

## 시민이니셔티브, 마을에서 자치로

- 마을-협치-자치, 2012~2020 -

유창복 (미래자치분권연구소장)

### 1. “시민이 시장이다”

박원순 서울시장 10 년을 가장 잘 함축하는 말은 무엇일까? “시민이 시장이다.” 나는 주저 없이 이 말을 떠올린다. 시민이 직접 투표로 선출하고 권한을 위임했으니 시장의 모든 권능은 주권자인 시민으로부터 나오는 것이고, 따라서 시민이 시장인 것이 새삼스러울 것도 없는데, 왜 이 말이 ‘박원순’하면 가장 먼저 생각나는 말일까?

박원순을 대표하는 또 다른 단어는 ‘혁신과 협치’다. 혁신이란 ‘시민이 참여하고, 민과 관이 서로 협력하여 공공의 문제를 해결하고, 나아가 사회혁신을 만들어가는 것’이다. 여기서 핵심은 시민의 참여이고 민과 관의 협력, 즉 협치이다. 그래서 ‘시민이 시장’이라는 말은 협치로 혁신을 추진하겠다는 박원순의 시정 철학을 함축하며, 시민이 협치와 혁신의 주체로 서는 것이 관건이다.

그동안 우리 사회의 혁신 주체는 누구였을까? 1945 년 일제 식민지에서 벗어나자, 6.25 한국전쟁을 겪은 후, ‘재건’의 깃발은 일제시대의 관료들과 전쟁을 치른 군인들이 주도했다. 국가주도의 경제개발이 한강의 기적을 가능케 했다는 평가가 있지만, 보릿고개를 넘으며 함께 잘 살거라던 희망은 양극화로 절망하고, 수많은 이들이 잡혀가 고문을 당하고 쥐도 새도 모르게 죽임을 당했다. 70 년대 암흑기를 지나 80 년 민주화의 봄으로 이어진 희망은 다시 5 월 광주에서 진압되고, 87 년 민주화운동으로 다시 살아난다. 대통령을 직선으로 뽑고, 실질적인 민주화를 위한 혁신은 시민사회가 담당한다. 위임 받은 권한이 아니라, 자임(自任)의 진정성으로 무장한 이른바 ‘시민활동가’들은 교수, 변호사들과 협력하여 우리사회의 곳곳을 혁신한다. 금융실명제, 한약분쟁 조정, 소액주주운동, 국민생활최저선, 동강댐 반대, 호주제 폐지, 국가인권위 설치, 보행권조례 등등 지금 돌아봐도 굵직굵직한 혁신의 사례들이 90 년대 이들의 노력으로 추진되었다.

하지만 2000 년 총선연대를 정점으로 시민단체는 외부적으로는 정치권과 언론으로부터 견제를 당하고, 내부적으로 노선으로 분화하고 의제영역으로 전문화되어가지만 ‘시민 없는 시민운동’이라는 자성이 나오기 시작한다. 한편, 시민단체가 정점에 도달한 2000 년 즈음부터 새로운 움직임이 시작된다. 2002 월드컵 응원에서 보여준 성숙한 시민행동의 문화는 효순미선 추모, 노사모, 광우병 촛불시위, 급기야 박근혜 탄핵촛불로 이어지며 시민의 새로운 ‘직접행동’의 양식을 정착시켰다. 천리안과 디시인사이드로 촉발된 세계 최강의 ‘온라인 네트워크’는 자발적이며 폭발적인 시민행동의 문화를 가능케 했다. 지역사회와 골목 동네에서 꼬물꼬물 움터온 ‘생활운동’의 움직임이 이제는 제법 효능감 있는 성공사례로 등장한다. 이러한 새로운 사회적 변화의 조짐들은 새로운 혁신의 주체를 잉태하고 있었다.

그렇다면 과연 박원순은 시민단체를 이을 새로운 혁신의 주체로 누구를 주목했을까? 그는 시민단체가 대변(advocacy)하는 시민사회가 아니라, 당사자로서 시민사회를 직접 주도하는 ‘시민’에 주목하였다. 박원순은 삶터에서 일상을 살아가는 시민들이 좀 더 행복한 삶을 위해 혁신하는 주체로 보았고, 시민들이 스스로 삶을 혁신해갈 때 사회혁신이 이루어진다고 믿었다. 국가가 혁신을 주도하던 국가공공성, 시민단체가 주도하던 시민공공성의 시대를 닫고 이어갈 새로운 공공성의 주체로 ‘시민’ 당사자를 호명하였다. 2011 년 서울시장에 취임한 박원순 시장이 “시민이 시장”이라고 했을 때,

시민운동가 출신이니 시민단체들과 함께 서울시정을 이끌어가려나 하는 주변의 예상과는 달리, 그는 보통의 서울시민들과 함께 서울시정을 이끌고 싶었던 것이다. 박 시장은 서울시민에게 ‘참여’를 호소했다.

## 2. 시민의 등장과 연결

### 넛지전략과 마을공동체 정책

하지만 대부분의 서울시민들은 살기 바쁘고 사는데 허덕여서 시정에 관심을 두기 어렵다. 정책에 대한 정보도 접근하기 쉽지 않고 생소하다. 게다가 공무원들과 함께 협력해본 경험은 더더욱 없고, 있더라도 좋은 기억이 그리 많지 않다. 사실 공무원과 시민은 통역이 필요한 사이니까 말이다. 그래서 박 시장은 ‘넛지’(Nudge) 전략을 사용한다. 거창하게 서울시정을 함께 하자고 하는 대신, “이웃들과 소소하게 인사하고 만나서, 수다 떨듯이 일상의 필요를 함께 하소연하고 함께 궁리해보시라” 권했다. 우선 마을을 ‘생활의 필요를 함께 하소연하고, 함께 궁리하다가 협력으로 해결하는 과정에서 형성되는 이웃들의 관계망’으로 정의하고, 마음이 맞거나 뜻이 맞는 3인 이상의 이웃들과 함께 ‘소소하고 만만한 마을작당’을 시도해 볼 것을 제안했다.

그러자 2017년 말 기준으로 23만여 서울시민들이 참여했고, 3인 이상의 ‘주민모임’은 무려 1만여 개가 등장했다. 또한 등장한 주민모임들은 ‘오지라퍼’를 통해서 골목에서 동네에서 서로 연결되며 ‘마을모임’으로 진화하고 있다. 지금도 서울은 연결되고 있으며, 개인으로 고립되고 단절된 지역사회에서 친밀권(親密圈, intimate sphere)이 복원되고 있다.

[그림 1] 주민모임과 마을모임 형성

--	--

### 혁신의 주체, 시민의 등장

이런 관계의 확장은 공공성의 심화와 민주적 소통의 문화를 낳는다. “나의 필요가 이웃의 필요가 되면 문제가 해결되고, 나아가 동네의 필요가 될 때 그 문제의 해결의 수준이 높아진다.” 둘째를 낳은 엄마가 첫째아이 돌봄 문제로 걱정되었는데, 동네 또래 엄마들 다섯이 뭉치자 주 1회 품앗이로 해결된다. 초등아이들 방과후 모임, 영유아 구연동화 모임, 마을합창 모임, 마을사생 모임, 동네사진관 클럽, 마을축제기획 모임 등등 ... 동네 이리저리한 소모임들 모두 한결같이 함께 모일 공간이 아쉬운데, 오지라퍼가 나서서 모임 대표들 회의 한차례 주선하니 마을의 공동공간을 임차하기로 단박에 결론난다. 보증금이며 월세며, 여러 팀이 1/n로 분담하니 비로소 업무가 나는 것이다. 이렇게 나의 필요로 시작한 모임이 우리들의 필요로 연결되는 순간, 문제가 해결되는 것을 경험하며, 공공성이 확장되고 공공성을 다루는 감각과 태도가 생긴다. 마음 맞는 몇몇 이웃들끼리의 소소한 작당이 주는 효능은 더 큰

## テキストを入力してください

이웃관계망으로 연결되게 하면서 이른바 공공권(公共圏, public sphere)이 형성된다.

하지만 관계의 확장은 불가피하게 갈등을 낳고, 그로 인한 일상의 소소한 난감함은 기본이 된다. '혼자는 외롭고 함께는 피롭다' 하지 않았는가. 하지만 내친걸음 계속 함께하려다 보니 "이해하고 말자"는 포기가 어렵기 않고, 그러고 나면 막상 이해 못할 것도 없다. **이해되어서 이해하는 게 아니라, 이해하니 이해되더라**라는 말을 실감한다. 다름과 틀림을 구별하는 언어의 감각을 익히고, 차이를 인정하는 태도가 조금씩 생긴다. 서로 다름을 일상에서 견뎌내는 공감과 동행의 근육이 어느새 붙어간다. 때론 처지와 형편의 차이를 아우르고, 필요와 욕구의 다름을 두루 꿰는 메타솔루션이 특 불거지듯 나온다. 비로소 집단지성의 창의(創意)가 발휘되는 것이다. 이렇게 마을에서 맺어가는 느슨한 이웃관계망은 공공성의 감각과 문제해결력, 민주적인 소통과 갈등해결력을 키워가는 '민주주의 학교'다.

이제 시민은 더 이상 개별화된 정책의 수혜자, 서비스의 소비자에 머물지 않는다. 민원인을 넘어 이웃들과의 '느슨한' 관계를 장악한 공적 주체로 등장하고 문제를 해결하는 혁신의 주체가 된다. '깨어있는 시민의 조직된 힘'이란 바로 일상의 현장인 동네에서 이웃들과 느슨한 관계망을 형성하며 살아가는 공공적 주체를 말하는 것 아닐까? 무엇보다 박 시장은 그렇게 확신하였고, 그래서 그는 새로운 주체의 등장을 예감하고 길을 냈던 것은 아닐까? 대중이 메시아를 기다릴 때, 그는 대중 속에 메시아가 잠재함을 확신하고 시민을 불러냈다.

### 3. 시민의 성장, 동(洞), 면(面)

#### 송파 세모녀의 죽음, 동(洞)으로 향하는 혁신

2014 년, 민선 6 기 재선에 성공한 박 시장은 동(洞)에 주목한다. 서울에는 424 개의 동이 있다. 공무원들이 상주하는 행정의 최 밑단 기관이면서, 주민들의 일상이 펼쳐지는 생활세계에 가장 밀접하게 닿아있는 행정의 단위이다. '송파 세모녀'의 동반자살이라는 비보에 접한 박 시장은 복지 사각지대를 없애기로 작정을 한다. 무상급식을 걸고 당선된 박시장이 보편복지의 지형을 더욱 넓히는 <찾아가는 동주민센터>(일명 '찾동')정책을 추진한다.

찾동 정책은 복지전달체계의 획기적인 혁신을 목표로 했다. 첫째는 찾아가는 복지, 보편적 복지의 진전이다. 아이를 가지거나 65 세에 도달한 모든 주민들에게 찾아가서 생활의 필요를 묻고 결핍을 확인하여 필요한 서비스를 제공한다는 것이다. 아울러 이는 절박해서 '찾아오는' 경우에 한하여 선별적으로 대응하던 방식이 아니라, 일일이 가가호호 방문하여 필요를 발견하는 '찾아가는' 복지를 실현한다는 계획이다. 둘째는 사각지대를 없애는 일이었다. 고립된 도시에서 빈곤에 놀려 어디 하소연할 데도 없이 살아가거나 결국 자살에 이르게 되는 등의 불행한 일이 없도록 하자는 것이다. 동주민센터의 공무원들이 통, 반을 나누어 맡아서 일상적이고 정기적인 방문 등을 통하여 안부를 묻고 어려움을 확인함으로써, 어려움에 처한 주민이 오랫동안 방치되는 일이 없도록 1 차 경보체계를 구축하여 촘촘한

복지 관계망을 짜는 것이었다. '우리동네 주무관' 제도가 바로 그것이었다.

동을 중심으로 복지서비스의 전달체계를 재구성하는 찾동 정책은 근린지역을 정책의 핵심 단위로 보고 자원을 집중적으로 투입함으로써, 시민들의 체감적 만족도를 높이겠다는 것이다. 이는 시민들의 일상의 생활세계를 정책의 중심으로 삼고 제도화하겠다는 의지이자, 박 시장의 시민 중심의 철학의 진화로 볼 수 있다.

### 마을공론장, 마을계획과 마을총회

민선 5기 3년여의 기간 동안 확인한 주민들의 연결 의지와 연결망 형성의 역량, 나아가 연결망을 통한 공공적 성장의 가능성을 보면서, 이제는 '점선에서 면으로'의 전략이동을 계획했다. 오지라퍼가 느슨하게 연결하여 형성한 '마을모임'이 좀 더 확장된 공공의제에 도전하기를 지원했다. 즉, 마을모임의 주민들이 근린지역 범위에서 마을공론장을 만들어 토론을 통하여 '마을계획'을 수립하고 또 함께 실행할 수 있도록 지원하여, 주민들의 관계망을 더욱 넓히고 더욱 심화된 공공성의 감각을 익히도록 하는 것이었다.

하지만 찾동 정책이 추진되면서, 박 시장은 마을계획을 동(洞) 단위로 추진하면 좋겠다는 제안을 한다. 공무원과 직능단체들, 동네의 유지들이 주도하고 있는 동에서 주민참여형 민주적 공론장을 운영할 수 있을지 회의적이었지만, 오히려 박 시장은 그렇기 때문에 더욱 동에서 민주적인 공론장을 만들어야 한다고 강조하였다. 이렇게 해서 '근린형' 마을계획은 '행정동'형 마을계획으로 전환된다.

마을계획은 동주민이라면 누구나 참여할 수 있으며, 100 여 명의 자발적 참여주민들로 구성된 '마을계획단'이 6 개월 이상 매주 또는 격주 단위로 토론을 거치면서 우리 동에서 제일 시급하게 해결해야 할 과제들을 추려내고, 최종적으로 마을총회에 올려 주민들의 투표로 우선순위를 결정한다. 결정된 사업의제들은 다음해 직접 실행에 옮기게 된다. 사업에 필요한 재정은 서울시와 구청이 지원하였다. 마을총회는 평균 3~400 명의 주민들이 참여하여 진행되는데, 동네에 애들이 이렇게 많았나 싶을 정도로 끼리끼리 몰려다니는 아이들, 이게 얼마만이냐며 신기해하시는 어르신들로 동네가 왁자지껄 북적대고 마치 축제라도 하듯이 떠들썩하다.

마을총회 전에 분과별로 4 개월여 동안 마을의제 모으고 중요한 의제를 정하는 토론이 이어지는데, 개인의 의견을 내기도 하고 동네사람들의 여론을 모아 수렴하기도 한다. 이렇게 모인 여러 개의 의제를 놓고 뭐가 중요한지, 주민들이 실행할 수 있는지, 무엇보다 가장 시급한 문제가 무엇인지를 토론하고, 총회에 참여하는 주민들에게 그 중요성을 어떻게 잘 설명할 것인지 궁리를 한다. 이렇게 주민들은 마을총회까지 1 년 가까이 '마을'을 놓고 민주적 토론을 벌인다. 개인의 필요를 넘어 마을의 필요를 찾아내고, 토론으로 협의하고 합리적으로 합의 결정하는 '마을공론장'은 박 시장의 시민 중심 철학의 대표적인 '제도'라 할 수 있다.

### 융합과 문제해결, 시민참여의 확장과 지속가능성

이밖에도 동 수준의 근린지역에서 주민들에게 시급하고 절박한 과제를 직접 해결함으로써 주민들이 체감적인 효능감을 느낄 수 있도록 하려는 여러 가지 정책들이 시도되었다. 마을관계망을 경제적 조직(마을기업)으로 진화시키려는 마을경제, 아이들이 마을에서 학습하고 성장할 수 있는 마을학교, 돌봄서비스를 마을 단위에서 융합적으로 제공하려는 커뮤니티 케어 모델을 시도한 사회적경제 특구, 쇠퇴 지역에 활력을 불어넣기 위한 도시재생, 원전 하나 줄이기 등등이 그것이다. 한편 청년들이 학업과 진로모색에 허덕이며 기본적인 건강과 최소한의 삶의 여유를 가지도록 하기 위한 청년수당제도를 실시했으며, 나아가 서울시 행정 내부에 시장 직속의 청년청을 신설하여 청년정책을 총괄하도록 하였다. 이들 정책은 그동안 등장한 시민들이 지역사회 다수의 주민들이 공감하고 혜택을 누릴 수 있는 문제에

집중함으로써, 시민의 참여를 더욱 확장하고 또 그것이 지속가능하게 하는 힘을 시민의 참여 속에서 만들어 보려는 시도들이었다.

#### 4. 협치, '참여에서 권한으로'

##### “사업의 실패는 용인해도, 협치의 실패는 용납 없다”

민선 6기 중반에 접어들자, 지역과 현장에서 불만의 소리가 들려오기 시작했다. 부서별로 제각각 진행되는 보조금 공모제에 대한 피로도가 쌓인 것이다. 사업기간이 1년이지만 실제로는 6개월 남짓한 기간에 성과를 증명해야 한다. 보조금 사용도 엄격해서 현장의 필요와 변화에 따라 유연하게 사용하는 것은 거의 불가능하다. 나랏돈이라 엄격하게 사용하는 것이라 여기고, 수궁해보려 하지만 여간 불편한 것이 아니다. 뿐만 아니라, 민간위탁 방식으로 참여한 중간지원조직 역시 행정의 '감시와 추궁'에 갑갑하고 위축된다. 박 시장이 취임한 이후 300개가 넘는 법정·비법정의 여러 위원회들이 부쩍 활기를 띠었지만, 역시 '자문'을 넘어서지 못하고 여전히 '들러리'에 그치고 마는 한계에 힘이 빠진다. 그나마도 대부분의 위원회가 교수와 시민단체, 전문가들 위주로 구성되다보니, 시민들이 보기에는 '그들끼리 만의 리그'다.

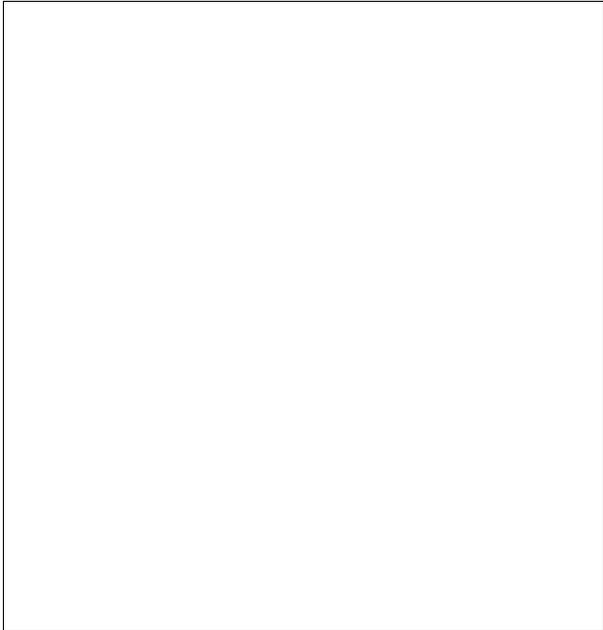
사실 자치구로 내려가면 실상은 더하다. 이른바 '친소(親疎) 거버넌스'라 할 정도로 자치구 공무원들의 협치 마인드는 비교적 처지는 편이다. 마침내 박 시장은 2015년 9월 언젠가, 시의 국과장 간부들 전부를 모아놓고 네 시간여에 걸친 협치 워크숍을 주재한다. 여기서 그는 “사업의 실패는 용인해도 협치의 실패는 용납 없다”고 선언한다. 이렇게 서울시의 협치 '정책'은 본격화되었다.

##### ‘참여’라 쓰고 ‘동원’이라 읽는다

협치란 무엇일까? '통역이 필요한 사이'라는 시민과 공무원은 왜 협력을 해야 할까? 민·관이 서로 협력을 하려면 무엇이 필요할까? 시민 '참여'라 하지만 결국 '동원'이 되고 마는 이유는 무엇일까? 문제의 핵심은 권한이다. 권한 없는 참여는 동원이 되고 만다. 하지만 행정은 권한을 시민에게 돌리는데 따르는 책임에 대한 부담이 크다. 우선 그 부담을 덜어주고, 그리고 시민과 협력하니까 문제가 더 잘 해결될 것이라는 기대를 공무원 스스로가 가져야 그 협력이 착수되고 지속된다.

무엇보다 우선 협치를 시정의 방향으로 정식화하고, 협치를 촉진하는 정책을 수립할 수 있는 근거를 마련하기 위하여 협치 조례를 제정했다. 부시장과 시민대표가 공동위원장이 되는 협치위원회를 설치하고, 협치위원회가 자문위원회의 한계에 주저앉지 않도록 실행위원회 격인 협치추진단을 협치위원회 산하에 두었다. 협치추진단은 민간에서 위촉된 협치자문관이 단장직을 맡고, 단장이 시의 각 실국장이 참여하는 상설회의를 주재하여 부서 간 융합과 협력 사항을 조율하게 하였다. 협치추진단이 실행위원회의 성격을 가진다해도 회의체에 불과하므로, 자치구의 협치를 지원하는 지역공동체과와 시정 차원의 협치를 담당하는 민관협치과를 사무국으로 두어 직접 집행을 할 수 있도록 했다. 여기에 그치지 않고, 두 과에는 민간에서 다양한 영역에서 활동해온 이른바 '어공'을 20여명 가까이 채용하여 '늘공'들과 얼굴을 맞대고 상시적으로 협력하도록 하였다. 이로써 서울시는 협치를 위한 법적 근거를 마련하고, 민과 관의 협력적 의사결정 체계뿐만 아니라 협력적 실행조직까지 갖추게 되었다.

[그림] 서울시 협치체계도



### 공론장과 협치예산제

이제 남은 조치는 만들어 놓은 제도(조례와 조직체제)에 피를 돌게 하는 것이었다. 참여하는 시민들에게 권한을 부여하고 그 권한에 실효성을 불어넣어, 민과 관의 협력이 실제 작동하도록 하는 일이었다. 다른 아닌 협치예산제를 도입하는 것이었다. 시민은 정책의 방향과 사업의 내용을 결정할 뿐만 아니라, 결정된 정책을 실제로 집행할 수 있어야 비로소 '참여의 효능'을 체감하는데, 그를 위해서는 예산이 필수적이기 때문이다. 이미 시행되고 있던 주민참여예산제의 운영방식을 좀 더 협치적으로 개선하고, 500 억이던 예산을 800 억으로 늘렸다.

한편 운영방식의 개선은 '공론장'에 초점을 맞추었다. 참여 자격이 시민 '개인'으로 한정되었던 것을 '단체와 기관'으로 확대하고, 제안자는 관련 시민들의 협의과정을 필수적으로 거치도록 하였다. 개인의 아이디어에 그치지 않고, 의지가 있는 시민이라면 모두 참여하여 자유로운 공론을 통하여 민주적으로 합의하고, '숙의'를 통하여 문제해결력을 높이도록 했다. 협치예산이 편성되는 틀로는 크게 시정협치, 지역협치, 근린협치 세 가지로 구분하였다. 시정협치는 광역시 차원의 융합형 사업을 추진하기 위한 것이고, 지역협치는 자치구 차원에서 계획형 사업을 추진하도록 지원하는 협치예산이다. 근린협치는 동 단위로 편성되는데, 역시 동 단위의 계획형 사업을 유도하는 협치예산이다.

### 협치제도의 개선

이미 제도화되어 운영되어오던 협치제도를 개선하는 일도 추진하였다. 이른바 '진단과 권고'라는 이름으로 진행되었는데, 대표적인 개선 의제가 '위원회와 민간위탁제'였다. 위원회제는 서울시에만 무려 300 여개의 법정·비법적 위원회가 구성되어 활동을 하는데 공통적으로 지적되는 문제가, 위원회별로 자율적인 정책구성을 위한 '사무국 운영'을 보장하라는 것이었다. 최소한 1~2 인의 상근 및 반상근의 간사나 사무원을 유급으로 채용하여, 행정과 상시적인 소통을 유지하고, 나아가 위원회 자체의 소통과

협업을 지원함으로써, 독립적인 의제설정을 할 수 있게 지원하도록 하자는 것이다. 환경관련 위원회는 전부터 유사한 간사제를 운영하고 있어서 이미 그 실효성이 인정되고 있었지만, 다른 위원회로는 확산되고 있지 못했다.

두 번째는 민간위탁제인데, 혁신정책을 수행하는 중간조직들은 시민참여를 독려하고 지원하는 역할을 하므로 기존의 엄격하고 경직된 민간위탁의 관행으로는 시민의 참여를 오히려 억제하는 부작용을 낳는다는 지적이 있어왔다. 민간에서 현장 활동을 해오던 민간 인사들인 만큼 수탁 주체의 경험과 판단을 존중하고 자율성을 대폭 인정하는 운영관리 제도를 권고하는 것이었다. 그밖에도 상시적인 협치교육 제도를 마련하여, 민과 관이 함께 동반하여 학습하면서 상호 이해를 높이고, 나아가 정보취득과 학습에 머물지 않고 서로 친해지도록 하여 실질적인 협력관계를 만들어 가도록 지원하는 협치학교를 운영하도록 하였다.

## 5. 지역사회 형성과 지역협치의 제도화

### 지역사회의 등장과 협업의 요구

민선 6 기에 들어서면서 지역사회에는 커다란 변화가 생겼다. 그야말로 동네에 사람들이 많아진 것이다. 예전 같으면 지역에서 활동하는 사람들이라고 해봐야 시민단체의 상근자이거나 회원으로 소속된 사람들이 고작이었지만, 이제는 이른바 ‘쌍주민’들이라 불리는 평범한 동네사람들이 모여 마을축제를 하네, 아이들 방과후 프로그램을 공동으로 운영을 하네 하며 다양한 관계망들이 활발하게 움직이고 있다. 이런 동네 소모임들이 늘어나고 이들의 활동이 많아지면서 자연스럽게 함께 모임 ‘공간’에 대한 필요가 커지자, 몇몇 소모임 리더들이 작당하듯 시작한 일이 순식간에 커져서 마을사람 수십 명이 십시일반 출자한 마을카페를 오픈하기도 한다. 서울시 또는 각 구청별로 시행하는 마을공동체 공모사업에 참여한 팀들이 자치구별로 모여서 각자가 해온 활동 경험을 나누고 서로 정보를 얻고 이웃들을 사귀는 네트워크 파티를 하는데, 한 번에 100 여명 정도 모이는 것은 보통이다.

이렇게 모임이 활성화되고 모임들끼리의 교류가 잦아지면서 자연스럽게 협업의 필요가 제기되고 공통의 과제를 해결하기 위한 협력의 논의가 시도되기도 한다. 그러나 막상 논의를 시작하기는 하지만 실질적인 결실을 보지는 못한다. 모임마다 의제가 다르면 주관하는 행정부서가 제각각이어서 협업이 여의치 않다. 규모가 거대하고 부서의 수도 많은 서울시는 그렇다 쳐도, 서로 연결될 법한 구청에서 주관하는 사업의 경우에도 역시 행정칸막이로 협업이 쉽지 않다. 한편 지역사회 내부에서도, 다양한 모임에서 활동하는 주민들을 두루두루 초대하고, 각 모임이 겪는 공통의 어려움이나 지역의 숙원 과제를 공론에 부치고 협의하는 네트워크가 별로 없다. 있어도 정보 교류나 친목 수준을 크게 넘지 못하는 경우가 대부분이다. 네트워킹이라는 것이 원래 들이는 품만큼 성과가 나는 것인데, 이 일에 집중할 사람(자원)이 없는 것이다. 그나마 상근자들이 있는 기관이나 단체들이라고 해봐야, 다들 사업이 뽐뽐하고 재정 어려움도 뻘뻘하다보니 네트워킹에 전념할 사람을 내기는 어렵다.

### 자치구 분권과 지역협치체제 구축

서울시의 협치정책은 시정 차원의 민관협력을 촉진하기 위한 사업과 별도로, 지역사회 즉 자치구 차원의 민관협력을 지원하기 위한 제도에 주목하였다. <지역사회 혁신계획>이 그것이다. 자치구는 재정적으로 매우 부족해서 늘 상위 정부가 제공하는 보조금을 ‘따기’ 위해 공모에 많은 노력을 기울인다. 하지만 상위 정부의 보조금 지원은 대부분 매칭제로 진행되는 탓에 보조금을 유치하려면 자치구의 재정을 동원해야한다. 그러다 보니 자치구가 독자적인 정책 자율성을 펼치기 어려우며, 심지어는 매칭할 재정이 없어서 필요한 보조금 공모를 포기하는 경우도 발생한다. 이러한 상위 정부의 공모식 보조금 지원은 현장의 특성을 고려하지 못해 정책의 획일화를 초래하고 정책효과를 반감시킨다. 결국 예산이 낭비되는 결과가 초래된다.

<지역사회 혁신계획>은 바로 이러한 자치구의 재정적 곤란을 보완하여, 자치구가 독자적인 정책 목표를 가지고 상위 정부의 획일적 정책 기조에 흔들리지 않고 집행할 수 있는 '재량예산'을 제공하려는 협치예산 제도이다. 예산의 용처에 대한 제한은 없고, 단지 지역사회 민간 주체들과의 '협치와 합의'를 조건으로 걸었다. 자치구청과 지역사회 민간 주체들이 협치 공론장(협치위원회 및 협치포럼)을 구성하고, 주요의제와 사업설계 및 예산배정을 민-관 합의로 정하면, 서울시는 별도의 지침 없이 10 억 원을 제공하는 것이다. 이를 통해 자치구청의 공무원들이 지역사회 민간 주체들과 긴밀한 관계를 맺고, 협력의 토대를 만들어가도록 유도하기 위한 것이었다. 민이나 관이나 다소 어색하고 불편한 관계로 시작되더라도, 공식적인 협치가 수차례 진행되면서 의견 차이를 조정해가고, 상대의 행편을 이해하게 되면서 실질을 통한 협력 문화와 관계가 다져지게 된다.

한편 적지 않은 자치구에서 민관 협치 공론장에 참여해 지속적인 협의를 이어갈 민간 주체를 구성할 수조차 없는 경우가 있어, 민관 협치에 앞서 민간 주체들 내부의 협치를 지원하는 것이 우선 필요했다. 사실 행정의 칸막이를 타하지만, 민간의 칸막이도 결코 덜 하지 않다. 그래서 우선 민간 내부의 협치 역량을 다지는 것을 목표로 <시민협력 플랫폼> 정책을 도입했다. 이 정책은 그야말로 지역사회에서 활동하는 민간 주체들이 자치구 차원의 공론장을 꾸리고 상호 이해를 넓히는 것은 물론이고, 민간주체들이 당면한 공통의 과제와 자치구 전체 차원에서 시급한 문제를 선정하고, 이를 해결해 가기 위해 민관 협치를 촉진하기 위한 방안 등을 협의할 수 있도록 지원하는 것이다. 가장 핵심적인 지원내용은 네트워크의 인건비를 지원하는 것이었다. 민간 주체들 간의 협력적 네트워크를 구성되고 활동이 궤도에 오르면 그 다음 단계로 <지역사회 혁신계획>에 참여하게 하였다. 이렇게 지역의 민간 주체들이 일상적인 협력의 네트워크를 형성하고, 이를 바탕으로 자치구청과 공동의 협업과제를 협의하여 사업계획을 수립하고, 민-민-관이 협력하여 공동의 실천을 실행에 옮기면서 민-민 협치와, 민-관 협치를 균형 있게 구축할 수 있었다.

시민 주체는 개별적인 민원인을 넘어 느슨하게 연결된 이웃관계망으로 진화하였고, 나아가 지역에서 각기 다른 의제로 실천하는 주체들이 모여 네트워크를 구축하여 융합적 협력을 하는 단계로까지 진화하였다. 즉 비로소 혁신정책을 추동해갈 시민주체가 지역별로 규모 있게 조직되어갔다. 이렇게 서울은 '혁신과 협치의 두 날개'로 날 준비를 차곡차곡하고 있었다.

## 6. 협치제도의 급진화, 서울민주주의위원회

민선 7기를 맞으며 서울시는 시민 주도의 지속가능한 협치를 위한 전환을 모색한다. 정책과정에 민간이 실질적으로 참여하기 위해 마련된 핵심제도들의 구조를 더욱 고도화하고, 시민참여제도, 위원회제, 민간위탁제의 실효성을 강화하여 협치 현안들을 합리적으로 개선하기로 한다. 전환의 핵심내용은 서울민주주의위원회 설치, 숙의민주주의, 5% 시민숙의예산제, 협치친화평가제 네 가지로 요약된다.

### 서울민주주의위원회

서울민주주의위원회는 그 조직의 성격에 주목해야 한다. 대부분의 위원회가 자문 및 심의기관인데 반해 서울민주주의위원회는 처분력을 가지는 행정행위의 주체, 즉 행정기관이 되는 것이다. 보통의 행정기관과는 달리 위원회가 행정기관의 역할을 하는 것이다. 서울시의 고위 간부들과 민간의 대표들로 구성되는 이른바 민관협력형 '합의제' 행정기관이다. 서울시에는 합의제 행정기관으로 감사위원회, 시민감사유무부즈만위원회가 있다. 이렇게 서울민주주의위원회는 행정부서와 동일하게 행정행위의 권한을 가지므로 부서간 협의·조정을 실질적으로 주도할 수 있고, 산하에 실행부서를 두고 협치 사무를 통합적으로 직접 수행하게 된다. 따라서 서울민주주의위원회는 협치제도로서는 '끝판왕'이라고 할 수 있을 정도로 독립적 위상과 권한을 갖게 되었다.

## 숙의민주주의

서울의 민주주의를 숙의민주주의 단계로 끌어올리기 위하여 온-오프라인 양쪽에 시민참여 공론플랫폼을 설치하여 운영한다. 온라인 시민참여 공론장인 '민주주의 서울'은 기존의 단순 제안과 건의 수준을 넘어서, 온라인 공론장을 활성화하고 행정의 책임 있는 답변을 유도하는 통합 플랫폼으로 기능하도록 강화한다. 오프라인 공론장인 '서울시민회의'는 서울시민 3 천명 규모로 구성하고, 정책의제별로 필요한 시민참여위원회를 별도로 조직하여 운영한다. 시민참여위원회는 시민 공모를 통해 지역, 성, 연령 대표성을 고려한 개방형 위원회풀(pool)을 만들어놓고 필요에 따라 사안별로 구성하여 운영하게 된다. 여기서는 이슈 발굴과 공론 조사, 시민배심 기능은 물론이고, 정책의 우선순위 선정과 예산편성의 결정, 주요 제도나 사업에 대한 모니터링과 평가 등의 기능을 담당한다.

## 숙의예산제, 1 조원

서울시 일반예산 기준으로 5 퍼센트에 해당하는 약 1 조 원 범위에서 시민(주민)이 직접 결정할 수 있는 숙의예산제를 운용한다. 기존 예산 가운데 시민생활과 밀접한 분야들을 숙의예산 대상으로 선정한 후에, 광역 단위와 자치구 단위에서 민관 합동의 시민숙의 과정을 거쳐서 예산계획을 수립한다. 사업의 실효성을 강화하기 위하여 단계적으로 예산규모를 확대해 가고, 실행에 따른 사후 평가·환류체계를 확립하여 프로세스를 점차 고도화해 나갈 계획이다. 2018 년 사업 준비를 거쳐 연차별로 규모를 확대하여 2021 년에는 5 퍼센트까지 숙의예산 수립이 가능하도록 할 예정이다.

## 협치 친화형 평가제

성과 일반도의 시정평가 제도를 탈피해 협치의 '과정'과 '노력'까지 포괄적으로 평가하는 통합적 성과관리제도를 도입한다. 현재의 BSC 기반의 성과평가체계에 협치기반 조성 노력과 정책추진 과정에서의 협치 수행 역량에 대한 평가를 결합하여, 서울시의 거버넌스 환경과 목표에 부합하는 특화된 성과관리제도를 도입한다. 또한 민간위탁 성과평가, 지방보조사업 성과평가 등 시정의 주요 평가체제에도 사회적 가치 지향과 협치 수행 역량 평가를 추가하게 된다. 계획수립, 지표선정, 환류등 평가 프로세스 등 시정평가제도 전반에 걸쳐 민간 주체의 참여를 보장하고, 행정 주도의 폐쇄적·일방적 평가 프로세스를 전면적으로 개선하여, 민관 사이의 협력을 유도하는 참여형 평가 프로세스 구축한다.

## '사회적 우정청'

민간에서 활동경험이 많은 민간 주체들이 주도하여 운영하는 중간지원조직이지만 칸막이는 극복할 수 없었다. 결국 서울민주주의위원회와는 별도의 조직으로 융합 실천을 지원하는 전담조직을 신설하기로 했다. 이른바 '사회적 우정청'이다. 지역사회별로 절실하고 시급한 문제가 모두 다르고, 실령 문제가 같다 하더라도 그 해법은 제각각일 수밖에 없다. 따라서 그 지역의 그 문제에 깊이 천착하여 오로지 해당 문제의 해결에만 집중할 수 있는 문제 해결형 실천조직(워킹그룹)을 구성하고 지원하는 역할이 필요했다. 마을과 도시재생, 사회적경제, 50+와 청년등 의제와 주체를 구분하지 않고 문제 해결의 의지가 있는 주체가 협력하고, 문제 해결에 필요한 자원을 융합하는 프로젝트를 우선으로 선정하여 실행에 옮기는 것이다.

사회적 우정청은 민선 5,6 기 동안 행정 발(發)로 시작된 혁신을 민간에 안착시킴으로써, 혁신정책을 '사회혁신으로 전환'시키는 지렛대 역할을 사명으로 했다. 하지만 민선 7 기 임기 초, 공약을 정책으로 전환하는 과정에서 사회적 우정청 프로젝트는 유실되었다. 박시장의 혁신-협치 정책에서 매우 아쉽고 안타까운 대목이다. 민선 5,6 기의 성과를 한 단계 높여 결실을 내기 위한 매우 유력한 수단이었기

때문이다. 더욱이 지금 코로나 19 를 통해 지역사회의 중요성이 더욱 강조되고 있는 상황에서 보면 더더욱 어렵다.

## 7. 시민이니셔티브와 주민자치회

### 풀뿌리 민주주의와 주민자치회

민선 5기 동안 서울 전역에 형성된 크고 작은 근린 단위의 마을모임들은 민선 6기에 들어서면서 동 단위 <마을계획단> 사업의 토대가 되었고, 동 단위 주민들이 보여준 감동적인 마을총회는 동 단위 공론장이 가능하다는 것을 증명했다. 마을계획-마을총회의 전 과정을 통해 평범한 주민들 중에서 신망을 받는 마을리더가 탄생하고, 좀 더 민주적인 주민공론장이 필요를 절감하게 되고, 주민자치위원회가 진정한 주민대표기관이 되면 좋겠다는 희망을 품게 된다. 민선 6기 초부터 <마을계획단> 사업에 1 차로 뛰어난 4개 구청(도봉구, 성북구, 성동구, 금천구)을 중심으로 민선 6기 중반부터 주민자치회 전환이 시작되고, 민선 7기 임기가 마무리 되는 2022년 안에 424개 전동을 전환한다는 담대한 계획, <서울형 주민자치회> 정책이 수립되었다.

전환되는 주민자치회가 기존의 주민자치위원회와 구별되는 결정적인 차이는 기관의 성격이다. 주민자치위원회가 심의-자문기구에 그친다면, 주민자치회는 명실상부한 주민대표 기관으로서 자율적인 의사결정과 독자적인 사업추진의 권한을 가진다. 즉, 자치계획을 수립하고, 주민총회를 개최하여 주민의 총의를 모아 결정할 수 있고, 결정된 자치계획을 실행하기 위한 예산을 편성하고 집행할 수 있다. 재원으로는 주민세(개인균등분), 참여예산, 서울민주주의위원회 협치예산 등을 사용할 수 있다.

<서울형 주민자치회>는 명실상부한 풀뿌리 민주주의의 기초를 서울 구석구석에 구축하는 프로젝트다. “참여에서 권한으로”를 핵심 내용으로 삼고, 결정의 권한을 관(官)에서 민(民)으로 이동하는 것이며, 소수의 주민이 차지한 권한을 다수의 주민으로 확대하는 정책이다. 그러기 위해서 권한을 광역에서 기초로, 나아가 생활세계의 현장인 동(洞)으로 다시 옮기는 것이다. 즉, 서울형 주민자치회 정책의 목표는 ‘권한의 민주화’라 할 수 있으며, 생활세계의 주민들이 주인이 되는 민주주의, ‘풀뿌리 민주주의’를 제도로 구축하는 것이다.

### 대표성과 민주성, 그리고 공론장

주민자치회가 주민자치 기구로서 권한을 가지려면, 그에 상응하는 주민 대표성과 민주성을 가져야 한다. 소수의 지역 유지를 중심으로 운영되는 관행에서 탈피하여야 하고, 관심 있는 주민이라면 누구라도 참여가 보장되어야 한다. 소정의 교육을 이수함으로써 참여의 의사를 밝히는 주민들 중에서 추첨을 통하여 위원을 선정하는 추첨제가 도입되었다. 추첨 시에는 성별과 연령별 쿼터를 적용하여 동 주민의 인구비례가 자치회 구성에 반영되도록 했다. 특히 참여 연령의 하한을 15세로 내려 참여의 폭을 넓혔다. 위원의 정원을 25명에서 50명으로 배로 확대함으로써 참여위원의 다양성을 담으려 노력했고, 주민자치위원회 위원들의 ‘탈락’에 대한 우려와 불만을 줄임으로써 원만한 제도의 전환을 고려하였다.

이제는 운영의 민주성이다. 주민에게 권한을 되돌리고 주민을 제대로 대표하도록, 주민자치회를 중심으로 권한의 민주화와 실질화를 추진한다면, 역으로 주민(시민)이 져야 할 책임은 무엇인가? ‘공론장’을 민주적으로 운영하는 것이다. 공론의 과정은 언제나 다양한 이해관계의 충돌, 형편과 처지의 차이에 따른 불협화음을 동반한다. 따라서 차이와 공존하면서 마침내 합의에 도달해 내야만 비로소 협력적 행동이 가능해진다. 이 과정은 다름 아닌 ‘시민성’이 발현되고, 주민이 시민으로 성장하는

과정이다. '나와 다름'을 '틀림'이 아니라 차이로 받아들이고, 형편이 다르고 의견이 다른 이들과 함께 공존하며 동행할 수 있는 근육을 키우고, 나아가 서로의 차이를 뛰어넘어 함께 만족시킬 수 있는 대안을 모색하는 다중지성의 문화(시민성)가 만들어지고 작동하는 곳이 바로 공론장이다. 이런 문화를 만들어 가는 주체가 바로 시민이고, 공론장은 시민이 만들고 그 속에서 시민으로 성장하는 민주주의의 학교다. <서울형 주민자치회>는 우리 사회 '실질적 민주주의'를 실현하고, '시민성'의 대중적 확산을 가능하게 하는, 풀뿌리 민주주의를 향한 담대한 '정치 프로젝트'다.

### 문제해결력, 융합과 협력의 장소

주민자치회가 구성에 있어서 주민 대표성을 가지고 민주적으로 운영된다면, 권한을 부여받아 행사할 자격을 가지는 셈이다. 그렇다면 부여받은 권한으로 무엇을 할 것인가?

민선 5,6기를 거치면서 시민의 등장과 연결, 느슨한 연결망을 통한 공공적 진출이라는 획기적인 성과를 거두자, 시민들은 지역사회에서 활동하는 주체들끼리의 교류를 확대해 가고 자연스럽게 민간 상호간의 협력의 필요성을 강하게 느끼게 된다. 반면 그만큼 행정의 칸막이에 대한 불만은 동시에 높아갔다. 더욱이 참여하는 시민들이 많아졌다지만 전체로 보면 아직은 5% 안팎의 '소수'이고, 시민들의 참여가 더욱 확대되어야 참여한 시민들의 관계망이 튼튼해지고 또한 지속가능하다. 참여가 확대되려면 다양한 형편과 처지의 시민들이 참여할 수 있어야 하고, 그러려면 '보람'을 넘어 '혜택'을 기대할 수 있어야 한다. 생활에 도움이 되거나 다소라도 수익이 생겨야 한다.

즉, 지역사회에 주민들이 공통으로 느끼는 문제를 해결하거나 많은 주민들이 혜택을 볼 수 있는 과제를 성취해야, 비로소 살기 바쁜 주민들이 품과 마음을 내서 참여할 수 있다. 문제 해결을 위해서는 자원을 복합적으로 투입하고 다양한 솔루션을 가진 주체들이 융합적 협력을 해야 한다. 즉 행정의 칸막이를 뛰어넘고 민간의 칸막이를 헐어내서, 그야말로 문제 해결형 실천 활동을 집중적으로 할 수 있어야 한다. 주민자치회가 바로 동네 사람들이 생활의 혜택을 기대하고 참여할 수 있는 공간이 되어야 하며, 실제 문제를 해결하기 위하여 필요한 자원이 융합하고 문해결의 의지가 있는 사람들이 협력의 장소이다.

## 8. 기후위기와 지역회복력

### 기후위기와 그린뉴딜

기후변화(climate change)는 이제 위기 국면에 달해 기후 비상사태(climate emergency)에 접어들었다. 지금의 추세대로 탄소배출을 계속한다면 평균온도 2° C 상승은 머지않은 장래에 현실이 된다. 평균온도 2° C 가 상승하게 되면 자연계에 '피드백'효과가 발생하여, 지구온도가 견잡을 수 없이 급속도로 상승하여 인간의 힘으로는 통제가 불가능한 과열 상태에 빠지게 된다. 과학자들은 이제 10년 남짓 남은 2030년을 파국의 결정적 시기로 지목하고 있다. 시간이 없다.

기후위기를 이겨내기 위한 그린뉴딜 정책의 핵심 목표는 첫째, 앞으로 30년 안에 탄소배출 순증이 제로(Net Zero)로 만드는 것이다. 그러려면 우선 앞으로 10년 안에 탄소배출을 절반으로 축소해야 한다. 둘째 불평등 완화이다. 불평등이 극에 달했던 1930년 대공황기보다 심각한 불평등 상태인 지금, 불평등의 원인을 근본적으로 흔들어야 불평등도 기후위기도 극복할 수 있다. 기후위기의 원인과 불평등의 원인에는, 탄소를 배출하는 산업 기반의 강력한 기득권체제가 작동하고 있기 때문이다. 셋째 '정의로운 전환'과 일자리 창출이다. 탈탄소 산업 전환으로 불가피하게 수많은 해고자가 나타날 것이다. 적절한 생계 대책과 이직의 계획이 없으면, 탈탄소 전환은 불가능하다. 이미 심각한 불평등 상태이며 재난으로 더욱 불평등이 더욱 가속화되는 상황에서, 사회적 안전망이 절실하다. 가장 확실한 사회적 안전망은 일자리이다.

박 시장은 '원전 하나 줄이기'에 이어 '태양의 도시'를 내세우며 기후위기에 대한 경각심을 일깨우고 도시의 '전환'을 추진했다. 탄소 기반의 산업 체계를 탈탄소로 전환하고 도시가 기후위기를 극복하는 방향으로 재구성되어야 한다고 여겼다. 광역자치단체로는 처음으로 체계적인 탈탄소 그린뉴딜 정책을 발표하였다.

### 재난의 불평등성, 로컬뉴딜과 로컬회복력

“재난의 피해와 고통은 가장 취약한 곳에 가장 먼저 가장 깊이 온다.”

박 시장은 메르스 사태와 코로나 19 방역을 직접 진두지휘하며, 재난의 불평등성을 누구보다 가장 절실하게 깨닫고 있었다. 코로나 19 보다 훨씬 강력하게 닥칠 기후위기에 대처하기 위하여 지역사회가 지역의 주민들과 함께 협치로써 탄소배출을 절감하고 사회안전망을 구축함으로써 재난상황에서도 일상을 유지할 수 있도록 '지역 회복력'(Local Resilience)을 강화해야 한다는 사실을 간파하고 정책으로 대비할 것을 강조했다.

그린뉴딜을 지역사회에서 지방정부가 주민들과 협력을 통해 추진하는 실천 전략이 로컬뉴딜이다. 로컬뉴딜은 근린 수준의 동(洞) 단위에서 활동하는 커뮤니티가 중심이 되서, 재난이 닥쳐도 그럭저럭 함께 살아낼 수 있는 회복력(resilience)을 만들어 쌓아가는 것이다. 근린에 공원과 마을정원을 만들고, 마을돌봄망을 구축하고, 폐기물을 버리지 않는 자원순환시스템을 가동해야 한다. 무엇보다 에너지를 절약하고 태양광에너지를 생산하여 분산형 가상발전소 체계를 만들어야 한다. 도시를 보행 친화적으로 뒤바꾸고 걷거나 자전거로 이동할 수 있도록 해야 한다. 노후 건물을 리모델링하고, 로컬푸드로 급식과 채식을 위한 먹거리 대책을 세워야 한다. 이러한 로컬뉴딜의 과제는 시민의 참여가 기본원칙이다. 시민참여는 지역사회가 필요한 재화와 서비스를 스스로 생산-조달하고 그 과정에서 일자리를 창출하는 '지역순환경제'(사회연대경제)를 구축하는 것을 목표로 삼아야 한다. 시민의 참여 수준은 의견제출 정도가 아니라, 지역에서 가장 절실하고 시급한 서비스가 무엇인지를 직접 결정할 수 있어야 한다. 참여의 효능감이 생겨야 지속적인 참여를 활성화시킬 수 있기 때문이다.

나아가 주민들이 결정한 사항을 주민 스스로 직접 실행에 옮길 수 있도록 해야 한다. 지역사회의 주민들이 가장 절실하고 시급하게 여기는 문제를 가장 우선순위에 두고 함께 해결에 나서고, 필요하다고 결정한 서비스를 주민들이 직접 생산하고 공급하며 이용하는 '공동생산자'(co-producer) 역할을 할 수 있도록 지원해야 한다. 그래야 지역에서 일자리와 일거리가 만들어진다. 마을공동체가 자신들에게 필요한 재화와 서비스를 직접 생산하고 소비하는 경제적 시스템으로 진화하고, 사회적경제가 지역사회에 뿌리내릴 때 지역순환경제(사회연대경제)가 실현된다. 그래야 지역의 회복력(local resilience)이 만들어진다. 재난시대에 지속가능성은 지역의 회복력에 달려있다. 그래야 재난이 닥쳐도 일상으로 돌아와 그럭저럭 살아낼 수 있는 힘이 생긴다.

### 그린뉴딜 부시장과 지역혁신본부

2020년 7월 0일 박 시장은 그린뉴딜 종합대책을 발표하였다. 그리고 서울시 조직개편안을 확정했다. 개편안의 핵심은 그린뉴딜 전담 부시장제와 로컬뉴딜과 로컬회복력을 담당하는 지역혁신본부였다. 현재 담당부서인 기후환경본부에서 부시장 레벨로 격상하여 시의 유관부서를 통합적으로 지휘할 수 있도록 하여 융합적 그린뉴딜 정책을 추진한다는 것이었다. 지역혁신본부는 지역공동체과와 소상공인 관련부서를 통합하는 부서로서, 차지구와 근린지역 수준에서 주민들의 참여를 극대화하고 융합적인 실천을 촉진하기 위한 것이었다. 그야말로 지난 10년 동안 각기 따로 추진되어온 혁신정책들을 기후위기 대응이라는 절박한 시대적 과제에 집중시켜서 시너지 효과를 극대화시키고, 사회경제적 약자들을 서로 챙기고 상호 버팀목이 되어줄 사회안전망을 근린 수준에서 촘촘히 짜기 위하여 행정조직을 파격적으로

개편하기로 한 것이다. 기후위기 대응과 로컬회복력 강화에 대한 그의 의지표현이었다.

기후위기 대응과 로컬회복력 강화는 박 시장이 혼신을 다한 10 년에 걸친 혁신정책을 망라하여 종합해내고, 그 혁신정책의 성과를 기후위기를 극복해내는 힘으로 증명하는 과제였다. 정책으로 출발시킨 혁신을 기후위기를 이겨내고 탈탄소 문명 기반의 도시를 재구성하는 사회혁신으로 전환시키기 위한 결단이었다.

.

.

하지만 이제는 유훈이 되었다. [끝]