

마을관리 사회적협동조합

# 사업모델 가이드북 한 눈에 살펴보기

“우리 지역은 우리 스스로 관리해요”



# 마을관리 사회적협동조합 육성지원

## 📍 마을관리 사회적협동조합이란?

“마을관리를 위해 주민들이 모여 만든 사회적협동조합”



도시재생사업을 통하여 만들어진 다양한 시설을 유지·관리하며 주민들이 필요로 하는 재화 또는 서비스를 공급하는 주민중심의 조직으로, 법인격은 협동조합보다 공익성이 한층 강화된 사회적협동조합입니다.

## 📍 마을관리 사회적협동조합 주체별 역할

**국토교통부** 마을조합 설립인가 및 공공지원 제도 마련

**도시재생지원기구** 마을조합 육성지원

- 맞춤형 교육 운영, 창업지원, 사업모델 개발·확산, 선도조합 발굴·육성, 네트워크, 모니터링 등

**지자체** 도시재생 활성화계획 수립, 공공지원 집행·관리, 마을조합 사후관리

**도시재생지원센터** 마을조합 역량강화 교육 및 사업화 지원, 조합원 모집 및 홍보, 도시재생 거버넌스 연계

**마을조합** 총회·이사회(의사결정), 사무국(업무집행), 갈등관리위원회(갈등조율), 운영지원전문기관(회계관리)으로 구성

# 마을관리 사회적협동조합 사업모델

## 📍 마을관리 사회적협동조합 사업모델 개발 및 확산

**추진목적** 마을조합이 도시재생 사업구역 내 다양한 시설의 관리주체로서, 안정적으로 성장하고 자생력을 강화할 수 있도록 지원 필요

**추진내용** 마을조합 사업모델 개발 및 가이드북 제작

- ①거점시설 운영관리, ②거점시설 기반 마을식당, ③공영주차장 운영관리, ④시설물 주거환경 유지관리, ⑤주민출자형 태양광발전소, ⑥거점시설 기반 노인돌봄서비스

## ✔️ 사업모델 가이드북은 누가, 어떻게 활용할까요?

	<b>지자체·도시재생지원센터</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 마을조합 사업모델 개발 지원을 위한 계획 수립 시 활용</li><li>• 사업모델 가이드북에 제시된 사례를 참고하여 사업추진방향 설정</li></ul>
	<b>주민협의체·마을조합</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 지역주민과 조합원을 대상으로 사업모델에 대한 이해와 가치 제고 시 활용</li><li>• 사업추진과정에서 필요한 시기별, 단계별 체크리스트 확인</li></ul>
	<b>사업수행 전문가</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 사업수행 시 다양한 이해관계자에게 사례 및 추진계획 전달 시 활용</li></ul>

## ✔️ 사업모델 가이드북은 어디서 확인하나요?

“마을관리 사회적협동조합 사업모델 가이드북은 한국사회적기업진흥원 및 도시재생 종합정보체계 홈페이지에서 확인 가능합니다.”

- 한국사회적기업진흥원 [www.socialenterprise.or.kr](http://www.socialenterprise.or.kr)
- 도시재생종합정보체계 [www.city.go.kr](http://www.city.go.kr)



## 📍 거점시설 운영관리 사업모델은 왜 필요할까요?

- 거점시설 운영관리는 마을조합의 정체성을 나타내는 주요 사업으로, 도시재생 사업의 지속성을 확보하는데 중요한 사업모델이기 때문입니다.

## 📍 거점시설 운영관리 사업모델 가이드북은!

- 마을조합이 민관협력을 바탕으로 도시재생 거점시설 운영관리를 체계적으로 준비하고 실행하는데 필요한 내용을 담고 있습니다.



특히, 거점시설 조성 전후의 과정별 실행계획, 실행단계별 주요 이슈 및 과제 등이 포함되어있으며, 관련 사례를 통해 거점시설 운영관리에 대하여 전반적으로 이해하고 실행단계별 애로사항에 대한 해결책을 찾는 데 도움이 되고자 제작되었습니다.

## CONTENTS

가이드북 세부내용은 다음과 같습니다.

- |   |           |  |
|---|-----------|--|
| 1 | 가이드북 개요   | • 추진배경 및 목적, 활용대상 및 방법, 가이드북 한계와 기대효과                            |
| 2 | 사업 개요     | • 마을조합의 필요성, 도시재생 거점시설 기본개념, 참여주체 및 단계별 역할                       |
| 3 | 거점시설 조성계획 | • 조성단계별 주체별 역할 및 주요 이슈, 관련사례                                     |
| 4 | 거점시설 운영계획 | • 운영계획 수립 시 필요역량, 운영계획 수립 프로세스 및 주체별 역할, 관련사례                    |
| 5 | 거점시설 운영관리 | • 운영관리 프로세스 및 주체별 역할, 운영관리 시 필수요소 및 점검항목, 거점시설 유형별 운영관리 이슈, 관련사례 |
| 6 | 관련 사례     | • 제주 김영수 도서관, 청주 중앙동 도시재생허브센터                                    |

## ✔ 거점시설 운영관리 단계별 CHECK LIST

준비 단계 (구성 계획)	- 지자체, 설계자, 예비조합, 지역주민 등 거버넌스 구성
	- 지역수요 반영 공간기획 워크숍 및 주민의견 수렴
	- 거점시설 모델 발굴 및 운영 참여주체 발굴
	- 마을조합 육성
계획 단계 (운영 준비)	- 거점시설 운영을 위한 여건분석 및 주체역량분석
	- 단계별 거점시설 운영계획 수립(준공 전, 준공 직후, 정식 개관) * 용도계획에 따른 시설조성방안, 거점시설 컨셉 결정 등
	- 거점시설 운영관리 참여주체 역량강화 및 관련 인적 네트워크 구축
	- 거점시설 운영관리 방식(사용수익허가, 관리위탁 등) 결정 및 시범운영자 선정
	- 시범운영 등을 통한 거점시설 운영계획 적절성 평가 및 시설 준공 이후 하자확인 및 보수 등
	- 사용료·수익금 활용계획 수립
실행 단계	- 합의된 운영규정에 따른 거점시설 운영관리
	- 다양한 변수 대응과 노하우 축적을 통한 매뉴얼화

### PLUS 거점시설 운영관리 사례가 알고 싶어요!

#### 서울 도시재생 사회적협동조합 (서울시 용산구)

- 서울역 일대 도시재생사업으로 조성된 8개 거점시설을 서울시와의 민간위탁 계약을 통해 3년 간 운영관리
- 공유부엌, 마을카페, 마을관리소, 쿠킹스튜디오, 커뮤니티 서점, 러닝센터, 주민공유 공간 및 공동체활성화 프로그램 운영 등

※ 거점시설 운영관리 사업모델 가이드북 제5장 참고



### 📍 거점시설 기반 마을식당 사업모델은 왜 필요할까요?

- 마을식당은 대부분의 마을조합이 손쉽게 접근할 수 있는 사업모델 중 하나이나, 전문적인 사업역량을 보유하기 쉽지않고 빠르게 변하는 라이프스타일에 유연하게 대응하기 어려워 사업성 확보가 힘들다는 측면에서 사업모델로 정리하였습니다.

### 📍 거점시설 기반 마을식당 사업모델 가이드북은!

- 마을조합이 공동이용시설 등 도시재생 거점시설을 기반으로 마을식당을 원활히 준비하는데 필요한 내용들을 담고 있습니다.



특히, 실제 마을조합을 대상으로 한 거점시설 기반 마을식당 시범사업의 추진과정이 상세히 기술되어있으며, 단계별 프로세스 및 주체별 역할, 관련 사례, 운영 매뉴얼 등이 포함되어있습니다.

## CONTENTS

가이드북 세부내용은 다음과 같습니다.

- |             |  |
|-------------|--|
| 1 가이드북 개요   | • 추진배경 및 목적, 활용대상, 가이드북 구성 및 기대효과                    |
| 2 사업 개요     | • 사업 준비과정, 지원 주체별 역할, 인천 만부마을 마을관리 사회적협동조합 시범사업 추진과정 |
| 3 관련 사례     | • 음밥 협동조합, 성동자활 면사무소                                 |
| 4 사업 활성화 방안 | • 점포개점 이후 관리방안                                       |
| 5 기타        | • 거점시설 기반 마을식당 운영 매뉴얼 등                              |

## ✔ 거점시설 기반 마을식당 단계별 CHECK LIST

준비 단계	- 거점시설 반경 300m 내 기초 상권 및 핵심 상권 분석 * 지역별/요일별/시간대별 매출분석 및 인구분석 등
	- 상권평가(고객특성, 내점/배달 등 사업방식, 메뉴 등)
	- 조합원 역량분석 등을 통한 참여자 모집·교육 계획수립
	- SWOT분석 및 컨셉 도출(타겟 고객 및 시장 설정 등)
	- 거점시설 기반 마을식당 참여자 모집, 사업설명회
계획 단계	- 조합원 역량강화 및 사업계획수립(메뉴개발, 손익분석 등)
	- 거점시설 기반 마을식당 공간 설계 및 구성
	- 관련 인·허가 사항 등 준비
	- 지자체와의 사용수익허가 및 개점 준비
실행 단계	- 마을식당 개점 및 운영관리 체계화

### PLUS 거점시설 기반 마을식당 사례가 알고 싶어요!

#### 인천 만부마을 마을관리 사회적협동조합 (인천시 남동구)

- 인천 만부마을 도시재생사업의 일환으로 설립된 조합으로, 마을식당 운영을 위해 지자체로부터 공공임대상가 1층을 사용수익허가 받았으며 동종업종 선배 사회적경제기업을 통해 관련 교육 및 컨설팅 등을 추진

※ 거점시설 기반 마을식당 사업모델 가이드북 제2장 참고



### 📍 공영주차장 운영관리 사업모델은 왜 필요할까요?

- 마을조합이 원도심 주차문제 해결을 위해 조성되는 공영주차장의 관리 주체로서, 기본적인 공영주차장 운영관리 및 이를 기반으로 한 다양한 활동과 사업을 추진할 수 있도록 지원하고자 공영주차장 운영관리 사업모델을 개발하였습니다.

### 📍 공영주차장 운영관리 사업모델 가이드북은

- 마을조합이 도시재생사업으로 조성된 공영주차장을 효율적으로 운영관리하며, 부가적인 수익사업을 모색하는데 필요한 내용들을 담고 있습니다.



특히, 실제 마을조합과 함께 진행한 공영주차장 운영관리 시범사업의 추진과정이 기술되어있으며, 매출·지출분석 데이터에 기반한 주차장 운영계획 수립 및 운영 지침(안), 관련 이슈사항 등이 구체적으로 정리되어있습니다.

## CONTENTS

가이드북 세부내용은 다음과 같습니다.

- |                    |   |
|--------------------|---|
| 1 가이드북 개요          | • 추진배경 및 목적, 활용대상 및 방법, 가이드북 한계와 기대효과                       |
| 2 사업 개요            | • 정의, 추진프로세스, 단계별 주요 이슈사항                                   |
| 3 관련 사례            | • 청주시 지역재생 사회적협동조합, 부천 삼정 마을기업, 역마을 협동조합, 청주와우 마을관리 사회적협동조합 |
| 4 공영주차장을 활용한 부가서비스 | • 주차대행서비스, 세차서비스 등  |
| 5 기타               | • 공영주차장 운영지침(안) 등   |



## ☑️ **공영주차장 운영관리 단계별 CHECK LIST**

<p><b>준비 단계</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 관련 지자체 조례 검토 및 공영주차장 주변 환경 분석</li> <li>- 주차장 요금 및 주차면수 기반 매출 추정</li> <li>- 주차장 기반 부가서비스 발굴</li> <li>- 조합원 역량분석 등을 통한 참여자 모집 및 교육 계획수립</li> <li>- 공영주차장 운영관리 및 부가서비스 모집, 참여자 설명회</li> </ul>
<p><b>계획 단계</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 공영주차장 운영관리 교육 및 시범운영 계획수립</li> <li>- 공영주차장 시범운영 및 매출·지출 데이터 수집</li> <li>- 공영주차장 운영계획 수립 및 지침 마련</li> <li>- 부가서비스 관련 교육 및 시범운영</li> <li>- 공영주차장 관리위탁 계약 체결 및 관련 책임 명확화</li> </ul>
<p><b>실행 단계</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 공영주차장 운영관리 및 부가서비스 공급</li> </ul>

### **PLUS** 공영주차장 운영관리 사례가 알고 싶어요!

#### **청주와우 마을관리 사회적협동조합 (충북 청주시)**

- 청주시 우암동 도시재생사업의 일환으로 설립된 조합으로 지자체로부터 공영주차장 관리위탁을 원활히 받기 위하여 인근지역 전통시장 상인회와 MOU를 체결하고 전통시장 공영주차장을 시범운영
- 이와 더불어 공영주차장 기반 다양한 부가서비스(주차대행서비스, 세차서비스 등)를 발굴 및 실행하기 위해 관련 교육 및 시범사업 등을 추진

※ 공영주차장 운영관리 사업모델 가이드북 제3장 참고



## 📍 시설물·주거환경 유지관리 사업모델은 왜 필요할까요?

- 시설물·주거환경 유지관리는 모든 도시재생사업에 적용 가능한 업종으로, 고도의 기술력 없이도 시행가능하며 지리적 인접성 및 가격 대비 높은 서비스 등 동일시장 내 경쟁력을 확보할 수 있기 때문입니다.

## 📍 시설물·주거환경 유지관리 사업모델 가이드북은!

- 시설물·주거환경 유지관리사업의 필요성 및 실행과정에 대한 이해도를 높이고 주민참여를 중심으로 실효성 있는 사업을 추진하는데 도움이 되고자 제작되었습니다.



특히, 지역 내에서 주민들의 참여를 바탕으로 실행되는 사업인 만큼 비교적 진입장벽이 낮은 사업을 중심으로 정리하였으며, 마을조합이 추진할 수 있는 시설물 주거환경 유지관리사업 유형에 대한 주요내용 및 추진과정, 유의사항 등이 포함되어있습니다.

## CONTENTS

가이드북 세부내용은 다음과 같습니다.

- 1 가이드북 개요
  - 추진배경 및 목적, 가이드북 구성, 활용대상 및 방법, 가이드북 한계와 기대효과
- 2 사업 개요
  - 시설물 유지관리사업의 정의 및 유형, 주거환경 유지관리사업의 정의 및 유형
- 3 사업의 주요특징
  - 시설물 유지관리사업 자격 및 고려사항, 주거환경 유지관리사업 자격 및 고려사항
- 4 사업 활성화 방안
  - 단계별 프로세스, 주체별 역할, 관련 제도 및 절차, 관련 지원사업 등
- 5 관련사례
  - 어르신 행복 주식회사, 살릴레오 마을관리 사회적협동조합, 협동조합 상4랑 등

## ✓ 시설물·주거환경 유지관리 단계별 CHECK LIST

<p><b>준비 단계</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 사업방향 설정 등을 위한 사업지원TFT구성 * 지역주민, 도시재생지원센터 및 관련 전문가 등으로 구성</li> <li>- 사업구상 및 추진방향 설정</li> <li>- 사업모델 수립: 수요/시장/환경분석, 로드맵 수립</li> <li>- 지역주민의 사업 참여 기회 확대을 위한 주민 발굴</li> <li>- 사업 실행력 제고를 위한 역량강화 사업 추진</li> </ul>
<p><b>계획 단계 (사업 초기)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 지역사회 내 사업홍보</li> <li>- 사업물량 확보를 위한 영업 실시</li> <li>- 목표 및 방향성 재설정</li> <li>- 사업 운영</li> </ul>
<p><b>실행 단계 (사업 운영)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- (사업확장) 직원 조합원 채용계획 수립</li> <li>- (갈등관리) 공정한 임원선출, 정보공개 등을 통한 내·외부 갈등관리</li> <li>- (사회공헌) 지역주민 고용, 주거취약계층 무료 집수리 등 지역 내 사회공헌활동 실시</li> </ul>

### PLUS 시설물·주거환경 유지관리 사례가 알고 싶어요!

#### 협동조합 상4랑 (서울시 동작구)

- 2018년 상도4동 주민협의체를 중심으로 건물위생관리업에 참여할 주체를 모집, 2019년 조합을 설립하여 지역 내 가구/다세대 주택 고정관리청소, 신축건물 준공청소, 이사주택 입주청소, 건물 소독방역 등 서비스를 제공

※ 시설물·주거환경 유지관리 사업모델 가이드북 제5장 참고



### 📍 주민출자형 태양광발전소 사업모델은 왜 필요할까요?

- 정부의 재생에너지 정책 확대와 마을조합의 도시재생 기초생활인프라 활용에 대한 우호적 여건을 바탕으로 지속적이고 안정적인 수익을 확보할 수 있다는 점에서 주민출자형 태양광발전소 사업모델을 개발하였습니다

### 📍 주민출자형 태양광발전소 사업모델 가이드북은!

- 마을조합이 공영주차장 등 도시재생 거점시설을 기반으로 주민출자형 태양광발전소를 설치하고 적정수익을 창출하는데 필요한 내용이 포함되어 있습니다.



특히, 관련 지원정책 및 제도와 더불어 주민출자형 태양광발전소 운영을 위한 단계별 프로세스와 주체별 역할, 다양한 재원을 통한 건립비용 마련, 손익분석 등이 상세히 기술되어 있습니다.

## CONTENTS

가이드북 세부내용은 다음과 같습니다.

- |                        |  |
|------------------------|--|
| 1 가이드북 개요              | • 추진배경 및 목적, 가이드북 구성, 활용대상 및 방법, 가이드북 한계와 기대효과 |
| 2 태양광발전사업 이해 및 지원정책·제도 | • 태양광발전사업 분야, 특징 및 현황, 관련용어, 지원정책 등            |
| 3 관련 사례                | • 안심에너지 협동조합                                   |
| 4 주민출자형 태양광발전소 설립      | • 단계별 프로세스, 주체별 역할, 관련 제도 및 절차, 관련 지원사업 등      |
| 5 주민출자형 태양광발전소         | • 주민출자형 태양광발전소 운영방안, 확장가능한 비즈니스 모델 등           |
| 6 기타                   | • 관련법령, 태양광발전시설 입지 가이드라인 등                     |

## ☑ 주민출자형 태양광발전소 단계별 CHECK LIST

준비 단계	- 지자체와의 협의를 통한 태양광발전소 건립 가능 공공시설 및 부지 물색, 관련 지자체 조례 검토
	- 공공시설 및 부지 환경 검토, 관련 업체를 통한 개략적인 설비용량 및 공사비 확인
	- 태양광발전소 운영계획 수립 및 손익분석
	- 태양광발전소 건립비용 구상 및 마련 * 출자금, 금융권 대출, 커뮤니티 펀딩, 예금상품 등
	- 주민 대상 태양광발전사업 교육 및 설명회, 출자자 모집
계획 단계	- 지자체와의 공공시설 및 부지 임대 계약 체결
	- 태양광발전업체 선정 및 계약, 공사
	- 관련 인·허가 준비 및 사용 전 검사
실행 단계	- 한전과의 전력수급 계약 및 사업 개시 신고
	- 태양광발전소 운영 및 에너지 관련 조합원 교육·활동
	- 확장 가능한 비즈니스 발굴 및 시범 운영

### PLUS 주민출자형 태양광발전소 사례가 알고싶어요!

#### 대구 안심에너지협동조합 (대구 동구)

- 대구 동구 안심마을 공동체를 기반으로 설립된 해당 조합은 공공기관(신용보증기금) 시설의 옥상 부지를 임대하여 태양광발전소를 건립·운영하고 있으며, 발전수익을 조합원에게 공유 및 마을기금으로 적립
- 현재 마을 내 솔라카페 운영과 더불어 2호기 건립을 위해 지자체 및 공공기관과의 부지 협의 진행 중

※ 주민출자형 태양광발전소 사업모델 가이드북 제3장 참고



## 06 거점시설 기반 노인돌봄서비스 사업모델



### 📍 거점시설 기반 노인돌봄서비스 사업모델은 왜 필요할까요?

- 노후 저층주거지 내 노인가구 거주비율이 높고 공동체 기반의 상호돌봄이 가능하며, 안정적인 수익을 확보할 수 있다는 점에서 거점시설 기반 노인돌봄서비스 사업모델을 개발하였습니다.

### 📍 거점시설 기반 노인돌봄서비스 사업모델 가이드북은!

- 마을조합이 지역사회 돌봄자원과 함께 도시재생사업으로 공급된 노인돌봄 거점시설을 운영관리하며, 노인돌봄서비스 공급주체로 성장하는데 필요한 내용을 담고 있습니다.



특히, 다양한 노인돌봄서비스 중 장기요양보험을 통한 주간보호서비스를 중심으로 기술하되, 향후 다양한 재가서비스를 공급하고 통합 비즈니스를 구축할 수 있도록 관련 로드맵을 구체적으로 정리하였습니다.

## CONTENTS

가이드북 세부내용은 다음과 같습니다.

- |   |                |   |
|---|----------------|---|
| 1 | 가이드북 개요        | • 추진배경 및 목적, 활용대상 및 방법, 가이드북 한계와 기대효과                             |
| 2 | 노인돌봄서비스        | • 마을조합과 노인돌봄서비스, 노인돌봄서비스의 이해와 유형, 지역기반 주민주도 노인돌봄서비스 특징 등          |
| 3 | 관련 사례          | • 번암빛돌 마을관리 사회적협동조합 등   |
| 4 | 주간보호서비스        | • 정의 및 목적, 이용대상, 서비스내용, 시설기준, 직원자격 및 인력기준 등                       |
| 5 | 노인돌봄서비스 실행 로드맵 | • 지역수요조사/자원조사/역량조사, 사업화모델, 주민역량강화, 지역사회 네트워크 구축, 주체별 역할, 서비스 확장 등 |
| 6 | 정책 및 제도        | • 중앙-지방정부 지원정책, 관련 제도 등   |

## 노인돌봄 서비스 단계별 CHECK LIST

<p><b>준비 단계</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 지역사회 수요조사 및 자원조사 * 노인돌봄 욕구 및 시설, 노인돌봄 단체 및 인적자원 등</li> <li>- 도시재생 거버넌스 협의를 통한 사업모델 구체화</li> <li>- 노인돌봄서비스 운영계획 수립 및 손익분석</li> <li>- 노인돌봄서비스 사업 설명회 및 참여주민 발굴</li> <li>- 노인돌봄서비스 관련 주민역량강화 계획 수립</li> </ul>
<p><b>계획 단계</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 노인돌봄서비스 관련 거점시설 설계 및 조성</li> <li>- 노인돌봄서비스 관련 주민역량강화 * 유사 노인돌봄서비스 시범운영 및 주간보호센터 MOU체결 등을 통한 실무체험 및 교육 등</li> <li>- 재가장기요양기관 설치신고 등 관련 서류 제출</li> <li>- 사업 홍보 및 서비스 대상자 모집</li> <li>- 운영규정 마련 및 지역사회 네트워크 확대</li> </ul>
<p><b>실행 단계</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 노인돌봄서비스 사업개시</li> <li>- 지역사회 노인돌봄서비스 사업 확장 * 커뮤니티 상호돌봄 등을 위한 건강 프로그램 운영 등</li> </ul>

### PLUS 거점시설 기반 노인돌봄서비스 사례가 알고싶어요!

#### 번암빛돌 마을관리 사회적협동조합 (세종시 조치원읍 번암리)

- 세종시 조치원읍 번암리 도시재생 뉴딜사업 일환으로 설립된 해당 조합은 공동 이용시설 내 주간보호센터 및 안심케어주택을 운영할 계획
- 이를 위하여 조합원 역량강화와 함께 지역 내 사회복지사, 간호사, 영양보호사 등 관련 자격과 경험을 보유한 주민들을 발굴하여 노인돌봄서비스를 준비 중

※ 거점시설 기반 노인돌봄서비스 사업모델 가이드북 제3장 참고



국토교통부



한국사회적기업진흥원

“더 자세한 내용은 마을관리 사회적협동조합 사업모델 가이드북을 참고하여 주시기 바랍니다.”

사업모델 가이드북 확인하기 [www.socialenterprise.or.kr](http://www.socialenterprise.or.kr)

| 문의 | 한국사회적기업진흥원 031-697-7780~7785