

도시 공원의 커뮤니티 자산이전 개념과 국내 도입 가능성

김연금 (조경작업소 울), 신근혜 (그린트러스트)

I. 서론

본 연구에서는 공원의 커뮤니티 자산이전에 대해 다루었다. 커뮤니티 자산이전의 필요는 재정적 위기와 공원이 갖는 잠재적 가치의 현실화, 두 가지 측면에서 제기할 수 있다. 전 세계적으로 공원의 역할이 증대됨에도 불구하고 공적인 재원은 감소하는 추세이다. 국가마다 서로 다른 배경과 이유가 있지만 정부와 지방정부가 재정압박을 받고 있고 공원은 다른 예산에 비해 예산 삭감으로부터 취약하다는 것이 공통점이다. 식물을 대상으로 하고 개방성이 공원은 지속적인 관리가 필요하고 관리의 정도에 따라 공원의 가치가 달라진다. 이러한 재정적 위기로 외국의 많은 경우 주민참여, 민관협력, 지역개발과의 통합 등을 시도하고 있다. 다음으로 공원이 갖고 있는 잠재적 가치의 현실화에 대해 말하자면, 공원은 경제적 가치, 사회적 가치, 환경적 가치 등 공원이 지닌 가치는 다양하고 그 존재 자체로도 가치가 구현되지만 적극적 운영을 통해 잠재적 가치가 보다 폭 넓게 구현될 수 있다. 그러나 현재 공원의 운영 주체인 공공의 관료적 속성과 공급자 중심의 운영관리로 공원 자산을 대상으로 하는 서비스 개발과 제공에 있어 한계를 보이고 있다.

사회적 목적과 시민사회의 자발적인 참여와 협력을 전제로 공원의 적극적 경영을 추구하는 자산이전에 서 일정정도 이러한 문제 해결의 가능성을 찾을 수 있다. 이에 본 연구에서는 공원의 자산이전에 대해 다루고자 한다. 연구는 문헌 연구와 인터뷰를 통해 진행했다. 다양한 문헌을 통해 먼저 공원을 대상으로 하는 커뮤니티 자산이전의 개념과 특성, 실천방식을 살펴보았고 자산이전의 경험을 갖고 있는 영국 사례를 통해 앞서 살펴본 내용이 현실에서 어떻게 실천되고 있는지를 검토했다. 비영리 단체 그린 스페이스 (GreenSpace)에서 자산이전 관련 포럼 등을 담당했던 직원과의 이메일 인터뷰를 통해 영국 사례의 구체성과 사실성을 높이고자 했다. 마지막으로 우리나라에서의 도입가능성과 방식을 검토했다. 실천적 검토가 되도록 공원과 관련된 재단의 직원 및 서울시의 공무원, 공원 관리·운영에 참여하고 있는 비영리 단체의 실무자들을 인터뷰했다.

II. 본론

1. 공원의 자산이전

1) 공원의 자산이전 개념 및 혜택

커뮤니티의 자산이전(asset management)은 커뮤니티가 공공토지나 건물들의 부동산을 시장 가격보다 싸게 취득하거나 장기간 빌려 이를 개발·운용함으로써 이익을 만들어내는 수법으로 커뮤니티에 권한을 위임하는 것을 전제로 한다. 그림 1과 같이 자산이전 방식은 운영관리 협정 같은 소극적 방식에서 소유권 이전이라는 적극적 방식까지 여러 단계의 스펙트럼을 갖는다. 커뮤니티의 적극성이 높아질수록 커뮤니티의 자율성과 기회는 높아지되 함께 위험도 높아지고 커뮤니티 능력에 대한 요구도 높아진다. 이전된 공원을 대상으로 하는 자산관리 수익은 커뮤니티의 지속적 활동 수입원으로 쓰일 수 있다. 토지나 건물의 가치를 회복해 새로운 투자를 만들어낼 수 있고 지역 경제의 활력을 꾀할 수도 있다.



(그림 1) 자산이전의 스펙트럼

자료 : Rolph, 2010: 13. 필자 재작성

위의 내용이 자산이전의 일반적 개념이라고 한다면 공원 자산이전이 갖는 특성을 별도로 살펴볼 수 있다. 먼저 공원의 경우 매매의 대상이 아니므로 소유권 이전 보다는 장기적 임대가 자산이전의 가장 현실적 방안이 되고 공공성이라는 측면에서도 장기적 임대가 바람직 할 수 있다¹⁾. 기존의 위탁과는 권한위임, 커뮤니티의 자율성이라는 측면에서 큰 차이를 갖는다. 자산운업을 통한 수익이라는 측면에서는 공원은 건축물과 달리 유지관리비가 높아 수익을 여타의 다른 목적으로 쓰기 어렵다. 더불어 건축물은 용도가 명확해 서비스 수혜자 지불 원칙을 적용해 수익을 창출할 수 있으나 공원은 이용의 보편성, 공공성과 개방성이 중요하기 때문에 수익 창출에 어려움이 있다. 산출된 수익을 지역사회 사업에 재투자한다는 자산이전의 혜택을 공원에 적용하기는 쉽지 않은 것이다. 그러므로 공원의 자산이전은 완벽한 권한이임인 소유의 이전이나 수익창출보다는 커뮤니티가 이용자에서 벗어나 공원의 실질적 주인이 되어 공원이 갖는 경제적, 사회적, 환경적 가치 최대한 발휘될 수 있도록 공원 자산을 운영한다는 것에 의의를 두어야 한다. 공원의 자

1) 2012년 비영리 단체 GreenSpace가 주관한 'Asset Transfer & Big Society'에서는 다양한 자산이전 방식이 검토되었는데 소유권을 이전하는 'full asset transfer'보다는 임대나 위탁 등의 방식이 바람직하다고 논의되었다.

산이전이 갖는 장점을 다음과 같이 정리할 수 있다.

① 공원 재정

- 자산이전을 통한 직접적 수익이 공원 재정에 도움을 줄 수 있고 수탁을 받는 단체는 중간 조직으로서 기금 모금, 자원봉사자 모집 등에 있어서 유연하게 접근할 수 있음
- 자산이전을 통한 수익을 공원 운영에 재순환시킬 수 있음
- 문화적 기획과의 결합 속에서 사회적 경제 창출의 효과를 더욱 높일 수 있음

② 공원의 질 향상 및 다양한 서비스 제공

- 질 높은 유지 관리
- 지역민들의 요구에 민첩한 대응
- 전통적인 공공서비스만으로는 충족되지 않는 소외 집단의 요구에 맞는 특화된 서비스 기회 제공
- 공원을 자원으로 하는 다양한 문화기획의 가능성 높음

③ 주민의 역량 강화

- 수탁을 받는 단체는 자율성과 안정성을 담보할 수 있음
- 참여 기회 확대로 지역민들의 정체성과 자부심, 자신감, 성취욕, 소속감을 형성할 수 있음
- 사회적 경제 주체의 입장에서는 안정적 공간 확보 및 프로그램 운영의 가능성이 증가하고 관계망 만들기의 기회가 될 수 있음
- 지역 리더의 발굴 및 육성

④ 지역사회에의 기여

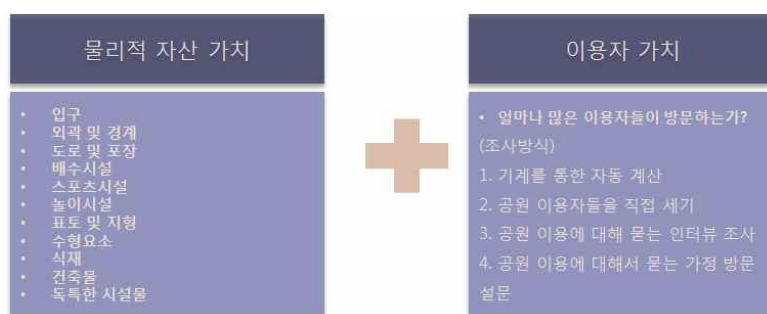
- 새로운 기업이나 기존 기업의 확장 및 고용 기회 제공
- 자산관리의 수익을 사회화시켜 커뮤니티를 대상으로 하는 복지 관련 프로젝트에 재투자
- 공원은 커뮤니티의 거점 공간이 될 수 있고 거점 공간이 확보되면 프로그램과 조직(지역 단체)이 들어올 수 있음

2) 공원의 경제적 가치

공원의 자산이전에 대한 논의를 확장하고 실천성을 확보하기 위해서는 공원의 경제적 가치에 대한 평가가 우선되어야 한다. 그러나 공원의 경제적 가치를 평가하기는 쉽지 않다. 공원은 매매의 대상이 아니기 때문에 경제적 평가가 이루어지지 않아왔고 따라서 시장 가격도 알 수 없다. 공공건물의 경우 지역의 부동산 가격에 견주어 경제적 가치를 책정할 수 있으나 공원은 사례가 전무하다. 이에 공원의 자산이전을 적극

적으로 권장하고 있는 영국에서는 ‘보이지 않는 것을 보이게 하기(Making the invisible visible : the real value of park assets)’(CABE, 2009)를 통해 공원의 경제적 평가를 시도하고 있다.

이 보고서에서는 물리적 자산이 갖는 경제적 가치뿐만 아니라 개개이용자들에게 가져다줄 혜택까지 고려해야 한다고 보았고 전자를 가시적 가치, 후자를 비가시적 가치로 불렀다. 물리적 가치로만은 공원이 지역사회에 미치는 다양한 가치를 알 수 없기 때문에, 지방 정부는 물리적 자산 가치만을 보고 투자 결정을 해서는 안 된다는 것이다. 일례로 나무가 좋더라도 접근이 어려우면 소용이 없고 공원이 소규모더라도 사람들의 이용이 높으면 가치가 높다. 이 보고서는 이용자 가치 고려의 필요성을 상품의 브랜드 가치에 빗대어 설명하기도 한다. 공원의 명성과 공원을 방문하고자 하는 사람들의 의지는 브랜드가 갖는 명성과 이를 구입하고자 하는 의지에 비견된다는 것이다. 이용자 가치를 간접적으로 파악할 수 있는 대리 지표(proxy indicator)로서는 공원 이용자수를 제시하고 있다. 물론 이용자수는 지역 내 공원의 수 같은 지역적 맥락, 인구 밀도, 접근성, 형태와 유형 등 공원의 특성, 공원 내 시설물 등 다양한 영향을 받아 평가 기준으로 삼기에는 한계가 있으나 이용자수는 사람들이 녹지공간을 이용하면서 시간을 소비하겠다는 의지를 드러내는 것으로 자산에 대한 사람들의 평가를 나타내는 데 사용할 수 있다고 보고 있다. 이 보고서에서는 그림 2와 같이 물리적 자산 가치를 평가하는 틀을 제시하고 있고 이용자수 계산방식을 네 가지로 제시하고 있다. 자세한 물리적 자산가치의 평가 틀은 표 1과 같다.



(그림 2) 공원의 자산 가치

이 보고서에서는 토지의 가치는 평가하지 않았다. 이유는 세 가지인데 먼저 토지의 가치는 계획의 상황(planning status)에 많은 영향을 받는다는 것이다. 개발에 적당한 토지는 그렇지 않는 토지보다 높은 가격을 갖는다. 두 번째는 공원은 토지 매매와 관련이 없기 때문이다. 공원용지는 팔수도 팔려도 안 되기 때문이다. 마지막으로 토지에 포함된 모든 자산이 평가된다면 토지 자체의 자산적 가치는 필요가 없다는 것이다. 토지 자체는 관리될 필요가 없기 때문이다.

표 1. 공원의 경제적 가치 평가의 틀

자산 형태		단위	평가 방식
입구	접근로	개수	
	입구 게이트	개수	
외곽 및 경계	울타리(fencing)	m	
	철책(railings)	m	
	담(walls)	m	
	볼라드(barriers)	m	
	벽(barriers)	m	
	핸드레일(handrails)	m	
도로 및 포장	도로	m ²	
	소로	m ² / type	
	주차공간	m ²	
배수 시설	타입	개별	
스포츠시 설	합성 포장	m ² / type	
	테니스 코트	면수	
	스케이트보드 파크	개별	
놀이시설	놀이기술	숫자/ type	
	놀이공간 포장	m ² / type	
기타	쓰레기통	숫자/ type	
	조명	숫자/ type	
	앉음 시설	숫자/ type	
	휴지통	숫자/ type	
	개쓰레기통	숫자/ type	
	재활용시설	숫자/ type	
표토 및 지형	지형	m ³	
	표토	m ³	절성토 양 / 표토 대체시의 비용
수경 요소	담	m ³	새로 조성할 경우의 비용
	수로	m ³	
	호수와 연못	m ³	
	분수	개별	
식재	초화 및 관목 화단	m ²	새로 조성할 경우의 비용
	생울타리	m	
	잔디공간	m ²	
	스포츠 경기장	m ² /type	
	골프장 시설	m ²	
	볼링 그린	m ²	평균적 수령, 크기, 상태에 근거해서 평균적 가치 계산
	수목	개수	
	숲	m ²	
건축물	탈의실	개별	
	화장실	개별	
	카페	개별	
	갤러리 또는 청소년 쉼터같은 독특한 건축물	개별	
	다른 건축물	개별	
독특한 시설	기념물과 상징물	개별	재설치 비용, 전문가의 조언
	조각품		
	다리 등 다른 독특한 요소		

자료: CABA space(2009) Making the invisible visible : the real value of park assets, po. 51-52.

3) 자산이전을 위한 파트너십

자산이전에는 신탁자, 수탁자, 수혜자 간의 파트너십이 필요하다. 소유자는 신탁자가 되고 자산이전을 받는 자는 수탁자가 된다. 수혜자는 공원 이용자, 커뮤니티의 구성원이 된다. 이 세 주체는 물론 각자의 역할에 충실해야하나 책임 공유와 협력의 추구가 무엇보다 중요하고 이를 담보할 수 할 수 있는 틀을 구축해야 한다. 먼저 성취해야 할 비전을 명확히 해야 한다. 시간에 따라 비전은 점차적으로 변하지만 비전 없는 협력이 쉽지 않기 때문이다. 더불어 신탁자, 수탁자, 수혜자 간의 논의 구조가 마련해야 한다. 기능적으로는 위원회가 될 수 있다. 위원회는 모든 커뮤니티 구성원에 대해서 열려 있어야 하고 정기적인 회의를 통해서 소통과 중요한 의사 결정을 해야 한다. 이밖에도 지역에 맞는 파트너십을 위한 원칙이 필요한데 런던의 자치구 크로이돈(Croydon)에서는 자산이전과 관련하여 다음의 일곱 가지 원칙을 설정하고 있다 (Asset Transfer Unit & CABE space, 2010).

- ① 커뮤니티가 공공자산을 관리하고 소유하도록 이전하는 것은 바람직하고 이롭다.
- ② 자산이전 프로젝트는 재정적으로 실현가능해야 하고 커뮤니티한테 법적책임을 남기지 않아야 한다.
- ③ 이전 된 자산에 대한 커뮤니티의 통제력을 최대한 허용되어야 한다.
- ④ 이해관계자들이 갖게 될 위험을 충분히 검토해서 위험을 최소화하고 배분해야 한다.
- ⑤ 공공기관은 새로운 조직 개발을 지원함으로써 커뮤니티 집단이 자산관리 능력을 키울 수 있도록 지원할 것이다.
- ⑥ 공공단체는(public body)는 커뮤니티 집단이 자산이전을 지원할 수 있는 새로운 기금을 찾을 수 있도록 지원할 것이다.
- ⑦ 공공부분은 공공부분의 재산과 자산이전 전략에 자산이전을 포함할 것이다.

다음으로 각각의 역할과 책임을 정리할 수 있다. 신탁자는 공원 토지의 소유자인 중앙정부나 지방정부가 된다. 신탁자는 자산이전이 가능하도록 제도를 개선해야 하며 자산이전이 시작된 이후에는 제대로 관리되고 있는지를 관리, 감독해야 하고 공원 관리운영 및 행정과 관련된 전문지식과 기술에 대한 조언을 제공해야 한다. 더불어 무엇보다 협력적 태도를 취해야 한다. 자산이전을 경험했던 영국의 공무원들은 장기 간의 임대 등으로 소유권은 이전하데 법적 책임 등 책임까지 이전해서는 안 된다고 의견을 모으고 있다²⁾.

수탁자는 자산이전의 책임을 맡게 되는 주체로서 트러스트 단체, NGO나 사회적 기업, 마을협동조합의 등의 형태가 될 수 있다. 영국의 여러 공원에서처럼 자산이전을 위해서 하나의 공원만을 대상으로 하는 개별 트러스트를 신설할 수도 있고 하나의 공원을 다양한 조직이 자산이전 할 수도 있다. 일례로 공원 전체의 수탁자가 된 트러스트가 커뮤니티 기업을 설립해서 운영 수익을 다시 트러스트로 환원시켜 복지 관련 서비스로 활용할 수 있다. 대신 회사는 세제 혜택 등을 받을 수 있다. 물론 조직들 간의 파트너십과 재정적

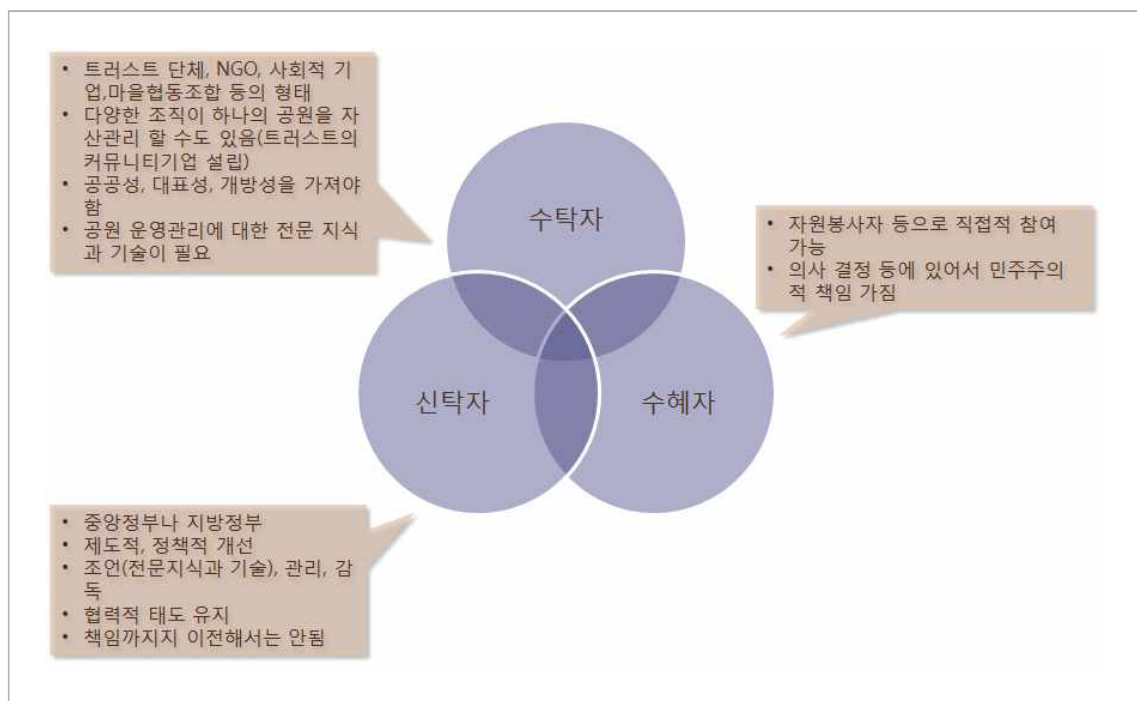
2) 2012년 6월 18일 영국의 Sutton Fields라는 공원에 위치하는 Rumbles Café 에서 GreenSpace East Midlands는 'Asset Transfer and Big Society'라는 워크숍을 진행했고 20여명의 공무원이 참석했다. 여기에서 다양한 방식의 자산이전에 대한 사례가 소개 되었고 'full asset transfer'는 바람직하지 못하다고 이야기가 모아졌다.

(<http://blog.green-space.org.uk/2012/06/18/transferring-of-assets-liabilities-or-responsibilities/>)

순환이 이루어지는 것이 필요하다. 파트너십을 통해 정보를 얻을 수 있고 지방정부에 대한 의존성도 줄여 줄 수 있다.

어떤 형태의 조직체이든지 수탁자는 공공성과 대표성, 개방성을 가져야 한다. 지역의 일부 주민들만이 적극적으로 참여하는 커뮤니티 단체는 오히려 다양한 커뮤니티 구성원의 관심과 참여를 막을 수 있고 이익단체나 종교집단과 같이 개방성이 떨어지는 단체는 배타적일 수 있다. 또 수탁자는 민주주의적 책임을 구성원 모두에게 똑같이 적절하게 나눠줄 수 있어야 하고 다양한 주민이 참여할 수 있도록 방법을 강구해야 한다. 다양한 이벤트, 소식지, 미디어를 활용할 수 있다. NGO와 같이 회원을 모집할 수 있는 조직이라면 회원을 늘리는데 적극적이어야 한다.

수탁자는 공원 운영·관리에 대한 전문적 지식과 기술도 갖추어야 한다. 가드닝 및 시설 관리에 대한 전문적 지식과 기술뿐만 아니라 운영에 대한 행정적 지식과 기술, 펀딩 및 회원 관리 등등 폭 넓게 전문성이 요구된다. 내부적으로 해결이 되지 않으면 외부의 도움을 받아야 하고 경우에 따라서는 비용 지불이 필요할 수도 있다. 이러한 전문적 지식과 기술이 있는 자원봉사자들을 모집할 수도 있다.



(그림 3) 이해관계자의 역할

4) 재정운영

공원은 생명이 있는 수목이 주요 구성 요소라는 점, 이용 패턴이 폭 넓고 경우에 따라서는 예측하기 어렵다는 점, 출입의 통제가 되지 않는 점 등으로 인해 유지관리에 있어서 많은 인력과 예산이 투입된다. 더불어 공간 프로그램이 명확한 건축물과 달리 이용자들이 참여할 수 있는 프로그램에 따라 공원 이용의

가치가 변할 수 있다. 일례로 어린이들을 대상으로 하는 자연학습 프로그램 운영 여하에 따라 이용자의 범위와 규모가 변할 수 있다. 이러한 이유로 관리뿐만 아니라 운영에도 인력과 자원이 필요하다. 반면 수혜자 지불 원칙을 적용할 수 있는 공원 이용은 많지 않다. 특정 이용자를 대상으로 하는 시설이나 프로그램, 이벤트 등으로 한정되어 있어 수익 창출에 어려움이 있다.

위와 같이 자산이전을 하더라도 근본적 재정 운영상의 어려움을 피할 수 없지만 기부금, 자원봉사 등 다양한 재원 확보가 가능하다. 영국 CABE는 공원녹지 조성 및 운영에 필요한 재원을 확보할 수 있는 방안을 8가지로 정리했다. 이중 ‘지자체 재원조달활동’이 가장 일반적 방식이나 우리나라를 비롯해 세계적으로 지자체의 지원이 줄고 있어 다양한 방식의 재원확보 방안이 필요하다. 자산이전은 8가지 방식 중에서 직접적으로는 수익을 생산하는 모델이지만 ‘다주체간 공공부문 재원활용’, ‘기부금’, ‘자발적 커뮤니티 참여’ 같은 여타의 방식을 도입하는데 있어서도 유리하다. 또한 자산이전과 마을기업과 연계시킬 수 있다. 공원 내 카페와 음식점, 스포츠시설의 운영을 전담하는 마을기업을 설립하고 여기에서의 수익을 공원 관리·운영에 재투자할 수도 있다.

그러나 앞서 언급한 것처럼 공원 자체에 투입되는 비용이 높기 때문에 재정적 자립을 위해서는 임대 수익을 낼 수 있는 건축물 등 고정적 수익 창출이 가능한 별도의 자산이 필요할 수 있다. 또한 자산이전에 대한 계획 수립 시 가능한 한 장기적이고 정확한 관리비용 산출로 위험을 최소화해야 한다.

표 2. CABE space가 제시하는 8가지 재원확보 방안

재원 확보 방안	특징
지자체 재원조달 활동 (Traditional local authority funding)	<ul style="list-style-type: none"> · 지자체세수와 정부지원금 활용 · 공원녹지는 예산이 필요한 많은 서비스 중 하나이며 공원관련부서는 예산을 확보하기 위해 경쟁해야 함 · 경쟁적인 서비스 가운데 세입을 어떻게 분배하는가에 대한 결정은 시의회 의인들이 결정함
다주체간 공공부문 재원활용 (Multi-agency public sector funding)	<ul style="list-style-type: none"> · 다양한 정부 주체와 재원을 종합적으로 활용 · 영국에서는 재원을 조달하는 것은 상호 연관된 목적(건강, 젊은이, 범죄, 지속 가능한 개발 등)을 충족시키는 프로젝트들을 위해 정부부처나 기관들의 범위에서 처리할 수 있음 · 이렇게 조달된 자금은 도시공원 녹지를 위한 재원으로 사용될 수 있음
목적 세금 활용 (Taxation initiatives)	<ul style="list-style-type: none"> · 도시공원을 위한 목적세 · 많은 나라에서 재산에 대한 부과세나 세금공제를 통해 도시공원녹지의 공급과 관리를 위한 재원을 확보하는 것을 보장받을 수 있음
계획 및 개발 사업의 기회 활용 (Planning and development opportunities)	<ul style="list-style-type: none"> · 새로운 개발 시 도시공원으로 녹지를 확보하고 관리 기금을 계획이 확보함 · 계획협약은 신규 주거지, 상업지역 개발지역의 주변이나 안에 있는 도시녹지 공간의 공급이나 관리를 위해 재원을 확보하는 것을 보장할 수 있음
채권 및 파이낸싱	<ul style="list-style-type: none"> · 지역의 기업인과 주민들이 채권 발행을 통해 재원 조달

재원 확보 방안	특징
(Bonds and commercial finance)	· 일부 국가에서는 지역 기업체나 주민들이 지방자치단체가 도시녹지공간의 재원을 확보하기 위해 되돌려 받을 수 있는(최대 30년 동안) 채권으로부터 대출지금을 받을 수 있도록 투표할 수 있음
수익을 생산하는 모델 (Income-generation opportunities)	· 프랜차이즈 스폰서십 입장료를 통한 수익구조를 개선하는 방식 · Licensing, Franchising, Sponsorship, 입장료 등과 같이 수익을 발생시키는 기회요소는 민간, 그리고 도시녹지공간의 이용자들로부터 재원을 확보할 수 있는 방법임
기부금 (Endowments)	· 기부금은 도시공원의 장기적 재원으로 유용한 방식 · 기부금(endowments)은 부동산(property)이나 증권시장과 같은 자산투자에서 얻는 이자로부터 도시공원 녹지를 위한 장기적인 재원을 제공함
자발적 커뮤니티 참여 (Voluntary and community sector involvement)	· NPO를 통한 자발적인 커뮤니티 그룹의 참여는 공원녹지공간에 대한 소속감을 증대시키고 시간과 노력을 절감시킴 · NPO나 자원봉사 그리고 지역사회 조직들은 시간을 투자하고 공원을 위한 일을 하는데 공헌할 수 있음. 그리고 도시 녹지공간의 지역 차원의 소유의식이나 지역사회 개발을 복돋거나 재원을 조달하는 데 기여할 수 있음

2. 공원의 자산 이전에 대한 영국 사례

1) 영국의 정책

영국에서는 중앙정부 차원에서 자산이전을 지원하고 있다. 지난 노동당 정부가 2007년 정부는 ‘자산을 일하게 만들기(Making Assets Work: The Quirk Review)’라는 보고서를 통해 강조했던 정책이며 현재의 보수당 정부로부터도 강력한 지지를 받고 있다. 2008년 CLG(중앙 정부의 ‘Communities and Local Government’ 부처)는 자산이전을 지원하고 문화적 변화를 만들기 위해 ‘자산이전사업단(Asset Transfer Unit)’를 설립했다. 2009년에는 일시적 혹은 시범적으로 토지나 건물을 커뮤니티가 사용해보도록 하는 시범 프로그램을 지원했다(Locality, The social investment business and Local Government, 2012).

제도적 변화도 있었다. 2011년 정부는 현재 토지 회수권(the Right to Reclaim Land)으로 불리는 공공목적 청구에 따른 처분 조항(the Public Request Ordering Disposal provisions)을 회생시켜 공공기관이 소유한 토지를 대상으로 수익 창출을 위한 이용이 쉽도록 했다. 또 지역 공동체의 강제 매입관련 지침을 마련하기 위해 ODPM circular(정부 요람) “강제 매입 및 크리첼 다운 규정(Compulsory Purchase and the Crichton Down Rules)”을 수정했다. 의무구입(Compulsory Purchase)은 지방 정부가 자산이전을 원하는 커뮤니티 집단에 관심을 갖도록 하는 것이다. ‘지역주권법 2011(Localism Act 2011)’에 ‘커뮤니티 신

청 권리(Community Right to Bid) ‘를 도입해 커뮤니티가 자산을 지명할 수 있는 권한을 갖도록 했다. 지방 정부는 지명된 자산이 커뮤니티 가치가 있다고 인정되면 매매 대상에 넣어야 한다. 이와 더불어 Local Government Act(2000)에 따라 커뮤니티의 복지를 증진시킬 있다면 지방정부의 자유재량에 따라 자산이전과 함께 장기간의 관리를 도울 수 있는 재정적 기부를 함께 고려할 수 있다.

이러한 노력의 결과 2007년과 2012년 사이 대략 1,500곳에서 자산이전 계획이 진행되었다. 영국에서 공원과 놀이공간은 지난 몇 년 동안 인기가 좋은 항목으로 2009년 당시 전체의 16%나 된다(Asset Transfer Unit & CAGE space, 2010). 중앙정부 차원에서 공원을 대상으로 하는 자산이전을 권장하는 매뉴얼 ‘Community-led spaces : A guide for local authorities and community groups’(Asset Transfer Unit & CAGE space, 2010)을 내기도 했다.

표 3. 자산이전이 계획 중인 자산 또는 이전된 자산

구 분	자 산			지 방 정 부		
	Number year 2	Percentage of all assets Year 2 (전체 438)	percentage of all assets Baseline (전체 380)	Number year 2	Percentage of LA's Year 1 (전체 113)	Percentage of LA's Baseline (전체 119)
상점	3	1%	1%	3	3%	5%
학교	24	5%	3%	13	12%	9%
도서관	15	3%	1%	5	4%	4%
사무실	21	5%	7%	16	14%	22%
복지관	140	32%	33%	47	42%	45%
마을회관	12	3%	2%	9	8%	8%
레저센터	6	1%	2%	6	5%	8%
창고	2	<1%	1%	2	2%	2%
공장	0	0%	1%	0	0%	1%
술집(pub)	2	<1%	0%	2	2%	0%
교회	3	1%	1%	3	3%	3%
양로원	4	1%	1%	4	4%	2%
공원	62	14%	16%	22	19%	22%
기타	144	33%	31%	47	42%	45%

자료 : SQW BASED ON ATU surveys 2009 and 2010

2) 영국의 공원 자산이전 사례

영국 CABE에서 작성한 보고서를 비롯해 각종 문헌자료를 통해 10개의 공원을 사례로 자산이전의 계기와 진행과정, 중심 주체와 파트너십, 자산이전 방식 및 재원 조달 방식에 대해서 살펴보았다.

표 4 . 사례 공원·녹지공간의 개요

구분	공원 및 녹지공간	개요
기존 트러스트	뱅크사이드의 공원 및 녹지공간 (Red cross garden)	<ul style="list-style-type: none"> · 런던의 자치구 서더크(Southwark)에 위치 · 1887년 사회 운동가 옥타비아 힐(Octavia Hill)이 ‘서더크의 지친 주민들을 위한 외부 거실’로서 조성한 적십자 정원(Red Cross Garden)이 있으며 이 공원으로부터 자산이전이 시작됨
	크로이돈(Croydon)의 녹지 공간	<ul style="list-style-type: none"> · 런던의 자치구 크로이돈(Croydon)에서는 2007년 ‘커뮤니티 파트너십 강화’라는 프로그램을 도입하면서 자산이전이 필요한 공간을 찾고 있으며 공원이 중요 대상으로 검토되고 있음
	밀튼 케인즈(Milton Keynes)의 공원 및 녹지공간	<ul style="list-style-type: none"> · 1960년대부터 조성되기 시작한 신도시로 ‘숲 도시’로 구상됨. 4,500acres 오픈스페이스를 지님
단독 공원·녹지공간	월리 숲 (Warley Woods)	<ul style="list-style-type: none"> · 서 미들랜드(West Midlands)의 메이크(Smethwick)에 있는 40hectare의 도시공원임 · 1500년대부터 존재했고 경관은 18세기의 조경가 험프리 랩튼(Humphry Repton)이 디자인함
	토베이 해안 (Torbay Coast)	<ul style="list-style-type: none"> · 데번(Devon)에 있는 토베이 주변의 해안 지역은 1930년대 통제되지 않는 개발 압력에 있었음 · 피해를 막기 위해서 의회는 해안이 농장의 많은 토지를 매입했고 1990년대까지 의회의 교외지역 관리 부서인 ‘토베이 교외 서비스(Torbay countryside service)’가 관리함
	힐리 밀레니엄 공원 (Heeley Millennium Park)	<ul style="list-style-type: none"> · 셰필드 남쪽에 위치하는 힐리 밀레니엄 공원(Heeley Millennium Park)은 4헥타르 넓이로 거주지였으나 건축물이 철거되고 버려진 공간이 되었음 · 1997년 지역민들이 조성으로 조성
	타빈 커뮤니티 숲 (Tarvin Community Woodland)	<ul style="list-style-type: none"> · 타빈(Tarvin)의 체셔(Cheshire) 마을 주변으로 우회도가 건설되면서 주민들의 요구로 녹지공간도 조성됨
	네네공원 (Nene Park)	<ul style="list-style-type: none"> · 1960년대 신도시 피터버러(Peterborough) 확장에 대한 비전에 따라 케임브리지셔(Cambridgeshire)에 있는 네네 강계곡을 따라 공원(Nene Park)이 조성됨
	파크 뷰 (Park View)	<ul style="list-style-type: none"> · 랭카셔(Lancashire) 리탐(Lytham)에 위치함 · 2003년의 침수로 역할 수행이 어려워지자 새로운 놀이시설 설치를 위한 캠페인이 시작됨
	마일엔드 파크 (Miles End Park)	<ul style="list-style-type: none"> · 런던의 타워 햄릿츠 자치구(Tower Hamlets Council)에 위치하며 1947년 대런던계획에 따라 조성됨 · 킹 조지 트러스트(1990년 설립)의 소유이고 타워 햄릿츠 자치구가 신탁하여 관리·운영하고 있음

역사가 긴 뱅크사이드의 녹지공간을 비롯해 4개의 공원 및 녹지공간에서는 공원의 쇠락이 자산이전의 계기가 되었다. 반면 신설된 녹지공간이나 공원은 개발회사의 관리 기간이 끝난 후 새로운 관리운영자를 모색하는 단계에서 자산이전이 이루어졌다. 토베이 해안의 경우 개발압력으로부터 해안가를 보호하기 위해 자치구가 구입해 유지 관리하다 트러스트를 조직해 자산이전을 한 경우다. 크로이돈(Croydon)의 녹지공간의 경우 녹지공간의 내부적 문제보다는 자치구의 전반적 자산이전계획을 수립하던 중 녹지공간이 유력한 대상으로 지목받은 경우가 된다.

표 5 . 자산이전의 계기와 진행과정

구분	공원	자산이전의 계기와 진행과정
공원의 쇠락	뱅크사이드 지역의 녹지공간	<ul style="list-style-type: none"> • 19C 조성된 적십자 정원의 쇠락하자 뱅크사이드 오픈 스페이스 트러스트(Bankside Open Spaces Trust : BOST)를 중심으로 정원 개선을 진행해 2006년 6월 1일 재개장함 • 이 과정에서 BOST는 정원의 유지관리를 맡게 됨
	월리 숲	<ul style="list-style-type: none"> • 역사적 의미가 있는 숲의 쇠락하자 주민들은 1996년 주민들이 커뮤니티 트러스트(Warley Woods Community Trust: WWCT)를 설립해 공원 관리를 지원하기 시작함
	파크 뷰	<ul style="list-style-type: none"> • 2003년 침수로 인한 공원 시설의 손상과 새로운 놀이 시설 설치의 필요로 자발적으로 커뮤니티 그룹 뷰 포유(Park view 4U)가 조직화되고 개선 및 관리를 이끔
	마일엔드 파크	<ul style="list-style-type: none"> • 킹 토지 트러스트로부터 위탁받아 자치구가 관리하는 마일엔드 파크를 밀레니엄 사업을 통해 개선하고자 마일 엔드 파크 파트너십(MEPP)을 형성하면서 환경 트러스트가 공원 운영관리에 있어서 중심적 역할을 하게 됨
신설 또는 신설 후 개발회사의 관리 기간이 끝난 후 새로운 관리운영자 모색	타빈 커뮤니티 숲	<ul style="list-style-type: none"> • 신설되는 도로주변 공간을 숲으로 조성하자는 주민 제안에 따라 공간을 확보한 후 행정과 주민이 커뮤니티 숲으로 조성하면서 자산이전이 시작됨
	밀튼 케인즈의 공원 및 녹지공간	<ul style="list-style-type: none"> • 1992년에 형성된 신도시로 개발회사의 역할이 끝난 후 신도시 내 공원 및 녹지를 공원관리운영을 위한 Parks Trust를 설립하고 자산이전이 이루어짐
	네네공원	<ul style="list-style-type: none"> • 1960년대 네네공원은 신도시가 확장되면서 조성되었고 1980년대 피터버러 개발회사의 관리기간이 끝난 후 공원의 새로운 소유자와 관리자를 지정하게 되면서 자산이전이 시작됨
	힐리 밀레니엄 공원	<ul style="list-style-type: none"> • 거주지의 건축물의 철거되면서 버려져있던 공간을 힐리개발 트러스트(Heeley Development Trust)가 장기 임대해 공원으로 조성하고 관리, 운영하게 됨
개발압력으로부터의 보호	토베이 해안	<ul style="list-style-type: none"> • 1930년대 개발압력으로부터 보호하기 위해서 해안이 농장 등 많은 토지를 자치구 토베이(Torbay) 시가 구입한 후 1997년 지역트러스트를 설립하여 이전함
자치구의 전반적 자산이전 계획에 의해	크로이돈의 녹지 공간	<ul style="list-style-type: none"> • 2007년 자치구 크로이돈의 '커뮤니티 파트너십 강화'라는 프로그램을 통해 크로이돈 자치구 내 자산의 커뮤니티 이전에 대한 논의가 본격화됨 • 녹지공간 자산이전에 대한 주민들의 관심이 높음

뱅크사이드의 녹지공간이나 마일엔드파크처럼 자치구 전반에 걸쳐 위치하는 여러 녹지공간이나 대형 공원의 경우 자산이전 논의 이전부터 지역단위의 트러스트가 관여하고 있어 자연스럽게 자산이전의 주체가 되거나 참여하게 되었다. 반면 새롭게 조성된 단위 공원이나 녹지공간은 단독 트러스트가 설립되고 있다. 후자의 경우는 다시 기존의 주민조직이 트러스트로 발전한 경우와 행정이 트러스트를 조직한 경우 두 가지로 나뉜다.

표 6. 중심 주체와 파트너십

구분	공원	중심 주체와 파트너십
기존의 트러스트	뱅크사이드의 녹지공간	<ul style="list-style-type: none"> • 2000년에 설립된 BOST(Bankside Open Spaces Trust)가 중심주체로 자치구 서더크(Southwark)와 파트너십을 형성 • BOST는 직접자공원만이 아니라 뱅크사이드(Bndside)의 녹지공간을 관리·운영하고 있음 • BOST의 위원회는 지역주민과 기업 커뮤니티로 구성되어 있음
	마일엔드 파크	자치구가 중심이되는 위원회 KGCB(King George's Field Trust Charity Board)와 MEPP가 함께 공원을 운영·관리함
자산이전을 위해 형성된 트러스트	월리 숲	<ul style="list-style-type: none"> • WWCT가 중심이며 자이구인 샌드웰(Sandwell)과 협력 • WWCT는 보증책임주식회사(a company limited by guarantee / 비영리회사)이며 자선단체로 등록되어 있음
	밀튼 케인즈의 공원 및 녹지공간	<ul style="list-style-type: none"> • 주민들과 지역 조직의 대표자들로 구성된 Parks Trust가 중심이 됨
	토베이 해안	<ul style="list-style-type: none"> • 토베이 코스트 앤 컨츄리사이드 트러스트(Torbay Coast and Countryside Trust)와 토베이가 협력 • 토베이의 의원 1인은 반드시 트러스트 위원회의 위원이 되어야 함 • 분기별로 위원회 모임을 가지며 의회가 반드시 참석해야 함
	힐리 밀레니엄 공원	<ul style="list-style-type: none"> • 힐리 개발 트러스트와 셰필드 시가 파트너십을 형성
	타빈 커뮤니티 숲	<ul style="list-style-type: none"> • 1997년 숲 조성 초기인 타빈 커뮤니티 우드랜드 그룹(Tarvin Community Woodland Group)가 설립되어 타빈 페리스 의회와 함께 고속도로국으로부터 숲 이용 허가증을 받음 • 2008년 안정적인 숲 관리와 운영을 위해 타빈 커뮤니티 우드랜드 트러스트가 설립되었고 체셔웨스트앤체스 주의회(Cheshire West and Chester Council)와 함께 협력
	네네공원	<ul style="list-style-type: none"> • 1988년 독립트러스트로서 네네 공원 트러스트가 설립되었고 공원의 토지와 시설을 관리하는 25개 이상의 단체들 및 기업체, 조직들과 협력함 • 네네 파크 트러스트는 보증책임주식회사(a company limited by guarantee / 비영리회사)이며 자선단체로 등록되어 있음
	파크 뷰	파크 뷰 포유는 현재 자선단체로 등록되어 있고, 공원 파크 뷰의 소유자인 필드(Fylde) 자치구 의회, 랭커셔 자치구 의회, 여타의 지역적, 국가적 단체들과 파트너십을 형성

자산이전의 방식은 소유권 이전과 임대 두 가지로 나뉘는데 소유권 이전에는 월리숲만 해당되며 마일 앤드파크를 제외하고 나머지는 임대해 해당된다.뱅크사이드 지역의 녹지공간과 토베이 해안만 100년 이내고 나머지는 100년 이상으로 형식으로는 임대지만 거의 소유권 이전이라 할 수 있다. 마일앤드파크는 공원의 소유가 킹 조지 트러스트로 오히려 제 3섹터 조직이 행정해 위탁을 하고 있는 방식이라 당연히 파 트너십으로 관리·운영이 이루어지고 있어 별도의 자산이전의 과정을 거치지 않았다.

표 7. 자산이전의 방식

방식	공원	자산이전의 방식
소유권 이전	월리 숲	-
임대	뱅크사이드의 녹지공간	• 자치구인 서더크로부터 2005년부터 25년간 임대
	힐리 밀레니엄 공원	• 1997년부터 125년 기간으로 장기 임대
	타빈 커뮤니티 숲	• 1997년에는 고속도로국(Highways Agency)으로부터 이용 허가증을 받음 • 2009년 125년간 체셔웨스트앤체스 주의회(Cheshire West and Chester Council)로부터 임대
	토베이 해안	• 1998년 트러스트는 60년 기간으로 토베이로부터 486ha에 대한 소유권을 이전받음. 추후 추가되어 현재는 708ha를 관리하고 있음
	네네공원	• 네네 공원 트러스트가 1988년부터 피터버러 의회로부터 99년 기간으로 임대함
	밀튼 케인즈의 공원 및 녹지공간	• 999년을 기간으로 임대함
기타	마일앤드 파크	• 1990년 킹 조지 트러스트가 공원부지를 매입해 자치구에 위탁함

재정운영은 크게 수익사업의 유무에 따라 두 가지 경우로 나뉜다. 수익사업을 하지 않을 경우 지방정부의 지원에 의존하면서 기부와 자원봉사 등으로 부족한 재원을 충당하는 것이다. 수익사업을 하는 경우는 판매수입을 통한 수익창출과 임대 같이 고정적 수익창출이 가능한 자산을 통한 수익창출, 유료공간의 입장료 수입 등이 있다.

표 8. 자산이전의 방식과 내용과 재정 운영

구분		공원	재정 운영
지방정부의 지원 및 기부		뱅크사이드의 녹지공간	<ul style="list-style-type: none"> • 각종 지원금과 기부금 • 수익을 낼 수 있는 자산을 확보하려 하고 있음
		힐리 밀레니엄 공원	<ul style="list-style-type: none"> • 자치구의 초기 지원금을 소진한 후 'White Horse Green People'라는 사회적 기업을 설립했으나 실패함. • 현재 정기적으로 수익을 낼 수 있는 방법을 강구하고 있음
		파크 뷰	<ul style="list-style-type: none"> • 자산 이전을 검토하고 있음 • 빅 로터리(Big lottery)로부터 지원받은 5십만£, 트러스트 자체적으로 마련한 13£등으로 새로운 건축물 조성해 카페 같은 수익사업을 진행할 계획을 갖고 있음
판매를 통한 사업수익		타빈 커뮤니티 숲	<ul style="list-style-type: none"> • 주 의회로부터의 지원금 / 지역축제와 식물 판매를 통한 수익 / 지역민들의 기부와 지원금
		월리 숲	<ul style="list-style-type: none"> • 골프장 이용료, 자치구의 지원, 아이스크림 판매 수익 및 크리스마스카드 판매 등의 기금 조성 활동, 기부와 후원 등으로 충당
임대료 등 시설물을 통한 수익 사업	공원 및 녹지공간 내 건축물 활용	토베이 해안	<ul style="list-style-type: none"> • 수입의 22%는 시의회에서 나오고 있고 나머지는 임대료, 보조금, 회원 기부, 모금, 영업 등에서 충당되고 있음
		마일앤드 파크	<ul style="list-style-type: none"> • 공원 내 상가 임대, 전기자동차 같은 공원 내 일부 시설에 대한 이용료로 연간 관리비의 60%를 충당하고 있음
	자산이전 시 고정적 수익창출이 가능한 자산도 함께 기부 받음	네네공원	<ul style="list-style-type: none"> • 임대 당시660헥타르의 땅과 상업 용지 등 수익창출이 가능한 자산도 증여받음 • 총경비 150만 파운드 중 10만 파운드는 주차나 이벤트 같은 상업적 활동 / 60만 파운드는 카페, 술집, 호텔 임대료 / 80만 파운드는 투자와 기부
		밀튼 케인즈의 공원 및 녹지공간	<ul style="list-style-type: none"> • 상업 토지 등 수익 창출이 용이한 자산을 함께 기부 받아 유지관리에 필요한 비용을 모두 충당하고 있음

3. 우리나라에서의 도입 필요성 및 방안

1) 도시공원 관리 및 운영 현황

① 도시공원 관리운영의 주체

본 단락에서는 서울시의 도시공원을 대상으로 관리 및 운영 현황을 살펴보았다. 관리주체는 도시공원법³⁾에 따라 서울시와 자치구가 된다. 서울시가 직영으로 관리·운영하는 공원은 22개소이고 자치구가 관리·운영하는 공원은 1,692이며 이중 88개소는 서울시가 자치구에 관리·운영을 위임한 곳이다. 지방공기업법 제2조, 서울시 도시공원조례 제 6조 및 서울시 사무위임조례 제1,2 조에 따라⁴⁾ 일부공원은 시설관리공단⁵⁾이 관리 운영하고 있다. 미국이나 영국, 일본 등에서는 다양한 방식의 민관협력을 통해 공원 유지관리의 책임과 권한을 행정과 지역민이 공유하고 있지만 우리나라의 경우 공식적인 파트너십이 없다. 서울숲의 경우 조성초기부터 현재 프로그램 운영까지 그린트러스트가 참여하고 있으나 공식적으로는 위탁의 방식으로 협력을 이루고 있다⁵⁾.

표 9. 서울시의 관리주체별 공원현황(2013년)

관리주체		개소(중복)	비고
서울시 직영	동부푸른도시(사업소)	6(2)	서울숲, 응봉, 보라매, 천호, 시민의숲, 길동생태공원
	중부푸른도시(사업소)	16	남산, 훈민원, 낙산, 용산공원, 종량캠핑숲, 간데메, 북서울꿈의숲, 창포원 등
	서부푸른도시(사업소)	9	월드컵공원, 독립, 서서울호수공원, 푸른수목원, 선유도공원, 여의도공원 등
	서울대공원(사업소)	1(1)	서울대공원
	한강사업본부	11(3)	선유도, 양화, 망원, 여의도, 이촌, 반포(서초), 반포(동작), 잠원, 잠실, 광나루(송파), 광나루(강동), 독섬(광진), 강서지구 등
	시설관리공단	7	어린이대공원, 망우묘지, 추모, 청계천 등
자치구	25개자치구	2,653(23)	-

자료 : 서울시 푸른도시국, 2013년 서울시 공원통계.

- 3) 도시공원법 제19조 제1항 및 제2항의 규정에 의하여 도시공원은 특별시장·광역시장·시장 또는 군수가 관리하도록 규정되어 있으며 동법 제20조의 규정에 의하여 도시공원 또는 공원시설의 관리를 공원관리청이 아닌 자에게 위탁할 수 있다. (21조 공원관리청이 아닌 자의 도시공원 및 공원시설의 설치)
- 4) 또한 지방공기업법 제2조, 서울시 도시공원조례 제 6조 및 서울시 사무위임조례 제1,2조에 의하면 민간인의 경영참여가 어려운 사업으로서 주민복리의 증진에 기여할 수 있고 지역경제의 활성화나 지역개발의 촉진에 이바지할 수 있고, 지역경제의 활성화나 지역개발의 촉진에 이바지할 수 있다고 인정되는 사업이나 '체육시설의 설치이용에 관한 법률에 의한 체육시설업 및 관광진흥법'에 의한 관광사업의 경우는 시설관리공단으로 위임이 가능하다.
- 5) 서울숲 조성과 그린트러스트의 설립은 역사를 같이한다. 2003년 생명의숲에서 서울숲 첫 번째 나무심기 행사를 위해 5억원 상당의 모금으로 나무를 심고 그 수목 재단으로 재산을 설립하였다(이강호, 2013).

위탁은 관리운영의 전문성과 효율성 제고를 위해 공원의 일부 및 전체를 대상으로 이루어지고 있다. 위탁은 주로 시설물을 대상으로 이루어진다. 위탁 대상 시설물은 관리 및 운영에 있어서 전문적 지식과 기술을 필요한 것, 마케팅 등으로 수익률을 높일 수 있는 것 등이 주를 이룬다. 시설물이 아니라 프로그램 운영에 한해서 위탁하는 경우가 있는데 앞서 언급한 서울숲이 그 예이다. 시설물관리 및 재산관리 등 기본적으로 하드웨어적인 공원관리는 서울시가 담당하고 있고 프로그램의 계획 운영, 홍보, 기금모금은 그린트러스트에서 담당하고 있다. 공원의 전반의 관리 및 운영에 대한 위탁이 이루어지고 있는 공원으로는 고덕수변생태공원이 있다⁶⁾. 생태보전시민모임에서 위탁을 맡고 있고 생태적 변화의 모니터링, 프로그램 개발 및 운영, 공원의 유지 관리 업무를 진행하고 있다.

표 10. 공원의 위탁방식 및 현황

구 분			내 용	공 원
부분적 민간 위탁	시설 물	위탁 관리	실내공연장, 전시관 등 문화시설 관리 및 운영은 전문화된 운영시스템을 갖춘 민간사업자(법인)에게 위탁관리	
		시설임대 수익형 민간위탁	식당, 매점, 스포츠시설 등 단위시설을 임대하여 운영하는 방식	
	프로그램		이용자 관리, 이용 프로그램 관리, 시민참여 관리	서울숲
전체 민간 위탁			특정 성격 공원 총괄관리위탁	고덕수변생태공원

각각의 운영방식에 대한 장단점을 살펴보면 직영으로 관리하는 공원은 가치를 극대화할 수 있는 다양한 창의적인 프로그램 운영에 한계가 있다(사)한국조경학회와 국토연구원, 2011). 특히 구에서 관리하는 공원은 관리인이 상주하지 않아 공원 운영 프로그램을 전혀 운영하지 않고 있다. 위탁의 경우에도 한계가 많은데 특히 시설물만 개별적으로 위탁할 경우 서비스의 질이 높지 않아 민원이 많고 민간위탁관리를 위한 별도의 비용이 발생해 재정적으로도 도움이 되고 있지 않다(사)한국조경학회와 국토연구원, 2011). 단순 시설물 위탁에서 벗어나 프로그램 진행 및 운영의 일부도 위탁받아 진행하고 있는 고덕생태공원과 서울숲의 경우 타 공원에 비해 다양한 프로그램이 운영되고 있다. 자원봉사 등 사회적 자원의 동원에도 적극성을 갖는다.

민간영역의 적극적 참여라는 측면에서 서울숲과 고덕생태공원은 자산이전의 가능성을 엿볼 수 있는 사례들이 여럿져 이 두 공원의 실무자들을 인터뷰했다. 두 공원 모두 정도의 차이는 있으나 자율성, 전문성, 지속성, 일자리의 안정성, 예산의 부족 등에 있어 한계를 갖고 있다. 특히 기간에 있어 2년마다 혹은 3년마다 계약이 이루어지고 있고 성과 측정에 있어서도 프로그램 개수와 참여자수 등 계량적인 수치로 측정하다 보니 장기적 안목의 관리방향 제시가 어렵고 자율적 운영에도 한계가 있다. 또한 이 두 곳 모두 다양한

6) 고덕생태공원은 한강시민공원사업소가 운영주체가 되며 한강복원 과정에서 조성된 공원이다. 접근성이 좋지 않고 수변 생태계 관리의 전문성이 필요하다. 이러한 이유로 생태보전시민모임에서 2005년부터 위탁관리하고 있다.

프로그램의 운영하기에는 예산이 부족하다. 이에 면담자들은 자산이전을 긍정적으로 보고 있다. 가장 큰 이유는 재정적 부담을 민간영역에서 충원할 수 있다는 점이다. 다음으로 면담자들이 경험했던 공원 운영 관리의 자율성, 전문성, 지속성, 일자리의 안정성, 예산의 부족 등의 문제 해결에 기여할 수 있다는 것이다.

② 재정 운영

기관에 소요되는 비용의 50% 정도는 자체 조달할 수 있는 수입발생을 전제로 하는(지방공기업 제 2조 2항) 공단이 관리하는 공원 이외 대부분의 공원의 관리·운영은 주로 세수입에 의존하고 있다. 서울시가 직영하는 공원은 당연히 서울시의 예산으로 관리·운영되고 자치구가 관리·운영하는 공원은 자치구에서 예산을 편성한다. 다만 서울시가 자치구에 위임한 공원에 대해서는 서울시가 예산을 지원한다.

공원조성을 위한 시민 또는 기업의 현수기금활동이 이루어지고 있긴 하나 공원운영은 전적으로 행정서비스의 영역으로 인식되고 있어 공원관리운영을 위한 민간자본 유치나 기부금 참여 시스템이 부족하다. 공원관리 행정 당국 이외 사회복지, 교육, 환경 등 정부 타 분야의 기금이 공원에서 사업화 기금으로 활용되는 예도 적다. 민간위탁을 통한 수입도 주차장과 매점 등 공원이용시설과 장소사용으로 한정되어 있고 민간위탁을 위한 별도의 비용이 발생한다. 수익이 산출되더라도 세외수입으로 편입되어 해당공원 운영에 직접적으로 재사용되지 못하고 있다. 또한 시민 요구에 따라 공원시설의 고급화로 서비스 질은 향상하고 있으나 이에 따른 이용요금 책정 없이 무료로 제공되어 공원 관리비용이 증가하고 있다. 사용료의 반아도 소액으로 이를 관리하는 인력운영비용도 충당할 수가 없다. 기부의 경우도 기부금 심사 등 행정적 절차가 복잡하고 작은 규모의 금액일 경우 행정적 처리 비용이 더 클 수 있다.

표 11. 시설 위탁을 통한 수익

(단위 : 천원)

공원명	시 설 개소수	계	시수입	구수입
총계	218 개소	356,308,338	259,363,261	97,493,296
사업소	119 개소	257,255,011	257,737,978	65,252
자치구	99 개소	99,053,327	1,625,283	97,428,044

자료 : 서울시 푸른도시국, 2013년 서울시 공원통계.

3) 국내 도입 가능성 및 방식

국내에 자산이전을 도입하기 위해서는 먼저 법, 제도상의 한계를 해결해야 하므로 현실적으로 쉽지 않다. 현재의 법적, 제도적 테두리 안에서 시범적으로 사회적 실험을 거친 후 가능성을 넓혀가야 할 것이며 궁극적으로는 우리나라에 맞는 방식을 찾아야 한다. 이러한 측면에서 우선적으로 위탁 관리되고 있는 공

원이나 공원 내 일부 시설과 프로그램을 통해 자산이전을 시도해볼 수 있다.

이를 위해서는 먼저 공유재산 및 물품관리법, 서울시 조례에 따라 공원의 시설물을 활용하거나 프로그램을 통한 수익사업이 쉽지 않으므로 이에 대한 법률개정이 필요하다. 더불어 공원의 임대수입, 사용료 등이 해당 공원의 운영관리비용으로 다시 쓰일 수 있도록 해야 한다. 임대료의 경우 지방재정법 제 15조에 따라 수입이 해당 공원에 직접 사용되는 것이 불가하므로 법률 보완이 필요하다. 발생하는 수익(세수)만큼 예산확보에 우선권을 부여할 수도 있다. 영국에서의 울타리 원리를 참고할 수 있다. 울타리 원리의 공원 경영의 수익이 지자체로 유출되는 것을 막는 것을 목적으로 한다(김영훈 등 역, 2008).

위탁방식에 있어서는 장기간 위탁으로 자율성과 안정성을 갖도록 하는 방안도 필요하다. 프로그램 운영에 있어서는 수익에 대한 조건을 열어주는 것이 필요하다. 주민들의 다양한 프로그램 운영의 편의성을 지원함으로써 행정의 별도의 예산 지원 없이 공원 서비스를 다양화 할 수 있고 간접적으로나마 재정의 도움을 받을 수 있다. 또한 공원 위탁 관리와 지역 내 수익이 나는 시설물 관리와 연계할 수도 있다. 은평구의 역촌마을 협동조합의 경우 현재 지역 내 주차장을 관리 운영하고 있고 어린이공원의 관리도 시도하고 있는데, 주차장 관리로 얻은 수익을 어린이공원의 관리에 활용할 수 있다.

이러한 구체적 변화와 함께 장기적으로는 공원 및 공원의 관리·운영방식에 대한 사회적 인식 및 태도의 변화가 필요한데 이를 세 가지로 정리할 수 있다.

첫 번째는 공원의 경제적 가치에 대한 것이다. 이제까지 공원의 경제적 가치에 대한 논의는 적극적이지 않았고 자산으로서의 가격이 낮게 취해지면서 유지 관리에 대한 비용도 낮게 책정되어 왔다. 공원에 대한 적절한 관리 및 개선 계획을 수립하기 위해서는 공원이 갖는 경제적 가치를 파악하는 것이 필요하다. 공원에 대한 적절한 투자를 이끌어내는 데도 도움이 된다.

두 번째는 공원을 지역의 자산으로 인식하는 것이다. 현재 우리나라에서는 공원을 생태환경, 경관, 여가 공간 등으로 공원의 역할을 한계 짓고 있으나 도시에서 오픈스페이스와 자연환경을 제공하는 대표적 공간으로서 다양한 잠재적 가치를 가질 뿐만 아니라 지역사회의 사회적, 물리적 경제적 건강 증진에 기여할 수 있다. 이러한 잠재적 가치를 극대화할 수 있는 서비스의 다양화가 필요하고 행정의 공급자 중심의 관료적 절차와 방식에서 벗어나야 한다. 이는 다음에서 언급할 지역사회와의 연계 속에서 가능성을 높일 수 있다.

세 번째로는 공원과 지역사회와의 연계 속에서 주민참여와 민관협력이 논의되어야 한다. 최근 공원의 유지·관리에 있어 주민들의 참여가 강조되고 있으나 개별적 존재로서의 주민의 참여를 전제하고 있다 보니 행정이 중심이 되어 참여를 독려하고 조직해야 하는 한계가 있다. 또한 민관협력에 있어서는 특정 단체에 집중되는 한계가 있다. 결과적으로 이러한 한계로 지역 주민이 공원 운영의 주체로서 역량이 키워지지 못하고 있다. 이를 위해 우선적으로 영국의 프렌즈 그룹의 사례처럼 행정에서 의도적으로 주민 조직을 만들어내는 것도 필요하고 민간영역에서 공원의 시설물과 유휴공간을 활용해 다양한 활동이 가능해야 한다.

III. 결론

본 연구에서는 공원이 직면한 재정적 어려움의 해결과 공원의 잠재적 가치를 활용한 풍부한 서비스 제공이라는 측면에서 공원의 자산이전이 필요하다고 보았고 이를 전제로 공원의 커뮤니티자산이전의 개념과 특성, 영국 사례를 살펴보았다. 또 우리나라에서의 공원 관리 및 운영 현황을 관련자들의 의견을 자산이전의 도입 필요성 및 방안을 살펴보았다.

커뮤니티의 자산이전은 공공토지나 건축물을 커뮤니티가 싸게 취득하거나 임대 받는 권한위임 과정을 거친 후 자산을 개발, 운영해 수익을 만들어내는 방식이다. 공원의 경우는 매매의 대상에서 벗어나므로 장기간 임대가 현실적 접근이며 높은 유지관리비로 인해 자산이전을 통한 수익을 다른 지역사회를 위해 사용하는 데 한계가 있다. 그러나 공원 자체가 환경적, 복지적, 문화적 가치가 높기 때문에 충분히 이러한 가치가 발휘될 수 있도록 하는 것이 공원의 자산이전의 목적이라 할 수 있다. 이외 공원의 질 향상 및 다양한 공원 이용 프로그램 제공, 커뮤니티의 역량 강화, 지역사회에의 기여 등도 자산이전의 효과가 된다.

공원의 자산이전 실천과 관련해서는 공원 자산의 경제적 가치 평가, 거버넌스 형성, 재정운영방식을 검토하였다. 공원은 매매의 대상에서 벗어나 있기 때문에 경제적 가치에 대해 적극 검토되지 않아 경제적 가치를 무엇으로 보고 어떻게 평가해야 하는지부터 검토되어야 한다. 본 연구에서는 영국 CABI의 자료를 참조했는데, 여기에서는 공원의 경제적 가치를 물리적 가치(가시적 가치), 비물리적 가치(비가시적 가치)로 구분했다. 물리적 가치는 토지를 제외한 공원을 구성하는 물리적 요소에 대한 것이고 비물리적 가치는 물리적 자산이 개개 이용자들에게 가져다주는 혜택에 대한 것으로 간편하게는 이용자수로 평가할 수 있다. 거버넌스 형성에서 중요한 것은 수탁자의 대표성과 개방성이며 민주주의적 책임을 구성원에게 적절하게 배분해야 한다.

영국의 사례를 보았을 때, 도시가 새롭게 조성되거나 녹지공간이 새롭게 조성되면서 자산이전을 통한 유지관리 방식이 채택되기도 했지만 많은 경우 쇠락한 공원을 개선하는 작업에 커뮤니티 집단이 적극적으로 개입하면서 자산이전이 시작되었다. 자산이전의 중심 주체는 이미 형성되어 있던 트러스트이기도하나 경우에 따라서는 공원만을 대상으로 하는 트러스트를 별도로 형성하기도 했다. 재정 운영은 자산이전만으로는 공원 관리운영에 대한 비용을 충당하기 쉽지 않아 대부분의 공원에서 지방정부의 지원금과 기부금을 받고 있다. 밀턴 케인즈는 자산이전 당시 상업용지를 기부 받아 임대료 등으로 재정적 도움을 받고 있고, 여러 공원에서 정기적으로 수익을 낼 수 있는 자산 확보 계획을 수립하고 있다.

우리나라에서의 도입은 아직 한계가 있다. 법적, 제도적 변화도 있어야 하나 무엇보다 공원운영은 전적으로 행정서비스의 영역으로 인식되고 있어 인식 변화가 필요하다. 이에 자산이전을 본격적으로 도입하는 것은 어려움이 있으나 우선적으로 위탁 관리되고 있는 공원이나 공원 내 일부 시설 및 프로그램을 대상으로 자산이전을 사회적으로 실험해볼 수 있다. 보다 근본적으로는 공원과 공원 유지·관리에 대한 인식 및 태도 변화가 있어야 한다. 첫 번째는 지역 자산으로서 공원을 인식하고 접근하는 것이다. 두 번째는 공원의 경제적 가치를 인식하고 적절한 책정방식을 개발하는 것이다. 세 번째는 공원과 지역사회와의 연계 속

에서 주민참여와 민관협력이 논의되어야 한다는 것이다.

공원은 산업화 시대 도시의 문제를 해결하기 위해 조성되기 시작했다. 공장의 굴뚝과 상하수도 시설의 부족으로 오염되고 위생적이지 못한 도시에서 공원은 자연을 만날 수 있는 대체적 자연이었고 노동의 피로를 풀 수 있는 여가공간이었다. 공원은 그 자체로 도시에 대한 해독제였기에 그냥 존재하기만 해도 되었다. 그러나 근래 공원은 ‘존재’에서 벗어나 ‘작동’해야 한다고 이야기되고 있다. 미학적 측면에서는 정지된 경관이 아니라 시간에 따라, 도시 변화에 따라 진화해야 한다고 이야기되고 있고, 생태적 측면에서는 환경문제에 적극 대응해야 한다고 이야기되고 있다. 사회적, 지역경제적 측면에서도 변화가 요구되고 있다. 공원은 다양한 계층의 사람들이 일상적으로 만나 커뮤니티를 형성하고 소속감을 느끼게 하는 사회적 역할을 해왔으나 근래에는 보다 적극적인 역할 즉 지역문제 해결과 일자리 제공, 지역경제 지원 같은 역할이 요구되고 있다. 이는 또 공원이 잃었던 공유지(common)으로서의 역할 회복이라고도 할 수 있다. 여기에 본 연구의 궁극적 의의가 있다고 하겠다.

부록.

사례 1: Bankside Open Spaces Trust, London

■ 개요

19세기, 런던의 자치구 서더크(Southwark)에 있는 뱅크사이드(Bankside)는 슬럼화로 지저분한 곳이었다. 1887년 사회 운동가 옥타비아 힐(Octavia Hill)이 '서더크의 지친 주민들을 위한 외부 거실'로서 적십자 정원(Red Cross Garden)을 조성했다. 하지만 20세기 끝 무렵 이 정원은 쇠락했고 이용되지 않았다. 2005년 '뱅크사이드 오픈 스페이스 트러스트(Bankside Open Spaces Trust : BOST)'는 개선에 필요한 기금을 모으기 시작했고 2006년 정원을 재개장했다. 그리고 유지 관리를 지속하고 있다. 자치구 서더크로부터 2005년부터 25년간 정원을 임대했다.

■ 진행 과정

적십자 장원은 예전의 모습을 복원하면서 새로운 것을 첨가하다보니 정원의 원래 디자인은 사라졌다. BOST는 헤리티지 로터리 펀드와 공원을 임대한 서더크 의회로부터 기금을 받고 자원봉사자들의 도움을 받아서 정원을 가꾸었다. 현재 정원에는 연못, 19세기 스타일의 식재공간, 생태적 식재공간, 놀이 공간, 모자이크, 5월제 기념 기둥 등이 있다. BOST는 헤리티지 로터리 펀드와 땅을 임대한 서더크 의회로부터 기금을 얻고 있다. 작업을 조정하는 비용은 지원금과 세인스베리 가족 자선 트러스트(Sainsbury family charitable trust)에서 나온다.

BOST는 지역의 녹지공간의 보호와 관리, 개발을 통해 커뮤니티 소속감을 키우기 위해 2000년에 설립되었다. 이 단체는 자치구 서더크(Southwark), 램버스(Lambeth)와 파트너십을 이루고 있다. 이를 통해서 적십자 정원, 워터르 그린(Waterloo Green) 등 여러 개의 정원을 관리하고 있으며 현재 임대해서 관리하고 있는 적십자 정원에 이외 워터르 그린을 자산이전하려는 계획을 세우고 있다. 또한 BOST는 유니온 스트리트(Union Street) 근처의 도시 과수원 같은 공간이 임시적으로 작동되도록 하고 있다.

BOST의 성공에도 불구하고, 핵심적 비용과 일상적 관리를 위한 돈을 모으는 데는 어려움이 있다. 트러스트의 대표 헬렌 퍼밍거(Helen Firminger)는 '우리 기금의 많은 부분은 보조금에서 나온다. 대부분의 보조금은 주변화 된 사람들을 포함시키기 위한 것들이다. 오픈 스페이스 유지에 대한 기금 지원은 일상적이지는 않다. 기부자들이 관심을 갖는 것은 사람이 기초가 되는 프로젝트이다.'라고 말한다.

방과 후 주택단지와 공원에서의 프로젝트 운영이 다양한 커뮤니티를 한 곳에 모으는 데 있어 가장 효과적인 방식이라는 것이 증명되었다. 지도로 작업을 하기 보다는 대상지에서 로프와 막대를 가지고 변화를 그리면서 아이디어를 보여주었다. 울타리에 식재를 하는 간단한 가드닝 프로젝트를 통해서 다른 문화에서 온 고립된 사람들은 부끄러움을 극복하고 이웃들과 접촉하게 되었다.

이상적으로 BOST는 장기적으로 수익을 낼 수 있는 건물과 같은 자산을 확보하기를 원한다. 하지만 BOST의 좋은 실적, 많은 아이디어, 서더크 의회의 지지에도 불구하고 여전히 어려운 문제이다.

BOST는뱅크사이드 커뮤니티 고객으로서 활동하고 지역의 녹지 공간의 질에 영향력을 행사하는데 있어서 매개가 되고 있다. 그리고 높은 수준의 디자인을 포함해서 높은 열망을 독려하고 있다. 각각의 프로젝트에 있어서, 컨설팅은 사람들의 요구를 구분해내고 운영진이 검토하고 승인하는 디자인 보고서에 포함된다. 디자인 팀이 지정되고 디자인이 발전하게 되면 건설업자를 지정하게 된다.

BOST의 트러스트 위원회는 지역 주민과 기업 커뮤니티로 구성되어있다. 트러스트는 모든 사람들에게 프로젝트 개발과 녹지공간 네트워크에서 이루어지는 활동들에 대해 알렸다. 많은 녹지 공간을 증진시키기 위해서 트러스트와 일하는 것은 많은 이점을 갖는다. 조직은 지식과 기술을 형성, 유지할 수 있고 시간이 지남에 따라 관계가 형성될 수 있다. 그리고 자원이 공유될 수 있다.

사례 2 : Croydon Council green spaces, London

■ 개요

런던의 자치구 크로이돈(Croydon)에서는 녹지공간을 포함해서 잉여의 공공공간을 시의회에서 커뮤니티 그룹으로 자산이전 하는 합의가 이루어졌다.

■ 진행 과정

2007년 자치구의 ‘커뮤니티 파트너십 강화’라는 프로그램에 의해 크로이돈의 자산을 이전하는 전략이 합의되었다. 전략의 목적을 위해, 잉여적 즉 더 이상 사용되지 않거나 중요한 재개발 가치가 없는 건물이나 공간으로 자산 이전의 대상이 한정되었다.

프로젝트가 시작되자, 의회는 건물이 자산이전의 대상이 될 것이라고 짐작했지만 크로이돈은 녹지공간을 검토했다. 지역 주민들이 많은 관심을 보여 공공 공간에 대한 고려가 본격적으로 이루어졌다. 의회는 의회가 소유하는 주거지의 녹지공간을 그곳에 살고 있는 커뮤니티에 이전시키는데 대한 관심을 더욱 증진시켰다.

의회는 자산이전 프로젝트는 ‘개발 트러스트 연합(Development Trusts Association)’의 지원을 받았다.

의회는 자산마다 상황, 접근성, 위치, 이용, 커뮤니티 관리에 있어서의 잠재성, 필요한 투자와 자금조성의 잠재적 출처 등에 대한 타당성 검토를 위해서 £2,000 정도를 지출할 계획을 갖고 있다. 만약 자산이 커뮤니티 그룹에 이전된다고 한다면, 자원봉사 지역 센터와 크로이돈 발룬터리 액션(Croydon Voluntary Action : CVA)의 지원을 받을 것이다. 커뮤니티 그룹 스스로가 대상지를 유지할 것이라고 기대되고 있고 대상지에 어떠한 지원금도 이전되지 않았다. 하지만 CVA에 대한 의회의 재정적 지원은 삭감되어졌고 자산이전 프로젝트에 어떤 영향을 끼칠지는 아직까지 명확하지 않다. 의회는 2011년까지 두 개의 파일럿 프

로젝트를 시작하고 싶어 한다.

크로이돈은 의회 내에서 좋은 내부적 소통이 갖는 가치와 책임의 공유에 대해서 배웠다. 대상지는 의회가 관리하는 주거지 내 녹지공간이라는 것이 감안되어, 논의 과정에서 시설 관리 팀을 포함시키는 것이 중요했다.

사례 3 : Warley Woods Community Trust, West Midlands

■ 개요

월리 숲(Warley Woods)은 웨스트 미들랜드(West Midlands)의 스메이크(Smethwick)에 있는 40hectare의 도시공원이다. 버밍햄 시 의회가 관리해왔다. 하지만 1990년대 후반 대상지는 상태가 좋지 않았고 1996년 지역 주민들은 이 공원을 지원하기 위해 ‘월리 우드 커뮤니티 트러스트(Warley Woods Community Trust)’를 설립했고, 1999년에는 헤리티지 로터리 펀드(Heritage Lottery Fund : HLF)에 신청해 공원 개선비용을 받았고 2003년에는 빅 로터리 펀드(Big Lottery Fund : BIG)로부터도 지원금을 받았다. 2004년 공식적으로 트러스트는 대상지를 운영하기 시작했다.

■ 진행 과정

월리 숲은 1500년대로 거슬러 올라가지만, 경관은 유명한 18세기의 조경가 험프리 랩튼(Humphry Repton)이 디자인했고 ‘잉글리쉬 헤리티지(English Heritage)’에 ‘역사적 공원과 정원 목록(Register of historic parks and gardens)’에 등록되어 있다. 이 대상지는 목초지, 넓은 숲 그리고 대중 골프 코스로 구성되어 있다.

비록 월리 숲은 버밍햄 시 의회가 운영하지만, 샌드웰(Sandwell) 자치구 내에 위치한다. 이런 이유 때문에 트러스트는 샌드웰 의회와도 연결되어 있다. 1999년 헤리티지 로터리 펀드의 도시 공원 프로그램에 지원해 £757,000를 받아 소로와 진입로 재포장, 새로운 경계의 레일, 숲 관리 계획, 고고학적 조사를 지원했다.

트러스트의 목적인 월리 숲의 보전, 역사적 사이트의 역사적, 원예적 고고학적 중요성의 증진과 교육, 지역 커뮤니티의 모든 분야를 위한 레크리에이션 시설 제공에 있다. 트러스트는 킥 스타트 부트 캠프(Kickstart ‘boot camp’) 같은 이벤트를 운영하기도 하면서 가능한 한 많은 사람들을 참여시키려 한다. 트러스트는 보증책임주식회사(a company limited by guarantee / 비영리회사)이고 자선단체로 등록되어 있다. 9명의 직원이 있고 회원 수가 700명 이상이고 많은 수가 자원봉사자로 활동한다.

자원봉사자들에는 시의원, 도시계획가, 건축가, 경제 분석가 커뮤니티 계획 연구자 등이 있다. 자원봉사자들의 전문적 기술은 매우 가치 있다.

트러스트는 밀린 투자를 해결하기 위한 기금을 모으는데 있어서 성공적이었다. 기부자들에는 빅 로터

리, 그라운드 워, 스메이크 도시 팀과 찰리스 헨리 홀리 트러스트(Charles Henry Foyle Trust)가 있다. 기금은 훼손이나 반달리즘 문제 해결에 사용된다.

공원에 대한 일상적 관리 비용을 충당하는 곳은, ‘골프에서의 수익금 : 57% / 샌드웰 의회와의 서비스 수준 협정 : 23% / 다양한 기금 조성 활동 : 11% / 대중 기부와 스폰서 : 5%’ 이다. 그 외 월리 우드 크리스마스 카드의 판매와 아이스크림 판매자와의 계약을 통한 수익이 있다.

사례 4 : Torbay Coast and Countryside Trust, Devon

■ 개요

1999년 토베이(Torbay) 의회는 500ha를 관리할 수 있는 독립적 단체를 결성했다. 트러스트는 지방정부는 접근할 수 없는 기금과 도움에 접근할 수 있었다.

■ 진행 과정

트러스트 결성에는 긴 역사가 있다. 1930년대, 데번(Devon)에 있는 토베이 주변의 해안 지역은 통제되지 않는 개발 압력에 있었다. 더 많은 피해를 막기 위해서 의회는 해안가 농장의 많은 토지를 매입했고 1990년대까지 의회의 교외지역 관리 부서인 ‘토베이 교외 서비스(Torbay countryside service)’가 관리했다.

1997년 토베이는 통합 정부를 준비하면서 제공하고 있는 모든 서비스를 검토했다. 내셔널 트러스트가 토지를 포함해서 역사유산을 맡을 수 있는지를 타진했다. 하지만 미래 관리에 대한 기금을 조달하기 위해서는 많은 현금 지참금이 필요했다. 그래서 의회는 자체적으로 녹지 공간에 대한 책임을 질 수 있는 지역 트러스트 설립을 결정했다.

의회는 독립적인 트러스트의 역할을 정리했다.

- 멤버십, 스폰서십 그리고 보조금을 통해서 수입을 창출
- 자원봉사자의 도움을 창출
- 토베이 헤리티지 보전에 전념
- 다른 조직과의 파트너십과 프로젝트 개발
- 유지 관리의 기준을 향상
- 개발에 대항하는 녹지공간을 보호

1998년 의회는 트러스트 ‘토베이 코스트 앤 컨츄리사이드 트러스트(Torbay Coast and Countryside Trust)’를 설립했다. 그리고 토베이 교외 서비스 팀은 새로운 단체로 이전되었다. 트러스트는 60년 임대로 486ha에 대한 소유권을 갖게 되었다. 추후 의회는 더 많은 땅을 임대했고, 지금은 708ha를 관리하고 있다.

의회는 트러스트의 중심적 지주이고 트러스트로의 임대 계약조건은 둘 간의 관계에 대한 특징을 나타낸다. 임대료에 더해서 관리 협정도 만들어졌고 이는 두 조직 간의 관계를 보다 상세히 한다. 두 조직 간의 관계에 대한 자세한 내용은 다음과 같다.

- 한명의 토베이 의원은 트러스트의 위원이 되어야 함
- 의회 직원은 트러스트 회의에 참석
- 두 명의 의원과 두 명의 트러스트 위원이 포함되는 분기별 트러스트 모임 개최
- 트러스트는 매회 의회에 비즈니스 계획을 제시
- 트러스트는 대상지에 대한 관리 계획 수립
- 트러스트는 이벤트와 활동에 대한 프로그램을 제공
- 매년 의회는 트러스트에 관리비를 제공

트러스트가 설립된 이후, 년 간 수입의 22%는 시의회에서 나왔고 나머지는 임대료, 보조금, 회원 기부, 모금, 영업 등에서 충당된다. 트러스트는 지난 10년간 다양한 자본과 보조금 프로젝트, 유산과 자선단체 등으로부터 £6.2 million의 기금을 모았다. 또한 이벤트는 수입의 좋은 원천이 되는데, 트러스트는 ‘Cockington Apple Day’, ‘the Occombe Beer Festival’ 등을 연다.

트러스트의 책임자인 도미니크 애크랜드(Dominic Acland)는 다음과 같이 말한다. ‘트러스트의 설립은 토베이 의회의 교외 자산의 잠재적 가능성을 촉발하는데 핵심이었다. 자선단체의 위치는 지역 커뮤니티에 동기를 부여하고 열광하도록 하는데 도움이 되었다. 우리는 최소한 네 배로 자원봉사를 증가시켰고 기금 조성 능력도 증진되었다. 사적, 자발적 그리고 공적 부문과의 파트너십은 형성하기가 용이했고 우리의 의사결정 과정은 간단했고 초점이 정확했다. 우리는 토베이 의회와 친밀하고 보조적 관계를 유지하면서도 독립성을 갖는다’.

사례 5 : Heeley Millennium Park, Sheffield

■ 개요

셰필드 남쪽에 위치하는 힐리 밀레니엄 공원(Heeley Millennium Park)은 4헥타르 넓이로 지역민들이 만든 녹색 공간이다. 커뮤니티를 대신하여 힐리 개발 트러스트(Heeley Development Trust)가 관리하고 있다.

■ 진행과정

이 공원은 한때는 거주지였으나 건축물은 철거 되고 버려진 공간이 되었다. 1997년 힐리 개발 트러스트가 셰필드 시(Sheffield City) 의회로부터 125년 장기 임대를 받았다. 공원 조성에 필요한 초기 기금은 통

합재생예산(SRB), 유럽 지역 개발 기금(European regional development fund), 영국 파트너십(English Partnership) 등 다양한 곳에서 구했다. 공원에는 외부 녹지 공간 외에도 기존의 숲, 어린이 놀이 시설, 세 필드의 최초 인공 암벽등반 등이 있다.

힐리 개발 트러스트는 지역단체와 긴밀하게 관련되어 있다. 그리고 가능하다면 지역민을 고용하려 하고 있다. 그러나 일상적 유지비를 감당할 수 있는 기금을 찾는 것은 어렵고 때때로 위기를 맞고 있다.

공원을 위한 초기 지원금이 다한 후, 트러스트는 'White Horse Green People'이라는 사회적 기업을 설립했다. 비용을 감당할 수 있도록 다른 지역의 조경 계약에 입찰하면서 동시에 직원들이 공원을 유지할 수 있을 것이라는 아이디어였다. 그러나 공원에 있는 유지·관리팀을 지원할 수 있을 만큼의 이익이 많이 남는 프로젝트를 구하는 것이 쉽지 않았고 건설경기가 줄면서 프로젝트는 실패했다.

2010년 4월, 트러스트는 4십만 3천 파운드를 빅 로터리 커뮤니티 스페이스 플래그십(Big Lottery community spaces flagship)으로부터 받았다. 이들 중 대부분은 기존시설을 확장하고 개선하는데 사용되었다. 계속되는 관리를 위한 기금 조성은 여전히 숙제로 남아있다.

북권 금액은 사용되고 난 후 트러스트는 1백만 파운드 이상을 공원에 투자했다. 그러나 녹색공간을 평가하는 전통적 방식 때문에 공원은 트러스트의 대차대조표에서 자산으로 등록되지 않았다. 재정 관리자인 시몬 바틀리스(Simon Bartles)에 따르면 운영 관리비가 쉽지 않은 공원은 골칫거리로 여겨진다고 했다.

트러스트는 공원의 미래를 보호하기 위해서 긴 기간 동안 정기적 수익을 만들 수 있는 다른 자산을 개발하려고 하고 있다.

사례 6 : Tarvin Community Woodland Trust, Cheshire

■ 개요

타빈(Tarvin)의 체셔(Cheshire) 마을 주변으로 우회도로가 건설되었을 때, 차량을 가리고 도로를 주변 경관과 어우러지도록 도로와 마을 사이의 공간에 많은 나무가 식재되었다. 이후 고속도로국(Highways Agency)과 지역 캠페인을 펼쳤고, 현재는 커뮤니티 트러스트가 관리하고 있다.

■ 진행과정

A51 간선도로의 새로운 구간인 우회도로는 1980년대 중반에 만들어졌다. 도로를 숨기기 위해 디자인된 주변 공간의 길이는 대략 1km 정도이며 면적은 5ha이다. 주 의원인 짐 그로만(Jim Grogan)씨는 쾌적한 공간과 도로 차폐로서의 토지의 잠재력을 일찌감치 알았다. 1993년 그는 토지가 커뮤니티 숲으로 사용될 수 있도록 고속도로국과 협상하여 녹색 공간으로 확보했다.

1997년 마침내 성과를 이루어냈고 타빈 파리쉬 의회(Tarvin Parish Council)는 토지 이용 허가증 소지자(licence holder to use the land)가 될 것에 동의했다. 허가에는 이용 기간에 대한 내용도 포함되어 있다.

의회는 의무적으로 포함시켜야 하는 두 명의 주 의원을 포함해서 다섯 명으로 구성된 타빈 커뮤니티 우드랜드 그룹(Tarvin Community Woodland Group)을 설립했다. 그 그룹은 스스로 기금 조성을 해야 했고, 의회에 재정적으로 의존해서는 안됐다.

다음해에 체셔 루럴 액션(Cheshire Rural Action)으로부터 오솔길과 출입문을 조성할 지원금을 받았다. 고속도로국은 디자인과 식재부분에 도움을 주었다. 전사자 추도일에 군인들은 25그루의 나무를 심고 ‘마을 전쟁 기념물(village war memorial)’이라 이름 붙였고 다음해 식재 기간에도 기념식수를 계속했다.

짧은 기간의 허가로는 잠재적 기부자들을 끌어내기 어려워 장기간의 임대 필요했다. 의회와의 파트너십 속에서 임대에 대한 협상을 시작했고 임대를 받을 수 있는 트러스트를 설립하도록 결정했다. 그래서 타빈 커뮤니티 우드랜드 트러스트는 2008년에 만들어졌다. 2009년에 트러스트는 체셔웨스트앤체스 주의회(Cheshire West and Chester Council)와 함께 아주싼 값으로 125년 간 임대함으로써 운영권을 인수하게 되었다.

숲의 예상 연간 유지비는 2,500파운드이다. 트러스트는 파리쉬 의회(parksh council)로부터 일 년에 1,000파운드를 받았고 지역 축제와 식물 판매로 2,000파운드의 수익을 올리고 있다. 추가적인 기금은 지원금과 지역민들의 기부로 충당되고 있다. 트러스트 위원회는 운영에 충분한 기금을 얻을 수 있을 것이라고 확신했다. 높은 유지비를 요구하는 프로젝트들은 피하는 등 과도하게 욕심을 부리지 않고 있다. ‘Green Pennant Award’를 수상함으로써 트러스트의 작업이 신뢰성을 갖는데 기여했다.

사례 7 : Nene Park Trust, Cambridgeshire

■ 개요

1960년대 신도시 피터버러(Peterborough) 확장에 따라 케임브리지셔(Cambridgeshire)에 있는 네네 공원(Nene Park)에서는 다양한 활동들이 펼쳐지기 시작했다. 1980년대 공원의 유지와 보호를 위해서 자선단체인 네네 파크 트러스트(Nene Park Trust)가 결성되었다.

■ 진행 과정

네네 강의 계곡을 따라 조성된 10km 길이의 네네 공원은 피터버러 개발 회사(Peterborough Development Corporation), 피터버러시 의회(Peterborough City Council)와 케임브리지셔 주 의회(Cambridgeshire County Council)가 계획했다. 1978년 주민들이 이용할 수 있도록 접근로와 수로, 입구를 조성했었다. 현재는 골프코스, 승마, 호텔, pubs(술집), 카페, 원예용품점, 농장, 조각공원 등 다양한 조경과 시설들이 있다. 트러스트는 교통 약자들이 호수에서 요트를 탈 수 있는 기회를 주는 ‘sailability’를 포함해서 모든 이용자들이 공원에 접근 가능하도록 하는 프로그램을 구상 중에 있다. 피터버러시는 자전거 이용자들이 핸드 사이클 이용할 수 있도록 하는 사이클 계획을 수용했다.

1980년대 피터버러 개발 회사는 새로운 마을 조성이라는 임무를 완수한 후 네네 공원의 소유와 관리에 대한 결정을 내려야했다. 최선의 방안으로 독립 트러스트 설립이 결정되었다. 이는 지방 정부 혹은 중앙 정부의 정책 변화로부터 공원을 보호하는 방안으로 여겨졌고 독립적으로 기금 조성이 된다면 불확실한 공공의 재정으로부터 보호될 수 있는 방안이라고도 여겨졌다. 이에 1988년 네네 공원 트러스트가 설립되었고 피터버러 의회는 999년 기간으로 660헥타르의 땅과 상업 용지, 수익창출이 가능한 자산을 증여했다.

오늘날 트러스트는 일 년에 150만 파운드 이상을 공원 관리에 쓰고 있다. 10만 파운드는 주차나 이벤트 같은 상업적 활동을 통해 창출하고 60만 파운드는 카페, 술집, 호텔 임대료에서, 80만 파운드는 투자와 기부로부터 얻고 있다. 처음에는 모든 활동을 감당할 수 있을 만큼 경제적 여유가 있어 자원봉사자들을 굳이 모집하지 않았다. 하지만 절약만을 위해 자원봉사자를 쓰는 것이 아니라는 것을 알았다. 즉 주민들이 적극적으로 공원 관리에 참여하도록 하는 방안인 것을 알았다.

네네 파크 트러스트는 보증책임주식회사(a company limited by guarantee)이며 자선단체로 등록되었다. 트러스트는 공원의 토지와 시설을 관리하는 25개 이상의 단체들 및 기업체, 조직들과 협력한다. 위원회의 감시를 받는데 위원회는 마을, 중앙 그리고 지역 조직 대표자들을 참여한다. 트러스트는 다음 10년을 내다보며 이러한 거버넌스 구조를 검토하고 있다.

사례 8 : Park View 4U, Lancashire

■ 개요

랭카셔(Lancashire) 리탐(Lytham)에서의 놀이시설 개선 지역 캠페인은 자선단체인 ‘파크 포유(Park View 4U) 구성으로 이어졌다. 시설 설치와 활동을 위해 기금을 조성했다. 그 결과 리탐 중앙에 있는 6헥타르의 운동장인 파크 뷰(Park View)는 현재 4개의 풋볼경기장, 스케이트보드 파크, 어린이 놀이시설, 노인이나 장애인을 위한 시설을 갖추게 되었다.

■ 진행 과정

2003년 파크 뷰는 침수되어 역할을 제대로 할 수 없게 되었고 지역민들은 아이들을 위한 새로운 놀이시설 설치를 위해서 캠페인을 시작했다. 처음 의회는 회의적인 반응이었고 다른 곳에서도 기금을 끌어오기 어려웠다. 그러나 거주민들이 이끄는 새로운 커뮤니티 그룹인 파크 뷰 포유(Park View 4U)는 독창적인 아이디어로 기금 조성을 했다. 블랙풀(Blackpool) 공항의 도움을 받아 주민들이 모여 ‘help’라는 단어를 만드는 장면을 하늘에서 찍어 영화로 만들었다. 단체는 비디오를 기부자들에게 보냈고 한명의 기부자는 £10,000를 기부했다.

지원을 끌어낸 파크 뷰 포유는 현재 자선단체로 등록되어 있고, 공원 파크 뷰의 소유자인 필드(Fylde) 자치구 의회, 랭커셔 자치주 의회, 여타의 지역적, 국가적 단체들과 파트너십을 형성하고 있다.

랭커서 자치주 위원회의 커뮤니티 디자인 프로젝트를 통해, 조경가는 공원의 비전을 제시했다. 이 계획은 기금조성 작업의 기초가 되어 커뮤니티 이벤트, 지역 기업체, 빅 로터리로부터 기금을 모아내는데 도움이 되었다. 이 그룹은 지방 정부는 손을 댈 수 없는 1백만 파운드를 벌어들였고 새로운 기반 시설에 투자했다.

이 공원은 여전히 시의회가 소유하고 유지 관리하지만 파크 뷰 포유는 시설과 기반시설이 높은 수준으로 관리되지 않을까 관심을 갖고 있으며 카페나 화장실 같은 내부 공간의 필요성을 인식하고 있었다.

파크 뷰 포유는 최근 빅 로터리로부터 받은 £500,000를 받았고 스스로 모은 £130,000를 앞으로 5년 동안 새로운 건축물 조성 및 공원 관리에 쓸 계획에 있다. 5년 후 건축물을 통해 필요한 기금을 벌 계획을 갖고 있다. 의회와 일하고 있는 파크 뷰 포유는 ‘개발 트러스트 연합(Development Trusts Association)’의 지원을 받아 세밀한 계획을 세우고 있다. 자산이전부(Asset Transfer Unit)는 카페에 대한 사업 계획을 조언하고 있다.

필드 자치구는 커뮤니티 그룹에 공공공간의 소유를 자산이전 하지만 파크 뷰 포유는 새로운 건축물 프로젝트 작업을 지켜보면서 자산이전을 결정하려 한다.

사례 9: Miles End Park, London

■ 개요

런던의 타워 햄릿츠 자치구(Tower Hamlets Council)에 위치하는 마일 엔드 파크는 남쪽에 템스 강, 북쪽에 빅토리아 공원을 낀 운하를 따라 조성된 가늘고 긴 선형 공원이다. 1947년 대런던계획, 이른바 애버크롬비 계획에 따라 건설되었다. 타워 햄릿 지역은 런던시에 속해있으나 제2차 세계대전 때 폐허가 된 곳으로 도시빈민층이 모여 살던 소외된 마을로 인구밀도는 높으나 녹지공간은 절대적으로 부족해 조성되었다. 주변지역은 여전히 열악해서 영국의 다른 지역보다 사망률 및 질병 발생률이 높으며, 33개 런던 자치구 중 주민 건강상태 평가 등급이 가장 낮은 지역이기도 하다. 공원은 10세 이하 어린이를 위한 놀이시설, 호수, 예술공원, 생태공원, 실내 암벽, 스포츠 스타디움 등 다양한 시설을 갖추고 있다.

■ 진행 과정

전후 도시계획에서 공원으로 지정되었고 토지는 국립운동장협회가 보유하고 있었다. 이를 킹 조지 트러스트(1990년 설립)가 사들이고 타워 햄릿츠 자치구에 신탁하여 관리·운영하고 있다. 그러나 공원정비에 대한 투자 여력이 없어 늘 황폐하게 방치된 상태였다. 1995년 밀레니엄 위원회(Millennium Commission)는 중앙 정부의 밀레니엄 사업의 일환으로 프로젝트 공모했고 환경 트러스트는 참여하기로 결정했다.

환경 트러스트는 타워 햄릿츠 자치구, 이스트 런던 파트너십 함께 ‘마일 엔드 파크 파트너십(Mile End Park Partnership : MEPP)’을 형성했다. MEPP는 사업의 실시 주체가 되어 계획내용 기획, 사업자금 조달,

사업 진행관리를 담당했다. 1995년 기본계획이 수립되었고 1996년 2월 마일엔드파크 계획 승인이 공식적으로 발표되었다. 1998년 1단계 공사가 시작되어 2002년 주요 요소는 완공되었다.

공원의 총 사업비 2,500만 파운드가 소요되었고 밀레니엄 의회, 잉글리시 파트너십(English Partnerships), 자선 트러스트(Charitable Trusts)가 지원을 했고 개인적 투자도 있었다. 개선사업의 목적은 ‘첫째 지속 가능한 환경 만들기, 둘째 주민 참여, 셋째 모델공원을 제시하여 실현’이다. 이를 위해 계획 입안 프로세스로 지역주민 조직과 대화를 갖고 어린이 놀이터, 저소득자용 주택 확보, 생태공원, 암벽 등반, 어드벤처 공원, 스포츠 공원, 전기자동차용 경기장 등 지역 요구를 반영해 구상을 정리했다.

공원 재생 효과가 인접지구에 미쳐 대학, 호텔의 입지, 민간 디벨로퍼에 의한 주택재개발 유발 등 지역 전체의 자산 가치를 높이고 있다는 점이다. 단순히 공원 경영(파크 매니지먼트)에 그치지 않고 지구 경영(에리어 매니지먼트)에도 영향을 주어 널리 커뮤니티와 도시의 재생에 기여하고 있다.

킹 조지 트러스트로부터 신탁을 받은 자치구는 ‘King George’s Field Trust Charity Board(이하 KGCB)’라는 위원회를 통해 책임을 수행하고 있다. KGCB에는 자치구의 위원, 동런던 기업 연합체와 환경 트러스트, 프렌즈그룹에서 각각 2명씩 참여하고 있고 MEPP와 함께 공원을 운영·관리하고 있다.

공원에 대한 예산은 울타리 법칙에 따라 별도로 운영되고 있다. 공원의 연간 관리비는 70만 파운드이며 임대와 이용료를 통한 수입, 자치구의 예산과 기부금으로 충당하고 있다. 자산이전을 통한 수입은 공원 중심에 있는 그린브릿지 아래의 상점 임대, 전기자동차 같은 공원 내 일부시설에 대한 이용료이며 연간 관리비의 60%를 충당하고 있다.

최근에는 커뮤니티기업과 공원 운영과 관리에 대한 직업교육을 검토하고 있다. 2011년에 발행된 공원 운영 계획에서는 공원과 관련 시설에서 35개의 새로운 일자리를 창출할 것이라고 되어 있고 이를 위해 지역 주민들을 교육시키고 있다.

사례 10: Milton Keynes

■ 개요

Milton Keynes는 가장 잘 알려진 신도시로 ‘Parks Trust’의 근거지이다. ‘Parks Trust’는 1992년에 만들어졌고 도시 면적의 20%에 달하는 주요한 공원, 녹지, 연못 그리고 숲을 관리하고 있다. 이 단체는 미래 세대를 위해 녹지공간을 유지하면서, 지역의 녹지공간을 높은 수준으로 관리해오고 있었다. 이러한 관리는 자체적으로 창출한 수입과 투자로 재정적 지원을 받는다. 트러스트는 현재 밀턴케인스의 가장 큰 지주이며, 단지 녹지공간뿐만 아니라 상업적 토지도 관리한다.

■ 진행 과정

• 도시 중심에 있는 녹지공간

1960년대, 밀턴케인스는 교외지역을 커뮤니티의 중심으로 결합하는 ‘숲 도시’로 구상되었다. 도심 마스 터플랜은 4,500acres 오픈스페이스 주변의 자연 환경을 포함했고 ‘Milton Keynes Development Corporation’이 책임을 맡았다. 하지만 새로운 도시 조성이 끝난 1992년 ‘Milton Keynes Development Corporation’는 문을 닫게 되었다. 그리고 지방정부보다 녹지공간을 더 잘 관리할 수 있는 조직이 고민되었고, ‘Parks Trust’가 만들어졌다.

먼저 다양한 녹지공간이 부동산 자유보유권(free-hold)에 기초해 밀턴케인스 자치구로 이전되었다. 다음 999년의 기간으로 ‘Parks Trust’가 임대를 했다. 트러스트가 받은 많은 토지는 건설될 수 없다. 트러스트는 기금을 창출하기 위해서 상업적 토지나 다른 자산의 자유보호권으로 기부 받았다. 그러한 산업적 자산은 쇼핑센터, 지역의 상가, 산업 및 업무 개발 그리고 200여개의 세입자가 있는 다양한 종류의 토지로 구성되었다.

• 파크 트러스트의 거버넌스

트러스트는 ‘charitable limited company’로 등록되어 있어, 커뮤니티를 위한 부가적 서비스를 제공과 장기간의 재정적 안전을 보호하면서 상업적 자산에서 창출한 수익을 재투자할 수 있다. 트러스트는 커뮤니티와 지역 조직의 사람들로 구성된 트러스트 위원회가 관리한다. 위원회는 커뮤니티의 이익을 위해서 트러스트의 자산을 보호하고 향상시키고 있다.

지역주민들은 트러스트 활동의 자원봉사자로서 지역의 공공공간의 유지관리에 대한 적극적 역할을 할 수 있다. 자원봉사단체는 커뮤니티를 위해 디자인된 지역 이벤트나 교육 프로그램에 참여하기 위해서 지역의 녹지 공간을 정기적으로 방문한다. 지역 사업체와 커뮤니티 그룹은 특별한 지리적 지역을 수용하고 트러스트가 보전을 통해서 지역을 향상시킬 수 있도록 한다.

• 성공적 자산 이전

트러스트에 기증된 상업적 토지는 트러스트가 외부의 기금에 의존하지 않아도 될 정도로 충분한 것으로 추정된다. 그리고 밀턴 케인스의 녹지 공간을 유지하는데 필요한 수입을 창출 할 수 있다. 하지만 트러스트의 견고한 재정적 전략은 재산 포트폴리오(property portfolio)를 £18 million에서 £80 million로 증가하는 것이다. £45 million는 상업적 재산. 그리고 £35 million는 다른 재정적 자산에 투자되었다.

지출에 대한 예측을 통해서 장기간의 the asset base의 크기를 측정할 수 있다. 장기적 차원에서의 개보수를 위해서 오랜 기간 동안 감채기금(sinking fund)를 만들었다. 노동력을 교육하고 개발하기 위해 최근에는 자체적으로 작업팀을 운영한다. 지역 내 다른 단체와도 작업을 한다.

• 지역 요구에의 대응

주민과 방문자를 위해서 물리적 관리만 해왔지만 최근에는 커뮤니티의 이익을 위해서 새로운 활동을 수행함

• 시간 변화에의 대응

진화는 녹지 이용 방식에 대응하고 있다. 일례로 주거지 개발을 위해서 토지를 팔기도 하고 다시 디자

인하기도 했다. 특히 범죄에 대한 두려움을 없애기 위해서 전기시설을 보완하거나 가시성을 높이고 있다. 즉 자산을 가치 있게 하기 위해서는 지속적인 노력이 필요하다.

- **미래의 도전**

밀튼 케인즈는 정부의 2003년 지속가능한 커뮤니티 개발에서 윤곽이 그려진 네 개의 주요한 성장 지역 중의 하나이다. 새로운 녹지공간 700acres가 더 만들어질 계획에 있다.

- **성공적 관리**

6년간의 자산 포트폴리오의 강한 관리는 유지 관리에 충분한 수익을 만들어내었고 지역주민도 트러스트가 운영하고 관리하는 방식을 마음에 들어 하고 있다.

- **커뮤니티 혜택의 극대화**

유지관리를 넘어서 서비스를 제공하고 있다.

참고자료.

- 김영훈, 김기수, 최광복 역(2008) 영국의 거버넌스형 마을 만들기(니시아마 야스오, 니시아마 야에코), 서울 : 기문당
- (사)한국조경학회, 국토연구원(2011) 저탄소 녹색성장형 도시공원 조성 및 관리운영 전략 정책연구, 국토해양부
- 이강오(2013) 재크와 콩나무: 서울그린트러스트의 태동과정, 김완순 외 12인 서울그린 트러스트 나무도시
- Asset Transfer Unit & CABE space(2010) Community-led spaces : A guide for local authorities and community groups
- CABE space(2009) Making the invisible visible : the real value of park assets
- Locality, The social investment business and Local Government(2012) Understanding Community Asset Transfer.
- SQW Consulting(2009) Asset Transfer Unit Evaluation: Baseline Report for the Development Trusts Association
- Rolph, Stephen(2010) Community Asset Transfer : What is it; how to do it. Proceedings of the Croydon Asset Transfer Workshop. pp. 12-24.
- 2010년 서울시 공원통계
- <http://www.bost.org.uk/redcross.php>
- <http://www.croydon.gov.uk/community/advice/tsfunding/community-asset-transfer/>
- <http://www.futurecommunities.net/ingredient/49/transferring-land-community-ownership>
- <http://www.futurecommunities.net/case-studies/parks-trust-1992-present>
- <http://www.tarvincommunitywoodland.org/html/background.html>
- <http://www.theguardian.com/social-enterprise-network/2013/jan/17/community-ownership-public-buildings>
- <http://www.parkview-ifa.co.uk/wordpress/?p=367>
- <http://blog.green-space.org.uk/2012/06/18/transferring-of-assets-liabilities-or-responsibilities/>