

# 서울시, 장기적 시각으로 공공외교 효율화하고 기업이 수익 내는 우수정책 수출 지원체계 마련

## 서울시, 우수정책 수출로 민간기업들에 수익창출 기회 확대 제공 가능

서울시는 지속가능한 스마트 도시로 전 세계에서 각광받고 있다. 주택, 교통, 폐기물 관리 등 여러 분야의 정책이 성과를 낸 결과다. 서울시 우수정책은 짧은 기간에 글로벌 메트로폴리스로 도약한 서울의 발전상을 대변한다. 서울시는 2014년부터 해외협력 부서를 만들어 우수정책을 해외도시로 수출하는 데 역점을 두었다. ‘우수정책 수출’ 과업의 궁극적 목표는 지방자치단체인 서울시가 정책수출로 직접 수익을 내는 것이 아니라, 서울시가 우수정책으로 민간기업에 수익창출 기회를 마련하는 것이다. 서울시는 필수적인 인프라가 부족하고 행정시스템이 정착되지 않은 개발도상국 도시를 대상으로 민간기업과 함께 우수정책 수출을 추진했다. 그러나 지금까지는 다양한 분야의 원조사업(Official Development Assistance, ODA)에 초점을 맞추었다.

원조사업도 그 나름대로 의미가 있고 민간기업의 수익창출 기회로 연결될 수 있다. 그러나 서울시가 원조사업으로 시행한 정책컨설팅이나 연수 프로그램이 민간기업의 수익창출로 연결될 수 있도록 하는 추진체계는 아직 견고하지 않다. 서울시는 수익창출 도시외교를 실현할 수 있는 우수정책의 잠재력을 충분히 활용하지 못했다.

## 장기적으로 공공외교 효율화… 우수정책 수출 추진체계 정립할 필요

효과적으로 우수정책 수출을 추진하기 위해, 서울시는 장기적인 시각에서 공공외교를 추진해야 한다. 공공외교는 ‘국가가 단독으로 또는 지방자치단체나 민간부문과 협력하여 문화, 지식, 정책 등을 통해 대한민국에 대한 외국 국민의 이해와 신뢰를 증진시키는 활동’이다. 서울시가 민간기업과 우수정책을 수출하려는 노력이 성과를 거두려면,

그 이전에 외국의 시민들이 서울과 서울시 정책에 긍정적인 이미지를 가져야 한다. 서울이 발전한 모습과 우수정책이 세계에 알려져 조명을 받을 때, 해외에서 서울에 대한 좋은 이미지가 형성된다. 서울시 정책에 대해 긍정적인 이미지를 만들고, 이를 바탕으로 전 세계에 어필할 수 있는 ‘서울브랜드’가 생기면 우수정책 수출이 탄력을 받는다. 성공적인 공공외교는 서울시 우수정책 수출을 추진하는 데 필요한 발판이다. 공공외교와 더불어 서울시가 민간기업과 함께 본격적으로 정책수출 전선에 나설 수 있는 추진체계 마련 등 구체적인 방안도 필요하다.

## 국내 다양한 기관과 ‘서울시 도시외교 협의체’ 구성해 공공외교 전개

공공외교는 국내·국외 네트워크를 바탕으로 ‘청취’, ‘옹호’, ‘교류’, ‘협력’이라는 형태의 행위를 포괄하는 ‘소통외교’라 할 수 있다. 서울시는 우수정책을 대상으로 한 공공외교에서 많은 성과를 냈다. 그러나 해외도시에서 서울시 우수정책이 어떻게 받아들여지고 있는지 파악하는 ‘청취’는 보완이 필요하다. 서울시가 지금까지 구축하고 참여한 국제 네트워크를 활용하여, 서울시 정책에 대해 해외도시 공무원 또는 전문가 의견을 청취할 것을 제안한다. 자매우호 도시, C40 등 국제 네트워크 참여도시 등이 대상이 될 수 있다. 그리고 해외도시의 일반 시민을 대상으로 한 조사도 병행되어야 한다. 그리고 나서 청취결과를 활용한 공공외교 환류(feedback) 메커니즘을 구축해야 한다. 해외에서 서울시 우수정책이 어떻게 받아들여지는지 정확하게 파악하여, 전반적인 공공외교 활동과 연계될 수 있도록 해야 한다.

서울시는 우수정책을 전파하기 위해 국제 네트워크를 창설하고 효과적으로 활용했다. 그러나 국내에서 시너지를 낼 수 있는 다른 공공외교 주체들과 네트워크를 만들어 협력하는 체계는 단단하지 않다. 서울시의회, 서울시 산하·출연기관 등이 각각 해외교류 사업을 수행한다. 서울시 관련기관뿐 아니라, 서울에 거주하는 창조계급, NGO, 민간기업 등과 네트워크를 구축하여 협업한다면 공공외교에 큰 시너지를 낼 수 있을 것이다. 다양한 관계자가 참여하는 ‘서울시 도시외교 협의체’를 구성하여 공공외교를 위한 국내 네트워크 중심체 기능을 수행하게 하고, 이 네트워크를 바탕으로 공공외교를 전개해야 한다.

## 서울시, 중앙정부와 소통채널 강화해 적극적인 협업구조 마련 바람직

공공외교를 바탕으로 한 실질적인 우수정책 수출은 중앙정부의 지원을 받을 때 더 효과적이다. 네덜란드 지방자치단체협회의 원조기관 VNG(Vereniging van Nederlandse Gemeenten)-International은 중앙정부에서 대규모 예산과 기타 다양한 지원을 받는다. 네덜란드에서는 오래전에 지방분권이 실현되어, 지방자치단체가 많은 권한과 자원을 보유하고 있는데도 중앙정부가 적지 않은 지원을 보태고 있다. 정책수출로 민간기업이 수익을 창출하는 데 탁월한 성과를 올린 싱가포르도 마찬가지다. 물론 싱가포르는 도시국가다. 그러나 국가차원에서 국제 네트워크를 활용한다거나 해외 사업 기회에 대한 정보 제공 등 중앙정부는 도시외교에 결정적인 도움을 줄 수 있다.

서울시는 지금까지 축적한 국제 네트워크를 유지하면서 중앙정부가 구축한 네트워크와 시너지를 내는 것이 바람직하다. 중앙정부와 소통채널을 강화해서 적극적인 협업구조를 만들어야 한다. 현재 운용 중인 ‘중앙정부-지방자치단체 국제교류 협의회’를 활성화하여, 서울시에 필요한 지원을 이끌어내야 한다. ‘서울시 도시외교 협의체’를 우수정책 수출에 필요한 민원과 제안을 중앙정부에 전달하는 통로로 활용해야 한다. 그리고 서울시에서 강점을 갖고 있는 분야는 중앙정부를 충분히 지원하기도 하는 윈윈(win-win)관계를 만들어야 한다.

## 개도국 도시들에 ‘소프트웨어 전수’해 ‘하드웨어 수출’로 연결시켜야

소프트웨어란 법체계, 규정, 업무 진행방식 등의 행정경험이고, 나아가 사고방식, 문제를 대하는 태도, 가치체계다. 개발도상국 도시를 대상으로 서울시 행정경험과 교통, 주택, 폐기물 관리 등에 대한 노하우를 지속적으로 전수해야 한다. 서울시는 개발도상국 도시를 대상으로 수많은 역량강화 연수 프로그램을 시행해왔다. 그러나 더 전략적이어야 한다. 먼저 서울시 우수정책 수출이 성공할만한 지역과 분야를 설정해야 한다. 그 후 정책컨설팅이나 연수 프로그램을 진행하고, 이를 수익창출 도시외교의 단초로 삼아 서울시가 주도하고 민간기업이 수익을 낼 수 있는 우수정책 수출로 연결시켜야 한다. 즉 ‘소프트웨어 전수’가 ‘하드웨어 수출’로 이어져야 한다. 여기서 서울정책수출 사업단이 적극적인 역할을 수행할 필요가 있다.

## 싱가포르, 민간기업이 우수정책 수출로 수익 창출하는 추진체계 구축

궁극적으로 서울시 우수정책 수출은 정책운용의 노하우를 가진 민간기업의 수익창출로 연결되어야 한다. 싱가포르에서 우수정책 수출을 추진할 때, 실질적인 역할을 담당하고 수익을 창출하는 주체는 싱가포르와 협력국가가 공동으로 설립한 JVC(Joint Venture Company)다. JVC는 정책수출 구상단계에서부터 정부와 함께 참여하여 수익창출 주체로 활동한다. 싱가포르는 중소기업의 해외사업 진출을 위해서도 체계적인 노력을 기울인다. 싱가포르 ESG(Enterprise Singapore)는 해외 사업기회를 발굴하고 최신정보를 수집한다. 사업기회를 포착하면 현지에서 네트워크를 구축하여 싱가포르 중소기업을 소개하고 사업에 끌어들인다. ESG가 사업을 성사시키지 못하더라도, 많은 기업을 해외에 소개하고 홍보하는 것에 역점을 둔다. 여러 국가에 지사를 설립하고 해외사업 동향에 촉각을 세운다. 진행 중인 프로젝트에서도 다양한 역할을 수행한다.

SCE(Singapore Cooperation Enterprise)의 역할은 더 구체적이다. SCE는 특정한 협력 프로젝트가 시작되면 그 분야에 전문성을 가진 싱가포르 중소기업이 사업에 참여할 수 있도록 돕는다. 이 과정에서 기업에 수수료를 징수한다. 이렇듯 싱가포르에는 민간기업으로 하여금 수익을 창출할 수 있도록 하는 정책수출 추진체계가 확고하게 정립되어 있다.

## 서울시, 민간기업과 연결고리 강화... 中企 위주 수익창출 기회 제공

서울시가 우수정책 수출을 함께 추구할 수 있는 대표적인 공기업으로 서울주택도시공사 있다. 서울주택도시공사 내에도 해외사업 부서가 있고, 여기서 해외사업 기회를 모색한다. 그러나 서울시와 긴밀한 협업체계가 마련되어 있지는 않다. 도시외교를 통해 수익을 창출해내는 주체는 기업이어야 하고, 이런 맥락에서 서울시는 서울주택도시공사 등 서울시 산하기관이나 민간기업과의 연결고리를 강화해야 한다. 여기서도 서울시 도시외교 협의체를 적극 활용해야 한다.

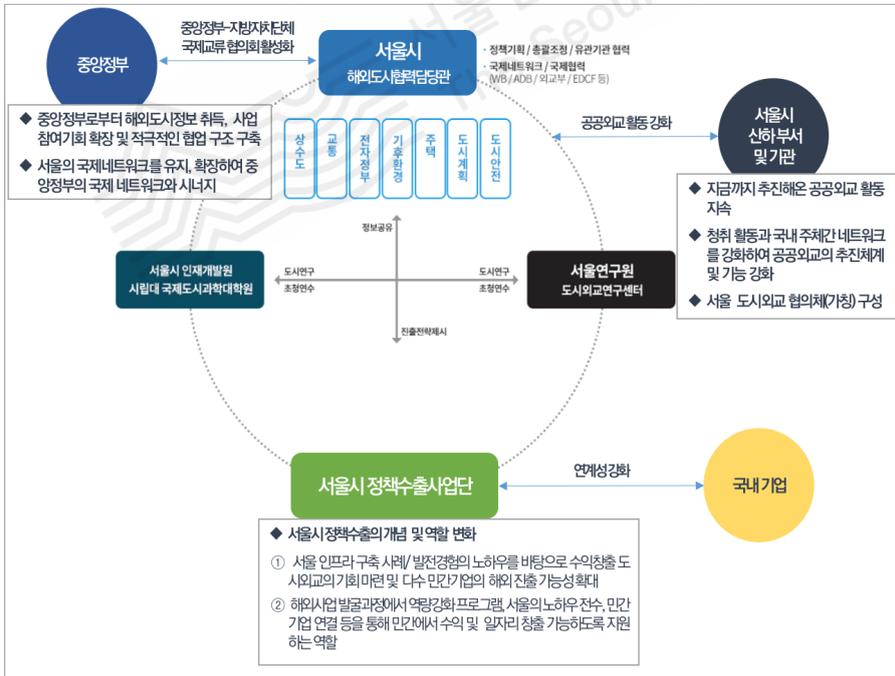
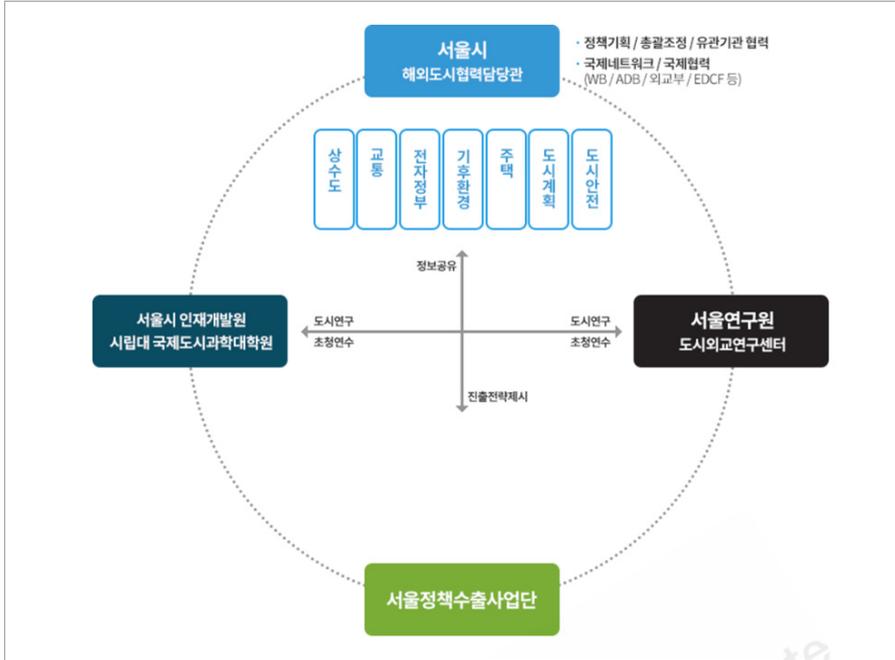
무엇보다도 서울시와 오랫동안 협업하여 서울시 정책운용의 노하우를 갖고 있는 민간 기업을 해외로 진출시켜 수익을 창출할 수 있도록 해야 한다. 하지만 서울시 산하기관에만 기회가 주어진다면, 수익창출 도시외교의 한계는 명확하다. 특히 서울시는 중소

기업에 수익창출 기회를 마련하는 데 중점을 두어야 한다.

## 서울정책수출사업단, 민간기업들의 수익창출 돕는 ‘촉매제’ 역할 해야

민간 중소기업을 수익창출 주체로 삼기 위해, 서울정책수출사업단 역할에 구조적인 변화가 필요하다. 현재 서울정책수출사업단은 국내 ODA시장에서 해외사업 기회를 찾는다. 그 과정에서 특정기업과 사업주체로 참여하여 기업에게 수익창출 기회를 제공한다. 그러나 서울시가 더 체계적으로 민간기업과 우수정책 수출을 추진하기 위해서는, 서울정책수출사업단의 역할이 구조적으로 변해야 한다. 지금과 같이 원조형 ODA사업에 치중할 게 아니다.

서울정책수출사업단은 해외사업 기회를 포착하여 현지에서 네트워크를 구축하고, 이를 바탕으로 전문성을 갖춘 중소기업을 홍보하고 해외로 진출할 수 있게 해주는 역할을 수행해야 한다. 즉 싱가포르 ESG나 SCE와 같이 다수 기업에 수익창출 기회를 제공해야 한다. 그래야 국내 민간 중소기업을 중심으로 한 수익창출 도시외교가 체계화 되고, 수익창출을 하는 주체가 기업이라는 점도 명확해진다. 서울시는 서울정책수출사업단이 다수 민간기업을 해외로 진출시켜 수익을 낼 수 있도록 총괄하는 역할을 수행해야 한다. 서울정책수출사업단은 민간기업의 수익창출을 위한 ‘촉매제’가 되어야 한다. 서울정책수출사업단의 역할변화를 시작으로, 다음 [그림 1]과 같이 우수정책 수출의 틀을 보완해야 한다. 그랬을 때 비로소 우수정책을 수출하여 민간기업이 수익을 창출할 수 있는 서울시 도시외교 추진체계가 정립된다.



[그림 1] 서울시 우수정책 수출 추진체계 강화방안