

제 2015-03-004호

## 주민참여형 공공시설 공간개선 및 자율관리 방안 연구

-서울시 찾아가는 동 주민센터 마을활력소 사업을 사례로-

## 연구진

### 연구책임

허윤선

서울시마을공동체종합지원센터 초빙연구원  
서울시 찾아가는동주민센터 추진지원단

안현찬

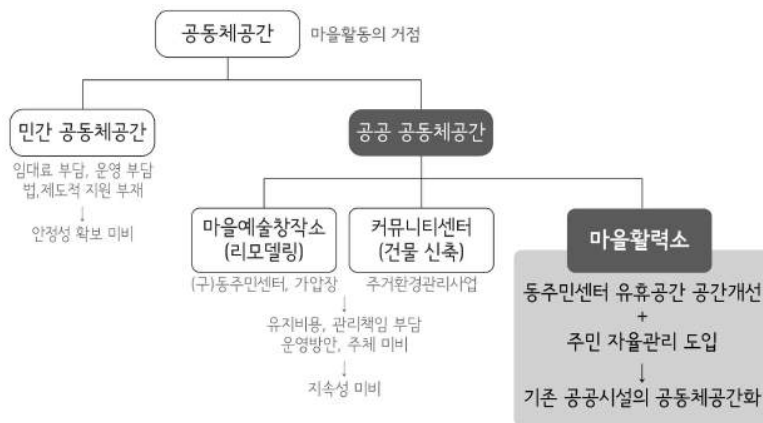
서울시마을공동체종합지원센터 동마을복지팀  
서울시 찾아가는동주민센터 추진지원단

# 요약

## 1 공동체공간과 마을활력소

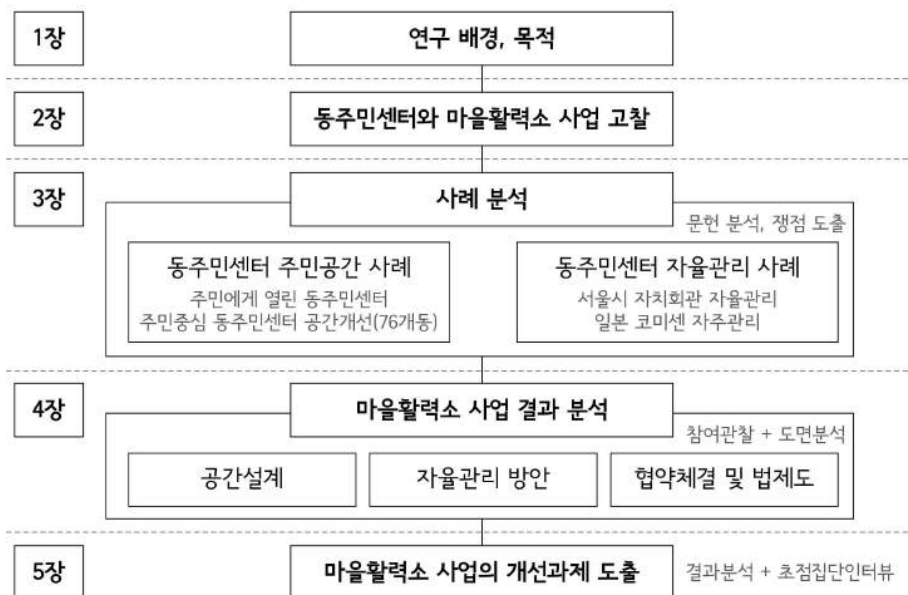
공동체공간(community space)은 주민들의 만남과 소통을 확대하고 마을활동을 촉진하는 중요한 거점이다. 서울시는 그동안 다양한 사업을 통해 공동체공간 조성 및 운영을 지원해 왔다. 기존 사업은 주로 주민이 직접 운영하는 민간 공동체공간의 조성 및 운영을 지원했다는 점에서 의의가 있다. 그러나 민간 공동체공간은 운영의 어려움, 임대료 부담, 법제도적 지원 부재 등 공간의 안정성 확보가 쉽지 않다. 반면 주거환경관리 사업 커뮤니티센터와 같은 공공 공동체공간은 임대료 부담은 없지만 유지관리 비용과 책임이 상당하고, 운영 주체와 운영 방안 미비로 지속가능성을 갖기 어려웠다.

서울시가 추진하는 ‘찾아가는 동주민센터’의 ‘마을활력소’ 사업은 동주민센터의 유희공간을 공동체공간으로 개선하고 주민자율관리를 도입하는 것으로 ‘기존 공공시설의 공동체공간화’ 방안이라고 할 수 있다. 동주민센터는 동 단위로 도보권에 위치한 생활밀착형 공공시설이며, 대부분 이미 자치회관이 설치·운영되고 있다. 건물 관리 비용과 책임을 공공에서 부담하고 있는 것도 공동체공간화에 유리한 조건이다. 또한 마을활력소는 사업 과정에 운영조직 구성과 운영방안 마련을 포함하여 주민자율관리가 지속되도록 의도했다. 이와 같은 차별점에 주목하여 마을활력소 사업의 구체적인 설계와 그에 따른 진행과정을 살펴보는 것이 중요하다.



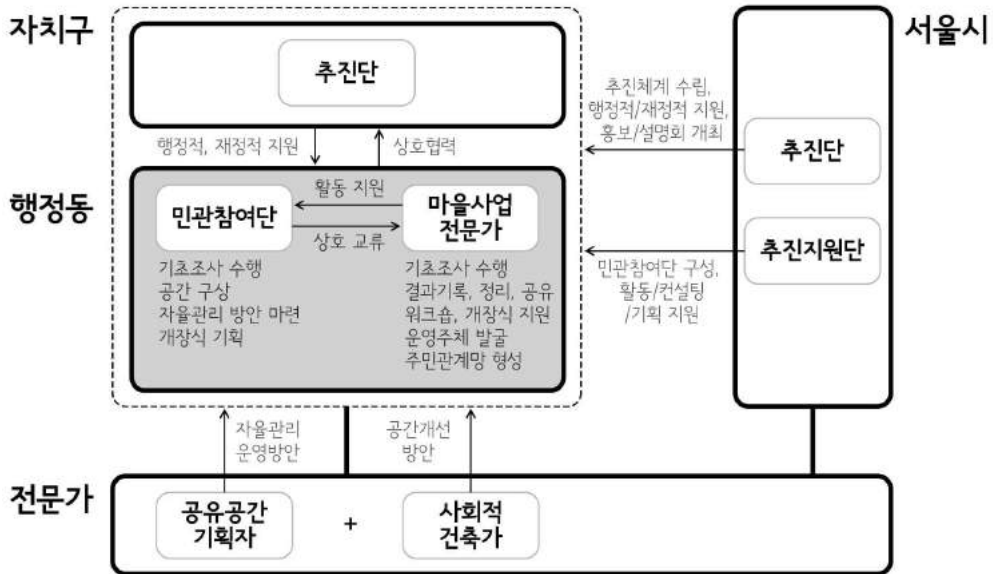
## 2 연구 목표와 방법

이 연구는 마을활력소 사업이 기존 공공시설을 공동체공간화하는 구체적 방안으로서 적절한지를 진단하고 정책적 개선점을 제시하는 것을 목적으로 한다. 연구 대상은 마을활력소 사업의 기획, 과정, 결과를 포괄하며, 사례 분석 대상은 2015년 사업 대상지인 4개 희망동(금천구 독산4동, 성북구 동선동, 도봉구 방학3동, 성동구 금호1가동)이다. 연구방법은 문헌분석, 참여관찰, 도면분석, 초점집단인터뷰(focus group interview, FGI)이다. 중점적으로는 참여관찰과 도면분석으로 4개 동의 사업 진행 과정과, 이에 따른 사업결과인 공간설계 및 자율관리 방안을 면밀하게 살펴보고 그 특성을 분석하였다. 분석 결과와 FGI를 바탕으로 마을활력소 사업의 개선과제와 이를 반영한 사업 재설계 방안을 제시하였다.



### 3 마을활력소 참여주체와 진행과정

마을활력소 사업에는 다양한 주체들이 참여한다. 가장 핵심적인 주체는 민관참여단이다. 동 주민과 공무원으로 구성된 민관참여단은 직접 공간설계와 자율관리 방안을 의논하고 결정한다. 마을사업전문가는 찾아가는 동주민센터 사업으로 선발된 마을사업 전담 동 공무원으로 민관참여단의 활동을 지원하고 사업 진행 실무를 담당한다. 사회적건축가와 공유공간기획자는 민관참여단과 함께 각각 공간설계와 자율관리방안 구상을 진행하는 전문가다. 자치구와 서울시의 추진단(공무원)과 추진지원단(민간지원조직)은 현장에서 참여주체 간 의사소통과 사업 진행이 원활하게 진행될 수 있도록 지원한다.



마을활력소 사업의 진행과정은 크게 준비단계, 계획단계(공간설계 및 자율관리 방안), 실행단계, 사업완료단계로 정리할 수 있다. 준비단계는 동 선정부터 민관참여단 구성, 의견조사까지 사업 추진을 위한 기본 체계를 만들고 공감대를 형성하는 과정이었다. 계획단계는 약 2주 간격의 워크숍을 통해 공간설계부터 논의한 다음 자율운영 방안을 논의했다. 모든 동에서 자율관리 방안 논의를 시작하면서 운영 의사가 있는

주민을 추가 모집했다. 실행단계는 마을활력소 공사와 함께 운영협약 작성 등 자율관리 방안의 제도화가 함께 이루어졌다. 사업완료 단계는 개장식과 시범운영이었는데 중동호흡기증후군(MERS) 사태, 민관참여단 내부 논의, 주민자치위원회와의 협의 등으로 일정이 예정보다 늦어져 시범운영은 취소되었고, 3개 동에서는 개장식이 2016년 1월로 연기되었다.

준비단계	2015년 5월	동 선정, 참여전문가 배치	희망동(독산4동, 동선동, 방학3동, 금호1가동) 선정 사회적건축가, 공유공간기획자 배치
		서울시-동 상견례	
	6월	사업설명회 (주민대상)	
		민관참여단 구성	평균 25명 정도 공무원(자치구, 행정동), 주민(일반주민, 직능단체, 마을활동 등)
	7월 중순	1차 공감워크숍	
		동 공무원 인터뷰, 주민 설문조사	
계획단계 (공간설계)	7월-8월	공감워크숍 (공간설계 방안)	2~4차 워크숍(평균 3차례) *필요한 경우, 보고회 및 주민설명회 개최
		사례 탐방	주민중심 동 주민센터 공간개선 사례, 공유공간 사례
계획단계 (자율관리)	8월-9월	관련 주체 인터뷰	민관참여단, 주민자치위원회, 운영주체 등 *운영주체 추가 모집
	9월-10월	운영방안 워크숍 (자율관리 방안)	평균 4차례 워크숍 진행
실행단계	11월	공사발주	*필요한 경우, 공감워크숍 진행 (공간설계와 자율관리방안 공유)
	11월-12월	시공	
사업완료	12월 말	개장식	*일부동의 경우, 2016년 1월 개장 독산4동(12/28), 동선동(1/25), 방학3동(1/28), 금호1가동(1/27)

## 4 4개 희망동 마을활력소 사업 결과

### 1) 마을활력소 공간 설계

#### ① 다목적 복합문화공간 조성

주민들은 동주민센터 내 주민공간에서 다양한 규모와 목적의 활동을 할 수 있기를 기대하였다. 동시에 기존 자치회관 활동도 수용해야 했다. 이에 따라 마을활력소는 다양한 용도를 수용할 수 있는 다목적 복합문화공간으로 조성되었다.

#### ② 주민공간 증대

마을활력소에서는 기존 공간을 다른 공간으로 이동하거나 축소하고, 수요가 낮은 공간을 폐쇄하며, 여러 공간을 통합하여 주민공간을 확보하였다. 동시에 홀과 로비, 옥외공간과 테라스 등 자투리공간을 활용하였다. 그 결과 실제로 동주민센터 내 주민공간의 면적이 상당히 증가하였다. 각 동의 주민공간은 평균 93.45㎡ 정도 증대되었으며, 대략 197.37%의 증가율을 보였다. 이러한 결과는 동주민센터의 면적과 상황을 고려하였을 때 괄목할만한 수치이다.

#### ③ 공간의 활용도 증대

마을활력소는 사용 목적과 규모에 따라 자연스럽게 대처할 수 있는 가변성을 지닌다. 공간의 경계부의 슬라이딩 도어, 무빙월, 폴딩 도어 등을 설치하여 각 공간이 분리, 통합될 수 있도록 한 것이다. 그 결과, 주민공간의 활용도가 증대되었다. 이는 상황과 필요에 따라 각 공간의 변형과 조합이 가능한 것을 의미한다. 동시에 각 공간은 서로 유기적으로 연결된다. 기본적으로 주민공간을 중심으로 모든 공간이 유기적으로 연결되는 것을 지향하였으며 옥외공간과도 연결되도록 하였다.

#### ④ 주민친화적인 공간 분위기 연출

마을활력소는 주민친화적인 분위기를 연출하여 기존에 민원행정업무 처리를 주목적으로 동주민센터를 방문하던 주민들이 마을활력소에 관심을 가지고 이용할 수 있도록 하였다. 마을활력소는 유리폴딩도어, 나무루버, 아크릴루버 등을 이용하여 시각적 개방감을 확보하였다. 이러한 개방감은 단순한 시각적 개방감에서 확장되어 공간의 쾌적성을 높이고 심리적 개방감을 확보하는 것을 의미한다. 심리적 개방감은 동주민센터를 찾는 많은 주민들을 마을활력소로 끌어들이는 매력적인 요소(attraction)로 작용하였다.

### 금천구 독산4동 동주민센터

5F	문화관람실				기존
4F	다목적실(헬스장)				
3F	서고	동장실	홀	주민휴게공간	
2F	공씨도서관		홀	업무공간	
1F	업무공간	민원 대기공간	홀	문화사랑방	
					외부공간

5F	문화관람실				변경
4F	다목적실(헬스장)				
3F	서고	동장실	홀	주민휴게공간	
2F	공씨도서관		홀	너나돌방(1,2)	
1F	업무공간	민원 대기공간	홀	모두공간(1,2)	
					외부공간

### 성북구 동선동 동주민센터

옥탑	홀 계단	행정실	동대장실	창고	기존
3F	홀 계단	강당			창고
2F	홀 계단	회의실	마을문고	동장실	창고
1F	홀 계단	민원대기공간	업무공간	상담실	창고
B1	홀 계단	체육단련실	조식실 (식당)	창고 기계실	변전

옥탑	홀 계단	행정실	동대장실	창고	변경
3F	홀 계단	소강의실	중강의실	창고 (회의실)	
2F	홀 계단	강의실	동동마당	마을문고	동장실
1F	홀 계단	민원대기공간	업무공간	상담실	창고
B1	홀 계단	체육단련실	조식실 (식당)	창고 기계실	변전

### 도봉구 방학3동 동주민센터

3F	계단 홀	대강당	헬스장	기존
2F	계단 홀	동대본부 동대장실	강의실	동장실
1F	계단 홀	업무공간		민원대기공간
B1	계단 홀	전기실 저수조 펌프실	문화교실	주방 식당
				창고

3F	계단 홀	대강당	헬스장	변경
2F	계단 홀	동대본부 동대장실	놀방	채움
1F	계단 홀	동장실	업무공간	민원대기공간
B1	계단 홀	전기실 저수조 펌프실	문화교실	주방 식당
				창고

### 성동구 금호1가동 동주민센터

5F	식당					뒷밭		기존
4F	다목적실(대강당)							
3F	동대본부	회의실	주민자치사랑방 (자치회관)	공방	헬스장	홀	계단	
2F	업무공간				민원 대기공간	홀	계단	
1F	구립대현어린이집					홀	외부 계단	
B1	보물단지	복합체	창고					
용봉공원								

5F	식당					뒷밭		변경
4F	다목적실(대강당)							
3F	동대본부	공방	세미나실 1	세미나실 2	술속아트홀	술속 테라스		용부공원 외부공간
2F	업무공간				민원 대기공간	홀	계단	
1F	구립대현어린이집				홀	외부 계단		
B1	보물단지	복가페	창고					

[그림 5] 마을활력소 사업에 따른 동주민센터 공간구성 전후비교



## 2) 마을활력소 자율관리 방안

### ① 자치회관과 마을활력소의 공존

마을활력소는 자치회관과 공간은 공유하고 시간은 나눠 쓰는 방식을 취했다. 모든 동은 운영규정상 마을활력소 공간이 자치회관의 일부이거나 같았다. 운영시간은 자치회관 프로그램이 없는 평일 저녁이거나, 겹칠 때는 자치회관 행사를 우선 배정했다. 자치회관과 마을활력소는 같은 공간에서 운영시간, 프로그램, 이용방식을 분리하는 공존 관계라고 할 수 있다. 이는 마을활력소 운영이 자치회관과 많은 부분에서 맞물리는 원인이 된다.

### ② 주민 중심의 운영조직 구성

운영조직의 구성원과 형태는 동마다 차이가 있지만, 기본적으로 주민 중심의 협의체 형태를 띠고 있었다. 주민들이 협의를 통해 운영을 직접 기획, 실천하는 체계를 갖춘 것이다. 다만, 주민 이용자를 운영조직에 포함하는지는 동마다 달랐다. 방학3동과 금호1가동은 직접 운영을 맡는 주민들로만 운영조직을 구성한 반면, 독산4동은 주민자치위원회 마을분과와 마을활력소 이용자모임 대표들로 운영조직을 구성했다. 동선동은 주민 운영자와 이용자가 함께 운영조직을 꾸리되, 주요한 결정권한은 운영자에게만 있었다.

### ③ 주민자치위원회의 권한 공유

마을활력소가 자치회관과 겹치는 만큼 공식적인 운영 권한은 주민자치위원회에 있다. 각 동에서는 제한적이지만 이러한 권한을 운영조직에 일부 위임하거나 공유하는 시도를 하고 있다. 방학3동은 운영진 대표가 주민자치위원회 해당 분과장으로 선정됨으로써 운영조직이 운영에 관한 결정을 할 수 있는 구조를 제도화하려는 중이다. 독산4동은 이와 비슷하지만, 기존 주민자치위원이 운영조직에 참여해서 내부 논의와 결정을 승인하는 방식이다. 동선동은 동장, 직능단체 대표 4인, 주민 운영자가 공동 운영위원회를 구성하는 방안을 진행 중이다.

### ④ 비용 충당 방식 : 수강료 모델과 대관료 모델

4개동이 운영비용을 확보하는 기본 방안은 크게 수강료 모델과 대관료 모델로 구분되었다. 수강료 모델은 마을활력소 공간 및 프로그램 이용자들이 일종의 회비를 내서 운영비용을 분담하는 방식이다. 대관료 모델은 마을활력소 공간 대관을 활성화해서 조례에 따른 대관료 수익을 운영비용으로 쓰는 방식이다. 두 가지 방식은 각각의 장

단점이 있어 우열을 따질 수는 없다. 수강료 모델은 최소 비용을 충당하되 그 이상의 수익을 기대하기는 어려운 반면, 대관료 모델은 주민 운영조직의 노력에 따라 비용을 상회하는 수익을 얻어 장기수선충당금, 마을기금 등으로 활용할 수 있다. 수강료 모델은 현재 법제도 안에서 주민자치위원회와의 협의와 회계 처리가 해결되면 즉시 시행 가능한 반면, 대관료 모델은 지방재정법상 자치구 세외수입인 대관료를 운영비용을 쓸 수 있도록 예외조항을 만드는 법제도 개선이 필요하다.

#### ⑤ 운영방식 : 이용자 공동관리와 운영자 자율관리

종합하면 마을활력소 운영방식은 이용자 공동관리와 운영자 자율관리로 유형화할 수 있다. 독산4동은 이용자 공동관리, 방학3동과 금호1가동은 운영자 자율관리, 동선동은 두 가지를 혼합한 유형이었다. 이용자 공동관리는 전담 운영자를 두지 않고 운영 실무와 비용을 최소화해서 이용자들이 함께 분담하고 협동하는 방식이다. 운영권한은 많은 부분 주민자치위원회가 갖고 있고, 비용 충당은 수강료 모델이었다. 운영자 자율관리는 전담 운영자를 두고 그들이 운영계획 수립, 공간관리, 홍보와 회계를 직접 수행하는 방식이다. 이에 필요한 최소한의 권한을 운영조직이 갖게 되고, 비용 충당은 대관료 모델이었다. 두 가지 방식 사이에 우열이 있기보다는, 각 동에서 자신들의 상황에 더 적합한 유형을 선택하고 구체화한 결과였다.

## 5 마을활력소 사업의 개선 과제

### 1) 참여 주체와 진행 과정

#### ① 총괄관리자(Project Manager, PM) 선정이 필요

마을활력소 사업의 총괄관리자(PM)가 부재함에 따라 사업 추진 방향과 전문가 역할에 대한 이견이 발생하였다. 마을활력소 사업에는 다양한 주체가 참여하였으며, 각 참여주체들의 역할과 관계에 대해 서로 이해하는 바가 달랐다. 이 때문에 의사소통에 혼선과 단절이 생기고 주체 간 갈등이 발생하는 경우도 있었다. 따라서 다양한 주체 간의 갈등을 조정하고 상호 소통을 조직할 총괄관리자를 둘 필요가 있다.

#### ② 운영주체 부족에 대한 대응

마을활력소 사업은 적극 이용자는 많지만 운영자는 없다는 것이 큰 쟁점이었다. 마을

활력소를 실제로 운영, 관리하고자 하는 주체는 소수에 불과했다. 이는 민관참여단이 관행적으로 명망있는 주민 위주로 구성되어 운영의사를 확인하지 못했고, 사업 이해도나 참여동기가 부족하기까지 했기 때문이다. 모든 동에서는 운영진 추가모집을 진행했지만 참여자를 충분히 확보하지 못했고, 그 결과 구체적인 주민자율관리 방안을 도출하는 데 어려움이 있었다. 따라서 앞으로는 마을활력소 사업 이전에 공동체공간에 대한 요구와 운영의사를 명확히 파악하는 것이 중요하다. 동시에 마을활력소의 운영방안을 먼저 고민하고 이를 토대로 구체적인 공간설계 방안을 논의하는 구조로 사업이 재설계된다면 운영주체 발굴이 더욱 용이할 것이다.

### ③ 관련 주체들과의 선제적이고 적극적인 소통과 협의

마을활력소 사업은 동주민센터와 자치회관의 기존 주체들과 예상치 못한 갈등을 빚었다. 가장 대표적인 곳은 주민자치위원회였고, 그 밖에도 동청사 관리 책임을 진 공무원, 동청사에 입주해 있는 어린이집이나 마을문고, 기존 자치회관 교양강좌 수강생들과 협의가 어려웠던 동들도 있다. 따라서 민관참여단은 동주민센터와 자치회관에 직간접적으로 관련된 주체들로 그 범위를 넓혀 구성할 필요가 있고, 민감한 사항을 사업 막바지에 급하게 논의하기보다는 시간적 여유를 갖고 선제적이고 적극적으로 협의할 필요가 있다.

## 2) 공간설계

### ① 동주민센터 내 유희공간 부족에 대한 대응

마을활력소 사업이 진행되면서 동주민센터 내에는 사실 유희공간과 유희시간이 많지 않다는 것이 드러났다. 사업 이전부터 동주민센터는 자치회관 프로그램, 직능단체 회의, 동아리활동, 공식 행사 등 다양한 활동에 의해 촘촘하게 이용되고 있었다. 이에 따라 특정 목적 공간보다는 다목적 복합문화공간을 조성하고 그 안에서 다양한 활동이 안배될 수 있는 방안을 고민하였다. 앞으로는 자치회관과의 관계를 고려하면서도 그 외 다양한 활동을 유치할 수 있도록 공간 유형을 세분화하는 등 보다 입체적인 공간 및 시간 활용 방안을 모색할 필요가 있다.

### ② 공간설계 → 운영방안의 문제점 개선

모든 동에서는 예산집행 시기와 절차상 공간설계가 운영방안보다 먼저 논의되었다. 운영방안을 대략적으로라도 결정하지 않고 공간설계를 구상하다보니 구체적인 논의

가 쉽지 않았다. 공간설계 논의가 연장되면서 운영방안을 숙의하는 데도 한계가 있었고, 이는 운영의 안정성을 위태롭게 하는 결과로 이어졌다. 이러한 문제를 해결하기 위해서는 운영방안을 먼저 논의하고, 이를 토대로 공간설계를 구상하는 과정 개선을 고려해볼 만하다.

### 3) 자율관리 방안

#### ① 운영조직의 공식적인 지위와 권한 보장

자치회관과 마을활력소가 겹치기 때문에 운영조직이 주민자치위원회와 협력적인 관계를 맺고 자율성과 권한을 확보하는 것이 가장 어려운 과제였다. 이를 위해서는 방학3동처럼 운영진 대표와 일부가 주민자치위원으로 위촉되고, 기존 주민자치위원도 운영진이 되어 조직 간 경계를 뛰어넘는 연결고리를 만드는 게 필요하다. 더 나아가서는 자치회관 운영세칙이나 자치회관에 관한 자치구 조례를 개정해서 운영조직의 공식적인 지위와 권한을 보장해주는 것이 보다 근본적인 해결책이다.

#### ② 비용 충당 모델의 제도적 근거 마련

안정적이고 자율적인 마을활력소 운영의 필수 요소인 비용 마련이 현행 법제도에서는 한계가 있다. 수강료 모델은 당장 시행이 가능하지만, 자치회관 교양강좌를 염두에 두고 세운 수강료 산정기준으로는 현실적인 운용이 어려울 수 있다. 동마다 운영 비용 규모가 다를 수 있기 때문에 일괄적인 기준보다는 운영조직이 합리적으로 비용과 회비를 추산하고 운용할 수 있는 여지를 제공하는 것도 필요하다.

대관료는 현행 지방재정법상 자치구 세외수입으로 못박혀 있어 운영비용으로 쓸 수가 없다. 하지만 마을활력소의 대관료는 주민운영조직의 자율관리와 공동체활동이 수익 발생의 직접적인 원인 행위임을 고려하여, 예외적으로 대관료 일부를 운영비용으로 쓰고 나머지를 자치구 세외수입으로 납입하는 방향으로 개선하는 것이 합리적이다.

## 6 마을활력소 사업 재설계 및 법제도 개선 방안

### 1) 현장 중심의 사업주체 간 실무협의체 마련

민관참여단을 중심으로 현장에서의 소통과 합의가 원활하게 이뤄지기 위해서는 동별 총괄관리자(PM)를 선정하고, 사업주체 간 실무협의체를 마련할 것을 제안한다. 실무협의체는 민관참여단의 논의 과정과 내용, 사업 추진 관련 제반 실무를 협의하고 결정한다. 이를 위해 구성원은 자치구 동청사담당과 마을부서 담당자, 동 마을사업 전문가, 공유공간기획자와 사회적건축가, 민관참여단 대표 등을 최소한 포함할 필요가 있다. 자치구 공무원까지 실무협의체에 포함한 것은 민관참여단의 결정에 따른 행정 절차의 처리까지 가급적 현장을 중심으로 논의, 결정하고 피드백이 이뤄지는 체계를 구축해야 한다는 것을 의미한다.

### 2) 사업 유형 세분화

마을활력소에 대한 논의가 구체적으로 이루어지고, 동 여건에 맞게 실효성 있는 공간 개선 및 자율관리 방안이 도출될 수 있도록 사업 유형을 세분화하도록 한다. 우선 공간 유형은 용도에 따라 복합문화공간인지 목적공간(카페, 공유부엌, 도서관 등)인지 구분할 수 있다. 운영방안은 조직 유형에 따라 주민자치위원회 분과에 소속될지, 공존하는 별도 주민조직을 구성할지, 자치회관과 마을활력소를 통합 민간위탁하는 새로운 단체를 구성할지로 나눌 수 있다. 비용 조달은 공공지원, 주민자치위원회 기금, 수익창출 등 운영방안 유형에 따라 각기 다른 모델을 적용할 수 있다. 공간, 운영방안, 비용조달 유형은 서로 간의 정합성을 따져서 결정되어야 하고, 서울시는 관련 법과 조례, 제도를 검토하고 개정하여 실현가능성을 타진할 필요가 있다.

### 3) 마을계획 → 마을활력소

마을계획(마을총회)을 통해 공동체공간의 필요성을 인지하고, 자율관리에 관심을 가지는 주체가 있는 행정동을 마을활력소 대상지로 선정하도록 한다. 이는 주체들이 공동체공간과 마을활력소에 대해 충분히 이해하고, 공간에 대한 운영방안이 구체화된 상태에서 마을활력소를 구체적으로 구상하는 것을 의미한다. 추가적으로 민관협력 실태와 역량, 운영계획 등을 함께 검토하기 위해 서울시 공모와 주민참여심사를 도입

할 것을 제안한다.

#### 4) **운영방안 → 공간설계**

마을활력소 사업 과정은 운영방안을 먼저 수립하고, 이에 바탕으로 공간설계를 구상하는 것을 제안한다. 자율관리 주체의 규모와 조직 유형은 어떠한지, 누구를 위한 공간을 지향하며, 어떤 프로그램을 운영할 것인지 등 실제 운영방안을 전제로 구체적인 공간 용도를 결정하고 공간설계 방안을 도출하는 것이다. 그리고 자율관리에 필요한 최소한의 예산과 비용조달 방안을 확보해놓고, 공사 및 시설 예산을 책정하는 것도 운영 안정성을 높이는 데 기여할 수 있다. 그렇다고 해서 운영방안과 공간설계 논의를 완전히 구분하자는 의미는 아니다. 운영방안 논의에는 공간적 검토가 뒷받침되어야 하고, 공간설계를 통해 운영방안 수정 보완될 수 있다.

#### 5) **관련 법·제도 개선**

마지막으로 법제도 개선방안으로는 마을활력소의 안정성과 지속성을 확보하기 위해 운영주체의 자율성과 권한을 확보하고, 비용 조달을 현실화하는 방안을 제안한다. 운영주체의 자율성과 권한을 확보하기 위한 사항을 자치회관 운영 세칙에 반영하여야 한다. 구체적으로는 마을활력소 운영진의 주민자치위원 위촉 및 분과장 배정, 마을활력소 운영 회계를 주민자치위원회 회계와 연계, 자치회관과 마을활력소의 구분과 협력 방안 등을 명문화하는 것을 의미한다. 동시에 장기적이고 절차가 복잡한 개선은 사업이 완료된 이후 실현될 수 있도록 관련 주체들이 협약을 체결하여야 한다. 다음으로 비용 조달은 자치구의 자치회관 설치 및 운영 조례와 지방재정법의 관련 규정 및 기준 개정을 제안한다. 우선 마을활력소 운영진이 주민자치위원회 분과로 진입할 수 있도록 정원 수를 확대하도록 하고, 수강료를 통한 마을활력소 비용 충당이 가능하도록 관련 규정을 개정하여야 한다. 또한 자치 활동에 대한 예산 지원에 마을활력소를 포함하도록 한다. 마을활력소에서 대관비가 발생할 경우, 지방재정법 지자체 세출 집행기준의 자치구 세입으로 정해진 공공시설 사용료(대관료)의 예외적 지출 범위(제 16조 수입대체경비)에 대관료를 발생시키는 공동체활동을 포함(관계 장관과 지자체장의 사전협의로 개정 가능)하는 안을 제안한다.

구분		2015년 기준	2016년 변경(안)
동 선정 방식	시기	마을계획 착수 이전	마을계획 수립(마을총회) 후
	대상	주민활동이 가장 활발한 동	15년 마을계획을 수립한 4개동(함께동)
	방식	자치구가 내부 선정 후 서울시에 제출(실행계획서)	서울시가 민관역량, 운영계획 등을 검토하여 공모로 선정
	유형	단일 유형	유형을 세분화하고 선택권 제공 - 공간(복합문화공간/목적공간(카페) 등) - 운영(주민자치위원회 분과/민간위탁 등) - 비용 조달(공공지원/주민자치위원회 기금 /수익창출 등) ※ 혁신성과 합리성에 따라 차등 지원
진행 과정	세부 일정	공간설계 후 운영방안 수립	운영방안 수립 후 공간설계 *참고 - 5월 마을활력소 추진 동 공모 - 6월 전문가 선정, 민관참여단 구성, 공동학습 진행 - 7~8월 자율운영계획 수립 - 8~9월 운영계획에 따른 공간설계 - 10월 설계납품 및 공사입찰 - 11월 시공 및 감리, 활력소 홍보 - 12월 활력소 개장식, 자치회관 세칙 변경 및 운영협약 체결, 시범 자율운영
	회의 체계 마련	-	현장 중심의 사업주체 간 실무협의체 마련 - 자치구: 동청사담당, 마을부서 담당 - 동: 마을사업담당자 - 전문가: 공유공간기획자, 사회적 건축가 - 주민: 민관참여단 대표급
사업 범위	공간	행정민원공간, 자치회관, 대강당	자치회관, 유희공간(행정민원공간 제외) ※ 동주민센터 공간개선과 중복 방지
	예산	약 3억원	2억 원
법· 제도	권한, 자율성, 관계 설정	-	자치회관 운영 세칙(운영규정)에 반영(의무화) - 운영진의 주민자치위원 위촉 및 분과 설치, 운영 회계, 자치회관과의 구분 및 협력 방안 등을 명문화 ※ 장기적이고 절차가 복잡한 개선은 사업이 완료된 이후 실현될 수 있도록 관련 주체들이 협약 체결
	비용조달	-	수강료가 발생할 경우, 자치구 자치회관 운영 조례 등 관련 규정 개정 - 수강료를 통한 비용 충당 - 자치활동에 대한 예산 지원에 마을활력소 포함
		-	대관비가 발생할 경우, 지방재정법 관련 기준 개정 - 지자체 세출 집행기준의 예외적 지출범위에 대관료를 발생시키는 공동체활동을 포함

[표] 2016 마을활력소 사업 재설계(안)

단계	진행절차	시기	사업주체
준비하기	① 사업 실행 동 공모 ↓	4~6월 초	마을계획단, 동장, 주민자치위원회
	② 참여 전문가 선정 ↓	6월	자치구, 공모신청단
	③ 사업홍보 및 민관참여단 구성 ↓	6월 말	마을계획단, 동장, 주민자치위원회
	④ 민관참여단 발족 ↓	7월 초	민관참여단
운영방안 수립	⑤ 자율운영계획 수립 ↓	7월~8월 중	민관참여단, 전문가, 자치구
공간설계	⑥ 공간설계(기본 및 실시설계) ↓	8월 중~9월	민관참여단, 전문가, 자치구
사업실행	⑦ 공사업체 입찰 ↓	10월	민관참여단, 전문가, 자치구
	⑧ 시공 및 감리 ↓	11월	자치구, 건축가, 주민감리자
	⑨ 운영협약 작성 및 협의 ↓	10~11월	자율운영모임, 주민자치위원회, 동, 자치구
마을활력소 개장 및 운영	⑩ 마을활력소 개장식 ↓	11월 4주~ 12월 1주	자율운영모임
	⑪ 자율운영 시범 진행	12월	자율운영모임

[표] 2016 마을활력소 사업 진행과정



이 연구는 주민의 일상생활에 밀착한 동주민센터를 대상으로, 공공시설 내에 공동체 공간을 조성하고 자율관리 방안을 도입하는 마을활력소 사업을 분석하고 개선방안을 제시하였다. 특히 이 연구는 참여관찰 연구로서, 실제 사업의 진행과정에 연구자가 직접 참여하고, 다양한 주체들과 지속적으로 소통하며, 현장의 다양한 쟁점을 연구에 반영하였다는 점에서 높은 가치를 갖는다. 동시에 연구자뿐 아니라 사업 참여전문가, 자치구와 동 공무원 등 다양한 관계자들의 의견을 수렴하고 종합하는 과정을 거쳤다는 데에 의의가 있다.

이 연구의 가장 큰 성과는 실제 사업에서 구체적인 쟁점을 도출하였고, 그 결과가 곧바로 '16년 사업 재설계와 매뉴얼에 반영되었다는 것이다. 이를 통해 향후 마을활력소 사업을 실제로 추진하는 데 많은 도움이 될 것이다. 그리고 찾아가는 동주민센터 사업 안에서 함께 추진되고 있는 '주민중심의 동주민센터 공간개선', 자치구의 정례화된 자치회관 운영 지원 등 관련이 깊은 다른 사업들에도 유용한 시사점과 연계 방안을 제시할 것으로 기대된다.

하지만 특정 사업에 한정된 사례연구이기 때문에 기존 공공시설의 공동체공간화 전략의 보편적 함의를 제공한다고 보기는 이른 감이 있다. 또한 참여동기 부족, 민관참여단 구성 미비, 운영주체 발굴 지연, 여러 주체 간의 갈등, 중동호흡기증후군 발생 등에 의해 추진 일정이 지연됨에 따라 연구 과정에 혼란이 가중되기도 하였다. 이러한 혼란으로 사업 진행이 늘어지면서 연구가 마무리 되는 시점(2015년 12월)에 마을활력소 사업이 완결되지 못하였다. 그 결과 이 연구에서 미처 다루지 못한 부분은 아쉬움이 크다. 또한 사업 일정 지연으로 애초 계획했던 시범운영이 취소되면서 마을활력소가 실제로 어떻게 운영되는지 확인하지 못했다.

그러므로 후속 연구로 4개동의 최종 운영방안을 확인하고, 실제 운영 실태와 쟁점을 파악하며, 정책제언의 실현 여부와 실효성을 분석하는 자율운영 모니터링을 진행할 필요가 있다. 이러한 모니터링 과정을 통해 주민참여형 공공시설의 자율관리에 대한 실증적인 시사점을 보다 완결된 형태로 제시할 수 있을 것으로 기대된다.

## 차례

I	연구의 개요	2
1	연구 배경과 목적	2
1 1	연구 배경	2
1 2	연구 목적과 기대 효과	5
2	연구 범위와 방법	6
2 1	연구 대상과 범위	6
2 2	연구 방법과 구성	7
II	동주민센터와 마을활력소 사업	10
1	동주민센터와 자치회관	10
1 1	행정기관으로서 동주민센터	10
1 2	주민공간으로서 자치회관	13
1 3	자치회관 운영 평가와 한계	17
2	찾아가는 동주민센터 사업과 마을활력소	19
2 1	서울시 찾아가는 동주민센터 사업	19
2 2	주민중심 동주민센터 공간개선	24
2 3	마을활력소	27
III	동주민센터 공동체공간 조성 및 자율관리 사례 분석	32
1	공동체공간 조성 및 개선 사례	32
1 1	주민에게 열린 동주민센터	32
1 2	주민중심 동주민센터 공간개선	38
2	공동체공간 자율관리 사례	43
2 1	서울시 자치회관 자율관리	43
2 2	일본 코미센 자주관리	47

3	소결	50
3 1	공동체공간 설계 쟁점	50
3 2	공동체공간 자율관리 쟁점	51
<b>IV</b>	<b>마을활력소 사업 진행 과정 및 결과</b>	<b>54</b>
1	사례 1 : 금천구 독산4동	54
1 1	독산4동 주민센터 개요	54
1 2	사업 진행 과정	57
1 3	공간설계	62
1 4	자율관리 방안	70
1 5	협약 체결 및 법제도 개선	71
2	사례 2 : 성북구 동선동	73
2 1	동선동 주민센터 개요	73
2 2	사업 진행 과정	76
2 3	공간설계	79
2 4	자율관리 방안	87
2 5	협약 체결 및 법제도 개선	88
3	사례 3 : 도봉구 방학3동	89
3 1	방학3동 주민센터 개요	89
3 2	사업 진행 과정	93
3 3	공간설계	97
3 4	자율관리 방안	104
3 5	협약 체결 및 법제도 개선	105
4	사례 4 : 성동구 금호1가동	106
4 1	금호1가동 주민센터 개요	106
4 2	사업 진행 과정	109
4 3	공간설계	112
4 4	자율관리 방안	118
4 5	협약 체결 및 법제도 개선	119

5	소결 : 쟁점에 따른 사례 비교 분석	120
5 1	공간설계 : 복합문화공간을 통한 면적과 활용도 증대	120
5 2	자율관리 방안 : 이용자 공동관리와 운영자 자율관리	125
<b>V</b>	<b>정책제언과 결론</b>	<b>130</b>
1	마을활력소 사업의 개선 과제	130
1 1	참여주체와 진행 과정	130
1 2	공간설계	131
1 3	자율관리 방안	131
2	마을활력소 사업 재설계 및 법제도 개선 방안	133
2 1	현장중심의 사업주체 간 실무협의체 마련	133
2 2	사업 유형의 세분화	134
2 3	마을계획 → 마을활력소	134
2 4	운영방안 → 공간설계	135
2 5	관련 법제도 개선	136
3	결론	140
3 1	연구의 의의	140
3 2	연구의 한계	140
3 2	향후 연구 과제	141

## 표차례

[표 2-1]	동주민센터 기본 현황	10
[표 2-2]	서울시 동주민센터 표준 조직체계 및 인력 구성	11
[표 2-3]	찾동 사업 이전 동주민센터 표준 업무분장	12
[표 2-4]	자치회관 사용료와 수강료 요율	16
[표 2-5]	서울시 찾아가는 동주민센터 핵심과제와 세부 사업	20
[표 2-6]	찾아가는 동주민센터 조직 개편안 : 기본모형	21
[표 2-7]	찾아가는 동주민센터 조직 개편안 : 마을계획 모형	22
[표 2-8]	찾아가는 동주민센터 2015년 1단계 추진 동 유형 구분	23
[표 2-9]	마을공동체 분야 동 유형 구분과 세부 사업 설정	24
[표 2-10]	주민중심 동주민센터 공간개선 추진 지침	25
[표 2-11]	마을활력소 사업 상세 추진 계획	28
[표 2-12]	단계별 마을활력소 사업 추진 절차	29
[표 2-13]	주민중심 동주민센터 공간개선과 마을활력소 비교	30
[표 3-1]	주민에게 열린 동주민센터 사례	32
[표 3-2]	주민중심 동주민센터 공간개선 주민공간 분류	39
[표 3-3]	주민중심 동주민센터 공간개선의 주민공간의 출입구 및 동선 분리 분류	41
[표 3-4]	주민중심 동주민센터 공간개선 주민공간 개방성 분류	43
[표 3-5]	자치회관의 야간, 주말 개방에 따른 운영방식	44
[표 4-1]	독산4동 인구특성	54
[표 4-2]	독산4동 주민센터 현황	54
[표 4-3]	독산4동 자치회관 운영 현황	56
[표 4-4]	독산4동 민관참여단 구성	57
[표 4-5]	독산4동 마을활력소 사업 진행 과정	59
[표 4-6]	독산4동 민관참여단 2, 3차 워크숍 종합	63
[표 4-7]	독산4동 마을활력소의 주민공간 변경 사항	64

[표 4-8]	독산4동 마을활력소 자율운영 세부 방안	70
[표 4-9]	동선동 인구특성	73
[표 4-10]	동선동 주민센터 현황	73
[표 4-11]	동선동 자치회관 운영 현황	75
[표 4-12]	동선동 민관참여단 구성	76
[표 4-13]	동선동 마을활력소 사업 진행 과정	77
[표 4-14]	동선동 민관참여단 3차 워크숍 종합	79
[표 4-15]	동선동 마을활력소의 주민공간 변경 사항	81
[표 4-16]	동선동 마을활력소 자율운영 세부 방안	87
[표 4-17]	방학3동 인구특성	89
[표 4-18]	방학3동 주민센터 현황	89
[표 4-19]	방학3동 자치회관 운영 현황	91
[표 4-20]	방학3동 직능단체별 월례회의 현황	92
[표 4-21]	방학3동 민관참여단 구성	93
[표 4-22]	방학3동 마을활력소 사업 진행 과정	94
[표 4-23]	방학3동 민관참여단 2, 3차 워크숍 종합	97
[표 4-24]	방학3동 마을활력소의 주민공간 변경 사항	99
[표 4-25]	방학3동 마을활력소 자율운영 세부 방안	104
[표 4-26]	금호1가동 인구특성	106
[표 4-27]	금호1가동 주민센터 현황	106
[표 4-28]	금호1가동 자치회관 운영 현황	108
[표 4-29]	금호1가동 민관참여단 구성	109
[표 4-30]	금호1가동 마을활력소 사업 진행 과정	110
[표 4-31]	금호1가동 마을활력소의 주민공간 변경 사항	115
[표 4-32]	금호1가동 마을활력소 자율운영 세부 방안	118
[표 4-33]	공간개선 범위와 유형 비교	120
[표 4-34]	기존 공간의 변경 및 주민공간의 면적 증가 비교	122
[표 4-35]	공간의 활용도 증대 비교	123
[표 4-36]	마을활력소와 다른 공간의 연결 비교	124

[표 4-37]	시각적 개방성 확보 비교	125
[표 4-38]	운영조직 비교	126
[표 4-39]	주민자치위원회와의 관계 비교	127
[표 4-40]	비용 충당 방식 비교	127
[표 4-41]	마을활력소 운영방식 비교	128
[표 5-1]	마을활력소 관련 법제도 개선 방안	137
[표 5-2]	2016년 마을활력소 사업 재설계(안)	138
[표 5-3]	2016년 마을활력소 사업 진행과정	139

## 그림차례

[그림 1-1]	서울시 마을정책의 공동체공간 확보 전략	4
[그림 2-1]	주민중심 동주민센터 공간개선 결과	26
[그림 3-1]	종계본동 주민센터 불암골갤러리	33
[그림 3-2]	제주시 이도1동 주민센터 갤러리 둘하나	33
[그림 3-3]	안산시 사2동 주민센터 문화 사랑방	34
[그림 3-4]	전농2동 주민센터 북카페	35
[그림 3-5]	등촌2동 주민센터 등마루골 작은도서관	35
[그림 3-6]	화양동 주민센터 씨앗카페 느티	36
[그림 3-7]	갈현2동 주민센터 청소년북카페 갈마루	37
[그림 3-8]	신수동 주민센터 커뮤니티 가든	37
[그림 3-9]	잠실2동 주민센터 주머니 텃밭	38
[그림 3-10]	독산3동 민원실활용-주민극장	40
[그림 3-11]	응봉동 지하식당활용-주민카페	40
[그림 3-12]	금천구 9개동 동장실-공유공간	40
[그림 3-13]	왕십리도선동 자투리활용-공유공간	40
[그림 3-14]	왕십리2동 민원실 대기공간	40
[그림 3-15]	성수1가1동 로비 활용-도서관 및 카페	40
[그림 3-16]	방학2동 민원대 층형 변경	42
[그림 3-17]	행당2동 상담실 개방	42
[그림 3-18]	마장동 글라스폴딩도어-외부개방	42
[그림 3-19]	송정동 민원대 유리셔터	42
[그림 3-20]	강동구 강일동 자치회관 유희공간 개방 운영 협약 사례	46
[그림 3-21]	키치쵸지 서코미센 쌍둥이모임	49
[그림 3-22]	미도리쵸 코미센 지역 만남 축제	49
[그림 3-23]	무사시노시 모토쥬쿠 커뮤니티 센터 공간구성 및 이용 방법	49



[그림 4-1]	독산4동 주민센터 현황 사진 및 위치도	55
[그림 4-2]	독산4동 마을활력소 민관참여단	58
[그림 4-3]	독산4동 마을활력소 사업 진행 과정	61
[그림 4-4]	독산4동 주민센터의 강점	62
[그림 4-5]	독산4동 주민센터의 아쉬운점	62
[그림 4-6]	독산4동 주민센터에 필요한 사항	63
[그림 4-7]	독산4동 주민센터 공간구성 전후 비교(단면)	65
[그림 4-8]	독산4동 마을활력소 1층 공간	66
[그림 4-9]	독산4동 주민센터 1층 공간 전후 비교(평면)	67
[그림 4-10]	독산4동 마을활력소 2층 공간	68
[그림 4-11]	독산4동 주민센터 2층 공간 전후 비교(평면)	69
[그림 4-12]	독산4동 마을활력소 운영협약	72
[그림 4-13]	동선동 주민센터 현황 사진 및 위치도	74
[그림 4-14]	동선동 주민센터 공간구성 전후 비교(단면)	80
[그림 4-15]	동선동 마을활력소 1층 대민행정공간	81
[그림 4-16]	동선동 주민센터 1층 공간 전후 비교(평면)	82
[그림 4-17]	동선동 마을활력소 2층 동동마당	83
[그림 4-18]	동선동 주민센터 2층 공간 전후 비교(평면)	84
[그림 4-19]	동선동 마을활력소 3층 대강당	85
[그림 4-20]	동선동 주민센터 3층 공간 전후 비교(평면)	86
[그림 4-21]	방학3동 주민센터 현황 사진 및 위치도	90
[그림 4-22]	방학3동 주민센터 공간구성 전후 비교(단면)	98
[그림 4-23]	방학3동 주민센터 1층 공간 개선 전후 비교	100
[그림 4-24]	방학3동 주민센터 1층 공간 폴딩도어 개폐	100
[그림 4-25]	방학3동 주민센터 1층 공간 전후 비교(평면)	101
[그림 4-26]	방학3동 마을활력소 2층 공간 개선 전후 비교	102
[그림 4-27]	방학3동 주민센터 2층 공간 전후 비교(평면)	103
[그림 4-28]	금호1가동 주민센터 현황 사진 및 위치도	107
[그림 4-29]	금호1가동 민관참여단 워크숍	112

[그림 4-30]	금호1가동 민관참여단의 기대공간(3층)	113
[그림 4-31]	금호1가동 주민센터 공간구성 전후 비교(단면)	114
[그림 4-32]	금호1가동 마을활력소 3층 공간	116
[그림 4-33]	금호1가동 마을활력소와 응봉공원 연결부	116
[그림 4-34]	금호1가동 주민센터 3층 공간 전후 비교(평면)	117
[그림 4-35]	독산4동 모두공간(다목적공간)	121
[그림 4-36]	동선동 동동마당(공유공간)과 마을문고	121
[그림 4-37]	방학3동 어울터(라운지)	121
[그림 4-38]	금호1가동 숲속아트홀(복합문화공간)	121
[그림 4-39]	동선동 동동마당(공유공간)과 마을문고	124
[그림 4-40]	독산4동 모두공간(다목적공간)과 외부공간	124
[그림 4-41]	방학3동 유리 공간경계	125
[그림 4-42]	독산4동 나무루버 공간경계	125
[그림 5-1]	마을활력소 사업의 개선과제와 개선 방안	133
[그림 5-2]	마을활력소 실무협의체	134
[그림 5-3]	마을활력소 사업기간과 사업 프로세스	135
[그림 5-4]	마을활력소 공간개선과 자율관리의 범위	136

# I 연구의 개요

## 1 연구 배경과 목적

연구 배경

연구 목적과 기대효과

## 2 연구 범위와 방법

연구 대상과 범위

연구 방법과 구성

# I 연구의 개요

## 1 연구 배경과 목적

### 1) 연구 배경

#### ○ 공동체공간과 서울시 마을정책

공간은 마을공동체 활동의 중요한 토대다. 주민의 필요에 부응하고 모두에게 열려있는 이른바 ‘공동체공간’(community space)은 주민들의 만남과 소통을 확대하고 이로부터 마을활동이 촉진될 수 있기 때문이다. 공동체공간의 이러한 역할은 당사자인 주민뿐 아니라 그들을 지원하는 주요 기관들도 중요하게 인식하고 있다. 건설교통부(2007)는 공동체공간을 넓게는 “공동체 구성원들이 생활을 영위하기 위해 공동의 목적으로 이용하는 시설”로, 좁게는 “공동체의 교류와 유대감 형성을 위해 이용하는 시설”로 정의하고 있다. 서울시 마을공동체 정책의 중간지원조직인 마을공동체종합지원센터(이하 서울마을센터, 2014: 4)는 한층 더 구체적으로 “이웃들이 스스로없이 편하게 드나들 수 있는 사랑방”이며 “(마을활동을) 먼저 시작한 주민들이 일상적으로 만나고, 이웃들과 뭔가 작당해 보려는 아지트”로 제시하고 있다.

지원 기관의 이러한 인식은 정책 방향과 내용으로 이어진다. 서울시는 2012년에 마을공동체 활성화를 위한 10대 전략 중 하나로 “현장밀착형 마을인프라 구축”을 설정하고 마을북카페, 마을예술창작소, 청소년 휴카페 등의 공간지원 사업을 추진했다. 2013년에는 주민제안사업 안에 커뮤니티 공간지원사업을 추가해서 지원 범위를 다목적 공동체공간까지로 확대했다(서울마을센터, 2015: 87-88). 공간지원 사업들은 주민이 직접 운영하는 민간 공동체공간의 신설과 발전이라는 성과를 거뒀지만, 동시에 운영의 어려움, 임대료 상승, 법제도적 지원 부재 등 “공간의 안정성 확보”는 미흡했다는 한계도 있었다(서울마을센터, 2015: 104).

#### ○ 민간 공동체공간과 공공 공동체공간

민간 공동체공간의 안정성을 확보하기 어려운 가장 큰 이유는 대다수의 소유 방식이

임대라는 점에 있다<sup>1</sup>. 상업시설과 똑같은 임대료를 부담해야 하지만, 마을공동체 활동은 그만큼의 수익을 내기가 거의 불가능하다. 수익을 내더라도 부동산 가치가 상승하거나 소유자가 원하면 임대료가 급격하게 오르기도 한다. 민간 공동체공간이라고 ‘젠트리피케이션’(gentrification)을 피해갈 수는 없는 것이다. 그렇다고 해서 지자체가 임대료를 장기적으로 지원하거나 소유자의 권리를 규제하는 것도 적절치 않다. 결국 부동산 임대를 전제로 하는 현재와 같은 공적 지원만으로는 민간 공동체공간을 안정적으로 확보하고 운영하는 데 한계가 크다.

마을인프라로서 공동체공간을 확충하려는 서울시의 전략이 민간 공동체공간에만 국한된 것은 아니었다. 공공 공동체공간, 즉 젠트리피케이션으로부터 비교적 자유로운 공공 소유의 공동체공간을 신설하는 노력도 병행되어 왔다. 대표적인 예로는 공간지원 사업 중에서 제 기능을 잃은 동주민센터나 수도가압장 등을 리모델링하는 마을예술창작소 사업과 주거환경 개선 차원에서 복합적인 기능을 담은 커뮤니티센터(주민공동이용시설)를 건립하는 주거환경관리사업을 들 수 있다.

하지만 이러한 공공 공동체공간 조성 사업도 한계와 문제점은 있다. 관련 보고서(서울시, 2014)에 따르면 운영 주체와 방안이 제대로 갖춰지지 않은 채 공간 설계와 시공이 앞서 진행되는 경우가 적지 않다. 또한 무상 민간위탁 계약에 의해 임대료는 없지만 자체 부담해야 할 건물 유지관리 비용과 책임이 상당하다. 이로 인해 운영주체의 의사와 역량을 넘어서는 일까지 감당하기도 하며, 그 결과 오래 지속하지 못하고 방치되기도 한다. 지자체 입장에서도 공동체공간을 건물 단위로 늘려가는 건 재정 부담이 크기 때문에 통상적인 확충 방안으로 삼기에는 한계가 있다. 따라서 공공 공동체공간일지라도 적절한 공간 규모와 구성, 실질적인 운영 방안과 주체, 합리적인 비용과 관리방식 등이 탄탄하게 뒷받침되지 않으면 사업 취지와 목표를 제대로 이루기 힘들 수밖에 없다.

#### ○ 마을활력소 사업 : 동주민센터의 공동체공간화

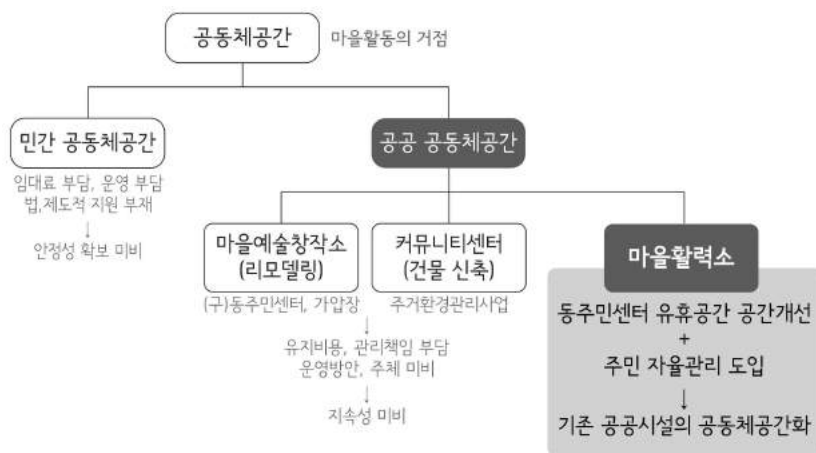
이러한 맥락 하에 2015년부터 서울시가 추진하고 있는 ‘찾아가는 동주민센터’에 따

<sup>1</sup> 서울시 마을공동체 지원사업 성과연구를 위한 설문조사에 따르면, 응답자 35명 중 21명(77.8%)가 활동공간을 전월세 형태로 운영하고 있었다. 평균 전세보증금은 2541.67만원이었고, 월세는 40만원 이상~50만원 미만 범위(31.6%)가 가장 많았다. 마을공동체활동이 수익창출로 연결되는 경우가 많지 않다는 점에서 이 정도의 전월세금은 상당한 부담이라고 할 수 있다(서울시 마을공동체종합지원센터, 2015: 56-57)

른 ‘마을활력소’ 사업을 주목할 필요가 있다. 마을활력소는 동주민센터의 유휴공간을 공동체공간으로 개선하고 주민자율관리를 도입한다는 점에서 새 건물을 짓는 게 아니라 ‘기존 공공시설을 공동체공간화’하는 방안이기 때문이다.

동주민센터는 주민들과 일상적으로 접촉하는 대민 행정기관인 동시에 문화·복지·편의 서비스를 제공하는 생활밀착시설이기도 하다(이미숙 외, 2009; 최형순 외, 2011; 김귀영, 2014). 또한 서울시 423개 전 동에 한 곳씩 퍼뜨려져 있고 동 단위로 도보권 내에 위치하는 경우가 많아 잠재력과 접근성이 매우 높다. 동주민센터에는 자치구조에 의해 주민자치 및 생활문화 공간인 ‘자치회관’이 설치·운영되고 있고, 건물 관리 비용과 책임을 공공에서 부담하고 있는 점도 공동체공간화의 좋은 조건이 된다. 이러한 점에서 동주민센터는 기존 공공시설의 공동체공간화에 가장 적합한 대상 중 하나다. 하지만 조건이 좋다고 해서 그것만으로 공동체공간이 제대로 만들어지지는 않는다. 현재 자치회관 대부분이 교양강좌 운영에 그치고 있고, 관리운영을 주민자치위원회가 아닌 공무원이 주로 맡고 있어(김우람 외, 2009) 공동체공간으로 보기 힘든 것이 그 예다.

따라서 마을활력소가 기존 공간지원 사업이나 자치회관과 유사한 문제와 한계를 겪지 않으려면 구체적인 사업 설계와 이에 따른 진행 과정이 어떠한지가 중요하다. 특히 동주민센터를 둘러싼 다양한 조건과 쟁점을 분석하고, 기존 공공 공동체공간 조성 사업에서 제기된 과제들을 어떻게 수용하고 대응하는지가 관건일 것이다.



[그림 1-1] 서울시 마을정책의 공동체공간 확보 전략

## 2) 연구 목적과 기대효과

### ○ 연구의 목적

이 연구는 2015년에 진행된 마을활력소의 사업 기획·과정·결과를 분석하여 기존 공공시설을 공동체공간화하는 구체적 방안으로서 적절한지를 진단하고 정책적 개선점을 제시하는 것을 목적으로 한다. 대개의 공공정책이 그렇지만, 마을활력소 사업 역시 서울시의 기획에서부터 동 현장의 실제 추진까지 그 범위가 넓고 복합적이다. 사례 분석과 진단은 공간지원 사업에 관한 기존 문헌에서 확인된 주요 쟁점인 공간체계, 운영방안, 법제도적 지원에 따라 복잡한 실제 사업을 체계적이고 깊이 있게 이해하려는 것이다. 정책적 시사점은 분석과 진단으로 얻은 쟁점들의 대처 방안을 다루면서, 구체적으로는 마을활력소 사업의 재설계 방안을 제시하는 데에 중점을 둔다.

### ○ 연구의 기대효과

마을활력소 사업은 2018년까지 서울시 25개구를 대상으로 총 28개 동주민센터에 적용될 예정이다. 이 연구는 2016년부터 마을활력소 사업을 재설계하고 실제로 추진하는 데 많은 도움이 될 것이다. 그리고 찾아가는 동주민센터 사업 안에서 함께 추진되고 있는 ‘주민중심의 동주민센터 공간개선’, 자치구의 정례화된 자치회관 운영 지원 등 관련이 깊은 다른 사업들에도 유용한 시사점과 연계 방안을 제시할 수 있을 것이다. 이럴 때 연구의 활용 범위가 28개동에서 423개 전 동으로, 일회적 지원 사업에서 정례적인 행정 지원 체계로 확장되는 효과가 있다.

마지막으로, 이 연구는 기존 공공시설을 공동체공간화하는 사업 전체로 범위를 확장하는 후속 연구를 거쳐 서울시 공동체공간 확충 전략을 보완하고 다각화함으로써 동주민센터를 넘어선 다양한 민간/공공 공동체공간이 마주하고 있는 과제를 해결하는 데에도 작게나마 기여할 수 있을 것으로 기대한다.

## 2 연구 범위와 방법

### 1) 연구 대상과 범위

#### ○ 연구 대상

이 연구의 대상은 ‘서울시 찾아가는 동주민센터’(이하 찾동)의 세부 사업인 ‘마을활력소’이다. 서울시는 2015년 7월부터 전 동 시행 자치구 4곳, 시범동 운영 자치구 9곳 총 80개 동을 시작으로 2018년까지 “모든 동주민센터를 찾아가는 복지와 마을공동체 활성화 거점”으로 탈바꿈하는 찾동 사업을 추진하고 있다. 복지, 마을, 행정 분야를 아우르는 찾동 사업의 핵심 과제는 크게 찾아가는 복지, 통합(복지)서비스 제공 및 연계, 복지생태계 구축, 마을공동체 조성, 동 행정혁신으로 구성된다.

동 행정혁신 분야에는 동 청사를 찾동 사업에 따른 인력 증원과 서비스 변화를 수용하고 주민친화적으로 리모델링하는 “주민중심의 동주민센터 공간개선” 사업이 있다. 이 가운데 전동 시행 자치구마다 1곳씩 총 4개 동은 마을공동체 조성 분야와 결합하여 공동체공간을 더욱 적극적으로 조성하고 주민 자율관리까지 도입하는 ‘마을활력소’ 사업을 추진한다.

#### ○ 연구 범위

연구 범위는 서울시의 마을활력소 사업 설계, 각 동의 사업 진행 과정과 사업 결과를 포괄한다. 사업 설계는 추진 체계와 절차, 참여주체의 구성과 역할 관계, 예산 구성과 규모 등 사업 구조와 특성을 결정하는 주요 항목을 의미한다. 사업 진행 과정은 마을활력소를 직접 구상하고 결정하는 민관참여단 구성부터 공간설계와 운영방안 확정까지 각 동에서 실제로 진행된 주요 활동이다. 사업 결과는 민관참여단의 합의와 자치구 및 동의 행정 처리에 의해 시공된 공간, 자율관리 방안, 관련 법제도 개선을 말한다.

#### ○ 연구 사례

사업 진행 과정과 결과를 분석하기 위한 사례로는 2015년 사업 대상지인 금천구 독산4동, 성북구 동선동, 도봉구 방학3동, 성동구 금호1가동 4곳을 모두 선정했다. 연구 종료 시점까지 자율관리 방안과 법제도 개선이 완료되지 않은 일부 동에 대해서는 2015년 12월 현재 진행 사항까지만 다루었다.



## 2) 연구 방법과 구성

### ○ 연구 방법

연구 방법은 문헌 분석, 참여관찰, 도면 분석, 참여전문가 초점집단인터뷰(focus group interview)로 구성된다.

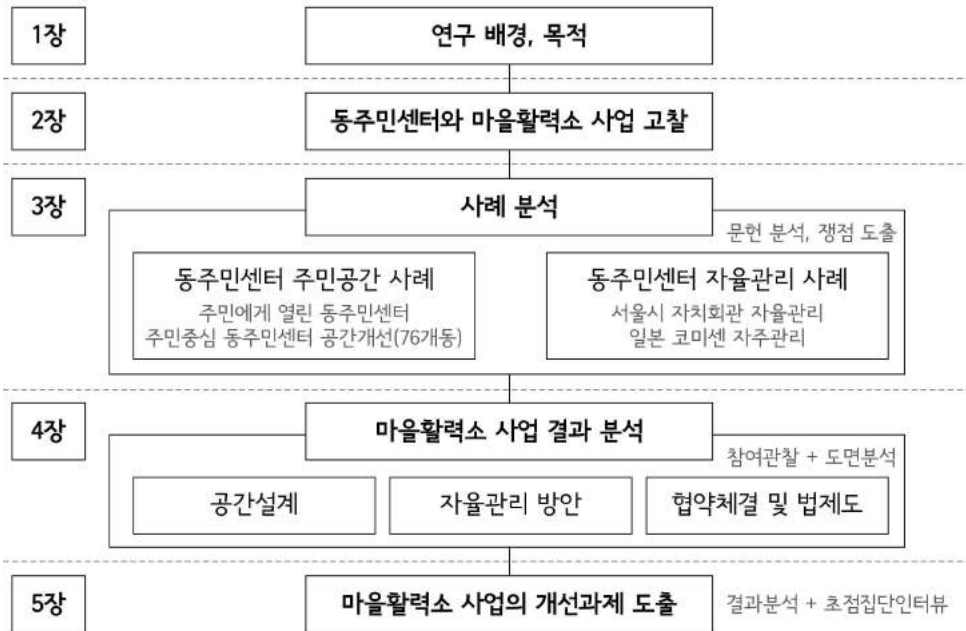
문헌 분석은 동주민센터에 관한 법·조례, 찾동과 마을활력소 사업 설계에 관한 행정 문서, 그리고 워크숍 내용과 결과 등 사업 진행 과정에서 생산된 다양한 문헌 자료를 대상으로 한다. 또한 동주민센터를 대상으로 한 공간개선 및 자율관리 사례로 문헌 자료를 통해 분석하였다.

참여관찰은 마을활력소 사업이 추진된 4개 동의 진행과정과 결과를 분석하는 사례연구에 적용된다. 연구자는 각 동별로 진행된 10~14차례의 워크숍에 직접 참여하여 공무원과 주민들로 구성된 민관참여단의 논의 내용과 과정을 관찰하고 기록하였다. 도면 분석으로는 4개동 공간설계 도면을 바탕으로 개선 전후의 변화를 분석하고, 워크숍에서 제기된 다양한 주민들의 의견이 반영된 정도와 양상 등을 분석하였다. 참고 사례인 ‘주민중심 동주민센터 공간개선’ 76곳도 같은 방식으로 분석하였다.

마지막으로 마을활력소 사업 진단과 정책적 개선점을 얻기 위해 참여전문가 초점집단인터뷰를 진행하였다. 사업 재설계에 필요한 세부적이고 전문적인 내용을 도출하기 위해 공간설계와 운영방안 구상을 맡은 사회적건축가와 공유공간기획자를 각각의 초점집단으로 나누어 인터뷰했다.

### ○ 연구의 구성

이 연구의 구성은 다음과 같다. 2장에서는 연구의 밑바탕인 동주민센터와 마을활력소 사업의 개관과 특성을 고찰한다. 3장에서는 동주민센터를 대상으로 한 공동체공간 조성 및 자율관리 사례를 분석하고, 마을활력소 사업에서 고려해야 할 쟁점을 도출한다. 4장은 참여관찰과 도면분석을 통해 4개 동의 실제 사업 진행 과정, 사업결과인 공간설계와 자율운영 방안을 상세하게 정리하고 특성을 분석한다. 5장은 4장의 분석 결과와 초점집단인터뷰를 바탕으로 마을활력소 사업의 개선 과제를 도출하고 이를 반영한 사업 재설계 방안을 제시한다.



[그림 1-2] 연구의 구성과 흐름

## II 동주민센터와 마을활력소 사업

### 1 동주민센터와 자치회관

행정기관으로서 동주민센터

주민공간으로서 자치회관

자치회관 운영 평가와 한계

### 2 찾아가는 동주민센터 사업과 마을활력소

서울시 찾아가는 동주민센터 사업

주민중심 동주민센터 공간개선

마을활력소

## II 동주민센터와 마을활력소 사업

### 1 동주민센터와 자치회관

우리나라에서 동(洞)은 가장 작은 행정구역인 동시에 최일선에서 주민과 대면하며 각종 업무를 수행하는 행정기관이다. 1995년 지방자치제 부활 이후 동은 중앙정부 정책에 따라 두 번의 큰 변화를 겪었다. 1999년 ‘읍면동 기능전환’ 정책은 행정업무를 담당하는 ‘동사무소’와 주민생활문화시설인 ‘주민자치센터’로 기능을 분리하였다. 2007년 ‘읍면동 주민생활지원서비스 전달체계 개편’은 동사무소의 사회복지 관련 업무와 조직체계를 주민생활지원서비스로 전면 개편했고, 이 때 동사무소는 ‘동주민센터’로, 주민자치센터는 ‘자치회관’으로 명칭이 변경되었다. 그 결과 가장 작은 행정구역인 동에는 동주민센터가 최소한의 본연적 행정행위를 담당하고, 자치회관이 주민자치와 문화·복지·편익에 관련된 비행정행위를 담당하는 오늘날과 같은 동 단위 행정·자치체계가 자리 잡았다(안현찬 외, 2012: 150).

구분	행정동	법정동	통	반	인구수	세대수
총계	423	466	12,423	94,855	10,369,593	4,194,176
자치구 평균	17	19	497	3,794	414,783	167,767
최대	26 (송파구)	87 (종로구)	802 (강남구)	6,009 (노원구)	678,912 (송파구)	259,245 (송파구)
최소	10 (금천구)	3 (양천구)	254 (중구)	1,599 (중구)	137,466 (중구)	60,481 (중구)

[표 2-1] 동주민센터 기본 현황(출처: 서울시 찾동 사업 내부 자료, 2015)

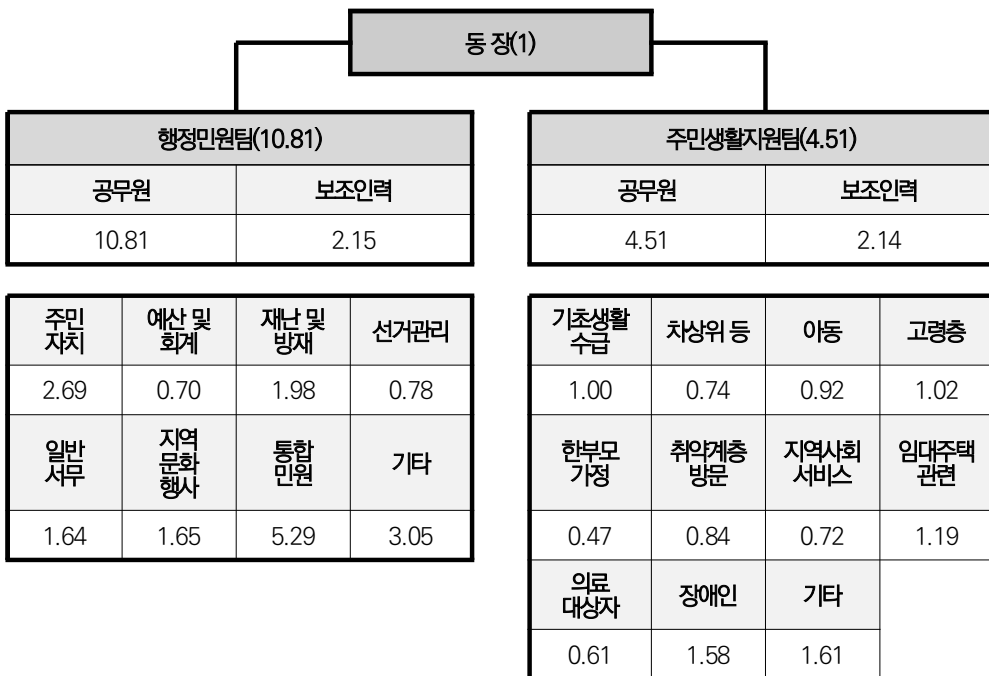
#### 1) 행정기관으로서 동주민센터

##### ○ 조직체계와 인력 구성

찾아가는 동 주민센터 사업(이하 찾동 사업) 이전에 서울시 동주민센터는 아래 표와 같이 행정민원팀과 주민생활지원팀으로 구성된 표준 조직체계를 채택하고 있었다

(김귀영, 2014: 126-155). 행정민원팀은 상급 기관에 의한 각종 행정민원 업무와 함께 주민자치와 문화행사 지원, 재난·방재·민방위 등 비상상황에 대한 행정적 대응까지 광범위한 업무를 담당하고 있다. 이 때 주민자치 업무는 주로 동마다 존재하는 직능단체 관리 및 지원을 의미한다. 주민생활지원팀은 기초생활수급자에서부터 아동, 고령층, 장애인, 임대주택에 이르기까지 세분화된 공공 복지서비스를 전달하는 최일선 업무를 담당하고 있다.

이러한 조직체계 하에서 서울시 423개 전 동에는 현원 기준으로 평균 15.7명<sup>2</sup>의 공무원이 근무하고 있다. 이 중 행정직은 11.3명이고, 사회복지직은 4.4명이다. 사회복지직은 인원 수 자체가 적고, 한 명의 직원이 다수의 업무를 맡고 있다. 이 때문에 업무 부담이 과중하고 복지서비스의 질이 낮아지는 점은 복지 분야에서 오랜 기간 지적되어 온 고질적인 문제였다. 찾동 사업에서 상당한 예산을 투입해서 한 동당 평균 5명의 신규 사회복지직 공무원을 충원하는 것도 이러한 맥락에서다.



[표 2-2] 서울시 동주민센터 표준 조직체계 및 인력 구성(김귀영, 2014: 136)

<sup>2</sup> 임시직, 공익근무요원 등 보조 인력을 포함할 경우 19.4명

구 분		행정민원팀		주민생활지원팀	
인 력	인원	3	7~8	3명 ~ 7명	
	직급별	행정5급 1 행정7급 1 기능직 1	행정6급 1 행정7급 이하 6	행정(사회)6급 1명	
				사회직 2~4, 행정직 1~2	
팀 장		○ 민원행정업무 총괄 ○ 주민자치센터 검입 ○ 마을공동체 주관		○ 복지업무 총괄, 사회복지관련 행사 민관협력사업 ○ 지역자원 발굴 및 복지관련 단체 관리 ○ 이의신청 민원, 고질민원 등에 대한 전담처리	
팀원공통				○ 복지대상자 초기(방문)상담 및 접수	
업 무	동장	선거		수급자 방문상담	장애인복지(등록, 장애연금 등)
	서무 주임	통·반장관리		사례관리대상자 발굴	여성가족복지, 보육사업
	운전원	주민조직관리 - 단체관리		단순서비스연계	노인복지(노령연금 등)
		민방위		지역복지자원 조사관리	공공근로, 지역공동체일자리 자활, 취로사업 감독
		주민등록, 가족관계		사각지대 및 틈새계층 발굴지원	희망플러스 및 꿈나래통장
		전입, 인감		조건부 수급자 선정 및 자활지원 의뢰	아동, 체육, 문화 바우처사업
		제증명		한부모가정 등 차상위 복지대상자 지원관리	임대아파트, 매입, 전세임대 등 주거복지사업
		자치회관 프로그램		이웃돕기, 특별구호	국가유공자 위문금 지원
		마을공동체		정부할인양곡	단순무임교통카드 발급 및 복지증명서 발급
		청소, 무단투기단속		희망키움뱅크	자원봉사관련 업무
		지역행사(웃놀이, 단오,체육대회) 등		저소득 주민지원사업 (차상위급 저소득 포함)	보건(소)관련 업무

[표 2-3] 찾동 사업 이전 동주민센터 표준 업무분장(출처: 서울시 내부자료, 2015)

- 행정시설이자 주민공간으로서 동주민센터

시설 측면에서 동주민센터는 공공청사, 즉 “공공업무를 수행하기 위해 설치·관리하는 국가 또는 지자체의 청사”<sup>3</sup>이다. 하지만 관련법은 공공청사의 기능을 행정업무를 위한 사무용 건물로만 국한하고 있지 않다. 지역 주민이 많이 이용하는 공공청사의 경우에는 “이용자 편의를 고려”해서 설치하고, “어린이집, 노인복지시설 및 운동시설 등 생활편의시설을 함께 설치하여 지역 공동체의 거점으로 조성하는 것을 고려”<sup>4</sup>하도록 하고 있다. 그리고 동주민센터를 포함한 지자체 청사를 새로 짓거나 리모델링할 때는 주민의견을 청취하도록 되어 있다<sup>5</sup>. 요컨대, 동주민센터는 이미 법적으로 주민을 위한, 주민에 의한 공동체공간인 것이다.

동주민센터 공간은 일반적으로 대민행정공간, 주민자치공간, 동대본부, 서비스 지원(utility) 공간, 공용공간(로비, 복도, 계단실, 화장실 등)으로 구분한다(최형순 외, 2011). 이 중에서 동 공무원들이 업무를 보고 민원서비스를 제공하는 민원행정지원공간, 각종 행정 서류와 물품을 보관하는 문서고와 창고, 복지상당자의 사생활 보호를 위한 복지상담실, 등장실과 동대본부 등이 동주민센터의 행정용 공간이다.

동 청사 면적에서 이러한 행정용 공간이 실제로 차지하는 비중은 의외로 적다. 서울시 423개 동 청사 건물의 전체 면적인 1,357,989㎡ 중에서 17.1%(232,358㎡)만이 행정용 공간에 해당한다. 나머지는 자치회관, 마을문고와 도서관, 어린이집, 노인복지센터, 헬스장 등 주민들을 위한 다양한 시설로 채워져 있다. 면적 비율로 봤을 때도 동주민센터는 관청보다는 주민문화편의시설에 훨씬 더 가깝다.

## 2) 주민공간으로서 자치회관

- 자치회관의 목적과 역할

자치회관은 동주민센터에 설치된 가장 대표적인 주민공간이다. 각 자치구 조례의 모태가 된 서울시 ‘자치회관 설치 및 운영에 관한 조례’ 표준안에 따르면, 자치회관은 “주민자치의 역량 강화와 지역공동체 형성에 이바지함으로써 주민자치 활동의 장을 마련하고 주민편의와 복리증진을 도모”하기 위해 “주민이 이용할 수 있도록 설치된

---

<sup>3</sup> 도시군계획시설의 결정·구조 및 설치기준에 관한 규칙 제 94조(공공청사)

<sup>4</sup> 상계규칙 제 95조(공공청사의 결정기준)

<sup>5</sup> 국토의 계획 및 이용에 관한 법률 시행령 제22조 7항

각종 문화·복지·편익 시설과 프로그램의 총칭”<sup>6</sup>이다. 조례의 목적과 정의는 자치회관이 곧 공동체공간임을 의미한다. 예시로 든 구체적인 기능은 이 점을 더욱 분명하게 하고 있다. 자치회관은 주민들에게 문화·여가편의 서비스만 제공하는 게 아니라 호혜와 협동을 통해 지역문제를 의논하고 해결하며 사회자본을 축적하는 주민자치와 공동체 활동의 장이 될 것을 강조하고 있다.

#### 〈금천구 자치회관 설치 및 운영에 관한 조례〉

**제5조(기능)** ① 자치회관은 주민자치기능 및 주민을 위한 문화복지편익 기능을 수행하며 그 기능을 예시하면 다음 각 호와 같다.

1. 지역문제 토론, 마을환경가꾸기, 자율방재활동 등 주민자치 기능
  2. 지역문화 행사, 전시회, 생활체육 등 문화여가기능
  3. 건강증진, 청소년 공부방 등 지역복지기능
  4. 회의장, 알뜰매장, 생활정보제공 등 주민편익기능
  5. 평생교육, 교양강좌, 청소년교실 등 주민교육기능
  6. 내집앞 청소하기, 불우이웃돕기, 청소년지도 등 지역사회진흥기능
- ② 제1항의 기능 중 해당 동의 실정에 따라 적합한 기능을 특화하여 중점적으로 수행할 수 있다.
- ③ 제2항에도 불구하고 제1항 제1호 또는 제6호와 관련된 기능은 우선적으로 갖추어 수행할 수 있다.

#### ○ 자치회관 공간

자치회관은 동주민센터에 마련하는 것을 원칙으로 한다. 현재 서울시는 극소수의 동을 제외하고는 동주민센터와 자치회관이 한 건물에 공존하고 있다. 이럴 때 공간 성격과 보안 문제 때문에 자치회관의 구체적인 범위를 정해야 하고, 이는 동마다 두고 있는 자치회관 운영세칙에 명시하도록 되어 있다. 자치회관은 동주민센터 내 행정용 공간, 어린이집이나 도서관 등 별도의 운영주체가 있는 주민공간을 제외한 모든 공간을 포함한다. 특히 자치회관의 정의에 부합하는 각종 활동을 수용할 수 있는 다목적실, 회의실, 대강당 등이 중심적인 공간에 해당한다.

<sup>6</sup> 자치회관 설치 및 운영에 관한 조례 제1조(목적)와 제2조(정의)



### 〈도봉구 자치회관 설치 및 운영에 관한 조례〉

**제4조(설치 등)** ① 자치회관은 동에 설치하는 것을 원칙으로 한다. 다만, 필요한 경우에는 당해 동의 관할 구역 내에 있는 다른 시설 및 공간을 자치회관 시설 등으로 활용할 수 있다. (개정 2006·3·16, 2008·12·29)

### 〈도봉구 방학3동 자치회관 운영 세칙〉

**제4조(이용대상시설의 종류)** 주민자치센터로 이용되는 시설의 종류는 주민센터 지하1층 다목적강좌실과 2층 교양강좌실, 3층 대강당 및 그 부대시설로 한다.

#### ○ 자치회관의 운영 주체

자치회관은 동장이 운영을 맡되 주민자치위원회의 심의를 거치도록 되어있다<sup>7</sup>. 지역 주민 가운데 동장 위촉, 주민 추천, 공개모집 등을 통해 선정된 주민자치위원회는 자치회관의 운영뿐 아니라 지역사회의 자치 및 공동체 활동을 기획, 결정, 실천하는 공식적인 주민자치 대표조직이다. 서울시 423개 모든 동에는 25명 안팎 규모의 주민자치위원회가 구성되어 자치회관 운영에 참여하고 있고 지역축제와 봉사활동, 환경미화와 재해복구 등 연중 이어지는 각종 지역 활동에 앞서고 있다.

한편 실제 사례는 없지만 법적으로는 자치회관을 제3자가 운영하는 것도 가능하다. 구청장은 동장과 주민자치위원회의 동의를 얻은 후 자치회관의 운영을 조례에서 정한 절차를 거쳐 민간인 또는 단체에 위탁할 수 있고, 사업비를 지원할 수도 있다<sup>8</sup>.

#### ○ 자치회관 운영 비용과 수익

자치회관 운영에는 당연히 비용과 수익이 따른다. 비용은 크게 시설과 비품의 유지관리비, 각종 행사와 프로그램 운영비, 민간관리자를 둘 경우 자원봉사비 및 인건비 등이다. 그리고 수익은 이용자로부터 받는 사용료와 수강료, 자치구의 지원금이다.

공공시설인 자치회관은 무상이용이 원칙이지만 경우에 따라서는 사용료(대관료)를 받을 수 있다<sup>9</sup>. 동장은 조례에 따라 사용료를 받을 수 있는데, 이 수익은 지방재정법상 자치구의 세외수입이기 때문에 자치회관 운영비용으로 쓰지 못하고 곧장 자치구로 넘어가 지방재정 목적으로만 써야 한다<sup>10</sup>.

<sup>7</sup> 상계조례 제7조(운영) 제1항

<sup>8</sup> 상계조례 제7조(운영) 제4항

<sup>9</sup> 지방재정법 제31조(국가의 공공시설에 관한 사용료) 제1항과 제2항

반면 자치회관 프로그램 수강료는 동장이 아닌 주민자치위원회가 직접 거둬 강사료 등 실제 비용을 제외한 수익을 자체 기금에 적립하고 자치회관 운영비용으로 쓸 수 있다<sup>11</sup>. 2015년 현재 서울시 423개 동에서 20~30명 규모로 영어, 기타, 서예, 요가 등 다양한 교양강좌가 연평균 21개씩 운영되는 데에는 이런 이유도 한 몫 한다고 볼 수 있다<sup>12</sup>. 이를 위해 모든 자치구는 해당 조례 부칙에 사용료와 수강료 징수를 위한 구체적인 기준과 요율, 관련 서식을 정해놓고 있다.

구분	세부 내용
사용료(시간)	10,000원(50㎡미만) / 15,000원(100㎡미만) / 20,000원 (100㎡이상~150㎡미만) / 25,000원(150㎡이상~200㎡미만) / 30,000원 (200㎡이상)
수강료(1개월)	20,000원 이하(4~10시간, 주1회) / 40,000원 이하(10시간 이상, 주2회 이상)
강의봉사(시간)	10,000원~15,000원/시간
운영보조(1일)	5,000원~10,000원/일(4시간 이상~8시간 이하)
강사료(시간)	20,000원~30,000원/시간

**[표 2-4] 자치회관 사용료와 수강료 요율(금천구 자치회관 설치 및 운영에 관한 조례)**

따라서 자치회관 운영비용을 충당하는 기본 수입은 수강료다. 자치구가 자치회관 운영비를 지원할 때도 “징수가능한 수강료 수입 총액을 감안”해서 부족분을 제공하도록 되어 있다<sup>13</sup>. 각종 행사와 프로그램 운영비, 민간관리자의 인건비는 거의 예외 없이 수강료 수입으로 지출한다. 바꿔 말해, 수강료 수입이 어느 정도 되어야 유급관리자를 둘 수 있는 것이다. 그리고 시설 및 비품 유지관리비는 자치구의 동 청사관리비에서 충당하는 경우가 많다. 공공청사에 입주한 만큼 전기, 수도, 난방비 등의 관리비, 책상과 의자 등 비품취득비는 따로 구분하지 않는 것이다. 하지만 헬스장이나 텃밭 등으로 유지관리비가 특별히 많이 나오는 동에서는 주민자치위원회 또는 이용자 모임이 분담하는 경우도 있다.

<sup>10</sup> 상계법 제15조(수입의 직접 사용금지)

<sup>11</sup> 자치회관 설치 및 운영에 관한 조례 제7조(운영) 제5항, 제10조(사용료 등) 제3항

<sup>12</sup> 서울시 자치행정과, 동마을복지센터 표준직무설계 작성을 위한 동주민센터 현장조사 결과보고(2015.3), p.8

<sup>13</sup> 상계조례 제7조(운영) 제5항

### 3) **자치회관 운영 평가와 한계**

자치회관은 이와 같이 동단위 주민자치와 공동체 활동을 위한 거점 공간으로서 법적 근거와 운영 체계와 조직, 수익 구조를 갖추고 있다. 하지만 이러한 제도화가 무색할 만큼 자치회관 현황과 실제 운영에 대해서는 비판적인 평가가 주를 이룬다.

#### ○ 주민자치위원회의 자율성과 활동력 부족

가장 주된 비판은 주민자치위원회의 자율성과 활동력이 높지 않다는 점이다. 주민자치위원회는 오랜 기간 지역사회의 각종 문제를 해결하고 어려운 이웃들을 돕는 데 많은 헌신과 공헌을 해왔다. 하지만 주민 대표조직으로서 실제 주민들의 필요와 의견에 기초한 주민자치 활동을 직접 기획하고 실천하기보다는, 동 행정사무와 각종 행사에 동원되는 경우가 더 많았던 게 사실이다.

안현찬 외(2012)가 조사한 마포구 어느 주민자치위원회의 정례회의 안건 분석 결과는 이를 잘 보여준다. 비교적 주민활동이 활발한 편인 이 주민자치위원회는 2007년부터 2010년까지 40개월 동안 정례회의에 상정된 317개의 안건 중에서 68.1%(217건)가 동주민센터에서 발의한 것이었다. 주민자치위원회가 직접 심의·결정·집행하는 안건은 17.3%(55건)에 불과한 반면에 동주민센터가 홍보와 지원을 요청하는 안건은 66.6%(211건)에 달했다.

뿐만 아니라 주민자치위원회가 “지역 원로의 명예직화”<sup>14</sup> 또는 권력기구화되면서(김찬동, 2012) 다양하고 참신한 주민들이 진입하고 활동하기 어렵기도 했다. 서울시가 오래전부터 ‘주민자치위원 정원 확대’와 분과위원회 설치를 통한 실천 활동 강화’를 추진하고 있는 것도 이러한 한계를 개선하기 위해서다.

#### ○ 교양강좌 중심의 자치회관 운영

자치회관이 실질적인 공동체공간으로 운영되지 못한 것도 주민자치위원회의 한계에서 비롯된 바가 크다. 자율성과 활동력이 부족하다 보니 주민자치위원회가 주도하는 자치회관 프로그램은 대부분 외부강사에게 위탁한 문화여가 위주의 교양강좌에 치우쳐 있다. 김귀영(2014)의 조사에 따르면 2014년 1월 현재 총 8,884건의 자치회관 프로그램 중 52.4%가 문화여가 분야에 해당한다. 이에 반해 시민교육(18.2%)과 주민자치(8.6%) 비중은 매우 작다. 사실상 주민들에게는 자치회관이 국가가 운영하는

<sup>14</sup> 서울특별시, 동마을복지센터 사업 운영 안내, III.4. 동행정혁신(2015.3), p.143

비교적 저렴하고 이용하기 편한 교육시설로 비춰질 가능성이 높다.

교양강좌 운영에서도 주민자치위원회의 역할은 운영계획과 결과를 분기별로 심의하는 것이고, 운영 실무와 공간관리는 동 공무원이 대신 맡고 있는 경우가 대부분이다. 본래 업무가 있는 동 직원이 자치회관 운영까지 맡게 되면 능동적인 업무 추진을 기대하기 어렵다. 일례로, 조례상 자치회관 개방 시간을 평일은 오후 10시까지, 주말은 8시간 이상으로 확대할 것을 권장하고 있다<sup>15</sup>. 하지만 현재 상태로는 어쩔 수 없이 문을 닫아두거나 공무원의 시간외 근무가 대책 없이 늘어나는 부작용이 생긴다. 일부 형편이 나은 동에서는 자원봉사자나 유급관리자가 공무원 대신 운영 실무를 맡고 있지만, 제한된 권한과 인건비하에서는 최소한의 관리업무를 넘어서는 적극적인 기획, 홍보, 활동을 기대하기 어렵긴 마찬가지다.

동주민센터에는 이미 제도화된 공동체공간인 자치회관이 있지만, 운영상 한계로 주민들이 실감하고 제대로 이용하기 어려웠다. 하지만 여전히 동주민센터와 자치회관의 제도적 토대와 여러 가지 자원은 공동체공간을 만들고 운영할 수 있는 좋은 조건이다. 주민참여를 통한 기존 공공시설의 공동체공간화 전략을 택한 마을활력소 사업이 동주민센터와 자치회관에 주목했던 이유는 여기에 있다고 할 수 있다.

---

<sup>15</sup> 금천구 자치회관 설치 및 운영에 관한 조례 시행규칙 제3조(이용시간 등)

## 2 찾아가는 동주민센터 사업과 마을활력소

### 1) 찾아가는 동주민센터 사업

마을활력소 사업의 구체적인 내용과 특징을 이해하려면 모체인 ‘서울시 찾아가는 동주민센터’(이하 찾동) 사업을 먼저 살펴볼 필요가 있다.

#### ○ 사업 추진 배경

찾동 사업은 2014년 6월 지방선거에서 ‘복지플래너 도입’과 ‘사회복지 인력 대규모 확충’으로 복지전달체계를 강화하겠다는 박원순 후보의 “동 복지허브” 공약에서 출발했다. 복지 공약이었던 이 사업은 당선 이후 서울시가 9월에 발표한 「서울시정 4개년 계획」에서 복지, 보건, 마을공동체, 행정 분야를 아우르는 일종의 ‘종합적인 동주민센터 혁신’ 사업으로 확대·발전했다.

찾동 사업이 이렇게 확대·발전한 이유는 다음과 같다. 첫째, 이 사업을 새로 선발된 사회복지인력만 수행해서는 정책 효과를 제대로 달성하기 어렵고, 동주민센터 자체가 기능 전환을 할 수 있도록 조직체제와 업무를 전면 개편하는 행정 혁신이 필요하다. 둘째, 복지서비스 수요자들은 복합적이고 다양한 요구를 갖고 있어서 보건, 고용, 법률 및 세무 상담 등 다양한 서비스를 통합적으로 제공하는 것이 효과적이다. 셋째, 공공 복지자원의 부족과 한계를 보완하려면 지역주민이 스스로 자기 문제를 해결하는 마을공동체 활동을 지원하고 민관이 적극 협력할 필요가 있다.

이에 따라 찾동 사업은 5가지 핵심과제와 각각의 세부 사업을 설계하고, 이를 실현하기 위한 인력 확충과 조직 개편 등 동주민센터 구조 개선<sup>16</sup>을 추진했다.

#### ○ 분야별 핵심과제와 세부 사업

5가지 핵심과제는 1)찾아가는 복지·보편적 복지, 2)통합 서비스 제공 및 연계, 3)복지생태계 구축, 4)마을공동체 조성, 5)동 행정혁신이며, 세부 사업의 내용은 다음 표와 같다. 핵심과제는 기본적으로 복지, 건강, 마을공동체, 행정 분야별로 설정했는데, 세부 사업에서는 분야 간 통합이 시도되었다. 예를 들어 복지플래너에서는 복지와 보건 분야가, 우리동네주무관에서는 복지와 행정 분야가, 주민 중심 동주민센터

<sup>16</sup> 찾동 사업 업무 매뉴얼(2015)에는 동주민센터 구조 개선으로 인력 확충, 조직 개편, 동 청사 공간개선 등 3가지를 제시했다. 하지만 동 청사 개선은 5대 핵심과제 중 동 행정혁신 분야의 세부 사업으로 중복 포함되어 있고, 마을활력소 사업을 설명하기 위해 따로 언급해야 하기 때문에 여기서는 제외했다.

공간 개선에서는 마을공동체와 행정 분야가 협력과 연계를 하게 된다.

핵심 과제	세부 사업			비고
찾아가는 복지 · 보편적 복지	우리동네주무관	복지플래너	어르신(65세 도래)	· 동 배치 방문간호사 동행 · 행정직도 수행
			우리아이(0~2세)	· 보건소 방문간호사 동행 · 사회복지직만 수행
			빈곤위기가정 (수급자/차상위계층)	· 사회복지직만 수행
		(민간복지) 지역자원 발굴		· 모든 동 공무원 수행
		생활민원해결		· 동 직원별 담당 통 지정 (복지통반장과 연계)
	복지통반장	· 복지사각지대 발굴 · 민간 자원 발굴 및 연계		· 우리동네주무관과 연계
통합서비스 제공 및 연계	동단위 사례관리	· 사례접수를 동으로 일원화 · 동단위 통합사례회의 개최		
	복지상담전문관	· 중견 직원이 종합복지상담 제공 · 복지기관 및 법률/세무 상담 연계		· 경력 3년 이상 경력직이 담당
복지생태계 구축	지역사회 주민관계망 활성화, 복지자원조사			· 우리동네주무관이 수행
마을공동체 조성	주민리더 발굴	· 소규모 공모사업으로 신규 주민리더 발굴 및 성장 지원		· 기존 주제안사업을 동단위로 추진 · 마을사업전문가가 담당 · 두 사업을 통합 추진
	주민관계망 형성	· 네트워크 파티로 신-구 주민리더 간 교류 및 협력 지원		
	마을계획	· 주민들이 마을계획단을 구성 · 마을계획을 직접 수립 및 실행		· 마을계획 수립: ~'16.4월 · 마을계획 실행: ~16.12월
	마을기금	· 주민자산 성격의 마을기금 형성 교육, 기초조사, 추진계획 수립		· 2018년까지 장기 추진
	마을활력소	· 동주민센터 내 공동체공간 조성 및 자율관리 도입		· 주민중심 동청사 공간개선 연계 · 총 4개동
동 행정혁신	주민자치위원회 활성화	· 분과위원회 구성		
		· 자체사업 및 자치회관 프로그램 개선		
	자치회관 자율관리	· 야간/주말 자치회관 개방		
		· 자치회관 운영규정 개선		
	주민중심 동주민센터 공간개선			· 마을활력소 포함(총80개동)

[표 2-5] 서울시 찾아가는 동주민센터 핵심과제와 세부 사업

○ 동주민센터 인력 확충과 조직 개편

찾동 사업 추진을 위한 동주민센터 구조 개선으로 어떻게 인력 확충과 조직 개편을 했는지 자세히 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 인력 확충은 찾아가는 복지플래너, 복지상담전문관, 동단위사례관리를 수행하는 사회복지직 공무원, 어르신 복지플래너를 함께 수행하는 동 배정 방문간호사, 마을공동체 사업을 전담하는 마을사업전문가가 그 대상이다. 2018년까지 25개 자치구로 전면 확대한다는 전제하에 사회복지직 공무원은 총 2,000명을, 방문간호사는 총 450명을 채용할 계획을 세웠다. 마을사업전문가는 민간 마을활동가를 임기제 공무원으로 선발하여 마을계획을 수립하는 동에만 2~3명 배정하는 것을 원칙으로 사회복지직 채용 인원에 포함하는 것으로 했다.

둘째, 조직체계 개편은 동주민센터의 기존 팀 체계, 업무 배정, 인력 배치 등을 찾동 사업에 따른 변화에 맞춰 재조정하는 것이다. 조직 개편 방안은 기본 모형과 마을계획 모형 두 가지로 제시되었다<sup>17</sup>. 마을계획 모형이 별도로 있는 이유는 찾동 사업을 시행하는 모든 동 중 일부에서만 마을계획을 추진하고 이에 따라 마을사업전문가가 배치되기 때문이다.

구분	행정자치팀(7)	복지1팀(7)	복지2팀(7)
직렬	동장, 행정직	사회복지직, 행정직, 방문간호사	사회복지직, 방문간호사
기존 업무	예산·회계 재난·청소, 서무, 운전 통합민원 무인발급	기초생활보장 차상위계층, 노인, 서울형 복지, 장애인, 자활, 주거 등 복지민원 지역사회 복지서비스	
신규 업무	우리동네주무관 주민자치혁신	수퍼바이저 우리동네주무관 복지플래너 복지상담전문관 동단위사례관리 마을공동체 조성	우리동네주무관 복지플래너 복지상담전문관 동단위사례관리

[표 2-6] 찾아가는 동주민센터 조직 개편안 : 기본모형

<sup>17</sup> 찾아가는 동주민센터 업무매뉴얼, 서울시, 2015, p.11

구분	마을공동체팀(11)	복지1팀(7)	복지2팀(6)
직렬	동장, 행정직 사회복지직(마을)	사회복지직, 행정직, 방문간호사	사회복지직, 방문간호사
기존 업무	예산·회계 재난·청소, 서무, 운전 통합민원 무인발급	기초생활보장 차상위계층, 노인, 서울형 복지, 장애인, 자활, 주거 등 복지민원 지역사회 복지서비스	
신규 업무	우리동네주무관 주민자치혁신 마을공동체 조성 마을계획 마을활력소	수퍼바이저 우리동네주무관 복지플래너 복지상담전문관 동단위사례관리	우리동네주무관 복지플래너 복지상담전문관 동단위사례관리

[표 2-기] 찾아가는 동주민센터 조직 개편안 : 마을계획 모형

○ 2015년 1단계 사업 추진 과정

서울시는 이와 같은 찾동 사업 추진계획에 따라 2014년 12월에 자치구 대상 사업 공모를 실시하여 전동 시행 자치구 4곳과 시범 운영 자치구 9곳을 선정했다. 그리고 선정된 자치구의 자체 실행계획 수립, 사업 실행을 위한 공무원 선발 및 조직체계 개편 등을 거쳐 2015년 7월 1일부터 총 80개 동에서 1단계 사업을 착수하기로 결정했다. 3월 1일부터는 전동 시행 자치구별 1개 동을 ‘예비운영동’으로 선정하고 사회복지 인력 배치, 팀체계 개편, 복지 분야 세부 사업을 시범 실시하여 사업 추진에 따른 문제점을 사전 점검하였다. 5월에는 자치구 자체 실행계획 수립을 완료하고, 6월에는 1단계 사업에 필요한 공무원 선발 및 배치를 마쳤으며, 7월부터는 80개 동에서 찾동 사업을 전면 시행했다.

○ 마을공동체 분야 사업 추진 체계

그런데 주민이 직접 실천하는 마을공동체 분야 사업은 공무원이 수행하는 복지, 보건, 행정 분야 사업처럼 80개 전 동에서 일괄 추진할 수 없다. 따라서 지역 여건과 주민 역량을 고려하여 동 유형을 나눔동, 함께동, 희망동 세 가지로 구분하고 각 유형에 해당하는 세부 사업을 차등 적용하였다.

나눔동은 현재 마을공동체 활동과 역량이 충분하지 않은 곳으로, 기반 조성을 지원하는 차원에서 주민리더 발굴 사업과 주민관계망 형성 사업을 배치했다.

함께동은 마을공동체 역량이 갖춰져 있고 주민들이 원하는 지역 의제가 존재하는 곳



으로 마을계획, 마을기금을 적용했다.

함께동 중 마을공동체 역량이 탄탄하고 공동체공간에 대한 주민 요구와 자율운영 의지가 있는 1곳은 희망동으로 정해 마을활력소 사업을 추가 배정했다. 함께동과 희망동은 자치구 찾동 운영위원회에서 민관 주요 주체들이 협의하여 선정하고 그 결과를 서울시에 제출하는 것으로 했다.

구분	자치구	희망동	함께동	나눔동
전동 시행 자치구	금천구 (10개동)	독산4동	독산1동 시흥5동	가산동, 독산2동, 독산3동, 시흥1동, 시흥2동, 시흥3동, 시흥4동
	도봉구 (14개동)	방학3동	방학1동 창2동	도봉1동, 도봉2동, 방학2동, 쌍문1동, 쌍문2 동, 쌍문3동, 쌍문4동, 창1동, 창3동, 창4동, 창5동,
	성동구 (17개동)	금호1가동	마장동 성수1가2 동 행당1동	왕십리도선동, 왕십리2동, 사근동, 행당2동, 응봉동, 금호2-3가동, 금호4가동, 옥수동, 성 수1가1동, 성수2가1동, 성수2가3동, 송정동, 용답동
	성북구 (20개동)	동선동	길음1동 월곡2동 종암동	정릉1동, 정릉2동, 정릉3동, 정릉4동, 성북동, 돈암1동, 돈암2동, 안암동, 보문동, 월곡1동, 장위1동, 장위2동, 장위3동, 석관동, 길음2동, 삼선동
시범 운영 자치구	강동구	-	-	암사1동, 천호3동
	구로구	-	-	구로2동, 개봉1동
	노원구	-	-	월계2동, 하계1동
	동작구	-	-	상도1동, 대방동
	마포구	-	-	아현동, 상암동
	서대문구	-	-	천연동, 북가좌1동,
	양천구	-	-	목2동, 신월4동
	은평구	-	-	갈현1동, 역천동
	종로구	-	-	혜화동, 창신2동

[표 2-8] 찾아가는 동주민센터 2015년 1단계 추진 동 유형 구분

구분			나눔동	함께동	희망동
동 개수			희망/함께동을 제외한 모든 동	3곳 이내	1곳
공동 추진 분야			찾아가는 복지 / 통합서비스 제공 / 동 행정혁신		
마을 공동체 분야	주민참여 지원	주민리더 발굴	추진	-	-
		주민관계망 형성	추진	-	-
	마을계획	마을계획	-	추진	추진
		마을기금	-	추진	추진
		마을활력소	-	-	추진

[표 2-9] 마을공동체 분야 동 유형 구분과 세부 사업 설정

## 2) 주민중심 동주민센터 공간개선

### ○ 사업 추진 배경

주민중심 동주민센터 공간개선은 찾동 사업의 동 행정혁신 분야의 세부 사업이다. 찾동 사업으로 동주민센터는 평균 5명의 사회복지직 공무원이 충원되고 조직체계가 개편되며 제공하는 서비스도 대폭 확대된다. 이러한 변화는 동주민센터의 공간개선을 수반하게 된다. 서울시 자치행정과는 이러한 공간 변화 요구를 동주민센터 이용자인 주민 관점에서 구현하겠다는 목표에 따라 찾동 사업을 실시하는 모든 동을 대상으로 ‘주민중심 동주민센터 공간개선’ 사업을 실시하였다.

### ○ 사업 추진 목표와 지침(guideline)

찾동 사업은 동주민센터의 복지서비스를 단순 확대하는 데 그치지 않고 전반적인 혁신을 의도했다. 이에 따라 사업 초기부터 동주민센터 공간도 새롭게 재편해야 한다는 시장의 요청사항<sup>18</sup>이 있었다.

#### 〈시장 요청 사항〉

- 주민편의 중심, 책상이 없는 공동사무실 운영 등 고민
- 24시간 주민공유공간 설치 및 주민주도의 운영
- 동주민센터 공간을 주민 중심으로 유니버설 디자인 적용 및 재설계
- 인력증원, 팀 증설, 복지기능 강화에 대비한 사무공간 등 재배치

<sup>18</sup> 동마을복지센터 공간개선 가이드라인, 2015.5.13

시장 요청 사항은 주민중심 동주민센터 공간개선의 목표를 설정하는 기준으로 작용했다. 서울시 자치행정과는 이후 찾동 관계부서 및 공간설계 유관 기관과의 협의를 거쳐 다음과 같은 세부적인 공간개선 지침을 마련하였다.

사업 추진 지침	세부 항목
언제나 열려있는 주민공유공간 설치	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 개방시설과 미개방시설의 동선 분리</li> <li>· 활용도가 낮은 유휴공간을 주민공유공간으로 개선</li> <li>· 로비, 현환, 통로 등 자투리공간을 주민공유공간으로 활용</li> <li>· 협소한 동청사 민원대기공간을 공유공간으로 전환</li> <li>· 주민들이 원하는 공간을 마련하고 필요한 설비 확충</li> <li>· 보안·안전 조치 강화</li> <li>· 쾌적한 환경과 에너지 효율을 위한 설비 확보</li> </ul>
기능을 고려한 효율적 업무공간 재배치	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 인력증원 및 팀 개편에 맞는 공간 재구성</li> <li>· 현장 중심의 찾아가는 복지서비스 제공에 맞는 업무공간</li> <li>· 동장실과 사무공간 통합, 공간 재조정으로 주민공간 확대</li> </ul>
사용자 편의 중심의 실용적 디자인 적용	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 주민 접근성을 고려한 유니버설디자인</li> <li>· 누구나 쓰기 편리한 이용자 친화적인 공간디자인</li> <li>· 편안하게 상담받을 수 있는 복지상담창구 및 복지상담실</li> </ul>
행정-전문가의 상호이해와 존중	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 서울시-자치구-건축가 간 협약체결</li> </ul>
주민이 직접 참여하는 공간설계	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 설계 전 단계부터 시공·감리까지 주민 참여 유도</li> <li>· 건축가와 주민이 공무원과 함께 동주민센터 공간 설계</li> <li>· 시공 과정에 주민과 지역업체 참여(품앗이, 자원봉사)</li> <li>· 완공 후 주민들이 직접 관리할 수 있도록 추진</li> </ul>

[표 2-10] 주민중심 동주민센터 공간개선 추진 지침(출처: 찾아가는 동주민센터 업무매뉴얼, III. 행정, pp.58-70)

#### ○ 사업 추진 주체와 방식

주민중심 동주민센터 공간개선은 찾동 사업 1단계 시행동 중 마을활력소 대상지 4곳을 제외한 76곳에서 동시에 추진되었다. 공사 규모는 작더라도 건수가 많고, 서울시의 지침이 충실하게 구현되도록 하기 위해 서울시 자치행정과는 서울시 공공건축가 제도를 활용했다.

서울시는 서울시 공공건축가 풀(pool)을 중심으로 사업에 참여할 건축가를 선정하고 자치구에 추천했다. 자치구는 건축가와 협의해서 동별 담당을 배정하고 계약을 체결했

다. 건축가는 동장과 직원, 주민자치위원회 등 주요한 인사들의 의견을 수렴해서 공간 설계에 반영했다. 서울시는 방대한 규모의 사업 진행 과정에서 다양한 주체 간의 소통과 협의를 위해 자치구 단위의 총괄건축가(Master Planner)와 사업 전체 총괄건축가를 위촉하였다. 건축가와 행정기관의 상호 존중과 협력을 약속하는 협약을 서울시장, 해당구청장, 총괄건축가가 체결하기도 했다.

주민중심 동주민센터 공간개선은 찾동 사업 시범동 운영이 시작된 2015년 3월부터 업무협조 체계 구축과 예산 확보, 건축가 선정 등을 추진했다. 건축가가 각동에 배치되어 본격적으로 공간설계를 시작한 것은 4월 이후였고, 사업 전면 시행과 이를 위한 신임 공무원 배치가 이뤄지는 7월 1일 이전에 공사를 완료해야 했다. 3개월 미만의 사업 기간은 계약, 설계, 시공 등 제반 절차에 소요되는 시간을 포함하면 상당히 촉박한 것이었다. 이로 인해 대다수의 동에서는 건축가와 동 관계자의 협의가 한 두 차례에 그치게 되었고, 적극적인 공간 개선을 시도하는 데도 어려움이 있었다. 일부 동을 제외하고는 7월 1일에 공사를 완료하고 찾동 사업 전면 시행 홍보를 겸해 개장식을 열었다.



(왼쪽 위부터 시계방향으로 방학2동, 독산3동, 성수1가1동, 응봉동 주민센터)

[그림 2-1] 주민중심 동주민센터 공간개선 결과

### 3) 마을활력소

#### ○ 사업 추진 배경과 목표

주민중심 동주민센터 공간개선의 일부를 마을활력소로 특화하자고 제안한 것은 찾동 사업에 참여한 서울시 마을공동체담당관과 마을공동체종합지원센터였다. 서울시 마을공동체 정책을 협력 추진하는 두 민관기구에는 그 동안의 공간지원사업 경험을 바탕으로 마을활동의 공간적 거점을 마련하기 위해서는 동주민센터에 공동체공간을 조성하고 자율관리까지 도입할 필요가 있다고 판단했다. 이를 위해서는 사업이 공간 개선에만 초점을 맞춰서는 안 되고 자율관리 방안을 마련하는 데까지 넓혀져야 하며, 사업 과정이 주민주도로 진행되어야 한다고 사업 목표와 원칙을 정했다.

#### ○ 추진 방식과 참여주체

마을활력소는 주민자율관리를 전제로 하기 때문에 공동체공간에 대한 수요와 운영 역량이 어느 정도 확인된 곳에서만 추진하는 것이 타당했다. 찾동 사업은 이를 위해 마을활력소를 마을계획과 연계했다. 마을계획을 수립하는 14개 동 가운데 자치구당 1곳씩 총 4개 동에 마을활력소를 추가 시행하고 이를 희망동으로 명명했다.

희망동에서는 공동체공간에 대한 관심과 운영 의사가 있는 주민들과 동 공무원들이 모여 민관참여단을 구성한다. 그리고 민관참여단과 함께 공간설계와 자율운영 방안을 구상할 전문가인 사회적 건축가와 공유공간기획자를 선정한다. 민관참여단과 전문가는 10차례 가량의 워크숍을 통해 기초조사, 공간용도와 프로그램 구상, 공간설계, 운영방안 수립을 진행한다. 이 결과에 따라 동주민센터 일부를 리노베이션하고 운영방안을 협약, 자치회관 운영세칙 등으로 명문화하여 자율관리 체계와 기반을 마련한다.

사업 기간은 2015년 4월부터 12월까지로 크게 4개 단계로 구분된다. 첫째는 사업 추진 체계를 갖추는 준비단계로 민관참여단 구성, 전문가 선정 등을 진행한다. 둘째는 계획단계로 민관참여단을 중심으로 공간설계와 자율관리 방안을 도출한다. 셋째는 실행단계로 공간개선 공사와 자율관리 방안 제도화를 진행한다. 넷째는 사업 완료 단계로 개장식을 열고 2개월 정도 시범운영을 실시한다.

일시		서울시	자치구		희망동	관련 주요 일정
4	1		희망동 선정			
	2	상세 추진계획 구상 및 협의(발주방식 포함)				
	3	추진계획 합동설명회(시 주관, 4/17 오전 10시)				
	4	희망동 현장방문				실행계획서 완료
5	1	용역제안서 표준안 제공	설계 용역 발주 공고		민관참여단 구성 (공감워크숍 개최)	
	2	제안요청서 설명회(자치구 합동 개최)				
	3		제안요청서 접수			구 추진지원단 구성
	4	총괄계획가(MP) 위촉	용역 심사 및 설계업체 선정(주민참여심사)			
6	1	총괄점검회의1(MP)	계약(유찰시 2주 연장)	참여주체 전체 상견례(구+동)		
	2	신규 공무원 임시업무공간 마련				
	3	합동 공유대회1(성동구 주관)		주민아이디어 공모전(홍보)		일반임기제 합격자 발표
	4				주민작품 접수	다른 동 공간개선 완료
7	1	총괄점검회의2(MP)	기초조사 (주요Data조사, 현장 관찰 및 면담)			전 동 사업 실시
	2	심사			일반임기제 공무원 임용	
	3	합동 공유대회2(성북구 주관)			수상 및 전시	
	4					
8	1	총괄점검회의3(MP)			자율관리 방안 구상	
	2					
	3					
	4	공사 발주 방식 협의				
9	1	특별교부금 처리	특별교부금 신청			
	2	총괄점검회의4(MP)		공사 용역 발주	주민센터 운영방안 점검 (시 추진지원단 연구팀 지원)	
	3	합동 공유대회3(도봉구 주관)				
	4					
10	1	총괄점검회의5(MP)	계약	심사 및 공사업체 선정(주민참여심사)		
	2			시공	개장식 준비	
	3					
	4					
11	1	개장식			자율관리 실행 (시범운영)	
	2					
	3	합동 공유대회4(금천구 주관)				
	4	자율관리 모니터링				
12	1					
	2	심포지엄(시 마을공동체담당관 주관)				자치구 공유대회
	3					
	4					

[표 2-11] 마을활력소 사업 상세 추진 계획(출처: 찾아가는 동주민센터 업무 매뉴얼 III. 행정, p.82)

단계	세부 절차	시기	사업주체
준비단계	1. 희망동 선정	'15년 4월	자치구(운영위원회)
	2. 합동 설명회	4월 3~4주	서울시 ▶ 자치구, 동
	3. 만관참여단 구성	5월	동, 주민
	4. 참여전문가 선정	5월	서울시, 자치구, 동
	5. 주민아이디어 공모전 개최	6~7월	민관참여단, 동
	6. 기초조사	6월말~7월 중순	민관참여단, 동, 전문가
계획단계	7. 공간설계	7월 중순~8월	민관참여단, 사회적건축가
	8. 자율관리 방안 수립	8월	민관참여단, 공유공간기획자
실행단계	9. 공사 용역 발주	9월	자치구, 사회적건축가
	10. 시공 및 감리	10월	시공업체, 사회적건축가
사업 완료	11. 개장식 및 운영협약 체결	11월 초	민관참여단, 동, 전문가
	12. 자율관리 시범 운영	11~12월	민관참여단, 동

[표 2-12] 단계별 마을활력소 사업 추진 절차(출처: 찾아가는 동주민센터 업무 매뉴얼 II.마을, p.91)

○ 주민중심 동주민센터 공간개선과의 차이

마을활력소는 주민중심 동주민센터 공간개선에 더하여 주민참여와 민관협력을 통해 동주민센터에 공동체공간을 조성하고 주민자율관리까지 시도하는 사업이다. 행정 업무시설인 동주민센터와 문화여가 교육시설인 자치회관을 주민들이 직접 다양한 마을공동체 활동을 직접 기획, 운영, 수용하는 실질적인 주민생활공간으로 탈바꿈하려는 것이다.

마을활력소 사업이 주민중심 동주민센터 공간개선과 다른 점은 크게 세 가지다. 첫째, 공간개선 범위가 더 넓다. 마을활력소는 동주민센터가 다양한 주민활동의 무대가 될 수 있도록 민원행정공간과 함께 자치회관과 유희공간도 개선한다. 공간 용도도 건물 상황과 주민 제안에 따라 마을카페, 나눔부엌, 육아방, 공부방, 소극장 등 다양한 것들이 가능하다.

둘째, 주민 자율관리를 도입한다. 앞서 살펴봤듯이 기존 자치회관은 운영자가 없어서 방치되거나 동 공무원이 대신 관리업무를 맡은 경우가 많았다. 그렇다 보니 주민

들이 원하는 활동, 원하는 시간에 맞춰 자유롭게 공간을 이용하기가 어려웠다. 그래서 마을활력소는 공간운영에 관심있는 주민들이 직접 자율관리를 하고, 동과 자치구는 자율관리가 잘 이루어질 수 있도록 지원하는 체계와 근거를 만든다.

셋째, 공간개선과 운영방안 수립을 주민주도적인 과정으로 진행한다. 마을활력소가 실제로 활발하게 이용되고 오래 유지되려면 이용 및 운영 당사자인 주민들이 진행 과정에서 적극적으로 참여할 수 있어야 한다. 이를 위해 사업을 시작할 때 주민과 동 공무원들이 모여 ‘민관참여단’을 만든다. 공동체공간을 직접 이용하고 운영할 의사가 있는 주민들, 동주민센터 운영 및 관리를 맡은 공무원들이 상호협력적인 사업 주체가 되는 것이다. 이렇게 모인 민관참여단은 전문가의 도움을 받아 여러 차례의 회의, 워크숍, 사례탐방 등을 통해 공간설계와 운영방안을 직접 만들고 결정하게 된다.

구분		주민중심 동주민센터 공간개선	마을활력소
대상		나눔동, 함께동(76곳)	희망동(4곳)
사업 내용		공간개선	공간개선+자율관리
공간개선		행정업무공간+주민공간 일부	행정업무공간+주민공간 전체 (엘리베이터, 화장실 등 설비공간 제외)
공간용도		기존 용도 중심(마을문고, 회의실)	새로운 용도 도입 가능 (공유부엌, 마을카페 등)
관리 운영	행정 공간	공무원	공무원
	주민 공간	공무원+주민자치위원회	주민자치위원회+민관참여단
	운영 방안	미수립	주민자율관리 방안 수립
공사기간 (개장시기)		~2015.6.30	~2015.10.31
추진방식		자치구+공공건축가 주도	동 민관참여단 주도
전문가		공공건축가	사회적건축가+공유공간기획자

[표 2-13] 주민중심 동주민센터 공간개선과 마을활력소 비교



### **III 동주민센터 공동체공간 개선 및 자율관리 사례 분석**

#### **1 공동체공간 조성 및 개선 사례**

주민에게 열린 동주민센터

주민중심 동주민센터 공간개선

#### **2 공동체공간 자율관리 사례**

서울시 자치회관 자율관리

일본 코미센 자주관리

#### **3 소결**

공동체공간 설계 쟁점

공동체공간 자율관리 쟁점

### III 동주민센터 공동체공간 조성 및 자율관리 사례 분석

#### 1 공동체공간 조성 및 개선 사례

##### 1) 주민에게 열린 동주민센터

앞서 동주민센터와 관련한 법·제도를 검토한 바와 같이, 동주민센터는 이용자 편의를 위해 일정 지역에 집단화하여 설치되는 시설로, 지역 공동체의 거점이 된다. 행정의 측면에서 동주민센터는 공공업무를 통해 도시를 유지해 나가는 데 필수적인 시설이며, 주민의 일상생활과 밀착한 공공건축물이다. 즉, 동주민센터는 단순 업무공간이 아니라 지역 커뮤니티의 중심 거점으로, 이용자인 주민이 쉽게 접근하고 사용할 수 있는 공간이어야 한다.

실제로 주민에게 열린 동주민센터의 사례는 주변에서 어렵지 않게 찾아볼 수 있다. 이 연구에서는 동주민센터 내 공동체공간을 전시공간, 독서공간, 카페공간, 자투리공간, 옥외공간으로 구분하여 사례를 고찰하였다.

구분	내용
전시공간 (전시, 갤러리)	중계본동(불암골 갤러리), 제주시 이도1동(갤러리 돌하나), 안산시 사2동(문화사랑방), 수원시 행궁동, 수원시 매탄4동(맨드래미 갤러리), 필동(아트갤러리), 부천시 원종2동(거칠개 갤러리), 용인시 죽전1동(갤러리), 가락본동(복합문화공간) 등
독서공간 (도서관, 서가, 목카페)	전농2동(북카페), 등촌2동(등마루골 작은도서관), 가좌2동(푸른샘 어린이 도서관), 종암동(새날어린이도서관), 인천 간석3동(어린이도서관), 장안동(북카페), 대전 비래동, 광주 우산동, 대전 노은3동(유성구 어린이 영어작은도서관), 암사2동(작은도서관 강동해오름도서관), 면목4동(북카페) 등
카페공간 (마을카페, 마켓)	화양동(씨앗카페네티), 갈현2동(청소년북카페 갈마루), 면목4동(글로벌카페, 녹색가게), 북아현동(마을북카페), 잠실4동(잠실나루 시니어마켓), 암사2동(장애인생산물 판매장 강동 꿈드래 마켓) 등
자투리공간 (쉼터, 사랑방, 텃밭)	신수동(커뮤니티 가든), 잠실2동(주머니텃밭), 진주 상평동(자투리 휴게공간), 영주 하망동(소공원), 삼전동(소리방 사랑방), 등촌1동(옥상정원) 등

[표 3-1] 주민에게 열린 동주민센터 사례

##### ○ 전시공간

많은 주민센터에서 계단, 홀이나 로비의 벽면, 창고, 민원행정실 벽면 등을 활용하여 전시공간을 조성하고 있다. 이 공간에서는 자치회관 프로그램 수강생, 주민 동아리,

관내 아마추어 동호인들의 여러 작품을 전시하거나 공연한다. 이와 같은 문화공간은 전시나 공연을 희망하는 예술동호인에게 좋은 기회가 될 뿐 아니라, 주민센터를 찾는 많은 주민들에게 문화 향유의 기회를 선사하고 있다.

노원구 중계본동 주민센터는 2010년 1월, 주민센터의 지하공간을 개조하여 ‘불암골 갤러리’를 조성하였다. 이 공간은 자치회관 프로그램 수강생의 작품을 전시하거나 연주회를 개최되는 등 여러 가지 행사가 진행되는 문화공간으로 활용되고 있다. 특히 2011년 5월에는 ‘중계동 104 종점사람들’이라는 전시가 개최되어, 지역개발로 인해 사라지는 104마을과 관련한 여러 작품을 전시한 바 있다.



출처: 노원신문

[그림 3-1] 중계본동 주민센터(불암골갤러리)

제주시 이도1동은 2015년 10월, 주민센터 내 노후 창고를 리모델링한 ‘갤러리 둘하나’를 개장하였다. 갤러리 둘 하나는 공공부문과 민간부문이 함께 운영하는 독특한 방식으로 탄생했다. (사)리본제주가 작가 초청과 전시 콘텐츠 기획 및 운영을 진행하고, 이도1동은 갤러리 시설물 관리와 운영을 맡고 있다.



출처: 제주도민일보, 한라일보

[그림 3-2] 제주시 이도1동 주민센터(갤러리 둘하나)

안산시 사2동은 2013년 7월, 주민연합회 주최의 ‘문화 사랑방’을 개관하였다. 주민 자치위원회에서 직접 전시와 행사를 기획하고 진행한다. 이 공간에서는 공연, 작은 음악회, 초청강의, 아카데미 교육 등 다양한 행사가 진행되어 주민 문화예술 공간으로 활용되고 있다.



출처: 광고신문, 뉴스웨이브

[그림 3-3] 안산시 사2동 주민센터(문화 사랑방)

#### ○ 독서공간

동주민센터 내에 도서관, 북카페 등 독서공간을 조성하여 다양한 프로그램을 진행하고 어린이와 엄마, 청소년 등 다양한 세대들이 이용할 수 있도록 하는 경우도 많다. 특히 기존의 도서관이나 마을문고를 리모델링하여 누구나 편하게 이용할 수 있는 다용도의 공간으로 활용하고 있다.

동대문구 전농2동은 2013년 12월, 주민센터 내 열린문고를 리모델링하여 북카페를 조성하였다. 기존 자치회관에 위치한 열린문고는 단순히 도서열람과 대출기능에 그쳐 만족도가 떨어지는 경우가 많았으나, 북카페는 도서열람 및 대출 뿐 아니라 독서지도 프로그램을 운영하고, 음악을 즐길 수 있는 문화 사랑방이자 어린이들을 위한 공간(키즈존)으로서의 역할도 하여 지역주민의 소통 공간으로 활용되고 있다. 또한 많은 주민들이 도서를 기증하고 주민들로 구성된 자원봉사자 5명이 도서정리 등 북카페 지킴이로 활발히 활동하고 있다. 이 외에도 동대문구는 용신동, 답십리2동, 휘경2동, 이문1동 주민센터 등에도 북카페가 조성되어 많은 주민들이 이용하고 있다.



출처: 동대문신문, 동대문구 자치회관 홈페이지

[그림 3-4] 전농2동 주민센터(북카페)

강서구 등촌2동은 2013년 3월, 주민센터 2층에 등마루골 작은도서관을 개관하였다. 이곳에서는 주민들의 재능기부로 운영되는 독서, 학습 지도와 북아트교실 등 어린이 대상의 다양한 교육 프로그램이 운영되고 있다. 또한 작은 무대도 마련되어 연극과 동화 구연 등 어린이들의 독후활동을 돕는 작은 공연은 물론 자치회관 수강생들의 연주와 발표 등도 활발하게 진행된다. 마룻바닥으로 조성되어 누구나 안전하고 편안하게 이용할 수 있는 이 공간은 지역주민을 위한 학습센터와 문화 사랑방으로서의 역할을 하고 있다.



출처: 강서구 자치회관 홈페이지

[그림 3-5] 등촌2동 주민센터(등마루골 작은도서관)

### ○ 카페공간

동주민센터의 유휴공간을 활용하여 마을카페나 마켓을 만들고 이를 주민들이 이용

하는 경우도 많다.

광진구 화양동은 2013년 9월, 주민센터 1층의 빈 공터이자 통로이던 곳에 마을카페인 ‘씨앗카페 느티’를 조성하였다. 2013년 8월에 주민, 동주민센터, 광진구, 씨앗나눔 느티가 공동출자해서 느티마을 사회적 협동조합을 설립하였고, 마을북카페 운영뿐 아니라 마을축제, 공유경제 등 공익목적 사업을 시행하고 있다. 씨앗카페 느티는 자유롭게 책을 읽을 수 있는 공유서가와 필요한 물품을 저렴하게 서로 대여하는 공유나루로 구성된다. 성인과 대학생 위주로 많은 주민들이 이용하며 느티마켓, 워크숍, 강연회 등을 활발하게 개최하고 있다.



출처: 아시아경제신문, 서울대학교 대학신문

[그림 3-6] 화양동 주민센터(씨앗카페 느티)

은평구 갈현2동은 2013년 1월, 청소년을 중심으로 한 공간인 ‘청소년북카페 갈마루’를 조성하였다. 기존에 마을문고가 있었지만 청소년들이 동아리 활동을 하거나 교육, 문화 프로그램을 진행할 공간이 없는 현실을 반영하여 청소년들을 위한 소통 공간을 마련한 것이다. 주민들의 구상에서 공간조성 사업이 시작되었고, 은평구의 예산지원과 서울시 보조금으로 공간이 조성되었다. 이 공간은 청소년과 주민들의 소중한 쉼터이자 마을문제를 함께 토의하고 서로 소통하며 스스로 마을공동체를 활성화하는 주민사랑방 역할을 하고 있다.





출처: 은평타임즈

[그림 3-7] 갈현2동 주민센터(청소년북카페 갈마루)

### ○ 자투리공간

동주민센터 내에 옥상, 홀, 로비 등의 자투리 공간들을 이용하여 주민들을 위한 휴게 공간을 조성한 경우도 많다. 이는 쉼터, 주민 사랑방, 옥상텃밭, 테라스공간, 옥외 휴게공간 등 다양한 형태로 나타난다.

마포구 신수동은 옥상농원에 ‘커뮤니티 가든’이라는 만남의 장소를 마련하였다. 이 공간에서 14종의 채소를 재배하고 있고, 수확한 채소는 저소득층 어르신과 어린이들에게 제공하고 있다. 지난 2010년 5월에 신수동 주민 30명이 공동출자하여 신수동 행복마을 주식회사를 만든 것을 시작으로, 주민들과 주민자치위원회, 부녀회가 콩나물, 고추, 토마토 등을 키우고 이 생산품을 이웃에 팔거나 저소득층에게 무료로 지원하는 사업을 하고 있다. 또한 관내 어린이집의 참여 프로그램 및 초중고등학교 학생들의 봉사활동과 연계하여 공동체의식을 함양하고 있다.



출처: 중앙일보, 동아일보

[그림 3-8] 신수동 주민센터(커뮤니티 가든)

송파구 잠실2동은 2011년 5월, 버려져 있던 옥상 자투리 공간에 주머니 텃밭을 조성하였다. 동 직원들과 주민자치위원들이 자발적으로 참여하여 서울시 도시녹화사업의 일환인 주머니 텃밭을 심고 도시농업을 하고 있다. 고추, 상추, 방울토마토, 깻잎, 가지 등을 심고 도시농업 전문가를 초청하여 관내 초등학생과 어린이 체험 신청자를 대상으로 야채의 성장과정에 대한 현장학습을 진행하고 있다.



출처: 송파구청 공식 블로그

[그림 3-9] 잠실2동 주민센터(주머니 텃밭)

## 2) 주민중심 동주민센터 공간개선

서울시는 2015년 찾아가는 동주민센터(이하 찾동) 사업으로 76개동의 동주민센터(나눔동, 함께동) 청사 공간을 개선하였다. 찾동 사업에 의하여 발생한 인력 증원, 팀 증설, 복지기능 강화 등의 변화에 대비하여 대민행정공간을 중심으로 업무공간 재배치, 편안한 상담 및 대기공간 마련 등을 위해 동주민센터를 리모델링하는 것이 주요 내용이다.

사례분석에서는 76개 동 개선 사례를 주민공간을 중심으로 분석하고 시사점을 도출하였다. 주민공간이 있는지, 있다면 주민공간이 기존의 자치회관과 분리되어 운영될 여지가 있는지, 그리고 이러한 주민공간이 주민들에게 얼마나 열려있는지를 분석하고자 하였다. 이에 따라 분석 항목은 ①주민공간의 유무, ②출입구와 동선 분리, ③물리적, 시각적 개방성으로 정리하였다.

### ○ 주민공간의 유무

76개 동은 모두 대민행정공간 내 주민공간을 개선 또는 신설하였다. 대부분은 개방형 민원대기공간에 쇼파, 의자 등을 비치한 휴게공간 정도를 마련했다, 그밖에 카페,



문고, 도서관 등(9개소, 11.84%), 주민대화방(3개소, 3.95%)처럼 보다 적극적인 개선 유형은 상대적으로 적었다. 특징적으로 독산3동은 민원실 로비를 활용하여 주민극장을 조성하고, 일과시간 후 동네극장으로 활용하고 있다. 이곳은 지역주민을 위한 문화쉼터로 많은 주민들이 공유하는 공간이 되고 있다. 그러나 이와 같이 적극적으로 대민행정공간을 다른 용도로 활용한 예는 많지 않다.

대민행정공간 외에 다른 층이나 다른 공간으로 분리된 주민공간을 조성한 곳은 15개소(19.74%)이다. 외부공간을 활용한 경우는 7개소(9.21%)<sup>19</sup>이며, 자투리공간을 활용한 경우는 5개소(6.58%)<sup>20</sup>로 상대적으로 비율이 적었다. 이러한 주민공간은 대부분 다목적공간으로 조성되었으며(11개소, 14.47%), 이 외에도 도서관(3개소, 3.95%), 주민카페(1개소, 1.32%) 등으로 조성되기도 하였다. 금천구(9개동)는 동장실을 활용하여 주민사랑방, 주민쉼터와 같은 공유공간을 조성하였다.

구분	개소(%)
대민행정공간 내 주민공간	76(100.00)
- 대기공간(open)	76(100.00)
- 주민대화방(room)	3(3.95)
- 카페, 문고, 도서관 등	9(11.84)
다른층,공간으로 분리된 주민공간	15(19.74)
- 다용도실(다목적공간)	11(14.47)
- 도서관	3(3.95)
- 카페	1(1.32)
외부공간	7(9.21)
자투리공간	5(6.58)
- 홀, 로비, 엘리베이터홀	4(5.26)
- 방풍실	1(1.32)

[표 3-2] 주민중심 동주민센터 공간개선 주민공간 분류

<sup>19</sup> 외부공간에 주민공간이 마련된 경우는 왕십리도선동의 테라스정원, 행당1동의 자투리테라스, 응봉동의 지하데크, 금호23가동의 앞마당, 성수동1가2동의 야외도서관(아웃도어라이브러리), 성수2,3가동의 휴게마당, 송정동의 테라스 등이 있다.

<sup>20</sup> 자투리공간의 경우에도 홀과 로비(4개소, 5.26%), 방풍실(1개소, 1.32%)과 같이 적은 비율로 활용되어 아쉬움이 남는다.



[그림 3-10] 독산3동(민원실활용-주민극장)



[그림 3-11] 응봉동(지하식당활용-주민카페)



[그림 3-12] 금천구 9개동(동장실-공유공간)



[그림 3-13] 왕십리도선동(자투리활용-공유공간)



[그림 3-14] 왕십리2동(민원실 대기공간)



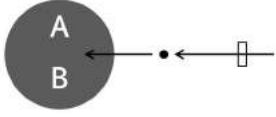
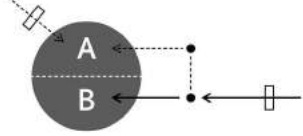
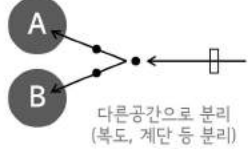
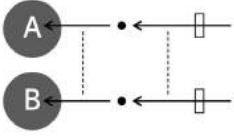
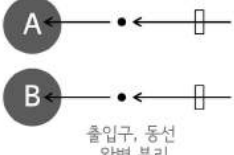
[그림 3-15] 성수1가1동(로비활용-도서관,카페)

#### ○ 출입구와 동선 분리

주민공간의 출입구와 동선을 행정공간과 분리하는 것은 중요한 부분이다. 행정공간의 보안문제상 주민공간의 출입과 동선이 분리되어야 더 많은 주민이 더 많은 시간에 공간을 이용할 수 있기 때문이다. 이 연구에서는 분리된 정도에 따라 완전공통, 출입 공통 및 일부동선분리, 출입공통 및 내부동선분리, 출입분리 및 일부동선 공통, 완전

분리의 5가지 유형으로 분류하였다.

분석 결과 대부분은 완전공통 유형(41개소, 53.95%)과 출입공통 및 일부동선분리 유형(34개소, 44.74%)에 해당했다. 즉, 대부분의 주민공간은 대민행정공간 내에 존재하는 형태로 출입구가 같고 동선 대부분을 공유하고 있었다. 이는 새롭게 마련된 주민공간이 동주민센터의 대민행정공간과 분리해서 운영되기 쉽지 않다는 것을 시사한다.

	구분	개소(%)
완전 공통		41(53.95)
출입 공통, 일부동선 분리		34(44.74)
출입 공통, 내부동선 분리		-
출입 분리, 일부동선 공통		-
완전 분리		-

[표 3-3] 주민중심 동주민센터 공간개선의 주민공간의 출입구 및 동선 분리 분류

○ 물리적, 시각적 개방성

물리적 개방에 있어서 자치회관의 야간 및 주말 개방 여부는 74개소(97.37%)로 높은 비율을 나타냈다. 이는 자치회관의 별도 출입관리 여부와도 연결된다. 70개소(92.11%)의 주민센터가 자치회관과 별도의 출입 관리 시스템을 가지고 있다. 하지만 이는 헬스장, 일부 자치회관 프로그램 등에 관한 사항으로, 동주민센터 내 주민공간의 자유로운 개방을 의미하는 것은 아니다. 그러므로 동주민센터의 물리적 개방에 관한 통계치가 높다고 해서 이 수치가 주민공간이 개방되어 있다는 의미는 아니다. 또한 방법서터, 안전도어, 캡스 등의 신설 여부에 있어서는 3개소(3.95%)로 낮은 비율을 나타냈다.

시각적 개방(30개소, 39.47%)은 유리 등의 재료를 활용(15개소, 19.74%)하고, 민원대의 종횡 방향의 변경과 수직-수평 구조의 변경을 통한 열린 구조(15개소, 19.74%)로 개방감을 확보하고 있다.



[그림 3-16] 방학2동(민원대 종횡 변경)



[그림 3-17] 행당2동(상담실 개방)



[그림 3-18] 마장동(글라스폴딩도어-외부개방)



[그림 3-19] 송정동(민원대 유리서터)

구분	개소(%)
물리적 개방	74(97.37)
- 자치회관 야간, 주말 개방	74(97.37)
- 방범셔터, 안전도어, 캡스 신설	3(3.95)
시각적 개방	25(32.89)
- 재료	12(15.79)
- 열린구조 (총-횡 변경)	13(17.11)

[표 3-4] 주민중심 동주민센터 공간개선 주민공간 개방성 분류

이와 같이 주민중심 동주민센터 공간개선 사례는 대민행정공간 내 제한된 주민공간 개선에 머무른 경우가 대부분이다. 민원대기공간을 중심으로 재료와 가구 등을 교체하는 등 소극적인 변화가 많았고, 출입구와 동선 분리나 물리적 및 시각적 개방을 대대적으로 적용한 사례는 많지 않았다.

## 2 공동체공간 자율관리 사례

### 1) 서울시 자치회관 자율관리

앞서 관련 법제도를 검토한 바와 같이, 기본적으로 자치회관은 동주민센터 내에 설치하는 것을 원칙으로 한다. 자치회관의 조성 목표는 주민편의와 복리증진을 도모하고 주민자치기능을 강화하여 지역공동체의 형성을 기여하기 위한 것이다. 그러므로 자치회관의 자율관리 여부도 중요한 주민 자율관리 방안의 하나이다. 주민자치위원회를 중심으로 한 주민조직이 동주민센터 내의 자치회관의 관리에 적극적으로 참여하는 것이 이상적이기 때문이다.

#### ○ 자율관리 주체

자치회관 자율관리의 핵심은 누가 운영하는가, 즉 운영주체가 누구인가다<sup>21</sup>. 특히 야간과 주말 시간대에 자치회관을 공무원, 유급관리자, 자원봉사자, 주민자치위원회 중 누가 관리하고 있는지에 대해 살펴보아야 한다. 자치회관은 대부분은 주중 저녁시

<sup>21</sup> 이는 찾아가는 동주민센터 사업을 진행하는 나눔동과 함께동(76개동)의 자치회관 자율관리 현황 자료(2015년 10월 기준)을 토대로 정리하였다.

간(18:00~22:00)에 개방된다(74개소, 97.37%). 동주민센터의 상황에 따라 주말에도 개방된다<sup>22</sup>. 그렇지만 이는 대부분 일부 자치회관 프로그램, 헬스장 이용, 직능단체 회의 등과 관련된 것으로 자치회관의 자율적인 개방을 의미하는 것은 아니다. 다음 표에서 알 수 있듯이 야간과 주말의 경우 대부분 공무원이 관리하고 있다(야간 69개소, 90.79%, 주말 66개소, 86.84%). 동시에 공공근로와 공익, 유급관리인과 아르바이트로 관리 인력을 충당하는 경우도 있다. 반면 자원봉사자와 주민자치위원회가 자치회관의 운영, 관리에 참여하는 경우는 30% 정도로 높지 않은 수치를 나타내었다. 그러나 이 경우에도 대부분 공무원, 혹은 유급관리인이 함께 관리하고 있는 실정이다. 결과적으로 현재 주민들이 완전히 자율적으로 자치회관을 관리하는 경우는 없는 것으로 파악되었다.

구분	개소(%)
야간개방(18:00~22:00)	74(97.37)
- 공무원	69(90.79)
- 공공근로, 공익	2(2.63)
- 유급관리인, 아르바이트	2(2.63)
- 자원봉사자	7(9.21)
- 주민자치위원회	21(27.63)
주말개방(토, 일 일부)	74(97.37)
- 공무원	66(86.84)
- 공공근로, 공익	1(1.32)
- 유급관리인, 아르바이트	1(1.32)
- 자원봉사자	9(11.84)
- 주민자치위원회	20(26.32)

[표 3-5] 자치회관의 야간, 주말 개방에 따른 운영방식

<sup>22</sup> 금천구의 경우(9개동) 주말에는 자치회관을 사전예약에 한하여 개방하고 있다. 또한 특징적으로 노원구의 경우 주말에는 주민자치 프로그램 운영시간을 제외한 시간과 일요일에 민간운영자를 지정하여 운영하고 있다.

○ 자치회관 자율관리 협약 체결 유무

76개동 중 자치회관에 대한 자율관리 협약을 맺은 곳은 17개동(22.37%)이다.

이는 각 자치구의 자치회관 설치 및 운영 조례의 규정에 따라 자치회관 유희공간의 공간 개방 운영에 대한 협약을 체결한 것을 의미한다. 자치구 조례의 자치회관 운영에 관한 사항에는 자원봉사자, 운영위탁에 관한 내용이 명시되어 있다. 자원봉사자나 유급관리자를 두는 경우에는 협약을 맺게 되는데, 협약 당사자는 동장, 주민자치위원장, 자치회관 운영자이다. 협약의 내용은 주민자치 기능 전반을 담기도 하지만, 실제로는 자치회관 유희공간 개방에 따른 관리와 운영에 한정된다.

〈성동구 자치회관 설치 및 운영에 관한 조례〉

**제7조(운영)** ① 자치회관 시설관리 및 프로그램운영(이하 “자치회관 운영”이라 한다)은 위원회의 심의를 거쳐 동장이 한다.

② 동장은 위원회의 의견을 들어 소속공무원, 위원회의 위원 또는 자원봉사자로 하여금 자치회관 운영에 관한 사무를 전담 또는 분담하여 수행하게 할 수 있다.

③ 위원회는 제2항에 따라 지정된 사람 중 소속공무원을 제외한 위원회의 위원 또는 자원봉사자에게는 업무량과 근무시간 등을 감안하여 제10조제6항에 따라 “수강료” 징수액 중 일정금액을 봉사활동비로 지급할 수 있다.

④ 구청장은 필요하다고 인정하는 경우에는 해당 동장과 위원회의 의견을 들어 자치회관의 운영을 공무원이 아닌 개인 또는 단체에 위탁 할 수 있으며, 이 경우 구청장은 자치회관 운영을 수탁한 개인 또는 단체에 대해 사업비 등을 지원할 수 있다.

⑤ 구청장은 자치회관의 건전한 운영과 발전을 위해 운영비 등 필요한 예산을 적극적으로 지원하되, 제10조에 따라 징수 가능한 “수강료”의 수입총액을 감안하여 적정 수준의 예산을 지원하는 것을 원칙으로 한다.

운영의 공간적 범위는 보안과 업무를 고려하여 일부 공간을 제외한 자치회관 전체를 대상으로 한다. 시간적 범위는 평일 9:00~22:00, 주말 8시간 이상 등으로 하며, 동장과 주민자치위원장, 운영자가 협의하여 운영시간을 연장할 수 있도록 하고 있다. 내용적 범위는 시설과 물품의 유지 및 관리, 출입문 개폐 등 보안 관리, 청결 유지, 예약 현황 및 출입자 관리, 선풍기와 에어컨, 전열기구 관리 등 화재 예방이다.

자율관리의 또 하나 중요한 요소는 ‘어떻게 지속적으로 운영할지’이다. 이를 위해 협약에는 운영주체의 책임과 권한, 운영비용에 대한 사항이 제시되어야 한다.

강동구 강일동은 자치회관 유희공간 개방 운영 협약을 맺고 운영자의 활동비를 자치구 조례에 의거하여 10,000원 이내에서 결정하도록 하고, 관리운영비는 동과 주민자치위원회에서 50%씩 부담하도록 하였다<sup>23</sup>.

노원구는(월계3동, 하계1동, 상계6·7동) 운영자의 활동비를 개방시간에 따른 시간별 지출하며, 시간당 6,000원을 넘지 않는 범위에서 주민자치위원회의 심의를 통해 결정하도록 하고 있다.

자치회관 자율관리 실태 분석 결과, 협약을 맺은 동은 대부분 자율관리보다는 위탁관리에 가까운 형태였다. 또한 운영자의 권한과 자율성이 제한되어 주민공동체 활동을 촉진하고 유인하기 위해 능동적으로 기획하고 활동하기에는 어려움이 있었다. 활동비 역시 자원봉사 수준으로 너무 낮게 책정되어 지속적인 운영구조가 되기에 어려워 보였다.

#### <붙임 1>

#### 서울특별시 강동구 강일동 자치회관 유희공간 개방 운영 협약

서울특별시 강동구 강일동(이하 "동"이라 한다), 강일동 주민자치위원회(이하 "주민자치위원회"이라 한다), 박옥배(이하 "운영자"라 한다)는 「서울특별시 강동구 자치회관 설치 운영 조례」(이하 "조례"라 한다) 제7조의 규정에 따라 강일동 자치회관 (이하 "자치회관"이라 한다) 유희공간의 공간개방 운영에 대하여 아래와 같이 협약을 체결한다.

제1조(목적) 이 협약은 주민자치기능 및 주민을 위한 문화·복지·편익 기능을 수행하는 자치회관 유희공간의 공간개방에 따른 관리와 운영을 목적으로 한다.

제2조(운영의 내용과 시간) ① 자치회관 공간개방 운영 내용은 아래 각호를 말한다.

1. 자치회관 시설·물품의 유지 및 관리
  2. 자치회관 보안 관리(출입문 개폐 등)
  3. 자치회관 청결 유지
  4. 자치회관 공간예약 현황 파악 및 출입자 관리
  5. 전열기구 관리와 화재 예방 등
- ② 공간개방 운영 시간은 아래 각호와 같다.(자치회관 정기 프로그램 운영 시간 제외)
1. 평일: 09:00~22:00
  2. 주말: 토요일일 8시간 이상
  3. 단, 단, 동장, 주민자치위원장, 운영자가 협의하여 운영시간을 연장하거나 새벽 시간에 운영할 수 있다.
- ③ 공간개방에 따른 운영자 활동비 지급 기준은 조례 시행규칙 제14조 봉사활동비 지급기준의 범위 안에서 지급 할 수 있다.
- ④ 제1항의 운영내용 중 운영시설 개조 및 범위 등 조정이 필요한 경우 동과 운영자가 협의하여 운영 범위를 조정할 수 있다.

- ⑤ 제1항에도 불구하고 불가피한 사유가 있는 경우 동과 운영자가 협의하여 운영기간을 조정할 수 있다
- ⑥ 동은 협약기간 만료 도래 시 운영자의 운영사항을 평가 후 운영기간 연장 통틀 결정하고, 운영기간 연장은 2016년부터 1년 단위로 연장할 수 있다.

제13조(협약의 효력 등) ① 이 협약은 제12조의 규정에 의하여 운영기간 개시되는 날부터 운영기간이 만료되는 날 또는 제9조의 규정에 따라 협약의 해지 등의 효력이 발생하기 전까지 효력이 있다.

② 제1항에도 불구하고, 제10조에 정한 보안유지의무는 이 협약에서 정한 운영기간이 만료되거나 협약의 해지 등의 효력이 발생한 후에도 그 효력이 유지된다.

③ 이 협약의 체결을 증명하고 제한 의무를 성실히 수행하기 위하여 협약서 정본 3부를 작성하고, 동, 주민자치위원회, 운영자가 서명날인 후 각 1부씩 보관한다.

2015년 7월 15일

강동구 강일동장 박 춘 화

강일동 주민자치위원회 위원장 박 태 철

강일동 자치회관 운영자 박 옥 배

[그림 3-20] 강동구 강일동 자치회관 유희공간 개방 운영 협약 사례

23 서울특별시 강동구 자치회관 설치·운영조례 시행규칙 제14조 봉사활동비 지급기준(조례 시행규칙 제 14조 봉사활동비 지급 기준 범위, 별표1)에 근거하여 10,000원 이내에서 동장이 결정(1일 4시간 이상)하도록 한다. 관리와 운영에 관한 경비는 동과 주민자치위원회가 각 50%씩 부담하도록 하였다.



## 2) 일본 코미센 자주관리

일본의 코미센<sup>24</sup>, 즉 주민자치센터는 특정지역의 주민들이 사회적 행사, 교육, 오락 등을 위해 만날 수 있는 장소이다. 코미센은 지역주민들이 운영하여 누구나 편하고 자유롭게 이용할 수 있다. 코미센은 주민들을 위한 회의실, 도서관, 다목적실, 유치원, 문화오락시설에 지방자치 행정시설(공공행정센터)이 결합된 복합 공공시설이기도 하다. 이런 점에서 우리의 동주민센터와 유사한 위계와 성격을 지닌 공공시설로 볼 수 있다.

일본에는 정내회(정회, 자치회)라는 전통적인 지역공동체 조직이 있다. 현재 일본에는 30만 여개의 정내회 또는 자치회 근린조직이 있다. 뿐만 아니라 스포츠 동호회, 취미 동호회, 오락 동호회 등 지역 자치공동체도 많다<sup>25</sup>.

코미센은 이러한 근린조직이 중심이 되어 행정 및 운영을 책임지고 있다(최근열, 2002). 일부 소도시 코미센은 중앙정부 보조금을 지원받아 설립되었고, 각종 활동에 대해 자치단체로부터 보조금을 받고 있기도 하다. 이러한 점에서 코미센은 재정적으로 행정기관에 의존하는 경향이 강하다고 할 수 있다(김필두, 2011; 미즈히코 오카모토, 2012). 대부분의 경우 근린조직 회원으로부터 회비를 징수하고 있으나 그 비중이 크지 않고, 자치회 수입원은 주로 지방자치단체로부터의 위탁사업 수행에서 얻어진다(김필두, 2011). 주민들의 자체 수입원이 거의 없어서 행정에의 의존도가 심하다고 볼 수 있다.

### ○ 무사시노시의 코미센

무사시노시<sup>26</sup>는 주민들이 코미센의 설립부지 선정, 공간설계부터 참여하였다. 무사시노시 공동체 정책의 기본 원칙은 3대 자진원칙으로 자발적 참여, 자체적 설계, 자발적 규칙준수이다. 그에 따라 완공 후 주민조직이 코미센을 관리, 운영하고 있다. 무

<sup>24</sup> 미국, 일본, 독일, 대만, 싱가포르 등 외국의 경우, 동사무소 대신 소규모 지역을 단위로 주민이 주축이 되어 환경, 문화, 복지 등 지역의 쟁점을 처리하는 커뮤니티센터가 운영되고 있다. 일본 코미센은 이러한 주민자치센터를 의미한다.

<sup>25</sup> 일본 지방자치법 1절 260-2조에 명시된 '토지소유 관계조직'은 군 또는 시, 군, 읍의 특정 지역 내에 거주하는 구성원으로 이루어진 조직으로 구성원의 토지소유권 관계에 기초하여 구성된다. 즉, 토지소유 관계조직은 근린조직으로, 정내회, 자치회 등을 가리킨다(미즈히코 오카모토, 2012). 그러나 부녀회, 노인회 등 특정 기능을 갖춘 조직은 지방자치법에 따라 토지소유 관계조직에 해당하지 않는다.

<sup>26</sup> 미즈히코 오카모토(2012), 무사시노시 관련 홈페이지를 참조하여 정리하였다.

사시노시의 코미센은 20여개이며, 지역주민들로 구성된 자치회에 의해 운영되고 있다. 자치회는 코미센에서 콘서트, 각종 교육 강좌, 1인가구를 위한 저녁파티, 구연동화, 벼룩시장, 재해예방훈련, 노래자랑, 탁구대회 등 다양한 행사를 개최한다. 코미센의 행정 및 운영비는 무사시노시의 각 위원회에서 지급하는 운영비와 자선바자회 등을 통해 얻은 수익금 일부를 통해 충당하고 있다<sup>27</sup>. 이와 관련한 내용은 무사시노시 기본 자치 조례와 커뮤니티 조례 등에 명시되어 있다.

#### ○ 미타카시의 코미센

이는 미타카시의 경우에도 마찬가지이다<sup>28</sup>. 미타카시에는 7개의 코미센이 있다. 주민참여에 의해 코미센을 설립하고, 코미센의 조례를 제정하며, 주민이 코미센을 운영하고 있다. 일본 지방자치법 3절 224-2조의 지정관리자 제도에 의거하여 코미센을 운영하는 자치회가 지정관리자가 된다. 자치회는 코미센에서 지역 축제, 사회교육 강좌, 취미클럽, 벼룩시장, 재해 및 범죄 예방훈련 등 다양한 행사를 개최한다. 코미센의 행정 및 운영비는 미타카시의 각 위원회에서 지급하는 운영비와 자선바자회 등을 통해 얻은 수익금 일부를 통해 충당하고 있다<sup>29</sup>. 이와 관련한 내용은 미타카시 자치 기본 조례와 코미센 조례 등에 명시되어 있으며, 미타카시 자치 기본 조례 핸드북을 통해 지역주민들에게 공유되고 있다.

#### ○ 코미센의 공간구성 및 프로그램

대부분의 코미센은 다목적실, 놀이실과 어린이실, 강의실과 회의실, 조리실 등으로 구성된다. 이곳에서는 강연회, 강좌, 코미센 축제(커뮤니티 축제), 어린이 극장, 콘서트, 모임 등 다양한 활동이 가능하다. 즉, 지역주민 누구나 자유롭게 이용할 수 있는 종합적인 다목적 시설이다. 보통 아침 9시부터 저녁 9시까지 개방하고 있으며, 정해진 요일(월요일 혹은 수요일)에 휴관한다. 예약 신청은 사용 1개월 전(지역 주민은 2

<sup>27</sup> 2011년에 무사시노시는 16개 주민자치위원회에 주민자치센터 행정 및 운영비로 대략 2억8400만엔(한화 27억 정도)을 지급했다(무사시노시, 2012).

<sup>28</sup> 미즈히코 오카모토(2012), 미타카시 관련 홈페이지(-)를 참조하여 정리하였다.

<sup>29</sup> 2009년에 미타카시는 7개 자치회에 주민자치센터 행정 및 운영비로 대략 5억8800만엔(한화 56억 정도)을 지급했다(미즈히코 오카모토, 2012).

개월 전)부터 당일까지 센터의 창구를 통한 방문 접수 방식으로 가능하다.

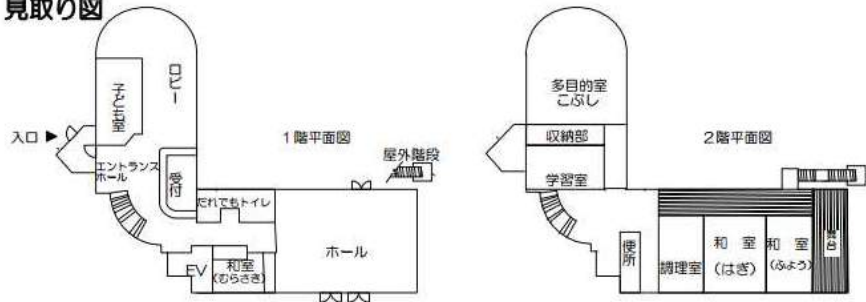


[그림 3-21] 키치조지 서코미센 쌍둥이모임



[그림 3-22] 미도리초 코미센 지역 만남 축제

## 見取り図



## 施設の詳細

### 1階

部屋	広さ	収容人数	申し込み
和室 (むらさき)	7.5畳	7	要予約
ホール	121.5㎡	100	要予約
子ども室	30.7㎡	20	フリー
ロビー	120.7㎡	40	フリー

敷地面積：926㎡

建物面積：371㎡

延床面積：720㎡

### 2階

部屋	広さ	収容人数	申し込み
多目的室 (こふし)	81㎡	50	要予約
和室(ふよう) (ステージ)	17.5畳 (18畳)	20	要予約
和室(はぎ)	21畳	20	要予約
調理室	29.7㎡	15	要予約
学習室	29.7㎡	20	市民のみ

[그림 3-23] 무사시노시 모토쥬쿠 커뮤니티 센터 공간구성 및 이용 방법

## ○ 코미센의 운영 및 관리

이와 같이 일본은 주민을 중심으로 조직된 자치회가 코미센의 기획과 설립과정에서

부터 참여하고 설립 이후에는 직접 공간을 관리운영하고 있다. 자치회는 코미센에서 다양한 행사를 기획, 개최하고 있으며, 코미센의 행정과 운영을 책임지고 있다. 여기에는 지자체의 재정적 지원이 밑바탕이 되고 있다. 지자체에서 매년 각 코미센에 평균 1억 원(?) 이상을 지원하고 있으며, 이 지원금은 사업비가 아닌 행정 및 운영비로 쓰인다. 이를 두고 행정 의존도가 높다고 볼 수도 있지만, 공동체를 위한 자주관리를 근거로 조례로 정한 규칙에 따라 지원함으로써 안정적이고 지속적인 운영에 큰 도움이 되고 있는 것 또한 사실이다.

### 3 소결

#### 1) 공동체공간 설계 쟁점

우리나라도 이미 동주민센터에 전시공간, 독서공간, 카페공간, 휴게공간 등 다양한 주민공간을 조성한 사례가 적지 않았다. 대부분 자투리 공간을 활용하거나 기존 공간을 개조, 변경, 통합하여 주민공간을 확보하고 있었다. 이 공간에서 주민들은 편히 쉬거나 모임을 가지고, 마을 내 공동체 및 동아리 연계 활동을 한다. 이러한 사례들은 동주민센터 내에 다양한 주민공간이 필요하고 실현가능하다는 것을 보여준다는 의미가 있다.

또한 주민중심 동주민센터 공간개선(76개 동) 사례는 대부분 대민행정공간의 사무공간 개선 위주로 이뤄졌고, 주민공간은 민원대기공간 개선은 소극적인 수준에 머물렀다. 그 결과 주민이 직접 운영하고 자율관리하는 공간이 되기에는 한계가 있었다. 다목적 공간에 대한 요구가 드러난 동도 일부 있었지만, 실제로 실현된 곳은 많지 않았다(11개소, 14.47%).

동주민센터 내 주민공간 조성 사례는 공공시설 내 공동체공간의 필요성과 잠재력을 입증한다. 주민들은 이러한 공간에서 다양한 활동과 모임을 갖고 있었고, 이는 특정한 목적과 유형의 공간보다는 복합적인 공간이 더 적합하다는 것을 의미한다.

또한 여러 사례는 공간 구성에서부터 주민들의 요구를 반영해야 한다는 점을 보여준다. 공간이 작고 소소하더라도 주민이 직접 프로그램을 기획, 운영하는 곳들은 대부분 공간 구성부터 주민들이 개입한 경우였다. 이를 더욱 촉진하기 위해서는 공간 구성 과정에 주민과 공무원뿐 아니라 전문가도 참여하고 적극적으로 소통해야 할 것이

다. 주민 중심의 지역 네트워크를 형성하고, 논의 구조를 만들며, 주민들의 다양한 요구와 목적을 수용하는 복합적인 공간을 구성해야 한다. 이러한 사례 고찰은 마을활력소 사업에서 어떻게 공간개선이 이뤄졌는지 분석하는 기준으로 적용하였다.

## 2) 공동체공간 자율관리 쟁점

자율관리로 사례로는 우리나라 자치회관과 일본 코미센을 살펴보았다. 자치회관은 실제로 자율관리되고 있는 곳이 거의 없었다. 자율관리 협약을 맺은 곳도 운영자의 권한과 자율성이 제한적이었고, 자원봉사 수준의 활동비가 지급되어 적극적이고 지속적인 운영이 어려운 실정이었다. 주민자치위원회나 민간위탁자가 직접 공간을 운영하는 경우는 없었고, 대부분 공간관리와 프로그램 운영을 많은 부분 공무원에게 의존하고 있었다.

일본 코미센은 이와 많은 차이가 있었다. 코미센은 우리나라 동주민센터 또는 자치회관과 유사한 성격과 유형을 가진 시설이지만 운영방식은 자주관리를 채택하고 있었다. 지자체의 재정 지원을 바탕으로 주민이 조직한 자치회가 코미센의 기획, 설립과 정부터 참여해서 운영관리까지 맡고 있었다. 지자체는 매년 코미센에 평균 1억 원 이상 지원하고 있었고, 이는 사업비가 아닌 행정 및 운영비로 쓰였다. 이를 두고 행정기관에 대한 재정 의존도가 높다고 판단할 수도 있지만, 재정 부담에서 자유로운 만큼 공동체를 위한 자주관리가 지속적으로 담보된다는 장점이 있기도 했다.

현재 우리나라는 공공시설의 공동체공간을 주민이 자율관리하는 데 많은 한계가 있다. 여러 사례는 자율관리가 지속가능하려면 운영비 등 각종 리스크에 대한 대처가 필요하다는 것을 보여주고 있다. 그렇지만 일본처럼 행정의 재정 지원으로 모두 해결하는 것은 제도와 문화 측면에서 쉽지 않은 것도 사실이다.

공공시설 안에 공동체공간을 조성하게 되면 낮은 수익과 큰 비용이라는 부담이 줄어든다. 하지만 이것이 모든 운영 리스크가 해소되었다는 의미는 아니다. 운영주체가 공간 기획 단계부터 콘텐츠와 운영방안을 고민해야만 안정적인 운영구조가 마련될 수 있다. 그리고 운영주체의 권한과 자율성, 운영비용 충당을 위한 최소한의 안정적인 수익모델이 함께 뒷받침되어야 한다. 따라서 마을활력소 사업 분석에서도 자율관리는 운영주체의 권한, 운영비용 충당 방식, 이에 관한 법제도적 근거를 중심으로 구체적인 내용을 파악할 필요가 있다.



## IV 마을활력소 사업 진행 과정 및 결과

- 1 사례 1 : 금천구 독산4동
- 2 사례 2 : 성북구 동선동
- 3 사례 3 : 도봉구 방학3동
- 4 사례 4 : 성동구 금호1가동
- 5 소결 : 쟁점에 따른 사례 비교 분석

## IV 마을활력소 사업 진행과정 및 결과

### 1 사례 1 : 금천구 독산4동

#### 1) 독산4동 주민센터 개요

##### ○ 독산4동 인구 현황

일반인구 (16,165명, 8,692세대)					
남	여	노인(65세 이상)	어린이(0-13세)	장애인	외국인
9,122명	8,858명	2,008명	1,671명	749명	2,413명
취약계층					
기초수급자	차상위대상	한부모	기초연금	장애연금	
317가구	203가구	136가구	933가구	70가구	
520명	326명	337명	1,146명	70명	

[표 4-1] 독산4동 인구특성

##### ○ 독산4동 주민센터 현황

기본 사항			
위치	금천구 독산로 232		
규모	대지면적 831.90㎡, 연면적 2,059.03㎡ (지하1층, 지상5층)		
준공일	2006. 5. 25		
인력 현황	24명 (마을공동체팀 10명, 복지1팀 7명, 복지2팀 7명)		
공간구성(면적/운영시간)			
대민창구	1층(행정민원)	184.75㎡	9:00-18:00
	1층(사회복지)	184.75㎡	9:00-18:00
주민영역	2층(어린이도서관, 유희공간)	340.66㎡	9:00-22:00
	3층(동장실, 동대본부 등)	340.66㎡	9:00-18:00
	4층(체력단련실)	321.34㎡	6:00-22:00
	5층(대강당)	321.88㎡	6:00-22:00

자료 : 금천구 찾아가는 동 주민센터 추진 실행계획서(2015.6월 기준)

[표 4-2] 독산4동 주민센터 현황



○ 독산4동 주민센터 공간 구성

독산4동 주민센터는 연면적 2,059㎡, 지하1층, 지상5층의 비교적 규모가 큰 청사로 구립 ‘꿈씨어린이작은도서관’(이하 꿈씨도서관)이 2층에 입주해 있는 것이 특징이다. 그리고 다른 동과 달리 1층 진입부에 주민공간인 ‘문화사랑방’이 위치해 있어서 접근성이 높았다. 문화사랑방은 자치회관 교양강좌, 동아리 활동과 소모임, 각종 회의, 무더위쉼터 등으로 쓰이고 있었다. 독산4동 주민센터는 기존에도 자치회관 교양강좌를 포함한 다양한 프로그램과 활동이 촘촘하게 배치되어 많은 주민들이 이용하고 있었다. 계층별로는 어린 자녀를 둔 엄마들은 2층 꿈씨도서관을, 노년층은 4층 헬스장을 매우 활발하게 이용하고 있었다.



자료: 독산4동 마을활력소 기초조사

[그림 4-1] 독산4동 주민센터 현황 사진 및 위치도

○ 독산4동 자치회관 현황

독산4동에는 서예, 무용, 기타 등 6개의 동아리가 활동 중이고, 자치회관에서는 요가, 탁구, 미술, 노래 등 11개의 문화여가 프로그램을 운영했다<sup>30</sup>. 모든 프로그램은 1층 문화사랑방과 5층 문화관람실에서 열린다. 11개 중 10개는 성인 대상이며, 1개는 초등학생(주산교실)을 대상으로 주말시간에 진행되었다. 또한 매달 저녁 시간(19:00~21:00)에 1층 문화사랑방에서는 주민자치위원회, 민방위 등 각종 직능단체 회의가 열린다(2015년 9월 기준).

주민자치위원회 구성 (총 29명)						
남녀비율	남 16명, 여 13명					
직종별	자영업 11명, 주부 10명, 전문가 3명, 구의원 3명, 기타 2명					
소속별	통장 1명, 직능단체대표 3명, 직능단체회원 1명, 일반 24명					
자치회관 교양강좌 현황						
강좌 수	아동(어린이 놀토)		1개			
	문화여가		10개			
교육 장소	1층 문화사랑방					
자치회관 운영 시간표(1층 문화사랑방)						
	월	화	수	목	금	토
9:00						
10:00		예쁜손글씨		집단 심리치료		(아동) 스피드 셈
11:00						
12:00				한문서에 사군자 (동아리)	한글서예 (동아리)	
13:00						
14:00			미술 (4째주) 생활교육			
15:00						
16:00				초급통기타 (동아리)	중급통기타 (동아리)	
17:00						
18:00						
19:00						
20:00	(2째주) 주민자치 회의	(3째주) 바르게회의 (4째주) 청소년위원	(3째주) 방위회의	(2째주) 민방위회의		
21:00						
22:00						

자료: 독산4동 마을활력소 기초조사(2015년 9월 기준)

[표 4-3] 독산4동 자치회관 운영 현황

<sup>30</sup> 2015년 7월 16일~28일, 마을사업전문가와 공유공간기획자를 중심으로 독산4동 기초조사를 진행하였다.

## 2) 사업 진행 과정

### ○ 민관참여단 구성

독산4동 마을활력소 민관참여단은 총 31명으로 구성되었다(2015.6월 기준). 공무원은 총 8명(27.59%)으로 금천구청 팀장 및 담당직원 5명, 동장을 포함한 동주민센터 직원 3명이었다. 공무원의 비율이 높고, 유일하게 구청 유관부서 팀장까지 참여한 것이 특징이다. 나중에 업무 관련성이 상대적으로 적은 일부 팀장이 탈퇴하고 뒤늦게 선발된 마을사업전문가 2명이 추가 영입되는 변화가 있었다.

주민은 총 23명(74.19%)으로 마을활동 모임 주민이 11명, 주민자치위원회와 통천회 등 직능단체 회원이 8명, 그 외 복지관, 교회, 일반주민이 4명이었다. 참여한 마을활동 모임은 공동육아 모임인 자발이네사랑방, 꿈씨어린이작은도서관 관장과 엄마동아리 꿈씨맘, 소외계층을 지원하는 통통희망나래단 등이었다. 독산4동은 다른 동에 비해 다수의 기존 마을활동 모임이 민관참여단에 적극적으로 참여하고, 금천구 마을공동체지원센터장이 직접 참여한 점이 특징이었다.

구분		내용	인원(명,%)	
공무원	자치구	자치행정과, 마을공동체과, 건축과, 행정지원과 팀장, 마을공동체지원센터장	5	16.13
	행정동	동장, 동행정민원팀장, 마을사업담당	3	9.68
주민	마을활동	자발이네사랑방(공동육아), 꿈씨어린이작은도서관(관장, 엄마동아리 꿈씨맘), 통통희망나래단(복지소외계층 발굴 지원), 금천구마을공동체지원센터장 등	11	35.48
	직능단체	주민자치위원회, 부녀회, 통장협의회(통천회)	8	25.81
	일반주민	학부모, 주부 등	2	6.45
	기타	복지관, 교회 등	2	6.45
합계			31	100.0

[표 4-4] 독산4동 민관참여단 구성



[그림 4-2] 독산4동 마을활력소 민관참여단(2015.7.14. 제1차 워크숍)

○ 민관참여단 소통 방식 마련과 운영

민관참여단의 소통과 논의는 크게 정기 모임과 SNS로 이루어졌다. 정기 모임은 대략 2주 간격으로 워크숍, 사례탐방, 소모임 회의 등을 열어 사업의 주요 사항을 논의하고 결정했다. 정기 모임의 간극을 메꾼 것은 SNS다. 마을사업전문가는 민관참여단뿐 아니라 다양한 지역주민과 관계자들을 묶는 SNS그룹(BAND)을 만들고, 일상적으로 마을활력소 사업은 물론 마을계획과 그 외 다양한 행사, 마을 관련 뉴스를 올렸다. 2015년 12월 현재 독산4동 SNS그룹 가입자 수는 97명이다. 여기에는 민관참여단 외에도 관계 공무원, 마을활력소 참여 전문가와 서울시 및 자치구 추진지원단, 일반주민도 포함되어 있다. 기존에 있던 SNS그룹을 되살리고 마을활력소, 마을계획, 그 외 주민활동과 관련된 소식을 종합적으로 공유하는 소통구조를 만든 것이 독산4동의 장점이자 특징이다.

실제로 마을활력소 사업 기간 동안 이 SNS그룹에는 일 평균 3개 이상의 글과 총 1,500여 장의 사진이 올라왔다. 이는 다른 동과 비교했을 때 현격하게 높은 수치다. 민관참여단은 SNS로 워크숍 사이에도 논의를 이어가고, 사업에 참여하지 못한 주민들과도 진행 과정과 내용을 공유하며 의견을 구했다. 이러한 소통방식은 다른 동에 비해 기초조사와 주민의견 수렴이 폭넓게 이뤄지고, 마을활력소에 대한 주민 인지도를 높이는 데 중요한 역할을 했다고 본다.

○ 주요 진행 과정

단계	날짜	행사	내용	주체
준비 단계		서울시-동 상견례	· 서울시, 자치구, 동 상견례 · 사업 관련 협의 및 현장 탐방	서울시(민/관), 구청, 동주민센터
		사업설명회	· 주민 대상 마을활력소 사업 설명	서울시 추진지원단
	6월	민관참여단 구성	· 민관참여단 구성	동주민센터
	7.14	1차 공감워크숍	· 민관참여단 첫 만남 · 사업 설명 및 참여주체 소개 · 동주민센터 매력/필요/문제 토론	민관참여단, 전문가, 자치구, 서울시
	7.23	공유공간 사례탐방	· 민관참여단 합동 사례탐방 · 염리동 소금마을, 연남동 커뮤니티센터	민관참여단
	7.31	금천구 사례탐방	· 9개 동 주민센터 공간개선 탐방	전문가
	8.6	동 공무원 인터뷰	· 독산4동 공무원 의견수렴	동 직원, 사회적건축가
	8.19~21	주민 설문조사	· 동주민센터 이용실태 파악 · 주민 아이디어 수렴	마을사업전문가, 시니어마을새내기
계획 단계 (공간 설계)	8.13	2차 공감워크숍	· 공유공간 개념 설명 · 독산4동에 필요한 공유공간 도출	민관참여단, 전문가
	8.26	3차 공감워크숍	· 공유공간 디자인 게임 · 공유공간 운영 시간표 구상 · 마을밥상(비빔밥 만들어 먹기)	민관참여단, 전문가
	9.2	금천구 착수보고회	· 전문가의 사업 진행 계획 발표 · 주민참여 및 사업 추진 방안 논의	전문가, 구청(장), 동주민센터, 서울시, 외부전문가
	9.9	마을 활력UP 사례탐방	· 자율관리 공유공간 사례 탐방 · 무중력지대, 청춘플랫폼, 마장동 등	민관참여단, 동주민센터, 전문가
	9.16	4차 공감워크숍	· 1차 공간설계안 설명 및 토론 · 자율관리 방안 논의(인력/시간/비용) · 마을밥상(카레 만들어 먹기)	민관참여단, 전문가
	10.1	금천구 설계보고회	· 사업 진행과정 및 공간설계안 발표 · 공간설계 결과 및 공사 관련 토론	전문가, 구청(장), 동주민센터, 서울시
계획 단계 (운영 방안)	9.23~10.12	1차 운영방안 워크숍	· 공동관리모임 주민 10명 인터뷰	공유공간기획자, 공동관리모임
	10.7	5차 공감워크숍	· 공동관리모임 이름 논의 · SNS투표로 “동동활력단” 결정	민관참여단, 공유공간기획자
	10.12	주민자치위원회 회의	· 사업 진행 과정과 내용 공유	마을사업전문가
	10.23	2차 운영방안 워크숍	· 공동관리모임 쟁점 토론 · 주요 원칙, 운영범위, 운영진 요건 등	전문가, 동동활력단
	10.23	3차 운영방안 워크숍	· 공동관리 방안 구체화	전문가, 동동활력단, 꿈씨어린이도서관
	11.4	4차 운영방안 워크숍	· 공동관리모임 운영규정 초안 토론 · 자율관리 세부사항 점검	전문가, 동동활력단, 자치구(마을팀)

실행 단계	11.17	6차 공감워크숍	·마을계획단 대상 자율관리 방안 발표	동주민센터, 동동활력 단, 마을계획단
		공사 발주	·실시설계 및 내역 확정 ·시공업체 입찰 공고 및 선정	자치구, 사회적건축가
		시공	·착공 및 공사감리 ·준공검사 및 완공	시공업체, 동주민센터, 사회적건축가
사업 완료	12.28	개장식	·마을활력소 개장식 ·운영협약 체결	

[표 4-5] 독산4동 마을활력소 사업 진행 과정

○ 사업 진행 과정의 쟁점과 특징

첫째, 동 청사 규모는 가장 컸지만 실제 마을활력소 대상 공간은 가장 작고 2개 층으로 분리되어 있었다. 각종 행정공간, 꿈씨도서관과 헬스장 등 기존 주민공간을 제외하면 개선 가능한 공간은 1층 주민사랑방과 2층 임시 사무실밖에 없었다. 반면 행정공간과 명확하게 동선이 분리되어 있고 2층 사무실에 주방이 설치되어 있던 점은 장점으로 작용했다. 이와 같은 공간적 특징은 민관참여단이 마을활력소 공간과 운영을 구상하는 중요한 배경 조건이 되었다.

둘째, 민관참여단의 구성에 강력한 장단점이 있었다. 장점은 주민과 공무원 모두 폭넓은 참여가 이루어졌고, 활동 수준도 적극적이었다는 것이다. 직능단체부터 마을활동 모임까지 서로 다른 주민들이 각종 워크숍과 회의에 꾸준히 동참함으로써 마을활력소에 관한 민감한 쟁점과 이견이 갈등으로 불거지지 않고 내부에서 협의·조정될 수 있었다. 자치구 담당 공무원의 참여는 협의체계가 갖춰진 이후부터는 현장에서 신속하게 후속 실무조치가 이루어지는 순기능을 발휘했다.

그렇지만 민관참여단에 들어온 주민들은 거의 모두 마을활력소가 생기면 운영자보다는 적극 이용자이기를 희망했다. 이로 인해 마을활력소 공간 설계와 용도 구상에서 구체적이고 책임감 있는 제안과 논의가 어려운 면이 없지 않았고, 실제 자율관리 방안도 적극 이용자들의 공동관리 방식으로 발전되었다.

셋째, 사업 초기 총괄관리자(Project Manager)가 부재했고, 사업 추진 방안과 전문가 역할에 대한 의견 차이가 컸다. 누가 사업을 주도하고, 실질적인 주민참여를 어떻게 가능하게 하며, 전문가는 어느 정도 결과물에 개입하고 전문성을 발휘해야 하는지에 대해 자치구와 전문가의 의견 차이가 컸다. 하지만 사업 초기 총괄관리자가 부재



하면서 의견 차이가 좁혀지지 않았고, 구청장이 참석하는 착수보고회를 열어 집단 속 의를 거쳐 정리할 수 있었다. 이후에는 마을사업전문가, 사회적건축가와 공유공간기획자, 자치구 담당공무원이 워크숍 등 정기 행사가 끝난 후 현장에서 곧바로 협의하는 방식으로 총괄관리자의 공백을 해소했다.

넷째, 그럼에도 불구하고 독산4동은 가장 많은 정기 행사와 다양한 시도들이 이뤄졌다. 워크숍, 사례탐방, 운영방안 소회의까지 독산4동에서는 약 20차례의 공식적인 모임이 열렸다. 워크숍 때는 소셜픽션, 평면도와 지점토를 이용한 공간디자인 게임, 공유공간 가상 시간표 등 도전적인 주민참여 방법들이 시도되었다. 민관참여단이 논의 내용에 맞춰 적절한 사례탐방을 3번이나 간 곳도 독산4동이 유일하다.

다섯째, 하지만 8월부터 마을계획이 본격 추진되면서 민관참여단 대부분은 마을계획단 활동을 병행하게 되었고, 이로 인해 피로도와 혼선이 커졌다. 마을활력소와 마을계획 모임을 합쳐서 진행하거나 짧게 휴지기를 가지기도 했다. 주민들은 민관참여단과 마을계획단의 구분을 어려워했고 복잡한 체계에 불만을 표시하기도 했다.



(왼쪽 위부터 시계방향으로 1차 공감워크숍, 공간디자인 게임, 공유공간사례탐방, 운영협약 체결)

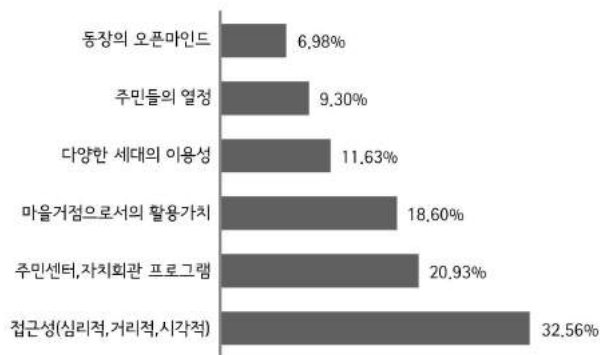
[그림 4-3] 독산4동 마을활력소 사업 진행 과정

### 3) 공간설계

#### ○ 마을활력소 공간에 대한 주민 의견

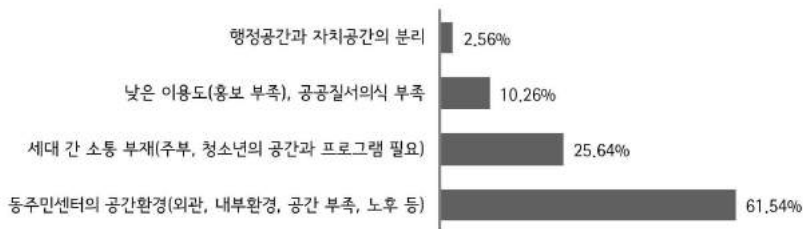
독산4동의 경우, 주민 설문조사와 공무원 설문조사, 민관참여단 워크숍 5회, 관련 사례 답사 2회 등을 통해 마을활력소의 공간설계 방안을 도출하였다. 상대적으로 많은 민관참여단이 높은 참여율을 보이며 적극적으로 참여하였다.

1차 워크숍에서 민관참여단은 기존의 동주민센터에 대해 심리적, 시각적, 거리적으로 높은 접근성(32.56%)을 가지고 있으며, 다양한 프로그램이 활발하게 진행(20.93%)되는 것을 가장 큰 강점으로 생각하였다. 또한 마을 거점으로서 높은 활용가능성(18.60%)을 가지고 있다는 것을 강조하였다.



[그림 4-4] 독산4동 주민센터의 강점

하지만 외관이나 내부환경 등 동주민센터의 공간환경이 노후화되었으며 공간이 부족하다고 생각하고 있었다(61.54%). 동시에 세대 간 소통이 부재하다는 의견을 나타낸 바 있다(25.64%).

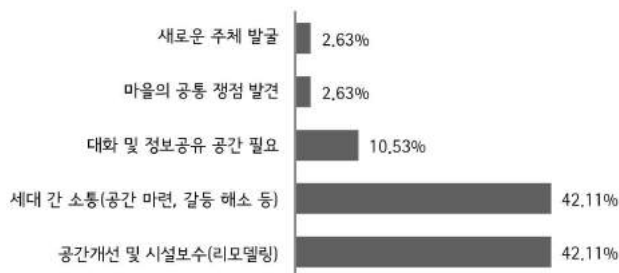


[그림 4-5] 독산4동 주민센터의 아쉬운점

이와 같은 의견을 토대로 민관참여단은 독산4동 동주민센터에 필요한 사항을 정리하



였다. 특히 민관참여단은 동주민센터의 공간개선과 시설보수를 통하여 공간의 효율성을 제고하는 방안을 마련하여야 함을 강조하였다(42.11%). 또한 주부, 어린이, 청소년, 청년 등 다양한 세대가 소통할 수 있는 공간을 만들고 다양한 프로그램을 운영하는 방안을 제안하였다(42.11%).



[그림 4-6] 독산4동 주민센터에 필요한 사항

이후, 2, 3차 워크숍을 통해 1층에는 다목적 문화공간이, 2층에는 공유부엌이 조성되는 방향으로 의견이 모였다. 동시에 주민 스스로 청소, 관리, 도우미, 모집, 홍보 등 다양한 역할에 대해서 고민하면서 공간에 대한 책임감도 논의하였다.

특히 3차 워크숍은 지점토를 이용하여 공간을 상상하고 만드는 디자인게임으로 진행되었다. 그 결과, 각 공간에 대해 수납장, 가변형 가구 등 구체적인 아이디어와 꿈씨도서관이나 외부공간, 대민행정공간과의 연결성 확보 등의 확장된 아이디어도 도출되었다.

특징적으로 1층 공간에 있어서 외부공간과의 연결성에 대해 고민하였고, 2층 공간의 경우, 마루형 공간으로 아이들이 자유롭게 이용하며 꿈씨도서관과도 연결될 수 있는 방안을 모색하였다.

공간	기능	요구사항(필요요소, 컨셉)	쟁점
1층	다목적 문화공간	스크린, 작은 무대, 수납장, 벽면 활용, 가변형 테이블, 이동식 보드판 등	○ 카페? 무대? ○ 방음 방식 추가?
2층 (온돌)	자녀양육 모임방, 공유부엌	가변형 가구, 낙서벽, 신발장, 요리수업, 유모차 공간, 꿈씨도서관과 연결되는 데크, 안전문, 오염되지 않고 안전한 소재 등	○ 꿈씨도서관과 연결? ○ 주방의 안전성 확보? ○ 아이에게 적합한 소재?

[표 4-6] 독산4동 민관참여단 2, 3차 워크숍 종합(2015년 8월 13일, 8월 26일)

○ 동주민센터 공간 구성 변화

독산4동 마을활력소의 공간 범위는 1, 2, 3층<sup>31</sup>이었고 그 중에서 1층 주민사랑방과 2층 임시 사무실을 공유공간 및 공유부역으로 만드는 데 집중했다. 1, 2층의 주민 공유공간은 서로 성격을 달리하여, 다양한 연령의 사람들이 다양한 목적으로 이용할 수 있도록 하였다. 특징적으로 모든 층의 홀을 활용하여 각 공간의 연결성을 확보하도록 구성하였다. 또한 폴딩도어(folding door), 폴딩월(folding wall) 등을 활용하여 공간이 필요에 따라 가변적으로 활용될 수 있도록 하였다.

다이아그램에서 알 수 있듯이 기존에는 개별적이고 독립적인 공간으로 구성되어 일반주민들이 쉽게 접근할 수 없던 동주민센터 공간이 서로 유기적으로 연결되고 하나의 클러스터를 형성하도록 구성되었다. 또한 진입공간과 외부공간에서부터 일반주민들을 동주민센터로 끌어들이 수 있도록 구성되었다.

이와 같은 공간 구성에 따라 1층의 모두공간과 옥외공간, 2층의 너나들방과 캐노피 옥상이 주민공간으로 조성되었다(177.73㎡). 이는 기존의 동주민센터에서의 주민공간(76.05㎡)에 비해 233.7% 증가된 것이다. 특히 폴딩도어 및 슬라이딩도어를 통해 각 공간을 분리, 통합하여 활동의 규모에 따라 공간을 다양하게 사용할 수 있도록 하고 있다.

구분	기존 주민공간			변경 주민공간		
1층	주민회의실	63.05㎡	63.05㎡	모두공간 (다목적공간)	63.05㎡	93.05㎡
	옥외공간	-		옥외공간	30.00㎡	
2층	주방	13.00㎡	13.00㎡	너나들방 (공유부역)	67.29㎡	84.68㎡
	사무실	-		캐노피옥상	17.39㎡	
	캐노피옥상	-				
총 면적	76.05㎡			177.73㎡ (233.7% 증가)		

[표 4-7] 독산4동 마을활력소의 주민공간 변경 사항

<sup>31</sup> 3층은 동장실을 없애고 주민공간을 만드는 것과 2층 임시 사무실 옥상을 정원과 텃밭으로 바꾸는 계획이 제안되었다. 하지만 이 제안은 1층 대민행정공간이 좁아서 동장실을 옮기기 어렵고, 정원 조성이 상당한 예산 초과를 일으켜서 향후 과제로 남겨두었다.



[그림 4-7] 독산4동 주민센터 공간구성 전후 비교(단면)

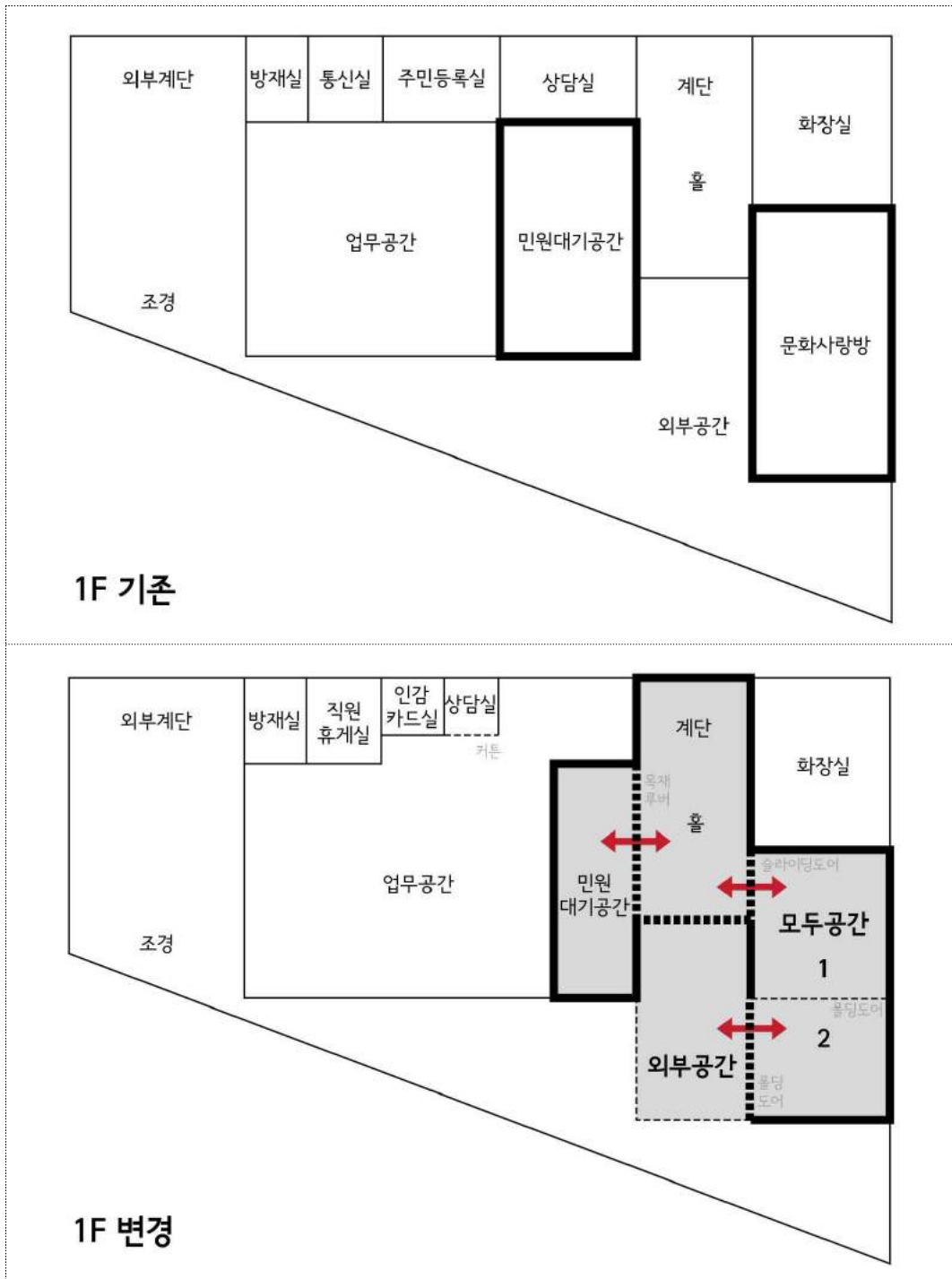
○ 1층 : 대민행정공간과 모두공간

1층 진입부의 공유공간인 ‘모두공간’은 폴딩도어를 통해 외부공간과 연결된다. 주민들은 이 공간에서 각종 공연, 마을행사 등을 할 수 있다. 모두공간은 폴딩도어로 2공간으로 분리, 혹은 통합이 가능하다. 주민들은 이 공유공간을 다목적 문화공간으로 활용하여 각종 모임, 동아리 활동, 각종 프로그램, 다양한 강좌 등을 진행할 수 있다. 특징적으로 민원대기공간에서부터 홀, 모두공간과 외부공간이 폴딩도어와 폴딩월을 모두 열면 하나로 연결되며 목재 루버, 유리 등의 재료로 시각적 개방감도 확보하고 있다. 최소 2공간, 최대 5공간으로 분리·통합이 가능함에 따라 다양한 성격과 규모의 행사를 수용할 수 있다. 또한 주민공간은 진입부와 연결되어 주민들이 편안하고 쉽게 이용할 수 있는 공간이 되었다. 주민들은 모두공간이 마을사랑방, 다목적문화공간, 청소년공간, 마을카페 등으로 활용될 수 있기를 기대하고 있다.



(왼쪽 위부터 시계방향으로 민원행정공간, 모두공간1, 모두공간2 폴딩도어, 모두공간 2 내부 무대)

[그림 4-8] 독산4동 마을활력소 1층 공간(©블랭크)



[그림 4-9] 독산4동 주민센터 1층 공간 전후 비교(평면)

○ 2층 : 너나들방과 꿈씨어린이작은도서관

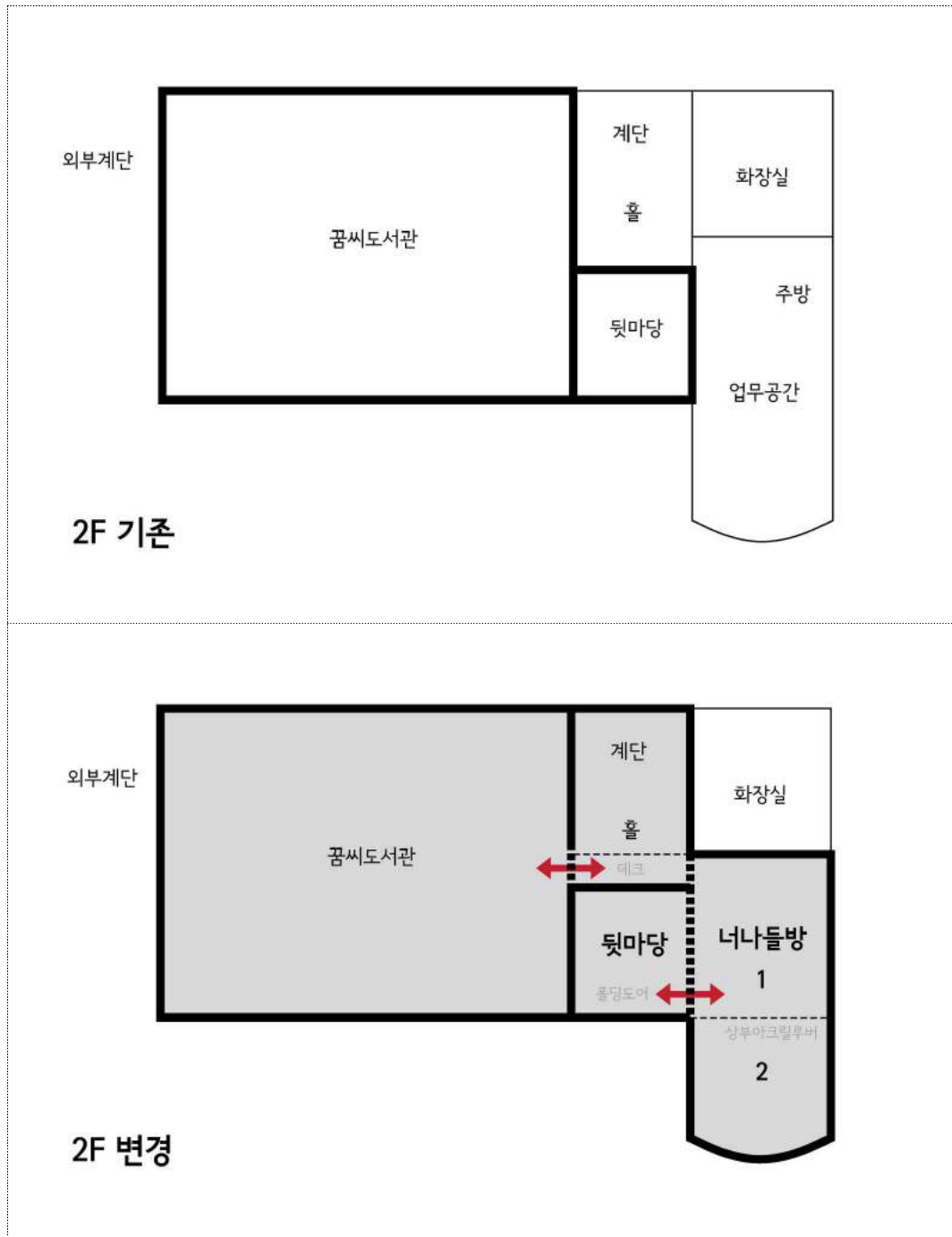
2층 임시 사무실을 1층 대민행정공간으로 이동하고, 공유부엌인 ‘너나들방’으로 바뀌었다. 너나들방은 바닥난방이 되는 좌식 공간으로 어린 아이와 엄마들이 이용하기 적합한 공간으로 구성했다. 이를 위해 아이들이 선호하는 구조와 안전한 소재로 인테리어와 가구를 선택했다. 밖으로는 꿈씨도서관과 데크로 연결해서 아이와 엄마가 두 공간을 쉽게 오갈 수 있게 했다. 같은 복합문화공간이지만 1층 모두공간과 이용 성격과 대상을 분화한 것이다.

무엇보다도 이 공간에 있어서는 기존의 주방공간을 활용하여 부엌의 성격을 강조하였다. 추후 이 공간에서 반찬만들기, 요리교실, 마을밥상 등 다양한 활동이 가능하도록 하였다. 너나들방은 동주민센터 1층 현관 옥상을 개조한 뒷마당과 폴딩도어로 연결되어 공간의 통합적 이용이 가능하다. 이 공간은 최소 1공간, 최대 3공간으로 분리가 가능하다. 주민들은 이후 너나들방이 공유부엌이자 자녀 양육모임, 다양한 모임 공간으로 활용될 수 있기를 기대하였다.



(오른쪽 위부터 시계반대방향으로 너나들방 벽장, 너나들방, 공유부엌, 꿈씨어린이도서관 연결통로)

[그림 4-10] 독산4동 마을활력소 2층 공간(©블랭크)



[그림 4-11] 독산4동 주민센터 2층 공간 전후 비교(평면)

#### 4) 자율관리 방안

독산4동 마을활력소의 자율관리는 이른바 ‘이용자 공동관리’ 방식이다. 마을활력소를 이용하는 주민모임인 ‘공간사용공동체’와 주민자치위원을 주축으로 자율관리조직인 ‘동동활력단’을 구성하고, 별도의 운영자와 수익모델 없이 동동활력단 내부 회의와 자체 회비로 마을활력소를 운영하겠다는 것이다.

##### ○ 자율관리 세부 방안

구분		세부 내용	
운영 범위	공간적 범위		· 1층 모두공간, 2층 너나들방
	개방시간		· 평일 09:00~21:00 / 토요일 09:00~17:00 · 주말과 공휴일은 사전예약된 행사가 있을 때만 개방
	자치회관과 통합 여부		· 자치회관과 운영 시간 및 프로그램을 분리
동동활력 단	구성원	공무원	· 동장, 동 담당직원 1인
		주민자치위원	· 마을분과 위원장과 위원 3인
		공간사용공동체	· 독산4동 주민이 50% 이상인 5인 이상 주민모임 · 이용 신청 승인으로 최대 3개월 특정 시간 이용 권한 획득 · 공간사용공동체별 대표 1인이 동동활력단에 참여
	의사결정 방식		· 월1회 정기회의에서 모든 자율운영 안건을 협의, 결정 · 필요시 임시회의 개최 가능
	역할(자율운영 내용)		· 마을활력소 이용 신청자 선정과 시간표 배정 · 일상적인 공간관리(청소/물품관리/보안점검/행정처리) · 기타: 마을활력소 홍보, 온라인카페 운영 등
	주민자치위원회와 관계		· 동동활력단 제안 ▶ 주민자치위원회 심의·결정 · 중개자 : 동동활력단에 참여한 주민자치위원(마을분과) · 마을분과위원장 : 공간사용공동체 대표 의무 선정 규정 없음
재정	재원 마련 방안		· 이용자 부담원칙(공간사용공동체 수강료 및 회비) · 기타 : 동동활력단 회비, 사물함 대여료, 기타 보조금 등
	수입 및 지출		· 주민자치위원회: 기타 수입 기준 결정, 수입 및 지출 심의 · 동동활력단 : 수입 및 지출관리 및 집행

[표 4-8] 독산4동 마을활력소 자율운영 세부 방안

##### ○ 자율관리 방안의 특성

독산4동 마을활력소 자율관리 방안은 ‘이용자 공동관리’ 방식으로써 다음과 같은 특



징이 있다.

첫째, 운영범위에서는 마을활력소 공간이 자치회관에 포함되며, 주민자치위원회와 동동활력단이 시간, 프로그램, 이용방식을 구분해서 같은 공간을 공유하는 것이 특징이다.

둘째, 동동활력단은 운영 책임자와 이용자의 협의체 형태를 띤다. 동주민센터와 자치회관의 공식적인 운영 권한과 책임을 가진 동 공무원과 주민자치위원회, 실제 이용자인 공간사용공동체가 공동 구성하고 정기회의를 통해 주요 사항을 결정한다는 것이다. 이를 통해 공간사용공동체는 마을활력소를 이용하는 데 그치지 않고 동동활력단에 참여하고 활동함으로써 관리운영을 분담하게 되고, 주민자치위원회 마을분과 위원장과 위원은 동동활력단과 주민자치위원회의 중개 역할을 한다고 볼 수 있다.

셋째, 하지만 자율운영에 필요한 실제 권한은 여전히 주민자치위원회에 있다. 주민자치위원회, 구체적으로 마을분과는 공간사용공동체의 이용 신청 승인, 동동활력단 임시회의 소집 및 주요 결정 사항 승인, 수입지출 보고 심의 등 자율운영에 관한 권한 대부분을 갖고 있다. 물론 어느 한 동에서 법과 조례로 정한 주민자치위원회의 권한을 획기적으로 바꾸기는 매우 힘들다. 하지만 마을분과 위원들이 참여하는 동동활력단 정기회의에 일상적인 사안에 한해 최종결정권을 위임하거나, 공간사용공동체에 마을분과위원을 할당해서 주민자치위원회에 이용자가 참여하는 등 시도해봄직한 방안들도 결국 실현되지 않았다.

넷째, 운영비용은 이용자 공동관리 방식에 따라 이용자 부담 원칙으로 확보한다. 이때 이용자 부담은 구체적으로 각 공간사용공동체가 프로그램 운영비로 걷는 회비가 될 가능성이 높다. 이 점에서 독산4동 비용조달 방식은 ‘수강료 모델’이라고 할 수 있다. 수강료 모델은 현재 법 테두리 안에서 실현가능하고, 운영 책임과 부담을 이용자 전체가 나눠 갖는다는 점에서 의미 있고 안정적일 수 있다. 하지만 확보할 수 있는 비용 규모가 고정적이고, 아무리 큰 비용이 절실하게 필요해도 이용자의 부담가능한 선을 넘을 수 없다는 단점도 있다.

## 5) **협약 체결 및 법제도 개선**

독산4동 마을활력소 자율관리 방안은 동동활력단의 내부 규정으로 명문화되었지만, 일부 내용은 보다 공식적인 제도화를 통해 실효성을 확보할 필요가 있다. 예컨대, 마

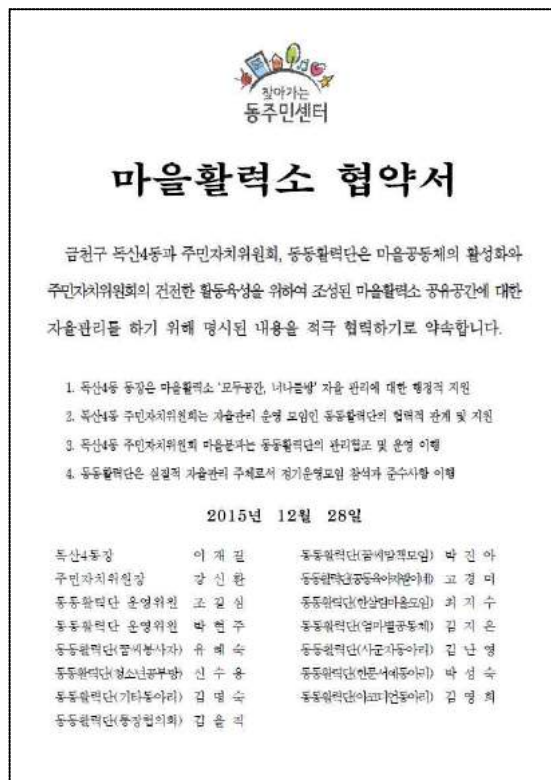
을활력소와 동동활력단의 공식적인 지위를 보장하는 것, 공간사용공동체의 이용 신청 절차와 권한을 일반 대관 절차와 구분하는 것, 마을분과 위원장과 위원 3인이 동동활력단에 의무적으로 참가하고 막대한 권한을 갖는 것 등이 그렇다.

○ 상징적인 차원의 운영협약 체결

12월 28일에 열린 독산4동 마을활력소 개장식에서 운영협약이 체결되었다. 협약 당사자는 독산4동장, 주민자치위원장, 동동활력단 구성원 전체였다. 협약 내용은 독산4동장과 주민자치위원회는 마을활력소 자율관리를 적극 지원하고 협력하며, 동동활력단은 자율관리를 성실히 수행한다는 것으로 상징적인 차원의 상호 약속이었다.

○ 관련 법제도 개선

독산4동은 마을활력소 자율관리 방안에 따라 자치회관 운영세칙과 해당 조례를 개정하지는 않았다. 따라서 자율관리 방안이 동동활력단, 주민자치위원회, 행정기관에 실효성 있는 규정으로까지는 아직 제도화되지 못했다고 할 수 있다.



[그림 4-12] 독산4동 마을활력소 운영협약

## 2 사례 2 : 성북구 동선동

### 1) 동선동 주민센터 개요

#### ○ 동선동 인구 현황

일반인구 (16,165명, 8,692세대)					
남	여	노인(65세 이상)	어린이(0-13세)	장애인	외국인
7,116명	9,049명	1,951명	1,351명	574명	522명
취약계층					
기초수급자	차상위대상	한부모	기초연금	장애연금	
203가구	150가구	48가구	894가구	48가구	
277명	177명	109명	1,085명	50명	

[표 4-9] 동선동 인구특성

#### ○ 동선동 주민센터 현황

기본 사항			
위치	성북구 동소문로 26길 27		
규모	대지면적 445㎡, 연면적 935㎡ (지하1층, 지상4층)		
준공일	2001. 12. 18		
인력 현황	19명 (마을자치팀 10명, 보건복지팀 5명, 공공복지팀 4명)		
공간구성(면적/운영시간)			
대민창구	1층(행정민원)	181㎡	9:00-18:00
	1층(사회복지)	67㎡	9:00-18:00
주민영역	2층(마을문고, 강의실)	209㎡	9:00-22:00
	3층(대강당)	180㎡	9:00-18:00
	4층(동대본부)	35㎡	6:00-22:00

자료 : 성북구 찾아가는 동 주민센터 추진 실행계획서(2015.6월 기준)

[표 4-10] 동선동 주민센터 현황

#### ○ 동선동 주민센터 공간 구성

연면적 935㎡, 지하1층, 지상4층의 동선동 주민센터는 4개 동 가운데 가장 규모가

작다. 그리고 이웃한 성북구청청소년문화공유센터(이하 성북청소년센터)와 2층이 연결되어 있는 것이 특징이다. 주민공간은 지하1층 다목적실과 주방, 2층의 마을문고와 소회의실, 3층의 다목적실(대강당)이 있었다. 2층은 비교적 최근에 리모델링을 했지만 이용은 저조한 편이었고 성북청소년센터와의 왕래도 거의 없었다. 지하1층과 지상3층의 다목적실 정도가 댄스, 노래교실 등 자치회관 교양강좌로 그나마 이용되는 편이었다.



자료: 동선동 마을활력소 기초조사

[그림 4-13] 동선동 주민센터 현황 사진 및 위치도

#### ○ 동선동 자치회관 현황

동선동 자치회관 교양강좌는 어르신 한글교실, 영어, 노래, 댄스 등 총 11개 프로그

램이 있지만 5건은 자치회관 별관인 동보건지소에서 운영하기 때문에 동주민센터 공간을 이용하는 것은 6건에 불과하다. 그밖에도 매달 주민자치위원회, 통장협의회 등 직능단체 회의가 있고, 청소년지도협의회와 새마을지도자회의는 격월로 있다. 대부분의 회의는 점심 혹은 저녁시간에 식당이나 동주민센터 2,3층에서 열린다.

주민자치위원회 구성 (총 28명)						
남녀비율	남 19명, 여 9명					
직종별	자영업 10명, 주부 6명, 구의원 4명, 기타 8명					
소속별	직능단체대표 10명, 직능단체회원 11명, 비영리민간단체 1명, 일반 6명					
자치회관 교양강좌 현황						
강좌 수	아동(어린이 놀토)		2개			
	문화여가		11개			
교육 장소	2층 강의실, 3층 대강당					
자치회관 운영 시간표(2층 강의실)						
	월	화	수	목	금	토
9:00						
10:00						
11:00	문고회의		영어기초	중국어기초		종이접기
12:00	부녀회의					
13:00	어르신					
14:00	한글교실					
15:00						
16:00						
17:00						
18:00		청소년회의		자율방재단	새마을지도	
19:00		자율방재단				
자치회관 운영 시간표(3층 대강당)						
	월	화	수	목	금	토
9:00	7시 민방위					
10:00				노래교실		
11:00	부녀회의					
12:00						
13:00						
14:00			자치위교육			
15:00	통장협의회	통장협의회		안전협의회	통장협의회	
16:00						
17:00						
18:00	방위협의회	자치위회의		통일협의회		

자료: 동선동 마을활력소 기초조사(2015년 9월 기준)

[표 4-11] 동선동 자치회관 운영 현황

## 2) 사업 진행 과정

### ○ 민관참여단 구성

동선동 마을활력소 민관참여단은 총 21명으로 구성되었다(2015. 6월 기준). 공무원 은 동장, 행정계장, 서무주임 등 3명(14.29%)이었고, 마을사업전문가는 8월 동선동에 배치된 이후 참여했다. 주민은 18명(87.71%)으로 주민자치위원장과 통친회장을 포함한 직능단체 회원이 3명, 자치회관 노래교실 수강생이 3명, 그 외 주민이 12명이 었다. 12명에는 마을활동을 했거나 연극배우인 주민들도 있었지만, 단체나 모임 전체 가 아닌 개인적인 참여였다. 동선동은 희망동 선정 과정에서 성북구가 뒤늦게 교체한 곳이었다. 이로 인해 동장과 공무원들은 사업을 스스로 희망한 상황이 아니었고, 급하 게 구성된 민관참여단도 사업의 취지와 내용에 대한 이해가 부족한 편이었다.

구분		내용	인원(명,%)	
공무원	자치구	없음	0	0.00
	행정동	동장, 행정민원계장, 서무주임	3	14.29
주민	일반주민	주부, 교사, 연극배우, 건축가, 강사, 자영업자	12	57.14
	직능단체	주민자치위원회, 통친회장, 마을문고회장	3	14.29
	기존 이용자	교양강좌 노래교실 수강생	3	14.29
합계			21	100.0

[표 4-12] 동선동 민관참여단 구성

### ○ 민관참여단 소통 방식 마련과 운영

동선동은 다른 동과 다르게 SNS를 활용하지 않았다. 그 이유는 민관참여단의 소극적 인 태도도 있었지만, 주요 구성원들이 고령이어서 온라인 매체에 익숙하지 않은 점도 있었다. 이로 인해 정기 워크숍 외에는 민관참여단 사이에 소통이 거의 없었고, 그 영 향으로 이전 워크숍 결과를 복기하고 연결하는 데 어려움이 뒤따랐다.

○ 주요 진행 과정

단계	날짜	행사	내용	주체
준비 단계		서울시-동 상견례	· 서울시, 자치구, 동 상견례 · 사업 관련 협의 및 현장 탐방	서울시(민/관), 구청, 동주민센터
		사업설명회	· 주민 대상 마을활력소 사업 설명	서울시 추진지원단
	6월	민관참여단 구성	· 민관참여단 구성	동주민센터
	7.16	1차 공감워크숍	· 민관참여단 첫 만남 · 사업 설명 및 참여주체 소개 · 동주민센터 탐방 및 의견 교환	민관참여단, 전문가, 자치구, 서울시
계획 단계 (공간 설계)	7.30	2차 공감워크숍	· 성북구 공유공간 사례 발표 · 동선동에 필요한 공유공간 도출	민관참여단, 전문가, 자치구 추진지원단
	7.31	성북구 사례탐방	· 5개 동 주민센터 공간개선 탐방	공유공간기획자, 마을사업전문가
	8.13	3차 공감워크숍	· 공유공간 개선 사례 발표 · 공간디자인 게임(도면 그리기)	민관참여단, 전문가
	8.13~25	주민 설문조사	· 동주민센터 이용 실태 파악 · 주민 아이디어 수렴	공유공간기획자, 마을사업전문가
	8.27	4차 공감워크숍	· 공간디자인 게임(모형 만들기) · 공간설계 주요 내용 도출	전문가, 민관참여단
	9.17	주민설명회	· 사업 소개 및 진행 과정 보고 · 공간설계(안) 발표 및 의견수렴 · 마을 공유공간 사례 발표	일반주민, 전문가, 민관참여단, 서울시 추진지원단
계획 단계 (운영 방안)	8.25~10.26	민관참여단 인터뷰	· 민관참여단 8명 개별 인터뷰	공유공간기획자, 마을사업전문가
	11.16	주민자치위원회 회의	· 사업 진행 과정과 결과 공유	동장, 마을사업전문가
	12.4	1차 운영방안 워크숍	· 주민운영모임 상견례 · 지난 진행 과정과 결과 공유 · 운영방안 워크숍 진행 계획 공유	주민운영모임, 촉진자, 공유공간기획자, 마을 사업전문가
	12.4	2차 운영방안 워크숍	· 자율관리 방안 사례 검토 · 운영 형태와 필요 물품 논의	주민운영모임, 촉진자, 공유공간기획자, 마을 사업전문가
	12.14	3차 운영방안 워크숍	· 마을활력소 주민 설문 결과 공유 · 공간 성격(concept) 상상	주민운영모임, 촉진자, 공유공간기획자, 마을 사업전문가
	12.21	4차 운영방안 워크숍	· 마을활력소 이름 결정(동동마당) · 운영모임 이름 결정(반짝반짝활력단) · 자율운영 형태 세부 논의	주민운영모임, 촉진자, 공유공간기획자, 마을 사업전문가
실행 단계	12월 초	공사 발주	· 실시설계 및 내역 확정 · 시공업체 입찰 공고 및 확정	자치구, 사회적건축가
	12.10~	시공	· 착공 및 공사감리 · 준공검사 및 완공	시공업체, 동주민 센터, 사회적건축가
사업 완료	'16.1.25	개장식(예정)	· 마을활력소 개장식 · 운영협약 체결	

[표 4-13] 동선동 마을활력소 사업 진행 과정

○ 사업 진행 과정의 쟁점과 특징

첫째, 마을활력소 대상 공간인 2, 3층은 기존 구획(layout)을 크게 변경하기 어려웠다. 2층은 최근에 개보수한 동장실과 마을문고를 그대로 유지해야 했다. 그리고 2층 소회의실과 3층 대강당은 공간을 개선하더라도 기존 자치회관 교양강좌를 계속 수용할 수 있어야 했다. 따라서 동선동은 공간개선의 범위가 처음부터 한정되어 있었고, 민관참여단 논의도 새로운 용도와 공간을 추가하기보다는 공간 효율을 높이는 방향으로 이루어졌다.

둘째, 민관참여단의 적극성과 자율운영 의사가 매우 낮았다. 희망동으로 갑자기 선정되면서 동선동은 동 공무원과 주민 모두 마을활력소 사업을 충분히 이해하고 준비할 시간이 부족했다. 이로 인해 동 공무원과 일부 주민은 이 사업의 방향을 시설보수 및 공간미화로 생각하고 있었고, 실질적인 주민참여에도 회의적이었다. 공간설계 이후 자율운영까지 참여할 의사가 있는 주민도 소수에 불과했다. 그 결과 4차 공감워크숍 이후 민관참여단을 재구성하는 특단의 조치가 내려졌다. 기존 민관참여단과는 공간설계까지 논의하고 그 결과를 전체 주민설명회에서 발표하는 것으로 활동을 종료했다. 그 이후 지역 주민과 공동체 활동을 잘 알고 있는 마을계획 촉진자가 특별히 투입되어 자율운영에 관심과 의사가 있는 주민들을 모아서 주민운영모임을 다시 구성했다.

셋째, 사업 초기 동 공무원과 전문가의 견해 차이가 컸고 총괄관리자가 부재했다. 동장과 공유공간기획자는 마을활력소의 상, 공간개선의 방향, 주민참여 방식 등에서 상당한 이견을 보였지만, 이를 조정할 역량과 권위를 갖춘 주체가 없었다. 주민설명회 이후부터는 마을계획 촉진자가 사실상 총괄관리자 역할까지 수행했다고 할 수 있다.

넷째, 여러 가지 어려움으로 동선동은 사업 진행 과정이 전반적으로 늦어졌다. 주민설명회 이후 자율운영 방안을 논의하는 첫 회의가 열리기까지 2개월 가량이 소모되었다. 휴지기 동안 공간설계도 비공식적인 민원과 협의로 수정을 거듭하면서 공사 발주와 착공이 늦어졌다. 그 결과 동선동은 마을활력소 완공과 개장식이 2016년 1월로 연기되었다. 하지만 사업 일정에 맞춰 무리하게 진행하기보다는, 재구성된 주민운영모임이 내실 있게 자율운영 방안을 수립하고 관련 주체들과 소통하며 협력을 도모한 것은 사업 취지에 부합하는 대응으로 평가된다.



### 3) 공간설계

#### ○ 마을활력소 공간에 대한 주민 의견

동선동의 경우, 주민 설문조사와 공무원 설문조사, 민관참여단 워크숍 4회와 주민설명회, 관련 사례 답사 2회 등을 통해 마을활력소의 공간설계 방안을 도출하였다.

민관참여단은 1층(현재 민원행정실)에 휴게공간을 마련하고, 2층(현재 북카페, 동장실, 회의실 등)을 개선하여 강의실, 회의실, 공유부역을 만들며, 3층(현재 대강당)을 공유부역, 다목적 공간, 운동공간 등으로 활용하는 방안을 제안하였다.

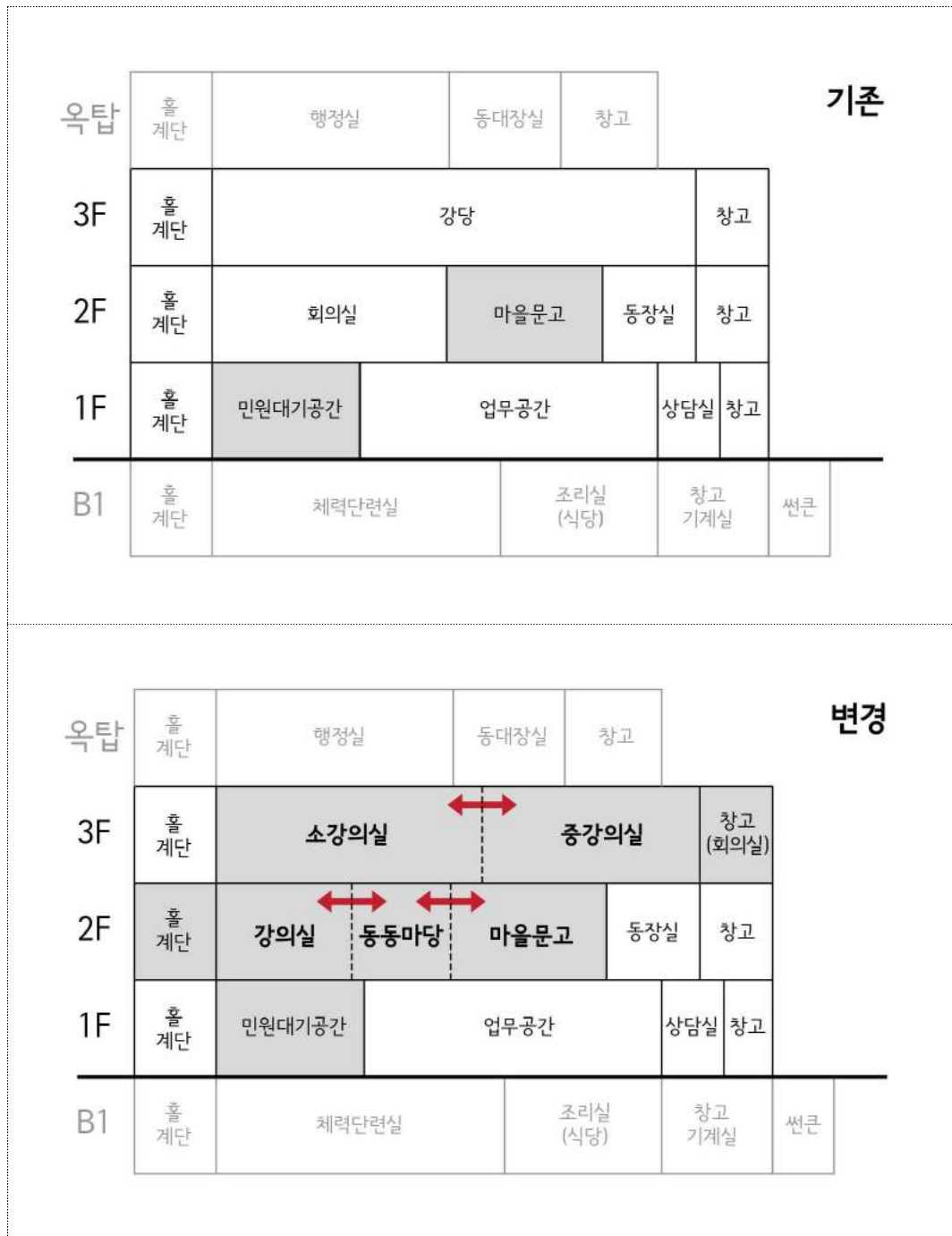
구체적으로 1층의 모빌렉을 지하로 이동시키고, 기존의 상담실을 직원휴게실로 개조하며, 기존의 창고를 상담실로 바꾸어 사용하는 방안이 논의되었다. 또한 기존의 상담실 뒤쪽에 야외공간을 확장하고 창고를 추가로 설치하는 의견도 제시되었다. 2층의 경우, 하나의 공간으로 통합하고 기존의 화장실, 마을문고를 활용하여 강의실을 두개의 공간으로 분리하여 사용하는 방안이 제시되었다. 또한 3층의 경우, 칸막이를 공간을 나누어 다목적 공간으로 활용되기를 기대하고 있었다.

공간	기능	요구사항
1층	민원행정공간 내 휴게공간	모빌렉 이동(지하), 직원휴게실 신설(기존 상담실 활용), 상담실 변경(기존 창고 활용), 창고 신설(야외공간 확장)
2층	강의실, 회의실, 공유부역	강의실 2개 신설(기존 회의실 분리, 기존 화장실 축소), 회의실 신설(기존 마을문고 활용), 공유부역(기존 마을문고), 공간 활용(기존 회의실, 복도, 동장실 일부 통합)
3층	공유부역, 다목적 공간, 운동공간	두 공간으로 분리(칸막이 설치)

[표 4-14] 동선동 민관참여단 3차 워크숍 종합(2015년 8월 13일)

#### ○ 동주민센터 공간 구성 변화

동선동의 경우, 마을활력소의 대상범위를 1, 2, 3층으로 한정하였다. 지하 1층으로 모빌렉을 이동하고, 2층에 마을문고를 중심으로 주민공유공간이 조성되도록 하였으며, 3층의 대강당을 분할하여 사용 목적과 규모에 따라 효율적으로 공간을 활용할 수 있도록 구성하였다. 주민들은 동선동 마을활력소에 ‘동동마당’이라는 이름을 지어주었다.



[그림 4-14] 동선동 주민센터 공간구성 전후 비교(단면)

이와 같은 공간 구성에 따라 2층에 강의실과 마을문고, 공유공간, 3층에 소강의실과 중강의실, 회의실(창고)이 조성되었다(270.22㎡). 이는 기존의 동주민센터에서의 주민공간(227.24㎡)에 비해 118.92% 증가된 것이다. 특히 동선동 마을활력소는 마을문고를 중심으로 공유공간이 조성되고, 3층의 대강당이 무빙월로 분할되어 활동의 규모에 따라 다양하게 활용될 수 있는 잠재력을 지닌다.

구분	기존 주민공간			변경 주민공간		
2층	강의실	63.32㎡	100.27㎡	강의실	37.45㎡	125.85㎡
	마을문고	36.95㎡		마을문고	36.95㎡	
	-	-		공유공간	40.68㎡	
3층	대강당	126.96㎡	126.96㎡	소강의실	46.75㎡	144.37㎡
				중강의실	87.51㎡	
				창고(회의실)	10.11㎡	
총 면적	227.24㎡			270.22㎡ (118.92% 증가)		

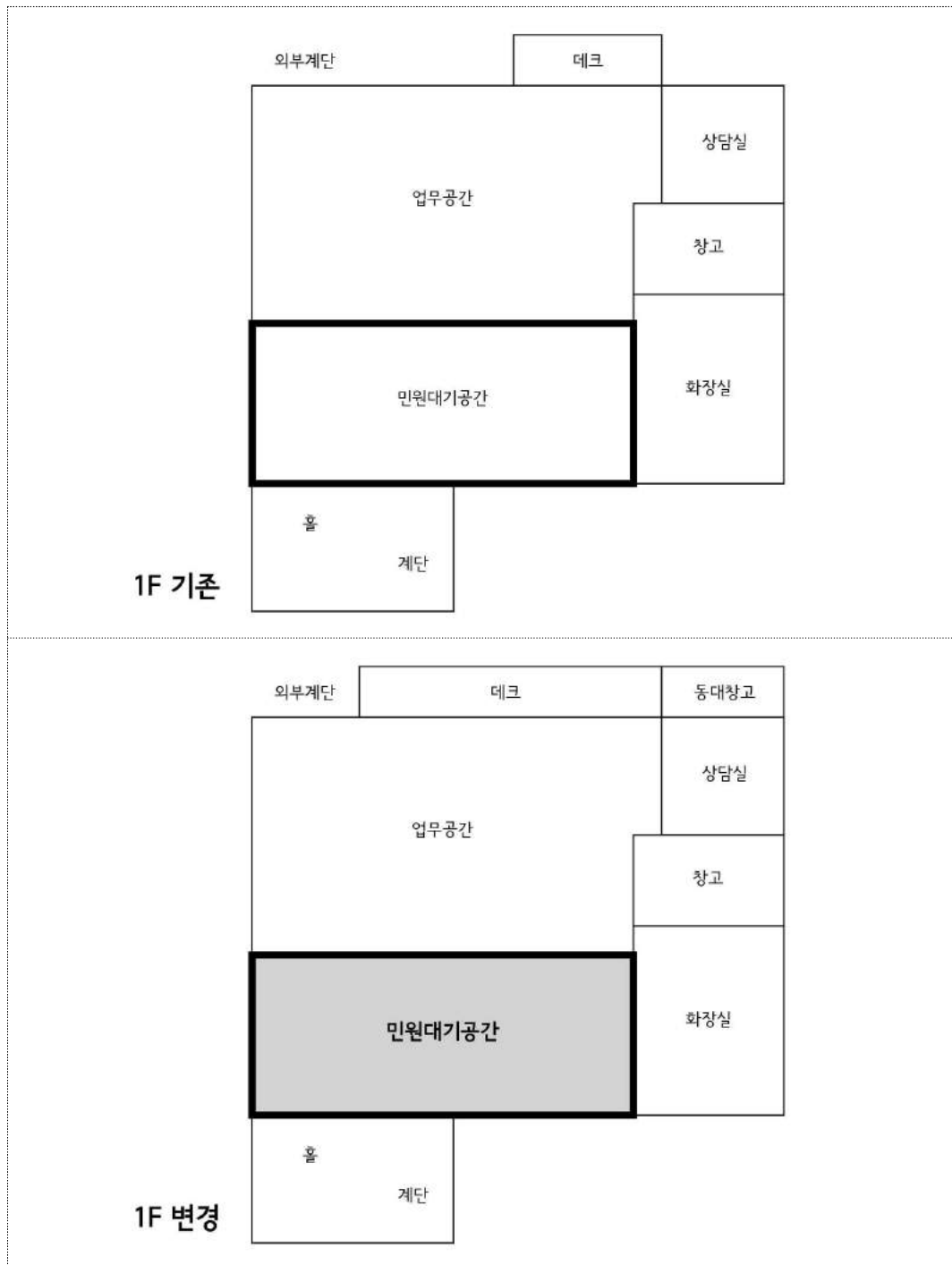
[표 4-15] 동선동 마을활력소의 주민공간 변경 사항

○ 1층 : 행정업무공간과 민원대기공간

동선동 주민센터 1층은 전체적으로 환경개선에 집중하여 공간이 재구성되었다. 공간구성과 공간배치를 크게 변경하지 않고, 업무공간과 주민대기공간을 효율적으로 개선하였다. 특히 외부공간의 일부를 개조하여 창고로 활용하고, 외부 테크를 연장하여 직원들을 위한 휴게공간으로 활용될 수 있도록 하였다.



[그림 4-15] 동선동 마을활력소 1층 대민행정공간



[그림 4-16] 동선동 주민센터 1층 공간 전후 비교(평면)

○ 2층 : 공유공간과 마을문고

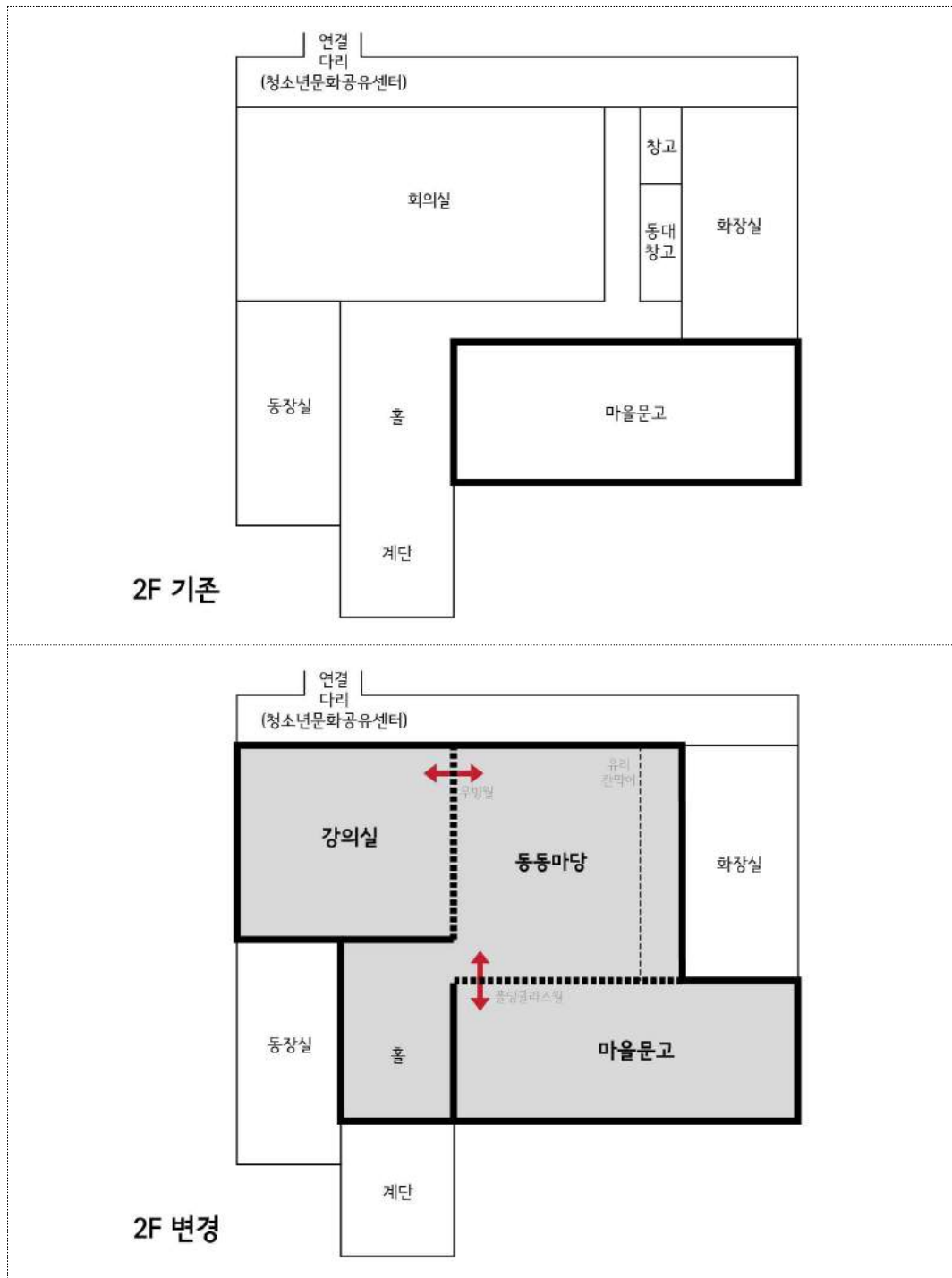
마을활력소 사업에 의해 동선동 주민센터 2층은 주민공유공간인 ‘동동마당’으로 활용될 수 있도록 통합되었다. 주민들은 동동마당이 쉼터, 동네마당, 공연장, 카페, 문화공간, 교육공간 등으로 활용될 수 있기를 기대하였다. 각 공간은 무빙월과 폴딩글라스월, 유리칸막이 등으로 분리되어 필요에 따라 서로 연결, 또는 분리가 가능한 가변적인 공간으로 구성되었다.

민관참여단 워크숍 과정에서 주민들은 마을문고를 활용하여 적극적으로 통합된 주민공유공간을 마련하고자 하였다. 현실적인 상황을 고려하여 기존 마을문고의 책장을 벽으로 이동하고, 공유공간과의 경계에 폴딩글라스월을 위치시켜 가변성, 개방감과 연결성을 확보하도록 하였다. 이 공간은 최소 1공간, 최대 3공간으로 분리하여 사용이 가능하다.



(오른쪽 위부터 시계방향으로 마을문고, 소강의실, 동동마당1, 동동마당2)

[그림 4-17] 동선동 마을활력소 2층 동동마당



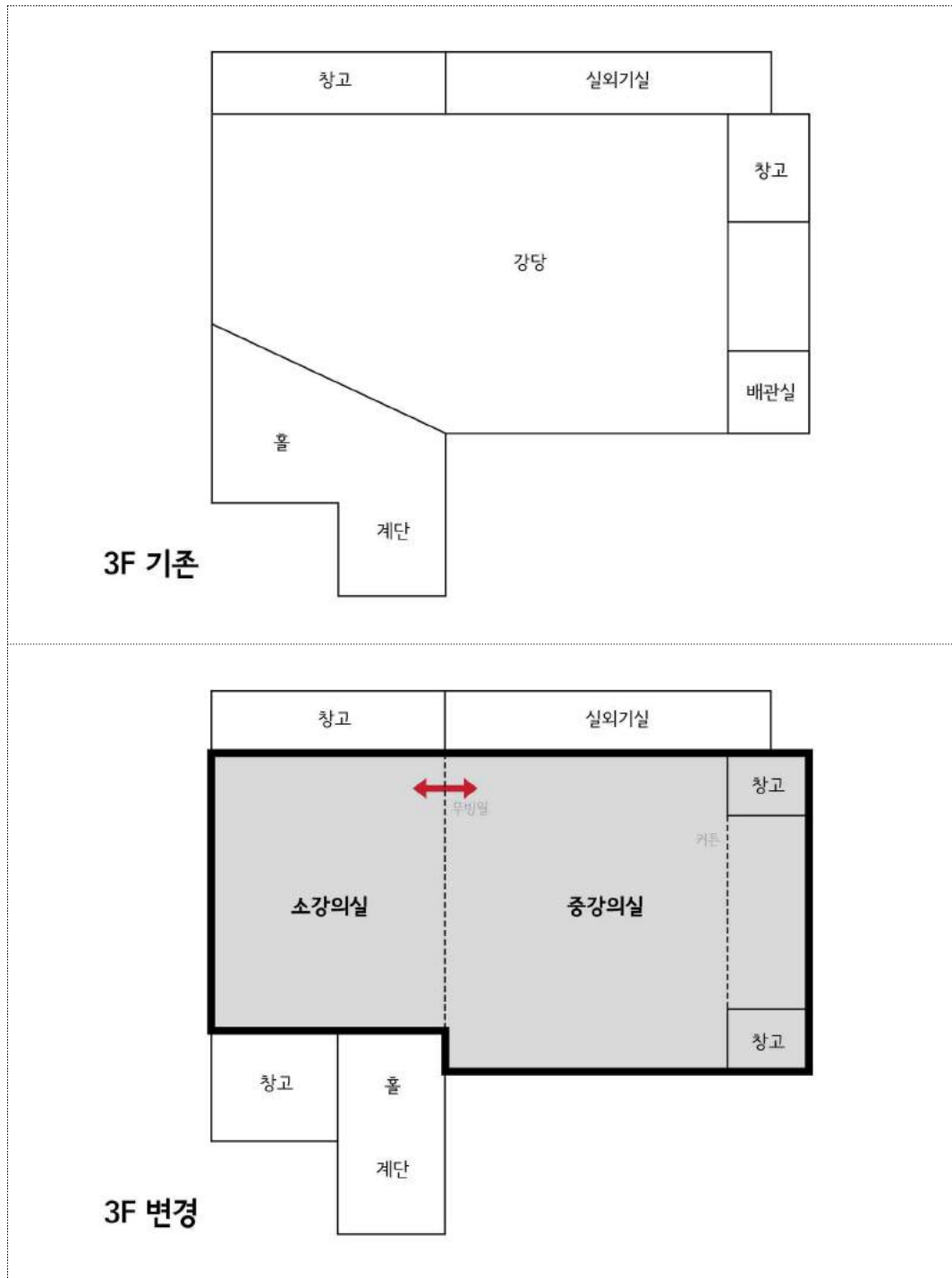
[그림 4-18] 동선동 주민센터 2층 공간 전후 비교(평면)

○ 3층 : 중강의실과 소강의실

3층의 경우, 기존의 강당을 중강의실과 소강의실로 분할하여 효율적인 공간 이용이 가능하도록 하였다. 두 공간은 무빙월을 사용하여 필요에 의해 통합, 분리가 가능하도록 하였다. 또한 배관실을 정리하여 창고로 활용하고, 창고 일부를 회의공간으로 활용할 수 있도록 하였으며, 무대부분 또한 커튼을 설치하여 효율적으로 활용할 수 있도록 하였다. 3층 공간은 최소 1공간(대강당), 최대 2공간으로 활용이 가능하다. 추후 이 공간에서는 동선동의 특성을 반영하여 연극, 공연 등과 관련한 다양한 활동이 가능할 것으로 기대된다.



[그림 4-19] 동선동 마을활력소 3층 대강당



[그림 4-20] 동선동 주민센터 3층 공간 전후 비교(평면)



#### 4) 자율관리 방안

동선동은 주민운영모임이 아직 자율관리 방안을 구상 중이다. 2015년 12월, 현재까지 정리된 내용에 따르면, 동선동 자율관리는 ‘운영진 자율관리와 이용자 공동관리’가 합쳐진 방식이다. 마을활력소 자율관리 모임인 ‘반짝반짝활력단’(이하 반짝단)은 운영하는 주민과 이용하는 주민이 함께 만들되, 운영진이 자율관리를 주도하고 적극 이용자가 운영실무를 분담하겠다는 것이다.

#### ○ 자율관리 세부 방안

구분		세부 내용	
운영 범위	공간적 범위		· 2층 동동마당(동장실을 제외한 전체 공간), 3층 대강당
	개방시간		· 동주민센터 운영 시간 이내(평일 09:00~18:00/21:00) · 18:00 이후는 반짝단이 동주민센터와 협의해서 운영 가능
	자치회관과 통합 여부		· 자치회관과 운영 시간 및 프로그램을 분리
동동활력 단	구성원	공무원	· 동장 또는 동 담당직원
		직능단체	· 통장 1인, 주민자치위원회 1인, 마을문고 1인, 봉사단체 1인
		지역 주민과 단체(이용자)	· 동선동 거주 주민, 동선동 활동 단체 대표
	의사결정 방식	운영위원회	· 직능단체 대표 4인을 포함한 동선동 주민 15인 이내로 구성
		정기모임	· 월 1~2회 운영위원회 정기모임 개최 · 자율관리에 관한 모든 안건은 반드시 정기모임에서 결정
	역할(자율운영 내용)		· 마을활력소 공간 및 프로그램의 일상적인 관리 · 주민공동체에 공유공간 대관 · 공유공간에 맞는 사업, 행사, 프로그램 직접 기획 및 제공
	주민자치위원회와 관계		· 주민자치위원 1인의 운영위원회 참여 외에는 미정
재정	재원 마련 방안		· 미정
	수입 및 지출		· 미정

[표 4-16] 동선동 마을활력소 자율운영 세부 방안

○ 자율관리 방안의 특성

지금까지 논의된 동선동 자율관리 방안은 다음과 같은 특성을 갖고 있다.

첫째, 운영범위에서 동선동 마을활력소도 독산4동처럼 자치회관에 포함된다. 주민자치위원회와 반짝단이 시간, 프로그램, 이용방식을 구분해서 같은 공간을 공유한다.

둘째, 반짝단은 운영자가 중심을 맡고, 적극이용자가 덧붙는 동심원 구조를 띤다. 반짝단의 의사결정기구인 운영위원회는 주민으로만 구성된다. 여기에는 직능단체 대표, 운영 의사가 있는 지역 주민과 단체 대표가 참여하고 그 규모를 15인 이내로 제한했다. 자율관리에 관한 모든 안건은 운영위원회가 결정한다. 적극이용자인 주민과 단체는 운영위원은 될 수 없지만, 반짝단에는 들어올 수 있다. 이들은 운영위원회와 함께 마을활력소를 공동관리한다. 반짝단 규모는 제한을 두지 않아 적극이용자는 무제한으로 반짝단에 참여할 수 있다.

셋째, 반짝단의 역할을 일상적인 공간관리 및 운영을 넘어 공유공간을 활용한 마을공동체 활동의 기획 및 실천으로 확대했다. 이는 마을계획 촉진자의 투입과 새롭게 구성된 주민운영모임의 마을 경험과 적극성이 발휘된 고무적인 결과로 해석된다.

넷째, 주민자치위원회와의 관계와 운영비용 충당은 아직 정해지지 않았다. 가장 민감하고 중요한 쟁점인 만큼 이후에라도 꼭 확인할 필요가 있다.

5) **협약 체결 및 법제도 개선**

동선동은 아직 자율관리 방안이 확정되지 않았고, 개장식이 1월 중순 이후로 예정되어 있기 때문에 운영협약 체결, 자치회관 운영세칙과 해당 조례 개정이 논의되고 있지 않다.

### 3 사례 3 : 도봉구 방학3동

#### 1) 방학3동 주민센터 개요

##### ○ 방학3동 인구 현황

일반인구 (16,165명, 8,692세대)					
남	여	노인(65세 이상)	어린이(0-13세)	장애인	외국인
15,289명	15,873명	3,356명	3,955명	988명	0명
취약계층					
기초수급자	차상위대상	한부모	기초연금	장애연금	
85가구	155가구	45가구	1,677가구	106가구	
99명	236명	113명	2,087명	107명	

[표 4-17] 방학3동 인구특성

##### ○ 방학3동 주민센터 현황

기본 사항			
위치	도봉구 시루봉로 94		
규모	대지면적 1,218㎡, 연면적 1,572㎡ (지하1층, 지상3층)		
준공일	2005. 12. 27		
인력 현황	23명 (마을자치팀 8명, 민원서비스팀 8명, 방문복지팀 7명)		
공간구성(면적/운영시간)			
대민창구	1층(행정민원)	86㎡	9:00-18:00
	1층(사회복지)	86㎡	9:00-18:00
주민영역	2층(동장실, 동대본부, 강의실)	134㎡	9:00-18:00
	3층(대강당, 헬스장)	270㎡	8:00-21:00
	지하1층(문화교실, 주방)	76㎡	9:00-18:00

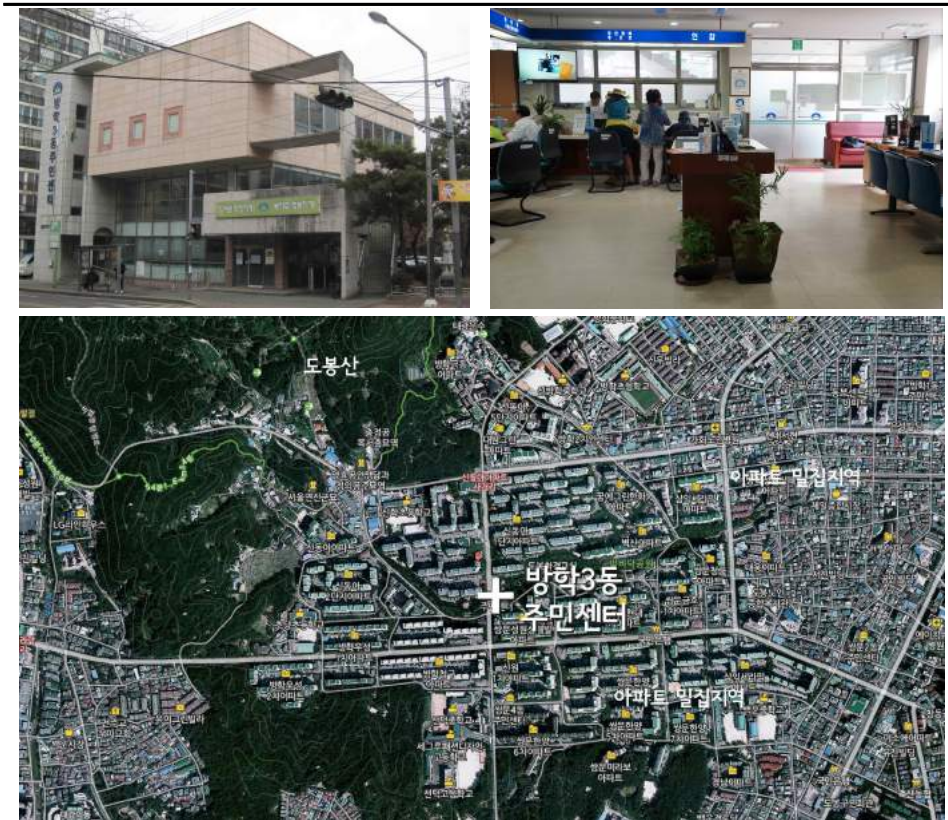
자료 : 도봉구 찾아가는 동 주민센터 추진 실행계획서(2015년 6월 기준)

[표 4-18] 방학3동 주민센터 현황

##### ○ 방학3동 주민센터 공간 구성

방학3동 주민센터는 방학천을 따라 조성된 ‘발바닥 공원’ 초입에 위치하고, 바로 앞에

버스정류장이 있어 주변 환경과 접근성이 매우 좋은 편이다, 청사 규모는 연면적 1,572㎡, 지하1층, 지상3층으로 4개 동 가운데 두 번째로 작지만 주민공간은 오히려 가장 넓다. 독산4동과 금호1가동처럼 작은도서관과 어린이집 등의 별도 공공시설이 입주해 있지 않기 때문이다. 주민공간은 지하1층 문화교실과 주방, 2층의 교양강좌실과 외부 테라스, 3층의 대강당과 헬스장이 있었다. 지하1층 문화교실과 주방은 혁신교육지구 프로그램과 반찬만들기 봉사활동으로 쓰이고 있었다. 2층 교양강좌실, 3층 대강당은 주로 자치회관 프로그램, 직능단체 회의, 각종 관변 행사를 수용하는 공간이었다. 찾동 사업으로 직원이 늘어 2층 소회의실을 임시 사무실로 전환하면서 이용이 더욱 집중되었다. 3층 헬스장은 다른동에 비해 규모가 작고 이용률이 낮았고, 2층 외부 테라스도 사실상 유휴공간으로 1층에서 바로 진입하는 외부 계단도 보안 문제로 잠가 놓았다.



자료: 방학3동 마을활력소 기초조사

[그림 4-21] 방학3동 주민센터 현황 사진 및 위치도

○ 방학3동 자치회관 현황

방학3동은 중국어, 단전호흡, 요가, 포크기타 등 22개의 교양강좌가 운영 중이다. 교육 장소는 지하1층 문화교실, 2층 교양강좌실, 3층 대강당이다.

주민자치위원회 구성 (총 27명)						
남녀비율	남 6명, 여 21명					
직종별	자영업 11명, 주부 7명, 구의원 2명, 기타 7명					
소속별	통장 3명, 직능단체대표 1명, 직능단체회원 1명, 비영리민간단체 3명, 일반 19명					
자치회관 교양강좌 현황						
강좌(개수)	아동(1)	종이공작,				
	운동( 6)	단전호흡, 요가1/2/3, 탁구 초급/중급				
	춤/무용(5)	라인댄스, 밸리댄스, 댄스스포츠(일반/부부), 한국무용				
	음악(2)	사물놀이, 포크기타				
	어학(5)	교양한문초/중급, 생활영어, 일본어, 중국어				
	서예(3)	한문서예1.2, 사군자				
교육 장소	문화교실(지하), 교양강좌실(2층), 대강당(3층)					
자치회관 운영 시간표(3층 대강당)						
	월	화	수	목	금	토
10:00		탁구중급			한국무용	
11:00	단전호흡		단전호흡		단전호흡	
12:00				밸리댄스		
13:00			탁구초급			
14:00		요가2		요가2		
15:00						
16:00		요가3	라인댄스	요가3	댄스스포츠	
17:00						
18:00						
19:00	요가1		요가1	부부 스포츠 댄스	요가1	
20:00						

자치회관 운영 시간표(2층 교양강좌실)						
시간	월	화	수	목	금	토
10:00	한문서예1	한문서예2	교양한문 초급	교양한문 중급	생활영어 초급	
11:00						
12:00						
13:00	중국어 초급	사군자				
14:00						
15:00						
16:00	종이&공작				일본어 초급	
17:00						

자치회관 운영 시간표(지하 문화교실)						
시간	월	화	수	목	금	토
10:00		사물놀이			포크기타	
11:00						

자료: 방학3동 마을활력소 기초조사(2015년 3/4분기 기준)

[표 4-19] 방학3동 자치회관 운영 현황

또한 월 1~2회 정기적으로 각종 직능단체 회의가 2층 교양강좌실에서 열렸다. 방학 3동 자치회관은 교양강좌와 직능단체 회의가 촘촘하게 채워져서 운영 중이었다. 향후 마을활력소가 자치회관과 공간을 같이 쓰게 되면 시간이 겹치는 문제가 발생할 것으로 예상된다.

단체	회의 주기	회의 시간	장소
통장협의회	월2회	매월 10, 25일 14:00	동주민센터 교양강좌실
방위협의회	월1회	첫째주 목요일 19:00	
주민자치위원회	월1회	첫째주 월요일 18:00	
자율방범대	월1회	넷째주 수요일 18:00	불특정
청소년아동지도협의회	월1회	셋째주 월요일 18:00	동주민센터 교양강좌실
바르게살기협의회	월1회	14일(주말이면 익주 월요일) 19:00	

[표 4-20] 방학3동 직능단체별 월례회의 현황

## 2) 사업 진행 과정

### ○ 민관참여단 구성

방학3동 마을활력소 민관참여단은 총 20명으로 구성되었다(2015.5월 기준). 공무원은 동장, 행정팀장, 복지팀장, 담당주임 4명(20.0%)이었고, 7월 이후 마을사업전문가 2명이 추가되었다.

주민은 16명(80.0%)으로 직능단체 회원이 7명, 마을활동 참여 주민이 3명, 아파트 입주자대표가 2명, 그 외 주민이 4명이었다. 직능단체는 주민자치위원회뿐 아니라 방위협의회, 복지위원회, 자원봉사캠프 등 다양한 단체가 함께 참여했다. 마을활동 참여 주민은 동북여성민우회, 햇살문화원, 도봉N 등 도봉구의 대표적인 지역활동 단체 대표와 활동가였다. 방학3동은 아파트가 주거유형의 90%를 넘다보니 입주자대표를 별도로 영입했다. 그 외 주민은 지역 건축가와 인테리어업체 대표, 고등학교 미술교사, 미술가였다. 방학3동 민관참여단은 지역 리더와 전문성을 갖춘 주민 중심으로 구성되었다는 점이 다른 동과 구별되는 특징이었다.

구분		내용	인원(명,%)	
공무원	자치구	없음	0	0.0
	행정동	동장, 행정팀장, 복지팀장, 담당주임	4	20.0
주민	직능단체	주민자치위원회, 방위협의체, 복지위원회, 자원봉사캠프 등	7	35.0
	마을활동	동북여성민우회, 햇살문화원, 사진작가(도봉N)	3	15.0
	그 외 주민	입주자대표, 건축가, 인테리어업체 대표, 미술교사, 미술가	6	30.0
합계			20	100.0

[표 4-21] 방학3동 민관참여단 구성

### ○ 민관참여단 소통 방식 마련과 운영

방학3동은 마을사업전문가가 만든 SNS 단체대화방(카카오톡)에서 일상적으로 정보 공유와 논의가 활발하게 이루어졌다. 여기에는 민관참여단 외에도 서울시 추진지원단, 자치구 공무원과 추진지원단, 참여전문가, 관심있는 주민 등이 폭넓게 가입해 있다. 유일하게 저녁에 워크숍을 진행했던 방학3동은 시간이 늦어 마무리하지 못한 논의를 SNS에서 이어가는 경우가 많았다. 멀리 떨어져 있는 서울시 관계자 및 전문가들도 논의에 초대되어 동참한 것은 SNS의 장점을 잘 활용한 것으로 볼 수 있다.

○ 주요 진행 과정

단계	날짜	행사	내용	주체
준비 단계		서울시-동 상견례	· 서울시, 자치구, 동 상견례 · 사업 관련 협의 및 현장 탐방	서울시(민/관), 구청, 동주민센터
		사업설명회	· 주민 대상 마을활력소 사업 설명	서울시 추진지원단
	5월	민관참여단 구성	· 민관참여단 구성	동주민센터
	7.17	1차 공감워크숍	· 민관참여단 첫 만남 · 사업 설명 및 참여주체 소개 · 동주민센터 탐방 및 의견 공유	민관참여단, 전문가, 자치구, 서울시
	7.18~28	주민 설문조사	· 민관참여단 지인 대상 설문	민관참여단, 마을사업전문가
계획 단계 (공간 설계)	7.29	2차 공감워크숍	· 함께 저녁 먹기 · 주민 설문조사 결과 공유 · 공유공간 소개 및 조별 토론 · 방학3동에 필요한 공유공간 도출	민관참여단, 전문가, 자치구, 서울시
	8.11	3차 공감워크숍	· 함께 저녁 먹기 · 자율관리 방식과 쟁점 발제 · 자율관리를 고려한 공간 제안 검토 · 공간디자인 게임(도면그리기)	민관참여단, 전문가, 자치구, 서울시
	8.25	4차 공감워크숍	· 함께 저녁먹기(포트락파티) · 공간디자인 게임 결과 공유 · 공간설계(안) 발표 및 토론	민관참여단, 전문가, 자치구, 서울시
	9.23	6차 공감워크숍	· 2차 공간설계(안) 발표 · 설계안 개선 토론 및 확정	민관참여단, 전문가, 자치구, 서울시
계획 단계 (운영 방안)	9.8	5차 공감워크숍	· 자율관리 유형(방식,비용) 검토 · 방학3동 운영방식 토론	민관참여단, 전문가, 자치구, 서울시
	10.6	7차 공감워크숍	· 운영 방식(주민기수제) 검토 · 운영조직체계 토론	민관참여단, 전문가, 자치구, 서울시
	10.26	주민자치위원회 연석회의	· 자율관리 쟁점 및 서울시 의견 발표 · 운영진-주민자치위원회 관계 토론 · 자율관리 주요 사항의 방향 결정	주민자치위원회, 민관 참여단, 전문가, 자치구, 서울시
	11.18	1차 운영방안 워크숍	· 운영진 첫 만남 · 운영 범위, 방식, 업무 환기 · 운영방안 세부사항 토론	운영진, 마을사업전문 가, 자치구, 공유공간 기획자
	12.4	2차 운영방안 워크숍	· 운영 관련 주체 간 약속 분류 · 자율관리 방안 초안 논의	운영진, 마을사업전문 가, 자치구, 공유공간 기획자
	12.9	3차 운영방안 워크숍	· 운영 공간, 시간, 소통방식 논의 · 운영비용 확보 방안(대관료) 검토 · 운영진 업무 세부 논의	운영진, 마을사업전문 가, 자치구, 공유공간 기획자
	12.17	4차 운영방안 워크숍	· 운영규정(안) 발표 및 수정 · 운영진 대표의 주민자치위원 위촉 검토	운영진, 마을사업전문 가, 자치구, 공유공간 기획자



실행 단계		공사 발주	· 실시설계 및 내역 확정 · 시공업체 입찰 공고 및 선정	자치구, 사회적건축가
	12.24~	시공	· 착공 및 공사감리 · 준공검사 및 완공	시공업체, 동주민 센터, 사회적건축가
사업 완료	'16.1월	개장식(예정)	· 마을활력소 개장식 · 운영협약 체결	

[표 4-22] 방학3동 마을활력소 사업 진행 과정

○ 사업 진행 과정의 쟁점과 특성

첫째, 민관참여단의 적극성과 친밀감이 비교적 높았지만, 자율운영 희망자는 추가 모집했다. 방학3동은 4개 동 가운데 유일하게 워크숍을 저녁 시간에 열어 직장인들도 참석할 수 있었다. 2차 워크숍부터는 마을기업 케이터링, 마을사업전문가의 요리, 주민들의 포트락 파티(potluck party)로 저녁식사를 함께 하며 유대감을 쌓기도 했다. 다른 동에 비해 고정적인 참여자 비율도 높은 편이었고, 주민자치위원회와의 협의도 원활했다. 6차 워크숍 때는 공간설계를 참여자들이 긴 시간 숙의하면서 전문가가 예정했던 운영방안 논의를 7차로 연기하기도 했다.

그렇더라도 운영방안 구상 단계에서 자율운영 의사를 밝힌 주민은 많지 않았다. 민관참여단은 주변 지인들에게 정확한 정보를 제공한 뒤 추가 영입해서 주민운영모임을 꾸렸다. 방학3동도 이런 과정을 겪은 것은 자율운영의 부담과 책임 탓도 있겠지만, 애초에 민관참여단을 구성할 때 자율운영 희망자보다는 관계적으로 지역 리더와 전문가 중심으로 구성된 것도 중요한 원인이었다.

둘째, 주민공간이 넓고 여러 층으로 나뉘어져 있어 공간개선 범위를 선택하는 데 많은 협의가 필요했다. 1차 공감워크숍에서 동주민센터를 탐방한 결과 참여자들의 요구와 아이디어는 지하1층부터 옥상까지 매우 넓고 다양했다. 2층 역시 동장실을 없애고 임시 사무실을 1층으로 이전하기로 하면서 매우 적극적인 개선이 가능했다. 한정된 예산에 맞춰 공간개선 범위를 좁혀가는 과정에서 주민 아이디어 일부가 제외되었고, 이를 토론하고 합의하는 데 많은 시간이 소요되었다. 공간설계 논의가 다른 동보다 길게 6차 워크숍까지 이어진 것은 이러한 이유에서였다.

셋째, 그럼에도 불구하고 공간설계에 대한 이견이 민관참여단 외부로 표출되기도 했다. 우선 2층에 위치한 동대본부 면적이 좁아지면서 동대장이 동장과 사회적건축가

에게 공식적으로 이의를 제기했다. 당사자인 동대장이 민관참여단에 소속되어 공간 개선 논의에 처음부터 참여하지 못하고 중간에 통보를 받으면서 생긴 일이었다. 그리고 지하1층 주방과 문화교실을 개선해서 활용도를 높이자는 의견을 냈던 주민들이 예산 부족으로 성사되지 못한 데 불복했다. 민원을 접수한 동장은 주민들과 함께 구청장 면담을 요청해 의견을 전달했고, 마을활력소 사업 이후 다른 예산으로 연속해서 공간개선을 진행하는 방안을 함께 모색하는 것으로 중재가 이루어졌다. 결과적으로 두 사안 모두 절충점을 찾아 합의를 이뤘지만, 민관참여단 내에서 사전에 충분히 소통조정할 수 있는 총괄관리자의 부재가 아쉬운 대목이었다.

넷째, 전담운영자를 두는 적극적인 운영방식을 선택하면서 주민자치위원회와의 협의와 공식적인 연계가 필요했다. 방학3동 마을활력소는 시간대를 나눠 상주하는 관리자(마을지기)를 두고 대관, 회계, 홍보, 프로그램 기획 및 실행까지 운영범위를 적극적으로 설정하고자 했다. 이에 따라 마을활력소와 자치회관의 시간 및 프로그램 중복, 주민운영모임과 주민자치위원회의 권한과 역할 중복이 상충해졌다. 또한 회계, 대관, 프로그램 운영 등은 주민자치위원회가 갖고 있는 자치회관 운영 권한과 체계를 일정 부분 공유해야 했다. 7차 워크숍에서 이러한 쟁점을 특정 동에서 자체 해결하도록 맡기는 것은 적절치 않다는 의견이 많았고, 서울시는 현장 요구를 받아들여 대책을 마련했다. 그 이후 민관참여단과 주민자치위원회 연석회의를 열어 관련 문제 전반을 깊이 있게 논의 결정해서 현재 운영방안의 기초를 결정하였다.

다섯째, 대관료를 기본적인 운영비 충당 방안으로 정했지만 뒤늦게 현행법상 불가능한 것을 알게 되어 운영방안 구상에 차질을 빚었다. 방학3동은 주민모임의 대관 수요가 높을 것으로 보고, 대관할 수 있는 다양한 공간을 마련해 운영자 인건비와 부대비용을 충당하고자 했다. 하지만 지방재정법상 대관료는 자치구 세외수입으로 정해져 있어 운영비용으로 쓸 수 없다는 사실을 7차 워크숍 이후에 알게 되었다. 이에 따라 서울시의 대책 마련, 시-구 관계 공무원 협의를 거쳐 민관참여단과 주민자치위원회 연석회의에 주요 안건으로 상정되었다. 회의 결과 2016년에 서울시가 정부와 협의해서 법적 근거를 마련할 때까지는 다른 방식으로 비용을 충당하고, 장기적으로는 민간위탁 방안을 모색해보는 것으로 정리되었다. 하지만 당분간 비용 마련이 불투명하고 전담운영자가 자원봉사를 해야하는 상황이어서 자율운영의 동력이 떨어질 수밖에 없었다.

### 3) 공간설계

#### ○ 마을활력소 공간에 대한 주민의견

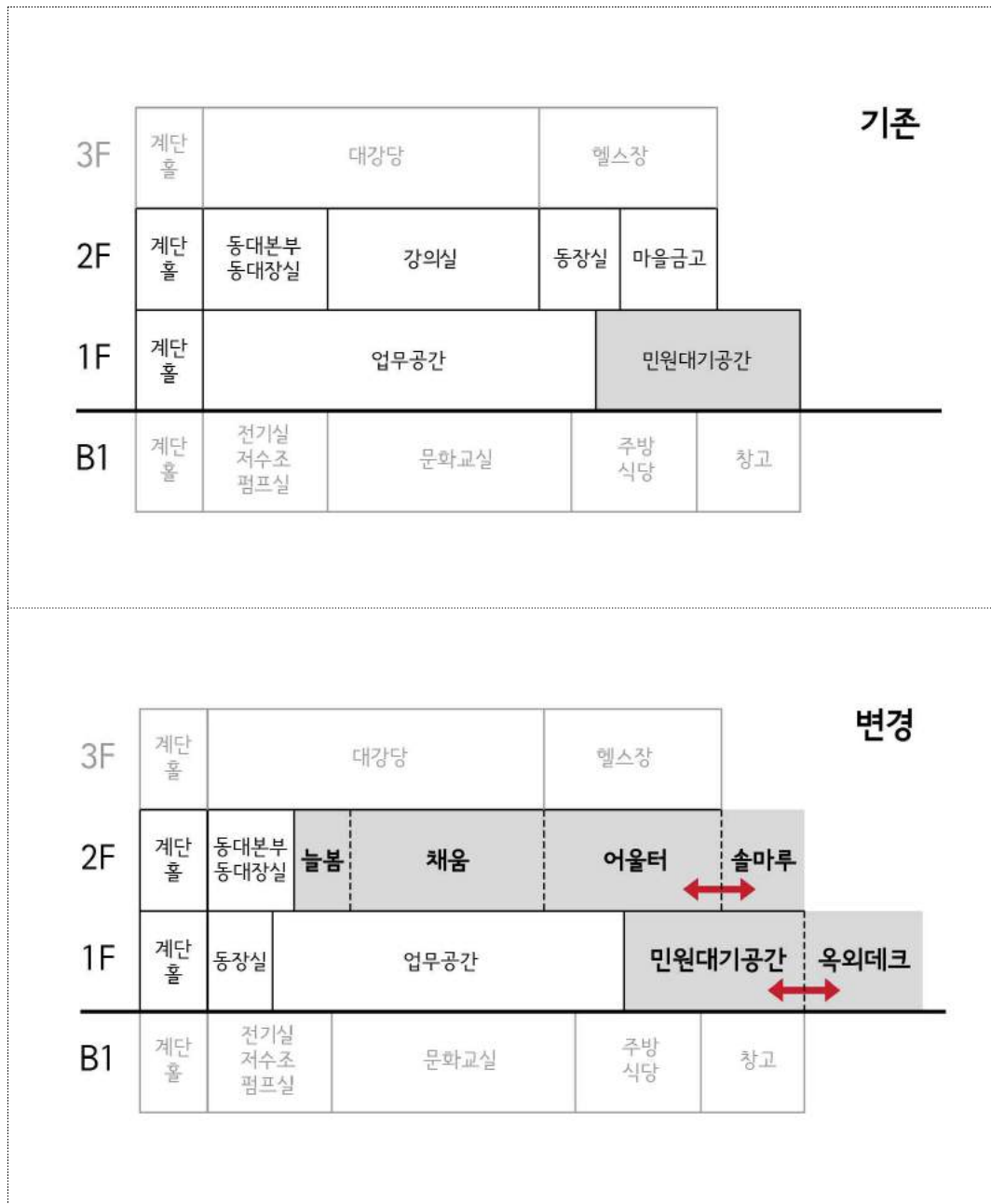
방학3동의 경우, 주민 설문조사와 공무원 설문조사, 민관참여단 워크숍 4회 등을 통해 마을활력소의 공간설계 방안을 도출하였다. 특징적으로 방학3동은 민관참여단이 항상 워크숍 전에 저녁식사를 함께 하면서 자연스럽게 논의 분위기가 조성되었다. 민관참여단은 지하1층부터 옥상, 주차장에 이르는 동주민센터 전체 공간에 대해 고민하고 논의하였다. 특히 동주민센터 공간의 입체적 특징을 고민할 수 있는 공간배치 게임을 통해 다양한 의견이 도출되었다. 이 과정에서 민관참여단은 2층 공간에 대해 많은 아이디어를 제시하였다. 민관참여단에서는 적극적으로 한 층을 모두 주민공간으로 할애하거나(7.05%) 동대본부를 이동하고(7.05%), 전시공간(6.41%), 엄마와 어린이 공간(3.85%) 등의 공유공간을 조성하거나 기존에 유휴공간인 야외 테라스 공간(3.85%)을 활용하는 방안을 제안하였다. 그러나 현실가능성과 예산 등을 고려하여 1층은 대민행정공간을 유지하고, 2층에 다목적 복합문화공간을 조성하며, 유휴공간을 활용하여 주민들을 위한 공간으로 변화를 모색하자는 의견을 도출하였다.

공간	기능	요구사항
1층	대민행정공간 유지	전시공간(6.41%), 갤러리 카페(3.85%)
2층	다목적 복합문화공간	전시공간(6.41%), 엄마와 어린이를 위한 공간(3.85%), 야외 테라스 공간(3.85%)

[표 4-23] 방학3동 민관참여단 2, 3차 워크숍 종합(2015년 7월 31일, 8월 11일)

#### ○ 동 주민센터 공간 구성 변화

방학3동의 경우, 마을활력소의 대상범위는 1, 2층으로 한정하였으며, 그 중 2층 공간에 주민공유공간을 조성하는 것에 집중하였다. 주민들은 방학3동 마을활력소에 '은행나무'라는 이름을 지어주었다. 특징적으로 2층을 강의실(채움), 라운지(어울터), 테라스(솔마루), 놀봄(영유아방, 수유실)으로 구성하여 공간 전체가 주민공유공간으로 활용될 수 있도록 하였다. 특히, 옥외공간까지 공간을 확장하고 폴딩도어로 내부와 외부가 연결될 수 있도록 하였다. 이러한 확장성은 마을활력소가 다양하게 활용될 수 있는 잠재력을 내포한다.



[그림 4-22] 방학3동 주민센터 공간구성 전후 비교(단면)

이와 같은 공간 구성에 따라 1층에 옥외데크공간과 2층에 다양한 주민공간이 조성되었다(248.69㎡). 이는 기존의 동주민센터에서의 주민공간(84.20㎡)에 비해 295.37% 증가된 것이다. 특히 방학3동의 마을활력소는 동장실 이전과 동대본부 축소, 유휴공간이던 테라스의 활용 등을 통해 2층 전체가 주민공간으로 조성되었다. 또한 폴딩도어 및 무빙월을 통해 각 공간이 분리, 통합될 수 있으므로 활동의 규모에 따라 공간을 다양하게 사용할 수 있다.

구분	기존 주민공간		변경 주민공간			
1층	-	-	-	옥외데크 29.60㎡	29.60㎡	
2층	강의실	84.20㎡	84.20㎡	채움(강의실)	50.07㎡	219.09㎡
	-	-		어울터(라운지)	115.84㎡	
	-	-		솔마루(테라스)	32.68㎡	
	-	-		늘봄(영유아방, 수유실)	20.50㎡	
총 면적	84.20㎡		248.69㎡(295.37% 증가)			

[표 4-24] 방학3동 마을활력소의 주민공간 변경 사항

○ 1층 : 주민휴게공간과 옥외데크

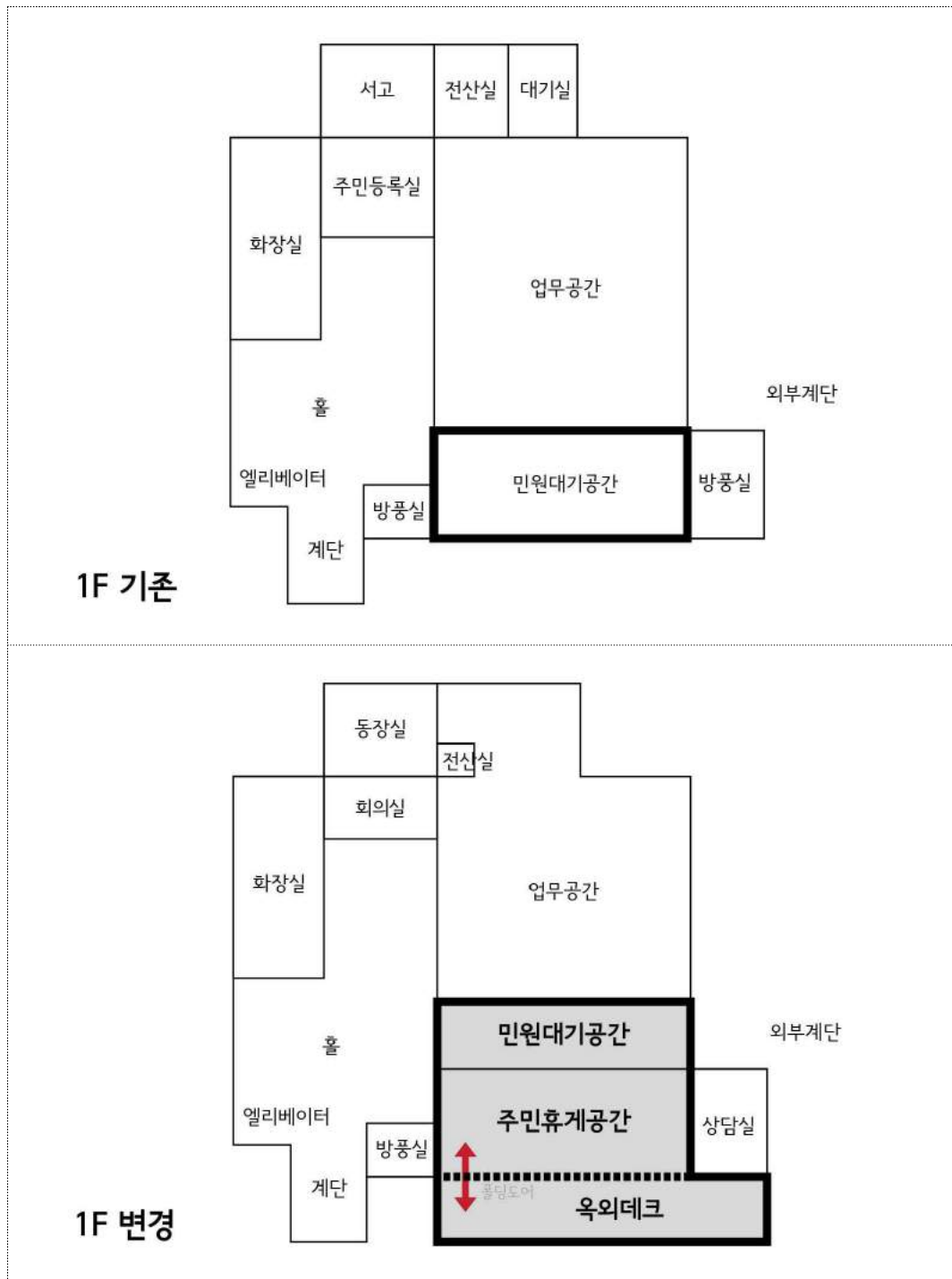
1층의 경우, 기존의 업무공간을 재편하여, 효율적으로 공간을 배치하였다. 기존의 방풍실을 활용하여 상담실을 마련하였으며, 기존보다 더 넓은 주민휴게공간을 확보하였다. 특히, 주민휴게공간이 외부의 옥외데크와 연결될 수 있도록 하여 개방감 있는 공간 구성을 하였다. 옥외데크와 주민휴게공간의 경계부는 폴딩도어를 이용하여 필요에 따라 확장, 분리가 가능하도록 하였다.



[그림 4-23] 방학3동 주민센터 1층 공간 개선 전(왼쪽)과 후(오른쪽) 비교



[그림 4-24] 방학3동 주민센터 1층 공간 폴딩도어 개폐



[그림 4-25] 방학3동 주민센터 1층 공간 전후 비교(평면)



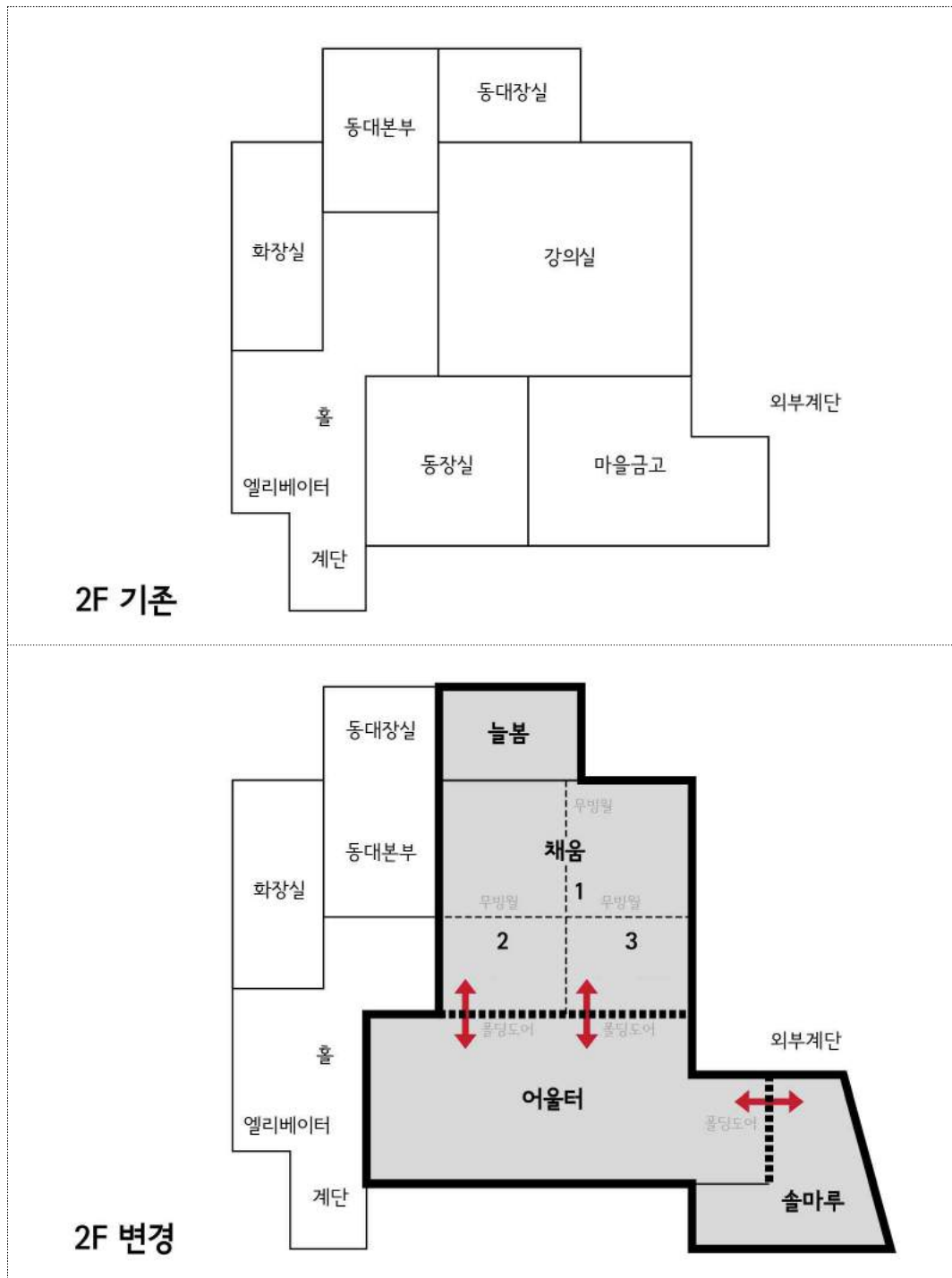
- 2층 : 채움(강의실), 어울터(라운지), 솔마루(테라스), 늘봄(영유아방, 수유실)

마을활력소 사업에 의해 방학3동 주민센터 2층은 전체적으로 주민공유공간으로 통합되었다. 각 공간은 풀딩도어와 무빙월로 서로 연결되고, 필요에 따라 분리, 통합되어 가변적인 공간이용이 가능하도록 구성되었다. 2층 공간은 세미나실인 ‘채움’과 라운지인 ‘어울터’, 옥외데크 공간인 ‘솔마루’, 영유아방인 ‘늘봄’으로 구성되었다. 이 공간은 사용 규모와 목적에 따라 최대 6공간, 최소 1공간으로 활용이 가능하다. 중요한 특징은 기존의 동장실이 규모를 줄여 1층으로 이전되고, 그 공간에 주민들을 위한 라운지를 마련하였다는 점이다. 또한 기존에는 활용되지 못하고 방치되어 있던 옥외데크를 활용하여 라운지와 연결하고, 다양한 가능성을 지닌 주민공간으로 활용될 수 있도록 하였다.



[그림 4-26] 방학3동 마을활력소 2층 공간 개선 전(왼쪽)과 후(오른쪽) 비교





[그림 4-27] 방학3동 주민센터 2층 공간 전후 비교(평면)

#### 4) 자율관리 방안

방학3동은 주민운영모임이 아직 자율관리방안을 구상 중이다. 공간설계와 운영방안 구상에 대해 민관참여단이 숙의를 거듭하고, 주민자치위원회 연석회의와 대관료 문제 해법 마련 등으로 일정이 지연되었기 때문이다. 2015년 12월, 현재까지 정리된 내용에 따르면, 방학3동 자율관리는 이른바 ‘운영자 자율관리’ 방식이다. 마을활력소를 직접 운영하는 주민들이 1년 단위 기수제로 자율운영모임을 구성한다. 자율운영모임은 공간관리부터 대관, 홍보, 프로그램 기획 및 운영까지 전반을 자체적으로 추진하고, 인건비와 부대비용도 자체 마련한다.

##### ○ 자율관리 세부 방안

구분	세부 내용		
운영 범위	공간적 범위	· 1층 행정업무공간을 제외한 모든 공간	
	개방시간	· 평일 09:00~21:00로 가결정(운영진이 최종 결정 후 공지)	
	자치회관과 통합 여부	· 자치회관과 운영 시간 및 프로그램을 분리	
자율운영 모임	운영진	구성	· 자율운영을 하고 싶은 주민들 · 공무원, 적극이용자는 운영진에 포함하지 않음
		운영	· 1년 단위 기수제로 회원을 모집(인력 총원 및 사유화 방지)
		권한	· 공간관리, 대관, 홍보, 회계, 프로그램 기획 및 운영 등
	운영위원회	구성	· 주민자치위원회(자율운영모임 대표 및 일부 구성원 포함) · 동(장) 1명 · 도봉구 마을과 1명 · 도봉구 민간그룹 1명(마을넷, 자생단 등에서 지정)
		역할	· 운영계획 심의, 운영진 승인, 운영 지원 등
	주민자치위원회와 관계(안)		· 운영진 대표와 일부를 주민자치위원으로 위촉 · 운영진 대표를 마을활력소 분과위원장으로 선정 · 주민자치위원회는 운영위원회의 일부로 운영에 참여
재정	재원 마련 방안(안)	· 장소 대관료, 후원금, 기타 보조금 등	
	수입 및 지출 처리(안)	· 주민자치위원회 회계를 공유하되 운영진이 직접 관리 · 운영진 대표(분과장)이 주민자치위원회에 정기 보고	

[표 4-25] 방학3동 마을활력소 자율운영 세부 방안

○ 자율관리 방안의 특성

방학3동 마을활력소 자율관리 방안은 ‘운영자 자율관리’ 방식으로써 다음과 같은 특징이 있다. 첫째, 운영범위에서 마을활력소 공간이 자치회관과 일치하지만, 시간과 프로그램 등에서 운영을 분리한다. 공간과 시간, 프로그램이 중복될 경우 자치회관이 우선권을 갖는다.

둘째, 운영구조는 실제 운영주체인 운영진과 의결 및 지원기구인 운영위원회로 구성된다. 운영진은 마을활력소 운영 전반을 자체적으로 기획하고 추진할 수 있다. 그리고 운영진의 권한을 넘어서는 사항을 결정하고, 운영진의 활동을 지원 및 관리할 수 있도록 자치구까지 참여하는 민관협의체 형태의 운영위원회를 구성하였다. 이로써 주민자율적인 관리를 보장하되 관계된 행정주체도 운영에 참여하고 지원하는 체계를 갖췄다고 볼 수 있다.

셋째, 자율운영에 필요한 실질적인 권한은 여전히 주민자치위원회에 있지만, 자율운영모임이 공유할 수 있도록 공식적인 조직 간 연계 방안을 마련 중이다. 주민자치위원회가 자율운영모임과 별개의 조직으로 존재하고 승인을 통해 한시적이고 부분적으로 권한을 인정해주는 게 아니라, 자율운영모임 대표와 일부가 주민자치위원이 되어 공식적으로 권한을 공유하는 방안을 마련하고 있다. 이 부분은 기존 주민자치위원이 동동활력단의 결정권한을 갖고 있는 독산4동 방식과 대비된다.

넷째, 운영비용을 운영자 자율관리 방식에 따라 자체 조달한다. 이때 가장 현실적이고 유력한 방안은 주민들에게 공간을 빌려주고 대관료를 받는 것이었고, 이 점에서 ‘대관료 모델’이라고 부를 수 있다. 대관료 모델은 초기 투자비용이나 특별한 기술 없이도 시도할 수 있으며, 운영진의 운영 역량과 노력에 따라 수익이 함께 늘어나기 쉽다는 장점이 있다. 하지만 대관료를 운영비로 쓰기 위해서는 현행법 개정이 필요하다는 큰 과제가 있다.

5) **협약체결 및 법제도 개선**

방학3동은 아직 자율관리 방안이 확정되지 않았고, 개장식이 1월 중순으로 예정되어 있어서 운영협약 체결과 조례 개정이 논의되고 있지 않다. 하지만 운영진 일부가 주민자치위원으로 새롭게 위촉되었고, 자치회관 운영세칙에서 이를 공식화하고 운영진 대표가 해당 분과위원장을 맡도록 개정을 추진하고 있는 점을 특기할 만하다.

#### 4 사례 4 : 성동구 금호1가동

##### 1) 금호1가동 주민센터 개요

###### ○ 금호1가동 인구 현황

일반인구 (14,014명, 5,526세대)					
남	여	노인(65세 이상)	어린이(0-13세)	장애인	외국인
6,815명	7,199명	1,927명	1,576명	655명	103명
취약계층					
기초수급자	차상위대상	한부모	기초연금	장애연금	
304가구	114가구	62가구	-	-	
467명	182명	155명	-	-	

[표 4-26] 금호1가동 인구특성

###### ○ 금호1가동 주민센터 현황

기본 사항			
위치	성동구 행당로 15		
규모	대지면적 742.7㎡, 연면적 1,713.95㎡ (지하1층, 지상3층)		
준공일	2004. 12. 22		
인력 현황	23명 (마을자치팀 8명, 민원서비스팀 8명, 방문복지팀 7명)		
공간구성(면적/운영시간)			
대민창구	2층(행정민원, 사회복지)	344.16㎡	9:00-18:00
주민영역	3층(자치회관, 동대본부)	172.08㎡	9:00-18:00
	3층(헬스장, 공방, 소회의실)	350.93㎡	8:00-19:00
	4층(다목적실)	346.66㎡	8:30-22:00
	5층(식당)	93.82㎡	9:00-18:00
	지하1층(북카페, 보물단지, 창고)	231.72㎡	9:00-22:00

자료 : 성동구 찾아가는 동 주민센터 추진 실행계획서(2015년 6월 기준)

[표 4-27] 금호1가동 주민센터 현황

○ 금호1가동 주민센터 공간구성

금호1가동 주민센터는 지하철 5호선 신금호역 인근에 위치하고, 3층 뒤편이 대규모 응봉 배수지 공원과 직접 연결되어 있어 접근성과 주변 환경이 좋은 편이다. 청사 규모는 연면적 742.7㎡, 지하1층, 지상3층으로 전 층에 걸쳐 다양한 주민공간이 산재해 있다. 지하1층에는 재활용품 상설가게인 보물단지와 북카페인 책단지꼴단지가 있다. 두 곳 모두 보물단지 주민회 자원봉사와 동 공무원 보조로 운영 중이다. 1층에는 구립 대현 어린이집이 입주해 있고, 2층에 대민행정공간이 있다. 뒤편이 응봉공원과 바로 연결되는 3층에는 헬스장, 공방, 소회의실이 있었다. 헬스장은 면적이 좁고 시설이 적어 이용자가 5명 내외에 불과했다. 공방은 주민모임이 비누나 생활소품을 만드는 활동을 자체 회비로 운영 중이었다. 소회의실은 주로 교양강좌와 직능단체 회의 장소로 쓰였다. 4층 다목적실은 교양강좌와 탁구동호회가 주로 이용하고 있었다.



[그림 4-28] 금호1가동 주민센터 현황 사진 및 위치도

○ 금호1가동 자치회관 현황

금호1가동에는 단전호흡, 영어, 탁구 등 11개의 교양강좌가 운영 중이었다. 교육 장소는 3층 소회의실, 4층 다목적실이었다. 또한 비누공방, 금호화가회, 3개의 탁구동호회가 평일과 주말에 걸쳐 자치회관을 애용하고 있었다. 그리고 매월 저녁시간(18:00~21:00)에 주민자치위원회, 바르게살기 협의회 등 직능단체 회의가 3층 소회의실에서 열렸다.

주민자치위원회 구성 (총 23명)							
남녀비율	남 15명, 여 8명						
직종별	자영업 15명, 주부 5명, 기타 3명						
소속별	통장 3명, 직능단체대표 5명, 직능단체회원 9명, 일반 6명						
자치회관 교양강좌 현황							
강좌 수	아동(어린이 놀토)		1개				
	문화여가		10개				
교육 장소	3층 소회의실, 4층 다목적실						
자치회관 운영 시간표(3층 소회의실)							
	월	화	수	목	금	토	
10:00			금호화가회 (동아리)	손뜨개교실		하모니카	
11:00		영어중급					
12:00							
13:00		영어초급					
14:00							
15:00							
저녁시간	각종회의						
자치회관 운영 시간표(4층 다목적실)							
	월	화	수	목	금	토	
8:30	단전호흡	단전호흡	단전호흡	단전호흡	단전호흡		
9:00							
10:00	에어로빅	에어로빅	에어로빅		에어로빅		
11:00				에어로빅		(아동)탁구	
12:00						성인부	
13:00						탁구교실	
14:00							
15:00		스트레칭				탁구동호회 (동아리)	
16:00	스포츠댄스		스포츠댄스				
17:00							
18:00					탁구동호회(동아리) 일요일도 사용		
19:00	탁구동호회(동아리)						
21:30							

자료: 금호1가동 마을활력소 기초조사(2015년 6월 기준)

[표 4-28] 금호1가동 자치회관 운영 현황

## 2) 사업 진행 과정

### ○ 민관참여단 구성

금호1가동 마을활력소 민관참여단은 총 22명으로 구성되었다. 공무원은 동장, 행정팀장 등 2명(9.09%)이었고, 7월 이후 마을사업전문가 3명이 추가되었다.

주민은 20명(90.91%)으로 직능단체 회원이 7명, 마을활동 참여 주민이 7명, 그 외 일반 주민과 어린이집 원장 등이 6명이었다. 마을활동 참여 주민은 마을활력소와 비슷한 민간위탁 공간을 운영 중인 모처럼좋은방(2명), 마중물복지협의체(1명), 성동평화의집(1명), 성동두레생협(1명), 성동주민회(1명), 보물단지 운영모임인 소금창고(1명) 등 다양한 모임들이 참여했다. 금호1가동은 이처럼 마을활동 주민의 비중과 다양성이 높은 반면, 직능단체 비율도 높은 게 특징이었다.

구분	세부구분	내용	인원(명,%)	
행정	자치구	없음	0	0.0
	행정동	동장, 동행정팀장	2	9.09
주민	직능단체	주민자치위원회, 마중물복지협의체, 마을사업단, 통합방위협의회, 통장협의회,	7	31.82
	마을활동	성동평화의집, 성동두레생협, (사)생명살림자치성동주민회, 소금창고, 모처럼 좋은방	7	31.82
	일반주민	인근아파트 주민, 어린이집 원장, 무대디자이너	6	27.27
합계			22	100.00

[표 4-29] 금호1가동 민관참여단 구성

### ○ 민관참여단 소통 방식 마련과 운영

마을사업전문가는 SNS 소통채널을 만들고, 마을활력소의 진행사항을 공유하였다. 마을활력소 사업이 진행되는 동안(2015년 12월 기준) 금호1가동 마을활력소 SNS(BAND)에는 주민과 공무원 27명이 참여하고 있었다. 하지만 마을활력소 워크숍 일정과 결과를 공유하는 정도로만 활용되었다. 마을활력소 사업이 진행되는 동안 워크숍 관련 사진 80여 장이 공유되고, 공지사항을 포함하여 한 달 평균 5개 정도의 글이 게시되었다.

○ 주요 진행 과정

단계	날짜	행사	내용	주체
준비 단계		서울시-동 상견례	· 서울시, 자치구, 동 상견례 · 사업 관련 협의 및 현장 탐방	서울시(민/관), 구청, 동주민센터
		사업설명회	· 주민 대상 마을활력소 사업 설명	서울시 추진지원단
	5월	민관참여단 구성	· 민관참여단 구성	동주민센터
	7.16	1차 공감워크숍	· 민관참여단 첫 만남 · 사업 설명 및 참여주체 소개 · 동주민센터 탐방 및 의견 공유	민관참여단, 전문가, 자치구, 서울시
계획 단계 (공간 설계)	7.28	2차 공감워크숍	· 공간 개선 및 신설 아이디어 제안 · 공간아이템 우선순위 정하기	민관참여단, 전문가, 자치구, 서울시
	8.11	3차 공감워크숍	· 자율관리 운영방식 발표 · 운영모델에 따른 공간아이템 선정 · 공간디자인 게임(도면그리기)	민관참여단, 전문가, 자치구, 서울시
	8.26	4차 공감워크숍	· 복합문화공간 설명 · 공간설계(안) 발표 및 토론	민관참여단, 전문가, 자치구, 서울시
	9.9	5차 공감워크숍	· 자율관리 유형 제안 · 운영시간/인건비 등 쟁점 토론 · 운영방식 조별 토론 및 발표	민관참여단, 전문가, 자치구, 서울시
	9.23	6차 공감워크숍	· 공간설계 최종안 발표 및 토론 · 운영방식 결정 · 운영조직체계 및 세부계획 수립 논의	민관참여단, 전문가, 자치구, 서울시
	10.22	주민자치위원회 연석회의	· 자율관리 쟁점 및 서울시 의견 발표 · 운영진-주민자치위원회 관계 토론 · 자율관리 주요 쟁점 사항 결정	민관참여단, 전문가, 자치구, 서울시
계획 단계 (운영 방안)	11.13	1차 운영방안 워크숍	· 운영진 첫 만남 · 운영진 역할 설명 및 토론	운영진, 공유공간기획 자, 자치구, 마을사업 전문가
	11.25	2차 운영방안 워크숍	· 운영계획 수립 · 공간 및 시간 범위, 운영진 모집 논의 · 비용 충당 방식(대관료) 논의	운영진, 공유공간기획 자, 자치구, 마을사업 전문가
	12.2	3차 운영방안 워크숍	· 이용자 규칙 논의 · 자율관리 방안 세부 검토 · 운영협약 초안 논의	운영진, 공유공간기획 자, 자치구, 마을사업 전문가
	12.24	4차 운영방안 워크숍	· 운영규정 최종안 확인 및 조율	운영진, 공유공간기획 자, 자치구, 마을사업 전문가
		공사 발주	· 실시설계 및 내역 확정 · 시공업체 입찰 공고 및 선정	자치구, 사회적건축가
실행 단계	12월~	시공	· 차공 및 공사감리 · 준공검사 및 완공	시공업체, 동주민 센터, 사회적건축가
사업 완료	'16.1월	개장식(예정)	· 마을활력소 개장식 · 운영협약 체결	

[표 4-30] 금호1가동 마을활력소 사업 진행 과정



○ 사업 진행 과정의 쟁점과 특징

첫째, 민관참여단의 적극성과 자율운영 의사가 매우 낮았다. 금호1가동의 민관참여단은 지역 명망가 중심의 관계적 구성 경향이 강해서 직능단체 회원 비율이 가장 높은 반면 일반주민 비율은 낮았다. 다수의 주민단체 회원들이 참여했지만, 주민자치위원회가 논의를 주도하면서 참여율이 눈에 띄게 줄었다. 다른 동과 마찬가지로 운영방안 구상 단계에서 확인한 결과 자율운영 의사가 있는 주민은 3명에 불과했고, 단기간의 추가 모집으로 별다른 성과를 얻지 못했다.

둘째, 주민 의견을 다양하게 수렴했지만 예산이 부족해서 공간개선 범위를 3층으로만 한정했다. 서울시는 주민중심 동청사 공간개선과 마을활력소 예산을 특별교부금으로 함께 자치구에 교부했는데, 성동구가 동별 여건에 따라 예산을 배분하면서 마을활력소 사업 예산이 계획보다 줄어들었다. 그 결과 공간개선 범위와 수준을 대폭 줄였는데, 대민행정공간 개선은 최소화하고 다수 주민들이 원했던 옥상 개선안은 제외했다.

셋째, 동 주민센터의 기존 이용주체들과의 의견 충돌이 있었고, 이를 조정할 총괄관리자가 부재했다. 동대본부와 어린이집은 공간개선으로 기존 공간이 줄거나 다른 데로 옮기게 되자 민관참여단 회의에서 이의를 제기했다. 한편 주민자치위원회는 기존 자치회관 운영 권한과 방식을 자율관리에도 적용하고자 했다. 이로 인해 주민운영모임의 자율성을 보장하는 방안을 논의하던 6차 워크숍이 말미에 무산되었고, 이후 주민자치위원회 연석회의를 통해 재조정하였다. 이 과정에서 입장이 다른 주체들 사이에서 협상과 조정을 이끌어낼 총괄관리자가 부재하면서 전문가들이 사업 진행에 어려움을 겪었다.

넷째, 민관참여단 내외의 의견 차이를 조정하면서 금호1가동은 사업 진행 과정이 전반적으로 늦어졌다. 주민자치위원회의 반대가 컸던 6차 워크숍 이후 논의가 재개되기까지 한 달 가량이 흘렀다. 예산 부족으로 공간설계안과 내역을 확정하는 데도 상당한 시간이 걸렸다. 하지만 사업 일정에 맞춰 무리하게 추진하기보다는 논의 과정에 가능한 시간을 들여 참여자 간 의견을 좁히고 합의를 만들자는 서울시, 자치구, 민관참여단의 공감대가 있었다.



[그림 4-29] 금호1가동 민관참여단 워크숍

### 3) 공간설계

#### ○ 마을활력소 공간에 대한 주민 의견

금호1가동의 경우, 주민 설문조사와 공무원 설문조사, 민관참여단 워크숍 4회, 관련 사례 답사 1회 등을 통해 마을활력소의 공간설계 방안을 도출하였다.

1차 워크숍에서 민관참여단은 3층의 부출입구 진입공간 개선에 대해 강조하였다. 기존 자치회관과 회의실, 공방 등이 위치한 3층에 대해서 부출입구인 진입공간을 개선하여 공원과의 연결성을 확보하며, 마을카페 등의 공유공간으로 활용될 수 있는 잠재적 가치를 강조한 것이다. 옥상에 관한 의견도 많이 제시되었으나, 예산 등을 고려하

였을 때 실현 가능성이 없다고 판단되어 이번 마을활력소 사업의 대상지에서는 제외되었다. 이후, 2차와 3차 워크숍을 통해 공간에 대해서 좀 더 구체적으로 의견이 모였다. 특히 3차 워크숍에서는 그룹별 공간배치 게임이 진행되었다. 그 결과, 3층 공간에 대한 많은 아이디어가 도출되었다.

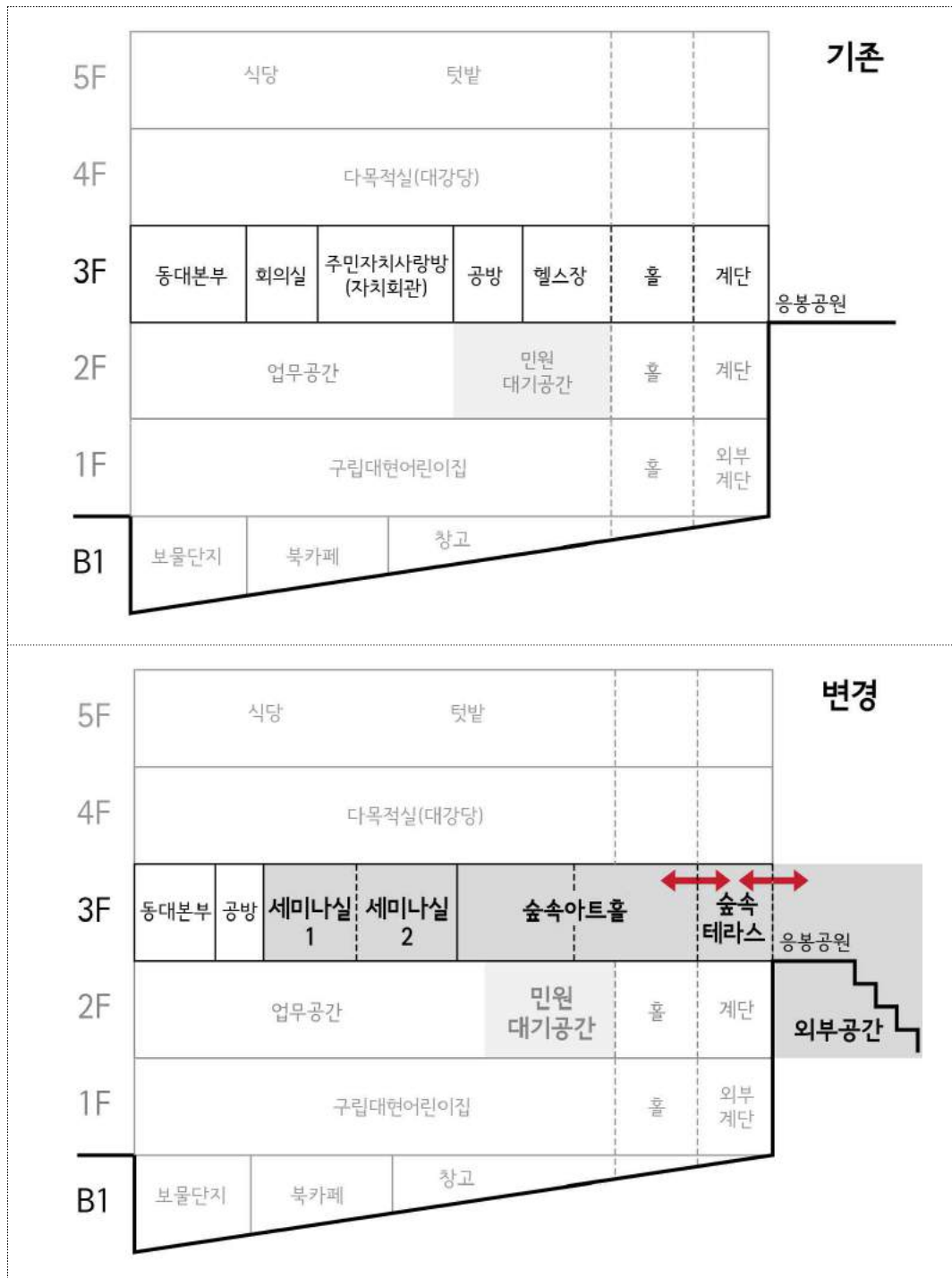
이러한 워크숍 과정에서 공원과 연결되는 진입공간을 정비하고(7.55%), 공원과 연계된 공간에 쉼터를 조성하며(5.66%), 생일잔치(9.43%), 음악연주(5.66%), 공유부엌(3.77%), 청소년 활동공간(3.77%) 등 다양한 공유공간과 프로그램의 가능성을 발견할 수 있었다. 또한 기존의 공방과 동대본부의 이전, 헬스장의 축소나 폐쇄 등 적극적으로 공간을 재배치하고 활용할 수 있는 방안도 논의되었다.



[그림 4-30] 금호1가동 민관참여단의 기대공간(3층)

#### ○ 동주민센터 공간 구성 변화

금호1가동의 경우, 마을활력소의 대상범위는 3층으로 한정하여 주민공유공간을 조성하는 것에 집중하였다. 특징적으로 3층 전체가 주민공간으로 활용될 수 있도록 공간을 구성하였다. 특히, 외부의 응봉공원과 연결되는 진입공간에 숲속테라스를 조성하고 폴딩도어를 활용하여 외부공간과 동주민센터 내부를 연결하였다. 이러한 연결성은 응봉공원을 이용하는 많은 주민들을 주민센터 내부로 유인하는 매개체가 된다. 예산과 현실적 상황을 고려하여 2층 대민행정공간의 경우, 건강이음터를 진입부로 이동시키는 정도의 소극적인 변화만 진행되었으므로, 본 연구의 대상지에서는 제외하였다.



[그림 4-31] 금호1가동 주민센터 공간구성 전후 비교(단면)

이와 같은 공간 구성에 따라 3층에 세미나실과 숲속아트홀, 숲속테라스, 수유실 등의 주민공간이 조성되었다(220㎡). 이는 기존의 동주민센터에서의 주민공간(155.36㎡)에 비해 141.5% 증가된 것이다. 특히 금호1가동의 마을활력소는 동대본부 창고의 이전과 동대본부 일부 변경, 공방의 위치 변경과 헬스장 폐쇄, 자치회관 사무실 축소, 홀과 로비 활용 등을 통해 3층 전체를 주민공간으로 조성하였다는 특징이 있다. 또한 폴딩도어 및 슬라이딩도어를 통해 각 공간을 분리, 통합하여 활동의 규모에 따라 공간을 다양하게 사용할 수 있도록 하고 있다.

구분	기존 주민공간	변경 주민공간
3층	소회의실 82.09㎡	세미나실 1,2 68.75㎡
	헬스장 47.09㎡	수유실 4.47㎡
	공방 26.19㎡	공방 29.17㎡
	- -	숲속아트홀 103.64㎡
	- -	숲속테라스 13.78㎡
총 면적	155.36㎡	220㎡ (141.5% 증가)

[표 4-31] 금호1가동 마을활력소의 주민공간 변경 사항

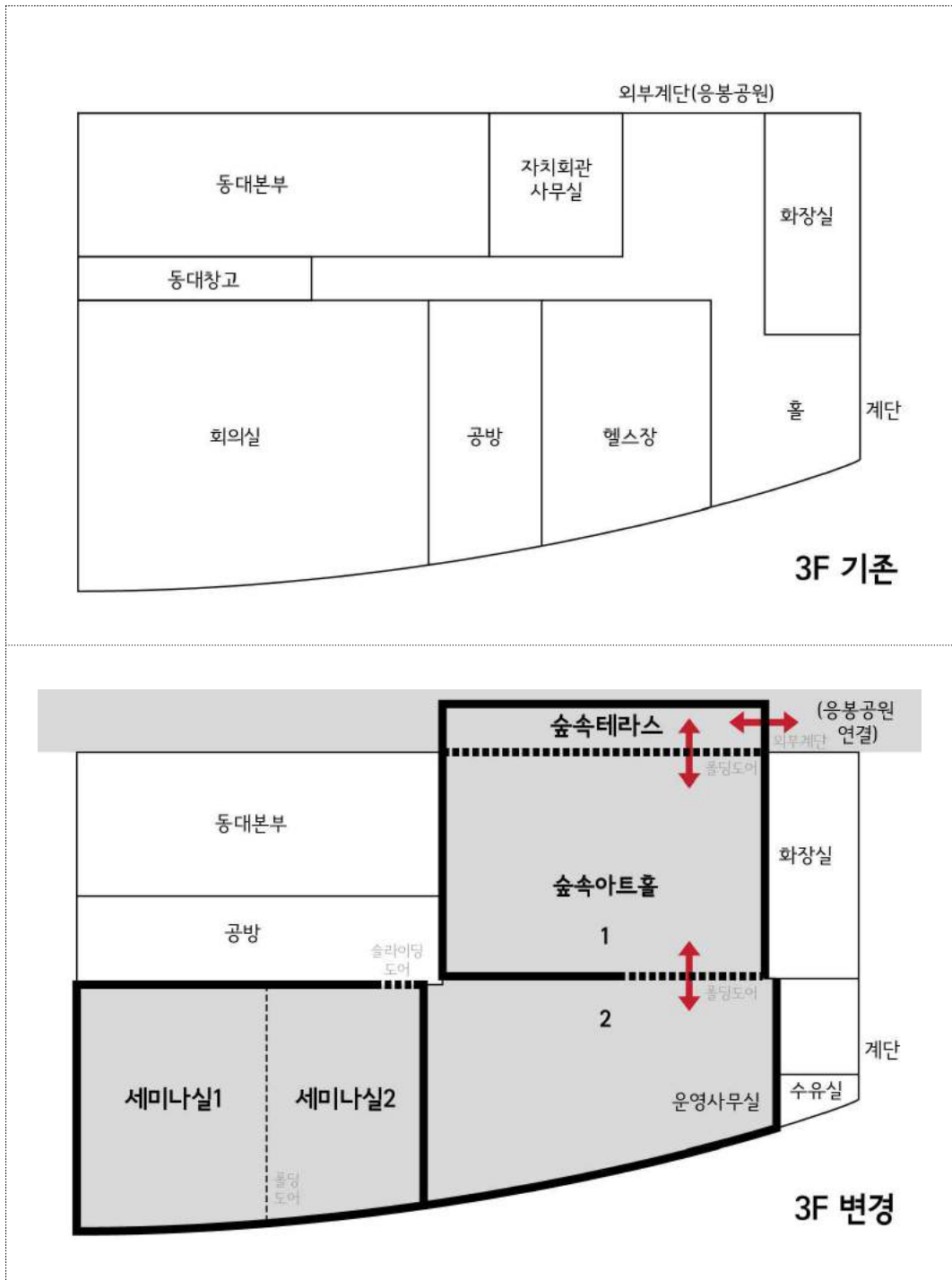
- 3층 : 숲속아트홀(복합문화공간)과 숲속테라스, 세미나실  
마을활력소 사업에 의해 금호1가동 주민센터 3층은 전체적으로 주민공유공간으로 통합되었다. 각 공간은 폴딩도어 및 슬라이딩도어를 이용하여 서로 연결되고, 필요에 따라 가변적인 공간이용이 가능하도록 구성되었다. 3층 공간은 세미나실과 복합문화공간인 ‘숲속 아트홀’, 옥외공간인 ‘숲속테라스’로 구성된다. 이 공간은 최대 5공간, 최소 2공간으로 사용 규모와 목적에 따라 활용이 가능하다. 특히, 금호1가동의 중요한 잠재요소인 응봉공원과의 연결성에 집중하여 외부계단을 포함한 진입공간을 개선하였다. 동시에 적극적으로 숲속테라스 공간을 조성하여 외부공간을 이용하고, 주민들을 내부로 끌어들이는 매개공간으로 활용될 수 있도록 하였다.



[그림 4-32] 금호1가동 마을활력소 3층 공간



[그림 4-33] 금호1가동 마을활력소와 응봉공원 연결부



[그림 4-34] 금호1가동 주민센터 3층 공간 전후 비교(평면)



#### 4) 자율관리 방안

금호1가동은 주민운영모임이 아직 자율관리 방안을 구상 중이다. 기존 이용주체들의 공간 재조정과 자율관리에 대한 주민자치위원회와의 협의에 예상보다 시간이 많이 소요되었기 때문이다. 현재까지 정리된 내용에 따르면, 금호1가동 자율관리는 방학3동과 같은 ‘운영자 자율관리’ 방식이다. 다만 초기 운영진이 3명에 불과하고, 당분간 추가 모집도 어려울 것으로 판단되어 상시 운영보다는 평일 저녁 대관 운영 중심으로 역할과 범위를 좁히고 운영 방식에도 유연성을 두는 차이가 있다.

##### ○ 자율관리 세부 방안

구분	세부 내용		
운영 범위	공간적 범위	· 3층 공간(동대본부 제외)	
	개방시간	· 운영진이 자율적으로 정해서 이용자들에게 공지(탄력운영)	
	자치회관과 통합 여부	· 자치회관과 운영 시간 및 프로그램을 분리	
자율운영 모임	운영진	구성	· 자율운영을 하고 싶은 주민들 · 공무원, 적극이용자는 운영진에 포함하지 않음
		운영	· 1년 단위 기수제로 회원을 모집(인력 충원 및 사유화 방지) · 초기 운영진에 한해서는 기수제를 유연하게 운영
		권한	· 공간관리, 프로그램 기획 및 운영 등 · 당분간은 대관이 있을 때만 공간관리 담당
	운영위원회	구성	· 주민자치위원회(자율운영모임 대표 및 일부 구성원 포함) · 동(정) 1명 · 도봉구 마을과 1명 · 도봉구 민간그룹 1명(마을넷, 자생단 등에서 지정)
		역할	· 운영계획 심의, 운영진 승인, 운영 지원 등
	주민자치위원회와 관계(안)		· 운영진 대표와 일부를 주민자치위원으로 위촉 · 운영진 대표를 마을활력소 분과위원장으로 선정 · 주민자치위원회는 운영위원회의 일부로 운영에 참여
재정	재원 마련 방안(안)		· 장소 대관료, 후원금, 기타 보조금 등
	수입 및 지출 처리(안)		· 주민자치위원회 회계를 공유하되 운영진이 직접 관리 · 운영진 대표(분과장)이 주민자치위원회에 정기 보고

[표 4-32] 금호1가동 마을활력소 자율운영 세부 방안



○ 자율관리 방안의 특성

금호1가동 마을활력소 자율관리 방안은 ‘운영자 자율관리’ 방식으로써 다음과 같은 특징이 있다. 첫째, 운영범위에서 마을활력소 공간은 자치회관에 포함되며, 시간과 프로그램 등에서 운영을 분리했다. 공간, 시간, 프로그램이 중복될 경우 자치회관이 우선하는 것으로 규칙을 정했다.

둘째, 운영진이 너무 적고, 향후 추가 모집을 크게 기대하기 어렵다 보니 자율관리 범위와 수준이 4개 동 가운데 가장 제한적이고 소극적으로 정해졌다. 운영시간은 운영진이 가능한 시간으로 탄력 운영하고, 주민모임을 위한 대관업무 중심으로 운영진 역할이 짜여졌다. 홍보, 회계, 프로그램 별도 기획 및 추진 등은 운영진 추가 모집이 되면 장기적으로 진행하는 것으로 정리가 되었다.

셋째, 운영구조는 방학3동과 마찬가지로 주민자치위원회 연석회의에서 서울시 제안을 수용해서 실제 운영주체인 운영진과 의결 및 지원기구인 운영위원회를 구성했다. 하지만 운영진 수가 적고 주민자치위원회가 실질적인 자율관리에 대해 의견 차이가 있어서 운영진의 자율성이 보장될지는 후속 논의와 운영규정과 협약이 확정된 결과를 지켜볼 필요가 있다.

넷째, 주민자치위원회와의 관계와 운영비용 충당은 아직 정해지지 않았다. 현재까지 정리된 운영규정에는 운영진 대표가 주민자치위원회 해당 분과장을 맡아 주민자치위원회와의 공식적 연계를 갖는 쪽으로 추진 중인데, 자율관리에 대한 입장 차이를 감안할 때 주민자치위원회와의 최종 협의 결과를 이후에 확인할 필요가 있다. 운영비용 충당도 대관료에 크게 기대고 있는데, 방학3동과 마찬가지로 법적 근거를 마련하기 전까지는 시행할 수 없는 상황이다.

5) **협약 체결 및 법제도 개선**

금호1가동은 아직 자율관리 방안이 확정되지 않았고, 개장식도 1월로 예정되어 있다. 이에 따라 운영협약 체결, 자치회관 운영세칙 및 해당 조례 개정이 논의되고 있지 않다.

## 5 소결 : 쟁점에 따른 사례 비교 분석

### 1) 공간설계 : 복합문화공간을 통한 면적과 활용도 증대

마을활력소 사업은 주민참여를 바탕으로 공유공간을 조성하는 것에 중점을 두었다. 동주민센터의 업무공간을 효율적으로 재배치하는 것뿐 아니라 기존 주민공간과 유휴공간을 최대한 활용해서 새로운 공동체공간으로 재탄생시킨 것이다. 공간개선 차원에서 적극적인 주민공간 조성은 마을활력소가 주민중심 동주민센터 공간개선(76개동)과 구별되는 주요한 특징이다.

#### ○ 다목적 복합문화공간 조성

우선 각 동의 상황을 고려하고, 민관참여단 워크숍에서 논의된 결과를 바탕으로 공간적 범위와 공간의 유형을 결정하였다. 그 결과 독산4동은 1층과 2층, 동선동은 2층과 3층에 주민공간이 조성되었으며, 방학3동은 2층, 금호1가동은 3층에 주민공간이 조성되었다. 즉, 독산4동과 동선동에는 주민공간이 서로 다른 두 층으로 분리되어 다양한 주민활동을 위한 공간이 조성되었으며, 방학3동과 금호1가동에는 주민공간이 한 층 전체에 조성되었다. 구체적으로 다목적 공간과 공유부엌, 강의실과 세미나실 등의 공간이 조성되었다.

주민들은 동주민센터 내 주민공간에서 다양한 활동과 모임을 하고자 하였다. 이는 각기 다양한 규모와 목적의 활동을 의미한다. 그러므로 4개 희망동의 마을활력소는 이러한 다양한 요구를 수용할 수 있도록 다목적 복합문화공간으로 구성되었다. 특히 기존 자치회관 공간의 기능과 역할을 수용할 수 있도록 하였다. 그러므로 마을활력소는 다양한 연령의, 다양한 사람들의, 다양한 활동을 담을 수 있는 잠재력을 지니고 있다.

독산4동	동선동	방학3동	금호1가동
1층 모두공간(다목적공간)	2층 강의실, 마을문고, 동동마당(공유공간)	2층 채움(강의실), 어울터(라운지), 솔마루(테라스), 늘봄(영유아방, 수유실)	3층 숲속아트홀(복합문화 공간), 숲속테라스, 세미나실
2층 너나들방(공유부엌)	3층 소강의실, 중강의실, 회의실(창고)		
주민공간이 다른층으로 분리		한층 전체를 주민공간으로 조성	
다목적 복합문화공간			

[표 4-33] 공간개선 범위와 유형 비교



[그림 4-35] 독산4동 모두공간(다목적공간)



[그림 4-36] 동선동 동동마당(공유공간)과 마을문고



[그림 4-37] 방학3동 어울터(라운지)



[그림 4-38] 금호1가동 숲속아트홀(복합문화공간)

#### ○ 주민공간의 증대

마을활력소의 두 번째 특징은 주민공간이 증대되었다는 점이다. 마을활력소 사업을 통해 다양한 방식으로 주민공간이 확보되었다. 기존 공간을 다른 층이나 다른 공간으로 이동하거나 축소하고, 수요가 낮은 공간을 폐쇄하여 주민공간을 조성하기도 하였다. 동시에 여러 공간을 통합하여 보다 넓은 공간을 확보함으로써 다양한 규모와 목적을 담을 수 있는 공간을 마련하기도 하였다.

독산4동의 경우, 2층의 업무공간을 1층으로 이동하여 공유부엌인 너나들방이 조성되었다. 동선동의 경우, 2층의 마을문고 책장을 이동시켜 공유공간인 동동마당을 조성하고 이것이 마을문고와 연결될 수 있도록 하였다. 또한 방학3동의 경우, 2층의 동장실과 마을금고를 이동시키고, 동대본부 일부를 변경하여 라운지인 어울터와 영유아방인 늘봄을 조성하였다. 마지막으로 금호1가동의 경우, 3층의 동대본부를 변경하고, 헬스장을 폐쇄하며, 공방과 자치회관 사무실을 이동하여 복합문화공간인 숲속아트홀을 조성하였다.

동시에 마을활력소에서는 홀과 로비, 옥외공간과 테라스 등 자투리공간을 활용하여 주민공간을 확보하였다. 독산4동의 경우, 1, 2층의 홀과 로비를 활용하였으며, 동선동의 경우, 2층의 홀과 3층의 배관실을 활용하였다. 동시에 방학3동은 2층 옥외공간을 활용하고, 금호1가동은 3층의 홀과 로비, 옥외공간을 활용하였다.

이와 같이 마을활력소에서는 기존 공간을 변경, 이동, 통합하고, 자투리공간을 활용하여 주민공간을 확보하였다. 그 결과 동주민센터 내 주민공간의 면적 증가로 연결되었다. 각 동의 주민공간은 평균 93.45㎡ 정도 증대되었으며, 이는 대략 197.37%의 증가율을 의미한다. 이러한 결과는 기존 동주민센터의 면적과 상황을 고려하였을 때 괄목할만한 수치이다.

구체적으로는 독산4동의 경우, 주민공간의 면적이 233.7% 증대되었으며(76.05㎡→177.73㎡), 동선동의 경우, 주민공간의 면적이 118.92%(227.24㎡→270.22㎡) 증대되었다. 마찬가지로 방학3동의 주민공간은 295.37%(84.20㎡→248.69㎡) 증가하였고, 금호1가동의 주민공간은 141.5%(155.36㎡→220㎡) 증가하였다. 이와 같이 마을활력소에서는 적극적인 공간의 변화를 통해 주민공간이 증대되었다.

독산4동	동선동	방학3동	금호1가동
2층 업무공간 이동→ 너나들방(공유부엌)	2층 마을문고의 책장 이동 →동동마당(공유공간)	2층 동장실과 마을금고 이동, 동대본부 변경→ 어울터(라운지), 늘봄(영유아방, 수유실)	3층 동대본부 변경, 헬스장 폐쇄, 공방과 자치회관사무실 이동 →숲속아트홀 (복합문화공간)
1, 2층 홀과 로비 활용	2층 홀 활용 3층 배관실(창고, 회의실)	2층 옥외공간 활용(테라스)	3층 홀과 로비 활용, 옥외공간 활용(테라스)
76.05㎡→177.73㎡ (233.7% ↑)	227.24㎡→270.22㎡ (118.92% ↑)	84.20㎡→248.69㎡ (295.37% ↑)	155.36㎡→220㎡ (141.5% ↑)

[표 4-34] 기존 공간의 변경 및 주민공간의 면적 증가 비교

#### ○ 공간의 활용도 증대

다음으로 마을활력소는 사용 목적과 규모에 따라 자연스럽게 대응할 수 있는 가변성을 지닌다. 슬라이딩 도어, 무빙월, 폴딩 도어 등을 공간의 경계부에 사용하여 각 공

간이 분리, 통합 될 수 있도록 한 것이다. 이를 통하여 주민공간의 활용도가 증대되었다. 즉, 상황과 필요에 따라 각 공간의 변형과 조합이 가능하도록 하였다. 이는 마을 내 다양한 활동의 규모와 목적에 따라 공간을 다양한 형태로 조합하여 활용이 가능하도록 한 것을 의미한다.

독산4동은 주민공간을 최소 3공간, 최대 8공간(8가지 조합)으로, 동선동은 최소 2공간, 최대 5공간(10가지 조합)으로 활용이 가능하다. 또한 방학3동은 최소 1공간, 최대 6공간(10가지 조합)으로, 금호1가동은 최소 2공간, 최대 5공간(17가지 조합)으로 활용이 가능하다.

독산4동	동선동	방학3동	금호1가동
1층 최소 2, 최대 5 공간 2층 최소 1, 최대 3 공간	2층 최소 1, 최대 3 공간 3층 최소 1, 최대 2 공간	2층 최소 1, 최대 6 공간	3층 최소 2, 최대 5 공간
8가지 조합	10가지 조합	10가지 조합	17가지 조합

[표 4-35] 공간의 활용도 증대

동시에 마을활력소에서는 각 공간이 서로 유기적으로 연결되어 공간이 다양하게 활용될 수 있도록 구성되었다. 특히 홀과 로비를 활용하고, 폴딩도어와 슬라이딩도어, 무빙월 등을 사용하여 각 공간을 연결하도록 하였다. 이는 물리적 연결 뿐 아니라 심리적 연결을 도모하는 것을 의미한다. 기본적으로 주민공간을 중심으로 모든 공간이 서로 연결되도록 하였으며, 옥외공간과도 연결되도록 하였다.

독산4동의 경우, 진입부의 외부공간과 주민공간인 모두공간이 서로 연결될 수 있도록 하였으며, 꿈씨도서관과 공유부엌인 너나들방이 연결될 수 있도록 하였다. 동선동의 경우 마을문고와 주민공간인 동동마당을 서로 연결시켰으며, 방학3동과 금호1가동의 경우, 옥외테크와의 연결성을 확보하였다.

이러한 연결성 확보는 각 공간이 독립적으로 존재하는 것이 아니라, 주민들의 요구와 필요에 의해 변형되고 활용되는 것을 의미한다. 동시에 이러한 활용성은 주민들이 주민공간을 인지하고 그 공간을 자유롭게 이용할 수 있는 기반이 된다.

독산4동	동선동	방학3동	금호1가동
1층 진입부 외부공간 2층 꿈씨도서관, 뒷마당	2층 마을문고	1층 옥외데크 2층 솔마루(테라스), 각 공간 서로 연결	3층 숲속테라스(테라스), 각 공간 서로 연결

[표 4-36] 마을활력소와 다른 공간 연결 비교



[그림 4-39] 동선동 동동마당(공유공간)과 마을문고



[그림 4-40] 독산4동 모두공간(다목적공간)과 외부공간

○ 주민친화적인 공간 분위기 연출

마지막으로 마을활력소는 주민친화적인 분위기를 연출하여 기존에 민원행정업무 처리를 목적으로 동주민센터를 방문하던 주민들이 마을활력소에 관심을 가지고 공간을 이용할 수 있도록 한다. 즉, 마을활력소는 주민들이 동주민센터를 매력적인 공간으로 인지하고 공간을 편하게 이용할 수 있도록 한다.

우선 마을활력소는 공간의 경계부에 유리폴딩도어, 나무루버, 아크릴루버 등을 이용하여 시각적 개방감을 확보하고 있다. 이러한 개방감은 단순한 시각적 개방감에서 확장되어 공간의 쾌적성을 높이고 심리적 개방감을 확보하는 것을 의미한다. 이러한 심리적 개방감은 동주민센터를 찾는 많은 주민들이 마을활력소를 어렵지 않게 인지하고, 마을활력소에 관심을 가지도록 하는 요소(attraction)로 작용한다.

독산4동	동선동	방학3동	금호1가동
1층 홀 목재루버 1층 외부공간 유리폴딩도어	2층 공간 경계 유리칸막이, 폴딩클라스월	1층 옥외데크 유리폴딩도어 2층 공간 경계, 테라스 유리폴딩도어	2층 공간 경계, 테라스 유리폴딩도어

[표 4-37] 시각적 개방성 확보 비교

또한 새로운 사인디자인을 통해 주민들에게 공간의 용도와 이름을 알리고, 그 공간에 대한 관심과 그 공간 안에서 이루어지는 마을활동에 대한 참여를 유도하고 있다. 이는 관행적이고 딱딱한 분위기에서 벗어나 주민들이 적극적으로 공간을 이용할 수 있도록 할 것이다. 즉, 동주민센터에 대한 심리적 접근성을 높임으로써 주민친화적인 분위기가 조성되고 있다.



[그림 4-41] 방학3동 유리 공간경계



[그림 4-42] 독산4동 나무루버 공간경계

## 2) 자율관리 방안 : 이용자 공동관리와 운영자 자율관리

### ○ 자치회관과 마을활력소의 공존

마을활력소는 자치회관과 공간은 공유하고 시간은 나눠 쓰는 방식을 선택하였다. 모든 동은 운영규정상 마을활력소 공간이 자치회관의 일부이거나 같았다. 마을활력소의 운영시간은 자치회관 프로그램이 없는 평일 저녁이거나, 겹칠 때는 자치회관 행사를 우선 배정하도록 한다. 자치회관과 마을활력소는 같은 공간에서 운영시간, 프로그램, 이용방식을 분리하는, 공존 관계라고 할 수 있다. 이는 마을활력소 운영이 자치회관과 많은 부분에서 맞물리는 원인이 된다.

○ 주민 중심의 운영조직 구성

운영조직의 구성원과 형태는 동마다 차이가 있지만, 기본적으로 주민 중심의 협의체 형태를 띠고 있었다. 주민들이 협의를 통해 운영을 직접 기획, 실천하는 체계를 갖춘 것이다. 다만, 주민 이용자를 운영조직에 포함하는지는 동마다 달랐다. 방학3동과 금호1가동은 직접 운영을 맡는 주민들로만 운영조직을 구성한 반면, 독산4동은 주민자치위원회 마을분과와 마을활력소 이용자모임 대표들로 운영조직을 구성했다. 동선동은 주민 운영자와 이용자가 함께 운영조직을 꾸리되, 주요한 결정권한은 운영자에게만 있었다.

독산4동	동선동	방학3동	금호1가동
운영진 16명	12명	15명	5명
주민자치위원회 마을분과 + 마을활력소 이용자모임 대표들	주민운영자 + 이용자 (주요 결정권한: 운영자)	직접 운영을 맡는 주민들로만 운영조직 구성	

[표 4-38] 운영조직 구성 비교

○ 주민자치위원회의 권한 공유

마을활력소가 자치회관과 겹치는 만큼 공식적인 운영 권한은 주민자치위원회에 있다. 각 동에서는 제한적이지만 이러한 권한을 운영조직에 일부 위임하거나 공유하는 시도를 하고 있다. 방학3동은 운영진 대표가 주민자치위원회 해당 분과장으로 선정됨으로써 운영조직이 운영에 관한 결정을 할 수 있는 구조를 제도화하려는 중이다. 독산4동은 이와 비슷하지만, 기존 주민자치위원이 운영조직에 참여해서 내부 논의와 결정을 승인하는 방식이다. 동선동은 동장, 직능단체 대표 4인, 주민 운영자가 공동 운영위원회를 구성하는 방안을 진행 중이다.



독산4동	동선동	방학3동	금호1가동
기존 주민자치위원이 운영조직에 참여 (내부 논의와 결정을 승인)	통장, 직능단체대표, 주민운영자가 공동 운영위원회를 구성	운영진 대표가 주민자치위원회 해당 분과장으로 선정	미정

[표 4-39] 주민자치위원회와의 관계 비교

○ 비용 충당 방식 : 수강료 모델과 대관료 모델

4개동이 운영 비용을 확보하는 기본 방안은 크게 수강료 모델과 대관료 모델로 구분되었다. 수강료 모델은 마을활력소 공간 및 프로그램 이용자들이 일종의 회비를 내서 운영비용을 분담하는 방식이다. 대관료 모델은 마을활력소 공간 대관을 활성화해서 조례에 따른 대관료 수익을 운영비용으로 쓰는 방식이다. 두 가지 방식은 각각의 장단점이 있어 우열을 따질 수는 없다. 다만 수강료 모델은 현재 법제도 안에서 주민자치위원회와의 협의와 회계 처리가 해결되면 즉시 시행가능한 반면, 대관료 모델은 지방재정법상 자치구 세외수입인 대관료를 운영비용을 쓸 수 있도록 예외조항을 만드는 법제도 개선이 필요하다.

독산4동	동선동	방학3동	금호1가동
수강료 (+회비, 후원금, 기타보조금)	미정	대관료 (+후원금, 기타 보조금)	대관료 (+후원금, 기타 보조금)

[표 4-40] 비용 충당 방식 비교

○ 운영방식 : 이용자 공동관리와 운영자 자율관리

종합하면 마을활력소 운영방식은 이용자 공동관리와 운영자 자율관리로 유형화할 수 있다. 독산4동은 이용자 공동관리, 방학3동과 금호1가동은 운영자 자율관리, 동선동은 두 가지를 혼합한 유형이었다. 이용자 공동관리는 전담 운영자를 두지 않고 운영 실무와 비용을 최소화해서 이용자들이 함께 분담하고 협동하는 방식이다. 운영 권한은 많은 부분 주민자치위원회가 갖고 있고, 비용 충당은 수강료 모델이었다. 운

영자 자율관리는 전담 운영자를 두고 그들이 운영계획 수립, 공간관리, 홍보와 회계를 직접 수행하는 방식이다. 이에 필요한 최소한의 권한을 운영조직이 갖게 되고, 비용 충당은 대관료 모델이었다. 두 가지 방식 사이에 우열이 있기보다는, 각 동에서 자신들의 상황에 더 적합한 유형을 선택하고 구체화한 결과였다.

독산4동	동선동	방학3동	금호1가동
이용자 공동관리	이용자 공동관리 + 운영자 자율관리	운영자 자율관리	
운영실무, 비용 최소화 (이용자가 부담)	이용자 부담 + 전담운영자 관리	전담 운영자가 운영계획 수립, 공간관리, 홍보와 회계 수행	
운영권한: 주민자치위원회	최소한의 권한 : 운영조직	최소한의 권한 : 운영조직	

[표 4-41] 마을활력소 운영방식 비교

## **V 정책제언과 결론**

### **1 마을활력소 사업의 개선 과제**

참여주체와 진행 과정

공간설계

자율관리 방안

### **2 마을활력소 사업 재설계 및 법제도 개선 방안**

현장 중심의 사업주체 간 실무협의체 마련

사업 유형 세분화

마을계획 → 마을활력소

운영방안 → 공간설계

관련 법제도 개선

### **3 결론**

연구의 의의

연구의 한계

향후 연구과제

## V 정책제언과 결론

### 1 마을활력소 사업의 개선 과제<sup>32</sup>

#### 1) 참여주체와 진행 과정

- 총괄관리자(Project Manager, PM) 선정이 필요

마을활력소 사업은 총괄관리자(PM)가 부재함에 따라 사업 추진 방향과 전문가 역할에 대한 이견이 원만하게 조정되지 못하는 문제를 겪었다. 마을활력소 사업에는 다양한 주체가 참여하였으며, 각 참여주체들의 역할과 관계에 대해 서로 이해하는 바가 달랐다. 이로 인해 의사소통에 혼선과 단절이 생기고 주체 간 갈등이 발생하는 경우도 있었다. 이를 해결하기 위해서는 다양한 주체들의 소통과 중재를 주도하는 역할과 권위가 부여된 총괄관리자를 동별로 선정할 필요가 있다.

- 운영주체 부족에 대한 대응

민관참여단에 적극 이용자는 많지만 운영자가 없다는 것도 큰 쟁점이었다. 주민 가운데 마을활력소를 실제로 운영, 관리하고자 하는 주체는 소수에 불과했다. 이는 민관참여단이 관행적으로 명망있는 주민 위주로 구성되어 운영의사를 확인하지 못했고, 사업 이해도나 참여동기가 부족하기까지 했기 때문이다. 모든 동에서는 운영진 추가 모집을 진행했지만 참여자를 충분히 확보하지 못했고, 그 결과 구체적인 주민자율관리 방안을 도출하는 데 어려움이 있었다. 따라서 앞으로는 마을활력소 사업 이전에 공동체공간에 대한 요구와 운영의사를 명확히 파악하는 것이 중요하다. 동시에 마을활력소의 운영방안을 먼저 고민하고 이를 토대로 구체적인 공간설계 방안을 논의하는 구조로 사업이 재설계된다면 운영주체 발굴이 더욱 용이할 것이다.

- 관련 주체들과의 선제적이고 적극적인 소통과 협의

---

<sup>32</sup> 2015년 마을활력소 사업의 진행과정과 결과에서 도출된 다양한 쟁점과 참여전문가 초점집단인터뷰(FGI)의 결과를 토대로 정리하였다. 참여전문가 초점집단인터뷰는 2015년 11월 30일 공유공간기획자(총 7인), 12월 3일 사회적건축가(총 8인)를 대상으로 진행되었다.

민관참여단은 사업 진행 과정에서 동주민센터와 자치회관의 기존 주체들과 예상치 못한 갈등을 겪었다. 가장 대표적인 상대는 주민자치위원회였고, 그 밖에도 동청사 관리 책임을 진 공무원, 동청사에 입주해 있는 어린이집이나 마을문고, 기존 자치회관 교양강좌 수강생들과 협의가 어려웠던 동들도 있다. 따라서 민관참여단은 동주민센터와 자치회관에 직간접적으로 관련된 주체들로 그 범위를 넓혀 구성할 필요가 있고, 민감한 사항을 사업 막바지에 급하게 논의하기보다는 시간적 여유를 갖고 선제적이고 적극적으로 협의할 필요가 있다.

## 2) **공간설계**

### ○ 동주민센터 내 유희공간 부족에 대한 대응

마을활력소 사업이 진행되면서 동주민센터 내에는 사실 유희공간과 유희시간이 거의 없다는 것이 드러났다. 사업 이전부터 동주민센터는 자치회관 프로그램, 직능단체 회의, 동아리활동, 공식 행사 등 다양한 활동에 의해 촘촘하게 이용되고 있었다. 이에 따라 특정 목적 공간보다는 다목적 복합문화공간을 조성하고 그 안에서 다양한 활동이 안배될 수 있는 방안을 고민하였다. 앞으로는 자치회관과의 관계를 고려하면서도 그 외 다양한 활동을 유치할 수 있도록 공간 유형을 세분화하는 등 보다 입체적인 공간 및 시간 활용 방안을 모색할 필요가 있다.

### ○ 공간설계 → 운영방안의 문제점 개선

모든 동에서는 예산집행 시기와 절차상 공간설계가 운영방안보다 먼저 논의되었다. 운영방안을 대략적으로라도 결정하지 않고 공간설계를 구상하다보니 구체적인 논의가 쉽지 않았다. 공간설계 논의가 연장되면서 운영방안을 숙의하는 데도 한계가 있었고, 이는 운영의 안정성을 위태롭게 하는 결과로 이어졌다. 이러한 문제를 해결하기 위해서는 운영방안을 먼저 논의하고, 이를 토대로 공간설계를 구상하는 과정 개선을 고려해볼 만하다.

## 3) **자율관리 방안**

### ○ 운영조직의 공식적인 지위와 권한 보장

자치회관과 마을활력소가 겹치기 때문에 운영조직이 주민자치위원회와 협력적인 관

계를 맺고 자율성과 권한을 확보하는 것이 가장 어려운 과제였다. 이를 위해서는 방학3동처럼 운영진 대표와 일부가 주민자치위원으로 위촉되고, 기존 주민자치위원도 운영진이 되어 조직 간 경계를 뛰어넘는 연결고리를 만드는 게 필요하다. 더 나아가서는 자치회관 운영세칙이나 자치회관에 관한 자치구 조례를 개정해서 운영조직의 공식적인 지위와 권한을 보장해주는 것이 보다 근본적인 해결책이다.

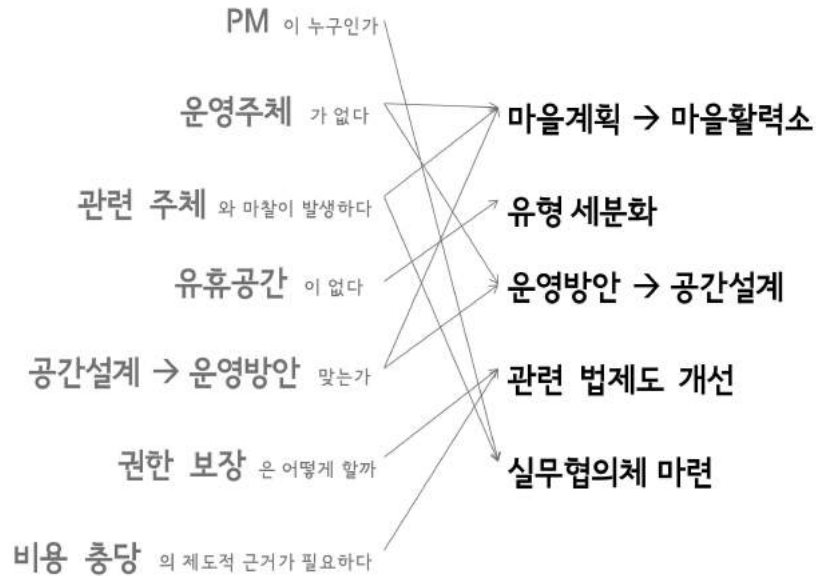
○ 비용 충당 모델의 제도적 근거 마련

안정적이고 자율적인 마을활력소 운영의 필수 요소인 비용 마련이 현행 법제도에서는 한계가 있다. 수강료 모델은 당장 시행이 가능하지만, 자치회관 교양강좌를 염두에 두고 세운 수강료 산정기준으로는 현실적인 운용이 어려울 수 있다. 동마다 운영비용 규모가 다를 수 있기 때문에 일괄적인 기준보다는 운영조직이 합리적으로 비용과 회비를 추산하고 운용할 수 있는 여지를 제공하는 것도 필요하다.

대관료는 현행 지방재정법상 자치구 세외수입으로 못박혀 있어 운영비용으로 쓸 수가 없다. 하지만 마을활력소의 대관료는 주민운영조직의 자율관리와 공동체활동이 수익 발생의 직접적인 원인 행위임을 고려하여, 예외적으로 대관료 일부를 운영비용으로 쓰고 나머지를 자치구 세외수입으로 납입하는 방향으로 개선하는 것이 합리적이다.

## 2 마을활력소 사업 재설계 및 법제도 개선 방안

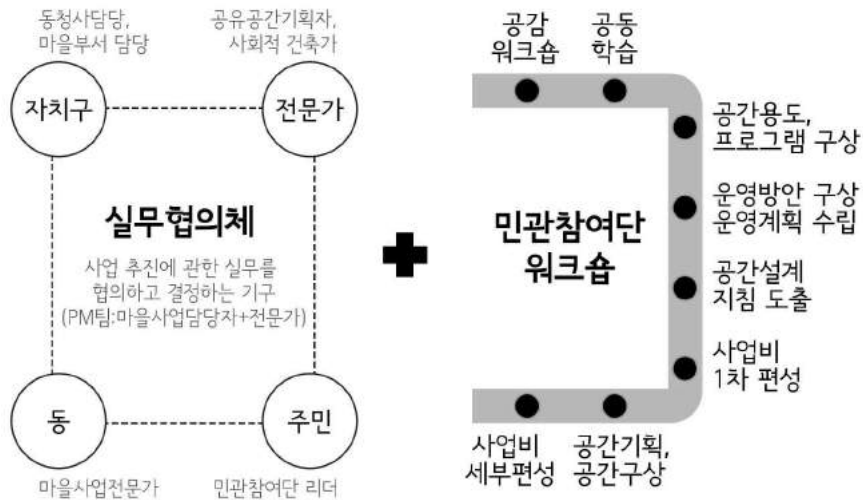
마을활력소 사업의 개선 과제에 따른 2016년 사업 재설계 및 관련 법제도 개선 방안은 다음과 같다.



[그림 5-1] 마을활력소 사업의 개선과제와 개선 방안

### 1) 현장 중심의 사업주체 간 실무협의체 마련

민관참여단을 중심으로 현장에서의 소통과 합의가 원활하게 이뤄지기 위해서는 동별 총괄관리자(PM)를 선정하고, 사업주체 간 실무협의체를 마련할 것을 제안한다. 실무협의체는 민관참여단의 논의 과정과 내용, 사업 추진 관련 제반 실무를 협의하고 결정한다. 이를 위해 구성원은 자치구 동청사담당과 마을부서 담당자, 동 마을사업 전문가, 공유공간기획자와 사회적건축가, 민관참여단 대표 등을 최소한 포함할 필요가 있다. 자치구 공무원까지 실무협의체에 포함한 것은 민관참여단의 결정에 따른 행정 절차의 처리까지 가급적 현장을 중심으로 논의, 결정하고 피드백이 이뤄지는 체계를 구축해야 한다는 것을 의미한다.



[그림 5-2] 마을활력소 실무협의체

## 2) 사업 유형 세분화

마을활력소에 대한 논의가 구체적으로 이루어지고, 동 여건에 맞게 실효성 있는 공간 개선 및 자율관리 방안이 도출될 수 있도록 사업 유형을 세분화하도록 한다. 우선 공간 유형은 용도에 따라 복합문화공간인지 목적공간(카페, 공유부엌, 도서관 등)인지 구분할 수 있다. 운영방안은 조직 유형에 따라 주민자치위원회 분과에 소속될지, 공존하는 별도 주민조직을 구성할지, 자치회관과 마을활력소를 통합 민간위탁하는 새로운 단체를 구성할지로 나눌 수 있다. 비용 조달은 공공지원, 주민자치위원회 기금, 수익창출 등 운영방안 유형에 따라 각기 다른 모델을 적용할 수 있다. 공간, 운영방안, 비용조달 유형은 서로 간의 정합성을 따져서 결정되어야 하고, 서울시는 관련 법과 조례, 제도를 검토하고 개정하여 실현가능성을 타진할 필요가 있다.

## 3) 마을계획 → 마을활력소

마을계획(마을총회)을 통해 공동체공간의 필요성을 인지하고, 자율관리에 관심을 가지는 주체가 있는 행정동을 마을활력소 대상지로 선정하도록 한다. 이는 주체들이 공동체공간과 마을활력소에 대해 충분히 이해하고, 공간에 대한 운영방안이 구체화된 상태에서 마을활력소를 구체적으로 구상하는 것을 의미한다. 추가적으로 민관협력



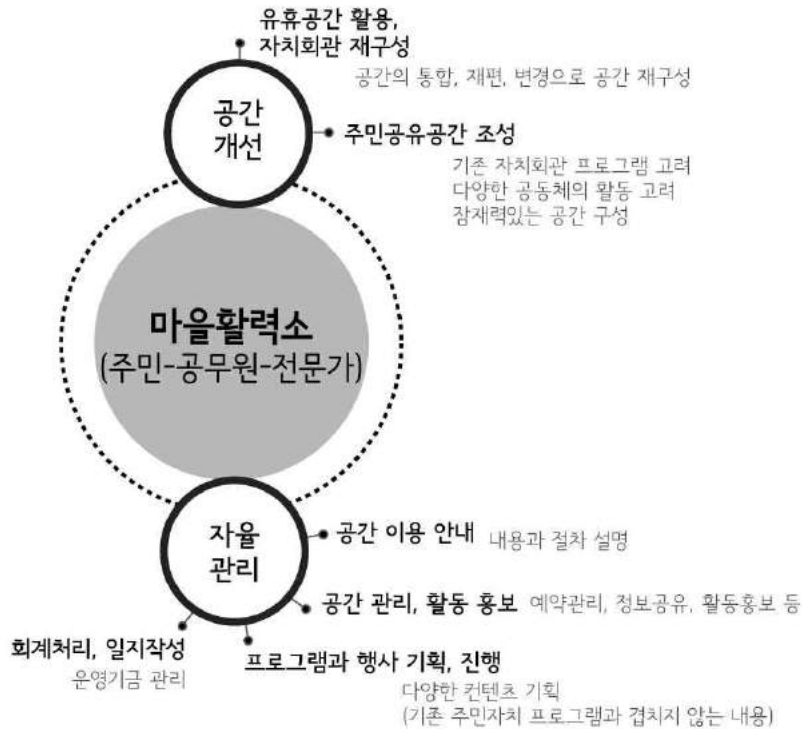
실태와 역량, 운영계획 등을 함께 검토하기 위해 서울시 공모와 주민참여심사를 도입할 것을 제안한다.



[그림 5-3] 마을활력소 사업기간과 사업 프로세스

#### 4) 운영방안 → 공간설계

마을활력소 사업 과정은 운영방안을 먼저 수립하고, 이에 바탕으로 공간설계를 구상하는 것을 제안한다. 자율관리 주체의 규모와 조직 유형은 어떠한지, 누구를 위한 공간을 지향하며, 어떤 프로그램을 운영할 것인지 등 실제 운영방안을 전제로 구체적인 공간 용도를 결정하고 공간설계 방안을 도출하는 것이다. 그리고 자율관리에 필요한 최소한의 예산과 비용조달 방안을 확보해놓고, 공사 및 시설 예산을 책정하는 것도 운영 안정성을 높이는 데 기여할 수 있다. 그렇다고 해서 운영방안과 공간설계 논의를 완전히 구분하자는 의미는 아니다. 운영방안 논의에는 공간적 검토가 뒷받침되어야 하고, 공간설계를 통해 운영방안 수정 보완될 수 있다.



[그림 5-4] 마을활력소 공간개선과 자율관리의 범위

## 5) 관련 법제도 개선

마지막으로 법제도 개선방안으로는 마을활력소의 안정성과 지속성을 확보하기 위해 운영주체의 자율성과 권한을 확보하고, 비용 조달을 현실화하는 방안을 제안한다. 운영주체의 자율성과 권한을 확보하기 위한 사항을 자치회관 운영 세칙에 반영하여야 한다. 구체적으로는 마을활력소 운영진의 주민자치위원 위촉 및 분과장 배정, 마을활력소 운영 회계를 주민자치위원회 회계와 연계, 자치회관과 마을활력소의 구분과 협력 방안 등을 명문화하는 것을 의미한다. 동시에 장기적이고 절차가 복잡한 개선은 사업이 완료된 이후 실현될 수 있도록 관련 주체들이 협약을 체결하여야 한다. 다음으로 비용 조달은 자치구의 자치회관 설치 및 운영 조례와 지방재정법의 관련 규정 및 기준 개정을 제안한다. 우선 마을활력소 운영진이 주민자치위원회 분과로 진입할 수 있도록 정원 수를 확대하도록 하고, 수강료를 통한 마을활력소 비용 충당이 가능하도록 관련 규정을 개정하여야 한다. 또한 자치 활동에 대한 예산 지원에 마을활

력소를 포함하도록 한다. 마을활력소에서 대관비가 발생할 경우, 지방재정법 지자체 세출 집행기준의 자치구 세입으로 정해진 공공시설 사용료(대관료)의 예외적 지출 범위(제 16조 수입대체경비)에 대관료를 발생시키는 공동체활동을 포함(관계 장관과 지자체장의 사전협의로 개정 가능)하는 안을 제안한다.

항목	제안 사항
권한, 자율성, 관계 설정	자치회관 운영 세칙(운영규정)에 반영(의무화) - 운영진의 주민자치위원 위촉 및 분과 설치, 운영 회계, 자치회관과의 구분 및 협력 방안 등을 명문화 ※ 장기적이고 절차가 복잡한 개선은 사업이 완료된 이후 실현될 수 있도록 관련 주체들이 협약 체결
비용조달	수강료가 발생할 경우, 자치구 자치회관 운영 조례 등 관련 규정 개정 - 수강료를 통한 비용 충당 - 자치활동에 대한 예산 지원에 마을활력소 포함
	대관비가 발생할 경우, 지방재정법 관련 기준 개정 - 지자체 세출 집행기준의 예외적 지출범위에 대관료를 발생시키는 공동체활동을 포함

[표 5-1] 마을활력소 관련 법제도 개선 방안

구분		2015년 기준	2016년 변경(안)
동 선정 방식	시기	마을계획 착수 이전	마을계획 수립(마을총회) 후
	대상	주민활동이 가장 활발한 동	15년 마을계획을 수립한 4개동(함께동)
	방식	자치구가 내부 선정 후 서울시에 제출(실행계획서)	서울시가 민관역량, 운영계획 등을 검토하여 공모로 선정
	유형	단일 유형	유형을 세분화하고 선택권 제공 - 공간(복합문화공간/목적공간(카페) 등) - 운영(주민자치위원회 분과/민간위탁 등) - 비용 조달(공공지원/주민자치위원회 기금 /수익창출 등) ※ 혁신성과 합리성에 따라 차등 지원
진행 과정	세부 일정	공간설계 후 운영방안 수립	운영방안 수립 후 공간설계 *참고 - 5월 마을활력소 추진 동 공모 - 6월 전문가 선정, 민관참여단 구성, 공동학습 진행 - 7~8월 자율운영계획 수립 - 8~9월 운영계획에 따른 공간설계 - 10월 설계납품 및 공사입찰 - 11월 시공 및 감리, 활력소 홍보 - 12월 활력소 개장식, 자치회관 세척 변경 및 운영협약 체결, 시범 자율운영
	회의 체계 마련	-	현장 중심의 사업주체 간 실무협의체 마련 - 자치구: 동청사담당, 마을부서 담당 - 동: 마을사업담당자 - 전문가: 공유공간기획자, 사회적 건축가 - 주민: 민관참여단 대표급
사업 범위	공간	행정민원공간, 자치회관, 대강당	자치회관, 유휴공간(행정민원공간 제외) ※ 동주민센터 공간개선과 중복 방지
	예산	약 3억원	2억 원
법· 제도	권한, 자율성, 관계 설정	-	자치회관 운영 세칙(운영규정)에 반영(의무화) - 운영진의 주민자치위원 위촉 및 분과 설치, 운영 회계, 자치회관과의 구분 및 협력 방안 등을 명문화 ※ 장기적이고 절차가 복잡한 개선은 사업이 완료된 이후 실현될 수 있도록 관련 주체들이 협약 체결
	비용조달	-	수강료가 발생할 경우, 자치구 자치회관 운영 조례 등 관련 규정 개정 - 수강료를 통한 비용 충당 - 자치활동에 대한 예산 지원에 마을활력소 포함
		-	대관비가 발생할 경우, 지방재정법 관련 기준 개정 - 지자체 세출 집행기준의 예외적 지출범위에 대관료를 발생시키는 공동체활동을 포함

[표 5-2] 2016년 마을활력소 사업 재설계(안)

단계	진행절차	시기	사업주체
준비하기	① 사업 실행 동 공모 ↓	4~6월 초	마을계획단, 동장, 주민자치위원회
	② 참여 전문가 선정 ↓	6월	자치구, 공모신청단
	③ 사업홍보 및 민관참여단 구성 ↓	6월 말	마을계획단, 동장, 주민자치위원회
	④ 민관참여단 발족 ↓	7월 초	민관참여단
운영방안 수립	⑤ 자율운영계획 수립 ↓	7월~8월 중	민관참여단, 전문가, 자치구
공간설계	⑥ 공간설계(기본 및 실시설계) ↓	8월 중~9월	민관참여단, 전문가, 자치구
사업실행	⑦ 공사업체 입찰 ↓	10월	민관참여단, 전문가, 자치구
	⑧ 시공 및 감리 ↓	11월	자치구, 건축가, 주민감리자
	⑨ 운영협약 작성 및 협의 ↓	10~11월	자율운영모임, 주민자치위원회, 동, 자치구
마을활력소 개장 및 운영	⑩ 마을활력소 개장식 ↓	11월 4주~ 12월 1주	자율운영모임
	⑪ 자율운영 시범 진행	12월	자율운영모임

[표 5-3] 2016년 마을활력소 사업 진행과정

### 3 결론

#### 1) 연구의 의의

이 연구는 마을활력소 사업을 분석하고 개선방안을 제시하고자 했다. 마을활력소는 동주민센터 내에 공동체공간을 조성하고 자율관리 방안을 도출하는 사업이다. 그러므로 이 연구는 주민의 일상생활에 밀착한 공공시설을 대상으로 주민참여와 민관협력을 통해 공동체공간에 관한 사항을 논의하였다는 점에서 의의를 가진다.

또한 이 연구는 참여관찰을 통해 연구자가 실제 사업의 진행과정을 실증적으로 파악하고, 다양한 주체들과 지속적으로 소통하며, 현장의 다양한 쟁점을 연구에 반영하였다는 점에서 높은 가치를 갖는다. 현장과 연구의 지속적인 피드백 과정은 이 연구가 개념적 또는 이론적 수준에 머무르지 않고, 구체적이고 실효성 있는 정책방안까지 고민할 수 있도록 하였다.

동시에 연구자 뿐 아니라 사업 참여전문가, 자치구와 동 공무원 등 다양한 관계자들의 의견을 수렴하고 종합하는 과정을 거쳤다는 데에 의의가 있다. 뿐만 아니라 기존 자치회관과 주민자치위원회와의 적극적인 연계 속에서 실현하는 방안을 찾고자 했다는 점에서 그 동안 추진된 공동체공간 지원사업의 한계를 개선하고 그 영역을 확대하는 의미를 가진다고 할 수 있다.

이 연구의 가장 큰 성과는 실제 사업에서 구체적인 쟁점을 도출하였고, 그 결과가 곧바로 '16년 사업 재설계와 매뉴얼에 반영되었다는 것이다. 이를 통해 향후 마을활력소 사업을 실제로 추진하는 데 많은 도움이 될 것이다. 그리고 찾아가는 동주민센터 사업 안에서 함께 추진되고 있는 '주민중심의 동주민센터 공간개선', 자치구의 정례화된 자치회관 운영 지원 등 관련이 깊은 다른 사업들에도 유용한 시사점과 연계 방안을 제시할 것으로 기대된다.

#### 2) 연구의 한계

하지만 특정 사업에 한정된 사례연구이기 때문에 기존 공공시설의 공동체공간화 전략의 보편적 함의를 제공한다고 보기는 이른 감이 있다. 또한 참여동기 부족, 민관참여단 구성 미비, 운영주체 발굴 지연, 여러 주체 간의 갈등, 중동호흡기증후군 발생 등에 의해 추진 일정이 지연됨에 따라 연구 과정에 혼란이 가중되기도 하였다. 이러

한 혼란으로 사업 진행이 늘어지면서 연구가 마무리 되는 시점(2015년 12월)에 마을 활력소 사업이 완결되지 못하였다. 그 결과 이 연구에서 미처 다루지 못한 부분은 아쉬움이 크다. 또한 사업 일정 지연으로 애초 계획했던 시범운영이 취소되면서 마을 활력소가 실제로 어떻게 운영되는지 확인하지 못했다. 이러한 문제는 현재 추진 중인 사업을 대상으로 연구를 병행한 조건에서 비롯된 것으로 앞으로도 유사한 상황에 처하게 될 때를 대비한 복안을 마련할 필요가 있다. 사업 종료 시점보다 연구 종료 시점을 충분히 여유있게 설정하는 것이 하나의 방법이 될 수 있다.

### 3) **향후 연구 과제**

사업 일정이 지연되면서 당초 예정했던 시범운영이 취소되고, 공간개선 및 자율운영 방안의 최종 결과를 확인하는 못하면서 사업 결과가 현실에서 어떻게 작동하고, 변화하는지를 연구 결과에 담지 못했다. 그러므로 후속 연구로 4개동의 최종 운영방안을 확인하고, 실제 운영 실태와 쟁점을 파악하며, 정책제언의 실현 여부와 실효성을 분석하는 자율운영 모니터링을 진행할 필요가 있다. 이러한 모니터링 과정을 통해 주민 참여형 공공시설의 자율관리에 대한 실증적인 시사점을 보다 완결된 형태로 제시할 수 있을 것으로 기대된다.

## 참고문헌

### 논문과 보고서

- 건설교통부 (2007) “삶의 질 향상을 위한 생활권내 커뮤니티센터 구축 및 활성화 방안”
- 김귀영 (2013) “동주민센터 기능개선을 위한 학술연구용역”, 서울연구원
- 김우람, 김문덕 (2009) “주민자치센터 프로그램 복합화에 따른 실내공간특성에 관한 분석”, 한국실내디자인학회 춘계학술대회
- 김찬동 (2012) “마을공동체 복원을 통한 주민자치 실현방안”, 서울연구원
- 서울시마을공동체종합지원센터 (2014) “커뮤니티 공간 안내서”
- 서울시마을공동체종합지원센터 (2015) “서울시 마을공동체지원사업 성과연구보고서: 마을, 3년의 변화 그리고”
- 서울시 (2014) “서울시 주거환경관리사업 공동이용시설 운영활성화 방안 연구”, 서울시 주거재생과
- 서울시 (2015a) “서울시 찾아가는 동주민센터 업무매뉴얼 II. 마을”, 서울시
- 서울시 (2015b) “서울시 찾아가는 동주민센터 업무매뉴얼 III. 행정”, 서울시
- 안현찬, 박소현 (2012) “마을만들기 관점에서 본 주민자치위원회의 특성 분석”, 대한건축학회논문집 계획계, 28(2), pp.149-158.
- 이미숙, 서귀숙 (2009) “서울시 주민자치센터의 시설 형태와 특성에 관한 연구”, 한국주거학회논문집, 20(2), pp.59-68
- 최형순, 박재승 (2011) “안산시 주민센터의 공간구성 및 면적배분에 관한 연구”, 한국실내디자인학회 논문집, 제(6), pp.3-10

### 관계 법령과 조례

- 국토의 계획 및이용에 관한 법률, 시행령
- 도시·군계획시설의 결정·구조 및 설치기준에 관한 규칙
- 자치회관 설치 및 운영에 관한 조례
- 자치회관 운영세칙
- 지방재정법
- 지방자치단체 세출 집행기준





제 2015-03-004호

## 주민참여형 공공시설 공간개선 및 자율관리 방안 연구

서울시 찾아가는 동주민센터 마을활력소 사업을 사례로

연구진            하윤선, 안현찬  
인 쇄            도울아트 02-322-3114

발행일            2015년 12월 31일  
발행처            서울시마을공동체종합지원센터  
주 소            서울시 은평구 통일로 684 8동 3층  
홈페이지        [www.seoulmaeul.org](http://www.seoulmaeul.org)  
대표전화        02-385-2642