

공공임대주택 종합개선 대책 시범사업 사례보고집

살고 싶은 공공임대주택 만들기가 가능할까?

시범사업은 위의 질문에서 시작했습니다. 모두들 공공임대주택의 문제점을 지적하고 변화의 필요성을 주장합니다. 그러나 모두가 이야기한다고 해서 누구나가 답을 가지고 있는 것은 아닙니다. 더욱이 ‘살고 싶다’라는 말에는 수많은 의미가 담겨져 있습니다. 일자리, 교육, 의료, 주거, 복지 등 다양한 분야의 사회적경제적 가치들이 복합되어 있습니다. 때문에 어느 한부분이 개선된다고 해서 ‘살고 싶다’는 목표가 달성되었다고 할 수 없습니다. 이번 과제가 더욱 어려운 이유가 여기에 있습니다. 어쩌면 현실에서는 불가능한 이상일지도 모른다는 생각마저 듭니다.

그러나 가만히 있을 수는 없습니다. 지금은 보이지 않더라도 정상을 향한 한 계단을 놓아야 합니다. 결국 실행에 답이 있습니다. 시작하고 움직여야 질문의 해답들을 얻어 낼 수 있습니다. 이번 시범사업의 의미가 여기에 있습니다.

시범사업은 질문의 해답을 찾는 것이 아닙니다. 해답이 아니라 더욱 분명한 답을 위한 열쇠들을 찾는 것입니다. 성공한 시범사업들이 확산되지 못한 이유는 역설적이게도 답을 찾았기 때문입니다. 성공한 시범사업을 위해서는 정책적 지원과 예산 그리고 전문가들이 투입되기 마련입니다. 그래서 모범적인 답안을 만들어 내고 그것을 확산의 매뉴얼로 활용하려고 합니다. 그건 흡사 수학의 풀이과정을 생략하고 답만을 알려주는 것과 같습니다. 다행히 똑같은 문제가 나오면 감사하겠지만 조금만 문제가 달라도 할 수 있는 것은 아무 것도 없습니다. 사람이 백인 백색이듯이 우리가 살고 있는 지역도 그러합니다.

때문에 공공임대주택 시범사업은 답이 아니라 과정에 주목하여 진행되었습니다. 시범사업을 진행하면서 문제가 되었던 부분들을 분석하고 정리하려고 노력했습니다. 사업을 시작할 때 필요한 것은 정답노트 보다는 오답노트입니다. 또한 시행착오와 실행의 경험을 정리하여 방향성을 제시했습니다. 처음 여행을 떠날 때는 언제, 어디로 가야할 지 난감하기 마련입니다. 결국은 내가 경험하고 선택해야 하는 문제이지만 여행 가이드는 낯선 여행에 대략적인 윤곽을 잡게 도와줍니다. 마찬가지로 공공임대주택에서 사업을 시작하려는 입주민, 단체 및 시설에게 지역의 상황에 따라서 선택가능한 방향성을 제시하려 했습니다. 구체적으로는 다음의 다섯 가지 질문을 중심으로 정리하였고 사례집을 구성하였습니다.



Q. 어떻게 시작되었는가?

첫째는 엄지손가락입니다. 손가락중에서 가장 단단하며 근본이 되는 부분입니다. 손가락중에서 첫번째로 시작을 의미합니다. 공공임대주택 시범사업의 근본적인 질문을 제기합니다. 이를 위하여 시범사업이 추진된 과정과 경위를 살펴보고 시범사업의 출발점이 되었던 서울시 공공임대주택 종합대책을 정리했습니다.

Q. 진짜 문제는 무엇인가?

둘째는 집게손가락입니다. 문제를 지적할 때는 검지를 펴니다. 문제 해결을 위해서는 무엇보다도 정확한 문제정의가 필요합니다. 문제 의식이 분명할수록 답도 분명해집니다. 또한 문제정의가 구체적일수록 구체적인 답을 얻을 수 있습니다. 이를 위하여 시범사업이 실시되는 공공임대주택의 기본적인 현황 및 실태와 문제점을 부문별로 정리했습니다.

Q. 무엇을 할 것인가?

셋째는 중지입니다. 가운데 손가락으로 방향을 제시합니다. 중지가 어느 방향으로 향하느냐에 따라 무게 중심이 달라집니다. 사업초기에 방향성을 설정하고 계획을 수립하는 것은 매우 중요한 일입니다. 계획에 따라 진행방향과 결과가 달라지기 때문입니다. 시범사업의 방향성과 추진계획을 정리하였습니다.

Q. 무엇을 했는가?

넷째는 약손가락입니다. 약손가락은 펴기가 가장 어려운 손가락입니다. 마찬가지로 시범사업 실행에는 많은 어려움이 있습니다. 시범사업만이 아니라 모든 실행에는 반드시 어려움이 함께 합니다. 시범사업의 주요 과정, 결과 및 본격적인 사업실행시에 필요한 과제들을 정리하였습니다.

Q. 무엇을 얻었는가?

다섯째는 새끼손가락입니다. 새끼손가락은 약속할 때 사용하는 손가락입니다. 약속은 미래를 말합니다. 시범사업은 결국 시범사업으로 끝나기 위해서가 아니라 다음의 본사업을 위해서 실시하는 것입니다. 이를 위하여 시범사업을 종합적으로 평가하고 향후계획 및 제안사항을 정리 하였습니다.

슈퍼컴퓨터로 찾아낼 행성의 항로를 전세계의 아마추어 별보기 동호인들의 개인컴퓨터를 연결하여 보다 정밀한 결과를 얻었던 사례가 있습니다. 굳이 ‘집단지성’ 과 ‘네트워크’ 라는 어려운 단어를 사용하지 않더라도 우리는 일상을 통해서 세상의 빠른 변화를 실감하고 있습니다. 전문가들이 제안하고 중앙정부와 지방정부가 주도하여 실행하는 방식이 슈퍼컴퓨터라면 이번의 시범사업은 동호인들의 개인컴퓨터 연결방식입니다. 물론 처음에는 허술해 보이고 예측하기도 힘들지만 그 변화무쌍한 확장성은 슈퍼컴퓨터로 할 수 없는 것입니다.

이제 ‘살고 싶은 공공임대주택 만들기’ 의 첫걸음을 시작했습니다. 어쩌면 작은 개인컴퓨터 한 대를 설치한 것인지도 모릅니다. 그러나 이번 시범사업을 계기로 지역마다 사업들이 이어진다면 슈퍼컴퓨터의 제한된 방식을 넘어선 지역의 변화무쌍한 변화가 꿈만은 아닐 것입니다. 시범사업 사례보고집이 그 시작으로 활용되길 바랍니다.

2013년 12월
서울시복지재단

■ 차례

제1장 어떻게 시작되었는가?	1
1. 시범사업의 추진배경	3
2. 공공임대주택 종합개선 대책	4
3. 시범사업의 추진경과	6
제2장 문제는 무엇인가?	9
1. 현황 및 실태	11
2. 공공임대주택의 문제점	16
제3장 무엇을 할 것인가?	19
1. 시범사업 개요	21
2. 시범사업 추진계획	22
2.1. 노원구 중계3단지 추진계획	25
2.2. 성북구 길음 재개발단지 추진계획	34
제4장 무엇을 했는가?	47
1. 자문단 운영결과	49
2. 노원구 중계3단지 추진결과	51
3. 성북구 길음 재개발단지 추진결과	63
제5장 무엇을 얻었는가?	77
1. 참여기관 자체평가 및 의견	79
2. 자문단 평가	87
3. 총괄 평가 및 제언	93
붙임자료	101

1장. 어떻게 시작되었는가?

시범사업의 추진배경

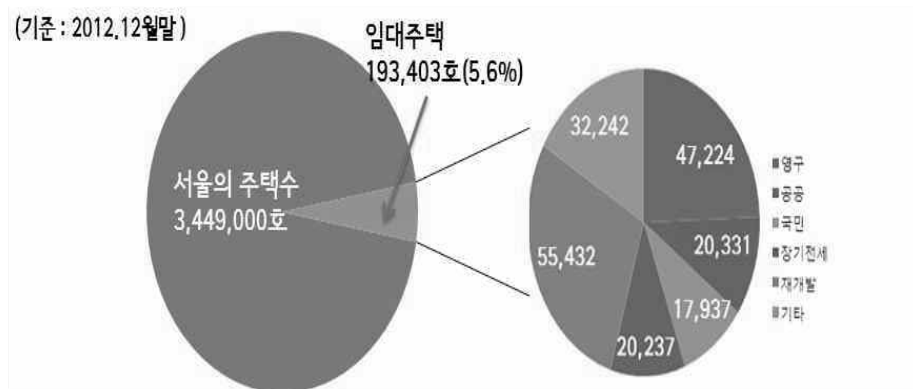
공공임대주택 종합개선 대책

시범사업의 추진경과

■ 추진배경

서울 총 주택수의 5.6%인 19만3천여 호가 공공임대 아파트이다. 공공임대 아파트에 거주하는 입주민의 82.3%가 월 소득 150만원 이하로 형편이 매우 어려워 공공의 주거지원을 필요로 하지만, 오히려 실제 주민들은 차별이나 고립을 느끼고 있는 실정이다. 작년에는 임대아파트에서 연이은 자살이 발생하여 사회적 관심을 환기한 바도 있다(서울시 2013.4).

[서울시 공공임대주택 및 입주민 분포도]



구분	기초수급자	철거세입자	장애인/한부모	기타저소득
%	13.33	34.36	8.63	43.68

출처 : 서울시 2013

이에 서울시는 서울시장의 영구임대단지 현장방문을 시작으로 공공임대주택 문제해결을 위한 대책 수립에 들어갔다. 그 시작으로 현장간담회와 2012년도에 제기된 5,550건의 민원요구 사항을 면밀히 분석하였고 전문가, 마을활동가, 사회복지사 및 단체 등으로 TF팀을 구성하여 20여 차례 논의 과정을 거쳤다. 이러한 과정을 거쳐서 서울시는 주택, 복지, 마을공동체, 여성 등 다양한 부서 공무원들이 공동 참여하여 「공공임대주택 종합개선 대책」을 수립하여 발표하였다(2013.4.12).

「공공임대주택 종합개선 대책」은 그간의 공공임대주택 관련 정책들이 사안별로 개별적 접근방식을 선택한 것에 한계가 있는 것으로 파악하고 주거복지 공동체 구현이라는 비전을 설정하고 종합적인 대책을 마련한 데에 의의가 있다.

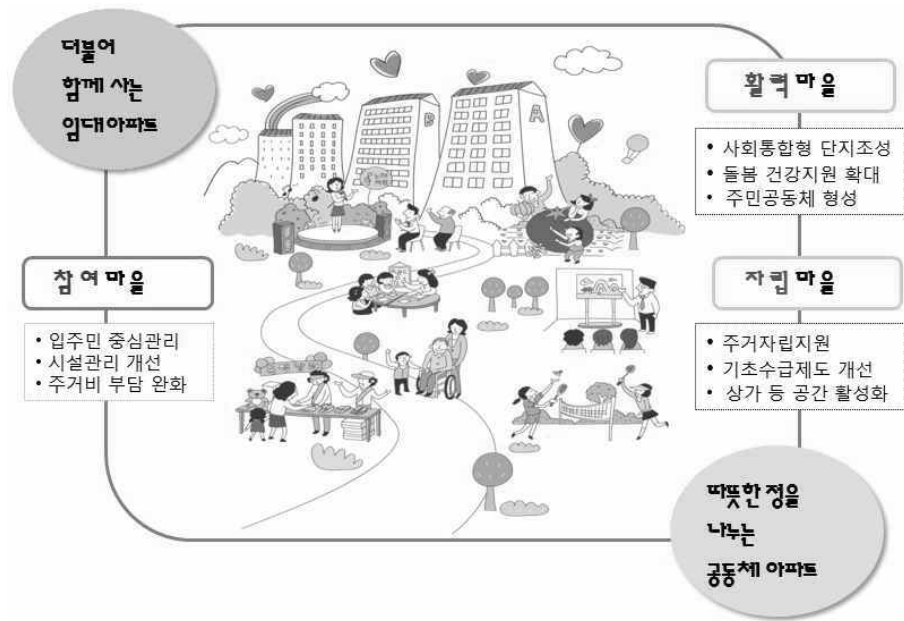
[현장방문 및 전문가 간담회]



■ 공공임대주택 종합개선 대책

「공공임대주택 종합개선 대책」은 참여마을, 활력마을, 자립마을 구현을 목표로 13개 추진과제와 47개 세부 실천과제로 구성되었다. 서울시는 주거복지 공동체구현이라는 비전속에 ‘더불어 사는 임대아파트, 따뜻한 정을 나누는 공동체아파트 형성’이라는 추진 목표를 가지고 2014년까지 대책을 구체화해 서울의 임대아파트를 ‘살고 싶은 복지공동체’로 만들어 가겠다는 구상이다.

[종합대책 추진목표]



[종합대책 추진과제]

추진목표	13개 추진과제
참여마을	○ 입주민 중심관리로 전환
	○ 시설물 관리방식 개선
	○ 입주민 주거비 부담 완화
활력마을	○ 활기있는 통합형 아파트 단지 조성
	○ 주민의 마음 치유 지원
	○ 주민 돌봄 서비스 확대
	○ 함께 나누는 마을공동체 조성
	○ 복지관을 지역복지공동체를 위한 다목적 공간으로 조성
	○ 공가의 효율적 활용으로 공가발생 최소화
자립마을	○ 기초수급 상실가구의 주거자립 지원
	○ 수급자들의 근로의욕 강화를 위한 제도 개선
	○ 빈 상가를 입주민 공동체 공간으로 조성

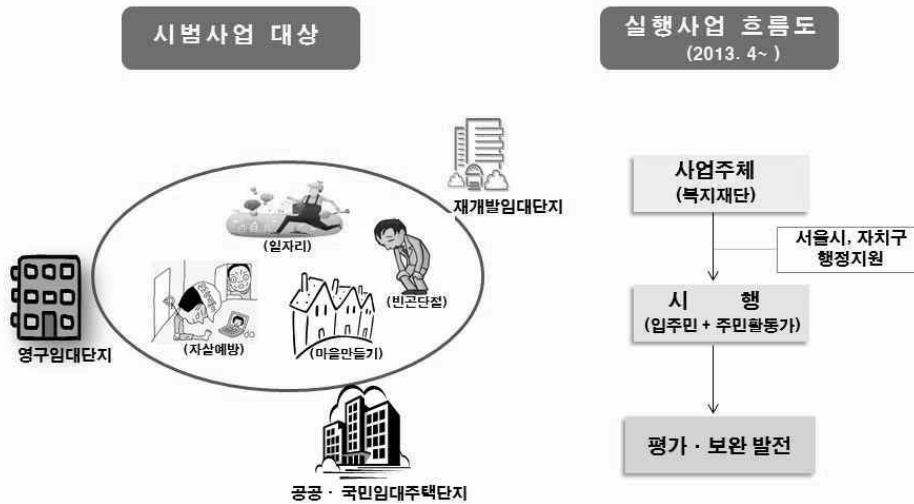
「공공임대주택 종합개선 대책」은 추진과제(13)와 실천과제(47)를 담당부서별로 진행하는 것과는 별도로 지역적 특성에 맞춘 다양한 복지공동체 사업을 시범적으로 실시한 후 추가 모델을 개발하여 점차 사업의 적합성과 효과성을 발전시킬 계획을 세웠는데 시범사업은 그 계획의 일환으로 시작되었다. 따라서 공공임대주택 시범사업은 「공공임대주택 종합개선 대책」의 연장선으로 정책을 적용하는 실행단계이자 정책이 담지 못한 지역적 특성을 반영하는 실험단계의 성격을 모두 담고 있다.

결론적으로 공공임대주택 시범사업은 서울 총 주택수의 5.6%인 19만3천여 호의 공공임대 아파트가 가지고 있는 종합적인 문제점을 해결하기 위하여 수립된 「공공임대주택 종합개선 대책」의 일환으로 계획되어 추진된 사업이다.

■ 공공임대주택 시범사업의 추진경과

공공임대주택 시범사업은 서울시의 종합대책을 그대로 적용하는 사업이 아니다. 특정한 지역에서 종합대책의 47개 세부과제를 모두 적용하는 것 자체가 불가능하고 보다 근본적인 이유는 지역마다 개별적인 특성이 있다는 점이다. 멀리서 공공임대주택을 보면 공통적인 문제점이 보이지만 자세히 들여다보면 지역마다의 특성이 발견된다. 그래서 실행단계인 시범사업에서는 단순히 정책을 적용하는 의미보다는 지역적 특성에 맞춘 복지공동체 사업 실행에 초점을 맞춰야 한다. 또한 시범사업을 실시하며 발견된 문제점 및 새로운 아이디어들을 보완하여 추가적인 모델을 개발하는 것이 필요하다.

[시범사업 개념도]



이를 위하여 서울시복지재단을 사업주체로 공공임대주택 시범사업단을 구성하여 시범사업의 추진계획을 수립하였다. 전문가 자문과 현장 간담회를 통하여 시범사업에 대한 윤곽을 잡고 공모를 통하여 시범사업 가능지역을 선정하였으며 선정된 지역의 사업계획을 해당 단체 및 전문가의 간담회를 통하여 보완하고 시범사업의 최종계획을 수립하였다.

[시범사업 추진경과]

- ◇ '13. 5. 1 서울시 공공임대주택종합개선대책 마련 통보
- ◇ '13. 5.16 희망복지지원과장 사업방향 보고
- ◇ '13. 5.21 사업 방향성 자문(한국도시연구소)
- ◇ '13. 5.24 영구임대 시범사업 단지선정 통보(성산, 중계, 노원)
- ◇ '13. 5.22 시범사업 현장방문 의견 수렴 총 5회
- ◇ '13. 6.20 전체 간담회 및 사업계획서 검토
- ◇ '13. 7. 5 시범사업 계획서(중계, 길음) 제출
- ◇ '13. 7. 8 공공임대주택 시범사업 방침수립

최종적으로 공공임대주택 시범사업은 노원구와 성북구를 시범사업 단지로 선정하여 진행하게 되었다. 노원지역은 마들주민회가 사업을 담당하였고 성북지역은 길음종합사회복지관과 (참)길음공동체사업단이 공동으로 추진하게 되었다.

공공임대주택 시범사업 사례집은 두 지역의 사업결과를 계획단계부터 사업종료시까지를 정리한 결과물이다. 노원구와 성북구가 가까운 지역이지만 공공임대주택 시범사업을 진행하면서 지역적 특성이라는 말을 실감하게 되었다. 지역적 특성과 그에 따른 사업초기와 진행단계의 차이점을 사례집을 통하여 확인하게 될 것이며, 향후 다른 지역에서 유사한 사업을 진행하거나 정책을 집행함에 있어서 참고가 될 것이다.

2장. 공공임대주택의 문제는 무엇인가?

공공임대주택의 현황 및 실태

공공임대주택의 문제점

■ 공공임대주택의 현황 및 실태

2012년말 기준으로 서울시의 공공임대주택 공급현황을 살펴보면 총 주택 수 3,449,000호 중 193,403호가 공공임대주택으로 전체 주택의 약 5.6% 수준을 차지한다. 이를 유형별로 보면 재개발 공공임대주택이 55,432호로 가장 많은 비중을 차지하고 다음으로 영구임대주택이 47,224호, 공공임대주택이 20,331호, 장기전세가 20,347호, 공공임대주택이 17,937호를 차지한다.

[서울시 공공임대주택 유형별 가구수]

구분	계	영구	공공	국민	재개발	장기전세	다가구	전세임대 등
계	186,517	47,224	20,346	17,941	54,623	19,415	12,186	14,782
SH공사	137,176	22,370	17,432	16,033	54,545	19,415	4,586	2,795
LH공사	49,341	24,854	2,914	1,908	78	—	7,600	11,987

출처 : 서울시 2012

입주자격 구성을 보면 월평균 월평균소득 70% 이하 저소득층 37.5%, 재개발 및 도시개발철거민 29.3%, 기초생활수급자 11%, 청약저축가입자 9.2% 등으로 대부분의 입주자가 저소득 및 취약계층이다.

[SH공사 공공임대주택 입주자의 입주자격 구성]

계	기초 수급자	국가 유공자	장애인	보호대상 한부모	새터민	재개발 철 거	도시개 발철거	청약저축 가입자	수급권 탈락자	월평균소득 70%이하
137,176 (%)	15,067 (11.0)	1,293 (0.9)	4,996 (3.6)	1,226 (0.9)	2,383 (1.7)	30,130 (22.0)	10,035 (7.3)	12,682 (9.2)	7,846 (5.7)	51,405 (37.5)

출처 : 서울시 2012

이중에서 영구임대아파트에 거주하는 독거노인과 서비스 현황을 살펴보면 영구 임대아파트 거주 어르신중 독거노인은 36.2%로 서울 전체의 20.2%보다 월등히 높고, 돌봄서비스 수혜율은 26%로 서울 평균(17.7%)의 약 1.5배 수준이며, 무료급식은 서울 평균(10.1%)의 약 8배 수준인 80.4%가 지원받고 있다. 독거노인은 대체적으로 생계형 일자리에 대한 수요가 높은 반면 낮은 취업률로 노후에 대한 불안감 상존하고 대표적인 여가시설인 경로당은 단순히 시간을 보내거나, 친목도모(77.2%)의 목적으로 활용되어 이용률이 저조한 편이다.

[영구임대아파트 독거노인 서비스 돌봄현황]

구 분	총 계	강남	강북	강서	금천	노원	동작	마포	서초	중랑
영구임대아파트	33	4	3	10	1	9	1	1	1	3
경로당(아파트내)	31	5	3	10	—	9	1	1	1	1
65세이상 어르신	22,907	3,378	2,781	5,862	412	7,196	441	1,190	432	1,215
독거어르신	8,311	1,137	532	2,093	32	3,683	77	315	142	300
돌봄서비스 대상	2,158	508	140	599	48	407	62	61	192	141

출처 : 서울시 2012

[영구임대아파트 노인 돌봄서비스 지원현황]

구별	어르신수	임대아파트 명칭	독거 어르신	돌봄서비스 내용별(명)							무료 급식
				소계	기본	종합	재가 노인 지원 센터	재가 관사	안호포	주거 환경 개선 사업	
합 계	22,907	33개소	8,311 (100)	2,158 (26.0)	915 (11.0)	395 (4.7)	110 (1.3)	157 (1.8)	268 (3.2)	313 (3.7)	6,684 (80.4)
강 남	3,378	(4) 일원1동 일원2동 대치아파트 수서동 주공아파트	1,137 (100)	508 (44.7)	220 (19.3)	33 (2.9)	51 (4.4)	50 (4.3)	59 (5.1)	95 (8.3)	989 (87.0)
강북	2,781	(3) 변동2,3,5단지	532 (100)	140 (26.3)	43 (8.0)	6 (1.1)	2 (0.3)	35 (6.5)	9 (1.6)	45 (8.4)	526 (98.9)
강서	5,862	(10) 등촌1,4,7,9단지 주공아파트 가양4,5,7단지 도시개발아파트 방화2,6,11단지 도시개발아파트	2,093 (100)	599 (28.6)	300 (14.3)	119 (5.6)	0 (0)	28 (1.3)	91 (4.3)	61 (2.9)	2,194 (105)
금천	412	(1) 광명 하안주공아파트	32 (100)	48 (150)	15 (46.8)	5 (15.6)	2 (6.2)	16 (50.0)	8 (25.0)	2 (6.2)	91 (284)
노원	7,196	(9) 목련(아) 외 8	3,683 (100)	407 (11.1)	162 (4.3)	149 (4.0)	15 (0.4)	1 (0.02)	27 (0.07)	53 (0.1)	1,961 (53.2)
동작	441	(1) 대방주공1단지 주공아파트	77 (100)	62 (80.5)	14 (18.1)	0 (0)	37 (48.0)	6 (0.7)	1 (1.2)	4 (5.1)	210 (273)
마포	1,190	(1) 성산임대아파트 도시개발공사	315 (100)	61 (19.4)	21 (6.6)	6 (1.9)	2 (0.6)	6 (1.9)	20 (6.3)	6 (1.9)	188 (59.7)
서초	432	(1) 우면주공	142 (100)	192 (135)	74 (52.1)	33 (23.2)	1 (0.7)	4 (2.8)	36 (25.3)	44 (30.9)	225 (158)
중랑	1,215	(3) 봉1동(신내12단지) 신내2동(신내10단지) 면목4동 임대아파트	300 (100)	141 (47.0)	66 (22.0)	44 (14.6)	0 (0)	11 (3.6)	17 (5.6)	3 (1.0)	175 (58.3)

출처 : 서울시 2012

특히 취약계층이 집중적으로 거주하는 영구임대주택의 장애인, 정신질환자, 알코올 사용 장애현황을 살펴보면 아래와 같다.

[서울시 영구임대주택 장애인 세대현황]

구 분	단지수	총 세대수	장애인 세대수	장애인비율	비 고
계(9개구)	33	47,224	9,185	19.4%	
중랑구	3	2,811	483	17.2%	
강북구	3	4,181	1,159	27.7%	
노원구	9	13,335	2,817	21.1%	
마포구	1	1,807	388	21.5%	
강서구	10	15,275	2,441	15.9%	
금천구	1	1,226	328	26.7%	
동작구	1	925	246	26.6%	
서초구	1	984	306	31.1%	
강남구	4	6,680	1,017	15.2%	

[영구임대아파트 거주 중증정신질환자 정신보건센터 등록자수]

계	강남구	강북구	강서구	금천구	노원구	동작구	마포구	서초구	중랑구
1,304	261	102	377	—	379	28	26	37	94

[영구임대아파트 알코올 사용장애 등록자 수]

계	강남구	강북구	강서구	금천구	노원구	동작구	마포구	서초구	중랑구
192	61	12	37	0	32	10	4	15	21

출처 : 서울시 2012

[공동체 활성화 지원사업 현황]

사 업 명	지원내역	예산액 (백만원)	지원부서
우리마을프로젝트	공동체 형성 및 마을계획 수립 지원	382	종합지원센터
커뮤니티 공간 운영지원	커뮤니티 공간 조성지원	1,250	마을공동체담당관
주민제안 공동체 활동 지원	공동체 활동 지원	2,273	마을공동체담당관
마을공동체 돌봄 지원	공동체 아이 돌봄 활동비 지원	750	출산육아담당관
마을축제	다양한 형태의 마을축제 등 개최비용 지원	100	마을공동체담당관
부모커뮤니티 지원	다양한 형태의 커뮤니티 활동비	1,000	여성가족정책담당관
청소년 휴카페 설치 운영	청소년 휴카페 조성 및 운영비용	500	아동청소년담당관
마을공동체기업 육성	교육, 정보제공, 임대료 등 지원	6,722	사회적경제과
마을예술창작소 조성 지원	문화예술 공간 조성비 및 활동비	2,587	문화정책과
우리동네 북카페 조성 지원	북카페 조성비 및 운영비용 지원	2,500	서울도서관
마을 작은도서관 활성화 지원	작은도서관 운영비 등 지원	100	서울도서관
마을미디어 활성화	마을미디어 교육, 생산, 유통 등	1,115	문화예술과
농어촌마을 결연 지원	농어촌마을과의 네트워크 형성	96	행정과
안전마을 조성	마을 안전망 구축	400	도시안전과
아파트마을공동체 활성화	아파트 내 공동체 활동 공간조성 및 운영비 지원	1,000	공동주택과

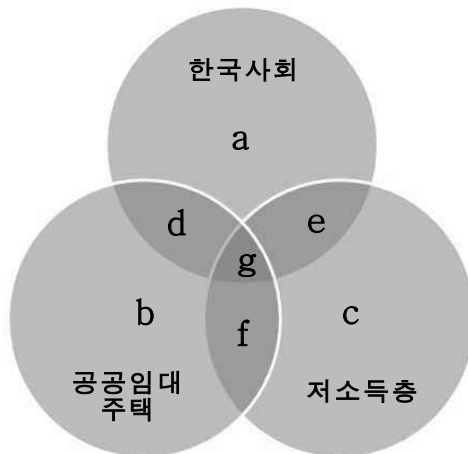
출처 : 서울시 2012

■ 공공임대주택의 문제점

공공임대주택은 주택유형의 하나로서 개별적인 특성을 가진다. 그러나 동시에 공공임대주택이 위치한 지역 및 입주자에 따른 공통된 특성도 포함한다. 공공임대주택의 문제점을 정의함에 있어서도 이점이 고려되어야 한다. 공공임대주택은 공공임대주택만이 가지는 문제점과 함께 한국사회와 입주민에 따른 문제점을 동시에 가지고 있다. 따라서 이점을 구분하여 접근할 필요가 있다.

예를 들어 공공임대주택의 관리체계 및 입주자대표회의 구성 등에 따른 문제점은 공공임대주택만이 가지는 개별적인 특성이다. 그러나 일자리 문제는 한국사회 전체가 가지는 문제점이며 공공임대주택에서는 입주민의 구성중에 저소득층이 많음으로 이 문제가 심화되어 나타나게 된다. 마찬가지로 저소득층의 주거자립 문제도 같은 경우이다.

[공공임대주택의 문제유형]



개념적으로는 한국사회, 공공임대주택, 저소득 등 3가지 영역으로 구분하고 A부터 G까지 7개 영역으로 문제유형화가 가능하겠지만 결과적으로는 공공임대주택에는 한국사회와 저소득층이 가지는 문제점을 공통적으로

가지며 특히 저소득층이 집중 거주하는 주택형태로 인하여 공공임대주택이 가지는 개별적인 문제와 동시에 이러한 문제점이 심화되어 나타난다고 정의 할 수 있다. 이러한 문제점을 공공임대주택에 집중하여 정리하면 공급자 중심의 주택관리, 부적절한 복지체계, 취약한 지역사회 기반 등 3가지 영역으로 요약된다.

첫째는 공급자 중심의 주택관리 문제이다. 공공공공임대주택의 입주대상이 주로 노인, 장애인 등 취약계층에 몰려 있어서 지역사회와 달리 연령, 소득계층별로 특정집단 편중 현상이 발생하고 특히 영구임대단지에 노인 및 장애인이 더 많이 집중하면서 생기는 문제이다. 공공임대주택 간 주거이동 기회가 제한되어 있는 등 입주자에 대한 배려가 부족한 주택관리체계에 문제가 있고 지역사회 복지 담당자와 관리주체간의 위기집단이나 지역사회 문제에 대응하기 위한 협력적 활동이 매우 부족하고 관리주체는 건물관리에 치중하여 관심을 기울이고 관심과 배려가 필요한 입주자에게는 관심이 부족하다.

둘째는 부적절한 복지체계로 인해 발생하는 문제이다. 복지 서비스 수요가 충족되지 않은 사람들이 지리적으로 집중되어 부정적인 지역사회 효과가 발생된다. 충분한 지원을 받지 못한 취약집단은 독립적인 생활을 적절히 유지하지 못하고 고립되어 있거나 이웃에게 피해를 야기하게 된다. 또한 국민기초생활보장 수급제도, 공공임대주택 입주자격, 의료비 부담 등은 근로를 기피하는 동기가 되기도 하고, 시혜적인 지원 방식은 자립성을 침해하며 기관·주체별 각각 담당하는 서비스와 자원 제공을 위한 역할만 수행하고, 지역사회의 문제를 실질적으로 해결하기 위한 종합적인 접근이 부족하다. 이 때문에 입주민의 노동능력을 향상시키고 일할 기회를 제공하기 위한 지원은 지역사회에 거의 영향을 미치지 못하는 실정이다.

셋째는 취약한 지역사회 기반의 문제이다. 주민이 지역사회에서 긍정적인 기여를 할 수 있는 기반과 지원시스템이 모두 미비하다. 임차인대표회의 등 자발적 조직의 구성과 운영에 문제점 발견되고 주민들 상호 간 부

정적 의식이 존재하며 공동체 의식은 미흡한 실정이다.

공공임대주택의 문제점을 입주민 입장에서 분석이 가능하다. 서울시는 2012년도에 공공임대주택에서 제기된 5,550건의 민원을 유형별로 분석하였다. 분석결과를 살펴보면 공공임대주택에 살고 있는 입주민들이 일상적으로 경험하는 문제점에 대한 파악이 가능하다. 민원중에 대다수는 복지 분야와 시설관리 분야로 전체 민원중 86.9%를 차지한다. 이는 공공임대주택 입주민들과의 소통을 위한 행정적 지원이 얼마나 절실한지를 보여주는 결과이다.

구체적으로 보면 가장 많이 제기된 민원은 급식과 의료, 경제적 지원, 일자리 요청과 같은 주거복지 관련 사항으로 전체 65.6%(3,695건)을 차지했고 공공임대주택 하자 등과 같은 시설관리와 관련된 민원은 21.3%(1,182건), 공공임대주택 입주 및 임대료 등과 관련된 민원은 11.6%(642건) 등을 차지했다.

[공공임대주택 입주민 민원 현황]

구분	주거복지	공공임대주택 하자	입주/임대표	기타
%	65.6	21.3	11.6	1.5

출처 : 서울시 2012

3장. 무엇을 할 것인가?

시범사업의 개요
시범사업의 추진계획

■ 시범사업 개요

서울시는 「공공임대주택 종합개선 대책」 수립 이후 추가적인 모델을 개발하고 점차적으로 사업의 적합성과 효과성을 발전시키기 위한 시범사업을 계획하였다. 공공임대주택 시범사업은 이 계획의 일환으로 시작되어 지난 6개월간 실시되었다. 다양한 논의를 거쳐 지역적 특성에 맞춘 다양한 복지공동체 구축을 목적으로 노원구 중계3단지와 성북구 길음 재개발단지 등 2개 지역에서 실시되었다.

[사업개요]

- 사업기간 : '13. 7 ~ 12
- 대 상 : 노원구 중계3단지, 성북구 길음 재개발단지
- 예 산 : 약 1억3천만원(각 6천5백만원 내외)
- 참여단체 : 마들주민회, (참)길음공동체사업단, 길음종합사회복지관
- 추진내용

구 분	대 상	프로젝트 내용
노원구	단지내 청소년 / 지역주민	청소년 간지마을
성북구	단지내 고용 취약계층	일자리 경제공동체 활성화

사업기간은 2013년 7월부터 12월까지 6개월간 실시되었고 총 예산은 약1억 3천만원이다. 노원구는 마들주민회가 중심이 되었고 성북구는 (참)길음공동체사업단과 길음종합사회복지관이 공동으로 사업을 추진하였다.

추진사업으로 노원구는 청소년 간지마을 프로젝트를 주요사업으로 청소년 밴드활동, 인문학교육, 주민워크숍, 청소년 자원리사이클 활동, 동네사진관 활동을 실시하였고 성북구는 일자리 경제공동체 활성화 프로젝트를 주요사업으로 취약계층 고용육구 주민설문조사, 마을택배 노인일자리 연계활동을 실시하였다.

■ 시범사업 추진계획

1. 총괄계획

□ 기본방향

- 복지·주거·마을 등 전문화된 관리체계를 연계·통합하는 실행추진체계 구축
- 지역 자원네트워크와 연계가능한 마을별 ‘시범 사업단’을 설치
- 지역사회 여건에 부합하는 현장 멘토 및 자문단 지원
- 사업단이 자율적으로 사업을 진행토록 공공의 행·재정적 지원

□ 추진목표

- 시범사업의 효과적인 운영을 위한 사업단 구성 및 운영
- 지역사회 문제해결을 위한 시범 사업 진행
- 지역상황에 부합한 현장 지원단 구축 및 지원
- 사업단 역량강화를 위한 교육 및 간담회 지원

□ 추진계획

① 시범 사업단 구성 및 운영

- 시 기 : 2013. 7월 ~ 12월
- 대 상 : 사회복지사, 주거복지상담사, 마을활동가, 주민조직 리더 등
지역사회 문제 해결에 관심 있는 실무자 중심으로 사업단 구성
- 진행방법 : 지역단체 중심 사업단 구성, 사업단 정기회의 및 관련 사업진행
- 기대효과 : 지역사회 내 통합적인 사업구성 도모

② 지역별 현안에 맞는 시범사업 수행

- 시 기 : 2013. 7월 ~ 12월
- 실행주체 : 시범 사업단, 공공임대주택에 거주하는 주민
- 진행방법 : 지역현안에 부합하는 주제로 주민이 주체적으로 참여하여
다양한 지역사업을 수행

- 기대효과 : 지역사회 문제해결을 통한 공공임대주택 내 현안개선, 서울시 공공임대주택 내 확산 가능한 모델 개발

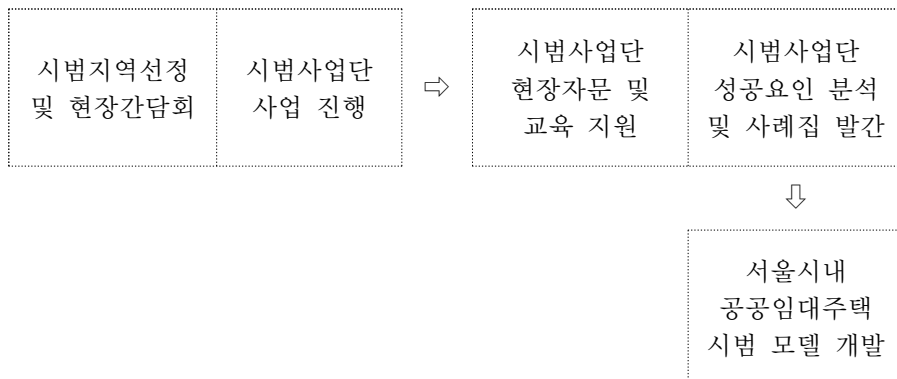
③ 현장 자문단 구성 및 운영지원

- 시 기 : 2013. 7월 ~ 12월
- 대 상 : 주거, 복지, 경제, 마을 분야 관련 현장전문가로 구성
- 진행방법 : 월 2회이상 정기회의로 시범사업단 사업 공유 및 자문, 시범사업 모델화를 위한 과정컨설팅, 자원연계 지원 등
- 기대효과 : 효율적인 시범사업 도모

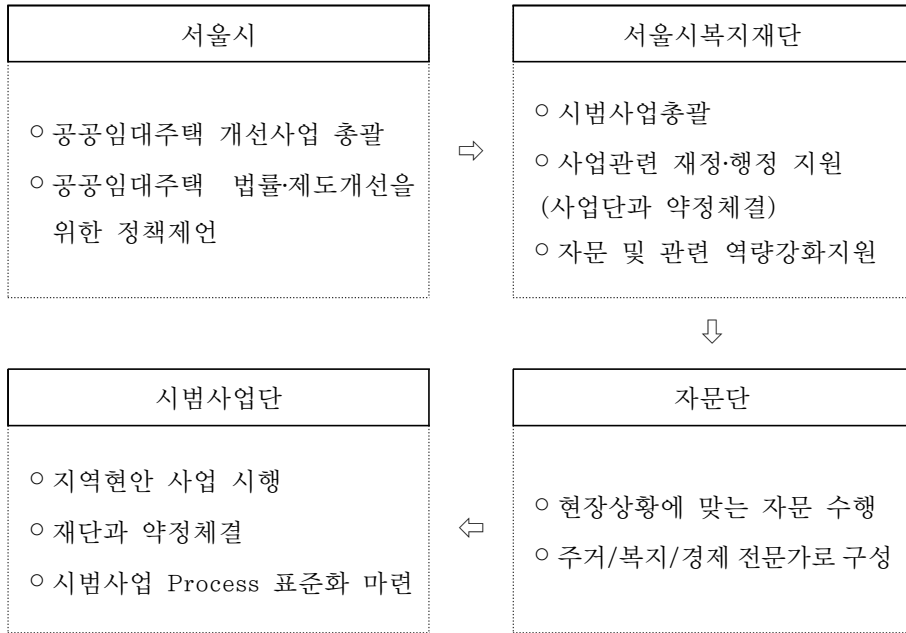
④ 시범사업 모델화 기반 마련

- 시 기 : 2013. 7월 ~ 12월
- 대 상 : 서울시복지재단, 자문단, 시범사업단, 관련 기록자 등
- 진행방법 : 정기회의 및 간담회를 통한 진행사항 공유 및 과정기록을 통한 시범사업 Process 표준화 마련
- 기대효과 : 서울시내 타 지역에 시범사업 모델 보급화

[추진과정]



[역할분담]



■ 노원구 중계3단지 추진계획

청소년과 주민이 함께 일구는 ‘간지(間知) 마을’ 프로젝트

1. 사업개요

□ 추진배경

- 영구임대아파트 단지(이하 단지) 입주민들 대부분의 공동된 목표는 ‘절대 빈곤’을 의미하는 이 ‘단지를 떠나는 것’이다. 언젠가는 이 단지를 벗어나리라는 기대를 가지고 있음에도 그 단지를 떠나기에는 너무나도 버거운 현실사이에서 스스로를 낮추게 되는 상실감을 겪고 있는 그들에게 마을 공동체 활동을 통해 단지를 ‘살고 싶은 곳’으로 만들겠다는 것은 지나친 욕심일 수 있다.
- 본 사업을 준비 중인 중계3단지 목련아파트가 위치하고 있는 노원구 지역은 22,848명의 수급자가 거주, 목련아파트의 경우 10%에 해당하는 2,358명의 수급자 거주하고 있다.
- 이런 특성상 단지 내의 복지 정책 중심의 서비스(평화종합사회복지관, 노원구 드림스타트센터 등) 지원으로, 오히려 주민들 스스로 복지의 ‘수혜자’로서의 역할 인식이 강화되고 있으며, 여타 아파트 단지과 달리 임차인대표자회의, 부녀회, 봉사단 등과 같은, 주민들 내부의 공식적·비공식적 의사소통 체계나 네트워크를 찾아보기 어려운 상황이다.
- 본 사업단인 마들창조학교(이하 마창)는 ‘청소년 활동’을 중심으로 지역주민들의 자발적 활동을 활성화하기 위해 2011년 지역주민들과의 만남을 준비하면서, 2012년부터는 「청소년과 지역주민이 함께 만드

는 간지(間知마을 프로젝트」를 진행하고 있다.

- 동네 주차장과 재활용 분리수거 공간에 벽화작업을 하는 ‘주차장프로젝트’와 청소년의 눈에 비친 마을을 영상에 담은 ‘빠까번쩍 영상프로젝트’ 그리고, 「동네여인네 모임-자유부인」이 그것이다. 위 사업들은 아직 미흡한 점들을 보완해 나가고 있는 과정이지만, 참여자들의 대다수의 만족도는 높은 편이다.
- 특히 ‘고립’되어 있는 주민들이 사업을 통해 이웃을 만나고 이야기를 나누면서, 개인적 스트레스를 풀고 서로를 지지할 수 있는 기반으로 느끼고 있다는 것이다.
- 본 사업단의 지역 활동의 목적은 다소 추상적이고 감성적이다. 언젠가 그들이 이 단지를 벗어날 기회를 갖게 될 때, 아주 잠시지만 다른 곳에 이사를 가게 되더라도 ‘이렇게 좋은 사람들을 또 만날 수 있을까’라는 생각을 갖는 것이다.
- 그 중심에 자리한 주체도 성인이기 보다는 청소년이다. 청소년들의 긍정적 활동을 토대로 주민들간의 상호 교류가 활성화 되어 서로에 지지체계가 형성된다면 지역 내의 다양한 문제를 스스로 인식하고 주민간의 교류의 회복과 소통을 통하여 지역 사회내의 다양한 문제를 주민들 스스로 해결할 수 있는 토대를 마련할 수 있다고 본다.

□ 사업목적

- 청소년·청소년 활동을 매개로, 이 활동을 지지하는 주민들을 중심으로 ‘간지 서포터즈’를 구성하여 함께 일구는 ‘목련 마을’로 거듭나는 것을 주요 목적으로 한다.

□ 지역적 특성

〈 사업단지 위치 〉



□ 마들주민회 부설 마들창조학교 소개

- 1998년 마들창조학교(청소년교실) 설립
- 2011년 중계2,3동 목련아파트 ‘노원구 드림스타트센터’ 2층으로 이전
- 2012년 간지(間知)마을 프로젝트 진행



마들창조학교 외부 전경



마들창조학교 내부 모습



310동 앞 재활용 컨테이너 박스



운동자 앞 주차장



마을 탐사 및 영상 촬영



동네 여인네 모임 '자유부인'

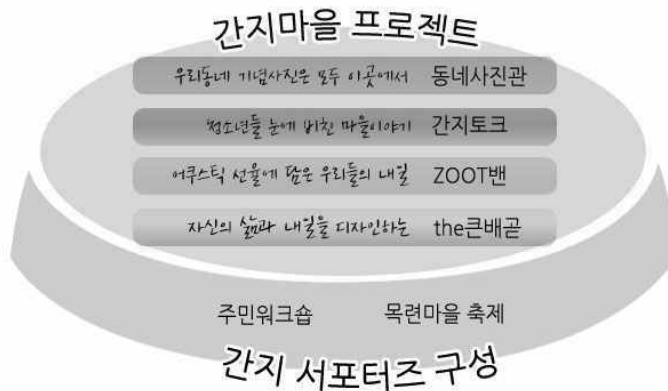
〈 프로젝트 연혁 〉

- 2월 : 마을 페인팅 작업
- 5월~8월 ; 마을 영상작업 및 마을 상영회
- 9월~현재
 - 청소년들의 솔직한 이야기 '간지토크'
 - 지역 여성 대상의 영화 소모임 '자유부인'
- 11월 : 서울시 '우리마을 미디어 문화교실 1기 청소년작 연합상영회' 주관

2. 사업 내용

□ 사업 목표

- 다양한 관심사를 반영한 소모임 활동을 통해, 위축되어 있는 주민들 스스로가 서로의 버팀목이 될 수 있도록 한다.
- 지역 청소년들의 활동을 중심으로 주민들이 참여할 수 있는 기반을 마련, 단지만의 특성을 담아낼 수 있는 토대를 세운다.
- 주체적인 주민 전체 참여 활동을 기획·운영함으로써 주민 화합과 마을을 공유할 수 있도록 한다.
- 주민들의 삶과 함께 호흡하는 일상적이고 장기적인 ‘생활문화공동체’ 조성을 위한 기반을 마련한다.



□ 사업 내용

사업명	내 용
동네사진관	○ 청소년들의 기존 활동과 연계하여 주민들을 대상으로 가족사진, 친구사진, 장수사진, 돌사진 등 촬영 ○ 주민발굴 프로그램
간지토크	○ ‘마을주민들 눈에 비친 청소년, 청소년 눈에 비친 마을’이라는 주제로 나누는 솔직 담백한 청소년들의 이야기 ○ 요즘 화두가 되고 있는 ‘마을공동체’안에서 청소년들의 위치를 돌아보고 진정한 마을이 꾸러지기 위해서 필요한 서로에 대한

	이해에 대해 이야기 나누는 인문학강좌
Zoot 밴	○저소득층 청소년들의 꿈은 잠자는 동안에 꾸는 것이지 그 외의 것은 사치일 수 있는 현실 속에서 노래를 통해 꿈을 꿀 수 있는 힘을 기르는 어쿠스틱 밴드 ○마을과 노원지역 내의 정기적인 활동을 통해 노원의 대표 언더그라운드 밴드로의 성장
the 큰 배곧	○‘배곧’은 배움과 함께 자라는 곳이라는 의미를 담고 있는 학교의 순우리말 표기 ○‘디자인’을 매개로 동네 청소년들의 경제적 자립이 가능할 수 있도록 지원하는 교육&실습 프로그램
주민워크숍	○간지마을 프로젝트를 지지하는 주민들로 구성, 더 즐거운 마을로 거듭나기 위해 필요한 부분에 대해 고민하고 함께 방법을 만들어 가는 의제 발굴 프로그램 ○지역 기관(노원사회투자지원재단)과 연계하여 마을 문제를 찾아보는 작업
마을축제	○마을 주민 모두가 참여할 수 있는 마을 축제(마을페인팅 등) ○단지 내 기관들(마들창조학교, 평화종합사회복지관, 노원드림스타트센터)과 연계하여 진행
자문단구성	○시범 모델 구축과 운영을 위한 마을공동체 전문가 구성

3. 사업 세부내용

〈 간지마을 프로젝트 〉

□ 동네사진관

- 대상 : 지역 주민 누구나
- 내용 : 기존 청소년들의 활동(장수사진 촬영)과 연계하여 동네 주민들 사진 촬영함으로써 더 많은 주민들과 연계 확대

- 구성 : 장수사진, 가족사진, 우정사진, 돌사진 등 월 2회 동네 사진관 운영
- 향후 발전 방향 : 목련 마을 고유 사업으로 확대 가능성

□ 청소년들의 눈에 비친 마을이야기 ‘간지토크’

- 대상 : 마을 청소년
- 내용 : 주민들의 자존감 향상을 위한 인문학 강좌 운영, 청소년들이 바라보는 마을, 마을이 바라보는 청소년들에 대해 수다로 풀어내는 우리마을 이야기
- 방법 : 주 1회 / 마들주민회, 인권센터 ‘들’과 연계
- 향후발전방향 : 미디어 중 적절한 매체를 선택하여 이야기를 담아내고, 인터넷을 활용하여 배포

□ 어쿠스틱 선율에 담은 우리들의 내일 ‘ZOOT밴’

- 대상 : 마을 청소년
- 내용 : 저소득층 청소년들의 꿈은 잠자는 동안에 꾸는 것이지 그 외는 사치일 수 있는 현실 속에서 노래를 통해 꿈을 꿀 수 있는 힘을 기르는 어쿠스틱 밴드를 구성하여, 마을과 노원 지역 내의 정기적인 활동을 통해 노원의 대표 언더그라운드 밴드로의 성장할 수 있도록 한다.
- 방법 : 주 1회 / 경북대학교 실용음악과 연계
- 향후발전방향 : 미디어 중 적절한 매체를 선택하여 이야기를 담아내고, 인터넷을 활용하여 배포

□ 자신의 삶과 내일을 디자인 하는 ‘the 큰 배곧’

- 대상 : 마을 청소년
- 내용 : ‘디자인’ 교육을 매개로 단순한 그래픽디자인을 넘어 자신의 삶과 미래를 디자인 할 수 있도록 확장 가능한 기반을 마련. 실습 기반의 교육을 통해 저소득층 청소년들이 자신들

의 삶의 모습을 되돌아보고 진로로 연결될 수 있도록 하여,
더(the) 큰 삶과 어울림에 대해 배우고 나누는 생활터가
되도록 한다.

- 향후발전방향 : 단지 내 청소년 자립을 지원하는 기관으로 확대

〈 간지 서포터즈 〉

□ 간지 워크숍

- 대상 : 간지 마을 프로젝트를 지지하는 지역주민
- 내용 : 마을의 문제와 해결방법을 주민들 스스로 도출할 수 있도록 돕는 프로그램
- 연계 : 노원구 사회투자지원재단
- 구성

구 분		내 용
준 비 기		개념이해, 동기부여, 관계형성
	오리엔테이션	과정소개, 규칙정하기, 서로 소개
	길잡이 강의	시범 사업의 개념 및 추진과정 이해 나눔활동에 대한 이해 교육
	워크샵(1)	꿈꾸고 있는 목련마을에 대해 이야기
		마을에 대한 객관화, 이해
	과제발표	문헌조사, 주민의견조사
	워크샵(2)	장단점토론-우선순위 도출 마을이슈창출, 마을 공동 활동/마을사업 개발 등
이 론 기		자원 조사 및 사업 아이템 발굴
	마을답사	주민과 함께 동네한바퀴, 마을자원지도만들기
	워크샵(3)	자원 발굴 및 표시, 아이디어 도출 및 평가
		사업 시나리오 도출 및 작성
	워크샵(4)	사업시나리오, 매트릭스 작성
실 천 기		사업의 실행 조직 구성 및 사업계획서 발표
	길잡이 강의	사업계획 수립시 유의점 토론
	워크샵(5)	사업계획서 작성 및 발표
	클로징	소감 발표 향후 실행 계획 공유

□ 함께 일구는 ‘목련마을축제’

- 대상 : 마을 주민 전체
- 내용 : 주민들이 함께 만드는 목련 마을 축제.
- 연계 : 마을 주민과 단지 내 주민편의시설인 평화종합복지관, 노원 드림스타트센터와 함께 기획, 마을 페인팅, 자치활동 발표, 마을 운동회 등

4. 총 소요예산 : 60,369,591원

5. 기대효과

- 임대아파트 내 청소년의 주체적인 활동을 통해 당면문제해결을 위한 자기 주도성을 확보하며, 취약계층 청소년의 자립 기반 마련
- 임대아파트 내 주민 스스로 지역사회의 문제와 해결방법을 도모하여 주민주도성 확립
- 임대아파트 주민대상의 주도적 프로그램 개발을 통한 타 지역 임대아파트에 시범사업 모델 보급

■ 성북구 길음 재개발단지 추진계획

사회적기업을 통한 경제공동체 활성화 프로젝트

1. 사업개요

□ 추진배경

- 성북구 내 지역사회 민간단체들과 함께 다양한 지역 사업을 펼친 경험을 토대로 참길음공동체사업단 소속의 지역 13개의 민간단체가 재개발 임대아파트 단지내 주민참여형 일자리를 창출하여 모델을 만들고자 한다.
- 임대아파트 주민의 실업률 및 노인빈곤에 따른 자살률이 증가하고 있으나, 임대아파트 주민의 폐쇄적 분위기와 뉴타운 전체 단지내에서의 소외와 상대적 빈곤감이 만연하고 있다.
- 임대아파트 주민들이 자신의 형편을 고려하여 일을 할 수 있는 일자리를 적성에 맞게 선택할 수 있는 기회가 부족한 현실에서 취업이 될 수 있다는 전제하에 직업훈련을 실시하고 안정적인 일자리를 제공할 수 있는 사회안전망을 마련하는 것이 필요하다.
- 또한 사회적기업이 일자리 제공을 넘어 주민이 직접 참여하는 마을공동체 형성의 연대적 활동이 필요하기 때문에 이를 지원함으로써 임대아파트 주민이 스스로 만들어 갈 수 있는 마을공동체성 회복에 참여하고, 주민과 사회적기업이 소통하고 신뢰를 쌓을 수 있도록 다양한 노력을 해야한다.

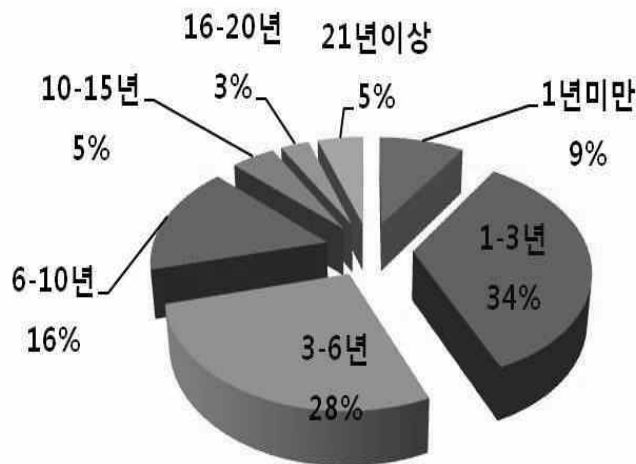
□ 목적

- 지역사회에서 상대적으로 고립되고 소외된 임대아파트 주민의 일자리를 창출하는 모델로써 보편적이고 안정적이며 지속가능한 경제공동체를 실현할 수 있는 사회적기업의 모델을 확립하는 것을 목적으로 사회적기업의 역할로써 주민이 참여하는 마을문화 확립과 소통의 기회를 제공한다.

□ 지역적 특성

- 1990년대 말부터 2011년까지 9단지 입주를 끝으로 12,084세대 36,000명의 대규모 베드타운으로 조성
- 주민의 87.2%는 뉴타운재개발 이후 이주한 외부 주민으로 구성
- 주민의 70.8%는 6년 미만의 거주자
- 임대아파트는 3단지~5단지, 7단지~9단지 총 1,100세대

[거주기간]



2. 사업내용

□ 사업주체

- 참길음공동체사업단

□ 사업명 : 살기좋은마을

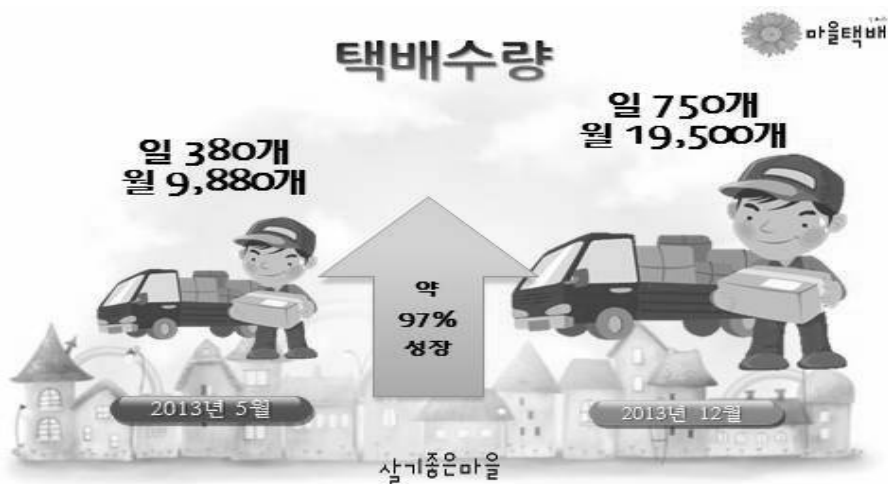
- 사회적기업을 통하여 경제공동체를 활성화하고 공공임대아파트 주민을 위한 경제공동체를 실현한다.
- 임대아파트 단지에서는 일반적인 사회복지서비스의 정부보조금만으로 주민의 생계를 책임질 수 없고 마을공동체성을 회복시킬 수 없는데, 그 이유로는 당장의 생계에 급급한 주민이 주민상호간의 연대적 활동이나 문화적 교류를 통해 마을공동체성을 확립한다는 것은 현실적으로 불가능에 가까운 상황이기 때문이다.
- 그러므로 경제적 활동이 가능하지만, 실업의 위험에 처해 있으면서 국가의 보조금을 통해서 생계를 유지하기 어려운 주민들에게 직업 또는 아르바이트 등의 일자리를 제공하여 경제적공동체로 묶을 수 있도록 환경을 조성하고 더 나아가 생활공동체로서의 주민연대성을 회복할 수 있는 다양한 프로그램을 제공하여 주민 상호간에 함께 소통하고 연대할 수 있는 마을 만들기를 실현한다.
- 본 사업이 시범사업이기 때문에 확실한 고용안전망을 확립하여 타지역의 임대아파트까지 확대하여 실시 될 수 있는 모델을 구축한다.
- 사회적기업의 수익금은 임대아파트 주민의 고용기회를 증가시킬 수 있는 고용훈련 등으로 환원한다.
- 사회적기업만으로는 바람직한 마을공동체를 책임질 수 없기 때문에 주민들이 직접 참여하는 마을공동체 형성을 위한 주민상호간 관계형성프로그램을 병행하여 실시함으로써 사회적기업과 임대아파트 주민상호간의 관계성 증진을 도모하여 마을공동체사업의 기틀을 마련한다.

□ 사업목표

- 2013년 매출액 증대(1월 7,515,840원⇒12월 18,700,000원)

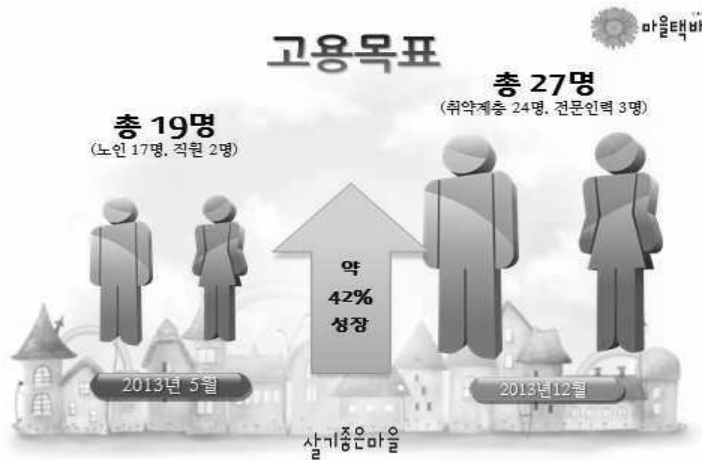


- 2013년 배달수량 목표 증대(380개/일 ⇒ 750개/일)
 - 현재 CJ대한통운의 택배물품만 받고 있으나 타 택배회사로 영업을 확대하여 공동택배의 구조를 마련하고 배달 단지도 점진적으로 확대해서 매출의 안정성을 확립할 계획이다.



○ 2013년 고용목표(19명→27명)

- 택배 수량이 늘어남에 따라 고용 인원도 늘릴 계획이며 특히 임대 아파트 주민을 대상으로 한 구인 홍보를 확대하고 인력 구인시 취약계층을 우선하는 기준을 마련하여 임대아파트 거주자 비율을 늘리기 위한 계획을 실천할 계획이다.



○ 2013년 고용유지율 목표

- 현재 1년 이상 근속자 비율 80%. 좋은 근무 환경으로 장기근속 비율을 높은 수준에서 유지할 계획이다.



3. 사업 세부내용

□ (주)살기좋은마을의 단점 보완

- 현재 임대아파트주민의 고용비율보다 일반분양아파트 노인(house poor)의 고용비율이 훨씬 높는데, 이런 단점을 고용 인력의 수평이동이 아닌 임대아파트 주민의 추가고용 형태로 임대아파트의 취약계층 고용 확대를 할 수 있는 방안을 마련할 계획이다.
- 아직까지는 매출이 회사의 수익과 연결되지 못하는 손익분기의 임계(臨界)점에 도달하지 못한 상태이지만, 향후 6개월간 회사의 수익을 더욱 안정시킴으로써 회사운영상의 안정성을 마련하겠으며 더 나아가 잉여수익을 통해 임대아파트 주민의 고용에 필요한 직업훈련학교 등의 주민프로그램을 실시한다.
- 임대아파트 주민에게 일자리를 제공한다고 해도 충분히 홍보가 되지 않은 점과 일자리의 정보가 주민에게 전달되지 못하는 등의 소통부재로 인한 인력수급의 문제가 있었는데, 이를 극복하는 방법으로
 - 첫째, 주민과 함께 만들어가는 ‘힐링장터’와 같은 문화행사를 공동으로 주관하며 주민 상호간 소통과 참여의 분위기를 조성하겠고
 - 둘째, ‘마을학교’ 등과 같은 만남의 자리를 마련함으로써 사회적기업이 마을 주민의 통합에 구심점 역할을 할 수 있는 계기를 마련하고
 - 셋째, 주민들 속으로 들어가 주민과 함께 관계증진 및 소통의 만남을 통해서 신뢰를 형성함으로써 향후 지속적인 주민의 일자리 참여를 증가시켜 나갈 계획이다.
- 마을택배가 단일 업종으로서 취약계층에게 일자리 창출을 한다고 해도 한계가 있기 때문에 취업할 수 있는 업종의 다변화를 준비하여 주민의 적성과 욕구에 맞는 일자리를 제공하고자 함

□ (주)살기좋은마을의 모델 확대 계획

○ 사업의 안정적 모델화 및 영역 다각화 1단계

- 사업장소 : 길음뉴타운(길음1동) 12,084가구
- 목표기간 : 현재~2014년 6월
- 고용인원 : 45명(취약계층 85%)
- 월 매출 : 25,000,000원

○ 사업의 안정적 모델화 및 영역 다각화 2단계

- 사업장소 : 1만세대 이상의 타지역 재개발아파트단지
- 목표기간 : 2014년 6월~2015년 5월
- 고용인원 : 30명(취약계층 80%)
- 월 매출 : 18,000,000원

○ 모델의 외연화 계획

- 2014년 6월 이후에는 살기좋은마을의 현재 ‘마을택배’모델을 성북구 및 타지자체의 1만세대이상의 아파트단지 1개로 확대할 계획이다.
- 타지역구의 경우에는 지사를 설립하여 살기좋은마을의 경영자가 직접 지사의 설립과정부터 참여하여 지역단체와 원청회사를 연계하고, 사업의 실질적인 책임을 지는 인력투입을 실시한다.
- 외연화 계획에서 가장 중요한 것은 초기 투자비용으로써 이 비용은 지역의 사회적자본(Crowd-funding) 및 사회적 투자기금(Community Fund) 등의 플랫폼을 통해 조달하고, 회사의 안정화 과정에서 축적된 유동성자금을 활용한다.

○ 유사영업 사업파트의 확장가능성

- 책드림(Dream)서비스는 구내 공공도서관의 비치도서를 공유하는 서비스로 한 도서관에서 다른 도서관으로 책을 배달하는 역할이 필요하다. 본 배달용역사업은 성북구뿐만 아니라 타 기초자치단체에서도 시행하는 서비스로 확대할 수 있는 가능성이 크다.

공공우선구매 신규사업 개발

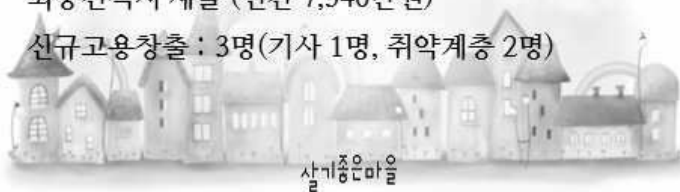
마을택배

책드림
U-도서관
책드림서비스

책드림(책Dream)서비스

모든 성북구민이 책을 보다 쉽고 편하게 이용하여 책을 통한 꿈의 실현을 지원하고자 하는 성북구립도서관의 바람을 담은 독서진흥 서비스입니다.

성북구 정보도서관 '책드림서비스' 용역 제한입찰 진행
최종견적서 제출 (연간 7,540만원)
신규고용창출 : 3명(기사 1명, 취약계층 2명)



살기좋은마을

- 타 택배회사와 협력을 통해 의류재활용 사업의 전국적 모델을 구축하고 비즈니스 모델 특허를 취득한다.

물류와 의류재활용사업의 결합

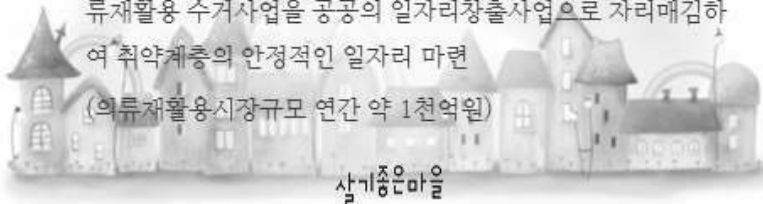
마을택배

1. 비즈니스 모델 특허출원 : (아래 자료 첨부)

물류+의류재활용 = 매출증대, 일자리창출, 사회적 기업의 제품
착한 소비 활성화 등 기대효과

2. 디대한통운 전국서비스 연계망 이용 :

전국적인 물류배달망을 이용하여 현재 불법으로 유통되는 의
류재활용 수거사업을 공공의 일자리창출사업으로 자리매김하
여 취약계층의 안정적인 일자리 마련
(의류재활용시장규모 연간 약 1천억원)



살기좋은마을

[고용훈련 계획]

◇ 개 요

- 초기 고용훈련모델을 마련하고, 향후에는 회사의 잉여수익금을 지역사회에 환원하여 기여하는 형태로 교육과정의 내실화를 다짐

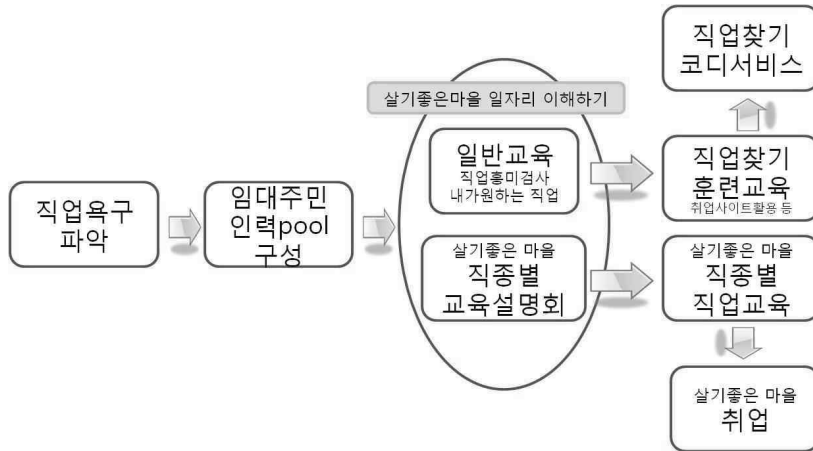
◇ 목 적

- 임대주민의 근로역량파악
- 임대주민의 취업정보격차 및 정보소외 해소
- 개인에 맞는 직업탐색의 기회제공
- 근로가능 인력 육성을 위한 개인역량강화
- 사회적기업이 지원하는 일자리에 대한 이해 및 참여유도
- 사회적기업에서 지원하는 일자리 이외의 직업군에 대한 접근성을 강화할 수 있는 다양한 조력활동
- 고용 가능성이 높은 대상자를 선발하여 대상관계프로그램을 적용하여 사회성 및 관계성 증진

◇ 주요내용

- 근로육구파악 : 임대아파트 주민근로육구조사하여 근로희망자를 발굴하고 근로적성을 파악하는 등의 단계별 서비스 제공
- 임대주민 인력 pool파악
- 일반교육 : 근로의욕 강화교육 / 나에게 맞는 일자리알기
- 심층교육 : 사회 관계망 및 의사소통 증진교육
- 직종별교육설명회 : 택배, 인테리어, 의류재활용사업, 체크림서비스 등
- 직업찾기훈련 교육 : 일자리를 찾기위한 다양한 구인경로와 정부 및 지자체에서 운영하는 각종 사업단의 취업알선 프로그램 활용법 교육 및 접수안내 및 구직지원
- 직업별교육 : 택배, 인테리어, 의류재활용사업, 체크림서비스 등
- 교육 후 서울시에비사회적기업 (주)살기좋은 마을 직업군으로 취업연결
- 서울시에비사회적기업 (주)살기좋은 마을에서 수용할 수 없는 희망직업은 직업찾기 훈련교육 후 구인에 대한 접근성을 강화할 수 있도록 사업담당자가 코디네이션역할로 구직알선

[고용훈련 단계별 서비스]



○ 직원교육 「너와 나, 그리고 울타리」

- 집단내 라포형성과 서로에 대한 이해를 증진을 통해 같은 직장이라는 울타리의 긍정적 가치를 재확인하도록 도와 사회 구성원으로서의 정체성 향상에 도움을 준다.

회차	프로그램	목 적
1	나 광고하기	함께 일해 왔지만 개개인이 스스로에 대해 어떻게 생각하고 있는지, 어떠한 기대를 가지고 있는지, 그 사람의 사회적 관계망과 관계패턴이 어떠한지 파악한다
2	내가 보는 나	일하면서 보고 경험한 자신에 대한 이야기를 타인을 통해 들음으로써 자신의 강점과 몰랐던 측면을 재발견하기 자신을 비추어주는 거울로서의 타자의 역할과 관계를 수용하기
3	정원 꾸미기	집단속의 자신을 재확인하며 멤버십을 강화하기

- 고용을 위한 관계성증진 교육훈련 「나. 너. 우리같이」
 - 남성들을 위한 프로그램으로 자신에 대한 이야기를 함으로써 자신에 대한 새로운 이해를 돕고 타인과의 긍정적 관계망을 형성하도록 도와 사회로의 재활의지를 돕는다

회차	프로그램	목 적
1	인사하기 소개하기	집단원 이해와 라포형성 (도화지, 색채도구)
2	관계망 그려보기 함께 그려보기	라포형성과 관계속의 나, 내가 주로 사용하는 방어기제와 전략들 살펴보기
3	내 인생곡선 그리기	나의 전 인생을 회고하고 현재의 자신을 이해하며 미래의 자신을 연상해보기
4	신체 본뜨기	내면의 감정들과 억압된 공격성을 표 출하고 자신의 신체상과 자아상을 탐 색하기
5	동작 위밍업 카테일 파티	라포형성, 자신의 관계패턴을 놀이체 험을 통해 파악하고 새로운 의사소통 시도해보기.
6	미래의 내 모습 그리기 점토로 선물하기	집단원들과 종결을 위한 작업, 자신의 미래에 대한 긍정적 상을 구체화하기

4. 총 소요예산 : 53,539,659원

5. 기대효과

- 임대아파트 주민이 스스로 일을 할 수 있는 분위기를 조성하고, 지역에 있는 사회적기업에서 일하고자 하는 마음을 갖을 수 있도록 주민 참여형 마을소통 프로그램을 통해 임대아파트 주민의 고용수급을 높인다.
- 참길음공동체사업단의 직접사업체인 (주)살기좋은마을(마을택배)외에도 협력업체인 지역의 사회적기업과 연계하여 주민의 직업적성에 따라 자기결정권을 가지고 선택의 폭을 넓힐 수 있도록 고용할 수 있는 업종을 다변화한다.
- 임대아파트 주민의 구직과 관련하여 맞벌이 부부가 발생할 경우와 지역민의 높은 관심사인 자녀양육과 관련하여 사회적기업에서 사회서비스 환원사업으로 아동·청소년의 양육 및 교육프로그램을 지원함으로써 지역주민들이 기대하는 기업의 역할을 수행한다.
- 사회적기업의 성공적인 모델을 창출하여 이 모델을 타지역으로 확대 재생산하고 재개발임대아파트 단지에서 발생하는 높은 실업의 문제를 접근하는데 정책적 실효성을 담보할 수 있는 모델을 구축한다.

4장. 무엇을 했는가?

자문단 운영결과
노원지역 추진결과
길음지역 추진결과

■ 자문단 운영결과

공공임대주택 시범사업의 특징중에 하나는 자문단을 구성하여 운영한 점이다. 특히 짧은 사업기간에도 불구하고 6차례의 공식적인 자문회의와 자문활동이 이루어졌다. 자문의 내용에 있어서도 단순히 정보를 제공하는 정도의 차원이 아니라 사업 실무자와 자문단이 문제해결을 위해 함께 고민하고 개선방안을 도출하였다. 이러한 과정을 통하여 기존의 운영방식이 아닌 새로운 운영방식에 대한 도입이 가능하였고 사업 실무자들에게도 긍정적인 자극이 되었다.

자문단 운영의 긍정적인 평가에는 자문위원들의 적극적인 참여와 자문활동에 주요한 원인이 있다. 향후 다른 사업에 있어서도 자문단을 구성할 시에는 분야별 안배와 함께 실질적인 활동이 가능한 자문위원들을 선정함이 중요한 변수가 될 것이다. 자문단은 총 3명으로 구성되어 총 6회의 자문회의와 지역별로 자문위원들의 개별적인 자문활동이 실시되었다.

[자문단 구성]

구분	성명	소속 및 직위
1	서종균	한국도시연구소 소장
2	김미현	서울시사회적경제지원센터 책임연구원
3	장승권	성공회대학교 교수

자문단은 개별적인 자문활동외에 재단관계자, 사업 실무자 및 자문위원이 함께 모이는 자문회의를 6회 실시하였다. 자문회의에서는 지역별로 사업의 진행상황을 공유하고 사업추진시에 문제가 되었던 부분에 대한 개선방안을 모색하였다. 자문회의의 운영결과는 다음과 같다.

[자문회의 개요]

구분	일자	주요내용
1	2013.8.8	○ 시범사업의 기본계획 공유 및 운영방안 논의 ○ 시범사업 지역현황 및 사업 주요내용 공유 ○ 마을택배사업의 비용분석, 욕구조사 방법 자문
2	2013.8.29	○ 시범사업 지역(마들주민회) 현장방문 실시 ○ 사업추진 경과 보고 및 조직형태에 대한 자문 ○ 기존의 운영방식이 아닌 새로운 운영방식 도입 제안
3	2013.9.25	○ 택배물량, 권역 등 택배사업 추진경과 공유 ○ 지역욕구조사 중간보고 및 보완 사항 자문 ○ 인적자원 혁신을 통한 조직 발전방향 제시
4	2013.10.18	○ 시범사업 지역(길음종합사회복지관) 현장방문 실시 ○ 주민위크숍의 문제점 지적 및 조직진단 자문 ○ 다양한 공적자원을 활용한 재원확보 방안 제시
5	2013.11.13	○ 택배사업 비용분석을 통한 사업모델 수립방안 제시 ○ 시범사업 이후의 지속적인 성장 방안 자문 ○ 적성의 직업화 모색을 위한 해외사례(핀란드) 제안
6	2013.12.11	○ 무인택배, 권역확대 등 택배사업의 다각화 모색 ○ 청소년들에게 기업가정신을 함양시키는 방안 제시 ○ 동네사진관과 공방의 사업화 방안 자문

■ 노원구 중계3단지 추진결과

청소년과 주민이 함께 일구는 ‘간지(間知) 마을’ 프로젝트

1. 주요사업 실적

사업명	내 용
동네사진관	사진관 운영 및 교육(12회), 참여인원(스텝 17명, 촬영자 150명)
간지토크	교육(12회, 참여인원 8명), 진로소양프로그램 매뉴얼 초안 작업
Zoot 밴	교육(20회), 참여인원(15명), 외부공연(3회)
the 큰 배곧	교육(22회), 참여인원(14명), 외부행사참여(10회)
주민워크숍	의제발굴워크숍(1회, 9명), 지역사례탐방(3회, 4명)
교육워크숍	비전워크숍(3회, 5명), 교육교사 워크숍(3회, 12명)

2. 사업별 실적

1) 동네사진관

□ 주요실적

- 일시 : 매주 토 11시~14시
- 인원 : 14명
- 참여고객 : 150명
- 횟수 : 12회
- 진행과정
 - 새로 참여하는 청소년 스태프 모집 및 교육
 - 사진관 셋팅 및 운영, 가족이나 친구들 간의 기념사진 촬영
 - 메이크업 모임이 결합되어 메이크업 특강(6회)실시
 - 결혼이나 돌 관련 기념사진 문의가 있음에 따라 사진관에 다양한 소품을 확보하여 확대 운영 준비

□ 성과 및 개선사항

- 사진에 진로를 희망하는 참여자를 중심으로 봉사활동의 일환으로 진행하던 장수사진에서 확장하여, 가족이나 친구간의 기념사진 촬영을 정기적(격주 운영)으로 진행하면서 단지 내 주민, 인근 학교들의 참여가 사업 후반에 눈에 띄게 증가하였다.
- 한편으로 주춤하던 사진 수업에 대한 희망자도 늘었으며, 사진 촬영 뿐 아니라 보정 관련 그래픽 수업도 병행하고 있다.
- 또한 기념사진의 내용도 경제적으로 취약한 형편에는 부담이 될 수 밖에 없는 아기의 백일이나 돌사진, 결혼기념 사진으로까지 요구가 확대됨에 따라 스튜디오 기자재를 확보하여 준비 중이다.
- 무엇보다 메이크업 수업에 참여하는 청소년들과의 공동작업은 매우 의미 있었다. 각 활동의 친구들이 서로 알 수 있었으며 마들창조학교 내에서 수업간 연계를 처음 시도해 보는 좋은 기회였다.

- 하지만 일정한 공간이 없는 관계로 날씨에 따라 공간 변동이 있을 수 밖에 없는 상황에서 많은 장비와 소품이 필요한 사진관 특성상 매번 새로 셋팅과 철수를 반복해야 하는 것은 큰 어려움일 수 밖에 없다.
- 이후 자립공방으로의 확장을 위해 자생적인 수익구조가 필요한데 이를 위해 적절한 가격책정, 주요 타킷층 전략, 시장조사 등 많은 연구가 필요하다.
- 동네사진관 당일 현장진행을 위한 교육만이 아니라 기반교육(보정교육, 인물촬영 기법, 수익구조내용 개발 등)의 다양한 내용 개발이 필요하다.
- 참여하는 청소년들이 자립 활동의 취지와 이후 방향, 구체적 활동내용과 역할분담 등에 대해 함께 공유, 논의하는 과정이 필요하다.



촬영 교육



지역행사 참여



사진관 예약



청소년 증명사진

2) ZOOT밴

□ 주요실적

[음악수업]

- 일시 : 매주 금요일 18시~20시
- 인원 : 15명
- 횟수 : 16회
- 진행과정
 - 기자재 확보를 통한 음악수업 및 악기교습
 - 지역문화행사 및 서울공부방연합회 문화제 참여(총3회)

[힙합수업]

- 일시 : 11월29일~12월20일 매주
- 인원 : 8명
- 횟수 : 4회
- 진행과정
 - 힙합뮤지션을 통한 자작곡 제작 수업(4회)

□ 성과 및 개선사항

- 대중음악에 대한 흥미로 시작한 고등학생 중심수업으로 상반기동안 보컬트레이닝을 통해 개인의 만족감을 높이는데 주력하였다면 하반기에는 부족한 기자재를 확보하면서 공연을 기획할 수 있었고, 공연 밴드 ZOOT밴이 탄생되었다.
- 파트/전체 보컬 교육을 통해 하모니와 앙상블을 이루는 합창곡을 완성하는데 필요한 악기연주 자원자를 만나면서 소통, 협력, 화합, 나눔, 용기, 도전이라는 참여자들의 내적변화가 나타났다.
- 공연을 통해 자신의 한계를 넘어서 한걸음 성장한 자신의 모습을 확인하면서 노력과 인내를 통해 성취감을 느끼는 경험을 하였고, 서로를 격려하는 조직내부의 활력이 생겨났다.

- 음악공연이라는 큰 활동의 장을 만나면서 기획, 무대스텝구성, 무대 연출, 공연진행을 경험하면서 흥미를 넘어서 진로를 고민하는 청소년들이 생겨났고 음악관련 다양한 전문성을 경험하기 위한 공연관람, 합주실 녹음작업, 공연합숙, 실용음악대학 탐방, 봉사활동, 힙합수업 등을 진행하게 되었다.
- 구성원의 변화에도 지속적인 ZOOT밴 활동을 이끌어 가기 위한 전략을 모색하는 과제가 남았다.



밴드 연습



지역행사 참여



서울공부방연합회 문화제 참여



밴드 자작곡 제작

3) the큰배곧

□ 주요실적

[디자인수업]

- 일시 : 매주 수 18시~21시
- 인원 : 9명
- 횟수 : 16회
- 진행과정
 - 제작 실습을 중심으로 교육 확대(8회)
 - 디자인 기초 교육 진행(8회)

[청소년업사이클 공방 ‘이쁘니네’]

- 일시 : 상시
- 인원 : 6명
- 진행과정
 - 지역 문화행사에 참여하여 제작한 물품 판매(2회)

[메이크업 특강]

- 일시 : 11월~12월(매주 수)
- 인원 : 3명
- 횟수 : 6회
- 진행과정
 - 메이크업 소모임 활동, 동네사진관 참여 및 참여자 진로 선택

□ 성과 및 개선사항

- 디자인 제작 업체인 시래의 메인 디자이너를 강사로 영입하여 참여 청소년들과 꾸준한 교육을 진행하였다.
- 동네사진관관 달리 기존 준비교육이 부재한 상황에서 예초 계획처럼

물품 개발 및 판매를 통한 참여 확대는 기대에 미치지 못했지만, 작은 소품들을 중심으로 지역에서 운영하는 문화행사에 참여하여 작지만 값진 수익을 경험했다.

- 자신들이 물건을 만들고 그것을 누군가에게 판매한다는 경험은 막연하고 쉽게 생각했던 참여자들에게 단순한 디자인 수업을 넘어 경제활동의 주요한 한 부분으로 생각할 수 있는 기회가 되었으며, 자신들의 역량강화가 필요함을 느끼는 기회가 되었다.
- 기초 교육 프로그램의 보강과 디자인 개발 및 제작의 기술적 역량강화를 통해 환경과 사회를 고민하는 장인 공방으로 거듭나기를 기대해 본다.
- 메이크업의 경우는 관심이 많은 여학생들의 취미 모임에서 동네사진관 활동 참여를 통해 메이크업을 자신의 진로로 희망하여, 전원이 고등학교 진학 시 진로로 채택하게 되었다.
- 2014년 동네사진관의 영역 확대와 함께 더 많은 실습의 경험을 토대로 헤어와 네일을 접목한 동네미용실에 대한 아이디어도 모으고 있는 중이다.



지역행사 참여



지역행사 참여



작업모습



작업모습

4) 간지토크

□ 주요실적

[교육프로그램]

- 일시 : 매주 월 17시~19시
- 인원 : 8명
- 횟수 : 12회
- 진행과정
 - 고등생을 중심으로 참여자 모집 프로그램 진행
 - 경제적 취약가정의 청소년 및 청년들의 진로 고민에 필요한 자체 프로그램 개발

[진로소양교육 매뉴얼 제작]

- 일시 : 11월~12월
- 인원 : 7명
- 진행과정
 - 인권교육센터 들, 노원노동복지센터 등 참여 가능 단체 모색
 - 자문회의 진행하여 각 단체가 활동해온 내용을 서로 공유하고 그 중 필요한 부분을 선정하여 매뉴얼 목차 정리

□ 성과 및 개선사항

- 타인에게 자신의 이야기를 말하는 것과 타인의 이야기를 경청하는 것에 익숙해지는 모습을 보이면서, 자신의 감정을 들여다보는 능력과 타인의 감정을 읽는 공감능력이 향상되었다.
- 수업이 점차 진행되면서 수업에 대한 의견을 적극적으로 제안하는 모습이 긍정적으로 평가되었다.
- 현재 참여청소년(고등생)이 당면한 고민인 진로와 자립에 대한 입문적 수준의 수업 진행되었고, 향후 매뉴얼 제작 논의 과정을 통해 진로와 자립에 대한 고민을 구체화, 심화시킬 예정이다.

- 또한 간지토크가 단발적 사업이 아니라 기관 내 인문학 수업으로 정착되도록 할 예정이다.
- 매뉴얼 작업은 2014년으로 지속하여 현재 가안으로 선정한 목차를 확정하고 내용을 정리, 교사워크북까지 정리할 계획이다.

5) 주민워크숍

□ 주요실적

[주민의제 워크숍]

- 일시 : 10월 1일
- 인원 : 9명(1회)
- 진행과정
 - 단지 내 시설(복지관, 관리사무소)의 도움으로 참여자 모집
 - 톨킷이라는 도구를 활용하여 참여자들이 느끼는 마을 의제 선정
 - 참여 희망자를 대상으로 워크숍에 대한 사전 설명이 있었음에도 각자의 이해와 기대가 달라서 공통 주제선정에 어려움
 - 진행방향에 대한 보완회의를 실시하여 다양한 참여자를 모집하기 위해 복지관 프로그램 참여자를 중심으로 집중 홍보를 진행
 - 참여가 아닌 스스로 주체가 되어야 한다는 부분에 대한 부담감으로 추가 모집이 진행되지 못함
 - 주민워크숍이라는 과정의 도입이 아직은 시기상조라고 판단하여 비슷한 환경에서 활동 중인 기관 탐방으로 방법 수정

[기관탐방]

- 일시 : 11월 12일, 26일
- 인원 : 4명(2회)
- 진행과정
 - 공공임대주택단지라는 공통점을 가지고 있는 ‘가양4종합사회복지관’과 민간단체에서 운영하고 있는 ‘관악사회복지회’를 방문

□ 성과 및 개선사항

- 계획한 대로 진행하지 못해 아쉬웠지만 주민들이 오랜 기간 거주한 지역에 대해 주요 의제를 직접 발굴해 보는 좋은 기회가 되었다.
- 복지사업의 대상자가 아닌 지역 의제를 함께 해결하기 위한 동등한 참여자(주체)로서의 역할을 경험할 수 있었다.
- 참여인원은 적었지만 발굴된 의제 중에 가능한 것은 시도했었다면 하는 아쉬움이 남는다.
- 무작위로 주민에게 홍보하여 참여를 끌어내기에는 지역의제 발굴이라는 주제는 어렵다는 생각이 든다.
- 즉, 일단 참여가 손쉬운 활동(소모임)들을 통해 주민과 긴밀한 관계 형성 후 진행하면 좋겠다. 따라서 지역주민사업은 단계별 전략 및 다양한 방식 개발이 필요하다.
- 기관방문은 주민사업의 주요 핵심(지속성, 목적성 등)을 다시 확인하는 기회가 되었다.
- 혼자 고민하기 보다는 비슷한 지역 조건, 주민상황에 놓인 다른 기관을 방문함으로써 좀 더 구체적 활동 내용을 알 수 있었다.
- 지역주민사업에 대한 기본 방향은 설정하고 활동내용은 다양하게 변화하더라도 꾸준히 실험, 시도하는 과정이 필요하다.

6) 사업단 교육워크숍

□ 주요실적

[사업단 비전워크숍]

- 일시 : 10월 15일, 10월 24일, 11월 1일
- 인원 : 5명
- 횟수 : 3회
- 진행과정
 - (돌아보기) 활동가 각자의 개인적 동기와 기대, 현재의 활동의 현황과 이해, 조직평가

- (분석) 청소년 및 학부모 분석을 통한 핵심과제와 지역사회와 제도 정책, 사회적 환경의 변화 속에서 핵심과제 찾기
- (미션과 비전) 사명의 재정립, 핵심가치 세우기, 3년의 구체적 비전과 실현을 위한 아이디어 정리

[교사 교육워크숍]

- 일시 : 11월 29일, 12월 13일, 12월 20일
- 인원 : 12명
- 횟수 : 3회
- 진행과정
 - (철학적 지식나눔) 인문학이란? 교육이란? 빈곤청소년들에 대한 이해
 - (메타포 읽기) 문학 속에 담긴 메타포 읽기를 중심으로 사회 현상이나 관계 속에 담긴 메타포의 중요성과 청소년들과의 관계에 대해 생각해보기
 - (사례공유) 교사들 각자의 직접 경험을 토대로 서로의 의견과 개선방안 찾기

□ 성과 및 개선사항

- 활동년수와 경험치가 다른 활동가들이 각자의 상황에서 생기는 고민, 차이점 등을 공유하고 이후 활동의 방향성을 정리해 보는 좋은 기회가 되었다.
- 기관차원에서는 그동안의 활동의 성과와 한계를 점검하고 이후 3년의 구체적 계획, 발전방향, 집중 활동 등을 정리할 수 있었다.
- 개인의 비전과 기관의 비전이 잘 맞는지 확인하는 과정이었으며 각각의 비전이 분리되지 않고 매우 긴밀하게 연계될 수 있는 활동개발이 필요하다
- 활동가들간의 비전 외에 팀웍에 대한 워크샵도 필요하다. 따라서 정기적으로 비전과 팀웍에 대해 점검하는 과정이 중요하게 마련되어야 한다.

○ 교사들의 교사교육에 대한 욕구를 확인, 교사와 학생간 관계에서 느끼는 어려움을 토로하면서 교사들도 멘토의 필요성을 느낀 자리



주민워크숍



비전워크숍



교사교육워크숍



간지토크

■ 성북구 길음동 재개발단지 추진결과

사회적기업을 통한 경제공동체 활성화 프로젝트

1. 주요사업 실적

사업명	내 용
마을택배	매출액 13,735,821(33% ↑), 수량 700개/1일(40% ↑)
주민고용	19명⇒25명(31% ↑), 일자리연계(1명)
마을공동체	주민간담회(7회), 인프라구축(9개소), 리더발굴(5개단지) 등
지역조사	고용인프라조사(160), 점포발굴(105), 취업욕구조사(250세대)
고용훈련	힐링장터(2회), 직업교육(3회), 취업상담(56회)

2. 사업별 실적

1) 마을택배 매출확대 및 권역 추가 확보

□ 주요실적

- 기간 : 7월~12월
- 배달수량 약 500개/1일 ⇨ 700개/1일 (33% 증가)
- 금액 : 10,295,768원 ⇨ 13,735,821원 (40% 증대)
- 권역 추가 : 정릉이수아파트및 힐스테이트 단지(2,000세대) 추가
- 진행과정
 - 택배 배달 업종의 특징상 배달 권역을 한 번 확정하고 배달 사고 등의 문제가 없을 경우에 계속 유지되는 특징이 있어서 별도의 영업이 필요 없다.
 - 보통 택배사업의 경우에는 권역확보를 위해서 대리점 계약을 맺고 그에 따른 계약금을 수천만원 정도씩 납입해야 하는 관례가 있는데, 이런 계약금 없이 권역을 추가 확보하였다.
 - 지원받은 인건비로 신규인력을 3명 고용한 후에 회사의 기존 인력의 문제점을 보완할 수 있는 훈련기간을 확보할 수 있었으며, 문제사원을 신규충원한 인력으로 대체할 수 있는 가용인력 충원이 가능했다. 따라서 회사의 인사·노무의 불안정한 구조를 극복할 수 있었으며 회사의 매출을 상승시킬 수 있는 영업에 매진 할 수 있는 계기가 되었다.
 - 신규인력 채용이 이루어지고 난 후 2명은 기사로 투입하고 1명은 주민고용훈련 간사로 역할을 분담시켰으며 기사로 투입된 2명 중 1명의 기량은 짧은 기간에도 회사에 많은 기여를 할 수 있는 인재가 확보됨에 따라서 기존 직원들이 20개월간 근로를 하면서도 역할을 수행하지 못했던 부분들을 원만하게 수행하면서 영업까지 할 수 있는 정보력을 제공해 주었다.

□ 성과 및 개선사항

- 택배 권역의 추가 확보는 대리점 별로 계약 관계로 인해 추가 확보에 어려움이 있는데, 마을택배의 경우에는 안정적인 배송원들을 확보하고 있다는 장점과 임대아파트 시범사업을 통해 인력지원을 통해 영업을 적극적으로 펼친 결과 권역확보를 쉽게 할 수 있었다.
- 12월 현재 매출증가율 : 37%
- 현재 영업으로 권역이양협의 중인 매출단위 : 현대택배 길음뉴타운 2,3,4,5,7단지/1일 배달수량 약300개/ 월매출 단가 6,825,000원 협상 중에 있다.
- 한진택배 4월까지 배달대행 협약/ 1일 배달수량 약130개/ 월 매출 단가 2,340,000원으로 합의하였다.
- 돈암동 이수아파트 등 단지 권역이양합의/1일 배달수량 170개/ 월 매출단가 3,000,000원을 추가로 확보하였다.
- 현재 CJ대한통운 외에도 현대택배와 기타 택배 회사로 파트너십을 확대하면서 동일한 장소에서 타택배회사의 배달을 점진적으로 확보하여 배달수량을 증가시켜 집적화를 실현하는 것이 과제이다.



마을택배



마을택배

2) 마을택배 매출증대

□ 주요실적

○ 사업전후 매출액 비교

본 사업전 수입·지출 현황	본 사업후 수입·지출 현황
▷ 수입 : 월 900만원~1,000만원	▷ 수입 : 월 1,370만원
▷ 지출 : 월 고정비 1,660만원 (수입대비-660만원)	▷ 지출 : 월 고정비 1,660만원 (수입대비-290만원)

○ 진행과정

- (사업전) CJ대한통운, 길음뉴타운 2,3,4단지
- (사업후) CJ대한통운, 한진택배, 길음뉴타운 2,3,4단지 및 돈암이수 아파트단지, 돈암힐스테이트 단지

□ 성과 및 개선사항

- 임대아파트 주민 인력고용증가
- 임대아파트 주민의 고용훈련비 지급 가능성이 높아짐
- 회사가 마을기업으로 자리매김 할 수 있는 안정성 확보
- 공동택배 취지대로 한 권역에서 여러회사의 택배물류를 취급하는 효과성 발생

3) 주민고용 증대

□ 주요실적

- 현재 고용인원 : 24인
 - 노인 19인, 노숙인 2인, 주부사원 1인, 인건비 지원인력 2인
- 길음동주민의 일자리 창출
 - 노인택배 18명, 도배장판취업 1명

□ 성과 및 개선사항

- 고용성과 : 41% 증원
- 본 사업을 통해 신규채용 2명의 인력을 2014년 고용승계
- 효과 : 인력의 부족을 본 사업 6개월간을 통해 안정화 시킬 수 있는 대체 인력을 보강했으며 또한 노동부 일자리지원사업에 신청한 결과 취업계층 50% 고용조건으로 3명의 추가 인력지원을 확보하는 등 회사의 인사관리 안정화에 기여함

4) 마을공동체 실현

□ 주요실적

- 주민간담회 : 7회(43명), 8.12~12월
 - 9월4일(3단지,9단지), 9월5일(5단지,동부), 9월5일(3단지), 9월24일(3.4.5.7.8.9단지,동부), 9월27일(7단지,8단지)
- 지역내 인프라 구축(9개 단체)
- 단지별 주민리더 발굴및 교류(5개단지)
- 공동체 워크샵 : 2회(36명)
 - 참길음공동체(9월12일-14일), 택배근로자(10월14일)
- 진행과정
 - 주민이 필요한 일자리를 파악하기 위해 지역내 인맥을 활용하여 임대단지별 주민리더, 해당지역 통반장, SH관리소장을 방문하여 사업의미 안내, 나아가고자 하는 방향을 설명함
 - 단체별 2회 정도의 미팅과 간담회를 실시하였고, 토론을 통해 관계주민의 격려와 사업협조 및 취업계층을 위한 마을공동체 차원의 노력이 필요하다는 안건을 논의함
 - 참길음공동체 사업단 협력단체 워크샵으로 지난 15개월간의 사업단의 진행을 돌아보고 나아갈 방향을 모색함, 사회적경제에 대한 특강실시로 마을경제공동체에 대한 이해도를 높임

□ 성과 및 개선사항

- SH관리직원과 주민리더 통장들과의 교류를 시작하고, 임대주민의 일자리·복지에 대한 마을차원의 노력과 접근의 필요성을 학습함
- 지역리더들이 가지고 있는 길음뉴타운 임대주민의 주민특성과 접근 방법의 노하우를 얻게 됨
- 마을일자리 창출의 필요성을 공감하고, 지역주민과 단체가 연대하여 일자리 문제를 해결하고자 하는 지역적 합의를 도출함
- 마을일자리 창출과정에 주민들의 참여율을 높이기 위해 지역주민 대표의 의견을 사업과정에 반영하고 지역홍보협조를 얻어냄
- 참길음공동체내 실무자들과 워크숍으로 사업단의 발전방안을 모색함



워크숍



워크숍



주민리더간담회



주민리더간담회

5) 지역조사

□ 주요실적

- 지역의 소상공인 취약계층 고용인프라 조사(상가구인조사)
 - 총 160점포(유효표본수)
 - 기간 : 10월7일-31일
- 임대주민 복지, 취업욕구조사
 - 총 250세대(유효표본수)
 - 기간 : 10월14일-11월25일
 - 대상 : 길음뉴타운 3.4.5.7.8,9단지,동부임대주민 1,300여세대
- 임대주민 취업욕구조사
 - 총 26명
 - 기간 : 10월14일-11월30일
 - 대상 : 취업욕구 조사중 취업에 욕구가 있는 주민(250세대중 26세대)
- 주민 채용을 위한 점포발굴
 - 총 105점포
 - 기간 : 10월7일-31일
 - 대상 : 전체 200여상가중 상가구인욕구조사에 응답한 160업체 중, ‘복지관에서 교육훈련한 지역주민을 채용할 의사가 있습니까’라는 문항에 “예” 응답한 상가
- 진행과정
 - 길음뉴타운 전체가 아름다운 서울 디딤돌사업으로 기존에 복지관에 후원하고 있는 상가라는 지역적 특징을 활용하고, 자문회의 자문에 따라서 지역의 특성을 반영한 일자리인 상가서비스업 욕구조사(전수)를 실시함
 - 임대주민 욕구조사 : 조사원으로 기존의 통반장조직과 주민대표에 지원을 요청함, 믿을 수 있는 지역주민이 조사활동을 하고 있다는 신뢰를 줌으로 임대주민의 조사협조가 순조로이 이루어짐

- 상가구인조사원으로 지역주민을 활용함으로, 주민들에게도 사업에 대한 이해도를 높임
- 전지역 상가에 복지관이 조사협조 공문등으로 조사협조를 요청함으로 설문조사가 순조롭게 진행됨
- 1,2차에 걸친 직업교육과 취업상담을 마친 지역주민을 주민을 채용할 의사가 있다고 응답한 상가에 매칭하여 임대주민 구직을 완성시키려 하였음. 이 과정에서 사업비로 실습비를 지원하고 상호협조를 위한 상가와 공식협약을 체결하고자 함. 이 과정이 12월 15일 이후에 이루어짐으로, 마무리를 하지 못하고 사업이 종결됨

□ 성과 및 개선사항

- 임대주민은 단순서비스업종, 노인일자리 및 시간제 일자리 선호
- 마을내 상가고용주는 인성과 서비스 교육을 원함
- 상가구인육구조사 결과
 - 160개의 상가중 105개의 상가가 훈련된 지역주민을 고용할 의사를 보임, 향후 마을내 서비스직 창출의 가능성을 얻게 됨.
- 임대주민의 취업육구조사의 결과
 - 70%의 취업희망자가 60대이상 고령의 주민이 저임금 단순서비스직을 선호하는 주민이었음
 - 임대주민 중에는 육아, 심리적문제, 노령, 장애등 복지문제를 해결해야 고용시장에 진출할 수 있는 취약계층의 취업육구가 강하다는 것을 알게 됨
- (한계) 상가에 취업교육연결시, 고용주는 40-50대의 구직자를 희망함으로, 본 사업에 주요한 취업희망자(60대이상)를 거부함으로, 실제적인 서비스직 실습과 고용을 연결하지 못하였음. 향후 40-50대 구직자를 모집하거나, 60대 이상의 구직자를 위한 일자리 개발이 필요함이 시사됨
- 상가구인육구조사 결과(지역의 고용육구/지역적특성)에 부응하는 프로그램 개발이 마을의 특성을 반영하는 마을일자리창출로 연결되는 것이 바람직함



기획회의



조사원 교육

6) 고용훈련

□ 주요실적

- 직업교육: 3회(53명)
 - 1차마을일자리소개(12월10일), 2차서비스교육(12월12일)
- 취업상담(56회)
 - 8월~12월, 구직상담(44명), 살기좋은마을(3명), 도배장판(1명) 서비스업종(40명), 구인상담(상가 12개소)
- 진행과정
 - 직업교육은 1차 힐링장터에서의 주민의견수렴결과와 디딤돌 상가 고용주가 원하는 구직자교육(서비스교육)을 주제로 실시됨
 - 1,2,차 직업교육을 참여한 주민을 대상으로 디딤돌상가와 협약 후 서비스업 실습교육을 실시하려하였음. 실습지를 제공하려는 상가는 많았으나, 직업실습을 하고자 하는 주민과 상가가 원하는 구직자의 특성(연령대, 시간대)이 일치하지 않고, 사업기간의 촉박함으로 본 사업이 목표하는 성과를 달성하는데 어려움이 있음
 - 취업상담시 일을 하고자 하고 주민들의 관심도 많으나, 고령, 질병, 육아등의 문제로 고민하여 실제적인 구직단계까지 나아오지 못하는 주민의 상담이 많았음

□ 성과 및 개선사항

- 상담과 교육을 통해 육아, 심리적문제, 노령, 장애등 복지문제를 해결해야 고용시장에 진출할 수 있는 취약계층의 취업육구해결을 위해서는, 기본적인 복지프로그램과 고용훈련프로그램이 병행되어야한다는 것을 알게됨
- 본사업의 사업기간이 짧았고, 주민접촉, 구직자 발굴, 구인처 개발, 교육주제 선정에 프로그램 진행의 시간이 많이 소요됨으로, 실제적인 취업 실적을 달성하기엔 한계가 있었음. 2014년의 사업진행에서는 진전있는 성과를 달성 할 수 있을 것이라고 판단함



마을학교 직업교육



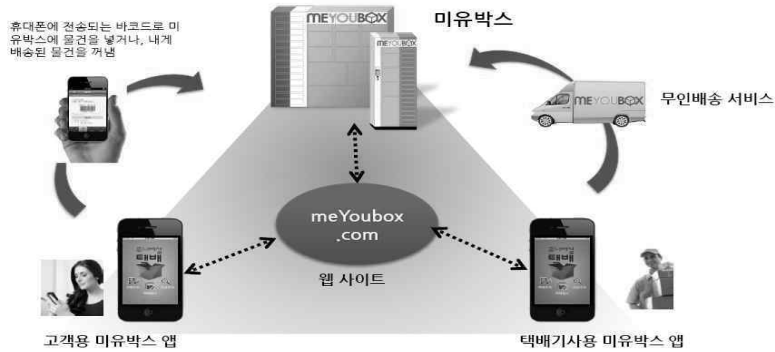
마을학교 직업교육

7) 무인택배 사서함 개발

□ 주요실적

- 무인택배 사서함 ‘미유박스(meyoubox)’ 개발
 - 미유박스는 오피스, 시숙사 등 생활공간에 설치되어 입주민들이 택배, 쿠팡, 등기우편을 받고 보낼 수 있는 <무인공용사서함>이며, 휴대폰에 의해서 작동되며 모든 프로세스가 모바일로 일괄처리되기 때문에 소비자는 물류를 넣고 빼는 것만 하는 편리한 무인택배 사서함임

○ 프로세스



□ 성과 및 개선사항

- (성과) 한국사회적기업진흥원에서 주최한 ‘2013년 소셜벤처 경연대회’에 〈행복택배〉라는 명칭으로 참가하여 일반아이디어 부문 최우수상 수상
- (향후 과제) 2014년에 현대택배에서 미유박스를 길음동 뉴타운에 설치하는 비용을 투자해 주기로 협의가 되었으며 단지내에서 가장 주민들의 이동이 많은 지점을 몇 군데 찾고 있는 중임
- (개선과제) 택배는 이미 2010년 이후에 연간 16억만건의 배달물류를 점유하고 있는데 인적배달의 한계로 인해 1억만건은 배달이 지연되거나 진행되지 못하는 것이 현실임, 그러므로 향후에는 선진국과 같이 무인택배사서함이 보편화 될 것으로 판단되어 이 시장에 일찍 뛰어 들어 시장을 점유하고자 함

8) 문화적 소통 프로그램

□ 주요실적

- 힐링장터 (3회)
 - 1회(7월 12일), 7개 단체 500명 참여
 - 2회(8월 23일), 4개 주민단체 2,000명 참여
 - 3회(11월 8일), 8개 주민단체 2,500명 참여. 주민부스 50명

- 참여단체(인원) 26명
 - 길음종합사회복지관 김미애 과장의 외 7명
 - 방물단 명상맨, 월리, 짜진 등(6명)
 - 아람드리도서관 조금옥대표 외 주민 프로보노 4명
 - 교육사회적기업 놀이나무 1명 / 아침을여는집 오범석
 - 살기좋은마을 임대원 외 1명 / 성북마을만들기지원센터 송주민
 - 성북구사회적경제지원단 이서영 / 날으는자동차 우승주대표
 - 나눔하우징 이제원실장
- 진행과정
 - 힐링장터는 마을공동체형성의 어울림마당 형성과 임대주민의 경제 활동체험이라는 주제로 길음뉴타운 주민모두가 어울어지는 축제로 기획되었고, 협력단체 방물단의 행사기획과 후원으로 공동 진행됨
 - 힐링장터 준비과정
 - 힐링장터 마을설명회(사전교육), 셀러분들과 참여자들을 모셔서 행사 규칙 및 내용 소개(길음4단지 입주자대표회의실)
 - 힐러 및 헬퍼 자원봉사자 모집-7월 5일(분수광장)
 - 힐링장터 현수막 등 제작 및 준비작업-웹자보 힐러모집, 힐링장터 기획회의, 웹자보 수정, 현수막 확정, 임대아파트 주민쿠폰 제작, 아파트 단지별 현수막 부착, 포스터·리플릿 제작 후 주민 공지(7월9일~10일), 엘리베이터 등 부착 등(주민홍보)
 - 힐링장터 주제<반반자 빠른 바캉스>개시
 - 임대주민이 행사의 주체가 될 수 있도록 행사기획을 실시하였고, 지역에 사업에 대한 대대적인 홍보를 병행함. 이러한 노력의 결과로 2차 힐링장터에는 임대주민단체를 포함한 8개주민단체, 아나바다장터에 주민이 50명을 포함한 2,000여명의 주민이 참여함
 - (준비물) 캐노피 2개(3*3), 파라솔 15개, 받침대+4개(총19개), 대나무 4개, 잔디 2롤, 명석, 테이블, 일반의자, 작은의자, 녹색의자, 물공급 차량 투입, 전선롤(큰 것),조명, 무대장비 등
 - 직업교육은 1차 힐링장터에서의 주민의견수렴결과와 디딤돌 상가고용주가 원하는 구직자교육(서비스교육)을 주제로 실시됨

□ 성과 및 개선사항

- 1차 힐링장터를 통해 참길음사업단, 마을기업 홍보 및 취업 준비교 육주제 선정을 위한 주민의견조사의 성과를 얻음
- 2차 힐링장터를 통해 서비스의 대상이 되던 저소득 한부모, 임대주 민단체 등이 행사의 주체가 되어 판매, 생산부스를 운영함으로 주민 주도과 경제적 활동의 가능성을 확인하게 됨
- 힐링장터의 차별화 전략
 - (아트마켓) 별도 예술적 감각의 부스를 제작하여 15기 설치
 - (시원한 먹거리) 청소년 요리사들로 구성된 오요리와 일본식 분식점, 주민들로 구성된 잔치국수, 냉면 등 마련
 - (체험워크숍) 물총만들기, 귀신 가면, 월리를 맞춰라 등
 - (비주얼 프로그램) 현장에서 TV를 만들어서 사람이 직접 쇼프로를 진행하는 힐링TV, 언더그라운드 가수 공연 3팀 등
 - (벼룩시장) 주민들이 생계형 장사를 하기 위해 신청해 주셨고 3회 때는 총 65명이 신청하신 가운데 지역주민이 45명이 참여하셨으며 앞으로도 자주 이런 장터를 개최해 달라는 요청을 받았음(장터를 통해 지역에서의 사업자협동조합의 가능성을 열보았음)
 - (어린이 책잔치) 임대아파트 어린이 도서관 ‘아름드리 도서관’ 도서관구입비 마련



힐링장터

9) 마을만들기 벤처마킹 프로그램

□ 주요실적

- 성북구의 대표적 마을로 선정
 - 주관단체 : 성북구마을만들기지원센터
 - 선정기간 : 2013년 11월~2014년 12월
 - 선정대상마을 : 삼태기마을, 장수마을, 참길음공동체사업단(3곳)
 - 예산지원은 없으며 타지역에서 견학하고자 하는 단체 및 지방자치단체 등에 소개하는 마을견학 프로그램
- 탐방단체
 - 부산광역시 시민건강네트워크를 준비하는 공무원과 학자 및 정신보건사회복지사 등
 - 도봉구지역자활센터, 의정부종합사회복지관 실버자활사업단
 - 광명시, 성북구 정릉주민 및 대학생 등

□ 성과 및 개선사항

- 선진마을공동체 사례를 준비하기 위해 참길음공동체사업단의 사업별 정리 체계화
- 주식회사 살기좋은마을의 '마을택배'를 홍보하고 타지역으로 확대할 수 있도록 하는 홍보 효과
- 임대아파트 단지의 주민조직화를 실현해야하겠다는 필요성 제기

5장. 무엇을 얻었는가?

참여기관 자체평가 및 의견

자문단 사업평가

총괄평가 및 제언

■ 참여기관 자체평가 및 의견

1. 사업의 우수성 및 주요성과 자체평가

1) 간지마을 프로젝트

- 마들창조학교는 임대아파트 시범사업을 위해 새롭게 사업을 계획하기 보다는 기존에 해왔던 사업을 질적으로 확장하거나 고민만 했던 사업을 새롭게 실천해 보았는데, 이후 지속성을 담보하기 위해서는 좋은 방향이었다고 생각한다.
- 이번 사업을 통해 그동안 해왔던 활동의 성과는 충분히 살리고 한계나 미비점을 보완하며 새로운 방법들을 시도해 볼 수 있었다.
- 동네사진관의 경우, 활동 자체가 지역주민이 참여하는 방식으로 기획한 것은 의미 있었다. 다른 활동들은 지역행사에 참여하였고, 지역과 일상적으로 연계되기 위한 내용(청소년이 진행하는 지역주민 강좌, 사진교실, 손작업 공방 등)에 대해 고민하는 기회가 되었다.
- 마들창조학교가 꾸준히 시도해왔던 청소년 교육활동이 ‘자립’으로 연계될 수 있는 구체적인 실천 방향들을 논의하고 지속적 진행을 위한 장비구비 등 물적 기반을 마련하는 중요한 계기가 되었다.
- 마들창조학교가 지역으로 이전 한 후 꾸준히 고민하고 시도해왔던 지역활동의 중요성을 다시 한번 확인할 수 있었으며 지역주민들이 직접 참여한 사업은 미비하였으나 주민워크숍, 기관방문 등을 통해 지역주민사업은 무엇이 기반되어야 다시 점검하는 기회가 되었다. 그리고 청소년 활동이 지역과 연계되기 위한 기반을 마련할 수 있었다.
- 사업 이전에 진행했던 영화소모임에 참여했던 지역주민들이 주민워크숍에 연계되어 참여했던 점은 의미가 있었다. 지역주민들이 손쉽게 접근할 수 있는 소모임 활동이나 청소년 활동으로 지역주민을 만나는 방식으로 이후 지역주민 사업의 방향을 정리하였다. 이러한 활동들이 기반이 되어 진다면 지역의제 발굴과 같은 워크숍은 이후 지역활동으로 충분히 의미 있게 진행되리라 본다.

2) 사회적기업을 통한 경제공동체 활성화 프로젝트

- 탁월한 시범사업이었다. 이유는 파격적인 새로운 시도를 할 수 있도록 관용해 주었던 점이 좋았으며 그러므로 임대아파트 주민에게 꼭 필요한 일자리창출을 제공할 수 있는 기업의 틀을 잡을 수 있었다.
- 사업기간 내내 매월 전문가 컨설팅이 만족스러웠고, 매우 높은 효과를 발휘할 수 있었다. 또한 별도의 교육을 통해서 경영상의 다양한 지표들과 양식, 평가도구 등을 제공 받았던 것이 회사의 운영과 관리에 큰 도움이 되었다.
- 경영컨설팅에서 개인별 생산성을 측정하는 도구와 매출대비 지출을 체크하는 도구, 회사의 노무관리와 인건비 산정에 있어서 적정한 인건체계를 계량화해서 객관적인 데이터를 제공해 주었던 것 등은 유익한 자문이었다.
- 임대아파트 주민을 대상으로 고용에 대해 욕구조사를 광범위하게 실시할 수 있는 척도를 개발하였고, 주민상담원을 투입하여 실시한 조사결과를 토대로 주민들에게 고용훈련을 실시할 수 있었던 점이 매우 좋은 프로그램이었다.

2. 사업의 지속가능성 자체평가

1) 간지마을 프로젝트

- 공공임대주택단지의 환경 개선을 위한 시작은 구성원들의 변화라고 생각한다. 본 사업단이 경험한 임대단지 주민들은 보편성에 묻혀버린 스스로의 개별성을 되찾는 기회를 갖는 것이라고 생각한다.
- 그런 의미에서 활동을 통해 보여지는 결과들이 평가의 척도가 되기보다는 각각의 개별성을 존중하고 서로 사회적 관계를 만들어내는 평행

적 관계를 회복 또는 조성해내는 것이 중요하다. 그 부분에 중점을 두다 보니, 6개월이라는 짧은 사업 기간을 염두하여 사업 전 계획에서의 참여 대상이 주민들의 범위를 청소년으로 조율하였다.

- 특히 사진에 진로를 희망하는 참여자를 중심으로 봉사활동의 일환으로 진행하던 장수사진에서 확장하여, 가족이나 친구간의 기념사진 촬영을 정기적(주1회 운영)으로 진행하면서 단지 내 주민, 인근 학교들의 참여가 사업 후반에 눈에 띄게 증가하였다.
- 한편으로 주춤하던 사진 수업에 대한 희망자도 늘었으며, 사진 촬영뿐 아니라 보정 관련 그래픽 수업도 병행하고 있다. 또한 기념사진의 내용도 경제적으로 취약한 형편에는 부담이 될 수 밖에 없는 아기의 백일이나 돌사진, 결혼기념 사진으로까지 요구가 확대되었다.
- 이에 따라 사업 내용을 2014년은 졸업사진(현재 인근 중학교를 대상으로 졸업, 입학 시즌을 타겟으로 한 우정사진과 마들주민회에서 운영하고 있는 문해교육기관 ‘마들여성학교’ 졸업사진을 진행 계획 중)과 베이비 기념사진(백일사진, 돌사진 등)으로, 2015년은 결혼기념사진으로 확대하기로 결정, 현재 베이비 스튜디오 기자재를 확보하여 준비 중이다.
- 기념사진은 특히 경제적 취약가정에는 부담감이 큰 항목 중 하나이다. 이 부분에 청소년들의 재기발랄한 아이디어와 활동 가능성이 더해 노원구의 ‘동네사진관’으로 자리매김 할 수 있으리라 생각한다. 또한 교육복지 참여 단체(학교 포함)의 비율이 높은 노원구 내에서 각 단체들에 인큐베이팅을 사업의 한 분야로 개발할 계획이다.
- 사업단 비전워크숍을 통해서도 마들창조학교의 나아가야 할 방향을 청소년교실 운영에서 확장하여 내부의 고유 교육프로그램을 넘어 노원구, 나아가 더 많은 청소년 유관시설에 “청소년 기업”을 육성할 수 있는 센터로 확대 운영의 가능성을 보고 있다.
- 또한 업사이클 공방 이쁘니네는 환경에 대한 관심이 날로 증대되고 있는 사회 분위기와 더불어 노원구 되살림네트워크와 연계하여 자원

과 판매처 확보, 시민사회 단체와 연계하여 기념품을 중심으로 생산의 안정화를 기할 것이다.

- 진로소양프로그램의 경우는 청소년들 대상의 기존 진로 프로그램들의 한계(직업의 종류 설명이나 진로 유형 검사 등)를 벗어나고자 한다.
- 특히 빈곤 청소년들의 자존감의 회복과 동시에 노동권에 대한 인식을 높임으로써 본 사업단이 준비 중인 진로 영역의 참여가 아니더라도 청소년들이 자신들의 권리와 의무를 획득할 수 있는 기반을 마련할 수 있는 프로그램화 하여 2014년 매뉴얼북 제작, 2015년 운영 및 보강을 거쳐 이후에는 청소년유관시설에 확대 및 교수자 교육 프로그램을 진행하고자 한다.
- 본 사업단은 참여자들의 삶에 맞춰진 교육을 제공하는 청소년-청년들의 허브가 되기를 희망한다. 특히 본 사업의 주요 대상인 공공임대주택 거주 청소년들은 노원을 벗어나는 것이 다른 이들에 비해 더 어려울 수도 있는 상황이지만, 이 안에서 그 활동들이 그들 삶 안에서 자신의 자리를 찾고 올곧게 뿌리내릴 수 있도록 ‘삶을 지혜롭게 사는 법’을 터득하도록 지원할 것이다.

2) 사회적기업을 통한 경제공동체 활성화 프로젝트

- 회사는 자본출자금 1,500만원으로 시작한 사회적기업으로 24개월이 경과한 시점에 월 매출 약 1,300만원으로 지속적인 회사의 매출규모를 증진해 왔으며 고용인력도 총24명의 고용을 실현하는 회사로 발전하였다.
- 그러므로 최악의 위기는 넘긴 상황이며 지속적인 사업안정을 통해 임대아파트 및 마을의 취약계층의 일자리 창출을 계속 확대할 수 있는 동력을 확보한 상태이다. 또한 본 시범사업에서 지원해 준 사업비를 통해서 회사의 인력구조의 불안정성을 신규인력 채용으로 극복하였으며 현장 관리시스템도 재정비 할 수 있는 효과를 보았다.

- 마을일자리 창출이라는 주제에 대한 상가, 임대주민, 주민단체 등 길음뉴타운 마을전체의 관심과 참여도가 높아, 향후 사업진행시 마을공동체 활성화에 높은 기여를 할 것이라 예상된다.
- 특히, 본 사업은 아파트 밀집지역이라는 지역적 특성과 장점을 극대화한 아파트 택배, 아파트 상가서비스 업종이라는 일자리를 주제로 선정하여 진행함으로 그 자체로 사업의 지속가능성을 보유한다.
- 공급과 직업교육이라는 일자리 영역 외에도, 한부모의 육아, 노령, 질병, 근로의욕향상이라는 심리적 문제를 함께 다루어야 취약계층 주민의 경제활동을 안정적으로 지원할 수 있다.
- 본 사업의 주요 협력단체는 지역복지관, 주거복지센터등 일자리문제와 복지문제를 프로젝트 내에서 함께 수행할 능력을 보유한 기관임으로, 향후 일자리문제 해결을 위해 지역 내 복지돌봄체계 확대와 취업을 위한 구직자사례관리를 가능하게 할 수 있을 것이라 판단된다.

3. 영향력 및 기여도 자체평가

1) 간지마을 프로젝트

- 위 사업의 지속성에서도 서술한 바와 같이 본 사업에서 가장 돋보인 부분은 동네사진관 운영이다. 청소년들의 사진수업에서 활동 자체를 지역주민이 참여하는 내용으로 기획한 것은 이번 사업의 취지를 충분히 살렸다고 생각한다.
- 동네사진관은 지역 행사에 참여를 통해 40건의 장수사진과 가족사진을, 상시운영을 통해 110건의 기념사진을 촬영하였다. 참여자 중 고등학교 졸업생은 2014년부터 지역의 셀프 스튜디오에서 인턴으로 근무하게 되었다. 또한 메이크업 프로그램 참여자들은 고등학교로 진학하면서 전원이 메이크업으로 진로를 선택하였다.

- 참여 청소년들의 인지적 변화가 돋보인 부분은 간지토크 운영이었다. 프로그램 초반에는 자리를 채우는 정도의 참여 태도는 중반을 지나면서 자신들의 생각을 어떤 식으로든 드러내는 적극적인 태도로 변화하였다. 참여자들이 2014년에도 프로그램이 지속되기를 희망하면서 계속 운영할 계획이다.

2) 사회적기업을 통한 경제공동체 활성화 프로젝트

- 마을일자리 창출의 필요성을 공감하고, 지역주민과 단체가 연대하여 일자리 문제를 해결하고자 하는 지역적 합의를 도출한다.
- 마을일 자리를 주제로 다양한 단체, 주민과의 소통으로 만나고 상의하고 이야기 할 수 있는 마을주민이 개발됨으로 마을공동체 형성의 기반을 마련한다.
- 상가가 많은 지역특성(디딤돌 나눔의거리)을 활용하여, 서비스직 주민일자리 창출의 가능성을 확인한다.
- 상담과 교육을 통해 육아, 심리적문제, 노령, 장애등 복지문제를 해결해야 고용시장에 진출할 수 있는 취약계층의 취업육구해결을 위해서는, 기본적인 복지프로그램과 고용훈련프로그램이 병행되어야한다는 것을 알게 된다.

4. 사업추진의 문제점 및 기관의견

1) 간지마을 프로젝트

- 임대아파트 시범사업의 취지가 지역에서 제대로 실현되기 위해서는 지속성이 담보된 중·장기 계획이 필요하다. 그런 면에서 본 시범사업이 6개월이라는 기간 안에 많은 재정을 투입하는 것은 적절한 방식이 아니라고 생각한다.
- 사업규모에 맞는 적절한 예산 책정과 지속성이 담보되어야 임대아파트 시범사업의 취지를 충분히 살릴 수 있다고 생각한다.
- 동네사진관의 경우, 활동 자체를 지역주민이 참여하는 내용으로 기획한 것은 이번 사업의 취지를 충분히 살렸다고 생각한다. 다른 활동들은 지역행사에 참여하였으나 지역과 일상적으로 연계되기 위한 다양한 내용 개발이 필요하다.
- 지역주민사업을 진행하기 위한 마들창조학교 차원의 경험과 지역주민과의 관계 기반이 많이 부족하다는 점을 느낄 수 있었다. 따라서 지역주민 사업은 의미 이전에 충분한 관계형성을 위한 단계별 전략 및 다양한 방식 개발이 필요하다.
- 모든 활동이 지역의 청소년들과 주민들이 참여하였으나 다양한 홍보 방식의 개발로 좀 더 새로운 청소년 및 지역주민의 발굴이 필요하다.
- 사업을 진행하는 활동가들간의 충분한 의사소통과 사업의 방향성을 논의하는 구조를 정기적으로 마련하는 것이 필요하다. 그런 의미에서 이번에 진행한 비전워크숍은 이번 사업을 좀 더 질적으로 진행하는데 많은 도움이 되었다. 이후 사업의 지속성을 담보하기 위해서는 이러한 논의 과정을 정기적으로 진행할 필요가 있다.

2) 사회적기업을 통한 경제공동체 활성화 프로젝트

- 시범사업의 기간이 너무 촉박해서 목표설정과 성과 및 평가를 산출하는데 어려움이 있었다.
- 사업계획서 수립시 평가지표를 구체적으로 제시하여 사업완료시 지원기관이나 수혜기관 및 주민 모두 만족도 높은 사업이 되어야 한다.

■ 자문단 평가 : 간지마을 프로젝트

김미현(서울시사회적경제지원센터)

사업내용의 한계, 가능성 및 제안점

- 본 사업은 전반적으로 참여자들(청소년)의 성장 보고서로서의 역할에 있어 부분적 성과를 이루었다고 여겨진다. 그러나 청소년들만의 성장이 아닌 ‘간지 마을’ 프로젝트로 확대되어 마을과 청소년이 어떤 접점을 이루어냈는지가 명확히 드러나지 않은 한계가 보인다.
- ‘생활문화공동체’는 각 문화프로그램이 주된 목적이 아니라 생활과 공동체성, 즉 지역의 생활문제들을 서로 협동하여 해결해나가는데 있어서 문화적 활동들을 협동의 기제들로 사용하는 것이라고 본다면, 6개월 동안 진행되기에는 다소 미흡하였다.

지역 청소년들의 활동을 중심으로 주민들이 참여할 수 있는 기반을 마련하여 단지만의 특성을 담아낼 수 있는 토대를 세운다.

- 간지마을 프로젝터를 지지하는 ‘간지서포터즈’ 구성의 목표를 이루기 위한 ‘주민 의제 워크숍’이 성과를 이루지 못한 것은 주민들이 마을의 문제를 자기 문제로 인식하는데 실패했다고 여겨진다. 향후에는 주민들의 관심을 이끌어내는 것이 과제로 남겨진다.

주체적인 주민 전체 참여 활동을 기획·운영함으로써 주민 화합과 마을을 공유할 수 있도록 한다.

- 사업의 기획 단계부터 참여자들(청소년)이 주체성을 찾아갈 수 있는 방식의 채택이 필요하다.
- 사업의 진행에 동기부여는 큰 원동력이 된다. 이를 위해서 사업 목표에서도 언급하였듯이 참여하는 청소년들이 사업의 전과정(계획-실행-평가)을 직접 설계하는 것이 필요하다. 특히 평가에 있어 청소년들이 스스로 이번 사업을 평가하는 과정이 중요하다.
- 사업의 기획 단계부터 청소년들 스스로가 참여하는 지역조사를 통해 지역의 의제들을 발굴하고 활동의 목적을 가지고서 활동계획을 수립하는 것이 필요하다.

주민들의 삶과 함께 호흡하는 일상적이고 장기적인 ‘생활문화공동체’ 조성을 위한 기반을 마련한다.

- 청소년들의 활동 프로그램(동네사진관, 공방)이 마을에 있어서 어떤 기능을 할 수 있는지에 대해 표면적인 기능으로 미리 제한하기보다는 다양한 기능으로서의 가능성을 열어두고 사고할 수 있도록 유도할 필요가 있다.
- 예를 들면 동네사진관이 사진관의 기능보다 교육공간으로서 마을의 사랑방 및 공연장으로서 사진관으로서 대변되는 지역육구의 실현의 장이 되고 마을의 공유자산으로서 자리매김 되어야 지금 논의 하고 있는 지속가능성의 문제가 해결될 수 있을 것이다.
- 아래와 같은 “014년 동네사진관의 영역 확대와 함께 더 많은 실습의 경험을 토대로 헤어와 네일을 접목한 동네미용실에 대한 아이디어도 모으고 있는 중이다.” 고민들도 한걸음 성장하였다고 여겨지지만, 결

국 사업적 기능의 공간으로서의 고민보다는 “생활문화공동체” 조성을 위한 기반을 마련하려는 노력들은 지역의 욕구에 대한 다양한 가능성을 대변하는 노력의 장으로서의 역할이 요구되어진다.

다양한 관심사를 반영한 소모임 활동을 통해, 위축되어 있는 주민들 스스로가 서로의 버팀목이 될 수 있도록 한다.

- 각 프로그램들이 활성화되고, 자립과 지속가능성에 대해 스스로 고민하는 부분은 대단히 고무적인 결과이다. 특히 여학생들의 취미 모임에서 동네사진관 활동 참여를 통해 메이크업을 진로로 채택하게 되는 결과는 참여자들의 성장을 확인하는 사례이다.

■ 자문단 평가 : 사회적기업을 통한 경제공동체 활성화 프로젝트

장승권(성공회대학교)

평가 및 성공요인

- 본 사업의 목적은 네 가지 이었다. 첫째, 서울시에비사회적기업인 (주) 살기좋은마을이 취약계층의 일자리를 창출하는 마을기업으로의 안정화하는 것이다.
- 둘째, 임대아파트 주민을 위한 경제공동체 실현, 셋째, 마을공동체 실현, 넷째, 일자리를 원하는 주민에게 고용훈련 제공 등이다. 참길음공동체사업단의 이러한 네 가지 목적을 얼마나 이루었는지는 보고서의 평가부분에 잘 정리되어 있다. 특히 양적 성과는 처음의 목표와 기대를 뛰어넘는 우수함을 보여주었다.
- 본 사업의 성공요인으로 두 가지를 지적하고 싶다. 즉, 사업 책임자들의 능력과 노력, 그리고 내외부 관련기관과의 성공적인 협력이다. 첫째, 사업을 주도하는 책임자들이 본 사업의 취지를 잘 이해하고 적극적으로 사업을 추진했다는 점이 중요하다.
- 사업 초기부터 자문회의를 통한 핵심 자문내용은 사회적기업의 경영역량 배양과 지역사회의 인력개발을 통한 공동체 구성이었다. 사업단의 책임자들은 이러한 자문내용을 적극 수용하고, 사업의 취지를 잘 이해하고 적극적으로 노력한 결과, 좋은 성과를 얻게 되었다고 판단한다.
- 둘째, 본 사업의 성공요소는 내외부 기관과의 협력을 성공적으로 이끌었다는 점이다. 특히 사회공헌활동을 추진하는 대기업 등 외부협력

기관, 그리고 지역 내의 여러 협력단체와 다양한 사업을 통하여 성과를 거둔 점을 주목해야 한다.

- 사회적기업이 지역 내에서 택배 사업을 성공적으로 수행 하는 데는 내부 역량의 확충은 물론이고 외부 협력기관의 자원 유입이 아주 중요하다.

제안사항

- 본 시범사업의 두 개의 사업은 각각 성격과 전략이 다르다. 시범사업이라는 성격을 고려하면, 두 가지 서로 다른 사업을 했다는 점은 아주 좋은 접근이다. 그중 참길음공동체사업단은 사회적기업을 통한 경제공동체 활성화 전략을 추진했다. 이 전략은 경제적 성과를 제고하고 그 성과를 바탕으로 공동체를 만들려는 목적으로 추진되었다.
- 이러한 목적을 달성하기 위해서는 본 사업을 심화시켜 추진해야 할 것이다. 이를 위하여 두 가지를 제안한다. 성과측정 모형과 방법론 개발, 그리고 시범사업을 사업모형(Business Model)화하여 타 지역에 전파하는 것이다.
- 첫째, 성과측정 모형과 방법론을 개발해야 한다. 본 사업은 경제적 성과뿐 아니라, 사회적 성과 목표도 분명히 해야 한다. 그리고 두 가지 성과를 측정하고 분석하는 구체적인 방법과 모형을 개발하고 이를 활용할 수 있어야 한다.
- 둘째, 본 시범사업을 사업모형으로 구체화해야 한다. 구체적인 사업 모형을 만들어서 본 성공사례를 다른 지역으로 전파 할 수 있어야 한다.
- 사회적기업을 이용하여 경제공동체를 활성화하는 목적을 달성해야 한

다. 그러기 위해서는 사업모형을 확산하고 복제하는 방법을 구상하고 이를 실행할 수 있는 구체적인 노력이 필요하다.

○ 이 역시 두 가지 방법이 있을 것이다. 하나는 본 사업을 성공적으로 이끌었던 지도자들이 타 지역에 진출하여 이 사업모형을 복제하여 그 지역에 맞게 정착 시키는 것이다.

○ 다른 하나는 문서로 사업모형을 잘 정리하여, 이를 타 지역의 활동가들이 학습하여 실행 할 수 있도록 지원하는 것이다.

■ 총괄평가

서종균(한국도시연구소)

시범사업, 무엇을 하려는 것인가?

- 시범사업을 시작할 때 사람들은 도대체 무엇을 하려는 것인지 물었다. 많은 이들이 만족해할 답을 찾기는 쉽지 않았다. 무엇을 할 것인지 구체적으로 정하지 않았기 때문이다. 그런 불확실한 시범사업을 왜 하려고 했는지 기록을 남길 필요는 있을 듯하다.
- 가끔은 어떤 말을 이미 해버렸기 때문에 그 일을 계속 해야 할 때가 있다. 시범사업에 대해서 그런 느낌을 갖는 이들도 있을 것이다. 누가 먼저 거론했는지는 분명하지는 않지만, 공공임대주택종합대책의 일환으로 시범사업이 언급되기 시작했다.
- 어떤 사람은 시범사업을 서울시의 여러 부서가 내놓은 수많은 시책을 종합적으로 적용해보는 시험의 장이 될 수 있다고 했다. 지역사회에는 여러 가지 문제가 있고 이것들이 복잡하게 얽혀 있으니, 이에 대응하기 위해서 다양한 지원을 집중적으로 제공하면 가시적인 효과가 있을 것이라고 생각한 것이다. 그런데 이것은 조금만 현실적으로 생각하면 상당히 위험한 접근방법임을 알 수 있다.
- 지역의 상황에 맞게 서울시 등이 제시한 다양한 정책 프로그램들 가운데 몇 가지를 골라서 적용해보고 그 성과를 모니터링 해야 할 현장이라고 생각하기도 했다. 앞서 말한 것보다 조금 덜 과격해보이기는 하지만, 근본적으로 접근방법이나 예상되는 결과에서 큰 차이는 없는 것이다.
- 그리고 다양한 서비스를 제공하는 여러 조직이나 기관들이 협력할 수

있는 체계를 만들어서 종합적으로 상황에 맞는 서비스가 제공될 수 있는 여건을 갖추는 것이 시범사업의 핵심이라는 생각도 있었다. 구체적으로는 복지관, 관리사무소, 주민조직이나 지역사회단체 등이 참여해서 하나의 조직을 만들거나 적어도 한 사무실에서 근무하면서 협력하는 모형을 생각했다.

- 그러면 분절적인 서비스가 통합되고 다른 분야의 서비스를 연결하는 것도 쉽게 이루어질 것이라 기대한 것이다. 이것 역시 부족한 무엇인가를 제공하면 혹은 서비스를 더 잘 제공하면 지역사회의 문제는 해결될 것이라는 가정을 가지고 있다.
- 지역사회는 각종 대책의 융단폭격 이후에 점령할 수 있는 대상이 아니다. 지역사회는 검증되지 않은 방법의 실험해보는 대상도 아니다. 모든 지역은 소중하게 조심스럽게 다루어져야 할 삶의 터전이다.
- 환자의 건강을 고려하지 않은 치료는 아무리 첨단 기술과 약물을 투입해도 상태를 더 나쁘게 만들 수 있는 것과 마찬가지로, 지역사회 역시 자체적으로 문제에 대응할 수 있는 역량이 없는 상태에서 외부의 개입만으로 장기적으로 건강해질 것이라고 기대할 수 없다.
- 그래서 시범사업을 기획하는 단계에는 이런 위험한 시도나 과도한 기대로부터 시범사업을 방어해야 했다. 동시에 대안이 될 수 있는 다른 접근법이 필요했다. 그건 아니라고 말하는 이들에게는 무엇인가 대안이 있을 것이라고 기대하게 된다. 하지만 어떤 것이 아니라는 말만큼 대안이 무엇인지는 선명하지 않은 경우가 많다. 시범사업도 크게 다르지 않았다.

기존의 방법을 부정한다

- 이런 과정을 통해서 시범사업의 첫 번째 접근방법의 특징을 확인하게 되었다. 그것은 기존에 해오던 것과는 다른 방식으로 일을 해야 한다는 것이다. 기존의 조직 구분이나 그 조직에서 전통적으로 해오던 일의 경계를 넘어서기를 기대했고, 일을 해오던 방식에 대해서도 부정하고 자원을 새로운 방식으로 엮어보기를 기대했다.
- 이미 행정기관이나 복지시설, 주택관리조직, 주민조직 등이 공공임대주택 단지에서 중요한 역할을 해오고 있다. 그런 노력이 충분하지 않았기 때문에 문제가 계속되고 있다고 볼 수도 있지만, 오래되고 잘 해결되지 않는 문제에 대응하기 위한 다양한 시도를 충분히 해보지 않았기 때문이라고 생각해볼 수도 있다.
- 각각의 조직들이 새로운 시도를 전혀 하지 않은 것은 아니지만, 그것이 충분했다고 느껴지지 않는다. 다른 방법을 찾아야 할 이유는 충분하다고 판단된다.
- 그런데 익숙하지 않은 방법을 시도하는 것은 몇 가지 이유에서 어렵다. 다른 사람들을 이해시키기가 힘들다. 간혹 새로운 시도를 하는 사람들이 다른 이들에게 자신이 무엇을 어떻게 하려는 것인지 설명을 잘 할 정도로 알고 시작하는 것이 아닐 수도 있다.
- 새로운 방법을 잘 설명할 수 없으면 투자자를 만들기 어렵다. 잘 모르는 일을 지지하고 그것에 투자하기는 쉽지 않고, 일반적으로 현명한 선택이 아니다. 이런 경우 투자자는 특별히 조심하는 것이 좋다. 불확실성이 크면 특히 공공조직과 같은 안정적인 투자자들은 잘 움직이지 않는다.
- 그래서 시범사업은 인기 상품이 되기 어려웠다. 기존에 해오던 방식도 거부했고, 시범사업과 관련해서 제안된 것 역시 대부분 부정해버렸기 때문이다. 현재는 사업을 기획할 때처럼 많은 사람들이 관심을 갖고 있지는 않다. 공공임대주택종합대책의 일환으로 거론되기 시작

했던 시범사업이 서울시의 공공임대주택종합대책의 성과에 대한 평가에는 포함되지 않는 상황에 이르렀다.

- 과도한 관심과 무리한 진행, 왜곡 등으로 지역사회에 꺾이기 영광과 상처를 동시에 남기는 결과를 피하긴 했다. 하지만 이제 시범사업의 이야기를 같이 나눌 사람이 줄어든 것은 안타까운 일이다.

신뢰의 근거는 사람이다

- 사업의 내용이나 방법이 분명하지 않은 사업을 추진하면서 불확실성을 줄일 수 있는 무엇인가가 필요했다. 그래서 가장 믿을만한 사람을 찾았다. 이것이 시범사업의 두 번째 접근방법의 특징이다.
- 이 사업은 믿을 수 있는 사람들에게 기댈 수밖에 없었다. 주어진 일을 잘 하는 사람이 아니라 던져진 상황에서 풀어야 할 과제를 찾고 그것을 해결해나갈 능력과 용기가 있는 사람이 필요했다. 그들은 투자자에게 믿음을 줄 수 있어야 하고, 현장에서 같이 일하는 사람들에게 리더로 인정받아야 했다.
- 위험을 예상하면서 대비하는 꼼꼼함도 가지고 있어야 하고, 새로운 시도를 통해서 더 큰 가치를 만들어갈 수 있는 과감함도 겸비한 사람이어야 한다. 그들을 신뢰하면서 주변에 네트워크가 형성될 수 있어야 했다. 사업에서 인생의 의미를 찾고, 사업에 헌신할 수 있는 사람을 찾고자 했다.
- 뿐만 아니라 그들이 지역에서 만나서 함께 일할 사람들이나 지역사회를 잘 알고 있기를 기대했다. 쉽게 낙관하지도 않고 쉽게 포기하지도 않는 사람이기를 바랐다.
- 익숙하거나 쉽게 생각할 수 있는 일을 지원을 받으면서 한 번 해보고 말 사람은 아니기를 희망했다. 정말로 문제를 해결하고자 하고 그럴 잠재력을 가진 이들을 찾고자 했다.

- 우리는 어렵게 그들을 찾아냈다. 그리고 그들을 믿고 투자를 했다. 설사 사업이 실패하거나 그리 성공적이지 못하더라도 그들에 대한 투자는 가치가 있을 것이라고 생각했다.
- 그들은 초보 사회적기업가이기도 했고, 복지관의 사회복지사이기도 했고, 무급 시민운동가이기도 했다. 그들은 사업의 의도에 동의했지만, 여전히 무엇을 할 것인지에 대한 생각이 분명하지는 않았다.
- 시범사업으로 돈과 사람을 더 투자하면서 해야 할 일이 자리를 잡아가기 시작했다. 그리고 그들은 미리 계획하지 못했던 변화를 만들어 나갔다. 시범사업이 남긴 중요한 성과 중 하나는 신뢰할 수 있는 사람을 찾은 것이고, 그들이 공공임대주택의 문제를 해결하기 위해서 해야 할 자기 역할을 분명하게 찾아간 것이다.

기업가적 접근을 강화한다

- 믿을만한 사람을 찾고 그들과 함께 시범사업을 이야기하면서 혹은 그 이전부터 기획자들이 추구하는 바가 전혀 없었던 것은 아니다. 그것은 기업가적 접근을 하는 것이고, 이것이 시범사업의 세 번째 접근방법 상 특징이다.
- 한 번의 좋은 일, 지원이 있을 때에만 지속되는 일, 한 지역에서만 가능한 일을 하지 않으려고 했다. 의미 있는 일을 한다는 만족감에 안주하지 않고, 문제를 정말 해결할 수 있는 수단이 되기를 기대했다. 한 개 혹은 몇 개의 단지를 넘어서 구, 서울시, 전국, 그 이상의 수준에서 대응해야 할 문제의 범위를 확인하고, 그런 문제를 얼마나 줄일 수 있을지를 생각해보기를 기대했다.
- 보조나 후원이 있어야 겨우 버티는 사업에 자신을 가두지 않기를 희망했다. 같은 문제를 겪고 있는 많은 지역사회에서 사업을 적용해보기를 기대했다.

- 이를 위해서 사람과 돈, 기타 자원을 찾고 조직하기를 원했다. 여러 분야를 넘나들면서 새로운 사람들을 만나고 새로운 세상을 확인하기를 바랐다. 사회 문제를 정말 해결하려는 그들의 동기와 능력, 진정성을 보고 더 많은 사람들이 따르기를 기대했다. 그런 일을 할 수 있는 사람은 사회적기업가라고 생각했다.
- 문제를 해결하기 위한 좋은 방법이 기업가적 접근만은 아닐 것이다. 가능성이 있는 다른 방법을 거부할 이유는 없다. 하지만 이것인 가능성이 있는 새로운 시도를 미루는 이유가 될 수는 없다.
- 이 방법이 항상 쉽게 동의를 얻지는 못했다. 그것을 적용하려 할 때 예상치 못한 작은 장벽을 하나 발견했다. 그것은 사회적기업이나 이와 유사한 이름을 내걸고 진행된 일들에 대한 부정적인 판단이다. 그런 것들 중에는 보조금을 받기 위해서 포장은 그럴 듯하지만 한계가 분명하게 느껴지는 일들이 많다. 이런 부질없는 일을 반복할 필요는 없다고 생각되었고, 이는 기업가적 접근에 대한 부정적인 선입견을 만들었다.
- 그래서 다시 고민해야 했다. 포장만 그럴 듯한 것이 아니라 우리 지역사회와 그 안에서 생활하는 사람들과 함께 일할 때 적용할 수 있고, 그것을 통해서 변화를 예상하면서 방법인지를 검토해야 했다. 떠도는 이야기에 대한 평가가 아니라 문제를 해결할 수 있는 수단이 될 수 있는지 다시 꼼꼼하게 살펴보는 과정을 거치면서 기업가적 접근의 가능성을 확인하기 시작했다.
- 기업가적 접근은 조직 문화에도 변화를 줄 수 있을 것이라고 기대했다. 시민단체, 복지관, 주택관리조직, 행정기관, 사회서비스 조직 등은 이미 익숙한 방식이 있고, 전문적인 분야가 있고, 자기 조직을 중심으로 발전을 고려한다.
- 그것이 문제를 잘 해결하지 못하는 원인의 일부라는 생각은 하지 않는다. 가끔은 가치를 빙자한 변화에 대한 두려움이 확인되기도 한다. 기업가적 접근은 이런 완강한 벽에 균열을 만들 수 있을지도 모른다.

더 추가할 시범사업의 특징은?

- 현장에서 우리가 믿는 사회적기업가들은 계속 낯선 문제를 해결하기 위해서 씨름할 것이고, 당면한 과제를 해결하면서 부족한 역량을 채워갈 것이다. 그들의 네트워크나 생각의 폭은 지금보다도 훨씬 넓어질 것이고, 실질적인 변화를 만들기 위해서 자원을 엮는 기술은 훨씬 세련되어질 것으로 기대된다.
- 사회적기업가의 성장과 함께 시범사업도 좀 더 명확한 방향을 잡아가고 있다고 느껴진다. 비슷한 문제를 경험하고 있는 많은 지역사회에 적용할 수 있는 수단을 만들고자 하고 있다. 투자자로서 기대하는 바를 보다 명확하게 요구하고, 적절하고 유용한 개입방법을 찾아가려고 하고 있다. 투박한 시범사업은 점점 더 예술이 되어가고 있다. 앞으로도 몇 가지 더 접근방법의 특색을 추가해가야 할 것으로 보인다.

붙임자료

협력단체 및 성과
길음뉴타운 옥구조사
사회적기업의 성과분석

□ 협력단체 및 성과

연번	협력단체명	활 동 내 용	성과 및 개선사항
1	살기좋은 마을	마을기업 운영 마을일자리 창출	마을기업안정화 지역주민 고용창출(노인택배) 30-50대 임대주민까지로의 고용확대로 지역주민 모두 위한 마을기업으로 성장 필요
2	3단지 임차인 연합회	임대주민 구직육구조사 지원 임대주민 복지육구조사 지원 살기좋은 마을 사업홍보	마을공동체 실현을 위한 임대주민 네트워크
3	길음 종합 사회 복지관	예산집행 주민직업훈련프로그램 진행 상가 구인육구조사 임대주민 구직육구조사 진행 임대주민 복지육구조사 진행	마을일자리를 주제로 다양한 단계, 주민과의 소통으로 마을공동체 형성의 기반 마련 상가가 많은 지역특성(디딤돌 나눔의거리)을 활용하여, 서비스직 주민 일자리 창출의 가능성을 확인함 고용훈련확대를 위해 취업전문취업상담가 보완 필요
5	성북구 마을만들기 지원센터	힐링장터 지원	힐링장터 공동주관
6	성북집희망 주거복지센터	임대주민 복지육구조사 진행 조사원 교육	임대주민 주거문제 발생시 위개개입 지원
7	(주)나눔하우징	도배장판 취업희망자 일자리 제공	20-50대의 남성을 위한 마을일자리 를 지원 함
8	길음뉴타운 3,4,5,7,8,9단지 동부 sh관리사무소 임대단지별 주민대표	임대주민 구직육구조사 지원 임대주민 복지육구조사 지원 주민홍보 지원	임대아파트 주민의 복지, 일자리창출과정에 주민의 의견을 반영해줌 임대주민실태파악에 많은 기여를 함 임대주민 시범사업이 마을의 것이 될 수 있도록 기여함
9	길음1동 통장협의회	주민홍보지원 주민리더 공청회 지원 임대주민 구직육구조사 지원 임대주민 복지육구조사 지원	표면적으로 나타나지 않지만, 복지와 일자리 육구를 가진 주민의 발걸을 위해 보다 헌신적인 노력이 필요함
10	길음 뉴타운 상가	상가 구인육구조사 협조 서비스직업훈련장 제공	주민 서비스직 일자리를 제공하는 일자리 제공자집단으로, 지역주민과의 상생을 위한 협력을 보여줌

연 번	협력 단체명	활 동 내 용	성과 및 개선사항
1	평화 종합 사회 복지관	-동네사진관 홍보 지원 -주민워크숍 홍보 및 공간 대여 -디자인수업, 동네사진관 프로그램 진행 참여청소년 협조	복지관과는 청소년교실 운영이라는 공통점으로 지속적으로 프로그램 공유를 통해 협력을 유지해오고 있었으며, 이번 사업을 계기로 지역 주민들로 확대하여 함께 고민을 공유하는 계기가 되었다. 이후 더 다양한 활동을 공유하며, 관에서 운영하는 복지관과 민간에서 운영하는 본 기관이 효율적 조율을 통해 유사사업의 중복진행보다는 공동진행을 지향하여 더 큰 효과를 이룰 수 있기를 기대한다.
2	인권 센터 들	-진로소양프로그램 매뉴얼 작업 참여 -간지토크 교육 공동 기획 및 운영	간지토크라는 인문학 수업을 통해 직접적 활동연계를 이뤘으며, 각각 진행해오던 빈곤청소년의 진로라는 주제가 협력을 통해 구체적 교육 매뉴얼이라는 성과를 맺어 더 많은 유관기관에 확산할 수 있는 기회를 마련하고자 한다.
3	노원 노동 복지 센터	-진로소양프로그램 매뉴얼 작업 참여	노원구 관내에 노동문제를 전문으로 하는 단체의 전문적 자문을 토대로 빈곤청소년들이 자신의 진로를 선택함에 있어 법률 조언의 기회를 얻기를 바란다.

□ 길음뉴타운 욕구조사 설문지

조사 일시	____월 ____일 ____시	조사원 이름	
----------	-------------------	-----------	--

※ 해당하는 번호에 √ 표시 나 빈칸에 응답 내용을 적어주십시오.

구직희망자명		성별	
연락처		연령	()대
주소			

1. 귀하께서는 어떠한 근무형태를 원하십니까?

- | | |
|--------------|-------|
| ① 정규직 | ② 계약직 |
| ③ 시급제 파트타임 | ④ 일용직 |
| ⑤ 기타 (_____) | |

2. 귀하께서 원하시는 근로 시간대는 무엇입니까?

- | | |
|-----------------|------------------|
| ① 종일 (9시~6시) | ② 평일 오전 (9시~12시) |
| ③ 평일 오후 (1시~6시) | ④ 평일 야간 (6시 이후) |
| ⑤ 주말 오전 | ⑥ 주말 오후 |
| | ⑦ 기타 (_____) |

3. 귀하께서 원하시는 근무요일은 언제입니까?

- | | |
|-----------------------|--------------|
| ① 주 5일제 (월~금) | ② 주말 (토,일) |
| ③ 파트타임 (오전 / 오후 / 야간) | ④ 기타 (_____) |

4. 귀하께서 원하시는 급여형태와 최소한의 금액은 얼마입니까?

- | | |
|-------------------|-------------------|
| ① 시급제 (시급: _____) | ② 일당제 (일당: _____) |
| ③ 주급제 (주급: _____) | ④ 월급제 (월급: _____) |
| ⑤ 기타 (_____) | |

5. 귀하께서는 길음동 내의 위치한 상가에 일자리가 있을 경우 취업할

의향이 있습니까?

- ① 취업 의향이 있다 ② 취업 의향이 없다 ③ 고려해 보겠다

6. 귀하에게 필요한 취업 전 교육이 있다면 다음 중 무엇입니까?

- ① 인성 교육 ② 서비스 교육
 ③ 기술 교육 ④ 사전 실습 교육
 ⑤ 심리 상담 - 근로의욕향상 ⑥ 기타(_____)

7. 귀하께서 현재 관심 있거나 필요한 일자리 유형을 1~3개까지 선택 하여 주십시오

① 사무,관리직	경리, 사무보조, 비서, 안내·접수 사무원, 고객상담원, 출납창구
② 의료 및 보건서비스	간호사, 간호조무사, 간병인, 안마사, 위생사, 영양사, 요양보호사
③ 운전 및 운송 관련	택시운전원, 버스운전원, 화물차 및 특수차 운전원, 택배원, 배송 및 납품 운전원, 택배서비스배달원, 기타배달원
④영업 및 판매관련	공인중개사, 백화점 판매원, 대형마트 판매원, 일반 소매점 판매원, 매장계산원, 캐시, 매표원 및 복권판매원, 노점 및 이동 판매원, 주유원, 홍보도우미, 전단지 배포 및 벽보원, 판매관련 단순 종사원, 매장 정리원
⑤경비 및 청소관련	안전요원(매장감시원, 주차단속원), 경비원, 청소원, 환경미화원, 가사도우미, 서비스 단순 종사직, 주차관리
⑥음식 서비스 관련	한식조리사, 중식조리사, 양식조리사, 일식조리사, 단체급식조리사, 패스트푸드원, 웨이터, 썬빙, 주방보조원, 음식배달원, 바리스타, 단체급식 보조원
⑦건설 관련	미장원, 방수공, 바닥재 시공원, 도배공, 건물 보수원, 배관공, 포크레인 기사, 건설단순 종사원,
⑧기계 관련	자동차 정비원, 냉동·냉장·공조기 설치 및 정비원, 보일러 설치 및 정비원, 농업용기계 설치 및 정비원,
⑨섬유 및 의복관련	재단사, 재봉사, 기계자수원, 의류 수선원
⑩기타	

8. 하고 싶은 말씀이나 의견 부탁드립니다.

□ 길음뉴타운 구인 욕구 조사 설문지

안녕하십니까? 저희는 참길음공동체사업단입니다.

지역사회의 복지 향상을 위해서 더 많은 주민들이 적절한 일자리와 필요한 취업훈련을 기회를 갖게 할 필요가 있습니다. 잘 준비된 인력이 기업에서 일을 할 수 있도록 하는 것은 지역경제의 발전에도 도움이 됩니다.

본 조사는 길음 뉴타운 지역에 있는 업체를 대상으로 고용과 구인 실태, 구인과 관련한 업체의 욕구를 파악하기 위한 것입니다. 이를 통해서 파악된 정보는 주민들이 적절한 고용훈련 프로그램 등을 받을 수 있게 하고, 또 지역 기업이 필요로 하는 인력을 원활하게 제공할 수 있게 하는 데 활용할 것입니다.

지역주민의 고용복지 향상을 위한 설문에 많은 참여와 협조 부탁드립니다. 본 설문 조사에 응해 주셔서 감사합니다.

주관기관 : 길음종합사회복지관

담당자 : 최낙훈 사회복지사, 김수진

연락처 : 02-985-0161

조사일시	____월 ____일 ____시		
조사원 이름		조사원 전화번호	

※ 해당하는 번호에 √표시 나 빈칸에 응답 내용을 적어주십시오.

5. 귀 업체에서 채용할 직원의 근무하는 요일은 어떻게 됩니까?

- ① 주 5일제 (월~금) ② 주말 (토, 일)
③ 파트타임 (오전 / 오후 / 야간) ④ 기타 ()

6. 귀 업체의 회사 급여 체제는 어떤 형태입니까?

- ① 시급제 (시급:) ② 일당제 (일당:)
③ 주급제 (주급:) ④ 월급제 (월급:)
⑤ 기타 ()

7. 귀 업체에서는 직원 채용을 위한 구인 방법은 어떤 형식으로 하셨나요?

- ① 채용박람회 및 취업 포털 사이트 ② 전단지
③ 오프라인 취업포털 - 벼룩시장, 교차로 등 ④ 알바전문 포털
⑤ 지인을 통해 구인 ⑥ 기타 온라인 구인 사이트

8. 참길음공동체사업단에서 지역 주민들을 대상으로 고용훈련 프로그램을 진행합니다. 귀 업체가 희망하는 고용훈련을 받은 사람을 추천한다면 채용에서 우선적으로 고려할 의사가 있습니까?

- ① 네
- ② 아니오

9. 귀 업체 직원 채용에 있어 직원들에게 가장 필요하다고 생각하는 교육은 무엇입니까?

- ① 기본 인성 교육 ② 서비스 교육
③ 기술 교육 ④ 직원 사전 실습 교육
⑤ 기타()

10. 귀하의 하고 싶은 말이나 의견 부탁드립니다.

--

□ 사회적기업 성과분석

1. 분석 대상

본 절은 성북구의 사회적 기업 중 서울시 혁신형 사회적 기업으로 지정된 ‘살기좋은마을’의 경제적 성과 및 사회적 성과를 분석하고자 한다. 이를 위하여 사회적 기업이 가지고 있는 성과의 특성을 반영하여 경제적 성과와 사회적 성과, 그리고 이를 합산한 경제적/사회적 성과를 통해 살기좋은마을의 성과를 분석하였다. 분석 대상인 살기좋은마을은 CJ대한통운과 함께 실버 택배사업을 진행 중에 있다.

2. 분석 방법

서울시 혁신형 사회적 기업으로 지정된 살기좋은마을은 이윤을 추구하는 기업적 특성과 공공성을 추구하는 사회적 특성을 모두 포함하고 있기 때문에 성과를 평가함에 있어 앞의 두 가지 측면을 모두 고려해야 한다. 따라서 경제적 성과와 사회적 성과를 동시에 평가하여 이를 종합한 성과를 토대로 살기좋은마을의 성과 분석을 진행하였다. 또한 성과 분석에 대한 변화율을 보기 위해 2013년 데이터를 기준으로 상반기와 하반기로 나누어서 분석을 진행하였다.

1) 경제적 성과의 분석 방법

경제적 성과를 분석하기 위해서는 경영지표 산출을 위한 기초자료로 재무제표상의 각종 수치를 활용할 수 있다. 하지만 살기좋은마을의 경우 2013년 상반기의 재무제표만 존재하고, 2013년 하반기의 재무제표는 아직 완성되지 않은 상태이다. 따라서 경제적 성과를 분석함에 있어 제한적인 요소가 존재한다. 본 절에서는 앞의 제한적인 요소를 극복하기 위해 2013년 상반기의 경우 손익계산서상의 영업이익을 토대로, 2013년 하반기의 경우 살기좋은마을의 잠정 매출과 비용 데이터를 근거로 한 영업이익을 토대로 분석하였다.

2) 사회적 성과의 분석 방법

사회적 기업의 사회적 성과를 분석하기 위해서는 사회적 편익과 사회적 비용을 분석하는 절차가 필요하다. 먼저 살기좋은마을의 경우 취약계층에게 일자리 제공을 하고 있으며, 이에 대한 사회적 편익을 고려하여 사회적 가치 측정이 가능하다. 본 연구에서는 취약계층의 일자리 창출에 따른 사회적 편익을 주로 고려하였다.

첫째, 사회적 취약 계층의 고용으로 인한 공공부문의 복지예산 절감액을 볼 수 있다. 이 경우 취약계층을 고용한 만큼 기초생활 보장을 위한 복지 예산 절감 효과를 가정해 볼 수 있다. 성북구의 기초생활보장 대상자 1인당 수급액을 바탕으로 살기좋은마을이 고용한 취약계층의 수급절감액을 추정하였다. 둘째, 취약계층의 소득 증대 효과를 볼 수 있다. 이 부분은 사회적 기업의 임금수준과 최저임금의 차이로 추정이 가능하다.

<살기좋은마을의 사회적 편익 측정>

1) 취약계층 고용으로 인한 복지 예산 절감액(상반기, 하반기 구분) =
(성북구 기초생활 수급자 1인당 평균지급액¹⁾) × (취약 계층 근로자 수)

2) 취약계층의 소득 증대 효과(상반기, 하반기 구분) =
(살기좋은마을의 취약계층 최소 임금 - 법정 최저 임금) × (취약 계층 근로자 수)

다음으로 사회적 비용의 경우 정부에서 지원되는 보조금을 기준으로 추정이 가능하다.

3) 사회경제적 종합성과의 분석 방법

살기좋은마을의 경우 2013년 하반기 재무제표의 미결산으로 인해 정확

1) 성북구 2013년 세출 예산 (기초 생활 보장에 관한 복지 예산) 및 성북구청 통계 참고

한 자산이 파악되지 않으므로 경제적/사회적 편익과 비용을 계산하여 종합성으로 분석 할 수 있었다. 전체 성과를 계산하기에 앞서 경제적 성과와 사회적 성과에 대한 측정 금액은 다음과 같다.

〈표 1〉 경제적 및 사회적 성과에 대한 측정 금액(2013년 기준)

			2013년 상반기	2013년 하반기	합계
일 반 회 계	수입	혁신형사회적기업 육성사업보조금	-	26,110,800	26,110,800
		공공임대주택 시범사업보조금	29,400,000	67,400,000	96,800,000
		노인인력 개발원보조금	11,365,000	17,834,376	29,199,376
		매출	43,044,099	73,259,028	116,303,127
	영업 손실		-47,235,635	-5,855,972	-53,091,607
사 회 적 회 계	경제적 회수		-47,235,635	-5,855,972	-53,091,607
	사회적 회수		2,483,128	-63,984,392	-61,501,264
	사회적 편익	복지예산 절감액	31,964,288	33,740,082	65,704,370
		소득 증가액	11,283,840	13,620,702	24,904,542
	사회적 비용	혁신형사회적기업 육성사업보조금	-	26,110,800	26,110,800
		공공임대주택 시범사업보조금	29,400,000	67,400,000	96,800,000
		노인인력 개발원보조금	11,365,000	17,834,376	29,199,376

위에서 측정한 경제적 성과와 사회적 성과를 통해 (총 편익²⁾ - 총 비용³⁾)이라는 계산식을 이용해 전체적인 성과를 측정할 수 있었다. 전체적인 성과 측정 금액은 다음과 같다.

2) 총 편익= 경제적 편익 (매출) + 사회적 편익

3) 총 비용= 경제적 비용 (영업비용) + 사회적 비용

〈표 2〉 전체적인 성과에 대한 금액(2013년 기준)

	2013년 상반기	2013년 하반기
경제적 편익 = 매출	43,044,099	73,259,028
사회적 편익	43,248,128	47,360,784
경제적 비용 = 영업 비용	90,279,734	79,115,000
사회적 비용	40,765,000	111,345,176
전체 편익 - 전체 비용	-44,752,507	-69,840,364

3. 분석 결과

1) 성과 측정에 대한 분석 결과

〈표-2〉를 보면, 살기좋은마을의 상반기 대비 하반기의 성과는 더욱 악화 되었다는 것을 알 수 있다. 이런 결과는, 상반기 대비 하반기의 매출과 사회적 편익은 증가했지만 보조금이 상당히 증가했기 때문이다. 이로 인해 하반기의 사회적 비용이 크게 증가함으로써 상반기 대비 하반기의 전체적인 성과가 감소하게 된 것이다. 하지만 사회적 편익 부분을 중심으로 보면, 긍정적 분석 결과를 볼 수 있다. 첫째, 취약계층 고용으로 인한 복지 예산 절감액, 둘째, 취약계층의 소득 증대 효과를 볼 수 있다. 상반기 대비 하반기의 살기좋은마을 취약계층 근로자 수가 증가했기 때문에 그에 대한 사회적 편익이 늘어난 것이다. 실제로 2013년 이후 취약계층 근로자 수가 늘어난다면 사회적 편익 또한 증가할 것이다.

현재, 살기좋은마을은 비용을 줄이기 위해 노력하고 있으며 2013년 대비 2014년의 매출이 늘어날 것으로 전망 된다. 이와 같은 상황 속에서 취약 계층 근로자 수가 증가한다면 더 나은 성과 분석 결과가 도출 될 수 있을 것이다.

2) 분석 상의 제약 조건

2013년 하반기 재무제표의 미결산으로 인해 정확한 비용 및 매출, 자산에 관한 추정이 어려웠다. 따라서 경제적 성과를 측정하기 위해 당기순이익 대신 영업이익을 추정할 수밖에 없었다. 또한 사회적 편익 중 취약계층 고용으로 인한 복지 예산 절감액을 추정하는데 있어 취약계층 근로자들의 고용 전 실제 소득을 추정하는 것이 불가능했다. 대신 성북구의 기초생활수급자 수와 복지예산을 기준으로 절감액을 가정할 수밖에 없었다. 마지막으로 고용 증대에 따른 사회적 편익 외의 항목들을 측정하는데 있어 금액으로 환산하는 것이 불가능 했다. 이와 같은 분석 상의 어려움으로 인해 이번 분석 결과는 앞에서 언급한 여러 가지 한계점을 지니고 있다.

3) 향후 분석 시 개선 사항

2013년 살기좋은마을의 경제적 성과와 사회적 성과를 분석함에 있어 여러 가지 한계점이 존재 했다. 따라서 향후 분석 시 위에서 언급한 여러 가지 한계점들은 보완이 필요한 과제가 될 것이다.

첫째, 재무제표를 활용한 정확한 경제적 성과 측정이 필요하다. 결산이 완료 된 재무제표를 통해 보다 정확한 자산과 당기순이익 측정이 가능하게 될 것이다. 이를 통해 더욱 신뢰성 있는 경제적 성과를 도출하는 것이 가능할 것이다.

둘째, 사회적 편익을 측정하는데 있어 더욱 정확한 측정이 필요하다. 이를 위해 설문조사 혹은 인터뷰와 같은 추가적인 활동이 필요하다. 이와 같은 활동을 통해 사회적 가치를 측정하기 위한 수단으로 대체 항목을 통해 도출 된 수치가 아닌, 보다 사회적 성과에 타당한 수치를 바탕으로 한 결과 측정이 가능할 것이다.

마지막으로, 고용 증대와 같은 사회적 편익과 더불어 추가적인 사회적 가치 창출이 가능한 활동들을 찾아내야 할 것이다. 본 절에서는 취약 계

층 고용에 따른 사회적 편익을 중심으로 측정했지만 사회적 기업의 성과가 고용에만 그치는 것이 아니라 지역 혹은 마을 경제 활성화와 같은 무형의 편익이 발생 한다는 점을 고려해야 할 것이다. 이와 동시에 무형의 편익을 측정하기 위한 평가 도구도 함께 개발 되어야 할 것이다.

공공임대주택 종합개선 대책 시범사업 사례보고집

서울시복지재단 2013-74

발행일 2013년 12월 31일

발행처 서울시복지재단

발행인 임 성 규

편집인 송 성 숙

주 소 서울시 종로구 송월길 52

전 화 02-2011-0400

팩 스 02-2011-0500

홈페이지 www.welfare.seoul.kr

인쇄업체 예림프로세스(02-2263-9217)

I S B N 978-89-6298-288-6

이 책의 저작권은 재단법인 서울시복지재단에 있습니다.
무단 전재와 무단 복제를 금합니다.