게 공유되고 있는가?
무엇을(What) 사업목적	타당성	사업의 목적은 타당했는가?
	효과성	사업을 통해 ‘사람’이 성장하고 ‘관계’가 강화되고 있는가?
	효과성	사업을 통해 지역사회 활동의 유무형 자원이 마련되고 있는가?
	영향력	사업이 지역사회의 변화에 유의미한 영향을 미치고 있는가?

어떻게(How) 사업방식	유용성	대상 지역에 대한 아름다운재단의 지원방식은 유용했는가?
	유용성	지리산 작은변화지원센터의 지역사회 지원방식은 유용했는가?
	자율성	사업추진 과정에 있어 지역사회 주체들의 자율성을 복돋우고 있는가?
누가(Who) 사업주체	적절성	아름다운재단이 수행하기에 적절한 사업인가?
	적절성	관련 주체간 역할분담과 협력은 적절했는가?
어디서(Where) 사업대상	타당성	지원대상 지역의 선정은 타당했는가?
	확산성	본 사업은 다른 지역에도 확산 가능한가?
언제(When) 사업기간	지속가능성	본 사업을 지속적으로 추진할 수 있는가?
	적정성	지원사업 기간은 얼마가 적정한가?

자. 평가 논의의 진행방식

- 각 평가요소별 명제의 물음에 답하기 위해 사업과 관련된 사실(Fact)인 관련 현황과 성과를 일별하고, 이와 관련한 다양한 이해관계자들의 목소리(Voice)들을 분석함.
- 각 평가요소에서의 질문들과 직접적으로 관련되는 주민, 활동가, 센터 활동가, 전문가, 아름다운재단 실무자의 목소리들을 모아 그 의미를 분석함.
- 분석결과를 토대로 각 평가요소별 부분평가 의견이 제시되고, 결론부에서는 각 평가측면과 요소 간 상호관계를 파악하고 구조화하는 가운데 종합적인 평가의견과 향후 사업의 발전에 관한 제언을 제시하고자 함.

II. 왜(Why): 사업취지

1. 사업취지가 사회적 요청에 부응하고 있는가?

1) 현황과 성과

가. 개요

- 사업취지와 사회적 흐름

본 사업의 취지	<ul style="list-style-type: none"> = 아름다운재단 비전 2025 = 지리산 작은변화지원센터 운영원칙 전문
본 사업과 관련한 사회적 동향	<ul style="list-style-type: none"> = 지역사회 기반 접근 = 공익활동 역량 기반 접근 = 지역 시민사회 생태계 기반 접근

나. 본 사업의 취지

- 아름다운재단 비전 2025

비전	함께 사는 사회로 가는 나눔의 생활화	
미션	시민공익활동을 키워가는 창의적 서포트 재단	
	공익활동의 지속가능 모델 인큐베이팅	전통적 자선활동을 넘어, 변화를 추구하는 활동 모델 개발을 추구합니다. 협력과 연대를 전제로 비전을 함께 실현할 단체를 발굴합니다. 더 나아가 단체의 설립과 사업, 자립을 지원합니다.
	행동하는 시민기부문화의 확산자	나눔의 과정에 참여하는 개인(기부자·지원자), 기업, 단체, 정부 등 각자의 역할과 책임을 명확히 함으로써, 올바른 나눔문화의 정착과 확산에 기여합니다.
핵심가치	투명성, 공익성, 상호존중	

- 지리산 작은변화지원센터 운영원칙 전문
 - 지역사회로부터의 한국사회 변화
 - 사람과 일상의 작은변화로부터의 사회 변화
 - 지역사회 공익활동 주체 지원, 지역 시민사회 생태계 성장
 - 지역사회 자율성에 기반한 작은변화지원센터 운영

- 개인과 공동체의 조화, 살고 싶은 지역사회 만들기

다. 본 사업과 관련한 사회적 동향

- 동향
 - 지리산 작은변화지원센터 지원사업의 근본적인 취지는 지역격차 해소와 살고 싶은 지역사회를 해당 지역사회의 힘으로 만들어가도록 지원하는 것임.
 - 이를 실현하기 위해 크게 '지역사회', '공익활동 역량', '지역 시민사회 생태계' 등 3가지 전략적 지향을 제시하고 있음.
 - 이런 전략적 지향은 아름다운재단뿐 아니라 최근 국내외적으로 관련된 담론과 실천이 활성화되고 있음.
- 지역사회 기반 접근
 - 전통적으로 공공문제 해결의 주된 범주로 설정돼온 국가가 지닌 규모와 경직성을 극복할 범주로 지역이 주목받고 있음.

“정부는 큰일을 하기에 너무 작고, 작은 일을 하기에 너무 크다”/ 엘빈 토플러(Alvin Toffler)
 “국가에서 도시로, 독립에서 상호의존으로, 이념에서 문제해결로”/ 벤자민 바버(Benjamin Barber)

- 최근 정부도 지역사회 발전을 중요 국정과제로 설정하고 관련된 정책을 추진하고 있음.

박근혜 정부 (2013~2017)	국정목표 中 '4. 안전과 안전과 통합의 사회' 국정전략 中 '지역균형 발전과 지방분권 촉진' 140대 국정과제 中 '115. 지방분권 강화 및 시민사회·지역공동체 활성화'
문재인 정부 (2017~)	국정목표 中 고르게 발전하는 지역 국정전략 中 풀뿌리 민주주의를 실현하는 자치분권 국정과제 中 74. 획기적인 자치분권 추진과 주민 참여의 실질화

- 아울러 일부 지역을 중심으로 마을만들기, 주민자치, 도시재생, 사회적경제, 사회혁신 등 주민참여와 협치에 기반한 다양한 정책과 실천들이 활성화 되고 있음.

- 공익활동 역량 기반 접근
 - 최근 협치나 적극적인 주민참여에 기반한 지역사회 발전전략이나 정책이 활성화 되고 있음.
 - 이런 정책적 흐름은 주민들의 적극적인 참여와 참여를 통한 지역사회 문제해결 및 변화역량이 뒷받침될 때 실현 가능함.
 - 이와 관련해 풀뿌리민주주의(Grassroot Democracy)나 자산기반지역사회개발(Asset Based Community Development) 등 주민들이 '하고 싶고 잘 하는 일'로부터 지역사회 발전의 단초를 찾는 접근이 주목받고 있음.
 - 정책적으로도 민주시민교육, 주민역량강화, 실천연계형 평생학습, 사회문제 해결형 자원봉사 등 시민들의 다양한 참여를 촉진하고 이를 기반으로 지역사회 발전을 도모하는 시도들이 늘고 있음.
- 지역 시민사회 생태계 기반 접근
 - 주민들의 참여는 개별화된 삶이 아닌 상호관계성으로부터 발생하고 활성화 됨. 여기에는 지역사회의 모임, 단체, 연결망, 문화 등이 포함됨.
 - 정부나 외부의 지원이 없어도 지속가능하게 한 지역의 참여역량을 유지할 수 있는 토대는 지역 시민사회임.
 - 지역사회 자원이 서로 연결되고, 참여욕구가 있는 주민들이 쉽게 접속할 수 있으며, 주민들이 서로 참여에 관한 지식을 공유하고, 공동의 참여를 도모하고 그 경험이 축적되는 장(場)으로서 시민사회 생태계 조성이

중요한 과제로 제시되고 있음.

- 문재인 정부는 100대 국정과제 중 하나로 시민사회 활성화 지원법 제정을 설정했고, 최근 ‘시민사회 발전과 공익활동 증진에 관한 규정’을 입법예고한 바 있음.

2) 목소리들

- 지역 시민사회의 사회적 요청들과 이에 부응하고자 하는 지리산 작은변화지원센터의 역할을 잘 보여주고 있음.

“센터와의 관계 속에서 일을 하며 내가 원하는 것을 더 작게 만들어야 한다는 생각을 하고 있다. 더 작은 것을 원해야 변화를 볼 수 있겠구나 하는 생각이 든다. 작은변화지원센터에서 모임, 작은 조사나 연구, 강좌들, 시나리오 등에 예산을 지원하는데, 이러한 다양한 활동이 늘어나는 것 자체가 지역의 변화라 생각한다. 그러한 활동을 하는 사람들에게 주체라는 인식을 주는 것이라 생각한다. 지속되든 소멸되든 작은 모임들, 연구들, 조사들, 아이디어들이 하나씩 생겨나고 또 발전되기도 할 것이다. 항상 성공적이지만 않겠지만 그런 과정이 있어야 다양성이 생겨난다. 이런 작은 것들을 보여주는 것 자체가 변화를 보여주는 것이라고 생각한다. 작은변화지원센터가 시민들의 활동을 지원해주는 것 자체가 변화의 시작이다.” [주민]

- 시민사회단체, 여성, 청소년 등의 사회적 요청에 지리산 작은변화지원센터의 사업이 충분히 기여하고 있음을 확인할 수 있음.

“산청에서 시민사회단체가 꿈틀거릴 즈음에 작은변화지원센터가 나타나서 하나로 묶어주는 계기가 되었던 것 같다. 처음에 활동을 시작하고 어떤 사람들과 함께 활동을 할 수 있을지에 대해 어려움이 있었는데 센터가 가교 역할을 해줬던 것 같다.” [주민]

“하다 보니 현재는 열 몇 군데 시민사회단체 네트워크로 ‘작은변화포럼’을 구성할 수 있었다. 각 시민사회단체 대표들도 모이는 것은 처음이었다. 올해는 모여서 의회 모니터링을 시작했다.” [협력파트너]

“여성모임을 해보고 싶다는 생각을 하고 있었다. 어떤 것을 해볼지에 대해서 어려움이 있었다. 농민회에서 센터의 사업과 연결해주었다. 이 사업을 통해 여성들의 모임을 시작할 수 있었다. 여성 농민들이 모이는 계기가 되었다는 것이 큰 성과다.” [주민]

“중고등학생들이 복지의 사각지대에 있다. 읍 단위는 조금 낫지만 면 단위는 전혀 갈 곳이 없다. 짬짬이 비는 시간에 안전하게 시간을 보낼 수 있는 공간이 있다는 것만으로도 의미가 있다. 리모델링, 난방, 정수기, 조명 등과 관련해서 센터의 지원이 도움이 됐다.” [주민]

3) 평가

가. 변화지원사업의 취지는 지역 시민사회 활성화에 관한 사회적 요청에 적실하게 부응하고 있음

- 아름다운재단 비전 2025, 지역사업(중장기 전략사업) 목적, 지리산 작은변화지원센터 운영원칙에 드러난 변화 지원사업의 기본적인 취지는 최근 부각되고 있는 지역 시민사회 활성화에 관한 사회적 요청과 적절하고 내실 있게 부응하고 있음.
- 지역 시민사회를 향한 변화지원사업의 취지와 관련된 사회적 요청 사이에 형성된 공통성은 “사람에 대한 투자를 통한 지역사회 공익활동 역량 증진, 그리고 지속가능한 지역 시민사회 생태계 조성을 통한 더 나은 지역사회로의 변화”로 정리할 수 있음.

나. 지역 시민사회 활성화를 위한 사회적 지원이 미흡한 상황에서 아름다운재단의 시도는 더욱 의미가 있음

- 최근 들어 시민사회 지원을 위한 중간지원조직을 설치하고 관련된 정책을 펼치는 지방자치단체들이 많아지고 있음. 현재 9개 광역자치단체와 몇몇 기초자치단체가 이런 흐름에 참여하고 있음.

조례	제정년도	관련 중간지원조직
서울특별시 시민공익활동의 촉진에 관한 조례	2013	서울시NPO지원센터
대구광역시 시민공익활동 지원 등에 관한 조례	2015	대구시민공익활동지원센터
충청북도 NGO센터 설치 및 운영에 관한 조례		충북NGO센터
광주광역시 엔지오(NGO)지원센터 설치 및 운영 조례		광주NGO센터
부산광역시 시민운동 지원조례		부산시민운동지원센터
충청남도 공익활동 촉진 및 지원에 관한 조례		충청남도공익활동지원센터
제주특별자치도 도민공익활동 촉진 및 지원에 관한 조례	2017	제주공익활동지원센터(추진 중)
경기도 공익활동 촉진 및 지원에 관한 조례	2019	경기도NGO센터(추진 중)
경상남도 공익활동 촉진 및 지원에 관한 조례		경상남도공익활동지원센터

- 하지만 광역 수주 중간지원조직이 구체적인 지역사회 지원에 한계가 있고, 그나마 이런 조건을 갖추지 못한 지역이 대다수임.
- 아울러 민간조직으로서 아름다운재단이 추구하는 변화지원조직 및 사업은 정부 지원에 기반한 중간조직과 사업들이 지닌 한계를 넘어서기 위한 시도를 하고 있음(이에 관해서는 ‘누가(Who): 활동주체’ 항목에서 구체적으로 살펴볼 것임).
- 이런 점을 살펴볼 때 아름다운재단의 변화지원사업은 우리 사회에서 아직 미흡하거나 한계를 지닌 사업영역에 적극적으로 개입하고 있어 그 사회적 의미가 인정돼야 함.

2. 사업취지가 관련 주체들에게 공유되고 있는가?

1) 현황과 성과

가. 개요

- 비전수립과 공유를 위한 활동

비전과 전략 공동수립	= 지리산 작은변화지원센터 비전 공동수립 = 지역사업 중장기 전략 공동수립
공감대 형성을 위한 현장 의사소통	= 지원단 공동 워크숍 및 학습 = 지역 협력파트너 공동운영회의 및 현장방문
홍보 (Public Relationship)	= 온라인 플랫폼 구축 = 의견청취 · 교환을 위한 다양한 인터뷰 = 인쇄매체 홍보 = '한발짝' 홍보 이벤트

나. 비전과 전략 공동수립

- 지리산 작은변화지원센터 비전
 - 지리산이음과 아름다운재단 공동 실무추진위원회 4차례 회의를 통해 비전수립

공동실무추진위원회		주요 논의내용
2018년	2차 회의	= 변화지원조직 명칭/로고/표기에 대한 논의: 지리산 작은변화지원센터로 명칭 정리 및 파트너십 표기 = 지리산 작은변화지원센터 미션/비전/운영원칙(안) 검토
	3차 회의	= 지리산 작은변화지원센터 운영에 관한 사항 논의: 센터 약칭안, BI 제작, 미션/비전/운영원칙(안) 논의
	4차 회의	= 지리산 작은변화지원센터 미션/비전/운영원칙(안) 논의: 구체적인 표현에 대한 정리 및 운영원칙안 수립
	5차 회의	= 지리산 작은변화지원센터 전문, 미션, 비전, 사업, 핵심가치 확정

- 지역사업 중장기 전략 공동수립
 - 현재 지역사업 중장기 전략보고서와 중장기 로드맵 작성 중에 있음.

공동실무추진위원회		주요 논의내용
2018년	4차 회의	= 중장기비전/로드맵: 7월에 주안점을 수립하여, 차년도 사업계획의 방향성을 잡고, 로드맵의 완성은 차년도에 2018 사업평가 후 구체화
2019년	1차 회의	= 2019년 공동실무추진위원회 주요 의제로 모금 전략과 중장기 전략 상정
	4차 회의	= 중장기 계획 수립 논의
	5차 회의	= 중장기 계획 관련 방향성 논의

- 비전2025에 명시된 지역사업의 큰 방향이 시범사업의 성과와 경험을 토대로 구체적으로 정리되면 좀더 명확한 사업취지의 공유가 가능해질 것임.
- 시범사업을 통해 비전2025의 방향이 어떻게 구체화 되는지 중장기 전략을 통해 내실 있고 이해하기 쉽게 정리하는 것이 중요한 과제임.

다. 공감대 형성을 위한 현장 의사소통

- 지원단 공동 워크숍 및 학습
 - 실무추진위원회, 지리산 작은변화지원센터 사무국, 지역 협력파트너 참석
 - 공동워크숍: 상호관계형성, 역할분담, '작은변화'의 의미 토론(2018), 협력파트너-사무국-실무추진위원회 공동 워크숍(1회)
- 지역 협력파트너 공동운영회의 및 현장방문
 - 공동운영회의: 활동방향 토론, 공동학습, 활동계획·실행 관련 협의(매년 월1회, 총10회 진행)
 - 현장방문: 지역 협력파트너 운영지원을 위한 지역사회 방문(2018년 57회, 2019년 43회)

년도	계	구례	남원	산청	하동	함양	기타
2018년	57	8	16	12	8	12	1
2019년	43	7	17	11	3	5	0

라. 의미 확산을 위한 홍보(Public Relation)

- 온라인 플랫폼 구축
 - 홈페이지(2018년 개설, 2019년 개편): <http://jirisanchanges.net>
 - 블로그/아름다운재단(2018): https://blog.beautifulfund.org/change_story/local
 - 페이스북/지리산이음(2018): <https://www.facebook.com/jirisanchanges>
 - 온라인 뉴스레터 발송(월2회)
- 의견청취·교환을 위한 다양한 인터뷰
 - 2016 '지역 지원조직 모델 개발을 위한 지역 현장 조사' 중 지역활동가 11인 인터뷰
 - 2017 '지리산권 5개 시군 지역 현장조사 보고서' 중 지역활동가 35인 인터뷰
 - 2018 '지리산권 청년 기본현황조사' 중 지리산권 청년 17인 인터뷰
 - 2018, 2019 지역 협력파트너 5인 인터뷰
 - 2019 '지리산권 청소년 기본현황조사' 중 지리산권 청소년 11인 인터뷰
 - 2019 활동보고서 제작을 위한 지역활동가와 지역 협력파트너 20인 인터뷰
- 인쇄매체 배포
 - 5개 지역 거점을 활용한 인쇄물, 홍보물 비치(2018)
 - 2018, 2019년 활동보고서 제작(2019)
- '한발짝' 홍보 이벤트
 - 온오프라인 결합 홍보. 5개 시군 지역 주민 대상 설문조사(내가 바라는 우리지역 작은 변화, 150여 건 수집) 후 답변을 추려서 지리산 작은변화지원센터 페이스북 오프닝 이벤트로 활용. 응답자들에게는 월간 뉴스레터 발송

2) 목소리들

- 활동 속에서 작은변화의 의미화 과정이 일어나고 있다는 점에서 주체들에게 사업 취지가 공유되고 있다는 점을 확인할 수 있음.

“사업을 통해 ‘작은변화’라는 단어를 얻었다. 작은변화라는 언어 안에서 보는 눈이 생겼다. 큰 변화를 목적으로 삼지 않고 작은 차원에서의 변화들에 의미를 부여할 수 있게 되면서 부담이 덜어졌다는 것이다.” [협력파트너]

“변화라고 하는 것은 내가 누구에게 강한 신뢰를 느꼈을 때, 그 사람과 같이 활동하고 싶은 마음이 생겼을 때 일어나는 것이다. 센터와의 활동 속에서 그런 마음이 생겼다.” [주민]

“작은변화는 무엇인가? 지역사회에서 ‘이런 것이 작은변화구나’ 하는 생각들이 생긴 것 같다. 본인들의 소소한 활동들이 작은변화일 수 있고 지원받을 수 있구나 하고 생각하게 되었다. 관의 공모 사업들은 그렇지 않다.” [센터 활동가]

“지리산 작은변화지원센터와 하는 일은 편안하고 인간미가 있다.” [협력파트너]

- 활동 과정을 통해 주위의 주민들이 활동에 관심을 가지게 되고 미래를 함께 꿈꾸며 함께 하게 되는 과정들을 확인할 수 있음.

“군의회 방청이 구례군에서 처음이어서 다들 놀랐다. 주민들 의견을 모아 본 적이 없는데 어쩔 수 없이 주민설명회를 열기도 했다. 지역의 공익 문제에 대해 주민들이 관심을 가지게 되었다. 군의 행정에 대해 모두가 관심을 가지게 되었고, 목소리를 내기 시작했고, 더 나은 미래를 꿈꿀 수 있게 되었다.” [협력파트너]

- 아직 충분히 공유되지 못하고 있다는 평가와 함께 더 많은 사람들에게 알려졌으면 좋겠다는 바람을 확인할 수 있음.

“지원 자체가 폐쇄적이었던 것 같기도 하다. 지원에 대해서 접할 수 있는 사람들은 소수였던 것 같다.” [주민]

“공모사업들의 지속가능성에 대한 확신을 지역 주민들에게 줄 수 있었으면 좋겠다.” [센터 활동가]

3) 평가

가. 지리산 작은변화지원센터 추진주체들은 사업취지에 대한 공감대를 높이기 위해 필요한 노력을 기울였음

- 아름다운재단과 지리산이음이 함께 구성된 공동실무추진위원회를 중심으로 지리산 작은변화지원센터의 비전과 사업을 포함한 운영원칙 수립과정을 공동으로 진행함.
- 수립된 비전의 공유를 위해 지역 협력파트너와의 공동운영회의, 지역사회 현장에 대한 다양한 현장방문을 통한 의사소통, 그리고 좀더 광범위한 공감대 형성을 위한 다양한 홍보수단을 마련·운영하고 있음.
- 함께 사업을 추진하고 있는 협력파트너들이나 주민들에게서 지리산 작은변화지원센터에서 고유하게 추진하고 있는 방향성, 즉 사람과 활동에 대한 지원을 통해 작은 변화들을 통한 지역 시민사회의 활성화와 관련한 의미들이 공유되고 있음을 확인할 수 있음.

나. 하지만 관계자들에게 사업취지가 ‘충분히’ 공유됐는지는 지속적인 확인이 필요한 상황임. 본격적인 공유과정이 요청됨

- 사업비전의 공동수립과 홍보 등 시범사업 단계에서 필수적인 조치들을 수행했지만, 본격적인 공유과정은 시범사업 종료 이후 국면에서 더 중요해 보임.
- 지리산 작은변화지원센터의 자체평가 결과나 인터뷰 결과 등에 비추어 보면 다양한 이해관계자간 협력체계는 잘 구축되어 가는 중이지만, 개별 지원사업이나 지역활동에 대한 인식의 공유는 이제 초입 단계에 들어선 것으로 판단됨. 여전히 이해관계자들의 인식 차이가 드러나고 있음. 지속적인 관계 형성 및 숙의를 통해 지역 시민사회의 공동의 인식의 창출을 추구할 필요가 있음.
- 현재 상대적으로 공고해진 아름다운재단과 지리산 작은변화지원센터간 공감대가 지역 협력파트너와 5개 지역사회 주체들로 그 폭이 확장될 필요가 있음. 그리고 장기적으로 더 많은 사람들이 함께 할 수 있도록 해야 함.
- 요컨대 변화지원사업의 취지는 사회적 요청에 적실하게 부응하고 있지만, 그 취지의 공감대 형성은 이제 초입 단계인 것으로 보이며, 좀더 두텁게 해야 할 과제가 도출됐음.

III. 무엇을(What): 사업목적

1. 사업의 목적은 타당했는가?

1) 현황과 성과

가. 개요

- 중기 및 연차별 사업목적 · 목표

	목적	목표
중기	= 지리산 작은변화지원센터의 안착화 = 지리산 작은변화지원센터 지원사업의 지원 기반 마련	1. 지역 현장에 부합하는 지원체계 마련 2. 지리산 작은변화지원센터 설립 및 안착화 3. 지리산 작은변화지원센터 지원사업 운영방안 마련
2018	= 지리산 작은변화지원센터 중심의 지역문제 해결, 지역사회 변화 도출 = 새로운 주체발굴, 다양한 활동지원	1. 지역의 변화를 만들어 낼 새로운 활동주체 발굴, 네트워킹, 역량 강화 2. 지리산 작은변화지원센터의 체계와 운영시스템을 수립 3. 지역 특성에 맞는 지원, 배분 사업을 개발
2019	= 지역사회 공익활동 확산, 시민사회 생태계 성장 = 새로운 활동주체 발굴, 다양한 활동 지원	1. 지역의 변화를 만들어 낼 활동주체의 역량 강화와 네트워크 활성화 2. 지역 특성에 맞는 지원, 배분사업 개발 3. 지리산 작은변화지원센터의 안정적 운영시스템 구축 및 현장성 있는 지원기능의 강화

나. 중기 목적 · 목표(아름다운재단 변화지원사업)

- 목적

: 2년간의 시범기간 동안 지리산 작은변화지원센터에 대한 지원을 통해 지리산 작은변화지원센터가 지역사회 변화를 위한 활동 지원조직으로서 안착화될 수 있도록 하고, 한편으로 아름다운재단은 시범운영 경험으로 향후 지역별 변화지원조직 설립 지원사업의 기반을 마련하고자 함.

- 목표

① 지역 현장에 부합하는 지원체계 마련

- 2년간의 다양한 실험과 활동을 통해 지역별 변화지원조직의 주요 목적인 지역 특성에 맞는 지원을 통한 지역 사회 변화 도출을 위한 지원체계 마련코자 함. 주요하게는 사람(활동가) 중심의 지원을 실천하고 이의 구체적인 지원모델 및 성과를 창출하는 것임.

- 기존 아름다운재단의 지원방식이 아닌 지역 현장성을 반영한 차별성 있는 지원방식은 어떤 것이고 어떤 체계가 필요한지를 정리하여 모델화. 이를 통해 지역 변화지원조직의 차별성 확보.
- ② 지리산 작은변화지원센터 설립 및 안착화
 - 지리산권 변화지원조직을 운영할 파트너를 확보하고 지속적으로 운영할 수 있는 다양한 측면의 기반 마련. 인적 구성 및 물적 기반 마련을 통해 지속가능하고 안정적인 조직으로 성장할 수 있는 기반 마련. (구성원, 파트너, 조직 구성, 외부자원 활용, 투명성 등 가치 등등)
 - 지리산권 지역의 현황에 맞는 다양한 지원사업을 개발, 수행함으로써 우선적으로 지역의 시민사회 활성화와 이를 통한 지역사회 변화를 지원하는 조직으로서 지역에 자리매김.
 - 시범기간 동안 구체적인 성과보다는 지역 현황에 맞는 사업을 개발하고 활동 주체들을 확보, 역량을 강화하는 등 차별화된 사업 모델 개발에 초점.
- ③ 지리산 작은변화지원센터 지원사업 운영방안 마련
 - 지역 변화지원조직이 안정적인 조직으로 성장하고 지역사회의 변화를 지원하기 위한 활동을 전개하기 위해서는 아름다운재단 차원에서 재정적인 지원뿐만 아니라 좀더 다각적이고 적극적인 지원이 필요함.
 - 구체적인 지원 내용과 방법을 위해서는 시범기간 운영을 통해 확인할 수 있음. 또한 적극적인 지원을 위해 아름다운재단이 준비할 내용에 대해서도 정리하고 준비할 수 있는 기회가 될 것임.

다. 지리산 작은변화지원센터의 연도별 목적·목표(2018)

● 목적

: 지리산 작은변화지원센터는 지리산권 지역의 시민사회가 중심의 되어 지역 내 문제를 해결함으로써 지역 사회 변화를 도출할 수 있도록, 지역 사회의 변화를 만들어 가는 새로운 주체를 발굴, 다양한 주체와 활동을 지원하는 것을 목적으로 한다.

● 목표

- ① 지역의 변화를 만들어 낼 새로운 활동주체 발굴, 네트워크, 역량 강화
 - 지리산 작은변화지원센터의 핵심 활동으로 사람(활동 주체) 지원을 통해 지역 시민사회 활성화를 꾀한다. 구체적으로 지역별 협력 파트너(가칭)를 발굴, 지원하여 활동가 역량을 강화한다.
 - 교류, 교육, 협력, 프로젝트 공모 등 다양한 지원 사업을 통해 지리산권의 문제를 스스로 해결하고, 지역 특성에 맞는 대안적 변화를 만들어낼 수 있는 새로운 시민사회 생태계 구축을 위한 토대를 마련한다.
- ② 작은변화지원센터의 체계와 운영시스템 수립
 - 작은변화지원센터의 실무 업무를 수행할 사무국 인적 자원을 안정적으로 확보·유지하고, 각 구성원들이 자기만이 역할을 찾고 해당 분야의 역량을 갖추도록 한다.
 - 시범사업기간이 끝난 후 타 지역에서도 도움이 될 만한 변화지원조직의 조직 체계와 운영 모델을 수립한다.
- ③ 지역 특성에 맞는 지원, 배분 사업을 개발
 - 지역의 변화를 만들어낼 활동 주체를 발굴, 네트워크하고 역량을 강화할 수 있는 기획지원사업과 변화의 시나리오 지원 사업 모델을 만든다.
 - 아름다운재단의 변화지원 8대 영역 및 지원의 원칙을 견지하면서 지역 특성에 맞는 지원과 배분, 모금을 위한 시스템과 프로세스를 마련한다.
 - 장기적으로 지역의 자원에 기반한 지원사업이 가능하도록 지역 특성에 맞는 기금을 시범적으로 운영하고, 모금을 위해 필요한 인적·물적 자원을 준비해간다.

라. 지리산 작은변화지원센터의 연도별 목적·목표(2019)

● 목적

: 지리산 작은변화지원센터는 지리산권 지역사회 안에서 공익을 위한 활동이 확산되고, 시민사회 생태계가 성장할 수 있도록 지역사회의 변화를 만들어가는 새로운 활동 주체를 발굴하고 다양한 활동을 지원하는 것을 목적으로 한다.

● 목표

- ① 지역의 변화를 만들어 낼 활동주체의 역량 강화와 네트워크 활성화
 - 지리산 작은변화지원센터의 핵심 운영 주체인 지역 협력파트너들이 더 적극적이고, 실천적으로 활동할 수 있도록 지원 시스템을 구축하고 현장성 있는 지원이 될 수 있도록 운영한다.
 - 2018년 활동을 통해서 만들어진 활동 주체와 지역의 네트워크가 안정적으로 운영될 수 있도록 지원하고 지역의 다양한 변화 욕구에 기반한 활동으로 이어질 수 있도록 노력한다.
 - 지역 활동 주체들이 지역의 의제들을 더욱 다양한 시각에서 접근하고 실천할 수 있도록 교육 프로그램을 포함하여 활동 주체의 역량을 강화하기 위해 노력한다.
- ② 지역 특성에 맞는 지원, 배분사업 개발
 - 2018년 수행한 ‘지리산 작은변화의 시나리오 지원사업’을 지속적으로 수행하고 기획배분사업을 진행함으로써 지역의 활동 및 활동가들을 발굴, 지원하고, 지역의 요구에 기반한 지원사업 모델을 만든다.
 - 현장성 있는 활동을 통해서 다양한 활동 주체가 발굴, 지원될 수 있도록 지원의 폭을 점차적으로 확대해 나간다.
 - 아름다운재단 사업의 8대 영역 및 지원의 원칙을 견지하면서 지역 특성에 맞는 지원과 배분을 위한 시스템과 프로세스를 마련한다.
- ③ 지리산 작은변화지원센터의 안정적 운영시스템 구축 및 현장성 있는 지원기능의 강화
 - 실무추진위원회를 통해서 2년간의 사업 성과를 종합적으로 측정하고, 이를 통해 지리산 작은변화지원센터의 비전과 미션을 점검한다.
 - 실무추진위원회 - 지리산 작은변화지원센터 사무국 - 지역 협력파트너가 공동의 목표를 가질 수 있도록 노력하고 각각의 역할을 높여 나간다.
 - 실무역량을 강화하여 사무국 운영의 기능과 역할을 강화한다. 이를 통해 현장성 있는 지원 시스템 구축을 위해 노력한다.
 - 지리산 작은변화지원센터의 모금 모델을 만들기 위해 필요한 인적, 물적 자원을 준비하고, 작은 규모라도 모금 프로그램을 운영한다.

2) 목소리들

- 지역 시민사회의 작은 활동들을 지원하는 것이야말로 지리산 작은변화지원센터의 핵심 사업목적임을 확인할 수 있음.

“작은변화지원센터의 근본적인 전제 중 하나는 아름다운재단이 시민운동을 지원하기 위해 만들어졌다는 것이다. 그런데 시민사회운동에 대한 기존의 지원들은 알 만한 조직들만 지원하게 되는 경향이 있었다. 반면 작은변화지원센터는 지역 시민사회에 대한 지원을 염두에 둔 것이다. 분명하게 지역의, 변화를 지원하는 작은변화지원센터였으면 좋겠다는 것이다.” [전문가]

- 사전조사를 통해 지리산 권역을 포함한 지역의 시민사회 역량은 생각보다 더 취약한 상태임을 확인했고, 이에 따라 지리산 작은변화지원센터는 우선적으로 지역 시민사회의 주체 발굴에 집중하게 됨.

“지역 시민 사회 역량이 되게 많이 약화되어 있는 것을 확인했다. 처음에는 지역 사회에 시민사회의 역량이 있다고 가정하고, 그 역량들을 우리가 지원함으로써 지역 주체들의 역량강화를 통한 작은 변화들을 만들고자 했다. 하지만 막상 지역에 가 보니까 역량을 가진 주체들 자체가 취약한 것이 현실이었다.” [재단 실무자]

- 주체를 발굴하고 활동이 벌어지는 ‘마중물’로서의 역할이 지리산 작은변화지원센터의 주 역할임. 활동이 시작되고 지역 시민사회의 활력이 생겨나는 것은 그 성과일 것임. 이 증언은 지리산 작은변화지원센터의 사업목적의 타당함을 여실히 증명하고 있음.

“마중물이라는 것이 컸다. 작은변화를 위한 지원을 통해 무언가 시작할 수 있게 되었다. 작은변화지원센터의 지원에 힘입어 산청에 처음으로 시민단체 모임이 생겼다. 모여서 이야기 나누며 할 수 있는 만큼 해보자는 이야기들을 하게 되었다. 작은 일들이 변화의 기반이 된다는 자신감을 얻게 되었다. 군민 원탁회의를 열었는데, 공무원들이 군민에게 놀라고, 군민들이 공무원들에게 놀랐다. 서로가 대화의 대상으로 여길 수 있게 되었다. 심지어 농민수당에 대해서도 논의할 수 있게 되었다. 작년 선거 이전에 지리산 작은변화지원센터의 지원을 통해 군민들이 자신감을 얻었다는 점이 크다.” [협력파트너]

- 하지만 지리산 작은변화지원센터의 사업 목적인 ‘사람 중심의 지역 시민사회의 활성화’는 단기적으로 양적 지표로 가시적으로 나타나기는 어려운 것임. 이는 활동가와 주민들의 지속적인 관계 형성 과정에서 임파워(empower)되어 가는 것으로 장기적으로 확인될 수밖에 없음.

“센터가 잘해야 한다는 압박감이 크다. 잘한다는 것은 현장성 있게 지역의 이야기들을 듣고 함께 해결하기 위해 노력하는 것이라 생각한다. 도표처럼 정리될 수 없는 것이다. 양적 성과로 부각하는 것에 대한 부담감이 있다. 활동하는 분들에게 좋은 의견을 줄 수 있는 역량을 강화하고 싶다.” [센터 활동가]

3) 평가

가. 시범사업(2년)의 목적은 사업취지의 실현을 위해, 지역사회의 여건에 부합해 적절하게 수립됐음

- 중기 및 연차별 목적·목표로 제시된 내용들을 요약해 보면 ‘지리산 작은변화지원센터의 안착’ 과 ‘지역사회 활동 주체 발굴, 네트워크 형성’을 중심으로 ‘지역사회 생태계와 변화 지향’과 ‘아름다운재단 지원사업의 상(像) 도출’을 도모하는 것임.
- 단기적인 문제해결보다는 지속가능한 지역 시민사회 기반 조성이라는 사업취지에 비추어, 그리고 많은 지역이 활동주체 부족과 상호 단절에 의해 어려움을 겪는 상황에 부합해 시범사업의 목적은 적절히 수립됐다고 보여짐.

- 적절한 사업목적 설정은 현지 핵심주체인 지리산이음과의 오랜 교류와 신뢰형성, 그리고 시범사업 이전에 2년간 두 차례의 연구조사, 풍부한 인터뷰와 연구기획단을 중심으로 한 충분한 사전논의 과정이 뒷받침됐기 때문에 가능했음.
- 지역 시민사회의 작은 활동들에 대한 지원과 지역 주체의 발굴은 연결되어 있고 이러한 역할을 수행하는 것이 센터가 지역 시민사회 활성화를 위한 '마중물' 역할을 하는 것이라 할 수 있음.
- 사람과 활동에 대한 지원을 통한 시민사회 활성화라는 목적은 양적 지표로 단기간 안에 가시적으로 확인하기 어려우며 활동가와 주민들의 지속적인 관계 형성 과정에서 주체들이 임파워되어가는 것을 장기적 관점에서 추구해야 함.

나. 향후 장기적인 지원사업, 나아가 지속가능한 변화지원조직과 사업을 위한 거시적인 목적과 전략수립 필요

- 현재 시범사업의 성과와 경험을 토대로 지역사업 중장기 전략 및 로드맵 수립 작업이 이루어지고 있음.
- '지리산 작은변화지원센터의 안착화'와 '지리산 작은변화지원센터 지원사업 지원기반 마련'으로 요약되는 시범사업의 목적을 넘어 향후 변화지원사업의 장기적인 방향과 전략, 그리고 주요사업을 설정해야 함.
- 향후 변화지원사업의 큰 방향은 '변화지원체계의 지속가능성 확보'와 '지역사회 영향력을 높이기 위한 사업 개발'로 판단됨.
- 전자는 지역사회 주체들이 지닌 역량과 자원의 자생성 강화, 후자는 시범사업기 주체발굴과 연결구축에서 실제 지역사회 변화를 이끌어 낼 수 있는 주체들의 효과적인 활동과 협력의 생태계 구축으로 나아가야 할 것임.

2. 사업을 통해 '사람'이 성장하고 '관계'가 강화되고 있는가?

1) 현황과 성과

가. 개요

- 사람의 성장과 관계의 강화를 위한 활동

요소	주요 활동
'사람'의 성장	<ul style="list-style-type: none"> = 지역 협력파트너 = 지역사회 활동주체 발굴·활동 = 주체발굴·성장 계기로서 공모사업 = 청년활동가 발굴(2018) = 역량강화 교육
'관계'의 강화	<ul style="list-style-type: none"> = 지역별 네트워크 형성 = 권역 네트워크 형성

나. '사람'의 성장

- 지역 협력파트너
 - [발굴] 지리산권 5개 지역별(구례·남원·산청·하동·함양) 협력파트너 발굴
 - [협약] 지역 협력파트너 사전워크숍 및 협약 체결
 - [역량강화] 공동워크숍, 공동학습, 공동운영회의, 현장방문
 - [활동] 지역사회 활동주체 발굴, 활동지원, 네트워킹, 관련 행정업무, 평가·보고(초창기 사업의 본격화보다는 협력파트너의 역할모색과 네트워크 구축에 중점)
- 지역사회 활동주체 발굴·활동 (지역 협력파트너)

지역	활동	
	2018	2019
구례	= 구례살림연구회: 예산감시운동 관심 주민 발굴·활동	= 군내 작은도서관 만들기: 지역사회 의제를 중심으로 주민 모임이 형성되고 주민의 필요를 바탕으로 한 공간 형성
남원	= 면단위 활동가 인터뷰(7명)	= 쓸모있는 강좌 시리즈 운영: 남원 지역 활동가 발굴 및 역량강화
산청	= 청년의제: 청년층 발굴·활동 = 청소년 자치공간 명왕성: 청소년 자치활동 관심 주민 발굴·활동 = 중북 콩국수 먹기: 지역주민 대화모임	= 나무파렛트를 활용한 지역놀이터 운영사업: 지역사회 어린이 의제에 대한 관심과 참여 확대를 위한 사업
하동	= 부모모임 관심주민 발굴·활동 = 청소년모임 관심주민 발굴·활동	= 지역활동가 대상 미디어활용교육 지원사업 = 악양 작은도서관 기반 부모모임 운영과 지원사업 = 지역 사람들과 이슈를 담은 유튜브 채널 운영과 영상촬영 지원 = 우약스 청소년 공간 활성화 사업: 청소년 미디어 교육 프로그램 운영
함양	= 지역활동가와의 만남(9명)	= 활동가와 주민을 위한 마을탐구 강좌 운영

- 주체발굴·성장 계기로서 공모사업

연도	공모사업	계	구례	남원	산청	하동	함양
2018 (39건)	작은변화의 시나리오	12		3	5		4
	작은강좌	10	1	6	2	1	
	작은조사	10	1	3	2	2	2
	기획배분 사업(지역)	7		2	3	1	1
2019 (41건)	작은변화의 시나리오	13	1	2	4	1	5
	작은강좌	14	2	3	5	3	1
	작은조사	6	2	1	2		1
	기획배분 사업(지역)	8		3	3	1	1

- 청년활동가 발굴(2018)
 - 지리산권 청년 현황조사를 통한 청년들 인터뷰, 기본현황 조사
- 역량강화 교육

년도	2018	2019
교육 프로그램	= 지리산 모이고 떠들고 꿈꾸는 워크숍(정기강좌, 남원·하동·함양) = 정보공개강좌(활동가교육, 남원·산청) = 지리산사골살이학교 강사 지원	= 월회 총 9회 민주시민교육 역량강화 교육 운영 = 지역 활동가를 위한 미디어 활용교육 운영 = 투명사회를 위한 정보공개센터와의 간담회 진행

다. '관계'의 강화

- 지역별 네트워크 형성

지역	활동	
	2018	2019
구례	= 지역단체 정례미팅(아이쿱 관련 대응) = 구례TV: 구례 미디어 사업	= 지역 의제가 된 도서관 이전 문제에 대한 대응 및 관련 모임 운영, 네트워크 활동 = 아이쿱 노동조합, 생태통로 보행로 설치 복원 등 지역 현안 대응 활동 = 계간신문 '지리산인', 구례TV
남원	= 남원 작은변화포럼 '소셜 다이닝': 남원 시민단체 활동가 네트워크	= 남원 작은변화포럼: 정기모임, 소셜다이닝, 남원 작은변화포럼의 날 개최 = 남원시의회 모니터링 활동: 남원 작은변화포럼 구성원들의 공동협력 사업
산청	= 작은변화네트워크 모임 = 간디학교 '방앗간' 여름캠프 방문 = 난민·이주민과 함께하는 '어깨동무' 프로그램 = 이레마을 대책위 만남	= 청소년을 위한 지역네트워크 모임: 청소년을 생각하는 어른들의 모임, 지속가능발전협의회 등 지역 네트워크 활동
하동	= 작은변화 정기회의	= 하동 작은변화네트워크 결성, 하동 작은변화포럼 개최(하동지역 환경이슈)
함양	= 작은변화 네트워크 활동찾기	= 함양 작은변화네트워크 결성·운영: 소셜다이닝 모임들의 저녁식사 = 어른들을 위한 방과후 놀터 '문화로 수다방' 운영

- 권역 네트워크 형성
 - 지리산 포럼 '지리산 섹션' 운영: 4개 주제영역의 11개 단체 사례발표
 - 지리산권 공동의제 기획사업: 지리산권 시민사회연대 포럼 운영 지원, 지리산 NO DAM 축제 지원

2) 목소리들

- 주민과 활동가들은 개인으로부터 출발하여 함께 성장하는 관계의 형성을 지향함. 지리산 작은변화지원센터의 지원과 주민과 활동가들의 활동 속에서 지역 시민사회의 작은 변화의 의미를 부여하며 사람의 성장을 서로 확인할 수 있음.

“개인과 개인, 단체와 단체, 시민과 시민 사이에서 서로 위로가 되는 존재, 관계가 되면 좋겠다. 그것이 공동체일지 뭔지는 모르지만, 있는 그대로 존중하고, 서로의 이야기를 들어주고 그랬으면 좋겠다. 행복한 지역사회가 되면 좋겠다.”
[주민]

“(사업을 수행한 주민들이) 스스로 성장하고 변화했다고 말한다. 사람을 지원한다는 것은 힘든 일이고 티가 안 나는 일이다. 새삼 사람에 대해 생각하게 되는 계기였다.” [센터 활동가]

“지역에 활동가가 혼자밖에 없어서 외로울 수 있는데, 지역에서 마음 맞는 사람들을 찾고, 기획단을 구성하도록 독려하고 그런 부분들이 든든하다. 지역 활동이라는 것이 실체가 없을 것 같은 느낌이 있는데, 뭔가 같이 한다는 것만으로도 든든하다. 5개 권역이 묶여 있다는 것 자체가 주는 힘도 있는 것 같다. 어떻게 보면 서로의 부족함을 보며 위로를 받기도 한다. 그리고 잘 되는 일이 있으면 고무되기도 한다.” [협력파트너]

“지역 시민사회의 변화, 작은 변화들이 중요할 수 있겠다고 생각을 하게 되었다.” [협력파트너]

- 엄마들, 청년들과 같은 다양한 주체들이 다양한 주제들로 자신들의 모임을 이루어 주도적인 활동을 자율적으로 벌여나가는 것을 확인할 수 있음. 특히 지역 시민사회에서의 청년 활동은 미래지향적인 활동의 재생산이라는 차원에서 별도의 중요성을 지님. 그리고 개별화 되어 존재하던 이들은 사업을 통해 서로의 활동을 공유하며 연결되어 함께 무언가를 해나가게 되었음을 확인할 수 있음.

“(우선) 엄마들 모여서 수다모임 해도 되고, 그런 데다가 돈을 써도 되고, 이렇게 말해주는 게 처음이라 놀랐다. 그렇게 해서 수다가 살아나고 거기서 오간 내용들이 충분히 우리 지역의 우리의 삶에 작은변화들을 만들어내는 그게 건강한 시민사회가 아니겠는가, 그런 생각이 들고 신선하게 느껴진다.” [협력파트너]

“어떤 청년이 여기서 무언가를 한다더라라는 정보를 여기저기서 알음알음 알긴 하지만 구체적으로 드러나거나 연결되지는 않았다. 청년활동가들끼리 유기적으로 연결되고, 자기 정체화의 과정에 있다. 남원에서 청년정책네트워크를 만들고자 한다. 청년들이 연결될 수 있는 끼리를 던져주고 모일 수 있도록 역할을 하고 있다. 이미 활동을 하고 있는 청년들이 있는 곳은 더욱 활성화되고 있다.” [센터 활동가]

“남원 청년 개인들이 센터 활동가의 참여에 힘을 얻어 청년정책네트워크를 구성하게 되었다. 실제로 청년들의 의견들을 모을 수 있는 공론장을 만들고자 하고 있다.” [센터 활동가]

“센터와 함께 한 활동을 계기로 아는 사람뿐 아니라 다른 사람들도 모여서 토종씨앗을 수집하는 거에서 수집한 것을 가지고 심어서 수확을 하는 것까지 나아가고 있다. 또 모임을 만들어서 작목반 만들어서 판매까지 가능할 듯하다. 무엇보다 일단 출발한 것이 큰 수확이다.” [주민]

- 지리산 작은변화지원센터는 협력파트너를 매개로 하는 사람과 집단들의 연결을 통해 지역 시민사회의 네트워크 형성을 이뤄내고 확장을 시도하고 있음.

“지리산 작은변화지원센터를 만들면서 협력파트너 제안을 해서 손을 잡았다. 그때 손을 잡지 않았다면 지역에서 활동을 하며 살고 있을 것 같지 않다. 그때 이후로 사람들을 만나고 일상적으로 소통해서 서로 지지하고 응원하는 삶을 살고자 하고 있다. 서로 북돋아주는 일을 만들기 위해 애쓰고 있다. 지금은 단체들이 다양하게 존재하지 않지만 그 단체들을 하동 작은변화네트워크라는 이름으로 묶어냈다. 월간하동사람들이란 유튜브 채널도 만들었다. 청소년, 청년들을 위한 프로그램들도 기획하고 있다.” [협력파트너]

“협력파트너 통해 만들어지는 네트워크 사업을 통해서도 이루어진다. 돈이 들지 않더라도 네트워크간의 연결을 통한 소통의 증대 자체가 그러한 흐름들을 만들어낸다. 우리 지역에 좋은 기운이 생긴다는 증언이 여러 명에 의해 이루어졌다.” [센터 활동가]

- 다양한 지역에서 다양한 주체들에 의한 다양한 네트워크들이 형성되어 다양한 방식의 커뮤니티 모임을 가지고, 공동의 문제의식을 구성하여 공동의 활동을 수행하고 있음.
- 지리산 작은변화지원센터를 중심으로 하는 협력파트너간의 연결은 네트워크와 네트워크간의 연결의 매개가 될 수 있을 것이고 이는 장기적으로 지리산 권역의 시민사회 네트워크의 형성에 기여할 수 있을 것임.

“작은변화네트워크 활동은 회의체, 워크숍 이런 것이 아니라 커뮤니티, 네트워크 활동에 가깝다. 네트워크는 느슨하게 모여 정보를 공유하는 공간이다. 개별단위 활동들을 잘하기 위한 네트워크이다.” [센터 활동가]

“지원을 받아서 처음 해본 것들이 많다. 시민사회 네트워크도 처음이고 의회 모니터링도 처음이다. 한 단체가 하기가 어렵다. 그런데 단체들이 모이니까 가능하다. 의회 모니터링 하고 평가가 좋다. 뽕뽕이 흩어져 있던 정보들이 모이는 느낌이 들었다. 각 시민사회단체의 정보들과 일들이 네트워크 정기 모임에서 공유된다. 지리산 작은변화지원센터의 지원이 있었기 때문에 모일 수 있었다.” [협력파트너]

“산청에는 지속가능발전협의회가 있다. (2017년에 진행한) 조사 사업을 같이 하고 간담회 사업도 했다. 10여개 단위들이 산청에서 같이 이야기하는 계기가 되었다. 월 1회 활동 공유를 하고 함께 할 수 있는 일들을 고민하기 시작했다. 현재는 좀더 많은 단체들이 모여 관이랑 협치하는 활동들을 하고자 계획하고 있다.” [센터 활동기]

“의회 모니터링을 시작할 수 있었다는 것. 작년에는 남원 작은변화포럼이 느슨하게 한 달에 한번 모여서 이야기하는 것이었는데, 한 단계 더 나가서 올해(2019년) 진행할 사업을 만들고, 예산을 지원 받아서 예산배정을 하고, 그것을 따라서 활동을 좀더 하게 되었다. 그것을 하면서 좋았던 것은 우리 단체에서 생각은 했지만 단체 혼자서 할 수 없었던 것을 여러 단체가 힘을 합쳐서 좋았던 것 같다.” [주민]

“모임들의 네트워크, 마을 주제로 강좌를 진행 중인 함양 작은변화포럼 등을 하고 있다. 저녁 식사 모임을 하고 있는데, 점점 잘돼서 왜 잘되는지 놀라고 있다. 마을활력기금 이야기를 조금씩 하고 있다. 그냥 참여가 아니라 조금이라도 기금을 모아보자는 취지이다.” [협력파트너]

“함양 작은네트워크가 시작했다. 보통 자기 관심사에서 행해지는 모임이나, 목적을 뚜렷이 하는 테두리 안에서 활동을 하는 반면, 네트워크는 지역의 여러 가지 이슈들을 다뤄볼 수 있는 범주가 넓은 커뮤니티가 아닐까 생각한다. 앞으로 네트워크가 여러 개가 되고, 다양한 의제들을 다루고, 서로 연결될 것이라 생각한다.” [주민]

- 주체들의 경제적인 문제가 네트워크와 활동의 제한 조건으로 여겨지며, 이러한 문제들까지도 자체적, 자율적으로 해결할 수 있는 수준으로 발전되는 것을 지향할 필요성을 검토해 볼 수 있을 것임.
- 동시에 개인의 자유와 공동체의 안정감 사이에서의 간극 혹은 조화 사이에서의 진동도 확인할 수 있음.

“우리는 경제적으로 묶여있지는 않다. 우리는 대체로 가난하다. 우리가 경제적인 문제를 단박에 어떻게 할 수 있는 것은 아니지만, 우리끼리 뭔가 할 수 있는 경제적 결속도 해보면 어떨까 한다. 단체끼리, 혹은 개인끼리 급한 일이 생기면 서로 상호부조 해보면 어떨까 싶다. 공제회 이야기도 요즘 많이 나오는데 것처럼 할 수 있을 것 같다. 이렇게까지 가자 작은변화포럼의 힘, 끈끈함이 강해질 것 같다.” [주민]

“경제적 결속도 필요한 것 같다. 그보다 먼저 나는 느슨한 연대도 좋다고 생각한다. 하나의 틀을 갖고 가는 조직보다는 좀더 느슨한 연대를 생각했다. 자유롭게 강요되지 않을 필요가 있다.” [주민]

- 지인들 중심의 좁은 범위의 폐쇄적인 연결을 넘어 네트워크의 양적/질적 확장, 네트워크간의 연결이 이루어내는 것을 과제로 제시할 수 있음.

“활동의 공익성이 보장되기가 어렵다. 아는 사람 위주로 활동하게 되는 것이 (아닌가) 마음에 걸린다. 활동을 하면서 사익을 추구하는 것 같이 느껴질 때가 있다. 아는 사람 위주로 제안을 하니까 그런 것 같다.” [협력파트너]

“전과 비교 했을 때 양적으로 늘었다. 하지만 활동하는 분들이 주로 귀농귀촌한 분들 중심으로 되고 있어서, 다음에는 현지 주민들과 함께 하는 사업이 필요하다. 확장이 좀 됐으면 좋겠다.” [주민]

“최소한 두세 개의 교집합 활동을 동시에 할 수밖에 없다. 교집합을 지원하는 것이 중요하다.” [센터 활동가]

- 민주적 소통의 촉진에 대한 욕구를 확인할 수 있음. 이는 공동체의 형성, 네트워크의 구축과 떼려야 뗄 수 없는 과제라고 할 수 있음.

“점검하는 것 같아서 부담스러울 수도 있겠지만 소통의 촉진을 해줬으면 좋겠다. 네트워크는 형성됐지만 촉진은 안 된 것 같다.” [주민]

“지역이 좁기 때문에 토론이나 이런 것들이 아주 활발하고 상식적인 선에서 얘기하고 결정하는 문화는 아직 부족하다고 본다. 문제는 어느 단체가 강하게 말하면 대놓고 반대하기가 어려운 분위기에 있다. 관계가 무너질 것 같아 말을 하기 어렵게 되는 것이다. 아니면 아니라고 말할 수 있는 문화가 필요하다. 편하게 각자의 의견들을 이야기 하고 서로 인정해주는 문화가 필요하다.” [주민]

3) 평가

가. 시범사업을 통해 지역사회 활동주체 발굴과 활동 네트워크 형성에 있어서 중대한 진전을 이뤘음

- 연구기획단 회의와 이해관계자 인터뷰를 통해 포착한 사업의 가장 중요한 요소는 지역사회 공익활동에 있어서 ‘사람’과 ‘관계’가 강화되고 있는지에 관한 것임.
- 사람의 성장과 관계의 강화에 관한 목적과 목표는 매년 중추적인 부분을 차지하고 있음.

	목적	목표
2018	= 새로운 주체발굴, 다양한 활동지원	= 지역의 변화를 만들어 낼 새로운 활동주체 발굴, 네트워킹, 역량 강화
2019	= 새로운 활동주체 발굴, 다양한 활동 지원	= 지역의 변화를 만들어 낼 활동주체의 역량 강화와 네트워크 활성화

- 이를 위해 지역 협력파트너 운용, 지역사회 활동주체 발굴·활동, 주체발굴·성장 계기로서 공모사업, 청년활동가 발굴, 역량강화 교육, 지역별 네트워크 형성, 권역 네트워크 형성 등의 사업과 활동을 통해 역량을 집중함.
- 이를 통해 지역사회 공익활동 주체들이 발굴됨. 지원사업을 통해 새로운 활동주체들이 발굴되기도 하지만, 활동이 침체되거나 잘 포착되지 않던 기존 활동주체들이 재활성화 되기도 했음.

- 지역 시민사회 네트워크의 경우도 지역에 따라 기존 연결망이 재활성화되거나 새로운 연결망의 단초가 형성되기도 함.
- 다양한 주체들이 다양한 모임을 이루며 자율적으로 공동의 문제의식을 창출하고 공동의 활동을 벌여나감으로써 서로 연결되고 있음을 확인할 수 있음.
- 센터-협력파트너의 연결, 협력파트너와 지역 모임들의 연결은 네트워크와 네트워크간의 연결의 잠재적 매개로 평가할 수 있을 것이며 지리산 권역의 시민사회 네트워크의 실질적 형성에 기여할 수 있을 것
- 지역사회 별로 편차는 있지만, 시범사업을 통해 지역사회공익활동 관련 '사람' 과 '관계' 에 있어 활력을 불어 넣으면서, 지역 시민사회 활성화를 위한 계기가 마련된 것으로 평가됨.

나. 시범사업의 성과를 딛고 '사람' 과 '관계' 의 활성화의 지속가능한 토대를 구축해 나가기 위한 준비 필요

- 시범사업을 통해 '사람'과 '관계'의 단초들이 마련됐지만, 이 성과가 저절로 활성화와 지역 시민사회 생태계 조성으로 이어지는 것은 아님.
- 시범사업의 성과가 한시적인 것으로 멈추지 않도록 하기 위해서는 이후 사업추진 과정에서는 활성화의 지속가능한 토대 구축을 위한 조치들이 중요한 사업항목으로 설정될 필요가 있음. 특히 활동 주체들의 경제적인 문제가 항상 활동의 제약 조건으로 작동할 것임을 유념해야 함.
- 시범사업 기간에는 지리산 작은변화지원센터와 지원체계 및 사업의 정착에 역량을 집중하게 되면서 활성화의 지속가능한 토대 구축에 관한 필요성은 인식되고 논의는 이루어졌지만 본격적인 준비로 나아가지는 못한 상태임.
- 사람과 관계 중심의 지원, 그리고 이를 통한 지역 시민사회 생태계 조성은 최근 그 중요성이 부각되고 있는 것에 반해 관련된 학술적 연구나 사회적 논의와 실천은 미흡한 상태여서 어려움이 있음.
- 이는 아름다운재단의 선도적 시도에 따른 자연스러운 어려움으로, 이를 넘어서기 위해 시범사업을 통해 얻어진 성과들을 축적·관리하고, 본격적인 활성화와 생태계 조성으로 나아가기 위한 전략 논의가 요청됨.
- 지인들 중심의 좁은 범위의 안정적인 작은 공동체들로의 귀결을 경계하여 네트워크의 양적/질적 확장 및 네트워크들 간의 생산적인 연결을 단계적으로 실현해 나갈 수 있도록 해야 함.
- 작은 공동체 내에서 항상 개인의 자유와 공동체의 안정감 사이에서의 간극들이 확인되는데 이 간극을 좁히기 위해서 요구되는 것은 공동체 내의 민주적 소통의 촉진을 통한 주기적인 내적 합의의 재형성을 안착시키는 것임. 주민 및 활동가들이 이러한 문제들을 인식할 수 있도록 하고 자발적으로 내적 합의를 도출해낼 수 있도록 지원할 필요가 있음.
- 한편 5개 지역별로 나타나는 편차는 향후 장기적인 사업추진에 있어 면밀하게 고려해야 할 측면으로 판단됨. 본 사업은 개별 지역을 넘어 지리산권이라는 권역에 기반해 추진하고 있어 지역 간 편차는 사업의 지속적 추진에 부담이 될 수도 있지만, 새로운 방향모색의 단초가 될 수도 있음. 지역 간 편차는 각각의 정치·사회적 조건과 활동주체들의 인식과 역량의 차이에 기인할 터인데, 원인에 대한 좀더 구체적인 규명이 필요함. 이를 통해 5개 지역이 사업의 공통성을 유지하면서도, 각 지역의 필요에 부응하는 사업의 다양화도 가능할 것임.

3. 사업을 통해 지역사회 활동의 유무형 자원이 마련되고 있는가?

1) 현황과 성과

가. 개요

- 사업을 통해 마련된 유무형 자원

요소	주요성과
거점공간	= 거점공간 조성
지역사회에 관한 지식	= 아름다운재단의 지역사회 조사 = 작은 조사 지원사업
지역사회 의제	= 의제발굴 활동 = 공모지원사업을 통한 의제발굴·심화

나. 거점공간

- 지역사회 활동의 활력과 지속가능성을 확보해 줄 자원으로서의 거점공간은 지역 시민사회 활성화를 가능하게 하는 중요한 요인
- 거점공간의 마련이 지리산 작은변화지원센터의 직접적인 지원방식으로 이루어지는 것은 아님. 지리산 작은변화지원센터는 각 지역의 자체적인 필요에 따른 공간 마련의 실천 방법을 제시하고 간접적인 지원을 통해 활성화를 촉진함.

년도	2018	2019
거점공간 조성	= [산청] 지역 청년 모임 및 공간 조성, 지역 청소년 공간 조성사업 = [하동] 악양 지역 청소년 공간 조성 = [남원] 산동면 그물코 쉼터를 복합공간으로 조성 논의 진행	= [구례] 주민 중심의 작은도서관 '산책' 공간 조성 지원 = [산청] 산청 청소년자치공간 '명왕성' / 청소년친화공간 '모하노' / 청년모임 '있다'(공간기획운영) = [하동] 우약스 청소년 공간 활성화 사업 = [함양] 지역 유휴공간 활용 문화놀이터·장터 운영 (문화관광부 지원사업)

다. 지역사회에 관한 지식

- 사업 준비 및 추진단계에서 다양한 지역조사를 진행함으로써 지역사회에 관한 이해 제고.
- 아름다운재단 및 지리산 작은변화지원센터의 지역사회 조사
 - 지역 지원조직 모델 개발을 위한 지역 현장 조사(2016)
 - 지리산권 5개 시군 지역 현장조사 보고서(2017)
 - 지리산권 청년 현황조사(2018)
 - 지리산권 청소년 활동현황 조사(2019)

● 작은 조사 지원사업

년도	내용	
2018	구례	폐교를 활용한 문화공간 요구 실태조사
	남원	남원 주거유형 조사 지리산 청년활력기금의 확장성을 위한 과제 연구 남원 1차 부영아파트 임차인 대표자 회의 역량 강화
	산청	산청지역 청소년 인식 및 생활 실태 조사 우리동네 놀이터 알아보기
	하동	걸음으로 잇는 악양 생태길 섬진강과 보성강의 수생식물조사
	함양	함양군 백전면 '풍년새우논' 조사 안의초등학교 및 안의 어린이집 학생들의 방과후 실태조사
2019	구례	생태통로와 로드킬 조사를 통해 본 야생동물 길의 현실 지역맞춤형 청년 이주 지원 프로그램 조사
	남원	남원 구도심 빈집 조사
	산청	산청군 삼장면/시천면 거주 여성의 문화활동 실태조사 산청군 원주민과 귀농·귀촌인의 소통을 위한 갈등의 원인과 해소방안 조사
	함양	함양 '풍년새우 논' 생물 관찰기록

라. 지역사회 의제

- 지리산 작은변화지원센터의 다양한 지원사업을 통해 지역사회의 새로운 의제발굴 및 기존에 제기된 의제들의 심화가 이루어짐.
- 의제발굴 활동

년도	2018	2019
지역의제 발굴	= [함양] 의제선정을 위한 활동가 워크숍 = 지역 협력파트너 운영지원을 위한 지역방문 시 의제 관련 토론회	= [구례] 지역 도서관 관련 활동 = [남원] 의회모니터링 활동 = [산청] 어린이 놀이터 관련 활동 = [하동] 환경의제 관련 연대활동

- 공모지원사업을 통한 의제발굴·심화
 - 일반공모: 지역사회 활동단체들의 자유주제 공모
 - 기획배분: 일반공모 주제 외 지역별 공통의제 기반 기획사업(2018년 지리산 공통의제, 2019년 청년·청소년 활동 지원사업)

2) 목소리들

- 지역사회 활동에 의한 자원의 형성이라는 차원에서는 공간에 대한 직간접적 지원에 대한 이야기가 주로 확인됨. 물론 활동가들의 활동비에 대한 이야기들도 확인할 수 있음.

“산청에는 고유한 공간이 없다. (산내의) 토닥이나 연구소 같은 공간이 있었으면 좋겠다. 지속협, 농민회, 시민사회단체 (지속가능발전산청협의회) 공동의 사무공간을 만들고 싶다.” [협력파트너]

“청소년, 청년들이 모일 공간은 ‘위치가 중요하다. 산청의 청년공간에 가보면 네 명이 모이는데 차가 네 대가 온다. 버스도 없다. (중략) 청소년 인터뷰를 하면 청소년 공간이 생겨서 너무 좋다고 한다. 자유롭게 편안한 공간을 원한다.” [센터 활동가]

“청소년을 위한 공간이 생겼으면 좋겠다.” [주민]

“면 단위의 공간들을 만들어야 한다. 아이를 키워야 하는 부모의 입장에서 봐도 마찬가지이다. 센터도 ‘온전한 공간’이 되면 좋겠다. 지금은 사무실뿐이고 회의나 강의를 할 수 있는 유연한 공간이 없다. 필요하다.” [센터 활동가]

“센터가 공간을 지원하지는 못하고 있다. 청소년 자치공간 ‘명왕성’이 산청 읍내에 생겼다. 공간이 만들어질 때 그 과정을 함께 하면서 지원했다. 산청에는 청년공간도 있다. 청년 모임을 지원했는데, 그들이 공간을 필요로 했다. 스스로 임대해서 리모델링을 했다. 센터는 지원사업을 통해 기자재를 지원했다. 간접적인 역할을 통해 지원했다. 하동 악양면 청소년 공간 ‘우악스’의 경우에는 리모델링 비용을 지원하기도 했다. 함양 ‘빈둥’마을카페에도 커뮤니티 공간으로서의 기능을 강화하도록 만들었다. 옆에서 누군가 공간을 만들어 활동하고 있다는 것을 확인하여 ‘나도 할 수 있겠구나’의 생각을 통해 공간들이 늘어나게 되는 것이다. 연결이 공간을 확장한다.” [센터 활동가]

- 지역사회의 고유한 지식과 의제의 심화라는 무형의 자원이 형성되어 가는 모습도 시민사회 네트워크의 역량 강화라는 차원에서 가시적으로 확인됨.

“처음에 시작할 때 의정실천단 기획서를 내면서, 작은 변화가 아니라 큰 변화가 일어날 수도 있다고 포부를 밝혔다. 출범식을 열고, 시민 공개강좌도 열었다. 그때 모인 사람들과 정기적으로 만나 공부를 하면서 나름의 의정평가기준을 만들었다. 그리고 군의회 의원들과 만나 간담회를 했는데, 앞으로 우리가 모니터링을 하면서 군의원들의 활동을 평가를 하고 의정활동보고서를 내겠다는 포부를 밝혔다. 부담스러워하면서 긴장을 하더라. 이후로 지역에서 이슈가 될 만한 일이 있을 때 의정참여실천단 이름으로 의원들과 소통하면서 의견을 제시했다. 아직 형식적일 수는 있지만, 의원들이 지역사회 여론을 신경쓰는 모습을 체감하고 있다.” [주민]

- 인건비, 활동비에 대한 필요가 일반적으로 요구됨을 확인할 수 있음.

“일을 하다보면 한 사람에게 일이 몰릴 때가 있다. 그에게 수고비를 챙겨주고 싶은데, 그런 것이 안 되니 어려운 부분이 있다. 활동을 하는 사람에게 작은 금액이라도 보상이 되었으면 좋겠다.” [주민]

“지역에 있는 사람들과 같이 할 수 있는 무언가를 찾아내야 한다. 출발이 여기서 되었다. 함께 할 수 있는 무언가를 찾지 않으면 결국 소멸되거나 파이가 작아질 것 같다. 결국 돈이다. 먹고 살기 위해 경제적 활동을 하려다 보니까 활동이 이어지지 않는다. 조금씩 모아서 꾸러기는 것은 한정적이다.” [주민]

“어떤 사업은 담당자 인건비가 중요한 것이 있다. 재미있는 사업이 있는데 힘이 너무 들면 지속되지 않는다. 나 자신이 많이 뛰어야 하는 일을 선택 하기가 어려워진다.” [주민]

“다른 누군가가 사업을 신청한다고 했을 때 얼마나 신청을 할 수 있을지 고민이 된다. 누군가가 나서서 그 일을 할 수 있을 정도의 지원이 있으면 좋지 않을까? 사실 큰 돈은 아니다. 하지만 이 금액은 내 일을 하면서 다른 일을 할 수 있도록 해준다.” [주민]

- 지식 혹은 문제의식 관련 역량강화 지원, 활동의 단계적 지속성 확보 관련 지원에 대한 요구를 확인할 수 있음.

“원하는 것은 큰데, 센터에서 해줄 수 있는 지원은 작은 것이다. 작은 지원을 알뜰하게 써서 다음 단계로 넘어갈 수 있도록 그림을 그려야 한다. 돈보다는 정책적으로 함께 이야기할 수 있도록 했으면 좋겠다.” [주민]

“단기적으로 할 일이 끝나서 동력을 잃어버린 경우가 있었다. 지원이 상반기, 하반기 나뉘어져 있었는데, 연간 사업이 있었으면 좋았겠다 싶었다.” [주민]

3) 평가

가. 시범사업을 통해 지역사회 활동의 유무형 자원 마련의 가능성들이 발견됨

- 본 지원사업의 중요한 요소 중 하나는 공익활동을 위한 지역사회 자체의 자원 확보로, 이는 지속가능한 공익활동의 여건의 조성과 관련이 있음.
- 산청, 하동, 남원 등지에서 공간조성이 시도된 것은 고무적임. 많은 지역에서 공유공간 조성은 공익활동의 거점으로서 중요한 의미를 지님.
- 아울러 시범사업 전에 수행된 연구조사 결과를 토대로 지역조사와 지역의제 지원사업을 통해 지역사회에 관한 지식과 의제 형성에 기여했음.
- 수많은 증언들에서 확인할 수 있듯이 지역 시민사회의 활동에서 가장 어려움을 겪는 부분은 재정적인 것임. 이와 관련해 시범사업 과정에서 추진주체들 사이에서 지역사회 자체적인 모금역량 형성에 관한 필요성이 논의된 바 있음. 하지만 초창기 지원사업 체계 안착에 집중하면서 중장기적 과제로 분류됐음.
- 주민·활동가들간의 관계 형성, 지역사회의 고유한 지식과 의제의 심화라는 무형의 자원이 형성되어 가고 있는 것을 확인할 수 있음. 재정 및 공간과 같은 유형의 자원 이상으로 중요한 것으로 지역시민사회의 ‘문화’ 차원의

무형의 자원으로 질적 발전을 이룰 수 있도록 이어가야 할 것임.

나. 향후 지역사회 공익활동 자산화(Assetization)를 위한 중장기 전략 수립 필요

- 시민사회 공익활동에도 재정이 필요하며, 적절한 수준의 재정은 공익활동의 질(質)을 보장하기 위한 필수적인 요소임.
- 전통적으로 시민사회 공익활동의 재원은 시민들의 기부와 함께 (지방)정부의 재정지원, 기업의 후원 등으로 이루어지는데, 기부·후원 규모가 크지 않고, 사회복지 등 특정 영역에 편중돼 있는 한국적 상황에서는 (지방)정부의 재정지원에 대한 의존도가 크게 나타남.
- 이런 상황 속에 지역 시민사회가 고유의 경제적 부(富)를 형성하는 시민사회 자산화에 대한 논의가 활성화 되고 있음.
- 시민사회 자산화에는 크라우드 펀딩 등을 통한 기부활성화에서부터 사회적 투자, 시민사회 기금, 공유자산(부동산 등) 운용, 공동체이익주식회사(CIC) 등 다양한 방식들이 논의되고 실험되고 있음.
- 물론 시민사회 자산화가 아직 우리 사회에서 낯선 개념으로 추진이 녹록치 않지만, 아름다운재단이 축적해온 모금과 자원개발 경험의 전수를 비롯해 지역 시민사회 자산화 전략 논의를 시작해야 할 것임.

4. 사업이 지역사회의 변화에 유의미한 영향을 미치고 있는가?

1) 현황과 성과

가. 개요

- 사업을 통한 유의미한 지역사회 영향

문제해결을 위한 공모지원사업	8대 사업영역: 보육/교육, 환경, 건강, 주거, 노동, 안전, 문화, 사회참여
지역 시민사회 생태계 조성·강화	지역별 현황: 구례, 남원, 산청, 하동, 함양

나. 문제해결을 위한 공모지원사업

- 아름다운재단은 공모지원 사업의 사회적 영향(Social Impact) 증진을 위해 보육/교육, 환경, 건강, 주거, 노동, 안전, 문화, 사회참여 등 8대 의제 영역을 제시하고 있음.
- 일반공모, 기획공모, 작은교육/조사공모를 통해 진행된 사업을 8대 영역에 따라 구분해 보면 다음과 같음.

년도	2018	2019
보육/교육	<ul style="list-style-type: none"> = 주말학교 및 방학학교 운영 = 아이와 함께 만드는 사계절 = 산청지역 청소년 인식 및 생활 실태 조사 = 하동 청소년 공간 조성 사업 = 안의사랑마을공동체 마을어움 = 우리동네 놀이터 알아보기 	<ul style="list-style-type: none"> = 공감 성교육 = 노는 게 제일 좋아-악양에서 놀아요. = 산청 청소년 공동체 활성화 사업 = 어디까지 알고 있니? 보드게임 = 팝업놀이터 '말랑말랑 지리산'
환경	<ul style="list-style-type: none"> = 자연순환 빗물 프로젝트 = 신나는 강좌 = 걸음으로 잇는 악양 생태길 = 함양군 백전면 '풍년새우논' 조사 	<ul style="list-style-type: none"> = 우리동네 토종씨앗을 찾아서 = 초록꿈들 자연학교 = 생태통로와 로드킬 조사를 통해 본 야생동물 길의 현실 = 함양 '풍년새우 논' 생물 관찰기록 = 우리동네 토종씨앗으로 농사짓기
건강	<ul style="list-style-type: none"> = 건강한 밥상 = 마음여행 	<ul style="list-style-type: none"> = 내심 삶에 심포가 필요한 이들을 위한 일상치유 프로젝트 = 음악놀이치료 = 나도 할 수 있다! 너를 보여줘!!
주거	<ul style="list-style-type: none"> = 공공공간 디자인 교육 = 남원 주거유형 조사 	<ul style="list-style-type: none"> = 남원 구도심 빈집 조사 = 작은목수들 작은집 작당
노동	<ul style="list-style-type: none"> = 협동조합과 노동조합 	
안전		
문화	<ul style="list-style-type: none"> = 책과 놀장 = 일상예술가 오랑캐 = 고전에서 찾는 몸과 마음의 인문학 = 운봉북모임 = 산청 새로살 = 폐교를 활용한 문화공간 요구 실태조사 = 이주민, 난민 한글교실 	<ul style="list-style-type: none"> = 구례에서 지구인으로, 여성으로 신명나게-퍼머컬처 상상해보요 = 작은 도서관 활성화를 위한 북시터 교육 = 주천면 독서 모임 '인문학적 소양을 기르기 위한 토대 다지기' = 두목회 강좌 = 옛이야기와의 만남 = 산청군 삼장면/시천면 거주 여성의 문화활동 실태조사 = 시나브로 이모작 강좌 = 지역의 좋은 도서관을 위한 기초만들기 = 산내놀이단과 판소리 함께 배워요 = 주제가 있는 문화공연&워크숍 = 당신은 말하고, 나는 쓰고, 우리는 시가 되고
사회참여	<ul style="list-style-type: none"> = 마음을 보다, 마음을 잇다(공감과 소통을 위한 마음수업) = 사랑의 빵 재능나눔 활동 = 목화숨처럼 따뜻하게! = 산청군 농민회 소모임 활성화 사업 = 산청 청소년 자치공동체 구성 = 시민공감 남원정책학교 = 우리동네 예산 꼼꼼히 들여다보기 = 지리산 청년활력기금의 확장성을 위한 과제연구 = 남원 작은변화포럼 '소셜다이닝' = 시민정치학교 = 청년 영양원 사업 청년모임 '있다' = 지역의제 워크숍 = 남원 1차 부영아파트 임차인 대표자 회의 역량강화 	<ul style="list-style-type: none"> = 프로그램에 익숙해지다(활동가 역량강화) = 지금 우리 만나!-산청 여성농민, 나와 우리를 돌보다 = 산청군 농민회 소모임 활성화 사업 = 함양군 의정감시단 설립 = 지역 맞춤형 청년 이주 지원 프로그램 조사 = 산청군 원주민과 귀농·귀촌인의 소통을 위한 갈등의 원인과 해소방안 조사 = 함양지역 마을공동체 세우기

다. 지역 시민사회 생태계 조성·강화

- 공모지원 사업을 비롯한 각종 사업들은 해당 사업을 통한 문제해결이라는 고유목적 외에 사업을 가로질러 공유하는 공동목표로 지역 시민사회 생태계 조성·강화를 내포하고 있음.
- 다양한 사업을 통한 지역 시민사회 생태계 조성·강화의 효과를 5개 지역별 협력파트너들의 내부평가를 통해 짐작해 볼 수 있음.

지역	내부평가	
구례	2018	<ul style="list-style-type: none"> = 구례는 시민사회 활동의 뿌리가 깊은 지역으로 기존 시민사회와의 연관성을 중요시 함. = 2018년 지방선거를 계기로 지역사회의 문제점, 지방권력에 대한 지역사회의 관심과 논의가 활성화됐고, 이는 지원사업을 통해 예산감시모임으로 구체화 됨. = 구체적인 문제해결을 위한 공모사업보다는 작은강좌/조사사업과 지역사회 문제(아이쿱생협) 해결을 위한 지역사회 소통이 주된 활동으로 진행됨.
	2019	<ul style="list-style-type: none"> = 구례 지역에는 지금까지 시민사회단체로 농민회, 전교조, 공무원노조 등 이익집단적 성격을 띠는 단체 외에는 생태보전 활동을 하는 '지리산사람들'이 유일했는데, 좋은 도서관 모임을 통해 주민들의 삶과 직결된 문제를 다룰 수 있는 주체가 형성됨.
남원	2018	<ul style="list-style-type: none"> = 다른 지역에 비해 시민사회가 상대적으로 활성화돼 있지만, 여러 가지 사정으로 흩어져 있어 이를 엮기 위한 '작은변화포럼'에 주안점을 둬. 이를 통해 지역사회 의제에 대한 공동의 논의와 실천이 시작되고 2019년 시민사회단체들의 네트워크가 추진됨. = 남원 지역은 지리산 작은변화지원센터 외에도 2018년부터 중간지원조직인 공동체지원 센터가 개설·운영되고 있어, 두 조직간 역할분담과 상승효과(Synergy)를 모색함.
	2019	<ul style="list-style-type: none"> = 네트워크를 기반으로 한 지역의제 사업들이 나타나고 있으나 아직 지역 협력파트너 중심으로 추진되고 있음. = 남원의 경우 네트워크 자체가 지역의제가 되었던 2018년의 성과가 2019년 남원의회 모니터링단 구성과 운영을 통해 실천적 방향을 모색하였음.
산청	2018	<ul style="list-style-type: none"> = 2017년 준비과정에 참여한 15개 가량의 지역 단체들로 구성된 '작은변화네트워크'를 단초로 출발했고, 지방선거를 계기로 '산청지역 열린연대', '지속가능한 산청 발전위원회'로 발전하고 있음. = 아울러 네트워크를 중심으로 지역의제에 대한 논의를 진행해 청년 관련 사업과 공간마련을 추진함.
	2019	<ul style="list-style-type: none"> = 네트워크를 기반으로 한 지역의제 사업들이 나타나고 있으나 아직 지역 협력파트너 중심으로 추진되고 있음. 지역 협력파트너의 활동부담이 있음.
하동	2018	<ul style="list-style-type: none"> = 하동은 지역 시민사회 활동이 여러 가지 사정으로 어려운 여건에 있어, 시민사회의 회복을 위한 과제가 놓여 있음. = 지리산 작은변화지원센터는 기존과는 다른 결의 활동내용과 방식으로 단초를 형성하고자 접근함. = 부모모임, 청소년모임 관련 사업과 '하동지역 활동가 모이고, 떠들고 꿈꾸는 워크숍'을 통한 활동가들의 연결은 의미 있는 시도로 평가됨.
	2019	<ul style="list-style-type: none"> = 하동 작은변화 네트워크가 구축됨. = 네트워크를 기반으로 한 지역의제 사업들이 나타나고 있으나 아직 지역 협력파트너 중심으로 추진되고 있음. 지역 협력파트너의 활동부담이 있음.
함양	2018	<ul style="list-style-type: none"> = 함양은 지역사회의 허브 역할을 해온 '까페 빈둥'에 힘을 실어주는 방식으로 접근함. = 2018년 지방선거를 계기로 지역사회의 연결망을 기반으로 지역사회 문제와 작은변화지원사업을 연결하기 위한 과정이 진행됨. = 참여단체들에 부담되지 않는 수준에서 '함양 작은변화네트워크'를 운영하는 한편, 다양한 의제 관련 실천들을 모색했음. = 기존 함양시민사회연대 모임이 다소 침체를 겪고 있던 차에, '함양 작은변화네트워크'를 통해 형성된 새로운 흐름이 함께 연결되면서 지역사회에 활력을 불어넣을 수 있는 기대가 형성됨.
	2019	<ul style="list-style-type: none"> = 함양 작은변화네트워크가 구축됨. = 네트워크를 기반으로 한 지역의제 사업들이 나타나고 있으나 아직 지역 협력파트너 중심으로 추진되고 있음. 지역 협력파트너의 활동부담이 있음.

2) 목소리들

- 활동을 하며 네트워크의 구성원들이 서로간의 관계 형성에 대한 가치 부여 및 의미화를 하는 변화의 영향을 확인할 수 있음.

“서로 알게 된 것이 의미가 크다.” [주민]

“작은변화는 활력이다. 활력들이 전보다 많아지는 것이 변화라고 생각한다. 공동체를 통해 그런 것이 생기는 것 같다. 공동체들이 많아지고 있다고 생각한다.” [주민]

“각기 활동을 별개로 하고 있었는데, 우리 지역 협력파트너가 2년 동안 서로를 연결하는 작업들을 해왔다. 생각해보면 작은 변화가 아니라 큰 변화가 있었던 것이다.” [주민]

- 주체들의 활동들이 서로를 연결하여 공동체의 형성, 네트워크의 구축으로 이어지고, 이들이 모여 공동의 문제의식을 바탕으로 다양한 활동들을 벌여나가게 되었다는 점에서 지역 시민사회 생태계가 조성되고 강화되어 가는 중이라는 것을 확인 할 수 있음.

“다른 여러 영역에서 모임과 활동들이 일어나고 그것이 단체나 협동조합이 되려는 과정을 보면서, 이 지역의 비전을 보고 있다. 빈둥이라는 카페가 함양에서 가장 핫한 커뮤니티 공간인데, 빈둥 말고도 다른 색깔의 커뮤니티 공간들에 대한 욕구도 생겨나고 있다.” [주민]

“남원 협력파트너의 경우 남원의 시민사회단체들이 모이는 매개 역할을 수행하고 있다. 작년에 소셜다이닝으로 시작하여 결속력이 생기고 있다. 기획단이 생겨서 16개 내외의 지역시민사회단체 공동의 포럼도 준비하고 있다. ‘남원 작은변화포럼’은 의회 모니터링, 활동가 조직사업, 대중강좌 사업 등을 진행하고 있다. 몇 가지 지역 사안에 대해 공동 대응을 하고 있기도 하다.” [센터 활동가]

“작은변화네트워크가 작년까지는 모임 수준이었다면, 올해부터는 활동가들을 비영리로 조직화 하자는 논의가 있는 중이다. 올해는 주로 모임들을 연결하는 모임이 되고 있다. 사업은 3가지이다. 5회 강좌로 ‘슬기로운 마을탐구생활’같은 강좌 사업을 준비 중이다. 두 번째는 소셜다이닝, 즉 모여서 저녁 한 끼를 나누는 네트워킹 사업이다. 모임을 하면 대표성을 가진 사람들만 오기가 쉬운데 우리는 개인에 더 주목을 하기로 했다. 한 끼 나누면서 서로를 알아가는 자리를 만들기로 했다. 세 번째는 센터의 모임이나 활동이 이루어지는 이 공간(카페 빈둥)을 좀더 소셜하고 공공적인 것으로 만들고자 한다. 동서고금을 막론하고 커뮤니티 공간이 잘되려면 그렇게 하는 것 같다. 이 공간을 통해서 사람들이 등장했고, 나아가 앞으로도 이 사람들이 운영하는 공간이길 바란다.” [주민]

3) 평가

가. 시범사업을 통해 지역 시민사회 공익활동 활성화가 지역사회 변화로 이어질 수 있는 가능성들을 발견함

- 변화지원사업을 통한 궁극적인 비전은 더 나은 지역사회를 향한 변화를 추동하는 것임.
- 지역사회 변화는 단기적으로는 공익활동을 통한 지역사회 문제해결, 장기적으로는 공익활동 활성화를 통한 지역 시민사회 생태계 조성 등 두 가지 측면으로 살펴볼 수 있음.
- 이와 관련해 2018년 사업목적이 ‘지역문제 해결, 지역사회 변화 도출’로 2019년 사업목적은 ‘지역사회 공익활동 확산, 시민사회 생태계 성장’으로 설정됐음.
- 사업에 있어서는 지역사회 문제해결을 위한 활동주체들의 자율적인 공익활동을 지원하는 공모지원사업과 지역 협력파트너를 중심으로 한 지역 시민사회 생태계 조성을 위한 초기 작업들이 진행됨.
- 사업들을 거치면서 주민 및 활동가 주체들은 모임을 자율적으로 운영하기 시작하고 공간을 마련하고 자체 사업들을 준비하고 네트워크를 구축해나가게 되었음. 이 과정에서 그들은 자신의 활동들로 인한 변화의 가능성을 확인하고 의미를 부여하고 활력을 갖게 되었음.

나. 변화지원사업의 궁극적인 비전과 실현과정(Road Map)을 체계화해 제시할 필요가 있음

- 지역 시민사회와 공익활동의 활성화는 ‘좋은 일’로서 흔히 그 자체의 증가가 정책목표로 제시되는 경우가 많음. 하지만 그것이 왜 필요한 것인지에 관한 이해가 결여되면 당위적이고 형식적으로 흐르게 됨.
- 사람과 네트워크의 강화를 통한 지역사회 공익활동 활성화는 본 지원사업의 핵심을 이루는데, 이는 공익활동을 통한 지역사회 문제를 해결하고, 시민들의 사회참여와 사회의 발전방향을 논의하는 활발한 생태계로서 지역 시민사회가 뿌리내리는 것을 궁극적인 비전으로 함.
- 지역사회 주민들의 자발적인 활동이 공익성을 지니려면 자신의 활동이 사회의 다른 주체들과 관계 맺는 가운데 전체 사회의 긍정적인 발전과 연관된다는 인식이 필요함. 이런 인식이 결여될 경우 자칫 주민들의 활동이 사회적 가치에서 벗어나거나 집단이기주의로 흐르는 경우도 있음.
- 향후 시범사업을 통해 발견된 지역사회 변화를 향한 가능성들을 토대로 사람과 네트워크에 대한 지원, 지역사회 공익활동 활성화, 지역 시민사회 생태계 조성, 더 나은 지역사회의 변화가 어떻게 연관되고 어떤 과정을 통해 나아갈 수 있는지 전체적인 구조(Framework)와 실현과정에 대한 논리를 체계화하기 위한 과제를 사업에 포함시켜야 할 것임.

IV. 어떻게(How): 사업방식

1. 대상 지역에 대한 아름다운재단의 지원방식은 유용했는가?

1) 현황과 성과

가. 개요

- 아름다운재단의 지원방식

요소	주요성과
공동운영(Joint Operation)	= 공동운영: 공동실무추진위원회 = 비전과 원칙 공동수립
변화지원체계(Support System for Change)	= 권역: 지리산 작은변화지원센터 = 지역: 협력파트너
밀착지원(Incubating)	= 지원간사 파견 = 지원방문 · 자문

나. 공동운영(Joint Operation)

- 본 변화지원사업은 재정지원 및 관리를 넘어 아름다운재단과 현지 협력주체가 공동으로 협력하고, 상호신뢰와 책임을 구축하는 방식을 지향함.
- 아름다운재단과 지리산이음 간 체결한 협약에 근거한 협업이 이루어짐.
- 시범 사업기간(2년) 동안에는 매년 협약서를 갱신하고, 시범 사업기간 종료 후에는 장기적인 협약을 체결할 예정.
- 공동운영: 공동실무추진위원회
 - 구성: 지리산이음과 아름다운재단 관계자 6인으로 구성
 - 기능: 실무추진위원회를 통해 지리산 작은변화지원센터 운영과 사업에 관한 공동논의·결정
- 비전과 원칙 공동수립
 - 공동실무추진위원회를 통해 지리산 작은변화지원센터 비전체계 수립
 - 전문과 미션, 비전, 사업, 핵심가치로 구성된 '지리산 작은변화지원센터 운영원칙' 수립 및 명문화(2018년 6월)
 - 공동워크숍: 실무추진위원회, 지역 협력파트너, 지리산 작은변화지원센터 사무국 공동 워크숍을 통해 추진경과 공유, 주요의제 논의, 공동학습 진행

다. 변화지원체계(Support System for Change)

- 본 변화지원사업은 공모를 통한 재정지원 방식의 한계를 보완하고, 사업취지의 실현하기 위해 현지에 변화지원조직과 파트너를 선정·지원하고 있음.
- 권역: 지리산 작은변화지원센터
 - 지리산권 5개 지역을 안정적으로 지원하고, 장기적으로 지역사회의 사업추진역량 형성을 위해 변화지원조직인 지리산 작은변화지원센터 설립
 - 사무국: 센터장 1인과 실무진 3인으로 구성
- 지역: 협력파트너
 - 5개 지역별로 지리산 작은변화지원센터와 협력하여 현장 사업지원 및 지역사회 네트워크 구축 등 현장에서의 실질적 주체로서의 역할과 주민들에 대한 중간지원 역할을 중첩적으로 수행
 - 변화지원조직의 ‘사람과 사람의 활동 그 자체에 대한 지원’이라는 지원 방식의 핵심 지원대상이기도 함
 - 각 지역별 1인, 총5인 활동 중

라. 밀착지원(Incubating)

- 아름다운재단은 초기 사업과 추진주체의 구성과 추진체계 안착을 위해 인큐베이팅(Incubating) 방식의 지원을 제공함.
- 지원간사 파견
 - 지원사업 초기 기반구축 및 1년차 지원사업 추진 기간 동안 지원역량을 갖춘 아름다운재단 간사 현지 파견
 - 활동: 지리산 작은변화지원센터 사업과 운영 전반에 관한 자문, 아름다운재단과 지리산 작은변화지원센터 간 의사소통 및 의견 조율
- 지원방문·자문
 - 아름다운재단 구성원들이 통상적인 방문 외에도 다양한 목적과 방식으로 현지 지원방문을 빈번하게 실행함
 - 아름다운재단 사무총장, 이사장 방문간담회
 - 활동현황 파악 및 의견수렴을 위한 인터뷰
 - 연구기획단: 연구기획단이 초기 연구수행 이후에도 지속적으로 사업에 관한 연구 및 자문 역할을 수행함

2) 목소리들

- 행정과 민간의 매개로서의 중간지원조직이라는 형태와 구별되는 작은 변화들을 사람중심으로 유연하게 지원하고자 하는 변화지원조직이라는 시도를 할 수 있는 것은 시민사회의 활동을 지원하는 민간재단인 아름다운재단이 가장 적합할 수밖에 없음.

“중간지원조직이라는 명칭은 관에서 지원하고 민과 연결하는 조직이라는 이미지를 주기 때문에 지역사회의 변화를 만들어내고자 한다는 의미를 담아 변화지원조직이라는 이름을 지은 것이다.” [전문가]

- 아름다운재단의 주체들에게서 ‘변화지원체계’라는 방법을 통한 지역사업의 추진을 위한 근본적인 관점을 세우기가

쉽지 않음을 확인할 수 있음. 이는 사업 목적의 타당성에 대한 확인과 그것을 위한 방법의 적절성에 대한 상호 확인을 통해서 아름다운재단의 내부적 합의를 형성해 나갈 수밖에 없을 것임.

“지역 사업을 하기 위해서는 재단의 역량을 갖춰야 할 것 같은데 어떻게 해야 할지 모르겠다. 상근자의 역량의 의미가 아니라 재단의 관점, 생각에 대해 말하는 것이다.” [재단 실무자]

“상근자의 역량을 갖추는 것이 재단의 역량이라고 생각하는 것이 잘못일 수 있다. 재단의 역량은 주변의 자원을 활용할 수 있는 것이다. 정보를 아는 사람들을 모을 수 있는 것이 재단의 역량이다. 기획단, 파트너를 두는 이유는 거기에 있다.” [전문가]

- 물리적으로도, 정보나 관계의 차원에서도 아름다운재단 자체가 직접 지역 시민사회에 접근하기는 어려움. 이런 조건에 따라 기존의 사업 공모 방식의 지원은 주체를 대상화하거나 형식적인 것으로 귀결되기 쉬움. 재단과 지역 시민사회의 매개로서의 지리산 작은변화지원센터의 필요라는 관점, 인적 역량과 주변 자원들을 연결하여 간극을 메워 간다는 관점에서 아름다운재단이 제 역할을 수행하고 있음을 말할 수 있어야 함. 중요한 것은 재단의 이러한 관점을 재확인하고 심화하는 것임.

“재단에 정보가 없는 것이다. 재단은 그것을 갖춰야 하는 것이다. 조직 내에서 자체적으로 가질 수도 있지만 그런 네트워크를 가진 사람들과 협력 관계를 맺으며 일해도 괜찮다. 센터를 만드는 것 자체가 그것을 갖추는 일이기도 하다.” [전문가]

3) 평가

가. 아름다운재단만이 할 수 있는 공동운영, 변화지원체계, 밀착지원에 기반한 지원방식의 유용성이 시범사업들의 추진을 통해 확인됐음

- 관에 의한 관료주의적, 대상화된 지원이 아닌 민간에 의한 사람과 활동에 대한 지원으로서의 작은변화에 대한 지원이라는 새로운 방식은 아름다운재단이 아니면 선택하기 어려운 방식이라는 점에서 가장 적합한 주체임을 전제해야 함.
- 아름다운재단의 지원방식 도출은 시범사업의 가장 중요한 목적임. 시범사업 2년간의 중기목적으로 ‘지리산 작은변화지원센터의 안착화’가 설정되고 목표로 ‘지역 현장에 부합하는 지원체계 마련’과 ‘지리산 변화지원조직 설립 및 안착화’가 설정됨.
- 아울러 2018년 사업목표로 ‘변화지원조직의 체계와 운영시스템 수립’과 ‘지리산 작은변화지원센터의 안정적 운영 시스템 구축 및 현장성 있는 지원기능 강화’를 목표로 설정하고 관련된 사업을 추진하고 있음.
- 아름다운재단의 변화지원사업을 특징 짓는 중요한 요소는 ‘공동운영’, ‘변화지원체계’, ‘밀착지원’으로 일별됨. 공동운영은 지원주체와 피지원주체간 수평적 파트너십, 상호책임성, 비전의 공유에 효과를 발휘했음.
- 변화지원조직은 기존의 단순 공모지원사업과 중간지원조직 방식이 지니는 한계를 동시에 극복하기 위한 새로운 방안인데, 시범사업 기간 동안 무난히 안착되고, 자율성과 현장성에 기반한 지원사업을 가능케 했음.

측면	공모지원사업	(관 주도적)중간지원조직	변화지원사업
근본적 변화지향	기본적으로 개별 주체와 사업에 대한 지원	가시적 성과중심의 행정관행으로 인한 어려움	근본적 변화지향을 핵심목표로 설정
지속성	기본적으로 1년 단위 사업	주로 민간위탁방식으로 2~3년마다 사업자 변경 가능성	조직의 결의에 따라 중장기 사업 가능
자율성	수혜주체의 사업내용과 방식에 한정된 자율성	지원사업이 지방정부와 의회로부터의 강한 통제	지원주체와 지원대상의 협의에 따른 자율성
실험성	사업과 규정에 한정된 실험성	행정절차를 준용해 실험적 시도의 어려움	민간의 창의성·유연성활용이 용이함
안정성	사업의 존폐나 주제가 매년 변경됨	정치적 조건의 변화에 사업일관성 유지 어려움	조직의 결의에 따라 안정적 사업 가능

- 밀착지원은 외형적으로 잘 드러나지 않지만 아름다운재단의 사업취지 공유와 사업 노하우 전수, 그리고 변화 지원체계의 성공적인 정착에 결정적인 역할을 수행함. 밀착지원은 현지 변화지원주체들에게 단순 재정지원을 넘어 초창기 막막한 상태를 안정적으로 넘길 수 있는 방법을 안내하고, 지원주체의 책임 있는 모습을 보임으로써 지원사업에 관한 전반적인 신뢰를 형성한 것은 향후 지속적인 사업추진을 위한 중요한 사회적 자본(Social Capital)을 마련한 것으로 보임.

나. 시범사업 이후 변화지원체계의 정착화를 넘어 지역 시민사회에 공고화될 수 있도록 할 방안 마련 필요

- 아름다운재단 변화지원사업의 3가지 특징 중 공동운영은 재정지원이 계속되는 시기까지 지속적인 협의구조로 이어가면 될 것임.
- 중요한 것은 변화지원체계(센터와 지역 협력파트너)가 지속가능성을 갖출 수 있도록 할 협력체계와 경험의 축적, 그리고 공고화 이행전략이 수립되어야 함.
- 이 국면에서 아름다운재단의 새로운 지원과제가 떠오름. 초창기 효과적인 기능을 수행한 밀착지원을 종료하고 이후 변화지원체계 공고화에 필요한 다음 단계의 지원이 요청되고 있음.
- 즉 초창기 인큐베이팅(Incubating) 방식에서 지식과 경험, 사업적 통찰 등 소프트웨어 중심의 엑셀러레이팅(Accelerating) 방식의 지원으로 전환될 필요가 있음.
- 이와 관련해 지리산 작은변화지원센터 자체적인 자문위원회, 모금·배분위원회 구성을 통한 인적 자원 발굴·연결을 비롯해, 아름다운재단의 기관운영 및 지원사업 노하우 전수, 변화지원체계 공고화 전략수립을 위한 컨설팅 등이 고려될 수 있음.
- 아름다운재단의 공동운영, 변화지원체계, 밀착지원이라는 지원 방식에 따른 작은변화지원센터의 설립을 통한 지역 시민사회 지원에 대한 근본적인 관점과 방법의 적절성에 대한 의문들이 확인되고 있음. 이러한 간극을 좁히기 위한 상호 확인을 통한 내적 합의를 지속적으로 구축·재구축할 필요가 있음.
- 추후 지속가능한 지원체계와 관련된 주안점 중 하나는 작은변화지원센터와 함께 지원체계의 중추를 이루는 지역 협력파트너 지원방식에 관한 문제임. 현재 파트너 개인에 대한 활동비와 사업비가 지원되고 있음. 이 방식은 사업 초창기 현실적인 대안으로 유용하지만, 개인에 대한 지원방식의 지속가능성과 파트너의 활동부담 증가 등의 문제가 예상됨. 개인을 넘어 지역사회를 이끌어 갈 세력과 거점을 형성할 수 있는 방향으로 전환 필요.

2. 지리산 변화지원센터의 지역사회 지원방식은 유용했는가?

1) 현황과 성과

가. 개요

- 지리산 작은변화지원센터의 지역사회 지원사업

요소	주요성과
지역 협력파트너 지원사업	= 지역현장방문: 지역 협력파트너 사업운영 지원을 위한 방문
네트워크 구축	= 지역 협력파트너: 지역별 네트워크 구축 = 권역 네트워크 형성: 권역 네트워크 구축
공모사업	= 지리산 작은변화의 시나리오 공모사업: 지역사회 문제해결, 활동주체 발굴, 활동경험 축적 = 작은 강좌/조사 공모지원: 활동역량 강화, 지역사회 지식·의제 형성 = 기획배분사업: 공동의제 설정, 지역 특화 지원사업
교육사업	= 지리산 포럼 '지리산 섹션' 운영: 지역별 활동사례 공유 = 지역 활동가를 위한 교육 프로그램: 활동역량 강화 = 지역조사 및 의제발굴: 청년 주체 발굴 = 사무국 역량강화: 지원역량 강화

나. 지역 협력파트너 지원사업

- 지역별 협력파트너 발굴 및 지원
 - 지역 주민 및 활동가들이 지역 협력파트너로서 지역의 사정에 맞는 활동을 계획, 실행할 수 있도록 직접 지원하고 지역별 활동, 활동가를 연결, 촉진하는 중간지원의 역할 수행
- 지역현장방문
 - 협력파트너 사업운영 지원을 위한 방문: 구례 8회, 남원 16회, 산청 12회, 하동 8회, 함양 12회

다. 네트워크 구축 사업

- 지역 네트워크 형성
 - 지역별 협력파트너들을 중심으로 지원 사업들을 매개로 지역 내 주민 및 활동가들을 연결
 - 기대효과: 지역 네트워크 구축
- 권역 네트워크 형성
 - 협력파트너 공동운영회의, 지리산 권역 네트워크 형성
 - 기대효과: 권역 네트워크 구축

다. 공모사업

- 지리산 작은변화의 시나리오 공모사업
 - 지역사회 활동주체들의 자유주제 공모 지원
 - 기대효과: 지역사회 문제해결, 활동주체 발굴, 활동경험 축적
- 작은 강좌/조사 공모지원
 - 지역별 교육, 지역조사 활동 공모 지원
 - 기대효과: 활동역량 강화, 지역사회 지식·의제 형성
- 기획배분사업
 - 지역/권역 차원의 공동의제와 활동 기획 지원
 - 기대효과: 지역/권역 차원의 공동의제 설정, 네트워크 강화

다. 교육사업

- 지리산 포럼 '지리산 섹션' 운영
 - 기대효과: 지역별 활동사례 공유
- 지역 활동가를 위한 교육 프로그램
 - 지리산 모이고 떠들고 꿈꾸는 워크숍, 정보공개강좌, 지리산 시골살이 학교 강사 지원(2018)
 - 기대효과: 지역사회 활동가 역량강화
- 지역조사 및 의제발굴
 - 청소년·청년 현황조사 사업
 - 기대효과: 청소년·청년 주체의 니즈 확인 및 주제 발굴
- 사무국 역량강화
 - 정기회의, 사무국 워크숍, 직원교육
 - 기대효과: 지원 역량강화

2) 목소리들

- 지리산 작은변화지원센터의 고유한 지원 방식의 핵심은 '사람이 중심이 된다'는 점에 있음. 사람이 중심이 된다는 것은 사업이 아니라 사람을 지원한다는 의미와 사람간의 네트워크를 중요하게 여긴다는 의미를 담고 있음. 이는 숫자 중심의 양적 성과를 중요하게 여기는 관점과 대비되는 것임.

“변화지원조직이라고 쓴 게 가장 핵심이라고 생각한다. 어쨌든 지역 사회 변화를 만들기 위해 지원하는 조직인데, 그 변화는 누가 만들어 낼 수 있나? 그 변화는 어떻게 만들어지는가? 따졌을 때, 저희가 생각한 것은 그 지역 사람, 지역 사람 간의 네트워크, 이게 초기에 잘 세팅이 되어야 변화가 만들어질 수 있는데, 초기에는 어쨌든 사람을 잘 발굴하고 그 사람들 사이의 네트워크망을 형성해 주고, 그 사람들이 네트워크를 통해서 지역 사회에서 드러나는 활동을 할 수 있게 지원하는 데 활동의 초점을 맞췄다 생각한다.” [전문가]

“변화지원조직은 프로젝트 지원이 아니라 사람에 대한 지원이 중요하다고 했는데, 사람에 대한 지원을 어떻게 구현할 것인가가 고민이었다. 모두가 센터 상근자로 인건비가 지원되는 활동가로 수렴하는 방식이 아니라, 지역에서 오지않 넓게 활동하는 선생님들을 지원하는 것이 기본적으로 활동을 지원하는 방식이다. 1차 전제를 그렇게 두고, 그 선생님을 협력파트너라는 방식으로 그 지역에서 이슈를 발굴하고 사람을 발굴하는 역할을 할 수 있도록 하고, 그 활동을 지원하는 방식으로 가고 있는 것이다.” [재단 실무자]

“사람들을 중심에 놓는다는 것이 좋다. 맞춤형이라고 생각된다. ‘너의 상태가 그러하니 그만큼 하면 될 거야’ 같은 느낌이다. 기준이 있다기보다는 같이 고민하면서 함께해보자는 관점이다.” [협력파트너]

- 사람이 중심이 된다는 점은 지리산 작은변화지원센터가 과정을 함께 하고 함께 성장하는 것을 추구한다는 의미 또한 담고 있음을 확인할 수 있음.

“지리산 작은변화지원센터의 특별한 점은 활동하는 사람들의 ‘과정을 함께 만들어 주었다’는 점이다. 보통 관의 지원기관들이 대상자들에게 서류를 받고 지원을 시작하면 정해진 틀에 맞춰 해야 하는데, 작은변화지원센터에서는 처음 심사를 할 때부터 질문을 통해 본인들이 기획한 아이디어들을 발전시키는 방향으로 시작하게 된다. 센터 사무국의 면담, 협력파트너와의 동행 과정에서도 활동 내용이 계속 성장한다. 함께 성장할 수 있었다는 이야기인 것이다. 상황과 구성원들의 변화에 따라서 유연하게 상담하고 맞춰서 변화해주는 그런 대응 속에서 활동에 더 몰입할 수 있었다.” [재단 실무자]

“지리산 작은변화지원센터가 파트너 같은 느낌이다. 돈을 주고 등을 떠미는 것이 아니라 같이 걸어가고 있다는 느낌이 든다. 지역에 파트너가 별로 없고 항상 문제에 대해 혼자 고민을 해야 한다. 항상 컨설팅 같이 함께 의논을 해 줄 수 있고, 방향을 잡아주는 식의 상담 역할도 해주는 것이 좋다.” [협력파트너]

- 지리산 작은변화지원센터의 지원 사업은 작은 규모이고 쉽고 제약이 적기 때문에 접근성이 높음. 이는 활동가와 주민들로 하여금 주도적으로 무언가를 쉽게 시작할 수 있도록 함.

“시작하는 단계에 있는 단체들이 사업을 하기에 적합하게 지원하고 있다. 사업 담당자들이 컨설팅을 해주기도 한다. 접근성이 높다.” [센터 활동가]

“작게 지원해줘서 좋다, 지원사업에 더 적합하다. 부담이 없어서 좋은 것도 있지만 서로 좋은 관계의 모임을 형성하기 좋다는 평가가 대부분이다.” [센터 활동가]

“가볍다는 것은 굉장히 큰 장점이라고 생각한다. 재정이 없으면 힘들다. 과도한 것을 요구하지 않고 무언가를 할 수 있게 해준다. 어딘가 필요한 곳에 불씨를 지펴주는 것으로 좋은 것 같다.” [주민]

“센터는 변화를 원하는 공동체나 단체를 주로 자금 지원 중심으로 인큐베이팅하고 있다.” [주민]

“센터가 사업들을 다양한 주체들에게 배분하는데, 주체들이 직접 고민하여 수행하기에 적절한 느낌이다. 내가 가진 작은 질문부터 시작할 수 있도록 해준다. 조사와 강좌, 이런 식으로 하나씩 만나가는 것이 필요하다. 지역의 변화는 사람들의 관계 방식이 변하는 것이라 생각하는데, 이런 사업의 배분이 좋았다.” [주민]

“논새우 조사 사업 같이 다른 데서 지원 받기가 애매한 사업들이 있는데 그런 것을 지원할 수 있다. 사람들의 상상력을 자극하는 것 같다.” [센터 활동가]

- 지리산 작은변화지원센터의 지원 방식은 당사자들에게 유연한 것으로 인식되고 있음.

“관의 지원은 ‘이런 일을 하면 돈을 주겠다’, ‘이런 거 할라니까 돈 줘’라는 방식이다. 민과 관이 토론하는 과정이 없다. 센터는 일이 지역에서 어떤 의미가 있는지를 찾아가며 이루어지도록 한다. 우리도 우리의 역량이 토론과정에서 발전해 나간다고 생각한다. 주민들과 어떻게 더 많이 같이 할 수 있는지를 고민한다. 경험의 축적 과정에서 서로 발전해나간다. 사업계획도 이런 과정에서 중간에 변경하기도 하다. 유연하다.” [센터 활동가]

“정산과정이 까다롭지 않다. 절차가 부드러워 좋았다. 다른 사업을 할 때 과하게 통제 되는 부분들이 답답했는데 신뢰가 전제된 상태에서의 유연함이 좋았다. 공무원들 같이 했으면 실망스러웠을 것이다.” [주민]

“딱딱하지 않고 유연하다. 공모사업을 하게 되면 지역 사정에 맞게 유연하게 조절할 수 있다. 사업 자체도 (지역 주민들이) 긍정적으로 보게 되는 것 같다.” [센터 활동가]

2019년 공모사업 시 지원신청 예산을 프로포절에 미리 작성하는 제출하는 방식이 아닌, 심사위원들이 직접 찾아가 그 사업의 취지 및 내용 등을 공유하고, 그에 필요한 적절한 예산을 합의하는 방식이다.” [전문가]

- 지리산 작은변화지원센터의 지원 방식은 고민을 함께 나누고 뒷받침 해주는 ‘상담가’의 역할을 하는 것으로 인식되고 있음.

“내가 누구랑 일할 수 있을지 고민할 때, 말이 통하는 사람이 되어주는 센터의 역할이 컸다.” [주민]

“사업신청서를 쓰고 면담을 하는데 심사를 받는 느낌이 아니라 함께 고민을 해준다는 느낌을 받았다. 작은 모임이더라도 지원이 가능하다는 것이 많은 사람들에게 동기를 부여할 수 있는 것 같다.” [주민]

“지원사업 진행 과정에서 이 사업이 돈만 주는 것이 아니라 뒷받침 해준다고 느꼈다. 일을 할 때 어떤 일을 해야 하는지를 알게 되는 계기였다.” [주민]

- 5개 권역을 포괄해야 하는 지리산 작은변화지원센터가 특정 지역에 있다는 점에서의 한계, 조사 활동 지원 루트의 마련, 미디어 홍보 역량의 강화 등의 요구가 요청됨.

“산내에 있는 마을 커뮤니티라고 내세우지 않고 있다. 산내에는 모임 활동들이 많다. 그런데 센터가 산내 커뮤니티 활동이 주가 되면 다른 지역 활동들과의 관계 문제가 된다.” [센터 활동가]

“귀촌인으로서 마을 사람들과 어떻게 이야기해야 하고, 어떻게 도움받을 수 있을까? 연결해주는 역할이 필요하다. 조사활동에 대한 각 지역의 경험과 노하우를 공유하고 도움을 받을 수 있는 루트가 마련되면 좋겠다.” [주민]

“센터는 모임들을 지원하고 관리하는 역할을 한다. 뿐만 아니라 미디어 같은 기능이 있었으면 좋겠다. 활동사례들을 모아 확산하는 역할을 했으면 좋겠다. 활동들이 적어도 지리산 권역의 시민사회에는 알려졌으면 좋겠다.” [주민]

- 센터 활동가의 연구조사, 회계 등 실무 관련 역량 강화, 전문가 자문 필요.

“지역 연구조사를 할 수 있는 경험이 있는 사람이 별로 없다. 조언이나 자문을 구하기가 어려웠다. 구체적 방법론에 대해 이야기할 수 있는 사람이 많지 않다.” [센터 활동가]

“(센터 직원들은) 공부 하면서 일한다. 역량강화 체계의 마련이 필요하다. 자문, 자원이 필요하다. 개인적인 공부 이상이 필요하다. 누군가에게 배워야 한다. 비영리영역 회계 업무 자문을 위한 전문가 연결-매칭, 역량강화 교육프로그램 지원이 필요하다. 전문가들과의 연결이 필요하다.” [센터 활동가]

- 협력 파트너 활동가의 안정적인 활동 보장을 통한 지속성 확보, 협력 파트너 개인이 아닌 협력 단위의 형성에 대한 필요 요구가 요청됨.

“협력파트너를 늘려야 하는 것이 아닐까 하는 생각이 든다. 5~10명으로 늘어서 역할 분담이나 상호간 대체를 할 수 있도록 해야 한다.” [센터 활동가]

“지속가능하려면 개인을 부각하고 기대기보다는 조직이나 단체의 경험으로 남게끔 하는 체계가 필요하다는 생각이 든다. 협력파트너의 역할은 중요하지만 개인의 역량에 너무 기대기만 해서는 한계가 있을 것 같다. 그런 역할을 하는 조직이나 단체가 만드는 것을 지향해야 한다.” [주민]

“활동하면서 가장 힘든 것은 혼자라는 것이다. 이음 같은 단체가 지역마다 있으면 좋겠다. 협력 파트너 1인이 아니라 하동 작은변화지원센터 같은 것이 늘어나 한다.” [협력파트너]

“내년에 협력 파트너 활동을 하지 않게 된다면 어떻게 되는가? 나를 대신할 사람이 있어야 하는데, 내가 하던 일과 연계성이 있어야 하는데 그것을 어떻게 보장할 수 있을까? 혼자가 아니라 같이 할 수 있어야 이후의 연계가 이루어질 것이다. 일의 지속가능성과 관련되는 연계 시스템 마련이 필요한 것이다. 지역 파트너가 늘어나 한다. 최소한 둘 이상은 돼야 한다.” [협력파트너]

“애매하긴 하다. 우리 같은 활동가를 뭘 보고 지원을 하는가 싶기도 하다. 왜 날까? 왜 너지? 우리의 활동은 무엇으로 증명되는가? 우리의 미션과 우리의 활동은 무엇으로 규정되는가? 어떤 때는 기준이 없으니까 흔들림이 있는 것 같기도 하다. 별 거 안 하는 거 같은데 대우받는 거 같기도 하다.” [협력파트너]

“전업을 할 수 있는가가 활동가의 가장 큰 고민이다. 여기에서 손을 들게 된다. 돈이 딱히 들지는 않지만 시간을 많이 빼앗긴다. 일회성으로는 아이들을 모을 수 있지만 지속적으로 무언가를 만들어가기 어렵다.” [주민]

3) 평가

가. 지리산 작은변화지원센터의 공모사업과 현장지원활동은 지역사회 주체들의 공익활동 경험과 필요성, 상호 연대감 형성에 유용했음

- 지리산 작은변화지원센터와 지역사회 사이에서 추진되는 현장에서의 지원방식과 관련해 중기목표로 ‘지역 현장에 부합하는 지원체계 마련’, 2018년 사업목표로 ‘지역 특성에 맞는 지원, 배분사업 개발’, 2019년 사업목표로 ‘지역 특성에 맞는 지원, 배분사업 개발’이 설정됐음.
- 공모사업과 관련해 지역특성을 반영하기 위해 모임이나 개인까지 지원대상 확대, 지역사회 여건에 따른 유연한 사업진행, 공모사업 주체들에 대한 사무국의 밀착지원, 작은활동을 통한 변화의 중요성 인식확산 등의 사업방식이 확립됐고, 지리산 작은변화지원센터의 지역사회 인정을 획득함.
- 가장 중요한 성과는 공모사업에 참여한 주체들의 공익활동 경험과 자신감 획득이라 보여짐. 아울러 지역사회 공익활동 활성화의 필요성과 지리산권에 비슷한 고민과 의지를 지닌 주체들이 있다는 연대감 형성에 중요한 효과를 나타냈음.
- 작은변화지원센터의 사람과 활동 중심의 지원 방식은 고민을 함께 나누고 뒷받침해주는 상담가의 역할에 가까운 것이었고, 주민 및 활동가로 하여금 과정을 함께 하며 같이 성장하는 경험을 할 수 있도록 하였음. 작은 규모의 자유로운 사업 지원은 문턱을 낮춰 주민과 활동가들이 무언가를 할 수 있도록 하는 접근성을 높이는 것이었음.
- 공모사업이 변화지원사업의 뼈대를 구성한다면, 사무국의 일상적인 지원활동은 구체적인 적용을 위해 중요한 역할을 수행함. 사무국은 많지 않은 인력(4명)으로도 5개 지역의 밀착지원과 지리산 권역을 연결하기 위한 최선의 노력을 기울임.
- 작은변화지원센터의 공모 사업은 돈 중심이 아닌 사업의 취지와 내용, 그 사회적 효과에 보다 집중해 사업을

기획할 수 있다는 장점이 있음. 센터와 활동가·주민의 공동의 기획 과정을 통해 사업의 의미와 내용을 보다 강화할 수 있고, 센터와 현장 양 주체 모두의 기획력을 함양할 수 있는 계기가 되었음.

나. 기획과 현장의 격차로 인해 나타난 시행착오는 지리산 작은변화지원센터 지원방식 개선의 계기로 삼아야 함

- 시범사업 기간 중 나타난 공모사업 지원미달이나 지역사회 사업주체들의 참여주민 모집과정에서 겪는 어려움, 기획의제사업의 미흡 등의 문제는 지원·활동주체의 기획과 실제 현장여건 간의 격차에서 나타난 것으로 보임.
- 이는 사업초창기 나타날 수 있는 자연스런 현상으로, 기획주체가 필요하다고 판단하는 것(규범적 요구)과 현장주체들이 실제 원하는 것(표현적 요구)간의 격차를 줄이기 위한 지속적 노력으로 개선해 나갈 수 있음.
- 아울러 사무국의 세밀한 지원과 각 지역의 자율적인 활동 간의 조화가 중요한 과제로 파악됨.
- 초창기는 어쩔 수 없었지만, 사무국의 적은 인력으로 모든 것을 주도하고, 광범위한 밀착지원을 지속하기는 어려움. 이와 관련해 지역 협력파트너의 역할이 중요함.
- 각 지역의 여건이 다르고 지역의 자율성이 중요하지만, 지역 협력파트너가 반드시 기본적으로 감당해야 할 최소한의 역할설정이 중요함. 이를 통해 사무국과 지역 협력파트너 간 최적의 역할분담 모델을 고민해야 함.
- 아울러 비상근 인력인 지역 협력파트너의 역할이 늘어날 경우 부담이 될 수 있음. 이와 관련해 지역 협력파트너가 홀로 지역사회 지원을 감당하는 것이 아니라, 지역 협력파트너를 중심으로 지역사회를 지원하는 효과적인 지역별 지원체계에 대한 모색도 요청됨.
- 지역에서의 전문 인력 및 인프라의 부족이라는 조건으로 인한 연구조사 및 회계에서의 실무 관련 역량 강화를 위한 교육 체계를 마련할 필요가 있음. 전문가가 연결되어 자문해 줄 수 있는 체계를 마련할 필요가 있음.

3. 사업추진 과정에 있어 지역사회 주체들의 자율성을 북돋우고 있는가?

1) 현황과 성과

가. 개요

- 지역사회 자율성 증진을 위한 활동

요소	주요내용
지리산 작은변화지원센터의 자율성 증진 활동	= 목적/목표 반영 = 지원체계 구축 = 물적자원 모색
지역 협력파트너의 자율성 증진 활동	= 동기부여를 위한 지역 협력파트너의 활동 = 지속가능한 활동기반으로서 네트워크

나. 지리산 작은변화지원센터 자율성 증진 활동

- 목적/목표 반영
 - 시범사업 기간(2년)을 아우르는 중기 목적으로 '지리산 작은변화지원센터의 정착화' 설정.
 - 아울러 2018년 '변화지원조직의 체계와 운영시스템 수립', 2019년 '지리산 작은변화지원센터의 안정적 운영 시스템 구축 및 현장성 있는 지원기능의 강화'를 목표로 제시.
- 지원체계 구축
 - 사무국 편제 완료, 공모지원사업 심사위원회 운영(배분·모금위원회는 장기과제로 설정), 연구기획단 외에 자문위원회 신설 논의(공동실무추진위원회)
- 물적자원 모색
 - 지리산 작은변화지원센터의 모금역량과 자원구축 과제설정, 장기적으로 지역기금 시범운영 논의(공동실무추진위원회)

다. 지역 협력파트너의 자율성 증진 활동

- 동기부여를 위한 지역 협력파트너의 활동
 - 지역 협력파트너들의 자체적인 활동을 통해 지역사회 동기부여가 이루어짐
 - 구례: 지역단체 미팅 정례화(아이쿱 사안 관련), 구례살림연구회(예산감시연구), 지역미디어 준비(구례TV)
 - 남원: 작은변화포럼, 소셜다이닝, 면단위 활동가 인터뷰
 - 산청: 청년의제사업, 지역사회 네트워크, 청소년 자치공간 명왕성, 중북 콩국수 먹기, 간디어린이학교 '방앗간' 여름캠프 방문, 난민·이주민과 함께하는 '어깨동무'프로그램, 이레마을 대책위 만남
 - 하동: 부모모임, 작은변화정기회의, 청소년 공간마련
 - 함양: 작은변화네트워크 활동찾기, 지역활동가와의 만남,
- 지속가능한 활동기반으로서 네트워크 구축
 - 네트워크 구축은 본 지원사업의 중요한 목표로 설정돼 있으며, 지역 협력파트너들의 주요 역할로 규정돼 있음.
 - 네트워크 구축을 위한 다양한 시도들이 이루어졌는데, 지역마다의 여건의 차이로 순차적으로 '작은변화네트워크'가 구축되고 있음.
 - 2018년 산청 작은변화네트워크, 남원 작은변화포럼 발족, 2019년 함양 작은변화네트워크, 하동 작은변화네트워크 발족

2) 목소리들

- 지리산 작은변화지원센터의 지원은 자발적으로 주도성을 가지고 이미 활동을 고민하던 사람들이 자율적인 활동들을 실제로 시작하고 이어갈 수 있도록 기여하고 있음.

"지원하고 큰 간섭을 하지 않는 단순한 관계가 좋은 것 같다. 맡겨두는 방식이 좋다." [주민]

“함양시민연대는 의정참여실천단 참여 프로젝트 진행 중이다. 몇 년 전부터 단체들이 의정참여 하고 싶어 했었는데 동력이 없어서 못하다가 센터의 공모에 채택이 되면서 많은 분들이 관심을 가지면서 동력이 생겼다. 지리산 작은변화지원센터가 없었다면 하기 힘든 일이었다.” [주민]

“지역에 문제가 생기면 모였다가 해결되면 흩어지는 식이었다. 사람에 대한 지원이나 관심이 아니라 문제 대응, 사업 중심이었던 것 같다. 작은변화지원센터의 사람 중심의 지원은 소소하지만 정말 챙겨야 했던 것은 챙기는 일인 것 같다. 그리고 성과가 나지 않아도 좋으니 무언가 해보라는 제안이 부담이 없어 좋다. 일이 터져서 해결해야 하는 상황이나 성과를 내기 위한 일에 매달리다가 소소한 만남이 이어지도록 해준 것이다.” [협력파트너]

“이 공간(까페 빈둥)을 운영한 지 7년 정도 됐다. 하고자 하는 일이 센터가 추구하는 것과 잘 맞아 떨어진 것 같다. 이 공간을 커뮤니티 활성화로 이끌고 싶었는데, 센터의 어떤 시스템, 그러니까 하기 힘들어 하면 조언을 해주고, ‘교육을 해볼래? 연구를 해볼래?’하고 제안을 해주는 등, 첫발을 뗄 수 있는 계기를 만들어줬다. 빠른 속도로 일이 추진되도록 한 것이 좋았다.” [주민]

“시민사회단체 일을 하다보면 돈이 부족해 공모사업을 뒤져보게 된다. 취지도 맞아야 하고 해서 포기하기가 쉽다. 센터에서의 작은변화와 관련된 사업은 자율성이 높아 하고 싶은 것을 직접 기획할 수 있어 좋았다.” [주민]

- 지리산 작은변화지원센터의 지원에 의한 활동의 과정과 결과 이후 자율적인 활동들에 대한 욕구가 강화되고 자연스럽게 이어지게 됨.

“작은변화를 위한 씨앗을 뿌려주는 것 같다. 덕분에 실천할 수 있게 됐다. 스타트를 끊어준 것이고 그 다음은 우리 몫이라 생각한다.” [주민]

“선의지에 따라 활동이나 모임이 일들을 시작해볼 수 있게 되었다. 지리산 작은변화지원센터를 통해 무언가를 하려는 고민들이 늘었다.” [센터 활동가]

- 자율적인 활동들이 이어지길 바라다면, 의지할 대상으로서의 역할을 수행하는 지원 역할이 필요.

“사업을 진행하며 문제에 부딪혔을 때 누군가 붙들고 이야기를 할 사람이 필요하다. 매달리고 싶고, 도와달라고 하고 싶다. 그런 대상이 되어줄 수 있는 사람, 단체, 모임은 무엇일까? 작은변화지원센터에서 그런 일들을 할 수 있다면 좋겠다.” [주민]

- 지리산 작은변화지원센터는 대상화된 존재들의 자율성들을 발굴하고 주도적이고 자율적인 활동들이 벌어질 수 있도록 하는 공간을 열어내는 계기의 역할을 할 필요가 있음.

“지역적 특성에 맞춰서 작은 변화의 포인트들이 있고, 사업이 좋은 씨앗이 될 수 있는데 접근성이 제한돼 있다. 어르신들, 장애인, 이주여성, 아이들이 그러하다. 사실 그분들에게 진짜 작은변화가 필요하다. 지역에서는 그분들을 정책대상으로만 여기고 접근한다. 센터가 지리산권의 특성에 포커스를 두려면, 청년대상 접근도 좋았지만, 이런 분들의 정보접근성이 높아졌으면 좋겠다.” [주민]

“예전에 시민사회운동은 참여자들을 대상화했던 것 같다. 어떻게 사람들을 모을 것인가의 사업 방식이었던 것 같다. 사람들의 기쁨과 성장이 아니라 진행하는 사람들의 지침으로 귀결되었던 것 같다. 작은변화 사업은 이 부분에서 다른 것 같다. 작은 강좌를 하더라도 소수의 기획에 따라 진행하는 것이 아니라 함께 논의해서 함께 책임져서 하고자 한다. 어떤 사업의 계획을 짤 때 각자 뭘 하고 싶은지를 함께 고민하고 함께 결정하는 구조가 좋았다. 솔직하게 사업을 올리고 서로 이해하는 방식이 사람들을 주인답게 활동하도록 만들어가는 과정이다.” [주민]

3) 평가

가. 지리산 작은변화지원센터와 지역사회의 자율성을 존중하고, 자율성 증진을 위한 기본적인 조치들이 이루어짐

- 모든 지원사업의 현실적이고 내면적인 목표 중 하나는 외부지원이 중단된 이후에도 계속해서 해당 지역사회에서 활동이 지속가능하게 이어지도록 하는 것임.
- 활동의 지속가능성을 위해서는 지역 시민사회 자산화와 변화지원체계 공고화가 중요하지만, 그것을 가능케 하는 것은 그렇게 하고자 하는 지역사회 주체들의 의지와 역량, 문화 등을 포함하는 자율성임.
- 우리 사회에의 다양한 지원사업들이 자율성에 대한 고려의 부족으로 피지원대상의 의존성 증가라는 의도치 않은 결과를 낳는 경우가 많음.
- 이와 관련해 지리산 작은변화지원센터는 자율성과 관련된 사항을 사업목적/목표에 반영하고, 지원체계와 물적 자원확보를 위한 노력들을 경주함. 아울러 지역 협력파트너들은 지역사회 주체들에 대한 동기부여와 네트워크 구축을 위한 노력을 진행함.
- 이를 통해 지역사회 자율성 증진을 위한 기본적인 조치들이 진행됐지만, 아직 자율성 증진이 중요 과제와 사업으로 반영되지는 않은 상황으로 파악됨.

나. 지역사회 자율성 증진을 위한 구체적인 방안 모색 필요

- 지리산 작은변화지원센터는 주민 및 활동가 주체들이 자신들의 주도성과 자율성들을 주도적으로 발휘하는 활동을 할 수 있도록 독려하는 공간을 열고 촉진하는 역할을 수행할 수 있도록 노력해야 함.
- 앞서 언급한 지역 시민사회 자산화나 변화지원체계 공고화를 통한 사업의 지속가능성은 지역사회 주체들의 의지와 문화에 기반한 자율성과 짝을 이룸. 이에 따라 이 두 가지 가치를 실현하기 위한 방안은 함께 모색돼야 함.
- 민주시민교육의 원리에 따라 자율성은 학습과 실천이라는 두 가지 축의 경험이 반복되고 교차하면서 길러짐.
- 학습과 관련해서는 작은강좌 지원과 같은 자율적 학습지원과 공익활동 역량강화를 위한 교육도 중요하지만, 지역 시민사회의 중요성을 인식하고 공익활동에 관심을 갖고 참여하는 주체들이 스스로 함께 지역사회를

만들어 갈 수 있고, 또 만들어가야 한다는 근본적 비전과 희망에 관한 학습이 요청됨.

- 실천의 측면에 있어서는 함께 연결되고 협력하는 것이 당위를 넘어 실제 활동주체들에게 어떤 유익을 주는지를 경험하고 그것을 함께 공유하고 되새기는 기회가 필요함.
- 아울러 공모사업을 비롯한 전체 사업의 기획과정에서부터 더 많은 주체들이 관심 갖고 참여함으로써 주인의식을 함양할 수 있는 방안과 공모사업에 지역사회 문제를 해결하기 위한 것뿐 아니라, 사업을 만들어가는 과정 자체도(예를 들어 기획의제를 마련하기 위한 연속공론장 운영) 지원대상에 포함되도록 하는 방안 등이 고려될 수 있을 것임.

V. 누가(Who): 사업주체

1. 아름다운재단이 수행하기에 적절한 사업인가?

1) 현황과 성과

가. 개요

- 아름다운재단의 사업수행 적절성 요소

재단 가치지향의 부합성	<ul style="list-style-type: none"> = 아름다운재단의 설립취지 = 지리산 작은변화지원센터 운영원칙 중 핵심가치
재단의 사회적 소명과 위상	<ul style="list-style-type: none"> = 지역 시민사회가 겪는 어려움들 = 재단의 사회적 위상

나. 재단 가치지향과의 부합성

- 아름다운재단의 설립취지
 - “아름다운재단은 공익활동과, 이를 수행하는 시민단체의 재정자립을 지원하여 참여민주주의 실현에 공헌함을 목적으로 한다” (창립 이사회 회의록 中)
 - “본 재단은 국민의 참여와 인간적 존엄성이 보장되는 참여민주주의의 정신을 바탕으로 하여 한국 시민운동을 지원함을 목적으로 한다” (창립정관 제3조(목적) 中)
 - “우리는 참여와 연대라는 시민운동의 기본정신에서 위기해결의 열쇠를 발견하며 이 시민운동을 키울 수 있는 아름다운재단이라는 희망의 계획을 국민들에게 제시하고자 한다. 공익을 위해 일하는 사람들과 그 사업을 지원하는 기금마련이 한국사회발전의 열쇠이며 시민과 공익운동을 잇는 아름다운 가교의 역할이 아름다운재단이다” (설립취지문 中)
- 지리산 작은변화지원센터 운영원칙 중 핵심가치

	지리산권의 공익활동 지원을 통해 시민사회의 성장과 지역사회의 '작은변화'를 만든다
미션	<ul style="list-style-type: none"> = 공익활동의 지원 = 지역공동체, 살고싶은 지역사회 = 지역 시민사회의 생태계 구축
비전	이웃이 이웃을 돕는 자치와 협동의 공동체 확산

주요사업	1. 지리산권 시민사회 공익활동의 주체발굴과 양성 2. 지리산권 공익활동 지원 3. 지리산권을 중심으로 한 사람과 활동의 네트워크 구축 4. 지리산권 공익향상을 위한 연구조사 5. 지리산권 시민사회를 위한 인적/물적/지식 기반 구축 6. 기타 지역사회에 도움이 되는 사업
핵심가치	민주와 투명, 참여와 자치, 협동과 자립, 균형과 공존, 사람과 과정

다. 재단의 사회적 소명과 위상

- 지역 지원조직 모델 개발을 위한 지역 현장 조사(2016)를 통해 지역 시민사회가 겪고 있는 어려움이 보고됨.
- 지역 시민사회가 겪는 어려움은 역으로 지역 시민사회에 대한 변화지원이 긴요한 상황이라 풀이될 수 있음.

지역 시민사회의 어려움	주요 내용
지역 시민사회 토대의 취약함	= 시민사회운동의 노령화 · 소수화 · 단절화: 지역 활동가들이 줄어들고, 활동가 노령화, 세대간 갈등과 단절 표출 = 시민사회의 제도화 편압: 지역의 활동역량이 시민사회에 축적되기보다 다양한 거버넌스 조직이나 정책사업에 흡수 = 전통적 시민운동과 시민사회의 괴리: 시민운동에 대한 시민들의 관심 저하 = 활동가 재생산의 어려움: 선배세대의 후배세대 양성 부족, 활동가 생계와 조직문화도 영향
지역의제 발굴의 어려움	= 지역조사 · 연구나 의제설정 역량 부족
기존 중간지원조직의 한계	= 중간지원조직과 행정의 지원사업이 단체 중심으로 진행: 이미 활동 중인 단체 중심의 지원으로 새로운 활동주체 진입 어려움. 단체는 위탁사업이 많아져 자체사업 감소, 단체를 넘어 활동가들이 다양한 기회를 접할 수 있도록 할 필요 = 새로운 시민사회활동의 배제: 전통적인 시민운동 외에 청년, 여성 계층의 새로운 내용과 방식의 활동들이 지원사업과 잘 연결되지 않고 있음
교육사업과 현장의 괴리	= 많은 지역에서 활동가 교육기회가 부족하고 교육내용도 욕구에 못 미치고 있음
네트워킹의 어려움	= 단체와 활동가들이 열악한 상황 속에서 각자의 사업에 집중하면서 지역사회 공통의 비전 형성 어려움
모금시도의 부족	= 지역사회 공익활동 자원마련을 위한 모금역량 강화에 대한 기대가 큼

- 재단의 사회적 위상
 - 아름다운재단은 2000년 창립 이후 20여년 간 모금 및 시민사회지원 활동을 전개해 오면서 지원사업의 경험과 자산을 축적해 옴.
 - 이를 통해 570억 가량의 총자산가액과 66억 가량의 공익목적사업수익(정부보조금 없이 기부금과 기타수입으로 조성)의 재정규모와 직원수 56명의 인력규모로 성장했음.
 - 최근 부각되고 있는 중간지원조직을 비롯한 지역 시민사회 지원을 위한 조직과 사업이 대부분 (지방)정부 재정에 의존하고 있는 가운데, 아름다운재단은 기부금을 통해 마련한 재원으로 사업을 펼치는 순수 민간단체로서, 지역 시민사회 활성화를 주된 지원사업 대상으로 하는 몇 안 되는 단체임.

2) 목소리들

- (지방)정부 중간지원조직에 비해 사람과 관계기반, 지역사회 변화, 꾸준한 아름다운재단의 지원방식에 대한 긍정적인 평가가 이뤄지고 있음.

“관에 의한 중간지원조직과 구별되는 작은 변화들을 사람중심으로 지원하는 변화지원조직들을 구축하는 역할은 아름다운재단이 아니면 할 주체가 없다. 그러한 시도 그 자체만으로도 높이 평가되어야 한다.” [전문가]

“현재의 센터의 사업은 인큐베이팅 차원에서 사람 중심으로 지원이 이루어지고 있다. 지역에 많은 사람들을 만나 있고 소통하는 역할을 누군가 해야 한다면 이에 대한 지원이 필요하다. 아름다운재단이 없다면 어떻게 할 것인가? 지역 자체의 차원에서는 어떻게 할 수 있는가? 생각해 보면 어려운 것 같다.” [협력파트너]

3) 평가

가. 변화지원사업은 ‘지역사회’, ‘변화지원’, ‘창의적 서포트’의 측면에서 아름다운재단 사명 실현에 기여하고 있음

- 변화지원사업은 아름다운재단의 사명인 ‘시민공익활동을 키워가는 창의적 서포트’와 지리산 작은변화지원센터의 사명인 ‘공익활동의 지원’, ‘지역공동체, 살고 싶은 지역사회’, ‘지역 시민사회의 생태계 구축’은 일맥상통함.
- 변화지원사업은 아름다운재단 사명의 실현에 있어 다음의 세 가지 측면에서 기여하고 있음.
 - 지역사회: 시민공익활동을 키워가는 공간으로서 지역사회에 주목함. 지역사회는 평범한 시민들이 자신의 삶의 문제를 동료 시민들과 함께 사회적인 것으로 만들어 가는 일상적인 공간임.
 - 변화지원: 공익활동 자체의 활성화도 중요하지만, 공익활동의 이유와 지향, 즉 주민들의 작은 실천을 통해 작은 변화를 만들 수 있고, 이것이 지역 시민사회 생태계로 축적되면 큰 변화를 이룰 수 있다는 비전을 제시함.
 - 창의적 서포트: 아름다운재단이 수행해 온 지역사업의 경험을 통해, 그리고 우리 사회의 지원사업 일반에 대한 비판으로부터 ‘거점기반 지원’, ‘사람과 관계기반 지원’, ‘장기적 지원을 통한 모델링’ 등 지역사업의 새로운 패러다임 개척의 전기가 됨.

나. 아름다운재단은 지역 시민사회 지원을 위한 충분한 사회적 위상과 역량을 갖춘 흔치 않은 주체임

- 우리 사회의 기부와 후원, 지원사업이 대체로 사회복지, 환경 등 특정 분야, 그리고 수도권과 대도시 등 특정 지역에 편중된 상황에서 시민사회, 그 중에서도 지역 시민사회에 대한 지원은 귀중한 사회적 의미를 지님.
- 아름다운재단은 20여년의 역사를 통해 축적한 자원과 사업추진 역량, 그리고 사회적 공신력을 갖추고 있음.
- 아울러 최근 (지방)정부의 지원과 제도에 기반해 활동하는 중간지원조직의 지원사업이 지닌 한계를 넘어설 수 있는 민간주체로서 조직적 장점과 (지방)정부의 지원마저 요원한 대다수 지역사회에 대한 지원의 흐름을 만들어야 한다는 사회적 소명을 지니고 있음.

2. 관련 주체간 역할분담과 협력은 적절했는가?

1) 현황과 성과

가. 개요

- 주요 활동국면별 역할분담 현황

주체		아름다운재단	지리산 작은변화지원센터	지역 협력파트너	지역사회
국면/영역					
기획	포괄적	○	○		
	구체적		○	○	
실행	포괄적		○	○	
	구체적			○	○
성과 추적	포괄적				
	구체적			○	○

나. 기획 국면

- 포괄적 영역: 지원사업의 큰 방향과 재단의 현지지원과 관련된 사항들에 대한 의사결정은 주로 아름다운재단과 지리산 작은변화지원센터가 공동실무추진위원회를 통해 협의해 이루어짐.
- 구체적 영역: 권역과 각 지역별 활동에 관한 의사결정은 지리산 작은변화지원센터와 지역 협력파트너 간 공동운영회의를 통해 이루어짐.

다. 실행 국면

- 포괄적 영역: 사업추진을 위한 재정지원과 작은변화지원센터의 사업과 운영에 관한 지원은 재단과 지리산 작은변화지원센터의 협업을 통해 이루어짐.
- 구체적 영역: 권역/지역 현장에서 구체적인 사업의 추진은 지역 협력파트너를 중심으로 한 지역사회 주체들에 의해 이루어짐.

라. 성과추적 국면

- 본 지원사업은 통상적인 공모지원사업과 달리 지역사회에 사업의 성과가 잘 축적되도록 하는 것이 중요한 목적임.
- 포괄적 영역: 아름다운재단의 현지지원 성과, 그리고 권역/지역을 아우르는 성과를 체계적으로 정리하고

안착시키기 위한 방안은 아직 모색 중에 있음.

- 구체적 영역: 지역별로 이루어지는 다양한 사업을 통한 성과는 지역사회 주체들의 자율적인 활동을 통해 이루어지고 있음.

2) 목소리들

- 관련 주체 간 역할과 협력이 잘 되고 있는 것에 대한 목소리들은 여기에서만 아니라 사람의 성장과 관계의 강화에 대한 목소리, 지리산 작은변화지원센터의 지원방식의 적합성에 대한 목소리들에서 수없이 확인할 수 있음.

“어떤 일들을 어떻게 해볼까 하는 건데, 하고 싶은 아이디어는 다 있다. 근데 이것을 어떻게 추진해서 실현하는 것에 있어서 기획력에서 한계가 있다. 개인이 혼자 하는 것도 힘들다. 또 하나는 돈이다. 기획이 된다 한들 행정에서 프로젝트를 따지 않는 한 방법이 없는데, 행정 프로젝트 받으면 과도한 행정 때문에 힘들다. 세 번째는 증빙의 문제다. 이 3가지가 가장 힘들었다. 그런데 센터에서는 아이디어가 제공이 되고, 뭔가 실현가능한 방안을 던져주고, 예산지원이 아주 시의적절하게 합리적인 수준에서 열어주는 역할이 컸다. 증빙도 관공서처럼 까다롭지 않고 자유롭게 정확한 시스템을 주었다고 생각한다. 우리에게도 훈련이 된다. 기획하고 돈을 써서 사업을 하는 훈련의 기회를 주었다. 중간에서 주민들과 센터를 연결해주는 협력파트너의 역할도 중요하다.” [주민]

- 각 주체간의 역할 설정 및 분담, 그리고 관계의 설정에 대해 명확하게 인식하고 있지 못하는 주체들이 있음.

“우리가 무엇을 해야 할 지에 대한 깊은 고민이 된다. 지리산 작은변화지원센터가 무엇을 하는 곳인지 자꾸 잊어먹게 된다. 아름다운재단과는 무슨 관계였는지도 헛갈린다. 돈을 받아서 고마운데 미안하다.” [주민]

- 가장 많이 나오는 이야기는 활동가, 혹은 협력 파트너가 부족하다는 것임. 인력의 부족이라는 의미도 있지만, 함께 이야기 나누고 함께 활동할 같은 지역에서의 동료의 부재로 인한 외로움이라는 의미도 있음. 그러한 마음은 동료 활동가를 향한 것이기도 하지만 지리산 작은변화지원센터 구성원들을 향한 것이기도 함.

“각각의 단체들은 떨어져서 각각 활동들을 하고 있는데, 나 자신은 그것을 연결하는 활동을 하는 것이다. 이 연결의 일을 함께 할 수 있는 사람이 있었으면 좋겠다. 나 아니면 일이 안 되는 그런 상황이 안 됐으면 좋겠고, 이를 위한 한 명의 활동가가 더 있었으면 좋겠다는 말이다.” [협력파트너]

“준활동가로서의 재능을 보이는 사람들이 있다. 이 사람들을 발굴할 활동가 양성 프로그램이 있었으면 좋겠다. 집밖으로 나올 수 있도록 해야 한다. 알게 되면 되돌아 갈 수 없고 활동을 할 수밖에 없게 되는 그런 콘텐츠가 필요하다. 활동은 누구나 할 수 있다는 것을 확인할 수 있는 계기가 필요하다. 그런 사람들이 많아진다면 지원이 없어도 저절로 돌아갈 수 있다.” [협력파트너]

“지역에서 일을 하는 사람을 만들어내는 것이 정말 중요한 일이다. 지금처럼 작은 지원을 해주는 것도 중요하지만, 정말 지역에서 일을 할 사람을 키워내는 일에 집중해 줬으면 좋겠다. 지역의 협력파트너이든 무엇이든 이것만 하는 사람들도 필요하다.” [주민]

“이음이든 센터든 활동가들이나 주민들과 같은 팀포 안에 들어와서 같이 갔으면 좋겠다. 그냥 지원을 하는 것이 아니라 같이 가는 느낌이 필요하다. 지리산 안에서 같이 호흡하지 않는 것 같은 느낌이 든다. 왜 옆집에서 챙겨주는 느낌일까? 어쨌든 같이 가야 하지 않을까?” [주민]

- 작은 변화들이 모여 큰 변화를 이루는 것은, 작은 모임들이 모여 네트워크를 이루고, 네트워크들 간의 연결로 이어져 지역에서의 공동의 문제의식에 입각하여 공동의 활동을 통해 지역의 변화를 끌어내는 것을 의미할 것임. 여기에서 주민-활동가-센터-아름다운재단, 그리고 지자체간의 역할 분담에 대한 고민이 필요함을 제기하고 있음.

“각 모임은 작은변화들을 하는데, 센터는 그것을 모아서 큰 변화를 도모해 보자.” [주민]

“앞으로 계속되려면 코디네이터의 역량과 지역사회 관계 이런 것들이 중요하고, 다변화되면 좋겠다는 생각은 든다. 욕심일 수 있지만 이렇게 되면 더 좋겠다.” [전문가]

“그나마 좀 수월하게 함께 할 파트너가 지자체일 수도 있겠다. 지자체가 관심을 가지면 홍보도 해줄 수 있고 우리가 하는 일의 공신력도 나아질 것 같다. 지리산 권역간의 네트워크는 아직 잘 모르겠다. 함께 같이 한다는 느낌이 들지는 않는다. 하지만 다른 지역의 사례에 대해 듣는 건 의미가 있다. 모두를 아우르는 지원기관이 이 지역에서 활동하는 데 힘을 실어줄 수 있는 장치들을 생각해 보자.” [주민]

3) 평가

가. 시범사업 기간을 통해 초창기 사업의 기획과 실행과정의 역할분담과 협력이 대체로 적절히 이루어짐

- 앞서 살펴본 것처럼 아름다운재단과 지리산 작은변화지원센터, 그리고 지역 협력파트너 간 형성된 신뢰관계는 적절한 역할분담과 협력으로 이어짐.
- 기획에 있어서는 아름다운재단과 지리산 작은변화지원센터에, 실행에 있어서는 지리산 작은변화지원센터와 지역 협력파트너에 중심역할이 주어짐.
- 성과의 축적을 통한 지역 시민사회 생태계의 조성이라는 사업의 장기적 과제를 이루기 위한 협력체계의 구축이라는 차원에서는 아직 본격적이고 가시적인 역할분담이 이루어졌다고 보기는 어려움.

나. 이후 변화지원체계의 활동하중을 분산하고, 성과축적과 관련한 아름다운재단의 새로운 지원과제가 떠오름

- 변화지원체계(지리산 작은변화지원센터와 지역 협력파트너)는 본 지원사업의 특징점으로 확인됐으나, 변화지원체계에 활동하중이 갈수록 증가할 것임.
- 쉽게 떠오르는 해결책은 인력 증원이지만, 이는 예산과 조직의 의사결정 과정 등으로 인해 단기간에 추진하기 쉽지 않은 상황임.
- 우선적으로 그리고 시급하게 추진할 과제는 변화지원체계의 재조정임. 먼저 지리산 작은변화지원센터의 활동하중을 나눠질 외곽지원단위(자문위원회, 자원봉사단 등)를 마련하는 것이 필요함.
- 지역사회 현장과 밀접한 지원활동은 지역사회에 분산이 필요한데, 이를 위해서는 앞서 언급한 것처럼 지역 협력파트너들과 협력할 수 있는 집단(Group)과 체계 마련이 병행되어야 할 것임.
- 장기적으로 지역사회의 자율성과 지속가능성의 토대가 될 성과축적 활동이 본격화되어야 함. 현재의 성과들은 각 지역사회에서 암묵적으로 이루어지고 있는 상황임. 이와 관련해 자료수집·가공, 지역별 발전전략 수립, 모금방안 모색 등과 관련한 아름다운재단의 2단계 역할과 과제 설정이 필요함.
- 아울러 지역사회 성과축적을 넘어 변화지원사업의 성과와 경험이 향후 아름다운재단의 '지역사업2.0' 을 향한 모델과 조직 구성원들의 역량을 갖추기 위한 성과축적 방안도 모색해 나가야 할 것임.

VI. 어디서(Where): 사업대상

1. 지원대상 지역의 선정은 타당했는가?

1) 현황과 성과

가. 개요

요소	주요내용
지역선정 과정	= 연구기획단 구성·운영 = 예비조사 = 지역선정 = 지역조사
지역선정 이유	= 신뢰할 수 있는 협력주체 존재 여부 = 지역사회 공익활동 욕구와의 부합성

나. 지역선정 과정

- 연구기획단 구성·운영: 관련 전문가와 실무진으로 구성
- 예비조사: 지역 지원조직 모델개발을 위한 지역 현장조사(2016년 9월~2017년 3월)

예비조사 결과

- = 아름다운재단이 추진하고자 하는 지역사업에 대한 타당성 확인
- = 시범사업으로는 시민사회 자원이 열악하고 중간지원조직이 없는 지역 접근을 추천
- = 지역 시민사회 토대(사람과 네트워크) 강화, 새로운 활동주체 발굴 지원 중심의 사업 전략 추진 필요
- = 단일한 기능과 모델설정 및 이에 따른 작은변화지원센터 설치보다, 지역별 특성과 수요에 맞추되 작은변화지원센터 지원사업 목적이 부합되도록 '과정'의 모델링이 중요

- 지역선정: 연구기획단 회의를 거친 후 내부 의사결정
- 지역조사: 지리산권 5개 시군 지역 현장조사(2017년 6월~2018년 2월)

다. 지역선정 이유

- 연구결과를 토대로 시민사회자원이 열악하고 중간지원조직이 없는 지역으로 지리산권과 강릉 지역 1차 선정

- 신뢰할 수 있는 협력주체의 존재 여부
 - 두 지역에 대한 비교과정에서 시범사업이 추진되는 점을 감안해 신뢰할 수 있는 지역사회 주체(지리산이음)가 활동 중인 지리산권으로 최종 선정
 - 지리산이음은 2013~2015년 3년 동안 아름다운재단 인큐베이팅 지원사업의 지원을 받아 창립, 2013년부터 남원 지역을 중심으로 활동해오다가, 이후에도 아름다운재단과 직·간접적인 관계를 유지해 왔음.
 - 아울러 지리산이음이 추구하는 지향과 활동도 지리산 작은변화지원센터 지원사업의 지향과 부합함.

사회적협동조합 지리산이음 정관

제2조(목적) 사회적협동조합 지리산이음(이하 '조합'이라 한다)은 지리산 마을 주민들의 협동과 연대를 통해 자립적인 지역경제와 시민참여를 기반으로 한 **자치 공동체**를 구축하고 지속가능한 발전과 이러한 대안의 가치가 지리산을 넘어 더 넓게 소통되고 공유될 수 있는 기반을 만들기 위한 목적을 지닌다. 이를 위해 조합은 인적·물적 기반의 구축, 자율적이고 **공익적인 시민활동의 촉진**을 목적으로 한다.

- 지역사회 공익활동 욕구와의 부합성
 - 지리산권 5개 시군 지역 현장조사(2017)를 통해 지역사회 공익활동 욕구가 파악되고, 이에 따른 세부과제가 제안됨.
 - 큰 틀에서 변화지원사업과 지역사회 공익활동 욕구가 상호 부합하는 것으로 판단됨. 다만 일부 항목들은 아름다운재단의 지원가능성이나 정도에 대한 판단이 필요함.

활동욕구	세부과제
지역사회 내 연대 협력, 소통을 위한 네트워크 구축	= 소통을 위한 유연한 네트워킹에서부터 시작 = 공동실천 의제 도출을 위한 워크숍 진행 = 지역사회에 대한 공동의 비전 만들기
공유공간 확보	= 공동으로 활용할 수 있는 공간 확보
활동가에 대한 지원	= 활동가의 발굴 및 양성 = 활동가 역량강화 = 활동가 성찰 및 치유 = 공동 상근 활동가 운영
청년을 위한 토대 구축	= 청년들의 전문성과 지역사회 활동과의 연계 = 청년들이 부담 없이 거주할 수 있는 공동 주거 마련 = 시골살이 장점을 살린 사업 지원
어린이와 청소년을 위한 활동	= 찾아가는 사업 및 프로그램 제공 = 청소년 사회참여 프로그램 제공
각 단체나 모임의 일상 활동에 대한 지원	= 일상활동에 대한 공모와 지원 = 시골 동네의 일상 활동까지 적극 지원 = 행정의 지원과는 다른 관점과 절차 등 필요
시민사회를 대변하는 시민사회운동단체 인큐베이팅 및 지원	= 행·의정 감시 등을 전문으로 하는 단체 지원 및 인큐베이팅 = 네트워크를 통한 감시와 사안별 대응활동 = 감시를 넘어 대안 모색과 제시
선주민과의 연계 강화·확대	= 관계 중심의 동네 활동 활성화 지원 = 중소농들이 참여하는 도농직거래 등

2) 목소리들

- 지리산권의 지역들에서의 시민사회 활성화의 매력, 작은변화지원센터를 함께 운영할 지리산이음이라는 적합한 파트너가 존재한다는 점은 지원대상 지역 선정의 상대적 적합성을 보여주는 것임.

“조그만 도시, 인구소멸 위험 도시에서 변화는 생존이다. 기득권을 뺏어오자 이런 문제가 아니다. 작은 도시가 지속가능하려면 변화는 필수다.” [주민]

“지리산이음이라는 파트너가 있었기 때문에 선택된 측면이 있을 것이다.” [전문가]

- 지리산권을 포괄하는 작은변화지원센터는 지리산 권역 공동의 문제의식과 공동의 활동을 고민할 필요가 있을 것.

“지리산 작은변화지원센터에서 지원하는 활동들이 다양한데, 다양하면 세분화해서 분산되는 느낌이 있다. 지리산권으로 시야가 커지는 것이 좋다. 생태문제도 구례를 넘어 지리산 전체를 생각할 때 함께 할 사람들도 많을 것이다. 도서관, 놀이터 이런 이슈들로 작은 변화를 위한 모임들을 열어 무언가 함께 할 수 있는 자리들을 마련해야 한다. 정말 그런 자리가 모자라다. 장기적으로 보고 큰 주제 하나를 잡고 관련 사업을 지속하는 것도 중요하겠다. 지리산권의 초점을 계속 가져가면 좋겠다.” [주민]

“지리산 권역으로 묶일 이유가 있을까? 지원사업 받을 때에도 다섯 개 권역만 할 필요가 있을까 싶다. 곡성이나 진안도 가까운데 왜 안 되느냐는 의견도 있었다. 확장에 대한 고민도 필요하다.” [협력파트너]

3) 평가

가. 충분한 준비과정을 통해 시범사업 대상 지역이 타당하게 선정됐음

- 지리산권의 5개 지역은 소도시 혹은 도농복합지역으로 수도권과 지방대도시를 제외한 지역의 평균적인 양상을 나타내고 있어 시범사업 대상지역으로 적절했음.
- 적절한 대상지역 선정을 가능케 한 첫 번째 요인은 충분한 준비과정임. 시범사업기간과 동일한 기간의 준비기간을 통해 연구조사와 현지 협력주체들과의 의사소통이 충실하게 이루어졌음.
- 두 번째 요인은 적절한 협력주체의 발굴과 신뢰관계 형성임. 본 지원사업의 핵심요소는 현지 협력주체의 주도적인 역할, 그리고 아름다운재단과 현지 협력주체 간 유기적인 협력임. 좋은 협력주체는 대상지역의 적절성에 매우 중요한 요소로 확인됨.

나. 본래 타당한 사업지역이 발견된다기보다, 지원주체와 현장 간 상호작용을 통해 타당한 사업관계가 형성된다는 것을 시사함

- 물론 지원사업 추진을 너무 어렵게 하는 장애요인이 없고, 변화지원사업의 취지에 기본적으로 부합하는 객관적 조건은 고려해야 하지만, 아름다운재단과 현지 협력주체 간 상호작용을 통한 신뢰관계가 중요함.
- 변화지원사업이 아직 우리 사회에서 일반화 되지 않은 상황에서는 아름다운재단이 지향하는 바에 열려 있고 이해할 수 있는 현지 협력주체의 발굴, 협업과정이 중요함.
- 현지 협력주체가 발굴된 지역은 첫 번째 단계의 타당성을 획득하게 되고, 이후 준비과정을 통해 타당성을 높여가는 방식의 체계화가 필요함. 높은 타당성은 사업의 성과와 직결됨.
- 향후 다른 지역으로 사업을 확장하는 과정에서도 시범사업의 경우와 같이 충분한 준비과정이 필요함. 이를 위해 충분한 준비과정 역시 변화지원사업의 중요한 부분으로 조직 내 인정이 필요함.

2. 본 사업은 다른 지역에도 확산 가능한가?

1) 현황과 성과

가. 개요

- 변화지원사업 적용기준

요소	주요내용
변화지원 사업의 특성	= 사업의 핵심목표: 변화지원조직 설립 = 지원사업의 방향: 사람에 대한 투자, 지역 시민사회 토대 강화
지역사회의 특성	= 기존 중간지원조직의 존재 여부 = 지역 시민사회의 자원과 역량의 열악함 = 시민사회 파트너의 역량 정도

나. 변화지원사업의 특성

- 지역 지원조직 모델 개발을 위한 지역 현장 조사(2016)를 통해 향후 작은변화지원센터 지원사업의 주요 특성들이 제시된 바 있음.
- 사업의 핵심목표: 지속가능한 지역사회 변화를 위한 ‘변화지원조직’ 설립
 - 기존 중간지원조직이 지닌 한계 극복: 관 주도 · 자원의존 등으로 인한 지역사회 자율성과 지속가능성 저하 우려
 - 변화지원조직의 취지: 지역 시민사회 기반구축과 역량강화를 통해 주민들이 주체적으로 지역사회 변화를 만들어 가는 과정을 지원함
- 지원사업의 방향: 사람에 대한 투자, 지역 시민사회 토대 강화

- 지역별 특성에 맞는 지원모델 개발
- 네트워크와 사람에 대한 투자 중심의 지역 시민사회 토대 강화
- 기존 시민사회단체 이외의 새로운 참여 주체들에 대한 지원 강화
- 지역의제 발굴을 위한 지역조사 등 지원
- 지역사회 변화를 위한 모금 기획·협력·지원

다. 지역사회의 특성

- 기존 중간지원조직의 존재 여부
 - 기존 중간지원조직이 있을 경우 협력에 기반해 사업을 바로 추진할 수 있는 반면, 아름다운재단의 사업지향과의 합의과정이 필요함.
 - 아름다운재단의 사업지향을 적용하기 용이한 반면, 사업 파트너 발굴과 추진기반 마련을 위한 과정이 필요함.
- 지역 시민사회의 자원과 역량의 열악함
 - 일반적인 정의로운 지원 원칙인 최소수혜자(the least advantaged)에게 우선적인 지원이 이루어지도록 함.
- 시민사회 파트너의 역량 정도
 - 변화지원조직에 기반한 변화지원사업을 아름다운재단과 협력해 추진할 수 있는 파트너와 적절한 역량이 필요함.

2) 목소리들

- 지리산 작은변화지원센터의 지원방식과 성과는 장려되고 확산될 만한 것이라 판단되지만, 어디가 우선되어야 하고 언제 이루어져야 할 것인지에 대한 문제는 남아 있음.

“지리산 말고 다른 곳에 많이 들어서면 좋겠다. 하지만 설령 그렇지 못하더라도 지리산에서 실행했던 모델의 성과를 확고하게 남긴다면 의미가 있다. 변화의 시나리오 지원에서 변화를 만들어내는 사람에 대한 지원으로 방향을 바꿀 수 있다면 지리산 작은변화지원센터의 사례는 큰 역할을 한 것이 될 수 있다. 지리산의 사례와 아름다운재단의 방향이 다른 중간지원조직이나 시민사회의 지원에 대한 방식의 변화를 이끌어낼 수 있기 바란다.” [전문가]

“지역 활동을 지원하는 방안으로서의 중간지원조직을 어느 지역에 어떤 방식으로 설립하는 것이 좋은지 알아보기 위해 지역의 상황을 조사했었다. 센터가 있는 곳은 겹치니 하지 말자는 판단을 했다.” [전문가]

“풀뿌리운동에 대한 관심 이야기는 공식 문서상의 이야기는 아니다. 풀뿌리운동을 지원하기 위해서는 그 지역을 알아야 한다. 조사와 네트워크가 있어야 한다. 그렇다면 지역별, 권역별 아름다운재단 같은 역할을 할 수 있는 중간지원조직 모델을 구상했을 것이라고 이해한다.” [전문가]

3) 평가

가. 변화지원사업의 다른 지역 확산은 가능할 뿐 아니라 매우 가치 있는 일임

- 앞서 변화지원사업 대상지역의 타당성은 객관적 조건보다는 지원주체와 현지 협력주체 간 상호주관성에 기반한 관계에서 생성됨을 살펴봤음.
- 즉 변화지원사업의 기본취지가 사회적 요청에 부합하고, 아름다운재단이 개척한 지원사업 방식(진정성에 기반한 접근, 충분한 준비와 상호작용, 거점기반 지원)은 다른 조건을 지닌 지역에도 충분히 안착될 수 있는 내적 힘을 지니고 있음.
- 아울러 전국의 지역 시민사회의 고른 활성화, 지역 시민사회 활성화가 지닌 사회문제 해결과 지역사회 발전에 관련된 잠재성 개발, 그리고 우리 사회 지원사업의 한계(짧은 호흡, 가시적 성과중심, 서비스 전달 기반 등)를 극복하고 패러다임을 전환하기 위해 반드시 필요한 사업임.

나. 좋은 협력주체 발굴과 관계형성은 사업성패의 조건이 아닌, 사업의 중요한 일부로 설정해야 함

- 시범사업 결과를 토대로 다른 지역에 사업을 적용하고 확산하는 것과 관련해 ‘좋은 협력주체를 다음 사업에서도, 그리고 계속해서 발굴할 수 있는 보장이 있는가’ 하는 우려도 존재함.
- 대상지역의 타당성이 좋은 협력주체가 이미 존재하는지에 대한 여부에서 오는 것으로 전제하기보다는, 현지 협력주체의 발굴 및 협력적 관계의 형성을 사업 과정의 핵심적인 일부 단계로 설정할 필요가 있음. 협력주체의 선존재는 고려해야 할 요인일 수는 있지만 타당성의 필수불가결한 조건이 될 수는 없음. 그러한 관점은 ‘지역’ 시민사회의 활성화라는 목적과 배치되는 것임. 사업기간 내에 안정적인 협력주체의 발굴 및 안착화를 위한 준비기간을 설정할 필요가 있음. 이를 위해 1~2년 일정기간 동안 지역 주민·활동가 사전 인터뷰, 지역시민사회 현황 조사, 활동가 간담회 등을 수행할 필요가 있음.
- 아울러 좋은 협력주체를 발굴하고, 관계형성을 통해 지속적으로 지역 시민사회를 책임질 주체들이 늘어나는 것은 아름다운재단에게 있어서도 중요한 성과라 할 수 있음.
- 이렇게 형성된 관계에 기반한 지역사회 주체들은 일반적인 지원사업 방식에서 생성되는 수혜자가 아닌 아름다운재단의 ‘동료생산자’가 되고, 이런 주체들이 많아지면 전국적인 네트워크를 구축할 수 있음.
- ‘동료생산자’로서의 지역사회 주체는 설혹 시범사업이나 이후 단계로 나아가지 못하더라도 아름다운재단과 다른 협력관계를 맺을 수 있는 주체로 남거나, 변화지원사업 종료 후에도 이들을 거점으로 또 다른 지역사업을 모색해 볼 수 있을 것임.

Ⅶ. 언제(When): 사업기간

1. 본 사업을 지속적으로 추진할 수 있는가?

1) 현황과 성과

가. 개요

- 사업 지속추진을 위한 주요 요소

조직의 공감대와 우선순위	= 공감대 형성을 위한 과정 = 우선순위 재확인과의 의미부여
투입재정과 인력	= 투입재정 = 투입인력

나. 조직의 공감대와 우선순위

- 모든 조직에서 ‘시급하지 않지만 중요한’ -성과가 장기적·비가시적으로 나타나는 토대구축 지향- 사업은 우선순위에 밀리는 경향이 일반적으로 나타남.
- 공감대 형성을 위한 과정
 - 본 사업은 비전 2025에 기반한 지역사업의 개편과정을 거치면서 발의됐음.
 - 이후 사업추진을 위한 연구기획단 운영, 예비조사와 지역조사, 시범사업 기획·실행 등 긴 준비과정을 거쳤고, 조직내부의 논의와 의사결정과정 진행
- 우선순위 재확인과의 의미부여
 - 본 사업의 정책적 기반이 된 비전 2025가 수립된 2015년 이후 의사결정자인 이사장이 2차례 교체됐고 (2017·2019년), 사무총장도 한차례 교체됨(2018년).
 - 조직내부의 개편과정을 거치면서 본 사업의 공감대와 우선순위에 관한 사항의 재확인이 필요한 시점임.

다. 투입재정과 인력

- 투입재정
 - 2018년 기준 아름다운재단의 총사업수행 지출 95억여 원인 가운데, 지리산 작은변화지원센터에는 3억 5천여만 원이 소요돼 3.3%의 비중을 차지함.
 - 2019년에는 다소 증액된 3억8천만 원 가량의 예산이 배정된 바 있음.

● 투입인력

- 본 사업을 위한 전담인력으로 2인의 간사가 배치됐고, 현지 인력으로 지리산 작은변화지원센터 상근자 4인, 지역 협력파트너 5인의 인건비가 지출되고 있음.

● 향후 간략한 투입추계

- 아름다운재단의 지역사업 중장기 로드맵 자료에 따르면, 시범사업기간 2년간 아름다운재단 간사 2인이 밀착지원하고, 지리산권 사업사례와 유사한 수준(4억원, 현지인력 9인)의 지원이 한 지역에 6년간 유지되며, 이런 지원이 매년 1개 지역씩 6개 지역까지 증가할 경우를 가정한 간략한 투입추계는 다음과 같음.

	1년	2년	3년	4년	5년	6년	7년	8년	9년	10년	계
지역1	4억	4억	4억	4억	4억						20억
	11명	11명	9명	9명	9명						49명
지역2		4억	4억	4억	4억	4억					20억
		11명	11명	9명	9명	9명					49명
지역3			4억	4억	4억	4억	4억				20억
			11명	11명	9명	9명	9명				49명
지역4				4억	4억	4억	4억	4억			20억
				11명	11명	9명	9명	9명			49명
지역5					4억	4억	4억	4억	4억		20억
					11명	11명	9명	9명	9명		49명
지역6						4억	4억	4억	4억	4억	20억
						11명	11명	9명	9명	9명	49명
계	4억	8억	12억	16억	20억	20억	16억	12억	8억	4억	120억
	11명	22명	31명	42명	49명	49명	38명	27명	18명	9명	294명

2) 목소리들

- 불가능한 것이 아니라면 비용이 아니라, 장기적인 관점에서 지역 시민사회 활성화를 위한 사람에 대한 지원을 최우선하는 가치 합의를 이뤄내고 그에 따라 물적 조건에 따라 사업을 진행할 필요가 있을 것임.

“비용이 많다고 하는데 지원사업은 그래야 한다고 생각한다. 지원사업은 공모사업만 있는 것은 아니다. 지역의 변화는 바로 눈에 띄는 것이 아니다. 오랫동안 사람을 만나야 한다. 품이 많이 드는 사업이다. 1년 단위의 지원사업과는 달라야 한다.” [전문가]

“사업이 아니라 사람을 지원하는 것은 기존과 다른 것이다. 이것은 행정이 못한다. 아름다운재단만이 할 수 있는 방식을 시도한 것이다. 사람에 대한 지원을 본격적으로 했다는 점에서 의미가 있다. 5개 시군별 파트너 지원뿐만 아니라 지역 일을 할 수 있는 지역 사람들에 대한 지원이라는 것이 의미가 있다.” [전문가]

“잘 짜여진 조직의 1년 단위 사업에 대한 지원을 넘어서는 사람과 운동에 대한 지원 방식은 시간과 돈이 많이 드는 것이다.” [전문가]

3) 평가

가. 사업 타당성 확인과 함께 사업의 의미에 관한 조직 내 공감대 형성을 위한 좀더 적극적인 조치 필요

- 본 지원사업은 10년 가량의 호흡으로 추진하는 중장기전략 사업으로 사업의 동력을 유지하기 위한 공감대 형성 과정이 주기적으로 필요함. 또한 중장기전략 수립 후 의사결정단위의 인적교체가 이루어져 공감대 형성이 더욱 중요한 상황임.
- 더욱이 사회적 취지는 공감되지만 많은 역량이 투입되고, 전환적 변화를 추구하는 사업의 경우 조직 내 공감대 형성이 더욱 쉽지 않음.
- 변화지원사업 전담 실무진에서는 사업의 의미에 대한 조직 내 공감대 형성을 위해 필요한 조치들을 성실히 수행한 것으로 보임.
- 향후 조직 내 공감대 형성을 위한 통상적인 조치들 외에 좀더 적극적인 조치들이 필요해 보임.
- 본 지원사업에 대한 전사적 접근이 필요함.
 - 시범사업은 전담부서와 실무진 중심의 추진이 적절했음. 하지만 중장기전략 사업은 그 속성상 어느 한 부서의 과업이라기보다 전체 조직의 과업으로, 이후 본 지원사업의 위상을 변경할 필요가 있음.
 - 중장기전략 사업은 기획 관련 부서와 해당 사업의 전담부서를 연결 혹은 융합해 힘을 실어주는 것이 통상적임.
- 변화지원사업과 유관 사업간 연결을 통한 공감대 증진
 - 현재 사업편제 상 변화지원사업은 아름다운재단의 사업범주인 ‘변화의 시나리오’에 속해 있는데, 이는 다시 8가지 의제영역으로 분류됨. 이중 교육·환경·건강·주거·노동·안전·문화 등 7가지는 해당 의제를 해결하기 위한 서비스 전달적 지원이 이루어지는 영역임.
 - 본 지원사업이 속해 있는 8번째 ‘사회’ 영역은 ‘근본적인 변화를 위한 기반구축이나 관계형적 지원을 포함하는 영역임.
 - ‘사회’ 영역에 편제된 사업들 중 변화지원사업과 유관한 사업이 많은데, 이미 ‘공익단체 인큐베이팅 지원사업’과 사업간 연결이 이루어진 상태임. 이 외에도 다양한 사업과의 연결을 통해 사업에 관한 조직 내 이해관계자가 늘어나면 사업에 대한 공감대는 자연스럽게 증진될 수 있을 것임.

나. 향후 지역 시민사회 활성화라는 사회적 과제에 아름다운재단뿐 아니라 다른 주체들의 동참을 이끌어내야 함

- 앞서 살펴본 것처럼 변화지원사업은 사회적 요청은 많지만, 우리 사회에서 아직 낯설고 추진이 용이하지 않은데, 아름다운재단이 사회적 요청에 부응하고자 나선 것은 유의미함.
- 하지만 지역 시민사회 활성화는 아름다운재단만의 과업이기보다는 전 사회적인 과제임. 따라서 시민사회 지원에 관심과 경험을 지닌 주체들의 동참과 협업을 이끌어낼 필요가 있음.
- 이는 변화지원사업의 근본적인 비전의 실현과 사회적 영향(Social Impact)을 높이는 방안이자, 변화지원사업에

투여해야 할 아름다운재단의 부담을 줄이는 방안이기도 함.

- 변화지원사업이 지역사회 주체들의 협력을 통한 집합적 영향(Collective Impact)를 독려하듯, 아름다운재단 역시 지역 시민사회 활성화를 위해 다른 주체들과 집합적 영향을 모색할 필요가 있음.
- 여기에는 다른 모금·후원 주체들이 지역 시민사회 활성화에 함께 지원하도록 하는 측면과 지역 시민사회 지원 활동을 실행하는 주체들과 구체적인 협업하는 측면이 포함됨.

2. 지원사업 기간은 적정한가?

1) 현황과 성과

가. 개요

- 지원사업 기간의 적정성 요소

요소	주요내용
시범사업 기간	= 지리산 작은변화지원센터 안착화 = 지역사업 지원기반 마련
지원사업 기간	= 한 지역의 지원사업 기간 = 전체 지원사업 기간

나. 시범사업 기간

- 지리산권 변화지원사업의 시범기간은 공동실무추진위원회 논의를 통해 2년으로 설정됨.
- 애초 준비기간 및 시범사업기간을 아우르는 초창기 중기목적은 ‘지리산 작은변화지원센터의 안착화’와 ‘지리산 작은변화 지원센터 지원사업의 지원기반 마련’으로 설정됨.
- 지리산 변화지원조직 안착화
 - 2년간의 시범사업 기간을 통해 아름다운재단의 전향적인 밀착지원과 유능한 협력주체와의 신뢰관계 형성이 이루어짐.
 - 이를 통해 아름다운재단, 변화지원조직, 지역 협력파트너로 이어지는 기본적인 지원체계 구축과정이 순조롭게 진행됨
- 지역사업의 지원기반 마련
 - 지리산권 시범사업을 통해 향후 본 사업의 타 지역으로의 확산, 그리고 아름다운재단의 변화지원사업의 새로운 내용과 방식을 도출하고자 했음.
 - 2년여 기간(2016~2017) 동안의 연구·기획, 2년여 기간(2018~2019) 동안의 시범사업을 거치면서 ‘변화지원 조직’에 기반해 ‘사람’에 투자하고, ‘지역 시민사회’의 토대를 구축하는 새로운 모델의 윤곽이 도출됨.

다. 지원사업 기간

- 현재 시범사업 기간은 2년으로 윤곽이 잡힌 반면, 전체 지원사업 기간이 확정된 상태는 아님.
- 시범사업 과정에 대한 평가와 이해관계자들의 의견을 수렴해 사업기간 확정이 필요함.
- 지역사업은 아름다운재단 비전2025 중장기전략 사업으로 긴 호흡의 사업기간 설정이 요청됨.

2) 목소리들

- 변화지원사업의 지원방식은 사회적으로 타당하고 효과성을 지니고 있지만, 많은 역량과 시간의 투자가 필요해서 현실적인 판단의 필요성이 제기되고 있음.
- 사업취지의 궁극적인 실현을 위한 충분한 지원의 필요성과 현실적인 판단 사이에서 가능한 적정 지원기간에 관한 고민이 존재함.

“사업 지원도 하고 있지만 사람에 대한 투자를 한다. 사람을 통한 지역 변화는 독특하게 채택하고 있는 것이다. 이것이 의미가 있다고 생각하면 그것에 의미가 부여되어야 한다. 2년만으로는 어려울 것이다. 5년은 가봐야 할 것 같다.”

[전문가]

3) 평가

가. 시범사업 기간(2년)은 변화지원체계 안착에 적절했지만, 준비기간(2년)의 중요성이 간과되지 않아야 함

- 시범사업 추진을 통해 중기목적인 ‘지역 현장에 부합하는 지원체계 마련’, ‘지리산 작은변화지원센터 설립 및 안착화’, ‘지리산 작은변화지원센터 지원사업 운영방안 마련’이 대체로 실현됐다고 보여, 2년의 시범사업 기간은 적절하다고 판단됨.
- 다만 시범사업의 성공적인 추진과 성과가 가능했던 배경에는 2년여의 충분한 준비기간의 효과를 주목할 필요가 있음.
- 향후 변화지원사업의 표준적인 모델이 구성되고 다른 지역에서 사업을 추진할 때 많은 재정이 투입되지 않지만 조사연구와 관계형성이 충분히 이루어지는 ‘준비사업(2년)’과 본격적인 재정과 인력이 투입되는 ‘시범사업(2년)’ 기간이 함께 설정될 필요가 있음.

나. 시범사업 이후 사업기간은 본격적인 ‘중점사업’(3년)과 선별적으로 추진되는 ‘후속사업’(3년) 구성이 바람직함

- 시범사업 이후 본격적인 변화지원사업을 얼마나 어떻게 추진해야 하는지는 충분한 검토가 필요한데, 여기서는

전반적인 평가논의 결과를 토대로 대체적인 기간과 구성방식의 윤곽을 제안하고자 함.

- 우선 시범사업 종료 후 각 지역에서 네트워크가 구축되고, 지원사업을 통한 지역사회 변화가 나타나며, 지역사회가 자율적으로 변화지원체계를 운영할 역량을 갖추도록 하기 위해 3년간의 중점사업 기간 설정이 필요함.
- 이는 중장기 사업으로서의 모델개발과 성과도출을 위해서는 시범사업(2년) 이후 최소 3년여의 집중적 지원이 필요해 보임. 특히 수도권 중심의 발전에서 소외된 지역 시민사회의 여건에 비추어 볼 때 시범사업 후 집중사업 기간이 더 중요한 의미를 지닐 것임.
- 이후에는 변화지원사업 재정지원 부담을 낮추고 아름다운재단의 유관한 다양한 사업들(다양한 시민사회 공모 지원사업, 컨설팅 지원, 연구개발 지원 등)을 활용해 해당 지역에서 아직 부족하다고 느끼거나, 성장을 위해 필요한 부분을 선별적으로 지원하고 전체 사업기간을 종합하는 백서를 발간하는 ‘후속사업’ (3년) 기간 설정이 적절해 보임.
- 아울러 후속사업 기간 아름다운재단의 지원수준을 낮춤으로써 지역사회의 자율성과 독립성 확보를 도모하면서도, 변화지원사업의 지속가능성도 갖출 수 있도록 하는 섬세한 접근 필요.
- 준비사업 2년, 시범사업 2년, 중점사업 3년, 후속사업 3년 등 총 10년의 사업기간은 본 사업의 취지와 지역사회의 일반적인 여건을 고려한 표준적인 제안임. 사업의 단계와 기간은 해당 지역사회의 조건에 따라 달라질 수 있으며, 지역사회 주체들과의 공동논의를 통해 결정될 사안임.

년차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
단계	준비사업		시범사업		중점사업			후속사업		
투입	낮음		높음		높음			낮음		
지역	준비		지원체계안착		지역사회 역량강화			독립성·지속가능성 확보		
점검 평가	↑ 대상지역 타당성 점검		↑ 사업지속 여부 평가		↑ 대상지역 보완지점 점검			↑ 전체사업 종합평가		

Ⅷ. 결론

1. 논의의 종합

1) 왜(Why): 사업취지

가. 사업취지가 사회적 요청에 부응하고 있는가?

- [현황/성과] 변화지원사업의 취지는 지역사회와 주민들의 공익활동 역량, 그리고 지역 시민사회 생태계 조성 및 같은 지원정책 및 사업의 흐름과 맥을 같이하고 있음.
- [목소리들] 지역 시민사회 활성화의 필요와 변화지원사업이 지향이 조응하고 있다는 의견들이 포착됨.
- “지리산 작은변화센터가 시민들의 활동을 지원해주는 것 자체가 변화의 시작이다.”
- [평가] 변화지원사업의 취지는 지역 시민사회 활성화에 관한 사회적 요청에 적실하게 부응하며, 관련된 사회적 지원이 미흡한 상황에서 더욱 의미가 있음.

나. 사업취지가 관련 주체들에게 공유되고 있는가?

- [현황/성과] 아름다운재단과 현지 추진주체는 공동으로 비전과 전략을 수립하고, 추진주체 간 공감대 형성을 위한 현장 의사소통과 지역사회 홍보활동을 꾸준히 진행했음.
- [목소리들] 시범사업을 통해 변화지원사업의 취지가 어느 정도 공감대를 형성한 가운데, 공감대의 폭을 좀더 넓혀야 한다는 의견도 제시됨.
- “변화라고 하는 것은 내가 누구에게 강한 신뢰를 느꼈을 때, 그 사람과 같이 활동하고 싶은 마음이 생겼을 때 일어나는 것이다. 센터와의 활동 속에서 그런 마음이 생겼다.”
- “공모사업들의 지속가능성에 대한 확신을 지역 주민들에게 줄 수 있으면 좋겠다.”
- [평가] 추진주체들은 사업취지에 대한 공감대를 높이기 위해 필요한 노력을 기울였지만, 아직 사업취지가 충분히 공유되지 않은 상태로 향후 본격적인 공유과정이 요청됨.

2) 무엇을(What): 사업목적

가. 사업의 목적은 타당했는가?

- [현황/성과] 아름다운재단은 지리산 작은변화지원센터 안착과 작은변화지원센터 지원사업 지원기반 마련이라는 시범사업 목적과 이를 실현하기 위한 연도별 목적과 목표를 설정함.

- [목소리들] 대다수 이해관계자들은 아름다운재단의 사업목적이 변화지원사업의 취지와 사업대상 지역사회의 요구에 조응하는 것으로 느끼고 있음.
 - “마중물이라는 것이 컸다. 작은변화 지원을 통해 무언가 시작할 수 있게 되었다.”
- [평가] 시범사업(2년)의 목적은 사업취지의 실현을 위해, 지역사회의 여건에 부합해 적절하게 수립됐고, 향후 지속가능한 변화지원사업을 위한 거시적인 목적과 전략 수립으로 전환돼야 함.

나. 사업을 통해 ‘사람’이 성장하고 ‘관계’가 강화되고 있는가?

- [현황/성과] 사업의 주요 목표인 ‘사람’의 성장을 위해 지역 협력파트너를 중심으로 한 지역사회 활동주체 발굴, 공모사업, 역량강화 교육, ‘관계’의 강화를 위한 네트워크 형성 활동이 중점적으로 추진됨.
- [목소리들] 이해관계자들은 ‘사람’의 성장과 ‘관계’의 강화에 있어 소기의 성과가 있었다고 느끼는 한편, 사람과 관계의 지속적인 활성화의 필요성을 인식하는 계기가 됐음.
 - “스스로 성장하고 변화했다고 말한다.”
 - “돈이 들지 않더라도 네트워크간의 연결을 통한 소통의 증대 자체가 그러한 흐름들을 만들어낸다.”
- [평가] 시범사업을 통해 지역사회 활동주체 발굴과 활동 네트워크 형성에 있어서 중대한 진전을 이뤘고, 향후 ‘사람’과 ‘관계’의 활성화의 지속가능한 토대를 구축해 나가기 위한 준비가 필요함.

다. 사업을 통해 지역사회 활동의 유무형 자원이 마련되고 있는가?

- [현황/성과] 지속가능한 변화지원사업을 위해 중요한 유무형 자원 마련의 목적 실현을 위해 거점공간 조성, 지역사회에 관한 지식형성, 지역사회 의제 발굴 등의 활동이 추진됨.
- [목소리들] 변화지원사업이 지역시민사회의 유무형 자원 형성에 기여하고 있음과 이를 위한 지속적인 노력이 필요하다는 점이 동시에 확인됨.
 - “(센터의 지원과 활동가들의 연결을 통해) 옆에서 누군가 공간을 만들어 활동하고 있다는 것을 확인하여 ‘나도 할 수 있겠구나’의 생각을 통해 공간들이 늘어나게 되는 것이다. 연결이 공간을 확장한다.”
 - “작은 지원을 알뜰하게 써서 다음 단계로 넘어갈 수 있도록 그림을 그려야 한다.”
- [평가] 시범사업을 통해 지역사회 활동의 유무형 자원 마련의 가능성들이 발견됐고, 향후 지역사회 공익활동 자산화(Assetization)를 위한 중장기 전략 수립이 필요함.

라. 사업이 지역사회의 변화에 유의미한 영향을 미치고 있는가?

- [현황/성과] 지역사회 변화를 위해 아름다운재단이 중점을 두는 8대 사업 영역을 염두에 두는 가운데 지역사회 문제해결을 위한 공모사업과 지역 시민사회 생태계 조성을 위한 지원을 진행함.
- [목소리들] 시범사업을 통해 침체된 지역사회에 변화의 활력을 불어 넣었다는 의견과 함께 향후 지역사회 변화로 이어지도록 하기 위한 전략의 필요성에 대한 인식도 나타남.
 - “작은변화는 활력이다. 활력들이 전보다 많아지는 것이 변화라고 생각한다. 공동체를 통해 그런 것이 생기는 것 같다. 공동체들이 많아지고 있다고 생각한다.”
 - “작은변화네트워크가 작년까지는 모임 수준이었다면, 올해부터는 활동가들을 비영리로 조직화 하자는 논의가 있는 중이다.”
- [평가] 시범사업을 통해 지역 시민사회 공익활동 활성화가 지역사회 변화로 이어질 수 있는 가능성이 발견된 한편, 변화지원사업의 궁극적인 비전과 실현과정(Road Map)을 체계화해 제시할 필요가 있음.

3) 어떻게(How): 사업방식

가. 대상 지역에 대한 아름다운재단의 지원방식은 유용했는가?

- [현황/성과] 변화지원사업의 주된 방식인 공동운영, 변화지원체계, 밀착지원이 공동실무추진위원회, 지리산 작은변화지원센터와 지역 협력파트너, 지원간사 파견과 지원방문 등의 사업수단들을 통해 실행됨.
- [목소리들] 아름다운재단 변화지원사업 지원방식에 대해 많은 이해관계자들이 새롭고 유의미하다는 긍정적인 평가를 내리고 있음.
 - “중간지원조직이라는 명칭은 관에서 지원하고 민과 연결하는 조직이라는 이미지를 주기 때문에 지역사회의 변화를 만들어내고자 한다는 의미를 담아 변화지원조직이라는 이름을 지은 것이다.”
- [평가] 시범사업을 통해 공동운영, 변화지원체계, 밀착지원에 기반한 지원방식의 유용성이 확인됐고, 향후 변화지원체계가 정착화를 넘어 지역사회에 공고화 될 수 있도록 하는 방안이 필요함.

나. 지리산 작은변화지원센터의 지역사회 지원방식은 유용했는가?

- [현황/성과] 지리산 작은변화지원센터의 지역사회 지원은 사람과 관계 활성화에 초점을 두면서 공모지원사업, 현장지원활동, 네트워크 구축 지원 등의 사업수단들을 통해 실행됐음.
- [목소리들] 지리산 작은변화지원센터의 지원방식은 인터뷰를 통해 가장 많은 의견이 개진된 이슈로, 사람과 관계의 활성화에 기여했다는 긍정적인 평가와 함께 사업 초창기에 나타나는 시행착오들에 대한 의견들도 제시됨.
 - “지리산 작은변화지원센터의 특별한 점은 활동하는 사람들의 ‘과정을 함께 만들어 주었다’는 점이다. … 센터 사무국의 면담, 협력파트너와의 동행 과정에서도 활동 내용이 계속 성장한다. 함께 성장할 수 있었다는 이야기인 것이다.”
 - “지속가능하려면 개인을 부각하고 기대기보다는 조직이나 단체의 경험으로 남게끔 하는 체계가 필요하다는 생각이 든다.”
- [평가] 공모사업과 현장지원활동은 지역사회 주체들의 공익활동 경험과 필요성, 상호 연대감 형성에 유용했음. 다만 기획과 현장의 격차로 인해 나타난 시행착오는 지리산 작은변화지원센터 지원방식 개선의 계기로 삼아야 함.

다. 사업추진 과정에 있어 지역사회 주체들의 자율성을 북돋우고 있는가?

- [현황/성과] 지리산 작은변화지원센터와 지역 협력파트너의 활동 목적/목표 설정, 지원체계 구축, 물적자원 모색, 동기부여, 네트워크 형성 지원 등을 통해 지역사회 주체들의 자율성 증진을 위해 노력함.
- [목소리들] 변화지원사업을 통해 지원받은 현지 협력주체들이나 사업기획에 참여한 주체들이나 자율성을 중요하게 여기고, 자율성이 보장되는 것을 사업의 긍정적인 특성으로 인식하고 있음.
 - “지원하고 큰 간섭을 하지 않는 단순한 관계가 좋은 것 같다. 맡겨두는 방식이 좋다.”
 - “예전에 시민사회운동은 참여자들을 대상화했던 것 같다. 어떻게 사람들을 모을 것인가의 사업 방식이었던 것 같다. … 작은변화 사업은 이 부분에서 다른 것 같다. 작은 강좌를 하더라도 소수의 기획에 따라 진행되는 것이 아니라 함께 논의해서 함께 책임져서 하고자 한다. … 솔직하게 사업을 올리고 서로 이해하는 방식이 사람들을 주인답게 활동하도록 만들어가는 과정이다.”
- [평가] 지리산 작은변화지원센터와 지역사회의 자율성을 존중하고, 자율성 증진을 위한 기본적인 조치들이 이루어졌음. 향후 지역사회 자율성 증진을 위한 구체적인 방안도 모색해 나가야 함.

4) 누가(Who): 사업주체

가. 아름다운재단이 수행하기에 적절한 사업인가?

- [현황/성과] 아름다운재단의 설립취지와 지리산 작은변화지원센터 운영원칙, 그리고 아름다운재단의 사회적 소명과 위상을 살펴봄으로써, 변화지원사업이 아름다운재단이 수행하기 적절한 사업인지 판단해 볼 수 있음.
- [목소리들] 사업의 기획과정에 참여해 시범사업 대상지역을 넘어서는 관점을 지닌 주체들을 중심으로 변화지원 사업은 아름다운재단이 사명감을 가질 만한 사업이라는 의견을 제시함.
 - “관에 의한 중간지원조직과 구별되는 작은 변화들을 사람중심으로 지원하는 변화지원조직들을 구축하는 역할은 아름다운재단이 아니면 할 주체가 없다.”
- [평가] 변화지원사업은 ‘지역사회’, ‘변화지원’, ‘창의적 서포트’의 측면에서 아름다운재단 사명 실현에 기여하고 있으며, 아름다운재단은 지역 시민사회 지원을 위한 충분한 사회적 위상과 역량을 갖춘 흔치 않은 주체임.

나. 관련 주체간 역할분담과 협력은 적절했는가?

- [현황/성과] 아름다운재단과 지리산 작은변화지원센터는 주로 ‘기획’의 역할을, 지리산 작은변화지원센터와 지역 협력파트너는 주로 ‘실행’의 역할을 부여하는 가운데, 지리산 작은변화지원센터와 지역 협력파트너가 중심 역할을 수행했음.
- [목소리들] 아름다운재단, 지리산 작은변화지원센터, 지역 협력파트너로 이어지는 역할분담체계는 대체로 잘 안착됐다는 평가와 함께, 지역 협력파트너의 역할과 지리산 작은변화지원센터와의 관계에 대한 고민지점들도 제기됨.
 - “...센터에서는 아이디어가 제공이 되고, 뭔가 실현가능한 방안을 던져주고, 예산지원이 아주 시의적절하게 합리적인 수준에서 열어주는 역할이 컸다. ... 자유롭고 정확한 시스템을 주었다고 생각한다. 우리에게도 훈련이 된다.”
 - “각각의 단체들은 떨어져서 각각 활동들을 하고 있는데, 나 자신은 그것을 연결하는 활동을 하는 것이다. 이 연결의 일을 함께 할 수 있는 사람이 있었으면 좋겠다.”
- [평가] 시범사업 기간을 통해 초창기 사업의 기획과 실행과정의 역할분담과 협력이 대체로 적절히 이루어진 한편, 변화지원체계의 활동하중을 분산하고, 성과축적과 관련한 아름다운재단의 새로운 지원과제가 떠오름.

5) 어디서(Where): 사업대상

가. 지원대상 지역의 선정은 타당했는가?

- [현황/성과] 변화지원사업 추진을 위해 충분하고 신중한 과정을 거쳐 신뢰할 수 있는 협력주체의 존재여부와 지역사회 공익활동 욕구와의 부합성에 기반해 지리산권을 시범사업 대상으로 선정함.
- [목소리들] 신뢰할 만한 현지 협력주체(지리산이음)는 적절한 대상지역 선정의 근거임이 재확인됨과 동시에 지리산권이라는 권역 설정과 관련해서는 아직 채워나갈 부분들이 있다는 점이 확인됨.
 - “지리산이음이라는 파트너가 있었기 때문에 선택된 측면이 있을 것이다.”
 - “...지리산권으로 시야가 커지는 것이 좋다. ... 장기적으로 보고 큰 주제 하나를 잡고 관련 사업을 지속하는

것도 중요하겠다. 지리산권의 초점을 계속 가져가면 좋겠다.”

- [평가] 충분한 준비과정을 통해 시범사업 대상 지역이 타당하게 선정됐음. 본래 타당한 사업지역이 발견된다기 보다, 지원주체와 현장 간 상호작용을 통해 타당한 사업관계가 형성된다는 것을 시사함.

나. 본 사업은 다른 지역에도 확산 가능한가?

- [현황/성과] 변화지원조직, 사람에 대한 투자, 지역 시민사회 토대강화를 지향하는 본 사업의 특성과 기존 중간 지원조직, 지역 시민사회, 현지 협력주체 등 지역사회의 특성을 토대로 사업의 확장가능성을 전망할 수 있음.
- [목소리들] 지리산권 이외의 지역에서도 변화지원사업이 확산될 수 있으며, 확장될 필요가 있다는 의견과 함께, 성공적인 확산을 위해서는 해당 지역에 대한 이해와 네트워크가 중요하다는 의견도 제시됨.
 - “지리산 말고 다른 곳에 많이 들어서면 좋겠다. 하지만 설령 그렇지 못하더라도 지리산에서 실행했던 모델의 성과를 확고하게 남긴다면 의미가 있다. … 지리산의 사례와 아름다운재단의 방향이 다른 중간지원조직이나 시민사회의 지원에 대한 방식의 변화를 이끌어낼 수 있길 바란다.”
 - “플뿌리운동을 지원하기 위해서는 그 지역을 알아야 한다. 조사와 네트워크가 있어야 한다. … 지역별, 권역별 아름다운재단 같은 역할을 할 수 있는 중간지원조직 모델을 구상했을 것이라고 이해한다.”
- [평가] 변화지원사업의 다른 지역 확산은 가능할 뿐 아니라 매우 유의미한데, 성공적인 확산을 위해서는 좋은 협력주체와의 관계가 필수적임. 현지 협력주체와의 관계형성은 조건이 아닌 사업의 중요한 일부가 돼야 함.

6) 언제(When): 사업기간

가. 본 사업을 지속적으로 추진할 수 있는가?

- [현황/성과] 변화지원사업의 아름다운재단 조직 차원의 공감대와 우선순위, 향후 사업에 투입될 자원에 비추어 볼 때 사업의 지속적 추진을 위해서는 적절한 조직 내외부적 소통과 설득의 과정이 필요.
- [목소리들] 변화지원사업이 익숙하지 않은 접근에 기반하고 타 지역 확산 시 적지 않은 자원투여가 필요하지만, 아름다운재단의 역량과 사회적 요청을 고려하면 지속적 사업의 가능성과 필요성이 있다는 의견이 제시됨.
 - “비용이 많이 든다고 하는데 지원사업은 그래야 한다고 생각한다. 지원사업은 공모사업만 있는 것은 아니다. … 1년 단위의 지원사업과는 달라야 한다.”
 - “사업이 아니라 사람을 지원하는 것은 기존과 다른 것이다. 이것은 행정이 못한다. 아름다운재단만이 할 수 있는 방식을 시도한 것이다.”
- [평가] 사업 타당성 확인과 함께 사업의 의미에 관한 조직 내 공감대를 형성하고, 향후 변화지원사업에 아름다운 재단뿐 아니라 다양한 기관·단체의 동참을 이끌어내는 것이 필요함.

나. 지원사업 기간은 얼마가 적절한가?

- [현황/성과] 시범사업의 목적 실현에 2년의 기간이 적절했는지에 관한 판단을 근거로 이후 적절한 후속 지원사업의 적정기간을 가늠할 수 있음.
- [목소리들] 변화지원사업에 투여되는 자원의 규모와 관련해 충분한 지원의 필요성과 현실적인 판단 사이에서 적정 지원기간에 고민이 존재함.

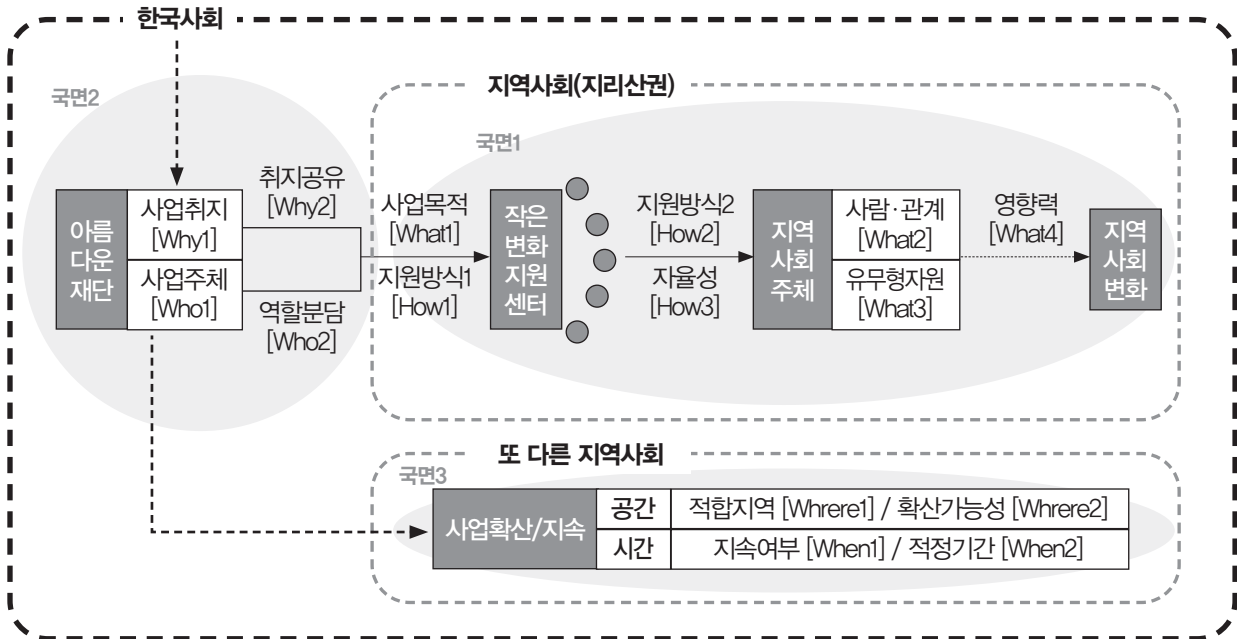
- “사업 지원도 하고 있지만 사람에 대한 투자를 한다. 사람을 통한 지역 변화는 독특하게 채택하고 있는 것이다. ... 2년만으로는 어려울 것이다. 5년은 가 봐야 할 것 같다.”
- [평가] 시범사업 기간(2년)은 변화지원체계 안착에 적절했지만, 준비기간(2년)의 중요성이 간과되지 않아야 함. 시범사업 이후 사업기간은 본격적인 ‘중점사업’(3년)과 선별적으로 추진되는 ‘후속사업’(3년) 구성이 바람직하다고 판단됨.

7) 평가요소별 평가내용 종합

평가요소		평가내용
왜 (Why) 사업취지	사업취지가 사회적 요청에 부응하고 있는가?	<ul style="list-style-type: none"> = 변화지원사업의 취지는 지역 시민사회 활성화에 관한 사회적 요청에 적실하게 부응하고 있음 = 지역 시민사회 활성화를 위한 사회적 지원이 미흡한 상황에서 아름다운재단의 시도는 더욱 의미가 있음
	사업취지가 관련 주체들에게 공유되고 있는가?	<ul style="list-style-type: none"> = 지리산 작은변화지원센터 추진주체들은 사업취지에 대한 공감대를 높이기 위해 필요한 노력을 기울였음 = 이해관계자들에게 사업취지가 충분히 공유됐는지는 의문이 남음. 향후 본격적인 공유과정이 요청됨
무엇을 (What) 사업목적	사업의 목적은 타당했는가?	<ul style="list-style-type: none"> = 시범사업(2년)의 목적은 사업취지의 실현을 위해, 지역사회의 여건에 부합해 적절하게 수립됐음 = 향후 장기적인 지원사업, 나아가 지속가능한 변화지원조직과 사업을 위한 거시적인 목적과 전략수립 필요
	사업을 통해 ‘사람’이 성장하고 ‘관계’가 강화되고 있는가?	<ul style="list-style-type: none"> = 시범사업을 통해 지역사회 활동주체 발굴과 활동 네트워크 형성에 있어서 중대한 진전을 이뤘음 = 시범사업의 성과를 딛고 ‘사람’과 ‘관계’의 활성화의 지속가능한 토대를 구축해 나가기 위한 준비 필요
	사업을 통해 지역사회 활동의 유무형 자원이 마련되고 있는가?	<ul style="list-style-type: none"> = 시범사업을 통해 지역사회 활동의 유무형 자원 마련의 가능성들이 발견됨 = 향후 지역사회 공익활동 자산화(Assetization)를 위한 중장기 전략 수립 필요
	사업이 지역사회의 변화에 유의미한 영향을 미치고 있는가?	<ul style="list-style-type: none"> = 시범사업을 통해 지역 시민사회 공익활동 활성화가 지역사회 변화로 이어질 수 있는 가능성들을 발견함 = 변화지원사업의 궁극적인 비전과 실현과정(Road Map)을 체계화해 제시할 필요가 있음
어떻게 (How) 사업방식	대상 지역에 대한 아름다운재단의 지원방식은 유용했는가?	<ul style="list-style-type: none"> = 시범사업을 통해 공동운영, 변화지원체계, 밀착지원에 기반한 지원방식의 유용성이 확인됐음 = 시범사업 이후 변화지원체계의 안착화를 넘어 지역 시민사회에 공고화 될 수 있도록 할 방안 마련 필요

평가요소		평가내용
어떻게 (How) 사업방식	지리산 작은변화지원센터의 지역사회 지원방식은 유용했는가?	= 공모사업과 현장지원활동은 지역사회 주체들의 공익활동 경험과 필요성, 상호 연대감 형성에 유용했음 = 기획과 현장의 격차로 인해 나타난 시행착오는 지리산 작은변화지원센터 지원방식 개선의 계기로 삼아야 함
	사업추진 과정에 있어 지역사회 주체들의 자율성을 복돋우고 있는가?	= 지리산 작은변화지원센터와 지역사회의 자율성을 존중하고, 자율성 증진을 위한 기본적인 조치들이 이루어짐 = 지역사회 자율성 증진을 위한 구체적인 방안 모색 필요
누가 (Who) 사업주체	아름다운재단이 수행하기에 적절한 사업인가?	= 변화지원사업은 '지역사회', '변화지원', '창의적 서포트'의 측면에서 아름다운재단 사명 실현에 기여하고 있음 = 아름다운재단은 지역 시민사회 지원을 위한 충분한 사회적 위상과 역량을 갖춘 흔치 않은 주체임
	관련 주체 간 역할분담과 협력은 적절했는가?	= 시범사업 기간을 통해 초창기 사업의 기획과 실행과정의 역할분담과 협력이 대체로 적절히 이루어짐 = 이후 변화지원체계의 활동하중을 분산하고, 성과축적과 관련한 아름다운재단의 새로운 지원과제가 떠오름
어디서 (Where) 사업대상	지원대상 지역의 선정은 타당했는가?	= 충분한 준비과정을 통해 시범사업 대상 지역이 타당하게 선정됐음 = 본래 타당한 사업지역이 발견된다기보다, 지원주체와 현장간 상호작용을 통해 타당한 사업관계가 형성된다는 것을 시사함
	본 사업은 다른 지역에도 확산 가능한가?	= 변화지원사업의 다른 지역 확산은 가능할 뿐 아니라 매우 가치 있는 일임 = 좋은 협력주체 발굴과 관계형성은 사업성패의 조건이 아닌, 사업의 중요한 일부로 설정해야 함
언제 (When) 사업기간	본 사업을 지속적으로 추진할 수 있는가?	= 사업 타당성 확인과 함께 사업의 의미에 관한 조직 내 공감대 형성을 위한 좀더 적극적인 조치 필요 = 향후 지역 시민사회 활성화라는 사회적 과제에 아름다운재단뿐 아니라 다른 주체들의 동참을 이끌어 내야 함
	지원사업 기간은 적정한가?	= 시범사업 기간(2년)은 변화지원체계 안착에 적절했지만, 준비기간(2년)의 중요성이 간과되지 않아야 함 = 시범사업 이후 사업기간은 본격적인 '중점사업'(3년)과 선별적으로 추진되는 '후속사업'(3년) 구성이 바람직함

2. 총괄평가: 맥락 기반 접근



1) 국면1: 지역사회에서의 시범사업 전개(사업의 목적과 방식)

가. 개요

- 2년간 지역사회(지리산권)에서 전개된 시범사업 과정은 변화지원사업의 전체 맥락 중 중심적인 국면을 형성함.
- 지역사회에서의 시범사업 과정 국면에 대한 고찰을 통해 '사업목적'이 타당하게 실현됐는지, 그리고 그것을 이루기 위해 마련된 '지원방식'이 유용했는지가 평가함.
- 이 국면은 '아름다운재단×작은변화지원센터' 간 상호작용, '작은변화지원센터×지역사회주체' 간 상호작용, 그리고 지원을 통해 지역사회주체들이 거둔 '성과와 영향력' 도출 등 3가지 하위 국면으로 구분됨.

나. 아름다운재단×작은변화지원센터

- 아름다운재단과 작은변화지원센터는 상호협력을 통해 공동으로 '사업목적' 수립.
- 사업취지에 기반한 지원사업 추진을 위한 특유의 '지원방식'을 개발·추진함.

요소	평가와 의미부여
사업목적 [What1]	<p>[평가요소] 사업목적은 타당했는가? [평가대상 : 시범사업 목적] ① 변화지원조직 ② 현장적합한 지원체계 ③ 재단 지역사업 기반 [평가내용] 시범사업의 목적은 사업취지와 지역사회 여건을 고려해 적절하게 수립됨. 향후 거시적 목적과 전략으로 전환 모색 필요. [의미부여] 지역사회에서 이루어지는 지원사업의 전략목표와 아름다운재단의 사업취지를 연결하는 교량으로서 타당한 사업목적 수립.</p>
지원방식1 [How1]	<p>[평가요소] 대상 지역에 대한 아름다운재단의 지원방식은 유용했는가? [평가대상 : 지원방식(재단→센터)] ① 공동운영 ② 변화지원체계 ③ 밀착지원 [평가내용] 변화지원체계 안착을 통해 아름다운재단 지원방식의 유용성을 확인함. 향후 변화지원체계가 지역사회에서 공고화될 수 있도록 하는 단계로 전환 필요. [의미부여] 공동운영, 변화지원체계, 밀착지원과 같은 특유의 방식이 뒷받침 될 때 사람과 관계, 지속가능성, 지역사회 변화와 같은 사업취지와 목적의 실현이 가능함.</p>

다. 작은변화지원센터×지역사회주체

- 작은변화지원센터가 지역사회주체들과 함께 사업목적과 현장의 특성을 고려한 ‘지원방식’을 적용함.
- 아울러 지역사회 주체들의 ‘자율성’을 북돋우기 위한 노력을 기울임.

요소	평가와 의미부여
지원방식2 [How2]	<p>[평가요소] 지리산 변화지원센터의 지역사회 지원방식은 유용했는가? [평가대상 : 지원방식(센터→지역)] ① 공모지원사업 ② 현장지원활동 ③ 네트워크 구축 [평가내용] 공모사업과 현장지원활동은 지역사회 주체들의 공익활동 경험과 필요성, 상호 연대감 형성에 유용했지만, 기획과 현장의 격차로 인해 나타난 시행착오는 지리산 작은변화지원센터 지원방식 개선의 계기로 삼아야 함. [의미부여] 지원의 매개(공모사업)와 과정(현장지원활동)은 활동경험과 연대의식 형성으로 연결되는 것이 중요하되, 지역과 주체별 차이를 고려한 지원은 지속적인 모색이 필요함.</p>
자율성 [How3]	<p>[평가요소] 사업추진 과정에 있어 지역사회 주체들의 자율성을 북돋우고 있는가? [평가대상 : 자율성] ① 작은변화지원센터의 자율성 증진활동 ② 지역사회주체의 자율성 증진활동 [평가내용] 지역사회 자율성 존중과 증진을 위한 기본적인 조치들이 이루어졌음. 향후 자율성 증진을 위한 구체적인 방안도 모색해 나가야 함. [의미부여] 자율성의 증진은 향후 지속가능한 지역 시민사회 활성화를 위해 견지돼야 할 근간원리로, 자율성 존중을 넘어 자율성 증진을 위한 전략적 모색이 필요함.</p>

라. 지역사회주체×지역사회변화

- 변화지원사업은 지원주체가 지역사회에서 직접 활동을 펼치는 것이 아니라 지역사회주체들로 하여금 활동을 전개하고 성과를 거두도록 북돋움.
- 변화지원사업을 통해 지역사회주체들이 거두기를 바라는 핵심적인 전략목표는 ‘사람과 관계’, ‘유무형 자원’을 형성하는 것이라 할 수 있음.

- 아울러 변화지원사업의 성과가 지역사회 내 다른 요소들과 결합하면서 지역사회변화라는 근본적인 비전의 실현에 '영향력'을 갖도록 함.

요소	평가와 의미부여
사람 · 관계 [What2]	<p>[평가요소] 사업을 통해 '사람'이 성장하고 '관계'가 강화되고 있는가? [평가대상 : 전략목표1] ① 사람의 성장(활동주체 발굴, 역량강화) ② 관계의 강화(모임, 협력, 네트워크) [평가내용] 지역사회 활동주체 발굴과 활동 네트워크 형성에 있어서 중대한 진전을 이룸. 향후 지속가능한 '사람'과 '관계'의 활성화 전략 마련 필요. [의미부여] 사람과 관계는 변화지원사업의 핵심지향이자 작은변화지원센터의 중점사업으로, 시범사업의 성과를 공고화가 향후 전략의 핵심이 될 것임.</p>
유무형자원 [What3]	<p>[평가요소] 사업을 통해 지역사회 활동의 유무형 자원이 마련되고 있는가? [평가대상 : 전략목표2] ① 거점공간 ② 지역사회에 관한 지식과 의제 [평가내용] 지역사회 활동의 유무형 자원 마련의 가능성들이 발견됐지만, 좀 더 적극적인 자원 마련 전략 필요. [의미부여] 유무형 자원은 지역사회 공익활동의 지속가능성을 담보할 기반으로, 이후 장기적인 관점에서 주요과제로 설정돼야 할 것임.</p>
영향력 [What4]	<p>[평가요소] 사업이 지역사회의 변화에 유의미한 영향을 미치고 있는가? [평가대상 : 사회적 영향] ① 지역사회 문제해결 ② 지역 시민사회 생태계 조성 [평가내용] 지역사회 공익활동이 지역사회 변화로 이어질 수 있는 가능성 발견. 향후 지역사회 변화라는 비전 실현과정(Road Map)을 체계적으로 제시할 필요가 있음. [의미부여] 지역사회 변화에 대한 선한 영향력은 재단과 사업의 근본적 비전이며, 변화의 성과는 다시 변화지원주체들의 위상과 역량을 강화하는 선순환 구조의 가능성을 지님.</p>

2) 국면2: 아름다운재단의 창안과 소통(사업의 취지와 주체)

가. 개요

- 시범사업 전개 국면의 성과와 경험을 토대로 변화지원사업의 '사업취지'와 이를 추진한 '사업주체'가 지닌 타당성과 적합성을 재확인할 수 있음.
- 이 국면은 아름다운재단의 창안과정과 이를 지역사회에 적용하기 위한 소통과정 등 2가지 하위 국면으로 구분됨.

나. 아름다운재단의 창안과정

- 아름다운재단의 변화지원사업 창안은 사업이 지향하는 '사업취지'와 사업을 추진할 '사업주체'의 측면으로 구성됨.
- 시범사업 과정은 아름다운재단 비전2025와 지리산 작은변화지원센터 운영원칙에 반영된 변화지원사업의 취지가 사회적 요청에 부응하는 것인지를 재확인하는 계기가 됨.
- 아울러 아름다운재단이 시범사업 과정에서 시도된 변화지원사업의 내용과 형식을 잘 감당할 수 있는 주체인지를 재확인하는 계기가 됨.

요소	평가와 의미부여
사업취지 [Why1]	<p>[평가요소] 사업취지가 사회적 요청에 부응하고 있는가? [평가대상 : 사회적 키워드] ① 지역사회 ② 공익활동 ③ 지역 시민사회 생태계 [평가내용] 사업취지는 지역 시민사회 활성화에 관한 사회적 요청에 적실하게 부응하고 있음. 관련된 사회적 지원이 미흡한 상황에서 아름다운재단의 시도는 더욱 의미가 있음. [의미부여] 사업취지가 사회적 요청에 부응하는가의 여부는 변화지원사업의 근본적인 존재이유와 추진근거로서 의미를 지님.</p>
사업주체 [Who1]	<p>[평가요소] 아름다운재단이 수행하기에 적절한 사업인가? [평가대상 : 사업수행 적절성] ① 재단 가치지향 부합성 ② 사회적 소명과 위상 [평가내용] 변화지원사업은 '지역사회', '변화지원', '창의적 서포트' 측면에서 재단 사명 실현에 기여하고 있음. 아름다운재단은 변화지원사업을 위한 사회적 소명과 역량을 갖추고 있음. [의미부여] 최근 (지방)정부들의 지역 시민사회 지원활동들이 나타나고 있지만, 민간주체로서 행정기관의 지원사업이 지닌 한계를 넘어서는 새로운 지원모델을 재현하고 있음.</p>

다. 아름다운재단의 소통과정

- 아름다운재단이 창안한 변화지원사업이 구현되는 과정은 아름다운재단만의 노력으로 이루어지지 않음. 공유와 협력을 위한 소통과정이 요청됨.
- 먼저 변화지원사업의 취지가 조직내외부와 지역사회 주체들과 충분히 공유될 때 사업을 구성하는 다양한 내용 요소들이 일관되게 정렬될 수 있음.
- 아울러 아름다운재단과 현장에서 사업을 추진하는 역할유형별 지역사회 주체들 간의 유기적인 역할분담은 사업주체의 또 다른 측면을 구성함.

요소	평가와 의미부여
취지공유 [Why2]	<p>[평가요소] 사업취지가 관련 주체들에게 공유되고 있는가? [평가대상 : 사회적 키워드] ① 비전 공동수립 ② 현장 의사소통 ③ 홍보 [평가내용] 사업취지의 공감대를 높이기 위해 필요한 노력들이 이루어졌지만, 좀더 충분한 공유를 위한 적극적인 노력이 요청됨. [의미부여] 사업취지의 공유는 사업의 일관성 있는 추진, 사업역량과 성과의 집중, 지속가능한 협력관계 형성에 있어 눈에 보이지 않지만 중요한 역할을 하므로 주기적인 점검이 필요함.</p>
역할분담 [Who2]	<p>[평가요소] 관련 주체간 역할분담과 협력은 적절했는가? [평가대상 : 주체와 역할] ① 아름다운재단 ② 변화지원센터 ③ 지역 협력파트너 ④ 지역사회주체 [평가내용] 사업 초창기 기획과 실행의 역할분담은 대체로 적절했음. 이후 변화지원체계(센터와 파트너)의 활동하중 분산과 성과추적 관련 역할의 강화가 필요함. [의미부여] 변화지원사업은 통상적인 지원사업에 비해 아름다운재단과 변화지원주체, 지역사회주체 등 다양한 층위의 역할모델을 설정하고 있어, 이들간의 유기적인 분담과 협력방식의 창출은 사업의 성패를 좌우할 수 있음.</p>

3) 국면3: 지원사업의 확산과 지속(사업의 대상과 기간)

가. 개요

- 아름다운재단이 중장기 사업취지의 실현을 위해 지원사업을 지속적으로 추진하고, 지리산권 외에 다른 지역으로 확산해 나가기 위한 조건을 가늠함.
- 공간적으로는 시범사업 대상지역으로서 지리산권의 타당성 판단과 이를 통해 향후 적합한 대상지역 선정에서 고려돼야 할 요소들이 도출됨.
- 시간적으로는 본 사업을 지속적으로 추진할 수 있는지, 그리고 추진한다면 적정사업 기간에 대해 판단함.

나. 사업대상

- 시범사업 과정의 경험을 통해 변화지원사업 지원대상 지역으로 지리산권 선정의 과정과 이유가 타당했는지를 판단함.
- 아울러 향후 아름다운재단이 다른 지역으로 변화지원사업을 확장해 나갈 수 있는지, 그럴 경우 변화지원사업과 지역사회의 어떤 특성들을 고려해야 하는 지에 관해 판단함.

요소	평가와 의미부여
적합지역 [Where1]	<p>[평가요소] 지원대상 지역의 선정은 타당했는가? [평가대상 : 지역선정 타당성] ① 지역선정 과정 ② 지역선정 이유 [평가내용] 충분한 준비과정을 통해 시범사업 대상지역 선정의 타당성을 높였음. 타당한 사업지역 발견보다 재단과 현장간 충분한 상호작용이 대상지역의 타당성을 높인다는 점을 시사함. [의미부여] 변화지원사업은 통상적인 지원사업에 비해 지원주체와 대상 지역간 상호작용의 길이와 깊이가 사업성패의 결정적인 초기조건을 형성함.</p>
확산가능성 [Where2]	<p>[평가요소] 본 사업은 다른 지역에도 확산 가능한가? [평가대상 : 사업 · 지역 특성] ① 변화지원사업 특성 ② 대상 지역사회 특성 [평가내용] 변화지원사업의 다른 지역 확산은 가능할 뿐 아니라 사회적으로 유의미함. 다만 대상지역 선정과정에서 좋은 협력주체 발굴과 관계형성이 매우 중요하게 다뤄져야 함. [의미부여] 지역사회 예비 협력주체의 발굴, 협업과정과 상호작용을 비롯한 충분한 준비작업은 변화지원사업 초기의 공식적이고 중요한 사업과정으로 설정될 필요가 있음.</p>

다. 사업기간

- 시범사업 결과와 경험을 토대로 아름다운재단이 현재의 내용과 방식의 변화지원사업을 지속적으로 추진할 수 있을지에 관해 판단함.
- 아울러 지속적으로 추진할 경우 하나의 대상지역에 대한 적정한 사업기간은 어느 정도인지에 관한 판단을 제시함.

요소	평가와 의미부여
<p>지속여부 [When1]</p>	<p>[평가요소] 본 사업을 지속적으로 추진할 수 있는가? [평가대상 : 지속을 위한 조건] ① 조직의 공감대 ② 투입재정과 인력 [평가내용] 사업의 의미에 관한 조직 내 공감대 형성을 위한 좀더 적극적인 조치와 함께, 향후 변화지원사업에 동참할 지원주체 발굴과 협력 모색 필요. [의미부여] 변화지원사업의 타당성에도 불구하고, 통상적인 지원사업에 비해 더 많은 투입이 필요하다는 현실적인 고려가 존재함. 조직내외부의 공감대와 협력을 이끌어 낼 방안이 필요함. 즉 지역사회주체에게나 지원주체에게나 집합적 영향(Collective Impact) 전략이 요청되는 상황임.</p>
<p>적정기간 [When2]</p>	<p>[평가요소] 지원사업 기간은 적정한가? [평가대상 : 적정기간] ① 시범사업 기간 ② 지원사업 기간 [평가내용] 시범사업(2년)과 함께 준비기간(2년)이 사업기간에 포함돼야 함. 이후 사업은 본격적인 '중점사업'(3년)과 선별적으로 추진되는 '후속사업'(3년) 구성이 바람직함. [의미부여] 사업취지의 충분한 실현을 위해 전체 사업기간은 10년(중장기사업)으로 설정하되, 아름다운재단의 지원투입이 본격적으로 이루어지는 기간은 5년(시범사업 · 중점사업)으로 설정해 현실적인 고려도 반영함.</p>

참고문헌

아름다운재단, '지리산 변화지원조직 지원사업 기획서'

아름다운재단, '2018 지리산 작은변화지원센터 최종사업결과보고서'

이호·조양호·하승우, 2017, 「아름다운재단 지역 지원조직 모델 개발을 위한 지역 현장 조사 보고서」, 아름다운재단

이호·하승우·오관영, 2018, 「지리산권 5개 시군 지역 현장조사 보고서」, 아름다운재단

장상미, 2019, 『사람 마을 세계를 잇다: 사회적협동조합 지리산이음』, 아모르문디

정상순, 2015, 『시골생활: 지리산에서 이렇게 살 줄 몰랐지』, 문학과지성사

지리산 작은변화지원센터, '2018 지리산 변화지원조직 사업계획서'

지리산 작은변화지원센터, '2019 지리산 작은변화지원센터 사업계획서'

지리산 작은변화지원센터, '2018 지리산 작은변화지원센터 사업결과보고서'

190612 지리산 작은변화지원센터 활동성과 연구사업 1차회의 속기록

190719 지리산 작은변화지원센터 활동성과 연구사업 2차회의 속기록

190828 지리산 작은변화지원센터 FGI

190829 지리산 작은변화지원센터 협력파트너 FGI 1

190829 지리산 작은변화지원센터 협력파트너 FGI 2

191021 구례 주민 FGI

191021 남원 주민 FGI

191022 함양 주민 FGI

191023 하동 주민 FGI

191023 산청 주민 FGI

191129 지리산 작은변화지원센터 활동성과 연구사업 3차회의 속기록

191209 전문가 인터뷰

함께하는 사람들



아름다운재단과 사회적협동조합 지리산이음이 함께 만드는 지리산 작은변화지원센터는 지역에 필요한 작은 변화를 이끌어내는 사람들과 공익활동을 지원합니다. 구례, 남원, 산청, 하동, 함양의 시민사회와 함께하고 있습니다.

전화 (063) 635-9484
팩스 (063) 635-9485
홈페이지 www.jirisanchange.net
이메일 center@jirisaneum.net



아름다운재단은 '세상을 바꾸는 작은변화'를 만듭니다. 기부자, 활동가, 아름다운 시민이 함께하는 공익재단으로, 올바른 기부 문화를 확산하고 건강/교육/노동/문화/사회참여와 통합사회/안전/주거/환경 영역의 40여개 사업을 통해 이웃을 돕고 공익활동을 지원합니다.

홈페이지 www.beautifulfund.org
배분페이지 change.beautifulfund.org
블로그 blog.beautifulfund.org



사회적협동조합 지리산이음은 지리산권 사람들의 협동과 연대를 통한 사회적경제 활성화와 자치 공동체 활동을 지원합니다. 마을에서의 배움과 소통, 나눔의 문화를 확산하고, 지리산에서의 새로운 실험과 대안적 삶의 가치가 사회 곳곳으로 퍼져나갈 수 있는 기반을 조성하기 위해 활동하고 있습니다.

홈페이지 www.jirisaneum.net
페이스북 www.facebook.com/jirisaneum

지리산
작은변화지원센터
활동성과
연구 보고서
2020