

동 복지협의체의 운영에 관한 사례연구

연구책임 오민수 경기복지재단 책임연구원

연구지원 현동길 경기복지재단 위촉연구원



경기복지재단
GYEONGGI WELFARE FOUNDATION

■ GGWF Report는 사회복지분야의 주요현안에 관하여 정책의 방향설정과 실현에 도움을 주고자, 연구·조사를 통한 정책제안이나 아이디어를 제시하고자 작성된 자료입니다.

■ 본 보고서는 경기복지재단의 공식적인 입장과 다를 수 있습니다. 본 보고서의 내용과 관련한 의견이나 문의사항이 있으시면 아래로 연락주시기 바랍니다.

Tel : 031-267-9362 Fax : 031-898-5935 E-mail : minsuoh@ggwf.or.kr

I. 서론

● 연구 목적

- 경기도 및 타 시·군·구 내 동(洞)복지협의체의 운영사례를 파악한 후 우수 사례를 선정하여 심층적 사례조사를 실시하여 정책적 시사점을 제시

- 본 연구에서 선정한 사례는 총 5개 지역이며 분석단위는 동단위의 복지협의체임 : 사례조사를 위해 선정한 지역은 대전광역시, 부천시, 서울시 노원구, 서울시 성동구, 서울시 성북구임.

II. 동(洞)복지협의체의 필요성 및 이론적 검토

■ 지역사회복지협의체와 동복지협의체의 차이점

- 지역사회복지협의체의 주기능은 심의 또는 건의, 연계·협력

- 동 주민센터 복지 허브화 개편 상 동복지협의체의 역할

- 복지부에서는 지역 내 민관협력을 활성화 하기 위한 구심점으로서 지역 사회복지협의체의 기능을 확대하여 협의체의 참여를 사회보장 전 분야로 확대해야 함을 제시

- 지역사회복지협의체와 동복지협의체 간 차이점

〈표〉 지역사회복지협의체와 동복지협의체 비교

구분	지역사회복지협의체	동복지협의체
법적근거	사회복지사업법 제7조의 2	없음
설치근거	지자체 조례	지자체 조례
법적성격	자문위원회	일련의 주민자치 조직
구성	위촉위원	위촉위원
임기	2년(연임가능)	2년(연임가능)
구성형태	시·군·구장 위촉	동장 위촉
주요기능	거버넌스, 연계 및 조직화, 통합서비스	후원발굴, 봉사, 사각지대발굴,
재정지원형태	지자체 자체예산	없음
네트워킹 대상	조직(지역 내 복지관련 민-관 기관)	개인(지역주민)

Ⅲ. 동(洞)복지협의체의 선행 사례분석

■ 동복지협의체의 목적

- 동복지협의체는 구성의 궁극적 목적은 동일하겠지만, 지역별로 특성화하여 주력하는 주요 목적은 달라짐.

■ 동복지협의체의 구조

- 동복지협의체의 구조는 목적과 해당 구 및 시·군의 제도적 환경에 따라 구조가 달라지는 특성이 나타남.
 - 우선 협의체가 지향하는 목적이 특화사업, 사각지대발굴 및 사례관리, 민간자원발굴 및 연계 중에 주력하는 부분에 따라서 구조가 달라짐
- 자원관리의 여부에 따른 동복지협의체의 비영리단체 사업자 등록
 - 지역특화사업 진행을 위한 재정관리, 동복지협의체 자체 수입 관리 등을 위해 비영리단체 사업자 등록 필요

● 기부금품 모집 유무에 따른 동복지협의체 외 조직 편제

- 동복지협의체는 지역주민들로 구성된 단체(법인격이 없음)임으로 기부금품을 모집할 수 없음으로 기부금품 모집을 관리할 수 있는 공인된 기관과의 유기적 협조체계를 구축하여야 함.

〈표〉 사례별 동복지협의체의 주요 특징

	주요 목적	구조적 특징	주요특징
대전시	특화사업, 복지공동체	- 후원회원/일반회원	- 지역 프로그래밍방식 - 복지만두레에 대한 별도의 조례
부천시	민간자원발굴 연계, 복지공동체	- 거점기관을 통한 자원관리	- 기부금품 등록 신고 및 각 동별후원 구좌 관리 - 동복지협의체 비영리사업자등록
노원구	지역특화사업, 복지공동체	- 대표협의체와 실무협의체라는 이원구조 - 노원구교육복지재단을 활용한 민간자원 연계	- 10대 실무기관 참여의 서비스연계기능 강화 - 지역별 특화사업추진 - 동복지협의체 비영리사업자등록
성북구	사례관리 및 민간자원연계, 복지공동체	- 사례관리 민관협력구조 - 후원금관리를 위한 복지관 협약	- 동의 사례관리기능과 동복지협의체 간 연계
성동구	지역특화사업 및 사각지대 발굴, 복지공동체	- 발굴·조사반/나눔·지원반으로 구성	- 공공복지체계 사례관리와 협력 - 구(區)지역사회복지협의체와 연계

■ 사례분석을 통해 도출한 동복지협의체 모델

- 동복지협의체는 지역주민을 통해서 마을 단위의 복지공동체를 이루어감이 궁극적 목표임. 이러한 목적을 도달하기 위해서 지역의 여건에 따라 민간 자원을 발굴하여 취약계층을 지원하는 역할, 공공의 사례관리를 지원하는 역할, 지역 내 특화사업 실시 등 구체적 프로그램 형태로 나타남.

● 모듈의 구성요소

〈표〉 동복지협의체의 구성을 위한 모듈

모듈 구성	민간자원연계체계	자원의 연계수준	동복지협의체 위원 구성	협의체의 주요 프로그램 구성
모듈 1	동 단위의 민간자원 발굴 및 연계 시스템	포괄적 자원확보	후원위원과 봉사위원	자원개발 사업
모듈 2	구 단위의 민간자원 발굴 및 연계 시스템	특화사업을 위한 자원확보	후원위원과 실무위원	지역특화 사업
모듈 3	공식적 민간자원 발굴 및 연계 시스템 없음.	민간자원의 부분적 확보	발굴위원과 실무위원	사례관리 지원

● 이상의 각각 모듈은 서로 독립적이며 배타적인 것이 아니라 누적적이며 점층적 구조임. 따라서 지역의 특성과 목적성에 따라서 각 모듈의 구성이 달라짐.

IV. 정책적 시사점 및 결론

- 동복지협의체는 민관협력구조이나 관의 적정한 기반조성 후 민관협력의 리더를 세워 민간기관 및 지역주민에 의해서 발전될 수 있도록 지원
- 민관협력을 위한 리더(leader)를 세워 초기 공공주도적 진행에서 민간 주도형으로 변화될 수 있도록 지지
- 동복지협의체는 민간자원의 활용이 주요 내용이 될 수 있으나 그 자체가 궁극적 목적이 될 수 없음. 궁극적 목적은 지역 내 복지공동체의 회복임.
- 동복지협의체는 따뜻한 복지공동체를 이룩하기 위한 수단이자 과정으로서 인식하고 장기적이고 지속적인 추진과 지지가 이루어져야 할 것임.
 - 현재 경기도에서 추진하고자 하는 ‘따복마을’의 구현 형태로서도 활용이 가능할 것임.

목 차

I. 서 론 / 1

II. 동(洞)복지협의체의 필요성 및 이론적 검토 / 4

- 1. 동주민센터 중심의 전달체계 개편 방향 • 4
- 2. 지역사회복지협의체와 동복지협의체의 차이점 • 6

III. 동(洞)복지협의체의 선행 사례분석 / 13

- 1. 대전시 동복지만두레회 • 13
- 2. 부천시 동복지협의체 • 20
- 3. 서울시 노원구 동복지협의체 • 26
- 4. 서울시 성북구 동복지협의체 • 31
- 5. 서울시 성동구 동복지협의체 • 35
- 6. 사례별 비교 및 모듈 도출 • 38

IV. 정책적 시사점 및 결론 / 44

- 1. 경기도내 동복지협의체 구성 시 고려사항 • 44
- 2. 결론 • 47

참고문헌 / 49

I

서론

■ 연구의 필요성 및 목적

● 연구의 필요성

- 정부의 사회복지전달체계는 지자체의 복지깎때기 현상을 해소하고 국민 중심의 맞춤형 통합서비스를 제공하기 위하여 읍·면·동의 복지기능을 강화하는 방향으로 변화하고 있음.
- 이것은 동(洞)주민센터 복지허브화 개편(2013년 9월), 읍·면·동 복지기능 강화 시범사업(2013년 9월), 읍·면·동 인적안정망 강화(2014년 7월) 발표 등으로 이어지고 있음.
- 동 주민센터 복지허브화는 동 주민센터의 복지행정 기능을 강화하여 One-Stop 맞춤형 복지서비스 지원체계를 구축하는 것으로 본격화 될 전망.
- 이는 읍·면·동의 공무원, 민간전문인력 등 확충을 통한 찾아가는 서비스, 통합사례관리를 중심으로 전달체계의 최일선이 변화하고자 하는 것이며 이를 뒷받침하도록 민-관 간 복지자원의 발굴 및 연계, 사각지대 발굴 및 지원이 동(洞)단위로 설계되어야 할 필요성 대두.
- 동(洞)단위에서 민-관협력기구는 지역밀착형 서비스를 제공하기 위해 지역주민이 직접 제공자 및 이용자가 되고, ‘복지의 지역화’를 추진하는 핵심 축(axis)이 되어야 함.
- 하지만 그간에도 이와 같은 시도를 위해 지역사회복지협의체를 구성하여

민관협력 기구 및 조정을 시도하여 복지거버넌스를 구축하고자 하였으나 지역사회복지협의체의 기능과 역할은 현재까지도 실효성에 대한 논란이 제기

- 그럼에도 불구하고 복지부의 방향은 시·군·구 단위의 지역사회복지협의체를 동(洞)단위의 지역사회복지협의체로 하부조직화를 시도하여 동(洞)주민센터 복지허브화의 민관협력기구로 활용하고자 하는 계획을 수립
- 지금까지는 지역사회복지협의체에 대한 여러 연구물이 축적되어 있으나 동복지협의체에 대한 내용이 본격적 사례로 연구되어진 것은 발견되지 않음.
- 따라서 동복지협의체를 구성하고 활용하기 위해서는 선행사례와 선진지방문을 통해서 동복지협의체의 운영과 역할 및 맥락을 깊이 있게 파악하여 정책적 시사점을 도출해야 함.

● 연구 목적

- 경기도 및 타 시·군·구 내 동(洞)복지협의체의 운영사례를 파악한 후 우수 사례를 선정하여 심층적 사례조사를 실시하여 정책적 시사점을 제시

■ 사례분석을 위한 분석틀 구성

- 정책을 대상으로 하는 사례연구는 정책 내 포함된 다양한 변수들을 총체적으로 고려하여 접근한다는데 큰 의미가 있음.
- 따라서, 계량적인 자료나 실적에 의해서 성과가 평가되지 못하는 초기 사업이나 정책의 경우 정책사례분석방법은 시범적으로 실시되는 사업의 구조적 측면을 분석하여 정책확산의 기본적 시사점을 제시하는데 적합
 - 변수 간의 상호연관성이나 결합요인 등을 통제해야 하는 변수지향연구와는 달리 사례지향적 접근은 정책사례를 둘러싼 여러 독립변수들 중에서 어떤 변수가 상대적으로 더 중요한지 그리고 이들 변수들 간의 어떤 결합방식이 특정한 사례로 형성되었는지를 구체적으로 설명하는데

2 동(洞) 복지협의체의 운영에 관한 사례연구

적합(하연섭, 2004)

● 본 연구에서 사례분석을 통한 연구과정은 크게 3단계로 구성됨.

- 1단계, 동북지협의체의 이론적 검토를 통한 맥락 파악
- 2단계, 지역별 사례조사를 통해 시사점 도출
- 3단계, 동북지협의체 구성을 위한 모듈 도출

■ 사례분석을 위한 사례선정근거

● 본 연구에서 선정한 사례는 총 5개 지역이며 분석단위는 동단위의 복지협의체임.

- 사례조사를 위해 선정한 지역은 대전광역시, 부천시, 서울시 노원구, 서울시 성동구, 서울시 성북구임.
- 사례조사 선정 근거로는 해당 지역이 보건복지부 복지행정상 전달체계와 민관협력부분의 수상지역이며, 복지부의 복지동 시범사업 수행지이기 때문에 선정하였음.



동(洞)복지협의체의 필요성 및 이론적 검토



1. 동주민센터 중심의 전달체계 개편 방향

- 최근 우리나라의 사회복지전달체계 개편과 관련한 사업은 2014년 5월 ‘복지사각지대 발굴 및 지원 종합대책’ 이후 행정 동(洞)단위의 복지기능의 강화를 추진하고 있음.
- 특히, 경기도의 경우 2010년 무한돌봄센터를 설치해 운영하여 ‘지역기반 사례관리체계’를 구축하여 읍·면·동과 시·군의 각 부서, 민간복지기관을 연계하는 체계로 운영해오고 있음(성은미, 2014)
- 경기도의 이러한 시도와 노력은 중앙정부 차원의 ‘희망복지지원단’으로 확대 발전되는 계기가 되었음.
- 박근혜정부는 초기 국정과제로 2013년 9월에 관계부처 합동으로 국민 중심의 맞춤형 복지전달체계 개편 방향을 발표
 - 이는 2014년 8월 제1차 사회보장기본계획(2014-2018)에 포함되어 동주민 센터를 복지기능 위주로 개편하고 희망복지지원단을 강화하는 내용을 담고 있음.
- 동(洞) 주민센터 복지허브와 개편의 주요내용은 두 가지 측면에서 중요한 함의를 갖고 있음.

- 첫째, 지역사회보호체계의 구축의 중심점이 최하 행정단위인 동(洞)주민 센터로 내려왔다는 점
 - 이는 그동안 동의 기능은 상담 및 신청, 모니터링 등에 대한 피동적 기능이 부여되고 시·군·구의 주민생활지원국체계를 통해 객관성과 일관성 확보 위주의 전달체계 개편이 이루어졌던 경향에서 동의 기능을 강조하는 방향으로 개편됨을 의미
 - 즉, 지금까지 우리나라 사회복지서비스의 제공단위는 시·군·구 중심이었으며 지역사회복지협의체, 희망복지지원단, 경기도 무한돌봄센터 역시 구성단위가 시·군·구임.
 - 이런 맥락에서 읍·면·동 중심의 복지기능 강화 방향은 전달체계 개편의 중요한 방향성을 보여주는 것이며 이에 따라 협의체의 기능개편이나 동복지협의체 간 관계형성이 필요한 시점임.
- 둘째, 전달체계 개편 방향에서 지역사회 내 존재하는 민간기관과의 연계 및 협력을 동 단위에서 시도
 - 그 동안의 복지전달체계 개편은 보건복지사무소-사회복지사무소-희망복지지원단 등 공공조직의 배열과 기능 개편의 중심으로 전달체계가 개편이 되어 왔음.
 - 하지만 최근의 방향은 동주민센터와 관내 민간복지자원과의 적절한 거버넌스를 구축하는 것이 동 주민센터 복지허브화의 큰 방향성
 - 읍·면·동 복지기능 강화에 따라 복지·보건 및 고용 등과의 연계, 읍·면·동 복지협의체 중심의 민관 협력이 보다 강조됨으로써 지역의 네트워크 추진주체인 지역사회복지협의체 활동의 변화에 대한 새로운 모색이 필요한 시점
 - 지금까지 지역사회복지협의체 활동은 시·군·구를 기반으로 개별적으로 추진되어 왔고 관련 연구들이 상당 수 존재하고 있으나 동복지협의체에 대한 내용은 연구가 이루어진바가 없음.

- 동(洞)복지협의체는 일부 지역(성북구, 서대문구, 부천시 등)에서 활발히 움직이고 있으며 현재 보건복지부 전달체계 개편의 핵심적인 역할로서 강조되어 동 단위에서 민-관협력기구로서의 역할이 부여되고 있음.

2. 지역사회복지협의체와 동복지협의체의 차이점

1) 지역사회복지협의체

- 지역사회복지협의체의 주기능은 심의 또는 건의, 연계·협력**
 - 지역사회복지협의체는 사회복지사업법 제7조의2(지역사회복지협의체)에서 지역사회복지계획을 심의 또는 건의하고, 사회복지·보건의료관련 기관·단체가 제공하는 사회복지서비스 및 보건의료서비스의 연계·협력을 강화하기 위해서 시·군·구에 두도록 하고 있음.**
 - 이 조직은 2003년 당시 지역사회복지의 연계·조정 기능의 부재 문제를 해결하기 위하여 지역 단위의 복지관련 기관에서 제공하는 서비스공급 기관 간의 기능적 민·관 연계체계를 구축함에서 출발
 - 현재 전국 시·군·구 230개소에 설치되어 있으며 이 가운데 상근간사가 배치되어 있는 곳은 153개소로 간사 수는 181명(보건복지부, 2013).
 - 예산은 지자체에서 예산편성 담당 공무원이 직접 사업예산을 계획하고 신청하도록 하고 있음(박태영·채현탁, 2014).

■ 선행연구들에서 제시된 지역사회복지협의체의 한계점

- 지역사회복지협의체는 지방자치단체의 복지역량에 따라 그 성패가 좌우된다는 한계를 갖고 있음(이현주, 2006 ; 김창기·정재욱, 2009 ; 안혜영,**

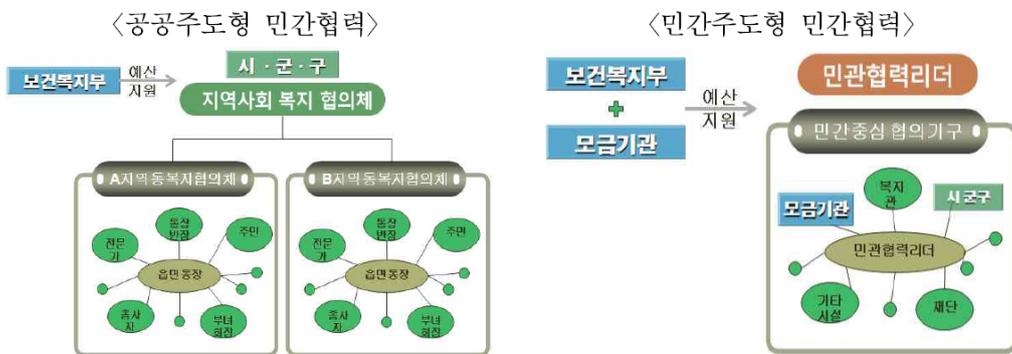
2010 ; 이재완·김승용, 2012).

- 지역사회복지협의체 활동에 대한 관심부족, 홍보부족, 예산부족, 협의체의 능력구성, 형식적이고 편협한 위원위촉 등의 한계
- 지역복지 거버넌스(governance) 구현을 위해 상호간 신뢰, 규범, 네트워크, 참여 등의 거버넌스 핵심가치가 제대로 보장되어야 하나 지역사회복지협의체 운영에 있어서 여러 가지 한계점이 도출되고 있음.
 - 선행연구들에서 지적한 지역사회복지협의체의 한계점은 주로 협의체위원의 책임감과 역량에 대한 지적(이성로, 2009 ; 안태숙, 2010)
 - 민-관 간 참여와 공동의사결정이 형식적임을 지적(초의수, 2008)
 - 지역에 따라 다른 형태의 지역사회복지협의체 구성이 필요하나 중앙정부 차원의 일률적인 네트워크 관리 내지 거버넌스 정책이 효과적이지 못한 결과를 초래함을 제시(박치성, 2010)
 - 지방자치단체 부서간 조정 및 협력강화, 민-관의 동등한 협력체계 구축 제시(김창기·정재욱,2009)
- 기부금, 자원봉사 등 민간자원을 확대하기 위한 제도적 기반은 미흡
 - 지역사회복지협의체가 지역에서 민간의 자원을 연계하는 역할을 할 수 있도록 되어 있으나 법인격을 소유하고 있지 않고 1인 간사체제로 운영되는 형태가 다수 임으로 현실적으로 수행이 어려움.
- 복지 및 지역사회 근린자치 관련 주요 위원회(가령, 생활보장위원회, 주민자치위원회 등)와의 중복 등의 문제

2) 동복지협의체

- 동 주민센터 복지 허브화 개편 상 동복지협의체의 역할
- 동복지협의체는 개념화에 의해서 일반적 모형이 제시되어있지 않음. 그러나 복지부의 공공과 민간분야 협력의 활성을 위한 시범사업에서 협력 모델로서 두 가지 형태를 제시

- 첫 번째 모형은 지자체가 중심의 공공주도형임.
- 두 번째 모형은 지역사회 리더역할을 하는 민간기관 중심의 민간주도형임.
- 이와 같은 두 가지 민관협력 모델을 유형화하여 '14년 시범사업을 실시 하였음.
- 동복지협의체를 통해 지역조직화 사업을 수행하고 연계와 협력을 유인



[그림 1] 복지부 제시 동복지협의체 구성 모델

- 복지부에서는 지역 내 민관협력을 활성화 하기 위한 구심점으로서 지역 사회복지협의체의 기능을 확대하여 협의체의 참여를 사회보장 전 분야로 확대해야 함을 제시
- 나눔문화 확산을 위한 기반을 동복지협의체에서 마련하여야 할 것을 제시
 - 직접적으로 동복지협의체에서 나눔문화 확산을 위해 기부금품을 모집하고 배분하는 기능을 제시하지 않았으나 민-관협력 활성화의 중요한 활동으로 나눔문화활성화의 필요성 강조
 - 동 단위에서 민간자원의 발굴과 연계 그리고 사각지대 발굴 등에 대한 기반조성 요구

3) 지역사회복지협의체와 동복지협의체 간 차이점

■ 로컬 거버넌스로서 동 복지협의체 전제조건

- 동복지협의체는 행정동 단위에서 이루어지는 자원의 교환과 공유를 위해 민-관이 협력하는 구조임.
 - 따라서 동복지협의체를 구성하여 운영하는 전략을 통해 지역사회 내에서 제도권에서 보호하지 못한 사각지대를 발굴하여 지원하기 위해서는 동복지협의체의 기본 모델과 정체성을 규명해야 함.
 - 선행연구들에서 지역사회복지협의체를 거버넌스의 구현 및 네트워크 이론 상 네트워크 중개자 역할로 제시하였음.
 - 하지만 동복지협의체는 지역사회복지협의체 보다도 더 하위 혹은 더 일선에서 활동하며 지역사회복지협의가 심의 및 자문위원의 기능이라면 동복지협의체는 활동하는 기능임.
 - 그러므로 동 복지협의체는 시·군·구 지역사회복지협의체의 이론적 근거로 제기되는 로컬 거버넌스 측면과는 다소 다른 수준에서 접근이 필요. 로컬 거버넌스 논의는 자원의존이론과 협력이론이 중요한 이론적 근거가 됨.
- 로컬 거버넌스는 정부와 자율적 비정부조직 간의 상호협력을 통해 상생의 편익을 공동으로 달성하는 것으로 이들 간의 지속적 상호작용을 전제로 하여 공유된 목적과 가치체계를 통해 지역의 제반문제들을 해결하는 것임 (민현정, 2009).
- 자원의존이론에서는 여러 조직 간 서로가 가진 자원을 다른 조직과 의존하고 교환하면서 ‘경쟁(competitive)’이 내포되어 있는 반면, 협력이론에서는 자원, 위험, 보상을 공유하면서 시너지(synergy)를 얻는 것을 중심으로 함. 또한 경쟁을 통해서 얻는 이점(advantage)보다는 협력을 통해서 얻을 수 있는 이점이 더 크다고 인지하는 것이 자원의존이론과는 다른 점임 (Lownders and Skelcher, 1998 ; Huxhan, 1996).

- 여기서 주목해야 할 것은 자원의존이론이나 협력이론 등에서 상호협력이 필요한 행위자들은 그 대상이 개인이 아닌 조직이라는 점임.
- 이를 고려한다면 시·군 지역사회복지협의체는 법인격이 부여된 조직은 아니지만 지역사회 내에서 네트워크에 참여할 수 있는 행위자들인 여러 비영리조직, 정부조직 등을 연결하는 네트워크 중개자가 됨.
- 한편 동 복지협의체는 개인 대 개인을 연결하는 특성이 강함으로 시·군 지역사회복지협의체의 역할성을 규명하는 이론적 접근과는 다른 특성의 행위자임을 고려해야 함.
- 동 복지협의체는 조직 간 자원의존이나 협력모형이라기 보단 지역주민 간 협력모형으로 판단해야 할 것이며 핵심적 행위자 또한 조직이 아닌 개인임.
- 따라서 동 복지협의체의 역할성과 구성을 체계적으로 정립하기 위해선 지역주민으로 볼 수 있는 개인 간 연결고리를 어떻게 설정하고 조직화 할 것인지가 고려되어야 함.

〈표 1〉 지역사회복지협의체와 동복지협의체 비교

구분	지역사회복지협의체	동복지협의체
법적근거	사회복지사업법 제7조의 2	없음
설치근거	지자체 조례	지자체 조례
법적성격	자문위원회	일련의 주민자치 조직
구성	위촉위원	위촉위원
임기	2년(연임가능)	2년(연임가능)
구성형태	시·군·구장 위촉	동장 위촉
주요기능	거버넌스, 연계 및 조직화, 통합서비스	후원발굴, 봉사, 사각지대발굴,
재정지원형태	지자체 자체예산	없음
네트워킹 대상	조직(지역 내 복지관련 민·관 기관)	개인(지역주민)

- 그간 지역사회복지협의체에 대한 평가에서 수많은 연구자들은 협의체의 실효성에 대한 비판적 입장을 제시하였고 그에 대한 문제가 해결되지 않은 채 동복지협의체의 구성 및 적용을 시도하는 현 시점에서 신중한 연구가 필요.
 - 지역사회복지협의체는 2003년 서비스의 중복 및 누락 방지, 서비스공급 기관간의 기능적 민·관 연계체계 구축을 위한 목적으로 전국 시·군·구 230개소에 설치(2013년 12월 기준)되어 있음(보건복지부, 2013c).
 - 동(洞)복지협의체는 읍·면·동 단위에서 주민 네트워크를 복지통(이)장, 읍·면·동 단위 민관협의체 형태로 활성화하여 복지 사각지대를 해소하고자 제시된 것.
 - 이 가운데 읍·면·동 단위 민관협의체 구성과 관련하여 복지위원의 모임인 동 복지위원회와 시·군·구 지역사회복지협의체의 하부조직인 동 복지협의체 등의 형태를 제안하고 있음.
- 동 복지협의체의 필수 역할은 지역단체·자원봉사자·자원공여자 등과 인적 네트워크를 구축하여 지역 내 필요한 자원 발굴 및 연계, 복지대상자에 대한 정기적 방문 및 모니터링 등 지역보호체계 구축 지원, 긴급한 도움이 필요한 위기가정 등 복지사각지대 발굴지원, 복지체감도 제고를 위한 지역 복지 관련 실태조사 지원, 지역문제 해결을 위한 특화사업 추진 등을 권고하고 있음(채현탁, 2014).
 - 하지만 한편으로 우려되는 것은 동 단위의 복지협의체는 시·군·구 단위의 지역사회복지협의체가 가지는 심의·조정 기능 보다는 지역보호체계의 구축 혹은 지역사회 조직화 역할을 수행하는 것임으로 지역의 환경적 특성에 매우 밀접한 영향을 받음. 그러나 이에 대한 고려가 없이 무조건적인 관 주도형 보급은 또 다른 문제를 낳게 됨.
 - 이와 유사한 사례가 대전시 복지만두레의 동복지만두레회를 들 수 있겠는데 동복지만두레회가 현재 복지부에서 추진하는 동(洞)복지협의체와

유사한 기능을 하고 있음. 대전시의 동북지만두레회는 지역사회의 기반(유동인구, 신·구 도심 등)에 따라 성과나 활동내용이 현격히 달라지며 최근에는 점차 쇠락해 지는 것으로 분석됨. 동북지협의체는 이러한 면을 신중히 검토하여 보완점을 찾은 후 설계하여야 할 것으로 판단됨으로 본 연구를 통해서 이를 밝혀내고 실효성 있는 정책대안을 모색하고자 함.



동(洞)복지협의체의 선행 사례분석

1. 대전시 동북지만두레회

■ 대전시 동북지만두레회의 개요

- 대전시 동북지만두레회는 동복지협의체 사업 이전부터 존재되어 운영되어 오고 있는 대전시만의 특징적인 지역 내 자원연계사업임.
 - 현재 논의 및 시범사업으로 구성되고 있는 동복지협의체의 모태가 되는 것이 대전시 동북지만두레라고 볼 수 있음.
- 대전시 복지만두레 사업은 민선 3기 시장의 시정사업으로 출발하여 2003년 운영계획을 수립하고 복지만두레를 구성한 후 2004년 「복지만두레 조직 및 운영에 관한 조례」를 제정하여 현재까지 추진 중.
 - 복지만두레란 ‘행정동을 단위로 지역주민들의 자발적 참여에 의해 복지 사각지대에 놓인 어려운 이웃들을 물심양면으로 보호·지원하는 주민참여 복지네트워크’로 정의.
 - 우리나라의 전통적 미풍양속인 ‘만두레’정신과 오늘날의 ‘참여복지’정신을 합성한 복지공급체를 일컫는 용어로서 ①지역사회의 나눔과 상부상조의 문화를 확산하여 지역사회 스스로 지역문제를 해결해 나갈 수 있는 역량 강화, ② 지역 내의 분산된 공공과 민간 복지 서비스 공급자들 간의 상호 협조와 연계를 통해 복지서비스 공급체계의 효율성을 제고하는 것.

- 조례에 기반하여 조직 및 운영되는 사업임으로 초기에는 관 주도적 조직화와 관리가 이루어짐.
 - 복지만두레는 ‘행정동’단위로 조직하는 것을 원칙으로 하며, 복지수요자에 대한 결연 및 후원을 통한 지원에 관한 사항, 복지수요자에 대한 정신적지지 및 보건의료 지원에 관한 사항, 복지공급자의 복지수요자의 발굴 및 관리 등을 조례 상 명시함으로써 사업의 공식화 및 제도화 시도
 - 조례 상에는 복지만두레 수행 조직 및 운영(제3조), 사업(제4조), 시장의 책무(제5조), 복지만두레운영위원회의 설치 및 기능(제6조), 복지정책과장의 간사역할(제12조), 예산지원(제15조) 등을 명시.
- 대전복지재단 설립(복지만두레팀 구성), 복지만두레 사업 민간화 추진
 - 민선3기 태동한 복지만두레는 민선4기를 거치고 민선5기, 민선6기에 이르기까지 대전시 주도로 사업이 진행되고 있으며, 2012년 대전복지재단이 설립되면서 업무를 대전시 복지정책과에서 대전시복지재단으로 이관.
 - 담당공무원을 대전시복지재단 복지만두레팀에 파견하여 초기 관 주도형 사업에서 민간주도형의 복지거버넌스로의 이행을 점차적으로 시도하고 있음.
- 2013년 현재 대전광역시 소재 77개 행정 동에 복지만두레회가 구성되어 있고, 2,800명의 회원이 참여하고 있음.

■ 대전시 동복지만두레회의 목적

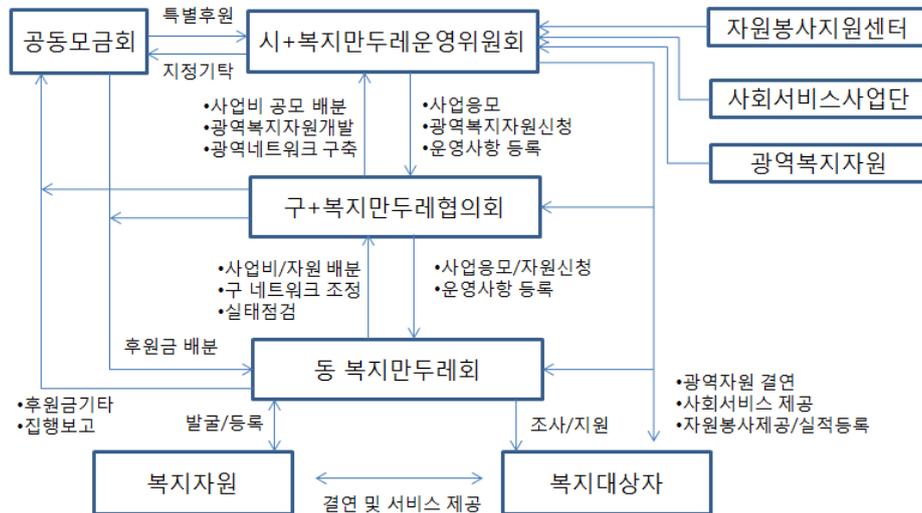
- 복지만두레는 정부의 공적 부조의 혜택에서 소외된 취약계층 가구의 어려움을 그대로 방치할 수 없다는 판단아래 그동안 시도하지 않았던 지역의 민간자원 조직화와 동원을 통해서 문제를 치유한다는 발상에서 출발함
- 지역사회 의 민간복지자원 발굴·동원뿐만 아니라 궁극적으로 기존의 복지

자원과의 네트워크 형성을 통하여 효과적이고 효율적인 지역복지서비스 전달체계를 구축하는데 목적을 둠

- 복지만두레는 지역사회의 역량강화 또는 사회자본형성을 통해 지역의 복지 문제를 해결하는데 초점을 둔다는 면에서, 기존의 시장·정부에 의한 방식과는 구별되는 ‘제3방식’(the Third Way)의 중요한 정책실험으로 간주됨.

■ 대전시 동북지만두레회의 구조

- 관과 지역사회 주민조직의 거버넌스로서 복지만두레
 - 복지만두레는 대전시 행정동 단위에서 공식성을 띠고 지역사회 주민 조직화 사업
 - 민선 시장의 시책으로 태동되었음으로 현재까지 관주도적인 사업으로 추진되고 있음으로 사업의 핵심적 행위자가 ‘대전시-자치구-동-만두레회’이며, 지역 주민조직인 복지만두레회와 각 행정관청이 하나의 행위자로 연계된 민-관거버넌스 구조임.



[그림 2] 대전시 복지만두레 구조

● 대전광역시 + 복지만두레운영위원회

- 복지만두레 사업을 주관하는 대전시 복지정책과는 사업에 대한 거시적이고 총괄적인 정책을 수립하고 계획과 사업예산배분.
- 사업집행결과에 대해 자치구와 동사무소 및 동복지만두레 대한 평가
- 현재는 대전시복지재단에 복지만두레사업 90% 정도 이관. 시의 역할은 다음과 같음.
 - 첫째, 재단에서 수립한 사업계획에 대한 조정
 - 둘째, 재단에 예산배분(2012년 2억7천만원, 2013년 2억5천만원)
 - 셋째, 사회복지공동모금 등 광역자원을 복지만두레와 연계
 - 넷째, 행정계층을 통한 공문시달(시-구-동-복지만두레)
 - 다섯째, 평가(자치구평가에 복지만두레 평가 포함)

● 자치구 + 구(區) 복지만두레운영협의회

- 복지만두레 사업에서 자치구의 역할은 동(洞) 복지만두레의 운영사항을 등록하고 구 복지만두레운영협의회를 조직화하여 지역 내 복지자원간의 네트워크를 형성.
- 운영협의회는 자율적인 주민조직이며 동 복지만두레회장이 당연직 회원으로 구성.
- 구(區)에서는 행정동의 복지만두레 실적 취합 및 실태점검 등을 실시하며 구 복지만두레협의회는 동 복지만두레 간의 상호협력 및 정보교류, 복지만두레의 활성화를 위한 홍보 및 건의사항 제시 등의 역할을 수행.

● 동(洞) + 동(洞) 복지만두레회

- 행정동 단위의 조직화 전략이 복지만두레의 특징.
 - 가장 낮은 행정단위인 행정동 단위의 조직화 전략이 복지만두레의 특·장점이며 해당 지역에 익숙한 주민들의 참여를 통해 상시적 대상자 발굴체계를 구축하여 누락으로 인한 사각지대 예방

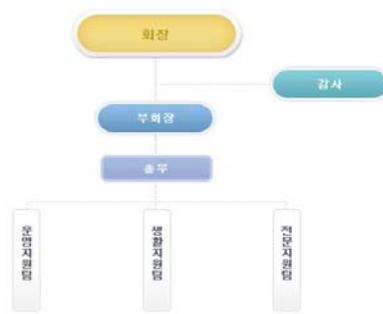
- 동 복지만두레회는 실질적인 복지만두레의 실행조직이며 자원봉사의 성격을 가지는 자율적 주민조직임.
- 복지만두레의 실질적 서비스는 동 복지만두레회에서 기획 및 제공

■ 대전시 동복지만두레회의 주요 특징

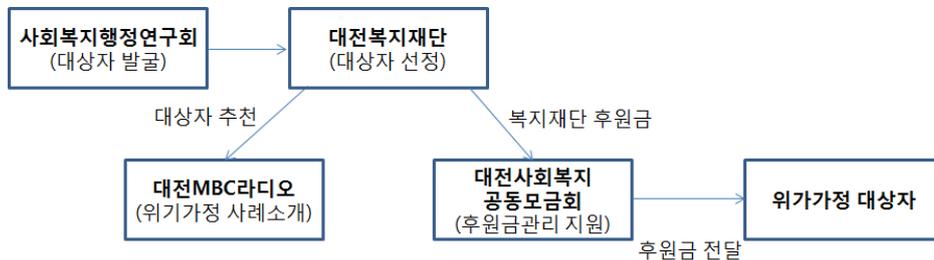
● 주민들에 의한 프로그래밍 방식

- 복지만두레는 지역 외부에서 존재하는 민간의 자원을 모아 지역 내 취약계층에게 전달하는 기존의 방식과는 다른 지역 내에서 주민들이 민주적 합의절차를 거쳐 복지만두레의 방향이나 내용을 수정하고, 수많은 사업들을 유기적으로 연계시키면서, 서서히 만들어 가는 ‘프로그래밍 방식’
 - 따라서, 각 동(洞)별로 복지만두레회의 특성에 따라 연계되는 서비스나 주민조직의 형태 및 참여자 수가 다르게 나타남.
 - 아래 <표 2>에서는 각 동 복지만두레별로 각기 다른 조직구성과 회원 수, 사업내용을 확인할 수 있음.
 - 각 복지만두레회에는 후원자역할을 하는 후원회원과 자원봉사자 역할을 하는 일반회원으로 구분.
 - 복지만두레회에서 각 사업별로 지원기준과 대상을 선정할 수 있고 이에 따라 서비스, 현물, 현금을 지원하며 재원의 조달은 복지만두레회 자체 회원 간 기부나 봉사를 통해 이루어짐.

〈표 2〉 동별 복지만두레회의 서비스 내용과 회원

동	주요사업	회원수	조직도
중앙동	<ul style="list-style-type: none"> - 이·미용 봉사활동 - 효사랑 나눔 나들이 - 어르신 건강챙김의 달 운영 - 카네이션 달아들이기 - 소외계층 안부살피기 - 명절 함께하기 - 밑반찬 나눔 - 동절기 난방지원 - 입학생 교복비 지원 - 장학금지원사업 - 사랑 나눔 희망저금통 사업 	16	
대사동	<ul style="list-style-type: none"> - 독거어르신, 노인부부등 결연사업 - 거동불편 어르신·장애인 밑반찬 전달 - 환자용 기저귀 지원 - 중·고교 입학생 교복비 지원 - 저소득가정 난방유 쿠폰 지원 - 창호 바람막이 등 간단 집수리 - 독거어르신 효도관광 - 무료빨래방 운영 	62	
오류동	<ul style="list-style-type: none"> - 저소득 가정 빨래방 운영 - 건강한 체조교실 운영 - 산후도우미 서비스 실시 - 긴급 빈곤가정 백미 지원서비스 실시 	18	

- 동(洞)과 후원자(업체) 간 연계(결연)
 - 복지만두레는 개인과 개인 간의 결연이라는 기존의 지정기탁방식의 민간자원연계활동 보다는 후원자(업체)와 동네(동 복지만두레회) 간의 연계를 통해 지역사회와 주민자치조직화를 유인.
- 위기가구에 대한 현금지원은 외부 모금자원(방송국, 사회복지공동모금회)과 연계를 통해 자원활용
 - 지원대상 발굴·선정 방법
 - 『사회복지행정연구회(대전시 사회복지직공무원) + 동 복지만두레 + 유관기관』에서 대상자 발굴
 - 위기가정 지원대상자 선정 심의위원회 구성/ 대상자 심의 지원
 - 지원대상 : 개인 및 가족 기능이 취약한 복지사각계층의 위기가정
 - 지원금액 : 총 500,000 ~ 2,000,000원(생계비 및 의료비)



[그림 3] 복지만두레의 위기가구 현금지원 체계도

- 민간사례관리 지원단 ‘보라미’ 운영을 통해 복지 대상자 모니터링 및 지원
 - 30개 동주민센터에 2명씩 배치돼 동 복지만두레에서 선정한 취약계층 복지 대상자에게 맞춤형 통합서비스를 제공하고 지속적인 모니터링을 통해 대상자 가족 정상화와 개인의 사회적응을 돕는 사업.

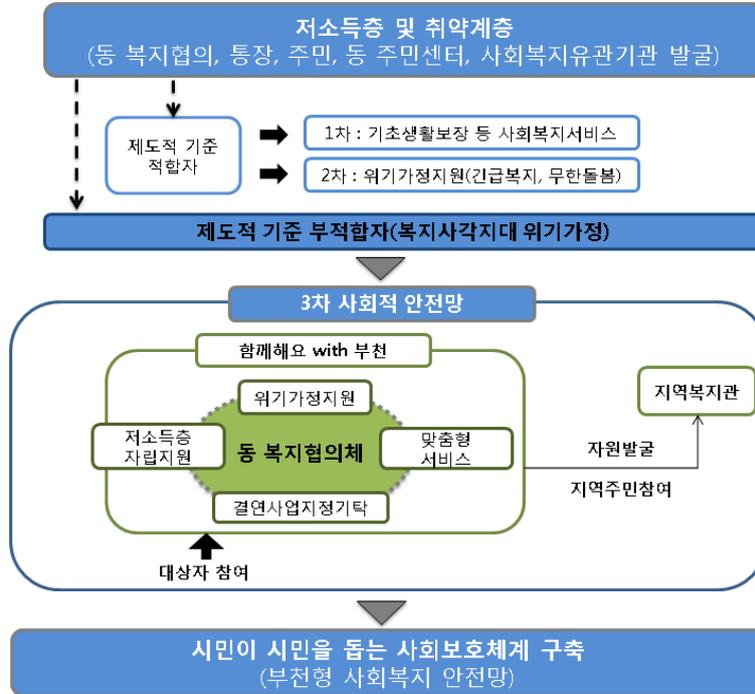
2. 부천시 동복지협의체

■ 부천시 동복지협의체의 개요

- 부천시의 동복지협의체는 2014년 7월 춘의동을 중심으로 36개동별 10~30명으로 구성
- 부천시의 지역여건을 고려한 전달체계 개편의 한 축으로 동복지협의체 구성
 - 동복지협의체는 동 주민센터를 복지 허브화하는 공공전달체계 혁신의 일환으로 함께 추진
- 권역별 거점 기관과 협약하여 민간자원의 체계적 접수 및 관리 시도
 - 36개 동을 8개 권역으로 구분하여 각 권역별로 사회복지관과 협약하여 상시적이고 체계적인 민간자원연계체계 구축

■ 부천시 동복지협의체의 목적

- 위기에 처한 이웃에게 생계, 의료, 주거, 교복비, 공과금 지원 등 위기가정의 긴급한 수요에 대한 적시성 있는 대응과 재원의 필요를 충족하기 위해 협의체 구성
- 시민이 시민을 돕는 사회보호체계 구축(부천형 사회복지 안전망)
 - 제도적 기준에 부적합한 복지사각지대 및 긴급한 지원이 필요한 위기 가정에 대하여 민-관과 협력하여 3차적 안전망을 구축

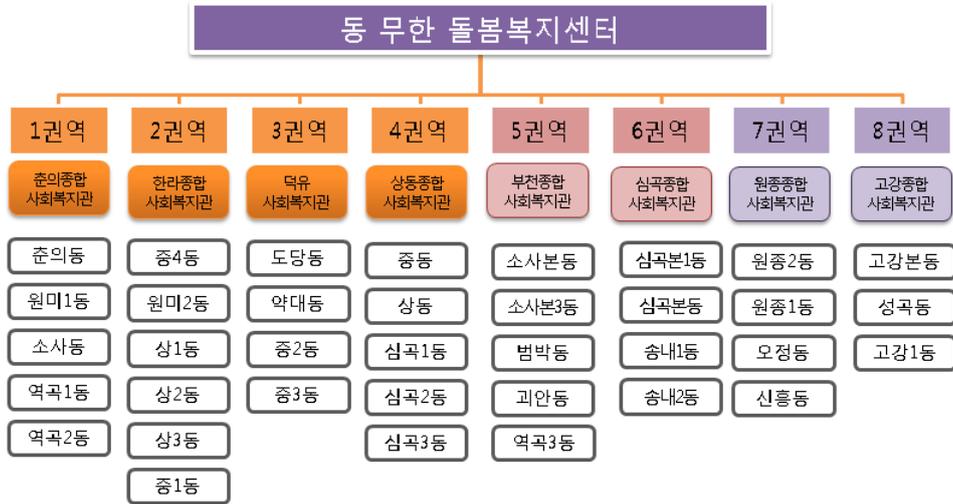


[그림 4] 부천시의 동복지협의체의 구조 및 목적

▣ 부천시 동복지협의체의 구조

● 부천시 동복지협의체의 구조는 협의체 구성에 따른 구조와 협의체 간 구조화로 특징지어짐.

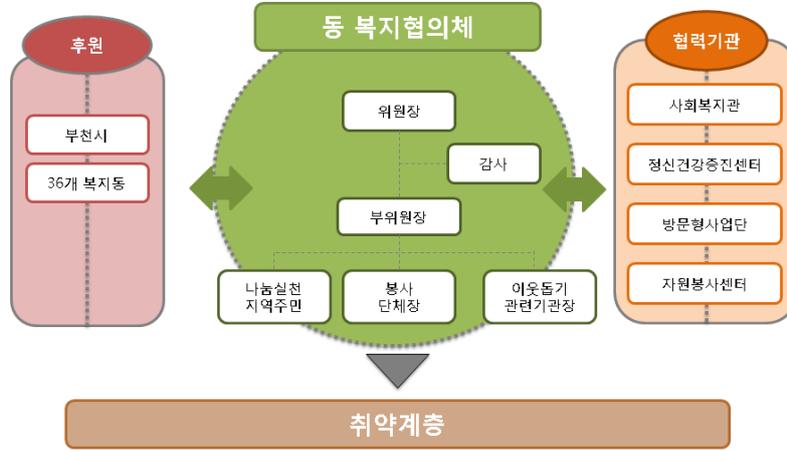
- 협의체위원 구성은 협의체의 기능 중 민간자원의 발굴이 핵심적임으로 위원이 자원을 제공할 수 있거나 연계할 수 있는 위원으로 구성.
- 또한 협의체 내 임원을 구성하여 임원회의는 사안이 발생 시 수시로 개최하나 동복지협의체 전체 위원의 모임은 연 2회 실시
- 동복지협의체 간 구조는 36개 동을 8개 권역별로 구성 후 각 권역별로 거점 사회복지관을 지정하여 민간자원을 관리하는 구조



[그림 5] 동복지협의체의 후원금 관리를 위한 거점 사회복지관

- ‘거점 사회복지관-36개 복지동’ 간 민관협력체계
 - 부천시 동복지협의체의 특징이자 가장 큰 장점은 각 동무한돌봄복지센터와 거점 사회복지관과 협약(MOU)을 맺어 ‘기부금품의 모집 및 사용’을 가능하도록 민과 관이 협력하고 있다는 점.
 - 한 개 권역당 최소 3개동에서 최대 6개 동을 한 권역으로 묶고 한 개 권역당 거점 사회복지관을 각각 지정하여 각 권역 소속 내 동복지협의체에서 발굴한 민간자원을 관리 및 연계를 시스템적으로 구축
- 부천시-거점 사회복지관 간 민관협력체계
 - 주민주도의 나눔문화 확산을 동 복지협의체를 통해 구현하기 위해선 기부금품 접수 및 관리를 위해 민간 복지기관의 역할이 필수적이며 이를 위해서 부천시에서는 지속적 협의를 통해 관내 복지관의 협력을 이끌어냄.
- 무한돌봄센터 권역별 네트워크팀과 거점 사회복지관이 밀접함으로 동복지협의체를 통해 발굴된 사례가 필요시 통합사례관리와 연계 수월

- 거점 사회복지관이 무한돌봄센터 네트워크팀 수탁 운영
- (지역주민) 지역주민의 자발적 후원 및 자원연계를 통한 사회보호체계
 - 부천시의 동복지협의체는 3차적 안전망으로서 ‘시민이 시민을 돕는 사회 보호체계’를 구축하여 동네 이웃이 동네의 저소득층 및 취약계층을 도울 수 있도록 연계하고 있음.
 - 협의체 위원은 나눔실천주민, 지역사회복지시설, 봉사단체장, 지역 병·의원, 금융기관 등 중 이웃돕기를 실천할 수 있는 지역주민으로 구성
- (거점사회복지관) 8개 권역별 거점기관인 사회복지관은 동복지협의체의 자원을 관리하는 핵심적 역할
 - 1~8권역별로 구분된 거점기관을 부천시 관내 8개의 사회복지관이 수행하며 동복지협의체 위원에 의해서 발굴 및 연계되는 자원을 관리
- (동(洞) 무한돌봄복지센터) ‘동주민센터’를 ‘동무한돌봄복지센터’로 개칭
 - 동복지협의체 위원 위촉, 자원봉사단 구성 등 동복지협의체의 기획 및 지지
- (시(市)) 권역 및 거점기관 관리 및 협의조정, 동복지협의체 전반적 방향 제시 및 기획
 - 부천시 동복지협의체의 지향점 제시
 - 거점기관 및 동, 주민 간 협의조정
 - 각 동별, 거점별 동복지협의체의 교육 및 홍보



[그림 6] 부천시 동복지협의체의 구성

■ 부천시 동복지협의체의 주요 특징

● 동복지협의체위원을 통한 민간자원의 발굴

- 부천시 동복지협의체의 주요 특징은 동복지협의체 위원을 중심으로 민간 자원의 발굴 및 연계를 시스템적으로 구축하였다는 점.
- 3차 사회적 안전망을 동복지협의체 차원에서 구축하여 지역 내 복지 사각지대를 해당 지역 내 자원으로 해결 할 수 있도록 제도적 기반을 구축함.

● ‘함께해요 with 부천’이란 사업 내 4개의 공동사업

- 36개 동복지협의체의 공동사업인 ‘위기가정지원’, ‘저소득층자립지원’, ‘맞춤형서비스’, ‘결연사업지정기탁’을 수행하여 동복지협의체 위원의 임무를 명확히 설정
- 4개의 공동사업을 위해 기부금을 접수 및 관리하여 동복지협의체의 후원금 범위 내에서 위 사업 대상자에게 지원
 - 4개의 공동사업은 지원대상, 지원내용, 지원기간, 지원액 등을 사전에 선정하였기 때문에 별도의 배분심의는 거치지 않음.



[그림 7] 부천시 동복지협의체를 통한 위기가구 지원 절차

- ‘제안기획사업’을 통해 동복지협의체만의 특화사업을 추진
 - 동복지협의체 후원금을 통해 ‘친환경 살충제’, ‘리모콘스위치사업’ 등을 기획하여 실시
 - 지역 주민의 수요와 필요에 따라 동별로 특화할 수 있는 사업을 기획하여 진행
- (비영리사업자 등록) 비영리 사업자 등록을 하여 고유번호증 발급

3. 서울시 노원구 동복지협의체

■ 노원구 동복지협의체의 개요

- 18개의 동복지협의체, 672명의 위원, 58개의 세부 지역특화사업
 - 노원구 동복지협의체는 2010년부터 시작하여 현재까지 672명이 참여하는 지역의 대표적인 민관협력체계
- 지역특화사업과 지역 내 주민 뿐만 아니라 사회복지유관기관도 함께 참여가 될 수 있도록 구성하여 민관협력적 사례관리기능 + 자원연계
 - 10대 필수 참여기관을 제시하여 지역 내 복지자원의 적극 활용
- 동복지협의체의 구성을 민간자원의 발굴 및 연계를 중심으로 하는 대표협의체와 사례관리 및 특화사업 등을 추진할 수 있는 실무협의체를 중심으로 구성하여 운영

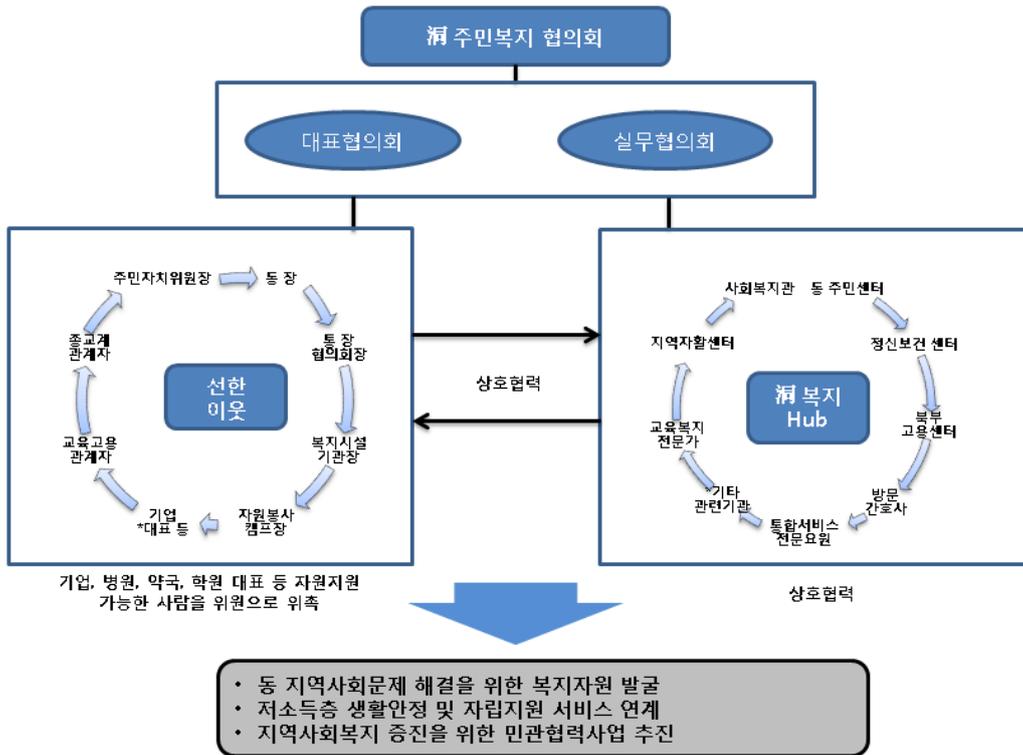
■ 노원구 동복지협의체의 목적

- 참여와 나눔을 통한 복지공동체 구현
 - 공공부조의 사각지대에 있는 틈새계층, 위기가정 등에 삶의 희망을 주고 지역 내 복지문제는 지역 내에서 스스로 해결하는 시스템을 구축하여 참여와 나눔을 통한 복지공동체를 구현하고자 함.
- 지역사회 내 잠재적 복지자원 발굴 및 자원간 연계협력으로 지역사회 복지자원의 효율적 활용체계 구축 및 조성

■ 노원구 동복지협의체의 구조

- 이원모형
 - 동 복지협의체의 구조를 대표협의체와 실무협의체로 구성한 ‘이원모형’ 체계

동 주민복지협의회 구조체계



[그림 8] 노원구 동주민복지협의회의 이원모형

● 대표협의체

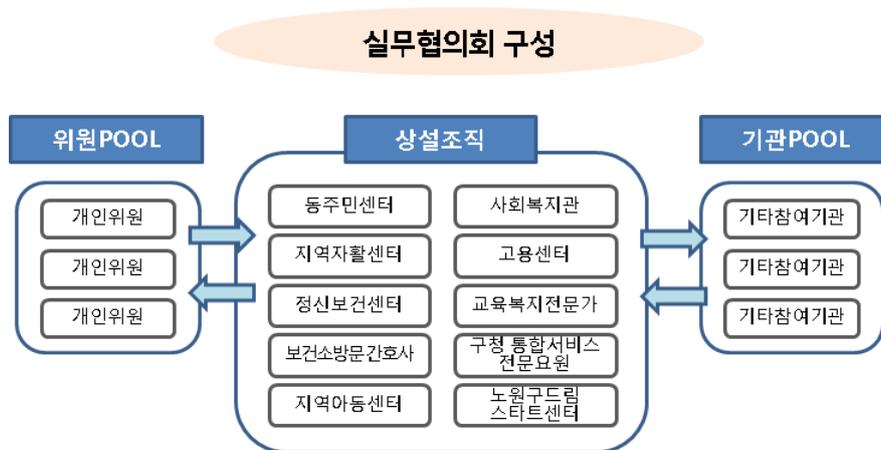
- 대표협의체 위원은 해당 지역의 종교계, 복지계, 보건·의료계, 문화·체육계, 고용·주거분야와 실무협의체 위원장으로 구성하여 자원지원이 가능한 사람을 위원으로 위촉
- 대표협의체 위원은 위원장 및 부위원장을 포함하여 10인이상 30인 이내로 구성.

● 실무협의체

- 실무협의체는 참여기관 Pool을 구성하여 다양한 사례에 유연하게 변동

가능한 서비스 연계 및 사례관리가 가능하도록 사회복지시설 종사자를 중심으로 구성

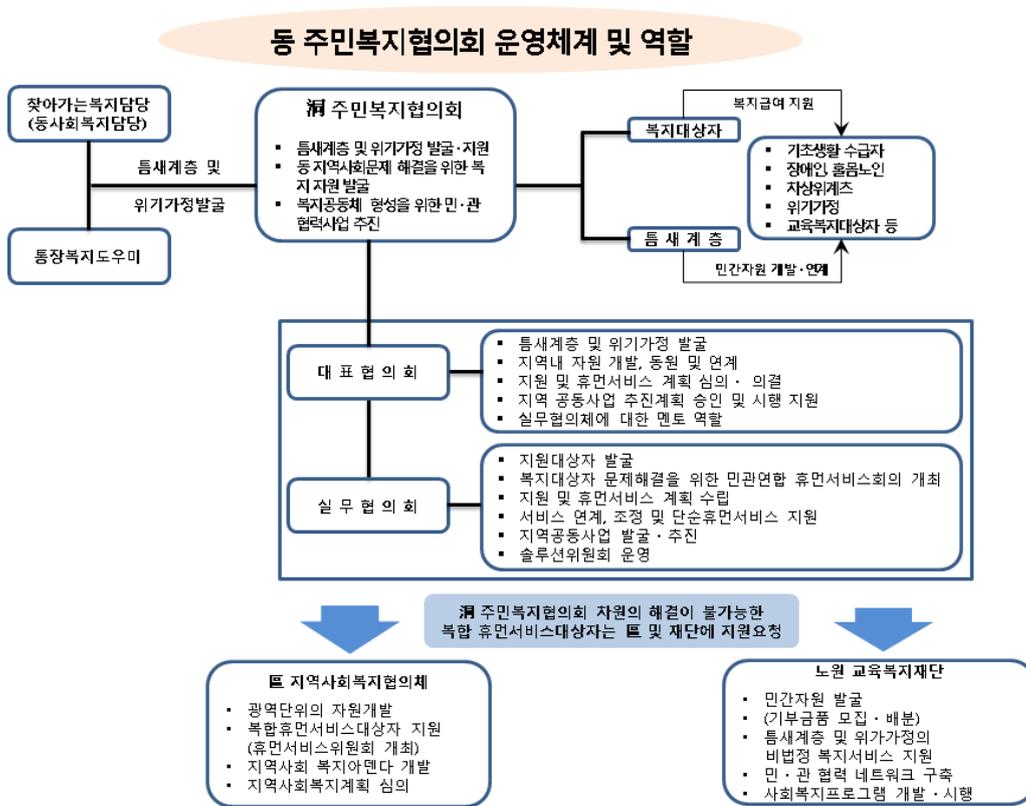
- 10대 필수 참여기관과 민간인으로 구성
- 실무협의회 위원은 구성인원의 제한 없이 동(洞) 여건에 따라 자율적·탄력적으로 구성



[그림 9] 실무협의회의 구성 및 10대 참여기관

- (비영리사업자 등록) '00동 주민복지협의회'라는 이름으로 비영리 사업자 등록을 하여 고유번호증 발급
 - 대표자 이름은 민간공동위원장 명의
 - 사업자 등록을 통해 사업비(운영비) 교부·집행·정산위한 통장 개설
 - 운영비는 분기별로 교부하고 사업비는 해당사업 심사·의결 후 사업 시작전 1개월 전에 교부
 - 사업비의 집행
 - 사업비 정산은 회계연도 종료시 사업실적 및 사업비 사용내역을 첨부하여 구청장에게 보고

- 운영체계와 노원구교육복지재단, 노원구청의 역할 중요
 - 노원구의 동복지협의회의 구조적 측면에서 주요 특징 중의 하나는 전체 운영체계에서 ‘노원구교육복지재단’이 민간자원의 발굴과 연계를 통해 동복지협의회의 지역특화사업을 지원하다는 점.
 - 구청의 역할은 복지재단과 동복지협의회를 연계하고 운영방향을 세부적으로 제시한다는 점에서 상당한 기여를 하고 있음.



[그림 10] 노원구 동주민복지협의회 운영체계 및 역할

■ 노원구 동 주민복지협의회의 특징

- 노원구에서 동 주민복지협의회의 구체적 활동에 대한 가이드 제공
 - 대표협의체 및 실무협의체의 인원, 임기, 활동내용 및 횟수 등을 구체적으로 구성하여 동 주민복지협의회의 기능을 명시적으로 위원들에게 제시
- 노원구 동 주민복지협의회를 통한 지역복지 공동체 현안 사업 수행
 - 대상사업은 소외계층 나눔사업, 지역복지공동체 활성화사업 등

〈표 3〉 노원구 동 주민복지협의회 사업예시

<ul style="list-style-type: none"> - 장애인가구 멘토 및 결연사업 - 저소득, 위기가정 청소년 대학생 학습지원 멘토링 사업 - 어려운 이웃에게 돌리는 반찬 나눔사업 - 쓰지 않는 물건을 이웃과 나누는 사업 - 재가돌봄 어르신 돌보미 사업 - 문화소의 계층 문화 나누기 사업 등
--

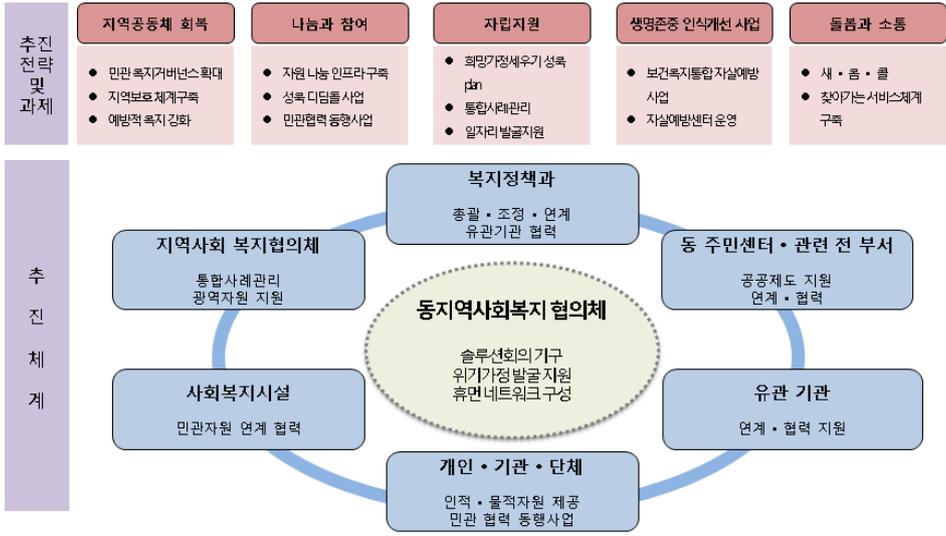
- 노원구복지재단을 통한 사업비 지원
 - 노원구가 설립한 ‘노원구교육복지재단’이 사회복지공동모금회와 연합모금을 통해 민간자원을 확보한 후 해당 자원을 동 주민복지협의회의 지역복지공동체 현안 사업을 수행하기 위한 재원으로 활용
 - 노원구교육복지재단에서는 모금회와 연합모금을 실시하며, 동 주민복지협의회의 사업에 대한 제안서를 작성 및 제출 등을 통해 재원 활용을 지원
- 10대 사회복지관련 기관의 실무자 참여를 통해 실무적 사례관리 지원
 - 동마다 편차가 있고 활성화 정도는 다르지만 10대 참여기관을 선정함으로써 지역 내에서 사례관리가 이루어질 수 있도록 의도하였음.

4. 서울시 성북구 동복지협의체

■ 성북구 동복지협의체의 개요

- 2011년부터 현재까지 20개동 464명의 동복지협의체 구성
- 지역 내 문제를 지역에서 해결
 - 지역 내 문제를 지역 주민에 의해서 해결하되 ‘주민이 주민에 의해서’ 서비스나 나눔활동을 통해 취약계층에게 지원된다면 지역사회 내 공동체 문화에 오히려 역효과를 우려
 - 이러한 점을 해결하기 위해 지역 내 복지기관을 활용하여 자원의 배분이 이루어지도록 하고 복지관을 거점기관으로 협약하여 후원 계좌를 관리
- 자원을 지원할 수 있거나 자원을 연계할 수 있는 협의체 구성을 통해 지역의 공동체성을 회복
 - 복지사각지대 대상자의 신속한 발굴
 - 복지 사각지대에서 수요자와 공급자의 신속한 민·관 연계를 동단위에서 시행하여 지속가능한 보호체계를 구축하고자 함.
- ‘3無2有 새·봄 성북’라는 지역복지의 지향점 제시와 브랜드화
 - 3무(無) : 굶주림, 고독, 자살 없는 성북
 - 2유(有) : 새로운 가족, 아름다운 돌봄

비전 새로운 가족, 돌봄이 있는 복지도시
목표 굶주림, 고독, 자살 없는 성북

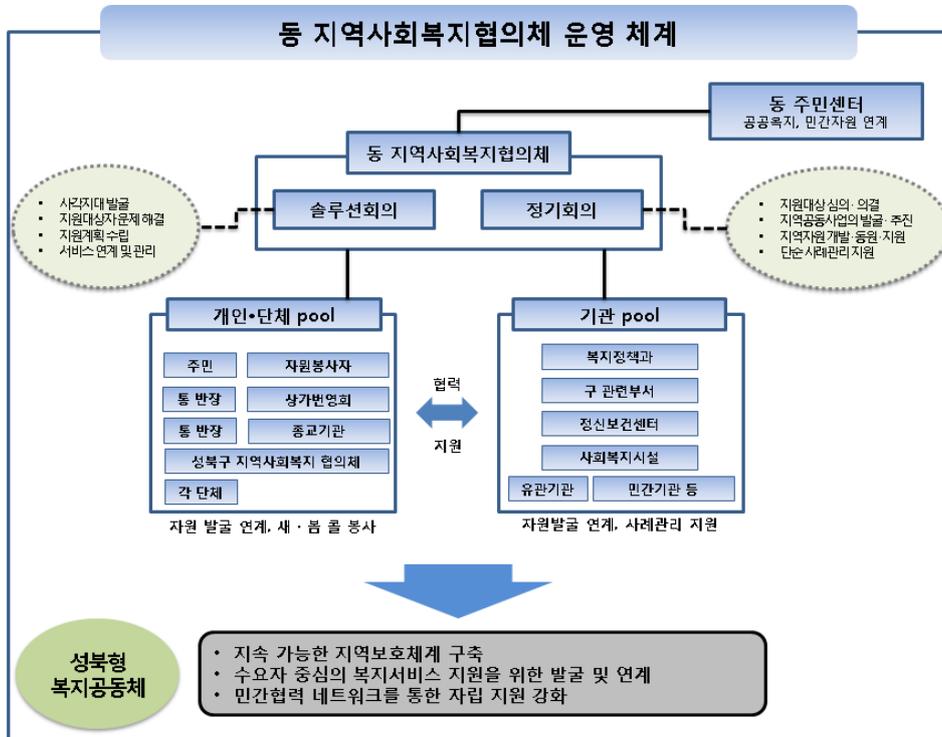


[그림 11] 성북구의 3무(無)2유(有)의

■ 성북구 동복지협의체의 구조

- (지역주민) 지역주민 중 지역사회의 문제해결의 주체로서 자원제공이 가능하거나 자원의 발굴·연계가 가능토록 지역 사회구성주체들을 대표할 수 있는 위원
 - 해당 지역의 종교계, 복지계, 보건·의료계, 교육, 문화·체육계, 고용·주거 분야 등을 중심으로 구성하여 지역 사회 내 자원발굴 노력
- (거점기관) 20개 동을 4개의 권역으로 구분 한 후 권역별 2개의 사회복지 시설(복지관)을 거점기관으로 협약하여 각 동복지협의체의 후원금(품)을 관리
 - 거점기관은 해당하는 각 동의 복지협의체가 발굴한 자원을 접수 및 관리함.

- (동 주민센터) 동복지협의체 구성 및 운영
 - 동복지협의체의 위원 구성은 동장에 의해서 위촉이 되며 각 동별로 협의체의 운영형태가 각기 다를 수 있음.
 - 가령 A동은 동복지협의체 내 임원위원을 구성하여 긴급한 회의 및 솔루션 회의 등은 임원위원을 통해 결정 후 협의체 위원 공유
 - B동의 경우 동복지협의체 내 1인 위원장을 호선하며 솔루션 회의 등을 개최 시 전체 위원 중 최소 위원(5인 이상)이상만 성원이 되면 진행
- (구(區)) 동 복지협의체의 전반적 방향과 교육
 - 성북구에서 지향하는 동복지협의체가 되도록 동복지협의체 위원 및 동 담당자들에 대한 지속적 교육 실시
 - 동복지협의체 위원의 회의 소집 시 약간의 경비 지원 : 1개동 월 10만원 지원
- 20개동 464명의 동복지협의체 위원
 - 각 동별로 20~30명 내외로 동복지협의체 위원 구성
- 협의체 내 사례관리와 지역공동사업 구성
 - 지역 내 사각지대를 발굴하고 지원대상자에게 필요한 서비스를 연계 및 관리하는 등의 동 단위 사례관리를 협의체에서 함께 참여
 - 심리·정서적 지원이 필요한 주민의 경우는 전문 복지기관에 의뢰하며 그 외 봉사서비스, 자원마련 등은 협의체 위원들을 통해 조달
 - 지역공동사업의 발굴·추진
 - 예시)‘안녕하세요? 어르신’(길음2동), ‘다문화가정 희망프로젝트’(종암동), ‘희망을 그리는 동선갤러리’(동선동), ‘꽃보다 할매·할배, 생일축하나눔’(돈암2동), ‘택시는 사랑을 신고’(정릉1동), ‘정릉골에서 지속가능한 나눔의 나비효과가 시작되다’(정릉3동), ‘호빵 세 개, 우유 한통!’(희망복지지원팀), ‘활랑리에서 생긴 작은 기적’(장위2동)



[그림 12] 성북구 동복지협의체의 운영체계

■ 성북구 동복지협의체의 특징

● 지역 내 사례관리 기능과 결합된 구조

- 동 복지협의체는 지역의 자원개발 및 연계를 위해 사례관리를 위한 솔루션 위원회에 포함되어 ‘사례관리를 위한 자원 역할로서의 결합’ 형태라고 볼 수 있음.
- 협의체 위원의 주된 활동은 자원발굴과 사례관리를 위한 솔루션회의에 참석하여 자원의 연계 수행
 - 동복지협의체에서 사례관리란 단순사례관리를 의미. 통합사례관리는 희망복지지원단에서 수행

5. 서울시 성동구 동복지협의체

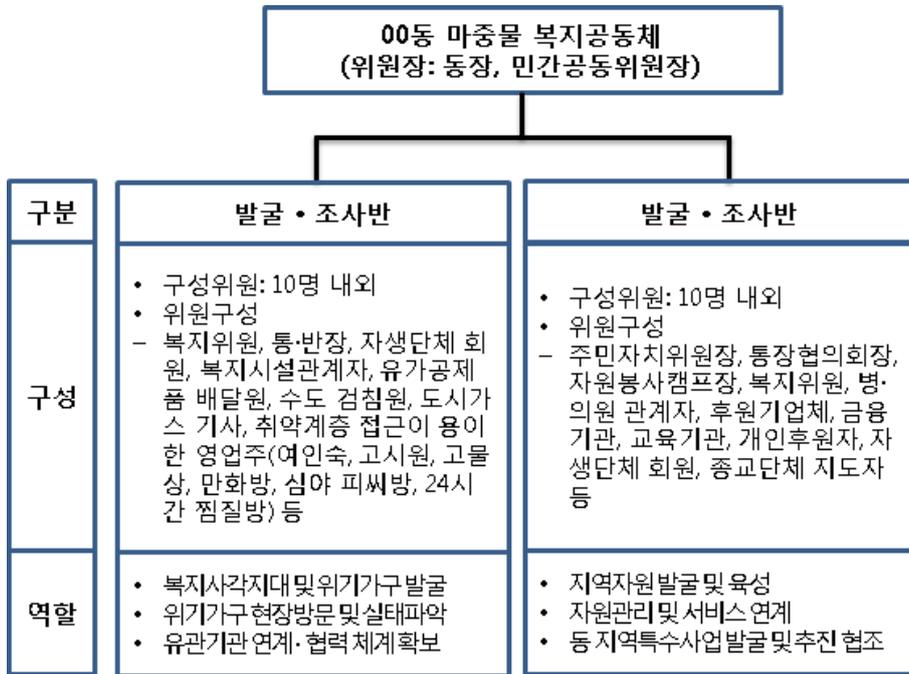
■ 성동구 동복지협의체의 개요

- 2011년부터 현재까지 17개동 268명의 동복지협의체 구성
 - ‘동 마중물 복지협의체’라는 브랜드로 주민의 인식을 확산하고 주민 주도의 지역문제 해결이 이루어질 수 있도록 유도
- 복지사각지대 발굴 및 자원연계
 - 지역자원 발굴 및 연계, 복지사각지대 취약계층 발굴
 - 공공복지체계 사례관리협력, 동 자체 지역특화사업 추진

■ 성동구 동복지협의체의 구조

- (지역주민) 복지위원, 통·반장, 자생단체 회원, 후원자 등 지역내에서 사각지대를 발굴하고자 뜻이 있거나 나눔문화에 관심이 있는 주민들로 구성
 - 10~20명 내외로 구성
- (발굴·조사반/나눔·지원반) 마중물 동복지협의체는 구(區)협의체와 유사한 모형으로 구성되며 발굴·조사반과 나눔·지원반으로 구성
 - 발굴·조사반 : 취약계층에 접근성이 높은 직종을 대상으로 구성하여 복지사각지대 및 위기가구 발굴, 위기가구 현장방문 및 실태파악, 유관기관 연계·협력 체계 확보
 - 10명 내외로 구성되며 복지위원, 통·반장, 자생단체회원, 복지시설 관계자, 유기공제품 배달원, 수도 검침원, 도시가스 기사, 취약계층 접근이 용인한 영업주(여인숙, 고시원, 고물상, 만화방, 심야 피씨방, 24시간 찜질방) 등
 - 나눔·지원반 : 자원을 제공할 수 있는 사람을 대상으로 하여 지역자원

발굴 육성, 자원관리 및 서비스 연계, 동 지역특수사업 발굴 및 추진 협조
 · 10명 내외로 구성되며 주민자치위원장, 통장협의회장, 자원봉사캠프장, 복지위원, 병·의원 관계자, 후원기업체, 금융기관, 교육기관, 개인 후원자, 자생단체 회원, 종교단체 지도자 등



[그림 13] 성동구 마중물 복지협의체 구조

- (동 주민센터) 동복지협의체 구성 및 운영
 - 동복지협의체의 위원 구성은 동장에 의해서 위촉이 되며 각 발굴·조사반과 나눔·지원반의 목적성에 맞게 위원을 구성
 - 동복지협의체 위원과의 긴밀한 협조를 통해 지역 특화사업을 진행할 수 있도록 지원

- (구(區)) 동 복지협의체의 구성 가이드 제시 및 동장 교육
 - 동 복지협의체의 구조적 모형과 역할에 대한 방향을 동에 제시
 - 성동구 지역사회복지협의체와 연계될 수 있도록 가교역할
 - 초기시작부터 지역의 주민을 지역사회복지협의체 안으로 끌어들여 참여할 수 있겠는가?를 고민하였으며 지역주민과 함께 하고자 하는 것으로 공유하여 모든 것을 구청과 협의체 간 공동으로 주관
 - 관중심 혹은 주도적이 되지 않도록 민간기관이 동복지협의체 위원의 교육 등을 담당
 - 동복지협의체 운영이 관주도적이면 시의성은 있으나 지속성을 갖기 어려울 것으로 판단되어 초기부터 민간과 지역주민의 참여를 활성화하는 데 주력
- (지역사회복지협의체) 성동구의 동복지협의체는 지역사회복지협의체와 수직적인 구조는 아니지만 밀접한 관계성을 가지고 있음.
 - 성동구 지역사회복지협의체는 분과별 단위사업이 존재한다는 특성이 있음.
 - 지역사회복지협의체 실무협의체 위원과 동복지협의체 대표와 매달 회의를 개최하여 지역특화사업을 추진하는 방법 등을 함께 공유

■ 성동구 동 복지협의체의 특징

- 발굴·조사반과 나눔·지원반으로 구성하여 동복지협의체 위원으로 하여금 뚜렷한 목적의식을 갖도록 공유
 - 위원도 각기 취약계층의 접근성을 고려하여 구성
- 마을 사례관리가 동복지협의체의 궁극적 지향점
 - 동 복지협의체는 마을을 통해서 사례관리가 수행되는 형태를 궁극적 지향점이자 복지공동체 구성의 구체적 형태로 비전설정

- 동북지협의체가 수행하는 지역 특화사업의 기능과 지향점 명확
 - 성동구의 동북지협의체 역시 타 지역과 마찬가지로 대상자 발굴과 지역자원 연계를 목적으로 하고 있음. 하지만 각 협의체에서 일련의 작은 성취나 복지문제해결에 대한 공유과정을 통해 그 목적을 이루는 동기 부여 필요
 - 동북지협의체의 지역특화사업은 지역 내에서 대상자 발굴과 자원의 연계가 이어지는 중간단계로 인식하여 진행
 - 2014년 현재 17개의 지역특화사업 진행

6. 사례별 비교 및 모듈 도출

동북지협의체의 목적

- 동북지협의체는 구성의 궁극적 목적은 동일하겠지만, 지역별로 특성화하여 주력하는 주요 목적은 달라짐.
 - 사례분석을 통해 목적성을 크게 3가지로 구분
 - 첫째, 기부금품 등 민간자원의 발굴 및 연계하여 사각지대 지원에 주목적
 - 둘째, 지역 내 특화사업추진에 주목적
 - 셋째, 지역 내 사례관리기능과 연계된 민관협력에 주목적
- 동북지협의체는 해당 지역의 여건에 맞게 형성되어야 하며 해당 지역의 동북지협의체의 방향성은 구 및 시·군에서 사전에 대략적인 방향성을 제시 후 각 동에서는 방향성 내에서 탄력적으로 조직되는 복지공동체이어야 함.

■ 동복지협의체의 구조

- 동복지협의체의 구조는 목적과 해당 구 및 시·군의 제도적 환경에 따라 구조가 달라짐
 - 우선 협의체가 지향하는 목적이 특화사업, 사각지대발굴 및 사례관리, 민간자원발굴 및 연계 중에 주력하는 부분에 따라서 구조가 달라짐
 - 특화사업이나 사례관리가 주목적일 경우는 협의체의 구성이 자발성에 기초한 유연한 구조로 형성 : 대전시, 성북구, 노원구, 성동구
 - 민간자원연계 기능을 강조할 경우 기부금의 관리주체 선정에 따른 구조가 형성 : 부천시, 성북구
- 기부금품 모집 유무에 따른 동복지협의체 외 조직 편재
 - 동복지협의체는 지역주민들로 구성된 단체(법인격이 없음)임으로 기부금품을 모집할 수 없음으로 기부금품 모집을 관리할 수 있는 공인된 기관과의 유기적 협조체계를 구축하여야 함.
 - 부천시, 성북구의 경우 사회복지관을 활용하여 지역 내 기부금품을 관리할 수 있는 주체로 활용하였기에 거점형 기관이 존재하는 구조
 - 노원구의 경우 노원교육복지재단이 공동모금회와의 연합모금을 통해 기부금품을 모집하는 전문기관이 지역 내 있음으로 동복지협의체는 모금활동보다는 지역 특화사업을 중심으로 운영.
- 자원관리를 위한 동복지협의체의 비영리단체 사업자 등록
 - 지역특화사업 진행을 위한 재정관리, 동복지협의체 자체 수입 관리 등을 위해 비영리단체 사업자 등록 필요
- 각 지역에서 동복지협의체를 통해 구현하고자 하는 주요목적, 지역내 기반, 구조 등에 따라서 각기 다른 특징이 나타남.

〈표 4〉 사례별 동복지협의체의 주요 특징

	주요 목적	구조적 특징	주요특징
대전시	특화사업, 복지공동체	- 후원회원/일반회원	- 지역 프로그래밍방식 - 복지만두레에 대한 별도의 조례
부천시	민간자원발굴 연계, 복지공동체	- 거점기관을 통한 자원관리	- 기부금품 등록 신고 및 각 동별후원 구좌 관리 - 동복지협의체 비영리사업자등록
노원구	지역특화사업, 복지공동체	- 대표협의체와 실무협의체라는 이원구조 - 노원구교육복지재단을 활용한 민간자원 연계	- 10대 실무기관 참여의 서비스연계기능 강화 - 지역별 특화사업추진 - 동복지협의체 비영리사업자등록
성북구	사례관리 및 민간자원연계, 복지공동체	- 사례관리 민관협력구조 - 후원금관리를 위한 복지관 협약	- 동의 사례관리기능과 동복지협의체 간 연계
성동구	지역특화사업 및 사각지대 발굴, 복지공동체	- 발굴·조사반/나눔·지원반으로 구성	- 공공복지체계 사례관리와 협력 - 구(區)지역사회복지협의체와 연계

■ 사례분석을 통해 도출한 동복지협의체 모듈

● 동복지협의체는 지역주민을 통해서 마을 단위의 복지공동체를 이루어감이 궁극적 목표임. 이러한 목적을 도달하기 위해서 지역의 여건에 따라 민간 자원을 발굴하여 취약계층을 지원하는 역할, 공공의 사례관리를 지원하는 역할, 지역 내 특화사업 등을 실시하는 것임.

- 동복지협의체의 모형은 결국 지역자원의 차이와 지역의 주민자치의 기반 혹은 사회적 자본에 따라 여러 형태로 나타날 수 있음.
- 따라서 상이한 조건과 구조, 상이한 세부적 목표를 아우르는 모델은 이러한 사례분석에서 나타난 차이를 적극적으로 반영하여 활용할 수 있는 ‘모듈1’식 적용이 가능한 모델을 제하는 것이 바람직.

1) 모듈은 “잘 정의된 한 가지 일을 수행하는 프로그램의 논리적인 일부분”으로 정의할 수 있다. 즉 동복지협의체는 논리적으로 몇 개의 모듈로 나뉠 수 있으며, 모듈이 서로 모여 하나의 완전한 협의체로 만들어질 수 있다.

- 본 연구에서 사례분석을 통해 도출된 주요특징을 중심으로 모듈의 구성 요소와 조합형태를 제시함.

● 모듈의 구성요소

- 민간자원연계체계
 - 동복지협의체 모듈을 구성하는데 있어서 우선 지역 사회 내에서 민간자원을 연계하는 공식적 체계가 구축되어 있는지 여부를 고려하여야 함.
 - 공식적 민간자원연계체계는 기부금품이나 후원금품을 접수 및 관리를 할 수 있는 기구(법인체)를 의미하며 구(區)단위에 설치되었는지, 동(洞)단위에 설치되었는지 등을 검토하여야 함.
 - 공식적 민간자원연계체계가 부재하다면 설치 여부를 함께 고려하여야 함.
- 자원의 연계수준
 - 자원의 연계수준은 동복지협의체 활동을 위한 자원의 확보 과정과 전략을 ‘부분적 확보-특화사업을 위한 확보-포괄적 자원확보’ 수준을 고려하여야 하는 요인임.
 - 이는 동복지협의체의 주요 프로그램 구성과 목적성에 따라 자원의 연계수준이 달라지게 되는 것을 고려하는 것으로 협의체의 기능이 지역내 사각지대를 보충적으로 지원하는 3차적 안전망의 역할을 하고자 한다면 포괄적 수준의 자원연계가 필요하며, 공공의 사례관리를 지원하기 위한 기능이라면 부분적인 민간자원 확보를 통해서도 가능할 것임.
 - 또한 자원의 연계수준에 따라 공식화된 민간자원연계체계도 다르게 설정되어야 함.
- 동복지협의체 위원 구성
 - 동복지협의체의 위원은 지역(마을)의 환경적 특성과 협의체의 목적

성을 고려하여 위원위촉이 되어야 함.

- 후원위원이란 자원을 제고할 수 있는 위원이며, 봉사위원이란 봉사 활동이나 재능기부 등을 통해 활동할 수 있는 위원, 실무위원은 사회복지기관 실무자로서 복지 분야 실무적 경험과 전문성을 갖춘 위원을 의미.
- 인구유동이 많고 신도심일 경우는 위기가정이나 취약계층의 발굴에 초점을 맞춘 위원구성이 적합
- 한편 구도심이며 인구유동이 적고 주민 간 교류나 친밀도가 높은 지역의 경우는 후원위원과 봉사위원 혹은 실무위원으로 위촉하는 것을 고려할 수 있음.
- 협의체의 주요 프로그램 구성
 - 주요 프로그램 구성은 동복지협의체를 구성함으로써 민간자원을 활용하고 민-관협력하는 복지공동체 구현이라는 거시적 목표는 동일할 것이나 구체적으로 협의체 위원의 활동 지향성을 제시하는 것임.
 - 자원개발 사업은 협의체를 통해 지역내 민간자원의 개발 및 연계를 주목적으로 함.
 - 지역특화 사업은 협의체 활동을 통해 지역 내 특화사업을 진행함으로써 간접적인 자원나눔과 사례관리 지원활동을 수행하는 가교(bridge) 역할
 - 사례관리 지원은 공공의 사례관리, 특히 동 단위의 사례관리를 민-관이 협력하여 수행할 수 있도록 지원 및 지지하는 목적

〈표 5〉 동복지협의체의 구성을 위한 모듈

모듈 구성	민간자원연계체계	자원의 연계수준	동복지협의체 위원 구성	협의체의 주요 프로그램 구성
모듈 1	동 단위의 민간자원 발굴 및 연계 시스템	포괄적 자원확보	후원위원과 봉사위원	자원개발 사업
모듈 2	구 단위의 민간자원 발굴 및 연계 시스템	특화사업을 위한 자원확보	후원위원과 실무위원	지역특화 사업
모듈 3	공식적 민간자원 발굴 및 연계 시스템 없음.	민간자원의 부분적 확보	발굴위원과 실무위원	사례관리 지원

- 이상의 각각 모듈은 서로 독립적이며 배타적인 것이 아니라 누적적이며 점층적 구조임. 따라서 지역의 특성과 목적성에 따라서 각 모듈의 구성이 달라짐.

IV

정책적 시사점 및 결론

1. 경기도내 동복지협의체 구성 시 고려사항

1) 후원금의 처리

- 동 복지협의체의 민간자원 발굴 의무와 책임의 부재
 - 동 복지협의체는 비영리법인과 같은 법인격이 없는 일종의 위원회와 같은 조직임으로 민간자원의 발굴에 대한 의무부여나 관리책임이 존재하지 않음.
 - 따라서 민간자원을 동복지협의체에게 발굴을 강제할 수 없으며 관리 및 배분에 있어서도 어떠한 실질적 개입이 어려움.
 - 법적 성격과 역할범위 내에서 동복지협의체의 역할이 실행력을 갖추려면 모호하거나 포괄적 목적 기술(가령 지역사회의 복지증진을 위한 민간자원연계라는 식의 표현)이 되지 않고 분명한 미션을 시·군 단위에서 사회적 합의를 거쳐 결정되어야 함.
 - 부천시외의 경우 권역별 거점 사회복지기관과 협약을 통해 기부금품을 접수 및 관리할 수 있도록 제도적 인프라를 구축하였으며 동복지협의체 위원에게는 자원을 발굴하여 지원하는 활동을 명확히 제시

2) 협의체 조직구성

- 동복지협의체는 지역의 특성을 면밀히 분석하여 동 단위별로 다른 모형이 적용되어야 할 것임.
 - 동복지협의체는 ‘협의·조정’ 기능이 아닌 ‘대상자 발굴 및 지원을 위한 민관협력적 실행구조’가 되어야 함.
- 동 단위에서 민관협력을 통해 달성하고자 하는 지역사회의 바람직한 지향점은 크게 3가지로 설정
 - 첫째, 지역사회 내 사각지대 발굴 및 사례관리 협력 시스템
 - 둘째, 지역사회 내 사각지대 지원을 위한 후원금품 모집
 - 셋째, 지역사회 내 문제해결을 위한 동단위 특화사업
 - ‘동단위특화사업’이란 해당 지역(동) 내 필요한 문제 혹은 지원해야 할 사안을 위한 특정기간과 목적을 가지고 자원을 발굴하여 지원하는 것임.
 - 또한 해당 지역의 특수성을 반영한 ‘기획사업’ 수행 형태를 가짐으로 각 지역마다 주력하는 사업에 따라 다른 협의체 구성이 이루어질 수 있도록 유연한 설계가가 요구됨.

3) 협의체 위원의 구성

- 동복지협의체는 협의체 위원의 구성에 성패가 좌우
 - 선행의 사례에서는 각 지역사회 내에서 이미 조직되어 활동하고 있는 주민자치조직이나 봉사단체 등에 대한 고려가 충분히 이루어졌다는 점.
 - 본 연구에서 검토한 사례들에서 한정한다면 동복지협의체를 구성하는데 소요되는 시간은 약 7개월 이상
 - 협의체 위원 선정은 기존의 지역 내 여러 관변단체 및 봉사단체 등의 사전협의와 중복참여 정도, 전체적 목적 및 지향성 등을 고려하여야 함.

〈표 6〉 동 단위의 지역 단체

지역 내 단체	주요역할
주민자치위원회	지역주민과 행정기관의 협치로서 지방자치를 구현하기 위한 자문기구
통장협의회	- 최일선에서 동행정과 주민들의 소통을 주도하며 실질적인 마을의 리더 역할 - 동행정의 보조역할
새마을협의회 새마을부녀회	새마을정신으로 잘 사는 마을만들기를 추진하는 역할
바르게살기협의회	도덕적 규범, 지역내 기초질서를 확립하는 역할
방위협의회	지역사회의 안정화
자원봉사회	자발적 봉사조직

4) 동복지협의체 활동 및 가용 자원 마련 구조

- 동복지협의체의 활동성은 재원의 양에 따라 달라짐으로 민간자원의 개발 및 발굴을 어떻게 구성할 것인지 명확히 설정 필요
 - 특히 동복지협의체의 위원 구성 시 협의체 활동의 가용 재원을 어디에서 조달할 것인가를 사전 고려하여 설정하여야 함.
- 동복지협의체의 가용재원은 세 가지 국면을 가짐.
 - 첫째, 동복지협의체 내 협의체 위원이 자원을 가졌거나 연계할 수 있는 경우
 - 둘째, 지역(시·군) 내 민관협력을 위한 기부금품을 관리하는 기관이 존재하여 동복지협의체와 유기적 협력 가능한 경우
 - 가령, 노원구교육복지재단, 광명시희망나눔운동본부 등
 - 셋째, 순수 회비로만 운영할 수 밖에 없는 환경인 경우는 사각지대 지원 기능이나 위기가구를 대상으로 긴급한 지원 보다는 지역특화사업 중심의 기능설정이 바람직
 - 이와 같은 요인을 고려하여 동복지협의체 재원의 조달방안이 함께 고려되어야 함.

5) 시·군의 전달체계 구조

- 동복지협의체는 시·군의 전달체계 구조와 직접적 연관을 가짐으로 이에 따라 협의체의 역할 설정에 고려
 - 전달체계 모형이 거점형, 동복지허브화형, 일반 주민센터형인지 등을 고려하여 협의체가 어떤 역할을 담당할 것인지를 시·군 단위에서 지향점을 제시하여야 함.
- 동 주민센터의 복지기능 강화를 위한 조직진단 및 개편
 - 동복지협의체는 동을 중심으로 움직임으로 동 주민센터의 조직개편과 업무효율화를 위한 업무조정과정이 선행되어야 함.
 - 전자민원의 활용도 등을 고려하고, 폐지하거나 이관해야하는 업무를 조정해야 함.

2. 결론

- 동복지협의체 초기 구성 시에는 관 주도적일 수밖에 없으나 대신 투명성 제고와 탈정치화를 고려하여야 함.
- 관의 역할은 후원금품을 투명하게 관리될 수 있도록 제도적 기반을 정비하는 것이 우선되어야 함.
- 정치화된 조직이 되지 않도록 정치인들의 입김에서 자율성을 보장받아야 함.
 - 지역 사회 내 의원들이 어떤 모습으로 들어올지 미리 설계함이 필요하나 직접적 참여는 지양하며 가급적 고문으로 두는 것이 바람직함.
 - 동복지협의체가 지역 내 정치적 기반의 교두보로 이용되지 않도록 정치적 목적성을 가진 주민은 되도록 배제하는 것이 필요.

- 동복지협의체는 민관협력구조이나 관의 적정한 기반조성 후 민관협력의 리더를 세워 민간기관 및 지역주민에 의해서 발전될 수 있도록 지원
- 민관협력을 위한 리더(leader)를 세워 초기 공공주도적 진행에서 민간 주도형으로 변화될 수 있도록 지지
 - 이를 위해선 자원을 줄 수 있는 사람, 봉사할 수 있는 사람, 정보를 줄 수 있는 사람을 적절히 구성하는 것이 필요.
 - 특히 종교기관과 밀접한 관계를 형성하는 것이 필요하며 모든 종교 기관에 동일하게 접근하여 사회적 갈등 예방

- 동복지협의체는 민간자원의 활용이 주요 내용이 될 수 있으나 그 자체가 궁극적 목적이 될 수 없음. 궁극적 목적은 지역 내 복지공동체의 회복임.
- 동복지협의체는 따뜻한 복지공동체를 이룩하기 위한 수단이자 과정으로서 인식하고 장기적이고 지속적인 추진과 지지가 이루어져야 할 것임.
 - 현재 경기도에서 추진하고자 하는 ‘따복마을’의 구현 형태로서도 활용이 가능할 것임.

참고문헌

- 강창현(2005) “지역복지공동체형성에 있어 다자간 협력이론의 적용 : 지역사회복지협의체의 가능성”. 한국정책과학학회보 제9권 제3호. 행정연구 14권 3호.
- 김용민(2007) “지역사회의 복지거버넌스 구축전략에 관한 연구”. 한국거버넌스학회보 제14권 제3호.
- 김창기·정재욱(2009) “지역사회복지협의체의 성공적 정착을 위한 공공과 민간의 거버넌스 구축에 관한 연구 : AHP분석을 중심으로”. 한국콘텐츠학회논문지 제9권 제9호.
- 박재욱·류재현(2000) “로컬거버넌스와 시장의 리더십” 한국행정학회 2000년도 하계 학술대회발표논문집.
- 박태영(2002) “지역복지 추진을 위한 사회복지협의회와 사회복지관의 역할”. BK21 핵심분야 연구과제. 대구대학교.
- 성은미(2014) “경기도 동 주민센터 복지허브화방안 비교연구”. 경기복지재단.
- 안혜영(2010) “지역사회복지협의체 활성화에 미치는 영향 요인에 관한 연구”, 사회과학연구, 제26집 2호. 319-346.
- 이 강(2009) “지역사회복지협의체와 주민생활 민관협의체의 통합방안”. 한국거버넌스학회보 제16권 제2호.
- 이명석(2002) “거버넌스의 개념화: 사회적 조정으로서의 거버넌스”, 한국행정학보 36권 4호.
- 이성로(2009) “로컬거버넌스로서의 사회복지협의체: 경북북부지역 사례” 한국공공관리학보 23권 4호.281-307.
- 이재완(2001) “지역복지협의체 신설 무엇이 문제인가, 참여연대 사회복지위원회, 복지동향. 제28호.
- 채현탁(2014) “지역사회복지 거버넌스를 위한 지방정부의 대응전략에 관한 연구”, 한국지역사회복지학 제50집 : 177~201.