

## 북유럽의 사회혁신

### 덴마크, 네덜란드 사회혁신 기관방문 보고서

정미나 · 사회혁신리서치랩 팀장  
심은정 · 사회혁신리서치랩 연구원

#### 요약

서울혁신센터 사회혁신리서치랩은 2016년 9월 25일부터 10월 1일까지, 1주일에 걸쳐 덴마크와 네덜란드 사회혁신기관을 방문했다. 본 보고서는 <2016 덴마크, 네덜란드 사회혁신기관 해외현장조사보고서>의 일부를 발췌하여 정리한 것이다.

덴마크와 네덜란드는 탄탄한 복지제도를 갖추고 있는 나라로 유명하다. 하지만 이들 역시 다른 국가와 마찬가지로 다양한 사회문제에 직면했다. 이를 해결하기 위해, 이들은 사회혁신 방법론을 적극 도입하고 있다. 정부, 기업, 시민사회 각 영역에서 사회혁신 방법론을 통해 사회적 난제를 해결하고자 다양한 사회혁신 프로젝트를 진행하고 있는 것이다. 이를 알아보기 위해, 우리는 정부, 기업, 시민사회 각각을 대변하는 사회혁신 기관 MindLab(정부영역), DTI(기업 및 과학기술연구소), DANSIC, Kennisland(시민사회)을 찾아갔다. 조직의 특성에 따라 사회혁신의 정의와 목표, 그리고 프로젝트의 성격은 서로 달랐다. 하지만 그럼에도 불구하고 공통점이 있었는데, 이들이 강조하는 사회혁신은 '마음가짐(mindset)'의 변화를 의미한다는 것이다. 사회혁신은 '말'로 하는 것이 아니라 문제 해결을 위한 새로운 방법을 직접 '보여'주는 것이며, 이를 통해 새로운 가치가 창출되고 사람들의 마음가짐이 변하는 것이라고 강조한다.

## 목 차

### I. 출장목적

### II. 출장내용

#### 1. 덴마크 사회혁신기관 인터뷰

##### 1) DANSIC(Danish Social Innovation Club)

- (1) 조직 형태 및 특성
- (2) 사회혁신 의제
- (3) 재정구조
- (4) 정부 및 다른 단체와의 관계
- (5) 사회혁신의 역할과 시민

##### 2) DTI (Danish Technological Institution)

- (1) 조직 형태 및 특성
- (2) 재정 구조
- (3) 사회혁신의 정의
- (4) 사회혁신 프로젝트와 방법
- (5) 정부 및 다른 단체와의 관계
- (6) 사회혁신의 역할과 시민

##### 3) MindLab

- (1) 조직 형태 및 특성
- (2) 사회혁신의 정의
- (3) 사회혁신 프로젝트와 방법
- (4) 사회혁신의 역할과 시민

#### 2. 네덜란드 사회혁신 기관 인터뷰

##### 1) Kennisland

- (1) 조직 형태 및 특성
- (2) 자원 및 운영방식
- (3) 입주단체
- (4) 사회혁신의 정의
- (5) 사회혁신 프로젝트
- (6) 사회혁신 프로젝트 방법론
- (7) 사회혁신의 역할과 시민
- (8) 정치의 역할과 사회혁신의 역할 차이

### IV. 시사점

### V. 사회혁신리서치랩 연구 연계방향

## I. 출장목적

- 서울혁신센터 사회혁신리서치랩은 2016년 사업으로 해외 사회혁신 조사를 수행함.
- 이를 위해 사회혁신으로 복지국가의 한계를 보완하고 새로운 협치모델 창출에 앞장서고 있는 덴마크와 네덜란드의 사회혁신 기관을 방문함.
- 덴마크와 네덜란드는 탄탄한 복지제도를 갖춘 국가로 유명함. 하지만 이들 역시 복지국가의 위기에 직면했는데, 새로운 방식으로 대처하고 있음. 특히, 두 국가는 이른바 '유연안정성(flexicurity)' 모델을 구축한 나라로서, 노동유연성 증가가 소득 양극화로 이어지지 않고, 오히려 보다 평등한 사회로 나아갈 수 있음을 보여주고 있는 특수한 사례임. EU는 '유연안정성' 모델을 이 시대의 대표적인 사회혁신 사례로 간주함.
- 두 국가는 시민이 주도하여 사회문제를 해결하는 사회혁신 방법을 적극 도입함으로써, 국가의 비대해진 역할과 과도한 복지재정 부담을 완화시키고 시장이 야기하는 불평등에 대처하고 있음.
- 본 해외조사의 목적은 크게 네 가지임.
  - ▶ 첫째, 덴마크와 네덜란드의 주요 사회혁신기관의 사회혁신 프로젝트를 조사하고 사회혁신 의제와 방법론에 대한 시사점 도출.
  - ▶ 둘째, 사회혁신기관의 조직 운영원리를 파악하고 서울의 사회혁신을 위한 서울혁신파크와 중간지원조직인 서울혁신센터의 조직역량 강화 모색.
  - ▶ 셋째, 사회혁신기관의 정부 및 시장과의 협업구조를 파악하여 사회혁신을 위한 정부-시장-시민의 역할분담 및 협치 시스템 함의 도출.
  - ▶ 넷째, 서울시 사회혁신정책 및 서울혁신파크를 소개하고 서울혁신센터 사회혁신 리서치랩의 연구의제를 공유함으로써, 향후 서울시 사회혁신 관련 공동 연구 및 사업 가능성을 타진하고 지속적인 연대 방안 모색.

## II. 출장내용

### 1. 덴마크 사회혁신기관 인터뷰

#### 1) DANSIC(Danish Social Innovation Club)

- 방문일시: 16.09.26 오후 13:00
- 방문장소: Enghavevej 80, 2450 København SV, 덴마크
- 방문목적: DANSIC의 설립배경과 운영방식 및 사회혁신 프로젝트 조사
- 인터뷰대상: Malte Hertz Jansen(DANSIC 대표)
- 조사내용:

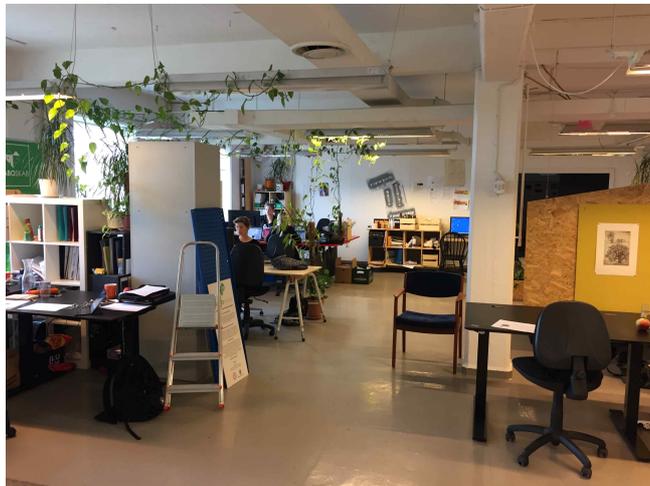


그림 1. DANSIC 사무실 전경

#### (1) 조직 형태 및 특성

- DANSIC은 2011년에 설립된 비영리 사회혁신단체로 자원봉사를 기반으로 운영함. 설립 당시에는 덴마크에서도 ‘사회혁신’이란 용어가 낯설었음. 따라서 DANSIC은 단체 설립 후 4달 간 미국에서 사회혁신에 대해 경험하고 배워옴. 이후 2013년까지는 ‘사회혁신’ 용어 확산과 사회혁신이 무엇인지 대한 논의에 집중했음.
- 이들은 자신들을 ‘사회혁신 플랫폼’으로 소개함. 즉, 이들은 매년 사회혁신 관련

의제를 새롭게 선정하여 이를 확산하고 프로토타입을 제안함. DANSIC이 프로토타입을 현실에 적용하여 구체적인 성과까지 도출하지 않는 이유는 본 단체가 사회혁신 ‘플랫폼’ 역할을 위해 설립된 것이기 때문. 이들은 하나의 사회혁신 의제가 다양한 방식으로 시민에게 전달되는 것을 중요하게 생각함.

- 자원봉사자는 대부분 대학생이며, 약 35명으로 구성됨. 이 외에 팀장, 대표, 부대표가 있음. DANSIC의 자원봉사자는 프로젝트 기간과 동일하게 매해 새롭게 구성됨. 장기간의 자원봉사자와 함께 일하는 것도 좋지만, DANSIC에서 사회혁신과 관련된 일을 하는 경험을 제공하는 기회를 더 많은 사람들에게 제공하고 이를 토대로 사회혁신 아이디어가 순환하는 데 도움이 된다고 강조함.
- 이들은 매년 새롭게 사회혁신 의제를 선정함. 매년 4월 이사회에서 그 해의 사회혁신 의제를 선정하고 최종적으로 의제가 준비되는 것은 7월에 완료됨. DANSIC의 의제선정은 몇 차례 회의를 통해 결정되는 것이 아님. 3개월에 걸친 의제선정은 특정 이슈에 대한 연구뿐 아니라 관련 이해관계자와 논의 및 해외조사까지 포괄하는 과정임. 이를 통해 구체적인 실행계획까지 설정함.
- 이후 8월부터 자원봉사자를 모집하고 10월에 완료함. 10월부터 그 다음해 3월까지 자원봉사자들이 주축이 되어 활동함. 자원봉사자를 중심으로 구성된 일곱 개의 팀은 구체적인 실행을 담당함. 이 중 세 개 팀은 그 해 사회혁신 의제를 실행할 수 있는 구체적인 내용을 ‘연구’함. 나머지 네 팀은 선정된 의제와 프로젝트 내용을 사회적으로 확산하는 일종의 ‘홍보’ 역할을 담당함.
- 이는 단순히 글이나 미디어를 통한 홍보가 아니라, DANSIC이 말하고자 하는 사회혁신의 ‘주제’와 ‘테마’를 연구하는 팀, 용어 자체를 확산하는 팀, 미디어 관련 업무를 담당하는 팀으로 세분화돼 있음. 이런 방식으로 제안할 수 있는 프로토타입(prototype)까지 설계되면, 3월에 컨퍼런스를 개최하여 그 해의 사회혁신 의제 및 프로토타입을 발표하고 보고서를 출간하는 것으로 한 해를 정리함.

## (2) 사회혁신 의제

- 2011년에 설립된 DNASIC은 2013년까지 약 2년 동안 사회혁신 자체에 대한 연구를 수행했음. 이를 바탕으로 2014년에는 ‘새로운 협력자(New Partner)’라는 주제로 사회혁신이 무엇인지, 그리고 어떤 역할을 해야 하는지에 관한 컨퍼런스를 개최함.

- 2015년에는 ‘도시 희망(urban uplift)’이라는 주제로 주거환경, 낙후된 건물, 등 도시문제를 의제화하고 프로토타입을 제시했음. 2016년에는 ‘일, 삶, 실험(work, life, lab)’이라는 주제로 노동, 건강 등 스트레스 문제에 집중하였음. 2017년은 ‘쓰레기 제로(Waste-free)’라는 사회혁신 의제를 선정하고 구체적으로 대학 기숙사에 적용될 수 있는 프로토타입을 만들고 있음.
- DANSIC은 2017년을 기점으로 기존 프로토타입 제안에서 더 나아가 실제 생활에서 적용 가능한 구체적인 실험키트(Toolkit)까지 만드는 것을 목표로 함. 이를 위해 건축이나, 기술을 가진 조직들을 찾아내 협력을 제안하고 있음.

### (3) 재정구조

- DANSIC은 정부로부터 공식적인 지원을 받지 않음. 즉, 정부 소속이 아님. 단, 현재 입주한 건물은 코펜하겐 시정부 소유이며, 무상으로 임대받고 있음. 그 외의 재원에 대해서는 정부 재정이 투입되지 않음.
- DANSIC의 재원은 그 해의 의제마다 달라짐. 가령, 2015년엔 도시와 노동 문제를 다루면서 덴마크 노동조합(LO)이 기금을 제공하며 함께 했음. 즉, 의제에 따라 대체로 관련 민간조직 및 기업에게 후원 받는 방식으로 운영함.

### (4) 정부 및 다른 단체와의 관계

- 코펜하겐 시는 사회혁신 및 사회혁신단체를 지원하고 협력함. 올해 기숙사 프로젝트 역시 코펜하겐 시와 함께 논의하고 있음. 시정부는 다른 단체들과도 프로젝트를 같이 하지만, 그렇다고 해서 사회혁신단체를 키우는 데에 큰 노력을 쏟는 것은 아님.
- DANSIC은 시정부와의 더 깊은 수준의 협업보다도 노조를 포함해 건설협동조합, 풍력발전회사 등 다양한 민간단체 및 기업과 파트너십을 맺는 것을 중요하게 생각함. 이는 다양한 기관과의 연대가, 사회혁신 실험이 실생활에 구현되는데 반드시 필요하다고 믿기 때문.

### (5) 사회혁신의 역할과 시민

- DANSIC은 보통의 시민은 그저 자기 삶을 살아간다고 강조함. 즉, 모든 시민이

사회혁신에 관심을 갖고 적극적으로 참여할 수도 없고, 그렇게 주장하는 것은 무리라고 생각함. 또한 DANSIC은 사각지대에 놓인 사람들을 위한 사회혁신 프로젝트가 중요하지만, 역설적으로 이들은 사각지대에 놓여있기 때문에 함께 결합해서 사회혁신 의제를 선정하고 대안을 마련하기 어려운 구조에 있음. 이들에 대한 일차적 책임은 정부에 있음. 이미 사각지대에 놓인 사람들에 대해서는 정부가 일차적인 책임을 갖고 대안을 마련해야 함.

- 사회혁신은 사람들이 사각지대에 빠지지 않도록 미리 예방하는 역할을 해야 한다고 주장함. 이를테면 DANSIC이 다뤘은 ‘도시희망(urban uplift)’이나 ‘일, 삶, 실험(work, life, lab)’에 관한 의제들은 사람들이 사각지대에 빠지기 전 혹은 스트레스를 받기 전에 이를 예방하기 위해 바꿔야 할 구조를 살펴본 것이라고 볼 수 있음. 즉, DANSIC이 말하는 사회혁신은 문제가 발생한 후 대처하는 것이 아니라, 문제가 되지 않도록 사전에 시스템을 변화시키는 방법이라고 볼 수 있음.
- DANSIC은 문제가 생기면 사람들은 문제에 집중하지 이슈에 집중하지 않는다고 비판함. 문제는 결과로서 드러난 것이고, 관련 이슈를 살펴볼 때 문제의 원인을 찾을 수 있으며 이를 통해 사각지대를 방지할 수 있다고 강조함. 이런 맥락에서 사각지대에 놓인 사람들을 도와주는 것은 문제에 대한 반응차원이지만 이슈를 풀어내는 것은 아니라고 생각함.

## 2) DTI (Danish Technological Institution)

- 방문일시: 16.09.28 오후 14:00
- 방문장소: Teknologisk Institut, Gregersensvej 1, 2630 Taastrup, 덴마크
- 방문목적: 기관인터뷰
- 인터뷰대상:
  - Jane Wickmann(DTI의 Business&Society 부서 총괄 부대표)
  - Kasper Birkeholm Munk(Business&Society 부서 Ideas&Innovation 팀장),
  - Ana Maria d'Auchamp(Ideas&Innovation 혁신컨설턴트)
- 조사내용:

### (1) 조직 형태 및 특성

- DTI는 1906년 유럽 산업혁명 당시, 중소기업 연맹으로 설립됨. 이후 DTI는 중소기업들을 위한 기술 연구소로 자리 잡았음. 약 천명의 직원이 있으며, 8400여개의 덴마크 중소기업들과 관계 맺고 있음. 이들 중 80%는 15명 이하의 직원을 고용한 중소기업임. 그만큼 거의 모든 산업 군을 포괄하고 있음. 연간 수입규모는 200,000,000 USD(한화 약 2400억 원)에 이름. 중요한 것은 DTI가 파트너십을 맺는 기업들 중 40%가 덴마크 기업이고, 이 기업들과 상업적 분야에서 함께 일하면서 수입구조를 만들어 냄.



그림 2. DTI 입구

- DTI의 미션은 새로운 지식과 기술을 덴마크 비즈니스 사회에 빠르게 접목시켜 새로운 형태의 제품, 자원, 방법 등을 지원함으로써, 중소기업 발전 촉진을 목표로 함. 특히, 기술의 접목이 사회를 유익하게 하는 실질적인 가치로 변화하도록 유도함.
- 조직의 형태는 협동조합임. 따라서 소유주는 없으며, 이윤은 새로운 기술에 투자하는, 비영리를 지향함.
- DTI에서 사회혁신 관련 프로젝트를 2011년부터 본격적으로 시작했음. 당시 EU의 대형 연구 프로젝트에 참여하였는데 그것이 사회혁신 연구였음. 이를 계기로 ‘비즈니스와 사회(Business and Society)’ 부서에 ‘아이디어와 혁신(Idea&Innovation)’팀을 구성하고 본격적인 사회혁신 프로젝트를 수행함. DTI는 사회혁신 팀을 만들기 전부터 이미 사회적 문제 해결을 위해 노력해 왔는데, 2011년부터 사회혁신 이름을 붙이고 본격적으로 시작한 것이라고 볼 수 있음.



그림 3. DTI 본관 건물

## (2) 재정 구조

- DTI의 재정은 크게 세 가지로 볼 수 있음. 약 40% 정도는 덴마크의 약 8400개 중소기업 기술 및 교육 지원을 통한 수입으로 가장 큰 부분을 차지함. 한편 약 30%는 해외 기업 고객임. 이는 점차 늘어나고 있는데, 경쟁력을 확인해주는 지표라는 측면에서 중요하게 생각함. 나머지 부분은 정부와

수행하는 사업임. 이는 전체 수입 비중 중 가장 적은 부분을 차지하지만, 가장 중요한 부분이기도 함.

- 정부 사업은 분야를 막론하고, 3년 단위의 프로젝트를 제안하면 정부가 승인해주는 방식으로 운영됨. 정부지원 사업은, 사회혁신을 위해 ‘위험’을 ‘감수’하는 ‘장기’ 프로젝트 실행 기회를 제공해주는 효과를 가짐. 이런 맥락에서 DTI는 정부 프로젝트를 ‘성장 프로젝트(development project)’라고 명명하기도 함.
- 정부는 프로젝트 수행과정을 점검하고 평가하지만, DTI의 의견을 최대한 반영함. DTI 프로젝트는 단독으로 진행하는 것이 아니라 수많은 기업들과 함께 하기 때문에, 정부는 DTI 의견을 다수의 중소기업 의견이 반영된 것이라고 판단함. 따라서 함부로 평가하거나 제동을 걸지 않음. DTI 역시 프로젝트 진행 과정에서 잘못된 것을 발견하면 정부에 프로젝트 수정을 먼저 요청하기도 함.
- DTI와 정부의 관계에서 중요하게 볼 수 있는 것은 정부가 가지고 있는 사회혁신 분야 프로젝트에 대한 이해도임. 정부는 사회혁신 프로젝트를 실행하기 위해서는 절대적인 시간이 필요하다는 사실을 인정하고 있으며, 프로젝트에 대한 목적이나 이를 통해 얻을 수 있는 성과 또한 DTI가 제안하는 것에 우선적 기반을 두고 있음. 더불어 프로젝트를 성과 중심이 아닌 실험 중심으로 이해하고 있기 때문에, 프로젝트 진행 시 방향을 수정해야 할 경우도 있다는 것에 동의하고 있음.

### (3) 사회혁신의 정의

- DTI는 사회혁신에서 ‘사고방식(mindset)’이 가장 중요하다고 강조함. 특히, 사회혁신을 통해 함께 하는 사람들 간 비전을 공유하고 가치를 창출하는 것이 ‘사고방식’의 변화에 중요하다고 함.
- DTI가 구현하고자 하는 사회혁신은 ‘생각하는 것, 하고자 하는 것을 행동에 옮기는 것, 협력하는 것’임. 사회혁신은 구체적인 결과로 보여주는 것이며, 이를 통해 ‘사고방식’의 변화가 이루어질 것이라고 생각함. 따라서 사회혁신의 필요를 설명 혹은 주장하는 것은 사회혁신에 역행하는 것이라고 강조함.
- 실제로 DTI가 이제까지 수행한 크고 작은 프로젝트 약 2011개는 사실상 비전에 관한 것으로 봐도 무방하다고 강조. 이들은 사회혁신이 ‘말하는 것이

아닌 보여주는 것'이며, 문제 당사자인 시민과 함께 새로운 해결방법을 모색하는 것이라고 함. 또한 사회혁신은 비전을 함께 공유하여 사회적 가치를 창출하는 것이라고 강조함.

- DTI가 정의하는 사회혁신은 시민들의 안에 내재된 능력에 집중하고 역량을 강화하는 것이 핵심임. 물론 이는 시간이 걸리는 일이지만, 사회 변화를 위해서는 자신이 속한 영역과 상관없이 시민들, 기업들, 정부 모두 비전을 공유하고 함께 일하는 것에 익숙해져야 한다고 강조함.

#### (4) 사회혁신 프로젝트와 방법

- DTI는 큰 규모만큼이나 다양한 사회혁신 프로젝트를 진행하고 있음. 자체 프로젝트를 기획하기도 하지만, DTI 사업에 사회혁신 프로젝트를 접목하기도 함.
- 가령 DTI의 사업 중 장애인이나 노인 등 신체적 약자를 위한 빌딩 건설을 지원하는 사업이 있는데, 이를 수행하는 과정에 사회혁신 방법을 적용함. 구체적으로 공사 시작 전 사회혁신 프로젝트를 접목시키는데, 핵심은 실제로 이용할 사람을 만나 이동경로나 건물 내에서 필요한 것 혹은 원하는 것에 대해 먼저 듣는 작업을 수행하는 것.



그림 4. DTI 사업 진행과정\_Double Diamond

- 이는 단순한 수요조사가 아니라, 주변 환경 및 사회가 어떻게 이들을 지지하

고 그들의 일부가 될 수 있을지에 관한 방법을 모색하는 것임. 특히, 이를 진행할 때 목적을 제대로 설명해주는 것이 중요하며, 그곳에서 거주할 사람들뿐만 아니라 동네 주민들과 지역 기관 및 단체의 이야기를 듣는 것이 중요함. 이후 모아진 의견을 건설업체에 그대로 전달하는 것이 아니라, 의견을 토대로 실제 이것이 반영될 수 있는 구체적인 방안을 마련하여 전달함. 이런 맥락에서 사회혁신 프로젝트는 사실상 ‘통합과 연결’이 핵심이라고 볼 수 있음.



그림 5. DTI Fablab 내부 회의실 벽면

- DTI는 사회혁신 프로젝트 방법론으로 ‘더블다이아몬드(double diamond)’ 방식을 강조함. 더블다이아몬드 방법론은 ‘디자인 씽킹(Design Thinking)’의 하나로 [문제 발견-문제 정의-해결방법 모색-실행]의 단계를 거침. 더블 다이아몬드 방법론은 2개의 포괄적인 다이아몬드 안에서 나누어지는 4개의 중요 스텝을 표현하고 있는 것으로 문제를 정의하는 것과 이해하는 것의 중요성을 동등하게 고려하는 것임.
- 또한, 더블다이아몬드 방법론은 프로젝트의 실행 과정이 일방향으로 진행되지 않음을 보여줌. 이는 ‘더블다이아몬드’의 네 단계가 서로 계속 교차하며 생각이 갈라지고 모아지는 과정의 반복을 통해 문제해결로 나아가는 것이기 때문.
- 실제로, DTI가 사회혁신 프로젝트를 선정하는 과정은 위 방법을 따름. 먼저 직면한 문제들을 20개 정도 나열한 후, 사람들과 함께 풀고 싶은 문제를 고

르는 과정을 거침.

- 이후, 아이디어를 모으는데, 여기서는 해결방법을 바로 구상하는 것이 아니라, 해결할 수 있는 주체를 탐색하는 것을 먼저 함. 무엇보다 해결 주체가 될 수 있는 회사, 단체, 시민에게 어떻게 하면 동기 부여를 할 수 있는지에 관한 아이디어가 중요하게 다루어짐.
- 특정 문제에 대한 해결 주체를 한 자리에 모아 면대면 접촉을 함. 또한, 이들과 해결방법을 모색할 때, 토론과 브레인스토밍보다도 중요한 것은 문제해결에 대한 의지임. 이는 아무리 좋은 프로젝트와 재원이 마련된다고 하더라도, 공통의 비전을 갖고 의욕이 서로 매치되지 않는다면, 성공할 수 없을 뿐만 아니라 가치 창출은 요원한 것이 되어버리기 때문. 이런 맥락에서 DTI는 사회혁신 프로젝트를 같이 할 단체나 사람을 찾는 것이 매우 중요하다고 강조함.

#### (5) 정부 및 다른 단체와의 관계

- DTI는 사회혁신 팀을 가동한 이후 지역 정부와 네트워크를 유지하고 있음. 덴마크 98개 지방 정부와 사회혁신 경험과 지식을 공유하기 위하여 구축됨. 지역정부와의 네트워크는 기본적으로 멤버십을 기반으로 운영됨. 회원이 되기 위해서는 연회비 2,500 USD(한화 약 300만 원)를 내야 함. 이를 통해 회원들은 연간 5개의 행사에 참여 할 수 있음. 대체로 세미나, 워크숍, 현장 방문으로 구성됨. 특히 사회혁신 관련 교육을 위해 기존과는 다른 방식으로 운영되고 있는 새롭고 흥미로운 곳을 방문하는 짧은 여행도 포함되어 있음. 지금까지 98개 지방 정부 중 3분의 2가 참여했으며, 현재는 25개의 지자체가 회원으로 있음. 지방 정부의 멤버십은 매 달 갱신할 수 있는 것으로 참여하는 지방 정부의 수는 상시적으로 달라질 수 있음.
- 덴마크가 가장 행복한 국가로 평가되지만, 중앙정부와 지방정부는 점차 새롭고 다양한 문제에 직면하고 있음. 덴마크도 다른 국가와 마찬가지로 의료, 장애인, 노인층, 청년 실업 등의 문제를 고스란히 갖고 있음. 사회혁신은 정부의 이런 한계를 보완해야 한다고 강조함. 특히, 사회 문제를 해결하는 역할을 단순히 민간에 이양하는 것이 아니라 민간과 함께 문제를 해결하는 것이 중요함. 그런 맥락에서 정부와 사회혁신의 협업은 필요한 것이며 중요하게 고려되어야 할 것임.

- 한편, 사회혁신을 위한 파트너, 즉 민간 기업 혹은 단체들과 네트워크를 구성할 때 ‘올바른 파트너’를 구성하는 것 또한 중요함. 이를 위해서는 무엇보다 사회 문제를 해결하고 사회 변화에 대한 열정과 비전이 공유될 필요가 있음.
- DTI는 이런 맥락에서 사회혁신 활동가 역할은 촉진자(facilitator)라고 할 수 있는데, 이 역할을 과소평가해서는 안 된다고 강조함. 기본적으로 촉진자의 역할은 단순한 연결이 아니라, 사람들이 스스로 참여할 수 있도록 동기를 부여하는 것임. 그런 의미에서 ‘촉진’은 명령 혹은 지시와 반대개념, 즉, 협력과 조력에 더 가까운 개념이라고 할 수 있음.
- 촉진자의 역할은 이해관계자를 모아 회의체를 구성할 때, 회의 날짜를 잡는 것, 회의를 주재하는 것과 같은 작은 것에서부터 현재 프로젝트가 어디쯤 와 있는지, 어떻게 하면 사람들이 내용에 집중할 수 있는지, 아이디어를 자유롭게 말할 수 있도록 하는 방법은 무엇인지에 관한 부분까지 모두 고민해야 함.
- DTI가 강조한 촉진자의 역할에서 보다 중요한 것은 ‘선불리’ 해결책을 제시하지 않는 것임. 사회혁신 의제를 중심으로 협력할 단체나 기업을 선정할 때, 이들은 다루고자 하는 문제의 실질적 해결 방법을 모르는 경우가 많음. 하지만 문제해결에 필요한 전문성을 갖고 있다는 것이 중요함.
- 따라서 빠른 문제 해결을 위해 구성된 회의체를 재촉하기보다는, 사회혁신 의제와 관련한 다양한 이야기를 나누는 것이 중요함. 여기서 ‘이야기를 나누는 것’은 해결하고자 하는 의제와 정확한 관련이 없더라도 상관없음. 이유는 사고의 유연성을 제공하는 것이 단체나 회사 혹은 함께 결합된 시민의 역량을 성장시키는 것이라고 봄. DTI는 이러한 과정을 통해 관련 단체들이 자신들의 역할을 상상할 수 있도록 동기를 부여하고 문제에 대한 새로운 해결책을 떠올릴 수 있도록 돕고 있음.

#### (6) 사회혁신의 역할과 시민

- DTI은 사회혁신이 하향식(top-down)으로 운영되는 것에 대한 경계를 강조함. 특히, 사회혁신 의제와 관련한 어떤 비전을 전달할 때, 사람들이 이를 좋아할 것이라고 전제해서는 안 된다고 보고 이보다 중요한 것은 비전을 이해하고 참여 동기를 부여하는 것이라고 함.
- 여기서 중요한 것이 함께 일을 하는 사람에 대한 신뢰임. 설사 사회혁신 의제나 비전에 동의하지 않더라도, 기본적인 신뢰가 형성되면 향후 충분한 논

의를 통해 수정하고 조율해 갈 수 있는 가능성으로 함께 할 수 있기 때문.

- 사회운동이든 사회혁신이든 하향식으로는 절대 성장할 수 없음. 순간적으로는 이 방식이 빠르게 보일 수 있지만, 서로 간의 신뢰와 협력이 전제되지 않으면, 그 결과는 단순히 ‘물질적인 것’ 그 이상도 아님. 즉, 가치가 배제된 변화는 사회적으로 좋은 영향을 미칠 수 없음. 사람들과 ‘함께’ 한다는 것은 서로 글을 쓰거나 결과물을 내는 것이 아니라, 같이 어울리고 마주보는 것이 중요하다는 의미임. 이러한 모임이 단순히 보일 수 있지만, 사실 사람들이 가장 부담스러워하는 부분이기도 함. 이를 극복할 때 신뢰가 형성될 수 있음.
- 실제로 사회혁신 프로젝트를 진행하다보면, 대체로 사람들은 바로 이러한 면대면 접촉을 싫어하기도 함. 특히, 프로토타입을 실제로 만들어 내는 관련 기업과 단체들은 이렇게까지 많은 이들에게 꼭 물어보고 만들어야 하는지에 대해 불만을 갖기도 함. 하지만 실제 참여하고 그 과정에서 모두가 공유할 수 있는 비전과 가치가 창출되는 것을 경험해보면, 면대면으로 의견을 수렴하는 노력이 왜 필요한지 이해하기 시작함. 사회혁신이 사람들의 ‘사고방식’을 변화시키는 것은 바로 여기에서 기인함.

### 3) MindLab

- 방문일시: 16.09.29 오후 13:00
- 방문장소: lotsholmsgade 12, 1216 Copenhagen K 덴마크
- 방문목적: 기관인터뷰
- 인터뷰대상:
  - Thomas Prehn(MindLab 대표, 덴마크 중앙정부 경제부처 산하 차관급)
- 조사내용

#### (1) 조직 형태 및 특성

- 마인드랩은 2002년 정부 산하 부처로 설립됐음. 우리나라와 비교하면 기재부와 유사한 Ministry of business에 소속돼 있음. MindLab 소장은 차관급임. 이들은 정부의 정책을 사회혁신 방법으로 시행하는 것을 핵심 업무로 하고 있음. 따라서 MindLab 자체 프로젝트는 없음.
- MindLab은 정부부처 및 시정부와 계약을 통해 사회혁신 프로젝트를 수행함. 현재는 고용부와 교육부, 그리고 오덴스 시정부와 함께 일하고 있음. 이는 계약을 기반으로 하는데, 3년 단위로 계약함. 고용부는 현재 9년째 계약을 유지하고 있음, MindLab과 함께하는 부처와는 1년에 4차례 이사회를 개최하고 이때 MindLab이 수행할 사회혁신 프로젝트를 선정함. 이사회 멤버는 담당부처 차관(임명직이 아닌 직업공무원)으로 구성됨.
- MindLab은 중앙부처의 다른 기관과도 일 할 때가 있는데, 이는 계약을 통한 전략적 파트너의 형태는 아님. 해외 정부(브라질, 스웨덴, 아르헨티나 등)와 국제기구(IMF, UN 등)와도 일함. 단, 기업에게는 프로젝트를 받지 않음.
- MindLab이 정부 정책을 사회혁신 프로젝트로 선정하는 것은 단순히 정부 정책의 효과적 집행을 위해서가 아니라, 혁신적인 방법을 직접 만들어 보여줌으로써 혁신이 확장되고 파급되는 것을 목적으로 하기 때문. 정부 정책은 그 자체로 공식적이고 반드시 실행되어야 하는 것이기 때문에, 정부가 직접 사회혁신 방법을 수행하는 것은 사실상 혁신가를 양성하는 효과를 나타낸다고 강조함.



그림 6. MindLab 입구 포스터

- 현재 MindLab은 3세대를 맞이했음. 1세대는 정책 실행의 방법에 집중했으며, 2세대는 정책개발과 집행 과정에 시민 및 다양한 이해관계자 참여에 집중했음. 지금 3세대는 ‘사고방식, 문화, 리더십의 창출(creating mindset, culture, leadership)’에 집중하고 있음.
- MindLab은 약 20여명의 공무원들로 구성되어 있음. 타 부처 공무원과의 차이점은 이들이 정책을 직접 구상하는 것이 아니라, 특정 정책의 정치적 의도나 가치 창출이 어떻게 공공서비스를 통해 구현될지에 집중함. 또한, 시민입장에서 공공서비스가 어떤 정책으로 보이고 받아들여질지를 고민함. 더 나아가 공공서비스가 실제로 어떻게 적용되어야 하는지를 담당하고 있음.
- 여기서 정치적 의도란 특정 정치인의 의도와 야망과는 관련이 없음. 오히려 정책 자체가 담고 있는 목적과 의도가 중요하며, 그 목적대로 잘 집행되기 위해 혁신적인 방법을 수행하는 것임.
- 이런 맥락에서 MindLab 공무원은 다양한 문제를 다루기 때문에, 특정 분야의 전문성을 요구하지는 않음. 오히려 전문성이라고 한다면, 혁신이 어떤 구도로 작동하는지에 관한 것임. 덴마크는 직업공무원제이긴 하지만, 시험을 통해 선발하지는 않음. 그 사람의 배경, 자격, 학력보다는 어떤 분야에서 일을 해왔는지, 같이 일할 수 있는 호흡이 맞는 사람인지를 판단함.

## (2) 사회혁신의 정의

- MindLab은 사회혁신을 단순히 사회에 ‘좋은 일을 하는 것’이라고 생각하는 것에 반대함. 이들은 사회혁신이 곧 시민사회를 의미하는 것이라고 강조함. 이러한 맥락에서 사회혁신은 시민들의 역량을 강화하고, 실제 문제해결 과정에 직접 주체로 참여함으로써 공동의 가치를 만들어나가는 과정을 통해 사고방식 자체를 변화시키는 것이라고 주장함.
- 무엇보다 MindLab이 정부 정책과 관련해서 고민하는 지점은 정책이나 제도가 시민들에게 받아들여지지 않고 실생활에 적용되지 않는 경우임. 시민이 동의하거나 이해하지 못하는 정책은 유명무실할 수밖에 없기 때문. 따라서 정책이 실제로 작동되기 위해서는, 정부 정책은 시민에게 정책의 가치를 공유하는 방식으로 적용되어야 한다고 강조함.
- MindLab은 사회혁신이 단지 가난이나 취업 등의 현안만을 다루는 것이 아니라고 강조함. 사회혁신은 모든 영역에 관련된 것이기 때문에, 사회혁신이라는 이름을 명시적으로 표현할 필요도 없다고 말함. 이를 위해 MindLab이 추구하는 방법은 사회혁신에 대해 알리고 말하는 것보다, 실제로 문제해결 과정을 보여주고 이를 같이 체감하도록 하는 것. 무엇보다, 기존의 방법이 아니라 다른 방법이 가능하다는 것을 직접 보여주는 것이 중요함.
- MindLab이 보여주하고자 하는 가치란 어떤 이상(Ideal)을 말하는 것이 아니라, 시민입장에서 빠른 서비스, 많은 서비스, 더 좋은 서비스, 정부나 공공서비스 접근성 제고, 투명한 정책 등이 다 포괄될 수 있음. 즉, 정책 집행의 비용을 절감하는 것 역시 가치라고 할 수 있음. 이를 가치라고 표현하는 것은 효율성 그 자체를 추구해야 할 가치로 여긴다는 것이 아니라, 사회혁신의 방법이 시민사회 전반에 좋은 결과를 미친다는 것에 대한 합의의 차원임.
- 다시 말하면, MindLab은 사회혁신을 하는 사람들이 홍보에 집중하거나 연구소 등을 설립해 말만 무성하게 하는 것보다, 사회를 교차해서 관통하는 프로젝트를 통해 시민들이 직접 경험하고 참여할 수 있도록 하는 것이 중요하다고 봄. 사회혁신과 관련된 실제 사례들이 다양하게 만들어진 후 홍보하고 연구하는 것은 의미가 있지만, 사회혁신 그 자체를 이야기 할 필요는 더 이상 없다고 봄.



그림 7. MindLab 사무실 내부

- MindLab 소장은 “이 분야에 있는 아주 많은 사람들이 사회혁신에 대해서 말은 많이 한다. 하지만, 실제 행동으로 옮기는 사람은 많지 않은 것 같다”라고 강조함. 그는 아마 MindLab이 혁신에 대해 주장만 했다면 MindLab 자체도 벌써 사라졌을 것이라고 말함. MindLab이 14년을 지속할 수 있었던 이유는, 새로운 방식이 실제로 어떻게 작동할 수 있는지 사례를 통해 직접 보여줌으로써 ‘다른 방식’이 있음을 알려줬기 때문이라고 강조함(there is a way that we can do it differently). 무엇보다 경직적인 정부와 공무원에 던지는 함의가 큼. 즉, 사회문제를 민간에만 이양하지 않고 시민과 정부가 협업구조를 만들어 내는 것이 중요하다는 것을 강조함. MindLab은 바로 이러한 역할을 하고 있음.

### (3) 사회혁신 프로젝트와 방법

- 정부 부처 간 협의를 통해 결정된 프로젝트는 대체로 5-20주 정도 기간에 걸쳐 수행됨. 물론 14일 만에 끝나는 것도 있고 1년 넘게 지속되는 프로젝트도 있음. 어떤 프로젝트는 5개월 동안 아무성과 없이 지나가기도 함. 이는 일정부분 MindLab이 정부 조직인 것에서 비롯됨. MindLab 프로젝트는 특정 부처의 정책이기 때문에 그들의 시간표(Timeline)가 영향을 미침. 또한 MindLab이 프로젝트를 단독으로 끌고 가지 않기 때문에, MindLab 스스로 일정을 조절하는 데는 한계가 있음. 그러나 MindLab의 역할은 기본적으로

자문 및 촉진자이기 때문에 프로젝트 선정과 진행 과정에서 MindLab이 주도권을 가짐.

- 예컨대, 부처에서 MindLab에게 프로젝트에 결합해 줄 것을 제안하면, MindLab이 판단해서 결정하는 구조라는 것. MindLab의 프로젝트 개입여부는 해당 부서에서 요청하는 프로젝트와 정책이 어떤 가치를 담고 있는지, 그리고 그 가치가 사회 전반에 유익한 것인지를 확인하고 결정함. 이것이 없다면, 거절을 하거나 보완을 요청 함. 또한 프로젝트 시작 전에 함께 할 부서가 MindLab이 제시하는 방식, 즉 새로운 방식의 실험을 할 의지가 확실히 보이지 않으면 거절함.
- 프로젝트가 선정되면, MindLab 직원 한명과 각 부처에서 프로젝트 담당자 2명을 파견해 팀을 구성함. 이후 프로젝트 전체를 개괄적으로 살펴본 후, MindLab에서 여러 가지 질문을 던짐. 일종의 자문가와 촉진자 역할을 한다고 볼 수 있음.
- 프로젝트에 결합하면 MindLab이 팀에게 처음으로 던지는 질문은 ‘지금 적절한 문제를 다루고 있다고 생각하십니까?’임. 그 이유는 대체로 문제 인식이 잘못된 경우가 많기 때문. 특히 부처에서 프로젝트를 요청하는 정책을 보면 겉으로 드러나는 현상을 문제의 핵심으로 지목하는 경우가 많음. 하지만 이는 보이는 증상일 뿐 문제의 핵심 원인이 아닌 경우가 많음. 따라서 프로젝트 시작에 있어, 지금 설정한 문제가 진짜 문제가 맞는지를 확인하고 문제를 정의하는 것이 중요함.
- 이후 프로젝트는 담당부처가 중심이 되어 진행되고 MindLab은 이를 지켜보며 중간 중간 개입함. 그 횟수는 3번일 수도 있고, 5번 일수도 있고, 8번 일수도 있음. 즉, 프로젝트에 따라 개입의 정도가 달라진다는 것. 개입하는 국면은 주로 연구조사(research)-프로토타이핑(prototyping)-이해관계자 촉진(stakeholder facilitating)임.
- MindLab은 정부를 상대로 ‘문제해결의 새로운 방식’을 보여주는 것을 목표로 하기 때문에, 정부를 대상으로 실제로 보여주고자 하는 부분을 담아서 프로젝트를 진행함. 예를 들어, 특정 부처가 프로젝트를 수행하며 실제 문제가 무엇인지를 발견하는 것만으로도 10~11개월이 걸렸던 사례가 있음. 그때 MindLab은 14일 만에 문제 설정뿐만 아니라 프로토타입 구상까지 가능한 팀을 만들어 낼 수 있다고 제안했음. 나아가 2차 프로토타입까지도 가능하다고 주장했음.

- 그 당시 MindLab 역시 확신은 없었지만, 무엇보다 정부가 주장하는 것처럼 실제로 그렇게 긴 시간이 소요되지 않는다는 것, 즉 정부가 주장하는 타임라인과 완전히 다른 타임라인을 보여주고 싶었음. 그리고 실제로 14일 만에 만들어 냈음.
- 이것이 가능했던 이유는 이 분야에 통찰력이 있는 사람들로 팀을 구성했기 때문. MindLab의 역할은 직접 프로토타입을 만들어 내는 것은 아니고, 시민과 관련 기업 및 단체, 그리고 일선공무원을 만나 의견을 수렴하고 문제해결을 위한 가이드 역할을 하는 것임. 그렇기 때문에 오히려 더 통찰력이 있는 사람이 촉진자 역할을 해야 함. 왜냐하면 서로 다른 이야기와 입장을 이해하고 조율하여 실제 결과를 도출할 수 있도록 유도해야 하기 때문. 이런 맥락에서 MindLab 프로젝트의 본질은 ‘사고방식(mindset)’과 관련이 깊음. 즉, 새로운 방법이 가능하다는 사고방식이 중요하며, 이것이 전제가 되어야 적절한 시기에 필요한 접근법을 가져올 수 있음.

#### (4) 사회혁신의 역할과 시민

- MindLab의 역할은 정책을 변화시키는 것이 아니라, 이미 정치과정을 통해 만들어진 정책의 ‘경로’를 바꾸는 것임. 사회혁신도 마찬가지임. 따라서 MindLab은 특정 문제 해결 그 자체보다 문제해결의 경로를 바꾸는 것이 혁신이 해야 할 핵심 역할이라고 강조함.
- 여기서 중요한 것은 협력적 접근(collaborative approach)임. 서로 간 이해가 전제되지 않으면, 그 어떤 가치도 창출되지 않기 때문. 이는 단순히 가치 창출의 실패만을 의미하지 않음. 가치가 창출됐다는 것은 다양한 이해관계가 서로 조율되고 합의되어 만들어진 해결책이라는 것을 의미하기 때문에, 해결책의 지속가능성이 높아짐. 한편, 한쪽의 주장만으로 만들어진 제안은 다른 한쪽이 신뢰하지 않기 때문에 지속가능성을 보증할 수 없음.
- 따라서 MindLab은 ‘실패’는 없다고 말함. 왜냐하면, 실패는 중간 과정에 조율하고 수정하지 않았다는 것을 의미하기 때문임. MindLab은 중간 과정에서 벌어지는 ‘실패’는 있을 수 있다고 생각함. 이를 실패라고 명명하기보다 작은 실수라고 설명함. 왜냐하면 문제를 발견하고 재조정하는 과정을 거치기 때문. 즉, ‘늦은 실패’는 없다고 단언함. 중간과정에서 벌어지는 실수는 실험하는 과정에서 잘 작동되지 않는다는 것을 확인한 것이고, 이는 오히려 실패

하지 않도록 해주는 기회와도 같은 것임.

- 이런 맥락에서 프로토타입을 만드는 것은 새로운 실험적 시도로서, 실패를 방지해주는 역할을 함. MindLab은 이를 와인병에 들어있는 코르크에 비유함. 즉, 코르크를 물 밑으로 당길 수는 있지만, 놓게 되면 또 떠오르듯이, 혁신 프로젝트도 탄성을 가지고 계속 시도하는 것.
- MindLab은 사회혁신 과정에서 실패처럼 느껴지는 순간을 두려워해서는 안 된다고 강조함. 특히 방향을 바꾸고, 변형시키고, 실험을 하는 것을 두려워하지 않을 때 지속가능한 해결책에 도달할 수 있다고 봄. 그 과정이 구불구불하고 실패한 것처럼 느낄 수 있지만, 이를 통해 궁극적으로는 시스템에 적용가능한 해결책을 찾을 수 있기 때문에 이를 실패라고 생각하지 않고 즐길 수 있어야 한다고 강조함.
- 이런 맥락에서 MindLab은 사회혁신을 이야기 할 때 ‘시민주도’라는 관점보다 ‘사용자 주도’라는 말을 더 선호함. 사용자는 그것이 정책이든 다른 방식의 해결책이든 기본적으로 핵심 당사자를 지칭함. 시민이라고 지칭할 경우, 너무 광범위한 만큼, 오히려 제한적인 효과를 가져와 문제해결과정에 한계를 야기하는 요인으로 작용할 수 있음.
- 특히 혁신적인 방법은 어떤 추상적인 가치를 실현하는 것이 아니라 실제 문제의 당사자와 해결주체들이 체감할 수 있는 가치를 창출하는 것이 핵심임. 그렇기 때문에, 그 가치가 사회전반에 이익 되어야 함은 물론이지만, 이를 실제로 만들어내고 그 효용을 체감하는 것이 ‘사용자’ 일 때 혁신의 지속성이 담보될 수 있음. 이것이 이른바 ‘시민 역량’을 강화시키는 가장 적합한 방법일 것임.

## 2. 네덜란드 사회혁신 기관 인터뷰

### 1) Kennisland

- 방문일시: 16.09.30 오후 14:00
- 방문장소: Kennisland, 128 De Ruijterkade, 암스테르담 네덜란드
- 방문목적: 기관인터뷰
- 인터뷰대상:
  - Thijs Van Exel(Kennisland 사회혁신 Adviser)
- 조사내용:

#### (1) 조직 형태 및 특성

- Kennisland는 지식주도 사회 개발을 위한 원동력을 목표로 2000년도에 설립된 비영리 기관임. Kennisland는 다양한 형태의 플랫폼을 만들어 사회적 지위나 지역에 상관없이 여러 시민들의 지식과 재능, 경험들을 모아 사회혁신을 이끌어 내고 있음. 크라우드 펀딩 등을 통한 교육 개선 가능성, 효율적인 정부, 개방된 문화유산, 저작권법의 현대화 등 다양한 분야에서 혁신적인 방법론을 제시해왔음.
- 현재 Kennisland에서 근무하는 직원은 20명 정도임. Kennisland가 진행하는 프로젝트에는 홍콩의 '노숙자 문제'도 있는데, 현재 1명이 홍콩에 파견을 나가 Kennisland의 방식으로 사회문제 해결을 하고 있음.



그림 17. Kennisland 사무실 내부

- Kennisland 초기에는 사회의 제도 안에서 제도를 수정하고 변화하는 데 주목하였고, 이후에 제도와 시민사이에서 활동을 하였음. 16년이 지난 지금은 거의 완전히 시민 사회 안으로 들어가서 일함. 그래서 지금은 동네 동네를 돌아다니면서 일하고 있음.
- Kennisland가 운영하고 있는 스프링하우스는 서울혁신파크와 비슷한 조직으로 사회혁신관련 입주단체를 받아 운영하고 있음. 스프링하우스는 2014년에 오픈해서 1년 동안 건물을 개보수하고 2015년에 입주를 시작하였음. 급진적인 혁신가와 커뮤니티를 모아보자는 취지로 만들어짐.
- 스프링하우스가 의미하는 급진적인 혁신가는 정치적인 의미에서의 급진이 아니라, 본인들의 필요에 맞게 이루어내고자 하는 것을 선도적으로 해내는 것을 의미함. 특히, 스프링하우스는 “혁신에 대해 말하거나 생각만 하지 말고, 개입을 통한 혁신의 컨셉을 증명하자(Not only talk about innovation, or Think about innovation but to prove the concept of innovation by doing interventions.)”라는 목적을 가지고 있음.

## (2) 재원 및 운영방식

- Kennisland가 이 건물을 임대했음. 스타트업들이 건물을 소유하기 어려움. 투자자가 건물을 사고, 투자자로부터 건물을 빌리는 방식. 동시에 스프링 하우스 자체도 실험이기 때문에 건물을 소유하는 것은 위험부담이 큼. 그래서

입주기업들도 스프링하우스 건물을 소유하는 데 투자하는 것이 아닌, 스프링하우스 콘셉트에 투자하게 한 것임.

- 펀딩은 늘 문제임. 운영시킬 자본 및 투자자를 찾아야하기 때문. 주로 사적 자본이 투자됨. 그럼에도 기업들은 스프링하우스를 통해서 이윤을 창출하고자 하지 않음. 따라서 Kennisland 직원 중 스프링하우스를 도맡아 운영을 지원하는 사람은 한명 뿐임.
- 입주 단체/개인을 지원하는 일은 Kennisland staff이 하지 않고, 입주된 단체 6개를 모아 셀렉션 위원회(selection committee)를 만들었음. 새로운 그룹이 입주신청을 하면 셀렉션 위원회가 평가함. 또한, 그룹 중에 스프링하우스에 안 맞는 그룹에 대해서도 논할 수 있는 자격이 있음. 최대한 민주적으로 의견수렴을 하려고 함.
- 위원회는 매달 바뀜. 이런 위원회를 지속하는 것이 커뮤니티에 좋다고 강조함. 여기서는 서로 무언가를 기여하려는 것이 확실해야 함. 스프링하우스의 운영자는 셀렉션 위원회 조정 이 외에도 온라인상 멤버 관리 및 스프링하우스에서 일어나는 다양한 네트워크를 관리하는 역할을 함. 새로운 그룹은 늘 운영자와 얘기해서 이벤트를 만들 수 있음. 매 달 새로운 그룹들도 들어올 수 있도록 열어놓음. 가령, 12월 달에 6개의 이벤트 스케줄이 있는데, 3개의 행사는 기존에 있는 그룹들이 열수 있고, 나머지 3개는 새로 들어온 그룹이 할 수 있도록 되어있음.
- 현재 스프링하우스는 130명의 멤버가 있고, 입주한 단체는 45개정도 됨. 멤버십 가입비는 매달 350유로임. 멤버십에 가입하면 일할 공간과 스프링하우스 커뮤니티를 갖게 됨. 그래서 완전 신생 스타트업들을 위한 자리는 아님. 스타트업들은 더 싼값에 일할 공간을 찾을 수 있음. 스프링하우스가 말하는 혁신의 컨셉을 증명하기 위해 조금 더 경험 있는 입주단체 그룹들을 목표로 함.
- 멤버십을 탈퇴하는 것도 1달 전에 알려주면, 나갈 수 있음. 스프링하우스는 비즈니스를 하기 위한 것보다 커뮤니티를 만드는 것 자체에 중점을 두고 있어서 최소한의 규칙만으로 운영하려고 함. 물론 장기 계약을 하면 비즈니스에는 좋겠지만, 스프링 하우스 입장에서라도 목적이 없는데 이곳에 있는 걸 원치 않음.

### (3) 입주 단체

- 스프링하우스에는 예술가, 소설가, 시인, 소셜디자이너, 서비스 디자이너 등 다양한 사람들이 입주해있음. 심지어 페이스북 회사에 다니다가 그만두고 스프링하우스에서 무엇인가를 도모하고자 하는 사람도 있음.
- 입주한 혁신가들 사이는 대부분 좋음. 하지만, 사이좋게 지내는 것이 첫 번째 우선순위는 아니고, 같은 목표를 가지고 함께 일 할거리가 있는 커뮤니티 인지가 제일 중요한 것 같음. 협업은 잘 되고 있는 거 같은데, 다들 각자의 비즈니스가 있는 사람들이라서 함께 협업할 기회를 찾는 것이 쉽지만은 않음.



그림 18. Spring House 전경

- 최근 'origin of reds'라는 전체 회담을 가짐. 회담의 주제는 '우리는 여기 왜 있는가?'였음. 다양한 발표(예술가, 건축가)도 있었지만, 회담의 이름에 맞게 '빨간(red)'색이 포함된 요리를 만드는 시간도 가짐. 마지막에는 프리セッション으로 서로 다른 영역에 있는 사람들을 모아서 네트워킹 시간을 가짐. 입주한 사람들 간 소통은 주로 커피 마시면서나 만나는 것이 주요 소통채널. 형식을 짜서 소통하는 것은 아님. 또한 막힌 회의 공간이 아주 적음. 1층에 있는 레스토랑이 런치카페를 운영중이어서 사람들이 그곳을 자주 이용. 거기서 대부분 만남.



그림 19. Spring House 공지포스터

#### (4) 사회혁신의 정의

- Kennisland의 비전은 스마트한 사회를 만드는 것임. 사람들을 움직이고 시민사회에서 사회 변화를 일으킬 수 있는 지속가능한 방법이 무엇인지 찾는 것에 관심이 있음. 스마트 사회는 기술이나 교육 등 다양하게 정의될 수 있음. Kennisland의 사회혁신을 통해 '회복력 사회(resilience society)'를 만들고자 함. 이를 위해 사람들이 스스로 만들 수 있도록 도와주는 것에 집중하고 있음.

#### (5) 사회혁신 프로젝트

- Kennisland는 주로 시 정부와 함께 프로젝트를 수행함. 사실상 프로젝트 주제를 선정하는 주체는 정부이고, Kennisland는 정부가 의뢰하는 프로젝트를 수행하는 경우가 많음. Kennisland 초기에는 Kennisland가 직접 지역사회 문제를 발굴하여 문제해결의 필요성을 정부에 피력하였는데, 지금은 상호 간 제안 및 협력이 가능한 상태임.
- 가령, 정부에서 어떤 지역에 빈곤문제를 해결하고 싶다고 하면, Kennisland는 거기에 들어가서 어떤 것이 문제고, 사람들은 빈곤문제를 해결하기 위해서 무엇을 하는지 관찰함. 정부의 입장에서 보면, 빈곤문제를 해결할 프로그램을 만드는 것이 되겠지만, Kennisland가 일하는 관점에서는 사람들이 그

들이 직면한 문제를 해결할 수 있는 어떤 능력이 있는지 주목하는 하는 것이 중요함.

- 구체적인 예시로, 특정 지역의 소음문제에 대한 민원 해결이 프로젝트가 있음. Kennisland가 지역에 들어가서 조사한 결과 다양한 문제점을 찾아냈음. 해당 문제에 대해 기존에는 민원을 넣은 주민과 민원을 받는 관 사이에서 1차적으로만 문제를 해결하려고 하였음. 하지만, 이 문제를 둘러싼 이해관계자들이 많다는 것은 간과되었음. 다시 말해 해당문제와 관련된 사람들은 동네주민과 민원 받는 사람뿐 만 아니라, 어떤 장소가 필요했던 젊은 사람들도 있다는 것임.
- 또한 지역 주민들은 민원신고 말고 문제를 해결할 수 있는 다른 방법을 모르고 있었다는 것임. 물론, 소음문제도 있었음. 하지만, 사람들 사이에 들어가서 문제를 열어놓고 이야기를 수집하면, 소음문제로만 간단하게 그릴 수 있는 문제 아래에는 다양한 스펙트럼의 문제들이 산재해 있다는 것을 알 수 있음.
- 이는 단순히 소음문제를 어떻게 행정적으로 처리할 것이냐의 문제에 국한된 것이 아닌 이해관계자들 사이의 상호관계 즉 대하는 방식에 대한 문제가 있음을 보여주었음.
- 또 다른 프로젝트로는 암스테르담 동부 쪽에서 진행한 노령인구와 주거 관련 프로젝트임. 프로젝트 적용 대상은 집을 가지고 있는 나이가 많은 노인이었음. 노인이 가진 주거문제는 시간이 지남에 따라 점차 큰 집을 관리하기가 어렵다는 점과 가족 구성원의 독립으로 더 이상 넓은 공간도 필요하지 않았다는 점임.
- 마찬가지로 Kennisland가 해당 지역에 들어가서 발견한 것은 가령, 젊은 가족이 동네에 이사 오게 되면, 조금 더 큰 집이 필요하고, 독거노인의 경우엔 집이 그렇게 클 필요가 없다는 것임. 더불어 발견한 것은 만약 두 가구가 집을 바꾸어야 했을 때, 노인이 옮겨가게 되는 집이 2층에 있다면, 승강기가 마련된 집이면 생활하기에 충분하다는 것이었음.
- 그런 식으로 젊은 층과 노년층의 집 교환 프로젝트가 시작되었음. Kennisland가 해당 프로그램을 실제 활용하기 위해서 다양한 주거환경의 문제들을 서로 꺼내서 이야기 할 곳이 필요했음. 따라서 지역의 커뮤니티센터에서 주거환경 문제에 대한 이야기를 나누고 집을 교환하고 싶은 의사가 있는 사람들을 모아냄. 이런 프로토타입을 만드는데 6개월 걸림.

- Kennisland는 프로토타입을 5-6개는 진행해보고 정부에 넘겨서 확장시킴.
- Kennisland가 만든 집 교환 프로그램은 현재 암스테르담 내 두 개의 주택 협동조합에서 받아서 실제 운영하고 있음.
  - 이는 Kennisland 사회혁신 프로젝트를 처음엔 아주 적은 사람들과 작은 동네에서, 특히 아주 협소하고 특정한 주제를 풀어내기 위해서 실험을 하는 것을 보여줌. 그리고 몇 번의 프로토타입 테스트를 통해 이 후 더 크게 확장시킬 수 있는 기관에 맡겨 진행함.

#### (6) 사회혁신 프로젝트 방법론

- 사회혁신 방법론은 ‘피드-포워드(Feed Forward Steps/Strategy)’방식을 선호함. 프로젝트를 진행할 때 사전 단계에서 팀을 만들고, 무엇이 이슈인지 진단, 펀딩 찾는 것에서 시작함. 팀을 구성할 때는 지자체도 함께하고 기관장도 포함시켜서 진행함. 이후 차례로 1) 이야기 수집 2) 이야기 분석 및 대안 탐색 3) 실험모형 만들기 4) 실험을 실행하고 새로운 계획을 수립하는 것까지 이루어짐.
- 첫 번째 단계에서는 현장으로 나가 문제를 발견함. 집중하고자하는 문제에 대해서 묻는 방식이 아닌 일상의 대화를 통해 이야기를 수집함. 동네사람 이야기. 가령, 일상에 문제가 무엇인지 물어봄. 수집된 이야기를 보고 문제별로 묶어내어 봄. 두 번째 단계에서는 수집된 이야기를 보고 기관과 시민들과 함께 문제를 카테고리 별로 묶어내어 봄. 이어 세 번째 단계에서는 문제에 대한 실험모형을 만들. 마지막단계에서는 실험을 실행하고 새로운 계획은 수립함.
- 피드-포워드 방식에서 중요한 것은 각각의 단계로 넘어갈 때 반드시 집단 평가를 실시함. 이는 각 단계로 넘어가기 전에 작은 실험을 실행하는 것으로 그 다음 단계에서 나타날 수 있는 문제를 최소화하기 위한 것임.
- 피드-포워드 방식으로 이루어지는 프로젝트의 전체 기간은 6-8개월 사이. 사전준비단계가 제일 오래 걸릴 수 있음. 하지만, 해결해야하는 문제가 확실해지고 팀이 구성되면, 모든 구성원들에게 2주 동안 풀타임 일(40hrs/week)을 1-3단계까지 해야 한다는 것을 알림.
- 프로젝트를 통해 실제 적용가능한 실험모형을 만들어 보는 것에 그치는 것이 아니라, Kennisland의 프로젝트 진행 방식은 1)제도를 만드는 다른 방식, 2)지식을 모으는 다른 방식, 3)지자체 및 정부의 다른 역할제안, 4)다른

방식의 소통 제공, 5)함께 배우는 것의 다른 방식들의 형태로 또 다른 기회를 제공한다고 볼 수 있음.

### (7) 사회혁신의 역할과 시민

- Kennisland는 정부(시스템)와 사람들 사이에서 가교역할을 하고자 함. Kennisland가 지향하는 사회혁신은 사람들이 어떻게 행동하고, 무엇을 원하고, 그들의 미래에 무엇을 그리고 있는지 집중하여 시민의 역량을 통해 스스로 문제해결의 주체가 되도록 함. 이를 위해, Kennisland는 사람들이 어떻게 행동하고, 무엇을 원하고, 그들의 미래에 무엇을 그리고 있는지에 집중함.
- Kennisland가 시민 안으로 들어가 이야기를 수집하는 근본적인 이유는 서로 연결되어있지 않은 이야기와 네트워크를 볼 수 있다는 것임. 가령, 젊은 사람과 청년문제와 관련하여 일하는 사람의 이야기를 들어보면, 27세의 알렉스라는 청년은 자신의 삶 속에 있는 많은 문제들을 개선하길 원하고, 청년문제와 관련하여 일하는 사람은 알렉스와 같은 친구들을 돕고 싶지만, 행정법상 개인을 도와주는 것이 어렵게 되어있다고 말한다는 것. 이 때, Kennisland는 이 두 사람 간의 차이를 좁혀주는 것에 대하여 고민함.

### (8) 정치의 역할과 사회혁신의 역할 차이

- Kennisland는 자신들이 하는 모든 일은 사실상 정치적으로 개입하는 것이라고 생각함. 그리고 이것이 자신들의 가치를 대변하고 있다고 생각함. 여기서 정치적 개입이란 투표를 통해 내가 원하는 가치를 투영할 수 있는 것을 의미하는 것이 아닌 내가 생각하는 가치가 어떤 서비스에 어떤 의미를 가지고 있는지 고민하고 문제에 대한 새로운 대안을 직접 만들어 낼 수 있다는 의미임.
- 이런 맥락에서 Kennisland는 정치나 사회혁신의 역할이 비슷하다고 생각함. 하지만 둘의 차이는 제도가 사회를 더 효율적일 수 있는 반면에 시민의 필요를 채우고 문제를 해결하기는 어렵다는 것임. 혹은 지역정치인이 개인의 문제를 해결할 수 있는 해결책을 가져다주리라고 기대하지 않음. 이제 시민들이 스스로 조직하고, 행동을 만들어내기 좋은 환경이기 때문에, 사회혁신

방법은 더욱 유용해 질 것임.

## V. 시사점

- 덴마크와 네덜란드 사회혁신기관의 공통점은 무엇보다 ‘실용적인 것’, 보이는 것’, ‘참여하는 것’을 강조함.
- DANSIC은 청년과 대학생 자원봉사를 조직하여 사회혁신 의제 확산에 중점을 둔다는 것이 특징임. 1년을 주기로 사회혁신 의제를 이사회를 통해 선정하고, 관련 비용과 협력관계 등을 위해 의제와 적합한 다양한 기업 및 단체들과 연계함. 서울혁신센터와 유사하게, DANSIC 역시 시정부로부터 건물을 제공받고 그 곳에 입주기업들을 유치했음. 이들은 초기 입주 조건에 상호협력을 위한 코워킹 시간을 정량적으로 명시함으로써, 서로 간의 협업을 촉진시키고 있음.
- DTI는 기술기반 연구조직으로서 서울혁신센터 리빙랩에 주는 시사점이 무엇보다 큼. 특히, 발명가 네트워크를 별도로 운영하면서 자신들의 팹랩(Fab Lab) 사용에 우선권을 부여하고, DTI가 추진하는 프로젝트의 내용과 부합하는 발명가들을 결합시킴으로써, 사회혁신 프로젝트가 실제 제품으로 구현될 수 있도록 독려하고 있음. 실제 제품이 발명될 경우에는 특허등록까지 유도함.
- MindLab은 기본적으로 정부조직임. 그들이 기획하는 별도 프로젝트는 없으며 우리나라의 기획재정부, 교육부, 고용노동부의 성격의 중앙부처의 협의체를 갖고 있음. MindLab은 기획재정부 소속 부처로서 교육부, 고용노동부 부처 차관들과 연 4차례의 회의를 통해 사회혁신 프로젝트를 적용시킬 정책을 선정하고 실제 집행에 참여함. 정부가 이미 결정한 정책이 실제 현실에서 시민들의 필요에 부합할 수 있도록 사회혁신의 방법을 적용해 실행하는 역할을 담당한다고 할 수 있음. 공공혁신은 사회혁신에 필수 요소라는 것을 강조하며, 이것을 공공과 시민 간 격차를 줄일 수 있는 핵심 요소로 간주함.
- Kennisland는 서울혁신센터와 비교적 유사한 구조를 가짐. 암스테르담 시 정부 소속은 아니지만, 암스테르담 시 정부에 자신들이 생각하는 사회혁신 프로젝트를 제안하고 관련 펀딩을 유치함. 또한 사회혁신 활동과 관련된 스타트업, 사회적 기업, 일반 기업 및 단체들을 유치하여 멤버십 중심으로 코워킹을 하고 있음. 이를 위해 스프링하우스라는 별도의 공간을 만들고 지속적인 네트워크를 구축해나가고 있음.

- 하지만 Kennisland는 코워킹 멤버와 별도로, Kennisland 자체 사회혁신프로젝트를 운영하는 것을 핵심으로 하며, 이를 통해 멤버십들과 느슨한 방식의 네트워크를 맺고 자연스럽게 협업이 가능한 구조를 만들고 있음. 멤버십 비용은 상대적으로 높게 유지하며, 이들과 위원회를 공동으로 구성해 멤버십 신청자를 선별하여 가입시킴. 즉, 멤버십 진입은 내부적 민주 절차를 통해 비교적 까다로운 기준을 설정한 반면, 멤버십이 되면 스프링하우스의 운영주체로서 다양한 네트워킹 프로그램을 주도해 감.
- 이들은 멤버십 간 협업이 촉진되기 위해서는 ‘자주 마주치고 같이 밥을 먹는 것’이 중요하다고 강조함. 최대한 자주 마주치고 편하게 이야기 할 수 있는 환경을 조성하여 친해질 때, 협업이 촉진된다고 생각함. 하지만 보다 중요한 것은, Kennisland 자체의 프로젝트가 실질적인 결과를 도출하고 Kennisland의 방법론인 Feed Forward Steps/Strategy가 제 역할을 잘 할 때, 멤버십간의 코워킹도 힘을 받는다고 강조함.
- 위 네 곳의 사례는 사회혁신프로젝트를 실제로 수행하는 것이 중요하다는 것을 시사함. 즉, 입주단체나 멤버십들의 코워킹, 그리고 사회혁신프로젝트를 중심으로 다양한 단체 간 협업이 가능하다는 것을 보여줌.
- 한편 MindLab과 같이 정부부처 기관뿐만 아니라 DANSIC처럼 자원봉사로 구성된 가장 느슨한 조직에 이르기까지 정부와의 협업이 중요한 변수로 작용하는데, 정부 협업 과정에서 자신들이 독립적으로 사회혁신 프로젝트를 수행할 수 있는 힘은, 실제로 시민을 프로젝트에 연관시켜 구체적인 필요를 도출하고 관련 당사자를 대기업, 노조, 스타트업, 시민단체 등을 포함한 다양한 주체와 적절하게 잘 조직해 낼 때 가능하다는 것을 보여줌.

## VI. 사회혁신리서치랩 연구 연계방향

- 위 네 기관은 사회혁신 프로젝트를 수행하지만 서로 다른 특성을 갖고 있음. 이들의 각기 다른 역할은 향후 사회혁신리서치랩의 방향에 참고가 될 것이라 여겨짐.
- 먼저 DANSIC과 같이 의제 생산 및 확산에 주력할 수 있음. 즉 프로토타입의 실행까지 실행하지 않더라도 적어도 프로토타입 제안 단계까지만 설정하고 매년 하나씩 의제를 확산시키는 것이 될 수 있음. 혹은, DTI와 같이 리빙랩 기

반의 실제 사회혁신 생산물을 만들어 내는 연구를 수행할 수 있을 것으로 보임. 또한, MindLab과 같이 서울시 정책들 중 사회혁신 방법을 적용시킬 의제를 선별해 서울시 관계부처와 팀을 구성하여 사회혁신 프로젝트를 시행하는 것도 가능할 것임. 끝으로 Kennisland와 같이 시정부와 협의하며 자체 프로젝트의 기금지원을 받고, 이를 입주기업들과 함께 코워킹하는 방식으로 프로젝트를 수행할 수 있을 것임.

- 현재 사회혁신리서치랩은 위 네 기관의 역할이 교차되고 있는 것으로 여겨짐. 하지만 위 네 기관의 역할이 서로 다른 바, 사회혁신리서치랩 역시 어디에 주력해야 할지에 대한 방향정립이 논의될 필요가 있음.
- 한편, 의제와 관련해서는, 실제 시민들의 수요 중심으로 접근하는 것을 고려해 볼 수 있음. 이때 장점은 양적으로도 다양한 시민을 포괄할 수 있고, 의제적으로도 시민들의 다양한 필요를 포괄할 수 있음. 이를 바탕으로 의제에 따라 어떤 관계자들과 네트워크를 맺고 협업 할 수 있는 유형화 할 수 있을 것임.
- 사회혁신리서치랩은 서울시 산하 위탁기관으로서, 서울시 협치의 방향을 제시할 필요가 있음. ‘사회혁신’리서치랩인 만큼 사회혁신의 방법으로 ‘시민 참여’가 이루어질 수 있는 구체적인 방법론을 연구해야 함. 가령 MindLab과 같이 정부가 추진하려는 정책 중 ‘막혀 있는 정책’, 혹은 시민의 호응이 떨어지거나 효과성이 기대되지 않는 정책을 연구하는 것도 방법임. 특히 본 정책의 대상이 되는 시민이, 정책의 주체가 될 수 있도록 엮어주는 방법을 연구하여 실제 적용함으로써, 서울시 협치 사업에 사회혁신의 방법이 적용될 수 있는데 기여할 수 있음.
- 덴마크와 네덜란드의 사회혁신 기관은 사회혁신에 대한 서울시의 적극적인 지원에 깊은 인상을 받았음. 이들은 서울이 거대 도시라는 사실을 인지하고 있었고, 그 도시에서 시 정부가 사회혁신을 적극적으로 지원한다는 것 자체가 사회혁신의 도입과 성장에 큰 자원이 될 것이라고 생각함. 하지만 그만큼 서울시 사회혁신이 구체적으로 어떤 사례를 도출하고 있는지, 실제 시민들의 필요를 채우기 위해 어떤 새로운 방식을 시도하고 있는지에 관한 정보는 상당히 부족했음.
- 향후 사회혁신리서치랩은 서울의 사회혁신 의제 및 사례를 확산시킬 필요가 있음. 하지만 그 방식은 사회혁신 전반에 관한 국제 컨퍼런스 등에 참여하는 것을 넘어서야 함. 이들 역시 영국 SIX를 비롯한 다양한 국가의 사회혁신기관과 컨퍼런스를 주최하기도 하고 참여하기도 하지만, 이것은 연 중 행사 차원이

지 이를 통해 구체적인 협업이 도출된다고 여기지 않음. 따라서 향후 국제 행사에 참여해 소개하는 수준을 넘어, 특정 기관들과 수시로 의제와 사례를 공유하며 서울과 다른 국가의 도시를 비교분석하는 연구를 공동으로 수행하는 것이 중요한 과제일 것임.

사회혁신리서치랩은 서울시로부터 서울혁신파크를 위탁 운영하는 서울혁신센터 산하 연구기관입니다.



“협치와 혁신”으로  
행복도시를 꿈꾸는  
서울시 사회혁신을 위해

사회혁신리서치랩은  
효율적이고 지속가능한  
의제개발과 해답을 제시합니다.

사회혁신리서치랩은  
시민과 함께 사회혁신 확산을 위한  
연구를 수행합니다.

Tel. 070-4771-0332

Fax. 02-389-7514

E-mail. soinnolab@gmail.com

Web. <http://soinnolab.net>

Facebook <http://www.facebook.com/seoulinnovationlab>

서울시 은평구 통일로 684(녹번동 5번지) 미래청(1동) 2층 서울혁신센터 사회혁신리서치랩