

## EU 주요 기관의 운영현황 파악

- 황중훈 선임전문원(연구조정실)

### 1. 출장 개요

- (1) 출장자 : 황중훈 선임전문원
- (2) 출장기간 : 2012년 6월 18일(월) ~ 6월 25일(월) (7박 8일)
- (3) 출장지역 : 프랑스 파리, 독일 베를린, 라이프치히, 프랑크푸르트

### (4) 출장일정

일자	주요 일정
6.18	· 인천 출발 → 파리 도착
6.19~6.20	· EPADESA(라데팡스 센 약슈 개발공사) 방문 및 면담 · 루브르 박물관 견학 · 파리 출발 → 베를린 도착
6.21	· 독일 역사·문화 탐방(베를린 장벽, 포츠담 3자회담 체릴리엔 궁전 등)
6.22~6.23	· 베를린 출발 → 라이프치히 이동 · Fraunhofer(응용기술 관련 연구기관) 방문 및 면담 · 라이프치히 시청사 견학 · 라이프치히 출발 → 프랑크푸르트 도착
6.24~6.25	· 하이델베르크 문화 탐방 및 대학 방문 · 프랑크푸르트 출발 → 인천 도착

## 2. 출장 목적

- EU(프랑스, 독일) 주요 기관의 운영 현황 파악
  - 라데팡스 지역의 도심개발 현황 및 청사진을 점검하고, 핵심관리기관인 EPADESA(라데팡스 센 악슈 개발공사)의 역할 및 운영 실태 파악
  - 글로벌 중소기업 강국 독일의 응용과학·기술 위상을 살펴보고, 해당 분야 연구기관인 Fraunhofer의 다양한 연구활동 및 이를 체계적으로 지원하기 위한 다양한 관리시스템 파악
- 연구분야 및 경영분야에 대한 선진 관리시스템에 대한 벤치마킹 및 노하우 습득

# 1. 라데팡스 센 악슈 개발공사(EPADESA : L'Etablissement Public d'Aménagement de la Dénse Seine Arche)

## 가. 연수 개요

### (1) 방문일시 및 장소

- 일시 : 2012. 6. 19.(화) 14:00~15:00
- 장소 : EPADESA (프랑스 파리 소재)

### (2) 방문목적

- 라데팡스 지역의 도심개발 현황 및 청사진을 점검하고, 핵심관리기관인 EPADESA(라데팡스 센 악슈 개발공사)의 역할 및 운영 실태 파악

## 나. 연수 결과

### (1) 라데팡스 개요

- 프랑스 파리 중심가인 루브르 박물관과 개선문을 중심축으로 도심에서 8km 지점 센 강변에 조성된 부도심에 해당
- 1958년 이후 파리 도심지역의 인구분산, 새로운 업무시설 공간 확보, 국제업무지구 조성 등을 목적으로 조성
  - 프랑스 정부와 파리 당국 등 자치단체로 구성된 라데팡스 개발위원회가 1958년부터 30여년에 걸친 장기 개발 청사진을 마련한 것을 시작으로 1990년대 대부분의 공사 완료
- 업무, 상업, 주거, 문화 등의 다기능 복합개발도시의 대표적인 성공적 사례에 해당

### (2) 라데팡스 개발 목적

- 1950년대 빌딩 수요 확대에 따른 새로운 상업지구 건설 제기

- 상업지구 마련을 위해 파리 중심부를 재개발하자는 의견이 제기되었으나, 프랑스 역사·문화 시설 및 대규모 수요를 고려할 때 새로운 상업지구 건설 필요성 확대
- 도심지역으로서의 역할에 대한 한계점 확산
  - 파리 중심으로 경제활동이 점차 활성화됨에 따라 인구이동으로 인한 교통 체증현상이 심화되었으며, 상하수도 부족 및 환경오염 가중
  - 브뤼셀, 런던, 뉴욕 등 경쟁도시와 글로벌 기업 유치 경쟁 심화
- 프랑스 경제성장을 주도할 수 있는 대규모 개발사업 필요
  - 제2차 세계대전 이후 침체되어 있는 프랑스 국민에 꿈과 희망을 줄 수 있는 청사진을 제시하는 것이 정부의 핵심과제로서, 일자리 창출과 함께 경제성장을 도모할 수 있는 대규모 국책사업의 필요성 증대

### (3) 라데팡스 개발 과정

- 중앙정부-지방정부(파리) 중심으로 라데팡스 개발 추진
  - 개발 초기 중앙정부와 파리 당국 중심으로 설치한 EPAD(Établissement Public d'Aménagement de la région de La Defense)에서 주도
  - 이후 민간투자 확대를 통한 민·관 협동 개발 추진
- 창조적인 라데팡스 개발을 위한 4대 목표 수립
  - 미활용 공장지역을 서비스업 입지지역으로 대체
  - 상업·교통·문화의 거점으로서 파리중심지 중요성 재강화
  - 도심 동서지역간의 불균형 발전 해소
  - 파리 도심의 전통지구 개량화 및 역사적 경관 보전
- 장기적인 계획에 따른 단계별 개발 추진
  - 제1단계(1960년대) : CNIT(Center of New Industries and Technologies) 빌딩 건설, 최초 사무용 건물인 Nobel Tower 건설
  - 제2단계(1970년대) : 라데팡스 개발계획 수정(건축형상 규제 폐지, 높이제한 조정)
  - 제3단계(1980년대~1990년대 초반) : 유럽 최대 상업센터(Quatre Temps) 건설, Grande Arche 건설, 지구내 호텔 건설 및 CNIT 재건축, 파리 지하철 1호선

연결(1992년)

- 제4단계(1990년대 후반~현재) : 과거 건축물 재건축 추진, 신규 업무·상업·문화 공간 확대

#### (4) 라데팡스 개발 성과

- 입체교통시스템 구축·운영을 통해 공간활용도 및 교통효율 극대화
  - 비즈니스 지역에 대한 복층도시구조 마련(도로·지하철·주차장 등 모든 교통관련 시설은 아래층 지하에 설치, 그 위는 건축물 여유공간 등 조성)
- 파리 도심지역과의 연결망 확대를 통한 도심문제 해결
  - 고속도로(A14), 메트로 1번선, 고속철도(RER), 국철(SNCF)을 비롯한 18개 버스 노선을 통해 파리 도심과 연계성을 강화함으로써, 파리 도심의 교통문제, 주거문제, 환경문제, 상업건물 부족 등을 상당부분 해소
- 동(東)-서(西) 연계를 통한 역사성과 예술성의 조화
  - 파리 동쪽의 루브르(Louvre)에서 시작하여, 샹젤리제(Champs-Elysees), 개선문으로 연결되는 역사축 상의 서쪽에 라데팡스 위치
  - 동쪽 지역의 역사적 건축물과 조화를 이룰 수 있는 현대적이고 창조적인 신규 건축물 조성
- 경제·문화 중심의 다기능 복합개발도시의 대표적인 성공사례

#### (5) EPADESA(라데팡스 센 악슈 개발공사) 개요

- EPADESA(L'Établissement Public d'Aménagement de la Dénse Seine Arche)는 라데팡스 개발공사와 센 악슈 개발공사가 합병되어 2010년 7월 설립
- EPADESA의 주요업무는 프랑스와 파리 지자체의 공공이익에 부합하도록 라데팡스 지구를 지속적으로 리노베이션하고 수요에 맞게 토지 개발 및 신규 건물 증축 추진
- EPADESA의 주요 관리구역은 파리 북서부 외곽에 위치한 오드센(Haut-de-Seine) 데파르트망 내에 위치한 업무지구 라데팡스와 이를 둘러싸

는 네 개의 코뮌(Courbevoie, La Garenne-Colombes, Nanterre, Puteaux)  
을 포함한 564ha에 해당

【EPADESA의 관리구역】



(6) EPADESA의 조직 구성

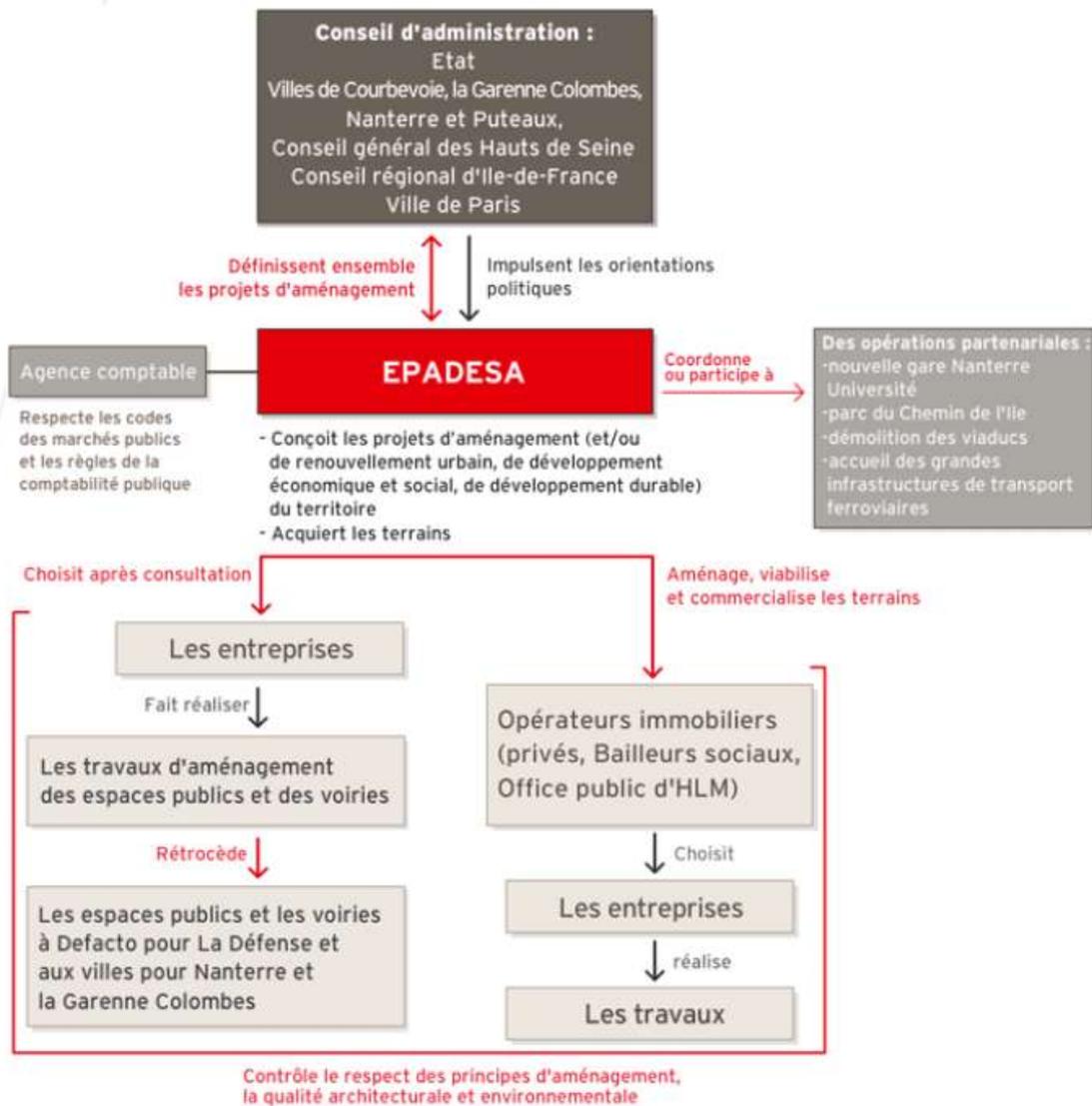
- 주요 의사결정 기구로서 이사회를 두고 있으며, EPADESA 사장, 정부 부처 인사 6인, 구역대표 9인 등 16인으로 구성
- 구역대표 9인은 EPADESA의 관리구역에 해당하는 Haut-de-Seine, Courbevoie, La Garenne-Colombes, Nanterre, Puteaux의 지역대표들로 구성되며, EPADESA의 부사장으로 활동
- 실질적인 업무추진을 위해 일반관리 부문, 경영·재정 부문, 도시전략 부문, 개발 및 수송 부문으로 구분하며, 각 부문별로 여러 개의 팀을 구성 및 운영
- EPADESA의 관리구역간 균형성장을 도모하고 효율적으로 운영하기 위해 구역 단위의 팀 3개 운영(Nanterre/La Garenne-Colombes 구역, Courbevoie/Défense nord 구역, Puteaux/Défense sud 구역)
- 특히, 라데팡스 지역의 장기적인 개발계획을 토대로 역사·문화와의 조화

로운 발전을 도모하기 위해 도시개발 전략팀을 구성·운영

## (7) EPADESA 역할 및 주요 업무

- EPADESA의 핵심역할은 라데팡스 지역의 신규 개발 및 노후지역에 대한 리모델링을 통해, 프랑스 국익을 추구하고 파리지역 경제·사회의 지속 가능한 발전 도모
  - 국가경쟁력 원천이 될 수 있는 international standard Cluster 구축을 위해 Roissy Charles de Gaulle 공항, Le Havre-Bordeaux-Dunkirk 복합항구단지를 연계시킬 수 있는 신도시(라데팡스) 건설
  - 탈산업화가 진행된 지역(유휴공장지역), 철도·고속도로 등 교통인프라로 인해 단절된 지역, 경제적·사회적 낙후지역 등에 대한 개발을 통한 지역간 격차 해소 도모
  
- EPADESA의 주요 업무로는 아래와 같이 크게 6개로 구분
  - 지역·시설 관리 및 관련 장비 운영
  - 건물 또는 미개발지역 또는 건물 수용
  - 공공의 목적으로 수용한 취득자산을 L.21-1의 규정에 따라 양도
  - 도시개발계획에 부합하는 권리 행사
  - 개발·지역관리 등에 대한 연구 수행
  - 관리구역 내 입주 기업 및 개인에게 대한 지원활동

## 【EPADESA 구성 및 운영 현황】



### (8) EPADESA의 추진 중인 주요 프로젝트

- 2006년 '라데팡스 리뉴얼 계획' 수립 및 추진
  - 건축물에 대한 혁신적인 도전, 지속 가능한 개발과 주거·생활환경 개선을 위해 라데팡스 리뉴얼 계획 수립
  - 라데팡스를 'cluster in the city'의 중심으로 탈바꿈할 수 있도록 정부의 전략적 도시개발계획과 라데팡스 리뉴얼 계획간 연계

【라데팡스 리뉴얼 계획 주요내용】

- ✓ 노후화된 건물에 대한 재건축을 통해 최소한 150,000 평방 미터의 신규 업무공간 확보
- ✓ 라데팡스 및 Seine Arche 지역에 대한 계획 개발을 통해 300,000 m<sup>2</sup> 사무공간과 100,000 m<sup>2</sup>의 주거지역 신규 확보
- ✓ 친환경 사무공간 및 주택공간 조성을 통한 지속가능한 개발 정책 구현
- ✓ 대중교통수단의 현대화 및 수단간 연계 강화
- ✓ 새로운 공공장소(공원 및 산책로) 신설과 창조적 문화경관 조성

- EPADESA에서 건설 중인 또는 건설예정인 주요 건축물(재건축 포함)은 16개로, 대부분 사무용 건물에 해당

건물명	완공 시점	건설 구역	주요 용도
Air 2 Tower	2015	La Défense-Esplanade Nord	Offices
Ava Tower	2015	La Défense-Arche Nord	Offices
Basalte building	2012	La Défense-Arche Sud	Offices
Carpe Diem Tower	2013	La Défense-Esplanade Nord	Offices
CB21 Tower	2010	La Défense-Esplanade Nord	Offices
Charcot District	-	La Défense-Arche Sud	Housing amenities
CNIT	2009	La Défense-Arche Nord	Offices, Public spaces, Hotel, Retails
D2 Tower	2014	La Défense-Esplanade Nord	Offices
First Tower	2011	La Défense-Esplanade Nord	Offices
Generali Tower	2017	La Défense-Esplanade Nord	Offices
Granite Tower	2008	La Défense-Arche Sud	Offices
Hermitage Plaza Towers	2016	La Défense-Esplanade Nord	Offices, Public spaces, Housing, Hotel, Retails
Majunga Tower	2013	La Défense-Esplanade Sud	Offices
Phare Tower	2017	La Défense-Arche Nord	Offices
Praetorium	2009	La Défense-Esplanade Nord	Offices
Trinity	2015	La Défense-Arche Nord	Offices

## (9) EPADESA로부터의 벤치마킹 분야

- 구성원의 참여 확대 및 소통문화 조성
  - 지역 대표자를 부사장 및 이사로 위촉하고, 개발계획 수립단계부터 추진단계까지 주요의사결정에 있어 지역 구성원의 의사 반영
  - 연구기관 경영목표 및 중장기 발전계획 수립 시 경영자 중심의 의사결정보다는 실제 업무를 추진하는 구성원 중심의 의사결정이 매우 중요
  - 이러한 소통문화 및 의사결정방법은 연구기관 주요사항에 대해 구성원의 자발적인 참여를 확대시킬 수 있는 방안으로서 벤치마킹할 필요
- 중장기 계획의 중요성 및 체계적이고 지속적인 추진 노력
  - 일부 개발계획을 수정하였으나, 1958년에 수립한 장기 개발계획에 따라 프랑스 정부, 파리 지자체, EPADESA, 민간 투자기업 등이 전사적으로 업무를 배분하고 추진
  - 특정 업무를 추진함에 있어 단기적인 성과에 치중하기 보다는 연구기관 비전 및 목표에 부합하는 노력을 지속했을 때 우수한 성과 창출 가능
- 신(新)·구(舊)간 조화를 근간으로 한 성공사례 창조
  - 사무·주거공간 부족으로 새로운 건축물들을 무분별하게 건설하기 보다는 파리 지역의 역사적 산물들과 함께 호흡할 수 있는 창조적인 업무·주거공간과 함께 자연과 더불어 인간답게 살 수 있는 생활·문화 공간을 병행하여 조성
  - 연구기관의 궁극적인 비전을 실현하기 위해서는 구성원간 또는 집단간 경쟁보다는 상호간의 조화가 무엇보다 중요하므로, 서로 배려하고 함께하는 조직문화 조성 필요

## 2. 프라운호퍼 MOEZ (Fraunhofer MOEZ : Fraunhofer-Zentrum für Mittel-und Osteuropa)

### 가. 연수 개요

#### (1) 방문일시 및 장소

- 일시 : 2012. 6. 22.(금) 10:30~12:00
- 장소 : Fraunhofer MOEZ (독일 라이프치히 소재)

#### (2) 방문목적

- 글로벌 중소기업 강국 독일의 응용과학·기술 위상을 살펴보고, 해당 분야 연구기관인 Fraunhofer MOEZ의 다양한 연구활동 및 이를 체계적으로 지원하기 위한 다양한 관리시스템 파악

### 나. 연수 결과

#### (1) 프라운호퍼 연구소 개요

- 독일의 양대 연구회라 할 수 있는 프라운호퍼 연구회는 막스프랑크 연구회에 비교하여 순수과학분야 보다는 사회의 발전을 선도하고 유용한 응용연구 분야에 집중하고 있음.
- 프라운호퍼라는 이름 역시 독일의 물리학자이자 대사업가인 요제프 폰 프라운호퍼를 기려 만들어졌으며, 현재 독일내 뿐만아니라 세계 여러나라의 정부, 대학, 기업을 막론하여 산업, 서비스 등의 고객 계약을 체결하여 연구서비스를 제공하고 있음.
- 프라운호퍼 연구회 조직은 경제·인문사회연구회 및 소관 연구기관과 비슷한 면이 있음. 한편, 연구회 및 그 조직이 최대한 분권화 되어 있

고 개별 연구소의 연구과제 등은 개별적으로 운영되고 있다는 것이 특징임.

- 2011년 기준 연간 연구예산은 16억 유로임. 이 중에서 13억 유로가 위탁 연구를 통해 확보한 예산이며, 이러한 위탁연구 수익의 3분의 2가 민간 및 공공 분야가 지원하는 연구 사업에서 발생됨. 예산의 3분의 1만을 Funding 형식으로 연방 및 주 정부로부터 지원받고 있음.
- 정부 예산 지원은 1년에 한번 이루어지는 평가를 통하여 지원 여부 및 규모 등이 결정됨. 이처럼 정부는 예산을 지원해주지만, 연구주체 등 어디에 예산을 어디에 투자할 것인지에 대해서는 프라운호퍼가 독립적으로 판단하여 운영하고 있음.

## (2) 프라운호퍼 MOEZ 현황 개요

- 설립연도 : 2006년
- 소재지 : 독일 라이프치히
- 직원 수 : 약 50명
- 주요연구 분야 : 경제과학(경영학, 정치경제학), 정치학, 사회과학임. 특히 지식 사회, 가치창출과 지속가능한 개발 분야에서 국제화 프로세스 전문분야 연구

## (3) 프라운호퍼 MOEZ 연구소 연구 지향점

- 경제, 과학, 정치, 사회는 점점 국제화 되어가고 있으며, 부문 간 상호 의존성이 증가되어 가고 있음. 이에 프라운호퍼 MOEZ는 서로 다른 분야를 어떻게 연계해서 효과적인 결과물을 창출할 수 있는지, 효과적인 이노베이션 시스템을 개발하여 어떻게 시장에 적용할 수 있는지에 연구의 초점을 맞추고 있음.

#### (4) 프라운호퍼 MOEZ 연구소 연구(서비스)영역

- 연구, 개발 및 혁신을 위한 기본 조건을 개선하고 이를 통해 지식과 기술을 전달할 뿐만 아니라, 글로벌 가치 창출의 발전을 촉진 할 수 있도록 국제 관계의 시각에서 분석함.
- 한정된 예산으로 가장 효과적인 결과를 창출할 수 있는 시스템을 연구 하고, 이를 어떻게 정책에 반영하여 실현화 시킬 수 있는지 그 과정을 연구함. 또한 개인이 보유하고 있는 정보 및 지식을 어떻게 상품화 시킬 것인가 등에 대해 연구하며, 세계시장에서 기업을 효과적으로 운영하는 방안 등에 대해서도 연구함.
- 과학적 연구뿐만 아니라 연구결과를 산업에서 직접 활용할 수 있도록 하여 산업화시킴. 혁신적인 생산 및 서비스 산업에서 이들에 초점을 맞춘 기업에게 그들의 혁신 관리와 국제화를 위한 방법을 지원함. 이것은 전 세계적으로 자신의 가치 창출 체인을 확장하고 국제적으로 제품을 판매할 위치로 기업을 성장시키기 위한 지원서비스임.

#### (5) 독일 프라운호퍼 연구소의 시사점

- 국가 및 국제적 변화요인을 파악하고 이에 대응하는 산업연구 진행
  - 국제적인 상호교류의 범위(과학기술, 금융, 산업)와 변화를 면밀히 연구함으로써 국가 및 기업이 이에 대응하여 지속가능한 비즈니스 모델을 연구함으로써 국가와 기업의 동시 발전을 모색함.
  - 단순 과학기술의 연구가 아닌 고객(국가고객, 기업고객 등 광범위의 고객)의 니즈를 정확히 파악함으로써 변화를 선도하고 기업과 연구기관과의 상생관계를 강화함.
- 개별연구 영역간의 공동연구 등 연계강화 필요성 증대
  - 국가정책 결정의 중요한 근거를 연구하는 연구기관으로서 역할을 강화하기 위해서 국가 및 주변환경 변화에 대응하여 다분화된 사회의 변화요소를 파악하고, 이에 대한 대응방안 등의 연구서비스 제공이

필요함.

- 순수개별 연구영역의 연구결과를 관련된 다른 연구와 융합시킴으로써 연구고객의 활용 가능성을 증폭시키고, 이를 통한 연구기관의 지속가능한 성장을 모색함.