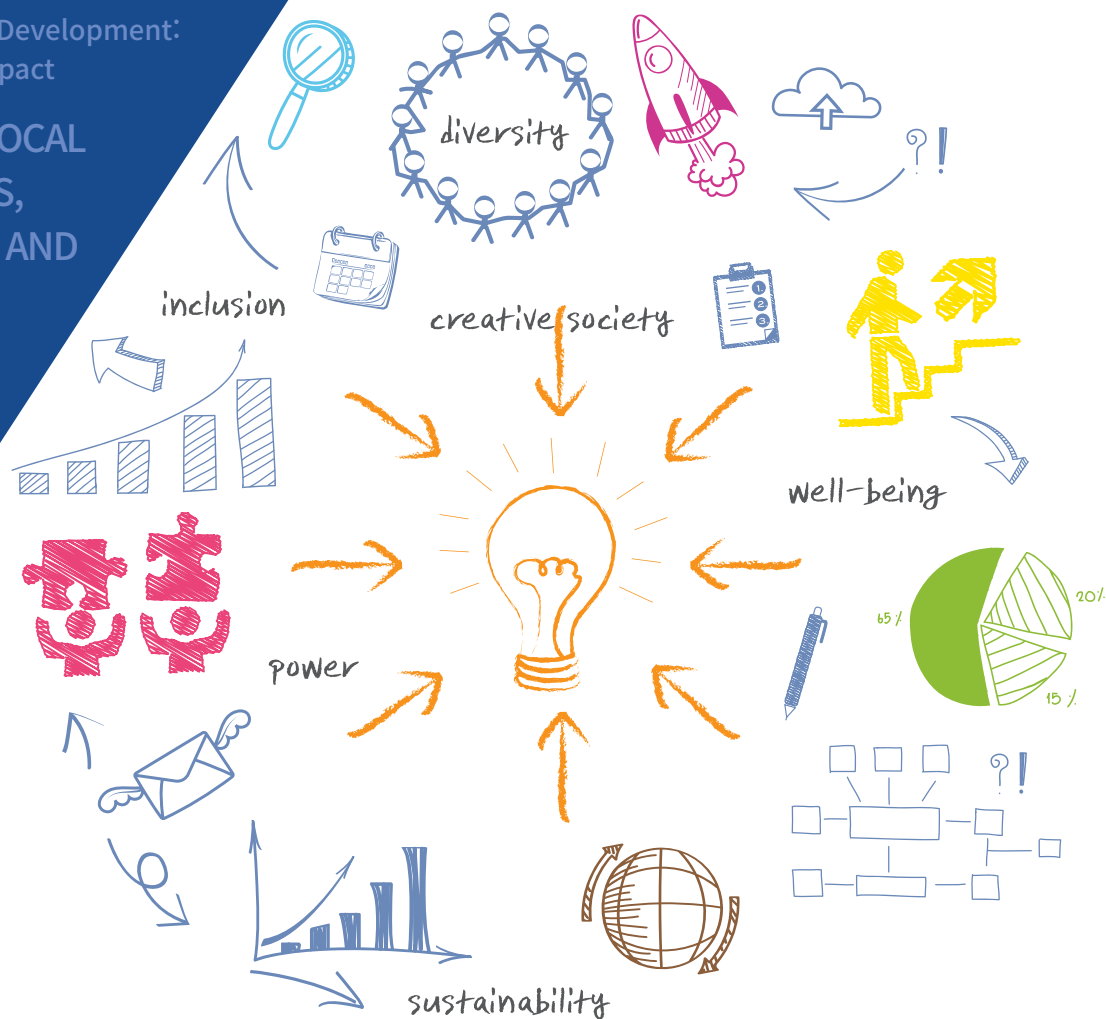


문화와 지역발전:
영향 극대화

지방자치단체와 공동체, 박물관을 위한 지침서

Culture and Local Development:
Maximising the Impact

A GUIDE FOR LOCAL
GOVERNMENTS,
COMMUNITIES AND
MUSEUMS



경제협력개발기구 Organization for Economic Co-operation and Development, OECD

OECD는 전 세계 36개 회원국으로 구성된 다학제적 정부간 경제·협력·개발 기구로, 전 세계 모든 지역에서 사업에 참여하는 비회원국들의 참여가 증가하고 있다. OECD가 현재 중점적으로 삼는 임무는 더 강력하고, 더 청렴하며, 공정한 세계 경제를 위해 정부들이 협력하도록 도움을 주는 것이다. OECD는 250개 이상의 전문 위원회와 실무 그룹 네트워크를 통해 정부들 간에 정책 경험을 비교하고, 공통된 문제에 대한 해답을 찾으면서, 모범사례를 확인하고 국내와 국제 정책을 조율할 수 있는 환경을 제공한다. 자세한 정보는 다음 링크를 참조한다. www.oecd.org

국제박물관협의회 International Council of Museums, ICOM

ICOM은 전 세계 박물관과 박물관 전문가를 하나로 결속시키는 국제 비정부기구다. ICOM은 공공서비스 목표의 일부로 세계의 현재와 미래, 유형과 무형의 자연 및 문화 유산을 보전하여 지속하고 공유하는데 이바지한다. ICOM은 138개 국가와 영토를 대표하는 4만 6백여 명의 회원들로 구성된 네트워크를 통해 박물관 정의 및 박물관 윤리강령 ICOM Museum Definition and the Code of Ethics of Museums을 기초로 박물관 활동의 전문적, 윤리적 표준을 수립하고 있다. 국제적 전문가 연합인 ICOM은 교육 세미나 및 워크숍, 출판물 및 지침서를 통해 문화 유산 관련 쟁점에 대해 권고하고, 박물관의 사회적 역할을 촉진하며, 박물관 전문가의 역량을 키워낸다. 포괄적으로 ICOM 네트워크는 국제적 수준의 학술 정보를 생산하고 교환하는데 핵심적인 역할을 한다. 유엔경제사회이사회 ECOSOC의 자문 역할을 하면서, 국제푸른방패위원회 Blue Shield International의 창립 멤버로서, 그리고 문화유산 불법 유통을 막기 위한 적색목록 Red Lists의 편집자로서 ICOM은 전 세계 박물관이 당면한 과제에 대응하는 외교적 포럼인 동시에 싱크탱크의 역할을 수행하고 있다. 자세한 정보는 다음 링크를 참조한다. <https://icom.museum>

본 지침서에 제시된 의견과 채택된 쟁점은 OECD 또는 ICOM 회원의 공식 견해를 반영하는 것은 아니다. 본 지침서는 OECD Center for Entrepreneurship, SMEs, Regions and Cities의 Lamia-Chaoui 국장의 승인으로 발간되었다.

본 지침서와 여기 포함된 통계 자료와 지도는 모든 국가와 영토, 국경과 경계, 도시 또는 지역의 지명을 편견 없이 포함하였다.

본 지침서는 당초 OECD가 다음과 같이 영어 원본으로 발행하였다: "Culture and local development: maximising the impact: A guide for local governments, communities and museums," OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers, No. 2019/07, © OECD/ICOM 2019, <https://doi.org/10.1787/9a855be5-en>

본 번역본은 OECD 또는 ICOM에서 작성한 것이 아니므로 OECD 또는 ICOM의 공식 번역물이 아니다. 번역의 질과 번역문의 원어 본문과의 일관성은 전적으로 번역가(들)의 책임이다. 원본과 번역이 일치하지 않는 경우 원본의 본문이 유효한 것으로 간주한다.

문화와 지역발전:
영향 극대화

지방자치단체와 공동체, 박물관을 위한 지침서

Culture and Local Development:
Maximising the Impact

A GUIDE FOR LOCAL
GOVERNMENTS,
COMMUNITIES AND
MUSEUMS

ICOM Korea 인사말

「문화와 지역발전: 영향 극대화 - 지방자치단체와 공동체, 박물관을 위한 지침서」한글판을 내면서

ICOM과 OECD가 공동으로 출간한 이 지침서는 지역사회 발전을 위한 변화의 주체로서 박물관의 가능성을 구체적으로 제시하고 있습니다. 1970년대에 대두된 박물관의 사회적 역할에 대한 논의는 이미 문화·자연유산의 보전과 지식 재생산 등 핵심 기능을 넘어 다양한 지역사회와 공동체의 목소리를 대변하고 협업하는 사회구성원으로서의 박물관으로까지 확대되었습니다.

더구나 2020년부터 세계를 마비시킨 코로나-19사태로 전 세계 95%의 박물관이 휴관해야 하는 위기를 겪으면서 박물관의 활동에도 큰 변화가 있었습니다. ICOM의 조사에 따르면 전 세계 박물관은 경제 여파에 이어서 박물관이 관람객과 소통하는 방식의 대전환이라는 변화를 경험했습니다. 대면과 현장 중심이던 박물관의 전시와 교육프로그램은 적극적으로 기술과 온라인 네트워크를 활용하면서 박물관의 디지털 전략을 재정립하고 비대면 시대의 위기 상황을 헤쳐나가고 있습니다.

한편, 무력 갈등과 인종 차별로 인한 인권 문제, 인구 노령화, 기후 위기, 세대 간 갈등 등 박물관이 속한 사회의 위기에 많은 박물관이 더는 침묵하지 않고 지역공동체를 적극적으로 대변하는 일이 현실이 되고 있습니다.

이러한 전환기에 지역사회의 발전을 위한 이 지침서의 내용은 한국 정부가 추진하고 있는 국가균형발전계획과도 맥을 같이 합니다. 지역을 특화하고, 지역이 주도하는 성장발전을 위해 박물관의 잠재 능력을 확장할 수 있도록 지방자치단체와 박물관의 상호 역할과 협력 분야를 잘 설명하고 있습니다. 또한, 지역사회를 위한 박물관의 기여는 내부의 혁신도 중요하지만, 소재한 지방자치단체의 적절한 정책과 지원으로 더욱 강화될 수 있음을 분명하게 명시하고 있습니다.

이 지침서의 한글판을 내기까지 여러분의 도움과 노고가 있었습니다. 발간편집위원회에 참여하신 최종호(한국전통문화대학교), 하계훈(단국대학교), 박미정(환기미술관), 박선주(영은미술관), 김종석(국립항공박물관), 서원주(전쟁기념관), 우수연(국립중앙박물관) 님과 윤문을 해 주신 이관호(국립민속박물관) 선생님과 사무국의 장경숙, 이예구, 박성희 님께 감사드립니다. 특히, 마지막까지 지지하고 감수를 총괄해 주신 윤금진(ICOM Korea) 선생님께 진심으로 감사드립니다.

ICOM 한국위원회는 전국에 소재한 1,000여 개의 박물관과 지방자치단체가 이 지침서를 적극적으로 활용하여 지역 발전에 크게 기여할 수 있기를 바랍니다. 특히 지역공동체의 일원인 박물관이 다양한 대화와 교류의 장으로, 또 창의 산업의 원천으로 성숙한 지역공동체 발전에 이바지할 수 있기를 기대합니다.

ICOM 한국위원회 위원장 **장인경**

감수를 마치고

ICOM과 OECD가 공동출간한 「문화와 지역발전: 영향 극대화 - 지방자치단체와 공동체, 박물관을 위한 지침서」 한글판이 출간되었습니다. 9명의 감수위원이 초벌 번역문의 감수를 시작한 지 약 2년여 만의 일입니다. 아직까지 박물관을 주제로 집필된 외국어 원문을 전문적으로 한국어로 번역하는 번역가가 없고, 이 지침서가 박물관의 역할과 기능이 지역개발로까지 확장되는 새로운 개념을 소개하는 내용이고 보니 전면적인 보정이 필요하였습니다.

흔히 번역을 제2의 창작이라고 하지만, 이 지침서는 원문의 뜻을 독자에게 최대한 충실히 전달하는 것을 주요 목표로 했습니다. 문맥의 흐름을 자연스럽게 하려는 의도적인 의역은 자제하고 좀 어색하더라도 원문에 쓰인 단어와 용어의 의미를 최대한 전달하고자 하였습니다. 누차에 걸쳐 확인했습니다만, 그럼에도 불구하고 오역이 발견된다면 감수자의 무지로 인한 것이니 미리 양해를 구합니다.

원문 감수과정에서 여러 단어의 국문 표기 때문에 마지막 순간까지 고민을 많이 했습니다. 적절한 우리말로 대체하기 어렵거나 다중적, 다의적 의미로 사용되는 용어의 번역 등에 있어 정확한 용어의 표현을 가장 우선으로 하였습니다. 그 중 대표적인 것들의 예는 다음과 같습니다.

development

이 단어가 가장 많이 번역되는 사전적 의미는 ‘발전’ 혹은 ‘개발’입니다. 이 지침서에서도 문맥에 따라 두 단어를 모두 사용하였습니다. 가령 지침서 12쪽 중 ‘local development’는 ‘개발’로, 13쪽의 The contribution of museums to local development...에서는 ‘발전’(박물관이 지역 발전에 기여하는)으로 번역하였습니다. 많은 경우에 ‘발전’이나 ‘개발’을 혼용하여 쓸 수 있으나 문맥의 의미상 더 적합한 쪽으로 선택하였습니다.

local government

local government를 직역하면 지방정부이지만 본 지침서에서는 우리나라의 실제 상황에 맞게 지방자치단체로 번역하였습니다.

community

대부분 문장에서 지역공동체로 번역하였고 문맥에 따라 공동체로 번역하기도 하였습니다.

health와 well-being

‘health’는 ‘건강’으로 번역하였고, ‘well-being’은 적절한 단어를 찾기 어렵고, 또한, 신조어인 ‘참살이’보다는 현재 우리 사회에 보편화된 용어인 ‘웰빙’으로 많이 사용되고 있기 때문에 그대로 ‘웰빙’으로 번역하였습니다.

이외에도 단어나 문장들이 어색하거나 뉘앙스가 다르게 느껴질 수 있으나, 가장 원문이 전달하는 메시지와 가까운 쪽으로 번역하려고 노력하였음을 이해하여 주시기 바랍니다.

감사합니다.

발간편집위원회 **윤금진**

인사말

경제협력개발기구(OECD)와 국제박물관협의회(ICOM)가 공동 개발한 “문화와 지역발전: 영향 극대화 - 지방자치단체와 공동체, 박물관을 위한 지침서”를 발표하게 되어 기쁘게 생각합니다. 본 지침서는 지방자치단체와 공동체, 박물관이 문화가 지닌 변화의 힘을 이용해, 함께 지속가능한 미래를 만들어 가기 위해서 어떤 방식으로 지역 개발 의제를 결정해야 하는가에 대한 로드맵을 제시하고 있습니다.

문화는, 그 자체와 포용적 성장 노력의 일부분으로써 OECD 도시와 지역 관련 의제에서 점차적으로 그 수위를 높여가고 있습니다. 지난 몇 년 동안, OECD는 문화와 지역개발, 일자리 창출, 관광 및 사회적 포용 사이의 연결성에 대한 데이터와 증거를 찾기 위해 노력해왔습니다. 이러한 노력을 통해, 지역 및 국가 차원의 정책 입안자가 문화와 공공투자를 효과적으로 활용하는 지역 개발 전략을 설계할 수 있도록 도움을 주고자 합니다. 박물관은 여러 활동을 통해 현대의 사회적 이슈 해결에 중요한 역할을 합니다. 창의성, 소속감 및 시민 참여를 강화함으로써 박물관은 지역 공동체의 경제, 사회 자본 및 웰빙에 기여할 수 있는 힘을 갖고 있습니다.

ICOM은 지난 10년 동안 현대 사회에서 박물관의 가치를 알리기 위해, 고위 정부 간 기구와 파트너십을 강화해 왔습니다. 또한, 본 지침서는 지역 의제에서 박물관이 우선순위를 유지하도록 박물관과 지방자치단체가 협력할 수 있는 구체적인 방법을 제안하는 “유네스코 2015 박물관 및 컬렉션 보호와 증진, 다양성과 사회적 역할에 관한 권고” *UNESCO 2015 Recommendation Concerning the Protection and Promotion of Museums and Collections, their Diversity and their Role in Society*에 대한 ICOM의 작업에 기초하고 있습니다. 이를 염두에 두고, ICOM과 OECD는 문화 유산이 사회 경제에 미치는 영향력을 확대하기 위해 지방자치단체와 공동체, 그리고 박물관이 협력을 강화할 수 있는 구조화된 체계를 제시하는 지침서를 공동으로 개발하기로 하였습니다.

본 지침서가 지역 발전을 위한 박물관과 유산 기관의 인지도와 잠재력 향상에 기여하고, 더 나은 정책을 위한 인센티브를 설정할 것으로 확신합니다. ICOM과 OECD는 앞으로 그 범위를 더욱 확대해서 전 세계적으로 많은 박물관과 지방자치단체의 참여를 유도할 것입니다. 박물관과 지역공동체, 지방자치단체가 역량을 강화하고, 옹호하며, 평가를 위한 체계와 더불어 지역 차원의 참여와 협력의 효율성 제고를 위한 수단으로 본 지침서를 활용하기를 바랍니다.



Lamia KAMAL-CHAOUI
Director, OECD Centre for Entrepreneurship,
SMEs, Regions and Cities



Dr. Peter KELLER
Director General, International
Council of Museums, ICOM

서문

박물관과 문화 유적은 지역 발전에 있어서 중요한 자산이다. 박물관과 문화 유적은 창의성을 고취시키고, 문화 다양성을 촉진하며, 지역 경제를 활성화하고, 방문객을 유치하며 수익을 창출하는 역할을 한다. 또한 사회 통합, 시민 참여, 건강 및 웰빙에 기여하는 증거도 점점 늘어나고 있다. 지난 수십년 동안 도시와 지방은 폭넓은 경제 개발 전략의 일부로 문화 유산 주도의 활동을 정착하기 위해 이러한 자산을 활용하고 있다. 국가, 도시와 지방자치단체, 박물관 공동체와 기타 이해관계자들이 갖는 관심도 점점 높아지고 있다.

공공 및 민간 기금을 효과적으로 활용할 수 있도록 문화와 박물관이 지역 발전에 미치는 영향을 입증할 새로운 방식이 연구되고 있다. 박물관 경제 활동에서 파생되는 세수稅收, 방문객 지출, 일자리 창출을 입증하는 것에서 폭넓은 사회 경제적 영향을 포착하는 것으로 논의가 바뀌고 있다.

이러한 과제에 대응하기 위해 2018년 OECD의 지역 경제와 고용 개발 프로그램(Local Economy and Employment Development Program/LEED)과 국제박물관협의회(International Council of Museums/ICOM)는 파트너십을 맺고 정책 입안자와 박물관 공동체에 정보를 제공하고 지원하기 위한 지침서를 기획하였다. 본 지침서는 전문가 그룹의 도움을 받아 개발되었고 OECD 회원국의 20 관 이상의 박물관과 도시, 여러 ICOM 위원회에 의해 검증되었다.

본 지침서는 경제 발전, 도시 재생과 공동체 발전, 교육과 창의성, 포용, 건강 및 웰빙과 같은 박물관이 지역 발전에 크게 기여할 수 있는 분야를 다루고 있으며, 지역 개발에서 박물관이 중추적인 역할을 하도록 방법을 제안한다.

본 지침서는 학습, 자체 평가 및 개발의 도구로 다음과 같은 방법으로 사용할 수 있다.

- **지역과 지방자치단체**는 문화 유산의 사회 경제적 가치를 극대화하는 방법을 평가하고 개선
- **박물관**은 지역 경제와 사회 구조와의 기존 및 잠재적 연계성을 평가하고 강화
- **박물관, 지방자치단체와 공동체 및 기타 이해관계자가 협력할** 구체적인 방안 모색
- 지역 발전을 위한 지렛대로서 문화와 유산에 관심이 있는 모든 사람을 위한 **학습도구**

감사말

본 간행물은 라미아 카말-샤우이 Lamia KAMAL-CHAOUI 국장이 이끄는 지역 경제와 고용 창출 프로그램 Local Economic and Employment Development Committee (LEED)의 일환으로 OECD Center for Entrepreneurship, SMEs, Regions and Cities (CFE)에 의해 제작되었다. 본 간행물은 피터 켈러 Dr. Peter KELLER 사무총장의 지도로 국제박물관 협의회 ICOM과 공동 제작했다. 이 작업은 이탈리아 베니스재단 Fondazione di Venezia의 재정지원 혜택을 받았다.

본 지침서 작성은 OECD CFE의 Culture, Creative Industries and Local Development 부서의 코디네이터 에카트리나 트라프키나 Ekaterina Travkina, (Ekaterina.Travkina@oecd.org)가 주도하고 국제박물관 협의회 박물관과 사회 Museums and Society 부서 코디네이터, 아프신 알타일리 Afşin Altayli (Afsin.Atayli@icom.museum)의 조력으로 진행되었다.

OECD와 ICOM 사무국은 본 지침서를 작성하는데 아이디어를 제공하고 크게 기여한 파리 1대학 Paris I Panthéon-Sorbonne 대학 자비에 그래프 Xavier Greffe 명예교수에게 감사의 뜻을 전한다. 또한, 루시 모리세 Lucie Morisset 교수(캐나다, 퀘벡대학교 Université du Québec à Montréal), 끼아라 달레 노가레 Chiara Dalle Nogare 교수(이탈리아, 브레샤 대학교 University of Brescia)와, 모니카 뮤진-코피스 Monika Murzyn-Kupisz 교수(폴란드 야길로니아 대학교 Jagielloński University)에게도 방법론을 개발하고 본인의 나라에서 지침서의 시범 평가를 주도해 주신 공헌에 감사한다. 보고서에 대해 광범위한 의견을 주신 카렌 맥과이어 Karen Maguire (OECD CFE), 아나 루빈 Anna Rubin (OECD CFE)과, 마크 오닐 Mark O'Neill 교수(영국, 글래스고 대학교 College of Arts, Glasgow University)에게도 감사드리며, 방법론 개발과 프로젝트의 전반적 관리에 기여해주신 알레산드라 프로토 Alessandra Proto (OECD CFE)에게도 감사를 표한다.

본 지침서에 도움을 주신 분: 바바라 이싱어 Barbara Ischinger(독일, 괴팅겐대학교 University of Göttingen); 루카 달 포졸로 Luca Dal Pozzolo(이탈리아, 피츠카랄도재단 Fitzcarraldo Foundation); 마리오 볼페 Mario Volpe(이탈리아, 베니스 카 포스카리 대학교 University of Venice Ca' Foscari); 캐서린 퀴렌 Catherine Cullen(프랑스, 릴르시 City of Lille); 안토니오 람피스 Antonio Lampis(이탈리아 문화유산사업부 Ministry of Cultural Heritage and Activities); 사빈 쇼만 Sabine Schormann(독일, VGH 재단 Niedersächsische Sparkassenstiftung/VGH-Stiftung); 피에르 루이지 사코 Pier Luigi Sacco(이탈리아, IULM 대학 IULM University Milan); 아날리자 치체르키아 Annalisa Cicerchia(이탈리아, 로마 토르베가타 대학 University of Rome Tor Vergata); 클로디오 마티넬리 Claudio Martinelli(이탈리아, 트렌토자치도 Autonomous Province of Trento); 올라 시구손 Ola Sigurdson(스웨덴, 예테보리대학교 University of Gothenburg).

OECD와 ICOM 팀은 시범 평가를 포함하여 본 지침서의 개발에 도움을 주신 국제 박물관 관련 대표들의 공로에 감사의 뜻을 전한다. 참여해 주신 분: 알베르토 갈란디니 Alberto

Garlandini(부회장Vice-President, ICOM); 미켈레 란징거Michele Lanzinger(이탈리아, 트렌토과학관 관장Member of the ICOM Working Group on Sustainability and Director, MUSE Science Museum of Trento); 안토니오 카올라Antonia Caola(이탈리아, MUSE Science Museum of Trento); 조아나 수사 몬테이로Joana Sousa Monteiro(포르투갈, 리스본박물관 관장, Chair of CAMOC, International Committee for the Collections and Activities of Museums of Cities, Director, Museum of Museum of Lisbon); 마티아 아그네티Mattia Agnetti(이탈리아, 베니스시립박물관 총괄사무총장Executive Secretary, Municipal Museums of Venice); 앤 크랩스Anne Krebs(프랑스, 루브르박물관 사회·경제 학술연구부서장Head of the Socio-Economic Studies and Research division, Louvre Museum); 엘렌 라퐁 쿠티리에Helene Lafont Couturier(프랑스, 리옹 융합박물관 관장Director, Lyon Museum of Confluences); 마리 라방디에Marie Lavandier(프랑스, 루브르 랑스박물관 Director, Louvre Lens); 도로타 폴가-야누제프스카Dorota Folga-Januszewska(폴란드, 폴란드 국왕 얀 3세 궁전박물관 부관장Former President, ICOM Poland and Deputy Director of Museum of King Jan III's Palace at Wilanów); 나탈리 본딜Nathalie Bondil(캐나다, 몬트리올미술관 관장 겸 학예실장Director and Chief Curator, Montreal Fine Arts Museum, Canada).

커뮤니케이션과 제작을 지원해 주신 Elisa Campestrin(OECD)과 조사와 편집을 보조한 Shashrek Ambardar(OECD 인턴)에게도 감사를 드린다.

목차

소개	11
경제적 원동력으로서의 박물관	11
경제적 효과를 넘어서	12
파트너이자 조력자로서의 지방자치단체	13
지침서의 목적	14
지침서의 구성	15
지역경제개발을 위한 박물관의 역량 활용	19
개요	19
근거	20
지방자치단체의 정책 대안	23
지역 관광 개발 전략에 박물관을 통합한다	23
새로운 상품과 서비스를 개발하기 위해 박물관과 업계를 연계한다	24
박물관이 활용할 수 있는 수단	25
다양한 관람객에게 다가가고 새로운 방문객을 유치하기 위해 서비스 업계와	
지역 문화 기관과 협력한다	25
기업, 연구 및 교육 기관과 협력하여 혁신을 추진한다	25
부록 1 문화기관이나 행사의 경제적 가치를 입증하는 기법	28
도시 재생 및 공동체 개발을 위한 박물관의 역할 구축	31
개요	31
근거	32
지방자치단체의 정책 대안	36
도시 계획 및 디자인에 박물관과 주변 환경을 포함한다	36
박물관을 공개 토론과 공동체 화합 장소로 활용할 것을 고려한다	37
박물관을 창의지구의 기반으로 활용한다	37
박물관이 활용할 수 있는 수단	38
박물관 기획 및 개발을 도시 디자인 프로세스의 일부로 고려한다	38
지역공동체를 위한 안전하고 개방된 장소를 제공함으로써 대화와 인식을 확산한다	39
창의 지구의 개발에 적극적인 역할을 담당한다	41
농촌 환경에서 공동체의 자산 및 유산의 가치를 높인다	42

문화 인식과 창의사회 촉진	45
개요	45
근거	46
지방자치단체의 정책 대안	48
청년 및 성인을 위한 교육과 훈련에 있어서 박물관이 하는 역할을 인식한다	48
박물관과 협력하여 방문객 경험에 대한 폭넓은 접근이 용이하도록	
자원 및 역량을 구축한다	49
현지 관람객과 관광객의 수요 부응에 균형을 유지하도록 지원한다	50
박물관이 활용할 수 있는 수단	51
성찰과 창의성을 증진하는 경험이 되도록 방문을 기획한다	51
교육, 훈련, 평생 학습 기회를 제공한다	51
문화 다양성을 증진한다	52
포용, 건강 및 웰빙을 위한 공간으로서의 박물관 홍보	55
개요	55
근거	56
지방자치단체의 정책 대안	59
데이터, 파트너십 및 자원을 활용해 박물관이 사회 복지에 기여하는 바를 극대화한다	59
고용 경로를 제공함에 있어서의 박물관의 역할을 고려한다	60
박물관을 웰빙 증진을 위한 폭넓은 접근 방식에 포함한다	60
박물관이 활용할 수 있는 수단	62
사회적 약자 계층의 필요를 인지하고 대응할 수 있는 내부 역량을 구축한다	62
취업 능력을 높여줄 기술을 지원하기 위해 관련 기관과 협력한다	63
타 기관과 노숙인, 수감자, 노인 및 기타 소외 계층 등 특정 인구 집단의 필요에 맞는	
프로그램을 공동 개발한다	64
지역 발전을 위한 박물관의 주도적 역할 강화	67
개요	67
근거	68
지방자치단체의 정책 대안	68
박물관과 장기적이고 총체적인 접근 방법으로 협력한다	69
박물관의 핵심 기능인 보전, 보존 및 연구를 지원한다	70
박물관의 역량 확대를 위해 자원의 공동 관리 등의 전략을 고려한다	71

박물관이 활용할 수 있는 수단	72
지역 발전에 있어서 박물관의 역할을 명확하게 규정하고 주요 문서 및 프로세스에 이를 공식화 한다	72
보전, 보존 및 연구를 핵심 업무로 유지한다	73
영향력 강화를 위해 다른 관련 기관과 협력한다	74
지방자치단체와 지역공동체, 박물관을 위한 체크리스트	77
기타 실용적인 도구 및 안내서	92
참고자료	93



DIVIETO DI AFFISSIONE
ART. 663 C.P.

LOVE SPRAY
CAUTION
CONTENTS MAY BE CONTAGIOUS

NO PARKING ANY TIME
WE WANT YOU TO FUCK OFF
WE DON'T NEED ICONS

JESUS
HE WAY
THE TRUTH
THE LIFE
JONAS 14-6

#WORLD WIDE WALL

소개

경제 원동력으로서의 박물관

1970년대에 이르러서야 문화유산이 사람들을 매료시키고 이와 관련된 박물관과 문화기관의 경제적인 영향에 주목하기 시작하였다. 최근 수십 년 사이 가장 두드러지게 나타난 도시 재생 사업(1973년 개관한 호주의 시드니 오페라 하우스, 1977년 파리의 퐁피두 센터, 1997년 빌바오의 구겐하임 박물관)은 고급문화 기관을 통합하여 세계 무대에서 도시 브랜드화를 목표로 했다. 동시에 많은 국가가 사양길에 들어선 전통적인 제조업을 대체할 새로운 성장 동력으로 문화와 창의 산업을 인식하기 시작했다. 문화적 활동이 일자리 창출의 대안이 될 수 있다는 견해가 나오면서 프랑스기획위원회(French Planning Commission)가 1990년에 “새로운 서비스, 새 일자리(*Nouveaux services, nouveaux emplois*)” 보고서를 내고, 1997년에는 영국이 “창의산업 백서(*White Paper on Creative Industries*)”를 발표했다. 문화 관광이 소비자를 끌어와 새로운 수익을 낼 것이라는 기대가 높아졌다. 전에는 박물관을 문화적, 교육적, 상징적 가치를 갖는 공간으로 간주하였지만, 점차 수익과 새 일자리의 원천으로 인식했다. 다른 경제주체와 마찬가지로 박물관도 일상적 운영을 위해 비용을 지출해야 하고, 영국 국립박물관들의 경우 그 지출액이 연 7억 1천 5백만 파운드에 이른다¹. 박물관은 전시뿐 아니라 브랜딩과 상품 판매를 통해서도 수익을 창출한다. 대부분의 박물관 활동은 나머지 경제 분야뿐만 아니라, 창의 산업 내의 다른 업체와의 연계를 촉진한다. 실제로 많은 경제 영향 평가 연구에서 박물관이 지역사회에서 일자리를 창출하고, 국내총생산을 증대하며, 상당한 세입을 가져온다는 사실이 밝혀졌다. 2016년, 미국의 박물관은 국내 총생산에 500억 달러가 증가하는데 기여하였고, 726,200개의 일자리를 지원했으며, 120억 달러의 세수 증가에 기여한 것으로 나타났다². 영국의 잉글랜드예술위원회(Arts Council England)는 영국 전역의 2,635개 박물관 등에서 연간 26억 4천만 파운드의 소득과 3만 8천 명의 고용 효과가 발생한다고 추산하였다³.

¹Travers, T., and Glaister, S. (2004), “Valuing museums: Impact and innovation among national museums”, National Museum Directors’ Conference, Imperial War Museum, London. 당시 환율로 약1,501,500,000원(역자 주)

²AAM (2017), *Museums as Economic Engines: A National Report*, American Alliance of Museums, Oxford Economics, <https://www.aam-us.org/wpcontent/uploads/2018/04/American-Alliance-of-Museums-web.pdf> (Accessed on 19 October 2018)

³Tuck, F., et al. (2015), *The Economic Impact of Museums in England*, Arts Council England.

경제적 효과를 넘어

20세기 말, 성장동인으로서의 박물관의 역할을 강조하는 또 다른 주장이 제기되었다. 이는 방문하고 생활하며, 투자하고 일하는 장소로서 박물관이 해당지역에서 매력이 증가하고 있음에 근거한 것이다. 이런 요소는 전 세계적으로 증가하는 인재와 투자 경쟁의 맥락에서 모두 중요하다.

동시에, 웰빙과 건강, 평생학습과 사회 자본 창출을 지원하는 박물관의 역할이 두드러졌다. 이런 점은 “뮤즈의 선물 - 예술의 혜택에 관한 토론의 재구성(*Gifts of the Muse - Reframing the Debate About the Benefits of the Arts*)”이라는 랜드연구소(Rand Corporation)의 주요 보고서로 잘 알려졌다. 문화 주도의 지역 발전 전략의 생성에 영향을 끼쳤다. 보다 최근에 발간된, 영국의 예술과인문학연구위원회(Arts and Humanities Research Council)의 2016년 “예술과 문화 가치의 이해(*Understanding the Value of Arts & Culture*)” 보고서에서도 같은 견해를 유지했다.

마지막으로, 지식 경제 시대에 박물관은 디자인 및 혁신과 같은 창의적 경제 활동을 도와 지역 경제 발전을 촉진할 수 있다. 이러한 활동은 지역 및 국제적 기업, 사업가에게도 혜택을 준다. 또한, 지방자치단체에 있어서 박물관은 지역 개발의 여러 실행 주체 중 하나일 뿐 아니라, 변화의 주된 원동력이 되었다.

박물관의 목적은 최근 몇 년 동안 다양하게 변해왔다. 박물관의 핵심 기능은 유산의 보호, 보존 및 전시지만, 오늘날 박물관은 사회와 경제 변혁의 주체로서의 역할을 인식하고 있다. 박물관은 사회를 위한, 그리고 사회에 대한 지식을 생성하면서, 점점 사회적 교류와 대화의 장으로, 지역 경제의 창의성과 혁신의 원천이 되고 있다.

또한, 박물관은 세계화, 이민, 양극화, 불평등, 포퓰리즘, 양성평등, 고령화 사회, 탈식민지화 및 기후변화 등 다양하고 도전적인 현대 사회의 이슈를 다루고 해결하는데 핵심적인 역할을 하고 있다. 박물관은 정의의 회복, 다른 문화와 세대 간 대화 및 문화외교원칙이 적용될 수 있는 플랫폼이다.

ICOM은 지속가능한 개발에 대한 박물관의 기여를 주요 의제로 삼았다. 이 부문에서 최근 추진된 사업으로 2018년 ICOM의 지속가능성 실무 그룹(Working Group on Sustainability) 구성과 유럽-라틴 아메리카 박물관 프로젝트(EU-LAC-MUSEUMS Project, Museums and Community: Concepts, Experiences and Sustainability in Europe, Latin America and Caribbean) 및 2019년 9월 일본 교토에서 열린 ICOM 제 25회 총회의 관련 주제 세션이 있다. 이와 같은 활동은 칠레 산티아고 선언(Declaration of Santiago de Chile/1972년 ICOM과 UNESCO가 공동 개최한 칠레 산티아고에서 열린 라운드 테이블의 결과임), 2002년 무형 유산 보호를 위한 상하이 헌장(Shanghai Charter for the Protection of Intangible Heritage)과 2016년 “박물관과 문화 경관(Museums and Cultural Landscapes)”을 주제로 개최된 제24회 ICOM 밀라노 총회 등 세계 박물관 공동체의 오랜 경험이 바탕이 되었다.

ICOM(ICOM, 2011)에 따르면 “지속 가능성은 유·무형 유산에 관한 인식과 보전에 근거하여 공동체의 수요에 부응하는 박물관의 역동적인 과정이다. 박물관이 지속가능 하려면 박물관은 각자의 목적을 통해 유산과 사회적 기억에 가치를 더하는, 적극적이며 매력적인 지역사회 구성원이 되어야 한다.” “박물관은 살만 한 지구, 사회 정의, 공정한 경제 교류를 위해 장기적으로 변화가 가능하도록 지역 사회와 협력하고, 힘을 부여함으로써 지속가능성과 기후 변화 교육을 강화할 수 있다” (ICOM, 2018).

파트너이자 조력자로서의 지방자치단체

박물관이 지역 발전에 기여하는 바는 지방자치단체와의 관계에 의해 좌우된다. 많은 박물관이 지방자치단체에 소속되어 있거나, 보조금을 받거나, 또는 감독 아래 있다. 여러 연구에서 박물관의 상황과 무관하게 지방자치단체의 태도에 따라 박물관이 지역 발전에 미치는 영향력이 촉진되기도 하고 저해되기도 하는 것으로 드러났다. 따라서, 지역 발전에 미치는 박물관의 잠재적 기여를 평가할 때는 지방자치단체의 의제와 목표를 함께 고려하는 것이 필요하다. 이러한 목표가 일치되었을 때, 박물관이 지역 발전을 위한 잠재력을 실현할 수 있도록 지역의 제도적, 재정적 지원 및 토지와 인적 자원 등 지역 자원을 활용하기가 용이하다.



지침서의 목적

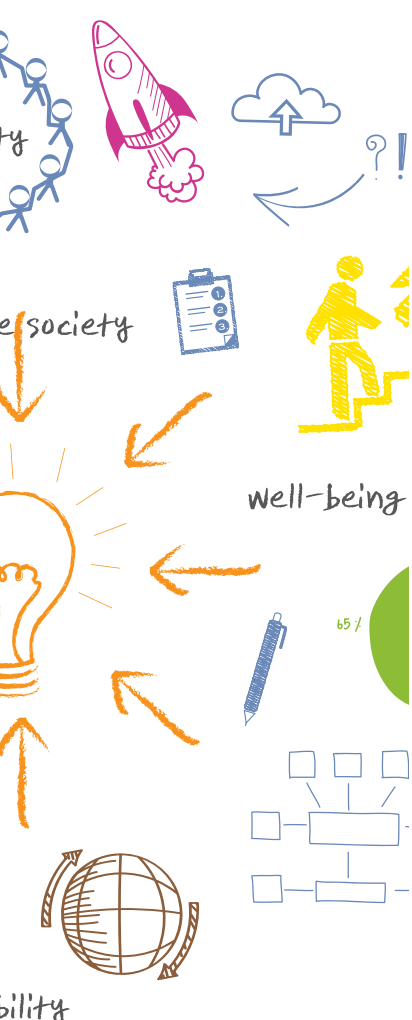
본 지침서는 유산이 지역 발전에 미치는 영향력을 극대화하려는 의지가 있는 지역과 지방자치단체, 박물관이 활용할 수 있는 확실한 수단을 제안한다. 본 지침서에 언급된 전체 범위를 모든 박물관이나 도시가 모두 시도할 수도 없고, 또 그럴 필요도 없다. 본 지침서의 의도는 박물관 소장품의 특성, 지역 공동체의 수요 및 해당 지역의 전반적인 사회 경제적 맥락에 따른 가능한 전략과 활동에 대한 영감을 주고 정보를 제공하는 것이다.

본 지침서는 자체 평가 기준을 제시한다:

- 지역과 지방자치단체는 지속 가능한 지역 발전의 일부로 문화유산의 사회적, 경제적 가치를 극대화하기 위한 접근 방법을 평가하고 개선할 수 있다.
- 박물관은 지역 경제와 사회 구조와의 기존 연계성과 잠재적 연계를 평가하고 강화할 수 있다.

본 지침서에 사용된 개념의 정의:

- **박물관:** 박물관이란 용어는 ICOM이 정한 박물관 정의를 따른다. 2007년 정의에 의하면 “박물관은 교육 및 연구를 위해 인류 사회의 유형 및 무형유산을 수집, 보존, 연구하고, 소통하여 전시하는, 사회와 사회의 발전에 공헌하는 공중에 개방된 비영리 영구적인 기관”이다(ICOM, 2007). 본 지침서를 준비하는 기간에 ICOM이 새로운 용어 정립을 추진하고 있으므로 이 정의는 변경될 수 있다.
- **지방자치단체:** 박물관의 법적 자격과 마찬가지로 영토의 구성 및 지방 분권 구조에 근거하여, 지방자치단체라는 용어는 시 정부, 대도시 또는 지방 당국이라는 의미로 사용될 수 있다.

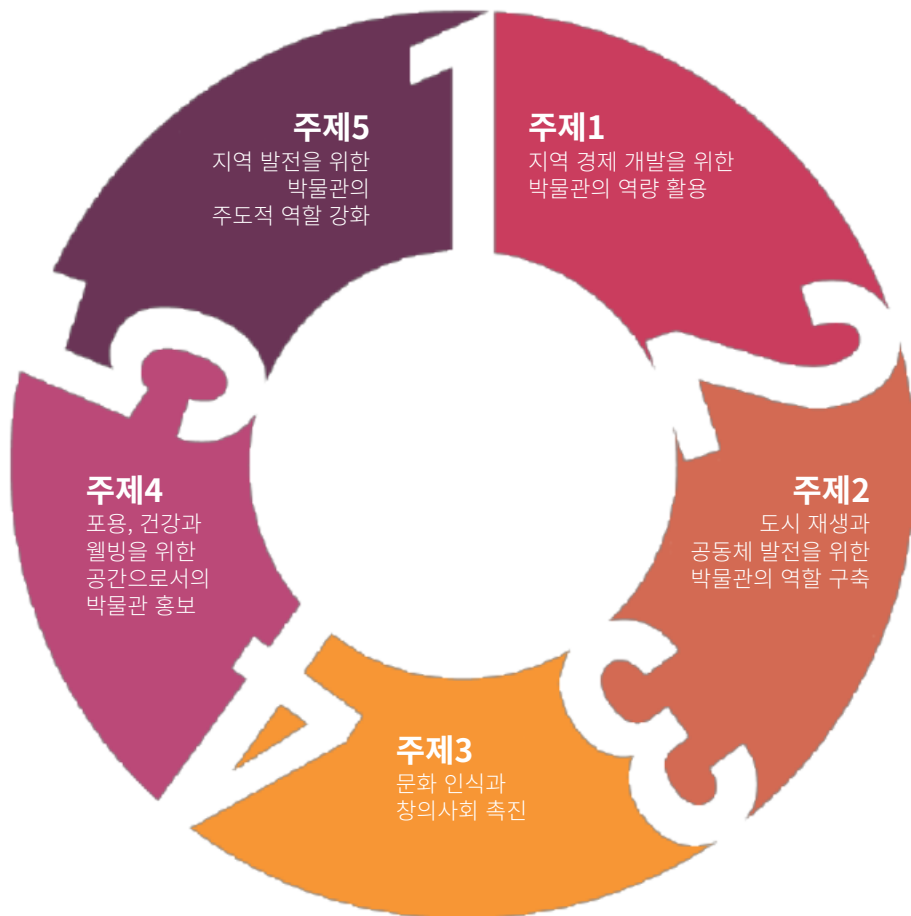


지침서의 구성

본 지침서는 다음의 다섯 가지 주제로 구성되었다:

1. 지역 경제 개발을 위한 박물관의 역량 활용
2. 도시 재생과 공동체 발전을 위한 박물관의 역할 구축
3. 문화 인식과 창의사회 촉진
4. 포용, 건강과 웰빙을 위한 공간으로서의 박물관 홍보
5. 지역 발전을 위한 박물관의 주도적 역할 강화

각 주제별로 박물관과 지방자치단체를 위한 일련의 활동 및 정책 대안을 논의하고 제시한다.



1

지역 경제 개발을 위한 박물관의 역량 활용

지방자치단체	박물관
<ul style="list-style-type: none"> ◆ 지역 관광 개발 전략에 박물관을 통합한다. ◆ 새로운 상품과 서비스를 개발하기 위해 박물관과 업계를 연계한다. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 다양한 관람객에게 다가가고 새로운 방문객을 유치하기 위해 서비스 산업과 지역 문화기관과 협력한다. ◆ 혁신을 장려하기 위해 연구 및 교육 기관 뿐 아니라 기업의 참여를 유도한다.

2

도시 재생과 공동체 발전을 위한 박물관의 역할 구축

지방자치단체	박물관
<ul style="list-style-type: none"> ◆ 도시 계획과 디자인에 박물관과 주변 환경을 포함한다. ◆ 박물관을 공개 토론과 지역 공동체 회합 장소로 활용할 것을 고려한다. ◆ 박물관을 창의지구의 기반으로 활용한다. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 박물관 기획과 개발을 도시 디자인 프로세스의 일부로 고려한다. ◆ 안전하고 열린 장소를 지역 공동체에 제공함으로써 대화와 인식을 확산한다. ◆ 창의지구 개발에서 적극적인 역할을 맡는다. ◆ 농촌 환경에서 공동체 자산과 유산의 가치를 높인다.

3

문화 인식과 창의사회 촉진

지방자치단체	박물관
<ul style="list-style-type: none"> ◆ 박물관의 역할이 청년만 아니라 성인을 대상으로 하는 교육훈련임을 인정한다. ◆ 박물관과 협업하여 방문객 경험을 폭넓게 하기 위해, 자원을 구축하고 역량을 개발한다. ◆ 현지 관람객과 관광객 수요 부응에 균형을 유지하도록 지원한다. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 성찰과 창의성을 증진하는 경험이 되도록 방문을 기획한다. ◆ 교육과 훈련, 평생 학습의 기회를 제공한다. ◆ 문화적 다양성을 촉진한다.

4

포용, 건강과 웰빙을 위한 공간으로서의 박물관 홍보

지방자치단체	박물관
<ul style="list-style-type: none"> ◆ 데이터, 파트너십과 자원을 활용해 박물관이 사회 복지에 기여하는 바를 극대화한다. ◆ 고용 경로를 제공하는데 있어서의 박물관의 역할을 고려한다. ◆ 웰빙 증진을 위해 보다 광범위한 접근방식에 박물관을 통합한다. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 사회적 약자의 수요를 인식하고 대응할 내부 역량을 키운다. ◆ 관련 기관과 협력하여 고용 능력을 향상한다. ◆ 타 기관과 공동으로 노숙자와 수감자, 노인 및 기타 소외 계층 등 특정 인구의 필요를 충족하기 위한 프로그램을 공동으로 창작한다.

5

도시 재생과 공동체 발전을 위한 박물관의 역할 구축

지방자치단체	박물관
<ul style="list-style-type: none"> ◆ 장기적이고 총체적인 접근방식으로 박물관과 협업한다. ◆ 박물관의 핵심 기능인 보전, 보존과 연구를 지원한다. ◆ 박물관의 역량 증대를 위해 자원 통합 등의 전략을 고려한다. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 지역 발전에 있어 박물관의 역할을 명확하게 표현하고, 주요 문서와 절차에 이를 반영한다. ◆ 보전, 보존과 연구를 핵심 업무로 유지한다. ◆ 영향 증대를 위해 타 관련 기관과 협력한다.



1

지역 경제 개발을 위한 박물관의 역량 활용

개요

박물관은 문화 가치를 보전하고 창출하는 것과 더불어, 방문자 경제(visitor economy)와 관련한 일자리와 수익을 창출하여 지역경제발전에 기여한다. 이보다 더 장기적인 이득은 박물관, 지방기업, 사업 그리고 신기술 전파와 신제품 생산을 지원하는 고등교육 연구기관 간의 협력을 통해 얻어질 수 있다. 잠재적 영향력은 다음과 같다.

- 지역에 대한 관광객과 인재, 기업의 호감 증가로 인한 일자리와 수익 창출
- 신기술 전파, 신제품과 서비스 창출, 창의성 지원

표 1. 지역경제개발을 위한 박물관의 역량 활용

지방자치단체	박물관
<ul style="list-style-type: none">◆ 지역 관광 개발 전략에 박물관을 통합◆ 새로운 상품과 서비스를 개발하기 위해 박물관과 업계를 연계	<ul style="list-style-type: none">◆ 다양한 관람객에게 다가가고 새로운 방문객을 유치하기 위해 서비스 산업과 지역 문화 기관과의 협력◆ 혁신을 장려하기 위해 연구 및 교육 기관 뿐 아니라 기업의 참여를 유도

근거



©The Finnish Science Centre

박물관은 문화의 가치를 보전하고 창출하는 것 외에 경제적 가치를 창출한다. 박물관이 만들어 내는 경제적 가치는 그 동안 박물관의 직·간접적 영향을 정량화 하려는 많은 연구가 이루어진 덕분에 폭넓게 인식되고 있다. 이러한 영향은 박물관에 대한 정부의 재정 지원과 비교될 수 있다. 일반적으로 박물관이 갖는 직접적인 경제적 영향은 피고용인의 수와 입장권 수익에 더하여 방문객 수, 그들의 현지 지출 규모와 체류 시간에 의해 측정된다. 간접적인 영향은 더 광범위한데, 실례로 더 넓은 공급체인에서 발생하는 구매와 같은 경우다. 관광객 지출과 피고용인이 현지에서 지출하는 임금과 같은 파생 효과도 여기에 포함된다⁴. 2017년 미국박물관 연합(American Alliance of Museums)이 실시한 평가는 미국에

서 박물관이 500억 달러의 국내총생산(GDP)과 120억 달러의 지역, 주 및 연방 정부 세금, 72만 6천 2백개의 일자리를 창출했다고 밝혔다. 2014년 레보노연구소(Lénovo Institute)는 핀란드 박물관의 경제 영향 평가를 실시해 박물관 방문객이 지역에서 소비한 금액이 박물관이 수령한 지원금의 세 배에서 여섯 배에 이른다는 것을 확인했다⁵.

경제적 효과가 박물관의 크기, 규모 및 가용자원에 좌우된다는 것은 확실하다. 전 세계적으로 ‘소수의 운 좋은’ 박물관만이 많은 방문객을 유치한다. 방문객에게 인기가 있는 소규모 지방 박물관도 있지만, 대다수 박물관은 더 많은 방문객을 유치하고, 다양한 지역 사회와 관광객을 위해 봉사할 수 있는 충분한 잠재력을 발휘하지 못하고 있다. 이들 박물관은 새로운 방문객을 유치하는 것이 시급하다. 새로운 경영기법과 가격 책정, 새로운 시설과 커뮤니케이션 형태를 사용하여 방문객 수를 증가시키거나, 잠재적 방문객에게 다양한 문화 경험을 제공하는 등의 방안을 활용할 수 있다. 이러한 모든 노력은 박물관 예산 확보에 기여할 뿐 아니라 경제 개발 효과도 확대할 수 있다.

지방자치단체는 이런 의제를 지원하기 위해 다양한 자원과 권한을 동원할 수 있다. 교통과 도로 표지판, 주차장 등 박물관의 접근성 개선을 위한 도시 개발 시도는 경제적 파급 효과를 강화할 수 있다. 또한, 지방자치단체는 지역이나 국제적으로 박물관의 지명도를 높일 수 있다. 관광산업과 관련하여 지방자치단체는 지방관광청, 숙박과 식음료, 운송업계와의 협력을 강화할 수 있다.

⁴ACE (2012), Measuring the Economic Benefits of Arts and Culture, Arts Council England, https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/downloadfile/Measuring_the_economic_benefits_of_arts_and_culture.pdf (Accessed 8 July 2019)

⁵Piekkola, H. et al. (2014), Economic impact of museums, University of Vaasa, Levón Institute.

또한, 지방자치단체는 다양한 관람객에게 보다 바람직하고 통합된 서비스를 제공할 수 있도록 지역의 모든 문화기관을 조율할 수 있다. 지방자치단체는 주로 지원 부서 활동과 관련된 비용의 일부를 분담할 수도 있다. 타 박물관과 협업하는 것도 필수적인 조치임이 입증되었다. 방문객의 관심을 끌기 위해, 박물관이 서로 돕기 위한 방법으로 그룹전시를 기획·설치하고, 공동으로 특별 이벤트를 홍보하는 등 다양한 사례가 있다. 동시에, 지역 사회 개발의 결과로 젠트리피케이션이 일어나지 않도록 문화와 자연 유산의 보호와 관광 개발 사이의 적절한 균형을 맞추기 위해 주의를 기울일 필요가 있다. 이에 관한 논의는 도시 재생에 관한 장에서 다루기로 한다.

박물관의 경제적 가치를 입증하는 것은 정부 지출을 ‘정당화’하기 위한 유용한 주장이지만, 박물관의 가치가 오직 경제적인 역할에만 국한되어서는 안 된다. 예술, 문화와 유산은 관광과 고용 정책의 범위를 넘어 지역 발전에 훨씬 더 폭넓게 기여한다. 예술을 과도하게 도구화하고 측정 가능한 경제 목표만 추구한다면, 오히려 지역 발전을 위한 유산의 광범위한 영향을 훼손할 수 있다.

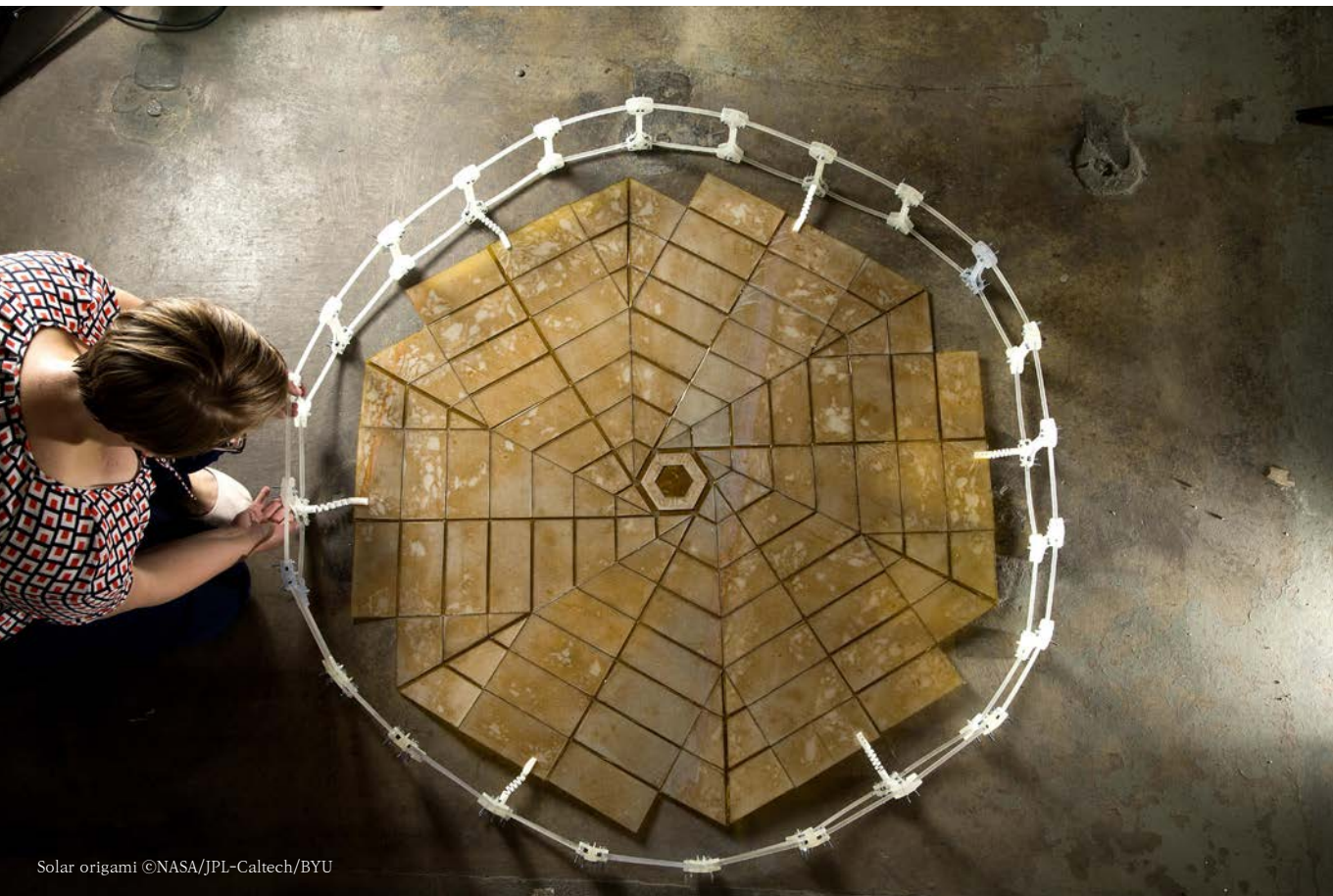
지역 혁신 생태계의 한 부분으로서의 박물관

정책 입안자와 박물관은, 박물관이 신기술 확산과 신제품 개발, 창의성 함양에 기여하여 장기적으로 지역 경제에 미치는 영향에 대해 인식하여야 한다. 역사적으로 많은 공예, 디자인과 기술 박물관이 디자인 원형과 제품을 보호하고, 전파하여 지역의 기업가에게 도움을 주고 있다. 지금도, 소장품 전시와 ‘제작(making)’이라는 활동을 통해 혁신과 신제품 디자인을 지속적으로 돕고 있다⁶. 종이접기에서 착안한 미국항공우주국(US National Aeronautics and Space Administration/NASA)의 태양열 패널은 예술과 문화와 기술이 크로스 오버된 훌륭한 사례이다. 또한, 박물관은 소장품 보존과 복원에 관련된 연구와 과학적인 작업, 이에 관련된 신 재료, 기술, 프로세스를 통해 혁신을 촉진한다.

이런 시각에서, 지방자치단체는 지역의 연구 및 교육 기관의 파트너십과 더불어 장인과 중소기업 등 경제적 주체와 박물관 사이의 파트너십도 장려할 수 있다. 이러한 제휴는 창의 산업과 혁신이 지역 경제의 다른 부분과 상호 공급하도록 도울 수 있다. 그럼에도, 이러한 활동은 박물관과 타 분야 대표자가 소통하고 전략을 개발하기 위한 장소가 필요한 것과 같은 과제도 있을 수 있다. 많은 박물관이 대학이나 기타 주체들과 협업 공간을 조성하여 이러한 작업을 해왔다. 그러나, 소득 발생을 위한 공공 장소의 활용이 감소되지 않도록 주의를 기울여야 한다.

⁶The “maker” movement is associated with open innovation public workshops where people can share tools and knowledge. In museum and library settings “making” is often defined as building or adapting objects using real tools and real materials and engaging learners in the process of using these tools and materials, this can include Fab Labs, 3D printing workshops etc. For more info: <https://makingandlearning.squarespace.com/>

최근에는, 예술, 문화와 유산의 역할을 광범위한 혁신 체계 속에서 확립하고자 하는 관심이 커졌다. “예술과 문화의 가치 이해(*Understanding the Value of Arts & Culture*)⁷” 보고서에서 분석하였듯이, 문화와 창의 분야가 혁신에 기여할 수 있는 방법은 다양하다. 예술 교육과 실습은 더 혁신적인 노동력을 양성한다. 문화 참여도가 높은 사회는 더 혁신적일 수 있다. 문화 분야가 본연의 창의적인 표현을 넘어 스스로 혁신하는 길이 이러한 혁신 시스템을 위한 세 번째 기여이다. 이로 인한 경제 개발에 미치는 가치를 설명하기 어려운 것은 과학이나 교육과 비슷한데, 이는, 일반적으로 새로운 지식과 기회를 포착하는 것이 표준 경제 영향 평가의 범위를 벗어나기 때문이다.



Solar origami ©NASA/JPL-Caltech/BYU

⁷Crossick, G., and P. Kaszynska (2016), *Understanding the value of arts & culture: The AHRC Cultural Value Project*, Arts and Humanities Research Council, pp. 92-95, <https://ahrc.ukri.org/documents/publications/cultural-value-project-final-report/> (Accessed on 19 October 2018)

지방자치단체의 정책 대안

지역 관광 개발 전략에 박물관을 통합한다.

세계 관광 시장에서 박물관을 알리려면 지식, 투자와 역량이 필요하나, 박물관 스스로 감당하기에는 비용이 너무 높다. 지방자치단체는 박물관을 국내 또는 국제 박람회와 네트워크에 연계함으로써 이를 지원할 수 있다. 또한, 지방자치단체는 박물관과 타 문화 기관의 활동을 조율하여 주목할 만한 서비스 제공을 유도할 수 있다. 접근성 개선을 위해 박물관 개관 시간과 대중교통 운행 시간을 맞추거나, 박물관 관람 시간을 현지 사정에 맞게 조정하면, 접근성을 높여 관람객의 관심을 끌 수 있다. 이러한 관점에서 통합 방문객 카드를 개발하면 유용하게 활용할 수 있다. 다양한 방문객 카드의 예는 다음 Box 1과 같다.

Box 1. 방문객을 위한 통합 서비스: Salzburg and Trentino 방문객 카드

방문객이 여러 장소와 서비스를 함께 이용할 수 있도록 하는 통합 패스는 잘 알려진 관람객 유치 모델이다. 잘츠부르크 관광 카드(Salzburg Card for tourists)와 프랑스, 독일과 스위스 국경 지역의 320개 박물관에 입장할 수 있는 지역통합 박물관 패스가 그 예이다. 2013년, 이탈리아의 트렌티노 마케팅사(Trentino Marketing)는 지역관광청(APTs) 및 민간 기관과 협력하여, 60개가 넘는 박물관과 국립공원 입장, 대중 교통 무료 이용 등 많은 서비스를 무료, 또는 할인된 가격으로 이용할 수 있는 Trentino 게스트 카드(TGC)를 개발하였다. TGC를 사용하면 현지 생산 농산물과 서비스를 할인된 가격으로 이용할 수 있다. TGC는 APTs가 서비스 제공 업체의 비용을 완전히 보전해 주기 때문에 자립형으로 운영된다. 대중교통 운영업체, 박물관과 공원이 할인한 금액은 APTs가 보조금으로 지급하고, 이 보조금은 APTs 가맹점이 내는 관광세로 조성한다. 모든 서비스 제공자는 해마다 서비스 이용 증가를 확인함에 따라, TGC와 파트너십을 계속하겠다고 밝혔다.

출처: salzburg.info/en/hotels-offers/salzburg-card; museumspass.com/fr; visittrentino.info/en/experience/trentino-guest-card

문화 관광의 긍정적 효과는 방문객의 체류 시간에 달려 있다. 따라서, 가장 중요한 문화 관광지뿐 아니라 다양한 레저와 서비스 기회를 제공하는 것이 중요하다. 이때, 경험 경제(experience economy)의 중요성과 독특한 경험을 정의하는데 있어서의 박물관의 역할이 저해되어서는 안 된다. 지방자치단체는 서비스 제공업체가 박물관 관광에서 과도한 이윤을 추구하지 않도록 점검함으로써 서비스 질적 수준 관리를 잘 해야 한다. 예를 들어, 관광객이 박물관 입장권을 직접 판매할 경우, 근거 없이 정가보다 높은 가격을 부과해서는 안 된다.



효과 증대를 위해 지방자치단체가 할 수 있는 일:

- 정보와 광고 후원에 재정을 지원하고, 국제 박람회 박물관이 참여하도록 함으로써, 지역적, 국가적, 세계적으로 박물관을 홍보한다.
- 박물관 입장과 현지 교통수단, 다른 문화 활동에의 접근을 결합한 패키지를 지원하거나 구성한다.
- 관광객과 거주자들이 모두 사용할 수 있는 패스를 개발하도록 장려책을 만든다.
- 현지 사정에 적합한 운영 시간과 날짜를 조절하도록 장려책을 만든다.
- 관광청, 호텔, 식당과 박물관이 통합 서비스를 제공할 수 있도록 조율한다.
- 지역관광사무소에서 박물관 입장권을 판매할 경우 공평한 수익을 배분하기 위해 노력한다.
- 저소득 계층과 이동에 제약이 있는 사람을 포함하여 누구나 이용할 수 있는 관광이 되도록 지속 가능한 관광 원칙을 촉진한다.

새로운 상품과 서비스를 개발하기 위해 박물관과 업계를 연계한다.

어느 박물관이든지 박물관은 지식의 중심으로 볼 수 있다. 예를 들어, 박물관은 새로운 제품을 디자인하는데 영감을 줄 수 있는 특정 소장품에 대하여 정보와 경험을 교환하는 장소가 될 수 있다. 소장품의 보존과 복원에 관련된 기술, 기법 및 재료는 다른 분야에서도 혁신을 가져올 수 있다. 지적 재산권이 잘 규정된 경우에는 재정적인 이익도 기대해볼 수 있다.

효과 증대를 위해 지방자치단체가 할 수 있는 일:

- 박물관이 소장품을 농민, 장인, 공예가, 디자이너, 중소기업과 기업가에게 더 잘 홍보하도록 돕는다.
- 협업 장소와 소장품 연구 등 박물관이 공간을 마련하기 위한 노력을 지원한다.
- 박물관과 대학, 과학 단지 및 연구자와의 파트너십을 지원한다.
- 창의적인 중소기업과 기업가의 요구에 맞게 비즈니스 스타트업, 개발과 혁신 지원 서비스를 조정한다.
- 지적 재산권을 공정하게 관리하도록 지원한다.

박물관이 활용할 수 있는 수단

다양한 관람객에게 다가가고 새로운 방문객을 유치하기 위해 서비스 업계와 지역 문화 기관과 협력한다.

박물관과 서비스 업계 사이에는 긍정적인 상승효과가 존재한다. 이러한 잠재력을 활용하려면 박물관과 서비스 업계와의 관계가 투명해야 한다. 정보를 교환하고 공동 전략을 설계하기 위해 쌍방이 시간과 노력을 기울여야 한다.

그 밖에 극장, 도서관, 기록보관소, 축제와 기타 문화 행사 등 다른 문화 기관과 협력하여 박물관은 그 활동에서 혜택을 얻고, 활동 결과로 학습할 수 있다. 많은 연구에서도 문화 기관 사이에는 경쟁보다는 시너지가 모든 기관을 더욱 강하게 한다는 것이 확인되었다.

그러나 잠재적 파트너인 문화계나 서비스 업계 모두가 협력 기회와 협업의 추가적인 영향력을 명확하게 이해하는 것은 아니다. 파트너십을 지원할 수 있는 많은 요소 중에는 정보의 교환, 정기적 실무회의와 직원 교환 등이 있다. 비록 대형 박물관은 지역의 이해관계자와 파트너십 확대를 위한 시간과 자원을 할애할 만한 더 큰 역량을 갖고 있을 수 있지만, 소규모 박물관은 박물관 위원회나 이사회 구성원을 통해서 참여할 수 있다.

효과 증대를 위해 박물관이 할 수 있는 일:

- 지역 개발 경향, 인구 변화, 관광 경향에 관한 정보를 찾고 이를 내부의 다양한 부서에서 공유한다.
- 서비스 업계와 정기적으로 관계를 맺는다.
- 방문객과 관광객 행동에 관해 수집된 데이터를 고려해 자신만의 의제 및 일정을 생각한다.
- 다른 지역 문화 기관 및 행사에서 협력과 시너지를 창출할 기회를 모색한다.

기업, 연구, 교육 기관과 협력하여 혁신을 추진한다.

위에서 설명한 바와 같이 박물관은 언제나 지식의 중심지이다. 박물관은 문화적이던, 비문화적이던 관계없이, 연구, 창의력, 신제품 디자인과 서비스를 지원한다. 이는 규모와 활동 분야에 상관없이 기업과 혁신가는 박물관의 당연한 파트너라는 것을 의미한다. 박물관의 파트너는 독립 장인이거나 공예가, 디자이너, 중소기업이나 대기업 모두가 될 수 있다. 박물관과 기업 인큐베이터 및 다른 창업 지원 육성 편익 시설과의 협력도 고려하여야 한다.

박물관과 대학, 그리고 과학 단지와 같은 기타 지식 집약 경제 주체들이 적극적으로 연계되어도 좋은 결과를 가져올 수 있다. 혁신적 기업은 연구와 기술 연계망에 접근하기 위해 과학 단지 안에 자리 잡아 기술과 행정 관련 서비스를 활용하고 근거리에 있는 고도의 숙련된 노동력과 전문 연구 시설에서 이익을 얻고자 한다. 일부 과학 기술 박물관을 제외하면 뚜렷하게 드러나지 않을 수 있지만, 박물관과 디자인 회사의 경우에는 연결 관계가 더 명확하고 박물관 소장품에서 영감을 얻은 새로운 상품이 만들어질 수도 있다. 일부 박물관

은 타 경제 분야에 적용 가능한 복원 재료와 기술에 관련된 연구와 지식면에서 강점을 갖고 있다. 지식의 상호 교류는 중요하며 이것은 해당되는 박물관에서 협업과 네트워킹을 할 수 있는 열린 공간을 제공함으로써 얻어질 수 있다.

박물관은 국제 네트워크에 참여함으로써 지식 교류를 신장시킬 수 있다. 예를 들어, 뉴욕시에 있는 New Museum의 ‘중심지로서의 박물관(Museums as Hubs)’ 사업은 물리적 장소와 네트워크를 둘 다 제공해 전시, 레지던시, 공공 프로그램, 에디토리얼, 디지털 프로젝트 등의 형태로 예술과 지적 교류를 활성화하고 있다.

이런 활동을 위해서는 직원이 지식 교류에 참여할 만한 확실한 인센티브가 있어야 하는데, 지식 교류를 위해 행정 장벽을 검토하고 개선하거나 제거해야 하기 때문이다. 보통은 직원 교류를 할 수 있는 인센티브가 확실치 않고 개인적 동기에 그치거나 정상 업무 범위에 해당하지 않는 경우가 많다. 지식 교류를 경력 개발의 중요 부분으로 확실한 목표를 정하고 인센티브를 제공하는 것이 중요하다. 또한, 이러한 교류를 위한 장소와 시간을 보장하려면 재정지원이 필요한데, 이런 투자에 대한 경제적 이윤은 장기적으로만 나타날 수 있다.

마지막으로, 박물관은 지적재산권 보호에 특별히 관심을 기울여야 한다. 지적재산이 박물관에 기여하는 잠재적 이익은 자주 과소평가된다. 박물관은 지식을 발전시키기 위해 만들어진 곳이지 이윤을 추구하는 곳이 아니다. 그러나, 소장품이 제품 또는 제품군의 디자인과 제작에 영감을 주어 문화 활동부터 선물, 책부터 디지털 자료에 이르기까지 다양한 매체로 판매된다면, 박물관이 기여도에 따라 적절한 이익을 얻는 것이 문제가 되지 않는다. 박물관이 새로운 수입원을 모색하고 있는 현시대에는 지적재산권이 매우 중요하다.

대개 박물관 기념품점에서 상품을 판매하는데 초점이 맞춰져 있고 기념품이 유용한 브랜드 역할을 한다는 점은 사실이다. 하지만 이제는 박물관 기념품점에서 예술품에서 착안한 비디오 게임과 같은 흔히 판매하지 않는 제품이나 서비스로 관심을 확대할 필요가 있다. 주요 박물관들은 이미 이런 일들의 이점을 이용하고 있지만 작은 박물관도 이를 활용할 수 있다.

효과 증대를 위해 박물관이 할 수 있는 일:

- 기업가, 디자이너, 장인, 중소기업, 농산물 생산자 등 경제 주체 들을 위한 자원센터로 자리매김한다.
- 경제 주체와 이해관계자들이 박물관이 축적한 지식으로부터 혜택을 받을 수 있는 방식으로 소장품과 아카이브를 진열한다. 이를 위해 박물관은 지역의 과학, 기술, 경제, 사회적 배경에 따라 아카이브를 효율적으로 관리할 필요가 있다.
- 기업가, 디자이너, 장인, 중소기업과 같은 경제 주체와 만나 토론할 수 있도록 직원특별행사를 계획한다.
- 새로운 스폰서를 동원하기 위해 경제 주체와 협력하는 기회를 활용한다.
- 소장 자료의 활용 사례와 박물관 운영 방식을 보여주는 아웃리치 활동을 조직한다.

- 협업과 네트워킹 기회를 위한 열린 공간을 제공하고, 지식 교류 목적에 맞게 기반시설을 맞춘다.
- 박물관의 지식재산권 강화를 전담할 부서를 구성한다. 소규모 박물관의 경우는 좀 더 큰 규모의 자원을 통합하거나 연계하는 방안을 검토한다.
- 지식재산권을 등록할 만한 신제품이나 디지털 도구를 찾아본다.
- 지역 상품을 전략적으로 브랜드화 할 방법을 생각하고, 전통적인 생산 체계를 보전하면서, 지역공동체의 문화표현과 관련된 지적재산권을 보호할 수 있는 적절한 프레임을 개발하는 데 기여한다.



Community engagement ©ICOM

부록 1. 문화 기관이나 행사의 경제적 가치를 입증하는 기법

문화 기관이나 축제 등 행사의 경제적 가치를 입증하는 기법은 두 가지 범주로 나누어 볼 수 있다. 첫 번째는 경제영향평가(economic impact assessment)와 경제입지분석(economic footprint analysis) 등 기관, 관람객과 실행자가 실제 지출한 내역과 그것이 경제에 미친 영향력을 측정하는 지출 측정법(spending-measure techniques)이다. 두 번째는 무료 입장 박물관의 경우에도 문화로부터 사람들이 얻는 광범위한 혜택에 가격을 매기는 조건부가치평가(contingent valuation)와 사회적투자수익(social return on investment) 등의 가치 측정법(valuation techniques)이 있다. 잉글랜드예술위원회(Arts Council England)는 다음과 같이 이러한 기법에 대해 주목할 만한 개요와 적용한 예를 제시하고 있다⁸.

지출 측정법(spending-measure techniques)

경제영향평가(economic impact assessment)	
역할	지역 경제에서 기관이나 특정 행사/활동이 미친 직·간접적 그리고 유발된 영향을 설명한다.
필요 정보	프로필과 소비 패턴 등 방문객 연구, 기관의 지출, 엄격하고 보수적으로 결정된 승수.
결과	기관이 지방과 지역 경제에 미치는 영향을 측정할 수 있다. 특정 기관이 도시 및 지역에 유치한 추가 방문객 지출로 표현된다. 기타 경제적 측정에는 지역 공급자 활용 및 그 기관이 확보한 일자리 수준이 있다.
경제입지분석(economic footprint analysis)	
역할	경제입지분석은 기관의 활동을 측정해서 전체 국가 경제와 비교하는 것에 집중한다. 이 방법은 문화 기관보다는 창의 경제의 규모를 측정하는데 주로 사용된다. 경제입지분석에는 일반적으로 두 가지 척도가 있는데 기관에서 일하는 사람수, 즉 고용(employment)과 타 기관에서 구매한 상품 또는 서비스를 차감한 기관의 총 매출과 수익을 나타내는 총부가가치(Gross Value Added)다. 여기에는 기관에 직접 공급하는 기업의 GVA에 미치는 간접적인 영향과 기관의 직원과 공급업체 직원의 지출로 발생하는 공급망 외부 기업의 GVA에 미치는 유도된 영향도 포함된다.
필요 정보	기관의 지출 및 총 생산량(생산 가치).
결과	GVA는 기관이나 활동이 경제 전반에 제공한 기여를 나타낸다.

⁸ACE (2012), Measuring the Economic Benefits of Arts and Culture, Arts Council England, https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Measuring_the_economic_benefits_of_arts_and_culture.pdf (Accessed 8 July 2019)

가치 측정법 (valuation techniques)

조건부 가치평가(contingent valuation)	
역할	조건부 가치평가는 일정 인구가 예술, 문화 또는 유산 기관에 부여한 가치를 측정한다. 소비자가 자신이 지불한 금액 이상으로 제품이나 서비스에서 얻어내는 혜택의 범위를 측정한다. 이 방법은 박물관 무료 방문과 같이 전통적인 가격을 적용할 수 없는 사물이나 활동에 가치를 부여할 수 있게 해준다.
필요 정보	참여/방문하는 사람과 참여/방문하지 않는 사람들에 대한 광범위한 기초 연구
결과	사람들이 특정 기관이나 서비스에 부여하는 금전적 가치를 보여준다.
사회적 투자수익(social return on investment/SROI)	
역할	SROI는 기관의 활동이 이해관계자와 관람객에게 미친 영향력을 기준으로 가치를 평가하는 방법이다. 우선, 기관의 이해관계자가 누구인지, 기관이 긍정적 또는 부정적으로 어떻게 영향력을 갖는지 확인한다. 다음 단계에서는 가장 중요한 영향력은 무엇이며 그것을 정량적으로 또는 정성적으로 측정할 수 있는지 평가한다. 가치와 영향력을 규정하는데 이해관계자의 참여에 중점을 둔다는 것은 SROI가 비교 불가한 방법론인 것을 의미한다.
필요 정보	일차 및 이차 데이터, 광범위한 연구 전문성과 이해관계자의 참여
결과	이 방법은 공공 투자에서 어느 정도가 사회적 성과로 돌아오는지 금액으로 환산할 수 있도록 해준다.

출처: adapted from Measuring the Economic Benefits of Arts and Culture, Arts Council England, 2012



도시 재생과 공동체 개발을 위한 박물관의 역할 구축

개요

박물관은 많은 도시에서 물리적·사회적 디자인에 기여하는 장소이다. 박물관 리노베이션이나 건립은 도시 재생을 촉진함은 물론, 사회의 역동성과 전통적 경제 기반을 잃은 지역에 새로운 생명력을 불어넣을 수 있다. 전통적인 모임의 장소가 사라지고 있는 지금 박물관은 서로 다른 공동체의 사람들 사이에서 사회 자본을 구축할 수 있는 장소로 떠오르고 있다. 잠재적 결과는 다음과 같다.

- 국제적 브랜드 구축 및 지역 매력도 증가
- 문화와 창의지구 개발을 통한 경제 다각화, 일자리 및 수익 창출
- 삶의 질 향상
- 사회 자본 수준 향상

표 2. 도시재생 및 공동체 개발을 위한 박물관의 역할 구축

지방자치단체	박물관
<ul style="list-style-type: none"> ◆ 도시계획 및 디자인에 박물관과 주변 환경을 포함 ◆ 박물관을 공개토론과 지역공동체 회합장소로 활용하는 것을 고려 ◆ 박물관을 창의지구의 기반으로 활용 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 박물관 기획과 개발을 도시 디자인 프로세스의 일부로 고려 ◆ 안전하고 열린 장소를 지역 공동체에 제공함으로써 대화와 인식을 증대 ◆ 창의지구의 개발에 적극적인 역할을 맡음 ◆ 농촌 환경에서 지역공동체 자산과 유산의 가치를 높임

근거



박물관이 지역 발전에 기여하는 가장 두드러진 요소는 도시재생에 미치는 영향, 역동적인 문화와 창의 지구의 등장과 지역 공동체 내부와 공동체 사이의 새로운 연결고리를 만드는 것이다. 도시의 문화적 힘과 만들어진 환경은 사람의 정체성을 형성하는데 중요한 역할을 한다. 이러한 맥락에서 박물관은 단지 컬렉션이 전시되어 있는 곳이 아니다. 박물관은 공유된 유산과 정체성 뿐만 아니라 지역사회를 구성하는 과거와 현재 및 미래에 대한 인식을 상징한다. 건축물과 토지가 갖는 상대적인 영속성은 박물관이 기억과 성찰의 원천일 뿐만 아니라, 공간 자체의 통제와 의미에 대한 논쟁의 원천이기도 함을 의미한다. 따라서 박물관을 공개 토론을 촉진하고, 연계성을 부여함은 물론, 새로운 장소에 의미를 부여하는 등 다양한 목표를 이룰 수 있는 대중 예술로 보기도 한다.

역사적으로 가장 두드러진 도시 재생 사업(호주의 시드니 오페라 하우스, 파리의 퐁피두 센터, 빌바오의 구겐하임 박물관)은 고급 문화 기관을 통합하여 학식 있는 문화소비자들에게 맞추고 세계 무대에서 도시 브랜드화를 목표로 하였다. 오늘날 문화 및 창의 산업의 성장을 인식함에 따라, 더 많은 지방자치단체가 도시재생 전략을 문화창의지구 개발에 중점을 두고 있는데 종종 실제 거주하면서 일하는 문화 창작의 장소이다. 이렇게 함으로써 도시에서 제대로 사용되지 않고 저평가된 토지의 경제적 가치가 상승하는 결과를 가져오기도 한다. 이러한 목표를 달성하기 위해 지방자치단체는 문화지구 내 예술가, 장인, 디자이너를 위한 저렴한 주거 요건, 작업 공간 임대료 보조와 창의 분야 전문가의 필요에 맞게 혁신 스타트업 및 비즈니스 개발 서비스를 조정하는 등 다양한 수단을 동원한다. 이러한 노력은 혁신적인 인력을 지원할 뿐 아니라 쇠퇴하는 곳이 아닌 창의적이고 현대적인 곳으로 장소의 정체성을 변하게 하기 위함이다⁹. 또한, 많은 지방자치단체가 문화적 참여의 혜택을 인식하면서 예술에 대한 접근과 참여를 확대할 기회를 찾고, 지역의 문화 창작을 지원하며 유산과 예술을 지역사회의 정체성 강화에 활용하고 있다. 이 목표를 달성하기 위해 지방자치단체는 비어 있는 건물을 문화 센터로 전환하고, 예술 교육에 자금을 지원하며, 지역의 유산과 문화에 대한 관심을 촉진한다¹⁰.

⁹Zukin, S. and Braslow, L. (2011), "The life cycle of New York's creative districts: Reflections on the unanticipated consequences of unplanned cultural zones", *City, Culture and Society*, Volume 2, Issue 3, pp. 131-140, <https://doi.org/10.1016/j.ccs.2011.06.003>

¹⁰Grodach, C. and Loukaitou - Sideris, A. (2007), "Cultural development strategies and urban revitalization", *International Journal of Cultural Policy*, Volume 13, Issue 4, pp. 349-370, <https://doi.org/10.1080/10286630701683235>

도시 재생의 어려운 점은 박물관을 도시 생활의 중심지로 만들고, 네트워크와 공동체 개발을 용이하게 하여 더 살기 좋은 환경 조성을 촉진하는 것이다. 이러한 과제는 다양한 수단으로 실현할 수 있다. 공공 공간을 올바르게 만드는 것은 이 맥락에서 중요한 요소 중 하나이다. 도시 구조를 통합시키고 사람들이 머물고 교류하도록 장려하는 차원에서 새로운 공공 공간은 잘 작동할 필요가 있다. 공공 공간은 현지 거리를 보행자 이동이 많도록 연결하여, 사람들이 일상생활을 영위하면서 막다른 골목이 아니라, 반드시 “공간을 교차”하도록 만드는 것이 중요하다. 또한, 현지인을 유치하기 위하여 박물관은 “동떨어진” 느낌을 주는 것이 아니라 지역에 대한 소속감 위에 세워져야 한다. 지역의 특색을 살리는 것이 중요하고 도시가 갖는 획일화 된 모습은 피하는 것이 좋다.

Box 2. 도시 재생 프로젝트에서 공공 공간을 올바르게 만들기

프랑스 니스의 The Promenade des Arts는 제 기능을 하는 공공 장소의 좋은 사례이다. 이는 니스 국립극장과 현대미술관을 현지인과 어린이로 가득한 긴 녹색 공원으로 만들어냈다. 이와 유사하게 영국 뉴캐슬의 발틱 현대미술센터(Baltic Centre for the Contemporary Art in Newcastle)도 이와 유사하게 뉴캐슬 케이츠헤드 키사이드에 새로운 생기를 주도적으로 디자인되었다. 켄고 쿠마(Kengo Kuma)가 지은 마르세이유 현대미술센터도 새로운 사람들을 수변으로 모으는데 도움이 되도록 건축되었다. 현지 주민들이 새 미술관에 대한 주인 의식을 갖도록 하는 것이 중요하다. 영국 마게이트(Margate)의 해변 마을에 있는 현대 터너 갤러리(Contemporary Turner Gallery)는 지역의 도시 재생에 연결하기 위해 ‘변화를 일으키는 미술(Art Inspiring Change)’이라는 프로그램을 도입했다. 뉴캐슬에서도 발틱 현대미술센터와 함께 공공 예술을 홍보하는 캠페인을 통해 도시 전역의 주요 공공 공간에서 전시가 열렸다. 공공 장소에 설치된 조각 등 공공 예술은 도시 개선을 위한 참여 도구로 사용될 수 있다. 또한, 전체 지역에 예술적 공간이라는 브랜드를 만들어 줄 수도 있다.



Turner Contemporary ©Oast House Archive

재생 프로젝트를 진행할 때는 해결해야 할 위험 요소도 있다. 대규모 관광 확대로 이어지거나 사회의 특권 계층만을 대상으로 하는 프로젝트는 부정적 효과를 가져올 수 있다. 이러한 요인 또는 기타 요인으로 인해 부동산 및 임대료가 인상되어 인구의 이동, 젠트리피케이션, 예술가와 창의 산업 전문가들에 대한 밀어내기 효과가 생길 수도 있다. 주로 경제적 이윤이 큰 활동을 우선시하는 행위는 단기적으로 지역 주민을 방치하는 것이 될 수 있다. 그 결과, 창의적 제작자를 위해 시작된 문화 공간이 창의 산업 소비자를 위한 공간이 될 위험이 있다. 따라서 지방자치단체와 박물관이 도시 재생 프로세스로 지역 공동체, 예술가, 창의 산업 종사자를 지역 및 도시 생활의 중심이 되도록 이러한 위험을 해결해야 한다.

사회 및 경제적 영향력을 만들어내는 박물관의 역할은 도시 환경에만 국한되지 않는다. 농촌에 있는 많은 박물관이 독특한 농촌 공동체를 관광 목적지로 만드는데 도움을 준다. 어떤 박물관은 특정한 지역이나 공동체 고유의 문화적 신념과 전통을 나타내는 유형적 자료를 수집할 수 있었다. 예를 들어, 이탈리아 사르디니아(Sardinia)의 마모이아다 지중해 마

스크박물관(Museo delle Maschere Mediterranee di Mamoiada)이 문을 열자 마모이아다 마을의 관광지로서의 매력이 증가했을뿐 아니라 현지인들이 자신의 지역을 인식하는 방식까지 달라졌다. 현지인의 외부 이주가 줄어들고 박물관이 지속 가능한 지역사회 개발에 중요한 역할을 담당한 사례가 되었다¹¹.

도시 재생의 영향력을 측정하기는 어려운 여러 요인이 있다. 예를 들어, 제한된 자원으로 인한 장기적 효과가 아닌 단기적 효과에만 중점을 둘 수 있다. 또한, 경제 효과를 지나치게 강조해서 사회적 비용 및 혜택을 축소하는 경향이 있다. 박물관은 지역사회와의 관계를 다시 생각하고 경제적 이익만이 아니라, 사회적 자본을 구축하는 방식으로 지역사회를 참여시키는 전략을 개발해야 한다. 또한 해당 지역을 관광지로 개발하는데 더해 ‘공동체 박물관’(지역 공동체와 박물관 활동의 긴밀한 통합: 주로 박물관에서 농촌이나 교외의 모습을 찾아가는 트레일의 형태를 취함)을 지원하는데 지방자치단체의 개입이 필요하다¹².



¹¹Iorio, M., and Wall, G. (2011), “Local museums as catalysts for development: Mamoiada, Sardinia, Italy”, *Journal of Heritage Tourism*, Volume 6, Issue 1 pp. 1-15.

¹²Crooke, E. (2008), *Museums and community: ideas, issues and challenges*, Routledge.

Box 3. 도시 재생을 위한 파트너십

캐나다 몬트리올 미술관(MMFA)은 Zone Education Quartier Concordia라는 중심가 끝부분에 위치하며, 같은 이름의 대학을 에워싸고 있다. 이 지역은 2016년 5월에 공개된 4억 달러(캐나다) 규모의 도시 재생 계획인 Zone Éducation-Culture project에 속해 있다. 이 프로젝트는 MMFA, Concordia 대학 및 몬트리올시의 협업으로 몬트리올을 지식과 문화의 도시로 만들겠다는 공통 비전을 갖고 시작되었다. 프로젝트는 이 지역을 재개발하여 영화 상영과 예술 공연을 위한 열린 공간을 만들고, 공공예술과 혁신적으로 탈바꿈 한 도시 인프라를 보여줌으로써 지역문화정체성을 강화할 것이다. 이 곳에는 MMFA의 소장품과 퀘벡 출신의 유명 미술가 Jean McEwen의 유리벽화 작품이 전시될 예정이다.

또 다른 예로, 프랑스 리옹시의 선두 부동산 건설사인 부이그 그룹(Bouygues Group)이 베를리에 자동차 수리점과 공장이었던 약3헥타르 부지를 3천명이 거주하는 복합 용도 공간으로 리노베이션한 사례가 있다. 산업 유산 정신을 간직하기 위해 부이그 그룹은 리옹 융합 박물관(Lyon Museum of Confluences)과 함께 역사 전시를 기획하고 공공 장소를 장식했다.

헬싱키시 박물관(Helsinki City Museum)은 유산 가치가 있는 건축물과 건축 환경을 보존하는데 중심적 역할을 한다. 토지 이용 및 건축법(Land Use and Building Act 132/1999)에 따라, 이 박물관은 헬싱키와 센트럴 우시마(Central Uusimaa)에서 건축물 보존국의 역할을 맡았다. 이 박물관은 도시 계획 및 환경 개선 부처로서 시와 시민이 소유한 건축 유산을 보존하고 대학과 교회 같은 국가 소유 건축물의 보존 및 수리를 감독하는 활동을 하였다. 우시마 경제 개발·교통 및 환경 센터(Uusimaa Centre for Economic Development, Transport and the Environment)에서 '유적 건축물 보수 지원금'과 핀란드 국가 공동품 위원회(Finnish National Board of Antiquities)에서 받은 '복원 지원금'으로 시행되는 유적지 보수를 감독한다.



출처: : www.helsinginkaupunginmuseo.fi; www.bouygues-immobilier-corporate.com

지방자치단체의 정책 대안

박물관은 도시 디자인에서 중심적 역할을 하고 그 지역의 매력도와 삶의 질에 있어 중요한 요소로 여겨진다. 많은 박물관이 도시 중심에 유수 건물에 위치하고 공원과 정원에 둘러싸여 있으며, 물리적으로 유서 깊은 도시 환경에 독특한 분위기를 연출하여 지역에 새로운 창작 활동을 촉진한다. 동시에 다양성이 인정받을 수 있는 미팅 장소로도 전략적인 의미를 지닌다. 박물관의 이런 측면은 복잡하고 파편화된 사회에서 매우 중요하다. 동시에 박물관은 다양성과 포괄성을 촉진하는 공간을 제공함으로써 전략적 미팅 장소가 되기도 한다. 따라서 지방자치단체는 도시재생 노력에 있어서 도시에서의 삶의 질을 높여주는 물리적·사회적 측면을 반드시 고려해야 한다.

도시 계획 및 디자인에 박물관과 주변 환경을 통합한다.

박물관은 많은 현대 도시 디자인의 중심에 놓여 있다. 박물관 건축과 리노베이션은 도시 중심지나 본연의 활동이 중단된 교외의 산업 부지에서 통합의 기회가 되거나 그 요인이 된다.

효과 증대를 위해 박물관의 가치와 미션에 부합되게 지방자치단체가 할 수 있는 일:

- 도시 디자인과 도시의 삶 재생에 관한 토론과 공청의 장으로 박물관을 이용하고 지역 발전 관련 이해관계자와의 관계 증진에 활용한다.
- 박물관과 협력해 인접한 환경(공원, 가든)을 박물관 방문으로 연계하고 주변의 문화 및 자연 경관을 보호한다.
- 박물관 주변에 있는 새로운 공적 공간을 제대로 정비한다.
 - o 도시 공간에 대한 전체적 관점을 확보하기 위해 다학제적 팀(도시 계획가, 건축가, 박물관, 공동체 그룹)을 구성한다.
 - o 더 넓은 도시 구조에 통합할 새로운 공공 공간을 구성하고 보행자 이동이 많은 지역의 거리를 연결해 사람들의 교류를 촉진한다.
 - o 공간을 활용할 저렴하지만 훨씬 더 효율적인 방법을 생각한다(예: 좋은 좌석, 무료 게임, 놀이 공간)
- 보행자 이동이 많은 장소에서의 카페, 매장 및 기타 현지 활동이 파생 효과가 있도록 한다.
- 소장품을 위한 장소뿐 아니라 지역의 집단적인 복지에 기여할 수 있는 다양한 활동의 원천으로 박물관을 생각한다.

박물관을 공개 토론과 공동체 화합 장소로 활용할 것을 고려한다.

박물관은 소장품과 교육 활동을 위해 방문객을 유치하는 것과 더불어 대중 토론, 공청, 공동체 모임을 위한 포용적이고, 영감을 주는 장소가 될 수 있다. 이는 농촌에서도 마찬가지이다.

박물관의 이러한 역할을 지원하기 위해 지방자치단체가 할 수 있는 일:

- 행사 정보를 공개 및 공유하고 교통 서비스를 제공해서 공동체의 참여를 유도한다.
- 아마추어 대상 훈련 과정이나 워크숍과 같은 박물관에서의 교육 활동 조직을 지원한다.
- 박물관과 도시 계획, 농촌 개발 및 문화 정책과 관련된 기획 회의 및 공청회를 공동으로 개최한다.
- 박물관의 아웃리치 프로그램, 방문 프로그램, 박물관 울타리 밖의 공동체와 시민들을 포함시키고 기여할 수 있는 기타 노력을 지원한다.

박물관을 창의지구의 기반으로 활용한다.

성공적인 문화 및 창의 지구는 예술가, 지역 생산자, 공예가, 디자이너 및 시민이 새로운 도시 환경을 만들어 나가는 곳이다. 이들은 문화 및 경제적 이득을 창출하고 도시의 불평등과 인구 소외 문제도 해결할 수 있다. 문화창의지구의 출현을 지원하려는 도시 전략은 다음과 같은 창의지역 개발의 특성을 고려해야 한다.

- 창의 산업에서 지식이 형성되고 공유되는 방식에 기초한다.
- 높은 수준의 인적 투입이 필요하고, 프로젝트 별로 운영되는 소규모 기업이 집합적으로 참여하며, 정보, 상품 및 서비스 이동이 밀도가 높고 노동 분화가 복합적으로 일어나는 특징이 있다.
- 현대 도시에 지배적이던 대형 인프라 프로젝트가 아닌 작은 규모의 이니셔티브를 선호한다.
- 창의지구의 문화적 역동성으로 인해 여행자나 방문객을 끌어 모아서 그들을 ‘체험 경제’의 부분으로 만들어준다.

문화 및 창의 지구 발전을 위해 지방자치단체가 할 수 있는 일:

- 예술가, 도시 기획자, 디자이너, 박물관 전문직 또는 도시 활동가를 위한 상시 프로그램을 기획해 박물관을 예술과 창의성 센터로 홍보한다.
- 훈련, 혁신 및 비즈니스 스타트업과 개별 서비스를 창의적 기업가에 맞게 조정한다.
- 문화 창의 산업과 지식 집약적 기관을 연계하여 새로운 의미, 상품 및 서비스를 만들도록 지원한다.
- 예술가, 공예가 및 디자이너를 위해 문화 중심지 내 워크숍 공간의 임대료를 지원해 준다.

박물관이 활용할 수 있는 수단

박물관 기획 및 개발을 도시 디자인 프로세스의 일부로 고려한다.

박물관은 종종 도시의 삶에 브랜드를 제공하고 의미를 주는 장소로 인식된다. 이러한 인식은 신규 박물관에만 해당되는 것이 아니라 리노베이션이나 확장 중에 있는 박물관에도 적용된다. 새로운 공공 공간을 제공하기 위해 건설, 리노베이션 또는 확장 계획에 정원, 공원, 외부 행사 공간을 포함해야 한다. 덧붙여 박물관 건물의 종합적인 디자인과 기능은 주변 도시 경관과의 관계를 고려하는 한편, 잠재적 환경의 영향을 고려해야 한다. 이러한 일은 큰 프로젝트와 박물관에만 적용되는 것이 아니다. 작은 지역 공동체 및 참여형 박물관 역시 해당 장소의 개성을 강화하거나 방문객에게 주는 매력을 높여서 도시 구조에 중요한 영향을 줄 수 있다.

효과 증대를 위해 박물관이 할 수 있는 일:

- 도시 디자인에 미치는 영향력과 박물관의 구체적인 필요 사항을 기준으로 건설 및 리노베이션 프로젝트를 평가한다.
 - o 도시 디자인과 박물관 주변 공공 공간의 용도를 결정할 다학제적 팀에 참여하거나 팀을 만든다.
 - o 박물관을 도시 구조로 확장하는 일환으로 광장, 정원, 공원 등 인접한 문화 자연공간을 최대한 고려하고 관리한다.
 - o 자연 환경, 에너지 소비, 환경의 지속 가능성, 기후 변화에 미치는 건설과 리노베이션 프로젝트의 영향을 고려한다.
- 거주자와 여행객이 정상 개장 시간 이외의 시간에도 박물관을 이용할 수 있도록 물리적인 공간을 설계한다.
- 워크숍, 전시 또는 비공식적 모임 등의 다양한 형태의 체험을 수용할 수 있는 유연한 내부 공간을 제공한다.



지역공동체를 위한 안전하고 개방된 장소를 제공함으로써 대화와 인식을 확산한다.

어떻게 박물관은 지역 사회에 보다 나은 삶의 질을 만들어 낼 수 있을까? 종종 박물관은 개방되어 있고 안전한 만남의 장소라고 인식되기 때문에 대면 교류를 유도하고, 지역 공동체의 신뢰를 구축하면서 지역 사회 자본의 수준을 높이는데 기여할 수 있다.

Box 4. 지역공동체 삶의 중심인 박물관

공공장소인 박물관은 한 장소의 과거, 현재, 미래에 관한 토론을 시작하는데 중심적인 역할을 할 수 있다. 시민, 지역공동체 그룹, 도시 계획 담당자, 건축가와 다른 이들이 박물관에 모여 미래에 관한 의견을 교환하고 그 실현에 참여할 방법에 대해 논의할 수 있다. 특히, 지방자치단체는 도시박물관, 지역박물관, 구박물관처럼 지리적 중심이 되는 박물관을 도시정책 기획 프로세스의 중심에 둘 수 있다.

파리 Pavillon de l’Arsenal 또는 벨기에 STAM Ghent 시 박물관이 이런 사례에 속한다. 파리 시정부와 Pavillon de l’Arsenal은 파리 재생(Reinventing Paris) 프로젝트를 통해 전문가, 건축가, 이론가, 예술가 및 기타 인사들을 초대해 파리를 재정비할 새로운 방법을 모색하기 위해 도시의 다양한 장소를 재생하고 창의적 프로세스를 격려할 새롭고 혁신적인 제안을 만들고 공유했다. STAM Ghent 시 박물관과 시 정부는 활발히 사용되지 않는 교회의 미래에 대해 시민의 의견을 듣기 위한 자문과 공청회를 열었다. 또 다른 예로 스톡홀름시 박물관이 있는데 문화 유산의 분류 및 도시 계획 허가 결정과 관련한 도시 활동에 박물관의 전문성이 활용되었다. 이들의 목적은 확인된 유적지와 특수한 역사적 의미가 있는 건물을 보존하고 그 자산을 고려하여 개발을 추진하는 것이다. 프랑스 루브르 랑스(Louvre-Lens)는 랑스(Lens) 소외 지역에 도시 생활을 위한 센터를 신설했다. 과거 광산 지역이던 랑스의 중심에 박물관과 공원을 만들고 루브르 소장품과 지역의 문화 유산을 함께 전시하려는 사업이었다.

출처: pavillon-arsenal.com/en/; /www.reinventer.paris/en/; stamgent.be/en/; stadsmuseet.stockholm.se/in-english/; www.louvre-lens.fr

박물관은 이러한 목표를 달성하기 위해 다양한 전략을 사용한다. 일부 소장품에도 반영된 다른 문화 전통의 차이를 극복하기 위해 공통된 주제를 중심으로 다른 지역공동체와의 교류를 촉진한다. 고령화, 행복, 복지, 이민, 성별, LGBTQ+, 사회 및 경제적 양극화, 추방, 탈식민지화, 평등, 인종혐오, 기후변화, 포퓰리즘 등의 문제 등 지역공동체 내부 및 지역공동체 간 관계를 형성하는 테마 활동을 조직할 수 있다.

많은 박물관이 지역공동체가 박물관 안에서 무엇인가를 ‘제작’하고 ‘실천’하도록 참여형 큐레이션(전시 및 활동 모두) 및 공동 제작을 활용하도록 공동체에게 공간을 제공한다. 이러한 활동은 전시와 지역공동체 페스티벌, 요가, 뜨개질 동호회 등의 새로운 방법과 창의적 행사 등이다. 이런 소규모 문화 활동은 박물관의 (재)건설에 관한 논의의 시작과 함께 고려되어야 한다.



기존에 문화적 또는 경제적 이유로 박물관을 활용하지 않던 지역공동체에 다가가는 것 역시 중요하다. 이렇게 하는 목적은 박물관에 새로운 유형의 방문객을 유치하는 것만이 아니라 중심부로 여러 건물을 연결하는 것이다. 그 건물에 있는 다양하고 작은 공간에 가능한 한 소외된 지역까지 예술, 문화, 유산을 전달하는 것이다. 이런 아웃리치 프로그램은 특히 농촌 지역에서 중요하다.

효과 증대를 위해 박물관이 할 수 있는 일:

- 소장품 전문성 범위를 넘어서 해당 지역의 문화 유산을 보존하고 기념하는 지역 단체 및 활동가를 위한 중심이 된다.
- 지역공동체가 박물관 안에서 무엇인가를 ‘제작’하고 ‘실천’하도록 참여형 큐레이션 및 공동 제작을 활용한다.
- 지역공동체 간 및 내부의 결속을 강화하기 위해 특별 주제 전시 등 기타 활동을 조직한다.
- 아웃리치 프로그램을 소외된 이웃과 지역공동체를 참여하게 하는 과정으로 생각한다.
- 특히 도시에 있는 박물관은 자체적으로 또는 해당 지역에 있는 박물관이나 기타 문화적 또는 비문화적 기관과의 협력 네트워크를 통해 주변 농촌 지역에 아웃리치 활동을 조직할 것을 고려한다.

Box 5. 포용성과 다양성의 추구: 프라이드 페스티벌을 지지하는 몬트리올 미술 박물관

몬트리올 미술 박물관(MMFA)은 2015년부터 성 소수자들을 위한 프라이드 페스티벌(Pride Festival)을 지원해왔다. 페스티벌 참가자들만을 위한 소장품 및 전시 투어도 기획하고 폐막 행렬에서 자체 장식기구를 만들어 자원봉사자와 함께 퍼레이드를 펼치기도 했다. 이런 활동은 문화, 성, 인종 등 모든 다양성을 포용한다는 박물관 정책을 실천하는 것이었다.

출처: mbam.qc.ca/en/; fiertemontrealpride.com/en/



2018 Parade ©Sébastien Roy

창의지구 개발에 적극적인 역할을 담당한다.

문화에 대한 투자와 활동은 도시를 이해하기 위한 것 뿐만 아니라, 도시를 변화시키는 것이라는 인식이 점차 늘고 있다. 이러한 투자 및 활동은 박물관 건물의 건축이나 보수에 그치지 않고 활기찬 문화 지구로 만드는 것에 대한 지원까지 아우른다. 문화 지구는 창의성, 기업가 활동, 문화 생산 및 문화 소비를 연결해 주기 때문에 도시 재생의 동력이 된다. 박물관은 과학 활동을 주관하고, 디자이너에게 영감을 제공하고, 지식 교환의 장소 역할을 함으로써 문화 지구가 자리잡게 도와준다. 이런 기능은 종종 박물관의 특정 부서가 직접적으로 담당하지만 접근 방식을 확대하면 박물관의 연결성이 강화되고 개조된 시설과 자원을 제공받을 수 있다.

Box 6. 창의지구 중심에 위치한 박물관

창의지구는 문화, 창의성, 교육, 연구, 기업 활동의 크로스오버를 통해 협력을 복돋고 혁신을 용이하게 한다. 예를 들어 2014년 처음 시작된 런던 지식지구는 런던 시내 반경 1마일 안에 위치하며, 86개 기관이 참여하는 네트워크로서 6만여명의 직원을 고용하고 있는 곳이다. 회원기관은 더 나은 결과를 위해 함께 노력하는 기관들로 대학부터 초등학교까지, 회사부터 지역공동체 그룹까지, 그리고 큰 박물관에서 작은 예술 스타트업까지를 포함한다. 스웨덴의 역사적 섬유 중심지인 보라스에 위치한 섬유 패션 센터도 2014년에 예술적으로 재개발된 산업 지구이다. 이제 이곳은 유럽 최고의 섬유 및 패션 부문의 과학 단지가 되었다. 이 곳에 식음료장 뿐 아니라 연구 기업, 박물관, 대학 캠퍼스 및 많은 섬유 회사 사무실이 운영되고 있다. 비견되는 협력 사례로는 프랑스 루베의 오래된 수영장 시설에 있는 La Piscine 박물관이 섬유 산업의 아카이브 센터인 텍스토테크(Textoteque)를 개발하였다.

유사하게 스웨덴의 과학 혁신 사업인 Innovatum은 산업 유산을 창의적으로 재활용해서 행사 및 문화 활동을 위한 장소 뿐만 아니라 주택, 비즈니스 및 연구 시설, 식당, Saab 자동차 박물관 및 과학 센터로 용도를 변경했다.



La Piscine, Roubaix ©Camster2

출처: knowledgequarter.london; textilefashioncenter.se; innovatum.se; roubaix-lapiscine.com

효과 증대를 위해 박물관이 할 수 있는 일:

- 도시 디자인을 관리하는 지방자치단체 조직에 참여한다.
- 예술적, 과학적 및 기타 자원으로 소장품 및 활동과 연결해서 사용할 수 있는 지역 경제 부문을 찾는다.
- 소장품을 예술가, 지역생산자, 장인, 디자이너, 중소기업 및 기타 회사들이 사용하기 쉽게 한다.

- 중소기업, 기업가 및 창의 전문가를 지원하기 위해 혁신, 스타트업, 비즈니스 개발을 제공하는 지역 이니셔티브에 참여한다.
- 지역의 야간 경제에 기여할 수 있는 박물관의 잠재력을 활용하기 위해 야간 개장을 고려한다.

농촌 환경에서 공동체의 자산 및 유산의 가치를 높인다.

도시 또는 대도시 지역에 비교해 농촌에서 박물관이 하는 역할은 훨씬 주목을 받지 못해 왔다. ‘농촌’이라는 용어는 작은 마을에서부터 외지나 고립된 지역의 정착지까지 현실적으로 매우 다를 수 있다. 예전에는 농촌이었으나 최근에는 도시에서 이주한 인구가 늘어나서 교외가 된 지역도 있을 수 있다. 이러한 지역의 박물관은 주민의 예술과 문화 활동에 대한 관심이 도시 지역의 거주자와 유사함을 고려할 때, 도시와 같은 방식으로 활동의 다면화를 기해야 한다.

동시에, 이 지역은 자원을 동원하기 어려운 경우가 많고 인재를 구하기도 어려우며 운영시간은 계절에 따라 제한되기도 한다. 또한, 지방 거주자들은 종종 인근 도시의 문화 활동이나 박물관에 의존하게 된다.

농촌 박물관, 특히 유명한 관광지가 없는 곳의 경우에는 지원부서 활동, 공동 전시회 개최, 자원봉사자의 지원 등에 더 많이 의존해야 한다. 인근 도시, 혹은 국제적으로 큰 박물관과 네트워크를 만들고 신기술로부터 이익을 얻을 수도 있다.

Box 7. 박물관과 농촌 개발: 터키 박시 박물관(Baksi Museum)

터키의 박시 박물관은 이주로 인해 인구 감소가 가장 심하게 나타난 베이버트(Bayburt) 지역을 다시 살려서 경제를 활성화하는 것을 목표로 한다. 이 박물관은 유명 예술가의 작품으로 구성된 현대 미술과 민속화, 현지 수공예 작품을 모두 담고 있다. 이 전시의 목적은 예술가와 연구자에게 도움이 되는 독창적인 문화적 센터를 만들어서 이주로 인해 낙후된 문화 환경을 복원하고 문화적 기억의 지속 가능성에 기여하는 것이다.

출처: en.baksi.org



Baksi museum ©GettyImages

효과 증대를 위해 박물관이 할 수 있는 일:

- 소장품의 특수성을 넘어 지역문화유산의 보전과 가치 상승에 관련된 모임과 지역 활동을 위한 센터가 된다.
- 자원봉사자들을 최대한 활용하고 지원한다.
- 대도시 및 다른 국가 등에 있는 타 박물관이나 문화 사회 기관과 네트워크를 형성해 다음과 같은 협력을 한다.
 - o 보존 및 복원 연구실과 장비 활용
 - o 새로운 전시와 프로그램을 개발
- 타 문화 및 지방자치단체 기관과 지원부서 기능부터 시작해 가능한 자원을 상호 출자한다.





문화 인식과 창의사회 촉진

개요

박물관은 주민의 문화 인식과 교육을 증대하기 위해 만들어졌다. 시간이 지나면서 이 목표는 점점 범위가 확대되어 교육 뿐 아니라 훈련 및 평생교육까지, 원거주민 뿐 아닌 이주민과 소외된 지역공동체까지 포함하는 것으로 발전하였다. 박물관의 설립 목적은 관람객에게 소장품을 통해 자신의 환경과 자기 자신에 대해 좀더 알아가는 기회를 제공해 그들이 심사숙고하고 자각할 수 있도록 하는 것이다. 그들은 과거와 현재 이슈들에 대한 사람들의 사고방식을 바꿀 수 있고 오해나 경직된 사고에 이의를 제기할 수도 있다. 박물관은 과거에 만들어진 창작물을 전시함으로써 사물이 어떻게 왜 만들어졌는지 이해할 수 있도록 해준다. 이런 의미로 박물관은 보다 광범위한 창의문화를 홍보한다.

기대할 수 있는 결과:

- 지식 발전 및 숙련도 향상
- 자신감 상승
- 문화 인식이 깊고 보다 열린 지역공동체
- 창의성 확산

표 3. 문화인식과 창의사회 촉진	
지방자치단체	박물관
<ul style="list-style-type: none"> ◆ 박물관의 역할이 청년뿐만 아니라 성인을 위한 교육과 훈련임을 인정 ◆ 박물관과 협업하여 방문객 경험을 폭넓게 하기 위해 자원을 구축하고 역량을 개발 ◆ 지역 관람객과 관광객의 수요 부응에 균형을 유지하도록 지원 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 성찰과 창의성을 증진하는 경험이 되도록 방문 구성 ◆ 교육, 훈련, 평생 학습 기회 제공 ◆ 문화 다양성을 촉진

근거



소장품에 접근할 수 있게 하고 교육을 지원하는 것은 항상 박물관의 중요한 활동이었다. 박물관이 처음 만들어졌을 때는 예술 문화 발전을 위한 주요 도구로서 도서관과 아카이브와의 관계가 깊었다. 창조경제에 있어서 이러한 박물관의 주요 영역은 박물관이 인간 창의성에 대한 지식을 전달하기 때문에 여전히 중요하다.

학교나 대학 같은 기관과는 달리 박물관을 통해 전파되는 지식은 유물이나 표본을 보면서 얻는 감정에서 비롯되며 귀납적 과정을 통해 발전된다. 이러한 경험에 기반한 지식은 이해력, 가치화, 자신감과 같은 능력을 향상시킨다. 이것이 문화적 참여가 학교 교육에서 실패한 청년에게 다시 교육을 제공할 수 있는 효과적인 도구가 될 수 있는 이유이다.

문화 활동은 문화에 대한 인식, 감수성 및 수용성을 진작시킬 수 있다. 연극, 문학 또는 영화와 같은 예술 형태는 박물관 방문보다는 확실히 공감능력 형성에 도움이 되는 것으로 보인다. 그러나 박물관도 ‘타인’의 상황을 더 잘 이해할 수 있는 기회를 주는 문화적 대화의 장이 될 수 있다.

경험으로서의 방문이 감정을 자유롭게 하고 소장품 또는 예술품 전시물의 중요성을 이해하는데 필요한 정보가 제공되는지 여부에 따라 결과가 달라진다. 또한, 박물관이 개인적, 문화적, 사회적 학습 경험을 주는 근원으로 여겨지려면 방문객과 소통을 하는 것에서 나아가 그들의 이야기를 듣고 사회적 배경을 이해해야 한다¹³. 이는 방문객의 특성을 잘 이해하고 그들의 출신지나 나이 같은 일반적 정보를 넘어서 사회 인구통계적 변수도 알아야 하며 가능하면 행동 정보에 기반한 분석도 필요하다. 변화하는 경험을 촉진하려면 후속 활동도 필요하다¹⁴.

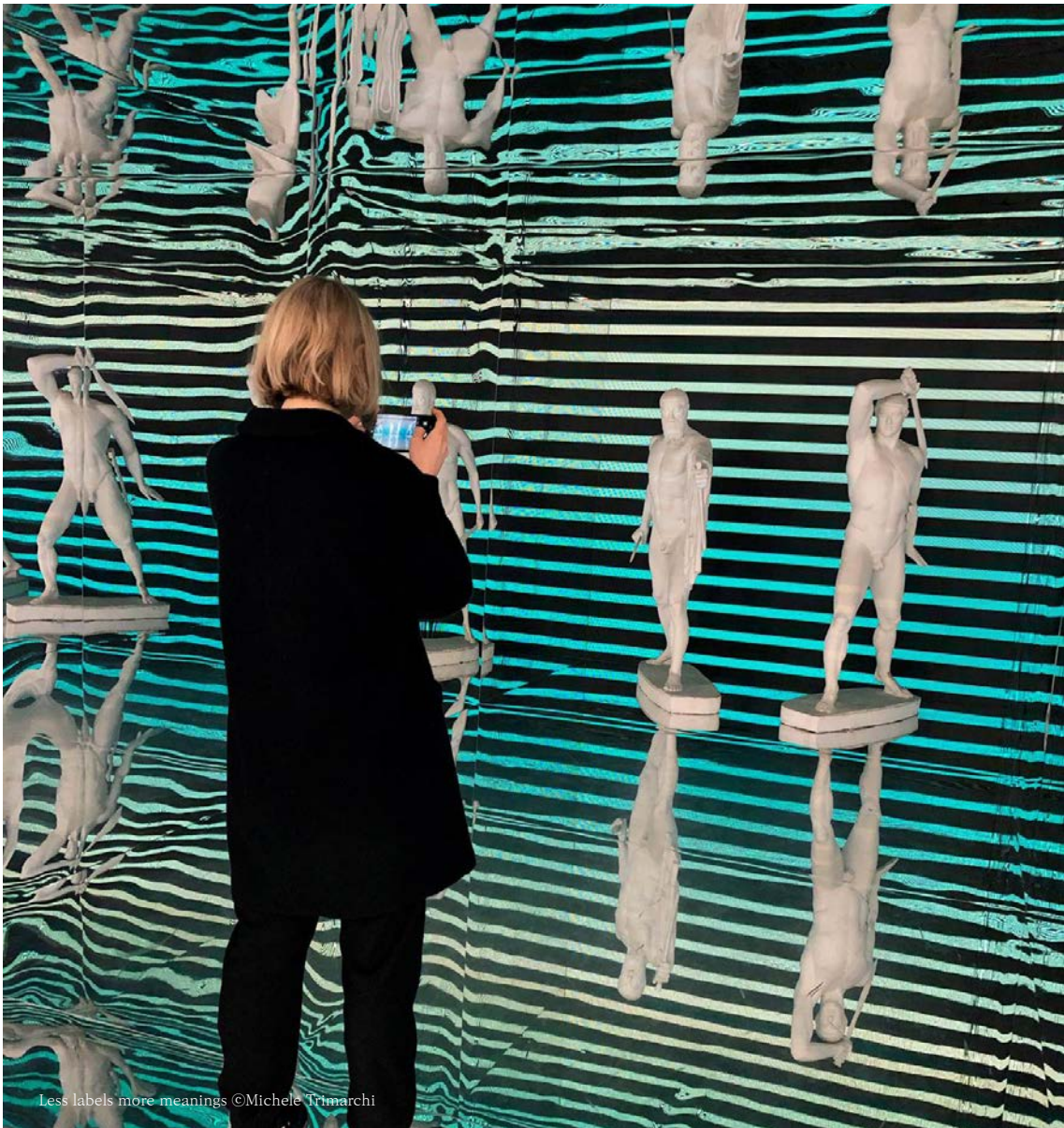
새로운 디지털 기술의 등장은 문화 상품 및 서비스의 생산과 소비 방식도 바꿔 놓았다. 이는 다시 전통적인 관람객 활동과 문화 참여의 형태 변화로 이어졌다. 새로운 미디어 제공자(예: 스포티파이, 넷플릭스)와 오픈 플랫폼(예: 위키피디아 등의 협력 플랫폼, 유튜브, 인스타그램 등의 콘텐츠 공동체, 소셜 네트워크)는 방대한 콘텐츠의 생산과 즉각적인 확산 및 유통이 가능하게 만들어 주었다. Pier Luigi Sacco가 만들어낸 문화 3.0 개념은 이 변화 때문에 제작자와 관객 사이의 분리가 사라지고 능동적/수동적 참여의 경계가 모호해지고 있다고 강조한다. 지역 발전의 관점에서 이것은 가치의 생산이 사회의 영역으로 이동하

¹³Chang, E.J. (2006), “Interactive experiences and contextual learning in museums”, *Studies in Art Education*, Volume 47, Issue 2, pp. 170-186.

¹⁴Anderson, D. et al. (2007), “Understanding the long-term impacts of museum experiences”, in *In Principle, in Practice: Museums as Learning Institutions*, pp. 197-215.

고 혁신, 복지, 사회 통합, 평생 교육, 사회적 기업, 소프트 파워 등 시민사회의 기능을 가진 다양한 영역에 연결된다는 것을 의미한다. 이러한 의미에서 박물관은 수동적인 관람객을 위한 곳에서 벗어나 다양한 직접 참여와 공동 창작을 가능하게 하는 참여형 플랫폼으로 진화하고 있다. 박물관은 혁신의 중심지, 복지의 핵심, 지속가능성의 촉매제, 사회 통합의 관문으로 가치를 창출할 수 있다. 또한, 능동적 시민의 활성화에도 중요한 역할을 할 수 있다 (Sacco, P.L. et al. 2018, Sacco, P.L. 2013).

박물관을 학습과 사회적 실험의 장으로 개발하는 일은 비용과 헌신적이고 전문적인 인력, 박물관 간에 지식 공유를 가능하게 할 수 있는 효과적인 시스템이 필요하다. 교육 및 훈련 제공자, 지역공동체 그룹, 제3섹터(*비정부·비영리) 기관과 협력하는 것이 이러한 활동을 개발하고 시행하는 효과적인 방법이다.



지방자치단체의 정책 대안

교육과 관련한 지방자치단체와 박물관의 관계는 이미 충분히 인식되어 있으며 이제는 성인을 대상으로 하는 훈련과 평생 학습까지 그 영역이 확장되고 있다. 지방자치단체는 박물관 소장품과 아카이브가 이러한 목적을 위해 유용한 자원임을 인식해야 한다.

Box 8. 교육을 위한 파트너십: 캐나다 퀘벡의 EducArt 디지털 플랫폼

EducArt는 고등학교 교사와 몬트리올 미술 박물관이 협력해 설계한 디지털 플랫폼이다. 350점의 박물관 작품을 통해 다양한 학제를 아우르는 주제를 탐구하고 현대 사회 문제에 관한 토론을 촉진한다. 이 박물관이 보유한 다양하고 백과사전적인 소장품 덕분에 다면적인 활용이 가능하며 많은 주제와 관련성을 가질 수 있어서 귀납적 학습을 만들고 사고력을 증진시킬 수 있는 전략을 개발하는 것이 가능하다. 이 플랫폼은 온라인에서 무료로 사용할 수 있는 혁신적인 교육 프로젝트의 데이터베이스이기도 하다. 또한, 퀘벡 지방은 인구가 희박하고 광활한 토지로 이루어져 있기 때문에 외진 지역의 학생들이 다양한 교육과 문화 학습 기회도 제공한다. 사업 재원은 퀘벡의 디지털 문화 계획의 범주 안에서 몬트리올시와 퀘벡 문화 및 커뮤니케이션부의 파트너십 일환으로 몬트리올 문화 개발 협약에 의해 제공된다. Fondation de la Chenelière의 지원도 받는다.

출처: educart.ca/en/

청년 및 성인을 위한 교육과 훈련에 있어서 박물관이 하는 역할을 인식한다.

문화적, 교육적 발전에서 박물관이 하는 역할은 전통적으로 충분히 인식되어 있으며 성인 대상 훈련 및 평생 교육으로 점차 확대되고 있다. 그러나 교육 활동은 수혜자 집단이 일회성 방문이 아니라 꾸준히 참여할 수 있도록 조직되어야 영향력을 발휘할 수 있다는 점을 유의해야 한다. 이것은 추가 자원과 장소가 요구된다는 의미이기도 하다.

효과 증대를 위해 지방자치단체가 할 수 있는 일:

- 박물관이 교육과 훈련에 있어서 갖는 역할을 인식해 박물관의 권한을 명확히 한다.
- 지방자치단체의 전략적 문서 및 프로그램에서 교육, 성인 훈련 및 평생교육에 대한 박물관 역할을 인정한다.
- 박물관 접근에 대한 물리적 및 인지적 장벽 제거를 지원한다.
- 교육, 훈련 및 취업 활동을 통해 박물관에 재정적 지원이 제공되도록 한다.
- 학교, 기술, 직업 교육 훈련 제공 기관, 대학, 및 고용 서비스 등 관련 있는 기관 사이의 협력을 도모한다.

박물관과 협력하여 방문객 경험에 대한 폭넓은 접근이 용이하도록 자원 및 역량을 구축한다.

체험을 기획하려면 기존의 방문에서 필요했던 것보다 시간과 공간 등 자원이 더 필요하다. 이는 많은 박물관이 갖지 못한 인력 등 자원이 소요될 수 있기 때문이다. 따라서, 지방자치단체는 박물관이 특별한 체험을 기획하고, 박물관 내부와 외부에 공간을 확보하며, 사회적 프로젝트를 할 수 있도록 예산을 지원해주어야 한다.

효과 증대를 위해 지방자치단체가 할 수 있는 일:

- 보다 광범위한 지역 발전 전략의 맥락에서 이러한 체험 필요성에 대해 박물관과 논의한다.
- 박물관이 사회적 프로젝트에 대해 합법적으로 재정 지원을 받을 수 있음을 보장한다.
- 필요 시 박물관 외부 공간을 제공한다.



현지 관람객과 관광객의 수요 부응에 균형을 유지하도록 지원한다.

지방자치단체는 박물관을 그 지역 관광객 유치에 위한 수단으로 생각해서 이 기능만을 지원할 수 있다. 그러나 박물관은 지역공동체와 관광객이 만나고, 상호 배우고 교류하는 장이 될 수 있다. 실제로 현지 방문객에게 인기 있는 박물관이 더 풍성한 체험 기회를 제공하기 때문에 관광객에게 더욱 인기가 좋다.

효과 증대를 위해 지방자치단체가 할 수 있는 일:

- 박물관, 교육 기관, 교통 당국, 관광 당국 및 여행사와 협력하여 박물관 운영시간을 관리하여 관광객과 현지 관람객의 박물관 접근을 용이하게 한다.
- 학교 방문, 성인 학습 프로그램, 페스티벌 및 이벤트 등 현지 가족 및 성인들에 대한 아웃리치 프로그램 확대에 인센티브를 제공한다.



박물관이 활용할 수 있는 수단

성찰과 창의성을 증진하는 경험이 되도록 방문을 기획한다.

사고를 풍성하게 하는 체험을 줄 수 있도록 잘 구성된 방문을 위해서는 공간, 자료와 문자 또는 시청각 지원, 전통적인 전시를 풍성하게 해줄 문화 매개자(예술가와 작품을 일반 대중과 연결해주는 역할)가 필요하다. 다양한 학습 스타일을 가진 방문객의 관심을 고려해야 한다. 디지털 기술을 사용하면 문화 참여와 공동제작에 도움이 될 수 있다.

영향력 확대를 위해 박물관이 할 수 있는 일:

- 창의성을 촉진하는 체험이 되도록 방문을 구성한다.
- 다양한 방문객 관심 및 학습 스타일에 맞도록 정보를 구성한다.
- 박물관 프로그램과 활동에 디지털 기술을 활용할 때 참여적 큐레이팅과 지역 공동체의 활동을 독려한다.

교육, 훈련, 평생 학습 기회를 제공한다.

전통적인 교육 환경을 벗어난 창의 활동, 예술 실습 및 교육 활동은 자존감과 자신감, 소프트 스킬(Soft skills)을 키우고, 학교를 자퇴한 젊은 세대가 다시 참여할 수 있게 도와준다. 박물관 전문가와 지역 직장, 훈련 및 교육 기관, 기타 공동체 그룹 직원들의 협력을 통한 전문성으로 이러한 프로그램은 위에 언급된 그룹들의 요구를 효과적으로 이해하고 충족해 줄 수 있다. 또한 지역 발전의 장애물도 해결할 수 있다(자세한 논의는 다음 섹션 참고).

Box 9. 교육과 지역공동체 개발을 위한 파트너십: 시카고 박물관-SPACE 파트너십

예술과 시민 참여를 위한 스쿨 파트너십(SPACe)은 시카고 현대미술관이 시카고 공립 고등학교와 다년간 진행한 파트너십 프로젝트이다. 이 파트너십의 목적은 현대 미술 전략과 시민 이해의 확대를 통해 시카고의 10대들이 지역사회에 긍정적인 변화를 가져올 수 있도록 격려하는 것이다. SPACe는 시카고 공립 고등학교에 예술가와 그들의 스튜디오를 접목시켜서 학교 공간을 예술 및 시민 교류를 위한 창의 중심지로 바꾸어 나갔다. SPACe는 사회적 문제에 대해 다루고 협업과 대중과의 교류를 받아들이는 예술가들을 초청하여 학습의 촉매가 되도록 했다. 예술가들은 장기간 스튜디오를 학교로 옮겼고 거주 기간을 연장했으며 학교의 예술 및 사회과목 교사들과 공동으로 다학제적 사회 참여적인 디자인 및 사회 교육과정을 함께 기획하고 가르쳤다. 학생들은 현지 지역공동체의 문제들을 조사하고 자신들이 열광적이거나 자신의 삶에 직접적 영향을 주는 주제를 확인했다. 이들은 그룹을 이루어서 이슈를 조사하고 지역 공동체 구성원들과의 대화에 참여했다. SPACe로 인해 학생들이 직접 만든 예술 프로젝트와 시급한 지역 공동체 문제를 해결하기 위한 시민 실행 계획이 생겨나게 되었다.

출처:<https://mcachicago.org/Learn/Schools/SPACE>.

효과 증대를 위해 박물관이 할 수 있는 일:

- 지방 정부 및 시민 사회 기구가 확인한 특정 우선 순위 인구에게 필요한 교육 및 직업 훈련 정보를 조사한다.
- 소장품, 작품 및 운영의 성격에 맞는 교육 및 직업 훈련을 위한 자신의 잠재력을 평가한다.
- 이런 활동을 시행하기 위한 직원 역량 및 기량을 키운다.
- 학습 활동을 공동 기획하고 공동으로 재정 자원 기회를 찾기 위해 지역 교육 및 훈련 기관에 다가간다.
- 교육 및 훈련 프로그램을 실행하기 위한 상응하는 예산을 기획하고 전통적인 박물관 자원 이외의 외부 펀딩에 적극적으로 지원 신청한다.
- 관련 보호 및 보존에 필요한 조치를 염두에 두고 이러한 프로그램을 박물관 내부 및 외부 공간에서 실행할 것을 고려한다.

문화 다양성을 증진한다.

박물관은 안전하고 영감을 주는 문화 대화 장소를 제공하여 지역 공동체 내부와 지역공동체 간의 문화 다양성과 민감성에 대한 이해를 높이고 서로를 연결해주는 역할을 할 수 있다. 드라마, 문학, 영화와 같은 예술 형태와 함께 박물관 역시 '상대방'의 상황을 더 잘 이해하도록 기회를 만들어 줄 수 있다.

Box 10. 지역공동체 통합: 암스테르담 박물관의 Mokum/Damsko 프로젝트

Representing Mokum/Damsko는 지역공동체 내부와 지역공동체 간을 연결하기 위해 암스테르담 박물관이 추진하고 있는 새로운 프로젝트이다. 프로젝트 이름은 암스테르담을 뜻하는 이디시어 단어인 Mokum과 수리남어에 뿌리를 둔 은어인 Damsko에서 비롯되었다. 이 박물관에는 두 가지 음악 장르를 전시하고 공연하면서 이들의 역사와 의복, 악기 및 기타 관련된 물질 문화를 탐구한다. 이 중 한가지 장르는 이민자들이 정착한 노동자 계층 거주지인 Jordaan 지역에서 19세기에 개발된 것으로, 이탈리아 오페라와 프랑스의 뮤제트에 영향을 받고 이디시어 가사가 사용되었다. 다른 장르는 모던 네덜란드어 힙합인데, 마찬가지로 저소득층 지역에서 발생한 장르이다. 이 프로젝트 제작을 위해 박물관은 현지 아티스트, 네덜란드 저명 독립 힙합 음반사, 학자들과 함께 네덜란드 음악 문화의 가치를 높이고 보존하며 예술을 통한 사회 통합을 촉진하려는 목표 아래 협업하였다.



출처: ichandmuseums.eu/en/inspiration-2/detail-2/representing-mokum-damsko

효과 증대를 위해 박물관이 할 수 있는 일:

- 장애인을 포함한 모든 유형의 방문객을 포용하면서 전시와 프레젠테이션으로 공동체를 연결하고 창의성을 함께 발휘할 기회를 만든다.
- 원래 박물관에 다니지 않는 사람에게도 단지 미래의 방문자로서 뿐 아니라 잠재적 기여자나 자원봉사자가 될 가능성을 두고 다가간다.
- 이들 활동을 지원할 수 있도록 사회적 서비스 예산을 활용한다.





포용, 건강과 웰빙을 위한 공간으로서의 박물관 홍보

개요

일반적으로 지방자치단체는 박물관을 교육적 역할 이외에 사회 발전에 직접적 영향을 주는 존재로 생각하지 않는다. 그러나, 박물관이 개인과 집단의 웰빙에 기여하는 바는 점점 커지고 있다. 가령, 박물관이 보건에 미치는 잠재적 기여는 인구 고령화에서 특히 중요하다. 자퇴자나 전과자의 재활 및 자신감 향상과 관련된 여타 프로그램도 중요하지만 때때로 간과된다. 왜냐하면 그 효과가 장기적으로만 나타나기 때문에 평가하기에 어렵기 때문이다. 지방자치단체는 박물관을 사회 자원을 구축하고 사회 복지를 추진하는 자원으로 생각해 지역 차원에서 사회 기관과 연계를 지원한다. 결국 박물관이 이 영역에서 더 적극적으로 되려면 박물관 내부의 역량을 키워야 한다. 잠재적인 결과는 다음 내용과 관련이 있다.

- 사람들의 요구 및 문제에 대한 인식을 바꾸고 자신의 삶을 보다 적극적으로 개선하도록 함.
- 소외된 계층에 특별히 관심을 기울여 사람들의 웰빙을 향상함.
- 사람들에게 자신감을 주고 능력을 업그레이드하여 고용 관련 기량을 개선함.
- 사회 통합을 개선함.

표 4. 포용, 건강과 웰빙을 위한 공간으로서의 박물관 홍보

지방자치단체	박물관
<ul style="list-style-type: none"> ◆ 데이터, 파트너십과 자원을 활용해 박물관이 사회 복지에 기여하는 바를 극대화 ◆ 고용 경로를 제공함에 있어서 박물관의 역할 고려 ◆ 웰빙 증진을 위해 보다 광범위한 접근 방식에 박물관 포함 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 사회적 약자의 수요를 인지하고 대응할 수 있는 내부 역량 구축 ◆ 관련 기관과 협력하여 고용 기량 향상 ◆ 타기관과 공동으로 노숙자, 수감자, 노인 및 기타 소외계층 등 특정 인구의 필요를 충족하기 위한 프로그램 공동 개발

근거



박물관이 항상 포용, 건강 및 웰빙을 위한 동인으로 인식되는 것은 아니다. 그러나, 문화, 웰빙과 건강 사이의 밀접한 관계는 오늘날 그 어느 때보다 많은 실험과 연구 결과의 중심에 있다¹⁵. 1990년 대의 종단적 연구는 북유럽 국가에서 정기적인 문화활동 참여가 수명에 긍정적인 영향을 미친다는 점을 밝혔다. 과학적인 문헌은 수명에 대한 연구 뿐 아니라, 사람들이 인식하는 삶의 질과 웰빙 면에서의 문화 효과를 기록하는 방향으로 점차 옮겨가고 있다¹⁶.

공중보건문제는 소속감, 장소 및 의미뿐만 아니라 신체적 질병 등을 고려해서 전체적으로 다뤄야 한다는 인식이 커지고 있다. 이는 다양한 범위의 기관들 간에 협력이 필요한데, 전통적인 보건 서비스를 떠나 박물관은 이러한 협력의 파트너가 될 수 있다.

1980년대 후반부터 지역사회에서 공식적인 의료 환경에서 벗어나 예술 및 보건의 개입이 중요해졌다. 일찍이 19세기 초에 보건 박물관이 만들어졌던 국가에서는 그러한 개입 전통이 이미 존재했다. 오늘날 예술문화 유산 단체, 지방 당국, 공공 및 자선 단체로 구성된 복합 기관 파트너십이 형성되어 있다. 예를 들어 Médecins francophones du Canada의 일원인 일부 의사들은 몬트리올 미술관 방문을 처방하기 시작했다. 이러한 실천은 보건의 사회 모델에서 비롯되는데 지역사회의 예술적이고 창의적인 활동을 통해 사람들로 하여금 자신의 건강에 대해 스스로 생각하게 하고 소외된 지역에 있는 사람 개개인 자신의 문제를 해결할 수 있는 역량을 키울 수 있도록 돕는 것이다. 더욱이 많은 연구에서 사회적, 경제적, 인구 통계학적 변수를 고려한 후에 장기적인 예술활동과 양호한 건강상태 사이의 긍정적인 연관성을 보여주었다. 이것은 정신 건강과 웰빙의 관계에도 확대 적용된다.

¹⁵See, for example, Weziak-Białowolska, D. (2016), "Attendance of cultural events and involvement with the arts: impact evaluation on health and well-being from a Swiss household panel survey", *Public Health*, Volume 139, pp. 161-169, <http://dx.doi.org/10.1016/j.puhe.2016.06.028>; Thomson, L. and H. Chatterjee (2016), "WellBeing With Objects: Evaluating a Museum Object-Handling Intervention for Older Adults in Health Care Settings", *Journal of Applied Gerontology*, Volume 35, Issue 3, pp. 349-362, <http://dx.doi.org/10.1177/0733464814558267>; Węziak-Białowolska, D. et al. (2018), "Involvement With the Arts and Participation in Cultural Events-Does Personality Moderate Impact on Well-Being? Evidence From the U.K. Household Panel Survey", *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, <http://dx.doi.org/10.1037/aca0000180>.

¹⁶Grossi, E. et al. (2012), "The interaction between culture, health and psychological wellbeing: Data mining from the Italian Culture and Well-Being project", *Journal of Happiness Studies*, Volume 13, Issue 1, pp. 129-148.

박물관 업무의 사회적 영역이 훨씬 더 확대되고 있다. 박물관이 제공하는 문화 서비스는 빈곤, 보건, 실업, 문맹, 장애 및 구금 등 다양한 이유로 주류에서 제외된 사람들의 자신감과 능력을 향상시키는 데 기여한다. 이와 같은 그룹을 대상으로 하는 업무는 자아 인식을 변화시키고 자신의 삶을 개선하고 기술을 향상시키는데 보다 적극적으로 만드는 것이다.

전과자들의 박물관 활동과 관련하여, 어떻게 범죄 활동에서 멀어지는가에 대한 분석이 이제는 개인이 변화해가는 과정을 강조하는 ‘범죄의 단념(Desistance from Crime)’이라는 개념에 초점을 맞춘다는 점에 주목하는 것이 적절한 것이다. 단념 과정을 나타내는 지표로는 자신감, 동기 및 자부심 상승, 모호함을 수용하는 능력, 개방적이고 긍정적인 관계를 형성하는 능력, 선택권을 가진 사람이라는 정체성, 대안적인 미래를 달성할 수 있는 학습 과정을 수료할 의지 등이 포함된다. 박물관 프로젝트가 그 자체로 단념을 주도한다고 주장할 사람은 거의 없지만, 교도소 내에서나 범죄자들이 석방된 후에도 전과자들과 작업을 통해 기여할 수 있다.

Box 11. 박물관과 범죄자의 갱생: 프랑스 루브르와 캐나다 몬트리올 미술관의 사례

루브르 박물관은 2007년부터 교정 당국과 범죄자 갱생을 위한 워크숍을 가졌다. 2009년에는 한걸음 더 나가 Poissy 교도소에서 수감자들과 루브르의 명작을 복원해 전시하는 야심 찬 프로젝트를 시도했다. 수감자들은 그래픽과 텍스트로 예술 프로젝트를 개발하여 전시 카탈로그를 제작했다. 몬트리올 미술관은 사법교정센터와 협력해 범죄자 갱생 프로그램을 진행했는데 매월 미술 치료 워크숍을 열었다. 이 미술관은 MMFA의 풀타임 미술 치료사와 함께 워크숍을 열었다. 무료로 제공된 이 워크숍은 미술 작품을 이용하고, 공유할 공간을 제공하여, 힐링, 평온함 찾기, 끊어진 사회와의 연결을 회복하는 촉진제 역할을 했다. 이 프로젝트들은 범죄자를 다시 사회로 포용하고 통합하는 과정을 돕고자 하는 것이었다.

출처: louvre.fr/en/masterpieces-poissy-prison; mbam.qc.ca/en; csjr.org/en.



©Gettyimages

박물관이 포용을 촉진하는 다른 방법은 난민을 환영하고 받아들이는 활동에 집중하는 것이다. 한 예로 영국의 빅토리아 앨버트 박물관은 르완다, 우간다, 이라크와 같은 다양한 국가에서 온 난민을 박물관 가이드로 고용해서 박물관 갤러리에서 유물을 개인적인 이야기와 엮어서 투어를 제공하도록 했다. 보다 전통적인 접근법은 주로 특별전 또는 기획전에서 전시된 유산을 통해 이민자, 난민, 소수민족의 상황에 대한 사람들의 민감도를 높이는 것이다.

그렇다고 해서 박물관이 병원, 사회 센터 또는 고용 기구라는 것은 아니며 이러한 사회 기관과 협력할 수 있는 유용한 파트너가 될 수 있다는 의미이다. 이들과 공동 파트너십과 프로그램을 개발할 때 고려해야 할 몇 가지 사항이 있다.

다양한 파트너의 역할 분담이 명확해야 하고 누구도 실망하지 않도록 공동의 목표를 정해야 하고, 영향에 따른 우선순위를 잘 설정해야 한다(예: 전과자를 위한 프로젝트의 경우 박물관의 목표는 문화의 민주화인 반면, 법무부는 범죄자의 사회적응이 될 수 있다).

또한, 실행의 현실성도 충분히 숙고해야 한다. 활동의 타이밍은 언제나 중요하다. 예를 들어, 근무 시간은 의무적인 시간이지만 점심 시간은 자유 시간이다. 이러한 상징적인 영역은 중립적이지 않다. 같은 방식으로, 공간 차원도 중요성을 갖기 때문에 관리자의 사무실에서 문화 활동에 참여하는 것과 지정된 구역에서 제공되는 활동에 참여하는 것은 의미가 서로 다르다. 사람들이 활동에 어떤 가치를 두는지가 달라지는 것이다(중심 또는 부수적 의미 부여).

웰빙에 미치는 영향력을 평가하기 위해서는 시간이 필요하며, 이 때 필요한 시간은 방문객 수를 늘리거나 박물관 기념품숍에서 매출을 올리는 등의 측정가능한 지표보다 훨씬 더 길다는 사실을 기억해야 한다. 지표와 측정 프레임워크가 고려되어야 하며 파트너들과 공동 개발되어야 한다. 이런 프로그램 평가에는 메타 분석과 통합 평가법이 유용하다(예: 박물관이 사용하는 사회학적 방법에 의한 관찰과 의료인들이 사용하는 규모 및 방법을 결합한 것). 이 평가 방법에는 비록 예상한 것은 아니더라도 편익을 식별하고 인정해야 하는 필요성이 포함되어야 한다. 큰 박물관들만이 이런 프로그램을 철저하게 평가를 할 수 있을 만한 자원을 보유한 경우가 많다. 그러나, 작은 박물관도 다양한 박물관 네트워크를 통해 배우거나 지역 대학과 자원 공유를 위한 파트너십을 통해 경험을 배울 수 있다.

지방자치단체의 정책 대안

지방자치단체는 박물관을 사회적 자본과 사회 복지를 수립하는 자원이라고 간주하고 사회 복지, 보건, 고용, 수감자 갱생 등의 분야의 관련 기관과 파트너십을 가능하게 할 수 있다.

데이터, 파트너십 및 자원을 활용해 박물관이 사회 복지에 기여하는 바를 극대화한다.

지방자치단체는 여러 방면으로 박물관이 사회 웰빙과 복지에 기여하도록 지원해야 한다. 이는 박물관이 이 영역에서 담당하는 역할을 인정하는 것부터 시작할 수 있다. 또한, 지역 사회의 사회적 요구에 관한 관련 데이터를 제공하고 박물관과 관련 사회적 기관과의 협력을 격려하고 지원할 수도 있다.

효과 증대를 위해 지방자치단체가 할 수 있는 일:

- 지역공동체의 복지와 웰빙에 기여하는 박물관의 가치를 고려하여 지역 전략 개발에 이를 포함한다.
- 종합적인 지역 공동체 경제적 정보를 박물관에게 제공한다.
- 박물관과 다른 사회적 기관의 파트너십이 가능하도록 한다.
- 다른 기관이 분담하거나 지원할 수 있는 비용을 확인한다.



고용 경로를 제공함에 있어서의 박물관의 역할을 고려한다.

지방자치단체는 사람들이 보다 자신감 있고 기량을 갖추게 하는 박물관의 역할을 고려해야 한다. 이런 기량은 특수하기보다는 일반적인 것이지만, 고용에 있어서는 특히 중요하다.

효과 증대를 위해 지방자치단체가 할 수 있는 일:

- 박물관과 지역 노동시장 경향에 관한 정보를 공유한다.
- 노동시장과 교육기관의 지역 차원의 대화를 구체화하고 정기적으로 투명하게 전략을 공유한다.
- 박물관이 전문가 교육과 훈련 프로그램을 위한 재정 지원을 받을 수 있도록 한다.

박물관을 웰빙 증진을 위한 폭넓은 접근 방식에 포함한다.

지역 웰빙을 개선하려는 광범위한 전략에 박물관을 핵심 요인으로 포함시킨다. 고려할 영역은 보건과 고령화에서 범죄자 재사회화 및 갱생에 이르기까지 다양하다. 후자의 경우 지방자치단체는 교정 시설에 대한 직접적 책임이 거의 없지만, 종종 전과자의 재사회화에 있어 주요 요소인 주거와 취업을 책임지는 경우가 있다.

Box 12. 포용, 건강 및 웰빙 증진: 인본주의 미술관을 위한 선언문

인본주의 미술관을 위한 선언문의 일부로, 몬트리올 미술관은 문화와 문화 기관의 사회적 역할에 대한 확고한 비전을 제시했고 포용성, 건강 및 웰빙 증진을 목표로 한 다양한 활동을 실행했다. MMFA의 미술 치료 프로그램은 특별히 혁신적인 접근법을 취해서 전 세계적인 인정을 받았다. 이 프로그램은 정신 건강의 장애, 자폐증, 섭식장애, 학습 및 행동 장애를 겪는 사람을 대상으로 하고 사회적으로 소외되거나 격리된 사람들까지 확대되었다. 자의식을 개선하기 위해 미술 활용, 언어 및 감각 장애가 있는 사람을 위한 미술 워크숍 개최, 이민자에게 자신의 삶을 미술로 표현하게 함으로서 정착을 도와주는 등 다양한 활동이 진행되었다. MMFA는 전문가 파트너 프로그램을 만들고 과학 기관 및 대학들과 이 영역에 대한 연구를 시행했다. 이런 활동을 가능하게 하기 위해 2016년에 특별히 만들어진 별도의 건물을 개관했고, 2017년에는 정책 수립을 위해 16명의 전문가로 구성된 예술 보건 자문 위원회를 만들었다. 2018년에는 박물관과 캐나다 불어권 의사 협회와의 새로운 프로젝트로 의사들이 박물관 방문을 처방하기 시작했다.

출처: mbam.qc.ca/en/education-and-art-therapy/art-therapy/

효과 증대를 위해 지방자치단체가 할 수 있는 일:

- 노인, 빈곤층, 난민, 망명자, 신체 및 학습 장애인 등 위험한 환경에 있는 인구 집단이 박물관을 정기적으로 방문하도록 인센티브를 만들고 자원을 제공한다.
- 박물관이 지역의 사회 경제 정보를 전략에 반영하고 해당 데이터를 어떻게 목표 설정을 위해 이용했는지 보여주도록 인센티브를 제공한다.
- 박물관과 지역 보건 및 사회 기관과의 대화를 구축한다.
- 지역 사람들이 보건과 환경 이슈에 대해 보다 잘 알 수 있도록 전시와 연구 프로그램에 재정적 지원을 한다.
- 보건 기관에서 문화적 활동, 전시 및 워크숍을 도입하도록 지원한다.
- 교도소나 유사한 사회 시설과의 커뮤니케이션과 공동 프로그램을 용이하게 한다.
- 박물관이 예를 들어 물리적인 장소나 다른 자원을 제공하는 등 외부에 소장품의 일부를 대여하거나 독립적인 전시를 하도록 지원한다.
- 박물관이 활동을 확대하고 사회 예산 지원 신청이 가능하도록 필요한 규정을 개정한다.



Marine performs art therapy with guidance ©US_DoD

박물관이 활용할 수 있는 수단

사회적 약자 계층의 필요를 인지하고 대응할 수 있는 내부 역량을 구축한다.

많은 국가에서 박물관은 사회적 약자 공동체를 돕고 사회적 변화의 가시적인 매개인의 역할을 하기 위해 획기적인 접근 방식을 취해 왔다. 그러나, 이를 위해서 박물관은 그에 맞는 재정적 지원을 필요로 한다. 또한, 기존의 직원을 교육하거나, 전문 기술을 갖춘 직원을 채용하거나, 일부 활동을 하도급을 주는 등 적절한 인적자원을 동원해야 한다. 경우에 따라 박물관은 소장품 일부를 외부에서 전시하거나 이동할 수 있다. 이 때는 일시적 및 조건부로 소장품을 이동하기 위해 규정을 재검토해야 할 수도 있다. 마지막으로, 박물관은 참가자가 결과를 주관적으로 검증해야 하고 의도한 결과가 직접적으로 측정 가능한 지표로 나타나지 않을 수 있는 상황에 맞게 평가 방법을 조정해야 한다. 개입 성격에 따라 양적 증거와 질적 증거 사이의 균형이 올바르게 나타난다.

Box 13. 이민자 통합을 위한 파트너십: <이민: 도시>

<이민: 도시>는 국제도시박물관위원회(CAMOC)가 영연방박물관연합(CAM)과 국제지역박물관위원회(ICR)와 협력하여 주도한 ICOM 프로젝트이다. 이 프로젝트는 이민자와 난민 집단이 사회에 통합되고 현대 도시 생활에 참여하도록 지원하기 위한 박물관의 역할을 모색한다. <이민: 도시>는 박물관 전문가, 정책입안자, 지역사회단체 등에 정보와 자원을 제공하고 박물관과 공공기관, 지방 및 지방자치단체, 지역 사회 단체와 기타 부문 사이의 파트너십을 지원하는 싱크탱크이자 플랫폼이다. 이민자 통합을 위한 박물관 프로젝트는 매우 다양하다. 예를 들어 덴마크의 루이지애나 박물관은 예술과 함께 하는 여행 프로그램을 통해 난민 어린이를 박물관으로 초대해 예술에 대한 생각을 나누고 창의 활동을 생각한다. 네덜란드 로테르담 박물관은 소외된 계층을 비롯한 다양한 지역사회 집단을 박물관 전시물 제작에 참여시킨다. 또 하나의 인상적인 사례는 브라질 상파울루의 이민 박물관(Immigration Museum)이다. 이 박물관과 희망의 보고(Arsenal of Hope)라는 이름의 비영리 연합은 주로 이탈리아와 일본 및 다양한 나라 출신의 이민자를 받기 위해 19세기 말에 처음 지어진 복합 건물을 함께 사용한다. 15년 이상 지속된 파트너십을 통해 두 기관은 36,000명 넘는 이민자를 도왔는데 소외 계층이나 노숙자, 약물 중독자, 난민에게 거주지를 제공하거나 재활 워크숍을 마련하거나 문화 프로그램을 개발하기도 했다.

**MIGRATION:
CITIES**
**(IM)MIGRATION AND
ARRIVAL CITIES**

출처: <http://migrationcities.net/>; louisiana.dk/en/learning/collaborations; museumrotterdam.nl/en/; <http://museudaimigracao.org.br/>

효과 증대를 위해 박물관이 할 수 있는 일:

- 지역의 사회 경제적 상황 정보를 전략에 반영하고, 전시, 교육, 아웃리치 프로그램의 대상을 만들고, 일반 방문객을 위해 해당 정보를 어떻게 사용하는지 보여준다.
- 직원이 전략적인 방법을 이해하고 다양한 분야의 파트너와 협력하도록 훈련시킨다.
- 지역 차원의 사회적 단체와 지속적인 대화를 하거나 장기적 파트너십을 구축하여 전략을 정기적으로 공유한다.
- 박물관 내부에 다학제 간 구조를 만들어 지원하고 모든 부서가 시설을 공동 사용할 것을 촉진한다.
- 사회 복지 예산이 지원하는 새로운 재원을 동원하고 필요하면 자선단체, 재단 및 민간 부문의 지원을 받는다.
- 타 박물관이나 파트너와 공유하거나 공동 부담할 수 있는 비용을 확인한다.

취업 능력을 높여줄 기술을 지원하기 위해 관련 기관과 협력한다.

교육에서 박물관이 하는 역할은 수업 시간에 어린이와 청소년의 방문을 맞이하는 일과 문화 노동자나 관리자를 위한 전문 교육에 집중되는 경우가 많다. 최근에는 이 역할이 평생 교육과 같은 성인 훈련으로 확대되었다. 이 같은 역할을 하려면 성인 훈련 기관들과 새로운 종류의 파트너십을 맺을 필요가 있다(물론 이런 활동에 필요한 자금 조달에 심한 경쟁이 있을 수 있다).

박물관이 이 분야에서 할 수 있는 가장 중요한 기여는 실업자와 소외 계층의 자신감을 높이는 것이다. 박물관은 이들이 적극적으로 되도록 돕고, 일반 기술을 향상시킬 수 있는 기회를 제공하며, 때로는 특수한 전문 역량을 습득하는 것을 지원할 수도 있다. 1회 개최되는 워크숍에 한 번 참석하거나 한 번 참여하는 것으로 큰 차이가 나지는 않는다. 몇 주 또는 몇 달에 걸쳐 창조적이고 인지적 활동에 사람들을 참여시키는 프로그램이 장기적으로는 자신감과 삶을 향상시킬 능력에 유익한 영향을 미친다. 이러한 종류의 활동은 토론과 교환이 가능하도록 일련의 워크숍으로 구성되는 것이 최선이다. 이런 활동을 개발하기 위해 박물관은 다른 전문 기관에 다가가서 그들이 가진 다양한 기술을 자신의 전문성 및 지식과 결합해야 한다. 더욱이, 이러한 종류의 프로그램을 만들면 직원들에게 포괄적 또는 전문적 기량을 업그레이드할 새로운 기회를 줄 수 있다. 이러한 방문을 통해 직원들의 일반적인 기술을 업그레이드할 수 있는 새로운 기회를 제공할 수도 있다. 이런 프로그램에서는 박물관 내부 또는 박물관이 지원하는 일자리를 제공할 수도 있다.

Box 14. 취업능력을 위한 파트너십: 말로폴스카(Malopolska) 지방, 폴란드

Malopolska 지방은 폴란드에서 문화 관광으로 유명한 곳 중 하나이다. 그러나, 유적지 관리와 기능이 구조적, 재정적인 위기에 놓여 있다. 덧붙여, 장기 실업 또한 이 지역의 심각한 문제이다. 이를 해결하기 위해 Malopolska 지방 정부는 노동시장에서 제외될 위험에 놓인 장기 실업자를 위해 단기 고용 계획을 시행하기로 했다. 이 프로그램은 이들에게 경력 상담, 구직 지원 및 현지문화 보호 및 촉진과 관련된 유적과 기관에서 일할 기회를 제공한다. 이 프로그램의 최종 목적은 대상 집단이 성공적으로 노동시장에 진입 또는 복귀하고 정규직으로 취업하는 것이다.

효과 증대를 위해 박물관이 할 수 있는 일:

- 소장품, 업무, 운영의 성격에 맞는 포용적이고 전문적인 훈련을 위한 자신들의 잠재력을 높인다.
- 장기적 파트너십과 공동 프로그램 개발을 위해 관련 전문 기관과 해당 사항에 대해 논의한다.
- 이들 프로그램에 필요한 공간이 박물관 내부 및 외부 모두가 될 수 있다는 점을 고려한다.
- 파트너와 함께 프로그램 실행을 위한 예산 및 시행계획을 기획한다.

타 기관과 노숙인, 수감자, 노인 및 기타 소외계층 등 특정 인구 집단의 필요에 맞는 프로그램을 공동 개발한다.

박물관은 취약계층을 위한 활동을 제공해 지역공동체의 건강과 웰빙에 기여할 수 있다. 이는 실업자, 수감 중인 자 또는 수감되었던 자, 사회적 고립 및 외로움을 겪고 있는 사람들, 난민 및 망명 신청자, 빈곤층과 학습 및 신체 장애가 있는 사람 등을 포함한다.

박물관은 이런 집단을 직접적으로 지원하기도 하지만 보통은 전문성을 보유하고 이들과 접촉이 있는 사회단체와 협력한다. 박물관이 오브제를 해석하고, 사람과의 관계, 교육과 촉진 기량에 전문성이 있다면, NGO, 보건기관 및 교도소는 그들의 고객에게 서비스를 제공하는 데 필요한 전문성을 갖추고 있다. 전문 간병인과 사용자를 하나로 모으기 위해 만들어진 예술 이니셔티브 또는 간병인의 참여로 인해 공동 작업이 되는 이니셔티브가 가장 관련 있는 예다. 간병인, 교도소 직원, 고용 기관 직원이 얻는 혜택은 고객을 위한 프로그램이 만들어내는 유용한 '부수적 이익'으로 부상했다.

이러한 프로그램을 평가하는 것은 변수와 맥락이 복잡하기 때문에 쉬운 일이 아니다. 증거와 평가 방법이 다양한 것도 놀라운 일은 아니다. 예를 들어, 예술 이니셔티브와 재범률 사이를 직접적으로 연결하기는 어렵다. 그러나 형법 체계에 있는 많은 사람들이 예술 이니셔티브가 참가자에게 실질적인 도움을 주고 개인의 변화를 가져오기 때문에 이를 지지한다. 뿐만 아니라, 자신들 직원에게도 도움이 된다. 여기서 핵심은 박물관, 사회적 파트너, 재정 지원자가 처음부터 평가 목적과 조건을 합의하는 것이다.

Box 15. 건강과 웰빙을 위한 파트너십 구축

프랑스 융합 박물관은 리옹 레온 베라르 병원(Lyon Léon Bérard Hospital) 및 Awabot(로봇 개발 전문 회사)와 파트너십을 통해 이식을 대기하고 있는 어린이들에게 디지털 방식으로 박물관을 방문할 기회를 제공한다. 어린이들은 로봇이 박물관 내부를 돌아다니도록 조종하고 가이드에게 질문을 하거나 박물관의 방문객과 상호작용을 하기도 한다. Femme Mère Enfants 병원과 파트너십을 통해 어린이들이 상상의 잠수함에 타서 수생 생물에 대해 배울 수 있게 해준다. 이런 경험들은 어린이를 학습시키고 창의력을 자극하여 고립감을 줄인다. 다른 사례로는 ICOM 상을 받은 프랑스 파리의 루브르 박물관이 소장품을 병원 직원 및 입원 환자에게 보여준 프로그램이다. 글라스고(Glasgow) 박물관은 치매 케어 시설에서 사회성과 기억에 도움을 주기 위해 작품을 전시한 바 있다.

출처: museedesconfluences.fr/fr/visit-museum; awabot.com/en/; ihope.fr; louvre.fr/en/louvre-hospitals; museumsassociation.org/museums-change-lives/15012015- building-memory-walls

효과 증대를 위해 박물관이 할 수 있는 일:

- 지역 차원의 보건, 통합 및 사회재활기관 및 해당 지역 NGO와 지속적인 대화를 수립하거나 장기적인 파트너십을 구축하고 정기적으로 전략을 공유한다.
- 대상 집단뿐 아니라 이들 기관의 직원을 위한 프로그램도 계획한다.
- 박물관 외부로 소장품 일부를 조건부로 대여하고 특정 그룹의 방문을 위해 박물관이 문을 닫는 시간을 이용한다.
- 타 기관과 공유해서 조달할 수 있는 비용을 확인한다.
- 실험적 프로그램에 맞는 평가 시스템을 고안한다.
- 기타 파트너 기관과 해당 정보 및 결과를 공유한다.





지역 발전을 위한 박물관의 주도적 역할 강화

개요

박물관이 지역 발전에 미치는 영향력을 극대화하기 위해 지방자치단체와 박물관이 협력할 수 있는 특정한 분야 외에도, 전반적으로 박물관과 지방자치단체의 파트너십 거버넌스는 박물관의 이러한 영향력을 저해하거나 높일 수 있다. 파트너십의 구조는 지방자치단체 규모와 박물관과 지방자치단체를 연결하는 법적 구조에 의해 달라질 수 있다. 개별 특성과 무관하게 파트너십의 기본 원칙은 다음과 같다.

- 박물관은 주체이자 조력자로 지역 발전에 기여할 수 있다. 지식의 중심지인 박물관은 보다 통합적이고 지속 가능한 개발을 이룰 수 있는 새로운 서비스를 고안하고 제공할 수 있다.
- 지방자치단체는 박물관이 지역 발전에 대한 잠재력을 발휘할 수 있도록 문화의 역할을 지역 발전의 도구로 중요하게 여기고 규제적, 재정적, 부지 및 인적 자원을 동원해야 한다.

박물관이 지역 발전의 주역이 되기 위해서는 지역 발전의 모든 이해관계자가 박물관의 창의적인 개발과 사회 변화의 잠재력이 있다는 것을 인식해야 한다. 지역 발전 이슈와 관점이 반영된 새로운 박물관 관리 프레임워크가 필요하다.

표 5. 지역 발전에서 박물관이 하는 역할 강화

지방자치단체	박물관
<ul style="list-style-type: none"> ◆ 장기적이고 총체적인 접근방식으로 박물관과 협업 ◆ 박물관의 핵심 기능인 보전, 보존 및 연구를 지원 ◆ 박물관의 역량 확대를 위해 자원 통합 등의 전략을 고려 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 지역 발전에 있어 박물관의 역할을 분명히 하고 이를 주요 문서와 절차에 반영 ◆ 보전, 보존 및 연구를 핵심 업무로 유지 ◆ 영향력 증대를 위해 타 관련 기관과 협력

근거



©Old war bomb shelter turned into a slum MUHBA

본 지침서에서 언급한 잠재적 기여는 박물관과 지방자치단체를 위한 새로운 기회를 만들어서 지역 발전뿐만 아니라 새로운 경영, 거버넌스 및 운영 문제에 영향력을 확대하는 것이다. 박물관은 새로운 서비스 개발을 직접 관리하지는 않지만 다른 파트너와의 협력을 통해 공동으로 설계하고 이행을 지원할 수는 있다. 박물관에 대한 이 새로운 외적인(외향적인) 관점은 박물관에 대한 보다 본질적인(주요 미션과 관련된) 관점과 상충되는 것이 아니라, 복잡하고 창의적인 사회에서의 활동의 연장으로 볼 수 있다. 이러한 효과 중 상당수는 장기간에 걸쳐 나타나기 때문에 지속적인 노력과 정기적인 평가가 필요하다.

이러한 관점에서 박물관은 정보, 파트너, 기술 및 지적 재산권 보호 면에서 새로 해야 할 일들이 생겼다. 그러나, 이를 통해 다시 재정적, 인적 자원 및 기타 등 새로운 유형의 자원 혜택을 누릴 수 있게 된다.

지방자치단체에게는 다양한 부서와 정책의 중심에 문화를 두는 새로운 교차적 비전을 도입해야 함을 의미한다. 이를 통해 지방자치단체는 다양한 종류의 이해관계자와 파트너십을 형성하고 공동의 전략을 수립할 수 있게 될 것이다.

지방자치단체의 정책 대안

지방자치단체와 개별 박물관 사이의 법적 관계에 따라 지방자치단체의 정책 옵션은 많이 달라질 수 있다. 어떤 경우에는 지방자치단체가 직접 박물관을 관리한다. 다른 경우는 박물관과 지방자치단체의 관리 사이에 직접 또는 위임된 법적 관계가 없는 경우이다. 첫 번째 경우, 지방자치단체의 과제는 박물관에 대한 감독은 하되 박물관이 스스로 활동을 정하고 수행하도록 하는 것이다. 두 번째 사례에서는 지방자치단체의 결정이 박물관의 정책과 활동에 간접적으로 영향을 줄 수 있기 때문에 일반적인 이해관계자 역할만을 하는 것이다. 일부 박물관의 자원(관리비, 유지비, 직원 등)은 지방자치단체에 직접적이나 간접적으로 의존할 수 있기 때문에 정확한 관계를 정의하기가 어렵다. 어떤 경우이든 박물관과 지방자치단체는, 강력한 공동 협력을 위한 토대만 있다면, 지역공동체에게 이익을 제공한다는 공동의 목표를 가지고 있다.

대부분은 아니더라도 많은 박물관들은 이미 어느정도 사회·경제 개발 영역에서 일하고 있는 반면, 어떤 박물관에게는 이러한 일이 개혁이 될 수 있다. 박물관이 조직을 재편하고 개선하려면 선행 비용이 발생하므로 지방자치단체는 혁신 정신을 촉진하는 인센티브를 줄 수 있다. 이는 상응하는 자금과 목표에 부합하는 평가 방법을 포함한다.

Box 16. 박물관 경영 모델: 포르투갈 리스본 박물관 사례

도시 박물관들은 다양한 주제가 융합되는 곳이라는 점에서 도시에 초점을 맞춘다(Postula, 2015). 이들은 역사, 도시, 미술사, 도시와 현대 미술, 지리학, 인류학, 도시 기술을 다루므로 본질적으로 다학제적이다.

시립역사박물관으로 20세기 초반에 세워진 리스본 박물관은 현대화 과정을 겪고 있다. 박물관의 행정은 전통적인 지자체 모델에서 리스본 문화를 위한 공기업(EGEAC)이 담당하는 것으로 바뀌었다. 그 주주 중 하나가 리스본 협의회(Lisbon Council)이다. EGEAC는 시립 박물관, 미술관, 극장 및 축제를 관리한다. 이러한 변화는 협의회와 가치와 강력하게 연계되지만 행정적인 유연성과 자율성이 있다는 것을 의미한다.

주요 박물관 부지의 건물을 리모델링 및 현대화하는 한편, 리스본 박물관은 도시와 거주민 간의 감성적인 연결을 강화하게 하는 여러 사업들 중에 도시 유산 경관 관련 활동에 집중해 왔다. 즉, 리스본을 다른 도시와 구별해 주는 도시 특징(자연경관과 같은 무형 유산, 또는 도자 타일과 같은 유형 유산), 증가하는 이주를 포함하여 오랜 시간에 걸쳐 진화해 온 도시의 다문화적 정체성; 도시 정원화 및 지속가능성을 향한 움직임 등이다.

출처: <http://www.museudelisboa.pt/en.html>.



박물관과 장기적이고 총체적인 접근 방법으로 협력한다.

박물관이 겪는 전통적인 어려움은 박물관과 지방자치단체와의 관계가 회계원칙 때문에 1년 단위로 계획한다는 것이다. 그러나 지역 발전에 유의미한 영향을 도출하려면 좀 더 긴 시간의 프레임이 필요하다. 따라서 장기간에 걸쳐 상호 책임을 결정해서 성장을 위한 단단한 기초를 만드는 안정화가 필요하다. 또한, 상호 책임을 명확히 정의해서 박물관 운영에 대한 지방자치단체로부터의 기여와 박물관의 지방자치단체에 대한 기여가 분명해야 하며 모든 부문에 이해될 만한 용어로 표현해야 한다. 마지막으로 지방자치단체의 문화 목록에서 고립되어서는 안 되고, 오히려 교통, 사회 복지, 지속가능성 등의 사업에 통합되어야 한다.

지방자치단체가 할 수 있는 일:

- 박물관을 지역 발전 전략에 포함시키고 박물관이 지역의 미래에 관한 포럼 및 회의에 전적으로 참여하도록 한다.
- 박물관이 문화 분야 외 사회 경제적 분야에서 주도할 수 있도록 격려한다.
- 박물관과 중·장기적 관점을 가지고 협력 전략을 개발하고 가능한 한 중·장기적 계약상의 약속을 하도록 한다.
- 박물관의 초과 수익을 확인하고, 분배하기 위한 명확한 프레임워크를 구축한다(지방자치단체가 수입을 관리하는 경우).
- 박물관의 순 수익은 박물관의 미래 발전을 위해 반드시 재 투자한다(지방자치단체가 수입을 관리하는 경우).
- 책임을 분명하게 하기 위한 공동의 목표에 따라 박물관과 정선된 평가 프로세스를 진행하기로 합의한다.

박물관의 핵심 기능인 보전, 보존 및 연구를 지원한다.

소장품의 보전, 보존 및 연구는 박물관의 핵심 활동이며, 소장품에 대한 물리적, 지적 접근 가능성은 박물관이 지역 발전에 기여할 수 있는 잠재력에 영향을 준다. 소장품의 보전, 보존 및 복원, 획득, 연구, 수장에 필요한 공간 마련, 소장품의 예방적 보존 및 연구에 필요한 비용을 충당할 수 있는지에 대한 고려가 필요하다. 지방자치단체가 할 수 있는 중요한 역할이 이 부분이다.

Box 17. 박물관 거버넌스에 대한 새로운 접근: 벨기에 안트워프 MAS

안트워프의 Museum aan de Stroom 또는 MAS는 수상 경력이 있는 박물관이다. 1993년 안트워프가 유럽 문화 수도로 지정될 당시 도입된 참여 위주의 창의적 접근법으로 안트워프 시의회는 구 항구 지역에 있는 새 건물에 박물관 세 곳의 소장품을 모으기로 결정했다. 이것은 이 박물관들이 당시 국가 자금 유치에 어려움을 겪고 있었기 때문이기도 했고, 도시 재생의 수단으로서 해결책이 되기도 하였다. MAS는 200명 이상의 수집가 및 컬렉션을 지원하고 이들과의 협업을 통해 도시의 풍부한 문화 유산을 강조했다. 거버넌스와 관리 차원에서 소장품의 물리적 거리가 가까워지고 안정적인 제도적 체계가 안정화 되자 자원의 효율적 사용이 가능했고 여러 차례의 특별 전시로 다양한 문제와 주제가 유연하게 해결될 수 있었다. 루브르의 작품들이 소장되고 보존처리된 Lens 및 Liévin의 루브르 보존 센터 설립에서도 유사한 경험이 있었다. 이 센터는 루브르 박물관과 Région Hauts de France 박물관 간의 파트너십에 의해 만들어졌다.



MAS ©Paul Hermans

출처: ICOM/ CAMOC ; www.louvre.fr/centre-de-conservation-du-louvre

효과 증대를 위해 지방자치단체가 할 수 있는 일:

- 박물관의 학술적인 요구를 지원하고 전문 인력 및 기술적 자원을 활용한다.
- 오브제를 수장하고 연구하거나 특정 기술적 작업을 수행할 수 있는 공간을 제공하여 박물관의 보전, 보존, 연구 활동을 지원한다.
- 다양한 지역 박물관의 보존 서비스를 지원하거나 공동관리 한다.

박물관의 역량 확대를 위해 자원의 공동 관리 등의 전략을 고려한다.

재정적으로 제약이 있는 박물관이 역량을 키우려면 다양한 전략을 사용할 수 있다. 예를 들어, 같은 지역에서 운영되는 여러 박물관 사이, 또는 문화 기관과 비 문화 기관 간에 자원을 공동 관리하는 것이다. 효율성을 더 높이려면 예산에 충돌이 생기지 않도록 관련 지방자치단체와 공동 관리 과정을 확실하게 계획해야 한다. 이 때, 자주 ‘프론트 오피스(고객 대면 부서)’와 ‘백 오피스(고객을 직접 상대하지 않는 부서)’의 활동 구분이 나타난다.

자원 봉사자의 참여를 허용하는 규정이 있다면, 그들의 기여는 매우 중요하다. 이는 비단 비용을 절감하기 때문만이 아니라 자원 봉사자가 새로운 기술을 가져와서 지역공동체와의 연결을 강화해 줄 수 있기 때문이다. 자원봉사자들은 박물관에서 일을 해서 사회자본을 증대하는 기회도 제공하고 또 어떤 경우에는 고용가능성을 개선하기도 한다. 물론 유급 직원에게 정당한 급여와 기회를 제공하고 자원 봉사자의 기여를 착취하지 않는 공정한 시스템을 개발해야 한다. 시민의 참여가 늘어나고 지역 이해관계자에게 권한을 주기 때문에, 지방자치단체는 자원봉사자들을 동원하는 기득권을 갖는다.



효과 증대를 위해 지방자치단체가 할 수 있는 일:

- 지역 박물관 간 및 지역 문화 기관과 박물관 사이의 자원 공동관리에 인센티브를 제공한다.
- 지역 박물관들이 공동 서비스를 공동관리 하도록 인센티브를 제공한다.
- 농촌 지역에서는 역량을 키우고 새 전시 및 프로그램을 개발할 수 있도록 큰 도시 내 기관을 포함해서 타 박물관이나 문화 및 사회 기관들과 자원과 네트워크 개발을 공동 관리 하는 것을 지원한다.
- 지방자치단체 훈련 시스템을 박물관 직원이 활용할 수 있도록 한다.
- 보다 넓은 지역 차원에서 자원봉사에 관한 정보를 공유하거나, 관련 조직, 비용을 흡수하거나, 박물관과 함께 자원봉사자 질적 표준을 마련함으로써, 가능한 한 자원봉사자 동원을 격려한다.

박물관이 활용할 수 있는 수단

지역발전에 있어서 박물관의 역할을 명확하게 규정하고 주요 문서 및 프로세스에 이를 공식화한다.

박물관이 지역 발전에 있어서 갖는 의미와 타당성에 대해 공통된 이해가 있어야 고위 관리자에서부터 박물관 안팎의 모든 이해관계자에 이르기까지 이 접근법이 폭넓게 수용될 수 있다. 서로 다른 다양한 관점을 모아, 이것을 모든 관계자가 이해할 수 있도록 공통된 미래 비전으로 만들려면 강력한 리더십이 있어야 한다. 미래에 대한 비전은 새로운 정보, 기회 및 교훈으로 끊임없이 재생되어야 하며, 실행 단계, 목표 및 평가 수단을 명확하게 정의한 실행 계획 또는 구현 계획이 뒷받침이 되어야 하기 때문에 고정적이지 않다. 또한, 새로운 의제 추진을 전담할 적절한 업무시간이 필요하다.

성공에 필요한 또 하나의 요인은 박물관의 모든 부서가 이러한 임무를 이해하고 가치를 인정하는 것이다. 박물관 전체에서 활동을 조율하고 통합하기 위해서 다양한 기제가 사용될 수 있는데, 즉 고위 관리자와 긴밀히 연결된 전담 부서(큰 박물관의 경우), 활동을 맡는 전담 직원, 또는 창의적인 홍보 활동에 대한 접근성을 높이고, 가시성을 늘리기 위한 작은 센터 등의 형태 등이다. 정해진 모델이 무엇이든지 전략적인 부서는 모든 부서와 대화를 할 수 있어야 하고, 박물관 내부와 주변 환경에서 업무가 중복되지 않아야 한다.

효과 증대를 위해 박물관이 할 수 있는 일:

- 설립 목적과 명문화된 전략을 갖고, 기관의 미래 비전을 설정하며 지역 발전에 있어서 박물관의 역할을 인식한다.
- 명확한 목표와 성과 지표로 전략과 비전을 달성하기 위한 분명한 이행 계획을 구체화한다. 박물관은 간단한 형식으로 전략 로드맵을 작성해 박물관 전체와 공유하고 전 직원, 방문객 및 이해 관계자에게 이를 우선적으로 이해시킨다.
- 고위 관리자 중에 비전과 전략의 이행을 담당하는 사람이 반드시 있어야 한다.
- 지방, 지역 및/또는 국가 경제 및 사회적 전략의 개발과 실행에 적극적으로 참여한다.
- 전략의 핵심적인 활동에 책임을 지고 기여하거나 직접 이끈다.
- 지역 문화 및 예술 활동에 도움을 주어 지역공동체에서 입지를 굳건히 한다.

보전, 보존 및 연구를 핵심 업무로 유지한다.

박물관이 지역 발전과 관련하여 맡은 역할과 무관하게 박물관의 핵심 업무는 소장품 및 관리 문제와 관련해 전략적으로 계획하고 윤리적으로 행동하는 것이다. 소장품을 관리, 수장, 보호, 기록 및 보존하는 데는 여러 가지 다양한 방법이 있기 때문에 기관 운영에 있을 수 있는 다양한 측면을 고려해야 한다. 종합해서 말하자면 소장품 관리 정책, 절차 및 관행의 효율성을 제시하고 다양한 측면을 고려하여 평가하는 것이다.

Box 18. 책임성 있는 보존과 박물관 운영 관행

ICOM 박물관 윤리강령(ICOM Code of Ethics for Museums) 및 ICOM 국제보존과학 위원회(ICOM-CC)는 책임성 있는 보존과 박물관 운영에 대한 관례를 제시한다.

우수한 보존 및 지식 생산 기준에 필요한 요소:

- 현행의, 승인된, 종합적인 소장품 관리 정책이 유효한 상태여야 한다.
- 인적 자원이 적절하고 직원은 박물관의 관리 책임을 충족할 수 있을 만큼 타당한 교육, 훈련, 경험 배경이 있어야 한다.
- 문서화, 기록 관리 및 인벤토리 시스템이 시행되어 소장품과 취득(영구 또는 임시), 현재 상태, 위치, 박물관 반입 및 반출 등이 관리되어야 한다.
- 외부 기관에 의한 인벤토리 연례 감사를 통해 위치를 최신화 한다.
- 박물관 자원을 사용해 발생한 지적 재산권은 지정 보호한다.

출처: ICOM (2004); <http://www.icom-cc.org>

효과 증대를 위해 박물관이 할 일:

- 소장품 및 관리에 관한 결정 시 지침이 될 수 있을 만큼 명확한 명문화된 설립 목적과 소장품 기록(예; 소장품 관리정책, 소장품 계획 등)을 보유한다. 상응하는 프로그램도 예방적 보존을 위한 전략 계획을 포함해야 한다.
- 보존과 관련된 행정 및 기술 직원에 대한 지속적 훈련을 기획하고 아카이브에 있는 정보를 업데이트하는 시스템을 체계화한다.
- 지방자치단체의 다양한 부서와 밀접하게 접촉하여, 방문객, 소장품 및 기타 자원(예: 관련 데이터)이 자연재해 및 인재로부터 보호되도록 조치를 취한다. 이를 위해 위기 관리 계획이 시행되고, 실험되며, 갱신되어 적극적으로 활용되어야 한다.
- 지적 재산권에 경각심을 갖는다.

영향력 강화를 위해 다른 관련 기관과 협력한다.

다른 관련 기관과는 다양한 파트너십을 맺을 수 있다. 시발점으로 박물관 직원과 지역 차원의 다양한 경제 및 사회 이해관계자의 정기적 교류와 상담 회의를 기획하는 것은 공식적인 경계를 허물고 창의적 기관에 수반하는 일과 박물관이 지역 발전에 기여하는 바에 대한 인식을 높이고, 보다 일반적인 정보 교환을 촉진할 수 있다.

구체적으로, 박물관은 같은 지역에 있는 다른 박물관 및 관련 있는 해당 네트워크와 협력을 할 수 있다. 전통적으로 이 지역에 다양한 네트워크가 존재하지만, 이 일과 가장 관련이

있는 것은 새로운 서비스를 만들거나 박물관이 지원하는 비용을 경감시켜 박물관이 지역 발전에 미치는 영향력을 극대화하는 활동에 집중하는 것이다. 게다가, 구체적인 기술적 수요는 노하우의 교환이나 보통의 서비스 제공도 더 가치 있게 만들 수 있다. 많은 박물관이 ‘백 오피스(고객들을 직접 상대하지 않는 부서)’ 서비스를 협력해서 공동 운영하는데 관심을 갖는다. 박물관 클러스터를 만드는 것은 박물관이 서로간 경쟁에서 윈윈 상황으로 변하는데 있어 중요하다.

이러한 네트워크는, 박물관만이 아닌 문화, 비문화 기관의 네트워크로 확장이 가능하다. 문화센터, 극장, 출판사, 시청각 회사 등 다른 문화기관과의 네트워크는 관객을 증가시키고 다양화하며 제품 및 서비스 공급이 늘고 다각화되고 있다. 비문화 기업과의 네트워크는 박물관의 자원을 확대할 시각을 제공할 뿐 아니라, 박물관을 알리는 데에도 도움이 되는 색다른 장점을 제공한다.

문화기관의 통합된 접근법과 네트워킹은 동시에 지역사회의 자산을 구축하고 시민이 더 집중적인 문화 참여를 할 수 있는 부지를 만들어낼 수 있다. 이러한 전략이 지난 10여년 동안 덴버 대도시 지역에서 실험되어 문화 참여 수준이 높아지고 지역 문화 기관의 재정적 지속 가능성이 개선되는 결과를 가져왔다¹⁷. 이런 프로그램은 박물관 관람객 유치 목표에 그치는 것이 아니라, 결과적으로 다른 지역 프로그램을 전략적으로 보완할 수 있는 광범위한 사회적 지속 가능성 전략을 도출하는 것이다.

아웃리치는 자원봉사자까지 확장할 수 있다(국가 규정에서 허용하는 경우). 자원봉사자들은 역사적으로 박물관에서 다양한 방식으로 기여를 해왔다. 가장 전통적인 방식의 하나는 박물관 후원회인데, 기금 모금, 작품 기증, 박물관 서비스 등을 조직하고 제공하는 것이다. 특히 농촌 지역에는 이러한 단체가 흔하지 않다. 그러나 자원봉사자는 박물관에 있어서 여전히 전략적 자원이다. 자원봉사자는 자격을 갖춘 인적 자원의 풀을 넓혀줄 뿐만 아니라, 박물관과 지역 발전 사이의 인식의 차이를 메꿔주는 역할도 할 수 있다.

¹⁷P.L. Sacco et al. (2013), “Culture as an engine of local development processes: System-wide cultural districts. II: Prototype cases”, *Growth and Change, A Journal of Urban and Regional Policy*, Volume 44, Issue 4, pp. 571-588.

영향력 확대를 위해 박물관이 할 수 있는 일:

- 지역에서 다른 조직과 대화할 수 있는 파트너로 자리매김하고, 자체 전략을 정기적으로 공유한다.
- 직원, 방문객 및 사용자를 포함한 대화와 의사결정을 촉진하기 위해 조사 그룹과 같은 구조를 만든다.
- 제3 섹터 부문과 파트너십을 장려한다.
- 장기적이고 지속 가능한 파트너십을 장려한다.
- 지방, 지역 및 국가의 네트워크 및 국제 박물관 기구(예: ICOM)과 같은 곳에 소속되고 지원한다.
- 문화 및 비문화 기관의 지역 네트워크에 소속되고 지원한다.
- 다른 박물관, 문화 또는 비문화 기관과 공유할 수 있는 제품 및 비용을 찾아본다.



지방자치단체와 지역공동체, 박물관을 위한 체크리스트

본 지침서는 문화유산이 지역발전에 미치는 영향력을 극대화하려는 지방 및 지방자치단체와 박물관이 활용할 수 있는 확실한 수단을 제안한다. 모든 박물관이나 도시가 본 지침서에서 제안하는 것을 모두 수용할 수 없고 그럴 필요도 없다. 본 지침서의 의도는 박물관 소장품의 성격, 특성, 지방, 지역사회의 요구 및 해당 지역의 더 넓은 사회 경제적 맥락에 따라 가능한 전략과 활동을 알려주고 영감을 주려는 것이다.

학습, 자체 평가 및 개발 도구로서 본 지침서 활용의 예:

- **지방 및 지방자치단체**는 문화 유산의 사회 경제적 가치를 최대화하기 위한 접근방법을 평가 및 개선하는데 사용한다.
- **박물관**은 지역 경제 및 사회적 구조의 기존 연계성 및 잠재 연계성을 평가하고 강화하는데 사용한다.
- **박물관, 지방자치단체 및 지역공동체와 기타 이해관계자**가 협력할 확실한 방법을 정하는데 사용한다.

자체 평가에 참여할 수 있는 폭넓은 지역 이해관계자:

박물관

- 관리자(큐레이터 및 관장)
- 평가 부서의 장
- 주요 자체 평가 주제에 따라 방문객 참여 교육, 사회 통합, 지역공동체 프로그램을 담당하는 직원
- 박물관 자원봉사자 조직의 대표 및/또는 박물관 후원회장

지방자치단체


- 정계: 시장 또는 부시장
- 문화부서의 장
- 지역 경제 발전 전략, 교육, 혁신, 관광, 고용, 사회 통합, 보건 및 비즈니스 개발을 담당하는 직원

기타 이해관계자

- **민간 부문:** 상공회의소 또는 기타 업계 대표 기구
- **고용 및 훈련:** 공공부문 채용 서비스, 직업 교육, 훈련 기구
- **교육 및 연구:** 대학, 연구 개발용 공업단지
- **보건 클러스터:** 병원 및 보건기구
- **법무부:** 지방 교정기관, 갯생 서비스
- **지역사회:** 제3섹터 기구, WGD와 기타 지역사회의 주요 단체

경제개발을 위한 박물관의 역량 활용

지방 정부의 정책 옵션

◆ 지역 관광 개발 전략에 박물관을 통합 			
정보와 홍보 지원에 자금을 지원하고 국제 박람회 에 박물관을 참여하게 함으로서 지역, 국가, 세계적으로 박물관을 홍보한다			
박물관 입장, 지역 교통, 다른 문화 활동과의 접근성을 결합한 패키지를 지원하거나 구성한다			
관광객과 거주자들이 모두 사용할 수 있는 패스 개발에 인센티브를 제공한다.			
현지에 맞게 운영 시간과 날짜를 조절하도록 인센티브를 제공한다.			
관광청, 호텔, 식당 및 박물관이 통합 서비스를 제공할 수 있도록 조율을 진작한다.			
관광 사무소에서 박물관 입장권을 판매할 경우 공정한 수익 배분을 위해 노력한다.			
누구나(저소득 계층, 이동에 제약이 있는 사람들 포함) 이용할 수 있는 관광이 되게 하는 등 지속 가능한 관광 원칙을 촉진한다.			
◆ 새로운 상품과 서비스를 개발하기 위해 박물관과 업체를 연계			
박물관이 소장품을 공예가, 장인, 디자이너, 중소기업 및 기업가에게 더 잘 홍보하도록 돕는다.			
협업 장소 등 박물관의 공간 마련을 위한 노력 및 소장품 연구 노력을 지원한다.			
비즈니스 스타트업, 개발 및 혁신 지원 서비스를 창의적인 중소기업 및 기업가에 맞게 변형시킨다.			
지적 재산권의 공정한 관리를 지원한다.			

박물관이 활용할 수 있는 도구

<p>◆ 다양한 관람객에 다가가고 새로운 방문객을 유치하기 위해 서비스 산업 및 지역 문화 기관과 협력</p>			
지역 발전 트렌드, 인구 변화, 관광 유행에 관한 정보를 취합하고 이를 내부의 다양한 부서에 배포한다.			
서비스업계와 정기적으로 만난다.			
방문객과 여행객 행동에 관해 수집된 데이터를 고려해 의제 및 일정을 생각한다.			
다른 지역 문화 기관 및 행사들과 협력과 및 시너지를 창출할 기회를 모색한다.			
<p>◆ 기업, 연구 및 교육 기관과 협력해 혁신 장려</p>			
경제 주체(기업가, 디자이너, 공예가, 중소기업)를 위한 자원의 중심으로 자리잡는다.			
경제 주체와 이해관계자가 박물관이 축적한 지식에서 혜택을 받을 수 있는 방식으로 소장품과 아카이브 전시를 기획한다. 이를 위해서는 과학, 기술, 경제, 사회적 배경에 따라 아카이브를 효율적으로 관리할 필요가 있다.			
경제 주체(기업가, 디자이너, 공예가, 중소기업)를 만나고 토론할 수 있도록 특정한 직원 행사를 계획해야 한다.			
경제 주체와 함께 일하는 기회를 활용하여 새로운 스폰서를 동원한다.			
아웃리치 활동을 계획하여 소장품 자원을 활용한 예를 제시하고 박물관이 어떻게 운영되는지 보여준다.			
협력, 네트워킹 기회를 위한 열린 공간을 제공하고 지식 교환 목적에 맞게 시설을 조정한다.			
박물관의 지식재산권 촉진을 담당할 부서를 구성한다. 소규모 박물관의 경우는 대규모 박물관과 자원을 통합하거나 연계하는 방안을 검토한다.			
지식 지식재산권의 대상이 되는 신제품이나 디지털 도구를 확인한다.			
지역 상품을 전략적으로 브랜드화 할 방법을 생각하고, 전통 생산 시스템을 보존하면서 지역공동체의 문화적 표현과 관련된 지식재산권을 보호하는 적절한 구조를 개발하는데 기여한다.			

도시 재생 및 지역공동체 발전을 위한 박물관의 역할 구축

지방 정부의 정책 옵션

◆ 도시 계획 및 디자인에 박물관과 주변 환경을 통합 			
박물관을 도시 디자인과 도시의 생활 재생에 관한 토론과 공청의 장으로 이용하고 지역개발 관련 이해관계자와 관계를 증진하는데 활용한다.			
박물관과 협력해 밀접한 환경(공원, 가든)을 박물관의 한 요소로 만들고 주변의 문화 및 자연 경관을 보호한다.			
박물관 주변의 새로운 공적 공간을 제대로 정비한다. 도시 공간에 대한 전체적인 시점을 확보하기 위해 다학제적 팀(도시 계획가, 건축가, 박물관, 지역사회 그룹)을 구성한다. 더 넓은 도시 구조에 통합할 새로운 공적 공간을 구성하고 보행자 이동이 많은 지역의 거리를 연결해 사람들의 교류를 촉진한다. 공간을 활용할 비용은 저렴하지만 훨씬 더 효율적인 방법을 생각한다(예: 좋은 좌석, 무료 게임, 놀이 공간)			
보행자 이동이 많은 장소에 카페, 매장이 있거나 기타 현지 활동이 일어난다면 파급효과가 있어야 함을 보장한다.			
박물관을 소장품을 위한 장소뿐 아니라 지역의 집단적인 복지에 기여할 수 있는 다양한 활동의 영구적 원천으로 고려해야 한다.			
◆ 토론과 지역사회 미팅 장소로 박물관 활용 고려			
행사 정보를 홍보, 공유하고 교통 편의 서비스를 제공해서 지역사회의 참여를 격려한다.			
아마추어의 훈련 과정이나 워크숍과 같은 박물관에서의 교육 활동 조직을 지원한다.			
박물관과 도시 계획, 농촌 개발 및 문화 정책과 관련된 기획 회의 및 공청회를 공동 개최한다.			
박물관의 아웃리치 프로그램, 방문객 프로그램, 박물관 밖의 지역공동체와 시민들을 포함시키고 봉사하려는 노력들을 지원한다.			

◆ 창의지구 기반으로 박물관 활용			
예술가, 도시기획자, 디자이너, 박물관전문가 및 도시 활동가들을 위한 레지던시 프로그램을 마련함으로써 박물관이 예술 및 창조 센터임을 홍보한다.			
창의기업을 지원하기 위해 훈련, 비즈니스 스타트업 및 개발서비스를 조정한다.			
창의산업과 지식 집중기관과의 연계를 지원하여 새로운 상품과 서비스를 생산한다.			
예술가, 장인, 디자이너들을 위한 문화 중심지에 작업공간 임대료 보조를 고려한다.			

박물관이 활용할 수 있는 도구

◆ 박물관 기획 및 개발을 도시 디자인 프로세스의 부분으로 인식			
도시 디자인에 미치는 영향력과 박물관의 특수한 요구를 기준으로 건설 및 리노베이션 프로젝트를 평가한다.			
<ul style="list-style-type: none"> ○ 도시 디자인과 박물관 주변의 공적 공간 사용을 정의할 다학제적 팀에 참여하거나 팀을 만든다. ○ 박물관의 확장을 지역도시 구조로 여기고 주변 문화자연경관(광장, 정원, 공원 등)을 가능한 한 고려하고 관리한다. ○ 건축 및 리노베이션 프로젝트가 자연 환경, 에너지 소비, 환경 지속 가능성 및 기후 변화에 미치는 영향을 고려한다. 			
지역 주민, 여행객이 정상 개관 시간이 아닌 경우에도 이용할 수 있는 편리성을 줄 수 있는 물리적 공간을 디자인한다.			
다양한 유형의 체험, 워크샵 및 전시를 수용할 수 있는 내부 공간을 보다 유연하게 사용한다.			
◆ 박물관을 지역사회를 위한 안전하고 개방된 장소를 제공함으로써 대화와 인식을 높임			
전문화된 소장품 범위를 넘어서 해당 지역의 문화유산을 보존하고 기념하는 지역 단체 및 활동가를 위한 중심이 된다.			
주제가 있는 문화 전시나 기타 활동을 조직해 지역사회 내부와 지역사회 사이를 연결한다.			
아웃리치를 소외된 이웃과 지역사회를 하나로 모으는 과정으로 간주한다.			
특히 도시박물관은 자체적 또는 해당지역에 있는 박물관이나 기타 문화 또는 비문화 기관과의 협력 또는 네트워크를 통해 주변 지역에 아웃리치 활동을 조직할 수 있다.			

◆ 창의지구의 개발에 적극적 역할 담당			
도시 디자인을 관리하는 지방자치단체 구조 안에 속한다.			
예술적, 과학적 및 기타 소장품 및 활동과 관련된 자원을 사용할 수 있는 지역 경제 부문을 확인한다.			
예술가, 장인, 디자이너, 중소기업 및 기업들이 소장품을 활용하기 쉽게 한다.			
중소기업, 기업가 및 창의 전문가들에게 혁신, 스타트업, 비즈니스 개발 지원을 제공하는 지역 이니셔티브에 참여한다.			
지역의 야간 경제에 기여할 수 있는 박물관의 잠재력을 자본화 하기 위해 야간 개장을 고려한다.			
◆ 농촌 지역의 지역사회 자산 및 유산의 가치를 높임			
자신의 소장품의 특수성을 벗어나더라도 지역문화유산의 보존과 가치 상승에 관련된 단체와 지역 활동가의 중심이 된다.			
자원봉사자들을 독려하고 지원한다.			
대도시나 해외에 있는 다른 박물관이나 문화 및 사회 기관과 네트워크를 형성해 다음과 같은 협력을 한다. <ul style="list-style-type: none"> ○ 보존 및 복원 연구실과 장비의 활용 ○ 새로운 전시와 프로그램을 개발 			
기타 문화 및 지방자치단체 기관과 지원부서 기능부터 시작해 가능한 조연과 자원을 통합한다.			

3

문화 인식과 창의 사회 촉진

지방 정부의 정책 대안

◆ 청년 및 성인을 위한 교육과 훈련에서의 박물관의 역할 인식			
교육과 훈련에서 박물관의 역할을 인식해 임무를 정립한다.			
지방자치단체의 전략문서 및 프로그램에 박물관이 교육, 성인 훈련 및 평생 교육에서 맡는 역할을 인정한다.			
박물관 접근을 제한하는 물리적 및 인지적 장벽 제거를 지원한다.			
교육, 훈련 및 취업 활동을 통해 박물관에 재정적 지원이 제공되도록 한다.			
학교, 기술 및 직업 교육 훈련 제공 기관, 대학 및 고용 서비스 등 관련 지역 기관 사이의 협력을 용이하게 한다.			
◆ 방문객 경험에 대한 폭넓은 접근을 할 수 있도록 박물관과 자원 및 역량 구축 협력			
지역 발전 전략의 넓은 맥락에서 체험의 필요성에 대해 박물관과 논의한다.			
박물관이 사회적 프로젝트에 필요한 기금을 합법적으로 받을 수 있도록 보장한다.			
필요 시 박물관 외부 공간을 사용할 수 있게 한다.			
◆ 지역 관광객과 관광객 사이의 균형을 유지하도록 지원			
박물관이 관광객과 지역 방문객을 위해 더 열려 있도록 박물관, 교육 기관, 교통 당국, 관광 당국 및 여행사가 협력해 박물관 운영시간을 관리한다.			
지역 거주 가족 및 성인 방문객 대상 아웃리치 프로그램(예: 학교 방문, 성인 학습 프로그램, 페스티벌 및 이벤트)에 인센티브를 제공한다.			




박물관이 활용할 수 있는 도구

◆ 사색과 창의성을 증진하는 경험이 되도록 방문 구성			
창의성을 촉진하는 체험이 되도록 방문을 구성한다.			
다양한 방문객 특성 및 학습 스타일에 맞도록 정보를 적용한다.			
박물관 프로그램과 활동에 있어서 참여형 큐레이팅과 지역사회 참여를 유도한다.			
◆ 교육, 훈련, 평생 학습 기회 제공			
지방자치단체가 우선 순위 집단으로 결정한 인구에게 필요한 교육 및 직업 훈련에 대한 정보를 찾는다.			
소장품, 작품 및 운영의 성격에 맞는 교육 및 직업 훈련의 잠재력을 평가한다.			
이러한 활동을 시행하는데 필요한 직원 역량 및 기량을 키운다.			
학습 활동을 공동 기획하고, 공동 기금 모금의 기회를 찾기 위해 지역 교육 및 훈련 기관에 다가간다.			
교육 및 훈련 프로그램을 실행하는데 필요한 예산을 기획하고 전통적인 박물관 외부 펀딩에 적극적으로 지원한다.			
이 프로그램을 실행하려면 박물관 내부 및 외부 공간이 필요하다는 점을 고려하되 이와 관련된 보호 및 보존 조치를 염두에 둔다.			
◆ 문화 다양성 증진			
장애인을 포함한 모든 유형의 방문객을 포용하면서 전시와 프레젠테이션으로 지역사회를 연결하고 함께 창의성을 발휘할 기회를 만든다.			
미래의 방문객뿐 만 아니라 잠재적 기여자나 자원봉사자 등과 같이 기존에 박물관에 다니지 않는 지역 공동체 사람들에게 다가간다.			
이들 활동을 지원할 수 있도록 사회적 서비스 예산을 동원한다.			

4

포용, 건강과 웰빙을 위한 공간으로서의 박물관 홍보

지방 정부의 정책 대안

◆ 데이터, 파트너십 및 자원을 활용해 박물관이 사회 복지에 기여하는 바를 극대화			
지역 공동체 웰빙과 복지를 위한 박물관 기여의 가치를 고려하여 지역 발전 프로그램에 이를 반영한다.			
종합적인 지역 사회 경제적 정보를 박물관에게 제공한다.			
박물관과 다른 사회 기관의 파트너십을 용이하게 한다.			
기타 기관이 분담 및 자금을 제공할 수 있는 비용을 확인한다.			
◆ 박물관이 고용 창출에서 하는 역할을 고려			
지역 노동시장 경향에 관한 정보를 박물관과 공유한다.			
지역 차원에서 노동시장 및 교육기관과 대화를 구축하고 정기적으로 투명하게 전략을 공유한다.			
박물관이 전문가 교육과 훈련 프로그램을 위한 재정을 갖추도록 만든다.			
◆ 박물관을 웰빙 증진을 위한 폭넓은 접근 방식에 포함			
인센티브를 만들어 노인, 빈곤층, 난민, 망명자, 신체 및 학습 장애인 등 위험에 처한 인구 집단이 정기적으로 방문하게 하는 박물관에 자원을 제공한다.			
해당 지역의 사회 경제적 상황에 대한 정보를 전략에 반영해 대상을 정하는데 해당 데이터를 어떻게 사용했는지 보여주도록 박물관에 인센티브를 제공한다.			
박물관과 지역 보건 및 사회 단체 사이의 대화를 시작한다.			
지역민들이 보건과 환경 이슈에 대해 좀 더 잘 알 수 있도록 하는 전시와 연구 프로그램에 재정적 지원을 한다.			
보건 기관에서 문화적 활동, 전시 및 워크숍을 도입하도록 지원한다.			
교도소나 유사한 사회 시설과의 커뮤니케이션과 공동 프로그램 실행을 용이하게 한다.			
공간이나 다른 자원을 사용할 수 있도록 허용해서 소장품 일부를 박물관 외부로 대여하거나 독립 전시하도록 지원한다.			
박물관 활동을 확대하고 사회적 예산에서 지원받을 수 있도록 필요한 규정을 가능한 개정한다.			




박물관이 활용할 수 있는 도구

◆ 소외된 계층의 필요를 인지하고 대응할 수 있는 내부 역량을 구축			
지역의 사회 경제적인 상황 정보를 전략에 반영하고 해당 정보를 전시, 교육, 아웃리치 프로그램 및 일반 방문객을 대상으로 한 프로그램에 적용하는 것을 보여준다.			
직원이 전략적 접근 방식을 이해하고 다양한 분야의 파트너와 협력하도록 훈련한다.			
지역 차원의 사회적 단체와 지속적인 대화를 구축하거나 장기적 파트너십을 개발해서 전략을 정기적으로 공유한다.			
박물관 내부에 다학제간 조직을 만들어 지원하고, 이를 지원하기 위해 부서 전체가 사용할 할 수 있는 공유 시설을 촉진한다.			
사회 복지 예산을 사용해 새로운 재원을 만들고 필요하면 자선, 재단 및 민간 스폰서를 활용한다.			
타 박물관이나 파트너와 공유하거나 공동 부담할 수 있는 비용을 찾아본다.			
◆ 고용 가능성을 높여줄 역량 신장을 위해 관련 기관과 협력			
소장품, 업무, 운영의 성격에 맞는 포용 및 전문가 훈련 잠재력을 확인한다.			
장기적 파트너십과 공동 프로그램 개발을 위해 관련 전문 기관과 필요한 사항에 대해 논의한다.			
이들 프로그램에 필요한 공간은 박물관 내부 및 외부 모두가 될 수 있다는 점을 고려한다.			
파트너와 함께 프로그램 실행을 위한 예산 및 계획을 기획한다.			
◆ 특정 인구집단(노숙인, 수감자, 노인 및 기타 소외계층)의 필요에 맞는 프로그램을 타 기관과 공동 개발			
지역 차원의 보건, 통합 및 재 사회화 기관 및 해당 지역 NGO와 지속적인 대화를 수립하거나 장기적인 파트너십을 구축하고, 정기적으로 전략을 공유한다.			
대상 집단뿐 아니라, 이들 기관의 직원을 위한 프로그램도 계획한다.			

박물관 외부로 소장품 일부를 조건부로 대여하고 박물관이 운영하지 않는 날에 특정 집단을 대상으로 방문 프로그램을 제공한다.			
타 기관과 공유해서 조달할 수 있는 비용을 찾는다.			
실험적 프로그램에 맞는 평가 시스템을 고안한다.			
기타 파트너 기관과 해당 정보 및 결과를 공유한다.			

지역 발전을 위한 박물관의 주도적 역할 강화

지방자치단체의 정책 대안

◆ 박물관과 장기적이고 총체적인 협력 관계 유지			
박물관을 지역 발전 전략에 포함시키고, 지역의 미래에 관한 포럼 및 회의에 모두 참여하도록 한다.			
박물관이 문화뿐 아니라, 사회 경제적 분야에서도 주도적인 역할을 하도록 한다.			
중장기적 협력 전략을 개발하고, 가능한 한 중장기적 계약을 하도록 한다.			
박물관의 파급효과로 발생한 수익을 확인하고 분배하기 위한 명확한 프레임 워크를 구축한다 (지방 정부가 수입을 관리하는 경우).			
책임 소재를 분명히 하기 위해 공동의 목표에 따라 박물관과 선택된 평가 프로세스를 진행하기로 합의한다.			
◆ 박물관의 핵심 기능인 보전, 보존 및 연구를 지원			
박물관의 과학에 대한 니즈를 지원하고 인적 및 기술적 전문 자원을 활용한다.			
오브제 보관이나 연구 및 특별한 기술적 작업을 수행하기 위한 공간을 제공해 박물관의 보전, 보존 활동을 지원한다.			
다양한 지역 박물관의 보존 서비스를 지원하거나 공동 관리한다.			
◆ 박물관의 역량 확대를 위해 자원 공동관리 등의 전략 고려			
지역 박물관 사이 및 지역 문화, 비문화 기관과 박물관 사이에 자원의 공동관리를 위해 인센티브를 도입한다.			
지역 박물관들이 공동 서비스를 공동관리 하도록 인센티브를 도입한다.			
농촌 지역에서는 역량을 키우고 새 전시 및 프로그램을 개발할 수 있도록 큰 도시에 있는 박물관, 기관을 포함하여 타 박물관이나 문화 및 사회 기관, 그리고 자원과 네트워크 개발 등을 공동 관리한다.			
지방자치단체 훈련 시스템을 박물관 직원이 활용할 수 있도록 한다.			
지역 차원에서 자원봉사에 관한 정보를 함께 공유하거나, 관련 조직 비용 일부를 흡수하거나, 자원봉사자 질적 기준을 박물관과 함께 만들어서 자원봉사 활동 참여를 촉진한다.			

박물관이 활용할 수 있는 도구

◆ 박물관이 지역 발전에서 하는 역할을 명확하게 규정하고 중요 문서 및 프로세스에 이를 공식 반영			
설립목적, 전략서를 작성하여 기관의 미래 비전을 제시하고 지역 발전에서 맡을 역할을 인식한다.			
명확한 목표와 성과 지표를 사용하여 전략과 비전을 달성하기 위한 구체적인 이행 계획을 제시한다. 박물관은 전체에 널리 알려진 간단한 형식으로 준비된 전략 로드맵을 제공하여 전 직원, 방문객 및 이해관계자에게 이를 우선 사항으로 반드시 확인시킨다.			
고위 관리자 중에 비전과 전략의 이행을 담당하는 사람이 반드시 있어야 한다.			
지방, 지역 및/또는 국가 경제적 사회적 전략의 개발과 이행에 적극적으로 참여한다.			
일부 전략에 기여하는 한편, 다른 전략을 주도하면서 이러한 전략의 핵심 활동에 책임감을 갖는다.			
기관의 미래에 대한 비전을 수립하고, 지역 발전을 위한 기관의 역할을 인식하면서 설립 목적과 서면 전략을 수립한다.			
◆ 보전, 보존 및 연구를 핵심 업무로 유지한다.			
소장품 및 관리 결정을 이끌어줄 명문화된 설립 목적과 소장품 관리 문서(예; 소장자료 관리 정책, 수집 정책 등)를 보유한다. 이에 따른 프로그램은 예방적 보존을 위한 전략적 계획을 포함해야 한다.			
보존과 관련된 행정 및 기술 직원의 지속적 훈련을 계획하고 아카이브에 있는 정보를 업데이트 하는 시스템을 도입한다.			
지방자치단체의 다양한 부서와 연락을 유지하고 대중, 방문객, 소장품 및 기타 자원(예: 관련 데이터)이 자연재해 및 인재로부터 보호되도록 조치를 취한다. 재해 관리 계획은 실제 테스트를 통과하고, 업데이트 되어 있으며 실질적으로 활용되어야 한다.			
지적 재산권에 경각심을 갖는다.			
◆ 영향력 강화를 위해 다른 관련 기관과 협력한다.			
지역 차원에서 다른 기관과 파트너십을 구축하거나 대화를 하고 전략을 정기적으로 공유한다.			
대화와 의사결정을 촉진하기 위해 직원, 방문객 및 사용자를 포함한 조사 그룹과 같은 구조를 만든다.			
제3섹터와 파트너십을 장려한다.			

장기적 지속 가능한 파트너십을 장려한다			
지방, 지역 및 국가의 네트워크 및 국제 박물관 기구(예: ICOM)과 같은 곳에 소속되어 지원을 한다.			
문화 및 비 문화 기관의 지역 네트워크에 소속되어 지원한다.			
다른 박물관, 문화 또는 비 문화 기관과 공유할 수 있는 제품 및 비용을 확인한다.			

기타 실행 도구 및 지침

- [Arts for Health and Well-being, An Evaluation Framework](http://www.ae-sop.org/resources/)
<http://www.ae-sop.org/resources/>.
- [Education Toolkit](http://network.icom.museum), Arja van Veldhuizen, October 2017 made possible by the LCM, the Erfgoedhuis Zuid-Holland and ICOM-CECA
<http://network.icom.museum>
- [Learning and Learning Spaces in Museums](http://online.ibr.regione.emilia-romagna.it)
<http://online.ibr.regione.emilia-romagna.it>
- [Measuring the Economic Benefits of Arts and Culture](#), Practical Guidance on Research Methodologies for Arts and Cultural Organisations, Arts Council England, 2012
- [Museum and Creative Industries Toolkit](http://www.nimc.co.uk)
www.nimc.co.uk
- [Measuring Museum Impacts](http://online.ibr.regione.emilia-romagna.it)
<http://online.ibr.regione.emilia-romagna.it>
- [Measuring Socially Engaged Practices: A toolkit for museums](http://www.museumsassociation.org)
Museums Association (MA), United Kingdom,
www.museumsassociation.org
- [Museos e Industrias Creativas](https://evemuseografia.com)
<https://evemuseografia.com>
- [Open Up Museums](http://www.openupmuseums.com)
www.openupmuseums.com
- [Sustainability and museums, Your chance to make a difference](http://www.museumsassociation.org),
Museums Association (MA), United Kingdom
www.museumsassociation.org
- [UCL Museum Well-being Measures Toolkit](http://www.ucl.ac.uk)
www.ucl.ac.uk

참고자료

AAM (2017), *Museums as Economic Engines: A National Report*, American Alliance of Museums, Oxford Economics, <https://www.aam-us.org/wp-content/uploads/2018/04/American-Alliance-of-Museums-web.pdf> (Accessed on 19 October 2018).

AAM (2013), *Museums on Call: How Museums Are Addressing Health Issues*, American Alliance of Museums, <https://www.aam-us.org/wp-content/uploads/2018/01/museums-on-call.pdf> (Accessed 16 October 2018).

ACE (2012), *Measuring the Economic Benefits of Arts and Culture*, Arts Council England, https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Measuring_the_economic_benefits_of_arts_and_culture.pdf (Accessed 8 July 2019).

Anderson, D. et al. (2007), “Understanding the long-term impacts of museum experiences”, in *In Principle, in Practice: Museums as Learning Institutions*, pp. 197-215.

Bertacchini, E. et al. (2018), “Ownership, Organization Structure and Public Service Provision: The Case of Museums”, *Journal of Cultural Economics*, Volume 42, Issue 4, pp. 619-643, <https://link.springer.com/article/10.1007/s10824-018-9321-9> (Accessed 5 January 2019).

Brida, J. et al. (2012), “Understanding urban tourism attractiveness: The case of the Archaeological Ötzi Museum in Bolzano”, *Journal of Travel Research*, Volume 51, Issue 6, pp. 730-741, <http://dx.doi.org/10.1177/0047287512437858>.

Chadwick, A. (2000), “Museums and lifelong learning: The adult dimension”, *Nordisk Museologi*, Volume 2000-11, pp. 79-86.

Chang, E.J. (2006), “Interactive experiences and contextual learning in museums”, *Studies in Art Education*, Volume 47, Issue 2, pp. 170-186.

Crociata, A. et al. (2014), “Cultural Access and Mental Health: An Exploratory Study”, *Social Indicators Research*, Volume 118, Issue 1, pp. 219-233.

Crooke, E. (2008), *Museums and community: ideas, issues and challenges*, Routledge.

Crossick, G., and P. Kaszynska (2016), *Understanding the value of arts & culture: The AHRC Cultural Value Project*, Arts and Humanities Research Council, <https://ahrc.ukri.org/documents/publications/cultural-value-project-final-report/> (Accessed on 19 October 2018).

Edeiken, L.R. (1992), “Children’s museums: The serious business of wonder, play, and learning”, *Curator: The Museum Journal*, Volume 35, Issue 1, pp. 21-27, <https://doi.org/10.1111/j.2151-6952.1992.tb00731.x>.

Fancourt, D., and Steptoe, A. (2018), “Cultural engagement predicts changes in cognitive function in older adults over a 10 year period: findings from the English Longitudinal Study of Ageing”, *Nature International Journal of Science, Scientific Reports*, Volume 8, Article number: 10226 (Accessed 16 October 2018).

Gob, A., and Postula, J.L. (2015), “*Le musée de ville, Histoire et actualités*”, Ministère de la Culture et de la Communication, La Documentation française.

Grefe, X., and A. Krebs (2010), *The Relationship between Museums and Municipalities in Europe*, E=MU2 Policy analysis group, http://www.pportodosmuseus.pt/wp-content/uploads/2011/03/musees_municipalites_rapport_final_ENG.pdf (Accessed on 16 November 2017).

Grefe, X., et al. (2017), “The future of the museum in the twenty-first century: recent clues from France”, *Museum Management and Curatorship*, Volume 32, Issue 4, pp. 319-334.

Grefe, X., (2011), “The Economic Impact of The Louvre”, *Journal of Arts Management, Law, and Society*, Taylor & Francis (Routledge), Volume 41, Issue 2, pp.121-137.

Grodach, C. and Loukaitou - Sideris, A. (2007), “Cultural development strategies and urban revitalization”, *International Journal of Cultural Policy*, Volume 13, Issue 4, pp. 349-370, <https://doi.org/10.1080/10286630701683235>.

Grossi, E. et al. (2012), “The interaction between culture, health and psychological well-being: Data mining from the Italian Culture and Well-Being project”, *Journal of Happiness Studies*, Volume 13, Issue 1, pp. 129-148.

Gurian, E.H. (2011), “Function Follows Form: How Mixed - Used Spaces in Museums Build Community”, *Curator: The Museum Journal*, Volume 44, Issue 1, pp. 97-113.

ICOM (2018), ICOM establishes new working group on sustainability, <https://icom.museum/en/news/icom-establishes-new-working-group-on-sustainability/> (Accessed on 20 November 2018).

ICOM (2011), “*Museums and Sustainable Development: How can ICOM Support, in Concrete Terms, the Museum Community’s Sustainable Development Projects?*” In Proceedings of the Advisory Committee Meeting, Paris, France, 6-8 June 2011,

http://archives.icom.museum/download/june2011/panels/110602_%20JM_panel1.pdf (Accessed on 19 November 2018).

ICOM (2007), ICOM Statutes, International Council of Museums, Paris, https://icom.museum/wp-content/uploads/2018/07/2017_ICOM_Statutes_EN.pdf (Accessed on 28 November 2017).

- ICOM (2004), *Code of Ethics for Museums*, International Council of Museums, Paris, <http://icom.museum/ethics.html> (Accessed on 16 November 2017).
- ICOM (2002), *Shanghai Charter for the Protection of Intangible Heritage*, http://icom.museum/shanghai_charter.html.
- Iorio, M., and Wall, G. (2011), “Local museums as catalysts for development: Mamoiada, Sardinia, Italy”, *Journal of Heritage Tourism*, Volume 6, Issue 1 pp. 1-15.
- McCarthy, K. et al. (2004), *Gifts of the Muse: Reframing the Debate about the Benefits of the Arts*, RAND Research in the Arts, <https://www.rand.org/pubs/monographs/MG218.html> (Accessed on 16 November 2017).
- NMA (2011), *More Than Worth It. The Social Significance of Museums*, DSP-Groep, Netherlands Museums Association.
- OECD (2018) *Health Inequalities and Inclusive Growth* <http://www.oecd.org/els/health-systems/inequalities-in-health.htm> (Accessed 16 October 2018).
- OECD (2014), *Tourism and the Creative Economy*, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264207875-en>.
- OECD (2008), *Local Development Benefits from Staging Global Events*, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264042070-en>.
- OECD (2008), *The Impact of Culture on Tourism*, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264040731-en>.
- OECD (2005), *Culture and Local Development*, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264009912-en>.
- OECD (2001), *Managing University Museums*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264194984-en>.
- O’Neill, M (2011), “Cultural Attendance and Mental Health”, *Journal of Mental Health*, Volume 9, Issue 4, pp. 22-29, <https://culturecounts.cc/marketing-uploads/resources/Cultural-attendance-and-public-mental-health-Mark-ONeill.pdf> (Accessed 16 October 2018).
- Piekkola, H. et al. (2014), *Economic impact of museums*, University of Vaasa, Levón Institute.
- Plaza, B. (2008), “On some challenges and conditions for the Guggenheim Museum Bilbao to be an effective economic re - activator”, *International Journal of Urban and Regional Research*, Volume 32, Issue 2, pp. 506-517.
- Sacco, P.L. et al. (2018), From Culture 1.0 to Culture 3.0: Three Socio-Technical Regimes of Social and Economic Value Creation through Culture, and Their Impact on European Cohesion Policies, *Sustainability*, 10, 3923; <http://dx.doi.org/10.3390/su10113923>.

Sacco, P.L. (2013), “Culture 3.0: The impact of culture on social and economic development, & how to measure it”, presentation at Scientific support for growth and jobs: Cultural and creative industries conference, Bruxelles, October 24, 2013, <https://ec.europa.eu/assets/jrc/events/20131024-cci/20131024-cci-sacco.pdf>.

Sacco, P.L. et al. (2013), “Culture as an engine of local development processes: System-wide cultural districts. II: Prototype cases”, *Growth and Change, A Journal of Urban and Regional Policy*, Volume 44, Issue 4, pp. 571-588.

Thomson, L.J. and H. Chatterjee (2016), “Well-Being With Objects: Evaluating a Museum Object-Handling Intervention for Older Adults in Health Care Settings”, *Journal of Applied Gerontology*, Volume 35, Issue 3, pp. 349-362, <http://dx.doi.org/10.1177/0733464814558267>.

Thomson, L.J. et al. (2015), “Social Prescribing: A review of community referral schemes”, University College London.

Travers, T., and Glaister, S. (2004), “Valuing museums: Impact and innovation among national museums”, National Museum Directors’ Conference, Imperial War Museum, London.

Tuck, F., et al. (2015), *The Economic Impact of Museums in England*, Arts Council England.

UNESCO (2016), *Culture Urban Future, Global Report on Culture for Sustainable Urban Development*, Paris,

<http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002462/246291E.pdf> (Accessed on 16 November 2017).

Van Aalst, I., and Boogaarts, I. (2002), “From museum to mass entertainment: The evolution of the role of museums in cities”, *European Urban and Regional Studies*, Volume 9, Issue 3, pp. 195-209.

Węziak-Bia ȳ owolska, D. et al. (2018), “Involvement With the Arts and Participation in Cultural Events-Does Personality Moderate Impact on Well-Being? Evidence From the U.K. Household Panel Survey”, *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, <http://dx.doi.org/10.1037/aca0000180>.

Weziak-Bia ȳ owolska, D. (2016), “Attendance of cultural events and involvement with the arts: impact evaluation on health and well-being from a Swiss household panel survey”, *Public Health*, Volume 139, pp. 161-169, <http://dx.doi.org/10.1016/j.puhe.2016.06.028>.

Zukin, S. and Braslow, L. (2011), “The life cycle of New York’s creative districts: Reflections on the unanticipated consequences of unplanned cultural zones”, *City, Culture and Society*, Volume 2, Issue 3, pp. 131-140, <https://doi.org/10.1016/j.ccs.2011.06.003>.

