



서울시 자치구 사회적경제통합지원센터
운영개선방안

이준영 이정용



**서울시 자치구 사회적경제통합지원센터
운영개선방안**



연구책임

이준영 서울연구원 도시경영연구실 부연구위원

연구진

이정용 서울연구원 도시경영연구실 연구원



이 보고서의 내용은 연구진의 견해로서
서울특별시의 정책과는 다를 수도 있습니다.

자치구 사회적경제지원센터 역할·자율성 확대 중장기적 관점에서 권역별 ‘지원센터’ 설치 필요

자치구 사회적경제지원센터, 서울시 사회적경제 생태계 조성사업의 핵심

서울시는 2019년 3월 서울 사회적경제 활성화 2.0 추진계획을 발표하고, ‘사회적경제가 일상에서 체감되는 도시’를 만들겠다고 나섰다. 서울시의 사회적경제 단계별 발전 전략을 도입기(1997~2011), 사회적경제1.0(2012~2018), 사회적경제2.0(2019~)으로 구분하고, 재정지원 중심(도입기)과 사회적경제기업 생태계 조성 전략(사회적경제1.0)에서 시민중심의 사회적경제(사회적경제2.0)로 진화할 필요성을 강조하고 있다. 사회적경제생태계 조성은 사회적경제1.0의 핵심 목표이며, 사회적경제 협동기반 조성, 민관협치에 의한 공동 정책생산, 자치구 지원을 통한 지역화 도모, 기업의 성장단계별 지원제도 개발, 보급, 신규 협동조합 중심 양적 확대를 주요 전략으로 삼고 있다. 이와 같은 서울시의 사회적경제생태계 조성 전략을 시행하기 위한 주요 정책적 수단이 바로 2019년 올해로 9년차를 맞이한 각 자치구 사회적경제통합지원센터이다. 이 연구의 목적은 서울시 사회적경제생태계 조성을 위한 핵심 정책수단으로서 자치구 사회적경제통합지원센터의 사업성과를 진단하고, 운영현황 및 지원체계를 검토하여 사업의 향후 개선방향을 제시하는 것이다.

자치구 지원센터는 투입자원·중점 활동영역 등의 측면에서 성과에 차이

성북구, 성동구, 관악구, 노원구 사회적경제통합지원센터의 성과를 논리모형을 통해 살펴본 결과, 각 자치구 지원센터는 투입자원의 크기와 중점 활동영역, 산출 및 결과 측면에서 차이점을 드러내고 있다. 투입자원 측면에서 성북구와 성동구가 관악구와 노원구에 비해 상대적으로 많은 자원을 가지고 있었다. 중점 활동영역 측면에서 성북구는 액셀러레이팅과 사회적경제생태계 조성 전략 수립 영역에서, 성동구는 액셀러레이

이팅과 자치구 기획사업에서, 관악구는 자치구 기획사업과 네트워크 기반 강화 영역에서, 노원구는 액셀러레이팅과 네트워크 기반 강화 영역에서 우수한 성과를 보이고 있다.

각 자치구 지원센터가 각각 자원과 역량을 중점적으로 투입하고 그에 따른 성과를 이루어내는 과정에서 드러나는 차이는 자치구 지원센터의 역량과 노력의 차이에 따른 결과일 수도 있지만, 각 자치구별 기관장의 정책적 관심, 지역자원 등에 따른 사회적경제 인프라 수준의 차이에 기반한 자치구 지원센터의 선택으로 볼 수 있는 측면도 있다. 관악구와 노원구는 성북구와 성동구에 비해 상대적으로 낮은 사회적경제 관련 제도적 기반을 가지고 있다. 관악구는 비교적 적은 수의 사회적경제조직이 활동하고 있으며, 사회적경제에 대한 인지도도 높은 편이 아니다. 따라서 관악구 지원센터는 기존 조직 간 네트워크 기반 강화를 통해 자치구 내 사회적경제조직들이 생존전략을 공동으로 개발하고 자원을 협력적으로 활용할 수 있는 다양한 방안을 모색하고 있다. 또한 주민과 공공기관을 대상으로 사회적경제 인지도를 확산하고 저변을 확대하기 위한 노력도 함께 하고 있다. 노원구는 사회적경제와 관련한 제도적·인적 기반이 잘 갖추어져 있다고 보기는 어렵지만, 지역내 사회적경제조직 간 네트워크가 잘 갖추어져 있으며 사회적경제 민관협력거버넌스도 잘 운영되고 있는 것으로 평가되고 있다. 이에 따라 노원구 지원센터는 자치구 내 사회적경제조직의 네트워크 기반을 더욱 강화하기 위한 노력과 기존 사회적경제기업 컨설팅과 신규 사회적경제기업 설립을 위한 인큐베이팅과 같은 액셀러레이팅 분야 활동을 중점적으로 하고 있다.

[표 1] 자치구별 사회적경제 인프라 수준 비교

	성북구	성동구	관악구	노원구
사회적경제기본조례 제정	○	○	×	×
사회적경제 활성화 기본계획	○	×	×	×
자치구 매칭예산 규모(연평균)	379,000천 원	1,600천 원	43,333천 원	70,791천 원
클러스터 공간	○	○	○	○
민관/민민협력체계	○	○	○	○

자치구 사회적경제생태계조성사업의 성과를 논리모형에 의해 분석한 결과, 투입된 자원과 활동 및 성과가 정량적으로 비례하지는 않는 것으로 보인다. 즉, 각 자치구 센터 별로 주력한 활동영역이 상이하며, 이는 자치구 사회적경제생태계의 성숙도와 환경 차이 때문인 것으로 파악된다. 예를 들어, 사회적경제 주체와 네트워크 등 사회적경제 인프라 전반이 취약한 관악구는 주체발굴, 네트워크 형성 등의 활동에 주력한 반면, 기존 소규모 상공인이 다수 존재하고 있는 성동구는 주체 간 네트워크 형성과 사회적경제 의제발굴에 역량을 집중한 것으로 파악된다.

자치구 지원센터 등 사회적경제 생태계 조성사업 지원체계 재설계 필요

서울시 자치구 사회적경제생태계조성사업 중 자치구 지원센터의 운영체계를 분석한 결과, 운영체계 측면에서 자치구 지원센터의 역할이 명확하게 정의되지 않았으며, 지원체계가 자치구의 사회적경제 성숙도와 기반을 고려하지 않고 획일적으로 설계되었고, 성과관리체계가 결과중심으로 구성되었다는 점을 알 수 있었다. 연구 결과, 자치구 지원센터가 운영체계상 제약에도 불구하고 각각 사회적경제 환경에 적합하게 운영하기 위해 노력을 기울이고 있다는 점을 확인할 수 있었다.

향후 서울시 자치구 사회적경제통합지원센터의 지원체계 재설계 시 다음과 같은 사항을 반영할 필요가 있다.

첫째, 사업설계에 있어서 자치구 사회적경제지원센터의 역할과 자율성을 확대할 필요가 있다. 서울시가 정책목표와 수단을 제시하고 자치구 사회적경제지원센터가 이를 실행가능한 수준(operationalized)으로 구체화하며, 계약과정을 통해 서울시-자치구-자치구 사회적경제지원센터가 합의하는 과정을 거치는 것이 바람직하다. 이와 같은 과정을 통해 자치구별 고유 생태계 모델을 상향식으로 제시하고, 상호합의를 통해 자치구 사회적경제생태계 지원전략을 수립하도록 해야 한다.

둘째, 사회적경제생태계 지원사업의 지역화와 지속가능성을 자치구 생태계조성 사업의 최우선가치로 삼는다면, 자치구의 역할을 적극적으로 확대할 필요가 있다. 다시 말해서, 자치구의 예산부담 비율을 늘리거나 자치구 주도 사회적경제생태계조성사업으로 전환할 필요가 있다. 자치구 사회적경제생태계 조성을 목적으로 중간지원조직을 운영하는 데 소요되는 비용을 민간 차원에서 자체적으로 조달하기는 현실적으로 어렵다. 자치구를 비롯한 공공부문의 재정 투입이 불가피한 상황에서 중간지원조직으로서 자치구 지원센터의 운영비를 자치구가 부담하는 것이 자치구 지원센터의 지속가능성을

강화하는 데 더 긍정적인 기여를 할 것으로 보인다. 자치구 주도 사회적경제생태계 조성사업이란 자치구 내 민·관 네트워크 거버넌스와 사회적경제조직 네트워크가 해당 자치구의 사회적경제생태계의 궁극적 지향점(또는 비전과 목표)을 정의하고 실행 방안을 제시하는 데 있어서 주도적 역할을 맡는 것을 의미한다. 기존 서울시 사회적경제생태계조성 지원사업과 같이 서울시 차원에서 자치구 지원센터를 재정적으로 지원할 경우 동일한 자원을 투입하고 동일 기준으로 평가할 수밖에 없다. 자치구, 즉 자치구(의회)와 중간지원조직(자치구 지원센터), 그리고 사회적경제조직(네트워크) 간 협력적 네트워크 거버넌스에 의한 자치구 사회적경제생태계 설계와 실행을 위해서는 자치구 주도성을 확대해야 한다.

생태계 사업단부터 자치구 사회적경제지원센터 운영에 이르는 9년간의 지원사업으로 현재와 같은 서울시 지원사업을 종료하고, 향후 자치구 사회적경제지원센터 운영을 자치구가 직접 맡거나 자치구 예산을 활용한 민간위탁사업으로 전개할 필요가 있다. 하지만 생태계 사업단과 자치구 사회적경제지원센터를 운영하고 있는 모든 자치구의 사업시작연도가 상이하여, 이러한 방안을 일괄적으로 적용하기는 어려울 것으로 보인다. 따라서 위와 같은 방안은 장기적으로 실행하고, 중단기적으로는 사업기간이 근시일 내에 종료될 자치구 지원센터와 다년간 유지될 자치구 지원센터 간 서울시 지원을 어떻게 차별적으로 적용할 것인지에 대한 고민이 필요하다.

셋째, 각 자치구에 대한 9년간의 지원사업이 모두 종료된 이후 중장기적 관점에서 서울시는 권역별 사회적경제통합지원센터의 도입을 검토할 필요가 있다. 모든 자치구에서 사회적경제통합지원센터를 설립·운영하는 방식의 현 사회적경제생태계조성사업은 개별 자치구 지원센터의 활동량과 성과수준의 편차를 결과할 수밖에 없다. 자치구 지원센터는 보통 최소 4인에서 최대 6인의 인력으로 운영되고 있으며, 상대적으로 낮은 경제적 처우와 불안정한 지위 등의 이유 때문에 자치구 지원센터 인력이 충분한 경험을 축적하고 역량을 쌓기에는 많은 어려움이 있다. 자치구 지원센터는 스스로 인큐베이팅과 컨설팅 등 전문적 지원업무를 수행할 만한 역량을 갖추지 못하고 있음을 자각하고 있다. 그 결과, 자치구 지원센터의 자원 투입에 비해 컨설팅과 경영지원을 포함한 인큐베이팅과 공공구매 및 상호거래 활성화와 같은 활동이 만족할 만한 수준의 산출(output)로 이어지지 않고 있다. 최선의 해결책은 각 자치구에 대한 자원 투입을 더 늘리고, 직업 안정성을 확보하여 자치구 지원센터 구성원 개개인의 역량을 강화하는 것이다. 하지만 모든 자치구에 이와 같은 자원 투입을 보장하는 것은 현실적 대안이

되기 어렵다. 광역이 아닌 기초자치단체 수준의 사회적경제 중간지원조직의 역량강화를 위한 차선책으로 고려할 수 있는 방안은 권역별 사회적경제지원센터를 설립하고 서울시의 지원역량을 집중시키는 것이다. 권역별 사회적경제통합지원센터를 설치할 경우 서울시사회적경제지원센터의 사례를 참고하여 운영주체 선정, 운영방식 등을 유사하게 하여 서울시의 책임성을 높이는 것이 바람직하다.

사회적경제 생태계 조성사업의 자치구별 맞춤형 평가체계 구축 바람직

장기적으로 권역별 사회적경제통합지원센터를 설치할 경우와 중단기적으로 현재 자치구 지원센터를 유지할 경우 서울시가 정기적으로 성과평가를 해야 한다는 사실은 변함이 없다. 이하는 서울시의 자치구 지원센터에 대한 기존 성과평가체계의 개선사항이지만 향후 권역별 사회적경제통합지원센터 성과평가체계를 세울 때에도 동일하게 적용되어야 할 사항이다.

첫째, 자치구 사회적경제생태계 조성사업에 대한 연차심사의 실효성과 긍정적 효과를 향상시키기 위한 방안으로 우선 필요한 것은 자치구별 명확한 사전계획과 목표 설정이다. 사회적경제생태계 조성에 대한 의미있는 정량평가가 어려운 상황에서 정확한 사업방향 설정을 통해 성과지표를 명확히 할 필요가 있다. 즉 자치구 사회적경제 성숙도와 자치구의 정책적 지원의지 등 자치구 지원센터의 사회적경제 기반 상황에 따라 자치구 지원센터가 보다 명확한 비전과 사업 목표를 설정해야 하며, 성과평가 또한 여기에 기반하여 이루어지는 것이 바람직하다. 정확한 성과지표의 부재 또한 현 심사체계의 문제점으로 자주 지적되고 있는 사항이다. 연차심사에 포함되는 연간 사업계획 및 목표 작성 시 자치구 지원센터의 자체 성과지표도 제시하도록 하고, 이에 대한 서울시와 자치구 사회적경제지원센터 간 협의 및 합의 과정을 거치도록 해야 한다.

둘째, 심사위원의 전문성과 연속성을 높이고 '과정평가'를 도입할 필요가 있다. 실제 사회적경제생태계 조성사업에 대한 높은 이해도를 가진 심사위원단을 구성하여 심사와 함께 자문 역할도 동시에 수행하게 하는 것이다. 심사위원단은 주기적으로 상황을 점검하고 환류과정을 통해 심사결과와 컨설팅 내용이 실제 자치구 지원센터의 운영에 적절하게 반영되었는지를 확인하게 된다. 다시 말해, 심사위원단에 의한 자치구 사회적경제생태계 조성사업의 실질적 컨설팅이 이루어지도록 하는 것이다.

셋째, ① 자치구별 사회적경제 인프라와 자치구(기초지자체)의 지원수준 차이를 생태계지원사업에 반영하고, ② 자치구 사회적경제지원센터가 주도적으로 사업계획과 성과

지표를 제시하도록 하며, ③ 전문성을 갖춘 심사위원단이 주기적·장기적으로 사업에 대한 모니터링과 컨설팅을 하도록 한 후 사업성과에 대한 심사를 진행하도록 한다면 심사의 타당성과 신뢰성을 향상시킬 수 있을 것으로 기대한다. 이와 같은 전제조건 아래 목표한 사업성과 달성수준에 대해 서울시의 지원금 규모를 연계하여 성과 인센티브 체계를 도입할 필요가 있다.



목차

01 연구개요	2
1_연구배경 및 목적	2
2_연구내용 및 방법	4
02 서울시 자치구 사회적경제생태계 조성사업과 통합지원센터사업 현황	8
1_서울시 사회적경제 현황과 정책방향	8
2_서울시 자치구 사회적경제통합지원센터 지원사업 체계	11
03 자치구 사회적경제통합지원센터 성과진단	20
1_자치구 사회적경제통합지원센터 성과진단 개요	20
2_자치구별 사회적경제 추진실적과 지역여건	25
3_자치구 사회적경제통합지원센터 성과진단	30
4_자치구 사회적경제통합지원센터 성과평가 종합	71
04 결론 및 제언	76
1_자치구 사회적경제통합지원센터의 성과와 과제	76
2_사회적경제 지역생태계 조성을 위한 지원체계 재설계	80
3_자치구별 맞춤형 사업성과 평가체계 구축	85
참고문헌	87
Abstract	88

표 목차

[표 2-1] 서울시 사회적경제기업 추이	8
[표 2-2] 서울시 사회적경제 종사자 추이	9
[표 2-3] 서울시 사회적경제 단계별 발전전략	10
[표 2-4] 자치구 사회적경제통합지원센터 시행현황	12
[표 2-5] 자치구 사회적경제생태계 조성사업 운영체계	13
[표 2-6] 자치구 사회적경제생태계사업단 서울시 지원한도 및 자치구 자원매칭	13
[표 2-7] 자치구 사회적경제통합지원센터 서울시 지원한도 및 자치구 자원매칭	14
[표 2-8] 자치구 사회적경제통합지원센터의 역할 및 업무	14
[표 2-9] 자치구 사회적경제통합지원센터 연장심사 기준	15
[표 2-10] 자치구 사회적경제특구사업 대상 및 사업내용	16
[표 2-11] 자치구 사회적경제특구사업 평가등급별 지원액 규모	17
[표 3-1] 중간지원조직의 성과평가를 위한 지표체계	21
[표 3-2] 논리모형에 의한 자치구 사회적경제통합지원센터 평가 [투입]	22
[표 3-3] 논리모형에 의한 자치구 사회적경제통합지원센터 평가 [활동]	23
[표 3-4] 논리모형에 의한 자치구 사회적경제통합지원센터 평가 [산출]	23
[표 3-5] 논리모형에 의한 자치구 사회적경제통합지원센터 평가 [결과]	24
[표 3-6] 성북구 사회적경제조직(2019.4. 기준)	25
[표 3-7] 성동구 사회적경제 주체(2018.5. 기준)	26
[표 3-8] 관악구 사회적경제기업현황(2018년 4월 기준)	28
[표 3-9] 관악구 사회적경제 전담부서 현황	28
[표 3-10] 노원구 사회적경제조직현황(2017년 9월 기준)	29
[표 3-11] 노원구 사회적경제 전담부서 현황	29
[표 3-12] 서울시 및 자치구 지원금 규모	30
[표 3-13] 사업비 집행구조	32

[표 3-14] 성북구 사회적경제통합지원센터 사업비 집행 구조	33
[표 3-15] 관악구 사회적경제통합지원센터 사업비 집행 구조	33
[표 3-16] 성동구 사회적경제통합지원센터 사업비 집행 구조	34
[표 3-17] 노원구 사회적경제통합지원센터 사업비 집행 구조	34
[표 3-18] 센터별 직원 수	35
[표 3-19] 자치구 사회적경제통합지원센터 직원역량교육 목표 대비 실적	37
[표 3-20] 자치구 사회적경제 전담부서 현황	38
[표 3-21] 자치구 사회적경제 기본계획 수립여부	39
[표 3-22] 사회적경제기본조례 제정여부 및 성숙도 기간	40
[표 3-23] 자치구 사회적경제생태계 조성전략 수립 노력 목표 대비 실적	42
[표 3-24] 자치구 사회적경제 모니터링 목표 대비 실적	44
[표 3-25] 자치구 사회적경제 네트워크 활성화 목표 대비 실적	46
[표 3-26] 자치구 사회적경제 설립지원 및 경영컨설팅 목표 대비 실적	49
[표 3-27] 자치구 사회적경제 교육 및 아카데미 목표 대비 실적	52
[표 3-28] 자치구 사회적경제 홍보 및 판로지원 목표 대비 실적	55
[표 3-29] 자치구 사회적경제 지역특화사업	58
[표 3-30] 자치구별 사회적경제조직 변화추이	59
[표 3-31] 자치구별 공동사업 추진실적	60
[표 3-32] 자치구별 인큐베이팅을 통한 사회적경제 주체 육성	60
[표 3-33] 성북구 공공구매 실적	61
[표 3-34] 성동구 공공구매 실적	61
[표 3-35] 관악구 공공구매 실적	61
[표 3-36] 응답자 특성	62
[표 3-37] 자치구 사회적경제통합지원센터별 서비스질 만족도	63
[표 3-38] 자치구 사회적경제통합지원센터별 서비스 전달품질 만족도	63
[표 3-39] 자치구 사회적경제통합지원센터별 서비스 환경품질 만족도	64
[표 3-40] 자치구 사회적경제통합지원센터별 사회적 책임정도	64
[표 3-41] 자치구 사회적경제통합지원센터별 전반적인 만족도	64
[표 3-42] 자치구별 사회적경제통합지원센터 기본업무 만족도	65
[표 3-43] 자치구별 사회적경제통합지원센터 기본업무 중 가장 도움이 되는 업무	66
[표 3-44] 자치구 사회적경제생태계모델(특구사업)의 평가	66
[표 3-45] 자치구별 사회적경제통합지원센터의 향후 중요한 업무	67

[표 3-46] 자치구 사회적경제통합지원센터의 향후 중요한 업무의 우선순위	67
[표 3-47] 자치구 사회적경제 네트워크 규모	68
[표 3-48] 자치구 지역의제별 네트워크 규모(2015년부터 3년간 발굴된 의제)	70
[표 3-49] 자치구별 사회적경제 인프라 수준 비교	72
[표 4-1] 서울시 유사기관 역할분담	84



그림 목차

[그림 2-1] 서울시 사회적경제특구 지정 현황	16
[그림 3-1] 성북구 사회적경제 네트워크	26
[그림 3-2] 성동구 사회적경제 네트워크	27
[그림 3-3] 노원구 사회적경제통합지원체계 및 네트워크	29



01

연구개요

서울연구원
The Seoul Institute

1_연구배경 및 목적

2_연구내용 및 방법

01. 연구개요

1_연구배경 및 목적

1) 서울시 자치구 사회적경제생태계 조성사업

2012년 자치구 사회적경제생태계 사업단으로 첫발을 내딛었던 서울시의 자치구 사회적경제생태계 조성사업이 2019년 올해 기준으로 9년차를 맞이하였다. 서울시의 사회적경제 단계별 발전전략상 사회적경제기업 중심 생태계 조성은 사회적경제1.0(2012~2018)의 핵심 목표이다. 사회적기업 형태로 사회적경제가 정책수단으로서 처음 인식되고 나서 중앙정부는 재정지원 중심으로 사회적경제를 도입·육성하고자 하였다. 1997년 경제위기 이후 취약계층의 실업극복과 고용창출을 목적으로 사회적기업을 정책수단화하였던 것이다. 사회적경제의 도입기로 지칭할 수 있는 이 시기(1997~2011) 동안 사회적기업에서 사회적경제로 본격적인 개념 및 외연 확장이 이루어졌다. 2012년 이후 서울시는 사회적경제생태계 조성사업으로 일시적인 자금지원 중심 사회적경제 육성정책에서 지속가능하고 자생적인 사회적경제생태계를 구축하고자 노력하고 있다. 서울시 사회적경제기업 중심 생태계 조성 전략은 민관협치에 의한 공동 정책 생산, 사회적경제 협동 기반 조성, 자치구 지원을 통한 지역화 도모, 기업 성장단계별 지원제도 개발·보급, 신규 협동조합 중심 양적 확대 등으로 구성되어 있다.

자치구 사회적경제통합지원센터(이후 자치구 지원센터)와 사회적경제 특구사업은 상기 목표 및 전략의 핵심적인 정책프로그램이다. 2012년 자치구 사회적경제생태계 사업단으로 시작한 이 사업은 2015년 자치구 사회적경제통합지원센터로 진화하였다. 2019년 현재 서울시 자치구에서 자치구 지원센터 혹은 사회적경제생태계 조성사업단이 설립되어 운영 중이다. 자치구 지원센터와 생태계 사업단은 자치구 단위에서 사회적경제생태계 활성화를 지원함으로써 궁극적으로 지역 문제를 해결과 사회적경제 지

역화를 추진하고자 한다.

서울시 자치구 지원센터는 지역 내 사회적경제생태계 조성을 위한 허브(hub) 역할을 하며, 주민들의 사회적경제에 대한 접근성과 이해도를 높인다. 또한 다양한 지역 의제를 발굴하여 이를 해결하기 위한 지역 자원을 연계하고, 지역 거점 기반 사업과 협업 사업을 추진한다. 마지막으로, 공공구매와 상호거래 촉진 등으로 지역 내 사회적경제 시장을 활성화하고, 자치구(행정)의 변화를 이끌어내 사회적경제생태계를 조성하기 위한 지역에서의 민관협력 체계를 만들어가고 있다.

2019년 3월 서울시는 ‘사회적경제 활성화 2.0 추진계획’을 발표하였다. 시민이 체감할 수 있는, 시민 중심의 사회적경제가 핵심 목표이다. 주요 키워드는 시민주체, 지역 기반, 일상체감이며, ‘시민생활문제를 사회적경제 방식으로 해결하고 공간 및 사회적 금융 지원으로 생태계 기반을 강화하는 것’이 주요 과제이다(서울특별시, 2019: 3). 서울시 사회적경제기업이 사회적경제1.0 기간 동안 급격한 양적 성장을 이루어냈으나 사회적경제생태계가 온전하게 조성되지 못했다는 문제의식 아래 사회적경제2.0 추진 계획이 마련되었다. 서울시의 사회적경제생태계를 자치구 단위로 조성하기 위한 주요 정책수단인 자치구 지원센터의 성과를 점검하고 향후 지원체계 및 운영 개선방안을 마련하기 위한 이 연구는 사회적경제2.0 발전전략을 구체화하고 실효성을 높이기 위한 정책자료로서 의의를 가진다.

2) 연구 목적

이 연구는 2019년 올해 기준으로 9년차를 맞이한 서울시 사회적경제생태계 조성사업의 성과를 진단하고, 향후 새로운 사회적경제생태계 조성사업 추진을 위한 방안을 모색하고자 한다. 사회적경제생태계 조성을 위한 서울시, 자치구, 자치구 사회적경제통합지원센터, 사회적경제 특구사업단, 사회적경제조직의 노력과 성과를 누구나 받아들일 수 있는 합리적 기준으로 평가하는 것은 매우 어렵다. 우선, 사업 목표인 사회적경제생태계의 의미에 대해 합의된 의견이 존재하지 않는다. 구체적으로 말하자면, 지속 가능한 사회적경제생태계의 모습과 특징에 대해서는 큰 이견이 없지만, 생태계 조성 과정과 경로, 그리고 목표한 생태계의 달성 정도를 어떻게 파악할 것인지에 대해서는 구체적인 합의가 부재한 상황이다. 둘째, 자치구 지원센터와 특구사업단과 같은 중간지원조직의 성과 측정이 어렵다. 즉, 중간지원조직의 활동에 따른 성과를 가시적인 계량지표로 평가하기 곤란하며 조직성과를 단기적 관점에서 파악하기 어렵다.

이와 같은 한계점에도 불구하고 현 시점에서 사회적경제생태계 조성사업 성과진단은
긴요하다. 9년차에 이르러 사업 성숙도가 높아진 서울시 자치구 사회적경제통합지원
센터를 둘러싸고 향후 사업의 지속성 여부와 현 사업구조에 대한 개선 논의가 활발하
게 이루어지고 있다. 2018년 서울시의 자치구 지원센터 지원사업이 2년 연장되면서
2020년까지 서울시의 예산지원이 유지될 예정이다. 이번 연장이 종료될 경우 지속적
으로 서울시의 지원을 유지할 것인지 아니면 종료할 것인지에 대한 논의가 다시 이루
질 수밖에 없는 상황이다. 만약 서울시의 지원으로 자치구 지원센터를 유지한다고 하
더라도 현 사업체계의 개선방향을 검토할 필요가 있다는 점은 명확하다. 따라서 이
연구는 지난 9년간 이루어진 서울시 사회적경제생태계 조성사업을 대상으로 자치구
지원센터의 사업성과를 진단하고 운영현황 및 지원체계를 검토하여 사업의 향후 개선
방향을 제시하고자 한다.

2_연구내용 및 방법

1) 연구내용의 범위와 구성

이 연구는 시간적으로는 2015년 7월부터 2018년 12월까지, 공간적으로는 성북구,
노원구, 성동구, 관악구 자치구 사회적경제통합지원센터를 연구범위로 한다. 시간적
범위는 자치구 사회적경제통합지원센터 사업 시작 시기부터 현재까지며, 공간적 범위
는 서울시 사회적경제생태계 조성사업의 1차년도부터 참여한 자치구 중 특구사업단
도 가장 먼저 구성하였던 네 개 자치구를 대상으로 한다. 사회적경제생태계 조성사업
에 참여한 모든 자치구를 대상으로 하지 않고 일부 자치구를 연구대상으로 선정한 것
은 25개 자치구 중 사업 성숙도가 가장 높아 사업의 중장기적 성과를 파악하기에 용
이하다고 판단했기 때문이다.

이 연구의 구성은 다음과 같다. 1장은 연구의 배경 및 목적, 연구의 범위와 방법론을
다루고, 2장은 서울시 사회적경제 및 생태계 조성사업의 현황과 문제점을 제시한다.
3장은 서울시 자치구 사회적경제통합지원센터 성과를 분석하여 시사점을 도출하고,
4장에서는 이상의 내용을 바탕으로 제도개선 방안을 제안한다.

2) 연구방법

이 연구는 서울시 사회적경제생태계 조성사업의 체계 평가와 성과 진단을 위해 문헌 검토, 인터뷰 및 간담회, 설문조사를 연구방법으로 활용하였다.

첫째, 사회적경제생태계 조성사업의 자치구별 사업계획서, 사업신청서, 자치구별 연차 사업평가, 자치구 사회적경제생태계 지원사업 개선 TF 회의자료 등 서울시 내부자료를 검토 및 분석하였다.

둘째, 사업집행 및 운영체계, 사업성과 평가체계, 사업성과의 정성적 분석을 위해 사회적경제생태계 조성사업 중간지원조직의 사업 담당자, 자치구 담당 공무원 등을 대상으로 반구조화 대면 인터뷰(semi-structured face-to-face interview)와 간담회를 진행하였다.

셋째, 고객 만족도 차원에서 사업성과를 분석하고 사업 개선방향을 도출하기 위해 자치구별 사회적경제조직을 대상으로 사업만족도 설문조사를 시행하였다.



02

서울시 자치구 사회적경제생태계 조성사업과 통합지원센터사업 현황

1_서울시 사회적경제 현황과 정책방향

2_서울시 자치구 사회적경제통합지원센터 지원사업 체계

02. 서울시 자치구 사회적경제생태계 조성사업과 통합지원센터사업 현황

1_서울시 사회적경제 현황과 정책방향

1) 서울시 사회적경제 양적 규모 증가추세, 질적 성장으로 전환 필요

2012년 서울시 사회적경제종합계획 발표 이후 사회적경제 자생력 강화와 생태계 조성에 주력한 결과, 서울시 사회적경제기업 수는 2012년 819개에서 2018년 4,337개로 약 5배가량 증가하여 꾸준한 양적 증가를 보이고 있다. 사회적경제기업의 급격한 양적 성장은 [표 2-1]에 나타나 있듯이, 전적으로 협동조합의 양적 증가에 기인한 바가 크다. 2012년 말 협동조합기본법이 제정되어 다수의 협동조합이 신규로 생성되었기 때문이다. 사회적기업을 비롯한 다른 형태의 사회적경제기업의 수는 큰 변동이 없었다. 즉, 협동조합을 제외할 경우 사회적경제기업의 양적 성장이 한계에 이르렀고 이는 사회적경제기업 성장지원을 위한 새로운 전략적 접근이 필요함을 의미한다.

[표 2-1] 서울시 사회적경제기업 추이

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
계	819	1766	2497	3045	3501	3806	4,337
(예비)사회적기업	532	433	374	433	488	518	-
협동조합	16	1007	1772	2267	2701	2976	-
마을기업	76	108	125	119	105	103	-
자활기업	167	188	194	201	175	171	-
소비생협	28	30	32	34	38	38	-

자료: 서울시 사회적경제지원센터

사회적경제 종사자도 2012년 2,147명에서 2018년 19,800명으로 약 9배가량 증가했는데, 대부분은 협동조합의 양적 성장에 따른 결과임을 쉽게 짐작할 수 있다.

[표 2-2] 서울시 사회적경제 종사자 추이

구분	2012	2014	2018
종사자 수	2,147명	15,791명	19,800명

자료: 서울시 사회적경제지원센터

하지만 시민의 사회적경제에 대한 인식과 참여는 여전히 낮은 편이고(서울서베이, 2018), 사회적경제의 자생력 등 질적 성장을 위한 노력의 필요성이 대두되고 있다.

2) 사회적경제1.0에서 사회적경제2.0으로

서울시는 사회적경제의 단계별 발전전략을 다음 [표 2-3]과 같이 정리하고 있다. 사회적경제 도입기(1997~2011)는 중앙정부 주도로 사회적기업 육성정책을 본격적으로 논의하고 시작한 시기이다. 이 시기 발전전략의 특징을 살펴보면, 중앙정부의 사회적경제에 대한 정책적 지원의 효과적인 전달과 집행이 서울시의 주요 목표이자 임무였으며, 개별기업(주로 사회적기업)에 대한 ‘재정지원’이 정책의 핵심 내용이었다. 1997년 경제 위기 이후 급격하게 증가한 실업률 극복 대책으로서 논의되었던 사회적기업 정책은 사회적기업을 통한 취약계층 일자리 창출이 주요 목적이었으며, 사회적기업 인증제도 도입 및 (인증·예비)사회적기업에 대한 한시적 인건비 지원이 특징이다. 2011년 10월 26일 서울시장 보궐선거에서 박원순 후보가 당선되면서 사회적경제 정책패러다임의 변화가 시작되었다. 이후 사회적기업을 비롯한 사회적경제기업 관련 주체와 중간지원조직 등의 활동가들이 서울시의 사회적경제 정책에 의견을 제시할 수 있는 공식적·비공식적 통로가 생성되고, ‘서울시 사회적경제 민관정책협의회’¹⁾와 같은 민관 거버넌스(network governance)가 사회적경제 정책 전반에 대한 민간 의견 수렴 및 민관협력의 공간(space)으로 기능하게 되었다. 이처럼 2011년 하반기부터 2012년까지 민관협력 거버넌스에 의한 정책과정(policy process)으로 전환된 패러다임 아래에서 도출한 사회적경제 발전전략이 ‘사회적경제1.0’이며, 궁극적 목표는

¹⁾ 2012년 7월에 처음 구성된 이 네트워크 거버넌스 조직은 당시 ‘서울시 사회적경제 정책기획단’으로 출범하였으며 이후 현재 명칭인 ‘서울시 사회적경제 민관정책협의회’로 변경되었다.

사회적경제기업 중심의 사회적경제생태계 조성으로 볼 수 있다. 사회적경제1.0으로 명명된 이 시기 서울시의 사회적경제정책은 개별기업에 대한 인건비 지원 중심에서 민관거버넌스에 기반한 사회적경제생태계 조성으로 사회적경제 영역에 대한 지원전략을 변경한 결과물이다. 서울시 사회적경제1.0의 주요 정책영역 및 과제는 2012년 9월 ‘서울시 사회적경제 정책기획단(현 서울시 사회적경제 민관정책협의회)’이 발표한 민선5기 서울 사회적경제 활성화 10대 과제에 요약되어 있다.²⁾ 이와 같은 사회적경제생태계를 조성하기 위한 서울시 지원전략을 실행하고 있는 조직이 광역단위에서 서울시 사회적경제지원센터이고, 기초단위에서는 자치구 사회적경제통합지원센터이다. 이 중에서 사회적경제생태계 조성을 위해 자치구 사회적경제통합지원센터의 기능과 역할이 중요하다고 볼 수 있다. 협동경제의 지역 기반을 조성하고, 사회적경제기업 간 및 사회적경제기업-자치구(행정기관) 간 네트워크를 활성화하며, 지역의제를 발굴하는 등 자치구 단위에서 사회적경제 지역생태계를 조성 및 지원하는 핵심 기능을 자치구 사회적경제지원센터가 담당하고 있기 때문이다.

[표 2-3] 서울시 사회적경제 단계별 발전전략

도입기 (1997~2011)	사회적경제1.0 (2012~2018)	사회적경제2.0 (2019~)
<p>〈중앙정부 재정지원 중심〉</p> <ul style="list-style-type: none"> · 국민총 생산공통체 중심의 자발적 분산적 활동 · 아시아 최초로 사회적기업 육성법 제정 및 정부인증 · 취약층 고용창출을 주목적으로 한시적 재정지원을 수단화 · 사회적경제로 개념 확대 	<p>〈사회적경제기업 중심 생태계 조성〉</p> <ul style="list-style-type: none"> · 민관협치로 공동 정책생산 · 사회적경제 협동 기반 조성 · 자치구 지원을 통한 지역화 도모 · 기업 성장단계별 지원제도 개발, 보급 · 신규 협동조합 중심 양적 확대 	<p>〈시민 중심의 사회적경제〉</p> <ul style="list-style-type: none"> · 시민생활문제를 사회적경제 방식으로 해결 · 공간 및 사 회적금융 지원을 통한 생태계 기반 강화 · 공공 및 민간판로 지속 확대 · 국제 연대와 협력 강화

자료: 서울시 사회적경제2.0(2019)

서울시가 2019년 3월 발표한 ‘사회적경제2.0’은 시민주체, 지역기반, 일상체감을 핵심으로 하며, 시민 중심의 사회적경제를 목표로 하고 있다. 이 계획에 따르면, 모든 사회적경제 사업은 시민중심으로 추진하며, 지역수요와 현장을 반영한 사회적경제 사

²⁾ 10대 과제는 기반조성(5개 과제), 발굴 및 성장지원(1개 과제), 제도와 거버넌스(2개 과제), 네트워크와 전략적 공동사업(2개 과제) 영역으로 구성되어 있다(서울시 사회적경제지원센터, 2016a).

업모델을 개발하고 확산해 사회적경제에 대한 시민체감도를 높이는 것이 핵심이라 할 수 있다. 사회적경제2.0은 사회적경제1.0의 성과에 대한 반성의 결과물이며, 여전히 사회적경제 지역생태계 조성 및 활성화가 주요 정책목표로 설정되어 있다.

2_서울시 자치구 사회적경제통합지원센터 지원사업 체계

서울시 사회적경제생태계 조성사업은 사회적경제1.0의 중요한 부분으로, 크게 서울시 광역 단위의 서울시사회적경제지원센터와 자치구 단위의 사회적경제통합지원센터와 사회적경제특구사업으로 구분할 수 있다.

광역 단위의 서울시사회적경제지원센터는 주민들의 사회적경제에 대한 접근성을 높이고, 다양한 지역의제를 발굴하며, 지역문제를 해결하기 위한 지역 자원을 연계하여 지역 거점 기반 사업, 협업 사업을 추진한다. 또한 지역 내 사회적경제 시장을 활성화하고 자치구(행정)의 변화를 이끌어내 지역에서의 민관협력 체계를 만들어가고 있다. 2017년에는 광역 지원기관인 서울시사회적경제지원센터와 지역(자치구 센터 혹은 사업단)의 역할 분장을 통해 효율적인 지원 구조를 구축하고자 하였다.

현재 서울시 25개 자치구 중 23개 자치구에서 사회적경제통합지원센터 혹은 사회적경제생태계 조성사업단이 설립되어 운영 중이다. 자치구 단위의 지원센터(또는 사업단)는 자치구 범위에서 사회적경제생태계 활성화를 지원하여 지역 문제를 해결하고, 사회적경제 지역화를 추진하고 있다.

1) 자치구 사회적경제통합지원센터

(1) 2019년 기준 16개 자치구에서 운영 중

자치구 사회적경제통합지원센터는 자치구 사회적경제생태계 조성과 지역특성에 맞는 현장 밀착형 지원으로 사회적경제 지역기반 강화를 통한 사회적경제 활성화를 목표로 운영되고 있다.

서울시의 자치구 사회적경제통합지원센터 지원사업은 2012년 자치구 사회적경제생태계사업단으로 시작되었다. 3년 동안 자치구 사회적경제생태계사업단이 지역 내 사회적경제네트워크를 조직 또는 활성화하고, 지역자원 및 지역 의제 등을 조사·발굴하여

생태계 조성사업을 위한 기초적인 준비를 담당한다. 이후 서울시 심사를 거쳐 자치구 지원센터로 전환이 되면 6년 동안 더 지원을 받을 수 있다. 즉, 서울시는 자치구 사회적경제생태계조성사업을 사회적경제생태계 사업단과 사회적경제통합지원센터로 나누어 단계별로 운영하고 있으며, 지원기간은 최대 9년이다. 2012년 7월 사업을 시작하여 2015년까지 3년간 1단계 사회적경제생태계 사업단이 운영되었고, 이후 2017년 7월부터 2단계 사회적경제통합지원센터가 4년간 운영되었다. 자치구별 사업출발 시점이 달라 사업단계는 차이가 있다. 당초 자치구 사회적경제생태계 조성사업은 사회적경제생태계 사업단을 3년간, 사회적경제통합지원센터를 4년간 지원하는 것으로 계획되었으나, 2018년에 2년 재연장이 결정됨에 따라 최대 9년간 지원을 받게 되었다³⁾. 하지만 문제는 2년 뒤, 즉 2020년으로 사업 종료기간이 연장되었을 뿐, 서울시 지원사업의 지속 여부에 대한 중장기적 전망은 불확실하다는 점이다. 이는 지난 7년간의 사업 성과에 대한 반성, 그리고 사회적경제2.0에 적합한 새로운 사업 설계 또는 기존 사업의 개선이 필요한 이유 중 하나이다.

2019년 1월 기준 5개 자치구에서 사회적경제생태계 사업단을, 16개 자치구에서 사회적경제통합지원센터를 운영하고 있다. 앞서 언급한 것처럼 자치구별로 사업 시작 시기가 달라 성북구, 노원구, 관악구, 성동구 등 자치구 사회적경제생태계사업단을 가장 먼저 시작하였던 구의 지원센터는 2019년 현재 8년차 연장심사를 마치고 마지막 9년 차에 진입하고 있으며, 일부 자치구는 3년 기한의 자치구 사회적경제생태계사업단을 시작하거나 운영 중이다.

[표 2-4] 자치구 사회적경제통합지원센터 시행현황

구분	생태계조성사업		자치구 사회적경제통합지원센터
		3년 종료	16개 자치구
	진행 중	5개 자치구	-
계		21개 자치구	16개 자치구

자료: 서울시 내부자료

3) 2018년 7월 서울시 민관정책협의회의는 지원기간이 만료되는 자치구 사회적경제통합지원센터의 대책 논의를 위한 TFT가 구성되었다. TFT는 자치구 사회적경제에 대한 자치구 예산 및 관심 부족 등 열악한 환경이 유지됨에 따라 지속적인 서울시의 지원이 필요함을 강조하였다. 또한 자치구 사회적경제통합지원센터의 성과분석, 관계자 의견수렴 및 서울시 지원의 유지 필요성을 토대로 지원연장을 요구하게 되었다. 2018년 8월 동고동락 시장 간담회, 자치구 사회적경제생태계 조성사업 연구자 간담회, 자치구 실무자 간담회를 통해 추가 2년 연장이 결정되었다.

[표 2-5] 자치구 사회적경제생태계 조성사업 운영체계

통합지원 체계 육성	사회적경제생태계 사업단 운영			사회적경제통합지원센터 운영					
	1년차 (1억)	2년차 (1.5억)	3년차 (2억)	1년차 (1.5억)	2년차 (1.4억)	3년차 (1.4억)	4년차 (1억)	5년차 (0.9억)	6년차 (0.8억)
단 계 별 사업예산									
사 업 내 용	<ul style="list-style-type: none"> 지역자원조사 및 의제발굴 사회적경제 주체 발굴 및 조직화 시범사업 추진, 인큐베이팅 만민/만관 네트워크 및 협업강화 등 			<ul style="list-style-type: none"> 자치구 전략 수립, 모니터링 공공구매·상호거래 지원 기초교육 및 컨설팅 광역 전략사업 연계, 자치구 기획사업 등 					

(2) 서울시와 자치구 자원매칭으로 예산 운영

자치구 사회적경제생태계 사업단의 예산은 자치구 자원매칭 없이 1년차에 1억 원, 2년차에 1.5억 원, 3년차에 2억 원의 서울시 예산지원으로 운영된다.

[표 2-6] 자치구 사회적경제생태계사업단 서울시 지원한도 및 자치구 자원매칭

(단위: 백만 원)

구분	1년차	2년차	3년차
시 지원예산	100	150	200
자치구 매칭비율	생태계사업단은 자치구 구비 매칭 조건 없음		

자치구 사회적경제통합지원센터로 전환된 이후에는 자치구 자원이 매칭되는 구조로 예산이 운영된다. 1~2년차 15% 이상, 3년차 20% 이상, 4년차 50% 이상으로 자치구가 서울시 지원액에 대해 매칭하고 있다. 자치구 사회적경제통합지원센터의 서울시 예산지원은 1~6년차까지 매년 1.5억 원, 1.4억 원, 1.4억 원, 1억 원, 9천만 원, 8천만 원을 지원하며, 1년 단위 연장심사를 통해 계속지원 여부를 평가하게 된다.

자치구 사회적경제통합지원센터가 2년 재연장됨에 따라 5~6년차 예산지원에 있어 자치구 분담비율 증가를 통해 통합지원센터의 자생력을 강화하고자 했다. 5~6년차 서울시 보조금의 경우 자치구 사회적경제기본조례 제정, 자치구 사회적경제기업 수, 자치구 사회적경제기업 지원 공간 운영, 자치구 분담비율 등 자치구 사회적경제 인프라 조성성과에 따라 서울시는 보조금의 50% 내에서 차등적으로 지원할 계획이다.

[표 2-7] 자치구 사회적경제통합지원센터 서울시 지원한도 및 자치구 자원매칭

(단위: 백만 원)

구분	1년차	2년차	3년차	4년차	5년차	6년차
시 지원예산	150	140	140	100	90	80
자치구 매칭비율	15% 이상	15% 이상	20% 이상	50% 이상	70% 이상	100% 이상

(3) 자치구 사회적경제 활성화를 위한 현장 밀착형 지원정책 수행

자치구 사회적경제통합지원센터는 지역의 사회적경제 기반 구축 및 활성화를 위하여 지역밀착형 지원 역할을 수행한다. 자치구의 지역자원 조사, 의제발굴 및 주체육성을 통해 지역 단위 사회적경제생태계조성을 전담한다. 또한 상담, 교육, 네트워크 등 지역기반 사회적경제기업을 지원하며, 민·민, 민·관 네트워크를 통해 지역의 사회적경제 인프라를 구축하는 역할을 한다.

[표 2-8] 자치구 사회적경제통합지원센터의 역할 및 업무

구분	업무내용
자치구 전략 수립	· 지역 사회적경제생태계 조성전략 수립
모니터링	· 지역 사회적경제 DB(월 1회 보고) · 자치구내 상호거래 실적조사(연 2회), 자원/수요조사(연 1회) · 자치구 내 사회적경제조직의 기본정보 제공
기본지원 서비스	· 판로, 공공구매, 상호거래지원 · 기초교육, 컨설팅, 운영멘토링 등 · 지원인력 풀 구성 운영
광역전략사업 연계 협업	· 광역 전략사업 추진지원 및 협업사업 발굴 · 광역지원센터들과의 정보공유 및 협업체계 구축
자치구 기획사업	· 자치구 사회적경제지원업무의 효율화를 위한 자율기획사업
액셀러레이팅	· 사회적기업/마을기업/협동조합 설립 상담 및 지원, 경영컨설팅, 공동사업 협업모델 개발, 마을경제 활성화 지원 등

(4) 사업평가구조

자치구 사회적경제통합지원센터 연장을 신청한 자치구는 심사계획에 따라 사업연장 여부를 결정하게 된다.

자치구 사회적경제통합지원센터는 크게 전차년도 운영성과, 당해년차 사업계획, 민·관

거버넌스 등의 인프라 구축, 자치구 지원센터 지속가능성의 평가영역 등 네 분야의 평가지표를 통해 연장심사를 받는다. 심사위원의 심사점수 평균이 70점 이상일 경우 연장지원이 결정된다.

[표 2-9] 자치구 사회적경제통합지원센터 연장심사 기준

분야	평가지표
전차년도 운영성과(30)	· 전차년도 운영성과(핵심사업 등 계획 대비 추진 등)
당해년차 사업계획(30)	· 당해년차 사업계획(목표 및 전략, 타당성, 기대효과 등)
인프라 구축(20)	· 민·관 거버넌스 구축 현황 - 민·관 등 사회적경제 주체 간 협업 추진 등
지속가능성(20)	· 자치구 통합지원센터 자생력 제고 · 통합지원센터 지원기간 이후 지속 발전 가능성

2) 자치구 사회적경제특구사업

(1) 2018년 4개 사업 종료 후, 현재 10개 자치구에서 운영 중

자치구 사회적경제특구사업은 지역의 민간 네트워크, 민관협력, 거점 공간 및 자산 등 지역 역량과 특성을 바탕으로 지역사회 문제에 대한 사회적경제 방식의 전략적 해법을 제시하는 사회적경제 혁신 비즈니스 육성을 목적으로 하고 있다.

자치구 단위에서 추진되고 있는 사업들은 2012년 초 사회적기업협의체에서 제안했던 자치구 기반의 사회적경제 지역화를 위한 장기 지원사업의 결과물이며, 서울시 민선6기에는 이러한 인프라의 성장을 기반으로 '사회적경제 (예비)특구 지정사업'으로 발전시켰다. 자치구 사회적경제특구사업은 준비사업과 본사업 단계로 나누어 추진된다. 준비사업기간은 6개월로 5천만 원 이내 예산으로 계획을 수립하고 이후 본사업 단계로 진입하게 된다. 본사업 단계에서는 3년간 5억 원 이내의 예산지원을 받아 사업을 운영하게 된다.

서울시는 2015년 7월 추진계획을 수립하여 6개 자치구를 준비사업 지역으로 선정했다. 2016년 4월 사회적경제특구 본사업 지역 6곳을 선정해 본격적으로 사업을 시작하게 되었다. 2018년 기준 본사업 3년차 6곳(성동, 광진, 성북, 노원, 관악, 마포), 2년차 4곳(강동, 강북, 금천, 은평), 1년차 1곳(동작) 등 11개 자치구에서 진행 중에 있다.

(2) 사업평가구조

자치구 사회적경제특구사업평가는 서류심사, 현장점검, 대면심사의 순으로 이루어진다. 각 자치구 사회적경제특구사업단에서 제출한 사업계획서 및 실적보고서를 바탕으로 서울시는 보고서 적정여부를 검토하고 회계전문가는 사업비 집행의 적정성을 평가한다. 이후 서울시, 서울시사회적경제지원센터, 관련 전문가로 구성된 현장실사단이 현장을 방문하여 서면평가 결과와 현장사항을 점검하게 된다. 마지막으로 대면심사를 통해 심사결과가 확정된다.

단계	내용	주체
평가계획 설명회	· 실적보고서 작성 방법 안내	서울시
↓ 보고서 제출· 서류심사	· 실적 보고서 및 사업계획서(수정) 제출	자치구
	· 보고서 적정 여부 검토	서울시
	· 사업비 집행 내역 확인	회계 전문가
현장점검	· 서면평가 결과와 현장사항 점검	서울시, 서울시사회적경제지원센터
↓ 대면심사	· 심사방식은 심사위원단 결정	심사위원
↓ 심사결과 확정	· 심사결과 확정 및 자치구 통보	서울시

2019년에 자치구 사회적경제특구사업 추진 5년차로 접어들면서 서울시는 개별 사업에 대한 평가와 성과에 따라 5단계 등급별 차등지원을 통해 사업의 발전을 도모하고자 계획하고 있다. 사업성과, 사업계획, 추진단 및 네트워크 활성화·민관협력 등 성과 지표에 대한 절대평가를 통해 등급별 차등지원을 계획하고 있다.

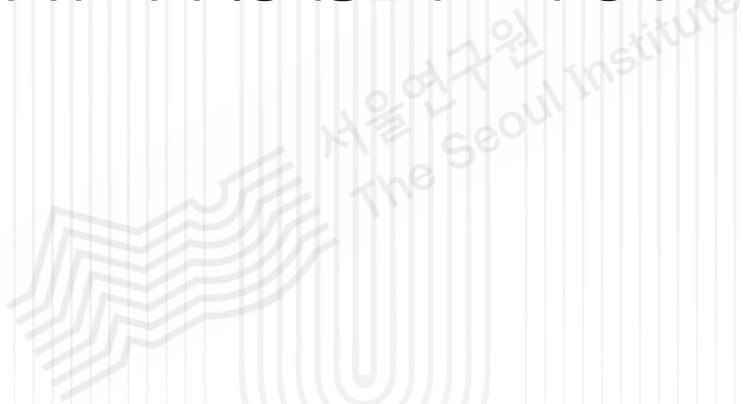
[표 2-11] 자치구 사회적경제특구사업 평가등급별 지원액 규모

등급	점수	지원액
가	90점 이상	신청액의 100% 및 인센티브 부여
나	80점 이상	신청액의 90~99%
다	70점 이상	신청액의 80~89%
라	60점 이상	신청액의 70~79%
마	60점 미만	지원중단

주: 심사위원단 의결에 의해 차등 지원액 조정 가능

03

자치구 사회적경제통합지원센터 성과진단



- 1_자치구 사회적경제통합지원센터 성과진단 개요
- 2_자치구별 사회적경제 추진실적과 지역여건
- 3_자치구 사회적경제통합지원센터 성과진단
- 4_자치구 사회적경제통합지원센터 성과평가 종합

03. 자치구 사회적경제통합지원센터 성과진단

1_자치구 사회적경제통합지원센터 성과진단 개요

1) 평가모형과 지표

(1) 논리모형에 의한 성과평가

서울시는 자치구별로 사회적경제생태계 조성사업을 시행하고 있으며, 각 자치구는 서울시 사업계획에 맞추어 자치구 사회적경제지원센터와 사회적경제특구조성사업을 진행하고 있다. 자치구 사회적경제지원센터와 사회적경제특구사업단은 서울시가 운영을 보조하는 중간지원조직에 해당한다. 중간지원조직은 서울특별시 사회적경제기본조례상 중앙부처 또는 지방자치단체와 사회적경제기업 간의 가교 역할, 사회적경제기업 간의 관계, 사회적경제기업 지원 등 사회적경제생태계 조성을 지원하는 조직으로 정의되어 있다. 따라서, 계량화가 가능한 명확한 성과지표를 설정하기 어려운 측면이 있다. [표 3-1]은 서울시에서 중간지원조직의 민간위탁 종합성과평가에 활용하는 성과평가지표체계이다. 민간위탁 종합성과평가지표는 사무유형별로 차이가 있으며, 중간지원조직에 대한 종합성과평가는 사업인프라, 사업활동, 사업성과, 프로그램 및 서비스의 질적수준 제고 노력, 사용자 만족도 지표로 구성되어 있다. 이와 같은 지표체계를 서울시 자치구 사회적경제생태계 사업 성과평가에 직접 적용하기에는 어려움이 있다. 즉, 개별사무 사업성과에 대한 평가와 사용자 만족도 측정 등이 매년 이루어지지 않았으며, 자치구 지원센터 사업이 8년차를 맞이한 현재 시점에서 사후적으로 사업성과를 판단하기 위한 데이터가 충분히 갖추어지지 않았다는 점을 들 수 있다.

[표 3-1] 중간지원조직의 성과평가를 위한 지표체계

구분	평가지표	세부지표	측정
공통사무	사업인프라	조직 및 인력 운영 재정구조 및 예산집행의 효율성 자원운영 및 사회적 가치 기여	-
	사업활동	사업계획집행수준	사업계획의 적정성 사업운영 자체점검활동 및 관련 규정 준수 수준 사업관리 운영의 투명성
		사업활성화 개선노력	사업활성화 개선 노력도 이해관계자 협조체계 구축 네트워크를 통한 외부사업 연계 사업 마케팅 및 홍보노력
개별사무	사업성과	-	-
	프로그램 및 서비스의 질적 수준 제고 노력	업무특성 및 환경을 반영한 성과목표의 적정성 대외적 우수사례 성과창출 수준 지도점검에 대한 이행률 지도점검에 대한 이행노력도	-
사용자 만족도	-	-	-

따라서, 이 연구에서는 자치구 사회적경제생태계 사업 성과평가를 위해 프로그램 기획과 평가에서 주로 쓰이고 있는 논리모형을 활용하고자 한다. 논리모형은 프로그램의 자원, 활동, 기대효과를 시각화한 것으로 정의할 수 있다(WK Kellogg Foundation, 2006). 프로그램의 계획, 실행, 평가를 위해 활용할 수 있으며, 다양한 구성요소들 간의 복잡한 관계를 단순화하는 도구로서 유용성을 가진다.

논리모형의 구성요소는 투입(자원), 활동, 산출물, 결과로 구성된다. 성과측정은 크게 투입측정, 활동측정, 산출측정, 결과측정 그리고 목적의 성취정도를 나타내는 효과성 측정과 효율성 측정 등으로 나뉘지며 단계별로 구분하면 투입지표(input), 행동지표(activities), 산출지표(output), 결과지표(outcome)로 나누어진다. 논리모형으로 성과평가를 할 경우 각 지표에 대해 다음과 같은 질문을 통해 성과를 가늠한다.

첫째, 투입의 경우 자원을 충분히 확보하고 계획대로 사용하고 있는가?

둘째, 활동과 산출은 계획대로 서비스를 전달하고 있으며, 합의된 기준을 충족하고 있는가?

셋째, 결과는 목표한 변화를 달성하였는가?

(2) 자치구 사회적경제통합지원센터 성과측정을 위한 지표체계

[표 3-2]와 [표 3-3], [표 3-4]는 논리모형에 근거한 성과평가를 위해 사회적경제생태계 조성을 위한 자치구 사회적경제통합지원센터의 투입, 활동, 산출물, 결과를 평가지표, 세부지표, 측정방법 차원에서 제시하고 있다. 세부지표와 측정방법은 현재 자치구 지원센터 관련 정보 중 수집가능한 범위 내에서 선택하였다.

투입요소는 자치구 지원센터의 운영을 위해 투입된 자원을 의미하며, 기관운영비용, 직원의 양과 질, 직원 교육 및 역량강화로 구성되어 있다. 기관운영비용의 경우 서울시와 자치구에서 지급하는 지원금과 전체 예산에서의 사업비 비중으로 측정한다. 직원의 양과 질을 평가하는 항목으로 상근인력비중과 인력규모를 세부지표로 사용한다. 높은 상근인력비중과 인력규모는 사업추진을 위해 투입한 인적자원의 양과 질을 측정하기 위한 것으로 볼 수 있다. 직원 교육 및 역량강화의 경우 교육 프로그램의 횟수로 자원투입 정도를 파악하였다.

[표 3-2] 논리모형에 의한 자치구 사회적경제통합지원센터 평가 [투입]

투입	평가지표	세부지표	측정
자치구 지원센터 운영 자원	기관운영비용	· 서울시 및 자치구 지원금 · 사업비 집행구조	· 자치구 지원금/전체 예산 · 사업비/전체 예산
	직원의 양과 질	· 상근인력비중 · 인력규모	· 상근 직원/전체 직원 · 전체 직원수
	직원 교육 및 역량강화	· 직원 교육 프로그램	· 교육프로그램 시행 횟수

자치구 지원센터는 조직목표(사회적경제생태계 조성)를 달성하기 위해 자원을 투입하여 일정한 형태의 활동을 하게 되며, 이는 산출로 이어진다. 활동은 사업 목표를 달성하기 위해 투입한 자원으로 하는 행동을, 산출은 이 활동을 통해 도출되는 측정 가능한 산물을 의미한다. 자치구 사회적경제생태계 조성사업의 목적을 달성하기 위해 자치구 지원센터가 하는 자치구 전략 수립, 모니터링, 네트워크 기반 강화, 자치구 기획사업, 액셀러레이팅 활동영역에 해당한다. 산출은 사회적경제조직의 양적 변화, 공동사업 추진 실적, 인큐베이팅을 통한 사회적경제 주체육성, 사회적경제 주체의 만족도를 지표로 측정하였다.

[표 3-3] 논리모형에 의한 자치구 사회적경제통합지원센터 평가 [활동]

활동	평가지표	세부지표	측정
자치구 전략 수립	· 생태계조성전략 · 사회적경제 지원조례	· 자치구 생태계 조성전략 수립 · 사회적경제 지원 조례	· 정기적 생태계 조성전략 수립여부 · 지원조례 유무 및 성숙도(기간)
모니터링	· 지역사회적경제 DB 및 정보제공 체계 구축	· 지역사회적경제 DB(월 1회 보고) · 자치구내 상호거래 실적조사 · 자원/수요 조사(연 1회 조사) · 자치구 내 사회적경제조직의 기본정보 제공	· 지역사회적경제 DB 구축 여부 및 업데이트 주기 · 자치구내 상호거래 실적 조사 횟수 · 자원/수요조사 횟수 · 자치구내 사회적경제조직 정보에 대한 접근 용이성
네트워크 기반 강화	· 자치구 내 네트워크 구축 및 활성화 · 자치구 간/광역-자치구 센터 간 협업체계 구축	· 민민/민관 네트워크 구축 및 활성화 · 광역 전략사업 추진 및 광역센터와 협업체계 구축	· 민민/민관 네트워크 구축 여부 및 회의 개최 횟수 · 광역 전략사업 추진 횟수 · 협업체계 구축 여부
자치구 기획사업	· 사회적경제조직을 위한 물적 기반 구축 · 자치구 사회적경제 활성화를 위한 기획사업	· 지역기금 조성 · 협업 공간 조성 · 자치구 단위 사회적경제 단독 사업 추진 및 활성화	· 지역기금 규모 · 사회적경제조직 협업공간 규모 · 자치구 사회적경제 사업 추진 실적(공모사업, 장터 등)
액셀러레이팅	· 설립 상담 및 지원 · 경영컨설팅 · 기초 교육 · 판로지원 및 상호거래 지원		· 사회적경제조직 상담 횟수 · 경영컨설팅 횟수 · 교육프로그램 시행 횟수 · 판로지원 및 상호거래 지원 프로그램 횟수(또는 투입예산액/비중)

[표 3-4] 논리모형에 의한 자치구 사회적경제통합지원센터 평가 [산출]

산출	평가지표	세부지표	측정
자치구 지원센터 산출	· 사회적경제조직 양적 변화	· 자치구 사회적경제조직 수	· 센터 추산 자치구 사회적경제조직 수
	· 공동사업 활성화	· 자치구 공동사업 추진 실적	· 자치구별 공동사업 및 의제 발굴 수
	· 사회적경제 주체 육성	· 인큐베이팅에 의한 사회적경제 주체 육성	· 인큐베이팅 참여 기관 수와 참여자 수
	· 사회적경제 주체 만족도	· 센터별 사회적경제조직의 만족도	· 자치구 지원센터의 서비스 만족도

자치구 지원센터의 사회적경제생태계 조성사업의 결과는 사업 목표를 충실히 달성하였는지를 토대로 측정할 필요가 있다. 사회적경제생태계 조성을 사업의 최종 목표로

설정된 만큼 결과는 사회적경제생태계 조성 여부로 판단하며, 이 연구에서는 자치구 사회적경제네트워크 규모와 자치구 지역의제별 네트워크 규모를 세부지표로 사용하고 있다. 각 세부지표는 자치구 사회적경제 네트워크 가입률과 자치구 지역의제 수 및 지역의제 참여기관 수로 측정하였다.

[표 3-5] 논리모형에 의한 자치구 사회적경제통합지원센터 평가 [결과]

결과	평가지표	세부지표	측정
자치구 지원센터 운영	사회적경제 생태계 조성	· 자치구 사회적경제 네트워크 규모	· 사회적경제 네트워크 가입률
		· 자치구 지역의제별 네트워크 규모	· 자치구 지역의제 수 · 지역의제 참여기관 수

2) 평가대상과 방법

논리모형에 의한 자치구 사회적경제통합지원센터의 성과평가는 성북구, 성동구, 노원구, 관악구 사회적경제통합지원센터를 대상으로 한다. 네 개 자치구는 서울시 자치구 사회적경제생태계조성사업단을 처음으로 시작한 구이며, 이후 자치구 사회적경제특구사업단도 가장 먼저 시작하여 지난 2018년 두 사업이 모두 종료될 예정이었다. 따라서 25개 자치구 중에서 가장 오랜 기간 사회적경제생태계 조성사업을 시행하고, 사회적경제통합지원센터를 운영한 네 개 자치구를 평가대상으로 선정하였다.

시간적 범위는 2015년부터 2018년까지이다. 자치구 사회적경제생태계사업단이 2012년 7월에 시작되었고, 자치구 사회적경제통합지원센터는 자치구 사회적경제생태계사업단을 3년 동안 운영한 후 전환하도록 되어 있다. 따라서 자치구 사회적경제통합지원센터의 경우 운영을 시작한 2015년부터 연구진행 기간인 2018년까지를 성과평가의 시간적 범위로 설정하였다.

평가는 앞서 설정한 논리모형에 기반한 성과지표를 바탕으로 진행하였다. 성과평가 관련 세부지표와 측정은 우선적으로 각 자치구 사회적경제통합지원센터가 서울시 연장심사를 위해 매년 제출한 성과보고서를 활용하였다. 성과보고서만으로 수집하기 어려운 자료는 각 자치구 사회적경제통합지원센터의 내부자료, 서울시 사회적경제담당관 내부자료, 서울시사회적경제지원센터 내부자료를 활용하였다. 측정된 세부지표 중 일부는 자치구별로 누락된 경우가 있으며, 이는 상기 자료에 수록되지 않았기 때문임을 밝혀둔다.

2_자치구별 사회적경제 추진실적과 지역여건

1) 성북구

(1) 성북구 사회적경제조직 발굴·육성 현황

성북구는 2019년 현재 170개 사회적경제조직이 활동하고 있으며, 총 2,615명의 종사자 수(조합원)가 참여하고 있다. 사회적기업의 경우 2010년 10개에서 2019년 4월 현재 541개로 증가하였으며 서울시 소재 사회적기업(541개) 중 6.8%가 성북구에서 활동하고 있다.

[표 3-6] 성북구 사회적경제조직(2019.4. 기준)

(단위: 개소, 명)

구분	계	사회적기업	마을기업	협동조합	자활기업
기업 수	170	37	7	119	7
종사자 수 (조합원)	2,615	213	421	1,962	19

(2) 성북구 사회적경제 전담부서 및 민관네트워크 구축

사회적경제 전담부서 설치여부는 자치구의 사회적경제에 대한 정책적 관심을 반영하고, 부서 규모와 구성을 통해 정책방향을 간접적으로 가늠할 수 있다. 성북구는 마을 사회적경제과를 설치하여 마을공동체사업과 사회적경제사업을 연계하여 운영하였으나, 민선 7기 구청장 취임 이후 주민공동체과를 신설하고 사회적경제팀, 조직지원팀, 공동체지원팀으로 나누어 사회적경제 및 마을공동체 지원업무를 수행하고 있다. 전담부서의 명칭은 변경되었으나 구체적 업무는 큰 변화가 없는 것으로 보이며, 사회적기업, 협동조합 등 사회적경제조직의 육성과 마을만들기, 도시재생 마을공동체 등 마을 관련 지원업무를 전담하고 있다.

성북구는 민간영역에서 사회적기업협의회, 협동조합협의회, 함께하는 성북마당, 함께 살이성북 사회적협동조합 등 다양한 당사자 조직 민간네트워크가 결성되어 지역의 사회적경제발전에 기여하고 있다. 민간네트워크와 중간지원조직으로서 성북구 마을·사회적경제센터가 성북구청 주민공동체과와 함께 민관 네트워크인 성북구사회적경제위원회를 구성하고 있다. 또한 격월로 열리는 전체회의와 의제별로 수시로 열리는 실무회의를 통해 민관 거버넌스를 운영하고 있다.

협업체	구분	구청 / 중간지원조직	주요 기능 및 역할
성북구 사회적경제위원회	구청	주민공동체과	- 행정, 재정 및 네트워크 지원
	민간	성북구 마을·사회적경제센터	- 사회적경제 주체 발굴 및 등장 지원 - 교육, 컨설팅, 네트워킹, 시장확장 지원 등을 통한 역량강화 및 지역성장 토대 마련
		성북구 사회적기업협의회	- 성북구 사회적기업 네트워크 활성화 및 공동전략 논의
		성북구 협동조합협의회	- 성북구 협동조합 네트워크 활성화 및 협동조합 컨설팅 및 마을학교 운영
		함께하는 성북마당	- 지역 민간단체 네트워크 활성화
함께살이성북 사회적협동조합	- 마을공동체, 사회적경제 융합 지역 법인		

[그림 3-1] 성북구 사회적경제 네트워크

2) 성동구

(1) 성동구 사회적경제조직 발굴·육성 현황

성동구 사회적경제 주체는 2014년도 70개 수준에서 2017년도 131개로 약 87% 증가하였다. 특히 성동구에서 주목할 만한 것은 2012년부터 사회혁신가 등 소셜벤처가 유입되어 성동구 사회적경제 발전에 새로운 활력을 불어넣고 있다는 점이다. 약 120여 개 소셜벤처들이 성동구 성수동 지역에 위치하고 있으며, 성동구는 2018년 개관한 성수동 성동안심상가에 소셜벤처 허브센터를 조성하여 소셜벤처기업 간 네트워킹을 통해 사업 아이디어 공유와 경영컨설팅, 인큐베이팅 프로그램을 운영하는 소셜벤처 거점공간으로 활용하고 있다.

[표 3-7] 성동구 사회적경제 주체(2018.5. 기준)

(단위: 개소)

구분	계	사회적기업	마을기업	협동조합	자활기업	소셜벤처
기업 수	250	31	3	94	3	119

성동구는 의류·봉제 등 지역특화산업을 중심으로 인프라 및 당사자 조직을 구축하고 있다. 의류봉제산업 발전을 위해서 한국패션사회적협동조합, 소셜패션 산학디자인센터, 성동 소셜패션 마을공방협동센터, 청실홍실 산학센터, 봉제협동조합, 디자이너협동조합

등을 설립하여 당사자 간 협력체계를 구축하고 있다. 수제화분야에서도 해외판로 개척, 수제화공동판매장 설치, 성수수제화 희망플랫폼 구축 등을 하였다.

(2) 성동구 사회적경제 전담부서 및 민관네트워크 구축

성동구는 도시재생과에 사회적경제팀을 두고 있으며, 성동구 사회적경제지원센터가 중간지원조직으로서 성동구 사회적경제조직 지원과 생태계 조성 임무를 수행하고 있다. 사회적경제조직으로는 성동 사회적경제 협의회와 살림경제사회적협동조합이 있으며, 소셜벤처는 이와 같은 민간 사회적경제 네트워크 조직과 별개로 활동영역을 구축하고 있다.



[그림 3-2] 성동구 사회적경제 네트워크

3) 관악구

(1) 관악구 사회적경제조직 발굴·육성 현황

관악구의 사회적경제기업은 총 162개이며, 협동조합의 비중이 가장 높다. 그러나 실제 활동 증거나 매출이 있는 협동조합의 비율이 약 30% 정도로 파악되어, 사회적경제기업의 숫자 자체가 많은 것으로 보기는 어렵다. 관악구 사회적경제기업은 다양한 업종 분포를 가지고 있으며, 영농업과 유통업에서 높은 업종집적을 보이고 있다. 이는 영세한 조직규모로도 사업수행이 가능한 업종에 집중하고 있는 것으로 판단된다.

[표 3-8] 관악구 사회적경제기업현황(2018년 4월 기준)

(단위: 개소)

합계	(예비)사회적기업	마을기업	협동조합	자활기업
162	(예비 5) 17	4	135 (사회적협동조합 8) ※ 활동 중이거나 매출이 있는 곳: 30% 정도	6

(2) 관악구 사회적경제 전담부서 및 민관네트워크 구축

관악구는 지식문화국에 사회적경제과를 설치하고 사회적경제육성팀에서 사회적경제 전반에 대한 지원업무를 담당하였으나, 민선 7기 구청장 취임 이후 미래성장추진단 민관협치과에 사회적경제지원팀을 두고 사회적경제기업과 사회적경제 전반에 대한 지원업무를 담당하도록 하고 있다.

[표 3-9] 관악구 사회적경제 전담부서 현황

연도	국	과	팀
2018	지식문화국	사회적경제과	사회적경제육성팀
2019	미래성장추진단	민관협치과	사회적경제지원팀

4) 노원구

(1) 노원구 사회적경제조직 발굴·육성 현황

2017년 9월 기준 사회적기업은 총 10개소이며, 오래된 기업들을 중심으로 노원사회적경제연대 및 업종 간 협업 활동의 중심적인 역할을 수행하고 있다. 노원구의 (사회적) 협동조합 80여 조직 중 지역사회 연대 활동 및 사업실행력이 있는 협동조합은 40% 정도로 판단되고, 타 구에 비해 사회적협동조합이 많은 편이다. 사회적협동조합 중 보육 관련 서비스 제공 조직이 대다수인데, 이는 노원구의 구립어린이집 민간위탁 시 사회적협동조합 형성 과제를 제시한 것과 일맥상통하다. 신규 사회적경제조직의 법인형태는 여전히 협동조합법인으로의 설립이 많으나, 설립 속도는 많이 줄어들고 있는 추세이다.

[표 3-10] 노원구 사회적경제조직현황(2017년 9월 기준)

(단위: 개소)

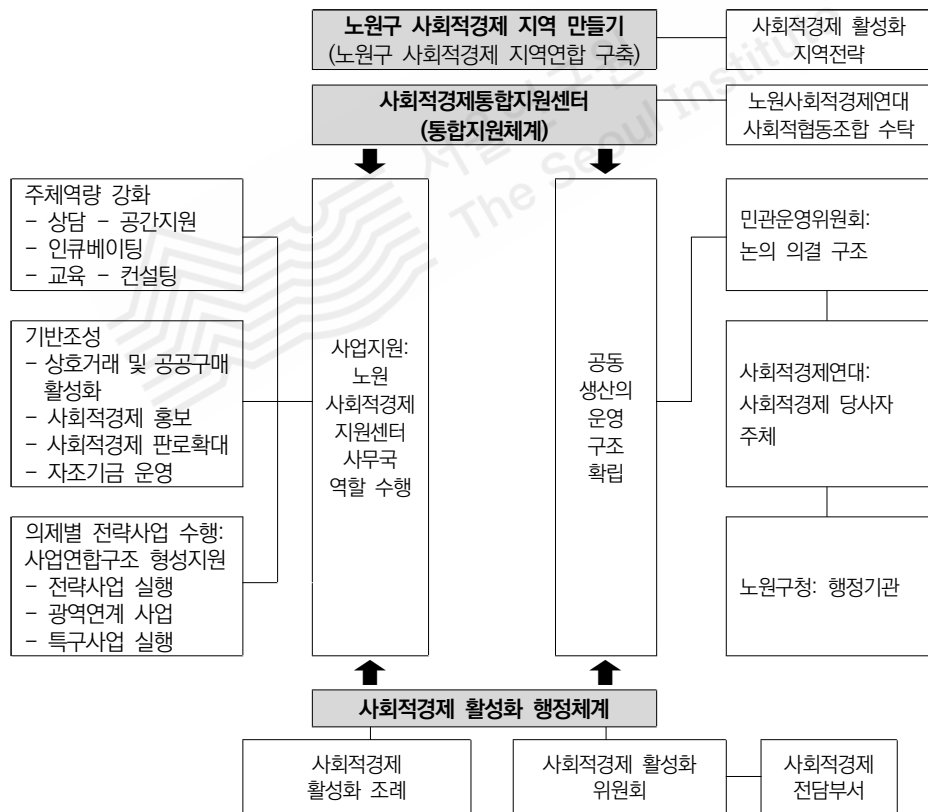
총계	사회적기업	협동조합	사회적 협동조합	마을기업	자활기업
125	10 (인증 9, 예비 1)	74	15	2	24

(2) 노원구 사회적경제 전담부서 및 민관네트워크 구축

노원구는 기획재정부 일자리경제과에 사회적경제팀을 두어 사회적경제 지원업무를 담당하도록 하였으나, 2019년 현재 마을공동체과 사회적경제팀으로 조직구조를 재편하여 마을공동체사업과 사회적경제 간 연계를 강화하고 있다.

[표 3-11] 노원구 사회적경제 전담부서 현황

연도	국	과	팀
2018	기획재정부	일자리경제과	사회적경제팀
2019	행정지원국	마을공동체과	사회적경제팀



[그림 3-3] 노원구 사회적경제통합지원체계 및 네트워크

3_자치구 사회적경제통합지원센터 성과진단

1) 투입요소

(1) 기관운영비용

① 서울시자치구 지원금 규모 및 사업비 집행구조

서울시 자치구 사회적경제 통합지원체계 운영방법에 따르면 자치구 지원센터의 경우 1년차 1.5억 원, 2년차 1.4억 원, 3년차 1.4억 원, 4년차 1억 원, 5년차 0.9억 원, 6년차 0.8억 원을 서울시가 지원하고, 자치구가 지원금액을 매칭하도록 되어 있다. 자치구 재정매치 비율은 1~2년차는 15% 이상, 3년차는 20% 이상, 4년차는 50% 이상, 5년차는 70% 이상, 6년차는 100% 이상으로 규정되어 있다. 사업 초기에는 서울시가 자치구보다 더 많은 재정 지원을 부담하고, 연차가 올라갈수록 자치구가 기여도를 높이도록 설계되어 있다.

[표 3-12]는 네 개 자치구 지원센터의 전체 총사업비와 서울시 및 자치구 기여분을 정리한 것이다. 서울시 지원금은 사업 연차가 같은 각 자치구에 동일하게 연 1억 4천만 원이 지급되며, 자치구에서 매칭하는 재정지원액은 차이가 있다. 전체 총사업비는 성동구, 노원구, 관악구, 성북구 순으로 많으며, 이는 서울시 지원금에 대한 자치구 매칭금액의 차이 때문에 발생한다. 재정지원 측면에서 자치구의 사업에 대한 의지와 관심을 간접적으로 가늠해 볼 수 있다. 자치구 지원센터가 서울시에 제출한 연간성과보고서에 기재된 예산액에 따르면 성동구, 노원구, 관악구, 성북구 순서로 자치구 매칭금액이 많은 것으로 나타났다.

[표 3-12] 서울시 및 자치구 지원금 규모

(단위: 천 원)

구분		2016 (1차년도)	2017 (2차년도)	2018 (3차년도)
성북구	서울시 지원금	100,000	140,000	140,000
	자치구 실매칭금액	15,000천 원 이상	21,000천 원 이상	28,000천 원 이상
	총사업비	115,000	161,000	168,000
성동구	서울시 지원금	150,000	140,000	140,000
	자치구 실매칭금액	100,000	220,000	240,000
	총사업비	250,000	360,000	380,000
관악구	서울시 지원금	170,000	140,000	140,000
	자치구 실매칭금액	20,000	45,000	40,000
	총사업비	190,000	185,000	180,000
노원구	서울시 지원금	150,000	140,000	140,000
	자치구 실매칭금액	50,000	91,581	104,683
	자부담	0	5,000	0
	총사업비	200,000	236,581	244,683

성북구는 자치구 마을공동체지원센터와 사회적경제통합지원센터를 통합 운영하고 있다. 서울시의 자치구 지원센터 지원금에 대한 성북구의 재원 매칭은 서울시 지원 기준을 상회한다. 하지만 성북구의 매칭 재원이 성북구 마을·사회적경제지원센터에 일괄 지급되고 있어, 사회적경제통합지원센터에 정확하게 어느 정도 규모의 재원을 자치구 차원에서 투입하고 있는지 파악하기 어렵다. 2019년 성북구 마을·사회적경제지원센터에 투입되는 성북구 지원금은 3억 9천만 원으로 서울시 지원금 9천만 원 대비 매칭 비율이 400%를 상회한다. 2019년 사업비 산정내역상 자치구 분담금은 사업비만 4천 3백만 원으로 되어 있지만, 사회적경제 담당 직원 2인의 인건비가 구비로 지급되고 있다는 점에서 매칭비율이 100% 이상일 것으로 추정된다.

성동구는 서울시 지원금에 대한 자치구 실매칭금액이 2018년 현재 2억 4천만 원으로, 약 170%의 매칭비율을 기록하고 있다. 전체 사업비는 총 3억 8천만 원으로 타 자치구 대비 자치구 기여비율이 매우 높은 편이다. 성동구 사회적경제통합지원센터(이하 성동구 지원센터)는 전체 예산 3억 8천만 원(2018년 기준) 중 사업비 비중이 25.5%이다. 서울시 자치구 지원센터 운영지침상 전체 예산 중 사업비 최소 비중인 30%에 못 미친 수준이다.

관악구는 자치구 지원센터에 서울시 지원금 대비 약 30%인 4천만 원을 지원하고 있어, 서울시 자치구 사회적경제통합지원센터 운영지침상 기준인 100%를 충족시키지 못하고 있다. 관악구와 관악구의회는 사회적경제와 관악구 지원센터에 대한 정책적 관심이 타 자치구에 비해 낮은 수준임을 보여준다. 전체 예산규모는 총 1억 8천만 원에서 1억 9천만 원 정도이며, 총사업비 중 인건비/운영비 비중은 66~70% 수준으로 70% 이하 수준을 유지하고 있다.

서울특별시 사회적경제 자치구 통합지원센터 운영 지침(2018)은 예산운용과 관련하여 인건비와 운영비를 총 예산의 70% 이내로 편성하도록 제한하고 있다. 각 자치구 지원센터의 예산 집행구조를 보여주고 있는 [표 3-13]을 보면, 성동구와 노원구는 인건비/운영비 비중이 다소 높은 것으로 나타났으며, 성북구와 관악구는 지침에 따라 사업비를 30% 정도 확보하고 있다. 즉 성북구와 관악구가 성동구와 노원구에 비해 자치구 지원센터 운영에 있어 사업에 더 높은 비중을 두고 있는 것으로 해석할 수 있다.

[표 3-13] 사업비 집행구조

(단위: 천 원)

구분		2016 (1차년도)	2017 (2차년도)	2018 (3차년도)	
성북구	총사업비	115,000	161,000	168,000	
	실집행 금액	인건비/운영비	69,978	81,357	89,118
		사업비	28,402(28.9%)	39,615(32.7%)	40,691(31.3%)
		총집행금액	98,380	120,972	129,810
성동구	총사업비	250,000	340,000	380,000	
	실집행 금액	인건비/운영비	184,223	258,885	283,150
		사업비	65,777(26.3%)	81,115(23.9%)	96,850(25.5%)
		총집행금액	250,000	340,000	380,000
관악구	총사업비	190,000	185,000	180,000	
	실집행 금액	인건비/운영비	126,006	125,849	125,596
		사업비	63,559	58,329	53,925
		총집행금액	189,565	184,178	179,521
노원구	총사업비	200,000	236,581	244,683	
	실집행 금액	인건비/운영비	145,993	176,129	197,428
		사업비	52,485(26.4%)	48,154(21.5%)	44,551(18.4%)
		총집행금액	198,478	224,283	241,979

② 센터별 사업비 집행내역 분석

총예산 중 사업비 비중이 자치구 지원센터의 사업의지와 역량을 간접적으로 나타낼 수 있지만, 사업비를 어느 활동영역에 중점적으로 투입하였는지도 살펴볼 필요가 있다. 중점적으로 투입한 활동영역을 각 자치구 지원센터가 가장 중요하다고 판단했거나, 보유 역량을 가장 잘 발휘할 수 있다고 판단한 활동영역으로 이해할 수 있기 때문이다. 구체적으로 연차 성과보고서에 나타난 성북구 지원센터 사업비 집행내역을 토대로 이 연구에서 설정한 논리모형의 5가지 활동영역으로 사업을 재분류하여 분석한 결과는 다음과 같다.

성북구는 액셀러레이팅 영역에 가장 많은 사업비를 투입한 것으로 나타났다. 상대적으로 액셀러레이팅 영역의 비중이 높다는 점은 성북구의 사회적경제조직 현황 또는 특성 때문인 것으로 보인다.

[표 3-14] 성북구 사회적경제통합지원센터 사업비 집행 구조

(단위: 천 원)

구분	2016		2017		2018	
	집행 사업비	비율(%)	집행 사업비	비율(%)	집행 사업비	비율(%)
전략 수립	0	0	3,000	7.6	19,616 (자치구 기획사업 포함)	48.2
모니터링	3,134	11.0	2,659	6.7	0	0
네트워크 기반 강화	0	0	6,676	16.9	2,489	6.1
자치구 기획사업	7,996	28.1	6,388	16.1	-	-
액셀러레이팅	17,290	60.8	20,889	52.7	18,584	45.7
계	28,420	100	39,612	100	40,689	100

자료: 연차별 실적보고서 집행내역 참조

관악구는 네트워크 기반 강화와 자치구 기획사업에 상대적으로 높은 비중의 사업비를 지출하고 있다. 이는 상대적으로 적은 사회적경제조직 수, 자치구 및 자치구민의 사회적경제에 대한 낮은 이해도와 관심 등 관악구의 사회적경제 특성 때문인 것으로 보인다. 네트워크 기반 강화는 네트워크 조성이 필요한 사업 초기에 사업비가 집중적으로 투입되었고, 이후 자치구 기획사업과 액셀러레이팅에 대한 지출 비중을 높이고 있다.

[표 3-15] 관악구 사회적경제통합지원센터 사업비 집행 구조

(단위: 천 원)

구분	2016		2017		2018	
	집행 사업비	비율(%)	집행 사업비	비율(%)	집행 사업비	비율(%)
전략 수립	6,901	10.9	3,112	2.7	4,000	7.4
모니터링	0	0	0	0	976	1.8
네트워크 기반 강화	26,356	41.5	16,102	13.8	10,974	20.4
자치구 기획사업	22,938	36.1	67,149	57.6	22,099	41.0
액셀러레이팅	7,365	11.6	30,295	26.0	15,876	29.4
계	63,560	100	116,658	100	53,925	100

자료: 연차별 실적보고서 집행내역 참조

성동구는 자치구 기획사업과 액셀러레이팅에 많은 사업비를 투입하고 있다. 자치구 기획사업의 비중이 지속적으로 감소하고 있으며, 액셀러레이팅 관련 사업비는 계속 증가하고 있다. 성동구 지원센터의 자원과 역량이 주로 액셀러레이팅 분야에 집중되고 있음을 알 수 있다.

[표 3-16] 성동구 사회적경제통합지원센터 사업비 집행 구조

(단위: 천 원)

구분	2016		2017		2018	
	집행 사업비	비율(%)	집행 사업비	비율(%)	집행 사업비	비율(%)
전략 수립	0	0	0	0	0	0
모니터링	0	0	0	0	0	0
네트워크 기반 강화	6812	9.4	4,272	5.3	6,000	6.2
자치구 기획사업	40,104	55.2	37,884	46.7	33,498	34.6
액셀러레이팅	25,671	35.4	38,955	48.0	57,297	59.2
계	72,587	100	81,111	100	96,795	100

자료: 연차별 실적보고서 집행내역 참조

노원구는 자치구 지원센터 설립 초기에는 네트워크 기반 강화와 액셀러레이팅에 많은 비중을 두고 있었으나, 3년차에는 네트워크 기반 강화가 상대적으로 감소하고 자치구 기획사업의 비중이 높아지고 있다.

[표 3-17] 노원구 사회적경제통합지원센터 사업비 집행 구조

(단위: 천 원)

구분	2016		2017		2018	
	집행 사업비	비율(%)	집행 사업비	비율(%)	집행 사업비	비율(%)
전략 수립	5,486	11.1	1,480	3.1	675	1.5
모니터링	0	0	0	0	5,240	11.8
네트워크 기반 강화	15,100	30.5	18,242	38.0	5,419	12.2
자치구 기획사업	8,900	18.0	2,463	5.1	7,256	16.3
액셀러레이팅	19,983	40.4	25,857	53.8	25,961	58.3
계	49,469	100	48,042	100	44,551	100

자료: 연차별 실적보고서 집행내역 참조

(2) 직원의 양과 질

① 직원의 양적 변화

정규직 직원의 수와 조직형태는 해당 조직의 인적자원의 양을 파악할 수 있는 자료로 활용된다. 성북구를 제외한 성동구, 노원구, 관악구는 4~6인의 전임인력으로 센터를 운영하고 있다(표 3-18 참조). 성북구는 2015년 마을공동체지원센터와 사회적경제통합지원센터를 마을사회적경제지원센터라는 단일조직으로 통합하여 운영을 시작하였다. 따라서 현원 19명은 마을공동체, 찾아가는동사무소 사업, 사회적경제통합지원센터가 모두 포함된 인원이다. 성동구, 관악구, 노원구는 일반적인 서울시 자치구 사회적경제통합지원센터의 인력구성을 보여준다. 센터장과 사무국장 아래 조직운영을 담당하는 지원조직인 행정팀과 사업부서인 사업팀으로 구성되어 있다. 실제 직위별 인건비와 역할은 다소 상이한 점이 있지만, 대부분 유사한 형태의 조직 구성을 보이고 있다는 점은 주목할 필요가 있다.

[표 3-18] 센터별 직원 수

(단위: 명, 천 원)

구분		2016	2017	2018
성북구	직원 수	7	14	19
	조직 규모	· 1센터장 3사무국장(사회적경제사무국장 2, 마을만들기사무국장), 3팀장(행정지원팀장 1, 마을만들기팀장 2)	· 1센터장 3팀(기본조성팀, 운영지원팀, 전략사업팀) · 1지원단(찾아가는 동마을복지추진지원단)	· 1센터장 3실(경영지원실, 사회적경제실, 마을공동체실) · 2지원단(동마을복지추진지원단, 사회적경제특구지원단)
	총인건비	59,808	87,105	87,879
성동구	직원 수	5	6	6
	조직 규모	센터장 1, 실장 1, 팀장 1, 주임 2	센터장 1, 실장 1, 팀장 1, 주임 2, 관리운영 1	센터장 1, 단장 1, 실장 1, 팀장 1, 주임 1, 관리운영 1
	총인건비	134,069	247,350	235,982
관악구	직원 수	2	4	4
	조직 규모	센터장 1, 팀장 1	센터장 1, 행정지원팀장 1, 사업팀장 1, 매니저 1	센터장 1, 선임팀장 1, 행정지원팀장 1, 사업팀장 1
	총인건비	60,190	109,850	109,850
노원구	직원 수	5	5	5
	조직 규모	센터장 1, 관리팀 1, 사업지원팀 2, 조직사업팀 1	센터장 1, 행정지원팀 1, 사업지원팀 2, 조직사업팀 1	센터장 1, 사무국장 1, 행정지원팀 1, 사업지원팀 1
	총인건비	59,808	108,550	165,750

주: 인건비에는 퇴직금 포함

자료: 연차별 사업운영계획서

성북구 마을사회적경제지원센터는 사회적경제실이 실제 사회적경제통합지원센터 업무를 담당하고 있으며, 평균적으로 5~6인이 근무하고 있다. 경영지원실이 타 자치구 지원센터의 행정팀 역할을 맡고 있기 때문에 실제 지원센터 인력은 약 6~7명으로 구성되어 있다고 보는 것이 타당하다.⁴⁾

성동구 지원센터의 직원 수는 초기 5인에서 6인으로 증가하였으나 큰 변동은 없으며, 인력 규모는 타 자치구 지원센터와 유사한 수준이다. 그러나 총 인건비가 2016년 약 1억 3천만 원에서 2018년 현재 약 2억 3천만 원으로 1억 원가량 증가하여, 상근인력의 비중이 증가하였음을 짐작할 수 있다.

관악구 지원센터는 사업 초기 2명으로 운영되었으며, 2018년 현재 센터장과 팀장 3인으로 운영하고 있다. 타 자치구 지원센터에 비해 인력규모가 작고 총인건비의 절대적 규모도 작아, 상근인력 비중이 낮고 인적자원 투입이 여유롭지 않은 상황이다.

② 직원 역량강화 노력

자치구 통합지원센터는 소수의 인원으로 다양한 사회적경제 지원사업을 진행해야 하는 특성을 가지고 있다. 이와 같은 특성 때문에 구성원의 역량강화는 인적자원의 질 향상을 위한 중요한 요소 중 하나이다. 직원 역량강화 프로그램은 주로 워크숍과 교육으로 구성되어 있다. 노원구는 주로 워크숍으로, 관악구는 워크숍과 내·외부 교육프로그램 참여로 직원 역량강화를 추진하고 있으며, 실제 운영은 자치구별로 다소 차이가 있다. 네 자치구 지원센터 모두 구성원 수가 적어 자체 교육프로그램 운영보다는 외부 교육과정 이수를 중심으로 운영하고 있는 것으로 보인다.

4) 서울특별시 사회적경제 자치구 통합지원센터 운영 지침(2018)은 통합지원센터장은 겸임이 가능하지만, 반드시 필수 전담 상근인력을 채용하도록 규정하고 있다. 또한 통합지원센터장을 제외한 겸직 인력에 대해서는 인건비 집행이 불가능하다. 하지만 최소 및 최대 채용인원은 제한이 없으며, 자치구 통합지원센터 운영위원회와 자치구가 협의하여 채용기준과 인건비 등 처우 기준을 마련하도록 되어 있다.

[표 3-19] 자치구 사회적경제통합지원센터 직원역량교육 목표 대비 실적

구분	2016		2017		2018	
	목표	실적	목표	실적	목표	실적
성북구	-	-	-	-	-	-
성동구	-	-	-	-	-	-
관악구	직원교육 격월 1회 이상	내부교육: 사회적경제 인큐베이터 역할 역사적 맥락, 재무제표 등 23회 교육 실시 외부교육: 직무교육 및 사회적경제 AMP 1년 과정 2명 이수	탐방 1회 교육참여 5회	해외연수 1회 교육참여 24회 AMP 2명 수료 내부교육 3회	직원교육 월 1회 직원워크숍 3회	직원교육 7회 직원워크숍 4회
노원구	직원 역량강화워크숍(연 2회, 6명 참가)	1회 추진, 5명 참가	사무국 워크숍(연 2회)	사무국 워크숍(연 2회)	사무국 직원 역량강화 교육(2회) 워크숍(2회) 사회적경제, 마을센터 사무국 통합회의(4회) 누적 40명	사무국 직원 역량강화 교육(2회) 9명 참가 워크숍(1회) 사회적경제, 마을센터 사무국 통합회의(3회) 누적 31명

(3) 자치구 사회적경제 전담부서

사회적경제 전담부서 설치여부는 자치구의 사회적경제에 대한 정책적 관심을 반영한다. 2018년 기준 성북구와 관악구는 사회적경제과로, 성동구와 노원구는 각각 도시재생과와 일자리경제과에 사회적경제팀을 설치하였다. 노원구를 비롯한 대부분 자치구는 일자리 정책 관점에서 사회적경제 정책을 추진하지만, 성북·성동·관악구는 마을사업과 연계하여 운영하거나(성북구), 도시재생 관점에서(성동구) 사업을 추진하고 있다. 2019년 현재 네 개 자치구는 사회적경제 전담부서의 국·과를 변경하였다. 성북구는 마을재생기획단 마을사회적경제과에서 도시재생기획단 주민공동체과로 변경하여 주민공동체 관점에서 사업을 통합적으로 운영하고 있다. 성동구는 기획재정국 일자리정책과로 변경 후 일자리 관점에서 사회적경제팀을 운영하고 있다. 노원구의 경우에는 행정지원국 마을공동체과에서 사회적경제육성팀을 운영하며, 마을공동체와의 통합적 운영을 모색하고 있다. 관악구는 새롭게 구성된 미래성장추진단 내 민관협치과로 개편하여 사회적경제팀을 운영하고 있는 상황이다.

[표 3-20] 자치구 사회적경제 전담부서 현황

구분	연도	국	과	팀
성북구	2018	마을재생기획단	마을사회적경제과	사회적경제기획팀, 사회적기업팀, 협동조합지원팀, 마을만들기팀
	2019	도시재생기획단	주민공동체과	사회적경제팀, 조직지원팀
성동구	2018	지속가능도시추진단	도시재생과	사회적경제팀
	2019	기획재정국	일자리정책과	사회적경제팀
노원구	2018	기획재정국	일자리경제과	사회적경제팀
	2019	행정지원국	마을공동체과	사회적경제팀
관악구	2018	지식문화국	사회적경제과	사회적경제육성팀
	2019	미래성장추진단	민관협치과	사회적경제지원팀

2) 활동요소

(1) 자치구 전략 수립

자치구 차원의 지역 사회적경제생태계조성 전략 수립은 자치구 통합지원센터의 주요 사업 중 하나이다. 지역의제와 자원을 바탕으로 자치구별 전략을 수립하고, FGI 진행을

통한 의제의 시급성 파악과 해결방안 모색을 하도록 되어 있다(서울시, 2018). ‘자치구 전략 수립’ 활동은 크게 자치구 사회적경제 활성화 기본계획 수립과 자치구 사회적경제 지원조례 제정 여부로, 자치구와 통합지원센터의 노력과 역량을 검토한다.

① 자치구 사회적경제 활성화 기본계획 수립

자치구 사회적경제 활성화 계획은 네 개 자치구 모두 매년 수립하고 있다. 다만 성북구는 사회적경제 4개년 기본계획도 수립하고 있다. 보다 중장기적인 비전과 목표를 제시하고 달성전략을 세우고 있다는 점에서 다른 자치구와 차별점을 가지고 있다.

[표 3-21] 자치구 사회적경제 기본계획 수립여부

구분	내용
성북구	<ul style="list-style-type: none"> · 사회적경제 4개년(2017~2020) 기본계획 수립 - 성북구 사회적가치 실현을 위한 사회적경제 기본 조례 제6조에 근거 - 성북지역 마을공동체·사회적경제생태계의 지속성과 성장을 위한 민민·민관 공동 전략사업 계획 수립
성동구	· 자치구 사회적경제 활성화 계획 수립
관악구	· 자치구 사회적경제 활성화 계획 수립
노원구	· 사회적경제 종합지원계획 수립

② 사회적경제 지원조례

실효성에 대한 논란이 있지만 국내 광역 및 기초 자치단체들은 각각 지역 특성에 맞는 사회적경제 기반 조성 및 지원을 위한 조례들을 제정하고 있다. 사회적경제기본조례는 자치구의 사회적경제생태계조성 목표에 대한 정책적 관심과 의지를 보여주며, 관내 사회적경제조직에 대한 법제도적 지원 수준을 가늠할 수 있는 요소 중 하나로 볼 수 있다.

성북구는 2012년 최초로 사회적경제 관련 조례를 제정하는 등 사회적경제와 관련한 각종 지원조례가 잘 갖추어진 자치구 중 하나로 자주 거론된다(김란수, 2016). 2010년 성북구 사회적기업 육성 및 지원에 관한 조례를 시작으로 마을만들기 지원조례, 협동조합 활성화 지원조례 등을 제정한 바 있고, 성북구 사회적가치 실현을 위한 사회적경제 기본 조례를 2014년 제정하였다. 이에 근거하여 성북지역 마을공동체·사회적경제생태계의 지속성과 성장을 위한 민민·민관공동 전략사업계획을 위하여 사회

적경제 4개년(2017~2020) 기본계획을 수립하고 있다. 성동구는 2013년 7월 사회적 경제활성화 지원조례를 제정하였다. 그 다음해 전국 최초로 사회적 경제활성화 기금 설치 및 운용조례를 제정하여 2018년까지 30억 원을 조성하는 것을 목표로 설정하였다⁵⁾. 성동구는 사회적경제에 대한 정책적 관심과 의지를 바탕으로 타 자치구에 비해 선제적으로 사회적경제조직에 대한 법제도적 기반을 마련하고 있다.

네 개 자치구 모두 사회적기업 육성 및 지원에 관한 조례는 제정한 바 있으나, 사회적 경제에 대한 더 포괄적인 법제도적 지원 기반인 사회적경제기본조례는 성북구와 성동구만 보유하고 있다. 성북구 사례에서 볼 수 있듯이, 사회적경제기본조례는 사회적기업, 마을공동체, 협동조합 등 모든 형태의 사회적경제조직과 활동을 대상으로 한 종합적 지원기반으로서 중요성이 있다.

[표 3-22] 사회적경제기본조례 제정여부 및 성숙도 기간

구분	사회적경제 기본조례 유무 및 성숙기간	유사조례
성북구	● 5년	<ul style="list-style-type: none"> - 성북구 사회적기업 육성 및 지원에 관한 조례(2010.12.24.) <li style="padding-left: 20px;">- 사회적기업 육성위원회 - 성북구 마을만들기 지원조례(2011.10.21.) - 마을만들기 운영위원회 - 성북구 사회적경제제품 구매촉진 및 판로지원에 관한 조례(2012.7.19.) <li style="padding-left: 20px;">- 사회적경제제품 의무구매 공시제 시행 - 성북구 공정무역 지원 및 육성에 관한 조례(2012.12.31.) <li style="padding-left: 20px;">- 공정무역 위원회 - 성북구 협동조합 활성화 지원 조례(2013.11.7.) <li style="padding-left: 20px;">- 협동조합 활성화 지원 위원회 - 성북구 공유촉진 조례(2014.5.29.) - 공유촉진 위원회 - 성북구 사회적가치 실현을 위한 사회적경제 기본 조례(2014.12.26.) <li style="padding-left: 20px;">- 사회적경제 위원회
성동구	● 6년	<ul style="list-style-type: none"> - 사회적경제활성화지원조례(2013.7) - 사회적경제활성화기금설치 및 운용조례(2014.2)
관악구	×	- 관악구 사회적기업 육성 및 지원에 관한 조례 제정(2011.6)
노원구	×	- 노원구 사회적기업 육성 및 지원에 관한 조례 제정

5) 성동구는 사회적경제 관련 조례 외에 2015년 공유재산 조례 개정을 통해 사회적협동조합 공유재산 대부료를 감면하고, 같은 해 젠트리피케이션 현상에 대응하기 위해 '성동구 지역공동체 상호협력 및 지속가능발전구역 지정에 관한 조례'를 제정하는 등 지역사회를 기반으로 활동하는 조직을 위한 제도적 기반을 마련하고 있다.

③ 자치구 사회적경제생태계 조성전략 수립 노력

자치구별 사회적경제생태계 조성전략 수립을 위해 각 자치구는 주로 민관 간담회나 워크숍을 개최하여 지역 의제를 발굴하고 자원을 파악하여 해결방안을 모색하는 방향으로 노력을 기울이고 있다. 네 개 자치구 통합지원센터 모두 정량적 목표를 달성한 것으로 보이나, 목표의 수준과 주요 참여자들은 상이하다. 성북구의 경우 민관 공동 간담회와 전략 수립을 위한 태스크포스와 자문단 운영 등 전문가를 활용하고 보다 민관협치적 관점에서 전략수립에 접근하고 있다. 이에 비해 관악구와 노원구는 민간 활동가 또는 사회적경제조직 구성원이 참여하는 포럼이나 워크숍을 통해 자체적인 진단과 해결책을 모색하고 생태계 조성전략을 수립하는 것으로 보인다. 성동구는 정책연구를 통해 2018년 사회적경제 중장기발전방향(2018~2022)을 수립한 바 있다. 하지만 이외에 전략 수립과 관련한 활동을 찾기 어렵다. 사업 초기부터 현재까지 사회적경제생태계 조성전략과 관련한 목표가 명시적으로 수립된 적이 없으며, 예산서상 사업비 항목에서도 관련된 사업예산이 책정된 바가 없다.



[표 3-23] 자치구 사회적경제생태계 조성전략 수립 노력 목표 대비 실적

구분	2016		2017		2018	
	목표	실적	목표	실적	목표	실적
성북구	지역거버넌스 참여관찰 연구 1회	연구자문 2회 주체인터뷰 6회	민관 공동 간담회(1회) 도시재생 민간주체 간담회(1회) 내부워크숍(10회)	민관간담회(12회) 내부워크숍(10회)	전략수립TF 및 자문단 운영 (TF회의 8회, 자문단 10명, 지역간담회 2회)	TF회의 14회 전문가지문회의 4회 지역자신화 역량강화 강의 3회
성동구						중앙기 정책 연구 (성동구 사회적경제 중앙기 발전전략 수립)
관악구	전략수립 운영위원회 및 실무회의 등 78회	80회	사회적경제 비전탐색워크숍 (35명)	30명	미들사회적경제 공동포럼 1회 50명	미들사회적경제 공동포럼 1회 75명
	관악마을사회적경제 통합 실무논의(3회), 워크숍(1회)	회의 3회, 워크숍 1회				
노원구	전략수립 워크숍(연 2회, 17명 참가, 전략미션 1건)	연 2회 29명 참가 중앙기계획 수립 100인 워크숍(1건)	전략수립워크숍(2회, 15개 조직 참여, 방향수립 1건, 2개 지역 사례 공유)	연 2회(상반기 11개 조직 16명 참가, 전략방향 수립 5건, 하반기 24명, 2개 지역 사례 공유)	활동평가 및 사업방향 수립 워크숍(1회 20명, 사업방향 및 조직체계 수립 1건)	활동평가 및 사업방향 수립 워크숍(1회 20명, 사업방향 및 조직체계 수립 1건)
	월례회의(10회), 누적 150명 참여)	11회, 152명 참여				

(2) 모니터링

서울특별시 사회적경제 자치구 통합지원센터 운영 지침(2018) 내 사업내용 중 지역 자원 및 수요조사는 사회적경제기업 현황 및 수요조사, 호혜기업, 지역단체, 복지관 등 연대가능 지역자원 발굴, 자치구민 대상 설문조사를 통한 지역주민의 수요파악을 의미하고, 모니터링은 사회적경제기업 상품 및 서비스 생산력, 사회적경제조직 간 상호거래 및 공공구매 실적을 의미한다. 사업 초기에는 주로 사업 현황이나 거래 실적, 지원 수요 등을 조사하여 데이터베이스를 구축하였으며, 2018년부터는 기존 조사에 더해 새로 강조되고 있는 상호거래 실적을 조사하여 자치구별 사회적경제생태계조성 현황을 파악하고 있다. 네 개 자치구 모두 연도별 정량 목표를 거의 달성하고 있으나, 자치구별로 목표를 다소 다르게 설정하고 있다. 성북구의 경우 상호거래를 꾸준히 조사하고 있는 것으로 보이며, 지속적인 방문 모니터링과 설문조사를 통해 지원사업에 대한 수요와 지역자원을 파악하려고 노력하고 있다. 이에 비해 성동구, 관악구는 사회적경제 모니터링과 관련한 목표가 설정되어 있지 않거나 있다고 하더라도 사회적경제 기업 현황조사의 상대적 비중이 높다. 사회적경제기업 모니터링에 앞서 지역자원 및 수요조사를 중요하게 여기고 있는 것으로 보인다. 사회적경제기업 모니터링은 지역 내 사회적경제기업 현황, 지역자원, 주민 수요 등에 대한 데이터베이스를 구축한 후 실행되어야 할 활동임을 감안한다면 성북구에 비해 타 자치구가 사업 초기부터 사회적경제조직 현황 등의 자료가 부족한 상황이었다는 것으로 짐작할 수 있다. 예를 들어, 성동구의 사회적경제 모니터링은 2016년 사회적경제 DB 구축을 위한 조사연구, 2017년 사회적경제기업 현황조사(30개)를 목표로 설정했으나, 2017년에만 목표를 달성하였고 2018년에는 관련 목표나 실적이 없다. 실제 2018년 예산서상에서도 사회적경제 모니터링과 관련한 예산항목이 없어, 성동구 지원센터가 모니터링을 중요 사업분야로 여기고 있지 않음을 알 수 있다.

[표 3-24] 자치구 사회적경제 모니터링 목표 대비 실적

구분	2016		2017		2018	
	목표	실적	목표	실적	목표	실적
성북구	상호거래 실적조사 50개 기업 시정분석서	55개 기업 조사 진출가능시장 6개 모색	방문모니터링(100개 기관)	방문모니터링(46곳) 설문조사(68개소)	지역자원조사보고서 1권	보고서 1권 발간
			상호거래조사(연 2회, 100개 기업)		상호거래조사(연 2회) 네트워킹모임을 통한 수요조사(2회)	상시모니터링 53개소
성동구	조사연구(DB구축)		사회적경제기업 현황조사: 30개	수요조사: 30개 업체 운영현황 조사 상담 6개소		모니터링결과보고서 1종
관악구					기업탐방조사 12개 업체	11개 업체
					상호거래 조사 월 1회	월 1회 조사(6~10개 기업)
노원구	현황조사(80개_신규 20개 포함)	현황조사 70건 현황데이터 구축 1건	방문조사(신생조직 20개)	신생조직 조사 17개(방문 11개, 전화 6개) 기존 기업 27개소 방문조사	지역사회영향평가조사(지표실제 1건, 현황 및 평가 80개 조직, 지역 사회관계망 조사 150개 조직)	(지표실제 1건, 현황 및 평가 730개 조직, 지역사회관계망 조사 120개 조직)
					사회경제현황 전수조사(80개 조직) 수요조사(1회)	현황조사 73건 수요조사 (1건)
			현황 및 수요조사(방문 40개소)	48개소 방문	교육수요조사 1회	1회
					상호거래 실적 취합 총 4회	3회(7개 조직, 거래기관 10개, 27,246,068원 거래)

(3) 네트워크

사회적경제조직 간 네트워크 기반 강화는 사회적경제 통합지원사업의 주요 활동영역 중 하나이다. 자치구 통합지원센터가 주도하여 민민/민관 네트워크를 구축 및 활성화하며 지역사회 협력체계 구축, 협업사업 추진, 광역 전략사업 추진 지원 및 협업사업 발굴, 광역 지원센터들과의 정보공유 및 협업체계를 구축하여 관련 행위자 및 조직 간 네트워크를 조직하고 활성화하는 것을 목적으로 한다. 자치구 통합지원센터는 설립 이전 단계에 3년간 자치구 사회적경제 생태계조성사업단을 설치 및 운영하도록 규정되어 있다. 사회적경제생태계조성 사업을 설계할 때 서울시나 자치구가 직접 자치구 통합지원센터를 운영하지 않고 민간조직에서 자체적으로 네트워크를 구성하여 위탁반도록 하였다. 따라서 각 자치구 사회적경제조직들은 자체적인 네트워크를 만들거나, 기존 네트워크를 확장 및 강화하여 자치구 통합지원센터 운영을 담당할 법인을 세워야 할 필요성이 있었다. 이와 같은 과정에서 사회적경제조직 간 네트워크는 자치구 사회적경제생태계조성에 있어 중요한 전제조건으로 인식되었다.

[표 3-25]는 자치구 통합지원센터의 지역 내 사회적경제 네트워크 활성화 목표와 달성 실적을 정리한 것이다. 각 통합지원센터는 정량 실적을 대부분 목표수준 또는 그 이상을 초과하여 달성하고 있다. 네 통합지원센터 중 관악구와 노원구의 네트워크 활성화 활동이 타 자치구 통합지원센터에 비해 활동량과 다양성 측면에서 더 두드러진다. 관악구는 민민 네트워크 활성화를 위해 노력하는 가운데 자치구와 협력적 네트워크를 구성하는 데 주력하고 있는 것으로 보인다. 노원구는 지역 내 사회적경제조직 간 성과 공유회, 사회적경제조직 종사자 대회 등을 통해 사회적경제조직 간 네트워크 강화에 노력을 기울이고 있다. 전략수립이나 모니터링과 상반되게 성동구는 네트워크 조성 및 활성화에 대한 목표가 많으며, 달성 실적도 우수하다. 2016년에는 사회적경제협의회와 협동조합협의회, 공동사업 및 의제 개발을 위한 안심돌봄네트워크 등과 관련한 활동이 많으며, 2017년과 2018년에는 구축한 민민네트워크의 내실화와 활성화를 위한 활동이 주를 이루고 있다. 주목할 점은 네트워크 활성화 활동이 단순히 네트워크 구축을 넘어서 협업콘텐츠 개발, 지역 정책의제 개발, 자활 및 사회적경제 연대사업모델 개발 등 네트워크를 이용한 사업모델과 의제 개발에 역량을 집중하고 있다는 것이다. 대상 자치구 통합지원센터들은 민민/민관 네트워크 조성 및 활성화의 중요성을 공통적으로 인식하고 있으며, 자치구의 사회적경제 상황과 맥락, 자치구와의 관계 등에 따라 각각 고유한 네트워크 활성화 전략을 추진하고 있다.

[표 3-25] 자치구 사회적경제 네트워크 활성화 목표 대비 실적

구분	2016		2017		2018		
	목표	실적	목표	실적	목표	실적	
성북구	마을기업 네트워크 도입	모임 2회, 5개 기업 참여	-	-	-	-	
	마을기업 간 협업 1회	협업 1회	-	-	-	-	
성동구	사회적경제협약의 '이음' 운영위원회 1회, 송년회 1회, 총회 1회	운영위원회 1회 10명 총회 1회 11명 송년회 15개 단체 41명	-	성동지역자활센터와 협약 : 자활기업 활성화 협력, : 전략TF 운영(자활TF회의 2회 /10명) 사회적경제조직 공동주관 행사 3곳 성동협동조합협의회 총회 및 운영위원회 간담회 등 실시 마을기업 간담회 5회, 63명 지역협동조합 정기총회 참석 7건 신규 사회적경제조직 및 네트워크 활성화를 위한 방문 15건	네트워크 활동 수시	네트워크 활동 수시	협동조합협의회 정기회의 및 운영회의 매월 1일 입주기업 네트워크: 8회 104명 참여 신림경제사회적협동조합 4회 모임, 62명 참여 창년네트워크 지원 12회 모임 167명 참여, 2회 교육지원 24명 참여 성동구도시관리공단 업무협약 타 지역(해와 포함) 교류 6건
	협동조합협의회 창립총회, 송년회, 정기총회 각 1회, 정기회의 및 분과회의 14회	창립총회, 송년회, 정기총회 각 1회 월례 정기 및 분과회의 13회	네트워크 활동 수시	네트워크 활동 수시	협업콘텐츠 개발 5건	협업콘텐츠 개발 4건	
성동구	성동구 인심돌봄네트워크 정기회의 10회, TF회의 5회, 워크숍 1회, 공동사업개발 1건	정기회의 4회, TF회의 5회, 워크숍 3회, 공동사업개발 1건	협업콘텐츠 개발 5건	작은결혼식 등 협업사업 3개 추진 협업콘텐츠 연계사업 7개	협업콘텐츠 개발 5건	협업콘텐츠 개발 4건	
	SE모임 지역연대 단체 방문 12개소	업체 방문 15개소	1사 1사회적경제기업 결연 3건	결연사업 3건	의제개발 및 포럼 2회	민민네트워크 워크숍 및 포럼 3회, 55개 단체, 169명 참석	
		정책의제개발 6건	사회적경제와 지역교육 관련 의제 개발 노력(18회 회의, 60명 참여)	자활 및 사회적경제 연계사업 업모델 개발 1건	자정거 협업공방 사업 추진 1건		

구분	2016			2017		2018	
	목표	실적	목표	실적	목표	실적	
관악구	관악 민관협력 워크숍(1회)	1회	구청업무회의 월 1회 이상	21회	민관거버넌스 구축(10회)	16회	
	지역네트워크 월례회의 (17회), 임원진 및 이사회 (8회)	지역네트워크 월례회의 (16회), 임원진 및 이사회 (9회)	지역네트워크 활성화인 (20개 조합 참여)	17개 조합 18명 참여	민관 공동 워크숍(30명, 4개 의제)	민관 공동 워크숍(30명, 5개 의제)	
	다문화네트워크 참여 실무 진(3회), 운영위(2회)	다문화네트워크 참여 실무 진(4회), 운영위(2회)	사회적경제공유회 80명 참여	100명 참여	지역네트워크 모임(28회) 워크숍 1회 이사회 4회	지역네트워크 모임(37회) 워크숍 1회 이사회 3회	
	민관네트워크 강화회의 (2회)	민관네트워크 강화회의 (2회)	지역네트워크 월례회의 (6회), 임원진 및 이사회 (7회)	지역네트워크 월례회의(12회), 임원진 및 이사회(6회)	의제네트워크 모임 9회	5회	
	관악사회적경제인의 밤 100명 참여	62명 참여	지역의제 네트워크 모임 등(42회) 청춘동네트워크모임(월 1회), 문화살롱(5회)	81회 청춘동네트워크모임(월 5회), 문화살롱(5회)	사회적경제 공유회 1회 100명	1회 85명	
	창업보육기관 네트워크회의 (2회) 연계사업 추진(1회)	창업보육기관 네트워크회의(2회) 창업지원기관 3곳 참여, 광문대 연계사업 추진 1건	입주기업 운영회의 분기 별 1회	3회 21개 주체 참여	지역사회적경제 성과공유회 등 행사(1건, 100명 참가)	(1건, 101명 참가)	
노원구	입주자 운영회의(6회)	3회 개최	네트워크 월 1회	9회	민관운영위원회(6회)	(8회 누적 104명 참석)	
	명량운동회(100명, 20개 조직) 월례모임(1회 30명) 포럼 1건	명량운동회(186명, 24개 조직) 월례모임 누적 100명 참여 4회 진행	명량운동회(1회 30명) 조합원의 날(1회 30명) 포럼 6강 30명	명량운동회(2회 43명) 조합원의 날(2회 233명) 포럼 6강 30명	입주기업 운영회의(연 4회) 누적 108명 참가) 운동회 등 종사자 대회(1회) 20개 조직 155명 참가) 사회적경제살롱(정보교류 및 연계활성화) 6회 매회 10개 팀, 6개 조직 운영상 황 공유	5회 누적 56개 조직 86명 참가	

(4) 액셀러레이팅(인큐베이팅)

액셀러레이팅은 사회적경제기업을 발굴하고, 설립과정 및 이후 운영과정을 컨설팅과 멘토링 등으로 지원하는 것을 의미한다. 자치구 통합지원센터는 사회적경제기업의 설립 및 운영 상담, 설립 및 운영 기초교육과 컨설팅, 판로지원, 상호거래 지원, 자치구 특성에 맞는 지역특화 협업모델 개발 및 육성 업무를 담당한다.

① 설립지원·경영컨설팅 및 상담

사회적경제기업의 성공적 안착을 위해서는 설립 초기 기초컨설팅부터 성장단계에 따른 전략·마케팅·영업 등의 분야에 대한 전문컨설팅이 필수적이다. 비즈니스모델 개발 및 개선, 마케팅 및 조직관리와 같은 경영전략과 비즈니스와 조직관리 등 경영 전반에 대한 전문가의 경영멘토링을 통해 사회적경제기업은 판로 개척, 조직운용 효율화, 매출 증대, 시장수요 파악 등 경영성과 향상 등 긍정적 효과를 얻을 수 있다.

성북구를 비롯한 일부 구에서 정량목표를 모두 달성하지는 못했으나 사회적기업, 협동조합, 마을기업 등 다양한 사회적경제조직의 설립과 운영에 관한 상담 및 컨설팅이 이루어지고 있다. 연도별 정량목표를 세울 때 그 해에 얼마나 많은 사회적경제조직이 설립될지 예측하기 어렵다는 점을 감안하면, 정량목표 설정에 어려움이 있었을 것으로 예상된다. 예를 들어, 성북구는 설립지원·경영컨설팅 및 상담과 관련한 정량목표를 모두 달성하지는 못했으나 사회적기업, 협동조합, 마을기업 등 다양한 사회적경제조직의 설립과 운영에 관한 상담 및 컨설팅이 이루어지고 있다. 성북구는 사업 초기에 비해 마을기업과 협동조합의 설립과 운영에 관한 컨설팅이 증가하고 있어, 사회적기업 대비 협동조합과 마을기업의 성북구 사회적경제조직내 비중이 증가하고 있음을 간접적으로 파악할 수 있다.

[표 3-26] 자치구 사회적경제 설립지원 및 경영컨설팅 목표 대비 실적

구분	2016		2017		2018		
	목표	실적	목표	실적	목표	실적	
성북구	예비사회적기업 홍보컨설팅 (3개 기업/2회 컨설팅)	3개 기업 2회 컨설팅	사회적기업 상담(10회) 협동조합 설립 상담(20회) 마을기업 상담(10회)	사회적기업 상담(6회) 협동조합 설립 상담(13회) 마을기업 상담(8회)	사회적기업 상담(10회) 협동조합 설립 상담(20회) 마을기업 상담(10회)	사회적기업 상담(10회) 협동조합 설립 상담(20회) 마을기업 상담(10회)	사회적기업 상담(7회) 협동조합 설립 상담(15회) 마을기업 상담(5회)
	협동조합전문컨설팅 (월 1회)	26개 단체 33회 상담 (설립: 5개 단체 7회/ 판로지원 3회)					
	사회적기업 상담(설명회 1회/예비지정 컨설팅 2개 기업 2회)	설립상담 6회 판로지원 1회 예비지정 2개 기업					
성동구	업종별 시즌별 상품개발 지원 6개소	14회 68명	사회적경제기업 신규 설립 5개소	학교협동조합 2개소 협동조합 설립지원 3개소 협동조합 설립 1개소	사회적경제기업 신규 설립 상담 수시	상담 14회(사회적협동조합 11건, 사회적기업 2건, 마을기업 1건)	
		사회적경제협동조합 컨설팅 11회 36명	상담 및 자원 연계 10개	사회적경제 상담 및 컨설팅 9건 사회적기업-협동조합 11개소 컨설팅 사업컨설팅 및 교육 17회	신규기업 설립지원 5개소	8개 기업을 대상으로 교육 5회, 컨설팅 3회	
관악구	상담 50회	60회	매월 8건	49건	여광교육상담 30건	37건	
	협동조합 설립 컨설팅(1개, 10회)	협동조합 설립 컨설팅(17개, 13회)	창업컨설팅(3개 팀, 각 2회)	창업컨설팅(3개 팀, 각 2회)	경영지원 컨설팅 5개 기업	8개 기업	
	현장상담 10회	7회	사회적협동조합 설립지원 6회 대중강의 1회 30명 CEO아카데미 4회 40명	6회 1회 36명 4회 60명	마을기업 설립지원 1개 1회	1개 1회	

구분	2016		2017		2018	
	목표	실적	목표	실적	목표	실적
노원구	상시상담 10건	상시상담 25건			상시상담 50건	
	맞춤형컨설팅(2개소) 컨설팅만족도 5점 이상 법인설립 1건	2개소 컨설팅 평균 3회 컨설팅만족도 5.75 법인설립 1건 사회적기업 인증준비 1건	60건	일상상담 61건	맞춤형컨설팅(2개 조직)	맞춤형컨설팅(3개 조직)
	생활기업 육성컨설팅(3개 조직, 25명, 교육 2회, 사업단별 컨설팅 7회)	사전워크숍 3회 개별 컨설팅 각 4회 3개 사업단 참여 25명 참여				
	[인큐베이팅] 모집(5팀 20명) 교육(5팀 20명) 전문멘토(5팀 각 6회) 업종멘토(5팀 각 2회) 재무멘토(5팀 각 2회) 신규설립(2팀 이상) 사업계획서 작성(4팀 이상)	[인큐베이팅] 모집(5팀 19명) 교육(5팀 19명) 전문멘토(4팀 평균 7회) 사업개발비 지원(5팀, 1,100만 원) 신규설립 준비: 2팀 기존 조직 사업면장 2팀	[인큐베이팅] 모집(10팀 25명) 교육(4회 12시간) 특별 멘토링(5회) 업종, 재무 멘토링(각 1회)	[인큐베이팅] 모집(9팀 26명) 교육(4회 12시간) 특별 멘토링(60시간) 업종, 재무 멘토링(각 8시간)	[인큐베이팅] 신규입주 및 연장공모 연 2회 공간지원공모심사 2회 입주조직 선정 및 협약 2회	[인큐베이팅] 신규입주 및 연장공모 연 2회 공간지원공모심사 2회 입주조직 선정 및 협약 2회 입주기업 87개(기존 4개, 신규 4개)

② 교육 아카데미

사회적경제와 사회적경제조직에 대한 교육사업은 모든 자치구 통합지원센터가 정량 목표 대부분을 달성하고 있다. 그러나 교육수요를 파악하여 수요자 관점에서 교육 프로그램을 마련했다고 하더라도 교육 대상과 내용을 증장기적 관점에서 조정해야 할 필요성이 있다. 자치구 통합지원센터의 교육프로그램이 대부분 연도별 연속성이 없으며, 교육프로그램의 대상 또한 계속 변화하고 있다. 실제 2018년 실적의 경우 모든 구에서 목표실적을 약간 미달한 것으로 나타났다. 자치구 수준에서 소화 가능한 교육 프로그램의 정체성과 방향에 대해 고민이 필요하다.

성북구는 마을기업, 협동조합, 사회적경제와 관련한 교육과 아카데미를 개설하고 있다. 2017년과 2018년에는 사회적경제 강사단 양성과 케어매니저 과정 등 전문가 양성과정을 개설하여 보다 심화된 교육과정을 운영하고 있다. 성동구는 사회적경제와 사회적경제조직에 대한 교육사업에서 정량목표 대부분을 달성하고 있다. 성동구 지원센터의 사회적경제 교육 아카데미는 교육대상과 교육내용을 다양하게 구성하고 있다. 사회적경제 주체 육성이나 종사자 대상 교육과 함께 일반 주민이나 청년, 청소년을 대상으로 한 사회적경제 일반에 대한 교육과정을 운영하고 있다. 하지만 해당 자치구의 교육 수요와 자치구 지원센터의 교육역량을 반영한 교육 커리큘럼이라고 보기에는 어려운 점이 있다.



[표 3-27] 자치구 사회적경제 교육 및 아카데미 목표 대비 실적

구분	2016		2017		2018	
	목표	실적	목표	실적	목표	실적
성북구	마을기업 심화교육(1회)	1회(5개 단체 15명 이상)	마을공동체, 사회적경제 교육(1회)	마을공동체, 사회적경제 교육(1회)	사회적경제 교육 5개 단체 5회	8개 단체 27회
	마을기업 필수교육(19회)	3회(5개 단체 160명)	협동조합 설립 전 교육(2개 단체 15명) 협동조합 기존 기업 교육(3회)	협동조합 설립 전 교육(2개 단체 15명) 협동조합 기존 기업 교육(3회)	설립 전, 기존 기업 총(10회)	
	학교협동조합 교육 및 설립 지원(설명회 1회)	설명회 1회 설립 상담 2개 단체 진행	학교협동조합 설명회(1회)	학교협동조합 설립 상담(2개소) 설명회(1회)	학교협동조합 설명 상담(2개소) 설명회(1회)	민관협력TF(4회) 자문회의(1회)
			사회적경제 강사단 양성(10명)	강사단(7명) 교육컨텐츠개발워크숍(9회)	사회적경제 멘토회의(24회)	회의(22회) 실시 사회적경제기본교육(19회) 설립/경영컨설팅(27회)
성동구	마을기업 멘토 팀워크숍 6시간	팀워크숍 2회 6시간 10명	교육, 컨설팅 3건	사회적경제 교육 13회 50명 협동조합 교육 4개소		사회적경제 총사자 아카데미 운영(27개 기업, 3회, 66명 참여) 사회적경제 경영자 아카데미(13개 기업, 15명 수요) 교육콘텐츠 개발 4건
	아카데미 교육생 양성 40명 찾아가는 현장교육 5개소	교육기획회의 5회 청년아카데미 5회 17명 여성아카데미 8회 15명 찾아가는 현장교육 7회 137명	찾아가는 SE체험교실: 12회	사회적경제 돌레길 7회 78명 찾아 공정무역 5회 37명	사회적경제 총사자 아카데미 운영: 40명	
			청년아카데미 운영: 10회 / 20명	사회적경제 청년아카데미: 이노스쿨 2기(3기)(11회 교육 20명 수요)	찾아가는 청소년 SE학교 20회	10개 학교 19회 404명
			마을기업 교육지원 1개소	성동패션봉제협동조합(인문, 기초 과정: 18시간 5명 / 심화과정: 16시간 7명)	주민 열린강좌 4회 마케팅역량강화교육 4회	열린강좌 2회 127명 4회 25개 기업 44명 참여

구분	2016		2017		2018	
	목표	실적	목표	실적	목표	실적
관악구	관악 사회경제 이해(4강 40명)	4강 26명	정기강좌 10회	11회	역량강화교육 2회	4회
	사회적경제활동가 양성과정(7강 20명)	1회차(6강 18명 수료) 2회차(2강 8명 수료)			역량개발 강좌 6강 100명	역량개발 강좌 6강 90명
	공무원 교육	26명 참여			주민강좌 2강	주민강좌 2강 50명
	공시장 참가자 역량강화교육(2회)	3회			활동가양성 5강 100명	활동가양성 5강 120명
노원구	맞춤형 정기강좌 4회	8회	사회적경제 기초 3강 40명	4강 39명	활동가양성 심화과정 3강 45명	3강 30명
	입주자 맞춤형 교육 주제 설계(1건)	맞춤교육설계 2건	수요맞춤형 교육 3강좌 2회, 인사회계교육 4강 60명	보육이카데미 4강 24명 인사회계교육 4강 60명	사회적경제 기초과정(2강, 40인, 출석률 80% 확보)	사회적경제 기초과정(2강, 24인, 출석률 71% 확보)
	입주자 50% 이상 참여 교육만족도 5점 이상(7점 만점)	입주자 24명 참여 교육만족도(인사노무 5.89, 세무회계 4.78)			사회적경제 심화워크숍(참여팀 공모 1회, 참여팀 선정 5개 팀 20명, 워크숍 7회 28시간, 2개 팀 창업수로)	사회적경제 심화워크숍(참여팀 공모 1회, 참여팀 선정 6개 팀 20명, 워크숍 7회 28시간, 3개 팀 창업수로)
	사회적경제 기초교육(1회 4강 40명)	사회적경제 기초교육(1회 4강 40명)			수요맞춤교육(1회 30명) 주체별 교육지원(3개 팀 6회 180명)	수요맞춤교육(2강좌 6강 24시간) 주체별 교육지원(3개 팀 180명 참가)
사회적경제 심화교육(1회 7강 20명)	사회적경제 심화교육(1회 7강 26명)	성장맞춤형 컨설팅 2개 조직			5개 조직(14회, 37시간, 81명)	
노원구	수요맞춤교육(제무제표) 1회 3강 30명	3강 9시간 118명	미들기업 필수교육(상담 1건, 지원대상 5개 팀, 지원계획 수립 5건)	미들기업 필수교육(상담 48건, 지원대상 3팀, 지원계획 수립 3건)		
	민족도 5점 이상	민족도 6점				

③ 홍보·판로 지원

사회적경제기업의 공공시장 및 민간시장 판로 개척을 위한 자치구 통합지원센터의 지원사업은 판로 확보에 어려움을 겪고 있는 사회적경제기업 입장에서 긴요한 사업이다. 자치구 통합지원센터는 온라인/오프라인 홍보, 상호거래와 공공구매 활성화를 위한 간담회 및 박람회 등의 방법으로 사회적경제기업의 판로 확대를 지원하고 있다. 대부분 목표실적을 달성하고 있으나, 지역 내 사회적경제기업의 특성에 맞는 예상 수요자집단에 대한 직접적 마케팅 홍보 전략과 연계보다는 기본적인 기업 홍보에 그치고 있는 것으로 보인다. 각 자치구별로 홍보 및 판로지원 측면에서 특별한 차이점은 보이지 않으며, 자치구 통합지원센터 차원에서 효과적으로 접근하기 어려운 홍보 및 판로 지원의 한계를 보여주고 있다.

성동구 지원센터는 사회적경제 홍보 및 판로지원사업을 지속적으로 확대하고 있다. 사업 초기 온라인홍보플랫폼 개소 등에서 나아가 공동 마케팅 콘텐츠 개발, 공공구매 활성화 행사, 홍보책자 제작 등 홍보활동을 다양화하고, 공공구매 및 상호거래 활성화를 위한 사업들로 활동을 다각화하고 있다. 관악구는 뉴스레터와 홍보영상 제작 등 일상적인 홍보활동 외에 공공구매 및 상호거래 박람회를 개최하고 있다. 노원구는 자치구 공공구매 공동영업단을 조직하여 직접 공공기관을 방문하는 등 공공구매 실적을 높이기 위한 다양한 활동을 전개하고 있어 다른 자치구 지원센터와 차별성을 가진다.

[표 3-28] 자치구 사회적경제 홍보 및 판로지원 목표 대비 실적

구분	2016		2017		2018	
	목표	실적	목표	실적	목표	실적
성북구			온라인홍보 페이스북 멤버 1,000명, 블 로그 포스팅 24건, 페이스 북홍보 60회, 홍보물 제작 1건	페이스북(필로워 313명, 인포드 110건) 센터 블로그 포스팅 238건 홈페이지 구축 및 온라인 콘 텐츠 9건 제작 센터홍보물 제작 1건	공동 마케팅 콘텐츠 개발 4건	마케팅기획단 운영 및 콘 텐츠 개발 3건 상호거래 TF 운영 4건
성동구	온라인홍보물렛폼 개소 (1~2개)	네이버블로그, 유튜브, 페이스 북 개설 온라인 소식지 등	공공구매 간담회 1회	공공구매 활성화 데이터 분 석 및 간담회 1회 실시	공공구매 활성화 수시	공공구매활성화 행사진행 3건
관악구	뉴스레터(9회 발행) 브로슈어 제작 1회 2,000부	뉴스레터 6회 브로슈어 2회 3,000부	뉴스레터 12회 홍보영상 제작 1건	뉴스레터 12회 홍보영상 제작 1건	뉴스레터 8회 리플렛 제작 100부	카드뉴스 10건 업서형 책자 등 4건
	홍보단 운영 3회	3회	지원제도 안내팸플렛(100부) 공공구매박람회 20개 기업 상담 60회 상호거래 박람회 15개 기업	100부 12개 기업 상담 38회 12개 기업 120만 원 매출	키드뉴스 제작 10회 주민인식 확대 현수막 3회 상호거래 및 공공구매 박 람회 1회	뉴스레터 9회 리플렛 제작 100부 10회 2회 1회

구분	2016		2017		2018	
	목표	실적	목표	실적	목표	실적
노원구	사회적경제 홍보 브로슈어 1,000부	사회적경제 홍보 브로슈어 1,000부	뉴스레터 제작 발송 6회	8회	뉴스레터 배포 총 6회	6회
	'살아가기' 책자 제작(60개 업체 정보 수록, 500부 배포, 책자활용 20건 상담진행)	60개 업체 정보 수록 500부 제작	'살아가기' 캠페인 참여매 9곳	7곳	사회적경제 현황 홍보책자 발간(1건) '살아가기' 실천 홍보물(1건)	2건, 1,250부 제작
	판로지원 이벤트(40개 업체 참여, 4개 테마마당, 체험부스 47개, 매출 2,013만 원, 기념품제작 1,000개)	(40업체 참여, 4개 테마마당, 체험부스 47개, 매출 2,013만 원, 기념품제작 1,000개)	공공구매 홍보책자 600부 발간	600부 발간	공공구매 공동영업단 회의 (월 1회)	10회 누적 85명 참가 공공구매박람회 1회
	상호거래 안내 홍보물 제작, 박람회 개최	1건 연계 행사 개최 상품물 개발	자치구 공동영업단(업무협약 및 간담회(4건), 운영회의 (월 1회), 박람회 1회 100명), 공공기관 방문상담 10회 실적 10건)	자치구 공동영업단(업무협약 및 간담회(5건), 운영회의 (월 4회), 박람회 1회 100명), 공공기관 방문상담 112회 실적 0건)	사회적경제조직 홍보지원 기관 선정(10개) 홍보물 제작지원 10건 공동영업단 회의 6회 공공구매 박람회 1회 홍보물 제작 1건	11개 조직선정, 홍보물 제작지원 19건 회의 7회, 박람회 1회, 홍보책자 1건



(5) 지역특화사업

지역특화사업은 자치구 사회적경제 활성화를 위해 각 자치구 통합지원센터가 자치구 특성에 맞게 자체적인 기획사업을 추진하는 것을 의미한다. 지역기금 조성, 협업공간 조성, 특화프로그램 운영, 사회적경제 인식 개선 교육 및 홍보 등의 활동을 예로 들 수 있다. 모든 자치구가 대체로 목표실적을 달성하였으며, 각 자치구 통합지원센터별 기획사업은 다소 차이점을 보인다. 성북구는 사례발굴을, 성동구는 장터와 지역특화사업 추진을, 관악구는 꿈시장 운영을, 노원구는 사회적경제 체험단 운영과 사회적경제 한마당 운영을 지역특화사업으로 추진하고 있다.



[표 3-29] 지치구 사회적경제 지역특화사업

구분	2016		2017		2018	
	목표	실적	목표	실적	목표	실적
성북구	-	-	마을여행(8개팀) 마을공동체, 사회적경제 활동 스토리 20건 발굴 상설장터 3회	87팀 참여 포스팅 12건 메거진 1회 발행 기획회의 3회 상설장터 개최 3회 2017년 사회적경제박람회 1회 실시	마을공동체, 사회적경제활동 스토리 10건 발굴 메거진 1회 발행	활동스토리 10건 메거진 1회 발행
	협동시장 1회 40개 단체	협동시장 기획회의 11회, 행사설명회 1회, 45개 단체 참가	협동시장축제 1회 우리동네 돌봄센터 사업 추진	성동구안심돌봄네트워크 회의 14회 서울시 사업 선정(3억)	상설장터 4회	협차상설장터 4회, 37개 기업 470명 방문
성동구	협동시장 1회 40개 단체	협동시장 1회, 45개 단체 참가	협동시장축제 1회	2017년 사회적경제박람회 1회 실시	협동시장축제 1회	1회, 25개 단체 93명 참여
	상설장터 10회	-	창년공간 조성 1개소 창년사업 개발 1개	성동구리운드/성동청년 플랫폼 공간조성	지역특화사업 추진 (간강마을, 소셜패션, 안심마을)	소셜패션 성과발표회 및 각종 행사 6회 224명 소셜패션상품 홍보판매지원 통합돌봄 서비스 개발 2건
관악구	꿈시장 기획회의(10회) 및 워크숍(1회) 판매자 간담회(2회) 꿈시장 운영(5회)	꿈시장 기획회의(20회) 및 워크숍(1회) 판매자 간담회(2회) 꿈시장 운영(8회)	꿈시장 기획단(12회) 워크숍(1회) 꿈시장 운영(7회) 판매자교육(2회)	꿈시장 기획단(12회) 워크숍(1회) 꿈시장 운영(7회) 판매자교육(2회)	꿈시장 기획단(13회) 평가워크숍(1회) 판매자간담회(2회) 꿈시장 운영(8회)	꿈시장 기획단(16회) 평가워크숍(1회) 판매자간담회(4회) 꿈시장 운영(8회)
	마을과 사회적경제 공동 사업 추진단 운영(4회), 워크숍(7회)	마을과 사회적경제 공동 사업 추진단 운영(5회), 워크숍(7회)	사회적경제 체험단(20명, 후기 100건, 한미당 참가 45개 기업, 구민 200명, 5개 테마)	사회적경제 체험단(20명, 후기 100건, 한미당 참가 42개 기업, 구민 342명, 5개 테마)	사회적경제 체험단(10개 팀 50명) 체험제공 참여기업(157개) 후기 임포드(100건) 사회적경제한미당(2일간 50개 부스 40개 조직 참여 매출 2,500만 원)	체험단 5개 조직 97개팀 45명 참가, 체험기업 157개소 투어 3회 조직, 후기 임포드 80건 1회, 37개 업체 38부스, 구민 152명 참여
노원구	오픈오피스 공모(2회) 사회적경제기업 10곳 입주	공모 2회차 진행 107개팀 입주	사회적경제 체험단(20명, 후기 100건, 한미당 참가 45개 기업, 구민 200명, 5개 테마)	사회적경제 체험단(20명, 후기 100건, 한미당 참가 42개 기업, 구민 342명, 5개 테마)	사회적경제 체험단(10개 팀 50명) 체험제공 참여기업(157개) 후기 임포드(100건) 사회적경제한미당(2일간 50개 부스 40개 조직 참여 매출 2,500만 원)	체험단 5개 조직 97개팀 45명 참가, 체험기업 157개소 투어 3회 조직, 후기 임포드 80건 1회, 37개 업체 38부스, 구민 152명 참여

3) 산출

자치구 통합지원센터의 활동에 따른 산출은 사회적경제조직의 양적 변화, 공동사업 추진실적, 인큐베이팅을 통한 사회적경제 주체육성을 지표로 측정하였다. 조사 및 모니터링, 인큐베이팅, 교육, 네트워크기반 강화 등의 활동에 따라 사회적경제조직과 사회적경제 네트워크에 의한 공동사업 등이 증가하고, 최종적으로 사회적경제생태계 조성으로 이어지기 때문이다. 또한 자치구 통합지원센터의 고객인 사회적경제조직의 서비스 만족도를 측정하여 통합지원센터의 성과를 알아보았다.

(1) 자치구 사회적경제조직 양적 변화

자치구별 사회적경제조직은 지속적으로 증가추세에 있다. 네 자치구에서 모두 100개가 넘는 사회적경제조직이 활동하고 있으며, 사회적경제조직은 사회적기업, 협동조합, 사회적협동조합, 마을기업, 자활기업 등을 포함하며 소셜벤처는 제외하였다. 성북구와 관악구가 162개로 가장 많은 사회적경제조직을 보유하고 있으며, 성동구와 노원구는 이에 비해 다소 적은 사회적경제조직이 활동하고 있다. 모든 자치구에서 가장 많은 비중을 차지하고 있는 사회적경제조직은 협동조합이다. 자치구 통합지원센터가 파악하고 있는 사회적경제조직 현황의 경우, 협동조합을 비롯한 다수의 사회적경제조직의 실제 운영유지율이 높지 않다는 점을 주지할 필요가 있다.

성동구는 2018년 현재 157개의 사회적경제조직이 활동하고 있으며, 양적 증가 추세가 빠른 편은 아니다. 하지만 성동구 사회적경제의 주요 특징 중 하나인 높은 소셜벤처 비중이 반영되지 않은 숫자이기 때문에, 성동구 전체 사회적경제의 성장 정도를 가늠하기에는 어려운 점이 있다.

[표 3-30] 자치구별 사회적경제조직 변화추이

(단위: 개소)

구분	2015	2016	2017	2018
성북구	102	121	135	162
성동구	93	103	143	157
관악구	-	-	133	162
노원구	-	-	125	109(홈페이지)

주: 사회적기업, 협동조합, 마을기업, 자활기업이 포함된 수치

자료: 자치구별 사회적경제 종합지원계획(서울시)

(2) 공동사업 추진

자치구 통합지원센터의 공동사업은 지역전략사업으로서 의제별 사업연합을 형성하고 네트워크 운영을 활성화하고자 하는 목적을 가지고 있다. 의제별 참여조직 숫자의 경우 활동 수준, 공동사업 유지율 등이 달라 단순하게 비교할 수는 없지만 각 자치구 통합지원센터를 중심으로 어느 정도의 의제발굴과 사업연합이 추진되었는지 가늠할 수 있는 지표로 활용할 수 있다. 성북구의 경우 지속적으로 공동사업 추진이 감소하고 있으며, 성동구는 2017년도에 가장 많은 공동사업을 추진하였고, 관악구와 노원구는 꾸준하게 비슷한 숫자의 공동사업을 추진하는 중이다. 평균적으로 보았을 때, 성동구와 노원구가 의제발굴과 사업연합 추진이 가장 활발하다.

[표 3-31] 자치구별 공동사업 추진실적

(단위: 건)

구분	2016	2017	2018	평균
성북구	6	3	3	4
성동구	4	15	7	9
관악구	7	9	8	8
노원구	4	5	5	5

(3) 인큐베이팅을 통한 사회적경제 주체 육성

인큐베이팅을 통한 사회적경제 주체 육성의 경우 성동구와 성북구가 가장 많은 기관을 대상으로 육성실적을 나타냈으며, 노원구는 참여기관 수에 비해 참여자 수가 많은 특징을 가지고 있다.

[표 3-32] 자치구별 인큐베이팅을 통한 사회적경제 주체 육성

(단위: 개소, 명)

구분		2016	2017	2018	평균
성북구	기관수	19	16	17	17
	참여자수	95	80	85	87
성동구	기관수	14	11	15	13
	참여자수	201	333	225	253
관악구	기관수	2	3	6	4
	참여자수	30	20	65	38
노원구	기관수	-	5	4	5
	참여자수	-	190	127	159

(4) 공공구매 실적

성북구는 2012년 사회적경제 제품 구매촉진 및 판로지원 조례제정을 통해 지속적으로 사회적경제기업 판로지원을 하고 있다. 성북구는 거의 매년 공공구매 실적이 목표치를 상회하고 있다. 2018년 공공구매 실적은 67억 8천만 원으로 구매목표인 55억 원을 23% 초과달성하였다. 공공구매 실적은 성북구의 사회적경제 육성에 대한 정책적 의지와 실제 관심을 보여주는 중요 지표라는 점에서 의미가 있다.

[표 3-33] 성북구 공공구매 실적

(단위: 억 원)

구분	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
구매목표	-	12	20	25	30	35	50	55
구매실적	5.9	10	21.7	25.2	38.4	50	59.7	67.8
달성률	-	86%	135%	101%	128%	143%	119.4%	123%

주: 사회적기업, 협동조합, 마을기업, 자활기업이 포함된 수치

자료: 자치구별 사회적경제 종합지원계획(서울시)

[표 3-34] 성동구 공공구매 실적

(단위: 억 원)

구분	2017	2018
구매목표	31	33
구매실적	31.47	36.2

주: 사회적기업, 협동조합, 마을기업, 자활기업이 포함된 수치

자료: 2019년 사회적경제기업 공공구매 추진계획(성동구)

[표 3-35] 관악구 공공구매 실적

(단위: 억 원)

구분	2015	2016	2017
실적액 (공공구매액)	20	15.3	17
총 구매액	166.5	146.7	131.6
구매비율(%)	12.04	10.47	13.13

(5) 센터별 만족도

① 조사개요

자치구 사회적경제통합지원센터의 주된 활동영역의 차이가 서비스만족도에 어떤 영향을 주는지 파악하는 것이 해당 자치구 지원센터의 성과를 파악하기에 적절한 방안으로 판단되어, 사회적경제조직의 자치구 지원센터 서비스 만족도를 통해 자치구 지원센터의 성과를 간접적으로 측정하고자 하였다.

자치구 센터별 만족도 조사를 위해 2019년 1월 28일부터 3월 31일까지 약 2개월에 걸쳐 성북구, 성동구, 관악구, 노원구 지역의 사회적경제기업을 대상으로 온라인 전수 조사를 진행하였다. 주요 조사내용은 ① 자치구 사회적경제통합지원센터의 서비스 만족도, ② 자치구 사회적경제생태계 모델의 평가, ③ 향후 자치구 사회적경제통합지원센터에서 집중해야 할 업무영역 등으로 구성되며, 자치구 지원센터의 전반적인 서비스 이용 만족도를 측정하고자 하였다.

조사 결과, 총 55개의 유효설문지가 회수되었고, 구체적인 응답자 특성은 아래 표와 같다⁶⁾.

[표 3-36] 응답자 특성

구분		빈도	비율 (%)	구분		빈도	비율 (%)
기업 유형	예비사회적기업	10	18.2	업종	제조업	9	16.4
	인증사회적기업	22	40.0		도매 및 소매업	4	7.3
	마을기업	1	1.8		하수/폐기물/재생 등	2	3.6
	자활기업	1	1.8		출판/영상/방송통신서비스	1	1.8
	협동조합	14	25.5		과학 및 기술서비스	3	5.5
	사회적협동조합	6	10.9		보건업 및 사회복지서비스	3	5.5
	기타	1	1.8		교육서비스	14	25.5
총계	55	100.0	예술/스포츠 및 여가서비스		5	9.1	
사업 범위	마을단위	3	5.5		기타	14	25.5
	자치구	7	12.7		총계	55	100.0
	서울시	18	32.7				
	전국	27	49.1				
자치구	총계	55	100.0				
	관악구	11	20.0				
	노원구	15	27.3				
	성동구	14	25.5				
	성북구	15	27.3				
총계	55	100.0					

6) 사회적경제기업 설립 이후 다양한 기관의 유사한 설문지에 응답한 경험이 있는 자치구 사회적경제기업들은 설문조사에 대한 피로도가 컸고, 이에 따라 설문협조가 원활하지 않아 예상보다 적은 설문지가 회수되었다.

② 조사결과

가. 자치구 사회적경제통합지원센터 만족도

자치구 사회적경제통합지원센터의 만족도는 공공기관 고객만족도 조사 모델(PCSI)을 활용하여 ① 서비스질 만족도, ② 서비스 전달품질 만족도, ③ 서비스 환경품질 만족도, ④ 사회적 책임, ⑤ 전반적인 만족도로 구분하여 평가하였다.

첫 번째, 서비스질 만족도는 서비스 이용목적 부합도, 서비스 도움정도, 업무처리의 정확성으로 측정하였다. 설문조사 결과, 노원구가 4.44점으로 서비스질 만족도가 가장 높은 것으로 나타났고, 그다음은 관악구 4.15점, 성동구 3.71점, 성북구 3.27점의 순으로 나타났다.

[표 3-37] 자치구 사회적경제통합지원센터별 서비스질 만족도

(5점 척도)

	관악구	노원구	성동구	성북구
이용목적 부합도	4.09	4.47	3.79	3.33
도움 정도	4.27	4.47	3.64	3.20
센터 업무 처리	4.09	4.40	3.71	3.27
평균	4.15	4.44	3.71	3.27

두 번째, 서비스 전달품질 만족도는 서비스 이용과정의 원활정도, 서비스 이용과정에서 직원과의 의사소통의 명확성, 직원의 이용자 입장 이해정도로 측정하였다. 조사 결과, 노원구가 4.53점으로 만족도가 가장 높은 것으로 나타났고, 그다음은 관악구 4.18점, 성동구 3.93점, 성북구 3.33점의 순으로 만족도가 높은 것으로 분석되었다.

[표 3-38] 자치구 사회적경제통합지원센터별 서비스 전달품질 만족도

(5점 척도)

	관악구	노원구	성동구	성북구
이용과정	4.09	4.53	3.79	3.13
의사소통	4.18	4.53	4.07	3.47
입장 이해	4.27	4.53	3.93	3.40
평균	4.18	4.53	3.93	3.33

세 번째, 서비스 환경품질은 업무처리의 신속성, 업무처리 능력, 업무협조 정도 등으로 측정한 결과, 노원구가 4.44점으로 만족도가 가장 높은 것으로 분석되었고, 그다음은 관악구 4.20점, 성동구 3.71점, 성북구 3.37점의 순으로 나타났다.

[표 3-39] 자치구 사회적경제통합지원센터별 서비스 환경품질 만족도

(5점 척도)

	관악구	노원구	성동구	성북구
신속한 업무	4.09	4.40	3.79	3.33
업무처리 능력	4.18	4.40	3.50	3.40
업무 협조	4.27	4.40	3.50	3.20
상호 도움 정도	4.18	4.53	4.00	3.33
업무상 대등한 관계 정도	4.27	4.47	3.79	3.60
평균	4.20	4.44	3.71	3.37

네 번째, 자치구 사회적경제통합지원센터의 사회적 책임은 설립목적과 기관운영의 부합도, 기관운영의 공정성 및 투명성으로 측정하였다. 설문조사 결과, 노원구가 4.43점으로 사회적 책임이 가장 높은 것으로 나타났고, 관악구 4.18점, 성북구 3.67점, 성동구 3.64점의 순으로 나타났다.

[표 3-40] 자치구 사회적경제통합지원센터별 사회적 책임정도

(5점 척도)

	관악구	노원구	성동구	성북구
설립 목적과 취지 부합도	4.27	4.47	3.71	3.67
공정성 및 투명성	4.09	4.40	3.57	3.67
평균	4.18	4.43	3.64	3.67

앞의 네 가지 만족도 평가요소들을 전반적으로 고려하여 자치구 사회적경제통합지원센터에 대한 전반적인 만족도를 종합적으로 측정한 결과, 관악구가 4.36점, 노원구가 4.31점으로 타 구에 비해 상대적으로 만족도가 높은 것으로 나타난 반면, 성동구는 3.57점, 성북구는 3.38점으로 상대적으로 만족도가 낮은 것으로 나타났다.

[표 3-41] 자치구 사회적경제통합지원센터별 전반적인 만족도

(5점 척도)

	관악구	노원구	성동구	성북구
요구 충족 정도	4.27	4.27	3.43	3.20
이용 후 전반적 만족도	4.45	4.27	3.57	3.47
센터에 대한 긍정적 인식	4.36	4.40	3.71	3.47
평균	4.36	4.31	3.57	3.38

나. 자치구 사회적경제통합지원센터 기본업무 만족도

현재 자치구 사회적경제통합지원센터에서 수행 중인 기본업무에 대한 만족도를 5점 척도로 측정한 결과, 전반적으로 분야별 네트워크 형성업무가 3.97점으로 만족도가 가장 높은 것으로 분석되었고, 그다음으로 연대사업 추진 3.93점, 경영지원 등 상담업무 3.90점, 역량강화 교육 3.83점의 순으로 나타났다.

센터별로 조사결과를 살펴보면, 관악구의 경우에는 경영지원 등 상담업무가 4.36점으로 만족도가 가장 높았던 반면, 노원구와 성북구는 분야별 네트워크 형성이 각각 4.27점, 3.47점으로 만족도가 높은 것으로 나타났다. 성동구는 연대사업 추진이 3.93점으로 만족도가 가장 높은 업무로 분석되었다.

[표 3-42] 자치구별 사회적경제통합지원센터 기본업무 만족도

(5점 척도)

	관악구	노원구	성동구	성북구	평균
경영지원 등 상담업무	4.36	4.13	3.50	3.60	3.90
인큐베이팅	4.09	4.07	3.29	3.47	3.73
지역자원조사 및 의제발굴	4.18	4.00	3.29	3.20	3.67
역량강화 교육	4.27	4.20	3.50	3.33	3.83
분야별 네트워크 형성	4.27	4.27	3.86	3.47	3.97
연대사업 추진	4.18	4.20	3.93	3.40	3.93
지역사회 홍보	4.18	4.00	3.79	3.27	3.81
공공단체 우선구매 강화	3.91	4.07	3.29	3.33	3.65
판로확보	3.91	3.73	3.07	3.20	3.48
상호거래	3.91	3.80	3.43	3.40	3.63

자치구 사회적경제통합지원센터의 기본업무 중 가장 도움이 되는 업무가 무엇이었는지 우선순위를 설문한 결과, 1순위로 분야별 네트워크 형성이 25.5%로 가장 도움이 되었다고 응답하였고, 2순위로 연대사업 추진이 23.6%로 나타나 기본업무 만족도와 유사한 결과를 보였다.

[표 3-43] 자치구별 사회적경제통합지원센터 기본업무 중 가장 도움이 되는 업무

	1순위		2순위	
	빈도	비율(%)	빈도	비율(%)
경영지원 등 상담업무	7	12.7	11	20.0
인큐베이팅	1	1.8	1	1.8
지역자원조사 및 의제발굴	2	3.6	3	5.5
역량강화 교육	4	7.3	2	3.6
분야별 네트워크 형성	14	25.5	7	12.7
연대사업 추진	8	14.5	13	23.6
지역사회 홍보	6	10.9	6	10.9
공공단체 우선구매 강화	7	12.7	3	5.5
판로확보	5	9.1	8	14.5
상호거래	1	1.8	1	1.8
총계	55	100.0	55	100.0

다. 자치구 사회적경제생태계모델(특구사업)의 평가

성북구, 성동구, 관악구, 노원구의 경우 2018년 12월 기준으로 사회적경제특구사업이 종료되었다. 사회적경제특구사업은 지역의 인구 및 산업적 특성과 결합된 사회적경제 사업모델을 개발함으로써 지역문제를 해결하고 사회적경제생태계를 공고히 하는데 목적이 있다.

이러한 자치구 사회적경제생태계모델인 특구사업에 대한 지역적합성 및 타당성에 대한 설문 결과, 노원구는 3.87점으로 지역적합도가 상대적으로 높은 것으로 평가하였다. 그다음으로 관악구 3.45점, 성동구 3.29점의 순으로 적합도가 높은 것으로 나타났다. 성북구의 경우 3.13점으로 적합도가 상대적으로 낮은 것으로 평가되었다.

자치구 사회적경제특구사업의 향후 성공가능성에 대한 설문 결과, 노원구는 4.07점으로 성공가능성이 높은 것으로 평가한 반면, 성북구의 경우에는 3.27점으로 상대적으로 성공가능성을 낮게 평가하였다.

[표 3-44] 자치구 사회적경제생태계모델(특구사업)의 평가

(5점 척도)

	관악구	노원구	성동구	성북구
적합성 및 타당성	3.45	3.87	3.29	3.13
향후 성공가능성	3.45	4.07	3.36	3.27

라. 자치구 사회적경제통합지원센터의 향후 중요한 업무

향후 자치구 사회적경제통합지원센터에서 보다 비중을 높여 중요하게 다루어야 할 업무가 무엇인지에 대한 설문 결과, 전반적으로 연대사업 추진, 분야별 네트워크 형성이

4.28점으로 가장 중요도가 높게 다루어져야 할 업무로 평가하였다. 그다음으로는 경영지원 등 상담업무 4.18점, 판로확보 4.17점의 순으로 나타났다.

자치구 통합지원센터별로 설문결과를 살펴보면, 관악구와 노원구의 경우에는 경영지원 등 상담업무, 분야별 네트워크 형성, 연대사업 추진, 역량강화 교육 등을 향후 중요한 업무영역으로 평가하였다. 성동구의 경우에는 판로확보를 가장 중요한 업무로 평가한 반면, 성북구는 지역사회 홍보업무가 가장 중요한 업무인 것으로 나타났다.

[표 3-45] 자치구별 사회적경제통합지원센터의 향후 중요한 업무

(5점 척도)

	관악구	노원구	성동구	성북구	전체
경영지원 등 상담업무	4.55	4.53	3.57	4.07	4.18
인큐베이팅	4.09	4.40	3.29	3.80	3.89
지역자원조사 및 의제발굴	4.09	4.33	3.64	4.07	4.03
역량강화 교육	4.45	4.60	3.64	3.87	4.14
분야별 네트워크 형성	4.55	4.60	3.86	4.13	4.28
연대사업 추진	4.55	4.67	3.86	4.07	4.28
지역사회 홍보	4.18	4.47	3.57	4.20	4.10
공공단체 우선구매 강화	4.27	4.53	3.64	4.07	4.13
판로확보	4.09	4.60	3.93	4.07	4.17
상호거래	4.36	4.53	3.71	3.87	4.12
사회적경제생태계모델 발굴	4.36	4.40	3.50	4.07	4.08
지역의제 발굴	4.27	4.40	3.57	4.13	4.09

자치구 사회적경제통합지원센터의 향후 중요업무의 우선순위를 설문한 결과, 1순위로 분야별 네트워크 형성, 2순위로 연대사업 추진을 가장 중요한 업무로 평가하였다.

[표 3-46] 자치구 사회적경제통합지원센터의 향후 중요한 업무의 우선순위

	1순위		2순위	
	빈도	비율(%)	빈도	비율(%)
경영지원 등 상담업무	7	12.7	6	10.9
인큐베이팅	1	1.8	1	1.8
지역자원조사 및 의제발굴	0	0	1	1.8
역량강화 교육	3	5.5	2	3.6
분야별 네트워크 형성	14	25.5	3	5.5
연대사업 추진	10	18.2	10	18.2
지역사회 홍보	5	9.1	4	7.3
공공단체 우선구매 강화	6	10.9	8	14.5
판로확보	8	14.5	8	14.5
상호거래	0	0	3	5.5
사회적경제생태계모델 발굴	0	0	3	5.5
지역의제 발굴	1	1.8	6	10.9
총계	55	100.0	55	100.0

4) 결과

(1) 자치구 사회적경제 네트워크 규모

자치구별 사회적경제 네트워크 규모는 사회적경제생태계조성 수준을 파악할 수 있는 결과지표이다. 사회적경제 네트워크는 사회적경제조직 유형별 네트워크와 통합네트워크의 형태로 구분하여 볼 수 있다. 성북구는 사회적기업과 협동조합협의회가 네트워크로 기능하고 있으며, 평균가입률은 37%이다. 성동구는 살림경제사회적협동조합과 성동협동조합협의회를 중심으로 자치구내 사회적경제조직 네트워크가 구성되어 있다. 두 조직에 대한 사회적경제조직의 가입률은 각각 35%와 23%로, 타 자치구에 비해 높지 않은 수준이다. 관악구는 통합네트워크와 사회적기업, 협동조합 네트워크가 구축되어 있으며, 가장 높은 가입률을 보이고 있다. 노원구는 통합네트워크와 협동조합 네트워크가 활동하고 있으나, 평균 가입률은 19%로 낮은 편이다.

[표 3-47] 자치구 사회적경제 네트워크 규모

	명칭	형태	가입률	평균 가입률
성북구	성북구사회적기업협의회	비영리단체	44%	37%
	성북구협동조합협의회	비영리단체	30%	
성동구	살림경제사회적협동조합	사회적협동조합	35%	29%
	성동협동조합협의회	협의회	23%	
관악구	사회적협동조합)공동체관악	사회적경제, 마을, 지역단체 네트워크의 대표성을 가진 네트워크 조직	71%	56%
	관악사회적기업네트워크	관내 사회적기업을 회원으로 하는 네트워크	72%	
	관악구협동조합협의회	관내 (사회적)협동조합을 회원으로 하는 협의회	26%	
노원구	노원사회적경제연대사회적협동조합	사회적협동조합	26%	19%
	노원협동조합협의회	비영리민간단체	12%	

주: 2018년 기준으로 노원구의 경우 두 네트워크의 통합논의가 진행됨에 따라 통합 시 가입률은 37.8% 수준으로 상승

(2) 자치구 지역의제별 네트워크 규모

지역의제별 네트워크는 자치구 사회적경제 특성과 지역문제에 따른 지역의제를 발굴하고 사업을 추진하기 위한 것으로서, 지역별(자치구별)로 사회적경제에 의한 문제해결 노력을 판단할 수 있는 지표이다. 지역의제를 발굴하고 문제를 해결하기 위한 네트워크 구성은 해당 자치구의 사회적경제 역량과 지역 자산, 사회적경제 주체 등을 결합하는 것이다. 잘 구축된 지역의제 네트워크가 곧 사회적경제생태계의 중요한 축을 담당한다는 점에서 자치구 지역의제별 네트워크 규모를 결과지표로 사용하였다.

성북구가 3개 의제에 대해 10개 기관이 참여하고 있으며, 장애아동과 노인 등에 대한 통합돌봄 서비스와 네트워크 의제에 주력하고 있다. 성동구는 5개 의제에 39개 기관이 참여하고 있으며, 성동구 지원센터가 개발한 지역의제는 소셜패션, 전통시장 활성화, 건강마을, 안심마을, 청년사업이다. 이 중에서 소셜패션과 건강마을에 가장 많은 기관이 참여하고 있으며, 성동구 지원센터의 지역의제 개발 활동도 두 분야에 주력하고 있는 것으로 보인다. 관악구가 9개 의제에 58개 기관이, 노원구는 4개 의제에 35개 기관이 참여하고 있다. 가장 많은 의제를 다루고 있는 관악구는 주로 서울시 지원 사업에 맞추어 지역의제를 발굴하는 경우가 많다. 하지만 청년, 건강의료, 여성일자리와 같은 의제는 통합지원센터가 자체적으로 발굴·추진하고 있다.



[표 3-48] 자치구 지역의제별 네트워크 규모(2015년부터 3년간 발굴된 의제)

구분	의제명	참여기관	연계 정책사업	계
성북구	장애아동통합돌봄서비스	3	서울사회복지공동모금회 사회적경제협동화사업	3개 의제 10개 기관
	노인통합돌봄서비스	3	성공사례 창출사업(2017년 지역특화사업)	
	돌봄·의료 네트워크	4		
성동구	소셜패션	12	사회적경제특구	5개 의제 39개 기관
	전통시장 활성화	5	청년창업 점포지원사업	
	건강마을 사업 개발	13	지역사회통합돌봄센터 사업	
	안심마을 만들기	5	서울사회복지공동모금회 SE협동화사업	
	청년사업 개발	4	성동시민협력플랫폼	
관악구	아동급식	3	2015 서울시 지역특화사업	9개 의제 58개 기관
	돌봄(아이돌봄)	6(3)	2015 지역특화사업 2016~2018 사회적경제특구사업	
	청년(고시촌 활성화)	6	* 정책사업 연계 없이 통합지원센터 인큐베이팅 사업으로 추진	
	도시재생	7	2016 희망지사업 2017~ 서울시도시재생활성화사업	
	학교협동조합	5	* 정책사업 연계 없이 통합지원센터 인큐베이팅 사업으로 추진	
	에너지 환경	3	서울시 원전하나줄이기	
	건강의료	1	* 정책사업 연계 없이 통합지원센터 인큐베이팅 사업으로 추진	
	여성일자리	13	* 정책사업연계 없이 통합지원센터 네트워크 사업으로 추진	
	지역협치	15	서울시 협치사업	
노원구	먹을거리 네트워크	6		4개 의제 35개 기관
	보육 네트워크	12	사회적협동조합 운영법인 국공립어린이집네트워크	
	자원순환 네트워크	11	사회적경제특구	
	청소년의제 네트워크	6		

4_자치구 사회적경제통합지원센터 성과평가 종합

성북구, 성동구, 관악구, 노원구의 사회적경제통합지원센터의 성과를 논리모형을 통해 살펴본 결과, 각 자치구 지원센터는 투입자원의 크기와 중점 활동영역, 산출 및 결과 측면에서 차이점을 드러내고 있다. 투입자원 측면에서 성북구와 성동구가 관악구와 노원구에 비해 상대적으로 많은 자원을 가지고 있었다. 중점 활동 영역 측면에서 성북구는 액셀러레이팅과 사회적경제생태계조성 전략 수립 영역에서, 성동구는 액셀러레이팅과 자치구 기획사업에서, 관악구는 자치구 기획사업과 네트워크 기반 강화 영역에서, 노원구는 액셀러레이팅과 네트워크 기반강화 영역에서 우수한 성과를 보이고 있다.

각 자치구 지원센터가 자원과 역량을 중점적으로 투입하고 그에 따른 성과를 이루어 내는 과정에서 드러나는 차이는 자치구 지원센터의 역량과 노력의 차이에 따른 결과일 수도 있지만, 각 자치구별 기관장의 정책적 관심, 지역자원 등에 따라 사회적경제 인프라 수준의 차이에 기반한 자치구 지원센터의 선택으로 볼 수 있는 측면도 있다. 성북구는 타 자치구에 비해 다수의 사회적경제조직이 존재하며, 자치구의 정책적 관심 또한 높은 상황이다. 사회적경제기본조례에 따라 중단기 사회적경제 활성화 기본계획을 마련하고 있으며, 클러스터 공간 확보, 민관/민민 네트워크도 잘 갖추어져 있다. 따라서 성북구는 상담, 컨설팅과 같은 인큐베이팅 및 전문가 교육 등에 많은 자원을 투입하고 있으며, 우수모델 창출과 사례발굴에 주력하고 있다. 성동구는 자치구 내 다수의 사회적경제조직과 소상공인이 자리잡고 있어, 이들 간 시너지 효과를 창출할 수 있도록 사회적경제생태계를 위한 네트워크 기반 강화 및 활성화를 위한 노력을 집중적으로 하고 있다. 자연스럽게 관련 조직을 대상으로 인큐베이팅을 비롯한 액셀러레이팅에 자원을 주로 투입하고 있으며, 패션과 돌봄 등 사회적경제 네트워크를 기반으로 한 지역특화사업 개발에 많은 자원을 투입 중이다.

관악구와 노원구는 성북구와 성동구에 비해 상대적으로 낮은 사회적경제 관련 현실적·제도적 기반을 가지고 있다. 관악구는 상대적으로 적은 사회적경제조직이 활동하고 있으며, 사회적경제에 대한 인지도도 높은 편이 아니다. 따라서 관악구 지원센터는 기존 조직 간 네트워크 기반 강화를 통해 자치구 내 사회적경제조직들이 생존전략을 공동으로 개발하고, 자원을 협력적으로 활용할 수 있는 다양한 방안을 모색하고 있다. 또한 주민과 공공기관을 대상으로 사회적경제 인지도를 확산하고 저변을 확대하기 위한

노력도 함께 하고 있다. 노원구는 사회적경제와 관련한 제도적·인적 기반이 잘 갖추어져 있다고 보기는 어렵지만 지역내 사회적경제조직 간 네트워크가 잘 갖추어져 있으며 사회적경제 민관협력거버넌스도 잘 운영되고 있는 것으로 평가되고 있다. 이에 따라 노원구 지원센터는 자치구 내 사회적경제조직의 네트워크 기반을 더욱 강화하기 위한 노력과 기존 사회적경제기업 컨설팅과 신규 사회적경제기업 설립을 위한 인큐베이팅과 같은 액셀러레이팅 분야 활동을 중점적으로 하고 있다.

[표 3-49] 자치구별 사회적경제 인프라 수준 비교

구분	성북구	성동구	관악구	노원구
사회적경제 기본조례제정	○	○	×	×
사회적경제 활성화 기본계획	○	×	×	×
자치구 매칭 예상 규모(연평균)	379,000천 원	1,600천 원	43,333천 원	70,791천 원
클러스터 공간	○	○	○	○
민관/민민협력체계	○	○	○	○

자치구 사회적경제생태계조성사업의 성과를 논리모형에 의해 분석한 결과, 투입된 자원과 활동 및 성과가 정량적으로 비례하지는 않는 것으로 보인다. 즉, 각 자치구 센터 별로 주력한 활동영역이 상이하며, 이는 자치구 사회적경제생태계의 성숙도와 환경 차이 때문인 것으로 파악된다. 예를 들어, 사회적경제 주체와 네트워크 등 사회적경제 인프라 전반이 취약한 관악구는 주체발굴, 네트워크 형성 등 활동에 주력한 반면, 기존 소규모 상공인이 다수 존재하고 있는 성동구는 주체 간 네트워크 형성과 사회적경제 의제발굴에 역량을 집중한 것으로 파악된다.

현재까지 사회적경제생태계 지원사업의 성과를 무엇으로 볼 것인가에 대한 명확한 합의가 부재한 상황에서 실적보고서 분석과 만족도 등으로 자치구 통합지원센터의 성과를 정확히 판단하기는 어렵다. 성과를 판단함에 있어 사회적경제조직의 양적 성장이나 경제성 향상 외에 사회적경제조직 및 지역내 조직 간 네트워크, 사회적경제생태계의 확대와 지속가능성과 같은 질적 성장도 고려해야 할 중요한 요소이다. 그러나 이와 같은 질적 성과를 일반적인 프로그램 성과평가 방법으로 포착하기 어려운 것은 주지의 사실이다. 더구나, 자치구 통합지원센터의 성과를 판단할 때 각 자치구 상황과 맥

락에 따라 해당 자치구 내 사회적경제조직에 필요한 서비스의 종류가 다르다는 점도 고려할 필요가 있다.



04

결론 및 제언



- 1_ 자치구 사회적경제통합지원센터의 성과와 과제
- 2_ 사회적경제 지역생태계 조성을 위한 지원체계 재설계
- 3_ 자치구별 맞춤형 사업성과 평가체계 구축

04. 결론 및 제언

1_자치구 사회적경제통합지원센터의 성과와 과제

1) 서울시 자치구 사회적경제통합지원센터 지원사업의 체계적 한계

(1) 사업설계 및 구조

① 자치구 사회적경제지원센터의 모호한 역할 정의

자치구 사회적경제지원센터의 핵심 역할은 자치구 수준의 사회적경제생태계 조성으로 정의가 되어 있으며, 실제 개별 사회적경제조직 컨설팅 및 인큐베이팅과 같은 경영지원부터 자치구 수준의 사회적경제 계획 수립까지 다양한 기능을 수행하고 있다. 구체적으로 크게 조사 및 모니터링, 전략 수립, 기업발굴 및 지원, 네트워크 기반 강화, 자치구 기획사업의 다섯 가지 기능을 담당하도록 되어 있다. 하지만 각 기능의 구체적 의미와 우선순위 등이 모호한 상황이다. 각 자치구의 사회적경제 현황 및 특성에 따라 역량과 자원을 우선적으로 투입해야 할 기능이 다름에도 불구하고, 각 자치구 지원센터는 모든 기능을 의무적으로 수행해야 한다. 자치구 지원센터가 해당 자치구 내 사회적경제생태계조성을 위해 수행해야 할 주요 미션에 대한 명확한 정의가 필요하다.

② 자치구별 사회적경제 기반과 자치구 지원수준 차이에 대한 고려 미흡

서울시 사회적경제는 자치구별로 양적·질적 기반이 상이하고, 자치구(기초지방자치단체) 수준의 사회적경제 지원에 대한 정책적 의지와 지원규모가 차별적이라는 특성을 가지고 있다. 그럼에도 불구하고 현 자치구 사회적경제생태계지원사업 체계에는 자치구의 지역 고유의 사회적경제 환경이 반영될 여지가 많지 않다. 다시 말해 모든 자치구 사업단에 동일한 지원정책을 적용함으로써 자치구별 상황과 역량에 적합한 지원체계를 갖추지 못하고 있다. 자치구별로 사회적경제생태계조성사업에 참여한 시기는 모

두 다르지만 서울시의 재정지원 금액과 주요 임무 및 운영에 대한 가이드라인은 동일하게 설정되어 있다. 자치구 지원센터의 역량과 자치구의 정책적 지원 및 제도적 기반, 자치구 사회적경제의 역량과 자원 규모 등을 종합적으로 고려한 지원체계 구성이 필요하다.

(2) 사업집행 및 운영체계

① 서울시사회적경제지원센터(광역)와 자치구 사회적경제지원센터 간 협력관계 강화 필요성

서울시사회적경제지원센터(광역센터)와 자치구 지원센터 간 역할과 기능 구분이 명확하지 않으며, 상호 역할에 대한 기대가 상이하다. 자치구 지원센터의 경우 광역센터 차원에서 ① 자치구 센터 간 네트워크 구축 및 관리, ② 자치구 센터 및 구성원 역량 강화 지원, ③ 자치구 센터 운영 컨설팅(민관협력, 네트워크, 예산 관리, 대민·대관 거버넌스 구축 및 운영방안), ④ 광역-자치구 센터 간 유기적 협업관계 구축 등을 기대하고 있으나, 실제 역할 및 관계는 행정적 지원과 정보 수집 및 제공에 그치고 있다고 본다. 이에 대해 서울시사회적경제지원센터는 상기 임무를 최대한 수행하고 있으며, 센터 자원의 한계 때문에 자치구 지원센터가 원하는 수준으로 자치구 사회적경제생태계 조성사업에 자원과 역량을 투입하기 어렵다는 입장을 가지고 있다.

광역센터와 자치구 지원센터는 자치구 사회적경제생태계조성 사업체계에서 수직적 구조로 연결되어 있지 않으며, 수평적으로 보완·협력하는 관계로 설정되어 있다. 그러나 사업체계상 광역센터의 역할이 명확하게 정의되어 있지 않다는 점에서 자치구 지원센터와 보완·협력하는 문제는 요원할 수 있다. 향후 사업재설계 또는 개선방안 마련 시 광역센터의 자치구 지원센터 네트워크에 대한 조정자·촉진자로서의 역할과 자치구 지원센터의 부족자원인 전문성 지원 역할을 명시하는 방법도 하나의 대안이 될 수 있다.

② 자치구 사회적경제통합지원센터의 낮은 역량과 전문성

자치구 사회적경제통합지원센터의 전체 인력규모는 4~6인이며, 상근인력은 약 2~4인에 불과하다. 또, 인력의 근속기간이 상대적으로 짧아 사회적경제에 대한 역량과 경험을 축적하고 전문성을 담보하기 어려운 상황이다. 짧은 근속기간은 낮은 임금수준과 고용 불안정성, 높은 업무 강도 및 난이도 때문인 것으로 보인다.

자치구 통합지원센터 자체적으로도 역량과 전문성 측면의 한계를 자각하고 있으며, 이러한 문제 해결을 위해 직업 안정성 확보, 광역센터의 역할 확대, 자치구 통합지원센터의 권역별 통합 운영⁷⁾ 등을 요구하고 있다.

③ 자치구 사회적경제통합지원센터 간 협업 부재

센터 간 협력사업 발굴 등에 대한 수요가 높으나, 자치구 통합지원센터 간 역량과 전문성 차이로 인해 실제 추진의 어려움이 존재한다. 실제 자치구 통합지원센터 간 네트워크 미구축 등의 이유로 구체적인 업무협력이 어려운 상황이다.

2) 자치구 사회적경제통합지원센터의 역할과 과제

3장의 자치구 통합지원센터 성과진단과 앞에서 언급한 자치구 통합지원센터 지원사업 전반에 대한 체계적 검토는 자치구 단위 사회적경제 중간지원조직의 역할과 의의, 그리고 정부 지원의 필요성을 판단하기 위한 시도 중 하나이다.

사회적경제가 지속가능성과 활성화를 위해 지역사회에 단단하게 착근해야 한다는 점에는 이견의 여지가 없다. 사회적경제의 지역화, 지역기반 강화, 지역네트워크 조성 및 활성화 등은 모두 지역사회에 기반한 사회적경제를 강조하고 있다. 이를 조금 더 정책적 관점에서 현실적 용어로 풀이한다면, 지역사회는 자치구를 의미하며 지역사회에 기반한 사회적경제는 사회적경제조직이 자생적으로 성장·존속할 수 있는 사회적경제생태계를 의미한다. 사회적경제조직이 지역 내 사회적경제생태계에서 활동할 수 있는 최적의 환경을 조성하는 것을 서울시 사회적경제생태계 조성사업의 주 목표로 볼 수 있다. 이 과정에서 핵심적 정책수단으로 기능하는 것이 자치구 통합지원센터이다. 자치구 통합지원센터가 자치구 사회적경제생태계에 긍정적 영향을 미칠 것은 당연하다. 그러나 자치구 통합지원센터를 서울시 주도 지원사업으로 이끌어가는 것, 서울시가 입안한 획일적 지원체계를 모든 자치구 통합지원센터에 적용하는 것, 모든 자치구에 서울시의 정책적 지원에 기반한 자치구 통합지원센터를 운영하도록 하는 것 등 자치구 통합지원센터의 설치와 운영 및 지원의 구체적 사항에 대해서는 보다 면밀한 검토와 협의가 필요하다.

⁷⁾ 인터뷰 및 간담회 결과 자치구 통합지원센터의 권역별 설치 및 운영에 대한 자치구 통합지원센터의 의견은 통일적이지 않다. 게다가, 권역별 통합지원센터 운영에 찬성하는 입장이라도 자치구 통합지원센터를 계속 유지할 필요가 있는지에 대해서는 의견이 엇갈리고 있다.

3장의 자치구 통합지원센터 성과진단은 각 자치구 지원센터가 자치구 사회적경제의 환경과 맥락에 적합한 방향으로 활동을 전개하고 있음을 보여준다. 또한 자치구 통합지원센터 지원사업 체계의 한계와 각 자치구의 사회적경제 관련 제도적 기반, 정책적 의지의 차이를 감안하면, 단순히 투입 대비 산출 및 결과로 성과를 판단하기 어렵다는 점도 알 수 있다. 즉, 자치구별로 자치구 통합지원센터가 처한 상황의 차이와 사업체계의 문제점은 각 자치구 통합지원센터의 성과를 정확하게 가늠할 수 없게 하며, 서울시의 자원투입 대비 효과 또한 판단하기 어렵게 한다.⁸⁾

요컨대, 사회적경제의 지역생태계 조성은 사회적경제의 성공적 정착을 위한 전제조건이며, 자치구 통합지원센터는 이를 위한 중요한 정책적 수단으로서 기능한다. 그러나 이와 같은 자치구 단위 중간지원조직을 어떻게 설치 및 운영할 것이며 지원할 것인지에 대한 판단을 성과진단과 투입 대비 산출 및 결과에만 의존하기는 어렵다. 사회적경제 관련 중간지원조직에 대한 성과평가의 어려움과 함께 자치구 통합지원센터 사업체계의 한계와 자치구별 사회적경제 기반의 차이를 반드시 고려해야 하기 때문이다. 2020년으로 예정되어 있는 자치구 사회적경제통합지원센터 지원사업의 일몰을 예정대로 집행해야 하는지를 효율성과 효과성 관점에서만 접근하여 판단할 수는 없다. 하지만 어떤 정책적 결정을 한다고 하더라도 현재의 사업체계를 유지하는 것은 바람직하다고 보기 어렵다. 기존 사업체계 운영과정에서 드러난 문제점을 개선하여 새로운 사업체계를 설계하고, 자치구 단위의 사회적경제생태계 조성을 위한 중간지원조직의 역할을 다양한 방식으로 강화할 필요가 있다.

이하는 성북구, 성동구, 관악구, 노원구 사회적경제통합지원센터장과의 인터뷰, 자치구 사회적경제생태계 조성사업 담당자 간담회, 자치구 지원센터 성과분석 등을 종합하여 도출한 사회적경제 지역생태계 조성 지원체계와 성과평가체계에 대한 개선안을 정리한 것이다.

⁸⁾ 물론 사회적경제와 같이 계량적 지표에 의한 성과측정이 어려운 영역에서 활동하는 중간지원조직의 성과측정과 판단이 타 기관 또는 중간지원조직의 그것보다 더 어렵다는 점도 당연히 고려할 필요가 있다.

2_사회적경제 지역생태계 조성을 위한 지원체계 재설계

1) 자치구별 차별적 사회적경제생태계 특성 반영

현 서울시 자치구 통합지원센터 지원사업은 자치구별 사회적경제생태계의 규모와 성숙도, 자치구(기초지자체)의 지원 수준이 상이한 상황에서 동일한 지원정책을 적용하고 있는 데에 따른 문제가 발생하고 있는 것으로 보인다.

향후 사업설계에 있어서 자치구 통합지원센터의 역할과 자율성을 확대할 필요가 있다. 서울시가 정책목표와 수단을 제시하고 자치구 통합지원센터가 이를 실행가능한 수준(operationalization)으로 구체화하며, 계약과정을 통해 서울시-자치구-자치구 통합지원센터가 합의하는 과정을 거치는 것이 바람직하다. 이와 같은 과정을 통해 자치구별 고유 생태계 모델을 상향식으로 제시하고, 상호합의를 통해 자치구 사회적경제생태계 지원전략을 수립하도록 해야 한다.

2) 사회적경제 지역생태계 지원체계 내 자치구 역할 확대 방안

현 자치구 통합지원센터 지원사업은 서울시가 주도권을 가지고 있으며, 지원금도 서울시 부담분에 대한 자치구의 매칭 방식으로 교부하고 있다. 현재와 같은 방식은 자치구 사회적경제생태계 조성사업의 주도권을 자치구가 아닌 서울시가 가질 수밖에 없는 구조적 원인이 되고 있으며, 자치구별 사회적경제 기반과 특성에 따른 사회적경제생태계의 지역화를 저해하는 요인 중 하나로 작용하고 있다.⁹⁾ 자치구 통합지원센터 지원사업은 각 자치구별 특성에 맞는 사회적경제 모델을 고안하고 안착시켜, 지속가능한 사회적경제생태계를 조성하는 것을 궁극적 목적으로 삼고 있다. 따라서 각 자치구의 역사적 맥락에서 배태된 사회경제적 특성을 최대한 반영하여 지역적 특성과 이질적이지 않은 사회적경제생태계 모델을 도출하는 것이 사회적경제생태계조성사업 성공의 핵심 요건이 될 수밖에 없다. 이러한 점에서 광역자치단체인 서울시 차원의 지원 정책에 크게 의존하는 사회적경제생태계조성 정책은 그 성과와 지속가능성 측면에서

9) 행정구역인 자치구를 단위로 사회적경제생태계를 조성한다는 전제 자체에 대한 문제제기도 가능하다. 동일한 사회경제적 맥락을 가진 특정 지역을 기반으로 한 사회적경제생태계가 필요하다고 할 때 '특정 지역'의 공간적 경계가 자치구라는 행정구역 경계와 얼마나 일치하는 것인가에 대한 의문은 자연스럽다. 하지만 서울시 사회적경제 지원정책과 이 연구는 자생적(spontaneous)인 사회적경제생태계보다는 적극적 지원정책을 통한 사회적경제생태계 조성에 초점을 맞추고 있다. 따라서 자치구를 경계로 하는 사회적경제생태계를 전제로 논의를 진행하고 있다.

근본적 한계를 노정할 수밖에 없다.

사회적경제조직의 지역화와 지속가능성을 자치구 통합지원센터 지원사업의 최우선가치로 삼는다면 자치구의 역할을 적극적으로 확대할 필요가 있다. 다시 말해서, 자치구의 예산부담 비율을 늘리거나 자치구 주도 지원사업으로 전환할 필요가 있다.¹⁰⁾ 자치구 사회적경제생태계 조성을 목적으로 중간지원조직을 운영하는 데 소요되는 비용을 민간 차원에서 자체적으로 조달하기는 현실적으로 어렵다. 자치구를 비롯한 공공부문의 재정 투입이 불가피한 상황에서 중간지원조직으로서 자치구 통합지원센터의 운영비를 자치구가 부담하는 것이 자치구 통합지원센터의 지속가능성을 강화하는 데 더 긍정적인 기여를 할 것으로 보인다. 서울시가 모든 자치구 통합지원센터에 대한 지원을 지속적으로 이어가기가 어렵다는 현실적 한계를 감안한다면, 최소한의 안전장치로서 자치구의 재정적 기여가 확보되어야 한다. 자치구 지원센터 운영의 재정적 기반을 자치구에 전적으로 의존할 때 발생할 수 있는 문제도 물론 있다. 하지만 사회적경제 육성정책의 성공적 집행을 위해 서울시, 자치구(의회 포함) 등 공공부문의 강력한 집행의지와 관심이 필수적이라는 점에서 자치구의 재정지원 역할 확대는 자치구(의회)의 관심을 강제하는 장치로 작동할 수 있다. 또한, 자치구 주도 사회적경제생태계조성 사업은 자치구 내 민·관 네트워크 거버넌스와 사회적경제조직 네트워크가 해당 자치구의 사회적경제생태계의 궁극적 지향점(또는 비전과 목표)를 정의하고, 실행방안을 제시하는 데 있어서 주도적 역할을 맡는 것을 의미한다. 기존 서울시 사회적경제생태계조성 지원사업과 같이 서울시 차원에서 자치구 통합지원센터를 재정적으로 지원할 경우 동일한 자원을 투입하고 동일 기준으로 평가할 수밖에 없다. 자치구 즉, 자치구(의회)와 중간지원조직(자치구 지원센터), 그리고 사회적경제조직(네트워크) 간 협력적 네트워크 거버넌스에 의한 자치구 사회적경제생태계 설계와 실행을 위해서는 자치구 주도성을 확대해야 한다.

요컨대, 생태계 사업단부터 자치구 통합지원센터 운영에 이르는 9년간의 지원사업으로 현재와 같은 서울시 지원사업을 종료하고, 향후 자치구 통합지원센터 운영을 자치구가 직접 맡거나 자치구 예산을 활용한 민간위탁사업으로 전개할 필요가 있다. 하지만 생태계 사업단과 자치구 통합지원센터를 운영하고 있는 모든 자치구의 사업시작연

10) 전자의 자치구는 기초지방자치단체로서 자치구를 의미하며, 후자의 자치구는 기초자치단체로서 자치구와 자치구 내 민·관 거버넌스(network governance)를 지칭한다. 즉, 자치구 통합지원센터의 예산 대부분을 자치구가 부담한다고 하더라도 구체적인 목표 및 전략설정, 운영방안 수립 등이 자치구와 자치구 내 민간 사회적경제 네트워크와의 협력적 거버넌스를 통해 이루어져야 함을 의미한다.

도가 상이하여, 이러한 방안을 일괄적으로 적용하기는 어려울 것으로 보인다. 따라서 이와 같은 방안은 장기적으로 실행하고, 중단기적으로는 사업기간이 근시일 내에 종료될 자치구 통합지원센터와 다년간 유지될 자치구 통합지원센터 간에 서울시 지원을 어떻게 차별적으로 적용할 것인지에 대한 고민도 필요하다.

3) 자치구 사회적경제통합지원센터의 권역별 통합운영

각 자치구에 대한 9년간의 지원사업¹¹⁾이 모두 종료된 이후, 중장기적 관점에서 서울시의 권역별 사회적경제통합지원센터의 도입을 검토할 필요가 있다. 모든 자치구에서 사회적경제통합지원센터를 설립·운영하는 방식의 현 자치구 사회적경제통합지원센터 지원사업은 개별 자치구 지원센터의 활동량과 성과수준의 편차를 결과할 수밖에 없다. 자치구 지원센터는 보통 최소 4인에서 최대 6인의 인력으로 운영되고 있으며, 상대적으로 낮은 경제적 처우와 불안정한 지위 등의 이유 때문에 자치구 지원센터 인력이 충분한 경험을 축적하고 역량을 쌓기에는 많은 어려움이 있다. 자치구 지원센터는 스스로 인큐베이팅과 컨설팅 등 전문적 지원업무를 수행할 만한 역량을 갖추지 못하고 있음을 자각하고 있다. 그 결과 자치구 지원센터의 자원 투입에 비해 컨설팅과 경영지원을 포함한 인큐베이팅과 공공구매 및 상호거래 활성화와 같은 활동이 만족할 만한 수준의 산출(output)로 이어지지 않고 있다.

최선의 해결책은 각 자치구에 대한 자원 투입을 더 늘리고, 직업 안정성을 확보하여 자치구 지원센터 구성원 개개인의 역량을 강화하는 것이다. 하지만 모든 자치구에 이와 같은 자원 투입을 보장하는 것은 현실적 대안이 되기 어렵다. 광역이 아닌 기초자치단체 수준의 사회적경제 중간지원조직의 역량강화를 위한 차선책으로 고려할 수 있는 방안은 권역별 사회적경제통합지원센터를 설립하고 서울시의 지원역량을 집중시키는 것이다. 권역별 사회적경제통합지원센터를 설치할 경우 서울시사회적경제지원센터의 사례를 참고하여 운영주체 선정, 운영방식 등을 유사하게 하여 서울시의 책임성을 높이는 것이 바람직하다.

기관의 업무 성격과 설립 목적에 있어 다소 차이가 있지만, 서울시 여성능력개발원과 50플러스재단의 사례는 광역·권역·자치구 단위의 조직이 어떤 방식으로 역할을 분담하고 있는지를 보여준다([표 4-1] 참조). 주지할 점은 권역별 사회적경제통합지원센터

11) 자치구 사회적경제생태사업단 3년과 자치구 사회적경제통합지원센터 6년의 지원기간을 합한 것이다.

를 설치할 경우 서울시사회적경제지원센터, 자치구 통합지원센터와 명확한 역할 분담이 필요하다는 점이다. 권역별 사회적경제통합지원센터가 사회적경제조직이 필요로 하는 다양한 서비스를 보다 전문적으로 제공하는 기능을 담당한다면, 서울시사회적경제지원센터는 사회적경제와 관련된 주요 정책개발, 연구기능, 사회적경제조직 간 광역 네트워크 조직 및 관리 기능으로 한정하는 것이 바람직하다. 자치구 지원센터는 거버넌스 네트워크의 조정자(coordinator of network governance)¹²⁾ 역할과 지역 내 사회적경제조직의 자원 연계에 더 집중할 필요가 있다. 전자는 자치구 지원센터가 자치구 내 사회적경제조직 간 네트워크, 이 네트워크와 자치구(행정기관) 간 민관 거버넌스(public-private network governance)를 구축 및 활성화하고, 조정자로서 네트워크를 관리해야 함을 의미한다. 후자는 조금 더 현실적인 역할로서 자치구 내 사회적경제조직에게 필요한 자원을 탐색하여 알려주고 자원획득을 지원하는 것을 의미한다. 권역별 사회적경제통합지원센터가 설립된다고 하더라도 각 지역(자치구)의 사회적경제조직 네트워크에서 주요 행위자로서 참여하고 네트워크 관리(network management) 역할을 맡는 것은 어려운 일이다. 자치구와 사회적경제조직을 매개하고 협력적 관계를 촉진하며, 사회적경제 네트워크 행위자 간 신뢰관계를 형성하는 역할은 자치구 통합지원센터에게 주어져야 한다. 이것은 자치구 통합지원센터만 수행이 가능한 역할이기 때문이다.

12) 거버넌스 네트워크는 네트워크 거버넌스를 의미하며, 국내에서 자주 쓰이는 표현인 협력적 거버넌스 또는 거버넌스와 동일한 의미를 가진다.

[표 4-1] 서울시 유사기관 역할분담

분야	기관		역할
여성능력 개발원	여성인력개발원	광역 단위	
	여성발전센터 (5개소_동부, 남부, 서부, 북부, 중부)	권역 단위	① 여성취업 확대를 위한 특화된 직업훈련프로그램 개발 및 운영 ② 취업 및 창업 정보제공, 알선, 사후관리 등 여성의 취창업 촉진사업 ③ 생활 교양 프로그램 다양화로 지역사회 여성복지 향상
	여성인력개발센터 (18개소)	자치구 단위	① 여성 취·창업박람회 운영지원 ② 전문직업상담사를 통한 취창업지원 서비스 제공 ③ 수요처 발굴 및 취창업 네트워킹 사업 추진 ④ 여성협동조합 활성화 사업 추진
50플러스 재단	50플러스재단	광역 단위	· 50플러스정책을 견인하는 주축으로 관련 사업을 총괄 기획 하고, 50플러스캠퍼스 및 50플러스센터 지원 등의 역할을 담당 ① 50플러스캠퍼스 운영 ② 장년층 관련 정책 연구·개발 및 실태조사 ③ 장년층 전직 및 취업지원, 사회공헌활동 및 사회참여 지원, 문화·여가생활 지원, 상담 ④ 장년층 관련 프로그램 개발·보급 ⑤ 장년층 관련 시설 지원 및 종사자 교육 ⑥ 장년층 사업 관련 민·관 네트워크 구축 및 자원발굴, 연계 ⑦ 장년층 신문화 확산을 위한 홍보, 출판 및 캠페인
	50플러스캠퍼스 (서부, 중부, 남부)	권역 단위	① 교육지원: 50+세대를 위한 맞춤형 교육제공 ② 일자리·창업지원 ③ 상담·정보제공: 인생설계 상담 등 50+세대만을 위한 전문상담센터 운영 ④ 활동지원: 교류협력을 위한 커뮤니티 활동지원
	50플러스센터 (도심권, 동작, 영등포, 노원, 서대문, 성북)	자치구 단위	① 인생설계, ② 경력개발, ③ 문화 및 커뮤니티활동 등의 업무

3_자치구별 맞춤형 사업성과 평가체계 구축

이상에서 언급한 대로 장기적으로 권역별 사회적경제통합지원센터를 설치할 경우와 중단기적으로 현재 자치구 통합지원센터를 유지할 경우 모두 서울시가 정례적으로 성과평가를 해야 한다는 사실은 변함이 없다. 이하는 서울시의 자치구 통합지원센터에 대한 기존 성과평가체계의 개선사항이지만, 향후 권역별 사회적경제통합지원센터 성과평가체계를 세울 때에도 동일하게 적용되어야 할 사항이다.

1) 자치구별 사회적경제 성숙도 및 자치구 참여도 등 지역 특성을 고려한 목표 성과 설정

자치구 사회적경제통합지원센터 지원사업에 대한 연차심사의 실효성과 긍정적 효과를 향상시키기 위한 방안으로 우선 필요한 것은 자치구별 명확한 사전계획과 목표 설정이다. 정책의 목표로서 사회적경제생태계가 정확히 무엇을 의미하는가에 대한 합의를 도출하는 것은 지난한 문제이다. 이러한 상황에서 자치구 통합지원센터에 대한 연장심사(또는 성과평가)가 정성적 지표보다는 정량적 지표로 주로 구성되어 있다는 점은 자치구 지원센터의 자체 비전과 목표 설정을 더욱 어렵게 하는 측면이 있다. 정량적 지표에 의한 자치구 통합지원센터의 평가는 평가대상으로서 자치구 통합지원센터의 역할과 능력을 과소평가하는 결과로 이어진다는 지적이 많다. 이처럼 사회적경제 생태계 조성에 대한 의미 있는 정량평가가 어려운 상황에서 정확한 사업방향 설정을 통해 성과지표를 명확히 할 필요가 있다. 즉 자치구의 사회적경제 성숙도와 자치구(기초지방자치단체)의 정책적 지원의지 등 자치구 통합지원센터의 사회적경제 기반 여건에 따라 자치구 통합지원센터가 보다 명확한 비전과 사업 목표를 설정해야 하며, 성과평가 또한 여기에 기반하여 이루어지는 것이 바람직하다.

정확한 성과지표의 부재 또한 현 심사체계의 문제점으로 자주 지적되고 있는 사항이다. 연장심사에 포함되는 연간 사업계획 및 목표 작성 시 자치구 통합지원센터의 자체 성과지표도 제시하도록 하고, 이에 대한 서울시와 자치구 통합지원센터 간 협의 및 합의 과정을 거치도록 해야 한다.

2) 상시적 모니터링 및 사업컨설팅 체계 구축(전문 지원단)

현재 자치구 통합지원센터 지원 연장을 위한 심사는 1년에 한 번 이루어지며, 심사 이후 심사과정에서 드러난 자치구 통합지원센터의 개선사항이 차년도 운영에 반영되기 어려운 구조를 가지고 있다. 당해연도 심사결과와 차년도 운영 반영여부가 차년도 심사에서 중요하게 다루어지지 않으며, 연장심사의 연속성이 높지 않기 때문이다. 결과적으로, 자치구 통합지원센터의 성과 개선 측면에서 연장심사의 실효성이 높다고 보기 어렵다. 이러한 문제를 해결하기 위한 방안으로 심사위원의 전문성과 연속성을 높이고, '과정평가'를 도입할 필요가 있다. 실제 자치구 사회적경제통합지원센터 지원 사업에 대한 높은 이해도를 가진 심사위원단을 구성하여 심사와 함께 자문역할도 동시에 수행하게 하는 것이다. 심사위원단은 주기적으로 상황을 점검하고 환류과정을 통해 심사결과와 컨설팅 내용이 실제 자치구 통합지원센터의 운영에 적절하게 반영되었는지를 확인하게 된다. 다시 말해, 심사위원단에 의해 자치구 통합지원센터 운영에 대한 실질적인 컨설팅이 이루어지도록 하는 것이다.

3) 사업성과 달성수준과 서울시 지원수준 연계 강화

현재 자치구 통합지원센터에 대한 서울시의 지원체계는 통합지원센터의 성과수준과 서울시 지원수준을 연동시키지 않는다. 연장심사결과와 서울시의 지원금 규모 간 연계가 어려운 이유는 지원금 규모가 절대적으로 크지 않은 수준이라는 점과 현 사업심사의 타당성과 신뢰성 부족 때문으로 볼 수 있다. 상기한 대로 ① 자치구별 사회적경제 기반과 자치구(기초지자체)의 지원수준 차이를 지원사업에 반영하고, ② 자치구 통합지원센터가 주도적으로 사업계획과 성과지표를 제시하도록 하며, ③ 전문성을 갖춘 심사위원단이 주기적·장기적으로 사업에 대한 모니터링과 컨설팅을 하도록 한 후 사업성과에 대한 심사를 진행하도록 한다면 심사의 타당성과 신뢰성을 향상시킬 수 있을 것으로 기대한다.

이와 같은 전제조건 아래 목표한 사업성과 달성수준과 서울시의 지원금 규모를 연계한 성과 인센티브 체계를 도입할 필요가 있다.

참고문헌

- 고용노동부, 2015, 「사회적경제 이슈와 쟁점 연구」.
- 김동준·윤숙희·이선희, 2018, 「성북구 사회적경제 실태조사와 발전방안 연구」.
- 김란수, 2016, “사회적경제 조례의 제정 방향 연구”, 「입법과 정책」, Vol.8. No.1
- 서울연구원, 2016, 「서울시 사회적경제 지역화 현황과 과제」.
- 서울시 사회적경제지원센터, 2016a, 「2011-2015 서울시 사회적경제 활성화 정책 5년 성과 및 향후과제」.
- 서울시 사회적경제지원센터, 2016b, 「2016 서울 사회적경제 전략기획연수단 연수보고서」.
- 서울시 사회적경제지원센터, 2016c, 「2016 성과보고서」.
- 서울시 사회적경제지원센터, 2017, 「2017 성과보고서」.
- 서울특별시, 2019, '서울시, 사회적경제가 일상에서 체감되는 서울 조성', 보도자료, 2019년 3월 15일.
- 신경화·강현철·신희정·이성찬, 2015, 「서울시 사회적경제 지역생태계 조성사업 평가연구」, 서울시 사회적경제지원센터.
- 전대욱·최인수, 2014, “공공정책의 생태계 조성전략과 회복력의 개념적 적용”, 「지방자치포커스」, 86호.
- 정태안·김연아, 2017, 「한국 사회적경제 발전 전략연구」, 칼폴라니사회경제연구소.
- 쿠파협동조합, 2016, 「서울시 자치구단위 사회적경제 통합지원체계의 성과분석과 발전방안연구」.
- 관악구 사회적경제통합지원센터 1, 2, 3차년도 사업계획서 및 결과보고서.
- 노원구 사회적경제통합지원센터 1, 2, 3차년도 사업계획서 및 결과보고서.
- 성동구 사회적경제통합지원센터 1, 2, 3차년도 사업계획서 및 결과보고서.
- 성북구 사회적경제통합지원센터 1, 2, 3차년도 사업계획서 및 결과보고서.
- WK Kellogg Foundation. Logic model development guide [Internet]. Detroit, MI: W.K. Kellogg Foundation; 2006 [cited 2016 Jan 11]. Available from:
<http://www.wkkgf.org/resourcedirectory/resource/2006/02/wk-kellogg-foundation-logic-model-development-guide>.

Abstract

Evaluation and Prospects of Local Social Economy Centers in Seoul

Yi, Joon Young · Jung Yong Lee

This research aims to evaluate the performance of Gu (autonomous borough) Social Economy Centers (SECs) in Seoul and propose ways to improve them. Gu SECs were established by the Seoul Metropolitan Government (SMG) and ran by respective local social economy networks in Gu. The organizational goal of these center's is to establish social economy ecosystem in Gu level. They are funded by the SMG and Gu governments and commissioned to local social economy networks.

Additionally, this research adopts qualitative approach including in-depth semi-structured interviews and document analysis using a logic model in an effort to assess the performance of Gu SECs and come up with ways to improve the SMG's support system of Gu SECs. Four Gu SECs were selected as research objects and three years (2015~2018) of their performance were assessed by the researchers.

This research has established that four Gu SECs are different in terms of the size of input, activities, output and results. It also indicates that output and results are not directly proportional to the amount of input. To put it differently, activities focused by Gu SECs are different and this is attributed to the maturity of the social economic ecosystem and the environmental difference in terms of the social economy.

This research suggests the following to improve the current support system for Gu SECs. First, the SMG's support system should consider the size and maturity of social economic ecosystem and the level of support of Gu governments. Second, the role of Gu government should be expanded in the support system of Gu SECs. Third, it is necessary to consider integrating several Gu SECs to larger social economy centers.



Contents

01 Introduction

- 1_Background and Purpose of the Study
- 2_Main Contents and Research Methods

02 The Seoul Metropolitan Government's Social Economy Ecosystem Policy

- 1_The Current Status and Direction of Social Economy Policy of Seoul
- 2_The Seoul Metropolitan Government's Support System for Gu Social Economy Centers

03 Assessments of Gu Social Economy Centers' Performance

- 1_Introduction to the Assessments
- 2_Results and Environments of Gu's Social Economy Policy
- 3_Assessments of Gu Social Economy Centers' Performance
- 4_Conclusion

04 Conclusion

- 1_The achievements and Prospects of Gu Social Economy Center
- 2_Redesigning of the SMG's Support System for the Gu Social Economy Center
- 3_The Establishment of Customized Performance Evaluation System

서울시 자치구 사회적경제통합지원센터
운영개선방안

서울연 2018-PR-59

발행인 서왕진

발행일 2019년 4월 30일

발행처 서울연구원

ISBN 979-11-5700-416-4 93320 8,000원

06756 서울특별시 서초구 남부순환로 340길 57

이 출판물의 판권은 서울연구원에 속합니다.