

## 마을관리협동조합 등 주민중심형 사회적경제기업의

# 거점시설 운영관리 모델 개발



본 거점시설 운영관리 모델 개발 가이드북은 2020년 마을관리협동조합 육성지원 사업의 일환으로 '서울 도시재생 사회적협동조합'이 정리한 자료입니다. 해당 가이드북 내용 중 법제도 및 정책사업 등의 기준은 2020년임을 참고하시길 바라며, 내용의 수정보완이 필요한 경우 한국사회적기업진흥원으로 연락주시기 바랍니다.

마을관리협동조합 등 주민중심형  
사회적경제기업의  
**거점시설 운영관리 모델 개발**



C O N T E N T S

1. 가이드북 개요	04
2. 마을관리협동조합과 도시재생 거점시설	
2.1 마을관리협동조합의 필요성	06
2.2 도시재생 거점시설의 이해	08
3. 도시재생 거점시설 조성 계획	
3.1. 거점시설 조성 계획	14
3.2. 조성단계별 주요 이슈	15
4. 마을관리협동조합 거점시설 운영계획 수립 및 준비	
4.1 거점시설 운영계획 수립 주체	33
4.2 거점시설 운영 준비 단계	41
5. 마을관리협동조합 거점시설 운영관리	
5.1 거점시설 운영관리 단계	56
5.2 운영역량 구축	58
5.3 운영관리를 위한 점검항목	59
5.4 거점시설 유형별 운영관리 이슈	61
5.5 서울 도시재생 사회적협동조합 사례를 통한 거점시설 운영관리	68
6. 지역 사례	
6.1 제주 김영수 도서관	74
6.2 청주 중앙동 도시재생허브센터	80

1

## 가이드북 개요

### ● 추진배경 및 목적

- 거점시설 조성사업은 지역의 필요에 기반하여 도시재생의 거버넌스, 행정절차 등이 복합적으로 적용, 조성되는 대표적인 도시재생사업이며 지역에 따라 거점시설, 공동이용시설, 앵커시설 등 여러 가지 명칭으로 불리고 있음<sup>1)</sup>
- 도시재생 현장에서는 지역과 참여자의 특성에 따라 거점시설 조성과정의 차이가 나타남. 특히, 진행 과정에서 발생하는 이슈와 문제들은 지역의 특성에 따라 적절한 해법을 찾아 해결해가고 있음
- 거점시설은 조성단계에서부터 운영을 고려한 계획이 필요하며, 단계별로 반드시 고려해야 하는 주요한 사항들이 있음
- 이번 거점시설 가이드북에서는 조성이 완료되어 운영되고 있는 서울역 일대 도시재생 거점시설 사례를 중심으로 서울시 도시재생 1단계 지역과 아산배방 꿈자울 협동조합 사례를 통해 지역별 구체적인 진행과정과 이슈의 해결과정을 담아내고자 했음<sup>2)</sup>
- 본 가이드북을 통해 거점시설 조성에 참여하게 될 행정, 전문가(설계자), 지원센터 관계자, 주민 등 주요 이해관계자들이 참고하면서 해당 현장의 특수성을 고려하여 토론하고 적용해볼 수 있기를 바램

### ● 가이드북 활용 대상 및 활용 방안

- 본 가이드북의 주요 활용대상은 거점시설 조성사업 참여주체로서 국토부 및 도시재생지원기구, 광역·기초 지자체 담당자 및 각급 단위 지원센터, 주민협의체, 마을관리협동조합 리더그룹 등임
- 본 가이드북은 거점시설 조성에 도움을 주는 것을 목적으로 하는 것인 만큼 ‘거점시설 운영전략’전반에 참여할 ‘이해관계자 거버넌스’ 구성이 우선되어야 효과를 거둘 수 있음

1) 본 가이드북에서는 다양한 명칭 중 ‘도시재생 거점시설’을 채택하고, 줄임말인 ‘거점시설’을 사용함

2) 현재 전국적으로 도시재생 사업이 거점시설의 운영단계까지 나아간 사례가 매우 적은 상황에서 상대적으로 진행이 빠른 서울시의 사례가 다수 인용되었으며, 컨설팅 형식으로 진행된 ‘아산배방 꿈자울 협동조합의 문화플랫폼 운영계획 수립’과정을 함께 수록하였음



- 각 주체별 본 가이드북의 활용방안은 아래와 같음

주체	활용 방안
국토부 및 도시재생지원기구	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사업모델에 따른 제도개선, 정책 확산방안 논의 시 활용</li> <li>• 관련 법제도 개선 및 보완 검토 시 활용</li> </ul>
광역·기초 지자체 담당자 및 각 급 지원센터	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사업모델 개발 지원 컨설팅·예산 계획 수립 시 활용</li> <li>• 거점시설 공간계획 수립 시 참고</li> <li>• 다양한 조성 운영 사례를 통한 사업 추진 방향 설정</li> </ul>
주민협의체, 마을조합 리더그룹 (이사장, 임원 등)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 거점시설에 대한 이해와 가치 제고 시 활용</li> <li>• 다양한 사례를 통한 운영 및 활용계획 시 참고</li> <li>• 시기별, 단계별 운영계획 수립 검토 사항 참고</li> </ul>
전문가 (설계자, 시공사 등)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 거점시설에 대한 이해와 가치 제고 시 활용</li> <li>• 설계 시 다양한 이해관계자에게 사례 및 방향 계획 전달</li> </ul>

## ● 가이드북 구성

- 본 가이드북에서는 마을관리협동조합이 운영·관리하는 거점시설의 설립 전후 과정의 주요 이슈와 현장에서 유사한 과제를 다루는 주체들에게 사례를 통해 문제 해결의 단초를 제공하는 데 중점을 둠
- 먼저, 마을관리협동조합이 거점시설을 운영하는 의미에 대해 정의하고 이어서, 거점시설 설립과정과 과정별 실행계획, 실행 단계별로 등장할 수 있는 애로사항 등을 정리하고 사례를 통한 과제 이해와 해법 도출의 길잡이 역할을 함
- 또, ‘서울역 일대 도시재생 거점시설’ 설립 및 운영사례를 중심으로 서울의 다른 지역과 타 시도 사례 중 시사점이 큰 사례들을 비교 분석하며 거점시설 설립운영 과정의 주요 이슈와 과제를 도출함
- 지역적 특수성을 최대한 감안하고, 보편적 이슈와 해결과제를 정의하고, 다양한 해결 사례에 담긴 원리 혹은 원칙을 찾아내고자 함

## ● 한계 및 기대효과

- 본 가이드북에서는 다양한 현장의 특수성을 감안하되, ‘도시재생’현장에서 적용 가능하거나 고려해야 할 보편적 사항들을 도출하고자 노력했음
- 하지만, 아직 전국 도시재생 현장의 사업단계가 초기로 거점시설 조성과 운영이 본격적으로 실행되고 있는 사례가 적어 보다 심도있는 내용을 도출해내는 데는 한계가 있었음

- 본 가이드북의 구체적인 활용 기대 효과는 아래와 같음
  - 지역의 필요를 반영한 거점시설에 대한 이해 제고
  - 참여 주체 간 협업을 위한 거버넌스 구축의 필요성 인식
  - 지역 의제 반영을 위한 워크숍 및 토의 기술 습득
  - 다양한 거점시설 조성 사례를 통한 단계별 주요 이슈 파악
  - 지속가능한 거점시설을 위한 운영 및 관리 계획 수립
  - 거점시설에 관한 주민 역량강화 지원, 참여 유도

## 2

# 마을관리협동조합과 도시재생 거점시설

## 2.1 마을관리 협동조합의 필요성

- 도시재생 뉴딜사업은 노후 주거지와 쇠퇴한 구도심을 지역 주도로 활성화해 도시 경쟁력을 높이고 일자리를 만드는 국가적 도시혁신 사업(출처: 매일경제)
- 도시재생사업의 지속성을 확보하기 위해 물리적 주거환경개선과 함께 주민이 주체적으로 주거지를 유지·관리할 조직이 필요함
- 이에 따라, 마을관리협동조합이 노후주거지의 주택과 도시재생사업을 통해 공급된 주차장 등 기초생활 인프라 등을 관리하도록 육성을 추진함

### 마을관리협동조합 개요

- ▶ (개념) 도시재생 관련 국가지원사업 추진 지역 내에서 지속적인 마을관리를 위해 주민을 조합원으로 하는 사회적협동조합으로 「협동조합기본법」에 따라 주사업\* 소관 부처인 국토교통부에서 설립 인가

\*주사업 : 도시재생, 지역경제활성화, 주민 권익 및 복리 증진을 위한 사업 등

자료 : 국토교통부 (2019)

### 1) 사회경제적 변화에 따른 마을관리협동조합의 필요성 증대

- 인구감소와 고령화에 따른 경제활력 저하로 세수 감소가 예상되는 한편, 기후위기와 팬데믹 등 정부가 부담해야 할 비용은 지속적인 증가가 전망됨
- 낙후 도시의 주거환경 및 도시인프라 개선과 공동체 활성화를 위한 정부 공공사업으로서 도시재생뉴딜 추진 중임(2021년 4월 기준 447곳)

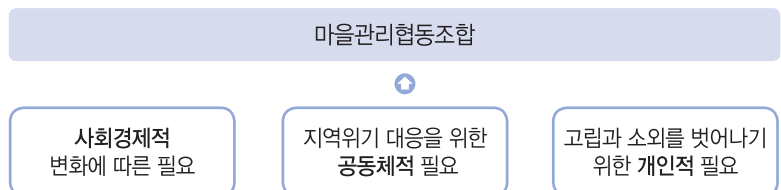
- 도시재생 뉴딜사업 이후 지속적으로 도시의 물리적 환경과 공동체 활성화를 추진하기 위한 현장 주체 필요함
- 이를 바탕으로, 신뢰도 높은 민관협력 추진에 따른 비용절감, 효율성 증대, 행정의 투명성 제고로 위기의 시대에 대비하는 도시관리역량 구축이 절실한 과제로 대두됨

## 2) 지역의 위기에 대응하기 위한 공동체적 필요

- 지역은 경제적 기반인 동시에 '사회적 기반'으로서 개개인 삶의 요건을 구성하는 인간적 관계망이 존재하는 공동체 터전
- 상대적으로 기반시설이 취약한 지역의 급격한 쇠퇴로 인한 공공서비스 약화 가능성 증대
- 기존 공공서비스 혁신과 효율성 증대를 위해 민관의 다양한 협력 필요성 증대
- 도시재생사업을 통한 민관 거버넌스의 경험과 공동체 활성화의 성과를 바탕으로 마을 청소에서부터 기초적인 공공서비스 협력 추진으로 지역의 위기 대비

## 3) 고립과 소외를 벗어나기 위한 사회적 존재로서 개인적 필요

- 준거집단으로서 '가족'의 역할 축소와 1인 가구 증가로 인한 고립과 소외가 심화, 이를 해결하기 위한 '마을공동체 운동'의 확산과 제도화
- 계층갈등, 세대갈등 등 복잡한 사회적 갈등을 좁혀가기 위한 가장 쉽고 효과적인 공간으로서 '마을'에 대한 관심 증대
- 개인적 필요와 취미를 통한 어울림에서 삶의 공간인 '도시관리'를 위한 참여와 책임의 공동체로 진화하면서 개인은 관계와 공간에 소속감을 갖는 사회적 존재로 나아갈 수 있음
- 참여와 책임, 현대의 결사체로서 '마을관리협동조합'은 기능적 요소만이 아닌 현재 우리가 직면하고 있는 도시의 다양한 위기를 극복하기 위한 방안으로서 이해해야 함



## 2.2 도시재생 거점시설의 이해

### 1) 도시재생 거점시설 설치 및 운영 목적

- 도시재생 거점시설은 지역에 부족한 시설, 지역 활성화에 필요한 시설, 지역 내 주민들이 필요로 하는 시설 등으로 구성되며 공동이용시설과 집객시설 등을 포함한 다양한 도시재생활성화 목적의 용도를 담은 공간을 통칭

#### 도시재생 거점시설

- ▶ (공동이용시설) 주민이 공동으로 사용하는 놀이터, 마을회관, 공동작업장, 공유부역 등 지역 주민들의 공유 공간 및 마을의 환경 개선을 위해 필요한 시설
- ▶ (집객시설) 마을카페, 마을펍, 공방·공연장 등 문화예술시설 등 지역 내외의 시민들이 모이고 활동하며 지역에 활력을 불어넣는 용도로 조성된 시설

- 도시재생 거점시설의 운영주체는 마을기업, 사회적기업, 사회적협동조합 등 주민 모임 및 단체, 마을관리협동조합 등이 포함되며 대표성 및 정당성 확보를 통해 공간을 기획하고 운영함
- 주민공동체 활성화, 주민복지 증진 외 주거환경개선, 지역경제활성화 및 일자리 창출, 마을관리 등에 활용하는 것을 목적으로 함
- 거점시설은 지역의 환경개선, 공동체활동, 활성화를 위한 다양한 기능이 담기는 곳이기 때문에, 지역에 따라 용도 및 프로그램은 다양하게 나타날 수 있음

### 2) 도시재생 거점시설 유형 및 용도

- 거점시설 공간에 따라 유형은 일반적으로 복합시설, 단일시설, 외부시설로 구분할 수 있지만, 지역의 필요에 따라 유형은 다양하게 나타날 수 있음

#### 도시재생 거점시설의 유형 예시

- ▶ 복합 시설: 이용자와 용도가 복합적인 시설  
마을회관, 주민복지시설, 노유자시설, 마을공동작업장, 도시재생지원센터 등
- ▶ 단일 시설: 단일용도와 기능으로 조성된 시설  
마을카페, 마을펍, 헬스장, 공동육아방, 도서관 등
- ▶ 외부 시설: 놀이터, 주차시설, 공원, 미관개선시설 등

- 거점시설 조성 목적으로 구분하면 외부인을 끌어모으는 집객시설과 지역주민을 위한 주민공동이용시설로 나눌 수 있음

#### 도시재생 거점시설의 조성 목적에 따른 구분 예시

- ▶ **집객시설**: 마을카페, 마을펍, 공방 및 공연장, 복합문화시설 등
- ▶ **주민공동이용시설**: 마을회관, 주민복지시설, 노유자시설, 마을공동작업장, 도시재생 지원센터, 도서관, 놀이터 등

- 지역 현황, 운영주체에 따른 용도·기능 계획은 주민 의견수렴 및 합의 내용이 반영 되는 과정을 통해 필요한 시설이 계획되며 용도는 지역에 따라 다양하게 나타남

#### 도시재생 거점시설의 용도

- ▶ **마을의 안전 및 공동이용관리를 위한 시설**: 마을 관리사무소, 공동 택배함, 경비실, 보안·방범시설 등
- ▶ **주민공동체 활동을 위한 복지시설**: 마을회관, 주민운동시설, 목욕탕, 독서실, 작은 도서관, 자전거 보관대, 공동육아시설, 어린이 놀이방, 공유부엌 등
- ▶ **마을의 환경개선을 위한 시설**: 쓰레기 수거 및 처리시설, 재활용품 수거시설, 공동 텃밭, 마을 정원, 마을 공원, 전망대 등
- ▶ **지역 활성화를 위한 판매, 임대, 영업, 생산 시설**: 마을카페, 마을펍, 복합문화시설, 공동판매장, 공동작업장, 공동회의실 등

자료 : 서울특별시 도시재생지원센터 (2018) 재구성

### 3) 추진 근거

- 거점시설은 도시재생 활성화 및 지원에 관한 특별법 제2조 및 도시재생법 시행령 제3조, 각 시도 도시재생 활성화 및 지원에 관한 조례에 근거를 두고 있음

#### 도시재생활성화 및 지원에 관한 특별법 제2조 (정의)

10. “도시재생기반시설”이란 다음 각 목의 시설을 말한다.

가. 「국토의 계획 및 이용에 관한 법률」 제2조 제6호에 따른 기반시설

나. 주민이 공동으로 사용하는 놀이터, 마을회관, 공동작업장, 마을 도서관 등 대통령령으로 정하는 공동이용시설

#### 도시재생활성화 및 지원에 관한 특별법 시행령 제3조 (공동이용시설의 종류)

법제2조제1항제10호나목에서 “놀이터, 마을회관, 공동작업장, 마을 도서관 등 대통령령으로 정하는 공동이용시설”이란 주민이 공동으로 사용하는 시설로서 다음 각 호의 시설을 말한다.

1. 놀이터, 마을회관, 마을도서관 등 주민의 복지 증진을 위한 시설
2. 공동으로 이용하는 구판장·세탁장 등 공동작업장, 화장실 및 수도
3. 어린이집·경로당 등 아이돌봄서비스시설 및 노인복지시설
4. 마을방송국·마을신문사 등 지역주민 간 정보교류 및 의사소통을 위한 시설
5. 제1호부터 제4호까지의 시설과 유사한 용도의 시설로서 특별시·광역시·특별자치시·특별자치도·시·군·구의 조례로 정하는 시설

#### 서울특별시 도시재생활성화 및 지원에 관한 조례 제4조 (공동이용시설의 종류)

「도시재생활성화 및 지원에 관한 특별법 시행령」(이하 “시행령”이라 한다) 제3조 제5호에서 “조례로 정하는 시설”이란 다음 각 호의 시설을 말한다.

1. 관리사무소, 공동 택배함, 정비실, 보안·방범시설 등 마을의 안전 및 공동이용관리를 위해 필요한 시설
2. 주민운동시설, 목욕탕, 독서실, 작은도서관, 문고, 자전거보관대 등 주민공동체 활동을 위한 복지시설
3. 쓰레기수거 및 처리시설, 재활용품 수거시설, 파고라, 공동 텃밭 등 마을의 환경개선을 위해 필요한 시설
4. 공동판매장, 공동회의실, 공동 창고 등 지역 활성화를 위해 필요한 시설

#### 부산진구 도시재생 및 마을공동체 활성화 지원에 관한 조례 제3조 (공동이용시설의 종류)

「도시재생 활성화 및 지원에 관한 특별법 시행령」(이하 “영”이라 한다) 제3조 제5호에서 “조례로 정하는 시설”이란 다음 각 호의 시설을 말한다.

1. 커뮤니티·학습·회의 공간, 공연·전시 시설, 운동시설, 휴게시설 등 주민의 문화·여가를 위하여 필요한 시설
2. 쓰레기 수거 및 처리시설, 재활용품 수거시설 등 마을의 환경개선을 위하여 필요한 시설
3. 보안·방범시설 등 주민의 안전을 위하여 필요한 시설
4. 지역 청년의 문화·교육·창업 지원 시설
5. 그 밖에 도시재생 및 마을공동체 활성화 사업 추진으로 조성된 마을거점시설 등

## 광주광역시 북구 도시재생 활성화 및 지원에 관한 조례 제2조 (정의)

이 조례에서 사용하는 용어의 뜻은 다음 각 호와 같다.

2. “공동이용시설”이란 「도시재생 활성화 및 지원에 관한 특별법 시행령」(이하 “영”이라 한다) 제3조제5호에서 “조례로 정하는 시설”로서 다음 각 목의 시설을 말한다.
  - 가. 공동주택의 관리사무소·경비실, 폐쇄회로 텔레비전(CCTV) 감시카메라 등의 보안·방범시설로 주민의 안전을 위하여 필요한 시설
  - 나. 쓰레기수거 및 처리시설, 재활용품 수거시설 등 마을의 환경개선을 위하여 필요한 시설
  - 다. 마을 거점(커뮤니티)공간, 마을사랑방, 학습·회의 공간, 공연·전시 시설, 운동 시설, 휴게시설 등 주민의 문화·여가를 위하여 필요한 시설
  - 라. 그 밖에 가목에서 다목의 시설과 유사한 용도의 주민이 공동으로 사용하는 시설로서 광주광역시 북구청장(이하 “구청장”이라 한다)이 주민활동에 필요하다고 인정한 시설

## 4) 참여 주체와 단계별 역할

- 거점시설 조성과정에 참여하는 참여주체는 크게 행정, 지역주체, 중간지원조직, 전문가 등으로 나누어 볼 수 있음
- 현장의 여건과 진행단계에 따라 다양하게 나타날 수 있으나, 보편적으로 나타나는 참여주체와 주요 역할은 다음과 같음

주체	주요역할	핵심사항
행정 지자체	<ul style="list-style-type: none"> <li>부지매입, 앵커시설 조성사업 용역 발주 등 행정절차 진행</li> <li>시범운영, 운영자 선정 등 운영 관련 행정절차 진행</li> <li>운영단계를 고려한 행·재정적 운영지원 방안 마련</li> <li>진행과정에서 타부서, 타기관 등과 협의 진행</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>운영주체 육성과 선정을 위한 행정절차</li> <li>거점시설 부지의 여건에 따른 각종 법적 제한 문제해결을 위한 적극행정 필요(사선제한, 건폐율, 용적율, 주차장 등)</li> </ul>
지역 주체	<ul style="list-style-type: none"> <li>공간 주인 협의회</li> <li>공간 기획단</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>공간계획, 운영준비 과정에서 지역의견 수렴 및 계획 참여</li> <li>지역의 여건에 따라 공간계획, 운영준비를 위해 별도로 구성된 모임</li> <li>주민협의체 및 앵커시설에 관심 있는 주민과 현장지원센터, 설계자로 구성</li> </ul>

지역 주체	주민 감독관	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 시공과정에서의 감독관 역할 수행</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 행정에서 파견한 감리와 별도로 현장 주변 주민에 의한 일상감리로 공사 품질을 높이는데 기여</li> </ul>
중간 지원 조직	시범운영 주체	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 거점시설 조성 전후, 기획된 프로그램으로 시범운영 진행</li> <li>• 행정의 시범운영자 선정 공모 등을 통해 선정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 거점시설 준공 직전부터 준공, 정식 개장까지 단계적 시범 운영(용도의 적절성 평가, 시설 하자 점검과 보수 등)</li> </ul>
	마을관리 협동조합	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 도시재생사업을 통해 구축된 지역의 자산과 자원을 활용하여 지역에 필요한 사업을 추진하는 지역기반 도시재생기업</li> <li>• 거점시설을 시범운영 혹은 운영하는 지역주체 중 하나</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지역별 편차를 고려하되, 가급적 시범운영 주체와 마을관리협동조합 주체가 일치하거나 시범 운영 경험을 공유할 수 있는 구조 필요</li> </ul>
	광역, 기초, 현장지원 센터	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지역 의견 수렴 과정 기획 및 진행</li> <li>• 운영자 발굴, 양성을 위한 지역 주체 역량강화 프로그램 기획, 진행</li> <li>• 진행과정에서 행정, 타기관, 전문가 등과 협의 진행</li> <li>• 진행과정의 공유, 지역 공론화 과정 기획 진행</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지역에 대한 비전과 목표, 활성화 방향에 대한 공감대 형성, 이를 기반으로 한 거버넌스 구성 및 운영</li> </ul>
전문가	설계자 시공사	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 앵커시설의 설계 및 시공</li> <li>• 진행과정에서 행정, 지역주체, 현장지원센터와 꾸준한 협의</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지역주민들과 호흡하는 설계, 시공이 가장 중요</li> </ul>
기타	지역공공 기관	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 앵커시설 부지 매입 설계 및 공사 발주 등의 업무 대행</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 거버넌스 구조 참여를 통한 사업의 전체 맥락에 대한 이해가 중요</li> </ul>

- 도시재생 거점시설 조성은 ‘도시재생 사업의 핵심’으로서 이해관계자 간 지속적인 소통과 토의를 가능하게 하는 ‘공론장’과 ‘문화’가 도시재생 거점시설 조성 과정에서 집약적으로 드러나게 되어있음
- 핵심은 ‘거버넌스’의 구성과 운영을 누가 이끌어갈 것인가 하는 점
- 계획부터 설계, 시공까지 참여 주체별 역할을 분명히 하고, 각자의 역할에 근거한 거버넌스 참여를 통해 분야별 주요 이슈를 해결해가는 과정의 설계 및 운영 추진



- 아래 표는 조성단계별 참여주체들의 역할을 정리한 내용으로 각 주체들이 각자의 역할을 정확하게 인지하고 거버넌스에 참여하는 것이 책임 있는 참여의 첫 번째 조건임

구분	조성 전(매입전~직후)	조성과정(설계~시공)	조성 후(준공~운영)
행정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대상지 매입</li> <li>• 운영 위탁 계획 수립</li> <li>• 거버넌스 기획 및 구성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공정관리</li> <li>• 운영위탁방침 수립</li> <li>• 거버넌스 참여</li> <li>• 주민참여감독제 시행</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 준공 후 관리 (하자보수 등)</li> <li>• 운영 위탁 추진 (운영자 선정)</li> <li>• 거버넌스 참여</li> </ul>
지원센터	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대상지 발굴</li> <li>• 공공공간 운영 사례조사</li> <li>• 주민 의견수렴 및 워크숍 계획 운영</li> <li>• 운영계획 수립</li> <li>• 마을조합 육성 계획 및 추진</li> <li>• 거버넌스 기획 및 구성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 운영 역량 발굴 및 구축</li> <li>• 마을조합 육성</li> <li>• 거버넌스 운영</li> <li>• 공정 관리 참여</li> <li>• 주민참여감독제 관리</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 마을조합 육성 완료</li> <li>• 주민 운영역량 구축 완료</li> <li>• 개소~운영 초기 지원</li> <li>• 거버넌스 운영 관리</li> </ul>
설계자	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기본구상</li> <li>• 주민의견수렴</li> <li>• 거버넌스 참여</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기본 및 실시설계</li> <li>• 현장의견반영</li> <li>• 공사 감독</li> <li>• 거버넌스 참여</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 준공 후 관리 (하자보수 등)</li> <li>• 거버넌스 참여</li> </ul>
시공사	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 의견 제안 및 워크숍 참여</li> <li>• 마을조합 육성 참여</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공사 진행</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 준공 후 관리 (하자보수 등)</li> </ul>
주민	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 용도 및 운영계획 의견 제시</li> <li>• 거버넌스 참여</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 운영 참여 주민 선발</li> <li>• 운영 역량 훈련</li> <li>• 운영 참여주민모임 형성</li> <li>• 주민참여감독제 참여</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 운영 참여</li> </ul>

자료 : 이종필 (2019), 서울역 일대 도시재생 교육자료

3

## 도시재생 거점시설 조성 계획

### 3.1 거점시설 조성 계획

#### 1) 개요

- 거점시설 조성과정은 계획 → 설계 → 시공 → 운영으로 구분되며 단계에 따라 거버넌스를 구성하고 주요의제를 결정해야 함
- 단계별 거버넌스 구성의 적정성, 거버넌스의 활발한 운영을 위한 현장지원센터의 역할, 단계별 거버넌스가 통합적으로 운영·관리될 수 있도록 하는 관리 주체의 역할이 중요함
- 거버넌스가 단순한 회의체가 아닌 핵심의제를 중심으로 이해관계자간 합의를 형성해가는 통합적이며 실효성 있는 과정이 될 수 있도록 해야 함

#### 2) 거점시설 조성과정 프로세스

단계	참여주체	추진과제
계획	지자체 담당부서 각급 지원센터 설계자 주민협의체, 예비조합	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지자체, 설계자, 주민협의체, 예비조합 거버넌스 구성</li> <li>• 지역 수요 반영 공간기획 워크숍</li> <li>• 이해관계자 합의를 통한 거점시설 모델 발굴</li> </ul>
↓		
설계	지자체 담당부서 각급 지원센터 설계자 주민협의체, 예비조합	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지자체, 설계자, 주민협의체, 예비조합 거버넌스 지속 운영과 본격적인 운영 준비</li> <li>• 거점시설 모델에 따른 운영참여주체 발굴과 역량강화</li> </ul>
↓		
시공 및 감리	지자체 담당부서, 지방공사 각급 지원센터 시공사, 설계자 주민협의체, 예비조합	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 설계자, 예비조합에 의한 일상감리</li> <li>• '주민감독관'운영</li> </ul>

## 3) 거점시설 조성과정 시 주체별 역할

주체	매입 전 ~ 매입 후	설계 ~ 시공
행정 (지자체)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 매입예산 확보</li> <li>• 대상지 매입</li> <li>• 운영위탁 계획 수립</li> <li>• 거버넌스 기획 및 구성 지원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 설계 발주</li> <li>• 공정관리</li> <li>• 운영위탁 방침 수립 등 행정절차 추진</li> <li>• 위탁비용 및 임대료 산정</li> <li>• 거버넌스 참여</li> </ul>
각급 지원센터	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 매입대상지 가이드라인 수립</li> <li>• 가이드라인 지역사회에 공유</li> <li>• 대상지 발굴</li> <li>• 공공공간 운영 사례 조사</li> <li>• 주민 의견 수렴 및 워크숍 계획·운영</li> <li>• 운영계획 수립 지원</li> <li>• 거버넌스 기획 및 구성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 운영 역량 육성 및 발굴</li> <li>• 마을관리협동조합 육성 지원 (경영역량 구축을 위한 대책 필요)</li> <li>• 거버넌스 기획 및 운영 담당</li> <li>• 공정관리 참여</li> </ul>
설계자	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기본구상</li> <li>• 주민의견수렴</li> <li>• 거버넌스 적극 참여</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기본 및 실시설계</li> <li>• 현장 의견 수렴 및 반영</li> <li>• 공사 감리</li> <li>• 거버넌스 참여</li> </ul>
주민협의체 예비조합	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 의견 제안 및 워크숍 참여</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 운영 참여 주민 모임 형성</li> <li>• 운영 참여 주민 선발</li> <li>• 운영 역량 훈련</li> </ul>
시공사		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공사 진행</li> </ul>

## 3.2

### 조성단계별 주요 이슈

## 1) 계획단계

## 가) 지자체·설계자·예비조합 거버넌스 구성

- 공공시설 설계는 운영자 선정 전에 설계가 이루어짐에 따라 '주인 없는 공간 설계'가 이루어질 가능성이 큰 한계점 존재
- 도시재생 거점시설은 마중물 사업 단계를 거쳐, 행정-전문가-주민 등 주요 이해관계자 간 협력을 통해 이루어지는 사업이라는 점에서 기존 공공시설 설계의 한계를 극복할 수 있는 가능성을 지니고 있음
- 이를 위해, 계획단계에서 운영계획 수립을 위한 '거버넌스' 구성 및 운영이 필수

- 계획단계 거버넌스는 지자체(의사결정권자)와 설계자, (예비)마을관리협동조합(의사결정권자 및 운영담당자)이 필수 참여자가 되어야 하며, 안정적이고 균형 잡힌 운영을 위해서 현장지원센터가 참여함

## 사례 1

서울역 일대  
도시재생  
거점시설  
거버넌스  
구성 및 운영

### ▶ 설계자 + 전문가 + 서울시 + 도시재생지원센터

- 설계자의 경우 공공건축가 6명과 전문가 2명을 포함한 8명을 정함(거점시설 설계 -6명의 공공건축가와 전문가, 손기정체육공원 자문- 2명의 공공건축가). 8명의 건축가와 서울시 공공재생과, 현장지원센터의 코디네이터가 2017년 9월 27일에 첫 워크숍 후 약 2년 간 다수 워크숍 진행
- 건축가들은 건물별 디자인 콘셉트와 기본구상을 발표, 코디네이터는 각 건물별 용도와 앵커 준공 이후 운영방안에 대해 발제
- 건축가들은 서로의 디자인과 구상을 공유하고 공통되는 사안에 대해서는 함께 대응하였을 뿐만 아니라 행정은 한꺼번에 현장의 진행 상황을 파악하여 발 빠른 대응과 지원을 할 수 있었음. 설계 이전부터 콘셉트와 방향을 함께 모색하는 워크숍 운영방식은 매우 획기적인 프로그램이라 할 수 있음

※ 예비조합이 결성되지 않은 상황에서 '지원센터'가 운영자 역할을 담당

#### 1차 워크숍 내용

- 각 건물별 구조 안전진단의 필요성
- 각 건물별 인허가 관련하여 시 담당자가 구청과 협의를 미리 해줄 것
- 건축 설계와 시공 과정에서 주민의 참여 방안
  - 설계 초기 단계 : 주민협의체와 협의하여 의견을 설계에 반영
  - 설계 중간 단계 : 주민설명회
  - 착공 시 : 주민과 함께 착공식하기
  - 시공 과정 : 주민감독관 1~2명 지정하여 운영
- 각 거점공간별 Brand Identity, 통합디자인 마련할 것
- 거점공간 운영 관련 행정 재산의 제약 사항(임대 금지 등) 및 개선 방안을 검토할 것

자료 : 서울역 일대 도시재생지원센터 소식지 '서울역 後'

**사례 2**  
창신송인  
공간기획단

▶ 주민 + 건축가 + 도시재생지원센터

- 도시재생지원센터는 주민공동이용시설 기초교육을 통해 동별로 공간에 관심이 있는 이들을 대상으로 공동이용시설은 무엇인지, 어떤 운영사례들이 있는지를 강의와 현장방문을 통해 기본적인 개념을 소개
- 각 동별 주민협의체에서 조직한 공간기획단은 동별 워크숍을 진행하였고, 지역 내 주민을 대상으로 설문조사를 하여 동별 필요 프로그램을 파악함. 이를 통해 시설의 용도를 결정하고, 운영계획을 수립해보고, 실제 유사사례를 방문하여 점검함
- 설문조사 결과를 바탕으로 실제 건물의 설계를 맡은 공공건축가와 여러 차례 워크숍을 가지면서 공동 이용시설의 계획과 설계에 참여함. 이 과정에서는 건물의 용도와 규모에서부터 인테리어까지 실제 공간을 운영하고 책임질 공간기획단의 의견을 최대한 건축설계에 반영하고자 함

자료 : 서울시 (2019) 창신송인, 다시날다

**사례 3**  
강진읍  
마을게스트  
하우스  
기본계획 수립

▶ 계획주체 + 실행주체 + 운영주체

- 강진군은 강진읍 도시재생 거점시설 계획을 바탕으로 청년안테나숍, 마을게스트하우스, 어울림센터, 여행자 라운지 등 도시재생 거점시설을 조성할 예정임. 그 중 마을게스트하우스와 청년 안테나숍의 경우 기본계획 주체는 (주)공유를위한창조이며, 실행주체는 강진군 도시재생지원센터, 운영주체는 마을관리협동조합임
- 강진읍은 공간의 예비운영자가 될 수 있는 지역주민들과 함께 공간의 설계가 시작되기 전부터 지역주민들의 조직과 더불어 공간운영과 관련된 기본 계획을 준비해옴
- 운영 주체를 미리 발굴하기 위해 강진군에서는 도시재생 해커톤이 개최되었고 이를 통해 20여 명의 참가자들은 도시재생 특강과 사업지 현장답사, 팀별 아이디어 회의, 전문가 멘토링을 진행함
- 기본계획 주체인 공유를위한창조는 지역주민 간담회, 해커톤\* 등의 지역의 예비운영자 모임을 기반으로 의견들을 도출하고 취합하며, 비즈니스 제안 등을 통해 강진읍 도시재생 게스트하우스 및 청년안테나숍 기본계획 수립을 완료하였음
- 더 나아가, 마을게스트하우스와 청년안테나숍 간의 1대1 연계뿐만 아니라 다른 거점시설(어울림센터, 여행자 라운지 등), 지역사회와의 연계방안까지 토의

\* 해킹(hacking)과 마라톤(marathon)의 합성어로 한정된 기간 내에 기획자, 개발자, 디자이너 등 참여자가 팀을 구성해 쉽 없이 아이디어를 도출하고, 이를 토대로 앱, 웹 서비스 또는 비즈니스 모델을 완성하는 행사(매경시사사전)

자료 : (주)공유를위한창조

### 나) 지역수요 반영 공간기획 워크숍

- 거점시설은 지역활성화라는 도시재생 목적에 부합하는 계획과 운영을 위해 전략적인 검토가 이루어져야 함
- 거점시설은 지역의 과제에 대한 정확한 진단을 바탕으로 장기적인 관점에서 계획·운영되며 주민들로부터 사랑받는 공간이 되도록 기획해야 함
- 이때, 주민의견과 설문 및 현황조사와 분석을 통해 지역의 욕구를 확인하고, 지역 활성화 용도 등 종합적 검토를 통해 거점시설의 성격과 목적, 범위를 결정해야 함

### 공간기획 워크숍 설계

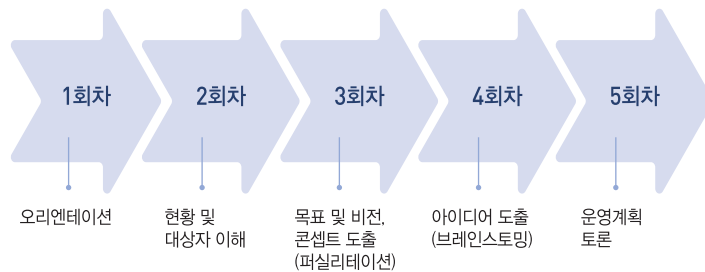
#### ▶ 목적

- 해당 지역의 활성화 비전과 목표에 부합하는 공간기획
- 이해관계자들의 다양한 욕구를 확인하고, 민주적 토론을 통해 결정

#### ▶ 원칙

- 본 사업에 참여하는 이해관계자라면 누구나 참여할 수 있음
- 이해관계자들의 다양한 욕구를 확인하고, 민주적 토론을 통해 결정
- 워크숍에 참여한 주민, 행정, 전문가는 모두 한 팀으로서 각자의 역할을 존중

#### ▶ 워크숍 프로세스



## 사례 1

암사  
앵커시설  
공간기획  
워크숍

## ▶ 목적

- 앵커시설 리모델링 과정에 참여할 주민참여단 발굴 및 육성
- 주민들 스스로에 의한 앵커시설 운영역량 기반 마련

## ▶ 운영내용

구분	일시	내용	참가자수
1회	2017.4.19	앵커시설 소개 및 질의응답, 현장 돌아보기	21
2회	2017.4.26	주민들이 생각하는 앵커시설의 비전 만들기 및 공간 상상하기	22
3회	2017.5.10	층별 공간계획, 공간별 기능 설정 토론, 리모델링 설계 리뷰 및 피드백	18
4회	2017.5.12	사례지 탐방(은평구 도서관 마을, 산새마을)	14
5회	2017.5.17	공간별 운영주체 선정방법 토론, 앵커시설 운영 규정 만들어보기	18

자료 : 서울시 (2019) 암사, 바람이 분다

## 사례 2

장위  
청소년  
문화공간  
조성 및  
운영과정

## ▶ 운영내용

구분	내용
의견수렴	2015년 도시재생 주민설문조사 (기간: 2015년 6월 15일~7월 24일, 거주민 636명)
	2015년 사회적경제 특구 사회서비스 수요조사 (2015년 10월 2일~28일, 청소년 보호자 300명)
	2016년 장위동 청소년 관련 서비스 수요조사 (2016년, 장위동 청소년(12세~16세, 62명)
	장위동 청소년 문화공간 기획회의(2016년 7월~2017년 3월 4차 진행)
모임구성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사전간담회(성북아동청소년네트워크, 지역아동센터, 성북문화재단 등 추진 협의 진행)</li> <li>- 1차: 공간 조성 및 운영 방향</li> <li>- 2차: 운영주체 형성 방향</li> <li>- 3차: 층별 공간구성 방향</li> <li>- 4차: 자립운영 방안 마련을 위한 유사기관 운영 검토</li> </ul>
주요 참여자	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지역 내 학부모(초등 4~6학년, 중학생)모임 '성장동'</li> <li>• 주민협의체 마을교육분과, 공동체 활성화 분과</li> <li>• 다솔지역아동센터 센터장, 장위1동 아동청소년플래너,</li> <li>• 성북아동청소년네트워크 등</li> </ul>
파일럿 프로그램	청소년 진로마을학교 시범운영-아나운서 체험, 환경컨설턴트 체험
	청소년 자원봉사단 운영-마을활동 참여, 돌봄, 거점공간 청소 등

자료 : 서울시 (2019) 장위 골목을 가꾸다

**사례 3**  
가리봉  
앵커시설  
공간기획  
워크숍

구분	운영 내용
1회	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 앵커시설 A,B동의 공간현황 설명 및 이해</li> <li>• 그룹별 주민 의견 취합 및 토론 : 전문가 제언을 바탕으로 그룹별 운영하고자하는 용도를 제안하고 그를 기반으로 주민 토론이 이루어짐</li> <li>• 예비 사업계획서를 작성하여 그 결과를 기획설계</li> <li>• 가리봉동 도시재생사업 앵커시설 활용 계획설계에 반영</li> </ul>
2회	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전문가 의견*에 부합하는 용도 결정이 이루어짐</li> <li>• 적극적인 2개의 주체들이 원하는 용도를 선택하고 운영할 의지를 보임</li> <li>• 주민 활용 및 제안 계획서 제출</li> </ul> <p>* 전문가 의견</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 그룹 1: 가리봉 5일장 (도시락 카페)</li> <li>- 그룹 2: 마을여행(게스트하우스), 창익학교(공동작업장), 가리봉ZIP(청년 임대주택), 재능극장 (공연, 연습장)</li> </ul>

자료 : 서울시 (2019) 다시찾은 가리봉 스타일

**다) 이해관계자 공감·합의를 통한 거점시설 모델 발굴**

- 거점시설 계획단계에서 가장 중요한 점은 이해관계자 간 '공동의 목표와 비전'에 대한 합의와 공감임
- 도시재생사업 과정에서 결정된 지역 전반의 목표와 비전하에 거점시설의 계획이 추진되어야 함
- 이러한 조건 하에 한정된 자원으로 인해 발생할 수 있는 각 주체들의 다양한 욕구의 충돌과 갈등을 조정해가며 성공적인 거점시설 조성의 첫 단추를 꿰어야 함



**사례 1**

**장위동  
김중업  
건축문화의 집**

▶ '건물주와 주민의 의지가 전문가, 행정을 만나다'

- 김중업 건축문화의 집은 장위동의 지역자원을 활용한 문화예술 기반을 조성하려는 목적과 김중업의 주택 보존을 요구하는 주민들의 요구를 수용하면서 추진된 사업임
- 도시재생사업을 추진하면서 김중업 리모델링 주택이 지역 자원으로 발굴되었는데, 이를 듣고 개발업자들이 집 주인에게 좋은 매입조건을 제시했음에도 집 주인은 구청에서 매입하여 보존해주기를 원했음
- 주택 매입을 위해서 김중업 제자 3명과 서울시 공공건축가 2명 등 총 5명으로 구성된 주택가치 평가위원회가 열렸고 작품성 등에 대한 평가가 진행되었음
- 또한 수리, 운영관리 활용방안, 설계방향 등을 위하여 전문가 자문과 주민 설문조사를 실시함
- 기본 및 실시 설계의 방향에서는 주민들의 요구에 따라 원형을 보존하면서 주민협의체가 설계과정에 참여할 수 있도록 하였음. 복원과정에서는 김중업 자체의 협조를 통해 한옥창호, 온실공간, 반격지 벽돌, 삼각타일, 스테인드글라스, 건축설계도면 등 김중업의 건축적 특징을 살리고 유지하는데 힘씀
- 리모델링 과정에서는 김중업 박물관이 있는 안양시와 업무협약을 체결하고 자료제공 협조와 주택운영 방안 등에 대한 논의도 이루어짐

자료 : 서울시 (2019), 장위, 골목을 가꾸다

**사례 2**

**창신송인  
백남준 집터**

▶ '주민의 지역사랑과 참여가 용도와 계획을 바꾸다'

- 창신송인 지역의 초기 백남준 집터 활용 계획은 그의 집터에 있는 기존 경로당 건물을 창신1동 주민공동이용시설로 재건축하면서 그 일부를 백남준 카페 공간으로 조성하는 것이었음
- 그러나 주민들은 백남준이라는 세계적 예술가가 우리 동네 출신이라는 것을 적극적으로 알리고 싶어하며 지역 자원을 활용하여 별도의 백남준 기념관 설립할 것을 강하게 주장하였음. 뿐만 아니라 당시 창신 1동의 주민협의체 대표는 직접 백남준 집터에 나온 부동산 매물들을 알아보고 추천해주기까지 하는 노력을 보임
- 행정은 주민들의 제안을 수용하여 백남준 기념관을 별도로 설립하기로 결정하였고, 식당으로 쓰이던 한옥 한 채를 매입함. 이후 서울시립미술관이 백남준 기념관의 조성을 맡아 한옥을 리모델링하여 기념관을 건립하였음
- 주민들은 공간기획단을 중심으로 기념관의 설계와 조성과정에 참여하였고 이러한 주민들의 관심에 힘입어 창신송인 지역의 여러 거점시설 중 처음으로 운영을 시작하게 됨. 현재는 공간기획단을 중심으로 주민들은 바리스타 자격증 취득 및 카페 운영, 도슨트 교육을 통해 역량을 길렀고, 현재 주민들이 주도적으로 백남준 기념관을 운영하고 있음

자료 : 서울시 (2019), 다시찾다, 창신송인



#### 이해관계자 간 합의를 위해 기준부터 합의하자

- 도시재생 사업을 통해 조성 및 개선되는 공간은 공공공간이 주를 이룸. 그 중 도시 재생 거점시설은 지역에 제공되는 가장 구체적인 결과물이므로 다양한 이해관계가 발생하고, 자칫 갈등의 원인으로 확장될 가능성이 있음
- 이해관계자 간 협의를 통한 용도 결정 과정은 '합의를 위한 기준'이 전제되어야 함
- 도시재생사업 과정을 통해 공감대와 합의가 형성된 지역의 비전과 활성화 목표 등이 '합의를 위한 가이드라인'이 되어야 하며, 이해관계자들의 다양한 주장이 그에 부합하는지 냉철한 평가와 토론이 필요함
- 지역사회는 세상의 축소판으로서 이해관계의 보고이자 해결해야 할 과제가 첩첩이 쌓인 곳임. 도시재생사업을 통해 제공되는 자원에는 한계가 있는 만큼 지역활성화의 비전과 목표에 따른 자원의 활용을 극대화하기 위한 방안을 만들어내는 것이 중요함

#### 경제기반형과 근린재생형 거점시설 전략의 차이를 이해하자

- 경제기반형 도시재생 사업은 대상지와 과제의 특성상 '광역적' 혹은 '국가적' 의제를 담고 있는 경우가 많음. 이로 인해 도시재생 거점시설 또한 낙후된 기반시설 개선 및 신규 조성에 더 큰 비중을 두기 때문에 지역주민 협의보다는 주로 활성화 계획에 따른 추진이 이루어짐
  - 사업지 특성에 따라 양상은 다르게 나타날 수 있지만, 계획 수립과정에서 이해관계자들의 참여와 합의 수준, 이해관계자 간 신뢰 수준에 따라 갈등이 표출될 수 있음. 이를 감안한 초기 계획 과정이 중요
- 근린재생형은 주거지 환경개선과 커뮤니티 역량 증진을 중심으로 이루어지는 도시 재생 사업이기 때문에 도시재생 거점시설 또한 지역활성화와 주민들의 역량강화에 초점을 맞춘 계획이 추진됨

## 2) 설계 단계

### 가) 지자체·설계자·예비조합 거버넌스 지속과 본격적인 운영준비

- 준공과 운영을 본격적으로 준비해야 하는 시기로서, 행정은 운영자 선정을 위한 행정절차를, 현장지원센터와 예비마을관리협동조합은 운영역량 구축을 위한 사업 추진
- 설계 단계는 설계자들의 역할과 비중이 절대적인 단계라는 점을 고려해야 하며 계획 단계에서 합의된 공동의 비전과 목표를 지속적으로 확인하고 공감하는 것이 중요
- 설계자는 대상 건물만 보는 것이 아니라 대상지와 주변 지형의 모습, 이웃과의 관계까지 복합적으로 고려해야 함

- 짧은 사업기간 동안 서로 생각을 듣고 논의할 시간이 부족할 수 있는 점을 감안하여 발주처(행정부서)는 과업 내용에 거버넌스 참여와 협의를 의무화하고 이 과정이 가능한 과업 기간과 조건을 설정해 공감대를 형성하는 일이 필요
- 설계자 입장에서 설계 기간 등 업무 조건 조정이 필요하다면 적극적으로 행정부서와 협의해야 함
- 설계 내역 작성 시, 인테리어 및 가구제작비 등을 건축비에 포함하는 것이 준공 후 운영 준비 과정에서 발생할 수 있는 비용 문제를 예방할 수 있음

#### 사례 1

##### 서울역 일대 도시재생 거점시설 사례 「중림창고」

- 중림창고 리모델링 설계를 맡은 강정은 (에브리아키텍츠) 대표는 초기에 공간의 쓰임새를 정하던 시점부터 현장지원센터, 지역민들과 함께하며 콘텐츠와 공간 디자인에 대한 고민을 동시에 진행했음
- 내부 프로그램이 설정되지 않은 채 공간을 계획하는 일이 쉽지 않았으나 얼마 남지 않은 중림동의 옛 골목길 원형을 유지하겠다는 아이디어에 주력함. 프로그램 조닝(zoning)이 아닌 동네의 상황, 주변과의 관계를 적극적으로 고려하며 디자인했기 때문에 중간에 내부 프로그램이 바뀌어도 기존 안에서 변화의 폭이 작았음
- 계획 과정에서 층수에 대한 이견이 있었으나 현장에서 확인한 주민들의 의견과 걱정, 기대 등을 감안하고 전체 공간 스케일을 고려해 2층 제한을 강조하고 거버넌스 참여를 통해 최종 합의 유도
- 계획부터 준공까지 약 3년이라는 시간 동안 건축가, 서울시, 지원센터가 머리를 맞대고 함께 회의하고 논의하며 고민했기에 좋은 결과물이 탄생할 수 있었음
- 특히, 시공부터 준공까지 설계자가 자신의 의도에 맞는 철저한 감리를 진행함에 따라 전체 거점시설 중 가장 까다로운 지형적 여건이었으나 가장 하자가 적은 결과물이 탄생함
- 이러한 결과물은 그 우수성을 인정받아 2020년 서울건축상 최우수상, 공공건축대상 최우수상, 한국건축문화대상 우수상을 수상함



자료 : 서울 도시재생 사회협동조합, ©MIN KIM

**사례 2**  
창신송인  
백남준 기념관  
운영준비

▶ 백남준 기념관 공간기획단 + 서울시 + 서울시립미술관

날짜	내용
2016.3.7.	4월 7일 백남준 기념관 설계(안) 설명회
2016.7.4.	현장시장실 (착공식) 진행과정 논의
2016.10.11.	정원부분 벽돌 난간 높이 수정 요청 - 시립미술관 의견 수렴
2016.11.22.	서울시에서 운영주체 미선정 상태, 카페시설 등 논의에 어려움 제시 (시립미술관)
2017.1.17.	백남준 기념카페 가구 재질 결정
2017.2.10.	<ul style="list-style-type: none"> <li>커피머신 구입 건에 대한 논의 - 공모사업으로 커피머신 등 구입 하는 것으로 결정</li> <li>백남준 기념카페 임시사용에 대한 논의 - 운영주체 선정 전까지 임시사용 합의</li> </ul>
2017.2.23.	백남준 기념관 개관식 논의 및 기념카페 시설물 논의 백남준 기념카페 임시사용에 대한 논의
2017.3.10.	백남준 기념관 및 기념카페 개관식
2017.3.16.	백남준 공간기획단, 서울시립미술관 임시 협약 체결 (~6.30.)

자료 : 서울시 (2019) 창신송인, 다시 날다

나) 거점시설 모델에 따른 운영 참여 주체 발굴과 역량 강화

- 거점시설은 지역 내 필요한 공간을 제공하는 동시에, 공간을 활용한 일자리와 수익창출, 수익이 지역에 다시 환원되는 모델을 지향
- 따라서 이 공간을 운영하는 주민주체를 발굴하고 육성하는 일이 매우 중요
- 거점시설 운영 주체의 핵심역량은 '사업기획 및 실행 역량'과 '조직운영 및 경영역량'이며, 이는 공통적으로 '지역기반'을 토대로 해야 함
- 지역사회 역량에 따라 편차가 있을 수는 있으나 초기부터 전면적으로 주민들이 담당하는 방식은 주민 갈등 해소의 불완전함, 초기 경영리스크 전담 등의 부담이 발생해 주민자립이라는 전략적 목표에서 크게 후퇴할 가능성이 큼
- 지역 역량의 한계를 이유로 외부주체나 단체, 기업 등이 도시재생 거점시설 등의 자원을 독점하게 된다면 이 또한 도시재생의 본래 취지와 목적을 상실하게 되는 결과를 초래하게 됨
- 중장기적으로 도시재생 거점시설의 자립적 기반을 마련해야 하는 과제는 초기 경영 리스크와 갈등 요인을 감당할 수 있는 운영관리역량과 운영주체의 경영역량, 운영에 소요되는 비용 대책이 동반될 때 달성 가능함

- 초기단계에서 운영주체 육성과 역량 강화는 이러한 장기적 비전에 입각하고 있으며, 이에 걸맞은 역량 강화 계획이 필요
- 마을관리협동조합은 도시재생 사업 과정에 참여했던 주민, 전문가, 활동가 등이 함께 구성하고, 초기 경영역량을 구축하며 점진적인 주민 일자리 창출과 주민자립 모델에 대한 비전과 단계적 계획을 가지고 사업을 추진해야 함

**사례 1**  
서울 도시재생  
사회적협동조합  
창립 준비 과정



- 서울 도시재생 사회적협동조합은 창립 준비과정에서 현장지원센터가 주체가 되어 조합의 기본적인 내용과 방향성에 관한 안을 정리하고, 각 동 주민협의체와 협의를 통해 발기인을 제안하고, 발기인 중심으로 정관과 사업계획, 설립동의자 모집 등을 추진하였음
- 내용이 준비됨과 동시에 각 동에 사업설명회를 개최해 주민 공감대 형성과 설립동의자 모집을 추진함
- 서울 도시재생 사회적협동조합은 창립 준비과정에서부터 전문가와 주민들이 함께 준비하면서 초기 경영역량 구축을 위한 준비를 했다는 점에서 시사하는 바가 큼

**사례 2**  
서울역 일대  
도시재생  
'주민공동체  
사업가' 육성

▶ '주민공동체사업가'란?

- 동네기반 공동체 비즈니스를 통해 지역공동체를 활성화하는 활동을 하는 주민

	주민공동체활동가	주민공동체사업가
목표	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 주민모임 형성을 통한 지역공동체 활성화</li> <li>• 주민자치 활성화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지역기반 비즈니스를 통한 지역경제 및 공동체 활성화</li> </ul>
주요활동	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 주민모임 형성</li> <li>• 주민협의체 참여</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 앵커 운영 참여</li> <li>• 지역기반 사회적경제 조직 참여</li> </ul>
주요 참여자	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지역유지</li> <li>• 어르신</li> <li>• 3~50대 여성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5060은퇴세대</li> <li>• 3040경력단절여성</li> <li>• 청년</li> </ul>
역할	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 주민거버넌스 주축</li> <li>• 주민자치(위원회), 직능단체 등 회원 및 임원으로 활동</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 앵커, CRC 구성 및 운영 주축</li> <li>• 시간제아르바이트→정규직원→앵커운영진→CRC 이사</li> </ul>
필요 역량	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 주민관계형성</li> <li>• 주민모임운영</li> <li>• 주민조직</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>지역기반 비즈니스 이해</li> <li>사회적경제 이해</li> <li>주민관계형성</li> <li>경영역량</li> </ul>

- 서울역 일대 도시재생센터가 2018년 '주민공동체사업가'육성을 계획하면서 개설하고자 했던 교과과정은 '마을바리스타, 마을베이커리, 마을셰프, 마을프로듀서, 마을축제기획자, 마을투어가이드, 마을목수, 공간매니저'로 총 7개 과정. 이는 도시재생사업 과정에서 협력했던 전문가들과 거점시설 운영에 필요할 것으로 예상되는 역량을 고려한 계획이었음
- 최종 실행은 '마을바리스타, 공간매니저, 축제기획자' 세 과정. 이를 통해 기존 주민협의체에 참여하지 않았던 새로운 주민 주체의등장이 가능해졌고, 일거리를 통한 재생사업 참여라는 새로운 분야가 개척되었음

▶ '주민공동체사업가' 선발 및 교육 커리큘럼

• 참여자 자격

- 서울역 일대 도시재생 활성화 지역에 살고 있는 주민
- 도시재생사업과 지역공동체 활성화에 적극적으로 참여하고자 하는 주민
- 동네에서 일거리(일자리)를 만들고, 경제생활을 지속하고자 하는 주민

교육 과정	
공통	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 서울역 일대 거점시설 탐방(8곳)</li> </ul>
바리스타 과정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교강사: 주민협의체 주요 참여자 중 카페 운영 주민</li> <li>• 기초과정                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 기본 지식 및 기능 교육</li> <li>- 교육 기간 3달(18.10~12)</li> <li>- 매주 2회(월/수, 화/목)</li> <li>- 강의 및 실습 22회</li> </ul> </li> <li>• 심화과정                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 기본 실습 및 서비스 교육</li> <li>- 교육 기간 6달(19.1~6)</li> <li>- 1~2월 총 4주 교육 및 실습(주 7일)</li> <li>- 3~6월 오픈타임/클로징타임 카페운영 실무훈련</li> </ul> </li> </ul>
공간매니저 과정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교강사: 공공공간 운영 중인 현장활동가, 도시재생 지원센터</li> <li>• 기초과정                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 탐방 2회(유사 사례지)</li> <li>- 강의: 공공공간이란 무엇인가?</li> <li>- 워크숍: 2019년 거점시설 운영 기획 실습</li> </ul> </li> <li>• 심화과정                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1~2월: 각 동 별 거점시설 운영계획 수립 실습</li> <li>- 3월                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>• 거점시설 시범 운영</li> <li>• 공간매니저 역량강화 워크숍 I [마을도서관]</li> </ul> </li> <li>- 4~6월                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>• 거점시설 시범 운영</li> <li>• 공간매니저 역량강화 워크숍 II [공유부엌, 먹거리]</li> <li>• 공간매니저 역량강화 워크숍 III [공공공간의 사유]</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>

▶ '주민공동체사업가' 선발 및 교육 커리큘럼

교육 과정	
공통	<ul style="list-style-type: none"> <li>서울역 일대 거점시설 탐방(8곳)</li> </ul>
마을축제 기획가 과정	<ul style="list-style-type: none"> <li>교강사: 축제기획 용역 프로그램을 통해 운영</li> <li>기초과정                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- [강의] 축제의 정의와 주민주도형 축제만들기</li> <li>- [강의] 지역문화의 이해와 사례</li> <li>- [강의] 문화예술콘텐츠 기획 이해하기</li> <li>- [워크숍] 우리마을축제 기획하기 실무</li> <li>- [워크숍] 우리마을축제 기획안 발표 및 토의</li> </ul> </li> <li>심화과정                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- [실습] 1~2월 '대보름축제 서울로 뚫기' 기획 및 실행, 평가</li> <li>- 3월 '2019년 축제기획단' 구성</li> <li>- 4~6월 축제기획단 운영, 사례지 탐방(2회)</li> </ul> </li> </ul>

자료 : 서울역 일대 도시재생 지원센터(2018) 주민공동체사업가 육성사업계획(안)

**사례 3**  
창신송인  
주민주체  
육성 교육

▶ 연차별 목표

- 2014년 : 주민참여 알아보기 / 우리동네 알아보기 / 도시재생 알아보기
- 2015년 : 도시재생 논의하기 / 공모사업 회계교육 / 사회적경제
- 2016년 : 공동체 관계망 형성 / 주민공동이용시설 운영 준비하기 / 새로운 수요 발굴
- 2017년 : 재생사업 다음을 준비 / 다양한 주민 주체의 역량강화와 청년, 아버지, 봉제 등의 주체 발굴 / 공동체 관계망 강화

▶ 교육 주제별 구분

구분	일시	내용
주민공모사업 연계과정	2014~2017	주민 공모사업 참여자 모임 / 주민공모사업 회계교육
도시재생해설사 연계과정	2016~2017	기초과정 / 심화과정
주민공동이용시설 연계과정	2016~2017	통합교육 / 동별 교육
CRC 역량강화	2017	조직원 실무역량강화 / 사업팀 역량강화

자료 : 서울시 (2019) 창신송인, 다시 날다

3) 시공 및 감리 단계

- 시공 단계에서 가장 중요한 사항은 '감리를 얼마나 꼼꼼하게 하느냐'이며, 이는 '누가 감리하느냐'와도 직결되어 있음



- 매입과 시공은 주로 지자체에서 직접 하거나 지방공사에서 대행하는 경우가 다수임
- 도시재생 거버넌스가 활성화되어 있고, 담당부서에서 담당할 수 있다면, 직접 시행방식이 더 효율적일 수 있음
- 반면에, 도시재생 거버넌스가 활성화되어 있지 않거나 소통에 한계가 있다면, 지방공사 등 새로운 주체가 참여하는 것도 의미있는 대안이 될 수 있음
- 거점시설 대상지들은 땅의 컨디션, 위치, 지역사회 이해관계 등이 대체로 복잡하기 때문에 설계만으로 시공단계에서 발생하는 변수를 완벽히 차단하기 어려움. 그래서 시공단계에서 설계자의 참여가 중요하며 시공의 품질을 끌어올리기 위해서 감리가 필수적임

#### 사례 1

#### 서울 도시재생 협동조합 사례

##### ▶ 서울시와 협의해서 거점시설 8개소 모두 설계자가 디자인 감리

- 설계자의 입장에서는 자신들의 아이디어를 구현할 기회 보장
- 운영자 입장에서는 개별 공간의 완성도를 높일 수 있으며 시공 내내 미세한 변경 등을 협의할 수 있는 기회가 제공되는 장점이 있음
- 회현동 계단집의 경우 인테리어 정도의 내부 수선 규모라 법적으로 감리 지정 대상이 아닌데도 설계자가 디자인 감리를 하도록 함
- 설계자 감리에 대행을 담당한 sh공사에서 직접 감독 역할을 병행하여 안전관리, 품질관리, 공정관리 부분에서 부족한 점을 보완함



TIP

##### 공공시설 설계에 따른 피로도를 고려하자

- 공공시설 설계비가 저평가되어 있어 건축가들이 겪는 고충을 고려해야 함
- 공사 품질 제고를 위해 설계자가 감리까지 담당하기 위해서는 초기 사업비 책정 시 이러한 점이 충분히 고려되어야 함
- 참여자 모두가 만족하고 윈-윈 할 수 있는 최선의 방안은 적정예산의 편성으로부터 시작됨

- 일상적인 감리를 위해서는 현장에서 가까운 곳에 살고있는 주민(조합원 등)에게 감리권한을 주고 직접 감리가 이루어질 수 있도록 하는 것(주민참여감독제)도 좋은 방안임. 이는 공사 품질을 높여주는데 기여 할 뿐만 아니라 현장 민원을 줄이는 효과도 있음

## 주민 참여 감독제

### 1. 의미

- 주민 참여 감독제는 주민참여를 통한 도시재생의 취지를 살리면서 내실 있는 사업추진, 주민 관심 유도 효과를 거둘 수 있음
- 도시재생사업 이후 주민주도형 마을관리사업의 역량을 쌓는데도 큰 도움이 될 수 있도록 교육 프로그램과 병행 운영

### 2. 현황

- 서울시는 2016년부터 도시재생사업지를 중심으로 '주민참여감독제'를 시행해왔고, 2019년에는 저층주거지 재생지역에서 확대 시행 중
- 홍천군은 2015년부터 3천만원 이상 2억원 이하의 공사에 대해 '주민참여감독제'를 의무화함
- 인천 강화군은 올 해(2020)부터 '주민참여감독제'를 활성화하겠다는 계획 발표

### 3. 진단 및 대안

- 운영이 활성화되지 못하고 있고, 성과가 크게 진척되지 못하고 있는 상황임
- 원인은 '주민들의 도시 관련 사업 참여 경험이 미비'하고 '회 당 2~3만원, 월 4~5회로 제한'되어 있어 제대로 된 감독 시행을 위한 여건이 미비하기 때문임
- 현장지원센터를 중심으로 주민들의 역량 보강과 감독방식 및 내용 관리 등을 체계화하고, 활성화 사업비 내에 실질적인 감독이 가능한 수준의 예산을 편성함으로써 주민참여 감독제를 활성화하면, 장기적으로 주민에 의한 마을관리사업의 기초 역량을 축적하는 등 효과까지 기대할 수 있음

## 서울시 주민 참여 감독제 감독 범위 및 감독 조서

## ▶ 감독 범위

- 해당 공사와 관련하여 주민들의 건의사항을 서울시(주거재생과) 또는 SH공사에 전달
- 시공과정의 불법·부당 행위에 대한 시정 건의
- 설계내용대로 시공하는지 여부의 감독

## ▶ 감독 조서

주민참여 감독 조서			
성 명		주 소	
		전화번호	
공 사 명			
공사위치			
사업부서		공사감독	
		공 무 원	
활동내용			
감독일시	시공과제에서의 불법부당행위 여부	실제내용대로 시공하는지 여부	시정 및 건의사항
<p>주민참여 감독자로서 위 공사에 대한 감독활동을 실시하고 본 감독조서를 제출합니다.</p> <p style="text-align: center;">2016년    월    일</p> <p style="text-align: right;">주민참여 감독자 : (서명)  확인자(공사감독공무원) : 소속    직급    성명 (서명)</p> <p>서울특별시장 귀하</p>			

자료:서울시 도시재생본부 주거재생과 문서(주거재생과-5767)

**사례 3**  
창신송인  
거점시설  
사전 점검

▶ **점검대상**

- 송인1동 공동이용시설, 창신2동 공동이용시설

▶ **참여자**

- 주민 : 주민협의체 대표, 공간기획단, 주민참여감독 등 지역주민
- 전문가 : 외부 전문가(00건축 최00, 한국0000 강00)
- 공공 : 관련 서울시, 종로구 공무원, SH공사(분야별 감독자) 등

▶ **내용**

- 공동이용시설 입주 전 적정시공여부 확인 및 조치를 위해 주민, 공무원, 전문가 합동점검 실시

▶ **자료**

창신2동, 송인1동  
**공동이용시설 현장점검 계획**

창신2동 및 송인1동 공동이용시설에 대해 입주전 적정시공여부 확인 및 조치를 통해 입주품질확보를 위한 지역주민, 시·구공무원, 전문가와 합동점검을 실시하고자 함

☐ 일 시 : '18. 5. 18(금) 11:00

☐ 참석대상

- 주 민 : 주민협의체 대표, 공간기획단, 주민참여감독 등 지역주민
- 전문가 : 외부전문가(이아건축 최광현, 한국이앙이시 강희문)
- 공 공 : 시·구공무원, SH공사(분야별 감독자) 등

☐ 점검대상 : 창신2동 송인1동 공동이용시설

시설명	위 치 (소재지명)	건축개요(전체)	추진결과 및 계획
창신2동 공동이용시설 (아아아아)	창신동 505-272 (143.1㎡)	· 지상3층 · 연면적 127.66㎡ · 용도 : 제1주거인생활시설	· '15.7 : 부지매입 · '16.8 : 설계자선택 · '17.7 : 착공 ※ (2018.05.18) (2018.05.18)
송인1동 공동이용시설 (아아아)	송인동 70-34외 1 (261.2㎡)	· 지상2층 · 연면적 262.67㎡ · 용도 : 제1주거인생활시설	· '15.6 : 부지매입 · '16.8 : 설계자선택 · '17.7 : 착공 ※ (2018.05.18) (2018.05.18)

☐ 주요 점검내용

- 설계내용에 따라 적정 시공여부
- 마무리 미비사항 등 보완필요사항 사전 점검 등

**사전검사결과**

○ 공 사 항 : 창신2동 공동이용시설 조성공사(창신동 197-17)  
○ 시설개요 : 지상3층/지하2층, 연면적 1,333.96㎡

지적내용	시공해야 할 사항	비 고

※ 지적내용 : 문제(결함) 내용을 간단히 기재  
※ 시공해야 할 사항 : 문제(결함) 내용을 제거하기 위하여 필요한 조치내용을 기재

2018. 5.

제출자 : (서명)

자료 : 서울시 도시재생본부 주거재생과 문서(주거재생과-576)

## 4

## 마을관리협동조합 거점시설 운영계획 수립 및 준비

### 4.1 거점시설 운영계획 수립 주체

#### 1) 개요

- 거점시설 조성과정이 전문적 영역으로 구분된 주체들의 통합적 거버넌스 구성 및 운영을 목표로 했다면, 준공 후 본격적인 운영을 준비하는 단계에서는 실행조직 결성과 팀 빌딩이 필요
- 거점시설 운영계획수립 단계에서 마을관리협동조합의 조직이 갖추어야 할 필수 역량=조직운영 및 경영 역량과 '사업기획 및 실행 역량'

조성단계		→	운영단계	
시기	조성계획·매입~설계·시공		시기	시공~준공·(시범)운영
주체	거점시설 조성 거버넌스 (협의, 조정을 위한 협력적 의사결정구조)		주체	거버넌스+마을조합 운영진 (실질적인 운영을 담당하는 실행조직)
역할	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 이해관계조정</li> <li>• 계획 및 설계 등 조성 과정 관리</li> </ul>		역할	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 운영계획수립 및 실행</li> <li>• 준공 후 시설 조성 및 관리</li> <li>• 위탁 등 운영 관련 제도적 이슈 관리</li> </ul>

- 현장 상황에 따라 '팀'일 수도 있고, '담당자'일 수도 있으나 협동조합 경영과 거점 시설 운영이라는 댈 수 없는 두 가지 과제를 동시에 해결하기 위해서는 필수역량으로 구성된 '팀'이 반드시 필요함

#### 협동조합 조직운영 및 경영 역량

<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직운영 (이사장, 이사회, 상임이사 등)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인력 및 네트워크 관리, 신뢰자원 관리</li> <li>• 비전 정의·수립 및 확산</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 경영관리 (사무국장, 경영실장 등)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 회계, 세무, 인사, 노무 관리</li> <li>• 대관(對官) 역량</li> </ul>

#### 사업 기획 및 실행 역량

- 공간 기획, 프로그램 기획 및 실행
- 사업 네트워크 구축 및 관리
- 영업 관리
- 도시재생 거버넌스 기획 및 운영

**사례 1**  
**서울 도시재생  
사회적협동조합  
조직**

- 이사회: 총 12명(주민 10명)
- 상근인력  
구성원칙: 사업을 총괄할 사무국장은 코디네이터 중 1인으로, 행정 사무인력은 전문역량을 지닌 경력자로, 사업기획 및 실행은 주민활동가와 주민공동체 사업가 중심으로
  - 사업개시: 이사장, 총무팀장 1인
  - 회계팀장, 사무국장 순차적으로 결합
  - 총무팀(구매, 홍보담당) 1인, 회계담당 1인 총원
- 조직개편
  - 2019.3~2020.7: 사무국 3팀 체계
  - 2020.8~ 현재: 2개실(경영기획실, 사업전략실) 체계
- 사업 성장과 환경 변화, 조직의 미션과 비전의 정비 등에 따라 조직 체계 및 구성의 변화가 반드시 필요
- 정책사업을 통해 육성된 사회적경제 조직일수록 정책사업 완비 후 현실에 근거한 조직개편 등이 적절한 시기에 이루어지도록 하는 것이 장기적인 조직운영에 중요

## 2) 거점시설 운영계획 수립 프로세스

- 마을관리협동조합에서 운영하는 도시재생 거점시설을 운영하기 위한 전략을 수립하는 단계는 역량분석-지역조사 및 분석-운영계획수립으로 이루어짐

단계	내용		추진방안
역량분석	거점시설 여건분석	거점시설의 지역적, 지리적, 환경적, 건축적, 용도적 특성 등을 분석하여 핵심 특장점 정의	SWOT 분석을 통한 객관적인 주체 역량 분석과 과제 도출
	주체역량 분석	협동조합 경영역량, 사업초기 필수역량, 거점시설 운영 필요역량 분석을 통한 역량 과제 도출	



지역조사 및 분석	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 거점시설 인근 지역 인구구성/산업구성</li> <li>• 거점시설 인근 상권분석</li> <li>• 거점시설 고객(주 이용자) 정의</li> <li>• 기타 지역조사(교통, 접근성/어린이집, 유치원, 학교 등 교육기관/용도에 따른 경쟁자 조사 등)</li> </ul>	소상공인진흥공단 '상권정보' 등 데이터와 고객 FGI를 통한 지역조사
--------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------



운영계획 수립	① 실효성 있는 운영계획 수립을 위한 '거버넌스' 구축 및 운영	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 용도계획+역량계획+지역여건분석을 종합한 운영계획 수립 추진</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 용도, 역량 육성방안 등은 행정, 전문가, 주민이 참여하는 '거버넌스' 구성 및 운영을 통해 결정</li> </ul>
	② 용도계획에 따른 시설 조성 방안	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인테리어, 가구, 집기 등 조달 방안(활성화 계획 반영 여부 확인, 자산취득을 위한 예산 확보 방안 등 지자체 협의)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인테리어 비용은 시설 비용에 포함</li> <li>• 활성화계획 예산에 가구 및 집기 등 공간 조성에 필요한 자산취득 예산 확보</li> </ul>
	③ 역량 확보 계획 수립 및 추진	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 역량에 따라 주민과 전문가 등 운영인력 확보 추진</li> <li>• 용도 결정과 함께 운영 인력 양성 프로그램 추진으로 도시재생에 대한 이해에 기반한 주민 전문인력 양성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지역 기반 육성 가능 역량과 전문 역량 확보 등 각 필요 역량 수급 방안 구체화</li> </ul>
	④ 콘셉트 정리 및 브랜딩 계획 수립	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 거점시설의 콘셉트 정리와 브랜딩을 통한 이용자와의 소통방안 결정</li> <li>• 콘셉트와 브랜드에 따른 인테리어, 서비스 등 구체화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전문가 협업을 통한 결정 필요</li> <li>※ 이를 위해 사업추진 중 지속적인 전문가 협업 추진으로 현장 이해도가 높은 전문가 풀(pool) 형성</li> </ul>
	⑤ 단계별 운영계획 수립	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 준공 전/준공 직후/정식개관 각 단계별 사업추진계획 수립으로 개관 전부터 주민들과 이용자들의 관심 증대, 장소성 확보</li> <li>• 준공 직후 시범운영을 통해 시설 하자 점검과 조치 필수</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 준공 전 시범사업 단계를 통해 운영조직의 역량 강화 추진 필수</li> <li>• 시설 하자에 대해 신속한 점검 및 조치 시스템 구축·운영 매우 중요</li> </ul>

### 3) 거점시설 운영계획 수립 시 주체별 역할

주체	역할
행정 (지자체)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 거버넌스 운영 지원</li> <li>• 운영방식(위탁/사용수익허가/무상이용 등)에 따른 예산계획 수립</li> <li>• 운영방식(위탁/사용수익허가/무상이용 등)에 따른 예산 및 임대료 산정을 위한 용역 추진</li> <li>• 마을협동조합 성장 지원 및 자원 연계</li> <li>• 도시재생 사업을 통한 거점시설 브랜딩 등 운영계획 핵심요소 지원</li> <li>• 운영계획 및 경영역량 구축을 위한 컨설팅 지원</li> <li>• 거버넌스 참여</li> <li>• 공정관리</li> <li>• 운영계획에 따른 설계변경 등 담당</li> </ul>
각급 지원센터	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 거버넌스 운영 및 관리</li> <li>• 주민 공감대 형성 및 갈등 관리</li> <li>• 운영계획 수립 지원</li> <li>• 거버넌스 기획 및 구성</li> <li>• 운영역량 육성 사업 담당</li> <li>• 공정관리 참여</li> </ul>
설계자	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 운영계획에 따른 설계 반영(설계변경 등)</li> <li>• 거버넌스 적극 참여</li> <li>• (예비)조합과 긴밀한 협력</li> </ul>
(예비)조합	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 운영계획 수립운영주체 모집 및 육성·발굴</li> <li>• 전문가협력네트워크 구축</li> <li>• 지역자원협력 네트워크 구축</li> <li>• 협동조합 운영조직 구축 및 내실화</li> <li>• 초기 운영자금 대책 마련</li> </ul>
시공사	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공사 진행</li> <li>• 감리 등 관리감독에 원활한 협조</li> </ul>



## A시 마을관리협동조합 문화플랫폼 운영계획 수립 사례

## ▶ 현황

- 마중물사업 종료를 앞둔 A시 ○○읍은 마을관리협동조합을 육성, 창립하고 이사장을 중심으로 본격적인 활동을 준비하고 있음
- 2021년 하반기 위탁을 목표로 '문화플랫폼' 등 2개의 도시재생 거점시설 조성이 진행 중에 있으며, 본격적인 운영계획 수립 단계

## ▶ 여건분석

내부역량

- 조합원 8명, 현재 실무자 없음
- 강력한 지역사회 네트워크(도시재생, 사회적경제, 문화예술 등)
- 도시재생마중물 사업의 성과에 따른 지역 역량

민관협력

- 도시재생 현장 맞춤형 조례(법적 근거)
- 지원센터의 적극적인 협력과 지원
- 행정협력의 불안정성
- 센터 종료에 따른 지원시스템 변경

외부여건

- 대기업 공단을 중심으로 한 안정적 지역 여건(인구, 경제 등)
- 인근 배후 대규모 주거단지
- 문화플랫폼 옆 폐철로부지 재생 계획 실행 중(생태숲, 광장 등)

## ▶ 주요이슈

- 운영역량 구축방안
- 단계별 추진계획(준공 전-준공 직후-운영위탁)
- 운영계획에 따른 환경 조성 방안(시설, 장비 등)
- 운영 수지분석에 따른 구체적인 추진계획 및 대책 수립
- 내실 있는 민관협력 구축방안

## ① 운영계획 수립 프로세스



## ② 운영계획 수립 방안

문제 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>지역사회 有無역량에 관한 객관적 진단과 대책 필요</li> <li>시장 및 고객 분석에 대한 심도있는 접근 필요</li> <li>(공간)브랜딩 전략을 통한 가치정의 및 사업추진방향 설정</li> <li>유사사례를 통한 현장감 간접 체험</li> <li>사업계획서 작성 실습을 통한 사업 구체화 및 사업 책임자 발굴 및 육성</li> <li>핵심이슈 해결을 위한 전략 및 계획 도출</li> </ul>
-------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## ③ 객관화 (문제정의) 단계

- 지금은 교통과 통신의 발달, 정보화를 넘어 실시간 소통과 공유의 시대임
- 지역은 고립된 공간이 아니라 새로운 가치를 발견하고 만들어내는 창조의 공간임
- 새로운 가치의 발견과 창조의 공간으로의 진화는 지역의 역량에 대한 객관적인 진단과 평가가 우선되어야 가능함
- 주민들의 자기 지역에 대한 '객관화'는 매우 어려운 일인 만큼 전문가들의 도움이 필요함. 이때 전문가는 지역에 대한 이해가 높고 기반을 둔 전문가(현장지원센터 사무국장, 코디네이터 등)일수록 효과적임

객관화 방법	<ul style="list-style-type: none"> <li>유사한 상황의 지역 사례를 통한 자기 비춰보기</li> <li>데이터를 통한 지역 분석 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 상권분석(소상공인 상권정보 시스템 활용)</li> <li>- 고객분석(타깃 고객 FGI 실시)</li> </ul> </li> <li>사례와 데이터 분석 결과에 따른 종합토론 실시</li> </ul>
--------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## ④ 전략토론 단계

- 전략토론에 있어서 운영자의 욕구와 지역, 고객의 니즈가 다르거나 충돌할 가능성이 큼
- 퍼실리테이션 등 합리적 의사결정 기법과 전문가의 도움을 통해 전략수립에 있어서 객관성을 유지하는 것이 중요함
- 토론 진행자는 운영자들의 욕구의 심층적 이해와 분석, 이를 통한 문제정의의 과정을 반드시 거쳐야 함. 이를 통해 운영자의 욕구와 지역, 고객의 니즈 사이의 균형점을 발견함

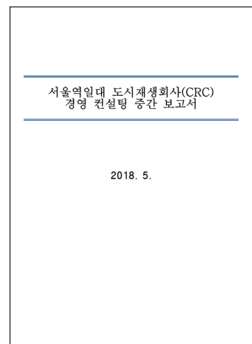
브랜딩 전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>브랜딩 과정을 통해 핵심 구성원 간 상품(시설)의 가치와 정체성에 대해 정의하고 공감대를 형성 (새로운 정의: 000도시재생거점시설→이곳은 000이다)</li> <li>지역적, 지리적 특성에 따른 브랜딩 전략 세분화</li> <li>고객 소통의 방안으로서 브랜드 커뮤니케이션 전략 도출까지 시도</li> </ul>
--------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### ⑤ 사업계획 수립 단계

- 유사 시설 운영사례 답사 및 특강을 통한 간접 체험이 중요함
- 사업계획서 작성은 예산상의 한계 등으로 상근역량이 구축되지 않았을 가능성이 큰 상황에서 참여예정자들의 역량 평가와 현황 진단의 과정
- 사업계획서 작성과 평가를 통해 보완해야 할 역량을 확인하고, 아이디어 수준의 프로그램을 구체화 시키며, 예산 대책 등에 대한 구체적인 과제 설정이 가능하게 됨 → 다음 단계 과제 설정
- 사업계획 수립 단계를 통해 핵심이슈를 정의하고, 거점시설 운영에 관한 민관협력 점검 및 공동의 문제정의와 인식을 위한 자리를 추진해야 함  
(000 도시재생 거점시설 추진 전략 보고회 / 000 협동조합 컨설팅 보고회 / 000 도시재생 운영전략 토론회 등등)

#### 사례 1

서울 도시재생  
사회적협동조합  
경영컨설팅  
사례



- 서울역 일대 도시재생 거점시설 통합위탁과 도시재생협동조합 육성을 위한 경영역량 확보와 사업비 추정 근거를 마련하기 위해 '서울역 일대 도시재생회사 경영 컨설팅'을 실행함
- 대기업 임원, 경영컨설턴트, 회계사 등으로 구성된 컨설턴트들과 지원센터 내 육성팀, 서울시 담당공무원 등이 함께 수차례의 회의와 토론을 거듭하였음
- 이후 사업 내용에 다수 반영되지는 않았으나, 외부적 관점에서 사업의 의미와 가능성을 검토하고, 일반 시장의 관점에서 공공사업을 접근하는 과정의 성과가 있었음



TIP

#### 유사 사례 분석을 통해 배우고, 핵심과제를 찾아내자

- 서울역 도시재생지원센터 센터장과 코디네이터들이 2인 1조, 4팀으로 나뉘어 12곳의 공간을 답사. 답사지는 온수동, 서원마을 등 주거환경관리사업 지역의 주민 공동이용시설, 가린열카페와 무중력지대 등의 공설민영 공간, 로컬스티치 등의 민설민영공간으로 다양한 설립 주체와 운영주체, 콘텐츠가 포함. 공간을 직접 방문하고 해당 공간의 운영자의 이야기를 들은 후, 서울역 거점시설의 바람직한 운영 방향을 모색하였음
- 이를 통해 도출한 결과는 사람(역량)과 돈(자원) 조달 방안임
- 이 과정을 통해 지원센터 코디네이터들과 조합 육성팀은 공간 운영의 현실을 실감나게 인식할 수 있었으며, 거버넌스에 참여하고 있던 행정과 전문가들에게도 과제에 대한 깊은 공감대를 형성할 수 있었음

자료 : 서울역 일대 도시재생 지원센터 소식지 '서울역 後', ©서울도시재생사회적협동조합

TIP



서울역 일대 도시재생 거점시설 준비 과정 - 공간·사람·콘텐츠

- 커뮤니티 활성화를 위해서 공공공간이 필수 조건이기는 하지만 아무리 좋은 공간도 좋은 기획자(들)와 콘텐츠가 없으면 성공한 공간이 될 수 없음. 거점시설의 세 가지 필수 요소는 공간·사람·콘텐츠임
- 세금을 통해 조성된 시설이 낭비되지 않도록 사전에 운영계획을 수립하며, 지역역량강화를 위한 지원금의 규모를 단계적으로 조절할 수 있도록 계획해야 함
- 설계를 위해 디자인도 중요하지만 공간의 운영계획이 무엇보다 필요한 정보임. 도시재생 시설의 경우 사업 초기부터 운영자가 결정되기란 쉽지 않으므로 이런 상황에 유연하게 대응하는 일이 중요하며, 한편으로는 사전 계획을 더 충분한 시간동안 꼼꼼하게 할 필요가 있음
- 커뮤니티 시설은 언제라도 그 상황에 따라 기능이 바뀌고, 공간은 반대로 이 변화를 유연하게 수용할 수 있어야하며 최대한 여러 상황에 대응하기 위해 열린 공간으로 계획해야 함. 집객 시설은 운영자에 따라 평면 구성이 바뀌어야 하므로 운영자를 빨리 결정하는 것이 중요함
- 주민참여 자율운영의 효과를 극대화하기 위해서는 지자체는 주민의 참여와 운영권을 보장하여야 하며, 공공성 강화에 기반한 시설운영이 될 수 있도록 관리하되 주민에게 일방적으로 운영비에 대한 부담을 전가하지 않도록 하여야 함

## 4.2 거점시설 운영 준비 단계

### 1) 운영자 선정 준비

- 운영자 선정은 공유재산 및 물품관리법에 따른 '위수탁', '사용수익허가'방식이 있으며, 도시재생특별법(30조2)에 따른 사용허가 방식이 있음
- 도시재생거점시설 조성 단계와 마을관리협동조합 등 운영주체 결성 및 성장의 단계가 불일치하는 경우를 감안하여 운영자 선정에 있어 탄력성을 가져야 함
- 대체적으로 사업기간동안 시범운영자 선정단계 (예상 시기: 마중물 사업기간 3년~4년 차), 시범운영 이후 (예상 시기: 마중물 사업기간 4년~5년 차)에 모집 공고를 진행함
- 선정은 공개모집을 원칙으로 하며 역량이 확인된 운영자를 선정해야 함
- 모집 공고 주요 내용은 아래와 같으며 지역상황에 맞춰 추가항목 설정이 가능함

#### 모집공고 주요내용

##### ▶목적

지속가능한 도시재생사업을 위한 주민공동체 활동 기반 조성, 0단계 주체 발굴 및 역량 강화 등

##### ▶사업 개요

공모기간, 신청대상, 공모분야, 사업기간 등 (※필요시 협상기간 명시)

##### ▶세부 추진계획

- 공모기간, 공모 및 접수방법, 공모내용 (예: 공간 운영 및 사무공간 사용 등)
- 신청 자격 (※우선순위 설정: 지역 내 도시재생사업에 참여한 경험이 있는 단체 및 기업)
- 심의 및 사업추진, 평가 기준, 신청 서류, 사전 설명회 진행 등 제시

자료 : 서울시 도시재생지원센터 (2019)

### 2) 운영 방법 결정

#### 가) 도시재생특별법 30조2에 따른 사용허가 사례

- 서울시 강동구 암사동의 '상상나루 來'와 창신송인 '백남준기념관'의 경우 도시재생특별법 30조2에 따라 수익사업이 가능하도록 하되, 별도의 사용료를 내고 있지는 않음

#### 나) 공유재산 및 물품관리법에 따른 민간위탁 및 사용수익허가 사례

- 서울역 일대 도시재생 거점시설은 '공유재산 및 물품관리법 27조', '서울시 공유재산 및 물품 관리 조례 21조', '서울시 행정사무의 위탁에 관한 조례 11조'에 따라 민간위탁 및 사용수익허가 형태로 운영되고 있음

#### 다) 무상사용 vs 민간위탁 vs 사용수익허가

- 무상사용, 민간위탁, 사용수익허가 중 어느 방식이 정답이라고 할 수는 없음. 현장의 상황과 준비정도, 시설의 입지와 용도에 따라 구체적 방안은 결정되어야 함
- 서울역 일대 도시재생 거점시설 운영의 경험에 따른 비교는 다음과 같음



#### 무상사용 vs 민간위탁 vs 사용수익허가

방식	차이점	장점	단점
무상사용	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사용료 없음</li> <li>• 수익사업 가능</li> <li>• 전대 불가</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사용료 부담이 없고, 수익사업이 가능하기 때문에 지역주체의 초기 역량 강화에 도움</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 주체 역량에 따라 사업의 성장과 확장에 편차가 발생할 수 있음</li> </ul>
민간 위탁	사무 위탁	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 위탁사업비 有</li> <li>• 수익사업 불가</li> <li>• 전대 불가</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 다양한 역량을 가진 주체들과 협업 불가능</li> <li>• 사업 확장 및 다양한 실험 등이 불가능, 보수적 운영</li> </ul>
	관리 위탁	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 위탁사업비 有</li> <li>• 수익사업 가능</li> <li>• 전대 가능</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사업 역량에 따른 편차 발생 가능성 높음. 제도적 인센티브로 인해 갈등 발생 요인 상존. 도덕적 해이 발생 가능</li> </ul>
사용수익 허가	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 수익사업전용</li> <li>• 최고가입찰방식</li> <li>• 민간위탁 시 사용수익허가 받은 것으로 간주</li> <li>• 전대 불가능</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자유로운 수익활동 가능</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 최고가 입찰방식으로 마을조합 사업 수주 불가능, 과도한 임대료로 다양한 협력 가능성 저해</li> </ul>

### 3) 운영 시범사업

- 시설 준공 후 시범사업 기간동안 하자 확인 후 보수 기간 설정으로 본 운영 이후 하자로 인한 운영차질을 최소화
- 시범사업을 통해 주민들과 타겟 고객들이 장소를 인지하고 이용해보는 경험을 제공할 수 있으며 시범사업 기간 동안 운영계획의 적절성 여부 평가를 통해 본 운영 계획 보완

#### 사례 1

#### 암사 공동체마당 시범 운영

- 강동구청은 앵커시설 확보 전까지 임시로 암사공동체마당을 조성하였음, 그런데 암사공동체마당은 암사시장 2층에 위치함에 따라 접근성이 좋지 않았고, 무엇보다 공간대여를 하기 위해서는 복잡한 행정절차를 거치고 1년이라는 협약기간이 요구되어 공동체의 참여가 제한되기도 했음
- 운영방식 변경 후 여전히 각 공동체들은 공간 운영자보다는 사용자로서의 성격이 강했지만 스스로 공공금을 납부하고 각자의 프로그램 운영비와 공간사용 기준을 마련하여 자율 운영함으로써 주민의 역량을 보여줌

구분	변경 전	변경 후
협약 유형	지역 주민중심의 이용주체와 공공성을 담보하는 사용계획이 수반되어야 하고, 공동체마당 운영위원회와 주민협의체 의견 조취 후 1년 단위 협약을 체결	탄력적 운영이 가능하도록 협약 체결 형태에서 신청제로 변경
사용료	보증금과 월임차료는 구청에서 부담하지만 관리비와 운영비는 공동체가 자체적으로 해결	공동체마당 지출 공공금 규모를 고려하여 시간당 3,000원의 공간 사용료를 받음

자료 : 서울시 (2019), 암사 바람이 분다

## 사례 2

### 암사 상상나루 來 시범운영자 공모

- 암사 '상상나루 來'는 주민자율 운영기반 조성을 위해 앵커시설 층별 공간 시범운영자를 모집함. 도시재생아카데미에서 만난 경력단절 여성들, 지역 어르신을 위해 모인 문화예술 단체, 지역산업 활성화를 위해 모인 가족산업협업모임 등의 주민들이 입주자로 선정되었음

강동구 공고 제 2018-1731호

### 「암사도시재생 앵커시설 시범운영자」 공모 공고

『암사도시재생 사업』으로 건립되는 앵커시설의 주민자율 운영기반 조성을 위해 시범운영자를 공개모집 하고자 다음과 같이 공모 공고하오니 관심 있는 주민 및 단체 여러분들의 많은 참여를 바랍니다.

2018년 11월 9일

| 서울특별시 강동구청장

#### 1. 공모개요

- ☐ 대 상: 암사1동 주민 및 생활권자, 강동구 관내 사회적경제조직 등
- ☐ 분 야: 앵커시설의 각 용도별 공간 및 공동사무 공간 시범운영자
- ☐ 운영기간: 2019. 1. ~ 2019. 6. (시범운영)
- ☐ 공모내용

공모분야	용도별 시범운영자 공개모집 공간	요 건
용도별 공간 운영자 모집	<b>&lt; 앵커시설의 용도별 공간 운영 &gt;</b> - 지하 1층: 다목적 문화공간 - 1층: 카페 및 판매 전시장 - 2층: 공동육아 모임 공간 - 3층: 일자리교실 및 실습실 - 4층: 공동부엌 - 옥상: 공동체 정원	운영계획 및 관리방안 등 사업계획서(운영프로그램) 제출
공동사무공간 사용자 모집	<b>&lt; 4층 공동사무 공간 사용 &gt;</b> - 도시재생 목적에 따른 공간 사용 * 환경개선, 지역문제 해결, 일자리 창출 등 공동체 활성화 등	조직 운영방안 및 사업 계획서 제출

자료 : 서울시 강동구 공고 제2018-1731호



#### 4) 운영 체계 수립

##### 가) 거점시설 운영규정(안) 마련

- 참여자들의 공감대 형성을 위한 충분한 토론을 통해 운영규정을 논의하고 참여자들이 함께 결정하고 지키는 운영규정을 수립해야 함
- 실제 운영상의 이슈는 수시로 토론이 가능하도록 함
- 최종 결정단위는 주민운영위원회와 조합 이사회임 (조합 이사회는 승인 역할)

**사례 1**  
서울 도시재생  
사회적협동조합  
운영규정 마련

- 초반 운영의 어려움을 극복하고 과제를 최소화하기 위해 주민 누구나 참여할 수 있는 임시운영위원회를 구성
- 공공기관이나 성격이 유사한 공간의 운영규정을 검토하고 상황에 맞게 수정하여 적용
- 이러한 과정을 통해 공간 운영규정이 정해졌고 2020년 들어 정식 운영위원회를 구성하고 논의를 지속함

##### 나) 거점시설 운영위원회 구성

- 운영위원회는 해당 거점시설 주민(생활권자 포함)으로 구성하며 인원수는 정기회의와 결정(과반 이상)에 문제가 되지 않을 수준에서 결정함
- 운영위원회는 회의체가 아니라 운영관리를 담당하는 주민활동조직으로 주민공동이용시설의 관리와 참여를 담당함
- 거점시설 운영에 관한 일체의 사항들을 결정하고 집행하되 사안에 따라 조합과 상시 소통·협의함
- 운영위원회에 관한 제반 사항은 운영규정에 담고, 조합 이사회 의결을 통해 활동의 공식성을 보장함



#### 주민협의체 / 마을관리협동조합 / 거점시설 운영위원회는 독립적으로

- 도시재생 사업을 통해 형성된 주민 조직은 다양할 수 있음
- 이에 따라 각 조직의 역할과 위상을 명확하게 하는 것이 혼선을 방지할 수 있고 다양한 주민들의 참여를 보장하는 방법임
- 각각의 주민 조직들은 독립적 지위와 역할을 갖고 있으며, 상호 협력과 지원으로 해당 지역의 도시재생 사업을 더욱 풍부하게 실행함
- 자칫, 위계적 관계로 오해하고 권한이 오용되면 각 주민 참여의 효용이 급격히 하락하며, 다양한 주민 참여가 불가능해지고 지역공동체가 위계적 관계로 왜곡될 가능성이 있음

#### ▶ 주민 조직 종류

- ① 도시재생 주민협의체: 해당 도시재생 사업지의 활성화 계획 수립과 집행에 참여하는 거버넌스 조직으로서, 주로 협의와 계획 워크숍, 각종 점검회의 등을 통해 도시재생 계획 전반에 대한 주민 의견을 전달하는 공식적 통로
- ② 마을관리협동조합: 다양한 필요에 따라 마을관리협동조합에 참여한 주민들은 조합원으로서 조합의 사업을 영위하고, 참여하는 역할을 수행
- ③ 거점시설 운영위원회: 해당 거점시설의 운영 전반을 책임지고 관리하며 프로그램을 운영하는 주민 모임

#### 서울역 일대 도시재생 거점시설 운영규정

서울역 일대 도시재생 거점시설 운영을 위한 규정을 다음과 같이 정한다.

##### 제1장 총칙

**제1조(목적)** 이 규정은 서울역 일대 도시재생 거점시설 운영과 관련 필요한 사항을 규정하는 것을 목적으로 한다.

**제2조(적용범위)** 이 규정은 서울 도시재생 사회협동조합(이하 '서울도시재생조합'이라 한다)이 수탁한 도시재생 거점시설을 관리·운영·사용하는 자에게 적용된다.

##### 제3조(용어의 정의)

- ① '대관'이라 함은 서울도시재생조합이 관리·운영하는 도시재생 거점시설 내 공간의 사용을 허가받아 전시, 공연, 행사, 교육 등을 진행하는 행위를 말한다.
- ② '대관자'라 함은 이 규정을 인정하고 서울도시재생조합의 대관승인을 받아 계약을 체결한 자를 말한다.
- ③ '사용자'는 일정 시간동안 공간을 점유하는 대관자와 공간을 점유하지 않고 이용하는 일반 이용자를 포함한다.
- ④ '공간매니저'는 서울도시재생조합 사무국에서 지정 및 선발하여 도시재생 거점시설에 배치, 서울도시재생조합의 사업 목적 및 목표에 맞게 거점시설을 관리·운영하는 자를 말한다.

## 제2장 대관

### 제4조(대관의 범위)

- ① 대관이 가능한 내부 공간 규모 및 시설과 공간 사용 가능 시간은 서울도시재생조합 홈페이지([www.seoulcrc.com](http://www.seoulcrc.com)) 내 공간대관 항목에서 별도로 공지한다.
- ② 대관은 공동체활성화를 위한 공간을 그 대상으로 하며 상업공간 및 입주공간은 개별 운영 수칙을 따른다.

### 제5조(운영 및 대관시간)

- ① 운영시간은 공간매니저가 상주하고 있는 평일 오전 10시부터 오후 7시까지를 원칙으로 하나 시설관리 및 운영상 불가피한 경우 이를 제한하거나 조정할 수 있다.
- ② 대관시간은 평일 오전 10시부터 오후 10시까지를 원칙으로 하되 공간매니저가 상주하고 있지 않는 평일 오후 7시부터 오후 10시까지, 주말의 경우 서울도시재생조합과 사전협의를 거쳐사용할 수 있다.
- ③ 법정공휴일(토·일요일이 법정공휴일과 겹칠 경우 휴관일로 한다) 및 국가가 정한 임시휴일은 휴관일로 한다. (단, 필요에 따라 서울도시재생조합과 사전협의 후 사용 가능하다.)
- ④ 천재지변 및 시설점검 및 보수공사 등 기타 부득이한 사유가 발생하여 휴관이 불가피하다고 판단되는 경우 휴관일로 한다. (단, 이 경우 사용자를 대상으로 사전에 공지하여야 한다.)

### 제6조(대관요금)

- ① 서울도시재생조합의 공간별 대관료는 <붙임1>에 따른다.
- ② 대관자는 서울도시재생조합이 지정한 계좌로 사용승인 이후 7일 이내로 대관료를 일시불로 납부해야 한다.

**제7조(대관요금 면제 및 감면)** 다음 경우에 한하여 해당 여부를 사실로 확인한 후 대관료를 전액 감면할 수 있다.

- ① 서울도시재생조합이 주최, 주관하는 경우
- ② 서울역 일대 도시재생지원센터가 주최, 주관하는 경우
- ③ 서울시가 주최, 주관하는 경우
- ④ 서계동, 중림동, 회현동 도시재생 주민협의체 총회 및 운영위원회 월례회의

### 제8조(대관신청)

- ① 대관을 희망하는 자는 서울도시재생조합 홈페이지([www.seoulcrc.com](http://www.seoulcrc.com)) 내 공간대관 메뉴에 접속하여 대관 가능 공간 및 시설과 일정을 확인한 후 대관신청을 하거나 현장방문 후 공간매니저를 통해 대관현황을 파악 후 대관신청서를 제출해야 하며 서울도시재생조합이 필요하다고 판단할 경우 기타 서류를 요구할 수 있다.
- ② 대관신청은 해당 공간별로 사용예정 최대 15일 전까지 하는 것을 원칙으로 하되 대관허가 취소 등의 사유로 인해 유휴공간이 발생한 경우에는 수시로 신청할 수 있다.
- ③ 정기대관은 3개월로 제한한다. 즉 3개월 단위로 신청 가능하다.

### 제9조(대관승인)

- ① 서울도시재생조합은 대관신청서를 접수한 후 공간매니저와 협의를 거쳐 대관승인 여부를 결정하고 대관자에게 통보한다.
- ② 서울도시재생조합은 대관을 승인함에 있어 합리적인 공간운명을 위해 필요하다고 인정될 때에는 조건을 부과하거나 신청자의 의견을 들어 대관기간 및 내용을 협의, 조정할 수 있다.

#### 제10조(대관승인 기준)

- ① 원칙적으로 선착순 접수에 따라 대관승인을 진행하며 승인을 위한 심의기준은 대관 목적의 부합성, 대관일정의 적합 및 수용 가능성, 공간 이용의 적합성, 과거 이용도 평가 등을 종합하여 진행한다.
- ② 대관 요청이 동시에 발생할 경우 대관 승인의 우선순위는 다음의 각 호를 원칙으로 한다.
  1. 서울역 일대 주민과 외부인의 대관 요청이 있을 경우 주민을 우선으로 한다.
  2. 공공활동과 취미활동의 대관 요청이 있을 경우 공공활동을 우선으로 한다.
  3. 주민 간 같은 일정으로 대관 요청이 있을 경우 선착순으로 정한다.

#### 제11조(대관제한 및 취소)

- ① 다음의 각 호에 해당하는 자는 대관을 제한함을 원칙으로 한다.
  1. 공공의 질서유지 및 미풍양속을 해칠 우려가 있다고 인정되는 행사
  2. 정치단체의 창당, 종교집회 등 특정집단의 이익을 대변하는 행사
  3. 시위, 농성 등 혼란을 유발할 개연성이 있는 경우
  4. 책임자의 승인을 득하지 아니한 상품을 판매하는 등 상업성이 강하다고 인정되는 행사
  5. 과도한 전기 사용 및 음향 사용으로 도시재생 거점시설 이용자나 다른 대관자의 자유로운 이용을 지나치게 방해하는 행사
  6. 기타 관리운영 목적에 부적합하다고 인정되는 행사
- ② 다음의 각 호의 경우에는 대관승인을 취소, 정지, 제한시킬 수 있다.
  1. 대관승인 후 대관신청서의 기재사실이 허위로 밝혀졌거나 사용 목적 및 내용에 중대 변경사항이 있을 경우
  2. 대관승인 시 지정한 기일 내에 계약을 체결하지 않거나 대관료를 납부하지 않은 경우
  3. 대관자가 대관승인된 공간의 사용권을 타인에게 양도하거나 전대한 사실이 밝혀졌을 경우
  4. 대관승인 후 제1항 각 호에 해당하는 사유가 발견된 경우
  5. 공간별 사용수칙과 대관계약에 위배되는 행위에 대한 서울도시재생조합의 개선 요청 이행하지 않았을 경우
- ③ 제2항의 조치를 취하는 경우 서울도시재생조합은 그에 따른 일체의 배상책임을 지지 이한다.

**제12조(대관계약의 체결)** 대관자의 대관 신청과 서울도시재생조합의 대관 승인통보, 대관 납부로 대관계약을 갈음할 수 있다.

**제13조(대관시간 연장)** 대관 당일 부득이하게 추가 사용이 필요할 경우 대관자는 사용 종 예정시간 30분 전 서울도시재생조합과 협의 후 다른 예약자가 없을 시 해당 대관요금을 납 후 대관시간을 연장할 수 있다.

#### 제14조(대관요금 반환)

- ① 절차에 따라 입금한 대관료는 임의로 환불할 수 없으며 대관자는 “대관취소신청서”를 제로 서울도시재생조합에 통보한 경우에만 대관을 취소할 수 있다.
- ② 절차에 따라 입금한 대관료는 임의로 환불할 수 없다. 다만 다음 각 호에 해당하는 경우는 환불할 수 있다.
  1. 천재지변 등 불가항력에 의해 대관 사용이 불가능하게 된 경우
  2. 각 동 운영위원회의 귀책사유로 인하여 대관사용이 불가능하게 된 경우
  3. 대관자의 사정으로 인하여 공간사용이 취소된 경우

- 가. 사용일로부터 14일 전에 대관을 취소할 경우 100% 환불
- 나. 사용일로부터 7일 이전에 대관을 취소할 경우 50% 환불
- 다. 사용일로부터 6일 이내에 취소할 경우에는 환불받을 수 없다.

### 제3장 공간 사용

**제15조(사용자의 의무)** 시설 사용자는 다음 사항을 준수한다.

- ① 사용자는 시설 또는 설비를 사용함에 있어 선량한 관리자로서의 의무를 다하여야 한다.
- ② 사용자는 시설의 사용을 완료한 후 사용시설 및 물품을 원상복구 및 정리하여야 한다.
- ③ 사용자가 제1항의 관리의무를 소홀히 하여 시설 및 물품에 대하여 훼손하였을 경우에는 수리 또는 수리비용을 변상하고, 분실하였을 경우에는 동일한 것으로 구매하거나 혹은 그 손해액을 배상하여야 한다.

**제16조(사용자의 안전관리)** 시설 사용자는 다음 사항을 준수한다.

- ① 사용자 개인 부주의에 의한 안전사고에 대하여 어떠한 책임도 지지 않는다.
- ② 거점시설 사용 시 미취학 아동은 반드시 보호자와 동반하여야 한다.
- ③ 사용자가 행사 및 전시를 위하여 설치하는 장치나 시설물은 소방시설설치유지 및 안전관리에 관한 법률 제12조(소방대상물의 방염 등)에 의거 방염성능이 있는 것으로 하여야 한다.
- ④ 제3항의 방염성능이 있는 것으로 할 물품에 대하여는 행정자치부장관의 방염성능 검사를 받아 방염필증을 서울도시재생조합에게 제출하여 승인을 득한 후 장치 반입이나 시설을 설치할 수 있다.
- ⑤ 행사 시 화재발생 우려가 있는 폭죽, 총기 등 화약류 사용을 제한할 수 있다.
- ⑥ 사용자가 시설되어 있지 않은 외부조명, 음향 등을 사용할 시 전기사업법 시행령 제45조 제1항에 의거 전기안전관리자의 선임 또는 전기안전관리대행업체의 안전점검에 합격하여야만 전기를 사용할 수 있다.
- ⑦ 제6항의 안전점검은 전기안전관리자의 입회하에 실시하며, 이에 소요되는 제반비용은 사용자가 부담한다.
- ⑧ 상기 각 항의 규정을 위반한 자에 대하여 대관사용계약을 해지하거나 시설 사용을 제한할 수 있으며 사용자는 이의를 제기할 수 없다.
- ⑨ 상기 각 항의 규정을 위반하여 사고가 발생할 경우 서울도시재생조합은 손해배상이나 손실보상의 책임을 지지 아니하며 사용자가 손해액을 배상하여야 한다.

**제17조(사용제한)** 사용자 중 다음 사항에 해당할 경우 사용을 제한한다.

- ① 타인에게 전염성 질병을 옮길 수 있는 소지가 있을 때
- ② 도서, 비품, 기타 시설물을 고의로 훼손한 때
- ③ 그 밖의 각 거점시설의 사용수칙을 준수하지 않을 때
- ④ 관리 필요에 따른 서울도시재생조합의 요청사항에 따르지 않았을 때

**제18조(원상복구)** 시설 사용자들은 다음 사항을 준수한다.

- ① 대관공간 및 대여물품을 원래의 상태로 돌려놓아야한다.
- ② 기본 대여물품 이외의 필요물품은 사용자가 구비하도록 한다.
- ③ 사용자 과실로 인한 분실 및 파손은 기기 수리 및 재구입 비용을 배상해야 한다.
- ⑥ 서울도시재생조합은 사용 후 쓰레기 정리와 자리정돈이 미비하면 사용자에게 정리정돈을 요청할 수 있다.

#### 제4장 운영위원회

##### 제14조(운영위원의 구성 및 자격)

- ① 도시재생 거점시설별로 거점시설을 직접 관리하고 운영에 참여할 자를 운영위원으로 정하. 운영위원회는 7명 내외로 한다.
- ② 운영위원의 자격 요건은 다음과 같다.
  1. 서계동, 중림동, 회현동 도시재생 주민협의체 회원
  2. 서울도시재생조합원
  3. 서계동, 중림동, 회현동에 주민등록을 두고 거주하는 주민과 생활적 이해관계를 가지. 있는 '주민'에 해당하는 자

##### 제15조(운영위원의 임기)

- ① 운영위원의 임기는 운영위원으로 결정된 날의 다음날부터 6개월로 한다.
- ② 임기 내 결원이 발생할 경우 운영위원을 추가 모집할 수 있다.
- ③ 운영위원은 결격사유가 없는 한 연임이 가능하다.

##### 제16조(업무 및 권한)

- ① 운영위원은 거점시설에서 주민참여 프로그램을 기획·운영하거나 참여해야 한다.
- ② 운영위원은 주 3시간 이상 해당 거점시설에서 관리·운영에 관한 봉사활동에 참여해야 한다.
- ③ 운영위원은 시설 운영을 위한 회의에 반드시 참석해야 한다.
- ④ 운영위원은 시설 활용을 위한 홍보활동에 적극 참여한다.
- ⑤ 운영위원은 정기적으로 회의를 열어 회의록을 작성하고 공유하며 회의에서 결정된 모든 . 향을 집행한다.
- ⑥ 이 외 운영위원회의 세부적인 업무내용은 각 동 별로 논의 결정할 수 있다.

##### 제17조(운영위원의 자격상실) 운영위원은 다음의 각 호에 해당할 경우 자격을 상실한다.

- ① 사전에 정당한 사유를 밝히지 않고 운영위원회에 3회 이상 불참한 경우
- ② 운영위원이 지위를 남용하여 재산상의 권리 이익을 취득하거나 다른 사람을 위하여 그 . 득을 알선한 경우

#### 다) 사용료 및 수익금 활용 방안 결정

##### (1) 사용료

- 도시재생특별법과 자치단체 도시재생 조례에는 무상이용을 통한 수익사업이 가능 하도록 조치가 되어있음
- 사용료가 면제되면 부담을 크게 줄일 수 있으나, 장기적인 운영과정에 있어서 부 담의 비중과 함께 책임의 비중이 함께 줄어들면서 단순 유지 수준의 운영에 그칠 가능성도 있음
- 적정 사용료를 통해 운영자의 책임감을 높이고, 단순 운영이 아닌 경영적 관점에 서 거점시설을 운영하기 위한 긍정적 자극을 줄 수도 있음

- 사용료 책정 시, 최근'코로나19'와 같은 천재지변 상황에 따른 '사용료 인하 혹은 면제'등에 관한 조치 방안을 동시에 마련해야 함
- 사용료 요율은 해당 지자체의 '공유재산 및 물품관리 조례'에 따라 결정

### 사례 1

서울시  
사용료(대부료)  
징수 요율  
(서울특별시 공유  
재산 및 물품관리  
조례 제 26조)

- 26조의 ① 연간 대부료의 요율은 이 조례 또는 다른 조례에서 별도로 규정하고 있는 경우를 제외하고 해당 재산평정가격의 1,000분의 50 이상으로 하며, 공유림 등을 광업·채석을 목적으로 하는 대부의 경우에는 채광물 가격과 지형변경으로 인하여 장래 산림으로 이용하지 못하는 구역의 입목, 임산물 가격을 대부료에 추가하여 징수한다. 다만, 지방자치단체의 장 또는 재산관리인은 「감염병의 예방 및 관리에 관한 법률」에 따른 감염병 확산에 따라 「재난 및 안전관리 기본법」 제38조제2항의 심각 단계 위기경보가 발령된 경우 약정한 대부료의 요율을 재산평정가격의 1,000분의 10 이상으로 할 수 있다.
- 26조의 ② 해당 재산평정가격의 1000분의 40 이상
  1. 주한외국공관용으로의 사용을 위한 경우
  2. 도시계획에 저촉되어 대부목적으로의 활용에 지장이 있는 경우
  3. 청사의 구내재산으로서 공익상 필요하거나 공무원의 후생복지를 목적으로 하는 경우
- 26조의 ④ 해당 재산평정가격의 1000분의 25 이상
  1. 공용·공공용으로의 사용을 위한 경우
  2. 취락구조개선 사업을 위한 대부인 경우
  3. 「문화예술진흥법」제2조제1항제3호의 문화시설을「민법」 제39조에 따른 영리법인 또는 개인이 운영하는 경우
  5. 「초·중등교육법」 제3조에 따른 사립학교와 「평생교육법」 제31조제2항에 따른 학교 형태평생교육시설이 교육활동 목적으로 사유재산을 사용하는 경우
- 26조의 ⑤ 해당 재산평정가격의 1000분의 10 이상
  1. 목축을 위한 대부의 경우
  2. 농경지를 실경작자에게 경작의 목적으로 사용하도록 하는 경우
  3. 「외국인투자 촉진법」제13조제5항에 따라 외국인투자기업등이 사업목적상 필요하여 공유재산을 사용하는 경우
  4. 「벤처기업육성에 관한 특별조치법」 제19조제1항에 따라 벤처기업 집적시설의 개발 또는 설치와 그 운영에 필요한 공유재산을 벤처기업 집적시설의 설치·운영자가 사용하거나 서울특별시가 벤처기업 창업지원을 위하여 설치한 공유재산을 사용하는 벤처기업 창업자 또는 지원관련 개인·단체·법인·기관에서 사용하는 경우
  5. 「중소기업기본법」 또는 「지역균형개발 및 지방중소기업 육성에 관한 법률」 등 중소기업 창업·육성관련 법령에 따라 서울특별시에서 설치·운영하거나 위탁 운영하는 산업 또는 중소기업 지원시설
  6. 서울시가 자본금을 출자 또는 출연한 법인으로서 서울특별시 조례에 설치 근거가 있는 법인에게 사용토록 하는 경우
  7. 서울특별시의 도시계획사업 등으로 불가피하게 사유지를 점유·사용하는 경우

8. 「서울특별시 한옥 등 건축자산 진흥에 관한 조례」 제31조에 따라 매입한 한옥 등을 시장이 선정한 개인 또는 법인에게 위탁 운영하는 경우
9. 「산업교육진흥 및 산학협력촉진에 관한 법률」에 따라 산학협력을 위해 설치한 DMC 산학협력연구센터를 산학협력사업을 수행하는 대학연구소 또는 대학과 공동연구를 수행하는 외국연구소에서 사용하는 경우
10. 「문화예술진흥법」제2조제1항제3호의 문화시설을「민법」제32조에 따른 비영리법인이 운영하는 경우
11. 「문화예술진흥법」제2조제1항제3호의 문화시설을 문화예술창작스튜디오(문화예술 기관·단체나 개인이 창작활동에 전념할 수 있도록 제공되는 문화시설을 말한다)로 운영하는 경우
12. 「자원의 절약과 재활용촉진에 관한 법률」제13조의2에 따라 재활용센터를 설치 및 운영하는 경우
13. 「사회적기업 육성법」제2조제1호에 따른 사회적기업, 같은 법 제5조의2에 따른 지역형 예비사회적기업 및 「서울특별시 사회적기업 육성에 관한 조례」제2조제2호에 따른 예비사회적기업이 사용하도록 하는 경우
14. 「협동조합기본법」 제2조제3호에 따른 사회적협동조합이 사용하도록 하는 경우

• 「도시재생활성화 및 지원에 관한 특별법」과 지자체 조례에 따라 사용료 면제 가능

#### 서울특별시 도시재생활성화 및 지원에 관한 조례 제26조의2

(공동이용시설 사용료 면제를 위한 공익 목적 기준 등)

- ① 법 제30조의2에 따라 도시재생활성화지역 내 공동이용시설의 사용료를 면제하기 위한 “공익 목적의 기준”이란 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 기준을 말한다.
  1. 쇠퇴한 도시지역의 생활환경을 개선하는 활동
  2. 주민의 건강, 안전, 이익을 보장하며, 공동체 회복 등 지역사회가 당면한 문제를 해결하는 활동
  3. 교육, 안전, 복지, 의료, 환경, 생태 등 주민생활 편의와 밀접한 분야에서 사회서비스 또는 일자리 제공을 통해 지역경제를 활성화하여 지역주민의 삶의 질을 높이는 활동
  4. 기타 시장이 도시재생활성화를 위해 필요하다고 인정하는 활동
- ② 법 제30조의2에 따라 공동이용시설의 사용료를 면제할 수 있는 대상은 다음 각 호와 같다.
  1. 서울특별시시장, 구청장
  2. 법 제11조에 따른 도시재생지원센터
  3. 제3조의 “주민협의체”, “사업추진협의회”
  4. 법 제2조제1항제9호의 “마을기업”
  5. 지역주민이 주도하는 『서울특별시 사회적경제 기본조례』 제3조제2호의 “사회적경제 기업”



## (2) 수익금

- 수익금 발생에 대한 이슈는 '위탁사업'에 따른 수익 발생 가능성과 처리 방안
- 입찰을 통해 우선 협상대상자로 선정된 후 협약 과정에서 상호 협의를 통해 협약서에 담기는 내용에 따라 '수익사업 가능 여부'와 '수익금 활용 방안'에 대해 결정할 수 있음
- 거점시설을 채울 활동과 프로그램, 콘텐츠 등의 양적, 질적 차이를 가져올 수 있다는 점에서 수익사업이 가능한 것이 운영 상 효과적일 수 있음

### 사례 1

서울역 일대  
도시재생  
거점시설 vs  
서울로7017

- 서울 도시재생 사회협동조합이 위탁 운영 중인 '서울역 일대 도시재생 거점시설'과 '서울로7017'은 둘 다 '위탁사업'임
- 그럼에도 불구하고 전자는 수익사업이 가능하며, 수익금에 대해서는 사전 보고와 승인을 통해 활용이 가능한 반면, '서울로7017' 위탁 사업범위 내에서는 원천적으로 '수익사업'이 불가함. 이는 협약내용에 따른 차이
- 콘텐츠를 구성하고, 협력하면서 활성화시킨다는 전략은 같으나 '수익사업 가능 여부'에 따라 사업 범위에서 확연한 차이를 보이고 있음



### 수익사업에 관한 핵심 이슈는 '잉여금'처리 방안

- 지자체로부터 위탁운영비를 받아 운영을 대리하는 사업을 통해 법인의 사적 이윤 추구는 금지되어 있음
- 이를 방지하기 위해 운영을 통한 수익금은 '세입처리'하거나 '운영'에 소진하는 방법이 있음
- '세입처리'나 '운영비'로 소진하는 것은 세수 감소의 시대에 '세수'를 늘리는 매우 공익적인 활동이며, 운영비로서 활용은 위탁비용을 줄이고, 자립적 기반을 조성하는 구체적 성과라고 할 수 있음. 이는 이어질 위탁사업 결과 평가에 있어서 매우 중요한 성과지표로 채택되어야 함

**사례 2**  
창신  
소통공작소  
운영 현황  
(2015년~  
2017년)

▶ **건물의 소유 및 관리체계**

- 서울시 땅을 5년간 임대
- 건물의 소유 및 운영 관리 : 종로문화재단
  - \*소통공작소 운영 지침 작성 : 종로문화재단
- 프로그램 기획 및 운영 : 종로문화재단+소통공작소 씨앗모임
  - \*별도 협약 없이 소통공작소-재단 간 '무상임대확인서' 작성
  - \*운영 및 회계 점검 : 반기별 1회 (씨앗모임 -> 종로문화재단 제출)

▶ **프로그램 운영 주체 : 소통공작소 씨앗모임**

- 씨앗회원 : 창신소통공작소 운영과 기획에 참여하는 회원
  - 별도 수강료 없음, 회비 월 2만원(연20만원)
- 일반회원 : 1년 단위로 회비를 내고 창신소통공작소를 이용하는 회원
  - 별도 수강료 없음, 연 12만원(4번 분납 가능)
- 비회원 : 수업 별로 수강료를 지불

▶ **종로문화재단의 운영 지원사항 (2015년~2017년)**

- 고정운영비용 : 운영비 1,100만원/년 + 건물관리자 1일
- 운영비 포함사항 : 공공요금 (전기, 수도 등 약 50만원/월, 통신 및 보안설비 유지비용, 보험료(화재, 영조물 배상보험), 장기수선비용(10만원/월))

▶ **운영관련 추가 지원사항 (2015년~2017년, 인큐베이팅 기간)**

- 2015년 : 고정운영비, 프로그램 전체 진행비용
- 2016년 : 고정운영비, 강사 2인(뉴딜일자리 사업), 평생교육원 프로그램 연계 지원
- 2017년 : 고정운영비, 강사 4인 + 기획지원 1명(뉴딜일자리 사업)

자료 : 서울시 (2019) 창신송인, 다시날다

## 라) 위수탁 협약서 작성

- 위수탁 협약서는 거점시설 운영에 관한 지자체와 마을관리협동조합 간 계약서
- 지자체별 차이가 있을 수는 있으나 대체로 위수탁 협약서의 구성은 아래와 같음

## 00시(군, 구) 00동 도시재생 거점시설 운영관리 위수탁 협약서

전문	위수탁 협약 주체, 근거법령
1조	목적
2조	위수탁 사무 내용 및 범위
3조	위수탁 기간
4조	관리 규칙
5조	사업계획 수립 관련
6조	사업수행 관련
7조	근로약정 이행, 채용방식 등 노무 관련
8조	관련 법령 등의 준수
9조	사업비 지급 및 집행 방식 관련
10조	수입금 징수 및 처리 방안 관련
11조	정산 및 반납 관련
12조	지도·점검 관련
13조	종합성과평가
14조	협약 이행의 보증
15조	보험 가입
16조	지위 이전, 제3자 위탁 금지
17조	민형사상 책임 관련
18조	협약의 해제 또는 해지
19조	수탁 재산 등의 원상회복
20조	비밀유지의무
21조	협약의 해석
22조	협약의 효력 등
23조	대표 수탁기관의 지정 및 통지 등

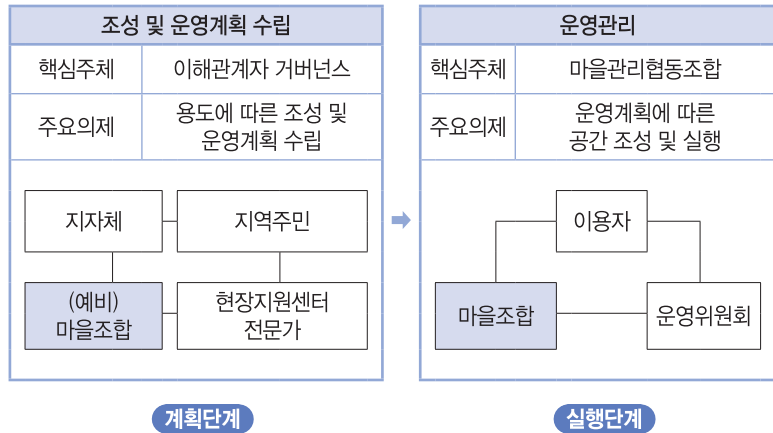
5

## 마을관리협동조합 거점시설 운영관리

### 5.1 거점시설 운영관리 단계

#### 1) 개요

- 거점시설 조성과정과 운영계획 수립 및 실행이 운영관리를 위한 사전 준비 단계로서 구상을 중심으로 이루어지는 단계라면, 운영관리는 현장에서 부딪히게 되는 수많은 변수들에 대한 대응과 처리 경험과 노하우를 쌓아가는 과정이라고 할 수 있음
- 조성 및 운영계획 수립 과정의 핵심주체가 지자체, (예비)마을관리협동조합, 현장지원센터, 전문가, 지역주민 등 이해관계자 간 거버넌스라면, 운영관리 단계에서는 마을관리협동조합 등 운영 및 관리 책임자와 시설 운영위원회 등 현장 운영자, 주민, 이용자 등 실행주체로 전환
- 운영관리 초반에는 변수에 대한 올바른 대처를 위해 운영에 직접 참여하는 주체들 간에 수시로 공론의 장을 열고 대화와 토론을 통해 해법을 찾아가는 반복적 과정이 중요함
- 이 과정을 통해 원칙과 방향이 설정되고, 경험과 사례가 쌓이면서 ‘메뉴얼화’된 방법론이 구축되어 지속가능한 운영관리 시스템으로 나아갈 수 있음

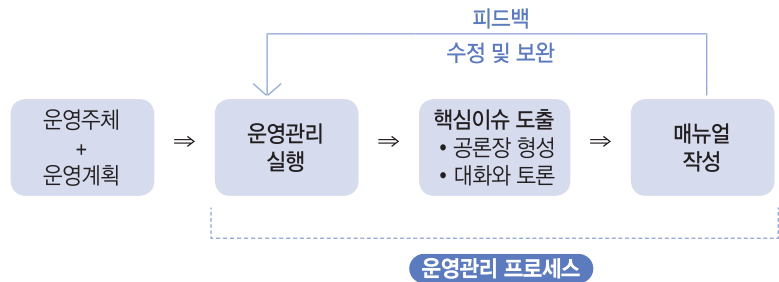


#### 2) 운영관리 프로세스

- 운영관리는 운영계획 단계에서 구성된 운영주체인 ‘마을조합’이 ‘사업계획’을 실행하는 과정에서 발생하는 변수 대응과 핵심 이슈도출을 통해 운영조직과 사업계획

을 조정하고 발전시키는 과정

- 운영관리 프로세스는 '운영자가 거버넌스 및 운영참여자와 합의한 운영규칙에 따라 실제 공간을 운영관리하고 그 과정에서 도출된 주요 이슈를 정리하고 매뉴얼화하는 전 과정'이라고 할 수 있음



### 3) 운영관리 시 주체별 역할

- 운영관리 단계로 넘어가면서 '지자체'의 역할은 자연스럽게 '관리'로 전환됨. 이는 자칫 기존의 위계적 관리시스템으로 회귀할 가능성이 있음
- 조성 및 운영계획 수립 단계에서 운영해온 '거버넌스'의 성과와 과제를 평가하고 운영관리 단계에 적합한 '거버넌스'를 재구성하여 운영할 필요가 있음
- 운영관리 단계는 사업의 시점 상 '도시재생 사업기간'이 종료를 앞두고 있을 가능성이 높음
- 이때, 지원센터(특히, 현장지원센터)는 마을관리협동조합에게 도시재생사업 과정에서 축적한 인적, 물적 자원을 연계하고, 거점시설 운영관리에서 도시재생 사업의 지속적 추진을 담당할 수 있는 준비를 갖추 수 있도록 지원

주체	역할
행정 (지자체)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 위수탁 협약 등 운영자와 협약 사항 이행</li> <li>• 예산교부</li> <li>• 지도점검</li> <li>• 하자보수 등 시설 관련 이슈 대응</li> <li>• 민원 대응 및 갈등 관리</li> </ul>
각급 지원센터	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 거버넌스 재구성 및 운영 지원</li> <li>• 도시재생 주민협의체 등 지역 주민 조직 및 거버넌스 연계 지원</li> <li>• 운영관리에 내실을 기할 수 있는 자원 연계</li> <li>• 민원 대응 및 갈등 관리</li> </ul>

<p>마을관리 협동조합 (운영자)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 운영계획에 따른 운영관리 실행</li> <li>• 운영관리 거버넌스 재구성 및 운영</li> <li>• 거점시설 운영위원회 구성 및 운영 지원</li> <li>• 예산운용 및 경영관리</li> <li>• 사업계획 실행</li> <li>• 성과지표 개발 및 평가체계 구축·운영</li> <li>• 민원 대응 및 갈등 관리</li> </ul>
<p>공간매니저 운영위원회</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 운영위원회 모집 및 운영</li> <li>• ‘운영규칙’에 따른 거점시설 운영관리</li> <li>• 거점시설 프로그램 실행</li> <li>• 거점시설 유지관리, 안전 등 일상관리 담당</li> </ul>

## 5.2 운영역량 구축

- 거점시설 조성과정이 전문적 영역이 구분된 주체들의 통합적 거버넌스 구성 및 운영을 목표로 했다면, 준공 후 본격적인 운영을 준비하는 단계에서는 실행조직 결성과 팀 빌딩이 가장 중요한 요소

### 1) 협동조합 내 운영역량 구성

협동조합 조직운영 및 경영 역량	
<p>조직운영 (이사장, 이사회, 상임이사 등)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인력 및 네트워크 관리, 신뢰자원 관리</li> <li>• 비전 정의·수립 및 확산</li> </ul>
<p>경영관리 (사무국장, 경영실장 등)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인력 및 네트워크 관리, 신뢰자원 관리</li> <li>- 회계, 세무, 인사, 노무 관리 등 경영관리</li> <li>- 대관(對官)-지자체 등 행정협력-역량</li> </ul>
사업 기획 및 실행 역량	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공간 기획, 프로그램 기획 및 실행</li> <li>• 네트워크 구축 및 관리</li> <li>• 사업 개발, 영업 관리</li> <li>• 도시재생 거버넌스 기획 및 운영</li> </ul>	

### 2) 지속적인 역량 구축 방안

- 협동조합 구성원 간 비전과 미션에 대한 공유와 공감대 확산으로 ‘비전과 미션 중심의 조직으로 성장’하는 것이 중요

- 조직운영 책임자는 참여 주체의 성장을 고려한 계획 수립과 실행을 반드시 고려
- 서울역 일대 도시재생사업의 사례와 같이 '주민공동체 사업가'등 주민들의 지속적인 성장을 위한 역량 강화 프로그램, 사업 참여를 통한 핵심주체로의 책임과 역할 부여 등 지역 기반 확장을 위한 주민성장 프로세스 구축

### 5.3 운영관리를 위한 점검항목

#### 1) 운영관리 점검 항목

- 아래 항목은 운영관리를 위해 반드시 준비하고 점검해야 할 사항들에 관한 항목들로서 조성 준비 단계에서부터 현장에 따른 적용과 세부 항목 구체화 등을 통해 꼼꼼한 운영관리 준비를 해야 함

운영주체 역량구축	마을관리협동조합 설립
	실행지역사회 인적자원 네트워크 형성
	전문가 협력 네트워크 형성
	투입역량 육성
	참여주민 역량 트레이닝 지속(주민공모사업 등 활용)
	운영조직(사무국 등) 구성 및 운영
	초기 사업자금 마련
운영계획 수립	거점시설 운영 기획 및 컨셉 설계
	브랜딩, 필요역량 분석
	시범운영 준비 및 진행
	개관식으로부터 연간 계획 점검 및 실행
운영체계 구축	거점시설 운영규정(안) 마련
	정식 개관 계획 및 실행 준비
	시설 하자 점검 및 보수 추진
	운영방식(위탁/사용수익허가/무상이용 등)에 따른 운영 및 수지계획 보완 (예비조합)초기 인건비 및 사업비 마련 대책
	조직행정시스템 구축 등 사업 수행을 위한 조합 내 기본 요건 구축
민관협력 의제	거점시설 운영관리 위수탁 방안 검토 및 결정
	위수탁 예산 산정을 위한 용역 및 임대료 산정을 위한 감정평가 등 추진
	공간 조성 계획 및 예산 등 대책 마련 운영자 공모 등 운영자 선정 절차 추진

## 2) 시기별 추진계획

- 1)의 운영관리 점검 항목별로 사업단계에 따라 점검이 시작되어야 하는 시점을 구분하여 재구성하였음
- 현장별로 실정에 적합하도록 재구성하여 활용할 것을 권장함

1단계	지자체 (예비) 조합	착공 전 계획단계 (준공 전 10~12개월)	<ul style="list-style-type: none"><li>• 거점시설 운영 기획 및 컨셉 설계</li><li>• 브랜딩, 필요역량 분석</li><li>• 마을관리협동조합 설립</li><li>• 투입역량 육성 실행</li><li>• 지역사회 인적자원 네트워크 형성</li><li>• 전문가 협력 네트워크 형성</li></ul>
운영계획 수립		고려 사항	<ul style="list-style-type: none"><li>• 도시재생 사업을 통한 역량 강화 사업 추진</li><li>• 참여 주민 선발 등</li></ul>
↓			
2단계	지자체 전문가 (예비) 조합	준공 6개월 전	<ul style="list-style-type: none"><li>• 거점시설 운영관리 위수탁 방안 검토 및 결정</li><li>• 위수탁 예산 산정을 위한 용역 및 임대료 산정을 위한 감정평가 등 추진</li><li>• 공간 조성 계획 및 예산 등 대책 마련</li><li>• 참여주민 역량 트레이닝 지속(주민공모사업 등 활용)</li></ul>
운영역량 육성		고려 사항	<ul style="list-style-type: none"><li>• 회계연도 및 예산 편성 시기 고려</li></ul>
↓			
3단계	마을조합 지자체	준공 후 약 3개월 준공 후 약 3개월	<ul style="list-style-type: none"><li>• 시범운영 준비 및 진행</li><li>• 거점시설 운영규정(안) 마련</li><li>• 정식 개관 계획 및 실행 준비</li><li>• 시설 하자 점검 및 보수 추진</li><li>• 운영방식(위탁/사용수익허가/무상이용 등)에 따른 운영 및 수지계획 보완</li><li>• (예비조합)초기 인건비 및 사업비 마련 대책 필요</li><li>• 운영자 공모 등 운영자 선정 절차 추진</li></ul>
운영준비		고려 사항	<ul style="list-style-type: none"><li>• 사전 홍보가 충분히 가능하도록 사업 추진</li><li>• 가능하면 시범운영 기간이 여름 장마철을 거처볼 수 있도록 추진</li><li>• 하자 보수 신속 처리를 위한 준비</li></ul>
↓			
4단계	마을조합 지자체	운영계약 전후	<ul style="list-style-type: none"><li>• 개소식부터 연간 계획까지 점검 및 실행</li><li>• 조직행정시스템 구축 등 사업 수행을 위한 기본 요건 구축</li><li>• 운영조직(사무국 등) 구성 및 운영</li><li>• 초기 사업자금 마련</li></ul>
운영관리			



## 3) 위탁 운영에 따른 필수 가입보험

보험종류	내용
이행보증보험	위탁 및 용역 예산에 대한 이행을 보증하는 보험 가입
화재보험	가입 필수이며 통상적으로 건물주(지자체)가 가입하지만, 위탁 및 용역비용에 포함될 경우 운영자가 직접 가입
시설배상책임보험	가입 필수이며 시설의 소유자 혹은 사용 및 관리하는 운영자가 직접 가입
영업배상책임보험	수익을 목적으로 하는 영업시설의 경우 필수 가입, 운영자가 직접 가입
기타	시설의 특성에 따라 위험 요소가 큰 목공방 등의 경우, 이용자를 '상해보험 가입자'로 제한하는 등 조치 고려

## 5.4

### 거점시설 유형별 운영관리 이슈

## 1) 주민공동이용시설

도시재생을 통해 조성된 거점시설은 지역 주민 중심으로 지역 내외의 다양한 이용자들이 지역 활성화를 목표로 다양한 활동을 벌이는 공유공간으로서 기존의 주민자치시설, 문화센터 등과는 차별화된 목적성을 갖는 시설

## 가) 독립적인 운영위원회 필요

- 점진적인 주민주도 운영을 위해 지역주민으로 구성된 '운영위원회'를 구성·운영해 운영시스템과 운영비용의 자립적 기반 조성 추진
- 기존 지역사회의 주민조직이나 도시재생 주민협의체 등과는 별도의 독립적인 운영위원회 구성을 통해 다양한 주민들의 참여와 성장의 계기가 되도록 추진
- 기존 지역사회 주민조직, 도시재생 주민협의체 등의 주요 구성원들 또한 운영위원회 참여를 통해 새로운 주민의 등장과 성장을 돕고, 독립적이되 기존 주민조직들과 협력적 관계를 원만하게 형성할 수 있도록 지원

## 나) 공공공간 이용문화 형성(책임 있는 참여와 권한)

- 주민공동이용시설은 '이용문화 형성'을 통해 지역공동체의 문화와 건전한 성장에 기여하도록 해야 함

- 도시재생 사업을 통해 조성된 주민공동이용시설은 기존의 서비스 제공자와 이용자의 단순한 관계로 채워지는 ‘문화센터’등과는 달리, 서비스 제공자와 이용자가 분리되지 않고, 공간 운영자와 이용자가 분리되지 않는 지역 공동체 기반 주민공동이용시설로서 정체성을 확립해야 함
- 이를 위해 지역주민들의 책임 있는 참여와 권한 행사를 위한 원칙과 규정을 정하고 이를 명문화함으로써 ‘공공공간 이용문화’를 만들기 위한 지속적인 노력이 필요

#### 다) 유지보수관리 방안

- 건물 신축 및 리모델링 후 계약에 따른 하자보수기간 확인이 필요하며, 이 기간 안에 건물의 하자문제 해결을 위해 최선의 노력을 다해야 함
- 하자보수기간에는 공사를 시행한 지자체를 통해 시공사가 추가 공사를 시행해야 하는 등 복잡한 행정절차와 기간이 소요되는 점을 감안, 가능한 신속한 조치가 가능하도록 민관협의 시스템 구축 필요
- 하자보수기간 이후 자체 정비를 위해 마을관리협동조합 내의 시설 개보수 역량을 구축하고 위탁 등 운영계약 시 ‘비용 소요 방안’ 등을 사전 협의하고 명시해야 함

#### 라) 자립기반 구축

- 운영계약 방식과 관계없이 ‘자립기반목표’를 수립하고 매년 목표설정과 이를 반영한 계획 수립 및 실행
- 자립기반 구축 관련 성과지표 개발을 통해 매년 객관적인 운영 평가가 가능하도록 추진
- 위탁 운영의 경우에는 협약내용에 수익사업 가능과 수익 사용방안 등을 명시해 자립기반 조성이 원활하도록 추진

## 2) 마을카페

- 도시재생을 통해 조성된 ‘마을카페’는 지역 일자리 창출, 지역 공동체활성화, 지역 명소 조성을 통한 지역활성화 등 복합적인 목적을 갖는 곳으로 해당지역의 시장환경과 고객 설정에 따라 목적 달성 방안과 운영전략이 달라질 수 있음
- 전문적인 시장 분석이 어려운 상황에서 기본적인 지역 분석과 자료에 따른 시장분석은 반드시 필요함
- 때로는 지역의 체감에 따른 시장분석이 더 정확한 결과치를 만들어 낼 수도 있음

#### 가) 시장분석

- ‘어디에서 팔 것인가?’, ‘팔릴 만 한 곳인가?’를 검증해야 함
- ‘마을카페’를 조성하려는 위치가 ‘카페’운영에 적합한 곳인지에 대한 분석이 우선되어야 함. 지금 카페 시장은 포화 상태라 해도 과언이 아니기 때문에 단순한 필요와 카페 운영의 욕구만으로 조성하면 자칫 실패할 가능성이 높음
- 현재 전체 커피 시장의 상황에 대한 조사·분석 (시장 전체 규모/시장 메이저 브랜드 상황/시장의 경향성 등 온라인 검색 등 문헌조사를 통해 파악 가능)
- 주변지역의 ‘카페’조성 현황에 관한 조사·분석을 통해 타겟 시장 (대상지 주변 대규모 산업 시설이나 주택단지 등 사람들이 대규모로 모여 있는 곳/대중교통, 주차 시설, 보행연결성 등 접근성 등 기본 여건 파악)의 존재유무와 대상지로의 유입 가능성에 대한 파악이 필요

#### 나) 타겟고객 설정

- ‘누구에게 팔 것인가?’, ‘우리 카페의 고객은 누구인가?’를 정의해야 함
- ‘마을카페’ 조성 목표에 비추어 주요 고객 대상은 ‘지역주민’과 ‘외부 방문 고객’으로 구분 가능
- 지역주민의 ‘연령대/지역 내 카페 분포(프랜차이즈 카페 유무)/소비행태 등’ 분석 필요
- 주변 상권정보 파악 - 소상공인시장진흥공단의 상권정보 시스템 활용 (sg.sbiz.or.kr)
- 주변 지역 외부 방문 유입 요소(관광지, 도심접근성, 맛집 등 주요 명소)와의 접근성 파악

#### 다) 지역공동체가 지키는 마을카페

- 마을카페의 가장 바람직한 모델은 ‘지역공동체가 토대가 되어(매출의 00%) 외부인이 방문하는 유명 카페(매출의 00%)’- 각 매출 비중 목표치는 상황에 따라 적절하게 설정
- 코로나 등 예측 불가능한 변수가 많은 상황에서 위기 시 지역공동체가 지키는 마을카페로서 역량을 축적하는 것은 마을카페만의 차별화된 전략으로서 그 가치가 더욱 중요해지고 있음

#### 라) 현장운영과 총괄경영의 파트너십

- 마을관리협동조합이 운영하는 마을카페는 마을관리협동조합 사무국이 '총괄경영'을 맡고, 주민 바리스타들이 '현장운영'을 담당하는 방식의 분업으로 운영 초기 재정적 리스크와 지역 갈등의 효과적 관리를 피할 필요가 있음
- 마을관리협동조합 사무국의 '총괄경영'은 회계, 세무, 노무 등 행정운동을, '주민 바리스타들의 '현장운영'은 영업 및 재고관리, 매장관리, 구매, 메뉴개발, 프로모션 운영 등 현장운동을 담당해 담당 업무의 집중성을 높이고, 부담을 줄이는 동시에 초반 운영의 실적 관리 및 문제점 극복의 효율화를 추진
- 주민들의 운영만으로 전담할 경우, 갈등이 발생하면 운영 자체에 직접적인 영향을 주기 때문에 초기 팀워크와 시스템이 갖추어지기 전까지는 마을관리협동조합 사무국과 주민바리스타의 분담과 파트너십으로 운영하는 것이 효과적일 수 있음

#### 마) 운영에서 경영으로

- 마을관리협동조합 사무국과 주민바리스타의 파트너십을 통한 운영은 사업 초기 효과적인 모델이지만, 상대적으로 비용이 많이 발생할 수 있음
- 동시에, 중장기적으로 지역기반 마을카페로서 자립적 모델을 만들기 위한 전략을 수립하고, 매년 성과 지표에 반영, 성장 모델을 만들어가야 함
- 이를 위해 가장 중요한 점은 주민바리스타들이 현장운영에서 총괄경영을 책임지는 경영 역량과 마인드를 갖추는 것
- 경영 역량은 마을관리협동조합 사무국이 수행하는 총괄경영 업무를 현장에서 통합적으로 수행하는 것이고, 경영 마인드는 영업성과에 따른 책임을 지는 것. 이 때 주민바리스타 개개인의 역할과 직위도 달리 부여됨. 이는 바리스타들의 토론과 공감대 형성을 통해 자율적 결정에 따라 맡겨지며, 이 과정을 통해 자체적인 '협동조합 마을카페'로 성장하는 것이 바람직한 모델임

## 사례 1

청주 중앙동  
지역재생  
사회적협동조합  
수지 분석 사례  
- 카페

## ① 주변 상권 기본 특성 분석

상권명	상권 유형	면적	가구수	인구수		주요 시설수	집객 시설수	상가/업소 수			
중앙동 상권	주거 상업 지역	282,743 m <sup>2</sup>	1,023 1,023	주거 인구수	직장 인구수	45 45	55 55	전체	음식	서비스	도소매
				2,170	5,717			505	182	83	198

## ② 상권 내 선택업종 추이 파악

구분	2015년 06월	2015년 12월	2016년 06월	2016년 12월	2017년 06월	2017년 11월
커피전문점/카페/다방	19곳	28곳	23곳	35곳	43곳	43곳

## ② 상권 내 선택업종 추이 파악

상권	업종	구분	2017년 04월	2017년 05월	2017년 06월	2017년 07월	2017년 08월	2017년 09월
중앙동 상권	커피 전문점/카페/다방	평균 매출액(만원)	668	770	691	657	667	699
		이용 건수	695	730	716	724	822	816

## ④ 매출 분석 결과를 기준으로 거점시설 예상 매출 및 수익 분석

업체	규모	연평균 매출 및 지출(원)	연평균 수익(원)
협동조합	24석	- 월매출: 90잔 × 2,500원 × 30일 = 6,750,000 - 연매출: 6,750,000 × 12월 = 81,000,000 - 월지출: 2,700,000(재료비) + 2,340,000(인건비) + 337,500(경상비) = 5,377,500 - 연지출: 5,377,500 × 12월 = 64,530,000	16,470,000

• 월매출은 2017년 9월 중앙동 상권 매출분석 결과 기준으로 산정

• 지출 근거

- 커피(커피숍 재료비 40%, 경상비 5%)

① 재료비 : 6,750,000(월매출) × 0.4 = 2,700,000원

② 인건비 : 7,800 × 1인 × 10시간 × 30일 = 2,340,000원

③ 경상비 : 6,750,000(월매출) × 0.05 = 337,500원

자료 : 청주시 도시재생지원센터(2017)

### 3) 복합문화공간(어울림플랫폼 등)

도시재생을 통해 조성된 '복합문화공간'은 외부인 방문을 유도해 지역의 활성화를 꾀하는 가장 적극적인 전략임과 동시에 지역주민의 문화적인 삶을 증진시키고, 삶의 질 향상을 통해 도시의 활력을 되살리는 복합적 전략 공간이라고 할 수 있음

#### 가) 공간의 힘을 만들고, 활용하자

- 복합문화공간은 어떤 콘텐츠가 어떤 공간에 펼쳐지느냐가 관건. 지금 공간 트렌드는 '뚜렷한 특색'을 지닌 곳을 선호하며 이는 건축설계 단계에서부터 고려해야만 반영이 가능함
- 용도와 지역적 상황, 운영 콘셉트 등을 고려한 공간 구성으로 '무언가 해보고 싶은 욕구'를 불러일으키는 공간을 조성하는 것이 '공간의 힘'을 만들. 특히 운영 콘셉트를 미리 구체화하면 공간 설계 단계에서부터 반영이 가능하므로 최상의 결과물을 만들 수 있음
- 공간 자체의 특성이 있을 때, 최상의 콘텐츠를 구상하고, 필요한 콘텐츠를 구성할 주체들의 참여를 불러올 수 있음

#### 나) 있는 공간은 나누고, 없는 역량은 더하자

- 복합문화공간을 기획하고 운영할 역량은 다른 용도에 비해 높은 전문성을 요하는 분야로서 단기간에 역량이 육성되는 것이 아니기 때문에 초기 공간 운영에 있어서 기획·운영 역량을 지닌 주체와의 파트너십이 중요
- 이를 위해서는 적극적인 '구매'가 필요한데, 때때로 지역 주체들의 '주도권'에 대한 오해로 인해 다양한 파트너십에 난항을 겪는 경우가 있음
- 파트너십에 참여할 주체를 찾는 방식은 '공모사업'을 통한 역량 검증, 시범운영 기간이 주어진다면 일정 기간동안 파트너십을 통한 파일럿 프로그램 운영 등의 방안을 적극적으로 추진

#### 다) 지속가능한 파트너 만들기

- 파트너십을 맺는데 중요한 것은 상호 간에 기대할 수 있는 이점을 구체적으로 제시하고 합의하는 것이 필요. 이는 사업 성사 단계에서 계약서나 협약서 등 형식으로 구체화
- 역량있는 주체들이 지역을 대상으로 단기 프로젝트에만 머무는 것이 아니라 공간을 매개로 지속적으로 다양한 프로젝트와 사업을 추진하면서 지역주체로 진화하는 일종의 '현지화(localization)'를 위해 해결해야 할 과제는 '지역과 관계 맺기'
- '지역과 관계 맺기'는 '지역민과 관계 맺기', '지역 거버넌스에 참여하기', '지역 의제에 참여하기'를 통해 지역과 구체적 관계를 형성하고 이를 위한 충분한 시간과 노

력을 소요해야하는 일임

- 이는 참여 주체들이 대부분 독자적인 사업 추진을 통해 유지되는 '사업 조직'이라는 점에서 수익보다는 역량 및 비용투자를 동반하는 '관계 맺기' 과정에서 모순이 발생할 가능성이 큼
- 이 모순을 해결하기 위해 마을관리협동조합이 적극적인 조력자 및 가이드 역할을 통해 역량있는 사업 참여 주체들과 지역 간의 관계 맺기가 단시간에 효과적으로 실현될 수 있도록 해야 함

#### 라) 단계별 성장 전략

- 파트너십을 통해 공간을 운영하면서 마을관리협동조합은 자체적인 '공간기획 및 구성 역량' 구축을 위한 노력을 통해 장기적인 운영 전략을 준비해야 함
- '공간기획 및 구성역량'은 기획력, 디자인역량, 브랜딩 및 마케팅, 네트워크 역량이 두루 겸비된 종합역량임
- 마을관리협동조합은 자체적인 역량 구축을 위해 공간 운영주체의 역량 강화를 위한 교육훈련부터 신규인력 채용, 네트워크 구축을 위한 사업 추진 등 단계적인 성장을 위한 전략을 지속적으로 추진해야 함

#### 사례 1

청주 중앙동  
지역재생  
사회적협동조합  
수지 분석 사례  
- 공연장

##### ① 상권 내 선택업종 추이 파악

- 분석지역 : 청주시 전역
- 분석업종 : 공연장 대관업(소공연장)
- 선택업종 추이 : 청주시의 소공연장은 주로 순수공연 대관

##### ② 매출 분석 결과를 기준으로 거점시설 예상 매출 및 수익 분석

규모	사용일수	연평균 매출 및 지출(원)	연평균 수익(원)
180석	150일	-일매출: 125,000(사용료)+250,000(부속시설사용료) =375,000 -연매출: 375,000×60일=22,500,000 -일지출: 300,000(인건비) -연지출: 300,000×60일=18,000,000	4,500,000

- 참조: 청주예술의전당 공연장 사용료 기준(리허설은 사용료의 50%감면)
- 일매출은 청주예술의 전당 소공연장 콘서트 시설사용내역 기준으로 산정
- 연매출의 60일은 청주예술의 전당 소공연장 2017년 대관횟수(68일) 기준으로 산정
- 지출근거
- 인건비 : 10,000원×3인×10시간=300,000 (인건비산출 시 무대감독, 음향기사, 조명 기사로 전문기술직 인건비 10~25만원 중 최소 비용 산정)

자료 : 청주시 도시재생지원센터(2017)

## 5.5 서울 도시재생 사회적협동조합 사례를 통한 거점시설 운영관리

### 1) 추진 경과

#### 가) 2016~2018년 대상지 물색 및 매입

- 지역별 상황에 따른 거점시설 매입 전략방향 설정
- 현장지원센터 코디네이터들이 중심이 되어 지역 부동산 및 주민 네트워크를 통한 매입 가능 부동산 물색
- 지자체 매입 추진 시, 매매가 변동 및 의사 번복 등 변수가 많은 점을 고려하여 보안 유지하며 추진

#### 나) 2018~2019년 설계 및 시공을 위한 거버넌스 운영

- 설계자를 빠르게 선정하여 운영계획부터 설계까지 협의를 통해 추진할 '거버넌스' 구성 및 운영
- 현장지원센터는 '운영자' 역할을 하고, 설계자, 지자체까지 참여하는 거버넌스 회의를 통해 용도, 운영계획, 설계 컨셉까지 협의하며 함께 결정
- 이 '거버넌스'를 중심으로 지역 주민과의 소통, 이해관계자들과의 논의 확산 등을 체계적으로 추진. 민원과 다양한 변수를 안정적으로 관리

#### 다) 2019년 운영위탁 및 운영개시

- 2017년부터 추진해 온 '서울 도시재생 사회적협동조합' 인가
- 운영계획-설계 및 시공-운영주체 구성을 병행하며 일정이 맞지 않아 운영에 문제가 발생하지 않도록 추진
- 이렇게 추진했음에도 불구하고, 시공 과정에서 변수로 인해 9월 위탁계획 후 11월 공식개관, 마지막 공간은 다음 해인 2020년 7월 준공

일정	계획수립과정	경과	
2016 ~2018년	대상지 물색 및 매입	서계동 감나무집을 시작으로 각 동 대상지 물색 및 순차적 매입 추진	
2018 ~2019년	거점시설별 용도 논의	용도(안)제안	지원센터
		↓	
		용도 논의	거버넌스 회의
		↓	
		용도 결정	



2018 ~2019년	용도에 따른 설계	설계자와 지원센터가 주축이 되어 용도에 따른 공간계획 등 설계 전반에 대한 논의			
		↓			
		논의 결과를 서울시와 협의 후 확정			
	용도에 따른 컨텐츠 및 운영 역량 확보 추진	운영주체 설립		서울 도시재생 사회적협동조합 설립인가(19.2.15)	
		주민공동이용시설		운영규정, 운영위원회, 공간매니저 육성 추진	
집객 시설		계단집	카페 기기설비 구축, 주민바리스타 육성, 및 모임 운영		
	중립창고	컨텐츠 확정을 위한 기획회의, 미팅, 용역 진행 등			
2019년	운영위탁 준비	컨소시엄 결성 및 운영위탁 제안서 작성 (서울 도시재생 사회적협동조합+(주)요리인류)			
	위탁계약 (19.9.30)	협상에 의한 계약(우선 협상 대상자 선정: 19.6.20)			
	계약 후 정식 개관 준비	계약 후 하자보수 점검 공간별 운영 준비 및 공간 세팅			
	정식 개관 (19.11.28)	개관행사 '식지않는 서울의 온도'개최			

## 2) 거점시설 운영관리 현황

- 총 8곳의 거점시설 중 3곳의 수익시설과 5곳의 공공시설로 구분하여 운영
- 수탁 주체인 '서울역 해피루트456'은 대표업체'서울도시재생사회적협동조합'과 컨소시엄 업체 '요리인류'로 구성되어 있으며, '서울도시재생사회적협동조합'이 6개 시설을, '요리인류'가 2개 시설을 운영하고 있음

지역	시설명	주소	연면적 (㎡)	용도		분류	운영자
서계동	감나무집	서계동 33-202	146.32	1층	공유부엌, 주민회의실	공공형	서울 도시재생 사회적협동 조합
				2층	세어 오피스(2021년 예정)		
	은행나무집	서계동 33-283	59.73	단층	전시, 공연 등 복합문화공간	공공형	
	빌라집	서계동 33-218	280.14	지층	목공방	공공형	
				1층	주민공동이용시설		
				2층	마을 관리소		
				3층	서울 도시재생 사회적협동		
				4층	조합 주사무소		

서계동	청파언덕집	서계동 33-232 외 2	150.32	1층	서계동 마을카페	수익형	요리인류
				2층			
				3층			
중림동	중림창고	중림동 441-1	267.26	지층	주민공동이용시설	공공형	서울 도시 재생 사회적 협동조합
				1층	복합문화공간, 할머니 수선집	수익형	
				2층			
회현동	회현사랑채	회현동 1가 100-116 외 1	188.11	1층	공동육아 등 지역커뮤니티 공간	공공형	서울 도시재생 사회적협동 조합
				2층	강의실, 회의실		
	계단집	회현동 1가 150-1	66.11	1층	회현동 마을카페	수익형	
				2층			
	검벽돌집	회현동 1가 100-145	310.45	지층	주방	공공형	요리인류
				1층	스튜디오 키친		
				2층			
				3층	운영사무공간		

### 3) 거점시설 운영관리 전략

#### 가) 지역 활성화 용도와 주민 니즈에 따른 전략설정

- 지역 상황에 따른 공간 용도 계획
  - 공통이슈
    - 저층주거지의 공유공간 부족 문제 해결
    - 저층주거지 대안적 공간 개선 모델 제시
- 지역 내 다양한 의견 토론과 대안 제시(사례)
  - 골목 내 노인정 공간 조성: 어르신들이 한 곳에서만 모여서 활동하시는 것보다는 기존에 골목 내외에 삼삼오오 모이시는 공간을 전체적으로 정비해서 어르신들 모임 공간 개선
  - 직능단체 창고 공간: 모든 단체나 모임의 공간을 제공할 수 없는 규모이며 공간의 특성 상 '창고용도'는 부적절. 대안 공간 제시 및 지자체 협의 지원
- 두 가지 상위전략 수립 및 추진
  - 지역공동체 활성화를 통한 지역 내부역량 성장을 위한 공간 전략
  - 외부 방문 유입을 통한 지역 신활력 형성을 위한 공간 전략

### 공동체활성화 거점시설



“주민주도 기획프로그램을 통한 지역공동체 형성과 성장의 공간”



“문화예술인들과 주민들이 소통하는 새로운 지역문화거점”



“주택기능개선, 주거환경 개선을 위한 마을관리사무소의 본격적인 시작”



“프로그램 중심의 1층 공간 다양한 소통과 나눔의 2층 공간”

### 도시재생 신활력 거점시설



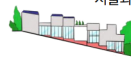
“요리를 통한 지속 가능한 도시재생 콘텐츠 개발 및 지역주민의 문화적 삶 확산”



“요리와 방송시스템을 결합한 새로운 개념의 쿠킹스튜디오”



“전문가와 주민의 협력을 통한 운영으로 마을카페의 새로운 모델 구축”



“서울과 지역을 잇는 콘텐츠 중심의 전시·판매 공간, 8개의 거점의 대표 시설로 육성”

그림. 베를기 하우스

### 나) 거점별 독립적 운영주체 형성 및 성장 전략

- 주민공동이용시설(감나무집, 회현사랑채)
  - 공간매니저 각 1인/운영위원회 00명 : 공개모집
  - 공간운영규정 준수
  - 성장전략: 운영위원회 활성화로 내용적 자립/대관수입으로 재정적 자립
- 복합문화공간(은행나무집/중림창고)
  - 해당 지역 공간매니저&협동조합 사무국 협력 운영
  - 공간운영규정 준수(단, 중림창고 수익시설 부분은 별도 규정)
  - 성장전략: 은행나무집-주민문화소모임 형성, 지역의 자립적 문화기반 조성/중림창고-외부주체 협업을 통한 자립운영
- 마을카페(계단집)
  - 주민바리스타 3인 현장 운영 총괄: 영업 및 재고관리, 매장관리, 구매, 메뉴개발, 프로모션 운영
  - 협동조합 사무국 담당자 1인 업무 지원: 회계, 세무, 노무 등 행정운영, 비전 및 전체 전략 제안 및 수립

### 다) 협동조합 사무국의 역할

- 각 거점시설 운영 지원 및 통합 관리 역할
  - 6개의 거점시설이 독립적 용도와 정체성, 운영시스템으로 운영되면서도 '도시재생 및 활성화' 목적에 부합하는 통합적 관리 및 지원

• 운영 리스크 관리 및 대응 역할

- 운영 초기 발생할 재정적 요소, 시설 유지관리, 주민 간 갈등관리 등에 있어 현장 주체와 협동조합 간 역할 분담 필요
- 재정적 리스크 요인에 관해서는 협동조합 사무국에서 사업 포트폴리오 구성 등을 통해 적극적인 역할

• 지자체 협력을 위한 '민관협력' 주체로서 역할

- 안정적인 자원을 만들고, 사업을 확장시켜가기 위한 민관협력 주체로서 적극적인 역할 추진
- 각종 정부사업 연계와 비즈니스 모델 개발을 통한 장기적인 사업 토대 구축

라) 브랜딩 전략: 운영 효율성과 효과성 극대화를 위한 전략

- 도시재생 거점시설 운영은 장기적이고 지속적인 사업인만큼 지역사회와 이용자들에게 '일관되고 정제된 메시지' 전달을 위한 방안으로서 '브랜딩 전략' 추진
- 도시재생 사업의 성과를 연계한 '장소마케팅'과 병행 추진으로 사업 시너지를 높일 수 있는 방안
- 브랜드 개발을 통해 지역 이미지 및 관련 콘텐츠 개발 등 사업 확장성 제고



4) 거점시설 운영관리 시스템

- 통합적 운영관리를 위해 운영시스템에 참여하는 상근인원은 전원 '마을관리협동조합 상근 조직'에 편제
- 주 1회 팀별 회의, 격 주 1회 전체회의를 통해 조합 전체 운영과 거점시설 운영을 통합하고 조율하고 있음

구분	운영시스템	운영(상근)인원	운영비 (단위: 만원, 월)		
위탁 운영	감나무집	공간매니저 1명, 청년활동가 1명, 주민운영위원회	2명	인건비	250
				관리비	30
				사업비	130
	은행나무집	청년활동가 0.5명	0.5명	인건비	110
				관리비	30
				사업비	100
	회현사랑채	공간매니저 1명, 청년활동가 1명, 주민운영위원회	2명	인건비	250
				관리비	30
				사업비	130
	빌라집	서울CRC 상주		인건비	-
관리비				70	
사업비				-	
사용 수익 허가	계단집	주민바리스타 3명, 사무국 담당 1명	평균 2명	인건비	360
				관리비	80
				사업비	150
	중림창고	청년활동가 0.5명	0.5명	인건비	110
				관리비	30
				사업비	50

• 필수 안전관리 방안

- 협동조합 사무국 내에 ‘안전관리담당자’ 선임·운영
- 거점시설 별 공간매니저가 안전관리 담당
- 전기 시설은 전기안전관리자 선임대상이 아니기 때문에, 시설 담당자가 총괄 관리
- 시설 관련 보험은 모든 시설에 대해 필수 보험 가입. 모든 시설에 ‘화재보험’ 가입, 영업시설은 ‘영업배상책임보험’ 별도 가입

전기안전관리자 선임 대상(전기사업법 제73조)

- 다중이용시설에 설치하는 전기설비가 저압 20kW 이상일 경우, 전기안전관리자 선임해야 함
  - 공연법에 의한 공연장
  - 영화 및 비디오물의 진흥에 관한 법에 따른 영화상영관
  - 식품위생법에 따른 유흥주점, 단란주점
  - 체육시설의 설치·이용에 관한 법에 따른 체력단련장
  - 유통산업발전법에 따른 대규모 점포 및 상점가
  - 의료법에 따른 의료기관
  - 관광진흥법에 따른 호텔
  - 소방시설 설치유지 및 안전관리에 관한 법에 따른 집회장
- 전기안전관리자 선임시기, 기한, 신고기간
  - 신고시기: 전기설비의 사용전 검사 신청 전 또는 사업개시 전
  - 신고기한: 전기안전관리자 선임 또는 해임일로부터 30일 이내
  - 신고기관: 한국전기기술인협회(해당 시·도회)

6

## 주민중심형 거점공간 운영관리 사례

### 6.1 제주 김영수 도서관

#### ● 도시재생 뉴딜사업

지자체	제주특별자치도	사업유형	중심시가지형	선정시기	2016.
사업명	제주시 원도심(모관 지구) 도시재생사업				
위치 면적	제주특별자치도 제주시 원도심 (일도1동, 이도1동, 삼도2동, 건입동) 일원 929,095㎡			사업기간	'16~'20(5년)
총 사업비	98,192백만 원(마중물 18,192백만 원 + 기타 80,000백만 원)				
추진 경과	활성화계획승인(최초): '15.12월 / 활성화계획승인(최종): '16.12월 / 마중물사업 종료(예정): '20.12월				

#### ● 거점시설 조성 현황

공동이용 시설 명칭	주요 용도	사업비 (백만원)	건설 유형	규모	착공	준공	운영
김영수 도서관	마을도서관, 아이쉼터·돌봄 등	900	리모델링	지상2층 1동 지상1층 2동 연면적: 365.03㎡	'18.5.	'18.11.	'19.05.

세부용도		운영 형태	운영기관 (주민공동체 명칭)	운영 기관 선정 방법	위탁료 또는 사용료 연간(천원)	운영 수익 연간 (천원)	시설운영 경비		월 평균 이용객 (명)
층	용도						재원	연간 (천원)	
1~ 2	마을 도서관	관리 위탁	제주 특별자치도 도시재생 지원센터 (김영수도서관 친구들)	수의	무상	-	지자체 지원	60,000	1,000
1	아이 쉼터								
1	아이 돌봄								

- 시설명 : 김영수도서관(마을 도서관 및 아이쉼터·돌봄)
- 시설소유 : 제주특별자치도 교육청(제주북 초등학교)
- 위치 : 제주특별자치도 제주시 중앙로8길 18(삼도이동 17-3)

- 면적 : 대지면적 16,148㎡(연면적 365.03㎡), 지상 2층, 총 3동
- 건축유형(증축·리모델링), 준공시기(2018.11.25.), 운영개시시기(2019.05.31.)
- 주용도 : 생활 SOC
- 층별 현황

구분		면적	주요 시설
마을 도서관	지상1층	154.80㎡	안내데스크, 북카페 '참새방앗간', 한옥방(총 5실), 충충다리, 도채비방, 화장실
	지상2층	150.16㎡	주제별 서가, 열람실 '목관아가 보이는 책뜰', 옥상 산책로 '하늘다리', 화장실
아이쉼터	지상1층	26.77㎡	사랑방(2실)
아이돌봄	지상1층	33.00㎡	온기 나눔방(1실)

- 운영주체
  - 제주특별자치도 도시재생지원센터(운영지원), 김영수도서관친구들(운영참여)
- 운영시간 : 평일 17:00~21:00, 주말 10:00~18:00 (매주 화요일 정기 휴관)
- 운영프로그램
  - 마을 도서관 상시 독서&문화 프로그램
  - 제주도 교육청, 마을 교육공동체 '방과 후 돌봄' 지원 사업('21.04.~'22.01.)

## ● 운영 및 관리

### 1) 운영주체 개요

운영기관 (주민공동체 명칭)	설립일	임직원 (참여 인원)	설립연혁
제주특별자치도 도시재생 지원센터 (김영수도서관 친구들)	'19. 9.25.	7명 (후원 100명)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• '18.11.~12. : 2018년 마을 도서관 활동가 교육 수료</li> <li>• '19.01.~05. : 마을 도서관 활동가 그림책 동아리 운영</li> <li>• '19.05.~ : 김영수도서관 마을 도서관 자원 활동</li> <li>• '19.07.~08. : 마을 교육공동체 조직화를 위한 워크숍</li> <li>• '19.09.25. : 김영수도서관친구들 비영리단체 설립</li> <li>• '19.12. : 김영수도서관친구들 교육기획 사업 수익 신고</li> <li>• '19.12. : 2019년 생활 soc 최우수 사례 선정 (김영수도서관 거버넌스)</li> <li>• '20.02.~12. : 김영수도서관 마을도서관 창의개발교육 기획·운영</li> <li>- 책 보따리&amp;이야기보따리 6건 제작</li> <li>- 책 깊이 읽기 프로그램 '작심삼일' 기획·운영</li> </ul>

### 가) 주요사업

- 마을 교육공동체 참여 활동가 확대를 통한 마을 도서관 운영 활성화와 돌봄 기능 수행
- 생애 주기별 지속적인 독서모임 활성화를 위한 커뮤니티 기획과 운영
- 지역 콘텐츠를 활용한 다양한 책 활동 프로그램 기획·운영으로 바람직한 독서문화 확산
  - 기 개발 프로그램(책 보따리&이야기보따리, 작심삼일, 밑금독서 등) 확산

### 나) 구성원들의 관련 분야 전문성 및 사업역량

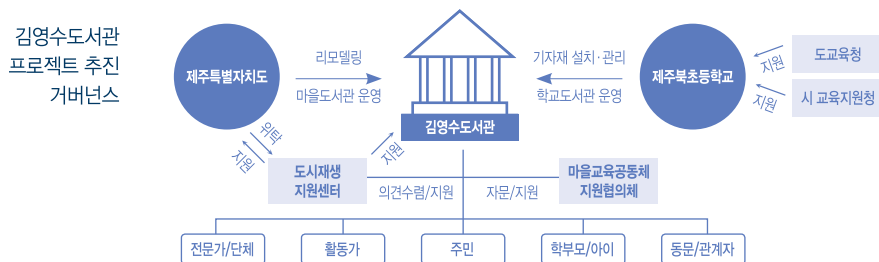
- 대표 및 운영진 전원, 유치원·초등·중학교 교사 경력과 정사서 자격증 보유함
- 교육기획·운영 역량은 양호하지만 사회적 경제 조직 경영 역량이 부족함

### 다) 관련 교육 및 컨설팅

- 매년 1회 마을 교육공동체 역량 강화 교육 운영
- 2019.09.~2019.11. 사회적 기업가 육성사업 공모 참여 컨설팅

## 2) 운영주체의 구축 및 운영 관리 과정

- 주요 이해관계자



### 가) 민관 거버넌스 구축 및 운영 과정

- 학교시설 복합 활용을 위한 거버넌스 및 협업 체계 구축
  - 도 행정과 학교, 교육청, 마을공동체, 전문가 등 협업 체계 마련
  - 학교 도서관을 리모델링하여 마을 도서관으로 '함께' 사용하는 도시재생사업 추진
    - ※ 김영수도서관은 도 최초의 학교 도서관으로, 제주북초등학교 20회 동문인故 김영수 씨가 일본 오사카로 건너가 기업인으로 성공한 뒤 후배들을 위해 1968년 어머니의 90회 탄신을 기리며 지어, 학교에 기증함. 도시재생사업으로 공간의 정체성 확보



- ※ 평일 17시까지 학교 도서관으로 사용하고 평일 17시~21시, 주말 10시~18시 마을 도서관으로 지역에 개방(전국 최초 학교·행정·주민 공동 운영 사례)
- 김영수도서관 및 인근의 옛 관사와 창고를 함께 리모델링하여 연면적 365.03㎡의 지상 2층 건물로 조성('18.12.07. 준공)
- ※ 관공사의 한계를 극복하고, 학교시설에 대한 규정을 맞추기 위해 행정과 학교, 교육청, 사업관계자가 지속적으로 토의하고 논의하며 해결책 마련
- 도, 교육청, 학교, 중간지원조직(도시재생지원센터, 사회경제지원센터, 마을만들기종합지원센터, 지역균형발전지원센터 등), 전문가 등을 포함한 '마을교육공동체 지원협의체' 구성('18.03.28.) 및 도서관 운영 지원 협의
- 학교와 아이들, 학부모, 주민의 의견을 수렴하는 계획 수립
  - 설명회, 워크숍, 주민참여 회의 등 지속적인 소통 창구를 마련하고 주민협의체 등 주민의견 수렴을 통한 사업 계획 수립
  - 사용자가 참여한 설계 도입과 사업의 '기획-설계-시공-운영'까지 지역의 건축가가 참여하여 의견이 계획이 되고 현실화 가능한 프로세스를 구현함
- 마을 교육공동체 출범, 하나의 도서관에 두 개의 운영 체계 운영
  - 학교 도서관의 지역 개방을 위한 마을 교육공동체 조성
  - 국토부 '주민참여 프로젝트'팀 선정과 운영을 통한 주민 주도 마을 도서관 운영 계획 수립(2018.5.31~8.16, 총 6회)
  - 학교 도서관과 마을 도서관의 상생 : 학교 도서관-마을 도서관 연계 강화를 위한 행정-학교-활동가 간 정기적 협의 추진(월 1회)
  - 마을 교육공동체 조성 및 지원을 위한 기반 마련 : '제주특별자치도 교육청 마을 교육공동체 활성화 지원 조례' 제정('19.03.11.)

#### 나) 시설 설계/시공 및 감리 참여 과정

- 공공건축물의 질 향상을 위해 사업의 '기획-설계-시공-운영' 전 과정에 지역의 건축가가 참여하고 설계 이전 기본구상을 수립하는 등 사전 기획을 강화
- 사업 전 과정에 주민과 학부모, 학생, 전문가 등 관계자들이 참여할 수 있도록 지원
- '사업기획(주민 주도)-사용자 참여 설계(주민참여)-시공(정보 공유)-사용자 주도 운영(운영조직)'까지 계획이 실현될 수 있도록 세밀하게 추진체계를 구현
- 학교시설에 대한 규정을 맞추기 위해 행정과 학교, 교육청, 사업 관계자가 지속적으로 논의하며 해결책을 마련
- 최초 사업의 의견수렴 및 기획 단계부터 건축가가 참여, 수립한 기본구상의 내용과 관계자들의 의견이 제대로 반영될 수 있도록 '기획-설계-시공-운영' 전 과정에 건축가가 총괄

- 지역을 잘 알고 학부모로서 학교를 이해하고 있는 건축가 발굴 및 참여
- 건축가를 믿고 건축가의 생각, 설계 의도를 구현할 수 있도록 제도적 범위 내에서 최대한 지원
- 사업의 목표 달성을 위해 관급자재로 구현할 수 없는 부분은 계약부서와 협의하며 현장의 요구를 반영하고 계획·설계의 의도를 제대로 구현할 수 있도록 수시로 설계를 변경해가며 관급공사의 한계를 극복
- 시공단계에서 발생할 수 있는 민원을 최소화하기 위해 주민과 학부모를 대상으로 '현장설명회'를 진행하는 등 모든 과정을 투명하게 추진하였고, 학교와 마을이 연계한 '상량식' 개최 등을 통해 공간에 대한 의미 부여를 강화

#### 다) 거점시설 운영을 위한 구체적인 역량 구축 과정

- 주민과 활동가, 자원봉사자에 의해 운영되는, 자생적 마을 도서관 운영 추진
- 도내 도서관 관련 전문가 및 단체들과 협력하여 마을 도서관 활동가 교육을 통해 마을 도서관 활동가 47명을 양성하였고 제주대학교 교육봉사 동아리와 연계하여 '활동가 및 자원봉사자 중심의 운영모델' 시도
  - '18-20년 마을 도서관 활동가 교육을 통해 도서관 활동가 70명 양성함
  - 도서관 활동가 10명, 대학생 자원봉사자 12명, 주민 자원봉사자 21명 활동 중
- 도서관 운영을 위해 활동가를 중심으로 '김영수도서관친구들(비영리단체)' 설립('19.09.25.) 및 도서관 운영 참여(요일 관장, 활동가로 무급 자원 활동 중)
- 도서관 활동가 주체 역량 강화 교육을 통해 '책 보따리&이야기보따리', '책 깊이읽기\_작심삼일', '밀금독서클럽' 등 김영수도서관 특화 프로그램을 기획하고 운영, 외부 강연 활동 등을 병행함
- 학교 및 지역과 연계한 마을축제 '김영수도서관 책 잔치', '도서관 캠프', '책 장터' 등을 기획하고 운영함

### 3) 거점시설 운영 관리 수지 현황

#### 가) 지출 현황 및 수익 현황

- 인건비 : 전문 사서 2명 (33백만 원, 4대 보험 포함)
- 운영비(대략 평당 운영비) : 10백만 원/년
- 기타 수익창출 : 독서·문화프로그램 기획비 및 외부 출강 강사로 등
- 운영 관리 관련 지자체 지원 사항(전기료/보험료 등) : 보험료 및 사용 관리비 60만 원/월 지원

#### 나) 운영성과

- 마을과 학교가 함께 아이를 키우는 공간을 만들고 협력하는 모델 발굴
  - 학교 도서관과 마을 도서관을 하나의 공간에서 운영하면서 공동체를 회복하고 사이 돌봄 등 사회적 안전망 조성 도모
  - 근린주구의 중심공간인 학교와 연계한 지역의 생활 SOC 확충 및 학교와 지역 동반성장 모델 구축
- 도서관 이용객 및 유동인구 증대
  - 19년 5월 31일 김영수도서관 지역 개방(평일 17시~21시, 주말 10시~18시) 이후 매월 약 1,500명 이상의 이용객들이 방문(평일 약 30명/일, 주말 약 150명/일)
- 제주북초등학교 학생 수 증가와 활성화에 기여
  - 병설유치원 학생 수 62% 증가(18년 26명→19년 43명→20년 42명)
  - 1학년 신입생 수 26% 증가(18년 30명→19년 37명→20년 38명)
- 도시재생 및 학교 공간혁신 우수사례로 자리매김
  - 행정과 교육청이 지원하고, 주민과 활동가들이 주도하는 제주형 주민참여 공공 서비스 모델 발굴
- 도지사-교육감, 소통과 협치를 통한 제주교육 발전 공동협력 합의서 채택
  - 도시재생 활성화 지역 교육 환경 개선을 위한 지역사회 개방형 학교 도서관 지원 방안 등 논의
- 2019년 대한민국 생활 SOC 우수사례 부문 최우수상 수상
- 2020년 대한민국 도시재생 산업박람회 공동 이용시설 운영 우수사례 선정
- 2020년 대한민국 공공 건축상 대상 수상
- 제주관광공사 추천 제주관광 10선 '김영수도서관과 책 축제' 선정

#### 4) 향후 계획

- 김영수도서관 지원을 위한 제도 개선
  - 도(도시계획 재생과, 문화정책과), 교육청(정책기획과), 제주북초등학교, 도시재생지원센터
  - 학교 부지 활용 및 학교 공간 혁신에 대한 제도 마련 및 개선 논의
- 공공 도서관의 위탁, 임대(대부), 허가 등의 법적 운영방식을 벗어나 민간 협력형 도서관 운영방안 모색

- 공공이 최소한의 지원으로 주민 주도 운영이 가능한 민관협력(PPP) 모델을 연구하고 제도 개선
- 운영조직 자생력 강화를 위한 주체 역량 강화 교육 및 사업 지원 등을 통해 운영 전문성 확보
  - 운영주체에 대한 도서관·마을 교육공동체 운영 관련 교육학 및 커뮤니티 빌더, 지역 문제 해결, 사회적 경제 등 실무역량 강화 교육·사업 추진
- 도 도서관 활동가 네트워크 및 협력체계 구축을 통한 운영조직 안정화
  - 교육청 및 평생교육장학 진흥원, 한국·제주도서관 친구들, 어린이 도서관연구회 등
- '김영수도서관친구들' 주도 운영 체계 마련을 위한 후원자(2,000원/월) 및 정회원 모집 확대

## 5) 주요 이슈

- 도서관 법상 학교 도서관으로 지자체 작은 도서관 사업비 연계 어려움
- 운영주체(김영수도서관친구들) 조직경영역량 부족

## 6) 사회적 경제 기업과의 연계 현황

- 원도심 내 사회적 경제조직((주)제주착한여행, 인화로사회적협동조합)과 제주도 교육청 마을 교육공동체 운영사업 협업 추진 예정

## 6.2 청주 중앙동 도시재생허브센터

### ● 도시활력증진지역 개발사업

- 지자체 : 청주시
- 사업유형 : 도시활력증진지역 개발사업(중심시가지 재생)
- 사업기간 : 2014년~2018년
- 사업명 : 문화예술 특성화를 통한 중앙동 상권 활성화 사업
- 위치 : 청주시 상당구 북문로2가 소나무길 일원
- 사업비 : 13,700 백만원
- 사업내용
  - 시민주도형 「문화예술창조」기반 구축
  - 빈 건물(점포) 신탁사업을 통한 문화예술·교육 기능 유지
  - 시민과 함께 하는 소나무길 프리마켓·문화예술공연 특화

## 6. 주민중심형 거점공간 운영관리 사례

- 커뮤니티 활성화를 위한 거리환경 개선  
(도로다이어트 기법 적용 및 주물 오브제 거리 특화)
- 블록단위 스마트 시스템 주차장 조성 사업

### • 위치도



### • 이전사업(2012년 도시활력증진지역 개발사업)

- 관아지 옛길정비사업
  - 역사적 공간으로서 옛길 정비 및 옛집 체험장, 쌈지공원 조성
- 청주역사 재현 및 환경정비사업

2012년  
도시활력사업 연계



- 역사적 재현과 공간의 복합적 활용으로 공간 효율성 제고 및 유해환경 개선
- 역사적 공간인 구 청주역사 터에 청주역사를 재현하여 근현대사 구현
- 광장, 공원, 지하 주차장, 문화시설 등을 조성하여 청주역사 및 주변 시설 이용객 편의성 제공
- 구 청주역사 재현 및 환경정비사업을 통한 주차문제 해결

## ● 거점시설 조성현황

### 1) 건축개요

구분	도시재생 허브센터	청주역사
시설소유	청주시	
위치	충북 청주시 상당구 중앙로 36	
건축유형	행정자산 관리위탁	
면적	940.03㎡	224.205㎡
준공시기	2018년	2018년
운영개시	2019년	2019년
건물용도	근린생활시설, 업무시설	문화 및 집회시설(전시장)
주차면수	61면	56면

### 2) 허브센터 공간 활용(안)

#### 가) 1층 공간활용( 지역재생 사회적협동조합 관리위탁)

- 공연장(258.64㎡)
  - 도시재생 사업과 음악공연, 연극, 영화상영, 각종 경연대회, 중형 행사 등 대관
  - 좌석수 : 184석
- 커피숍(73.92㎡)
  - 지역 주민 및 방문객들에게 커피판매
- 연습실(60.84㎡)
  - 연습실 대관 및 지역 주민들의 역량강화 사업 공간으로 활용
- 협동조합 사무실(37.44㎡)
  - 지역재생 사회적협동조합 사무공간

※ 운영시간 : 평일 09:00~18:00(커피숍은 토요일 오픈)

#### 나) 2층 공간 활용

- 대회의실(195.2㎡)
  - 협동조합에서 대관 업무 담당(공공행사는 무료)
  - 역량강화 관련 수업, 강연, 음악 및 공연연습, 소형 행사 등으로 대관
- 소회의실(31.2㎡)
  - 회의 및 응접실 사용(청주시 도시재생지원센터 사용)
- 사무실(121.68㎡)
  - 청주시 도시재생지원센터 사무실

- 센터장실(60.84㎡)  
- 청주시 도시재생지원센터 센터장실

### 3) 구 청주역사 공간 활용(안)

#### 가) 옛 청주역사 재현 전시 및 콘텐츠 제작설치 계획

전시존	주제	내용	매체
청주의 길(대합실)	환영	옛 청주역사 현판	사인물, 모형
		청주시 청주역사 복원일지	패널 복원과정사진
	근대 청주사	1920년대 청주로의 여행	이미지갤러리
		옛 충북선 열차 시간표 (운임)	패널
		옛 충북선 개찰구 연출	연출, 사인물
청주 철도교통사 (역무실)	과거로의 여행	옛 청주역사 대합실 환경	의자, 난로, 기타 연출
		청주역 증기기관차박의 그때 그 풍경	증기차탑승석, 스크린영상
		철도란/철도의 역사	패널, 영상
		충북선의 역사	패널
		청주역의 역사	패널, 영상
	청주역의 복원	가상현실속 1921년 청주역의 하루	비디오맵핑 부조형청주역사모형
		옛 청주역 전시물품	이미지월, 보고서, 건축자재
		청주역의 상징	패널, 영상, 모형
	청주역의 상징	승무원 복장의 전시	의류 인물디오라마
		뉴스속의 청주역 이야기	1900년대 뉴스, 우표 등
		승차권 매표대의 연출	승차권, 검표도구 등

#### 나) 전시 판매시설 활용

- 전시관  
- 청주역을 소재로한 연극 공연  
- 미술 및 공예 전시관으로 대여

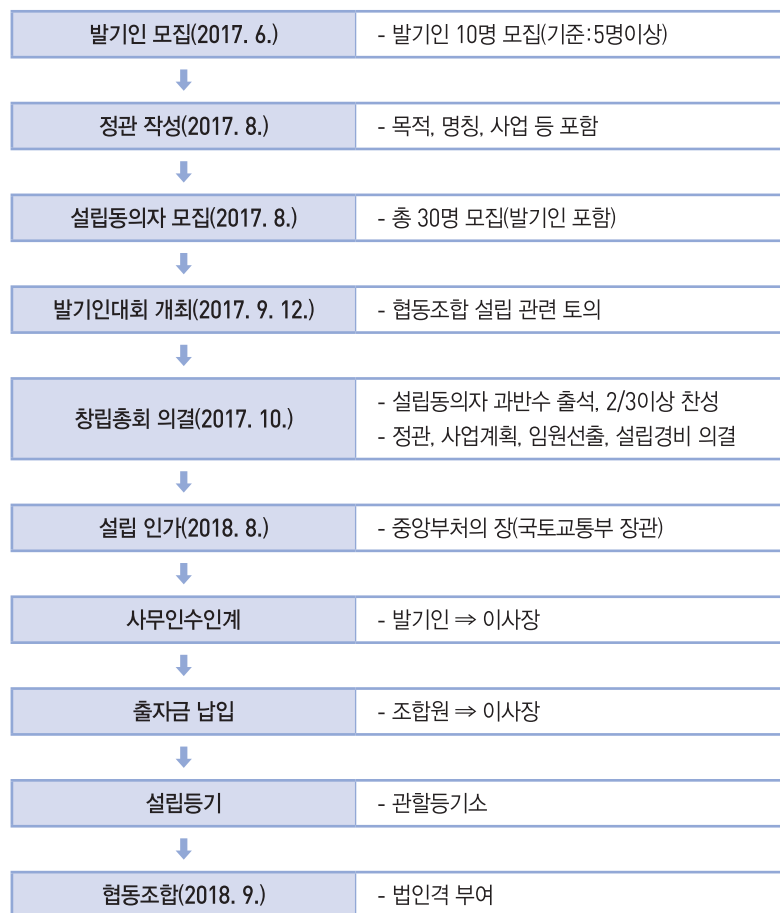
- 판매시설
  - 아트상품 및 지역특산물 판매

## ● 운영주체

### 1) 협동조합 개요

- 조합명 : 지역재생 사회적협동조합
- 소재지 : 충청북도 청주시 상당구 중앙로 36
- 조합원수 : 31명
- 출자금 : 65,400,000원
- 설립일 : 2018. 8. 28.

### 2) 설립과정





## 3) 주요사업

사업명	사업 내용
판매 사업	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 농산물 및 가공품 판매 사업</li> <li>· 동절기 12~3월에 매주 금요일 도시재생 허브센터 앞 광장에서 금요장터 개최</li> <li>- 미술품 및 기념품 판매사업</li> <li>· 소나무길을 널리 홍보하는 아트페어 개최</li> </ul>
지역 상권 활성화사업	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 매주 토요일 (11~3월) 청주 소나무길에 수공예작가들과 중고 물품 상인들의 노점을 관리 운영</li> <li>- 소나무길에서 연중 5개월 (4~10월) 월 3회 버스킹 공연을 전개함</li> </ul>
집수리 및 청소용역사업	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 노후 주거지역의 건물 보수 및 리모델링</li> <li>- 거점시설 및 주거지역 청소용역</li> </ul>
시설위탁 운영사업	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 도시재생 허브센터 내 시설위탁 운영사업</li> <li>· 어반라운지(커피숍), 지하주차장 운영</li> <li>· 어반아트홀(공연장), 회의실 대관</li> <li>- 옛 청주역사 기념관 위탁운영 사업</li> <li>· 방문객에게 기념품 판매 및 안내원 역할</li> </ul>

## 3) 운영 주체의 구축 및 운영관리 과정

- 주요 이해관계자(민관거버넌스 구성)
  - 청주시, 청주시도시재생지원센터, 지역재생 사회적협동조합으로 거버넌스 구성
- 시설 설계/시공 및 감리 참여 과정
  - 어반라운지(커피숍) 시공 과정에 청주시, 시공업체, 협동조합이 함께 참여하여 사업에 적합한 공간 조성
- 거점시설 운영을 위한 구체적인 역량 구축 과정
  - 커피 바리스타 교육(바리스타 자격증 11명 취득)
  - 제과제빵 과정 교육
  - 공간 대관을 위한 음향 장비 교육

## 4) 거점시설 운영관리 수지 현황

- 지출현황 및 수익 현황
  - 허브센터 건물 중 지원센터가 점유 또는 공유하는 공간에 대해서는 지자체 부담, 사용 허가 받은 부분에 대해서만 전기세, 보험료 등 협동조합 부담(관리운영비)
  - 연수익 : 47,000,000원

구분	연수익(원)	연지출(원)
금액	250,000,000	220,000,000
		- 인건비 : 124,000,000
		• 카페 : 50,000,000
		• 주차장 : 21,000,000
		• 청주역사관리자 : 31,000,000
		• 청소용역 : 13,000,000
		• 집수리 : 25,000,000
		• 사무실 : 26,000,000
산출	- 커피숍 : 84,000,000	
	- 주차장 운영 : 124,000,000	
내역	- 청소용역 : 30,000,000	- 재료비 및 관리비 : 96,000,000
	- 집수리 사업 : 12,000,000	• 세금 및 공과금 : 11,000,000
		• 보험료 : 10,000,000
		• 콜서비스 수수료 : 5,000,000
		• 소모품비 : 5,000,000
		• 복리후생비 : 6,000,000
		• 기타운영비 : 59,000,000

• 운영성과(정량적/정성적 성과)

- 고용 창출 11명( 취약계층 6명, 청년 2명 포함)
- 지역 내 공동체 활성화 및 사회공헌 내용
- 순수 민간차원의 집수리 사업을 통해 월 1건 이상의 취약계층 무상 집수리
- 매년 소나무길에서 어린이 사생대회 개최
- 공익 목적의 단체는 공간 사용에 대하여 할인이나 무상 대관

• 사회적 경제기업과의 연계현황

- 지역 활성화를 위해 활동하는 동아리나 비영리단체와 연계하여 공연, 행사 지원

## 5) 향후계획

• 집수리 및 청소용역사업을 확대하여 주택관리 사업추진

- 아파트 관리소 개념의 주택관리 시스템 구축을 위해 청소, 수리, 관리를 위한 전문적인 역량확보 및 교육 진행

• 주차장을 활용한 세차 및 차량 정비 사업

- 우암동 워터리스 세차사업 공유를 통한 주차장 부가사업 추진

• 공예품 제작 및 판매(사랑의 열쇠)

- 문화예술 관련 청년 기획자들과 청주역을 거점으로 하는 문화교류 사업추진

- 지역 농산물 판매를 위한 농부시장 개최
  - 청소년광장과 허브센터 광장에서 정기적인 로컬푸드 시장 개최
- 도시재생 주민역량강화 관련 용역사업 추진
  - 주변 지역의 도시재생뉴딜 사업의 용역 참여로 역량강화 사업 지원

| 참고 문헌 |

- 권순택 (2019). 지역 재생과 주민. 충북 Issue & Trend, (38), 44-52.
- 송교성 (2018). 강강이예술마을과 문화적 도시재생. 로컬리티 인문학(19), 461-479
- 국무조정실 생활SOC 추진단 (2020). 생활SOC 지역참여 선도사례집 : 살고 있는 동네를 살고 싶은 동네로
- 국토교통부 (2019). 도시재생 마을관리협동조합 마을관리협동조합 육성 및 공공지원 가이드라인
- 건축도시공간연구소 (2017). 우리 함께 만드는 공공도서관-구립 구산동도서관마을
- 부산광역시 (2019). 강강이 예술마을 성과보고서
- 서울특별시(2016). 3+5 주거지재생사업 주민참여 감독제 추진계획(안)
- 서울특별시 도시재생지원센터 (2018). 주민참여형 앵커시설 기획안내서
- 서울특별시 (2019). 창신송인, 다시 날다
- 서울특별시 (2019). 암사, 바람이 분다
- 서울특별시 (2019). 다시찾은 가리봉 스타일
- 서울특별시 (2019). 장위 골목을 가꾸다
- 서울특별시 도시재생지원센터 (2019). 서울형 도시재생사업 근린재생일반형 도시재생사업 앵커시설 운영지침
- 서울특별시 도시재생지원센터 (2019). 서울, 도시재생 앵커시설 이야기
- 서울특별시 마을공동체 종합지원센터 (2019). 우리가 시도하는 공동체공간 자산화 이야기
- 서울도시재생협동조합, '서울역 後' 소식지
- 세계도시정보 UBIN, 제주형 도시재생협업모델 김영수도서관



마을관리협동조합 등  
주민중심형 사회적경제기업의  
거점시설 운영관리 모델 개발



(13292) 경기도 성남시 수정구 수정로 157 새마을금고빌딩 (6~8층)  
Tel. 031-697-7700 Fax. 031-697-7889

