

반송동 050세 인구감소를 저하

CCI Community Collective Impact
CCI 프로젝트



본 책자에 포함된 상당 부분의 내용은
〈김영중 외, 2020, 'CCI의 이해와 실천' 학지사(출간예정)에서 발췌

반송동 0_세 50_세 인구감소율 저하

CCI Community Collective Impact
프로젝트



골목상상프로젝트

목 차

1. CCI의 이해	04
2. CCI의 주요 특징	05
3. CCI 사업의 기본전제와 이해	09
4. 골목상상프로젝트 과정	10
5. 반송동 우리동네 복지이야기VS골목상상프로젝트	26
6. 2020년 골목상상프로젝트 계획	27
7. 2019년 골목상상프로젝트의 성과	43

1 CCI(Community Collective Impact)의 이해

CCI란 커뮤니티(Community)와 콜렉티브 임팩트(CI, Collective Impact)의 결합이다. 여기서 콜렉티브 임팩트는 단순히 말하자면 집합적으로(collective) 힘을 모아서 특정한 문제를 해결하는 임팩트(impact)를 만들어내자는 접근이다. 이 때 집합적이란 하나의 독립된 기관이나 주체가 아닌, 다수가 각자의 이질적인 기능들을 모아서 힘을 배가시키는 방법을 의미한다. 단순히 유사한 역할을 수행하는 기관들이 함께 힘을 합쳐서 일을 한다는 그런 뜻은 아니다.

일반적으로 CI에서는 실행의 범위에서 지역사회의 범주를 전제로 하는 경향이 있다. CI가 다루어질 때 대개는 특정한 지역적인 범주를 설정하는 경향이 많기 때문이다. 하지만, CI가 원래 커뮤니티를 전제로 한다는 것은 아니다. 즉, CI를 의도하는 사업이 여러 참여 기관들과 성과를 공유하는 방식으로 함께 수행해나간다고 할 때, 비록 지역 단위들에서 현장이 등장하기는 하지만, 이것은 커뮤니티의 본질 중 대표적인 것인 공동체성과 참여성을 다루지는 않는다. 단지 지역사회란 통합된 서비스의 제공지역에 해당하는 것일 뿐이다.

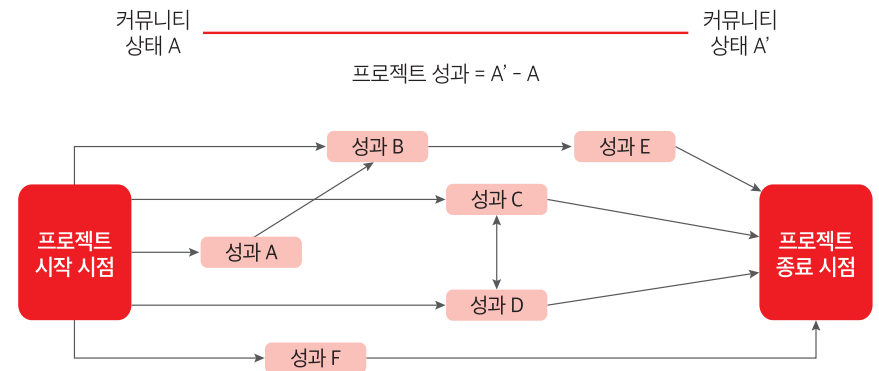
이러한 CI의 개념에 커뮤니티(Community)의 개념을 더해서, 부산사회복지공동모금회에서 시범적으로 실천 모형화해 본 것을 이름하여 CCI(Community Collective Impact) 접근이라고 한다.

2 CCI의 주요 특징

1) 성과체인(Outcome Chain)

프로젝트가 분명한 성과와 성과측정을 담보할 수 있어야 한다. 성과는 프로젝트 전체 주 성과와 이를 위해 필요한 개별 성과들, 이들이 모여서 구성하는 성과의 이론적인 구조를 필요로 한다. <그림 1>과 같이, 현재의 커뮤니티의 어떤 상태 A가 사람들의 삶에 고통을 주는 것이라고 한다면, 이것이 해결될 필요가 있는 사회문제가 된다. 이 상태를 향후 A'로 바꾸는 것을 목표로 프로젝트가 성립된다면, 프로젝트의 목적 성취에 따른 A' - A (상태가 좋아짐), 혹은 A - A' (문제가 줄어들음)로 나타낼 수 있다.

<그림1: 성과체인예시>

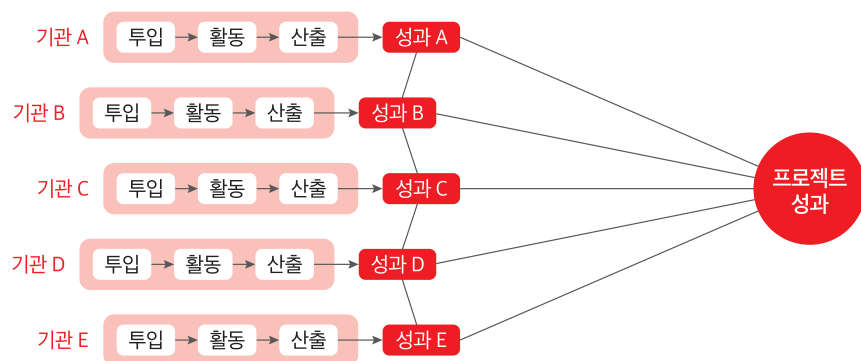


<그림 1>에서 성과들은 최종 프로젝트 종료 시점에서 성과를 달성하기 위한 제반 활동들의 결과(or 성과)가 각기 어떻게 연결되어 있어야 하는지를 보여주는 것이다. 이런 개별 활동의 성과들이 연결되어 최종 프로젝트의 성과를 도출하는 그림을 성과 체인이라 한다.

2) 개별 참여 기관들의 성과 구조의 확인과 공유, 관리

CCI에서는 명확한 성과체인의 이론적 구조를 확인, 공유하는 것을 중요시한다. 뚜렷한 성과와 성과 구조의 확인을 통해 개별 성과들을 배분하고 네트워크 참여 기관들 간의 역할 배분과 책임 구조를 정립하는 것을 강조한다.

<그림2: 성과구조 시스템>



<그림 2>에서 개별성과들은 일차적으로 CCI에 참여하는 개별 기관들이 CCI프로젝트의 최종 성과를 달성하는데 필요한 각자의 노력들에 대한 결과를 말한다. 하지만, 하나의 기관이 반드시 개별 활동 성과를 하나씩만을 담당하지는 않는다. 하나의 기관이 몇 개의 개별 활동성과를 담당할 수도 있고, 하나의 활동성과를 달성하기 위해 다수의 기관들이 함께 할 수도 있다.

그리고 기관A가 성과A를 담당하게 되었다면 기관A는 자신의 성과A를 달성하는데 필요한 논리모델(Logic Model)을 갖추어야 할 필요가 있다. 그래야 개별 기관이 수행하는 활동이 왜 필요한지를 다른 기관들과 공유할 수 있고 기관A가 전체 프로젝트의 수행과 관련해서 어떤 자원을 얼마나 할당받아야 할지에 대한 근거가 되기 때문이다.

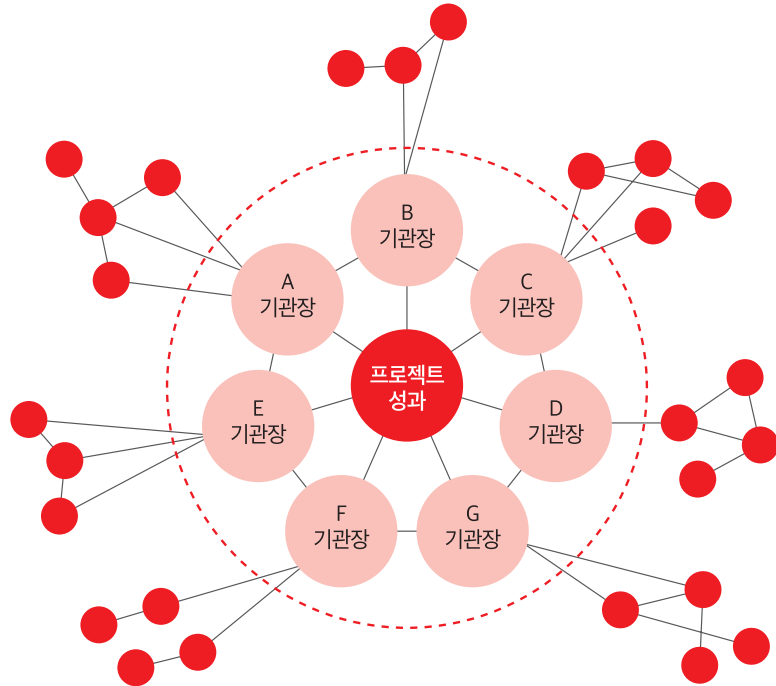
성과별로 논리모델이 구성되지 않는다면, 기관들이 단순히 자신들의 활동을 모호한 이론적 근거에 따라 활동하게 되어 구체적인 성과의 이론적 구조가 결여되어 단순한 협력의 의사에만 기관들이 의존하게 되어 콜렉티브 임팩트의 효과를 기대하기가 어렵다.

3) 백본조직(backbone)의 구성과 기능에 대한 강조

백본조직이란, 지역사회의 문제 해결을 위해 참여하는 기관이나 제반 독립된 주체들이 일정한 정도의 역할이 기능을 공유하기 위한 한 조직화 방법으로, 백본조직을 통한 네트워크 기능의 조정(Coordination) 역할을 수행토록 하는 것이다.

효과적인 백본조직을 구성하는 것이 프로젝트의 성패를 좌우하는 핵심 사안이 된다. 백본조직을 어떻게 구성할 지는 다양한 방법이 동원될 수 있겠지만, 적어도 핵심적인 참여기관들이 의무적으로 백본조직의 일원이 되어야 하고, 백본조직의 의사결정은 대개 이들 일원의 합의적 의사결정을 통해 수행되어야 한다. <그림 3>과 같이 백본조직에 참여하는 일원은 적어도 프로젝트 수행과 관련해서는 각자의 소속 기관에서 의사결정을 내릴 수 있는 위치에 있는 사람이어야 한다.

<그림3: 백본조직 구성 예시>



3

CCI 사업의 기본전제와 이해

CCI사업을 이해하기 위한 가장 기본적인 전제는 다음과 같다.

- (1) 주민들의 욕구에 대응하는 방식이 아닌, 지역사회에 대한 과학적 사정을 통한 전문가들의 진단적 접근방식을 지향할 것
- (2) 특정 기관의 역할 강화로 해결될 수 없는 공통의 문제를 가질 것(다양한 기관들의 공통된 문제인식이어야 함)
- (3) 공통의 문제는 명확한(산출가능한) 목표를 가질 것
- (4) 공통의 문제에 대한 협력 기관 모두의 노력에 대한 합의를 이룰 것
- (5) 공통의 문제 해결은 협력기관의 성과와 일치할 수 있을 것
(공통의 문제는 사회복지의 범위를 넘어설 수 있음)

<표 1: CCI의 특성>

Community	지역사회를 기반으로
Collective	연계협력을 통해
Impact	특정 문제에 대한 효과를 만들 것

CCI사업은 “복잡한 지역사회 문제를 해결하기 위해 정부, 기업, 개인 등 다양한 분야의 조직체들이 협력하여 공유가치를 창출하는 문제해결 접근 방법”으로 볼 수 있다. 따라서 CCI사업을 진행하기 위해서는 지역사회에 대한 이해(진단), 다양한 기관 간 연계협력에 대한 이해, 지역사회 내 효과를 창출하기 위한 특정 문제에 대한 이해가 동시에 요구된다는 것이다.

1) 골목상상프로젝트를 움직이는 조직의 구성

- (1) 컨소시엄기관: CCI사업의 방향성에 동의하고 개별기관의 성과와 프로젝트의 성과를 이루기 위해 협력하는 기관
- (2) 백본조직: CCI사업의 네트워크 기능의 조정역할을 수행하며 사업진행에 있어서 권한과 의사결정권을 가지고 있는 자들로 구성된 조직
- (3) 사무국: 개별기관들의 성과를 수집하고 사업진행에 있어서 구심점이 되는 역할 진행
- (4) 연계협력기관: 컨소시엄기관에는 속해있지 않지만 CCI성과목표를 달성하기 위해 연계협력이 필요한 기관

2) 골목상상프로젝트 그간의 과정

골목상상프로젝트는 부산사회복지공동모금회 2019년 기획 ‘지역 이슈 기반 배분 사업’ 지원사업으로써 CCI의 관점으로 19년 9월부터 20년 2월까지 <표3>과 같이 컨소시엄기관&백본조직 구축, 지역사회문제를 진단하고 공동의 아젠다를 발굴하는 과정들을 거쳐왔다. 총 15개의 기관, 244명이 14번의 회의, 5번의 컨설팅, 3번의 워크숍을 통해 <표 2>와 같이 지역사회 문제와 공동아젠다가 변경되었다.

<표2 : 지역사회 문제&성과목표 변화>

지역사회 문제	성과목표
지역주민 욕구중심으로 발굴	반송1동 골목문화 향상
아동·청소년의 수 대비 관련복지시설들은 많으나 지역주민들의 복지체감도는 낮음	아이 키우기 좋은 골목
반송1동 아동·청소년 전출인구 수 증가	반송1동 아동·청소년 전출인구 수 감소 반송1동 아동·청소년 가구 정주율 증가
반송동 0세~50세 미만 인구감소율 증가	반송동 0세~50세 미만 인구감소율 저하

<표3 : 골목상상프로젝트 진행 과정>

일자	사업명	내용	결과
19.07.19.	골목상상 프로젝트	부산사회복지공동모금회 2019 지역이슈기반 배분사업 신청	성과목표: ‘반송1동 골목문화 향상’
19.09.19.	사무국 역량강화교육	커뮤니티 콜렉티브 임팩트의 이해 (배경, 핵심요소 등)	강사: 신라대학교 손지현 교수
19.09.19.	골목상상 프로젝트 협약식	컨소시엄기관 협약식 진행	컨소시엄기관: 반송종합사회복지관, 반송1동주민센터, 반송1동 지역사회보장협의체
19.09.19.	컨소시엄기관 역량강화교육	커뮤니티 콜렉티브 임팩트의 이해	강사: 신라대학교 손지현 교수
19.09.20. ~09.21.	공동워크숍	CCI사업에 대한 교육 및 성과목표 컨설팅	컨설팅 내용: 1) 성과목표로 잡은 ‘골목문화 향상’은 구체적으로 측정할 수 없고 지역사회 문제가 들어나지 않기 때문에 변경 필요 2) 지역사회 문제에 대한 전문가들의 진단이 필요
19.10.08.	외부전문가 컨설팅	해운대구지역사회보장 계획과 CCI사업	외부자문: 고신대학교 배은석 교수 컨설팅 내용: 1) 동단위의 특화사업 구축할 수 있는 기회 2) 동단위에서 구단위로 사업을 제시할 수 있는 기회 3) 비전제시적인 아젠다를 발굴하는 것이 필요
19.10.11.	외부전문가 컨설팅	FGI회의 진행과 골목상상프로젝트 전반적인 컨설팅	외부자문: 신라대학교 손지현 교수 컨설팅 내용: 1) 컨소시엄기관과 사무국이 CCI에 대한 이해 증진 필요 2) 측정가능한 성과목표 필요 3) 개별 컨소시엄기관들의 역할과 성과가 정립되어야 함
19.10.11.	유관기관 1차 FGI회의	민간전문가, 공공전문가가 함께 지역사회 문제를 진단하기 위한 회의	지역사회 문제: 아동, 청소년의 수는 지속적으로 줄어지고 있으나, 관련 사업들이 산발적으로만 이루어지고 있음

일자	사업명	내용	결과
19.10.17.	컨소시엄기관 회의	공동아젠다 발굴 컨소시엄기관 역할 정립	지역사회문제: 아동·청소년 수대비 관련 복지시설들이 많으나 지역주민들의 복지체감도는 낮음 성과목표: 아이 키우기 좋은 골목
19.10.24.	백본조직 회의	지역사회 문제를 해결하기 위한 공동아젠다 발굴 회의	공동아젠다: 현재 당면해 있는 문제 (노인문제, 고독사 문제 등)에 초점을 두기 보다 비전제시적인 문제(아동, 청소년의 수 감소 문제)에 초점을 맞추기로 함.
19.11.07.~12.19. (3회기)	사무국 역량강화교육	데이터 시각화를 위한 공간분석 교육	강사: 세명대학교 노법래 교수
19.11.12.	부산복지전화 네트워크 컨설팅	성과목표&성과체인 컨설팅	자문단: 부산복지전화네트워크 컨설팅 내용: 1) 지역사회 문제 재진단 필요 2) 성과목표인 '아이 키우기 좋은 골목'은 측정 불가능한 성과목표이기에 변경 필요
19.11.21.	컨소시엄기관 회의	성과체인 구축	지역사회문제: 반송1동 아동·청소년 전출인구수 증가 성과목표: 반송1동 아동·청소년 전출인구 감소
19.11.27.	외부전문가 컨설팅	지역사회문제 진단, 성과목표, 원탁토론회 진행 컨설팅	외부자문: 신라대학교 손지현 교수 컨설팅 내용: 1) 전문가들이 지역사회문제를 진단해야 함. 2) 개별기관만의 힘으로 해결되는 문제는 지역사회 문제가 아님 3) CCI 성과목표를 달성하기 위한 연차별 성과목표가 구축되어야 함
19.12.06.	공동워크숍	성과목표&성과체인 컨설팅	컨설팅 내용: 1) 진단한 지역사회 문제인 '아동·청소년의 수가 지속적으로 줄어드는 것'은 문제가 아닌 문제상황이후 발생하는 현상. 지역사회 문제원인 분석 필요

일자	사업명	내용	결과
19.12.10.	백본조직 회의	추가 컨소시엄 기관 섭외와 성과목표 논의	추가 컨소시엄기관: 지역사회문제 해결에 있어서 더 많은 컨소시엄기관들이 필요하기 때문에 섭외실시하기로 함. 성과목표: 아동·청소년 가구 전출인구수 감소
19.12.10.	원탁토론회	전문가집단, 비전문가집단이 함께 지역사회 문제 진단, 공동아젠다 발굴, 성과체인 구축 논의	지역사회문제: 지속적으로 줄어드는 아동·청소년 가구 문제 원인: 부정적인식, 문화편의시설 부족, 주거환경 열악, 교육환경 부족 성과체인: 교육, 문화, 환경, 복지 내용 추가
19.12.19.	컨소시엄기관 회의	원탁토론회 결과를 중심으로 성과체인 구축 논의	성과목표: 반송1동 아동·청소년 가구 정주율 증가 성과체인: 아동·청소년 가구 인구감소를 막기위해 부정적인식 해소, 문화, 주거, 교육의 내용을 중심으로 개별기관 역할 정립
19.12.26.	사무국 역량강화교육	CCI 성과측정시스템 구축 관련 교육	강사: 신라대학교 손지현 교수
19.12.27.	유관기관 2차 FGI회의	민간전문가, 공공전문가가 함께 진단한 지역사회 문제를 해결하기 위해 필요한 활동들을 발굴하기 위한 회의	성과체인: 지역사회 문제해결을 위해 각 기관별 역할, 성과 정립 추가 컨소시엄기관: 반송도서관, 운송초등학교, 반송1동 어린이집, 희망스쿨지역아동센터 추가 백본조직: 청년가치협동조합 회장, 반송1동 어린이집 원장, 희망스쿨 지역아동센터 센터장, 운송초등학교 교장, 반송도서관 관장
20.01.10.	부산복지전화 네트워크 컨설팅	골목상상프로젝트 성과목표&성과체인	자문단: 부산복지전화네트워크 컨설팅 내용: 1) 성과목표인 반송1동 아동·청소년 가구 정주율 증가는 진단한 지역사회 문제와 맞지 않아 변경 필요 2) 구축한 성과체인이 논리적으로 성과목표와 맞아 떨어지지 않음
20.01.22.	백본조직 회의	골목상상프로젝트 2차 사업계획서 작성 논의	성과체인: 컨소시엄기관별 사업계획서 내용을 중심으로 성과체인 구축

일자	사업명	내용	결과
20.01.28.	외부전문가 컨설팅	CCI사업 진행 및 성과목표&성과체인 컨설팅	외부자문: 신라대학교 손지현 교수 컨설팅 내용: 1) 성과목표: 0세~50세미만 가구 정주율 증가로 변경 -1차년 목표: 반송1동 기관별 특화PG체 계 구축&반송1동 정주 거점공간 1호 점 운영 -2차년 목표: 반송동 연령대별 지원체계 구축 및 운영&반송동 정주 거점공간 2 호점 운영 -3차년 목표: 반송동 골목상상프로젝트 법인 설립(자체운영)
20.01.29.	백본조직 회의	골목상상프로젝트 2차 사업계획서 작성 논의	1) 성과목표: 반송동 아동·청소년 가구 정주율 증가 -> 반송동0세~50세미만 가구 감소율 저 하로 변경
20.01.31. ~02.01.	공동워크샵	최종 성과목표& 성과체인 구축	1) 성과목표: 반송동 0세~50세 미만 가구 감소율 저 하 -1차년 목표: 반송1동 기관별 특화PG체 계 구축&반송1동 정주 거점공간 1호 점 운영 -2차년 목표: 반송동 연령대별 지원체계 구축 및 운영&반송동 정주 거점공간 2 호점 운영 -3차년 목표: 반송동 골목상상프로젝트 법인 설립(자체운영)

<표 2>, <표 3>과 같이 약 6개월의 과정에서 전문가집단(민간+공공), 비전문가집단이 함께 지역사회 문제를 진단하였고 외부자문 컨설팅을 통해 최종적으로 골목상상프로젝트의 성과목표와 성과체인을 구축할 수 있었다.

3) 지역사회 문제 진단 과정

골목상상프로젝트는 <그림 4>와 같은 과정으로 지역사회 문제를 진단하고 성과체인을 구축하는 과정을 거쳤다. 기존의 욕구조사나 설문조사, 주민만나기 등의 방식이 아닌 우선 객관적인 데이터들을 중심으로 전문가 집단들의 회의(컨소시엄 회의, 유관기관 FGI회의)와 컨설팅을 통해 지역사회 문제를 진단하고, 전문가 집단과 비전문가 집단이 원탁토론회를 통해 전문가 집단이 진단한 지역사회 문제에 대해 확인하고 문제를 해결하기 위해 필요한 역할과 성과들이 무엇인지 논의하였다.

<그림 4: 골목상상프로젝트 지역사회 문제 진단과정>



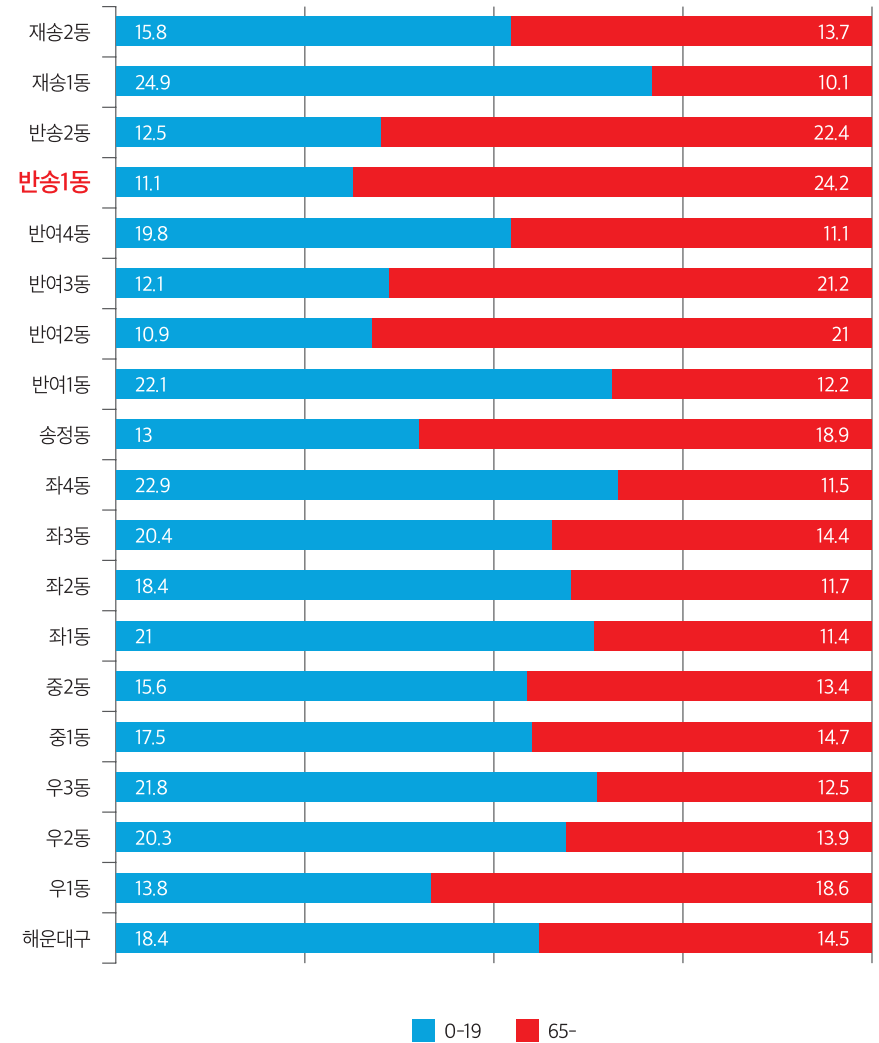
객관적인 데이터들은 해운대구 인구변화율을 중심으로 조사하였는데, 해운대구 전체와 반송1동과 유사한 주거환경을 가지고 있는 반여4동과 비교하였다. 비교 결과 <그림 5>와 같이 반송1동의 0세~50세미만의 인구의 감소율은 매우 높게 나왔으며, 0세~19세 미만, 65세 이상의 인구분포도의 경우에도 <그림 6>¹⁾에서 볼 수 있듯이 반송1동의 수준이 가장 심각하였다.

<그림 5: 2016년, 2019년 인구변화 수준>



1) 해운대구제4기 지역사회보장계획

<그림 6: 0~19세, 65세 이상 인구비율(2017.12)>



0-19 65+

이러한 객관적 데이터들을 중점으로 반송1동이 아동·청소년의 가구의 수가 지속적으로 줄어드는 원인에 대하여 전문가 집단과 비전문가 집단이 논의 해본 결과 <표 4>와 같이 다양한 원인들이 분석되었고 크게 ‘부정적 인식’, ‘문화편의시설 부족’, ‘주거환경 열악’, ‘교육환경 부족’ 으로 나타났다.

객관적인 데이터를 중심으로 전문가 집단과 비전문가 집단이 진단한 반송1동의 지역사회 문제는 ‘지속적으로 감소하는 0세~50세미만 인구 수’로 정의하였으며, 이것은 개별기관 혼자만의 힘으로는 해결할 수 없는 지역사회의 문제이기 때문에 CCI의 특징과도 맞게 떨어졌다.



<표 4 : 지역사회 문제 분석(2019년 골목에 상상을 더하다 원탁토론회 결과)>

부정적 인식	반송에 대하여 외부, 내부 모두 부정적 인식이 강하다.	주거환경문제	빈집이 많고 골목길이 어두워 분위기가 무섭다.
	노후화된 지역이라는 인식이 강하다.		동네 전체적으로 안전하지 않은 것 같다.
	노인들이 너무 많고 텃세가 심하다.		아이들을 키우기 좁은 다세대주택들밖에 없다.
	노인복지에 집중되어 아동, 청소년은 소외된다.		주차장이 너무 없다.
문화편의시설	병원, 문화센터, 학원이 부족하다.	교육	학원이나 프로그램이 부족하다.
	부모들이 여가를 즐길 수 있는 공간이 부족해서 외부로 나가는 경우가 많다.		예체능 관련하여 프로그램이 부족하다.
	아이들이 놀 수 있는 공간이 부족하다.		동네에 있는 고등학교가 실업계 고등학교 1개뿐이다.
	여가활동을 배우고 즐길 수 있는 공간이 없다.		인문계 고등학교가 없다.
	의료시설이 부족하다.		통학버스가 필요하다.
	공원이 부족하다. 기존에 있는 공원은 접근성이 너무 낮다.		특색화된 중학교가 부족하다.
기타	부모의 직장 외부에 있는 경우가 많고 지역경제도 활성화 되어 있지 않다.		
	또래 친구들이 많이 없어서 연령대가 많은 외부지역으로 나간다.		
	아이에 대한 정책, 제도적 혜택이 없다.		
	대중교통이 불편하다.		
	일자리가 부족하다.		

4) 골목상상프로젝트 컨소시엄기관&백본조직

전문가 집단과 비전문가집단이 진단한 지역사회 문제인 '지속적으로 감소하는 0세 ~50세미만 인구 수'를 해결하기 위한 역할은 <표 5>와 같이 각 영역별로 논의되었다. 이렇게 진단한 지역사회 문제가 개별기관 혼자만의 힘으로 해결할 수 없는 문제라는 것이 문제해결에 필요한 역할에서도 볼 수 있었다.

<표5 : 지역사회 문제를 해결하기 위해 필요한 역할(2019년 골목에 상상을 더하다 원탁토론회 결과)>

문화시설부족해결	석대천 활용 다양한 문화활동 (상설야외공연장)	예체능 수업 지원 강화
	폐교(반송중학교)활용 문화센터	도서관(권장도서)
	각 기관별 특성화된 문화프로그램	아동들 아침밥 지원
	형식적인 축제가 아닌 새로운 축제 필요	모든 아동들에게 보편적 지원
	반송근린공원 접근성 강화: 셔틀버스 운영	다자녀 혜택 필요
	기관별 네트워크 필요	아이들을 위한 목욕탕(수당, 쿠폰 등)
	놀이터 조성 (공가활용 마을 곳곳 놀이터, 분수대)	특성화 초등학교 건설
부정적 인식 해결	반송 브랜드 축제 만들기	야구단, 축구단 등 예체능단 개설
	반송하면 떠오를 수 있는 랜드마크 구축	음악, 발레 등 질높은 프로그램 개설
	정부, 지자체가 집중지원할 수 있도록 압박	영유아 수영 프로그램 개설

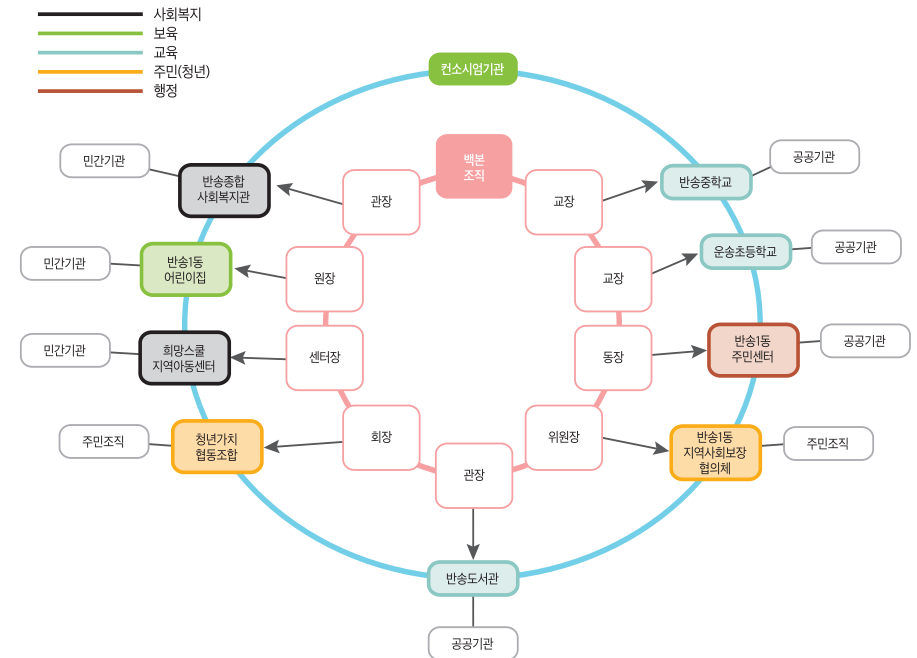
부정적 인식 해결	빈집을 활용한 프로젝트를 통해 인식 전환	역사체험 프로그램 개설
	빈집을 예술가 작업실(지역출판,공연 등)로 활용	아동을 대상으로 한 어르신 인식교육
	반송에서 잘하고 있는 것들을 주민들에게 교육	공부방(숙제, 한글떼기반) 조성
주거환경	빈집을 활용한 공원, 놀이공간, 놀이터 제공	다문화 관련 특화 프로그램 진행
	골목길 전체적인 안전 강화	인문계 고등학교 변경, 설립
	석대천을 활용한 주차장 확충	안전한 교육환경 마련
	공폐가 조례 재정비를 통해 주거정착 지원	전문인력 활용하여 교육의 질 높임
	반송의 랜드마크 구축	아이들을 위한 교육복합시설 설립
	동네 전체적으로 쾌적한 환경 구축	동네안의 인력자원을 활용한 교육환경 마련
	새로운 주거형태 제공(노후주택 리모델링, 평수증택)	
	반송 하천 정비, 보수	
	공공형 키즈카페 조성	학교를 기반으로 한 네트워크 활성화

이렇게 지역사회 문제를 해결하는데 필요한 역할들을 중심으로 지역사회 문제 진단과정을 함께한 반송1동 내 유관기관들 중 골목상상프로젝트를 함께 진행할 컨소시엄기관들과 백본조직을 섭외하였는데, <그림 7>과 같이 총 9개의 기관들이 지역사회 문제를 해결하기 위한 컨소시엄 기관으로써 활동을 하기로 하였으며, 컨소시엄 기관의 기관장들이 백본조직의 구성원으로써 참여하게 되었다. 초기 골목상상프로젝트의 컨소시엄기관은 3개의 기관이었으나, 지역사회문제인 '반송동 0세~50세미만 인구 감소율'을 해결하기 위해서는 더많은 컨소시엄기관들이 필요하여 총 9개의 컨소시엄기관으로 확대하였다.

컨소시엄 기관의 구성부분을 살펴보면 동종기관들로 구성되어 있는 것이 아닌 사회복지, 보육, 교육, 행정, 주민과 같이 이종기관들로 구성되어 있어 지역사회 문제 해결에 있어서 사회복지적 측면만이 아닌 보육, 교육, 행정적 측면까지 고려할 수 있게 되면서 더 큰 시너지 효과를 기대할 수 있다.

또한 컨소시엄 기관의 주체들을 살펴보면 주민(2곳)+민간(3곳)+공공(4곳)의 3주체가 비슷한 비율을 가지고 있기 때문에 1주체만의 활동이 되거나 내용들로 구성되지 않고 3주체가 함께하는 사업진행이 자연스럽게 이루어 질 수 있다.

<그림 7: 골목상상프로젝트 컨소시엄기관&백본조직>

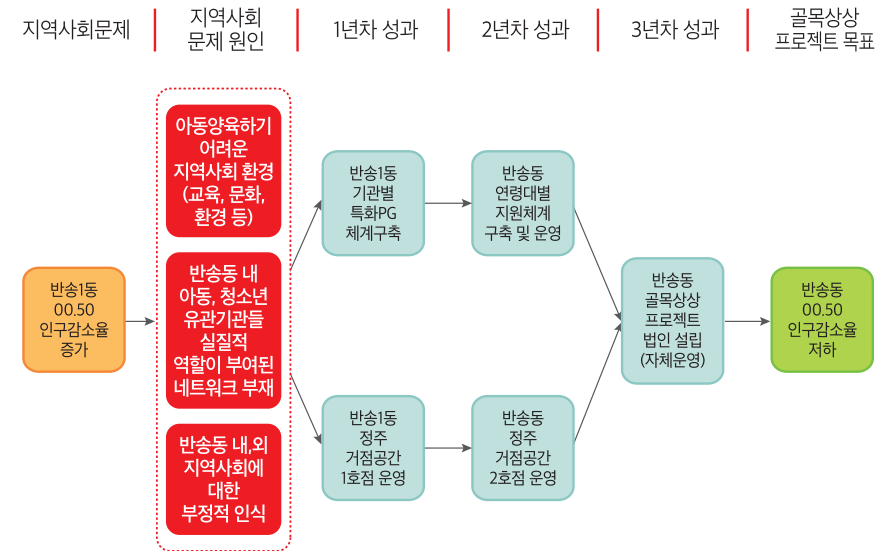


5) 골목상상프로젝트 성과체인

구축된 컨소시엄기관&백본조직들이 반송1동의 지역사회 문제로 진단한 '지속적으로 감소하는 0세~50세미만 인구 수(커뮤니티 A의 상태)'를 해결하기 위해 필요한 골목상상프로젝트의 성과체인을 논의한 결과 '반송동 0세~50세 미만 인구감소율 저하(커뮤니티 A의 상태)'를 목적으로 하여 <그림 8>과 같은 성과체인이 구축되었다. 골목상상프로젝트 성과목표인 '반송동 0세~50세 미만의 인구감소율 저하'는 단기간안에 해결할 수 없는 문제이다. 그렇기 때문에 목표를 달성하기 위해 1차년, 2차년, 3차년 성과를 구축하였으며 골목상상프로젝트의 활동을 확산시키기 위해 반송1동에 국한하지 않고 반송2동까지 확대한 성과목표를 구축하게 되었다.



<그림 8>골목상상프로젝트 3개년 성과체인



반송1동의 0세~50세미만 인구감소율이 증가하는 문제를 해결하기 위해서는 하나의 성과만으로는 달성하기가 어렵다. 그렇기 때문에 단계별로 '연령대별 지원체계 구축 및 운영', '정주 거점공간 운영'과 자체운업을 위한 '법인설립'을 통해 반송동 0세~50세 미만 인구 감소율을 저하시킬 수 있을 것이다. 거점공간이 인구감소율 저하의 성과목표 중 하나인 이유는 반송동 내 사람들이 모일 수 있는 공간 즉, 커뮤니티 공간이 필요하기 때문이다. 반송동은 정책이주지역으로 주거환경이 열악하다. 반송동의 주거환경 문제는 2019년 원탁토론회 외에도 지속적으로 지역사회의 문제로 꼽혔다. 하지만, 지역주민들이 이야기한 열악한 주거환경의 문제는 실질적인 생활의 어려움도 있었으나, 그보다는 열악한 주거환경에 다른 사람들을 초대할 수 없는 어려움을 호소하는 것이 더욱 많았다. 즉, 서로 관계를 맺기 위한 거점공간이 필요하다는 것이었다.

그렇기에 반송동 안에 커뮤니티 공간을 통해 사람들이 모일 수 있는 공간을 조성하고자 한다.

5

반송동 우리동네 복지이야기(2017년~2019년)
VS골목상상프로젝트(2019년 9월~2020년 2월)

반송종합사회복지관은 2017년부터 2018년까지 ‘반송동 우리동네 복지이야기 실천’의 과정으로 지역사회복지이슈를 발굴하고 공동아젠다를 구축하여 실천하기까지 이루어 냈다.²⁾ 지역사회의 이슈를 발굴하여 공동아젠다를 구축하고 실천하는 것은 ‘반송동 우리동네 복지이야기’와 ‘골목상상프로젝트’가 같지만, <표 6>과 같이 접근방식, 역할배분, 성과측정 시스템 구축에 따라 공동아젠다가 발굴되었다.

<표 6>

	반송1동 우리동네복지이야기	골목상상프로젝트
접근방식	지역주민 욕구, 지역사회 이슈 => 전문가 진단	객관적 데이터 + 주관적 데이터 => 전문가 + 비전문가 진단
역할배분	모호한 역할배분	백본조직을 중심으로한 역할배분
성과측정 시스템구축	개별기관 성과만 측정	개별기관 성과 + CCI사업성과(지역사회 문제 해결)
공동아젠다	골목문화 향상	반송1동 0세~50세미만 인구감소율 저하

여기서 중요한 점은 ‘반송1동 우리동네 복지이야기 실천’ 과정과 ‘골목상상프로젝트’의 과정이 다르다고 해서 ‘반송1동 우리동네 복지이야기 실천’ 과정이 잘못된 것은 아니다. 네트워크를 구축하고 공동아젠다를 발굴하는 방법은 굉장히 다양하다. ‘반송1동 우리동네복지이야기 실천’은 지역주민의 욕구와 지역사회 이슈 발굴이 중점이었으며, ‘골목상상프로젝트’는 지역사회 문제 진단+해결을 중점으로 둔 과정인 것이다. 즉, 사회의 문제 해결을 위한 접근모형들은 다양하기 때문에 지역사회의 특성에 맞는 모형을 찾아 진행하는 것이 필요하다.

2) 주민+민간+공공=골목 ‘반송동 우리동네 복지이야기’ 2018, 반송종합사회복지관

6

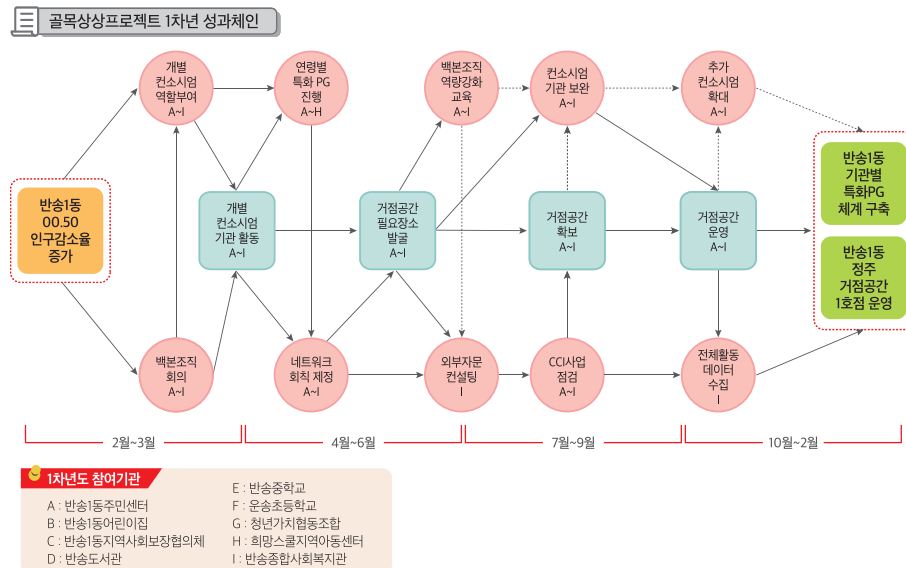
2020년 골목상상프로젝트 계획

1) 각 연차에 따른 성과체인 구축

CCI접근방식의 프로젝트는 분명한 성과와 성과측정을 담보할 수 있어야 한다. <그림 8>과 같이 전체적인 성과체인을 주축으로 각 연차별로도 분명한 성과체인이 있어야지만 필요한 개별 성과들과 이들이 모여서 구성하는 성과의 이론적인 구조가 완성될 수 있다.

골목상상프로젝트는 CCI측면에서 이론적인 구조를 성립하기 위해 <그림 9>, <그림 10>, <그림 11>과 같이 각 연차별로 성과체인을 구축하였다.

<그림 9>

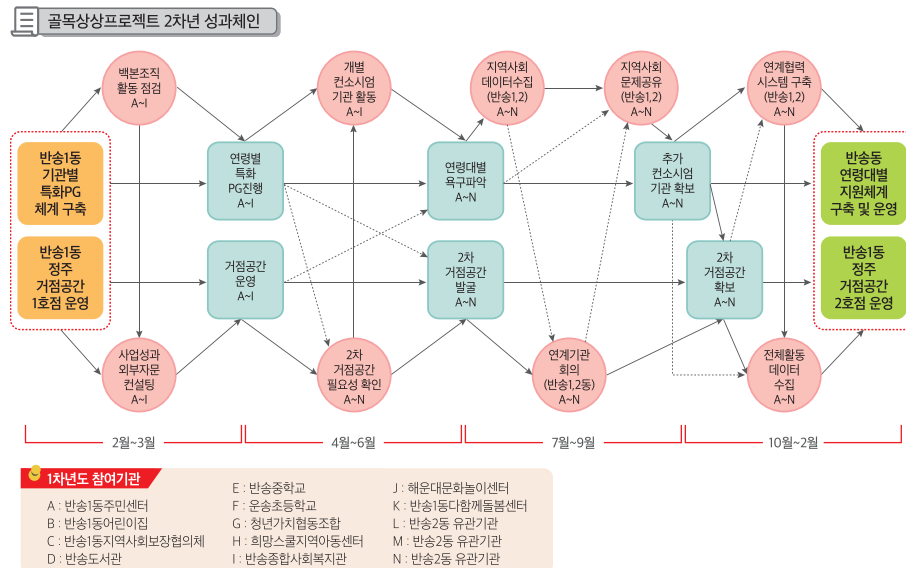


● 1년차 성과체인

1년차 성과목표는 '반송1동 기관별 특화프로그램체계 구축', '반송1동 정주 거점공간 1호점 운영' 으로 골목상상프로젝트의 컨소시엄기관들이 특화프로그램 진행을 통해 나온 데이터들을 중심으로 체계를 구축하고, 주민+민간+공공이 함께 활동할 수 있는 거점공간을 마련하는 것으로 설정하였다. 2가지 성과목표를 달성하기 위해 필요한 활동들과 소요 시간들은 <그림 9>에서 상세히 볼 수 있다.



<그림 10>



● 2년차 성과체인

2년차 성과목표는 ‘반송동 연령대별 지원체계 구축 및 운영’, ‘반송동 정주거점공간 2호점 운영’으로 2차년부터는 반송2동으로까지 확장하는 방식과 함께 기관별 특화 프로그램구축을 넘어서 0세~50세미만 인구를 대상으로 연령대별로 지원체계를 구축하고 운영하는 것으로 설정하였다.

2018년에 지역주민 200명을 대상으로 실시한 심리적 거리공간 조사³⁾에 따르면, 반송1동과 반송2동의 지역주민들이 반송1동+반송2동을 ‘우리동네’라고 인식하고 있었다. 그리고 반송2동에서도 지역사회 문제를 해결하기 위한 다양한 네트워크 사업들이 진행되고 있다. 이러한 지역주민의 심리적 거리공간과 반송2동내에 있는 네트워크 사업내용을 중심으로 반송2동으로까지 확장의 필요성과 가능성을 볼 수 있기에 2차년도 방향으로 확장의 개념을 추가하였다.

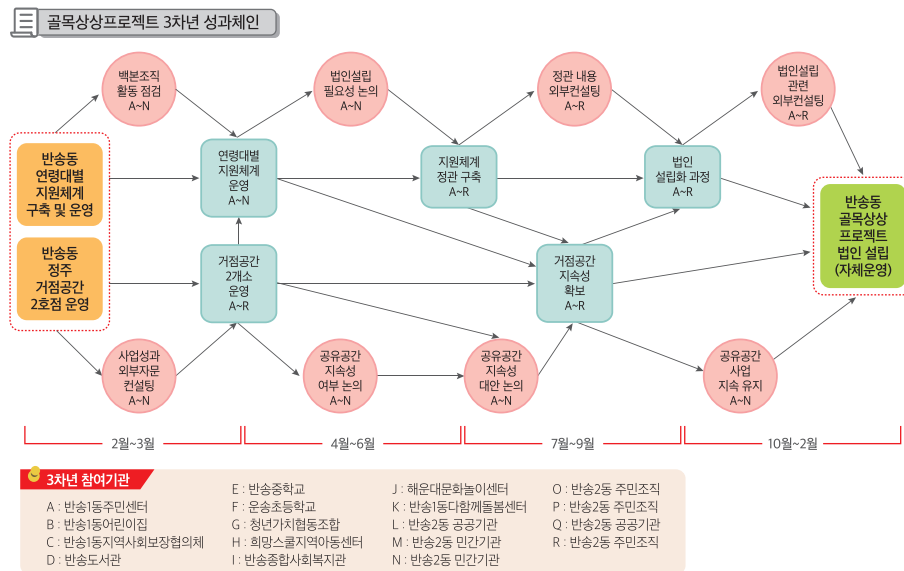


3) 주민+민간+공공=골목 '반송동 우리동네 복지이야기' 2018, 반송종합사회복지관

● 3년차 성과체인

3차년도 성과목표는 ‘반송동 골목상상 프로젝트 법인 설립’으로 설정하였다. 골목상상프로젝트는 부산사회복지공동모금회 2019년 기획 ‘지역 이슈 기반 배분사업’에 선정되면서 2019년 9월부터 2020년2월까지 사업을 진행하였으며, 2020년 3월부터 2023년 3월까지 사업이 이어질 수 있도록 사업계획서를 제출해둔 상태이다.

<그림 11>



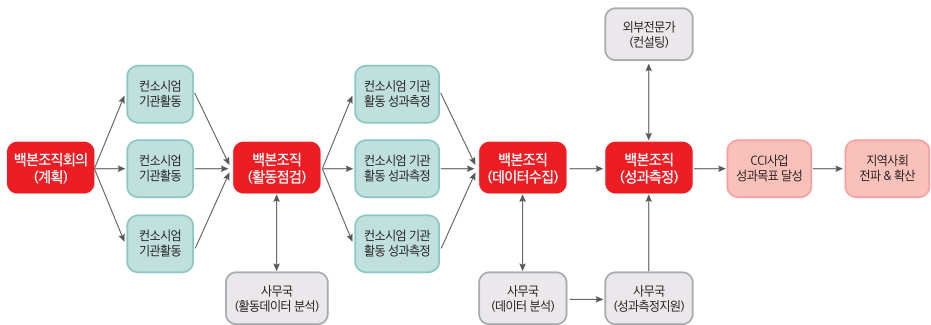
2) 골목상상프로젝트 성과측정시스템

CCI에서는 백본조직의 지원을 통해 컨소시엄기관들이 개별성과를 가져가고 성과들이 모여 커뮤니티의 집합적인 효과를 보기 위해서는 컨소시엄기관들이 성과 구조의 확인과 공유, 관리하는 성과측정시스템을 구축하는 것이 필요하다.

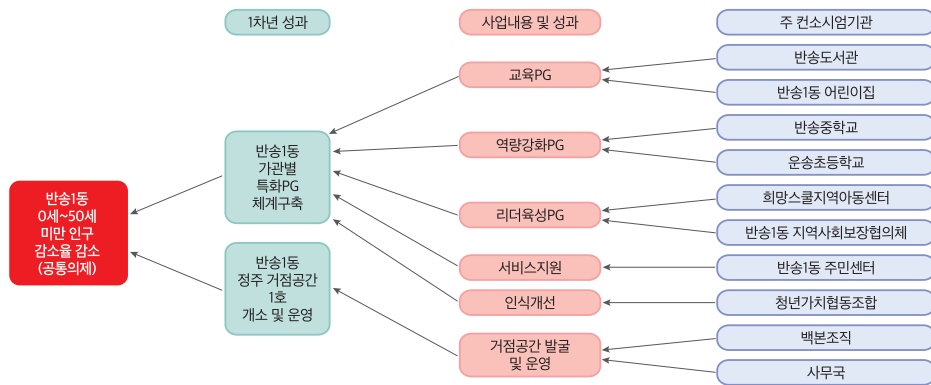
골목상상프로젝트는<그림 12>와 같이 백본조직이 중심이 되어 컨소시엄 기관들의 활동을 점검하고 개별 기관들의 활동과 성과들을 수집하여 지역사회의 문제 해결에 이바지 하였는지를 확인, 지역사회 내외적으로 전파시키고 확산시킬 수 있는 성과측정 시스템을 구축하게 되었다. 그리고 성과측정시스템이 외부전문가의 컨설팅을 통해 CCI성과목표가 달성되었는지 점검하고자 한다.

<그림 12>의 경우 전체 사업의 성과측정시스템으로 1차년 사업활동 및 성과에 따른 성과측정시스템은 <그림 13>과 같이 세분화되어 있다. 컨소시엄기관, 백본조직, 사무국은 어떤 사업내용과 성과를 중점으로 진행되고 이러한 성과들이 1년차 성과에 어떻게 논리적으로 이루어지는지 보여주고 있다.

<그림 12: 골목상상프로젝트 성과측정시스템>



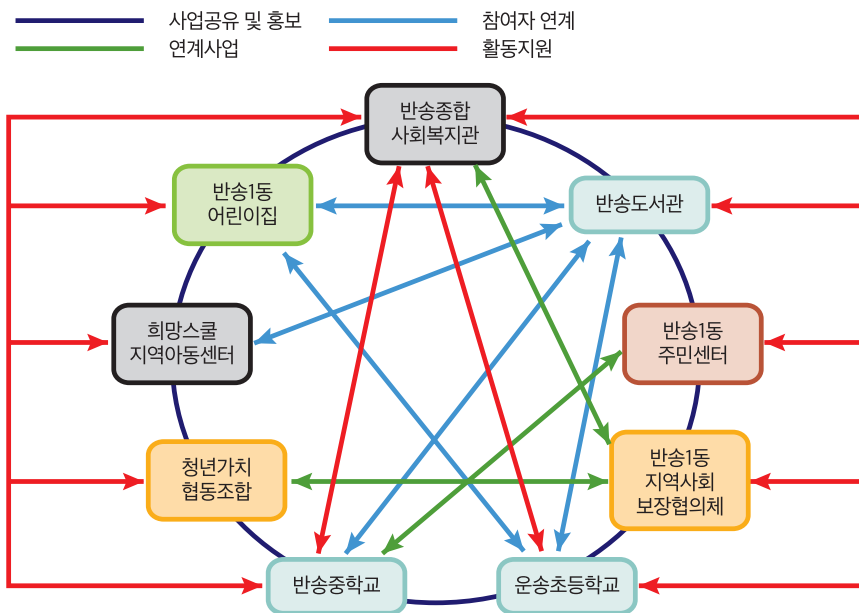
<그림 13: 골목상상프로젝트 1차년도 성과측정시스템>



3) 컨소시엄기관들의 상호강화활동

지역사회 문제 해결은 모든 기관들이 다함께 움직여야 해결할 수 있는 수준과 몇 개의 기관들의 움직임만으로 해결되는 것 까지 그 수준은 매우 다양하다. 골목상상 프로젝트의 경우 반송동 0세~50세미만의 인구감소율 저하를 위한 시스템으로 구축하기 위해서는 다양한 상호강화활동이 필요한데, 1차년도에서는 <그림 14>와 같이 상호강화활동 수준을 분류할 수 있다. 우선적으로 ‘사업공유 및 홍보’는 각 컨소시엄 기관들이 지역사회문제를 해결하기 위해 어떤 사업들을 하고 있는지 공유와 지역사회의 파급효과를 높이기 위해 홍보를 함께 하는 것을 의미한다. 두 번째로 ‘연계사업’은 단일개별기관 활동만으로는 진행할 수 없는 사업이나 문제를 해결하기 위해 함께 사업을 하는 것을 의미한다. 세 번째 ‘참여자 연계’는 지역사회 문제 해결을 위해 필요한 활동이지만, 단일 기관 혼자만으로는 해결되지 않아 참여자 연계를 함께 하는 것을 의미한다. 마지막으로 ‘활동지원’은 처음 시도해보는 CCI사업을 효과적으로 달성하기 위해 컨소시엄기관들이 지원하는 형태를 의미한다. 골목상상프로젝트는 <그림 14>와 같이 상호강화활동을 4개의 수준으로 분류하여 2차년도, 3차년도 이후 확장되는 컨소시엄기관들도 활발한 상호강화활동을 통해 지역사회 문제를 해결하고자 한다.

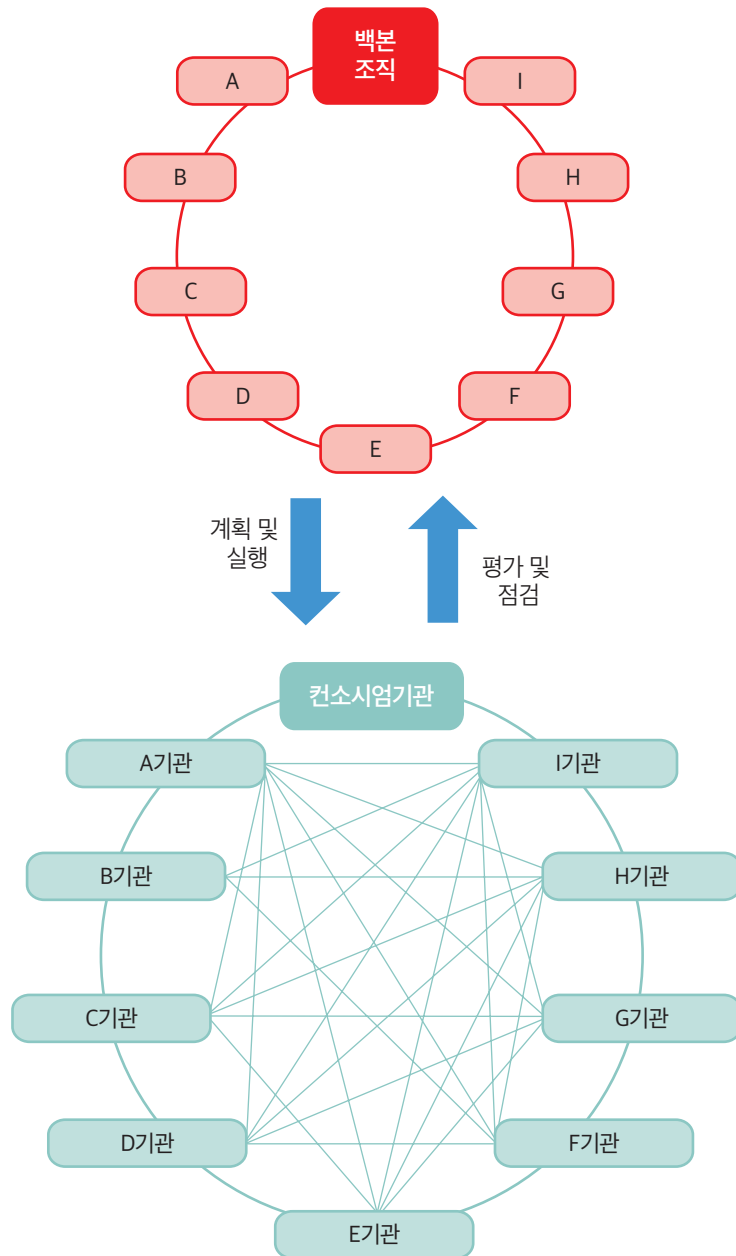
<그림 14: 골목상상프로젝트 상호강화활동>



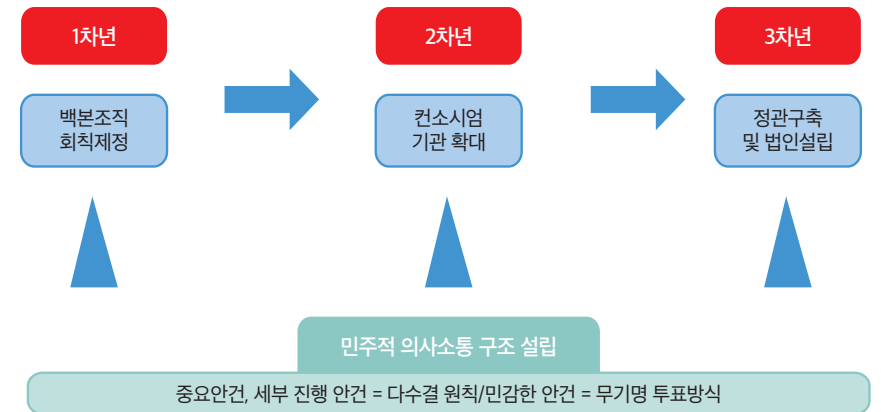
4) 지속적인 의사소통 구조

지역사회문제를 해결하기 위해 백본조직이 컨소시엄기관을 지원하고 사업을 진행하는 만큼 지속적인 의사소통구조가 이루어지지 않으면, 구체적인 성과를 달성하는 것은 어렵다. 정기적인 백본조직회의구조와 함께 상시적인 컨소시엄회의를 통해 골목상상프로젝트를 점검, 보완하는 작업들이 순환적으로 이루어져야 한다. 그렇기 때문에 골목상상프로젝트는 <그림 15>와 같이 정기적인 백본조직 회의를 통해 계획 및 실행을 지원하고 개별컨소시엄기관에서 지역사회 문제 해결을 위한 활동 및 상시적 연계활동, 컨소시엄활동에 대한 백본조직의 평가 및 점검이 순환적으로 진행될 수 있도록 의사소통 구조를 구축하였다. 그리고 <그림 16>과 같이 의사소통 구조를 체계화하기 위해 1차년도에는 회칙제정, 2차년도에는 컨소시엄확장, 3차년도에는 법인설립까지 이루고자 한다. 또한, 백본조직회의에서 민주적인 의사소통을 이루기 위한 도구로써 중요안건(사업, 예산조정 등), 세부 진행 안건의 경우 다수결의 원칙, 민감한 사항의 경우 무기명 투표 방식의 구조를 구축할 예정이다.

<그림 15: 골목상상프로젝트 백본조직&컨소시엄기관 의사소통 구조>



<그림 16: 골목상상프로젝트 의사소통 구조 설립 계획>



5) 골목상상프로젝트의 기대효과

골목상상프로젝트의 성과목표인 '반송동 0세~50세 미만 인구감소율 저하'를 달성하기 위해 '반송동 연령대별지원체계 구축 및 운영'과 '거점공간 2개소 운영'이 달성된다면 <그림 17>과 같이 연령대별 다양한 영역들의 지원체계가 구축될 수 있을 것이다.

인구가 감소하는 요인에는 복지뿐만 아니라 보육, 교육, 문화 등 다양한 요인들이 포함된다. 그렇기 때문에 골목상상프로젝트의 성과목표가 달성한다면, 다양한 영역들이 연령별로 지원할 수 있는 체계가 완성될 수 있을 것이라고 생각한다.

<그림 17: 골목상상프로젝트 연령별 지원체계 예상>

	0세	10세	20세	30세	40세	50세
보육	반송1동어린이집	다함께돌봄센터	반송1동어린이집			
교육	반송도서관	운송초등학교 반송중학교		반송도서관		반송1동지역사회보장협의체
복지		희망스쿨지역아동센터 주민센터		반송1동지역사회보장협의체		
문화			청년가치협동조합			
	해운대구문화놀이센터(계획)					
보건	해운대구보건소(계획)					
자활				해운대구지역자활센터(계획)		
	1년차 컨소시엄 사업		3년차 컨소시엄 사업			

7

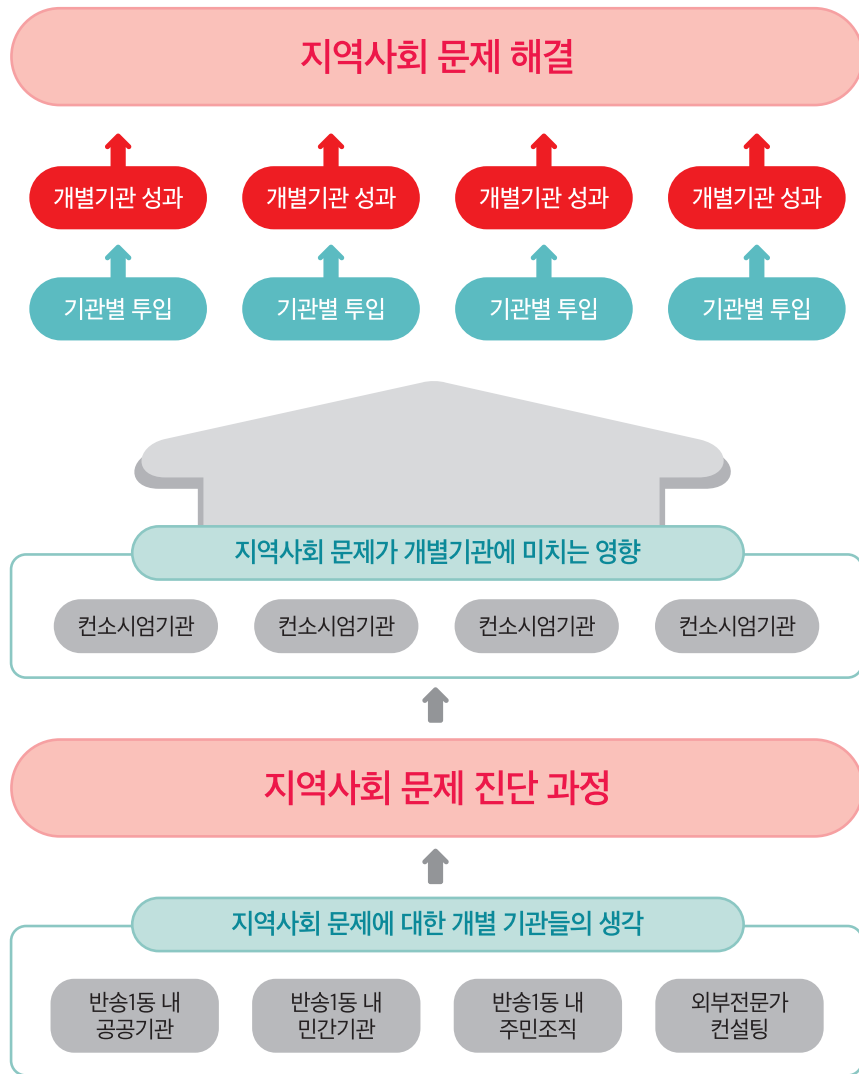
2019년 골목상상프로젝트의 성과

1) 지역사회 문제 해결을 위한 CCI접근방식 적용

지역사회의 문제는 개별기관 혼자만의 힘으로는 해결할 수 없기 때문에 네트워크의 형식으로 사업들이 대다수 진행되어오고 있다. 이러한 네트워크 사업들은 지역사회 문제를 해결하기 위해 개별기관들이 네트워크하여 활동을 진행하는 형식들로 이루어져 왔다. 그러다보니 개별기관들의 활동은 남아 있음에 반면 성과들이 지역사회 문제 해결에 얼마나 이바지하였는지 측정하는 것이 어려웠으며, 사업 총괄을 맡은 사무국의 역할 비중이 매우 높아졌다.

<그림 18>과 같이 골목상상프로젝트는 CCI접근 방식을 통해 지역사회 문제 진단 과정부터 지역사회 문제가 기관에 미치는 영향 분석, 개별기관별 투입 및 성과를 통해 지역사회 문제 해결을 위한 성과목표 구축의 과정을 적용시켜 공동아젠다를 발굴할 수 있었다.

<그림 18: 골목상상프로젝트 지역사회 문제 진단&공동아젠다 발굴 과정>



2) 강화된 지역사회 네트워크

골목상상프로젝트 사업 진행을 통해 지역사회내 네트워크의 수준이 <그림 19>와 같이 탄탄하게 구축될 수 있었다. 지역사회의 문제에 대해서 반송1동 내 유관기관들이 다함께 논의를 실시하고 그에 따른 성과목표를 구축하는 과정에서, 각 기관들의 실질적인 역할을 통한 지역사회 커뮤니티가 구축될 수 있었다. 골목상상프로젝트를 통해 구축된 네트워크는 기존의 네트워크사업들에서 네트워크참여기관들이 사무국에 협력하는 수준에서 벗어나 개별기관들이 투입(예산, 인력, 계획 등)과 성과(활동 내용)를 통해 구체적인 역할을 배분받음으로써 네트워크의 수준이 더욱 높아지게 되었다. 그리고 이러한 결정사항들은 사무국에서 정하는 것이 아닌 컨소시엄기관들의 기관장들로 구성된 백본조직에서 회의를 통해 결정되었기 때문에 컨소시엄기관들의 역할배분이 더욱 용이하게 진행 될 수 있었다.

<그림 19: 골목상상프로젝트를 통해 강화된 네트워크>



3) 새로운 지역사회복지관의 역할 이해

이제까지 사회복지(보건/건강/교육 분야 포함) 혹은 사회정책 분야의 실천은 주로 민간 부문이 진행해온 바 있다. 하지만, 근래 사회보장 패러다임의 등장으로, 공공성이 강조되면서 기존의 민간 부문이 주도해왔던 사회복지/정책 분야들에 공공성의 가치와 자원으로 기존의 활동을 대체하려는 움직임도 나타난다. 공공성에 대한 강조는 중요하지만, 휴먼서비스의 고유성(전일성, 개별성, 탄력성, 비표준성 등)을 공공적인 조직 체계로 접근 가능한지에 대한 의문이 발생한다.

그럼에도 민간의 개별 단위화된 조직 구조로는 복합적인 지역사회의 문제들을 해결해나가는 것에 한계를 가진다. 그로 인해, 지역사회 차원에서 공동의 자원 확보와 이를 통해 공동의 문제 해결 구조를 가능하게 하는 새로운 조직화의 접근이 요구되는데 CCI접근은 그 중 한 가지 방법이 된다.

사회복지현장에서 다양한 사회복지설천주체 등장, 공공성 강화 등으로 인해 사회복지관의 정체성에 대한 이야기가 다년간 지속되었다. 이에 반송종합사회복지관은 지역사회복지관의 실천으로써 정체성을 확립하기 위한 활동들을 진행해왔다. 그리고 이번 CCI접근을 통한 골목상상프로젝트 진행을 통해 지역사회의 문제를 해결하기 위해 유관기관들과 네트워크하고 지역주민들과 소통하는 과정속에서 지역사회복지관의로서의 또다른 역할을 체감할 수 있었다.

<사진 1: 골목상상프로젝트 원탁토론>



골목상상프로젝트

발행년도	2020년 2월
발행처	반송종합사회복지관
지원	부산사회복지공동모금회 지원사업
발행인	박진숙
편집인	김재동
함께한이	반송1동주민센터, 반송1동어린이집, 반송1동지역사회보장협의체 반송도서관, 반송중학교, 운송초등학교, 청년가치협동조합 희망스쿨지역아동센터
도움준이	손지현(신라대학교 사회복지상담학부 교수) 부산사회복지공동모금회, 부산복지전화네트워크 부경대학교네트워크사업팀, 희망세상
참고문헌	김영종 외, 2020, 'CCI의 이해와 실천' 학지사(출간예정)
주소	부산광역시 해운대구 아랫반송로 1번길 15
연락처	T. 051-544-8006
이메일	bsymca@hanmail.net
facebook	facebook.com/bsymca
홈페이지	www.bsymca.org