

**공공인프라를 활용한  
사회적경제 생태계 구축방안 연구**  
어린이대공원을 중심으로

**2013. 12**

**(사)공공네트워크**

**연구보고서**

**공공인프라를 활용한  
사회적경제 생태계 구축방안 연구**  
**어린이대공원을 중심으로**

**2013. 12**

**제출처 : 서울특별시 사회적경제지원센터**

**제출자 : (사)공공네트워크**

**책임연구원 : 조경민**

**연구원 : 조복현**

**남재석**

**최현호**

# 제 출 문

서울특별시 사회적경제지원센터의 '공공인프라를 활용한 사회적경제 생태계 구축방안 연구 - 어린이대공원을 중심으로'의 연구용역 보고서를 제출합니다.

2013. 12

서울특별시 사회적경제지원센터장 귀하

제출자 : (사)공공네트워크

책임연구원 조 경 민

연구원 조 복 현

남 재 석

최 현 호

	<b>I. 연구 개요</b>
1	1-1 연구의 배경
2	1-2 연구의 목적
2	1-3 연구의 범위
	<b>II. 서울시 도시공유시설의 현황과 과제</b>
3	2-1 도시공유시설의 정의
9	2-2 서울시 체육시설 현황
15	2-3 서울시 공원시설 현황
22	2-4 서울시 문화시설 현황
29	2-5 서울시 사회교육시설 현황
35	2-6 도시공유시설의 역할
37	2-7 도시공유시설 운영의 문제점과 과제
	<b>III. 사례분석</b>
39	3-1 공유경제 분야
47	3-2 공유시설관리 분야
58	3-3 운영체계 분야
63	3-4 사례분석을 통한 핵심키워드와 시사점
	<b>IV. 사회적경제생태계 구축전략</b>
68	4-1 균형적인 비전기획
69	4-2 프로세스 전략
69	4-2-1 프로세스 전략의 체계
70	4-2-2 프로세스전략의 5대 요소
78	4-2-3 프로세스 전략의 실행전략
80	4-2-4 현장 중심의 프로세스 전략
	<b>V. 사회적경제생태계 구축 실행방안</b>
81	5-1 세부실행방안
82	□ 서울어린이나라 Seoul-Kids-Land
87	□ 키즈컨텐츠페어 Kids-Contents-Fair
93	□ 장난감 공유창고 Sharing Toyhouse
98	□ 어린이공원학교 Kids-Park-School
103	□ 아이숲 - 내일을 심는 아이들 Kids-Forest
107	□ 업사이클링공원 Up-cycling Park
	<b>VI. 결론 및 정책적 제언</b>
113	6-1 혁신모델의 개발
115	6-2 사회적경제 퍼실리테이터 육성
117	6-3 사회적금융 시스템 구축
118	6-4 사회적경제 생태계 구축을 위하여

# I. 연구 개요

## 1-1 연구의 배경

### □ 공공인프라에 대한 사회적 인식 전환

- 체육시설, 공원녹지시설, 문화시설, 전시시설, 기간시설 등 용도에 따른 구분에 의해 관리되어오던 공공인프라를 통합적 사고를 통해 다양하고 창의적인 공간으로 탈바꿈.
- 공동체 복원이라는 도시의 과제를 해결하는 공간으로서 커뮤니티와 사회적 경제 활성화에 기여할 필요가 있음

### □ 공유도시 <서울>을 만들어가는 거점전략

- 도시의 주요 공공인프라는 대표적인 다중이용시설인 경우가 많으므로 공유경제와 공유자산의 개념을 확산시키는 거점공간으로 전략적 중요성을 가짐.
- 공공인프라를 공유하는 경험을 통해 도시공동체를 만들어가고 커뮤니티공간의 공유로 이어지는 확산의 시발점.

### □ 공공인프라 활성화 방안 마련

- 공공인프라는 시민의 일상적인 삶에 활력을 주는 주요공간으로 공공인프라의 활성화는 도시혁신과 재생의 주요 과제가 됨
- 공공인프라의 이용도를 높이기 위해 전문적인 역량을 지닌 다양한 주체들의 참여를 확대할 필요
- 공공인프라의 재정적 한계를 극복하고 공공성과 수익성의 균형을 통한 지속가능성을 높이는 방안이 필요

## 1-2 연구의 목적

### □ 공유가치 확산을 통한 공공인프라의 활성화

- 체육, 문화, 예술, 휴식, 여가의 융·복합공간의 구축을 통한 시민생활에 활력.
- 도시재생과 사회혁신의 거점공간이자, 도시생활에 활력을 창조하는 도시혁신의 공공인프라
- 사회적 협력과 공유자산 활용 증대를 통한 공공서비스혁신

### □ 공공인프라 활성화를 위한 실행방안 (어린이대공원을 중심으로)

- 대한민국 최초의 테마파크의 상징성 유지
- 어린이/가족 관련 공유플랫폼 구축
- 지역경제 및 사회적 경제 활성화 프로그램 기획
- 시민참여 프로그램 기획

## 1-3 연구의 범위

### □ 공간적 범위

- 서울시 소재 주요 공공시설 (현황/문제점 분석)
- 어린이대공원과 주변 인프라 (실행방안/전략)

### □ 시간적 범위

- 단기 전략
  - 공공인프라의 공유플랫폼 체계수립을 위한 전략수립
  - 다양한 사회적 주체와의 네트워크 전략
- 중장기 전략
  - 단계별 액션플랜과 도시거점전략을 통한 활성화전략
  - 공공인프라의 지속발전전략 수립

## Ⅱ. 서울시 도시공유시설의 현황과 과제

### 2-1 도시공유시설의 정의

#### □ 도시 공공시설

- 도시는 다양한 시설의 복합체로서 공공시설과 민간시설로 구분
  - 공적인 목적을 수행하기 위해 공공이 계획적으로 제공하는 시설을 공공시설로 정의
  - 민간의 경제활동 및 생활을 유지하기 위한 개인 또는 단체의 시설은 민간시설로 정의
- 공공시설은 국민생활의 복지증진을 위해 설치하는 시설로서 사회간접자본에 해당
- 도시 공공시설의 한계
  - 공적인 목적에 치우친 나머지 도시혁신의 역할을 수행하기 위한 자기 노력이 부족함
  - 사회적 자산으로 시민들이 이용하고 있지만 공유가치를 창출하는데 미흡하고 민간시설과의 경쟁에서 점점 뒤쳐져가는 시설이 발생하고 있음
  - 도시 공공시설은 안전과 편의를 강조한 관리 측면에 치우쳐 프로그램운영과 시민참여를 통한 공공시설이 지닌 사회적 가치를 확산하는데 매우 미흡함

---

#### NOTE 공공시설의 정의

국가 또는 지방자치단체가 국민생활의 복지증진을 위하여 설치하는 시설. 공립학교, 공립병원, 국·공립도서관, 시민회관, 각종 보건 및 후생시설, 도로, 공원, 상하수도 시설 등을 말한다.

지방자치법에 따라 지방자치단체는 법령이 정하는 범위 내에서 주민의 복지를 증진하기 위하여 공공시설을 설치할 수 있고(지방자치법 제135조), 공공시설의 사용에 대한 사용료와 특정 개인을 위한 사무에 관한 수수료를 징수할 수 있으며(동법 제128조), 지방자치단체의 재산 또는 공공시설로 인하여 주민의 일부가 특히 이익을 받는 경우에는 이익을 받는 사람에 대하여 분담금을 징수할 수 있다(동법 제129조)

[출처] 두산백과

## □ 공유경제

- 전통경제의 한계를 극복하기 위한 공유경제의 확산
  - 전통경제로 인한 도시의 팽창과 과잉소비를 극복하고 공유를 통해 사회적 가치를 창출함으로써 재화 또는 서비스의 공유를 더 생산적으로 만드는 공유경제의 확산
- 공유경제의 정의
  - '물건이나 공간, 지식을 소유하기 보다는 소셜네트워크를 통해 대여하거나 교환하여 상호편익과 적정이익을 얻는 비즈니스 모델이자 생활방식' (도시재생 소프트전략으로서 공유경제 적용방안, 2013. 9, 부산발전연구원)
- 공유경제의 패러다임 변화
  - 도시자원의 공유를 통하여 사적소유의 한계를 극복하고 도시의 자원을 절약하여 새로운 가치창출 수행
  - 개인간의 경쟁사회를 신뢰의 사회로 전환하고 이를 통해 과잉소비에서 협력적 소비로 전환하는 패러다임 형성

그림 1> 공유경제 패러다임 변화



<출처> 2013, 부산발전연구원, 도시재생 소프트전략으로서 공유경제 적용방안

### NOTE 공유경제의 정의

공유경제 [ 共有經濟, sharing economy ] 2008년 미국 하버드대 법대 로런스 레식 교수에 의해 처음 사용된 말로, 한번 생산된 제품을 여럿이 공유해 쓰는 협력소비를 기본으로 한 경제 방식을 말한다. 대량생산과 대량소비가 특징인 20세기 자본주의 경제에 대비해 생겨났다. 즉, 물품은 물론, 생산설비나 서비스 등을 개인이 소유할 필요 없이 필요한 만큼 빌려 쓰고, 자신이 필요 없는 경우 다른 사람에게 빌려 주는 공유소비의 의미를 담고 있다. 최근에는 경기침체와 환경오염에 대한 대안을 모색하는 사회운동으로 확대돼 쓰이고 있다.



## □ 도시공유시설의 범주

- 도시시설은 특성에 따라 도시를 지탱하는 기반구조 시설과 시민의 생활과 복지증진을 위한 시설로 구분
  - 도시기반구조시설은 도시의 구조를 연결하고 기본 편의를 제공하는 공공시설
  - 생활복지시설은 도시민의 건강한 생활과 사회적 통합을 위한 공공시설로서 시민의 삶의질 향상과 복지증진을 위한 시설

〈표 1〉 도시 공공시설의 구분

시설의 특성	대표 시설물
도시를 지탱하는 기반구조 시설	도로, 교량, 수도, 하수도, 전기, 통신 등
시민 생활과 복지증진을 위한 시설	교육, 문화, 체육, 보건, 의료, 복지시설 등

- 생활복지시설은 민생, 위생, 문화, 체육, 사회교육, 숙박, 공원, 회관, 진료 및 기타시설로 분류

〈표 2〉 생활복지시설

분류	대상시설
민생시설	보육원, 양로원, 노인복지회관, 간호센터, 아동관, 복지회관
위생시설	쓰레기처리시설, 하수도종말처리장(물재생센터), 상하수 시설, 공중화장실, 건강센터
문화시설	공연장, 창작센터, 박물관, 미술관
체육시설	체육관, 육상경기장, 야구장, 축구장, 캠프장, 수영장
사회교육시설	도서관, 자료관, 문화센터, 평생교육관
숙박시설	국민숙소, 노숙자수용시설, 그 외 숙박시설
공원시설	생활권 공원(근린공원, 어린이공원, 소공원) 주제공원(묘지공원, 체육공원, 역사공원, 수변공원)
진료시설	보건소, 시립병원, 시립아동병원
회관시설	시민회관, 구민회관, 청소년센터, 커뮤니티센터, 집회소, 교육문화회관
기타시설	전망시설, 장례시설, 장묘시설

○ 공유경제와 공공시설의 협력 필요성

- 생활복지시설 고유의 목적을 수행하기 위해서도 사회적 가치를 창출할 필요 존재하며, 공유와 협력을 통한 공유가치 창출의 과제를 수행해야 할 필요가 있음
- 도시혁신의 과제는 공동체의 복원과 사회적 가치의 공유이라고 할 수 있기 때문에 공공시설의 혁신은 도시혁신의 과제임

○ 공유경제와 공공시설의 협력적 대상 설정

- 도시재생과 공동체 복원 및 사회적 경제의 활성화를 위한 공공시설을 대상으로 함
- 협력적 대상설정을 위해 다중이용성과 복합성, 문화적요소를 우선으로 함

① 대상시설 : 다중이용성이 높고, 수익성 창출이 가능한 시설

- 사회교육시설, 체육시설, 회관시설, 문화시설이 해당됨
- 다중이용성은 특정이용성과 대비하여 시민의 접근성을 고려한 기준임
- 수익성은 시설의 공익적 가치를 훼손하지 않는 조건에서의 수익창출 가능성을 고려한 상대적 기준임

표 3>생활복지시설의 이용성과 수익성에 대한 상대평가

다중이용성 ↑	공원시설	사회교육시설	체육시설
	위생시설	회관시설	문화시설
특정이용성	민생시설	진료시설	숙박시설
	공익성	---	수익성

② 대상시설 : 복합형이면서 문화적 요소가 높은 시설

- 사회교육시설, 체육시설, 공원시설, 문화시설이 해당됨
- 시민의 참여를 확장할 수 있는 다양한 시설과 공간을 지닌 복합적 기능을 지닌 시설을 우선으로 함
- 도시에 활력과 사회적 기능을 확장하기 위해서는 순수복지형시설보다는 문화시설의 공유기능 마련을 우선으로 함

표 4>생활복지시설의 복합형 및 문화형에 대한 상대평가

복합형	회관시설	공원시설	문화시설
↑	민생시설	체육시설	사회교육시설
독립형	진료시설	위생시설	숙박시설
	복지형	----->	문화형

③ 대상시설의 범주

- 다중이 이용하는 문화성이 높은 복합공공시설로서 공유경제시스템을 위해 복합적 성격의 시설이면서 수익성을 고려한 시설을 범주에 두고자 함
- 상대평가를 기준으로 한 각 1~3점의 점수를 적용하여 평가하여 대상시설을 선정하고자 함
- 공원시설, 문화시설, 체육시설, 사회교육시설로 대상시설로 설정

<표 5> 생활복지시설 상대점수표

	회관 시설	공원 시설	문화 시설	민생 시설	체육 시설	사회 교육 시설	진료 시설	위생 시설	숙박 시설
이용성/ 수익성	4	3	6	1	9	6	2	2	3
복합형/ 문화형	3	6	9	2	4	6	1	2	3
합계	7	9	15	3	13	12	3	4	6

## □ 도시공유시설의 정의

- 시민의 공유를 통해 사회적 가치를 창출하는 도시 공공시설
  - 공공시설의 고유목적은 공유경제와 협력적 소비를 통해 수행하는 시설
  - 도시의 자산인 공공시설을 공동 이용함으로서 재화와 서비스를 보다 더 향상된 사회적 가치로 창출하는 시설
- 도시 공유공간으로서 시민의 공유자산
  - 공적목적에 수행함에 있어서 도시혁신의 거점공간으로서 공동체 활성화와 공유경제를 통한 활성화라는 사회적 가치를 수행하는 공간

## Ⅱ. 서울시 도시공유시설의 현황과 과제

### 2-2 서울시 체육시설 현황

#### □ 서울시 체육시설 현황

##### ○ 체육시설의 유형과 현황

- 서울시가 공급하여 소유하고 있는 체육시설은 137개 이며, 시설의 입지와 운영의 독립성에 따라 독립형 체육시설(30개)과 부속형 체육시설(107개)로 구분
- 체육시설의 공급은 장소성과 필요성이 우선되고 있어 전문체육시설과 대중적 체육시설이 구분되어 공급되어 있음
- 엘리트 체육 중심의 체육시설의 경우는 명소로는 인식되지만 시민이 쉽게 찾고 즐길 수 있는 시설로는 인식되지 못하고 국제대회 등 큰 행사의 경우에만 가는 곳으로 인식되고 있음
- 서울시 체육시설은 시설의 특성과 유형에 따른 관리체계가 구성되지 못하고 시설의 목적과 설치장소에 따라 관리체계가 이루어져 시설 관리·운영의 일관성과 통합성이 부재함

<표 6> 체육시설 유형별 특성과 체육시설

유형	특성	체육시설
독립형	- 특정 장소(시설)에 귀속되지 않고 독립적으로 기능하고 있는 체육시설	상암월드컵경기장, 잠실종합경기장, 목동운동장, 장충체육관, 목동실내빙상장 등 30개
부속형	- 특정 장소(시설)에 부속되어 기능하고 있는 체육시설	한강 고수부지에 입지한 체육시설, 보라매공원 인조구장, 청소년수련관 체육관 등 107개

(출처 : 서울시 체육시설 관리·운영체계 혁신화 방안, 2013 서울연구원)

○ 체육시설의 관리 · 운영

- 서울시 체육시설은 다양한 부서가 관리할 뿐만 아니라 운영주체 또한 시설의 유형과 특성, 목적에 따른 명확한 기준없이 직영, 민간위탁, 대행 등을 선정하여 운영하고 있음

<표 7> 독립형 체육시설의 운영주체와 대상시설

유형	운영주체		대상시설	
직영	체육시설 관리사업소		구의야구공원, 잠실종합운동장, 잠실보조경기장, 잠실실내체육관, 잠실1 수영장, 목동운동장, 목동 야구장, 신월 야구공원	8개
민간 위탁	체육 시설 관리 사업 소	서울시 승마협회	뚝섬 승마장	14개
		LG, 두산	잠실야구장	
		서울시 교육청	잠실2 수영장	
		중부공원녹지사 업소	장충 테니스장(대한테니스협회), 장충리틀야구장(리틀야구연 맹), 장충수영장(동국대)	
		서울시 축구협회	효창운동장	
	동원엔터프라이즈		장충체육관	
	YMCA		양천 주민편익시설	
	(재)한국동계 스포츠센터		목동 실내빙상장	
	(재)한국장애인개발원		서울곰두리체육센터	
	서울시 게이트볼연합회		시립창동 게이트볼장	
	서울시 체육회		창동 시립테니스장	
	(사)흥사단		강남 주민편익시설	
자치 구 위임	노원구 시설관리공단		불암산종합스타디움	7개
	도봉구 시설관리공단		창동축구장, 창동배드민턴장, 창동문화체육센터, 창동시립체육센터 수영장,	
	종량구 시설관리공단		신내공원 다목적체육관, 목동 다목적체육관	
대행	서울시설공단		상암월드컵경기장, 고척돔구장(신설예정)	1개

<표 8> 서울시 체육시설 관리·운영 현황

	직영 (관리운영)	대행 (시설관리공단)	민간위탁	자치구위임
대표 시설	잠실종합운동장, 목동운동장, 구의야구장 등	상암월드컵경기 장, 월드컵보조경기 장 등	장충체육관, 목동실내빙상장, 서울곰두리체육 센터 등	불암산종합스타 디움, 창동문화체육센 터, 신내공원 다목적센터 등
계	38	4	63	31

(출처 : 서울시 체육시설 관리·운영체계 혁신화 방안, 2013 서울연구원)

- 동일종목의 독립형 체육시설의 경우에서도 일관성 없이 운영방식이 결정되고 민간위탁의 경우는 천차만별로 운영되고 있으며, 특히 경기단체가 위탁 운영하는 경우는 전용 구장으로 인식하여 회원중심의 폐쇄적인 구조로 운영되는 경우가 발생하고 있음
- 체육시설 관리 중심의 체계와 구조로 인해 시민관점의 운영프로그램 개발 역량이 부족함
- 시민이 참여하고 함께 만드는 거버넌스체계를 통한 운영이 정착되어 시민의 접근성을 고려한 시설의 운영 필요
- 도시의 변화방향을 반영한 전략적 대응계획 수립 및 추진이 필요

#### □ 서울시 체육시설 프로그램운영 현황

##### ○ 체육시설의 프로그램 운영 현황

- 체육시설 운영주체는 관리측면에 치중하여 프로그램 운영을 관리문제와 연동하여 접근하는 경향 존재
- 체육프로그램은 자체적인 판단에 의해 운영됨으로서 프로그램이 천차만별임
- 직영시설의 경우 많은 시민이 이용하고 있음에도 해당 종목 강습이나 생활체육 경기 등 프로그램이 전무한 상태로 이용자 대상 대관 업무만 수행

- 홍보 마케팅, 프로그램 개발, 수익화 사업기획을 담당할 전문역량이 부족하여 프로그램 운영이 저조

〈표 9〉 주요 체육시설 운영 형태

체육시설	운영주체	주요 운영프로그램
잠실 제1수영장	체육시설관리사업소	· 대관, 수영강습
목동실내빙상장	(재)한국동계스포츠센터	· 대관(체육경기, 공공, 문화예술, 일반행사 등), 선수 훈련장 제공, 일반인 대상 개장(4시간)
한강공원 테니스장	민간위탁	· 대관, 테니스 강습
구의 야구공원	체육시설관리사업소	· 대관(체육경기, 체육경기외행사)
서울곰두리센터	민간위탁	· 장애인 프로그램: 수중재활근력, 곰두리헬스, 재할헬스 등 · 일반인 프로그램: 수영·아쿠아로빅, 헬스·요가 등
청소년수련관	민간위탁	· 청소년 수영장 강습, 일반인 수영장 이용
서울 국궁 공향정	민간위탁	· 협회 회원 대상 강습
잠실실내체육관	체육시설관리사업소	· 농구, 배구 등 체육경기 대관, 실내 콘서트, 문화행사 대관, 연습 사용
서울월드컵경기장	서울시설공단	· k리그 등 체육경기 대관, 문화행사, 일반행사 대관, 어린이 축구교실 운영

(출처 : 서울시 체육시설 관리·운영체계 혁신화 방안, 2013 서울연구원)

## □ 서울시 체육시설 개방/공유 현황

### ○ 체육시설 거버넌스 운영 현황

- 서울시 체육시설의 거버넌스 구조는 다양하지 못하고, 모니터링과 자문회의 수준에서 벗어나지 못하고 있음



- 체육시설 활성화와 시민참여 프로그램 개발에 다양한 주체의 의견을 수렴하는 의결구조로서 운영위원회 또는 지역주민과 단체가 참여하는 거버넌스 미흡

#### ○ 체육시설 개방현황

- 서울월드컵경기장은 (사)서울프린지네트워크와 (사)와우책문화예술센터 입주하여 협력사업 추진
- 타 체육시설의 경우 대관의 형식을 제외하면 지역문화, 지역커뮤니티, 사회적기업 등에 대한 개방 사례 없음

#### ○ 플랫폼 역할 수행 필요

- 도시공간의 공유/개방을 통해 시민참여와 지역 및 사회적 협력을 이룩하고 공간혁신을 통해 융복합적 활용계획수립
- 시민의 플랫폼 공간으로서 기능 수행을 위한 전략이 필요

### □ 서울시 체육시설의 운영 실태

#### ○ 개별 체육시설이 시민을 대상으로 한 프로그램 공급

- 각각의 체육시설이 지역의 점이 되어 프로그램을 운영함으로써 관심있는 시민이 참여하는 방식으로 운영
- 이용객들의 수요를 반영하기 위한 조사 미흡, 그로 인한 시민의 만족도가 높은 프로그램 부재

#### ○ 체육시설의 특징을 강조한 시설의 운영

- 대형시설의 경우는 대규모 체육행사를 중심으로 운영하여 시민이 필요하고 시민이 참여하는 운영 프로그램 부족
- 단일형 체육시설의 경우는 전문 체육인을 중심으로 한 폐쇄적인 운영
- 복합형 체육시설은 다양한 체육과 행사가 진행되지만, 계획적이고 지속가능한 체육시설 활용방안이 부재

#### ○ 엘리트체육 중심의 운영

- 체육시설의 다각적인 활용에 대한 제약요소이며, 문화와 예술의 복합공간으로 혁신되기 위한 해결과제

## □ 체육시설 활성화를 위한 방향

- 순수 경기시설에서 체육·문화·예술 시설로서 공공체육시설의 개념 전환
  - 체육에 국한되지 않는 공공서비스 인프라로서 시민의 공유자산인 체육시설이라는 인식과 노력 부족
  - 다용도 활용공간 조성을 통한 활성화 기획 부족
  - 관행으로 이루어지는 민간위탁은 해당단체/기관의 정치적 영향력, 관행에 따라 형식적으로 운영되어 효율성과 공공성 미흡
- 다양한 주체들의 파트너십을 통한 개방적인 운영활성화 체계
  - 체육시설 관리운영 주체의 운영역량이 부족하여 단순 대관 중심의 소극적 운영으로 이용주체들의 참여 가능성이 제한되고 있음
  - 지역경제의 활성화와 사회협력의 결정체로서 사회적기업(협동조합)을 지원하고 특정 체육시설의 운영을 책임지는 구조를 통한 커뮤니티 비즈니스 모델 창출을 위한 체계 마련이 미흡함

### 문제의식

- ① 체육시설 관리주체의 분산과 운영방식의 혼재로 인한 체육시설의 지속가능한 관리·운영의 한계가 존재
- ② 엘리트체육 중심의 체육시설 관리에 따라 시민참여형 프로그램 부재
- ③ 홍보 마케팅, 프로그램 운영, 수익화 사업계획을 위한 전문역량의 부재는 체육시설의 활용도를 높이지 못하고 있음
- ④ 체육시설의 활성화를 위한 개방과 공유에 대한 계획이 부족하고 다양한 시민참여방식의 시설 활성화 계획 수립이 필요

## Ⅱ. 서울시 도시공유시설의 현황과 과제

### 2-3 서울시 공원시설 현황

#### □ 서울시 공원시설 현황

##### ○ 공원시설의 유형과 현황

- 서울시 도시공원은 총 2,064개소로 도시자연공원, 생활권공원, 주제공원으로 구분되며, 도시민의 휴식공간일 뿐만 아니라 도시의 미관과 녹지의 보호라는 도시기능을 수행하고, 교육 및 레크레이션 등 문화적인 기능을 담당하는 공간 등 복합적인 역할을 수행하는 시설임
- 도시자연공원은 도시의 자연환경 및 경관을 보호하고 도 시민에게 건전한 여가 휴식공간을 제공하는 공원
- 생활권공원은 도시생활권의 기반이 되는 공원으로 소공원, 어린이공원, 근린공원이 이에 해당
- 주제공원은 도시 내 다양한 목적을 위해 설치되는 공원으로 역사, 문화, 수변, 묘지, 체육공원 등이 있음

표 10> 서울시 공원의 유형 및 현황

공원명			계획		조성		미조성	
			개소	면적(k㎡)	개소	면적(k㎡)	개소	면적(k㎡)
계			2,064	114.72	1,452	89.96	612	24.77
도시 공원	도시자연공원		20	65.55	12	49.05	8	16.50
	생활권 공원	근 린	390	43.26	283	36.48	107	6.78
		어린이	1,293	2.20	1,074	1.61	219	0.59
		소공원	311	0.40	60	0.06	251	0.34
	주제 공원	체 육	3	0.06	2	0.03	1	0.03
		묘 지	4	2.38	3	2.25	1	0.13
		문 화	28	0.45	12	0.25	16	0.20
		역 사	9	0.33	5	0.18	4	0.16
		수 변	5	0.04	-	-	5	0.04
		생 태	1	0.05	1	0.05	-	-

○ 공원시설의 관리 . 운영

- 서울시 공원관리는 서울시 직영, 대행, 자치구위임의 방식으로 관리 운영되고 있음
- 서울대공원은 서울시 출연법인에 의해 독립적으로 관리운영되고 있으며, 서울어린이대공원은 서울시설공단에 의해 대행방식으로 관리하고 있음, 그리고 서울시의 직영관리는 공원녹지사업소에 의한 직영 공원과 한강사업본부의 한강공원과 생태공원으로 구분되어 관리 운영되고 있어 관리체계가 통합적인 체계로 되어 있지 못함
- 어린이공원, 소공원 및 주제공원은 대부분 자치구에 위임되어 있으며, 특별한 프로그램을 운영하기 보다는 청소와 기구의 안전성만 관리하는 수준으로 관리 운영되고 있음
- 서울시 정책에 따라 공원내 부지가 공공시설부지로 제공되어 공원기능과는 이질적인 시설물이 입주하는 경우(어린이대공원의 아리수체험관, 어린이교통체험관 등)가 발생하여 공원시설의 창의적 기획이 감소되는 현상이 나타남
- 공원 운영을 위한 거버넌스체계에 대한 필요성이 제기되어 자문위원회, 모니터링단 등 초보적인 시민참여형식을 도입하고 있는 실정이고 대부분의 운영 프로그램은 시민참여에 의한 기획은 부족하여 관리자적 관점에서 프로그램 참여자에게 제공하는 방식으로 진행되고 있음

표 11> 기관별 관리공원

기관		대표 공원시설
서울대공원		서울대공원
서울시설공단		서울어린이대공원
공원 녹지과	서부공원녹지사업소	월드컵공원, 평화공원, 난지천공원, 여의도공원, 서서울호수 등
	중부공원녹지사업소	간데메공원, 남산공원, 북서울꿈의숲, 용산공원, 서울창포원, 서울광장, 세운초록띠광장
	동부공원녹지사업소	서울숲, 보라매공원, 길동생태공원, 뚝섬공원, 시민의숲 등
한강사업본부		한강공원(강서, 여의도, 잠실, 광나루 등 11개) 생태공원(강서습지, 난지, 여의도, 고덕수변 등 8개)

## □ 서울시 공원시설 프로그램 운영 현황

### ○ 서울시 공원시설 프로그램 운영

- 서울시 공원에서의 운영프로그램은 큰 방향에서는 시설의 특성과 위치, 설립목적에 따라 다양하게 기획 진행되고 있음, 서울어린이대공원은 어린이를 대상으로 한 축제와 프로그램, 한강생태공원은 한강의 생태를 이용한 생태학습, 북서울꿈의숲은 숲을 활용한 숲체험 프로그램을 운영하는 등 공원을 특성을 반영한 프로그램 운영
- 운영프로그램의 세부적인 측면으로 들어가면 주요공원의 프로그램은 체험학습과 생태교육, 음악회와 같은 축제 등에 한정된 상태로 다양하지 못하고, 이러한 프로그램의 반복으로 기존의 참여자는 식상한 반면, 공원 프로그램을 접하지 못한 시민은 알지 못하는 상황이 지속되고 있음
- 시민들에게 서비스를 제공하는 운영자의 입장에서 기획된 프로그램은 초기의 관심을 지속적으로 유지하여 참여의 폭을 확대하기에는 역부족, 시민들의 필요성과 관심을 담은 다양하고 질 좋은 프로그램의 기획이 필요
- 서울숲은 서울그린트러스트와의 협력적 관계를 통해 숲을 운영하고 있으며, 서울대공원은 축제 기획단계에서부터 거버넌스형으로 이루어진 문화축제를 하는 등 시민참여를 확대하고 있으며, 서울어린이대공원의 경우는 어린이포럼, 몸맘힐링페스티벌을 시민참여형식으로 추진하는 등 거버넌스의 다양한 사례를 보여주고 있음. 하지만 아직 초보적인 단계이고, 보다 적극적인 시민참여를 위한 기획과 프로그램이 추진되어야 함
- 공원 내의 다양한 시설을 이용하여 프로그램을 추진 운영 하는 측면도 있지만, 관리적인 측면에서 시설대관 중심의 사고를 벗어나지 못하는 상태이며, 시설을 적극적으로 활용하는 기획을 통해 시민의 참여를 확대하기 위한 다양한 방식을 제출하고 시민들이 적극적인 역할을 담당하는 프로그램 운영으로 활성화된 시설운영이 가능함

## ○ 공원시설 이용 현황

표 12 > 주요 공원시설의 운영 프로그램

공원시설	운영 프로그램
서울대공원	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 축제 : 봄, 꽃, 벌 등 축제, 시민문화나눔 ‘끼’ 축제, 거버넌스형 문화축제</li> <li>- 체험교실 : 동물체험교실, 영어동물학습, 탐조프로그램, 곤충교실, 식물아카데미, 자연생태체험</li> <li>- 동물생태설명회 : 돌고래, 사자, 호랑이, 어린이동물원, 동물생태 설명</li> <li>- 대관 : 자연캠핑장, 농구장, 배구장, 대피소</li> </ul>
서울어린이대공원	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 축제 : 봄꽃, 꿈나무, 여름, 가을축제, 얼음썰매장, 몸맘 힐링 프로그램</li> <li>- 숲속의 무대 : 서울팝오케스트라 공연</li> <li>- 열린무대 : 지역주민과 함께하는 화요음악회 등</li> <li>- 체험교실 : 동물체험학교, 동물해설, 녹색에너지, 농부체험, 숲유치원, 생태나들이, 에코화분, 주말농장, 아리수체험관, 교통체험관, 서울상상나라</li> <li>- 대관 : 숲속의무대, 열린무대, 축구장, 풋살경기장, 테니스장</li> </ul>
북서울꿈의숲	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 축제: 계절 및 테마축제, 공연</li> <li>- 체험교실 : 곤충 관찰, 실험활동, 숲놀이터, 물방울교실, 런닝맨, 숲체험, 역사교실, 물방울교실</li> <li>- 기타 : 포토콘테스트, 명사와의1박2일, 자투리공간 조경사업, 공원돌보미</li> <li>- 대관시설 : 캠핑장, 아트센터 공연장, 전시장</li> </ul>
보라매공원	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 축제 : 영화상영, 작은음악회, 공원음악산책, 열린예술극장</li> <li>- 체험교실 : 숲속학교, 얼음썰매장, 식물교실, 농업체험활동, 나도파일럿</li> <li>- 대관 : 테니스장, 축구장,</li> <li>- 입주 : 청소년수련관, 동작구민회관, 노인복지회관, 장애인종합복지관, 보라매안전체험관, 공군법당, 자유총연맹</li> </ul>
서울숲	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 특징 : 시민참여형 공원운영</li> <li>- 체험교실 : 그림책만들기, 영어미술교실, 짚공예, 추억의 사진걸이, 생태나들이, 자연체험, 탐방, 힐링캠프, 도자기공예, 퀼트공예</li> <li>- 대관 : 테니스장, 다목적구장, 야외무대, 가족마당, 주말농장(텃밭)</li> </ul>
한강공원	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 주요시설 : 자전거공원, 11개 전망쉼터, 독심전망문화콤플렉스, 세빛둥둥섬, 수상무대</li> <li>- 체험 프로그램 운영</li> </ul>
생태공원	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 주요시설 : 호안습지, 생태군락지, 어도, 탐방로</li> <li>- 체험교실 : 해설프로그램, 자연관찰, 자연놀이, 생태프로그램, 시청각실</li> </ul>

### ○ 공원시설 이용 현황

- 공원시설은 기본적으로 개방되어 있는 공간이기도 하지만 휴식과 여가를 즐길 수 있는 공간이기 때문에 이용율은 도시의 다른 시설에 비하면 높은 편임
- 공원 이용하는 사람들은 가족 또는 연인이 대부분을 차지하고 있으며, 가족의 경우는 어린자녀가 있는 가족의 이용이 높음
- 공원의 이용은 휴식을 위한 이용보다는 산책이나 운동 또는 놀이터로서 여가를 즐기는 공간으로 사용되며, 공원에서의 문화활동 또는 참여프로그램에 참여하는 것으로 이용이 높은 것으로 보임
- 공원의 이용을 기준으로 공원의 시설과 프로그램이 반영되고 있으나 적극적인 관점에서 도시의 공유시설로서 공유경제와 사회적 가치를 창출하는 프로그램을 개발하고 적용하는 것 필요함

## □ 서울시 공원시설 운영실태

### ○ 거버넌스

- 서울숲의 경우 서울그린트러스트와 협력을 통해 운영하고 있어 거버넌스방식의 운영의 모델을 마련하고 있으나, 타공원의 경우는 시민모니터링, 자문위원회 등 보조적인 역할을 담당하는 시민참여로 인해 거버넌스의 다양한 모델을 마련하고 있지 못함
- 모니터링, 자문위원회가 구성되어 있더라도 형식적인 역할을 담당하고 있기 때문에 개선과제를 추진할 힘이 없음

### ○ 프로그램 운영의 외부협력 방식

- 관리자 측면으로 프로그램을 기획하면서 행사팀을 초청하는 형식이 대부분인데, 최근의 경향은 공유와 협력이라는 차원에서 프로그램을 기획하고 협력방식으로 행사를 개최하는 형식이 많이 활발하게 추진되고 있음

- 공원시설에서의 외부협력은 사회적 가치를 창출하는 역할로서 활발하게 추진되어야 하는데, 사회적기업이나 협동조합 등의 외부협력 역시 이권문제로 바라보는 관점 때문에 적극적인 협력이 이루어지지 못하고 있음
- 시민이 직접 참여하는 프로그램 개발과 이를 확대 발전시키기 위한 마케팅과 기획이 필요하고, 최대한 공공가치를 창출하는 기관, 단체와의 협력을 확대해야 함

#### ○ 자원봉사자의 확대

- 공원은 공유와 협력의 공간으로서 다양한 자원봉사자의 역할이 기대되는 곳이지만, 실질적으로 공원을 지키는 자원봉사자의 참여는 매우 저조한 상황
- 자발적이고 창의적인 협력자들의 참여를 조직하고 운영하는 체계를 마련하여 자원봉사자들의 역할을 확대할 수 있도록 해야 함
- 자원봉사자들의 역할은 공원이킴이활동에서 발전하여 향후 지역공동체 활동의 주축이 될 수 있으며, 공유와 협력의 가치를 창출하는 역할을 담당하게 될 것임

### □ 서울시 공원시설 활성화 방향

#### ○ 거버넌스의 확대

- 시민참여 및 전문가의 역할을 확대하기 위해서는 거버넌스 형식의 변화가 필요함, 참여자의 권한과 책임이 확대된 회의체이어야 하며 의결된 사항을 집행하는 기관 또는 조직을 구축하여야 함

#### ○ 공유와 협력을 통한 사회적 가치 창출

- 외부 협력기관에게 일정한 시설 또는 프로그램을 위탁하여 다양하고 장기적인 기획을 할 수 있도록 하여 보다 협력적이고 참여적인 친시민 프로그램 개발을 할 수 있도록 지원하고 협력하는 방식으로 전환이 필요



- 공원시설 공유와 사회적 협력은 지역공동체의 활성화와 함께 새로운 가치창출이 만들어지고 이로 인하여 도시혁신의 토대가 마련될 수 있음

#### ○ 지속가능한 발전방안을 통한 미래비전 수립

- 공원시설은 그 자체로서 사회적 자산이며, 시민의 안식처로서 기능을 담당함
- 그러나 현재의 가치에 안주하는 것은 공원의 발전에 대한 걸림돌이고 시민들의 안식 제공에도 한계를 가지게 되며 미래의 가치를 만들어내지 못함
- 공원의 지속가능한 발전방안을 시민과 함께 고민하고 만들어가는 과정이 필요하고, 이를 통하여 미래의 공원을 수립하는 것이 매우 중요한 과제임
- 도시혁신의 방향은 시민들의 미래 삶을 개척해 가는 것이며, 공원은 이러한 측면에서 매우 핵심적인 역할을 수행할 수 있어야 함

### 문제의식

- ① 공원은 쉬는 곳으로만 인식하도록 만든 공원관리적 태도를 벗어나 공원을 찾는 사람들의 주체적인 역할이 추동되기 위한 관리·운영 방식으로 전환이 필요함
- ② 공급자 관점에서의 관리와 프로그램 운영은 시민참여가 확장될 수 없기 때문에 시민참여형 운영의 거버넌스체계 구축이 필요
- ③ 도시문제를 해결하는 역할로서 공유와 협력의 공동체 가치를 창출하는 새로운 모델 구축이 필요
- ④ 공원시설이 지닌 고유의 가치를 지키면서도 도시혁신의 중심축으로서 역할을 담당할 미래비전 수립이 필요

## Ⅱ. 서울시 도시공유시설의 현황과 과제

### 2-4 서울시 문화시설 현황

#### □ 서울시 문화시설 현황

##### ○ 문화시설의 현황

- 서울시 문화시설은 대표적으로 공연장, 박물관, 문화재, 미술관, 창작센터 등으로 볼 수 있음
- 공연장은 상시적으로 문화공연을 개최할 공간으로서 세종문화회관, 삼청각, 꿈의숲 아트센터, 서울남산국악당 등이 대표적 시설
- 박물관은 서울의 역사와 문화를 보존하는 공간으로서 대표적 시설은 서울역사박물관, 한성백제박물관과 마을의 역사와 가치를 보존하는 이화동 마을박물관, 그리고 현재 공사중인 만화박물관을 들 수 있음
- 문화재는 서울의 문화재로서 한양도성과 풍납토성 등을 포함하고 있으며, 서울시민들에게 역사와 문화에 대한 보존과 함께 휴식공간으로서 기능을 담당하고 있음
- 미술관은 서울시립미술관, 북서울미술관, 경희궁미술관, 남서울생활미술관 등이 있고 서울의 역사와 문화에 대한 다양한 시각에서 기획된 전시회가 진행되고 있으며, 국제적인 미술가들의 작품도 기획 전시하여 시민들에게 다가가고 있음
- 창작센터는 문화와 예술 활성화를 위해 예술가들의 창작 공간을 제공하고 네트워크와 연계 프로그램을 지원하여 서울시 및 지역문화 활성화에 기여하기 위한 공간으로 민간위탁된 남산예술센터, 서교예술실험센터, 성북예술창작센터, 관악어린이창작놀이터와 서울문화재단에서 운영하는 잠실창작스튜디오, 남산창작센터, 금천예술공장, 신당창작아케이드, 연희문학창작촌, 문래예술공장, 홍은예술창작센터 등이 있음

○ 문화시설의 공간적 특성

- 문화시설의 공간은 대체로 공연장, 전시장, 교육장, 연습장 등으로 구분되어 지며, 일반시민들에게 보여지는 공간은 공연장과 전시장으로 보여 문화시설로서만 보여지지만 다양한 공간을 지니고 있어 시민들이 참여하고 공유하는 다양한 공간으로 활용이 가능함
- 문화시설의 공간은 교육장과 연습장, 기타 시민에게 휴식할 수 있는 다양한 공간을 지니고 있기 때문에 공간의 활용을 통한 활성화가 가능함
- 문화시설은 사회적 가치를 창출하는 공간으로서 다양한 문화공연 뿐만 아니라 시민들이 참여할 수 있는 프로그램을 통하여 공동체적 사회적가치 창출을 추진할 수 있을
- 문화공간은 융·복합공간으로 활용이 가능하며 공유경제의 토대가 될 수 있으며, 사회적 일자리 창출에도 중요한 기능을 하는 공간임

표 13 > 주요 문화시설 현황

문화시설	시설명	운영
공연장	세종문화회관 삼청각, 서울남산국악당, 꿈의숲 아트센터	세종문화회관
박물관	서울역사박물관, 한성백제박물관 이화동 마을박물관 만화박물관	서울역사박물관
문화재	한양도성 풍납토성	한양도성도감과 역사문화재과
미술관	서울시립미술관 북서울미술관, 경희궁미술관, 남서울 생활미술관	서울시립미술관
창작센터	남산예술센터, 서교예술실험센터, 성북예술창작센터, 관악어린이창작놀이터	민간위탁
	잠실창작스튜디오, 남산창작센터, 금천예술공장, 신당창작아케이드, 연희문학창작촌, 문래예술공장, 홍은예술창작센터	문화재단

## ○ 문화시설의 관리 · 운영

- 서울시 문화시설은 각각 별도의 서울시 출연기관형식으로 운영 관리되고 있으며, 자율과 책임경영에 대한 의지는 매우 높지만 서울시 예산의 운영 중심의 관리로 인해 공공성이 높으면서 수익성있는 공연 및 전시하기에 어려운 한계를 지니고 있어 문화시설의 활성화와 운영 수익금 확대 등을 위한 운영 기획 등이 제대로 발현되지 못하고 있음
- 공연장, 문화재, 미술관 등은 시설의 목적과 특징상 관리 중심의 체계보다는 행사와 프로그램이 우선되는 시설이지만 관리자적 관점이 강해 시설관리에 우선하여 시민들이 적극적으로 참여할 기회를 제공하고 있지 못하고 시민들이 원하는 프로그램을 개발하지 못하고 있음
- 시설의 건립시기가 오래되어 전반적으로 노후화가 일어나고 있지만 이에 대한 대수선 계획이 부재하고, 향후 시설의 발전방안에 대한 기획이 부족하여 시설의 대수선방향도 모호한 상황
- 문화시설의 문화적 기능을 확장 발전시키기 위한 다양한 시민의견 수렴이 필요하며, 나아가 도시혁신의 중심으로서 문화시설의 비전을 수립할 필요가 있음

## □ 서울시 문화시설 프로그램 운영 현황

### ○ 서울시 문화시설 프로그램 운영

- 서울시 문화시설은 각각의 특성에 맞는 프로그램을 운영하고 있음
  - 세종문화회관은 '천원의행복'을 통해 공연의 대중성을 확보하고 있으며 다양한 문화예술단을 운영함으로써 자체적으로 질 좋은 공연을 마련하기 위한 노력을 하고 있고 문화예술강좌 등의 세종예술아카데미를 통해 시민과 접촉면을 확대하고 있음, 또한 자치구와 함께 문화교류와 네트워크 확대를 위한 프로그램을 운영하여 자치구의 문화예술 수준향상에 이바지하고 있음

- 서울역사박물관은 근현대 서울의 역사문화 및 유물, 생활문화를 전시할 뿐만 아니라 서울역사에 대한 시민교육과 청소년, 어린이 대상 박물관교육을 실시하고 체험교육 등 프로그램 운영, 중정데크에서는 다양한 문화 공연 프로그램을 운영하여 박물관의 무거운 분위기를 또 다른 차원에서 시민에게 가볍게 다가가고 있음
- 서울시립미술관은 테마에 따른 다양한 미술전시로 미술관 고유의 역할을 담당하면서 시민들 대상 미술교육과 청소년과 어린이 대상 미술체험교육을 실시하고 있으며, 어렵게 생각하는 미술감상에 대한 교육과 미술관데이트로 시민이 미술관에 쉽게 접근하도록 지도하고 있음
- 남산예술센터는 드라마센터와 예술교육관 두 개의 시설을 가지고 있음에 따라 현대연극 전문공연과 공연예술작품의 창작과 체험을 할 수 있는 복합문화공간으로 창의예술학교를 통해 학교교육에 지원을 하고, 서울문화예술 지원을 위한 지원센터를 운영하고 있음

#### ○ 문화시설 운영 프로그램의 특성

- 서울시 예산을 중심으로 한 운영의 한계를 극복하지 못하고 있으며, 수익성있는 프로그램 등을 통한 운영시스템을 마련하지 못하고 있음
- 시설의 특성에 따른 교육과 체험프로그램, 지원 등이 중심으로 운영되는 점은 비교적 내실있게 진행되고 있음
- 문화시설로서 시민이 역할을 담당하고 기획된 프로그램은 거의 없고, 시설에서 공급하는 문화공연과 전시 중심
- 아마추어와 초보자들이 쉽게 참여하거나 기회를 제공하는 전시, 공연 프로그램이 다양하게 배치되어 시민의 공간으로 자리잡는 것 필요
- 좋은 작품을 전시하고 공연하는 것도 시민에게 좋은 볼거리와 즐길거리를 제공하는 것이지만, 좋은 작품을 만들 수 있도록 지원하고 다양한 실험이 이루어질 수 있는 공간으로서 문화시설이 자리잡을 필요

- 남산예술센터 및 창작센터와 같이 다양한 집단들의 공동창작 기회를 제공하고 직접 기획하여 전시 공연할 수 있도록 개방과 공유가 필요함

표 14> 서울시 대표 문화시설의 공간과 운영 프로그램

문화시설	공간 및 운영 프로그램
세종문화회관	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 시설 : 공연장, 예인홀(세미나), 종합연습실, 미술관, 광화랑, 세종대극장, 세종M씨어터, 세종체임버홀, 세종전시관, 세종예술아카데미, 주차장</li> <li>- 예술단 : 서울시뮤지컬단, 서울시극단, 서울시오페라단, 서울시합창단, 서울시무용단, 서울시 국악관현악단, 서울시 소년소녀합창단 등</li> <li>- 대관 : 공연장, 전시장</li> <li>- 세종예술아카데미 : 문화예술강좌, 세종르네상스, 미술과 영화산책 등</li> <li>- 공연의 숲, 문화공간네트워크 : 자치구와 함께 추진</li> <li>- 사회공헌활동 : 천원의행복, 세종시민교향악단, 꿈나무하모니오케스트라, 세종하모니밴드, 세종꿈나무국악단 등</li> </ul>
서울역사박물관	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 시설 : 전시실, 학습실, 강당, 시청각실, 교육실, 박물관, 영상관, 뮤지엄샵, 카페테리아, 열린예술극장, 주차장</li> <li>- 전시 : 서울시 근현대 역사문화 및 유물, 생활문화</li> <li>- 교육 : 서울역사박물관대학/원, 서울역사문화탐방, 청소년박물관교실, 방학프로그램, 어린이역사탐험교실, 박물관교실, 전시체험, 동화구연, 유아교육, 가족체험교실, 외국인역사문화교실</li> <li>- 중정데크 공연 : 팝카펠라, 로맨스 뮤지컬, 가곡콘서트, 앙상블 클래식, 열린예술극장 공연 프로그램</li> </ul>
서울시립미술관	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 시설 : 전시실, 교육장, 자료실, 크리스탈영상실, 프로젝트갤러리, 카페, 세마홀, 실기실, 어린이놀이방(수유실), 조각공원</li> <li>- 교육 : 시민미술아카데미, 어린이미술교실, 디지털사진, 어린이한국화, 미술관멘토링, 작가와의만남, 문화예술강좌, 찾아가는미술감상교실(어린이, 청소년, 성인), 현장체험학습 미술관데이트, 미술관 직업탐색, 알록달록 캠퍼스</li> <li>- 대관 : 교육장, 세마홀</li> </ul>
남산예술센터	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 시설 : 드라마센터, 예술교육관</li> <li>- 교육 : 서울창의예술학교, 서울문화예술지원센터, 자료관</li> <li>- 대관 업무</li> </ul>

## □ 서울시 문화시설 개방 · 공유 현황

### ○ 대관 중심의 개방

- 강의실, 연습실, 교육장 등 시민 또는 공동체에게 대관하는 수준으로 개방
- 시설의 개방도 수동적인 개방으로 적극적인 시민들의 활동을 수용하려는 방식의 개방이라고 할 수 없음

### ○ 공유되지 못하는 시설

- 시민의 자산이지만 매우 일방적으로 관리자가 결정하여 시설이 운영되고 있으며, 시민의 필요는 부차적인 이용자로 판단하는 경향
- 문화공간만이 아니라 다양한 공간을 가지고 있으나, 이러한 시설을 공유하고 보다 시설이 활성화되는 계획이 부재
- 작지만 의미있는 공동체의 활동을 지원하고, 창작집단들의 실험의식을 존중하여 기회를 제공하고 시설의 공간에서 함께하는 협력적 태도가 필요

## □ 서울시 문화시설 활성화 방향

### ○ 시민참여 확대

- 시민의 자산으로서 문화시설은 시민의 의견을 반영하고 시민에 의해 운영되는 시설이 되기 위해서 시민의 참여가 확대되어야 함
- 다양한 공간과 프로그램에서 시민이 참여할 수 체계가 마련되어야 함, 거버넌스구조의 운영위원회, 시민모니터링, 자문위원회 등 시민들의 의견을 수렴하고 문제개선에서부터 운영의 방향까지 시민이 참여할 수 있는 다양한 구조를 마련하고 문화시설이 활성화 방안을 집행할 수 있도록 해야 함

### ○ 개방과 공유를 통한 문화시설 공간의 활성화

- 시설의 공간 사용에 대한 개방 수준을 넘어 시민과의 공유 개념으로 확대되어야 함

- 사회적 경제, 협동조합, 지역커뮤니티 등 다양한 그룹들이 함께 만들어가는 문화시설로서 공유경제 시스템을 결합하고 거버넌스 체계를 통해 시설의 공유까지 확산되어야 함

#### ○ 수익성과 공공성의 균형을 통한 활성화

- 문화시설은 시민생활에 활력을 불어넣는 역할을 담당하기 때문에 공공성을 담보해야 함, 하지만 문화시설의 활성화를 위해서는 프로그램의 질도 중요하기 때문에 일정한 수익성을 확보할 필요
- 공유경제 시스템과의 결합을 통해 다양한 주체들의 참여를 확대하여 시설운영과 프로그램의 수익성을 증대하여 문화예술과 문화시설의 활성화에 기여해야 함
- 수익성을 확보하고 공공성과의 균형을 이룬 시설운영은 시민참여가 활성화될 뿐만 아니라 운영 프로그램의 질이 향상되어 보다 좋은 공공서비스가 제공될 수 있음

#### 문제의식

- ① 다양한 공간을 지닌 문화시설을 다변화된 운영과 관리체계, 개방과 공유를 통해 복합공간으로 활용할 수 있는 방안 마련이 시급
- ② 시민에게 문화예술을 제공한다는 방향에서 함께 만들어내는 문화예술로 인식을 전환하여 시민참여 활성화의 역할 필요
- ③ 도시혁신의 중심축으로서 역할을 담당하기 위한 미래비전 수립이 필요
- ④ 공공성과 수익성의 조화를 통한 문화시설의 활성화



## Ⅱ. 서울시 도시공유시설의 현황과 과제

### 2-5 서울시 사회교육시설 현황

#### □ 서울시 사회교육시설 현황

##### ○ 사회교육시설의 현황

- 사회교육시설은 도시민의 건강한 미래를 위한 재교육을 담당하며, 사회의 정보를 제공하는 시설로 정의하며, 사회 구성원의 기능과 능력을 제고하기 위한 기능을 담당
- 서울시 사회교육시설은 도서관, 평생교육원, 문화센터, 자료관 등으로 대체로 정보제공과 교육을
- 서울시는 서울시 구청사를 서울도서관으로 개관하며 도서관의 중요성과 기능을 확대하고자 하고 있으며, 자치구 단위의 도서관과 청소년도서관, 어린이 도서관, 저소득층을 위한 공부방 등이 있음
- 평생교육원은 사회에서 요구하는 인력을 발굴하여 사회구성원이 제2의 직업을 얻도록 지원하는 역할을 담당하며, 주로 사회복지 관련 전문인력을 배출하는데 노력하고 있음, 대표적인 시설로 서울디지털평생교육원과 자치구 단위의 평생교육원이 있음, 자치구의 평생교육원은 도서관기능을 함께 담당하고 있음
- 문화센터는 문화와 예술 지원활동을 담당하고 있으며, 문화인, 예술인, 청소년 등 대상별 네트워크와 교류를 지원하는 시설로 새로운 사회교육 기능을 담당
- 서울시 종합자료관은 서울의 역사와 문화, 도시계획 등의 자료를 통해 서울시정에 관한 정보를 제공하고, 예술교육 정보자료관은 다양한 문화와 예술에 대한 정보를 제공할 뿐만 아니라 학교교육과 연계하여 강사를 배출하는 기능을 담당하고 있음

표 15 > 서울시 사회교육시설 현황

사회교육시설	시설명	운영
도서관	서울도서관 서울시립어린이도서관	서울도서관 사업소 서울시교육청
	각 구립 도서관, 시립도서관	자치구 운영/위탁
	청소년도서관, 어린이도서관	자치구 운영 또는
	공부방	민간위탁
평생교육관	서울디지털평생교육원	교육원 운영
	구립 평생교육관	자치구 운영
문화센터	서울문화예술교육지원센터 서울청소년문화교류센터	직영 대산문화재단 위탁
자료관	서울시 종합자료관 예술교육정보자료관	서울도서관 운영 직영

#### ○ 사회교육시설의 특성

- 정보화 사회에 맞는 재교육을 담당하기 위하여 자료 및 정보를 보관하고 제공하는 시설이며, 사회복지형 재취업을 위한 교육, 문화예술에 대한 지원을 통한 인력양성과 도서관, 정보교류, 네트워크를 위한 시설 등이 있음
- 매우 다양한 분야이지만 도시의 정보를 담아 제공하는 역할과 정보를 통해 교육을 담당하고 전문인력의 사회진출을 지원하는 역할 담당

#### ○ 사회교육시설의 관리 . 운영

- 서울시 직영, 서울교육청, 출연기관, 자치구 운영, 위탁 등 다양한 형식을 취하고 있지만, 시설의 특성에 따라 관리방식을 정하고 있음
- 사회교육시설의 특성상 정보 인프라를 축적 기록하는 것과 전문분야의 교류와 네트워크 형성 지원, 그리고 학점은행과 같은 관리 등 전문적인 인력에 의해 운영 관리되어야 하는 체계가 기본

- 전문 인력의 운영으로 인한 특성 때문에 거버넌스, 시민참여의 구체적인 상을 가지지 못하고 있음
- 시민참여의 경우 시민이 관심있는 분야에 다양한 프로그램을 만들어 정보를 제공하는 수준으로 이해하고 있음
- 공간에 대해서도 수동적인 개방 수준에 머물고 있으며, 공유에 대한 기획과 방안이 마련되어 있지 못함
- 자치구 단위의 평생교육원은 도서관 기능 수준을 벗어나지 못하고 있고, 서울문화예술지원센터는 남산예술센터의 보조적인 역할을 하고 있음
- 서울디지털평생교육원의 경우 사회복지분야 전문인력을 양성하는 역할을 담당하면서도 전문인력을 활용한 사회적경제 형성에 대한 기획이 부족함

## □ 서울시 사회교육시설 프로그램 운영 현황

### ○ 서울시 사회교육시설 프로그램 운영

- 서울시 사회교육시설은 각각의 특성에 맞는 운영 프로그램만이 아니라 대시민 공공서비스를 확대하기 위하여 다양한 프로그램은 운영하고 있음
- 서울도서관은 서울의 대표도서관의 기능을 하면서 자치구 단위의 도서관을 지원하고, 장애인도서관 육성 및 서울북카페 조성을 지원하는 역할을 수행하며 시민에게 더 좋은 서비스를 제공하기 위한 노력을 추진하는 등 도서관의 중추 역할을 담당하고 있으며, 동시에 전시회 및 낭독회 등을 통해 도서관 활성화에 힘쓰고 있음
- 서울문화예술지원센터는 예술정보자료관을 운영하고 전문인력 양성과 육성을 지원하여 전문인력의 소통 공유, 협업관계망을 형성하여 협력네트워크를 구축하는 등 공유경제의 틀을 마련하여 지원하는 체계를 운영하고 있고, 서울청소년문화교류센터는 청소년들의 국제활동지원과 국제교류를 위한 정보 제공 및 프로그램을 진행하여 다문화 및 세계문화 교류 지원을 담당

- 서울시 종합자료관은 서울도서관에 통합되어 운영될 예정이며, 서울시 종합자료라는 특징을 통해 서울의 역사와 문화, 그리고 서울시 정책의 변화를 이해할 수 있는 자료를 제공

표 16 > 서울시 대표 사회교육시설의 운영 프로그램

사회교육시설	공간 및 운영 프로그램
서울도서관	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 시설 : 열람실, 자료실, 기획전시실, 서울기록문화관, 정보서비스관, 지하보존서고</li> <li>- 교육 : 독서아카데미, 함께책읽기, 역사를 책으로 만나다, 동화읽기</li> <li>- 프로그램 : 그림전, 시사회, 낭독회, 북페스티벌, 도서전, 전자책포럼</li> <li>- 도서관활성화정책 : 정보서비스위원회, 공공도서관 건립지원, 개관시간 연장사업지원, 장애인도서관 육성지원, 마을북카페 조성지원, 학교도서관 개방운영비지원</li> </ul>
서울문화예술교육지원센터	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 프로그램지원 : 학교 예술강사 지원사업, 꿈다락 토요문화 학교 운영 등</li> <li>- 정보인프라 구축 : 온라인 정보 포털운영, 예술교육정보자료관 운영</li> <li>- 협력네트워크 구축 : 정책협력체계 구축, 소통·공유·협업을 위한 관계자 모임 및 사업</li> <li>- 전문인력 육성지원 : 전문성 실현 워크숍, 역량강화 프로그램 운영</li> </ul>
서울시 종합자료관	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 시설 : 자료관, 영상자료실, 정보화자료실, 정기간행물실, 열람석, 일반자료실</li> <li>- 프로그램 : 서울시정과 관련된 정보제공, 역사, 문화, 교통 도시계획 등 다양한 분야 자료 제공</li> </ul>
서울청소년문화교류센터	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 시설 : 북카페, 미지카페, 세미나실, 작은모임터</li> <li>- 교육 : 국제활동교육 및 교류지원</li> <li>- 프로그램 : 다문화/세계화 프로그램, 창의/통찰 프로그램, 열정/감수성 프로그램, 국제활동 정보제공 및 지원</li> </ul>

## □ 서울시 사회교육시설 개방 · 공유 현황

### ○ 비교적 적극적인 공유 전략 추진

- 서울도서관은 열린공간으로 공유와 개방의 원칙에서 설립된 도서관, 정보의 제공과 다양한 프로그램의 공유를 원칙으로 하고 있음
- 서울문화예술교육지원센터는 전문인력을 육성하여 이들을 중심으로한 소통과 협업을 통한 협력네트워크를 지원 추진하는 공유전략 시스템
- 서울청소년문화교류센터는 기본적으로 다문화에 대한 인식전환에서부터 세계문화 교류에 대한 청소년의 적극적인 참여를 유도하는 역할을 담당하여 세계공동체에 대한 공감을 형성하는 역할

### ○ 공간의 개방

- 사회교육시설의 특성상 공간의 개방은 당연
- 하지만 공간을 활용한 공유경제 시스템을 구축할 수 있는 지원체계가 미흡

## □ 서울시 사회교육시설 활성화 방향

### ○ 전문인력 육성에서 사회적 지원체계로

- 정보제공, 네트워크 확대의 수준을 넘어서 전문인력을 네트워킹하여 독자적인 사회경제시스템을 이룰 수 있는 기회를 제공하는 역할로 전환이 필요
- 공유경제에 대한 학습과 공유경제 지원을 통한 사회 인력 배출

### ○ 공간개방에서 공유가치 창출로

- 시설의 단순한 개방 수준을 넘어서 공간을 활용하여 공유가치 창출을 위한 지원과 협력 필요

- 다양한 학습과 토론, 협력으로 미래가치에 대한 새로운 시각을 전달하고 인식하도록 하여 미래의 공유가치를 창출하는 전문인력 배출

#### ○ 시민참여의 활성화

- 시민의 모니터링과 자문위원회 등을 운영하여 시민의 요구사항을 점검하고 보완하는 과정이 반복되어야 시민이 많이 찾는 공간으로 활성화 가능

#### 문제의식

- ① 시설과 공간에 대한 개방은 이루어지고 있지만, 공유개념이 결합되지 못한 단순한 공간개방 수준
- ② 사회적 재교육의 역할로서 정보제공이나 전문인력 육성, 청소년의 문화교류 등의 기본적인 역할을 수행하고 있지만 사회적 경제 시스템으로 편입할 수 있는 교육과 네트워킹을 마련해주는 역할이 필요
- ③ 시민의 역할을 확대하여 시민이 참여하는 시스템 구축이 필요

## Ⅱ. 서울시 도시공유시설의 현황과 과제

### 2-6 도시공유시설의 역할

#### □ 서울시 공유도시 정책

##### ○ 「공유도시(Share City) 서울」선언

- 도시는 원래 '공유를 위한 플랫폼', 함께 나누고 도모하여 사회적 가치를 창출하는 '공유도시 서울'
- 보유하고 있지만 사용하지 않는 물건이나 시간, 정보, 공간 등을 공유(Share)해 도시문제를 해결하는 '공유도시 서울'
- 공유도시를 통해 ▲일자리 창출 ▲공동체 의식 회복 ▲기존자원 활용 예산절감 ▲도시문제 해결코자 함
- 서울시는 보유자원의 공개와 개방을 통해 자원의 가치와 효율을 높이는 활동 전개하고, 제도적 기반 마련과 공유단체 · 기업에 대한 지원, 시민참여 확산을 통해 공유도시 서울을 마련하고자 함

#### □ 도시공유시설의 도시 기능과 역할

##### ○ 시민의 자산을 적극적으로 활용하여 도시혁신 추진

- 도시공유시설은 시민의 자산이자 도시혁신의 플랫폼
- 도시공유시설은 사회적 가치를 창출하고 공동체 형성의 역할을 담당함으로써 도시혁신의 중추 역할을 담당

##### ○ 도시공유시설의 역할은 도시에 활력, 건강한 시민생활, 공동체 형성

- 도시문제는 공동체의 붕괴와 삶의 질 저하이며, 이로 인한 도시의 사회적 비용이 증가하는 것

- 이를 극복하기 위해 사회복지기능과 지역공동체 활성화 역할을 담당하는 주체가 필요하며, 이들 주체들이 참여하여 새로운 모습의 도시혁신 모델을 마련해야 함
- 도시공유시설은 체육, 문화, 예술, 재교육, 휴식, 재충전 등 시민에게 다양한 기회와 정보를 제공하여 도시에 활기를 충족시키는 역할을 담당하여 도시혁신의 중추역할 수행
- 시민이 건강, 웰빙, 생활의 질에 관심이 집중되어 도시공유시설은 이러한 욕구충족의 주요 도구로서의 기능과 역할을 담당하고, 지역공동체 공간으로서의 사회적 가치를 창출하고 도시기능을 완성하는 역할

○ 도시의 과도한 팽창으로 인한 사회적 비용의 증가를 해소하기 위한 다중이용시설에 대한 공유와 개방을 통한 도시문제 해결

- 도시의 팽창은 인구집중에 의한 현상이기도 하지만 도시민의 삶의 질을 개선하기 위한 시설의 확충과정에서도 발생
- 기존 시설들을 이용하여 융·복합적으로 이용한다면 다중이용시설의 사회적 비용이 절감될 수 있으며, 도시의 팽창도 일부 해소할 수 있음
- 도시공유시설은 각각 고유기능 뿐만 아니라 도시환경의 질과 문화·예술의 융·복합공간으로 발전하여 다양한 역할과 가치를 지님
- 도시공유시설의 개방과 공유는 충분한 가치를 지니고 있으며 시민들의 여가만이 아닌 공동체 형성의 토대가 되며, 많은 비용을 들여 새로운 공간을 만드는 것을 지양할 만큼의 충분하며, 더불어 다양한 프로그램을 공유함으로써 사회적 비용을 절감할 수 있음




## Ⅱ. 서울시 도시공유시설의 현황과 과제

### 2-7 도시공유시설 운영의 문제점과 과제


#### □ 서울시 도시공유시설의 혁신적 관리·운영정책 부재

- 공급자적 관점에서의 공공시설 설치 운영은 시민의 요구와 만족도를 반영하지 못하고 있으며 이로 인해 관리·운영방식은 일관성없이 이루어짐
- 시민의 요구를 반영한 혁신적 도시공유시설을 통해 사회변화에 대응하는 전략적 대응체제 부재
- 도시공유시설을 관리하는 주체들의 전문성이 부족하여 도시 공유시설을 활성화하기 위한 기획력과 홍보 마케팅 전략이 부재

※ 과제  관리전문성과 기획 마케팅을 통한 전략적 통합정책 마련

#### □ 시민이 소통하고 만들어가는 도시혁신공간으로 전환 필요

- 공공시설이라는 고정된 관념으로부터 도시공유시설로서 시민의 자산으로 인식되어 시민이 함께 만들어가는 공간으로 전환이 필요
- 시민관점에서 도시공유시설의 공간혁신의 방향부재
- 시민참여와 지역 및 사회적 협력의 필요, 융·복합적 공간 활용에 대한 계획 부재
- 도시문제 해결을 위한 도시공간의 공유/개방을 수동적태도로 접근하여 시민참여를 위한 플랫폼역할 미흡

※ 과제  도시공유시설이 플랫폼이 되어 시민참여, 사회적 경제의 확산을 통한 도시혁신의 중심 역할

□ 다양한 주체가 참여하는 효율성과 공공성의 공공서비스 운영체계의 혁신 부재

- 공급자입장에서 공익적 관점의 시설관리에 치중하여 효율적인 운영을 위해 다양한 주체가 참여한 혁신적인 공공서비스 개발이 필요
- 도시공유시설의 효율성을 높이기 위해 다양한 주체가 참여하는 거버넌스 구조의 부재
- 사회적기업, 협동조합 등 사회적 경제시스템의 적극적인 수용을 통한 공익성과 수익성 제고의 균형성 미흡으로 지속가능한 공공서비스를 제공하기 위한 운영 전략 부재

※ 과제 ➡ 거버넌스와 사회적 협력을 통한 관리와 운영 체계 마련

□ 도시공유시설의 지속가능한 발전방안 부재

- 지역의 자원과의 연계성이 부족하고 특성화 전략을 기획하는 전문역량이 부족하여 도시공유시설의 혁신 방안 마련이 어려움
- 도시혁신을 점에서 면으로 확장하여 시민과의 접점을 확대하기 위한 도시공유시설의 고유역할과 공유경제 전략의 새로운 기획이 필요
- 지역 공동체와의 협력을 통한 중장기 발전방안 부재

※ 과제 ➡ 도시공유시설의 혁신을 통한 지속가능발전 모델 마련

## Ⅲ. 사례분석

### 3-1 공유경제 분야

#### 3-1-1 Techshop



“ 2006년 미국 캘리포니아에 사는 짐 뉴튼은 이런 생각을 했다. 뭔가를 만들고는 싶고, 아이디어는 있지만, 필요한 도구와 장비를 구입하지 못하는 사람이 많다. 장비를 보관하기도 어렵다. 이들에게 꿈을 실현할 수 있는 개방적인 '공공 대장간'을 만들어 준다면 어떨까? ”

#### □ 테크샵의 개요

- 위치 : 미국 캘리포니아 맨로파크(1호점)/피츠버그/디트로이트/산호세/오스틴/샌프란시스코 등
- 면적 : 1만5천 평방피트(맨로파크)
- 주요시설 : 레이저 절단기, 플라즈마 절단기, 조각 및 용접용 도구, 재봉틀, 주물기계, 2D 3D 디자인 소프트웨어 등 다양한 공구/장비
- 비즈니스모델
  - 1개월 : \$175
  - 매월 자동결제 : \$125/월 (월 이용보다 \$50 할인)
  - 연간회원 : \$1,395 (매월 자동결제보다 \$105 할인)
  - 이외에도 학생회원/가족회원/법인회원 등 다양한 회원구조를 가짐

## □ 테크샵 주요 프로그램

### ○ 소프트웨어의 사용법

AUTODESK사의 CAD 소프트웨어/어도비 일러스트 레이  
터 / 포토샵

### ○ 각종 툴의 사용법

CNC (컴퓨터 제어) 도구 : 라우터 (목재 절단), 밀 (조각),  
플라즈마 커터 (금속 절삭) / 레이저 절단기 / 3D 프린  
터, 3D 스캐너 / 수동 재봉틀, 컴퓨터 제어 재봉틀, 공  
업용 미싱

### ○ 소재 성형의 방법

진공 성형, 금형 성형, 탄소섬유 성형

### ○ 금속 가공 방법

금속 가공 도구 / 용접

### ○ 목공 제작 방식

핸드 툴 (전동 드릴, 전동 원형 톱, 등) / 선반

### ○ 제작 프로젝트 / 워크숍

와인 랙 제작 / 가죽 공예 / 수지 성형

### ○ Arduino의 사용법

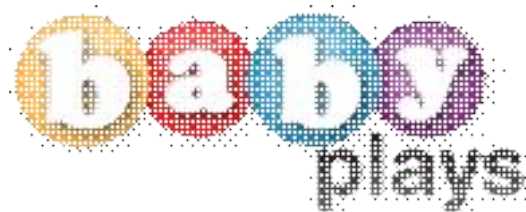
조립 및 기본 프로그램 / 응용 프로그램



## □ 테크샵 성공요인

- 고객의 Needs에 대한 철저한 분석
  - 미국의 장기불황속에서 소비를 줄이고 직접 제작하거나 재활용하는 소비패턴에 변화에 주목
  - 소규모 공방의 한계와 고객만족도를 고려한 플랫폼방식의 대형시설과 프로그램 제공
- 소비자의 적극적인 참여유도와 개방적 운영
  - 테크샵의 주요고객은 자발적 발명가들임
  - 발명가들은 적극적으로 클래스를 개설하고 경험자들이 입문자를 가르치고 정보를 교환함
  - 이런 커뮤니티는 테크샵의 주요한 충성고객층으로 자리잡고 주변에 입소문을 내는 마케터 역할을 자임함

### 3-1-2 Babyplays



## □ 베이비플레이스의 개요

- 위치 : 미국 휴스턴
- 비즈니스모델
  - 장난감 4개 대여 (\$28.99/월)
  - 장난감 6개 대여 (\$35.99/월)
- 대여제품
  - 신생아부터 4세까지 연령별로 분류
  - 16개 카테고리로 분류 : 악기/인형/나무장난감 등

## □ 베이비플레이스 등 장난감 렌탈산업의 성공요인

- 웹기반의 차별화된 서비스
  - 장난감의 연령별/주제별/재료별 분류등 다양한 소비자의 욕구를 적극적으로 반영하는 웹사이트 구축
  - 미국의 60개지역을 온라인으로 연결하여 어디서나 같은 서비스를 받을 수 있는 편의제공
- 캠페인의 적극적 활용
  - 장난감은 소유하고 싶증다면 버리는 것이 아니라 다른 아이들과 함께 가지고 놀 수 있는 것이고 공유하는 것이라는 메시지를 캠페인으로 전개하여 아이들과 부모들의 인식전환에 성공

### 3-1-3 Swap.com

swap.com  
VALET SERVICE



## □ 스왑닷컴의 개요

- 위치 : 미국 보스턴에서 창업했으나 현재 핀란드의 넷사이클러에게 인수되어 운영중임
- 창업년도 : 2007년

○ 비즈니스모델

- 초기 : 책/DVD/CD/게임 등 비슷한 값어치가 있는 물건들의 맞교환을 주선
- 현재 : 물건을 팔수도 있고 여러개를 한꺼번에 교환할 수도 있음. 소비자들이 스왑닷컴에 물건을 보내면 회사에서 사진을 찍고 리스트에 올리는 판매/교환 대행 을 해줌. 이러 서비스를 <발레서비스>라 부름.

□ 스왑닷컴의 성공요인

○ 소비자의 요구에 발빠른 대응

- 교환을 주선하는 데서 시작한 서비스가 판매대행/일괄교환 등 다양한 서비스로 발전하는 소비자 중심의 비즈니스모델 수립

○ 안전한 거래소로서의 플랫폼성격 강화

- 이용고객이 늘어나자 1:1 맞교환보다 발레서비스를 중심으로 한 안전거래방식을 도입하여 고객의 만족도를 높이고 대표적인 중고거래 플랫폼으로 정착

### 3-1-4 Skillshare.com

□ 스왑닷컴의 개요

○ 비즈니스모델

- \$9.95/월의 회비로 운영
- 특정한 주제에 국한되지 않는 다양한 주제의 강의
- 수업을 개설하면 사이트에서 필요한 것을 지원
- 수강생들의 <좋아요>개수로 강의의 질을 반영

- 특별한 아이디어와 프로젝트를 갖고 있는 사람과 거기에 투자하고 싶은 사람을 연결하는 매칭프로젝트 운영

#### Join a Global Learning Community

Create and discover inspiring projects with students from around the world.



#### □ 스킬쉐어의 성공요인

- 교육에 대한 인식전환에 성공
  - 특별한 기술을 갖고 있다면 누구나 수업을 개설할 수 있다는 교육플랫폼 기능이 고객들의 참여를 유도
- 매칭프로젝트를 통한 펀딩시스템 제공
  - 투자자와 기술자를 연결하고 시너지를 낼 수 있는 매칭프로젝트는 단순한 재주를 넘어 사업이 될 수 있다는 자신감으로 연결됨
  - 연간 10만달러 이상의 고소득 강사들이 등장하며 사회적 파급력을 높임.



### 3-1-5 Taskrabbit.com

Popular Tasks this Month



#### □ 태스크래빗의 개요

##### ○ 비즈니스모델

- 개인과 개인(P2P)의 심부름거래 플랫폼
- 포스터(일 맡기는 사람)가 사이트에 등록하면 래빗(심부름꾼)이 입찰에 참여하고 포스터가 래빗을 지명
- 심부름이 끝나면 포스터는 태스크래빗에 비용으로 지불하고 태스크래빗이 래빗들에 비용을 정산

#### □ 태스크래빗의 성공요인

##### ○ 새로운 일자리창출의 상상력 자극

- 빨래,이사,포스터붙이기,음식배달 등 단순한 심부름부터 장기간의 심부름까지를 중개하면서 다양한 일자리 모델이 만들어지는 효과를 거둠

##### ○ 꼼꼼하고 세심한 배려가 돋보이는 중개플랫폼 구축

- 포스터의 욕구를 아주 구체적으로 명시함으로써 거래의 만족도를 최대한으로 끌어올림

### 3-1-6 THE HUB



## □ THE HUB의 개요

- 설립년도 : 2005년
- 위치 : 영국 런던에서 설립되어 LA, 시애틀, 밀라노, 마드리드, 싱가포르 등 세계 30여개 도시로 확산
- 멤버십 : 세계 각지 5,000여명의 멤버들이 온오프라인에서 활동하며 네트워크로 연결됨.
- 서비스
  - 영감을 주는 공간 (Inspiring Spaces)
  - 활기찬 커뮤니티 (Vibrant communities)
  - 의미있는 이벤트 (Meaningful Events)

## □ THE HUB의 성공요인

- Co-Work에 대한 차원높은 경험
  - 공간을 공유하는 것부터 사업이나 프로젝트에 대한 협업, 매력적인 이벤트 등 다양한 코워킹의 경험과 네트워킹의 허브로서의 경험과 서비스를 제공함으로써 사회혁신의 핵심공간으로 자리매김

## Ⅲ. 사례분석

### 3-2 공유시설 관리분야

#### 3-2-1 티볼리공원 (Tivoli Gardens)



##### □ 티볼리공원의 개요

- 개장년도 : 1843년
- 위치 : 덴마크, 코펜하겐
- 입장객 : 약 440만명/년
- 매출액 : 약 1,000억원(수익 약 90억원)
- 주요시설
  - 놀이시설 : 27종(대형시설이 아닌 아기자기한 구성)
  - 식음시설 : 39개소(덴마크음식의 메카/최고외식장소)
- 주요 운영기간
  - 성수기 : 4.13 ~ 9.23 (성수기 시즌권 판매)
  - 할로윈시즌 : 10.12 ~ 10.21
  - 크리스마스시즌 : 11.16 ~ 12.30
- 특징
  - 세계최초의 테마파크
  - 코펜하겐 중앙역 근처의 도심형 테마파크
  - 낮은 입장료와 계절별 테마운영으로 이용도를 높임



## □ 티볼리공원의 운영체제

- 운영주체 : Tivoli A/S (시민주주의 주식회사)
- 자회사
  - Tivoli International : 공원 운영 노하우 판매, 컨설팅, 프랜차이즈 계약
  - Tivoli Artist Management : 오케스트라 및 공연단 운영 및 공연기획
- 티볼리소년경비단
  - 1844년에 결성되었으며 받는 보수는 음료와 샌드위치이며 티볼리공원의 경비를 책임지고 있음

## □ 티볼리공원의 성공요인

- 시민참여를 통한 지속가능성 확보
  - 시민주주방식의 운영방식으로 소비자에서 운영자로의 인식전환 성공
  - 입장료 수익은 공원을 친환경적으로 리모델링하는데 사용함으로써 공공성과 친밀감을 높임

- 다양한 운영체계의 조화로운 운영
  - 전체적인 운영은 시민주주의 본사가 책임지지만 자회사를 두어 업무의 효율성을 높임
  - 식음시설의 경우 직영하는 매장도 있지만 프랜차이즈 매장의 가맹점도 입점할 수 있도록하여 임대인의 편의성을 높임. 다만, 위생 및 서비스는 공원이 직접 관리함
  - 티볼리소년경비단은 단순한 경비업무의 수준을 넘어 티볼리공원 상징으로 존재하며 소년경비단이 자라 공원 주주로 참여함으로써 공원의 주인으로 자리매김할 수 있는 체계적인 시스템 구축

### 3-2-2 센트럴파크 컨저번시(Central Park Conservancy)



#### □ 센트럴파크의 개요

- 개장년도 : 1857년
- 위치 : 뉴욕, 맨하튼
- 면적 : 약 3.41km<sup>2</sup>
- 방문객 : 약 3,750만명/년
- 공원조성주체 : 뉴욕시
- 운영관리주체 : 뉴욕시 + 센트럴파크 컨저번시(CPC)
- 예산 : 4,580만달러 (이중 85%에 달하는 3,900만달러는 CPC에서 조성)
- 인력 : 약 300여명 (90%에 달하는 270여명은 CPC에서 고용/관리)



## □ 센트럴파크 컨저번시의 개요

- 설립년도 : 1980년
- 설립목적 : 1970년대 뉴욕시의 재정부족으로 황폐화되고 있던 센트럴파크를 살리기 위해 민간에서 자발적으로 설립
- 기금조성 : 시민들의 자발적인 기부, 기업/재단의 후원, 공연등의 수익사업
- 주요 프로그램
  - Award-winning zone system : 현재 49개의 구역으로 분할되어 자원봉사자와 전문가들이 함께 조경을 포함한 전반적인 관리를 함.



- Adopt a Bench(벤치입양) 프로젝트 : 전체 9,000여개 중 2,000여개 벤치를 입양함. 약 7,000달러의 기부로 입양이 가능하며 기부자의 이름을 벤치에 새김.
- greeter (안내체험) 프로젝트 : 자원봉사자들이 방문객들에게 현장감있는 해설도 하고 공연이나 이벤트시 행사진행도 하는 프로그램

## □ 센트럴파크 컨저번시의 성공요인

### ○ 성공적인 거버넌스 모델 정립

- 뉴욕시와 민간단체인 CPC는 뉴욕시의 최소한의 개입과 민간의 자율적인 운영이라는 거버넌스모델을 단계적으로 정착시킴.
- CPC는 비용의 75%, 인력운용의 90%를 책임짐으로써 권한과 책임을 동시에 행사하는 민간모델의 상징으로 작용하며 참여자의 동기를 부여

### ○ 다양한 시민참여 모델 개발

- CPC회원의 80%이상이 여성으로 뉴오커의 필수적인 요소로 자리잡는 효과와 동시에 가족/친구로 확대되는 확장성을 동반함.
- 기부프로그램을 다양화하여 보다 많은 사람들이 손쉽게 참여할 수 있고 보람을 느낄 수 있도록 배려
- 다양한 이벤트를 통해 즐거운 여가와 함께 자원봉사로 연결될 수 있는 프로그램 마련

## 3-2-3 FC 바르셀로나 협동조합

### □ FC 바르셀로나 협동조합의 개요

- 조합원 가입비 : 150유로 (한화 약 27만원)
- 조합원 자격 : 만 18세 이상으로 1년간 조합원 활동을 하면 총회에 참석하여 구단부의 중요결정사항에 참여할 수 있음. 6년마다 열리는 클럽회장선거에 찬여할 수 있는 권한부여

- 전체 조합원 : 약 19만명
- 조합원 혜택 : 경기입장권의 22% 할인
- 협동조합 슬로건 : 'MES QUE UN CLUB'(클럽 그 이상)
- 적립금의 사용
  - 바르샤구단의 인프라 개선사업에 우선 사용
  - 유소년축구단 운영과 기부/지원등 사회적활동에 사용



- 주요활동
  - 2006년 유니세프와 유니폼스폰서십을 체결하고 에이즈퇴치를 위해 구단수입의 0.7%를 유니세프에 지원



3-2-3

#### □ FC 바르셀로나 협동조합의 성공요인

- 스토리텔링과 공익적 마케팅의 결합
  - 스페인의 독재자 프랑코(1892~1975)는 카탈루냐지방을 탄압하기 위해 FC바르셀로나 죽이기정책을 폈고 대신 레알 마드리드를 전폭지원



- 조합원들의 헌신적인 노력으로 대항하면서 전 세계에서 가장 관심이 높은 <엘 클라시코>더비로 발전
- 1950년대 경기장을 새로 지으면서 자금난에 허덕이자 6만여명의 조합원들이 3년치의 조합비를 선납하면서 차질없이 완공하고 FC바르셀로나스타디움이라는 공식 명칭도 2000년대 초 투표를 거쳐 영어로 New Field (새 경기장)라는 뜻의 Camp Nou로 바꿈
- 2011년 카타르재단의 광고를 유니폼에 달기전까지 114년동안 상업적광고를 하지 않음
- 유소년축구클럽의 육성과 유니세프지원을 포함한 다양한 기부/지원 캠페인을 통해 축구클럽 그 이상의 협동조합으로서 인식되는 효과를 거둠



#### ○ 누캄푸 구장의 장소마케팅 전략

- 증/개축 과정에서 다양한 멀티미디어 시설을 업그레이드하여 문화공간으로 병행하여 사용
- 마이클잭슨, 프랭크 시나트라 , U2, 핑크 플로이드 등의 공연으로 세계적인 주목을 받음
- 1982년12만명의 카톨릭신자가 운집한 가운데 교황 요한 바오로 2세의 특별미사 집전
- 누캄푸 구장의 축구박물관과 투어코스는 바르셀로나 관광의 필수코스이자 주수입원임

### 3-2-4 High Line, 뉴욕



#### □ High Line의 개요

- 위치 : 뉴욕 맨하튼가10번가를 따라 22블록에 걸쳐 있는 선로를 재활용한 하늘공원
- 개장 : 2009년 6월
- 규모 : 2.4km(화물수송 열차노선 재활용)
- 설립과정
  - 1999년, 트럭에게 맨하튼 화물수송의 주도권을 내준 철도는 철거판정을 받음
  - 1999년 8월, 주민공청회에서 철거와 개발론이 우세해 지자 로버트 해먼드와 조슈아 데이비드 두 사람이 보존운동을 펴기로 하고 하이라인의 친구들(Friends of the High Line) 이라는 비영리단체를 설립
  - 2002년, 토지이용절차를 밟지 않고 철거결정을 한 것은 불법이라는 판결을 받아내고 설계공모전을 진행하여 720점의 아이디어가 접수됨
  - 2004년, 블룸버그 뉴욕시장을 설득하여 5천만달러의 지원예산 확보
  - 2006년, 1구간 착공

### 3-2-4 □ High Line의 성공요인

- 뉴욕시와 민간단체의 거버넌스 전략
  - 민간단체의 제안을 도시재생의 거점전략으로 발전시켰으며 공공이 재원을 마련하고 민간이 관리/운영하는 거버넌스 성공사례
  - 시민/전문가의 아이디어 공모전을 개최하고 설계/공사 과정 전반에 시민과 민간단체를 참여시켜 하이라인의 브랜드스토리텔링 전략을 성공시킴
- 도시재생플랫폼으로서의 장소마케팅전략
  - 맨하튼을 관통하는 2.4km구간은 뉴욕시의 관광명물로 자리잡았으며 철거/재개발이라는 단순한 개발방식에서 보존/재활용이라는 선순환 패러다임의 전환효과 거둠
  - 맨하튼 빌딩숲속의 자리잡은 하이라인은 뉴요커의 휴식/문화/예술/여가 등의 다양한 시민플랫폼으로 활용



### 3-2-5 꿈의공원, 일본 가와사키

#### □ <꿈의 공원>의 개요



- 위치 : 일본 가와사키시
- 지향가치 : 어린이의, 어린이에 의한, 어린이를 위한 활동 거점
- 참여대상 : 만 18세 이하이면 누구나 무료이용 가능
- 의사결정 : '어린이회의'에서 자신들이 바라는 아동/청소년 정책을 시에 전달
- 운영체계 : 지역 내 교육인권단체인 '가와사키 생애학습재단'과 '프리스페이스집합소'에 공원의 관리 및 운영을 위탁하는 방식
- 설립과정
  - 1998, 일본 최초로 '어린이와 청소년의 권리'를 명문화함. (가와사키시 아동권리조례 제정)
  - 다카하시 기요시 시장의 시정운영 슬로건, <인간도시 가와사키>의 구체적인 행동 - 집단 따돌림과 등교 거부가 심각한 사회문제로 대두되던 시기에 아이들의 안전한 보육을 위해 시장이 적극 추진
  - 시민단체, 학자, 교육전문가, 시공무원의 공동 노력 ('아동권리조례 검토위원회' 및 '아동권리조례 조사연구위원회' 발족 / 어린이 스스로 '어린이위원회'를 꾸려 의견 제출 / 2년동안 200회 넘게 공개회의 개최



- 시민 10여명이 참여하는 '아동권리위원회' 설치(시 정부가 아동 정책을 세울 때 위원회의 의견을 경청함)
- 2000.12.11, 가와사키 시의회가 상기 내용을 담은 '아동권리조례'를 만장일치로 가결 (2001.4.1 전면 시행)
- 조례 시행과 함께 구체적인 공간 마련 -> 꿈의 공원 조성(2003.7)하여 가와사키시 아동권리조례를 구체적으로 실현하는 장소로 탈바꿈하고 어린이의 자유로운 발상으로 놀고, 배우고, 만들기를 지속할 수 있는 시설로 발전



## □ <꿈의 공원>의 성공요인

### ○ 정책의 일관성과 민간협력의 성공

- 가와사키시의 어린이의 권리와 보호를 위한 일관된 정책은 민간의 자발적인 참여와 협력을 이끌어냈고 공원 운영 또한 단순한 위탁이 아닌 지속적인 제도개혁을 통해 지원을 지속함

### ○ 어린이들 스스로가 결정하고 가꾸는 공원

- 아이들은 항상 보호와 관리의 대상이었지만 아이들 스스로 결정하고 책임지게 한 결과 공원의 주체로 성장하는 계기가 마련됨

## Ⅲ. 사례분석

### 3-3 운영체제 분야

#### 3-3-1 그리니치 레저 (Greenwich Leisure Ltd.)



#### □ 그리니치 레저의 개요

##### ○ 설립/확장과정

- 지방자치단체인 그리니치위원회는 경영난에 빠진 레저센터 7개를 통합하여 그리니치레저라는 사회적기업을 설립
- 그리니치레저는 인력감축등의 구조조정 대신 공공비용을 줄이고 3개의 공간을 추가로 조성해 새로운 일자리와 특화된 서비스를 제공하여 경영위기를 타개
- 1996년, 영국 전역의 레저센터로 사업 영역을 확장
- 2010년에는 런던올림픽 주경기장을 운영
- 2011년, Nexus Community와 합병하여 100개가 넘는 레저센터로 확대
- 그리니치레저는 현재 120개가 넘는 시설을 관리하며 3,00명이 넘는 인력을 고용하고 연간 2,850만 파운드(약 540억원)을 수익을 창출하고 운영비용을 절반이상 감축함

○ 주요 사업내용

- 슬로건 : <Beyond Leisure>라는 내용으로 단순한 레저체육시설을 넘어 커뮤니티공간으로 발돋움하고 사회적경제의 토대를 구축하는데 기여
- 브랜드 : <Better>라는 브랜드를 런칭하여 더 나은 삶과 사회를 지향하는 공익마케팅을 펼침과 동시에 적극적인 고객중심의 마케팅전략을 병행

(Better Service / Better People / Better Community / Better Business)

**BETTER**  
the feel good place



○ 조직구조/운영

- GLL 위원회 : 18명으로 구성(직원중 선출된 11명과 이사회 7인)하며 최고의사결정기구
- 이사회 : 7인으로 구성(그리니치협의회 대표 3명, 이용자 대표 일반인 2명, 노동조합 대표 1인)
- 비즈니스 전략/경영 : 전무이사와 4개분양의 이사를 선임하여 전문경영인 체제를 갖추
- 위원회에 참가할 직원투표는 두 단계로 구성하여 소수자에 대한 배려를 함 (총 11명중 8명의 위원은 일반투표로 정하고 3인은 여성,소수민족등에 배려)
- 이사회 선거는 상근직원에게 한해 25파운드를 내고 연차총회에 참석하여 투표권을 행사 (현재 600명의 직원중 25%가 참여)
- 이사회의 일반인 2명은 카드홀드 데이터베이스 활용

○ 거버넌스 시스템

- 그리니치위원회와 그리니치레저는 소유와 위탁운영 관계이며 대부분 10년의 장기임대 방식으로 경영에 대한 간섭은 하지 않음
- 그리니치위원회는 개/보수등의 비용을 책임지고 저소득층의 접근성 제고를 위한 보조금을 지원하며 매년 보조금 지원협상을 함

○ 비즈니스 모델의 확장과 중장기비전

- 그리니치 스포츠 파운데이션을 통한 젊은 체육인과 장애인올림픽등을 지원 (현재까지 5,000여명의 선수에게 280만 파운드 지원)
- 런던카드 : 레저시설뿐만 아니라 런던내 다른이용시설도 원스톱으로 이용할 수 있도록하여 고객확장과 편의 도모
- 컨설팅 부문 확장 : <Wellness>라는 컨설팅 브랜드를 개발하여 헬쓰와 피트니스 영역으로 보텔 확장
- 중장기비전 : London Leisure College (LLC)를 구축하여 영국 전역에 트레이닝산업분야의 토대구축 예정
- 네트워크 확장 : 20여개의 레저산업 파트너들과 협력적 관계 설정하여 레저스포츠 컨설팅 네트워크 시스템을 구축





## □ 그리니치레저의 성공요인

### ○ 혁신적인 거버넌스 전략

- 하드웨어는 지자체가 맡고 소프트웨어를 민간이 맡는 구조로 안정성과 효율성을 동시에 획득
- 단순한 민간위탁이 아니라 지자체의 자회사방식을 채택하되 경영에 간섭하지 않는 혁신적 운영방식 채택
- 장기계약을 통해 경영안정성을 높임

### ○ 고객중심의 브랜드전략

- Beyond Leisure라는 슬로건 아래 <Better>라는 고객 중심 브랜드를 개발하여 더 나은 삶과 사회를 지향한다는 사회적기업의 이념을 알리는 캠페인 효과와 함께 레저플랫폼으로서의 접근성을 높이는 마케팅효과를 얻음.
- 사회적기업내 민주적 의사결정구조를 통해 참여의식을 높이고 소수자에 대한 균형전략을 추구

## 3-3-2 디즈니랜드의 빅데이터 운영전략

## □ 디즈니랜드 빅데이터 전략

### ○ 캐릭터를 활용한 빅데이터 수집

- 디즈니랜드는 2008년을 정점으로 입장객수가 전년대비 15% 수준으로 감소하자 디즈니의 핵심캐릭터인 미키마우스를 활용한 빅데이터 수집전략을 계획
- 디즈니랜드는 2008년을 정점으로 입장객수가 전년대비 15% 수준으로 감소하자 디즈니의 핵심캐릭터인 미키마우스를 활용한 빅데이터 수집전략을 계획

- 미키의 코/눈/팔에는 적외선 센서와 스피커를 장착해 디즈니데이터센터와 어느 곳, 어느 시간대에 가장 많은 손님이 몰리는지 등의 정보를 주고받으며, 미키의 손이나 배를 누르면 미키는 놀이기구의 가장 짧은 줄이 어디인지를 알려주거나 공원정보를 안내함



#### ○ 매직밴드 시스템

- 방문객이 손목에 차는 밴드방식의 센서
- 디즈니의 매직킹덤파크에서 350만명정도를 대상으로 시범운영한 결과 방문객이 평소보다 40% 늘었고, 놀이공원의 입장시간도 25%정도 줄어듬.
- 향후 디즈니는 10억달러를 투자하여 매직밴드를 개발할 예정임

### □ 디즈니랜드의 성공요인

#### ○ 고객의 니즈(Needs)와 소비/행동패턴 연구

- 다양한 볼거리를 제공하면 고객이 좋아할 것이라는 태도에서 고객들이 무엇에 반응하고 열광하는지에 대한 연구와 분석을 기반으로 콘텐츠 개발

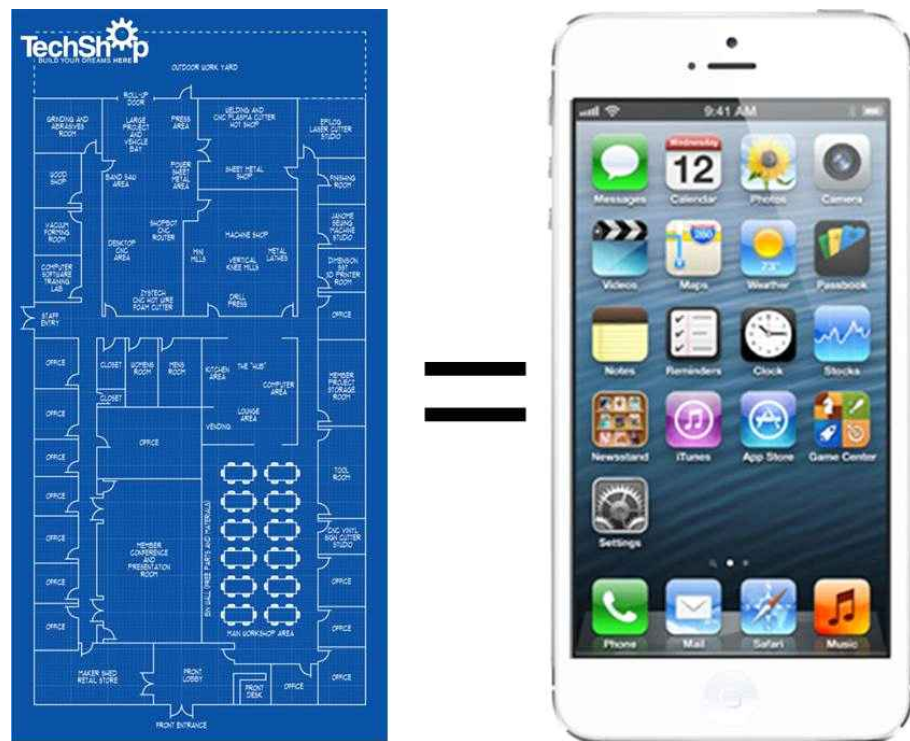
#### ○ 빅데이터 네트워크 구축

- 디즈니랜드와 호텔, 레스토랑, 캐릭터판매점 등 디즈니의 모든 계열사의 데이터를 연결하여 마케팅에 적극적인 활용
- 모든 데이터는 디즈니데이터센터에 수집되어 통합관리하고 실시간 서비스를 제공함

## Ⅲ. 사례분석

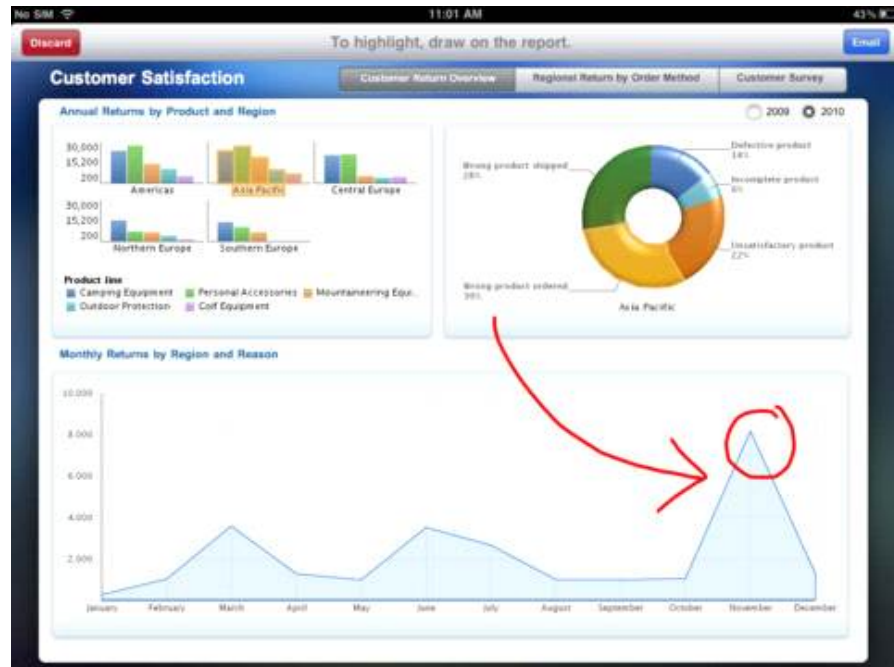
### 3-4 사례분석을 통한 핵심키워드와 시사점

#### 3-4-1 소비자(고객) 중심의 플랫폼 전략



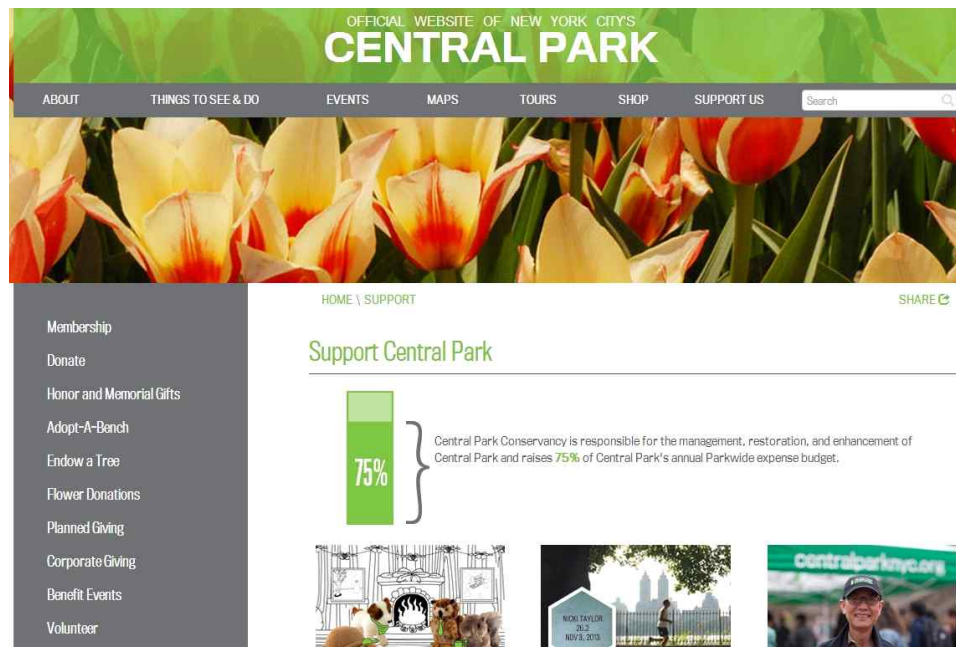
- 미국의 사회적기업인 테크샵의 가장 큰 성공요인은 기존의 공장이미지에 대한 틀을 깨고 누구나, 어떤 기술이나, 언제나 사용할 수 있는 열린 공간이며 고객 스스로가 커뮤니티를 만들고 수업을 개설하고 작품을 전시하는 플랫폼의 성격을 갖추었기 때문임
- 스کیل웨어닷컴이나 터닝아트, 스왑닷컴 등 공유경제사이트의 활성화도 판매와 소비, 교육자와 수강생이라는 단순한 매카니즘을 벗어난 고객의 Needs를 적극적으로 재해석한 플랫폼의 인터랙티브전략의 정착에 기인함

### 3-4-2 빅데이터를 통한 소비자의 Needs 파악



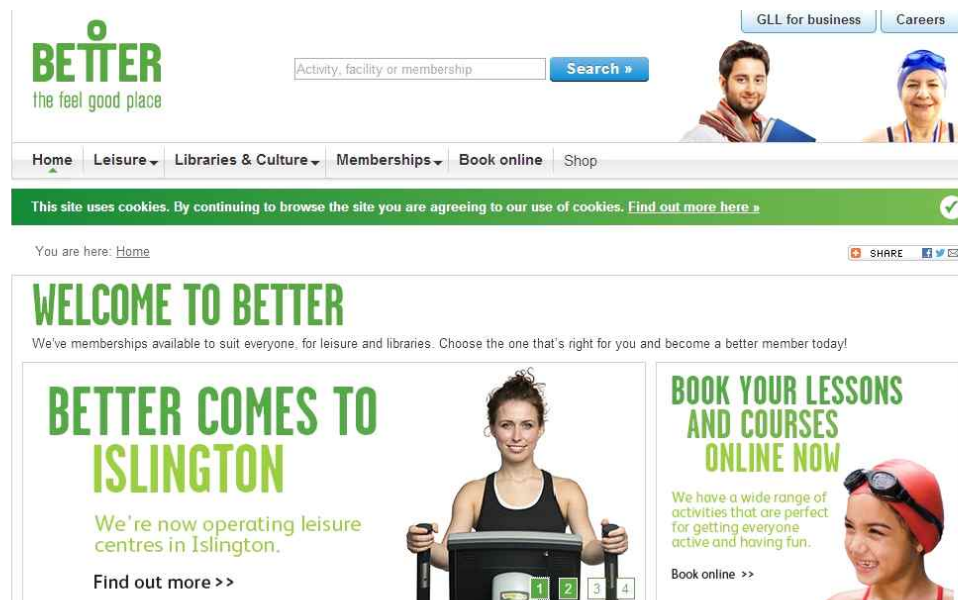
- 미국의 디즈니랜드나 신시내티동물원의 경우 전통적인 여가문화의 대표주자에서 게임이나 모바일/스포츠 등으로 소비자의 욕구가 다양화하면서 줄어드는 방문과 매출을 빅데이터에 기반한 Needs분석으로 극복
- 영국의 그리니치레저나 프랑스의 뱅시그룹등 시설관리전문회사들도 회사가 제공하는 프로그램의 만족도나 이용패턴을 조사하는 것을 넘어 신규프로그램을 개발하고 그 과정에 소비자를 참여시켜 사회경제적 관계망을 구축하는 방향으로 발전하는 중임
- 빅데이터는 발전하는 IT기술과 접목되어 소비자의 패턴과 욕구를 분석하는 데서 한 발 더 나아가 경영효율성 개선과 새로운 시장을 개척하는 교두보역할을 담당하며 관련산업의 네트워크를 구축하는데 기여

### 3-4-3 소셜펀딩을 통한 시민참여



- 미국의 센트럴파크는 전체운영비용의 75%이상을 시민들의 기부와 모금으로 충당함으로써 예산절감은 물론 센트럴파크의 멤버쉬를 강화하는 효과를거두고 있음
- FC바르셀로나와 썬키스트 등 대표적인 협동조합들도 조합원이 소비를 지속적으로 하는 충성고객임과 동시에 마케팅을 적극적으로 수행하는 판매자의 역할을 담당하는 효과
- 클라우드펀딩을 포함한 소셜펀딩은 점차 다양한 방법으로 진화하고 있으며 기존의 자원봉사프로그램이나 재능기부와 연계한 지속성을 갖는 방향으로 발전하는 중임
- 초기에는 가치를 중심으로 하는 캠페인적인 성격이 많았으나 센트럴파크의 벤치입양프로젝트처럼 스토리텔링을 가미하거나 이벤트적인 흥행요소를 더하면서 소비자의 적극적인 참여를 이끌어냄
- 대규모의 펀딩이 이루어지면 재투자가 가능해지면서 공익캠페인이나 저소득층지원 등 선순환 생태계구축에 기여

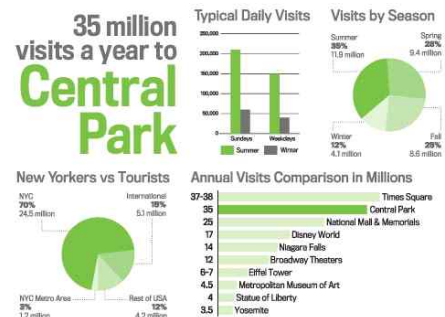
### 3-4-4 공익적인 캠페인과 마케팅의 결합



- 영국의 그리니치레저의 경우 <BETTER>라는 브랜드를 통해 더 나은 삶과 사회를 위한 캠페인과 동시에 마케팅 효과를 거두고 있음. 이는 사회적기업이 운영한다는 믿음을 주는 긍정적 효과를 거둠과 동시에 사회적 트렌드로 발전하여 지속가능한 매출상승으로 연결됨
- 거의 모든 공유경제기업과 사회적기업은 웹사이트의 첫 페이지에 공유와 재활용/친환경에 관한 슬로건과 캠페인을 게재하고 있으며 이는 기업의 이미지를 개선하는 효과를 거두고 있음
- 일반적인 회사의 경우 마케팅부서와 CSR(사회공헌)부서가 별도로 활동하여 소비자들로부터 수동적 기부행위로 비춰지는 경우가 많으나 그리니치레저나 공유기업들의 성공사례는 캠페인=마케팅이라는 사회적 인식이 확산되고 있음을 반증
- 캠페인은 소비자 클라우드펀딩과 연계하여 재정건전성을 확보하는 방향으로 발전하고 있고 개별회사가 아닌 연합적인 형태의 소셜캠페인으로 진화중임



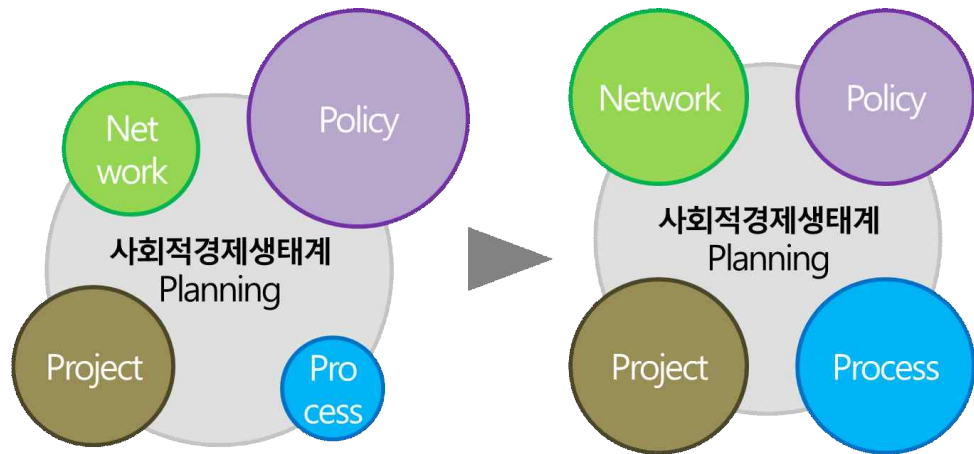
### 3-4-5 혁신적인 거버넌스 시스템



- 유럽과 미국의 공공시설의 경우 점차적으로 제3섹터방식이나 사회적기업으로 기획단계에서부터 관리운영까지 전환하는 추세임
- 그리니치레저는 운영방식의 변화를 통해 지역경제 활성화와 경영효율성을 개선한 대표적인 사례
- 공공시설 운영을 위한 성공한 거버넌스의 핵심은 확실한 권한의 위임과 장기계약을 통한 안정성 확보
- 공공시설의 경우 유지/보수가 중요하므로 하드웨어분야는 공공이 맡고 프로그램 운영과 마케팅 등 운영관리분야는 민간이 맡는 방식이 많고 공공/민간/소비자가 다주체로 참여하는 위원회방식의 의사결정을 갖는 것이 장점으로 작용하며 시설의 특성에 따라 다양한 형태로 발전하는 중임
- 거버넌스를 통한 안정적인 시설운영이 정착되면서 점진적으로 공공의 비용을 절약하는 효과를 거두고 있음. 센트럴파크는 현재 전체비용의 75%이상을 센트럴파크 컨저번시의 조달로 운영하고 있음
- 센트럴파크는 쇠락한 도시공원에서 뉴오커들의 열성적인 참여와 혁신적인 거버넌스 운영으로 연간 3,500만명이 방문하는 세계적인 명물로 거듭나는 효과를 거둠

## IV. 사회적경제생태계 구축전략

### 4-1 균형적인 비전기획



개소	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
사회적기업	50	208	285	501	644	744	950
예비사회적기업	396	602	646	961	1,260	1,852	1,537

○ 사회적경제 생태계 구축을 위한 균형적인 기획 필요

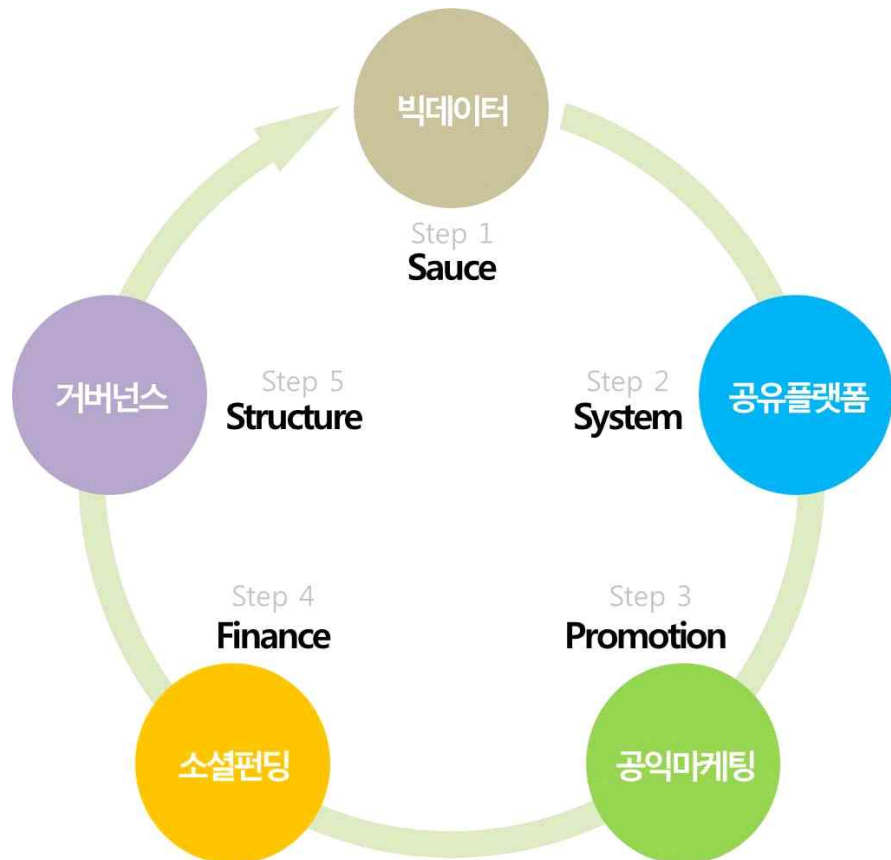
- 지난 기간동안 한국의 사회적경제는 비약적인 양적 성장을 해왔으나 생태계라고 불리 수 있는 안정적인 질적 기반을 마련하는데 한계를 보인 것도 사실임.
- 이는 사회적경제생태계기획에 있어 정부/지자체 주도의 정책적 측면이 너무 강조된 것과 중간지원조직과 개별단위(사회적기업/협동조합)의 각종 프로젝트들이 체계적으로 짜여지지 못한 채 개별 프로젝트 단위로 진행되어 온 데 기인한 측면이 강함
- 사회적경제 생태계를 보다 안정적이고 체계적으로 구축하기 위해서는 사회적경제 주체간 네트워크-협업의 경험을 쌓고 각 프로젝트들이 유기적으로 연결될 수 있는 보다 구체적인 프로세스전략 필요



## IV. 사회적경제생태계 구축전략

### 4-2 프로세스 전략

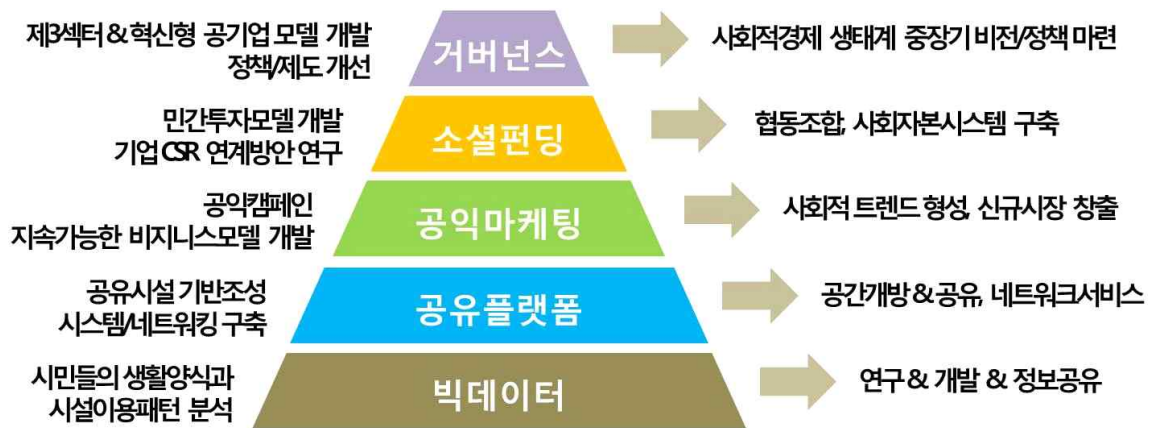
#### 4-2-1 프로세스 전략의 체계



- 사회적경제 생태계 구축을 위한 각 프로젝트들이 체계적으로 진행되기 위한 프로세스전략으로는 빅데이터/공유플랫폼/소셜펀딩/공익마케팅/거버넌스 등 5가지 요소가 유기적으로 연결되고 각 영역별로 이 요소들의 역할분담이 명확하게 이루어질 수 있는 구조적인 배려가 중요
- 더욱 중요한 것은 행정이 주도하는 선부른 거버넌스가 아닌 원소스라고 할 수 있는 현장에 쌓이는 데이터를 중심으로 시스템과 프로모션/파이낸싱의 과정을 통해 전체 구조라고 할 수 있는 거버넌스구조를 마련하고 그에 근거한 데이터들이 다시 쌓이는 순환구조를 가지는 것임

## IV. 사회적경제생태계 구축전략

### 4-2-2 프로세스전략의 5대 요소



#### STEP 1 □ 빅데이터

##### ○ Sauce & Market

- 데이터는 모든 전략과 프로젝트에 있어서 가장 중요한 원천요소(Sauce)이자 그 자체로 새로운 마케팅공간임
- 데이터를 수집하고 분석하고 활용하는 전 과정은 이용자의 욕구와 행동패턴, 소비심리, 만족도 등 이용자의 Needs를 직간접적으로 파악해서 비즈니스모델로 구체화하기 위한 가장 중요한 Sauce이자 Basement임.
- 마케팅이론의 핵심이라고 할 수 있는 명제 중 하나가 “고객을 설득하지 말라!” 인데, 이는 고객의 욕구를 파악하는 것보다 제품의 장점이나 비즈니스 모델을 설명하려 하거나 가치 중심의 마케팅 전략을 펼치는 것에 대한 경계심을 주기 위한 것임.
- 데이터를 수집하기 위한 일련의 과정은 새로운 미래의 트렌드를 창출하는 마케팅의 기본적인 공간이며 새로운 마켓은 새로운 소스를 얻을 수 있는 순환구조를 가짐

## ○ Big & Data

- 빅데이터 시스템의 가장 중요한 요소는 효과적이고 신뢰할 수 있는 분석에 필요한 데이터의 양으로 이를 위해서는 개별 프로젝트별로 데이터를 구축하는 방식이 아니라 데이터를 네트워킹하는 통합적 사고가 중요함.
- 데이터 구축시 고려해야할 요소 중 하나는 얼마나 데이터를 잘 쌓을 것인가가 아니라 어떻게 데이터를 잘 활용할 것인가하는 관점의 출구형 시스템을 구축하는 것임.

## ○ 고려사항 & 해결과제

- 기존의 데이터 분석방식과 달리 빅데이터 시스템은 인터넷과 IT기술의 발달로 인한 검색엔진과 분석알고리즘의 기술축적을 통해 발전해 왔는데 전세계에서 가장 완성된 형태의 정보망을 갖춘 한국의 IT기반과 SNS와 웹기반 활동이 일상화된 한국인들의 생활패턴은 빅데이터 구축의 긍정적인 요소로 작용할 것임.
- 데이터의 수집과 정보망의 이용에 있어 복잡한 규제와 제도의 한계는 빅데이터 전략의 방해요소로 작용할 것으로 예상되는데 이를 해결하기 위해서는 정보와 관련한 법규정을 개선함과 동시에 지방자치단체에서 <빅데이터 활성화 지원조례>등의 제도적 뒷받침이 필요할 것으로 보임.
- 이러한 제도적 보완외에도 사회적경제 영역에서 시급하게 필요한 것은 사회적경제 주체들의 데이터의 중요성에 대한 인식과 전략의 부재에 있음.
- 이를 보완하는 방법으로 중간지원조직들의 지원시스템을 활용하여 정기적인 빅데이터 활용교육과 데이터전문가를 지원함과 동시에 각 주체들의 데이터 네트워크를 위한 <사회적경제 빅데이터센터>의 설립을 고려할 필요가 있음.

## STEP 2 □ 공유플랫폼

### ○ 공유공간 & 장소마케팅

- 수많은 철학과 이론의 플랫폼이 책이라면 인간행위의 플랫폼은 공간이라고 할 수 있는데, 한국사회에서 공간을 사용하는 방법은 개별적인 소유에 기반한 단절적 운영으로 공간이 가지고 있는 본질적인 다양성과 창의성을 살리지 못하고 있음.
- 특히, 공공공간의 경우는 관리적 측면이 강조되어 이용자 인 시민들의 참여를 통한 공간의 활성화를 기대하기 힘든 구조적 한계를 갖고 있는 것이 사실인데, 이를 극복하기 위한 공공공간의 개방과 공유가치의 확산이 필요함.
- 공간의 중요한 특성 중 하나인 장소성은 많은 사람들의 경험과 기억이 쌓이면서 그 공간에 역사와 가치가 부여되는 것인데, 공공공간의 개방으로 인해 시민들의 참여와 그로 인한 기억이 쌓일 경우 장소성을 획득하고 그에 기반한 장소마케팅으로 발전할 확률이 높음.

### ○ 웹 플랫폼

- 인터넷의 발전은 기존 오프라인 마켓의 한계를 단숨에 뛰어 넘는 성과를 가져왔는데, 가장 중요한 요소는 수요와 공급이라는 매킨지즘에서 공급자가 우위에 있었던 불균형적 요소를 정보의 공유를 통해 균형을 맞추고 한 발 더 나아가 수요자를 수요자의 위치에서 공급자 또는 유통자로 만들어 소비자의 Needs를 보다 세세하고 구체적으로 반영하는 시스템을 구현한 것임.

---

#### NOTE 장소마케팅

장소를 매력적인 공간으로 느끼게 만드는 일련의 행위를 포괄하는 마케팅개념으로 세계에서 가장 유명한 골목인 소몰이풍경의 산페르민축제, 남산의 자물쇠난간, 정동진의 해돋이, 비틀즈의 애비로드 횡단보도 등 다양한 사례가 있으며 관련한 경제적, 사회적 효과도 매우 큰 것으로 확인되고 있음.

- 사회적 경제영역에 필요한 웹 플랫폼은 개별적인 주체들의 노력과 함께 플랫폼 개발과 구축에 필요한 데이터서비스와 개발 툴의 제공, 전문가/기관들의 연계 등 중간지원조직의 지원이 반드시 필요함.

### ○ 고려사항 & 해결과제

- 기존 공공기관 플랫폼전략의 경우, 비슷한 규모와 성격의 플랫폼이 난립하여 플랫폼으로서의 차별성을 획득하지 못하거나 소비자의 니즈에 기반하지 않은 공급자 기반의 플랫폼을 구축하여 <무늬만 플랫폼>으로 취급받는 경우가 대부분으로 하드웨어적 규모와 형태에 치중하는 전략의 부재에서 기인함.
- 이용자 중심의 플랫폼 전략이 발전하려면 새로운 플랫폼을 구축하는 것보다 기존의 플랫폼을 지원하고 연결하는 방법이 시간과 예산을 줄이면서 효과를 높일 수 있을 것으로 예상됨.

## STEP 3 □ 공익마케팅

### ○ Campaign & Marketing

- 캠페인은 이용자의 행동/인지/태도를 변화시킬 수 있는 효율적인 방법으로 일반적인 광고보다 제품 또는 비즈니스 모델에 대한 소비자의 긍정적인 반응을 유도하는 결과를 가져오며, 나아가 기업의 이미지 개선을 통해 장기적이며 지속가능한 마켓형성에 기여함

---

#### NOTE 캠페인

어떤 사회적, 정치적 목적을 이루기 위하여 대중을 상대로 조직적이고 지속적으로 행하는 운동으로 야전(野戰)이라는 뜻에서 비롯되었으며, 라틴어로 평야·평원을 뜻하는 '캠퍼스(campus)'에서 유래한 말이다. 캠프(camp)나 캠퍼스(campus)도 같은 어원임. 선거캠페인이 선거운동으로 사용되는 경우 등 유럽이나 미국의 경우 캠페인으로 불리는 행위들이 한국에서는 OO운동으로 번역되는 경우가 많음.

- 특히 공익연계마케팅의 경우 공정무역이나 착한 소비에서 볼 수 있듯이 새로운 사회적 트렌드를 형성하는데 탁월한 성과를 보이고 있으며 캠페인 자체가 마케팅요소로 작용하며 매출성장과 안정적인 기업활동에 도움을 주고 있음.

### ○ Campaign = Process

- 캠페인은 결과물이 아닌 경과중심의 사고가 중요하며 인지/행동/태도의 변화과정을 유도하는 일련의 행위를 통칭하는 개념임.
- 사회적경제생태계 구축 프로세스전략의 나머지요소인 빅데이터/소셜판딩/공유플랫폼/거버넌스 구축과정에서도 캠페인은 중요한 도구이며 그 과정을 세부적으로 기획하는 것이 프로세스 전략의 핵심임.

### ○ 고려사항 & 해결과제

- 캠페인이 광고 또는 홍보영역에 한정되어 인식되는 것이 현실인 상황에서 다양한 방법의 캠페인기법의 개발이 필수적이며, 그를 위해 캠페인 전문기관/기업의 설립을 지원하고 각 영역들의 경험과 노하우를 연결할 수 있는 네트워킹이 필요함.
- 공익마케팅과 캠페인 진행의 중요 요소인 매체개발과 더불어 공공기관의 미디어와 매체를 효율적으로 활용하기 위한 지원조례의 재/개정과 함께 캠페인의 개발과 진행의 전 과정에 시민들의 아이디어를 반영할 수 있는 제도적 보완과 참여시스템 개발이 필요함

---

#### NOTE 공익연계마케팅 (Social Marketing)

공익연계 마케팅(Social marketing)이란 용어는 1971년 Philip Kotler와 Gerald Zaltman이 Journal of Marketing에 게재한 논문'Social marketing: An approach to planned social change'에서 처음으로 등장한다. 두 저자가 공익연계 마케팅(Social marketing)이란 신조어를 만든 기본 취지는 전통적인 마케팅 개념 (예를 들어서, 4P Mix)을 활용해서 다양한 사회 문제의 해결에 도움을 주려는 것이었음.

## STEP 4 □ 소셜펀딩

### ○ Crowd Funding

- 소셜펀딩의 가장 기초적인 방법으로 많이 활용되고 있으나 아직은 기부/지원 중심에서 벗어나지 못하고 있으며 미국의 킥스타터처럼 소액투자자를 모집하는 방식으로 발전할 수 있는 토대를 구축해야 함. 지하철 9호선의 시민펀드에서 볼 수 있듯이 안정적인 투자모델과 캠페인이 결합할 경우 효율적인 펀딩기법으로 성장할 가능성이 높음.
- 크라우드펀딩은 펀딩 투자자가 곧바로 소비자로 이어지며 나아가 마케터로 활동한다는 점에서 사회적경제 생태계 구축에 있어 중요한 요소로 발전시켜야 함.

### ○ 지역재단 & 마을기금

- Local Fund는 소셜펀딩의 성공을 위한 기본적인 토대를 구축하는 방법으로 로컬마케팅 영역까지 안정적으로 확장할 수 있는 중요한 요소임.
- 마포 성미산마을의 경우 마을기업 설립시 마을기금인 <동네금고>에서 시드머니를 대출하는 시스템을 갖추었는데 초기 마을기업의 안정화에 많은 도움을 주는 등 여러 지역에서 로컬펀드로 인한 생태계 구축을 위한 시도가 이루어지고 있음
- 사회투자기금인 (재)한국사회투자과 연계하여 로컬펀드를 조성할 경우 공적자금/로컬펀드/클라우드펀딩의 조화롭고 안정적인 기금운영이 가능할 것임.

### ○ 기업의 CSR

- 기업의 사회적책임(Corporate Social Responsibility)은 대기업들을 중심으로 꾸준히 성장해왔으나 기업의 내부재단을 통한 사회활동에 한정되어 온 것이 현실임.

- 유럽의 경우 ISO26000인증을 통해 기업의 CSR을 확장시킴과 동시에 복지영역과 사회적경제 영역에 지원하는 선순환구조로 발전시키고 있는 중임.
- 지속적으로 기업의 CSR은 확장될 것으로 보이나 활용방법과 시스템은 아직 초기적인 수준에서 머물고 있는 현실에서 중간지원조직은 보다 다양한 투자와 지원으로 연계할 수 있는 CSR 활용방안을 연구/개발해야 함.

### ○ 고려사항 & 해결과제

- 로컬펀드와 사회투자기금의 경우, 중앙정부/지자체의 법/제도적 뒷받침이 선행되어야 할 것으로 보이나 현실적인 법 테두리 안에서 시행하는 방안을 검토함과 동시에 크라우드 펀딩과 공유플랫폼이 보다 적극적으로 결합할 수 있는 시범사업 또는 등의 연구용역등을 시행하는 것을 고려할 필요가 있음.

## STEP 5 □ 거버넌스

### ○ 제3섹터

- 공공과 민간이 철저히 나누어져 있는 한국의 거버넌스 상황에서 위원회중심의 한계를 극복하기 위한 시도로 제3섹터방식은 중요하게 검토해봐야 할 모델임.

---

#### NOTE 제3섹터

나라 또는 지방공공단체가 공공목적을 위하여 경영하는 공기업을 제1섹터. 영리를 목적으로 하는 사기업을 제2섹터라고 하는데 그것과는 다른 방식에 의한 법인, 방법으로서의 공공목적을 위한 시민참여가 바로 제3섹터임. 국제적으로 제3섹터는 NPO, 시민단체 그 외의 민간의 비영리단체를 나타내고 영어권(특히 영국)에서는 NPO나 자선단체 등 공공서비스를 제공하는 민간단체를 나타냄. 본래 제3섹터는 영어에서 비영리 기업을 일컫는 말이지만, 현재는 민간 부문이 가진 우수한 정보·기술과 풍부한 자본을 공공부문에 도입해 공동출자 형식으로 행하는 지역개발사업을 말함. 제3섹터는 준정부조직으로서 영리를 목적으로 하는 민간부문이 비영리활동을 하는 QUANGO(Quasi-Autonomous NGO)와 공공기관이 영리활동을 하는 QUAGO(Quasi-governmental Org) 두 가지로 나뉨.



- 일본의 경우 대규모 체육시설을 포함한 공공시설은 제3섹터방식으로 설계와 시공을 하는 경우가 많고 시설의 규모와 용도에 따라 민간에 위탁하거나 제3섹터 방식을 선별하여 운영함.

### ○ 의무경쟁입찰제도

- 거버넌스 체계에서 중요하게 고려해야 할 요소 중 하나는 민간과 공공이 공정하게 참여하고 상호보완할 수 있는 제도의 개선인데 공공과 민간이 동일한 자격으로 입찰에 참여하도록 하는 의무경쟁입찰제도는 주요한 대안으로 작용할 수 있음

### ○ 고려사항 & 해결과제

- 제3섹터의 도입과 의무경쟁입찰제도 등 다양한 거버넌스 방식의 실현을 도모하기 위해서는 시정의 패러다임 전환을 뒷받침하는 관련 조례 재정과 더불어 권한의 위임과 불안정성 제거를 위한 정책전환이 절실히 요구됨.
- 안정적인 거버넌스를 이루기 위해서는 민간영역의 세심한 준비와 체질개선이 필요조건임. 이를 위해 중간지원조직을 중심으로 <거버넌스 연구모임> 또는 <사회적경제 미래전략위원회>등 다양한 형태의 연구/개발이 선행되어야 할 것으로 보임.

---

#### NOTE 의무경쟁입찰제도 (Compulsory Competitive Tendering)

공공기관과 민간기관이 동일한 자격으로 입찰에 참여하도록 하고 상호간의 경쟁 입찰에 의하여 공공서비스공급자를 결정하는 제도임. 영국에서 지방정부를 대상으로 공공서비스공급의 경쟁화를 통한 공공서비스의 질적 수준향상과 생산성 제고를 유도하는 제도로써 지방정부의 직영사업으로 특정 서비스를 공급하고자 할 때에는 반드시 먼저 해당 서비스의 공급에 대해 경쟁 입찰을 실시해야 함. 또한 서비스 공급을 민간부문보다는 지방정부가 직접 제공하는 것이 더 효율적이라는 사실이 입증되었을 경우에만 직영으로 공급할 수 있게 됨.

## IV. 사회적경제생태계 구축전략

### 4-2-3 프로세스 전략의 실행전략



- 사회적경제 생태계 구축을 위한 각 프로젝트들이 체계적으로 진행되기 위한 프로세스전략으로는 빅데이터/공유플랫폼/소셜펀딩/공익마케팅/거버넌스 등 5가지 요소가 유기적으로 연결되고 각 영역별로 이 요소들의 역할분담이 명확하게 이루어질 수 있는 구조적인 배려가 중요

#### □ 정부/지자체

- 공공인프라(공간/제도/정책/자금/매체)와 하드웨어 등을 제공하고 사회적경제가 활성화될 수 있는 법/제도적 기반을 구축하는 방향으로 정책패러다임 전환 필요
- 핵심은 민간에게 권한을 위임하면서도 불확실성을 극복할 수 있는 거버넌스 모델 구축에 대한 노력이 필요

## □ 중간지원조직

- 중간지원조직은 플랫폼과 클라우드시스템 / 프로모션 등 사회적 경제를 위한 비즈니스모델에 대한 연구/개발 분야를 집중적으로 지원하고 기획할 필요
- 개별 기업/조직들의 네트워킹 과정을 통해 협업과 인프라 구축의 경험을 제공하고 그에 기반한 정책적 요구를 공공기관에 전달하고 바뀌가는 노력을 전개
- 또한 사회적기업/협동조합 등의 Needs를 파악하는 것이 중간지원조직의 가장 큰 미션이며 개별 기업들이 차별화된 콘텐츠를 개발할 수 있도록 사회적 인프라 구축에 적극 나서야 함

## □ 사회적 금융

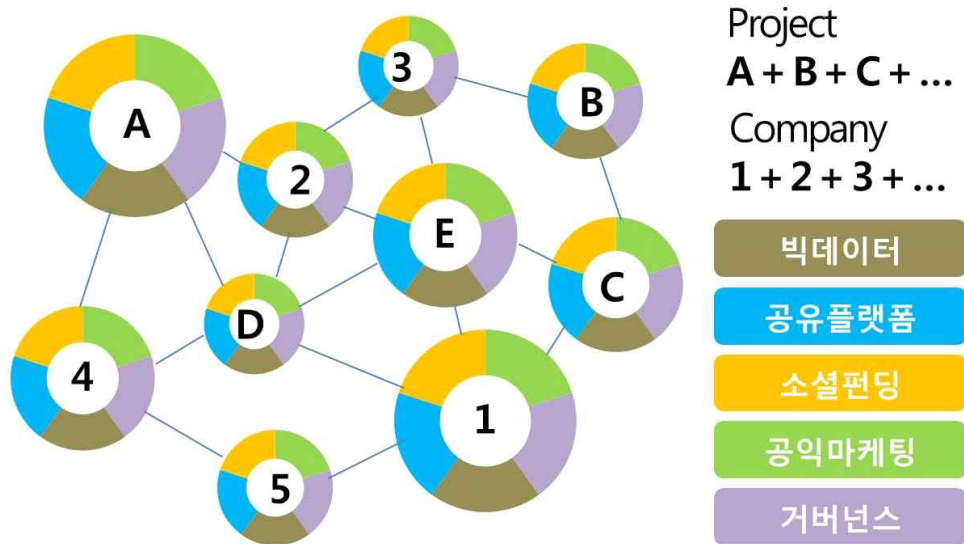
- 사회적 금융분야는 각 프로세스가 자리잡을 수 있도록 각종 기금/PF/투융자 모델들에 대한 R&D를 진행하고 정부/지자체의 제도개선에 반영할 수 있도록 정책적 보조의 역할을 수행
- 특히, 개별기업에 대한 융자 중심의 기금운용에서 프로젝트별 투자 또는 제3섹터 방식의 기금이나 투자모델의 개발, 사회적 보증제도의 보완, 지역재단 활성화 등 사회적 금융 인프라 구축에 많은 역량을 투입할 필요

## □ 사회적 기업 / 협동조합

- 개별 기업들은 프로세스의 원소스라고 할 수 있는 콘텐츠와 비즈니스모델 개발에 가장 큰 노력을 기울여야 하고 로컬마케팅을 통한 현장성을 확보하는 것이 중요
- 가장 중요한 것은 개별 기업들이 프로세스 요소에 대한 이해와 관점을 갖고 있어야 한다는 것이고 당사자기업이 전체 프로세스의 주도권을 가질 수 있는 노력이 필요

## IV. 사회적경제생태계 구축전략

### 4-2-4 현장 중심의 프로세스 전략



#### ○ 성장형 Process

- 개인과 조직의 성장에서 가장 중요한 요소는 역할분담 위주의 분절형 성장을 지양하고 각 구성원의 종합적인 능력이 동반성장하는 방향으로의 전환임.
- 프로세스의 5대 요소도 각 요소들을 지원해주고 네트워킹하는 것이 아니라 각 기업과 프로젝트별로 각각의 경험과 능력이 내적으로 쌓일 수 기초적인 토대를 만들 수 있도록 중간조직의 지원프로세스가 작동해야 함.

#### ○ 액션플랜

- 사회적경제 생태계 구축에 있어서도 전체프로세스의 마스터플랜을 세우고 구조를 완성하는 방식보다 현장중심의 액션플랜을 통해 지향점을 발전시키는 방식으로 바꾸어 경험과 공유를 통해 생태계 구축의 완성도를 높일 수 있도록 배려하는 정책 패러다임의 전환이 필요함.

## V. 사회적경제생태계 구축 실행방안

### 5-1 세부실행방안

□ 시설운영 분야 : 서울어린이나라

□ 프로그램 분야 : 5개 사업

	키즈 컨텐츠 페어	장난감 공유창고	어린이 공원학교	아이숲- 내일을 심는아이들	업사이클링 파크
프로그램 PROGRAM	키즈컨텐츠 어워드	장난감 도서관	모험놀이터	숲-자람	소재은행
	키즈오픈마켓	장난감 수리병원	숲속 도서관	나무입양 프로젝트	공유공방
	키즈컨텐츠 페스티벌	친환경 놀이카페	동/식물원 견학	나무보안관	업사이클링 Lab
	키즈컨퍼런스	장난감 장터	숲속 연주회		업사이클링 Shop
빅데이터 BIGDATA	어린이관련 단체/컨텐츠 Info-box 데이터센터	장난감 선호도 사용주기 신규트렌드	놀이와 흥미에 관한 행동패턴 이용시간대와 선호프로그램	공원내 식재 전수조사 식물기호도 가드닝스쿨 만족도	업사이클링 기술/단체/디자 이너/제품 업사이클링 인지도/만족도
공유플랫폼 PLATFORM	오픈오피스  RSS방식 플랫폼	SNS와 연계한 장난감과 놀이에 관한 모든 것	오픈 플랫폼기반의 수업개설	가드닝스쿨	공간공유 플랫폼
공익마케팅 MARKETING	대회공식 슬로건과 연계한 공익캠페인	토이스토리 캠페인	<다시 자연으로> 캠페인	<아이숲> 캠페인  <생태공원> 캠페인	<숲을 가꾸는 또하나의 방법 - 재활용> - 캠페인
소셜펀딩 FUNDING	참가 컨텐츠별 클라우드 펀딩	민간투자방식 (토이펀드)  장난감 책장분양	<프로그램> 클라우드펀딩	너무입양  아이숲기금	제품개발 클라우드펀딩
운영체계 GOVERNANCE	키즈컨텐츠페어 조직위원회	사회적 협동조합	사회적기업	어린이대공원 시민협동조합	업사이클링 협동조합

개요 **장소** : 어린이대공원 상상나라(현)

RESUME

**컨셉** : 현재 삼성문화재단에 위탁하여 운영중인 서울 상상나라 공간을 제3섹터방식의 거버넌스모델로 운영시스템을 바꿔 어린이관련 사회적경제 영역의 플랫폼으로 구축하고 시민과 어린이들이 운영에 참여하도록 하는 행정혁신 프로젝트

### 시설개요

- 명칭 : 서울상상나라
- 위치 : 서울시 광진구 능동대로 216 (어린이대공원 내)
- 규모 : 19,692m<sup>2</sup>(지하3층, 지상3층)
  - 체험관 : 4개 층 10개 영역, 전시면적 2,744m<sup>2</sup>
  - 교육실 : 4개 교육실, 총 면적 513m<sup>2</sup>(창의·표현·요리·영유아놀이실)
  - 공연장 : 220석, 총 면적 446m<sup>2</sup>(분장실·조정실 등 포함)
- 운영 : 민간위탁운영(삼성문화재단)
- 조직구성 : 관장1, 운영실 7명, 학예연구실 14명, 보조교사 등 17명(박물관지정시 등록내용)

### 설립/운영과정

- 2008. 3.20 : 서울상상나라 건립 계획수립
- 2009.12.30 : 운영위탁 협약 체결 (삼성문화재단)
- 2010. 6.28 : 공사착공
- 2011.10.12 : "서울상상나라"로 명칭 확정
- 2012.10.26 : 서울상상나라 건물 준공
- 2012.10.31 : 시설관리 위탁 협약체결
- 2013. 3.28 : 서울상상나라 운영에 관한 조례 공포
- 2013. 5. 2 : 서울상상나라 개관(개관일로부터 3년 위탁)
- 2013. 7.15 : 제1종 전문박물관(어린이박물관)으로 등록

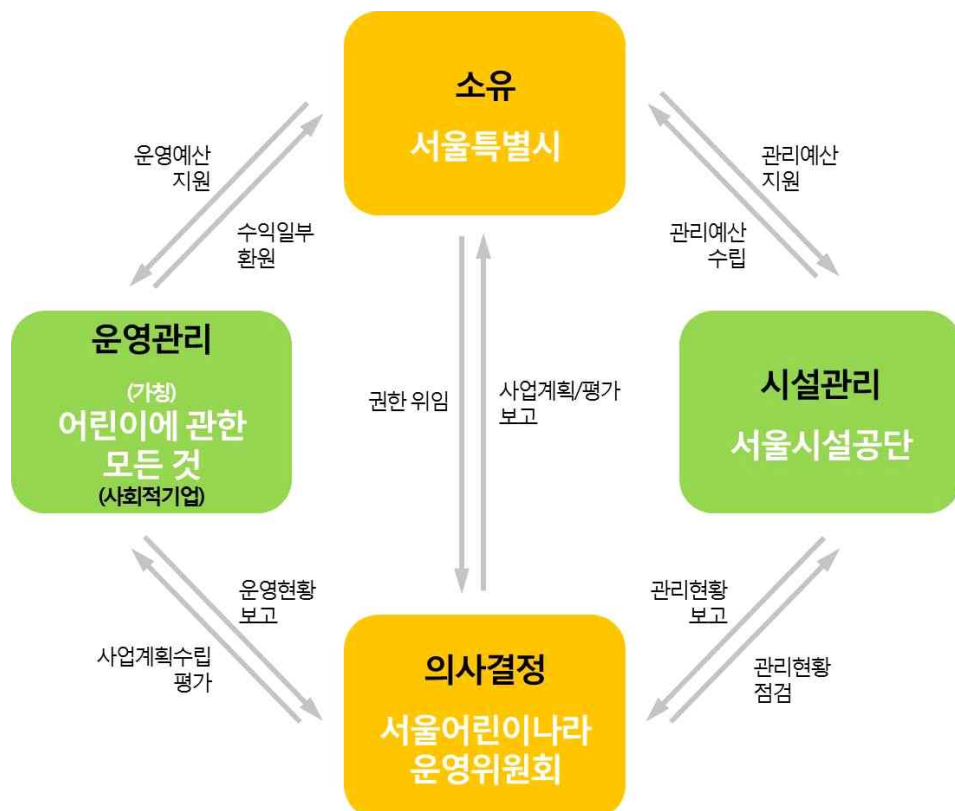
### 개요 운영현황

RESUME

- 연매출 : 35억 내외
- 서울시 예산 :
  - 시설물 유지관리 : 1,339백만원(2003년) 서울시설공단
  - 운영 : 1,550백만원(2003년) 삼성문화재단
- 입장료 : 4,000원(단체 3,000원/무료혜택 있음)
- 운영수익은 위탁운영자인 삼성문화재단이 서울시 또는 서울시설공단과의 배분없이 일괄 관리중

### 운영체계 □ 서울어린이나라 운영 컨셉

ORGANIZATION



- 시설의 소유자인 서울특별시가 <서울어린이나라운영위원회>에 권한을 위임하고 하드웨어적인 시설관리는 서울시설공단에게, 운영관리는 민간 사회적기업에 위탁하는 모델

### 운영체계 ORGANIZATION □ 서울어린이나라 운영위원회

#### ○ 시민참여 거버넌스

- 운영/관리에 관한 권한을 서울시로부터 위임받아 수행
- 서울시/서울시설공단/위탁운영기관/어린이관련 전문가 또는 단체대표/시민 등 15인으로 구성
- 산하에 사무국장(민간 추천)을 포함한 3인(직원 1인은 서울시 공무원 파견)의 상근인력 배치
- 분기별 1회의 정기회의를 개최하고 1/3이상의 소집요구가 있을 시 위원장이 소집할 수 있음.
- 사무실은 서울어린이나라에 두고 운영예산은 서울시예산으로 반영.

#### ○ 주요 업무

- 서울어린이나라 중장기 비전 수립
- 예산/사업계획 수립
- 운영/시설관리 평가
- 시민/어린이 만족도조사 / 의견수렴

#### ○ 주요 사업

- 어린이위원회 설치/운영
- 서울어린이나라 오픈컨퍼런스 : 시민들이 참여해 서울어린이나라의 프로그램과 콘텐츠 운영에 관한 아이디어와 비전에 대한 생각을 나누는 프로그램
- 시민참여예산제 : 전체 사업예산의 20%를 시민참여예산제를 통해 결정하고 사업성과에 따라 매년 5~10%씩 확대하는 것을 원칙으로 함.



운영체계  
ORGANIZATION

## □ 운영관리 : (가칭)어린이에 관한 모든 것(사회적기업)

### ○ 설립방안

운영체계	제3섹터	민간컨소시엄
회사의 성격	공기업방식의 사회적기업	사회적기업
장점	사업운영/관리의 안정성이 높고 민관 시너지효과 기대	민간의 경험과 노하우를 통한 사업효율성 증가
단점	의사결정에서 대립이 발생할 경우 운영효율성 저하	사업성 위주의 운영으로 공공성 저하 우려
해결과제	제3섹터 방식의 공기업설립을 위한 법/제도 개선이 선행되어야 함으로 사회적 합의와 공론화과정 필요	공공성 담보를 위한 사업수립/집행/평가에 대한 보완장치 필요

- 초기에는 제3섹터 방식을 통해 공공성과 사업성의 균형을 유지하고 장기적으로 민간에 이양하는 중장기비전의 설립이 필요한 것으로 판단됨.
- 제3섹터 방식의 경우 초기 설립시에는 서울시의 직접 투자가 필요하겠지만 서울시설공단이 공사로 전환하는 경우에는 공사를 통한 투자가 합리적일 것임.
- 제3섹터 방식의 공기업 설립방식은 서울시와 민간이 공동투자하는 방식으로 하되 서울시가 경영에 직접적인 개입을 하지 않는 독립적인 경영환경을 갖추어야 하고 공공성을 담보하기 위한 감사위원회의 설치 등 보완장치가 필요할 것으로 보임.
- 민간컨소시엄의 경우 어린이관련 사회적기업들이 제3섹터 공기업으로부터 일부 프로그램을 위탁받아 운영의 노하우를 쌓고 장기적으로 협동조합으로 발전하는 것을 고려해볼 수 있음

### 운영체계 ORGANIZATION

#### □ 시설관리 : 서울시설공단

- 시설의 유지관리는 고도의 전문성이 요구됨으로 관리노하우가 풍부한 서울시설공단이 지속적으로 관리하는 것이 바람직하다고 판단됨.
- 장기적으로 협동조합등의 민간으로 위탁할 것에 대비하여 시설관리 매뉴얼을 작성하고 민간이양이 수월한 분야부터 점진적으로 이양하는 방식이 필요함.
- 시설관리 사항들에 대한 보고는 서울시와 운영위원회에 공통으로 보고하고 시설관리에 대한 협의는 운영관리 주체와 상시적으로 진행하되 예산계획의 수립과 결정은 서울시와 협의/시설관리에 대한 평가는 운영위원회가 맡는 구조를 통해 시설관리의 중층적인 안정성을 갖추는 것이 중요함.

### 추진일정 SCHEDULE

#### □ 세부 추진일정

- 2014. 7월 ~ 10월 : (현)서울상상나라 제3섹터 위탁운영을 위한 환경 분석 및 사업효율성 검토를 위한 연구용역 시행(서울연구원)
- 2014. 8월 : 어린이관련 사회적기업 협의회 설립, 민간컨소시엄 구성을 위한 정기회의를 주기적으로 개최
- 2015. 3월 : (현)서울상상나라 운영조례 개정
- 2015. 4월 : 서울어린이나라 운영위원회 설립
- 2015. 6월 : 제3섹터 방식의 공기업형 사회적기업 설립준비위원회 설립, 민간컨소시엄과 정기적인 협의 진행
- 2015. 10월 : 제3섹터 사회적기업 설립
- 2016. 4월 : 시설관리 위탁 협약체결
- 2016. 5월 : <서울어린이나라>로 재개관

## 키즈컨텐츠페어 Kids-Contents-Fair

개요 **장소** : 어린이대공원 전체  
 RESUME **일시** : 매년 9월 1개월간 (별칭 : September Festival)  
**컨셉** : 어린이와 관련된 모든 콘텐츠를 전시하고 교류하고  
 판매하고 시상하는 오픈페스티벌

### 주요프로그램

키즈컨텐츠어워드	어린이관련 콘텐츠의 분야별 시상식
키즈오픈마켓	콘텐츠의 거래를 위한 마켓
키즈컨텐츠페스티벌	전시/공연/교육 등 다양한 장르의 축제
키즈컨퍼런스	어린이와 관련한 주제의 토론회/워크샵

**주관** : 키즈컨텐츠페어 추진위원회

**후원** : 문광부,문화예술위원회, 서울시 등 정부/지자체  
 기업/ 어린이관련 단체 / 사회적기업협의회 등

### 주안점

- 어린이관련 콘텐츠의 대표행사로의 권위 확보
  - 어린이관련산업의 발전에 따른 엑스포/페스티벌등이 다양하게 펼쳐지는 가운데 대표성을 가지기 위해 공정성/공공성/차별성을 갖춰야 함
- 마켓 활성화를 통한 지속가능성 확보
  - 칸느영화제나 베를린영화제등은 영화제의 권위와 함께 필름마켓을 통해 안정적인 운영중임.
  - 공공성을 확보한 마케팅플랫폼을 통해 우리나라 어린이콘텐츠의 대표적 마켓으로 성장 필요

#### NOTE September Festival (9월 축제)

- 매년 같은 기간에 열림으로써 인지도를 높이는 효과
- 어린이와 가족의 축제가 풍성한 5월과 크리스마스축제가 있는 연말 사이에 배치하여 어린이와 가족의 안정적인 수요층을 확보
- 지자체와 어린이관련단체의 콘텐츠거래를 위한 안정적인 기간확보(예산확보와 심의)

### 프로그램 □ 키즈 콘텐츠 어워드 PROGRAM

#### ○ 주요내용

한 해 동안 새롭게 발표된 어린이와 관련한 다양한 분야의 콘텐츠 중 우수한 내용을 선별하여 시상함

#### ○ 시상분야

대상		분야를 망라한 최우수작
작 품 분 야	공연	연극/뮤지컬/마임 등 공연분야
	전시	미술/사진을 포함한 다양한 전시 분야
	교육	온/오프라인 교육 콘텐츠 분야
	도서	어린이/가족 관련 도서
	영화	실사/애니메이션/다큐 분야
기술분야		탁월한 기술적 발전을 이루어낸 콘텐츠
기타		공로상/인기 콘텐츠상 등

- 시상한 작품들은 창작지원금을 수여함은 물론 키즈컨텐츠페어의 주요작품으로 홍보하고 어린이대공원에서 상설 전시/공연 혜택

### □ 키즈 오픈 마켓

#### ○ 주요내용

- 콘텐츠를 거래하는 오픈 플랫폼 형태의 마켓으로 온 오프라인을 병행하여 운영
- 판매와 구입외에도 콘텐츠 제작을 위한 클라우드펀딩, 제작 지원/협력 등 다양한 거래를 할 수 있도록 배려
- 오픈 마켓에 참가하는 개인/단체와 작품들은 참가규모에 따른 비용을 내고 참여함을 원칙으로 함

## 키즈컨텐츠페어 Kids-Contents-Fair

### 프로그램 □ 키즈 콘텐츠 페스티벌

PROGRAM

#### ○ 주요내용

어린이대공원의 실내외 주요시설을 활용한 공연/전시/영화 등 다양한 콘텐츠 축제

#### ○ 페스티벌 프로그램

실내 프로그램	돔아트홀, 서울상상나라 등 실내공간을 활용한 연극/뮤지컬/마임 공연
실외 프로그램	숲속의 무대, 잔디마당 등 실외공간을 활용한 전시/공연
거리 프로그램	시민참여 퍼레이드를 포함한 다양한 거리예술 공연

- 주최측이 기획한 초청공연과 자유참가작으로 나누어서 진행하되 키즈오픈마켓과 연계하여 운영

### □ 키즈 컨퍼런스

#### ○ 주요내용

어린이와 관련한 내용의 국내 최대 컨퍼런스로 국내외 석학과 관련 전문가들의 강의/토론/워크숍 프로그램

#### ○ 페스티벌 프로그램

강연 프로그램	- 국내외 석학들의 강연 - TED방식의 일반인 강좌
전문가 토론회	- 분야별 전문가 좌담회 - 주제별 워크숍
오픈 컨퍼런스	- 일반 시민이 스스로 주제를 설정하고 참여하는 오픈테이블 방식의 컨퍼런스

- 컨퍼런스의 주요내용은 책자와 아카이브로 기록/제작하여 참가자와 시민에 제공

## 키즈컨텐츠페어 Kids-Contents-Fair

### 프로그램 □ 키즈 콘텐츠 페스티벌

PROGRAM

#### ○ 주요내용

어린이대공원의 실내외 주요시설을 활용한 공연/전시/영화 등 다양한 콘텐츠 축제

#### ○ 페스티벌 프로그램

실내 프로그램	돔아트홀, 서울상상나라 등 실내공간을 활용한 연극/뮤지컬/마임 공연
실외 프로그램	숲속의 무대, 잔디마당 등 실외공간을 활용한 전시/공연
거리 프로그램	시민참여 퍼레이드를 포함한 다양한 거리예술 공연

- 주최측이 기획한 초청공연과 자유참가작으로 나누어서 진행하되 키즈오픈마켓과 연계하여 운영

### □ 키즈 컨퍼런스

#### ○ 주요내용

어린이와 관련한 내용의 국내 최대 컨퍼런스로 국내외 석학과 관련 전문가들의 강의/토론/워크숍 프로그램

#### ○ 페스티벌 프로그램

강연 프로그램	- 국내외 석학들의 강연 - TED방식의 일반인 강좌
전문가 토론회	- 분야별 전문가 좌담회 - 주제별 워크숍
오픈 컨퍼런스	- 일반 시민이 스스로 주제를 설정하고 참여하는 오픈테이블 방식의 컨퍼런스

- 컨퍼런스의 주요내용은 책자와 아카이브로 기록/제작하여 참가자와 시민에 제공

## 키즈컨텐츠페어 Kids-Contents-Fair

### 빅데이터 ○ 데이터의 수집/분석

기본 데이터	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 국내외 어린이관련 단체/연구소 DB</li> <li>- 컨텐츠페어/오픈마켓 참가팀/기업</li> </ul>
행동 데이터	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 온라인 접속 검색어와 빈도수</li> <li>- 장소/시간대별 방문자수/판매현황</li> <li>- 방문객 이용시간과 만족도</li> </ul>

### ○ 데이터의 연구&아카이브

- 수집된 데이터를 바탕으로 이용자의 행동패턴을 분석하여 행사운영에 반영하고 모아진 데이터와 자료들은 출구형 아카이브를 통해 저장함

### ○ Info-Box와 데이터센터

- 어린이대공원 곳곳에 키오스크 형태의 Info-Box를 설치하여 실시간으로 정보를 제공/수집하고 대공원내 데이터센터를 두어 종합적인 관리를 할 수 있도록 시스템 구축

### 공유플랫폼 ○ 오픈 플랫폼 전략

- 키즈컨텐츠페어 기간동안 어린이대공원 자체가 관련 산업과 콘텐츠의 공유플랫폼으로 인식할 수 있도록 유도

오픈 오피스	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 행사운영본부를 열린 공간으로 구성하여 참가팀과 시민들이 함께 사용</li> </ul>
웹서비스 플랫폼	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 행사안내용 홈페이지가 아니라 참가팀들이 공동운영하는 RSS방식으로 전환</li> </ul>
사전 분양방식	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 사전에 섹터를 구분하여 참가팀과 시민들이 사전에 행사를 등록하고 자발적으로 홍보/진행할 수 있도록 배려</li> </ul>

### NOTE 출구형 아카이브

- 아카이브 구축의 한 형태로 데이터를 수집/분류하기 수월한 입구형으로 구축하는 것이 아니라 이후에 데이터를 어떻게 활용할 것인가를 기준으로 아카이브를 구축하는 시스템을 말함

## 키즈컨텐츠페어 Kids-Contents-Fair

### 공익마케팅 MARKETING

#### ○ 대회 공식슬로건과 연계한 공익캠페인

- 매년 키즈컨텐츠페어의 주제와 슬로건을 선정하고 후원 기업/단체와 연계하여 어린이관련 공익캠페인을 대회기간동안 진행하여 행사의 홍보와 함께 어린이관련산업에 대한 사회적 인식전환을 도모함
- 10년 정도의 장기비전을 갖고 캠페인을 펼치는 방법도 고려해볼 수 있음

### 소셜펀딩 FUNDING

#### ○ 참가 컨텐츠별 클라우드펀딩 활용

- 웹사이트 구성시 참가 컨텐츠들의 내용을 소개함과 동시에 웹기반의 클라우드펀딩이 가능한 구조로 설정

#### ○ 투자방식의 창작지원제도 마련

- 키즈컨텐츠어워드 수상작품들에 대해 사회투자기금이나 기업의 CSR연계를 통하여 양질의 컨텐츠를 제작할 수 있는 창작지원제도를 마련

### 운영체계 GOVERNANCE

#### ○ 키즈컨텐츠페어 조직위원회

- 성공적인 행사의 가장 중요한 요소는 운영의 독립성과 차별화된 컨텐츠 확보임
- 초기에는 독립된 형태의 조직위원회와 예술감독(또는 프로그래머) 중심으로 운영하며 차츰 안정적인 재단이나 사회적기업모델로 발전

단기적	- 조직위원회 형태의 독립적 운영
장기적	- 공익재단 또는 사회적기업 형태의 독립적 지속가능 모델 개발



개요 **장소** : 어린이대공원 내 유희공간 (신규 또는 리모델링)  
 RESUME **컨셉** : 각 가정에 있는 장난감을 기부 또는 대여받아 운영하는 장난감 박물관이자 놀이터

### 주요 콘텐츠

장난감 도서관	장난감을 대여하고 기부
장난감 수리병원	은퇴한 전문가들의 재능기부 공방
친환경 놀리카페	놀이를 주제로 한 키즈카페
장난감 장터	매주 토요일 열리는 장난감 프리마켓

**운영** : 사회적기업 (또는 협의회)

### 주안점

- 공유 개념에 대한 사회적 인식확산
  - 소비중심의 사회에서 공유하고 재활용하는 사회적 패러다임으로 전환이 중요한 시점에 어린 시절부터 공유를 생활습관으로 익히게 하는 효과
- 공유를 통한 생활커뮤니티 활성화
  - 장난감을 공유하고 교환하고 거래하는 일련의 과정을 통해 생활공유커뮤니티로 확산하는 효과
- 혁신형 <공유경제>모델 개발
  - 어린이 관련산업이 폭발적인 성장세를 보이고 있는 가운데 가족과 어린이가 참여하는 공유경제 모델을 성공시킴으로써 <공유>를 사회적 트렌드로 만들어갈 수 있는 토대 마련

#### NOTE 장난감 수리병원

- 일본의 경우 장난감회사의 은퇴자들이 모여 사회적기업을 만들고 지역을 순회하며 장난감을 수리해주는 기업이 인기를 얻고 있음
- 은퇴한 시니어들의 사회봉사와 새로운 일자리 창출을 할 수 있으며 세대통합의 좋은 모델로 정착하고 있음

## 장난감 공유창고 Sharing Toyhouse

### 프로그램 □ 장난감 도서관 PROGRAM

#### ○ 주요내용

- 일반 시민들로부터 장난감을 기부/대여받아 다른 아이들에게 대여하는 서비스
- 장난감 컬렉션 등 다양한 전시와 함께 장난감에 대한 도서/영상 등 관련 자료들을 수집해서 운영



### □ 장난감 수리병원

#### ○ 주요내용

- 장난감 회사에서 은퇴한 시니어 또는 전문가들이 망가진 장난감을 고쳐주는 서비스
- 부모와 아이들을 대상으로 장난감 제작 및 수리 워크숍을 개최하여 소비하는 장난감에서 만들고 고쳐 쓰는 장난감문화로 전환



## 장난감 공유창고 Sharing Toyhouse

### 프로그램 □ 친환경 놀이카페 PROGRAM

#### ○ 주요내용

- 장난감 공유창고 실내외에 친환경 놀이터를 조성하여 놀이에 대한 자유로운 상상력을 자극하고 아이와 부모들이 함께하는 놀이프로그램 교육과 워크숍 개최
- 아이들이 새로운 놀이를 개발할 수 있도록 도와주고 놀이를 통한 심리치료가 가능한 놀이연구소의 기능을 병행



### □ 장난감 장터

#### ○ 주요내용

- 매주 토요일 오후 장난감 공유창고 앞마당에서 장난감 장터와 함께 창고오픈데이 개최
- 수리병원과 함께 어린이관련 공연/마임/영화상영과함께 장난감 관련 설문/만족도조사 등 다양한 이벤트를 개최



### 빅데이터 BIGDATA

#### ○ 데이터의 수집/분석

- 어린이들의 장난감 이용과 사용주기에 대한 내용과 선호하는 장난감과 놀이 선택의 변화와 신규트렌드 등 다양한 데이터를 수집하고 분석

#### ○ 데이터의 제공

- 수집된 데이터를 장난감과 놀이/교육 콘텐츠 개발 기업과 단체들에 제공하여 더 나은 제품을 생산하고 발전시킬 수 있는 오픈 소스 데이터 제계를 갖추

#### ○ 데이터의 활용

- 수집된 데이터를 분석하여 관심있는 어린이와 가족에게 정보를 제공하는 맞춤형 마케팅 서비스를 실시하여 새로운 수요를 창출

### 공유플랫폼 PLATFORM

#### ○ 장난감과 놀이에 관한 모든 것

- 웹페이지는 장난감 공유창고를 알리는 홍보와 제품소개에 그치지 않고 가족의 육아와 놀이를 기록하고 공유할 수 있도록 페이스북등의 SNS와 연계하여 운영
- 장난감 관련기업과 놀이관련 콘텐츠 회사의 홈페이지와 연동하고 파워블로거의 내용을 RSS방식으로 연결하여 제공

### 공익마케팅 MARKETING

#### ○ <Toy Story> 캠페인

- 장난감을 사고 놀고 버리는 개인적 소비를 지양하고 친구들과 같이 나누고 같이 놀고 동생들에게 물려줌으로써 장난감에게 스토리가 생기는 공익캠페인 겸 마케팅
- 캠페인은 장난감 제작기업이나 게임문화재단 등과 함께 기획하여 기업의 사회공헌 모델을 만드는 효과

## 장난감 공유창고 Sharing Toyhouse

### 소셜펀딩 FUNDING

#### ○ Hardware

- 어린이대공원의 유희공간을 활용하는 경우 민간투자방식을 적극적으로 활용 (토이펀드 브랜드로 런칭)
- 놀이시설, 수리병원 등 특화된 분야는 기업의 지정후원 또는 투자유치를 고려할 수 있음

#### ○ Software

- 장난감 공유창고중 도서관의 경우 책장분양 방식의 소셜펀딩을 고려해 볼 수 있음.
- 장난감은 기부와 대여(보관)로 나누어 수집하고 회원제로 운영하되 등급의 차이를 통한 마케팅 효과를 고려

### 운영체계 GOVERNANCE

#### ○ 사회적 협동조합

- 대공원 유희공간 활용의 경우 관련조례 변경 등과 함께 시설투자는 서울시설공단이 맡고 운영은 사회적기업이 맡는 방식을 고려해볼 수 있음
- 초기에는 장난감공유창고의 사업별로 개별 사회적기업들이 협력적 운영하되 장기적으로 사회적협동조합이 운영하는 것이 필요
- 사업 초기에는 회원제로 운영하되 일정 시점이 되면 협동조합으로 발전하는 액션플랜 계획이 필요하고 사회적 협동조합의 경우 안정적인 캠페인의 진행과 펀딩의 주체로 발전하기 용이한 측면이 있음

단기적	- 시설투자 : 서울시설공단 - 운영관리 : 사회적기업들의 협력적 운영
장기적	- 사회적 협동조합

개요 **장소** : 어린이대공원 전체  
 RESUME **일시** : 매주 월~금요일 오후  
**컨셉** : 공원의 자연을 활용한 교육&놀이&체험 프로그램  
**슬로건** : "다시 자연으로"



### 주요프로그램

모험놀이터	친환경&생태 체험과 몸놀이의 결합
숲속도서관	숲 곳곳에 자리잡은 작은 도서관
동/식물원 견학	동/식물원에서의 색다른 체험
숲속 연주회	자연과 함께 악기를 배우고 연주하기

### 주안점

○ 놀이에 대한 사회적 인식 전환

전통적 인식	▶	현재적 인식
"놀이는 본능에 따른 내적 욕구의 자발적 행위로써 자연 속에서 인간관계를 배양할 수 있는 일상의 기회"		"TV 시청이나 컴퓨터 게임 등 디지털 환경에 지배를 받아 제한된 물리적 공간 안에서 이뤄지는 비신체적 고립 활동"

- 입시위주의 사회와 불안정한 외부환경 속에서 심각하게 왜곡되어 있는 아이들의 놀이문화를 발로잡을 수 있는 계기를 마련할 필요성 대두
- 자연과 함께 노는 아이들의 행동을 통해 몸과 마음의 균형적인 성장을 유도



## 어린이공원학교 Kids-Park-School

### 프로그램 □ 모험놀이터 PROGRAM

#### ○ 주요내용

- 상상, 생태, 모험을 주제로 한 테마 놀이터로 버려진 파이프, 타이어, 각종 재료들을 재활용한 디자인
- 놀이터 설계 단계에서부터 어린이들 참여 보장하고 시민, 예술가들의 참여로 함께 만드는 놀이터



#### ○ 주말운동장 <빅게임>

- 넓은 공원 안에서 친구들과 함께 뛰어놀며 신나게 참여할 수 있는 빅게임 프로그램으로 참가자들 간의 관계를 통해 새로운 친구 만나기



#### ○ 숲속자전거

- 영유아~성인까지 연령별 맞춤형으로 대여가능한 프로그램으로 공원 내 자전거 통행로 확보(공원 일주코스)



### 프로그램 □ 숲속도서관 PROGRAM

#### ○ 주요내용

- 숲속 곳곳에 Book-Cabin을 설치하여 아이들이 자유롭게 책을 읽고 읽어주는 경험을 제공
- 책을 읽어주고 숲해설을 해주는 프로그램을 병행하여 운영하고 책은 시민들의 기부를 통해서 자율적으로 운영



### □ 동/식물원 견학

- 어린이대공원 내 동물원과 식물원을 활용한 다양한 체험과 견학프로그램 운영
- <Kids Zoo Trust>를 운영하여 일회성 견학이 아닌 지속적인 서비스를 제공

### □ 숲속 연주회

- <Kids Orchestra> 프로그램을 운영하여 숲속과 잔디밭을 활용한 야외연주회를 개최
- 키즈컨텐츠페어의 핵심 프로그램으로 참가하고 기수별 오케스트라 구성으로 멤버십을 강화하고 찾아가는 공연 등 다양한 사회공헌 프로그램 참여



## 어린이공원학교 Kids-Park-School

빅데이터  
BIGDATA

### ○ 데이터의 수집/분석

- 어린이들이 공원과 숲속에서 어떤 것에 흥미있어 하고 어느 정도의 시간동안 집중하는지 등 아이들의 놀이와 흥미에 관한 행동패턴을 수집/분석
- 아이들과 가족들의 주요 이용시간대와 선호프로그램 등을 조사

공유플랫폼  
PLATFORM

### ○ 숲은 놀이터

- 가족과 시민들의 자유로운 제안을 받아서 운영하고 누구나 숲과 놀이에 관련한 수업을 개설할 수 있고 운영진은 수업의 내용에 따라 행정/기술적인 지원체계를 갖추

소셜펀딩  
FUNDING

### ○ <프로그램> 클라우드 펀딩

- 어린이공원학교의 프로그램은 공유플랫폼을 통해 공개하고 프로그램 제안자가 목표액과 참가인원을 설정하고 시민들의 참여로 함께 프로그램을 성장시키는 시스템 구현
- 좋은 프로그램의 경우 운영진의 지원으로 프로그램 질을 높일 수 있도록 배려



## 어린이공원학교 Kids-Park-School

### 공익마케팅 ○ <다시 자연으로> 캠페인

MARKETING

- 영국 내셔널트러스트의 주요캠페인 중 하나였던 <12살이 되기전 아이들이 꼭 해야할 50가지>의 첫 번째는 나무에 오르기(Climb a tree)였음. 시민들의 의견조사 형식의 캠페인은 영국사회에 반향을 불러일으켰음
- 우리 아이들이 다시 자연과 더불어 성장할 수 있는 캠페인을 진행하는 것 자체가 어린이공원학교의 마케팅이 될것임



운영체계  
GOVERNANCE

### ○ 사회적 기업

- 초기에는 어린이공원학교 운영을 어린이 교육 관련단체에게 위탁운영하고 장기적으로 사회적기업을 설립하여 위탁하는 방안을 고려

단기적	- 어린이 교육관련 단체
장기적	- 사회적 기업

## 아이숲 - 내일을 심는 아이들 Kids-Forest

개요  
RESUME

장소 : 어린이대공원 전체

### 일시

- 메인행사 : 매년 4월 5일 (식목일)
- 주말 프로그램으로 상시운영

컨셉 : 아이들이 직접 심고 가꾸고 같이 성장하는 숲을 조성하는 프로젝트

### 주요프로그램

숲-자람	아이들이 직접 나무를 심는 프로그램
나무입양	공원내 나무를 시민/가족들에 입양
나무 보안관	아이들을 나무를 지키는 보안관으로 임명

### 주안점

- 관리중심의 공원에서 이용자중심의 공원으로
  - 공원의 나무와 시설들은 관리의 대상으로 시민들이 함부로 만지거나 대할 수 없는 대상으로 인식되는 현실임
  - 아이와 가족들이 함께 나무를 심고 숲을 조성하는 경험을 통해 시민참여형 공원으로 재조성
- 장기적이고 안정적인 이용자층 확보
  - 유년시절의 기억은 인생의 중요한 경험으로 작용하는 것에 착안한 것으로 아이의 성장과 함께 지속적인 이용자를 확보하고 다음세대에까지 이어지는 선순환구조를 정착
- 시민협동조합으로 가기 위한 토대 구축
  - 시민들의 공원에 대한 애정과 관심을 높이는 경험을 통해 뉴욕센트럴파크 컨저번시와 같은 시민공원으로 발전할 수 있는 가능성 확보

## 아이숲 - 내일을 심는 아이들 Kids-Forest

### 프로그램 □ 숲-자람 PROGRAM

#### ○ 주요내용

- 식목일에 가족단위의 신청자를 모집하여 아이와 함께 나무를 심고 나무를 입양하는 프로젝트



### □ 나무입양

- 공원내 나무를 가족에게 입양하여 나무를 상시적으로 관리하고 가족의 피크닉장소로 사용하도록 배려
- 입양비용은 공원의 나무관리와 숲해설 프로그램 운영 비로 사용
- 입양가족들을 대상으로 <가드닝스쿨>을 운영하여 정원문화 확산을 위한 다양한 정보와 경험 제공



### □ 나무 보안관

- 초등 고학년들을 중심으로 <어린이 나무 보안관>을 위촉하고 일상적으로 공원을 관리하는 자원봉사활동
- 나무 보안관들은 키즈컨텐츠페어와 어린이공원학교 등의 숲해설과 프로그램 보조진행 역할

## 아이숲 - 내일을 심는 아이들 Kids-Forest

빅데이터  
BIGDATA

### ○ 데이터의 수집/분석

- 어린이대공원 내 식재에 대한 전수조사를 실시하고 나무 입양가족들의 이용패턴을 분석하여 시민들이 쉽게 따라할 수 있는 나무관리운영 매뉴얼 작성
- 가드닝스쿨 이용자들의 만족도와 식물에 대한 기호도 조사를 실시하여 공원의 식재조성에 활용

공유플랫폼  
PLATFORM

### ○ 가드닝스쿨

- 어린이와 가족을 위한 가드닝스쿨 운영을 통해 나무를 심고 가꾸는 체험과 교육공간이자 정보교류와 공유의 장으로 활용



소셜펀딩  
FUNDING

### ○ 나무입양

- 가족/단체/개인들에게 나무를 입양하고 대공원/어린이 관련 정보를 제공하고 가드닝스쿨에 참여할 수 있는 권한과 키즈컨텐츠페어 초대권을 주는 등 멤버십 기능 강화

### ○ 아이숲 기금 조성

- 나무입양비용 중 일부를 적립하여 숲을 관리하고 가드닝스쿨을 운영하는 등 친환경공원조성을 위한 기금으로 사용



## 아이숲 - 내일을 심는 아이들 Kids-Forest

공익마케팅  
MARKETING

### ○ <아이숲> 캠페인

- <아이가 숲을 키우고 숲은 아이를 키웁니다>라는 슬로건으로 자연과 함께 자라는 것에 대한 사회적 인식을 개선
- 유한킴벌리 등 환경캠페인을 하는 기업들과 연계하여 아이들이 각자의 정원과 나무를 가꾸는 경험을 기록한 <정원일기> 공모전등을 개최하여 시상

### ○ <생태공원> 캠페인

- 어린이대공원을 단계적으로 생태공원화하는 캠페인

1단계(5년내)	유희부지와 낙후시설을 중심으로 나무심기
2단계(10년내)	콘크리트바닥을 생태보도 또는 흙길로 교체
3단계(20년내)	인공구조물의 지하화 또는 생태적 리모델링



운영체계  
GOVERNANCE

### ○ 어린이대공원 시민협동조합

- 초기에는 프로그램 운영을 위한 사회적기업이나 민간단체에 위탁하고 중기적으로는 공익법인이나 재단, 장기적으로는 시민협동조합이 운영하는 방향

단기적	- 사회적기업 또는 민간단체 위탁
중기적	- 공익법인이나 재단
장기적	- 시민협동조합

## 업사이클링공원 Up-cycling Park

개요 **장소** : 어린이대공원 전체

RESUME

**일시** : 매주 월~금요일 오후

**컨셉** : 어린이대공원내에 재활용과 관련한 캠페인과 마케팅, 교육, 쇼핑을 할 수 있는 복합공간을 조성

**슬로건** : "숲을 가꾸는 또 하나의 방법 - 재활용"

### 주요프로그램

소재은행	폐기물을 표준화된 소재로 공급하는 창고
공유공방	재활용소재를 활용한 공방
업사이클링 Lab	그린디자인과 업사이클링 연구소
업사이클링 Shop	다양한 재활용품을 전시/판매하는 쇼핑몰
업사이클링 Award	아이디어의 발굴과 확산을 위한 공모전

### 주안점

○ 도시공유시설을 활용한 '친환경 사회적경제 (Social Eco-nomy)' 모델 구현

▪ 단순한 재활용을 넘어 업사이클링 산업 생태계 구축을 위한 실험의 장

▪ 열정을 가진 Green Designers & 'Upcyclers'들의 참여

▪ 다양한 업사이클링 제품의 제조~유통을 통한 신규 일자리 창출에 기여

○ 시민참여형 콘텐츠로서 재활용 및 업사이클링 분야의 잠재성 주목

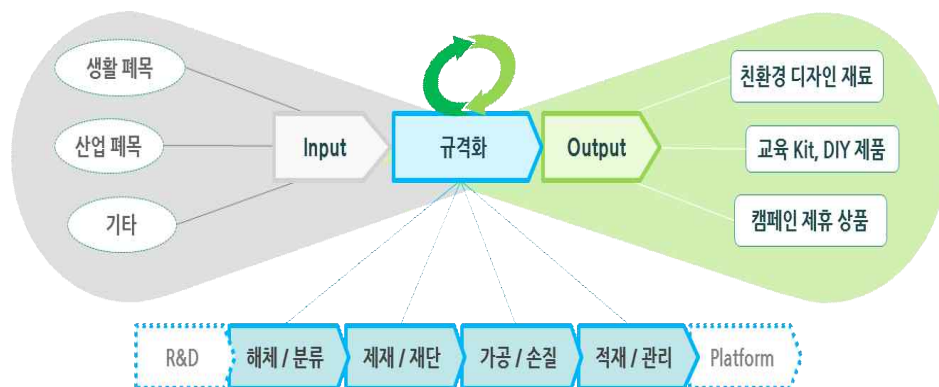
▪ 재활용은 그 자체로 관계성을 중심으로 한 콘텐츠이며 친환경적이고 스토리텔링이 가능하고 사회경제적 비용도 줄일 수 있는 분야로 시민의 참여를 가장 자연스럽게 이끌어낼 수 있는 모델임.

## 업사이클링공원 Up-cycling Park

### 프로그램 □ 소재은행 PROGRAM

#### ○ 주요내용

- 서울시내 폐기되는 목재와 철재/섬유 등 업사이클링 소재로 규격화된 소재로 재활용하여 마을공방 및 생활소품용 <DIY KIT> 판매
- 폐소재를 활용한 업사이클링 아카데미 운영



- 재활용산업의 성장에 가장 큰 장애요인은 수집후 선별과 후처리과정에 들어가는 시간과 비용의 비효율성에 있음
- 소재은행에서 규격화된 소재를 제공할 경우 공급단가를 크게 낮추고 유통/물류 비용의 절감으로 재활용산업의 획기적인 전환점이 될 것임



### 프로그램 □ 공유공방 PROGRAM

#### ○ 주요내용

- 테크샵의 공방버전으로 목재/금속/섬유 등 재활용소재를 가공하는 복합공방
- 공유공방은 시민들을 대상으로 각종 워크샵을 진행하고 대공원내의 벤치를 비롯한 각종 시설보수를 담당하고 가드닝스쿨등에 필요한 각종 기자재를 생산/보급

### □ 업사이클링 Lab

#### ○ 주요내용

- 아시아에서 가장 독창적이고 창의적인 Eco Lab이자 열정적인 Ecoist들의 실험 & 창작 허브



- 공원내 유휴부지에 조립/해체가 가능한 친환경 구조물을 설치하고 향후 업사이클링 디자이너들의 다양한 실험과 전시공간으로 활용
- 업사이클링 Lab에서 발행하는 <Upcycling>잡지를 통해 국내외의 사회적 트렌드를 소개하고 연구결과를 발표하고 공유하는 매체로 활용
- 공원의 개보수시 업사이클링 Lab의 연구결과를 바탕으로 생태친환경적인 방향으로 점진적으로 리모델링을 실시

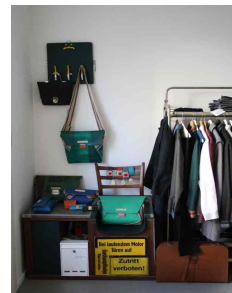
## 업사이클링공원 Up-cycling Park

### 프로그램 □ 업사이클링 Shop

PROGRAM

#### ○ 주요내용

- Eco Creators들의 작품 및 친환경 제품의 전시& 판매 공간으로 해외 업사이클링 기업 제품의 전시 & 판매도 병행
- 업사이클링 산업 활성화를 위한 중요한 대시민 안내 & 홍보처로서 계절별 테마 기획 전시와 신진 작가들의 작품 전시



### □ 업사이클링 Award

#### ○ 주요내용

- Eco Creators의 업사이클링 디자인 경연대회로 당선작의 전시 및 상품화로 입상자의 자립과 활동을 위한 각종 지원
- 1차 심사는 온라인을 통해 시민들의 의견으로 선정하고 전문가그룹의 2차 심사를 통해 선정



### 빅데이터 BIGDATA

#### ○ 데이터의 수집/분석

- 국내외 업사이클링과 관련한 기술, 단체, 제품, 디자이너 등의 데이터 구축
- 소비자들의 업사이클링에 관한 인지도&수용도&만족도 등 조사/분석

### 공유플랫폼 PLATFORM

#### ○ 공간공유 플랫폼

- 소재은행과 공유공방은 협업(Co-Working)의 기본공간이자 공유플랫폼으로서 조성
- 어떤 소재를 어떻게 가공할 것인가를 결정하는 것과 어떤 제품을 만들고 디자인할 것인가를 결정하는 것을 운영진의 몫이 아닌 이용하는 소비자의 몫으로 전환할 수 있는 온라인플랫폼을 개발

### 소셜펀딩 FUNDING

#### ○ 제품개발을 위한 클라우드 펀딩

- 업사이클링 디자이너들이 각자의 프로젝트 계획을 웹상에 게재하고 그 필요성과 아이디어에 공감한 시민들이 투자하는 클라우드 방식의 Lab운영

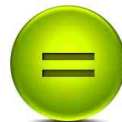
### 운영체계 GOVERNANCE

#### ○ 업사이클링 협동조합

- 업사이클링 디자이너와 소비자들이 함께 만든 사회적협동조합으로 업사이클링 제품의 생산에서부터 소비까지의 전 단계를 아우르는 협동조합
- 유휴공간을 활용한 구조물 건축시 조성비용은 서울시설공단이 맡고 디자인과 운영관리는 협동조합이 맡는 방식으로 조정

## 업사이클링공원 Up-cycling Park

공익마케팅 MARKETING ○ <숲을 가꾸는 또 하나의 방법 - 재활용> 캠페인



- 재활용의 사회경제적효과를 알리는 인식개선 캠페인으로 재활용을 하는 것은 한 그루의 나무를 심는 것과 같다는 것을 상기시키는 효과
- 재활용은 지구온난화를 막을 수 있는 가장 확실한 방법이며 경제적 이득 뿐 아니라 신규일자리도 창출할 수 있는 일석삼조의 사회경제적효과가 있음을 강조

### BEAUTIFUL RECYCLING

RECYCLE WILL SAVE YOU!

1% OF WASTE RECYCLING = 639억



**PLASTIC**  
1% OF PLASTIC RECYCLING = 24억



**METAL**  
1% OF METAL RECYCLING = 505억



**GLASS**  
1% OF GLASS RECYCLING = 3억



**PAPER**  
1% OF PAPER RECYCLING = 107억

## VI. 결론 및 정책적 제언

### 6-1 혁신모델의 개발

- 사회적경제 생태계 구축을 위해 가장 중요한 요소는 확산이 가능한 혁신모델의 개발에 있음.
- 혁신모델은 세 가지로 거버넌스시스템, 플랫폼프로젝트, 프로세스전략이며 무엇보다 이 과정을 통해 퍼실리테이터 역할을 수행할 수 있는 전문가를 양성하는 것이 중요함.

#### □ 혁신적인 거버넌스시스템

##### ○ 제3섹터 방식 사회적기업

- 공공시설의 운영을 맡는 공기업형 사회적기업 모델을 개발하여 공공성과 수익성을 동시에 달성할 수 있는 비즈니스 모델을 안정적으로 정착하는 효과를 거두어야 함.
- 이를 위해서는 공공자산에 관리법률, 사회적경제 지원조례, 위탁운영에 대한 제도개선 등 행정적 뒷받침이 선행되어야 하며, 이를 위한 민관합동 TF팀 운영과 연구과정이 병행되어야 할 것으로 보임.

##### ○ 서울시 사회적경제 미래전략위원회

- 사회적경제 생태계의 중장기전략을 수립하기 위한 거버넌스위원회로 전체 시스템과 프로세스의 컨트롤타워 역할을 수행하는 위원회임.
- 위원회의 체계적인 운영을 위해 사회적경제 전반을 연구하는 사회적경제연구소를 두는 것에 대한 검토가 필요하며 연구소는 위원회 산하에 둘 수도 있고 서울시사회적경제지원센터 내에 연구소를 두고 위원회를 지원하는 방법도 고려해 볼수 있음.

## □ 플랫폼프로젝트 실행

- 사회적경제 생태계 구축을 위한 시스템과 프로세스를 탑재할 수 있는 플랫폼역할을 수행할 대표적인 프로젝트를 시범적으로 실시하고 그를 통해 쌓인 경험과 노하우를 확산시키는 액션플랜전략을 시행해야 함.
- 상기에 제시한 여섯가지 프로젝트 중 하나일 수도 있고 그보다 작은 단위의 프로젝트일수도 있으나 중요한 것은 프로세스 요소를 동시에 가동하고 유기적으로 성장시킬 수 있는 관점을 유지해야 함.
- 특히, 서울어린이나라 프로젝트는 단일공공시설의 운영이라는 점, 장난감공유창고는 단일컨텐츠의 운영이라는 점, 업사이클링파크는 단일 주제의 프로젝트라는 측면에서 시범사업으로 적절한 요건을 갖춘 것으로 판단됨.

## □ 유기적인 프로세스 전략

### ○ 어린이대공원 데이터센터

- 대공원내에서 진행되는 모든 프로젝트와 이용객의 욕구와 이용패턴/만족도 등을 수집하고 분석할 데이터센터를 두어 관련기업들과 시민들에게 정보를 제공하고 아카이빙을 하는 동시에 프로젝트간 계획수립과 진행의 기초자료를 공유하는 베이스캠프로 사용.
- 데이터에 기반한 사업계획 수립으로 생태계 구축을 위한 전초기지로서의 역할을 수행할 것이고, 데이터센터의 운영 또한 시설공단과 민간이 공동운영하는 협업모델로 진행할 경우 시너지를 높일 수 있을 것으로 보임.
- 대공원 데이터센터와 서울시의 빅데이터시스템의 연동을 통해 서울시의 정책수립에 도움을 줌과 동시에 서울시의 빅데이터를 대공원 프로젝트 계획수립의 기초자료로 공유.

#### ○ 소셜캠페인 연구소 or 사회적기업

- 공익마케팅과 캠페인을 연구하고 진행하는 연구소 또는 사회적기업을 설립하여 소셜캠페인의 이론, 미디어활용, 기법개발 등 다양한 연구와 프로젝트를 진행하고 오픈소스를 통해 사회적경제 영역이 공유할 수 있는 오픈플랫폼방식으로 운영할 필요.
- 연구소의 경우 사회적경제지원센터 또는 사회혁신파크에 독립적인 연구법인으로 설립하는 방안이 유력하고 사회적기업의 경우 서울시와 민간이 공동으로 출자하는 제3섹터 방식을 고려해 볼 수 있음.

#### ○ 사회적경제 생태계 구축 TF팀

- 서울시사회적경제 지원센터내에 빅데이터,공유플랫폼,소셜펀딩,공익마케팅,거버넌스 등 각 분야의 전문가와 해당분야의 기업들이 모이는 전략팀을 운영하여 노하우를 공유하고 프로세스전략 수립과 평가를 진행하여 미래에 컨소시엄 또는 협업과정에 반영할 수 있도록 배려.
- TF팀과 사회적경제연구소의 공동연구 진행도 필요하며, 안정적인 TF팀 운영을 위해 상근인력을 배치하는 것도 검토할 필요가 있음.

### 6-2 사회적경제 퍼실리테이터 육성

- 구조와 시스템, 프로세스를 제대로 운영하기 위해서는 각 영역과 단위별로 분절되는 것이 아닌 융복합적 개념으로 진행하는 것이 중요한 데 이를 위해서는 전체 프로세스를 유기적으로 연결하고 진행할 퍼실리테이터의 교육과 육성이 매우 중요함. 또한, 지속적인 보수교육과 워크숍을 통해 퍼실리테이터간 협력체계가 구축이 필요.

### ○ 사회적경제 퍼실리테이터 아카데미

- 현재 사회적경제 영역의 중간지원조직과 제도는 기관 대 기관의 성격이 강하여 각 영역간의 물리적,화학적 결합이 어려운 상태임.
- 이를 해결하는 방법으로 각 기관들의 인력과 새롭게 사회적 경제 영역에 진입하려는 개인/단체들이 함께 교육받고 성장 할 수 있는 아카데미의 운영이 절실함.
- 아카데미를 수료한 인력들은 각 영역으로 재투입되기도 하고, 프로젝트매니저로 활동하기도 하며, 중간지원조직의 활동가로 일할 수 있으며, 퍼실리테이터들이 서로간의 정보를 교류하고 경험을 공유할 웹플랫폼을 운영할 경우 아카이빙은 물론 연구와 전략수립에 전폭적인 도움이 될것임.
- 아카데미는 입문과정과 마스터과정으로 나누어 기본교육과 심화교육을 진행함.

	입문과정	마스터과정
대상	사회적기업/협동조합 직원 청년혁신활동가 예비사회적기업가 중간지원조직 직원 사회적경제에 관심이 있는 시민	사회적기업/협동조합 임원 해당부처 공무원 중간지원조직 임원 입문과정 이수자
내용	프로세스전략에 대한 이해 빅데이터/편딩/캠페인기법 컨텐츠개발 / 사업계획 수립 Co-Work 실무전략	거버넌스 시스템 플랫폼전략의 실행/전략 컨소시엄 전략
활용	중간지원조직 취업 사회적기업/협동조합 취업 사회적기업 설립 프로젝트 코디네이터	프로젝트 매니저 거버넌스 참여 정책수립 / 제도개선

- 특히, 해당부처 공무원과 사회적기업가들이 공동으로 참여하여 관련 정책수립 / 제도개선을 이끌어냄과 동시에 거버넌스 시스템 수립에 중추적인 역할을 맡을 수 있는 네트워크 체계를 갖추 수 있는 커리큘럼의 개발이 중요함.



### 6-3 사회적금융 시스템 구축

- 프로젝트, 프로세스, 퍼실리테이터들이 유기적으로 연결되고 성과를 내기 위해서는 사회적 금융시스템의 구축과 정비가 절실함.

#### ○ (재)한국사회투자를 비롯한 정책자금의 투자비율 개선

- 현재의 사회적금융의 90%이상이 용자와 지원에 머물고 있는 실정임. 용자는 기업의 부장기적인 부담으로 작용하며, 지원은 사회적기업/협동조합들의 자생력을 떨어뜨리는 부작용을 낳고 있음.
- 투자비율 개선을 통해 사회적기업들에 활력을 불어넣고 성공한 비즈니스모델의 확산과 동시에 투/용자를 기초로 하는 사회적금융시스템의 재정건전성 향상에도 도움이 될 것으로 판단됨.
- 투자 중심의 금융시스템 개편을 위해서는 벤처투자의 심사역과 같은 역할을 하는 기술/비즈니스모델 평가전문가 집단의 육성이 중요함. 앞서 언급한 서울시 사회적경제 미래전략위원회 산하 또는 사회적경제 연구소에 전문가 육성을 위한 교육과정을 개설하고 독립적인 운영을 보장하는 체계를 갖추는 것을 고려할 필요가 있음.

#### ○ 지역재단의 활성화

- 사회적경제는 태생적으로 로컬리티, 즉 지역성에 기초하는 경우가 많으므로 안정적인 지역기금의 운영은 생태계 구축의 필수조건으로 판단됨.
- 정책자금의 일부를 지역재단 설립의 시드머니로 활용하여 지역재단 설립의 촉매로 활용하는 정책적 뒷받침이 필요

- 중간지원조직의 예산지원을 지역재단을 통해 집행하는 것을 우선적으로 고려해볼 수 있으며 장기적으로 사회적기업의 보조거래기관으로서 지역재단이 자리잡을 수 있도록 법/제도적 보완과 개선이 필요함.

#### ○ 소셜 PF(Project Finance) 시스템

- 현재 소셜펀딩 시스템은 개별기업의 콘텐츠에 대한 클라우딩펀딩 방식의 소액모금위주로 진행되고 있어 투자를 통한 사회적경제 활성화로 성장하는 데에 한계가 분명함.
- 사회적경제지원센터를 중심으로 소셜PF시스템을 시범운영하여 펀딩의 규모와 구조를 투자 중심으로 내실화하는 모델을 개발하는 것이 필요함.

#### ○ 사회적기업 신용보증기금

- 사회적금융을 투자중심의 구조로 전환하기 위해 중요한 요소 중 하나가 기금과 투자의 안정성을 확보하기 위한 신용보증제도임.
- 서울시 출연기관으로 재단을 만들고 거버넌스인 미래전략위원회가 감독권한을 가짐으로써 독립적인 운영이 보장되는 신용보증기금 설립에 대한 검토가 필요함.

### 6-4 사회적경제 생태계 구축을 위하여

공유시설들을 활용한 사회적경제 생태계 구축전략을 연구하며 느낀 점은 여러 가지가 있지만 가장 먼저 느낀 것이 당사자가 빠져있다는 점이다.

아무리 좋은 정책과 제도도 당사자들이 중심이 되어 기획하고 집행되지 않으면 지속가능성을 담보할 수 없다는 것은 주지의 사실이다. 행정과 중간지원조직 중심의 한국의 사회적경제 상황을 당사자 중심, 즉 사회적기업과 협동조합들이 중심이 되는 의사결정과 정책수립으로 바꾸어내지 못하면 머지않아 더 큰 수렁으로 빠져들지도 모른다.

또 하나, 유의할 점은 사회적경제는 경제영역이라는 확실한 인식의 부재이다. 유럽과 미국의 사회적경제가 자본주의경제모델의 한계를 극복하는 시도속에서 나왔다는 점을 주목해본다면, 한국사회의 사회적경제모델이 다분히 가치 중심의 사회적 영역에 머물고 있다는 것을 쉽게 알 수 있다. 이러한 인식의 결과는 지원제도의 난립으로 자생력을 떨어뜨리거나 소비자 니즈 중심의 비즈니스모델 개발보다 가치 중심의 설득에 집중하여 소비자로부터 외면받는 혹독한 경험으로 남아 온 것이 사실이다.

사회적경제가 전체 경제분야의 일부로 당당하게 자리잡기 위해서는 당사자들이 새로운 경제모델을 창조하고 그로 인해 사회적 문제를 해결하겠다는 확실한 사회적기업가 정신을 갖는 것이 무엇보다 우선적으로 필요해보인다.

도시의 수많은 공공시설은 모두가 공유하는 플랫폼의 역할을 하기에 이미 충분하며 그 배에 탑승하고 싶어하는 수많은 자본과 기업이 줄을 서있다. 노아의 방주에 누가 올라탈 것인가가 사회적경제의 미래를 결정할 것이라는 데에 의문의 여지가 없는 이유가 거기에 있다.