

효과적인 대내외 PR과
시민 민감형 정책개발을 위한
행정시스템과 정책수단 연구

2020년 6월

황 성 원

목 차

· 국외훈련 개요	3
· 훈련성과보고서 요약서	4
· 효과적인 대내외 PR과 시민 민감형 정책개발을 위한 행정시스템과 정책수단 연구	
Ⅰ. 서론	7
Ⅱ. 서울시의 정책소통, 도시브랜드의 현황 및 한계	12
1. 정책소통의 현황 및 한계	12
2. 서울시 도시브랜드의 현황 및 한계	15
Ⅲ. 미국의 정책소통 사례분석	18
1. 오스틴의 시티웍스 아카데미	20
2. 샌프란시스코의 EIR 프로그램	22
3. 필라델피아의 Citizinvestor	29
4. 뉴욕의 kick Starter	32
5. Worcester시의 PDA	34
6. 오스틴의 이매진 오스틴	35
Ⅳ. 도시브랜드 발전사례분석	38
1. 뉴욕의 'I ♥ NY'	38
2. 네덜란드 암스테르담의 'I amsterdam'	41
3. 독일 베를린의 'Be Berlin'	43
Ⅴ. 시사점	46
Ⅵ. 참고문헌	53

국외훈련 개요

1. 훈 련 국 : 미국
2. 훈련기관명 : 노스텍사스 대학교
(University of North Texas)
3. 훈련분야 : 도시행정
4. 훈련기간 : 2018. 8. 6. ~ 2020. 6. 20.

요약서			
성 명	황 성 원	파견연도	2018년
훈련분야	도시행정 / 감사, 소통, 기획		
훈련과제	효과적인 대내외 PR과 시민민감형 정책개발을 위한 행정시스템과 정책수단 연구		
훈 련 국	미국		
훈련기관	노스텍사스 대학교(University of North Texas)		
보 고 내 용			
제 목	효과적인 대내외 PR과 시민민감형 정책개발을 위한 행정시스템과 정책수단 연구	보고서 매수	53
내용요약	○ 대한민국은 2019년 세계경제포럼(The World Economic Forum)에서 발표한 국가경쟁력 순위에서 141개국 중 13위를 기록 ○ 그러나 세부적인 지표를 살펴보면 규제 개혁에 관한 법률적 구조의 효율성(Efficiency of legal framework in challenging regulations) 67위, 정부 규제가 기업 활동에 초래하는 부담 (Burden of government regulation) 87위 등 주로 정부의 정책집행과 소통과 관련된 제도의 경쟁력이 낮은 것으로 나타남 ○ 한편, 2019년 경제협력개발기구(OECD)가 발표하는 정부 신뢰도 평가에서 22위에 올라, OECD 평균보다 낮음 ○ 정책결정의 불투명성, 정책홍보(PR)중심의 일방적 정책 추진이 주요원인으로 지적되는 상황으로 정부불신 극복		

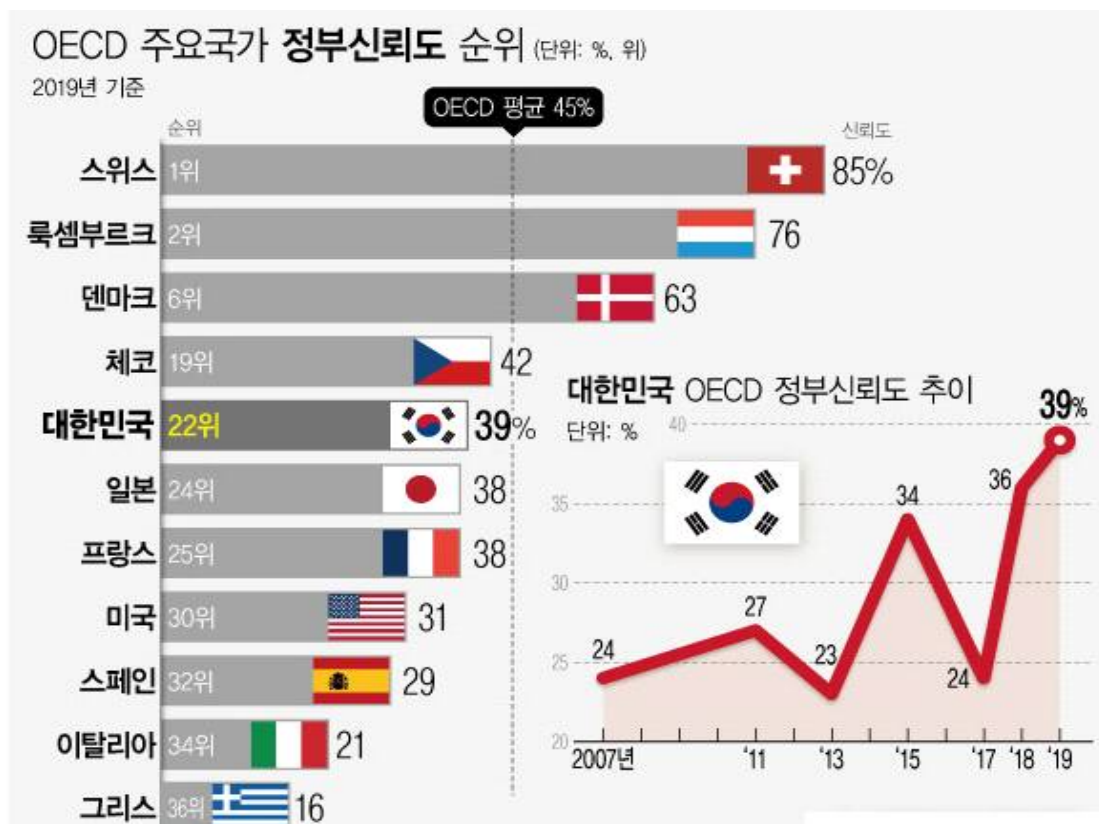
	<p>위한 대책마련 시급</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 사회적 신뢰가 높을수록 경제가 활성화된다는 신성장론이 대두되는 바, 세계은행(WB) 수석연구원 Knack and Keefer의 연구결과에 따르면, 사회적 신뢰 10% 상승 시 경제성장률 0.8% 상승한 것으로 나타남 ○ 글로벌 경쟁력을 강화하기 위한 정책목표 확대가 필요하지만, 정부신뢰, 시민협업, 국가브랜드 등 국가경쟁력(대외) 및 정책효과성(대내)을 높일 수 있는 비경제 지표에 대한 연구와 행정시스템 구축은 미약한 상태 ○ 정책목표를 경제성장률, GDP 등 전통적 지표달성으로만 설정하지 않고, 시민 참여형 행정시스템 구축, 도시브랜드육성 등으로 다양화할 필요성 제기 ○ 서울지역시 시민소통강화를 위해 현장시장실뿐 아니라 원순씨 X파일 등 온라인채널도 확대하고 있으며, ‘I·SEOUL·U’를 도시브랜드로 선정(’15년 10월)한 상황 ○ 그 결과 「대한민국 인터넷 소통대상」 3개 부문 수상, 「대한민국 SNS 대상」 공공부문 종합대상, ‘I·SEOUL·U’ 「굿 디자인 어워드」 수상(’16.12.) 등 정책소통 성과가 나타나고 있으나, 시책에 대한 높은 관심도(긍정률 57.8%)에 비해 낮은 인지도(32.1%)와 만족도(36.5%)인 것으로 조사됨 ○ 도시브랜드지수(CBI)또한 서울 30위(’15년)로 나타나는 등 글로벌 도시로서의 영향력에 비해 서울의 도시브랜드 인지도는 낮은 상황 ○ 따라서 시민수요가 정책에 반영되는 시민참여형 행정시스템 구축 및 서울시 도시브랜드 ‘I·SEOUL·U’ 중·장기육성 전략 수립필요
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> ○ 본 보고서는 미국의 사례를 중심으로 해외 주요선진 도시의 정책소통현황과 도시브랜드 발전사례를 살펴보고, 이를 바탕으로 우리시의 현 실태를 알아보고 벤치마킹 할 수 있는 부분에 대하여 다루었음 ○ 미국은 시민참여에 기반한 민주주의 선진국으로서 정책 소통 사례연구에 적합하고 오바마정부(09~16년)는 ‘Sunlight before signing’이라는 구호 아래 정부의 투명성과 정보공개성 증진을 위해 정책소통 강조하였음 ○ 또한, 정책소통과정에서 트위터(Twitter) 등 스마트매체 활용도가 높아 시정에 적용할 때 TV, 신문 등 전통적 매체와 스마트매체 활용상의 장·단점분석 용이함 ○ 이에 미국 지방정부연합체(NLC)에서 선정한 정책소통 우수사례들인 텍사스주 오스틴의 ‘시티웍스 아카데미’, ‘이매진 오스틴’, 샌프란시스코의 ‘STIR’ 프로그램, 필라델피아의 ‘Citizinvestor’, 뉴욕의 ‘킵스타터’ 등 미국 주요 도시사례분석을 토대로 향후 서울시정에의 시사점을 도출함 ○ 또한, ’70년대 실직자(30만명)와 범죄증가, 환경미화원 파업 등으로 관광수입이 급감한 상황에서 ’77년 세계 최초로 도시브랜드 개념을 만들어 ‘I ♥ NY’를 지속적으로 발전 및 육성시킨 뉴욕의 사례 및 베를린, 암스테르담 등 현재 손꼽히는 도시브랜드의 발전사례를 조사함으로서 서울시 도시브랜드인 ‘I·SEOUL·U’의 향후 육성방향에 대한 시사점을 살펴보았음
--	---

I. 서론

대한민국은 2019년 세계경제포럼(The World Economic Forum)에서 발표한 국가경쟁력 순위에서 141개국 중 13위를 기록하였다¹⁾. 2016년에는 138개국 중 26위를 기록하였음을 감안하면, 괄목할만한 상승이 이뤄졌다고 할 수 있다. 그러나 세부적인 지표를 살펴보면 온라인 행정서비스 (E-Participation Index) 1위 등 강점도 있으나, 규제 개혁에 관한 법률적 구조의 효율성(Efficiency of legal framework in challenging regulations) 67위, 정부 규제가 기업 활동에 초래하는 부담 (Burden of government regulation) 87위, 정부정책 안정성(government ensuring policy stability) 76위 등 주로 정부의 정책집행과 소통과 관련된 제도의 경쟁력이 낮은 것으로 나타났다.

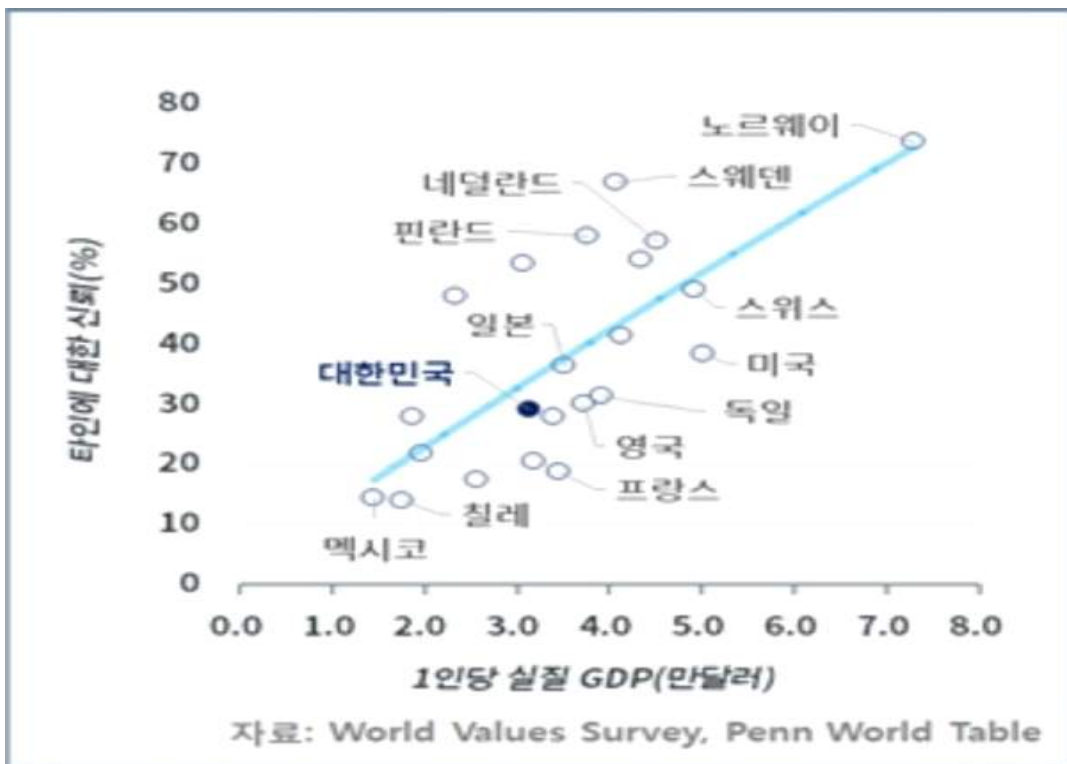
정부신뢰도 또한 OECD 평균보다 낮은 것으로 나타났다. 2019년 경제협력개발기구(OECD)가 발표하는 정부신뢰도 평가에서 22위에 올랐다.



1) 2019 WEF 국가경쟁력 평가 결과

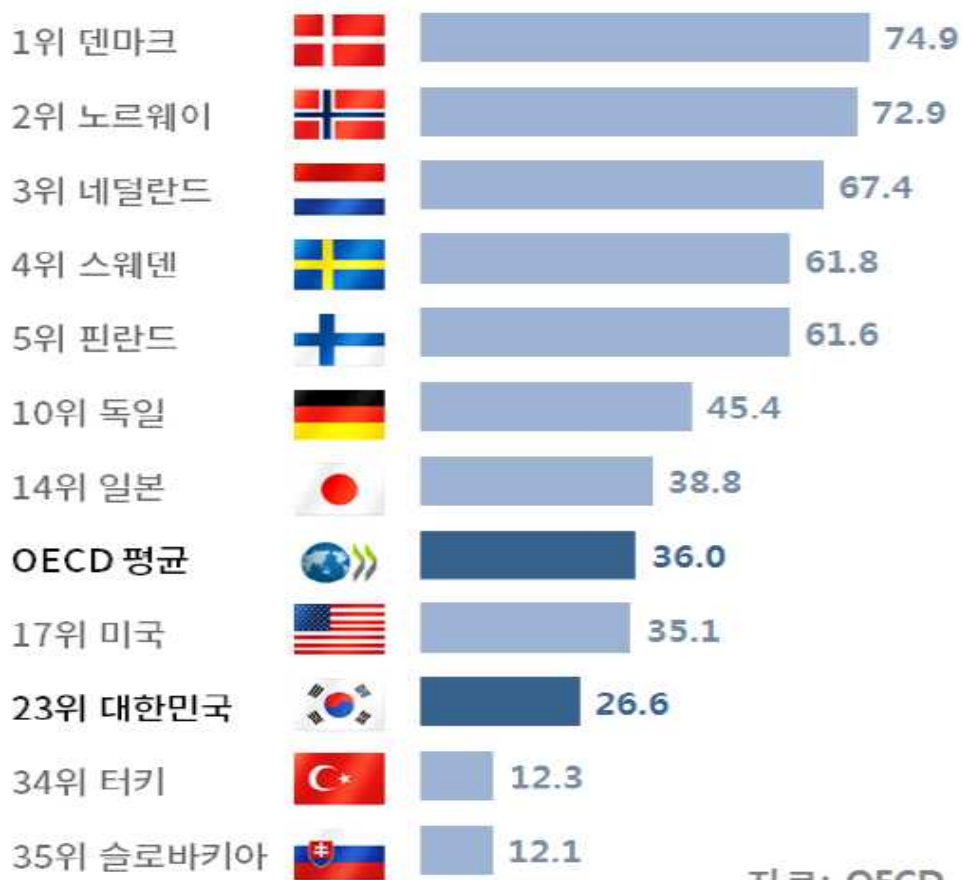
이 조사에서 정부를 신뢰한다고 응답한 국민의 비율은 39%였다. 과거에 비해 정부신뢰도가 상승추이에 있긴 하지만, 이 비율은 OECD 평균인 45%를 밑돈다. 정부혁신을 통한 신뢰 제고가 필요함을 보여주는 지표라 할 수 있다. 낮은 정부신뢰도의 주요 원인 중 하나로는 정책결정과정의 불투명성과 정책홍보(PR) 중심의 일방적인 정책 추진이 지적되고 있는 상황이다. 정부 불신의 확산은 정책에 대한 신뢰를 낮추고 국민들의 저항을 발생시킴으로서 정책의 효과성을 떨어뜨리게 된다.

사회적 신뢰가 높을수록 경제가 활성화된다는 신성장론 또한 대두되고 있다. 세계은행(WB) 수석연구원 Knack and Keefer의 연구결과에 따르면, 사회적 신뢰가 10% 상승할 경우 경제성장률 0.8% 상승한다. 국제가치관 조사(World Values Survey)에서도, 사회적 신뢰도가 높은 국가의 GDP가 높은 것으로 나타났다.



그러나 우리나라의 경우 OECD 조사에 따르면, ‘믿을 사람이 없다’ (OECD 35개국 중 23위), ‘사법시스템도 못 믿겠다’(34위), ‘의지할 사람 없다’ (34위), ‘사회규범 잘 작동하지 않는다’(OECD 22개국중 17위), 우리나라의 신뢰, 규범, 네트워크 등 3대 사회적 자본의 현주소가 국제

사회에서 바닥수준인 것으로 나타나고 있다.



자료: OECD

실제, 경제개발협력기구(OECD)가 35개 회원국의 사회신뢰도를 조사한 결과를 보면 ‘다른 사람들을 신뢰할 수 있는가’라는 물음에 한국은 26.6%만이 그렇다고 응답해 전체에서 23위를 차지했다. 덴마크가 74.9%로 사회신뢰도 순위가 가장 높았고 그 다음은 노르웨이 72.9% (2위), 네덜란드 67.4%(3위) 순이었다. 일본은 38.8%(13위), 미국은 35.1%(17위)인 것으로 나타났다. 사법시스템에 대한 신뢰도 역시 한국은 신뢰도 27%로 34개국 중 33위를 차지해 최하위권이었다.

그러나, 서울대 김병연 교수의 연구결과²⁾에 의하면, ‘신뢰’의 자본을 27%수준에서 북유럽 수준인 70%수준으로 향상되면 약 1.5%의 경제 성장률이 상승할 수도 있는 것으로 나타났다. 즉, 사회적 신뢰회복을 통한 新성장전략 수립이 필요한 시점인 것이다.

2) 한국의 사회적 자본 축적실태와 대응과제 연구 2016, 대한상공회의소

글로벌 경쟁력을 강화하기 위해서는 정책목표를 확대할 필요가 있다. 앞서 살펴본 바와 같이, 정부신뢰, 시민협업, 국가브랜드 등 비경제지표가 대외적인 국가경쟁력 뿐만 아니라, 대내적인 정책효과성을 높일 수 있지만, 이에 대한 행정 시스템 구축은 미약한 상태이다. 따라서 정책목표를 경제성장률, GDP 등 전통적 지표달성으로만 설정하지 않고, 시민 참여형 행정시스템 구축, 국가(도시)브랜드육성 등으로 다양화할 필요성이 있다.

서울지역시 시민과의 정책소통확대, 도시브랜드 육성을 지속적으로 추진하고 있다. 시민소통강화를 위해 현장시장실뿐 아니라 원순씨 X파일 등 온라인채널도 확대하고 있으며, 'I·SEOUL·U'를 도시브랜드로 선정('15년 10월)한 상황이다. 그러므로 시민수요가 정책에 반영되는 시민참여형 행정시스템 구축 및 서울시 도시브랜드 'I·SEOUL·U' 중·장기육성전략 수립이 필요한 시점이라 할 것이다.

	2000~2002	2002~2006	2006~2011	2011~
	서울브랜드 태동	서울의 목표이미지 추구	세계적 위상 확립 노력	시민 참여방식 지향
목표 및 방향	친근하고 사랑스러운 도시 이미지를 중심으로 서울브랜드 홍보 시작	세계 일류/대도시로의 도약을 위한 서울브랜드 위상 제고 추구	브랜드 파워 제고를 위한 마케팅 커뮤니케이션 강화 (세계 도시브랜드 10위권 목표)	시민 참여방식으로 시민이 주체가 되는 도시브랜드 전략 추구
특징	<ul style="list-style-type: none"> 2002년 월드컵을 계기로 장소마케팅 시각으로 접근 도시에 대한 마케팅적 관점에서 추진 친근한 세계 대도시 지향 	<ul style="list-style-type: none"> 서울 브랜딩 가시화 문화, 스포츠, 이벤트 연계 및 해외 마케팅 주력 시민공모로 선정한 'Hi Seoul'을 아시아 문화 포용/융합 관점으로 확장 	<ul style="list-style-type: none"> 서울브랜드 파워 제고 활동 강화(해외마케팅 예산 10배 상승: '07년 48억→'08년 401억) 서울 시책사업 성과의 홍보 및 관리중심 추진 시민소통강화(SNS 등)를 통한 시민참여 활성화 	<ul style="list-style-type: none"> 시민과 소통, 친근하고 매력적인 서울 이미지 추구 시민참여 중요성 강조 하향식 정책 과정이 아닌 순수 시민참여를 통한 개방형 브랜드 슬로건 개발
전담 조직	마케팅 전담부서인 '도시마케팅 추진반' 설립	마케팅 전담부서를 '마케팅담당관'으로 변경 마케팅 조직 확대	홍보콘텐츠타워 강화 홍보총괄 TF팀 운영, 시책사업별 TF팀 가동	전담부서인 '시민소통기획관-도시브랜드담당관' 신설('16년)



슬로건 디자인



Hi Seoul



Hi Seoul
SOUL OF ASIA



Infinitely yours,
SEOUL



SEOUL,
MY []



I·SEOUL·U
너와 나의 서울

※ 서울시 도시브랜드 정책의 연도별 변화

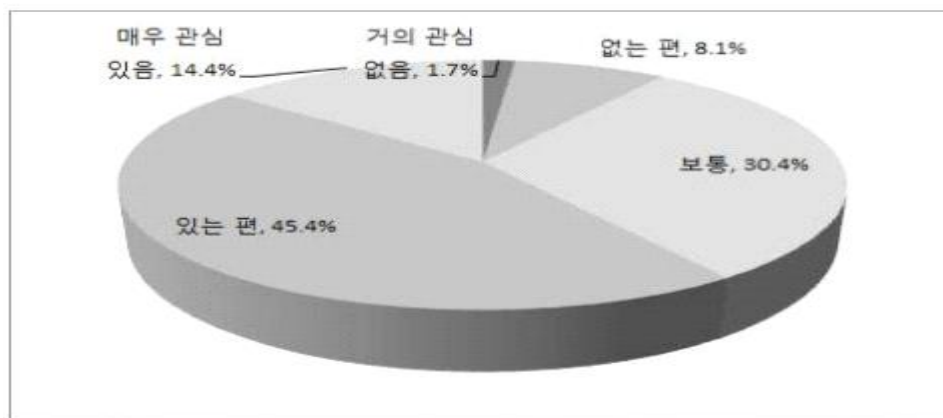
따라서 본 성과보고서에서는 시민참여를 바탕으로 민주주의를 운영하는 미국의 시민‘참여’와 ‘협업’ 사례를 조사하여, 서울시 정책운영에 있어서 효과적으로 시민참여를 확대할 수 있는 방안을 살펴보고자 한다. 또한, 미국의 국가(도시)브랜드 발전사례 연구 및 대표적인 정책(I ♥ NY 등)을 살펴봄으로써 서울시 도시브랜드육성전략 수립에 기여하고자 한다. 이를 위해 서울시 정책소통현황 및 서울시 도시브랜드인 I·SEŌUL·U를 먼저 살펴보고자 한다.

II. 서울시의 정책소통, 도시브랜드 현황 및 한계

1. 정책소통현황 및 한계

정책소통은 정책 수립과 집행과정에 대해 알리고 동의와 행동을 이끌어내는 전반적인 활동을 의미한다. 서울시는 현장시장실, 원순씨의 X 파일 등 온·오프라인 매체를 활용한 시민과의 정책소통을 지속적 추진하고 있는 상황이다. 또한, 「대한민국 인터넷 소통대상」 3개 부문 수상³⁾, 「대한민국 SNS 대상」 공공부문 종합대상⁴⁾ 'i·SEOUL·U' '굿 디자인 어워드' 수상(16.12.) 등 이에 따른 성과도 나타나고 있다.

그러나, 서울시민들을 대상으로 서울시 정책에 대한 전반적 인식 및 평가를 한 결과⁵⁾ 많은 한계점들이 나타났다. 서울시 정책에 대해 전체 응답자의 59.8%만 '(매우) 관심이 있다'고 응답했고, '보통' 30.4%, '(전혀) 관심이 없다'는 9.8%(5점 만점척도)로 나타났다. 집단별로 살펴보면 20대(3.44)보다는 50대 이상 고연령층(3.85)이 서울시 정책에 대한 관심이 상대적으로 높게 나타났다. 그리고 지지정당이 있는 경우(3.80 이상)가 서울시정책에 대한 관심이 상대적으로 높은 것으로 나타났다.



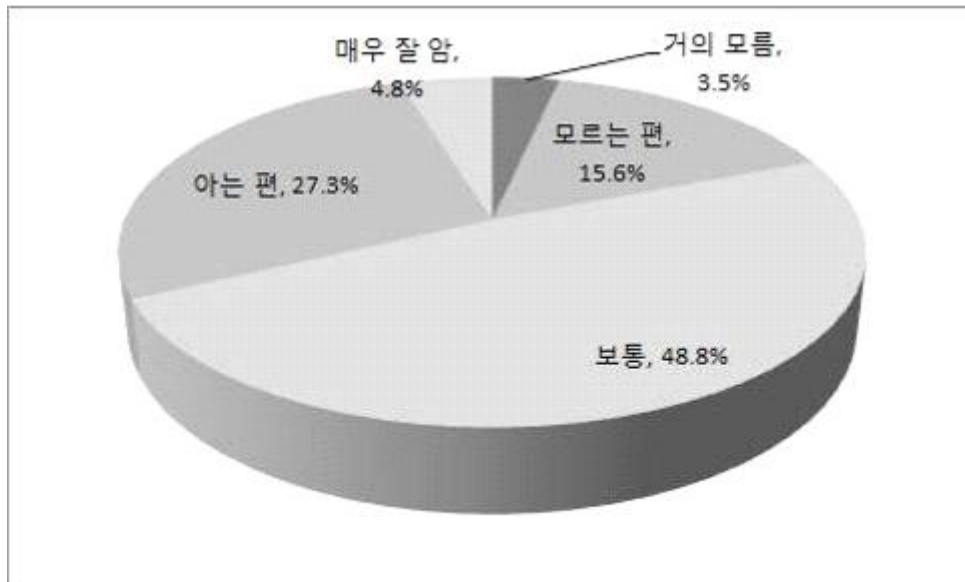
서울시 정책에 대한 관심

3) 대한민국 인터넷 소통대상」(’16.11, 한국인터넷 소통협회) · 종합 대상 / 소통CEO 대상 / 브랜드미디어부문 대상

4) 「대한민국 SNS 대상」공공부문 종합대상(’16.10, (사)한국소셜콘텐츠진흥협회)

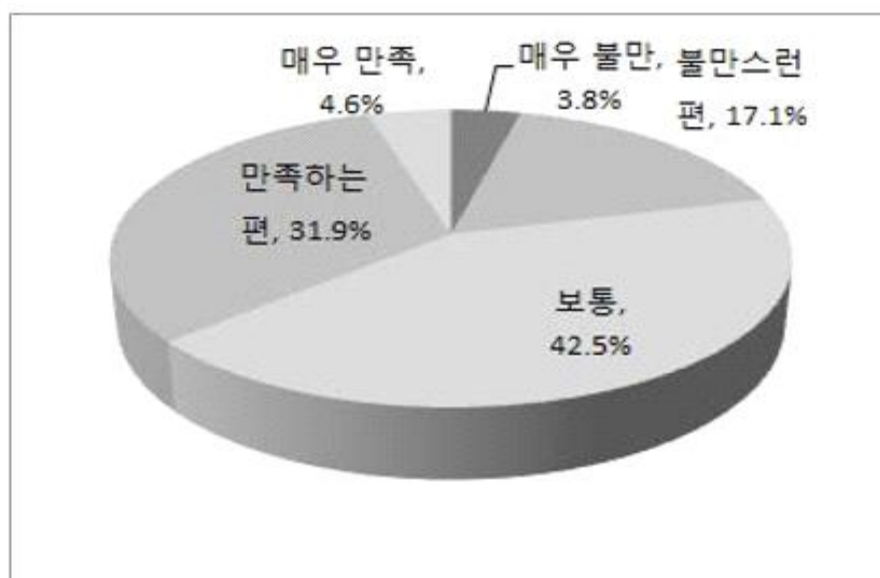
5) 서울시 정책소통 평가 및 개선방안 연구 (2016.12. 폴앤 서베이) P 63~75.

한편, 서울시 정책에 대해 전체 응답자의 32.1%만 ‘(매우 잘) 안다’고 응답해서 서울시 정책에 대한 홍보 잘 되지 않고 있음을 알 수 있다.

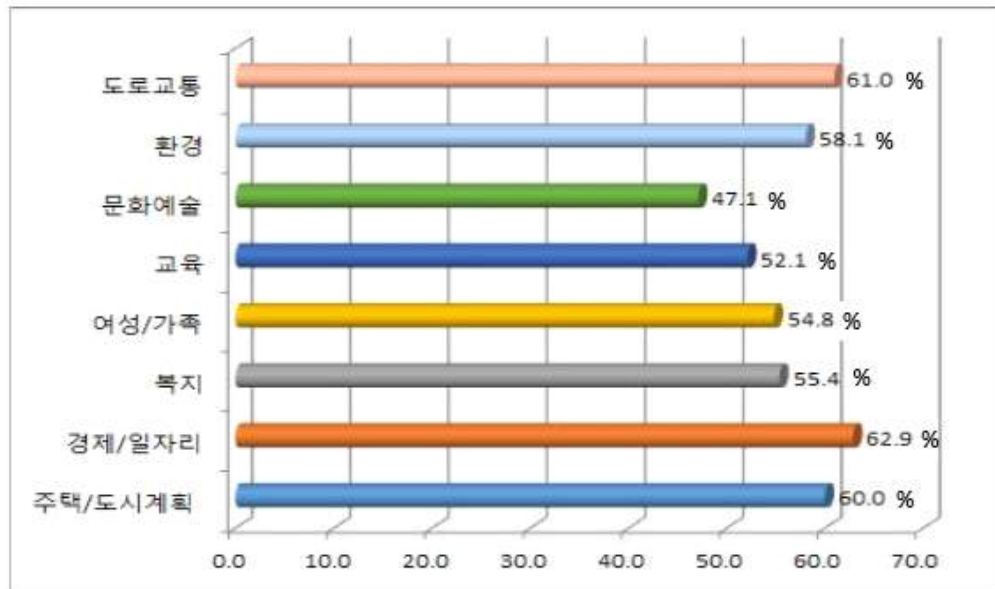


서울시 정책에 대한 인지

또한, 서울시 정책에 대해 전체 응답자의 36.5%만 ‘(매우) 만족한다’고 응답하여, 시정운영 상 여러 문제점이 나타나고 있는 상황이다.

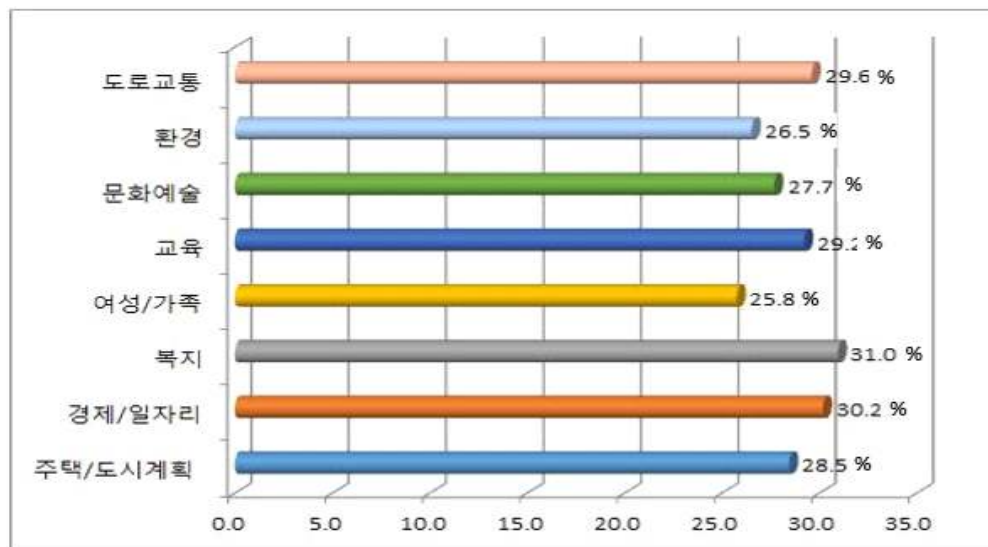


서울시 정책에 대한 전반적 만족도



주요 정책분야에 대한 관심

주요 정책분야에 대한 관심은, 경제/일자리(62.9%), 도로교통(61.0%), 주택/도시계획(60.0%), 환경(58.1%) 등이 높은 관심도를 얻고 있었다.



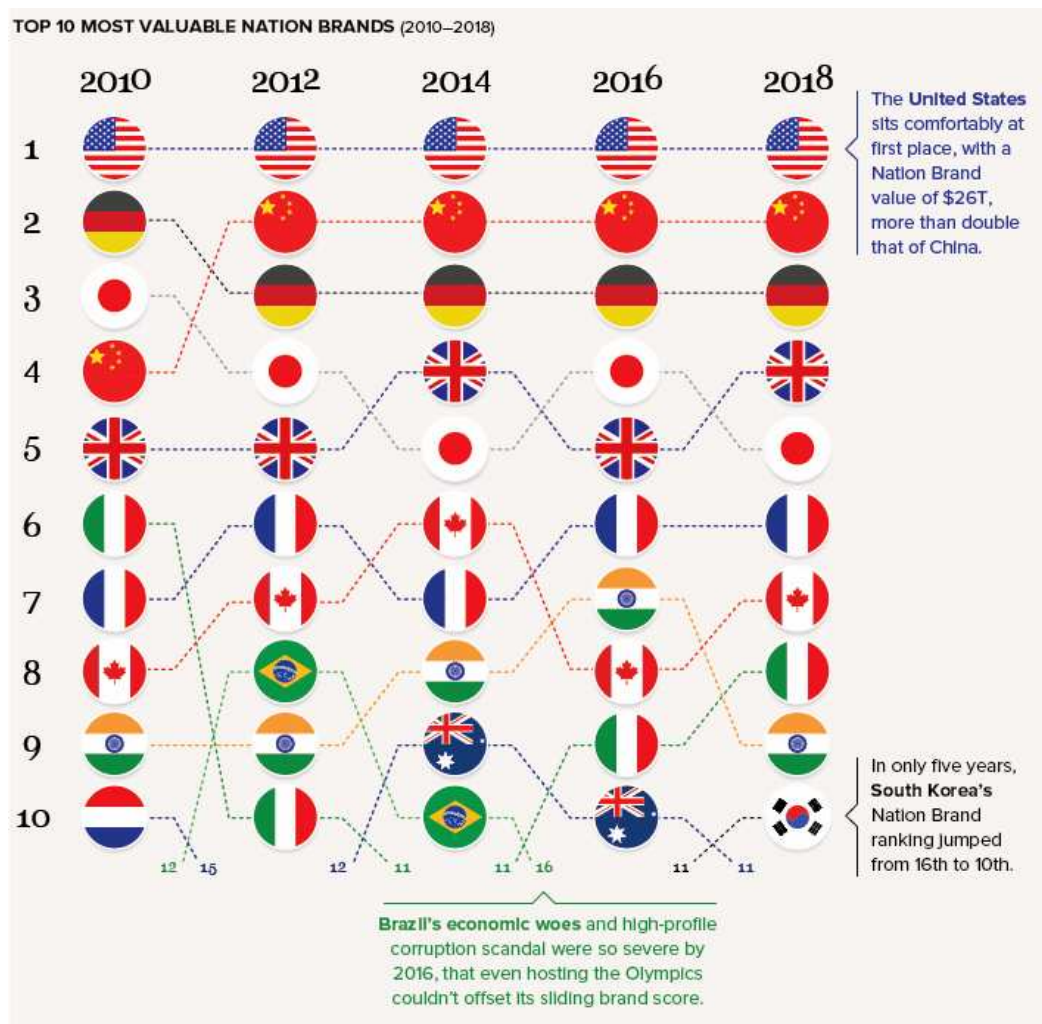
주요 정책 분야에 대한 인지

한편, 거의 모든 분야에서 30%수준의 낮은 인지도를 나타내고 있었으며, 그나마 복지(31.0%) 경제/일자리(30.2%), 도로교통(29.6%) 등이 상대적으로 높은 인지도를 보였다.

2. 서울시 도시브랜드 현황 및 한계

대한민국의 국가브랜드는 국가 GDP 11위라는 경제규모와 달리 각종 통계에서 20위권을 맴돌고 있어 상대적으로 낮게 평가되고 있다. 2020년 US News에서 전 세계 80개국을 대상으로 발표한 국가브랜드 순위에서 한국은 20위를 기록하였다⁶⁾.

반면, 미국은 ‘안홀트-GFK 국가브랜드지수(NBI)’에서 16년까지 2년 연속 1위(’15~’16년)를 유지하였으며, 영국의 세계적인 브랜딩 업체인 브랜드 파이낸스에서 격년으로 발표하는 국가브랜드 순위에서도 1위를 지속적으로 유지하는 등 세계최고의 국가브랜드를 가지고 있는 나라이다,



6) <https://www.usnews.com/news/best-countries/overall-full-list>

2019	2018	Logo	Name	Country	2019	2018	2019	2018
1	1		United States		\$27,751,172M	\$25,899,231M	AAA	AAA
2	2		China		\$19,485,618M	\$13,868,822M	AA	AA
3	3		Germany		\$4,854,854M	\$5,146,850M	AAA	AAA
4	5		Japan		\$4,532,854M	\$3,597,548M	AAA	AAA-
5	4		United Kingdom		\$3,850,553M	\$3,750,286M	AAA	AAA
6	6		France		\$3,096,850M	\$3,224,487M	AA+	AA+
7	9		India		\$2,561,985M	\$2,158,804M	AA-	AA
8	7		Canada		\$2,183,209M	\$2,224,129M	AAA	AAA-
9	10		South Korea		\$2,135,485M	\$2,001,235M	AA+	AA
10	8		Italy		\$2,110,225M	\$2,213,528M	AA-	AA-
11	12		Spain		\$1,645,332M	\$1,605,661M	AA+	AA

또한, 국가브랜드의 가치를 환산했을 때, 2019년 기준 약 28조 달러를 기록하여, 전세계 국가브랜드 가치의 약 28%를 차지하는 압도적인 위상을 지니고 있는 국가이다.

한편, 도시브랜드지수(CBI)에서 2015년 서울은 30위를 차지하여 글로벌 위상에 걸맞지 않는 낮은 순위를 기록하였다. 반면, 동 지표에서 뉴욕 3위, LA 5위, 워싱턴이 10위에 선정되는 등 상위 10개 도시 중 3개가 미국의 도시인 것으로 나타나 서울시가 도시브랜드육성과 관련해 미국의 도시들을 벤치마킹 한다면 큰 도움이 될 것으로 판단된다.

Anholt-GfK 국가브랜드지수			Anholt-GfK 도시브랜드지수		
-	2016	2015	-	2015	2013
미국	1	1	파리	1	3
독일	2	2	런던	2	1
영국	3	3	뉴욕	3	4
캐나다	4	5	시드니	4	2
프랑스	5	4	로스 엔젤레스	5	7
이탈리아	6	7	로마	6	5
일본	7	6	베를린	7	12
스위스	8	8	암스테르담	8	11
호주	9	9	멜번	9	10
스웨덴	10	10	워싱턴 D.C	10	6

※ 출처 : Anholt-GfK 국가(도시)브랜드 지수 2016.

특히, 뉴욕은 '70년대 실직자(30만명)와 범죄증가, 환경미화원 파업 등으로 관광수입이 급감한 상황에서 '77년 세계최초로 'I ♥ NY'로고를 도입한 결과, 1년 뒤 관광수입이 1억 4천만 달러 증가하는 등 도시브랜드를 최초로 도입한 도시로서 배울 점이 많은 곳에 해당한다. 그 결과, 'I ♥ NY'는 지금까지 사랑 받는 도시브랜드 대표로고로 자리매김할 수 있었다.

따라서 본 성과보고서에서는 미국의 정책소통현황 및 도시 브랜드 육성 사례를 조사·연구하여 벤치마킹함으로써 서울시의 정책소통 성과를 높이고 도시브랜드가치를 제고하는데 기여할 수 있는 방안을 살펴보고자 한다.

III. 미국의 정책소통 사례분석

소통(communication)은 대기업이든, 비영리 시민단체이든, 정부이든 조직의 형태와 관계없이 관리 또는 경영의 중요한 요소로 인식된다. 이는 정책 혹은 프로그램의 성공이 내부와 외부 이해관계인의 신뢰증진이 전제 되어야 하기 때문이며 새로운 시민과의 관계 정립이 요구되기 때문이기도 하다. (Gasco, 2015; City of Rotterdam, 2014). 전통적인 정부의 소통방식은 예산부족 등의 문제로 인해 일방향적인 대중매체를 통한 소통에 집중되었다. 이러한 소통은 시민들을 정부 정책의 홍보(propaganda)대상으로 인식된다는 점에서 한계가 있었다. (Hoffman, 2013). 그러나 이제 시민은 지방정부가 제공하는 서비스의 단순한 수혜자가 아니라 그러한 정책수립과 집행의 파트너가 되어야 하는 시대로 접어들고 있다.(Firmstone, 2014)

특히 정부와 시민간의 성공적인 소통을 위해서는 소통을 하고 있다는 사실보다 어떻게 소통이 이루어지고 있는지, 시민들이 소통을 어떻게 인지하고 있는지가 중요하다.(Hoffman, 2013). 우리나라의 정책소통방식은 소통이 아닌 홍보에 많은 비중을 두어 온 것이 사실이다. 이러한 소통문화나 전략의 변화 없이 인터넷과 SNS 등 새로운 홍보매체만 도입한다고 해서 진정한 정책소통이 이뤄진다고 보기 힘들 것이다. 시민들이 단순한 정책의 수혜자에서 적극적인 참여자, 공급자로 변화해가는 현재, 이상적인 정책소통이 되기 위해서는 시민과의 신뢰구축이 필수적이다. 시민자치와 참여에 기반 한 민주주의 선진국인 미국의 정책소통사례는 이러한 점에서 벤치마킹할 부분이 많다.

미국 오바마 대통령은 투명성과 정보의 공개성 증진을 강조하였다. 특히 부시대통령의 국가기밀(state secrets)이라는 원칙하에 이루어진 정책결정을 비판하고 보다 개방된 정부를 추진하고자 하였다. 이러한 정책소통 패러다임의 전환은 ‘Sunlight before signing’라는 캠페인 구호를 통해서도 알 수 있다(Coglianesi, 2009). 오바마

정부는 연방과 지방정부 간의 협력, 정부와 기업, 시민과의 거버넌스를 강조하고 이러한 거버넌스 자체에 대해 국민들에게 피드백을 받을 것을 강조한다. 이 때 중요한 것은 시민들이 정책에 대해 자유롭게 의견을 전달할 수 있는 소통창구이다. 또한 시민들의 의견이 정책 결정과정에 잘 반영될 수 있는 행정조직으로의 혁신도 추진하였다(CRB, 2012).

이러한 관점에서 McGrath는 정부와 시민과의 관계에서 기존의 행정서비스는 세금을 내면 서비스가 제공되는 자판기형(vending machine)이었다면 이젠 풀뿌리형(barn raising)으로 변화가 필요하다고 주장한다. 시민들과 직접 소통하고 협업하는 풀뿌리형은 비용 대비 더 뛰어난 서비스를 제공해 줄 수 있다는 것이다. 미국의 지방정부역시 최근 시민들과의 정책소통 및 협업을 위해 다양한 정책들을 도입했다. 먼저 투표권을 지닌 시민들의 시책에 대한 적극적인 관여를 유도했다. 예컨대, 텍사스 주 오스틴 지역의 CityWorks Academy, 샌프란시스코의 Entrepreneur-in-residence 등을 들 수 있다.

한편, 행정의 질을 높이기 위해 여러 SNS 및 인터넷 네트워크 기술들을 활용한다. 예컨대, 지역커뮤니티 활성화 정책관련 크라우드 펀딩(crowdfunding)이나 크라우드소싱(crowdsourcing)을 이용하였다. 이를 통해 재원을 조달하고 혁신적인 정책과 전문적 기법 등을 도입하는 것도 가능했으며, 필라델피아는 Citizinvestor를 사용하기도 했다. 뉴욕의 경우 Kick starter를 활용하여 인터넷상으로 다양한 자금과 아이디어를 모으기도 했다.(Greenberg, 2015). 이러한 과정 속에서 시민의 참여와 협력이 중요한 이유는 시민들이 정책과정에서 스스로가 정책에 대해 이해할 수 있고, 예상대로 되지 않더라도 어떤 한계점이 있고, 어떻게 조율하는 것이 다수의 이익이 되는 지를 스스로 알 수 있기 때문이다. 이하에서는 위의 사례들을 좀 더 구체적으로 살펴보겠다.

1. 오스틴 시티웍스 아카데미

오스틴 시티웍스 아카데미(Austin CityWorks Academy)는 텍사스 주의 주도인 오스틴 정부의 정책프로세스를 보여준다. 오스틴 시민은 이 프로그램을 통해 정부 프로세스, 정책에 대하여 일련의 주간 수업과 현장학습을 통해 배울 수 있다. 홈페이지에는 소방 호스의 무게가 얼마인지 궁금한 적이 있습니까? 아니면 대체 연료 또는 하이브리드 기술로 작동하는 도시 차량은 몇 대입니까? 라는 문구가 제시되어 있다. 즉, 시정과 관련된 세세한 모든 부문에 대하여 시민이 궁금해 한다면 정보를 오픈하고 관련 담당자가 직접 나서서 답변 한다는 것을 알 수 있다. 이 과정에서 새로운 정책에 대한 홍보도 가능하며 시민의 혁신적인 아이디어를 시정에 반영할 수도 있는 것이다.



〈오스틴 법무국장의 시티웍스 아카데미 정책소통모습〉



〈오스틴의 교통정책에 대한 시티웍스 아카데미〉

CityWorks Academy는 Community Outreach and Engagement가 후원하는 무료 프로그램이다. 이 프로그램에는 실·국장단 뿐 아니라, 부서장 급 책임자 및 담당 매니저들이 참석하며 오스틴 시민들에게 정부 운영에 대한 실무 경험을 제공하기 위해 고안된 대화식의 정책소통프로그램이다. CityWorks Academy에는 경찰, 소방, EMS, 동물 서비스, 오스틴 에너지, 공공 사업부, 교통부, 오스틴 3-1-1 및 국토 안보부 등 40 개 이상의 시 전부서가 포함되며, 각 세션마다 가벼운 저녁 식사 및 장애인용 주차 공간이 제공된다.

시티웍스는 시민들의 많은 참여를 유도하기 위해 다양한 편의를 제공한다. 프로그램참여는 무료일 뿐 아니라 식사또한 제공하며 관심 있는 주민은 일년내내 신청할 수 있는 것이다. 매년 9월에 시작하여 12월에 프로그램이 끝나는데 세션에 참가하려면 7월 31일까지 신청서를 내면 된다. 또한 시민들의 다양한 수요를 충족시키기 위해

매주 도시의 여러 곳에서 수업이 진행되며 오스틴 시민이기만 하면 누구나 나이와 상관없이 참여할 수 있다. 오스틴 정부역시 많은 시민들의 적극적 참여를 독려하고 있으며 이를 통해 지역사회를 발전시키는 아이디어를 발굴하고 지역네트워크를 형성하는데 많은 노력을 기울이고 있다.

결국 프로그램에 참가한 시민들은 오스틴정부의 정책에 대한 이해도와 관심도가 높아질 수 있다. 또한 이 과정에서 시민의견 수렴 및 문제점을 예방하고 정책효과성을 높이는 긍정적 효과도 창출 가능하다. 덧붙여 아카데미를 통해 서로 알게 된 시민들이 자체적인 신뢰의 네트워크를 구축하고 이는 지역내 다양한 커뮤니티의 긍정적인 발전을 이끌어낼 수 있다는 점에서 정책소통 및 이해뿐 아니라 유무형의 사회적 신뢰와 자본 형성에 기여를 하고 있다고 평가할 수 있을 것이다.

2. 샌프란시스코의 EIR 프로그램(STIR)

샌프란시스코의 EIR (Entrepreneurship in Residence) 프로그램은 공공 부문 기술 문제를 해결하고 기업가들에게 공공부문 시장을 활용할 수 있는 기회를 제공하기 위한 목적으로 2013년 9월 6일 시작되었다. 이는 샌프란시스코에게는 민간의 새로운 창의적 아이디어를 얻을 수 있는 기회를 줬고 기업가들에게는 공공부문 조달 시장에 진입 할 수 있는 기회를 제공하였다. 2013 년 10 월 중순에서 2014 년 2 월 중순 사이에 진행된 첫 번째 프로젝트에서는 샌프란시스코 공무원과 협력하여 공공문제 해결을 위해 같이 고민하는 16 주를 보낼 6명의 기업가 팀을 선정했다. 그 후 2016년 14팀, 2017년 9팀, 2019년 38팀을 선발하는 등 샌프란시스코시는 정부혁신 및 전도유망한 스타트업 기업들의 발전과 그들의 공공시장 진출을 돕기 위해 지속적으로 노력하고 있다.



〈2013년 EIR 프로그램 도입 당시 홍보사진〉

샌프란시스코의 EIR 프로그램은 재능 있는 기업가 팀을 선발하고 1,410 억 달러 규모의 공공 부문 시장을 활용할 수 있는 기술 기반 제품 및 서비스 개발을 지원할 목적으로 시작됐다. 정책 도입당시 샌프란시스코의 최고 혁신 책임자였던 제이 나스(Jay Nath)는 “샌프란시스코의 프로그램은 미국 내 최대의 제품 및 서비스 고객인 정부 내 최초의 EIR 프로그램 중 하나입니다. 샌프란시스코의 EIR 프로그램을 통해 개발된 기업가적 제품 및 서비스는 매출 증대, 생산성 향상 또는 의미 있는 비용 절감과 같은 중대한 영향을 미칠 것”이라고 예측했다.

선정된 스타트업 기업들은 16주간 정부 각 부문의 고위 관계자들과 워크숍 및 미팅을 하고 현재 정부에 존재하는 문제점을 분석하였다. 또한 공공 데이터의 개방에 대한 표준과 구매, 보안에 대한 교육도 받았다. 이를 위해 샌프란시스코 지방정부는 스타트업 기업들을 위해 샌프란시스코의 다양한 영역에 걸친 정부의 고위 관계자 뿐 아니라 스타트업 그룹의 선후배 등 공공·민간 부문의 전문가 멘토링도 지원

했다. 이들 전문가는 스타트업의 운영과 개발 전반을 도왔고, 상호 협력할 수 있는 공간도 줬다.

스타트업 기업들이 참여할 수 있는 분야는 정부에서 활용하는 데이터·모바일·클라우드·서비스·헬스케어·교육·교통·에너지·각종 인프라 부문 등 등 공공부문의 전 분야를 대상으로 했다. 예컨대 ‘에너지 사용량에 대한 정보를 어떻게 하면 잘 파악해서 최적화할 것인가?’, 또는 ‘어떻게 하면 대중교통의 이용시간은 줄이고 교통 혼잡은 막을 것인가?’ 등 다양한 주제에 대한 기술을 찾았다.

2013년 에드 리 샌프란시스코 시장이 주도했던 이 프로그램은 이른바 ‘실리콘밸리’식 혁신을 공공 영역에 연결하기 위한 정부 내 최초의 시도였다. 2020년 현재 STIR은 미국 내 30개 이상의 도시, 카운티 및 주에서 STIR을 사용하여 기술 솔루션을 조달했다. 그 결과 100 개 이상의 정책현안 및 과제를 해결했고, 수백만의 사람들이 STIR을 통해 생성 된 솔루션으로부터 매일 혜택을 받는 것으로 나타났다.

STIR은 전통적인 조달관행이 정부기술구매에 비해 부족한 부분을 포착하고 있다. 챌린지 기반 조달은 전통적인 RFP처럼 제품 또는 서비스의 모든 세부 정보를 지정하지 않고 대신 요청에 대한 원하는 결과를 설명하는 제안 요청 유형이다. 또한 선정된 공급 업체는 상을 받기 전에 솔루션을 시연하거나 프로토타이핑하도록 초대된다. 그 결과 다음과 같은 기대효과를 지니게 된다.

STIR은 코호트 기반 디지털 플랫폼으로 정부에서 기존에 들던 정부조달 시간의 일부만으로 개선 프로젝트를 식별하여 개선요청을 함으로써 혁신적인 솔루션을 찾을 수 있게 되었다. 기존의 제한된 솔루션 중에서 선택하는 대신 혁신적인 스타트업 기업과 협력하여 요구 사항을 충족시키는 새로운 도구 및 프로세스를 개발하거나

사용자를 지정할 수 있게 된 것이다. 한 곳에서 응용 프로그램을 검토하고 작업 범위를 만들어 스타트업 기업과 정부가 공동으로 작업할 수 있게 한 것이다.

그 결과 첫째, 신속한 문제 해결이 가능해졌다. 신속한 RFP 프로세스를 통해 몇 개월 만에 아이디어수준에서 정부와의 조달계약으로 전환할 수 있게 되었다. 정부의 스타트업 파트너 중 80 %가 계약을 맺고 종종 상당한 할인 혜택을 받았다. 둘째, 최상의 해결책을 찾을 수 있다. STIR은 규정 요구 사항이 아닌 결과에 중점을 두어 창의성과 혁신을 실현한다. 동일한 회사의 동일한 해결책 대신 다른 유형의 회사에서 새로운 해결책을 받을 수 있게 된 것이다. 셋째, 위험이 감소되었다. 기술 파트너와 협력하여 솔루션을 개발 또는 테스트하고 필요에 맞는 제품만 구매할 수 있어 정부의 요구를 충족시키지 못하는 제안에 대해서는 납세자의 자금을 낭비하지 않게 되었다.

STIR의 일반적인 프로세스는 다음과 같다. 먼저 부서에 존재하는 다양한 문제점과 한계들을 수집한다. 이를 한 눈에 알아볼 수 있게 시각적인 파이프라인 방식으로 관리한다. 다음으로, 프로젝트를 식별한다. 부서의 직원은 안내되고 체계적인 프로세스를 통해 아이디어를 도전 과제로 전환한다. 솔루션 요구 사항을 자세히 설명하는 대신 개방형 요청을 작성한다. 세 번째로 프로젝트를 게시한다. 부서 직원은 법규를 준수하는 요청을 시작하기 쉬운 플랫폼에 검토하고 게시한다. 팀이 관리 할 수 있는 한 많은 프로젝트를 제출하도록 한다. 다음으로 STIR업무의 총괄 관리부서인 City Innovate에서 수십만 명의 혁신가에게 전달되는 200개 이상의 파트너 네트워크를 통해 전 세계의 스타트업 기업들에게 샌프란시스코지역 커뮤니티의 도전 과제를 적극적으로 마케팅한다.

따라서 시에서 공지된 다양한 과제를 살펴본 스타트업 기업들은 도전 과제를 해결가능한 표준화 된 1-2 페이지 제안을 온라인으로

제출한다. 다음으로 부서 직원이 각 기업가들이 제시한 제안을 검토하고 인터뷰 할 최고의 후보자를 선택한다. 이 것을 토대로 해결책을 공동 개발하고 테스트하기 위한 파트너와 협력하고 작업 범위를 만들 수 있는 수상 후보를 정하게 된다. 이러한 과정을 거쳐 선발된 기업들은 해당부서와 16 주간 협업을 하게 된다. STIR의 구조화 된 모델은 사용자 연구, 설계, 구축 및 테스트에 대한 정부-스타트업 간 협업을 용이하게 하며, 필요할 때 City Innovative에서 교육 및 지원을 받을 수 있다. 최종적으로 도전과업을 성공적으로 완료한 프로젝트는 정부와 계약하게 되고 이는 샌프란시스코 지방정부뿐 아니라 주정부, 연방정부 등 유사한 문제점을 가지고 있는 다양한 공공 조달시장으로 진출할 수 있는 성공적인 기회가 될 수 있다. STIR의 선순환구조를 보다 자세히 알아보기 위해 세부사례를 중심으로 자세히 그 방식을 살펴보고자 한다.

1) STIR의 성공사례: 샌프란시스코 입양프로그램 혁신⁷⁾

2013년 첫 번째 STIR에서 지원대상 스타트업기업으로 선정된 Binti와 샌프란시스코 복지과(Human service agency: HSA)의 협업사례를 살펴보겠다. 먼저 샌프란시스코 복지과는 샌프란시스코의 양부모 위탁관리 시스템에서 입양을 원하는 개인을 위해 모바일 친화적인 클라우드 기반 소프트웨어 솔루션을 찾고 있었다. 현재의 논문 기반 검토, 평가 및 배치 프로세스를 디지털화 하는 것 외에도 최종 인증을 통해 초기 관심 분야부터 잠재적인 양부모후보자에 대한 관리라인을 개선하고자 했다. 마지막으로, 직원들은 이 새로운 소프트웨어 시스템이 사회 복지사가 자신의 업무과제와 과업들을 관리하고 새로운 위탁 가정을 승인하는 데 필요한 작업을 완료하는 시간이 단축되기를 희망했다.

한편, 샌프란시스코 복지과의 도전과제를 받은 Binti 팀은 HSA

7) <https://www.cityinnovate.com/case-studies/binti>

직원과 4 개월 동안 긴밀히 협력하여 위탁 가정 배치 및 승인 절차, 사회 복지사가 경험하는 관련 과제 및 이상적인 과정을 이해했다. 그런 다음 Binti는 첫 번째 버전의 소프트웨어를 구축하고 샌프란시스코 팀과 테스트 한 후 HSA의 피드백을 받고 상호협력하여 소프트웨어를 계속 개선했다.

이를 바탕으로, 16 주가 지난 후, Binti는 양부모를 위한 모바일 친화적인 웹사이트와 모바일 앱을 개발하여 보다 쉽고 간단하게 절차를 완료 할 수 있게 했다. Binti는 또한 사회복지사가 위탁 부모 응용 프로그램을 처리하는 데 걸리는 시간을 줄여 궁극적으로 더 많은 사업을 가능하게 하였고 서류 작업은 줄일 수 있는 소프트웨어를 개발했다.

결과적으로 샌프란시스코 복지과에 따르면 Binti는 사회복지사의 시간을 기존보다 20-40% 절약하게 만들었다. 또한, Binti의 프로그램을 활용함으로써 각 신청자의 승인 시간도 50% 단축 된 것으로 나타났다. 게다가 샌프란시스코의 성공사례를 토대로 Binti의 제품은 캘리포니아, 콜로라도 주 및 노스캐롤라이나 주의 31개 공공기관 (캘리포니아의 58 개 카운티 중 25 개 카운티 포함)에서 구매하게 되었다. 또한, 어린이를 입양하려는 샌프란시스코의 지원자 수는 플랫폼 혁신 이후 300% 증가했다.

이러한 성과와 관련해서 Binti의 설립자 Felicia Curcuru는 “STIR에 참여한 것은 Binti에게 큰 도움이 되었고, HSA가 캘리포니아의 다른 카운티에 우리를 추천하여 영향력을 확대하고 사업을 확장 할 수 있었다.” 고 말하고 있다. 한편, 샌프란시스코 복지과장 Barrett Johnson은 STIR 프로그램에 참여함으로써 우리는 문제점을 해결하고 혁신적인 플랫폼을 공동 개발할 수 있었으며, Binti와의 파트너십은 보다 현대적이고 기술친화적인 조직 문화를 육성하려는 노력을 진전시키는 데 큰 도움이 되었다고 말하고 있다.

2) STIR의 성공사례: 최고의 행정을 위한 데이터베이스 구축

샌 안드로시(San Leandro)의 레크리에이션 및 인간 서비스(RHS) 부서는 매년 5,000개의 프로그램, 수업, 이벤트 및 각종 활동을 통해 약 90,000 명의 주민에게 서비스를 제공한다. 이 부서는 또한 커뮤니티 센터, 노인 센터, 공원, 운동장, 운동장 및 수생 센터를 포함한 40 개의 시설을 관리한다. 그런데 이 부서는 최근에 새로운 등록 시스템을 구축했지만 프로그램 계획 및 예산 책정에 대한 주요 지표를 얻을 수 없었다. 이 도시는 주민들에게 최적의 행정 서비스를 제공하고 프로그램에 대한 중요한 결정을 내림으로서 지역 사회의 참여율을 높일 수 있는 최선의 방법을 결정하기 위해 데이터 분석 및 통찰력이 필요한 상황이었다.

이와 같은 도전과제를 받은 LotaData 팀은 RHS 직원과 협력하여 캡처할 데이터 및 수집 방법을 식별했다. 그들은 RHS의 정책 결정자들을 위한 새로운 통찰력을 공유하기 위해 도시데이터와 인구조사 기관 및 커뮤니티 설문조사를 포함한 제 3 자 개인 데이터를 결합했다. 이를 토대로 팀은 RHS의 등록, 등록 및 수익을 분석한 후 지역 사회의 관심에 보다 잘 맞는 프로그래밍을 계획하였다.

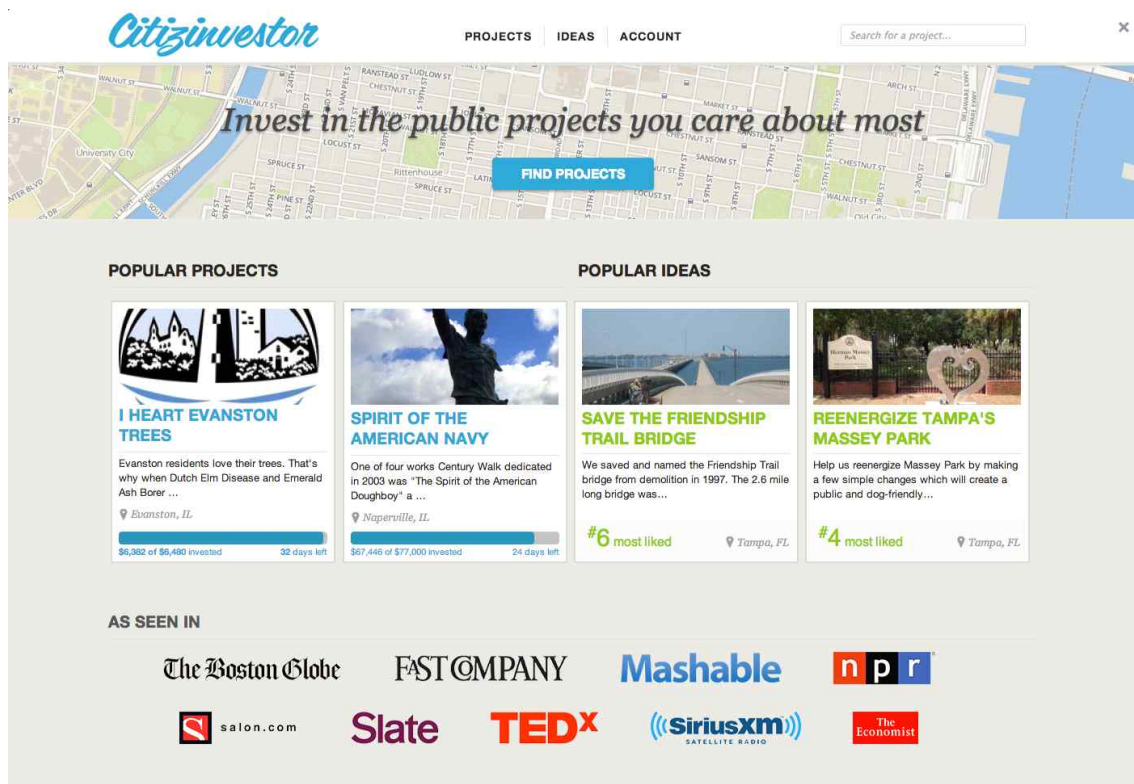
이를 바탕으로 LotaData의 'People Intelligence' 플랫폼은 사용 가능한 모든 도시 시스템 및 데이터베이스에서 데이터를 수집한 다음 월별 등록, 철회, 대기자 명단, 인구통계 및 각 협의회 지구의 수입을 포함한 데이터베이스에서 추세 및 패턴을 추출했다. 이러한 혁신적인 방식은 도시 시설을 방문했거나 도시 프로그램에 참여한 사람들의 지리적 위치를 히트맵 또는 위치 및 상태가 표시된 카테고리별로 변환되어 부서에서 한눈에 파악하기 쉬운 대시보드에 표시되었다. 결국 프로그램에 등록하거나 시설을 방문하는 사람들에게 지도에서 한 번의 클릭만으로 SMS 푸시 알림 및 이메일 알림을 쉽게 보낼 수 있게 되었다.

그 결과 LotaData는 부서에 프로그램을 이용하고자 하는 사람들에게 쉽게 정보를 알릴 수 있는 대시 보드를 구축했고, 그 활용법에 대한 교육 프로그램을 구축하였다. 새로운 프로그램은 2016년 11월 14일에 개시되었고, LotaData와 San Leandro는 공공조달 계약을 맺게 되었다. 결국 민간 부문에서 시작한 스타트업 기업이지만 이제 공공 부문역시 회사 수익구조의 중요한 축으로 자리매김하게 되었다.

이와 관련하여 LotaData 설립자 겸 CEO인 아푸 쿠마르(Apu Kumar)는 LotaData는 정부 지도자 및 이해 관계자와 직접 협업하고 학습 할 수 있는 특별한 기회를 통해 큰 혜택을 얻었고, 이를 통해 도시 프로그램 및 시설의 데이터 중심 운영 최적화를 위한 기술 플랫폼을 개발하여 도시가 의미 있는 방식으로 지역 사회와 교류할 수 있게 되었다고 말했다. 샌 안드로시의 레크리에이션 및 휴먼 서비스 과장인 지넷 동(Jeanette Dong)역시 STIR 프로그램을 통해 부서가 지역 사회에 대한 대응 능력을 기술적으로 향상시킬 수 있었다며 LotaData는 프로그램 데이터를 수신, 분석 및 투영하는 능력을 혁신 시켰으며 운영 패러다임을 전환하여 고객과 지역 사회에 더 나은 서비스를 제공 할 수 있게 만들었다고 하였다. 또한, 앞으로도 STIR 프로그램을 통해 지방정부는 다양한 도구를 활용하여 더 나은 행정 서비스를 제공할 수 있을 것이라고 평가했다.

3. 필라델피아의 Citizinvestor

Citizinvestor는 플로리다 주 탬파에서 Jordan Raynor, Tony DeSisto, Erik Rapprich 및 Joy Randels가 시작한 공공 프로젝트 및 커뮤니티 인프라를 위한 자금 조달에 중점을 둔 온라인 크라우드 펀딩 플랫폼이다. 필라델피아시와 협력하여 시작되었다. 이는 지역커뮤니티가 수영장 수리를 원했던 데이비스 아일랜드의 사례에서 영감을 받았지만 필라델피아는 그렇게 할 재정이 없었다.



그러나 시민들은 각종 행사와 함께 집집마다 방문을 하여 자금을 성공적으로 모금했고 이 것이 Citizinvestor의 모델이 되었다. 초기 이 모델의 설립자들은 ‘미세 박애주의자들의 호응에 불을 붙이기를’ 바라고 있었다. 이 플랫폼을 통해 시민들은 청원 절차를 통해 독립적인 프로젝트를 홍보할 수 있었으며, 도시 공무원과 함께 예산제약으로 인해 포기할 수밖에 없었던 다양한 공공 프로젝트에 대한 크라우드 펀딩을 할 수 있었다.

이를 바탕으로 필라델피아시는 시내에 농원을 만들어 어린이들이 농장체험학습 등의 교육을 제공해주고 환경보호의 중요성 또한 강조하기 위한 목적으로 펀딩을 진행하였다. 결국 Citizinvestor.com을 통해 당초 목표액이었던 2,163달러의 모금액이 전액 달성되어 지역 주민을 위한 미니 정원이 조성될 수 있었다. 특징은 다음과 같다.

누구나 새로운 프로젝트에 대한 청원은 시작할 수 있지만 프로

젝트는 정부 기관, 일반적으로 지방 자치 단체만 제출할 수 있다. 또한 Citizinvestor 홈페이지에 지역민들이 아이디어를 올릴 수 있는 섹션이 마련되어 있어 다른 시민들과 공감대를 형성할 수 있다. 기부금은 100% 세금 공제 가능하며 기부금이 프로젝트의 자금 목표에 도달하지 않으면 기증되지 않고 당사자에게 환불된다. 다른 크라우드 펀딩 플랫폼과 달리 특전 / 보상은 제공되지 않았다. 이 사이트의 초기 초점은 \$ 10,000에서 \$ 20,000 사이의 소규모 프로젝트에 있었다.

Citizinvestor는 또한 서비스 제품인 Citizinvestor Connect로서 소프트웨어를 제공했다. 지방 자치 단체, 공공-민간 파트너십, 경제 개발 조직 및 비영리 단체는 플랫폼을 라이선스하고 조직에 맞게 사용자 정의하여 자금을 모으고 커뮤니티에 참여할 수 있다.

민간영역의 적극적인 참여를 통해 공적인 문제를 해결하는 방식은 정부의 예산 부담을 최소화하면서도 지속가능한 행정서비스를 제공하는 방법이다. 민간영역의 혁신적인 생각을 적극 수용하여 행정서비스를 협업하여 구성할 때 지속가능한 정부서비스의 구현이 가능하다. 크라우드 펀딩은 민간영역이 공공 프로젝트에 스스로 참여할 기회를 늘림으로써 정부-민간 협업의 분야를 넓히고 재정적자 완화에 기여한다.

공공 프로젝트 크라우드 펀딩은 시민들이 필요로 하는 부분이 무엇인지, 어느 부문에 예산이 필요한지를 정부가 파악하는데 도움을 준다. 그리고 공공 프로젝트에 필요한 돈을 시민들의 자발적 참여를 통해 조달할 수 있어 정부의 재정적자가 감소하고 예산의 효율성을 제고할 수 있는 것이 가장 큰 장점이다. 지역사회 인프라 확충, 빈민층 지원 등 공익적 성격을 지닌 프로젝트에 대한 크라우드 펀딩은 사회적 신뢰, 규범, 네트워크 등 사회자본의 축적을 촉진할 수도 있다.

4. 뉴욕의 Kick Starter

킵 스타터는 2009년 설립된 미국의 대표적인 크라우드펀딩 서비스이다. 킵 스타터는 개인이나 기업 혹은 정부가 상품 아이디어, 모금 목표액, 개발 완료 예정 시점 등을 사이트에 올려놓으면 프로젝트를 지지하는 킵 스타터 회원이 후원자로 나서는 시스템이다. 회사의 명시된 사명은 ‘창의적인 프로젝트에 생명을 불어 넣는 것’이다. 2019년 12월 현재 킵 스타터는 영화, 음악, 무대 쇼, 만화, 저널리즘, 비디오 게임, 기술, 출판 및 음식 관련 프로젝트와 같은 445,000 개의 프로젝트에 자금을 지원하기 위해 1,720 만 명의 후원자로부터 46억 달러의 공약을 받았다. 킵 스타터는 세계 460여 개 크라우드 펀딩 업체 중 가장 큰 서비스업체이다.

킵 스타터 프로젝트를 후원하는 사람들에게는 지원의 대가로 실질적인 보상이나 경험이 제공된다. 킵 스타터는 2009년 4월 28일에 Perry Chen, Yancey Strickler 및 Charles Adler에 의해 시작되었다. 뉴욕 타임즈는 킵 스타터를 ‘민족의 NEA’ 라고 불렀다. Time지는 ‘2010년 최고의 발명품’ 및 ‘2011년 최고의 웹 사이트’ 중 하나로 선정했다.

킵 스타터의 프로젝트 제작자는 마감일과 최소 자금 목표를 선택한다. 마감일까지 목표를 달성하지 못하면 자금이 징수되지 않는다. 일종의 보증 계약인 셈이다. 킵 스타터는 모금된 총 금액에 5 %의 수수료를 부과한다. 결제 처리자는 3 ~ 5 %의 추가 수수료를 부과한다. 기금 모금이나 투자를 위한 많은 포럼과 달리 킵 스타터는 프로젝트와 프로젝트에 대한 소유권을 주장하지 않는다. 사이트에서 시작된 프로젝트의 웹 페이지는 영구적으로 보관되며 일반인이 접근할 수 있다. 자금 지원이 완료된 후에는 프로젝트 및 업로드 된 미디어를 사이트에서 편집하거나 제거 할 수 없다.

kickstarter에 프로젝트를 게시하는 사람들이 프로젝트를 제공하거나, 완성된 프로젝트가 후원자의 기대를 충족시킬 것이라는 보장은 없다. kickstarter는 후원자들에게 자신의 판단에 따라 투자하도록 조언한다. 또한 프로젝트 리더들에게는 약속을 이행하지 못하면 후원자에 대한 법적 책임을 질 수 있다고 경고한다. 또한, 제작자가 필요한 총 비용이나 기술적 한계를 과소평가하면 성공적인 모금 캠페인에도 프로젝트가 실패할 수 있다.



New York City Council's Kickstarter Page

Speaker Quinn & the NYC Council have created this page to highlight projects in low-income neighborhoods. We hope to empower people to raise funds for creative ideas in communities that need them the most. With projects ranging from urban farms and art installations to co-ops and cafes – the potential for positive community change is immense. If you want your project featured please email kickstarter@council.nyc.gov and visit <http://on.nyc.gov/9dLuqh> for a list of participating neighborhoods.

Share URL

Copy

Embed widget

RSS

Tweet

Like 6



Brooklyn Labyrinth Returns This Fall to the Chain Theatre

Oracle brings three Minotaur-themed one-act plays back to the stage. September 26th-October 6th.



by Oracle Theatre, Inc. and 21 backers

Help bring a performance to a local community-based theater in Long Island City.



Hullabaloo Bookstore: Event Series

We are raising money for an event series at Hullabaloo, Crown Heights' first bookstore!



by Michael de Zayas and 193 backers

Who doesn't want a neighborhood bookstore in their community?



Kaked NYC meets LIC Flea!

Kaked NYC is selling gluten free

Support gluten free baked goods at the LIC Flea and Food Market!!



All The Queens Men-Photography Book

Help an independent artist's work about Queens and its residents!

뉴욕시에서는 현재도 킥 스타터 크라우드 펀딩을 활용하여 다양한 공공사업들을 진행하고 있다. 현재 킥 스타터 뉴욕시티 홈페이지에만 29개의 프로젝트가 진행 중이며, 대부분의 사업들은 뉴욕시의 환경과 문화개선을 위한 프로젝트이다. 이러한 소규모 사업들이 시민들의 적극적인 참여를 통해 자금이 모금되고 사업이 기획 및 실행되면서 관주도의 일방적인 행정시기 때보다 높은 사업성과를 달성할 수 있었다. 또한 재정부담 없이 지역 환경을 개선하게 됨으로써 시민들 사이의 사회적 자본형성 및 삶의 질을 높이는 성과를 만들어 낼 수 있었다. 즉, 뉴욕시는 예산절감과 사업성과제고, 시민만족도 향상이라는 다양한 가치를 크라우드 펀딩을 통해 달성하고 있는 것이다.

5. Worcester시의 PDA

메사추세츠주의 로체스터시는 시민들이 PDA활동으로 도시를 탐색하여 안 좋은 현장을 찍고 이를 지방정부에 제보한다. 포트홀이라든지, 방치된 폐차, 폐가 등 주민들의 생활을 불편하게 하거나 위협이 되는 부분들을 신고하는 것이 그 예이다. 시민들이 제보한 케이스들은 공무원이 수시로 확인할 수 있고, 이는 납세자의 혈세가 어떤 지역 현안들을 해결하기 위해 쓰여야 하는 지에 대해서도 알 수 있게 도와준다. 주민참여도도 향상시키고 주민이 원하는 정책이 무엇인지 알게 되는 계기도 된다는 점에서 정책소통의 우수사례라 할 수 있다. (McGrath, 2009).

다만, 지역민과의 활발한 정책소통은 소지역주의 즉 지역 내에서 자신이 속한 지역의 이익만 강조하는 님비현상을 가져올 우려도 있다. 즉 지역 내에서도 인구비율이 높고, 입김이 센 지역의 의견을 중심으로 도시정책이 운영될 우려가 있는 것이다. 또한, 인터넷활용도가 떨어지는 노인층의 의견반영 등 소지역주의와 세대갈등을 어떻게 방지할 것인가가 중요한 정책과제가 된다.

6. 텍사스 오스틴의 'Imagine Austin'

2013년 NLC(National League of Cities)⁸⁾는 미국의 지방 정부에서 주민참여와 소통이 활성화된 14개 도시를 선정하였다. 이 중 텍사스 주 오스틴은 2009년 'Imagine Austin' 플랜을 만들어, 지역의 미래를 위해 모든 시민들이 힘을 모아 향후 도시계획의 방향과 목표를 설정할 수 있도록 하였다.



이 계획의 실현을 위해 오스틴시는 1.3백만 달러의 예산을 확보하여 오스틴 시민들의 의견수렴(public meeting), 3년간의 숙의과정을 (deliberative process) 거쳐 2012년 최초의 계획을 발표했다. 다양한 주민들의 의견을 듣기 위해 영어뿐 아니라 스페인어, 포르투갈, 한국어 등 여러 가지 언어로 홍보하여 지역의 이해관계자들이 참여

8) National League of Cities : 미국 49 주정부 및 1,900여개 도시의 지도자들이 좋은 공동체 형성을 위해 모인 단체로NLC에서 시민참여 우수도시를 자체적으로 선정하여 매년 성과를 공유하는 등 19,000개의 시와 타운에 자료제공

할 수 있는 채널과 기회를 충분히 확보하였다. 특히 지역의 젊은 거주자들의 의견을 듣기위해 'Meeting-in-a-Box'를 만들어 의견을 청취하고 'Speak Weeks' 행사를 통해 도시 곳곳에서 자유로이 시민들이 지역발전에 대한 의견을 제출할 수 있도록 하였다.



이와 같이 지역민들과의 정책소통채널 확장(outreach)을 위한 다양한 노력들은 다음과 같다. 먼저 학교에서 '이매진 오스틴' 계획이 홍보되었고, 시민들의 적극적 참여를 위해 시민들이 자발적으로 모인 PTA 행사나 지역 커뮤니티의 동아리 행사에 공무원이 직접 찾아가 정책에 대한 홍보를 하는 등의 노력을 하였다. 특히 주목할 부분은 기존의 정책기획단계에서 참여도가 떨어졌던 청년층의 의견수렴확대이다. NLC(National League of Cities)의 연구결과에 따르면 청년층은 공익을 위한 참여의 가치를 중요시한다. 즉 대의를 위한 동료라는 개념이 중요함을 지적 하고 있다. 이들은 창의적 의견도 제출할 수 있으며 미래 행정수요를 반영한다는 점에서 중요하다.

따라서, 청년층의 적극적인 행정참여를 유도하기 위해 이들이 참여 가능한 채널확대(setting), 구조적차원의 행정혁신, 정책기획단계부터 전략적 차원의 접근이 필요하다. 또한 청년층에 대한 지원책이 필요하다. (NLC, 2010) NLC의 연구결과에 따르면 청년층은 정책에 대한 참여요청이 없었고, 청년이슈의 부재, 취업준비 등으로 바쁜 생활 때문에 정책참여가 줄어드는 것으로 나타났다. 이러한 문제는 한국도 마찬가지다. 따라서 이러한 문제들을 해결해 나가는 방향으로 정책채널을 다원화시키고 청년을 위한 정책과제들을 발굴해 나가야 할 것이다.

Ⅳ. 도시브랜드 발전사례분석

도시브랜드는 도시경쟁력을 나타내는 대표적인 지표 중 하나이다. 도시브랜드는 그 지역의 역사, 문화, 방향 등을 직관적으로 인식시켜 도시 이미지 제고에 기여한다. 서울시 역시 2002년 ‘HI SEOUL’을 시작으로 도시마케팅을 전담하는 ‘마케팅담당관’을 신설하는 등 도시 브랜딩 노력을 본격화하였다. 그러나, 아직까지도 서울을 상징하는 명징한 도시브랜드는 정착되었다고 보기 힘들다. 뉴욕 등 도시브랜드가 자리 잡은 해외 도시의 공통점은 관광객 및 투자 증대를 위한 민간 기업과 지방정부의 적극적인 협업과 거버넌스가 있었다는 점이다. 따라서 도시브랜드가 성공적으로 정착하여 도시이미지 제고 및 관광객 유치, 투자확대 등 긍정적 효과를 내고 있는 해외도시의 사례를 조사하여 서울시 도시브랜드의 발전방안 마련에 기여하고자 한다.

1. 뉴욕의 ‘I ♥ NY’

뉴욕시의 실업률과 범죄율이 최고조에 이르렀던 1970년대 탄생한 “I Love New York” 로고는 아마도 지금까지 가장 널리 알려진 비기업 브랜드가 되었다. 평화와 낙관주의의 진정한 상징인 워드마크는 빅애플(Big Apple)을 위한 열악한 시대에 대한 반응이었다. 그때 뉴욕은 여전히 1973년 석유 위기의 영향에서 벗어나지 못하고 있었으며 1977년에는 뉴욕이 파산 위기에 시달릴 정도로 도시 역사상 가장 혼란스럽고 힘든 시기 중 하나였다. 뉴욕에서 지속적으로 발생한 폭동 및 방화사태로 인해 “Wonder City”에 대한 세계의 인식이 바뀌어 여행자들이 뉴욕의 브루클린 등 악명 높은 위험한 거리를 피해 다니게 되면서 뉴욕의 관광 수입은 크게 감소하게 되었다. 1970년대는 문자 그대로 뉴욕의 암흑기였으며 미래에 대한 희망은 보이지 않았다.

그때 당시 뉴욕 주 경제 개발부 (Department of Economic Development)는 각종 위기에 대한 연방정부의 원조를 얻지 못 했고 위기를 극복하기 위해 필사적으로 광고회사인 Wells Rich Greene의 재능을 활용하여 도시의 이미지를 업그레이드함으로서 외부인들에게 뉴욕이 다시 매력적인 관광지이자 투자처로 보이게끔 만들었다. 이 회사는 “I Love New York” 이라는 문구를 중심으로 사용하여 노래와 광고로 완성된 정교한 캠페인을 만들었지만 브랜드 자체는 구체화되지 않았고, 대중들의 호응도 그다지 크지 않았다.



이때 뉴욕주 무역부는 뉴요커 매거진 (New Yorker Magazine)의 창립자인 그래픽 디자이너 Milton Glaser에게 연락하여 대행사와 협력하여 캠페인을 위한 적절한 시각적 정체성을 만들었다. 크리에이

티브 디렉터와의 만남에서 밀턴은 주머니에서 스케치를 가져 왔다. 그는 도시 전역을 택시를 타고 돌아다니면서 생각나는 아이디어를 기록하고 있었다. 그에게 뉴욕은 여러 가지 문제와 어려움에도 불구하고 진심으로 사랑했던 곳이었다. 그래서 그는 스케치된 간단한 개념을 토대로 지금의 완벽한 로고를 만들어냈다.

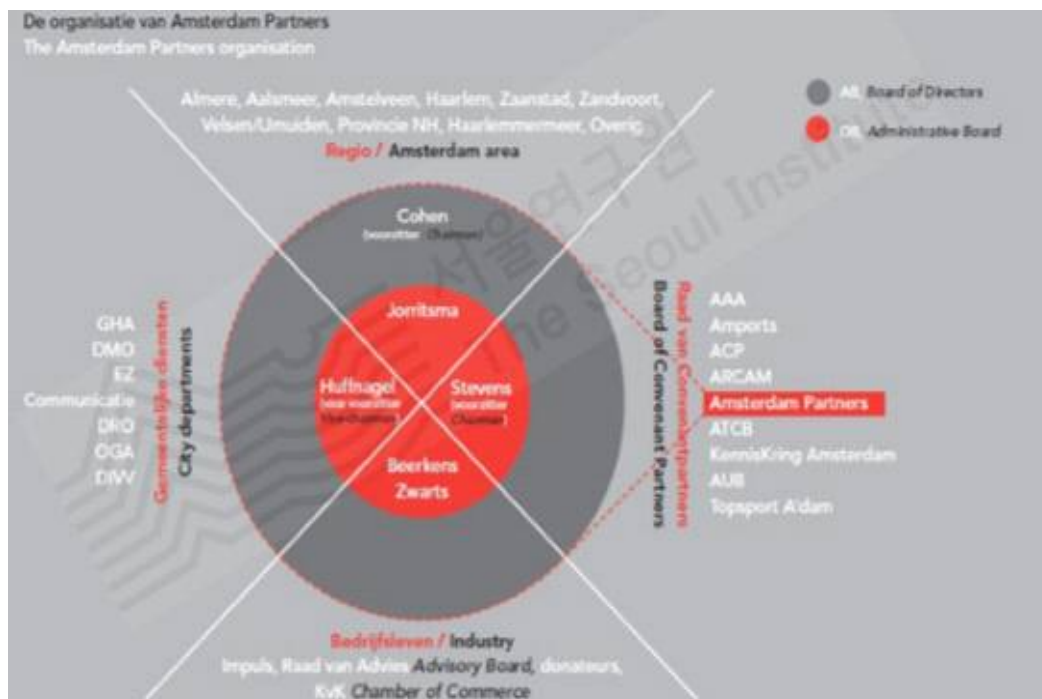
그러나, Glaser 자신도 인정하듯이 당시에는 이 브랜드의 성공을 기대할 수는 없었다. 그는, “두 달 후에 사라질 것이라고 생각했는데 40년이 지난 지금도 여전히 잘 되고 있습니다. 길거리에서 티셔츠를 팔고도 여전히 많은 돈을 벌고 있습니다.” 그는 ‘I ♥ NY’ 로고를 공적인 일이라는 이유로 돈을 받지 않고 무료로 만들어줬다. 그런데 이 로고가 엄청난 성공을 거두면서 무료봉사가 아쉽지 않냐는 질문을 받았을 때, Glaser는 돈보다 실제로 세상을 바꿀 수 있다고 생각하는 일에는 그렇게 행동하는 것이 맞다고 생각한다고 답했다. 돈을 위해 일하는 것이 아니라 동료들을 위해 시민을 위해 일한 것이라고 하여 투철한 공익에 대한 봉사정신을 보여줬다.

뉴욕주는 ‘I ♥ NY’ 로고를 만들고 이를 대대적으로 홍보하는 광고 예산 3,500만달러를 집행한지 1년 뒤 관광 수입이 기존보다 1억 4천만 달러 증가했다. 이는 광고에 쓴 비용 1달러가 4달러가 돌아온 셈이다. 그 결과, 1년 뒤 뉴욕주는 광고 예산을 기존보다 두 배로 늘렸고 이러한 광고는 무려 10년간 지속되었다. 40년이 지난 지금에도 ‘I ♥ NY’ 브랜드는 매년 3천만 달러가 넘는 놀라운 수익을 창출하고 있다. 또한 이 로고는 후대의 새로운 세대의 예술가들에게 계속 영감을 주고 있다.

2. 네덜란드 암스테르담의 'I amsterdam'



네덜란드의 암스테르담시는 2004년, 마리화나, 성매매 등으로 대변되던 도시의 이미지를 혁신할 새로운 도시브랜드를 위한 연구에 착수했다. 이를 통해 소득, 관광객 수, 해외투자 등의 상승을 추구한 것이다. 이러한 목표를 달성하기 위해 도시마케팅을 전담할 새로운 조직을 만들었고, 2004년 3월 4일 암스테르담 파트너스가 결성되었다. 파트너스는 기존 정책 및 조직과 통합적으로 운영되어, 기존정책들을 안정적이고 지속적이며 발전적으로 만들어 가는 데 기여했다. 그 결과 암스테르담 시는 도시브랜드 개발의 몇 가지 원칙을 결의할 수 있었다. 시정부 주도적인 비전수립과 브랜드 개발, 민관 협업을 통한 방향설정 및 브랜드 관리, 4년 단위의 도시마케팅 계획 수립이 그 것이다.



〈암스테르담 파트너스 조직도〉

암스테르담 파트너스(Amsterdam Partners)는 암스테르담의 마케팅 활동을 위해 설치된 조직으로 브랜드 구축과 확산, 홍보활동, 도시마케팅을 위한 행사기획 및 보조, 각종 지원과 상담, 기업에 대한 투자 장려, 국내 및 국제뉴스 및 기관지, 지방정부 등과의 네트워크 형성, 향후 발전방안 연구 및 조사 등의 임무를 가지고 있다. 이러한 전략 실행을 위해 정책 프로젝트를 도시마케팅과 연계하는 공식적인 조정집단인 ACCU를 구성하여 암스테르담의 각종 축제 및 행사, 기업 판촉활동 등을 도시마케팅과 연계함으로써 도시브랜드 정착 및 확산을 위해 노력하였다.

파트너스의 3대 정책대상은 기업과 시민, 관광객이다. 기업 중에서도 본사가 암스테르담에 있는 ‘지식’, ‘창의’분야 기업을 중심으로 정책을 수립하였으며, 암스테르담을 혁신하고자 하는 능동적인 주민들의 의견을 적극적으로 수렴하였다. 또한 정책 수요자인 관광객들의 의견도 주요 관광지를 중심으로 적극적으로 조사했다. 그 결과 관광수입과 방문객 수, 해외 투자, 도시이미지 제고에 기여하여, 도시브랜드 지수 등 주요 국제적 지표에서 암스테르담의 순위가 상승하는 긍정적 효과를 낼 수 있었다. 그러나 일각에서는 ‘I Amsterdam’ 슬로건을 홍보 도구로 사용하는 데에만 주력했다는 비판이 제기되기도 하였다. 따라서 암스테르담 파트너스는 2013년 Amsterdam Tourism & Convention Board 와 Amsterdam Uitburo과 조직을 통합하여 Amsterdam Marketing이라는 암스테르담의 도시마케팅 민간조직으로 새롭게 태어났다.

암스테르담 마케팅은 120여명의 직원과 50여명의 자원봉사자가 있는 거대한 조직으로 암스테르담의 도시마케팅만 체계적으로 전담하는 전문 조직이다. 조직 목표는 유럽 상위 5대 국제 비즈니스도시, 살기 좋은 도시, 관광명소로서의 위상 확립이다. 이를 위한 전략으로는 민관거버너스 형성, 도시매력도 제고, 도시이미지 강화, ‘I Amsterdam’ 슬로건의 브랜드화 등이 제시되었다. 이러한 목표를 달성하기 위해, 캠페인, 포털 및 앱 관리, 후원 등을 통해 도시이미지 홍보, 국제 컨퍼런스 개최를 통해 고급이미지를 개척하고자 했다. 그 결과, 안홀트-GFK지수 상위 10등 안에 들어가는 도시브랜드를 구축할 수 있었다.

3. 독일의 베를린 - 'Be Berlin'

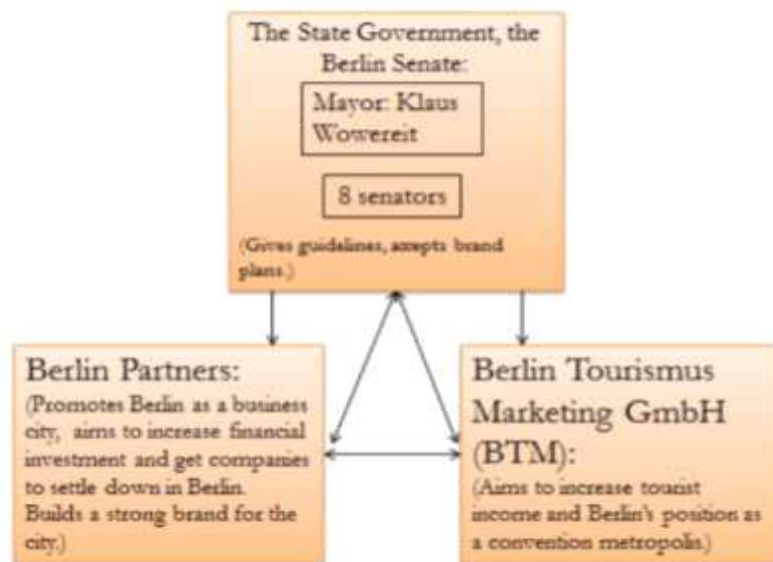


독일 수도 베를린은 1989년 장벽 붕괴 이후, 베를린에 남아있는 분단과 갈등의 이미지를 쇄신할 필요가 있었다. 이에 2008년, 변화를 키워드로 도시 브랜딩 개발에 착수했다. 그 결과 '베를린 파트너스'가 시의회의 가이드 라인 아래에서 180여개 여러 분야의 회사들과 협업하여 기업투자를 유치하고 각종 경제효과를 창출하는 등의 효과를 발생시켰다. 베를린 파트너스의 직원은 200여명으로 중소기업 및 스타트업 기업과 투자자연결 및 각종 컨설팅 지원, 대학 산하 연구기관과 기업의 연결, 도시브랜드 관련 마케팅 및 각종 홍보전략 등의 사업을 추진하였다.

도시브랜드의 핵심가치는 일하고 살고 싶은 도시 (Berlin, the City to Work and to Live In), 기회의 도시 (Berlin, the City of Opportunities)로서 이를 실현하기 위한 다양한 차별화 및 노력들을 기울였다. 먼저 베를린시가 재정상황이 안정적이며, 국제적 도시로서 지속적인 성장이 가능하다는 점을 강조했다. 전 세계의 유능한 인재가 모여들고 고도의 혁신적이고 융합적인 개발이 가능한 도시이자, 독일의 수도로서 정치, 경제 및 미디어의 중심지로서 매력을 어필했다. 이를 토대로 1차적으로 해외투자자 및 유능한 인재를 홍보대상으로 삼고 2차적으로 시민 및 관광객 등을 타겟으로 삼았다.

또한 단계적 목표를 설정했는데 1단계는 베를린과 독일 내에서 'be Berlin' 캠페인을 진행하여, 브랜드 이미지 구축 및 확산을 추구했다. 이 과정에서 홍보 문구로, 'be ____, be ____, be Berlin'을 사용하여 참여자들이 각자의 상황에 맞게 빈칸을 채울 수 있게 함으로서 1년 안에 65%의 베를린 시민이 'be Berlin'에 대해 긍정적인 반응을 보이는 성과를 만들었다. 이 과정에서 관광객들을 중심으로 홍보할 수 있는 'Visit Berlin' 로고 또한 별도로 개발했다.

2단계로 베를린이 냉전이후 혁신적으로 변화하고 있는 도시임을 국제적으로 홍보함으로써 도시의 매력도를 제고하였다. 스포츠구단, 분데스리가 축구협회, 베를린 필하모니 오케스트라 등 다양한 민간 주체들과 협력하여 도시브랜드를 지속적으로 노출하고 메이드인 베를린(ich bin ein berliner) 프로그램을 통해 15개의 글로벌 선도 기업과 파트너십을 구축하여 베를린에서 만들어진 제품을 적극적으로 홍보하고 행사를 개최함으로써 베를린의 위상을 전 세계에 알리는 정책을 추진하였다.



Visit  Berlin



그 결과, 2008년 'be Berlin' 캠페인 시행 후 6개월만에 브랜드인지도가 크게 향상되어 베를린 시민 중 65%가 도시브랜드 홍보대사로 활동할 수 있는 기회에 '관심', 또는 '매우 관심' 이 있다고 답하였다. 2009년부터 본격적으로 국제무대에 진출하여 예술과 문화의 도시, 첨단 과학도시, 국제 도시로서 해외의 우수기업에 대한 지원을 아끼지 않는 선진도시로서의 위상구축에 집중했다. 그 결과 2011년 베를린 마케팅 캠페인을 통해 TNS 인프라테스트에서 실시한 브랜드인식 연구결과에 따르면 브랜드 설립 이전인 2007년과 비교하여 예술, 문화, 창의력의 도시로서 시민들에게 친근감이 제고되었다. 또한, 글로벌 상업 및 부동산 서비스 제공업체 쿠시먼 앤 웨이크 필드(Cushman & Wakefield)가 발행한 '2011년 유럽 시티 모니터(European Monitor 2011)'에서 유럽에서 인기 높은 사업입지 부문에서 5위로 도약할 수 있었다.

V. 서울시에 대한 시사점

1. 정책소통 측면

미국사례 분석을 통해 몇 가지 공통점을 알 수 있다. 먼저, 미국의 지방 정부는 주민들의 참여를 확대하기 위한 다양한 정책적 노력을 하고 있다는 점이다. 정책의 집행단계가 아니라 정책의 기획단계에서부터 주민들의 적극적인 참여를 유도하거나 특정 이익단체뿐 아니라 사회적으로 소외된 집단의 이해관계 또한 반영하기 위한 다양한 노력들을 하고 있다. 둘째, 소통의 범위를 확대하기 위한 다양한 노력을 하고 있다. 기존부터 적극적으로 의견을 개진해왔던 지역의 유지 등 주류세력 뿐 아니라 지방정부의 정책에 무관심했던 사람들에게까지 자발적 참여가 가능하도록 다양한 방안들을 마련, 시행하고 있는 것이다. 예컨대, 보스턴시의 경우 새롭게 보스턴으로 이사 온 시민들에게 보스턴시가 먼저 적극적으로 보스턴시의 정책에 대해 알리고 참여를 유도하고 있다. 이는 지역의 새로운 변화를 유도하는데 긍정적 효과를 가져 올 수 있다. 셋째, 정책집행단계에서 적극적인 참여 유도 및 피드백을 강조하여 정책의 효과성을 높이는데 집중한다.

정책소통은 지방정부가 기획 및 실행하고 있는 다양한 정책에 대해 주민들에게 안내하고 연관된 내용을 주민들과 공유하는 것이라 할 수 있다. 이를 위해 지금까지 서울시를 비롯한 한국의 정부는 새로운 정책을 만들면 정부의 다양한 인터넷 홈페이지나 오프라인 안내 창구를 통해 홍보하는 것으로 정책소통을 추진하였다. 그러나 지금까지의 일방적인 방식은 정책소통이었다기보다 홍보에 불과했다. 또한 시민들은 지방정부가 무엇을 하고 있는지도 잘 모르고 관심이 없으며, 오히려 실패한 정책에 대해서만 지대한 관심을 보이는 것이 현실이다. 따라서 정책소통에 대한 기존의 방식을 혁신하고 이에 대한 패러다임을 전환하였을 때 지금까지 나타난 문제들을 해결할 수 있다고 할 수 있을 것이다.

미국사례분석을 통해 알 수 있는 시사점은 다음과 같다. 첫째, 정부의 정책이나 이에 관한 정보를 주민들에게 일방적으로 전달하는 신문, 티비

등의 대중매체에만 의존하는 것은 한계점이 크다는 것이다. 즉 시민들이 보다 적극적으로 다양하게 지방정부의 정책이나 활동에 참여하게 함으로서 지역주민들이 자신들의 거주공간에 자신들이 필요로 하는 것이 정책으로 실현될 수 있도록 관여하고 민관 파트너십을 통해 효율적인 서비스를 만들어 낼 수 있도록 하는 시스템을 구축하는 것이 중요하다는 것이다. 단순한 참여를 넘어 실질적인 참여, 협업과 같은 고차원의 정책소통이 필요한 시점인 것이다. 이를 통해 정책기획, 실행, 피드백 등 모든 단계에서 경비가 절약되고 효율성이 높아지는 효과를 가져 올 수 있다,

둘째, 분화된 정책대상에 대한 정밀한 대응이 요구된다. 미국의 지방정부 역시 정책의 구체적인 대상을 열거하고 그 특성에 맞게 대응함으로써 그들의 정책참여도를 높이기 위한 전략들을 마련하고 있다. 즉 일방적인 정책홍보로 그치는 것이 아니라 정책대상별로 그들의 수요를 파악하고 주민들 스스로 자신의 요구를 정책과정에 적극적으로 의견 개진할 수 있도록 하여 이를 토대로 정책의 효율성을 높이고 있는 것이다.

셋째, 소통전문가의 역할을 강화해야 한다. 성공적인 정책을 만들기 위해서는 정책에 대한 소통이 무엇보다 중요하다. 아무리 좋은 정책이라도 시민이 체감하고 이용하지 않으면 무용지물이기 때문이다. 따라서 소통에 대한 전문적인 교육을 강화하고 훈련하여 소통전문가를 양성할 필요가 있다. 일방적인 주장과 홍보가 아니라 정책기획 및 집행, 피드백 등 모든 과정에서 소외된 계층이 없는지, 특정집단의 의견만 집중적으로 반영되고 있지는 않은 지 등 지금까지 정책현장에서 소외되고 있던 다양한 주민들의 의견을 이끌어낼 수 있도록 전문가들의 활동이 필요하다. 예컨대 미국처럼 젊은 청년층의 정책참여를 유도하기 위해 그들이 겪는 정책참여와 소통의 어려움이 무엇인지 파악하여 장애요인을 없앴과 동시에 조직혁신을 통해 그들의 의견이 신속하게 반영될 수 있도록 하여야 할 것이다.

넷째, 시민들의 정책에 대한 단순한 참여와 의견반영에 그치는 것이 아니라 정책의 실행단계에서도 시민들이 정책참여를 통해 자신들의 의견이 반영되고 있다는 것을 실질적으로 체감할 수 있도록 적극적인 지원을 아끼지

말아야 한다. 혁신적인 의견을 아무리 개진하고 제안하더라도 정책실행단계에서 그 의견이 반영되지 못한다면 정책 참여자들의 의지는 꺾일 수밖에 없으며, 이는 소통이 아니라 단순히 정책집행의 절차적 요건을 갖추기 위해 시민들을 정책의 들러리로 세우는 역할밖에 되지 않는다. 따라서 시민들이 정책소통을 통한 의견개진과 그러한 의견들이 실제 정책에 반영되어 자신의 지역에 긍정적인 효과를 발생시킬 수 있다는 정책소통의 효능감을 느낄 수 있도록 하여야 할 것이다.

다섯째로, 정책소통의 궁극적인 목적은 지역민들의 수요를 파악하여 시민들이 실질적으로 원하는 정책을 집행함으로써 지방정부와 시민간의 진정한 통합을 위한 것임을 인식하여야 한다. 정책결정의 절차적요건만 갖추기 위해 시민의 의견을 수렴하는 것은 정책효과는 떨어뜨리고 비용만 증가시킬 뿐이다. 시민들의 실질적 의견을 배제한 일방적인 정책기획과 집행은 추후 시민들의 반발만 불러일으켜 정책비용만 증가시킬 수 있다. 따라서 정책소통 과정에서 문제점이 발견되고 이를 해결할 수 있는 다양한 의견과 해결방안이 제시된다면 정책기획단계에서부터 이를 적극적으로 반영하여 사전점검단계에서부터 장애요인을 줄이는 노력이 병행되어야 할 것이다.

이를 토대로 서울시 정책소통 활성화방안을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 균형 있는 소통전략의 수립이 필요하다. 우리나라 정책소통의 일반적인 문제점으로는 소통에 대한 인식부족, 일관성 결여, 일방통행식의 수동적 언론 관계, 위기관리능력 부족 등이 있다. 따라서 소통전략(communication strategy)보고서의 마련이 필요하다. 또한 시장-사회-직원 간의 소통현황 체크리스트, 피드백 방안 마련 등이 포함되어야 한다. 둘째, 소통전문가 육성을 통해 대규모 소통행사를 넘어 시민들이 정책논의에 참여할 수 있도록 지원함으로써 시민 만족도를 높여야 한다. 앞서 말한 소통전략보고서를 토대로 집단별, 정책대상별로 소통전략을 수립하여 선별적으로 접근한다면 효과적인 정책소통이 가능할 수 있을 것이다.

셋째, 지금까지 정책결정과정에서 소외되었던 젊은 직장인 등에 대한 참여 동기를 높여 시민참여를 증가시켜야한다. 특히 투표율에서도 보듯이 정치

무관심층의 정책에 대한 관심을 유발할 수 있도록 노력해야한다. 서울시 정책에 대한 인지도와 관심도를 보면 정치에 관심이 높고, 소득이 높고 나이가 많은 경우 육체노동자계층, 정치무관심층, 저연령자에 비해 높게 나타나고 있다. 특히 미래 세대를 구성하는 젊은 층의 참여확대를 위해 정치 참여의 장애요인을 분석하여 소통확대를 추진해야한다. 이 것이 중요한 이유는 사회에서 누구보다 정책적 도움이 필요한 사람이 이들 취약계층이기 때문이다. 일자리를 잃거나 일자리가 있더라도 비정규직인 경우 저소득으로 인해 경제적 어려움을 겪는 경우가 많기 때문이다. 따라서 이들을 대상으로 시정에 대한 관심을 높여야 한다. 이를 위해서는 이들이 왜 시정에 무관심한지 원인분석이 선행되어야 하며, 그 원인에 기초해 정책대상별 정책을 개발하여 일관성 있는 소통정책을 추진해야 할 것이다.

넷째, 연구결과에 따르면 서울시정책결정에서 서울시장은 67.9%의 절대적 영향력을 끼치고 있는 것으로 나타났고, 서울시의회(9.4%)와 공무원(4.0%) 등은 부각되지 못하고 있다. 서울시 정책소통이 안정적으로 이뤄지기 위해서는 시장중심의 현 상황에서 벗어나 서울시 소속기관, 시의회 등의 역할이 높아져야한다. 특히 시의회는 시민들이 주요기능으로 ‘여론 수렴 및 정책 반영’(26.5%)을 꼽을 만큼 시민들의 기대가 높다. 또한 시정의 관찰자, 잘못된 정책과 예산을 제어하는 자로서 서울시 정책소통의 문제점인 정책 일관성 확보, 시장홍보 및 전시행정 탈피 등의 역할을 강화하여 정책주체로서의 역할을 강화시켜야 할 것이다.

다섯째, 선택과 집중을 통해 서울시민의 정책에 대한 관심도는 높지만 인지도는 낮은 경제/일자리, 도로교통 등 시민의 생활과 직결되는 정책에 대하여 집중적으로 홍보하고 소통하는 것이 필요하다. 즉 새로운 정책만 제안하는 것보다는 소수의 주요 정책을 중심으로 정책소통을 강화하여 효율성을 높이는 것이 필요하다. 이를 위해 중점 정책에 대해서는 사전여론 조사를 실시하는 등 신중한 접근이 필요할 것이다. 여섯째, 정책소통채널을 다변화시켜야 한다. 서울시 정책소통의 주요 경로인 TV를 중심으로 홍보 활동을 지속하고, 인터넷/스마트폰 등 SNS매체를 통한 쌍방향 소통채널 확보가 필요하다. 이와 함께 서울시가 활용할 수 있는 지하철 및 옥외광고

등 다양한 매체를 적극적으로 활용하여야 한다. 특히 옥외매체는 시민과의 협업 활동을 통해 화제성을 높임으로서 효과적인 소통채널로 활용가능할 것이다.

일곱째, 전시행정식의 일방적 소통을 지양하고 진정성 있는 정책소통을 실현해야한다. 다만 이 과정에서 주민들의 다양한 정책적 요구와 수요를 반영하되 포퓰리즘을 넘어 실질적인 정책효과를 거둘 수 있도록 해야 할 것이다. 이를 위해 정책의 결정과정이 투명하게 공개되고 집행역시 신속하고 일관성 있게 실시되도록 함으로서 정책소통방식을 혁신적으로 바꿔야 할 것이다. 다음으로, 지금과 같은 일방적인 정책홍보 중심의 소통이 아니라 민관협업의 시스템 확립이 필요하다. 현재 정책박람회 등 시민참여 채널이 운영되고 있으나 시민들의 제안내용이 소소한 아이디어차원에 그치는 경우가 많다. 또한, 특정시기 시간을 내는 것이 가능한 소수의 참여에 그친다는 한계 또한 있다. 따라서 이를 넘어 다양한 소통채널의 확보가 필요하다.

마지막으로 서울시에서 운영되고 있는 각종 위원회를 효과적인 정책소통 창구가 될 수 있도록 기능을 강화할 필요가 있다. 현재 서울시에는 170개가 넘는 위원회가 존재, 운영 중이지만 전문가 중심이어서 일반시민의 참여가 힘든 상황이다. 또한 민간위탁 운영 중인 마을공동체종합지원센터, 청년허브센터 등은 시의회와 행정부서의 엄격한 관리 때문에 행정현장에서 시민의 참여가 줄어든다는 문제 또한 제기되고 있다. 따라서 서울시와 시의회에서는 위와 같은 민간위탁시설이 정부조직의 또 다른 확장에 머물지 않고, 지역생태계와 주민들의 삶의 일부로 자리 잡을 수 있도록 아낌없이 지원해야 할 것이다.

2. 도시브랜드 발전전략

해외사례를 통해서도 알 수 있듯이 도시브랜드의 발전과 육성을 위해서는 도시브랜드의 필요성과 중요성, 그리고 명확한 목표와 타겟을 선정해서 추진해야 한다. 지역의 경제 활성화를 위해 도시브랜드가 어떤 역할을 해야 하는 것인가를 명확하게 진단하여 마케팅 전략 및 홍보를 수행해야 한다. 또한 주민, 여행객, 기업가를 중심으로 타겟층을 설정하여, 우선순위를 바탕으로 도시브랜드를 집중 육성하여야 한다. 또한, 민관파트너십을 통해 유연하면서도 체계적인 조직구성 및 운영이 필요하다. 즉 서울시주도의 일방적인 조직설립 및 운영보다 민간이 같이 참여하여 협업하는 거버넌스적인 조직운영이 필요하다. 한편, 지속발전 가능한 도시브랜드 구축을 위해서는 철저한 사전조사 및 연구를 통한 전략수립이 필요하다. 해외의 성공적인 도시브랜드는 모두 하루아침에 만들어진 것이 아니며 수년간의 고민과 연구 끝에 만들어진 전략과 계획을 토대로 지금의 위상까지 오를 수 있었다. 따라서 이를 토대로 서울시 도시브랜드인 ‘**I·SEOUL·U**’ 발전을 위한 몇 가지 제언을 하고자 한다.

서울시민과 함께하는 Co-Branding Platform인 **I·SEOUL·U**는 브랜드 확산과 정착에 필요한 시민들의 참여 및 민간 파트너와의 협업체계구축이 핵심이다. 서울시는 시민주도 방식으로 2015년 ‘**I·SEOUL·U**’를 우선 개발하였으며, 서울브랜드 홍보대사 역할을 하는 ‘아이서울유 프렌즈’ 또한 선발, 운영 중이다. 따라서 ‘**I·SEOUL·U**’의 성공은 파트너십 참여자들의 브랜드 정체성공유와 브랜딩 액션에 적극적으로 참여하게 하는 것에 달려있다고 할 수 있다. 먼저 아이서울유 서포터스의 적극적인 참여와 활동을 위해 아이서울유의 디자인을 사용, 활용하는데 제한을 두지 말아야 한다. 즉 시민들의 공적참여와 협업에 ‘**I·SEOUL·U**’를 적극적으로 사용할 수 있게 하고 제한없이 사용할 수 있도록 하여 시민참여를 활성화시킬 필요가 있다.

한편, 서울시에 있는 청년창업, 스타트업 등 전도유망한 기업에 대해서 **I·SEOUL·U** 파트너스로 참여시켜 도시이미지와 기업 가치를 동시에 제고할 수 있도록 할 필요가 있다. 이를 통해 유망기업이 제품을 시장에 소개

하고 글로벌 시장에 진출할 수 있는 교두보를 마련할 수 있도록 함으로서 기업의 가치 향상 및 경제 활성화를 도모할 필요가 있다. 그리고 'I·SEOUL·U' 브랜드를 일정한 조건하에 모든 이에게 자신의 저작물에 대한 자유이용을 허락하는 CCL(Creative Commons License)를 활성화시킴으로서 시민들의 자발적인 2차 저작물 제작을 통해 시민브랜드로서의 확장과 활성화를 유도할 필요가 있다. 이러한 오픈소스 방식의 적극적 활용은 서울시 브랜드의 자생력을 높이는데 기여할 수 있을 것이다.

마지막으로 평가시스템을 체계적으로 구축할 필요가 있다. 이를 위해서 서울 도시브랜드의 전략적 목표측면, 대표적인 도시브랜드 지표들에 반영되는 지표관리측면, 아이서울유 서포터즈 및 파트너스 참여기관을 대상으로 한 성과평가결과의 피드백체계 마련 등의 보완이 필요할 것이다. 먼저 전략적 목표의 달성측면은 시민들과 기업가, 관광객들을 대상으로 서울시의 전략목표대비 현재의 모습을 비교하여 평가결과를 받으면 될 것이다. 서울시의 글로벌 위상과 관련된 글로벌 도시브랜드 지표 모니터링 시스템은 안홀트 지수, 글로벌 도시 경쟁력지수 등 유수의 도시브랜드 지표를 통해 객관적인 서울시의 위치를 점검하게 함으로서 서울시의 세계적인 명성을 제고하는데 기여할 수 있다. 마지막으로 'I·SEOUL·U'를 적극적으로 활용하고 참여 확산시키는 데 기여하는 서포터즈와 파트너스를 대상으로 하는 성과피드백 시스템은 시민 주체적인 도시브랜드 형성에 도움이 될 것이다.

VI. 참고문헌

- 기획재정부 2019/10/09 보도자료 2019년 세계경제포럼(WEF) 국가경쟁력 평가 결과
- 한눈에 보는 정부 2019: 'government at a Glance 2019'
- 한국의 사회적 자본 축적실태와 대응과제 연구, 2016. 대한상공회의소
- Anholt-GfK 국가(도시)브랜드 지수 2016
- <https://www.usnews.com/news/best-countries/overall-full-list>
- <https://www.cityinnovate.com/case-studies/binti>
- <https://brandfinance.com/images/upload/brand-finance-ratio-brands-2019-preview.pdf>
- <https://www.austintexas.gov/department/communications>
- <https://www.cityinnovate.com/about>
- <https://www.nlc.org/>
- <https://www.govtech.com/local/SF-Launches-Entrepreneurship-in-Residence-EIR-Program.html>
- <https://www.crowdfundinsider.com/2013/03/12631-philadelphia-uses-crowdfunding-to-complete-civic-projects/>
- <http://www.citizeninvestor.com/>
- <https://www.kickstarter.com/pages/NYC>
- <http://austintexas.gov/department/imagine-austin>
- 서울시 정책소통 평가 및 개선방안 연구(2016.12./서울특별시 시의회사무처)
- 서울시 도시브랜드 가치제고 전략방향(2015.11.서울연구원)
- 서울시 브랜드 체계 정립 및 활용을 위한 컨설팅 보고서(2016.12. 메타기획컨설팅)