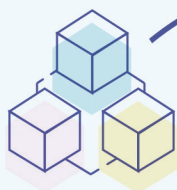




지방정부 정책&이슈

2024.7 | Vol. 7

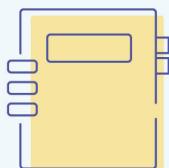


미국의 지역발전 프로그램 사례 : 매사추세츠주의 전환적 지역개발계획

(Transformative Development Initiative, TDI)

이우정

(대한민국시도지사협의회 연구위원)



해외사례

2024.7 | Vol. 7

미국의 지역발전 프로그램 사례 : 매사추세츠주의 전환적 지역개발계획 (Transformative Development Initiative, TDI)

이우정 (대한민국시도지사협의회 정책연구센터 연구위원)

I. 들어가며

미국의 매사추세츠주는 쇠퇴해 가는 산업도시를 살리기 위해 2014년부터 전환적 지역개발 프로그램(Transformative Development Initiative, 이하 TDI)을 도입하여 추진하고 있다. 기존의 주정부나 시정부 주도의 단편적이고 산발적인 개발 방식의 문제점을 인식하고 새로운 전략적 접근법을 시도한 것이다. 3년 단위로 공모를 통해 매사추세츠주 일부 도시의 지구(TDI District)를 선정하여 지역의 사정에 맞는 프로그램을 제공한다.

이는 정책도구함 접근법(toolbox approach)으로 불리며, 동원 가능한 모든 수단을 집어넣어 놓고 해당 지구별로 필요한 것을 꺼내어 적용하는 접근 방법이다. TDI의 가능한 수단은 역량 강화(TDI fellows programe), 파트너십 개발(partnership development), 창의적 경제 계획(Creative economy initiative), 소상공인 성장 지원(TDI Local), 지분출자(TDI Equity Investment), 기술 지원(Technical Assistance) 등이 있다.

TDI의 주요 특징은 상향식 접근법으로 각 지방정부(city)가 특정 지역을 선정하고 공공과 민간 그리고 비영리기관들의 파트너십을 구성하여 개발을 주도한다. 이에 각 지구의 독특한 비전과 요구에 맞추어 기술 지원, 투자, TDI fellow 등 맞춤형 지원을 한다. 또한 이해관계자와 지역사회의 참여를 강화하고 기업가적 접근법에 따라 유연하고 기민하게 대응하여 각 지구가 새로운 아이디어를 실험할 수 있도록 지원하는 것이다.

이 글에서는 매사추세츠주의 TDI 사례를 소개하고 우리나라 지역발전 정책의 추진에 시사점을 제시하고자 한다.

II. 매사추세츠주 개관 및 TDI의 추진배경

1. 매사추세츠주(The Commonwealth of Massachusetts) 개관

미국 매사추세츠는 미국 동부에 위치한 주(州)이고 공식 명칭은 The Commonwealth of Massachusetts이다. 주도는 Boston이며 카운티는 14개, 도시 및 타운은 351개이다. 주의 인구는 2022년 기준 약698만명으로 미국내 15번째이다. 면적은 약 2만 7000km²로 이는 미국에서 44번째 크기이며 우리나라 강원도의 1.6배 크기이다. 1인당 개인소득은 2023년 기준으로 약8만7000달러로 미국내 3위이다. 주요산업은 금융, 생명공학(BT), 교육, 정보통신공학(IT) 부분이다. 주의 재정규모의 경우 2023년도 회계연도 기준으로 총지출액은 799억달러 정도이다.

2. TDI 추진 배경

미국 매사추세츠주의 오래된 중소 산업도시들을 살리기 위해 주와 시정부가 많은 노력을 하였음에도 도시에 대한 인식이 변하지 않고 안전 문제도 지속적으로 나타났다. 구산업 도시들의 산발적인 도시 재개발과 부채지주의 방치로 인해 투자 부진과 함께 저성장 문제는 지속되었다. 즉 주정부나 시정부에서 정책이 있었지만 산발적이고 단편적인 투자로 인해 민간투자가 뒤따르지 않아 도시 이미지는 그대로였다. 대표적으로 브록턴(Brockton)이라는 도시의 사례이다. 브록턴은 과거 공업도시로 신발, 식품, 인쇄 등 제조업이 발달하였는데 산업 전환에 따라 쇠퇴하고 있는 곳이다. 이 도시의 활력을 찾기 위하여 매사추세츠 베이 교통공단(MBTA) 통근열차 역 근처에 역사적인 산업 건물을 아파트로 전환하기 위해 투자하였고, 브록턴 엔터프라이즈 빌딩을 상업건물로 리모델링 추진, 브록턴 네이버후드 헬스센터 건립 지원 등 개별 프로젝트로 진행하였으나 도시의 전반적 활력을 되살리는데 한계가 있었다.

이에 주정부는 개별 투자를 넘어 다양한 이해관계자를 결집하고 투자를 연계하여 가시적 성과를 낼 수 있는 전략을 모색하였다. 민간투자가 따라올 수 있는 여건 마련

에 초점을 맞추고 “유연하고 실험적”인 현장 중심의 접근법을 도입 필요성을 강조하였다.

정책적 배경으로 2012년도 보스턴 연방준비은행(FRB)의 ‘Resurgent Cities’(이하 도시의 부활) 연구였다. 도시의 부활은 도시 재생의 가능성과 특징을 제시하였다. 산업구조의 변화와 도시화의 새로운 물결 등 변화하는 경제와 사회 환경에서 도시가 어떻게 적응하고 번영할 수 있는지에 대한 시사점이 있다. 도시가 과거의 쇠퇴에서 벗어나 새로운 활력을 찾아가는 과정을 설명하고 경제적 혁신, 인적자원의 중요성, 삶의 질 향상, 그리고 협력적 접근 방식의 중요성을 강조하였다. 경제적 재생 측면에서 과거 산업 쇠퇴를 겪은 도시들이 지식기반경제나 혁신산업 등으로의 전환을 통해 경제적 회복을 할 수 있다. 인적 자본 집중의 경우 고학력, 고숙련 인력 유입 증가와 창조 계급(creative class) 집중으로 혁신과 생산성 향상에 주목하였다. 문화시설, 공원, 대중교통 등 도시 기반 시설의 질적 향상을 통한 도시 환경 개선이 있다. 협력적 거버넌스의 경우 공공과 민간 그리고 비영리 섹터 간의 협력 강화 등 다양한 이해관계자들의 참여를 통한 포용적 도시 발전을 추구하였다.

2013년도에 역시 보스턴 연방준비은행(FRB)은 ‘작동하는 도시 과제(Working Cities Challenge)’이라는 구체적 실행 프로그램으로 발전시켰다. 도시의 부활은 주로 대도시의 재생에 초점을 맞추었지만 Working Cities Challenge는 중소도시로 관심을 확대하였다. 접근 방식에 있어서도 협력적 리더십과 경쟁 기반의 지원을 도입하는 등 기존 접근방식에서 진화하였다. 도시의 부활에서 정책적 연속성을 갖고 추진한 것이며, 이는 본 글에서 다루는 TDI까지 이어진다. 실행 주체도 기존의 연구 중심 논의에서 ‘작동하는 도시 과제(Working Cities Challenge)’는 연방준비은행 주도로 다양한 이해관계자가 참여할 수 있도록 하였다.

정리하면 보스턴 연방준비은행이 추진한 ‘도시의 부활’(Resurgent cities)¹⁾ 및 ‘작동하는 도시 과제(Working Cities Challenge)’ 보고서에 기반하여 도시에 대한 시스템 변화 필요성을 확인하였고 TDI 프로그램은 이러한 철학에 근거하여 도입되었다.

1) Yolanda K. Kodrzycki and Ana Patricia Munoz. 2013. Economic Distress and Resurgence in US Central Cities: Concepts, Causes, and Policy Levers. Boston, MA: The Federal Reserve Bank of Boston. www.bostonfed.org/about/ar/ar2009/lessons-from-resurgent-cities.pdf.

III. TDI 개념적 틀, 구성 및 성과

1. TDI 개념적 틀²⁾

TDI는 특정 지구(district)내에서 경제 성장을 가속화할 수 있도록 기획된 중견도시(Gateway cities)³⁾ 대상의 프로그램이다.⁴⁾ 구체적으로는 매사추세츠 주정부가 26개의 중견도시(Gateway cities)를 대상으로 공모를 통해 지역개발을 진행하는 ‘단기, 촉매’ 프로그램(short-term, catalytic programe)이라 할 수 있다. 중견도시(Gateway cities)는 주(州)경제의 앵커 역할을 하는 도시로 법적 정의는 다음과 같다. 인구는 3만5천명에서 25만명 사이, 도시의 중위가구소득이 주(州) 중위값 이하이고 성인 중 대학 졸업자 비율이 주(州)평균보다 낮은 도시이다. 매사추세츠 주의회는 주(州)내에 총 26개의 중견도시(Gateway cities)⁵⁾를 지정하였다.

2) 매사추세츠주 일반법(Chapter 23, Section 46)에서 Transformative Development의 정의는 “redevelopment on a scale and character capable of catalyzing significant follow-on private investment, leading over time to transformation of an entire downtown or urban neighborhood, and consistent with local plans” 이다.

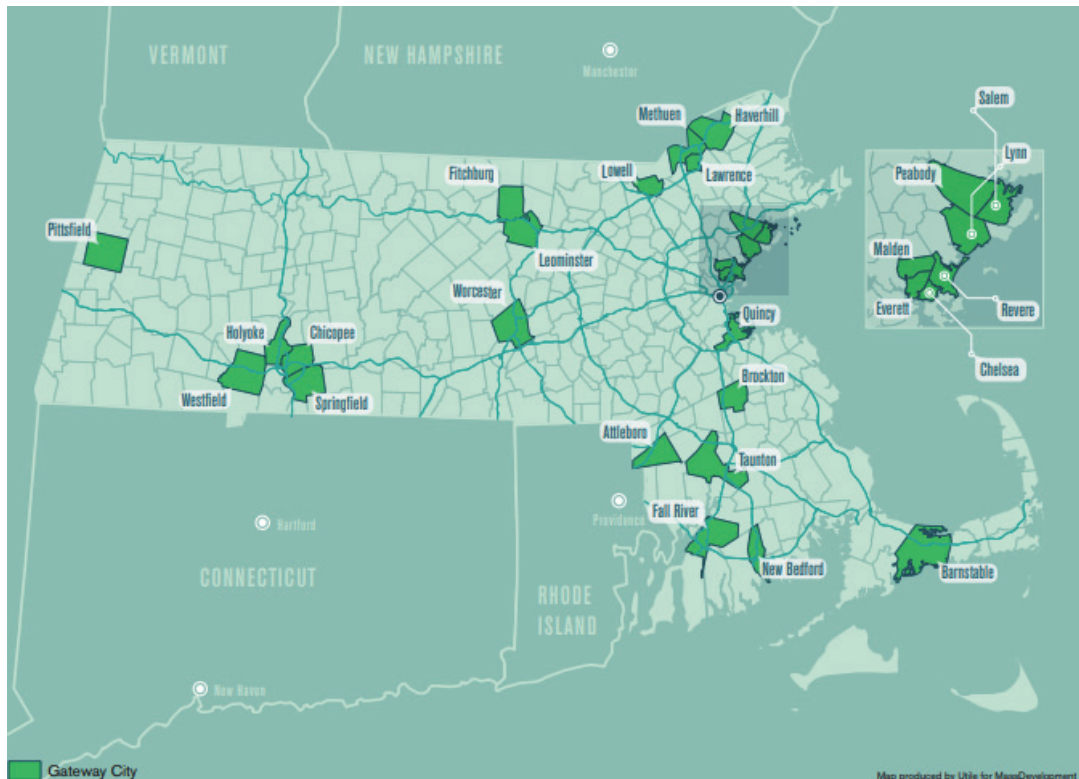
3) Gateway Cities는 주(州) 주변지역 경제의 기반이 되는 중규모(midsized)의 도시 중심지이다. 여러 세대를 거쳐 지역민에게 좋은 일자리를 제공하고 이주민에게 아메리칸 드림(American Dream)을 향한 “관문”(gateway)을 제공하는 산업의 본거지로서 이름을 붙였다. 제조업 쇠퇴로 인해 이들 도시들이 어려움을 겪고 있지만 여전히 주(州)에서 차지하는 경제적 지위를 고려하여 본 글에서는 중견도시로 번역한다.

(출처 : <https://massinc.org/our-work/policy-center/gateway-cities/about-the-gateway-cities/>)

4) TDI is a program for gateway cities designed to accelerate economic growth within focused district.(출처: MassDevelopment(2018))

5) 주법률(Massachusetts General Law Chapter 23A Section 3A)에서 26개 중견도시 지정. Attleboro, Barnstable, Brockton, Chelsea, Chicopee, Everett, Fall River, Fitchburg, Haverhill, Holyoke, Lawrence, Leominster, Lowell, Lynn, Malden, Methuen, New Bedford, Peabody, Pittsfield, Quincy, Revere, Salem, Springfield, Taunton, Westfield, Worcester

〈그림 1〉 매사추세츠주 중견도시(gateway cities) 분포



자료: MASSDEVELOPMENT·UMASS DONAHUE INSTITUTE(2016), P.3

TDI의 목표는 지역의 민관협력을 통한 적극적 참여와 지역사회 정체성을 강화하는 것이다. 이를 통해 궁극적으로 지역 주민들의 삶의 질을 향상시키고 지역내 투자와 경제활동을 촉진시킬 수 있다고 보았다. TDI는 단일 문제 해결에 초점을 맞추기보다 ‘TDI 지구(TDI District)’라고 불리는 도보 5분 거리의 좁은 반경 내에서 다양한 노력, 자원 및 투자 등을 결합하여 지역에서 후속 투자가 일어날 수 있도록 임계값(critical mass)을 만드는데 초점을 두었다. 다양한 규모와 다양한 부문에서의 노력들이 하나의 지구(district)에서 집중되기 위해서 무엇보다 협력(collaboration)과 조정(coordination)의 중요성을 강조하였다. 이를 위해 TDI는 기획역량과 네트워킹을 강조하면서 ‘강력한 파트너십’과 이를 이끌어낼 수 있는 ‘사람’에 집중하였다.

2. TDI의 원칙, 구성

TDI는 앞에서 설명한 바와 같이 매사추세츠 주정부가 주(州)내의 26개 중견도시 (gateway cities)를 대상으로 공모를 통해 진행하는 도시발전 프로그램이다. 2014년에 제도적 기반을 마련한 후 매사추세츠주 개발금융공사(이하 MassD ; MassDevelopment)가 주관하여 사업을 시행하고 있다. 공모로 지구(distirct)를 지정하여 해당 지구의 특성에 맞는 프로그램을 지원하는 것이다. 지금까지 완료되었거나 진행 중인 지구는 28개에 해당하며 선정된 지구 전체에 투입된 TDI 자원은 3,800만달러 규모이다⁶⁾.

1) TDI의 주요 원칙

TDI는 세 가지 주요 원칙에 기반하여 프로그램을 추진하거나 투자가 이루어진다. 첫째는 “지역 협력적 파트너십(Local Collaborative Partnership)”이다. 이는 성공적인 발전을 위해 비전을 함께 수립, 이를 위해 아이디어를 서로 연계하고 프로젝트가 지속적으로 운영되기 위해 지역내 사람들이나 기관들간의 강력한 파트너십이 필요하다고 보았다. 둘째는 “지구(District)에 대한 전략적 접근(Strategic district Focus)”인데, 이는 장소 기반의 개발 전략은 지역이 출발점이며 이를 위해 지구를 전략적으로 고려할 필요가 있다. 절대 단일(isolated) 투자로는 추가 성장이 자동적으로 일어날 수 없다. 셋째, “지역사회 참여(Community engagement)”이다. TDI는 역량 지원과 재정지원을 통해 지역사회 참여를 도모 및 강화하여 궁극적으로 내·외부적 투자를 통해 다시 지역사회가 그 이점을 누리도록 하는 것이다.

<표 1> TDI 주요 원칙(Principles)

원칙	주요 내용
지역 협력적 파트너십 (Local Collaborative Partnership)	- 비전 수립, 아이디어 연계, 프로젝트 지속 추진
지구에 대한 전략적 접근 (Strategic District Focus)	- 지역을 고려한 지역 개발 전략, 추가적인 성장이 일어날 수 있도록 투자
지역사회 참여 (Community Engagement)	- 역량 및 재정지원을 통해 지역사회가 참여하고 지역사회에 그 이익이 돌아갈 수 있도록 함

자료: Ash and Jones(2015).

6) <https://www.massdevelopment.com/products-and-services/community-development/tdi/>

2) TDI의 구성 : 지원 프로그램⁷⁾

TDI는 toolbox 접근 방식을 사용하는데, TDI 지구에서 적용할 수 있는 다양한 프로그램을 두고 지구 상황에 맞는 프로그램을 적용한다. 프로그램의 주요 목적은 파트너십 구축과 지역사회 참여 기반 마련을 위한 것이다. 또한 파일럿 프로그램을 통해 새로운 아이디어를 실험하고 그 중 유의미한 것은 공식 지원 프로그램으로 확장시키는 형태로 진행하기도 한다.

TDI 프로그램은 2024년 현재 기준으로 <표-2>과 같이 총 6개의 하위 프로그램을 운영하고 있다. 이들 프로그램은 위에서 말한 세가지 원칙에 기반한 것이다. TDI의 가장 대표적인 프로그램은 “TDI 펠로우(TDI Fellows)”이다. TDI 펠로우는 MassD에 고용된 직원으로 해당 전문가를 TDI 지구에 파견하여 지역에 맞는 개발 계획을 만들 수 있도록 경제 개발 전문 지식과 협력적 리더십을 제공한다. FDI 펠로우는 장소 기반의 경제 개발을 위해 조정 역할을 하고 각 TDI 파트너십별로 일상 업무를 이끌고 촉진한다. 이들은 유연성, 호기심, 기업가정신을 갖고 현장 업무(field work)에 더 중점을 두고 있다. 2024년 현재, 13명의 TDI 펠로우가 활동 중이다.

둘째는 “파트너십 개발(Partnership Development)” 프로그램이다. TDI 펠로우들은 TDI 파트너십을 구성하는 다양한 분야의 이해관계자들과 네트워크를 활성화시킨다. 이를 통해 목표, 전략 그리고 실행가능한 정책이 지구(district)가 탈바꿈하는 것을 촉진시킬 수 있다. 파트너십은 주로 시정부, 지역의 주민공동체, 기업, 리더 등 지역의 주요 기관으로 이루어진다.

셋째로 “창조경제 이니셔티브(Creative Economy Initiative)” 프로그램이 있다. 창의·문화 기반의 경제가 중견도시의 도심지와 상업지구에 큰 영향을 끼친다는 것을 인식하고 TDI는 Barr 재단⁸⁾의 지원하에 창의적이고 문화적인 활동을 확장하고 있다. 두 개의 하위 프로그램이 있는데, TDI 창의 도시(TDI Creative Cities)와 “TDI 창의 촉진 보조금(TDI Creative Catalyst Grant)”이다. TDI Creative Cities는 TDI 지구가 있는 도시에 창의적이고 문화적 경제 생태계를 만드는 것이다. 이는 중

7) TDI 프로그램은 MassDevelopment홈페이지를 참고하였고 현재 지정된 TDI 지구에 시행중임.

출처 : <https://www.massdevelopment.com/products-and-services/community-development/tdi/approach>

8) Barr재단은 보스턴에 있는 민간 비영리단체이다. 예술, 창의성, 기후, 교육 분야에서 주요 프로그램을 운영하고 있음

합적 프로그램으로 2년 이상 진행하고 5가지 상호 연계된 프로그램을 지원한다. 5가지 프로그램은 파트너십 성장, 리더십 개발, 프로젝트 실행, 장소 지정 그리고 네트워크 조정 및 조직이다. TDI Creative 촉진 보조금은 현재 지정된 TDI 지구 뿐 아니라 기존 지구 모두에 적용 가능한 프로그램이다. TDI 지역의 개인이나 조직 등 프로젝트 팀이 2만달러에서 10만달러 사이에서 보조금을 신청하여 이를 통해 지역의 예술 및 문화 인프라를 강화하고 경제 활성화를 위한 대중 프로젝트를 추진할 수 있도록 하는 것이다. 이 프로그램은 지역 주도의 프로젝트가 실행하는 것을 지원하고, 이를 통해 새로운 접근방식들이 실험을 통해 보다 포괄적이고 지속가능한 예술문화 네트워크 형성이 가능하도록 했다.

넷째, “TDI Local”은 중소기업의 성장을 지원하는 프로그램이다. 지역의 파트너들은 각각의 목적에 맞게 프로그램을 기획하여 신청하고 선정되면 MassD로부터 보조금을 지원받는다. 과거 프로그램으로 지역 개선을 위해 기업의 외관 정비 공사를 위한 지원, 비어있는 매장에 문을 여는 사업체에 대하여 증축 보조금 제공 그리고 상업지구의 가시성이나 마케팅 그리고 조명이나 길찾기 등을 향상시키는 사업 등이 있었다.

다섯째로 “TDI 지분 투자(TDI Equity Investment)”는 TDI 지구를 지원하는 여러 수단 중에서 가장 중요한 부동산 관련 프로그램이다. 이는 TDI 지구와 그 주변 지역에도 추가적인 변화와 발전이 일어날 수 있을 정도로 잠재력을 가진 상업용 부동산 개발을 지원하는 것이다. 이 프로그램을 통해 MassD는 TDI지구 내에서 상당한 경제적 영향을 끼칠 수 있는 1층이나 상업 공간을 활성화하는 단기 프로젝트에 투자한다. 이는 또한 주정부나 MassD가 최우선으로 고려하는 사항이기도 하다.

마지막으로 “기술적 지원(Technical Assistance)”은 MassD가 지역의 주요 프로젝트에 참여할 수 있도록 전문가 및 컨설턴트를 중계하는 것이다. 기획연구, 전략 수립, 도심 디자인 전략, 시장 전략, 지역사회 비전 수립, 소상공인 매장 활성화, 산업클러스터 분석, 마케팅과 브랜딩 등 분야에서 기술적 지원을 제공하였다.

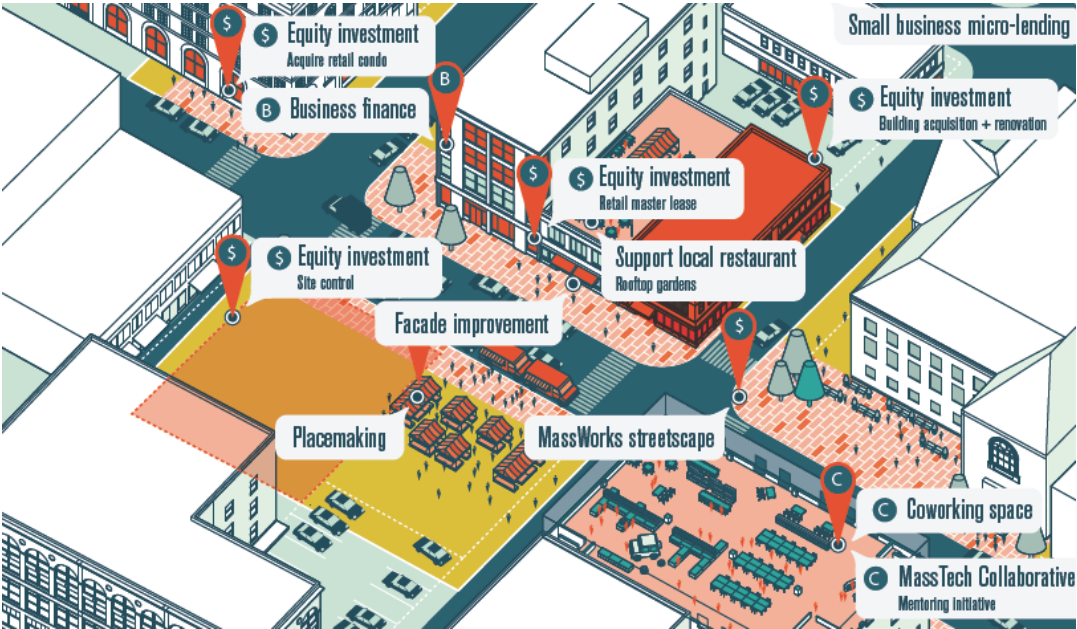
이러한 다양한 프로그램이 특정 지구(district)에서 적용되는 모습을 일러스트레이션으로 표현한 것이 <그림-2>이다.

〈표 2〉 TDI 자원 프로그램(2024년 기준)

프로그램	주요 내용
① TDI Fellows	- TDI 지구(District)의 경제개발 전문 지식과 협력적 리더십 제공 - MassD에 고용된 직원으로 지구에 파견
② Partnership Development	- 다양한 분야(시정부, 지역 주민공동체, 기업, 리더 등)의 이해관계자들과 네트워크 육성
③ Creative Economy Initiative	- TDI 지구내 창의적이고 문화적인 활동 확장 - 하위 프로그램 : TDI Creative Cities, TDI Creative 촉진 보조금 (TDI Creative Catalyst Grant)
④ TDI Local	- 중소기업 성장 지원 프로그램
⑤ TDI Equity Investment	- TDI 지구와 그 주변지역에 대한 영향력이 큰 상업용 부동산 개발을 지원
⑥ Technical Assistance	- MassD가 지역의 주요 프로젝트에 참여할 수 있는 기술전문가나 컨설턴트 중계

자료: <https://www.massdevelopment.com/products-and-services/community-development/tdi/approach.html>의 내용 정리 (2024.7.8.일 검색 결과)

〈그림 2〉 TDI 프로그램 적용 사례



자료: MASSDEVELOPMENT·UMASS DONAHUE INSTITUTE(2016), P.6

3. TDI 프로그램 추진 과정 및 성과

TDI의 주관기관은 MassD이며 이 기관에서 공모를 내면 신청자는 각 도시에서 도보 5분 거리 정도의 공간을 정하고(TDI District), 공공-민간-비영리기관의 리더들이 ‘TDI 파트너십’을 구성한 후 제안서를 제출한다. 제안서는 해당 지구의 특성, 여건, 추진방향 등을 기술하고 이를 실현하는데 있어서 기회요인, 장애 요소나 어려움, 지원이 필요한 부분들로 내용을 구성한다⁹⁾. MassD는 공모를 받아 지구를 선정하고 지구별로 필요에 따라 ‘맞춤형’ 지원을 제공한다. 세부 지원 프로그램은 메뉴판식이 아니라 파일럿 프로그램 등을 통해 새로운 아이디어를 실험하고 유의미한 것은 공식 프로그램으로 확장시키는 방식으로 진행한다.

2014년도에 10개의 TDI 지구가 지정되었고, 이후 2개의 지구가 추가로 지정되었다. 지구는 상업지에 국한하지 않으며 주거지역도 가능하다. <그림-3>에서 매사추세츠주에서 2014년도에 지구로 지정된 곳의 분포를 볼 수 있다. 2014년부터 2016년까지 시범사업 기간 3년 동안 MassD는 해당 TDI 지구에 7,200만 달러 이상 투입하였고, 710만불 정도는 TDI 프로그램에 투입되었다. 같은 기간 동안 알려진 민간 및 공공 투자는 해당 지역에서 총 4억6,900만달러 이상이였다. 그 중 TDI 노력과 직접적으로 관련된 금액은 3,800만달러이다. 이러한 자금은 공동 작업 공간, 문화 시설, 지역사회보건센터와 같은 개발 및 장소 구축 프로젝트와 지역 사회 공간에 대한 지원에 지출되었다.¹⁰⁾

이후 2017년도에 14개 TDI 지구가 지정되었고, 2022년에는 13개가 지정되었다. 매사추세츠 주정부의 5개년 투자계획에 따르면 TDI 프로그램에 2만달러에서 4만달러가 꾸준히 배정되었고¹¹⁾, MassD의 재무제표에 의하면 TDI 프로그램에 지출 가능한 재원은 2022년도에는 3,170만달러¹²⁾, 2023년도에는 2,640만달러¹³⁾이다. 2023년 회계연도 기준으로 TDI는 총 520만 달러의 보조금을 지급했고 120만 달러 상당의 직접적 프로젝트 비용이 발생했다. 특히 직접 비용은 TDI가 자체적으로 수행한

9) 이윤석(2022) 경제인문사회연구회 균형발전연구단 세미나 발제자료 참고

10) UMASS DONAHUE INSTITUTE(2018).

11) Commonwealth of Massachusetts(2018)., Commonwealth of Massachusetts(2022).

12) Massachusetts Development Finance Agency(2022).

13) Massachusetts Development Finance Agency(2023).

프로젝트에 투입된 금액으로 볼 수 있다.

〈그림 3〉 2014년 지정된 12개 TDI 지구(District)



자료: MASSDEVELOPMENT·UMASS DONAHUE INSTITUTE(2016), P.6

IV. TDI 사례의 시사점

TDI의 주요 컨셉은 지역에서 민간투자가 연달아 일어날 수 있는 ‘모멘텀’을 만들기 위해 작은 지구(TDI District)를 대상으로 가능한 많은 정책 수단과 노력을 집중하는 것이다. 다양한 규모와 부문에 노력, 자원, 투자를 집중시켜 일종의 ‘임계량(critical mass)’을 만드는데 초점을 둔다. 이를 위해 두 가지를 중시하는데, 하나는 ‘더 나은 협력과 조정(better collaboration & coordination)’, 둘째는 ‘강력한 파트너십’과 이를 이끌어낼 수 있는 ‘사람’이다. 즉, 프로그램의 기획 역량과 네트워킹을 강조하고 있다고 볼 수 있다.

TDI의 접근 방식은 ‘상향식(bottom-up)’이고, ‘정책도구함 접근법(toolbox approach)’이 활용된다. 여러 정책 수단을 적용하는 것에 있어서 정해진 틀에서 천편일

률적인 수단을 적용하지 않고 ‘유연하고 실험적’으로 현장 상황에 맞도록 하고 있다. 또한 동원 가능한 모든 수단을 다 모아 두고 해당 지구(district)의 특성에 맞게 필요한 것을 적용한다. 이와 같이 프로그램이 매우 유연하고 새로운 정책 도입이 쉽다.

마지막으로 TDI 프로그램에서 가장 주목할 만한 것으로 “TDI 펠로우(TDI Fellows)”이다. 지역 현장에서의 기획 역량 부족 문제를 보완하기 위해 MassD에서 전문가를 파견하여 지원한다. TDI 펠로우는 해당 TDI 지구의 경제 개발에서 메인 에인저트 역할을 한다. 이들은 도시계획, 커뮤니티 개발 및 파트너십 구축, 부동산, 지역 경제 개발 등에 전문성을 가진 경력 15년 이상의 전문가이다. 이들은 현장에서 새로운 파트너십을 파악하고 만들어가며, 재원과 인력 등 개발사업 추진을 위한 자원을 확보, 개발 사업 구상에서 본인이 가진 전문성을 발휘하고 지역의 리더십을 이끄는 실질적 역할을 하도록 부여하였다.

TDI는 주정부가 예산을 지원하여 지역의 경제 개발을 위한 사회적 자본과 역량 강화(capacity building), 협력(collaboration)이 실제 이루어지도록 하는 부분에 초점을 맞추고 있다.

참고문헌

- 이운석. (2022). 경제인문사회연구회 균형발전연구단 세미나 발제자료
- Yolanda K. Kodrzycki and Ana Patrica Munoz. (2013). *Economic Distress and Resurgence in US Central Cities: Concepts, Causes, and Policy Levers*. Boston, MA: The Federal Reserve Bank of Boston.
- Jay Ash and Marty Jones. (2015). *Targeted Redevelopment Assistance to Strengthen Massachusetts Gateway Cities*. MassBenchmarks
- MASSDEVELOPMENT·UMASS DONAHUE INSTITUTE. (2016). TDI Gateway City Economic Snapshot 2016
- Anne Gatling Haynes. (2018). *Transforming local economic development Massachusetts' older industrial cities*. Brookings
- Commonwealth of Massachusetts. (2018). Five-Year Capital Investment Plan-FY2018-2022
- MassDevelopment. (2018). Transformative Development Initiative-Building a Culture of Co-investment in Small Cities.
- UMASS DONAHUE INSTITUTE. (2018). Gateway City Economic Snapshot TDI 2018
- Massachusetts Development Finance Agency. (2022). Financial Statement issued in accordance with Government Auditing Standards
- Commonwealth of Massachusetts. (2022) Five-Year Capital Investment Plan-FY2022-2026
- Massachusetts Development Finance Agency. (2023). Financial Statement issued in accordance with Government Auditing Standards
- <https://www.massdevelopment.com/products-and-services/community-development/tdi/>
- <https://www.massdevelopment.com/products-and-services/community-development/tdi/approachhtml>

