

## 독일·스페인 사회적 경제 관련 학술교류 및 사례연구를 위한 출장

2018. 7. 8. - 14.



### 1. 출장 개요

- 예 산: 학술 및 정보교류
- 출장지: 독일 베를린, 스페인 빌바오
- 출장자: 김정옥 규제연구센터소장, 위서연 전문연구원(규제연구센터 제도연구팀)
- 기 간: 2018년 7월 8일(일) ~ 7월 14일(토)
- 출장 목적

#### 1) 유럽의 사회적경제 사례 연구를 위한 기관 면담

- 현 정부에서는 사회적경제를 포용적 소득주도 성장, 혁신성장을 달성할 수 있는 매개로 보고 사회적경제 활성화 방안 등 기본계획을 수립 중임.
- KDI에서는 이에 따라 국내외 현황을 살펴봄과 동시에 사회적경제의 역사가 깊은 유럽 주요국의 사례와 정책 집행과정을 살펴보고자 함.
  - 유럽, 북미, 일본 등 주요국에서는 각각의 특성에 맞게 사회적경제의 기반이 마련되고 정책적으로 운영 중임.
  - 정부 주도로 사회적경제 활성화를 수행한 영국, 프랑스의 경우 상대적으로 체계적인 추진체계를 갖춘.
  - 특히 사회적경제 활발한 국가들의 경우, 사회적경제 조직간 긴밀한 네트워크를 형성하고 있는 것이 특징
- 주요국 가운데 특히 스페인 몬드라곤 협동조합은 등장부터 현 상태의 성숙 단계에 이르기까지 자생적으로 발전된 특징이 있고 빌바오 지역은 도시재생의 바람직한 사례로 꼽힘.
- 또한 독일의 주택 문제 해결에 큰 성과를 보인 베를린 주택협동조합(Bremer Höhe eG)과 사회적은행(GLS Bank)이 있음.
- 따라서 위와 같은 사례를 참고하고 우리나라 도시재생과 사회적경제의 방향성 제시를 위해 해당 협동조합, 대학, 교육기관 및 지역 협의체를 방문함.

2) 한독 사회적 시장경제 세미나 사전 협의

- 대통령 방독 계기 메르켈 총리와와의 회담(2017.7월) 이후 사회적 시장경제 모색을 위한 한독간 협력 강화 논의 세미나 계획 예정(2018.9월)임.
- 양국의 사회적 시장경제 정책 소개 및 토론, △세계화·디지털화에 따른 사회적 시장경제의 변화 방향 등을 의제로 고려 중이며,
- 따라서 콘라드-아데나워 재단을 방문하여 독일 측 주최기관과의 의제 조율 및 세미나 방향에 대해 사전 협의 필요하여 이에 재단을 방문하여 세미나 관련 논의를 진행

□ 일정

일자	시간	내용	비고
7/8 (일)	13:20~18:30	출국(인천→파리→베를린)	KE 909, AF 1134
7/9 (월)	10:00~13:30	베를린 주택협동조합 방문	Bremer Höhe eG
	13:30~15:00	베를린 세미나 관련 외교부 면담	독일 외교부
7/10 (화)	16:30~19:30	베를린 세미나 관련 콘라드-아데나워 재단 면담	콘라드-아데나워 재단
7/11 (수)	08:30~13:50	이동(베를린→스페인 빌바오)	LH 1892, LH 1143
	16:00~19:00	몬드라곤 대학 캠퍼스 방문 및 면담	BBF 캠퍼스
7/12 (목)	10:00~13:00	빌바오 지역 DEBEGESA 협회 면담	DEBEGESA
	15:30~17:30	빌바오 협동조합 ULMA 면담	ULMA
7/13 (금)	10:00~13:40	빌바오 메트로폴리30 면담	Bilbao Metropoli 30
	18:05~15:00 (+1)	귀국(빌바오→파리→인천)	AF 1577, KE 910

2. 출장결과

▲ 1. 독일 베를린 주택협동조합 Bremer Höhe eG 면담

□ 개요

- 일시: 7월 9일 월요일 10:00~13:00
- 장소: 독일 베를린 주택협동조합 Bremer Höhe eG
- 참석: Andreas Doehler (Director, Bremer Höhe eG), 김정욱 소장, 위서연 전문연구원(KDI 규제연구센터), 오진희 참사관(외교부)

□ 기관 소개

- Bremer Höhe eG(eG는 협동조합을 의미)는 약 700개의 아파트 및 상업시설을 보유하고 2,000명의 입주자를 유치하고 있는 독일 베를린 지역과 브란덴부르크 지역의 협동조합
- 단순히 주거공간을 제공하는 것이 아니라 입주자의 커뮤니티를 만들고 운영하여 입주자들이 필요한 서비스를 직접 제공하고 수익원으로 활용하기도 함.
- 이웃간의 네트워크, 소셜케어, 시니어 돌봄 등의 자체 프로젝트 및 서비스를 운영하고 있으며, 양봉과 같은 비즈니스를 통해 수익을 일정부분 창출
- 현재는 고정된 주거공간뿐만 아니라 레포즈 목적의 이동 주거공간도 운영
- 또한, 부동산 자산을 직접 구입하기 어려운 경우 일정 부분의 지원을 하고 협동조합으로 편입하여 운영하기도 함.
- 일반적으로 저소득층이라는 증명을 근거로 입주가 가능하며, 난민, 미혼모 등의 사회구성원에 대한 일정 부분의 할당이 있음.

□ 설립 배경

- 2000년을 전후로 하여 Bremer 협동조합 설립자들은 일정 공간의 거주지가 상업적 용도로 팔려 나가는 것을 막기 위해 건물을 확보하고 복구 작업을 수행 - 정부의 주도가 아닌 민간의 시민의식에서 출발
- 친숙한 환경에서 생활할 수 있도록 환경을 설계하고, 세입자들에게 저렴한

임대료를 보장하여 사회보장 및 건강한 계약구조를 유지하는 것을 목표로 함. - 비경제적 이윤이 거주자, 소비자에게 순환된다는 인식

- 전기와 열은 열병합 발전소(CHP)를 통해 자급자족하는 것을 원칙으로 하며 이러한 운영자 모델로 거주비용을 절감할 수 있음. (표준가격보다 5% 이상 낮은 수준이며, 연간 약 161t의 이산화탄소를 절약하는 것으로 보고 있음.)
- 이는 고령 거주자들에게 (70년 이상 거주) 적합한 주거 환경을 제공하기 위해 이뤄졌으며, 장애인 친화적인 거주공간으로 추가 구조 공사를 수행한 바 있음.
- 이로 인해 현재 확보된 주거공간에서는 거주민들의 가족 규모가 급증

#### □ 특징

- 아파트에 대한 수요도 매우 높은 수준이며 대기자가 많음(다만, 기존의 입주자를 내보내지 않기 때문에 교체가 되기는 쉽지 않음)
- 거주자는 협동조합의 구성원이 되어야 하는데 최소한 5,113유로에 해당하는 주식을 가입해야 하나 이러한 기부금이 선순환 구조로 활용되므로 거부감은 없는 편임.
- Bremer Höhe eG는 합작회사로, 다양한 프로젝트에 대한 투자는 거주자뿐만 아니라 베를린 주에서도 가치가 있는 것으로 여겨짐.

#### ▼ Bremer Höhe 협동조합에서는 구성원들의 민주적 참여 절차를 통해 경영



○ 협동조합의 비즈니스 원칙은 다음과 같음:

1. 수익성은 보장되어야하지만, 임대료는 모든 거주자에게 합당하게 운영
  2. 모든 새로운 프로젝트는 경제성을 추구해야 하며, 협동조합에서는 사업의 노하우와 신뢰도를 제공하는 역할을 수행
  3. 주택 이익 또는 사회 복지 사무소 임대료의 채택에 적용하는 지원을 제공 (단, 저소득 가구도 부담할 수 있는 정도로 책정)
  4. 생활환경은 공동으로 설계·사용(공용공간은 만남의 장소로 활용되며, 아동 오락, 축제, 작업 배정 등과 같은 주민이 제안한 활동은 협동조합에 의해 조직)
  5. 도심에서 독립적인 생활 방식을 고수하는 노인 입주자 존중
  6. 조합원은 개인적인 상황이 바뀌더라도 그들의 주택 수요를 충족시킬 의무 (전업생이나 학생으로서의 삶의 변화, 가족 형성, 다시 2인 가구로 변화하는 경우 등의 주택 수요 변화가 가능하도록 구성)
  7. 경제적·사회적 활동은 회원들에게 정기적으로 투명하게 공개
- 사회 전반적으로 주거에 대한 공공의 책임을 인식하고 있으며, 공동체 생활과 이를 위한 일정 부분의 노력 투입에 대한 공감대를 형성하고 있어 현재의 운영에 의문을 가지는 구성원은 없음.

▼ Bremer Hohe eG의 공용 공간



▲ 2. 독일 외교부 면담 (사회적 시장경제 세미나 관련)

□ 개요

- 일시: 7월 9일 13:30~15:00
- 장소: 독일 외교부
- 참석: 김정욱 소장, 위서연 전문연구원(KDI 규제연구센터), 오진희 참사관, 신동민 서기관(외교부)

□ 주요 내용

- 콘라드-아데나워 재단과의 사회적 시장경제 세미나 관련 사안 논의
- 주관: KDI, 후원: 한국대사관
- MOU: 케이터링을 포함하여 아데나워에서 초대하는 연사에 대한 비용 관련

예산안을 담아 향후 송부 받을 예정

- 형식: 오전에는 커미티 보고, 오찬 진행 후 2시 반부터 세미나 진행
  - head: opening remarks
  - ambassador: welcoming address
  - 독일 산업부: keynote speech
  - KDI: closing remarks
- 독일에서 주로 고민하고 있는 사회적 시장경제는 공정경제와 이해관계자를 고려한 기업의 경영 측면으로 구분할 수 있음 - 따라서 현재 논의되고 있는 사회적경제의 주제와 방향에 차이가 있을 수 있어 이 부분에 대해서는 추후 다른 형식으로 학술 교류 필요

▲ 3. 독일 콘라드-아데나워재단 면담 (사회적 시장경제 세미나 관련)

□ 개요

- 일시: 7월 10일 16:30~19:30
- 장소: 콘라드-아데나워 재단
- 참석: 김정욱 소장, 위서연 전문연구원(KDI 규제연구센터), 오진희 참사관, 신동민 서기관(외교부), Benedikt Seemann(Head of Section China, Japan, Korea, Economic Governance, Konrad-Adenauer Stiftung)

□ 주요 내용

- 독일은 사회적 시장경제와 관련된 학술적, 정책적 논의가 많이 진전되어 있으며 콘라드-아데나워 재단이 KDI와 비슷한 Think Tank 역할을 수행하기 때문에 이번 교류를 대내외적으로 매우 기대하고 있음.
- 사회적 시장경제는 1) 시장 내의 공정한 질서 확립 2) 주주(shareholder)가 아닌 이해관계자(stakeholder)의 경영 참여의 두 가지 큰 맥락으로 논의가 진행되고 있음.
  - 이해관계자에는 소비자, 종사자 등이 포함
  - 이에 따라 노동이사의 경영 참여와 같은 이슈를 다룰 수도 있음.

- 광범위한 국가, 산업의 생산성 감소를 직면한 상황에서 시장의 또 다른 측면을 살펴볼 수 있는 기회가 될 수도 있고, 기업 규모에 따라 이러한 현상이 다르게 나타날 수 있다는 점에서 또한 좋은 연구 주제가 될 수 있을 것임.
- 산업별로 볼 때는 바이오 산업에서 특히 성과가 혁신과 관련이 있고, 부가가치가 기대된다는 점에서 주목할만 하며, SME의 경제활동 환경을 공정하게, 편하게 해주기 위한 연구가 진행되고 있음.
- 이번 세미나에서는 세션1에서 사회적 시장경제에 대한 학술적인 기반에 대해 논의하고, (공정경제, liberalism 등), 세션2에서는 한국의 논쟁 상황을 소개하고 SME 관련 논의를 포함하여 토론자를 초청하여 논의를 심도있게 진행할 예정임.
- 비교: concept note 제시하고 프로그램, 자료, 연사 등은 진행 (KDI)
- 추후 MOU 초안 송부 받아 공유할 예정임.

#### ▲ 4. 스페인 몬드라곤 BBF 면담

##### □ 개요

- 일시: 7월 11일 16:00~18:30
- 장소: Bilbao Berrikuntza Faktoria: BBF
- 참석: 김정욱 소장, 위서연 전문연구원(KDI 규제연구센터), 마성균 과장, 문진주 사무관(기획재정부), 강윤정 팀장(한국사회적기업진흥원) 외 BFF 인스트럭터, 학생 등 참석

##### □ 주요 내용

- 몬드라곤 대학에서는 학생들의 지역 내외 창업교육을 실시하고 이러한 교육이 성과를 보여 기존의 졸업생들이 다시 교육에 참여하는 등 선순환 구조를 이루고 있음.
- 학생들은 다양한 아이디어를 제시하고 그것을 실현하는 과정에서 현실적인 창업과 경영에 대한 노하우를 습득하고, 졸업 후에 실제로 창업을 하거나 관련 기업 등에서 근무
- 1층에는 스타트업이나 창업보육 회사들이 위치하고 있고 2층은 몬드라곤 대

학과 일부 기업이 있고 그밖에 학생들이 아이디어를 교환하거나 수업을 듣고, 회의를 할 수 있는 공간이 마련

#### ▲ 5. 스페인 DEBEGESA 지역 협회 면담

##### □ 개요

- 일시: 7월 12일 10:00~13:00
- 장소: 스페인 Debegesa
- 참석: 김정욱 소장, 위서연 전문연구원(KDI 규제연구센터), 마성균 과장, 문진주 사무관(기획재정부), 강윤정 팀장(한국사회적기업진흥원), Juan Angel Balbas Egea(Director General), Cristina Zumeta(이장 Debegesa)

##### □ 주요내용

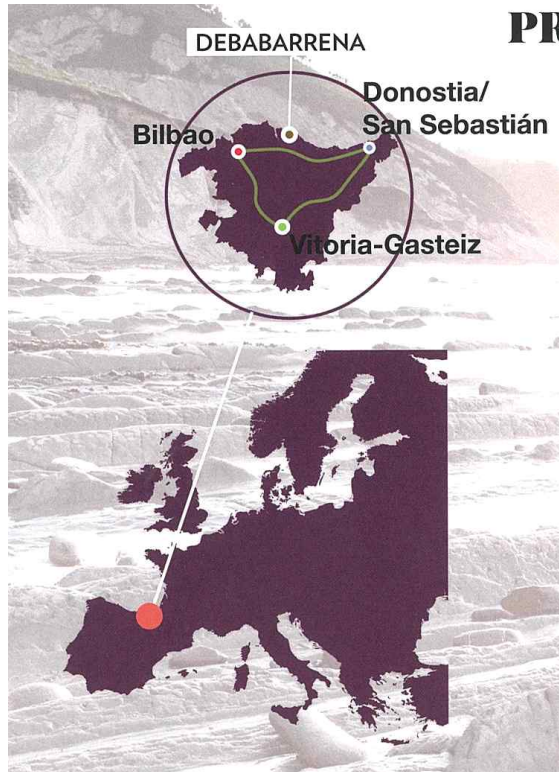
###### 1) 지역 소개

- Debabarrena 지역은 비스카야주와 기프스코야주가 접한 지역으로 8개의 작은 도시가 왼쪽 2개 도시는 비스카야, 오른쪽 6개 도시는 기프스코야주에 해당
- 인구는 약 7만명이고 여성의 경제참여가 활발한 지역
- 바스크 전체 지방을 기준으로 산업은 20%, 데바바레나 지역은 약 40%에 해당 정도로 산업의 비중이 크고, R&D의 비중도 데바바레나가 가장 큼 (약 5%)
- 따라서 다른 지역에 비해 부가가치 비중이 높고 GDP per capita도 높음
- 대부분은 자동차와 기계 설비 제조업, 공업 특성
- 40km 반경에서 전체 제조 공정과정을 다 소화할 수 있는, 즉 후처리까지 가능하여 치아 관련 기술제품, 어업도 발달이 많이 되어 있음

###### 2) 지역의 특성

- 대도시와 거리가 있다는 점이 지역 공동체를 단합하게 하는 강점이자 단점이고 특히 교육이나 연구기관의 구조, 성과가 좋다는 점이 강점임

▼ Debegesa 지역 구성



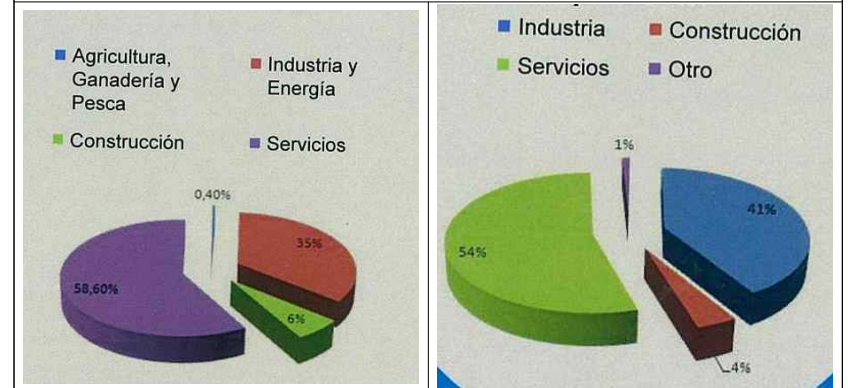
- 공업 생산 구조, 인력의 강점이 있음
- 한편 지표 상으로는 실업률이 높아 보이나, 이민자들이 대거 유입되면서 나타나는 현상으로 판단

3) 기관(Debegesa) 소개

- 1985년 만들어진 에이전시이며, 80년대 지역에 경제위기로 많은 기업들이 파산을 해서, 지역의 시장들이 모여서 탄생한 기관임.
- 실질적으로 실업률을 낮추기 위해 경제 사회 발전을 진흥하기 위한 목적
- 법인 자체는 일반 기업처럼 되어있지만 자본은 공적으로 받으며, 비영리 기관이기 때문에 이익 재투자
- 따라서, 일반적인 공공기관보다 융통성 있게 운영된다는 장점

- 행정적인 절차를 돕는 중간 도구적 역할을 하며, 기업, 시청, 기구들에 도움을 주기 때문에 민간과 공동의 협력이 중요시 여겨짐.
- 기프스코아 주정부 지역 정부등의 프로젝트에 참여
- 지역 주민들도 교육을 무상으로 제공(원하는 경우에 한해, 특히 공업분야에 대해)하는데 관련된 2개의 캠퍼스, 2개의 기술센터가 있고 바스코 지역 기술 개발 혁신센터를 운영하고 있음.
- 기관은 활성화 전략은 경제위기로 생겨난 실업난을 (공업파트) 해결, 질적인 일자리 생성, 협동을 통해 다른 기관과의 공동 협력체계를 구축하는 것임

▼ Debabarrena 지역의 산업 구조



- 기술력이 높고 성숙한 일자리에서 일할 근로자가 부족하여 영입하는 전략에 대해 고민이 높음.
- 임금뿐만 아니라 근무 조건도 다른 지역에 비해 좋은 편임 기술자가 부족
- 공업경쟁 플랜을 추진 중임(9월부터)
- 기관의 대표는 시장 중에 돌아가면서 맡으며 반정치적인 성격을 유지하고자 노력하며 실질적인 재원은 40%는 관련 8개의 시청, 60%는 주정부, 유럽 등 협약을 체결하기도 하는 등의 수입을 운영
- 주민성에 관계없이 연대를 유지하기 위해 규모, 성향에 관계없이 지원을 긍정하기 제공하고 있음
- 실질적인 비중이 크지는 않지만 최근 5년 협동조합 기반으로 생겨난 기업

- 증가 추세이고 경제위기의 원인이 가치를 상실했기 때문이라는 국민들의 인식이 있기 때문에 책임감 있는 경영, 윤리경영에 대한 중요성을 충분히 인지
  - 그렇지 않으면 (인지하지 않으면) 운영할 이유가 없다고 생각
  - 몬드라곤과 같이 직원 협동조합인 경우도 있지만 노동자 지주 회사(노동자 권한)들도 많은 비중을 차지
  - 현지 기업 조사를 해서 지도를 만들었는데 (약 500개) 성향에 대해 상세하게 진흥원, 에이전시 등 홈페이지에 공개
- 4) 기관의 구성
- 관리위원회 - 실질적인 업무 담당
  - agenda 21: 혁신과 기업 부서, 지속가능 발전, 공업이 지속되다보니 위험한 수준인 환경 보전에 대해 새로운 프로젝트를 진행하는 부서
    - 많은 기업이 파산을 했고, 해당 지역이 문화유산으로 지정되어 맘대로 재개발을 하지 못하기 때문에 관광 등의 용도로 활용하는 방안을 고민 중임
    - 아젠다는 아이들에게 여러 환경 보전을 위한 활동을 부여하는 것이며
    - 또한 시장들이 모여서 아이들과 대화를 할 수 있도록 하는 행사를 진행
- 5) 도시재생 관련
- 실질적으로는 공업도시였기 때문에, 아이들이 노동에 대해 배우면서 성장
  - 시간이 흐르면서 도시 안에서 디지털 관련 분야라든지 혁신 부분들이 도시 안으로 들어올 수 있도록 추진하는 경향이 있음
  - 많은 문제들을 해결하기 위해 협동조합 구축하는 시스템을 구축하고자 함
    - 45세 이상 실업자, 고등교육 실업자, 여성 상대로한 심리 교육 철학 관련 실업자 등의 재기를 돕는 사업을 진행

▼ Debegesa 지역 면담



▲ 6. 스페인 협동조합 ULMA 면담

□ 개요

- 일시: 7월 12일 15:30~17:30
- 장소: 빌바오 협동조합 ULMA
- 참석: 김정욱 소장, 위서연 전문연구원(KDI 규제연구센터), 마성균 과장, 문진주 사무관(기획재정부), 강윤정 팀장(한국사회적기업진흥원), ULMA group 운영 부서장

□ 주요 내용

1) Ulma에 대한 설명

- 1961년, 몬드라곤이 생성될 당시 오냐프라 지역에서 협동조합에 대한 수요가 있어 설립되었으며, 당시 수요가 있었던 초콜릿 포장기계와 패키징 공정부터 시작
- 1962년 파이프관, 1978년에 농업(비닐하우스 제작 등), 1984년에 지게차 사업, 핸들링 공장 자동화 시스템 사업 분야로 확장되면서 단일 협동조합이 발생
- 1990년대에는 그룹의 정체성을 찾기 위한 과정을 겪었고 현재 5천명의 노동자, 80개국에 공장, 판매점, 계열사 등이 포진

- 시대별로 호황, 불황이었던 사업 분야가 있었고 모든 사업이 유지되었던 것으로 보기는 어려우나 그룹 내에서 서로 보완이 가능했던 것이 주요하였음
- 노동자의 주인의식을 가지고 있기 때문에 일반 기업과 운영을 다르게 하여 위기를 극복할 수 있었으며, 이를 수많은 문화를 가진 기업에 적용하는 것은 본인들도 어려울 것 같다는 판단임.
- 고용이 유연하거나 임금을 탄력적으로 운영하는 것이 가능했던 것은 각자의 책임감, 각자의 자리에서 잘해야 한다는 생각이 강했기 때문이며,
- 조합원이 되고 나면 나태해지고 생산성이 떨어질 수 있지만 각자의 자리에서 어떻게 운영할 것인지 고민을 지속적으로 공유하고자 함.

## 2) 질의 등

- 공업이 분야별로 디비전이 나뉘어져 있는데 가장 큰 분야를 차지
- 몬드라곤 그룹 안에서 각각의 브랜드를 가지고 활동하기 때문에 복합체에 있다고 하여 수익이랑 연결되는 것은 아니지만 공동체에 대한 철학을 가지는 것으로서 기여
- (질문) 임금 삭감을 견디면서 근무를 했던 과거의 직원이 있고, 포트폴리오가 짜여져 있는 상황에서 합류한 신입 직원과의 괴리가 있을 것 같음.
  - 새로운 조합원들은 역사적인 고통을 모르고 무임승차를 할 수밖에 없다는 점을 인정하고 있으며, 그렇기 때문에 어려움이 닦혔을 때 기본적인 가치를 새로운 구성원에게 강요하는 것을 옳지 않다고 생각
- 인력의 재배치는 자체적으로 그룹 내에서 해결하려고 하지만 불가능할 경우 그룹 밖으로 이어지게 됨 - 예) 컨베이어 시스템의 경우에는 실제로 위기상황이라 그룹 내에서뿐만 아니라 몬드라곤에서도 지원을 받고 있음.
- (질문) 연대기금 관련 룰이 정착되기까지는 시행착오가 있었을 것 같음.
  - 실제로 그러했음. 이 역시 그룹 내외, 지역 내의 다양한 의견을 조율할만큼의 공감대, 연대의식이 주요하게 작용하였기 때문에 가능했음
- 정치적인 이데올로기는 그다지 영향을 미치지 않음

## ▼ ULMA 면담



## ▲ 7. 스페인 Bilbao Metropoli 30 면담

### □ 개요

- 일시: 7월 13일 10:00~13:40
- 장소: 빌바오 메트로폴리 30
- 참석: 김정욱 소장, 위서연 전문연구원(KDI 규제연구센터), 마성균 과장, 문진주 사무관(기획재정부), 강윤정 팀장(한국사회적기업진흥원), Alfonso Martinex Cearra (Director General, Bilbao Metropoli 30)

### □ 주요 내용

- 빌바오 메트로폴리 30은 공공부문, 대학, 민간의 협력 플랫폼, 네트워크 기능을 하며 중립적인 포지션에서 프로젝트별로 대학, 공공기관, 민간을 연결
- 재원은 회비로 운영됨.
- 빌바오는 항구, 공업, 금융으로 대표할 수 있었는데, 1980년대 심각한 경제위기가 있었고, 공업, 금융에도 피해를 받은 위기 상황에서 주민들은 위기를 느꼈고 환경오염을 비롯하여 도시의 낙후 정도가 심각했음.
- 이러한 수많은 문제뿐만 아니라 테러 집단도 존재하여 결국 사람들의 공포

가 이어져 변화의 필요성에 대한 공감대가 형성되었고 도시재생이 가능하게 됨.

- 공통의 문제이기 때문에 공통의 해결안을 찾아야 한다고 생각하여 빌바오와 빌바오 영향권인 도시들을 모두 포함하는 도시재생 사업을 시작하면서 메트로폴리30를 구성
  - 장기적인 시각을 가진 사람이 가능했던 것
  - 공공의 정책은 바뀌고 민간은 경제적 유인에 따라 가기 때문에 그 중간에서 장기적인 시각을 가지고 협력을 유도할 수 있는 기구가 필요했고 메트로폴리30이 그 역할을 한 것으로 볼 수 있음.
- 당시 메트로폴리30에서 계획한 것 중 중요한 부분은 문화예술적인 측면고 이에 따라 구겐하임 미술관을 설립
  - 노동자들은 일반적으로 실업 상황에 닥치면 같은 환경을 유지할 수 있는 환경을 기대하기 때문에 20년 후를 생각하며 기다리라고 하기는 어려웠음
  - 보통 지역의 특성을 살려서 건축물을 만들려고 하면서 외부의 투자를 받으려고 하는데, 그런 경우 투자를 받기가 쉽지 않다고 생각
  - 그런 의미에서 구겐하임 미술관은 바스크인들의 열린 마음을 반영하는 것
  - 또한 도시재생은 20년 뒤의 사람들이 즐길 수 있는 건축물이어야, 오늘날의 아이들이 이해할 수 있는 건물이어야 한다는 신념을 가지고 프로젝트 진행:  
예) 통역가의 역할을 하는 꽃강아지
- 예전의 모습은 항구, 조선소(4천명), 컨테이너, 기찻길이 주를 이루었는데, 도시재생 과정에서도 도시의 정체성을 잃지 않기 위해 항구를 유지(이동하여 건설)
- 수질 관리에 대해서는 세심한 고려가 필요했고, 장기적인 계획이 있어야 했기 때문에 30년간 수질개선 프로젝트를 진행하여 13억달러의 재원이 투입되었고 이를 수도세에 부과하면서 주민의식을 느끼고 시민들이 스스로 변화