

싱가포르 도시재생사업에 있어 주민참여
및 커뮤니티 활성화 사례연구

2019. 6

장 도 영

목 차

① 국외훈련 개요	2
② 훈련성과보고서 요약서	3
I. 서론	4
1. 연구 배경 및 목적	
II. 싱가포르 주민참여의 이해.....	5
1. 싱가포르 주민참여의 역사	
2. 도시계획에 있어 시민참여	
III. 싱가포르 도시재생 주민참여.....	14
1. 도시재생을 위한 새로운 커뮤니케이션 방식 개발	
2. 공공과 지역사회 파트너십 개발	
3. 시대 변화에 따른 시민참여의 진화	
4. 이웃 주민간의 소속감 및 주인의식 증진	
5. 시민참여 프로세스의 향상	
6. 시민참여 발전을 위한 민관의 노력	
IV. 싱가포르 재생사업 주민참여 프로젝트 사례.....	35
1. Remaking our Heartland(ROH) 프로젝트	
2. Neighbourhood Renewal Programme(NRP) 프로젝트	
3. Our Tampines Hub (OTH) 프로젝트	
V. 결론	51
1. 싱가포르 재생사업 주민참여 시사점	
2. 정책제언	
참고문헌	59

국외훈련 개요

1. 훈련국 : 싱가포르
2. 훈련기관명 : 싱가포르 리관유스쿨(Lee Kuan Yew School of Public Policy at University of Singapore), NUS
3. 훈련분야 : 도시재생
4. 훈련기간 : 2018 7. 16 ~ 2019. 7.

요약서			
성 명	장도영	과견연도	2018년
훈련분야	도시재생		
훈련과제	지역사회와의 소통과 협력을 통한 지속가능한 도시재생 추진방안 연구		
훈 련 국	싱가포르		
훈련기관	리관유스쿨(Lee Kuan Yew School of Public Policy)		
보 고 내 용			
제 목	싱가포르 도시재생사업에 있어 주민 참여 및 커뮤니티 활성화 사례연구	보고서 매수	59
내용요약	<p>1960년대 이후 서울과 마찬가지로 싱가포르의 급속한 도시개발을 가능하게 했던 개발 프로세스는 일반적으로 공공주도의 하향식 개발방식이었다. 하지만 최근의 정책 흐름은 공공사업을 추진하는 데 있어 지역 커뮤니티를 보다 많이 참여시키는 방향으로 공공 부문에서의 인식이 변화하고 있다는 것이다. 기존의 단기적, Top Down, 자본(개발)중심의 도시 패러다임에서 장기적, Bottom Up, 커뮤니티를 강조하는 새로운 도시 패러다임의 등장과 함께 지속가능하며 경제, 사회, 환경, 문화의 종합적인 관점의 도시재활성화를 위한 포괄적 정책방향이 필요하게 되었다.</p> <p>하지만, 우리시가 최근 추진하고 있는 도시재생사업의 경우 기존 전면철거 형식의 정비사업과 달리 단기간에 그 사업추진 성과에 대한 확인이 어렵고 아직까지는 사업추진 초기단계로 볼 수 있어 도시재생사업에 대한 주민들의 사업참여 의지와 경험 등 추진역량이 다소 부족한 면이 있는 것이 사실이다.</p> <p>따라서, 이번 연구를 통하여 싱가포르에서는 주민 중심의 도시재생사업 추진을 위하여 어떻게 주민들을 사업에 참여시키고 있고 이와 관련한 다양한 사례조사를 통하여 시사점들을 도출하고 우리시에 접목시킬 수 있는 방안들을 찾아보고자 한다.</p>		

I. 서론

<연구의 배경 및 목적>

기존의 정비사업은 개별법에 따른 주택재개발사업, 주택재건축사업, 주거환경개선사업, 도시환경 정비사업 등 개별 사업 단위의 사업진행과 높은 민간 의존도 등으로 인해 종합적·포괄적인 도시재생보다는 사회·경제적 요인이 결여된 물리적 환경개선 중심의 도시정비사업 전개되어 왔다. 그 결과, 민간 기업의 과다 이윤추구로 인한 공공성 약화, 지역 특성을 무시한 고밀 개발로 인한 장소성 파괴, 원주민 정착률 저하, 지역 커뮤니티 해체 등이 과제로 지적되어 왔다. 특히 민간 건설사나 시행사가 최대한의 개발이익 확보를 위해 주변 및 지역 여건을 고려하지 않고 과도한 개발을 추구하면서 기반시설 부족, 고밀 개발, 환경 악화의 원인이 되어 왔다.

기존의 단기적, Top Down, 자본(개발)중심의 도시 패러다임에서 장기적, Bottom Up, 커뮤니티를 강조하는 새로운 도시 패러다임의 등장과 함께 지속가능하며 경제, 사회, 환경, 문화의 종합적인 관점의 도시 재활성화를 위한 포괄적 정책방향이 필요하게 되었다. 이러한 배경에서 2013년 도시재생 활성화 및 지원에 관한 특별법 제정 등이 이루어지면서 도시재생, 주민참여, 환경이 도시정비의 주요 테마가 되어 오고 있다. 도시재생 특별법이 제정된 후 본격적인 도시재생사업이 시작되고 있으며, 기존 전면 철거방식의 재개발·재건축 방식에서 탈피하여 민관이 협력하고 주민 중심의 다양한 형태의 도시재생을 추진하고자 노력하고 있다.

하지만, 기존 전면철거 형식의 정비사업과 달리 도시재생사업의 경우 단기간에 그 사업추진 성과에 대한 확인이 어렵고 아직까지는 사업추진 초기단계로 볼 수 있어 도시재생사업에 대한 주민들의 사업참여 의지와 경험 등 추진역량이 다소 부족한 면이 있는 것이 사실이다. 따라서, 이번 연구를 통하여 싱가포르에서는 주민 중심의 도시재생사업 추진을 위하여 어떻게 주민들을 사업에 참여시키고 있고 다양한 사례조사를 통하여 우리시에 접목시킬 수 있는 방안들을 찾아보고자 한다.

II. 싱가포르 주민참여의 이해

1. 싱가포르 주민참여의 역사

싱가포르가 발전함에 따라 주민들의 역량을 활용할 수 있는 다양한 방식들이 진화되어야 했다. 국가 설립 이후 사회가 안정되고 초기에 빈약했던 기반시설 및 주택과 관련된 문제는 줄어들었지만 인구가 도시지역으로 재정착하면서 새로운 문제가 발생하였다. 이러한 새로 발생하는 도시 문제들 안에서 관계당국과 시민들 사이에 의사소통의 기구들이 필요해지기 시작했다. 또한 싱가포르 주택개발 공사(Singapore Housing Development Board, HDB)에서 공급한 신규 공공임대주택에 새로 재정착한 입주주민들을 대상으로 공동체 의식을 형성시켜 줄 필요가 있었다. 이전의 싱가포르에서는 마을 장로, 교사들이 담당했던 학교위원회, 가게 주인, 지역의 일족 지도자가 이러한 기능을 수행하여 왔었다. 그들은 정부 정책에 대한 광범위한 지원을 동원하고 재건하는 데 있어 커다란 역할을 했었다. 하지만 새롭게 도시가 재개발되고 재정착되는 등 급변하는 도시환경 속에서 시민들이 더 잘 소통하고 융화할 수 있도록 새로운 커뮤니티의 구축이 필요했다.

1970년대 말까지 싱가포르 인구의 대다수가 HDB 공공주택에 거주하고 있었다. 결과적으로 이전의 소규모 저밀 거주지역에서 커뮤니티 역할을 해오던 시민자문 위원회(Citizen Consultative Committees, CCC)는 새로운 고밀도 토지에 거주하는 주민의 일상생활에서 그 기능을 점차 수행하기 어려워졌다. 소규모 공동체 지도자들로 구성된 CCC는 싱가포르 전역에 걸쳐 개발된 고층 아파트에 거주하는 수천 명의 입주자들과 소통하기에 매우 제한적이였다.

이 시점에서 HDB 블록단위의 위원회에 대한 제안이 고려되었다. HDB지역에서 범죄를 방지하기 위한 수단으로 각 위원회가 주민 자원봉사자, 특히 이웃을 형성한 아파트 블록에 살고 있는 경찰들로 구성되었다. 왜냐하면, 주민들은 이들에게 가장 익숙했고 이웃 사람들과의 사건 및 범죄 행위에 주의를 기울이거나 당국에 피드백을 제공하는 것이 유리했기 때문이다.

- 주민위원회(Resident's Committee)

HDB 블록 단위 위원회 아이디어는 범죄예방을 염두에 두고 설립된 기구였지만 지역사회 참여에 관해 발생하는 공백을 채우는 역할도 동시에 수행하였다. 이로 인해 오늘날 싱가포르 지역사회에서 운영되는 주민위원회(Resident's Committee, RC)가 구성되었다. 주민위원회는 더 이상 단순히 범죄예방에 초점을 맞추지 않고 거주민들의 신체적 및 사회적 문제를 돌보는 상주 자원봉사자들에 의해 주도되고 있다. 주민위원회의 수는 빠르게 증가하였고 곧 관계당국과 광범위한 의견수렴의 통로가 되었다. 1981년까지 총 222개의 주민위원회가 있었고, 당시 총리였던 리관유(Lee Kuan Yew)는 주민위원회가 지금까지 만들어 왔던 것 중에서 가장 장래가 유망한 풀뿌리 조직이라고 강조했다. 그는 주민위원회들이 HDB의 지역사회를 통합하고 이 새로운 고층 아파트 단지에서 거주자들의 사회적 융화를 제고할 수 있을 것으로 보았다.

1980년대까지 과도한 풀뿌리 조직들이 존재했기 때문에 이러한 조직들에서 종종 발생하는 중복되는 역할을 간소화할 필요가 있었다. 시민자문위원회(CCC)는 주거단지 차원의 책임과 기능을 갖고 있었지만 주민위원회(RC)의 주요 기능은 이웃 간의 유대감을 생성하고 각 RC지역에서 좋은 이웃 분위기와 환경을 유지하는 것이었다. 또 다른 문제는 관리기관이 다른 각각의 조직들을 어떻게 행정적으로 관리하느냐에 관한 것이었다. 1992년까지 3개의 주요 풀뿌리 조직들(CCMC, RC, CCC)은 시민협회(People's Association, PA)가 관리하게 되었다. 이를 통해 커뮤니티 관리에 집중하는 커뮤니티 관리위원회(Community Club Management Committees), HDB 거주민들의 요구사항에 중점을 두는 주민위원회(RC), 그리고 선거구 안에서 주요활동들과 모금활동 등의 협력하는 CCC를 관리할 수 있었다. 그러나 이러한 조직의 개편에도 불구하고 시민들에게 권한을 부여하고 그들에게 더 큰 참여정신과 의무감을 부여할 수 있는 제도적 기반은 마련되지 않았다.

- 타운 위원회(Town Council)

타운 위원회(Town Council, TC)에 대한 아이디어는 1984년 처음으로 거주지역의 일상생활에 대하여 주민들에게 더 큰 발언권을 제공하려는 의도로 처음 논의되었다. 이전까지만 해도 공공주택에 대해서는 조경부터 청소까지 HDB가 전적으로 책임이 있었다. 모든 것이 중앙 집중적이고 효율적이었지만 관리에 대한 다양성의 여지가 거의 없었다. 전 싱가포르 총리였던 고척동(Goh Chok Tong)과 그가 후원하는 지역사회 단체장들은 일부 HDB 임대주택 블록에 그릴과 난간을 설치해달라는 지역주민들의 요청을 들어주길 원했지만 이를 관리하는 HDB에서 거절하였다. 마찬가지로, 호커센터의 행상인들에게 그들의 장사를 바꿀 수 있는 여지를 더 주고 싶었지만 HDB는 이를 반대했다. HDB 이사회는 싱가포르 전역 각 지역에 대해 공정하고 일관되게 규칙을 지킬 의무가 있었다. 지역 차원에서 자치적인 결정이 이루어지고 HDB 단지들에서 더욱 끈끈한 공동체 활동이 촉진되기를 바라는 마음으로 고척동 전 총리는 기존 시스템이 변경돼야 한다고 생각했다. 이를 통하여 주민들이 그들의 재산에 대하여 더 큰 발언권을 가지고 소유의식과 의무감을 갖길 바랐다.

1988년에 타운 위원회 법률(the Town Council Act)이 통과되어 개발에 대한 권한이 HDB 위원회에서 타운 위원회로 이양되었으며, 다음해에 최초로 세 개의 타운 위원회가 결성되었다. 선출된 타운 위원회 위원과 각 타운 거주자의 3분의 2로 구성된 타운 위원회는 그들의 HDB 주택 단지의 공동재산을 관리, 유지 및 개선할 권한을 부여 받았다. 2018년 현재 총 16개의 타운 위원회가 있으며, 각 타운 위원회는 자신의 타운 지역에 거주하는 거주민의 요구를 충족시키고 각종 여론 수렴 활동에 거주민들의 참여를 독려토록 하고 있다. 또한 타운 위원회는 각 타운의 주거자 및 거기에서 종사하는 상업적인 운영자로부터 징수한 서비스 및 보수 관리비를 통해서 위원회의 운영비를 조달하므로 거주자는 그들의 직접적인 생활환경에 대해 간접적인 이해관계가 형성된 것이다. 위원회의 구성이 거주민의 3분의 2이상을 차지하고 있으므로 주민들은 이를 통하여 의사결정의 기회들을 더욱 확대할 수 있었다. 타운 위원회는 또한 공개 토론과 마을행사 등을 안내하는 분기별 뉴스레터 발간과 같은 다양한 참여

활동들을 조직하고 있다. 또한 지역사회 자생단체들과 긴밀한 협력을 통해 거주민들을 하여금 그들이 생활하는 거주지 개선과 관리를 위한 활동들에 참여시키는데 적극적인 역할을 담당하고 있다.

2. 도시계획에 있어 시민참여

1960년대 싱가포르는 인구가 밀집되고 슬럼가로 넘쳤으며, 지저분한 거리, 열악한 생활환경 등 공공기반 시설들이 심각하게 열악한 상황이었다. 공공교육을 통한 지역사회의 참여가 환경개선 노력의 성공을 위해 필수적이었지만, 정부는 구조적인 실업문제가 최우선적으로 해결되어야 한다고 생각했다. 1970년대 초반에야 비로소 충분한 일자리가 창출되었고 이 시점부터 정부가 불법적인 길거리 행상들을 효과적으로 강제하고 거리들을 정비할 수 있었다. 이전에 길거리에서 싱가포르 서민들을 위해 음식들을 팔았던 행상인들(Hawkers)은 길거리와 보도를 떠나 급수시설, 하수도 및 쓰레기 처리시설이 제대로 갖추어진 캐노피형 푸드코트(Hawker centre, 서민들을 위한 저렴한 푸드코트로 싱가포르의 전통적인 음식문화임)로 이동하였다. 이러한 지역사회 참여는 도시 재생의 큰 노력 중에서 극히 일부의 한 요소였다.

한편 그 당시 도시 성장은 체계적이지가 않았고 주먹구구식이 많았다. 토지를 통합하고 공공 기반시설, 공공주택 단지, 간척 목적을 위해 토지를 포괄적으로 재개발하고 이를 통해 산업 및 경제성장을 촉진하고자 토지 취득법(Land Acquisition Act, LAA)이 1966년에 의회의 치열한 논쟁을 거쳐 통과되었고 1967년에 시행되었다. 이 토지 취득법을 통해 정부는 공공의 이익을 위해 사유지를 확보할 수 있는 광범위한 권한을 갖게 되었다.

당시 싱가포르 정부에게는 시급한 국가개발이 가장 큰 지상 과제였으며 정부는 더 큰 공익을 위해 사유 재산 소유자의 권리에 대하여 필요한 침해를 감수하였다. 싱가포르는 국토가 작아 개발공간의 부족으로 인하여 모든 토지를 최적으로 사용하여야만 했다. 실제적으로, 도시를 깨끗이 정

화하고, 시민들에게 주택과 일자리와 더 좋은 생활환경의 제공 등 도시의 최적기능을 단기간 한꺼번에 이루려고 한 정부의 노력은 한편으로는 시민의 참여를 희생시키면서 이를 달성한 것을 의미한다.

그러므로 이러한 참여는 정부 도시계획가, 엔지니어 및 정책 입안자, 그리고 필요에 따라서는 특별한 전문가들에 의해서 내부적으로 신중하게 진행되었고 이에 따라 정책들은 전문적인 수준으로만 머물렀다. 도시 마스터 플랜은 대부분 대중들에게 수동적으로 전달되었다. 1950년대부터 1980년대 초반까지, 이러한 계획들은 새로운 아이디어의 청사진이 아니라 이미 결정된 작업을 기록하고 업데이트한 문서들이었다. 마스터 플랜은 이것이 실행되기 전에 법정 최소 요구사항인 2주 이상 동안 전시되었다. 마스터 플랜은 도시계획법(Planning Act)에 따라 매 5년마다 재검토 되도록 하였지만 초기의 마스터플랜 버전에는 새로운 마스터플랜의 고시를 수반하는 많은 공보가 없었다. 새로운 마스터 플랜 초안은 정부 청사에 약 1개월 정도 전시되었으므로 일반인들이 신문에서 공보를 알아차리지 못하면 마스터 플랜 전시를 참여할 수 없었고 이에 대한 이의 제기를 할 수 있는 기간을 놓치게 되었다.

- 도시계획 및 도시연구 그룹의 출발

그러나 소수의 공동체 참여가 정부와 민간 부문 그리고 개인들 사이의 상호작용을 의미하지 않는다고 가정하는 것은 잘못된 것이다. 1965년에 설립된 싱가포르 도시계획 및 도시연구 그룹(Singapore Planning and Urban Research Group, SPUR)은 도시계획가, 건축가, 학자 등 지역의 전문가들이 싱가포르 개발에 기여하고자 하는 공통된 바람을 가지고 함께 모여 구성되었다. 한편 이러한 배경에는 이해 관계가 있는 대중들이 이러한 계획 과정에 관여한다면 마련되는 계획들의 추진배경 및 근거들이 더욱 강화될 수 있다는 믿음도 있었다. 1965년 싱가포르 국토 개발부(MND)는 SPUR을 참여시켜 싱가포르의 북부 가장자리에 위치한 공공주택단지인 Woodlands New Town 계획수립을 돕도록 하였다.

SPUR은 또한 오래된 건물의 보존, 철도 네트워크, 교통 조절 및 불법 택시 관리, 이전 파야레바(Paya Lebar) 공항 확장 대신에 창이 공항 신규 건설 등 도시 계획의 여러 이슈들에 대해 의견을 제시하였다. 그들로부터 아이디어를 얻기 위해 개발 계획에 참여되었고 정부가 시행하고자 하는 다양한 개발 프로젝트에 대한 발표를 하도록 초청받았다.

정부와 민간부문 간의 이러한 참여들은 종종 비공식적으로 유지되었으며 간담회와 소규모의 식사모임 형태로 이루어졌다. 정부 지도자들 사이에서 이러한 민간의견 청취에 대한 개방은 정치인, 공공 서비스 및 민간부문의 전문가들 사이의 활발한 아이디어 교환을 이끌어 낼 수 있었다. 이와 더불어, 그들은 목표를 정한 이슈들에 대해 토론하고 싱가포르의 도시발전을 위한 최선의 방법을 개발하고자 하였다.

- 도시계획을 통한 시민참여 초기 노력

싱가포르는 1980년대까지 기본적인 물리적인 개발 프로젝트의 대부분이 시행되어 커다란 성과를 거두었다. 경제가 성장했고 주택 문제가 크게 개선되었다. 도시 계획가들에게는 도시경관의 질적인 향상이 더 큰 의미를 갖기 시작했으며, 싱가포르의 특수한 정체성이 국가의 도시개발에 있어 중요하다고 여기기 시작했다. 그때까지 관광부문은 경제성장에 기여해 왔으며 싱가포르의 유산을 지키는 것이 점차적으로 중요해졌다.

싱가포르는 기존의 중앙 비즈니스 지구(Central Business District, CBD) 옆의 마리나(Marina) 지역에서 막대한 매립을 시작했으며 집중적인 상업 개발을 위한 잠재적 녹지대를 건설했다. 이러한 개발로 인해 역사적으로 중요한 다른 지역들이 그대로 유지되고 보존될 수 있어 정당성을 확보할 수 있었다. 또한 도시계획가들은 건설예정인 MRT(mass rapid transit) 프로젝트를 위해 이 MRT선과 역들을 도심에 걸쳐 배치해야 했고 이와 아울러 도심 외곽 및 교외 지역으로 확장될 수 있도록 계획하여야 했다. 이것은 도시계획가가 도심지역 및 그 주변에 대해 다시 한번 생각해보게끔 하는 기회를 제공하였다. 즉, 어떤 지역들이 아끼고

어떤 지역들을 개발해야 되는지에 대해 고민하게 했고 이를 통해 고밀도, 중간 및 저밀도 발전을 혼합하여 특색 있는 도시로 형성될 수 있게끔 하였다. 이 당시, 국가의 행정 권력이 고척동을 중심으로 한 차세대 지도자들에게 인계되었고 이러한 새로운 지도자들은 자문 형태의 거버넌스에 보다 개방적인 마인드를 갖고 있었다.

“사람들은 도시의 이해관계자로서 그들이 살고 있는 도시의 개발에 대해 더 큰 소리로 자신들의 의견을 제시해야 한다. 도시 계획자는 안전하고 쾌적한 주거환경을 갖춘 주택들을 만들기 위해 도시 거주자들을 참여시켜야 한다. 이를 통해 도시는 일과 비즈니스를 위한 장소일 뿐만 아니라 주거 생활을 하는 곳이 될 것이다.”(고척동 전 싱가포르 총리)

변화하는 사회적인 분위기와 함께 싱가포르 도시 재개발청인 URA는 (Urban Redevelopment Authority)은 시민들이 도시 계획에 참여하도록 하는 노력을 주도했다. 1986년에 URA는 도심지역 구조 계획 전시회를 개최하고 차이나 타운(Chinatown), 캄퐁 글램(Kampong Glam), 리틀 인디아(Little India), 보트 키(Boat Quay), 클라크 키(Clarke Quay), 케언 힐(Cairnhill) 및 에메랄드 힐(Emerald Hill) 등 7개 지역의 보전을 발표했다. 차이나 타운, 리틀 인디아, 캄퐁 글램과 같은 역사적이고 인종적인 성격이 강한 세 지역에 대해서는 광범위한 공개 컨설팅이 진행되었고 자세한 보전 계획들이 대중에게 제공되었다. 1987년에도 대중들에게 다양한 보전 계획을 알리기 위해 “기억할만한 과거에 대한 보전(Conserving Our Remarkable Past)”이라는 전시회가 3주간 개최되었다. 이 행사는 많은 언론 보도와 대중의 관심으로 환영받았으며, 캄퐁 글램 지역에서는 현지이해관계자들을 대상으로 전담 컨설팅이 진행되었다. 이러한 과정들을 통하여 유산보전 마스터플랜이 1989년에 최종적으로 채택되었다.



<1987년 개최된 “기억할만한 과거의 보존” 전시회>

도심지역 구조 계획과 유산보전 마스터플랜 전시회에 이어 URA는 1991년 컨셉트 플랜을 수립하고 향후 25년 동안 싱가포르의 개발 궤적을 그린 40페이지 분량의 책자인 “Living the Next Lap”을 출간했다. 이 책을 통해 URA는 지역 센터들로 둘러싸인 도시의 비전을 제시하였는데 이러한 지역 센터들은 일자리들을 주거지 가까이로 옮겨와 직주근접의 도시미래를 제시해 주고 있었다. 또한, 대중들이 시각적으로 이해할 수 있도록 개발계획에 대한 지도들을 통해 향후 10년간 어느 지역에서 교통 네트워크의 확장, 레저 활동과 여가 생활의 향상을 위한 인프라 구축 등의 개발들이 단계적으로 이루어지는 지에 대한 정보들을 제공하였다. 1990년대에는 싱가포르에서 역사적 가치가 있는 지역인 2기 정착지에 대한 유산보전을 고시하였다. 그리고 유산보전의 원칙과 가이드라인, 우수 사례, 보전 기술 등에 대해 다루는 몇 권의 출판물을 간행하여 소유자와 전문가에게 보존 및 복원 기술에 대한 내용을 안내하였다.

컨셉 플랜(Concept Plan)에서 제시된 장기 계획안들은 그 후 시행을 위한 지역 계획들로 바뀌었다. 이것들은 개발가이드 계획(Development Guide Plans, DGP)라고 불렀고 각 DGP들은 정확하고 명료한 방법을 통하여 각 지역이 어떻게 개발될 것인가를 표현하였다. 싱가포르는 55개의

DGP로 나누어졌고 각 DGP에 대해서 대중들이 URA의 계획수립 과정에 대하여 알 수 있도록 하고 시민들에게 계획안에 대한 대안제시, 문제점, 기타 아이디어 등을 제시할 수 있는 기회를 제공하였다. 이를 통해 지역 거주민들이 살아오면서 경험했던 지역에 대한 지식을 바탕으로 계획의 문제점, 한계점, 지역의 변수 등에 대하여 생생한 의견들을 제시할 수 있었고 이는 보다 발전적인 계획 수립을 위해 많은 도움이 되었다. 첫 번째로 만들어진 DGP 중 하나는 싱가포르 강에 대한 것이었다. 어떻게 하면 강 유역의 개발 잠재력을 극대화하여 개발하는 동시에 주변과 너무 부조화되지 않도록 세심하게 개발하여 강 둔치를 활기가 넘치도록 만드는 것이었다.

싱가포르 과거 이민자들의 삶의 정신과 생활을 구체적으로 보여주는 특별한 지역들의 DGP 수립을 위한 대중들의 피드백을 위해서는 최대한 대중들의 참여를 높일 수 있도록 래플즈 시티(Raffles City), 마리나 스퀘어(Marina Square), 오차드 플라자(Orchard Plaza)와 같이 교통이 밀집한 상업 중심지에서 개최되었다. 이를 통해서 시민들에게 피드백 양식들이 나누어졌고 시민들이 다양한 의견들을 제시할 수 있도록 독려했다. 계획과정의 적법성 및 투명성을 위하여 관계당국의 장관이 주관하는 수차례의 시민공개 토론회가 개최되었고 모든 분야의 시민들이 초청되어 그들의 다양한 의견들을 청취하였다.

전시회 개최 준비에 앞서 도시계획가들은 이해 당사자들과의 관련 회의들을 개최하고 주민들과의 대화 활동들을 가졌으며 MP 및 그 지역의 커뮤니티 자생단체 리더들이 함께 참여하였다. 한편, 토지이용 계획 이외에도 일부 지역에 대한 도시디자인 계획들이 같이 준비되었으므로 향후 개발이 되었을 때 그 지역이 어떻게 보이는지 시각화 할 수 있었다. 모델들은 3차원 형식으로 제작되어 제안된 계획들이 실행되어 기존의 실제 환경에 추가하는 방법으로 시민들이 보고 쉽게 이해할 수 있도록 제작되었다. 1986년에 사용되었던 도심지역 구조 모델은 싱가포르 시티갤러리에 아직까지도 남아있다. 그간 도시 전시관이 수차례 리모델링과 환경개선을 거쳤음에도 불구하고 당시 제작된 모델을 여전히 보전하고 있는 것은 1980년대 도시계획 과정에서 시민들과 함께했던 공공의 초기 노력들

을 상기시키기 위한 것이라고 한다.

일반 대중에 대한 홍보 이외에도 관계당국과 민간부문 간의 긴밀한 협력을 촉진하기 위한 플랫폼 마련 및 조직 구성을 위한 조치들이 취해졌다. 한 가지 예는 Waterbodies Design Panel(WDP)이었다. 싱가포르의 수로를 다시 자연화시키기 위해 1989년에 설립된 WDP는 관계당국 뿐만 아니라 조경 및 수로를 아름답게 하는 것에 대한 전문지식을 제공하는 민간부문까지 포함하여 구성되었다. 새롭고 창의적인 아이디어들을 끌어내기 위해 일부 DGP 수립과정에도 민간부문 및 전문기관들이 참여하였다. 싱가포르 건축가 협회(SIA ; Singapore Institute of Architects)는 Simpang, Kampong Bugis, Jurong East 및 Changi Point 지역의 DGP 들을 담당하였으며, 싱가포르 부동산 개발업자 협회(REDAS ; Real Estate Developers' Association of Singapore)에서는 Geylang East 지역의 DGP를 담당하였다. 2002년에 독립패널인 유산보존 자문위원회 (Conservation Advisory Panel, CAP)가 싱가포르의 유산보존 노력에 한창인 정부를 자문하기 위해서 설립되었다. 이들의 역할은 URA가 제안한 건축유산에 대하여 의견을 제시하고, 더 많은 연구가 필요로 하는 역사적으로 중요한 건물들을 정부에 알리고, 유산보전에 대한 대중교육 확대와 이해를 증진시키는 것이었다.

Ⅲ. 싱가포르 도시재생 주민참여

1. 도시재생을 위한 새로운 커뮤니케이션 방식 개발

도시개발의 초기 단계에서는 지역사회 참여에 대해서 “보여주고 말해주는” 형태의 접근 방식이 우세했고 개인 간의 교류와 관계에 기반하여 공공 및 민간 부문의 참여가 활발히 진행되었다. 이러한 참여에 대한 접근 방식은 1980년대와 90년대에 싱가포르 공공기관의 부패에 대한 우려를 해소하기 위하여 변화를 맞이하였다. 참여는 보다 체계적이고 행정적으

로 변화하였다. 공무원과 정치가들은 개인적인 참여활동을 통해서 오해를 받거나 민간의 호의로 인해 처벌받는 것을 피하기 위해 이러한 활동에서 거리를 두었다. 참여는 공식 채널을 통해 이루어져야했고 싱가포르 창립 세대에서 구축된 개인적인 교감과 신뢰가 도시 거버넌스 참여 안에서 점차로 줄어들게 되었다. 그 대신, 지역사회 자생단체들이 재편성되고 RC와 TC의 설치로 시민들이 각자의 타운을 위한 공동의 참여활동을 할 수 있도록 피드백과 참여를 위한 새로운 채널들이 마련되었다.

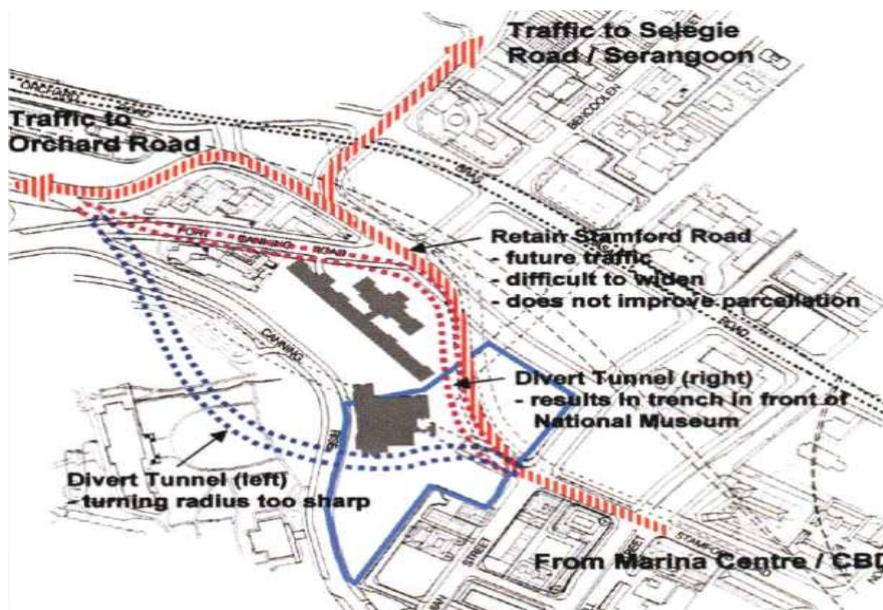
싱가포르 도시개발에 있어서 URA는 공공 부문에서 도시보전 노력을 주도하고 계획을 보다 투명하게 만드는 역할을 하였다. URA는 전시회, 공개 대화 및 출판물 등을 통해 시민들에게 다가갔고 싱가포르인들에게 그들의 도시와 생활환경들이 어떻게 형성되어 가는 것을 보여줌으로써 보다 적극적인 시민참여를 이끌어내기 위해 노력하였다. URA는 주택개발 또는 다른 개발 프로젝트 등을 위해서 토지들을 선정할 수 있었지만 그러한 개발들을 통해 삶에 전해지는 것은 시민들 자체에 달려있다고 생각했다. 일반시민과 민간 부문 등 대중 전반에 걸쳐 도시개발에 대한 참여의 의지가 강했으며 동시에 새로운 시민참여 수단들이 이러한 실행을 위해서 마련될 필요가 있었다.

URA가 이러한 기간 동안 수행한 많은 전시회 및 홍보 프로그램의 성공과 더불어 싱가포르의 도시비전을 제시하는 도시계획들이 대중들에게 환영을 받았는데 이러한 도시계획들을 구체적인 개발 프로젝트들로 실현시키기 위해 어려운 결정이 필요한 경우에는 대중들과의 적극적인 소통을 통해 절충안을 찾고자 하였다. 계획의 비전을 구체화하는 과정을 통해 기존의 토지이용과 토지 소유자에 미칠 영향에 대해 현실적으로 고찰해볼 수 있었고 계획으로부터 발생될 수 있는 모순점들을 예리하게 바라볼 수 있도록 해주었다. 시민 커뮤니티의 참여와 정책입안 및 개발결정에 관한 과정과 내용들을 대중들에게 더 가까이 가져가야 한다는 정부의 인식이 커짐에 따라 1980년대와 1990년대에 싱가포르 도시개발에 있어 도시 거버넌스의 역동적인 시대를 맞이하게 되었다. 이후 10년 동안 지역 커뮤니티 참여는 도시개발의 이해 관계자들 사이에서 열정적인 관심과 노력들을 보여주었고 이와 동시에 지역 커뮤니티의 참여 프로세스를

발전시키기 위해서는 교육 등 시민역량의 제고가 필수적인 것을 확인하였다.

- 국립 중앙 도서관(National Library) 재생사례

붉은 벽돌 벽을 가진 철근 콘크리트 구조물의 저층 구조물인 舊 싱가포르 국립도서관은 스태포드 로드(Stamford Road)에 세워졌다. 그것은 영국 건축가 라이오넬 빈틀리(Lionel Bintley)에 의해 설계되었는데 1950년대 영국 건축의 붉은 벽돌 시대를 연상케 하도록 디자인되었다. 1988년 URA는 시민 및 문화 지구 조성을 위해 새로운 개발 계획을 발표하였는데 그 계획의 핵심은 국립도서관의 이전이었다. 1988년 5월 싱가포르 국토개발부 장관이 주관하는 시민들과의 대화가 개최되어 도시계획가, 건축가, 부동산 디벨로퍼 및 부동산 컨설턴트 등 다양한 분야의 전문가들이 초청되었고 시민 및 문화 지구 마스터 플랜 초안에 대한 다양한 견해를 나눌 수 있었다. 당시에는 국립도서관의 철거에 대해서 별다른 논쟁거리가 없었고 오히려 철거에 일반적으로 동의하는 분위기였다.



<국립 도서관 보전을 위해 시민들에 의해 제안된 대안, 2000>

1992년에 개선된 시민 및 문화지구 마스터플랜에 대한 대중 전시회가 개최되었는데 그 마스터플랜에는 편도 통행의 포트케닝 터널(Fort Canning Tunnel)을 개설하도록 계획되어 있었다. 이 내용은 차량들이 국립도서관이 위치하고 있는 포트케닝 언덕으로 진입하여 폐낭 로드로 나오는 계획안이었다. 1997년에 URA는 시민 및 문화지구 마스터플랜과 연계하여 박물관 지역 마스터 플랜(Museum Area Master Plan)에 착수하였는데 1992년부터 계획되었던 포트케닝 터널은 변경없이 그대로 남겨두었다. 그 후 싱가포르 경영대학(Singapore Management University, SMU)은 1998년 말에 브래스 바사(Bras Basah) 지역의 6개 획지를 차지하는 새로운 도시 캠퍼스에 대한 계획을 발표하였다. 캠퍼스 마스터 플랜을 논의하기 위한 공개 심포지엄이 개최되었는데 참석자들이 국립 도서관이 철거되고 이전될 것이라는 것을 마침내 알게 되었을 때 이에 대한 격정적인 논쟁이 일어났다. 다음날 싱가포르 일간지(Straits Times) 표지 헤드라인으로 “철거예정인 국립 도서관(National Library building to go)”이라는 제목의 기사가 실렸다. 이후 몇 개월에 걸쳐 일반 대중들은 정부가 국립도서관 건물에 대한 철거 계획을 재고할 것을 촉구했다. 비록 국립 중앙 도서관에 대하여 시민들의 많은 감정적인 애착이 있었음에도 불구하고 그 건물은 유산의 지위를 인정받지 못했다. 싱가포르 도시계획 및 도시연구 그룹(Singapore Planning and Urban Research Group, SPUR)의 창립 멤버 중 한 명인 건축가 Tay Kheng Soon은 국립 중앙 도서관 건물을 구하기 위해 새로운 버전의 SMU 마스터플랜을 수립하여 제안하였다. Tay의 마스터플랜안을 검토하고 도서관 부지의 기초를 피하기 위해 터널을 더 가파르게 설계하는 것과 같은 다양한 대안을 모색한 후에 관계 당국은 도서관 건물의 철거가 여전히 최선의 선택이라고 결론지었다. 관계 당국과 교통 엔지니어들은 그 지역의 교통량과 교통 혼잡도를 감안하였을 때 이러한 선택이 불가피하다고 판단했다.

싱가포르 관계당국은 주변 지역의 교통 혼잡을 줄이기 위해 국립 중앙 도서관을 철거하는 것이 가장 좋은 방법임을 확인했지만 향후 이러한 도시재생 프로세스가 더 잘 관리될 수 있는 계기가 되었다고 생각했다. 도시재생 과정에서 많은 딜레마들에 직면하고 이러한 이상과 현실을 충족하기 위한 절충점들을 어떻게 찾아가는지에 대한 중요함을 깨달았다. 이

러한 쟁점은 단지 논쟁하는 것이 아니라 어떻게 대중들의 공감을 얻는 것이다. 이를 위해서는 관계당국이 시민들의 참여 과정을 좀 더 일찍 시작하여 대중들의 의견과 공감을 통한 도시개발 계획을 수립하는 것이다. 싱가포르 당국은 국립 도서관이 대중들에게 얼마나 민감하거나 감동적인지 알지 못했다. 이러한 국립 도서관 철거 사건은 미래의 도시개발계획에 있어 대중을 더 참여시키고 그들에게 좀더 일찍 자세한 정보를 제공하여 그들의 아이디어들을 공유해야 한다는 촉진 역할을 하였다.

2. 공공과 지역사회 파트너십 개발

- 시민지원 단체와 거버넌스의 역할

시민사회와 정부 사이의 신뢰는 각자가 상대방의 위치와 견해를 존중하며 상호간에 이루어져야 한다. 그러나 시민사회 단체의 가치를 인정하면서도 정부는 국민의 더 큰 필요를 고려하고 제공할 책임이 있다. 이해 집단은 그들의 역할이 있지만 그들의 의제들은 매우 집중된 면이 있다. 이들이 자연보존에 대해 주장할 때 정부는 자연보존에 대해서도 고려해야 하지만 효율적인 교통수단, 좋은 일자리를 구하는 사람들의 요구, 건강한 환경을 위한 국민의 요구 등 다양한 관점에서 살펴야한다.

시민지원 단체들은 도시의 더 큰 이익을 위해 자치권을 유지하는 것을 그들의 가치로 삼는다. 또한 이들은 정부 기구에서 파생된 조직이 아닌 대안적인 견해와 아이디어들을 제시할 수 있다고 생각한다. 관계당국과 시민사회는 가능하면 공통성을 찾기 위해 명확히 의사를 소통하고 서로 긴밀히 협력해야하며 시민사회는 일정한 자치권을 유지해야 한다. 정부 입장에서는 큰 그림을 보고 전체적인 것을 아우르는 폭넓은 관점으로 접근하는 반면 시민사회는 일상생활에서 실제 겪고 있는 밀접하고 생생한 의견과 아이디어를 가지고 전달할 수 있다. 따라서, 이러한 공공과 민간의 두 가지 관점들이 조화롭게 융합될 때 시민들이 보다 살기 좋은 개발 계획이 수립되고 이를 통해 보다 경쟁력 있는 도시를 만들 수 있다.

3. 시대 변화에 따른 시민참여의 전환

- 포커스 그룹 : 개념 계획 2001

21세기에 접어들면서 싱가포르 정부는 신뢰를 구축하고 더 많은 의사소통 채널을 확대하기 위한 토대를 마련하고자 역량을 집중하기 시작했다. 2000년대까지 싱가포르는 글로벌 도시로 새롭게 태어났고 많은 일자리들이 창출되었고 점점 더 많은 외국인들이 유학이나 직장을 위해 싱가포르로 몰려들었다. 이 기간 동안 정부는 싱가포르의 향후 토지 이용 필요성에 대한 장기 계획을 검토하고 있었다.

컨셉 플랜 2001 수립에 있어 가장 주목해야 할 점은 계획 수립 내용을 다시 들여다보면서 실행을 위한 아이디어들을 테스트해 볼 수 있도록 유용한 기회를 마련한 것이었다. 이를 위해 두 개의 포커스 그룹이 세워졌으며, 각각 계획상의 특별한 현안 사안들에 중점을 두었습니다. 하나의 포커스 그룹은 계획의 딜레마인 “정체성 對 집중적인 토지이용”에 대해 집중적으로 다루었고, 다른 포커스 그룹은 “토지 할당”에서 요구되는 절충안을 검토했다. 두 명의 공동 의장이 이끄는 각각의 포커스 그룹은 민간 부문의 전문가와 학자, 언론인 및 민간 부문의 존경받는 개인들로 구성되었다. 그들은 현장 방문을 조직하고 정부 기관들과 소통하며 대중 포럼을 개최하여 다양한 분야의 사람들을 참여시키기 위해 노력하였다. URA 담당자들은 포커스 그룹이 그들의 업무를 원활하게 수행할 수 있도록 필요로 하는 정보와 데이터를 제공하고 협조가 필요한 사항들에 대하여 적극 지원하였다. 이러한 과정에서 민간부문, 공공 및 대중들이 서로의 관심사항과 입장들에 대해서 더 나은 신뢰와 이해를 높일 수 있기를 바랐으며 이것은 또한 계획수립 과정 초기에 대중 참여를 시작하려는 시도의 반영이었다.

- 컨설팅 프로세스의 전환 : Master Plan 2003

컨셉 플랜 2001의 아이디어들은 이후 토지의 분배, 개발밀도 및 특정 개발 제안에 대한 세부 내용으로 변환되어 마스터 플랜 2003에서 완성되

었다. 도시에 대한 정체성과 문화유산에 대한 시민들의 관심이 높아지고 시민들의 편익 증진을 위해 가용자원을 적극적으로 활용하고자 마스터 플랜 2003에서는 ‘공원 및 수역 계획’ 및 ‘정체성 계획’을 제안했다. 이 두 계획은 싱가포르의 자연 자산을 활용하고 지역 정체성과 역사가 있는 장소를 유지함으로써 생활환경을 개선하기 위한 아이디어와 가능성을 제시했다. 당시 35,000명의 시민들이 이 전시회에서 방문하였고 4,200명이 설문지, 이메일, 우편 등을 통해 다양한 의견들을 제출했으며 이중 실현 가능한 의견들이 계획에 반영되어 최종적인 마스터 플랜 2003이 수립되었다.

이러한 초기 단계의 시민참여에서 쌓여진 신뢰들이 점차 쌓이기 시작하면서 참여의 형태가 시민에게 권한을 부여하는 방향으로 진화하여 왔고 시민들의 단순한 참가가 아니라 소속감과 책임감을 가지고 프로그램에 주도적으로 참여할 수 있도록 시민들의 역량 제고를 위해 노력해 오고 있다.

4. 이웃 주민간의 공동 소유 확대

- 도시정원 가꾸기 시민참여 운동

지난 10년 동안 싱가포르 정부기관에서 개발한 여러 시민참여 프로그램들은 시민들에게 권한을 부여하고 이웃들과 실천에 옮기는 데 성공을 거두었다. 이를 통해 관계당국은 시민 참여의 가치에 대한 자신감과 확신을 가질 수 있었다.

2004년 7월, 적극적인 시민 참여를 장려하는 일환으로, 정원도시 행동위원회(Garden City Action Committee, GCAC)가 발족되어 시민들의 공동원예사업을 모색하였다. 이는 그 당시 정부의 중앙 집중식 녹화 노력에서 상당한 변화를 준 것이었다. 2005년에 시작된 이 프로그램은 지역 커뮤니티 정신을 고취시키고 젊은이들과 고령인 모두를 불러 모아 싱가포르를 도시 정원으로 만드는 데 상당한 노력을 하였다.

블룸 커뮤니티 프로그램(Community in Bloom, CIB)은 메이페어 공원(Mayfair Park) 부지에 실험적인 시범사업으로 시작하였고 주민들의 노력과 비공식적인 지역 리더들의 지원으로 프로그램을 성공적으로 이끌 수 있었다. 이 단체는 어린이집, 유치원과 같은 지역 사업체와 협력하여 모종과 원예 자재를 주민들에게 직접 판매하였고 지역주민의 약 60%가 이 프로그램에 참여하여 자기 집 앞의 정원과 주변 환경에 대한 미관개선을 위해 노력하였다. 정원가꾸기 운동을 통해 가까운 이웃들과 친근한 경쟁을 전개함에 따른 재미적인 요소도 발생하였다. 이러한 시범사업의 성공으로 인하여 다른 사유지에서도 이러한 프로그램을 보다 쉽게 도입할 수 있었다.



<CIB 프로그램을 통해 공동 커뮤니티 정원을 가꾸는 지역주민들>

공공주택 단지로 확장된 CIB는 싱가포르의 정원가꾸기 운동을 촉진하기 시작했다. 현재 이 프로그램은 싱가포르 전역의 1,000개가 넘는 공동 정원을 대상으로 2만명이 넘는 주민들의 참여 활동을 통해 싱가포르의 다양한 사회, 민족 및 문화 그룹 간의 긴밀한 지역 커뮤니티 형성을 촉진시키고 있다. 또한 CIB 프로그램은 학생들이 학교에 새로운 정원을 조성하고 이웃들이 공동 부지에 정원을 꾸미는 것을 지도하고 있으며 다양한 사업파트너들을 발굴하고 네트워크를 확대하기 위해 노력하고 있다. 민간 기업들도 또한 고아원, 리모델링 주택 및 특별 지원 기관 등에서

CIB 프로그램을 추진할 수 있도록 기금을 지원하여 사업에 동참하고 있다.

- 수변공간 가꾸기 시민참여 프로그램

CIB와 마찬가지로 다른 시민 그룹들은 싱가포르 수공간의 여가활동과 수변공간을 따라 진행되는 도시재생사업들에 세심한 주의를 기울였다. 싱가포르 물관리국인 PUB(Public Utilities Board)는 ABC 수자원 프로그램(Active, Beautiful, Clean Waters Program)을 통해 수변공간의 의미있는 공간들을 찾고 개발하기 위해 지역 공동체를 참여시키려고 다양한 노력을 기울였다. PUB는 ABC 수자원 프로그램의 성공적인 실행을 위해서는 지역 커뮤니티의 적극적인 참여가 필수적이라고 판단했다.

이러한 이유로 관계당국인 PUB는 ABC 수자원 프로그램의 프로젝트를 수행할 때 지역적인 내용들을 많이 포함하려 하고 있으며 이러한 프로젝트들에 해당 지역의 다양한 커뮤니티들을 참여시키려고 적극적으로 노력하고 있다. 이를 위하여 관계기관은 초기 아이디어, 초기 개념을 일단 작성하여 그것들을 가지고 지역 위원회와 지역 자생단체, 커뮤니티 리더들에게 방문한다. 그들은 공공에서 추진하고자 하는 사업들을 지역사회에 먼저 보여주고 지역주민들로부터 다양한 의견과 제안들을 요청한다. 관계기관은 때때로 지역주민들로부터 종종 매우 유용한 피드백과 의견들을 얻는데 이는 지역주민들이 그 지역에 생활하면서 몸소 체험하고 겪어온 생생한 경험으로부터 나온 것들이었다. 사업추진에 착수할 때에도 공공에서는 그룹들을 조직하여 현장들을 방문하고 지역 주민들이 무슨 일이 어떻게 진행되고 있는가에 대해 알려주고 관련정보를 지속적으로 제공한다. 또한 이러한 과정 속에서도 항상 의견수렴과 아이디어의 교환을 병행하고 있다. 시민참여 프로세스의 매우 이른 초기 단계에서 현지 지역의 이해 관계자들을 참여시킴으로써 그 사업계획 및 목표에 대한 지역사회의 소속감과 주인의식을 증진시킬 수 있었다.

ABC 수자원 프로그램 최초의 프로젝트인 Kolam Ayer 사업 추진시 공공주관으로 지역주민 참여 워크숍이 진행되었다. 이를 통해 추진 예정인 프로젝트가 기존 커뮤니티 공간과 어떻게 상호 작용하고 그 지역을 어떻

게 활성화시킬 수 있을지에 대한 다양한 방법을 찾고자 하였다. 칼랑리버(Kallang River) ABC 프로그램의 바산앙 모 키오 공원(Bashan-Ang Mo Kio Park) 프로젝트에서 워크숍 토론은 주로 안전에 초점이 맞추어졌다. 그 사업은 시민들로 하여금 수로에서 멀리 떨어지게 해주는 역할을 하는 바리케이드가 없는 최초의 ABC 수자원 프로젝트였기 때문에 안전 문제가 중요하였다. 지역 커뮤니티와 전문가들과의 워크숍을 통해 도출한 해결책은 가파른 경사면과 식재 등과 같은 디자인 기능들을 이용하여 수심이 깊은 지역을 차단시켜 주고 안전에 관한 지역사회 공공 교육을 확대하는 것이었다. 이러한 지역사회와의 아이디어 공유과정은 공공에서의 사업추진에 도움이 되었을 뿐 아니라 지역사회를 발전시키고 활성화시키는 프로젝트에서 지역 커뮤니티들간의 파트너십을 키우는 데에도 상당한 도움이 되었다.



<Kallang River ABC 프로그램 Bashan-Ang Mo Kio Park 개선사업 전후>

- ROH(Remaking Our Heartlands) 프로그램

2007년 발표된 ROH(Remaking Our Heartland) 프로그램은 기존의 HDB 공공주택 지역 단지들과 부지들을 리뉴얼하고 재생시켜 지역사회의 변화하는 수요들을 충족시키기 위한 취지로 만들어졌다. HDB 공공주택 리뉴얼 계획에서는 각 지역사회의 고유한 특성들을 자원화하고자 하였다. 풍골(Punggol), 이순(Yishun), 도슨(Dawson) 3개 지역의 HDB 단지들과 부지가 ROH 프로그램을 수행하기 위해 2007년에 최초로 지정되었다. 그 후 2011년에 ROH 2기 프로그램을 위해 이스트 코스트(East Coast), 호우강(Hougang) 및 주롱레이크(Jurong Lake) 지역들이 추가 지정되었고, 2015년에 토아파요(Toa Payoh), 우드랜드(Woodlands) 및 파저리스(Pasir Ris) 지역이 ROH 3기 프로그램을 위해 추가로 지정되었다.

단지 재생 계획을 수립하기 위해 HDB 주택단지 거주민들의 참여 활동이 확대되었다. 1기 ROH 프로그램 사업에서는 계획 수립 초기 단계에 3개 지역 타운의 주민들이 포커스 그룹 토론(Focus Group Discussions, FGD)에 참여하였으며 주민 및 커뮤니티 이해 관계자 약 400명이 참가하여 총 11회의 토론이 진행되었다. 17세 부터 81세 까지의 다양한 연령층의 주민들이 참여하였고 이들 지역주민들의 다양한 의견들을 수렴한 후 각 지역의 상황들과 구체적인 요구사항들을 고려하고 모든 연령층의 지역 주민들에게 혜택이 돌아갈 수 있도록 재생계획이 개선되었다. 이러한 계획들은 각 단지의 성격을 강화하고, 커뮤니티 공간과 공공시설의 확충, 지역 주민들의 보행과 자전거 이용을 위한 연결 네트워크를 향상시키는데 중점을 두었다. 그 후 이러한 계획들과 아이디어들은 2017년 4월 2주간의 전시회를 개최하여 전시되었으며, 그 기간 동안 주민들의 더 많은 피드백이 제안되었다.

공공에서는 ROH 프로그램 추진을 통해 주택단지의 하드웨어만을 리뉴얼하는 것뿐만 아니라, 지역주민들이 살고 있는 거주지역을 활성화시키기 위하여 소프트웨어적인 부분까지 리뉴얼될 수 있도록 적극적인 주민 참여를 유도하였다. 이를 통해서 지역주민들이 지역 재생이 자신들의 것이라고 느끼고, 그것들이 자신들에 속해 있고, 지역주민들이 그것들을 스

스로 돌볼 수 있기를 바랐다. ROH 프로그램 초기인 1기 프로젝트의 경우 공공에서 재생계획을 우선적으로 마련한 후 그것들을 지역주민들에게 가지고 가 그 계획에 대한 의견을 묻고 그에 대한 피드백을 진행하였다. 그러나 최근에 새로 지정된 ROH 3기 프로그램에서는 아래로부터의 bottom up 방식을 통해 매우 다른 접근법을 취하고 있다. 관계기관은 많은 포커스 그룹 토론을 개최와 주민들과의 지역 주민들과의 많은 대화를 통해 주민들이 자신이 살고 있는 지역에 대하여 어떤 추억을 갖고 있고, 어떤 장소를 좋아하고, 무엇을 하고 싶어 하는지에 대하여 주민들을 이해하고 이러한 아이디어들을 재생 계획 수립에 반영하고자 한다. 따라서, 개발의 효율성이 중심이 되었던 과거의 개발 방식과는 달리 현재에는 지역 주민들의 요구사항과 이슈들을 충분히 이해하기 위해 시간적, 행정적 노력을 투입하고 있고 이러한 접근 방식은 도시재생에 대한 공공기관과 지역사회간의 점진적인 변화를 반영하고 있다.



<ROH 포커스 그룹 토론에 참여하고 있는 우드랜드(Woodlands) 거주민들>

5. 시민 참여 프로세스의 향상

싱가포르에서는 지난 몇 년 동안 공공 서비스를 통해서 시민참여를 위한 개선 노력을 꾸준히 해왔다. 그들은 대중들과 시민 단체들이 대화에

참여할 수 있도록 개방된 커뮤니케이션 채널을 통하여 참여의 폭을 넓히고 계획을 수립하는 준비 과정에 주민들을 참여시킴으로써 시민참여 프로세스를 심화하기 위한 지속적이고 다각적인 다양한 시도를 해오고 있다. 2011년에 시작된 폐철길 도시재생 프로젝트인 Rail Corridor 재생사업은 대중의 아이디어를 적극적으로 활용하였고 무엇보다 중요한 것은 개발 계획 수립에 시민을 참여시켜 시민과 함께 계획을 수립한 것이었다. 또한 지역 주민간 공동체 의식 함양을 위해 다양한 프로그램을 운영하였다.

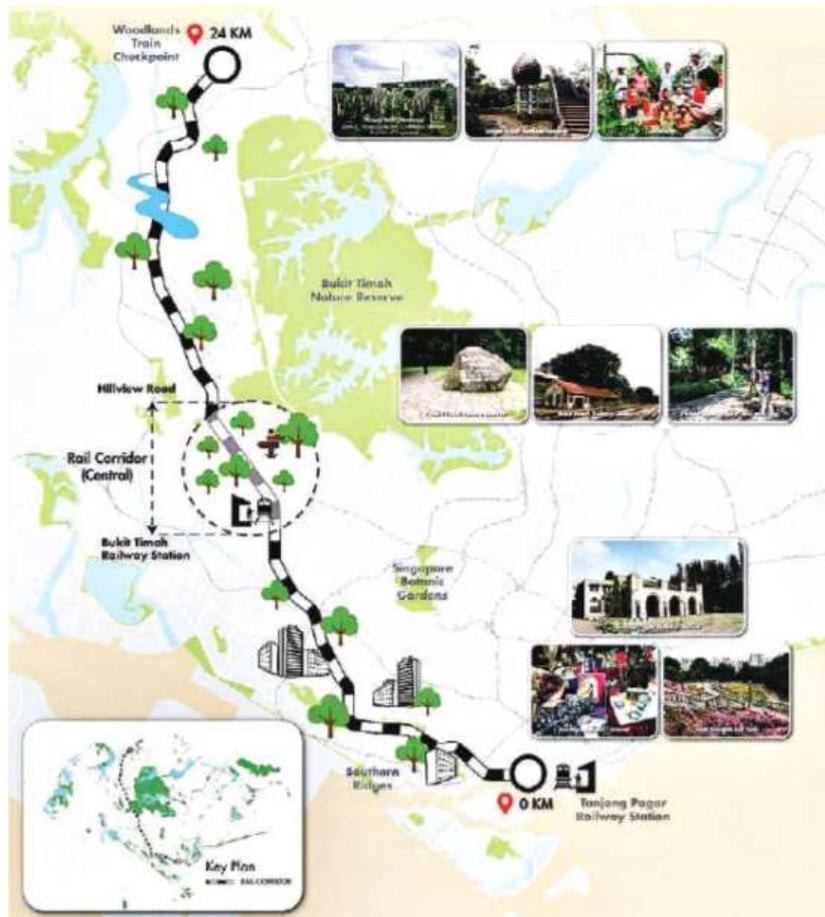
- Rail Corridor 재생사업 사례

현재 “Rail Corridor”로 알려진 이 옛 철길은 이전에 케레타피 다나 멜라유 기업(Keretapi Tanah Melayu) 또는 말레이시아 철도 공사(Malayan Railways Limited)에 의해 점유되었던 철길의 토지이다. 이 철도는 싱가포르 도심에 인접한 싱가포르 남부 탄종파가역(Tanjong Pagar Railway Station)에서 시작하여 싱가포르를 가로질러 말레이시아의 접경 지역인 싱가포르 북부지역의 우드랜드(Woodlands)를 지나 말레이시아로 연결되어 있었다.

이 철도는 이전에 싱가포르, 말라야(Malaya, 현재 말레이시아)와 시암(Siam, 현재 태국) 사이의 물품들과 및 사람들의 이동을 위한 중요 운송 수단이었지만, 시간이 지남에 따라 인기가 점차 줄어들기 시작했다. 2011년 7월 싱가포르와 말레이시아 간의 상호 협정의 일환으로 KTM(Keretapi Tanah Melayu)역이 탄종파가역에서 우드랜드 체크 포인트(Woodlands Train Checkpoint)로 이전되었다.

이러한 철도 역사간 교환 이후, 우드랜드 체크 포인트의 남쪽 철도 지역은 싱가포르 정부에 귀속되었다. 이 발표는 대중의 많은 관심을 불러 일으켰으며, 싱가포르 본섬을 가로질러 25km 길이, 170헥타르의 면적을 차지하고 있는 이 독특한 “철길 통로”를 어떻게 하면 더 잘 활용할 수 있는지에 대한 다양한 시민 제안들이 URA에 접수되었다. 이에 URA는 지역 커뮤니티들과 긴밀히 협력하여 더 이상 사용되지 않는 철길과 그

주변 토지를 어떻게 활용할 지에 대한 다양한 의견과 아이디어들을 모으기 위해 최대한 광범위한 시민참여 운동이 될 수 있도록 철길 재생 프로젝트에 착수하였다.



<싱가포르를 가로지르는 Rail Corridor 재생사업>

이러한 제안들 중 하나는 철길 및 주변 토지를 싱가포르의 중심을 통과하는 주요한 자연의 열린 공간으로 사용할 수 있도록 연속된 녹지공간으로 재생하는 것이었다. 이 아이디어가 제안되자 수개월 내에, Green Corridor 제안을 지지하는 다양한 이해 단체들이 생겨났고 한편으로 이러한 현상을 통해 싱가포르에서 시민참여 운동이 얼마만큼 성장했는지를 확인할 수 있었다. 이 아이디어에 대해서 “매우 밀집된 도시의 중심부에 있는 녹색의 오아시스”로 묘사되며, 녹색의 순수한 자연을 보존하려는 열정적인 시민들은 이 지역을 있는 그대로 기존의 상태로 유지하기를 원

했다. 그러나 관계당국인 URA는 지역 커뮤니티를 참여시키는 것은 단순히 가장 큰 목소리의 사람들의 의견들만을 듣는 것이 아니라고 생각했다. URA는 시민참여를 통한 프로젝트를 진행할 때 지지 단체와 같이 그 지역에 완전히 익숙한 사람들의 말만을 들어서는 안 된다고 판단했다. 왜냐하면, 그러한 특정 지지 단체의 사업에 대한 관점들이 항상 시민 모두의 의견을 대표하는 것은 아니라고 생각했기 때문이다. 한편, 시민들 중에는 철길 지역 근처에 살고 있는 지역 사회들을 포함할 수 있고 그 지역에 접근하지 못해 아직까지 경험해 보지도 못한 시민들도 있을 수 있다. 싱가포르 관계 당국은 이러한 시민들의 의견까지도 수렴하고자 노력하였다.

시민참여 운동이 가능한 많은 사람들에게 다가갈 수 있도록 하기 위해 URA는 철길 지역 및 그 주변 지역에 살고 있는 거주민들을 포함시키려는 의도적인 노력을 기울였다. URA는 7개 지역(Bukit Panjang, Bukit Timah-Holland, Cho Chu Kang, Jurong, Radin Mas, Sembawang 및 Tanjong Pagar)과 58개 학교 등 철길 지역 쉽게 접근 할 수 있는 인구 약 100만 명의 거주민들이 있을 것으로 추정했다. 한편, 공공 참여를 위한 커뮤니티 이해관계자들의 최소 다섯 가지의 카테고리가 확인되었다. 그것들에는 특정 이해집단, 지역 거주민, 학생, 일반 대중 및 전문가가 포함되어 있었다. Rail Corridor의 전용 웹 사이트를 통해 URA에 의해 대중에게 직접 피드백과 아이디어를 요청하고 관련 정보를 제공할 수 있는 공공과 민간의 쌍방향 커뮤니케이션 채널이 구축되었다. 이 웹 사이트는 다른 지지 그룹들(예 : Green Corridor를 지지하는 그룹)에 대한 링크들을 제공했으며, 시민들이 다른 사람들이 제안한 아이디어들에 대하여 의견을 제시하고 투표할 수 있도록 온라인 포럼 기능을 포함하고 있었다.

싱가포르 국토 개발부(MND) 장관이 주관하고 URA 공무원들로 구성된 철길재생 자문기구(Rail Corridor Consultation Group)도 설립되었다. 이 자문기구에는 싱가포르 자연사회(Nature Society of Singapore), 싱가포르 유산사회(Singapore Heritage Society), Green Corridor의 친구들, 학계, 자전거 동호인 및 나비 전문가와 같은 이해 단체의 대표들도 참석했다. 이들 모두 관계 정부 기관들에 아이디어와 피드백을 제공하였고 다

양한 공공 기관의 참여와 이에 대한 중재를 맡고 있는 URA를 도와 철길재생의 개발 방향과 향후 계획을 도식화하는 작업을 지원하였다. 이 기구는 나중에 공공 부문 기관들과 이해 단체 그리고 개인들 간의 긴밀한 협조를 강화하기 위해 철길재생 파트너십으로 변경되었다. 이 파트너십은 Rail Corridor 노선을 따라 각 지역에 적합한 지역 커뮤니티 활동 및 이벤트를 계획하고 홍보하기 위해 노력했다. 또한, 향후 몇 년 동안 주민, 지역자생단체 리더들 및 전문가들과의 지역 커뮤니티 모임들이 개최되었으며 학교들은 "Meet-a-Planner"라는 활동에 참여하였다. 일반 대중, 학생 커뮤니티 및 디자인 전문가들의 관심이 유도할 수 있도록 디자인 워크숍 및 아이디어 경진 대회들 또한 개최되었다.

Rail Corridor의 컨셉 마스터플랜과 컨셉 제안을 개발하기 위해 전문업체들의 제안서 접수가 추진되었다. 제안서를 위한 프로그램 작성요소는 URA가 지역 사회의 여러 부문과 관련된 모든 대중 참여에서 얻은 희망, 열망, 피드백 및 다양한 시민들의 제안들을 토대로 한 계획과 설계 목표 9가지가 포함되었다.

컨셉 마스터플랜이 완료된 후에도 URA는 순회 전시회 및 커뮤니티 워크숍을 계속 진행하여 철길에 인접한 지역의 거주민들과 함께 구체적인 아이디어를 테스트해보고 그들을 참여시키는 기회를 갖고자 하였다. 고령자, 어린이, 장애인 등 Rail Corridor를 방문한 적이 없는 지역 주민들에게는 Rail Corridor의 부분들이 어떻게 커뮤니티 공간으로 될 수 있는가에 대해 경험하게 하고 시각화해 주었다. 주민들은 하루 동안 일일 계획가가 되어 그들이 살고 있는 Rail Corridor의 미래 모습을 위한 마스터플랜을 작성하였다. 이 과정을 통해 철길 재생사업이 어떻게 그들에게 필요한 것을 제공하고 그들의 요구를 연결시킬 수 있는가에 대한 사업 아이디어들을 제안하였다. 또한 그들로부터 철길재생을 통해 마련되는 산책로 등 다양한 요소들에 대한 사항에 관해 의견을 수렴하였다. 예를 들어 선호하는 산책로의 유형, 철길을 따라 걸으면서 보고 싶은 풍경, 철길에서 참여해 보고 싶은 액티비티 등에 대한 다양한 의견들을 그들로부터 들었다. 이처럼 다양한 메커니즘과 플랫폼들을 통해 URA는 재생사업을 위한 시민참여의 기반을 확대해 갔다.



<Rail Corridor 재생을 위한 순회 전시회 및 지역 워크숍 개최(2016)>

Rail Corridor 프로젝트에서의 시민참여의 다양한 이견은 이전의 공공 참여로부터 뚜렷한 변화를 반영했다. 미리 조성된 계획에 대한 제안들을 위해 승인을 얻기 위해 시행되는 시민참여의 자세보다는 그러한 과정들을 통해 지역 커뮤니티가 깨끗한 도화지 단계인 최초 단계부터 제안들을 같이 채워나가고자 하는 열정을 보여주었다.

더 중요한 것은, 싱가포르에서 지금까지 토지 이용의 최적화를 위해 개발을 추진할 때면 빈번하게 사용되어 왔던 공공기관의 독단적인 어조는 줄어들었고, 대신 보다 목적성을 지닌 공동체 주도의 목표가 우선이 되었고 그러한 목표들은 개발 제안들을 작성하는데 밑거름이 되었다. 다양한 계층의 참여자를 참여시키는 시민참여 프로세스의 확장은 또한 특정 이슈에 대한 지지 단체들이 그들의 관점만을 넘어서서 지역사회와 협력할 수 있게 도와주었다.

관계기관인 URA는 프로젝트를 추진하면서 시민참여를 통해 시민들의 집단적 갈망을 함께 모은다는 것은 사람들이 가지고 있는 그 지역의 가치를 이해하고 이러한 가치들이 공통적인 것인지를 판단해야 한다고 생각했다. 예를 들어, 일부 시민 단체들은 안전에 대하여 결코 고려하지 않았다. 왜냐하면 그러한 것이 자신들에게는 큰 이슈가 아니었기 때문이다. 그러나 공공기관의 입장에서는 다양한 이해관계자들 사이에서 균형을 잡고 사업과 관련한 모든 타당한 문제들에 대하여 전체론적 태도의 방식으

로 접근해야 한다.

이러한 방식으로, Rail Corridor를 따라 인근에 사는 지역 공동체의 필요에 보다 부합하도록 제안서가 조정되었다. 커뮤니티 참여 지역재생 프로젝트의 성공은 미적인 요소와 디자인이 특별함에 달려있는 것이 아니다. 오히려, 이러한 프로젝트의 성공은 지역 커뮤니티들이 그 장소에 특별한 애착을 갖고 그러한 공간들이 그들을 위해 얼마만큼 의미있는 것이 되느냐에 달려있다.

프로젝트 이전에 존재하였던 KTM 철도 라인은 물리적으로 지역 커뮤니티들을 분리시켜 왔으나, 이러한 Rail Corridor 프로젝트를 통해 이 공간이 독특한 커뮤니티 공간으로 재탄생하였고 주변지역의 이웃과 커뮤니티들을 서로 연결시켜 주고 있다. 무엇보다 중요한 것은 이러한 시민참여의 과정이 재생사업의 촉매제 역할을 했을 뿐만 아니라 자연환경과 문화 및 지역유산에 대한 인간적인 중재역할과 프로젝트에 대한 그들의 순수한 헌신으로 URA와 이해관계자들로부터 공감과 지지를 얻을 수 있었다. 따라서, Rail Corridor 프로젝트는 공공과 지역사회의 참여가 어떻게 건설적인 파트너십 관계로 발전할 수 있는지에 대한 희망적인 예가 될 수 있음을 보여주고 있다.



<Rail Corridor 재생을 위한 워크숍 참여자들과 제안서(2016)>

6. 시민참여 발전을 위한 민관의 노력

지역 커뮤니티 참여활동은 거의 모든 분야와 프로젝트에서 필수적인 요소이다. 그러나 공공의 입장에서는 대중의 이익과 민주주의와 시민권리의 이슈, 사회적 결집 등을 함께 고려하여 시민참여 프로세스 안에 이러한 사항들이 포함되도록 노력하여야 한다.

정보의 개방성과 투명성이 높아지면서 대중들과 정부 간의 대화와 건설적인 시민 참여가 촉진되는 반면, 경우에 따라 정부 데이터의 기밀성에 대한 주의가 필요하다. 이러한 것들은 시민 참여와 그에 대한 참여 방식, 그리고 그 과정의 결과를 통해 도출될 수 있는 이슈들에 영향을 미칠 수 있다. 그럼에도 불구하고 시민들은 제대로 된 정보를 위해 요구되는 모든 정보를 가지고 있을 때 비로소 의미있는 시민참여 과정을 거쳐 최상의 결과물을 얻곤 한다. 공공 부문은 어떤 이슈에 대한 대중의 담론을 통제하고 사전 결정된 결과를 형성시키기 위한 변명의 수단으로 기밀을 사용하는 것을 피해야 한다.

잘 디자인된 지역사회 참여 프로그램은 의미있고 적절한 방식으로 수행될 때 보다 정교하게 시민들의 지식과 지혜를 활용하고, 복잡한 문제들에 대한 해결책을 개발하고, 실행과정에서 보다 적극적인 시민들의 참여를 강화할 수 있다. 더욱 중요한 것은 이러한 것들이 시민들이 다양한 관점에 대해여 경청하고 이해할 수 있게끔 하여 공감대를 형성하고 그 과정에서 관계당국과 대중 사이의 관계와 신뢰를 강화한다는 것이다. 싱가포르 관계당국은 시민사회 조직들이 전문가 역할을 수행할 수 있고, 각 기관들의 업무들 사이의 지식 공극을 줄이고, 다양한 이해관계자들의 참여를 촉진시킬 수 있다고 여기고 있다.

그러나 모든 정책수립 및 개발 제안이 광범위한 시민참여 운동에 적합한 것은 아니다. 대중 참여가 수행되는 방식은 사안의 긴급성, 신속한 결정이 필요한 정책인지 또는 정책실행에 따른 대중에게 미치는 영향 등에 따라 적절하게 조절되어야 한다. 따라서 시민참여를 위해 다양한 사이즈의 참여규모가 있을 수 있고 대중 참여 범위는 관련 이슈, 제한 사항 및

의사 결정 규모 등에 따라 달라질 수 있으며 이러한 모든 사항들을 고려하여 시민참여 방식의 종류(전과, 자문, 공동개발 등)를 결정하여야 한다. 성공적인 시민참여를 위해서는 참여의 과정에 놓여있는 항목들에 대하여 시민들이 잘 판단할 수 있도록 측정을 위한 변수들을 잘 설정하는 것이 중요하다. 정책 옵션들에 제한이 있고 신속성이 제한되는 경우에는, 공동 참여 접근법은 적절한 방법이 아닐 수 있다. 보다 적절한 접근 방법은 정책을 결정하게 된 배경과 절충안에 대한 설명, 그리고 이러한 정책으로 인해 나쁜 영향을 받을 수 있는 부분들에 대해서 보다 많은 정보를 제공하는 것이다.

2011년 6월에 싱가포르 관계당국은(LTA, URA 및 NParks) 부킷 브라운(Bukit Brown)의 묘지와 산림 지역을 포함하는 졸린 이웃의 4차선 도로 건설에 대한 공동발표문을 발표하였다. 새로운 도로는 Lornie Road와 Pan-Island Expressway를 따라 피크 시간대의 도로 정체를 완화하고 예상되는 미래 수요를 맞추기 위한 것이었다. 하지만, 시민 사회 단체들은 그 지역의 환경 및 생물 다양성에 대한 생태계의 영향과 부킷 브라운 공동묘지의 유산의 중요성에 대한 우려를 제기했다.

싱가포르 Nature Society 및 SHS(싱가포르 유산 사회단체, Singapore Heritage Society)와 같은 사회단체들은 개발에 대한 대체방안들이 신중하게 연구되었는지와 이 지역을 보존하기 위한 자체 방안들이 고려되었는지에 대하여 의문을 제기하였다. 또한, 이와 같은 결정이 발표되기 전에 이러한 사항들에 대하여 사전에 충분한 협의가 이루어졌어야 했다고 관계당국을 비판했다. 부킷 브라운 도로개발을 둘러싼 상황은 시민참여 노력이 긍정적으로 환영받은 Rail corridor사업과는 대조적이었다. 일부 사람들은 정부가 진정한 참여와 토론 대신에 기정화된 사실을 가지고 의사 결정을 내리는 예전의 관행을 보여주고 있다고 느꼈다.

시민사회 단체들과 관계당국 간의 상호 불일치에도 불구하고, 당사자들은 참여를 위해 서로 노력하기 시작했다. 따라서 로니 고속도로는 계획대로 건설될 예정이지만 관계당국과 시민사회 단체들은 건설로 인해 제거될 무덤의 역사와 유산을 문서화하여 지역의 역사와 이야기를 기록하

는 일은 중단하지 않았다. 그리고 2017년 11월에는 싱가포르 유산 사회 단체(SHS)는 부킷 브라운 지역의 역사와 유산에 대중들이 접근하고 이용할 수 있도록 정부 기관의 지원을 받아 부킷 브라운 웨이 파인더 트레일(Bukit Brown Wayfinder trail) 사업에 착수했다.

지역 커뮤니티의 참여는 좋은 상황과 나쁜 상황 모두에서 적절한 방식과 메커니즘을 통해 효율적으로 수행될 때 비로소 가치를 지닌다. 의사결정의 기간이 길어지고 개발 제안의 실행이 지연되더라도 공동 참여적인 프로세스는 도시와 지역사회 건설을 위한 공감되는 주인의식을 촉진시킨다. 그러나 많은 도시의 시민참여 과정들 사이에서 어려운 의사결정들이 교착상태에 빠져있을 때 이러한 과정들이 막다른 길로 이르는 경우가 많다.

시민참여는 정책 수립에 있어 시민들의 요구에 보다 빠르고 긍정적으로 작용할 수 있는 가능성을 지니고 있지만 한편으로는 포용성을 훼손할 수도 있다. 정치이론가 겸 하버드대 도시계획 교수인 Susan Fainstein는 대개의 시민 참여자들은 일반적으로 교육수준이 높고 중산층이며 그 분야의 전문가와 반드시 다른 것은 아닐 뿐더러 빈곤층과 소수 그룹을 대표하지 않을 수도 있다고 주장한다. 예를 들어, 시민 활동가는 NIMBY (Not-in-My-Backyard) 현상에서 나타난 것처럼 자신의 이익을 위해 매우 편협할 수 있으며, 역사적 보전에 열정적인 사람들은 빈곤층의 주택 문제에 거의 관심을 두지 않을 수 있다. 이러한 이유로 Fainstein 교수는 시민참여를 통한 정책의 실행이 항상 공정한 것은 아니라고 생각한다. 때로는 정책이 관료와 정치인의 영역에 남아있는 경우 보다 공정하고 효율적으로 실행될 때도 있다는 것이다.

2012년 싱가포르는 공공기관의 역량 강화를 위하여 “공공 참여 네트워크(Public Engagement Network, PEN)”라 불리는 학습공동체를 형성하였다. PEN은 이후 대중과 공공이 참여한 우수 민관참여 프로젝트 사례들에 대한 정보를 제공하기 위해 “공공 참여 분야 가이드(Public Engagement Field Guide)”를 개발했다. 싱가포르 시민 서비스 대학(Singapore Civil Service College) 또는 실무자 역량 개발을 위한 “공공

참여 역량 모델(Public Engagement Competency Model)”을 개발했으며 공무원을 위한 여러 가지 교육과정을 시행했다. 또한, 시민참여 프로그램(Committee on Citizen Engagement, CCE)이 공공 서비스 21(Public Service 21) 실행위원회의 산하에 설립되어 정부 차원의 참여 문제에 대한 전략적 지침과 조정을 제공하였고 이를 통하여 정부 관계기관들이 공공 프로젝트에 시민들을 어떻게 효과적으로 참여시킬 수 있는지에 대하여 고민하고 이에 필요한 다양한 역량들을 키우고자 하였다.

CCE는 공공 프로젝트에 시민참여가 의미있는 역할을 수행하고 이러한 참여가 지속적으로 이루어질 수 있도록 정부기관의 정책진행 과정에 공개적으로 참여할 수 있도록 도와주고 있다. 싱가포르 정부는 대중 참여가 싱가포르의 공공부문 업무에 중요한 역할을 하고 있으며, 정부 및 관계당국은 대중 참여, 공공 커뮤니케이션, 정책 개발 및 정책 간의 상호 작용에 대한 깊은 이해가 있어야한다고 강조하고 있다. 무엇보다 중요한 것은, 공무원이 진심으로 시민들의 우려를 잘 이해하고 공감할 수 있는 경우에만 공공 프로젝트에 대한 대중 참여가 성공할 수 있다는 것이다.

IV. 싱가포르 재생사업 주민참여 프로젝트 사례

1. Remaking our Heartland(ROH) 프로젝트

싱가포르 국민 중 80%가 싱가포르 주택개발공사(Housing & Development Board, HDB)가 건설한 공공임대주택에 거주하고 있다. HDB는 싱가포르 사람들에게 삶의 방식이자 공동체 생활의 일부가 되었다. 지난 수십 년 동안 HDB는 1980년대 이전에 개발된 노후 주거단지, 1980년대에 대부분 개발된 중년기 주거단지, 1990년대 이후에 개발된 비교적 신규 주거단지 등 싱가포르 전역에 총 23개 HDB 주거단지를 개발하였다.

공공주택 단지의 주거 환경이 수년에 걸쳐 지속적으로 향상되어 주민들이 새로운 거주시설을 누릴 수 있도록 하는 것은 싱가포르 주거정책을 위한 중요한 과제이다. 계속되는 주민들의 요구에 부응하여 HDB 주거단지를 젊고 활기차게 하기 위한 관계당국의 지속적이고 계획적인 노력들은 싱가포르 시민들로 하여금 공공주택에 거주하는 것에 대해 별다른 거부감을 느끼지 않도록 해주고 있다.

HDB는 특정 부지에서 추진되는 개별 주거단지의 업그레이드 및 재개발 외에도 HDB에서 건설한 전체 단지에 대하여 리뉴얼하고 리모델링하기 위한 포괄적인 청사진을 마련하였다. “Remake Our Heartland(ROH)”라는 이 프로그램은 향후 20년에서 30년 동안 싱가포르의 공공주택 단지들을 변화시킬 예정이다.

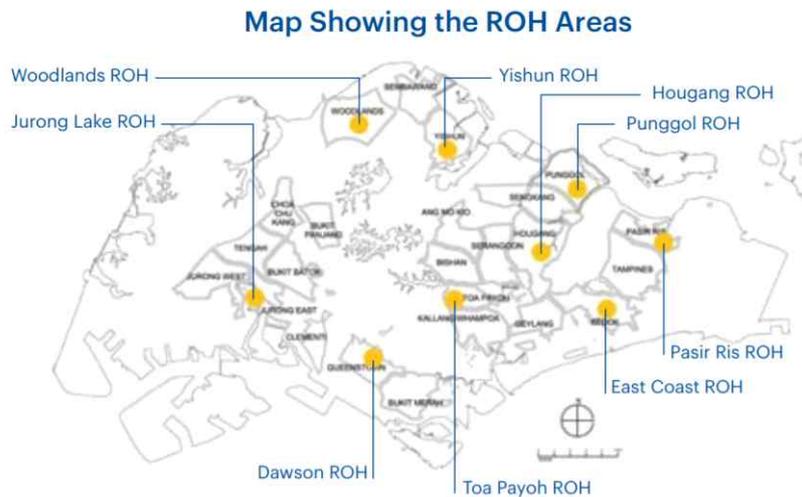
2007년 8월에 공개된 ROH 프로그램은 최근에 지어진 것에서부터 노후된 HDB 주거단지의 건물들과 부속시설을 싱가포르 시민들을 위한 독특하고 주민 친화적인 공간으로 변모시키는 동시에 다양한 지역 커뮤니티들의 끊임없이 변화하는 요구사항들을 충족시키는 것을 목표로 하고 있다. 특히, 거주단지 중심지역의 활성화를 위하여 특별한 노력을 기울이고 있다.

ROH 프로그램 추진 주거단지들은 지역 재생의 잠재력을 토대로 선정되었다. 여기에는 기존 타운 센터를 활성화하고 레크리에이션과 여가를 위한 더 많은 부속시설을 제공하고 새로운 주택 개발들을 도입하며 기존 교통, 보행자 및 자전거 네트워크를 개선할 수 있는 다양한 기회들이 포함되어 있다. 거주자의 요구사항들이 진화함에 따라 HDB는 ROH 프로그램 대상에서 제외된 다른 HDB 주거단지에 대해서도 리뉴얼 가능성을 지속적으로 모니터링하며 검토할 예정이다.

현재까지, 2007년, 2011년 및 2017년에 총 3기의 ROH 프로그램이 착수되었다. 제 1기 ROH 프로그램은 Punggol, Yishun 및 Dawson 지역의 HDB 거주단지에 대하여 각각 젊은, 중년 및 노후된 주거지역 및 부속건물들을 리뉴얼 하는 것을 특징으로 하고 있다. 개발된 지 얼마 되지 않

은 신규의 젊은 주거지역에 대해서는 비전을 실현시키고, 중년 단계에 접어든 주거지역을 위해서는 공동체 활성화, 노후화된 주거지역은 재개발에 중점을 두었다.

제 2기 ROH 프로그램의 경우 Hougang, Jurong Lake 및 East Coast가 선정되었다. 이 계획은 네 가지 공통된 주제에 중점을 두었다. 공간, 단지 및 이웃 센터를 활성화시키고, 야외 레크리에이션 활동을 향상시키고, 액티비티 활동이 이루어지는 공간의 연결성을 개선하고 지역유산을 홍보하는 것이었다. 그리고, 2017년 4월에 Woodlands, Toa Payoh 및 Pasir Ris 주거지역을 재생하는 3기 ROH 프로그램 계획이 발표되었다. 이 계획은 각 마을의 특성, 커뮤니티, 각 타운 간의 연결성을 강화하는 것에 중점을 두고 있다.

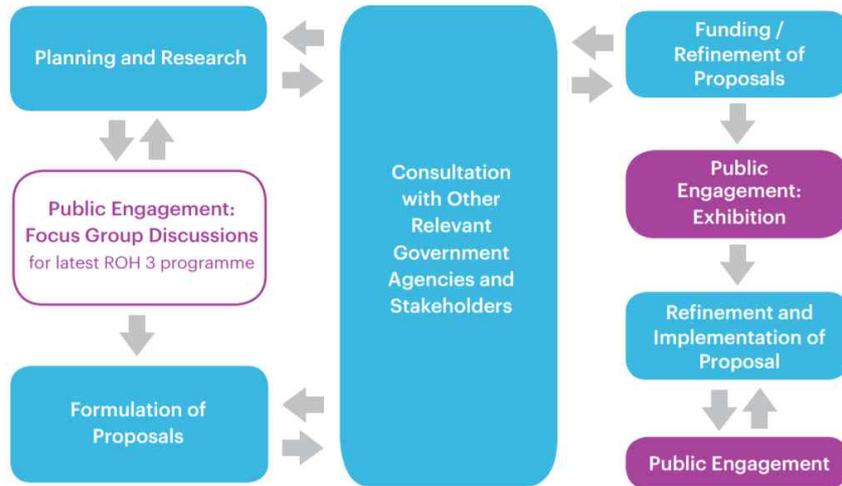


<싱가포르 ROH 프로그램 선정지역(총 9개소)>

HDB는 국립 공원위원회(NParks), 공공 유틸리티위원회(PUB), 도시 재개발청(URA), 육상 운송국(LTA), 국립 유산위원회(NHB), 스포츠 싱가포르(SportSG), 국가환경협회(NEA), 시민협회(PA) 및 기타 관련 기관과 함께 ROH 프로그램에 따라 HDB 공공주택의 물리적 환경을 개선하기 위한 계획을 수립하고 있다.

HDB는 관계 당국과의 협의 이외에 거주민들에게 제안된 계획에 대한

의견 및 제안들을 적극적으로 요청하고 있으며 이러한 것은 전시회, 거주민 참여 세션 및 워크숍과 같은 활동을 통해 이루어지고 있다.



<ROH 프로그램 실행 흐름도>

- 사례연구 : East Coast 주거단지 ROH 프로젝트

이스트 코스트(East Coast) 지역은 2011년 ROH에 선정되었다. 이곳의 주거지역은 많은 편의시설이 잘 갖춰져 있으며, 싱가포르에서 시민들의 레크리에이션 활동으로 유명하고, Bedok Reservoir Park 및 East Coast Park와 같은 주요 휴양지가 위치하고 있는 지역이다.

이스트 코스트 ROH 사업의 재생사업 내용은 주로 Bedok Town 내부를 활성화시키는 것이었다. 지역 커뮤니티 센터들을 더욱 활성화시키는 것뿐만 아니라 이 지역에 위치한 버스 인터체인지를 통합적으로 복합 용도로 새롭게 개발하여 주거지역의 중심지를 활성화시키는 것이었다.

이 지역의 강점과 기회를 활용하여 제안된 지역재생의 비전은 “풍부한 정체성, 적극적인 커뮤니티, 레크리에이션 활동지역으로 쉽게 접근할 수 있는 접근성을 갖춘 이스트 코스트 지역의 관문역할”이 되는 것이었다. 이를 달성하기 위해 이스트 코스트 ROH 프로그램을 위한 9개의 재생사업이 추진되었다.

지역재생 계획을 수립하는 데 있어 HDB는 거주자들과 이해 관계자들의 입장을 이해하고 그들의 제안들을 발굴하기 위해서 이들을 재생사업에 적극적으로 참여시켰다. 이스트 코스트 재생사업 계획이 2011년에 발표되었을 때 주민들의 의견을 청취하기 위한 전시회가 개최되었고 이를 통한 주민들의 의견들은 이 지역을 주민들이 바라는 공간으로 계획하고 만들어질 수 있도록 하였다. 전시회를 방문한 지역 주민들에게는 온라인 설문지와 서면 양식을 통한 설문조사를 진행하였고 이를 통하여 사업을 위한 제안 내용들과 사업 방향에 대한 대중의 정서를 수집하고, 계획안을 더욱 내실 있게 보완할 수 있도록 해주었다.

이러한 피드백들을 바탕으로 HDB 및 관계당국들은 이스트 코스트 ROH의 사업제안 내용들을 정제하였고 이를 통한 이 지역의 재생사업이 최대한 많은 지역 주민들에게 혜택이 돌아갈 수 있도록 하였다. 또한 수집된 피드백들은 다른 지역의 HDB 주거단지 및 부속건물들의 계획을 위한 정보를 제공하는 데 도움을 주었다.

HDB에서 추진한 지역주민들과의 참여활동은 여기서 그치지 않았다. 사업진행 사항들이 다양한 사업 추진단계에서 지역 주민들에게 적극적으로 제공되었으며 다양한 사업 전시회 및 이벤트를 통해 주민들의 의견들이 계속적으로 수집되었다. 2012년에는 Bedok Town Center의 활성화 계획에 대한 최신 정보를 지역 주민들에게 제공하고 새롭게 건설되는 Bedok Interchange Hawker Center의 기공식을 기념하기 위해 더 많은 전시회가 개최되었다. 그 후 2015년에 HDB는 Bedok Interchange Hawker Center의 완공을 축하하며 전시회 및 이벤트를 개최하고 이를 통하여 Town Center 뿐만 아니라 추진되고 있는 다른 사업들에 대해서도 거주민들의 의견들을 수집하는 기회로 활용하였다.

이러한 주민들을 참여시키려는 공공부문의 노력은 대중들의 참여와 관심을 유지될 수 있도록 해주었고 앞서 마련된 계획들이 지역주민과 이해 관계자들에게 항상 밀접하게 연관되어 있음을 확인시켜 주는데 도움이 되었다. 이러한 각각의 전시회 및 이벤트에서는 ROH 프로그램의 진행 상황에 대한 피드백을 위해 지역주민들에 대한 설문조사가 이루어졌다.

지역 자생단체, 지역 상가, 타운 위원회 및 HDB의 대표자들로 구성된 프로젝트 추진위원회(Project Working Committee, PWC)가 설립되었고 재생사업 디자인 컨설턴트와 협업하여 Town Center 및 각각의 Neighborhood Centre에 대한 세부 업그레이드 계획을 수립하였다.

프로젝트 추진위원회(PWC) 위원들을 통해 수렴된 지역주민들의 피드백들은 세부적인 계획과 디자인들이 마련될 때 고려되었다. 예를 들어, Bedok의 Neighborhood Center를 위한 제안에서 HDB 컨설턴트는 자전거 거치대를 겸비한 통합형 벤치를 제안하였다. 그러나 주민참여 활동에서 PWC 위원들이 자전거를 주차할 때 벤치들이 들쭉거릴 수 있고 벤치에 앉아있는 사람들에게 불편감을 줄 우려가 있으므로 자전거 거치대를 옮길 것을 요청하였다. 이에 HDB 컨설턴트는 자전거 거치대를 별도로 설치되도록 최종적인 계획을 수립하였다.

제안사항들을 디자인하고 이에 대한 개선 작업을 위하여 소규모 디자인 전시회가 개최되었다. 이를 통하여 제안된 업그레이드 작업을 소개하고 지역주민 및 방문객으로부터 다양한 의견들을 수렴하였다. 디자인 컨설턴트 및 HDB 담당자들과 함께 PWC 위원들이 참석하여 업그레이드된 제안내용들에 대해 지역주민들에게 설명하는 자리가 마련되었다.

주거단지 중심에 위치한 타운 플라자는 지역 커뮤니티의 유대감을 강화시키고 지역의 정체성을 살리는 데 중요한 역할을 하였는데 이러한 타운 센터에 더 많은 활력을 불어넣고자 Bedok Town Square가 2016년 5월 새로운 커뮤니티 공간으로 공식적으로 오픈되었다. 이 플라자는 지역의 정체성과 주민들 간의 소속감을 키우고 보다 활동적이고 유대감이 강한 공동체를 만들기 위해 디자인되었다. 2017년 5월까지 1년 동안 34개의 이벤트들이 개최되었고 약 30,000명의 거주민들이 행사에 참여하였다.

이스트 코스트 ROH 재생 프로그램의 핵심적인 특징은 Bedok Town Square의 재생사업을 주변 지역의 Bedok Mall 및 대중교통 인터체인지, 호커센터 및 업그레이드 된 보행자 전용 몰과 같은 개발들과 잘 통합하는 것이었다. 헤리티지 코너(Hayitage Corner)는 타운 광장 옆에 조성이

되어 지역 주민들이 이스트 코스트(East Coast) 독특한 정체성과 다양한 커뮤니티 유산에 대해 배울 수 있도록 하였다.

Bedok Town Square에서 개최되는 이벤트들이 Bedok 지역의 거주민들의 요구를 충족시키도록 하기 위해 PA, NAC(National Arts Council), 지역 자생단체 및 Bedok Town Center 상인연합회와 같은 단체들과 함께 지역 타운 플라자 활성화 팀(local town plaza Activation Team, AT)이 구성되었다. HDB는 AT 및 지역 자생단체 회원들과 긴밀히 협력하여 영화 상영, 댄스 공연 및 바자회와 같은 지역 활성화 프로그램을 계획하고 실행하였다.



<리모델링된 Bedok Town Square에서 야외극장 개최>

거주민들의 참여 활동과 지역 이해관계자 참여 워크숍 등을 통하여 타운 스퀘어에 대한 지역 주민들의 다양한 관점들을 들여다보고 이 공간이 주민들에게 어떤 경험과 기회를 줄 수 있는지에 대한 의견들을 들어볼 수 있는 이벤트들이 마련되었다.

팝업 형태의 거주민 참여 행사에는 약 1,000명의 지역 거주민들이 참여하여 야외 영화 상영, 체육 프로그램 및 다양한 공연활동들이 광장에서 열리기를 바란다는 의견들을 제시하였다. AT는 이러한 다양한 의견들을

토대로 하여 타운 스퀘어에서 개최되는 이벤트, 여가활동 및 커뮤니케이션 활동 등의 프로그램들이 최대한 지역주민의 희망사항과 일치하도록 계획하고 있다.

이러한 시민참여 과정들은 거주자들에게 주인의식과 참여의식을 높여주었고 타운 스퀘어가 지역사회의 커뮤니티 공간으로 기능할 수 있도록 도와주었다. 이러한 활동들은 또한 지역 거주민들에게 마을 정체성과 공동체 의식을 심어주는 데 도움이 되었다.

- ROH 프로그램 시민참여의 진화

이스트 코스트 ROH 프로그램 이전에도 제1기 ROH 프로그램에서 광범위한 시민참여 활동이 진행되어 왔다. 예를 들어, 2007년 풍골(Punggol) ROH 프로그램의 첫 시민 전시회 개최 이후로 더욱 많은 지역주민 참여 활동과 행사들이 개최되었고 재생사업의 추진내용을 대중들에게 공개하고 그들의 관심을 지속적으로 유지해왔다.

2008년 5월, HDB는 풍골지역에 대한 ROH 업데이트 사항들을 지역주민들에게 보여주기 위하여 “Shaping My Punggol” 전시회를 개최했다. 전시회 내용은 풍골 마을 역사, 풍골 수로 개념과 풍골 재생사업 계획 발표 이후 진행상황 및 향후 추진계획에 대하여 집중적으로 정보를 제공하였다. 이 전시회 기간 중 민간 컨설턴트와 일반 대중이 참여하는 두 가지 활동들이 진행되었다.

a) 풍골 수로 풍경 마스터 플랜 디자인 공모전 (전문가 대상)

이 디자인 공모전은 새로운 지속가능한 재생 컨셉과 특징있는 풍골 수로를 따라서 “그린 라이프 스타일”이라는 풍골지역의 비전을 실현하기 위해 전문가를 대상으로 디자인 아이디어를 얻고자 한 시민참여 활동이다.

b) “아이디어 요청”운동(일반시민 대상)

이 참여 활동은 풍골 수로 주변 개발을 위해 지역 커뮤니티들로부터 아이디어들을 얻기 위해 진행되었고 이를 통하여 지역주민들의 관심과 지

역 재생 프로그램에 대한 주인의식을 함양하고자 하였다.

시민참여의 일환으로 학교에서 워크숍이 진행되었고 학생들과 ROH 재생사업 계획을 공유하고 학생들의 참신하고 다양한 아이디어를 수집할 수 있었다.

2008년 12월, HDB는 워터프론트 공공주택을 위한 참신한 아이디어를 얻기 위해 “풍골 워터프론트 주택 디자인 공모전”을 개최했다. 당선작으로 선정된 Group8asia & Aedas의 디자인이 첫 번째 워터프론트 공공주택 단지(Waterway Terraces I & II)에 적용되었다. 이 공공주택은 2010년과 2011년에 각각 착공되어 2015년에 완공되었다. 이 풍골 워터프론트 공공주택 단지의 계획 및 디자인은 싱가포르 수변을 따라 개발되는 다른 공공주택의 벤치마크가 되었다.



<풍골 수변지역 워터프론트 공공주택>

Pasir Ris, Toa Payoh 및 Woodlands에서 진행된 제3기 ROH 프로그램의 경우 HDB는 재생사업 계획의 아주 초기 단계부터 지역 주민들과 함께 상의하여 계획을 수립하는 상향식 접근 방식을 채택하였다. 제3기 ROH 프로그램에 선정된 3개의 주거단지 지역 주민들이 포커스 그룹 토론에 참여토록 초대받았다. 총 11회의 포커스 그룹 토론 활동이 진행되었고 각 지역으로부터 약 400명의 거주민들과 커뮤니티 이해관계자가 참

여하여 그들이 재생사업을 통해 본인들의 단지에서 실현되었으면 하는 아이디어들을 발표하였다. 한편, 참여자들 중에는 17세의 젊은 거주민부터 80세의 고령자까지 다양한 연령층과 직업군들이 포함되어 있었다.

이러한 포커스 그룹 토론 개최는 HDB가 각 타운의 계획들을 정제하도록 도와주었고 그러한 개선을 통하여 최대한 모든 연령층의 지역 주민들에게 재생사업을 통한 혜택이 돌아갈 수 있도록 하였다. 최종 계획에는 각 타운마다의 지역적 성격과 차별화된 특징, 그리고 특화된 요구사항들이 반영되었다.

시민참여 활동은 싱가포르의 공공주택을 재생시키기 위한 HDB의 노력에서 중요한 역할을 해오고 있다. 도시재생 사업의 계획을 수립하는 데 있어 지역 거주자들과 밀접하게 연계되고 그들의 견해와 제안들을 고려하는 것은 매우 중요하다. ROH 프로그램의 일환으로 더 많은 주민 참여 활동이 개최될 예정이며 이를 통하여 주민들에게 사업진행 과정 및 계획에 대한 정보를 제공하고 그에 대한 피드백 과정도 지속적으로 이루어질 예정이다.



<ROH 지역재생 계획 수립에 참여하고 있는 지역주민 및 이해관계자>

2. Neighbourhood Renewal Programme(NRP) 프로젝트

HDB는 공공주택의 신규공급 이외에도 기존 공공주택 단지를 리뉴얼하고 활성화시키는 중요한 역할을 하고 있다. 이러한 기능이 수행되는 다른 하나의 활동은 소규모 지역분구 수준의 개선 사업에 초점을 맞추는 Neighborhood Renewal Program(NRP)이다. HDB의 Remaking Our Heartland(ROH) 프로그램 일환으로 2007년 8월에 처음 소개된 NRP는 싱가포르의 오래된 주거지역들을 재생하기 위한 HDB의 노력들 중에서 중요한 요소이다.

NRP는 2007년에 개최된 HDB 포럼에서의 제안으로부터 시작되었다. 포럼 토론 중에 참가자들은 소규모 분구단위 거주 블록의 편의시설 설치 및 개선에 대한 현지 상담의 필요성을 제기했다. NRP의 주요 특징은 거주자가 자신의 생활환경을 새롭게 형성하는 데 적극적으로 참여하는 것이다. 이러한 주민참여는 거주민 사이의 소통과 참여를 증진 시키며, 그들의 주거지에 대한 개선이 필요한 사항을 제안할 수 있는 더 많은 접근 방법을 제공한다.

NRP의 핵심목표는 노후된 HDB 공공주택의 품질을 향상시켜 최신에 지어진 HDB의 수준에 가깝게 만드는 것이다. 이것은 지금까지 이루어진 지역 공동체를 손상시키지 않으면서 주거지역을 재생시키는 방법이다. 1996년 1월 이전에 공급되어 주거수준 업그레이드 프로그램의 혜택을 받지 못한 공공주택이 이 프로그램의 대상이었다. NRP 예산은 공공주택 1가구당 4,700 싱가포르 달러의 예산을 정부로부터 지원받는다.

NRP는 거주민 중심의 상향식 프로그램으로 타운 위원회(Town Council, TC)에 의해 시행되고 HDB에 의해 감독된다. 타운 위원회는 거주민들과 상의한 후에 실행할 개선사업의 유형과 범위를 결정한다. 그런 다음 HDB는 주거단지 개선을 위해 제안된 내용들을 검토하여 제안사항들이 실용적이고 기능적인지를 확인한다. 주민들이 일반적으로 제안하는 NRP 개선 요구사항에는 다음과 같은 것들이 있다. 보행로 차양막, 아파트 블록입구 캐노피, 어린이 놀이터, 피트니스 센터, 조깅 트랙, 야외벤치

및 테이블, 오픈 데크 등에 대한 신규설치 및 개선이다.

NRP는 또한 단지 아파트 동의 도색 및 수리 작업을 포함할 수 있으며 TC의 일상적인 유지보수 프로그램과 통합되어 아파트 동과 단지를 보다 확실히 향상시킬 수 있다.

NRP프로젝트가 발표되면 프로젝트 완수를 위해 추진위원회(Working Committee, WC)가 구성된다. 지역 자생단체의 고문 또는 지명된 대표자로 운영되는 추진위원회는 타운위원회(Town Council) 대표, 시민자문위원회(Citizens Consultative Committee, CCC)의 자생단체 지도자, 거주자위원회 구성원, TC가 임명한 설계 컨설턴트, HDB 담당자 및 거주자로 구성된다. WC의 역할은 지역 재생을 위하여 거주자들의 요청사항을 수집하고, 주민들에게 NRP프로그램에 대한 이해와 효과를 설명하고, 이와 의 이점을 설명하며, 사업 제안들에 대한 지원을 얻는 것이다. TC는 1) 공개 컨설턴트 및 2)의견수렴 두 개의 단계로 주민과의 협의 프로세스를 수행한다.

공개 컨설턴트 단계에는 예비 설계 제안들에 대한 주민의견을 수렴하기 위한 주민참여 활동들이 이루어진다. 이것은 타운홀 미팅, 거주민 모임, 미니 전시회, 대화 세션 등 다양한 수단을 통해 수행되며 이러한 과정에서 수집된 의견들은 WC의 검토를 거쳐 예산이 허용하는 범위에서 최종 설계 제안서에 반영된다.

설계 제안들이 완료되면 사업추진을 위한 주민들의 동의를 얻기 위해 의견수렴 단계를 거치게 되는데 이러한 과정에서 주민들을 대상으로 설계 제안내용에 대한 발표회가 개최된다. 거주자로부터 최소 75%의 찬성이 확보된 경우에만 타운 위원회는 NRP 개선사업 후속 절차를 진행한다. 2017년 3월 기준으로 싱가포르 전역에 186,000가구의 공공주택이 포함된 128개의 NRP프로그램 프로젝트가 발표되었다. 이중 47개의 프로젝트가 완료되어 71,000 가구의 공공주택이 혜택을 받았다.

2012년에 HDB는 부킷 판장(Bukit Panjang) 지역의 NRP와 함께 “Building Our Neighbourhood’s Dreams!(BOND!)” 라는 시범사업이 진

행되었다. 이 시범사업을 통하여 거주민들의 커뮤니티 활동과 인프라 개선을 결정하는 것과 관련된 기존의 주민참여를 심화하고자 하였다. BOND! 시범사업에서 주민들은 서로를 더 가깝게 만들 수 있는 해결방안을 모색하고 관련 프로그램을 마련하기 위해 함께 노력하였다. 또한 지역 공동체의 리더들을 발굴하고 양성하는데 도움을 주었으며, 이들을 통하여 지역 공동체의 운영 프로그램들이 유지하고 발굴될 수 있도록 하였다.

싱가포르 NRP 프로그램에 대한 설문조사에서 사업이 완료된 단지 주민들의 94.6%가 본 프로그램에 만족하고 있으며 주민참여 활동에 대하여 높은 만족도를 나타내고 있다. 또한, 많은 주민들이 NRP를 통해 수행된 주거지 개선사업을 통해 이웃 간의 소통을 위한 많은 기회를 가질 수 있었고 공동체 유대감을 강화시키는 데 도움이 되었다고 느끼고 있었다. 이러한 결과는 주거지 개선사업에서의 주민참여 활동이 사업 만족도에 얼마만큼 큰 영향을 미칠 수 있는지를 잘 보여주고 있다.

3. Our Tampines Hub (OTH) 프로젝트

싱가포르는 공공주택 단지의 재생계획과 연계하여 지역 커뮤니티를 발전시키고 편의시설을 통합할 수 있는 시스템을 개발해 오고 있다. 이러한 통합 범위는 소규모 분구 지역의 주민위원회 센터에서부터 보다 큰 지역단위인 타운 내의 커뮤니티 센터에 이른다. 그러나 싱가포르에서는 점점 더 다양한 인종이 섞이며 복잡하게 인구가 늘어남에 따라 지역 공동체의 역할이 더 커지고 주민들에게도 보다 다양한 서비스와 편의시설이 필요하게 되었다.

"Our Tampines Hub(OTH)" 프로젝트는 템피니스 재생사업의 일환으로 계획된 싱가포르 최초의 통합 커뮤니티 및 라이프 스타일 허브로서 템피니스(Tampines) 지역과 싱가포르 동부의 인근 지역에 거주하는 22만명이 넘는 거주민들의 삶의 요구에 부응하기 위해 마련된 지역 커뮤니티 시설 개발사업이다. 부지 면적 5.7헥타르, 바닥면적 120,000 평방미터의

규모를 갖춘 OTH는 30개 이상의 지역 커뮤니티, 스포츠, 문화, 시민 생활시설을 위한 편의시설들을 제공하고 있다. OTH는 통합된 프로그램을 통해 템피니스 타운에 있는 시민 협회(People's Association, PA)의 기존 지역 커뮤니티 시설들을 보완한다. OTH는 또한 정부 및 기타 지자체 서비스를 위한 윈스톱 서비스 허브의 역할을 수행하고 있다.

OTH는 1)거주민 중심, 2)자원 및 인프라 최적화, 3)주민참여를 통한 공동체 주인의식 고취, 위의 세 가지 원칙을 가지고 운영되는데 주민참여에 가장 중점을 두어 OTH 프로젝트가 이루어졌다. 2013년부터 2014년까지 PA는 설문 조사, 포커스 그룹 스터디 및 주거 방문 등을 통해 1만 5천명의 템피니스 주민들의 의견을 들었고 이를 통해 지역주민들이 거주 지역에서 필요한 시설이나 활동들이 무엇인지에 대하여 더 잘 이해할 수 있었다. 아파트 동단위의 친목모임, 길거리 행사, 뉴스 레터 및 소셜 미디어 등의 수단들 또한 OTH 프로젝트에 대한 지역주민들의 이해와 관심을 모으기 위해 활용되었다. 또한, 지역 주민들의 소속감과 주인의식을 고취시키기 위해서 OTH 로고 디자인을 위한 커뮤니티 구성원들의 컨설팅과 투표가 진행되었다.

지역주민들의 피드백과 제안들은 계획수립 과정에 정보를 제공하고 지역 커뮤니티의 요구사항과 관심사항을 중심으로 한 개발이 이루어질 수 있도록 도움을 주었다. 예를 들어, 주민들은 스포츠 경기장 내의 설치되는 표준 규격의 런닝 트랙은 원하지 않았지만, 조깅을 편하고 효과적으로 하기 위해 고무 트랙의 설치와 트랙 위에 거리를 표시해 놓는 것을 선호한다는 의견들이 많았다. 이러한 주민들의 피드백 결과는 경기장 규모를 줄이는 대신 타운 광장의 개발을 두 배로 확장할 수 있도록 해주었다. 그리고 지표면 보다 높게 설치된 런닝 트랙은 향후에 개발된 공개 보행로와 통합 개발되어 매우 창의적으로 연결될 수 있었다.

주민참여를 통해 도출된 결과는 또한 거주민들이 이동성을 중요시하고 있다는 사실을 보여주었다. 따라서 OTH는 원래 계획했던 것보다 더 많은 규모의 자전거 주차 공간을 조성하고 다양한 형태의 이동 수단들이 활성화될 수 있도록 지역의 지상 레벨을 설계하였다. 또한 이것은 싱가포르

포르 최초의 자전거 활성화 타운인 템피니스 주거지역의 독특한 정체성을 강화해 주었다.

또한 차양시설이 설치된 보행로(페스티벌 워크)가 허브의 중심부를 통과하여 동쪽을 서쪽으로 연결되었고 주민들이 템피니스 중심부에서 센트럴 파크로 접근하는 것을 쉽게 만들어줘 유동인구의 증가를 통해 이 지역에 더욱 활기를 불어 넣어주었다. OTH는 또한 유아에서부터 고령자까지 주민들의 다양한 계층을 고려하여 편의시설로의 용이한 접근성, 어린이 친화적인 놀이터 및 난간 디자인 등 유니버설 디자인을 최대한 적용하였다.

OTH 프로젝트에는 총 12개 이해 관계자 단체들이 참여했다. PA가 주도한 이 프로젝트는 재생사업 계획수립 단계에서 주민참여로부터 제안된 다양한 거주민들의 요구사항들을 효과적으로 구현할 수 있도록 하기 위해 이 사업에 관여된 다양한 관계당국이 협업하는 접근 방식으로 추진되었다. OTH를 위한 이러한 공공부문의 관계당국 간의 협의의 주요 성과로 지역 주민들의 편의를 위하여 일곱 개 관계기관의 대민 서비스를 하나로 통합하는 주민 서비스 센터를 설치할 수 있었다. 이 센터의 특징은 전자 민원처리를 통해 24시간 운영되는 것이다.

OTH는 지역 커뮤니티의 다양한 수요를 충족하기 위하여 이해관계자 프로그램들은 통합된 시스템을 통하여 상호 조정되며 이를 통해 가족, 청소년 및 젊은 전문가에서부터 고령자 및 다양한 인종의 그룹에 이르기까지 다양한 계층을 대상으로 운영 프로그램들이 기획된다. OTH 통합 프로그래밍 체계는 다음과 같은 내용을 포함한다.

- 다른 커뮤니티 단체에서 운용될 수 있는 프로그램들과의 시너지 창출
- 지역의 독특하고 상징적인 스포츠 및 아트 행사 개최
- 다양한 계층 및 그룹들의 행사 및 이벤트와의 통합
- 방문자 및 참가자들의 행동패턴 및 문화 조성
- 지역 주민들의 피드백과 다양한 관점에 대한 지속적 모니터링

자원봉사 활동은 지속적인 주민참여를 유지하는 데 매우 중요하다. 자

원 봉사자를 참여시키는 것은 거주자들 사이에서 정보와 아이디어의 교환을 촉진시키고, 이는 차례로 OTH의 프로그램 기획, 편의시설 및 제공되는 서비스를 더욱 향상시킨다. OTH는 2017년 4월 기준으로 1,900명의 자원 봉사자를 모집하여 운영하였다.

OTH는 또한 자원봉사 활동을 지원하기 위해 지역 NGO단체인 “탬피니스 친절 운동(Tampines Kindness Movement)”과 협력해 오고 있다. 이는 탬피니스 지역주민들에 의한 아래로부터의 참여를 촉진하고 OTH의 다양한 운영에 자원 봉사자들의 참여를 촉진함으로써 이루어진다. 자원 봉사자들은 OTH에서 모든 프로그램과 이벤트의 기획, 조직 및 참여에 적극적으로 참여해 오고 있다. 그들은 또한 지역 공동체 정원 관리 및 유지 보수, 정보 카운터 운영 지원, 고객 설문조사를 관리하고 다양한 프로그램 및 이벤트 지원을 해오고 있다.

OTH는 탬피니스 재생사업의 일환으로 싱가포르 최초의 통합 커뮤니티 허브로 조성되었다. 이를 위하여 지역 거주민과 다양한 공공기관 및 비영리단체 등 다양한 이해관계자들이 참여하고 협력하였고 탬피니스 주민들의 다양한 요구들을 충족시키기 위해 다같이 노력하였다. 이러한 서로 간의 노력들을 통하여 공공주택 단지의 커뮤니티 공간은 빠르게 변화하는 생활 속에서 지역 주민들을 연결시켜줄 수 있었다. OTH는 다양한 채널과 플랫폼 등을 통해 거주자 및 방문객을 지속적으로 참여시켜 오고 있고 지역주민들이 더욱 소통하고 유대감을 가질 수 있도록 편의시설과 프로그램들을 기획하고 관리해오고 있다.

V. 결론

1. 싱가포르 재생사업 주민참여 시사점

1960년대 이후 서울과 마찬가지로 싱가포르에서 급속한 도시개발을 가능하게 했던 개발 프로세스는 일반적으로 공공주도의 하향식 개발방식이였다. 하지만 최근 변화하는 사회적 흐름은 정책을 추진하는 데 있어 지역 커뮤니티를 보다 많이 참여시키는 방향으로 공공 부문에서의 인식이 변화하고 있다는 것이다. 싱가포르 지역재생 추진의 경험들은 효과적인 거버넌스와 지역 커뮤니티의 참여가 반드시 상호 배타적인 것이 아니라는 것을 보여주고 있다. 능동적이고 효율적인 주민참여는 거버넌스를 통하여 주민들에게 실질적인 효과와 혜택이 돌아갈 수 있는 최상의 재생계획이 수립되고 실행되는데 중요한 역할을 한다.

- 계획 수립 내용에 대한 투명성 강화 및 접근성 향상

재생사업 계획 과정의 투명성을 높이고 수립계획에 대한 정보를 주민들에게 제공함으로써 주민참여의 질을 향상시킬 수 있다. 계획의 투명성은 기본적인 공공의 이익이 보호받고 있다는 확신을 줄 수 있고 한편으로는 주민참여를 통하여 사업이 조정되고 시민들의 의견들이 고려되고 있음을 보여줄 수 있다. 다른 한편으로는 지역 커뮤니티 참여 활동에 대한 관심과 참여의지를 고취시켜 줄 수 있고 이를 통하여 지역 주민들이 현지에서 생활하고 경험하며 느낀 재생을 위해 필요한 다양하고 생생한 의견들을 제공받을 수 있다.

이러한 원칙은 전체적인 마스터플랜에서부터 세부적인 지역의 계획 수립에 이르기까지 재생사업을 위한 계획을 수립하는 데 있어 모든 단계에 적용되어야 한다. 싱가포르에서는 1990년대에 개발지침 계획이 도입된 이후로 향후 개발되는 사업 계획을 보다 투명하게 만드는 것이 마스터플랜 시스템의 핵심 요소였다. 그들은 마스터플랜 초안 단계에서에서부터

공개적으로 이용 가능한 정보들을 대중들에게 제공하고 재생사업에 대한 다양한 의견들을 낼 수 있는 환경을 조성하였다.

- 기존 지역주민 단체들과의 협업

잘 조직된 지역주민 단체들은 종종 지역 사회의 핵심을 형성한다. 그들은 지역 사회 내의 광범위한 네트워크를 확립하고 지역에 대한 풍부한 지식을 보유하고 있다. 그러므로 기존의 지역주민 조직들은 지역 재생 계획에서 중요한 사업 파트너가 될 수 있다. 따라서 지역재생 사업을 위해서는 공공 부문과 함께 작업할 수 있는 현지 거주민들의 조직 네트워크를 구축하는 것이 중요하다.

하지만 기존의 주민 조직들이 지역 재생 계획을 수행하는 데 필요한 자원이나 전문 지식을 항상 갖고 있는 것은 아니다. 또한 그들은 새로운 지역 주민참여자들을 끌어들이는 데 어려움을 겪을 수도 있다. 그러한 경우에는 다른 지역 커뮤니티의 자원 봉사자가 기존의 조직들과 협력할 수 있는 다른 방안들을 모색할 수 있을 것이다.

한편, 재생사업을 위한 성공적인 지역 주민참여 활동을 위해서는 계획 수립 및 사업과정에서 지역 커뮤니티가 적극적이고 발전적으로 각자의 역할을 수행할 수 있도록 주민참여에 대한 신중한 접근이 필요하다. 싱가포르 정부는 이러한 토대 위에서 추진되는 재생사업이야말로 지역 주민들에게 만족스럽고 구체적인 사업의 결과가 돌아갈 수 있다고 믿고 있다. 싱가포르 CLC 및 SI 연구팀은 재생 사업계획 및 개발 과정에 지역 주민들의 참여가 언제 이루어져야 하는지에 대한 중요한 내용들을 확인했다.

- 주민참여 과정에서의 전문가 참여

지역 거주민들은 지역 재생사업을 위한 계획수립 및 개발과정에서 중요한 역할을 하는 생생한 지역에 대한 내용을 보유하고 있긴 하지만 자신

들의 경험들을 어떻게 실현 가능한 해결책으로 실행시킬 수 있는지에 대한 전문적인 기술을 가지고 있지 않다. 또한 지역 커뮤니티의 구성원들은 재생사업을 위해 수립된 계획의 의도를 완전히 이해하거나 이를 예견할 수 없을 수도 있다.

지역 주민참여 과정에 전문가를 참여시키는 것은 해당 지역에서 필요사항들과 보다 전문적으로 다루어져야 하는 광역적 계획의 고려사항 사이에서 발생할 수 있는 간극을 해소하는 데 도움이 될 수 있다. 지역 커뮤니티 토론에 참여한 전문가들은 지역 내의 다양한 요구사항을 조화시키기 위해 보다 객관적이고 전문적인 관점을 제공할 수 있고 이를 통하여 지역주민들이 자신들만의 이익을 넘어서서 상호간의 합의에 이를 수 있도록 도와줄 수 있다.

지역 주민들의 참여를 더욱 촉진시키기 위해서 전문가와 정책 입안자는 또한 지역 커뮤니티와 효과적으로 의사소통할 수 있는 기술을 갖추어야 한다. 이러한 사항은 계획수립과 개발사업에서 특히 중요한데 세부적인 사항들이 이따금 일반 시민들에게 너무 기술적이고 추상적일 수 있기 때문이다. 싱가포르에서는 이러한 필요성을 인식하여 싱가포르 문화부 (Ministry of Culture, Community and Youth, MCCY) 산하 시민참여국 (Singapore's Office for Citizen Engagement, OCE)이 2017년 2월 시민참여기금을 도입하여 지역 커뮤니티 및 공무원을 위한 역량구축 뿐만 아니라 공공기관의 혁신적인 프로젝트를 촉진하고 있다. 이 기금은 이후 11개의 프로젝트를 지원하였는데 그 중 하나는 SportSG 지역 담당자들을 대상으로 지역 커뮤니티간 네트워크를 구축하고 커뮤니티 구성원들의 활동을 촉진하는 기술들을 가르치는 것이었다. 이를 통하여 관계 담당자들은 지역 커뮤니티 구성원과 함께 지역 프로그램과 지역주민들을 위한 다양한 활동들을 개발하고 있다.

- 주민들의 보다 쉬운 사업참여를 위한 공공의 노력

지역주민들이 계획수립 과정에 더욱 쉽게 참여할 수 있도록 하여 주민

들의 광범위한 참여를 유도하고 이를 통하여 다양한 계층의 지역 구성원들의 의견들을 수렴하는 것은 재생사업에 있어 특히 중요한 일이다. 이를 통해 계획을 수립하는 관계당국은 계획수립 과정에서 누락될 수 있는 관점들을 보완할 수 있고 다양한 계층들을 아우를 수 있는 포용적인 계획을 수립할 수 있다. 이를 위해서는 주민참여를 위한 플랫폼, 방법 및 내용들이 가능한 주민들이 접근하기 쉽도록 만들어져야 한다.

싱가포르의 Rail Corridor 재생사업은 URA가 만든 다양한 주민참여 플랫폼을 통해 커다란 효과를 보였다. 싱가포르 NGO기구인 Participate in Design(PID)은 일반인들이 이해하기에는 너무 기술적이고 추상적일 수 있는 계획 과정들을 이해하기 쉽고 명확하게 하기 위해 노력했다. PID는 12세 어린이도 충분히 이해할 수 있을 만큼 참여방법과 콘텐츠를 간단하게 개발함으로써 의사결정에 일반적으로 참여하지 않는 주민들까지도 의사결정에 참여할 수 있도록 도와주었다.

- 물리적 결과물 보다 오히려 공동체 활성화에 초점

재생사업을 위한 계획수립과 개발은 인프라 구축 등 단지 물리적인 재생만을 의미하는 것이 아니다. 지역 구성원들의 적극적인 주민참여가 이루어지는 계획수립 과정들은 지역주민들을 연결해 주는 강력한 플랫폼 역할을 할 수 있고 이를 통하여 주민들 간의 유대감을 높이고 상호 신뢰를 강화해줄 수 있다. 이러한 주민참여의 노력들은 보다 발전적인 도시의 미래를 위한 잠재적 촉진제이며 지역 공동체들이 더욱 개선될 수 있도록 도와준다.

싱가포르에서 HDB의 Neighborhood Renewal Program(NRP)의 일환으로 도입된 Neighborhood's Dreams(BOND!) 프로그램은 주민들이 희망하는 공동체 활동과 인프라 업그레이드의 종류를 확인하기 위해 더 심도 있는 주민참여 활동을 추진하였다. 이 과정을 통하여 지역의 물리적인 개선뿐만 아니라 주민 공동체 측면에서도 일정 부분 성과를 달성할 수 있었다. 주민 참여자의 18%는 다른 이웃들의 우려와 생각들도 이해해야

한다고 했고 또 다른 18 %는 워크숍을 통해서 새로운 이웃들을 알게 되었다고 했다.

2. 정책제언

- 계획수립의 최대한 이른 과정에서 주민들의 참여유도

싱가포르 도심재생을 위한 국립 중앙 도서관 철거과정에서 볼 수 있듯이 사전에 시민들과의 충분한 공감대를 형성하지 않고 단지 전문가와 정책결정자간의 사업계획 결정으로 인하여 향후에 대중들이 이러한 사실을 알게 되었을 때 커다란 논란이 발생할 수 있다. 도시재생 과정은 많은 딜레마들에 직면할 수 있고 이러한 이상과 현실을 충족하기 위한 절충점들을 어떻게 찾아가는지에 대한 중요하다. 싱가포르 ABC 수자원 프로그램의 경우 관계당국은 공공에서 추진하고자 하는 사업들을 지역사회에 먼저 보여주고 지역주민들로부터 다양한 의견과 제안들을 요청하고 있다. 지역주민들의 경우 그 지역에 오래 거주하면서 그 곳에 대한 생생한 많은 정보들을 가지고 있고 재생계획 수립과정에서 이러한 내용을 아주 초기부터 담아내는 것이 중요하다. 따라서, 관계당국은 시민들의 참여 과정을 가능한 최대한 일찍 시작하여 대중들의 의견과 공감을 통한 재생사업 계획을 수립하는 것이 필요하다.

- 주민들의 보다 쉬운 사업참여를 위한 공공의 노력 필요

지역재생을 위한 주민들의 다양하고 풍부한 의견을 수렴하기 위해서는 최대한 사업에 쉽게 접근할 수 있도록 하고 다양한 플랫폼을 통한 의견수렴을 하는 것이 중요하다. 2011년 이스트 코스트 재생사업 계획이 발표되었을 때 HDB는 주민들의 의견을 청취하기 위한 다양하고 지속적인 전시회들을 개최하였고 이를 통한 주민들의 의견들은 이 지역을 주민들이 바라는 공간으로 계획하고 만들어질 수 있도록 하였다. 전시회를 방

문한 지역 주민들에게는 온라인 설문지와 서면 양식을 통한 설문조사를 진행하였고 이를 통하여 사업을 위한 제안 내용들과 사업 방향에 대한 대중의 정서를 수집하고, 계획안을 더욱 내실 있게 보완할 수 있도록 해주었다. Rail Corridor 프로젝트의 경우 전용 웹 사이트를 통해 URA에 의해 대중에게 직접 피드백과 아이디어를 요청하고 관련 정보를 제공할 수 있는 공공과 민간의 쌍방향 커뮤니케이션 채널이 구축되었다. 오늘날에는 기술의 발전으로 대부분의 시민들이 스마트폰을 휴대하고 사용하고 있으며 이를 통하여 과거에 비해 장소와 시간의 제약을 받지 않고 정보에 접근하고 의견을 제시할 수 있다. 따라서, 이러한 기술들을 적극 활용한다면 주민들의 사업참여를 효과적으로 극대화시킬 수 있을 것이다.

- 주민들의 피드백 수집 및 반영을 위한 강력한 실행체계 마련

재생사업은 대도시에서 매우 복잡한 과정이며 이러한 사업의 계획수립을 위해서는 주민들의 참여를 통해 수집된 다양한 의견과 아이디어들이 계획 수립과정에 효과적으로 반영될 수 있도록 민간참여의 시스템이 구조화되어야 한다. 또한, 보다 협업적인 재생계획 수립을 위하여 사업과 연관된 많은 이해 관계자들의 각기 다른 역할들을 명확히 하여 계획을 수립하고 사업을 진행할 필요가 있다. 싱가포르 템피니스 OTH 프로젝트에는 이 지역의 기존 지역단체인 시민협회(People's Association, PA)가 주도하여 주민들의 설문 조사, 포커스 그룹 스터디 및 주거 방문 등을 통해 1만 5천명의 템피니스 주민들의 의견을 들었고 이를 통해 지역주민들이 거주지역에서 필요한 시설이나 활동들이 무엇인지에 대하여 더 잘 이해할 수 있었다. 따라서, 재생사업 추진시 기존의 지역단체를 활용하거나 혹은 주민들을 대표하여 의견을 수렴할 수 있는 체계적인 조직의 구성을 통하여 최대한 많은 주민들을 대상으로 의견을 듣고 주민들의 전체적인 의견이 무엇인지를 판단할 필요가 있다. 왜냐하면 일부 주민들만 참여하거나 특정한 지역 단체가 주도적으로 참여할 경우 단순히 가장 큰 목소리의 지역주민들의 의견만이 반영되거나 특정 단체의 사업에 대한 관점들이 주민 모두의 의견을 대표하는 것으로 잘못 받아들여질 때도 있기 때문이다.

- 거주지역에 대한 주민들의 주인의식 및 자치역량 배양

커뮤니티 참여 지역재생 프로젝트의 성공은 개발사업의 미적인 요소와 디자인이 특별함에 달려있는 것이 아니다. 오히려, 이러한 프로젝트의 성공은 지역 주민들이 그 장소에 얼마나 특별한 애착을 갖고 그러한 공간들이 그들을 위해 얼마만큼 의미있는 것이 되느냐에 달려있다. 따라서, 주민들이 지역사회와 이웃들에 대한 관심과 소통을 활성화시켜 줄 수 있는 주민공동시설들의 설치 및 개선을 지원하고 공동체 활성화 프로그램들을 마련하여 운영할 필요가 있다. 그리고 이러한 프로그램 운영의 경우에는 지역 공동체의 리더들을 발굴하고 양성하여 이들을 통한 자체적인 프로그램 개발과 운영을 하도록 하는 것이 지속적이고 자생적인 공동체 활성화에 도움이 될 것이다. 한편, 재생의 과정에서 지역 공동체에게 일부 권한을 부여하여 지역 구성원들로 하여금 스스로의 계획수립 능력과 기타 필요한 기술들을 갖추도록 함으로써 주민들의 자치역량의 배양을 모색할 필요도 있다. 지역재생을 위한 모든 이슈들이 관계당국의 개입을 필요로 하는 것은 아니기 때문에 올바른 기술과 사회적인 연계가 갖추어졌을 경우 지역 공동체는 이웃들과 함께 덜 복잡하고 덜 기술적인 일상의 지역 이슈들에 대해서는 그들 자신의 힘으로 해결방안을 만들어 낼 수도 있을 것이다. 거주민들에게 의사결정권과 가용자원을 제공하여 스스로 자신들의 문제를 해결하는 방법을 모색하고 개발하게 하는 것은 지역 공동체가 보다 발전하고 활성화될 수 있도록 도와줄 것이다.

또한, 지역주민들의 재생사업을 위한 자원봉사 활동은 거주자들 사이에서 정보와 아이디어의 교환을 촉진시켜 지속적인 주민참여를 유지하는 데 매우 중요한 요소로 작용할 수 있다. 따라서, 지역재생을 지원해 줄 수 있는 지역의 자원 봉사자를 적극 발굴하고 참여시키는 노력이 필요하다.

- 주민참여 활성화를 위한 공공기관의 역량강화

2012년 싱가포르르는 주민참여를 위한 공공기관의 역량강화를 위하여 “공공 참여 네트워크(Public Engagement Network, PEN)”라 불리는 학습공동체를 형성하였다. PEN은 대중과 공공이 참여한 우수 민관참여 프로젝트

트 사례들을 발굴하여 관계기관들과 공유하고 있으며, 공무원을 위한 여러 가지 교육과정을 마련하여 주민참여를 위한 공공부문의 역량을 강화해 오고 있다. 재생사업을 위해 무엇보다 중요한 것은, 공무원이 진심으로 주민들의 관심을 잘 이해하고 공감할 수 있는 경우에만 공공 프로젝트에 대한 대중 참여가 성공할 수 있다는 것이다. 따라서, 재생사업을 위한 민간역량 강화 뿐만 아니라 공공부문 역량을 강화할 수 있는 프로그램을 마련하여 운영하는 것이 필요하다.

<참고자료>

Singapore CLC(2018), Engaging Well, Forging Bonds: The Community as Stakeholders in Urban Development

Singapore CLC(2017), Planning For Communities For Lessons from Seoul and Singapore

Singapore CLC(2016), Urban Redevelopment: From Urban Squalor to Global City

Singapore CLC(2018), Rejuvenating Mature Towns: Some Lessons from Tampines

Singapore CLC(2018), Co-located Community Hubs

Singapore CLC(2019), Past, Present and Future: Conserving the Nation's Built Heritage

Cho Im Sik, Blaž Križnik(2017), Community-Based Urban Development

M. Horita(2009), Innovations in Collaborative Urban Regeneration

조은영(2018), 도시재생 시민참여과정 비교분석 연구

오병록(2013), 주민참여형 도시재생(2008~2013)

조승연(2007), 주민참여를 통한 도시재생의 가능성

이홍수(2016), 싱가포르 도시재개발청의 정책 추진 사례로 본 우리나라 도시재생의 시사점

건축도시공간연구소(2010), 도시재개발국(URA)을 통한 싱가포르의 체계적 도시계획 및 관리

2025 서울시 도시재생 전략계획(2015)

서울시 도시재생실무 매뉴얼(2018)

싱가포르 살기좋은도시센터 <https://www.clc.gov.sg>

싱가포르 도시재개발청 <https://www.ura.gov.sg>

싱가포르 주택개발위원회 <https://www.hdb.gov.sg>