



## 영국 임차인관리조직의 혁신사례 : 런던 브라우닝 EMA(Estate Management Association)



2016.08.23 | 황서연\_새사연 연구원

브라우닝 EMA(Browning Estate Management Association)는 영국 런던 남부에 위치한 서더크(Southwark) 자치구 브라우닝 가(Browning Street) 주변에 위치한, 공공임대주택 등 500여 가구를 관리하는 임차인관리조직이다. 매니저인 마수드 후세인(Masood Hussain)을 중심으로 상용근로자 5명이 근무하고 있으며, 일상적인 주택관리업무와 더불어 커뮤니티 활성화 사업을 진행한다. 이곳의 미션은 브라우닝 EMA를 임차인관리조직과 공공임대주택분야의 선도기업으로 위치시키는 것으로 이해될 수 있다.

새사연은 ‘현장보고서’ 라는 이름으로 인터뷰, 현장 답사 및 관찰 등의 이야기를 전하고자 합니다. 현실에서 연구 방향을 찾고 그 속에서 살아가는 사람들에게서 연구 목적을 찾아 구체적인 대안을 내놓는 것이 바로 새사연이 지향하는 연구이기 때문입니다. 본 글은 필자가 KAIST 경영대학 사회적기업가MBA의 해외현장연수에 참여하며 작성한 사례연구 보고서를 수정, 보완한 것으로, 새사연에서 작성한 <공공임대주택을 관리하는 임차인들의 협동조합> 시리즈의 연장선에서 영국의 실제 현장 임차인관리조직을 방문하고 인터뷰하여 작성한 보고서입니다.

영국의 임차인관리조직은 주로 공공임대주택의 주택관리 서비스 만족도를 향상시키기 위한 노력의 일환으로 도입되었고 브라우닝 EMA는 1994년 9월부터 임차인관리조직으로서 역할을 수행했지만, 정식 법인화는 2012년 3월에 완료하였다. 매니저인 후세인 씨는 영국 공공임대주택 임대사업자 중 하나인 영국주택협회(Housing Association) 출신이다. 그는 평소 영국주택협회 직원으로서 공공임대주택을 둘러싸고 있는 오해와 편견을 걷어내고 싶었고, 공공임대주택 주민들도 일반 민간주택 주민들과 동등한 대우를 받아야 한다고 생각했다. 그로 인해 2012년부터 브라우닝 EMA에 매니저로 재직하며 조직의 혁신을 주도하고 있다.

주택관리 시스템을 개선하기 위하여 데이터베이스화를 통한 주요 과업 파악 및 직원 교육을 수행했고 그 결과 조직 경량화, 대응시간 축소, 예산절감, 만족도 향상 등 모든 항목에서 긍정적인 결과를 낳았다. 또한 주택관리 분야에서 30~40% 절감한 예산은 커뮤니티 사업의 재원으로 활용되는데 10대 청소년부터 어르신 1인 가구까지 다양한 계층을 대상으로 하는 프로그램을 운영하고 있다.

승자독식의 신자유주의에서 벗어나 신뢰와 협동으로 함께 살아가는 사회, 새사연이 그리는 미래입니다.

더 큰 걸음으로 움직이고 성장하는 새사연, 이제 여러분이 회원이 되어 함께 해주세요.



브라우닝 EMA의 사례는 영국 내 공공임대주택의 관리 효율화를 가져올 수 있고 국내 공공임대주택의 관리 효율화는 물론, 주거부문 소셜벤처들이 공급, 관리하고 있는 셰어하우징에도 적용될 수 있는 요소가 존재한다. 하지만 역량의 많은 부분이 매니저인 후세인 씨에게 달려있다는 점을 고려할 때, 후세인 씨와 같은 매니저를 꾸준히 발굴 또는 양성할 수 있는 시스템도 고민해야 한다는 과제도 남겼다. 그렇다면 브라우닝 EMA는 어떻게 주택관리비용의 절감과 커뮤니티 활성화의 두 가지 목표를 달성할 수 있었을까?

표1. 브라우닝 EMA의 주택관리 시스템 개선 전후 비교

항목	기존	개선
긴급수리	외부업체 용역계약 (24시간~2주 이상 소요)	70%(배관, 목공, 전기)에 대응할 수 있는 직원 배치(24시간 이내 대응)
장기수선	사후대응에 따른 주민 불만족 (비용, 시간 증가)	사전대응에 따른 주민 만족도 향상 (일정한 비용 및 시간 예상가능)

표2. 브라우닝 EMA의 커뮤니티 관련 사업 전후 비교

구분	기존	변화
10대 청소년	시설물을 부수거나, 탈선에 빠지는 경우가 있었음	지역 축구 코치들의 축구교실 운영(밀월FC에 입단한 선수도 있음)
20대	가장 바쁘기 때문에 모든 참여율이 가장 저조했음	스마트폰 어플을 개발하여 임차인관리조직 실무자들과 소통
직장인	업무시간과 임차인관리조직 회의시간이 겹쳐 참여가 어려움	회의시간을 퇴근 이후로 조정하고 1시간 이내 끝내는 것을 원칙
어르신	몸이 불편하거나 가난하여 사회 활동을 하지 못함	매주 목요일 2시에 빙고대회를 개최, 간단한 다과와 약간의 상금 제공
1인 가구	크리스마스 등 중요 행사 때 홀로 쓸쓸하게 보내는 경우가 많았음	휴가기간, 조직 차원에서 여행을 떠남(해변 등, 내년에는 프랑스로 계획)

## 기업소개

브라우닝 EMA(Browning Estate Management Association)는 영국 런던 남부에 위치한 서더크(Southwark) 자치구 브라우닝 가(Browning Street) 주변에 위치한, 공공임대주택(Social Housing) 370여 가구와 분양전환주택 130여 가구 등 총 500가구를 관리하는 임차인관리조직(TMO, Tenants Management Organisations)이다. 매니저인 마수드 후세인(Masood Hussain)을 중심으로 상용근로자 5명이 근무하고 있으며, 일상적인 주택관리업무와 더불어 커뮤니티 활성화 사업을 진행한다. 이곳의 미션은 ‘Transform Browning EMA into a 1<sup>st</sup> Class Tenant Managed Organisation and become a model of excellence within the housing sector’ 로써 브라우닝 EMA를 TMO와 공공임대주택분야의 선도기업으로 위치시키는 것으로 이해될 수 있다.

승자독식의 신자유주의에서 벗어나 신뢰와 협동으로 함께 살아가는 사회, 새사연이 그리는 미래입니다.

더 큰 걸음으로 움직이고 성장하는 새사연, 이제 여러분이 회원이 되어 함께 해주세요.



표3. 브라우닝 EMA 기업소개

 	
회사명	Browning EMA(Estate Management Association)
설립시기	2012년
대표자	마수드 후세인(Masood Hussain)
주소	Browning EMA, 57-59 Browning Street London
업종	주택관리업, 사회복지 서비스업
관리규모	공공임대주택(social housing) 370여 가구 등 총 500여 가구
근로자	상용직 5명 및 자원봉사자
영업이익	£ 236,000(2014/15), (한화 약 3억 5천여 만원) £ 233,000(2013/14), £ 257,000(2012/13)

브라우닝 EMA를 이해하기 위해서는 먼저 영국의 임차인관리조직에 대한 이해가 이루어져야 한다. 홍인옥 등(2003)에 따르면 영국 지방정부(Local Council) 소유 공공임대주택의 임차인은 1994년부터 임차인관리조직을 설립하고 스스로 관리업무를 수행할 수 있는 권리를 갖게 되었다. 이것은 임차인의 집단적인 권리로, 임차인대표회의가 임차인들의 합의를 통해서 임차인관리조직을 구성할 수 있는 법적인 권한을 행사할 수 있게 된 것이다. 임차인들은 지방정부에 의견을 제시하고, 정해진 절차에 따라 임차인관리조직을 구성한다. 이 임차인관리조직은 단지의 일상적인 권리에 대한 책임을 지고, 지방정부와 합의하여 주택관리 예산의 일부 혹은 전체에 대한 통제권을 갖게 된다.

주택 자체에 대한 소유권은 임대사업자인 지방정부에 있고, 임차인관리조직은 지방정부로부터 일상적인 관리에 대한 권한만을 이양받는다. 임차인관리조직은 법적으로 공식적인 조직으로 인정되며 주거관리에 대한 서비스를 제공할 책임성을 갖게 된다. 이를 위한 임차인관리조직은 임대사업자와 협의를 통해 구체적인 책임의 범위에 대해 협의하는 순서를 거쳐야 한다. 특히 관리기능을 수행하기 위해 필요한 예산배정은 중요한 협의사항이 된다. 대부분의 임차인관리조직은 임차인들의 투표를 통해 선출된 임차인대표들로 구성되며, 실무자를 채용하여 관리업무를 수행하고 있기도 하다. 임차인관리조직은 성격에 따라 임차인관리협동조합(TMC, Tenant Management Cooperative), 단지관리위원회(EMB, Estate Management Board) 등으로 구분되는데, 전자는 임대사업자로부터 독립적인 성격이 강하지만, 후자는 지방정부와의 파트너십 성격이 강하여 지방정부 담당자를 위원회 회의체계에 관여시키고 있으며 전자에 비해 상대적으로 임차인 참여의 정도가 덜 하다.(Pearl, 1997) 인터뷰에서 후세인 씨는 브라우닝 EMA는 단지관리위원회(EMB)의 일종이라고 밝혔다.

승자독식의 신자유주의에서 벗어나 신뢰와 협동으로 함께 살아가는 사회, 새사연이 그리는 미래입니다.

더 큰 걸음으로 움직이고 성장하는 새사연, 이제 여러분이 회원이 되어 함께 해주세요.



## 창업동기 & 전개과정

임차인관리조직이 아직까지 국내에 생소한 개념인만큼, 브라우닝 EMA의 창업과정을 이해하기 위해서는 임차인관리조직이 탄생하게 된 배경에 대해 이해할 필요가 있다. 진남영(2016)을 따르면 최초의 임차인관리조직은 1970년대 초반 미국에서 탄생했다. 먼저 1970년대 초 보스턴의 브롬리-히스(Bromley-Heath)단지와 세인트루이스의 카를스퀘어(Carr Square), 달스트(Darst)단지에서 최초로 도입되었는데, 보스턴의 경우 공공임대주택(Public Housing)의 슬럼화를 방지하기 위한 주민자치활동이 계기였고, 세인트루이스의 경우 열악한 주택서비스에 항의하기 위한 임차인들의 차임지불거부운동(Rent Strike)이 계기였다. 두 경우는 모두 아래에서 위로 향하는 주민참여운동의 결과로 도입되었다는 공통점을 갖고 있다.

영국의 임차인관리조직 또한 주로 공공임대주택의 주택관리 서비스 만족도를 향상시키기 위한 노력의 일환으로 도입되었다. 먼저 1975년 주택법(The Housing Act)이 개정되면서 공공임대주택의 관리권한을 임차인관리조직에게 이양하는 것이 가능해졌고, 1987년 주택관리위원회(EMB) 제도가 도입되었다. 결정적으로 1993년의 주택도시개발법(The Housing and Urban Development Act)의 개정으로 임차인관리조직 결성권리(Right to Manage)가 1994년 도입되며, 일반화되었다.

임차인관리조직 결성권리의 핵심내용은 25가구 이상의 공공임대주택 임차인 가구가 모일 경우, 이 그룹이 자신들의 주택유지관리 권한을 주장할 수 있도록 제도화한 것이다. 임차인 그룹이 지방정부에 자신들의 임차인관리조직 결성권리를 최초로 고시하면, 지방정부는 임차인 그룹에게 기초단계의 교육을 제공하고 이들이 법인 단계로 진행할 수 있는 조건을 갖췄는지 평가한다. 이 작업은 18~24개월 동안 진행되고, 모듈관리협약(MMA, Modular Management Agreement)과 보조금 협약이 체결되면 임차인관리조직의 설립이 마무리된다. 이후 운영중인 임차인관리조직은 매 5년마다 임차인들에게 투표를 받아 연장여부를 결정한다.

브라우닝 EMA는 1994년 9월부터 임차인관리조직으로서 역할을 수행했지만, 정식 법인화는 2012년 3월에 완료하였다. 이 과정에서 매니저인 후세인 씨의 역할이 무척 중요했다. 사실 그는 영국 공공임대주택 임대사업자 중 하나인 영국주택협회(Housing Association) 출신이다. 그는 평소 영국주택협회 직원으로서 공공임대주택을 둘러싸고 있는 오해와 편견을 걷어내고 싶었고, 공공임대주택 주민들도 일반 민간주택 주민들과 동등한 대우를 받아야 한다고 생각했다. 그로 인해 2012년부터 브라우닝 EMA에 매니저로 재직하며 조직의 혁신을 주도하고 있다.



표 4. 미국과 영국의 임차인관리조직 비교

구분	미국	영국	
유형	임차인관리회사 (Tenant Management Corporation)	임차인관리협동조합 (Tenant Management Co-operative)	단지관리위원회 (Estate Management Board)
시기	1971년 ~ 1980년대 중반	1975년 ~ 현재	1987년 ~ 현재
주택소유권	지방주택공사 (Public Housing Agency)	지방정부(Local Council), 일부 분양전환	
구성원	임차인	임차인	주로 임차인 일부 공무원
규모	11개 단지 8,838가구(1980년대) (단지 당 804가구)	200여개 84,000여 가구(2000년 기준) (단지 당 420가구)	
업무	(공통)계약에 따른 주택단지 수선유지업무		

영국에서 공공임대주택 주민들은 게으르고 폭력적이라는 오해가 있어요. 또한 대부분이 알콜, 마약중독에 빠져있다는 선입견도 있어요 (중략) 영국주택협회에서 근무하면서 공공임대주택 거주자들도 프로페셔널한 서비스를 제공받아야 한다고 생각이 들었고, 직접 이 일을 하고 싶다는 마음에 퇴직하고 본격적으로 뛰어들게 되었습니다. (중략) 임금은 그 전에는 연간 19,000 파운드를 받았죠. 이 곳으로 오면서 40% 정도가 깎였어요. (웃음) 그래도 맞춰서 살아야죠. 가족들도 현재의 적은 수입에 맞춰서 산다면 다시 적응하게 되니깐요. 이런 부분을 감안하면서 이직했기 때문에 저는 지금 이곳에서 만족하고 있습니다.

-브라우닝 EMA 매니저 마수드 후세인(Masood Hussain)

후세인씨는 브라우닝 EMA의 설립과정에서 겪었던 어려움에 대해 설명했다. 바로 임차인들의 참여를 이끌어내는 문제이다. 말 그대로 임차인관리조직이기 때문에 임차인들의 참여는 운영의 핵심적인 요소이다. 하지만 이사회 임원들과 소위원회 구성원들은 일정한 대가없이 자발적으로 활동해야 하는 경우가 대부분이다. 이로 인해 특히 장시간 노동이 필요한 주민들은 폭넓은 참여에 제한이 생긴다. 또한 일반적으로 1년인 짧은 임기도 장애물이었다. 주택관리는 장기간의 계획이 수립되고 이를 기반으로 집행될 부분이 많지만 짧은 임기로 인해 임차인대표들은 회의에서 거수기 역할만 하는 경우도 비일비재했다. 결국 이름만 임차인관리조직이지 사실상 실무진들이 모든 일을 결정하는 경우가 많았다.

승자독식의 신자유주의에서 벗어나 신뢰와 협동으로 함께 살아가는 사회, 새사연이 그리는 미래입니다.

더 큰 걸음으로 움직이고 성장하는 새사연, 이제 여러분이 회원이 되어 함께 해주세요.

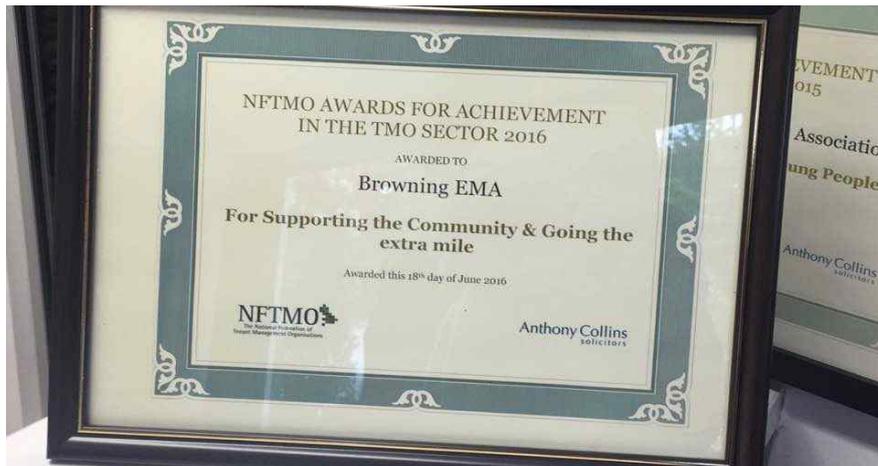


그림 1. 일반적인 영국 임차인관리조직의 조직도



후세인 씨는 임차인관리조직의 가장 핵심적인 업무인 주택관리업무와 임차인들의 참여를 이끌어내는 두 가지의 목표를 달성할 수 있는 방안에 대해 고민이 많았고, 2012년 매니저 자리에 오르자마자 그의 고민을 해결해나가기 시작했다. 그리고 그 결과 2014~2015년 서더크 자치구 'Best TMO' 상, 2015년 영국 임차인관리조직연합회 선정 청년사업 우수상 등 다수의 수상 경력을 자랑할 정도로 현재 영국에서 가장 모범적인 임차인관리조직을 만들어왔다.

그림 2. 2016년 영국 임차인관리조직연합회 선정 공동체활동 부분 수상



## 운영방식 및 성공요인

### 가. 사전예방 중심의 주택관리 시스템 도입

일반적인 임차인관리조직의 경우 주택관리 및 수선업무는 외부업체와 용역계약을 체결하고 수행한다. 이 경우 일반적으로 24시간 이내에 서비스를 받기 어려운 경우가 대

승자독식의 신자유주의에서 벗어나 신뢰와 협동으로 함께 살아가는 사회, 새사연이 그리는 미래입니다.

더 큰 걸음으로 움직이고 성장하는 새사연, 이제 여러분이 회원이 되어 함께 해주세요.



부분이고 경우에 따라서 2주 이상 걸리는 경우도 부지기수다. 후세인 씨에 따르면 일반 임차인관리조직의 경우, 수도배관이 터지는 등의 긴급사안의 경우라도 외부업체를 기다리는 수밖에 없다고 한다. 후세인 씨를 이를 개선하고자 다음의 체질개선에 나섰다.

먼저 자주 발생하는 수리가 무엇인지 데이터베이스화에 나섰다. 데이터베이스 결과에 따르면 배관, 목공(주로 문짝), 전기관련 업무가 전체 수리사항의 70%를 차지하고 있음을 발견했다. 나머지 30%의 경우 전문적인 수리업무인 경우도 있지만 상당수를 차지하는 70%의 업무는 중복되는 업무임을 발견한 것이다. 후세인 씨는 3명의 일반 직원을 훈련시키고 2명은 관련 기능을 갖춘자로 고용하였다. 그로 인해 업무중이라면 즉시 대응하여 수리하는 시스템을 도입하였다. 주민들의 수리 만족도는 높아졌고, 타 임차인관리조직의 벤치마킹이 이어졌다.

다음으로 진행한 작업은 사전예방 중심으로 주택관리 시스템을 재정비하는 것이었다. 사후 대응의 경우 수리비용을 예상할 수 없고, 수리 지연에 따라 입주민들의 불만이 증가할 위험이 있다. 하지만 사전 예방 시스템을 도입한다면 일정한 규모의 업무량과 예산을 유지함으로써 관리비용을 절감할 수 있고, 사후 대응에 따른 불만을 사전에 예방할 수 있다는 장점이 있다. 이를 위해 후세인 씨는 주택을 이루고 있는 항목별로 체크리스트를 만들고 모든 주택에 대해서 정기적으로 상태를 점검하고 있다.

표 5. 브라우닝 EMA의 주택관리 시스템 개선 전후 비교

항목	기존	개선
긴급수리	외부업체 용역계약 (24시간~2주 이상 소요)	70%(배관, 목수, 전기)에 대응할 수 있는 직원 배치(24시간 이내 대응)
장기수선	사후대응에 따른 주민 불만족 (비용, 시간 증가)	사전대응에 따른 주민 만족도 향상 (일정한 비용 및 시간 예상가능)

주택관리 시스템의 개선 결과 브라우닝 EMA는 비슷한 규모(500 가구)의 임차인관리조직이 7~8명을 고용하고 있는 데 비해 5명만 고용할 수 있을 정도로 조직의 경량화에 성공하였다. 또한 일반 임차인관리조직 대부분이 수입지출의 균형을 이루고 있는데 비해 브라우닝 EMA는 기존 예산에서 매년 30~40%(2014/15 회계년도 기준 £236,000 - 한화 약 3억 5천여 만원)를 절약할 수 있었다. 영국 임차인관리조직의 경우 예산은 정부지원금이지만 절약분은 정부에 귀속되지 않는다. 비영리법인인 임차인관리조직에 절약분을 귀속시켜 법인의 고유 목적에 따른 사업에 사용할 수 있게 제도가 정비되어 있다. 다음에 소개할 커뮤니티 사업은 이 절약분을 재원으로 한다.



## 나. 주민 1명, 1명의 구체적인 삶에 주목

일반적인 임차인관리조직의 경우 커뮤니티 관리업무는 의무사항이 아니다. 임대사업자와 체결한 모듈관리협약(MMA)에 따라서 정해진 범위의 주택관리를 수행하는 것이 법적인 책임의 전부이다. 하지만 브라우닝 EMA에서 커뮤니티 사업은 핵심적인 사업이고, 주택관리에서의 예산절감은 커뮤니티 사업을 목적으로 이뤄진다고 할 수 있을 정도이다.

*추가적인 업무라고 생각하지 않아요. (커뮤니티 사업을 통해서) 주민들의 삶의 만족도가 높아진다면 주택관리에도 분명히 도움이 됩니다. 시설을 함부로 다루지 않을 것이고, 주변 이웃에 대한 관심이 높아진다면 서로 도우려고 할 것이니깐요. 그러면 어떤 방식으로든 주택관리에 도움이 되는 것으로 돌아옵니다. 그리고 저는 공공임대주택 주민들도 민간시장의 주민들과 동등히 대우받는 일을 하고 싶어서 왔어요. 저에게 (커뮤니티 사업은) 중요한 일입니다.*

-브라우닝 EMA 매니저 마수드 후세인(Masood Hussain)

우리의 공공임대주택이 그렇지만 영국 공공임대주택(Social Housing)는 우리보다 더 넓은 수준에서 다양한 계층의 이들이 어우러져 살아가고 있다. 연령별로, 인종별로, 언어별로, 가족 구성에 이르기까지 다양한 이들이 모여 살고 있는 것이다. 후세인 씨는 이들을 주민이라고 묶어서 바라볼 것이 아니라 한 명, 한 명의 삶에 주목해야 한다고 강조했다. 동질성이 적은만큼, 일반화에 따른 특정 주민의 배제를 막기 위해서는 최선의 원칙일 것이다. 그리고 이 원칙은 커뮤니티 사업에도 반영되어 있다.

후세인 씨를 중심으로 한 브라우닝 EMA 실무자들은 커뮤니티 사업에 상당한 역량을 할애하고 있다. 위의 표에서처럼 10대 청소년, 20대, 직장인, 어르신, 1인 가구 등 주민들의 다양한 정체성을 존중하며 배제되는 이가 없도록 다양한 프로그램을 운영하고 있다. 이 프로그램을 위해서 지방정부로부터 따로 보조받는 것은 거의 없다. 대부분이 주택관리에서 절감한 예산이며 실무진들의 체계적이고 헌신적인 노력에 따른 결과물이다.

후세인 씨를 중심으로 한 브라우닝 EMA 실무자들은 커뮤니티 사업에 상당한 역량을 할애하고 있다. 위의 표에서처럼 10대 청소년, 20대, 직장인, 어르신, 1인 가구 등 주민들의 다양한 정체성을 존중하며 배제되는 이가 없도록 다양한 프로그램을 운영하고 있다. 이 프로그램을 위해서 지방정부로부터 따로 보조받는 것은 거의 없다. 대부분이 주택관리에서 절감한 예산이며 실무진들의 체계적이고 헌신적인 노력에 따른 결과물이다.

승자독식의 신자유주의에서 벗어나 신뢰와 협동으로 함께 살아가는 사회, 새사연이 그리는 미래입니다.

더 큰 걸음으로 움직이고 성장하는 새사연, 이제 여러분이 회원이 되어 함께 해주세요.



그림 3. 브라우닝 EMA 빙고대회 홍보물



## 사회적 영향

브라우닝 EMA의 사회적 영향은 영국 내 영향과 국내에 끼칠 수 있는 잠재적 영향으로 구분지어 알아볼 수 있다. 먼저 현재 영국 내에서 공공임대주택은 비효율적이며, 없애야 할 대상으로 다뤄지는 분위기가 있다고 한다. 공공임대주택 매입권리(Right to Buy) 제도를 중심으로 공공임대주택은 꾸준히 민간에 매각되고 있는 추세이며, 신규 공공임대주택의 유입은 예전에 비해 상대적으로 거의 이뤄지지 않고 있는 상황이다. 영국 내 공공임대주택의 비효율성에 대한 지적은 분명 타당한 지적일 수 있을 것이다. 하지만 이 문제는 공공임대주택의 효율성을 높이면 될 문제이지, 공공임대주택 자체를 없애는 것으로 해결해서는 안된다고 생각한다. 이것은 주거약자들의 주거권을 침해할 수 있는 방법이기 때문이다.

브라우닝 EMA의 사례는 공공임대주택의 관리 효율성을 높일 수 있다는 것을 증명한 사례다. 리더십을 갖춘 매니저와 지역에 애정을 갖춘 주민들이 적절한 경영혁신 프로그램을 거쳐 무려 30~40%에 달하는 예산을 절감한 사례이기 때문이다. 또한 예산 절감액은 공공으로 환수되는 것이 아니라 비영리법인인 임차인관리조직에 귀속되어 주민자치활동의 재원으로 활용할 수 있음으로서 자발적인 경영효율화를 이끌어내는 선순환을 보여준 사례이다. 공공의 입장에서 직접 관리하는 공공임대주택과 같은 비용을 지출하면서도 더 높은 주민들의 만족도 결과를 나타내기 때문에 마다할 이유가 없다. 다른 임차인관리조직, 공공임대주택에서도 적극적으로 벤치마킹하여 공공임대주택의 관리 효율성을 높여야 한다.

승자독식의 신자유주의에서 벗어나 신뢰와 협동으로 함께 살아가는 사회, 새사연이 그리는 미래입니다.

더 큰 걸음으로 움직이고 성장하는 새사연, 이제 여러분이 회원이 되어 함께 해주세요.



두 번째는 국내에 끼칠 수 있는 잠재적 영향력이다. 먼저 국내 공공임대주택의 관리 혁신방안으로 브라우닝 EMA를 벤치마킹할 수 있다. 국내에서도 영구임대주택을 시작으로 본격적으로 공공임대주택이 공급되기 시작한 지 거의 30년이 되었다. 현재 초기에 공급된 공공임대주택들은 건축물의 기대수명에 가까워졌기 때문에 주택의 관리 문제가 본격적으로 대두될 것이다. 하지만 국내 공공임대주택의 관리는 공기업인 LH(한국토지주택공사)나 SH(서울도시개발공사) 등의 지방공기업이 담당하고 있고, 주민이 참여하거나 지역에 밀착되어 있는 방식이 아니라 관료제적인 방식으로 이뤄지고 있다. SH에서 일부 협동조합형 공공주택이란 이름으로 임차인관리조직 모델을 실험하고 있으나, 아직 안정적으로 정착되었다고 보기는 어렵다. 브라우닝 EMA의 사례에서 주민이 직접 참여하고 지역에 밀착되는 주택관리가 예산절감 및 만족도 향상의 결과가 나올 수 있다는 것을 보여주었듯이 국내에서도 이와 유사한 제도의 도입을 적극적으로 검토하거나 현행 제도를 수정할 필요가 있다.

더불어 최근에 국토교통부는 ‘사회적 주택’이라는 개념을 도입하며 비어있는 공공임대주택의 일부를 사회적기업, 비영리법인 및 협동조합에 위탁하는 방안을 검토하고 있음을 밝혔다. 아직 확정되지 않았지만 김태섭(2015)에 따르면 운영에 필요한 예산지원은 없는 대신에, 개보수 비용을 보조하는 방안이 유력하게 검토되고 있다. 브라우닝 EMA의 사례처럼 효율적인 관리에 따른 인센티브가 반영된다면 신규 도입되는 ‘사회적 주택’ 제도가 더욱 훌륭한 제도가 될 수 있을 것이라고 생각한다.

## 주거부문 소셜벤처에 주는 시사점

브라우닝 EMA가 주거부문 소셜벤처에 주는 시사점으로 다음을 고민하였다. 우선 국내 소셜벤처들이 공급하고 있는 주거유형은 대부분 세어하우스라는 점을 이해해야 한다. 세어하우스의 경우 거실, 화장실, 주방은 물론이고 심지어 방까지 공유하는 경우도 많다. 즉, 주민들간의 마주침이 잦다. 또한 공공임대주택(Social Housing)을 관리하는 브라우닝 EMA과는 다르게 민간 임대주택을 임차하여 전대하는 경우가 대부분이다. 소유권이 안정적이지 않은만큼 주택관리 이슈보다는 안정적인 임차권이 중요한 성공요인이다. 이와 같은 환경을 고려한다면 국내 소셜벤처들은 브라우닝 EMA의 기본적인 업무인 주택관리업무에서 직접 인사이트를 얻기는 어려울 것이다. 하지만 주택관리라는 공통점에서 몇 가지 인사이트를 뽑아낼 수 있었다.

첫째, 업무를 간소화하는 것이다. 브라우닝 EMA의 경우 주택수리와 관련하여 70%의 업무가 중복된다는 점을 파악하고 업무를 간소화하였다. 국내 소셜벤처들도 주민들의 불만사항이 어떻게 분포되어있는 지 분석할 필요가 있다. 만약 중복되는 불만사항이라면 새로운 해결책을 통해서 비용을 절감할 수 있을 것이기 때문이다. 둘째, 주민들에게

승자독식의 신자유주의에서 벗어나 신뢰와 협동으로 함께 살아가는 사회, 새사연이 그리는 미래입니다.

더 큰 걸음으로 움직이고 성장하는 새사연, 이제 여러분이 회원이 되어 함께 해주세요.



자율권을 부여하는 것이다. 브라우닝 EMA의 경우 절감되는 주택관리비용은 주민들의 자치활동비용으로 사용하게 된다. 각 소셜벤처들은 주택별로 관리비용을 책정하고 절감 수준에 따라서 주민들이 활용할 수 있는 제도의 도입을 검토할 수 있을 것이다. 마지막으로 주민 한 명, 한 명에 집중하는 태도를 배우는 것이다. 주민이자 고객인 이들의 각자의 삶에 집중할 수 있어야 궁극적으로 만족도가 향상될 수 있다는 점을 배워야 한다.

하지만 남은 과제가 없는 것은 아니다. 현장방문과 인터뷰에서 느꼈지만 브라우닝 EMA의 사례는 매니저인 후세인 씨의 영향력이 무척 큰 사례라고 생각했다. 그는 본인 임금의 40%의 삭감을 감수하고 매니저 자리로 온 인물이다. 후세인 씨와 같은 인물을 꾸준히 발굴하거나 양성하지 못한다면 브라우닝 EMA의 사례는 그저 특이한 사례에 머물고 말 것이다. 발굴, 양성의 주체가 지방정부가 될 것인지 임차인관리조직연합회가 될 것인지 분명하지는 않지만 확실한 것은 어느 곳에서라도 후세인 씨와 같은 인물을 양성할 수 있어야 한다는 것이다. 이는 소셜벤처에도 동일하게 적용될 과제일 것이다.



그림 4. 브라우닝 EMA 매니저 후세인 씨와 기념촬영(좌-김원미, 우-황서연)



승자독식의 신자유주의에서 벗어나 신뢰와 협동으로 함께 살아가는 사회, 새사연이 그리는 미래입니다.

더 큰 걸음으로 움직이고 성장하는 새사연, 이제 여러분이 회원이 되어 함께 해주세요.

### 참고문헌

Martyn, Pearl, 1997, Social Housing Management : A Critical Appraisal of Housing Practice, Hampshire and London : Macmillan

김태섭, 2015, 사회적 주택 공급 활성화 방안 연구, 국토교통부

남원석, 2002, 영국의 공공임대주택 주민교육, 도시와빈곤 통권 59호

서울시 주택정책실, 2013, 협동조합 방식을 활용한 공공임대주택 관리방안 연구, 서울특별시

진남영, 2016, 협동조합형 공공주택 활성화방안, 서울시에스에이치공사

홍인옥, 서종균, 남원석, 2003, 영국 공공임대주택 관리의 임차인 참여 지원 제도에 관한 연구, 서울도시연구 제4권 제3호

## 2016년 새사연 발간 보고서

2016년 8월 23 현재

아젠다	발간일	제목	작성자
고용,노동	1/7	노동개혁, 노동자는 없고 기업만 있다	송민정
고용,노동	1/12	노동시장, 유연화보다 소비확대가 우선이다	새사연 노동연구팀
주거	1/15	2016 부동산 시장은 '위험한 균형' 유지할 것	권순형
정치	1/18	야당은 왜 존재하는가?	손우정
농업	1/25	농업의 지속가능성, '쌀' 과 '소득' 에 있다	장경호
주거	1/29	2016년에 대한 기대, 사회주택 활성화의 원년	강세진
복지	2/1	갈등의 복지, 불평등에 '응답하라'	최정은
고용,노동	2/5	지표와 정책으로 본 청년 고용의 현황과 과제	송민정
미디어	2/12	'사이비' 로 불리는 인터넷 매체, 본질은 '여론 통제' 다	김시연
잇:북	2/18	2016 전망보고서	새사연 미디어센터
주거	2/25	서울시 사회주택종합지원센터의 역할	강세진
복지	3/14	1인 가구, '전 연령' 의 문제다	최정은
주거	3/18	공공임대주택을 관리하는, 임차인들의 협동조합 ① : 서울시 협동조합형 공공주택 들여다보기	황서연, 진남영
주거	4/4	공공임대주택을 관리하는, 임차인들의 협동조합 ② : 영미권 임차인관리협동조합 염탐하기	황서연, 진남영

승자독식의 신자유주의에서 벗어나 신뢰와 협동으로 함께 살아가는 사회, 새사연이 그리는 미래입니다.

더 큰 걸음으로 움직이고 성장하는 새사연, 이제 여러분이 회원이 되어 함께 해주세요.



사회적 경제	4/11	민주주의의 풀뿌리, 마을공론의 형성 과정	강세진
주거	4/15	개발이익 확대로는 청년임대주택은 공급 '불가능'	권순형
청년	4/18	청년은 청춘(靑春)이어야 한다	송민정
주거	4/22	공공임대주택을 관리하는, 임차인들의 협동조합 ③ : 협동조합형 공공주택이 많이 공급되려면?	황서연, 신남영
경제	4/29	한국경제 : 1%를 위한 자본주의	정승일
청년	5/2	소득과 지출로 본 청년의 현재와 미래	최정은
청년	5/19	시골청년 상경분투기	강세진
노동	6/14	여성 임금노동자들의 최저임금 미달 및 수혜 현황	송민정
청년	6/20	노동시장 밖의 청년들	새사연 노동연구팀
사회	7/4	가계경제, 2009년 경제위기와 닮았다	최정은
청년	7/22	나는 생활하는가, 생존하는가?	새사연 노동연구팀
청년	8/16	휴가분한 후퇴, 반쪽짜리 지방생활	송민정
주거	8/23	영국 임차인관리조직의 혁신사례 : 런던 브라우닝 EMA(Estate Management Association)	황서연

승자독식의 신자유주의에서 벗어나 신뢰와 협동으로 함께 살아가는 사회, 새사연이 그리는 미래입니다.

더 큰 걸음으로 움직이고 성장하는 새사연, 이제 여러분이 회원이 되어 함께 해주세요.