

# 내포신도시 홍예공원 민간협력형 관리운영모델 연구

박철희·김용국·전수광·신선하





## ◀ 주요 연구내용 및 정책제안

---

### 주요 연구내용

---

- 민관협력(partnership)이란 공공 부문(정부, 공공 기관)과 민간 부문(기업, 비영리 단체, 시민 단체 등)이 공동의 목표를 달성하기 위해 협력하는 것을 의미
- 민관협력을 위해서는 공공과 민간에 상호 신뢰 확보, 공동 목표의 정립, 자원 공유, 책임과 권한의 명확한 분배 등이 있어야 함
- 국내 많은 지자체에서 공원 관리운영에 민관협력을 추진하였으나, 참여와 협력에 대한 배경과 여건에 대한 이해 부족, 운영 목표에 대한 공감 미흡, 업무의 불명확화, 운영 재원 확보를 위한 수익시설 운영 및 관련 제도 마련이 되지 않아 지속되지 못하고 공공직영으로 전환됨
- 협력 파트너인 민간의 역량에 기반한 단계적 접근, 주체별 장점을 살릴 수 있는 운영 구조와 지역에 기반한 협력 모델을 만들고 운영할 필요가 있음

### 정책 제안

---

- 본 연구에서는 홍예공원의 관리운영 여건을 종합적으로 검토하여 도입가능한 모델로써 혁신도시 조합의 조직을 개편하고 민간이 참여하는 홍예공원 센터 설치(1안), 민간에 공원 관리운영을 지배적으로 맡기는 컨서번시 설치(2안), 충청남도 산림자원연구소에서 직접 관리하되 부분적으로 민간이 참여하는 홍예도립공원 관리소 설치(3안) 등을 제시함
- 민관협력 관리운영 모델 도입을 위한 실천과제로써 운영, 주민참여, 제도, 홍보적 측면에서의 과제를 제안함
- 운영 측면에서는 ①공원 비전과 목표의 정립과 공감대 형성, ②공원 관리운영 계획 마련, ③관리운영 전문가, 도우미 확보, 주민참여 측면에서는 ①공원 주민참여 기반 구축, ②주민 중심 여가문화 참여 프로그램 개발과 활성화, 제도 측면에서는 ①공원 관리운영 조례 제정과 정원으로 지정, ②수익확보 및 기부활동을 할 수 있는 제도 마련, 홍보 측면에서 ①공원 장소마케팅과 채널 구축, ②지역리더 참여 등이 요구됨

## 목 차

제1장 서론 .....	1
제1절 연구배경 및 목적 .....	2
1. 연구 배경과 필요성 .....	2
2. 연구목적 .....	3
제2절 연구의 범위 및 방법 .....	4
1. 연구의 범위 .....	4
2. 연구의 방법 .....	5
제3절 선행연구 검토 및 본 연구의 차별성 .....	7
1. 선행연구 검토 .....	7
2. 본 연구의 차별성 .....	7
 제2장 민관협력형 관리운영 개념 및 홍예공원 과제 .....	9
제1절 민관협력형 관리운영의 의미와 유형 .....	10
1. 민관협력의 의미 및 요소 .....	10
2. 민관협력형 공원 관리운영 유형 .....	12
제2절 관련제도 및 법규 .....	15
1. 민간위탁제도 .....	15
2. 사용·수익허가 제도 .....	18
제3절 홍예공원 조성현황 및 관리운영 과제 .....	20
1. 홍예공원 조성현황 및 실태 .....	20
2. 홍예공원 관리운영 과제 .....	25
 제3장 민관협력형 공원 관리운영 사례조사 .....	27
제1절 조사개요 .....	28
1. 조사목적 .....	28
2. 조사대상 및 내용 .....	28
제2절 국내외 사례조사 .....	29

1. 국외사례 .....	29
2. 국내사례 .....	47
제3절 시사점 .....	64

## 제4장 내포신도시 홍예공원 민관협력형 관리운영 모델 ..... 69

제1절 기본방향 및 관리운영모델 .....	70
1. 기본방향 .....	70
2. 관리운영모델 설정 .....	72
제2절 모델 적용의 실천 과제 .....	82
1. 운영적 측면 .....	82
2. 주민참여적 측면 .....	88
3. 제도적 측면 .....	91
4. 홍보적 측면 - 자원 확보를 위한 .....	95

## 부록 ..... 97

제1절 참고문헌 .....	98
제2절 회의록 .....	100
1. 착수연심회 전 자문회의 .....	100
2. 현장답사 및 회의 .....	102
3. 1차 워크숍 .....	103
4. 2차 워크숍 .....	105

## 표 목차

〈표 2-1〉 공원 민관협력의 유형 .....	12
〈표 2-2〉 뉴욕시 민관협력 조직의 유형 .....	13
〈표 2-3〉 민관협력 관리운영 단계별 유형 .....	13
〈표 2-4〉 민관협력 관계 유형 .....	14
〈표 2-5〉 공원 민간협력의 법적근거 .....	16
〈표 2-6〉 공원업무 대상 .....	16
〈표 2-7〉 민간위탁의 유형 .....	17
〈표 2-8〉 사용·수익허가와 민간위탁 제도의 차이점 .....	18
〈표 2-9〉 충남혁신도시 지방자치단체조합(공동관리기구) 조직구성 현황 .....	21
〈표 2-10〉 홍예공원 민간 참여 업무 분야 .....	26
〈표 3-1〉 조사의 틀 .....	28
〈표 3-2〉 CPC에서 운영하고 있는 프로그램 .....	30
〈표 3-3〉 CPC 18~23년 재정현황 .....	31
〈표 3-4〉 CPC 22~23년 수입현황 .....	31
〈표 3-5〉 CPC 22~23년 지출현황 .....	31
〈표 3-6〉 오렌티 카운티 그레이트 파크 운영 수입 구성 .....	34
〈표 3-7〉 오렌지 카운티 그레이트 파크 재정상태(2022년 6월 기준) .....	35
〈표 3-8〉 오렌지 카운티 그레이트 파크 수입(2022년 6월 기준) .....	35
〈표 3-9〉 오렌지 카운티 그레이트 파크 지출(2022년 6월 기준) .....	36
〈표 3-10〉 PDP 2023년 기준 수익 현황 .....	40
〈표 3-11〉 신주쿠 공원의 역사 .....	43
〈표 3-12〉 신주쿠 공원 관리의 주요 내용 .....	44
〈표 3-13〉 신주쿠 공원 관리 지출부문 및 내용 .....	46
〈표 3-14〉 신주쿠 공원 관리 수입부문 및 내용 .....	46
〈표 3-15〉 (재)서울그린트러스트 개요 및 주요업무내용 .....	47
〈표 3-16〉 (재)서울그린트러스트 조직구성 및 직무 .....	49
〈표 3-17〉 서울숲컨서번시 수입 및 지출현황(21년) .....	50
〈표 3-18〉 푸른길공원 조성현황 .....	52
〈표 3-19〉 (사)푸른길 주요업무내용 .....	52
〈표 3-20〉 (사)푸른길 조직구성 및 직무 .....	53
〈표 3-21〉 (사)푸른길 수입 및 지출현황(23년) .....	54
〈표 3-22〉 조성 목적에 따른 관리운영 .....	61

〈표 3-23〉 공원 관리운영 내용 종합 .....	64
〈표 3-24〉 공원 관리운영 사례 및 한계 .....	65
〈표 3-25〉 공원 민간위탁의 시사점 .....	67
〈표 3-26〉 공원 관리운영 업무 .....	68
〈표 4-1〉 홍예공원 민관협력의 단계 .....	70
〈표 4-2〉 민관협력형 모델 대안별 장단점 비교 .....	81
〈표 4-3〉 내포 홍예공원 관리운영 계획 및 가이드라인 내용 구성(안) .....	83
〈표 4-4〉 내포 홍예공원 관리운영 부분, 평가항목 체계(안) .....	84
〈표 4-5〉 내포 홍예숲 해설가 .....	88
〈표 4-6〉 내포시민 가드너 양성 프로그램(안) 개요 .....	88
〈표 5-7〉 홍예공원 주변 문화시설과 연계 축제, 이벤트 예시 .....	90
〈표 4-8〉 공원 관리 조례 사례 .....	92
〈표 4-9〉 수목원·정원의 조성 및 진흥에 관한 법률 .....	93
〈표 4-10〉 공원 관리운영 수익 확보와 기부 활동에 관한 조례 개선 방향 .....	94
〈표 4-11〉 홍예공원 홍보마케팅 방향(안) .....	95
〈표 4-12〉 홍예공원 지기 양성과 셀럽 발굴(안) .....	96

## 그림 목차

[그림 1-1] 홍예공원 명품화 추진과 도민참여숲 조성 .....	2
[그림 2-1] 홍예공원 조성도 .....	20
[그림 2-2] 홍예공원 마스터플랜 장기안 .....	22
[그림 2-3] 협약서 및 내용 .....	23
[그림 3-1] 신주쿠 공원의 안내지도 .....	44
[그림 3-2] 신주쿠 공원 관리의 주요 내용 .....	45
[그림 3-3] 사단법인 두꺼비친구들 조직도 .....	57
[그림 3-4] 길동생태공원 운영 방식 변화 .....	60
[그림 3-5] 길동생태공원 프로그램 운영 현황 .....	62
[그림 4-1] 관리운영모델 설정의 기본개념 .....	71
[그림 4-2] 홍예공원 관리운영 모델의 기본구조 .....	73
[그림 4-3] 내포 홍예공원 센터 설치(1안) 조직 .....	75
[그림 4-4] 내포 홍예공원 컨서번시 설치(2안) 조직 .....	77
[그림 4-5] 내포 홍예도립공원 관리소 설치(3안) 조직 .....	79
[그림 4-6] 자연생태분야 프로그램 선호도 .....	89
[그림 4-7] 광역도 차원의 공원 조성 및 운영 사례 .....	91



# 제1장

## 서론

## 제1절 연구배경 및 목적

### 1. 연구 배경과 필요성

- 좋은 공원은 지역주민들의 정주환경과 삶의 질을 향상시킬뿐 아니라 도시 경쟁력과 지속가능성을 확보하는데 기반이 되고 있음
  - 한편, 좋은 공원이 되기 위해서는 공원을 물리적으로 잘 조성하는 것뿐 아니라 효율적인 관리운영 조직과 예산이 매우 중요함
- 충청남도는 내포신도시의 자연생태환경 구축, 도민의 여가와 휴식, 건강 증진, 문화 활동의 활성화를 위해 홍예공원의 명품화를 추진하고 있음



[그림 1-1] 홍예공원 명품화 추진과 도민참여숲 조성

출처: 세계일보(2024.04.12.), 충남도, 민간과 함께 내포신도시 홍예공원 명품화 사업 첫 삽.  
 동심원조경(2023.09.27.), 홍예공원 마스터플랜 수립 및 식재실시설계 용역 최종보고회.

- 특히, 내포혁신도시가 조성되며 시민들의 여가문화 향유에 대한 수요가 증가되며 있음
- 명품 공원이 되기 위해서는 공원을 잘 관리하는 것을 넘어 시민들의 다양한 요구에 부응할 수 있도록 잘 운영하는 것이 중요하며, 공원 관리운영에 전문과 효율성, 혁신성, 재원확보, 시민참여를 통한 사회적 자본을 형성하는 것이 요구됨
- 공공 만의 공원 관리운영으로는 이에 대응하는데는 한계가 크며, 민간의 참여와 협력이 필요한 시점

- 현재 내포신도시 인력, 예산으로는 홍예공원을 효율적으로 운영하는 데는 한계가 노정됨
- 협의체가 조직되어 있으나 공원 운영을 위한 인력의 전문성과 다양성을 확보하는 데는 한계
- 또한 공공재정 만을 가지고 운영하는 데는 한계. 지속적인 관리운영을 위해서는 민간의 참여와 관심이 필요
- 명품 홍예공원의 조성 and 지속가능성을 확보하기 위해서는 내포신도시 여건에 적합한 민관협력형 관리운영모델 개발과 실천이 요구됨

## 2. 연구목적

- 본 과제는 공원 관리운영에 있어 민간협력의 다양한 사례, 법제도 등의 조사분석을 통해 충청남도 내포신도시 홍예공원에 적합한 운영모델을 제시하는데 있음
- 구체적으로는 1) 민관협력형 관리운영 개념 정립 및 유형별 특성과 장단점을 검토하여 정책적 함의 도출, 2) 민관협력형 공원관리운영과 관련된 제도 및 법규검토, 3) 국내외 민관협력 형 공원관리 사례조사 분석을 통한 유형별 민관협력 형 공원관리 모형의 도입 문제점과 요건 검토, 4) 내포신도시 홍예공원조성 현황 및 관리운영 실태 조사를 통한 개선과제 도출, 5) 내포신도시 홍예공원 민관협력 형 관리운영 모델 선정과 실천과제를 도출하는데 있음

## 제2절 연구의 범위 및 방법

### 1. 연구의 범위

#### 1) 공간적 범위

- 내포신도시 내 홍예공원 및 문화시설 지구

#### 2) 시간적 범위

- 2024년 현재를 기준 - 관리운영모델 적용은 2025년 이후

#### 3) 내용적 범위

##### (1) 내포신도시 홍예공원 조성 현황과 관리·운영 여건 조사

- 공원 조성 현황, 관리·운영 여건 및 과제에 대한 조사 및 검토

##### (2) 관련 제도 및 법규 검토

- 공원 관리운영 제도, 법(조례 포함)을 검토하여 향후 전략과 (필요한) 제도적 기반을 제시함
  - 제도 : 민간위탁 제도, 사용·수익허가 제도 등
  - 법 : 도시공원 및 녹지 등에 관한 법, 자연공원법, 수목원·정원의 조성 및 진흥에 관한 법, 공유재산 및 물품 관리법, 지방자치법 등

##### (3) 관리운영사례조사·분석

- 조사대상

- ①국외 : 미국, 캐나다, 일본 등의 컨서번시, 공모설치관리제도 등 다양한 사례를 검토
- ②국내 : 전면위탁, 부분위탁 등을 통해 민간협력으로 공원을 운영한 사례를 검토
  - 서울숲, 광주 푸른길공원, 청주 양서류 생태공원(구 원흥이두꺼비 생태공원), 길동생태공원, 수원 당수공원 등

- 조사내용

- ①공원 조성 배경
- ②관리운영방식
- ③관리운영범위(관리부분, 운영 부문 : 기부, 시설, 프로그램 운영) 등
  - 장단점과 과제

#### (4) 내포신도시 홍예공원 관리운영 모델

- 기본방향

- 관리운영모델

- 관리운영내용 및 범위
- 운영방식(직영, (부분)위탁, 컨서번시 등)
- 조직, 인력

#### (5) 결론 및 정책건의

## 2. 연구의 방법

### 1) 문헌연구

- 공원을 대상으로 한 민관협력형 관리운영 연구를 조사 검토함
  - 민관협력에 대한 개념, 유형에 대한 선행된 연구를 문헌을 통해 고찰

## 2) 현황, 관련법규 및 사례조사

### (1) 내포신도시 홍예공원 조성 현황과 관리·운영 여건 조사

- 충청남도 추진현황 자료협조, 인터뷰, 현장조사/답사, GIS분석 등

### (2) 관련 법규 검토

- 국가법령정보센터, 자치법규정보시스템을 활용하여 공원 관련 법규 검토

### (3) 사례조사

- 국내조사 : 현장방문 및 인터뷰 조사, 관리운영자 워크숍
- 국외조사 : 전문가 워크숍 및 연구참여(미국, 일본 등)

## 3) 정책수요자, 전문가 의견수렴

- 정책수요자(충청남도, 홍성군, 예산군), 전문가 등의 의견수렴을 통해 실천적인 모델 제시
  - 사례조사 내용, 전문가 자문, 의견수렴(충청남도, 홍성군, 예산군) 등의 내용을 종합적으로 검토하여 방향을 제시

## 제3절 선행연구 검토 및 본 연구의 차별성

### 1. 선행연구 검토

	구분	유형	내용
도시 공원 민간 참여	김용국 외(2020)	노후공원, 민관협력, Park-PFI	노후공원 정비, 관리운영에 민관협력, 일본 공모설치관리제도(Park-PFI), 국내 시범적용 및 타당성 분석
	김용국 외(2011)	민관파트너십 형성/공원 운영·관리	민관 파트너십 형성 배경 및 목적, 도시공원조성·관리 프로세스/운영·관리주체 및 역할, 모금활동 방식 프로세스, 지역사회 참여
	이동훈(2019)	민관협력 단체 유형	자원봉사형, 전문관리형, BID연계형
	심주영·조경진(2016)	공원 조성 및 운영 관리	정책·조성계획 및 법제, 거버넌스·조직 및 운영관리 주체, 파트너십, 재정, 디자인과 운영관리, 운영단계 주요 전략·평가·모니터링
	김원주(2008)	도시공원 민간 참여방식	공공주도-민간참여 방식, 민간위탁 방식, 민관협력방식
	Dunnet(2002)	도시공원 민간파트너십 유형	지원 제공, 촉매 역할, 공동관리, 단독관리, 시 파트너 공동개발
뉴욕 센트럴 파크	서영애·조경진(2008)	센트럴파크 문화경관 해석	센트럴파크의 운영에 있어 컨서번시의 다양한 이벤트와 프로그램 운영, 시민참여
	Kim(2019)	공원 복원과 민관파트너십	센트럴파크 파크의 복원 대상 인식, 민관파트너십의 개념 정립, 관리대상:하드웨어+소프트웨어

### 2. 본 연구의 차별성

- 내포신도시 홍예공원의 물리적, 인문적 특수성을 고려하여 **적용할 수 있는 실천적 공원 관리운영 모델**을 제시
- 홍예공원 민관협력형 관리운영 **모델 적용의 구체적인 방향과 내용**을 제시





## 제2장

민관협력형 관리운영 개념  
및 홍예공원 과제

## 제1절 민관협력형 관리운영의 의미와 유형

### 1. 민관협력의 의미 및 요소

#### 1) 민관협력의 의미

- 민관협력(partnership)은 공공 부문(정부, 공공 기관)과 민간 부문(기업, 비영리 단체, 시민 단체 등)이 공동의 목표를 달성하기 위해 협력하는 것을 의미함<sup>1)</sup>
  - 영국 공공정책 연구소에서는 민관협력을 공공과 민간 그리고 자발적 조직들이 공통된 목표에 기반하여 공공서비스를 협력적으로 공급하기 위하여 위험을 서로 공유하는 관계로 정의(김용국 외, 2011)
- 이는 서로의 자원과 역량을 결합하여 공공 문제를 해결하고 사회적 가치를 창출하는데 중점을 둠
- 공원 관리운영에서 민간이 참여하는 방식은 크게 ①공공주도-민간참여<sup>2)</sup>, ②민간위탁<sup>3)</sup>, ③민관협력(partnership) 등으로 구분할 수 있으며<sup>4)</sup>, 민관협력 방식은 공공과 민간조직이 서로의 전문성을 바탕으로 업무와 예산을 분담하는 방식임
  - 민관협력방식은 민간의 역량에 따라 상호 역할에 차이가 있을 수 있으며, 공공의 역할을 축소하면 민간이 독자적으로 공원을 관리하고 유지하는 형태로 발전될 수 있음

1) 민관협력은 다양한 형태로 나타날 수 있으며, 그 목적과 형태에 따라 크게 다음과 같이 분류될 수 있음. 첫째 공공서비스 제공 - 정부와 민간 부문이 협력하여 공공서비스를 제공하는 경우임. 예를 들어, 교통, 의료, 교육 등의 분야에서 민간 기업이 정부와 계약을 맺어 서비스를 제공할 수 있음, 둘째 인프라 개발 - 대규모 인프라 프로젝트(도로, 철도, 공항 등)를 정부와 민간 부문이 공동으로 추진하는 경우. 이는 재정적 부담을 줄이고 효율성을 높이기 위한 목적임, 셋째 사회 문제 해결 - 빈곤, 환경, 보건 등과 같은 사회적 문제를 해결하기 위해 정부와 민간 단체가 협력하는 경우임. 이는 정책의 실행력을 높이고 지역 사회의 참여를 유도하는 데 도움이 됨

2) 공공주도 민간참여 방식은 시민 개인적인 참여를 통한 방식으로 공공이 직접 공원을 운영하지만 인원과 예산의 부족한 부분에 대해서 시민들의 자원봉사 활동을 통해 보완하는 방식

3) 민간위탁방식은 공원 관리를 위한 프로그램이나 공원 시설물을 계약을 통해 민간에 맡기는 방식으로 공공의 예산 지원에 의존하는 형태

4) 이동훈. 2019. 뉴욕시 도시공원의 민관협력 관리현황 고찰. KIEAE Journal Vol.19 No.6(Wn.100). p14.

## 2) 민관협력의 의의

- 민관협력의 장점은 다음과 같음
- 첫째 효율성을 증대할 수 있음. 각 부문의 강점을 결합함으로써 자원 활용의 효율성을 높일 수 있음
- 둘째 혁신을 촉진할 수 있음. 다양한 관점과 경험을 결합하여 혁신적인 해결책을 도출할 수 있음
- 셋째 공공의 재정 부담을 분담할 수 있음. 대규모 프로젝트의 경우 재정적 부담을 분담할 수 있어 공공의 재정 부담을 줄일 수 있음
- 넷째 사회적 신뢰를 구축함. 공공과 민간이 협력하여 문제를 해결함으로써 사회적 신뢰를 구축할 수 있음

## 3) 민관협력 주요요소

- 민관협력방식은 상호 전문성과 역할의 존중을 바탕으로 하며, 성공적인 운영을 위한 주요요소는 다음과 같음
- 첫째, 상호 신뢰 확보. 성공적인 민관협력은 참여자 간의 신뢰를 바탕으로 하며, 이는 투명한 의사소통과 정기적인 협의로 강화될 수 있음
- 둘째, 공동 목표 정립. 협력의 목적이 명확하고, 이를 위해 각 참여자가 어떤 역할을 수행할지 명확하게 정의되어야 함
- 셋째, 자원 공유. 인적, 물적 자원뿐만 아니라 시너지 효과를 극대화하기 위해 다양한 지식과 정보의 공유도 중요함
- 넷째, 책임과 권한의 분배. 각 참여자가 책임질 부분과 행사할 권한을 명확히 하고, 이를 기반으로 협력의 구조를 설계해야 함

## 2. 민관협력형 공원 관리운영 유형

- 민관협력형 공원 관리운영 유형은 관리운영 내용, 범위, 단계에 따라 다음과 같이 구분할 수 있음

### 1) 관리운영 내용

- Dunnet et al.(2002)은 미국 공원 사례로부터 민관협력 유형을 지원 제공, 촉매 역할, 공동 관리, 단독 관리, 시정부와의 파트너, 공동 개발 등 여섯 가지로 구분

〈표 2-1〉 공원 민관협력의 유형

민관협력 유형	유형별 특징
지원 제공	민간부분에서 공원 내 교육, 프로그래밍, 자원봉사, 투자 관련 지자체를 지원하는 유형
촉매 역할	민간부분에서 신규 도시공원에 대한 재정적인 지원을 하거나, 도시공원 조성 관리에 있어 다른 이해 관계자나 공공기관과 함께 일하는 유형
공동 관리	공원계획, 설계, 자본프로젝트, 유지관리를 담당하는 지자체 부서나 조직들과 함께 공공의 입장에서 일하는 유형 민간부분에서 민관이 공유하고 있는 목적을 현실화하기 위해 지자체와 함께 일하는 유형
단독 관리	지자체는 제한적으로 참여하고 민간부문이 독립적인 주체로서 기능을 하면서, 민간부문 독자적으로 공원을 관리하고 유지하는 유형
도시정부와의 파트너	전체 도시나 지역규모의 공원시스템 차원에서 근린지역 내 조직이나 공원 파트너십을 통해 전체 도시에 있는 공원의 지가 수준을 높이기 위해 존재하는 유형
공동 개발	민간부분에서 사업성을 목적으로 공원을 조성하는데 재정적인 기여를 하거나 운영·관리하는 과정에 참여하는 유형

자료: Nigel Dunnet and Carys Swanwick and Helen Woolley, 2002: 167.

### 2) 관리운영 범위

- 관리운영 범위에 따라서는 ①자원봉사형, ②전문관리형, ③사업연계형 등으로 구분

〈표 2-2〉 뉴욕시 민관협력 조직의 유형

민관협력 유형	유형별 특징
I. 자원봉사형	· 자원봉사 활동 또는 모금 활동으로 제한됨
II. 전문관리형	· 고용된 직원이 있는 전문적인 공원 관리 · Form 990을 제출하는 비영리 단체로 등록됨
III. 사업연계형	· II형 + 상업 개선 지구(BID)와 제휴됨

자료: 이동훈(2019), 뉴욕시 도시공원의 민관협력 관리현황 고찰, KIEAE Journal Vol.19 No.6(Wn.100) p16.

### 3) 관리운영 단계

- 관리운영 범위에 따라서는 ①계획과정단계, ②조성단계, ③조성 후 단계 등으로 구분

〈표 2-3〉 민관협력 관리운영 단계별 유형

민관협력 유형	유형별 특징
계획과정단계	· 계획과정에 참여 - 공원 계획 및 설계, 모금활동, 홍보 등
조성단계	· 부지확보 · 기부 및 자원봉사
조성 후 단계	· 수목관리, 자원봉사운영, 프로그램개발·운영, 기부금 관리운영 등

### 4) 관리운영 관계

- 넓은 범위에서 민간협력은 민간과 공공기관이 어떻게 관계를 맺느냐에 따른 유형으로  
는 ①계약형, ②임대형, ③운영-양도형(O&M), ④건설-운영-양도형(BOT), ⑤건설-소  
유-운영(BOO), ⑥혼합형(조인트 벤처), ⑦사회 문제 해결형, ⑧파이낸싱 기반형 등  
다양한 형태가 있음
- 한편, 방식에 따라 유형별로 복합되어 운영되는 경우도 있음

〈표 2-4〉 민관협력 관계 유형

유형	유형별 특징	사례
1.계약형	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 공공기관이 민간에게 특정 서비스를 제공하거나 시설을 운영하도록 계약을 체결하는 형태</li> <li>· 특징: 공공기관이 서비스 품질이나 결과를 관리하고, 민간은 운영 및 서비스 제공을 맡음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 도로 및 교통관리 계약</li> <li>· 쓰레기 수거 서비스 계약</li> </ul>
2.임대형	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 공공시설을 민간에게 임대하여 운영권을 부여하는 형태</li> <li>· 특징: 민간은 시설을 개선하고 운영에서 발생하는 수익으로 비용을 충당하며, 일정 수익을 공공기관에 반환</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 공공 건물을 민간 기업에 리스하여 운영</li> </ul>
3.운영-양도형(O&M)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 민간이 공공시설의 운영과 관리를 맡고, 일정 기간 후 시설을 다시 공공으로 반환</li> <li>· 특징: 민간이 시설 운영 및 수익 창출을 책임지며, 공공기관은 소유권 유지</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 공공 병원 운영 위탁</li> </ul>
4.건설-운영-양도형(BOT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 민간이 시설을 건설하고 일정 기간 운영하여 수익을 창출한 뒤 공공에 소유권을 양도</li> <li>· 특징: 민간이 초기 투자와 운영을 맡고, 공공은 규제와 최종 소유권 확보</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 고속도로 건설 및 운영</li> </ul>
5.건설-소유-운영형(BOO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 민간이 공공시설을 건설하고 소유권을 유지하면서 운영</li> <li>· 특징: 민간이 장기적으로 시설을 운영하며 공공서비스를 제공</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 에너지 발전소</li> </ul>
6.혼합형(조인트 벤처)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 공공과 민간이 공동으로 투자하여 소유권과 운영권을 나누는 형태</li> <li>· 특징: 공공과 민간이 협력하여 리스크와 수익을 공유</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 산업단지 개발 사업</li> </ul>
7.사회 문제 해결형	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 공공과 민간(특히 비영리단체나 사회적 기업)이 사회적 문제 해결을 목적으로 협력</li> <li>· 특징: 사회적 가치 창출에 중점을 두며, 재정적 성과보다는 공공의 이익이 목표</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 지역사회 복지 프로그램</li> </ul>
8.파이낸싱 기반형	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 공공 프로젝트에 민간 자본을 투자하고 이를 통해 인프라를 구축 및 운영</li> <li>· 특징: 민간의 자본과 전문성을 활용하여 공공 프로젝트 실행</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 민간 자본으로 공항, 항만, 지하철 등 대규모 인프라 건설</li> </ul>

자료: <https://chatgpt.com/>.

## 제2절 관련제도 및 법규

- 민관협력형 공원 관리운영과 관련된 제도로는 크게 민간위탁제도와 사용·수익허가 제도 등이 있음

### 1. 민간위탁제도

#### 1) 도입배경

- 민간위탁이란 “정부가 생산·공급하는 공공 서비스를 정부 대신 민간기관이 위탁받아 수행하는 것”을 의미
- 도입 배경은 첫째, 지자체 재정 부담 완화와 효율적인 공공 업무 수행 체계 구축, 둘째, 전문성을 갖춘 민간 기업의 활용을 통한 공공서비스의 질적 수준 향상, 셋째, 공공이 필요로 하는 서비스를 탄력적, 효과적으로 제공
- 민간위탁 제도 초기에는 행정기관이 직접 수행하기 어려운 특수 업무에 한해 민간위탁을 시행했으나, 최근에는 질 높은 공공서비스를 효과적으로 공급하기 위해 전문성을 갖춘 민간 기업에 위탁하는 사례가 증가하는 추세

#### 2) 주요내용

##### (1) 법적근거

- 도시공원 및 녹지 등에 관한 법률 제20조에 따라 공원관리청이 아닌 자에게 도시공원 또는 공원시설의 관리를 위탁할 수 있음
- 공유재산 및 물품관리법 제27조(행정재산의 관리위탁) 공유재산의 민간위탁 기준 및 절차 등에 따라 추진 가능

- 지방자치법 제117조에 따라 지방자치단체장이 공원사무를 민간에 위탁할 경우 조례나 규칙을 정하여 추진할 것을 명시

〈표 2-5〉 공원 민간협력의 법적근거

구분	주요내용
도시공원 및 녹지 등에 관한 법률 (공원녹지법)	제20조 (도시공원 및 공원시설 관리의 위탁) ①공원관리청은 도시공원 또는 공원시설의 관리를 공원관리청이 아닌 자에게 위탁할 수 있다. ③제1항에 따라 도시공원 또는 공원시설을 위탁받아 관리하는 자는 공원관리청의 업무를 대행할 수 있다. ④도시공원 또는 공원시설의 관리를 위탁하는 경우 위탁의 방법·기준 및 수탁자의 선정 기준 등 필요한 사항은 그 공원관리청이 속하는 지방자치단체의 조례로 따로 정할 수 있다.
공유재산 및 물품 관리법 (공유재산법)	제27조(행정재산의 관리위탁) ①지방자치단체의 장은 행정재산의 효율적인 관리를 위하여 필요하다고 인정하면 지방자치단체 외의 자에게 그 재산의 관리를 위탁(“관리위탁”)할 수 있다. ④행정재산의 사용허가를 받은 것으로 보는 자는 관리위탁의 조건에 위반되지 아니하는 범위에서 그 행정재산을 다른 자에게 사용·수익하게 할 수 있다. ⑤행정재산의 사용허가를 받은 것으로 보는 자는 이용료를 관리위탁받은 행정재산의 관리에 드는 경비에 충당하거나, 그 행정재산의 효율적 관리 등으로 인하여 증대된 이용료 수입의 전부 또는 일부를 관리위탁을 받은 자의 수입으로 할 수 있다. ⑥지방자치단체는 관리위탁을 받은 자에게 관리에 드는 경비를 지원할 수 있다.
지방자치법	제117조(사무의 위임 등) ③지방자치단체의 장은 조례나 규칙으로 정하는 바에 따라 그 권한에 속하는 사무 중 조사·검사·검정·관리업무 등 주민의 권리·의무와 직접 관련되지 아니하는 사무를 법인·단체 또는 그 기관이나 개인에게 위탁할 수 있다.

출처: 법제처(2024), 국가법령정보센터.

## (2) 대상과 유형

- 공원업무 대상은 행정처리, 시설관리, 조경·생태 관리, 프로그램 운영으로 구분
- 민간위탁의 유형은 공공예산을 지원하는 예산지원형과 위탁사업에서 수익을 얻을 수 있는 수익창출형으로 구분 가능



〈표 2-6〉 공원업무 대상

구분	주요내용	비고
행정처리	·서무, 재무, 회계, 계획, 예산, 재산관리 ·공원 질서, 안전 관리 ·기타 행정, 시설 사용 승인, 시설 위탁 관리	
시설관리	·식생관리, 토양관리 ·조경 공사, 설계, 안전관리 ·생태 관리, 모니터링, 생태 교육	
조경·생태	·기계, 전시, 토목, 시설물 유지 보수 ·환경, 위생관리	
프로그램 운영	·홍보, 언론, 방문자센터 운영, 자원봉사자 관리 ·방문자 서비스, 프로그램 개발, 이벤트 기획 ·후원자 관리, 지역사회와 시민단체 연계	

출처: 한국토지주택공사 외(2020, p117).

〈표 2-7〉 민간위탁의 유형

구분	주요내용	대상업무
예산지원형	·지자체가 소유하거나 임차한 시설의 운영을 민간에 맡겨 그 명목과 책임 하에 행사하도록 하는 <b>시설형 위탁</b> 과 시설의 운영이 아닌 일반 사무를 민간에 맡겨 그 명목과 책임 하에 행사하도록 하는 <b>사무형 위탁</b> 으로 구분 ·전문 민간위탁 기관은 관리운영 등의 업무를 수행하고, 이에 따른 운영비를 지자체의 자체 비용으로 온전히 부담	·공원시설물 관리, 유지·보수 등
수익창출형	·일정한 공익적 목적 달성을 위해 수익이 발생하는 시설을 포함하여 민간에 맡겨 그 명목과 책임 하에 자율적으로 운영하는 방식 ·공공성이 크나 운영 수익이 적은 도서관, 공연장 등의 시설물은 일정부분 위탁 예산을 지자체가 지원하고, 나머지는 수익금으로 충당	·도서관, 공연장, 체육시설 등

출처: 한국토지주택공사 외(2020, p116).

### 3) 사례

- 서울숲, 광주 푸른길공원, 청주 양서류생태공원 등

## 2. 사용·수익허가 제도

### 1) 도입배경

- 사용·수익허가는 국가 공유재산을 본래의 사용 목적과 활용 방향에 저해되지 않는 범위 내에서 일정 기간, 민간에 사용을 허가해 주는 제도임
- 사용·수익허가 제도는 국민 기본권을 침해하지 않는 범위 내에서, 전문성을 갖춘 기관에 공유재산을 위탁한다는 취지에서 민간위탁 제도와 유사점을 가짐
- 반면 수익 시설물의 단순 사용과 점유를 ‘허가’한다는 점에서 차별성을 가짐

〈표 2-8〉 사용·수익허가와 민간위탁 제도의 차이점

구분	사용·수익허가	민간위탁
대상	·국·공유재산(행정재산)	·국·공유재산(행정재산)
특징	·단순 사용 허가 ·공유재산을 원래의 목적에 벗어나지 않는 범위 내에서 민간 사업자에게 수익 시설의 단순 사용을 허가 ·수익성 높음(단, 공유재산 본래 목적을 벗어나지 않은 범위)	·관리 위탁, 지자체 조례 제정 필요 ·공유재산을 전문성이 풍부한 민간 사업자가 위임받아 관리·운영 ·공공성 높음
사용기간	·5년 이내 기간(단, 기부채납의 경우 20년 이내) ·갱신 시 1회에 한하여 3년 연장 가능	·5년 이내 지자체 조례로 정하는 기간 ·갱신 시 1회에 한하여 3년 연장 가능
사용료 산출방식	·면적(전용+공유)×재산가격(공시지가, 감정가)×요율×임대기간/365	·업무의 전문성, 특수성, 면적 등 다양한 요소로 결정
입찰방식	·일반경쟁입찰(최고가 기준)	·일반경쟁입찰(계획서 등 검토)

출처: 김용국, 김영현, 양시웅(2020), 민·관 협력을 위한 노후 공원 재정비 및 관리·운영 방안 연구, p85.

### 2) 주요내용

#### (1) 법적근거

- 공유재산 및 물품관리법 제20조(사용수익허가), 제21조(사용수익허가기간), 제22조

(사용료)에 따라 허가

## (2) 유형

- 사용·수익허가 제도의 특징은 민간기관이 사용허가 받은 공유재산을 수익 추구를 위해 운영관리 할 수 있다는 점임
  - 허가 대상자는 본래 시설의 목적과 공익성을 심각하게 위배하지 않는 범위 내에서 사용료를 납부하고 수익 활동을 할 수 있음
- 사용·수익허가 제도는 2가지 방식으로 구분 가능. 첫째 지자체의 필요에 의한 민간 기관 대상 사용수익허가 방식으로 적정성 검토, 사용료 책정, 일반입찰 또는 수의계약 등의 방식으로 대상자를 선정
- 둘째 시설물 등 행정재산을 민간이 사용수익허가를 조건으로 지자체에 기부채납하는 방식

## 3) 사례

- 일본 신주쿠공원

## 제3절 홍예공원 조성현황 및 관리운영 과제

### 1. 홍예공원 조성현황 및 실태

#### 1) 홍예공원 조성현황

- 홍예공원은 내포신도시 조성과 함께 2014년에 설계를 완료하고 하반기부터 공사를 착수하여 2015년에 조성공사를 완료함
  - '13.03.~'14.08. : 실시설계 추진(선진엔지니어링)
  - '14.08.28. : 홍예공원 조성공사 주민설명회
  - '14.09.22. : 홍예공원 조성공사 착수
  - '15.07.~10. : 홍예공원 특화(보완) MP자문
  - '15.12. : 홍예공원 조성공사 완료



[그림 2-1] 홍예공원 조성도

## 2) 홍예공원 조성실태

- 홍예공원 조성은 1차적으로 완료되었으나, 공사 완료에 목표를 두다 보니 공원 기능과 역할에 필요한 수목, 이용자 편의시설 부족, 어메니티 요소가 미흡한 문제 발생
- 공원과 관련된 주민참여 프로그램이 마련되어 있지 않아 공원 활성화에 한계
- 공원 관리운영은 충남혁신도시 지방자치단체조합(공동관리기구)이 구성되어 운영되고 있으나 시설관리인력만 배치되어 소프트 프로그램 개발과 운영에는 한계
  - 행정안전부로부터 설립을 승인('22.12.9.)받고, 23년 4월 1일자로 업무 개시

〈표 2-9〉 충남혁신도시 지방자치단체조합(공동관리기구) 조직구성 현황

		계	4급	5급	6급	7급~
		23명	1	2	6	14
본부장(4급)						
신도시지원과(5급)/12명*						
행정지원교통팀(5명) - 조합 운영, 공공기관 지원 - 순환셔틀버스·공공자전거 운영						
도시디자인팀(3명) - 경관심의 사전협의, 유휴지경관사업 - 시군 테마광장 상징조형물 관리						
생활환경팀(2명) - 쓰레기자동집하시설 운영·유지·관리						
시설관리과(5급)/11명**						
도로하천관리팀(3명) - 도로·하천 시설유지관리, 보수 - 가로등, 교통신호기 유지관리, 보수						
공원녹지관리팀(4명) - 공원·광장 등 시설유지관리, 보수 - 체육시설 관리·운영						
공동구관리팀(3명) - 일일점검, 비상근무, 시설유지관리						

□ 신설사무

■ 도 이관사무

□ 종전사무

\* 본부장, 과장 포함    \*\* 과장 포함

자료: 충청남도 내부자료, 충남혁신도시 지방자치단체조합 운영 추진현황

## 3) 홍예공원 명품화 및 도민참여숲 조성사업 추진

### (1) 추진배경

- 내포신도시에 위치한 홍예공원('15년 조성)의 명소화차별화 요소 부족, 수목 생육 불량 및 고사, 편의시설 부족 등 문제점 제기

- 토양이 화강암 점토질로 답압이 심하여 양분흡수 등 문제점 발생 및 생육이 나빠져 있어 공원 내 전면 토양개량 필요
- 충남의 대표공원 역할 부족으로 기능의 재정립 등 전략 마련 요구, 개선 필요

## (2) 추진방향

- 차별화명품화 전략으로 누구나 찾고 싶어하는 명품공원으로 조성
  - 도시가 숲, 공원이 되는 매력적인 공간조성을 위한 기반시설 재구성
  - 수목 현수 등 기증을 통해 도민과 함께하는 “도민참여숲” 조성



[그림 2-2] 홍예공원 마스터플랜 장기안

자료 : 충청남도(2023), 홍예공원 마스터플랜 수립 및 식재 실시설계 용역, p43.협약서 및 내용



- 내포신도시 탄소중립실천 및 기업 등의 사회공헌활동 확대, 정주여건 개선

<p>① <b>홍예공원 명품화를 위한 정비사업</b></p> <p>•<b>규 모:</b> 274,738㎡ (조경·편익, 운동, 휴양시설 등)</p> <p>•<b>사업비:</b> 290억원</p> <p>•<b>기 간:</b> '23.8. ~ 2025.12.( '25. 6 현수목 식재 완료)</p> <p>•<b>내 용:</b> 기존 기반시설 재정비, 공원시설 정비</p> <p>•<b>시행자:</b> 충청남도(도, 홍성군, 예산군)</p>	<p>② <b>“충남도민참여숲” 조성(현수금 기부)</b></p> <p>•<b>규 모:</b> 수목(1,000주 이상), 조형물, 조경(등여자 파고라 등), 놀이시설 등</p> <p>•<b>사업비:</b> 100억원 목표 (도민 현수 등 모금을 통한 사업비 마련)</p> <p>•<b>기 간:</b> '23. 6. ~ '25. 6.( '25. 3월 모금종료)</p> <p>•<b>모 금:</b> 사랑의 열매, 생명의숲</p> <p>•<b>수 행:</b> (사)내포문화숲길, 생명의숲 ※모금·수행(통합): (사)대전충남 생명의 숲</p>
--	---

[illegible]

[그림 2-3] 협약서 및 내용

- 충남도민참여숲 관련 모금·수행이 (사)대전충남 생명의 숲으로 통합(24.2.21)되며, 협력의 내용이 더 구체화되었고 협력의 세부적인 내용은 다음과 같음. 가. **홍예공원 명품화**를 위한 사업수행 및 홍보, 나. **도민숲조성 참여** 및 **자원봉사 기회**를 **확대**하는 활동, 다. **탄소중립 실천**을 위한 **범도민 기부문화 확대** 업무, 라. **기후변화 대응** 관련 **산림·도시환경 개선 공동 기획**, 마. 각 기관이 보유하고 있는 **네트워크 상호 공유**, 바. 그 밖에 각 기관의 **목표와 일치하는 사업 협력** 등임

### (3) 향후 추진계획

- **홍예공원 명품화를 위한 정비사업**
  - '24. 10. : 홍예공원 명품화를 위한 정비사업 기본 및 실시설계용역 준공('24. 10 착공)
  - '25. 12. : 홍예공원 명품화 정비사업 준공 완료

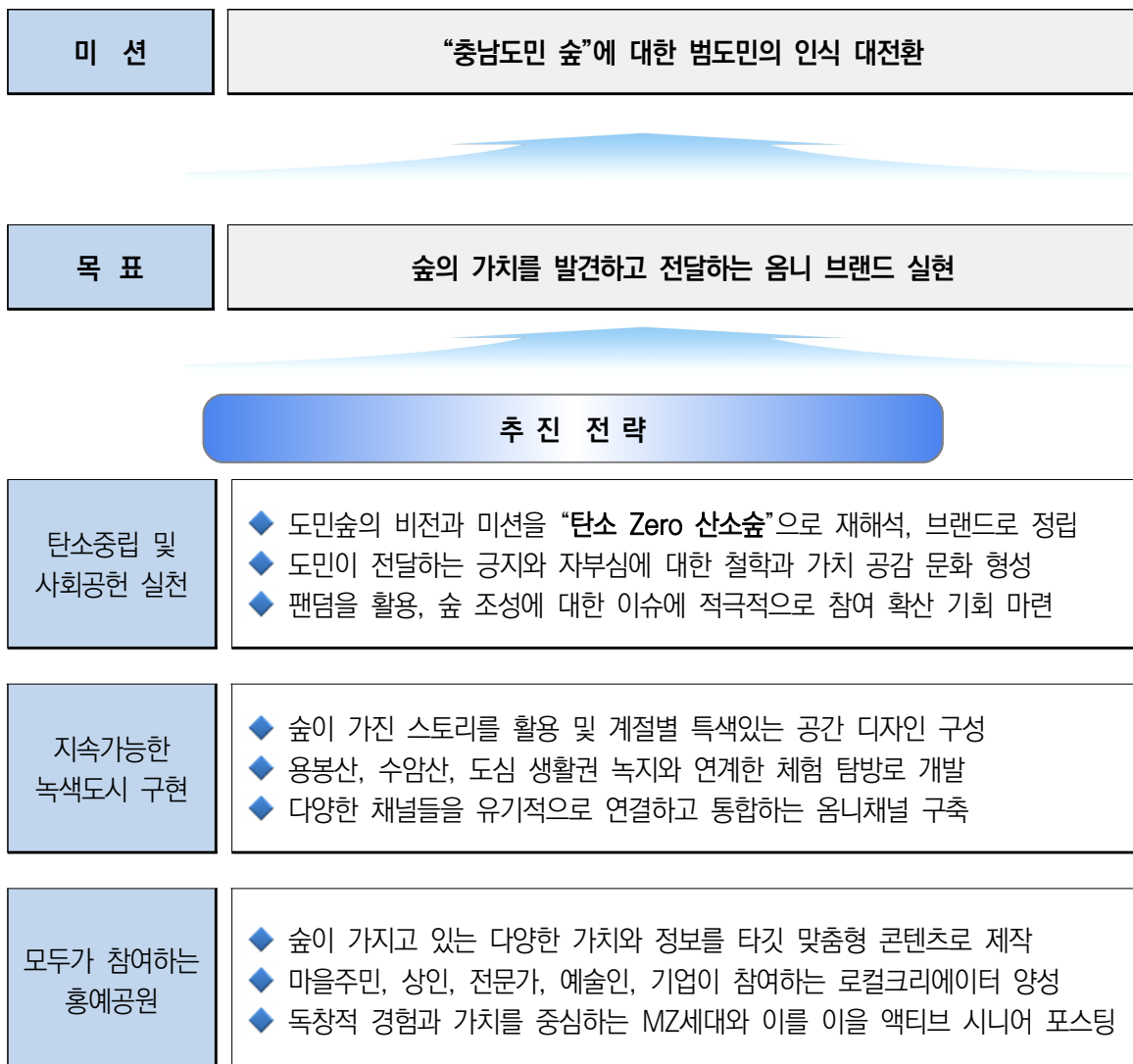
• 홍예공원 도민참여숲 조성사업

- '24. 07. : 제7차 헌수 기부행사 및 기부문화 확산 간담회(7.15)
- '24. 09. : 홍예공원 도민참여숲 조성사업(2차) 준비(착공 '24.10.)

※헌수목: 교목15종 842주(대왕참나무, 왕벚나무 등), 계절별 테마원(수국· 장미· 국화 등)

- '25. 06. : 홍예공원 도민참여숲 조성 완료

4) 홍예공원 관리운영 기본방향



자료: 충청남도 균형발전국 공공유치과 제공



## 2. 홍예공원 관리운영 과제

### 1) 홍예공원의 비전과 목표

- 홍예공원의 명품화를 위해 도, 시군에서 노력하고 있지만 이를 도민과 함께 공유하고 지속가능성을 확보하기 위해서는 홍예공원의 비전과 목표가 설정되어 함께 공유되며 이를 위해 함께 노력해야 함. 그러나 이 부분에 대한 것이 명확하지 않음
- 현재, 충청남도 공공유치과에서 홍예공원의 비전을 제시하고 있지만 합의와 공유에는 이르지 못하고 있음. 비전 만들기에 있어 도민의 참여와 공유는 민관협력에 중요한 기반으로 이에 대한 고민 필요
  - 홍예공원 관리운영 기본방향을 보면 도민숲의 비전과 미션을 “탄소 Zero 산소숲”으로 재해석, 브랜드로 정립함을 제시하고 있으나, 이에 대한 합의, 참여, 공감의 필요함

### 2) 홍예공원의 운영

- 공원 특성상 수목관리, 시설관리, 프로그램 개발과 운영, 수익시설 운영관리, 각종 심의 추진 등 통합관리체계 하에 이용자에게 공원서비스를 제공하는 것이 필요
- 홍예공원 소유관리청이 홍성군, 예산군으로 분리되어 있어 통합된 관리운영을 하기 어려움
  - 공원부지 소유권이 양군에 있어 공원 운영 절차(점용허가, 사용수익허가 등)가 이분화되어 있음. 이로 인해 과제, 관심사항 등에 의견이 다를 경우 통합된 관리운영이 어려움
- 조합 내 공원녹지관리팀의 업무가 공원·광장 등 시설유지관리, 보수와 체육시설 관리·운영에 머물러 있어 다양한 활동을 수용하기에는 한계가 있음
  - 특히, 최근에는 공원의 기능인 시민들의 휴식, 운동, 레크레이션 뿐아니라 정원의 기능을 요구받는 시점에서 이 부분에 민간부문 역량과 전문성 참여가 필요함

〈표 2-10〉 홍예공원 민간 참여 업무 분야

공공(충남혁신도시조합)	민간
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 시설관리 총괄</li> <li>• 수목관리 총괄</li> <li>• 각종 심의 추진</li> <li>• 지도감독               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 실무회의(주별)</li> <li>- 지도점검(반기별)</li> <li>- 성과점검(분기별)</li> <li>- 회계감사(년)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 수목관리(초화, 현수목)</li> <li>• 시설물관리(분수, 연못, 조명)</li> <li>• 행사프로그램 기획 운영</li> <li>• 수목 해설사 운영</li> <li>• 기부정원 운영 관리</li> <li>• 홍예공원 홈페이지 운영</li> <li>• 홍예공원 후원자 관리</li> <li>• 홍예공원 월간웹진 발간</li> </ul>

자료: 충청남도 균형발전국 공공유치과, 시민참여형 민관협력 관리운영 업무

### 3) 조직 체계와 기반

- 조합이 구성되어 있지만 업무처리에 있어 양시군 담당자의 경우 해당 주무부서에 승인을 받아야 하는 절차가 있으며, 이로 인해 의사결정에 시간이 소요
  - 서울 한강공원의 경우 9개 자치구에 걸쳐있음. 서울시에서 미래한강관리본부를 별도로 조직하여 통합 관리운영하고 있음(긍정적 사례)
- 공원 서비스에 대한 다양한 요구에 즉각적 대응이 필요하나 현재 조직(조합)은 한계가 있음. 독자적인 관리운영을 할 수 있는 조직이 요구됨

# 제3장

## 민관협력형 공원 관리운영 사례조사

## 제1절 조사개요

### 1. 조사목적

- 공원에 대한 민관협력 관리운영 사례조사를 통해 시사점을 도출하고 홍예공원 관리운영모델에 반영코자 조사

### 2. 조사대상 및 내용

#### 1) 조사대상

- 조사대상 선정은 문헌고찰, 자문회의 등을 거쳐 선정
  - 국외조사 대상 : 뉴욕센트럴파크, 오렌지카운티 그레이트 파크, 토론토 다운스뷰파크, 신주쿠공원
  - 국내조사 대상 : 서울숲, 광주 푸른길, 청주 양서류생태공원, 서울 길동생태공원

#### 2) 조사내용

〈표 3-1〉 조사의 틀

구분	조사내용
민관협력 형성	•형성 배경 및 목적
민관협력 공원 조성	•참여 범위 및 역할, 재원확보 방식
민관협력 공원 관리·운영	•관리·운영 주체 및 역할 ①자원봉사형, ②전문관리형, ③연계형(BID, 재생 등) •재원확보(기부, 모금활동 등) - 방식, 과정 •지역사회 참여 - 방식, 과정

#### 3) 조사방법

- 전문가 참여, 현장조사/방문인터뷰, 문헌고찰

## 제2절 국내외 사례조사

### 1. 국외사례

#### 1) 뉴욕센트럴파크

##### (1) 배경

- 뉴욕시는 1960~70년대 금융위기, 경기하락으로 심각한 재정위기를 경험하며 공원관리에 위기를 맞음. 1975년까지 공원은 범죄, 반사회적 행위로 인한 파괴와 쇠퇴가 이루어지며, 시민들이 공원을 안전하게 이용하기 어려움
- 한편 뉴욕 시민들의 공원 이용에 대한 욕구가 높아지며, 지역시민이나 기업이 공원을 관리운영하는 방법이 모색됨
- 1980년 12월 센트럴파크컨서번시(Central Park Conservancy, 이하 CPC)가 조직됨
  - 1980년 CPC는 시민들이 구성한 위원회 차원으로 조직으로 시작되어 1993년 파트너십을 위한 MOU를 체결
- 1998년 뉴욕시는 CPC에 공원 관리에 대한 전권을 이임하며 공원관리의 민관협력시대를 열음

##### (2) 방식 및 내용

- 뉴욕시 공원국과 CPC 간의 계약에 의거하여 공원을 관리운영
  - 뉴욕시에서 공원관리에 필요한 인력, 대형수목전지 등의 재원을 부담
  - CPC는 공원 운영 재원 확보를 위한 민간(개인, 기업, 단체 등) 기부금 모집, 수익시설 운영에 의한 수익금 확보 등을 하며, 시민들을 위한 다양한 프로그램을 개발 운영함

- CPC의 업무는 크게 ①CPC 위원회 운영, ②식재 · 조경 및 시설물 관리, ③자원봉사자 운영, ④교육 · 레크레이션 프로그램 제공 등임
- ①CPC 위원회는 공원 전반의 의사결정을 하는데 53인으로 구성되며, 상임위원회와 특별위원회를 나뉨
- ②식재 · 조경 및 시설물 관리에는 잔디, 수목, 호수와 계류, 숲 등의 관리와 식재로 관리하고 있으며, 약9,000여 개의 벤치, 구기장, 놀이터, 기념물과 조각상, 다리 등 시설물을 관리하고, 낙서와 쓰레기를 처리하는 등 일상적인 관리를 함
  - 공원을관리 위해 약270명의 정규직 종사자를 고용
- 공원의 관리는 ③자원봉사자에게 크게 의존하고 있으며 매우 중요한 역할을 담당. 방문객 맞이 투어 진행, 정원과 수목 관리, 쓰레기 수거 등에 참여하고, 교육프로그램을 운영하기도 함
  - 자원봉사자들은 어린이, 청소년, 성인, 가족, 주민단체, 학교 등 다양한 이용자를 대상으로, 교육, 레크레이션, 자원봉사프로그램을 제공하며, 공원 내 6개의 방문자센터를 운영
  - 또한, 공원 파트너십의 분야의 리더로써 CPC에서 운영하고 있는 ‘다른 공원 지원 (Helping Other Parks)’ 활동 등을 수행

〈표 3-2〉 CPC에서 운영하고 있는 프로그램

구분		프로그램 분야 및 내용
주제별 참여 프로그램	환경·생태	•공원생태에 관한 지식교육 -대표프로그램 : 노스우즈탐험, 할렛자연보호구역탐험 등
	건강	•걷기탐험(Walking Tours)운영 -대표프로그램 : 센트럴파크 역사, 원주민 아디론덱족 환경 투어, 점심시간 이용 프로그램, 청소년 리더쉽 걷기 등
	문화예술	•문화예술 기반활동 - 음악, 영화 등 -대표프로그램 : 콘서트, 뮤지컬, 클래식 공연과 문화이벤트, 런지 놀이마당 영화축제 등
세대별 참여 프로그램	어린이	•어린이 캠프, 투어, 야구, 탐험, 견학 등 -대표프로그램 : 어린이 모험 프로그램, 4~12학년을 위한 가상 현장 여행 등
	청소년	•청소년 활동과 성장을 지원 -대표프로그램 : 청소년 리더쉽과 학교단위 교육프로그램
	일반인	•성인 공원 활동 지원 - 걷기, 요가, 투어, 자원봉사 등 -대표프로그램 : 공원 여성 투어, 동상 및 기념물 투어 등

자료: 안승홍(2022), 뉴욕시 센트럴파크 컨서번시를 통한 민간참여 특성 연구, p154.

〈표 3-3〉 CPC 18~23년 재정현황

구분	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년	2023년
수입	81,260	59,022	49,289	213,448	160,275	111,591
지출	65,657	74,144	70,227	73,377	87,529	124,910
순자산	375,968	360,846	339,908	479,979	503,975	539,037

자료: Central Park Conservancy, Financial Statements Report 2019, 2021, 2023.

〈표 3-4〉 CPC 22~23년 수입현황

구분	2022		2023	
	금액(천\$)	비율(%)	금액(천\$)	비율(%)
수입	111,591	100.0%	160,275	100.0%
기부	107,350	96.2%	78,062	48.7%
기부:HarlemMeerCenter	303	0.3%	-	0.0%
뉴욕시 운영자금(계약)	2,436	2.2%	7,016	4.4%
뉴욕시 운영자금(Harlem Meer Center)	11,498	10.3%	28,088	17.5%
뉴욕시 운영자금(사업)	6	0.0%	4,295	2.7%
특별행사	5,752	5.2%	4,628	2.9%
투자수익	-23,500	-21.1%	35,449	22.1%
기타수입	7,746	6.9%	2,737	1.7%

자료: Central Park Conservancy, Financial Statements Report 2019, 2021, 2023.

〈표 3-5〉 CPC 22~23년 지출현황

구분	2022		2023	
	금액(천\$)	비율(%)	금액(천\$)	비율(%)
지출	87,529	100.0%	124,910	100.0%
계획, 설계 및 시공	11,424	13.1%	21,245	17.0%
HarlemMeerCenter	16,782	19.2%	33,661	26.9%
원예, 유지관리 및 운영	26,654	30.5%	32,200	25.8%
방문객체험	4,658	5.3%	6,117	4.9%
다른공원지원	3,878	4.4%	4,353	3.5%
모금활동	10,562	12.1%	12,515	10.0%
경영및일반	13,571	15.5%	14,819	11.9%

자료: Central Park Conservancy, Financial Statements Report 2019, 2021, 2023.

### (3) 시사점

- 뉴욕시 재정의 위기로 공원 관리 운영이 어려워 돌파구 모색이 필요하였으며, 뉴욕시 민들은 공원을 안전하게 이용했으면 하는 욕구가 증대. 기업 측면에서 지원코자하는 여건이 조성됨
  - 공공, 시민, 기업의 이해 관계가 맞아 떨어짐
- 공원관리에 중심 기관으로 사회적 자본 형성에 중심 역할을 한 센트럴파크컨서번시(CPC)가 조직되어 운영
- CPC의 업무는 크게 ①CPC 위원회 운영, ②식재 · 조경 및 시설물 관리, ③자원봉사자 운영, ④교육 · 레크레이션 프로그램 제공 등임
- CPC 재무는 수입지출 부분에서 18년 이후 23년 제외하고 흑자기조를 유지하고 있으며, 이를 통해 자산이 지속적으로 증가하고 있는 상태를 보이고 있음
- CPC 재무운영의 특징으로 수입 부분에서 기부금의 비율이 48.7% 이상(2023년 기준)으로 높으며, 특별행사, 투자를 통해 수익을 확보하고 이용할 수 있는 구조를 갖추
  - CPC가 기부금, 투자수익은 독자적으로 운영할 수 있는 기반이 되고 있음
- CPC 운영 지출 부분은 공원 유지관리, 방문객 관리, 시내 다른 공원 지원, 기부모금활동 등으로 나누어짐
  - 공원 수목 관리에서 교목은 뉴욕시에서 관리하고 있고, 관목, 초화류, 월예 등은 CPC를 중심으로 관리
  - 시내 다른 공원 지원은 CPC를 중심으로 뉴욕시 내의 5개 자치구의 작은 공원에 대한 관리지원 사업으로 지출 금액 비율은 작지만 중심공원, 기관으로서 의미를 가짐
  - 기부모금 활동을 위해 연간 예산의 10.0%를 꾸준히 지출하고 있어 이 부분에 전략적으로 노력하고 있음이 나타남



## 2) 오렌지카운티 그레이트 파크<sup>5)</sup>

### (1) 배경

- 위치 및 면적: 미국 캘리포니아주 어바인시, 545만㎡
- 민·관 협력 배경
  - 공공 부지의 효율적 활용 및 지역 사회 기여: 그레이트파크는 과거 미 해병대 비행기 지 부지였음. 넓은 공공 부지를 어떻게 활용할지에 대한 고민 끝에, 시민들의 휴식과 문화 공간을 제공하고 지역 경제 활성화에 기여하는 공원으로 개발하기로 결정
  - 이러한 목표를 효율적으로 달성하기 위해, 공공 부문의 자원과 민간 부문의 전문성을 결합한 협력적 관리운영 모델이 채택
  - 다양한 이해관계 조율 및 지속 가능한 개발: 공원 개발 과정에는 다양한 이해관계자가 참여. 정부 기관, 지역 주민, 환경 단체, 개발업체 등 각 주체의 의견을 조율하고 공원 개발에 대한 합의를 이끌어 내는 것이 중요했음. 민관 협력 모델은 이러한 이해 관계 조율 과정을 원활하게 하고, 공원의 지속 가능한 개발을 위한 협력적 파트너십을 구축하는 데 기여했음
  - 전문성 확보 및 운영 효율성 증대: 공원 개발 및 운영에는 다양한 분야의 전문 지식과 경험이 필요. 민간 부문의 전문성을 활용하여 공원 시설 및 프로그램의 질을 높이고 운영 효율성을 증대시킬 수 있음. 공공 부문은 공원 개발 및 운영에 대한 감독과 규제를 통해 공공성을 확보하고, 민간 부문은 창의적인 아이디어와 효율적인 운영 방식을 통해 공원 활성화에 기여할 수 있음

### (2) 방식 및 내용

- 관리 주체: 비영리법인 그레이트 파크사(Great Park Corporation)
- 관리 방식: 미국 연방정부와 어바인시, 민간주택건설업체 레나(Lennar)가 공원 개발을 위한 민간 파트너십 형성. 2003년 어바인시가 설립한 비영리법인 그레이트 파크사(Great Park Corporation)가 운영
  - 2005년 7월 그레이트 파크사는 세입법에 의거 면세 단체, 공공자선단체로 분류. 이 법적

5) 2022 Orange County Great Park Funds Financial Statement를 참고하여 작성

위상은 지원 기관인 어바인시의 이익을 위해 운영되어야 함을 의미

- 개발 협약: 민간주택건설업체 레나(Lennar)사는 개발권을 확보하고, 그레이트 파크의 설계와 건설을 위해 토지와 자본을 제공. 1,347acre를 공공에 기부하고, 200백만 달러를 공원 개발에, Community District Bond(부동산 매각에 따른 채권)를 통해 201백만 달러를 추가 기부함
- 그레이트 파크 운영 특별수익기금(Great Park Operations Special Revenue Fund)와 그레이트 파크 개발 자본 사업 기금(Great Park Development Capital Projects Fund) 두 개의 기금으로 운영
  - 오렌지 카운티 그레이트 파크는 특별수익기금과 자본사업기금을 통해 운영되고 있음
  - 2022년에는 특별 부과금과 서비스 요금을 통해 수익을 창출했으며, 주로 공공 사업 및 교통, 지역 사회 서비스에 대한 지출이 있었음
  - 자본사업기금은 주로 자본 지출에 사용되었음
  - 전 개발기관에 대한 대여금 잔액과 Irvine Community Land Trust에 지불해야 할 금액이 남아있음
  - 공원 운영을 위한 장기 임대 계약이 체결되어 있으며, 도시는 다양한 위험 관리 프로그램을 운영하고 있음

〈표 3-6〉 오렌지 카운티 그레이트 파크 운영 수입 구성

구분	내용
이자수입	•그레이트 파크 개발을 위한 어바인시의 별도 기금
부동산 임대 수익	•4가지 종류로 장래 공원개발기금 확보할 때까지 유지 -Storage of recreational vehicles(RVs) -Runway access 용도로의 임대 -Green waste facility 용도 임대 -농업용지 임대
골프코스 사용료	•2개의 골프장(18홀, 27홀) 9년간 Public benefit fee 형태로 그레이트 파크 펀드로 편입
Preview Park/Other	•Hangar244 같은 프리뷰 공원시설은 기업 미팅, 파티, 이벤트 장소로 운영. 그레이트 파크 계약사인 AMCI가 운영하여 수익의 60%는 시에, 40%는 AMCI가 소유
이벤트 파킹 수입	•그레이트 파크에서 개최되는 다양한 이벤트에 참석하는 방문객들을 위

	한 주차 공간 이용료 수입
스폰서쉽	•파트너인 Great Park Conservancy로부터 기금 모금
스포츠파크 수입	•축구장 등 운영 수입
정부지원보조금	•연방정부와 주정부 기금을 확보할 수 있는 프로그램 운용
개발협약에 따른 수입	•Hanger 244, 야생통로 보존, 스포츠 파크, Clean Drinking Water Fund
Community Facilities District(CFD)	•특정 지역 내 기반 시설 개발 및 유지를 위해 설립된 특별 구역. CFD는 해당 구역 내 부동산 소유주들에게 특별 부과금을 부과하여 기반 시설 비용을 충당. 따라서, CFD 수입은 그레이트 파크 개발 및 운영을 위해 CFD가 징수한 특별 부과금 수입을 의미
개정된 협약에 의한 수입	•레나사는 인프라스터럭처 설계 및 건설을 위한 기금으로 CFD 조성. 공원 유지관리 및 운영을 위해 레나사에서 기부 받음

• 재정 상태

〈표 3-7〉 오렌지 카운티 그레이트 파크 재정상태(2022년 6월 기준)

구분	특별수입기금(천달러)	자본사업기금(천달러)	합계(천달러)
자산 총계	267,666	19,355	287,021
부채 총계	2,525	13,966	16,491
이연 유입액 총계	5,125	-	5,125
기금 잔액 총계	259,776	2,864	262,640

• 수입

〈표 3-8〉 오렌지 카운티 그레이트 파크 수입(2022년 6월 기준)

구분	특별수입기금(천달러)	자본사업기금(천달러)	합계(천달러)
투자 수익	(7,232)	(506)	(7,738)
서비스 요금	9,087	-	9,086
개발 수익	1,250	-	1,250
특별 부과금	11,320	-	11,320
기타 시 기금 기부금	160	428	588
기부	1	-	1
기타 수익	8	-	8
총 수입	14,593	(78)	14,515

- 지출

〈표 3-9〉 오렌지 카운티 그레이트 파크 지출(2022년 6월 기준)

구분	특별수입기금(천달러)	자본사업기금(천달러)	합계(천달러)
일반 정부	1	8,678	8,679
공공 안전	812	-	812
공공사업 및 교통	8,722	32	8,754
지역사회 개발	122	-	122
지역사회 서비스	-	7,819	7,819
자본 지출	-	10,781	10,781
총 지출	10,657	27,310	37,967

〈2009~2010년 기준 미국 오렌지 카운티 그레이트 파크 수입·지출 구조〉

자료: FY 2009~2020 Strategic Business Plan. Orange County Great Park Corporation

구분		금액(달러)
수입	연초(2009년 7월 1일) 기금 이월	
	128,651,727	
	이자	
	3,130,000	
	농업 임대	
	100,000	
	레크레이션 차량 보관 수익	
	1,818,000	
	고속도로 접근로 사용 수익	
	450,000	
	헤리티지재단 기금	
	300,000	
	골프코스 사용료	
	-	
Preview Park/기타		
68,594		
이벤트 주차 비용		
168,000		
스포츠서첩		
250,000		
스포츠파크 수입		
-		
HF/CFD 보증		
-		
DA-Public Benefit Fee		
300,000		
수입 합계		
7,084,594		
지출	일반 및 행정	급여
		1,937,123
		물품 구입
		180,000
		내부 서비스
303,176		
용역 계약 서비스		
1,634,000		
교육 및 사업 지출		
94,050		

		자산 장비 취득	100,000
		보험	60,000
		기금(transfer out to G Fund)	100,000
		기타 지출	103,948
		<b>소계</b>	<b>5,512,297</b>
	운영 및 유지관리	급여	983,852
		물품 구입	248,000
		연료 등 유지관리, 대체	24,676
		외부용역: M&O	6,058,000
		외부용역: 프로그래밍	2,000,000
		외부용역: 교육	300,000
		설비	133,000
		자산 장비, 보완	1,025,000
		보험	130,000
		개발계획을 위한 O&M estimates	500,000
		<b>소계</b>	<b>11,402,528</b>
	<b>지출 합계</b>		<b>16,914,825</b>

### (3) 시사점

- 독특한 파트너십 구조

- 공공-민간-연방정부 협력: 그레이트 파크는 어바인 시(공공), 레나 코퍼레이션(민간), 그리고 연방 정부의 3자 협력으로 조성. 이는 단순한 민관 협력을 넘어, 다층적인 파트너십 구조를 형성
- 개발권 양도 대가로 토지 및 자본 확보: 레나 코퍼레이션은 제한적인 개발 권리를 부여받는 대신, 공원 조성에 필요한 토지와 자본을 제공. 이를 통해 시는 막대한 초기 투자 비용 없이 공원 개발을 시작할 수 있었음

- 법적, 제도적 기반 마련

- 개발 합의: 어바인 시와 레나 코퍼레이션 간의 개발 합의는 공원 조성 및 운영에 대한 법적, 제도적 기반을 제공. 이는 사업의 안정성과 예측 가능성을 높여 민간 투자를 유치하는 데 기여
- 주민투표 승인: 그레이트 파크 계획은 주민투표를 통해 승인된 Measure W의 규정에 따라 개발이 진행. 이는 사업의 정당성을 확보하고 지역 사회의 지지를 얻는

데 중요한 역할을 함

- 공공 목표와 민간 이익의 조화
  - 공공 목표: 그레이트 파크는 대규모 도시 공원으로서, 시민들에게 휴식 및 여가 공간을 제공하고 지역 사회 발전에 기여하는 것을 목표로 함
  - 민간 이익: 레나 코퍼레이션은 제한적인 개발 권리를 통해 수익을 창출하고, 기업 이미지를 제고할 수 있음
- 재정 운영
  - 다양한 재원 확보: 그레이트 파크는 특별 부과금, 서비스 요금, 개발자 수익, 기타 시 기금으로부터의 기부금 등 다양한 재원을 통해 운영됨
  - 투명한 재정 관리: 재무제표를 작성하고 외부 감사를 받음으로써 투명하고 책임 있는 재정 관리를 실현하고 있음

### 3) 토론토 다운스뷰파크<sup>6)</sup>

#### (1) 배경

- 위치 및 면적: 캐나다 토론토시, 총 231만m<sup>2</sup>
- 조성기간: 2005년 착공, 2018년 대부분의 주요 시설이 완공되어 일반에 개방되었고, 일부 지역은 여전히 개발 중, 2025년까지 모든 개발이 완료될 예정
- 다운스뷰파크 관리·운영의 민·관 협력 배경
  - 공공 부문의 재정적·운영적 한계: 231만m<sup>2</sup>에 달하는 광대한 면적에 다양한 시설과 프로그램을 갖춘 대규모 공원을 개발하고 운영하는 데 막대한 비용이 소요되어 공공 부문 단독으로 감당하는 데 한계. 공원 개발과 관리운영에는 도시계획, 조경, 환경 관리, 프로그램 기획, 마케팅 등 다양한 분야의 전문지식과 경험이 필요
  - 민간 부문의 역량과 자본 활용의 필요성: 민간 부문의 자본과 투자를 유치하여 공원 개발과 관리운영에 필요한 재원 확보, 민간 부문의 전문 지식과 경험을 활용한 공원의 효율적 관리운영 도모, 민간 부문의 창의성과 사업 수완을 통한 다양한 수익 모델 개발과 공원 운영의 재정 자립도 제고

#### (2) 방식 및 내용

- 다운스뷰파크 관리운영 조직
  - 관리 주체: PDP(Parc Downsview Park Inc. 연방법인) 준정부기관
    - \* 1998년 다운스뷰파크의 조성, 운영, 관리를 위해 캐나다 토지공사(Canada Land Company Ltd.)의 자회사로 설립
  - 관리 방식: 공원의 모든 시설에 대한 개발 및 운영을 하며, 공원 운영에 대한 모든 재정의 자립을 원칙으로 토지 및 건물을 활용한 수익사업과 기업자본, 대출 등을 통해 공원 조성에 대한 자금을 조달
- 수입
  - 어트랙션, 식음료 및 기타 서비스: 2022/2023 회계연도에 100만 달러의 수익 창출(주차, Concession, 프로그램, 이벤트, 기업 대관 및 기타 서비스 포함)
  - 임대 운영: 2022/2023 회계연도에 1,360만 달러의 임대 수익 창출(전년 대비 21% 증가)

6) Canada Lands Company(2023) Annual Report 2022/23.

- 기타: 공원 내 상업 시설 임대, 행사 대관 등을 통한 추가 수익 발생
- 지출
  - 신용 공여: 1억 달러 한도의 신용 공여 중 5,980만 달러 사용(2023년 기준)
    - \* 주로 다운스뷰 파크 부지 건설 및 개발 자금 조달, 다운스뷰 파크 투자 지원에도 사용
  - 운영 비용: 공원 시설 유지 보수 및 관리 비용, 프로그램 기획 및 운영 비용, 인건비(공원 관리 직원, 프로그램 운영 인력, 안전 요원 등), 마케팅 및 홍보 비용, 기타 관리 비용 등에 대한 지출 발생
  - 기타: 토지 서비스 요건 및 기타 개발 비용 약정(2023년 3월 기준 6,940만 달러)
- 2022~2023년 모두 세전 소폭 손실 기록, 주요 수익은 임대 운영에서 발생하며, 어트랙션에서도 일부 수익 창출
- 재무상태
  - 자산: 2023년 3월 기준 총 자산 규모는 1억 8,100만 달러
    - \* 투자 부동산: 2,850만 달러
    - \* 재고 자산: 6,950만 달러
    - \* 유형 자산: 2,400만 달러
    - \* 기타 자산: 5,900만 달러
  - 부채: 2023년 3월 기준 총 부채 규모는 6,130만 달러
    - \* 신용 공여: 5,270만 달러
    - \* 지급 어음: 2,080만 달러
    - \* 기타 부채: 880만 달러

〈표 3-10〉 PDP 2023년 기준 수익 현황

구분	PDP (단위: 백만 캐나다 달러)
부동산 판매	-
어트랙션, 식음료 및 기타 서비스	1.0
임대 운영	13.6
이자 및 기타	0.9
총 수익	15.5
일반 및 관리 비용	1.0
세전 이익(손실)	(2.7)
세후 포괄 손익	(2.0)



〈2007~2010년 토론토 다운스뷰 운영 예산〉

자료: Park Downsview Park Inc. Corporate Plan 2009~2010

구분		2007~2008	2008~2009	2009~2010
수입	부동산 임대수입	5.0	7.0	7.2
	신개발로부터 임대수입	-	-	-
	토지 매매	-	-	-
	CFHA 주거단지 운영료	-	-	-
	프로그램 및 이벤트 수입	2.3	3.6	4.7
	소계	7.3	10.6	12.1
	거치식수입의 상환액	0.2	0.2	0.1
	총 수입 합계	7.5	10.8	12.2
지출	현재 부동산 지출	5.7	6.6	7.1
	신개발 지출	-	-	-
	토지매매 비용	-	-	-
	공원 관리비용 지출	1.2	1.4	1.6
	프로그램 및 이벤트 비용	3.0	3.8	4.2
	회사 운영 서비스 비용	2.1	2.5	2.6
	관리비용 소계	12.0	14.3	15.5
	감가상각	0.8	1.3	1.8
	총 지출 합계	12.8	15.6	17.3
수입-지출		-5.3	-4.8	-5.1
이자수입(손실)	이자수입	0.1	-	-
	이자발생 비용	-	0.5	1.6
순수익		-5.2	-5.3	-6.7
연초 결손(적자)		-9.2	-14.4	-19.7
연말 결손(적자)		-14.4	-19.7	-26.4

### (3) 시사점

- 공공 부문(캐나다 정부)과 민간 부문(캐나다 토지 공사 및 PDP)의 협력. 캐나다 정부는 다운스뷰파크 부지를 소유하고, 캐나다 토지 공사 및 PDP는 이 부지의 개발 및 관리를 담당. 이는 공공 부문의 토지 자원과 민간 부문의 개발 및 운영 전문성을 결합한 형태

- 수익 창출 및 공공 목표 달성. 캐나다 토지 공사 및 PDP는 다운스뷰파크를 개발하고 운영하면서 수익을 창출하고, 이를 통해 얻은 수익을 다시 공공 목적에 재투자. 즉, 민간 부문의 효율성과 수익성을 활용하여 공공 목표를 달성하는 것을 목표로 함
- 장기적인 관점의 개발. 다운스뷰파크는 2025년까지 개발이 완료될 예정인 장기 프로젝트. 이는 단기적인 수익 창출보다는 장기적인 관점에서 공원의 가치를 높이고 지속 가능한 개발을 추구하는 것을 의미
- 지역 사회와의 협력. 다운스뷰파크 개발 및 운영 과정에서 지역 사회와의 협력을 중요하게 생각함. 지역 주민, 단체 등과 협력하여 공원 운영에 대한 의견을 수렴하고, 지역 사회 발전에 기여하고자 함

#### 4) 도쿄 신주쿠 공원(신주쿠교엔, 新宿御苑)

##### (1) 배경

- 도쿄 신주쿠 공원(신주쿠교엔, 新宿御苑)은 도쿄의 중심부에 위치한 대규모 공원으로, 다양한 식물과 아름다운 정원 양식으로 유명
  - 신주쿠 공원은 약 58.3헥타르(약 583,000㎡)의 넓이에 다양한 테마로 구성됨
- 신주쿠 공원의 역사는 다음과 같음

〈표 3-11〉 신주쿠 공원의 역사

- 
- 에도 시대 (1603-1868): 신주쿠교엔은 에도 시대에 나이트 가문의 영지
  - 메이지 시대 (1868-1912): 메이지 유신 이후 정부 소유로 변경되었고, 1872년에 농업 시험장으로 공식적으로 사용됨
  - 1898년: 일본 황실의 정원으로 개조되기 시작했으며, 프랑스 정원 디자이너인 앙리 마르탱(Henri Martinet)에 의해 프랑스식 정원이 조성됨
  - 1906년: 황실 정원으로서 공식적으로 완성됨. 이후 일반인 출입이 제한되었으나, 특별한 경우에만 공개됨
  - 전후 (1945 이후): 제2차 세계대전 후, 미국 점령군에 의해 일시적으로 사용되었고, 1949년부터 다시 일본 정부에 의해 관리되기 시작함. 1949년 5월 21일에 일반에 공개되었으며, 오늘날까지 시민들에게 사랑받는 공원이 됨
- 

- 신주쿠 공원의 구성은 일본, 영국, 프랑스 정원 등의 테마공원이 조성되어 있고 온실 등과 함께 편의시설이 조성되어 있으며, 세부적인 내용은 다음과 같음
  - 일본 정원(Japanese Traditional Garden): 전통적인 일본식 정원으로, 연못과 다리, 정자가 조화롭게 배치되어 있음
  - 영국 풍경식 정원(Landscape Garden): 넓은 잔디밭과 함께 영국식으로 디자인된 정원
  - 프랑스 정형 정원(Formal Garden): 대칭적인 디자인과 정돈된 나무들이 특징인 프랑스 식 정원
  - 엄마와 아이의 숲(Mother and Child Woods): 어머니와 자녀가 함께 자연을 즐기고 교감할 수 있는 장소로 설계되어 조성
  - 온실: 다양한 열대 및 아열대 식물을 관찰할 수 있는 현대적인 온실이 조성
  - 편의시설 : 레스토랑, 카페, 숲, 화장실 등



[그림 3-1] 신주쿠 공원의 안내지도

자료 : <https://fng.or.jp/shinjuku/event/20240702-2/>

## (2) 방식 및 내용

- 관리운영주체는 일본 환경성(Environmental Agency of Japan)으로 관리부분은 유지 관리, 보안 및 안전, 행사 및 프로그램, 교육 및 홍보, 환경 보호 등으로 분류

〈표 3-12〉 신주쿠 공원 관리의 주요 내용

관리운영 부문	세부내용
유지 관리	정원의 청결 유지, 잔디 깎기, 나무 및 식물 관리 등 정기적인 유지관리 업무
보안 및 안전	방문객의 안전을 위해 정기적인 순찰과 보안 관리가 이루어지며, 공원 내에서는 흡연이 금지되어 있음
행사 및 프로그램	다양한 계절 행사와 자연 관찰 프로그램이 제공됨. 봄에는 벚꽃 축제가, 가을에는 단풍 축제가 유명
교육 및 홍보	공원의 역사와 자연을 알리기 위한 교육 프로그램과 홍보 활동이 제공
환경 보호	환경 보전을 위해 지속 가능한 방법으로 공원을 관리하며, 생태계를 보호하는 데 중점을 둠

- 한편, 민간자본과 노하우를 활용하기 위해서 일본 환경성은 2019년에 Park-PFI방식을 도입하여 공원 내 다양한 시설을 개선하고, 새로운 편의시설을 설치하여 주민들이 이용케 함
  - Park-PFI(Park Private Finance Initiative)란 일본에서 공원 등의 공공 시설을 관리하고 운영하는 데 있어 민간 자본을 활용하는 방식을 말함
- 설치시설로서는 레스토랑·카페, 안내센터, 휴게소, 기념품숍, 화장실, 이벤트공간, 자판기 등이 있음
- 대표적인 시설로는 「스타벅스 커피 신주쿠 교엔점」(2000년 3월 20일 오픈)으로 공원 환경과 조화를 이룰 수 있도록 목재를 건물 내외부에 사용



[그림 3-2] 신주쿠 공원 관리의 주요 내용

자료: [https://www.starbucks.co.jp/press\\_release/pr2020-3425.php](https://www.starbucks.co.jp/press_release/pr2020-3425.php)

### (3) 시사점

- 신주쿠 교엔(新宿御苑)은 일본 도쿄의 중심부에 위치한 국립공원으로, 환경부(환경성)에 의해 관리되고 있음
  - 기본적으로 정부예산이 지원되지만, 그럼에도 불구하고 입장료와 부대 시설 운영을 통해 수익을 확보
- 공원 관리지출 부문은 공원 관리 및 유지 보수, 인건비, 시설 관리, 운영비, 이벤트 및 프로그램 운영 등으로 구성

〈표 3-13〉 신주쿠 공원 관리 지출부문 및 내용

지출 부문	세부내용
공원 관리 및 유지 보수	공원의 조경, 식물 관리, 시설 유지 보수 비용이 주요 지출 항목. 공원 내 식물과 나무들의 관리는 전문 인력이 지속적으로 수행해야 하며, 특히 계절에 따라 발생하는 유지 보수 비용이 큼
인건비	공원을 관리하고 운영하는 인력에 대한 급여 및 복지 비용이 지출됨. 이는 매 표소 직원, 경비, 청소 인력, 조경사 등 다양한 인력의 임금을 포함함
시설 관리	공원 내 화장실, 벤치, 산책로 등의 시설을 유지하고 보수하는 비용이 발생 - 시설의 개선 및 안전 관리를 위해 필수적임
운영비	전기, 수도, 인터넷 등 공원의 기본적인 운영을 위한 공공 요금도 지출 항목에 포함됨
이벤트 및 프로그램 운영	봄 벚꽃 축제, 가을 단풍 등 다양한 이벤트나 프로그램을 운영하며, 이를 기획하고 실행하는 데 필요한 비용이 지출됨

자료: <https://www.env.go.jp/garden/shinjukugyoen/>

〈표 3-14〉 신주쿠 공원 관리 수입부문 및 내용

지출 부문	세부내용
입장료	공원에 입장하는 방문객들은 입장료를 지불해야 하며, 입장료 수입은 공원의 주요 수입원이 됨. 신주쿠 교엔의 입장료는 어른, 어린이, 노인에게 따라 차등 부과됨 - 신주쿠 교엔은 방문객이 많아 입장료 수익이 상당함 - 2021년 1,264,734명, 2022년 1,987,495명, 2023년 2,505,998명 등으로 팬데믹 이후 회복기에 있음
기념품 및 음식 판매	•기념품 판매: 방문객들이 공원에서 구매하는 기념품이나 선물 판매 수익 •음식점 및 카페 수익: 공원 내 카페, 식당에서 발생하는 수익 - 레스토랑·카페·매점·다실: 일반 재단법인 국민 공원 협회에서 운영 - 스타벅스 커피점의 경우 민간 PFI로 운영
이벤트 및 대관수익	•촬영 및 행사 대관료: 공원 내에서 상업적 촬영, 영화 촬영, 행사 대관 등에 따른 수익 •특별 프로그램 참가비: 특정 이벤트나 교육 프로그램에 참가하는 방문객들이 지불하는 참가비
기타 수익	•후원 및 기부금: 기업이나 개인으로부터의 기부나 후원을 통해 얻는 수익. •정부 보조금: 국가 또는 지방자치단체로부터 받는 운영 지원금

자료: <https://www.env.go.jp/garden/shinjukugyoen/>

## 2. 국내사례

### 1) 서울숲

#### (1) 배경

- 서울시와 생명의 숲 간 서울그린트러스트 협약을 근거로 2003년부터 2005년까지 3년간 계획, 조성, 관리운영 등의 전 과정을 함께 기획하며 추진
  - 서울숲은 서울시 성동구에 위치한 1,156,498m<sup>2</sup> 규모의 공원으로 본래 골프장과 경마장이 있던 곳을 공원으로 조성
- 이후 2005년부터 2008년까지 서울시와 파트너십을 기반으로 매칭펀드 개념을 도입하고 서울시와 서울그린트러스트의 업무 분담을 통해 공원 관리를 개시하였음
  - 2009년부터 2015년까지는 민간위탁 공모(서울숲 공원이용프로그램 운영 위탁)를 통해 ‘(재)서울그린트러스트 서울숲사랑모임’에 프로그램 개발 및 운영, 자원봉사자 모집 및 운영, 공원이용홍보 등을 부분 위탁하는 방식으로 위탁관리가 이루어졌음
- 2016년 11월부터는 **서울그린트러스트**가 서울숲의 전문적인 관리를 위해 ‘**서울숲컨서번시**’를 구성하여 공원 전체의 운영관리, 유지관리, 이용관리 등을 서울시로부터 수탁 받아 운영

#### (2) 방식 및 내용

- 서울숲은 조성부터 프로그램 운영까지 시민의 참여로 이루어진 최초의 공원으로서 2016년부터 2021년까지 서울시에서 (재)서울그린트러스트 서울숲컨서번시에 위탁으로 관리운영되었음

〈표 3-15〉 (재)서울그린트러스트 개요 및 주요업무내용

구분	내용
연혁	-2003: 서울숲 조성을 위한 시민참여 나무심기 / (재)서울그린트러스트창립 -2005.6.18.: 서울숲 개원, 서울숲사랑모임(서울숲컨서번시 전신)발족 -2016.6.: 서울시, 민관협력을 위해 서울숲 수탁관리자 공모 -2016.9.: (재)서울그린트러스트 선정 위탁사무 협약 체결 및 합동시험운영 -2016.11: (재)서울그린트러스트 서울숲컨서번시 발족 및 위탁 관리/운영

구분		내용
관리/운영		<ul style="list-style-type: none"> <li>· (재)서울그린트러스트(비영리법인)</li> <li>· 서울특별시와 계약에 따라 2016년 11월부터 2021년 12월까지 서울숲공원 위탁 운영/관리</li> <li>· 서울숲컨서번시*를 통해 녹지시설의 유지관리, 이용프로그램 기획/운영, 시민들과 소통</li> <li>* (재)서울그린트러스트의 서울숲공원 수탁 운영을 위한 전담조직</li> </ul>
미션		서울숲은 당신과 함께 자랍니다 (시민과 함께 공공의 가치를 키우는 공원을 만들어갑니다)
비전		시민참여, 건강한 다양성, 공원경영 선도
조직		경영지원팀, 기획/마케팅팀, 구역1팀, 구역2팀, 시설팀+서울숲위원회
시민 참여 방식별 활동 프로 그램	봉사활동	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 개인/청소년(단체 및 학교)/단체(성인)/기업</li> <li>· 시기별/종류별 이색 자원봉사 프로그램 모집 및 운영</li> <li>· 정원에서 놀자, 가드닝 가족봉사단, 서울숲 우리 동네 가드닝, 나는야잡초왕, 서울숲 기자단, 서울숲 놀자단(어린이 대상 예체능 프로그램 운영) 등</li> </ul>
	기업 사회공헌	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 기업/단체 서포터</li> <li>· 브론즈회원(250만원): 자원봉사 활동 기회 제공 3회, 정기회원 5년 이상 지속시 후원자의 나무에 기업명 인증, 정기회원 3년 이상 지속 시 서울숲 후원자 명예의전당 기업명 인증</li> <li>· 실버(500만원): 자원봉사 활동 기회 제공 5회, 정기회원 3년 이상 지속시 후원자의 나무 제공(사목), 정기회원 2년 이상 지속 시 서울숲 후원자 명예의전당 기업명 인증</li> <li>· 골드 회원(1,000만원): 자원봉사 활동 기회 제공 10회, 기업후원자의 나무 제공(사목), 서울숲 후원자 명예의전당 기업명 인증, 봉사활동 후 서울숲공원 투어 진행</li> <li>· 공동혜택: 서울숲 발행 '월간서울숲' 기업사회공헌사례로 홍보, 홈페이지 파트너스 후원기업 로고 소개, 기부금 영수증 발급</li> </ul>
	프로젝트 후원	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 벤치 입양</li> <li>· 약정일로부터 5년간, 통일된 디자인으로 후원인증명판 제작 후 벤치에 부착 20자 이내 내용 삽입 가능, 내용 심의 후 승인 시 최종 확정</li> <li>· 참여혜택: 입양기간동안 후원인증명판 부착, 개인의 경우 벤치입양 가족사진 전문가촬영 후 액자제공, 기업의 경우 임직원 인증사진 촬영 및 기금 전달식 진행 가능, 홈페이지 기부자명(혹은 기업 로고) 공개, 소득공제 기부금 영수증 발급 가능</li> </ul>
	청소년과 청년의대안	· 2010년부터 시작된 청소년리더십 프로그램 중심 청소년이 또래들과 함께 희망을 찾고 꿈을 공유하며 자아를 발견하는 학교 밖의 학교
	대관/촬영	· 야외공간 대관, 유희공간 대관(실내), 촬영신청, 버스킹 신청, 체육시설 사용 신청 - 축제장소로 대관
	서울숲 학교	· 숲에서 만드는 퇴비, 사육사가 들려주는 꽃사슴 이야기, 버를 키우자! 서울숲 모내기 체험, 서울숲 노르딕 워킹교실, 쪼물락 숲속공방 등 공원 내 실내외 공간을 활용하여 계절과 시기에 따라 다양한 정기적/비정기적 프로그램 운영
	정원학교	· 도시정원사(이론+실습), 가드닝 워크숍
	시민참여	· 가드닝워크숍 운영 및 시민참여 정원 모집



구분		내용
	정원조성	- 챌린지 가든(40여일간 실제 정원 조성), 시민주도 팝업정원모집(팝업가든 정원 설계/시공)
	기타	· 서울숲 반상회 및 각종 행사 및 이벤트 개최

- 서울숲 운영을 위한 컨서번시 조직구성은 1대표 5팀으로 정원 29명의 인력이 편성되어 있음
- 서울숲컨서번시의 업무는 크게 ①후원유치 및 행사계획, ②식재·조경 및 시설물 관리, ③자원봉사자 운영, ④교육·레크레이션 프로그램 제공 등임

〈표 3-16〉 (재)서울그린트러스트 조직구성 및 직무

구분		직무 내용
대표	1명	· 서울숲컨서번시 총괄
경영지원팀	3명	· 사업계획, 구매·계약, 스텝관리·교육·복무·총무, 수입·지출·회계
기획·마케팅팀	6명	· 홍보·언론, 후원유치·문화예술프로그램·계절행사 계획 · 자원봉사·시민참여/제안프로그램 계획 · 캠페인·방문자서비스·민원·해설프로그램 계획
구역1팀	7명	· 녹지관리·가드닝프로그램·자원봉사운영
구역2팀	9명	· 녹지관리·가드닝프로그램·자원봉사운영 · 생태숲·동물사·프로그램운영, 곤충식물원·나비사육·프로그램운영
시설팀	3명	· 건축·기계·시설물·환경, 안전·소방·체육시설, 전기통신

※정원 외 인력: 안전관리요원 13명 외 녹지관리, 프로그램 강사, 시설관리 등 연인원 608명 내에서 탄력적으로 운영, 공원 이용이 집중되는 시기에 최대인력을 투입, 동절기 일감 대비 관리 적정 인력을 조정

자료: 2021년 서울시 민간위탁사무 실적보고서

- 서울숲컨서번시의 운영수입은 서울시 위탁금이 약 41.4억 원(97.1%), 후원금은 약 1.2억 원(2.9%)으로 공공재원에 크게 의존하고 있음
  - 지출은 인건비 항목이 약 30억 원(78.0%)로 가장 많이 차지하며, 기관운영비(17.8%), 사업비(4.2%) 순으로 발생하고 있음
  - 서울시와의 위수탁협약서에 명시한 재정확보계획에 따른 서울그린트러스트 자부담, 보조금 절감액을 포함한 서울숲컨서번시 재정 확보 금액(후원금)은 총 2.69억원임. 이중 1.2억은 봉사활동 재료비 등 서울숲에 직접, 자발적으로 기부한 경우로 서울시가 지정한 서울숲컨서번시 통장으로 입금하여 현물화함
  - 이외 후원금은 노후시설 리모델링, 정원 조성 등 대규모 프로젝트처럼 모금 행위를 통한 후원금으로 서울그린트러스트 본부에서 모금하여 서울숲 관리위탁 협약에 따른 자부담 계획과 심의위원회 의결을 통해 서울숲에 지정 기탁함

〈표 3-17〉 서울숲컨서번시 수입 및 지출현황(21년)

수입	금액(천원)	비율(%)	지출	금액(천원)	비율(%)
총액	4,267,297	100.0%	총액	3,963,880	100.0%
서울시 (민간위탁금)	4,141,577	97.1%	인건비	3,090,244	78.0%
후원금***	125,720	2.9%	운영비*	705,557	17.8%
			사업비**	168,078	4.2%

\*운영비 : 여비, 교육훈련비, 임차료, 소모품비, 경비 등

\*\*사업비 : 용역비, 재료비, 프로그램 및 행사비

\*\*\*후원금 : 서울시가 지정한 서울그린트러스트(서울숲컨서번시)로 입금 후 현물화된 것에 한함. 마케팅, 모금행위를 통한 후원금으로 서울그린트러스트 본부에서 모금한 비용. 21년 기준 약 1.4억 원은 서울그린트러스트 본부의 수입으로 [서울숲공원 정산감사 대상]이 아니므로 제외된 것임

자료: (재)서울그린트러스트, 2021년 서울숲공원 정산감사 결과보고서.

### (3) 시사점

- 서울숲 관리운영에 민간 참여는 초기 기획, 운영에 직간접적으로 참여하였으나, 2022년 이후 현재는 서울시 직영체제로 전환함
  - 서울시와 생명의숲 간 서울그린트러스트 협약을 근거로 2003년부터 2005년까지 3년간 계획, 조성, 관리운영 등의 전 과정을 함께 기획하며 추진
  - 2005년부터 2008년까지 서울시와 파트너십을 기반으로 매칭펀드 개념을 도입(5:5)하고 서울시와 서울그린트러스트의 업무 분담을 통해 운영
  - 2015년까지는 민간위탁 공모(서울숲 공원이용프로그램 운영 위탁)를 통해 '(재)서울그린트러스트 서울숲사랑모임'에 프로그램 개발 및 운영, 자원봉사자 모집 및 운영, 공원이용 홍보 등을 부분위탁하는 방식으로 관리
  - 2016년 11월 '서울숲컨서번시'에 공원전체의 운영관리, 유지관리, 이용관리 등을 위탁
  - 2022년 이후 서울시 동부공원여가센터에서 직영
- 서울숲 컨서번시의 업무는 크게 ①후원유치 및 행사계획, ②식재·조경 및 시설물관리, ③자원봉사자 운영, ④교육·레크레이션 프로그램 제공 등으로 나뉨
- 서울숲컨서번시의 운영수입은 서울시 위탁금이 약 41.4억 원(97.1%), 후원금은 약 1.2억 원(2.9%)으로 공공재원에 크게 의존하고 있음
  - 지출은 인건비 항목이 약 30억 원(78.0%)로 가장 많이 차지하며, 기관운영비(17.8%), 사업비(4.2%) 순으로 발생하고 있음

- 국내에서 공원 규모가 큰 곳의 민간 참여로서의 민간참여의 우수 사례로서 평가 받았지만, 모금 활동의 제약, 수익 활동의 재원 확보가 어려워 서울시에 의존할 수 밖에 없는 구조를 가짐
- 또한, 정치적인 환경과 리더십의 변화, 시설 관리와 안전 책임의 이원화 문제, 위탁사업비 중 사업비의 상대적 감소 등이 직영체제로 전환하게 되는 이유가 됨

## 2) 광주 푸른길공원

### (1) 배경

- 광주 푸른길은 경전선 광주구간이 폐선된 이후 폐철도 부지에 조성된 도시공원으로, 경전선 도심철도 구간의 이설과 폐선부지의 푸른길 조성 등에 대한 시민사회의 요구와 참여로 만들어짐

〈표 3-18〉 푸른길공원 조성현황

---

- 위치:	광주광역시 동구(계림동, 산수동, 자산동, 동명동, 서석동, 학동)-남구(방림동, 백운동, 주월동, 진월동)
- 면적:	122,267.6㎡(동구 58,130.7㎡, 남구 64,136.9㎡)
- 총연장:	8.08km(폭 8~26m, 동구 3.75km, 남구 4.33km)
- 사업내용	
· 수목식재	- 느티나무 등 46종 314천주
· 시 설 물	- 휴게마당, 방문자센터, 산책로 등 공원시설 66종

---

자료: 1. 광주광역시 제공 자료

2. 김선경·이민창(2014), 갈등관리 관점에서 본 곳 거버넌스: 광주 푸른길 사례를 중심으로.

- 공원 조성을 위한 철도이설운동, 공원 조성의 참여, 관리운영에 시민참여가 지속적으로 이루어졌으며 현재는 (사)푸른길에서 위탁하여 운영
  - (사)푸른길은 광주 경전선 도심구간 폐선부지를 푸른길(도시공원)로 만들고자 2002년 2월 결성한 시민단체로서, 공원 조성 과정에는 100만그루 현수운동을 통하여 시민이 설계에 참여하였고, 현재는 푸른길의 확장, 도시재생 등의 업무를 수행

### (2) 방식 및 내용

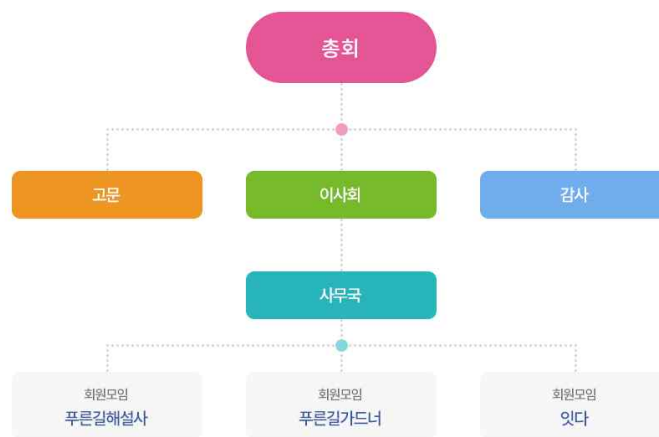
- 공원관리는 광주광역시에서 직접 관리하되, 세부적으로는 위임사무(자치구)와 위탁(민간)으로 병용하고 있음
- 공원관리 내용은 환경정비, 수목관리, 탐방안내센터 등이 있는데, 환경정비와 수목관리 자치구(동구청, 남구청)에 보조금을 교부하여 구청 직접 관리하고, 푸른길공원탐방안내센터 관리운영은 (사)푸른길에 위탁하여 운영
- (사)푸른길 조직구성은 고문(3명), 이사회(16명), 감사(2명), 사무국(2명), 사무국 산하 3개모임(27명)으로 총 50명의 인력으로 구성<sup>7)</sup>되어 있으나 푸른길의 실근무자는 사무

7) (사)푸른길 홈페이지 내 조직도 상에는 50명의 명단이 기재되어 있음([http://greenways.or.kr/bbs/content.php?co\\_id=0104](http://greenways.or.kr/bbs/content.php?co_id=0104))

〈표 3-19〉 (사)푸른길 주요업무내용

구분		내용
시민 참여 방식별 활동 프로 그램	봉사활동	· 푸른길 해설사 · 푸른길공원을 방문하는 단체, 기관, 언론, 학교 등을 대상으로 해설 · 푸른길 클린업데이 · 매주 금요일은 클린업데일로 지정하여 공원 구간별 청소
	기업 사회공헌	· 헌수, 모금, 봉사활동 등 · 후원을 통한 주민참여 행사개최
	대관/교육	· 푸른길기차 회의실 대여, 전시회, 토론회, 학습회 개최
	시민참여 정원조성	· 푸른길 가드너모임 운영 및 시민참여 정원 모집 · 3월부터 11월 월 1회 진행
	홍보	· 푸른길공원 백서, 가이드맵, 소식지 등 발간

국장, 간사 총 2명이 운영하고 있고 이외는 후원자 및 자원봉사자 임



- 푸른길 업무는 크게 ①후원유치 및 행사계획, ②교육·레크레이션 프로그램 제공, ③자원봉사자 운영, ④방문자센터 관리 및 홍보 등임

〈표 3-20〉 (사)푸른길 조직구성 및 직무

구분		직무 내용
사무국장	1명	· 푸른길 총괄, 푸른길공원 방문자센터장 겸직
간사	1명	· 회계, 자원봉사자 관리, 교육·행사프로그램 운영

자료: (사)푸른길 홈페이지([http://greenways.or.kr/bbs/content.php?co\\_id=0104](http://greenways.or.kr/bbs/content.php?co_id=0104)).

- 푸른길의 수입은 후원금 약 46백만원, 방문자센터 위탁운영비 약 50백만원, 보조금 약 11백만원으로 주로 공공재원과 후원금으로 운영되고 있음

- 보조금은 광주광역시 공모사업이나 기업 공헌 사업비 등으로 마련된 수입으로 주민활동가와 문화증개자 양성교육, 녹지보전과 시민참여관리, 생태네트워크 연결사업 등에 쓰임
- 지출은 일반관리비 항목이 약 58백만원(48.8%)으로 가장 많이 차지하며, 위탁운영비 약 50백만원(41.7%), 사업비 약 11백만원(9.6%) 순으로 발생하고 있음

〈표 3-21〉 (사)푸른길 수입 및 지출현황(23년)

수입*	금액(천원)	비율(%)	지출	금액(천원)	비율(%)
총액	108,449	100.0%	총액	120,026	100.0%
후원금	46,949	43.3%	일반관리비**	58,526	48.8%
보조금(공모사업, 기업공헌사업 등)	11,500	10.6%	사업비***	11,500	9.6%
위탁운영비(방문자센터)	50,000	46.1%	위탁운영비(방문자센터)	50,000	41.7%

\*전기이월금액: 21,806천원

\*\*일반관리비 : 소모품비, 인쇄비, 인건비 등

\*\*\*사업비 : 재료비, 프로그램 및 행사비 등

※ 남구청 지역의 푸른길공원 보수·유지·관리비용은 대략 23년 9억 원(평균), 24년 5억4천만 원임

※ 동구청 지역은 추후 조사 예정

자료: 국세청(2024), 공익법인보고서 공시.

### (3) 시사점

- ‘(사)푸른길’은 폐철도의 공원화 운동을 위해 자연스럽게 연대를 통해 만들어진 단체로 광주시에서 위탁을 받는데 대표성을 확보하고 있음
  - 위탁비용이 상대적으로 작아 경쟁이 약한 점, 정치적 환경의 변화가 없는 점 또한 ‘(사)푸른길’이 지속적으로 참여하는 여건임
- 광주시에서는 공원 일반관리는 시에서 구에 위탁사무로 관리하고 있으며, 방문자센터를 민간 ‘(사)푸른길’에 위탁함
  - 이는 안전문제로 인한 사고 발생이 궁극적인 책임은 공공에 있기 때문에 광주시에서는 방문자센터와 프로그램만을 민간에 위탁함
  - 시설물 관리 유지 보수는 구에서 하기 때문에 ‘(사)푸른길’에서는 광주시, 구와의 원만한 관례를 유지하고 있으며, 시민참여는 구와 협조해서 함
- ‘(사)푸른길’에서 전체 공원을 위탁받지 않은 것은 전체를 관리할 수 있는 역량이 있는가에 대해 고민
  - 공원 재산 관리상 일반관리는 공공이 강점이 있고, 시민참여는 주민을 모으고 연결시키는

일이 필요하기 때문에 이 부분은 민간의 강점이 있다는 점에 착안

- ‘(사)푸른길’은 공식적으로 광주시로부터 일반관리비, 위탁운영비(방문자센터)를 받아서 관리하고 있으며, 기타 공모사업, 주민봉사활동, 기업참여 등을 담당하고 있음
- ‘(사)푸른길’의 민간회원은 약263명이 있으며, 대표 민간참여사업으로는 푸른길 해설사, 가드너 사업이 있음
  - 푸른길 해설사(11명) : 숲 해설사 교육 이수자 또는 문화예술 교육해설사 교육을 받은 민간회원을 중심
  - 푸른길 가드너(7명) : 광주시에서 시민 가드너 교육을 받은 시민을 대상을 모집
- 성공적인 공원 운영을 위해 공원 만의 킬러콘텐츠를 만들고 주기적/정기적으로 운영하는 것이 중요함을 제시
- ‘(사)푸른길’에서는 푸른길 공원에 참여할 사람을 모으고 교육시키는 것에 중점을 두어 운영
- 기업사회공헌 참여 유도는 ‘(사)푸른길’의 이사회 개인 네트워크를 활용해서 운영
- 주민, 기업 참여 유도를 위해 행사와 이벤트를 지역언론에 보도케 하고, 지자체장을 초청해서 관심을 유도하고 있음

### 3) 청주 양서류생태공원

#### (1) 배경

- 청주시의 양서류생태공원은 다른 일반적인 공원처럼 지자체가 조성한 생태공원이 아니라 지난 2003년 청주시 산남동 택지개발사업지구 '원흥이방죽'에서 발견된 두꺼비를 시작으로 민간 시민단체에 의해 시작된 생태 공원
- 당시 전국적인 이슈가 될 정도로 많은 시민들이 원흥이 방죽의 두꺼비 보존을 외쳤고 2년간의 갈등 이후 한국토지공사와 원흥이생명평화회의는 현재의 양서류생태공원을 조성하면서 상생의 길을 찾게 됨
  - 현재도 원흥이방죽 보존은 국내 대표적인 생태보전운동의 사례로 거론되고 있음

#### (2) 방식 및 내용

- 공원 개요
  - 원흥이두꺼비생태문화공원(3만3300㎡), 맹꽁이생태문화공원(3만8410㎡), 산남생태공원(8730㎡)의 3곳으로 구성<sup>8)</sup>

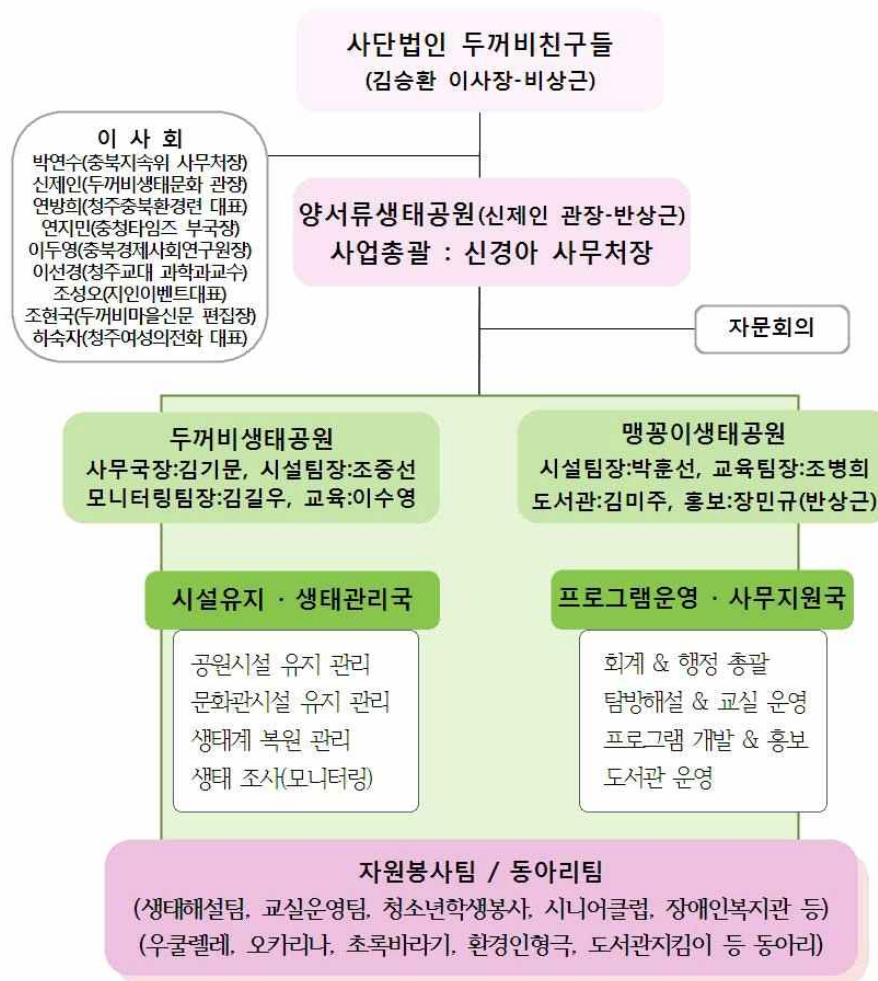
구 분	관리면적	시설 및 세부관리현황	
계	80,441㎡	관리면적 세부현황	부속건물
원흥이 생태공원	33,301㎡	○ 원흥이 생태공원 22,239㎡ ○ 광장 3,533㎡ ○ 생태통로 7,529㎡	○ 생태문화관 1동(757.7㎡) - 지하1층 전시실, 쉼터 - 1층 학습장 - 2층 작은도서관
맹꽁이 생태공원	38,410㎡	○ 맹꽁이생태공원 18,410㎡ ○ 성화갯골공원 20,000㎡	○ 생태문화관 1동(231.08㎡) - 1층 작은도서관 - 2층 사무실
산남 생태공원	8,730㎡	○ 대체서식지 8,730㎡	-

- 생태공원을 전문적이고 효율적으로 관리·운영하기 위해 2009년부터 11년 간 「(사)두꺼비친구들」에게 위탁운영
  - 목 적 : 생태공원을 전문적이고 효율적으로 관리·운영
  - 내 용 : 생태공원 모니터링 / 프로그램 운영 / 공원유지관리

8) 이태원(2020), 청주시 양서류 생태공원 직영 전환, 충청투데이.



- 기 간 : 2009.02. ~ 2020 .01. (11년)
- ※ 원흥이 : 2009~2020 / 맵꽂이 2012~2020 / 산남생태 2018~2020
- 위탁기관 : (사)두꺼비친구들
- 교부금액 : 2,278백만원 (11년)
- 운영인력 : 8명 (사무처장 1, 사무국장 1, 시설팀장 2, 교육팀장 2, 모니터링팀장 1, 도서관 담당 1)



[그림 3-3] 사단법인 두꺼비친구들 조직도

자료 : <https://cafe.daum.net/toadfriends/ABuA/35>

- 그러나, 청주시 의회에서 민간단체위탁 운영효과 저조, 보조금 관리 소홀, 양서류 개체수 감소 등을 이유로 ‘양서류생태공원 관리·운영 민간위탁 동의안’을 부결시키며 청주시 직영체제로 전환

● 청주시 직영에 따른 사업비, 인력, 사업내용은 아래와 같음

- 사 업 비 : 204백만원(시)

- 현 황

구 분	두꺼비생태문화관	맹꽁이생태문화관	비 고
연면적	757.7㎡	231.08㎡	
세 부 현 황	지하 1층 : 전시실, 쉼터 지상 1층 : 체험학습장, 사무실, 세미나실 지상 2층 : 작은도서관	지상 1층 : 작은도서관 지상 2층 : 학습장, 사무실	

- 운영인력 : 총 8명

시간선택 임기제	모니터링(1)	▶ 양서류, 식생, 조류 등 모니터링(8구역)
	생태교육(1)	▶ 생태교육 및 체험프로그램 운영 ▶ 작은도서관(두꺼비, 맹꽁이) 운영
기간제 근로자	시설관리(2)	▶ 두꺼비·맹꽁이 생태공원 시설물 관리, 청소관리 등
	포레스트가이드 (4)	▶ 양서류생태공원 내 숲해설 및 생태교육 지도

### (3) 시사점

- 두꺼비 보존을 계기로 공원이 조성되었고, 이후 (사)두꺼비친구들에게 청주시에서 민간위탁 방식으로 운영
  - (사)두꺼비친구들에서는 시설유지 관리, 프로그램 운영, 기부금 모금과 자원봉사에 의한 주민 참여 등 공원 관리운영에 전권을 받아서 운영
  - 현재도 원흥이방죽 보존은 국내 대표적인 생태보전운동의 사례로 거론
- ‘(사)두꺼비친구들’의 경우 처음에는 좋은 의도로 운영을 잘 하였으나, 이후 문제가 발생되어 청주시 직영으로 전환
  - 시설관리(펌프, 문화관 등)가 잘 되지 않음, 후원을 받았으나 투명하게 공개하지 않음, 직원들간에 언어적 예의 미흡, 특정 집단의 사랑방화 등의 문제점 노출
  - 특히, 후원도 많이 받았다고 생각되나 청주시청은 모름
- 직영 이후 민간위탁에 포함되어 있는 인건비 일부를 사업비로 전환할 수 있어 청주시 입장에서는 사업비 증대 효과가 있었음
- 직영 전환 후 청주시에서 시설, 프로그램에 관심을 갖게 됨에 따라 시설, 프로그램 개선이 이루어짐
  - 시설유지비가 많이 듦, 문화관의 경우 추가 인력이 필요한 실정
  - ‘(사)두꺼비친구들’에 위탁한 때에는 청주시청에서 시설관리에 약간 무관심하였으나, 직영으로 전환 후 시설관리에 신경을 많이 쓰고 협조가 잘 되는 측면도 있음
- 프로그램 운영시 생태교육(임기제) 주무관이 고용되어 활동하고 있음. 프로그램을 알차게 운영하기 위해서는 실제 프로그램을 운영하는 포레스트가이드의 역량이 중요하나, 현재 생태교육(임기제) 주무관 1명만을 가지고는 한계가 있음
  - 프로그램의 경우 16개 정도가 운영되고 있고 이용자가 증가하고 만족도도 높아짐
  - 포레스트가이드의 경우 고용노동부 사업을 받아 사업 재원을 확보하는 성과가 있었음

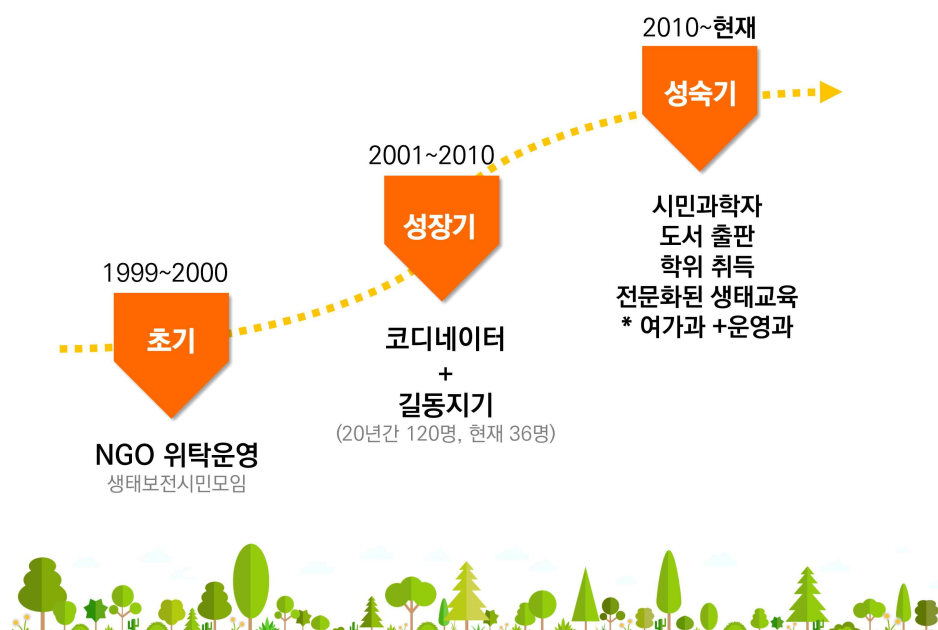
#### 4) 서울 길동생태공원

##### (1) 배경

- 길동생태공원은 여의도 샛강생태공원에 이어 국내에서 두 번째로 조성된 생태공원으로서, 도심 속 생물에게 서식처를 제공하고 종 다양성을 높이고 자연 체험을 통해 생태계를 이해하며 환경보전을 위해 조성
- 1998년 준공, 1999년에 개원(5.20)하여 반딧불이를 중심(인공사육, 서식지 조성, 자연번식)으로 생태공원을 조성. 2008년 길동생태공원으로 명칭을 변경하며, 2019년 20주년을 맞이함

##### (2) 방식 및 내용

- 개원초기에는 NGO 위탁으로 시작하였으나, 현재는 서울시 정원도시국 내 동부공원 여가센터에서 직영
  - 공원여가센터는 4과 1사무소 11팀으로 구성되어 있으며, 세부적으로는 공원운영과(총무, 공원운영 재무), 공원여가과(여가문화, 여가협력), 시설과(공원조성, 시설관리), 조경지원과(운영, 시설), 서울숲관리사무소(운영, 시설)로 구성되어 있으며, 주 업무는 공원운영과, 공원여가과 등이 주로 담당



[그림 3-4] 길동생태공원 운영 방식 변화

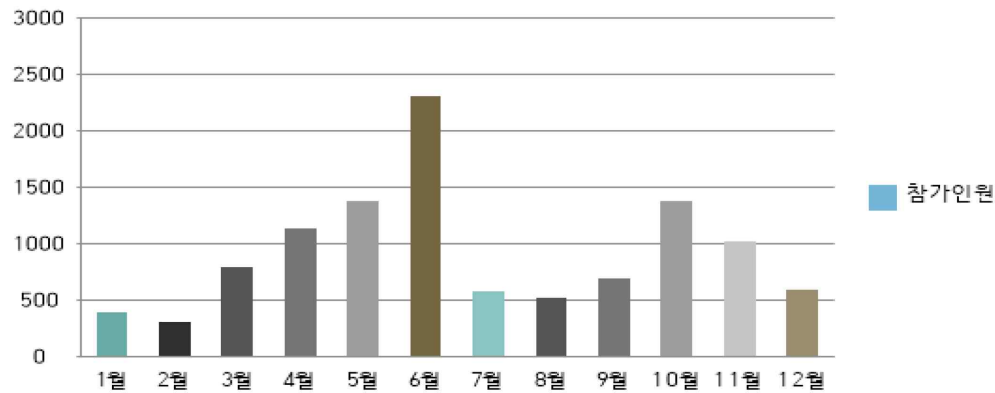
- 공원 관리운영은 서울시 공원 관리의 정책적 기초하에 운영하고 있으며 크게 ①재해, ②이용관리, ③시민참여 차원에서 이루어지고 있음
  - ①재해 : 산사태, 산불, 병충해(길동생태공원 : 소나무재선충, 산불, 홍수대비 등)
  - ②이용관리 : 방문 편리성, 이용 편리성, 이용 안전성, 운영 및 관리, 조경 및 환경(길동생태공원 : 환경미화), 시설물 점검, 해설판, 녹지관리(자연학습장 포함), 프로그램 운영, 모니터링, 생태복원(반딧불리, 보호 야생식물 등)
  - ③시민참여 : 기금마련, 관리, 전문가 활용(길동생태공원 : 자원활동(길동지기, 공원사진사 외), 모니터링 전문가 활용, 길동생태아카데미)
- 길동생태공원 관리운영은 초기 조성 시에는 서식처 조성을 통해 종다양성 증진에 힘썼고, 현재는 모니터링, 자연경관 및 천이지역 유지, 생태교육에 힘씀

〈표 3-22〉 조성 목적에 따른 관리운영

조성목적	유지관리	비고
야생동물의 서식지	Zoning(이용별, 조성목적별)	핵심, 완충 협력지역
생태계 질서, 복원	모니터링, 생물서식지 복원	자연자산 목록화 생태적 관리안 마련
탐방객 교육	시민에 의한 생태교육 안내판, 교재 제작 안전관리 자연학습장 관리	시민참여, 프로그램 개발

- 프로그램의 개발은 공원 공간에 대한 가치를 인식하는 것에 목표를 두고, 4분야 생태해설, 관찰, 문화, 놀이로 개발하여 운영하고 있으며, 프로그램 운영에 길동지기를 두어 운영
  - 프로그램의 품질관리를 위해 길동지기를 재교육(현장감, 교육방법 등)하고 있으며, 교육 프로그램 시간은 1시간30분~3시간 내외이며, 설문조사를 통해 평가하여 개선
- 프로그램의 경우(2019년 기준) 4개 분야에 51종, 500회, 10,000명의 참여한 것으로 나타남

[그림 3-5] 길동생태공원 프로그램 운영 현황



구분	내용	종류	횟수	인원(명)
생태해설	신명나는 자연체험, 해너미관찰 외	13	200	3,600
생태관찰	길동 곤충탐사대, 도시숲, 새를 만나다 외	10	100	3,000
생태문화	버베기, 24절기와 자연놀이, 풍국놀이 외	21	110	1,500
생태놀이	숲유치원, 밭줄놀이, 유아생태학교 외	7	90	1,900
합계		51	500	10,000

출처 : 2019년 운영결과보고서

### (3) 시사점

- 개원 초기 NGO에 위탁운영 하였으나 계약 만료, 서울시 공원관리 담당자의 변화로 인해 현재는 서울시 직영으로 운영
  - 처음에는 생태보전시민모임에서 2년간 위탁하다 같은 업체가 2년이상 할 수 없다는 조항으로 인해 공무직을 두어 운영
  - 서울시에서는 2000년대 이후 공원 관리를 대부분 직영으로 전환하고 현재는 2024.7 도시공원여가국에서 정원도시국으로 명칭을 개편하고 공원에 여가기능을 강화함으로써 서울시민의 이용 친화성을 높임
  - 서울시 전역을 4개권역으로 설정하고 공원여가센터를 두어 관리
- ‘공원장’을 두어 운영한 것이 특징이며, 2001년 직영 이후 코디네이터(공무제 공무원) 중심으로 운영
  - 코디네이터는 전략적으로 시민참여와 자원봉사로 ‘길동지기’를 양성, ‘공원사진사’를 운영하여 주민참여와 프로그램을 활성화함

- ‘길동지기’의 신분/활동비는 서울시민을 대상으로 한 자원봉사자이며, 활동비는 14,000원, 1년 예산 약 1천만원 내외로, 현재 39명으로 20년간 120명을 배출함
- 공원 관리에서 모니터링의 경우 전문가를 활용하여 운용
- 서울시 공원의 운영방침에 따라 공원의 여가 기능 강화로 생태적 보전, 교육 외에 시민들의 여가 증진을 위한 프로그램이 많아짐

## 제3절 시사점

### 1. 민관협력의 배경과 여건에 대한 이해

- 뉴욕시의 경우 재정위기에 따른 공원의 관리운영 어려움으로 공원환경이 열악해짐에 따라 시민들이 문제를 인식하고 주도적으로 참여. 시민 차원에 참여할 수 있는 휴먼웨어가 잘 구축되어 있었음
- 일본의 경우 공원 노후화에 따른 관리비 부담 증가에 대한 대처, 서비스 질 개선을 위해 민간 자본을 유치하여 관리운영방식인 공모설치관리제도(Park-PFI)방식을 도입 (2019)
  - 국외 사례의 경우 관리운영에 수익확보를 위한 시설운영, 제도 도입이 이루어지고 있음. 반면 국내의 경우 대부분 공공 직영 중심으로 운영되고 있으며, 일부 부분위탁이 이루어지고 있음
- 광주 푸른길의 경우 시민들이 철도 공원화 사업에 대한 제안, 조성 단계부터 참여하였으며, 청주 양서류생태공원의 경우 두꺼비 보호를 위한 시민, 단체의 운동으로부터 시작됨
  - 국외 사례의 경우 주민 참여를 위한 지속적인 노력, 기업과 개인을 대상으로 한 기부활동 등이 활발하게 전개. 국내의 경우 민간운영시에는 주민참여, 기부활동이 활발하다 공공운영으로 전환이 되면서 약화됨
- 내포신도시의 경우 역량 있는 민간주체의 유무와 참여의향, 신도시로서 주민 관심과 참여의식에 대한 조사 필요

〈표 3-23〉 공원 관리운영 내용 종합

분야	세부분야	뉴욕 센트럴파크	도쿄 신주쿠공원	서울숲	광주 푸른길공원	청주양서류 생태공원	길동생태 공원
운영방식		위탁	부분위탁	공공직영 /부분위탁	공공직영 /부분위탁	공공직영	공공직영
수목 관리	교목	■	■	■	■	■	■



분야	세부분야	뉴욕 센트럴파크	도교 신주쿠공원	서울숲	광주 푸른길공원	청주양서류 생태공원	길동생태 공원
시설물 유지 관리	관목	○	■	■	■	■	■
	조경시설 (데크, 안내판 등)	○	■	■	■	■	■
	편의시설(놀이, 체육 시설 등)	○	■	■	■	■	■
수익시설 운영	편의시설(카페, 식당 등)	○	○	■ <sup>1)</sup>	×	×	×
프로그램	숲, 생태	○	■	■	○	■	■
	문화 이벤트	○	■	■	○	■	■
	특정 주제이슈 (기후, 탄소 등)	○	■	■	○	■	■
주민참여	회원(모집, 관리)	○	■	■	○	△	△
	단순참여(모집, 관리)	○	■	■	○	■	■
기부	기업(금전, 현물 등)	○	■	○	○	×	×
	개인 (자원봉사, 활동 등)	○	■	■	○	■	■

주 : 1) 편의점, 주차장

■ 공공, ○ 민간, △ 공공 전환 후 잘 운영되고 있지 못함

## 2. 내포신도시의 여건을 고려한 관리·운영 모델과 접근

- 국외의 경우 전문관리형(컨서번시), 사업연계형(BID), 자원봉사형 등 다양한 운영방식이 도입되고 있으나, 국내의 경우 대부분 공공이 직영하며 직영위탁하는 체재임
- 전문관리형의 경우 위탁자의 전문성, 신뢰기반, 장기간 위탁을 할 수 있는 제도적인 기반이 구축되어 있어야 함

〈표 3-24〉 공원 관리운영 사례 및 한계

구분	행정 주도	민간 주도	파트너십	참여방식(민간위탁)
사례	•대부분의 지자체 및 공원 관리소에서 추진하는 방식	•청주 원흥이 방죽, 광주 푸른길 등	•서울숲, 미국 공원 사례	•지자체에서 시설관리공 단을 설치해 공원을 운영하거나, 민간단체, 민간기업 등에 관리운 영 업무의 전부 또는 일부를 위탁
참여	•자원봉사단체, 관변단체, 기업 및 대학	•단체 회원, 시민 개인, 지역단체, 자원활동가, 지역사회	•개인, 기업, 시민단체, 지역사회, 대학, 청소년, 행정	•시설관리공단이나 민간 기업의 경우 수탁자 이외의 시민참여는 대

		리더 등	등 다양한 분야에서 참여 가능	부분 부재, 민간단체에 위탁하는 경우 시민참여 활성화 유도
활동	•청소, 캠페인, 현수운동	•공원 보전 시민운동, 한평사기(트러스트) 운동, 생태문화보호, 공원이꾸기 등	•방문자 서비스, 공원이꾸기 자원봉사, 생태문화프로그램, 공원이벤트, 홍보 및 마케팅 등	•방문자서비스, 공원관리, 생태문화 프로그램, 공원 이벤트, 홍보 및 마케팅 등
한계	•소극적 참여, 지속성 및 실효성 부족	•행정과의 수준 높은 파트너십 구축에 한계	•법제도적 지위 취약	•시설관리공단의 경우, 효율성이 떨어지고 과도한 인건비 책정 등의 문제 발생, 민간단체에 위탁하는 경우 경험 부족 및 다양한 주체가 형성되지 않아 확대·발전하는 데 한계
발전 방안	•풀뿌리단체 육성, 주민자치회 및 지역 자원봉사자를 중심으로 '공원의 친구들' 그룹 조직 및 체계화	•MOU 체결과 법·조례로 민간 협력관계 구축, 공원 관리의 민간위탁을 전면 또는 부분 시행하여 독립적인 공원 운영자로 육성	•공원 운영에 대한 구체적이고 세부적인 MOU체결, 공원 운영 파트너십 법·조례 제정	•도시공원 서비스를 주요 업무로 하는 사회적 기업 육성, 도시공원 운영자 양성을 통한 민간위탁 역량 강화

### 3. 민관협력의 목표, 목적에 대한 상호 공감

- 민관협력의 목표에 대한 공감이 전제되어야 관리운영에 시너지 효과를 발휘할 수 있음. 예를 들어 공공의 경우 예산 절감에 한정한다면, 참여 민간단체가 노력을 해도 인정받지 못하여 결국 사업위축, 축소로 이어져 지속되지 못함
- 홍예공원의 관리운영과 관련된 비전과 목표의 정립, 그리고 이에 대한 민간의 공감이 전제되어야 함
- 행정적 측면에서 민간위탁이 아닌 민관협력의 가치를 공유할 필요가 있음


〈표 3-25〉 공원 민간위탁의 시사점

구분	현황종합	시사점
법·제도	<ul style="list-style-type: none"> <li>•민간위탁과 관련된 법, 조례, 제도 부족</li> <li>- 각 지자체 상황에 따라 조례 제정</li> <li>•1~3년 단위로 진행되는 공모로 인해 장기적인 운영 계획 수립 한계</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•기간, 수익활동에 대한 제도 검토 필요</li> </ul>
형태	<ul style="list-style-type: none"> <li>•대부분 부분위탁 - 프로그램 위주</li> <li>•정치적 환경, 안전문제, 수탁단체의 한계(인력, 재정 등)으로 전문위탁에서 부분위탁으로 전환</li> </ul>	
예산	<ul style="list-style-type: none"> <li>•위탁예산의 규모가 작으며, 예산 내에 인건비 포함</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•예산 확보 방안 마련</li> <li>•수익 창출 방안 필요</li> </ul>
시민참여 구조	<ul style="list-style-type: none"> <li>•공원 운영 프로그램을 통해 주민 참여 기반 마련</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•지역사회와의 관계망 구축 필요</li> </ul>
민관의 소통	<ul style="list-style-type: none"> <li>•소통기회 적음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•정기적, 공식적인 소통, 협의시스템 필요</li> </ul>
위탁단체 상태	<ul style="list-style-type: none"> <li>•재정역량: 비영리단체로 취약한 재정구조</li> <li>•인적역량: 개인적인 역량에 의존</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•민간의 역량을 제고할 수 있는 기반마련 필요</li> </ul>

#### 4. 민관협력 관리운영 업무의 명확화

- 도시공원의 민관협력은 경비 절감, 서비스 제고, 시민 참여 등의 측면에서 강점을 가질 수 있지만, 관리운영 내용에 따라 주체가 명확하지 않을 경우 문제점이 발생할 수가 있음
- 인력, 예산, 녹지관리 품질 보다 민간의 잠재력을 발휘하고 이끌어 낼 수 있는 시민참여, 서비스 제고 등에 중점을 둘 필요가 있음

〈표 3-26〉 공원 관리운영 업무

구분	세부내용	비고
일반행정	•서무, 재무, 회계, •기획, 예산, 재산관리, •기타 행정	전통적, 기본적 기능/역할  
	•시설위탁관리, •시설사용승인, •공원질서, 안전관리, •방재	
시설관리	•기계, 전기관리, •토목, 건축물 등 시설유지, 보수 •환경 청결, 위생	
식생/조경관리	•식생, 토량관리, •조경관리	
모니터링	•식생, 생태 모니터링, •이용자 모니터링	
방문자 서비스	•안내 및 가이드	
프로그램 운영	•일반/특화 프로그램 개발·운영 •계절별 프로그램 개발·운영 •대상(계층)별 프로그램 개발·운영	
홍보/마케팅	•홍보(소식지, 인쇄물 제작, 언론/매체 발신 등) •홈페이지 관리	
시민참여	•자원봉사, •봉사단 운영/관리	
기금/기부모집	•기금조성 및 개발, •기부금 모집, •후원자 관리	
		현대적, 사회적 기능/역할

## 5. 관리운영에 따라 창출된 수익의 재투자 한계 극복 고민 필요

- 현행법 상 민간 운영에 의해 수익이 발생된 경우, 수익금을 반환하게 되어 있어 운영 및 재투자에 어려움
  - 한편, 수익시설 운영 계약기간도 국내의 경우 보통 3년으로 1회에 한 해 3년 연장 가능토록 되어 있으나, 일본의 경우 수익시설 10년으로 1회에 한해 10년 연장가능토록 되어 운영의 안정성이 확보됨
- 수익을 창출할 수 있는 높은 수준의 프로그램, 서비스 제공에 한계
- 도시공원의 효율적인 관리운영 차원에서 법, 조례 등을 통해 수익시설의 운영, 투자에 대한 제도 마련 필요

# 제4장

내포신도시 홍예공원  
민관협력형 관리운영 모델

## 제1절 기본방향 및 관리운영모델

### 1. 기본방향

#### 1) 민간 역량에 기반한 단계적 접근 필요

- 민관협력을 위해서는 파트너인 민간의 역량이 중요. 일정지역에 인구가 밀집되어 있는 광역시와는 다르게 광역도의 경우 역량 있는 민간의 발굴이 중요하며, 민간기반이 형성되어 있지 않을 경우 민간의 역량을 형성해 주고 주체로서 참여할 수 있는 여건 마련이 필요
- 내포신도시는 새롭게 조성된 도시로서 시민의 공원에 대한 관심과 참여를 위한 사회적 자본 형성이 요구됨
  - 민간 참여 기관/단체 등이 있는, 주민 참여도/관심도 등을 고려할 때 단계적인 접근 검토 필요

〈표 4-1〉 홍예공원 민관협력의 단계

도민 참여의 사다리(1~3단계)		
일반적 참여 <i>General Partnership</i>	적극적 참여 <i>Active Partnership</i>	지배적 참여 <i>Predominant Partnership</i>
도민 참여의 민관협력의 단계		
공동 협력 <i>Partnership</i>	권한 위임 <i>Delegated Power</i>	시민 주도 <i>Citizen Control</i>
<p>시민단체, 공동체와 기타의사결정자들이 참여를 통해 정보를 공유, 의사결정의 책임 일부를 분배함</p> <p>매우 제한된 의사결정 권한을 수용하게되며, 대부분의 의사결정은 공공의 주의사결정자가 수행하는</p>	<p>특정한 계획 및 공간 범위에서 지방 정부의 주의사결정자와 협상과정을 거쳐 커뮤니티 및 시민들이 상당한 의사결정 권한을 가짐</p> <p>책임을수반하는 전문관리조직(Stewardship) 형태로 성장</p> <p>수익형 사업에 대한 권한 행사, 창출된 수익은 대개 공원재 투자 또는 지방정부집행(세수로 반환)</p>	<p>시민단체, 공동체가 절대적인 권한을 가지며, 의사결정권도 가짐</p> <p>장기협정(30년~99년) 등에 의하여 공원경영의 의사결정 및 소유권을 넘기는 형태</p> <p>공익신탁단체(Charitable Trust), 신탁관리자 등이 운영하는 형태임</p>

주 : 『수원당수 공공주택지구 거버넌스 공원사업』 자료를 활용하여 연구자가 작성

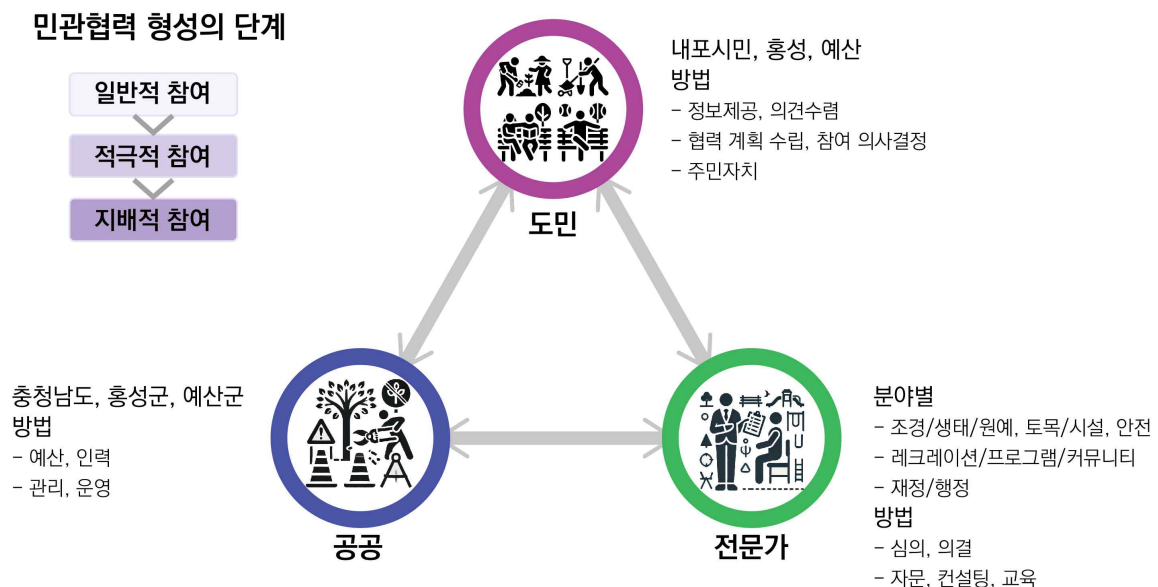
## 2) 외부 환경 변화에 대응할 수 있는 구조 마련

- 정치적 변화에 대응할 수 있는 안정적인 관리운영 조직 마련 필요. 민선의 정치적 환경 변화에 유연하며, 탄력적으로 대응할 수 있는 조직 구조 마련 필요
- 공원 관리운영을 합리적이며, 효율적으로 할 수 있는 관리운영 구조를 구축하는 것이 필요

## 3) 민관의 협력과 장점을 살릴 수 있는 모델 구축

- 민관의 파트너십, 협력 정신을 살릴 수 있는 모델 구축 필요. 민간의 장점인 수요에 기반한 창의적 프로그램 개발, 시민참여, 자원봉사와 기부문화 형성은 공공보다 뛰어난 장점을 보유
- 공원 수목, 시설관리에 필요한 자원 확보, 안전사고 대응은 공원 소유 주체인 공공에 있기 때문에 책임성 있는 공공에서 담당하는 것이 현실적임

[그림 4-1] 관리운영모델 설정의 기본개념



## 2. 관리운영모델 설정

### 1) 민관협력형 모델 설정의 기본 틀

- 내포신도시 홍예공원 관리운영 주체가 될 수 있는 공공, 민간, 전문가 그룹의 여건을 고려한 민관협력형 관리운영모델의 기본 기조는 다음과 같음

#### (1) 도민의 참여 기회 보장

- 공원은 공공성을 담보하는 공간으로써 조성과 관리운영에 주민의 참여 기회가 보장되어야 함
- 그러나, 내포신도시, 충남도 시군의 여건을 고려할 때 민간의 참여 주체 발굴, 형성에는 한계가 있음
  - 현재, 민간의 여건을 고려한다면 관 주도 관리운영이 될 가능성이 매우 높음
- 공원의 관리운영 방향 단계부터 기본적인 참여 기회가 보장되어야 할 필요가 있음
  - 조직 상위에 운영위원회를 조직하여 도민들이 운영에 참여할 수 있는 기반을 마련

#### (2) 주체별 장점을 살릴 수 있는 모델 제안

- 공공의 경우 안정적인 재정, 제도적 기반마련, 시설유지 관리에 있어 강점을 가지고 있음
  - 공공의 경우 행정, 시설 직무가 대부분이며, 순환보직으로 소프트적인 사업을 개발하고 운영하는데는 한계
- 민간의 경우 레크레이션, 프로그램의 개발과 실행, 서포터즈, 봉사단 등의 모집과 운영에 강점을 가지고 있음
- 공공과 민간의 각각의 강점을 살려 운영할 수 있는 관리운영모델 마련
  - 도시공원 민간위탁은 공원운영을 위한 인력 및 예산을 절감효과가 있으면서도 동시에 시민이 공원을 다양하게 이용하고, 공공과 함께 공원 의제를 논의하고 대안을 제시하는 등의 폭넓은 공공의 참여를 유도할 수 있는 긍정적 효과가 있음<sup>9)</sup>

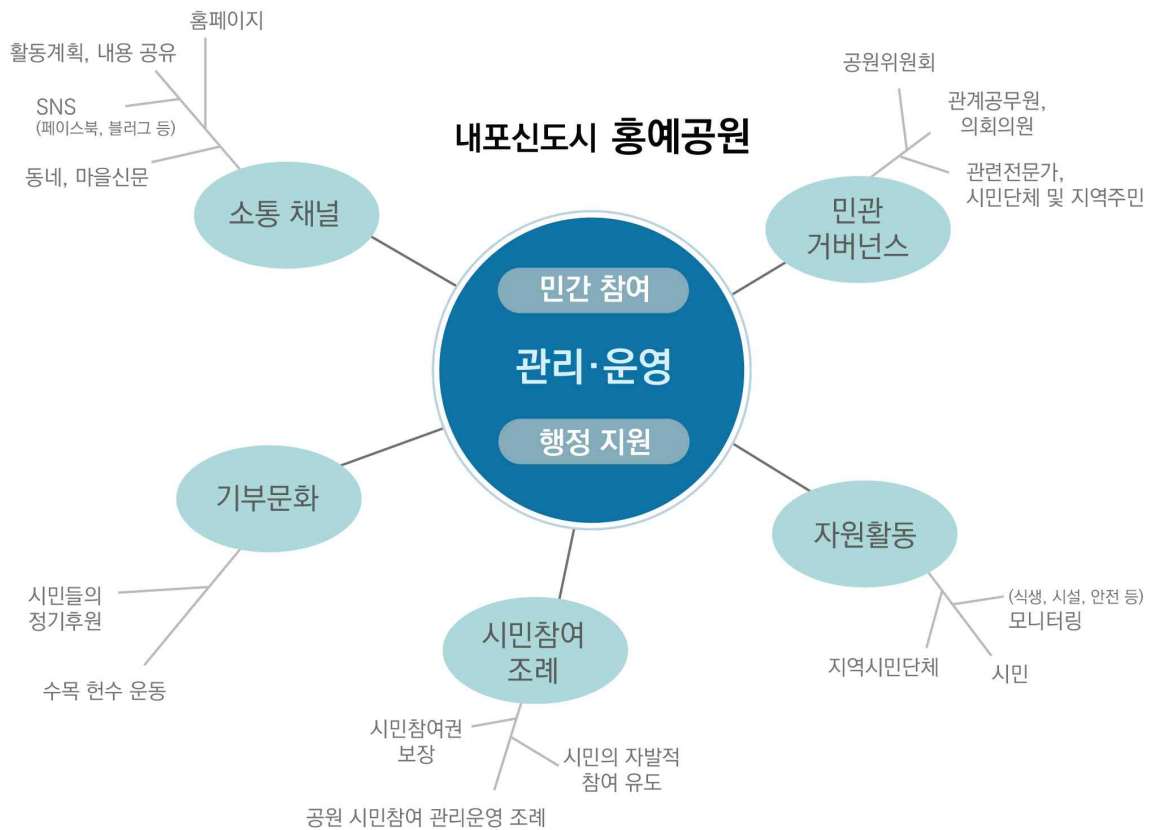
9) 이병희·기경석(2019), 서울시 도시공원 민간위탁 관리현황 및 관리방향, 한국환경생태학회 학술대회논문집 29(1) : 132~132.



### (3) 지역에 기반한 파트너십 구조

- 내포신도시 홍예공원 관리운영 모델은 [그림 4-2]와 같으며, 공원을 중심으로 민간거버넌스, 시민참여제도, 자원활동, 기부문화, 소통채널 등 지역사회 전반에 다양한 시민이 참여할 수 있는 구조를 전제로 함

[그림 4-2] 홍예공원 관리운영 모델의 기본구조



## 2) 민관협력형 관리운영모델의 설정

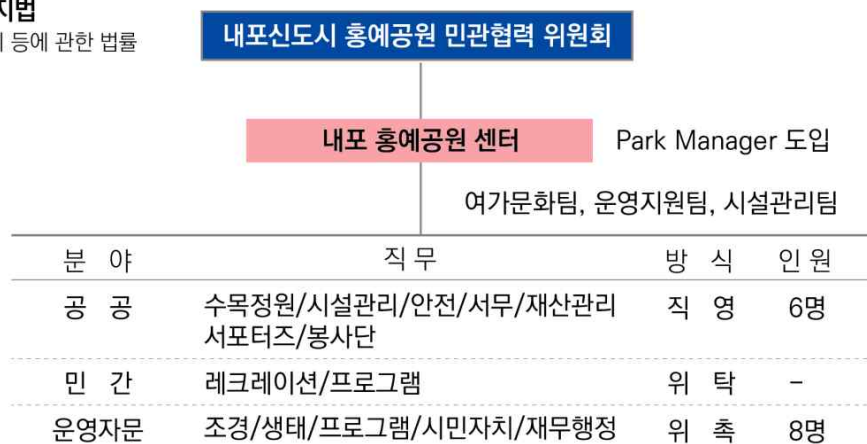
### (1) 내포 홍예공원 센터 설치(안)

- 내포 홍예공원의 관리운영을 도시차원에서 접근하는 것으로서 혁신도시의 지속성과 시민의 여가문화 증진에 목적으로 두고, 가칭 ‘내포 홍예공원 센터’ 설치를 제안함
  - 가칭 ‘내포 홍예공원 센터’ 는 명칭은 ‘내포 여가문화센터’, ‘내포 생태문화센터’ 등으로 할 수도 있음
- 내포 홍예공원 센터는 충남혁신도시 공동관리기구인 조합 내에 공원녹지관리팀을 확대 개편하여 설치하고, 전문성 강화를 위해 Park Manager를 두어 총괄적인 운영을 담당토록 함
  - 근거법은 도시공원 및 녹지 등에 관한 법률에 근거
- 센터 내에는 민관협력을 담보하기 위해 민관협력 위원회를 설치하여 시민의 참여를 기본적으로 보장하고, 공원의 관리운영은 공공분야, 민간분야, 운영자문분야로 나누어 관리운영
  - 공공분야는 수목정원, 시설관리, 안전, 서무, 재산관리, 서포터즈, 봉사단 업무를 담당하고 6명을 배치
  - 민간분야는 레크레이션, 프로그램을 개발하고 운영
  - 운영자문분야는 전문가 자문단으로서 조경, 생태, 프로그램, 시민자치, 재무행정에 필요한 전문가를 위촉하여 운영

1안 : 충남혁신도시 조합 내 설치

**근거법:공원녹지법**

-도시공원 및 녹지 등에 관한 법률



[그림 4-3] 내포 홍예공원 센터 설치(1안) 조직



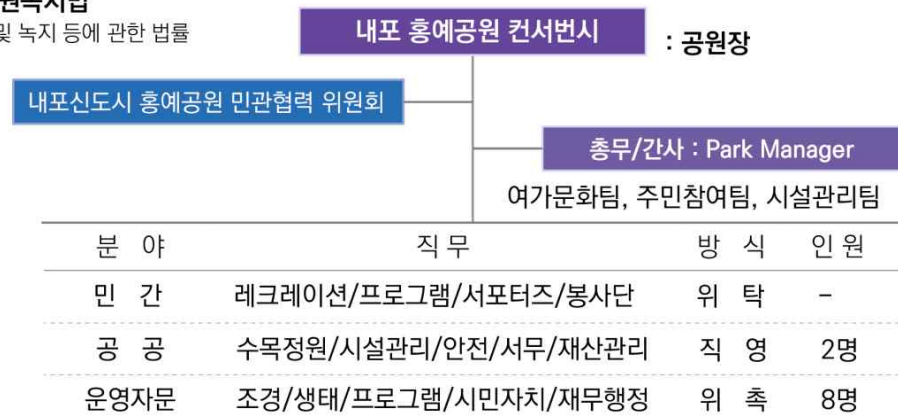
## (2) 내포 홍예공원 컨서번시 설치(안)

- 내포 홍예공원의 관리운영을 주체를 궁극적으로 민간(도민)이 함을 전제로 하는 안으로, 가칭 ‘내포 홍예공원 컨서번시’ 설치를 제안함
  - 궁극적으로 도민(내포 시민, NGO 등)의 지배적인 참여를 목표로 하는 안임
- 내포 홍예공원 컨서번시는 별도의 조직으로서 충남혁신도시 공동관리기구인 조합 내에 공원녹지관리팀을 확대 개편하여 포함하고, 대표로서 공원장을 두고, 총괄 실무를 담당하는 Park Manager를 두어 운영토록 함
  - 근거법은 도시공원 및 녹지 등에 관한 법률에 근거
- 컨서번시 내에 홍예공원 민관협력 위원회를 설치하여 도민의 참여를 기본적으로 보장하고, 공원의 관리운영은 민간분야, 공공분야, 운영자문분야로 나누어 관리운영
  - 민간분야는 레크레이션, 프로그램을 개발하고 운영하며, 서포터즈, 봉사단 등의 민간참여 기본 활동 등의 업무를 담당함. 현재 내포신도시 내 민간전문인력이 충분하지 않은 것을 고려하여 초기에는 최소한의 참여에서 점차 업무분야를 확대함
  - 공공분야는 수목정원, 시설관리, 안전, 서무, 재산관리 등 최소한의 업무를 담당
  - 운영자문분야는 전문가 자문단으로서 조경, 생태, 프로그램, 시민자치, 재무행정에 필요한 전문가를 위촉하여 운영

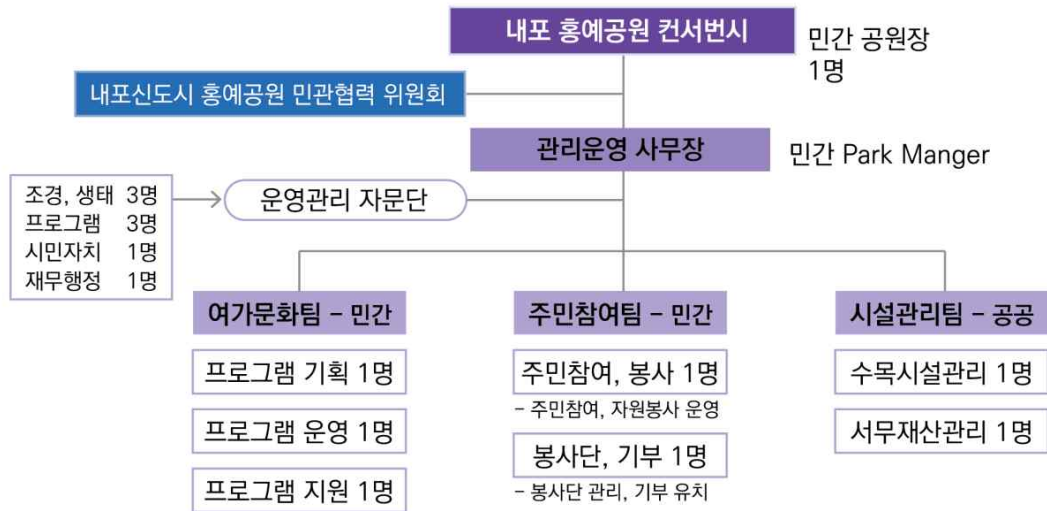
### 2안 : 내포 홍예공원 컨서번시 설치

#### 근거법:공원녹지법

-도시공원 및 녹지 등에 관한 법률



[그림 4-4] 내포 홍예공원 컨서번시 설치(2안) 조직



### (3) 내포 홍예도립공원 관리소 설치(안)

- 내포 홍예공원은 충청남도를 대표하는 상징적인 공원의 성격을 가짐. 따라서 충청남도 산림자원연구소 내에 가칭 ‘내포 홍예도립공원 관리소’를 설치하여 운영하는 안임
  - 24년 현재 충청남도 산림자원연구소에는 3과 2개 사무소로 구성되어 있으며 2개 사무소로는 태안, 보령이 있으며, 도립공원과 내에 2개 관리팀(칠갑산, 대둔산)이 있음
- 충청남도 산림자원연구소와 업무 연계성이 높으며, 최근 산림 정책이 산림의 관리, 보존에서 산림의 활용을 통해 도민의 여가 증진과 삶의 질 개선을 위해 변화하고 있는 점을 고려할 때, 홍예공원을 조성하고 운영하는 것은 도민 삶의 질 정책을 추진하는데 상징적인 사업이 될 수 있음
  - 근거법은 수목정원법에 의해 정원으로 지정하거나, 자연공원법에 의해 홍예공원을 도립공원으로 지정한 후 관리소를 설치하여 운영
- 관리소에는 홍예공원 민관협력 위원회를 설치하여 도민의 참여를 보장하고, 공원의 관리운영은 공공분야, 민간분야, 운영자문분야로 나누어 관리운영
  - 공공분야는 수목정원, 시설관리, 안전, 서무, 재산관리를 담당하고 인원은 4명을 배치
  - 민간분야는 레크레이션, 프로그램, 서포터즈, 봉사단을 운영하며, 위탁으로 참여
  - 운영자문분야는 전문가 자문단으로서 조경, 생태, 프로그램, 시민자치, 재무행정에 필요한 전문가를 위촉하여 운영

3안 : 충청남도 산림자원연구소 내 설치

근거법:수목정원법

-수목·정원의 조성 및 진흥에 관한 법률

자연공원법

내포신도시 홍예공원 민관협력 위원회

내포 홍예도립공원 관리소

운영지원팀, 여가문화팀, 시설관리팀

분 야	직 무	방 식	인 원
공 공	수목정원/시설관리/안전/서무/재산관리	직 영	4명
민 간	레크레이션/프로그램/서포터즈/봉사단	위 탁	-
운영자문	조경/생태/프로그램/시민자치/재무행정	위 촉	8명

[그림 4-5] 내포 홍예도립공원 관리소 설치(3안) 조직



### 3) 민관협력형 관리운영모델의 장단점 비교분석

- 관리운영 모델 대안별 장단점을 전문성, 창의성, 안정성(지속성), 혁신성(발전성), 공동체성(협력성) 등의 측면에서 분석해 보면 다음과 같음

#### (1) 내포 홍예공원 센터 설치(안)

- 충남혁신도시 공동관리기구인 조합에서 직접 관리운영함으로써 재원을 안정적으로 확보할 수 있으며, 충남혁신도시 차원의 공원으로서의 위상을 확보할 수 있음
- 공원 전체에 대한 관리운영 전문성 확보 기구 내 주체간 이해관계가 상충될 때 운영에 어려움이 있을 수 있어, 전문관리운영자 도입 필요
- 한편, 도시·군 차원에서의 관리운영으로 재원 투자에 대한 타당성과 재원 마련을 위한 다양한 고민 필요

#### (2) 내포 홍예공원 컨서번시 설치(안)

- 공원 관리운영에 전문성 확보와 레크레이션, 프로그램 개발에 다양성 확보, 창의적 개발과 탄력적 운용이 용이함
- 특히 주민참여와 자원봉사와 협력에 의한 공동체 활성화에 강점을 가지고 있음
- 반면, 정치적 환경변화에 따라 재원의 안정적 확보가 어려울 수 있으며, 관리운영 민간 주체의 혁신성을 담보하는데 한계

#### (3) 내포 홍예도립공원 관리소 설치(안)

- 충청남도에서 직접 관리운영 함으로써 충남도를 대표하는 공원의 위상, 정체성을 가질 수 있음. 광역도가 관리하는 최초의 도시공원이 될 수 있음
- 충청남도가 직접 관리함으로써 관리운영, 시설 유지에 필요한 재원을 안정적으로 확보할 수 있음
- 반면, 공원 내 레크레이션, 프로그램의 창의성 개발과 탄력적 운영, 주민참여의 유도에는 한계가 있음



〈표 4-2〉 민간협력형 모델 대안별 장단점 비교

구 분	1안	2안	3안																																																
모델안	<p>1안 : 충남혁신도시 조합 내 설치</p> <p>근거법:공원녹지법 -도시공원 및 녹지 등에 관한 법률</p> <p>내포신도시 홍예공원 민간협력 위원회</p> <p>내포 홍예공원 센터 Park Manager 도입</p> <p>여가문화팀, 운영지원팀, 시설관리팀</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>분 야</th><th>직 무</th><th>방 식</th><th>인 원</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>공 공</td><td>수목정원/시설관리/안전/서무/재산관리 서포터즈/봉사단</td><td>직 영</td><td>6명</td></tr> <tr> <td>민 간</td><td>레크레이션/프로그램</td><td>위 탁</td><td>-</td></tr> <tr> <td>운영자문</td><td>조경/생태/프로그램/시민자치/재무행정</td><td>위 촉</td><td>8명</td></tr> </tbody> </table>	분 야	직 무	방 식	인 원	공 공	수목정원/시설관리/안전/서무/재산관리 서포터즈/봉사단	직 영	6명	민 간	레크레이션/프로그램	위 탁	-	운영자문	조경/생태/프로그램/시민자치/재무행정	위 촉	8명	<p>2안 : 내포 홍예공원 컨서번시 설치</p> <p>근거법:공원녹지법 -도시공원 및 녹지 등에 관한 법률</p> <p>내포 홍예공원 컨서번시 : 공원장</p> <p>내포신도시 홍예공원 민간협력 위원회</p> <p>총무/간사 : Park Manager</p> <p>여가문화팀, 주민참여팀, 시설관리팀</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>분 야</th><th>직 무</th><th>방 식</th><th>인 원</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>민 간</td><td>레크레이션/프로그램/서포터즈/봉사단</td><td>위 탁</td><td>-</td></tr> <tr> <td>공 공</td><td>수목정원/시설관리/안전/서무/재산관리</td><td>직 영</td><td>2명</td></tr> <tr> <td>운영자문</td><td>조경/생태/프로그램/시민자치/재무행정</td><td>위 촉</td><td>8명</td></tr> </tbody> </table>	분 야	직 무	방 식	인 원	민 간	레크레이션/프로그램/서포터즈/봉사단	위 탁	-	공 공	수목정원/시설관리/안전/서무/재산관리	직 영	2명	운영자문	조경/생태/프로그램/시민자치/재무행정	위 촉	8명	<p>3안 : 충청남도 산림자원연구소 내 설치</p> <p>근거법:수목정원법 -수목·창원의 조성 및 진흥에 관한 법률</p> <p>내포신도시 홍예공원 민간협력 위원회</p> <p>내포 홍예도립공원 관리소</p> <p>운영지원팀, 여가문화팀, 시설관리팀</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>분 야</th><th>직 무</th><th>방 식</th><th>인 원</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>공 공</td><td>수목정원/시설관리/안전/서무/재산관리</td><td>직 영</td><td>4명</td></tr> <tr> <td>민 간</td><td>레크레이션/프로그램/서포터즈/봉사단</td><td>위 탁</td><td>-</td></tr> <tr> <td>운영자문</td><td>조경/생태/프로그램/시민자치/재무행정</td><td>위 촉</td><td>8명</td></tr> </tbody> </table>	분 야	직 무	방 식	인 원	공 공	수목정원/시설관리/안전/서무/재산관리	직 영	4명	민 간	레크레이션/프로그램/서포터즈/봉사단	위 탁	-	운영자문	조경/생태/프로그램/시민자치/재무행정	위 촉	8명
분 야	직 무	방 식	인 원																																																
공 공	수목정원/시설관리/안전/서무/재산관리 서포터즈/봉사단	직 영	6명																																																
민 간	레크레이션/프로그램	위 탁	-																																																
운영자문	조경/생태/프로그램/시민자치/재무행정	위 촉	8명																																																
분 야	직 무	방 식	인 원																																																
민 간	레크레이션/프로그램/서포터즈/봉사단	위 탁	-																																																
공 공	수목정원/시설관리/안전/서무/재산관리	직 영	2명																																																
운영자문	조경/생태/프로그램/시민자치/재무행정	위 촉	8명																																																
분 야	직 무	방 식	인 원																																																
공 공	수목정원/시설관리/안전/서무/재산관리	직 영	4명																																																
민 간	레크레이션/프로그램/서포터즈/봉사단	위 탁	-																																																
운영자문	조경/생태/프로그램/시민자치/재무행정	위 촉	8명																																																
전문성	<ul style="list-style-type: none"> <li>•전문성을 확보하는데 한계</li> <li>•민간위탁, 자문단 운영을 통해 부분 전문성 확보</li> <li>•Park Manger 도입을 통한 전문성 보완</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•전문성을 확보하는데 유리</li> <li>•민간위탁, 자문단 운영을 통해 부분 전문성 확보</li> <li>•Park Manger 도입을 통한 전문성 도입</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•전문성을 확보하는데 한계</li> <li>•민간위탁, 자문단 운영을 통해 부분 전문성 확보</li> </ul>																																																
창의성	<p>(레크레이션/프로그램)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Park Manger 도입을 통한 창의성 보완</li> <li>•민간위탁, 자문단 운영을 통해 부분 창의성 보완</li> </ul>	<p>(레크레이션/프로그램)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Park Manger 도입으로 창의성 증진</li> <li>•창의적 프로그램 개발 가능</li> <li>•유연한 적용 가능</li> </ul>	<p>(레크레이션/프로그램)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•창의성을 확보하는데 한계</li> <li>•민간위탁, 자문단 운영을 통해 부분 창의성 보완</li> </ul>																																																
안정성 (지속성)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•재정적 안정성과 지속성을 확보하는데 유리</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•재정적 안정성과 지속성을 확보하는데 한계</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•재정적 안정성과 지속성을 확보하는데 유리</li> </ul>																																																
혁신성 (발전성)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•충남혁신도시(내포신도시) 공원으로서의 위상 확보</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•민간의 역량에 따라 혁신성(발전성)에 차이</li> <li>•정치적 환경에 따라 운영 한계</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•충청남도의 광역도의 대표 공원으로서의 위상/상징성 확보 가능</li> </ul>																																																
공동체성 (협력성)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•주민참여와 운영에 한계</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•주민참여, 자원봉사와 협력에 활성화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•주민참여와 운영에 한계</li> </ul>																																																

## 제2절 모델 적용의 실천 과제

### 1. 운영적 측면

#### 1) 비전과 목표에 대한 공감대 형성

- 비전은 서로 다른 파트너들을 하나로 묶어 다양한 구성원이 한 목소리를 내고 담론을 통해 통일된 최종 결과를 도출할 수 있도록 도와주며, 궁극적으로 비전은 한 장소의 물리적, 문화적 특성을 개발, 홍보, 유지하기 위한 공동의 이미지를 표현함
- 홍예공원의 비전은 5년, 10년 또는 20년 후의 미래 홍예공원의 그림으로, 홍예공원이 어떻게 개발할지, 관리운영의 방향과 수준을 결정함
- 민관협력을 위해 민간과 공공이 공원에 비전과 목표를 공유하는 것은 매우 중요함
  - 공원 비전과 목표를 민간과 공공이 함께 공유하는 것은 무엇보다 중요하며, 함께 만드는 것도 큰 의미가 있음
  - 비전을 현실화하기 위해 달성해야 할 관리운영의 중요한 목표와 전략이 도출될 수 있음
- 비전과 목표를 공유하는 것이 민관협력의 첫 단계이며, 다음 단계로 나아가는 기반임. 홍예공원의 관리운영 주체인 공공은 다양한 방법으로 비전은 만들고 파트너와 공유할 필요가 있음
- 공원의 법적인 소유자이며, 관리운영과 안전에 1차적 책임을 가지고 있는 공공이 공원 관리운영에 비전과 목표에 대해 어느 쪽에 관심이 있으며, 이를 정립하는 것도 중요함
- 비전, 목표와 관련된 관리운영 평가시스템 구축 필요
  - 민관협력의 성과를 측정할 수 있는 객관적인 평가시스템 마련과 함께 성과측정을 통한 발전기반 마련 필요

## 2) 공원 관리운영 계획 수립과 모니터링 지침 마련

- 관리운영 효율성 확보를 위해 이해당사자들이 공유할 수 있는 공원 관리운영 계획과 함께 가이드라인, 운영지침 마련이 필요
- 충청남도, 홍성군, 예산군 인사시스템상 담당자의 상시적인 이동과 교체로 홍예공원에 대한 관리운영 계획과 지침이 마련되지 않을 경우, 담당자의 자의성 개입으로 인해 일관성 있는 공원 관리와 운영에 어려움 노정
- 공원 안전과 방법계획을 수립하고 주기적으로 모니터링할 필요가 있으며, 재난·재해로 발생하는 문제에 대한 대응계획 마련이 중요해 지고 있음
- 내포 홍예공원 관리운영 계획 및 가이드라인 내용 구성은 <표 4-2> 참조하여 작성

<표 4-3> 내포 홍예공원 관리운영 계획 및 가이드라인 내용 구성(안)

<p><b>제1장 개요</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 목적과 적용 범위</li> <li>2. 근거법</li> <li>3. 공원관리운영 업무의 구분</li> </ol> <p><b>제2장 공원 관리계획</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 유지관리</li> <li>2. 식물관리</li> <li>3. 시설관리</li> <li>4. 청소</li> </ol> <p><b>제3장 공원 운영계획</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 운영관리</li> <li>2. 정보수집</li> <li>3. 정보제공</li> <li>4. 행사</li> <li>5. 이용프로그램</li> <li>6. 공평·평등한 이용</li> <li>7. 이용지도</li> <li>8. 이용조정</li> <li>9. 공원시설의 운영</li> </ol>	<p><b>제4장 공원 안전계획</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 공원안전대책</li> <li>2. 공원시설 이용에 관련된 사고방지대책</li> <li>3. 공원의 방법대책</li> <li>4. 공원의 방재대책</li> </ol> <p><b>제5장 공원 법제도계획</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 재산관리와 도시공원대장</li> <li>2. 점유 및 사용</li> </ol> <p><b>제6장 시민참여와 파트너십 형성 계획</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 시민 참여·파트너십 형성계획의 개요</li> <li>2. 공원애호회, 공원돌보미(어답트)</li> <li>3. 공원자원봉사</li> <li>4. 파트너십 형성 계획</li> </ol> <p><b>제7장 공원 경영 계획</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 공원 경영과 지정관리자제도</li> <li>2. 경영 계획</li> <li>3. 경영 실시</li> <li>4. 경영 평가</li> </ol>
---	---

- 바람직한 민관협력을 위해서는 공원 관리운영에 대한 비전, 목표를 공유하는 것과 함께 이를 실현할 수 있는 관리체계를 만들어 모니터링과 평가, 환류 체계를 구축하는 것도 중요함

〈표 4-4〉 내포 홍예공원 관리운영 부분, 평가항목 체계(안)

구분	부문	평가항목	세부평가항목	평가방법
녹지 및 시설 관리	식물 관리	녹지대 관리	계절별 녹지대 관리 계획 수립	시기별 일상적인 업무 계획 수립 여부
			화단, 정원 및 식물관리매뉴얼 유무	해당공원의 특정 구역별 관리매뉴얼 작성 유무
		식물DB 보유	식물DB 보유 및 업데이트 유무	식물 DB보유 유무, 정기 업데이트 유무
	생태 관리	유해식물 관리	유해식물 제거	발생면적 대비 제거 면적(전년대비 아님)
		환경친화적 관리	화학물질 사용여부	화학비료, 농약사용 대체율(전년대비 증감율)
		생태 및 종 다양성	생물종 DB 관리	생물종 DB보유 유무, 정기 업데이트 유무
			종다양성 증진을 위한 노력	멸종위기종 도입, 신규 식물생물 도입 및 모 니터링을 통한 종다양성 확대 성과
	시설물 관리	시설물 유지관리	시설물 관리매뉴얼	시설물 관련 관리매뉴얼 보유 유무
		시설물 DB 관리	건축물 및 시설물 이력 데이터 유무	건축물 및 시설물 이력 관리 자료 보유 유무 및 업데이트 유무
		장비 유지관리	활용 장비리스트 및 이력 업데이트	현장관리에 사용하는 장비관리대장 보유 및 업데 이트 유무(차량, 동력장비 등)
		사인물 관리	안내판, 이정표, 표찰 등 사인물 통합관리	공원내 설치된 사인물의 통일성 여부
		접근성, 이용성 증대	사회적 약자를 위한 시설	배리어프리(barrierfree)적용 여부 -장애인 이용이 가능한 구간 및 그렇지 못한 구 간 비율, 유아, 노인을 위한 시설 여부
	자원 절약	에너지 절약, 자원 재활용	에너지 절약 시설	에너지 절약 시설 설치 여부(전기:LED전등, 수 도:절수시설, 난방:지열난방 등)
			임목부산물 활용	현장 관리 부산물 활용율
			쓰레기 재활용	공원 내 발생쓰레기의 재활용율
안전 관리	안전 관리	안전점검	장비 및 시설물 점검	보유 장비 및 시설물에 대한 안전점검 매뉴얼 보유
			시설물 안전점검	안전점검 필요한 시설물에 대한 정기점검 및 안 전점검표 보유
			순찰 및 안전지도 활동	정기적인 순찰 및 안전지도 활동 여부
		안전관리 매뉴얼	안전사고 대책 매뉴얼	일상에서 발생할 수 있는 안전사고에 대한 대책 매뉴얼 보유
			비상연락	안전사고 발생에 따른 보고체계 및 관련기관 연 락망 보유
		안전관리 시설	시설 설치 및 점검	안전관리 시설 설치여부 및 주기적인 점검 여부 (화재경보, 비상벨, CCTV, 가로등 설치 및 작동

구분	부문	평가항목	세부평가항목	평가방법
				상태 관리)
	개인 정보	개인 정보 보호	개인정보보호	개인정보 보호에 관한 규정 보유
	재해 재난	재해 재난 대비	매뉴얼 및 안내	재난재해 대비 매뉴얼 및 안내문 설치
시민 참여	프로그램	프로그램 운영	연중 프로그램 운영 계획 및 횟수	프로그램 기획 건수 및 운영 횟수
			프로그램 참여자 수	프로그램 참여자 수
	자원 봉사	자원봉사 및 시민참여	연중 자원봉사자 수	자원봉사 기획건 수
			시민 참여 사업 수	자원봉사 참여자 수
	의견 수렴	만족도	외부 참여에 대한 만족도 조사	프로그램 및 자원봉사에 대한 만족도 조사 및 결과
	직원 관리	조직구성 및 전문성 (인력)	직원의 구성	공원에 필요한 전문인력 확보, 인력배치 유무(행정, 녹지, 설비, 전기, 소방안전, 영선 등)
			직원의 전문성	배치인력의 전문성 확인(해당분야 자격증 및 경력증명서)
		근로여건, 고용안정성	고용안정	평균 근속 연수
			근로환경개선	정규직과 비정규직 비율
				직무관련 교육, 수당지급, 유연근무, 근로환경 개선 등 실적
운영 관리	계획 관리	사업 및 경영계획서	사업목표, 성과지표 설정 여부	사업 목표 및 성과지표 설정 여부
			중·장기 사업계획서 유무	중장기 사업계획서 수립 여부
	예산 관리	예산 사용의 적정성	적정한 회계관리	정기적으로(외부/내부) 회계감사를 진행 하는지 여부
			예산사용의 적정성	예산의 부정사용 및 잘못된 방식으로 지출 유무 확인(확인시 감점)
		수익사업 관리 (기부포함)	수익구조강화	다양한 방식의 수익구조 확대(직영판매, 위탁, 기부 등) 및 적극성
			수익금액(기부금포함)	정부지원 사업비를 제외한 수익금액의 증감
	운영 관리	운영 관리기준 수립	운영지침 보유 유무	해당공원의 특성에 맞는 운영 지침 및 메뉴얼 보유 유무
			유지관리에 관한 기초 DB 구축	운영 관리에 필요한 기초 DB 보유 여부
		운영성과 평가	사업 운영 자체 점검 활동	주기적인 점검 및 사업진행 사항 점검 여부 (중간보고 및 결과 보고)

구분	부문	평가항목	세부평가항목	평가방법
			시설의 목적(목표) 달성율	당년 사업계획 목표 대비 달성률
	이용자 관리	이용만족도 조사	서비스질 개선을 위한 전담 조직 운영	서비스 및 민원 전담 조직 설치 여부
			이용자 만족도 조사 및 개선 성과	정기적인 공원 이용자 만족도 조사 실시 및 증감률
		민원응대 및 개선	민발생 민원에 대한 데이터 축적	민원발생 데이터 축적 여부(시기별, 종류별 등 구분)
			민원처리 만족도	민원처리에 대한 만족도 조사 및 관리
	홍보 마케팅	마케팅 및 홍보	홍보방법의 다양성 및 성과	홍보 및 마케팅 매체 수, 그 증감률
	대외 협력	지역사회와의 발전	지역사회 발전 및 상생을 위한 협력	주변지역 사회와 협업 및 업무협조 성과
		외부기관과의 소통	외부 기관과의 협업 다양성	외부기간과의 협력 업무 수량 및 성과(많으면+, 성과도출시+)

주 : 이병희(2021), 도시공원의 효율적 관리를 위한 평가지준 마련 연구, 1차 평가항목을 바탕으로 연구자가 작성

### 3) 공원에 대한 차별성과 정체성 정립

- 공원의 정체성에 대한 지속적 고민 필요. 공원의 정체성과 차별성은 단기간에 형성되는 것이 아니라 상당기간에 걸쳐 지속적이며 꾸준한 노력을 통해서 누적된 결과로 형성되는 경우가 많음
- 현재 홍예공원의 입지적 특징, 계획적 특징을 찾아 이를 특화시키고, 지속적인 공원만들기를 통해 공원의 차별성과 정체성을 만들 필요가 있음
- 예를 들면, 홍예공원은 도시계획적 측면에서 배산임수(背山臨水)에 기반하여 도시 중심축의 시작점에 있으며, 남북이 아닌 동서축으로 좌향하며 조성된 뚜렷한 특징을 가지고 있음
- 또한, 내포지역의 토양, 토질, 생태환경 등을 찾고 이를 공원에 반영하여 내포 생태자연공원으로서 위상을 확보하는 것도 중요

- 차별성을 나타내는 요소(예) : 향토수종, 수환경의 근원과 체계, 생태
- 정체성을 나타내는 요소(예) : 가든(정원), 여가(이벤트, 놀이공간) 등

#### 4) 관리운영 전문가, 도우미 풀 구성


- 관리운영을 효율적으로 하기 위해서는 전문가를 잘 활용하는 것이 중요. 분야별로 즉지적인 자문을 해줄 수 있는 현장 중심의 전문가 풀을 구성할 필요가 있음
- 홍예공원에 필요한 전문가 풀은 크게 3가지 영역으로 분류하여 관리운영을 권장함
  - (공원의 수목 및 시설관리) 지역의 조경협회, 조경수협회, 나무의사협회 등 수목의 유지관리 관련 직능단체들과 네트워크를 구성하여 공원운영 가이드라인 및 매뉴얼의 작성과 업데이트 등의 과정에 참여 유도하여 전문가 풀로 구성
  - (공원프로그램)청소년 수련활동 및 각종 이벤트, 문화예술활동 관련 전문가 풀을 구성하여 각종 프로그램 구성 및 운영에 필요한 자문, 참여 등을 유도
  - (우리동네전문가) 지역 내 거주하고 있는 각종 영역의 전문가를 찾아 공원관리에 참여할 수 있도록 유도
- 발굴한 지역전문가는 공원운영위원회, 공원 프로그램 담당자 등으로 참여할 수 있도록 자격을 부여하고 지속적으로 홍예공원에 참여 유도

## 2. 주민참여적 측면

### 1) 주민 참여 기반 구축

- 공원 운영에 있어 참여에서 주민이 주도가 될 수 있는 기반 구축 필요. 특히, 공원과 지역커뮤니티를 연결할 수 있는 매개자, 단체 육성 필요
- 내포 홍예숲 해설가, 홍예 가드너 등 주민 양성과 회원 관리를 통해 시민들이 공원 관리와 운영에 참여할 수 있는 사회적 자본 형성과 자생단체로 성장할 수 있는 기반을 구축하는 것이 필요

〈표 4-5〉 내포 홍예숲 해설가

<ul style="list-style-type: none"> <li>• 숲 해설가는 산림청의 숲해설가 제도(2011년부터 시작)를 활용. 산림교 육뿐 아니라 산림문화휴양 제도에 따라 2016년 숲해설가, 유아숲지도사, 숲치유지도사 등의 직업군이 정식으로 운영됨. 이를 활용하여 내포 홍예 숲 해설사를 양성하고 내포시민과 도민의 참여를 유도</li> <li>• 홍예공원과 함께 용봉산, 수암산과 연계하여 홍예공원을 자연공원과 자연 스텝게 연계</li> <li>• (사)대전충남숲해설가협회와 협력하여 내포신도시 시민, 도민을 양성, 도 민참여 기반을 마련토록 함</li> </ul>	
--	--

〈표 4-6〉 내포시민 가드너 양성 프로그램(안) 개요

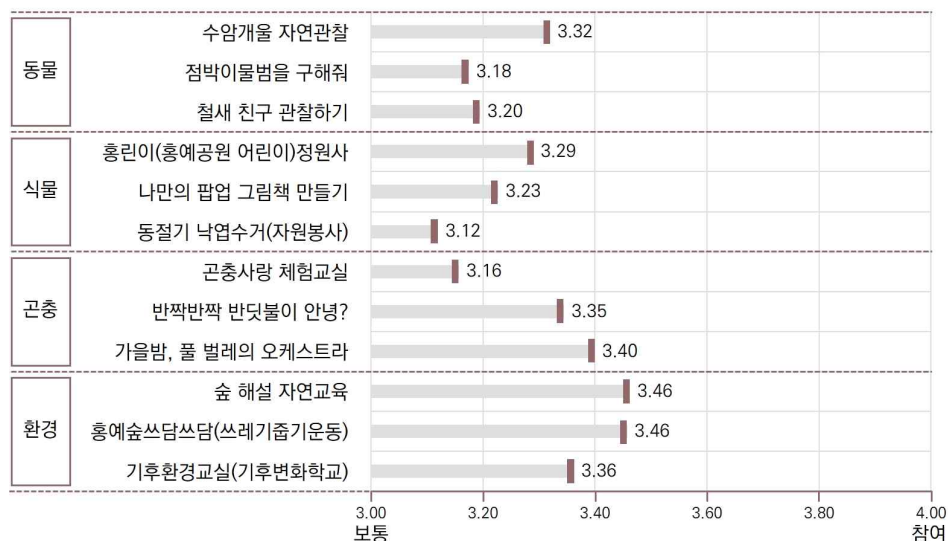
<ul style="list-style-type: none"> <li>• “도시와 마을의 정원사” - 공동체에 손을 내밀다 -</li> <li>• 사업 목적 및 필요성 -식물과 정원에 대한 기본 지식과 실무 능력을 배양, 정원문화 확산에 참여하여 내포 지역사회 발전과 주민의 삶의 질 향상에 기여 -신도시 경관과 도시환경 미화에 관심과 공동체의 참여를 유도 -충남 도민, 시민의 체계적 양성</li> <li>• 사업개요 -모집인원 매년 : 30명 내외 -교육장소 : 가칭 ‘홍예공원 커뮤니티 센터’ -시행일시 : 주2회 1일 3~7시간 총 15회 -교육내용 : 정원의 역사와 문화, 정원조성 기법과 디자인, 실습과 탐방 등</li> </ul>
---



## 2) 여가문화 주민참여 프로그램 개발과 활성화

- 주민 수요 조사, 만족도 조사를 지속적으로 추진하여 프로그램의 양적인 공급과 함께 질적인 차원에서 고도화 필요
  - 정기적인 조사와 모니터링을 통해 주민 수요에 대한 분석, 대응과 참여도 제고
- 프로그램은 공원의 일상 및 특화 프로그램, 문화행사, 자원봉사 등으로 구분하여 개발
- 일상 프로그램은 내포시민 누구나 즐길 수 있는 퇴근 후 직장인을 위한 프로그램, 인근 직장인을 위한 아웃도어 오피스, 1인을 위한 시공간 전, 시민의 아이디어로 만드는 시민참여 프로그램 등 기존 만들기, 체험, 숲해설 프로그램 외 다양한 층을 대상으로 한 프로그램을 기획할 필요가 있음
- 특화 프로그램은 내포 홍예공원에서만 체험할 수 있는 프로그램으로 관심도가 높은 생태자연 프로그램을 고민할 필요가 있음
  - 용봉산, 수암산에 서식하는 동식물을 소재로 한 프로그램, 기후환경교실 프로그램 등은 특화할 필요가 있음
  - 기후환경교실 프로그램의 경우 탄소중심 도시정책 연계하여 기후환경연구소와 협력하여 추진 필요

[그림 4-6] 자연생태분야 프로그램 선호도



자료 : 충남연구원(2023), 내포신도시 홍예공원 명소화 전략, p91.

- 문화행사의 경우 공원 자체 프로그램과 함께 주변 문화시설인 도서관, 미술관, 예술의전당, 충남문화관광재단과 연계한 축제, 이벤트를 적극 활용할 필요가 있음

〈표 5-7〉 홍예공원 주변 문화시설과 연계 축제, 이벤트 예시

문화시설	예시 연계사업	비고
충남도서관	야외힐링 독서 공간 조성, 도시 플리마켓 등	
충남미술관	야외 조각 공원 조성, 공원 야외미술관 등	
예술의전당	(가을밤, 풀벌레 등 테마)오케스트라 공연, 야외 작은 음악회 등	
충남문화관광재단	충청남도 생활문화축제, 버스킹 공연 등	

- 자원봉사 프로그램의 경우 자원봉사, 봉사자를 위한 프로그램을 구분
  - 자원봉사 프로그램으로 공원 청소, 지킴이, 환경 복원 등은 관심과 수요가 높음
  - 자원봉사자를 위한 프로그램은 자원봉사 참여의 지속과 활성화를 위해 봉사자들의 힐링과 자부심 증진을 위해 추진

### 3. 제도적 측면

#### 1) 충청남도 차원의 관리운영 조례 제정 또는 정원으로 지정

- 관리운영 체계 및 안정성 확보를 위한 충청남도 차원의 조례 제정 필요
  - 현재 홍예공원은 상징적, 법적 측면을 고려할 때 관리운영에 있어 충청남도 차원의 지속적인 참여가 필요
  - 상징적인 측면에서 충청남도가 직접 조성하였고, 충청남도를 대표하는 도시공원의 위상을 확보하고 있음
  - 법적인 측면에서 홍성군과 예산군을 걸쳐고 있어 광역도 차원의 조례를 제정하여 일체적 관리가 이루어질 수 있도록 하는 방안이 요구됨
  - 타 광역도에서도 도립공원 외에 필요에 따라 공원을 지정하여 운영 중에 있음. 예를 들면, 경기도(도립공원, 지질공원, 도민참여형 도시공원, 썸지공원, 캠프그리브스 역사공원), 경상북도(도립공원, 지질공원), 경상남도(도립공원), 충청북도(지질공원), 강원도(도립공원, 지질공원, 자연환경연구공원), 전라남도(도립공원, 지질공원, 고인돌공원), 제주도(도립공원, 도시공원, 어린이공원, 어린이교통공원, 자연생태공원)

[그림 4-7] 광역도 차원의 공원 조성 및 운영 사례



자료:1.황종식(2022), 국방부, 캠프그리브스 경기도에 양여....'역사공원 조성 사업'탄력.  
2.제주자연생태공원 홈페이지(<http://www.jejunaturepark.com/>)

- ‘도시공원 및 녹지 등에 관한 법률’에 관한 충청남도 조례에는 조직운영 차원에서 관련된 조항과 프로그램 공급 차원에서 공원 프로그램에 대한 개념 및 지원에 관한 내용이 포함되도록 해야 함

- 공원 및 녹지의 관리에서 이를 활용한 프로그램 공급의 범위와 지원기반을 마련할 필요가 있음

〈표 4-8〉 공원 관리 조례 사례

서울특별시 도시공원 조례	경기도 캠프그리브스 역사공원
<p><b>제1조 목적</b></p> <p><b>제2조 정의</b> 1.관리청, 2.이용료, 3.사용료, 4.공원, 5.녹지</p> <p><b>제3조 도시공원의 세분</b></p> <p><b>제4조 공원조성계획의 경미한 변경</b></p> <p><b>제5조 공원 및 공원시설의 설치</b></p> <p><b>제6조 공원 및 공원시설관리 위탁</b> 1.관리는 일반경쟁, 다만, 운동, 편익 또는 유흥시설은 제한경쟁방법으로 할 수 있음</p> <p><b>제7조 위탁관리 기간</b> 1.3년의 범위에서 한 차례만 연장 가능</p> <p><b>제8조 시민 여가·문화활동 활성화</b> 1.계절별 공원이용 프로그램 운영 2.참가비 징수, 프로그램 위탁 운영, 약자이용접근성에 대한 지원 가능</p> <p><b>제9조 점용허가대상 공원</b></p> <p><b>제10조 공원점용허가의 세부기준</b></p> <p><b>제11조 점용허가대상 녹지</b></p> <p><b>제12조 녹지점용허가의 세부기준</b></p> <p><b>제13조 점용허가기간</b></p> <p><b>제14조 점용물의 관리</b></p> <p><b>제15조 공원입장료 및 이용료</b></p> <p><b>제16조 공원시설의 사용료</b></p> <p><b>제17조 점용료</b></p> <p><b>제18조 요금의 산정기준 및 납부방법</b> ..</p> <p><b>제22조 금지행위 적용대상</b> ..</p> <p><b>제24조 서울특별시 도시공원위원회</b> ..</p> <p><b>제30조 도시공원 부지사용계약</b> ..</p> <p><b>부칙</b></p>	<p><b>제1조 목적</b></p> <p><b>제2조 정의</b></p> <p><b>제3조 도시사의 책무</b></p> <p><b>제4조 기본계획</b></p> <p><b>제5조 역사공원 활성화 사업</b> 1.역사공원 활성화를 위한 시설의 관리 및 기반 조성 2.역사공원 일원의 생태 보전 3.역사공원 일원의 평화 증진 및 관련 예술 활동 활성화 4.역사공원 일원의 체험·교류 및 휴식 공간 조성 5.역사공원의 생태·평화관광 관련 프로그램 및 콘텐츠 개발 6.역사공원 활성화를 위한 홍보 및 교육 7.역사공원 활성화를 위한 관계 기관 및 주민참여 지원 8.그 밖에 역사공원 활성화를 위하여 도시사가 필요하다고 인정하는 사업</p> <p><b>제6조 위원회의 설치 및 기능</b></p> <p><b>제7조 위원회의 구성 및 운영</b></p> <p><b>제8조 입장료 등</b></p> <p><b>제9조 식비</b></p> <p><b>제10조 관광객 유치 지원 등</b></p> <p><b>제11조 기념품 등의 제작 및 판매</b></p> <p><b>제12조 편의시설 등의 설치 및 운영</b></p> <p><b>제13조 이용제한</b></p> <p><b>제14조 사무의 위탁</b></p> <p><b>제15조 시행규칙</b> 부칙</p>

- 한편, 현재 도시근린공원으로 지정되어 있는 홍예공원을 해제하고 지방정원으로 지정하여 충청남도지사가 직접 관리하는 방안도 있음

〈표 4-9〉 수목원·정원의 조성 및 진흥에 관한 법률

## 제1장 총칙

### 제1조 목적

### 제2조 정의

1. 식물, 토석, 시설물(조형물을 포함한다) 등을 전시·배치하거나 재배·가꾸기 등을 통하여 지속적인 관리가 이루어지는 공간(시설과 그 토지를 포함한다)을 말한다. 다만, 문화유산, 자연유산, 도시공원 등은 제외한다.

### 제3조 사업

1. 정원에 이용되는 식물 및 재료 등의 조사·수집·보급 및 관리
2. 정원의 유지관리 및 전시
3. 정원에 관한 기술지도 및 교육
4. 국내외 정원 간의 식물 등에 관한 정보교류 및 협력
5. 정원에 관한 자연학습 및 행사개최
6. 정원에 관한 간행물 발간
7. 그 밖에 정원의 기능 수행에 필요한 사업

### 제4조 수목원 및 정원의 구분

1. 국가정원, 2. 지방정원: 지방자치단체가 조성·운영하는 정원

## 제3장 정원의 조성 및 운영 등

### 제1절 정원의 조성 등

### 제2절 정원의 등록·운영 등

### 제18조 4 정원의 등록

정원을 운영하는 자는 다음 각 호의 사항을 시도지사에게 등록할 수 있다.

1. 정원의 명칭, 2. 소재지, 3. 운영자 성명·주소, 4. 시설명세서 등

### 제18조 6 정원의 운영·관리

### 제18조 7 정원의 품질 및 운영·관리 평가

### 제3절 정원의 진흥

### 부칙

## 2) 수익 확보 및 기부 활동에 대한 제도적 기반 마련

- 수익 재원 확보와 수익 재투자를 할 수 있는 제도적 기반 마련
  - 현재 공원에서 사업수익을 얻을 경우 대부분 수익을 환수하는 구조로 운영에 대한 재투자는 불분명한 상태임. 이러한 상태에서 민간이 수익원을 발굴하고 창출하는 노력을 요구하는 데는 한계
- 공원 민간협력에 있어 현재의 제도는 민간의 자발적인 참여와 협력을 중심으로 운영되고 있음
  - 공원 재정 확보를 위해 수익 시설과 프로그램 개발 운영에 한계가 있음
  - 수익시설의 설치와 운영에 있어서는 경쟁력 있는 민간 시설을 유치하는데 한계가 있으며, 프로그램 운영에 있어서도 단순한 참가비 정도 만을 받을 수 있음
- 공원 이용의 공공성을 해치지 않은 범위 내에서 수익시설의 운영, 점용 등을 할 수 있는 제도적 마련이 시급. 공원 내 수익시설의 설치와 운영, 위탁 등을 제도적으로 명문화하여 활성화 기반 마련 필요
  - 현재 법적으로는 할 수 있으나 위탁자 선정의 공정성 문제, 능력있는 위탁자 유치에는 한계가 있음
- 운영 프로그램도 참가비를 받고 이를 재투자할 수 있는 제도적 기반도 마련 필요

〈표 4-10〉 공원 관리운영 수익 확보와 기부 활동에 관한 조례 개선 방향

구 분	내용
근거법률	도시공원 및 녹지 등에 관한 법률(약칭:공원녹지법)
대 상	국공유지에 조성 완료된 공원
내 용	제21조의 1 • 공원 운영과 이용개 편의서비스 개선을 위해 수익시설을 설치하여 운영할 수 있다. • 공원 운영과 주민참여를 위해 기부 활동을 할 수 있다. • 단, 수익시설 운영과 기부활동으로 확보된 금액은 공원의 공공관리운영에만 사용한다.

#### 4. 홍보적 측면 - 재원 확보를 위한

##### 1) 행사와 이벤트에 대한 홍보·마케팅 채널 구축

- 공공이 공원에 예산을 투자하기 위해서는 재원 확보와 확보에 대한 명분을 얻는 것이 중요
- 홍예공원에 대한 도민의 높은 이용과 높은 만족도는 관리운영 예산 투자에 있어 가장 큰 명분이 될 수 있음
- 이를 위해 조직에서는 공원 내 다양한 행사, 이벤트 프로그램을 개발하고 이를 잘 홍보하여 많은 도민, 주민들이 참여케 하는 것이 무엇보다 중요
- 도민들의 관심 제고를 위해 SNS를 활용한 전략적인 홍보와 함께 내포신도시 내 언론 매체에 지속적인 노출, 가칭 '홍예공원지기(지킴이)'를 통해 입소문 마케팅 전개 필요

〈표 4-11〉 홍예공원 홍보마케팅 방향(안)

<b>① 기초</b>
✓신규 공간의 랜드마크화, 명소화는 기세다 - 유명해져서 유명해지기 → 우리 지역 시민들에게 유명해져야 다른 곳에서도 찾아온다
<b>② 기본전략</b>
✓공간을 통한 지역 정체성 확립(전략적으로 밀어주기) : 내포신도시, 충남도를 대표하는 제1도시공원으로서 의미 부여
✓공간은 클래식하게 홍보는 트렌디하게 : 도시공원의 특성상 시민의 이용이 높기 때문에 공간 구성을 튼튼하게 하기는 어렵지만 홍보는 외부인을 표적으로 유행에 따른 진행
✓각종 수상을 통한 홍보 : 공간을 대상으로 하는 각종 공모전에 적극적으로 지원하여 수상하게 함 : 수상 자체가 이슈로 홍보가 되며, 성과로 이어짐

## 2) 지역 리더 참여 유도

- 공공 재원을 확보하는데는 지역 리더의 관심과 역할이 매우 중요함. 지역 리더의 공원 행사, 이벤트 참여는 홍예공원의 관심도를 높이고 안정적인 재원 확보를 위해 중요한 역할을 할 수 있음
- 공간에 대한 관심도와 상품성을 높임으로써 지속적인 재원 확보

〈표 4-12〉 홍예공원 지기 양성과 셀럽 발굴(안)

- ✓ ‘홍예공원지킴이(가칭)’ 등의 홍예공원 리더그룹 조직
  - 지역 내 전문가 발굴하여 전문가 풀에 참여시키는 한편, 홍예공원지킴이로 임명하여 공원 내 각종 행사 등에 우선 참여할 수 있는 우선권 부여 등 필요
  - 공원 내 교육 강사, 운영위원회 운영 등으로 다양한 참여 유도
- ✓ 홍예공원 셀럽 발굴
  - 지역 내 인스타그램, 지역맘카페 등 SNS의 활동이 많은 지역 ‘셀럽’을 발굴하여 홍예공원 내 다양한 활동과 연계
  - 공원 내 기획행사 등을 가장 먼저 홍보할 수 있도록 지속적으로 관계를 유지하며, 활동에 상응하는 대가를 지급할 수 있도록 제도적 근거 마련 필요



# 부록

## 제1절 참고문헌

### (1) 단행본

- Ben Whitaker, Kenneth Browne. 2014. 우리의 공원 PARKS FOR PEOPLE. 박명사.
- 에코탐월드북 편집부. 2023. 삶의 질을 높이는 도시공원 문화시설. 에코탐월드북.
- 피터 하닉. 2007. The Excellent Urban Park System And How Much Value it Brings to a City.

### (2) 보고서

- 김성주, 성승제. 2014. 지방자치단체 행정재산 민간위탁의 효율적 관리방안. 한국지방행정연구원.
- 김용국, 김영현, 양시웅. 2020. 민관협력을 통한 노후 공원 재정비 및 관리·운영 방안 연구. 건축도시공간연구소.
- Nigel Dunnett, Carys Swanwick, Helen Woolley. 2002. Improving Park, Play Areas and Green Spaces. Office of the Deputy Prime Minister.
- Central Park Conservancy, Financial Statements Report 2019, 2021, 2023.

### (3) 학회지

- 심주영, 조경진. 2016. 거버넌스를 통한 대형 도시공원의 조성 및 운영관리 전략 - 프레시디오 공원과 시드니 하버 국립공원 사례를 중심으로. 한국조경학회지 제44권 제6호 pp.60-72.
- 김용국, 한소영, 조경진. 2011. 민관 파트너십 도시공원 조성 및 관리방식 연구. 한국조경학회지 39권 3호 pp.83-97.
- 안승홍. 2022. 뉴욕시 센트럴파크 컨서번시를 통한 민간참여 특성 연구. 도시부동산연구 13권 1호. 2022.13. pp.143-162.
- 이동훈. 2019. 뉴욕시 도시공원의 민관협력 관리현황 고찰. KIEAE Journal Vol.19

No.6(Wn.100).

서영애. 2008. 영화에 나타난 센트럴 파크의 문화 경환 해석. 문화역사지리 2008 20권. 2호. pp.62-78.

채진해 외 4명. 공원녹지기본계획의 운영체계 및 계획내용에 관한 연구:런던, 뉴욕, 베를린, 시드니, 서울 사례를 중심으로. 한국조경학회지 2014 42권 2호.

(5) 일반잡지·신문기사

(6) 학술논문

심주영. 2018, 서울숲공원 관리체계에 나타나는 공원 거버넌스 형성 과정. 서울대학교.

(7) 전자 문헌 또는 자료

한국민간위탁경영연구소. 2023 전국지방자치단체 민·관 협업사무 운영 현황.

(8) 법령

<https://www.law.go.kr/>

(9) 내부자료

(재)그린트러스트. 2021년 서울숲공원 정산감사 결과보고서.

서울시청. 2019년 서울숲 위탁사무 지도감독계획.

(10) 보도자료

센트럴파크컨서번시 홈페이지(<https://www.centralparknyc.org/governance>)

<https://fng.or.jp/>

## 제2절 회의록

## 1. 착수연심회 전 자문회의

구분	내용
회의명	내포신도시 홍예공원 민관협력형 관리운영모델 연구자문회의
일시/장소	2024.7.29. 14:00 / 충남연구원 3층 세미나실
참석자(8명)	충남도: 이은철 팀장, 김민주 주무관 등 4명 자문위원: 김용국 연구위원(건축공간연구원), 이한아 사무처장((재)서울그린트러스트) 충남연구원: 박철희 수석연구위원, 전수광 연구원
자문의견	
<b>검토방안</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 홍예공원은 도와 양시군 간 5:5 매칭이고 시군에서도 면적, 인구 등에 따라 금액비율을 나누고 있음. 도에서 모든 걸 총괄하고, 조합에서는 사무분장이 없고 일상적인 유지 관리기능만 가지고 있음</li> <li>- 군에서도 관리 방안을 만들어야하며 책임성을 가지고 신규 사업을 발굴해서 도비, 국비를 받아 조합에 주는 형태가 있어야 함</li> <li>- 도에서 관리하는 방안, 양 시군에서 관리하는 방안, 좀 더 보강해서 하는 방안 등 다양하게 검토를 해줬으면 함</li> </ul>	반영사항
<b>미국의 공원 유형</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 뉴욕시는 전반적으로 기본적 유지관리 지원을 하는데, 센트럴파크나 하이라인은 주변 기업이 기부한 자금으로 운영 관리를 잘 하고 있음</li> <li>- 자체 수입을 뉴욕시에 반환하지 않고 자체 운영하는 자금으로 활용하고 있음. 민간이 하는 역할이 프로그램 기획과 운영임. 공공보다 다양한 프로그램을 하기 위한 제약이 덜해서 다양한 프로그램이 운영되며 여러 기업들과 사업을 풀어나가는 게 공공보다는 유연하게 진행되고 있음</li> <li>- 자체적으로 지역에 관심 있는 주민들이 모여 자원봉사활동 및 정원을 가꾸고 조금씩 기부금을 받아 공원 운영하는 경우도 있음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 뉴욕시 사례 검토를 통해 관리운영모델에 반영토록 하겠음</li> </ul>
<b>내포신도시 공원 관리계획</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 내포신도시 공원들의 매니지먼트 계획, 민관협력형 관리운영 계획들을 수립할 때 지역 주민들의 공원에 대한 인식, 이용 행태와 같이 관리 운영 과정에서 시민 참여 활성화를 위해서 무엇이 필요한지를 밝혀내는 것이 중요</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 착수연심회 수렴 후 주민의견을 수렴할지에</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- 단기적인 호흡에서 뭔가 대안을 내기는 굉장히 어려운 주제라 중장기적인 관점에서 시민들과의 합의를 할 수 있는 워크숍이나 인식조사 등이 필요</li> <li>- 연구 과정에서 내포신도시 공원 매니지먼트의 계획안도 제시해야 함. 특히 민간 협력을 중심으로 한 결과에서는 계획의 구체화, 실행을 위한 가이드라인 혹은 계획 실행을 위해서 필요한 조례들이 혹시 개정이 필요한 점이 있는지 검토하여 단기적, 중장기적으로 민간 협력 사업 모델 활성화 방안을 제시해 주는 것이 좋을 듯</li> </ul>	<p>대한 여부를 결정토록 하겠음</p>
<p><b>일본의 공원 관리제도</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 일본의 공원 설치 관리 제도(Park-PFI)는 2015년에 도입이 돼서 100개 정도 운영되고 있음. Park-PFI는 주변상권이나 주거수요가 있지만 노후된 공원이 있을 때, 그 공원의 일부를 정비 혹은 공간환경을 정비할 때 지자체에 예산을 절감하기 위해 민간자본을 유치하여 일정기간 운영할 수 있는 권한을 주고 대가로 지역 시설을 설치 및 공원 내 정비가 필요한 구역으로 설정하여 서로 상생할 수 있도록 하는 구조임. 사례로는 신주쿠 공원이 있음(스타벅스입점)</li> <li>- 우리나라는 공원녹지법상 Park-PFI를 적용하는데는 여러 제약이 있음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 사례조사를 통해 반영</li> </ul>
<p><b>서울 숲 민간위탁운영사례</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 신주쿠 사례와 같이 민간위탁업체가 공원 내 카페를 운영하려면 인력운영, 재료 수급, 민원 서비스에 필요한 예산이 필요한데 우리나라는 모두 민간위탁 예산 안에서 하는 문제점이 발생함</li> <li>- 사업 초기 서울시와 프로그램 예산에 대해 5:5로 진행하였음. 예시로 1억을 모금했으면 서울시에서 1억을 지원하도록 했음. 그러나 동일한 업체가 3년 연속으로 프로그램을 운영한다는 지적으로 '서울숲 프로그램 운영'이라는 공개경쟁 위탁방식으로 변경되었음. 이때 사업비가 포함되어 있기 때문에 모금에 대한 5:5 매칭이 이뤄지지 않아 운영상에 어려움</li> <li>- 공동의 목표설정이 굉장히 중요함. 공원예산의 절감이 목적인지 시민들의 참여율을 높여 공원 서비스를 증진하고 싶은지에 따라 관리방안이 다름</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 홍예공원 운영 목표에 대한 검토(충청남도 의견수렴)를 통해 민관협력형 운영모델을 추진</li> </ul>
<p><b>민관공원관리의 역할</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 지자체 공무원 1명, 지역사회 주민 1명, 민간 NGO나 NPO나 아니면 민간조직 중에 1명씩 공원 전반에 대한 Key player가 있어야 함</li> <li>- 키 플레이어는 공원에 애착을 갖고 있는 사람들로 구성하고 이들을 중심으로 네트워크를 형성시키면서 작은 성공을 이뤄가며 큰 그림을 그려나가야 함</li> <li>- 담당자가 바뀌더라도 정책이나 계획 방향 같은 것들의 기초가 유지될 수 있도록 하는 것만 해도 굉장히 성공적이라 할 수 있음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 충남도에 Key player 역할을 할 수 있는 개인, 기관 유무를 검토 반영</li> </ul>

## 2. 현장답사 및 회의

구분	내용
회의명	- 광주 푸른길 운영 사례
일시/장소	- 2024.9.12. 11:00 / 광주푸른길공원 방문자센터
참석자(4명)	- 조준혁 사무처장 등 2명 - 충남연구원: 박철희 수석연구위원, 전수광 연구원
회의 내용	

**‘(사)푸른길’은 폐철도의 공원화 운동을 위해 만들어진 단체로 광주시에서 위탁을 받는데 대표성을 확보**

- 광주시에서는 공원 일반관리는 시에서 구에 위탁사무로 관리하고 있으며, 방문자센터를 민간
- ‘(사)푸른길’에 위탁하고 있음- 이는 안전문제로 인한 사고 발생이 궁극적인 책임은 공공에 있기 때문에 광주시에서는 방문자센터와 프로그램만을 민간에 위탁함
- 시설물 관리 유지 보수는 구에서 하기 때문에 ‘(사)푸른길’에서는 광주시, 구와의 원만한 관례를 유지하고 있으며, 시민참여는 구와 협조해서 함

**‘(사)푸른길’에서 전체 공원을 위탁받지 않은 것은 전체를 관리할 수 있는 역량이 있는가에 대해 고민**

- 공원 재산 관리상 일반관리는 공공이 강점이 있고, 시민참여는 주민을 모으고 연결시키는 일이 필요하기 때문에 이 부분은 민간의 강점이 있다는 점에 착안

**‘(사)푸른길’은 공식적으로 광주시로부터 일반관리비, 위탁운영비(방문자센터)를 받아서 관리하고 있으며, 기타 공모사업, 주민봉사활동, 기업참여 등을 담당하고 있음**

**‘(사)푸른길’의 민간회원은 약263명이 있으며, 대표 민간참여사업으로는 푸른길 해설사, 가드너 사업이 있음**

- 푸른길 해설사(11명) : 숲 해설사 교육 이수자 또는 문화예술 교육해설사 교육을 받은 민간회원을 중심
- 푸른길 가드너(7명) : 광주시에서 시민 가드너 교육을 받은 시민을 대상을 모집

**성공적인 공원 운영을 위해 공원 만의 킬러콘텐츠를 만들고 주기적/정기적으로 운영하는 것이 중요함을 제시**

- ‘(사)푸른길’에서는 푸른길 공원에 참여할 사람을 모으고 교육시키는 것에 중점을 두어 운영

### 3. 1차 워크숍

구분	내용
회의명	- 서울 길동생태공원 운영사례
일시/장소	- 2024.9.10. 13:30 / 길동생태공원 회의실
참석자(5명)	- 외부위원: 김지연 박사(길동생태공원 담당자) - 충남연구원: 박철희 수석연구위원, 전수광 연구원 - 충남도: 김민주 주무관, 고기남 주무관
회의 내용	

#### 길동생태공원의 관리 및 운영 - 김지연 박사

- 공원 개원 초기에는 NGO에 위탁운영 하였으나 계약 만료와 서울시 공원관리 담당자의 변화로 현재는 서울시 직영으로 운영
  - 처음에는 생태보전시민모임에서 2년간 위탁하다 같은 업체가 2년 이상 할 수 없다는 조항으로 인해 공무직을 채용하여 운영중
  - 서울시에서는 2000년대 이후 공원 관리를 대부분 직영으로 전환하고 현재는 2024.7 ‘푸른도시여가국’에서 ‘정원도시국’으로 명칭을 개편하고 공원에 여가기능을 강화함으로써 서울시민의 이용 친화성을 높임
  - 서울시 전역을 4개권역(동부, 중부, 서부, 북부)으로 설정하고 공원여가센터를 두어 관리
    - \* 4개 권역센터와 함께 서울식물원이 별도로 있음
    - \*\* 용산공원의 경우 미래공간기획관 소속의 용산공원사업팀에서 사업진행 중에 있음
- 길동생태공원의 경우 ‘공원장’을 두어 운영한 것이 특징이며, 2001년 직영 이후 코디네이터(공무직) 중심으로 운영
  - 코디네이터는 전략적으로 시민참여와 자원봉사로 ‘길동지기’를 양성, ‘공원사진사’를 운영하여 주민참여와 프로그램을 활성화함
  - ‘길동지기’의 신분/활동비는 서울시민을 대상으로 한 자원봉사자이며, 활동비는 14,000원, 1년 예산 약 1천만원 내외
  - 현재 37명으로 1999년부터 24년간 지속, 20년간 120명을 배출함
- 공원 관리에서 모니터링의 경우 전문가를 활용하여 운용 중에 있음
- 서울시 공원의 운영방침에 따라 공원의 여가 기능 강화로 생태적 보전, 교육 외에 시민들의 여가 증진을 위한 프로그램이 많아짐
- 예산이 적게 배당되어 시설의 노후화가 지속되고 있다는 것이 관리운영에 한계로 대두됨
  - 나무데크의 경우 썩어서 파손되거나 우천 시에 미끄러지는 안전사고가 발생할 수 있어 꾸준한 보수가 필요하나 예산상의 문제로 어려운 상황

- 
- 대부분 공원을 조성하는데 중점을 두고 운영 쪽에는 중점을 두지 않아 이에 대한 개선 필요

#### 공원에서 정원으로의 개념 전환

- 서울시의 경우 '정원도시국'으로 명칭을 변경하며 정원이라는 개념을 도입하고 있음. 이에 대한 시사점
- 서울시의 경우 녹지면적이 적은 현실임. 이를 극복하기 위해 작은 공원을 내실있게 조성하고 활용하자은 차원에서 정원이라는 개념을 도입

#### 여가라는 개념의 도입

- 서울시의 경우 공원센터가 아닌 공원여가센터(기존 녹지사업소)로 여가라는 개념을 도입했음. 이에 대한 의견
  - 공원이라는 것에 하드웨어에 집중하지 말고 공원이 줄 수 있는 소프트웨어적인 면을 더 보강하자은 차원에서 접근임
  - 녹지사업소에 여가과가 새로 생김. 10년 정도 되었으며, 기존의 프로그램들 외에 각 공원에 특색 있는 축제들을 많이 하여 시민들한테 예전보다 공원을 훨씬 더 가깝게 느낄 수 있도록 함. 그리고 예산도 이 부분이 많아짐
  - 과거에는 시민들이 공원에 오면은 그냥 산책만 했는데 음악회도 하고, 길동태공원의 경우에는 반딧불 관련 축제를 함
-



## 4. 2차 워크숍

구분	내용
회의명	- 수원 당수공원과 청주 양서류 생태공원 운영사례
일시/장소	- 2024.10.14. 14:00 / 충남연구원 3층 세미나실
참석자(7명)	- 충남도: 이은철 팀장, 정승원 팀장(산림자원연구소), 김민주 주무관 등 5명 - 외부위원: 최주원 차장(수원도시개발), 박지희 주무관(청주시청 공원관리과) - 충남연구원: 박철희 수석연구위원, 전수광 연구원
회의 내용	

### 수원 당수공원 조성과 과제

#### (1) 수원 당수공원 조성 사업의 진행 경과

- 원래 18개월 계획으로 시작되었지만 현재는 3년째 진행 중이며, 예상보다 시간이 더 걸리고 있음. 각종 프로그램을 운영하면서 민간과 협업해 공원을 활성화하려는 시도를 계속하고 있음
- 소규모 모임과 대화를 자주 열어 이해관계자들의 불만을 경청하며 문제를 해결해 왔음

#### (2) 갈등 조정과 지역 이해관계 관리

- 농업 공원 조성 문제로 지역 내 이해관계자 간 갈등이 심화되었으며 일부 단체는 농업 공원을 원했으나, 다른 그룹은 반대하며 대립함. 이러한 갈등을 해소하기 위해 간담회를 정기적으로 열고 의견을 조율
- 입구 분리 등 설계에 반영할 절충안을 마련하여 대립을 줄이려 노력했고, 명칭에서도 '에코 스마트'라는 중립적 명칭으로 설계안을 조정하여 합의 도출

#### (3) 운영의 중요성과 시민 참여

- 시민들과의 협력이 공원 운영의 핵심이며 새로운 주민들은 공원에 대한 정보를 접하기 어려워, 직접 연락을 통해 소통하고 의견을 수렴함
- 공원이 시민과 함께 발전하려면 정기적인 만남과 대화를 통한 신뢰 구축이 필요
- 장기적으로 공원 운영과 시민들의 성장을 돕고, 이를 통해 도시재생과 같은 효과를 기대함

### 토양 문제와 생태 콘텐츠 개발 제안

- 홍예공원의 토양 문제를 분석하며, 그 지역의 토양이 단점이 아닌 특징과 장점이 될 수 있음
- 예를들면 토양이 질퍽거리거나 딱딱해지는 특성을 활용해 생태 이야기를 만들 수 있음
- 특정 식물종이 어려운 조건에서도 적응하며 생존하는 방식을 연구해 이를 교육 콘텐츠로 발전시킬 수도 있음. 예시: "이들 식물의 생존 전략이 스토리가 될 수 있다"

### 문화와 자연의 연결

- 지역의 토양과 생태가 해당 지역의 문화와 먹거리와도 연결될 수 있음. 예를 들어, 특정 토양에서 자라는 작물이 지역 음식 문화에 형성에 영향을 미쳤다는 스토리를 개발할 수 있음

- 이러한 생태적 특성을 기반으로 조각품 제작과 같은 예술적 접근도 가능하며 자연 부산물을 활용한 작품을 통해, 공원의 가치를 예술도 가능함

#### 청주 양서류 생태공원의 직영과 위탁 운영 비교 및 문제점

- 위탁 운영 시 특정 단체의 색깔이 강해질 수 있으며, 시민들은 중립적 운영을 더 선호함
- 직영 운영의 장점으로 공정성과 중립성을 꼽았으나, 인력 부족 문제로 인해 운영에 어려움이 있음. 예를 들어, 1월에는 기간제 인력이 없어서 모니터링 담당자와 교육담당자 2명이 모든 업무를 수행함
- 교육자의 마인드가 중요하다고 강조하며, 정치적 색채를 배제하고 시민들이 편안하게 참여할 수 있는 프로그램이 필요함. 특히 프로그램 운영 시, 교육자는 대상과 수업의 내용을 깊이 이해해야 하기 때문에 교육자의 역량이 가장 중요함

#### 멤버십 관리와 공원 활성화

- 공원이 시민들에게 인기 장소가 되려면 멤버십 프로그램을 통해 반복 방문을 유도해야 함. 아이들이 공원에 왔다가 부모를 데려오고, 다시 다른 방문으로 이어지는 선순환이 필요함
- 계절에 따라 다양한 풍경과 경험을 제공해, 방문객들이 일상 속에서 공원과 소통하는 것 필요

#### 세외수익 창출과 운영 모델

- 공원이 연간 16만 명의 이용객을 확보하며 6억 원의 세외수익을 창출하고 있으며, 미국 주립공원의 사례를 참고해 카페, 매점, 기념품 가게 등 민간 위탁 운영을 통해 추가 수익 창출도 필요함
- 세외수익을 통해 공원이 스스로 운영 비용을 충당하는 자립형 모델이 필요함

#### 배수 문제 해결과 나무 선택

- 홍예공원의 배수 문제가 심각하여 속성수를 심어 배수를 개선할 것을 제안함. "나무가 깊이 뿌리내리지 못해 조경의 활착(정착)이 어려운 상황"이라며 이를 해결할 수 있도록 활착이 용이한 수종을 추천(메타세콰이어, 아까시, 자기, 벚나무, 백합나무, 버드나무 등)
- 산림청의 산림 경영 지수를 참고하여 지역별로 적합한 수종을 선택하는 방안을 제안함

#### 산림자원연구소 운영 조직 구성 및 조례 변경

- 산림자원연구소는 조례 상 업무 범위가 수목원과 정원을 운영하도록 되어 있음. 홍예공원은 도시공원으로 지정되어 있어 실제 법률상 허용되는 범위가 다름. 운영을 위해서는 정원이라는 타이틀을 가지고 운영 할 수 밖에 없음. 법률이나 조례 변경의 선행이 필요함
- 공원 운영을 위해 운영지원팀, 시설팀, 프로그램 기획팀 등의 최소 3개 팀이 필요하며 이러한 조직 구성이 이루어지면, 산림자원연구소가 보다 효율적으로 공원을 관리할 수 있을 것임
- 공원이 산림과 환경 분야의 경계에 있어 운영과 관리 책임이 불분명함. 조례나 법률의 조정이 이루어지면 향후 운영 조직을 효율적으로 구성할 수 있을 것으로 보임

집필자			참여기관		
연구책임	박철희	충남연구원 연구위원	충청남도	유윤수	공공기관유치과장
참여연구진	김용국	건축공간연구원 연구위원		이은철	공공기관유치팀장
	전수광	충남연구원 연구원		김민주	주무관
	신선하	충남연구원 연구원		고기남	주무관

수시전략연구 2024-00

내포신도시 홍예공원 민관협력형 관리운영모델 연구

발행인 000  
 발행처 충남연구원  
 인쇄 2024년 00월 00일  
 발행 2024년 00월 00  
 주소 충청남도 공주시 연수원길 73-26 (32589)  
 전화 041-840-1114(대표)  
 팩스 041-840-1129  
 홈페이지 <http://www.cni.re.kr>  
 ISBN 000-00-0000-000-0

© 2024 충남연구원

- 이 책에 실린 내용은 출처를 명기하면 자유로이 인용할 수 있습니다.
- 무단전재하거나 복사, 유통시키면 법에 저촉됩니다.
- 연구보고서의 내용은 본 연구원의 공식 견해와 반드시 일치하는 것은 아닙니다.