
서울문화예술생태계
활성화를 위한
창작공간의 전략

Contents

서울문화예술생태계 활성화를 위한 창작공간의 전략

07 I. 연구 개요

- 08 1. 연구의 배경 및 목적
- 09 2. 연구의 범위 및 방법
- 11 3. 연구진 및 추진 일정

13 II. 한국에서의 창작공간 정책 도입 및 전개

- 14 1. 창작공간 지원 정책의 흐름과 쟁점
 - 1) 초창기 지원 정책의 성과와 한계
 - 2) 2000년대 이후 창작공간 지원 정책의 특성
- 21 2. 창작공간 지원 정책의 성과와 한계
 - 1) 창작활동 지원에 대한 인식 전환 및 확산
 - 2) 유희공간 활용에 따른 도심 속 입지
 - 3) 정책 목표의 혼재와 현장의 요구 간 괴리
 - 4) 창작공간 용어 사용과 정의의 문제
- 27 3. 창작공간 지원 정책 이념의 변화와 쟁점
 - 1) 작업실 지원에 따른 창작 진흥
 - 2) 창작공간 간 네트워킹 및 국제교류
 - 3) 지역사회와의 관계 형성
 - 4) 도시 재생 및 문화 브랜드 형성
 - 5) 거버넌스의 쟁점

33 III. 서울시창작공간 정책의 성과 분석 및 쟁점

- 34 1. 서울시창작공간 정책 현황 및 여건 분석
 - 1) 정책 목표
 - 2) 운영 주체의 변화
 - 3) 단위 시설 현황
- 39 2. 정책목표 별 성과 분석 및 쟁점
 - 1) 창작 진흥
 - 2) 지역사회의 참여
 - 3) 도시 재생 효과
- 43 3. 운영성과 분석 및 쟁점
 - 1) 조직운영
 - 2) 재정현황
 - 3) 참여자가 만족도 및 요구의견FGI
 - 4) 기타의견 및 쟁점정리
- 60 4. 성과 분석에 따른 한계와 문제점
 - 1) 정책 목표 달성의 과부하
 - 2) 창작 진흥의 단기적 성과
 - 3) 지역사회와의 연계 및 한계
 - 4) 도시 재생의 효과 측정 미흡
 - 5) 재단 고유사업으로서의 위상 및 정체성 미정립
 - 6) 시설관리 운영의 어려움

83 IV. 창작공간의 새로운 비전과 전략

- 84 1. 해외 유사공간과의 비교 연구를 통한 쟁점
 - 1) 해외 사례 선정의 기준 및 비교방법론
 - 2) 민간주도 창작공간의 성격 및 운영 사례
 - 3) 공공기관 운영 창작공간의 성격 및 운영 사례
 - 4) 시사점
- 94 2. 서울시창작공간의 새로운 비전과 전략
 - 1) 기존 미션과 비전에 대한 새로운 접근과 해석
 - 2) 서울시창작공간의 기회요인과 위기요인 분석
 - 3) 비전 설정의 지향점
 - 4) 추진목표 및 실행전략

105 V. 문화예술생태계 활성화를 위한 서울시창작공간의 실천 전략

- 106 1. 창작공간의 개념 및 역할 재정의
 - 1) 창작공간의 정의
 - 2) 재단 고유사업으로서의 성격 및 목표
- 118 2. 창작공간별 특성화 방안
 - 1) 창작공간별 특성화 구도
 - 2) 창작공간별 포지셔닝 및 성격부여
 - 3) 창작공간별 특성화 대표프로그램 방향
 - 4) 창작공간별 시설 최적화 방향
- 125 3. 조직 및 창작공간 통합관리 방안
 - 1) 기존 통합관리업무의 개선방향
 - 2) 서울시창작공간플랫폼 운영

- 128 4. 창작 진흥의 다양한 접근
 - 1) 단기 작업실 지원 방식의 조정
 - 2) 인큐베이팅 사업 및 프로젝트 베이스 사업의 지원
 - 3) 국내외 교류 및 네트워킹
 - 4) 워크숍 및 교육 프로그램 지원

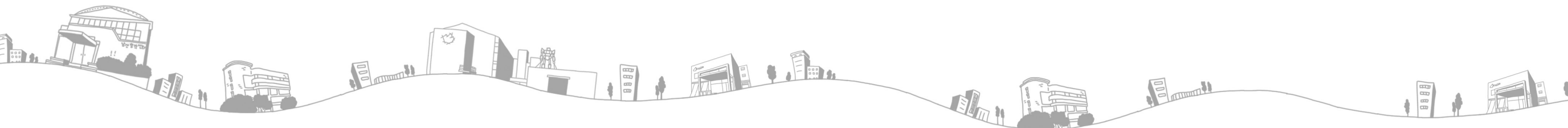
- 135 5. 지역사회 및 도시 재생 효과 방안
 - 1) 서울시창작공간을 통한 지역 활성화의 원칙
 - 2) 지역주민 참여의 자율성 부과
 - 3) 예술의 사회적 영향 측정 모델 개발

- 141 6. 거버넌스를 통한 운영 모델 개발
 - 1) 자율 운영의 구도

- 143 7. 재정 효율화 방안
 - 1) 서울시창작공간 재원조성활동 경과
 - 2) 재원조성 방향
 - 3) 재정운용 방안

147 VI. 결론 및 제언

- 148 1. 결론
- 150 2. 제언



I. 연구개요

1. 연구의 배경 및 목적
2. 연구의 범위 및 방법
3. 연구진 및 추진 일정

I 연구 개요

1. 연구의 배경 및 목적

연구의 배경	연구의 목적
<ul style="list-style-type: none"> 서울시창작공간 운영 5년차에 즈음한 재점검의 요구 서울문화재단 고유사업 전환에 따른 새로운 미션 및 비전 수립 요구 문화예술생태계 활성화에 따른 창작공간 역할 재수립 요구 	<ul style="list-style-type: none"> 서울시창작공간 사업 성과분석 및 새로운 운영체계 도출 서울시창작공간 사업의 차별성 정립 서울시창작공간의 새로운 비전과 전략 수립 및 실행 방안 재단 고유사업으로서의 창작공간 사업의 성격 규정

1) 연구의 배경

- 서울시창작공간 조성사업(2008~2011)과 더불어 서울시창작공간 운영이 5년에 접어들에 따라 새로운 문화공간 형태인 '창작공간'에 대한 운영 체계 분석 및 재점검의 시점을 맞이함
- 서울시창작공간이 위탁사업에서 서울문화재단 고유사업으로 전환됨에 따라 창작공간의 미션과 비전을 새롭게 규정하고, 이와 관련한 중장기적인 발전 전략 및 계획 수립이 요구됨
- 창작공간의 역할과 기능을 문화예술생태계 활성화로 집중함으로 인해 향후 창작공간의 운영 체계에 새로운 패러다임 적용을 필요로 하게 됨

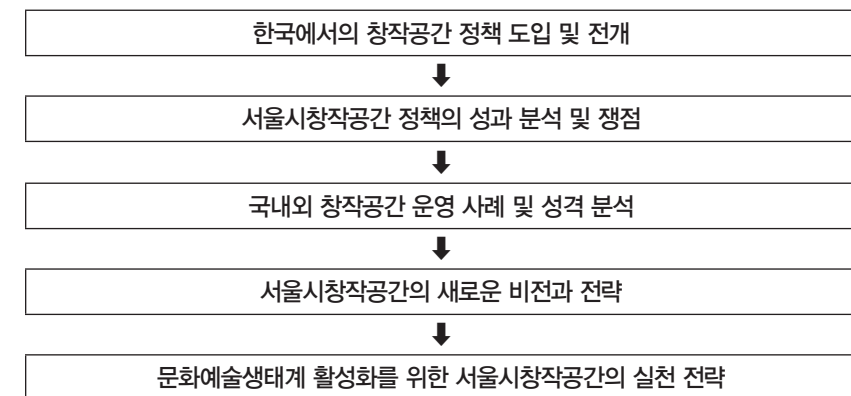
2) 연구의 목적

- 서울시창작공간 사업에 대한 성과 분석과 이를 통한 새로운 운영 체계의 개념과 틀을 도출
- 한국의 창작공간 정책에 대한 분석을 통해 서울시창작공간 사업의 차별성 정립

- 서울시창작공간의 새로운 비전과 전략을 수립함과 동시에 이에 근거한 실천 전략 수립
- 서울문화재단 고유사업으로서 창작공간 사업의 성격 규정과 지역별 공간의 성격 재규정 및 차별화 방향 설정

2. 연구의 범위 및 방법

1) 연구의 범위



- 한국에서의 창작공간 정책 도입 및 전개
 - 창작공간 지원정책의 흐름을 추적함에 따라 초창기 형태에서 21세기형 형태로의 진화 과정 분석
 - 창작공간 지원정책의 성과와 한계를 통해 현 창작공간사업의 정책적 목표 혼재(창작진흥, 작업실 지원)에 관한 분석
 - 창작공간 지원정책이 도시적 맥락으로 전개되는 과정에 따른 변화된 성격 분석
- 서울시창작공간 정책의 성과 분석 및 쟁점 : 조성에서 운영까지
 - 「서울문화재단 전략보고서」(유희시설을 활용한 서울시 예술창작공간 조성)를 기점으로 서울시창작공간 조성사업(2008~2011)에 대한 평가 : 전략과 실현 사이
 - 서울시창작공간 백서(2009/2010, 2011~2012), 결과보고 등에 따른 전체적인 평가

- 자료를 통한 연구 통계, 분석/주요 그룹(직원, 예술가, 시민) 토론/인터뷰/FGI를 통한 성과 분석 및 미비점 도출

○ 국내외 창작공간 운영 사례 및 성격 분석

- 국내 지역별 창작공간 사업 현황 및 쟁점
- 2008년부터 지금까지 모델로 제시되어온 해외 창작공간(프랑스, 영국, 벨기에, 독일, 핀란드 등)의 2013년 현재 상황 파악, 대내외 환경 분석 및 변화에 따른 현황 점검을 통해 한국적(서울형) 공간 운영의 방향성 제시

○ 서울시창작공간의 새로운 비전과 전략

- 2011년 서울시 민선 5기 출범 및 2013년 창작공간 서울문화재단 고유 사업화에 이은 대내외적 환경 변화 및 이에 따른 운영 실태 분석
- 공간별 활성화 전략 및 운영 효율화 방안 검토
- 대내외 환경 및 문화예술생태계 변화 진단을 통한 창작공간 운영모델 비전과 역할 제시

○ 문화예술생태계 활성화를 위한 서울시창작공간의 실천 전략

- 창작공간의 개념 및 역할 재정의, 이를 통한 창작공간의 미래 전략 및 재단 고유사업으로서의 성격 및 목표 설정
- 창작공간의 공간별 특화를 통한 미래모델 제시
 1. 창작공간/예술생태계/문화예술 거점
 2. 시민소통/커뮤니티아트
 3. 지역재생/문화산업/지역 커뮤니티

2) 연구의 방법

○ 문헌 연구

- 창작공간 관련 정책 및 서울시 문화정책 자료 분석
- 서울문화재단 재단발전전략 및 사업별 발전 전략 보고서 분석

○ 워크숍 및 포럼

- 창작공간 매니저 참여 통한 공간별 성과 분석 및 문제점 도출, 발전전략 개발
- 지역별, 분야별 이해관계자 포럼을 통한 의견 수렴
- 창작공간의 새로운 비전 및 미션 수립을 위한 워크숍, 세미나 개최

○ 사례연구

- 국/내외 창작공간 사례연구를 통한 비교 분석 및 쟁점 도출

○ 전문가 및 예술가 대상 심층인터뷰

- 창작공간 운영 및 성격 규정, 역할 및 기능 재정립을 위한 전문가 심층 인터뷰
- 창작공간 실제 사용자인 예술가를 대상으로 창작공간 운영 방향 및 개선방안 관련 심층인터뷰

3. 연구진 및 추진 일정

1) 연구진

- 책임연구(연구기획,자문,감독) : 박신의(경희대 교수, 서울문화재단 문화정책 위원장), 김영호(서울문화재단 창작공간본부장)
- 책임집필(연구기획,정리,집필총괄) : 김윤환(예술과 도시사회 연구소 책임연구원)
- 공동연구 : 조운석(건축가, 제공건축, 서울문화재단 문화정책위원), 백기영(경기문화재단 문예지원팀 수석학예사), 창작공간본부 매니저(강득주, 김희영, 박은희, 배소현, 최재훈)
- 보조연구 : 이경애(홍익대 미학 박사수료)
- 연구 기획 및 진행 : 정책연구팀(김해보팀장, 김진환), 창작공간 통합운영(박은희 매니저, 전진희)
- 연구 및 감수 : 서울문화재단 문화정책위원회

2) 추진일정

일정(안)	추진내역	상세 내용
3~5월	연구기획	<ul style="list-style-type: none"> - 연구기획 : 충분한 사전 기획회의 개최, 방향설정 - 연구진 구성 : 추가 연구위원 위촉 및 업무분장
6월	성과 및 현황 분석	<ul style="list-style-type: none"> - 분석준비 : 성과정리 및 분석 틀 확정 - 자료정리 : 성과 및 자료 종합(공간별 협조)
7월	의견수렴 및 연구	<ul style="list-style-type: none"> - 성과분석 : 연구 및 FGI 실시 - 내부 토론 : 간부진, 매니저, 직원 토론회 - 전문가 인터뷰 : 분야별 전문가 인터뷰
8월	사업별 전략 개발	<ul style="list-style-type: none"> - 연구 및 정리 : 국내외 자료 연구 및 정리 - 내부 토론 : 간부진, 매니저, 직원 토론회 - 중간결과 공유 : 문화정책위원회, 매니저 공유
9월	연구결과 정리	<ul style="list-style-type: none"> - 외부 의견 수렴 : 포럼 개최 (온라인 토론 병행) - 간부진+연구진+매니저 워크숍, 사업별 전략 정리 - 연구결과 종합 정리, 보고서 집필
9~12월	보고서 초안 공유 연구 마무리	<ul style="list-style-type: none"> - 보고서 초안 검토 : 경영진, 문화정책위원회 보고 - 보고서 수정 및 보완 - 보고서 최종안 검토 및 발간

II. 한국에서의 창작공간 정책 도입 및 전개

1. 창작공간 지원 정책의 흐름과 쟁점
2. 창작공간 지원 정책의 성과와 한계
3. 창작공간 지원 정책 이념의 변화와 쟁점

II 한국에서의 창작공간 정책 도입 및 전개

1. 창작공간 지원 정책의 흐름과 쟁점

1) 초창기 지원 정책의 성과와 한계

▶ 초창기 지원 정책 현황

- 초창기 창작공간 지원 정책은 1990년대 후반의 경제 침체로 인해 기초예술 분야의 창작환경이 열악해진 상황에서 작가들에게 창작공간을 지원함으로써 어려운 창작 여건을 개선하려는 정책의 일환으로 예술창작스튜디오 건립 사업이 시작됨
- 당시 한국문화예술진흥원은 '예술창작공간 확충사업'의 구도에서 1997년에 충남 논산과 인천 강화 두 곳에 폐교를 활용한 미술창작실을 조성함
- 문화부는 1998년에 본격적인 창작스튜디오 확충 계획을 세워 2003년까지 각 시도별 2-3개씩 을 조성하여 지역별로 특화된 30개의 스튜디오를 조성한다는 계획을 발표함
- 매년 국고 및 마사회 특별적립금 등을 지방자치단체에 지원해 2004년까지 29개를 조성하는 성과에 이어 장르도 미술만이 아니라 문학, 연극, 전통문화와 음악 등 다양한 장르를 포괄하게 됨
- 이처럼 초기 창작스튜디오 정책은 폐교를 중심으로 조성된 바, 이러한 진행에는 1999년 제정된 '폐교 재산의 활용촉진을 위한 특별법'의 영향이 컸다고 볼 수 있음
- 이 법은 전국에 산재한 폐교를 교육용 시설을 비롯하여 주민복지 시설이나 문화예술 또는 문화산업을 위한 공간으로 활용될 수 있도록 폐교 시설에 대한 매각, 대부, 자체 재활용 등에 대해 규정하고 있음

▶ 초창기 지원 정책의 성과와 한계

- 창작 지원 개념에서 나아가 창작공간에 대한 지원 개념이 형성되고, 이에 대한 지원정책 수립의 필요성을 인식하게 되면서 초기 단계의 정책이 실행된 점은 성과라 할 수 있음

- 그러나 당시 정부와 지자체, 민간 영역에서 큰 규모는 아니지만 다양한 형태로 창작스튜디오를 설립, 운영하면서 창작스튜디오에 대한 개념이 정립되지 않고 인식도 부족하여 운영방식이나 시스템, 프로그램 진행 등이 부실한 상황에 머물러 있었음
- 또한 명확한 개념 정립이 없는 가운데, 법적 근거도 없어 창작스튜디오가 대안공간적 성격으로 간주되거나 미술관 부설시설로 운영되는 등의 형태로 운영됨
- 특히 폐교를 활용한 창작스튜디오의 경우, 도심에서 멀리 떨어져 있고 교통도 불편하여 미술가들의 거주가 어렵기 때문에 창작에 집중할 수 없는 환경적 요인으로 인해 활용도가 떨어지고 작가들이 떠날 수밖에 없는 결과를 초래함
- 폐교 활용의 다른 문제는 지속적으로 시설 보수나 관리, 운영에 따른 보조금 지원이 이루어지기 힘들다는 점에서 정책적으로도 단기성 사업으로 그치면서 지속성을 확보하지 못하게 됨
- 이러한 사정으로 인해 당시 폐교 활용 프로그램 기획과 운영은 당초 설립 의도와 달리 작가들의 개인 아틀리에로 활용되는데 그치고, 국제 레지던스 프로그램 도입이나 지역사회와의 교류, 지역 미술계와의 상생 구조 등은 기대하기 힘든 상태였음

〈표-1〉 폐교활용 창작스튜디오 조성 지원 현황

년도	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
조성지	경남 김해	대구 달성, 강원 강릉, 경기 양평, 강원 평창, 충북 단양, 전북 무주, 경북 구미, 경북 성주	강원 강릉, 충북 청원, 전북 진안, 전북 김제, 경북 김천	광주 북구, 경기 안성, 충북 제천, 전남 담양, 경북 상주, 경남 남해	전남 함평, 전남 해남, 경남 산청, 강원 정선	전북 장수, 경남 합천	강원 동해, 전북 정읍, 경남 진해, 경남 거창
29개소	11개소	7개소	5개소	6개소	4개소	2개소	4개소

자료출처: 양건열 외, 『미술창작스튜디오 운영 활성화 방안』, 한국문화관광연구원, 2004

2) 2000년대 이후 창작공간 지원 정책의 특성

- 2000년대 이후 창작공간 지원정책은 시기별로 두 단계로 나누어 성격의 변화를 살펴볼 수 있음
- 참여정부의 창작스튜디오 정책 주도에 따른 유사 형태가 지역으로 확산된 시기(2002년 창동스튜디오를 기점으로)와 ‘창조도시’를 배경으로 지역의 폐 산업시설을 지역을 대표하는 특화된 문화 공간으로 조성하는 ‘지역근대산업유산을 활용한 문화예술창작벨트 조성사업’이 시행되기 시작한 2008년 이후로 나누고자 함

▶ 참여정부 새예술정책에 따른 창작스튜디오 정책

참여정부 들어 새예술정책(‘새로운 한국의 예술정책’)의 구도에서 창작스튜디오 조성사업에 대한 명확한 개념 규정을 통해 공·사립 창작스튜디오에 대한 지원 근거를 마련하고 그 운영 모델을 제안함으로써 다양한 예술적 가치를 지향하는 민간 창작스튜디오가 활성화될 수 있도록 유형별 지원정책을 제시하게 됨

○ 창작스튜디오 설치 및 운영에 대한 법적 근거 마련

- 국립, 공립, 사립 등 창작스튜디오의 확대와 이에 대한 각종 지원 혜택을 부여하기 위하여 문화예술진흥법에 근거조항을 마련하되, 창작스튜디오의 개념과 종류를 규정하고자 하였음

○ 국립창작스튜디오 운영 활성화 및 국제창작스튜디오 조성

- 국립현대미술관회가 운영 중이었던 창동 및 고양스튜디오의 사업 주체를 실질적인 사업을 시행할 국립현대미술관으로 일원화함으로써 전문성과 공정성이 확보될 수 있도록 함
- 운영에 있어서도 국제적 레지던스 프로그램에 참여했던 경험이 있는 작가, 평론가 등으로 운영위원회를 구성하여 전문적 운영을 모색, 레지던스 프로그램을 다양화하고 거주 예술가들에게 일정한 창작 비용과 장비를 지원함과 동시에 시각예술 분야에서 사진과 디자인 분야까지 확대 적용함
- 창동과 고양 스튜디오의 기능을 차별화하여 창동 국립스튜디오는 국내 작가 중심으로, 고양은 국내 공/사립 스튜디오의 확충 현황 등을 고려하면서 장기적으로 국제 레지던스 프로그램 위주로 발전시켜 나가겠다는 방침을 세움

- 결과적으로 국립창작스튜디오 입주 작가가 해외에서 작업할 수 있는 기회를 제공함으로써 이후 국제미술계에서 주요 작가들로 성장할 수 있도록 기관의 운영 목표를 설정함

○ 공립 창작스튜디오 확충 및 운영 활성화

- 국립창작스튜디오 사업을 계기로 지자체와 협의를 하거나, 지자체의 자발적 사업을 유도하는 방식으로 공립창작스튜디오 확충을 정책 목표로 설정함
- 따라서 일반적인 운영 모델에 대한 가이드라인을 제공하면서 단순한 공간 제공에만 그치는 것이 아니라 다양한 레지던스 프로그램 운영이 가능하도록 여건을 갖추도록 독려함
- 전국에 산재한 폐교를 활용한 창작스튜디오의 운영 내실화를 위해 지역 스튜디오 간의 교류를 도모하고, 지역의 문화센터 기능을 부여함에 따라 지역주민 대상 프로그램에 대한 지원을 강구함

○ 개인 및 민간 창작스튜디오 활성화를 위한 지원 방안

- 개인 및 민간 창작스튜디오에 대한 등록제도에 따라 창작스튜디오로 등록할 경우 공공문화시설의 지위를 갖도록 법적 근거를 마련하고자 했음 또한, 민간 창작스튜디오에서 신진 미술가 발굴 및 육성을 위한 레지던스 프로그램을 운영할 경우 이에 대한 지원을 강구하고자 했음

○ 전국 창작스튜디오 네트워크 구축

- 전국 창작스튜디오의 역량 부족이나 시설의 취약성 등의 어려움을 극복하기 위한 네트워크 시스템 구축을 위해 〈한국의 창작스튜디오 및 레지던스 프로그램〉이라는 안내책자를 발간하고 전국 창작스튜디오 안내 시스템을 구축함으로써 정보를 제공함과 동시에 다양한 프로그램 지원함으로써 교류 활성화를 도모하고자 했음
- 국·공·사립 창작스튜디오 간 전국 네트워크를 통해 상호 협력 증진을 도모하고 예술인들의 수요를 반영한 창작스튜디오 운영 개선 및 프로그램의 특성화를 유도하는 등의 사업 추진을 시도함

▶ 창조도시 및 지역재생 구도에서의 창작공간 정책

2008년 이후 창작스튜디오 관련 정책은 폐 산업시설을 활용한 문화예술 공간 조성사업 구도 속에서 일종의 ‘봄’을 이루며, 단기간에 확산되었음. 중앙 정부 차원의 시도와 더불어 지자체별로 진행됨에 따라 창작공간은 산업유산에 대한 인식 확산이라는 정황을 배경으로, 이를 문화적으로 활용함으로써 기대되는 도시 재생 및 창조도시, 지역문화 진흥이라는 정책적 구도를 갖게 됨

○ ‘지역근대산업유산을 활용한 문화예술창작벨트 조성’ 시범사업

- 문화체육관광부는 옛 서울역사의 활용 방안을 계기로 전담부서(디자인 공간문화과)를 만들어 중앙정부로서의 역할을 분명히 하고자 했으며, 전 지역에 방치된 옛 근대산업시설이 문화공간으로 새롭게 거듭나도록 매개 역할을 하고 있음
- 이에 따라 ‘구도심 활성화, 문화·관광 등 관련 산업의 동반성장을 도모하는 것’¹⁾을 목표로 창고와 공장, 기차역 등 지역의 폐 산업시설을 특화된 지역 문화를 대표하는 문화 공간으로 조성하는 ‘지역근대산업 유산을 활용한 문화예술창작벨트 조성사업’을 시작함
- 이러한 폐 산업시설의 문화적 활용은 당인리 발전소의 문화적 활용 논의 이후에 문화부가 옛 서울역사 활용을 비롯한 용산 서계동 옛 기무사 수송대 부지 활용, 국립현대미술관 서울관 건립을 위한 활용 등의 움직임과 직접적인 연관성을 갖고 있음.
- 이는 지역에서 진행되는 다양한 형태의 활용에서 복합문화공간의 성격만이 아닌 창작공간 형태가 포함됨에 따라 보다 큰 구도에서의 정책적 맥락을 확보하게 됨
- 이 사업을 통해 창작공간은 전보다 규모가 커지고, 지자체의 투자와 후원으로 지역 거점으로서의 성격을 가지게 됨. 따라서 이전과 달리 단기 거주 작가들을 대상으로 한 프로그램 운영에 그치는 것이 아니라, 지역 사회에 대한 관계 형성, 도시 재생의 정책적 목표를 요구받게 됨

1) 문화체육관광부, 『2010 문화예술정책백서』, 2011, p. 19.

〈표-2〉 ‘지역근대산업유산을 활용한 문화예술창작벨트 조성’ 2009년 시범사업 선정지

지역	사업대상	특화영역	주요 사업내용
전북 군산	내항 근대유산	근대사, 공연	내항부두 및 일제시대 건물의 문화공간화
전남 신안	염전, 소금창고	소금, 체험	미술관, 공연장 및 소금문화체험공간 조성
경기 포천	폐채석장	돌, 조각	창작스튜디오 조성, 조각 분야 특성화 프로그램
대구	구 KT&G 연초창	예술창작	대구문화창작발전소 조성, 예술창작 프로그램
충남 아산	구 장항선	공연, 전시	도고온천역 등 구 역사의 문화공간화

자료출처: 문화체육관광부, ‘2009년도 시범사업 선정’, 보도자료, 2008.10.23

○ 지자체 별 창작공간 조성 사업의 방향

- 지자체별 창작공간 조성 사업은 폐 산업시설 및 유휴공간을 활용하는 방식으로 두 가지 유형으로 볼 수 있음. 하나는 미술관 부설기관으로서의 창작공간이며, 다른 하나는 별도의 독립된 형태의 창작공간으로서 문화재단을 중심으로 한 운영 형태로 진행됨
- 미술관 소속 부설기관으로 광주시립미술관이 양산동의 근로자 아파트를 개조, 서울시립미술관은 난지도의 침전물 정화 처리시설을 개조하여 2004년, 2006년 각각 창작스튜디오로 문을 열었으며, 농산물 품질관리소 건물을 활용한 대전 창작센터가 2008년 개관하면서 대전시립미술관 소속으로 운영되고 있음
- 경기도 역시 2009년 옛 경기도립직업전문학교를 창작센터로 전환하였으며, 현재로서는 76개의 스튜디오를 확보한 단일규모로는 한국에서 가장 큰 규모의 창작공간으로 손꼽히고 있음
- 독립된 형태의 창작공간 조성사업은 인천 아트플랫폼(2008년 개관)을 위시하여 2009년부터 서울시가 전격적으로 추진한 창작 공간 사업은 서울 곳곳의 공간을 활용하면서 활기를 띄게 됨²⁾

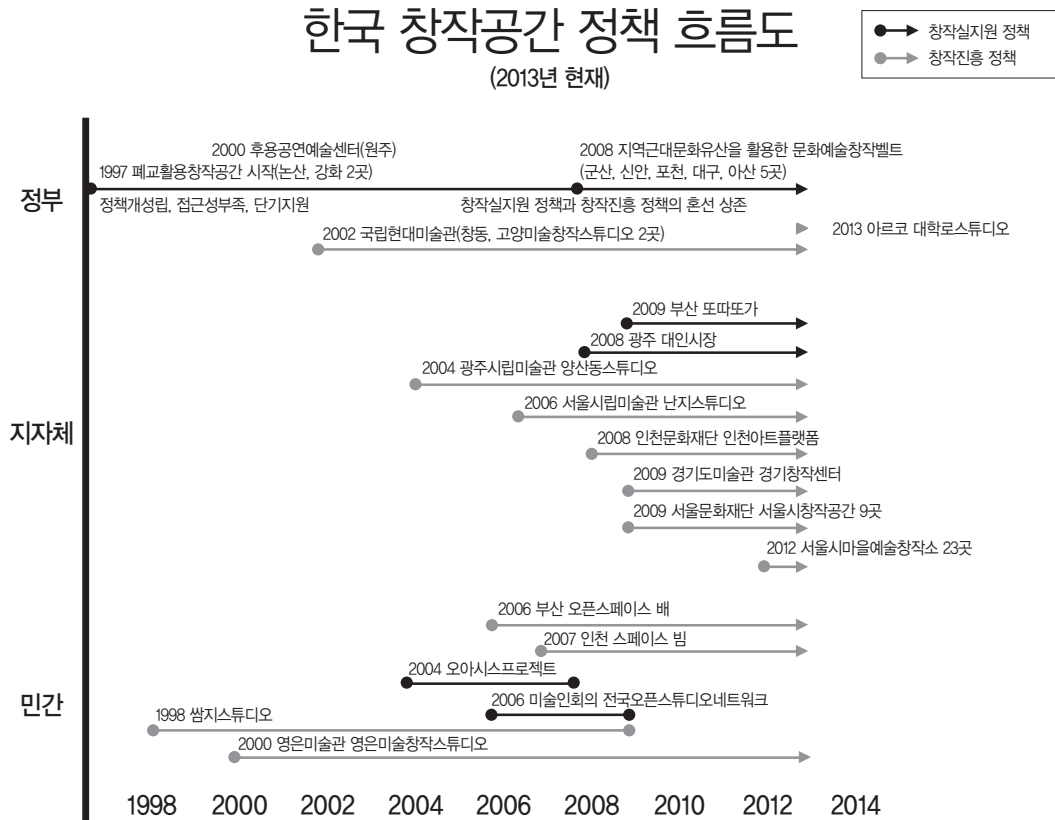
2) 옛 서교동 동사무소를 개조하여 홍대 앞 문화와 결합을 시도한 ‘서교예술실험센터’, 1971년에 조성된 신당지하쇼핑센터 내 52개의 빈 점포를 리모델링한 ‘신당창작아케이드’, 서울시 시사편찬위원회가 연희동에서 옮겨간 뒤 4년간 비어있던 공간을 문학 장르 전용 창작공간으로 활용한 ‘연희문학창작촌’ 등이 개관하여 활발한 활동을 하고 있다. 또 서울시가 공장을 매입하여 개조한 ‘금천예술공장’(옛 인쇄소 공장), ‘문래예술공장’(옛 철공소)에 이어 2010년에는 ‘성북예술창작센터’(구 성북구보건소)가, 2011년 5월에는 ‘홍은창작예술센터’(구 서부도로교통사업소)가 문을 열었다.

- 인천 아트플랫폼은 기관의 미션을 새로운 예술창작 발전소로서 창작 지원 및 예술가 발굴, 국제 네트워크 형성의 플랫폼 기능, 시민 대상 문화예술교육 프로그램 강화와 지역문화 활성화의 코어 역할을 내세움으로써 기존의 창작스튜디오 정책과 다른 지점을 확보함

○ 민간 차원의 창작공간 조성 현황 및 쟁점

- 정부 주도가 유산적 가치의 보존과 도시 내 창작 공간의 배치를 통한 지역사회 연계라는 정책적 구도에 따른 것이라면, 민간 주도의 경우는 훨씬 더 실용적 차원에서 낮은 임대료의 작업실이나, 비어 있는 공간을 활동 거점으로 활용하려는 의도가 주된 동기이기 때문에 상대적으로 보존 가치가 높지 않은 폐교나 작은 규모의 제조업 시설에 머무는 경우가 일반적이고, 운영에 있어서 재정적 어려움을 겪으면서도 지속적인 활동을 펼치게 됨

한국 창작공간 정책 흐름도 (2013년 현재)



〈그림 1〉 한국 창작공간 정책 흐름도

- 주목할 만한 사실은 인위적으로 공간을 조성한 것이 아니라, 예술가나 기획자들이 자연발생적으로 폐 산업시설에 파고든다는 것임. 그 대표적인 예로 문래동을 비롯해 폐업한지 10년 된 양조장을 개조하여 2007년 입주한 인천의 '대안공간 스페이스 빔'의 경우도 인천 지역에서 오랫동안 활동해온 단체가 주도했으며, 그 외 서울 통의동의 '보안여관'이나 주변의 소규모 대안 공간 등도 민간 차원에서 자발적으로 조성된 것임
- 이러한 자발적이고 자연발생적 흐름은 예술 활동의 내적 동기나 필연성을 갖는다는 점에서 관 주도와는 다른 지점을 보여줌. 단순히 낮은 임대료의 작업실 개념에서 나아가 예술가의 창작 활동이 지역적 관계를 형성하고, 창작의 과정과 배급·향유의 단계가 결합함으로써, 이전의 미술관이나 극장 구조가 실현할 수 없었던 선순환구조를 만든다는 점이 그러한
- 폐교를 활용한 경우도 크게 다르지 않음. 강원도 원주시 문막읍 후용리의 '후용창작예술센터'를 비롯해 평창의 '감자꽃 스튜디오', 밀양연극촌, 충북 영동의 신자계예술촌, 거창연극학교 등의 공연예술 관련 활동과 폐교를 창작 공간으로 활용하고 있는 전국의 미술촌 등은 폐교라는 시설이 갖는 지역적 맥락으로 인해 실제로 지역사회와의 소통과 교감이 매우 중요한 전제라 할 수 있음
- 예술가들은 자연스럽게 자신의 창작 활동과 지역 사회와의 연계를 고심하게 되고, 다양한 형태로 문화 행동의 전망을 만들어가게 됨. 창작을 위한 실험과 교류, 현장이 제공되는 공간으로서 지역주민의 문화 학교이자 휴식 및 교류의 장으로서 새로운 기능이 부여된다고 볼 수 있음

2. 창작공간 지원 정책의 성과와 한계

1) 창작활동 지원에 대한 인식 전환 및 확산

- 정책적 구도에서 보면 창작공간 지원 사업은 기존의 창작결과에 집중된 지원방식에서 창작과정에 대한 지원이 필요하다는 인식 전환에 따른 결과라 할 수 있음
- 창작공간 초기의 사업 대상은 대체로 시각예술 분야였는데, 이는 미술작가들이 미술시장의 열악함 속에서 작업실을 구하기 위해 경제적 어려움이 가중되는 현실이 부각된 것으로, 개인 창작 형태라는 점에서 창작

- 공간의 제공을 우선적으로 실행하고자 진행된 정책적 선택이라 하겠음
- 이후 시각예술 분야에서 문학 및 공연예술로 확산되면서 창작 및 연습, 제작공간의 필요성으로 확대되는 가운데, 궁극적으로 예술가의 창작 활동을 사회적 노동으로 보자는 담론 형성의 계기가 되면서 일종의 창작의 권리라는 개념적 인식의 전환이 일어남
- 보다 근본적인 차원은 예술가들의 창작 활동을 위한 여건과 기반 조성이라 할 수 있으며, 예술의 사회적 가치를 주장하기 위해서 창작환경의 기반이 없이는 그 모두의 가치와 효과도 발생할 수 없음을 주장하는 근거가 됨
- 공연예술가들에게 극장만 있고 연습실이 없으면 창작활동이 불가능한 것처럼, 미술인에게 미술관만 있고 작업실이 없다면, 활동 자체가 불가능하다는 원리에 따라, 연습실과 작업실은 모든 예술가들에게 창작 활동의 산실과도 같은 개념으로 인식됨
- 결과적으로 창작·발표를 위한 공적 기금이 직접 지원 형태에서 문화정책의 성숙된 면모로 탈바꿈, 창작 지원정책에서 창작 환경기반이라는 맥락의 시도로서 의의를 갖는다고 할 수 있음

2) 유희공간 활용에 따른 도심 속 입지

- 폐교 활용이라는 초기 단계에서 도심 속 다양한 형태의 유희공간을 창작공간으로 조성함에 따라 예술적 차원과 사회적 차원에서의 의미가 부여될 수 있었음
- 창작공간은 용도 폐기된 공간을 살려내고, 활용한다는 점에서 예산 절감이나 시설 확보에서 용이함이 있으며, 나아가 도시 재생이나 지역사회의 문화적 가치가 부가되면서 정책적 타당성까지 얻게 된다는 점에서 여러 가지로 유용함이 있음
- 대규모의 문화예술시설(박물관, 미술관, 극장, 오페라하우스, 콘서트홀 등)이 아니라 지역에 파고드는 창작공간은 예술가들에게 창작 활동을 용이하게 함과 동시에 지역사회와의 관계 형성이라는 새로운 문화공간의 성격을 갖는다는 점에서 매우 중요한 문화예술 공간 정책이 될 수 있음
- 산업유산이라는 맥락의 폐 산업시설을 활용해 도시의 장소성과 지역적 맥락을 살린다는 점에서 예술 분야만이 아니라 도시계획과 건축, 사회학 등의 분야에서의 담론 형성에 기여하게 됨
- 한편, 정부 주도의 폐 산업시설 활용의 경우 그 대상은 이미 유산적 가치를 보유하는 것으로 한정되는데, 서울 역사나 인천 아트 플랫폼, 대구와

- 군산, 청주 등의 경우가 등록문화재로 지정되어 ‘활용을 통한 보존’³⁾이라는 맥락을 취하면서 제한적인 활용이 진행되는 문제점이 있게 됨
- 그에 따라 소규모의 공장이나 서비스 시설, 사회 기반시설 등 다양한 형태의 유희공간은 버려질 가능성이 있으므로 산업 유산의 보존을 논하기 위해서는 이에 대한 개념적 범위를 확장해야 함⁴⁾
- 따라서 도심 속 다양한 유희공간을 창작공간으로 활용함에 따라, 등록문화재 수준의 시설만이 아니라 유산적 가치가 상대적으로 떨어지는 공간 또한 유산적 의미를 새롭게 만드는 계기가 됨

3) 정책 목표의 혼재와 현장의 요구 간 괴리

- 2000년대 초반 창작스튜디오 정책 목표로 ‘작업실 지원’과 ‘창작 진흥’ 외에 지역사회와의 관계가 미약한 수준에서 제기되었으나, 2000년대 후반에 이르러 ‘도시 재생’과 ‘지역사회와의 관계’가 추가됨
- 창작스튜디오 정책이 시작된 직접적 계기는 경제적으로 어려운 작가를 위한 작업실 지원이었기 때문에 국내 작가를 대상으로 공모를 통해 1년 단위로 공간 지원이 이루어졌다는 점을 상기한다면, 실질적인 작업실 지원에서는 제한적이고 임시방편적이라는 문제를 내재하고 있음
- 실질적인 작업실 지원정책은 장기적인 작업실 공급을 위함인데, 현실적으로 많지 않은 공간으로 인해 1년 단위로 혜택을 줄 수밖에 없다는 한계가 명백했으며, 그에 따라 작가들은 1년 후 다시 작업실을 알아봐야 하거나, 상당수의 작가들은 치열한 경쟁구도 속에서 경력을 위해 공모에 응하는 불가피한 현실에 처하게 됨
- 지역사회 프로그램이 작가가 오랫동안 지역에 거주하면서 작가 스스로 지역을 이해하고 주민과의 호흡 속에서 자연스럽게 자발적으로 기

3) 지정문화재와 달리 등록문화재는 생성연도가 짧아 역사적·학술적 가치가 미흡하지만 보존 및 활용을 위해 조치가 필요한 근대건축물을 대상으로 하며, 원형 보존을 위주로 운용되는 지정문화재 보다 완화된 규제를 적용받는다. 이에 따라 외관을 크게 변화시키지 않는 범위 내에서 내부를 개조하거나 수선할 수 있으며, 이를 지역문화 및 관광산업과 연계하여 활용할 수 있는 제도이다. (박신의, 「유럽의 폐 산업시설 활용 문화예술 공간 연구-문화예술경영의 개념적 확장과 연관하여」, 인하대학교 대학원 문화경영학과 박사학위 논문, 2011, p. 11).

4) 이에 따라 산업 유산은 문화재와 일부 중복되는 가운데, 근대 역사 환경에 대부분 속하나 일부 현대(1960년 이후)에 조성된 산업 관련 결과물도 포함시키고 있으며, 구체적으로 ⅰ) 문화재로 지정(등록)되어 있는 산업유산, ⅱ) 비문화재이나 보존가치를 가진 산업 유산, ⅲ) 1960년대 이후 조성(형성)되었으나 강한 지역성을 보유하고 있는 산업 유산 등으로 구분하고 있다. (강동진, 이석환, 최동식, 「산업유산의 개념과 보존방법 분석」, 『국토계획』, 제38권 제2호, 대한국토·도시계획학회, 2003, p. 10).

- 확되어야 한다는 점을 감안한다면, 공모에 의한 단기 거주 형태를 지속함에 따라 2000년대 후반부터 중시되어 오던 ‘지역주민의 예술창작 및 문화향유 기반 확대’라는 정책 목표와 효과도 ‘내려 받는 식’의 프로그램이 부과되면서 운영상의 왜곡이 발생하게 됨
- 결과적으로 창작공간의 정책적 요구가 현실적인 여러 제한적인 여건을 감안하지 못하는 가운데 작업실 지원 정책과 목표가 혼재되어 있으므로, 창작공간을 작업실 지원이라는 목표와 분리하여 창작 진흥으로 결집하는 운영 방식을 새롭게 고안함으로써 지역사회 관계와 도시 재생의 의미를 재규정할 필요가 있다고 하겠음

사례연구) 프랑스의 작업실 지원정책

프랑스는 작업실 자체를 중앙정부, 지역단위 차원에서 지원한다. 파리와 문화부 내 조형예술부나 여러 산하 기관들이 관장하거나 지자체가 재단형식으로 작가들의 작업실과 주택을 관장하는 가운데, 작가로서의 모든 사회적 지위를 인정해 주는 보험기관인 “예술가의 집”(Maison des Artistes)에 가입된 작가들을 대상으로, 물론 프랑스 국적만이 아니라 국제적인 모든 작가로서 이들에게 작업실을 영구 임대하는 정책이다. 그 역사는 현대미술이 태동한 19세기부터 공동작업장 개념의 작업실을 건립하여 작가들에게 임대하는 전통에 있다. 오늘날 프랑스 미술계의 주류 예술가들 또한 이 곳 공동 작업실을 통해 배출되었다.

작업실의 형태는 매우 다양한데, 일단 파리의 경우 일반인의 주거용 아파트 단지 내에 섞여있는 구조로서 집과 작업실이 한 공간에 설계되어 있는 경우가 있다. 이는 임대아파트 개념으로 제공되는 것으로, 실제로 도시 내에서 작가들이 활동하면서도 가족들과의 생활권 내에서 작업을 지속시킬 수 있는 장점을 갖는다. 또 파리 시내일지라도 폐쇄된 공장건물이나 재건축 대상의 건물을 작업실로 개조하여 임대하기도 한다. 그리고 파리 외곽의 정부작업실의 경우는 훨씬 공간이 넓고 규모가 큰 편이다. 그 밖에 집단 창작촌을 지어 거주하면서도 작업실을 넓게 사용할 수 있도록 하거나, 또 신도시 개념에 따라 지어진 대형 아파트 내에 작업실만을 따로 설계하거나, 주거공간과 같이 설계하는 등의 다양한 옵션을 주어 임대하기도 한다. 임대료는 집과 아파트를 같이 배당받게 될 경우, 보통 집세의 35~50%만 지급하면 된다.

자료출처 : 최예희, ‘프랑스 작업실 지원정책과 창작환경’, 『문화예술』, 2005년 4월호, 한국문화예술진흥원, pp.54-64

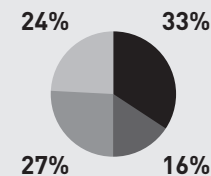
4) 창작공간 용어 사용과 정의의 문제

- 정책적으로 창작공간을 지칭하는 명칭이 창작스튜디오, 레지던스, 창작공간 등으로 다양하게 사용되면서 창작공간에 대한 미션 부여와 운영 성격을 규정하는데 혼선을 빚는 요인이 될 수 있음

- 2004년 <미술창작스튜디오 운영활성화 방안>(한국문화관광정책연구원)에 의하면 미술창작스튜디오를 ‘작가들에게 창작에 몰두할 수 있는 공간을 제공하는 기숙사를 겸비한 아카데미’이자, ‘작가들에게 무료 또는 실비로 창작공간을 제공함으로써 작가들이 마음 놓고 창작활동을 할 수 있는 공간’으로 규정하고 있음
- 창작스튜디오는 기본적으로 ‘일정기간 작가에게 작업공간과 작품제작을 지원하는 공간’을 뜻하나, 레지던스의 개념에서는 창작스튜디오처럼 창작작업 공간의 개념에 일정 기간 생활할 수 있는 거주(residence) 개념이 강조되는 것으로 볼 수 있음⁵⁾
- 그러나 이러한 정의는 공간에 대한 기능적 차원에서의 내용 규정이라 할 수 있으며, 여전히 단기간 창작공간의 지원의 기준을 전제로 접근하고 있어 그러한 접근 속에서는 다양한 형태의 입주 유형을 도모하지 못하는 한계가 있음
- 결과적으로 1년 단위 혹은 2년 단위로 작가가 입주함에 따라 창작공간 입주 혜택을 받게 되는 작가의 수도 제한적일 수밖에 없게 되며, 실제 창작공간 이용에 있어서도 입주 작가 중심의 제한적 관계에서 주어짐으로 활발한 활동이 부여되기 어렵게 됨

사례연구) 파리가 운영하는 ‘104’(Le Centquatre, 썩캥트르)

■ artistes associés
■ locations artistiques
■ résidences de production et de diffusion
■ résidences d'essais



공간에 대한 정의를 ‘예술창작 및 제작 공간’(le lieu de création et de production artistique)으로 규정하고 공간 성격을 프로그래밍(기획)과 창작, 26 체험과 혁신(innovation)의 공간으로 제안함으로써 예술창작과 지역사회, 그리고 연구개발과 인큐베이팅이라는 활동으로 구분하고 있음. 이에 따라 예술가들의 입주 유형도 입주하게 되는 동기와 목표별로 다양하게 배치됨

〈그림 2〉 썩캥트르 입주 유형 및 비율

5) 황진수 외, (2008), 『국내의 국제레지던스 운영 활성화 방안 연구』, 한국문화예술위원회 정책연구협력 연구과제, p. 9.

- ① '초대 작가 입주'(Re'sidences associées : 썩카트르 디렉터가 추천한 작가로 분기별로 입주하면서 작업을 진행), '제작 및 배급을 위한 입주'(Re'sidence de production et ou de diffusion : 썩카트르에서 발표하게 될 작품 제작을 위한 입주),
- ② '프로젝트 실현을 위한 입주'(Re'sidence d'essais : 썩카트르의 프로젝트 공모에 선정된 작가들이 3주간 입주함으로써 프로젝트를 실현함. 2011년에는, 111명 후보 가운데 34개 팀이 선정됨)
- ③ '임대에 의한 입주'(locations artistiques)⁶⁾

- 또한 민간 차원에서 도심 가운데 저소득층이 거주하는 지역이거나 변두리의 이민자가 많은 지역 등과 관련한 창작공간에 그 역할과 기능을 달리 부여하는 경우도 있음.
- 프랑스의 예술사회학자 위그 바쟁(Hugues Bazin)은 이러한 창작공간(résidence d'artists)을 '예술가나 예술단체들이 다양한 기간 동안 거주하는 가운데 창작공간이 소재한 지역의 환경을 염두에 두면서 창작 활동을 성취하기 위한 공간'으로 규정함.
- 바쟁의 정의는 지역사회의 현실이 창작공간과 연계되면서 커뮤니티 아트의 실행으로 이어진다는 맥락이며, 동시에 힙합과 같은 하위문화 또한 창작 개념으로 본다는 점에서 개념의 확장으로 이해할 수 있음
- 작품을 완성하는 예술적 차원과 지역 환경을 염두에 둔다는 맥락에서의 사회적 차원이 공존하게 되며, 이에 따라 창작공간은 지역적 맥락에서 새롭게 문화를 만들어가며 이를 지역사회와 공유하며 확산하는 기능을 갖게 됨.
- 달리 말하면 사회적 공간과 예술적 공간의 경계를 흐려놓음으로써 '틈새공간'(l'espace interstitiel)으로서의 의미를 열어놓는 것이고, 여기서 커뮤니티 아트의 근거도 발생한다고 할 수 있음⁷⁾
- 결과적으로 한국사회에서 창작공간은 레지던스라는 용어가 갖는 의미를 다양한 형태로 보지 못함으로써 기능적으로 접근한다는 문제를 인

6) Rapport d'activité 2011, Le Centquatre, p. 3

7) 박신의, 「서울시창작공간에 대한 지역사회의 인식 변화 연구—금천예술공장을 중심으로」, 『서울도시연구』, 서울연구원, 2013, p. 224. 특히 바쟁에게 창작공간은 본질적으로 예술과 사회의 관계 속에서 논의되는 것이다. '예술을 위한 예술'이나 '예술의 사회적 효용성'의 논쟁을 이분법적으로 이해하지 않는 가운데 그 둘 사이의 상호관계를 해석하는 문제라는 것이다. 그런 점에서 그는 힙합이 지역사회에서 자생적으로 만들어지는 것에 주목하면서 그것의 사회적 의미가 미학적 힘을 동시에 갖는 것이기 때문에 창작공간에서 포용할 수 있다고 보았다.

식할 필요가 있으며, 따라서 창작공간에 대한 다양한 접근과 공간이 갖는 이념적 차원의 정의가 필요하다고 하겠음

3. 창작공간 지원 정책 이념의 변화와 쟁점

1) 작업실 지원에 따른 창작 진흥의 다각화

- 한국에서 창작공간이 작업실 지원과 창작 진흥이라는 두 개의 정책목표 수행은 정책 목표간 괴리감에도 불구하고 점차 창작 진흥을 위한 프로그램에서의 전문성과 다양성을 확보해 가고 있음
- 초반 창작 진흥은 오픈스튜디오와 창작공간 내 전시공간을 활용한 개인전, 비평가와의 워크숍 등이 주를 이루면서 엘리트 예술 차원의 작품 경향을 대상으로 하였으나, 점차 공공미술과 커뮤니티 아트, 예술치유 및 프린지 아트 등으로 범주를 확대하면서 예술 창작의 다양성을 확보하는 데 기여하고 있음
- 다른 한편, 예술과 산업적 결합이나 축제 연계 등과 같은 순수 창작만이 아닌 예술과 타 장르 및 산업과의 융복합 개념을 쟁점화 함으로써 작가들의 실험적 시도를 독려하는 프로그램 등은 최근 환경 변화에 능동적으로 대응하고자 하는 시도로 간주됨
- 또한 창작 진흥을 위한 지원 정책의 범위가 직접 지원의 형태만이 아니라 사회적 기업이나 협동조합과 같은 자생적 기반을 다지기 위한 서비스 지원이 동반됨에 따라 창작 지원의 다각적 접근이 부각되고 있음
- 결과적으로 창작공간을 통한 창작 진흥의 정책적 구도는 기능적 공간 제공이라는 물리적 형태보다 창작의 범위를 공공영역으로 확대함으로써 예술의 사회적 가치 구현을 중시하며, 산업적 결합 및 사회적 기업과 협동조합에의 가능성을 열어놓겠다는 의지로 전환되고 있다고 볼 수 있음

2) 창작공간 간 네트워킹 및 국제교류

- 초기 창작공간 지원 정책에서도 창작공간 간 네트워킹 및 국제교류의 필요성이 요구되었으나, 현실적 프로그램 실행은 취약했었고, 주로 공간 지원에 집중한 것이었음. 그러나 창작진흥을 위한 창작공간 간 네트워킹과 국제교류의 중요성을 인식함에 따라 다양한 프로그램을 운영하게 됨

- 특히 창작공간 간 네트워킹은 중앙 집중의 예술자원 현상을 지방과 연계하여 정보 및 자원의 분산을 이룬다는 점에서 지역 협력체계 형성에 큰 도움이 되고 있음
- 국제교류의 경우 지원사업의 형태에서 그 비중이 점차 커지고 있으며, 특히 한국문화예술위원회가 몽고예술위원회와 협약해 작가 교류와 이를 통한 창작활동 기회 제공 등이 큰 성과로 간주되고 있음. 하지만 예산 문제와 공간의 협소함으로 인해 본격적인 프로그램 운영이 미흡한 편이나 점차 확대될 여지가 있어 보다 전략적인 국제교류 프로그램 개발이 요구되는 상황임

3) 지역사회와의 관계 형성

- 창작공간이 전국적으로, 생활공간에 근접해 존재함으로써 단순히 작가들의 창작활동 공간으로만 기능하지 않고 지역사회와의 관계 형성이 요구되고 있으며, 이는 예술가의 활동과 창작행위 자체가 생활과 삶의 맥락으로 연결되는 고리로 작용함
- 이에 따라 창작 공간은 커뮤니티 아트 프로젝트를 실행하고 있으며, 이로 인해 예술 창작의 의미와 예술 창작 주체의 의미가 다양해지고, 예술가의 역할은 순수창작자로서만이 아니라 매개자로서, 프로젝트 개발자로서의 의미가 부여되고 있음
- 지역에 기반한 창작공간은 지역주민의 참여를 유도함으로써 지역주민은 공간을 함께 사용하는 동료이자 친구가 되며, 지역의 문화를 함께 의논하며 공유하는 이웃으로 간주됨. 이처럼 지역 주민을 문화의 주체 세력으로 만들면서 '사회문화행동'과 '문화민주주의⁸⁾'를 실천하는 계기가 됨

4) 도시 재생 및 문화 브랜드 형성

- 한국의 창작공간 사업이 폐교 활용에서부터 폐산업시설 및 유희공간을 활용하게 됨에 따라 도시 재생과 그로 인한 도시의 문화브랜드 형성을

8) 프랑스 사회학자 파브리스 라펜(Fabrice Raffin)은 문화민주주의로 인해 지역주민이 직접 참여하는 문화와 다양한 풀뿌리 문화가 가능해졌으며, 1990년대 이후 폐산업시설을 활용한 창작공간을 통해 이러한 성과를 이루게 되었다고 기술하고 있음 Raffin, F.(2010), Une véritable diversité culturelle ressort des politiques culturelles en Europe, in *Projets Culturels et Participation Citoyenne - Le rôle de la médiation et de l'animation en question*, coordonné par Françoise Liot, Paris: L'Harmattan, 61~72

- 정책적 목표로 설정하게 됨
- 폐교 활용의 경우 도시와 멀리 떨어져 있다는 입지적 조건의 한계가 있으며, 도심에 위치한 경우도 규모의 편차가 심해 아직 도시 재생(지역 재생)의 효과가 분명하게 드러나는 상태는 아님
- 특히 도시 재생의 장소에서도 확장이 이루어지고 있는 바, 문전성시를 비롯한 지역에서의 재래시장 내 창작공간의 개입 등이 새로운 차원을 보이고 있으나, 아직 성과를 논의하기에는 이른 시점이라 할 수 있음
- 오히려 문래동과 같은 민간차원의 창작공간 집적 현상을 면밀히 연구하여 도시 재생과 문화 브랜드 형성이 오히려 시간을 두고 장기간 머무르며 작업을 하는 창작공간을 통해 자연스럽게, 자발적으로 이루어지고 있음을 주목할 필요가 있음

사례연구) 광주 대인예술시장

2000년대 이후 예술가들이 빈 점포에 하나 둘 씩 입주하면서 자생적으로 형성된 대인예술시장은 2008년 광주비엔날레를 계기로 정부에서 입주 작가 프로그램의 도입으로 성장의 계기가 되어 현재는 약 50여명의 작가들이 활동하고 있다. 그 이후에도 정부와 지방정부의 지원 사업이 지속되면서 예술가들이 상주하게 되면서 지금에 이르고 있다. 대인시장은 2008년 광주비엔날레 '복덕방 프로젝트'를 시작으로 알려지게 된다. 이는 시장 내 빈 가게를 전시공간으로 활용하는 작업이었는데, 이후 2009년에는 문화부와 광주광역시가 레지던시 프로그램을 지원하면서 예술가들이 모이기 시작했다. 2010년에는 '느티나무시장 프로젝트'를 통해 상주하는 예술가 지원을 시작으로 시장상권 활성화와 문화공간을 지원하게 되었다. 2011년에는 '문화예술 장이 열리는 느티나무 숲-대인예술시장 프로젝트'를 실시하여 공방레지던시, 공공예술제, 문화예술 야시장, 문화교육 등을 진행하기도 했다. 2012년에는 아시아 문화예술특화지구로 선정되어 지역 활성화 사업을 진행 중이다.

대인예술시장의 주목할 점으로는 민간에 의해 자생적으로 형성된 공간을 공공이 지원하는 형태로서 대인시장의 문화예술인들이 중심이 되어 광주광역시와 문화관광부, 민간단체의 지원사업을 유도하고 있다는 점이다. 또한 대인예술시장이 옛 도청부지의 아시아문화의전당과 화랑거리, 충장로와 금남로 등 도시 중심지구와 도보로 연결 가능한 입지 조건에 있음으로 인해 지방정부가 특정 목적, 예컨대 광주비엔날레와 아시아문화전당의 성공적 개최를 위해 공공지원을 한, 특이한 사례라 할 수 있다.

5) 거버넌스의 쟁점

- 창작공간 운영모델에서 초반에는 관에 의한 직접 운영과 민간 운영이 확연하게 분리되었으나, 최근에는 민관협치의 형식을 지향하면서 창작공간이 갖는 특성을 고려하고 창작 진흥과 도시 재생 등의 효과를

효율적으로 이루고자 하는 방향으로 선회하고 있음

- 이는 창작공간이 자생적으로 자연스럽게 형성된 것이 아닌 공공기관이 주도하여 일종의 탑다운 방식으로 건립되고 운영되다 보니 정책목표에 활동을 끼어 맞추는 식의 과도함이 불가피하게 발생하는 어려움이 있음
- 창작공간이야말로 예술가의 창작 활동과 향유, 배급이라는 구조와 선순환적으로 이어질 수 있어야 한다는 인식 아래 민간전문인력의 고유한 전문성을 중요하게 생각하게 된 변화라 할 수 있음
- 다른 한편 민간 차원에서 창작공간 사업을 영위해 가다가 성과가 있을 경우 공적 지원이 이루어지는 사례가 있어, 처음부터 공공기관이 사업을 주도해 가기 보다는 이런 식의 사후 지원에 따른 협력구조가 가능한 것에 주목할 수 있음
- 결과적으로 창작공간 운영모델에서의 자율운영 확보라는 지점이 중요한 정책 과제가 되면서 추후 다양한 시도와 접근이 기대되는 상황임

사례연구) 부산 원도심 문화창작공간 ‘또따또가’

‘또따또가’는 2009년 원도심 지역의 재생을 위해 부산시가 비어있던 건물을 소유주로 부터 임대하여 예술가들에게 무상으로 임대해주면서 시작되었다. 부산시는 민간단체에 위탁, 부산시 중구 중앙동 40계단과 동광동 일대 반경 200m이내 지역의 빈 상가와 사무실 20여 곳을 리모델링해서 300여명의 예술가들이 입주를 시작으로 2010년 개소했다. 총 43개 공간으로 이루어져 있으며, 무대예술 트레이닝센터, 또따또가 갤러리, 수공예 아티스트센터, 원도심 인문학센터, 독립영화 갤러리, 예술가 작업실 등으로 구성되어 있다. 입주 예술가들은 부산시로부터 3년간 임대료를 지원받는 대신 시민문화 예술 교육프로그램을 운영을 비롯해, 창작활동의 성과물들을 제시해야 한다. 부산 중앙동, 동광동 40계단 일대의 원도심은 한국전쟁 전후로 우리나라 예술의 중심지였으나 1990년대 초 시청이 이전하면서 급격히 쇠퇴하기 시작했다. 여기에 들어선 원도심 문화창작공간 또따또가는 낙후된 도시에 생명력을 불어넣고 있는 도시재생 공간으로 기능하고 있다. ‘또따또가’는 관용이나 문화적 다양성을 뜻하는 프랑스어 ‘폴레랑스’와 따로 활동하지만 ‘또 같이’ 활동한다는 의미를 담아 거리를 나타내는 한자 ‘가’와 합성한 것이다. ‘또따또가’는 예술 창작공간으로서의 기능과 지역 및 시민들의 문화향유를 위한 소통과 공생을 지향하는 커뮤니티 기능을 핵심개념으로 삼고 예술의 특수적 문화가치와 시민의 보편적 문화가치가 결합되어 창조적이고 역동적인 문화예술 생태계의 선순환 구조를 마련하는데 기여하고 있다.

〈표-3〉 광주 대인예술시장과 부산 또따또가 공간 비교

광주 대인예술시장		부산 또따또가
위치	도심(중구)	도심(중구)
규모	소규모	소규모
배치	대인시장내 집중적	분산적 배치
물리적 특성	거리특성	재래시장
	공공사업	상업지역
	• 벽화작업 • 상가간판 미화 • 공공시설 및 공공설치물 조성	• 벽화작업 • 공공조형물 • 예술교육
	상업시설	상업적 공방 및 상업 시설 증가
창작 공간 특성	기타	예술벼룩시장 활성화
	임대료	저가
	이용목적	3년간 무료
	창작, 창작+상업	창작, 창작 + 교육, 창작 + 커뮤니티
	규모	중
	공간공유	소 · 중
	다목적 활용(전시, 판매, 세미나, 커뮤니티 등) 공간의 다목적 개조 증가	순수창작
거주 여부	거주 안함	거주 안함
	분야	시각분야 중심
	다양한 분야	다양한 분야
기타	다양한 소모임 활동 시장 내 예술인들을 위한 협의회 운영 대인시장문화예술인협의회“대소쿠리”	다양한 소모임활동은 개별 예술가들이 주도 전체 운영은 지원센터가 운영

자료 출처: 김홍주, 「문화예술을 매개로 한 창작촌의 창조네트워크와 도시재생: 문래창작촌, 광주 대인예술시장, 부산 또따또가를 중심으로」, 한국정책학회, 2012, p. 230 〈표2〉 재구성

III. 서울시 창작공간 정책의 성과 분석 및 쟁점

1. 서울시창작공간 정책 현황 및 여건 분석
2. 정책목표 별 성과 분석 및 쟁점
3. 운영성과 분석 및 쟁점
4. 성과 분석에 따른 한계와 문제점

III 서울시창작공간 정책의 성과 분석 및 쟁점

1. 서울시창작공간 정책 현황 및 여건 분석

1) 정책 목표

○ 서울시정 및 문화재단의 정책목표 변화(2009~2013)

• **경영 3기 정책목표** : 세계 제일의 창조문화도시 서울을 만든다
(민선 4기 시정 목표 : 컬처노믹스 전략 구현을 통한 창의문화도시 실현)



• **경영 4기 정책목표** : 예술로 활기찬 서울, 문화로 행복한 시민
(민선 5기 시정 목표 : 함께 만드는 서울, 함께 누리는 서울)

○ 환경 분석

• 외부환경

- 민선 5기 서울시정 방향이 공동체, 시민 중심으로 이동에 따른 창작공간 초기 설정 3개 목표의 비중조정 필요(창작지원/시민향유/지역재생)
- 마을예술창작소, 상상력발전소 등 새로운 문화공간 정책 대비 창작공간만의 위상정립 요구
- 문화재단 산하 레지던시 스튜디오 설립 전국적으로 확산에 따른 우리 사업의 선도성 주목

• 내부환경

- 2004년 이후 2012년 기준 재단의 사업비 10배 이상 증가로 방대한 사업량(2012년 기준 30개 고유사업, 24개 위탁사업) 및 예산감소 추세로 핵심사업에 집중 요구
- 이에 따른 공간별 유사사업 정리, 재단 고유사업과 연계 등 추진 시작(2013)

○ 창작공간의 전략목표 변화(2009~2013)

• **개관~경영 3기** : 창의적 예술활동의 플랫폼, 시민문화향수 공간, 유휴시설재활용을 통한 도시재생의 거점



• **경영 4기** : 예술가와 시민의 행복을 위한 예술창작 공간

- 목표의 근간은 공간지원 중심의 기존 레지던스 시스템에서 '예술-시민-지역'이 함께 하는 거점공간을 구축하고 서울시의 '점조직'으로서 문화적 거점역할 및 각각의 커뮤니티 간의 인프라 제공을 추구함
- 2012년 이전 ①예술가 위한 창작거점 ②창작지원의 혁신적 프로그램 시도 ③예술의 사회적 가치 관련 사업 개발 등을 달성함
- 사회적 문제 해결의 솔루션으로서 창작공간의 '지역재생'의 역할이 제안되었으나 민선 4기 이후 공동체 치유, 문화를 통한 사회통합 역할이 강조(상대적으로 잠실, 관악, 성북의 역할 부각됨)
- 설계 당시 '세계적 작가를 배출하는 인큐베이터 기능'을 목표로 내세웠으나 이를 뒷받침할 시스템 미진 상태에서 '생산-유통-소비'의 선순환 구축으로 방향 조정하게 됨
- 운영주체의 민간 참여 요구로 예술가와 지역민이 참여하는 운영위원회, 입주작가 예술인협동조합 주도의 프로그램 진행 등을 추진함

2) 운영 주체의 변화

• **2009~2012** : 서울시 주체, 문화재단 위탁경영



• **2013** : 문화재단 고유사업화 (※서교·성북·관악 등 일부공간은 위탁경영)

〈표-4〉위탁사업과 고유사업의 차이점

구분	위탁사업	고유사업
예산 항목	- 인건비(직원) 포함	- 직원 인건비 및 복리후생비 등 인건비성 관리비가 재단 경성비에 포함됨
	- 직원 복리후생비, 보험료 등 인건비성 관리비 포함	
	- 대부료(임대료, 물품이용료) 없음	- 대부료(임대료, 물품이용료) 납입

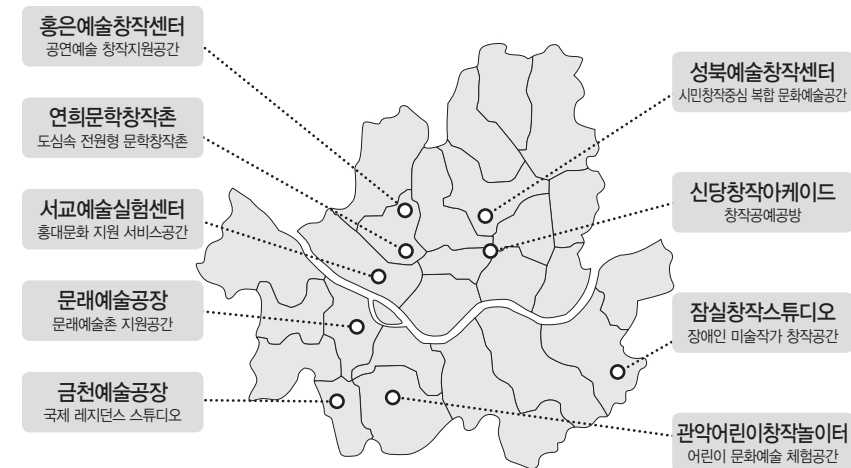
예산 변경	<ul style="list-style-type: none"> - 서울시와 사전협의한 후 대표이사 방침, 서울시에 변경요청 공문 발송 및 허가 공문 받아야 변경가능 - 경상비와 사업비간 예산변경 거의 불가 	<ul style="list-style-type: none"> - 예산부서(기획조정팀) 협의 및 대표이사 결재로 예산변경 가능 - 예산 자체가 사업비로 배정되어 있어 변경이 어느정도 자유로움 - 재단 내부적으로 합의만 되면 타 사업비 전용도 가능
수익금 처리	- 수익금은 서울시로 납부하며, 재단은 위탁수수료(약 2%)를 수입처리	- 사업 수익금을 재단 수입으로 처리
정산	- 사업비 정산 및 회계결산 등의 작업을 직원들이 직접 처리하고 보고하여야 함	- 회계부서(경영지원팀)에서 진행하여야 함
직원 신분	- 사업계약직 (사업 종료 시 계약 종료)	- 정규직, 무기계약직(정년 보장)

〈표-5〉위탁사업과 고유사업의 장단점

구분	위탁사업	고유사업
장점	- 예산내 인건비가 확보되어 있어 인력활용에 유동성 있음(재단 정원 외)	- 경상비의 규모가 커서 미예측한 출장 등에 대응 가능 - 재단 타 고유사업과의 연계 원활(역량강화, 효율성 강화 등 장점 다수)
단점	- 예산항목별 규모가 작아 예측을 넘어서는 경우 잦은 예산변경 및 서울시 요청 필요 - 예산변경 시 서울시 요청, 승인 문서 득결해야만 함 - 담당 주무관에 따라 사업성격, 예산사용의 원활성이 크게 변함	- 경상비사용 시 예산부서와의 협의 필요 - 정원(정규직) 및 정수(무기계약직)가 정해져 있어 인력 추가 채용 등에 제한

- 서울시 위탁사업 시기에서의 공간별 성과 위한 사업 중복 및 경쟁구도에서 어느 정도 벗어나게 됨
- 창작공간 고유사업화에 따른 문화재단 사업지원의 거점 및 서비스배급 창구 역할이 요구됨
- 공통경영지원 기능(홍보, 정보화, 정책연구, 국제교류, 예산관리)의 통합으로 재단 정책과 점진적 연계가 이루어짐

3) 단위 시설 현황



〈표-6〉단위 시설 현황

구분	위치	개관일	기존시설	시설현황	조성취지
서울시 창작공간	서교 예술 실험 센터	마포구 서교동	'09.6.19 서교 동사무소	<ul style="list-style-type: none"> • 대지: 416.9㎡ • 연면적: 551.56㎡ • 규모: 지하 1층, 지상 2층 • 위치: 마포구 서교동 369-8 	홍대 앞 다양한 문화자 원 매개 및 창작활동 지원 서비스 공간
	금천 예술 공장	금천구 독산동	'09.10.7 인쇄공장	<ul style="list-style-type: none"> • 대지: 2,358㎡ • 연면적: 3,070㎡ • 규모: 지하층, 지상3층, 창고 • 위치: 금천구 독산동 333-7 	국제 레지던시 스튜디오, 프로젝트 스튜디오
	신당 창작 아케 이드	중구 황학동	'09.10.16 재래시장 지하상가	<ul style="list-style-type: none"> • 연면적: 5,057㎡ • 임대면적: 2577.39㎡ • 규모: 지하상가 점포 50개 • 위치: 중구 황학동 119 	저렴한 비용으로 장기 임대가 가능한 창작 공예공방

서울시 창작공간	연희 문학 창작촌	서대문구 연희동	'09.11.5	시사편찬 위원회	<ul style="list-style-type: none"> • 대지: 6,915㎡ • 연면적: 1,480.15㎡ • 규모: 지하1층, 지상1층 4개동, 산책로, 야외데크 • 위치: 서대문구 연희동 203-1 	도심 속 전원형 문학 창작촌
	문래 예술 공장	영등포구 문래동 1가	'10.1.28	철공소	<ul style="list-style-type: none"> • 대지: 1,017㎡ • 연면적: 2,832.40㎡ • 규모: 지하1층, 지상4층(신축) • 위치: 영등포구 문래동1가 30 	자생적 예술마을인 문래 창작촌을 포함한 국내외 예술가들의 창작지원
	성북 예술 창작 센터	성북구 종암동	'10.7.28	보건소	<ul style="list-style-type: none"> • 대지: 787㎡ • 연면적: 1,997.8㎡ • 규모: 지하1층, 지상4층 • 위치: 성북구 종암동 28-358 	예술교육 및 치료 등 주민 문화복지 공간 및 〈시민 +예술가〉 공동 창작공간으로 조성
	관악 어린이 창작 놀이터	관악구 봉천동	'10.12.17	은천동 사무소	<ul style="list-style-type: none"> • 대지: 308.8㎡ • 연면적: 403.17㎡ • 규모: 지하1층, 지상2층 • 위치: 관악구 봉천동 936-4 	어린이 창의력 개발을 위한 예술 창작공간
	잠실 창작 스튜디오	송파구 잠실동	'07.10.5 '11년 위탁	중소기업 제품 전시장	<ul style="list-style-type: none"> • 연면적: 406.5㎡ • 규모: 지상1층 • 위치: 송파구 잠실동 10 	장애인 예술가들의 창작 활동 지원
	홍은 예술 창작 센터	서대문구 홍은동	'11.05.11	서부도로 교통사업 소	<ul style="list-style-type: none"> • 대지: 4,831㎡ • 연면적: 2,044㎡ • 규모: 지상1~2층 • 위치: 서대문구 홍은동 304-1 	무용, 시각예술 지원 및 지역문화 공동체와 소통

〈표-7〉 서울시창작공간 기존시설형태

공간명	기존시설	위치적 특성	건물 소유자
금천예술공장	인쇄공장	공장지대	서울시
신당창작아케이드	중앙시장 지하상가	시장	서울시
연희문학창작촌	서울시시사편찬위원회	주택가	서울시
문래예술공장	철공소	공장지대	서울시
홍은예술창작센터	서부도로교통사업소	주택가	서울시
잠실창작스튜디오	중소기업제품 전시장	잠실 경기장	서울시
서교예술실험센터	서교동사무소	대학 유흥가	마포구
성북예술창작센터	성북구보건소	주택가	성북구
관악어린이창작놀이터	은천동 주민센터	주택가	관악구

2. 정책목표 별 성과 분석 및 쟁점

- 2009년 서교예술실험센터 개관을 시작으로 2011년 개관한 홍은예술창작센터까지 서울시창작공간은 3년간 9개로 확산되었으며, 2013년 현재 3가지 미션과 비전을 가지고 있음

미션 & 비전

예술가와 시민의 행복을 위한 예술창작 공간

- 예술창작지원 : 다양한 장르 및 대상의 특성을 반영한 차별화된 입체적 지원
- 시민문화 향유증진 : 커뮤니티 기반의 프로그램을 통한 시민의 문화향유 기회 확대
- 지역거점형 민관협력 : 민관 거버넌스, 대내외 협력을 통한 소통의 문화예술공간 운영

- 서울시창작공간의 정책 목표는 크게 예술가, 지역, 시민이라는 세 가지 카테고리를 포함하고 있으며, 최초 서울시창작공간은 서울시의 도심재생 프로젝트의 일환으로 조성되었음
- 서울시의 유휴공간을 재활용하여 예술가에게 창작의 공간으로 제공하고, 시민들에게는 문화향유의 기회를 제공함으로써, 문화 예술을 통해 거점 지역을 재생 시키는 역할을 하고자 함

1) 창작진흥

- 서울시창작공간은 ‘창작 진흥’이라는 우선적 목표를 가지고 운영되고 있으며, 2013년 6개 공간이 서울문화재단 고유사업화 되어 서울문화재단 자체의 창작 진흥 사업과 결합되면서 효율적인 운영 방안을 모색하고 있음
- ‘공간’이 결합된 입체적 지원형태를 실험하고 있으며, 서울문화재단의 유망예술지원사업 <문래예술공장 MAP>, <서교예술실험센터 99℃>, <홍은예술창작센터 닷 dot> 등과 결합하면서 예술지원금, 다양한 인큐베이팅 프로그램, 공간 지원이 결합되어 창작 진흥을 주도해 나갈 것으로 기대됨
- 또한 예술가 레지던시의 기능이 강했던 연희문학창작촌도 2012년부터 문학적 소통 및 향유 프로젝트를 지원하는 공모사업을 진행하고 있으며, 금천예술공장 역시 예술과 테크놀로지가 결합된 <다빈치 아이디어 공모> 사업을 통해 창작 진흥의 다양한 방법론을 모색하고 있음

〈표-8〉 각 공간별 전략목표

공간명	전략목표
금천예술공장	시각예술분야의 국제교류거점
신당창작아케이드	입주 작가 생산자 협동조합 설립을 통한 공예 중심공간으로 발돋움
연희문학창작촌	문학중심의 문화 가꿈 문화 소통 허브
문래예술공장	다원예술 창작 활성화 및 지역문화예술 진흥
홍은예술창작센터	무용중심의 창작지원 및 지역문화와 소통하는 문화예술 허브
잠실창작스튜디오	장애인 문화예술 중심
서교예술실험센터	지역 예술 생태계 네트워크 활성화 및 대안적 지원제도 구축
성북예술창작센터	예술을 통한 사회/공동체 회복
관악어린이창작놀이터	지역 커뮤니티와 예술가를 매개로 어린이 예술체험공간 모델 구축

〈표-9〉 각 공간별 입주예술가 현황

구분	입주공간	2009	2010	2011		2012		2013		
서교예술실험센터 (2009. 06개관)	4실→0실 (12년 변경)	6	11	국내11	9	국내9	-		-	
금천예술공장 (2009. 10개관)	19	14	39	국내17 해외22	25	국내14 해외11	63	국내24 해외39	46	국내22 해외24
신당창작아케이드 (2009. 10개관)	39	40	40	국내40	35	국내35	39	국내39	39	국내39
연희문학창작촌 (2009. 11개관)	20	25	76	국내65 해외11	86	국내68 해외18	81	국내71 해외10	79	국내69 해외10
성북예술창작센터 (2010. 07개관)	8	-	7	국내7	8	국내8	8	국내8	13	국내13
홍은예술창작센터 (2011. 05개관)	12	-	-	-	19	국내16 해외3	19	국내11 해외8	15	국내11 해외4
잠실창작스튜디오 (2007개관→ 2011~운영)	14	-			19	국내19	13	국내13	13	국내13
계	112실	85	173	국내140 해외33	201	국내169 해외32	223	국내166 해외57	205	국내167 해외38

※ 문래, 관악 등 일부 창작공간은 입주예술가 지원 없이 공간지원 및 프로젝트 지원 등이 이루어짐

2) 지역사회와의 참여

- 서울시창작공간의 특징 중 하나는 예술가의 창작활동이 시민 문화 향유로 확대 재생산되는 구조를 가지고 있다는 점인데, 실제로 서울시창작공간에서 지원하는 예술가의 창작활동 결과물 대부분은 일반 시민에게 개방되어 시민 문화 향유로 환원되도록 함
- 한편, 초창기 입주예술가들에게 과도하게 책임 지워진 ‘시민 문화 향유’에 대한 부담감은 점진적으로 커뮤니티를 기반으로 하는 입주예술가의 공모를 통해 그 해결책을 찾고 있음

〈표-10〉 각 공간별 운영 프로그램 현황 및 시민이용 현황

구분	항목	2009	2010	2011	2012	계
금천 예술공장	프로그램	17	102	428	486	1,033
	시민이용	2,321	12,267	7,448	11,570	33,606

신당창작 아케이드	프로그램	4	22	22	28	76
	시민이용	4,715	16,825	22,493	17,754	61,787
연희문학 창작촌	프로그램	3	26	28	31	88
	시민이용	700	6,337	9,978	10,743	27,758
문래 예술공장	프로그램	—	35	26	28	89
	시민이용	—	10,680	8,316	13,020	32,016
홍은예술 창작센터	프로그램	—	—	160	433	593
	시민이용	—	—	13,705	17,385	31,090
잠실창작 스튜디오	프로그램	—	—	17	15	32
	시민이용	—	—	8,258	1,172	9,430
서교예술 실험센터	프로그램	21	12	17	29	79
	시민이용	20,690	38,922	33,941	30,822	124,375
성북예술 창작센터	프로그램	—	26	102	81	209
	시민이용	—	4,639	17,474	17,107	39,220
관악어린이 창작놀이터	프로그램	—	6	28	45	79
	시민이용	—	1,273	11,316	8,902	21,491
합 계	프로그램	45	229	828	1,176	2,278
	시민이용	27,726	90,943	132,929	145,490	397,088

3) 도시 재생 효과

- 도시 재생은 그 목적에 따라 관광중심형, 학술형, 친환경 재생형, 커뮤니티 중심형, 예술 중심형, 총합적 재생 중심형 등 8개 유형으로 나눌 수 있음
- 우리나라 도시 재생은 1990년대 중반, 도시를 중심으로 주민들의 자율적 조직에 의해 조성된 인천부평의 문화거리, 대구의 담장 허물기 운동, 부산시의 금샘마을 등이 있으며 지자체 주도로 광주 북구청의 아름다운 마을 만들기 사업 등이 있음. 또한 민간단체 도시연대의 걷고 싶은 도시 만들기 등이 시행된 바 있으며, 서울시창작공간 역시 서울시의 걸쳐노믹스 정책에 따른 도심재생프로젝트의 일환으로 시작되었음
- 하지만 ‘마을공동체’ 사업의 일환으로서 예술을 통한 도시재생이라는

방법론적 모색보다는 ‘예술’을 통한 마을 재생이 도심 재생으로 발전하리라는 막연한 기대감으로 걸쳐노믹스의 급물살을 타고 검증 없이 조성된 것이 사실임

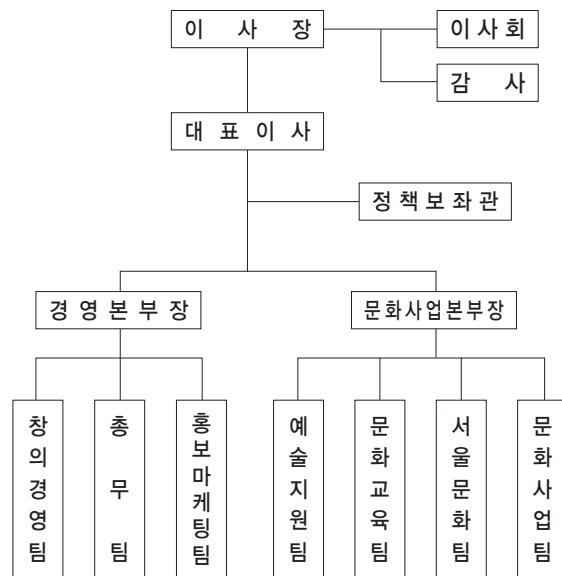
- 오세훈 시장의 걸쳐노믹스 정책을 통해 조성된 서울시창작공간은 박원순 시장의 주력사업 중 하나인 마을공동체 사업을 만나 또 다른 인식의 전환, 혹은 목표 수정에 직면하게 됨
- 따라서 서울시창작공간은 지역 유관기관과 네트워크를 구축, 지역 주민과 예술가가 함께 하는 워크숍, 커뮤니티 아트, 공연, 전시는 물론 지역 예술단체와 함께 프로그램을 운영하는 등 지역과의 소통 채널 개발을 위해 노력하고 있음
- 도시 재생 미션을 지나치게 ‘지역’으로 지협화 할 경우 서울시창작공간의 역할이 ‘문화센터’의 역할로 하향 평준화될 수 있음. 따라서 도시 재생 미션은 개별 창작공간을 넘어 서울시 자체에서 수립한 장기적인 도시 재생의 프로젝트 속에서, 창작공간 각각의 역할 수행을 모색해야함
- 이를 위해서는 서울시와 서울문화재단이 공동으로 장기적인 플랜과 과학적인 분석, 지속 가능한 ‘도심 재생 프로젝트’의 정책을 우선 수립해야 함.

3. 운영성과 분석 및 쟁점

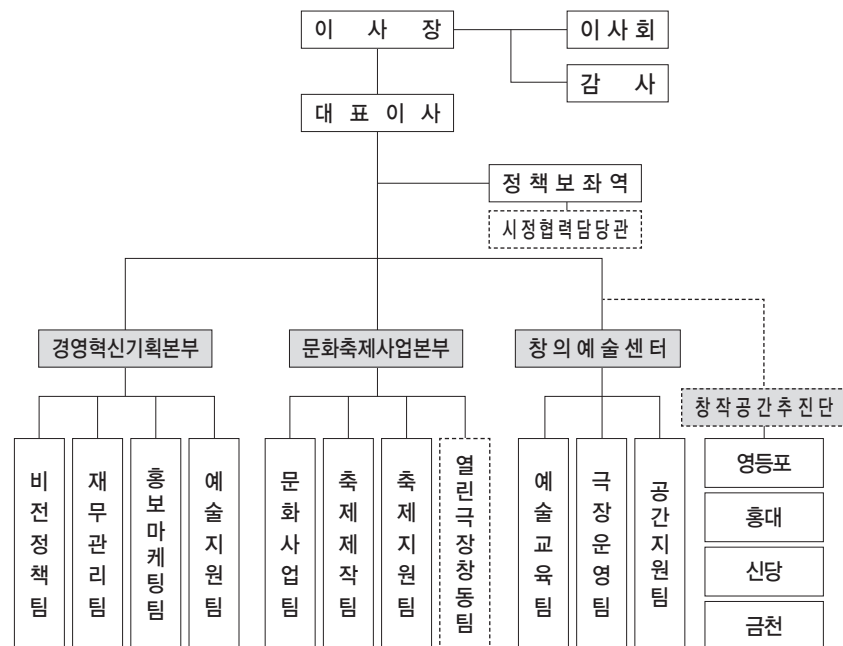
1) 조직운영

○ 조직 체계

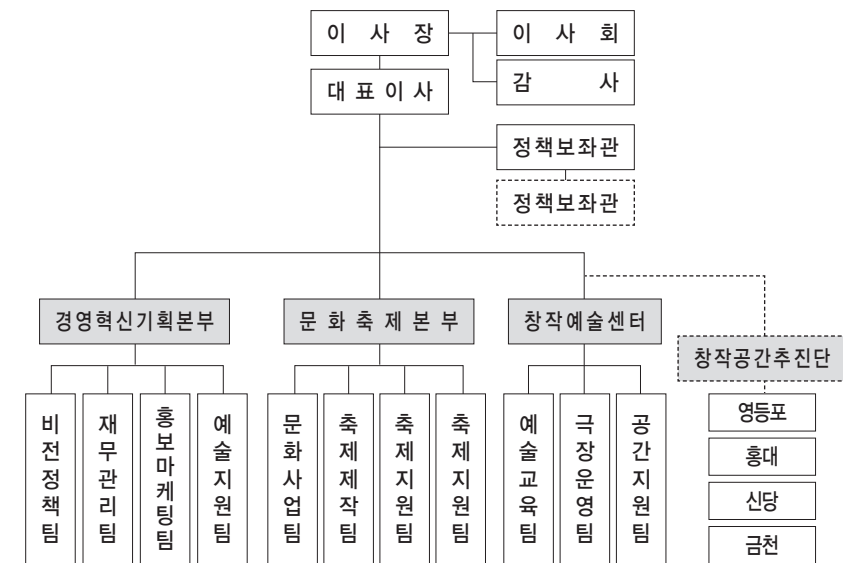
- 서울문화재단은 창작공간 조성 준비를 위해 2008년부터 경영본부 내 TFT형태의 조직을 결성
- 본격적인 창작공간 조성시기인 2009년부터는 대표이사 직속의 TFT조직으로 운영되며, 조직 내 위상이 보다 상향조정되었다고 볼 수 있음
- 2011년에는 창작공간 1팀, 2팀을 운영함으로써 관리운영 효율화 시도
- 2012년 조직개편을 통해 TFT 조직이 아닌 창작공간본부로 공식화되었으며, 각 공간을 단위부서로 승격시켜 매니저들에게 결재권한(팀장에 준함)을 부여하여 자율적 운영을 보장하게 됨
- 조직도에서는 확인되지 않지만 실제 창작공간추진단 TFT 내에는 2009년부터 통합관리를 위한 인력을 배치하여 행정 및 시설관리 등에 대한 부담을 덜 수 있도록 통합관리를 위한 시도를 해왔음



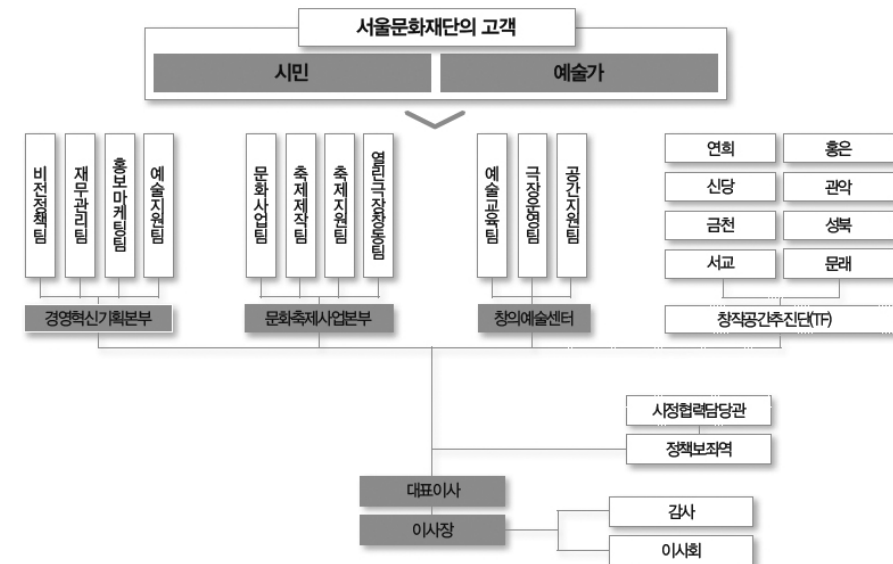
2007.10.15



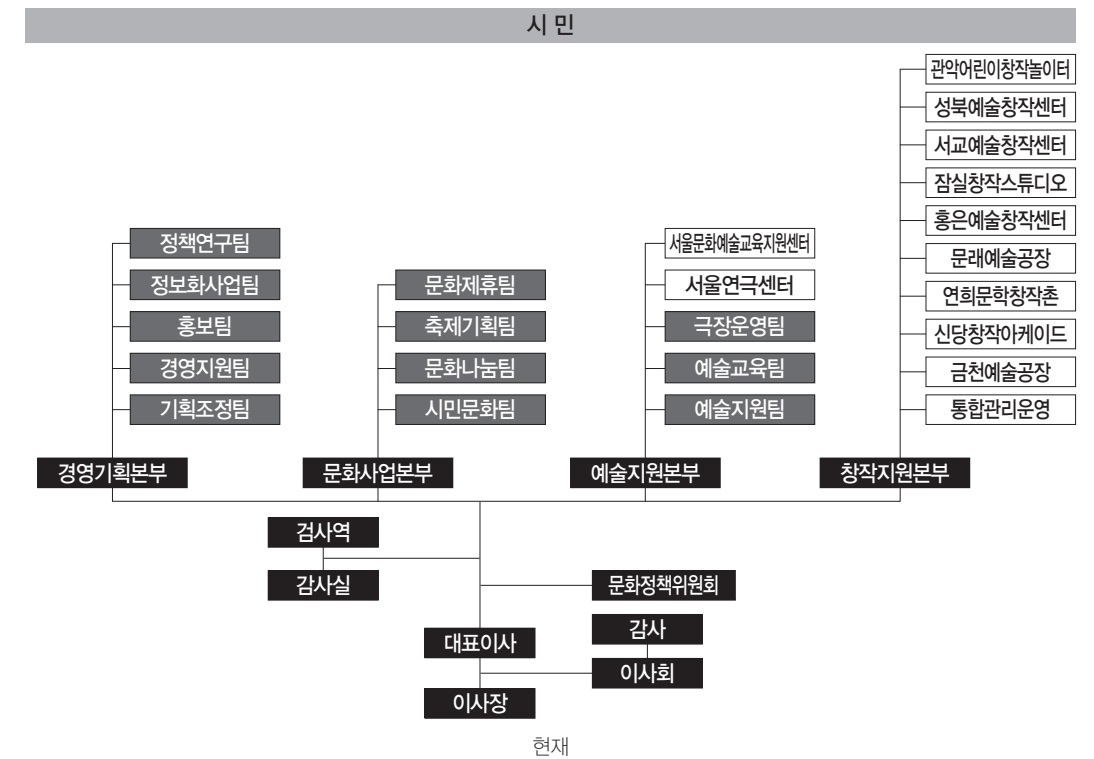
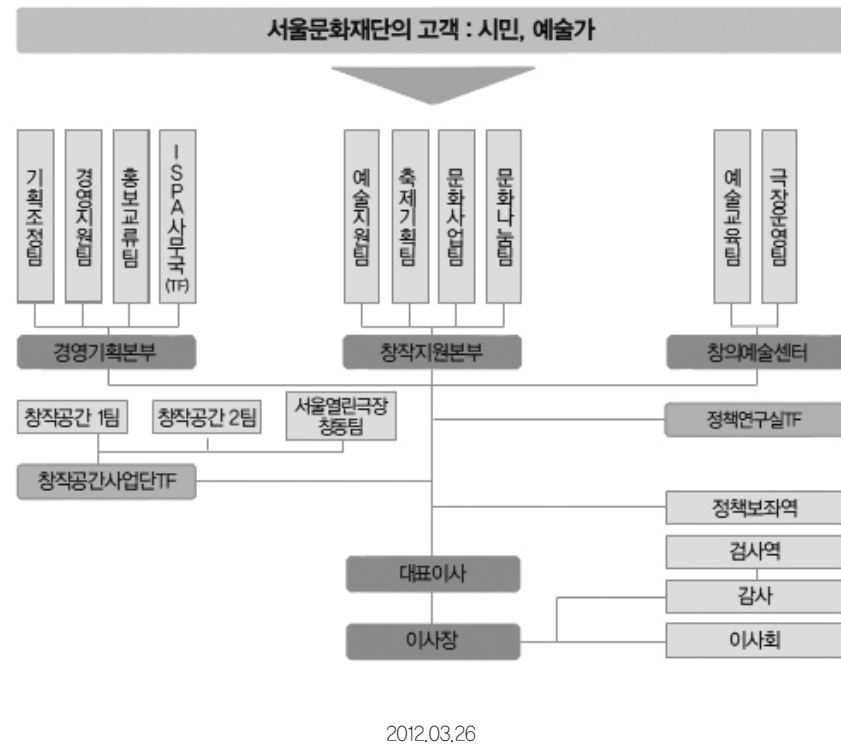
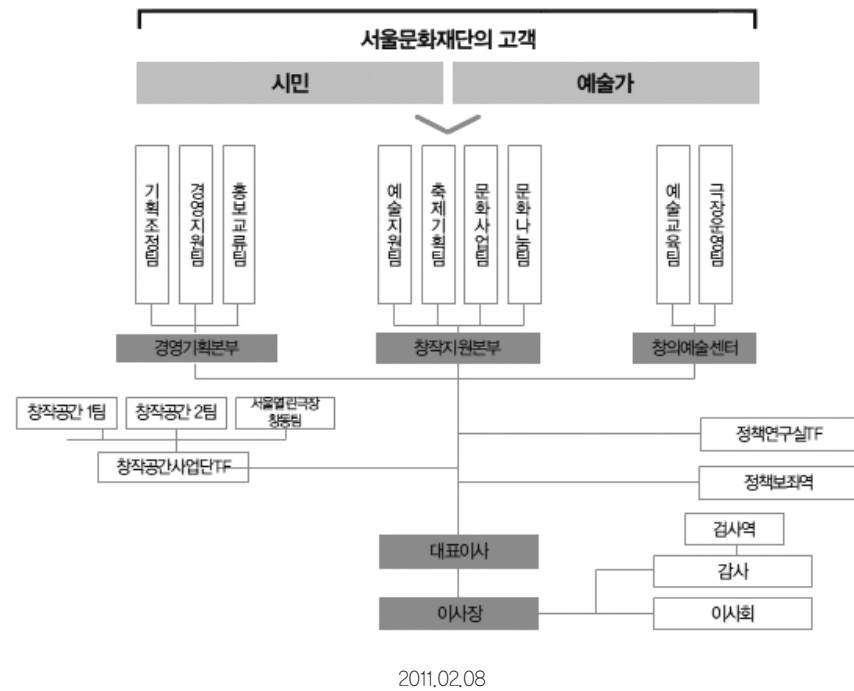
2008.2.4



2009.3.9



2010.06.10



〈그림 4〉 서울문화재단 조직운영 변천

○ 조직 운영에 대한 권한(사무위임전결사항)

• 단장&본부장

- 초기 경영본부 내 팀장급에 해당하는 결재권한 부여
- 2009년 대표이사 직속 TFT조직이 되면서 단장으로서의 권한이 생김
- ※ 대표이사 직속 조직임에도 임시조직이었기 때문에 권한은 일부 제한이 있었음
- 2011년 재단본부장급의 단장이 배치되면서 본격적인 본부장권한 부여
- 2012년 8월 조직개편으로 본부로의 승격과 함께 본부장 배치

• 매니저

- 2009년 7월부터 각 공간별 '총괄매니저' 보직자 배치
- ※ 공간 총괄관리에 대한 역할을 주어졌으나 비공식 직위로 결재권한 없음
- ※ 일시적 결재권한이 있었지만, 비공식 직위로 인한 결재권 부여 문제제기로 '협조' 권한으로 결재

- ※ 시기에 따라 수석매니저, 팀장, 총괄지원팀장 등의 직위가 팀장에 준하여 결재처리 하기도 함
- 2011년 2월부터 '매니저' 300만 원 이하 회계 결의 결재권한 부여
- ※ 수기결재의 번거로움을 해결하기 위한 수단일 뿐 회계결의에 대한 결재 외 결재권한이 없음
- 2012년 8월부터 매니저 직위 신설(팀장에 준함)
- ※ 단위조직을 관리감독 하는 '매니저' 직위 신설로 공식화 및 결재권한 부여

○ 인력 운영

- 초기 공간 조성단계였던 2009-2010년에 인력이 급속히 증가
- 2011년 흥은과 잠실의 개관을 정점으로 인력이 최대 52명까지 증가
- 서울시 건축재정 및 조직의 안정화로 2012년부터 차츰 인원 감소됨
- 초기 운영단계까지는 행정운영 및 조직 관리의 안정화를 위한 재단 정규직이 일부 파견
- 2013년 직원들의 신분이 사업계약직에서 무기계약직으로 전환되어 고용안정성은 찾았으나 승진이 되지 않는 등 사업운영의 동기부여는 약화 됨

〈표-11〉 서울시창작공간 운영인력현황

구분	2009년(12월기준)			2010년(9월기준)			2011년(12월기준)			2012년(7월기준)			2013년 (6월기준)			
	정규직 (파견)	사업 계약직	행정 스태프	정규직 파견직	사업 계약직	행정 스태프	정규직 (파견)	사업 계약직	행정 스태프	사업 계약직	행정 스태프	정규직	무기 계약직	사업 계약직	행정 스태프	
통합	2	8	2	1	7	1	2	4	1	2	1	-	2	-	1	
금천	-	3	1	-	4	4	-	4	3	4	3	-	4	-	2	
신당	-	2	3	-	3	2	-	3	2	3	2	-	2	-	2	
연희	-	2	1	-	2	2	-	2	2	2	2	-	2	-	2	
문래	-	-	-	-	3	4	-	3	3	2	3	1	2	-	2	
흥은	-	-	-	-	2	0	-	3	2	3	2	-	3	-	1	
잠실	-	-	-	-	-	-	-	2	1	2	1	-	2	-	1	
서교	-	2	3	-	2	2	-	2	3	2	3	-	2	-	1	
성북	-	-	-	1	3	2	-	3	2	2	2	1	1	1	1	
관악	-	-	-	-	2	2	-	2	3	2	3	-	2	-	1	
총계	2	17	10	2	28	19	2	28	22	24	22	2	22	1	14	
	19		10	30		19	30		22	24	22	25			14	
합계	29			49			52			46			40			

〈표-12〉 고용형태

구분	내용	비고
정규직	- 재단 정규직 정원 내 포함 직원 - 정년보장, 승진, 복리후생 등 처우 - 근무평정에 따라 승진, 연봉계약 등 결정	
무기 계약직	- 재단 정원 내 미포함 직원으로 별도의 무기계약 직 정원 관리되고 있음 - 모든 복리후생 등 처우가 정규직과 동일하나 현 재로서는 승진 불가	2013.01월부터 무기계약직이 됨 (이전 사업계약직)
사업 계약직	- 재단 정원 내 미포함 직원으로 사업예산 내 인건 비가 책정되어 있으며, 근무기간은 사업이 지속 될 때까지(혹은 2년) 정년보장 안됨 - 복리후생, 연봉계약 등 대부분은 정규직, 무기계 약직과 동일하나 승진 불가, 복리후생 처우는 사 업예산에 따라 차별이 있을 수 있음	현재, 재단은 사업 계약직에 대한 차별은 없는 편임
행정 스태프	- 보통 1년 미만(혹은 2년 미만)의 임시인력 - 1년 이상 근무 시에만 퇴직금 발생 - 초과근무, 휴일근무 등의 수당지급 불가 - 4대 보험 가입, 복리후생 등 미비 - 재단 조직 내 결재권한 없음	

○ 조직 및 인력운영에 대한 평가

- 창작공간의 재단 조직에 꾸준히 정착, 승격 진행되어 옴
 - 조직 : TFT 임시조직 → 공식 본부
 - 단장 : 팀장급 → 본부장급
 - 매니저 : 임의 보직(결재권한 無) → 공식 직위(팀장급 결재권한 부여)
- 지속적인 인원감축으로 직원들의 피로감 상승
- 직원들의 고용안정화 되었으나 동기부여 방안 마련 시급

2) 재정현황

○ 예산현황

- 서울시창작공간은 조성부터 2012년까지는 위탁사업으로 2013년부터는 재단고유사업(일부 공간 제외)으로 운영되어 왔음. 위탁사업과 재단고유사업간 예산내역에는 인건비 및 복리후생비 등 경상비 내역에 큰 차이가 있어 구분하여 현황분석 필요

〈표-13〉 위탁사업과 고유사업의 경상비 내역 차이

구분	위탁사업	고유사업
예산	- 인건비(직원) 포함	- 직원 인건비 및 복리후생비 등 인
항목	- 직원 복리후생비, 보험료 등 인 건비성 관리비가 포함	건비성 관리비가 재단 경상비에 포 함됨
	- 대부료(임대료, 물품이용료) 없음	- 대부료(임대료, 물품이용료) 납입
수익금 처리	- 수익금은 서울시로 납부하며, 재단은 위탁수수료를 수입처리	- 사업수익금을 재단 수입으로 처리

- 서교, 성북, 관악은 건물소유가 서울시가 아닌 '자치구'소유로 인해 고
유사업화 되지 못하고 2013년도에도 위탁사업으로 운영 중임
- 초기 공간 조성 기간 이후 서울시재정악화 등의 사유로 점차적으로 예
산이 줄어드는 편임

〈표-14〉 연도별 예산현황(2009~2012년)

구분	2009	2010	2011	2012	2013	비고
통합	-	1,154,959	652,536	503,836	215,029	
금천	968,755	1,281,320	1,069,162	1,114,482	809,793	- 민간대행 사업비 : 경상비에 포함
신당	531,296	607,719	695,000	627,740	456,738	
연희	644,757	652,618	601,520	580,506	515,812	
문래	706,479	1,043,645	800,000	722,740	468,578	
홍은	-	806,182	808,958	681,633	478,464	- 2013년도 예산 중 고유사업은 인건비 불포함
잠실	-	-	170,848	266,942	429,473	
서교	693,444	664,243	563,577	522,937	385,790	
성북	-	872,217	786,315	708,916	514,999	
관악	-	755,892	572,535	528,430	416,446	

- ※ 2012년 금천의 경우, 전국창작공간네트워크사업(서울시 국내협력기
금 120,000천원)으로 별도의 위탁사업이 추가되어 운영하였기 때문
임(금천예술공장 사업으로는 994,482천원임)
- ※ 잠실창작스튜디오는 2007년부터 운영된 공간으로 2011년부터 서울문
화재단이 위탁 운영함. 열악한 시설공간으로 인해 공간 환경 개선을
위한 예산으로 인해 사업예산이 증가하고 있음

〈표-15〉 연도별 예산구성의 변화(인건비, 관리비, 사업비)

구분	2009			2010			2011			2012		
	인건비	경상비	사업비	인건비	경상비	사업비	인건비	경상비	사업비	인건비	경상비	사업비
통합	-	-	-	222,240	249,719	683,000	227,479	218,557	206,500	143,461	135,375	225,000
금천	133,906	665,249	169,600	145,951	609,609	525,760	134,353	459,229	475,580	136,502	443,712	534,268
신당	44,672	237,426	249,198	79,675	286,478	241,566	93,699	323,751	277,550	101,879	305,207	220,654
연희	36,112	371,496	237,149	61,028	359,467	232,123	70,034	310,745	220,741	76,265	328,756	175,485
문래	80,557	464,525	161,397	108,034	580,772	354,839	106,241	430,815	262,944	108,738	402,702	211,300
홍은	-	-	-	55,027	585,085	166,070	98,528	476,110	234,320	109,020	367,938	204,675
잠실	-	-	-	-	-	-	58,400	75,448	37,000	68,398	175,544	23,000
서교	110,067	269,572	313,805	61,689	240,388	362,166	59,009	247,061	257,507	63,816	239,521	219,600
성북	-	-	-	82,230	535,587	254,400	106,974	398,241	281,100	102,367	339,312	267,237
관악	-	-	-	48,483	337,533	369,876	68,325	270,310	233,900	70,679	256,974	200,777

〈표-16〉 2012년-2013년 예산 성격에 따른 분류

구분	2012 예산						2013 예산						총예산의 전년대비 증감액	증감률		비고
	예산	성격 구분				예산	성격 구분				증감률	증감률				
		사업비	경상비 (인건비 포함)	인건비	기타		순사업비	경상비성의 사업비	인건비	기타				예산	순 사업비	
통합	503,836	225,000	45%	278,836	55%	215,029	152,293	71%	62,735	29%	-288,807	57%▼	32%▼			
금천	1,114,482	534,268	48%	580,214	52%	809,793	403,920	49%	405,873	51%	-304,689	27%▼	24%▼			
신당	627,740	219,654	35%	408,086	65%	456,738	154,520	34%	306,538	66%	-171,002	27%▼	30%▼			
연희	580,506	175,485	30%	405,021	70%	515,812	141,419	27%	374,393	73%	-64,694	11%▼	19%▼			
문래	722,740	211,300	29%	511,440	71%	468,578	134,000	29%	334,578	71%	-254,162	35%▼	37%▼			
홍은	681,633	204,675	30%	476,958	70%	478,464	151,384	32%	327,080	68%	-203,169	30%▼	26%▼			
잠실	266,942	23,000	8%	243,942	92%	429,473	50,000	12%	379,473	88%	162,531	60%▲	117%▲			
서교	522,937	219,600	42%	303,337	58%	385,790	150,400	39%	235,390	61%	-137,147	26%▼	32%▼	위탁은		
성북	708,916	267,237	38%	441,679	62%	514,999	162,582	31%	361,042	69%	-193,917	27%▼	39%▼	경상비에 인건비		
관악	528,430	200,777	38%	327,653	62%	416,446	153,000	36%	272,606	64%	-111,984	21%▼	24%▼	포함됨		
합계	6,258,162	2,280,996	36%	3,977,166	64%	3,759,677	1,653,518	44%	3,059,708	56%	-1,261,139	40%▼	28%▼			

- ※ 위 예산은 조사 시기에 따라 예산변경 내역이 반영되지 않았을 수 있음
- ※ 경상비성격의 사업비라 함은 시설관리유지비, 임차료, 소프트웨어, 업
무택시, 행정스태프 인건비, 공공요금, 전산장비 점검수리비, 자산취
득비 등을 말함
- (위탁사업은 사업비와 경상비로 구분 / 고유사업에서는 경상비성 예
산(인건비, 부서비, 교육, 시내출장, 복지비 등)은 재단 경상비로 편성
되어 제외하였음)

- 고유사업화로 인건비가 재단 경상비로 편입되었기 때문에 실제 사업비는 크게 줄지 않았다?
 - 창작공간의 예산은 전년대비 약 40% 감소, 그 중 순수사업비는 약 28% 감소
 - 고유사업의 금년도 인건비 및 성과급, 부서비, 교육비, 복리후생비, 출장비 등의 예산은 약 8억 원 가량으로 추정되며, 고유사업의 실제사업비는 크게 줄지 않았다고 볼 수 있음
 - 하지만 고유사업의 창작공간은 사업비 내에 임대료 납부 및 지속적으로 상승하고 있는 시설관리비, 공공요금 등 경상비성 성격의 예산을 배정해야했으며, 이로 인해 순수사업비 감축이 진행되었음 (임대료의 경우 공간별 최소 16,000천원~130,000천원 납부 중임)
 - 여건이 다른 통합(공간운영과 성격 다름)과 잠실(13년 공사비로 인해 예산여건 다름)을 제외한 5개 공간(금천, 신당, 연희, 문래, 홍은)만을 기준으로 비교 시, 직원의 인건비(제수당 포함)를 제외한 경상비(성격) 예산을 비교를 하면 2012년 약 1,849백만 원, 2013년 1,748백만 원으로 거의 변화가 없는 것을 볼 수 있음
 - 따라서 인건비가 재단 경상비로 편입되었기 때문에 실제 사업비가 줄지 않았다고 하지만, 실제 창작공간의 예산을 살펴보면 운영경비는 감소가 1억 원 가량인 반면 순수사업비는 4억 원이 넘는 예산이 감소하였음. 특히 세부사업규모가 적은 창작공간의 특성상 그 타격은 클 수밖에 없는 측면이 있음

3) 참여 작가 만족도 및 요구의견 FGI(초점그룹인터뷰)

- ① 창작집단 FGI 구성 및 운영
 - FGI 참여자 서울시창작공간에 현재 입주 중이거나 과거 입주자로서 서울시창작공간의 시설, 프로그램을 직접 경험한 예술가를 대상으로 함
 - 가급적 장르별 안배함으로써 폭넓은 경험과 의견을 수렴하고자 했음
 - 순수창작자 뿐 아니라 기획자 겸 예술가, 예술소그룹 운영자를 포함하여 보다 입체적인 견해를 도출하고자 했음
 - 참여예술가는 서울시창작공간의 초기운영방향에 대한 이해도가 높고 창작공간의 사회적 역할에 대한 다양한 문제의식을 가진 주체들로 선정하고자 했음
 - 서울시창작공간을 기반으로 실제 활동 중이거나 활동하면서 예술적 성과를 획득했던 경험주체를 선정하고자 했음

- 각 공간별 1인씩 총 8명으로 구성된 라운드테이블로서 자유롭게 의견 개진이 가능한 여건 하에서 FGI를 실시하였음

② 서울시창작공간 이용예술가 FGI 진행 과정

- FGI 범위 및 대상자 협의 → 각 창작공간별 추천 3인 → 공간별 1인 선정 → FGI 실시 → 정리 및 분석

③ FGI 결과 정리

가. 창작진흥

○ Q 서울시창작공간 조성 후 예술가의 인식변화에 대한 질문

- 서울시창작공간 브랜드에 대한 인식보다는 인접지역에 창작공간이 생긴 것에 환영, 짧은 기간 안에 이 많은 공간을 개발한 것에 놀랐고 사업효과에 대해 조금하지 말았으면 좋겠음
- 서울시창작공간의 각 지역 명칭 사용은 지역에 메리트를 제공하고 있음(예; 관악어린이창작놀이터)

○ Q 공간, 장비 등 공간 활용 인프라의 적절성 질문

- 공간에 맞춘 설계와 필요장비 등은 적절한 편. 다만 각 공간별 일부공간 개선과 기자재 추가구비가 필요함(성북은 피아노 등 악기보충과 수납공간부족, 금천은 장비보충과 장비관리)

○ Q 각 창작공간의 연계 네트워크 필요성 질문

- 작품창작 시 서울시창작공간의 각 공간과 인프라를 활용했을 때 시너지가 높았음. 각 공간의 연계 네트워크가 필요하며 프로그램 연계도 필요함 (서교의 경우 공연공간의 한계를 타 공간연계 해주니 창작에 큰 도움이 됐음)

○ Q 창작실 지원정책과 창작 진흥정책의 구분 필요성 질문

- 문학은 3개월 입주기간이 너무 짧음. 금천의 레지던시 경우도 입주작가들 상당수가 퇴거 후 새로운 작업실을 구해야하는 처지에 놓임. 즉 레지던시 프로그램은 창작실지원의 안정에는 상관이 없음. 따라서 프랑스처럼 창작실 지원과 창작진흥 정책이 구분될 필요가 있음. 시각에

술, 공연예술 모두를 포함, 의견은 레지던시 프로그램 식의 공간지원 보다는 '장기임대 창작실'을 희망함. 단, 현재 레지던시 프로그램의 종료시점은 장기임대 창작실 실시를 전제로 해야 함

○ Q 각 공간별 특성화 질문

– 대체로 기존 특성을 가져가되 일부개선 필요함

○ Q 거버넌스 운영 시도 후 달라진 점 질문

– 지역문화예술생태계의 공간운영 참가 거버넌스는 서교와 문래의 경우 최근 공간이 더 오픈되고 다양한 문화주체들의 플랫폼으로 발전 중임

○ Q 매니저의 디렉터십의 필요 질문

– 연희, 금천의 경우 국제기획 및 큐레이팅 등 강력한 디렉터십이 필요함
– 공연예술공간, 시민창작위주의 공간의 경우는 거버넌스를 기반으로 한 운영(운영위원회에서 민주적 결정, 매니저는 행정적 뒷받침)이 바람직함

○ Q 국내/외 타 창작공간 이용경험과 비교

– 기본적으로 운영진의 예술가에 대한 신뢰의 차이가 있음. 선진사례의 경우 예술가에 대한 신뢰를 바탕으로 공간이 운영되고 있으며, 서울시 창작공간은 예술가를 간섭 및 관리하는 경향이 강함(출근부, 사업상 필요에 의한 요구 등)
– 선진지의 경우 예술가에 대한 지원이 결국 지역사회, 도시발전에 기여하게 될거라는 믿음이 있어서 좋았음. 예술가는 연1회 오픈하우스에 기여이 참여하며, 창작공간에 도네이션도 함(예: 데라시 레지던시 Djerassi Artist Residence)
– 토지문화관의 경우 숙식해결과 문학뿐 아니라 다장르 예술가입주가 창작에 도움됨

○ Q 각 공간을 연결하는 플랫폼이 필요한가.

– 필요하며 효율적 운영가능해야 함. 상설적 정보네트워크, 프로그램 네트워크 등
– 각 공간들의 공통의 문제(과제)를 푸는 네트워크 필요
– 기획능력들의 협업 등

○ 문: 예술(가)의 도구화 문제와 행정관료화 문제의 해소방안 질문

– 서교의 경우 거버넌스의 효과로 운영위의 자율적 결정과 스태프의 신뢰가 구축돼가고 있음. 단 행정프로세스 및 서류간소화가 필수임

○ 기타

– 예산삭감 및 예산의 불안정은 경상비보다는 사업예산삭감이므로 프로그램의 연속성과 안정성을 위협하는 요인임. 특히 다년간 프로젝트 등의 운영에 장애를 초래함. 기존 기금공모(문진기금)식의 단점이기도 함.
– 홍은의 경우 입주공간(사무실)은 별 효용성이 없으므로 입주를 없애고, 대신 연습실을 늘여서 안정적 운영이 필요함. 연습실은 한 개의 공간을 여러 단체가 스케줄별로 사용가능함.

나. 지역사회, 도시재생

○ Q 서울시창작공간과 지역사회의 관계 질문

– 서울시창작공간의 설립취지 상 기존 레지던스 공간과는 다르며, 광역 지자체로서 지역사회와 도시발전에 기여하는 것은 당위임. 다만 어떻게 잘 푸는가가 숙제임

○ Q 예술가와 지역주민의 창작공간운영 참가에 관한 질문

– 서교, 문래, 관악 등 예술가와 지역주민의 공간운영참가는 필요하며 현재 긍정적으로 가고 있음

○ Q 광역으로서 서울시창작공간과 기초영역으로서 생활예술창작의 역할분담 필요성 질문

– 전문예술창작공간과 시민창작공간이 서로 공간과 동선이 충돌하지 않도록 구분되는 것이 중요함. 담당하는 것도 광역은 전문창작, 기초는 생활창작을 담당 필요함
– 전문가와 시민의 공동, 협력창작은 필요하며 활동무대는 생활창작공간에서 이루어지는 것이 바람직함
– 시민대상 체험교육 프로그램에서 한 단계 더 높은 프로그램(기회)이 필요함(예를 들면, 전문예술가+시민의 협업으로 공동창작 후 발표 기회 부여, 참여자에게 높은 자부심을 부여함)
– 전문가창작공간에서는 창작의 과정을 소개하거나 결과로서의 작품을

쇼케이스로 시민들에게 서비스하는 것이 효과적임(예술가의 지역사회 기여의 방안으로서 서울시창작공간 예술가들이 마을예술창작소, 마을 미디어 등에 가서 시민들과 협업창작을 실행하는 것)

④ FGI 분석 및 이슈 도출

- 공간조성 : 서울시내에 다수의 창작공간 조성은 서울을 기반으로 활동하는 예술가들의 창작 환경 인프라 제공에 크게 기여하였음
- 각 공간에 맞춘 공간설계와 장비구비가 비교적 적절하였음
- 각 공간의 네트워크 필요성 : 현재 각 공간의 축적된 정보, 공간인프라, 전문인력 등 우수한 자원의 네트워크와 활용이 매우 저조함. 따라서 각 공간을 연결하는 상설적 네트워크가 필요함
- 레지던스 중심 공간운영의 문제점 : 현재 레지던스 중심의 공간운영이 예술가들의 안정적인 창작실 지원과는 무관하며 오히려 레지던스 기간종료와 함께 작업실의 어려움이 가중되는 상황임. 작업실을 유지하기 위해 전국의 레지던스를 떠도는 예술가도 상당수 있음
- 디렉터 십 관련 : 연희, 금천 등의 경우 강력한 리더십 필요
- 타 창작공간과 비교 : 외국의 경우 기관과 예술과의 신뢰가 두터운데 반해 서울시창작공간은 갖춰나가기야 할 내용
- 재정 문제 : 사업예산의 급격한 축소는 창작공간의 정상적 운영을 위협하고 있음
- 창작공간 명칭 : 각 소재지역을 반영한 창작공간 명칭사용은 해당지역의 문화적 자긍심 고취 및 도시재생에 기여하였다고 볼 수 있음
- 지역사회와 관계 : 광역 지원기관으로서 지역사회에 접근, 전문예술창작공간과 시민창작공간이 서로 공간과 동선이 충돌하지 않도록 분리 필요
- 예술가와 주민의 공동창작 : 전문가와 주민의 공동, 협력창작은 참여자의 문화적 자긍심 고취를 위해 중요하며 활동무대는 생활권 문화시설이 담당하는 것이 바람직함
- 거버넌스 운영 경과 : 지역문화예술생태계가 있는 서교와 문래의 경우 최근 공간이 더 오픈되고 다양한 문화주체들의 플랫폼으로 발전 중임

4) 기타 의견 및 쟁점정리

- 창작공간 통합관리기능 강화
 - 현재 창작공간은 통합관리와 개별 공간 간에 업무가 혼재되어 있음. 통합관리의 역할은 재단 내 '기획조정팀, 경영지원팀, 정책연구팀, 감시팀, 홍보팀, 정보화사업팀' 등 <경영기획본부>의 역할을 일부 담당하고 있으며, 공간 간 협력사업(통합 공모, 창작공간페스티벌)도 기획 추진 해야 하는 상황임
 - 통합 기능을 강화하여 각 공간에서는 작가관리와 프로그램 운영에만 전념할 수 있도록 조직 개편이 되었으면 좋겠음
 - 시설, 홍보, 국제를 통합으로 집중해 각 공간이 공유할 수 있는 체제로 가야함(공유 경제, 공유 서울처럼)

통합기능 강화 방안 제안

- 1안) 통합관리부서 기능강화 : 4~5급 이상의 사업기획 능력과 행정, 조직 관리에 능한 팀장, 6급 이상의 직원들(기획, 조직관리(6급), 시설(7급), 홍보, 행정(7급)) 등 최소 3명(이상)로 구성
- 2안) 통합관리부서 폐지 : 통합적으로 자료는 기획조정팀이 직접 각 공간 자료 취합하고, 시설관리는 경영지원팀에서 하는 등 통합사업외 일반 경영관리는 경영기획본부 수행

○ 프로젝트 베이스 운영으로 전환

- 단순 입주지원만으로는 예술가들의 창작활동에 대한 수요와 필요를 충족하기 힘들, 특히 예술가 개인적 작업이 아닌, 지역사회나 시민 등 다양한 기관, 대상과의 협력적 예술 프로젝트가 추세인 가운데, 예술가들은 프로젝트 실현을 위한 다양한 지원을 원하고 있음
- 지역사회 및 도시재생과제는 시민, 지역민들과의 지속적이고 장기적 교류와 소통의 기반이 필요한데 단기 프로젝트로 어떻게 이를 실현할 수 있을지 고민 발생

○ 서울시창작공간의 특성화

- 예를 들어, 성북에서 활동했던 예술가가 다른 공간에서 다른 지역을 기반으로 자신의 예술 프로젝트를 실험해 볼 수 있는 시스템을 구축하는 등 서울시창작공간의 차별성을 드러내는 것 필요함
- 창작공간이 가진 장점과 역할이 독특한 반면에 예산의 점진적인 축소

와 창작공간이 가진 현장성으로 말미암아 재단사업의 하위기관, 실무 기관처럼 될 경우 재단사업으로서의 역할과 위상에 맞지 않고 수준이 낮아질 수 있다는 우려

- 각 공간의 특성화는 지속적으로 추진하여야 할 것임. 그러한 특성에 따라 재단 지원 사업, 교육사업 등과도 명확한 업무분장이 되어야 함
- 문래의 컨셉이 창작촌과 다원에서 '도시재생'으로 특화되는 방향은 여건과 상황을 고려하여 보다 심도있는 고민이 필요해보임. 잠실이 소수자를, 성북이 예술치유를 특성화 방안으로 잡는 것처럼 장르와 분야로 나누어서 특성화 하는 것은 가능하지만 문래에서 다원분야 장르를 포기하고 문래창작촌 뿐만 아니라 도시재생이라는 큰 틀을 가지고 연구사업 등 영역을 확장하는 것은 다른 공간과의 공통된 잣대로 특성화 하는 차원의 것은 아닌 것 같음. 특히 문래는 블랙박스 시어터, 녹음실, 편집실, 대규모 스튜디오 등 시설을 가지고 있고 그 공간 구성이 다른 창작공간에 비해 다원이라는 분야에 적합한 부분이 있음. 그런 공간에서 현재 어느 정도 다원, 실험이라는 특성을 잡아 가고 있는 문래가 극장 등의 기능을 포기하고 연구소기능 & 도시재생 정보 플랫폼 역할을 하는 것이 문래의 전략이 될지 미지수임

○ 인재양성

- 인재양성을 위한 프로젝트 혹은 경력관리 프로그램 필요함
- 승진, 연봉인상 등 무기계약직의 처우 개선

○ 프로젝트 기반 체제

- 프로젝트 체제는 예산과 전문 인력이 구성되어야 가능한 상황임. 현재 처럼 각 공간이 직원2, 행정스태프 2인의 최소인력으로 가능한지 의문
- 프로젝트 진행방식에 대한 일관적인 매뉴얼이 필요. 관악의 경우 예술 교육 프로젝트를 구현함에 있어 자치구나 사립 문화센터와의 차별화 지점을 항상 고민하고 유사방식에 대한 경계를 자체적으로 하고 있지만 창작공간에서의 프로젝트 양산과 보급방식에 대한 총체적인 지향점이나 운영방식에 대한 정리가 필요할 시기임

○ 프로젝트 전개방식에 대한 의견

- 강좌형 프로그램을 지양하고 창작공간 내 레지던시 작가와의 협업프로그램을 유치하거나 작가 간 협업프로젝트를 프로모션하는 공모방식을

채택하여 실행하는 것이 바람직함

- 주민대상 프로그램의 경우 주민이 주체적으로 프로젝트를 실행할 수 있는 주민대상 멘토링 시스템을 정착하여 초기비용만 제공하고, 장기적으로는 장르별 소규모 커뮤니티가 자체적으로 진행될 수 있도록 서포트 역할로 자리 잡아야만 강좌별 건별로 지속적으로 투여되는 예산을 최소화하고 지역에 대한 소속감과 주체성이 획득될 것으로 생각됨

○ 인큐베이팅 중심 지원 사업

- 기존 예술지원사업 내 특성화 지원사업(특히 유망예술)과 상당부분 중복되고 있어 현재 3개 공간(문래, 서교, 홍은, 2014부터는 연극센터까지 4개 공간)이 연계 운영 중

○ 자율 운영의 구도

- 예술인 또는 지역민이 운영에 참여하는 것은 각 공간의 정체성 및 운영방향에 큰 영향을 미치는 일로 창작공간의 특성에 따라 상이하게 적용되어야 함
- 문래, 서교 등 지역 예술생태계와의 영향관계가 강한 경우 지역 예술인이 운영에 참여하는 것이 일면 타당한 것으로 판단됨
- 그러나 장르적 특성(금천, 홍은, 성북 등)이 강한 공간의 경우, 해당 장르의 관계자 또는 전문가가 운영구조에 개입할 경우 매니저의 운영권한을 침범하여 자칫 안정적이고 효율적인 공간 운영에 혼선을 줄 우려가 있음. 따라서 '공동 운영구조' 보다는 '전문 자문기구'의 역할로 정리가 필요함
- 지역민이 운영에 참여하는 경우, 개방적 운영구조로 비쳐질 수 있으나 '창작공간'의 정체성을 흔들거나 지역민 중심의 '시민문화공간(센터)'로 주객이 전도되는 결과를 초래할 수 있음

4. 성과 분석에 따른 한계와 문제점

1) 정책 목표달성의 과부하

- 서울시창작공간의 정책배경은 민선4기와 5기에 걸쳐 추진해 왔던 서울시 컬처노믹스 정책임
- 서울시를 경제문화도시로 건설하기 위한 3단계 로드맵(Roadmap)이 만들어졌음. 1단계는 2008년부터 2009년까지 예술적 창의기반을 다지기 위해 창작공간을 조성하고 시민들의 문화예술 향유를 확대하는 것, 2단계는 2009년부터 2010년까지는 서울의 디자인 개발을 통한 도시의 환경 조성, 3단계는 2010년 이 후 본격적인 도시가치 경쟁력 제고로 서울의 창의문화산업을 세계수준의 신성장동력 산업으로 성장시켜 1,200만 이상의 관광객을 유치하는 것이었음
- 이에 따라 서울시창작공간은 2009년부터 2011년까지 3년간 서울시내 전역에 총 11개(남산예술센터, 남산창작센터 포함)의 창작공간을 서울시의 유휴지를 활용하여 급속도로 조성하게 됨
- 서울시창작공간의 초기명칭이었던 “아트팩토리”는 바로 서울시의 창의적 문화산업을 일으키고 관광객 유치를 통해 서울시의 도시경쟁력을 제고시키기 위한 것임
- 서울시는 사업을 서울문화재단에 위탁한 후 행정 드라이브를 가속화했고, 1년에 3개 이상의 창작공간이 조성되었고 운영을 위해 현장문화예술 전문가들을 단기간에 사업목적계약직으로 많이 채용함
- 고용이 불안정한 사업목적계약직원들은 정책비전을 함께 공유하며 소통할 충분한 시간 없이 현장에 바로 투입됨

2) 창작진흥의 단기적 성과

- 창작공간별 주요 성과 정리

① 금천예술공장

〈표-17〉금천예술공장 정량적 성과

구분	2009	2010	2011	2012	합계	비고
시민 이용(명)	2,321	12,267	7,448	11,570	33,606	기준 : 프로그램 참가자수, 방문자수(총원)
						1) 커뮤니티아트 프로젝트 (1회) 2) 테크놀로지 기반창작지원 프로그램(1회) 3) 해외예술가 교환 프로그램(1회) 4) 오픈스튜디오(1회) 5) 전문가 지원 프로그램 (7회) 6) 도시문제 국제 공동 리서치 프로젝트(1회)
예술가 지원 (건수)	7	/	13	12	32	
공간대관 (건수)	0	9	6	5	800	재단내부사용 외
프로그램 운영 (건수)	17	102	428	486	1033	동일한 참가자에게 여러 회 프로그램을 운영할 경우는 1건으로 체크
간담회, 설명회 등 의 견수렴(회수)	6	/	27	17	50	운영위, 간담회, 설명회 등

※ 기타 : 입주작가 전시실적 : 총 53회

〈표-18〉금천예술공장 정성적 성과

구분	주요 성과
창작 지원	<ul style="list-style-type: none"> • 해외 예술가 교환 프로그램, 해외 크리틱 지원 프로그램을 통한 시각예술가 해외 진출 플랫폼 역할 수행 • 해외 큐레이터의 전시 기획을 통한 입주작가 국제교류 활성화 및 국제전시 참여 기회 제공 • 입주예술가를 위한 '전문가 지원 프로그램'을 진행하여 시각예술 및 인문사회 분야 전문가를 초청, 예술활동 멘토 기회 제공 및 향후 외부 행사 참여기회 발판을 마련 • '2012년 입주작가 제안 프로젝트' 진행으로 6개국 13명(팀) 입주예술가의 퍼포먼스, 설치, 회화 등 유동적인 시스템으로 창작지원 기회 확대
시민 문화 향유	<ul style="list-style-type: none"> • '아티스트 인 스쿨' 프로그램 등과 같은 예술가와 함께 작업기회를 제공하는 장기적인 워크숍을 통하여 내용 심화 및 높은 완성도의 작품 창출 및 타기관과의 차별화된 인식 제고 • 서울시 남부교육지원청, 금천구청, 이화여대병설미디어고등학교 등 기관과의 적극적 협업시도(이화여대병설미디어고등학교와 2011.05.31 MOU체결) • 한국창의과학재단 프로그램 모니터링, KBS 2TV 청진기(청소년들의 진로 이야기) 다큐멘터리 프로그램 방영 및 주요 일간지(동아일보, 한국일보, 경향신문 외) 보도 등 교육프로그램 사업 홍보영역 확대 • 서울시 '2013 시립시설 현장체험학습 프로그램' 선정 및 지원금 유치로 문화예술과 교육계 위상 확립
지역활성화 도시재생	<ul style="list-style-type: none"> • 커뮤니티아트 프로젝트, 다빈치아이디어 공모 사업의 안정화와 협업 확장으로 인한 지역 환경 개선 및 창조적 아이디어 제공
거버넌스	<ul style="list-style-type: none"> • 국내외 전문가 자문회의, 지역민 및 입주예술가 간담회 정례화를 통한 적극적인 의견수렴으로 예술가, 전문가, 지역민들과 소통하고 공동 운영 체제 구축
내외부 협력	국내 교류 협력
	<ul style="list-style-type: none"> • '2012년 전국 창작공간 네트워크 프로젝트' 실행하여 국내(서울, 인천, 청주, 대전, 강원, 광주, 순천, 부산, 경기(일산, 가평, 수원, 안성, 안양, 평택, 안산)) 창작공간 및 예술단체, 실무자들의 네트워크 장을 주도
	국제 교류 협력
	<ul style="list-style-type: none"> • 뉴욕 주요 레지던시(ISCP, RU) 협력 '해외 크리틱 지원 프로그램'을 진행하여 국내 입주예술가(4기 입주작가 이창훈)의 해외 프로모션 및 진출기회 마련 • 예술가 1:1 교환 형에서 공동프로젝트 형으로 국제교류의 질적 향상 • 세토우치국제예술제 협업 초청 등 국제적 위상 강화

홍보	<ul style="list-style-type: none"> • 신문, 잡지 등의 유료광고 홍보보다 언론 소구력 지닌 프로그램 설계에 집중 • 서울시 중·고교 학사일정 및 주5일 수업제 반영, 교외학습 및 체험학습 등 예술재능기부프로그램 통한 기관 홍보 및 잠재적 대량 관객 유치도모 • 금천구청, 남부교육지원청, 한국산업단지공단 등 유관 기관 협력과 공동사업 설계를 통한 적극적인 프로그램 안내와 홍보효과 극대화추진, 방문객 증가 도모 • 단순 문화예술 인프라구축에서 벗어나 다수 창조자가 만들어가는 문화민주주의 확립을 위한 적극적이고 체계적인 지역밀착형 홍보영역 강화
----	--

② 연희문학창작촌

〈표-19〉연희문학창작촌 정량적 성과

구분	2009	2010	2011	2012	합계	비고
시민 이용(명)	700	6,337	9,978	10,743	27,758	프로그램 참가자 및 단순 공간방문자 수 합계
예술가 지원 (건수)	20	98	110	108	336	입주작가, 인문학강좌, 프로젝트 지원 등
공간대관 (건수)	-	7	12	21	40	연계협력
프로그램 운영 (건수)	3	26	28	31	88	동일한 참가자에게 여러회 프로그램운영할 경우는 1건으로 체크
간담회, 설명회 등 의견수렴(회수)	15	25	34	42	116	운영위, 간담회, 설명회 등

※ 기타 정량적 성과 : 입주작가 수상실적 : 총 35회

〈표-20〉 연희문학창작촌 정성적 성과

구분	주요 성과
창작 지원	<ul style="list-style-type: none"> 정기공모 및 적정 기간 지원 수립 등을 통해 공정하고 합리적인 체계 구축 작가 대상 전문 인문학 강좌 운영으로 지적 수요 충족 문학프로젝트 도입으로 실험적 콘텐츠 발굴 및 작가들의 다방면적 창작역량 강화
시민 문화 향유	<ul style="list-style-type: none"> 연희목요낭독극장이 공간 외 문학계 내에서도 차별적이고 대표적인 시민향유 프로그램으로 자리매김 함 향유와 참여가 동시에 이루어지는 연희문학학교 운영을 통해 시민예술가 양성 가을문학축제의 정기적인 개최를 통해 시민과 예술가 간의 소통의 장 마련
지역활성화 도시재생	<ul style="list-style-type: none"> 지역구 내의 학교와 정기적인 공간탐방 프로그램 운영으로 문학에 대한 청소년들의 관심 환류 문학미디어랩을 도서 열람 등 시민향유 공간으로 개방하여 지역 내 문학 허브로서의 중심 역할 수행
거버넌스	<ul style="list-style-type: none"> 운영위원회를 통해 현장의 적극적 의견수렴 및 문학계 동향 파악 예술가 및 관계자 외 주민도 운영위원으로 참여시켜 지역과의 커뮤니케이션 관계 유지
재단 협력	<ul style="list-style-type: none"> 꿈다락 토요문화학교(서울문화예술교육지원센터) 등의 유기적 사업협조 및 재단 대내외 주요 행사 공간 협력
내외부 교류 협력	<ul style="list-style-type: none"> 국내 교류 협력: 문학 관련 다양한 행사(낭독회, 작가와의 만남 등) 협조를 통해 공간 인지도 향상 국제 교류 협력: 작가들 간의 교류의 자리를 마련하여 예술가 네트워킹 형성 도모
홍보	<ul style="list-style-type: none"> MOU 체결을 통해 교류의 적극성 강화 서울국제문학포럼 공동주관을 통해 르 끌레지오, 가오싱젠 등 노벨문학상 수상자 낭독회 추진
기타	<ul style="list-style-type: none"> 레지던시의 적극적 홍보를 통해 입주작가 정기 공모 시 높은 경쟁률 기록 연희목요낭독극장, 연희문학학교의 안정적 운영을 통해 매니아층 형성
기타	<ul style="list-style-type: none"> 작가의 손 도판 제작, 낭독극 영상 제작 등 아카이빙을 통해 문학 자료 확보

③ 문래예술공장

〈표-21〉 문래예술공장 정량적 성과

구분	2009	2010	2011	2012	합계	비고
시민 이용(명)		10,680	8,316	13,020	32,016	기준 : 프로그램 참여자 수 ※ 대관참여 시민이용건수 추가
예술가 지원		8	17	30	55	입주작가, 프로젝트 공모지원 등
공간대관 (건수)		172	225	256	653	재단내부사용 외
프로그램 운영		35	26	28	89	동일한 참가자에게 여러회 프로그램 운영할 경우는 1건으로 체크
간담회, 설명회 등의 견수렴(회수)		62	19	40	121	운영위, 간담회, 설명회 등

〈표-22〉 문래예술공장 정성적 성과

구분	주요 성과
창작 지원	<ul style="list-style-type: none"> 신진예술가를 위한 기존의 물리적 지원(지원금, 공간)에 내용적 지원(멘토링, 교육, 홍보 등)이 포함된 입체적 예술창작 지원체계 심화 설계 및 확대 공간 대관을 통한 예술가 창작지원 확대(172건→224건→256건으로 매년 증가)
시민 문화 향유	<ul style="list-style-type: none"> 문화이해형에서 지역커뮤니티형 문화향유 프로그램으로 전환 시도하여 안정적 정착 초기 활성화되던 것에 비해 최근 예산 및 인력감축으로 향유프로그램이 위축되어 아쉬움
지역활성화 도시재생	<ul style="list-style-type: none"> 다양한 형식의 지역 문화예술 프로그램 양적/질적 증대 대안공간 형식의 예술활동 발표 공간 생성(재미공작소, 정다방프로젝트, 플랫폼, 대안공간 문, 대안예술공간 이포, 아티스트스페이스 413, 갤러리 두들, 예술공간 세이 등) 장르별, 특성별 예술가 네트워킹 확산

거버넌스	• 민·관 거버넌스형의 운영위원회 발족 및 운영을 통해 창작촌 기획자/예술가의 적극적인 의견수렴으로 현장예술인들과 소통하는 공간으로 예술생태계의 긍정적 평가 다수
재단 협력	• 개관 초기 단순 공간협조에서 꿈다락(교육지원센터), 유망예술가(예술지원팀) 등의 유기적인 사업협조로 내부협력의 양과 질 향상
국내 교류 협력	• 단순 공간 협력을 벗어나 지역 예술생태계 활성화를 위한 문래동 지역예술가 참여 페스티벌(몰레아트페스티벌) 지원 • 문래예술공장의 특성을 드러낼 수 있는 사운드아트페스티벌 ‘땃을림픽’, ‘514’ 등에 대한 공간 및 장비 후원
국제 교류 협력	• 단순 예술가 교환이 아닌 공동창작워크숍의 운영을 통해 실용적 교류의 질적 변화 추진 • 호주 현지 페스티벌(플로팅 랜드 페스티벌, 프리랜지 페스티벌 등) 참여 및 지역 예술가·기획자의 참여를 바탕으로 한 지역예술생태계 확산 촉진
홍보	• 영등포 지역 주간지 등을 통한 지역 밀착형 사업 홍보 및 예술전문지 리뷰 게재를 통해 예술계 내에서의 문래예술공장의 인지도 향상
기타	

④ 홍은예술창작센터

〈표-23〉 홍은예술창작센터 정량적 성과

구분	2009	2010	2011	2012	합계	비고
시민 이용(명)			13,705	17,385	31,090	79개 프로그램 (593회) 참여인원
예술가 지원(건수)			16건	29건	45건	입주예술가 전시, 공연, 학술 지원 등
공간대관 (건수)			30건 (155회)	68건 (474회)	98건 (629회)	무용연습실, 세미나실 외부 대관
프로그램 운영(건수)			28건 (160회)	51건 (433회)	79건 (593회)	시민대상 무용, 미술워크숍 등
간담회, 설명회 등 의 견수렴(회수)			25회	26회	51회	운영위, 간담회, 설명회 등

※ 기타 정량적 성과

- 서대문구 연계 지역축제 기획 및 참여 : 4회
- 국제교류 프로그램 : 8개국 11팀 해외예술가 기획입주
- 입주예술가 공모 : 총 27개팀 입주혜택

〈표-24〉 홍은예술창작센터 정성적 성과

구분	주요 성과
창작 지원	• 공간 지원, 창작 지원에 멘토링을 추가하여 입체적 창작 지원 진행 • 오픈 리허설을 통해 무대공연 전 사전 점검 기회 제공 • 전시 가능한 ‘갤러리 H’ 조성을 통해 전시 지원 가능 공간으로 업그레이드 • 무용예술 및 시각예술간 창작교류를 통한 다원예술 창작 기능 • 해외예술가 기획입주를 통한 국제교류 기회 제공
시민 문화 향유	• 지역 커뮤니티형 문화향유 프로그램의 안정적 정착 • 문화예술을 통한 소통 활성화 콘텐츠 구축 • 예술가 + 시민 협업 프로그램 운영을 통한 관계망 구축
지역활성화 도시재생	• 주민 자발적 예술 커뮤니티 형성을 위한 주민동아리 지원 프로그램 확대 운영 • 지역 유관기관 업무공조를 통해, 네트워크망 구축 • 지역민 중심의 예술체험 기회제공을 통해 예술을 통한 사회적 소통 기능 제공
거버넌스	• 전문가, 예술가, 시민위원으로 구성된 운영위원회 발족 및 적극적인 의견 수렴으로 예술가 및 시민과 소통하는 공간으로 거듭나며, 새로운 형태의 민관 거버넌스 운영 체계 구축에 대한 긍정적 평가를 얻음
재단 협력	• 단순 공간 협조에서 토요문화학교(서울문화교육지원센터), 유망예술지원사업(예술지원팀), 서울댄스프로젝트(축제기획팀) 등의 유기적인 사업 운영을 통해 내부 협력의 양과 질 향상
국내 교류 협력	• 단순 공간지원이 아닌 공동기획의 형태로 한국문화예술위원회, 예술경영지원센터, 서대문구청, 서부교육지원청 등 업무 연계 및 예산 지원사업 연계를 통한 예산 절감
국제 교류 협력	• 교환형에서 공동기획 프로젝트 형으로 국제교류 및 협력 프로그램의 질적 향상 • 독일문화원 등 유관기관 협조를 통한 양질의 예술가 초청 및 예산 절감
홍보	• 지역 중심의 언론사 및 방송사간 유기적 관계 유지 • 커뮤니티 댄스 특화를 통한, 공중파 취재 요청 다수 진행

기타	<ul style="list-style-type: none"> • 서대문구 지역 창작소와 업무 협력을 통한 예술 커뮤니티 형성 • 자율운영 카페 '책eat수다'를 통한 지역 사랑방 역할 • 무용연습실 및 세미나실 대관을 통해 예술 창작 역량 활성화 기여
----	--

⑤ 잠실창작스튜디오

〈표-25〉 잠실창작스튜디오 정량적 성과

구분	2009	2010	2011	2012	합계	비고
시민 이용(명)			8,258	1,172	9,430	기준 : 참가자 수
예술가 지원(건수)			325	1,395	1,720	입주작가교육프로그램 전시지원 등
공간대관 (건수)			4	9	13	재단내부사용 외
프로그램 운영(건수)			17	15	32	
간담회, 설명회 등 의 견수렴(회수)			9	1	10	운영위, 간담회, 설명회 등

※ 기타 정량적 성과

- 입주작가 수상실적 : 총 4회
- 판매 실적 : 입주작가 아트상품 판매 1,311천원 상당
- 입주작가 아트페어 참여 : 총 4회

〈표-26〉 잠실창작스튜디오 정성적 성과

구분	주요 성과
창작 지원	<ul style="list-style-type: none"> • 입주장르 편중 해소 및 신규 입주 장르 개선을 통한 입주 장르 다양화 • 입주지원을 제고 및 신진작가 발굴을 통한 장애예술가 풀 확대 • 입주예술가 역량강화 교육지원 프로그램 운영 • 입주예술가 전시활동 및 홍보지원을 통한 입주예술가 마케팅 • 장애인문화예술 기획입주 신설
시민 문화 향유	<ul style="list-style-type: none"> • 서울시(교육협력국 학교지원과) 보조금 지원사업 운영(2011~ 2012) <ul style="list-style-type: none"> – 장애-비장애인 함께 참여하는 예술체험 프로그램 개발 • 장애인민간예술단체와 소모임의 지속적인 대관지원 • 강남장애인 복지관 연계 미술체험 프로그램 지원

지역활성화 도시재생	<ul style="list-style-type: none"> • 입주예술가들의 공공미술프로젝트를 통한 스튜디오 인근 공간 개선
거버넌스	<ul style="list-style-type: none"> • 잠실창작스튜디오 운영위원회 운영 <ul style="list-style-type: none"> – 전문위원 4명(클론엔터테인먼트 강원래 대표, 곰두리복지재단 장애인신문 취재팀 최지희 팀장, 성곡미술관 학예실장 박천남, 송파구청 문화예술팀 조태선 팀장), 시민위원 4명(장애예술가 임현주 외 송파구 시민 문화예술 활동가 3명) • 장애예술가 네트워크파티 (12월의 허그[안:따]) 운영을 통한 예술가와 문화예술 관련 실무자 간의 소통과 교류기회 마련
재단 협력	<ul style="list-style-type: none"> • 문화나눔팀 – 공연관람을 통한 입주예술가 및 장애예술가 문화향유 기회 증대 • 홍보팀 – 사업홍보 • 문화재휴팀 – 기부, 후원유치 협조 • 창작공간 간의 유기적인 협조로 내부협력의 양과 질 향상 <ul style="list-style-type: none"> – 신당창작아케이드 : 입주작가 체험프로그램 강사 참여 – 금천예술공장 : 5기 입주작가 엄덕용 기획입주, 3개월 창작활동 및 금천 입주작가 교류 – 서교예술실험센터, 문래예술공장 : 전시대관 협조 – 시민청 : 프로그램 초대 게스트 섭외 협조 및 공간 대관 협조
내외부 협력	<ul style="list-style-type: none"> • 조아제약(주)의 장애아동 창작지원 사업에 조건부 기부 4천만 원 후원 유치 <ul style="list-style-type: none"> – 팝아티스트 마리킴, 찰스장, 아트눔, 임지빈, 라오미 작가의 재능기부 참여 • 한국문화예술위원회, 강남장애인복지관 장애인문화예술 사업 담당자와의 사업성과 공유 및 연계방안 연구 모임 결성
홍보	<ul style="list-style-type: none"> • 잠실창작스튜디오 온라인카페 운영 • 잠실창작스튜디오 FACEBOOK 페이지 신설을 통한 SNS서비스 • 장애인 관련 언론 홍보 네트워크 구축
기타	<ul style="list-style-type: none"> • 공간개선 공사 설계완료(공사비 3억, 2013년 신규사업으로 책정) • 장애인미술창작스튜디오에서 “잠실창작스튜디오”로 시설명칭변경(2012.07.01.시행) <ul style="list-style-type: none"> – 장애인 차별의식을 불식을 위한 장애예술가들의 요구 반영

⑥ 서교예술실험센터

〈표-27〉서교예술실험센터 정량적 성과

구분	2009	2010	2011	2012	합계	비고
시민 이용(명)	20,690	38,922	33,941	30,822	124,375	기준 : 프로그램 방문자수
예술가 지원(건수)	6	15	21	11	53	입주작가,프로젝트 공모지원 등
공간대관 (건수)	2	15	26	33	76	재단내부사용 외
프로그램 운영(건수)	21	12	17	29	79	동일한 참가자에게 여러회 프로그램운영할 경우는 1건으로 체크
간담회, 설명회 등 의 견수렴(회수)	14	22	26	25	87	운영위, 간담회, 설명회 등

※ 기타 정량적 성과

－ 판매 실적 : 정기가을축제 〈홍대 앞 다시보다〉아트마켓

• 2010년 : 6,848,700천원(806개)

• 2011년 : 4,217,000원(1,025개)

〈표-28〉서교예술실험센터 정성적 성과

구분	주요 성과
창작 지원	<ul style="list-style-type: none"> • 유망예술지원사업(시각) 〈99℃〉 <ul style="list-style-type: none"> － 성장이 담보된 젊은 예술가를 지원하는 기존 신진작가 지원사업에 서 배제되어 온, 태동단계 예술가를 위한 ‘가능성 개발 및 육성’에 집중한 대안적 지원시스템을 설계함으로써 예술계 내 공적 기능 확대 － [인큐베이팅 중심의 맞춤형 성장지원 프로그램 + 작품제작비(지원금) +전시개최]를 원스톱 시스템으로 제공함으로써, 신진 예술가를 위한 입체적 성장지원 플랫폼 구축 • 작은예술지원사업 〈소액다경〉 <ul style="list-style-type: none"> － 기존의 대규모 지원사업에 편입되기 힘들었던 소규모 창작활동을 대상으로 소액다경 지원창구 개설 － 간소화된 지원절차, 정산방법 등을 통해 문턱이 낮고 접근이 용이한 지원사업을 설계함으로써, 예술생태계의 기반을 형성하는 작지만 알찬 창작활동 지원기회 확대

시민 문화 향유	• 지역 문화자원(인디밴드, 다양성영화 등)과 새로운 트렌드(1인 1악기 시대, 캠핑 등)를 복합적으로 접목한 신규 문화향유 아이템 개발
지역활성화 도시재생	• 지역 문화예술생태계의 기반을 형성하는 다양한 예술활동에 대한 지속적 지원 및 협력을 통해 예술생태계 자생력 강화 기여
거버넌스	<ul style="list-style-type: none"> • 〈민관 거버넌스 준비 TFT〉 : 2012.07월~2013.1월 <ul style="list-style-type: none"> － 지역 예술인들과의 공동 운영을 위한 ‘민관 거버넌스 운영체제’ 설계를 위한 TFT 운영 － 의견수렴 방법 설계 : 라운드테이블 도입 － 민관 거버넌스형 공동운영체제 설계 : 사업실행을 수반하는 ‘공동운영단’ 도입 • 〈소규모 라운드테이블〉 운영 : 2012.11월~12월 <ul style="list-style-type: none"> － 지역 예술생태계를 구성하는 예술가군을 6개로 그룹핑하여 심도 있는 의견수렴 진행 － 그룹핑 : 젊은예술가군, 중견예술가군, 인디씬, 주요단체 중간활동가, 영리형 문화공간, 과거 활동한 OB예술인 • 〈더 넓은 라운드테이블〉 운영 : 2013.01월~02월 <ul style="list-style-type: none"> － 지역 예술인 전체를 아우르는 의견수렴 창구 개설 • 〈공동운영단〉 구성 : 2013.02월 <ul style="list-style-type: none"> － 자발적 참여와 민주적 협의를 통해 6인의 공동운영단 선정 － 사업전체의 의사결정 및 예산편성에서 나아가 세부 사업 실행 권한을 동시에 부여함으로써 ‘실질적인 공동운영’ 실현
내외부 협력	<ul style="list-style-type: none"> 재단 협력 • 유망예술지원사업의 ‘사업설계 및 운영(서교예술실험센터)’과 ‘지원금 교부 및 관리(예술지원팀)’ 영역에 대해 고유 전문분야를 전략적으로 분리운영함으로써 사업 운영효율성 및 효과성 제고 국내 교류 협력 • 지역 예술단체 1:1 매칭 협력을 통해 단체 예산 및 인적 인프라를 공유함으로써 사업총량 확대
홍보	<ul style="list-style-type: none"> • 홍대 지역 집중화 사업군 : 홍대 지역에 국한된 사업임에 따라 광역매체 대상 이슈화 저조 • 광역범위 사업군 : 시민대상사업 집중 홍보(KBS뉴스, SBS모닝와이드, 한겨레 기획보도 등) 창작지원 사업에 대한 이슈화 제고 필요

⑦ 성북예술창작센터

〈표-29〉성북예술창작센터 정량적 성과

구분	2009	2010	2011	2012	합계	비고
시민 이용(명)	-	4,639	17,474	171,07	39,220	프로그램 참가자 및 센터 이용 자수(다방 등)
예술가 지원(건수)	-	7	15	8	30	입주작가/단체 수
공간대관 (건수)	-	0	22	38	60	센터 및 입주작가 사용일을 제 외한 잔여일에 한해 외부대관 *2010년 대관 미실시
프로그램 운영(건수)	-	26	102	81	209	동일한 참가자에게 여러회 프로그램운영할 경우는 1건으로 체크
간담회, 설명회 등 의 견수렴(회수)	-	0	15	19	34	간담회, 설명회

※ 기타 정량적 성과

- 입주작가 수상실적 : 총 10 회(2010~2012.8월)
- 입주작가 외부활동(전시, 공연 외) : 총 106 회(2010~2012.8월)

〈표-30〉성북예술창작센터 정성적 성과

구분	주요 성과
창작 지원	<ul style="list-style-type: none"> • 시민과 예술을 잇는 매개자적 예술가와 프로젝트 발굴 및 지원 • 신진예술가를 위한 지원금+공간 지원에서 멘토링을 추가하여 입체적 창작 지원 진행 • 상호티칭워크숍, 협업 프로젝트 개발 등 입주예술가 간 교류, 협력을 통한 상호이해와 전문성 강화 • 예술가/단체 장기 입주/활동 지원을 통해 예술가/단체들의 지역 내 핵심적 자원으로 활동할 수 있는 안정적인 활동 기반 형성(예술가-시민, 예술가-지역기관/단체 간 자체적 예술활동(사업) 증대)
시민 문화 향유	<ul style="list-style-type: none"> • 단순교육형이나 체험형 지양하고 장기적이고 커뮤니티 중심적 콘텐츠 공급으로 자생적 문화예술 시민 커뮤니티 형성(밴드, 공방, 텃밭 등) • 자발적으로 입주예술가/단체와 연계하여 예술활동을 도모하는 시민/커뮤니티 및 지역 내 기관 증대 • 정기적, 주기적으로 방문, 참여하는 고정시민층 확대

지역활성화 도시재생	<ul style="list-style-type: none"> • 지역 기관 연계한 다양한 예술콘텐츠 개발 보급 <ul style="list-style-type: none"> - 구청, 학교, 아동센터, 민간업체 등 • 개관 이래 지속적 사업(확대)운영으로 예술을 통한 치유/교육적 효과 증대, 안정적 안착
거버넌스	<ul style="list-style-type: none"> • 운영위원회 발족으로 전문 자문과 연계를 통한 지속적 플랫폼 확보 • 시민예술커뮤니티와 파트너십을 통해 사업 및 공간운영 효율성 제고, 시민들의 즉각적이고 지속적인 수요 충족
재단 협력	<ul style="list-style-type: none"> • 개관 초기 단순 공간협조에서 꿈다락사업(교육지원센터), 서울댄스 페스티벌, 예술가지원사업(연극센터)등과 유기적인 사업협조로 내부협력의 양과 질 향상
내외부 협력	<ul style="list-style-type: none"> 국내 교류 협력 <ul style="list-style-type: none"> • 성북구청, 지역아동센터, 사노피 아벤티스, 학교, 병원 등 다수의 지역기관과 지속적이고 확장적 사업연계(방과후 학교, 커뮤니티아트, 예술로 토요일 등) 국제 교류 협력 <ul style="list-style-type: none"> • 입주예술가 금선희와 필리핀작가 알마킨토 협업으로 소외계층여성(다문화,성폭력 피해여성 등) 대상 미술치료 프로젝트 실행. 참가자들의 작품은 알마킨토 작가의 작품으로 재창조되어 마닐라 이첸코 뮤지엄(Yuchengco Museum)에서 전시되어 해외 NGO, 예술가, 관련단체에 소개됨

⑧ 관악어린이창작놀이터

〈표-31〉관악어린이창작놀이터 정량적 성과

구분	2009	2010	2011	2012	합계	비고
시민 이용(명)	-	1,273	11,316	8,902	21,491	프로그램 참가자 및 센터 이용자수(다방 등)
예술가 지원(건수)	-	7	36	57	100	프로젝트 공모지원 등
공간대관 (건수)	-	-	-	1	1	재단내부사용 외
프로그램 운영(건수)	-	6	28	45	79	
간담회, 설명회 등 의 견수렴(회수)	-	5	34	40	79	운영위, 간담회, 설명회 등

〈표-32〉관악어린이창작놀이터 정성적 성과

구분	주요 성과
창작 지원	<ul style="list-style-type: none"> 〈예술체험프로젝트〉 지원사업 – ‘예술가’가 ‘교육가’로 거듭나기 <ul style="list-style-type: none"> 예술교육에 관심 있는 예술가 또는 신진 예술교육가를 위한 지원금 지급 예술교육의 멘토링, 현장평가 진행, 현업작가가 교육가로서 거듭날 수 있는 지원제도 마련 전문예술교육단체의 기존프로젝트 발전, 신규 프로젝트 공동개발 등 다양한 협업 및 지원 어린이문화예술학교, 사다리연극놀이연구소, 미디어트 등
시민 문화 향유	<ul style="list-style-type: none"> 어린이가 예술가와 직접 만나 다양한 예술을 체험할 수 있도록 신규 콘텐츠 개발·운영 <ul style="list-style-type: none"> 시각, 문학, 미디어 등 장르별 전문프로그램 및 장르간 통합예술체험 프로그램 운영 다양한 수요층 만족을 위해 가족대상프로그램, 학부모대상 특강 진행 및 어린이날, 크리스마스, 겨울방학 등 시즌에 맞는 프로그램 진행 주5일제 전면 도입에 따라 문화예술로 주말 여가를 선택할 수 있도록 주말프로그램 확대 <ul style="list-style-type: none"> 가족극, 인형극, 전통예술, 체험극, 음악극 등 30여개의 수준 높은 공연 상연 등 예술소외계층인 지역아동센터, 보육원 등을 위한 프로그램을 운영하여 다양한 계층에게 예술향유 기회 제공하여 문화예술에 대한 접근성을 낮춤
지역활성화 도시재생	<ul style="list-style-type: none"> 예술적 기반이 취약한 관악구내에 어린이만을 위해 특화된 예술 체험공간 운영하여 어린이를 위해 항상 열려있는 예술 공간으로 조성 <ul style="list-style-type: none"> 연간 10,000여명의 어린이가 프로그램 및 공간 이용 예술을 상시로 체험할 수 있도록 상설체험 “관악창작공방” 및 북 카페를 운영하고, 공연장 및 전시공간으로의 역할도 수행하는 등 관악구 어린이의 예술사랑방 역할 관악운영위원회를 주축으로 한 지역축제 “왓지지꼴 소문난 잔치” 운영과 관악구 지역주민의 자긍심 고취를 위한 지역특성화프로그램 운영을 통해 지역에 대한 관심 환기 및 지역문화에 대한 재발견 유도
거버넌스	<ul style="list-style-type: none"> 지역의 전문인사와 지역주부활동가의 모임인 “관악운영위원회_With”을 발족하여 운영계획, 사업방향 수립을 위한 자문 및 프로그램 기획단계에서부터 사업의 수요자인 지역주민의 의견 수렴을 통해 지역과의 긴밀한 협력관계 구축

재단 협력	<ul style="list-style-type: none"> 창작공간의 장르적 특성을 활용하여 타 창작공간의 입주작가와와의 기획프로그램 운영하여 통합 홍보 주력 및 창작공간의 통합브랜드 이미지 기여 신당창작아케이드의 입주작가가 진행하는 “관악창작공방”, 성북 예술창작센터 입주작가의 예술치료 “겨울방학프로그램” 운영 예술교육팀의 TA대상으로 프로젝트팀 만들어 프로젝트를 공동 개발하여 TA가 현장에 적합한 예술교육가로의 발전을 위한 발판 마련
내외부 협력	<ul style="list-style-type: none"> 중양사회복지관과 프로그램연계 업무 협약 체결 및 관악구내 지역아동센터 4곳 대상으로 특화프로그램 운영하여 지역 내 어린이 교육기관과의 본격적 협력관계 구축 한국문화예술교육진흥원 주관 “세계문화예술교육주간 〈열린수업〉”에 공간 후원 및 상설체험프로그램 제공, 서울시향 “우리 아이 첫 콘서트” 진행 및 외부 예술기관과 협력
홍보	<ul style="list-style-type: none"> 어린이 예술교육기관 대상으로 관악어린이창작놀이터의 콘텐츠 위주의 홍보에 주력하여 이마트문화센터, 키자니아 등의 사기업 교육기관 및 경남관광공사, 인근 초등학교 등 타 공공기관에서의 프로그램 보급관련 문의 및 의뢰

⑨ 신당창작아케이드

〈표-33〉신당창작아케이드 정량적 성과

구분	2009	2010	2011	2012	합계	비고
시민 이용(명)	4,715	16,825	22,493	17,754	61,787	프로그램 직접 참여자 수 (일반관람객 제외)
공방 지원 (건수)	40	40	35	39	154	입주작가,프로젝트 공모지원 등
프로그램 운영(건수)	4	22	22	28	76	동일한 참가자에게 여러 회 프로그램 운영할 경우는 1건으로 체크
간담회, 설명회 등 의 견수렴(회수)	8	18	22	39	87	자문회의, 간담회, 설명회

〈표-34〉신당창작아케이드 정성적 성과

구분	주요 성과
창작 지원	<ul style="list-style-type: none"> • 공예 기반 지원 시스템 개발을 위한 전문가 자문회의 및 간담회 10회 개최를 통해 시스템 마련 • 입주작가+시장상인들이 함께 기획전시를 통해 성공적인 재래시장 활성화 벤치마킹 롤 모델로서 국내외 지명도 확보 • 프로젝트 4건 및 개인 4건의 창작지원, 7회 전시개최, 22종 상품개발을 통해 시장경쟁력 강화
시민 문화 향유	<ul style="list-style-type: none"> • (상반기) 예술교육프로그램 : 분야별, 주제별로 특화한 공예디자인 워크숍 개발을 통해 시민들에게 다양한 예술교육 기회제공(24개 프로그램 개발, 일반시민 1,656명 참여혜택, 162강좌 진행) • (하반기) 지역문화 활성화사업과 연계 예술교육프로그램 : 12주간 입주작가의 예술교육을 통해 상인, 지역주민이 직접 만드는 축제로 운영 • 노래교실예술교육 등 다양한 프로그램을 통해 상인·주민 2,000여명 지역관계자 혜택
지역활성화 (재래시장)	<ul style="list-style-type: none"> • 중앙시장 가을축제 〈황학동별곡, 시장의 소리가 열린 날〉 개최를 통해 상인이 운영하는 축제, 상인이 즐거운 중앙시장으로의 탈바꿈 시도 • 지하상가활성화에 기여하고자 상인이 운영하는 '날로먹는 Day' 등 다양한 공공미술 진행을 통해 공동체(화센터협동조합) 형성을 위한 초석마련
재단 협력	<ul style="list-style-type: none"> • 각종 방문(서울시장, 지역관계자, 시의원 등) 프로그램 다수진행
내외부 교류 협력	<ul style="list-style-type: none"> • 중앙시장 상인연합회, 지역자생단체(노래교실, 부녀회, 청년회 등)들과의 협력을 통한 중앙시장 가을축제 개최를 통해 중앙시장 활성화 기대감 고조 • 디자인재단과의 협력을 통한 기획전시(신당생활사박물관) 개최함으로써 기관간의 네트워킹 강화
국제 교류 협력	<ul style="list-style-type: none"> • 요코하마 벵크아트와의 교류를 통해 2013년 예술가 교류프로그램 기본틀 마련
홍보	<ul style="list-style-type: none"> • 운영진이 직접 거리전단지배포, 상인 개별면담을 다수 진행함으로써 다양한 프로그램에 자발적 참여 도출 • 중앙시장 활성화를 위해 공공이 주체가 아닌 지역의 주민들이 주체가 되는 축제로서 가을축제 〈황학동 별곡〉 홍보 진행 • 재래시장과 시장 상인에 초점을 둔 홍보 진행으로 휴머니티를 강조하여 일반 시민에게 재래시장 활성화에 대한 인식 공감 • SNS 홍보 강화를 통해 '얼굴걸고 판다'프로그램에 173명의 예술가가 재능기부에 참여하고, 자발적 네트워크 형성

3) 지역 사회와의 연계 및 한계

▶ 지역 예술생태계와의 연계 및 한계

- 지역 예술생태계 내에서 창작공간의 정체성 및 명확한 역할 정립 필요
 - 예술생태계의 다층적 스펙트럼 내에서 자생적 예술활동과 창작공간간의 상호 관계성 및 각 주체의 위치 정립 필요
 - 기존 예술생태계 내 예술창작활동과 유사한 프로그램은 자칫 현장의 자생적 활동과 경쟁적 구도로 비쳐질 수 있음
 - 자생적 예술 활동의 지속가능성을 하부에서 지원하는 서브 지원기구 또는 상부에서 다양한 예술 활동을 아울러 경쟁력 강화를 끌어주는 메타 지원기구로서의 역할 정립 필요(동일한 수위의 활동 자제)

○ 기존 예술생태계 내 시장구조를 고려한 사업방향 설정 필요

- 과도한 대시민 서비스와 지역 예술 활동의 경제적 가치 간 상충 구도 우려
- 창작공간의 경쟁력 있는 인프라(상대적으로 많은 예산, 우수한 물리적 공간, 공공기관의 아우라 등)를 활용한 저가(무료)의 대 시민 서비스는 예술시장 내 기존 활동의 경제적 가치를 하락시킬 우려가 있음
- 예술 활동과 경제활동이 직결된 예술인들에게는 창작공간의 활동이 자칫 생계의 위협으로까지 발전할 수 있는 문제임을 고려해야 함
- 주변 예술활동과 상충될 가능성이 있는 창작공간의 대시민 서비스
 - 예) 서교예술실험센터 및 문래예술공장 가능사례

시설 라이브 공연장의 유료 공연 對 동일 시간대의 무료 우수 공연
 시설 유료 체험 프로그램 對 우수한 기획의 무료 체험프로그램
 공간 운영비 마련을 위한 유료 카페 對 쾌적한 환경의 무료 카페

▶ 지역 사회 일반 커뮤니티(주민, 유관기관 등)와의 연계 한계

○ 광역범위 미션과 지역 집중형 미션간 정비 및 우선순위 설정 필요

- '예술인 창작전용공간'과 '지역 밀착형 창작공간' 사이에서의 정체성 혼동으로 인해 사용자(예술인, 주민)간 혼선 유발
 - 예) 예술가 창작활동을 위한 전용공간 對 지역 주민을 대상으로 한 문화서비스 공간(또는 예술을 통한 지역 활성화 거점 공간)

○ 인접 행정구역 내 위치한 유관기관과의 명확한 관계설정 필요

- 행정기관(구청, 교육청 등) 및 학교와의 적극적인 연계 접점 모색 필요
- 기관 간 성과(실적) 마련을 위한 단편적이고 단선적인 업무공조 차원

의 형식적 연계 경계

- 문화예술 관련 기관과의 역할 정립 필요
- 광역재단 산하 기관으로서 기초자치재단, 지역 소규모 문화기관과의 역할 조정 및 정립 필요

예) 창작공간 : 지역 관련 문화콘텐츠 씽크탱크/거점 기구로서 기능 기초자치재단, 지역 소규모 문화기관 : 지역 밀착형 문화 서비스 수행기능

- 지역민 참여구조에서 발생할 수 있는 문제점에 대한 사전 대비 필요
 - 개방적이고 열린 구조(공청회, 의견수렴합 등)의 경우, 지역 내 다양한 이해관계들 간 상충되는 의견들로 인해 효율적인 의견 수렴 및 반영의 어려움
 - 제한적 구조(간담회, 운영위원회 등)의 경우, 참여자들의 기득권 형성, 참여자들 간 이권 다툼으로의 변질 가능성 등 다양한 발생가능한 문제점들에 대한 사전 견제구조 마련 필요

예) 2013년 말 서교예술실험센터 공동운영단, 문래예술공장 운영위원회, 관악어린이창작 놀이터 위드맘 연간 운영평가 후, 문제점에 대한 수정보완 필요

4) 도시재생의 효과 측정 미흡

- ▶ ‘도시재생’에 대한 정의 및 명확한 측정기준 미설정

- 창작공간의 변화 국면별 ‘도시재생’ 의미의 변천

- 1단계 : 창작공간 조성기(〈컬처노믹스〉시정 반영)
 - 예술을 통한 도시재생이라는 다소 막연한 형태의 기대감
 - 컬처노믹스 정책이 창작공간 탄생 배경임을 감안하여 연역적으로 추론한다면, ‘지역 활성화=지역 경제 활성화’의 성격이 강한 것으로 해석가능
- 2단계 : 창작공간 과도기
 - 창작공간의 문화예술 활동이 과연 지역 사회 경제활성화에 직접적으로 영향을 줄 수 있는지에 대한 의문 제기
 - 직접 영향권에 들지 않고 간접적 또는 부차적인 효과일 경우, 측정 방법의 어려움에 대한 문제점 제기
- 3단계 : 창작공간 정착기(〈마을만들기〉시정 반영)
 - 창작공간이 문화예술을 매개로 지역 커뮤니티를 조성하고 나아가 지역 사회의 자생적 마을공동체 활동을 강화하는 문화적 플랫폼으로서의 기능에 대한 고민 강화

- ‘도시재생’에 대한 측정기준의 다양한 예와 측정방법

- 경제적 관점 : 지역 경제 활성화
 - 정량적 측정기준 : 지역 상권 내 판매율, 상점 폐점/개점률, 지역 방문객수 등
 - 정성적 측정기준 : 지역 상인 경제활동 만족도 지수 등
- 사회적 관점 : 지역 사회 커뮤니티 활성화
 - 정량적 측정기준 : 지역 거주민 이주율 등
 - 정성적 측정기준 : 주민 생활만족도, 행복지수 등

5) 재단 고유사업으로서의 위상 및 정체성 미정립

- ▶ 조직운영 및 경영적 관점

- 무기계약직 전환에 대응한 적절한 후속조치 부재로 인해 조직 내에서 신분상 위치에 대한 혼란 야기
 - 정규직과 구분된 처우 적용과 무기계약직에 대한 불명확한 운영규정에 따라 여전히 ‘정규직 대 계약직, 본관사업 대 외부공간 사업’이라는 양분화된 인식 존재
 - 무기계약직 운영에 대한 명확한 규정 제정 필요
 - 정규직과의 직제, 호칭 등 다양한 혼란에 대한 정리 필요

※본 사안은 창작공간 무기계약직의 정규직 전환 절차 관련 기관인 서울시와 협의중인 사안으로 2014년 상반기중 관련사안을 매듭지를 예정임

- 각 창작공간을 하나의 단위사업 구조로 이해함에 따른 혼란

- 본관의 단일사업에 대해 적용하던 단위사업별 적용구조(예산편성 방식, 각종 행정서류양식 등)를 ‘공간운영+다수의 개별 단위사업’으로 구성된 창작공간사업에 일괄 적용함에 따라 기형적 구조 양산
- 창작공간 운영의 경우 경상비와 사업비가 구분하여 편성되어야 함에도 불구하고, 기존 예산편성 지침을 일괄 적용함에 따라 인건비를 제외한 경상비가 공간별 사업비 내 편성

- 창작공간 내 고유사업과 수탁사업 혼재에 따른 운영의 이분화

- 구조유 공간의 고유사업 미전환에 따라 창작공간 내 예산편성, 예산관리, 시설운영, 인력(행정스태프) 사용 등에서 이분화된 관리구조 형성

▶ 사업적 관점

- ‘재단>본부>팀’이라는 직제 상에서의 개념과 ‘서울시창작공간>개별공간’이라는 브랜드 관점에서의 개념이 상충됨에 따라 정체성 혼란 가중
 - 정체성 정립 및 기존 고유사업 구조와의 명확한 관계 설정 필요
 - 현재 홈페이지 내에서 재단사업을 ‘예술지원/예술교육/문화사업/창작공간/축제및교류’로 소개하고 있음
 - 기존 고유사업들의 경우 사업내용을 중심으로 지원형, 교육형, 사업형, 축제형, 교류형으로 동일한 기준을 적용하여 분류하고 있는데 반해, 창작공간의 경우 다양한 포지션을 담고 있어 동일한 구조내에서의 계열화 및 분류에 어려움이 있음
 - 기존 고유사업과 중복된 미션 및 유사사업들에 대한 재정비 동시 시행
 - 부서별 통폐합, 사업 이관 등(특히 예술지원 및 예술교육 분야에 대한 정리 필요)

6) 시설관리운영의 어려움

- 유희시설 재활용에 따른 리모델링의 문제점
 - 창작공간 조성은 도심 유희시설을 사용해야 한다는 원칙이 있었고 충분한 명분과 설득력이 있었음에도 불구하고 조성과정에서 여러 가지 문제가 발생했으며, 조성비용도 신축이 신축이 리모델링보다 경제적으로 효율적일 수 있었음

〈표-35〉 창작공간 조성에 들어간 공사비 소요예산

연번	공간 명	도시기반시설본부 자료 (설계, 감리, 인테리어비용은 미포함)
1	금천예술공장	1,889,789천원
2	문래예술공장	4,326,454천원
3	연희문학창작촌	1,751,760천원
4	서교예술실험센터	569,284천원
5	남산예술센터	662,327천원
6	남산창작센터	318,242천원
7	장애인창작스튜디오	59,318천원
8	성북예술창작센터	1,539,905천원
9	신당창작아케이드	420,574천원
10	홍은예술창작센터	1,650,108천원
11	관악어린이창작놀이터	782,478천원

- 건물의 안전도 검사와 보강공사가 병행되었지만 창작공간으로 선정된 유희지는 대부분 건축이 된지 오래된 건물들이었고, 어떤 곳은 건축법상 추가 증축이 불가능한 건물도 있었음. 또한 창작공간으로서 기능을 위해 상당한 대수선이 필요했음
- 유희시설 재활용이라는 명분은 있었으나 3년이 지난 시점에서 돌아보면 건축에 소요된 예산을 감안하였을 때 신축 조성이 더욱 효율적이었다고도 볼 수 있을 것임
- 공공성과 투명성을 전제한 공간 조성공사의 비효율성
 - 서울시의 위탁사업으로 서울시창작공간의 공간조성 프로세스는 민간에서 공간을 조성하는 방식만큼 자유로울 수 없음. 서울시창작공간의 경우는 서울시도시기반시설본부에서 리모델링 공사를 서울시 문화정책과로부터 위탁을 받아 발주하는 형태로 진행되었음
 - 서울시도시기반시설본부는 공기관으로서 공사의 투명성과 공정성을 위해 획일적 입찰방식으로 설계 및 공사업체를 선정해야 했지만, 그러한 방법은 창작공간 운영 및 예술가에 대한 이해도와 경험이 많은 건축가와 만나기 어려운 단점이 있었음
- 통합적 전문 시설관리 체계 부재
 - 창작공간은 시민들이 이용하는 다중복합시설로서 안전과 관련한 다양한 설비들이 존재하지만 이런 중요시설의 관리는 켄치노믹스 정책 목표와 성과 달성을 위해 큰 관심을 받지 못했음
 - 파견 용역업체를 통해 간단한 시설관리를 하고, 공사 준공이 얼마 되지 않은 시점에서는 크게 문제도 없었고, 하자보수담보 기간이 있었기 때문에, 각 공간 운영을 총괄하는 매니저들도 사업을 진행하면서도 시설관리 측면은 어느 정도 감당이 되는 시기도 있었음
 - 모든 창작공간의 운영기간이 3년을 넘었고 하자보수담보 기간은 지났으며 시설관리의 자립이 필요한 시기가 되었음 그 사이 창작공간은 서울시 위탁사업에서 서울문화재단의 고유사업이 되었고 상황이 바뀌자 공간사용 임대료와 물품이용료가 발생하는 세입자 신세가 되었음
 - 규모와 시설도 다양한 9개의 공간에서는 이제 비가 새고, 벽이 다시 갈라지고 있기 때문에 통합적인 시설관리 전문 인력 배치가 시급한 시기가 도래했다고 판단됨

IV. 창작공간의 새로운 비전과 전략

1. 해외 유사 공간과의 비교 연구를 통한 쟁점
2. 서울시창작공간의 새로운 비전과 전략

IV 창작공간의 새로운 비전과 전략

1. 해외 유사공간과의 비교 연구를 통한 쟁점

1) 해외 사례 선정의 기준 및 비교방법론

– 해외 사례연구는 다음의 요소를 기준으로 선정함

○ 창작공간의 사회·문화적 효과

- 도시 재생
- 지역사회 참여 및 사회적 이슈의 수용

○ 창작공간의 활동 유형적 측면

- 창작-제작-배급-향유-투자 등의 선순환적 활동 유형
- 프로젝트 베이스 창작 활동과 배급의 연계
- 인큐베이팅 기능의 창작 프로그램
- 참여 예술장르의 다양성
- 다양한 형태의 지역사회 프로그램
- 네트워크 활동 및 국제 교류에 따른 레지던시
- 사회적 기업 등의 자생적 기반 보유 대상

○ 운영 차원에서의 특이성

- 민간 주도 유형과 공공 지원의 성격
- 공공기관 주도 유형과 민관 협치의 측면
- 창작공간 임대와 공적 기관의 지원

2) 민간주도 창작공간의 성격 및 운영 사례

① 벨기에 브뤼셀, 레 알 드 샤에벡(les Halles de Schaerbeek)

- 벨기에 브뤼셀 북쪽에 위치하며, 19세기에 지어진 대형 마켓 홀을 개조해 1974년 정식 개관함. 1969년 철거될 위기에 놓인 공간을 1972년

10월 ‘극단 140’이 국제적인 아방가르드 예술을 실험할 문화공간으로 살려냄

- 2,200㎡에 달하는 공간은 주로 젊은 작가들의 퍼포먼스 홀로 사용되 소형 홀(230㎡)과 소형 홀과, 대형 홀(660㎡)로 구성, 콘서트나 극장 및 댄스홀, 서커스 공연장의 용도 외에도 파티와 상업적 대어를 통해 도시와 시민에게 개방하고 있음

○ 네트워킹과 상호문화주의적 접근

- 1983년 폐 산업시설 활용 문화예술공간의 유럽 기반 네트워크기구인 트랜스유럽홀(Trans Europe Hall)⁹⁾을 탄생시킴
- 문화적 충돌과 사회적 갈등을 상호 교류/공유하는 프로젝트 개발, 유럽 8개 도시와 공동으로 ‘이미지의 시간(TEMP D'IMAGE)’ 영상 페스티벌 개최, 유럽 서커스 네트워크 프로젝트 ‘써클 어라운드(Circle Around)’를 통해 예술교류를 실천함

○ 2000년 이후 ‘이웃’ 프로젝트

- 2000년대에 들어 레 알은 운영 방침에서 기업 경영의 효율성을 받아 들여 다양한 목적의 공간 임대 형식도 취하면서 공간 활용도를 높이고 있음
- 2008년을 ‘유럽의 상호문화적 대화의 해’로 선포, ‘이웃’이라는 개념을 새로운 활동 단위로 설정하고 예술가와 이웃의 관계를 유럽시민정신 함양의 목표 하에 제안함

② 프랑스 마르세유, 프리쉬라벨드메(Friche la Belle de Mai)

○ 창작공간의 사회적 기업으로의 전환 : 1992년 개관

- 1992년 5월 지금의 담배제조공장의 일부를 활용하면서 시작된 프리쉬라벨드메는 1998년 민간 주도의 문화예술공간과 시 주도의 도시 정비 사업의 설계가 병행됨
- 1995년 장 누벨의 ‘도시 프로젝트를 위한 문화 프로젝트’(Un projet

9) 설립 당시 일곱 도시의 일곱 개의 센터가 참여했으나 현재는 26개국 유럽 국가들에서 50곳의 회원 공간과 13개의 우정 회원으로 구성되어 있으며, 본부는 스웨덴 룬드(Lund)의 메에리에(Mejeriet)에 두고 있다. <http://www.teh.net/> 참조

culturel pour un projet urbain)를 기반으로 도시의 변화를 실천하는 문화공간으로서 청소년과 예술가들을 비롯해 각각의 다른 장르의 예술가들이 결합하는 지역 및 국제적인 네트워킹을 통해 성과물을 확산함¹⁰⁾

- 2004년 ZINC 협회가 상주하면서 디지털 및 멀티미디어 문화예술 프로젝트를 수행, 예술가들의 실험과 프로젝트 개발을 위한 기업과 연계라는 인큐베이터 체제를 갖추게 됨
- 2006년 사회적 기업(SCIC, Société Coopérative d'Intérêt Collectif)으로 전환, 공공적 투자를 극대화, 다양한 경제 활동을 개발하여 자립 기반을 만드는데 주력, 2008년 예술단체의 기업 활동을 돕는 프로그램인 'CADO'¹¹⁾의 창립, 마르세유시와 문화콘텐츠 클러스터 형성

〈표-36〉 프리쉬라벨드메의 주요 사업

유형	분류	세부 프로그램
창작 및 제작	예술 창작 및 교류사업	국제적 예술 창작 및 도시 관련 프로젝트 지원, 작업실 임대, 예술가 국제 레지던시 프로그램, 미디어아트 랩 시설 지원, 워크숍 등
교육	예술 교육 사업	멀티미디어 교육, 아마추어 미디어아트 교육, 어린이 예술 교육 프로그램, 대중을 위한 무용, 음악, 대중음악 교육 프로그램, 스케이트보드 강습, 세미나
향유 및 배급	공연 및 전시회, 지역 연계 사업	페스티벌 및 전시회 개최, 농산물 장터, 탁아소, 지역 커뮤니티 연계 프로그램, 뉴미디어 엑스포 ORME 개최, 오픈 스튜디오, 잡지 출간
투자	문화수도 및 창조산업	미디어아트 인큐베이터 프로젝트, 유로메디테라네 사업, 'Pôle média' 연계 문화콘텐츠 산업, 2013유럽문화수도 사업 등

자료출처: 박신의, 「유럽의 페 산업시설 활용 문화예술공간 연구」, 인하대학교 박사학위논문, 2011, pp.106-113.

③ 민간 운영 및 임대 방식의 창작공간 : 핀란드 헬싱키, 카펠리테다스(Kaapelitehdas)

- 케이블 공장을 개조한 이 공장은 1967년 노키아(Nokia) 그룹으로 합병되었으나 1987년 공장 이전/폐쇄되면서 노키아로부터 헬싱키시가 이

10) Fabrice Lextrait, p.73

11) http://www.lafriche.org/friche/zdyn1/rubrique.php3?id_rubrique=433

건물을 매입, 시의 재개발 계획을 예술가와 건축가들이 나서서 중단시키고 원래의 형태로 보존하도록 하면서 문화예술공간으로 탈바꿈함¹²⁾

- 카펠리테다스는 임대를 개방적으로 실행한다는 점에서 일종의 '문화 호텔'¹³⁾의 개념으로 설명됨 해저 케이블 홀의 경우엔 전적으로 문화예술 관련한 제작자를 위해 단기간 임대되지만, 장기임대로는 스포츠 분야와 라디오국, 기업 등 다양한 입주자들이 존재함
- 1992년부터 2000년까지 카펠리테다스의 디렉터를 지낸 마르야타 라우닐라(Marjatta Raunila)는 예술분야만으로는 사회적 차원의 문제로 확장하기 힘들다는 인식하에 실업자를 우선 받아들였고, 이민자와 노동시장에서 어떠한 기회도 잡아보지 못한 사람들을 우선적으로 입주 시킴

〈표-37〉 카펠리테다스의 주요 사업

유형	분류	세부 프로그램
창작 및 제작	예술 창작 및 교류사업	핀란드 예술가 스튜디오 재단 지원 사업, 예술가 국제 레지던시 프로그램, 뉴 댄스 센터 지원, 핀란드 미디어 아트 배급센터 지원 사업, 전시 및 공연 지원, 작업실 임대, 워크숍 등
교육	예술 교육 및 대안학교 사업	헬싱키 예술 아카데미 강좌 및 미디어아트 교육 프로그램 연계, 어린이 및 성인 예술 교육프로그램, 프라송 문화원 및 스포츠 센터 교육 등
향유 및 배급	공연 및 전시회, 지역 연계 사업	각종 페스티벌 및 전시회 개최, 리사이클링 팩토리(프리마켓) 개최, 오픈스튜디오 등
투자	시설 임대 및 기업 유치	공연장 임대, 문화콘텐츠 관련 중소기업 유치, 수비라티 문화센터 위탁 경영 등

자료출처: 박신의, 「문화예술공간, 지역사회, 이웃: 벨기에 브뤼셀의 레알드샤에벡(Les Halles de Schaerbeek)」, 『문화예술경영학연구』, 제4권 1호 통권 6호, 2011, pp. 135-140.

12) <http://www.kaapelitehdas.fi/en/factory/history>

13) Patrik Svensson(2001), 'L'épreuve de la diversité', Kaapelitehdas(Helsinki), *Les Fabriques - lieux emprévu*, Ed. TransEuropeHalles, p.253

〈표-38 민간주도 해외 창작공간 비교〉

구분	레 알 드 샤에벡 (벨기에)	프리쉬라벨드메 (마르세유)	카펠리테다스 (헬싱키)
소재지	벨기에 브뤼셀	프랑스 마르세유	핀란드 헬싱키
설립연도	1974	1992	1991
과거시설	19세기 대형 마켓 홀	담배제조공장	케이블 공장
규모	2,200㎡	120,000㎡	53,348㎡
공간구성	공연장	레지던시	레지던시
	스튜디오	아틀리에	공연장, 전시실, 연습실
	커뮤니티 공간	연습실, 전시실	커뮤니티 공간
설립목적	아방가르드 예술 실험	새로운 예술공간 조성	다원주의 예술
공간 미션	상호문화주의 네트워킹	창작, 배급, 프로모션, 교육	공간 임대를 통한 문화 호텔
지역과 관계	문화교육프로그램 운영 공간 임대 개방	각종 페스티벌 및 전시 회 개최, 농산물 장터, 탁아소, 지역 커뮤니티 연계 프로그램, 뉴미디어 엑스포 ORME 공동 개최, 오픈 스튜디오, 잡지 출간 등	각종 페스티벌 및 전시 회 개최, 리사이클링 팩토리(프리마켓) 개 최, 오픈스튜디오 등
공간운영	민간운영	사회적기업을 중심으로	민간협업체 '카펠리협회'
창작진흥	유럽국가간 프로젝트 기획	국제 예술창작 및 도시 관련 프로젝트, 예술가 국제레지던시, 미디어 아트 랩 시설 지원	핀란드 예술가 스튜디오 재단 지원, 예술가 국제 레지던시, 뉴 덴 스 센터 지원, 핀란드 미디어 아트 배급센터 지원, 전시/공연 지원, 작업실 임대
예술과 산업의 비즈니스 모델개발	기업경영 효율성 수용 VIP 그룹을 위한 서비스 제공	미디어아트 인큐베이 터프로젝트, 유로메디테라네 사업, 'Pôle média'연계 문화 콘텐츠산업, 2013유럽문화수도사업	공연장 임대, 문화콘 텐츠 관련 중소기업 유 치, 수비라티 문화센터 위탁 경영 등

주민대상 프로그램	어린이 및 청소년 문화교육프로그램	멀티미디어 교육, 아마 추어 미디어아트 교육, 어린이 예술 교육 프로 그램, 대중을 위한 무 용, 음악, 대중음악 교 육 프로그램, 스케이트 보드 강습	헬싱키 예술 아카데미 강좌 및 미디어아트 교 육 프로그램 연계, 어 린이 및 성인 예술 교 육프로그램, 프라승 문 화원 및 스포츠 센터 교육
예산조달	공공기관/기업 재원조달	사회적 기업	공공기관/기업 재원조달

④ 참고 : 최근 오픈된 민간주도 해외창작공간 ZKU예술가도시센터(베를린)

〈표-39 ZKU예술과 도시센터 현황〉

구분	ZKU 예술과 도시센터(베를린)
소재지	미테-모아빗(Mitte-Moabit)
설립연도	2012년 6월
과거시설	철도 물류창고
규모	2층건물 2,000㎡, 도시공원, 15,000㎡
공간구성	건물 : 13개 아틀리에(2개월~8개월), 발표공간 등 도시공원 : 놀이터, 도시텃밭, 정원 등
설립목적	문화예술, 도시연구 교류의 플랫폼
지역과 관계	아트프로젝트로 지역에 개입, 도시공원의 주민활용
공간운영주체	민간비영리단체-쿤스트리퍼블릭(KUNSTrePUBLIK)
임대관계	베를린 시로부터 40년간 무상임대(연간 1유로)
창작진흥	예술창작과 도시연구
비즈니스 모델	베를린 시 정부, 독일연방정부, 유럽연합의 다양한 아트프로 젝트 수행
주민대상 프로그램	주민문화예술교육프로그램 등
예산조달	-공간운영을 위해 따로 공공재원을 지원받지 않음 -유럽 문화 기금, Capital City Cultural Fund(문화도시펀드), Kunst fonds 재단, 바이폴라, 독일 연방 문화 재단의 기초 지 원금 등의 프로젝트 수행으로 재원조달
웹사이트	http://www.zku-berlin.org/space/

3) 공공기관 운영 창작공간의 성격 및 운영 사례

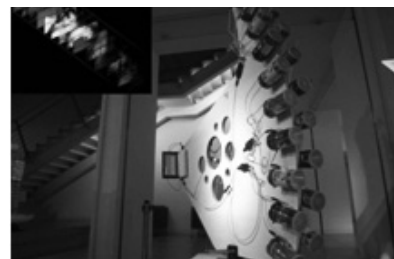
① 프랑스 파리 시 운영 104

○ 공공기관 운영 창작공간 : 파리지 운영 104(Le CENTQUATRE)¹⁴⁾

- 파리가 옛 장례식장을 개조하여 2008년 10월에 개관한 '104'(썩카트르)¹⁵⁾는 총 면적 39,000m²의 공간으로 파리 북쪽의 이주노동자 및 저소득층이 많이 거주하는 지역의 문화 활성화와 도시 재생을 위해 조성됨
- 모든 장르의 예술가들에게 창작과 시연 및 공연 공간을 제공하며, 그 성과를 대중에게 개방/교류하는 통합적 공간 운영은 창작-대중-사회 서비스-경제, 창작과 향유, 작품 보급과 투자 등의 선순환구조임
- 창작공간 104의 자체 비즈니스모델 개발을 위한 '인큐베이터 104'는 창작 공간 104와 웹 관련 회사인 '실리콘 쌍티에'(Silicon Sentier), '모더니티 행동 포럼'(Forum d'Actions Modernités) 등이 창작공간 ↔ 사회인문학 ↔ 기업의 삼중 구조 파트너십을 가지고 창립, 운영하게 됨¹⁶⁾



〈그림 5〉인큐베이터 104의 제안서



〈그림 6〉프랑스 파리 104

- '인큐베이터 104'는 산업과 예술 창작, 그리고 인문학 영역을 가로지르면서 예술-테크노-기업의 연계를 토대로 기업과 예술가, 연구자 간에 협업하고 교류하는 새로운 가치의 프로젝트임
- 2004년에 창립한 '모더니티 행동 포럼'은 사회문제 연구를 통해 '인큐베이터'(Pépinère d'alliances et d'initiatives)를 운영, 사회적 기업을 통한 일자리 창출을 충족시킴¹⁷⁾ 또한 '실리콘 쌍티에'¹⁸⁾는 디지털 기술

14) 박신의, 「유럽의 폐 산업시설 활용 문화예술공간 연구」, 인하대학교 박사학위논문, 2011, pp. 74-78.

15) 104는 건물이 있는 파리지 19구 오베르빌리에(Aubervilliers) 거리의 번지수를 가리키는 숫자다.

16) L'Incubateur du CENTQUATRE, pdf, <http://www.104.fr/#/fr/Services/32-Incubateur>

의 혁신 기업들로 구성된 협회로서 예술가와의 인큐베이터 사업에 참여함

② 영국 ACME Studio¹⁹⁾

- 런던의 애크메 스튜디오는 1972년 Acme Housing Association Ltd.의 Jonathan Harvey와 avid Panton에 의해 설립되었고, 현재 10개의 지역에서 370개의 개별 비거주용 스튜디오를 운영하고 있으며 대개는 장기임대임. 작업 및 주거, 스튜디오 레지던시로 구분되며 객원 미술가를 위한 국제적인 레지던시 프로그램도 운영함
- 단순히 작가의 작업실을 저렴한 가격에 제공하는 데 그치지 않고 별도의 아티스트 레지던스 프로그램을 운영하고 있으며, 교육과 참여를 기반으로 한 지역민들과의 교류프로그램, 해마다 입주한 작가들을 대상으로 1년 작업실 무상임대와 소정의 기금(임대와 기금을 합하여 10,000파운드 상당의 지원금)을 수여하는 Jessica Wilkes Award 등을 진행함
- 영국예술위원회로부터 자금을 지원받는 애크메 스튜디오는 시각디자이너들을 위해 저가의 숙소와 스튜디오를 제공할 명목으로 순수예술 진흥 차원에서 지원되었음. 따라서 Supporting Art가 주목적이면서도 다양한 사회적인 변화와 긍정적 효과를 선도하고 있음
- 애크메 스튜디오는 전문적인 관리와 운영을 통해 영구적이며 지속가능한 네트워크를 만들고 있고, 영국예술위원회와 런던의 스튜디오 전국적 연합을 이끌고 있으며, 예술기관을 비롯한 지방정부, 기타 스튜디오 기관에게 스튜디오 제공에 관한 자문서비스도 하고 있음

17) 사회 문제에 대한 연구를 통해 새로운 경제상황에 맞춰 환경을 이해하며 새로운 변화와 연계하여 다양한 발전의 모습을 제시한다. 기업과 기업인, 사용자까지 연계하며, 나아가 예술가, NGO, 사회적 기업가도 함께 참여한다. 이러한 동맹에 의해 사회적 가치를 찾고, 그것이 어떻게 경제적 가치로 연결되는지를 드러낸다. 인큐베이터는 또한 유럽의 클린턴 글로벌 그룹과 파트너로서 연구를 진행한다. (<http://www.forum-modernites.org/pepinere-dalliances-et-dinitiatives>)

18) 협회는 새로운 혁신 기업에게 플랫폼을 제공하고 프로젝트를 할 수 있도록 지원하여, 혁신 기업들이 기술 혁신과 사회적 글로벌 네트워크를 구축할 수 있도록 돕는다. 다른 한편 파리지에 위치한 다양한 디지털 연구소에 아이디어를 제공하고 기업과의 연계성을 구축시켜 주기도 한다. (<http://siliconsentier.org/association>)

19) <http://www.acme.org.uk/about.php/>

③ 영국 버밍햄, Custard Factory²⁰⁾

- 영국 템즈 강변에 위치한 버밍햄의 혁신적인 예술 및 미디어 지역인 디베드(Digbeth)지구 내에 있는 커스터드 팩토리(Custard Factory)는 원래 빵을 굽는 공장이었으나 1980년대 폐쇄된 채 방치되었다가 1988년 부동산개발업자가 매입 리모델링함
- 1988년 재건축, 500개의 스튜디오를 만들어 당시 높은 청년실업률과 비싼 임대료로 인해 예술활동을 펼치기 어려운 젊은 예술가들에게 임대함
- 20세기 빵을 만들던 곳이 21세기 들어 문화적 갈등을 해소하는 창작의 산실로 탈바꿈, 당시 실업자였던 젊은 예술가들에게 창작활동을 지원하고 새로운 일자리를 창출하고 있음
- 커스터드 팩토리는 구도심 기능의 쇠퇴를 해결하기 위해 도심에 문화/예술 활동을 도입함으로써 지역의 도심공동화 문제를 풀 수 있는 하나의 대안이 되고 있으며, 창조적 계급을 지렛대로 삼아 국가나 지역경제의 경쟁력을 제고 할 수 있게 되었고, 이러한 성공에 힘입어 영국 사회는 물론 전 세계에 창조도시의 상징으로 소개되고 있음

〈표-40 공공기관주도 해외창작공간 비교〉

구분	프랑스 104	영국 ACME Studio	영국 Custard Factory
소재지	파리 시 북부 낙후지역	영국 런던	영국 버밍햄
설립연도	2008	1972	1988
과거시설	(구)장례식장	Acme Housing Association	제빵공장
규모	39,000㎡	483개의 스튜디오	20,234㎡
공간구성	창작,제작, 연구공간	작업 및 주거 공간	오픈스튜디오
	연습실 발표공간	창작 스튜디오	소규모 창의적 기업
	퍼블릭공간(카페, 레스토랑, 서점, 아트숍)	레지던시 공간	공공오픈 공간, 편의시설
설립목적	지역문화 활성화 도시재생	순수예술 진흥 Supporting Art	저렴한 임대료의 예술창작공간

20) <http://www.custardfactory.co.uk/>

공간 미션	모든 장르의 예술의 창작과 제작공간	지속가능한 네트워크를 통해 런던 창작공간 운영의 주도적인 역할 저렴한 비용의 영구적이고 접근성이 우수한 스튜디오 공간	창작활동을 통한 청년 실업자 일자리 창출
지역과 관계	지역사회에 공간 개방, 주민이 창작의 주체가 되는 공간을 지향하고자 함	개발해야 할 낙후지역의 빈 건물들을 효율적으로 활용 지역의 고용 창출과 생산 과정을 통해 지역 보호	문화예술을 통한 도심공동화 문제 해결 지역경제 경쟁력 제고
공간운영 원리	창작-향유-배급-투자의 선순환구조	민간의 전문적 관리 운영 전국연합 예술가 스튜디오	민간단체 운영 (SPACE)
창작진흥	프로젝트지원형 (제작공간, 일정기금, 외부재원조달 지원)	레지던스 프로그램 입주작가 작업실 무상 임대(1년) Jessica Wilkes Award를 통한 기금 수여	창작실 지원 창작활동을 통한 일자리 창출
예술과 산업의 비즈니스 모델 개발	예)창작공간104+웹회사+모더니티행동포럼의 파트너십(창작공간, 기업, 사회인문학의 융합모델)	영국예술위원회와 런던 스튜디오 전국연합 조직 런던의 저렴한 스튜디오 오프로그램 캐피털 스튜디오 예술기관, 지방정부, 스튜디오 기관을 위한 자문서비스	도심에 문화/예술 활동을 도입, 지역의 도심공동화 대안창조적 계급을 토대로 국가나 지역경제의 경쟁력을 제고하고자 함
주민대상 프로그램	예술가들에게 지원한 새로운 작품제작과 생산에 집중시킨 성과를 주민에게 환류시키는 통합적 운영체계를 가짐	교육과 참여를 기반으로 한 지역민들과의 교류프로그램	오픈스튜디오 지역커뮤니티 프로그램, 여가 및 놀이공간, 예술가 교류
예산조달	공공기금	공공기금(영국예술위원회)	공공기금

4) 시사점

- 선순환적 창작활동의 거점(문화민주주의 이념에 따른 새로운 공간)
- 프로젝트 베이스 활동 지원 및 네트워킹
- 지역사회와의 지속적 관계
- 창작공간의 사회적 영향 및 효과에 따른 도시 재생 기능
- 사회적 기업화와 자립의 기반 마련
- 대규모 공간 활용을 위한 임대 방식
- 거버넌스 운영의 효율성

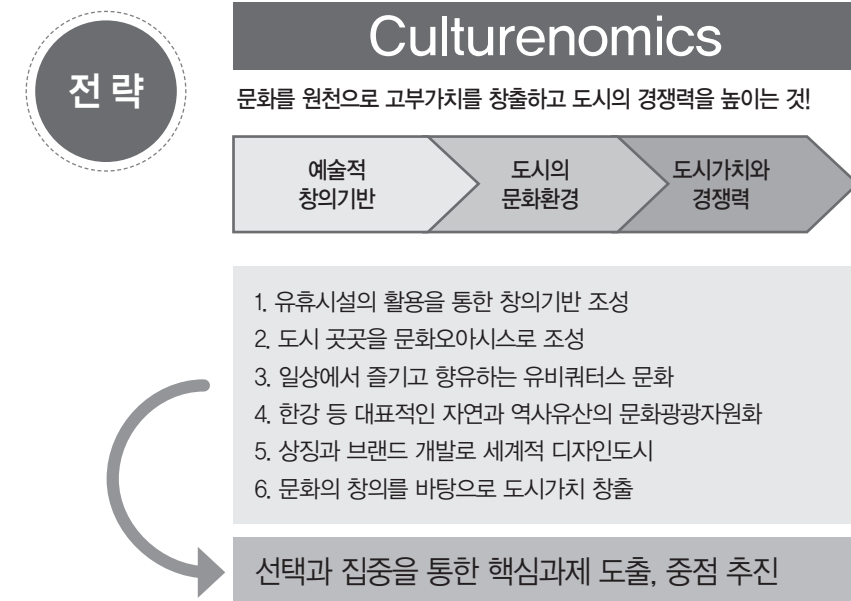
2. 서울시창작공간의 새로운 비전과 전략

1) 기존 미션과 비전에 대한 새로운 접근과 해석

○ 기존 미션과 비전에 대한 검토

- 서울시창작공간은 문화예술로 서울의 도시경쟁력을 지향하는 서울시 컬처노믹스 전략(2008)에 따라 “유휴시설의 활용을 통한 창의기반을 조성”사업으로 추진되었음
- 구체적으로는 유휴공간을 리모델링하여 창의거점화 한 다음 예술가에게는 창작공간을 제공하고 시민들에게는 문화향유의 기회증대를, 낙후된 지역에는 문화적 재생을 한다는 3대 미션을 가지고 각 공간의 입지조건을 고려하여 지역의 특성과 유휴시설의 특징을 고려하여 공간별 특화(장르별 또는 분야별)를 적용시킴
- 이에 따라 서울시창작공간은 예술가-시민-도시의 창의성을 제고하기 위하여 창작공간만의 특성²¹⁾을 반영한 형태의 운영 즉, 문화예술의 창작-소통-향유, 생산-유통-소비의 사이클을 종합적으로 담아낸다는 계획(2009~2010)하에 예술가들에게는 예술인큐베이터(국제교류, 레지던시 등)의 역할, 시민들에게는 문화수용자에서 문화주체로 세우는 계기 마련(시민창작실), 도시와 지역에는 문화적 재생(커뮤니티아트, 다빈치, 공공예술프로젝트 등)을 도모하고자 하였음

21) 문예회관, 문화센터, 공연장, 전시장 등 여타 문화시설의 경우 완성작품을 발표 또는 문예교육장으로서 기능하는데 비해 서울시창작공간은 예술가의 창작과정과 시민의 문화향유, 예술시장이 종합적으로 추진될 수 있는 장으로서 설정되었다.



〈그림 7〉 2008 서울시 컬처노믹스 전략 1.0

- 2013년 현재의 미션과 비전은 “예술가와 시민의 행복을 위한 예술창작 공간”으로 예술창작지원은 다양한 장르 및 대상의 특성을 반영한 차별화된 입체적 지원을, 시민문화 향유증진으로는 커뮤니티 기반의 프로그램을 통한 시민의 문화향유 기회 확대를, 지역거점형 민관협력은 민관 거버넌스, 대내외 협력을 통한 소통의 문화예술공간 운영임

○ 새로운 접근과 해석

- 서울시창작공간의 기존 미션 및 비전의 검토 결과, 예술의 창의기반 조성을 위해 수립한 ‘유휴시설을 활용한 창의기반 조성’ 전략은 당시 대내외적인 환경을 적절히 고려한 결과라고 판단, 그러나 더 큰 틀에서 ‘컬처노믹스 전략’은 상당한 문제가 있었음
- 첫째, 서울의 경쟁력 강화를 명분으로 ‘문화예술을 지나치게 도구화한 경향’과 ‘문화경제 혹은 문화예술의 경제적 효과에 대한 기계적 적용’현상이 두드러졌고, 둘째 당시 정부와 서울시의 ‘작업실지원 정책과 창작진흥 정책의 혼선’은 서울시창작공간의 실제 운영에 많은 어려움을 주는 원인이었으며, 셋째 2008년~2011년 당시까지 ‘생활예술창작공간 정책’이 없던 상황에서 서울시창작공간처럼 작은 규모의 공간이 감당하기에는 벽찬 미션과 과제가 주어졌음
- 서울시는 메가 광역도시지만 엄연히 지자체로서 지자체 운영시설인 서

- 울시창작공간의 입장에서 지역주민을 고려한 주민창작실(생활예술창작공간)²²⁾과 지역사회기여 프로그램²³⁾을 운영할 수밖에 없었고, 이로 인해 전문예술가의 창작권과 시민의 문화향유권이 서로 충돌하는 현상이 일어났으며, 시민들은 시민창작 및 문화향유공간의 부족을 호소하고 예술가들은 레지던스 기간 후에 또 다른 레지던스를 신청하거나 창작실을 찾아 전전하는 악순환이 발생됨
- 요약하면, 서울시창작공간의 새 비전과 미션수립에 앞서 서울시는 창작실지원 정책과 창작진흥 정책을 서로 구분하여 추진하는 새로운 정책수립이 필요하며, 나아가 광역창작공간(서울시창작공간)과 기초창작공간(마을예술창작소 등 생활예술창작공간)의 역할분담이 전제되어야 함
 - 서울시 창작실지원 정책에 대한 좀 더 구체적인 제안은 공공유희시설을 창작실로 전환, 예술가들에게 '장기임대 창작실'²⁴⁾로 제공하는 방안임. 후보공간으로는 (구)북부지방검찰청, 경춘선폐선구간 유희공간 재 활용, 남부터미널 지하상가, SH공사 소유의 다세대주택들 등이 있으며, 현재 자생적 예술생태계를 형성한 문래창작촌의 개인창작실 안정적 운영을 위한 보조정책도 검토할만함
 - 다음으로 서울시창작공간은 예술진흥 차원에서 한국의 대표도시 서울의 창작공간에 걸 맞는 수준의 창작지원(선택과 집중)을 설계해야 함. 기존의 문예진흥기금처럼 폭넓은 지원과도 차별화²⁵⁾되어야 하고, 홍대 지역, 대학로, 문래동 등 기존 예술생태계의 활동 내용과 흡사해지는 것²⁶⁾도 곤란함

22) 2012년 10월 신도림역사 내에 생활문화예술공간 '고리'가 개관했고, 같은 해 10월 서울시장 보궐 선거에서 동네예술창작소(현재 마을예술창작소) 정책이 공약으로 발표되었다.

23) 지역사회기여 프로그램을 해야 한다는 서울시창작공간의 당위성이 입주예술가들 입장에서는 지역에 대한 기여를 강요받는 것으로 여겨졌다는 점이 문제였다. 이 때문에 입주예술가들은 "창작공간이 예술가들 도구화 한다"는 지적을 했다. 또한 창작공간의 운영원리와 맞지 않은 '행정의 경직성'이 이러한 문제점을 더 배가시켰다. 그러나 역설적이게도 서울시창작공간의 입주예술가들 중 상당수가 커뮤니티아트나 공공예술, 사회적 가치를 추구하는 예술가들이었다는 점을 주목해야 한다. 행정기관의 논리로 예술가를 움직여서 지역에 기여하게 만든다는 발상에서 예술가들 스스로 추구하는 예술의 사회적 가치와 지역사회와의 관계를 뒷받침해줌으로써 궁극적으로 정책목표를 달성할 수 있다는 발상의 전환이 필요하다.

24) 참고사례로 '프랑스 예술가의 집' 가입 국내외 예술가들에게 영구임대작업실을 제공(집세의 35%~50%부담)하는 정책 (본문 p. 65)을 들 수 있겠다.

25) 재단문예진흥기금 사업의 하부사업공간으로 하향조정 되면 창작공간만의 정체성을 상실할 위험이 있다.

26) 기존 예술생태계의 활동과 유사한 프로그램은 자생적 활동과의 경쟁, 지역예술시장 교란, 낭비적 지원 등의 문제점이 있다.

- 지역사회 기여의 과제는 광역창작공간과 기초창작공간의 역할분담 속에서 진행되어야 함. 현재는 재단 서울시창작공간의 시민창작실, 시의 마을예술창작소(신도림역포함 총 24개소)와 마을미디어, 자치구의 마을공동체 사업 중 주민창작공간 등으로 두서없이 확대되고 있음
- 세 번째 도시재생의 관점에서는 서울시의 정책상 필요로 하는 낙후지역에 대한 이슈와 과제를 집중적으로 수행하는 과제 해결형 프로젝트의 추진이 필요할 것임
- 또한 서울시창작공간만의 특화된 예술진흥, 지역사회, 도시재생의 평가측정기준의 수립이 필요한데, 문예회관 등 기존 문화시설에 대한 평가 틀로는 정확한 평가가 힘들기 때문임. 나아가 서울시창작공간의 사회적·문화적·경제적 가치에 관한 정량적, 정성적 평가기준과 사회적 미션수행에 따른 결과나 개별 프로젝트에 대한 평가도 필요함

2) 서울시창작공간의 기회요인과 위기요인 분석

- 서울시창작공간의 기회요인과 위기요인을 분석해보면 다음과 같음

〈표-41〉 서울시창작공간의 기회요인과 위기요인

기 회	위 기
<ul style="list-style-type: none"> • 5년간 누적된 창작공간 운영경험 • 재단고유사업으로 전환 및 지원사업과 연계 • 생활문화(창작)공간의 확대²⁷⁾ • 문화예술창작을 통한 사회적 가치 확대 	<ul style="list-style-type: none"> • 공간별, 사업별 분리로 통합관리 부족 • 서울시의 재정악화로 예산 축소 및 예산확보의 다변화 어려움 • 창작공간의 관료화와 행정화
장 점	단 점

- 다양한 예술장르 및 문화분야 포괄
- 문화예술의 창작-소통-향유의 선순환 구조
- 도심밀착형 창작공간
- 타 문화시설에 비해 유연성과 능동성
- 새로운 예술의 실험장
- 국내 타 창작공간에 비해 상대적으로 많은 예산
- 서울에 분산돼 있음
- 미션에 비해 규모가 작음
- 행정의 경직성이 운영에 방해요인
- 중장기 전략 부재

2) 현재 23개소, 2014년 추가신규조성 계획(문화정책과)

○ 서울시창작공간의 장단점

- 다양한 예술장르 및 예술분야 포괄, 문화예술의 창작-소통-향유, 제작-유통-소비의 전체 사이클을 다루는 장점과 더불어 도심형 창작공간으로서 지역사회에 밀착되어 있고, 타 문화시설에 비해 유연성과 능동성을 발휘할 수 있음
- 새로운 예술의 실험장(문화적 사회적 경제적 가치추구의 실험), 국내 유사기관에 비해 상대적으로 많은 예산, 서울에 산재해 있다는 점 등이 장점이자 동시에 특징인 반면에, 단점은 미션에 비해 규모가 작고, 행정의 경직성이 운영에 방해요인, 중장기 전략 부재 등 많지는 않음

3) 비전 설정의 지향점

○ 서울문화재단의 외부환경 변화요인²⁸⁾과 대응전략

- 서울문화재단을 둘러싼 사회환경 변화는 무한경쟁과 불안사회, 네트워크와 기술사회, 고령화와 여가사회, 다문화와 국제화 사회, 시민주권과 복지사회이며, 공공정책의 변화는 지방분권과 균형발전, 복지국가와 문화복지, 건축재정과 민간자원 활용, 사회문제 해결 솔루션, 정책의 정치화와 행정의 성과주의 강화로 나타남 또 서울시정의 변화요인으로는 문화거버넌스와 시민주체 문화창조 활동, 마을공동체와 생활 속 문화 서비스, 문화창조산업과 예술생태계 자립, 문화기부와 경영혁신 등을 들 수 있음
- 이러한 외부환경 변화요인에 대한 서울문화재단의 대응전략은 '위상'의 변화를 위한 전략으로 문화정책 생산자, 전문성을 갖춘 문화거버넌스 중간 조정자로서의 변화를, '사업'의 변화전략으로 사회 이슈에 대한 대응(복지, 불안사회 치유)을, '프로세스'의 변화전략으로는 거버넌스 강화와 네트워크 허브 역할을, '재원'전략으로는 효율성 제고 혁신과 민간기부 유치로 요약됨
- 구체적으로, 첫째 사회환경변화에 대한 대응방향에서 무한경쟁 사회에 대응하여 부작용 치유를 위한 프로그램과 불안사회에 대응하여 문화를 통한 자존감 회복 프로그램 개발, 네트워크 사회에 대응하여 재단 가치 지지자 만들기, 정보기술 사회에 대응하여 문화정보 서비스 혁신, 고령화 사회에 대응하여 고령자 대상 문화프로그램, 재능기부

확대, 여가 사회에 대응하여 가족단위 문화 프로그램 보급, 시민주권 사회에 대응하여 시민 주도형 문화정책 거버넌스 구축 및 신뢰받는 중간지원기관 역할 수행, 복지 사회에 대응하여 생활 속 문화프로그램으로 문화양극화에 대응, 다문화 사회에 대응하여 문화다양성 수용력 제고 프로그램 개발, 국경없는 사회에 대응하여 국제교류 확대, 서울의 매력 스토리텔링을 말함

- 공공정책 변화에 대한 대응으로는 예술지원 정책의 전환 요구에 대응하여 공간 인프라와 연계한 예술지원 체계 혁신과 문화기업 육성을, 문화재정의 위기와 기부 유치 전쟁에 대응하여 문화제휴로 예산절감 및 사업 확대, 문화기부로 대체 재원 확보를, 사회문제 해결에 대응하여 사회문제 해결형 문화프로그램 개발, 문화예술교육 확대 및 문화예술의 가치인식 제고를, 지원분권화 강화에 대응하여 중앙-지역 정책협의 강화, 광역재단으로서 위상 및 역할 강화(기초 자치구 문화재단과 협력관계 강화)를, 문화복지 시대에 대응하여 문화서비스 전달체계 확립, 문화매개자 그룹 양성, 문화복지 프로그램 질 제고를, 행정에 대응하여 정책개발 기능 강화, 문화예술 성과평가지표 개발을 말하고 있음
- 서울시정의 변화에 대한 대응으로는 시민자치와 거버넌스에 대응하여 민-관 협력 문화거버넌스의 중심 역할 수행, 중간지원기관으로서 전문성과 개방성 확대, 광역재단으로서 자치구 재단과 협력관계 강화를, 마을공동체에 대응하여 문화예술의 다양한 사회적 가치발현 사업 개발을, 문화민주주의에 대응하여 문화서비스 전달 방식에서 시민 주도 문화창조 방식으로 사업 전환을, 창조산업과 매력있는 도시정책에 대응하여 문화기업 육성 지원강화, 지역 문화자원 발굴 및 체험 프로그램 개발을, 공공재정 감축과 기부증시에 대응하여 타 영역과 제휴를 통한 예산절감, 민간 문화기부 유치 본격 추진, 지역협력형 예술지원 매칭예산 급감에 대비함

○ 서울시창작공간의 비전 설정의 지향점

- 서울문화재단의 대응전략에 준하여 서울시창작공간의 지향점을 종합해보면, 무한경쟁 불안사회에 대응하여 '사회문제 해결형 창작공간', 다문화 국경없는 사회에 대응하여 '국제교류의 거점공간', 예술지원 정책의 진화요구에 대응하여 '창작공간만의 특화된 지원시스템 확립'을, 예술의 자립적 경영에 대응하여 '예술자립경영의 플랫폼 기능'을, 광역과 기초의 창작거버넌스를 구축함으로써 상호 역할분담과 예술창작지

28) 2012년 재단발전전략 TFT 1차 사업재편전략보고서

원(전문창작, 생활창작)의 효율성을 극대화하는 지원기관으로 자리매김 한다는 지향점을 가지고 있음

- 나아가 서울시창작공간 고유의 3대 과제에 해당하는 예술진흥, 지역사회, 도시재생에 대응하는 비전의 지향점을 살펴보면, 예술진흥의 면에서는 창작자, 매개자, 소비자를 모두 포괄하는 예술생태계 육성의 관점으로 접근하되 광역창작공간과 생활창작공간, 광역재단과 기초재단이 서로 유기적인 연계 속에서 운영될 수 있는 시스템 설계가 필요함
- 예컨대 서울시창작공간은 서울을 대표하는 예술가들을 발굴육성하기 위하여 최고수준의 예술지원프로그램을 실행하고, 생활창작공간에서는 주민주도의 창작을 전문예술가²⁹⁾와의 협업 속에서 창작·발표할 수 있는 기회를 가짐으로써 생활창작을 한 단계 더 끌어올리는 것임
- 두 번째 지역사회에 대한 과제는 마을예술창작소 등 주민주도의 생활창작공간과 연계하여 정보 및 인적네트워크를 활성화시키는 것과 커뮤니티아트, 아트마켓 등을 지역문화예술생태계의 문화경제(문예협동조합 등)와 연결하는 것임
- 마지막으로 도시재생 과제는 서울의 균형발전과 국제경쟁력 강화를 위한 창의의 핵심거점을 지향하는 것으로 메가도시 서울의 도시적 문제, 사회문제 등에 대해 문화예술을 통한 사회문제해결을 시도하는 것이 되어야함. 이것은 개별 창작공간으로는 접근하기 어려운 규모의 예산, 조직, 기간이 필요하므로 시와 정책협의를 통해 별도의 프로젝트로 수행하는 것이 바람직함

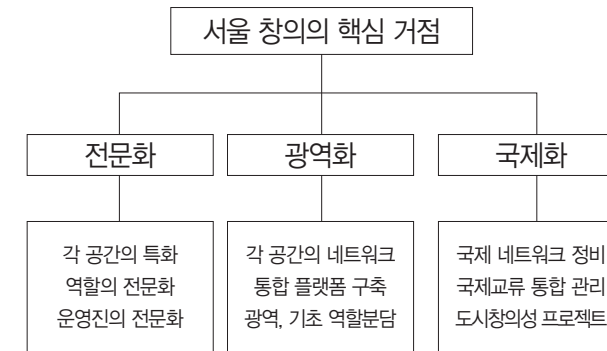
○ 새로운 비전 전략수립을 위한 당면과제

- 서울시창작공간의 설립취지 재확인, 즉 창의문화도시를 위한 핵심거점 역할로 재정립 필요함
- 창작실지원 정책과 창작진흥 정책의 혼선해결, 문화예술을 단순경제관점으로 보는 시각의 교정하여 창작공간의 문화적·사회적·경제적 가치의 균형된 시각 확립, 예술(가)의 도구화 현상 극복과 경직된 문화행정 해소, 3대 과제의 합리적 조정과 배분, 각 공간의 특성화와 광역화 동시 추구의 필요성과 이를 위한 창작공간 통합정보 플랫폼의 신설 등을 검토하는 것임

29) 서울시창작공간이 사회적 가치를 추구하는 예술가를 선발하여 파견하는 형태 '파견예술'

4) 추진목표 및 실행전략

○ 실행전략 : 3대 전략



〈그림 8〉 서울시창작공간 실행전략

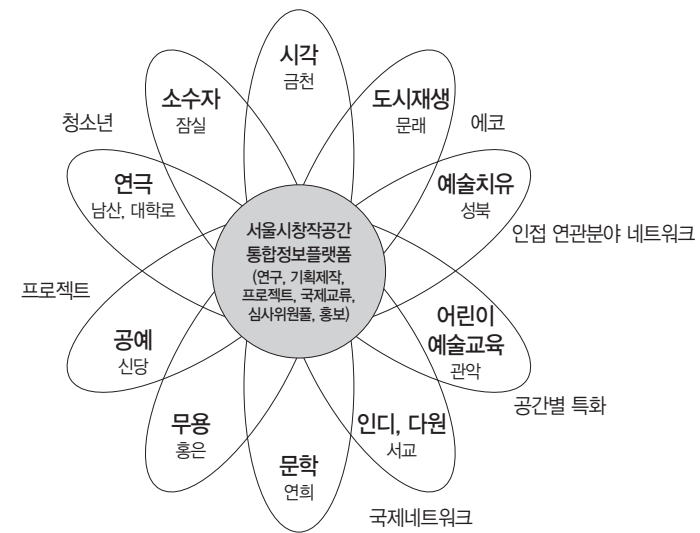
○ 추진목표 : 서울 창의의 핵심거점(Creative Core)

- ‘서울 창의의 핵심거점’이라는 추진목표 및 미션을 수행하기 위해서는 우선 ‘계승과 혁신의 관점’이 필요한데, 계승과 혁신의 관점은 기존 서울시창작공간의 설립취지를 발전적으로 계승한 위에 현재의 문제점을 혁파하는 것임
- 추진목표를 실행하기 위한 3대 큰 전략, 9대 구체적인 전략을 설정하고자 함. 3대 큰 전략은 서울시창작공간의 전문화, 광역화, 국제화³⁰⁾이고, 9대 구체적인 전략은 각 공간의 특화, 역할의 전문화, 운영진의 전문화/각 공간의 네트워크, 통합 플랫폼 구축, 광역과 기초의 역할분담/국제네트워크의 정비 및 재구축, 서울 창의의 핵심 코어기능, 도시창의성 전략 프로젝트 수행으로 구성됨

30) 서울창의의 핵심거점이라는 추진목표를 실행하기 위한 3대 큰 전략은 기존 서울시창작공간의 3대 정책과제와의 관계형성이 완벽하지는 않지만 대체로 연결될 수 있을 것이다. 즉 전문화-예술진흥, 광역화-지역사회, 국제화-도시재생이다.

- 서울시장작공간의 전문화 : 공간의 특화, 역할의 전문화, 운영진의 전문화
 - 첫째 '각 공간의 특화'는 각 공간에 대한 장르별 및 미션별 특화를 말함.
 - 둘째 '역할의 전문화'는 시와 자치구, 광역재단과 기초재단의 정책협의를 토대로 각각의 역할분담이 되어야 한다는 것으로 예를 들면, 기초는 생활예술창작영역을 담당하고 광역은 전문예술창작과 도시적 (창작)과제를 실행하는 것임
 - 셋째 운영진의 전문화, 보다 차별화된 높은 수준의 실행전략 수행을 위해서는 우수인력의 확충이 필수적임. 대내외적으로 각 공간의 미션에 맞는 책임자를 발굴 또는 육성해 나가야 함. 각 공간에 적합한 디렉터십 또한 개발해야 함
- 서울시장작공간의 광역화 : 각 공간의 네트워크, 통합 플랫폼 구축, 광역기초의 역할분담
 - 첫째는 각 공간의 네트워크, 각 공간의 특화된 미션을 서울 전역에 적용하기 위해서는 네트워크가 무엇보다 중요하데, 재단예술지원시스템과 연동하고 각 공간의 장르 및 분야의 특성에 맞는 활동과 자치구 관계기관과 연계하는 구상을 해볼 수 있음
 - 둘째 이러한 네트워크를 원활히 수행하기 위해서는 각 공간들을 네트워크하고 공조할 수 있는 통합플랫폼의 운영이 필요함
 - 셋째 기초영역과 광역 간 역할분담이 필요함. 자치구나 기초문화재단이 할 일(생활문화예술영역 등)은 넘기고 대신 기초재단이나 자치구가 실행하기 어려운 예술창작의 과제³¹⁾를 지원하는 기능을 수행하는 것을 말하는 것으로 서울시장작공간은 사회적 이슈 및 문제점을 찾아가는 문제 해결형 창작공간으로 정립되어야 하며 서울시의 창작진흥사업의 최상위 지원공간이 되어야 함
- 서울시장작공간의 국제화 : 국제네트워크의 정비, 국제교류의 통합관리, 도시프로젝트 수행
 - 첫째 기존의 국제네트워크(재단, 창작공간)를 정비 및 재구축할 필요가 있음
 - 둘째 재구축된 국제교류업무는 재단차원의 국제업무 관리가 우선되어야 하며, 나아가 창작공간 고유의 국제교류업무는 기존의 각 공간별 국제교류업무 통합하여 (가칭)'서울시장작공간 통합정보플랫폼'에서

- 운영하는 것이 바람직함 그렇게 함으로써 각 공간별 요구되는 국제교류사업, 서울경쟁력강화사업, 서울이미지브랜딩 사업 등에 대해 선택과 집중, 효율적 운영을 기할 수 있을 것임
- 셋째 통합플랫폼에서는 창작공간의 연구, 기획 및 제작, 프로젝트수행, 국제교류, 심사위원풀, 브랜드 홍보 등 통합운영능력이 확보되어야 하며 특히 도시창의성 제고를 위한 프로젝트 수행이 필요한데, 도시창의성 제고 프로젝트는 시의 정책과제나 사회적으로 요구되는 공공적 프로젝트로서, 도시의 낙후된 지역에 대한 재생, 사회적 이슈에 대한 대응, 사회적 문제에 대한 솔루션을 찾아가는 예술 등이 될 것임



〈그림 9〉 창작공간을 중심으로 한 서울문화예술생태계 활성화 전략 모형도

31) 참고사례로 프리쉬라벨드메에서 벌어졌던 '예술의 새로운 영토'논의, 요코하마의 고토부키초 프로젝트 등

V. 문화예술생태계 활성화를 위한 서울시창작공간의 실천 전략

1. 창작공간의 개념 및 역할 재정의
2. 창작공간별 특성화 방안
3. 조직 및 창작공간 통합관리 방안
4. 창작 진흥의 다양한 접근
5. 지역사회 및 도시 재생 효과 방안
6. 거버넌스를 통한 운영 모델 개발
7. 재정 효율화 방안

V 문화예술생태계 활성화를 위한 서울시창작공간의 실천 전략

1. 창작공간의 개념 및 역할 재정의

1) 창작공간의 정의

○ 개념적 정의

- 예술창작을 위한 공간(空間)과 장(場)으로서 사용되고 있는 용어들로는 작업실, 연습실, 스튜디오, 공방, 창작공간, 창작센터, 레지던스 등이 있음. 작업실, 연습실, 스튜디오, 공방³²⁾은 사회·역사적으로 불리어져 온 문화예술분야의 관용어들인 반면 창작공간, 창작실, 창작센터, 창작스튜디오, 레지던스(또는 레지던시)는 공공영역에서 정책적인 목적으로 사용되고 있는 용어들임
- 창작스튜디오라는 용어는 2004년 <미술창작스튜디오 운영활성화 방안>(한국문화관광정책연구원)에 의하면 미술창작스튜디오를 '작가들에게 창작에 몰두할 수 있는 공간을 제공하는 기숙사를 겸비한 아카데미'이자, '작가들에게 무료 또는 실비로 창작공간을 제공함으로써 작가들이 마음 놓고 창작활동을 할 수 있는 공간'으로 규정하고 있음. 즉 창작스튜디오는 '작가의 작품창작을 위한 공간'을 뜻하며, '기숙사를 겸비한 아카데미, 작가들에게 무료 또는 실비로 제공'한다는 정책적 지원 목적을 혼합한 개념인 것을 알 수 있음
- 따라서 서울시창작공간의 '용어 및 개념을 재정의' 함에 있어서 작업실, 연습실, 스튜디오, 아틀리에, 공방 등의 용어는 사회·역사적으로 형성되어 왔고, 민간영역에서 상용되고 있기 때문에 검토의 대상이 아

32) 작업실(作業室): 어떤 작업을 하기 위하여 따로 마련한 방으로서 주로 시각예술에서 많이 쓰임.
연습실(練習室): 연습을 하기 위해 마련된 방으로서 주로 공연예술에서 많이 쓰임.
스튜디오(studio): 주로 사진사나 화가, 조각가 또는 음악가 등의 작업실을 일컬음.
창작실(創作室): 예술 작품을 만드는 작업을 하기 위하여 따로 마련한 방.
공방(工房): 공예품 등을 만드는 곳. 조선 시대에는 공예, 건축, 토목 공사 등에 관한 일을 맡음.

- 님. 국내에서 정책적 용어로 사용되어 온 창작공간, 창작실³³⁾, 창작센터, 창작스튜디오, 레지던스가 검토대상이 될 수 있음.
- 먼저 레지던스라는 용어는 거주(residence)가 강조되고는 있으나³⁴⁾ 형태면에서 단기/일시적 공간지원 형태로 운영되어져 왔고, 공간운영의 프로그램 접근이 강하다는 점에서 우리나라의 여건에서는 협소한 의미로 여겨짐
- 창작스튜디오라는 용어는 국립현대미술관 창동·고양미술창작스튜디오, 서울시립미술관 난지스튜디오, 광주시립미술관 양산동·팔각정 스튜디오 등 국·공립 미술관의 운영형태가로서 공연예술 등 타 분야를 포괄하기에는 한계가 있는 용어임. 창작센터라는 용어는 경기도미술관 경기창작센터, 대전시립미술관 대전창작센터, 서교예술실험센터, 성북예술창작센터, 홍은예술창작센터 등 광역지자체에서 많이 사용하고 있음
- 창작공간이라는 용어는 작업실, 스튜디오, 공방, 공연연습실 등 다양한 형태의 공간을 통칭할 필요가 있을 때 '예술창작을 위한 공간'이라는 포괄적인 의미로 사용된 용어임. 2009년 이후부터는 '서울시창작공간'이라는 새 명칭의 등장으로 인해 창작공간이 고유명사가 되어가고 있음. 즉 창작공간은 여러 장르와 분야를 포괄하는 공간으로 예술가 뿐 아니라 지역주민의 참여로 운영되는 공간, 예술의 창작과 향유가 함께 가능한 공간, 예술진흥과 지역 활성화를 병행하는 등 종합적인 성격으로 사용되는 경향이 강함
- '창작실은 예술창작을 위한 방', '창작공간은 예술창작을 위한 방들의 집합체'로서 창작은 '예술작품을 독창적으로 짓거나 표현함. 또는 그 작품'을 말하고 공간은 '아무것도 없는 빈 곳'이자 동시에, '물리적으로 물질이 존재하고 여러 현상이 생기는 장(場)'임. 따라서 창작공간은 예술창작을 위한 빈 공간의 의미와 함께 예술창작이 행해지는 곳 또는 환경(예컨대 '예술가와 시민이 창의성을 실험하고 소통하는 실천의 장')으로 해석될 수 있음
- 서울시창작공간이란 명칭의 유래는 2008년 조성 당시 독일 등 외국의 '아트팩토리'와 문화부의 '폐교활용 공간', 국·공·사립 미술관의 '레

33) 창작실(創作室)은 '예술 작품을 만들기 위한 방'으로서 개인 혹은 소집단의 공간으로 이해된다.

34) 황진수 외, <국내의 국제레지던스 운영 활성화 방안 연구>, 한국문화예술위원회 정책연구 협력 과제, 2008, p. 9.

- 지던스' 사례를 참고해 '서울시 아트팩토리'로 정했음. 아트팩토리는 유 휴산업시설을 문화예술공간으로 활용함으로써 예술가들에게는 창작 공간을 지원하고, 쇠락한 지역의 문화적 재생과 서울의 국제경쟁력강 화에 복무하기 위한 것임. 그러나 상표등록된 민간의 아트팩토리가 있 어 저작권 시비를 피하고자 당시 가장 포괄적 의미가 담긴 창작공간으 로 결정하게 됨
- 서울시창작공간의 공간별 금천예술공장, 문래예술공장, 서교예술실험 센터, 성북예술창작센터, 홍은예술창작센터, 신당창작아케이드, 연희 문학창작촌, 관악어린이창작놀이터, 남산예술센터라는 명칭 제정의 원칙은 각 지역의 특성과 기존 시설물의 특징 반영, 예술장르와 분야 의 균형을 고려하는 것이었음
 - 금천과 문래는 서울 서남지역의 공단과 문화취약지역을 고려하여 예 술공장으로, 서교는 (구)서교동사무소의 특징과 홍대앞 문화 인프라를 고려하여 서교예술동사무소라는 명칭으로 제시되었으나 예술실험센 터로 개칭되었고, 성북은 (구)성북구보건소를 고려하여 성북예술보건 소로 제시됐으나 예술창작센터로, 신당은 전통시장과 유사점이 있는 공예공방촌을 구상하여 원안대로 지정되었음. 연희는 문학계의 요청 에 따라 문학창작촌, 관악은 문화취약계층 밀집지역에 대한 고려와 관 악구의 희망을 수렴한 결과 어린이창작놀이터로 지정되었음. 남산은 지역성을 고려한 명칭, 홍은은 마지막에 구성되어 선행사례를 따랐음
 - 종합해 봤을 때, 서울시창작공간의 설립취지인 예술가-시민-도시의 과제를 가장 포괄적으로 반영하는 명칭은 '창작공간'이 유효한 것으로 판단됨
 - 또한 최근 조성하여 미래지향적 공간개념으로 주목받고 있는 파리시 '104'(Le Centquatre, 썩 카트르)의 '예술창작 및 제작공간'(le lieu de création et de production artistique)과도 유사함. 104의 공간성격은 프로그래밍(기획)과 창작, 체험과 혁신(innovation)의 공간, 예술창작 과 지역사회, 그리고 연구개발과 인큐베이팅에 집중하고 있음
 - 이미 특화된 공간별 명칭은 각각의 특성화³⁵⁾를 인정할 필요가 있으며, 서울시창작공간이라는 통합브랜드로 묶어내고자 하는 노력이 필요함

35) 각각 분산되어 있는 점이 서울시창작공간 만의 특징이자 최대 장점임

○ 서울시창작공간의 정의

- '서울시창작공간은 서울의 예술가 시민 도시의 창의성을 위한 예술창 작공간들의 연합체'로 정의내릴 수 있음. 다시 말해 '서울시창작공간은 서울을 대표하는 예술창작공간'임

※ 서울을 대표하는 예술창작공간, 서울시창작공간

- 국내외 예술가, 기획자들의 프로젝트 기반 기획, 창작, 제작 지원기관
- 서울의 우수예술가, 기획자 육성의 국제적 인큐베이터
- 분산된 창작공간들의 융합플랫폼
- 실험적 예술작품의 발표 및 시연무대
- 과정형 예술작품의 시민향유공간
- 사회적 경제, 연대적 경제 개념의 서울시창작공간 적용

2) 재단 고위사업으로서의 성격 및 목표

(1) 기존의 미션³⁶⁾에 대한 변경 요인

- 예술가와 시민의 행복을 위한 예술창작 공간
 - 타 창작공간과 변별력 부족
- 예술창작지원 : 다양한 장르 및 대상의 특성을 반영한 차별화된 입체 적 지원
 - 목표지향적으로 구체화 필요
- 시민문화 향유증진 : 커뮤니티 기반의 프로그램을 통한 시민의 문화향 유 기회 확대
 - 마을예술창작소가 대체해가고 있음
- 지역거점형 민관협력 : 민관 거버넌스, 대내외 협력을 통한 소통의 문 화예술공간 운영
 - 기초문화재단, 민관협력형 마을예술창작소(8곳)가 대체하는 중임

※ 마을예술창작소 12년 23개소 조성(민관협력형 3곳), 13년 신규 11곳 조성예정(민관협력형 5곳)

36) 서울시창작공간 미션 & 비전(2013년 8월 현재)

〈예술가와 시민의 행복을 위한 예술창작 공간〉

- 예술창작지원 : 다양한 장르 및 대상의 특성을 반영한 차별화된 입체적 지원
- 시민문화 향유증진 : 커뮤니티 기반의 프로그램을 통한 시민의 문화향유 기회 확대
- 지역거점형 민관협력 : 민관 거버넌스, 대내외 협력을 통한 소통의 문화예술공간 운영

(2) 서울을 대표하는 예술창작공간으로서 성격 및 역할

○ 1기 운영(2009~2012)의 성과를 바탕으로 한 새로운 성격 및 역할 규정

※ 서울시창작공간 1기 주요 성과

- 예술계 혁신을 주도하는 새로운 창작지원 프로그램 개발
- 서울시 창조클러스터 장기발전에 필요한 인프라 구축, 창조도시 서울의 국제적 발신력 제고
- 예술의 사회적 가치를 발현하는 실험적 사업 개발, 시민과 함께하는 순환형 문화예술 생태계 조성, 지역연계 예술 프로젝트를 통한 지역 활력 제고

○ 서울시창작공간의 새로운 성격 및 역할

- 국내외 예술가, 기획자들의 프로젝트 기반 기획, 창작, 제작 지원기관
- 서울의 우수예술가, 기획자 육성의 국제적 인큐베이터
- 분산된 창작공간들의 융합플랫폼
- 실험적 예술작품의 발표 및 시연무대
- 과정형 예술작품의 시민 향유 공간
- 사회적 경제, 연대적 경제 개념의 서울시창작공간 적용

(3) 서울시창작공간의 세부 목표

- 서울형 예술지원의 거점으로서 서울문화재단의 예술진흥사업의 과정을 예술지원사업과 연계하여 함께 수행, 재단 모든사업과 연계³⁷⁾하려는 것은 모든 칸막이, 모든 원칙을 허무는 것으로서 창작공간의 특징과 장점을 소멸시킬 우려 있고 공간의 자율성을 저해하는 요인임
- 따라서 예술지원사업에 한해서 연계하는 것이 좋으며, 연계 시에도 협소한 창작공간을 ‘물리적으로 활용하는 방식(문예지원기금 + 공간지원이라는 단순지원방식)’을 지양하고 예술지원 사업 중 우수유망예술가 대한 국제적 지원이나 사회이슈에 대응하는 예술프로젝트를 협업하는 것이 바람직함
- 재단의 문화사업, 교육사업, 축제 등은 창작공간을 중심으로 활동하는 예술가 및 문화예술생태계(지역주민 네트워크 포함)를 활용하는 것이 바람직함. 이때 각 창작공간은 문화자원을 재단과 매개해주는 역할로

37) 2012재단발전전략TFT 1차 사업재편전략보고서, 2012, p. 17.

제한할 것

- 창작공간을 기반으로 서울의 문화예술생태계를 지원, 육성하는 허브 기능을 가지며, 서울시를 대표하는 광역창작기지로서 기초재단 운영 창작공간, 마을예술창작소, 상상력발전소 등 새로 시작되는 공간정책들을 매개하고 지원하는 중간조직의 위상을 구축해야함
- 창작공간은 프로그램의 질적 수월성 확보에 집중하고, 양적 확장은 타 사업/기관과 제휴를 통해 보급하는 전략³⁸⁾을 지향해야 함

○ 국내외 예술가, 기획자들의 프로젝트 기반 기획, 창작, 제작 지원기관

- 개인으로 환원되는 창작물보다는 목적 지향적인 프로젝트 기반의 우수한 예술작품의 창작, 기획, 제작의 허브로서 창작성과물을 축적하는 창작뱅크
- 융합적 전문성을 가진 타분야 전문가들과 예술가들이 공동프로젝트를 수행하는 공간
- 예술계 흐름을 선도할 수 있는 새로운 사회이슈와 담론을 실험하는 실험실

○ 서울의 우수예술가, 기획자 육성의 국제적 인큐베이터

- 우수예술가, 기획자, 문화예술단체 및 그룹이 예술적·경제적 경쟁력을 견비될 때까지 부양기간을 두고 지원하는 인큐베이터 시스템 운영
- 우수예술가, 기획자 육성을 통해 창조도시 서울의 국제적 발신력 제고

○ 분산된 창작공간들의 융합 플랫폼 구축

- 서울시창작공간과 재단의 예술가, 시설물, 정보 등 문화자원을 네트워크 및 공유함으로써 자원의 활용효과와 사업효과 극대화
- 사회적 이슈 및 담론을 실험할 수 있는 창작공간 간 협업 프로젝트를 통해 예술가 간 매개, 전문기술 및 노하우 교환, 정보공유 등의 플랫폼 운영

○ 실험적 예술작품의 발표 및 시연무대

- 서울시창작공간을 통해 기획, 제작된 작품을 창작공간 간 순회 발표 및 시연 무대
- 마을예술창작소, 자치구 문화시설 등에 우수작품 유료제공

38) 같은 자료 p. 23.

※ 작품 배급 경로(사회적 경제 관점)

인큐베이팅 작품 → 초연/전시(서울시창작공간 발표장) → 2차 공연/전시(자치구 문화 시설, 마을예술창작소 등 지역커뮤니티) → 3차 공연/전시(해외교류, 아트마켓)

○ 과정형 예술작품의 시민 향유 공간

- 기존 문화시설에서 누릴 수 없는 작품의 창작-소통-향유의 전 과정을 입체적으로 향유할 수 있는 곳

○ 사회적 경제, 연대적 경제 개념의 서울시창작공간 적용

- 시민의 문화적 욕구충족과 삶의 질 향상, 예술창작진흥, 사회적 문제, 도시재생의 과제 등 시장의 논리로 풀기 어려운 과제들을 서울시창작공간이 수행하기 위해 사회적 경제, 연대적 경제 개념을 적용하고자 함
- 서울시창작공간의 운영원리(창작-발표-향유의 전일적 공간)를 사회적 경제, 연대적 경제, 공유경제, 공유도시, 협력적 소비³⁹⁾ 등의 구체적인 개념으로 실천하고자 함
- 예술 창작을 콘텐츠화 하면서 새로운 산업적 구도를 만들어냄으로써 사회적 경제 개념을 실현
- 창작공간과 연관 산업계를 연계한 프로토타입(prototype)을 개발하도록 돕는 '인큐베이터' 시스템 운영

(4) 사회적 경제, 연대적 경제 개념의 서울시창작공간 적용

- 사회적 경제⁴⁰⁾는 비영리 경제(non-profit economy)이고 공익을 추구

39) 공유경제 Sharing Economy: '한 번 생산된 제품을 여럿이 공유해 쓰는 협업소비를 기본으로 한 경제방식으로 물품을 소유의 개념이 아닌 서로 대여해주고 차용해 쓰는 개념으로 인하여 경제 활동을 하는 것' Lawrence Lessig(2008)

협력적 소비(Collaborative Consumption): '자신이 소유하고 있는 기술과 자산을 다른 사람과 공유함으로써 새로운 가치를 창출해내는 것' 'What Mine Is Yours', Rachel Botsman, Roo Rogers(2010)

40) 사회적 경제란 호혜, 자조 등의 사회적 목적을 경제 활동에 연계시키는 포괄적인 개념이다. 자본주의의 등장 이후 협동조합 등 호혜성에 기초한 사회적 경제는 시장 경제의 보완적 위치로 복속되었으나, 21세기 들어 지구화에 따라 시장 경제의 폐해가 가중됨으로써 재화보다는 생존과 생명을 우선시하는 사회적 경제의 의의가 더욱 주목받고 있다. 특히 지구화 시대의 사회적 경제는 자본에 의한 인간의 수단화, 생태계 파괴 등 전 세계적 모순을 극복하기 위한 빈곤층 권리 찾기, 소외 지역의 삶의 질 방어, 생태적 공동체 경제 등 아래로부터의 다양한 노력들의 연대로 재해석될 필요가 있음. (한상진, 「사회적 경제 모델에 의거한 창조 도시 담론의 비판적 검토-폴로리다, 사사키, 랜드리 등의 논의를 중심으로」, ECO 제12권 2호, 한국환경사회학회, 2008, p. 200).

하는 공적인 경제(public economy)임. 이윤을 추구하는 시장 경제와 달리 사회적 경제는 시장 퇴출자를 돌보고 배려하는 이타주의적 효용성을 추구하는 경제이고, 공동체의 연대와 통합을 우선적 가치로 삼는 것임⁴¹⁾

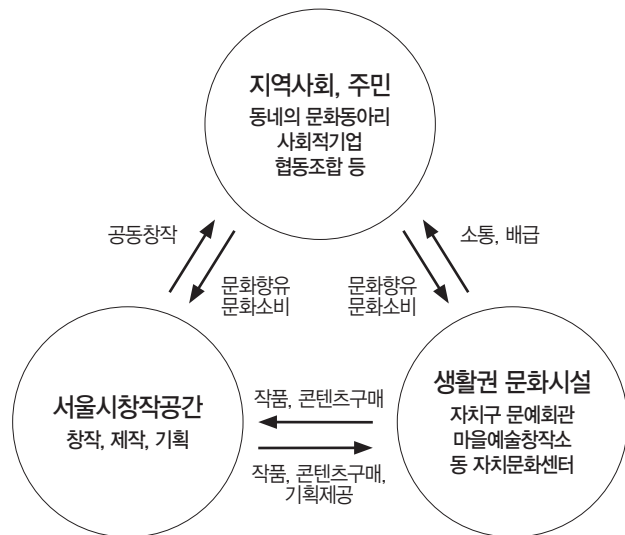
- 그런 만큼 사회적으로 필요한 부분이지만 시장 논리로 맡겨놓을 수 없는 영역들, 특히 문화예술 영역에 대한 적용이 가능하다는 것임. 이에 따라 다음의 세 가지 요소로, 즉 지역사회 및 도시 재생에 대한 영향력, 인큐베이터 시스템의 확장, 선순환적 경제구조의 실현 등으로 제안될 수 있음
- 다른 한편으로는, 공익추구와 이윤추구라는 상호 모순된 개념을 사회적 경제, 연대적 경제, 공유경제, 공유도시, 협력적 소비 등의 개념으로 풀어어나가는 데 있어 많은 가능성을 가지고 있으나 반면, 현재 한국의 상황에서 많은 과제⁴²⁾가 산적해 있는 것도 사실임

41) 임혁백 외, 『사회적 경제와 사회적 기업』, 송정, 2007, p. 18.

42) *사회적 경제 현황과 딜레마

- 국가, 시장이 해결해 주기 어려운 영역을 해결하는 사회적 경제의 사회적기업, 협동조합, 자활, 마을공동체 등을 국가가 나서서 촉진하려는 딜레마
- 실업 극복, 일자리 창출, 사회적 기업 육성법, 협동조합 기본법 등. 이유는 자원 부족 문제로 공공의 과제를 저렴한 비용으로 해결하기 위한 불가피한 선택
- 2007년 사회적 기업 육성법 제정 후 지난 7월 현재 856개 사회적 기업(예비 1425개) 2만 명 고용, 서비스 제공 784만 7천명 고용, 빈곤, 범죄, 환경 등 사회문제 해결, 일자리, 복지수요, 가사간병, 돌봄 등 복지 영역, 청소년 재활용 영역이 강세
- 사회적 기업, 공공영역의 인건비 지원, 공공구매 의존, 공공구매나 공적 자원에 계열화 → 민간시장 확대의 과제
- 2011년 말 협동조합기본법 제정 후 지난 7월까지 1,500여 개 협동조합 설립, 서울에만 600여 개 설립
- 아직 특징을 잡기는 어렵지만, SSM 등 대기업 자본에 피해를 보고 있던 자영업자, 소상공인들의 사업자협동조합들이 대세, 도시텃밭, 도시양봉, 문화 등 사회문화적 욕구 충족의 협동조합들은 가능성을 보이고 있으나 용역회사들에 부당한 처우에 어려움을 겪던 사람들의 자구적 협동조합들은 기술의 한계 등으로 어려움, 그래도 전통적인 의미에서 사회적 약자들의 생활방어운동 성격, 상반기 서울시 방침으로 마을기업 등 도서관, 카페 등 사랑방 개념의 마을 기반 비즈니스도 눈에 띈다
- 설립 지원, 육성 분위기로 설립은 했으나 절반 이상이 사업을 안 하고 있음. 실제 사업을 하고 있는 곳은 10% 정도
- 지원에 대한 요구: 설립 지원에서 운영 지원(사업 허브, 실무 지원, 컨설팅)으로 전환 예정
- 자본주의 기업과 다른 가능성, 협동의 문화 인식 확산
- 의미 : 커뮤니티 기반의 경제 영역 구축, 사회적 경제의 구축으로 커뮤니티의 복원
- 공공영역 의존도 제고와 자율, 자립을 바탕으로 한 지속가능성에 대한 고민 필요
- 시간과 싸움, 사람의 문제 : 자율과 자치가 무르익는 시간, 주체로서의 사람의 성장: 누가 할 것인가의 문제

- 서울시창작공간의 사회적 경제, 연대적 경제를 위한 실천과제
- 첫째, 문화예술 혹은 공간이 지역사회와의 관계에서 얻게 되는 도시 재생 및 사회적 영향 효과에 대한 부분을 일종의 사회적 경제 개념으로 볼 수 있다는 논리가 가능함. 예컨대, 도시 공동화 현상에 대한 창작공간 배치⁴³⁾와 이에 따른 효과, 지역주민의 인식 변화 등이 가능함



〈그림 10〉 창작공간과 지역사회의 선순환구조

- 둘째, 연대와 호혜의 개념에 의한 경제적 효과를 보다 더 체계화하는 방식은 ‘인큐베이터 시스템’ 혹은 ‘기업적 연대’(la solidarité entrepreneuriale)로 일치될 수 있음. 이는 문화예술단체나 조직이 일정하게 시장 진입을 할 수 있는 역량이나 여건이 정비될 때까지 일종의 ‘부양 기간’(la couveuse)을 두고 조정 기능을 부여하는 등의 지원 방식을 말함. 실제로 창작공간의 예술 창작을 콘텐츠화 하면서 새로운

* 딜레마 해법의 실마리

- 공공 의존도를 벗어나고 자율을 바탕으로 한 지속가능성을 담보하기 위해서는 생산-소비-고용-신용의 순환고리: 협동조합 혹은 사회적 경제 생태계 필요, 민간시장의 선순환 고려
 - 자본 조달의 어려움, 느린 의사결정, 물품 취급의 한계, 사업영역의 제한 등 협동조합이나 사회적 경제가 지닌 한계를 극복할 대안
 - 이탈리아 볼로냐와 트렌티노, 캐나다 케벡, 스페인 몬드라곤의 사례가 주목받는 이유: 협동조합연합회나 협동조합금융을 기반으로 협동과 신뢰를 통한 자율 공간의 확대
 - 신뢰 구축을 통한 사회적 경제의 혁신
- (자료출처 : 윤형근, ‘사회적 경제, 사회적 기업’, 혁신도시-좌담, 〈서울의 혁신을 논하다〉 2013년 8월)

43) 요코하마의 고가네초 사례: 창녀촌 등 슬럼화 지역에 창작스튜디오 거리 조성

- 산업적 구도를 만들어냄으로써 사회적 경제 개념을 실현할 수 있음
- 셋째, 서울시창작공간이 지역사회에서 창작·제작-소통·배급-향유·소비의 선순환구조를 통한 경제의 생태적 흐름을 주도함으로써 호혜적 네트워크를 이루게 되는 측면이 가능함. 다시 말하면 창작공간을 통해 배급을 위한 제작 프로젝트를 수행할 경우, 배급처와의 예산 할당 및 협조체제를 이루게 될 경우 사회적 경제 개념에서의 파급효과가 가능함
- 넷째, 예술 사회적 기업의 맥락을 취하면서 예술단체의 사회적 경제 개념 실현을 염두에 둘 수 있음

※ 창작공간의 인큐베이터 프로그램 사례

마르세유의 프리쉬 라 벨 드 메에서 문화예술기업 및 기업 활동 부양을 돕는 ‘CADO’의 창립에서 시작되었다. CADO는 2008년 5월에 창립된 기업으로, 프랑스 남부 프로방스에 소재하는 음악기업이 주축이 되어 형성되었다. CADO를 창립하고 운영하는 주체는 AMI(Aide aux Musiques Innovatrices, 혁신적 음악 자원)라는 단체로서, 프리쉬 라 벨 드 메 초창기에 참여했고 현대음악의 다양한 개발을 주도해 온 경험을 갖고 있다. CADO는 기업적 구조를 희망하는 음악 관련 단체를 대상으로 기업 운영의 훈련과 재교육 등의 작업을 지원하며, 프로젝트 자체를 시도할 수 있는 여건을 마련해 주는 등 자체 역량을 배양하는 실험단계를 지원한다. 예술가들을 대상으로 하지 않고 문화예술매개인력들, 즉 매니저, 배급담당인력, 녹음 스튜디오, 인증 담당인력과 사회적 경제 및 상업 활동 분야의 인력들을 대상으로 교육을 실시한다. 그러나 지방이라는 조건을 감안하여 파리 중심의 활동 영역인 기획과 배급의 전문영역은 여기서 다루지 않는다. (<http://www.amicentre.biz>)

또 파리의 104(Cent Quatre) 역시 미디어아트 예술가와 중소기업을 연결함으로써 프로토타입(prototype)을 개발하도록 돕는 ‘인큐베이터’ 시스템 운영이 있다.

※ 창작공간의 도시 재생 효과 사례

프랑스 파리의 18구에서 진행된 ‘밀라 프로젝트’(le projet Mila)를 들 수 있겠는데, 이는 도시 재생의 목표를 예술단체의 활동과 더불어 지역과 예술단체가 동시에 살려내는 성과이다. 파리 18구는 파리 시 전체에서 가장 낙후한 곳이기도 한데, 이주민들이 집결하면서 오히려 프랑스인들이 빠져나가고 이에 따라 빈 상점이 속출하는 등 도심 공동화 현상이 심각한 지경에 이르렀다. 이에 대해 파리 시와 18구는 사업적 어려움을 겪는 음악 관련 회사들을 대상으로 임시계약 형식의 낮은 임대료로 공간을 빌려주면서 30개의 회사와 200여명의 예술가들이 이 지역에 정착하도록 유도한 것이다.

그 결과 일종의 클러스터를 형성하게 된 음악 관련 회사들은 모여 있다는 장점을 최대한 살리게 되면서 조금씩 시장이 형성되는 등 활력을 띠게 되었고, 이와 병행하여 식당업이 다시 성행하는 등 주변 상권이 살아나는 변화를 보였다. 이러한 성과를 기반으로 밀라 프로젝트는 제 2단계로 넘어가, 일차적인 지원단계에서 비교적 안정적인 상태를 확보한 회사를 대상으로 3년 단위의 정식 계약을 하게 되면서 기업 기금을 예술단체와 연결하는 등 새로운 투자를 지속하게 된다.

Kahn, Frédéric(2009), rédigés par, *Actes des rencontres nationales démarches artistiques et régénération urbaine*, 10 et 11 juin 2009, Dijon, pp.30-31.

※ 창작공간의 사회적 기업 경영 적용

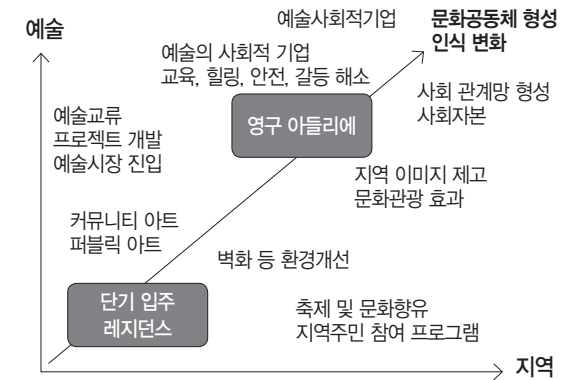
사회적 기업(Social Enterprise)의 경영 구조 실현이라는 관점에서 보면, 자율성과 독립성, 자발성을 근간으로 하는 사회적 기업의 운영 방식을 문화예술경영에 적용할 수 있다. 유럽에서 사회적 기업이라는 용어는 1990년대부터 널리 사용되기 시작하였으며, 사회적 일자리를 창출하여 공공 목적의 사회적 서비스를 제공하는 조직을 가리키는 용어로 인식되었다.⁴⁴⁾ 사회적 기업은 사회적 경제와 비영리 조직(Non-profit Organization)과 유사한 점을 갖고 있다. 사회적 기업은 이윤의 일부를 사회적 목적을 위해 사용하는 동시에 정부의 보조금과 지원금, 개인과 기업의 기부 등 공공 자원의 지원을 받는다는 점, 운영 방식에서 자율성과 독립성, 자발성을 갖고 있다는 점, 협동 조합 방식의 운영이나 생산적 활동을 한다는 점에서 사회적 경제 및 비영리조직과 유사하다. 반면 사회적 기업은 민간 기업과 같이 영리적 목표를 추구하기 때문에 전통적 비영리 조직과 달리 시장의 경쟁 속에서 상당 수준의 경제적 위험을 감수한다. 또한 전통적 비영리 조직과 달리 유급 노동자를 고용하는 점이나 구성원에게 제한적인 범위에서 이윤 배분을 허용한다는 점은 다른 점이라 할 수 있다.

임혁백 외, 『사회적 경제와 사회적 기업』, 송정, 2007, p. 55.

44) 임혁백 외(2007), p. 55.

(5) 작업실지원정책과 창작진흥정책의 분리

창작스튜디오의 대내외적 영향관계와 역할



〈그림 11〉 창작스튜디오의 대내외적 영향관계

자료출처: 박신의, 「창작스튜디오의 역할 변화에 따른 정책구도와 타당성」, 『문화정책논총』, 제27집, 2013.

- 서울시창작공간은 예술인들에 대한 안정적인 작업실지원이라는 과제를 수행하기에는 그 규모가 턱없이 작은 관계로 어려움을 겪고 있음. 그 원인은 시 차원에서 작업실지원정책과 창작 진흥정책이 분리되지 못함에 기인함
- 따라서 두 정책에 대한 분리를 통해 두 정책 모두 보다 더 효율적인 운영이 가능할 것임. 즉, 서울시는 작업실지원정책을 추진하고 문화재단은 창작 진흥정책을 추진하는 것으로 정리됨. 서울시창작공간은 서울을 대표하는 예술창작공간으로서 서울의 예술창작 진흥과 지역의 문화 활성화, 문화예술을 통한 도시재생의 프로젝트를 수행하며, 서울시는 관내 거주예술인들의 창작환경 인프라를 구축하고 예술인복지를

45) 〈서울시, 만리동 2가에 협동조합형 공공주택 지어 '예술인 마을'조성〉(서울=뉴스와이어) 2013년 06월 03일

“서울시가 중구 만리동 2가에 협동조합형 공공임대주택을 지어 저렴한 가격으로 살면서 자유롭게 창작활동에 집중하도록 하는 ‘예술인 마을’로 만든다. 예술인 마을의 협동조합형 공공주택엔 예술인가구 총 29세대(전용면적 60㎡ 미만)가 입주하게 되며, 전세가격은 장기전세주택과 같이 주변 시세의 80% 수준이다. 또, 1인가구를 위한 셰어하우스 형태를 도입하고, 전세가 곤란한 경우에는 보증부 월세 임대료로도 살 수 있다. 이번에 예술인 공공주택으로 조성되는 곳은 중구 만리동 2가 218-105호 만리배수지의 관리자용 관사부지(전용면적 1327.4㎡)로서 서울 시내가 한 눈에 내려다보이는 언덕에 위치하고 있다. 서울시는 이와 같은 내용의 을 발표하고, 6월 17일부터 입주자 모집에 들어간다고 밝혔다.” -중략-

증대하는 사업을 추진하는 것으로 분리할 수 있음

- 특히 올해 서울시 SH공사의 '예술인 협동조합형 공공주택'⁴⁵⁾ 건립 추진은 매우 중요한 시도로 볼 수 있음. 예술인들을 대상으로 공개모집한 결과 13 대 1의 높은 경쟁률 현상은 그만큼 예술인들의 기초창작환경이 열악했으며, 오랜 예술계의 숙원이었음을 반증하는 것임
- 따라서 향후 다각적인 추진이 필요하며 공공임대주택 등의 신축건물 외에도 프랑스의 영구임대작업실 정책처럼 시나 정부소유의 유휴시설을 장기임대작업실, 영구임대작업실로 불하하는 등 보다 적극적인 정책을 추진할 필요가 있음

2. 창작공간별 특성화 방안

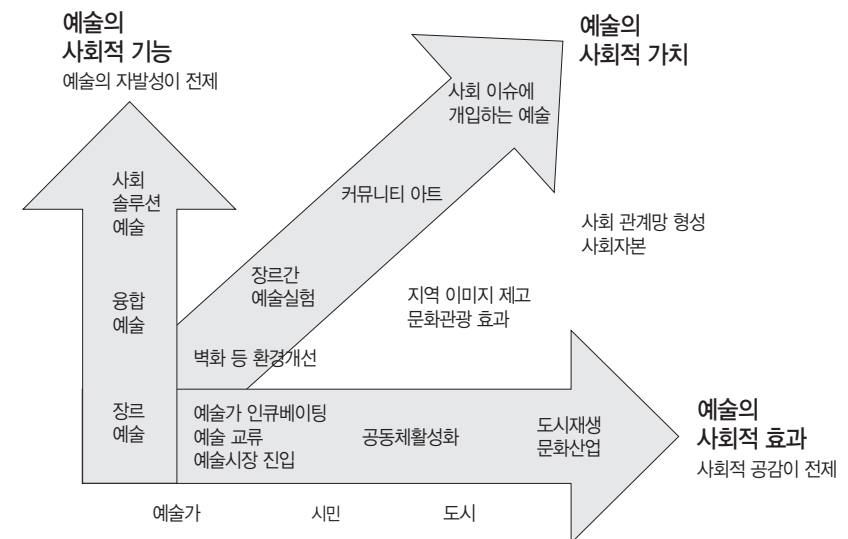
1) 창작공간별 특성화 구도

- 모든 공간은 창작공간의 전문화, 광역화, 국제화기능 탑재를 원칙으로 특성화 함
- 금천(시각), 연희(문학), 홍은(무용), 신당(공예 디자인)은 예술장르를 강조하는 방향으로 특성화하고, 서교, 문래는 지역예술생태계를 고려, 인디 다원예술 등 장르·분야 간 융합의 경향이 강한 공간으로 특성화하고, 성북(예술치유, 공동체 회복), 관악(어린이예술교육), 잠실(소수자, 사회통합), 문래(도시재생) 등 예술의 사회적 과제를 강조하는 공간으로 특성화 함

〈표-42〉 창작공간별 특성화 구도

특성화 구도	창작공간
예술장르 특성 강조	금천예술공장, 연희문학창작촌, 홍은예술창작센터, 신당창작아케이드, 남산예술센터, 서울연극센터
예술 융합 강조	서교예술실험센터, 문래예술공장
예술의 사회적 과제 강조	성북예술창작센터, 관악어린이창작놀이터, 잠실창작스튜디오, 문래예술공장

※ 문래예술공장은 예술의 융합과 사회적 과제가 강조된 사이트임.



〈그림 12〉 예술의 사회적 가치구도와 서울시창작공간

2) 창작공간별 포지셔닝 및 성격 부여⁴⁶⁾

- 창작공간별 특성화 방안은 첫째 재단 예술지원사업과 연계, 둘째 지역 문화예술생태계와의 긴밀한 교류를 통해 지역의 특성이 녹아나는 공간 특성화, 셋째 창작공간의 전문성·광역성·국제성을 강화하는 방향의 특성화, 넷째 사회이슈에 대응 및 사회적 가치를 발굴하는 거점공간으로 특성화 할 필요가 있음

46) 〈상상력발전소 보고서〉가 평가하는 「서울시창작공간」사업

- 서울시 유사사업 비교 및 검토 中
 - 도시 곳곳의 유휴 공공청사, 舊공업지역의 폐공장, 상권이 쇠락한 지하상가 등 낙후된 지역의 공간을 문화예술 공간으로 재생, 문화예술로 도시와 시민의 삶속에 새로운 활력을 불어넣고자 하는 사업
 - 국내외 예술인에게 창작 공간 및 창작 지원 서비스를 제공하고, 시민에게는 문화예술향유와 소통의 즐거움을 제공하여 독창적이고 실험적인 서울만의 문화명소로 만들어가고자 하는 사업
 - 현재 서교예술실험센터 외 총 11개의 시설이 운영되고 있음. 대부분이 기존 작가들의 레지던시, 창작공간으로 활용되고 있으며, 지역주민을 위한 문화프로그램을 운영하고 있음
 - 이에 예술인을 위한 안정적인 창작공간을 제공하며, 지역사회에 문화예술 서비스를 제공하고 있으나, 창작 성과물의 양, 질, 활용 등이 미비하다는 지적이 있음 (〈상상력발전소 보고서〉, p. 13).
- 사업특징 평가 : 예술인의 창작공간 제공 위주로 창작 성과물의 관리·활용 미비 (〈상상력발전소 보고서〉, p. 14).
- 금천예술공장에서 3년 째 진행하고 있는 '다빈치 아이디어' 공모는 다양한 아이디어들을 수집하고 있지만, 사전에 기획된 콘텐츠를 체계적으로 연구·개발하는 사업은 아님 (〈상상력발전소 보고서〉, p. 7).
- 근대 산업도시나 슬럼도시의 경우 문화예술을 자원으로 도시의 재생을 시도(예: 독일의 부퍼탈, 런던의 이스트엔드, 오스트리아의 린츠, 뉴욕의 부르클린, 문래예술공장 등) (〈상상력발전소 보고서〉, p. 5).

〈표-43〉 창작공간별 특성화(안)

창작공간	기존(2013년)	파일럿(2014년)	공간별 특성화안료 (2015년)
금천 예술공장	시각, 현대미술	재정비(레지던스, 미디어 창작지원)	〈커뮤니티&리서치, 미디어 창작지원센터〉
연희 문학창작촌	문학	재정비(레지던스, 작가인 큐베이팅, 프로젝트)	〈문학센터〉
홍은 ⁴⁷⁾ 예술창작센터	무용	재정비(레지던스, 예술가 인큐베이팅, 프로젝트)	〈무용센터〉
문래 예술공장	다원예술, 지역재생	재정비(거버넌스시스템, 예술촌지원계획, 도시재생과제수립)	〈다원예술 창작지원 및 예술을 통한 국제적 도 시재생센터〉
서교 예술실험센터	홍대지역 인디, 다원예술 지원	재정비(거버넌스시스템, 홍대지역지원계획, 인디 · 다원예술 담론)	〈다장르예술지원센터〉
신당 창작아게이드	공예 공방촌	재정비 및 운영전환 (협동조합중심 운영, 공예마켓, 시장프로젝트)	〈협동조합이 운영하는 전통시장 속 공예 · 디 자인 국제적 공방촌〉
성북 예술창작센터	예술치유, 공동체 회복	재정비(예술치유프로그램, 지역사회 프로젝트)	〈예술치유센터〉
관악어린이 창작놀이터	어린이 창의예술교육	재정비(프로그램, 다문화 및 국제교류준비)	〈어린이 창의예술교육 프로그램 인큐베이터〉
잠실 ⁴⁸⁾ 창작스튜디오	장애인미술	재정비 및 이전 확장(소수 자예술, 사회통합과제도출)	〈소수자 예술, 문화예술 을 통한 사회통합센터〉
비고	5년간(2009~ 2014) 운영 경험의 정리	1년간 재정비에 집중	특성화 완료

※ 모든 공간은 14년을 준비기간으로 삼고 15년에 완료 목표

47) 홍은예술창작센터는 2010년 준공직전에 공간의 컨셉이 친환경 생태예술창작공간에서 무용중심
의 공간으로 변경됐다. 이러한 사정으로 인해 작은 공간에 두 개의 컨셉으로 애매한 상황에 처
해 있다가 2012년에 무용전용 공간으로 특화되었다. 당초 계획했던 친환경 예술창작공간은 시
와 협의하여 추가설립을 검토할 필요가 있다. 서교나 문래의 경우 다원적 예술생태계가 있어 타
당성이 있으나 홍은의 경우 기왕에 무용으로 장르특화된 공간을 다원으로 확대하는 것은 바람
직하지 않을 것이다. 그리고 무용으로 장르특화 됐다고 해서 무용만 하라는 뜻이 아니라 무용장
르를 중심으로 다양한 커뮤니티아트, 지역문화 활성화 등 사업을 추진하면 된다.

48) 잠실창작스튜디오의 경우 장애인을 위한 창작지원만으로는 기능이 소극적이며 협소하므로, 장
애인을 포함한 폭넓은 관점에서 소셜아트, 사회통합의 예술을 추구할 필요가 있음. 하지만 이러
한 특성화의 확장을 위해서는 공간과 예산의 확대가 필요할 것임.

〈표-44〉 서울시 유사사업 개요 및 특징

구분	개요	특징
마을예술창작소	민간자율형: 생활형 예술로 주민들이 스스 로 만들어가는 문화활동을 펼쳐나가는 곳	마을주민 운영과 전문가 운영 혼재
	민관협력형: 민간자율형과 추진내용은 같으나 상근자 채용, 예산규모, 행정지원 등에서 규모가 상대적으로 큼	전문가, 활동가 주도
자치구 마을공동체 공모사업	일부가 마을예술창작소 내용과 유사함	소액지원으로 전문가 참여 희박
상상력발전소(안)	예술과 기술의 융합 콘텐츠 연구, 개발 (R&D)	문화산업 관점 중시

3) 창작공간별 특성화 대표프로그램(프로젝트) 방향

〈표-45〉 창작공간별 특성화 대표프로그램 방향 운영진 의견 및 연구진 검토의견

구분	대표 프로그램		내용
금천	현재	다빈치 아이디어 공모	기술 기반 창작아이디어 → 개발 → 발표회 지원
	향후	다빈치 아이디어 공모	포스트프로덕션, 창작기술워크숍을 포함한 페스티벌 규모로 사업 확대
	검토의견	한국산업단지공간 협조를 통한 구로지역과 연계 필요	
신당	현재		입주작가 생산자 협동조합, 중앙시장 축제 항학동별곡
	향후		상동
	검토의견	축제를 중심으로 공예디자인과 전통시장의 '연대적 경제' 추진 필요	
연희	현재	연희목요낭독 극장 F5	입주작가에게는 신간 발표의 장이자 시민에게 는 새로운 형식의 문학 향유 프로그램
	향후	문학, 번지다	문학중심의 다양한 실험적 소통을 통한 문학의 저변 확대 및 공간지원 결과 수렴(입주작가 신 간 단행본 출간 등)
	검토의견	상동	

문래	현재	지역예술생태계 활성화 사업 MEET	문래예술창작촌 예술생태계활성화를 위한 기반 조성(개별작가, 기획자, 공간 창작 지원)
		유망예술지원 사업 MAP	다원예술이 문래예술공장이 보유하고 있는 black box theater, 대규모 작업실 등 공간특성을 가장 잘 반영하고 있으며 복합공간으로서의 공간활용 극대화, 특성화
	향후	문래창작촌 커뮤니티 및 프로모션 사업	문래예술창작촌 예술가들의 다양한 협업을 통해 시너지를 얻고 문래예술창작촌 브랜드화 및 통합 홍보
	검토의견	창작촌 육성을 통한 다원예술지원과 도시재생 과제 수행, 창작촌과 연계한 예술을 통한 R&D 기능 강화 필요	
홍은	현재	무용워크숍 <ABCD>	- 입주예술가와 함께 하는 무용워크숍, '무용전용공간'으로서의 대중적 인지도 제고 프로그램
	향후	- 창작지원프로그램 <Colla報> - 유망 예술지원 <닷>	- 무용 및 무용연계 예술가의 창작지원 프로그램의 강화를 통해 예술가 지원 프로그램이 시민의 문화향유로 환원되도록 하여 공간의 정체성 강화
	검토의견	상동	
잠실	현재	장애예술가 입주 공모 (시각예술)	- 최초 잠실창작스튜디오가 조성목적은 전업 작가로 성장을 희망하는 유망 장애예술가를 발굴, 육성을 통한 예술계 소수자영역의 지원과 예술복지 확대에 의미 - 예술계 내 장애예술가와 비 장애예술가 간의 이해와 관심부족으로 소통의 간극이 크며, 매개자 역할의 기획인프라 또한 부족하여 지속적인 지원 필요
		장애인 문화예술 창작지원 (예술 분야 전반)	- 장애인 전용 창작 공간 공간의 형태는 유지하되, 비장애예술가, 기획자와 장애예술가가 함께 이용하며 소통의 간극을 좁혀가며, 협업의 성과를 도출할 수 있도록 창작지원 방향 검토 필요 - 시각예술에 한정된 지원분야를 공연분야까지 확대하여 장애인문화예술의 센터 역할 수행이 가능하도록 사업 및 공간 확대 필요 (※공간과 운영인력 확충 필요)
	향후		
	검토의견	예술 전분야로 확대와 장애인을 포함한 소수자의 창작지원을 통한 사회통합 실현 추진	

서교	현재	<유망예술지원 사업99℃>, 작은 예술지원 사업<소액닷컴>	기존 예술지원영역과 대상의 사각지대를 보완하고 확장시킨 대안적 형태의 지원사업
	향후	<유망예술지원 사업99℃>, 작은 예술지원 사업<소액닷컴>	정기공모 지원사업과는 구분된 트랙에서 공적 지원영역을 보다 안정적으로 확대해 나가고 보완해주는 현장밀착형 지원사업으로 정착
검토의견		상동	
성북	현재	힐링아트랩 프로젝트	예술치유평화공간으로 예술가/예술치료사들이 콘텐츠 개발+예술치유연구 병행
	향후	힐링아트랩 프로젝트	예술치유평화공간으로 예술가/예술치료사들이 콘텐츠 개발+예술치유연구 병행 ⇒ 예술의 사회적 가치 재조명 ⇒ 콘텐츠 심화개발과 확산 사업 강화 필요(외부 연계)
	검토의견	상동	
관악	현재	- 예술체험프로젝트<씨> - 관악명랑방석극장	<씨>의 경우 창작공간 본연의 기능인 '예술가 프로모션'과 타 문화센터 예술교육프로그램과의 차별화 지점 실현 <관악명랑방석극장>은 관내 어린이 전용공연 문화 인프라가 척박함에 대한 수요자의 갈증을 채워주는 역할을 함으로써 '시민문화예술향수'에 기여
		향후	예술가 지원의 확장에 따른 다양한 장르의 협업프로그램의 심화로 서울시창작공간에서의 관악어린이창작놀이터만의 특화장르 구현 및 예술체험 모델 개발을 위한 기반조성
	검토의견	상동	

※ 현재의 대표프로그램과 육성해야하는 프로그램이 동일할 수도 있음.

4) 창작공간별 시설 최적화 방향

〈표-46〉 창작공간별 시설 개선에 관한 의견

구분	의견	비고
금천	- 미디어랩, 창고동 작업실의 편집장비 및 공구시설 보완 필요 - 지하 밴드실의 방음공사	
신당	- 회의실 → 전시실, 공방 39개 → 38개로 줄이고 프로그램 공동작업장으로 용도변경 필요 - 입주작가 출퇴근 체크 및 퇴실조치 관련 창작공간 운영 규정에 적합한 집필실 보안 장치 추가 설치 필요(20개실)	
연희	- 우천시 야외무대 행사를 대체할 수 있는 공간 조성 (희망 사항) - 150석 정도의 실내공간 신규 조성(미디어랩은 북카페로 운영중, 열악함)	창작촌 인접 주택 매입(안) : 약 14억
문래	- 시설문제 솔루션 필요(자문인력/업체 혹은 전문 유지보수 인력/업체) - 전기시설, 기계시설, 보일러 시설 등의 교육/점검 인력/업체 확보	
홍은	- 무용중심의 공간으로 거듭나기 위해서는 발표를 위한 공간이 필요하며 옥상공간을 고려해 볼수 있으나 하중문제가 있으니 세미나실을 다목적공간을 개선하는 등의 대안을 고려하면 좋겠음.	
잠실	- 장애인예술가가 사용하는 공간이기 때문에 시설적 배려가 필요한 측면이 많지만 그러한 시설보완을 하기에에도 턱없이 공간이 부족한 편이며, 따라서 서울스포츠종합상가의 공간이용 계약이 종료되는 18년을 기점으로 스포츠상가가 이주하고 그 공간을 잠실창작스튜디오로 확장하기 위한 방안 및 노력이 필요	
서교	- 공연 관련 기자재(음향, 무대, 조명 등) 보강 필요	
성북	- 창고 마련 • 전기/소방탱크실 내부 공간별도 마련 • 스페이스 나눔 내 창고 확장 - 설계 시 문제 • 밴드실 방음 문제 • 매립형 빔 프로젝트의 위치 잘못으로 수정불가 - 주차장 및 시민 휴식/대기공간 부족	

- 정기적 시설점검을 통한 체계적 하자 보수 처리필요(전문업체 선정 등)
- 공간개선 관련
: 공간의 물리적 협소함과 열악함에 따른 운영의 한계 절감
- 프로젝트 실행과 개발을 위한 기본회의 및 심사, 평가 및 공간운영을 위한 간담회 및 공청회 등을 진행할 회의공간 1실만이라도 별도 확보 필요
- 창작공간 전체 운영을 위한 거시적인 측면에서 공간의 확장을 위한 각고의 노력이 필요함

3. 조직 및 창작공간 통합관리 방안

1) 기존 통합관리업무의 개선방향

- 서울전역에 분산돼 있는 각 공간의 통합적 · 효율적 관리방안 마련
- 현재 통합관리와 개별 공간 간 업무 혼재 등 문제점 해결

○ 주요 문제점

- 통합관리와 개별 공간 간에 업무가 혼재되어 비효율적이며, 인력 수에 비해 업무가 과중됨
- 통합관리팀이 재단 내 ‘기획조정팀, 경영지원팀, 정책연구팀, 감시팀, 홍보팀, 정보화사업팀’ 등 〈경영기획본부〉의 역할을 일부 담당하고 있으며, 공간 간 협력사업(통합 공모, 창작공간페스티벌)도 담당함

○ 개선 방향

- 서울시창작공간의 조직효율성과 경쟁력강화를 위하여⁴⁹⁾ 기존 통합관리부서의 행정사무 업무, 통합홍보, 온라인 관리, 시설관리 업무를 경영기획본부로 이관해야함
- 통합관리부서를 폐지하고 ‘서울시창작공간플랫폼(가칭)’신설하여 국제교류업무, 공동프로젝트 등 전문성을 강화하는 방향으로 개편이 요구됨

49) 서울 창의의 핵심거점 기능, 서울예술의 국제경쟁력 강화 등

〈표-47〉 통합관리업무 개선안

업무	통합 행정사무	통합홍보	온라인 업무	시설관리	국제교류 업무	공동 프로젝트	공모심사
기존	통합	통합	통합팀	개별 공간	개별 공간 통합	통합	개별 공간
개선안	재단에서 통합관리	재단 홍보팀	재단 홍보팀	재단에서 통합관리	통합 플랫폼	통합 플랫폼	통합 플랫폼

2) 서울시창작공간플랫폼 운영 방향

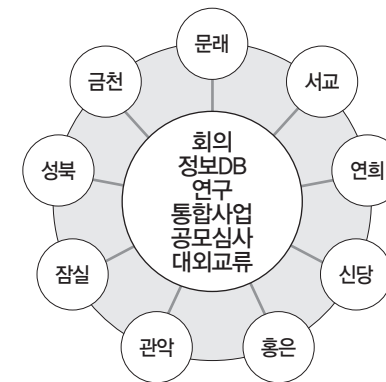
○ 서울시창작공간플랫폼의 정의

- ‘서울시창작공간플랫폼’은 서울의 창의성 제고를 위한 핵심코어로서 서울에 산재한 서울시창작공간들의 정보를 통합하고 지원하며 네트워크화하는 플랫폼

○ 주요 기능

- 회의: 월1회 창작공간 전략회의(본부장, 매니저 외) → 서울시창작공간 기본운영계획 수립(연간, 다년간 계획)
- 통합정보관리: 정보수합 · DB구축, 분석, 가공, 정보제공
- 개별 공간 지원: 각 공간에 정보 및 인적 네트워크 지원
- 연구: 창작공간, 예술지원, 예술의 사회적 가치 · 효과 등 연구, 평가, 자문(재단 내외부 전문가로 구성된 연구진 운영)
- 통합사업 수행: 통합축제, 창작공간 심포지엄 개최, 14년 유망예술지원사업
- 공모 · 심사: 통합 공모 · 심사 업무
- 대외교류: 국내외교류, 전국 창작공간 네트워크 업무

○ 서울시창작공간 플랫폼 운영 개념도



〈그림 13〉 서울시창작공간 플랫폼 운영 개념도

○ 업무분장 및 필요인력

〈표-48〉 서울시창작공간 업무 분장 및 필요 인력(안)

직무	내용	비고
총괄팀장	플랫폼 업무 총괄	
정보 · DB담당	정보 · DB구축, 분석, 가공, 정보제공	
연구담당	연구, 평가, 자문회의 운영	
통합사업담당	통합축제, 창작공간 심포지엄, 14년 유망예술지원사업 업무	
공모 · 심사담당	통합 공모 · 심사 업무, 심사위원풀 관리	
대외교류담당	국내외교류, 전국 창작공간 네트워크 업무	

○ 기타 개선점

- 매니저 호칭 변경: 각 공간의 위상과 역할을 상향조정하면서 기존 ‘매니저’라는 호칭의 변경도 고려해 보았으면 함

4. 창작 진흥의 다양한 접근

1) 단기 작업실 지원 방식의 조정

- 현재의 단기 작업실 지원방식은 작업실의 안정적인 지원에 못 미치며

효과도 불충분함

- 서울시창작공간의 한정된 공간자원으로 개인 및 소그룹의 안정적인 공간을 제공하기에는 공간의 활용도 및 효율성이 저조함
- 서울시가 작업실 지원정책을, 창작공간이 예술창작진흥에 집중하는 것이 정책적으로 바람직함
- 따라서 기존 단기 작업실 지원공간을 프로젝트 기반 공간지원으로 전환, 단기 작업실지원은 공모 시 3개월, 6개월, 12개월 등 이미 정해진 기간과 공간에 맞추어 지원하는 방식인데 비해, 프로젝트 기반 공간지원은 프로젝트의 성격과 내용에 맞추어 공간의 크기와 기간을 지원하는 방식임. 프로젝트 공모/선정 시 공간의 크기와 기간을 심사위원들의 심사내용에 포함해야함
- 금천예술공장, 성북예술창작센터 등이 커뮤니티&리서치 프로젝트를 프로젝트기획+입주 방식으로 운영하고 있으며 2014년 다빈치 아이디어 페스티벌 역시 프로젝트 기획+입주방식으로 전환 예정

2) 인큐베이팅 사업 및 프로젝트 베이스 사업의 지원

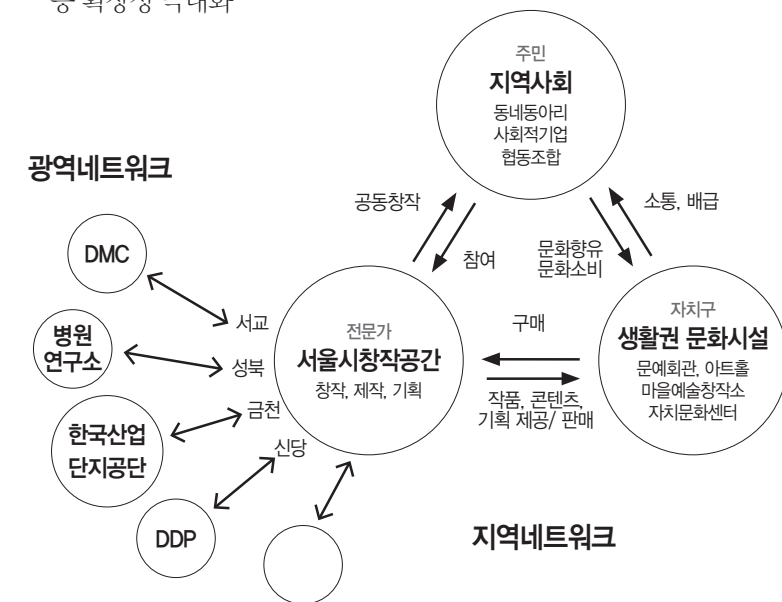
○ 기본 방향

- 단기 작업실 지원 방식에서 프로젝트 베이스 지원방식으로의 전환
 - 단기 작업실 지원 방식을 지양함에 따라 목적성 입주 프로그램으로 전환하며, 이에 따라 창작공간을 활용하는 예술가의 숫자가 확보될 수 있고, 창작공간 자체 이용률을 높일 수 있음
- 서울시창작공간 중심의 광역·지역 네트워크 확보 필요
 - 프로젝트 중심 창작공간 운영을 정상화하기 위해서는 광역네트워크와 지역네트워크 체계를 확립할 필요가 있음. 광역네트워크는 '문화예술계를 포함한 서울시창작공간과 교류·협력이 필요한 국내외 관련기관과 전문, 단체, 기업 등'을 말하며, 목표는 서울시창작공간의 창작·제작·기획·연구 기능을 강화하는 데 있음. 지역 네트워크의 목표는 창조된 <작품>을 중심으로 각 창작공간 소재 지역의 주민, 자치구와의 관계형성을 통해 지역문화예술생태계 활성화에 기여하고 사회/연대적 경제를 형성하는 데 있음
 - 지역 네트워크의 운영은 '서울시창작공간의 주력 창작방식'인 프로젝트 베이스 창작을 통해 주로 가동되며, 프로세스는 다음과 같음. 먼저 창작 공간에서 전문가들이 프로젝트를 통해 창조한 <작품 및 콘텐츠>를 자치

- 구 생활권문화시설에 <제공 및 판매>함으로써 지역주민의 문화향유 증진과 지역의 사회/연대적 경제 활성화에 기여하고, 그 성과가 서울시창작공간에 대한 지역의 <참여와 지지>로 환류되는 선순환구조를 말함
- 광역 네트워크의 운영은 국내외 관련기관과 전문가, 단체, 기업 등과 함께 '사회적 가치를 추구하는 예술프로젝트(사회문제, 사회이슈에 대응, 솔루션으로서의 예술, 전 지구적 과제 등)'와 '(국제적으로 주목할 만한)새로운 예술을 실험하는 프로젝트'를 위해 협력(정보, 연구, 기술, 제작, 예산, 인력 등)하는 것을 말함

○ 주요내용

- 재단의 예술지원공모사업의 틀을 넘어선 선택과 집중의 원칙으로 예술계에서 주목할 만한 우수작품 및 사회이슈에 대응하는 작품에 대한 인큐베이팅⁵⁰⁾
- 기본 프로세스: 프로젝트 공모/선정 → 컨설팅/맞춤형 지원(예산, 공간, 외부전문가지원) → 창작결과물(프로토타입) 쇼케이스 시연 및 전시(시민향유/각 창작공간 활용) → 아트마켓/국제교류 연결
- 프로토타입 개발로 창작/제작 후 시민향유, 아트마켓, 지역 순회발표 등 확장성 극대화



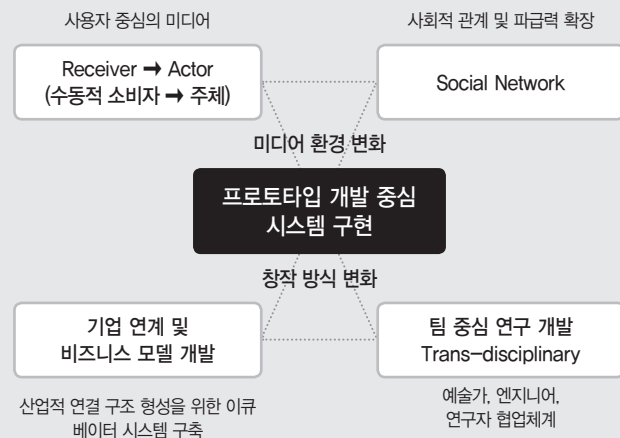
〈그림 14〉 서울시창작공간 중심 네트워크의 선순환 구조

50) 기존 문예진흥기금의 장점은 다양한 예술경향을 지원한다는 장점이 있으나 예술가들이 지정된 공모내용에 작품을 맞추어 응모하는 경향이 단점으로 지적됨.

- 창작공간별 특성에 맞는 전시 및 발표 공간 확보(공간용도변경 및 일 부개보수)
- 작품의 성격에 맞게 서울시창작공간 소속의 발표공간을 배정하여 순 회/발표
- 프로젝트 성격상 필요시 다년간 지원
- 외부 전문가풀 통합적 운영
- 온오프 라인 아카이브 구축

〈사례 1. 미디어아트 기반 인큐베이터 시스템⁵¹⁾〉

- 미디어아트를 중심으로 한 랩 기반 프로젝트 개발을 위한 기업-연구-예술가의 협 업을 통한 인큐베이팅 시스템의 필요
- 미디어아트를 중심으로 한 랩 기반 프로젝트 개발을 위한 기업-연구-예술가의 협 업을 통한 인큐베이팅 시스템으로 사용자 중심의 미디어와 사회적 관계 확장이라 는 미디어 환경 변화와, 기업 연계 비즈니스 모델 개발, 작가 개인이 아닌 팀 중심의 연구 개발과 같은 창작 방식의 변화가 주를 이룸
- 이러한 환경 변화에 대해 새로운 창작공간은 상용화되기 이전의 비즈니스 모델의 전 단계인 프로토타입(prototype) 개발을 위한 지원 시스템 마련이 가능함

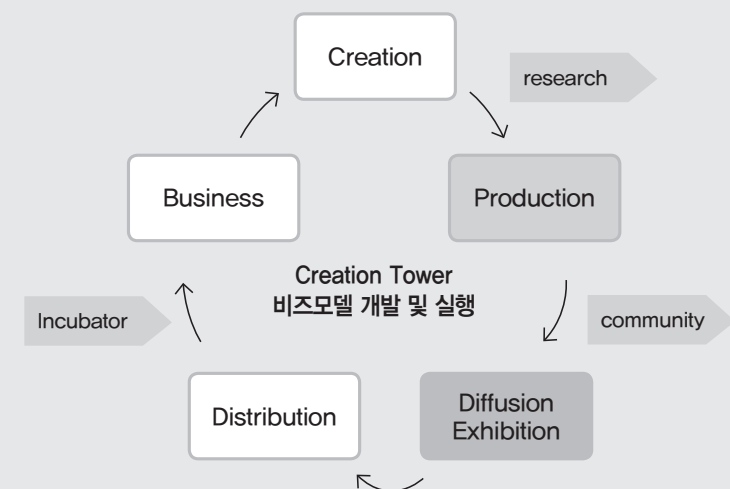


〈그림 15〉 환경변화 대응 구조도

자료출처: 경희대학교 문화예술경영연구소, 『미디어아트 비즈니스 모델 개발 기초연구』, 2010.

51) 박신의 외, 〈미디어아트 비즈니스 모델 개발 기초연구〉, 서울문화재단, 2010 참조.

- 미디어아트 기반 인큐베이터 실행방안
- 랩 기반 프로젝트로서 상용화되기 이전의 프로토타입 개발을 목표로, 개발 과정에 대한 인적, 물적 자원의 지원이 가능함
- 개발 과정에서 랩 사용과 프로젝트 수행을 위한 엔지니어와 연구자 등을 결합한 팀 구성을 도우며, 필요한 워크숍과 연구 작업에 대한 지원이 가능함
- 지원 과정에서 필요시 레지던시가 가능하며 이에 따라 작업의 효율성을 높일 수 있음
- 개발된 프로토타입은 상용화 과정을 위한 시뮬레이션을 통해 연계 기업과 산업체를 매칭할 수 있으며, 이를 위해 이벤트 기획 등을 통해 전시와 공연을 지원할 수 있음



〈그림 16〉 크리에이션 타워의 선순환적 구조

자료출처: 경희대학교 문화예술경영연구소, 『미디어아트 비즈니스 모델 개발 기초연구』, 2010.

- 또한 커뮤니티 사업 및 네트워크 사업을 통해 지역사회 참여 및 관련 기관 네트워크를 지원함
- 이에 따라 크리에이션 타워의 지원 시스템은 단순 지원에 그치는 것이 아니라, 창작 과 제작, 전시와 공연 등의 보급, 프로토타입의 유통과 수익 창출 등의 선순환구조 를 갖는 것으로 특화될 수 있음

52) L'Incubateur du CENTQUATRE, pdf: <http://www.104.fr/#/fr/Services/32-Incubateur>

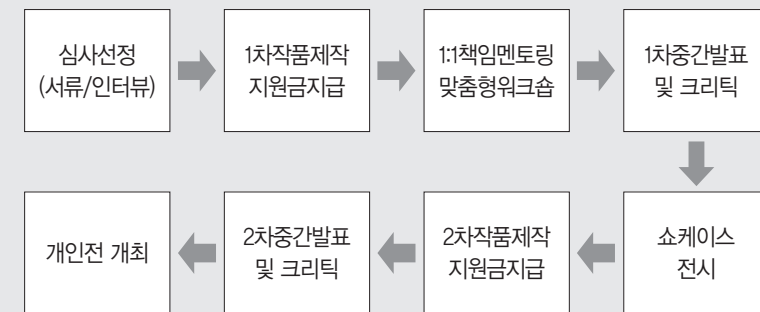
〈사례 2. 프랑스 파리 104의 '인큐베이터 104'〉⁵²⁾

- 2011년 4월 개관, 총 700㎡ 면적의 공간을 조성해서 운영 중인 '인큐베이터 104'는 산업과 예술 창작, 그리고 인문학 영역을 가로지르면서 혁신적 문화 창출을 목적으로 창립됨
- 이를 위해 세 개 기업 및 기구, 즉 창작 공간 104와 웹 관련 회사인 '실리콘 썬티에'(Silicon Sentier), 사회혁신을 주제로 연구하는 포럼인 '모더니티 행동 포럼'(Forum d'Actions Modernité's) 등이 파트너십 형식을 가지고 창립하여 내부적으로 운영위원회를 두고 전체 프로그램을 운영함
- 미디어아트에 갖는 통합적 성격(예술+기술+문명)을 새로운 경제 구조와 패러다임을 갖도록 한다는 점에서 단순한 수익 창출이 아니라, '새로운 사회 구조의 인큐베이팅'이라는 '혁신'을 이야기할 수 있음
- 운영 방식은 조형예술과 음악, 디자인 등 모든 예술 및 산업분야의 프로젝트를 공모하고, 콘셉트의 혁신성과 협업에 대한 의지, 프로젝트의 완결성 및 실현 가능성 등을 고려하여 선발함. 선발된 프로젝트에 대해서는 성격 별로 제작 지원 및 연구실, 거주 공간 등이 지원됨
- 레지던스 프로젝트의 경우 10개 단체에서 총 30개의 프로젝트 진행이 가능하며, 6개월에서 12개월까지 거주 공간이 지원되고, 이 기간 동안 기업과의 교류와 협업, 기술 지원 등이 이루어짐
- 기업과의 연결은 기술과 창조에 대한 혁신적 시도를 하는 3년 미만의 신생기업을 대상으로 하며, 특별히 주제별 공모가 가능한데, 음향 및 영상 개발, 비디오와 캡션 개발, 인터페이스와 버추얼 기능 개발, 그리고 로봇 관련 영역으로 유형화시켜 진행함
- 이에 따라 산업적 적용 영역은 새로운 기술, 디자인, 영상기술 응용, 공공환경 적용, 협업을 위한 플랫폼 형성, 영화와 TV 적용, 인터넷 관련 산업, 로봇 산업, 공간 캡처, 공연예술 적용, 모바일 산업, 인터랙티브 인스톨레이션, 축제 결합 등이 가능함

〈사례 3. 프로젝트 베이스 사업 - 서교 유망예술지원사업99℃〉

- 서교예술실험센터는 재단 예술지원사업과 연계해 지원금(작품제작비), 공간, 멘토링, 홍보 등 창작 전 과정을 아우르는 입체적 지원시스템을 구축하여 '성장잠재력 높은 젊은 예술가를 집중성장'시키는 인큐베이팅 프로그램을 실행중임. 2012년에는 1:1 책임 멘토링(8회), 찾아가는 작업실 등 특별워크숍, 실무강좌, 중간발표, 단체전 및 개인전을 지원하였음
- 2013년에는 1:1 책임 멘토링(수시운영), 찾아가는 작업실, 맞춤형 워크숍, 중간발표 및 크리틱(2회), 단체전 및 개인전 등 확대운영하고 있음. 또한 13년의 경우 작품제작비 보다는 인큐베이팅 프로그램 운영예산을 확대하였고, 단계별 충분한 운영기간 확보(총 10개월 완성)와 개별 작업발전에 필요한 실무/기술적 워크숍을 보강함으로써 인큐베이팅의 효과가 충분히 나오도록 유도하고 있음

- 인큐베이팅의 일관성과 연속성 제고를 위해 외부전문가(5인)로 구성된 전문가 운영위원회를 운영하고 있으며, 전문가 운영위원회는 프로젝트 심사, 1:1책임 멘토링, 중간발표 및 크리틱에 참여함
- 〈서교 유망예술지원사업99℃〉를 통한 시사점은 첫째, 재단 예술지원시스템과 창작공간의 연계해 통해 예술가지원 시스템의 새로운 모델(문래, 홍은 포함해서) 실험이 이루어지고 있는 점, 둘째 서울시창작공간 운영방향이 프로젝트 베이스로 전환되는 시점에서 시각예술지원의 중요한 표본 중 하나가 된다는 점임



〈그림 17〉 서교 유망예술지원사업99℃ 사업프로세스

3) 국내외 교류 및 네트워킹

○ 기본 방향

- 창작공간이 플랫폼으로서의 역할을 더욱 활발히 해야 한다는 전제에서 다양한 교류활동과 정보를 제공함으로써 창작공간이 교류와 네트워크의 거점이 될 수 있는 다양한 프로그램을 설계함
- 국내외 관계기관 간 네트워크와 예술가, 기획자들의 네트워크를 잘 형성하는 문제는 서울시창작공간과 서울시의 창의성 제고 및 경쟁력 강화에 매우 중요한 과제임
- 기존 창작공간별 국제교류와 재단국제교류를 통합관리
- 국제교류가 필요한 공간의 경우 전용공간 확보, 외국예술가들의 창작공간 인프라 활용도 극대화
- 국내외 유사기관 간 교류 활성화 : 국제 창작공간 페스티벌, 국내 창작공간 연합행사 등 개최

- 교류 활동 및 정보 시스템 가동
 - 국내외 창작공간의 다양한 프로젝트 사업과 정보 제공을 통한 창작 진흥의 동기 부여
 - 창작공간의 다양한 형태와 정보를 누구라도 올리고 공유할 수 있는 정보은행 운영
 - 개인운영 작업실 정보⁵³⁾ 역시 공유함으로써 다양한 협력 사업이 나올 수 있는 장을 마련
- 호혜적 네트워크 개념 실행
 - 작품 창작 및 제작, 배급을 위한 상호 협조체제를 구사할 수 있도록 창작공간은 프로젝트 베이스 사업을 구상함
 - 이를테면 다양한 예술 축제(무용, 연극, 음악, 거리예술, 시각예술)와 창작공간이 협약을 맺어 축제를 위한 작품 제작을 위한 공간 및 기획 관련 지원을 제공할 수 있음

4) 워크숍 및 교육 프로그램 지원

- 기본방향
 - 창작공간이 다양한 형태의 창작 진흥을 주력함에 따라 창작 진흥과 관련한 워크숍과 교육 프로그램을 통해 예술 담론이 형성될 수 있음. 동시에 예술가 재교육과 단체 역량 강화 프로그램을 비롯하여 지역사회 관련 프로그램 기획 등 다양한 교육 프로그램이 가능하도록 함
- 프로젝트 개발을 위한 워크숍 프로그램 운영
 - 작품 창작 및 제작을 목표로 한 프로젝트 개발을 위한 워크숍 프로그램
 - 비평 및 기획 관련 주제를 중심으로 전문가 참여에 따른 담론 형성
- 창작공간의 사회적 역할 및 이슈 개발 워크숍 프로그램 운영
 - 창작공간의 다양한 사회적 역할을 주제로 창작공간 간 네트워크 프로그램으로 워크숍 운영
 - 창작공간별 특성에 따른 담론 형성을 위한 워크숍 프로그램 기획

53) 2006년~2008년 미술인회의의 전국오픈스튜디오 네트워크, 〈전국오픈스튜디오네트워크-작업실이 가까워집니다〉 참고

- 예술가 재교육 프로그램 개발
 - 장르별 예술가의 재교육 프로그램 개발을 통한 예술가 역량 강화
 - 재교육 프로그램의 수요조사 및 매뉴얼 작업을 주도하여 효율적 운영을 꾀함
- 지역사회 연계 교육 프로그램 개발
 - 창작공간별 특화된 지역 사회 프로그램을 개발하고 실행
 - 단순한 실기 교육이 아닌 예술의 사회적 관계를 살리는 구도에서의 새로운 프로그램을 개발

5. 지역사회 및 도시재생 효과 방안

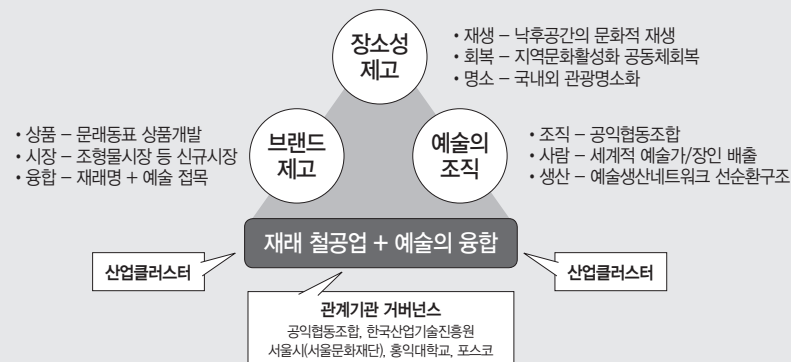
1) 서울시창작공간을 통한 지역 활성화의 원칙

- 기본방향
 - 지역사회 문화활성화, 도시재생, 사회적 경제 및 연대적 경제는 상호 밀접한 연관관계를 가지고 있음. 따라서 서울시창작공간의 창작-소통-향유에 이르는 전체 활동이 지역사회와 도시 재생에 기여하는 방향을 지향함
- 지역사회와 도시재생에 기여
 - 서울시창작공간은 지역사회 및 유관기관과의 거버넌스를 바탕으로 예술창작 진흥을 통한 커뮤니티아트 프로젝트의 실천(금천, 홍은, 신당, 서교, 연희 등)과 예술의 사회적 가치를 실현하기 위한 프로젝트(예술치유, 어린이예술교육, 공동체 회복, 사회통합, 사회창작, 공공미술 등)를 통해 지역사회 문화 활성화와 도시재생에 기여하고자 함

〈참고 1. 문래동 예술생태계와 연계한 문래예술공장 특성화 사업안〉⁵⁴⁾

〈표-49〉 문래동 예술생태계와 연계한 문래예술공장 특성화 사업안

분류	프로그램	주요 내용	비고
공간 연계	예술복덕방	문래창작촌 안내센터 역할 : 작업실 알선, 작업실 간 네트워킹, 컨설팅 등	
	도시공방 네트워크	도시 내 창의성통섭예술(생태+도시 농업+테크놀로지+DIY)	문래동의 철공업, 도시농업 등과 통섭
	예술창고	창작촌의 공동 창고 및 장비 나눔 (공유) 공간	뉴욕 브록클린의 3rd Ward 참고
	예술여행사	문래동 작업실 투어 등 예술관광 프로그램 활성화	
커뮤니티 연계	도시재생 전략연구소	문래동을 비롯하여 도시재생, 유희시 설 등에 대한 예술적 접근 사례 연구 및 작업화	문래동의 개발문제 에 대한 문화적 대안 마련 연계
	축제 네트워크	문래동의 각종 축제프로그램 연계 및 지원	
축제 연계	창작촌 오픈스튜디오	매월 마지막주 금요일 오픈 스튜디오 행사 개최	뉴욕 덤보(DUMBO) 오픈스튜디오 참조
	아트마켓	문래동 예술을 마켓과 연계	예술경영지원센터 PAMS참조

〈참고 2. 문래동 문화산업클러스터 전략 구상〉⁵⁵⁾

54) 『2012 재단발전전략TFT 1차 사업재편전략보고서』, 서울문화재단, 2012 참조

55) 『문래예술공단 환경조형물 제작생태계 조사 연구』, 예술과 도시사회연구소, 서울연구원, 2012, p. 87.

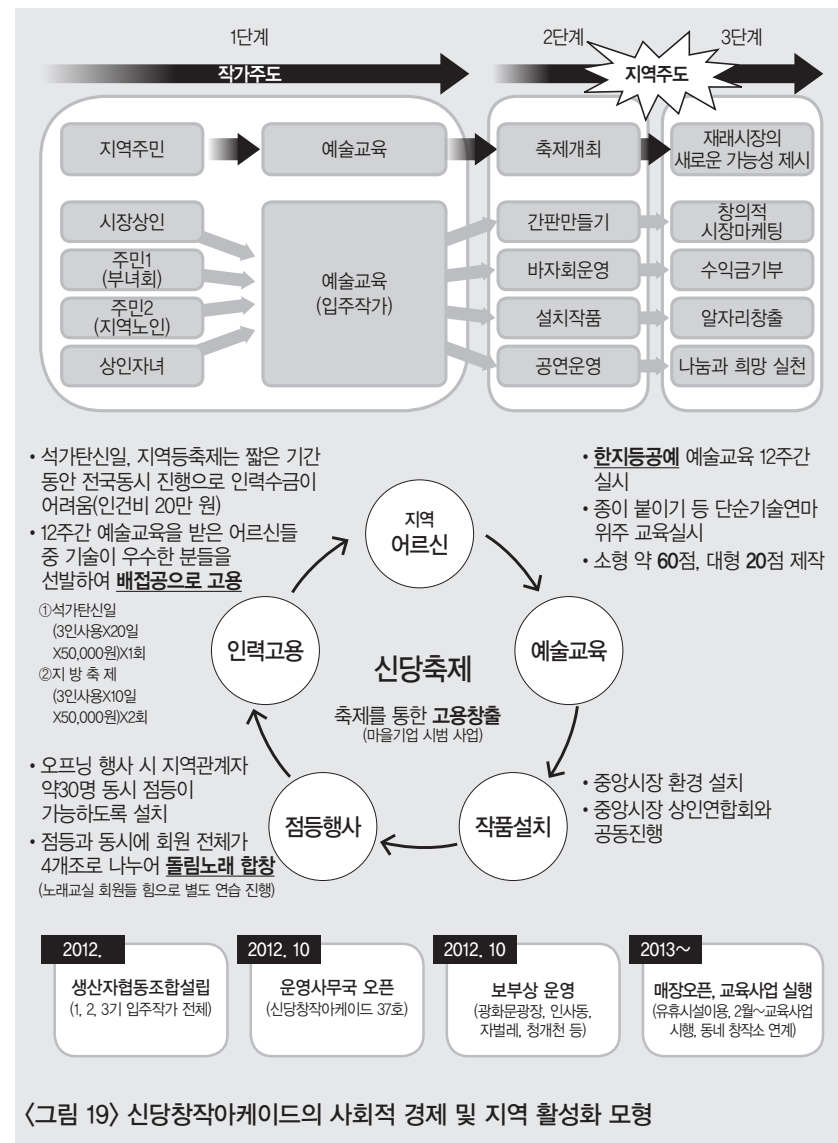
〈참고 3. 홍대 앞 다원예술 씬과 연계한 서교예술실험센터 특성화 사업안〉

〈표-50〉 홍대 앞 다원예술 씬과 연계한 서교예술실험센터 특성화 사업안

분류	프로그램	주요 내용	비고
공간 연계	예술동네 동사무소	홍대앞 문화예술인 아카이브, 네트워크(일자리, 프로그램, 장 비 등), 제도지원(법률,행정,지원 정책 등)	
	예술가를 위한 DIY 공유센터	DIY, 생활창작 등을 돌려 쓴 장비 공유 및 교육	미디어 아트의 장비 렌탈
	예술여행사	홍대앞 문화예술공간, 축제, 상설 행사 등 투어	관광안내소 등과 연계
커뮤 니티 연계	다음세대 예술가 플랫폼	젊은 예술가들의 창작, 교류, 협업을 지원하는 플랫폼 구축 홍대앞 주요 단체와 젊은 예술 가들 사이의 연계 사업	홍대 앞 젊은 예술가 플랫폼 단체들과 협업
	마스터 클래스 프로젝트	젊은 예술가들과 마스터 사이의 네트워킹 구축	
축제 연계	홍대 앞 축제지원센터	홍대앞에서 개최되는 각종 축제 프로그램 연계 및 지원	

〈참고 4. 신당창작아케이드의 사회적 경제 및 지역 활성화 사례〉

- 재래시장 활성화를 통해 상인들과 협력적인 네트워크 구축, 매주 토요일마다 진행하는 토요프로그램을 공공미술로 통합하여 진행하고, 지역(상인, 주변시민 등)이 주도하는 축제로 개최
- 다각적인 입주작가 지원을 통해 창조산업 인큐베이팅 플랫폼으로 성장, 서울시 시설물들을 이용한 적극적인 마케팅 지원, 운영사무실에서 주도하던 주요 프로그램들을 입주작가 협동조합 주도로 단계적 전환



2) 지역주민 참여의 자율성 부과

○ 기본방향

- 주민 스스로 참여하는 생활권문화예술을 진흥하기 위해 지역 유관기관과 적극적으로 연계함
- 서울시창작공간은 예술가, 기획자를 지원하고 마을예술창작소 등 생활권 창작공간에서 예술가와 주민의 공동창작 실행, 기초문화재단 등 유관기관은 조정 및 지원 기능으로 참여
- 현재까지 지역주민/마을의 문화활동은 마을밴드, 마을산악회, 마을목

공소, 마을공방, 마을카페, 공부카페, 마을도서관, 마을 강좌, 문예교육 프로그램, 마을투어, 마을장터, 마을공부방, 벼룩시장, 마을축제, 생협, 게스트 하우스(Guests' House), 마을극장, 동네부엌, 동네식당, 대안주택개발, 자립에너지, 마을텃밭, 공동육아, 대안학교, 마을학교, 문화동아리, 마을목수, 마을신문 등 생활권 문화 활동임. 이들 마을 문화 활동들이 서울시창작공간의 전문예술창작활동과 직접 병행되기는 어려움

○ 공간의 분리운영으로 전문화, 효율성 제고

- 서울시창작공간의 전문성을 제고하기 위하여 공간운영위원회에 지역주민이 참여하는 비중을 축소할 필요가 있음
- 공간운영 시 시민창작과 전문창작의 공간적 분리 운영 : 서울시창작공간에서는 우수 예술작품의 초연 및 전시를 향유하는 공간으로 하고, 실제 주민창작활동 및 예술가-주민의 공동창작은 마을예술창작소 등 생활권 창작공간에서 실행하도록 유도
- 프로젝트 베이스 전문창작: 서울시창작공간
- 예술가와 시민의 공동창작: 마을예술창작소 및 지역 인프라 활용

○ 시민문화향유의 품격 보장

- 서울시창작공간 내에 시민문화향유 공간(서울시창작공간 표 작품의 초연 및 전시 공간) 운영
- 예술가와 시민의 공동창작을 통해 시민/주민의 문화적 자긍심 고취
- 창작공간 추천 예술가와 지역 문화동아리가 마을예술창작소에서 워크숍, 공동창작 등을 통해 작품 제작하고 발표 및 전시는 자치구 문화시설 및 마을예술창작소 활용

※ <참고: 마을예술창작소>

- 시민을 문화의 주체로 세우기 위한 목적의 생활권 창작공간 및 場
 - 창작기획 부여: 미술, 음악, 무용 등 개인기 자랑(연습기회) 유명예술가들과 공동작품 (참여기회)
 - 발표자리 마련: 예)어르신 그림모임 '그림마실 돌돌돌'의 전시회 기획, 발표자리라는 '자랑거리' 마련
- 마을예술창작소의 효과
 - 문화예술을 통한 자존감 회복과 삶의 질 고양
 - 마을의 문화예술활동을 통한 공동체 회복 및 강화

3) 예술의 사회적 영향 측정 모델 개발

- 비전에 대한 평가
 - 서울시, 재단, 참여예술가들은 얼마나 창작공간 운영의 비전을 공유하고 있는가?
- 운영실적 평가
 - 사업들이 각 창작공간의 운영목표와 어느 정도 일치하고 있나?
 - 각 공간의 핵심 프로그램의 정량적 정성적 운영성과는?
 - 창작 작품 수, 발표회 수, 대외교류 건수, 국제적 수상실적 등 창작활성화 정도는 어떠한가?
 - 지역 활성화 프로그램 수와 시민문화향유 프로그램에 대한 (반경 500m이내) 주민의 만족도는?
 - 소재 지역 자치구 등 관계기관과의 협력은 잘되고 있는가?
 - 지역의 연대적 문화경제에 기여한 프로젝트 수와 액수는?
 - 대외(국내외) 인지도 및 브랜드 가치 제고 정도는?
- 주민 및 지역의 인식
 - 주민들은 창작공간을 어떻게 생각하나?
 - 주민들은 어떤 기대를 가지고 있으며, 창작공간은 주민들과 어떤 커뮤니케이션을 하나?
 - 창작공간 프로그램에 참여한 시민문화향유의 수와 만족도는 어떠한가?
- 예술가/그룹의 선발과 관리
 - 예술가/그룹은 어떤 식으로 선발했나?
 - 선발된 예술가/그룹의 활동은 운영목표와 일치하는가?
 - 예술가/그룹의 공간운영, 프로그램운영에 대한 참여정도는 어떠한가?
- 공간운영
 - 각 공간은 창작공간의 운영목표를 달성하기에 적합하게 디자인 되었는가?
 - 공간은 사용자들이 활동하기에 적합한가?
 - 공간은 얼마나 활성화 되었는가?
 - 운영진은 공간을 효율적으로 활용하고 있는가?

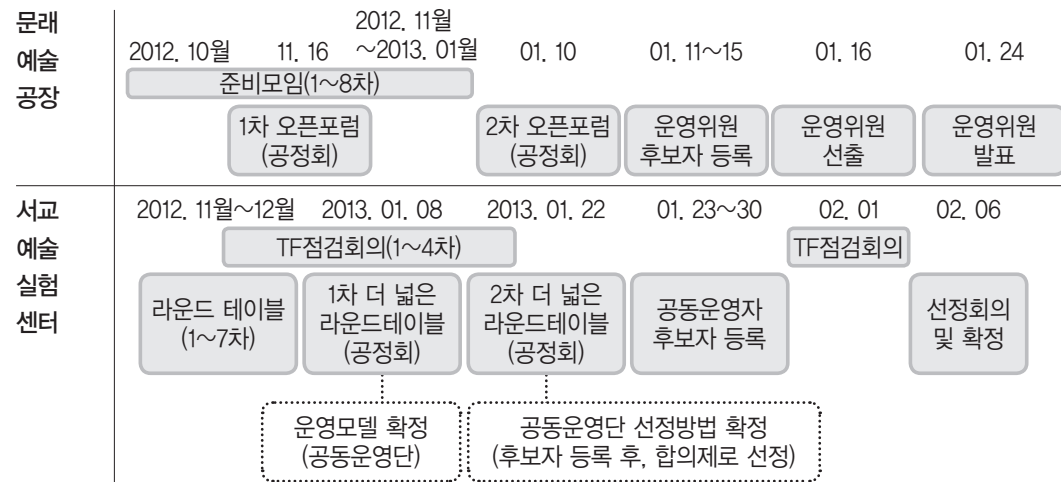
6. 거버넌스를 통한 운영 모델 개발

1) 자율 운영의 구도

- 기본방향
 - 거버넌스: 각 공간별 특성을 고려하여 입주예술가, 지역문화예술계, 자치구 관계자 등으로 운영자문위원회를 내실 있게 구성, 서교, 문래는 의결권 운영위로 구성, 매니저 회의를 주요 운영사항 결정기구로 격상, 각 공간별 매니저들에게 현장운영의 자율성 위임, 결재권한 확대
 - 공간 운영진의 전문성 강화 및 재교육 프로그램 실시
- 창작공간 거버넌스 진행 경과
 - 2012년까지 자문회의, 간담회, 설문 등을 통해 의견수렴 지속해옴
 - 2013년부터 본격 각 공간별 운영위원회를 발족하여 운영 중

〈표-51〉 2012년 의견수렴 간담회 횟수

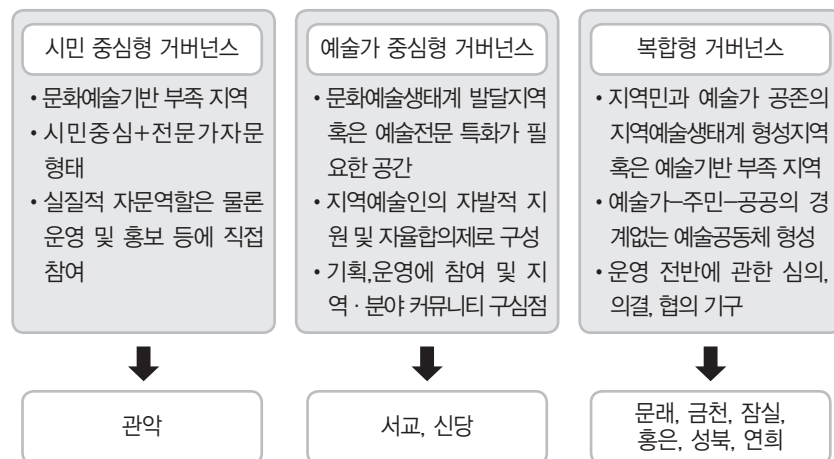
구분	전문가대상		이용자대상
	정기	수시	
통합	-	20	-
서교	-	16	9
금천	7	35	12
신당	21	3	52
연희	8	10	4
문래	15	-	21
성북	-	4	11
관악	1	19	20
홍은	2	5	12
잠실	-	2	11
합 계	60	129	156



〈그림 20〉 2012년 창작공간 거버넌스 발족 및 발족을 위한 준비과정도

〈표-52〉 서울시창작공간별 운영위원회 발족 현황

창작공간	발족일
서교예술실험센터	13.02.26
금천예술공장	13.01.24
신당창작아케이드	13.10.31(협동조합발족)
연희문학창작촌	13.03.25
문래예술공장	13.01.28
성북예술창작센터	13.02.15
관악어린이창작놀이터	12.10.27
홍은예술창작센터	13.03.07
잠실창작스튜디오	13.02.20



〈그림 21〉 공간 특성에 맞는 밀착형 거버넌스 구축 모형

7. 재정 효율화 방안

1) 서울시창작공간 자원조성활동 경과(2009년 ~ 2013년)

○ 주요 자원 구분



〈그림 22〉 주요 자원 구분

○ 서울시창작공간 외부자원 유치실적(기부, 협찬, 제휴 등)

〈표-53〉 서울시창작공간 외부자원 유치실적(기부, 협찬, 제휴협력 등)

연도	금액 (천원 상당)	주요내용
2009	10,000	- 창작하는 '작가의 손' 전시벽(연희)
2010	15,985	- 도서 및 공연티켓 무상 제공
2011	31,739	- 일본 대지진돕기 작품 판매 전시(125점) - 도서 및 기타 물품 무상 제공
2012	57,083	- 작품제작 및 프로그램 운영에 필요한 물품 협찬 - 예술치유프로그램 제휴 지원 - 도서 무상 제공 등
2013	276,725 (기부금 149,000천원 포함)	- 장애아동창작지원 프로젝트 A지원 - 장애예술가 활동기반 조성 - 전시도슨트 앱 제작 기술 및 현물 지원 - 암환우를 위한 예술치유 지원 등 다수

- 기 재원조성활동 평가
 - 고유사업 전환 이후 기부, 협찬 증가했으며, 각 공간별 프로그램 장점을 살린 협찬이 두드러짐
 - 그러나 기업광고성으로 보이는 조건부 기부가 많으며 이는 향후 기업과의 관계설정에 신중한 접근이 요구되는 사항임
 - 각 공간별 중심 프로그램(프로젝트)의 경제성을 강화할 필요가 있으며 이를 연계한 재원확보에 적극노력요함

2) 재원조성 방향

- 기본 방향
 - 재원운용의 기본방향은 재원확보(성과)범위는 최대화하고, 재원사용범위는 최소화
 - 서울시 재정 불안정 요인과 전 세계적으로 문화예산축소 경향을 고려하여 재정방안 설계
 - 외부재원 확보 시 기관의 독립성, 공공성을 저해하지 않는 기준 필요
 - ※ 특히 기업광고 목적의 대가성 협찬의 경우 신중해야 하며 명확한 기준선이 필요함
 - 각 공간의 중심 프로그램(프로젝트)을 통해 관계기관, 관계산업과 연계한 재원확보 추진
 - 창작공간의 소재지역의 자치구 토착경제활동과 연계한 재원확보
 - 각 공간별 중심 프로그램들의 통합적 관리필요

- 각 공간별 중심 프로그램과 주요 재원확보 방향
 - 금천: '다빈치 프로젝트'의 확장으로 한국산업단지공단 등 관련산업 연계 및 유관기관 연계
 - 문래: 창작촌과 철재 환경조형물 산업, 타임스퀘어 연계 등
 - 신당: '황학동별곡' 등으로 중앙시장(전통시장), 동대문시장(패션, 액세서리, 디자인) 연계
 - 성북: 예술치유 프로그램으로 병원, 정부기관 연계 등
 - 관악: 교육청 연계 예술교육프로그램 개발 등
 - 홍은: 서울시, 자치구, 주민 연계 무용 강습 및 워크숍, 공간 대관료 현실화 등
 - 잠실: 장애인, 노숙인, 다문화가족 등 소수자 연계 프로그램 개발 등
 - 서교: 카페영업, 공간대관료 현실화, 아트페어 개발 등

- 연희: 낭독회 등 가든 문학파티 개발, 출판사·민간문화재단 매칭펀드로 문학 프로그램 개발

3) 재정운용 방안

- 경상관리비를 제외한 '사업비'에 대해서 외부재원과의 매칭펀드 방식 운영
 - 서울시창작공간은 매칭펀드 방식을 적용하여 연차별로 외부재원을 확대해야 함
 - 재정 부담률 최적화 시점은 2018년이며 서울시 재원 100%(13년기준) 외부재원 50%로 서울시출연금 외에 추가 재원 50%를 확보하는 것이 바람직함
 - 이를 위해서는 현재 협찬 등 외부재원 사용에 대한 재량권 부여해야 함(재단 규정 개정)
 - 3년(2014~2017)시행 후 2017년 하반기에 재정운용 평가를 통해 '사업비' 뿐 아니라 '경상관리비'에 대한 외부재원방안 확대도 검토 필요(이때 민간자율적 운영확대도 적극검토 필요)

〈표-54〉 재정 부담률 최적화를 위한 5개년 계획

분류	2014	2015	2016	2017	2018
서울시 출연금	100%	100%	100%	100%	100%
외부재원	10%	20%	30%	40%	50%
계	110%	120%	130%	140%	150%

※ 사례 : 요코하마 '뱅크아트1929'의 재원은 시 재원 50% 외부재원 50%임.

- 외부재원 성격에 따른 확보 기준(안) 제시

〈표-55〉 외부재원 성격에 따른 확보 기준

구분	내용	재원확보 기준	비고
재단예산	서울시 지원 혹은 기본재산 등 연간예산	-	
기부	돈이나 물건 등 대가없이 기증	-	기부금영수증 발급
무상제공	기업브랜드의 노출조건(광고) 없이 제공	-	기부금영수증 발급 안함

협찬	물품 또는 현금을 제공하는 업체 의 브랜드(로고) 등의 노출조건 (광고)으로 제공	상장기업 이상 대기업 배제 원칙	논의가 필요함
제휴 협력	서로 다른 두 기관이 협의 하에 마케팅, 개발, 자금 등의 협력	사업목적, 공공 성, 효과 등 고려	
사회적/ 연대 적 경제	<ul style="list-style-type: none"> - 정보, 인력, 물물교환, 지역화 페 등 - 사회적 경제 활성화에 준하는 영리활동 	적극 추진	

VI. 결론 및 제언

1. 결론
2. 제언

VI 결론 및 제언

1. 결론

○ 정책비전

- 서울시창작공간은 2007년 서울시 컬처노믹스 전략에 따라 “유희시설의 활용을 통한 창의기반을 조성”사업으로 추진되었음
- 구체적으로는 유희공간을 리모델링하여 창의거점화 한 다음 예술가에게는 창작공간을 제공하고 시민들에게는 문화향유의 기회증대를, 낙후된 지역에는 문화적 재생을 한다는 3대 미션을 가지고 각 공간의 입지조건을 고려하여 지역의 특성과 유희시설의 특징을 고려하여 공간별로 특화(장르별 또는 분야별)함
- 이에 따라 서울시창작공간은 예술가-시민-도시의 창의성을 제고하기 위하여 창작공간의 특성을 반영한 형태의 운영 즉, 문화예술의 창작-소통-향유, 생산-유통-소비의 사이클을 종합적으로 담아낸다는 계획 하에 예술가들에게는 예술인큐베이터(국제교류, 레지던시 등)로의 역할, 시민들에게는 문화수용자에서 문화주체로 세우는 계기마련(시민창작실), 도시와 지역에는 문화적 재생(커뮤니티아트, 다빈치프로젝트, 공공프로젝트 등)을 도모하고자 하였음

○ 운영성과

- 2009년부터 2013년까지 5년간 조성 및 운영되면서 여러 가지 성과를 남겼음. 먼저 창작진흥 방면에서의 성과로는 국내외 예술가들의 창작과 교류의 플랫폼을 제공하였고, 창작 과정에 대한 지원필요성 인식의 확산, 공간을 연계한 입체적 창작지원시스템 확보, 재단의 예술지원과 연계한 창작지원, 창작공간을 매개로 한 공공예술, 커뮤니티 아트 등 사회적 가치추구형 예술을 통해 창작공간의 사회적 기능을 확장하였음
- 지역사회와의 관계에서는 창작공간이 예술가와 지역의 매개자 역할, 지역연계 프로그램을 통해 지역의 활력에 기여하였고, 창작·소통·

향유를 포괄하는 새로운 시민문화향유의 공간을 제공하는데 기여하였음. 또한 창작공간과 연관산업의 연계가능성을 제시하였음

- 또한 도시재생의 관점에서는 문화소외지역에 창작공간을 입지시킴으로써 지역에 문화적 자긍심을 부여하였고, 지역의 창의거점으로서 기능함으로써 창작공간을 통해 도시재생의 가능성을 인식시키는데 기여하였고, 장기적으로는 서울의 창조적 클러스터의 인프라 구축에 기여함
- 다른 한편으로는 서울시창작공간의 운영경험을 통해 새로운 문화공간 정책의 흐름을 만드는 데 기여하였음. 그것은 기존 미술장르 중심의 창작스튜디오 운영에서 전 장르를 포괄하는 창작공간으로 확대되었고, 전문예술인 중심의 창작공간에서 시민-예술가-도시를 포괄하는 창작공간으로 자리매김 됨으로써 지방자치단체에 적합한 지역밀착형 창작공간의 운영모델을 제시하였음. 또한 서울시창작공간의 운영경험은 서울시가 2012년부터 추진한 마을예술창작소를 견인해 냈고, 정부의 복합커뮤니티센터 등 새로운 창작공간 및 시민문화 정책의 흐름을 만드는 데 중요한 근거를 제공하였음

○ 한계와 문제점

- 그러나 시행과정에서 여러 가지 한계와 문제점을 남기기도 했는데, 그것은 서울시창작공간 사업의 정책근간에 해당되는 <컬처노믹스>전략이 정치적 논리, 행정주도의 논리, 문화의 경제논리를 강조함으로써 비롯된 것임. 이러한 논리는 시설조성에서 고비용 저품질의 원인이 되었고, 공간과 프로그램운영 면에서도 서울시와 서울문화재단의 갈등, 문화재단과 현장예술인과의 마찰의 원인이 되었음. 또한 시의 창작공간 정책의 혼선으로 인해 실제 사업추진과정에서 상당한 어려움이 초래됨으로써 안정적인 작업실 지원정책과 서울시창작공간 정책의 분리필요성이 제기된 바 있음

○ 새로운 전망

- 주목할 만한 사실은, 시행착오와 한계에도 불구하고 당초 각 공간의 미션에 따라 설정된 특화프로그램(또는 특화프로젝트)을 발전시켜나가면서 점차 공간을 정상화해나갔고 5년간의 운영경험이 축적된 점들을 들 수 있음. 그러나 다른 한편으로는 각 공간의 자원이 전제로 공유 및 통합되지 못하는 등 통합관리의 어려움이 드러나기도 했음
- 최근 들어 서울시창작공간이 재단의 고유사업으로 전환(13년)되었고,

마을예술창작소 등 일상예술창작공간이 확대되는 등 새로운 국면에 접어들고 있으나, 이와 함께 서울시의 재정악화로 인한 예산의 급격한 삭감, 여전히 남아 있는 창작공간의 운영경직성의 문제, 미선에 비해 작은 시설규모, 고용불안정, 도시재생의 중장기적 추진 필요 등은 여전히 창작공간의 과제로 남게 됨

- 따라서 새로운 서울시창작공간의 운영의 원칙과 방향은 다음과 같이 정리해 볼 수 있음. 첫째, 예술의 자발성에 기초한 운영을 원칙으로 하여 행정과 예술의 실질적 거버넌스를 강화하고, 둘째, 서울시창작공간의 차별성과 브랜드 제고를 위한 전문성, 국제성, 광역(지역)성을 추구하고, 셋째, 공간별 특화에 기반 한 통합정보플랫폼을 운영함으로써 공간은 분산운영의 강점을 활용하되 정보는 통합·집중하는 형태로 운영, 넷째, 각 공간의 기획력을 원천으로 삼는 특화프로젝트를 중심으로 재원확보의 다각화와 연계함으로써 예산효율성 제고, 다섯째, 사회적 가치를 추구하는 도시프로젝트의 전략적 수행, 여섯째, 재단 창작지원사업과 긴밀하게 연계, 일곱째, 서울시창작공간이 지역사회에서 창작·제작-소통·배급-향유·소비의 선순환구조를 통한 문화경제의 생태적 흐름을 지원하는 방향으로 추진하는 것임

서울대표 예술창작공간으로서 〈서울시창작공간〉의 새로운 성격 및 역할

- 국내외 예술가, 기획자들의 프로젝트 기반 기획, 창작, 제작 지원기관
- 서울의 우수예술가, 기획자 육성의 국제적 인큐베이터
- 분산된 창작공간들의 융합플랫폼
- 실험적 예술작품의 발표 및 시연무대
- 과정형 예술작품의 시민 향유 공간
- 사회적 경제, 연대적 경제 개념의 서울시창작공간 적용

2. 제언

○ 작업실지원정책과 창작진흥정책의 분리추진 필요

- 서울시창작공간은 예술인들에 대한 안정적인 작업실지원이라는 과제를 수행하기에는 그 규모가 턱없이 작은 관계로 어려움을 겪고 있음. 그 원인은 시 차원에서 작업실지원정책과 창작 진흥정책이 분리되지 못함에 기인함

- 따라서 두 정책에 대한 분리를 통해 두 정책 모두 보다 더 효율적인 운영이 가능할 것임. 즉, 서울시는 작업실지원정책을 추진하고, 문화재단은 창작 진흥정책을 추진하는 것으로 정리됨. 서울시창작공간은 서울을 대표하는 예술창작공간으로서 서울의 예술창작 진흥과 지역의 문화 활성화, 시와 연계해 문화예술을 통한 도시재생의 프로젝트를 수행하며, 서울시는 관내 거주예술인들의 창작환경 인프라를 구축하고 예술인복지를 증대하는 사업을 추진하는 것으로 분리할 수 있음
- 특히 올해 서울시 SH공사의 ‘예술인 협동조합형 공공주택’건립 추진은 매우 중요한 시도로 볼 수 있음. 예술인들을 대상으로 공개모집한 결과 13 대 1의 높은 경쟁률 현상은 그만큼 예술인들의 기초창작환경이 열악했으며, 오랜 예술계의 숙원이었음을 반증하는 것임
- 따라서 향후 다각적인 추진이 필요하며 공공임대주택 등의 신축건물 외에도 프랑스의 영구임대작업실 정책처럼 시나 정부소유의 유희시설을 장기임대작업실, 영구임대작업실로 불하하는 등 보다 적극적인 정책을 추진할 필요가 있음

○ 예술생태계 밀집지역에 대한 정책수립 필요

- 또한 자생적 예술생태계인 문래동지역과 홍대지역, 대학로지역 등 예술생태계 밀집지역에 대한 사회적·경제적·도시적 가치를 연구하는 것이 필요하며 서울의 도시계획과 연계한 보호육성정책을 수립하는 것이 필요함

〈참고문헌〉

○ 서울문화재단 창작공간 관련 연구, 세미나 자료

창작공간, 『전국 창작공간 네트워크 워크숍』, 서울문화재단, 2010

창작공간, 『금천예술공장 국제심포지엄-지역재생의 과제와 커뮤니티아트: 공적 영역에서 예술의 역할』 2010.

창작공간, 『금천지역 산업현황 분석 및 지역 연계 문화예술프로그램 설계를 위한 연구』, 2010.

창작공간, 『서울시창작공간 2009-2010 백서』, 서울문화재단, 2010.

창작공간, 『2012 서울시창작공간 국제심포지엄 자료집』, 서울문화재단, 2012.

창작공간, 『서울시창작공간 국제심포지엄 - 정책, 예술가, 커뮤니티: 신화 또는 현실』, 2012.

창작공간, 『서울시창작공간 사업 운영 효율화 방안』, 서울문화재단, 2012.

창작공간, 『창작공간의 지역 커뮤니티 전략 결과보고서』, 서울문화재단, 2013.

창작공간, 『예술의지 집합체: 창작공간 2012 논의집』, 서울문화재단, 2013.

창작공간, 『서울시창작공간 2011-2012 백서』, 서울문화재단, 2013.

라도삼 외, 『서울문화재단 비전과 전략 2012 - 문화가 꿈, 文化가꿈』, 서울문화재단, 2012.

박신의, 「서울시창작공간에 대한 지역사회의 인식 변화 연구-금천예술공장을 중심으로」, 『서울도시연구』, 서울연구원, 2013.

서울문화재단, 『2012 재단발전전략TFT 1차 사업재편전략보고서』, 서울문화재단, 2012.

서울문화재단, 경희대학교 문화예술경영연구소, 『미디어아트 비즈니스 모델 개발 기초연구』, 2010.

○ 연구보고서 및 단행본

양건열 외, 『미술창작스튜디오 운영 활성화 방안』, 한국문화관광연구원, 2004.

김효정 외, 『문화를 통한 지역개발 사례연구』, 문화관광연구원, 2007.

황진수 외, 『국내의 국제레지던스 운영 활성화 방안 연구』, 한국문화예술위원회, 2008.

라도삼, 『마을문화 만들기 사례와 전략 연구』, 서울시정개발연구원, 2012.
이동연 외, 『문화콘텐츠클러스터 조성?활성화를 위한 서울 상상력발전소 프로젝트』, 한국산업관계연구원, 2013

임혁백 외, 『사회적 경제와 사회적 기업』, 송정, 2007.

문화체육관광부 『2010 문화예술정책백서』, 문화체육관광부, 2011.

김강 외, 『문래예술공단 환경조형물 제작생태계 조사 연구』, 예술과 도시사회연구소, 2012.

예술과 도시사회연구소, 『도시재생의 새로운 미래_문래예술공단 연구』, 예술과 도시사회연구소, (사)문화사회연구소, 2010.

○ 관련 논문

박신의, 「유럽의 페 산업시설 활용 문화예술 공간 연구-문화예술경영의 개념적 확장과 관련하여」, 인하대학교 대학원 문화경영학과 박사학위논문, 2011.

박신의, 「문화예술공간, 지역사회, 이웃: 벨기에 브뤼셀의 레알드샤에백(Les Halles de Schaerbeek)」, 『문화예술경영학연구』, 제4권 1호 통권 6호, 2011.

박신의, 「예술의 사회적 영향 연구 분석과 정책적 함의」, 『문화정책논총』 제27집, 2013.

박신의, 「창작스튜디오의 역할 변화에 따른 정책구도와 타당성」, 『문화정책논총』 제27집 2호, 2013.

강동진 외, 「산업유산의 개념과 보전방법 분석」, 『국토계획』, 제38권 제2호, 대한국토·도시계획학회, 2003.

김홍주, 「문화예술을 매개로 한 창작촌의 창조네트워크와 도시재생: 문래창작촌, 광주 대인예술시장, 부산 또따또가를 중심으로」, 『한국정책학회 춘계학술발표논문집』, 한국정책학회, 2012.

한상진, 「사회적 경제 모델에 의거한 창조 도시 담론의 비판적 검토-플로리다, 사사끼, 랜드리외의 논의를 중심으로」, 『ECO』 제12권 2호, 한국환경사회학회, 2008.

한승준 외, 「문화예술지원 거버넌스 체계에 관한 비교 연구: 영국, 프랑스, 한국 사례를 중심으로」, 『행정논총』 제50권 제2호, 2012.

윤형근, 「혁신도시-좌담: 서울의 혁신을 논하다」 2013.

박신의 외, 「미디어아트 비즈니스 모델 개발 기초연구」, 서울문화재단, 2010.

○ 기타 연구 자료

아시아문화중심도시추진단 『아시아 창작공간네트워크 세미나 자료집』,
 아시아문화중심도시 추진단, 2012.
 이광준, 「창작공간 10년후, 예술의 존재방식의 변화」, 『공감 그리고』,
 2013 봄호.
 2012 창작공간커뮤니티전략TFT-회의자료(1~4차) 2012.07~09/기안문
 2012 재단발전전략TFT회의자료(1~6차) 2012.07/기안문
 2012 재단발전전략TFT워크숍(1~6차) 2012.04/기안문
 2012 전 직원 워크숍(직원 신규 사업 아이디어 목록) 2012.08/기안문
 2006~2008년 미술인회의의 전국오픈스튜디오 네트워크『전국오픈스튜
 디오네트워크-작업실이 가까워집니다』
 〈서울시, 만리동 2가에 협동조합형 공공주택 지어 '예술인 마을'조성〉(서
 울=뉴스와이어) 2013년 06월 03일
 문화체육관광부, '2009년도 시범사업 선정', 보도자료, 2008.

○ 국외 자료

*Culturels et Pariticipation Citoyenne – Le rôle de la médiation et de
 l'animation en question*, coordonné par Françoise Liot, Paris:
 L'Harmattan.
 Kahn, Frédéric, rédigés par, *Actes des rencontres nationales
 démarches artistiques et régénération urbaine*, 10 et 11 juin
 2009, Dijon.
 Lawrence Lessig(2008)
 Patrik Svensson(2001), 'L'épreuve de la diversité', Kaapelitehdas
 (Helsinki), *Les Fabriques – lieux emprévu*, Ed.
 Raffin, F.(2010), Une véritable diversité culturelle ressort des
 politiques culturelles en Europe, in *Projets*
 Rapport d'activité(2011), Le Centquatre.
 Trans EuropeHalles.
 'What Mine Is Yours', Rachel Botsman, Roo Rogers(2010)

○ 참고 웹사이트

<http://www.teh.net/>
http://www.lafriche.org/friche/zdyn1/rubrique.php3?id_

rubrique=433
<http://www.kaapelitehdas.fi/en/factory/history>
 L'Incubateur du CENTQUATRE, pdf.[http://www.104.fr/#/fr/](http://www.104.fr/#/fr/Services/32-Incubateur)
 Services/32-Incubateur
[http://www.forum-modernites.org/pepiniere-dalliances-et-](http://www.forum-modernites.org/pepiniere-dalliances-et-dinitatives)
 dinitatives
<http://siliconsentier.org/association>
<http://www.acme.org.uk/about.php/>
<http://www.custardfactory.co.uk/>
 L'Incubateur du CENTQUATRE, pdf.[http://www.104.fr/#/fr/](http://www.104.fr/#/fr/Services/32-Incubateur)
 Services/32-Incubateur
<http://www.zku-berlin.org/space/>