

전라북도 지역공동체사업의 발전방향

전북발전연구원 이민수

가. 서론

- 현재 국내에서 논의되고 있는 지역공동체사업과 가장 유사한 개념은 지역공동체경제 개발(community economic development: CED)이다. CED에 정의는 매우 다양하지만¹⁾, 일반적으로 아래와 같은 정의가 널리 사용됨(Loxley, 2007).

“지역공동체경제개발사업(CEED)이란 지속가능하고 사회적 약자를 포용하는 속에서 경제적 기회를 창출하기 위한 지역주민들의 행동. CEED는 지역공동체에 기반하고 지역공동체가 사업과 정주도하며, 사회적 경제적 개발을 동시에 추구하고, 경제적, 사회적, 생태적, 문화적 복지를 촉진하는 개발사업이다.”(Loxley, 2007:3)

- 현재 정부 주도하에 이루어지는 마을만들기, 지역공동체사업, 농어촌공동체회사 등은 지역결속 등의 사회적 목적보다는 일자리 및 소득증대라는 경제적 목적에 초점을 두고 있음. 사회적경제(social economy)에 기반한 CED는 현재 정부가 주도하고 있는 농어촌공동체사업의 목적에 비해 너무 포괄적인 개념이므로, 농어촌공동체사업은 농촌지역의 사회개발을 고려하지만 주로 경제개발에 초점을 둔 사업으로 한정할 필요성이 있음. 예를 들면 농어촌공동체 사업을 ‘농어촌지역에 기반을 둔 소규모 공동체가 주도하는 내생적 경제개발 사업’으로 정의하여, 좀 더 경제적측면에 초점을 둘 수도 있음. 경제적 측면을 강조한 농어촌 공동체 사업으로는 유럽에서는 LEADER 프로그램이 대표적이며, 국내와 일본의 경우는 마을만들기가 가장 대표적인 사업임. 미국의 경우는 농어촌지역에 한정된 국가차원의 공동체단위 사업은 극히 미비함. 주로 농어촌공동체의 인적자본개발을 통한 농촌기업가 육성 프로그램이 가장 유사한 정책임.
- 본 연구에서는 지역공동체사업의 성공에 핵심적인 사회적자본과 인적자본 역할과 이 모델이 가지는 한계를 외국사례(EU, 미국)를 통해 비판적으로 검토하고, 전라북도 마을기업 사례연구를 토대로 전라북도 지역공동체사업의 발전방향을 제시하였음.

1) CED 정의에 대한 다양한 논의는 Loxley(2007), Perry(1999), Armstrong et al.(2002), Shaffer et al.(2006) 참고

나. 농촌지역공동체사업 현황

- 중앙정부와 지자체는 마을단위 수준의 지역공동체 경제 활성화 사업을 경쟁적으로 대규모 사업비를 투입하여 실행하여 왔으며, 각 부처별 대표적인 사업을 나열해보면 아래와 같음
 - 농림수산식품부(신문화공간조성사업, 농촌마을종합개발사업, 녹색농촌체험마을, 전원마을조성사업, 어촌체험마을), 농촌진흥청(농촌전통테마마을), 행정안전부(살기좋은지역만들기), 행정안전부(정보화시범마을), 산림청(산촌생태마을), 환경부(자연생태우수마을)
 - 충북(명품농촌만들기), 강원(새농어촌건설), 전남(행복마을조성), 제주(베스트마을조성)
 - 전북의 경우 중앙부처에서 실행한 약 12개의 사업에 2008년까지 약 7천 2백억이 투입되었으며, 2009년에는 820억이 투입되었음
 - 전북의 경우 2010년부터 시도 포괄보조금 사업으로 475억을 투자하는 전라북도 차원의 마을만들기 사업을 진행

- 최근에는 자립형공동체사업, 사회적 기업 등의 사업을 노동부, 농림수산식품부, 행정안전부에서 경쟁적으로 개발 시행하고 있음. 이처럼 지역공동체의 경제를 활성화하기 위한 유사한 사업들이 각 부처에서 경쟁적으로 시행되고 있으며, 공공의 지지에 필수적인 사업의 합목적성에 대한 논의가 제대로 이루어지지 않고 사업이 이루어지고 있음. 이와 함께 사업의 효과를 높이기 위한 사업과정에 대한 모니터링과 사업의 효과를 검증하기 위한 체계적인 평가시스템도 미비함

- 위에서 열거된 지역공동체사업이 지역에서 어느 정도 이루어지고 있는지를 전라북도 현황을 토대로 살펴보면 <표 1>과 같음. 2011년 7월 기준, 전라북도에는 중앙부처 사업으로 16개의 지역공동체 단위사업을 진행하고 있음. 16개의 단위사업들은 농림수산식품부, 행정안전부, 국토해양부 등 6개의 중앙부처가 진행하고 있으며, 사업의 성격에 따라 체험마을, 사회적 기업, 산업형 지역공동체마을로 구분할 수 있으며, 체험마을 사업은 9개 유형, 사회적 기업 3개 유형, 산업형은 4개 유형으로 세분된다. 조성마을 수는 512개소, 총사업비는 483,555억 원에 이르고 있음

- 그러나 대상 사업들 중 대부분이 포괄보조 예산 도입(2010년)으로 광특회계 내 시군구 자율편성 사업에 편입됨에 따라 단위사업의 자립화 및 지속성을 논의하기도 전에, 그리고 농촌 지역민들의 창업이 활성화되기도 전에 1회성 사업으로 종료될 위기에 처해 있음

<표 1> 2011년 전라북도 마을만들기 사업 현황

(단위:개소/백만원)

사업 성격	소관 부처	관련 사업	사업기간	조성 마을수	총 사업비	지원 금액
합 계	6개부처(도)	16개 사업		512	483,555	
체험마을	소 계	9개 사업		366	256,291	
	농식품부	녹색농촌체험마을	'02~'11	72	14,400	2억
		농촌마을종합개발사업	'04~'11	44	140,283	권역당 40~70억
		어촌체험마을	'02~'11	6	3,997	5억 이내
	행안부	정보화마을	'01~'09	39	13,007	3억
	농진청	농촌건강 장수마을	'05~'11	54	5,750	1.5억
		농촌전통테마마을	'02~'09	26	5,490	1억
	산림청	산촌생태마을	'95~'11	51	56,664	14~16억
	전북도	맛체험마을	'07~'10	10	1,000	1억
		향토산업 마을만들기	'10~'11	64	15,700	2~3억
사회적 기업	소 계	3개 사업		108	9,393	
	행안부	마을기업	'10~'11	28	2,693	0.8억
	노동부	사회적 기업	'07~'11	72	6,300	1인당932천원
	농림부	농어촌공동체회사	'11~	8	400	1억
산업형	소 계	4개 사업		38	217,871	
	농림부	광역(지역농업)클러스터	'05~'11	9	59,704	4년간 80억
		향토산업육성	'07~'11	20	56,167	3년간 50억
		농어촌테마공원	'08~'11	7	82,000	개소당50~100억
	전북도(예정)	농식품 6차산업화사업	'11~'13	2	20,000	개소당100억

자료 : 전라북도 내부자료, 2011.7월 기준

- 전라북도의 경우 2010년부터 시도 포괄보조금 사업으로 2010년부터 2014년까지 475억을 투자하는 전라북도 차원의 마을만들기 사업을 진행하고 있음<표 2>. 2010년에는 28개마을, 2011년부터 매년 40개의 마을에 약 2~3억 원을 지원하는 마을만들기 사업임

<표 2> 전라북도 향토산업마을만들기 투자계획

(단위:마을, 백만원)

성과지표	계	2010	2011	2012	2013	2014	
사업량 (마을)	188	28	40	40	40	40	
사업비	계	47,500 (2,000)	7,500 (400)	10,000 (400)	10,000 (400)	10,000 (400)	10,000 (400)
	국비	23,750 (1,000)	3,750 (200)	5,000 (200)	5,000 (200)	5,000 (200)	5,000 (200)
	도비	(1,000)	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)
	시군비	22,750	3,550	4,800	4,800	4,800	4,800

※ 괄호() 금액은 도 협력센터 사업비, 시군 지원센터 지원은 별도

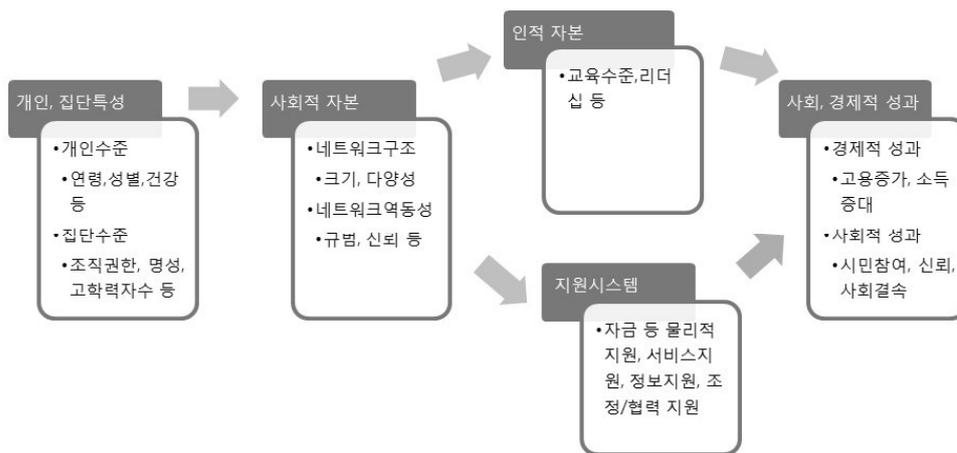
다. 지역공동체사업 성공의 논리

- 동일한 지원에도 불구하고 어떤 지역공동체사업은 성공하는 반면에 다른 지역공동체사업은 실패한다. 특히 많은 경우 지역공동체사업은 외부자금지원에 의해 사업이 수행되고 이루어진다. 이에 따라 외부지원이 종결되면 대부분 사업이 중단되는 경우가 많다. 미국과 유럽의 경우에도 외부지원 자금이 종결되면 지역공동체 프로젝트도 중단되는 경우가 많음(Cavaye, 2001).
- 지역공동체사업의 성공과 관련된 주요한 논의를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 지역공동체사업의 성공에는 무형자산이 핵심(Cavaye, 2001).
 - 농어촌공동체사업은 지역내 인프라구축과 지역사회 조직화 등에는 많은 기여
 - 그러나 발상의 전환(rethinking), 네트워크 또는 전체적인 역량(capability) 강화에는 미흡한 성과를 가져옴
 - 지역공동체사업의 성공을 위해서는 지역의 역량과 잠재력을 최대화해야 하며, 이를 위한 동기부여, 열의, 참여/연대, 파트너십, 태도변화와 같은 무형의 자산을 형성하기 위한 노력이 필요

- 둘째, 사회적 자본형성이 지역공동체 경제개발 성공의 중심(Putnam, 1993, 2000).
 - 경제개발을 위해서는 지역공동체개발(community development)에 초점을 두어야 함
 - 특히 경제, 정치와 거의 관련이 없는 종교단체, 합창단 등의 지역사회단체의 활동이 중요
 - 사회적 자본은 경제 활성화뿐만 아니라 민주주의를 공고히 하는 데 있어서도 핵심

- 셋째, 인적 자본(human capital)은 전통적으로 경제개발에 있어서 가장 중요한 요인으로 고려됨(Dwyer & findeis, 2008).
 - 인적 자본은 개인의 기술, 지식, 열정을 설명하는 용어로 지역의 경제적, 사회적, 환경적 개발 진흥하는 핵심요인
 - 인적자본 개발은 특정지역에 한정되지 않고 전체 국가범위에 적용될 수 있는 프로그램으로 대부분 시행됨
 - 따라서 대부분 국가의 경우 인적자본 개발은 농촌개발프로그램 보다 일반적 국가 프로그램에 더 큰 영향을 받음

- 위의 논의를 토대로 농어촌공동체사업 성과에 대한 분석 틀을 제시하면 아래와 같음.



<그림 1> 지역사회공동체사업 성과분석 틀

자료: Beckley et al, 2008, p62; PRI Project, 2005, p6; Westlund & Bolton, 2003, p89 모델을 토대로 재구성

라. 농촌지역공동체사업의 사회적·인적자본 관련 주요 논쟁

1) 사업목표: 경제개발 vs. 사회개발

- 목표로서 경제개발의 중요성은 명확하지만, 사회개발의 중요성에 대해서는 많은 혼란이 존재(Shortall, 2004).
 - 예를 들면, 프로젝트 수행에서의 시민의 적극적 개입, 소외계층의 참여와 같은 사회개발이 중요하다고 강조되지만, 실제 프로젝트 수행 시에는 프로젝트 자금의 빠른 집행 및 사업성고가 최우선적으로 고려되어 사회개발은 종종 무시됨
 - 특히 고용창출이 중심적인 요구사항이 되면서 이 같은 경향은 심화되는 현상을 나타냄
- LEADERD와 같은 성공적으로 평가되는 농어촌지역공동체사업의 경우에도 목표는 경제적 사회적 개발을 동시에 고려하지만, 평가과정은 대부분 경제개발에만 초점을 두는 경향이 있음(Shortall, 2004).
 - 경제개발 영향에 대한 분석도 매우 피상적
 - 예를 들면 일자리창출의 경우, 창출된 일자리 형태, 어떤 계층이 고용되었는지에 분석은 거의 없음
 - 특히 사회개발의 핵심목표인 사회적 포용(civil inclusion)에 가장 중요한 분배개선 에 대해서는 거의 논의가 되지 않음

2) 의사결정과정: 파트너십 문제

- 농어촌공동체 사업과 관련된 지역내 의사결정은 대부분 사부문과 공공부문의 다양한 단체의 파트너십을 통해 이루어진다. 농어촌공동체사업은 대부분 상향식 의사결정, 지역분권이 강조됨에 따라 지역단위 파트너십은 중앙으로 부터 권한을 위임받는다. 그러나 파트너십이 농어촌 현장에서 실제 어떻게 작동하는지, 효과적인 작동에 대한 장애물, 파트너십의 성공요인에 대해서는 거의 알려져 있지 않다(Edwards et al.,

2000; Moseley and Cavazzani, 2001). 특히 파트너십의 부정적 측면에 대한 논의는 거의 없다.

- 파트너십의 문제는 몇 가지 측면에서 제기될 수 있다. 첫째, 지역내의 권력 차별성으로 인해 파트너십의 부정적 측면이다.
 - 파트너십에 대한 미화는 지역내부의 권력차별을 숨길 수 있음
 - 지역공동체사업에서 특정그룹은 의사결정에서 소외되는 경우가 많음
 - 성, 계층, 교육수준에 따른 사회적 차별은 파트너십을 통한 지역수준에서도 존재
- 둘째, 파트너십의 중요성에 대한 이론적 기반인 사회적 자본은 권력과 사회적 불평등의 문제를 무시하는 측면이 있다. 예를 들면, 농촌지역의 여성단체들은 결속력이 강하고 신뢰수준이 높은데도 불구하고, 자원배분에서 소외되는 경우가 많다.
- 셋째, 파트너십은 민주적 대표성에서도 한계를 가질 수 있음
 - 파트너십은 프로젝트 예산을 다루고 개발 틀을 설정하는 데 핵심적인 역할을 수행함
 - 그러나 많은 경우 동일한 사람이 대다수 파트너십의 회원. 이와 함께 소수의 지역주민이 다수의 파트너십 의사결정에 핵심적 역할
 - 이처럼 선출되지 않은 소수의 지역주민이 주요의사결정을 하고, 프로젝트 기간 동안 단기적으로 구성된 조직이 민주적 대표성을 가질 수 있는지에 대한 문제제기가 자주 이루어짐
 - 대부분 프로그램 수행기간 동안 단기(3-5년)간 유지되는 지역 파트너십이 사회적 배제(social exclusion) 문제를 해결하는 데는 한계가 있을 수밖에 없으므로, 경제적 사회적 포용(economic and social inclusion)에 대해서는 국가가 책임성을 가지고 적극적으로 관여해야 함

3) 모니터링과 평가문제

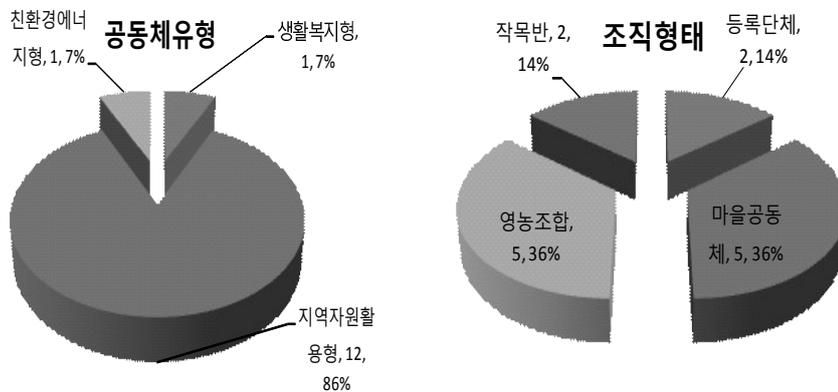
- 지역공동체사업은 i)경제적 목적과 사회적 목적을 동시에 추구하는 점 ii)정책수혜자가 다수의 그룹이라는 점(예를 들면, 소농, 실업상태청년, 여성 등) iii)사업효과가 나타나기 까지는 일정 시간이 필요하다는 점 iv)타사업과 동시에 지원이 이루어짐에 따라 사업효과를 분리해내기 어렵다는 점에서 객관적 사업평가시스템 구축에는 많은 어려움이 있다.
- 이처럼 지역공동체사업의 경우는 사업을 모니터링하고 평가하는 데 기존의 사업에 비해 상당한 어려움이 따른다. 평가문제와 관련된 중요한 논의는 다음과 같다.
- 첫째, 지역공동체사업 성공의 가장 중요한 지표인 사회적 자본의 양은 시간에 따라 변하고 계량화하기 어렵다.
 - 구체적이고 현실적인 지표개발이 중요
 - 지표선정에는 이해관계자를 패널로 참여시켜 동의를 확보하는 것이 중요
 - 지역공동체사업의 목적에 적합한 사회적 자본의 다양한 형태를 반영하는 질적 양적 데이터의 수집이 필요
- 둘째, 다양한 학문 간의 빈약한 상호작용도 평가를 어렵게 한다.
 - 측정방법과 개념에 대한 명확성과 동의가 부족, 따라서 기존의 개발 성과지표를 이용하는 경향이 있음
 - 예를 들면, LEADER의 경우에도 창출된 일자리 수, 창출된 비즈니스 수, 교육훈련자 수 등 계량화가 가능한 항목위주로 평가
 - 최종 실적 측정에 대한 의존은 사회자본 형성에 있어서 가장 중요한 사업 수행 과정에 대한 평가 실패
- 이처럼 지역공동체사업 평가의 어려움에도 불구하고 선진국의 경우에도 예산제약으로 인해 좀 더 엄격한 평가에 대한 요구 심화되고 있다. 특히 최근에는 유럽을 중심으로 공공재에 대해서만 예산을 투입해야 한다는 요구가 점점 강화되고 있다.

마. 지역공동체회사 사례연구: 전북마을기업 14개소

1) 마을기업 사례분석

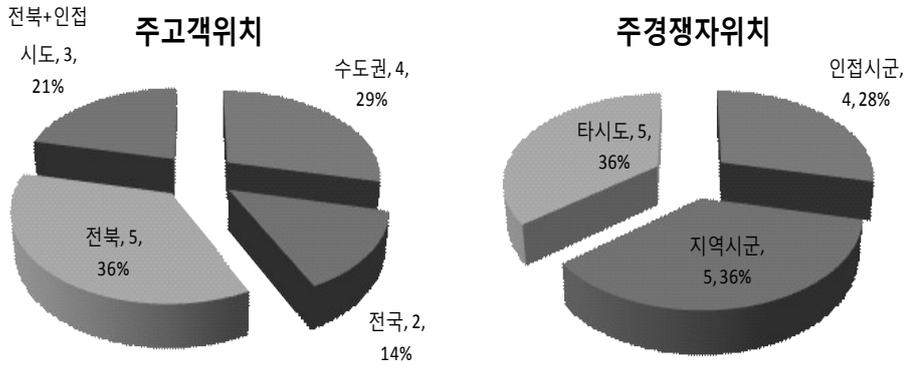
(1) 사례 마을기업 주요 특성

- 사례대상 14개 지역공동체회사 중 86%인 12개 사업체가 지역자원활용형이었고, 친환경에너지형과 생활복지형은 각각 1개소를 차지하였음
- 지역사회 공헌을 목적으로 하는 공동활동과는 달리 지역공동체회사는 사업이 주목적임. 따라서 사업체의 조직형태는 매우 중요한 과제임. 초기에 시작한 사업체들의 조직형태는 사업조직과는 부합되지 않는 등록단체와 마을공동체가 전체의 50%를 차지하고 있으며, 사업체로서의 법인격이 될 수 없는 작목반도 2개소로 나타났음

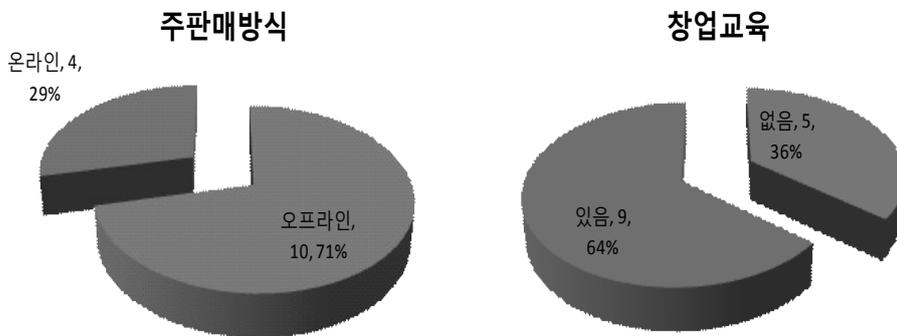


- 조사사업체의 60% 정도인 8개소가 주고객의 위치를 전라북도나 전라북도 인근을 주요 목표 고객으로 설정하고 있었음.
 - 이들 사업체 중 전라북도가 주고객대상인 경우는 대부분 로컬푸드 형태로 사업을 하고자 하는 사업체(우리밀, 신탄미산, 건강한밥상)가 많았고, 전라북도와 인근지역을 주고객 대상으로 하는 사업체는 전라남도 인접지역으로 체험·관광을 중심으로 사업을 하고자 하는 사업체(누운골, 부안도에가협회)가 많았음
- 경쟁자에 대한 인식에서 지역시군이 아니라 인접시군이나 타시도가 60% 이상으로 나타났음. 이 같은 결과는 지역공동체회사의 운영이 주로 지역에서 개발되지 않은 자원을 지역공동체가 사업화한다는 취지를 어느 정도 살리고 있는 것으로

보임

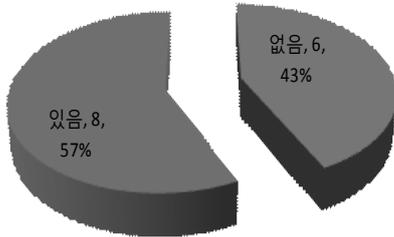


- 농촌지역공동체회사의 주 판매방식을 살펴보면, 14개 사업체 중 사업체에 대한 홍보나 제품의 판매방식이 주로 오프라인인 경우가 71%인 10개소였으며, 온라인인 경우가 4개소로 나타났음
- 농촌지역공동체회사를 시작하기 전이나 시작한 직후에 회사창업과 운영에 대해 창업교육을 현황을 살펴보면, 14개 사업체 중 창업교육을 받은 경우가 전체의 64%인 9개소로 나타났고, 5개소는 창업교육을 사전에 받은 경우가 없는 것으로 나타남

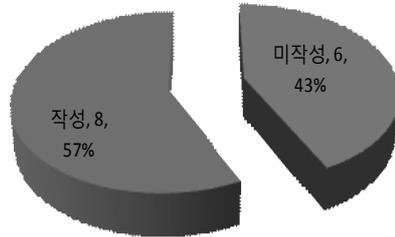


- 회계처리나 업무일지 작성은 사업체 운영을 위한 가장 기본적인 사항임. 그러나 조사결과를 보면 거의 절반이 되는 사업체가 체계적인 회계관리시스템이나 업무일지 작성 없이 사업체를 운영하고 있었음

회계관리체계



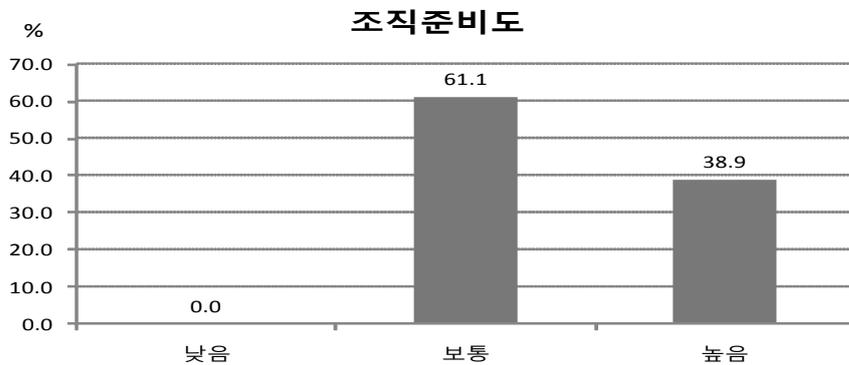
업무일지



(2) 지역공동체사업 준비도

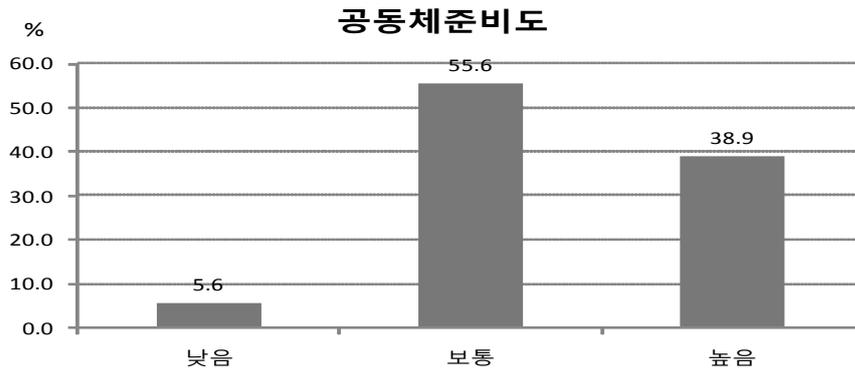
○ 조직준비도

- 조직준비도를 살펴보면 응답자의 61.1%가 조직준비도가 '보통'이라고 응답하였으며, '높음'이라고 응답한 경우도 38.9%로 나타났으며, 조직준비도가 낮다고 응답한 경우는 한명도 없는 것으로 나타남



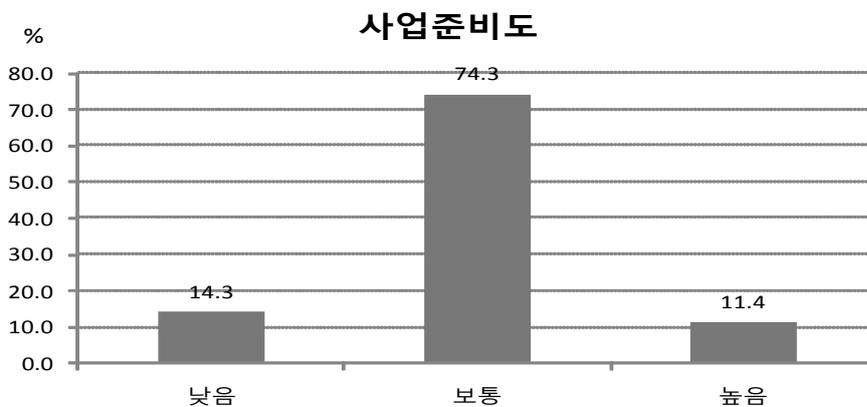
○ 공동체준비도

- 지역공동체회사가 어느 정도 공동체준비도가 이루어졌는지에 대한 분석결과를 살펴보면, 응답자의 55.6%가 조직준비도가 '보통'이라고 응답하였으며, '높음'이라고 응답한 경우도 38.9%로 나타났으며, 준비도가 낮다고 응답한 경우는 5.6%로 나타남



○ 사업준비도

- 지역공동체회사가 어느 정도 사업준비도가 이루어졌는지에 대한 분석결과를 살펴보면, 응답자의 74.3%가 조직준비도가 ‘보통’이라고 응답하였으며, ‘높음’이라고 응답한 경우는 11.4%로 나타났으며, 조직준비도가 낮다고 응답한 경우는 14.3%로 나타남



(3) 사업수행의 어려운 점

- 지역공동체 사업체들이 사업수행에 느끼는 전반적인 어려움은 4.5점으로 보통(4점)에 비해 다소 사업수행에 어려움을 느끼는 것으로 나타남
- 지역공동체 사업체들이 가장 큰 어려움을 느끼는 분야는 ‘인력확보’와 ‘자금확보’인 것으로 나타남
- 그 다음으로 사업체들이 느끼는 어려움은 고객관리, 회계관리, 마케팅 등 마케팅 관련 분야와 사업장 확보와 생산관리 분야로 나타남
- ‘구성원의 참여참여 유도’와 ‘행정지원과 관심’은 상대적으로 사업수행에서 수월한

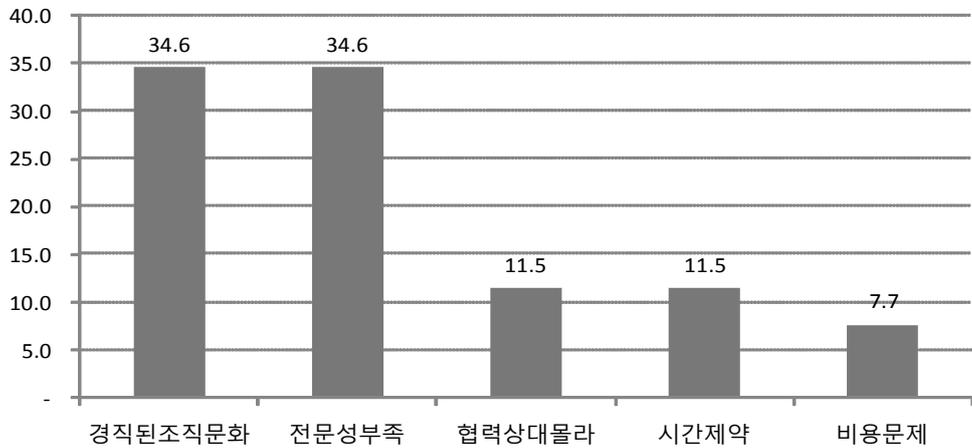
것으로 나타남

<표 3> 지역공동체회사 사업수행의 어려움

어려움정도	최상	상	보통	하
내용	인력확보 자금확보	고객관리 회계관리 사업장확보 생산관리 마케팅	행정절차 외부지원 설비확보 법적규제 파트너십 주변지원 정산관리 조직운영	구성원참여 행정지원

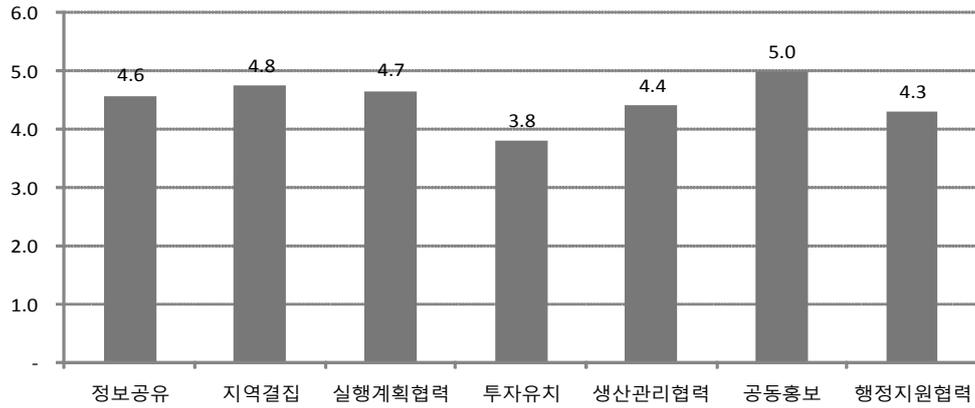
(4) 파트너십 문제

- 지역공동체 사업체들은 협력이 잘되지 않는 가장 큰 이유로 ‘협력기관들의 경직된 조직문화와 시스템’과 ‘전문성 및 경험부족’ 으로 제시하였음.



<그림 2> 지역공동체사업 파트너십 미비 이유

- 지역공동체사업 관련기관(사업체, 행정기관, 컨설팅기관, 지역내 NGO 등)들 간의 협력이 필요한 가장 큰 이유는 ‘공동홍보나 마케팅’으로 나타났으며, 그 다음으로는 ‘지역사회 결집’, ‘사업실행계획 수립에 대한 도움’, ‘정보공유 및 확산’ 순으로 나타났음 - 프로젝트 수행을 위한 ‘투자유치’는 상대적으로 필요성이 낮은 것으로 나타남



<그림 3> 지역공동체사업 파트너십 필요성

* 1=전혀 어렵지 않음 ~4=보통 ~ 7=매우어려움

(5) 준비도에 따른 차이

- 준비도 점수 분포를 기준으로 준비도가 ‘보통’인 경우와 ‘높음’이라고 응답한 응답자의 사업수행 어려움 차이를 분석한 결과, 준비도가 높을수록 사업수행이 어렵지 않다고 인식하는 것으로 나타났음

<표 4> 준비도 정도에 따른 어려움

구분	준비도 정도	N	어려움정도	t
자금확보	보통	23	5.2	-0.84
	높음	11	4.8	
인력확보	보통	23	5.4	-2.39**
	높음	11	4.4	
사업장확보	보통	23	4.8	-0.19
	높음	11	4.7	
생산설비확보	보통	23	4.4	0.82
	높음	11	4.7	
생산관리	보통	23	4.9	-0.80
	높음	11	4.5	
회계관리	보통	23	5.0	-1.13
	높음	11	4.4	
고객관리	보통	23	5.1	-2.73***
	높음	11	3.9	
마케팅	보통	23	4.9	-2.13**
	높음	11	4.0	
조직운영	보통	23	4.2	-0.26
	높음	11	4.1	
정산관리	보통	23	4.5	-1.41
	높음	11	3.8	
행정절차	보통	23	4.5	-0.67

구분	준비도 정도	N	어려움정도	t
법적규제	높음	11	4.2	-0.69
	보통	23	4.5	
파트너십	높음	11	4.2	-1.58
	보통	23	4.5	
외부지원	보통	23	4.5	-1.12
	높음	11	4.0	
행정지원	보통	23	4.3	-1.89*
	높음	11	3.3	
주변지원	보통	23	4.8	-2.83***
	높음	11	3.5	
참여유도	보통	23	4.3	-1.69*
	높음	11	3.5	
전반적 어려움	보통	23	5.0	-2.11**
	높음	11	4.0	

p: * < 0.1, ** < 0.05, ***<0.01

- 준비도 정도에 따라 파트너십 형성 어려움에 대한 인식 차이가 있는지를 교차표를 통해 분석한 결과는 <표 5>에 나타나 있음.
- 준비도가 낮은 집단의 경우는 ‘전문성 및 경험부족’과 ‘협력할 상대를 몰라서’라는 응답이 준비도가 높은 집단에 비해 높은 것으로 나타남
 - 준비도가 높은 집단의 경우는 ‘시간적 제약’과 ‘비용이 많이 소요되어서’라는 응답이 상대적으로 높은 것으로 나타남

<표 5> 준비도정도에 따른 파트너십 미비 이유

		경직된 조직 문화	전문성 부족	협력 상대 몰라	시간제 약	비용 문제	경직된 조직 문화
준비도 정도	보통	38.9	38.9	16.7	0.0	5.6	100.0
	높음	40.0	20.0	0.0	20.0	20.0	100.0
전체		39.1	34.8	13.0	4.3	8.7	100.0

(6) 운영체계화에 따른 차이

- 사업체의 운영체계화 정도가 ‘높음’인 경우와 ‘보통’인 경우로 구분하여 사업수행 어려움 차이를 분석한 결과, 운영이 체계화 되어있을수록 사업의 어려움 정도가

크지 않다고 응답하는 것으로 나타났음

<표 6> 사업체의 운영체계화 정도에 따른 어려움

구분	운영체계화	N	어려움정도	t
자금 확보	보통	19	5.0	-0.87
	높음	15	4.7	
인력 확보	보통	19	5.1	-0.09
	높음	15	5.1	
사업장 확보	보통	19	4.9	-1.09
	높음	15	4.3	
생산설비 확보	보통	19	4.3	-1.26
	높음	15	3.9	
생산관리	보통	19	4.6	-0.42
	높음	15	4.5	
회계관리	보통	19	5.0	-1.97*
	높음	15	4.1	
고객관리	보통	19	4.9	-1.05
	높음	15	4.5	
마케팅	보통	19	4.8	-0.74
	높음	15	4.5	
조직운영	보통	19	4.4	-1.98*
	높음	15	3.6	
정산관리	보통	19	4.7	-3.43***
	높음	15	3.3	
행정 절차	보통	19	4.7	-2.82***
	높음	15	3.6	
법적 규제	보통	19	4.6	-2.20**
	높음	15	3.7	
파트너십	보통	19	4.4	-1.33
	높음	15	3.8	
외부 지원	보통	19	4.5	-1.85*
	높음	15	3.8	
행정 지원	보통	19	4.3	-2.49**
	높음	15	3.1	
주변 지원	보통	19	4.7	-2.72**
	높음	15	3.5	
참여 유도	보통	19	4.2	-1.16
	높음	15	3.6	
전반적 어려움	보통	19	4.9	-2.50**
	높음	15	3.9	

○ 운영체계화 정도에 따라 파트너십 형성 어려움에 대한 인식 차이가 있는지를 교차표를 통해 분석한 결과는 <표 7>에 나타나 있음.

- 운영의 체계화정도가 낮은 사업체는 ‘전문성 및 경험부족’과 ‘협력할 상대를 몰라서’라는 응답이 운영체계화정도가 높은 집단에 비해 높은 것으로 나타남

- 운영이 체계적으로 이루어지는 사업체는 ‘시간적 제약’과 ‘비용이 많이 소요되어서’라는 응답이 상대적으로 높은 것으로 나타남

<표 7> 사업체 운영체계화 정도에 따른 파트너십 미비 이유

		경직된 조직문화	전문성 부족	협력상대 몰라	시간 제약	비용 문제	경직된 조직문화
준비도	보통	<u>42.9</u>	<u>50.0</u>	0.0	0.0	7.1	100.0
정도	높음	33.3	22.2	<u>22.2</u>	<u>22.2</u>	0.0	100.0
전체		39.1	39.1	8.7	8.7	4.3	100.0

2) 브레인라이팅 및 전문가조사 결과

- 지역공동체회사의 창업과 초기 사업운영 문제점과 해결방안에 대해서 심층적인 분석 결과를 도출하기 위하여 아래와 같이 브레인라이팅과 전문가자문회의를 실시하였음
 - 첫 번째는 지역공동체 관련기관 종사자를 대상으로하는 워크숍을 조직하여 문제 해결을 위한 아이디어를 참여자들이 동일한 비중으로 참여하여 도출하는 브레인라이팅(brain writing)을 실시하였음
 - 두 번째는 지역공동체사업의 활성화 방안에 대해서 전문가를 중심으로 전문가자문회의를 지역공동체사업에 대한 연구자와 지역내 활동가를 중심으로 총 5회에 걸쳐 실시하였음

- 브레인라이팅에서 도출된 지역공동체 사업의 주요 해결과제는 아래와 같음
 - 첫 번째는 공동체 사업에 대한 전반적인 이해부족 문제로, 사업참여자의 공동체 의식 부족, 이기주의, 책임감회피 등으로 사업진행이 원활하지 않았음
 - 두 번째는 사업에 대한 주민 합의 부재, 비전과 목표설정 부재, 사전 준비 부족 등으로 사업 진행과정에서 많은 혼선이 발생하였음
 - 세 번째는 사업을 경영과 행정관리 측면에서 운영할 수 있는 전문성을 가진 인력의 부족이었음
 - 네 번째는 행정이나 법적인 사항으로, 사업의 진행에서 너무 많은 행정적인 보고가 요구되고, 법적인 제약사항으로 사업추진이 제대로 이루어지지 않았음
 - 이와 함께 시군/도/중앙 간의 지침이 다른 경우가 있고, 시군 담당 공무원의 경직된 업무처리도 유연한 사업수행을 요구하는 지역공동체사업의 진행에 어려움을 주고 있음
 - 다섯 번째는 사업진행기간의 문제로, 자립기반을 확보하기에는 사업이 너무 단기로 진행되며, 사업이 계획성있게 진행되지 못함
 - 여섯 번째는 사업수행의 자율성이 부족하여 사업수행 중 사업계획의 변경이나 수정이 어려워 실질적인 사업성과가 도출되지 않음
 - 일곱 번째는 사업을 지원해주는 컨설팅기관의 문제로, 지원기관이 부족하고, 컨설팅이나 행정기관 담당자의 역량이 부족하여 실질적인 지원이 잘 이루어지지 않음
 - 이와 함께 지원기관들간의 협력체계 구축도 미비함

- 전문가자문회의를 통해 도출된 지역공동체 사업의 주요 해결과제는 아래와 같음

- 첫째는 행정은 지나친 간섭을 피하고 적절한 개입을 해야함. 최대한 지역공동체의 자율성을 존중하면서 사업을 진행해야 사업의 지속성이 보장됨
- 둘째는 사업을 시작하기 전 학습과정이 중요함. 지역공동체 사업은 영리사업과 달리 다양한 기관이 협력해야 하는 새로운 형태의 사업이므로 학습과정이 동반될 필요가 있으며, 학습에는 사업체뿐만 아니라 담당공무원과 지원기관이 함께 해야 함.
- 셋째는 네트워크를 구축이 중요함. 농민이 중심인 대부분의 공동체 사업체는 사업 수행의 전반적인 역량이 부족하므로 네트워크를 형성하여 문제를 해결하여야 함. 컨설팅이나 지원이 일회적으로 이루어지는 경우는 거의 효과가 없으므로 지속적으로 도움을 받을 수 있는 지역내 기관들과의 네트워크를 형성해야 함.
- 넷째는 사업수행 기관들 간의 정보공유와 활발한 토론이 필요함. 많은 경우 특정 사업체가 겪고 있는 문제는 타 사업체에서도 대부분 겪고 있는 문제이므로, 정보공유와 토론을 통하여 공동이 문제를 해결하는 구조가 정착될 필요가 있음
- 다섯째 지역공동체사업을 지원할 중간지원조직 육성이 필요함. 중간지원 조직이 잘 만들어진 지역의 경우에는 사업이 잘 이루어지고 있으나, 그렇지 않은 지역은 큰 어려움이 겪고 있음. 외국의 경우도 지역공동체사업을 지원하기 위한 전문 컨설턴트들이 있음 이러한 컨설턴트들은 공무원도 아니고 민간인도 아닌 형태로 존재함. 이는 공무원으로 이루어질 경우 의사결정이 유연해지지 못하고 민간인으로 이루어질 경우 투명성이 보장이 안 되기 때문임.

3) 요약 및 시사점

연구결과		시사점
사업체 특성	<ul style="list-style-type: none"> ·대부분이 지역자원활용형의 경제 사업중심 ·미법인 조직형태 다수 ·체험형은 전북지역이 주고객, 전문품목은 수도권이 주고객 ·주판매방식은 오프라인, 전문품목은 온라인 판매 ·1사1촌등 협력활동은 다수지만 대부분 일회성 행사 ·1/3이 창업교육경험 없음 ·체계적인 사업계획 부재 ·질반정도가 회계,업무등 기본업무관리 안됨 	<ul style="list-style-type: none"> →지속적 발전을 위해서는 사회적 활동계획 필요 →비즈니스활동에 적합한 법인형태로 전환필요 →수도권대상사업체는 수도권 관련기관과의 협력체계 구축 →지역공동체회사들간의 협력체계 구축을 통한 온라인 판매 및 SNS활용 마케팅체계 구축 →지역공동체사업의 지속성을 위한 지역내외 네트워크 구축 →창업 전에 이들이 자신의 사업계획을 점검하고, 지역사회와 공생할 수 있는 창업계획을 수립할 수 있도록 창업교육이 우선적으로 제공 →중간지원조직 활성화를 통한 행정적 법적 지원 및 사업수행 가이드북 제공
사업수행 문제점	<ul style="list-style-type: none"> ·사업체들의 가장 큰 어려움은 인력 확보와 자금확보 ·경직된 조직문화와 전문성 부족으로 외부와의 파트너십 구축어려움 ·준비도가 높을수록 사업수행이 용이함 ·운영이 체계화되어있을수록 사업수행이 용이함 	<ul style="list-style-type: none"> →전문성을 가진 인력확보를 위해서 귀농 또는 청년일자리 정책과 연계하여 지역공동체지원 인력 확보 →중간지원조직 활성화를 통해 행정의 경직성을 벗어나 의사결정의 유연성을 증대하고, 사업집행의 투명성 확보 →창업전에 사전교육과 창업계획을 위한 활동 지원으로 기본적 사업 운영체계가 구축된 조직을 우선적으로 지원
브레인 라이팅	<ul style="list-style-type: none"> ·사업참여자의 공동체의식 부재 ·사업수행에 대한 합의 부재 ·사업수행 전문인력 부족 ·행정·법적 처리의 경직성 ·사업기간의 단기성 ·사업지원기관의 부족 	<ul style="list-style-type: none"> →실제 사업수행전 공동체사업에 대한 사전교육 강화 →전문성을 가진 인력확보를 위해서 귀농 또는 청년일자리 정책과 연계하여 지역공동체지원 인력 확보 →중간지원조직 활성화를 통해 행정의 경직성을 벗어나 의사결정의 유연성을 증대하고, 전문적인 컨설팅 등 사업지원 강화
전문가 회의	<ul style="list-style-type: none"> ·사업의 자율성 증대 필요 ·사업전 학습과정 중시 ·사업수행기관의 네트워크 구축 ·정보공요와 활발한 토론 필요 ·지역공동체사업 중간지원조직 육성 	

바. 농촌지역공동체사업 발전방향

(1) 예비 지역공동체사업 육성 지원

- 창업을 활성화하고 이들의 창업 성공률을 높이기 위해서는 우선적으로 창업교육이 이루어져야 함. 특히 정부의 지원을 통해 초기 창업에 대한 지원을 받고자 하는 지역공동체사업체는 사전에 창업 관련 교육이 이루어질 필요가 있음
 - 농촌지역은 상대적으로 사업체를 경영하고 운영할 전문경험을 가진 인력이 상대적으로 적음. 이와 함께 인적역량을 갖추고 있어 창업 잠재력이 있어도, 창업이 현실화되기 위해서는 창업에 대한 치밀한 계획과 지역 현황 파악이 우선적으로 필요함
 - 지역공동체회사의 사업계획서를 분석한 결과 대부분의 사업체가 매우 허술하고 막연한 사업계획을 가지고 있음. 따라서 창업 전에 이들이 자신의 사업계획을 점검하고, 지역사회와 공생할 수 있는 창업계획을 수립할 수 있도록 창업교육이 우선적으로 제공될 필요성이 있음
- 지역사회 공헌을 목적으로 하는 공동활동과는 달리 지역공동체회사는 사업이 주목적임. 따라서 사업체의 조직형태는 매우 중요한 과제임. 그러나 조사결과에서도 보듯이 초기에 시작한 사업체들의 조직형태는 사업조직과는 부합되지 않는 등록단체와 마을공동체가 전체의 50%를 차지하고 있으며, 사업체로서의 법인격이 될 수 없는 작목반도 2개소로 나타났음
 - 이는 전체의 63%가 비즈니스를 위한 사업체 조직형태가 아니라는 점에서 향후 좀 지역공동체회사의 성공적인 자립을 위해서는 사업을 실행하기 전에 우선적으로 사업을 할 수 있는 운영체계를 갖출 필요가 있음
- 회계처리나 업무일지 작성은 사업체 운영을 위한 가장 기본적인 사항임. 그러나 조사결과에서 보듯이 거의 절반이 되는 사업체가 체계적인 회계관리시스템이나 업무일지 작성 없이 사업체를 운영하고 있었음
 - 이 같은 기본적인 업무처리도 불가능한 지역공동체를 대상으로 정부지원금을 투입한 사업수행은 실패할 가능성이 매우 높음

- 예비 지역공동체사업 육성 정책을 도입하여 본 사업전에 비즈니스를 할 수 있는 기본적인 역량을 갖추도록 하는 체계도입이 필요
 - 본 사업을 수행하기 위해서는 단순한 계획서를 통한 평가가 아니라 창업을 위한 사전활동-교육이나 견학활동, 워크샵활동 등을 평가하여 지원

(2) 공동홍보판매 협력체계 구축

- 전라북도 농촌지역의 경우 주고객층이 위치하는 수도권과의 거리문제로 인해 사업체의 운영과 성장에는 한계가 있음
 - 이 같은 한계를 극복하기 위해서는 인터넷의 활용이 매우 중요한 과제임. 그러나 지역공동체사업의 경우에는 대부분 관계성을 중심으로 인근지역이 주 목표시장이 경우가 많아서 온라인 활용이 크게 활성화되지 않았음. 이와 함께 인터넷 활용을 위해서는 지속적으로 유지 관리할 인력이 필요하고, 인터넷을 통한 상품판매의 경쟁이 심화되는 속에서 좀 더 적극적이고 특화된 인터넷 홍보가 필요하지만 농촌지역은 이를 운영할 수 있는 인력이 절대적으로 부족함
 - 따라서 지역공동체회사들간의 협력체계를 구축하여 공동 홍보나 온라인 판매를 할 수 있는 방안이 필요함. 특히 최근에는 SNS의 활용 등 온라인 관계망을 활용한 마케팅이 더욱 중요해지고 있으므로, 이에 대해 지역공동체회사들 간의 협력구조가 필요함
- 지역 외 타 기관과의 1사1촌 등 협력관계는 지역공동체의 지속적인 성장에 매우 중요함
 - 사업을 시작하기 전 많은 지역공동체는 지역 외 대기업이나 공공기관들과 1사1촌 등의 관계를 맺고 있는 것으로 나타남. 이는 지역공동체사업장으로 선정되거나 시작하게 되는 마을의 경우는 대부분 기존에 체계적이지는 않지만 지역 외 관계망을 통해서 판매하고 있는 곳임을 보여줌
 - 협력관계가 5년 이상 이루어지고 지속적인 협력활동이 실제로 이루어진 사업체(호룡불마을)의 경우는 협력 기업을 통한 농산물 판매 및 체험활동 등 협력 기업을 통한 직접적인 수익과 함께, 협력 기업의 입소문을 통해 간접적인 판매도 상당히 이루어진 것으로 나타남. 이와 함께 사업의 기획, 경영 회계에 대해서도 협력기업으로부터 상당한 조언을 받고 있는 것으로 나타남

- 이를 볼 때 지역공동체사업의 성공과 지속적 유지를 위해서는 지역내 관계망 형성뿐만 아니라 지역외의 기업이나 관련 단체와의 협력관계를 유지하기 위해 적극적으로 활동할 필요성이 있음

(3) 초기 사업안정화를 위한 맞춤형 지원

- 대부분의 소규모 사업체는 사업시작 3년 내에 실패함. 지역공동체회사의 경우도 소규모 사업체로 사업초기에 안정적인 운영이 무엇보다도 중요함
 - 특히 지역공동체회사는 일반 영리기업에 비해 더 복잡한 환경에 처해 있음. 즉 지역공동체회사는 일반영리기업과는 다르게 생각하고 업무를 실행하는 조직의 문화의 형성이 요구됨
 - 지역공동체를 운영하는 비영리조직은 다수의 이해관계자-의뢰인, 지역주민, 투자자, 고객 등-를 고려하여 사업체를 운영해야 함. 이에 비해 영리조직은 상대적으로 단순한 이해관계를 가짐. 이에 따라 지역공동체 기반 사업체는 다수의 이해관계자를 고려한 사업체 운영에 따라 높은 거래비용(transaction cost)이 요구됨. 이 같은 높은 거래비용은 지역공동체의 운영에 큰 걸림돌로 작용할 가능성이 큼
- 지역공동체사업 사례연구에서도 사업체의 준비도와 운영체계화에 따라 사업수행의 어려움을 느끼는 정도가 상당히 차이가 있는 것으로 나타남
 - 준비도 점수 분포를 기준으로 준비도가 '보통'인 경우와 '높음'이라고 응답한 응답자의 사업수행 어려움 차이를 분석한 결과, 준비도가 높을수록 사업수행이 어렵지 않다고 인식하는 것으로 나타났음
 - 사업체의 운영체계화 정도가 '높음'인 경우와 '보통'인 경우로 구분하여 사업수행 어려움 차이를 분석한 결과, 운영이 체계화 되어있을수록 사업의 어려움 정도가 크지 않다고 응답하는 것으로 나타났음
- 이 같은 결과를 통해 볼 때 사업초기의 안정적 운영이 사업의 성패를 좌우하므로, 지역공동체 사업체의 수준을 측정하고 수준에 따른 적절한 사업지원 대책이 필요함. 특히 회계관리나 업무일지 작성, 사업의 수익성에 대한 검토 등 기본적인 사항도 관리되지 않는 사업체가 많으므로 이들 사업체의 경우는 외부지원기관이나 멘토, 인재관리 풀과 연계하여 정기적으로 사업수행을 지원할 필요가 있음

(4) 사회적 공헌을 위한 대책 수립

- 현재 농식품부를 중심으로 진행되는 지역공동체 사업은 대부분 사회적 목표보다는 경제적 목표를 중심으로 이루어지고 있음. 사례연구 지역공동체회사의 경우도 86%가 지역자원활용형으로 경제적 성과를 중심으로 하는 사업체임.
 - 이 같은 현상은 지역공동체 사업의 선정시 사업에 대한 성과가 중시되는 상황에서 지역의 농산물이나 관광자원을 활용하는 편이 타 유형에 비해 경제적 성과를 더 높일 수 있다는 측면이 반영된 결과로 보임
- 그러나 지역공동체사업의 목표는 지역의 경제개발 더불어 사회적개발을 동시에 추구해야 함. 즉 지역공동체사업의 핵심목표는 농어촌지역의 경제적 약자에게 새로운 고용기회와 소득 증대의 기회를 제공하는 것임.
- 브레인라이팅에서 도출되었듯이 지역공동체사업 리더들이 가장 큰 문제로 지적하는 것은 공동체의식과 사업에 대한 지역주민의 합의 없음
 - 브레인라이팅 참가자들이 사업진행의 문제로 가장 많이 지적한 부분은 공동체 사업에 대한 전반적인 이해부족 문제, 사업참여자의 공동체 의식 부족, 이기주의, 책임감회피 등이었음.
 - 두 번째로는 사업에 대한 주민 합의 부재, 비전과 목표설정 부재, 사전 합의 부족 등으로 사업 진행과정에서 많은 혼선이 발생하였음을 지적하였음
- 이 같은 현황을 볼 때 공동체기반 사업이 지속되기 위해서는 경제적 성과주의를 벗어나, 지역주민의 전체적인 동의와 협력을 통한 사업진행이 필수적임
 - 외국의 연구결과들을 보면, 경제적 여건이 불리하고 교육수준이 낮은 주민들이 새로운 창업활동 등에서 더 많은 성과를 도출
 - 농어촌지역내에서 약자그룹이 의사결정이나 정부지원 사업에서 소외되지 않도록 사회적 배제 문제에 대해서 중앙정부가 책임성과 균형감각을 가지고 관여해야 함

(5) 전문인력 지원체계 구축

- 영국의 지역공동체회사 사례를 보면 대부분 마을중심 지역공동체회사의 경우는 사업체 활동가 중 10-25% 정도가 자원봉사자로 구성되어 있음. 이들은 주로 은퇴한 전

문거나 지역의 전문가로 자발적으로 지역에 필요한 기술적인 부문에 대한 업무를 보조하거나 지역포럼에 참여하고 있음

- 지역공동체회사는 많은 경우 지역내 주민들의 자발적인 참여가 성공에 필수요건임. 따라서 향후 지역공동체의 지속적인 운영과 발전을 위해서는 자원봉사자의 적극적 결합을 유도할 수 있는 정책적 지원이 필요함

○ 최근 농식품부와 행정안전부는 지역공동체사업에 전문가들의 자발적인 참여를 유도하기 위해서 재능나눔 pool을 적극적으로 구성 운영할 계획을 가지고 있음. 그러나 중앙차원의 인위적인 조직화는 형식적인 참여로 끝날 가능성이 많음. 따라서 지역차원에서 지역공동체의 사회참여 활동을 통해 자연스럽게 자원봉사자의 참여를 유도하고, 지역내 은퇴자를 활용하거나 지역과 인연을 가진 전문가를 적극 발굴하여 활용할 필요가 있음

○ 최근에는 청년실업을 해소하기 위한 정책지원이 중앙정부와 전라북도 차원에서 다양하게 이루어지고 있음. 따라서 이들 청년 실업해소 지원정책을 지역공동체 사업과 연계하여 젊고 유능한 인력이 지역공동체사업에 적극 참여할 수 있도록 지원체계를 구축할 필요가 있음

(6) 지역공동체사업 지원 활동협의체 구축

○ 경성적 정책사업(하드웨어사업)은 예산 집행이 사업 성과와 직결될 수 있기 때문에 담당 공무원이 정책사업 과정에 크게 관여할 필요 없이 행정서류 작업만으로 사업의 집행이 가능함

- 그러나 네트워크와 주민역량강화를 중시하는 연성적(소프트웨어) 사업 중심의 지역공동체사업에서는 이전과 달리 공무원이 주민과의 접촉을 통한 변화촉진자로서의 역할을 함. 그러나 현재 공무원 조직은 연성적 사업을 하기에는 여러 가지 한계(순환보직, 조직의 경직성 등)가 있음. 외국의 경우도 이 같은 한계를 경험하고 연성적 정책사업의 경우 대부분 사업 추진을 위한 전담조직을 신설하거나, 기존 공무원 조직을 개편하였음

○ 사례연구, 브레인라이팅, 전문가회의의 결과에서도 사업수행의 가장 큰 어려움의 하나로 경직된 행정구조와 제출 서류의 과다, 행정처리의 복잡함으로 나타났음.

- 이와 함께 사업수행의 자율성과 사업수행을 지원해줄 수 있는 지원조직의 필요성

에 대해서 브레인라이팅과 전문가회의에서 특히 강조되었음

- 따라서 지역공동체사업이 원활히 추진되기 위해서는 행정조직과는 독립된 반관반민 형태의 전담기구 구축이 필요함. 지역공동체사업 전담기구가 원활히 작동되기 위해서는 지역내 다양한 이해관계자가 참여하는 의사결정기구와 귀농·귀촌 활동을 현장에서 수행할 수 있는 실행조직이 필요함

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 박용규. (2009). 지역활성화의 새로운 대안: 커뮤니티 비즈니스. SERI 전남발전연구원. 지역자원을 활용한 커뮤니티 비즈니스 구축방안. (2011). 전남발전연구원 위크숍 자료.
- 지경배. (2010). 사회적기업과 커뮤니티비즈니스의 통합지원체계 구축방안. 강원발전연구원
- 김재현 외. (2010). 지역경제발전을 위한 커뮤니티비즈니스 활성화 방안. (2010). 대한상공회의소.
- 염돈민. (2010). 지역공동체사업 및 사회적기업 육성전략. 강원발전연구원
- 김정호·박문호. (2010). 마을공동사업체의 법인화를 위한 제도개선 방안. 한국농촌경제연구원
- 오내원·김창호·권인혜. (2010). 농촌지역 사회적기업의 성과 평가와 지원방안. 한국농촌경제

2. 국외문헌

- Armstrong, H. W., Kehrer, B., Wells, P., & Wood, A. M. (2002). The evaluation of community economic development initiatives. *Urban Studies*, 39(3), 457-481.
- Beckley, T. M., Martz, D., Nadeau, S., Wall, E., & Reimer, B. (2008). Multiple Capacities, Multiple Outcomes: Delving Deeper into the Meaning of Community Capacity. *Journal of Rural and Community Development*, 3(3), 56-75.
- Cavaye, J. (2001). Rural Community Development - New Challenges and Enduring Dilemmas. *The Journal of Regional Analysis & Policy*, 31(2), 109-124.
- Dwyer, J., & Findeis, J. (2008). Human and social capital in rural development - EU and US perspectives. *EuroChoices*, 7(1), 38-45.
- Loxley, J. (2007). Elements of a Theory of Community Economic Development. In J. Loxley (Ed.), *Transforming or Reforming Capitalism: Towards a Theory of Community Economic Development*. Halifax: Fernwood Publishing.
- Perry, S. (1999). Some Terminology and Definitions in the Field of Community Economic Development. *Making Waves*, 10(1), 20-23.
- Putnam, R. D. (1995). Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*, 6, 65-78.
- Shaffer, R., Deller, S., & Marcouiller, D. (2006). Rethinking community economic development. *Economic Development Quarterly*, 20(1), 59-74.
- Shortall, S. (2004). Time to re-think rural development? *EuroChoices*, 3(2), 34-39.