

사회적기업의 유형별 심층 사례 연구

황덕순(한국노동연구원)
 박준식(한림대학교)
 장원봉(사회투자지원재단)
 김신양(한국사회적경제연구회)

목 차

제1장 서론(황덕순)	1
제2장 사회적기업 유형론과 한국의 사회적기업 유형(황덕순)	3
제1절. 사회적기업의 개념과 범위	3
제2절. 유형화 방법론에 관한 선행 연구	5
제3절. 한국에서의 사회적기업의 발전과 사회적기업의 유형	8
제3장 노동통합형 사회적기업(장원봉)	13
제1절 들어가는 글	13
제2절 사례기업별 특성 분석	14
1. (주)일과나눔	14
2. 동천	19
3. 함께일하는세상(주)	23
4. 사랑의 손맛: 행복도시락 노원점	29
제3절 사례간 비교 및 종합평가	34
제4장 사회서비스 제공형 사회적기업(황덕순)	43
제1절 들어가는 글	43
제2절. 사례기업 분석	46
1. 안산의료복지사회적협동조합	46
2. 주식회사 휴먼케어	52
3. 사회적협동조합 도우누리	57
4. (재)다솜이재단	64
제3절. 사회서비스형 사회적기업의 특징과 발전전망	73

제5장 지역재생형 사회적기업(박준식)	80
제1절 들어가는 글	80
제2절 사례기업별 특성 분석	81
1. (주)천안주거복지센터	81
2. 하이원베이커리	85
3. 춘천 도시농업센터	89
4. 동네방네 협동조합	94
제3절 사례 간 비교 및 종합평가	100
제6장. 대안경제형 사회적기업(김신양)	109
제1절 들어가는 글	109
제2절 사례기업별 특성 분석	112
제3절 사례 종합 및 평가	141
제7장. 결론(황덕순)	150
참고문헌	163
<부록> ICSEM 설문지	165

요 약

제1장 서론

본 연구는 한국의 사회적기업을 몇가지 대표적인 유형으로 나누고 유형별로 사례연구를 통해 사회적기업의 실태를 심층적으로 이해하고 정책의 발전방안을 모색하고자 한다. 현재 사회적기업육성법은 사회적기업을 사회서비스 제공형, 일자리 제공형, 혼합형(사회서비스 제공 및 일자리 제공), 지역사회공헌형, 기타로 구분하고 있다. 본 연구는 이 유형을 그대로 따르기보다는 유형 분류 방법과 관련한 선행 연구들을 검토하고, 본 연구에 적합한 유형분류 방법을 도출하고자 한다. 나아가 유형별로 대표적인 사례기업을 4개씩 선정하여 심층적인 사례분석을 수행할 것이다.

사례기업들에 대한 체계적인 비교연구를 위해 표준화된 조사지를 이용해 우리나라 사회적기업의 실태를 분석함으로써 이후의 연구에서 다른 나라와의 비교를 통해 우리나라의 사회적 기업 실태에 대한 이해를 심화시키고자 한다. 이를 위해 사회적기업 국제비교연구인 ICSEM(international comparative social enterprise models)의 한국 연구로 참여하여 ICSEM의 공통조사지를 이용해서 우리나라 사회적기업의 유형별 실태를 분석한다.

본 연구의 구성은 다음과 같다. 우선 제2장에서는 본 연구의 대상이 되는 사회적기업의 범위와 사회적기업의 유형 분류방법론에 대해서 다룬다. 본 연구의 대상이 되는 사회적기업에는 정부 정책에 따라 인증된 인증 및 예비 사회적기업에 국한하지 않고, 이론적인 관점에서 사회적기업으로 볼 수 있는 조직들을 모두 포함시킬 것이다. 본 연구에서는 사회적기업의 유형을 사회 문제를 해결하기 위한 주체의 노력과 정부 정책의 상호작용을 고려하여 사회적 목적을 중심으로 재분류할 것이다. 이러한 기준으로 본 연구에서 채택한 사회적기업의 유형은 ①노동시장통합형, ②사회서비스제공형, ③지역재생형, ④대안경제형의 네 가지이다.

제3장부터 제6장에서는 제2장의 유형분류에 따라 구분된 사회적기업의 유형별로 사례연구를 수행한다. 사례기업수는 유형별로 4개로서 총 20여개의 사례기업을 선정하여 분석한다. 사례기업을 선택할 때는 유형별로 사회적기업의 발전과정을 고려하여 조직의 기원(자활공동체, 장애인 직업활시설 등)과 조직형태(상법상 회사, 협동조합, 사회복지법인, 비영리민간단체 등)를 고려할 것이다.

마지막으로 제7장, 결론에서는 사회적기업의 유형별 특성을 비교하고 정책 개선방안을 제시하고자 한다.

제2장 사회적기업 유형론과 한국의 사회적기업 유형

한국에서 사회적기업에 관한 문제의식이 등장하여 확산된 것은 1990년대말 경제위기에 따른 실업과 빈곤의 확산 때문이었다. 이 때 실업과 빈곤을 극복하기 위한 시민사회운동에서 주목한 것이 유럽에서 대안적인 조직으로 등장한 사회적기업이었다. 이 때 받아들인 사회적기업의 개념은 유럽의 사회적기업 연구네트워크인 EMES에서 제시한 것이다. 이 정의는 사회적기업이 사회적 목표를 추구하면서 경제적인 활동을 수행하는 조직이라는 점에 주목한 것이다.

본 연구에서 이러한 EMES의 정의를 따르는 것은 국내에서의 사회적기업 개념의 수용과 확산, 정책의 발전과정에 유럽의 경험이 영향을 미쳐왔기 때문이다. 우선 초기에 국내의 사회적기업에 관한 논의는 유럽의 사회적기업에 관한 논의를 수용해서 전개되어 왔다. 사회적기업 이전에 이를 지칭하는 용어로 사용된 사회적 일자리라는 개념도 사회적기업을 한국의 상황에 맞게 수정해서 사용한 것이다.

비록 정부정책에서는 사회적기업을 인증기업으로 제한하고, 사회적기업이라는 용어의 사용을 정부의 인증사회적기업과 예비사회적기업만으로 제한하고 있으나 EMES의 정의를 고려할 때 본 연구의 대상이 되는 사회적기업의 범위는 인증 및 예비 사회적기업을 넘어서는다. 본 연구에서는 한국에서 사회적기업 담론이 도입·확산된 것이 1990년대말 2000년대 초이기 때문에 새로운 현상으로서의 사회적기업을 주된 분석대상으로 한다. 그러나, 그 이전의 전통적인 사회적 경제 조직 내에서도 사회적기업의 원형으로 볼 수 있는 조직들도 있기 때문에 이들도 분석의 범위에 포함되어야 한다.

사회적기업의 유형화에 관한 선행연구들을 보면 크게 조직의 기원과 발전과정에 초점을 맞춘 발전과정 중심의 접근과 사회적기업이 해결하고자 하는 사회적 목적(미션) 중심의 유형분류로 나눌 수 있다. 각각의 유형구분 방법론은 나름대로의 장단점이 있다. 우선 조직의 기원과 발전과정에 초점을 맞출 경우 유형구분을 명확히 할 수 있고, 각 조직형태에 적합한 정책적 시사점을 도출하는 데 도움이 될 수 있다. 다른 한편 사회적 산물로서의 사회적기업의 등장배경 및 사회적기업이 해결하고자 하는 경제사회적 문제들이 사상될 우려가 있다. 그런데 사회적 목적에 초점을 맞출 경우에는 많은 사회적기업이 다양한 목적을 동시에 추구하는 상황에 직면하기 때문에 주된 사회적 목적을 판별해야 하는 상황에 직면하게 된다.

본 연구에서는 사회적기업의 등장과 발전과정에서 “사회적 문제를 해결하기 위한 시민사회와 국가, 시장의 상호작용”에 초점을 맞추어 유형 구분한다. 앞의 유형화 방법론에 관한 선행연구에 비추어 보면 사회적 목적에 초점을 맞추어 유형을 구분하는 것이다. 본 연구에서는 사회적 목적에 초점을 맞추되, 사례대상기업을 선정할 때 조직형태를 고려하여

다양한 조직들의 발전과정을 고려하고자 한다.

본격적으로 사회적기업이 정책 의제로 등장한 것은 1990년대말 외환위기 때 사회적 일자리 개념이 등장하면서 부터이다. 외환위기에 따른 대량실업에 대응해서 정부는 실업대책의 일환으로 대규모 공공근로를 시행하였고, 일부 공공근로 사업에는 시민사회단체들이 민간위탁형식으로 사업수행에 참여하였다. 국민기초생활제도의 도입과 함께 사회적 일자리는 제도화의 경로를 찾았다. 이를 한국에서의 ‘노동통합형’ 사회적기업의 등장 및 제도화 과정으로 이해할 수 있다. 노동통합형이 본 연구에서 채택한 첫 번째 유형이다.

자활사업 초기에 사회적 일자리, 즉 한국에서의 사회적기업은 자활사업과 분리될 수 없었다. 많은 사람들에게 노동통합형 사회적기업이 사회적 그 자체와 등치되었던 것이. 그러나 사회정치적 환경 변화와 함께 새로운 흐름이 등장한다. 노동통합에서 사회서비스 일자리 창출로 의제 확산되기 시작한 것이다. 변화의 계기는 2003년 참여정부의 등장이었다. 복지정책 측면에서도 김대중정부를 거치면서 현금급여를 위주로 하는 사회보장제도가 어느 정도 갖추어지고, 저출산과 고령화 문제에 대응하기 위해 사회서비스에 대한 관심이 높아지고 있었다. 이러한 정책 환경과 사회경제적 변화에 따라 노동시장 통합 뿐만 아니라 사회서비스 분야의 일자리 창출을 위한 정책으로서 사회적 일자리를 새롭게 자리매김하는 것으로 이어졌다. 참여정부의 사회적 일자리 사업과 사회서비스 일자리 창출사업으로의 전환은 ‘사회서비스 제공형’ 사회적기업 본격화의 주요 계기가 되었다. 사회서비스 제공형이 본 연구의 두 번째 유형이다. 잊지 말아야 할 것은 사회서비스 분야에서 새로운 일자리를 창출하는 것으로 사회적 기업의 역할이 확대된 것은 자활사업의 무료간병 등 사회서비스 분야에서 활동한 노동통합형 사회적기업의 성과에 기반한 것이라는 점이다.

사회적기업육성법이 제정되면서 사회적일자리 정책은 사회적기업 정책이라는 본래의 이름을 찾았을 뿐만 아니라 단기일자리 창출 정책에서 벗어나 지속적인 일자리 창출 정책으로 본격적으로 전환되었다. 다른 한편에서는 정부의 정책 전달 수단으로서의 사회적기업을 넘어서 사회적경제를 지향하는 시민사회의 주체적 노력과 요구도 점차 확산되었다. 특히 지역공동체 재생을 위한 시민사회의 노력과 사회적기업 지원정책 및 2008년말 금융위기 이후, 희망근로로부터 시작한 지역공동체비즈니스사업 및 마을기업 지원정책, 지방자치단체의 사회적기업 정책에 대한 관심 확대가 상호작용하면서 지역에 초점을 맞춘 새로운 흐름이 본격화된다. 물론 이 흐름이 완전히 새로운 것은 아니다. 지역공동체에 기반한 협동조합 운동은 사회적 기업 이전에 이미 원주 등지에서 오래된 역사를 갖고 있다. 또한 2000년대 중반을 넘어서면서는 지역공동체의 활성화를 위한 다양한 시도와 정부의 지원정책이 결합된 여러 모델들도 등장한다. 이는 ‘지역재생형’ 사회적기업 모델의 등장과 확산으로 이해할 수 있다. 지역재생형이 본 연구에서 채택한 세 번째 유형이다.

다양한 사회운동과 사회적기업과의 만남도 확산되었다. 사회적기업의 전통적인 목표인

노동시장통합과 사회서비스 제공 및 지역재생을 넘어서 다양한 사회운동 실천 수단으로서의 사회적 기업이 활성화되기 시작한 것이다. 본 연구에서는 지역화폐, 공정무역, 공정여행, 로컬푸드 운동 등 호혜와 평등에 기반해서 대안적인 사회를 만들어나가고자 하는 운동이 사회적기업으로 조직화되는 유형을 ‘대안경제형’ 사회적기업으로 유형화하고자 한다. 이들은 사회혁신형 사회적기업, 혹은 신사회운동형 사회적기업이라고 부를 수도 있다. 대안경제형이 본 연구에서 채택한 네 번째 유형이다.

각 유형내에서 사례대상기업의 선택은 한국에서 사회적 기업의 발전과정을 고려하여 다양한 조직형태를 선택하고자 하였다. 대표적으로 자활공동체로부터 시작한 유형, 협동조합형, 기업의 사회공헌연계형, 영리기업형, 사업형 비영리법인형(비영리단체 포함) 등이 고려될 수 있다.

제3장 노동통합형 사회적기업

노동통합형에서는 일과나눔(남양주, 자활사업서 시작하여 현재 주식회사로서 사회적협동조합으로의 전환 추진중), 함께일하는세상(수원, 자활사업에서 시작하여 현재 주식회사로서 사회적협동조합으로 전환 추진중), 동천(서울, 장애인작업장), 사랑의 손맛 행복도시락 노원점(서울, 자활사업에서 시작하여 현재 SK 사회공헌과 연계된 협동조합의 지점)을 사례기업으로 선정하였다. 사례기업들이 보여주고 있는 특징을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 사례기업들의 업종을 보면, 청소, 돌봄, 급식, 봉제업 등으로 노동집약적인 업종에 집중되어 있다. 이는 이들 기업들의 종사자들이 주로 미숙련의 중장년층이거나 장애요인을 가진 계층에 집중되어 있기 때문이다. 따라서 노동생산성이 높지 않은 것도 사실이다. 하지만 사례기업들은 오랜 동안 기업활동을 통해서 업종별 특성에 따른 숙련도가 향상되었으며, 장애인 직업재활시설의 경우는 비장애인 고용을 통해서 기술력과 생산성 부족의 문제를 극복해 나가고 있었다.

둘째, 사례기업들의 주요한 매출분포는 공공부문에서 이루어지고 있다는 점이다. 공공시설의 청소 및 관리, 사회서비스 바우처사업, 공공급식, 공공조달 등을 통해서 공공시장에 접근하고 있다. 사회적기업에 대한 공공기관 우선구매 제도가 이들 기업의 공공시장 접근성을 접이는 기회를 제공하고 있다는 것을 말해주고 있다. 이는 역으로 노동시장에서 취업이 어려운 계층의 직업통합과 고용창출을 목적으로 하는 기업에 대한 보호된 시장의 필요성을 역설적으로 다시한번 입증하고 있는 것이라고 할 수 있다.

셋째, 실업근로빈곤층에 대한 사례기업들의 노동통합의 경로는 유럽의 노동통합사회적기업의 일자리 경로 중에서 자립제정의 지속적인 일자리제공 유형에 집중되어 있는 것으로 나타났다. 이는 한국의 사회적기업육성법에 규정하고 있는 일자리제공형 사회적기업에

대한 규정에 기인한 것으로 보인다. 이 법은 애초에 일자리제공형 사회적기업에게 자립제정의 지속적이 일자리제공 유형만을 규정하고 있었다.

넷째, 자립제정에 의한 지속적인 일자리제공에 제한된 사례기업들의 노동통합 경로는 종사자들에 대한 직접적인 직업교육 및 훈련 등의 별도의 노동통합 프로그램을 운영할 인센티브 구조를 제공하지 못하고 있다. 사례기업들 중에서 장애인직업재활시설인 동천모자를 제외하고 종사자들에 대한 정규적인 노동통합 프로그램을 운영하는 기업들은 없었다. 물론 함께일하는세상이 내부의 직업역량강화를 위한 매뉴얼 정도가 제작되어 활용되고 있기는 하지만, 정규적인 직업교육 및 훈련이라고 할 수 있는 정도는 아니다.

다섯째, 유럽의 노동통합사회적기업들이 직업통합을 위한 교육훈련과 더불어 서비스연계를 통해서 고용과 복지를 통합적으로 연계하고 있는 활동과 비교해서, 사례기업들은 종사자들에게 직접적인 서비스 연계를 조직하거나, 이를 위한 별도의 사례관리 프로그램을 운영하지 않고 있었다. 물론 이는 한국의 노동통합사회적기업들에 참여하고 있는 종사자들이 유럽의 노동통합사회적기업의 참여자들보다 근로능력이나 취약요인 측면에서 좀 더 양호한 취약성을 보이고 있기 때문이기도 하다.

우리나라에서 노동시장에서 다양한 취약요인으로 인하여 직업적 통합이 이루어지는 못하는 계층은 더욱 많아질 것으로 보인다. 따라서 향후 노동통합사회적기업의 활성화는 더욱 그 필요성을 더해갈 것으로 보인다. 따라서 노동통합사회적기업의 활성화를 위해서 고려되어야 할 정책적 방향을 다음과 같이 제안하고자 한다.

첫째, 노동통합사회적기업 유형을 정부의 공식적인 고용복지통합 프로그램으로 제도화할 필요가 있다. 현재 ‘사회적기업육성법’의 일자리제공형 유형의 사회적기업을 ‘노동통합형’으로 전환하고, 취약계층의 일자리 제공뿐만 아니라, 정규적인 직업교육 및 훈련 그리고 서비스 연계 등을 위한 사례관리 등을 통한 적극적인 노동시장정책으로 노동통합사회적기업으로 제도화할 필요가 있다.

둘째, 노동통합사회적기업의 제도화 과정은 다양한 취약요인별 노동통합 경로를 인정할 필요가 있다. 노동통합사회적기업들이 포괄하고 있는 취약계층들의 상이한 취약요인에 따른 지원계획이 별도의 노동통합 경로로 추진될 필요가 있다. 따라서 노동시장 취업을 목표로 하기 보다는 노동활동을 통한 적극적인 사회통합의 경로가 필요한 대상자부터, 지속적인 보조금을 통한 일자리제공이 필요한 대상, 단기적인 경과적 일자리의 제공에서부터 지속적인 보조금이 제공되는 노동통합 프로그램 대상자까지 단계별로 다양하고 정교하게 노동통합의 경로가 설계될 필요가 있다.

셋째, 노동시장 취업에로계층의 노동통합과 일자리 제공을 목적으로 하는 노동통합사회적기업 유형에 속하는 기업에 대한 적극적인 공공기관 우선구매가 이루어질 필요가 있다. 대부분의 노동통합사회적기업들은 일반 경쟁시장에서 경쟁력을 갖기는 쉽지 않다. 따

라서 보호된 시장의 존재는 이들 기업의 목적이 훼손되지 않고 유지될 수 있도록 하는 사업기반이 되어 준다. 물론 일반시장에서의 적극적인 경제활동을 위한 전문적인 역량을 갖추도록 하는 전문 인력의 지원이나 각종 사업자금 용자와 같은 지원방안도 함께 고려될 필요가 있을 것이다.

넷째, 노동통합사회적기업의 현실적인 성과제고를 위한 다양한 평가방식이 고려될 필요가 있다. 단순히 취업인원에 제한되어 이들 기업에 대한 평가가 이루어진다면, 애초에 노동통합사회적기업의 목적과는 상이한 결과가 나타나게 될 것이다. 따라서 노동통합사회적기업과 사업추진 담당공공기관 사이에 참여자들에 대한 노동통합의 경로와 목표를 합의하고, 이를 기초로 성과평가를 실시하는 방안을 마련할 필요가 있다.

제4장 사회서비스 제공형 사회적기업

사회서비스제공형에서 선택한 사례들은 안산의료복지사회적협동조합(안산, 의료소비자생활협동조합에서 사회적협동조합으로 전환), 휴먼케어(청주, 자활사업에서 시작한 주식회사) 도우누리(서울, 자활사업에서 시작하여 개인사업체를 거쳐 사회적협동조합으로 전환), 다솜이재단(서울, 교보의 사회공헌형 사회적기업으로 재단법인)이다.

제4장에서 살펴본 사례기업들은 전형적인 사례가 아니라 모범적인 사례들이다. 이 사례들을 택한 이유는 본 장의 목적이 현재 활동하고 있는 사회서비스 제공형 사회적 기업의 특징을 그대로 드러내는 것이 아니라 사회서비스 제공형 사회적 기업들이 현재 어느 수준까지 발전해 왔고, 후발 사회적 기업들, 혹은 현재 발전전략을 새롭게 모색해 나가는 사회적 기업들에게 발전방향에 대한 시사점을 제공하는 것이기 때문이다. 우선 사회서비스 제공형 사회적 기업의 특징을 살펴보고 시사점에 대해 살펴보자.

사회서비스 제공형 사회적기업의 첫 번째 특징은 복합적인 목적을 추구한다는 점이다. 인증 사회적기업이 모든 사회적기업을 대표하는 것은 아니지만 인증 사회적기업 가운데 사회서비스 제공에 참여하는 기업이 40.3%에 이르는 반면 사회서비스 제공형은 5.1%, 혼합형을 합하더라도 18.5%에 불과하다. 이는 사회서비스를 제공하고 있는 사회적 기업들이 복합적인 목적을 추구할 뿐만 아니라 일자리 제공이라는 목적을 더 중시한다는 점을 보여준다. 사례 대상 기업들도 2개소는 사회서비스 제공형, 1개소는 혼합형, 1개소는 일자리 제공형이다.

주목되는 것은 자활사업단으로 출발한 사회적 기업들은 여전히 일자리 제공이 더 중요한 목적이라고 본다는 점이다. 일자리 제공형으로 인증을 받았지만 주된 사업이 사회서비스 제공인 도우누리나 사회서비스 제공형으로 인증을 받은 휴먼케어가 여기에 해당된다. 또 한가지 특징은 이들 조직의 경우 조직 설립 초창기에는 새로운 일자리를 창출하는 데

주된 목적이 있었다면 이제는 새로운 일자리 창출보다 괜찮은 일자리를 유지하는 데 더 무게중심을 둔다는 점이다. 이러한 변화를 고려하면 앞으로 인증 사회적기업의 관리 측면에서 일률적으로 새로운 일자리 창출을 요구하기보다 안정과정에 들어선 사회적 기업에서는 일자리의 유지 및 일자리의 질 개선을 더 중시할 필요가 있다.

조직의 민주적인 운영과 조직구성원들의 자발적인 참여는 모든 사회적 기업들이 공통적으로 추구하고 있는 과제이다. 제4장의 사례기업들은 나름의 방식으로 이 문제를 해결해 왔다. 중요한 시사점은 법적인 조직형태 뿐만 아니라 실질적인 운영방식도 중요성을 무시할 수 없다는 점이다. 협동조합의 경우 협동조합에 걸맞는 민주적인 운영과 구성원의 참여를 이끌어내기 위한 노력이 중요하고, 협동조합이 아니더라도 실질적인 운영방식 측면에서 민주주의를 실현하기 위한 노력을 담아낼 수 있다.

사회적협동조합인 안산의료사협이나 도우누리의 경우 사회적협동조합으로 전환했다는 것보다 조합원들의 자발적인 참여를 이끌어낼 수 있는 다양한 활동들을 조직해 내고, 실제 의사결정과정에서 조합원들이 실질적으로 결정권을 행사할 수 있는 구조와 운영방식을 유지해 왔다는 점이 더 중요하다. 주식회사인 휴먼케어의 경우 영리기업이 갖는 다른 측면을 고려하지 않는다면 조직운영의 민주성이라는 측면에서는 종업원지주제 기업으로 실질적으로 1인 1표의 원리에 의한 의사결정방식을 추구하고 왔다는 점이 주목된다. 더불어 지적해야 할 것은 이러한 노력에도 불구하고, 이들 조직 모두 현재의 조직운영이 민주주의를 충분히 실현하고 있다고 자신하고 있지 못하다는 점이다. 이는 민주적인 조직운영과 구성원의 자발적인 참여를 이끌어내는 것이 지속적으로 조직의 운영에 체화되어야 하는 과제라는 점을 보여준다. 다솜이 재단의 경우 재단법인으로서 사례기업 가운데 가장 다양한 이해당사자들 참여하는 거버넌스 구조를 갖고 있다. 특히 이사회보다 운영위원회에 직원대표를 포함한 이해당사자 참여를 보장하고 있다. 이사회에는 사회공헌으로 자본금을 출자한 모기업과 전문가, 기관대표가 참여하고 있어서 사회공헌형 사회적기업이라는 특징을 보여준다. 조직구성원들의 참여보다는 이해당사자 참여를 중시하는 다른 형태의 거버넌스 모델 사례이다.

사회적 기업의 사회적 목적과 기업으로서의 존립을 모두 추구하지 않을 수 없다. 제4장의 사례기업들은 앞에서 살펴본 것처럼 사회적 목적의 추구라는 점에서는 모범적인 사례라고 볼 수 있다. 그러나 기업으로서 경제적인 자립이라는 측면에서는 여전히 갈 길이 멀다. 이는 안산의료사협이나 사회공헌형 사회적 기업인 다솜이 재단을 포함한 제4장의 네 개 사례대상기업들이 공통적으로 안고 있는 과제이다.

이는 사회서비스 제공형 사회적 기업, 나아가 사회서비스 제공을 주된 사업 활동으로 하고 있는 사회적 기업의 장기적인 지속가능성을 위한 정책이 개발되어야 한다는 것을 의미한다. 현재의 사회적 협동조합 지원 정책은 비영리법인으로의 인정과 공공기관의 위탁

에서의 우대 가능성만을 담고 있다. 법령상의 우대 조항은 우대 여부가 개별공공기관의 재량에 맡겨져 있는 상황에서는 현실화되기 어렵다. 사회적 기업을 무조건 우대하는 것은 정당화되기 어렵지만, 명목상의 우대조항만으로 정책의 역할을 다했다고 보기 어렵다. 개별 사회적 기업은 사회적 회계 등을 통해 각 조직의 사회적 가치 실현을 사회적으로 입증하고, 정책측면에서는 사회적 가치 실현과 사회적 협동조합을 비롯한 사회적 기업에 대한 지원을 연계하는 방향으로 지원정책을 개발해 나가야 한다.

제5장 지역재생형 사회적기업

본 연구의 세 번째 유형인 지역재생형에서는 하이원베이커리(태백, 강원랜드 사회공헌 사업과 연계된 재단의 자활사업단), 춘천도시농업센터(춘천, 비영리단체), 동네방네(춘천, 협동조합), 천안주거복지센터(천안, 주식회사)를 사례로 분석하였다.

지역재생형 사회적기업들에 대한 사례 조사의 결과 이들은 지역 나름의 독특한 사회적 수요, 활동 주체, 그리고 발전의 맥락을 지역적 맥락에서 공유함을 알 수 있다. 지역사회에 기반을 두면서 성장해 온 사회적기업들은 지역의 현안이나 지역적 요소 자원 등을 발생 배경으로 하고 있으며, 주로 지역에서 활동해 온 사업 주체와 인적자원을 중심으로 활동을 전개하고 있다.

지역 기반의 사회적 기업들은 전국적인 명성이나 지명도, 활동 영역 등을 갖지는 못하고 있다. 그러나 지역 나름의 독특한 사회적 여건이나 사회경제적 문제 등에 대한 지역적 대응 방식을 보여준다는 점에서 사회적경제의 핵심 주체이다. 반면, 지역은 시장 영역에서의 수요가 극히 제한적이라는 점에서 열악한 조건을 안고 있다.

지역기반 사회적기업들 중 일부는 유사한 사회적기업들과 활발한 광역적, 혹은 전국적 활동 네트워크를 공유하고 있다. 또한 성공적인 경험, 모범적인 사례 등을 공유하거나 학습함으로써 사회적경제 영역의 활발한 확장을 주도하고 있다. 지역의 사회적기업들은 지역사회가 직면한 다양한 사회적 문제들에 적극적으로 대응하고, 지역을 중심으로 사회적기업의 활동 주체를 조직한다는 측면에서 지역 재생을 위한 핵심 역량의 일부이다. 사례 조사를 통해 밝혀진 지역재생형 사회적기업들의 성격과 발전을 위한 과제를 지적하면 다음과 같다.

첫째, 지역재생형 사회적기업들은 최근 몇 년 동안 만들어진 신생 기업들이라는 특성을 지닌다. 이들 기업들은 축적된 활동 경험이 실적을 갖고 있지는 못하며, 고용 규모 또한 매우 영세하며, 대다수는 정부의 재정 지원에 의존하는 경우가 많다. 중앙정부나 지자체의 지원 이외에 다양한 형태의 인적, 물적 자원을 확보하기 위한 노력이 지역 사회적기업들의 중장기적 지속 가능성에 큰 영향을 미칠 것으로 보인다.

둘째, 지역재생형 사회적기업들이 추구하는 사회적 목적과 활동 내용은 매우 다양한 형태로 존재하며, 이들이 지역 수준에서 사회적경제 생태계를 형성하거나, 활성화시키고, 사회적 취약계층에게 더 좋은 고용의 기회를 제공함으로써 지역사회 활성화에 기여할 잠재력은 매우 높다. 지역재생형 사회적기업들이 자리잡기 위해서는 고유 사업의 경쟁력을 강화하기 위한 노력과 더불어 지자체의 적극적인 관심과 육성 노력, 그리고 안정적인 협력관계 구축이 중요하다.

셋째, 지역의 사회적기업들은 아직 체계적인 조직 구조를 갖고 있지는 않으며, 한 두 명의 역량 있는 창업자나 활동가 중심으로 운영되는 특성을 보인다. 지역의 사회적기업들이 발전하기 위해서는 인적자원 역량 확충이 중요하며, 이를 위해 청년 사회적기업가들의 지역 활동 여건을 개선하기 위한 적극적인 노력도 중요한 의미를 지닐 수 있다.

넷째, 지역의 사회적기업들은 열악하고 불리한 여건에서 활동을 이어가고 생존을 모색하고 있다. 그럼에도 불구하고 이들이 재정적 여건을 개선할 수 있는 가능성은 충분히 존재한다. 시장에서의 성공적인 활동, 새로운 사업 기회의 창출, 공적 자원의 생산적인 활용, 그리고 기업의 적극적인 참여 등을 통해 다양한 자원 획득 방식을 개발할 필요가 있다.

다섯째, 지역의 사회적기업들은 지역 나름의 독특한 적소 자원과 차별화 된 비즈니스 영역을 발굴하여, 이를 중심으로 지역의 실정에 잘 특화된 잠재적, 혹은 유희 공유자원을 창의적으로 활용하는 모습을 보여줄 수 있다. 지역의 '사회적 벤처'들이 성공적으로 성장할 수 있다면 지역 재생과 지역 활성화의 새로운 활력소가 될 가능성이 충분히 존재한다. 다른 한편 지역의 대기업들이 지역사회 공헌과 지역 활성화 차원에서 지역의 사회적경제 육성에 참여할 수 있는 가능성 역시 주목해 볼 필요가 있다.

여섯째, 지역의 사회적기업들이 공동체를 유지하고, 활성화함으로써 지역사회의 활력을 되찾는 데 기여할 수 있는 잠재력은 매우 높다. 이들은 주민들의 사회 참여를 활성화하는 사회적 통로가 될 수 있을 뿐 아니라 젊은 인재들이나 능력 있는 고령자 등이 활동할 수 있는 사회적경제 기반도 될 수 있을 것으로 기대된다.

다른 한편 이러한 기업들은 지역의 사회적 취약계층에게 적은 규모이지만 창의적인 방식으로 경제적 활동 공간을 제공하고, 소득이나 고용 창출을 기회를 만들어 냄으로써 지역사회를 통합하는 작은 구심력을 만들어 낼 수 있다는 점에서 큰 의미를 지닐 수 있다.

지역을 기반으로 사회적기업이 성장하기 위해서는 지자체의 적극적인 지원과 참여가 필수적이다. 지자체들은 지역에서 사회적경제가 발전하는 데 필요한 제도적 지원, 공적 지원의 중심에 서 있으며, 사회적기업과 중앙정부를 연결하는 과정에서도 핵심 역할을 수행할 수 있다. 지자체들이 지역재생과 활성화의 핵심 역량으로 사회적기업을 적극 육성할 경우 지역 수준에서 사회적경제의 활성화에 크게 기여할 수 있다. 이를 위해 사회적기업과 경제에 대한 지자체의 이해도를 높이고, 적극적인 육성 정책이 나설 수 있도록 유도한 필요

가 있다.

제6장 대안경제형 사회적기업

대안경제형 사회적기업의 선정 이유는 첫째, 기존의 사회적기업은 자활지원제도, 사회적 일자리창출사업, 사회서비스바우처제도 등 제도를 기반으로 설립되고 운영되는 특성을 보임으로써 시민사회가 주체가 되어 만들고 운영되어 지역사회에 기여하는 역동적인 모습을 포착하기에는 한계가 있고, 둘째, ‘사회적 목적’이라는 것의 지평을 확장하여 보다 사회 근본적이고 구조적인 문제에 접근하며 해결책을 모색하며 가능성을 제시하는가 하는 측면에서 사회적기업의 잠재성을 타진해 볼 필요가 있기 때문이다.

대안경제형 사회적기업의 특성은 ① 새로운 사회운동에서 출발한 새로운 주체, ② 협동조합기본법시대의 사회적기업, ③ 한국사회의 구조적인 전환 모색을 들 수 있다.

대안경제 사회적기업이 기존의 협동조합이나 사회적기업을 혁신하는 대안이 되는 이유는 다음과 같다.

○ 호혜관계에 기반한 새로운 시장 구축 : 호혜시장 형성

기존의 많은 사회적기업이 일반시장에서 경쟁해야 하지만 판로개척의 어려움을 겪고 있어 수익성 부족에 따른 경영 불안과 지속가능성의 위협을 받고 있는 상황이다. 이런 측면에서 사회적기업의 지속성에 영향을 미치는 것은 안정적인 시장의 확보인데 자본과 기술이 상대적으로 부족한 사회적기업이 일반시장에서 경쟁하여 생존하는 것은 어려운 일이며, 공공부문의 지원과 우선구매정책에 기댈 수만은 없는 일이다. 따라서 사회적기업으로서 사회적기업답게 운영되고 유지되기 위해서는 새로운 시장의 발굴이 중요한데 그 해결의 열쇠는 새로운 시장의 형성, 즉 자본과 기술로서 만들어지지 않고 사회적관계에 의해 유지되고 확장되는 시장인 호혜시장이 새로운 대안이 될 수 있을 것이다. 이러한 호혜시장의 발전은 곧 사회적 관계의 강화를 의미하므로 경제활동의 결과로서 사회결속이라는 사회적기업의 본질적인 임무에 복무할 수 있을 것이다.

○ 참여민주주의에 기반한 운영

민주적 운영원리는 협동조합 경영의 핵심요소로서 이 운영원리를 지키지 않을 때 경영의 위기가 도래한다. 그런데 많은 협동조합이 극심한 경쟁에 노출되면서 생존을 위해 경영효율화를 추구하며 민주주의를 1인1표라는 형식적인 의사결정권한에 한정하며 의사결정 ‘과정’을 소홀히 취급하거나 실질적인 참여를 보장하지 않는 것이 관행이 되고 있다. 그

결과 조합원의 무관심과 이탈을 야기하거나, 남아있더라도 공동의 목적을 추구하기보다는 개인의 이익을 추구하거나 자기만의 권리를 주장하는 개인으로 존재하게 되어 결사체가 약화되는 경향을 보인다. 이런 측면에서 특히 농부장터의 운영방식은 상업화되고 규모화되어 협동조합다움을 잃어가는 기성협동조합의 경영방식에 시사하는 바가 크다. 단순이용과 주체적인 참여의 구분, 생산자와 소비자가 상호협동하여 생산하고 소비함으로써 서로의 처지를 이해하게 되는 과정, 적절한 규모의 조직을 유지하기 위한 노력 등. 이탈리아의 사회적협동조합의 성공요인 중 하나가 인간적인 관계를 유지하고 협동할 수 있는 적절한 규모의 조직을 가지기 위해 평균 4~50명 규모를 유지하면서도 규모의 경제를 이룩하기 위하여 사업연합(컨소시움) 구조를 구축한 것을 봐도 규모와 주체적인 참여는 중요한 문제임을 알 수 있다.

○ 사회적경제 주체(조직)간의 상호부조와 협동 촉진을 통한 사회적경제의 확장

원주푸드협동조합은 지역사회 협동사회경제네트워크의 공동사업으로 진행되어 기획과 실천이 이루어지며, 타지역에서 활동하는 행복도시락기업들과 함께 교육과 공동구매와 같은 상호부조체계를 운영한다. 대구의 농부장터는 인근의 생산자 마을기업과의 협약을 통하여 치유농업이나 체험프로그램 등을 운영하고 있으며, 지역의 관련 협동조합조직들과 함께 로컬푸드를 활성화하기 위한 포럼을 조직하고 네트워크를 운영하며 물류통합 등 협동의 실천을 도모하는 중이다. 전환기술사회적협동조합은 완주군에 소재하는 사회적경제 조직(일자리사업단 등)과 협력하며 지역사회에 로컬에너지 전환에 기여하고 있다. 또한 교육에 참여한 사람들과 강사단을 구성하여 교육상호부조체계를 갖추고 있으며, 지속적인 교육을 통한 교육생 배출과 교재개발로 타지역에 적정기술 분야의 창업에 기여하고 있다. 지역의 거점조직들과는 네트워크를 형성하여 장기적인 전망을 함께 모색하며 역할분담을 통한 협력체계를 마련하는 중이다. 공동체은행민고의 경우 지역의 단체들과 함께 지역화폐(LETS)를 운영하고 있으며, 지역의 공동체들이 조합원으로 참여하도록 하여 상호부조하여 운영자금을 구할 수 있는 공동체금융체계를 만들었다.

사회적기업육성정책에 따라 사회적기업 설립을 장려하지만 제한된 활동 영역, 제한된 시장 등의 한계로 어려움을 겪거나 사회적기업간 경쟁이 벌어지기도 하는 실정이다. 따라서 사회적기업이 확대되기 위해서는 현재의 제한된 분야를 벗어나 시야를 확장하여 새로운 유형을 제시할 필요가 있다. 이런 측면에서 대안경제형 사회적기업은 사회적기업이 가지는 ‘사회적 목적’이 일자리나 서비스제공에 치우쳐 있는 상황에서 새로운 분야 및 업종의 사례 발굴은 사회적기업의 발전에 새로운 활로를 열어 줄 것이라는 데 의의가 있다.

그런데 이들 사회적기업은 새로운 영역에서 새로운 시장을 형성하며 다양한 시도를 하고 있는 바, 그 가능성이 현실이 되어 확대되기 위해서는 사례에 대한 보다 전문적이고 체계적인 조사와 연구에 기반한 분석이 필요하다. 흔하지 않은 영역에서 흔하지 않는 방식으로 운영하는 탓에 이들 기업이 가지는 의미가 제대로 드러나지 못하고 있으며, 그 결과로 이 조직을 운영하는 주체는 의논하고 상담하며 경영의 문제를 해결할 수 있는 비전을 수립하는 데 어려움을 겪고 있다. 특히 이 조직의 기업가들은 네트워크를 형성하며 활동하는 조직가이기도 한데 기업가와 조직가 역할을 동시에 하다보면 에너지가 고갈될 수 있다. 사업 초기에는 카리스마를 가진 리더십이 중요한 경우가 많은데 리더가 지치면 조직 전체가 위기에 빠질 수 있으므로 리더십의 안정화를 위해서도 조사와 연구 기능이 지원되어 좋은 사례로 발전할 수 있는 육성방안이 필요하다.

제1장 서론

2007년 사회적기업육성법 시행 이후 인증 사회적기업이 빠르게 성장하여 2014년 9월 현재 1,251개의 사회적기업이 인증을 받았고, 이들 가운데 1,165개소가 활동하고 있다. 사회적기업의 전반적인 활동실태에 대해서는 매년 사업보고서를 기초로 한 양적 분석이 수행되어 왔다. 또한 2012년에는 사회적기업육성정책 시행 5년을 맞아 사회적 기업에 대한 대규모 실태조사와 제도개선방안에 대한 연구가 이루어진 바 있다(전병유외, 2012). 또한 개별 사회적 기업에 대한 사례 연구도 다양하게 이루어져 왔다. 그러나 질적인 연구방법론에 기초해서 다양한 유형의 사례를 비교 분석한 연구는 거의 이루어지지 않았다.

또한 사회적기업과 관련된 다양한 정책들이 추진되고 있으나, 실제 지원정책이 현장에서 어떻게 전달되고 어떠한 효과를 갖는지에 대한 분석도 미흡하다. 2012년 12월부터 협동조합기본법이 시행된 이후 협동조합이 빠르게 확대되고 있으나, 협동조합 정책과 사회적기업 지원정책과의 관계에 대한 연구도 아직 이루어지지 않고 있다. 사회적기업, 협동조합, 마을기업을 통합해서 지원하는 방향으로 전달체계가 정비되었으나 실제 현장에서 지원정책이 효율적으로 기능하고 있는가에 대해서는 심층적인 사례분석을 통해서만 정확히 이해할 수 있다.

본 연구는 한국의 사회적기업을 몇가지 대표적인 유형으로 나누고 유형별로 사례연구를 통해 사회적기업의 실태를 심층적으로 이해하고 정책의 발전방안을 모색하고자 한다. 현재 사회적기업육성법은 사회적기업을 사회서비스 제공형, 일자리 제공형, 혼합형(사회서비스 제공 및 일자리 제공), 지역사회공헌형, 기타로 구분하고 있다. 본 연구는 이 유형을 그대로 따르기보다는 유형 분류 방법과 관련한 선행 연구들을 검토하고, 본 연구에 적합한 유형분류 방법을 도출하고자 한다. 나아가 유형별로 대표적인 사례기업을 4개씩 선정하여 심층적인 사례분석을 수행할 것이다.

사례기업들에 대한 체계적인 비교연구를 위해 표준화된 조사지를 이용해 우리나라 사회적기업의 실태를 분석함으로써 다른 나라와의 비교를 통해 우리나라의 사회적 기업 실태에 대한 이해를 심화시키고자 한다.

이를 위해 사회적기업 국제비교연구인 ICSEM(international comparative social enterprise models)의 한국 연구로 참여하여 ICSEM의 공통조사지를 이용해서 우리나라 사회적기업의 유형별 실태를 분석한다.

본 연구의 구성은 다음과 같다.

우선 제2장에서는 본 연구의 대상이 되는 사회적기업의 범위와 사회적기업의 유형 분류

제2장 사회적기업 유형론과 한국의 사회적기업 유형

제1절. 사회적기업의 개념과 범위

제2장의 목적은 본 연구에서 사용하는 우리나라의 사회적기업의 유형을 구분함으로써, 사례연구의 기반을 마련하는 것이다. 그런데, 유형을 살펴보기에 앞서서 분석대상인 ‘한국에서의 사회적기업의 범위’를 먼저 정의할 필요가 있다. 지역과 나라에 따라 다를 수 있기 때문이다(Kerlin, 2010).

또한 사회적기업의 범위는 사회적기업의 정의에 따라 달라질 수 밖에 없다. 사회적기업을 어떻게 정의하는가에 따라 분석대상이 되는 조직이 사회적기업인지의 여부가 결정되기 때문이다. 예를 들어 영국의 경우 사회적기업에 대한 조사마다 정의의 차이 때문에 사회적기업의 숫자가 크게 달라지는 것으로 나타난다(Spear, 2009; Gordon, 2013).

본 연구에서는 유럽에서 발전한 사회적기업의 개념을 채택한다. 본 연구에서 채택하는 사회적기업에 대한 이해와 사회적기업 개념의 형성에 관해서는 Defourny and Nyssens(2010)을 참고할 수 있으며, 사회적기업 모델에 관한 국제비교연구인 ICSEM에서의 사회적기업의 개념도 이에 기반하고 있다.

한국에서 사회적기업에 관한 문제의식이 등장하여 확산된 것은 1990년대말 경제위기에 따른 실업과 빈곤의 확산 때문이었다. 이 때 실업과 빈곤을 극복하기 위한 시민사회운동에서 주목한 것이 유럽에서 대안적인 조직으로 등장한 사회적기업이었다. 이 때 받아들인 사회적기업의 개념은 유럽의 사회적기업 연구네트워크인 EMES에서 제시한 것이다. 이 정의는 사회적기업이 사회적 목표를 추구하면서 경제적인 활동을 수행하는 조직이라는 점에 주목한 것이다.

Defourny(2001)에 따르면 사회적기업의 경제적 특징은 다음과 같다: 재화를 생산하거나 서비스를 판매하는 지속적인 활동; 높은 수준의 자율성; 상당한 수준의 경제적 위험을 안고 활동; 일정 수준의 이상의 유급 노동 포함. 또한 사회적인 목표를 추구하는 조직으로서 다음과 같은 사회적 특징을 갖는다: 지역사회 이익을 명시적으로 추구; 시민들에 의해 자발적으로 등장; 의사결정권이 자본소유에 기반하지 않을 것; 조직의 활동에 의해 영향을 받는 사람들도 의사결정에 참여; 제한적인 이윤 배분.

위의 여러 가지 요소 가운데 새로운 현상으로서 사회적기업의 가장 중요한 특징은 바로 첫 번째로서 명시적으로 경제적 생산활동에 참여한다는 점이다. 그리고 사회적 기업을 ‘사

방법론에 대해서 다룬다. 본 연구의 대상이 되는 사회적기업에는 정부 정책에 따라 인증된 인증 및 예비 사회적기업에 국한하지 않고, 이론적인 관점에서 사회적기업으로 볼 수 있는 조직들을 모두 포함시킬 것이다. 앞서 지적한 것처럼 사회적기업 육법은 사회적기업의 유형은 사회서비스 제공형, 일자리제공형, 혼합형, 지역사회공헌형, 기타형으로 구분하고 있으나 본 연구에서는 사회적기업의 유형을 사회 문제를 해결하기 위한 주체의 노력과 정부 정책의 상호작용을 고려하여 사회적 목적을 중심으로 재분류할 것이다. 이러한 기준으로 본 연구에서 채택한 사회적기업의 유형은 ①노동시장통합형, ②사회서비스제공형, ③지역재생형, ④대안경제형의 네 가지이다.

제3장부터 제6장에서는 제2장의 유형분류에 따라 구분된 사회적기업의 유형별로 사례연구를 수행한다. 사례기업수는 유형별로 4개로서 총 20여개의 사례기업을 선정하여 분석한다. 사례기업을 선택할 때는 유형별로 사회적기업의 발전과정을 고려하여 조직의 기원(자활공동체, 장애인 직업활시설 등)과 조직형태(상법상 회사, 협동조합, 사회복지법인, 비영리민간단체 등)를 고려할 것이다. 또한 각 장별 사례연구의 통일성을 갖추기 위해 각 장별 연구는 다음과 같은 형식으로 구성한다.

유형별로 사례를 분석하는 각 장의 서론에서는 한국에서 해당 유형의 등장 및 발전과정(2장의 서술과의 관계 고려) 및 사례의 선정기준 및 선정 사유를 제시한다. 본문에서는 사례기업별 정리로서 구조화된 설문지의 구성을 준용하여 발전과정, 사회적 목적과 사업 내용, 거버넌스와 조직구조, 재정구조, 사회적 관계, 사례기업 총괄 평가 및 발전 전망을 다룬다. 마지막으로 결론에서는 사례기업들의 조사항목별 비교와 해당 유형의 특징에 대한 종합 평가와 정책적 시사점을 제시한다.

마지막으로 제7장, 결론에서는 사회적기업의 유형별 특성을 비교하고 정책 개선방안을 제시하고자 한다.

회적'이라고 불릴 수 있게 하는 것은 지역사회 이익을 명시적으로 추구할 뿐만 아니라, 의사결정에 다양한 이해당사자들이 참여하는 민주적인 구조를 갖는다는 점이다.

한편 사회적 기업이 '기업'으로 불린다고 해도 반드시 '전통적인 의미의' 법적인 기업형태를 갖는 것이 아니라, '생산적이라는' 활동의 특성을 의미하는 것으로서 매우 다양한 형태의 조직들을 포괄한다. 구체적으로는 사회적 경제를 구성하는 협동조합, 상호부조조직, 자발적인 결사체일수도 있으며, 법적으로는 '민간영리기업'의 형태를 취할 수도 있고, 더 나아가서 이들 조직의 일부가 일정기간 지속적으로 수행하는 일시적인 '활동 단위'까지를 포함하기도 한다.

본 연구에서 이러한 EMES의 정의를 따르는 것은 국내에서의 사회적기업 개념의 수용과 확산, 정책의 발전과정에 유럽의 경험이 영향을 미쳐왔기 때문이다. 우선 초기에 국내의 사회적기업에 관한 논의는 유럽의 사회적기업에 관한 논의를 수용해서 전개되어 왔다. 사회적기업 이전에 이를 지칭하는 용어로 사용된 사회적 일자리라는 개념도 사회적기업을 한국의 상황에 맞게 수정해서 사용한 것이다. 황덕순(2000)은 사회적일자리를 사회적기업이 만드는 일자리라고 지적하고 있다.

정부의 정책도 유럽에서의 사회적기업 논의를 수용한 시민사회와의 상호작용을 통해서 발전해 왔다. 이는 사회적기업육성법의 사회적기업의 정의나 사회적기업의 유형분류에도 반영되어 있다. 빈부격차차별시정위원회(2004)는 공익성이 큰 수익형 사회적 일자리를 사회적기업으로 육성할 것이라고 천명하고 있다. 또한 사회적기업육성법 제2조는 사회적기업을 "취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하거나 지역사회에 공헌함으로써 지역주민의 삶의 질을 높이는 등의 사회적 목적을 추구하면서 재화 및 서비스의 생산·판매 등 영업활동을 하는 기업으로서 제7조에 따라 인증받은 자를 말한다"고 규정하고 있다. 또한 인증기준과 관련하여 제8조 ①항에서 다음과 같은 기준으로 제기하고 있다.

1. 「민법」에 따른 법인·조합, 「상법」에 따른 회사·합자조합, 특별법에 따라 설립된 법인 또는 비영리민간단체 등 대통령령으로 정하는 조직 형태를 갖출 것
2. 유급근로자를 고용하여 재화와 서비스의 생산·판매 등 영업활동을 할 것
3. 취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하거나 지역사회에 공헌함으로써 지역주민의 삶의 질을 높이는 등 사회적 목적의 실현을 조직의 주된 목적으로 할 것.
4. 서비스 수혜자, 근로자 등 이해관계자가 참여하는 의사결정 구조를 갖출 것
5. 영업활동을 통하여 얻는 수입이 대통령령으로 정하는 기준 이상일 것
7. 회계연도별로 배분 가능한 이윤이 발생한 경우에는 이윤의 3분의 2 이상을 사회적 목적을 위하여 사용할 것(「상법」에 따른 회사·합자조합인 경우만 해당한다)

비록 정부정책에서는 사회적기업을 인증기업으로 제한하고, 사회적기업이라는 용어의 사용을 정부의 인증사회적기업과 예비사회적기업만으로 제한하고 있으나 EMES의 정의를 고려할 때 본 연구의 대상이 되는 사회적기업의 범위는 인증 및 예비 사회적기업을 넘어선다. 본 연구에서는 한국에서 사회적기업 담론이 도입·확산된 것이 1990년대말 2000년대 초이기 때문에 새로운 현상으로서의 사회적기업을 주된 분석대상으로 한다. 그러나, 그 이전의 전통적인 사회적 경제 조직 내에서도 사회적기업의 원형으로 볼 수 있는 조직들도 있기 때문에 이들도 분석의 범위에 포함되어야 한다.

국내에서의 초기 사회적기업의 발전은 사회적일자리라는 이름 아래 공공근로와 기초생활보장제도의 자활사업을 노동통합형 사회적기업 정책으로 발전해 왔다. 그리고 2003년 참여정부 등장 이후 사회서비스 제공이라는 사회적기업의 또 다른 역할에 주목하기 시작했다. 그러나 이전에도 사회적기업의 원형이라고 볼 수 있는 지역공동체 운동으로서의 협동조합(원주 등)과 빈민운동으로서의 생산자협동조합 운동, 환경·생명운동의 성격이 강했던 소비자생활협동조합 등이 내재적으로 발전해 왔다는 점을 무시해서는 곤란하다. 또한, 정부의 지원정책에 힘입어 사회적기업이 활성화되면서 새로운 유형의 조직들이 등장한다. 무엇보다 다양한 지역공동체에서 지역재생, 혹은 사회적경제생태계에 대한 관심이 확산된 것이다. 정부의 정책 차원에서는 사회적기업과 분리되기 어려운 지역공동체비즈니스, 마을기업 정책 등이 진행되어 왔다. 또한 최근에는 공정무역, 공정여행, 지역화폐 등 대안사회를 지향하는 새로운 사회혁신형 사회적기업들도 등장하고 있다. 본 연구에서는 이들 모두를 분석대상으로 한다.

제2절. 유형화 방법론에 관한 선행 연구

본 연구의 목적에 맞는 유형화, 즉 각 나라에서 발전하고 있는 여러 사회적기업의 유형에 관한 연구는 많지 않다. EMES의 2001년 연구(The Emergence of Social Enterprise)는 사회적기업의 유형 구분을 엄두에 둔 것은 아니었지만 사회적기업을 활동영역(fields)에 따라서 노동통합형 사회적기업과 사회서비스를 제공하는 사회적기업으로 크게 나누어서 살펴보았다. 이는 유럽에서 사회적기업이 역사적 발전과정을 반영한 것이었음(Borzaga and Defourny eds, 2001). 또한 EMES의 2006년 연구는 유럽 여러나라들의 노동통합형 사회적기업에 대해서 집중적으로 비교연구를 수행하였다(Nyssens, 2006).

국내에서도 대체로 유럽에서의 연구의 영향을 받아서 사회적기업의 유형을 노동통합형 사회적기업과 사회서비스 제공형 사회적기업으로 구분해 왔다. 이러한 구분은 정부의 정책발전 과정과 사회적기업육성법에도 반영되어 있다. 사회적기업 인증 요건을 규정한 앞

의 제8조 제①항의 3.이 이를 잘 보여준다. 그러나 이러한 구분은 엄밀한 분석방법에 기반한 것이라기보다는 통상적인 관행을 따른 것으로 볼 수 있다. 따라서 우선 사회적기업의 유형구분과 관련된 선행연구들을 살펴보고, 본 연구의 목적에 적합한 유형구분 방법론을 채택하고자 한다.

Kerlin(2010)은 제3섹터에 관한 국제비교연구인 Salaman et al.(2000)에서 각 나라의 제3섹터 유형구분 방법론인 사회적기원이론(social origin theory)를 사회적기업 유형구분에 적용하였다. 이로부터 사회적기업의 목적, 조직유형, 활동영역, 발전의 기반요소라는 네 가지 영역별로 시장, 국가, 시민사회, 국제원조라는 네 환경요인의 중요성을 고려해서 각 나라에서 어떤 사회적기업 유형이 등장하는지 분석하였다. 그러나 이 연구에서 채택한 방법은 나라 사이의 특성을 비교하는 데는 유용할 수 있으나, 한 나라 내의 사회적 기업 유형화에는 그다지 적합하지 않은 것으로 판단된다.

Alter(2014) 사회적 목적과 경제적 활동과의 관계(mission orientation)에 따른 유형화 방법론을 제시하였다. 그에 따르면 사회적 기업은 목적중심형(Mission-Centric), 목적 관련형(Mission-Related), 목적비관련형(Unrelated to Mission)으로 구분될 수 있다. 또 다른 방식으로 사회적 프로그램과 경제적 활동과의 통합정도에 따른 유형 구분으로 사회적 목적이 체화된 유형(Embedded SE), 사회적 목적이 조직에 통합된 사회적기업(Integrated SE), 사회적 목적이 조직과 분리된 사회적기업(External SE.)으로 나눈다. 목표시장에 따른 유형도 제시하였는데, 목표시장이 사업대상과 동일한 경우(target population), 제3의 지불자(third party payer, eg. 기부자, 보험회사, 정부등)가 있는 경우, 목표시장이 일반대중(general public)인 경우, 목표시장이 기업이나 비영리기관(businesses and nonprofits)인 경우, 정부 계약(government contracts)이 주된 시장인 경우 등으로 나누었다. 그런데 이 연구는 사회적기업의 일반 기업과의 차이에 주목해서 사회적기업의 '사회적' 성격과 '기업'으로서의 성격 사이의 관계가 각 사회적기업에서 어떻게 나타나는가에 따라 유형을 구분한 것이다. 따라서 사회적 목적과 경제적 활동과의 관계 측면에서 개별 사회적기업의 특성을 진단하는 데는 유용할 수 있지만 본 연구의 목적에 적합하다고 보기는 어렵다.

Kim and Defourmy(2011)은 동아시아의 사회적기업의 발전과정에 대한 분석으로부터 다음의 다섯 가지 모델을 제시하였다: 사업형 NPO; 노동통합형; 비영리협동조합; 비영리·영리파트너쉽형; 공동체개발형. 이 연구는 사회적 기업의 기원과 발전과정에서 비롯된 조직의 특성에 초점을 맞추지만 사회적 목적을 고려한 모델도 포함하고 있다는 특징을 갖는다. 사업형 NPO, 비영리협동조합, 비영리·영리파트너쉽형이 조직의 특성에 따른 것이라면 노동통합형 및 공동체 개발형은 사회적 목적에 따른 구분이라고 볼 수 있다.

Spear et al.(2009)는 사회적기업이 지배구조 측면에서 직면하고 있는 문제들에 대한 연구 과정에서 조직의 기원과 발전경로에 따른 유형화가 적절하다는 점을 발견하였다. 이들

은 영국을 대상으로 다음의 네 가지 유형을 제시하였다. 첫 번째는 상호조직(mutuals)으로 협동조합과 신용조합들이 여기에 해당된다. 두 번째는 사업활동을 하는 자선단체(trading charities)로서 수입을 얻기 위해 자선단체들이 만든 기업들을 이 유형에 포함시켰다. 세 번째는 공공부문분할형(public sector spin-offs)으로서 과거에 공공서비스로 제공되던 서비스들을 제공하는 사회적기업이 여기에 해당된다. 마지막으로 네 번째는 새로 등장하는 사회적기업(new-start SEs)으로서 사회적기업가들이 다양한 사회적 목적을 추구하면서 만든 사회적기업들이 여기에 해당된다. 이들은 대부분 신사회운동과 관련된다. 그런데 네 번째 유형의 경우 엄밀히 말하면 조직형태와 직접 관련되어 있다고 보기는 어렵다.

Gordon(2013)은 Spear et al.(2009)의 유형구분 방법에 대해, 사회적기업이 추구하는 핵심적 목적에 초점을 맞춘 사회적기업의 전통에 따른 유형화라고 볼 수 없다고 비판하고 사회적기업이 추구하는 목적을 여섯 가지로 제시하였다: 상호이익 추구(Mutual purpose); 공동체 지향(Community purpose); 이타적 목적(Altruistic purpose); 윤리적 목적(Ethical purpose); 사적 시장 지향(Private market purpose); 공적인 국가 지향(Public statist purpose). 그런데 Gordon(2013)은 각 기준을 배타적으로 사용하여 사회적기업을 특정 유형으로 구분하기보다는 목적에 따른 유형화를 배타적이지 않은 방식으로 제시한다. 그런데 사회적기업들은 복합적인 목적을 추구하는 경우가 많기 때문에 이러한 유형화 방법론에 따르면 목적들이 어떻게 결합되는가에 따라서 여섯 가지를 넘어서 훨씬 다양한 유형이 등장하게 된다.

Kazmierczak(2013)은 사회적기업이 추구하는 주된 목적에 따라 따라 사회적기업의 유형을 구분하였다. 이에 따르면 폴란드의 사회적기업은 노동통합형(Wo가 Integration Social Enterprise), 공익사회서비스형(social enterprise providing public benefit services), 지역개발형(social enterprise focused on local development). Kazmierczak(2013)은 사회적기업이 복합적인 목적을 추구할 수도 있고, 이 경우 주된 목적을 기준으로 유형을 구분하지만 각 유형별 사회적기업이 여러 가지 공통점에도 불구하고 사회적 목적에 따라 생존 및 성장가능성이 크게 달라진다고 주장한다. 그런데 뒤의 한국의 유형 구분에서 제시하겠지만 한국에서는 사회적 기업이 특정한 하나의 목적보다는 복합적인 목적을 추구하는 경우가 더 일반적이고 경제적 생존 및 성장가능성과 사회적 목적 사이의 관계도 그렇게 높지 않은 것으로 보인다.

앞의 여러 선행연구들을 보면 크게 조직의 기원과 발전과정에 초점을 맞춘 발전과정 중심의 접근과 사회적기업이 해결하고자 하는 사회적 목적(미션) 중심의 유형분류로 나눌 수 있다. 각각의 유형구분 방법론은 나름대로의 장단점이 있다. 우선 조직의 기원과 발전과정에 초점을 맞춘 경우 유형구분을 명확히 할 수 있고, 각 조직형태에 적합한 정책적

시사점을 도출하는 데 도움이 될 수 있다. 다른 한편 사회적 산물로서의 사회적기업의 등장배경 및 사회적기업이 해결하고자 하는 경제사회적 문제들이 사상될 우려가 있다. 그런데 사회적 목적에 초점을 맞출 경우에는 많은 사회적기업이 다양한 목적을 동시에 추구하는 상황에 직면하기 때문에 주된 사회적 목적을 관별해야 하는 상황에 직면하게 된다.

제3절. 한국에서의 사회적기업의 발전과 사회적기업의 유형

가. 어떤 기준으로 유형을 구분할 것인가?

본 연구에서는 사회적기업의 등장과 발전과정에서 “사회적 문제를 해결하기 위한 시민사회와 국가, 시장의 상호작용”에 초점을 맞추어 유형 구분한다. 앞의 유형화 방법론에 관한 선행연구에 비추어 보면 사회적 목적에 초점을 맞추어 유형을 구분하는 것이다. 이러한 관점에서 참고할 만한 것은 EMES 2001년 연구(The Emergence of Social Enterprise)와 Kazmierczak(2013)이다.

한국에서 사회적기업 논의가 확산된 초창기에는 시민사회와 정부의 상호작용이 가장 중요했지만, 사회적기업육성법 제정 이후 새로운 주체로서의 기업의 역할에 대한 관심도 증가해 왔다. 즉, 대기업의 사회공헌활동 활성화를 통해 사회적기업이 지속가능한 기반을 확대하고자 한 것이다.

그런데 유형 구분 방법론에서 살펴본 것처럼 사회적 목적과는 다른 차원에서 정책에 기반한 조직형태 및 법적인 조직형태에 따른 구분도 중요한 기준일 수 있다. 한국에서 사회적 기업 관련 정책이 등장한 초기에는 법적인 조직형태가 아니라 정책이 정의하는 특정한 조직형태들이 등장하였다. 자활사업단, 자활공동체, 사회적일자리사업단, 장애인 작업장, 사회적기업 등이 정책에 기반한 조직들이다. 한편 법적인 조직 형태 특면에서 사회적 기업들은 법인내 사업단, 민법상법인, 상법상법인, 사회복지법인, 협동조합, 비영리단체, 사회복지시설 등 다양한 지위를 가질 수 있다.

본 연구에서는 사회적 목적에 초점을 맞추되, 사례대상기업을 선정할 때 조직형태를 고려하여 다양한 조직들의 발전과정을 고려하고자 한다. 또한 제7장 결론에서 조직형태 측면에서 공통적인 특징을 갖는 기업들이 갖는 특징을 살펴보고, 그에 기반한 정책적 시사점도 살펴볼 것이다.

나. 사회적기업의 발전과정과 한국의 사회적 기업 유형

한국에서 사회적기업이 사회적 의제로 등장하기 이전의 사회적기업으로 볼 수 있는 조직들이 성장·발전해 왔다. 대표적인 흐름들은 다음과 같은 것들이다. 우선, 지역공동체운동으로서의 협동조합 운동으로 원주지역이 대표적이다. 다음으로 도시빈민운동으로서의 자활운동과 생산자협동조합운동이다. 이들은 2000년에 국민기초생활보장제도와 자활사업이 시행되면서 정부의 정책으로 수용되었다. 또 다른 흐름으로는 환경·생명운동으로서의 소비자생활협동조합 운동을 들 수 있다. 한살림 등 친환경 먹거리에 기반한 소비자생활협동조합 뿐만 아니라 대안적인 의료서비스를 지향하는 의료소비자생활협동조합도 이미 여러 지역에서 시도되고 있었다.

본격적으로 사회적기업이 정책 의제로 등장한 것은 1990년대말 외환위기 때 사회적 일자리 개념이 등장하면서 부터이다. 외환위기에 따른 대량실업에 대응해서 정부는 실업대책의 일환으로 대규모 공공근로를 시행하였고, 일부 공공근로 사업에는 시민사회단체들이 민간위탁형식으로 사업수행에 참여하였다. 한편 경제가 빠르게 회복되면서 표면적으로 실업률은 다시 낮아졌지만 실업과 빈곤의 장기화 가능성이 높아지고 있다고 진단한 시민사회에서는 이에 대응하기 위한 정책방향으로 사회적 일자리의 제도화를 제기하였다. 이는 시민사회가 참여한 공공근로사업을 제도화할 것을 요구한 것이다. 앞서서도 지적했듯이 사회적 일자리는 사회적기업을 우리나라 상황에 맞게 고쳐서 수용한 용어이다.

국민기초생활제도의 도입과 함께 사회적 일자리는 제도화의 경로를 찾았다(김수현, 2000). 외환위기를 거치면서 실업과 빈곤이 더 이상 개인의 책임이 아니라는 인식이 사회적으로 확산되었고, 생산적 복지를 기치로 내건 김대중 정부는 일할 능력이 있더라도 누구에게나 최저생활을 보장하는 국민기초생활보장제도를 시행하기로 하였다. 다만, 일할 능력이 있지만 일자리가 없는 빈곤층은 조건부수급자로서 자활사업에 참여해야 했다. 전통적인 복지를 옹호하는 사람들에게는 불완전한 제도개선으로 받아들여졌지만 자활운동을 추진해 온 빈곤운동 진영 일각에서는 자활사업을 통해 빈곤층의 자활을 돕는 적극적인 복지로 받아들여졌다. 이를 한국에서의 ‘노동통합형’ 사회적기업의 등장 및 제도화 과정으로 이해할 수 있다. 노동통합형이 본 연구에서 채택한 첫 번째 유형이다.

자활사업 초기에 사회적 일자리, 즉 한국에서의 사회적기업은 자활사업과 분리될 수 없었다. 많은 사람들에게 노동통합형 사회적기업이 사회적 그 자체와 등치되었던 것이. 그러나 사회정치적 환경 변화와 함께 새로운 흐름이 등장한다. 노동통합에서 사회복지서비스 일자리 창출로 의제 확산되기 시작한 것이다. 변화의 계기는 2003년 참여정부의 등장이었다.

참여정부는 10만개의 사회적 일자리 창출을 국정과제의 하나로 제시하였다. 근로능력이 떨어지는 빈곤층의 노동통합을 주된 목적으로 삼는 자활사업만으로 새롭게 제기된 목표를

달성하는 것은 거의 불가능한 과제였다. 자연스럽게 유럽에서 사회적기업이 활동하는 또 다른 분야인 사회서비스 제공으로 관심이 확대되었다. 복지정책 측면에서도 김대중정부를 거치면서 현금급여를 위주로 하는 사회보장제도가 어느 정도 갖추어지고, 저출산과 고령화 문제에 대응하기 위해 사회서비스에 대한 관심이 높아지고 있었다. 이러한 정책 환경과 사회경제적 변화에 따라 노동시장 통합 뿐만 아니라 사회서비스 분야의 일자리 창출을 위한 정책으로서 사회적 일자리를 새롭게 자리매김하는 것으로 이어졌다.

2003년 여름에는 노동부 사회적일자리 시범사업이 시작되었고, 2004년에는 10대 사회적일자리 창출사업을 통해 사회서비스를 확대하는 정책이 추진되었다. 장애아동 통합교육, 방과후교실, 지역아동센터, 숲가꾸기 등 기존 자활사업 및 사회적 일자리 시범사업을 통해 사업성과 필요성이 검증된 사업이 선택되었다(민부격차차별시정위원회, 2004). 사회적 일자리 창출 사업은 2006년부터 사회서비스 일자리 창출 사업으로 전환되면서 사회서비스 일자리의 중요성은 더욱 높아졌다.

참여정부의 사회적 일자리 사업과 사회서비스 일자리 창출사업으로의 전환은 '사회서비스 제공형' 사회적기업 본격화의 주요 계기가 되었다. 사회서비스 제공형이 본 연구의 두 번째 유형이다. 잊지 말아야 할 것은 사회서비스 분야에서 새로운 일자리를 창출하는 것으로 사회적 기업의 역할이 확대된 것은 자활사업의 무료간병 등 사회서비스 분야에서 활동한 노동통합형 사회적기업의 성과에 기반한 것이라는 점이다. 또한 사회서비스 제공형으로 볼 수 있는 많은 사회적기업들이 노동통합형으로 출발해서 성장하였다. 이 것이 한국에서 사회서비스 제공형 사회적기업이 일자리 창출 및 유지라는 노동통합형의 목적을 중시하는 배경이다.

참여정부는 2004년 11월 '일을 통한 빈곤탈출 지원정책'을 통해 '지속적이고 안정적인 사회적일자리'를 사회적기업으로 발전시키는 방향으로 정책을 전환할 필요성을 제기하고 '사회적기업지원법' 제정을 정책과제로 제시하였다(민부격차차별시정위원회, 2004). 또한 사회적기업의 지위를 지원대상으로서 인증된 기업으로 설정하였다. 이에 따라 2006년말 사회적기업육성법이 제정되었고 2007년 7월 1일부터 시행되었다.

사회적기업육성법이 제정되면서 사회적일자리 정책은 사회적기업 정책이라는 본래의 이름을 찾았을 뿐만 아니라 단기일자리 창출 정책에서 벗어나 지속적인 일자리 창출 정책으로 본격적으로 전환되었다. 이 과정에서 정부 뿐만 아니라 대기업의 사회공헌 등 다양한 사회적 자원을 동원함으로써 정부의 부담을 줄이면서 사회적기업의 지속가능성을 높이고자 하는 문제의식도 정책으로 반영되었다. 이와 함께 대기업의 사회공헌과 연계한 사회적기업도 확산된다. 사회적기업 육성법은 사회적기업의 정의에서부터 노동통합과 사회서비스 일자리 창출을 양대 축으로 하는 사회적기업 정책을 명확히 제시하였다.

사회적기업 지원 정책의 제도화와 함께 정부의 정책에 대한 사회적 기업의 의존도 심화되었다. 사회적기업에 대한 지원이 사회적가치를 수단화하는 문제는 사회적기업이 더 일찍 발전한 유럽에서도 자유롭지 않은 문제이다(Defourny and Nyssens eds., 2008). 사회적기업육성법이 지원 대상을 관별하여 이를 사회적기업으로 인증하는 방식을 택함으로써 사회적기업에 적합한 법적 조직형태를 제도화하는 과제를 해결하지 못하는 한계도 여전히 지속되었다.

다른 한편에서는 정부의 정책 전달 수단으로서의 사회적기업을 넘어서 사회적경제를 지향하는 시민사회의 주체적 노력과 요구도 점차 확산되었다. 특히 지역공동체 재생을 위한 시민사회의 노력과 사회적기업 지원정책 및 2008년말 금융위기 이후, 희망근로로부터 시작한 지역공동체비즈니스사업 및 마을기업 지원정책, 지방자치단체의 사회적기업 정책에 대한 관심 확대가 상호작용하면서 지역에 초점을 맞춘 새로운 흐름이 본격화된다. 물론 이 흐름이 완전히 새로운 것은 아니다.

지역공동체에 기반한 협동조합 운동은 사회적 기업 이전에 이미 원주 등지에서 오래된 역사를 갖고 있다. 또한 2000년대 중반을 넘어서면서는 지역공동체의 활성화를 위한 다양한 시도와 정부의 지원정책이 결합된 여러 모델들도 등장한다. 그리고 지역공동체의 재생과 활성화를 위한 지역차원의 노력이 '상대적으로' 집약되어 있어서 일정한 성과를 거두는 지역도 나타났다. 이 과정에서 일부 지방자치단체에서의 적극적인 정책적 노력이 중요하게 작용했다는 점도 지적할 필요가 있다. 원주, 완주, 부안, 성미산, 충남 홍성, 부천, 그리고 서울 등이 사례이다. 이는 '지역재생형' 사회적기업 모델의 등장과 확산으로 이해할 수 있다. 지역재생형이 본 연구에서 채택한 세 번째 유형이다.

다양한 사회운동과 사회적기업과의 만남도 확산되었다. 사회적기업의 전통적인 목표인 노동시장통합과 사회서비스 제공 및 지역재생을 넘어서 다양한 사회운동 실천 수단으로서의 사회적 기업이 활성화되기 시작한 것이다. 본 연구에서는 지역화폐, 공정무역, 공정여행, 로컬푸드 운동 등 호혜와 평등에 기반해서 대안적인 사회를 만들어나가고자 하는 운동이 사회적기업으로 조직화되는 유형을 '대안경제형' 사회적기업으로 유형화하고자 한다. 이들은 사회혁신형 사회적기업, 혹은 신사회운동형 사회적기업이라고 부를 수도 있다. 대안경제형이 본 연구에서 채택한 네 번째 유형이다.

2012년 12월에는 협동조합기본법이 시행(2012년 12월 1일)되면서 사회적기업에 적합한 법적 조직형태(legal entity)가 제도화되었다. 이에 따라 일부 사회적기업들은 협동조합, 혹은 사회적협동조합으로 전환하기 시작했다. 또한 수많은 협동조합들이 새로 만들어지면서 한국의 사회적기업도 더욱 다양해질 것으로 전망된다. 물론 새로 등장하는 협동조합들을 모두 사회적기업, 혹은 사회적경제 조직으로 이해할 수는 없다. 협동조합, 혹은 사회적 협동조합은 조직의 외형일 뿐 그 자체가 조직의 실제 성격을 규정하는 것은 아니기 때문이

다.

본 연구에서 한국의 사회적기업 유형을 네 가지로 구분했지만 이러한 네 유형이 고정 불변의 것은 아니다. 또 다른 사회적 문제를 해결하기 위한 사회적 기업이 등장하고, 이들이 하나의 흐름을 형성하면 이들을 또 다른 유형으로 묶을 수 있을 것이다. 특히 네 번째 유형인 대안경제형에는 여러 가지 다양한 흐름들이 섞여 있고, 앞으로 확산되면서 분화될 가능성도 크다.

다. 사례대상 기업의 선택

각 유형내에서 사례대상기업의 선택은 한국에서 사회적 기업의 발전과정을 고려하여 다양한 조직형태를 선택하고자 하였다. 대표적으로 자활공동체로부터 시작한 유형, 협동조합형, 기업의 사회공헌연계형, 영리기업형, 사업형 비영리법인형(비영리단체 포함) 등이 고려될 수 있다.

각 유형별로 선택한 사례기업들은 다음과 같다.

첫 번째로 노동통합형에서는 일과나눔(남양주, 자활사업서 시작하여 현재 주식회사로서 사회적협동조합으로의 전환 추진중), 함께일하는세상(수원, 자활사업에서 시작하여 현재 주식회사로서 사회적협동조합으로 전환 추진중), 동천(서울, 장애인작업장), 사랑의 손맛 행복도시락 노원점(서울, 자활사업에서 시작하여 현재 SK 사회공헌과 연계된 협동조합의 지점)을 사례기업으로 선정하였다.

두 번째로 사회서비스제공형에는 안산의료복지사회적협동조합(안산, 의료소비자생활협동조합에서 사회적협동조합으로 전환), 휴먼케어(청주, 자활사업에서 시작한 주식회사) 도우누리(서울, 자활사업에서 시작하여 개인사업체를 거쳐 사회적협동조합으로 전환), 다솜이재단(서울, 교보의 사회공헌형 사회적기업으로 재단법인)이 사례기업으로 포함되었다.

세 번째로 지역재생형에서는 하이원베이커리(태백, 강원랜드 사회공헌사업과 연계된 재단의 자활사업단), 춘천도시농업센터(춘천, 비영리단체), 동네방네(춘천, 협동조합), 천안주거복지센터(천안, 주식회사)를 사례로 분석한다.

네 번째로 대안경제형에서 분석하는 사례기업들은 원주푸드협동조합(원주, 협동조합), 농부장터(대구, 협동조합), 전환기술사회적협동조합(완주, 사회적협동조합), 빈고(서울, 비공식조직)이다.

제3장 노동통합형 사회적기업

제1절 들어가는 글

노동통합사회적기업(Work Integration Social Enterprise, WISE)은 유럽의 대표적인 사회적기업 유형에 속한다. 노동시장에서 취업에 어려움을 겪고 있는 취업애로계층을 위한 직업적 통합을 주요한 목적으로 운영되는 자율적인 기업체라고 정의되고 있다(Davister & Defourny & Gregoire, 2004). 물론 유럽에서 노동통합사회적기업은 각국의 사회제도적인 환경에 따라서 상이한 방식으로 운영되고 있기는 하지만, 일반적으로 이들 기관들은 노동시장의 취업애로계층들의 직접적인 생산 활동참여를 통해 기능향상을 위한 훈련을 조직하도록 한다. 유럽에서 이들 노동통합사회적기업을 통해서 취업애로계층의 직업통합을 위한 지원활동은 4가지 유형으로 요약될 수 있다.

첫째, 경과적 일자리 제공(transitional occupation)을 통해서 노동경험을 쌓거나 현장직업훈련을 제공함으로써 정규노동시장으로 진입할 수 있도록 하는 유형이 있다. 둘째, 초기 낮은 생산력을 보완하기 위해서 공공부문으로부터 보조금을 받기는 하지만 지속적인 자립재정의 노력을 통해서 지속적인 일자리를 제공(creation of permanent self-financed)하는 유형이 있다. 셋째, 지속적인 보조금을 통해서 직업통합(professional integration with permanent subsidies)을 이룸으로써 사회적 정체성을 갖도록 하는 유형이 있다. 넷째, 공식적인 고용계약 없이, 심각한 사회문제를 가진 집단이나 중증 장애인을 위한 생산 활동을 통한 사회화(socialization through a productive activities) 유형을 들 수 있다.

우리나라에서 유럽의 노동통합사회적기업 유형과 유사한 사업이 형성된 계기는 2000년 10월부터 시행된 국민기초생활보장제도의 자활사업과 2007년 7월부터 시행된 '사회적기업육성법'에 의한 일자리제공형 사회적기업의 추진으로부터 비롯되었다고 할 수 있다. 물론 장애인들의 직업재활을 돕기 위해 1986년부터 자립작업장 설치운영계획에 따라서 22개의 보호작업장이 설치되면서 본격화된 장애인직업재활시설도 고려되어야 할 것이다. 우선 자활사업은 최저생계비 이하의 빈곤층의 자활을 위해서 안정된 일자리의 제공과 자활능력의 배양을 목적으로 추

진되었으며, 빈곤층을 대상으로 운영되는 자활근로사업단은 일정한 운영기간을 경과한 이후에 ‘자활기업’으로 독립하여야 한다. 이 같은 자활기업은 중앙자활센터 발표에 의하면, 2011년 현재 전국에 1370여개가 설립되어 9,400여명을 고용하고 있다. 그리고 ‘사회적기업육성법’의 의한 일자리제공형 사회적기업의 경우, 사회적기업진흥원 발표에 의하면 2014년 현재 759개소에 이르고 있다. 한편 장애인 직업재활시설은 2011년 현재 전국에서 431개소가 운영되고 있으며, 12,228명의 근로장애인이 고용되어 있다(이혜경 외 2011).

본 장에서는 한국에서 사회적기업의 주요한 유형으로 형성되어온 노동통합사회적기업의 활동을 살펴봄으로써, 한국적 노동통합사회적기업의 특성을 고찰하고자 한다. 이를 위해 한국에서 노동통합사회적기업의 특성을 잘 보여줄 수 있는 대표적인 사례를 선정하여, 이들 기관의 활동을 분석하였다. 사례선정의 기준은 무엇보다 자활사업과 사회적기업 그리고 직업재활시설 등의 정책배경을 잘 반영할 수 있어야 한다는 점과 그 외 사업규모와 기간, 업종 등을 고려하였다.

제2절 사례기업별 특성 분석

1. (주)일과나눔

가. 발전과정

(주)일과나눔은 2001년에 남양주에서 설립된 남양주 자활후견기관(현 남양주지역 자활센터)에서 배출한 돌봄사업, 환경사업, 영농사업, 건축사업 등 4개의 자활공동체가 통합하여 설립된 기업이다. 2008년 7월부터 자활공동체 대표자 및 중간책임자들이 월 2회 정기적인 모임을 통해 통합력을 만들어갔으며, 2009년 3월에 4개의 자활공동체들이 합동총회를 진행하면서 통합법인에 대한 논의를 시작하였다. 그리고 2009년 12월 29일 이들 자활공동체들이 통합하여 (주)일과나눔으로 창립되었다.

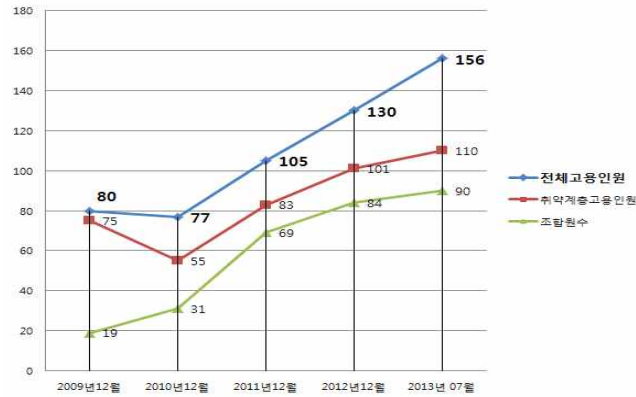
(주)일과나눔은 취약계층 주민들의 고용뿐만 아니라 이들을 경영의 주체로 인정하고 협동조합적인 운영을 시도하였다. 하지만 그 당시 협동조합 법인격을 가질 수 없는 제도적 한계로 인해서 불가피하게 주식회사 법인을 선택할 수밖에 없었다. 하지만 내부적으로는 협동조합적인 운영방식을 적용하였다. 통합법인 설립 후 2010년에는 사업운영체계, 의사결정구조, 재무와 노무의 통합관리 등 경영

상의 기본체계를 구축하는 것에 주력하였다. 그리고 2010년 1월에 고용노동부로부터 사회적기업으로 인증을 받게 되었다. 한편 2011년 2월에 사업평가를 통해서 전 직원 중에 협동조합 조합원의 비중이 적은 것에 주목하고, 신규 조합원 확대에 적극적이지 못한 점을 반성하고 절반 이상의 직원이 조합원으로 가입하도록 조직화사업을 추진하여 2011년 12월에 전 직원의 64.8%가 조합원에 가입하게 되었다. 그리고 2012년 9월부터 2개월가량 ‘협동조합기본법’에 근거한 사회적협동조합 전환에 대한 내부 학습과 토론을 진행하였다. 2013년 1월 주주총회에서 협동조합으로 전환할 것을 결의하는 전환총회를 거쳐 2013년 3월 23일 사회적협동조합 일과나눔 창립총회를 개최하고 환경사업단 정승화 대표를 이사장으로 추대하였다. 하지만 아직 중앙부처로부터 인가를 받지 못한 상황이다. 최근 주식회사에서 사회적협동조합으로의 전환이 허용되지 않았던 법률이 개정되어 시행되기를 기다리고 있다. 그리고 최근에 불투명한 사업전망으로 인해 영농사업단은 정리되었다.

나. 사회적 목적과 사업내용

(주)일과나눔의 사회적 목적은 ①지역 내 노동취약계층의 일자리 창출, ②일하는 사람들의 복리증진, ③지역사회에 필요한 서비스와 재화의 공급, ④지역사회의 한 주체로써 직원들의 역량강화 등으로 요약될 수 있다. 실제로 지역 내 취약계층의 일자리창출을 주요한 목적으로 설정하고 있는 (주)일과나눔은 사회적기업 인증을 받은 2010년 이후에 지속적으로 고용인원이 증가하였다.

[그림 3-1] 일과나눔의 고용인원과 조합원수 추이



물론 개별 사업단 별로 사업의 내용은 상이하다. 먼저 ‘크린서비스 淸’ 환경사업단은 주로 도서관, 공중화장실, 물놀이장, 학교, 병원 등의 공공시설물 또는 건물 위생관리 사업을 진행한다. 그리고 돌봄사업단은 장기요양, 장애인, 노인돌봄, 가사간병, 정서지원 등의 사업을 진행하고 있다. 건축사업단은 저소득층 주거환경개선 및 에너지효율개선사업 등의 주거복지서비스 사업을 중심으로 진행하고 있다. 물론 기업의 경제활동 이외에도 교육문화사업을 전개하고 있는데, 사회적기업을 준비하는 자활기업이나 단체에 대한 교육지원사업 및 자활기업 경영교육 그리고 시민인문학, 문화동아리 사업 등을 진행하고 있다.

다. 거버넌스와 조직구조

(주)일과나눔의 의사결정구조는 전체 조합원 90여명이 참여하는 총회, 이사회, 확대운영위원회, 주간회의 등으로 구성된다. 총회는 1인 1표의 원칙에 의해서 진행되며, 사업계획과 결산 그리고 임원선출 등의 주요 의제를 다루도록 한다. 그리고 이사회는 주요 경영계획을 논의하여 총회 의결 사항을 제안하도록 한다. 이사회는 노동자 대표 5인, 일반기업 자문위원 1인, 모법인 남양주지역자활센터장, 그리고 지분이 없는 지역 시민단체 대표 2명 등으로 구성되어 있다. 이들 중에서 가장 영향력이 높은 집단은 물론 노동자 대표들이다. 그리고 모법인 센터장과 지역시민단체 대표 등의 순으로 높은 영향력을 가지고 있다. 그리고 확대운영위원

회는 각 사업단 대표와 경영지원팀으로 구성되어 월 1회 정도 운영되며, 주로 일상적인 경영방향이나 사업 상의 결정 등을 논의하고 있다. 한편 주간회의를 통해서 업무 공유와 계획을 논의하고 있다.

현재 사회적협동조합으로 전환총회를 통해 법인 전환을 기다리고 있는 (주)일과나눔은 노동자, 자원봉사자, 후원자 등의 다양한 이해관계자들로 조합원 구성이 되어 있다. 현재 조직의 구성은 아래 그림과 같다.

[그림3-2] 일과 나눔의 조직구조



라. 재정구조

(주)일과나눔은 2010년 이후에 지속적으로 매출액이 증가하였다. 2010년에 매출총액은 16억7천만원, 2011년에는 19억9천만원, 2012년에는 22억8천만원, 2013년에는 30억2천만원 정도로 증가하였다. 하지만 2012년에 1억4천만원 정도, 2013년에는 1억1천5백만원 정도의 영업손실이 있었다. 그러나 영업의 수익이 2억2천만원 정도되어 당기순이익은 1억원 정도가 되었다. 물론 사업단별로 상황은 다른데, 2013년을 기준으로 환경사업단은 영업손실이 1천7백만원 가량 있었으나, 당기순이익은 7천7백만원 가량 되었다. 돌봄사업단은 영업이익 2천만원 가량으로 당기순이익이 4천1백만원 가량 되었다. 건축사업단은 영업이익 5백만원 가량에 당기순이익 6백만원 가량 되었다. 한편 영농사업단은 영업손실 3천5백만원 가량에 당기순손실이 3천3백만원 가량되었다. 이 같은 상황으로 영농사업단은 2014년에 종료되었다.

[그림3-3] 일과 나눔 매출액 추이



(주)일과나눔은 수익금은 배분하지 않고, 사회적 목적에 재투자하는 것으로 규정하고 있다. 그리고 조합원이 탈퇴할 경우에는 출자금의 액면가격 수준에서 반환하도록 되어 있다. 2013년도 기준, (주)일과나눔의 수입 분포는 민간·공간부문에서 이루어진 판매를 통한 30억 가량의 매출이 이루어졌고, 공공보조금은 2억2천만원, 투자수입은 4백만원 정도가 되었다. 환경사업단의 매출 중에 공공부문은 8억1천5백만원, 민간부문은 5억원 가량 되고 있으며, 돌봄사업단은 공공부문 8억9천7백만원, 민간부문 3억원 가량이 되고 있다. 그리고 건축사업단은 공공부문 3억5천만원, 민간부문 8백만원, 기타 3천7백만원 가량 되고 있다. 그리고 공공부문 매출총액 중에서 40% 가량은 광역시도에서, 60% 가량은 기초단체에서 이루어졌다.

마. 사회적 관계

(주)일과나눔은 남양주시지역의 사회적 경제 영역에서 주도적인 역할을 해왔다. 현재 남양주시사회적경제네트워크와 남양주시사회적기업협의회에 가입하여, 지역에서 사회적 경제 활성화를 위한 경영환경 조성을 위한 상호부조 시스템 및 관계망 구축 등의 다양한 민민·민관 협력사업을 추진하고 있다. 그리고 경기도지역의 경기자활기업협회에 가입하여, 지역의 자활기업들과의 공동 활동도 추진하고 있다. 또한 업종별 네트워크에도 적극적으로 참여하고 있는데, 돌봄사업단은 경기온케어, 자활돌봄협회 등에 가입하여 돌봄분야에서 협력사업을 추진 중에 있으며, 건축사업단은 한국주거복지협회, 한국에너지복지센터 등의 협력을 통해서 다양한

사업정보와 사업기회에 접근성을 높이고 있다. 그리고 환경사업단은 청소대안기업연합회에 가입하여 실질적인 회원사 간의 사업연계방안을 모색하고 있다.

바. 사례기업 총괄평가 및 발전전망

(주)일과나눔은 남양주시지역자활센터의 자활기업들의 지속성과 경쟁력 강화를 위해서 통합법인으로 창립되었다. 2010년 고용노동부 사회적기업으로 인증을 받으며, 남양주시지역에서 대표적인 사회적기업으로 성장하였다. (주)일과나눔은 지속적으로 협동조합 조합원으로써 내부 구성원들의 역량강화를 추진하여왔으며, 2013년도에 사회적협동조합 전환을 결정하고 법인전환을 기다리고 있다. 남양주시지역에서 취약계층을 위한 직업역량강화와 일자리창출 분야에서 민·관의 좋은 평판을 얻고 있다. 특히 고용규모에 있어서도 161명에 이르고 있어서 중견기업으로 위상을 얻고 있다.

(주)일과나눔은 환경, 돌봄, 건축 분야에서 적극적인 네트워크 활동을 통해서 업종별 사업정보와 사업기회에 접근성을 높여왔으며, 신규사업의 개발에도 적극적이었다. 특히 기존에 지역자활센터들이 자활기업을 개별적으로 독립운영하도록 하면서 발생하는, 자본력과 경영역량의 취약으로 인한 낮은 생존률을 극복하기 위해서 통합적인 경영지원체계를 수립함으로써 기업의 지속력을 유지하고 있다. 하지만 (주)일과나눔의 발전을 위해서 몇 가지 고려해야 하는 과제가 제기되고 있기도 하다. 무엇보다 수익모델의 확대와 사업의 안정적인 확보를 위한 경영혁신이 요구되고 있다. 특히 3개 사업단들의 느슨한 통합법인 운영구조는 사업단별로 사업력이 쌓이고 새로운 구성원이 유입되면서, 명확한 사업연합체로서의 분명한 정체성의 규정과 효율적인 사업지원체계에 대한 요구가 커져가고 있다. 따라서 물리적인 통합에서 질적 전환을 통한 실질적인 사업연합체 방안이 고려될 필요가 있는 것이다. 그리고 사회적협동조합에 적합한 조직운영 방안도 수립될 필요가 있다. 다양한 이해관계자들의 상호이해와 협력에 기반한 사회적협동조합을 운영하기 위해서는 조합원들의 교육과 민주적인 조직운영의 새로운 조직운영 전략이 수립될 필요가 있는 것이다

2. 동천

가. 발전과정

동천은 사회복지법인동천학원이 설립한 장애인 근로사업장이다. 동천은 1993년 장애인 거주시설의 직업재활 프로그램으로 추진된 홈페이지 생산으로 시작되었다. 1998년 노원구청으로부터 보호작업장 설치인가를 얻어 장애인 직업재활시설이 되었다. 2001년에는 보건복지부로부터 장애인직업재활시설 평가 우수기관으로 선정되었다. 그리고 2001년 보호작업장을 폐쇄하고, '근로시설 동천모자'로 설치인가를 받고, 대성합성화학주식회사와 월드컵모자 OEM 계약을 체결하고 월드컵 모자 공식생산업체로 선정되었다. 또한 아테장애인 휘장사업체 대정상사와 협력업체 체결을 맺었으며, 품질보증 Q마크를 획득하였다. 2004년에는 ISO 9001/14001을 획득하였으며, 2006년에는 국방부 방위사업청, 공군중앙관리단, 해군, 해병근무모 등 장애인생산품 우선구매 수의계약을 체결하였다. 2007년에는 노동부 사회적기업으로 인증되었으며, EXR 기업체 연계고용을 체결하고, 한국장애인복지진흥원 품질인증획득지원사업으로 선정되었다. 그리고 2008년에는 장애인직업재활시설 '동천'을 준공하고 상호를 '동천모자'에서 '동천'으로 변경하였다. 또한 신규사업 영역으로 재제조 카트리지를 사업을 실시하였다. 2009년에는 동천구매사이트를 구축하여 통신판매업을 등록하였으며, (주)노브랜드 기업체 연계고용을 체결하여 재제조 토너카트리지를 납품하였다. 2010년에는 서울시 장애인직업재활시설 평가 우수기관으로 선정되었으며, 재제조 토너카트리지를 품목 친환경마크를 획득하였다. 2013년도에는 보건복지부 장애인직업재활시설 평가에서 우수기관으로 선정되었으며, 현재 50여명의 중증장애인 신규고용을 달성하였으며, 중증장애인의 경제적 자립을 위한 고용안정과 사회통합을 위한 다양한 서비스 개발 및 제공을 하고 있다.

나. 사회적 목적과 사업내용

동천은 중증장애인에게 직업훈련과 교육을 통하여 일반고용의 기회를 제공하며, 중증장애인이 지역사회 일원으로, 생산적인 시민으로 살아갈 수 있도록 체계적인 직업재활서비스를 제공함으로써 사회통합을 통한 삶의 질을 향상시키는 것을 목적으로 운영되고 있다. 따라서 일자리제공형 사회적기업으로서 장애인의 노동통합과 일자리제공을 목적으로 다양한 사업을 추진하고 있다. 무엇보다 동천에서 생산되는 모자는 일반시장에서 충분히 경쟁력을 갖고 판매되고 있을 정도로 상당한 수준의 품질을 확보하고 있다. 특히 각종 대기업들과의 OEM 계약을 통해서 판로개척을 추진하고 있다. 그리고 재제조 토너카트리지를 생산분야에도 진입하여, 사업영역의 다각화를 추진하였다. 물론 이 같은 생산활동을 위한 사업뿐만 아니라, 직업재활부를 통한 직업평가, 직업훈련, 기술지도, 자원봉사관리, 후원자관리 등의 사업을 통해서 장애인의 사회통합을 도모하고 있다.

다. 거버넌스와 조직구조

사회복지법인동천학원의 장애인근로사업장으로 운영되고 있는 동천은 법인의 사업단이라고 할 수 있다. 따라서 독립채산제로 운영되고는 있지만, 운영에 있어서는 모법인과 밀접한 관계 속에서 이루어지고 있다. 우선 법인이사회를 통해서 동천의 시설장과 사무국장이 임명되고 있다. 이사회는 법인 대표자와 이사 및 감사로 구성되며, 사업계획 및 예·결산을 다루고 있다. 그리고 운영위원회를 운영하고 있는데, 대표자와 근로자, 연계기관 담당자, 사업관련 전문가 등의 이해관계자들이 참여하여, 사업계획 및 예·결산을 심의하고 있다. 사실 동천의 운영에 있어서 운영위원회의 위상은 매우 중요한데, 사업관련 전문가의 의사결정에 관한 영향력이 가장 높으며, 정부기관의 대표자, 근로자, 이용자, 기부자 등의 순으로 의사결정에 중요한 역할을 하고 있다. 그리고 근로자를 중심으로 사무국장, 총무과장, 직업재활팀장 등이 참여한 노사협의회를 운영하여 종사자 및 근로장애인의 고충치리를 하고 있다. 아래 그림은 동천의 조직도이다.

[그림3-4] 동천의 조직도



라. 재정구조

동천은 2013년 현재 총 유급근로자수는 71명으로, 취약계층 근로자 48명, 일반근로자 23명을 고용하고 있다. 취약계층 근로자의 평균임금은 81만원 가량되며, 일반 근로자는 2백43만원 가량 된다. 2013년도 총매출액은 30억1천만원 가량되며, 이중 공공시장은 9억7천5백만원 가량으로 총매출액 대비 32.3% 수준이고 민간시장은 20억4천4백만원 가량으로 67.6% 수준에 이르고 있다. 2012년도 공공시장 비중이 18%에 이르고 있었는데, 2013년도에 15%가량 증가한 것으로 나타나서 있어서 공공기관 우선구매 효과가 나타난 것으로 보인다. 하지만 2013년도 영업손실은 9억4천6백만원 수준이었으며, 당기순손실은 2억8천7백만원 수준이었다. 2013년도 공공보조금은 6억2천7백만원 수준이었으며, 후원금은 9백9십만원 수준이었다. 장애인고용을 위한 공공보조금은 불가피한 것으로 보이나, 영업손실금 수준을 낮추는 것이 요구되고 있다.

마. 사회적 관계

장애인근로사업장으로 운영되고 있는 동천은 한국직업재활시설협회에 가입하여 장애인의 직업훈련과 고용촉진을 위한 영역에서 적극적인 협력활동을 전개하고 있다. 특히 사무국장은 장애인 고용을 옹호하고 대변하기 위한 정책개입활동에서 주도적인 역할을 하고 있다. 또한 한국사회적기업협의회에 참여하여 장애인분야 사회적기업의 역할을 알려내고 있으며, 노원지역에서는 노원사회적경제협의회에 가입하여 지역의 다른 사회적경제 조직들과 다양한 협력사업을 추진하고 있다. 무엇보다 노원지역의 사회적경제를 활성화하기 위해, 노원구청, 노원사회적경제협의회, 사회투자지원재단 등이 협약을 통해서 구성한, 노원사회적경제활성화추진단의 운영위원단체로 참여하면서, 사회적경제 공공기관 우선구매, 사회적경제 제품 복합판매장 등의 사업영역에서 적극적인 활동을 전개하고 있다.

바. 사례기업 총괄평가 및 발전전망

동천은 중증장애인의 직업훈련 및 교육과 일자리제공을 통한 노동통합과정을 조직하는 대표적인 노동통합형 사회적기업이라고 할 수 있다. 초기 공공시장을 통해서 기술축적을 하고 비장애인의 일반고용을 확대하면서 일반시장으로의 진입을 확대하여, 보호작업장 수준에서 일반 근로사업장으로의 질적 발전을 도모해왔다 특히 동천모자는 일반시장에서 품질을 인정받은 대표적인 장애인생산품이다. 또한 신규사업인 재제조 토너카트리지 사업 등의 사업 다각화를 통해서 수익구조의 다변화를 도모하였다. 동천은 경영혁신과 기술발

전 등의 전략경영에 대한 관심을 지속적으로 유지하였는데, 이는 운영위원회에서 책임 있게 경영자문을 전문적으로 해줄 수 있는 자문위원을 위촉하면서 가능하였다. 동천은 장애인 70%, 비장애인 30%의 고용비중을 통해서 재무관리, 영업, 디자인 등의 사업여건 개선을 추진하였다. 또한 연계기업과의 적극적인 협력을 통해서 구매처를 다각화하는 노력을 기울이지 않았다. 하지만 최근에 영업 손실이 다소 높은 수준에 이르고 있어서, 이에 대한 대책이 요구되고 있는 상황이다. 이는 여전히 판로개척에 대한 과제를 남기고 있다. 더불어 동천 내에서만 장애인 고용을 책임지려고 하기 보다는, 지역의 다른 일반기업이나 사회적 경제 조직들과의 고용연계를 통해서 장애인 고용의 지역 여력을 확대하는 활동을 시도할 필요도 있다.

3. 함께일하는세상(주)

가. 발전과정

함께일하는세상(주)는 시흥자활지원센터의 청소자활근로사업단에서 출발하여 2002년 자활공동체로 독립한 1세대 사회적기업이다. 2002년 개인회사로 독립한 이후 2003년에 주식회사로 전환하였다. 2007년 사회적기업육성법이 시행된 첫해에 사회적기업으로 인증을 받았다. 인증유형은 기타형이다. 일자리창출형이 아니라 기타형으로 인증받은 이유는 취약계층의 노동시장 통합 뿐만 아니라 서비스 개선, 사업모델의 확산 등 적극적인 사회적 역할을 목표로 삼았기 때문이다.

2005에 자활연합법인을 설립하였고, 2009년에는 웅진홈케어를 인수하였다가, 2010년에는 수원의 함께일하는세상(주), 서울의 한누리(주), 시흥의 우리누리(주), 부천의 크린서비스청(주), 서울의 인스케어코어(주) 등 5개의 기업으로 분리했으며 이들 5개사가 모여서 함께일하는세상 그룹을 형성하고 있다.¹⁾ 분리·독립한 네 개의 기업들도 모두 사회적기업으로 인증을 받았다.

공공건물의 친환경위생관리를 핵심사업으로 해서, 깨끗한 학교만들기 사업을 통해 2006년 학교화장실관리를 유료화하는 성과를 거두었고, 2008년에는 노동부 ‘업종별네트워킹 지원사업’ 주관회사, ‘한국청소대안기업연합회 컨소시엄’ 대표주관회사로서, 2009년에는 ‘사회적기업 경영지원사업’ 컨설팅기관 및 ‘사회적기업가아카데미’ 청소업종 특화과정 교육기관으로 선정되어 사회적기업을 통한 친환경위생관리 사업모델의 확산 및 청소업종 사회적기업의 발전에 기여하였다. 또한 2011년에는 국내최초로 청소업종 직업능력개발훈련 시설로

1) 이번 사례조사는 모체가 되는 함께일하는세상(주)를 대상으로 이루어졌으며, 의사결정구조 및 재정상황 등이 등 그룹과 분리되기 어려운 경우에만 그룹 차원의 내용을 같이 소개한다.

지정되었다. 2013년에는 고용부 취업성공패키지 지원사업의 노동통합형(취업지원형) 사회적기업 수행기관이 되었고, 서대문구의 사회적경제지원센터를 위탁받음으로써 취약계층의 취업지원 뿐만 아니라 지역의 사회적경제 생태계 조성에도 적극적으로 나서고 있다.

나. 사회적 목적과 사업내용

함께일하는세상(주)의 사회적 목적은 크게 세 가지로 이루어진 주요 사업과 관련되어 있다. 첫 번째로 모태가 되는 청소용역업을 통해서 노동소외계층에게 질 좋은 일자리를 제공하고 함께 일하는 세상에서의 일경험을 통해 일반정규노동시장으로 나아갈 수 있도록 지원하는 것을 목적으로 한다. 2014년 사업목표는 약 8억원으로 설정되어 있다.

두 번째는 교육 및 사회적기업 컨설팅, 사회적경제 지원사업으로 이를 통해 함께일하는 세상(주)의 운영경험으로부터 얻은 지식을 확산시키고 사회적경제 생태계 조성에 기여하고자 한다. 교육과 관련해서는 사회적기업 및 지역자활센터 등을 대상으로 한 위생관리분야 일반교육, 맞춤형 사회적기업아카데미 운영 등을 수행하고 있다. 컨설팅은 사회적기업 진흥원 경영컨설팅, 환경부(한국폐기물협회) 컨설팅, 서울형컨설팅사업 등에 참여하여 약 10여개의 사회적기업에 대한 컨설팅을 수행하는 것이 2014년 목표이다. 또한 2013년부터 서대문사회적경제지원센터를 위탁받아 운영하고 있으며 앞으로 지방자치단체의 사회적기업 지원센터 등의 추가 위탁을 목표로 하고 있다.

세 번째는 취업지원사업으로 취업성공패키지사업의 취업지원형사회적기업 사업을 통해 이루어진다. 이를 통해 취업취약계층의 노동시장 통합을 촉진하고자 한다. 2014년에는 240명을 위탁받아 취업지원사업을 수행하고 있다. 함께일하는세상(주)은 사회적경제영역에서 활동하는 기업으로 알선을 많이 하고자 하지만, 알선된 기업에서 사회적일자리 창출사업의 지원을 받는 일자리로 취업할 경우에는 취업실적으로 포함되지 않는다는 점은 이 분야의 취업알선을 어렵게 하는 제도적인 애로요인이다.

이외에 지역사회 사회적경제네트워크에 적극적으로 참여하여 1세대 사회적기업으로 다양한 지원과 멘토 역할을 수행하고자 노력하고 있다.

<참고> 함께일하는세상그룹 미션선언문

함께 일하는 세상은 노동소외계층이 질 좋은 일자리를 가지도록 돕고, 일을 통해 스스로 건강한 삶을 영위할 수 있도록 지원하는 것과 선도 사회적기업으로서 사회적경제 생태계가 지역사회에 건강하게 뿌리내리도록 돕는 것을 사명으로 한다. 자료: 함께일하는세상그룹 2013년 연차보고서

다. 거버넌스와 조직구조

함께일하는세상(주)의 이사회는 대표이사 및 계열사대표이사 및 직원 1명 등 총 5명으로 구성되어 있다. 그러나 각 계열사의 이사회보다 함께일하는세상그룹의 대표이사들이 참여하는 '계열사대표자회의'가 가장 중요한 의사결정기구로 기능하고 있다. 각 계열사의 대표이사들은 모두 함께일하는세상(주)에서 일하다가 계열사들이 분리·독립하면서 대표이사로 활동하고 있다. 계열사대표자회의는 매우 1회 열리며 각 계열사뿐만 아니라 그룹 전체 차원의 중요한 의사결정을 내리는 역할을 수행한다.

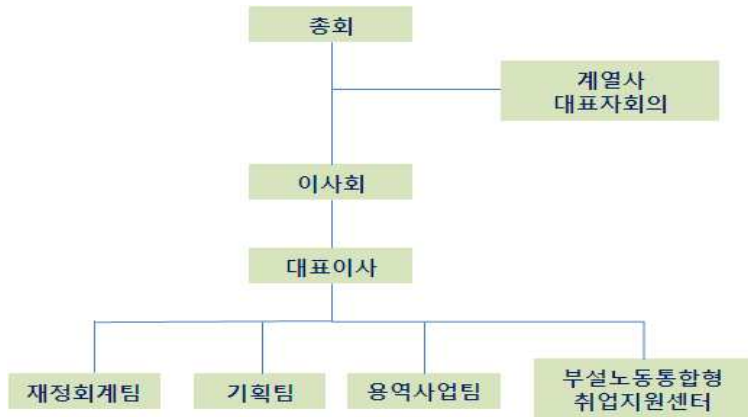
함께일하는세상(주)의 주식보유비율은 이철중 대표이사 50%, 경기광역자활센터가 18%, 남양주지역자활센터가 16%, 이정근(개인) 8%, 기타 8%이다. 그렇지만, 최고의사결정기구는 주식보유비율에 따라 의결권이 행사되는 주주총회가 아니라 함께일하는세상그룹의 전체 직원이 참여하는 총회이며 1년에 1회 열린다. 그러나 203명(함께일하는세상(주) 32명; 한누리(주) 58명; 크린서비스청(주) 19명; 인스케어코어(주) 19명; 우리누리(주) 75명, 2014년 3월 3일 현재)에 이르는 계열사 전체 직원이 모두 참여하는 것이 아니라 약 30~40여명 정도가 참여하고 있다.

의사결정에서 직원의 참여를 높이는 것이 중요한 과제이고 이를 위해 창립초기부터 노력해 왔지만 실질적인 참여를 이끌어내는 데는 어려움을 겪고 있다. 특히 개인지분율이 높은 주식회사로서 사회적기업이 지향하는 민주적 의사결정과 시장이 요구하는 안정적인 의사결정구조를 조화시키는 것은 쉽지 않다. 특히 조직구성원이 권리뿐만 아니라 책임까지 같이 질 수 있는 수준까지 민주적 의사결정구조를 실질적으로 정착시키는 것은 쉽지 않다.

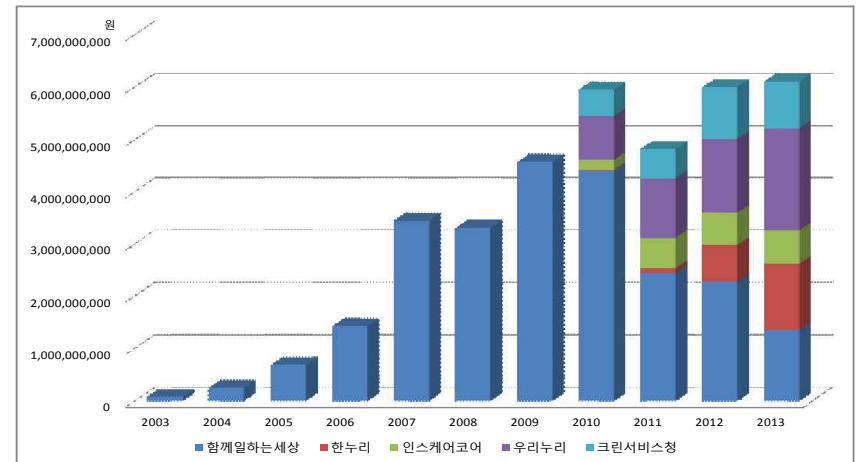
그럼에도 불구하고 함께일하는세상(주)을 포함해서 계열사들 가운데서도 여건이 갖추어지는 곳들을 사회적협동조합으로 전환하는 방안도 적극적으로 고려하고 있다. 조직이 지향하는 목표와 조직형식을 통일시키는 것과 함께, 공공시장에서 주로 활동하는 사회적기업으로서 사회적협동조합이 갖는 강점을 활용하고자 하는 것이다.

함께일하는세상(주)의 거버넌스와 조직구조는 [그림 3-5]와 같다. 용역사업팀은 사업수행팀이며 부설노동통합형취업지원센터는 취업성공패키지사업을 수행하는 조직이다.

[그림3-5] 함께일하는세상(주) 거버넌스와 조직구조



[그림 3-6] 함께일하는세상 계열별 매출액



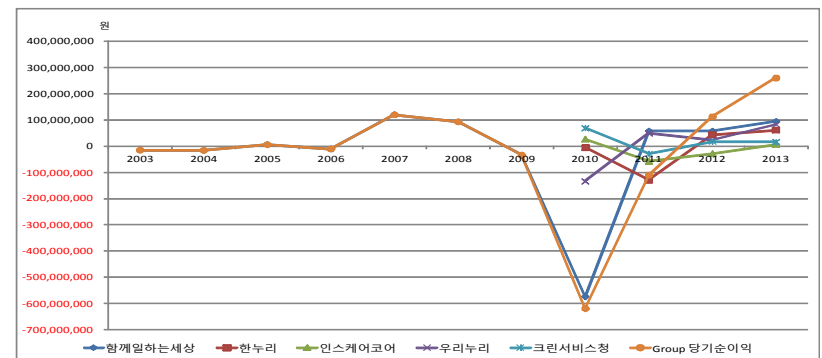
주: 2010년에 계열을 분리. 이전에는 함께일하는세상(주).

자료: 사회적기업그룹 함께일하는 세상, 2014년 직원총회자료집.

라. 재정구조

함께일하는세상(주)의 지난 10년간의 매출액과 당기순이익이 [그림 2]와 [그림 3]에 소개되어 있다. 매출액은 2003년부터 2010년까지 꾸준히 성장했으며 이후 2011년에 급감했다가 2012년, 2013년에 다시 2010년 수준으로 회복되고 있다. 2013년 현재 그룹전체 매출액은 61억 8백만원, 함께일하는세상(주)의 매출액은 13억 5천 8백만원이다. 당기순이익을 보면 2003년부터 2006년까지는 수지균형을 맞추는 수준으로 운영되다가 2007년에는 1억 1천 9백만원, 2008년에는 9천 3백만원의 큰 폭의 흑자를 기록하면서 안정궤도에 접어들었다.

[그림 3-7] 함께일하는세상 계열별 당기순이익



주: 2010년에 계열을 분리. 이전에는 함께일하는세상(주).

자료: 사회적기업그룹 함께일하는 세상, 2014년 직원총회자료집.

그러나, 2009년 웅진그룹의 홈클리닝사업부였던 웅진홈케어 인수하면서 커다란 어려움을 겪게 된다. 웅진홈케어에서 일하던 80여의 노동자들의 고용유지와 홈클리닝사업을 안정화시키는 것이 쉽지 않았기 때문이다. 이 때문에 2009년에 당기순이익은 다시 적자로

돌아섰고, 2010년에는 그룹전체 적자가 6억 1천 9백만원에 이르게 된다. 일반기업이었다면 급격한 인력구조조정을 했겠지만 사회적기업으로서 고용을 유지하면서 점진적으로 구조조정을 해나가는 길을 선택한 데 따른 결과였다. 돌이켜보면 시장성장기에 확장 기회를 놓친 것으로 평가된다. 현재 계열사로 분리된 인스케어코어(주)는 본사 20명, 2개 가맹점 80명으로 인수가전보다 더 성장한 상태이다.²⁾

2010년 이후 3년여의 조정과정을 거쳐 2013년에는 다시 5개 계열사 모두가 당기순이익이 흑자를 기록할 정도로 회복하였다. 계열사 전체 당기순이익은 2억 5천의 9백만원, 함께일하는세상(주)의 당기순이익은 9천 5백만원이다.

그러나 여전히 경영상의 어려움이 완전히 해소된 것은 아니다. 함께일하는세상(주)만 놓고 보면, 2억 5천만원의 총자본금 가운데 결손금이 2억 2천만원으로 자본잠식이 심각한 상태이다. 또한 전체 14억 9천3백만원의 자본금 가운데 부채가 12억 6천 8백만원을 차지하고 있다. 인스케어코어(주)로 독립한 웅진홈케어 인수 이후 10억원 이상의 누적손실을 입었기 때문이다. 그룹전체로도 총자산 33억 7천 2백만원 가운데, 부채가 30억 7천 5백만원에 이른다. 부채구조 측면에서도 함께일하는세상(주)의 총부채 12억 6천 8백만원 가운데 8억 3천 1백만원이 단기차입금으로 안정적인 장기차입금으로 전환하는 것이 필요한 상황이다.

세부적인 수입구조를 보면 핵심사업인 청소용역업(소독 및 경비업, 파견업 포함)과 취업성공패키지 위탁 등 공공 및 민간시장으로부터의 매출이 13억 5천 8백만원(공공매출 7억 2천 9백만원, 민간매출 6억 2천 9백만원, 총수입의 91.5%)으로 다른 문제만 없다면 안정적인 기업운영이 가능한 기반을 갖추고 있다. 두 번째로 큰 비중을 차지하는 것은 사업개발비 5천 5백만원, 사회보험료 3천 8백만원, 노동부일경험 지원사업 8백만원 등 국고보조금이 1억 2백만원(총수입의 6.9%)이다. 이외에 민간재단으로부터의 후원 및 공모사업 등을 통한 수입이 2천 4백만원(총수입의 1.6%)이다.

마. 사회적관계

함께일하는세상(주)를 기준으로 보면 가장 중요한 사회적 관계는 5개의 계열사로 이루어진 함께일하는세상그룹이다. 이들은 수원뿐만 아니라 서울, 시흥, 부천에서 활동하고 있다. 이들은 청소용역 및 건물위생관리, 홈클리닝, 청소기자재 유통 등 청소업에서 비롯된 사업을 공통적으로 수행하고 있다.

두 번째로 업종별연합조직인 한국청소대안기업연합회에 참여하고 있다. 여기에는 40여 개의 청소 관련 사회적기업 및 협동조합들이 참여하고 있다. 한국청소대안기업연합회는

2008년 고용노동부의 업종별네트워크 지원사업을 거쳐서 2009년 3월 창립총회를 통해 결성되었다. 함께일하는세상(주)는 이 사업의 주관기업으로서 연합회의 출범을 주도하였다.

이외에도 한국노동자협동조합연합회의 준회원으로 참여하고 있으며 한국사회적기업협의회에도 참여하고 있다. 현재는 수원시사회적기업협의회의 운영위원으로 참여하고 있다.

바. 사례기업 총괄평가 및 발전 전망

함께일하는세상(주)는 자활사업으로부터 출발한 한국의 전형적인 노동통합형 사회적기업이다. 자활사업의 5대 표준화사업 가운데 하나인 청소업종의 자활공동체 및 이로부터 발전한 사회적기업을 선도해 왔다. 2007년 사회적기업으로 인증받았고, 적극적으로 사회적기업 경영컨설팅, 업종별 네트워크 사업 등 사회적기업과 사회적경제 생태계의 활성화를 위해 노력해 왔다.

청소업종을 선도하는 사회적기업으로서 성장하는 과정에서 의욕적으로 사업영역을 확장하였으나 이 과정에서 2009년 이후 몇 년간 경영상의 시련을 겪었다. 그러나 함께일하는세상(주)가 현재 겪고 있는 경영상의 어려움은 핵심사업으로부터 안정적인 수입구조를 형성하지 못한 데서 비롯된 것이 아니라, 일시적인 경영상의 판단오류에서 비롯된 것이다. 이후 몇 년간의 구조조정을 거쳐서 다시 어느 정도 안정을 되찾고 있고, 경영상의 어려움에도 불구하고, 서대문구 사회적경제지원센터 위탁, 취업성공패키지 위탁 등 사회적경제 활성화를 위한 노력을 계속하고 있다. 이를 반영하여 사회적기업으로서 추구하는 사회적 목적도 취약계층을 위한 질 좋은 일자리 제공을 넘어서 선도사회적기업으로서 사회적경제 생태계가 지역사회에 건강하게 뿌리내리도록 하는 것을 지향하고 있다.

4. 사랑의 손맛: 행복도시락 노원점

가. 발전과정

사랑의 손맛은 2001년 서울시 노원구의 노원지역자활센터에서 ‘결식주민대상 도시락 지원사업’으로 진행한 자활근로사업으로 시작되었다. 당시 이 사업에는 국민기초생활보장제도 생계급여 수급자 14명과 차상위 계층 6명 등 20명이 참여하였다. 그리고 2003년 창업에 동의하는 10명의 구성원이 자활공동체로 창업하여, 결식아동, 결식노인을 대상으로 도시락 및 밑반찬 제작·배달 사업을 진행하였다. 그리고 1999년도부터 노원지역에서 활동해온 노원북부실업자사업단이 비영리민단체로 전환된 ‘공존’의 백미선 대표가 사랑의 손맛에 참여하면서 본격적으로

2) 함께일하는세상(주) 이철총대표이사 면접조사(2014.9.2(화)) 결과

로 사회적기업으로의 기관 전망을 갖게 된다. 그 당시 사랑의 손맛은 노원지역의 ‘음식 빈곤(Food Poverty)’ 상황의 문제를 해결하고, 실업 근로빈곤층을 대상으로 하는 노동통합과 고용창출을 기관의 사업방향으로 설정하였다. 그리고 2003년 지역대학의 도움으로 진행한 ‘노원지역 취약계층의 영양실태조사’를 통해서 결식아동의 영양상태의 심각성을 밝히고, 이를 보완하기 위해 2004년 ‘아름다운재단’과 아동특식지원금 약정을 체결하여 재원을 마련했다. 그리고 2006년 10월 SK가 사회공헌사업으로 펼치는 결식아동 대상지원사업인 ‘행복도시락’ 14호점으로 선정되어, HACCP(위해요소중점관리기준)에 준하는 위생시설을 갖추게 되었다. 2008년 10월에는 고용노동부 사회적기업으로 인증되었다. 2013년에 노원사회적경제추진단의 조직진단사업에 참여하면서, 직원협동조합 전환의 필요성을 공유하고 이를 준비하고 있다.

나. 사회적 목적과 사업내용

사랑의 손맛은 혼합형 (인증)사회적기업이며, “취약계층에게 일자리를 제공하고, 결식이웃에게는 양질의 도시락을 제공함으로써 급식문화 개선에 앞장선다.”는 사명을 갖고 있다. 사랑의 손맛은 노원지역의 결식아동, 결식노인에게 도시락 및 밀반찬을 제조하여 개별가정에 배달하거나, 노원노인복지관, 공릉종합사회복지관, 평화종합사회복지관 등에도 도시락을 납품하는 사업 등의 공공급식사업이 전체 사업의 90%를 차지하고 있다. 사랑의 손맛은 사업운영의 3가지 원칙이 있다.

첫째는 ‘철저한 위생관리’이다. HACCP에 준하는 설비와 위생지침을 철저히 준수하려고 한다. 시설은 전처리실, 조리실, 포장실로 이루어져 있다. 전처리실은 입고된 식재를 세척, 소독하여 조리하기 쉽도록 다듬거나 자르는 과정이 이루어지는 곳이다. 전처리작업장에서 작업 시에는 전용분홍색 앞치마와 분홍색 고무장갑을 사용하고 후처리 시에는 전용 빨간색 고무장갑과 파란색 앞치마를 사용한다. 이는 용도별로 구분하여 교차오염을 최소화 하려는 것이다. 또 전처리실의 모든 도구는 소독제를 이용하여 소독하고 소독기에 보관하여 살균과정을 거친다. 식칼 등 모든 도구 역시 식재 종류에 따라 색깔별로 구분하여 사용한다. 전처리를 마친 식재는 조리실로 들어가 각종 조리법에 따라 음식으로 가공된다. 조리에 필요한 7개의 화구와 한 번에 300인분의 밥을 할 수 있는 취반기 그리고 500인분의 국을 끓일 수 있는 회전솥과 자동 세미기 및 냉장고 등의 시설이 구비되어 있다. 조리실에서는 조리전용 흰색앞치마와 흰색 고무장갑을 사용하며 반드시 마스크를 착용한다. 조리가 끝난 음식들은 냉각하여 용기에 담아 포장과정을 거친

다. 포장실은 청결구역으로 1회용 용기를 포장하는 실링기를 이용하여 완전 밀폐하여 위생적인 도시락을 생산한다.

둘째는 ‘건강한 음식’이다. 안정성이 검증된 식재료를 사용하고 천연조미료 사용과 제철음식을 사용하고자 노력한다. 가급적 국내산 재료를 사용하기 위해 노력하며, 다만 소고기는 단가문제로 호주산이나 뉴질랜드산을 사용한다. 또한 노인식의 경우 반찬으로 나물을 선호하시기에 국내산 나물을 구입하려고 하며, 공급이 제한적인 고사리나 도라지 등은 북한산을 사용하게 된다. 무엇보다 신선한 식재로 사용을 위해서 제철음식 위주로 식단을 꾸리고 있다.

셋째는 ‘대상자의 영양을 고려한 식단’이다. 필수 영양소 공급을 위한 식단을 제공하고자 한다. 아동도시락과 단체급식의 경우 1식 4찬으로 구성 되어 있으며 평균 칼로리는 850kcal로 짜여 진다. 일반 도시락은 1식 5-7찬, 후식 등으로 구성 되었으며 가격은 6000-8000원이다. 어르신들에게 제공되는 밀반찬은 단백질 위주의 주찬과 김치, 부찬 2가지로 구성 되어있으며 명절특식으로 떡, 만두세트, 사골육수 등을 판매하고 있다. 추석에는 잡채, 삼색전, 갈비찜 등 절기 및 계절에 따라 다양한 메뉴를 제공 중이다.

다. 거버넌스와 조직구조

사랑의 손맛의 전체 직원수는 12명이며, 대표자와 근로자가 참여하는 운영위원회를 월1회 진행하며 기관 업무수행 관련 현안을 논의하고 있다. 그리고 대표자, 후원자 지역유관단체 등이 참여하는 운영자문위원회가 운영되어, 사업의 방향과 전략을 자문하고 있다.

사랑의 손맛의 기관구조는 대표자를 중심으로 전처리팀, 조리팀, 배달팀 등 3팀으로 운영된다. 각 팀장은 업무과정별로 관리하는 역할을 하고 있으며, 운영위원회를 통해서 효과적인 사업운영과 조직관리를 위한 현안을 논의하고 있다. 그리고 매월 1회 직원전체회의를 통해서 기관의 현안관련 정보를 공유하며, 필요시 직원교육의 장으로 활용된다. 최근에는 주로 협동조합교육을 진행하는 시간으로 활용되고 있다.

라. 재정구조

사랑의 손맛은 2013년 매출액은 5억9천만원이었다. 이 중 공공시장은 5억5천5백원으로 94%에 이르고 있으며, 민간시장은 3천4백4십만원으로 6%에 머무르고 있

었다. 영업손실은 5천7백6만원 가량되었으며, 당기순이익은 1천1백9십만원이었다. 영업손실에도 불구하고 당시순이익이 발생한 것은 전문인력지원금과 사회보험료 지원, 기업후원금 등의 영업외 이익에 기인한다. 영업손실의 주원인은 노인급식 규모가 큰 반면에 단가가 너무 낮아서 사업량이 커질수록 손실액이 증가하기 때문이었다. 이 같은 문제로 인하여, 다른 행복도시락 지점들의 경우, 노인급식을 포기하는 기업들이 늘어나고 있다.

사랑의 손맛의 2012년도 자본금규모는 2억1백만원에 이르고 있으며, 이는 1억4천만원의 부동산 자산을 포함하고 있다.

마. 사회적 관계

사랑의 손맛은 노원지역의 사회적 경제 영역에서 주도적인 역할을 하고 있다. 현재 사랑의 손맛 백미선 대표는 노원사회적경제협의회와 노원사회적경제활성화 추진단 대표자로서 활동하고 있다. 특히 노원지역의 먹거리 문제를 해결하기 위한 노원지역 먹거리네트워크에서 주도적인 역할을 하면서, ‘마을밥상’이라는 지역 사회 급식체계 수립을 위한 지역사업을 추진하고 있다.

또한 사랑의 손맛은 행복도시락 노원점으로 행복도시락사회적협동조합 사업연합체에 가입되어 있다. 현재 행복도시락의 거버넌스는 회원 중심의 협동조합 조직이다. 협동조합 운영의 일반 원칙을 따르고 있으며, 23명의 조합원으로 구성된 의결기구로서의 총회와 6명의 이사 및 감사로 이루어진 의사결정기구로서의 이사회가 있다. 운영위원회는 지역의 센터들을 중심으로 8명이 구성되어 있다. 행복도시락은 ‘진 조합원의 간부화’를 위해 정기적으로 총회·이사회·운영위원회 멤버들을 돌아가면서 교체한다. 사무국은 실무기구로, 조합의 전체적인 사무와 사업 실무 운영을 담당한다. 각 지역 센터들은 별도로 권역위원회를 두고 있으며, 월 1회 정도 정기적으로 본부와 지부 간에 소통 모임이 이루어지고 있다. 행복도시락은 사회적 협동조합으로 경영 내용과 성과를 홈페이지를 통해 공개하고 있고, 별도의 내부 감사 및 연 1회 정기 감사가 이루어지고 있다.

행복도시락의 지역 센터들은 지역의 도시락 제조시설을 중심으로 28개소가 조직되어 있다. 지역 센터들은 행복도시락 본부에 가입을 신청하고, 500만 원의 출자금을 납부하고, 심사를 거쳐 가입이 완료된다. 조합원들은 준 조합원과 정 조합원들로 나뉜다. 대다수의 조합원들이 정 조합원을 희망하나 이를 위해서는 필수교육을 이행해야 하며, 지역 센터로 인정되기 위해서는 엄격한 위생 관리 기준을 통과해야 한다.

바. 사례기업 총괄평가 및 발전전망

사랑의 손맛은 노원지역자활센터의 자활근로사업에서 시작되어, 자활공동체로 창업되어 노원지역의 대표적인 먹거리 분야의 사회적기업으로 발전해왔다. 특히 지역의 결식아동과 노인들을 위한 건강한 공공급식 제공을 위한 사랑의 손맛은 지역사회 신뢰의 기반이 되고 있다. 일반 요식업체에서 이윤을 위한 식재료 비중을 30% 밑으로 맞추고 있는데 비해, 사랑의 손맛의 식재료 비중은 50%를 유지하고 있다. 물론 매출의 대부분을 공공급식 시장에 의존하고 있어서 급식단가가 낮은 노인급식의 경우, 사랑의 손맛 영역손실의 주원인이 되고 있다. 따라서 이에 대한 적극적인 대처가 필요하며, 사회공헌사업과의 연계나 단가조정에 대한 지방정부와의 협의 등의 노력이 필요하다. 최근 사랑의 손맛이 추진하고 있는 마을밥상 사업은 지역사회 민간급식체계 구축을 목적으로 실행되고 있어서, 새로운 사회적 경제 시장을 확장할 수 있는 기회가 될 것으로 기대된다. 더불어 노원지역의 실업근로빈곤층에 대한 노동통합과 일자리제공을 위한 기관의 역력이 좀 더 확대될 것으로 예상되며, 이를 적극적으로 활용할 계획을 고려하고 있다.

또한 사랑의 손맛의 조직운영 측면에서는 협동조합으로의 전환을 계획 중에 있으며, 이를 통해서 구성원들과의 기업전망과 사업전략에 대한 공유를 위한 실질적인 기업지배구조를 개편할 계획에 있다. 특히 사랑의 손맛의 구성원들 사이에는 직장에서의 동료관계를 넘어 생활공동체를 꿈꾸는 움직임도 있다. 문화공연 및 서비스 연계 등의 공동체 활동을 통해서 일상생활을 공유하고자 하는 노력을 통해서 향후 공동체생활에 대한 계획을 가지고 있다.

제3절 사례간 비교 및 종합평가

한국의 노동통합사회적기업 유형의 사회적기업의 특성을 살펴보기 위해서 사례기업으로 선정된 사회적기업들의 현황은 아래 표와 같이 정리할 수 있을 것이다. 사례기업들이 보여주고 있는 특징을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 사례기업들의 업종을 보면, 청소, 돌봄, 급식, 봉제업 등으로 노동집약적인 업종에 집중되어 있다. 이는 이들 기업들의 종사자들이 주로 미숙련의 중장년층이거나 장애요인을 가진 계층에 집중되어 있기 때문이다. 따라서 노동생산성이 높지 않은 것도 사실이다. 하지만 사례기업들은 오랜 동안 기업활동을 통해서 업종별 특성에 따른 숙련도가 향상되었으며, 장애인 직업재활시설의 경우는 비장애인 고용을 통해서 기술력과 생산성 부족의 문제를 극복해 나가고 있었다.

둘째, 사례기업들의 주요한 매출분포는 공공부문에서 이루어지고 있다는 점이다. 공공시설의 청소 및 관리, 사회서비스 바우처사업, 공공급식, 공공조달 등을 통해서 공공시장에 접근하고 있다. 사회적기업에 대한 공공기관 우선구매 제도가 이들 기업의 공공시장 접근성을 높이는 기회를 제공하고 있다는 것을 말해주고 있다. 이는 역으로 노동시장에서 취업이 어려운 계층의 직업통합과 고용창출을 목적으로 하는 기업에 대한 보호된 시장의 필요성을 역설적으로 다시 한번 입증하고 있는 것이라고 할 수 있다.

셋째, 실업근로빈곤층에 대한 사례기업들의 노동통합의 경로는 유럽의 노동통합사회적기업의 일자리 경로 중에서 자립재정의 지속적인 일자리제공 유형에 집중되어 있는 것으로 나타났다. 이는 한국의 사회적기업육성법에 규정하고 있는 일자리제공형 사회적기업에 대한 규정에 기인한 것으로 보인다. 이 법은 애초에 일자리제공형 사회적기업에게 자립재정의 지속적이 일자리제공 유형만을 규정하고 있었다.

넷째, 자립재정에 의한 지속적인 일자리제공에 제한된 사례기업들의 노동통합 경로는 종사자들에 대한 직접적인 직업교육 및 훈련 등의 별도의 노동통합 프로그램을 운영할 인센티브 구조를 제공하지 못하고 있다. 사례기업들 중에서 장애인직업재활시설인 동천모자를 제외하고 종사자들에 대한 정규적인 노동통합 프로그램을 운영하는 기업들은 없었다. 물론 최근에 노동부의 노동통합사회적기업 시범사업에 참여하고 있는 함께일하는세상이 내부의 직업역량강화를 위한 매뉴얼 정도가 제작되어 활용하고 있으며, 정규적인 직업교육 및 훈련이라고 할 수 있는 직업능력훈련기관으로 역할을 하고 있다.

다섯째, 유럽의 노동통합사회적기업들이 직업통합을 위한 교육훈련과 더불어 서비스연계를 통해서 고용과 복지를 통합적으로 연계하고 있는 활동과 비교해서, 사례기업들은 종사자들에게 직접적인 서비스 연계를 조직하거나, 이를 위한 별도의 사례관리 프로그램을 운영하지 않고 있었다. 물론 이는 한국의 노동통합사회적기업들에 참여하고 있는 종사자

들이 유럽의 노동통합사회적기업의 참여자들보다 근로능력이나 취약요인 측면에서 좀 더 양호한 취약성을 보이고 있기 때문이기도 하다. 유럽의 노동통합사회적기업에 참여하는 종사자들이 다양한 취약요인에 의해서 심각하게 근로능력이 부족한 사람들이 참여하고 있다면, 한국의 사회적기업육성법에서 규정하고 있는 취약계층은 유럽의 취약 대상자들보다 훨씬 포괄적으로 규정하고 있으며, 주로 실업근로빈곤층에 집중되어 있다.

<표 3-1> 유형별 정리표

기관명	(주)일과나눔	동천	함께일하는세상(주)	사랑의 손맛
유형	노동시장통합	노동시장통합	노동시장통합	노동시장통합
소재	남양주	서울	수원	서울
사업내용	1. 환경사업단 : 공공시설물 또는 건물에 대한 위생관리 2. 돌봄사업단 : 장기요양, 장애인·노인돌봄, 가사간병, 노인정서지원 3. 건축사업단 : 기초생활수급자 주거현물급여, 취약계층 주거환경개선, 에너지효율화개선사업	1. 모자제작 2. 재제조 토너카드리지 3. 직업재활서비스 4. 사회재활서비스	1. 친환경 청소 및 시설관리 2. 교육 및 컨설팅 (사업모델 확산 및 인력양성) 3. 취약계층 취업지원	1. 결식아동 및 노인을 대상으로 하는 도시락 및 밑반찬 제조 및 배달 2. 일반시장 도시락 판매 3. 향후 마을밥상을 통한 지역사회 공동 급식제공
법적·제도적 지위	주식회사 (사회적협동조합 전환)	사회복지법인 장애인근로사업장	주식회사 인증사회적기업	비영리민간단체
설립주체 & 연도	2009년 자활공동체 통합법인으로 창립	사회복지법인 2002년 근로시설 동천모자 설치인가	자활근로사업단에서 자활공동체로 독립 2002년 개인사업자 2003년 주식회사 전환	2003년 자활공동체 독립 2008년 사회적기업 인증
협동조합 설립/전환	사회적협동조합 전환 준비			협동조합 전환 준비
인력현황 ³⁾ (여성)	161명(90명)	69명(41명)	40명(22명)	12명(8명)
조합원 현황(수, 유형)	92명			
출자금 총액(원)	227,500,000	917,000,000	250,000,000	201,000,000

우리나라에서 노동시장에서 다양한 취약요인으로 인하여 직업적 통합이 이루어지는 못하는 계층은 더욱 많아질 것으로 보인다. 따라서 향후 노동통합사회적기업의 활성화는 더욱 그 필요성을 더해갈 것으로 보인다. 따라서 노동통합사회적기업의 활성화를 위해서 고려되어야 할 정책적 방향을 다음과 같이 제안하고자 한다.

첫째, 노동통합사회적기업 유형을 정부의 공식적인 고용복지통합 프로그램으로 제도화할 필요가 있다. 현재 ‘사회적기업육성법’의 일자리제공형 유형의 사회적기업을 ‘노동통합

3) 상임이사는 사용자가 되므로 유급노동자에서 제외

형’으로 전환하고, 취약계층의 일자리 제공뿐만 아니라, 정규적인 직업교육 및 훈련 그리고 서비스 연계 등을 위한 사례관리 등을 통한 적극적인 노동시장정책으로 노동통합사회적기업으로 제도화할 필요가 있다. 더불어 노동통합 프로그램이 필요한 취약요인에 따른 별도의 정책대상자 규정이 필요할 것으로 보인다. 또한 정책대상자에 따른 노동통합 프로그램별로 적절한 재정지원이 요구될 필요가 있으며, 노동통합 프로그램 참여자 규모에 따라 기관의 훈련프로그램 운영 및 사례관리자 운영을 위한 재정지원과 참여자들에 대한 훈련수당 및 급여 제공 등도 고려할 필요가 있다.

[그림 3-8] 노동통합사회적기업의 구성



둘째, 노동통합사회적기업의 제도화 과정은 다양한 취약요인별 노동통합 경로를 인정할 필요가 있다. 앞의 사례기업들에서 나타났듯이, 한국의 노동통합형 사회적기업들의 노동통합 경로는 자립재정에 의한 지속적인 일자리제공 유형에 제한되어 있다. 따라서 노동통합사회적기업들이 포괄하고 있는 취약계층들의 상이한 취약요인에 따른 지원계획이 별도의 노동통합 경로로 추진될 필요가 있다. 따라서 노동시장 취업을 목표로 하기 보다는 노동활동을 통한 적극적인 사회통합의 경로가 필요한 대상자부터, 지속적인 보조금을 통한 일자리제공이 필요한 대상, 단기적인 경과적 일자리의 제공에서부터 지속적인 보조금이 제공되는 노동통합 프로그램 대상자까지 단계별로 다양하고 정교하게 노동통합의 경로가 설계될 필요가 있다.

셋째, 노동시장 취업애로계층의 노동통합과 일자리 제공을 목적으로 하는 노동통합사회적기업 유형에 속하는 기업에 대한 적극적인 공공기관 우선구매가 이루어질 필요가 있다. 대부분의 노동통합사회적기업들은 일반 경쟁시장에서 경쟁력을 갖기는 쉽지 않다. 따라서 보호된 시장의 존재는 이들 기업의 목적이 훼손되지 않고 유지될 수 있도록 하는 사업기반이 되어 준다. 물론 일반시장에서의 적극적인 경제활동을 위한 전문적인 역량을 갖추도록 하는 전문 인력의 지원이나 각종 사업자금 용자와 같은 지원방안도 함께 고려될 필요가 있을 것이다.

넷째, 노동통합사회적기업의 현실적인 성과제고를 위한 다양한 평가방식이 고려될 필요가 있다. 단순히 취업인원에 제한되어 이들 기업에 대한 평가가 이루어진다면, 애초에 노동통합사회적기업의 목적과는 상이한 결과가 나타나게 될 것이다. 실제로 노동시장 진입이 어려운 계층들의 직업적인 통합을 목적으로 한 이들 기업들이 정규노동시장 일자리만을 목표로 운영된다면, 애초에 노동시장 진입이 가능성이 높은 대상자만을 참여시키는 역선택의 문제를 야기할 수 있다. 그럴 경우, 노동통합사회적기업의 정책 대상집단이 오히려 소외되는 결과를 낳게 된다. 따라서 노동통합사회적기업과 사업추진 담당공공기관 사이에 참여자들에 대한 노동통합의 경로와 목표를 합의하고, 이를 기초로 성과평가를 실시하는 방안을 마련할 필요가 있다.

<부록> 노동통합형 사례기업 요약표

1. (주)일과나눔

사회적 임무와 생산물의 유형	
사회적임무	- 지역내 노동취약계층의 일자리 창출 - 일하는 사람들의 복리증진 - 지역사회에서 필요한 서비스와 재화의 공급 - 지역사회의 한 주체로서 직원들의 역량강화
상품 & 서비스 (고객, 수익성, 이해관계자)	1. 환경사업단 : 공공시설물 또는 건물에 대한 위생관리 2. 돌봄사업단 : 장기요양, 장애인·노인돌봄, 가사간병, 노인정서지원 3. 건축사업단 : 기초생활수급자 주거현물급여, 취약계층 주거환경개선, 에너지효율화개선사업
사회적 성과, 혁신	기존 자활기업의 독립운영으로 인한 취약성을 극복할 수 있는 통합법인 추진을 통해서 규모의 경제를 실현하였으며, 최근 물리적 통합을 넘어서 새로운 사업연합 전략을 수립 중에 있음
소유 및 지배구조	
총회 지분구성	1. 전제직원 2. 모법인 3. 후원기업
이사회구성	1. 이사장 2. 경영책임자 3. 노동자대표 4. 모법인 및 지역단체
기타의사결정구조 & 역할	각 사업단 대표와 경영지원팀으로 구성된 확대운영위원회 운영을 통해서 일상적인 경영방안과 사업계획을 논의함
의사결정의 장애요인	협동조합 조합원으로서 권리와 의무를 제대로 인식하고, 민주적인 의사결정 방안을 수립할 필요가 있으며, 현재는 의사결정의 단위와 내용이 명확하게 하지 않아 운영상의 혼란이 있음
재정구조(자원동원)	
수익배분원칙	사회적 목적에 재투자
수입구성(%)	- 시장(판매수입) : 약 30억원(93.1%) - 비시장(공공보조금) : 약 2억2천만원(6.8%) - 투자수익: 약 4백만원(0.1%)
현물지원	
세제혜택	세금감경, 사회보험분담금지원
사회적임무/지속가능성	지속가능함
(지역)사회적 관계/성격 & 목적	
소속단체	- 남양주 사회적경제네트워크 - 남양주 사회적기업협의회 - 경기 자활기업협회 - 경기은케어, 자활돌봄협회 - 한국주거복지협회, 한국에너지복지센터 - 청소대안기업연합회 - 한국사회적기업협의회

2. 동천

사회적 임무와 생산물의 유형	
사회적임무	중증장애인에게 직업훈련과 교육을 통하여 일반고용의 기회를 제공하며, 중증장애인이 지역사회 일원으로, 생산적인 시민으로 살아갈 수 있도록 체계적인 직업재활서비스를 제공함으로써 사회통합을 통한 삶의 질을 향상시키는 것을 목적으로 함
상품 & 서비스 (고객, 수익성, 이해관계자)	1. 모자제작사업 2. 재제조토너카드리지사업 3. 직업재활서비스 4. 사회재활서비스
사회적 성과, 혁신	- 장애인분야의 대표적인 노동통합형 사회적기업으로 성장하면서, 이 모델의 전형 기관이 제공하는 생산물이나 서비스의 범위 및 품질 향상을 위한 혁신활동
소유 및 지배구조	
총회 지분구성	1. 전체직원 2. 대표이사 3. 계열사 대표이사
이사회구성	1. 이사장, 이사 및 감사
기타의사결정구조 & 역할	운영위원회를 통한 일상적인 경영방안 수립과 노사협의회를 통한 장애인의 고충해결
의사결정의 장애요인	중증장애인의 경우 자신을 스스로 대변할 수 없는 문제는 이들이 의사결정과정에 참여하는 것을 어렵게 하는 문제로 작용
재정구조(자원동원)	
수익배분원칙	사회적 목적에 재투자
수입구성(%)	- 시장(판매수입) : 30억1천6백만원(82.5%) - 비시장(공공보조금) : 6억2천7백만원(17.1%) - 증여(후원, 기부 등) : 9백9십만원(0.3%)
현물지원	
세제혜택	세금감경, 사회보험분담금지원
사회적임무/지속가능성	지속가능함
(지역)사회적 관계/성격 & 목적	
소속단체	- 한국직업재활시설협회 - 한국사회적기업협의회 - 노원사회적경제협의회의

3. 함께 일하는 세상(주)

사회적 임무와 생산물의 유형	
사회적임무	- 노동소외계층에게 양질의 일자리를 제공하여 자립을 돕고, 지역사회통합과 사회공헌사업을 목적으로 함 - 사업모델을 확산하여 사회적경제 생태계 조성에 기여
상품 & 서비스 (고객, 수익성, 이해관계자)	1. 친환경정소 및 시설관리 : 공공기관이 주된 고객 2. 컨설팅 및 사회적기업 지원: 사회적기업 경영컨설팅 및 사회적경제지원센터 위탁 3. 취약계층 취업지원사업: 취업성공패키지 사업을 통해 취약계층 노동통합에 기여
사회적 성과, 혁신	동일한 위탁비용으로 더 많은 인력을 고용함으로써 업무강도는 낮추고, 업무집중도를 높여서 서비스 만족도를 제고. 청장년층 일자리를 고령자 일자리로 전환
소유 및 지배구조	
총회 지분구성	1. 전체직원 2. 대표이사 3. 계열사 대표이사
이사회구성	1. 대표이사 2. 계열사 대표이사 3. 노동자(직원)
기타의사결정구조 & 역할	함께 일하는 세상 대표이사 및 함께 일하는 세상으로부터 분리독립한 계열사들의 대표이사로 구성된 계열사 대표자 회의가 가장 중요한 의사결정 구조.
의사결정의 장애요인	일반 시장에서는 주도적 개인의 지분이 높아야 안정적인 기관으로 인정받음. 한편, 직원들의 참여를 제고하고자 할 때 권리와 책임을 조화시키기 어려움 (특히, 기업의 상황이 어려울 때).
재정구조(자원동원)	
수익배분원칙	재투자 및 사회공헌
수입구성(%)	- 시장(판매수입) : 1,358,393,979(91.5%) - 비시장(공공보조금) : 101,654,900(6.9%) - 증여(후원, 기부 등) : 23,732,640(1.6%), 국내 재단 공모사업 등
현물지원	
세제혜택	세금감경, 사회보험분담금지원
사회적임무/지속가능성	지속가능함
(지역)사회적 관계/성격 & 목적	
소속단체	- 함께일하는세상그룹 - 청소대안기업연합회(업종연합회) - 사회적기업협의회 - 노동자협동조합연합회(준회원)

4. 사랑의 손맛

사회적 임무와 생산물의 유형	
사회적임무	- 취약계층에게 일자리 제공 - 결식이웃에게 양질의 도시락 제공 - 지역사회 건강한 공동급식체계 구축 - 사업운영 원칙: 철저한 위생관리, 건강한 음식, 대상자의 영양을 고려한 식단
상품 & 서비스 (고객, 수익성, 이해관계자)	- 결식아동 및 노인을 대상으로 하는 도시락 및 밀반찬 제조 및 배달 - 노원노인복지관, 공릉종합사회복지관, 평화종합사회복지관 등에 도시락 납품 - 일반시장 도시락 판매 - 향후 마을밥상을 통한 지역사회 공동급식제공 - 노인급식의 경우 낮은 단가로 인해 영업 손실의 원인이 되고 있음
사회적 성과, 혁신	- 식재료 비중을 50%로 유지함으로써, 건강한 도시락 제조를 가능하도록 함으로서, 지역사회 신뢰를 얻고 있음. 또한 노원지역의 먹거리 문제를 지역사회의 의제로 제안하여 주민조직조직, 생협, 지역단체 등과 지역먹거리 네트워크를 구성하고, 마을밥상이라는 신규사업을 추진하고 있음. 특히 지역단위, 전국단위 사회적경제 네트워크 활동에 적극적으로 참여함으로써, 사업추진을 위한 다양한 사업협력체계를 구축해옴.
소유 및 지배구조	
총회 지분구성	
이사회구성	
기타의사결정구조 & 역할	1. 운영위원회 2. 직원전체회의 3. 사업자문위원회 각 업무팀장과 대표자로 구성된 운영위원회 운영을 통해서 일상적인 경영방안과 사업계획을 논의함
의사결정의 장애요인	협동조합 전환을 논의하는 과정에서 이에 동의하지 못하는 직원 4명이 이탈하였음. 꾸준한 내부 교육과 토론을 통해서 협동조합 전환을 준비하고 있음.
재정구조(자원동원)	
수익배분원칙	사회적 목적에 재투자하며, 일부는 연말에 직원들 성과급으로 배분
수입구성(%)	- 공공시장: 555,793천원 (94%) - 민간시장: 34,404천원(6%) - 정부지원금: 전문인력(21,050천원), 사회보험료(9,570천원) - 기업후원: SK간식비후원(34,141천원)
현물지원	
세제혜택	
사회적임무/지속가능성	지속가능함
(지역)사회적 관계/성격 & 목적	
소속단체	- 노원사회적경제협의회 - 노원사회적경제활성화추진단 - 행복도시락사회적협동조합 - 한국사회적기업협의회

제4장 사회서비스 제공형 사회적기업

제1절 들어가는 글

제2장에서 간략히 언급한 것처럼 노동시장통합형에서 사회서비스 일자리 창출로의 의제가 확산된 것은 2003년 참여정부의 등장 이후이다. 그 이전까지 한국에서 사회적 일자리는 기초생활보장제도의 자활사업과 등치되는 것으로 이해되었다. 이는 사회적기업과 노동시장통합형 사회적기업이 거의 등치되는 것으로 받아들여져 왔다는 것을 의미한다.

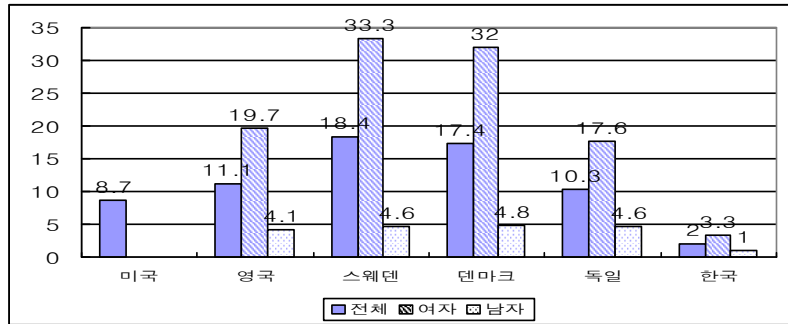
참여정부는 10만개의 사회적 일자리 창출을 새로운 정부의 국정과제로 제시하였다. 그런데 자활사업이 사회적 일자리와 등치되는 것으로 이해되는 상황에서 자활사업을 통해서 10만개의 사회적일자리 창출한다는 접근은 현실적이지 않은 상황이었다. 자연스럽게 서구에서의 사회적 기업 발전의 또 다른 영역인 사회서비스 제공을 통한 일자리 창출로 문제의식이 확장되었다.

또한, 이 시기는 저출산과 고령화가 시급해 해결해야 할 새로운 사회적 의제로 부각되는 시기였다. 새로운 사회적 의제의 등장은 김대중 정부에서의 국민기초생활보장제도의 도입 및 전국민 국민연금 시대로의 전환과 함께 한국 복지국가의 주요 과제가 현금급여의 확대로부터 사회서비스의 확대로 전환되는 중요한 계기가 되었다(정책기획위원회, 2003).

이와 함께 사회적 일자리를 통한 사회서비스 확대가 중요한 국가적 과제로 설정되었다. 이 정책을 주관한 빈부격차·차별시정빈부격차차별시정위원회(2004)는 2000/2001년 시점의 주요국의 사회서비스 산업취업자 비중과 한국의 취업자 비중을 비교하면서 사회서비스 확충과 사회적 일자리 창출을 연계할 것을 천명하였다(그림 4-1). 이러한 정책기조의 전환에 따라 2003년에 추가경정예산사업으로 노동부 사회적일자리 시범사업이 시작되었고, 2004년에는 10대 사회적일자리 창출사업을 통해 사회서비스 확대 정책이 추진되기 시작했다.

사회적 일자리 사업으로 추진되던 이 분야의 일자리 사업은 2006년 4월 일자리 사업 중심에서 사회서비스 일자리사업으로 전환되었고 이를 총괄하기 위해 기획예산처 주도로 『사회서비스 향상기획단』을 설치하였다. 2007년에는 인건비 보조사업 중심의 일자리 창출사업과 다른 새로운 유형의 바우처 사업이 사회서비스 일자리사업의 틀 안에서 대폭 확대되었다. 그리고, 2008년 이후에는 보건복지가족부에서 사업을 총괄하게 된다. 이는 사회 복지 서비스 확충 중심으로 이 사업의 성격이 전환되었음을 단적으로 보여주는 것이다.

[그림 4-1] 주요국의 보건 및 사회복지서비스 산업 취업자 비중(2000/2001)



자료 : ILO, Yearbook of Labor Statistics, 2002.

사회적일자리 창출을 통한 사회복지 확대가 국가적 과제로 제시된 것은 아직까지도 사회복지의 확대가 복지의 확충이 아니라 일자리 창출이라는 경제정책적 목표를 달성하는 수단으로 제기될 수 밖에 없는 한국사회의 구조적 지형을 반영한 것이기도 하다. 이는 김대중정부에서 결정한 노인장기요양보장제도의 시행이 장기간 지체되다가, 2007년에야 법제화되어, 이명박정부가 들어선 2008년부터야 시행된 데서 단적으로 드러난다. 반면, 사회적일자리 창출 및 사회복지 일자리 창출이라는 의제하에 관련된 예산을 2004년 이후 빠르게 늘어난다(<표 4-1>).

<표 4-1> 사회복지 일자리사업의 추이(단위 : 백만원, 명)

구분	2004	2005	2006	2007	2008	
A	예산	78,700	146,200	678,209	1,294,519	1,574,920
	인원	15,471	23,647	111,897	201,059	228,245
B	예산			373,071	812,396	1,045,774
	인원			36,391	101,332	110,068

주 : 사회복지 일자리사업의 세부 사업은 매년 약간씩 조정됨. A는 2007년 이전의 분류에 따른 값. B는 2008년 이후의 분류에 따른 값.

자료: 기획재정부 내부자료.

노인장기요양보장제도의 시행과 바우처를 통한 사회복지 사업의 확대는 사회복지 제공형 사회적기업이 확산되는 중요한 제도적 기반이 된다. 2007년 시행된 사회적기업육성법에서 사회복지 제공형은 중요한 사회적기업의 유형으로 포함되었으며 이후 사회적

서비스를 제공하는 사회적기업은 지속적으로 늘어난다.

인증 사회적 기업 유형만 보면 2014년 9월 기준으로 활동하고 있는 1,165개의 인증 사회적 기업 가운데 사회복지서비스 제공형은 60개에 불과하지만, 사회복지서비스 제공과 일자리 창출을 동시에 추구하는 혼합형이 156개이다. 또한 일자리 제공형 가운데에도 사회복지서비스 분야에 종사하는 사회적 기업이 다수 포함되어 있다. 2014년 9월말 기준으로 전체 사회적기업의 업종별 분포를 보면 보건(12개), 교육(19개), 사회복지(101개), 간병가사(76개), 문화(183개), 교육(79개) 등 사회복지서비스를 제공하는 사회적 기업이 상당수 포함되어 있다(사회적기업진흥원 보도자료(2014.9.25.), 「2014년 9월 사회적기업 인증현황」). 이들을 합하면 모두 470개소로 전체 인증 사회적 기업의 40.3%를 차지한다.

이와 같이 사회복지서비스를 제공하는 대다수의 사회적 기업이 사회복지 제공형이 아니라 다른 유형으로 인증을 받았다는 점은 이들이 제2장에서 제기한 것처럼 복합적인 목적을 추구하고 있다는 것을 의미한다. 또한 다수의 사회적 기업이 자활사업이나 사회적일자리 사업으로부터 발전해 왔기 때문에 초기에는 일자리 창출에 주 목적을 두었다가 공공사회복지서비스 확대 과정에서 본격적으로 사회복지서비스를 확대하는 방향으로 전환했을 가능성이 클 것으로 판단된다.

제4장에서는 사회복지서비스를 제공하는 사회적 기업의 발전과정을 대표할 수 있는 대표적인 조직을 사례로 선정하고자 하였다. ICSEM의 사례선정기준은 상징적(emblematic)인 기업을 선정하는 것으로 되어 있다. 다만, 상징적인 기업의 의미는 모범사례(best practice)인지 전형적(typical)인 사례인지 명확하지 않다. 본 연구에서 선정한 사례들은 모범사례에 가깝다. 전형적인 사례를 선택할 경우, 규모가 작고, 자립기반을 제대로 갖추지 못한 영세한 기업들이 대부분이기 때문이다. 김현종 외(2013)에 따르면 다른 유형들과 달리 사회복지서비스 제공형은 평균적으로 2010~2012년 동안 지속적으로 당기순이익이 적자를 기록하고 있다.

각 사례기업과 사례기업별 선정사유는 다음과 같다. 각 사례기업의 소개 순서는 설립시기(자활공동체의 경우 자활근로사업단 시작 시기)를 기준으로 하였다.

첫 번째 사례는 안산의료복지사회적협동조합이다. 사회적 기업이 본격적으로 등장하기 이전에 설립된 사회적 기업으로서 사회복지서비스를 제공하는 사회적기업의 원형 가운데 하나인 의료소비자생활협동조합을 대표할 수 있는 사례이다.

두 번째 사례는 ㈜휴먼케어이다. 휴먼케어의 경우 주식회사이지만 우리사주제도를 통해서 노동자소유기업에 가까운 형태로 조직을 운영하는 사례이다. 영리형 사회적기업으로서 민주적인 운영을 추구하는 모범 사례로 선택하였다.

세 번째 사례는 사회적협동조합 도우누리이다. 자활사업단으로부터 시작해서 자활공동체를 거쳐 사회적협동조합(보건복지부 제1호 사회적협동조합)으로 전환한 사례로서 사회

서비스 제공형의 발전과 사회적협동조합으로의 발전과정을 잘 보여주는 사례이다.

네 번째 사례는 재단법인 다솜이다. (주)교보생명의 사회공헌사업과 연계된 간병사업 단으로부터 출발한 인증 1호 사회적 기업이다. 기업의 사회공헌 연계형을 대표할 수 있는 사회적기업으로 선택하였다.

제2절. 사례기업 분석

1. 안산의료복지사회적협동조합

가. 발전과정

안산의료복지사회적협동조합(이하, 안산의료사협)은 안산의료소비자생활협동조합이 2013년에 사회적협동조합으로 전환한 인증 사회적 기업이다. 최근 한국의료소비자생활협동조합연합회(이하, 의료생활연합회)에 참여한 의료생활들은 2012년 12월 협동조합기본법 시행 이후, 사회적협동조합으로의 전환을 추진해 왔으며 의료생활연합회도 명칭을 한국의료복지사회적협동조합연합회(이하, 의료사협연합회)로 조직명칭을 변경하였다.

안산의료사협은 2000년에 의료생활으로 설립된 조직으로서 의료사협연합회에 속한 20개 조직 가운데 안산의료복지사회적협동조합, 인천평화의료복지사회적협동조합에 이어 세 번째로 설립되었다. 조합원 규모는 2013년 기준 5,624세대로서 의료사협연합회 소속 조직 가운데 가장 크다.

안산의료사협의 전신인 안산의료생활의 정관에 따르면 조직의 기원에 대해 “1991년 ‘생명과 환경을 생각하는 시민의 모임’ 과 ‘동의학 민방연구회’가 그 모태가 되었다. 모두 지역사회의 환경의 문제와 건강의 문제를 스스로 해결하려는 노력의 일환으로 추진되었던 자발적인 활동이다. 이를 계승하여 지역의 주민, 노동자, 회사원, 시민단체, 그리고 협동조합에 주체적으로 참여하는 모든 이들이 모여 의료생활협동조합을 창립하는 조합원이 되었다(안산의료생활 정관 전문으로부터 발췌)”고 전문에 서술하고 있다.

안산의료생활은 민주노총 안산노동조합협의회를 비롯해서 지역의 환경운동연합, 경제정의실천시민연합, 신협, 종교단체 등 지역의 노동·시민단체가 폭넓게 참여하여, 결성되었다. 2000년 4월 창립총회에는 156명이 참여하였으며 2000년 6월 경기도로부터 법인설립인가를 받았고, 7월에는 법인등기 및 새안산의원·한의원을 개원하였다.

설립 이후 꾸준히 조합원을 확대하여 2003년 조합원 1,000세대, 2010년에 조합원 3,000세대, 2011년 12월에 조합원 5,000세대를 달성하였다. 2005년에는 건강검진센터, 2008년에

는 재가장기요양센터, 2009년 5월에는 가정간호사업소, 같은 해 10월에는 우리생협치과, 2011년에는 꿈꾸는 집 요양원을 개원하는 등 지속적으로 사업범위를 확대해 왔다. 2013년 2월 사회적협동조합으로의 전환총회를 거쳐 같은 해 5월에 보건복지부로부터 설립인가를 받았고, 같은 10월에 사회적협동조합으로의 전환을 마무리지었다(안산의료사협, 「2014년 상반기 대의원총회 자료집」 으로부터 발췌).

나. 사회적 목적과 사업내용

안산의료사협의 사회적 목적은 나눔과 건강이 함께 하는 ‘건강한 공동체’를 추구하고, 의료와 건강의 문제를 협동의 힘으로 해결하는 것이다. 이러한 목적을 달성하기 위해 ① 나와 내 이웃이 건강한 세상, ②조합원이 주인인 의료기관, ③사람을 하나로 이어주는 공동체, ④지역사회 참여의 4대 영역으로 나누어 다양한 조합원 참여 활동과 지역사회 활동을 전개하고 있다. 이러한 사회적 목적과 활동방향은 안산의료사협을 비롯해 모든 의료사협연합회에 참여하는 모든 의료사협들이 공통으로 공유하는 것이다.

의료사협의 구체적인 활동방향과 사업내용은 안산의료사협의 전신인 안산의료생활의 정관에 잘 설명되어 있다. 이 정관 전문에 따르면 “의료생활은 조합원이 질병에 노출될 가능성을 건강예방활동을 통하여 최대한 낮출 것이다. 그리고 조합원을 둘러싼 이웃과 지역사회공동체가 건강하게 유지되도록 경제적인 여건이 허락되는 한 의료서비스를 다각도로 제공할 것이다. 이는 병원이 치료위주의 공급과 치료 수입에 집중되는 관행을 고쳐서 건강예방 활동에 더 중점을 두고 병원 수입을 지역사회 공동체에게 의료서비스로 환원하는 활동이다. 의료생활협동조합의 경영은 조합원과 의료진의 합의 속에 이루어진다. 의료생활의 의료진은 조합원과 일반주민이 병에 걸리지 않도록 성별, 나이별, 특성에 따라 병을 예방하는 진료에 전문지식을 사용한다. 병원내방이 어려운 환자에게는 방문진료를 통하여 환자에게 편의를 제공한다. 병원수입의 일부를 의료혜택이 필요한 분들에게 사용한다. 건강강좌를 개최하며 건강정보를 제공한다. 의료생활은 이와같이 지역사회에 교육, 복지, 생활환경 등 다방면에 걸쳐 건강한 공동체를 만들어어나가는 데 노력한다. 특히 안산은 노동자, 서민이 다수를 차지하는 국가공단배경 도시여서 서로 돕고, 상호공존하는 협동정신이 넘쳐나는 도시가 될 수 있다. 그러므로 의료진을 포함한 다수의 조합원이 서로 협동하여 의료생활을 민주적으로 운영하며 지역사회의 건강과 복지에 기여함으로써 보다 나은 삶을 영위한다(안산의료생활 정관 전문으로부터 발췌)”

사회적 기업이 활성화된 현재의 관점에서 보더라도 협동조합과 사회적 기업의 목적에 충실한 사회적 목적과 사업내용을 담고 있다. 의료서비스 및 복지서비스는 사업내용은 새안산의원, 새안산한의원, 우리생협치과, 건강검진센터, 재가장기요양센터, 가정간호사업소,

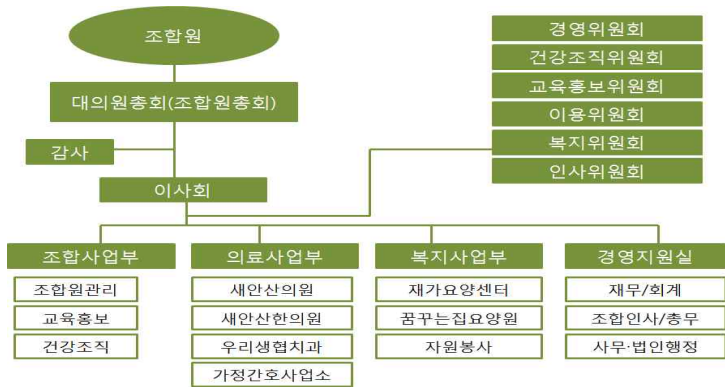
꿈꾸는 집 요양원을 통해 제공된다. 이를 통해 제공되는 의료·복지서비스 뿐만 아니라 협동조합으로서 조합원의 참여를 촉진하기 위한 다양한 활동을 수행하고 있다.

구체적인 조합원 활동 지표를 통해 살펴보면 2013년을 기준으로 건강실천단에 42명, 우카리나, 명상, 요가, 산악회 등 소모임에 192명, 건강조직위원회, 각종 경영위원회 등 위원회 활동에 64명, 자원봉사에 43명 등이 참여하고 있다. 또한 조합의 기초조직인 마을모임을 지역별로 운영하고 있는데, 지역별로 활동정도에 차이가 있지만 전체적으로 53회에 걸쳐 366명이 참여하였다.

다. 거버넌스와 조직구조

안산의료사협의 거버넌스와 조직구조는 [그림 4-2]와 같다. 조합원수가 크기 때문에 조합원 총회가 아니라 대의원총회가 조합원 총회를 대신하여 최상위 의사결정기관이 된다. 2014년 현재 대의원은 137명으로 지역별로 조합원에 의해 선출된다. 대의원총회는 연 2회 열리며 각각 2월과 10월에 결산총회와 예산총회로 열린다.

[그림 4-2] 안산의료사협 거버넌스와 조직구조



자료: 안산의료사협, 「사업계획서」

조합 운영을 위한 일상적인 의사결정은 이사회에서 이루어진다. 정기이사회는 월 1회 개최되며 각종 임시이사회를 포함하면 월평균 1.5회의 이사회가 개최된다. 이와 같이 이사회가 자주 열린다는 점은 이사회가 실질적인 의사결정기관으로서 기능한다는 것을 의미한다.

다. 이사회는 15명으로 소비자조합원 이사가 11명, 직원조합원 이사가 2명(1명은 의사), 자원봉사자 이사가 2명이다. 의료생협이 모태이기 때문에 이사회 구성에 드러나듯이 소비자가 의사결정에서 가장 중요한 영향력을 행사한다. 또한 의료서비스를 제공하는 기관이기 때문에 직원조합원 이사로 참여하는 의사의 영향력도 크다.

사업부서는 조합사업부, 의료사업부, 복지사업부, 경영지원실로 나누어지며, 이외에 경영위원회, 건강조직위원회, 교육홍보위원회 등 각종 위원회조직을 두고 있다. 의료사업부에는 새안산의원, 새안산한의원, 우리생협치과, 가정간호사업소 등 의료기관이 속해 있고, 복지사업부에서는 재가요양센터, 꿈꾸는 집 요양원 등 복지시설과 자원봉사를 관리하고 있다. 한편 조합사업부는 조합원 관리와 교육홍보, 건강조직 등을 관리한다.

전체 노동자수는 2014년 11월 기준 81명이며, 이 가운데 여성은 72명이다. 의료서비스를 제공하는 조직 특성 때문에 의료인력의 수급이 가장 중요한 데 현재 의사는 양의, 한의, 치과 각 2명으로 6명이다. 이외에 가정간호사, 간호조무사, 치위생사, 간호사(요양원) 등의 보건의료인력이 고용되어 있다. 근로자 가운데 취약계층의 비중은 낮은 편이다. 2013년 사업보고서 기준으로 77명의 유급 근로자 가운데 6명이 취약계층 근로자이다.

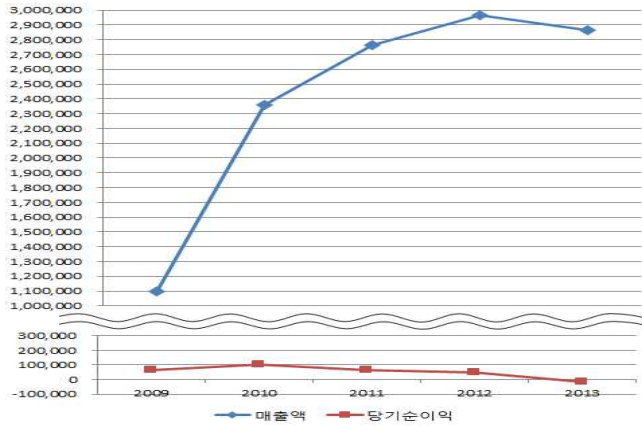
라. 재정구조

2013년에는 1,581만원의 당기순손실을 기록하였지만 이는 사회적협동조합으로의 전환에 따른 것으로 그 이전까지는 당기순이익을 기록하였다. 안산의료사협의 매출액 및 당기순이익 등 주요 경영지표 추이는 다음 [그림 4-3]과 같다. 사회적협동조합으로 전환하기 전인 2013년 이전까지 매출액이 빠르게 늘어난 것으로 나타난다.

2013년에 매출액 성장이 주춤하였지만 2014년 대의원총회자료집에 따르면 조합원수 및 출자금, 환자수가 꾸준히 늘어나는 것으로 나타난다. 또한, 지속적으로 매월 출자금을 납입하는 CMS출자금도 2013년 12월 현재 1,436만원(2013년 1월 785만 5천원)에 이른다. 이는 안산의료사협이 사회적협동조합으로의 전환에 따른 충격을 극복하고 경영이 조만간 안정될 것으로 기대하는 근거가 된다.

최근의 경영지표 변화를 볼 때 안산의료사협은 경제적으로는 자립적인 경영기반을 어느 정도 갖추고 있다고 볼 수 있다. 그럼에도 불구하고 여전히 다양한 정부 지원에 의존하고 있는데, 2013년 사업보고서 기준으로 청년인턴 인건비 지원 645만원, 전문인력지원금 4백만원, 사업개발비 4,730만원, 사회보험료지원 5,870만원 등 1억 1,645만원의 정부지원금을 받은 것으로 나타난다. 따라서 여전히 경제적인 자립을 위한 노력이 더 필요하다.

[그림 4-3] 안산의료사협의 매출액 및 단기순이익 추이(2009~2013)



자료: 안산의료사협, 「사업보고서」, 각년도

마. 사회적 관계

안산의료사협은 의료사협연합회에 가입하고 있으며, 인증사회적기업으로서 한국사회적기업중앙협의회에 가입하고 있다. 안산의료사협 대표이사는 의료사협연합회에 이사로, 한국사회적기업중앙협의회에는 공동대표로 참여하고 있다.

지역차원의 네트워크조직으로는 인산협동조합협의회, 경기지역협동조합협의회, 경기도의료복지사회적협동조합연합회, 한국사회적기업중앙협의회 경기지부 등에 참여하고 있다. 또한 국제연대활동으로는 2001년부터 최근까지 여러 차례에 걸쳐 일본지역의 의료소비자생활협동조합을 방문하여 일본과 한국의 경험을 나누고 있다.

이외에 협동조합간 협력사업으로서 2013년부터 아이쿱협동조합의 씨앗기금 지원으로 의료취약계층에 대한 의료지원 및 돌봄사업을 운영하고 있다. 한편 국민건강보험공단과도 2013년 업무협약을 통해 장애인 활동보조 및 주야간보호서비스 등 공동사업을 추진하고 있다.

바. 사례기업 총괄평가 및 발전전망

안산의료사협은 사회적 기업의 개념이 국내에 확산되기 이전인 2000년에 의료생활협으로 설립된 인증사회적기업이다. 의료사협연합회에 참여하는 조직 가운데 세 번째로 설립되었고, 현재 시점에서 조합원수는 최대에 이르는 대표적인 의료사협이다. 초창기부터 지역사회에 기반한 소비자생활협동조합으로서 협동조합 정신과 사회적 기업의 취지에 걸맞는 사회적 목적을 갖고 활동을 시작하였고, 이후 꾸준히 성장하여 경제적으로도 자립할 수 있는 기반을 갖춘 것으로 평가된다. 이는 사회적 기업이 서구에서 비롯된 개념이라는 하지만 한국 사회에 이미 이전부터 사회적 기업으로 개념화할 수 있는 흐름들이 존재해 왔다는 점을 보여주는 사례이다.

안산의료사협이 꾸준히 성장해서 자리잡을 수 있었던 것은 지역사회의 다양한 시민·노동운동 조직이 참여하여 결성되었고, 지속적으로 조합원들의 참여에 기반한 활동을 위해 노력해 왔기 때문이다. 조직의 규모가 커지면서 초창기와 달리 일반시민들의 참여가 늘어나고, 조합원들의 자발적인 참여를 이끌어내는 것이 어려워지고 있지만 기초조직으로서의 마을모임을 비롯해서 다양한 소모임과 교육활동, 조합행사 등을 통해 참여수준을 높이기 위해 노력하는 것이 조직의 성장과 안정화에 기여하였다.

대부분의 의료사협이 직면하고 있는 가장 큰 어려움인 의사의 수급 문제가 안산의료사협에도 존재한다. 그렇지만 초창기부터 참여해 온 의료인력의 헌신적이 참여를 이끌어 낼 수 있었고, 가능한 한 시장 수준에 가까운 보수를 지급하기 위해 노력함으로써 이 문제를 해결해 왔다. 경영상의 어려움에도 불구하고 의료사협이 공통적으로 의료인력 수급과 관련하여 중요한 시사점을 제공해 준다.

안산의료사협은 초창기 지역사회에 기반한 의료서비스에서 시작해서 이후 공공사회서비스의 확대에 따라 재가요양서비스, 생활시설서비스 등으로 사업영역을 확장해 왔다. 이는 사회서비스를 제공하는 대다수 사회적기업들과 공유하는 공통점이다. 협동조합간 협력사업을 통한 취약계층 의료서비스, 건강보험공단과의 협력사업 등을 통해 활동기반을 확장해 나가고 있다. 고령화에 따라 사회서비스 확대가 불가피해지고, 사회의 성숙에 따라 장애인 돌봄이 확대되는 등 앞으로도 사회서비스 수요는 지속적으로 확대될 것으로 전망된다. 근린서비스이면서 정보의 비대칭성이 존재하는 돌봄서비스에서 지역사회에 기반을 갖춘 협동조합형 사회적 기업은 내재적으로 큰 강점을 갖는다. 안산의료사협은 이러한 사회적 기업의 모범사례 가운데 하나로서 앞으로 의료생활협이나 의료사협을 추진하는 조직들에게 중요한 시사점을 제공해 줄 것으로 기대된다.

2. 주식회사 휴먼케어

가. 발전과정

(주)휴먼케어는 청주시(구, 충청북도 청원군) 소재 인증 사회적기업으로서 지역자활센터의 사업단으로 시작하여 자활공동체를 거쳐서 주식회사로 운영되고 있는 사회적기업이다.

청원군 지역자활센터의 모법인은 (사)일하는공동체실업극복연대로서 1990년대말 경제위기 때 실업극복운동을 위한 결성된 지역시민운동단체이다. 휴먼케어는 2001년 청원군 지역자활센터의 재가 간병(가사간병방문도우미) 사업단으로 시작되어 2007년까지는 무료간병사업을 중심으로 운영되어 왔다.

2008년 1월에는 개인사업체인 자활공동체 ‘휴먼케어’를 설립하면서 독립하였고, 같은 해 5월에 주식회사인 (주)휴먼케어로 전환하였다. 이러한 조직형태 전환은 공공사회서비스 확대에 대응하기 위한 것으로 2008년부터 각종 사회서비스 바우처 사업 및 노인장기요양보험 사업에 참여하면서 본격적인 돌봄사회서비스 제공 사회적 기업으로 성장하였다.

2008년 7월에는 사회서비스제공형 사회적기업으로 인가받았고, 2010년 이후에는 직접서비스 제공 뿐만 아니라 의료기기 임대·판매 및 복지용구사업, 장애인보조기기 렌탈사업 등으로 활동범위를 확대하였다.

법적인 조직형태는 주식회사지만 상당수의 노동자들이 주주로 참여하고 있고, 비주주 노동자들도 주주총회에 참여하여 발언권을 행사하는 등 종원원주주제 기업이면서 협동조합형으로 조직을 운영하는 특징을 보이고 있다.

나. 사회적 목적과 사업내용

휴먼케어의 사회적 목적은 생애주기별 돌봄서비스 제공, 사회서비스 공공성 실현, 좋은 일자리 창출로 요약된다. 자활사업단으로 운영될 때까지만 해도 일자리 창출이 주목적이었지만 2008년 이후 자활공동체로 전환하고 다양한 돌봄서비스 제공으로 활동영역을 확장하면서 사회서비스 제공으로 무게 중심이 이동하기 시작했다. 또한, 일자리와 관련해서도 ‘새로운’ 일자리 창출에서 ‘양질의’ 일자리를 만드는 것이 더 중요하게 되었다.

사회서비스 제공형 사회적 기업으로 인증받았고 사회서비스 제공이 조직의 중요한 목적으로 볼 수 있지만, 여전히 좋은 일자리를 창출한다는 일자리 측면이 더 중요한 조직의 목적으로 유지되고 있다.⁴⁾ 이는 자활사업단이라는 조직의 기원이 여전히 조직의 성격에 중요한 영향을 미치고 있음을 의미한다.

4) 2014년 ... 송유정 대표이사와의 면접 결과.

휴먼케어가 제공하는 서비스는 바우처 및 노인장기요양보험을 통한 각종 재가서비스에서 주간이용시설서비스, 그룹홈(공동생활가정)을 통한 소규모생활시설서비스, 복지용구대여 및 판매 등 매우 다양하다. 휴먼케어가 제공하는 각 사업부별 돌봄서비스는 [그림 4-4]와 같다.

노인장기요양사업부는 방문요양, 방문목욕, 복지용구 임대·판매, 공동생활가정 및 주야간보호서비스를 제공하며, 바우처사업부는 장애인 활동지원, 노인돌봄, 가사간병, 산모신생아 도우미 서비스를 제공한다. 사업내용에서 재가서비스 제공에 집중되어 있는 다른 사회적 기업과 차별화되는 것은 특징적인 것은 기기사업부를 통해 복지용구 판매, 장애인보조기구 사업, 장애아동 보조기기 렌탈서비스를 제공한다는 점이다.

[그림 4-4] 휴먼케어의 부서별 사업내용

노인장기요양보험 사업부	바우처 사업부	기기 사업부 (복지용구/보조기기)
<ol style="list-style-type: none"> 방문요양 방문목욕 이동목욕차량 2대 (탑, 승합) 복지용구 임대 판매사 - 기기사업부 노인공동생활가정 (9인 정원) 노인주야간보호소 (17인 정원) 	<ol style="list-style-type: none"> 장애인 활동지원서비스 노인돌봄 종합서비스 가사간병 방문 관리사 지원사업 산모신생아 건강관리사 지원사업 (바우처 유료) 	<ol style="list-style-type: none"> 복지용구판매사업 장애인 보장구 사업 지역투자사업 장애아동 보조기기 렌탈서비스

자료: 휴먼케어, 내부자료

2013년말 기준으로 유급근로자는 150명으로 이 가운데 149명이 자체적으로 고용한 근로자이고, 1명이 사회적 일자리 사업에 참여한 근로자이다. 여성근로자는 132명으로 88.0%를 차지한다. 직접 돌봄서비스를 제공하는 인력이 다수를 차지하고, 이들은 서비스 제공시간에 따라 급여를 받는 시간제로 일을 하기 때문에 평균근로시간이 주당 40시간보다 적은 31시간에 불과하다. 따라서 상시근로자수는 116.3이다.

다. 거버넌스와 조직구조

휴먼케어의 법적 조직형태는 주식회사이지만 종원원주주제 기업으로서 협동조합에 가까운 조직운영원리를 갖고 있다. 또한 (사)일하는공동체실업극복연대라는 지역의 시민사회 조직이 위탁받은 청원지역자활센터의 사업단에서 기원한 조직으로서 지역의 자원을 모아

서 만들어진 지역 사회 조직이라는 성격도 갖고 있다. 이러한 조직의 특성은 주주 구성 및 이사회 구성에서 드러난다. <표 4-2>는 휴먼케어의 주주 구성 및 이사회 구성을 보여 준다.

<표 4-2> 휴먼케어의 주주구성 및 이사회 구성

성명	보유주식수	금액(만원)	점유율(%)	자본특성(이사회 참여)
휴먼케어	975	487.5	3.02	(자사주)
송유정	7,411	3,705.5	23.25	대표이사
○○○	4,915	2,457.5	15.26	사회적자본 前 모기관센터장
○○○	2,457	1,228.5	7.63	사회적자본(사외이사)
○○○	2,457	1,228.5	7.63	사회적자본(사외이사)
○○○	600	300.0	1.86	이용자(사외이사)
직원출자	13,403	6,701.5	41.6	46명(제직 41명,사직 5명), 현장직 이사 2명,관리직 이사 1명
합계	32,218	16,109	100.0	

자료: 휴먼케어, 내부자료

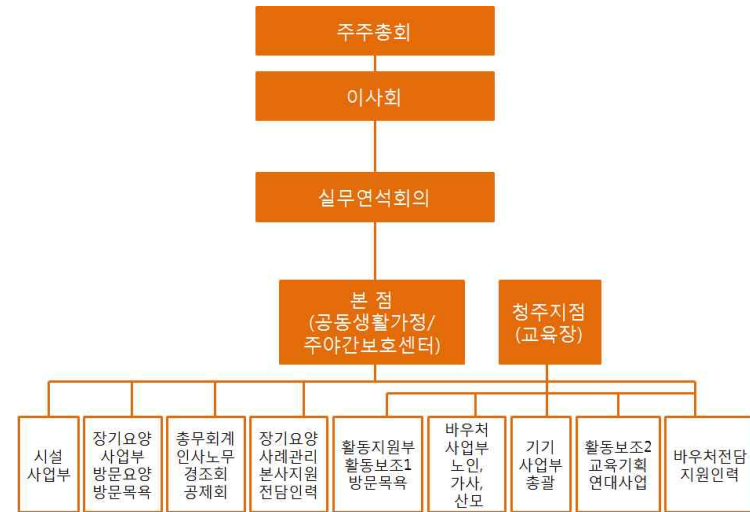
2014년 현재 휴먼케어의 총자본은 1억 6,109만원이며, 이 가운데 직원출자가 41.6%로 가장 많은 지분을 차지한다. 이 지분은 46명의 전현직노동자(현직 41명)이 보유하고 있으며 직원 가운데 3명이 이사(현장직 이사 2명, 관리직 이사 1명)로 참여한다. 또한 지속적으로 노동자 주주의 출자를 통해 우리사주의 비중을 늘려가고 있다. 2대 주주는 대표이사로서 23.25%를 차지한다. 이외에 지역사회에서 투자한 사회적 자본이 30.52%로서 세 명의 전현직 지역사회조직 대표 명의로 보유하고 있고, 이들 3명이 사외이사로 참여한다.

한편 최고의사결정기관인 주주총회에는 주주인 노동자 뿐만 아니라 비주주인 노동자도 참여할 수 있으며 비주주인 노동자도 총회 발언권을 갖는다. 또한 총회에서의 의사결정은 주식회사임에도 불구하고, 1인 1표의 원칙에 의해 이루어진다. 여기에서 종업원지주제 기업이면서 협동조합 방식으로 운영되는 휴먼케어의 특징이 잘 드러난다

일상적인 의사결정에서 가장 중요한 역할을 수행하는 것은 대표이사, 관리자, 현장직 이사, 현장팀장으로 구성되는 실무연석회의이다. 실무연석회의는 월 1회 열리며, 현장 의견을 수렴하고, 주요 안전에 대해 사전에 협의하는 기능을 수행한다.

휴먼케어의 거버넌스와 조직 구성은 [그림 4-5]와 같다. 청주와 청원 통합 이전에 구 청원지역에 있던 본점 이외에도 구 청주지역에 지점이 있으며, 앞에서 살펴본 3개의 사업부 이외에도 시설사업부 및 관리담당부서 등이 있다.

[그림 4-5] 휴먼케어 조직구조



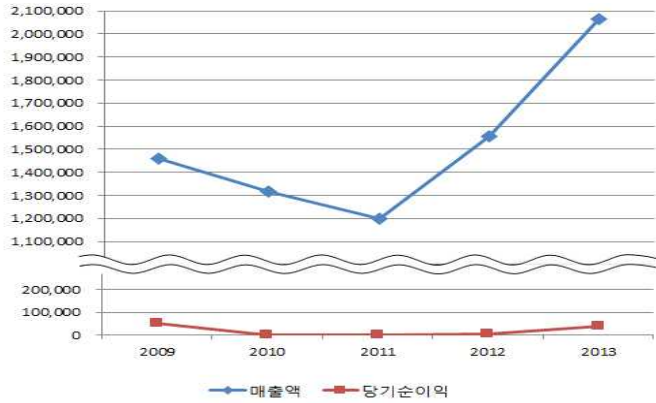
자료: 휴먼케어, 내부자료

라. 재정구조

휴먼케어의 경우 2013년 매출액은 20억 6,516만원이고, 이 가운데 공공시장 매출액은 20억 197만원으로 96.9%를 차지한다. 같은 해에 4천 3만원의 당기순이익을 기록하였으나 사회보험료 지원 7,190만원, 사업개발비 9백만원, 전문인력 지원 339만원을 포함하여 8,429만원의 정부지원을 받았기 때문에 아직 경제적으로 자립을 달성했다고 보기 어렵다. 특히, 2014년부터는 사회보험료 지원이 중단되기 때문에 더 어려움을 겪을 것으로 예상된다.

지난 몇 년간 매출액이 지속적으로 증가해 왔음에도 불구하고, 이렇게 경영여건이 어렵다는 점은 돌봄사회서비스를 제공하는 사회적기업이 여전히 자립에 어려움을 겪고 있다는 점을 보여주는 것이다. [그림 4-6]은 2009년 이후의 휴먼케어의 매출액 및 당기순이익 추이를 보여준다.

[그림 4-6] 휴먼케어의 매출액 및 당기순이익 추이



자료: 휴먼케어, 「사업보고서」

특히 휴먼케어의 경우 총자산 9억 937만원의 49.0%에 이르는 4억 4,558만원에 이르는 장기차입금을 안고 있어서 경영에 큰 부담이 되고 있다. 이 가운데 약 1억 5천만원에 이르는 일반금융기관 차입은 변동금리로 6% 이상의 금리를 부담하고 있어서 이를 저금리차입으로 전환하는 것이 시급한 과제이다.

마. 사회적 관계

휴먼케어는 돌봄사회서비스협회와 한국사회적기업중앙협의회에 참여하고 있다. 돌봄사회서비스협회는 2012년에 설립된 돌봄사회서비스를 제공하는 사회적기업들의 네트워크 조직으로 휴먼케어 대표는 이사로서 이 협회에 참여하고 있다. 한편 한국사회적기업중앙협의회는 인증(예비) 사회적기업들의 전국네트워크조직이다.

지역차원에서의 연대활동에도 적극적으로 참여하여 재단법인 충북사회적경제센터와 한국사회적기업중앙협의회의 충북지역 지부활동에 참여하고 있다.

수익의 사회환원과 관련하여 수익의 15% 이내의 범위내에서 지역사회에, 수익의 10% 이내의 범위 내에서 법인 설립의 모체가 되는 지역사회센터에 기여하는 것으로 하고 있고, 이에 따른 기부금이 손익계산서 기준으로 2012년에 1,077만원, 2013년에 1,581만원에 이른다. 대부분의 지역사회기여는 지역내외의 각종 복지관련 단체 및 시민단체에 대한 후원이 차지하고 있다.

바. 사례기업 총괄평가 및 발전전망

휴먼케어는 지역자활센터의 사업단으로부터 출발해서 개인사업자로 창립한 자활공동체를 거쳐서 주식회사로 전환한 사회서비스 제공형 사회적 기업이라는 점에서 사회서비스를 제공하는 돌봄 사회적 기업이 발전해 온 전형적인 경로를 밟고 있다. 특히 주식회사라는 법적 조직형태를 갖고 있으면서도 우리사주가 41.6%를 차지하는 종업원지주제 기업으로서 주주총회에서는 실질적으로는 1인 1표 원리에 따라 의사결정을 내리는 등 협동조합에 가까운 운영방식을 채택하고 있다.

또한, 조직의 발전전망과 관련해서 사회적협동조합으로의 전환 가능성에 대해서도 검토하는 등 현재 사회적 기업들이 거버넌스와 관련해서 안고 있는 문제의식을 그대로 보여주는 사례이기도 하다. 그럼에도 불구하고 조직의 민주적인 운영이 현장 노동자들의 적극적인 참여에 의해서 충실히 뒷받침되고 있다고 보기는 어렵다. 이는 사회적 기업의 민주적인 운영이 모범적인 사회적 기업으로 알려진 조직에서도 여전히 쉽지 않은 과제를 보여 준다.

서비스의 내용 측면에서 휴먼케어는 각종 바우처사업, 노인장기요양보험의 재가서비스 및 주야간 이용시설서비스, 소규모 생활시설서비스 등 다양한 돌봄서비스를 제공하고 있다. 특히 다른 사회적 기업과 달리 복지용구 임대, 판매, 장애인보조기기 렌탈 및 장애인 보장구 판매 등으로 사업을 다각화하고 있다. 이는 법적인 조직형태를 넘어서 민주주의적인 운영을 추구하는 것과 함께 휴먼케어가 보여주고 있는 혁신적인 요소의 하나이다.

매출액이 꾸준히 증가하는 등 외형적으로는 성장하고 있지만 사회적기업에 대한 정부의 지원을 제외하면 당기순손실을 지속적으로 기록하는 등 아직 경제적 자립에 어려움을 겪고 있다. 특히, 총자산의 거의 절반에 이르는 장기차입금 문제 해결과 사회보험료 지원 종료 등 정부 지원 축소에 대한 대응방안을 마련하는 것이 휴먼케어가 시급히 해결해야 할 과제이다.

3. 사회적협동조합 도우누리

가. 발전과정

사회적협동조합 도우누리(이하, 도우누리)는 2013년 4월 1일 보건복지부로부터 인가받은 사회적협동조합이다. 사회적협동조합으로 전환하기 이전에는 개인사업자라는 법적 지위를 갖고 있었는데, 다른 많은 사회적 기업들처럼 자활사업단으로부터 시작하는 긴 역사를 갖고 있다.

도우누리는 2001년 서울광진지역자활센터의 사업단으로 시작하였다. 광진지역자활센터는 비영리민간단체인 ‘참여 자치 나눔의 공동체 광진주민연대’(이하, 광진주민연대)로서 도우누리는 창립부터 사회적협동조합으로 운영되는 현재에 이르기까지 광진주민연대와 밀접한 관계를 맺고 운영되어 왔다.

2007년부터 광진지역자활센터는 자활센터가 운영하고 있던 복권간병사업, 노인돌봄서비스, 장애인활동보조서비스, 산모신생아도우미서비스 등 다양한 사회서비스를 늘푸른돌봄센터라는 하나의 부서로 통합하였다.

늘푸른돌봄센터는 2008년 2월, 자활공동체로 독립하였고, 4월 1일 독립적인 사업자로서 사회보험 사업장성립신고를 하였다. 이에 따라 늘푸른돌봄센터는 독립적인 자활공동체이자, 광진지역자활센터에 속한 조직이라는 이중적인 지위를 갖게 되었다. 늘푸른돌봄센터는 2009년부터 사회서비스 일자리 창출사업에 참여하여 일부 인력에 대해 인건비를 지원받기 시작했고, 2010년 1월 21일 일자리제공형 사회적기업으로 인증받았다.

사회적기업 인증 이후 조직의 발전전망과 관련하여 2010년 하반기부터 조직 구성원들의 의견을 수렴하여 비영리사단법인으로 전환하는 것을 추진하였으나 2011년 12월 협동조합 기본법이 통과되면서 협동조합으로 전환하는 것으로 방향을 전환하였다. 2012년 협동조합으로의 전환준비과정을 거친후, 협동조합기본법이 2012년 12월 시행되는 것과 함께 2013년 1월 18일 창립총회를 개최하고, 2014년 4월 1일 보건복지부 인가 1호 사회적협동조합으로 설립인가를 받게 되었다.

2013년 11월에는 서울특별시로부터 시립중량노인전문요양원을 위탁받음으로서 재가돌봄 서비스에 더해 노인생활시설서비스까지도 제공하는 사회적협동조합으로 한단계 도약하게 되었다.⁵⁾

나. 사회적 목적과 사업내용

도우누리의 정관은 도우누리의 목적을 “자주적·자립적·자치적인 협동조합 활동을 통하여 돌봄사회서비스 공급과 구성원의 복리증진 및 상부상조를 활성화하고, 사회서비스를 필요로 하는 개인과 가족의 삶의 질을 향상시키기 위하여 둘 이상 유형의 조합원들이 모여 바른 서비스를 공급하는 일터 공동체 실현과 인간존중의 지역사회 발전을 목적으로 한다”고 밝히고 있다. 정관이 천명하는 목표는 사회서비스를 제공하는 사회적 기업이라고 볼 수 있다.

5) 2013년 11월부터 서울시립중량노인전문요양원을 위탁받았지만, 본 사례 연구는 모법인인 사회적협동조합 도우누리에 초점을 맞추어서 살펴본다. 중량노인전문요양원이 도우누리의 지점으로서의 지위를 갖지만, 독립적으로 위탁된 시설로서의 성격이 강하고, 아직 완전히 사회적협동조합의 일부로 통합되었다고 보기 어렵기 때문이다.

한편 도우누리는 지역자활센터의 사업단으로 출발하였고, 2010년 사회적기업으로 인증받을 때에도 일자리제공형으로 인증받은 데서 알 수 있듯이 취약계층을 위한 일자리 창출을 가장 중요한 사회적 목적으로 갖고 있었다. 이 때 사업내용인 취약계층 돌봄서비스 제공은 일자리 창출을 뒷받침하는 사업으로서의 부차적인 목표로서의 지위를 갖는다. 시간이 흐르면서 올바른 돌봄서비스를 제공하는 것이 중요한 사회적 목표로 자리매김하게 되지만 여전히 일자리 창출이 우선적인 사회적 목적이라고 볼 수 있다.

초창기에는 일자리 창출이 중요한 목적이었다면 어느 정도 조직이 안정되면, ‘새로운’ 일자리를 만들어내는 것보다 일자리를 ‘유지’하는 것이 우선적인 목적으로 바뀌게 된다. 도우누리의 경우 팽창기에서 안정기로 접어드는 2011년 이후부터는 일자리창출에서 취약계층 고용 유지와 일자리의 질 개선이 더 중요해지는 단계로 접어든다. 사회적협동조합으로 전환한 현재 시점에서 사회서비스 제공보다는 고용유지 및 일자리의 질 개선이 여전히 중요한 목적이라고 판단하고 있다.⁶⁾

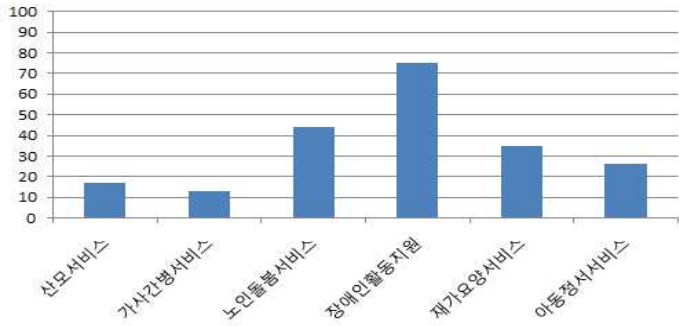
현재 도우누리가 제공하는 서비스는 생활시설서비스인 시립중량노인전문요양원을 제외하면 재가돌봄서비스와 이용시설서비스가 주를 이루고 있다. 재가돌봄서비스는 바우처를 통한 산모신생아서비스, 가사간병방문서비스, 노인돌봄서비스, 노인장기요양보험을 통한 재가요양서비스로 구성된다. 한편, 이용시설서비스는 광진아동청소년발달센터를 통한 아동청소년정서지원서비스, 장애아동재활치료서비스가 주를 이룬다. 이는 도우누리가 매우 다양한 돌봄서비스를 제공하고 있음을 보여준다.

서비스 이용자수를 보면 2013년 기준으로 월평균 이용자가 236명이고 이 가운데 장애인 활동지원서비스가 75명으로 가장 많은 비중을 차지하고 있다. 또한 취약계층 이용자가 212명으로 대다수가 취약계층 이용자이고 26명은 무료서비스 이용자로서 방과후돌봄 12명, 기타 사회복지서비스 14명이다. 이는 바우처사업이 서비스의 중심을 이루기 때문이다. [그림 4-7]은 다양한 유료서비스별 이용자수를 보여준다.

2013년 기준으로 유급노동자수는 137명이고, 이 가운데 여성이 127명으로 92.7%를 차지한다. 바우처 및 요양서비스를 제공하는 직접 서비스 제공인력은 서비스 제공시간에 따라 급여를 받기 때문에 대다수인 128명이 시간제 근로자이고, 월급제를 적용받는 전일제근로자는 9명이다. 이들의 전체 평균근로시간이 28시간이기 때문에 상시근로자수 기준 근로자수는 95.9명이다. 이용자수가 가장 많은 장애인서비스에 종사하는 근로자가 역시 가장 많은 비중을 차지한다.

6) 도우누리 민동세 이사장과의 면접결과(2014).

[그림 4-7] 재가 이용시설서비스 이용자수(2013년 월평균)



자료: 민동세(2014)

과거에서는 사회서비스 일자리 창출사업으로 지원받은 근로자도 있었으나 현재는 모두 자체적으로 고용한 유급근로자이다, 전체 근로자의 월평균임금은 90만 9천원이다. 평균임금이 낮은 것은 평균근로시간이 주당 전일근로시간인 40시간의 70%인 28시간이기 때문이다. 이는 돌봄서비스를 제공하는 대다수의 사회적기업이 공통적으로 갖고 있는 특징이다.

다. 거버넌스와 조직구조

도우누리는 사회적협동조합으로서 조합원이 가장 중요한 의사결정에 영향을 미치는 협동조합으로서의 특징을 그대로 갖고 있다. 도우누리의 거버넌스 및 조직구조는 [그림 4-8]과 같다.

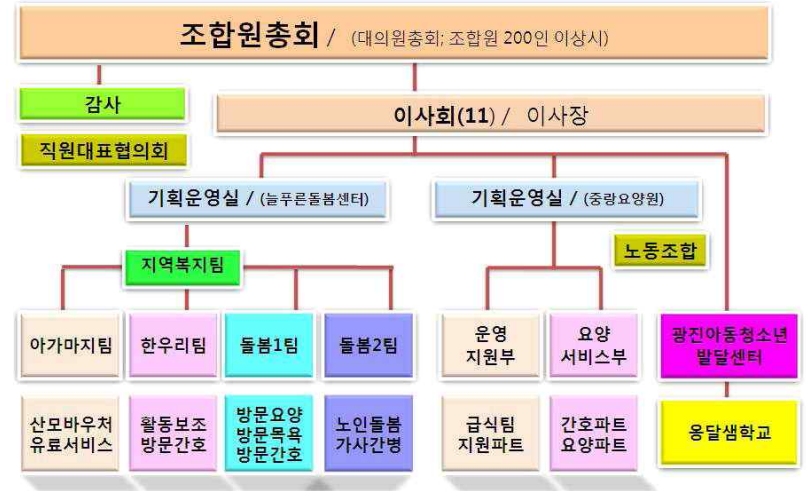
최상위 의사결정기관은 총회로서 매년 1회 개최된다. 일상적인 최고 의사결정기관은 이사회로서 분기별로 정기이사회가 열리고, 그 외에 사안별로 임시이사회를 개최한다. 의사결정권의 소재를 보여주는 것이 이사회 구성이다.

총 11명으로 구성되는 이사회에는 대표이사 외에 6명의 직원조합원이 직원이사로써 참여한다. 나머지 4명의 이사는 광진주민연대 2명, 광진지역자활센터 1명, 외부전문가(후원자조합원) 1명이다. 도우누리가 광진주민연대를 모범인으로 하는 광진지역자활센터의 사업단으로부터 출발해서 발전해 왔고, 여전히 광진주민연대와 긴밀한 관계를 맺고 활동하고 있다는 점을 보여준다. 이사회 구성에서 알 수 있듯이 도우누리는 가장 중요한 이해당사자인 직원들의 참여를 중시하는 민주주의적인 운영구조를 갖고 있다.

사회적협동조합으로 전환하기 이전인 늘푸른돌봄센터 시절에도 현재의 이사회와 유사하

게 구성되는 운영위원회를 통해 민주적인 의사결정구조를 유지해 왔으며 다양한 소모임활동을 통해 구성원들의 참여수준을 높이기 위해 노력해 왔다.

[그림 4-8] 도우누리의 거버넌스와 조직구조



자료: 민동세(2014).

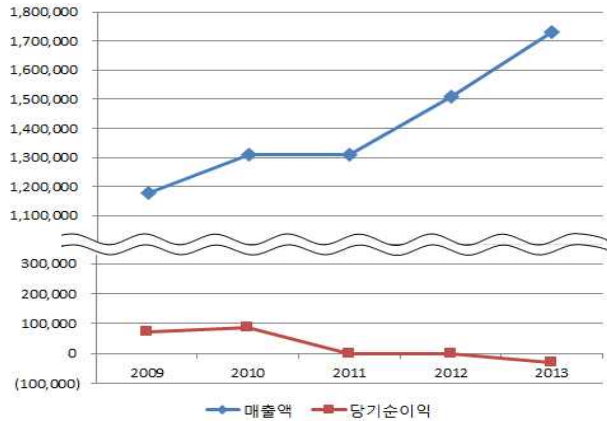
도우누리의 조직은 도우누리가 제공하는 서비스별로 나뉘어져 있다. 재가서비스(늘푸른돌봄센터), 생활시설서비스(시립중랑노인전문요양원)를 각각 기획운영실을 두어 관리하고, 이용시설서비스는 광진아동청소년발달센터에서 제공한다. 도우누리의 모체로서 재가서비스를 제공하는 늘푸른돌봄센터의 경우 아가마지팀, 한우리팀, 돌봄1팀, 돌봄2팀으로 구성되며, 늘푸른돌봄센터의 일상적인 의사결정은 각부서별 팀장이 참여하는 실무자회의(팀장회의)를 통해 이루어진다.

라. 재정구조

2008년 독립한 이후 2009년 이후 매출은 꾸준히 성장해 왔으나 아직 경제적으로 완전히 자립하지는 못한 상황이다. 당기순손실을 기록한 2013년을 제외한 다른 해에는 당기순이익을 기록하였지만 여전히 사회적기업에 대한 정부지원이 수입에서 중요한 비중을 차지하

고 있기 때문이다. [그림 4-9]는 매출액과 당기순이익의 추이를 보여준다.

[그림 4-9] 도우누리의 매출액과 당기순이익 추이(2009~2013)



자료: 민동세(2014)

사회적기업 사업보고서를 기준으로 2013년의 재정구조를 살펴보면, 총매출 17억 2,997만원 가운데 공공시장 수입은 15억 3,132만원으로 88.5%를 차지하고 민간시장 수입이 1억 9,866만원으로 나머지 11.5%를 차지한다. 영업이익은 2억 4,323만원에 이르지만 사회적 기업에 대한 일자리창출 사업 인건비 지원 9,560만원, 전문인력지원 3,028만원, 사회보험료 지원 2,788만원 등 2억 376만원의 정부지원에 힘입어 3,924만원의 당기순손실을 기록하는데 그쳤다. 2012년까지 당기순이익을 기록하다가, 2013년에 당기순손실을 기록한 데는 사회적협동조합으로 전환하면서 일부 직원들의 퇴직금을 지급했기 때문이다.

한편 총판매비와 관리비 19억 7,337만원 가운데 92.6%인 18억2,782만원이 각종 급여와 사용자분담 사회보험료로서 노무비가 매출액을 초과하고 있다. 사회적 기업에 대한 정부 지원은 한시적인 성격을 갖기 때문에 재정자립도를 높이기 위한 노력이 여전히 중요한 상황이다.

마. 사회적 관계

사회서비스를 제공하는 사회적기업으로서 도우누리는 한국돌봄사회서비스협회와 사단법인 한국사회적기업중앙협의회에 가입되어 있다. 전자는 돌봄서비스를 제공하는 사회적기업들이 참여하는 네트워크 조직으로서 도우누리 대표이사가 이 조직에 대표로 참여하고 있다.

역사적으로 볼 때 도우누리의 가장 중요한 사회적 관계는 모체가 되는 광진지역자활센터 및 그 모법인인 광진주민연대를 중심으로 형성되어 있다. 사회적협동조합으로 전환하기 이전까지 늘푸른돌봄센터는 광진주민연대의 부설기관으로서의 지위를 갖고 있고, 사회적협동조합으로 전환한 이후에는 광진지역자활센터와 광진주민연대에서 도우누리의 이사회에 참여하고 있다. 2014년에는 도우누리 이사회를 거쳐 도우누리가 광진주민연대의 회원으로 참여하는 것으로 조직간 관계를 재정비하였다. 이는 도우누리가 사회적 기업일 뿐만 아니라 여전히 지역 시민사회 활동에 참여하는 시민사회 운동조직으로서의 성격도 갖고 있음을 보여준다.

바. 사례기업 총괄평가 및 발전전망

도우누리는 돌봄사회서비스를 제공하는 대표적인 사회적기업으로서 자활사업단으로 시작하여 자활공동체를 거쳐서 사회적협동조합으로 전환함으로써 사회서비스를 제공하는 사회적 기업의 전형적인 발전경로를 밟아 온 조직이다. 2010년에 사회적기업으로 인증받았고, 2013년에 보건복지부 1호 사회적협동조합으로 인가받았다.

사회적협동조합으로 전환하기 이전에도 운영위원회를 통해 구성원들의 민주적인 참여를 통해 조직을 운영한다는 사회적기업으로서의 원칙을 견지하고자 노력해 왔으며 사회적협동조합으로서의 전환을 통해 이러한 원칙을 조직적으로 담보할 수 있는 법적인 조직형태를 갖추었다. 민주적인 운영은 인증 사회적 기업에게 요구되는 인증요건의 하나일 뿐만 아니라 사회적기업을 특징짓는 요소 가운데 하나지만 실제 조직운영 과정에서 이를 실현하는 데는 많은 사회적기업이 어려움을 겪고 있다. 도우누리리는 직장내 소모임 활동, 직원 대표자 모임 등을 통해 민주적인 운영원리를 정착시키기 위해 꾸준히 노력해 왔고, 협동조합으로의 전환을 앞두고도 다양한 교육을 통해 형식적인 조직전환이 아니라 실질적인 협동조합으로 전환하기 위해 노력해 왔다. 완전하다고 볼 수는 없겠지만, 민주적인 운영이 어느 정도 정착단계에 들어선 것으로 평가할 수 있는 드문 사례에 해당된다.

사회적 목표의 추구 측면에서도 도우누리는 혁신적인 성격을 보여준다. 2008년 12월부터 사회투자지원재단 및 한국지역자활센터와 함께 '사회적경제 함께 만들기' 프로그램을

진행하고, 이를 기반으로 2011년부터 사회적 회계를 도입하여 이에 기반한 성과관리체계를 운영하고 있다. 도우누리의 사업 목적은 크게 좋은 일자리 창출과 유지, 바른 돌봄서비스 제공, 돌봄사회서비스공익성 확대, 지역사회복지활동 강화(협동조합 전환 이후, 협동조합 가치 실현)라는 네 가지로 설정되어 있으며, 이 목적 아래 매년 상황에 맞게 사업목표를 조정하여, 이를 기반으로 조직을 운영하고 있다.

사회적 목표 추구와 조직의 민주적 운영은 도우누리가 갖는 큰 강점이지만 경제적 자립이라는 측면에서는 여전히 해결해야 할 과제를 안고 있다. 매출액보다 인건비가 더 큰 상황에서 사회적 기업에 대한 각종 정부부조를 통해서 수지를 맞추고 있는 것이 현실이다. 사회적 기업으로서는 드물게 시립노인생활시설 운영을 위탁받아 새로운 성장의 계기를 맞이했지만 장기적인 자립기반을 확보하는 것은 여전히 미완의 과제이다.

4. (재)다솨이재단

가. 발전 과정

(재)다솨이재단은 국내에서 제1호 인증 사회적기업으로 잘 알려져 있다. 다솨이재단은 2004년 (주)교보생명파 (재)실업극복국민재단이 협약을 체결하고 다솨이 간병봉사단 조직을 발족하면서 간병사업을 시작하였다. 간병봉사단은 서울/대전/대구/광주/부산에서 취업취약계층을 대상으로 여성 가장들을 교육한 후, 70여 명이 간병 업무를 시작하였다. 이후 여성 고용취약 계층을 대상으로 일자리를 제공하기 위한 간병 서비스 분야 사업으로 성장해 왔다.

2005년에는 노동부의 사회적 일자리 자립지향형 사업에 선정되었고, 2006년부터 본격적인 사업 확대를 시작하여 총 150여 명의 고용을 창출하였다. 이 해부터 유료간병 시장에 진입하여 지역 사업을 확대하였다. 2007년에는 국내에서 인증 사회적기업 1호로 인정되었고, 그해 8월에는 (재)다솨이재단을 창립하였다. 인증유형은 혼합형이다. 2009년에는 다솨누리 요양센터를 설립하였고, 이후 선도적인 사회적기업으로 2013년에는 한국 서비스품질 우수기관으로 인증을 획득하였다.

다솨이재단은 교보생명의 후원을 통해 시작되어 다른 사회적기업들에 비해 비교적 순조롭게 발전할 수 있었다. 교보생명은 재단에 대해 단순히 재정적인 지원만을 한 것이 아니라, 기업의 경영 노하우를 사회적기업에 체계적으로 접목하는 데 큰 역할을 하였다. 이 점에서 다솨이재단은 기업과 사회적기업의 적극적인 협력의 모범적인 사례로 거론되고 있다.

사업 수행 초기부터 경제적 자립을 중시하고, 이를 위해 기업이나 정부의 지원이 줄어들거나 종료되는 상황에서도 시장에서 지속 가능한 경쟁력을 확보해야 한다는 인식을 확고히 함으로써 사회적기업의 자립형 발전 모델을 발전시킬 수 있었던 것이 이 재단의 가장 큰 특징으로 지적할 수 있을 것이다.

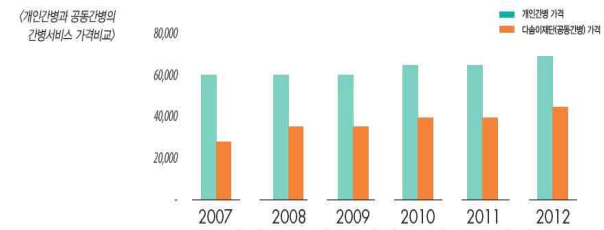
나. 사회적 목적과 사업내용

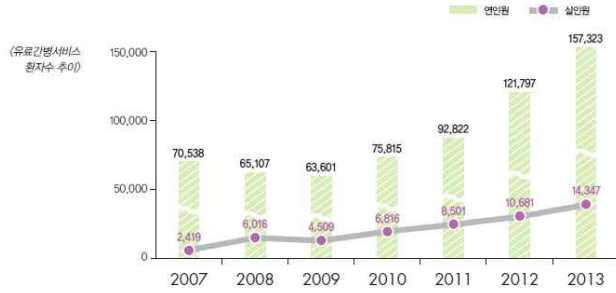
다솨이재단은 취업 취약계층에 대한 안정된 일자리 제공과 사회적 서비스의 확충; 중고령 여성들의 일자리를 통한 자립기반 형성과 사회경제적 가치의 실현; 정부-기업-비영리재단의 사회적 경제를 위한 협력 모델 구축; 전문성과 현장성을 갖춘 사회적서비스 경영 등을 주된 조직 미션으로 설정하고 있다.

간병 및 요양서비스 사업을 핵심 사업으로 잡고 있으며, 이 분야에서 영리 업체들에 뒤지지 않는 사회적기업을 지향하고 있다. 이 재단은 특히 중고령 여성들을 위한 양질의 일자리 기회 창출로 사회적 약자들의 삶의 질을 향상시키고, 경제적 자립을 지원하는 사업 모델을 발전시켜 왔다. 특히 경쟁이 심한 간병서비스 분야에서 사회적기업의 성공적인 성장 사례로 평가받는다.

재단의 간병서비스는 크게 유료 공동간병과 저소득층을 위한 무료간병 분야로 나뉜다. 유료간병 서비스의 경우 공동간병 체제를 통해 개인 분담금을 하루 3만 5천원으로 낮추고, 24시간 간병 서비스를 제공함으로써 저렴하고 질 높은 간병서비스를 제공한다([그림 4-10]).

[그림 4-10] 다솨이재단의 간병 가격과 환자 수 추이





다솜이재단은 간병을 받기 어려운 저소득층 환자들을 위한 무료간병 서비스를 처음 도입하였다. 무료간병 서비스 개발을 위해 유료 간병 사업을 효율화 하여 이를 통해 발생하는 수익 환류하는 경영 시스템 구축을 목표로 하고 있다. 무료 간병은 주로 경제적 취약 계층을 대상으로 이루어진다. 다른 한 편 간병에 필요한 물품을 효과적으로 구성하여 판매하는 힐링꾸러미 사업과, 요양보호사나 간병사를 전문직업인으로 육성하기 위한 교육컨설팅과 민간자격증 사업을 추진 중에 있다. 재단의 사업은 저소득층 환자와 가족들의 간병비 부담을 경감하고, 이들의 경제활동을 지원하는 데 큰 도움을 주었다. 또한 간병사들의 근로조건을 개선하고, 일하는 방식의 개선과 효율화, 전문직업화 등을 앞당기는 데 중요한 역할을 선도하고 있다.

재단의 주된 성공 요인으로는 차별화 된 간병 서비스, 공동간병 모델 정착, 간병과 요양 서비스 간의 시너지 효과, 지역사회의 공익적 일자리 네트워크 확충 전략을 꼽을 수 있다. 아울러 조직 차원에서 내부의 핵심 가치로 ‘존중’, ‘혁신’, ‘열정’을 표방하는 등 체계적인 인적자원 관리로도 상당히 높은 평가를 받고 있다.

다솜이재단이 주도해 온 공동간병 모델은 간병 업무에서 일반화되어 있던 2조 2교대 방식의 업무를 3조 3교대 방식으로 전환시킨 것이다. 이를 통해 간병 인력의 탄력성을 향상시켜 업무 효율성 증진과 근무 여건 개선, 그리고 조직 경쟁력 향상이라는 목표들 간의 시너지 효과를 극대화하려 한다.

재단의 간병인 고용은 상시로 이루어진다. 고용은 지역 단위로 모집되고, 근무 장소는 다솜이재단과 협약을 맺고 있는 병원들이다. 근로자들에게는 4대보험, 배상책임보험, 상해보험 가입, 퇴직금, 연차수당, 교육수당, 유니폼 지급이 기재되어 있으며, 요양보호사 자격증 소지자를 우대한다. 다솜이재단 본부는 간병사 고용을 지역사업단에 일임하고 지역에서 수행하도록 한다.

간병사들에 대한 직무교육은 사업단들이 공동으로 3개월 간 수행하며, 이 후에 현장에 투입된다. 장애인들의 경우에는 보조간병사로 고용이 이루어진다. 간병사들의 고용은 1년 단위로 재계약이 이루어지며, 2년 종사 이후 정규직으로 전환된다. 정규직은 전체 종사자 중 49%이며 이들 중 취약계층은 50% 수준이다.

재단에서 일하는 간병사들에 대해서는 지속적인 직무만족도 조사 등이 이루어지고 있고, 조직과 인력 관리를 체계화하기 위해 많은 노력을 기울이고 있다. 이러한 노력의 결과 간병사들의 직무에 대한 만족도는 지속적으로 상승하고 있다고 한다.

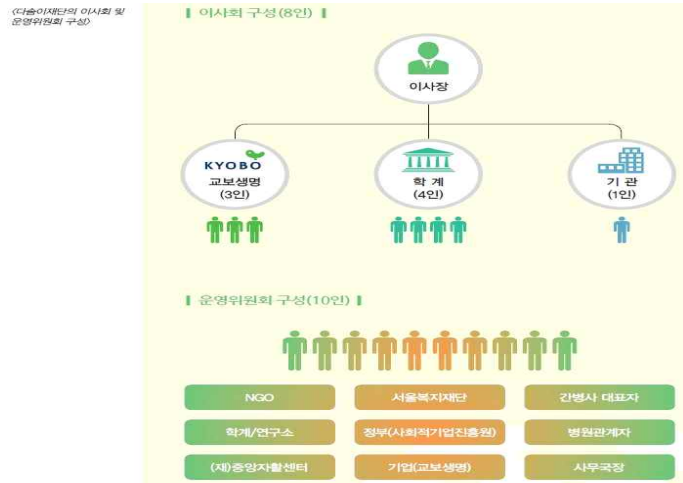
재단은 간병인들의 직업적 지위 향상을 도모하고 취업 취약계층에게 고용 기회를 제공하며, 경제적 취약계층의 취업을 통해 이들의 경제력 보강을 지원한다는 점을 중시한다. 재단의 자체 조사에 따르면 간병사들의 월 이직률은 2.3% 수준으로 타 기업들에 비해 현저히 낮게 나타나고 있으며, 정년 또한 60세에서 63세로 연장하여 안정적인 고용을 위해 노력한다. 다른 한 편 서비스직에 종사하기 힘든 지적장애인들을 간병보조사로 고용하여 안정적이고 장기적인 일자리를 제공함으로써 사회적 미션을 수행한다. 간병사들의 근로조건은 최저임금을 기준으로 하고 있으며, 평균 근로시간은 월 220시간이다. 휴일은 유동적으로 조절 가능하며, 월 5일 정도 휴일을 갖는다.

다솜이재단은 또한 병원, 간병사, 환자, 재단 간에 긴밀한 협력 네트워크를 형성하여 공동간병실을 운영하거나, 복잡한 계약 업무 절차와 과정 등을 간소화시키고, 이 과정에서 발생할 수 있는 낭비나 노동 착취 요인들을 제거함으로써 간병 서비스 사업의 효율성을 높이고자 노력해 왔다. 이를 위해 공동간병실의 서비스 내용과 절차를 세분화 시켜, 환자의 특성에 따른 맞춤형 서비스 개발, 업무 프로세스의 효율화, 업무 과정의 표준화, 간병사 관리와 서비스 경영에서의 체계적인 업무 프로세스 관리를 선도적으로 발전시켜 온 사회적기업으로 주목받는다.

다. 거버넌스와 조직구조

[그림 4-11]은 재단의 경영 및 거버넌스 구조를 보여준다. 다솜이재단은 서울에 총괄 본부를 두고 주로 경영 및 조직 관리, 사업 전략 실행 작업을 수행하며, 간병서비스는 전국적으로 6개 지역사업단을 중심으로 제공된다. 재단의 운영을 총괄하는 것은 독립적인 이사회이며, 이사회는 교보생명(3), 학계(4), 기관(1)명으로 구성되어 있다. 교보생명이 다솜이재단의 운영에 적극적으로 지원하지만, 재단 이사회의 운영은 기업과는 완전히 분리되어 있다. 재단의 경영을 실질적으로 관장하는 것은 이사회 산하의 운영위원회로, 이 위원회에는 재단의 경영과 업무에 참여하는 거의 모든 주체들이 참여하고 있다.

[그림 4-11] 다솜이재단의 거버넌스 구조



다솜이재단의 거버넌스 형태는 공익재단으로, 지분 소유라는 개념이 존재하지 않으며, 현재 이사회는 8명, 운영위원회는 10명으로 이루어져 있다. 최종 결정권은 이사회가 가지고 있다. 이사회는 지분 없는 개인 회원으로, 사기업 대표자 3명, 제3섹터 대표자 2명, 전문가 3명으로 이루어져 있다.

운영위원회는 경영 성과를 보고하고, 사업 추진방향 점검 및 제고라는 임무를 가지며, 운영위원장은 이사장이 지명한다. 운영위원회는 사업과 관련된 다양한 분야의 전문지식과 경험을 가진 이해관계자들이 참여하며, 경영자문 등을 통해 사회/경제적 가치 실현 여부에 대한 판단을 고민한다.

재단은 사업의 수행 조직을 지역사업단을 중심으로 추진하는데, 이는 초창기 교보생명 과 더불어 잘 갖추어진 지역 협력 네트워크를 가동하는 데 유리한 기반이 있었기 때문이다. 현재 다솜이재단은 지역을 중심으로 지역사업단의 직영 경영 체제를 강화하고 있으며, 재단은 이들 지역 사업단들이 더 효과적으로 사업을 수행하기 위한 경영 시스템을 지원하고, 체계화하는 데 주력하고 있다.

[그림 4-12] 다솜이재단의 조직 구조

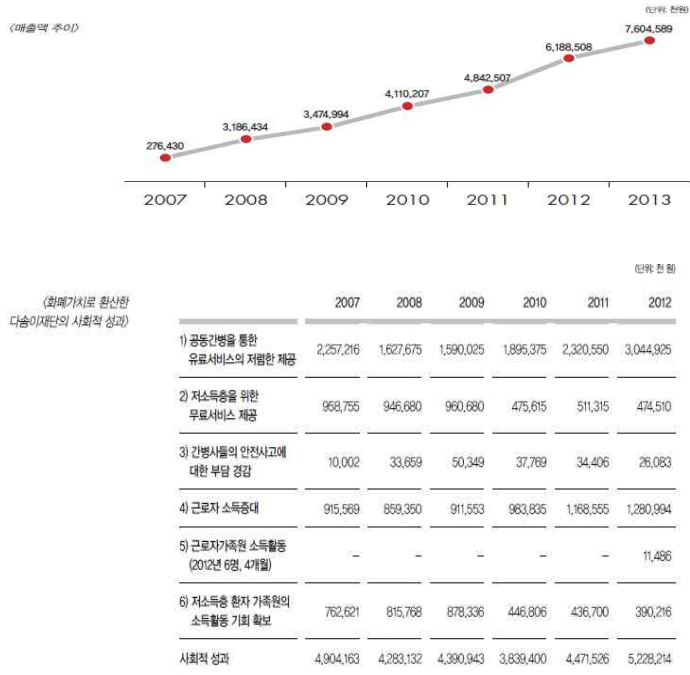


다솜이재단의 운영과 의사결정은 주요 이해관계자들 간의 파트너십 체제를 강조한다. 주요 이해관계자들은 이사회, 직원, 운영위원회, 병원, 환자, 지원기관 등이며, 이들 이해관계 집단의 관심도가 높은 이슈들을 중심으로 경영에 대한 보고가 이루어진다. 특히 이해관계자들의 공통적인 관심사인 공익성과 수익성의 조화가 중시된다. 회계의 투명성 확보를 위해 연 1회 내부감사를 실시하고 공인된 회계 법인에 외부 감사를 의뢰해 투명성을 검증 받고 있다.

라. 재정구조

2013년 현재 재단의 총 자산은 4,736,324,056원이며, 지난해 순수익은 327,740,287원으로 매출액 대비 4.3%의 순이익률을 실현하여 안정적인 재정구조를 실현하는 데 성공하였다. 다솜이재단은 재단 활동으로 인한 다양한 사회적 파급효과를 화폐가치로 환산하여 매년 그 내용을 공개하고 있는데, 재단이 제시하는 사회적 성과의 내용과 그 추이를 보면 [그림 4-13]과 같다.

[그림 4-13] 다숨이재단의 경영 지표와 재단이 제시하는 성과 추이



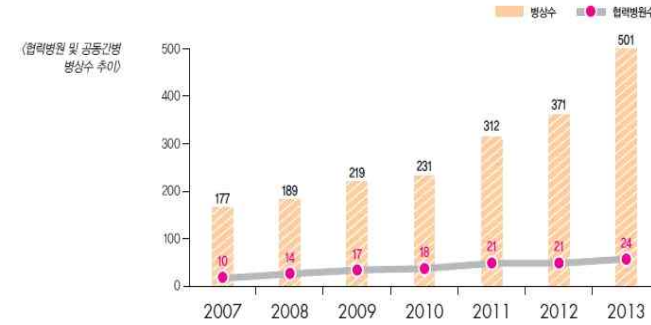
마. 사회적관계

재단의 지역사업단들은 지역의 협력병원들과 파트너십 체제를 구축하고 간병사업을 수행하는데, 협력병원 수와 이들 병원들의 병상 수는 2007년 이래로 지속적인 성장을 거듭해 와서 간병서비스 사업 분야에서 사회적기업의 경쟁력을 선도하는 데 큰 역할을 담당하고 있다. [그림 4-14]는 2007년 이후 최근까지 다숨이재단의 협력병원과 공동간병 병상 수 추이를 보여주고 있는 바, 간병사업을 본격화 한 이후 협력 병원 네트워크와 병상 수 등에서 꾸준한 성장을 거듭해 오고 있음을 알 수 있다.

협약 병원들은 무료간병과 유료간병으로 나뉘고 있으며, 다숨이재단은 유료간병 서비스를 통해 수익을 창출하는 한편, 무료간병 서비스를 통해 사회적기업으로서 사회적 미션을 수행한다. 2013년 현재 재단은 402 명의 유급 근로자를 고용하고 있고, 22명의 무급 자

원봉사자가 재단에서 일하고 있어서, 재단은 고용 효과 측면에서도 상당한 역할을 수행하고 있다.

[그림 4-14] 다숨이재단의 협력병원과 병상수 추이



다숨이재단이 성공적으로 안착할 수 있었던 데에는 초기부터 체계적인 고객 관리 전략을 마련하고, 세분화 된 서비스 지원 시스템을 구축함으로써 수요자와 고객의 만족도를 지속적으로 향상시키는 프로세스를 성공적으로 구축해 온 것이 큰 힘이 되었다. 재단은 체계적인 경영 노하우를 재단 사업에 연결하고, 고객 만족도 조사 등 다양한 방법을 통해 고객의 니즈와 불만사항을 파악하고 대응 프로세스를 구축해 왔다.

[그림 4-15] 다숨이재단의 고객 유형 및 특성

고객구분	고객 특성
유료고객	· 개인간병의 간병비용을 부담스러워 하는 저부담 고객으로 병원의 공동간병실을 이용하여 간병서비스를 받음 · 다숨이재단의 수익의 원천이 되는 고객집단임
무료고객	· 저소득층 가운데 병원과 다숨이재단의 판단에 따라 무료간병서비스가 필요할 것으로 보이는 환자 선정 · 무료 고객에 대한 서비스 비용은 외부 지원금으로 충당. 무료환자를 전담하는 간병인력 배제(주인)
협력병원 (간호업무 담당자)	· 협력병원은 서비스를 직접 구입하는 고객은 아니지만, 공동간병실 설치 및 확장에 대한 결정 권한을 가짐 · 특히 간호부의 경우 공동간병서비스의 필요성 및 평가에 대하여 가장 직접적으로 판단하기 때문에 간접 고객으로서 중요한 위치를 가짐
보호자 없는 병원 (병원 및 지자체)	· 저소득가구의 경제·사회적 부담을 덜어주기 위해 지방정부에서 간병서비스 비용의 일부 또는 전부를 대신 지불함 · 지자체별로 이 사업을 추진하도록 병원 지원

바. 총괄 평가 및 발전 전망

다솜이재단은 국내 1호 인증 사회적기업이다. 다솜이재단은 다른 사회적기업들에 비해 안정적인 사업 구조를 갖추고, 비교적 빠른 시간에 시장에 정착한 성공적인 사회적기업으로 평가받고 있다. 이와 관련한 주요 성공 요인은 몇 가지로 정리해 볼 수 있다.

첫째, 고령화와 더불어 급속히 확장되는 간병 서비스 분야의 시장 수요와 경력단절 여성 고용취약 계층의 취업 욕구를 정확히 연결시킬 수 있었다.

둘째, 사회적기업의 사회적 미션과 더불어 경영적 효율성과 경쟁력을 향상시키기 위해 차별화 된 노력을 적극적으로 전개함으로써 시장에서의 경쟁력을 획득할 수 있었다. 사회적기업에 경영 노하우를 적극적으로 도입하고, 일하는 방식의 혁신을 도모하면서 지역 사업단을 통해 적극적으로 간병 시장을 개척함으로써 이 분야에서 사회적기업의 활동 가능성을 확인시킨 점이다. 특히 일하는 방식에서의 혁신을 통해 유료간병과 무료간병의 적절한 시너지 효과를 창출하는 데 성공하여 사회적기업의 지속 가능성을 보여 준 점을 높이 평가할 수 있다.

셋째, 정부-기업-사회적기업이 긴밀한 협력 네트워크를 형성하여 일자리 창출과 저소득층을 위한 무료 간병 서비스 사업 등을 효과적으로 전개함으로써 협력 네트워크 형성을 효과적으로 만들어갈 수 있었던 점을 들 수 있다.

넷째, 자신들의 사업 모델을 질적으로 발전시켜, 궁극적으로 정부가 주관하는 간병사업으로 발전시킨다는 장기적인 공익적 목적과 미션을 분명히 설정하여, 일관성 있는 사업을 수행하였다.

마지막으로 다솜이재단은 기업의 적극적인 후원과 지원을 수용하면서 다른 한편으로 기업으로부터 완전히 독립된 사회적기업의 거버넌스 체제를 성공적으로 운용하고 있다는 점에서 높은 평가를 받을 수 있다. 대기업이나 공기업들이 사회적경제나 기업 육성 사업에 적극적으로 참여하는 경우가 늘어나고 있으나, 이러한 기업들 중 다수가 지배구조 측면에서 여전히 대기업 계열사의 성격을 벗어나지 못하고 있는 것이 사실이다. 또한 공기업들이 사회적기업을 적극 육성하는 경우에는 정부의 직·간접적인 영향을 받거나, 일시적인 예산 사업 수준을 넘어서지 못하고, 지속 가능성을 확보하는 데 어려움을 겪는 현실과 비교할 때 다솜이재단은 기업-정부-시민사회 영역의 모범적인 거버넌스 방식으로 주목해 볼 필요가 있다.

제3절. 사회서비스형 사회적기업의 특징과 발전전망

본 연구에서는 사회서비스를 제공하는 사회적기업들을 대표하는 네 개의 사례를 선정하여 사회서비스 제공형 사회적기업을 살펴보았다. 사례기업의 주요 특징 <표 4-3>에 요약되어 있다.

<표 4-3> 사례기업 요약표

기관명	안산의료복지 사회적협동조합	(주)휴먼케어	도우누리 사회적협동조합	재단법인 다솜이
유형	사회서비스제공형	사회서비스제공형	사회서비스제공형 (인증유형: 일자리제공형)	사회서비스제공형 (인증유형: 혼합형)
소재	안산	청주	서울	서울
사업내용	<ul style="list-style-type: none"> - 의료서비스 (양방, 한방, 치과) - 재가장기요양 - 생활시설 - 건강검진 - 건강 예방 활동 - 취약계층 의료지원 	<ul style="list-style-type: none"> - 바우처서비스: 노인돌봄, 장애인 활동지원, 가사간병, 산모신생아도우미 - 장기요양서비스: 방문요양, 공동생활가정, 주야간 보호 - 기기사업: 복지용구 판매, 장애인 보장구 보조기기 대여 	<ul style="list-style-type: none"> - 바우처서비스: 노인돌봄, 장애인 활동지원, 가사간병, 산모신생아도우미 - 장기요양서비스: 방문요양 - 장애아동지원: 정서치료서비스 	<ul style="list-style-type: none"> - 유료간병서비스: 공동간병서비스 - 간병물품판매 - 무료간병서비스 - 간병사직무교육
법적·제도적 지위	사회적협동조합 (의료생활협에서 전환)	주식회사	사회적협동조합 (개인사업체에서 전환)	재단법인
설립주체 & 연도	안산지역 노동, 복지, 환경, 시민단체, 신협, 종교단체 등. 2000년	청원지역자활센터 자활사업단 (모법인:일하는공동체 실업극복연대), 2001년	광진지역자활센터 자활사업단 (모법인:광진주민연대), 2001년	(주)교보생명 및 실업극복국민재단, 2004년
협동조합 설립/전환	사회적협동조합 전환	사회적협동조합 전환 검토 (방향 미정)	사회적협동조합 전환	-
인력현황 (여성)	81명(72명)	69명(41명)	137명(127명)	402명()
조합원 현황 (수,유형)	5,624세대	-	145명	-
출자금 총액(원)	721,333,797 (2013년말)	161,090,000 (2013년말)	15,020,000 (2013년말)	3,753,608,000 (2012년말)

제4장에서 살펴본 사례기업들은 전형적인 사례가 아니라 모범적인 사례들이다. 이 사례들을 택한 이유는 본 장의 목적이 현재 활동하고 있는 사회서비스 제공형 사회적 기업의 특징을 그대로 드러내는 것이 아니라 사회서비스 제공형 사회적 기업들이 현재 어느 수준까지 발전해 왔고, 후발 사회적 기업들, 혹은 현재 발전전략을 새롭게 모색해 나가는 사회적 기업들에게 발전방향에 대한 시사점을 제공하는 것이기 때문이다. 우선 사회서비스 제공형 사회적 기업의 특징을 살펴보고 시사점에 대해 살펴보자.

사회서비스 제공형 사회적기업의 첫 번째 특징은 복합적인 목적을 추구한다는 점이다. 인증 사회적기업이 모든 사회적기업을 대표하는 것은 아니지만 인증 사회적기업 가운데 사회서비스 제공에 참여하는 기업이 40.3%에 이르는 반면 사회서비스 제공형은 5.1%, 혼합형을 합하더라도 18.5%에 불과하다. 이는 사회서비스를 제공하고 있는 사회적 기업들이 복합적인 목적을 추구할 뿐만 아니라 일자리 제공이라는 목적을 더 중시한다는 점을 보여준다. 사례 대상 기업들도 2개소는 사회서비스 제공형, 1개소는 혼합형, 1개소는 일자리 제공형이다.

주목되는 것은 자활사업단으로 출발한 사회적 기업들은 여전히 일자리 제공이 더 중요한 목적이라고 본다는 점이다. 일자리 제공형으로 인증을 받았지만 주된 사업이 사회서비스 제공인 도우누리나 사회서비스 제공형으로 인증을 받은 휴먼케어가 여기에 해당된다. 또 한가지 특징은 이들 조직의 경우 조직 설립 초창기에는 새로운 일자리를 창출하는 데 주된 목적이 있었다면 이제는 새로운 일자리 창출보다 괜찮은 일자리를 유지하는 데 더 무게중심을 둔다는 점이다. 이러한 변화를 고려하면 앞으로 인증 사회적기업의 관리 측면에서 일률적으로 새로운 일자리 창출을 요구하기보다 안정과정에 들어선 사회적 기업에서는 일자리의 유지 및 일자리의 질 개선을 더 중시할 필요가 있다.

조직의 민주적인 운영과 조직구성원들의 자발적인 참여는 모든 사회적 기업들이 공통적으로 추구하고 있는 과제이다. 제4장의 사례기업들은 나름의 방식으로 이 문제를 해결해 왔다. 중요한 시사점은 법적인 조직형태 뿐만 아니라 실질적인 운영방식도 중요성을 무시할 수 없다는 점이다. 협동조합의 경우 협동조합에 걸맞는 민주적인 운영과 구성원의 참여를 이끌어내기 위한 노력이 중요하고, 협동조합이 아니더라도 실질적인 운영방식 측면에서 민주주의를 실현하기 위한 노력을 담아낼 수 있다.

사회적협동조합인 안산의료사협이나 도우누리의 경우 사회적협동조합으로 전환했다는 것보다 조합원들의 자발적인 참여를 이끌어낼 수 있는 다양한 활동들을 조직해 내고, 실제 의사결정과정에서 조합원들이 실질적으로 결정권을 행사할 수 있는 구조와 운영방식을 유지해 왔다는 점이 더 중요하다. 주식회사인 휴먼케어의 경우 영리기업이 갖는 다른 측면을 고려하지 않는다면 조직운영의 민주성이라는 측면에서는 종업원지주제 기업으로 실질적으로 1인 1표의 원리에 의한 의사결정방식을 추구해 왔다는 점이 주목된다. 더불어

지적해야 할 것은 이러한 노력에도 불구하고, 이들 조직 모두 현재의 조직운영이 민주주의를 충분히 실현하고 있다고 자신하고 있지 못하다는 점이다. 이는 민주적인 조직운영과 구성원의 자발적인 참여를 이끌어내는 것이 지속적으로 조직의 운영에 체화되어야 하는 과제라는 점을 보여준다. 다솜이 재단의 경우 재단법인으로서 사례기업 가운데 가장 다양한 이해당사자들 참여하는 거버넌스 구조를 갖고 있다. 특히 이사회보다 운영위원회에 직원대표를 포함한 이해당사자 참여를 보장하고 있다. 이사회에는 사회공헌으로 자본금을 출자한 모기업과 전문가, 기관대표가 참여하고 있어서 사회공헌형 사회적기업이라는 특징을 보여준다. 조직구성원들의 참여보다는 이해당사자 참여를 중시하는 다른 형태의 거버넌스 모델 사례이다.

사회적 기업의 사회적 목적과 기업으로서의 존립을 모두 추구하지 않을 수 없다. 제4장의 사례기업들은 앞에서 살펴본 것처럼 사회적 목적의 추구라는 점에서는 모범적인 사례라고 볼 수 있다. 그러나 기업으로서 경제적인 자립이라는 측면에서는 여전히 갈 길이 멀다. 이는 안산의료사협이나 사회공헌형 사회적 기업인 다솜이 재단을 포함한 제4장의 네 개 사례대상기업들이 공통적으로 안고 있는 과제이다. 출자금 규모나 경영지표 측면에서 경영기반이 가장 안정적인 다솜이재단의 경우에도 2010년, 2011년에는 당기순손실을 기록했고, 2012년에는 영업이익을 기록했지만 여전히 정부의 지원과 기업 후원에 대한 의존도가 높다. 안산의료사협의 경우 조직형태를 전환한 2013년에 당기순손실을 기록한 것을 제외하면 꾸준히 당기순이익을 기록했지만 정부의 재정지원으로부터 여전히 자립했다고 보기 어렵다. 도우누리의 경우 출자금 규모가 적은 상태에서 정부의 재정지원이 없는 상태에서는 영업손실을 기록하고 있고, 휴먼케어의 경우 자본금규모를 몇 배 초과하는 장기차입금을 안고 있는 상황에서 역시 영업손실을 기록하고 있다. 안산의료사협이나 다솜이재단보다 도우누리나 휴먼케어가 돌봄서비스를 제공하는 전형적인 사회적 기업에 더 가깝다.

이는 사회서비스 제공형 사회적 기업, 나아가 사회서비스 제공을 주된 사업 활동으로 하고 있는 사회적 기업의 장기적인 지속가능성을 위한 정책이 개발되어야 한다는 것을 의미한다. 현재의 사회적 협동조합 지원 정책은 비영리법인으로의 인정과 공공기관의 위탁에서의 우대 가능성만을 담고 있다. 법령상의 우대 조항은 우대 여부가 개별공공기관의 재량에 맡겨져 있는 상황에서는 현실화되기 어렵다. 사회적 기업을 무조건 우대하는 것은 정당화되기 어렵지만, 명목상의 우대조항만으로 정책의 역할을 다했다고 보기 어렵다. 개별 사회적 기업은 사회적 회계 등을 통해 각 조직의 사회적 가치 실현을 사회적으로 입증하고, 정책측면에서는 사회적 가치 실현과 사회적 협동조합을 비롯한 사회적 기업에 대한 지원을 연계하는 방향으로 지원정책을 개발해 나가야 한다.⁷⁾

7) 더 근본적으로는 공공사회서비스의 공공성에 걸맞는 서비스 공급체계, 시장구조, 재원조달 등 전반적인 제도 개선이 이루어져야 하지만 본 연구의 범위를 벗어나는 주제이므로 여기에서는 구체적으로 다루지 않는다.

<부록> 사회서비스형 사례기업별 요약표

1. 안산의료복지사회적협동조합

사회적 임무와 생산물의 유형	
사회적임무	- 나눔과 건강이 함께하는 '건강한 공동체' 추구 - 의료와 건강의 문제를 협동의 힘으로 해결
상품 & 서비스 (고객, 수익성, 이해관계자)	1. 의료서비스: 의원, 한의원, 치과의원, 건강검진센터 2. 복지서비스: 재가장기요양서비스, 가정간호사업소, 요양원 3. 의료취약계층에 대한 의료지원 및 돌봄사업
사회적 성과, 혁신	균등한 소유구조에 기반한 의료서비스 제공 및 사회적 자본 형성 시장과 국가영역에 속하지 않은 의료서비스 사각지대에 새로운 서비스 개척
소유 및 지배구조	
총회 지분구성	1. 소비자 2. 자원봉사자 3. 노동자(직원)
이사회구성	1. 소비자 2. 노동자(의사 포함) 3. 자원봉사자
기타의사결정구조 & 역할	월 1회 열리는 정기이사회를 포함한 이사회가 가장 중요한 의사결정 구조. 연간 2회 열리는 대의원총회가 총회를 대신하여 최고의 의사결정기관
의사결정의 장애요인	특별한 장애요인은 없음. 다만 조직의 규모가 크기 때문에 전체 조합원의 적극적인 참여를 이끌어내는 데 어려움. 이 문제를 해결하기 위해 조합원의 직접 참여를 촉진하기 위해 소모임, 마을모임, 자원봉사, 각종 위원회 활동을 추진하고 있음.
재정구조(자원동원)	
수익배분원칙	1) 법정적립 2) 임의적립 3) 사회적기여
수입구성(%)	- 시장(판매수입) : 2,866,647천원(92.6%) - 비시장(공공보조금) : 116,447천원(3.8%) - 증여(후원, 기부 등) : 83,984천원(2.7%), 국내 재단 공모사업 등 - 기타 이자수익 및 잡수익 등: 28,957천원(0.9%)
현물지원	
세제혜택	사회적기업에 대한 세금감경, 사회보험분담금지원
사회적임무/지속가능성	지속가능함
(지역)사회적 관계/성격 & 목적	
소속단체	- 한국의료사회복지사회적협동조합연합회 및 경기도연합회 - 한국사회적기업중앙협의회 및 경기지부 - 경기지역협동조합협의회 - 안산협동조합협의회

2. 휴먼케어(주)

사회적 임무와 생산물의 유형	
사회적임무	- 생애주기별 돌봄서비스 제공 및 사회서비스의 공공성 실현 - 취약계층을 위한 양질의 일자리 창출 및 유지
상품 & 서비스 (고객, 수익성, 이해관계자)	1. 노인장기요양서비스 및 장애인 돌봄서비스 2. 의료기기 판매 및 복지용구 제공 3. 의료기기 대여
사회적 성과, 혁신	- 우리사주를 통한 직원의 참여 및 조직몰입도 제고 - 복지용구 및 의료기기 성능 개선과 맞춤형 제품 제작 기술 이전
소유 및 지배구조	
총회 지분구성	1. 노동자 2. 사회적자본(지역내 시민사회 출자) 3. 대표이사
이사회구성	1. 대표이사 2. 지역내 시민사회 대표자 3. 노동자(직원) 4. 소비자
기타의사결정구조 & 역할	대표이사, 관리자, 현장팀장 및 노동자 이사가 참여하는 실무연석회의(월 1회)가 현장 의견 수렴 및 주요 의사결정 사항 사전협의 등에서 중요한 역할
의사결정의 장애요인	중업원지주제를 통해 노동자의 적극적인 참여에 기반해서 협동조합 방식으로 조직을 운영하고자 하지만, 현장 노동자들의 주인의식과 적극적인 참여를 이끌어내는 데 여전히 어려움을 겪고 있음.
재정구조(자원동원)	
수익배분원칙	50% 이상 재투자(내규), 지분소유 노동자들에게 배분, 모기관에 배분
수입구성(%)	- 시장(판매수입) : 2,065,155천원(95.5%) - 비시장(공공보조금) : 84,292천원(3.9%) - 기타이자수익 및 잡수익: 12,362천원(0.6%)
현물지원	-
세제혜택	사회적기업 세금감경, 사회보험분담금지원
사회적임무/지속가능성	지속가능함
(지역)사회적 관계/성격 & 목적	
소속단체	- 한국돌봄사회서비스협회 - 한국사회적기업중앙협의회 및 충청북도 지부

3. 사회적협동조합 도우누리

사회적 임무와 생산물의 유형	
사회적임무	- 취약계층 일자리 창출 및 고용유지와 일자리의 질 개선 - 올바른 돌봄서비스 제공 및 돌봄서비스 공공성 강화
상품 & 서비스 (고객, 수익성, 이해관계자)	1. 노인장기요양보험 및 바우처서비스 등 재가돌봄서비스 2. 아동청소년 정서치료 서비스 3. 노인시설요양서비스
사회적 성과, 혁신	사회적 회계를 도입하여 조직의 활동성과를 매년 평가하고, 조직의 사회적 성과를 개선하기 위해 노력
소유 및 지배구조	
총회 지분구성	1. 노동자 2. 대표이사 및 후원자 3. 소비자
이사회구성	1. 노동자 2. 대표이사 3. (구) 모법인 관계자 등 지역 시민사회 및 후원자
기타의사결정구조 & 역할	대표이사가 참여하는 실무자회의(팀장회의)를 통해 상시적 운영관련 의사결정 및 사회적회계지표에 따른 성과관리체계 운영
의사결정의 장애요인	사회적협동조합으로 전환하였고, 오랫동안 현장 노동자(조합원)의 참여를 높이기 위해 노력해 왔으나, 여전히 현장 노동자의 주인의식과 참여도를 높이는 데 어려움을 겪고 있음.
재정구조(자원동원)	
수익배분원칙	법정 적립 및 임의적립, 지분소유자 배분 금지
수입구성(%)	- 시장(판매수입) : 1,729,971천원(88.2%) - 비시장(공공보조금) : 203,757천원(10.4%) - 증여(후원, 기부 등) : 27,092천원(1.4%) - 기타 이자수익 등 잡수익: 287천원(0.0%)
현물지원	
세제혜택	세금감경, 사회보험분담금지원
사회적임무/지속가능성	지속가능함
(지역)사회적 관계/성격 & 목적	
소속단체	- 한국돌봄사회서비스 협회 - 한국사회적기업중앙협의회 및 서울지부

4. 재단법인 다솜이

사회적 임무와 생산물의 유형	
사회적임무	- 양질의 사회서비스 제공 - 품위있는 일자리 기회 제공과 사회적 약자의 삶의 질 향상에 기여
상품 & 서비스 (고객, 수익성, 이해관계자)	1. 유료 공동간병서비스 2. 저소득층 무료간병 서비스 3. 다솜이재단의 모델 확산을 위한 컨설팅 및 교육
사회적 성과, 혁신	공동간병 모델 개발 및 교대제 도입을 통한 양질의 일자리 창출 공동구매를 통한 서비스 가격 인하
소유 및 지배구조	
총회 지분구성	없음
이사회구성	1. 사회공헌기업(교보) 관계자 2. 전문가 3. 제3섹터 기관
기타의사결정구조 & 역할	다양한 이해당사자들이 참여하는 운영위원회가 실질적으로 중요. 이를 통해 경영성과 및 사회적 성과를 점검하고, 사업추진방향을 논의.
의사결정의 장애요인	-
재정구조(자원동원)	
수익배분원칙	이익의 2/3 이상을 사회적 목적을 위해 재투자
수입구성(%)	- 시장(판매수입) : 6,485,022천원(78.3%) - 비시장(공공보조금) : 526,756천원(6.4%) - 증여(후원, 기부 등) : 1,101,600천원(13.3%). 교보생명 기부금이 대부분 차지. - 기타 이자수입 등: 169,020천원(2.0)
현물지원	-
세제혜택	사회적기업에 대한 법인세 감경 및 간병업 부가세 면제
사회적임무/지속가능성	지속가능함
(지역)사회적 관계/성격 & 목적	
소속단체	- 한국사회적기업중앙협의회 및 서울지부

제5장 지역재생형 사회적기업

제1절 들어가는 글

지역재생형 사회적기업들은 지역적 수준에서 독특한 사회적 필요, 활동 주체, 그리고 발전의 맥락을 공유한다. 이들은 지역의 현안이나 요소 자원 등을 배경으로 설립되어 주로 지역이라는 공간을 중심으로 활동을 전개하고 있다. 다른 사회적기업들과 마찬가지로 지역재생형 기업들도 대다수는 이제 막 발전하는 초기 단계에 있다.

지역의 사회적기업들은 활동 공간이 주로 특정 공동체나 마을, 중소도시 등을 기반으로 한다는 점에서 비교적 소규모적이며 제한적인 편이다. 지역 기반의 사회적 기업들은 전국적인 명성이나 지명도, 활동 영역 등을 갖지는 못하고 있다. 그러나 지역 나름의 독특한 사회적 여건이나 사회경제적 문제 등에 대한 지역적 대응 방식을 보여준다는 점에서 사회적경제 영역의 발전에 핵심적인 역할을 수행한다. 지역은 사회적기업들의 자생적 발전과 성장에 필요한 시장 영역에서의 수요가 제한적이라는 점에서 대도시 지역들과 비교할 때 훨씬 열악한 사회경제적 환경에서 생존을 모색해야 하는데, 이러한 공간적 제약성이 성장의 한계를 규정할 수도 있다.

그럼에도 불구하고 이러한 기업들 중 일부는 그 활동 범위를 지역을 넘어 좀 더 넓은 영역으로 전개하거나, 유사한 사회적기업들과 활발한 광역적, 혹은 전국적 활동 네트워크를 공유하고 있다. 또한 성공적인 경험, 모범적인 사례의 공유와 상호 학습을 통해 사회적경제 영역의 활발한 확장을 주도하고 있다. 지역 사회적기업들 중 일부는 이미 지역의 요소 자원, 공공부문이나 지역 기업들과의 파트너십, 인적자원과 문화적 특성 등을 활용하여 높은 수준의 차별화 된 활동 공간을 만들어가고 있다는 점을 주목할 필요가 있다.

지역의 사회적기업들은 지역사회가 직면한 다양한 사회적 문제들에 능동적으로 대응하고, 지역을 중심으로 사회적 기업의 활동 주체를 조직한다는 측면에서 지역 재생을 위한 핵심 역량의 일부가 될 수 있다. 특히 이들은 사회적경제의 발전 여건이 상대적으로 양호한 대도시 지역들에 비해 열악한 생존 조건에서 조직을 유지하고, 발전을 도모하고 있다는 점에서 이들의 활동과 발전 과정에 관심을 둘 필요가 있다. 여기에서는 이러한 문제 의식을 배경으로 지역을 거점으로 다양한 사회적기업 활동들을 전개하고 있는 기업들의 사례들을 통해 그 운영 실태와 특징들을 살펴보고자 한다.

제2절 사례기업별 특성 분석

1. (주)천안주거복지센터

가. 발전과정

(주)천안주거복지센터는 2002년에 천안지역자활센터의 자활근로사업단 ‘두꺼비건축’으로 사업을 시작하여 2003년 자활공동체 전환 이후로 저소득층 주거현물급여 집수리사업을 중심으로 사업을 전개해 왔다. 그리고 2010년 ‘천안주거복지센터’로 상호를 변경하고 2011년 6월에 (주)천안주거복지센터로 주식회사 법인으로 설립되었다. (주)천안주거복지센터는 2011년 7월에 충남형 예비사회적기업으로 인증을 받았으며, 2013년 11월에 고용노동부 일자리제공형 사회적기업으로 인증을 받게 되었다.

(주)천안주거복지센터는 2002년부터 저소득층 주거현물급여 집수리사업을 비롯하여, 2010년부터는 농어촌 장애인 편의시설공사와 사회공헌사업 무료집수리사업, 사회복지공동모금회 ‘저소득층주거환경개선사업’을 수행해왔다. 그리고 2011년 12월에 한국도시가스공사의 온누리사업, 2012년 9월에 교통안전공사 ‘중증장애가정 주거환경개선사업’, 2012년 11월에 (재)중앙자활센터의 ‘취약시설에너지효율사업’, 2013년 10월에 한국에너지재단 ‘저소득층에너지효율사업’, 한국주택금융공사 ‘HF 사랑의집사업’, 2013년 12월에 (재)중앙자활센터 ‘취약사회복지시설 및 저소득가구 에너지 나눔 하우징사업’, 2014년 6월에 현대제철 ‘희망의집수리-주택에너지효율화사업’ 등을 수행한바 있다. 그리고 최근 2014년 4월에는 천안시와 도시재생 업무지원협약을 맺고 도시재생분야의 사업계획을 수립 중에 있다.

나. 사회적 목적과 사업내용

(주)천안주거복지센터는 2011년 사회투자지원재단의 도움을 받아 진행한 ‘사회적회계컨설팅’을 통해서 기관의 사명과 목적 그리고 활동을 정리한바 있다. (주)천안주거복지센터의 사명은 “취약계층에게 믿을 수 있는 주거환경개선 서비스를 제공하고, 안정적인 일자리를 창출하여 지역사회 주거복지향상에 기여하는 사회적기업이 된다.”이다.

기관의 목적은 세 가지로 정리되어 있다. 첫 번째 목적은, 취약계층에 대한 믿을 수 있는 전문적인 주거환경개선 서비스 제공이다. 이를 실천하기 위한 세부 활동은 취약계층 주거환경 개선 시공, 시공에 대한 모니터링과 사후관리, 자재업체와의 투명한 거래, 신규 기술교육 및 기자재 도입, 취약계층 주거복지에 관련한 데이터 구축 등이다.

두 번째 목적은 취약계층 고용과 민주적 기업운영이며, 이에 대한 세부 활동은 취약계

층 고용, 안전한 근무환경과 직원 복지향상, 직원의 기업운영 참여, 직원교육 및 공동체성 강화 등이다.

세 번째 목적은 지역사회 취약계층 주거문제 공론화 및 주거복지증진이며, 이에 대한 세부 활동으로는 건강한 주거복지에 대한 홍보, 취약계층 주거환경문제의 정보공유와 공동대응, 취약계층 집수리 자원봉사 및 사회공헌 등이다.

<표5-1> (주)천안주거복지센터의 사명과 목적 그리고 활동

사명	취약계층에게 믿을 수 있는 주거환경개선 서비스를 제공하고, 안정적인 일자리를 창출하여 지역사회 주거복지향상에 기여하는 사회적기업
목적	활동
취약계층에 대한 믿을 수 있고 전문적인 주거환경개선 서비스 제공	취약계층 주거환경 개선 시공(각 영역별 시공)
	시공에 대한 모니터링과 사후관리
	자재업체와의 투명한 거래
	신규기술교육/기자재 도입
취약계층 고용과 민주적 기업 운영	취약계층 주거복지에 관련한 데이터 구축
	취약계층 고용
	안전한 근무환경과 직원 복지향상
	직원의 기업운영 참여
지역사회 취약계층 주거문제 공론화 및 주거복지 증진	직원교육 및 공동체성 강화
	건강한 주거복지에 대한 홍보
	취약계층 주거환경문제의 정보공유와 공동대응
	취약계층 집수리 자원봉사 및 사회공헌

(주)천안주거복지센터의 주요 사업내용은 저소득층 주거현물급여를 중심으로 한 취약계층 주거환경개선사업과 에너지효율개선사업, 그리고 각종 주거환경개선사업이다. 저소득층 주거현물급여는 국민기초생활보장법 제11조에 의거 주거현물급여에 따른 수급자 가족의 주거환경을 개선하고 삶의 질을 높이고, 저소득층이 직접 사업에 참여하여 자활능력을 배양하는 기회를 제공하는 사업이다.

이 사업의 대상은 자가 가구에 해당하는 수급자, 주택을 소유하고 그 주택에 거주하는 수급자이다. 취약계층 에너지 효율개선사업은 한국에너지재단에서 시행하는 '에너지효율개선사업' 및 한국사회복지협의회 및 한국가스공사 온누리사업의 시공업체 자격으로 저소득 가구의 에너지비용을 줄여줌으로써 에너지빈곤 해소에 기여하기 위한 사업이다. 사업대상은 국민기초생활보장가구 및 차상위계층, 그리고 기타 복지사각지대 가구 등이다. 이 밖에

농어촌 장애인편의시설이나 취약시설 에너지효율개선사업 등을 사업내용으로 하고 있다. 한편 참여 근로자에 대한 교육훈련 프로그램도 운영하고 있는데, 한국주거복지협회 등의 각종 교육에 참여하여 전문적인 기술습득 및 자격증 취득기회를 제공하고 있다.

다. 거버넌스와 조직구조

(주)천안주거복지센터는 주식회사 법인으로써 모법인인 천안지역자활센터의 조운주 센터장과 풀뿌리희망재단의 박성호 이사 및 기관 대표와 직원 등의 5인의 주주를 포함하고 있다. 이사회는 천명순 대표이사와 박성호 풀뿌리희망재단 이사 그리고 조운주 천안지역자활센터장, 정경록 (주)천안돌봄사회서비스센터 대표이사 등의 사외이사와 오치환 (주)천안주거복지센터 직원대표와 감사 등으로 구성되어 있다.

(주)천안주거복지센터의 최고 의사결정기관은 주주총회이며, 구체적인 의사결정의 집행을 위한 논의는 이사회를 통해서 이루어지고 있다. 주주총회-이사회-대표이사-팀장 1인-대리1인-사원4인 등의 조직구조를 갖추고 있다. 매주 직원전체회의를 통해서 기본적인 업무보고와 사안별로 직원들과의 공동의사결정이 이루어지고 있으나, 의사결정의 최종적인 책임은 대표이사에게 주어진다.

라. 재정구조

(주)천안주거복지센터의 2013년도 총매출액은 320,050,050원이며, 단기순이익은 15,090,182원이다. 하지만 정부의 인건비 및 사회보험료 지원금 등의 영업외 이익을 제외한 영업이익은 적자로 나타났다. 수익구조를 좀 더 개선하여 지원종료 이후에 적자재정을 극복하는 것이 재정적 과제가 되고 있다.

(주)천안주거복지센터의 2013년도 매출 분포를 살펴보면, 지자체 주거현물급여를 포함하여 공공부문에서 이루어진 매출은 전체 매출액의 51.2%에 해당하는 규모였다. 그리고 민간부문의 사회공헌사업 등을 중심으로 한 매출액은 47.8%, 일반시장은 0.9%에 머무르고 있다.

<표 5-2> (주)천안주거복지센터 2013년도 매출 분포

분	세부내용	집행액	비율
공공 부문	자지체 주거현물급여사업	104,700,000원	51.2%
	한국에너지재단 저소득층 에너지효율개선사업	47,901,900원	
	천안시동남구 농어촌장애인 주택개조사업	11,400,000원	

간 부 문	사회복지공동모금회 저소득층 가정 집수리사업	13,300,000원	47.8%
	천안시사회복지협의회 독거노인가구 집수리지원사업	2,850,000원	
	교통안전공단 중증장애가정 주거환경개선사업	17,406,000원	
	중앙자활센터 취약복지시설 및 저소득가구 에너지효율사업	100,450,000원	
	주거복지연대 한국주택금융공사 HF사랑의집	14,920,000원	
	천안시주거복지기구 집수리지원사업	4,200,000원	
일반 시 장	일반공사	2,922,150원	0.9%
총계		320,050,050원	100%

마. 사회적관계

(주)천안주거복지센터는 다양한 사회적 관계망을 통해서 사업을 운영하고 있다. 무엇보다 주거환경개선사업과 관련한 다양한 공급자들과 연계망을 갖추고 있다. 구체적인 협약 체결기관으로는 귀뚜라미보일러(천안점), 세종주거복지센터, 지오디자인 등이 있다. 그리고 지역사회 연계망으로는 천안시 주거복지민관네트워크, 복지세상을 열어가는 시민모임, 풀뿌리희망재단, 한국사회적기업중앙협의회 충남지부, 충남사회적기업협의회 주택건설분과, 충남지역자활센터협회, 한국에너지복지센터(주), 한국주택에너지진단사협회, 천안시각장애 인증합복지관 등이다.

주거복지분야의 사업연계를 위한 한국주거복지협회의 회원으로 가입되어 있으며, 협회를 통해서 기관 종사자들의 교육훈련은 물론, 다양한 신규사업 진입을 위한 사업기회 확대를 위한 정보공유와 신규사업개발에 참여하고 있다. 전국자활기업한국에너지복지센터(주)에 가입함으로써 동종업계의 자활기업들과의 협력사업도 도모하고 있으며, 최근에 국토교통부의 도시재생 선도지역으로 선정된 천안시와 도시재생분야 업무협약을 체결한바 있어서, 새롭게 도시재생분야의 신규사업을 개발 중에 있다.

바. 사례기업 총괄평가 및 발전 전망

(주)천안주거복지센터는 천안지역자활센터의 자활근로사업단으로 시작하여 자활공동체를 거쳐서 고용노동부의 사회적기업으로 인증을 받은 기업체이다. 초기에 국민기초생활수급자들의 자활을 위한 목적으로 수급자 가구의 주거현물급여 사업으로 수행하였다. 사업초기에는 기관 종사자들의 낮은 직업기술과 주거현물급여에 제한되어 있는 사업영역으로 사업의 발전 가능성을 낮게 보는 지역사회의 시각도 존재하였으며, 기관 종사자들의

직업의식도 매우 낮은 형편이었다.

성장 과정에서 다양한 사회적 자원을 연계하여 사업의 내용을 다각화하였다. 무엇보다 저소득층의 에너지빈곤 문제를 사회적 의제로 제안하면서 에너지효율화 사업 영역을 새롭게 개척해나갔으며, 농어촌집수리사업 및 장애인가정 집수리 사업 등의 주거복지와 관련한 다양한 주거환경개선 사업을 확장해나갔다. 이 같은 신규 사업 영역을 발굴해 나갈 수 있었던 것은 한국주거복지협회를 중심으로 하는 주거복지분야 자활기업들의 협력사업이 중요한 기반이 되었다. 한국주거복지협회를 구성하여 다양한 사회적 자원에 접근할 수 있는 사업개발과 자원 발굴 여력을 넓혀 나갔다. 특히 새롭게 개발되어 가는 사업영역에 맞는 기관 종사자들의 역량강화 프로그램이 적절하게 배치되면서 기관의 사업 역량을 동시에 강화하는 결과를 낳게 되었다.

(주)천안주거복지센터가 그동안 성장할 수 있는 동력은 무엇보다 새로운 사업기회를 발굴하기 위한 조직의 변화를 추동해낸 리더십과 기관 종사자들의 역량강화, 그리고 한국주거복지협회를 중심으로 하는 사업연합의 관계망을 통한 사회적 자원의 동원력 향상 등으로 요약될 수 있을 것이다. 현재 (주)천안주거복지센터는 천안시의 도시재생 분야에서 주거환경개선을 위한 다양한 사업발굴을 도모하고 있다. 이를 위해 천안지역의 원도심 낙후 지역의 주거환경 및 재생에 관한 지역 환경 및 욕구에 밀착되어 사업구상을 하고 있다.

2. 하이원베이커리

가. 발전과정

하이원베이커리는 강원도의 대표적인 공기업인 ㈜강원랜드 산하 (재)하이원희망재단 주도로 2013년 설립되었다. 2014년 예비사회적기업 인증을 받았고, 현재는 하이원희망재단이 추진하는 대표적인 지역공헌형 사회적기업이다.

강원랜드는 지역 사회적 기업 육성사업의 일환으로 베이커리 사업을 추진하기 위해 2010년부터 체계적인 준비 작업에 본격 착수하고, 이를 위한 예산 등을 강원랜드 산하 사회공헌위원회를 통해 승인받았다. 2013년 1월부터 모든 생산 준비를 완료하고 공식적인 생산 및 영업 활동에 들어갔다. 2013년 5월에는 HACCP (위해요소중점관리기준) 적용업소 지정까지 완료하여 지역의 대표적인 공기업이 운영하는 지역공헌형 사업을 수행하기 시작하였다.

이 회사는 다소 독특한 설립 배경을 갖고 있다. 모기업이라고 할 수 있는 강원랜드는 한국의 대표 폐광지역으로 기존 산업의 몰락과 더불어 지역경제가 침체하고, 인구가 급속히 줄면서 지역공동화가 심화됨에 따라 폐광지역 주민들의 요

구로 폐광지역특별법에 의해 만들어진 리조트, 카지노 그룹이다. 강원랜드는 그 설립 목적에 따라 기업 이윤의 일정 부분을 지역사회 공헌사업에 투자하도록 되어 있다. 이에 따라 강원랜드는 지역에서 베이커리 사업을 지역사회 통합과 사회적경제 육성을 위한 사업의 일환으로 추진해 왔다. 이 사업은 베이커리사업을 통해 도박중독자의 직업훈련과 재활 및 사회복귀를 지원하는 것과 동시에 사회적기업을 통한 지역활성화를 핵심 경영 목표로 설정하고 있다.

나. 사회적 목적과 사업내용

사업의 주된 목적은 강원랜드 카지노가 위치한 정선지역의 주요 사회문제들 중의 하나인 도박중독자들이 사회에 복귀할 수 있도록 일자리를 제공함으로써 도박중독 문제에 대처하는 데 있다. 하이원희망재단은 도박중독자들을 베이커리에 고용하여 이들에게 제과제빵 관련 기술의 훈련 기회를 제공하고, 지역 고용을 창출하는 것과 더불어, 베이커리 사업을 통해 지역사회에 공헌하는 지역사회 통합 프로그램을 진행한다.

현재 하이원베이커리는 1년 정도 운영 과정에 있으며, 베이커리의 제품은 하이원리조트를 통해 소비되는 자체소비가 사업의 주요한 버팀목이다. 다음으로 공공기관 및 군부대, 공공업체 등을 중심으로 영업을 하고 있으며, 점차 시장을 확대하려 노력 중이다. 향후 자체 매장을 확대 운영할 계획으로 있으며, 학교 및 단체급식 시장으로 사업 확장을 모색하고 있다.

하이원베이커리에는 정상적인 사회복귀가 어려운 빈곤층 성인 남성 7명이 도박중독 프로그램의 지원을 받아 업무에 종사하고 있다. 베이커리에서는 이들을 위해 직업 교육, 재활교육, 도박 중단 치료 프로그램을 병행하고, 사회적응을 위한 훈련을 제공한다.

강원랜드에서는 중장기적으로 베이커리 사업이 본격화 되면 지역 주민들에게 일자리 기회를 확대할 계획으로 있다. 근로자들에게는 4대보험, 연차, 기숙사, 식사, 재활훈련 등이 무료로 제공되며, 정상적인 근무 하에서 150만 원 내외의 급여가 지급된다.

베이커리에 종사하는 일반 관리직은 지역주민을 채용하는데, 이들은 공개채용 후 면접 등을 거쳐 최종 합격자로 일하게 된다. 현재 사무국 직원 2명, 사회적경제 창업 지원팀 3명, 조리사 1명 등이 정규직으로 채용되어 근무하고 있다.

다. 거버넌스와 조직구조

하이원베이커리의 설립 자본금은 전액 ㈜강원랜드의 출자로 충당되었다. 강원랜드는 베이커리사업에 현금 16억 원, 건물과 설비에 현물 26억 원을 투자하였다. 이러한 출자 방식을 볼 때 하이원베이커리는 법적으로는 사회적기업 형태를 갖고 있으나, 내용적으로는 강원랜드의 전폭적인 지원을 통해 설립된 사회적기업으로 볼 수 있다.

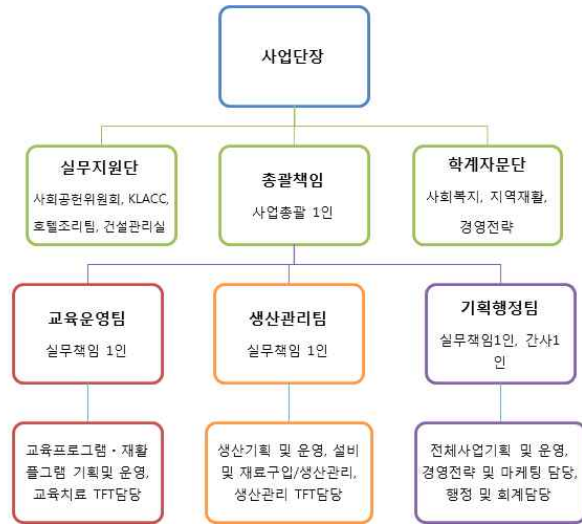
강원랜드는 베이커리사업이 경영, 재정적으로 독립할 수 있도록 지원할 방침을 갖고 있다. 현재는 강원랜드의 전폭적인 지원을 받고 있지만, 향후 경영이 정상화 되면 강원랜드로부터 독립하여 자립적인 경영이 가능한 사회적기업으로의 발전을 목표로 하고 있다.

아래의 그림은 하이원베이커리의 조직구조를 보여준다. 이 그림에 의하면 하이원베이커리는 일반 사회적기업들과는 달리 공기업 산하의 실무적인 생산, 관리, 경영 조직의 특성을 갖고 있다. 조직의 운영은 교육훈련, 생산관리, 기획행정 등 실무 팀 단위로 이루어지고 있으며, 사업단장이 이를 총괄한다. 사업단장은 하이원희망재단 소속으로 산하 사회적기업의 운영사항을 보고하고, 경영에 대한 책임을 담당한다.

베이커리에는 사업단장 1명, 기술 및 행정 지원 1명, 생산직 7명, 재활프로그램 담당 1명 등 모두 10명 정도가 고용되어 있다. 경영과 관련한 의사결정과 조정의 기능을 수행하기 위해 베이커리 운영위원회를 구성하고 있으며, 운영위원회는 사업단장, 희망재단 사무국장, 강원랜드 사회공헌위원회 과장, 근로자 2명 등 총 5명으로 구성된다.

운영위원회에서는 베이커리사업단의 운영과 관련된 제반 사항들을 결정하고, 근로자들의 의견을 수렴하거나 주요 경영 의사결정 등을 수행한다.

[그림 5-1] 하이원베이커리 조직도



라. 재정구조

2013년의 경영 실적을 보면, 총 자산이 3,747 백만 원, 순수익 162 백만 원, 순손실 2,80 백만 원으로 첫 해에는 투자비용이 많이 소요 된 결과 결손을 보았지만, 2014년부터 흑자 전환을 목표로 하고 있다. 비영리 기업으로 관련 법령에 따라 수익이 날 경우 이익 배당은 금지하며, 사회적기업에 전액 재투자 할 예정이다.

마. 사회적관계

하이원베이커리가 사회적기업으로 지역사회와 연결되는 방식은 다른 사회적기업들과는 다른 독특한 특성을 보여준다.

우선 이 회사는 이 지역에 입지한 지역 공기업인 강원랜드가 기업 이윤의 지역사회 환원을 위해 운영하는 지역사회공헌사업이라는 목적을 구현하기 위해 만들어졌다는 점에서 하이원그룹 중심의 다소 제한적이고 한정된 사회적 관계 속에서 운영된다는 특징을 갖는다.

다. 그러한 점에서 하이원베이커리의 사회적 관계 망은 지역 기업의 지원과 거래 관계 네트워크를 중심으로 한계가 설정되고 있다.

다른 한 편 사업의 대상 역시 하이원그룹의 핵심 사업 과정에서 발생한 문제점을 지역적 차원에서 해소하기 위한 것으로 명확히 설정되어 있어서 회사가 관계하는 지역사회와의 사회적 연결 망 역시 제한적이라는 특성을 지닌다.

바. 사례기업 총괄평가 및 발전 전망

하이원베이커리는 일반적인 사회적기업과는 달리 지역의 대기업인 강원랜드가 직접 투자를 통해 사회적기업을 지원하고 육성하는 사례이다. 지역 대표기업의 중점사업인 카지노사업으로부터 발생하는 사회적 문제에 대처하고, 지역사회에 주민 일자리 창출을 지원하는 것을 주요 목표로 하고 있다.

기업의 설립 과정에서 강원랜드의 재정 지원에 전적으로 의존하고 있다. 또한 현재까지 매출의 대부분 역시 강원랜드와 관련된 부문에 의존하고 있다. 베이커리의 실무는 강원랜드 산하 하이원희망재단 소속 직원들이 담당하고 있으며, 현재는 도박중독자 치유를 위한 고용사업과 지역 주민 고용사업이 이루어지고 있다.

강원랜드의 경우 지역의 대표적인 대기업이면서 공기업의 성격을 갖고 있다. 또한 기업의 핵심 설립 취지의 하나가 지역사회를 위한 공헌에 있다. 하이원베이커리는 설립과 운영 과정에서 전적으로 강원랜드의 지원에 의존하고 있기 때문에 사실상 공기업이 후원하는 사회적기업의 한 형태로 볼 수 있다. 베이커리의 거버넌스 방식에서 사회적기업의 기준을 따르기 위해 노력하고 있다. 그러나 실질적인 투자 재원과 핵심 인력, 그리고 관리 및 운영을 하이원재단의 도움에 의존하고 있기 때문에 재단의 의지와 정책에 따라 회사의 운명도 달라질 수 있는 가능성도 배제할 수 없다.

향후 하이원베이커리는 사회적기업으로 지속 가능한 역량을 구축하여 가능한 빠른 시일 내에 사회적기업으로 독립적인 경영 체제를 발전시켜야 하는 과제를 안고 있다. 이를 위해서는 현재 하이원에 국한된 거래처를 다양화하고, 판로를 넓혀 지속 가능한 경영 체제와 경쟁력을 갖추는 것이 과제가 되고 있다.

3. 춘천 도시농업센터

가. 발전과정

춘천 도시농업센터(<http://www.withtrees.co.kr>)는 2008년 6월 도시지역 주민들의 농업을 통한 지역활성화를 목적으로 설립되었다. 2011년 예비사회적기업으로 인증을 취득하고, 현재 춘천 지역에서 10 명의 직원으로 사회적기업을 운영 중에 있다. 도시농업센터를 설립할 당시 멤버들은 도시에서의 농업활동이 지역에서 자연을 더욱 가깝게 체험하고, 건강한 삶을 가꾸는 데 도움을 줄 뿐 아니라 공동체 의식을 복원하는 데에도 도움을 줄 수 있는 실천적 사회운동이라는 생각으로 이 사업을 시작하게 되었다.

이 회사는 처음에는 지역 시민사회의 뜻있는 시민들 중심의 작은 연구모임이었다. 이후 연구소를 확대하여 지역의 뜻있는 사람들과 지역의 환경과 관련된 문제를 해결하기 위해 환경 실천운동으로 도시농업을 시작하였다. 이 과정에서 지역경제를 걱정하는 분들을 만나고 춘천 사회적경제 네트워크를 형성하게 되었다. 설립 주체들은 이 네트워크 활동을 통해 지역경제를 내부 순환형으로 새롭게 만들어가기 위해서 지역 내부에서 경제적 거래가 활성화되는 것이 중요하다는 데 공감하고, 이를 위한 적절한 사업을 구상하게 되었다.

그러던 중 춘천시의 제안으로 공공근로사업을 시작하였다. 사업은 센터의 주관 하에 20명의 근로자를 받아서 일거리를 만들어 주는 방식으로 진행되었는데, 그 일환으로 시작한 것이 텃밭사업이었다. 텃밭사업은 도시농업의 일부로 나무로 상자를 만들어 시민들에게 보급하는 사업이었으며, 이 사업을 공공근로자들이 담당하게 되었다.

이 과정에서 근로자들의 고용 기간이 4~5개월 정도에 지나지 않고, 일하는 사람들이 수시로 교체되어 양질의 고용을 제공하기 어려워 일하시는 분들의 일거리도 안정될 수 없었다. 이러한 문제를 해결하기 위해 지속 가능한 일자리를 만드는 것이 중요함을 인식하였고 이 분들에게 텃밭을 넘어서서 목공기능을 배우게 하고 그 기능으로 지속적인 일자리를 만드는 사업이 시작되었다.

센터 창립 멤버들은 원목가구 제작 사업을 시작하기에 앞서 기술과 기능을 스스로 배워서 근로자에게 목공 교육을 실시하였다. 근로자들에게는 공공근로가 끝나고 난 후 임금은 시작하는 얼마 동안은 보상은 낮더라도 지속적인 일자리를 제공하겠다는 제안을 하였다. 20명 중 6명이 동참함에 따라 가구사업이 시작되었다.

사업 초기에는 50만원씩 지급하였지만, 몇 달 후, 사회적기업으로 지정되면서 수입이 조금씩 늘고 또 인건비 지원에 도움이 되었다. 유해물질을 전혀 사용하지 않고, 천연 원목 사용만을 사용한 맞춤형 원목가구라는 센터만의 브랜드 가치를

만드는 틈새시장 전략으로 사업을 추진한지 1년 정도가 지난 후 매출이 증가하고, 매년 50%씩 성장하는 성과를 거두었다. 가구 사업은 새로운 가구와 원목 인테리어로 계속해서 시장을 개척·확대 중에 있다.

본래 초기 사업은 텃밭이었고 가구 사업과 함께 진행하고 있었으나, 근로자들의 일자리 유지를 위한 가구 사업이 수익을 많이 내면서 텃밭사업의 비중이 줄어들게 되었다. 현재는 어린이 생태 환경 교육을 중심으로 활용 중이다. 텃밭 상자 역시 수익이 낮기 때문에 보급차원에서 수행 중이다.

나. 사회적 목적과 사업내용

도시농업센터의 비전은 도시농업을 통한 이웃과의 공동체 생활, 이웃과 더불어 살아가는 사회를 만들어가는 것이다. 도시농업센터는 애초부터 분명하게 설정된 사업 목표를 갖고 있었기 때문에 비교적 빨리 지역을 선도하는 모범적인 사회적기업이 될 수 있었다.

도시농업센터는 다양한 활동을 활발하게 전개하고 있다. 그 중요 사업은 다음과 같다.

첫째, 생태환경 관련 사업이다. 생태환경 조성사업에서는 시민과 센터가 함께 야생 꽃밭을 가꾸는 사업을 수행한다. 상자텃밭 사업은 집에서 간단한 텃밭을 원하는 사람들에게 원목으로 만든 상자에 텃밭을 만들어 분양, 집에서도 작물을 기를 수 있도록 하고 있다. 지역 텃밭 사업을 통해서도 지자체와 협력하여 주민들 중 텃밭을 원하는 사람들에게 각각 10 평 썩 분양하며, 시민단체들에게도 시가 보유하고 있는 공유지에 텃밭 농사 분양을 시행하고 있다. 또한 생태교육을 원하는 학교나 사람들을 찾아가 환경교육을 실시하고 있다.

둘째, 맞춤형 원목 가구 제작, 판매사업이다. 원목 가구를 이용한 친환경적이고 건강한 생활을 지원하는 것이다. 이 사업을 통해 친환경적이고 실용적인 가구를 보급하고 있다. 이 사업에서는 친환경 원목가구를 소비자가 원하는 치수와 모양으로 제작한다. 센터는 무공해 못을 이용하여 만들며 도색을 전혀 하지 않는다. 구입한 사람들 중 아토피나 알레르기, 비염 등이 고쳐져 고맙다고 전화가 오는 경우도 있다. 주문은 센터 홈페이지와 전화로 받고 있다. 제품에 대한 홍보는 따로 하고 있는 것이 없으나, 구매한 분들의 입소문을 통하여 주문이 꾸준히 늘고 있다. 기존 원목 가구의 1/2 혹은 1/3 가격이다.

셋째, 지역 사회적경제 관련 참여자들의 공동브랜드 매장사업이다. 이 사업은 사회적경제 네트워크를 이용하여 지역 경제를 내부순환경제로 만들어가기 위해

추진되고 있다. 춘천의 경우 대형마트를 이용하는 시민들이 50%에 달해 지역의 자본과 자원 유출이 심각하다는 인식하에, 이를 개선하기 위해 사회적경제 네트워크를 통해서 지역 경제를 순환 경제로 만드는 역할을 수행하려 한다.

이를 위한 방안으로 지역 공동브랜드 ‘봄내가 자란다’를 만들었다. 2013년 11월 11일에 개장하였으며, 지역에서 만든 지역에서 만든 식품이나 생활제품을 모아서 홍보와 전시, 판매를 하는 매장이다. 현재까지는 매장의 수익이 자체 운영을 할 수 있을 정도로 안정되어 있지 않아서 센터에서 위탁 운영 중이다. 수익 구조는 시간이 더 지나야 파악이 가능할 것으로 예상된다. 매장을 통해 지역 주민들의 경제적 공동체성을 회복할 것을 목표로 한다.

넷째, 양질의 일자리 사업이다. 이 사업은 임금보다는 일 자체의 만족과 행복감을 통해 사람을 위한 일자리를 만든다는 데 주안점이 있다. 이를 위해 취약계층에게 생태와 목공 교육을 제공하고, 일자리 기회를 확대하고 있다. 생태와 목공 체험을 결합하여 일반 시민이나 장애인, 10여 개의 특수학교 학생들에게 제공함으로써 공동체성을 강화하는 데 기여코자 한다.

도시농업센터의 고용은 총회 회원이나 이사회 회원의 추천으로 뽑는다. 특별한 고용 기준은 없지만 공공근로를 중심으로 직원들 중 50%가 취약계층이다. 근로자들의 임금은 110에서 120만원이며 근로조건은 법으로 지정된 모든 것을 따른다. 8시간 근무, 4대 보험 기타 등이 제공된다. 연령대는 50-60대 중심이다. 젊은 사람은 마케팅과 회계를 담당하며, 고령자들이 주로 제작 작업을 담당한다.

시에서 취약계층을 위한 일자리, 공공근로 사업을 계기로 목공사업을 시작하였기 때문에 취약계층에게 지속적인 일자리를 제공한다는 사회적 가치를 수행한다. 센터는 또한 수익을 우선하기보다 사람을 우선시하는 가치를 지향한다. 직원들은 센터 수익이 더 늘어나면 직원들이 수익을 나누어 갖기보다 한 사람을 더 채용하는 고용 중심의 입장을 갖고 있다.

다. 거버넌스와 조직구조

도시농업센터는 사회적기업 방식의 운영 원칙을 충실히 따른다. 회의는 총회, 이사회, 자문위원회, 직원회의 총 4가지다. 총회는 조직의 방향이나 사업, 임원 선출 등 전체 회원이 알아야 할 사항을 결정하며 연 2회로 진행된다. 모든 회원이 참석하는 것이 원칙이나 110명이 모두 참석하기는 어렵기 때문에 평균 40~50명이 참여한다.

이사회는 총회에서 위임된 사항이나 사업상 결정해야 될 문제를 결정하며 연

4회 진행된다. 최종 결정은 총회에서 진행되지만, 이사회에서 단체나 사업 진행에서 가장 실재적이고 가장 많은 결정을 내리고 있다. 직원회의는 그 때 그 때의 진행과 사업 관련 업무회의를 담당하고 있으며 보통 주 1회로 열린다.

회의 내용은 회의 내용은 모든 직원들에게 공지하며 의견을 나누어 회의 때 반영한다. 총회는 도시농업센터 회원 110명으로 구성되어 있다. 자문위원회는 사회전문가, 사회이사로서 개인적인 부탁으로 선별하였다. 센터가 추구하는 가치를 어떻게 완성할 것인가에 대한 전문가들로 환경, 소비, 목공 분야를 담당하고 있다.

라. 재정구조

도시농업센터의 사업 중에서는 원목 가구 사업이 가장 수입이 높다. 그 다음으로 교육 수입이 큰 비중을 차지한다. 텃밭은 수익은 높지 않지만, 사회적 의미가 높기 때문에 운영 중이다. 총 자산은 280,000,000 원이며, 순수익은 30,000,000 원이다. 순수익은 정부의 사회적기업 지원이 끝난 이후의 자립을 위하여 저축한다. 센터의 수익 중 80,000,000원이 공공보조금이며 회원 수입은 4,000,000원 수준이다.

마. 사회적관계

춘천도시농업센터는 성장 과정에서 밑으로부터 자생적으로 형성된 지역사회의 사회적 역량을 바탕으로 기업의 성장과 더불어 기업의 사회적 관계 망을 성공적으로 확장해 온 경우에 해당한다. 이 회사가 사회적 관계를 형성하는 방식은 외부의 지원이나 위로부터의 기획보다는 밑으로부터의 자생적 지역 주민 역량을 기반으로 한다는 점에서 중요한 의미를 지닌다. 다시 말해 지역 사회적기업 주체들 스스로 자신들의 실정에 적합한 사업 아이템을 선정하고, 작지만 의미 있는 성과를 축적하기 시작하면서 성과를 축적하기 시작하였다. 그리고 이를 바탕으로 다양한 사회적 비즈니스 영역이 만들어지는 사례로 중요한 의미를 지닌다. 이 회사는 지역에 뿌리를 둔 지역 사회적기업으로 높은 지속 가능성과 잠재력을 보유한 것으로 평가할 수 있을 것이다. 또한 이러한 사회적 관계의 성장 방식은 지역 사회 활성화의 탄탄한 동력이 될 수 있다는 점에서 주목할 필요가 있다.

바. 사례기업 총괄평가 및 발전 전망

도시농업센터는 사업 초기 어려움을 겪었지만, 현재는 상당한 수준으로 인지도가 향상되었고, 사업적 측면에서도 안정화 단계에 접어들었다고 평가한다. 또한 이 사업을 통해 사회적경제의 역할이 취약했던 지역사회에서 사회적경제 네트워크를 활성화하는 데 큰 기여를 한 것으로 평가한다.

센터의 성장 과정에서 정부의 도움도 일정한 기여를 하였으나, 이는 주로 보조금 지급 수준에 머물고 있다. 도시농업센터가 사회적기업으로 발전할 수 있었던 주요한 이유 중의 하나는 전원과 농촌의 삶을 도시에서 즐기려는 새로운 문화적 수요와 친환경 가구사업이라는 적절한 사업 기회를 잘 결합하여 비즈니스 모델로 발전시킬 수 있었던 것에서 찾을 수 있을 것이다. 이 과정에서 지자체가 지원하는 공공근로사업이나 지역 공유지를 활용하는 텃밭분양사업, 지역 농산물 유통사업 등 다양한 공익적 사업 기회들에 적극 참여하여 이러한 사회적기업과 지자체의 구체적인 협력 모델을 제시한 것도 주요한 성장 요인의 하나로 볼 수 있다.

다른 한 편 지자체의 적극적인 지원과 참여가 지역 수준에서 사회적경제의 활성화에 기여할 수 있는 부분이 많지만, 이에 대한 지자체의 이해도와 참여도는 매우 약하며 형식적이어서 애로가 많았다. 이러한 문제점들을 극복하기 위해서는 사회적기업과 경제에 대한 지자체의 이해도를 높이고, 이 부문에 대한 적극적인 육성 정책을 개발하기 위해 지자체가 더 많은 노력을 기울여야 할 것으로 보인다.

4. 동네방네 협동조합

가. 발전과정

동네방네 협동조합(www.dnbncoop.com)은 2012년 강원도 춘천시에서 설립되었다. 2013년 예비사회적기업 인증을 받아 4 명이 일하고 있으며, 지역 재생과 지역 활성화 관련 사업을 수행한다. 이 회사의 대표는 대학 시절 서울 영구임대 아파트에 실습을 나갔다가 실습 결과를 정리하면서 사회적 기업에 흥미를 갖게 되었다. 2010년 지역 대학의 사회적기업 실습 프로그램으로 프랑스에서 사회적 기업 교환학생으로 공부하고 2011년 귀국하였다. 이후 친구, 후배 등과 사회적기업

스터디 모임을 진행한다.

이들은 지역 관광에 많은 문제점이 있음을 인식하고 2011년 3월 한림대학교의 사회적기업 스타트 모임을 시작하여, 같은 해 7월 한국사회적기업진흥원이 주관하는 '청년사회적기업가 육성사업'에서 강원권역의 창업 팀으로 선정된다. 이를 계기로 사회적기업 사업을 본격화하여 그해 12월 춘천을 중심으로 도심 투어 프로그램을 시작하였다.

2012년에는 동네방네 법인을 설립하고, 춘천 낭만시장 문전성시 사업에 참여하는 등 지역의 전통시장 재생과 공동체 복원, 주말문화여행과 문화학교, 지역축제, 마을 커뮤니티 활성화 등과 관련된 사업들에 적극적으로 참여하고 있다.

2014년에는 예비사회적기업으로 등록하고, 이어서 협동조합으로 조직을 개편하여 지역의 젊은 대학생 출신이 주도하는 지역공헌형 사회적기업으로 활동하고 있다.

나. 사회적 목적과 사업내용

동네방네가 추구하는 사회적 미션은 여행, 관광, 문화 등을 통한 지역 활성화이다. 근래에 기업 미션을 더 구체적으로 조정 중이다. 앞으로 도심지역 활성화에 사업의 주안점을 두려고 한다.

이 회사는 2011년 지역 활성화를 위한 공정 여행 사회적기업을 시작하였다. 지역활성화를 목표로 기존의 공정여행을 모델로 삼았으며, 본격적인 활동 전에 일본의 사회적기업을 직접 탐방하였다. 막상 활동을 시작해보니, 외국의 지역을 한번 여행할 때 드는 경비가 500만원~1,000만 원이나 들었던 반면, 이러한 비용이 지역으로 환류되거나 투자로 이어지는 효과는 매우 적은 것을 알게 되었다. 특히나 동네방네의 경우 활동 영역이 국제적 시장을 겨냥하는 관광 지도 등과는 달리 춘천이라는 한정된 지역을 무대로 하기 때문에 경제적 효과가 적은 것이 문제였다.

이러한 문제점이 노출됨에 따라 동네방네는 기존의 여행 관련 사회적기업과는 다른 방향으로 진행하기로 하였다. 국제적 공정여행을 통한 지역 진흥 효과나 여행 문화보다 춘천 관광의 흐름을 바꾸어보자는 생각으로의 전환이었다. 춘천은 닭갈비 골목이나 겨울연가 거리 등 다양한 관광 자원들이 있음에도 불구하고 잘 관리되거나 활용 되지 않아서 관광객의 발길이 꾸준히 이어지지 못하였다. 이러한 흐름을 바꾸고, 지역 공헌 효과를 더 키우기 위해 구체적으로, 카페 '궁금한 이층집'과 게스트 하우스 '봄N' 사업을 시작하게 되었다.

게스트하우스 사업은 그 준비에 2년 이상이 걸렸다. 사회적 가치와 관련된 사회성·지역성과 지속가능한 수익성까지 고루 갖추고 있어 지역 언론과 시장 분들의 관심이 상당히 높은 편이다. 사업을 시작할 무렵 기존 숙박업소들과의 긴장과 갈등도 있었다. 그러나 사업을 시작하면서 게스트 하우스를 이용하는 여행객들이 늘어나고, 이들이 지역에 도움을 주는 것을 직접 보면서 지역의 인식도 조금씩 변화하고 있다고 한다. 앞으로도 게스트 하우스를 통해 지역민들의 사회적 경제에 대한 생각이 변화하는 계기가 될 것이라 예상한다.

궁금한 이층집은 시장 분들에게 커피를 천원에 판매하고 거기에 배달 서비스까지 있어 시장 분들이 자주 애용한다. 춘천 방문객들에게는 흔한 관광 정보가 아닌, 전통 시장의 맛과 춘천만의 지닌 특별함을 느낄 수 있는 장소를 추천한다. 점차 블로그 등 인터넷 매체를 통해 춘천에 여행을 왔을 때 가장 먼저 들려야 하는 여행카페로 부각되고 있다.

게스트 하우스는 하루 숙박 평일 20,000원, 주말 22,000원이며 이 중 시장에서 쓸 수 있는 3,000원을 다시 여행객에게 돌려주어 여행객이 시장에서 소비하도록 돕고 있다. 이 쿠폰은 카페, 음식점, 아트 상점 등 9곳에서 사용할 수 있다. 여행 쿠폰을 받는 가게들이 한정되어 있어 시장을 중심으로 활용도를 높여가는 것이 과제가 되고 있다.

동네방네는 현재 진행 중인 카페와 게스트 하우스 사업 외에 다른 사업도 점차 늘릴 계획이다. 최종적으로 지역 관광의 변화, 나아가 전통시장 활성화를 목표로 한다. 또한 직접 시장의 자원을 구매, 재가공하여 시장 이윤 창출에 기여하기도 한다. ‘궁금한 이층집’에서는 시장에서 산 가래떡을 구워서 팔았고 ‘봄N’에서는 매일 게스트 하우스를 관리하는 데 필요한 물품을 시장에서 구매한다.

카페 사업은 2012년 7월 시작하였다. 이전까지 해왔던 공정여행 활동은 주요 대상이 여행객이고, 비수기와 성수기 격차가 너무 커서 수입이 불안정하였다. 또한 기존의 여행 관련 사업은 지역에 대한 기여나 공헌이 미미하여 여행객들이 그 지역에서 돈을 쓰고 소비를 활성화하는 효과가 적다는 것을 알았다.

이러한 문제점들을 사회적기업이 메꿀 수 있을 것으로 보고, 지역민, 특히 시장 주민들에 초점을 맞추면서 수익을 내기 위한 시작한 사업이 바로 궁금한 이층집이다. 이 카페는 전통시장 안에서 여행의 교두보 역할을 수행한다. 시장 안의 내부인과 시장에 들어오는 외부인을 연결시키는 데 초점을 맞춘 사회적 기업이다. 카페 봄N은 2014년 6월 시작한 이래 한 달 동안 여행객 200명이 방문하였다.

동네방네가 전통 시장에서 활동한 이후로 젊은 사람들이 시장 안에서 무언가

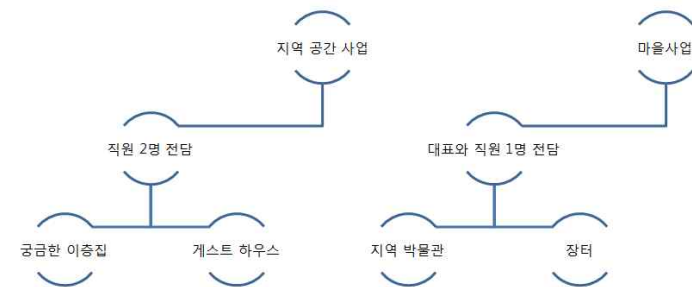
활동을 하려는 움직임이 나타나고 있다. 한 예로, 최근 시장 왼쪽에 공방이 들어오려 하고 있다. 그리고 이러한 젊은 층의 새로운 움직임을 보면서 시장 분들이 시장에 젊은 층, 새로운 소비층으로서 젊은 사람들이 필요하다는 인식을 갖기 시작하였다.

다. 거버넌스와 조직구조

동네방네는 직원 협동조합으로 1인 1표제, 상하관계가 없는 조직이다. 자신이 맡은 구역을 전담으로 활동하고 있으며, 사업과 관련된 의사결정은 회의를 통해 이루어진. 4 명의 직원이 모여 일주일에 한 번 주간회의를 한다. 지역에 관심과 애착을 가진 사람들이기에 비슷한 가치관과 사고방식을 하고 있어서 현재까지 조직 안에서 큰 갈등이나 의견대립은 없다.

조직도상 회사의 사업은 지역공간과 마을사업으로 나뉜다. 지역공간 사업은 현재 운영하고 있는 게스트하우스와 카페사업을 통해 이루어진다. 마을사업은 지자체와 함께 추진할 예정이다. 춘천시문화재단 주최로 주민들과 함께 하는 마을 공동체 운동이다. 동네방네는 지역주민의 사회적 경제에 대한 교육을 제공하고 활동을 권장한다. 이 사업은 경제적 활성화로는 지역 공헌 효과에 한계가 있다고 판단되어 시작하였다.

[그림5-2] 동네방네 협동조합 조직도



현재는 규모가 작아 제대로 된 거버넌스 형태를 갖추지는 못했지만, 2014년 하반기부터는 정부의 권장에 따라 사회이사를 포함한 이사회 회의를 개최하여 사

업계획과 예산지출을 결정할 예정이다. 사외 이사는 지역 전문가로서, 주간회의를 통하여 결정하였다. 이사회는 문화예술전문가, 회계전문가, 사회적기업 전문가로 구성하였다. 이 회의 역시 1인 1표제로 운영할 계획이다. 회의 내용을 시장분들과 공유하거나 의견을 반영하거나 하지 않는다. 시장 주민들과 게스트 하우스 주변의 여관 주민들이 배타적이시기 때문에 지금까지 그 분들과 관계를 쌓는데 주력하였다.

협동조합 동네방네의 소유주는 조합원이다. 추가 이윤은 정관에 따라 운영된다. 구체적으로, 전체 추가 수익의 30%는 법적 적립, 20%는 임의 적립을 한다. 나머지 50% 수익 중에서 그 절반인 50%를 사회서비스 기여에, 그리고 남은 순이익(50%)을 조합원이 나눠가진다.

라. 재정구조

2014년 현재 총 자산은 56,847,677 원, 순수익은 7,226,501 원으로 되어 있다. 주요 수입원은 사업 수입금이 206,218,420 원, 각종 공공보조금이 24,463,000 원으로 아직 사업 규모는 영세한 편이다. 사업 관련 수익의 대부분은 여행 사업을 통한 수익이다. 게스트하우스 ‘봄N’, 카페 ‘궁금한 이층집’을 경영하고 있는데, 이 중 게스트하우스는 흑자를 올리고 있다.

문화·예술 분야의 사회적기업은 수익의 큰 부분을 보조금에 의존한다. 동네방네도 작년 매출 2억 원 중 1억 3천만 원이 여행프로그램으로 지원받은 보조금이고 나머지 7천만 원이 실제 영업수익이다.

마. 사회적관계

동네방네는 비즈니스의 발전을 통해 지역에서 사회적관계를 생성하고, 이를 확장하는 패턴을 보여주고 있다. 또한 전통시장과 지역경제에서 제대로 활용되지 못하고 있는 사회적 자원을 지역 관광의 ‘공유자원’으로 개발함으로써 주민들의 호응을 이끌어내고 사회적 비즈니스의 가능성을 발전시켜 온 지역사회 혁신기업으로 볼 수 있다. 또한 동네방네 모델은 젊고 활력 있는 지역사회의 젊은 사회적 기업가가 사업을 주도한다는 점에서 새로운 사회적 네트워크를 개발하는 데 중요한 의미를 지닐 수 있다.

과거의 세대가 물러가고 새로운 세대의 진입이 지연되는 가운데 지역 쇠퇴의 위기에 직면하고 있는 지역사회에서 지역 사회적경제 활성화와 지역경제발전에

기여할 수 있는 의미 있는 사회적 관계가 이러한 기업들을 통해 새롭게 재조직되고 있다는 점에서 의미 있는 사회적 실험이 되고 있다.

바. 사회적기업 총괄평가 및 발전 전망

동네방네는 지역활성화를 목표로, 공정여행으로 시작한 협동조합이다. 기존 여행사업이 지역활성화에 거의 기여하지 못하는 것을 보고, 문제점을 극복하는 데 초점을 두고 게스트하우스와 카페 운영을 시작하였다.

동네방네는 지역 대학 출신자가 학창시절부터 준비한 사회적기업 창업사업의 기반으로 지역에 뿌리내리기 시작한 사업으로 볼 수 있다. 아직 사업이 안정화되지 않아 여러 가지 새로운 사업 아이템들을 발굴하기 위해 노력 중이며, 처음에는 여행사업에서 시작하였다가 현재는 지역 여행과 긴밀한 관련성이 있는 게스트하우스와 카페 사업으로 그 내용을 발전시켜 왔다.

다른 한 편 최근에는 전통시장을 중심으로 지역경제와 지역문화 활성화 사업에도 참여하고 있으며, 지자체 산하 문화재단 등과 협력하여 전통시장 활성화에도 참여하는 등 활발한 활동을 보이고 있다.

향후 동네방네가 지역에 뿌리 내리기 위해서는 고유 사업의 경쟁력을 강화하기 위한 노력과 더불어 지자체 등과의 안정적인 협력관계 구축을 통해 관광과 관련된 내실 있는 사업들을 발굴하는 것이 중요한 과제가 될 것으로 보인다. 다른 한 편 청년 사회적기업가들의 지역 활동 여건을 개선하기 위한 적극적인 노력도 중요한 의미를 지닌다. 이를 위해서는 지자체 등의 보다 적극적인 관심과 육성 노력이 뒷받침되는 것이 중요할 것이다.

제3절 사례 간 비교 및 종합평가

지금까지 본 연구를 통해 살펴 본 네 개의 지역재생형 사회적기업들의 특징을 요약한 것이 <표 5-3>이다. 사례기업들의 유사성과 차별성을 비교해 보면 다음과 같은 점들을 주목할 수 있을 것으로 보인다.

첫째, 본 조사를 통해 살펴 본 네 개의 지역재생형 사회적기업들은 모두 최근 몇 년 동안 만들어진 신생 기업들이라는 특성을 지닌다. 이들 기업들은 신생 기업들이기 때문에 지역의 사회적기업으로 오랜 동안의 축적된 활동 경험이 실적을 갖고 있지는 못하며, 고용 규모 또한 매우 영세하다. 이제 막 출발하는 초기 기업의 성격을 갖고 있기 때문에 활동의 내용이 안정적으로 정착된 것이 아닌 경우가 많으며, 여러 가지 다양한 방식으로 사회적 비즈니스의 가능성들을 탐색하고 있다. 이들 중 몇몇 기업들은 지역 기업들과의 파트너십을 통해 비교적 판로와 재정 측면에서 일정한 안정성을 확보한 경우도 있다. 그러나 더 많은 기업들은 시장에서의 다양한 비즈니스 활동과 지방정부, 혹은 중앙정부의 재정적 지원 사업들을 통해 재정적 활동 기반을 마련하는 과정에 있다.

<표 5-3> 사례기업 요약표

기관명	하이원 베이커리	동네방네	춘천도시농업센터	(주)천안주거복지센터
유형	비영리 재단법인 내 재할사업단	대안적 지역개발 (도심재생, 공동체 형성)	비영리단체	지역재생형
소재	정선	춘천	춘천	천안
사업내용	- 취약계층의 일자리 창출 (지역 내) - 도박중독회복자의 사회 복귀 순환체계	- 여행·관광을 통한 지역활성화 (전통시장 카페, 게스트하우스, 지역여행)	- 생태환경교육 - 도시텃밭보급 - 친환경 가구 보급	- 주거현물급여사업 - 저소득가정 집수리사업 - 저소득층 에너지효율개선사업 - 농어촌장애인주택개조사업
법적·제도적 지원	향후 독립법인 전환 후 예비사회적기업 인증 추진	협동조합, 예비 사회적기업	비영리단체 예비 사회적기업	주식회사 인증사회적기업
설립주체 & 연도	(재)하이원희망재단 2010년 8월	대학생 (스티디모임) 2012년 3월	일부 춘천 시민의 모임 (행복연구소) 2008년 6월 15일	- 자활근로사업단에서 자활공동체로 독립 - 2011년 6월 (주)천안주거복지센터 주식회사 법인 설립
협동조합 설립/전환	-	2014년 2월	-	-
인력현황 ⁸⁾ (여성)	8명 (0명)	4명 (0명)	10명 (4명)	6명(2명)
조합원 현황(수, 유형)	-	5명 (직원 조합원 4명 일반 조합원 1명)	-	-
출자금 총액(원)	600,000,000	5,000,000	30,000,000	10,000,000원

둘째, 지역재생형 사회적기업들이 추구하는 사회적 목적과 활동 내용은 매우 다양한 형태로 존재하며, 이는 지역에서도 풍부한 사업 목적과 내용을 지닌 사회적기업의 경제 생태계가 차별화 된 발전할 수 있는 가능성과 잠재력이 상당히 있다는 것을 시사한다. 특히 지자체나 재정적 지원 능력이 있는 지역의 기업들이 지역의 사회적기업들과 적극적인 파트너십 체계를 구축하거나, 기업들 스스로 직접적으로 사회적경제 영역에 참여할 경우 지역의 사회적경제 생태계를 형성하는 것과 더불어, 이를 통해 사회적경제 영역을 활성화하거나, 사회적 취약계층에게

8) 상임이사는 사용자가 되므로 유급노동자에서 제외

더 좋은 고용의 기회를 제공하는 데 기여할 여지가 크다는 것을 보여준다.

지역재생형 사회적기업들이 자리잡기 위해서는 고유 사업의 경쟁력을 강화하기 위한 노력과 더불어 지자체 등과의 안정적인 협력관계 구축을 통해 관광과 관련된 내실 있는 사업들을 개발, 발굴하는 것이 중요한 과제가 될 것이다. 다른 편 청년 사회적기업가들의 지역 활동 여건을 개선하기 위한 적극적인 노력도 중요한 의미를 지닌다. 이를 위해서는 지자체 등의 보다 적극적인 관심과 육성 노력이 뒷받침되는 것이 중요하다.

다른 한 편 (주)강원랜드의 지역 베이커리 사업에서 볼 수 있는 것처럼 지역에 투자하거나 사업체를 경영하는 일반기업, 공기업, 특수목적기업 등과의 적극적인 파트너십을 통해 지역사회와 사회적경제의 활성화를 도모하는 것도 중요한 것이다. 하이원베이커리는 강원랜드가 지역사회 공헌사업의 일환으로 전개하고 있는 사회적기업 사업인 바, 기업의 지역사회 공헌과 상생 사업의 일환으로 타 지역의 확산과 접맥 가능성을 적극적으로 모색해 볼 필요도 있을 것으로 보인다. 강(주)강원랜드의 경험처럼 지역에 기반을 두고 발전해 온 지역 기업들이 사회적경제와 사회적기업 육성에 적극적인 관심을 갖고 기업의 사회적 책임과 공헌 제고 차원에서 지역사회에 대한 투자를 활성화하고, 바람직한 활동들을 유도할 수 있는 제도적 지원 방안들을 적극적으로 고민할 필요가 있다.

셋째, 거버넌스와 조직구조 측면에서 지역의 사회적기업들은 아직 체계적인 조직 구조를 갖고 있지는 않으며, 많은 경우 한 두 명의 역량 있는 창업자나 활동가 중심으로 운영되는 특성을 보인다. 그러한 점에서 지역의 사회적기업들이 발전하기 위해서는 이러한 활동가들에게 전문적인 역량을 제공하고, 이들이 좀 더 체계적인 조직 구조와 거버넌스 방식으로 사회적기업들을 발전시켜갈 수 있도록 적극적인 지원 방안을 마련할 필요가 있을 것이다.

넷째, 재정구조 측면에서 지역의 사회적기업들은 매우 열악하고 불리한 여건에서 활동을 이어가고 생존을 모색하고 있다. 그럼에도 불구하고 이들이 재정적 여건을 개선할 수 있는 가능성은 충분히 존재한다. 지역 사회적기업들의 재정적 자원 획득 방식은 다양한 형태로 존재할 수 있다. 시장에서의 성공적인 활동, 새로운 사업 기회의 창출, 공적 자원의 생산적인 활용, 그리고 기업의 적극적인 참여 등 지역 사회적기업들의 자원 획득 방식은 얼마든지 다양하게 나타날 수 있으며, 이들이 지역적 맥락에서 창의적인 기업활동을 성공적으로 전개할 수 있도록 지방정부나 지역 기업들이 적극적으로 노력하는 것이 큰 의미를 지닐 수 있을 것이다.

다섯째, 사회적 관계의 측면에서 볼 때 지역의 사회적기업들은 나름대로 독특

한 사회적 관계의 생성 맥락을 갖고 있다. 그 중에서 가장 주목되는 것은 지역에서의 성공적인 비즈니스 활동을 배경으로 작은 성과들을 착실히 만들어가는 지역 사회적기업들의 활동이다. 도시농업센터나 동네방네 협동조합의 성장 과정에서 관찰되는 것처럼 이들 기업들은 지역 나름의 독특한 적소적 자원과 차별화된 비즈니스 영역을 발굴하여, 이를 중심으로 지역의 실정에 잘 특화된 잠재적, 혹은 유향 공유자원을 창의적으로 활용하는 모습을 보여준다.

이러한 활동들은 지역 중심의 '사회적 벤처'로 볼 수 있으며, 향후 이러한 기업들이 성공적으로 성장할 수 있다면 지역 재생과 지역 활성화의 새로운 활력소가 될 가능성이 충분히 존재한다. 다른 한 편 지역의 대기업들이 지역사회 공헌과 지역 활성화 차원에서 지역의 사회적경제 육성에 참여할 수 있는 가능성 역시 주목해 볼 필요가 있다. 하이원베이커리는 강원랜드가 지역사회 공헌사업의 일환으로 전개하고 있는 사회적기업 사업인 바, 기업의 지역사회 공헌과 상생 사업의 일환으로 타 지역의 확산과 접맥 가능성을 적극적으로 모색해 볼 필요도 있을 것으로 보인다.

여섯째, 지역의 사회적기업들은 인구 감소, 고령화, 경제적 쇠퇴 등으로 지역경제 전반에 걸쳐 큰 어려움에 직면하고 있는 지역사회에서 지역 공동체를 유지하고, 이를 활성화함으로써 지역사회의 활력을 되찾는 데 기여할 수 있는 잠재력이 매우 높은 것으로 판단된다. 이들 기업들은 지역 수준에서 주민들의 사회 참여를 활성화하는 하나의 중요한 사회적 통로가 될 수 있을 뿐 아니라 지역에서 젊은 인재들이나 능력 있는 고령자 등이 활동할 수 있는 사회경제적 기반도 될 수 있을 것으로 기대된다.

다른 한 편 이러한 기업들은 지역의 사회적 취약계층에게 적은 규모이지만 창의적인 방식으로 경제적 활동 공간을 제공하고, 소득이나 고용 창출을 기회를 만들어 냈으로써 지역사회를 통합하는 작은 구심력을 만들어낼 수 있다는 점에서 큰 의미를 지닐 수 있다.

마지막으로 지역을 기반으로 사회적기업이 성장하기 위해서는 지자체의 적극적인 지원과 참여가 필수적이다. 지자체들은 지역에서 사회적경제가 발전하는 데 필요한 제도적 지원, 공적 지원의 중심에 서 있으며, 사회적기업과 중앙정부를 연결하는 과정에서도 핵심 역할을 수행할 수 있다. 따라서 지자체들이 지역재생과 활성화의 핵심 역량으로 사회적기업을 적극 육성할 경우 지역 수준에서 사회적경제의 활성화에 크게 기여할 수 있다.

현재의 수준에서 볼 때 사회적기업에 대한 지자체들의 이해도와 참여도는 지역에 따라 그 편차가 매우 큰 상황에 있다. 이러한 문제점들을 극복하기 위해서

는 사회적기업과 경제에 대한 지자체의 이해도를 높이고, 이 부문에 대한 적극적인 육성 정책을 개발하기 위해 지자체가 더 많은 노력을 기울여야 할 것으로 보인다.

<부록> 지역재생형 사례기업별 정리표

1. 하이원베이커리

사회적 임무와 생산물의 유형	
사회적임무	도박회복중독자의 사회복귀 순환체계
상품 & 서비스 (고객, 수익성, 이해관계자)	1. 직업훈련: 국빈, 빈곤층 성인/무료/도박회복중독자 2. 근로 및 기부 단체: 모든 소득그룹의 모든 연령/무료/개인, 일반사업체, 공공 기관
사회적 성과, 혁신	국내 유일의 도박회복중독자를 위한 사회적기업
소유 및 지배구조	
총회 지분구성	현재까지 기업이 아닌 (희망재단이 주관하는 하나의 사업으로써) 사업단이기 때문에 지분 분배가 없음
이사회구성	하이원 베이커리 운영위원회 : 하이원베이커리 사업단장(1명), 희망재단 사무국장(1명), 강원랜드 사회공헌위원회 과장(1명), 근로자(2명)
기타의사결정구조 & 역할	
의사결정의 장애요인	
재정구조(자원동원)	
수익배분원칙	재투자
수입구성(%)	- 시장 : 1620,000(9%) - 증여(강원랜드) : 1,600,000,000(91%)
현물지원	강원랜드 : 건물, 설비(총 2,600,000,000)
세제혜택	
사회적임무/지속가능성	재정적 자립은 현재는 충분하지 않음
(지역)사회적 관계/성격 & 목적	
소속단체	- 사회적기업 진흥원: 서비스 제공, 정보공유 - 강원 사회적기업 협의회: 서비스 제공, 정보 공유

2. 동네방네

사회적 임무와 생산물의 유형	
사회적임무	공정여행을 통하여 춘천 관광의 흐름이 지속가능하도록 변화 유도 (소설미션 : 춘천 원도심 지역주민과 함께 비즈니스 공동체를 만들어가는 역할을 통해 함께 잘살기를 행하는, 지역으로 변화를 이끌어내는 사회적기업)
상품 & 서비스 (고객, 수익성, 이해관계자)	1. 게스트 하우스 : 중간소득층 성인/생산비용보전/개인 2. 카페 : 중간소득층 성인, 노인/일부보전/개인 3. 공정여행 : 중간소득층 청년/생산비용보전/개인
사회적 성과, 혁신	지역의 방치되는 자원을 활용하여 비즈니스 모델 수립 및 이윤 창출 - 춘천 원도심 투어, 지역축제, 공연+여행 상품 런칭 - 춘천 낭만시장 문전성시 사업, 생활문화 공동체 '낭만골목 프로젝트' 참여 - 청년릴레이 혁신포럼: 로컬임팩트 IN 춘천 진행 - 효자마을 커뮤니티 활성화 프로젝트 선정 (춘천시 문화재단 협력사업 참여)
소유 및 지배구조	
총회 지분구성	조합원 5명이 10주씩 소유(1주 100,000원)
이사회구성	이사회 결성(조합이사 3명, 사외이사 3명, 감사 1명)
기타의사결정구조 & 역할	직원회의 : 주 1회 운영 회의, (앞으로)이사회 회의 안건 결정
의사결정의 장애요인	협동조합은 조합원끼리의 1인1표에 따른 평등한 의사결정 구조를 가지고 있으나, 사회적기업이 되기 위한 요건을 충족하기 위해 사외이사를 선임. 의사결정 구조에서 협동조합 방식에 위배되는 애매한 상황
재정구조(자원동원)	
수익배분원칙	재투자
수입구성(%)	2013년 - 시장(판매수입) : 3천만원 (13%) - 비시장(공공보조금) : 월 200만원 인건비 지원(예비 사회적기업 지원, 2014년은 월 180만원 인건비 보조), 1억5천만원(지자체 보조 사업) (66%) - 증여(후원, 기부 등) : 동그라미 재단 5천만원 (21%)
현물지원	
세제혜택	
사회적임무/지속가능성	게스트하우스 운영 이후로 자립가능성 상승
(지역)사회적 관계/성격 & 목적	
소속단체	- 강원도 사회적기업 협의회: 이익 대변, 정보 공유 - 춘천 사회적경제 네트워크: 이익 대변, 정보 공유

3. 춘천도시농업센터

사회적 임무와 생산물의 유형	
사회적임무	- 양질의 일자리 제공 - 사회적경제 네트워크를 이용하여 지역 경제를 내부분환경제체제화 - 원목 가구를 이용한 친환경적이고 건강한 생활 - 생태환경 교육, 장애아 목공교육
상품 & 서비스 (고객, 수익성, 이해관계자)	1. 생태환경교육 : 모든 소득그룹의 아동, 청소년/생산비용보전/이용자(소비자) 2. 도시텃밭보급 : 일반인/일부보전/이용자 3. 친환경 가구 보급 : 일반인/생산비용보전/이용자 4. 목공교육 : 장애아, 일반 시민/일부보전/이용자
사회적 성과, 혁신	- 취약계층 일자리 제공 - 춘천사회적경제네트워크 참여 - 춘천사회적경제 네트워크 공동 브랜드 '봄내가 자란다' (지역 내 인간문화재 분들에게서 만든 신 생활제품이나 지역에서 생산한 식품을 홍보.전시.판매)
소유 및 지배구조	
총회 지분구성	전체 회원이 동일한 지분 구성
이사회구성	1. 행복연구소 7명 2.노동자 1명 3. 사회이사 1명
기타의사결정구조 & 역할	자문위원회 : 사회전문가, 사회이사, 환경, 소비, 목공 분야 담당
의사결정의 장애요인	
재정구조(자원동원)	
수익배분원칙	재투자
수입구성(%)	- 시장 : 1150,000,000(58%) - 비시장(공공보조금) : 80,000,000(40%) - 회비 : 4,000,000(2%)
현물지원	
세제혜택	
사회적임무/지속가능성	친환경원목가구시장 확대를 통해 지속가능성 확보 노력 중
(지역)사회적 관계/성격 & 목적	
소속단체	- 춘천 사회적경제 네트워크: 이익 대변, 정보 공유 - 강원도 사회적기업 협의회: 이익 대변, 정보 공유 - 한국 사회적기업 중앙 협의회: 이익 대변, 정보 공유

4. (주)천안주거복지센터

제6장. 대안경제형 사회적기업

사회적 임무와 생산물의 유형	
사회적임무	민을수 있는 주거환경개선 서비스를 제공하고, 안정적인 일자리를 창출하여 지역사회 주거복지향상에 기여하는 사회적기업
상품 & 서비스 (고객, 수익성, 이해관계자)	1. 주거현물급여: 지자체, 수급자가정, 사회복지전담공무원 2. 저소득가정 집수리지원사업: 사회복지공동모금회, 지역사회복지기관 3. 에너지효율개선사업: 한국에너지재단, 지역사회복지기관 4. 농어촌장애인주택개조사업: 지자체
사회적 성과, 혁신	-취약계층의 주거복지분야 직업역량강화 -저소득가정 및 농어촌장애인 주거환경개선 -저소득층 에너지빈곤 문제 해결을 위한 에너지효율개선
소유 및 지배구조	
총회 지분구성	1. 대표이사 2. 모법인(천안지역자활센터) 대표 3.직원대표 4.지역단체(풀뿌리희망재단) 이사
이사회구성	1. 대표이사 2. 모법인(천안지역자활센터) 대표 3.직원대표 4.지역단체(풀뿌리희망재단) 이사 5. 지역사회적기업(천안돌봄사회서비스센터) 대표이사
기타의사결정구조 & 역할	1. 직원전체회의(매주): 사업내용 및 업무내용
의사결정의 장애요인	이사회를 분기별로 하다 보니 업무 부담이 증가하여, 최근에는 회의가 진행되지 못하고 있음. 하지만 이사회가 기관이 지역사회에서 사업을 하는데 있어서 실질적인 자원접근성 제고에 도움이 되기 때문에 효과적인 이사회 운영이 요구됨.
재정구조(자원동원)	
수익배분원칙	재투자 및 사회공헌
수입구성(%)	- 공공부문 : 164,001,900원(51.2%) - 민간부문(사회공헌) : 138,206,000(47.8%) - 일반시장 : 2,922,150원(0.9%)
현물지원	
세제혜택	세금감경, 사회보험분담금지원
사회적임무/지속가능성	지속가능함
(지역)사회적 관계/성격 & 목적	
소속단체	- 한국주거복지협회 - 한국에너지복지센터(주) - 한국주택에너지재단사협회 - 충남사회적기업협의회 - 충남사회적기업협의회 주택건설분과

제1절 들어가는 글

1. 왜 대안경제형인가?

사회적기업육성법에 따르면 인증사회적기업을 일자리제공, 서비스제공, 지역사회공헌 등으로 분류한다. 지역사회에 꼭 필요한 것이 일자리와 서비스이며, 사회적기업은 지역사회에 기반하여 활동하는 조직이므로 이러한 목적은 사회적기업의 보편적인 특성이라 할 수 있다. 그러나 이러한 유형구분으로 사회적기업이 일반기업이나 공기업과 비교하여 현격히 차별적인 요소를 발견하기는 어렵다고 할 수 있다. 이제까지 사회적기업의 발전과정을 보면 일자리창출의 측면에서 일반기업에 비하여 특별히 우월한 성과를 거둔 것도 아니며, 오히려 지속가능성의 측면에서는 낙관론보다는 비관론이 우세한 실정이다. 실제 사회적기업이 창출한 일자리의 다수는 사회적일자리지원사업이나 전문인력지원사업 등 제도적 지원에 근거하고 있으며, 서비스제공이라는 목적 또한 공격서비스제도를 활용하는 측면이 크다고 할 수 있다.

이러한 측면에서 볼 때 기존의 사회적기업은 자활지원제도, 사회적일자리창출사업, 사회서비스마우처제도 등 제도를 기반으로 설립되고 운영되는 특성을 보임으로써 시민사회가 주체가 되어 만들고 운영되어 지역사회에 기여하는 역동적인 모습을 포착하기에는 한계가 있다고 여겨진다. 그런데 사회적기업 또한 사회의 산물이므로 변화하는 사회에 등장하는 새로운 욕구나 열망을 충족시켜주거나, 기존에 해결하는 방식이 아닌 새로운 접근방식으로 해결하고 있음을 보여줄 필요가 있을 것이다.

또한 예전에 활동하던 분야가 아닌 새로운 영역에서의 시도를 주목할 필요도 있다. 즉, '사회적 목적'이라는 것의 지평을 확장하여 보다 사회 근본적이고 구조적인 문제에 접근하며 해결책을 모색하며 가능성을 제시하는가 하는 측면에서 사회적기업의 잠재성을 타진해 볼 필요가 있다는 것이다. 이것이 어찌면 제도를 기반으로 성장한 허약한 사회적기업이 아니라 더디게 성장하지만 끈질긴 생명력을 가지는 사회적기업의 면모를 보여줄 수 있지 않을까 생각된다. 사회적기업의 정체성은 '대신(in place of)'이나 '대체(substitution)'가 아닌 '대안(alternative)'으로서 드러날 때 진정한 의미를 가지게 될 것이라 생각된다.

2. 대안경제형 사회적기업의 특성

가. 새로운 사회운동에서 출발한 새로운 주체

최근 들어 한국 사회에서 사회적경제가 시민사회단체의 중요한 이슈가 되면서 사회운동과 경제가 결합한 새로운 활동이 조직되는 추세이다. 그 영역은 적정기술⁹⁾(대안에너지개발), 대안금융(지역화폐), 로컬푸드, 공정무역, 공동체주택(주거), 대안적 지역개발, 국제연대 등 초기의 사회적기업이 거의 활동하지 않은 새로운 영역으로서, 시민사회단체나 연구소, 정당 혹은 비공식 네트워크나 지역공동체에서 이루어지던 것이었다. 기존의 인증사회적기업이 자활지원조직이나 장애인지원단체, 복지기관 등 주로 사회복지체계를 지원하던 조직에서 비롯되었고 그 조직의 실무자의 리더십이 강조되었던 반면, 대안경제형 사회적기업은 지역협동조합운동, 노동운동이나 농민운동, 환경운동, 지역공동체운동의 활동가들이 주축이 되어 뜻이 맞는 사람들의 시도로 이루어지고 있다.

이들은 자신의 활동에 대한 강력한 신념에 뿌리를 두고 있으며, 기존의 사회운동 활동가 및 조직가로서의 성격과 기업가로서의 성격을 동시에 가지고 있다. 또한 사회운동의 과정에 형성된 넓은 인적·조직적 관계망을 가지고 있어 기업운동을 위한 자원동원 역량이 뛰어난 편이라 할 수 있다.

나. 협동조합기본법시대의 사회적기업

대안경제형 사회적기업은 협동조합기본법의 제정 이후 본격적으로 확산되고 있는 기업이다. 물론 기본법제정 이후 일반영리기업의 지위를 가졌던 자활기업, 인증사회적기업 등의 협동조합 전환사례가 늘어나고 있으며, 신규 마을기업 가운데에서도 협동조합으로 창업하는 비중이 증가하는 추세이기도 하다. 그런데 특히 대안경제형 사회적기업은 사회적 목적 뿐 아니라 민주적인 운영원리를 가지는 협동조합이라는 형식을 중요하게 생각하며, 기존의 일반기업과는 다른 노동관계 형성을 조직운영의 중요한 과제로 설정하고 있다. 그

리하여 협동조합으로 설립하거나 전환하여 인가를 받거나 비공식조직으로 존재하는 경우에도 내부의 정관은 협동조합의 운영방식을 채택하고 있다.

다. 한국사회의 구조적인 전환 모색

대안경제형사회적기업은 일자리창출이나 서비스 제공 등 노동과 복지 영역에서 사회적 기여를 한다는 목표를 넘어 보다 근본적인 사회적 문제에 접근한다; 도시와 농촌간의 지역불평등, 농업의 위기와 농민의 몰락으로 인한 농촌지역의 붕괴, 안전한 먹거리 및 식량자급, 기후변화와 에너지 고갈로 인한 생태위기, 부동산 투기로 인한 주거문제, 금융소외, 지역공동체 붕괴로 인한 고립과 소외와 같은 사회관계망의 해체 등. 그래서 이 기업은 한국사회의 생태적 전환, 지역의 자립과 자급을 위한 농업과 농민 살리기, 공동주택, 비화폐적 거래와 공동체 관계 회복 등 삶과 사회의 대안을 모색하는 일환으로서 사회적기업을 사고한다. 또한 이들 기업은 단기적이고 양적인 성장을 중요시하지 않고 장기적이고 질적인 변화를 목표로 하며, 기업의 성장과 사회의 변화를 동시에 고려한다.

9) 안병일(2014)에 따르면 “적정기술은 제3세계 국가의 가난하고 소외된 주민들이 쉽게 접근하기 위해 개발되고 보급된 인본주의적 의도에서 출발한 기술이며 소외된 민중을 위한 사회적 기술, 화석연료 사용을 최소화하는 자연친화적 기술, 지역의 인적,물적 자원을 활용해 지역사회를 복원하는 공동체기술로 정의할 수 있다.”

제2절 사례기업별 특성 분석

1. 원주푸드협동조합

가. 발전과정

가) 친환경급식사업의 선택 배경

원주에서 친환경급식사업을 고민할 수 있었던 것은 협동조합운동의 전통과 도농복합도시로서의 산업적 특성, 친환경운동의 자산 등이 있었기 때문이다. 먼저 원주는 현재 ‘원주협동사회경제네트워크’라는 조직이 있는데 이는 60년대부터 내려오는 협동조합 운동의 전통이 모아진 결과이다. 특히 2003년 의료생협의 설립이나 원주협동조합운동협의회가 건설되는 과정에서 ‘협동조합 간 협동’이나 ‘지역사회에 대한 기여’라는 가치가 공유되면서 폐쇄적인 조합주의를 극복하고 한 단계 성숙한 네트워크를 구성할 수 있었다.

다음으로는 원주는 도농복합도시로서, 농산물의 지역 내 자원순환이 유리한 산업적 특성을 가지고 있다는 점도 본 사업의 배경이 될 수 있다. 하지만 아래 <표6-1>에서도 알 수 있듯이 농업의 비율이 점차 줄고 있어, 지역 내 순환구조에 대한 대책이 필요한 시점에서 친환경급식 사업은 시작되었다고 볼 수 있다.

<표6-1> 1999년~2003년 산업별 사업체수 및 종사자수 비중(단위 : %)

연 도	사업체수 구성비				종사자수 구성비			
	계	1차산업	2차산업	3차산업	계	1차산업	2차산업	3차산업
1999년	100.0	0.1	8.6	91.3	100.0	0.1	19.8	80.1
2000년	100.0	0.1	8.7	91.2	100.0	0.1	20.6	79.3
2001년	100.0	0.1	9.4	90.5	100.0	0.1	21.4	78.5
2002년	100.0	0.1	9.3	90.6	100.0	0.1	21.8	78.1
2003년	100.0	0.0	9.1	90.9	100.0	0.1	23.3	76.6

·자료출처 : 원주시

마지막으로, 친환경급식을 하고 싶어도 친환경 농산물을 공급할 수 있는 사람들이 없었으면 시도 자체가 불가능 했을 수도 있다. 하지만 원주에는 협동조합이나 농민회 형태로 꾸준히 친환경농업에 대한 시도가 있어 왔고, ‘원주친환경농업인연합회’와 같이 지역농업의 전망을 만들기 위해 노력하는 단체가 있었다는 것도 이 사업을 할 수 있는 조건 중에 하나이다.

나) 기존 유기농운동에 대한 반성적 성찰과 로컬푸드 운동

원주는 도농복합도시이면서 전통적으로 유기농, 생협운동이 타 지역에 비해 활성화된 지역이다. 하지만, 원주시의 농축산물의 자급률은 약 50% 정도로 높지 않다. 원주 푸드활성화 기본계획(2011)에 따르면 원주시 40개 주요 농축수산물에 대한 품목별 자급률을 추정한 결과 감자, 고구마, 복숭아등 9개를 제외한 31개 품목의 자급률이 100% 미만이며, 쌀 83.4%, 배추 74.5% 등 비교적 소비 비중이 높은 농산물을 제외하면 대부분 30% 미만의 낮은 자급률을 보이고 있다.

국내에서 원주는 유기농, 생협운동의 메카로 주목받고 있지만, 이들의 상당한 물량은 수도권 소비자를 향해 있다. 일례로, 쌀의 경우 자급률이 80% 수준으로 지역주민이 소비하기에도 부족한 상황이지만, 원주시는 ‘토토미’라는 지역특산물을 개발해 오히려 수도권 소비자를 공략하고, 지역주민들은 타지의 쌀을 소비하는 기형적인 유통형태를 보이고 있다. 그리하여 지역 내 먹을거리·생명 운동진영에서는 그간의 유기농업운동, 생협운동이 자칫 ‘유기농 보신주의’나 ‘상업적 유기농’이라는 멍에 빠진 것은 아닌지에 대한 반성적 성찰이 이루어졌고, 지역식량계획과 지역재활성화에 관련된 로컬푸드 운동의 필요성을 인식하게 되었다.

다) 학교급식과 결식아동급식에 대한 문제의식

2008년 ‘원주친환경급식지원센터’가 만들어지기 전부터 학교급식 개선 운동은 있어 왔다. 2003년을 전후로 전국적으로 ‘직영급식’, ‘무상급식’, ‘우리농산물급식’, ‘교육급식’ 등을 요구하며 전개 되었던 학교급식지원조례제정 운동이 있었고, 2005년에는 ‘지역에서 생산된 친환경농산물의 우선사용’ 등을 내용으로 조례 제정에 성공했다. 하지만 이 조례에 근거한 활동은 미진했고, 결국 ‘원주협동사회경제네트워크’는 자신들이 주도하여 주민발의로 만든

이 조례가 실행될 수 있도록 하기 위하여 '원주친환경급식지원센터'를 만든 것이라고 할 수 있다.

또한, 원주푸드협동조합의 주요 활동 중 하나인 결식아동급식 사업의 경우는 원주시에 서 먼저 제안을 했고, 당시의 '원주친환경급식지원센터'에서 그 제안을 받아들여면서 시작 되었다. 2008년 사업을 시작할 당시 결식아동의 수가 점점 증가하는 추세였고, 공공재정이 투입되는 사업임에도 식품 안전이나 건강한 먹거리에 대한 고민이 부족했던 것에 문제의 식을 가지고 2009년부터 행복도시락 사업을 시작하였다.

라) 연혁

- 2008년 친환경급식지원센터 창립
 - 원주협동사회경제네트워크의 친환경농업 관련단체(원주지역의 농업회사 호저생명농업, 원주한살림생협, 원주가농영농조합, 남한강영농조합)를 중심으로 학교급식 등 공공급식 전문사업단으로 활동 시작
 - 원주생협 컨소시움 노동부 기업연계형 사회적일자리사업단 선정 (사무국장, 총무팀, 생산지원팀, 조리팀, 가공팀, 물류팀 등 16명)
 - * 로컬푸드형 (예비)사회적기업 모델
- 2011년 농업회사법인 친환경급식 맞두레(주) 창립
 - 원주생협 컨소시움 친환경급식지원센터에서 농업회사법인 친환경급식 맞두레(주)로 독립.
 - 1주 금액 10,000원, 발행주식 3,500주, 자본금 35,000,000원으로 회사설립
 - 대표이사(조세훈), 총무팀, 물류팀, 교육홍보팀, 사업단으로 구성
 - 친환경급식지원센터와 포괄적 양도양수 계약 체결
- 노동부 인증 제 2010-171호 사회적 기업
 - 2012년 우수 사회적기업 표창 (중부지방고용노동청 강원지청)
- 2013년 원주푸드협동조합으로 조직 전환 및 창립
 - 최초 원주푸드사회적협동조합으로 창립하였으나 기획재정부의 관련 법률 해석문제로

같은 해4월 원주푸드협동조합으로 명칭 및 정관 변경.

나. 조직 및 운영

<표6-2> 원주푸드협동조합 운영개요

생산물유형과 사회적 임무	
사회적임무	지역주민과 지역농식품생산자가 함께 지역에서 생산되고 소비되는 순환고리를 만들어 지역먹거리체계를 구축
상품 & 서비스 (고객, 수익성, 이해관계자)	1. 학교 쌀 공급(식재료) : 모든 소득그룹의 아동/생산비용보전/공공기관(학교) 2. 결식아동 도시락지원 : 저소득층 아동/일부보전/지자체 3. 로컬푸드 식당운영, 도시락 판매 : 저소득층, 일반인/일부보전/제3섹터기관, 개인
사회적 성과, 혁신	2010년 '원주푸드육성 및 지원에 관한 조례'제정에 기여
소유 및 지배구조	
총회 지분구성	1. 후원자(소비자) 2. 직원 3. 생산자
이사회구성	1. 제3섹터조직 2. 노동자 3. 전문가
기타의사결정구조	(사협)원주협동사회경제네트워크 내 '지역농식품위원회' : 1. 원주푸드운동관련 협의 및 조정 2. 공동사업기획 및 추진
재정구조(자원동원)	
수익성	감소하는 경향
수익배분원칙	적립, 재투자
수입구성(%)	- 시장판매수입 : 854,540,855(77.1) - 공공보조금 : 239,197,018(21.5) - 금전 후원 : 16,662,708(1.4), 국내 재단
현물지원	차량(조합원단체)
세제혜택	세금감경, 사회보험분담금지원
사회적임무/지속가능성	충분하지않음
(지역)사회 관계(목적)	
소속단체	(사협)원주협동사회경제네트워크(교육, 네트워크, 기획) (사협)행복도시락 조합원(교육, 공동구매)

다. 거버넌스와 조직구조

조직은 총회, 이사회, 감사회, 직원회의로 구성되어 있으며, 사업영역은 본점(친환경 학 교급식 쌀공급사업, 사무국 총괄), 지점(행복도시락센터, 상임이사 총괄)으로 나뉘어진다.

2014년 3월 1일 현재 조합원 구성을 보면 지역 농업생산자 및 농식품가공 및 유통업체, 소비자협동조합 등 지역먹거리 관련 사회적경제조직이 대부분 포함되어 있으며, 기관조합 원이 14개소에 달한다. 개인조합원 또한 관련조직 종사자로서 조합원 대부분이 지역먹거 리체계 구축의 관계자라고 할 수 있다.

원주푸드협동조합은 원주협동사회경제네트워크의 사업, 즉 지역사업으로 추진되기에 실 제 중요한 협의 및 조정, 공동기획추진 등과 관련된 논의가 네트워크 산하 ‘지역농식품위 원회’에서 이루어진다. 그런데 원주푸드협동조합이 지역사업이라 하더라도 지역사업 전체 를 포괄할 수 없으므로 이후에는 지역농식품위원회를 통해 원주협동사회경제네트워크 등 지역사회와의 결합력을 높여야 한다는 판단을 하고 있다.

라. 총괄평가 및 발전전망

가) 사회적 성과

원주푸드협동조합의 성과는 원주푸드운동이라는 지역의 식량자급 및 로컬푸드운동이라 는 관점에서 평가해야 한다. 지역순환과 협동의 원리에 기초한 지역먹거리체계 구축을 궁 극적인 목적으로 시작된 활동은 학교급식 공공조달제도 구축을 주요한 과제도 상정하였 다. 그리하여 2010년에는 ‘원주푸드육성 및 지원에 관한 조례’를 제정하였고, 2013년에는 원주시 차원에서 ‘원주푸드종합센터’를 운영하기로 결정하였다.

2013년 7월에는 원주푸드 활성화를 위한 컨소시엄을 구성하기로 하여 원주푸드협동조 합, 원주원예농협, 상지대학교 산학협력단, 원주시단체급식협동조합, 원주 친환경농업인연 합회 등 5개 단체가 협약을 체결하였다.

또한 원주푸드협동조합은 이러한 활동을 장기적인 관점 하에 보다 체계적으로 추진하기 위하여 원주협동네트워크 아래에 ‘지역농식품위원회’를 제안하여 구성하였으며 교육팀, 연 구팀으로 구분하여 교육팀은 각 단체 실무 활동가와 임원을 대상으로 교육을 담당하고 있 으며 연구팀은 원주푸드 2020 전략보고서 발간을 준비 중이다. 위원회는 대부분 원주푸드

협동조합의 조합원으로 구성되어 있으므로 지역농업과 관련하여 교육, 연구, 사업 등 여러 가지 활동을 모색할 수 있는 기초가 마련되었을 뿐 아니라 원주푸드협동조합이 농업분야 의 지역개발 협동조합으로 성장해 나가는 기초를 마련했다고 할 수 있다.

나) 지역개발의 측면에서 원주푸드협동조합의 시사점

첫째, 다양한 이해관계자의 참여가 지역개발에 중요한 요소라는 점이다. 앞서 살펴 본 바와 같이 원주푸드협동조합은 사업초기에서부터 지금까지 다양한 이해관계자가 참여할 수 있는 거버넌스를 구축하기 위해 노력했고, 일정한 성과도 있었다. 또한 ‘학교급식’이라 는 것 자체가 농민(생산자)에서부터 학생·학부모(소비자), 협동조합(민)에서부터 교육청 공무원(관)까지 다양한 이해관계자가 참여할 수 있는 고리였다. 이렇듯 다양한 이들이 참 여할 수 있는 지역 문제를 공론화하고, 또 문제 해결을 위해 다양한 이들이 참여할 수 있 는 구조를 만드는 것은 지역개발에서 기본적인 요소라 할 수 있을 것이다.

둘째, 지역개발에서 네트워크와 연대성이 얼마나 중요한지를 보여준다. 지역에 대한 문 제의식을 공유하고, 대응의 필요성이 표현되고, 그 방안이 논의되고, 어떠한 사업으로 의 화는 과정을 지역개발이라고 했을 때, 원주푸드협동조합은 ‘원주협동사회경제네트워크’를 통해 문제의식을 공유한 후, 각종 정책토론회와 연구·조사사업을 통해 대응의 필요성을 표현했고, 조례 제정이라는 과정을 통해 방안을 논의했고, 친환경급식 지원 사업으로 외화 한 것이다. 그 과정에서 이해관계자간의 관계는 확대되었고, 네트워크의 연대성은 강화되 었다.

다) 장애 및 과제

현재 원주푸드협동조합은 수입의 약 80%를 공적인 자원에 의존하고 있는데 관련 제도 정책의 변화로 인하여 순수익이 감소하는 경향을 보인다. 결식아동도시락지원사업의 경우 전자카드 도입으로 인하여 수요가 감소하고 있으며, 학교 쌀공급 또한 농업협동조합의 진 입으로 인하여 독점지위를 상실했기 때문이다. 결식아동지원사업의 경우 제도개선이 필요 하며, 학교급식 쌀 납품사업의 비중을 줄이고 사업다변화를 꾀하여 공공부문 의존성을 줄 이는 것 또한 과제이다.

학교급식을 통한 공공조달체계의 모델은 많은 사람들의 이해관계가 얽혀 있어 실현하는

데 어려움이 많다. 특히 지역사회에서 정치적 관계, 다양한 이해집단들의 세력관계 등을 파악하기 어려울 뿐 아니라 적절한 대응책을 찾는 노하우 또한 필요하다. 특히 지역 전체를 범위로 한 사업을 구상함에 있어 원주시와 민관 거버넌스 구성이 아주 중요한 역할을 하는데 아직 시를 강제할만한 역량을 충분히 갖추고 있지 못한 실정이다.

주민의 임파워먼트와 지역에 대한 통제력 측면에서 봤을 때 본 사례의 향후 과제가 도출될 수 있을 것이다. 아직까지는 지원 시스템 구축에 초점이 맞추어져 있던 단계였고, 이제 주민의 임파워먼트와 시민의식 성장을 통해 원주푸드협동조합 활동의 성과가 지역정치와 지역자치의 성과로 이어질 필요가 있을 것이다.

라) 종합

원주푸드협동조합은 지역의 자급원주협동조합운동의 핵심과제로 시작되어 단순한 하나의 기업이 아닌 지역공동사업체의 성격을 가지고 있다. 그러하기에 많은 이해당사자들로 구성되어 경영이 복잡할 수 있으나 다년간의 협동의 경험을 토대로 의사소통 및 의사결정에 장애요소가 거의 없고 민주적 운영이 안정화된 점은 다른 협동조합에 비하여 큰 장점이라 할 수 있다. 또한 원주푸드협동조합은 친환경급식지원조례제정부터 이를 실현하기 위한 친환경급식지원센터 운영의 과정을 거치며 지역사회의 문제를 해결하는 주체로 인식되고 있다. 그런데 지역의 다양한 협동조합운동조직 및 관련 기관 및 개인이 조합원으로 참여하고 있지만 여전히 지역사회에서 주도적인 영향력을 발휘하는 데는 한계를 보이고 있으며 관과의 관계가 원활하지 못한 측면이 있다. 이는 새로운 방식의 지역먹거리 체계를 구축하기 위한 대안전략을 갖추어나가야 하는 부담과 더불어 아직 검증되지 않은 방식을 개척해나가는 과정에서 발생할 수 있는 당연한 어려움일 것이다.

경영의 측면에서 평가해보면, 사회적일자리 지원이 종료된 후 자립으로 사업을 영위하는 단계에 이르렀는데 매출하락세에 비하여 당기순손실의 규모가 크지 않은 것으로 보아 운영의 효율이 높아지고 있음을 알 수 있다. 또한 상근인력의 임금 수준은 높지 않으나 고용은 안정적이며 근로조건이 비교적 좋은 편이어서 인력의 안정성이 보장되어 있다.

2. 농부장터

가. 발전과정

가) 새로운 지역사회운동을 위한 전략적 구상

농부장터의 초기 설립자들은 지역의 정당활동가, 농업생산자, 노동운동가, 교육자 등 지역의 다양한 주체들로 구성되었다. 이들은 각자 자신의 영역에서 오랫동안 활동한 경험을 반성하고 성찰하여 각각의 운동이 가지는 한계를 극복하기 위하여 풀뿌리단체대표자협의회 등 연대와 협력을 시도하였으나 원활히 진행되지 못하였다. 그리하여 새로운 지역사회운동을 시작하기 위한 전략적 구상의 필요를 느꼈다. 이들은 과거 지역사회의 변화를 추구하던 운동으로 진보정당 및 노동자농민운동, 공동체 운동 등에 대하여 다음과 같은 반성적 성찰에 이른다.

첫째, 진보정당 및 노동자농민운동의 경우 대중(주민)의 생활의 필요와 욕구에서 출발하지 않아 삶의 기반을 형성하지 못하였을 뿐 아니라 지역사회 구성원의 결속과 같은 사회적 요구에도 부응하는데 한계가 있었다.

둘째, 공동체운동의 경우 세계화 등 변화된 사회의 조건을 고려한 지구적 사고가 부재하여 폐쇄성을 보였을 뿐 아니라 구성원 간 협동이 부족하였다.

나) 기성협동조합의 비판적 극복

위의 성찰을 통해 사람들의 생활의 필요, 즉 살림의 문제를 통해 기반을 형성해야 한다는 점과 기존의 공동체운동이 가지는 자족적이고 폐쇄적인 경향에 대한 대안으로 협동조합운동에 주목하였다. 그러나 한국사회의 협동조합운동은 자발적이고 자율적인 결사체로서 운영되기 보다는 농협과 같이 일부는 관제화되고 또 일부(생협)는 조합원의 주체적인 참여 부족과 민주주의의 결핍이 지적되는 상황이었다. 또한 상업화와 거대규모화된 협동조합이 잃어가는 공동체성을 회복하기 위하여 구성원들간의 인적인 협동을 가능하게 하는 적정한 규모를 유지하는 점 또한 중요한 과제임을 인식하였다. 따라서 협동조합의 방식을 도입하되 운영의 민주성, 참여성, 주체성, 공동체성을 보장하기 위한 조직형식 및 운영원리가 필요하다는 결론을 내렸다.

다) 기존 운동의 비판적 계승과 새로운 전망으로서의 사회적경제

이렇듯 농부장터의 초기 주체들은 기존 운동을 지양으로 사고하여 노동, 사회, 지역운동의 성과를 계승하고 그것이 지역사회에 뿌리내리기 위한 새로운 전망을 모색하였다. 그 전망은 지역(사회)+살림+공동체가 어우러지는 이념으로서 사회적경제였으며 그 구체적인 실현태는 협동조합이었다. 지역살림을 위한 공동체운동으로서 협동조합은 지역주민의 생활의 필요에서 출발하되 열린 공동체, 더 큰 공동체를 지향하기에 생산자와 소비자가 함께하고, 소비의 필요를 넘어 인간의 발전을 위한 교육, 문화, 복지 영역으로 확대하며 지역사회의 다양한 주체들과 협동하고 연대하기로 뜻을 모았다.

라) 연혁

- 2008. 11 - 12 북구 대천초등학교에서 농민장터 공동 개설
- 2009. 05. 07. 친환경직거래 상설매장 ‘농부’ 개장
- 2010. 02. 02. 강북마을공동체 설립 조합원 총회
- 2010. 04. 05. 대구광역시에 비영리민간단체 등록(대구광역시 제329호)
- 2010. 07. 14. ‘농부’를 법인격사업자 ‘농부장터’(504-82-13755)로 전환
- 2012. 03. 로컬푸드공동사업단 결성
(농부장터, 대구경북먹거리연대, 곰네들장터, 땅이야기)
- 2012. 05. 17. 우리농산물 직거래사업 협약체결 및 정기 직거래 장터 개설
(화성그랜드파크 부녀회)
- 2013. 03. 12. 예비사회적기업 인증 / 예비사회적기업 일자리창출사업 약정(10명)
- 2013. 03. 29. 조합원 정기총회 : 2013.11월까지 협동조합전환 결정
- 2013. 05. 03. 이음과 살림 공간 ‘나루’ 개소
- 2013. 08. 농부장터, 농업진흥청 ‘6차산업우수사례’선정
- 2013. 10. 02. (가칭) 협동조합 농부장터 발기인 회의
- 2013. 10. 24. 협동조합농부장터 창립총회
- 2014. 09. 26. 사회적기업 인증

나. 조직 및 운영

<표6-3> 농부장터 운영개요

생산물유형과 사회적 임무	
사회적임무	- 소농중심의 생산물직거래로 생산자 이익을 증대하고 농촌공동체활성화. - 도시농업을 매개로 도농교류 및 도시공동체 활성화.
상품 & 서비스 (고객, 수익성, 이해관계자)	1. 로컬푸드 농산물 생산 및 판매 : 조합원, 개인, 회원/전부보전/개인, 지역공동체, 생산자 2. 치유농업 : 조합원, 지역공동체, 제3섹터기관/일부보전/협력농가 3. 도시공동체활성화사업 : 아파트공동체, 마을공동체, 제3섹터기관/일부보전/생산자(마을기업)
사회적 성과, 혁신	유통마케팅 : 로컬푸드를 매개로 각각 다른 사회적 목적을 가진 공동체를 유통망에 포함시킴으로써 지역중심의 공동체로 재조직
소유 및 지배구조	
총회 지분구성	1. 제3섹터조직 2. 개별생산자 3. 노동자
이사회구성	1. 생산자 2. 후원인
기타의사결정구조	운영위원회 : 정관상 기구로 주요한 사업 결정, 노동자참여
의사결정구조 과제	생산자조합원들이 수익사업 중심의 활동을 중시하는 경향이 있음
재정구조(자원동원)	
수익성	증가하는 경향
수익배분원칙	1. 적립 2. 사업의 확장, 시스템 구축 및 연구개발 등 사업을 위한 재투자 3. 복리후생을 위한 사용 4. 저소득층 및 취약계층을 위한 공익사업 및 기부 5. 기타 지역사회 공헌 사업
수입구성(%)	- 시장수입 : 484,248,308(82.7) - 공공보조금(고용지원금) : 101,257,000(17.3)
현물지원	없음
세제혜택	없음
사회적임무/지속 가능성	충분하지않음
(지역)사회 관계(목적)	
네트워크	1. 지역로컬푸드네트워크(지역생협+기본법상의 협동조합) : 유통협력체 2. 강북풀뿌리단체대표협의회 : 공동사업협의 및 교류(예. 포럼운영)

다. 거버넌스와 조직구조

가) 참여민주주의와 자발성에 기초한 운영을 위한 조합원제도

농부장터는 법정조합원이 69명이며 이용자로 불리는 예비조합원은 340명에 이른다. 예비조합원은 매장이용 및 소모임 참여 등의 활동성을 가지는데 기존 협동조합에서는 이러한 정도의 활동성으로도 충분히 조합원의 자격이 주어진다. 그러나 농부장터는 단순 이용과 주인의식을 가진 주체적인 참여를 구분하고 있다. 그 이유는 자신의 필요를 중심으로 이용하는 것과 조직 전체의 운영에 관심을 가지며 자신의 필요를 넘어 구성원 전체의 필요와 열망을 살피 참여하는 것은 다르기 때문이다. 거대화된 협동조합은 단순이용자들에게도 조합원자격을 주는데 이로 인하여 대의원제도를 운영하지만 실제 다수 조합원은 조합의 운영에 무관심한 실정이다. 이러다보니 논의가 충분치 못한 상황에서 의사결정이 이루어지고, 그 결과에 대한 책임을 지는 모습도 부족하다. 이러한 민주주의의 결핍은 자기 책임을 가지는 조합원의 주체적인 운영 또한 실현되기 어려우므로 적정한 규모를 유지하면서 참여민주주의를 실현하는 조합원제도를 운영하는 것이다.

나) 생산과 소비가 환류되는 운영체계

농부장터 매출액의 80%는 농산물생산을 통한 판매인데 이 중 약 45%는 조합원에 의해 생산된다. 후원자조합원(소비자조합원)은 치유농업프로그램에 참여하면서 직접 생산에 참여하여 농부장터 농산물 생산에 기여한다. 또한 유통이나 판매를 담당하는 직원 또한 생산에 참여하며 직원과 생산자 또한 농부장터의 소비자이기도 하다. 이렇듯 농부장터는 유통을 매개로 생산과 소비가 상호 교류하며, 소비자가 생산자가 되기도 하는 생산과 소비의 일체형 구조(prosumer)를 형성하고 있다. 비록 아직까지는 소비자의 생산참여 비중이 크지 않고 실험단계이지만 향후 부족한 생산인력을 보충하는 효과를 가질 수 있을 것이다. 이러한 방식은 소비자에게 생산자의 처지를 이해할 수 있게 하여 생산과 소비가 단절되어 발생하는 갈등을 예방하는 데 기여할 수 있을 것이다.

라. 재정구조

농부장터는 소모임과 교육 등을 위한 다목적 공간인 '나루'를 마련하고 최근(2014년 10월)에는 제 2매장을 개설하며 사업이 확장되는 추세이다. 또한 2013년에 비하여 2014년의 매출은 약 20% 증가하였고 내년에는 월매출 1억을 전망하며 점차 안정세를 보이고 있다.

그런데 주요한 사업가운데 매장을 통한 로컬푸드 판매를 제외하고 도시농업의 차원에서 이루어지는 치유농원 운영, 지역사회단체 및 도시아파트를 조직한 공동구매 연계 및 방문 프로그램 운영 등 도시공동체 활성화 사업 등은 조직의 사회적 목적을 실현하기 위한 핵심적인 사업이나 생산비용의 일부만 보전할 수 있다. 이러한 사업의 경우 장차 농민중심의 농업에서 도시거주자가 농업을 지키고 살리는 토대를 구축하기 위한 목적으로서 상업화를 통한 수익성을 기대할 수 없는 영역이다. 현재는 프로젝트를 활용하여 사업비용은 확보되나 인건비는 보전할 수 없는 상황이다. 사업은 안정화되는 추세이나 운영의 효율화를 통하여 손실을 줄이는 방안 외에도 외부의 다양한 자원을 활용하여 비용손실 줄이는 것이 과제이다.

마. 사회적관계

지역사회에서 농부장터가 맺는 관계의 궁극적인 목적은 '로컬푸드를 통한 지역사회 공동체의 재조직'이다. 이를 위하여 한 축으로는 유관업종에 종사하는 마을기업들(땅이야기, 곰내들장터) 그리고 먹거리연대 등과 함께 '로컬푸드공동사업단'을 구성하여 전교조와의 협약을 통해 공동구매사업을 진행한다. 이러한 틀을 기반으로 최근엔 지역의 생산자조직을 발굴하여 연대의 틀을 확장하고 있으며 이들과 더불어 '대구로컬푸드협의회'를 결성하는 단계에 이르렀다. 이와 더불어 지역의 사회적경제 당사자 조직 및 지원조직과 더불어 로컬푸드 관련 포럼 및 교육을 기획, 운영하기도 한다.

다른 한 축은 농부장터가 소재한 대구북구지역을 중심으로 이루어진 '강북지역풀뿌리단체협의회'인데 여기에서는 주민들과 더불어 다양한 시도가 이루어진다. 지역신문 구상, 생활권 내에서 호혜관계가 중심이 되는 '동네경제' 기반을 조성하기 위하여 버룩시장을 운영하기도 한다.

바. 사례기업 총괄평가 및 발전 전망

가) (지역)사회 기여의 측면 : 먹거리를 통한 지역공동체의 재조직과 결속력 강화

지역사회에는 다양한 유형의 공동체가 존재한다. 아파트 부녀자들을 중심으로 형성된 공동체, 지역아동센터 등과 같은 주민복지서비스 제공기관에 기반한 공동체, 풀뿌리단체 등. 이들 공동체의 결속력은 상이하며 공동체 간의 관계는 소원한 경우도 많이 있다. 농부장터는 로컬푸드를 매개로 이들 공동체가 공동의 관심사를 가지며 만날 수 있는 기회를 제공하며, 공동의 필요를 충족시킴으로써 그들 조직내, 그리고 조직간 결속력을 강화하는데 기여하고 있다.

다른 한편으로 마을이나 동네 등의 생활권중심 공동체나 노동, 교육, 여성 등 부문별 공동체들이 지역과 부문을 넘어 지역사회 전체를 사고하며 문제점을 해결하는 활동에 나서지 않는 경우가 많다. 뿐 아니라 도시와 농촌간의 불평등 문제가 심각하나 도시는 도시대로, 농촌은 농촌대로 관계가 단절되어 있다. 농부장터는 이러한 문제에 착목하여 도시와 농촌이 상호교류하고 협력하여 서로 살리는 상생관계를 만들고 있으며, 도시 내에서도 상이한 공동체간의 교류와 협동을 도모함으로써 각각의 공동체가 지역사회라는 보다 넓은 지평을 두고 사고하며 활동하고 연대할 수 있는 계기를 제공하고 있다.

나) 사회적경제조직 운영원리의 측면 : 협동의 조합다운 운영과 참여민주주의의 실천

농부장터는 결속력이 약한 공동체, 이용은 있고 협동은 없는 협동조합의 운영을 극복하고자 노력하였다. 기존의 많은 사회적경제조직들이 운영의 어려움을 겪으며 사업에 치중하다보니 내적인 협동은 소홀히 취급하는 경우가 많아 조합원의 무관심과 이탈이 심한 상황이다. 또한 이미 안정권에 든 대규모 협동조합의 경우에는 사업의 대규모화로 조직체계가 위계화되며 수평적인 협동관계를 형성하는 데 어려움을 겪고 있을 뿐 아니라 양적 팽창으로 인하여 익명화되고 있어 조합원들의 주체적인 참여를 통한 민주적인 운영원리를 실현하는 데 어려움을 겪고 있다.

이러한 측면에서 농부장터의 운영방식은 시사하는 바가 크다. 우선, 자신의 필요를 중심으로 이용하고 참여하는 구성원은 예비조합원으로 두어 의사결정의 권한을 제한함으로써 주체적으로 참여하는 조합원들의 책임성을 강화하고 있다. 이러한 방식은 단순이용 및 소

모임 참여자들에게도 나쁘지 않은데, 그 이유는 과도한 책임을 부담스러워하는 이들에게 적합한 조직적 결합형태를 가질 수 있으며, 참여의식의 진전에 따라 결합의 수위를 높일 수 있는 가능성이 있기 때문이다. 마지막으로 무분별한 조직확대를 지양하며 책임과 의무를 다하는 사람들을 중심으로 운영하면서 그들의 참여 기회를 더 잘 보장할 수 있어 협동조합다운 참여민주주의를 실현할 수 있는 가능성이 높다고 할 수 있다.

다) 사회적경제 조직 모델의 측면: 소비자생활협동조합의 비판적 극복과 새로운 모델의 시험

농부장터 대표에 따르면 “유통단계에서 생산자와 소비자간의 관계가 형성되지 않으면 사업은 성공하기 어렵다”고 한다. 그런데 현재의 생협은 물류가 분리되어 생산자와 소비자간의 관계가 소원해짐으로 인하여 소비자는 소비자의 이익을, 생산자는 생산자의 이익을 앞세우며 갈등을 보이기도 한다. 또한 안전한 먹거리를 안정적으로 공급받고자 하는 기존 생협의 욕구는 다작의 계절농업을 하거나 소규모로 농사짓는 소농에게는 진입장벽이 높아 거래관계를 형성하지 못하고 있다. 그래서 농업살림을 지향하는 큰 생협들은 다수의 소농에게는 안정적인 판로를 구축해주지 못하는 실정이다.

이러한 현실진단에 입각하여 농부장터는 기존의 생협조직에서 배제된 소농이나 그들의 연합조직인 마을기업이나 영농조합 등과 거래관계를 형성하며 안정적인 판로를 제공하는 역할을 하고 있다. 수확량이 들쭉날쭉하며, 마케팅에도 익숙하지 않고, 품질로 일정하지 않지만 서로 얼굴을 알고, 오며가며 조합원들과 생산과정을 지켜보기에 속속들이 알기에 인증제도를 거치지 않아도 안심할 수 있다. 로컬푸드의 로컬이 단지 지리적인 근접성만이 아니라 ‘얼굴있는 먹거리’이기에 생산자의 얼굴과 재배하는 농산물의 얼굴과 지역의 얼굴을 훤히 알고 있는 소비자들은 의심을 거두게 된다. 그러한 관계에서 속이면 관계가 끊어지기에 거래관계는 신뢰관계로 형성될 수밖에 없다. 이것이 농부장터가 지향하는 호혜경제이다.

라) 종합

농부장터는 지역밀착형 로컬푸드 유통사업모델이다. 최근 들어 로컬푸드운동이 활성화되고 있고 사회적경제조직의 매장이 늘어나는 추세이다. 그런데 생산자나 소비자와의 관

계를 제대로 만들지 않고 매장을 먼저 만들어 운영의 어려움을 겪는 경우도 있는 반면 여전히 많은 마을기업이나 영농조합 등의 경우 판로에 어려움을 겪고 있다. 사회적경제조직으로서의 협동조합과 얼굴있는 먹거리로서의 로컬푸드가 결합한 모델인 농부장터는 기존의 시장에 들어가서 경쟁하기 보다는 새로운 시장을 형성하는 데 주력하고, 그 시장은 지역의 생산자와 소비자인 공동체들이 함께 만들고 있다. 이제 막 생기기 시작한 이 호혜시장은 지역공동체들과의 관계, 생산자와 소비자와의 관계가 더욱 강화될 때 안정화될 수 있다. 이러한 이유로 농부장터의 많은 역량과 노동력은 관계맺기에 투입된다 ; 소모임, 체험, 교육, 네트워크 등. 그래서 아직은 수익성이 높지 않아 인건비 지원을 활용할 수밖에 없고, 기획에 필요한 인력도 부족한 실정이다. 이러한 점은 많은 사회적기업이 가지는 공통의 어려움으로 농부장터 또한 풀어야 할 과제이다. 더불어 사업의 확장에 필요한 자금조달 또한 용이하지 않은 점도 있다. 매장운영은 지역주민의 참여로 해결가능하나 그들이 관계맺기의 묘미를 체득하는 데는 시간이 걸릴 것이다. 이런 점에서 직원 및 조합원의 역량강화에 필요한 교육과 리더십양성에 더욱 집중할 시기가 판단된다.

3. 전환기술사회적협동조합

가. 발전과정

전환기술사회적협동조합의 설립자들은 각자 자기가 속해있는 조직 안에서 혹은 개별적으로 대안에너지 및 지역의 에너지자립에 관심을 가지며 자료를 찾아 공부하며 하나씩 배워갔다. 그들은 2010년 경부터 개별적 친분관계를 넘어 에너지 관련 행사나 녹색연합이 주최하는 '지역에너지학교' 등의 자리를 통해 비공식적인 '적정기술 네트워크'를 형성해오다가 2012년 11월 하자센터에 모여 적정기술 협동조합 모색을 위한 세미나를 개최했다. 이 자리에서 자신들이 관심있는 적정기술을 가지고 자립적 생활이 가능한 구조를 만들고자 협동조합을 설립하기로 결정했다. 그런데 때마침 그 행사에 '로컬푸드와 로컬에너지'를 주요정책프로그램으로 정한 완주군수가 참여하여 적정기술협동조합을 완주에서 설립하면 전적으로 지원한다는 제안을 하여 완주군과의 인연이 시작되었다¹⁰⁾.

완주군과 공간제공 및 사업비 지원의 내용을 포함한 포괄적 협약을 체결하기 전, 그리고 조합 설립 전 2013년 2월 23~24일, 협동조합 준비위 차원의 사업으로 2회에 걸쳐 '나는 난로다' 행사를 진행하였으며 이를 통해 조합 홍보와 내부적 멤버십을 다졌다. 이 사업을 바탕으로 2013년 4월 26일 창립총회를 개최하고 나서 5월부터 바로 교육훈련사업을 전개하였다. 2013년 6월부터 12월까지 정부보조금, 완주군, 전주대학교 보조금을 기반으로 우리나라 최초로 적정기술 분야의 각종 교육훈련사업과 연구개발사업, 전시포럼사업 등을 진행하였고, 각종 미디어에 소개되며 우리 사회에 적정기술의 필요성과 조합의 존재감을 확장시켜왔다.

10) 완주군은 2013년에 전환기술사회적협동조합을 유치하며 적정기술 관련 로컬에너지 사업을 활발하게 진행하고 있다. 완주군은 로컬에너지 자립기반 구축 지원 조례를 제정해 2013년 4월부터 시행하고 있고, 공공시설을 군민 협동조합에 임대해 군민출자사업단을 조직 중에 있으며, 수송분야의 에너지 절약을 위해 자전거 보급의 확산을 추진하고 있다.

전환기술사회적협동조합 창립취지문(일부 발췌)

우리는 기술의 힘을 실감한다. 과학적 진보와 산업기술은 단순한 도구가 아닌 우리의 온 삶을 규정하는 환경이자 결정적 구조였다. 후쿠시마 핵 발전 사고는 산업 자본주의가 낳은 거대기술의 비극적 최후를 상징한다. 지금 여기서 그동안 우리의 기술에 대한 관점과 태도를 전복시킬 필요가 있다. 과학지식과 기술은 생명 공동체의 건전성과 안전 및 아름다움을 보존할 때 올바르다. 이러한 관점에서 오랜 과거의 언덕을 넘어 전승된 전통기술과 오늘날 오만한 과학지식에 대해 한계와 제약을 가하는 적정기술의 혼합은 생태순환사회로 변모하기 위한 최선의 전환기술이다.

전환은 급작스러운 사변이 아니라 과정이다. 우리 삶의 전환에 필요한 여러 도구와 장치들을 직접 만들어 사용할 때 창의적인 능력은 자연스럽게 고양된다. 생각하는 손을 가진 장인들의 노력과 대중들의 자발적 관여와 실천, 기술이 자연과 사회에 끼치는 영향에 대한 사회적 성찰을 조직할 때 위기는 미래를 희망할 수 있는 전환의 과정이 될 수 있다. 그 동안 우리들은 재능 있는 젊은이들과 사람들이 생태사회로 전환하는 데 필요한 지식과 기술을 추구하고, 실험하고, 계획하고, 창조하고, 꿈꾸고, 보급하고, 활용하도록 격려하고, 지원할 수 있는 교육-연구 기관을 만들고자 뜻을 모아왔다.

우리가 교육하고자 하는 전환기술은 다음 세대에 전달되어 풍요로워지며 미래를 위한 전통으로 형성되어야 한다. 이를 위해 이해와 신뢰, 존중에 바탕에 두고 경청하며 소통하고, 학습하며 협업 할 수 있는 공간과 기회를 우리의 활동에 참여하는 모든 이들에게 제공하고자 한다. 기술은 인간 삶을 규정하는 인문적 주제다. 따라서 기술이 인간 사회와 문화에 끼치는 영향을 주의 깊게 관찰하며 신중하고 지혜롭게 선택하며 개발할 수 있는 장인들로 청년들이 성장하고 각지의 지역 공동체에 등장하여 봉사할 수 있는 조건을 조성하고자 한다.

우리가 연구 개발하는 전환기술이 산업기술의 폐해와 오류를 극복하고 투명하게 입증된 기술로 사회화 될 수 있도록 노력한다. 가능한 지역 공동체와 공적 이익을 추구하고 우리의 작업에 관심을 갖고 있는 조직과 개인들이 우리의 실패는 피하고 성공은 배울 수 있도록 노력한다. 궁극적으로 우리가 제시하는 모든 기술과 지식은 다양한 방식으로 대중이 활용할 수 있어야 한다. 이를 위해 우리는 새로운 도구와 기술이 사람들의 삶에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 지역의 자발적인 '전환기술 공간과 조직'을 확산시켜 나간다.

우리의 목적은 이상과 현실의 균형을 잃지 않는 민주적 활동에 의해서 달성 될 수 있다. 조직의 운영과 사업의 결정에 있어 권위적인 위계질서를 거부하며 민주적이며 자율적인 조직 문화를 발전시켜 나가야 한다. 활동의 지속성을 유지하기 위해 우리가 연구 개발한 결과물들은 참여자들의 경제적 안정과 자립을 위한 사업에 활용될 수 있다. 그러나, 그러한 사업은 성장과 독점적 경쟁이 아닌 협동사회경제를 지향해야 하며, '공개'를 통한 사회적 이익을 가장 중시해야 한다는 점을 분명히 한다.

나. 조직 및 운영

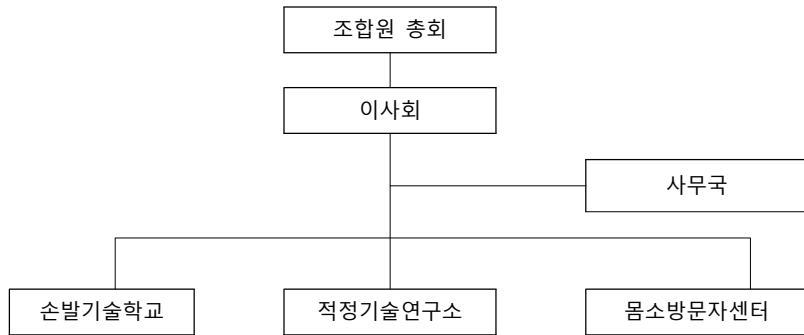
<표6-4> 전환기술사회적협동조합 운영개요

생산물유형과 사회적 임무	
사회적임무	생태전환사회를 위한 적정기술 전문인력(활동가) 양성(생계가능), 신규적정기술분야 발굴, 사회혁신에 적합한 효율적인 적정기술연구, 에너지분야 사회적경제 구축
상품 & 서비스 (고객, 수익성, 이해관계자)	1. 적정기술인력양성을 위한 교육 : 개인, 제3섹터기관, 지역공동체/일부보전/평균 40대 후반의 개인(저소득층+중간소득층) 2. 정보제공 : 개인, 제3섹터기관, 지역공동체/무료/지자체
사회적 성과, 혁신	- 교육을 통해 강사단협의회를 구성하고 지역사업의 거점을 마련함으로써 향후 적정기술창업 네트워크 형성의 기반 조성 - 전통기술복원(개량, 구들, 비전력농기구 등)
소유 및 지배구조	
총회 지분구성	1. 교육, 연구 2. 후원 3. 노동자
이사회구성	1. 생산자(교육, 연구 6명) 2. 제3섹터조직(후원, 2명)
의사결정구조 과제	협동조합운영에 대한 이해가 부족하여 각자 책임에 따른 역할을 수행하는 데 어려움을 겪고 있음
재정구조(자원동원)	
수익성	증가하는 경향
수익배분원칙	적립, 재투자
수입구성(%)	- 시장판매수입 : 12,300,000(11.5) - 공공보조금 : 85,000,000(79.2) - 금전 후원 : 10,000,000(9.3), 청목회
현물지원	건물, 설비
세제혜택	없음
사회적임무/지속가능성	충분하지않음
(지역)사회 관계(목적)	
네트워크	지역거점들의 네트워크의 주체

다. 거버넌스와 조직구조

전환기술사회적협동조합의 조직은 총회, 이사회, 산하기구, 사무국으로 구성되어있다. 조합원은 교육자, 연구개발자, 생산자, 보급, 직원, 후원으로 구성되었으며, 아직 생산자와 보급(판매유통) 조합원은 존재하지 않는다. 조합원 중 기관조합원이 4개이나 올해 적정기술 시제품 생산이 성과를 내고 보급활동이 시작될 경우 한살림, 환경농업단체협의회 등 다양한 분야에서 단체조합원이 확보될 예정이다. 조합원은 전환기술사회적협동조합과 함께 적정기술네트워크에 참여하는 단체나 개인으로 조합원이자 네트워크의 성격을 가진다.

<그림6-1> 전환기술사회적협동조합의 조직구조



라. 사회적관계

전환기술사회적협동조합은 기존의 적정기술네트워크를 발전시켜 지역에서 교육을 담당할 수 있는 강사단구성과 이들을 중심으로 한 지역거점 형성에 주력하고 있다. 현재 강사단회의에는 19명이 참여하고 있으며, 서울, 인천, 충남, 전북, 경북, 경남, 울산, 제주 등 거의 전국에 걸쳐 활동하는 중이다. 이 모임에서 지역조직의 상황을 공유할 뿐 아니라 적정기술의 동향 파악 및 중점과제를 찾아 논의하며 공동의 방향을 모색하고 있다.

마. 사례기업 총괄평가 및 발전 전망

가) 사회적 성과 : 적정기술의 확장과 사회적 인식제고

교육훈련 과정에서 우리나라에서 아직 시도되지 않은 새로운 적정기술 분야인 태양굴뚝, 윈드캐처, 비전력펌프, 기화열냉방장치를 직접 제작하여 에너지전환의 가능성을 확장하였으며, 거꾸로 타는 Rocket 방식과 TLUD 방식 및 Base burning 방식이라는 새로운 연소방식을 도입하여 고효율난로 분야의 발전에도 기여했다.

지속적인 교육을 통해 지역별 적정기술 전문인력(활동가)을 배출하여 강사단 그룹을 형성하는 소기의 성과를 남겼으며, 동시에 충분하지는 않지만 적정기술 거점조직을 구축하는 데에도 기여했다. 구체적으로 천안아산, 홍성, 서천, 공주, 순창, 완주, 곡성, 원주, 정선, 강화, 울산, 제주 등에서 적정기술 거점조직이 생겨나거나 거점의 역할을 하게 되었고, 분야별로는 벽난로 전문인력, 개량복합구들 전문인력, 고효율난로 전문인력, 천연페인트 전문인력 등을 배출하는 조직적 성과를 남겼다. 이후 이러한 네트워크를 기반으로 분야별 전문성을 살려 적정기술상품을 생산함으로써 다양한 적정기술제품을 대중에게 보급할 수 있는 기반이 형성되었다.

원주지역의 경우 지역의 일자리사업단 등과 협력하여 200가구에 마이크로태양광을 보급하였으며, 화석연료를 대체하는 기화열냉방장치 시범사업, 겨울철에는 화목온풍기를 통하여 하우스가온시설시범사업을 실시중이다. 또한 고산자연휴양림에는 산림바이오매스로 대체하는 작업을 진행중이다. 이를 통하여 완주군은 로컬에너지로의 전환 과정에 있다.

교육훈련 과정에 EBS 하나뿐인 지구를 비롯한 여러 언론매체의 기획취재와 보도가 있었으며, 산림바이오매스 정책포럼이라는 국제행사와 국내 적정기술의 대표브랜드인 제3회 전환기술전람회(나는난로다)를 개최하여 우리 사회에 전환기술사회적협동조합의 이름을 알렸다.

나) 사회적경제 영역에 적정기술 분야 도입과 확산

전환기술사회적협동조합의 설립은 하나의 협동조합의 설립의 의미를 넘어선다. 이 조직의 설립으로 인하여 그동안 흩어져 있던 적정기술활동가들이 모여 보다 체계적인 활동을 펼칠 수 있는 장이 열린 것이다. 또한 과거 지역에서 개인적으로 관심을 가진 이들이 교

육을 통하여 함께할 수 있는 동료들 만나게 되어 비공식적인 모임이 협동조합형태의 공방을 만들게 되었다. 이를 통해 전환기술사회적협동조합은 창업인큐베이터 역할을 하며 적정기술을 확산하는 역할을 한다고 볼 수 있다.

전환기술사회적협동조합의 설립은 사회적경제영역에서 취약했던 에너지분야의 조직이 확산되는 계기가 되었다. 적정기술은 해외에서 이루어진 성과를 바탕으로 지역의 전통기술을 접목하고 지역자원을 활용하여 이루어지므로 지역특성에 따른 활용방안 및 발전방안이 열려있다. 그러므로 지역에 기반한 사회적기업의 모델로서 각광받을 수 있으며 향후 지역에서 다양한 적정기술 운용사례가 발굴될 것으로 예상된다.

다) 향후 과제

전환기술사회적협동조합의 주요활동은 적정기술자를 배출하기 위한 교육프로그램 운영이다. 그런데 적정기술에 대한 사회적 인식의 부족 및 참여자의 경제적 여건 등의 이유로 교육비로 충당할 수 없고 다양한 지원금을 활용하고 있다. 완주군과 포괄적협약을 체결하여 교육장 및 사무국 등 시설이 확보되어 있고, 운영비도 충당하고 있으나 장기적으로는 공공부문의 의존성을 줄여야 하는 과제가 있다. 이와 더불어 각 지역거점 또한 자립의 기반이 형성되어야 상부상조할 수 있는 관계가 형성될 수 있을 것이다.

또한 적정기술의 확대를 위하여 연구개발이 지속적으로 이루어져야 하는데 현장전문성을 가진 이들 중심으로 구성되어 있어 이론적 토대가 미흡한 실정이다. 따라서 이론적, 기술적 전문성을 가진 연구자그룹의 형성 또한 중요한 과제이다.

장기적인 전장에서 보면 적정기술이 특정한 집단의 활동이나 이념의 문제가 아니라 도시와 농촌에서 거주하는 생활인이나 생산활동에 종사하는 사람들의 생활의 문제임을 인식하여 접근가능한 것이 될 수 있도록 하는 생활운동이 필요하다. 에너지를 소비하기만 했지 직접 생산하는 삶을 살지 않았던 일반인들이 스스로 만들고 생산하는 삶으로의 전환은 물질적 필요나 시간적 여유의 문제를 넘어 인식의 전환이 선행되어야 하는 문제이다. 삶의 패러다임 전환을 어떻게 만들 것인가 하는 문제는 전환기술사회적협동조합이 넘어야 할 큰 산이다. 이를 위하여 지속적인 교육과 연구는 단지 기술적인 문제를 다룰 것이 아니라 인식의 전환을 위한 접근이 필요할 것이며, 이를 뒷받침할 수 있는 튼튼한 이론적 토대를 구축하는 것 또한 과제라 할 수 있다.

4. 공동체은행 빈고

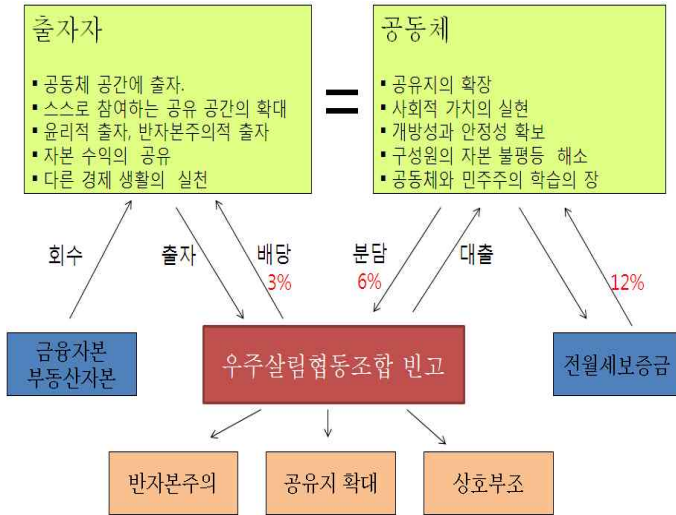
가. 발전과정

가) 공유주거를 위한 공동금고의 시작

공동체은행 빈고는 서울 해방촌의 ‘빈집’의 상호금융제도에서 발전된 형태이다. 2008년 말, 소유하지 않고 공유하는 집, ‘주인처럼 드나들 수 있는 비어있는 집, 손님들의 집’이라는 뜻을 가지는 게스트하우스 빈집이 3명으로 시작되었다. 이후 단기투숙객이 장기투숙객이 되면서 부족한 공간을 확장해가는 형태로 발전해 갔다. 주거를 함께 마련하기 위해 여러 친구들이 보증금을 모아 빈집을 만들어 살면서 잉여금이 발생했고, 빈집과 같은 생활 방식으로 살고 싶은 사람들이 모여 들면서 잉여금이 늘어났다. 그런데 살다보면 보증금을 많이 냈던 친구가 돈을 급하게 빼야 될 상황이 생기기도 하는데 이때 문제가 발생한다. 집을 없앨 수도 없고(①보증금을 급하게 빼야 할 경우), 또는 집 안에 분쟁이 생겼을 때 보통 보증금을 낸 사람이 나가면 집을 뺄 수밖에 없게 되니까, 잘잘못을 따지지 못한 채 돈을 털 낸 사람이 나갈 수밖에 없는 구조인데 이러한 불합리한 방식에 문제의식을 가지게 되었다(②분쟁이 생겼을 때 자본을 가진 사람이 유리한 문제). 또한 집이 늘어남에 따라 잉여금이 쌓이고 각각의 잉여금을 합치면서 어떻게 사용할 것인가하는 문제가 있었다(③잉여금 사용의 문제).

그리하여 여러 집들의 보증금을 중앙에 하나의 금고로 모아 이 금고에서 일부를 가져가는 방식으로 운영하기로 하여 ‘우주살림협동조합’을 만들었다. 거주자 중 계약 이전에 나가야 하는 경우가 생기면 중앙에 모인 모든 잉여금과 사람들의 출자금을 모아서 반환을 할 수 있는 구조를 만든 것이다. 그리고 이렇게 빈고를 통해 사람들이 각 집의 보증금을 마련하게 되면 그야말로 집에 대한 소유구조가 없어지고 그러면 거주자는 자기가 사는 집에 얼마를 낸 것이 아니라 빈고에 얼마를 낸 것이 되기 때문에 빈집은 더욱 공유지로서 인식될 수 있다고 생각했다.

<그림6-2> 우주살림협동조합 빚고의 구조



나) '빈마을 금고'에서 '공동체은행 빚고'로

빈집 투숙객(거주자)들의 금고에서 공동체은행을 사고하게 된 것은 빈집의 활동가들이 지역으로 열린 공동체를 지향하며 빈마을을 구상한 데 연유한다. 그래서 빚고는 빈집이나 어느 곳에 소속되지 않고 독립된 공동체은행으로 운영되며 빈마을과 같은 작은 공동체들이 만들어지는 것을 장려, 지지, 응원해주는 은행의 역할로 방향을 정립하면서 공동체은행 빚고라는 명칭으로 변경하게 되었다. 이런 과정에서 해방촌의 빈집을 넘어 지역공동체들이 조합원으로 참여하게 되었고, 현재 10개의 공동체가 빚고를 이용하고 있다. 그 중 빈마을에 포함되는 공동체가 5개이고 나머지 5개는 외부, 혹은 지역 공동체들이다.

다) 연혁

- 2008년부터 빈집활동가를 중심으로 빈마을금고 논의 시작
- 2010년 5월 : 창립준비위원회 시작
- 6월 27일 : '우주살림협동조합' 빚고 시작
- 10월 : 10월 빈가게 공동체공간대출
- 11월 : 하늘집 공동체공간대출.
- 2011년 3월 : 1차창립총회 개최
- 5월 : 공부집 공동체공간대출
- 2012년 1월 : 만행 해방촌 행간 공동체공간대출
- 2월 : 카페 해방촌 공동체공간대출
- 3월 : 빚고 2차 총회
- 5월 : 작은집 공동체공간대출
- 8월 : 청주 공룡 공동체공간대출, 살림집 공동체공간대출
- 11월 : 해방촌연구소, 구름집 공동체공간대출
- 12월 : 수유너머R, 해방촌 공동체공간대출
- 2013년 3월 : 빚고 3차 총회
- 9월 : 마실집 공동체공간대출

나. 사회적 목적과 사업내용

<표6-5> 공동체은행비고 운영개요

생산물유형과 사회적 임무	
사회적임무	빈집/빈가게와 같은 반자본주의 열린 공동체를 지향하며 그 확산을 도모 조합원들의 금융활동 지원으로 공동체 유지에 기여
상품 & 서비스 (고객, 수익성, 이해관계자)	1. 공동체확산을 위한 대출 : 공동체조직(비공식), 제3섹터조직 2. 조합원의 금융지원(대출, 정보제공, 상담 등) : 조합원 3. 지역공동체 네트워크 및 사회연대활동(지구분담금) : 공동체, 사회단체
사회적 성과, 혁신	- 공유의 열린공동체를 위한 금융지원체계형성 - 출자=이용=연대=운영의 구조
소유 및 지배구조	
총회 지분구성	평등
이사회구성	평등
의사결정구조 과제	- 상임활동가회의에서 활동가들이 지역별로 흩어져있어 정보공유에 어려움이 있음 - 공동체에 살지 않는 외부 조합원들의 경우 직접적인 의사소통 방식을 찾기 어려움
재정구조(자원동원)	
수익성	변동
수익배분원칙	이사회결정 : 사회적기업 재투자, 배당
수입구성(%)	- 공간분담금 : 17,310,000 - 이용수입 : 1,035,636 - 교육사업 : 886,800 - 은행이자 : 620,546 - 선물 : 428,410 - 조합비 : 2,070,000
현물지원	외부지원배제
세제혜택	없음
사회적임무/지속 가능성	적절함
(지역)사회 관계(목적)	
네트워크	해방촌사람들(빈집, 빈가게, 빈마을, 수유너머 등) : 지역화폐, 장터

다. 거버넌스와 조직구조

가) 빈고의 운영 원칙과 방식 : '능력에 따라 출자하고 필요에 따라 이용한다. 기쁘게 연대하고 재밌게 운영한다.'

공동체 이용을 승인하는 기준은 최소 3인의 빈고 조합원이 어떤 방식으로 운영할 것인지에 대한 계획을 세우고 출자금의 1/10을 넘겨서 이용하는 것은 지양하고 있다. 만약 기준이 안 된다면 사는 동안 그 기준을 채우게 유도한다.

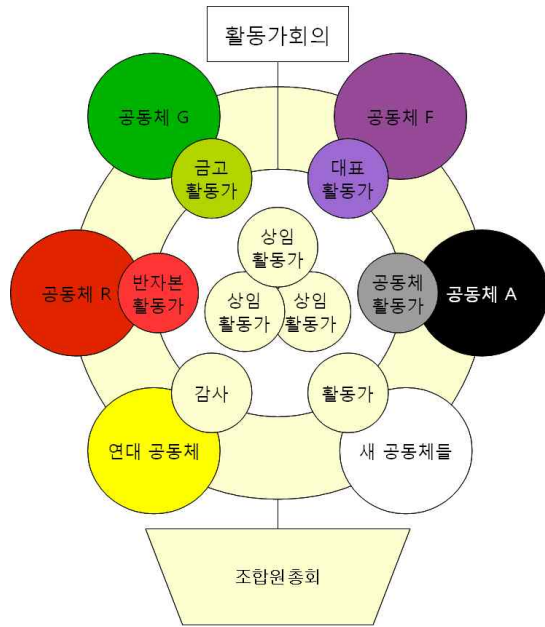
대출이라는 표현을 쓰지 않고 '이용'이라는 표현을 쓴다. 그 이유는 공동체 구성원간 채무관계가 되는 것이 아니라 조합원으로서 정당하게 이용하는 평등한 관계를 지향하기 때문이다. 대부분 출자금을 이용할 수 있게 해주는데, 공동체사업을 지지하고 연대하는 차원으로 출자를 하기도 한다. 가지고 있는 돈을 다른 협동조합에 똑같이 출자를 함으로써 이용수입을 따로 받지 않는다(빈가게에 1천만 원, 인권센터 1백 만 원 등)

나) 운영규칙은 없고 이용방식과 관계방식으로 운영되는 협동조합

조직은 총회(년 1회), 활동가회의(월 2회), 운영회의(월 1회), 연구모임(월 1회), 상임활동가회의(주 1회, 대표활동가 + 상임활동가), 지역연대회의(격월 1회), 조합원 소모임으로 구성되어 임원은 운영회의, 연구모임, 상임활동가회의의 대표 각 1명으로 구성되어 있다.

특이한 것은 협동조합이라 칭하지만 정관이 없고, 모든 것은 논의를 통해 언제든지 변할 수 있는 가변적인 형태이다. 또한 의사결정은 단지 1인1표가 아니라 다수가 참여하여 최대한 충분히 논의하여 결정한다는 암묵적인 방식의 원칙이 있을 뿐이다. 중요한 것은 자발적인 참여이고, 거기서 논의하여 공동의 의견을 모아가는 것이지, 형식적인 논의구조를 통해 결정하는 것은 아니라는 것이다.

<그림6-3> 빈고의 조직 구조



라. 사회적관계

빈고는 빈집이나 빈가게와 함께 빈마을을 구성한다. 그러나 빈마을은 또한 몇 개 조직이 구성하는 것이 아니라 해방촌 전체로 확장하고자 한다. 그래서 수유너머, 동천다방 등과 함께 마을 일을 해 나가는 유기체로 존재한다.

빈고를 포함한 ‘해방촌 사람들’은 함께 마을장, 해방화폐, 밥상모임 등을 운영하고 있다. 특히 빈고가 주축이 된 해방화폐 모임에는 상인회 회장, 신부님, 해방촌 사람들, 공동체은행 빈고 등 다양한 사람들이 참여한다.

마. 사례기업 총괄평가 및 발전 전망

가) 빈고의 운영방식 : 운영의 급진성

빈집은 정주형 공동체가 무너진 가난한 유목민의 도시적 삶에 주목한 것이다. 그리고 꼭 정착을 목표로 하지 않더라도 살아가는 동안에는 집과 가게와 화폐를 공유함을 통해 새로운 유형의 지역사회를 만들어가고자 하는 운동이라고 할 수 있다. 이것을 지탱해주는 것이 빈고이다. 이런 의미에서 빈고는 가진 것이 별로 없는 사람들이 모여 스스로의 문제를 상호부조를 통해 해결하는 ‘계’의 성격을 가진다고 할 수 있다. 그러나 전통적인 계와 다른 것은 민주성, 연대성과 호혜성과 공유의식의 급진화이다. 자발적 참여에 바탕을 두고 모두의 의견으로 의사결정이 이루어지며 언제든 바뀔 수 있는 위계없는 구조, 내 돈을 맡기며 내가 통제하지 않고 공동의 통제 하에 두기, 빌려주고 빌리는 채무관계가 아니라 이용자로서 동등하게 만나기, 운영의 안정성을 위해 금융수입을 활용하지 않고 공동체에 출자하기, 이익의 일부는 지구분담금으로 사회연대활동에 쓰기 등.

이러한 운영방식은 전통적인 조직과 다른 새로운 방식으로 새로운 세대의 조직관과 관계방식을 보여준다. 그런데 그 기저에는 기존의 체도에 접근할 수 없거나 어려움을 겪는 3포세대가 가진 절실함이 있다. 그래서 스스로 조직할 수밖에 없었고, 상호부조해야 살 길이 열린다는 것을 자각했기에 가능하다. 이런 측면에서 빈고의 시도와 실험은 생계와 생활의 어려움을 겪거나 자신의 방식으로 살아가고자 하는 열망이 있는 많은 청년세대들에게 시사점을 준다고 생각된다.

나) 스스로 통제하는 시스템의 가능성 : ‘수인의 딜레마’ 혹은 ‘도덕의 반석’

공동체은행 빈고의 운영사례는 ‘수인의 딜레마’를 연상하게 한다. 상호 신뢰하면 최소한의 형을 받고, 서로를 고발하면 둘 다 최대한의 형을 받는 게임. 보이지 않는 곳에 있는 그를 친구로 생각하고 믿어야 하나, 나의 이익만을 생각하고 상대를 말고해야 할 것인가? 공동체은행 빈고는 이 게임에서 ‘신뢰’를 선택한 듯하다. 믿을 수 있는 사람이어서 믿는 것이 아니라 그러기로 한 것. 그렇게 살기로 한 것. 그래서 속이거나 해서 피해를 보더라도 어쩔 수 없다고 생각한다.

그러나 이러한 방식이 대책없는 낙관에서 비롯된 것은 아니다. 그것이 가능할 수 있는

건 그들은 서로 아는 친구이거나, 친구의 친구이거나, 아니면 잘 몰랐던 사람일지라도 만나서 얘기하고 계획을 듣고, 중간중간에 진행상황을 공유하며 친구가 되기에 계약관계로 묶이지 않고 친구관계나 지지하고 응원하는 연대관계로 묶인다. 그러니 최악의 경우 오히려 오히려 좋다고 생각할 수 있는 것이다. 잃을 수도 있을 만일의 가능성 때문에 의심의 장치로 구성된 조직이 아니라 믿기로 하여 그 관계를 지속할 수 있는 방안을 중심으로 운영되는 방식이다. 마르셀 모스는 '증여론'에서 "계약 이전에 신뢰가 있어야 한다"고 했고, "사람은 싸인하는 법을 알기 훨씬 전에 명예와 이름을 걸 줄 알았다"고 했다. 물질과 정신이 같이 가듯 경제와 도덕도 같이 간다는 것이다.

현재로서는 이 방식에 문제가 거의 드러나지 않는다. 필요에 의해 만났으나 그 필요에 만 머물지 않고 공동의 것을 만들어가는 과정인데 그 발전경로가 범상치 않아 이해되기 어려운 측면도 있다. 조직으로서 운영의 원칙이 분명하지 않고 체계적이지 않은 반면 관계와 공감으로 지속하는 데 따른 어려움과 장애가 없진 않다. 예컨대 제한된 상근인력으로 일일이 다 소통하고 확인하는 데 어려움이 있다. 현재로서는 이런 정도의 어려움을 피력할 뿐 큰 문제는 발생하지 않는다고 한다. 하지만 장기적으로 조합원이 확대되고, 이용고가 늘어나는 반면 자원활동인력이 늘어나지 않는다면 어떤 상황이 도래할지 예측하기 어렵다. 그러나 그 이전에 스스로 통제하고 제한하는 방식을 채택했기에 감당하지 못할 정도의 문제가 발생할 가능성은 별로 없어 보인다.

제3절 사례 종합 및 평가

1. 사례 종합

대안경제형에서 살펴본 사례기업의 특징은 <표 6-6>에 요약되어 있다.

<표 6-6> 사례기업프로필

기관명	원주푸드협동조합	농부장터	전환기술사회적협동조합	공동체은행 빈고
유형	대안적 지역개발 (로컬푸드)	대안적 지역개발 (로컬푸드) 도시공동체형성	대안에너지개발 (적정기술, 전환기술)	대안금융 (공동체지원, 자조)
소재	원주	대구	원주	서울
사업내용	- 학교급식발급 - 결식아동도시락지원, 단체급식 캐터링사업 - 로컬푸드식당운영	- 로컬푸드유통매장 - 치유농업 - 도시공동체형성	- 적정기술교육프로그램운영 - R & D - 적정기술협동조합인큐베이팅	- 열린공동체 확산을 위한 대출 - 공동체구성원 금융지원 - 사회연대
법적·제도적 지위	다중이해관계자협동조합 인증사회적기업	다중이해관계자협동조합 지역형예비사회적기업	사회적협동조합	비공식조직 (지역공동체들의 연합, 협동조합방식운영)
설립주체 & 연도	원주협동조합협의회(현(사협)원주협동사회경제네트워크) 2008년 2월 29일	강북마을공동체(비영리 민간단체등록) 2010년 2월 2일	적정기술네트워크(비공식) 2012년 12월	빈집, 빈마을 구성원 2011년 5월
협동조합 설립/전환	2013년 2월 27일	2013년 10월 24일	2013년 4월26일	계획없음
인력현황 ¹¹⁾ (여성)	9명(6명)	13명(10명), 사회적일자리10명, 전문인력지원 1명	3명(1)	1명(1) 자원봉사자16명(상근기준 3.45명)
조합원 현황(수, 유형)	27명(기관 14) 생산자(13), 후원자(12), 직원(2)	69명(예비조합원 340명) ¹²⁾ 후원자(46), 생산자(10), 직원(13)	22명(기관 4) 연구(4), 후원(3), 직원(2), 교육자(13), 생산자(0)	173명(공동체 18개)
출자금 총액(원)	87,200,000	7,900,000	17,000,000	39,880,000

대안이라는 것은 끊임없는 혁신의 과정이다. 그 것은 이미 대안으로 제시된 시도가 관성화되어 기존의 질서를 따라가는 현상을 놓치지 않고 그 또한 넘어서려는 노력, 즉 대안의 대안이 되는 과정이다.

막스베버에 따르면 카리스마형 지도자의 죽음은 항상 불확실성으로 찬 공간을 만들어 내고, 그의 지지자들은 제도화를 통해 그의 정책을 이어가려 한다. 막스 베버는 이를 '카리스마의 일상화(routinization of charisma)'라고 칭했다. 카리스마적 지배그룹이 일상화가 되면 일상적, 세습적 또는 관료주의적 지배형태로 귀착한다. 안전지향, 특권의 유지와 같은 욕구들은 기존의 권위나 질서를 변화시킨 카리스마가 일상화되는 과정이다.

한국의 사회적기업에서 이러한 현상이 만연하다고는 할 수 없지만 사회조직으로 존재하던 많은 조직이 경제 영역으로 진입하면서 제도적 동형화와 더불어 진부해지는 현상을 지적하는 이들이 많다. 사회적 목적을 실현하려면 수익성을 높여야 하고, 그러기 위해서는 시장에서 경쟁하여 살아남아야 하며, 옹음을 보여주기 위해 성공해야 한다는 논리가 지배적이다. 또한 기존의 관제(관변)협동조합과는 달리 자발적인 결사에 의해 설립되어 건강한 협동조합의 문화를 가진 소비자생활협동조합도 조합원확대에 따른 규모화로 조합원 참여율 저조, 형식적인 대의제에 기초한 운영 등 민주주의의 위기를 겪고 있으며, 생협간의 경쟁과 수익성 증대를 위한 시장화가 가속화되는 상황에서 정체성의 위기가 지적되고 있다. 주민의 금융조직으로 탄생한 신용협동조합은 말할 것도 없이 금융자본주의의 위기 속에서 살아남기 위한 몸부림으로 급속히 일반기업화되고 있으며, 경영부실과 관료화 문제 또한 빈번히 지적되는 현상이다. 이렇듯 소위 구사회적경제조직이라 할 수 있는 협동조합이 초기의 정신을 잃으며 변질되는 현상은 이들 조직의 문화를 이끄는 리더십의 문제에 기인한다고 할 수 있다. 이런 측면에서 카리스마의 일상화는 구사회적경제조직이나 사회적기업에도 적용할 수 있는 현상일 것이다. 이러한 측면에서 조사대상 사회적기업은 어떤 새로운 대안을 보여주고 있는지 살펴보자.

가) 호혜관계에 기반한 새로운 시장 구축 : 호혜시장 형성

11) 상임이사는 사용자가 되므로 유급노동자에서 제외

12) 농부장터의 경우 예비조합원의 성격을 가지는 이용조합원제도를 두고 있음. 이들은 출자금 30000원(정확히는 예치금)도 내고 매장이용상의 편의와 기타 사업(프로그램) 우선참여 권리를 가지나 회의참여 및 의사결정권은 없음.

플라니의 개념에 따르면 경제의 통합원리 중 호혜성은 대칭적인 두 집단간의 주고받는 운동원리이며 그 지지구조는 사회관계라고 한다. 그러므로 호혜시장은 사회관계에 기반하여 형성되는 시장으로서 수요공급의 법칙에 따라 가격이 결정되는 시장과 차별성을 가진다. 즉 무엇을 주고받느냐 보다는 어떻게 시장관계를 형성하느냐가 관건인 것이다.

원주푸드협동조합, 대구농부장터는 로컬푸드를 중심으로 지역사회 먹거리의 유통을 담당하고자 한다. 이를 실현하기 위해 원주푸드는 원주협동사회경제네트워크를 기반으로 친환경급식사업을 시작하여 지역생산자의 쌀을 공급하고 있으며, 무료도시락공급사업이나 슬로푸드식당을 운영하고 있다. 대구농부장터 또한 생산자이자 소비자인 조합원과 예비조합원을 기반으로 지역 소농의 먹거리와 생활재를 유통하고 있으며, 이들과 텃밭가꾸기, 생산지 방문, 치유농업 등의 프로그램을 운영하며 관계를 형성하고 강화하는 활동에 주력하고 있다. 전환기술사회적협동조합의 경우에는 비슷한 관심사를 가진 적정기술네트워크의 공동결정으로 협동조합을 설립할 수 있었으며, 이들이 전환기술사회적협동조합의 강사단이 되어 교육을 담당하며 동시에 지역의 거점을 형성하여 협력체계를 구축하고 있다. 공동체인행 빈고는 해방촌의 빈집의 거주자 및 빈가게, 빈마을로 형성된 관계망을 기반으로 공동체인행 빈고를 설립하여 상호부조와 연대를 목적으로 한 자조금융을 운영하고 있다.

기존의 많은 사회적기업이 일반시장에서 경쟁해야 하지만 관료제적 어려움을 가장 큰 장애요소로 조사된 바 있다. 그래서 수익성 부족에 따른 경영 불안과 지속가능성의 위협을 받고 있는 상황이다. 이런 측면에서 사회적기업의 지속성에 영향을 미치는 것은 안정적인 시장의 확보이다. 그런데 자본과 기술이 상대적으로 부족한 사회적기업이 일반시장에서 경쟁하여 생존하는 것은 어려운 일이다. 그렇다고 무한정 공공부문의 지원과 우선구매정책에 기댈 수만은 없는 일이다. 따라서 사회적기업으로서 사회적기업답게 운영되고 유지되기 위해서는 새로운 시장의 발굴이 중요한데 그 해결의 열쇠는 새로운 시장의 형성, 즉 자본과 기술로서 만들어지지 않고 사회적관계에 의해 유지되고 확장되는 시장인 호혜시장이 새로운 대안이 될 수 있을 것이다. 이러한 호혜시장의 발전은 곧 사회적 관계의 강화를 의미하므로 경제활동의 결과로서 사회결속이라는 사회적기업의 본질적인 임무에 복무할 수 있을 것이다.

나) 참여민주주의에 기반한 운영

최근 몬드라곤협동조합복합체(MCC)의 파고르전자의 가전부문 파산 사례에서 보듯 협

동조합에서 민주주의는 중요한 경영의 문제임을 알 수 있다. 협동조합의 운영원리를 지키지 않을 때 경영의 위기가 도래한다. 이러한 측면에서 민주적 운영은 협동조합은 경영의 핵심요소라고 할 수 있다. 그런데 많은 협동조합이나 사회적기업이 극심한 경쟁에 노출되면서 생존을 위해 경영효율화를 추구하며 민주주의를 1인1표라는 형식적인 의사결정권한에 한정하며 의사결정 ‘과정’을 소홀히 취급하거나 실질적인 참여를 보장하지 않는 것이 관행이 되고 있다. 이는 조합원의 주체적인 참여로 이루어지는 협동조합의 운영에는 치명적인 요인으로 구성원의 무관심과 이탈을 야기하거나, 남아있더라도 공동의 목적을 추구하기보다는 개인의 이익을 추구하거나 자기만의 권리를 주장하는 개인으로 존재하게 되어 결사체가 약화되는 경향을 보인다.

이런 측면에서 특히 농부장터의 운영방식은 상업화되고 규모화 되어 협동조합다움을 잃어가는 기성협동조합의 경영방식에 시사하는 바가 크다. 단순이용과 주체적인 참여의 구분, 생산자와 소비자가 상호협동하여 생산하고 소비함으로써 서로의 처지를 이해하게 되는 과정, 적절한 규모의 조직을 유지하기 위한 노력 등. 이탈리아의 사회적협동조합의 성공요인 중 하나가 인간적인 관계를 유지하고 협동할 수 있는 적절한 규모의 조직을 가지기 위해 평균 4~50명 규모를 유지하면서도 규모의 경제를 이룩하기 위하여 사업연합(컨소시움) 구조를 구축한 것을 봐도 규모와 주체적인 참여는 중요한 문제임을 알 수 있다.

협동조합은 공동의 목적이 있을 때 조직되는 것이며, 그 것이 사라질 때 언제든지 무너질 수 있다. 민주주의는 이 공동의 목적을 유지하고 발전시키는 원리이므로 이에 대한 경각심을 가지는 것이 필요하다. 특히 지금과 같이 경제에 의하여 민주주의가 위협을 받고 있는 시기, 협동조합이 효율성이라는 이름으로 민주주의를 방기한다면 대안으로 부각되지 못할 것이다.

다) 사회적경제 주체(조직)간의 상호부조와 협동 촉진을 통한 사회적경제의 확장

조사대상 조직의 발전과정 및 운영방식을 살펴보면 한결같이 지역사회 혹은 지역을 넘어 공동의 목적을 추구하는 조직과 ‘함께 가는’ 모습을 발견할 수 있다. 원주푸드협동조합은 지역사회 협동사회경제네트워크의 공동사업으로 진행되어 기획과 실천이 이루어지며, 타지역에서 활동하는 행복도시락기업들과 함께 교육과 공동구매와 같은 상호부조체계를 운영한다. 대구의 농부장터는 인근의 생산자 마을기업과의 협약을 통하여 치유농업이나 체험프로그램 등을 운영하고 있으며, 지역의 관련 협동조합조직들과 함께 로컬푸드를 활

성화하기 위한 포럼을 조직하고 네트워크를 운영하며 물류통합 등 협동의 실천을 도모하는 중이다. 전환기술사회적협동조합은 완주군에 소재하는 사회적경제조직(일자리사업단 등)과 협력하며 지역사회의 로컬에너지 전환에 기여하고 있다. 또한 교육에 참여한 사람들과 강사단을 구성하여 교육상호부조체계를 갖추고 있으며, 지속적인 교육을 통한 교육생 배출과 교재개발로 타지역에 적정기술 분야의 창업에 기여하고 있다. 지역의 거점조직들과는 네트워크를 형성하여 장기적인 전망을 함께 모색하며 역할분담을 통한 협력체계를 마련하는 중이다. 공동체은행빈고의 경우 지역의 단체들과 함께 지역화폐(LETS)를 운영하고 있으며, 지역의 공동체들이 조합원으로 참여하도록 하여 상호부조하여 운영자금을 구할 수 있는 공동체금융체계를 만들었다.

이와 같은 사례에서 볼 수 있듯이 대안경제형 사회적기업은 ‘경쟁의 원리’보다는 ‘협동과 상호부조의 원리’, 에 입각하여 운영되고 발전하고 있다. 그리고 그 협동과 상호부조는 공동의 목적과 목표를 만들어가는 과정에서 이루어진다. 이것이 가능할 수 있었던 이유는 처음부터 지역사회를 고려하여 시작했고, 지역사회라는 지평에서 활동하였으며, 지역사회 주체들의 역량이 강화됨으로써 서로 도와 발전할 수 있다는 상생의 길을 추구했기 때문이다. 이처럼 대안경제형 사회적기업들은 ‘경쟁해서 살아남는다’는 배제의 논리를 따르는 일반기업에게 ‘다른 방식’이 가능함을 보여주고 있다. 뿐 아니라 사회적기업 내에서도 ‘사회적’ 목적을 내세우며 자신의 조직의 발전과 성장에만 집중하는 문화가 팽배한 상황에서 ‘사회적 관계 형성과 강화에 기반한 공동의 발전’이 가능함을 실천적으로 보여주고 있다. 대안경제형 사회적기업들은 대안이라는 것은 사회에서 도덕적, 윤리적 가치라고 믿는 바를 경제에서도 온전히 실천하는 것임을 보여주고 있다.

2. 대안경제형 사회적기업의 의의와 과제

대안경제형 사회적기업은 사회적기업과 사회적경제의 지평을 확장하는 데 기여할 수 있다는 데 의의가 있다. 사회적기업육성정책에 따라 사회적기업 설립을 장려하지만 제한된 활동 영역, 제한된 시장 등의 한계로 어려움을 겪거나 사회적기업간 경쟁이 벌어지기도 하는 실정이다. 따라서 사회적기업이 확대되기 위해서는 현재의 제한된 분야를 벗어나 시야를 확장하여 새로운 유형을 제시할 필요가 있다. 이런 측면에서 사회적기업이 가지는 ‘사회적 목적’이 일자리나 서비스제공에 치우쳐 있는 상황에서 새로운 분야 및 업종의 사례 발굴은 사회적기업의 발전에 새로운 활로를 열어 줄 것이다. 로컬푸드나 슬로우푸드와

같은 먹거리 생산과 유통, 적정기술과 같은 대안에너지개발, 공동체금융과 같은 대안금융 분야는 포화상태인 자영업시장에서 경쟁하며 좌초할지도 모르는 사회적기업의 미래에 다른 가능성을 제시해 줄 것이라 생각된다.

그런데 사례에서 보듯 이들 사회적기업은 새로운 영역에서 새로운 시장을 형성하며 다양한 시도를 하고 있는 바, 그 가능성이 현실이 되어 확대되기 위해서는 우선 해결해야 할 과제가 있다. 사례에 대한 보다 전문적이고 체계적인 조사와 연구에 기반한 분석이 필요하다. 흔하지 않은 영역에서 흔하지 않는 방식으로 운영하는 탓에 이들 기업이 가지는 의미가 제대로 드러나지 못하고 있으며, 그 결과로 이 조직을 운영하는 주체는 의논하고 상담하며 경영의 문제를 해결할 수 있는 비전을 수립하는 데 어려움을 겪고 있다. 특히 이러한 기업을 주도하는 기업가들은 지역사회 전체를 대상으로 하거나 때로는 지역을 넘어 네트워크를 형성하며 활동하는 조직가이기도 하다. 기업가와 조직가 역할을 동시에 하다보면 에너지가 고갈될 수 있다. 사업 초기에는 카리스마를 가진 리더십이 중요한 경우가 많은데 리더가 지치면 조직 전체가 위기에 빠질 수 있다. 그러므로 리더십의 안정화를 위해서도 조사와 연구 기능이 지원되어 좋은 사례로 발전할 수 있는 육성방안이 필요하다.

<참고자료> 공동체은행 빈고의 조합원활동

모두 빈고의 주인으로서 빈고의 출자자=이용자=운영자=연대자로서 함께 활동합니다.

□ 출자자

1. 우리는 돈이 돈을 벌고, 돈이 사람을 지배하는 금융자본의 질서에 반대하며 자본을 위한 저축을 거부합니다.
2. 우리는 우리의 돈이 은행과 투자를 통해 금융자본이 되어 행하는 착취와 폭력을 막고 싶습니다.
3. 우리는 자본을 위한 노동과 자본을 위한 소비를 거부하고, 스스로의 계획에 따라 빈고에 출자합니다.
4. 우리는 출자활동을 통해 공동체가 지속되고 확산되는데 기여하며, 공동체의 일원으로서 상호부조하고 공유지를 누리며 함께 살아가는 출자활동가입니다.
5. 출자활동 안내
 - 1). 출자는 예금방식(은행 예금 등의 여유자금을 출자로 전환하기), 적금방식(매월 일정 금액을 출자하기), 비율방식(수입의 일정 비율을 출자하기) 등 자유롭게 할 수 있습니다.
 - 2). 출자금에 대해서는 은행 예금이율 정도의 출자저지금이 적립되며, 필요할 때 반환할 수 있습니다.
 - 3). 출자 외에도 공동체통장(수시입출금)과 차입(약정이자지급) 등의 방법으로 빈고 공유자본을 만드는 데 기여할 수 있습니다.

□ 이용자

1. 우리는 출자활동을 통해 모아진 소중한 우리 공동의 공유자본이 모두를 위해 가장 잘 이용될 수 있도록 노력합니다.
2. 우리는 공동체로 살아가며, 빈고의 공유자본을 이용해서 공동체 공간과 공유지를 만들고 가꾸고 넓혀가는 활동을 합니다.
3. 우리는 공유자본을 이용해서 줄어든 월세, 절약한 이자 등의 이용수입은 자신과 모두를 위해 공유합니다.
4. 우리는 공동체의 활동과 공동체 식구들의 살림을 위해 적절하게 공유자본을 이용하는 지혜롭고 용기있고 책임있는 이용활동가입니다.
5. 이용활동안내
 - 1). 3인 이상의 조합원이 자치/공유/완대하는 공동체를 만들고, 공동체공간을 운영하고자 한다면 언제나 빈고공유자본을 보증금으로 이용할 수 있습니다.
 - 2). 공동체의 다양한 사업이나 활동을 위해서도 이용할 수 있습니다.

3. 회원도 이용활동계획서를 소속 공동체와 빈고 활동가회의에서 공유하고 협의해서, 필요한 자금을 이용할 수 있습니다. (긴급자금, 채무전환, 병원, 교육, 생활, 여행 자금 등)
4. 이용자에게는 출자자만큼의 배당금이 '공동체기금'으로 적립되며, 공동체의 상호부조와 신생공동체의 초기 지원을 위해 이용할 수 있습니다.

□ 연대자

1. 우리는 출자와 이용을 통해 만들어진 수입을 그 원래의 주인인 세상 만인과 모든 생명과 공유하고자 합니다.
2. 우리는 돈이 돈을 버는 것으로 보이는 것의 실상은, 돈이 만인을 억누르고 만인이 생산한 것을 빼앗아 오는 것이라는 사실을 알고 있습니다.
3. 우리는 빼앗기던 돈을 다시 빼앗아오는 것에 그치지 않고, 이를 모든 빼앗긴 만인에게 돌려주고, 만인을 빼앗는 자본의 질서에 저항합니다.
4. 우리는 연대할 대상이자 연대하는 주체인 연대자, 우리 외부에 있는 우리들과 우리 다음에 올 우리들과 연대하고 환대하는 연대활동가입니다.
5. 연대활동 안내
 - 1). 빈고의 잉여금은 출자자와 이용자만큼 연대자에게도 '지구분담금'이라는 이름으로 적립됩니다.
 - 2). 지구분담금은 조합원 각자가 연대하고자 하는 외부의 공동체, 단체, 주체, 현장 등에 대한 정보와 함께 구체적인 연대 활동 계획을 제안해주시면, 직접 사용할 수 있습니다.
 - 3). 지구분담금은 연대자의 판단에 따라, 연대하는 대상에게 전달할 수도 있고, 연대하는 주체의 활동에 사용할 수도 있습니다.
 - 4). 지구분담금 이외에도 빈고의 조합원들과 공동체들의 힘이라면 얼마든지 다양한 활동을 통해 연대하고 환대할 수 있을 것입니다.

□ 운영자

1. 우리는 출자자와 이용자와 연대자가 지속적으로 만날 수 있도록, 빈고를 안정적이고 건강하고 재미있게 운영하고자 합니다.
2. 우리는 출자자와 이용자와 연대자가 스스로의 계획에 따라 활동할 수 있도록 서로 돕습니다.
3. 우리는 총회와 활동가회의 등의 회의, 조합원 교육과 연구 등의 학습모임에 참여합니다.
4. 우리는 빈고를 알리고 새로운 조합원을 맞이합니다.
5. 운영활동 안내
 - 1). 총회는 조합원 누구나 참석해서 조합의 주요 정책을 의결할 권리=의무가 있습니다.

- 2). 모든 조합원은 빈고에 취지에 맞는 각종 활동을 제안하고 실행하는 활동가가 될 수 있습니다.
- 3). 공동체 활동가는 공동체구성원들의 살림살이를 챙기고, 빈고와 소통을 매개하는 역할을 합니다.
- 4). 대표활동가는 조합을 대표해서 활동하며, 상임활동가는 조합의 일상적인 업무를 맡아서 진행합니다.
- 5). 출자=이용=운영=연대 활동은 빈고의 조합원의 의무=권리입니다.

제7장 결론

제1절. 본 연구의 주요 결과

1. 사회적기업의 유형화와 유형별 주요 분석 결과

본 연구는 한국의 사회적기업을 몇가지 대표적인 유형으로 나누고 유형별로 사례연구를 통해 사회적기업의 실태를 심층적으로 이해하고 정책의 발전방안을 모색하고자 하였다. 한국에서 사회적기업에 관한 문제의식이 등장하여 확산된 것은 1990년대말 경제위기에 따른 실업과 빈곤의 확산 때문이었다. 이 때 실업과 빈곤을 극복하기 위한 시민사회운동에서 주목한 것이 유럽에서 대안적인 조직으로 등장한 사회적기업이었다. 이 때 받아들인 사회적기업의 개념은 유럽의 사회적기업 연구네트워크인 EMES에서 제시한 것이다. 이 정의는 사회적기업이 사회적 목표를 추구하면서 경제적인 활동을 수행하는 조직이라는 점에 주목한 것이다.

본 연구에서 이러한 EMES의 정의를 따르는 것은 국내에서의 사회적기업 개념의 수용과 확산, 정책의 발전과정에 유럽의 경험이 영향을 미쳐왔기 때문이다. 우선 초기에 국내의 사회적기업에 관한 논의는 유럽의 사회적기업에 관한 논의를 수용해서 전개되어 왔다. 사회적기업 이전에 이를 지칭하는 용어로 사용된 사회적 일자리라는 개념도 사회적기업을 한국의 상황에 맞게 수정해서 사용한 것이다.

비록 정부정책에서는 사회적기업을 인증기업으로 제한하고, 사회적기업이라는 용어의 사용을 정부의 인증사회적기업과 예비사회적기업만으로 제한하고 있으나 EMES의 정의를 고려할 때 본 연구의 대상이 되는 사회적기업의 범위는 인증 및 예비 사회적기업을 넘어선다. 본 연구에서는 한국에서 사회적기업 담론이 도입·확산된 것이 1990년대말 2000년대 초이기 때문에 새로운 현상으로서의 사회적기업 및 관련 조직들을 주된 분석대상으로 하였다. 그러나, 그 이전의 전통적인 사회적 경제 조직 내에서도 사회적기업의 원형으로 볼 수 있는 조직들도 있기 때문에 이들도 분석의 범위에 포함되어야 한다.

본 연구에서는 사회적기업의 등장과 발전과정에서 “사회적 문제를 해결하기 위한 시민사회와 국가, 시장의 상호작용”에 초점을 맞추어 유형 구분한다. 앞의 유형화 방법론에 관한 선행연구에 비추어 보면 사회적 목적에 초점을 맞추어 유형을 구분하는 것이다. 본 연구에서는 사회적 목적에 초점을 맞추되, 사례대상기업을 선정할 때 조직형태를 고려하여 다양한 조직들의 발전과정을 고려하고자 한다.

본격적으로 사회적기업이 정책 의제로 등장한 것은 1990년대말 외환위기 때 사회적 일

자리 개념이 등장하면서 부터이다. 외환위기에 따른 대량실업에 대응해서 정부는 실업대책의 일환으로 대규모 공공근로를 시행하였고, 일부 공공근로 사업에는 시민사회단체들이 민간위탁형식으로 사업수행에 참여하였다. 국민기초생활제도의 도입과 함께 사회적 일자리는 제도화의 경로를 찾았다. 이를 한국에서의 ‘노동통합형’ 사회적기업의 등장 및 제도화 과정으로 이해할 수 있다. 노동통합형이 본 연구에서 채택한 첫 번째 유형이다.

사회정치적 환경 변화와 함께 새로운 흐름이 등장한다. 노동통합에서 사회서비스 일자리 창출로 의제 확산되기 시작한 것이다. 변화의 계기는 2003년 참여정부의 등장이었다. 복지정책 측면에서도 김대중정부를 거치면서 현금급여를 위주로 하는 사회보장제도가 어느 정도 갖추어지고, 저출산과 고령화 문제에 대응하기 위해 사회서비스에 대한 관심이 높아지고 있었다. 참여정부의 사회적 일자리 사업과 사회서비스 일자리 창출사업으로의 전환은 ‘사회서비스 제공형’ 사회적기업 본격화의 주요 계기가 되었다. 사회서비스 제공형이 본 연구의 두 번째 유형이다. 염두에 두어야 할 것은 사회서비스 분야에서 새로운 일자리를 창출하는 것으로 사회적 기업의 역할이 확대된 것은 자활사업의 무료간병 등 사회서비스 분야에서 활동한 노동통합형 사회적기업의 성과에 기반한 것이라는 점이다.

사회적기업육성법이 제정되면서 사회적일자리 정책은 사회적기업 정책이라는 본래의 이름을 찾았을 뿐만 아니라 단기일자리 창출 정책에서 벗어나 지속적인 일자리 창출 정책으로 본격적으로 전환되었다. 다른 한편에서는 정부의 정책 전달 수단으로서의 사회적기업을 넘어서 사회적경제를 지향하는 시민사회의 주체적 노력과 요구도 점차 확산되었다. 특히 지역공동체 재생을 위한 시민사회의 노력과 사회적기업 지원정책 및 2008년말 금융위기 이후, 희망근로로부터 시작한 지역공동체비즈니스사업 및 마을기업 지원정책, 지방자치단체의 사회적기업 정책에 대한 관심 확대가 상호작용하면서 지역에 초점을 맞춘 새로운 흐름이 본격화된다. 물론 이 흐름이 완전히 새로운 것은 아니다. 지역공동체에 기반한 협동조합 운동은 사회적 기업 이전에 이미 여러 지역에서 오래된 역사를 갖고 있다. 또한 2000년대 중반을 넘어서면서는 지역공동체의 활성화를 위한 다양한 시도와 정부의 지원정책이 결합된 여러 모델들도 등장한다. 이는 ‘지역재생형’ 사회적기업 모델의 등장과 확산으로 이해할 수 있다. 지역재생형이 본 연구에서 채택한 세 번째 유형이다.

다양한 사회운동과 사회적기업과의 만남도 확산되었다. 사회적기업의 전통적인 목표인 노동시장통합과 사회서비스 제공 및 지역재생을 넘어서 다양한 사회운동 실천 수단으로서의 사회적 기업이 활성화되기 시작한 것이다. 본 연구에서는 지역화폐, 공정무역, 공정여행, 로컬푸드 운동 등 호혜와 평등에 기반해서 대안적인 사회를 만들어나가고자 하는 운동이 사회적기업으로 조직화되는 유형을 ‘대안경제형’ 사회적기업으로 유형화하고자 한다. 이들은 사회혁신형 사회적기업, 혹은 신사회운동형 사회적기업이라고 부를 수도 있다. 대안경제형이 본 연구에서 채택한 네 번째 유형이다.

각 유형내에서 사례대상기업의 선택은 한국에서 사회적 기업의 발전과정을 고려하여 다양한 조직형태를 선택하고자 하였다. 대표적으로 자활공동체로부터 시작한 유형, 협동조합형, 기업의 사회공헌연계형, 영리기업형, 사업형 비영리법인형(비영리단체 포함) 등이 고려될 수 있다.

본 연구에서 선택한 사례들은 대부분 현재 사회적 기업의 실태를 잘 드러낼 수 있는 전형적인 사례가 아니라 모범적인 사례들이다. 이 사례들을 택한 이유는 본 연구의 목적이 현재 활동하고 있는 사회적 기업들의 특징을 그대로 드러내는 것이 아니라 앞서 나가고 있는 사회적 기업들이 현재 어느 수준까지 발전해 왔고, 후발 사회적 기업들, 혹은 현재 발전전략을 새롭게 모색해 나가는 사회적 기업들에게 발전방향에 대한 시사점을 제공하는 것이기 때문이다.

제2장 노동통합형에서는 일과나눔(남양주, 자활사업서 시작하여 현재 주식회사로서 사회적협동조합으로 전환 추진중), 함께일하는세상(수원, 자활사업에서 시작하여 현재 주식회사로서 사회적협동조합으로 전환 추진중), 동천(서울, 장애인작업장), 사랑의 손맛 행복도시락 노원점(서울, 자활사업에서 시작하여 현재 SK 사회공헌과 연계된 협동조합의 지점)을 사례기업으로 선정하였다. 사례기업들이 보여주고 있는 특징을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 사례기업들의 업종을 보면, 청소, 돌봄, 급식, 봉제업 등으로 노동집약적인 업종에 집중되어 있다. 이는 이들 기업들의 종사자들이 주로 미숙련의 중장년층이거나 장애요인을 가진 계층에 집중되어 있기 때문이다. 따라서 노동생산성이 높지 않은 것도 사실이다. 하지만 사례기업들은 오랜 동안 기업활동을 통해서 업종별 특성에 따른 숙련도가 향상되었으며, 장애인 직업재활시설의 경우는 비장애인 고용을 통해서 기술력과 생산성 부족의 문제를 극복해 나가고 있었다.

둘째, 사례기업들의 주요한 매출분포는 공공부문에서 이루어지고 있다는 점이다. 공공시설의 청소 및 관리, 사회서비스 바우처사업, 공공급식, 공공조달 등을 통해서 공공시장에 접근하고 있다. 사회적기업에 대한 공공기관 우선구매 제도가 이들 기업의 공공시장 접근성을 접이는 기회를 제공하고 있다는 것을 말해주고 있다.

셋째, 실업근로빈곤층에 대한 사례기업들의 노동통합의 경로는 유럽의 노동통합사회적기업의 일자리 경로 중에서 재정적인 자립을 통해 지속적으로 일자리를 제공하는 유형에 집중되어 있는 것으로 나타났다. 이는 한국의 사회적기업육성법에 규정하고 있는 일자리 제공형 사회적기업에 대한 규정에 기인한 것으로 보인다. 이 법은 애초에 일자리제공형 사회적기업에게 재정자립을 통한 지속적인 일자리제공 유형만을 규정하고 있었다.

넷째, 자립재정에 의한 지속적인 일자리제공에 제한된 사례기업들의 노동통합 경로는 종사자들에 대한 직접적인 직업교육 및 훈련 등의 별도의 노동통합 프로그램을 운영할 인

센티브 구조를 제공하지 못하고 있다. 사례기업들 중에서 장애인직업재활시설인 동천모자를 제외하고 종사자들에 대한 정규적인 노동통합 프로그램을 운영하는 기업들은 없었다. 물론 함께일하는세상이 내부의 직업역량강화를 위한 매뉴얼 정도가 제작되어 활용되고 있기는 하지만, 정규적인 직업교육 및 훈련이라고 할 수 있는 정도는 아니다.

다섯째, 유럽의 노동통합사회적기업들이 직업통합을 위한 교육훈련과 더불어 서비스연계를 통해서 고용과 복지를 통합적으로 연계하고 있는 활동과 비교해서, 사례기업들은 종사자들에게 직접적인 서비스 연계를 조직하거나, 이를 위한 별도의 사례관리 프로그램을 운영하지 않고 있었다. 물론 이는 한국의 노동통합사회적기업들에 참여하고 있는 종사자들이 유럽의 노동통합사회적기업의 참여자들보다 근로능력이나 취약요인 측면에서 좀 더 양호한 취약성을 보이고 있기 때문이기도 하다.

제3장에서 분석한 사회서비스제공형에서 선택한 사례들은 안산의료복지사회적협동조합(안산, 의료소비자생활협동조합에서 사회적협동조합으로 전환), 휴먼케어(청주, 자활사업에서 시작한 주식회사) 도우누리(서울, 자활사업에서 시작하여 개인사업체를 거쳐 사회적협동조합으로 전환), 다솜이재단(서울, 교보의 사회공헌형 사회적기업으로 재단법인)이다.

사회서비스 제공형 사회적기업의 우선적인 특징은 복합적인 목적을 추구한다는 점이다. 인증 사회적기업이 모든 사회적기업을 대표하는 것은 아니지만 인증 사회적기업 가운데 사회서비스 제공에 참여하는 기업이 40.3%에 이르는 반면 사회서비스 제공형은 5.1%, 혼합형을 합하더라도 18.5%에 불과하다. 이는 사회서비스를 제공하고 있는 사회적 기업들이 복합적인 목적을 추구할 뿐만 아니라 일자리 제공이라는 목적을 더 중시한다는 점을 보여준다. 사례 대상 기업들도 2개소는 사회서비스 제공형, 1개소는 혼합형, 1개소는 일자리 제공형이다.

주목되는 것은 자활사업단으로 출발한 사회적 기업들은 여전히 일자리 제공이 더 중요한 목적이라고 본다. 일자리를 제공함으로써 인증을 받았지만 주된 사업이 사회서비스 제공인 도우누리나 사회서비스 제공형으로 인증을 받은 휴먼케어가 여기에 해당된다. 또 한가지 특징은 이들 조직의 경우 조직 설립 초창기에는 새로운 일자리를 창출하는 데 주된 목적이 있었다면 이제는 새로운 일자리 창출보다 괜찮은 일자리를 유지하는 데 더 무게중심을 둔다는 점이다. 이러한 변화를 고려하면 앞으로 인증 사회적기업의 관리 측면에서 일률적으로 새로운 일자리 창출을 요구하기보다 안정과정에 들어선 사회적 기업에서는 일자리의 유지 및 일자리의 질 개선을 더 중시할 필요가 있다.

조직의 민주적인 운영과 조직구성원들의 자발적인 참여는 모든 사회적 기업들이 공통적으로 추구하고 있는 과제이다. 제4장의 사례기업들은 나름의 방식으로 이 문제를 해결해 왔다. 중요한 시사점은 법적인 조직형태 뿐만 아니라 실질적인 운영방식도 중요성을 무시할 수 없다는 점이다. 협동조합의 경우 협동조합에 걸맞는 민주적인 운영과 구성원의 참

여를 이끌어내기 위한 노력이 중요하고, 협동조합이 아니더라도 실질적인 운영방식 측면에서 민주주의를 실현하기 위한 노력을 담아낼 수 있다.

사회적협동조합인 안산의료사협이나 도우누리의 경우 사회적협동조합으로 전환했다는 것보다 조합원들의 자발적인 참여를 이끌어낼 수 있는 다양한 활동들을 조직해 내고, 실제 의사결정과정에서 조합원들이 실질적으로 결정권을 행사할 수 있는 구조와 운영방식을 유지해 왔다는 점이 더 중요하다. 주식회사인 휴먼케어의 경우 영리기업이 갖는 다른 측면을 고려하지 않는다면 조직운영의 민주성이라는 측면에서는 종업원지주제 기업으로 실질적으로 1인 1표의 원리에 의한 의사결정방식을 추구해 왔다는 점이 주목된다. 더불어 지적해야 할 것은 이러한 노력에도 불구하고, 이들 조직 모두 현재의 조직운영이 민주주의를 충분히 실현하고 있다고 자신하고 있지 못하다는 점이다. 이는 민주적인 조직운영과 구성원의 자발적인 참여를 이끌어내는 것이 지속적으로 조직의 운영에 체화되어야 하는 과제라는 점을 보여준다. 다숨이 재단의 경우 재단법인으로서 사례기업 가운데 가장 다양한 이해당사자들 참여하는 거버넌스 구조를 갖고 있다. 특히 이사회보다 운영위원회에 직원대표를 포함한 이해당사자 참여를 보장하고 있다. 이사회에는 사회공헌으로 자본금을 출자한 모기업과 전문가, 기관대표가 참여하고 있어서 사회공헌형 사회적기업이라는 특징을 보여준다. 조직구성원들의 참여보다는 이해당사자 참여를 중시하는 다른 형태의 거버넌스 모델 사례이다.

사회적 기업의 사회적 목적과 기업으로서의 존립을 모두 추구하지 않을 수 없다. 제4장의 사례기업들은 앞에서 살펴본 것처럼 사회적 목적의 추구라는 점에서는 모범적인 사례라고 볼 수 있다. 그러나 기업으로서 경제적인 자립이라는 측면에서는 여전히 갈 길이 멀다. 이는 안산의료사협이나 사회공헌형 사회적 기업인 다숨이 재단을 포함한 제4장의 네 개 사례대상기업들이 공통적으로 안고 있는 과제이다.

본 연구의 세 번째 유형인 지역재생형에서는 하이원베이커리(태백, 강원랜드 사회공헌사업과 연계된 재단의 자활사업단), 춘천도시농업센터(춘천, 비영리단체), 동네방네(춘천, 협동조합), 천안주거복지센터(천안, 주식회사)를 사례로 분석하였다.

지역재생형 사회적기업들에 대한 사례 조사의 결과 이들은 지역 나름의 독특한 사회적 수요, 활동 주제, 그리고 발전의 맥락을 지역적 맥락에서 공유함을 알 수 있다. 지역사회에 기반을 두면서 성장해 온 사회적기업들은 지역의 현안이나 지역적 요소 자원 등을 발생 배경으로 하고 있으며, 주로 지역에서 활동해 온 사업 주체와 인적자원을 중심으로 활동을 전개하고 있다.

지역 기반의 사회적 기업들은 전국적인 명성이나 지명도, 활동 영역 등을 갖지는 못하고 있다. 그러나 지역 나름의 독특한 사회적 여건이나 사회경제적 문제 등에 대한 지역적 대응 방식을 보여준다는 점에서 사회적경제의 핵심 주체이다. 반면, 지역은 시장 영역에서

의 수요가 극히 제한적이라는 점에서 열악한 조건을 안고 있다.

지역기반 사회적기업들 중 일부는 유사한 사회적기업들과 활발한 광역적, 혹은 전국적 활동 네트워크를 공유하고 있다. 또한 성공적인 경험, 모범적인 사례 등을 공유하거나 학습함으로써 사회적경제 영역의 활발한 확장을 주도하고 있다. 지역의 사회적기업들은 지역사회가 직면한 다양한 사회적 문제들에 적극적으로 대응하고, 지역을 중심으로 사회적 기업의 활동 주체를 조직한다는 측면에서 지역 재생을 위한 핵심 역량의 일부이다. 사례 조사를 통해 밝혀진 지역재생형 사회적기업들의 성격과 발전을 위한 과제를 지적하면 다음과 같다.

첫째, 지역재생형 사회적기업들은 최근 몇 년 동안 만들어진 신생 기업들이라는 특성을 지닌다. 이들 기업들은 축적된 활동 경험이 실적을 갖고 있지는 못하며, 고용 규모 또한 매우 영세하며, 대다수는 정부의 재정 지원에 의존하는 경우가 많다. 중앙정부나 지자체의 지원 이외에 다양한 형태의 인적, 물적 자원을 확보하기 위한 노력이 지역 사회적기업들의 중장기적 지속 가능성에 큰 영향을 미칠 것으로 보인다.

둘째, 지역재생형 사회적기업들이 추구하는 사회적 목적과 활동 내용은 매우 다양한 형태로 존재하며, 이들이 지역 수준에서 사회적경제 생태계를 형성하거나, 활성화시키고, 사회적 취약계층에게 더 좋은 고용의 기회를 제공함으로써 지역사회 활성화에 기여할 잠재력은 매우 높다. 특히, 지역의 사회적기업들이 공동체를 유지하고, 활성화함으로써 지역사회의 활력을 되찾는 데 기여할 수 있다. 이들은 주민들의 사회 참여를 활성화하는 사회적 통로가 될 수 있을 뿐 아니라 젊은 인재들이나 능력 있는 고령자 등이 활동할 수 있는 사회경제적 기반도 될 수 있을 것으로 기대된다.

셋째, 지역의 사회적기업들은 아직 체계적인 조직 구조를 갖고 있지는 않으며, 한 두 명의 역량 있는 창업자나 활동가 중심으로 운영되는 특성을 보인다. 그리고 열악하고 불리한 여건에서 활동을 이어가고 생존을 모색하고 있다. 그럼에도 불구하고 이러한 기업들은 지역의 사회적 취약계층에게 적은 규모이지만 창의적인 방식으로 경제적 활동 공간을 제공하고, 소득이나 고용 창출을 기회를 만들어 냄으로써 지역사회를 통합하는 작은 구심력을 만들어낼 수 있다는 점에서 큰 의미를 지닐 수 있다.

네째, 지역의 사회적기업들은 지역 나름의 독특한 적소 자원과 차별화 된 비즈니스 영역을 발굴하여, 이를 중심으로 지역의 실정에 잘 특화된 잠재적, 혹은 유휴 공유자원을 창의적으로 활용하는 모습을 보여줄 수 있다. 지역의 '사회적 벤처'들이 성공적으로 성장할 수 있다면 지역 재생과 지역 활성화의 새로운 활력소가 될 가능성이 충분히 존재한다.

제6장인 대안경제형에서 분석한 사례기업들은 원주푸드협동조합(원주, 협동조합), 농부장터(대구, 협동조합), 전환기술사회적협동조합(완주, 사회적협동조합), 빈고(서울, 비공식조직)이다.

사회조직으로 존재하던 많은 조직이 경제 영역으로 진입하면서 제도적 동형화와 더불어 진부해질 가능성이 존재한다. 사회적 목적을 실현하려면 수익성을 높여야 하고, 그러기 위해서는 시장에서 경쟁하여 살아남아야 하며, 옴을 보여주기 위해 성공해야 한다는 논리가 지배적이다. 소위 구사회적경제조직이라 할 수 있는 협동조합이 초기의 정신을 잃으며 변질되는 현상은 이들 조직의 문화를 이끄는 리더십의 문제에 기인한다고 할 수 있다. 이런 측면에서 카리스마의 일상화는 구사회적경제조직이나 사회적기업에도 적용할 수 있는 현상일 것이다. 이러한 측면에서 조사대상 사회적기업은 어떤 새로운 대안을 보여주고 있는지 살펴보았다.

원주푸드협동조합, 대구농부장터는 로컬푸드를 중심으로 지역사회 먹거리의 유통을 담당하고자 한다. 이를 실현하기 위해 원주푸드는 원주협동경제사회네트워크를 기반으로 친환경급식사업을 시작하여 지역생산자의 쌀을 공급하고 있으며, 무료도시락공급사업이나 슬로푸드식당을 운영하고 있다. 대구농부장터 또한 생산자이자 소비자인 조합원과 예비조합원을 기반으로 지역 소농의 먹거리와 생활제를 유통하고 있으며, 이들과 텃밭가꾸기, 생산지 방문, 치유농업 등의 프로그램을 운영하며 관계를 형성하고 강화하는 활동에 주력하고 있다. 전환기술사회적협동조합의 경우에는 비슷한 관심사를 가진 적정기술네트워크의 공동결정으로 협동조합을 설립할 수 있었으며, 이들이 전환기술사회적협동조합의 강사단이 되어 교육을 담당하며 동시에 지역의 거점을 형성하여 협력체계를 구축하고 있다. 공동체은행 빈고는 해방촌의 빈집의 거주자 및 빈가게, 빈마을로 형성된 관계망을 기반으로 공동체은행 빈고를 설립하여 상호부조와 연대를 목적으로 한 자조금융을 운영하고 있다.

기존의 많은 사회적기업이 일반시장에서 경쟁해야 하지만 판로개척의 어려움을 가장 큰 장애요소로 조사된 바 있다. 그래서 수익성 부족에 따른 경영 불안과 지속가능성의 위협을 받고 있는 상황이다. 이런 측면에서 사회적기업의 지속성에 영향을 미치는 것은 안정적인 시장의 확보이다. 그런데 자본과 기술이 상대적으로 부족한 사회적기업이 일반시장에서 경쟁하여 생존하는 것은 어려운 일이다.

민주적 운영은 협동조합은 경영의 핵심요소라고 할 수 있다. 그런데 많은 협동조합이나 사회적기업이 극심한 경쟁에 노출되면서 생존을 위해 경영효율화를 추구하며 민주주의를 1인1표라는 형식적인 의사결정권한에 한정하며 의사결정 '과정'을 소홀히 취급하거나 실질적인 참여를 보장하지 않는 것이 관행이 되고 있다. 이는 조합원의 주체적인 참여로 이루어지는 협동조합의 운영에는 치명적인 요인으로 구성원의 무관심과 이탈을 야기하거나, 남아있더라도 공동의 목적을 추구하기보다는 개인의 이익을 추구하거나 자기만의 권리를 주장하는 개인으로 존재하게 되어 결사체가 약화되는 경향을 보인다.

이런 측면에서 특히 농부장터의 운영방식은 상업화되고 규모화되어 협동조합다움을

잃어가는 기성협동조합의 경영방식에 시사하는 바가 크다. 단순이용과 주체적인 참여의 구분, 생산자와 소비자가 상호협동하여 생산하고 소비함으로써 서로의 처지를 이해하게 되는 과정, 적절한 규모의 조직을 유지하기 위한 노력 등. 이탈리아의 사회적협동조합의 성공요인 중 하나가 인간적인 관계를 유지하고 협동할 수 있는 적절한 규모의 조직을 가지기 위해 평균 450명 규모를 유지하면서도 규모의 경제를 이룩하기 위하여 사업연합(컨소시움) 구조를 구축한 것을 봐도 규모와 주체적인 참여는 중요한 문제임을 알 수 있다.

2. 유형별 사례분석 비교와 함의

유형별 사례분석을 전반적으로 비교하기에 앞서서 다시 한번 염두에 두어야 할 것은 본 연구에서 다룬 사례들은 대부분 현재 활동하고 있는 사회적기업 가운데 모범사례로 꼽힐 만한 것들이라는 점이다. 따라서 사례분석의 결과는 우리나라 사회적기업의 일반적인 특징이 아니며, 후발 사회적기업들 혹은 앞으로의 발전방향을 모색하고자 하는 기업들, 정책의 가능성과 한계를 고민하는 경우에 더 적합하다는 점이다.

본 연구에서는 우리나라 사회적기업의 발전과정에서 시민사회와 국가가 해결하고자 한 사회적 도전과 목표에 초점을 맞추어 유형을 구분하였다. 그 결과 사회적기업 관련 정책의 발전과정 및 시민사회와의 상호작용을 통해 형성된 네 개의 유형인 노동통합형, 사회서비스 제공형, 지역재생형, 대안경제형을 판별하였다. 연구의 목적과 유형분류 방법론에 유형 구분은 달라질 수 있고, 시간이 흐름에 따라 새로운 유형이 등장할 수도 있다. 특히 대안경제형의 경우 다양한 대안을 모색하는 흐름들이 포함되어 있기 때문에 이 유형의 사회적기업들이 성장하면 새로운 유형으로 분화될 가능성은 언제든지 남아 있다.

본 연구에서 네 개의 유형으로 구분했지만 이 유형들에 사회적기업들을 명확히 분류해 넣을 수 있는 것은 아니다. 사회적기업들은 복합적인 목표를 추구하는 경우가 일반적이다. 사회서비스 제공형의 경우 노동통합형에서 출발해서 여전히 노동통합을 중요한 목표로 설정하고 있는 경우도 있고, 지역재생형과 지역재생을 추구하는 대안경제형 사이에 넘을 수 없는 벽이 있는 것도 아니다. 결과적으로 본 연구에서 구분한 네 개의 유형은 하나이 커다란 강물에 섞여 흘러가는 큰 물줄기들과 같다. 경계를 구분하기 어려울 뿐만 아니라 때로는 조금씩 뒤섞이기도 하고, 때로는 다른 물줄기로 섞여 들어가기 도 하며, 새로운 물줄기가 갈라져 나올 수도 있는 것이다.

조직의 발전과정에서 보면 유형 뿐만 아니라 세대별 차이가 드러난다. 사회적기업육성법 제정을 전후한 시기까지 등장한 1세대 사회적기업과 그 이후 등장한 2세대 사회적

기업이다. 2세대 사회적기업에는 사회적기업 지원정책이라는 정부의 정책에 유인되어 들어온 집단들이 다수 존재하지만 본 연구의 관심은 이들이 아니라 사회적기업이 확산되면서 사회적기업에서 사회변화의 가능성을 찾고, 이를 통해 대안을 추구하는 조직들이다. 지역재생형에서 다루어진 일부 조직과 대안경제형에서 다룬 사례들이 이들이다.

본 연구에서 살펴본 1세대 조직의 전형적인 성장경로는 자활사업단에서 시작해서 개인사업체, 혹은 주식회사는 영리회사의 경로를 거쳐 사회적협동조합으로 전환해 가는 것이다. 사회적기업에 걸맞은 거버넌스를 갖춘 법적인 조직형태가 마련되지 않은 상황에서 독립적인 조직으로 자립해야 하는 자활공동체 및 사회적기업들에게 영리회사의 경로를 거치는 것은 불가피한 선택이었다. 그럼에도 불구하고 많은 사례기업들은 영리기업이면서도 민주적 의사결정구조를 발전시키고 현장 구성원들의 적극적인 참여를 이끌어내기 위해 노력해 왔다. 그럼에도 불구하고 이런 노력들이 성공했다고 자신하기는 어려운 것이 현실이다. 민주주의의 문제는 여전히 우리가 다룬 모범적인 사례들에서도 미완의 과제이자, 구성원의 변화가 없이는 달성할 수 없는 지난한 과정이다.

본 연구에서 다양한 조직형태 사이의 균형을 맞추고자 했지만 현재 영리기업이라고 하더라도 대부분 사회적협동조합으로의 전환을 고려하고 있거나 추진 중이다. 일부는 이미 사회적협동조합으로 전환하였다. 또 다른 유형은 기업의 사회공헌과 연계된 재단법인이거나 아직 명확한 조직형태를 갖추지 못한 비영리조직들이다. 후자의 경우 실질적으로는 협동조합형으로 운영되는 경우가 많다. 기업의 사회공헌과 연계된 재단법인의 경우 조직구성원들의 참여보다는 다양한 이해관계자를 참여시키는 데 초점을 맞춘 거버넌스구조를 갖고 있다. 이 때에는 사회공헌으로 참여한 기업, 전문가 등이 중요한 역할을 맡게 된다. 한편, 현재 영리조직이라고 해서 반드시 사회적협동조합으로 전환하는 것이 바람직하다고 보기 어렵다. 주어진 답에 맞추기보다 오히려 스스로의 현실에 적합한 조직형태를 찾는 것이 더 중요하다. 휴먼케어와 같이 주식회사라고 하더라도 종업원지주제 기업으로서 민주적인 운영을 달성할 수 있는 방법이 없는 것은 아니다.

사회적기업은 사회적 목표를 추구하는 조직이면서 동시에 경제활동을 수행하는 독립적인 조직이다. 이는 경제적 자립이 회피할 수 없는 과제라는 것을 의미한다. 비교적 역사가 오래된 1세대 사회적기업이나 역사가 짧은 2세대 사회적기업 모두 경제적 자립에 어려움을 겪고 있다. 당기순손실을 안고 있거나 비록 당기순이익을 기록하고 있다고 하더라도 정부의 지원, 혹은 기업의 후원등이 없이는 적자로 돌아서는 경우가 대부분이기 때문이다. 경제적 자립에 어려움을 겪게 되면 사회적 목표를 추구하는 것도 어려워질 수 있다. 조직의 생존을 우선하게 되거나, 생존이 어려우면 조직이 사라지게 되기 때문이다. 경제적 자립 측면에서 또 한 가지 고려해야 될 것은 공공시장이나 공적인 지원에 대한 의존성이 높다는 점이다. 대안경제형의 경우에도 원주푸드협동조합이다 전환기술

사회적협동조합처럼 공적인 지원에 대한 의존에서 자유롭지 않은 경우도 있다. 사회공헌형의 경우 기업에 대한 의존에서 벗어나지 못하고 있다. 경제적 자립이 일조일식에 이루어질 수 있는 것은 아니지만 모범적인 사례라고 꼽힐만한 1세대 사회적기업의 다수가 여전히 어려움을 겪고 있는 것은 가벼운 문제가 아니다. 공공시장의 구조와 운영방식을 바꾸거나 아니면 새로운 시장을 찾는 대안 모색이 시급하다.

제2절 정책적 시사점과 사회적기업의 발전방향

1. 사회적기업의 특성을 고려한 정책의 재구조화

본 연구의 사례분석을 통해 각각의 유형이 갖는 특징을 고려해서 정책을 재구조화할 필요가 있다는 점을 발견하였다. 우선 노동시장에서 다양한 취약요인으로 인하여 직업적 통합에 어려움을 겪는 계층이 더욱 많아질 것으로 전망되는 상황에서 노동통합사회적기업의 활성화는 더욱 그 필요성을 더해갈 것으로 보인다. 노동통합사회적기업 유형을 정부의 공식적인 고용복지통합 프로그램으로 제도화할 필요가 있다. 현재 ‘사회적기업육성법’의 일자리제공형 유형의 사회적기업을 ‘노동통합형’으로 전환하고, 취약계층의 일자리 제공뿐만 아니라, 정규적인 직업교육 및 훈련 그리고 서비스 연계 등을 위한 사례관리 등을 통한 적극적인 노동시장정책으로 노동통합사회적기업으로 제도화할 필요가 있다.

특히 노동통합형 사회적기업의 제도화 과정은 다양한 취약요인별 노동통합 경로를 인정할 필요가 있다. 노동통합사회적기업들이 포괄하고 있는 취약계층들의 상이한 취약요인에 따른 지원계획이 별도의 노동통합 경로로 추진될 필요가 있다. 따라서 노동시장 취업을 목표로 하기 보다는 노동활동을 통한 적극적인 사회통합의 경로가 필요한 대상자부터, 지속적인 보조금을 통한 일자리제공이 필요한 대상, 단기적인 경과적 일자리의 제공에서부터 지속적인 보조금이 제공되는 노동통합 프로그램 대상자까지 단계별로 다양하고 정교하게 노동통합의 경로가 설계될 필요가 있다.

사회서비스 제공형의 경우 정부의 주된 시장의 공공사회서비스라는 점에서 이 분야에서 활동하는 사회적기업의 성공 여부는 정부의 사회서비스 정책과 긴밀히 관련된다. 현재 여러 부처의 바우처 서비스와 노인장기요양서비스로 대표되는 공공사회서비스 시장은 소규모 영리·비영리 공급자가 난립하고 있고, 생존을 위해 불공정한 경쟁이 벌어지고 있다. 이러한 상황은 소비자의 선택권을 확대하기보다 정보의 비대칭성만을 심화시키고, 노동조건 및 서비스의 질 악화로 이어지고 있다. 사회서비스 제공형 사회적기업의 안정적인 발전을 위해서는 사회서비스 시장 구조를 건강한 방향으로 재편성하는 것이 무엇보다 시급하

다.¹³⁾

지역의 사회적기업들이 발전하기 위해서는 인적자원 역량 확충이 중요하며, 이를 위해 청년 사회적기업가들의 지역 활동 여건을 개선하기 위한 적극적인 노력도 중요한 의미를 지닐 수 있다. 지역재생형 사회적 기업들에게 더 나은 재정적 여건을 개선할 수 있는 가능성은 충분히 존재한다. 시장에서의 성공적인 활동, 새로운 사업 기회의 창출, 공적 자원의 생산적인 활용, 그리고 기업의 적극적인 참여 등을 통해 다양한 자원 획득 방식을 개발할 필요가 있다. 지역의 대기업들이 지역사회 공헌과 지역 활성화 차원에서 지역의 사회적경제 육성에 참여할 수 있는 가능성 역시 주목해 볼 필요가 있다.

지역재생형 사회적기업들이 자리잡기 위해서는 고유 사업의 경쟁력을 강화하기 위한 노력과 더불어 지자체의 적극적인 관심과 육성 노력, 그리고 안정적인 협력관계 구축이 중요하다. 지자체들은 지역에서 사회적경제가 발전하는 데 필요한 제도적 지원, 공적 지원의 중심에 서 있으며, 사회적기업과 중앙정부를 연결하는 과정에서도 핵심 역할을 수행할 수 있다. 지자체들이 지역재생과 활성화의 핵심 역량으로 사회적기업을 적극 육성할 경우 지역 수준에서 사회적경제의 활성화에 크게 기여할 수 있다. 이를 위해 사회적기업과 경제에 대한 지자체의 이해도를 높이고, 적극적인 육성 정책에 나설 수 있도록 유도한 필요가 있다.

2. 사회적기업에 대한 평가방식의 개선

사회적기업의 특성에 맞추어 평가방식과 지표를 개선할 필요가 있다. 예쁜 들어 노동통합사회적기업의 현실적인 성과제고를 위한 다양한 평가방식이 고려될 필요가 있다. 단순히 취업인원에 제한되어 이들 기업에 대한 평가가 이루어진다면, 애초에 다양한 취약계층의 노동통합을 촉진한다는 목적과는 다른 결과로 이어지게 될 것이다. 따라서 각 노동통합형 사회적기업의 특성을 고려하여 사업추진 담당공공기관 사이에 참여자들에 대한 노동통합의 경로와 목표를 합의하고, 이를 기초로 성과평가를 실시하는 방안을 마련할 필요가 있다.

특히 사회적기업이 성숙하면서 일자리 창출을 넘어서 지속적인 고용의 유지와 고용의 질 개선이 더 중요한 목표로 바뀌는 기업들이 나타나고 있다. 이들에게는 새로운 일자리를 창출하는 것을 중심에 놓는 평가가 부적절할 수밖에 없다. 또한 일자리 제공형으로 인 증받았다고 해도 시간이 흐르면서 사회적기업의 주된 목적이 사회서비스 제공이나 지역사회 공헌 등 다른 방향으로 전환될 수도 있다. 이러한 기업의 성격 변화에 맞추어 인증유

형의 변경이나 사회적기업에 대한 평가방식도 달라지는 것이 바람직할 것이다.

사회적기업에 대한 자율공시제도가 실시되면서 대표적인 사회적기업들을 중심으로 경제성과뿐만 아니라 사회적성과까지도 정리해서 공시하는 경우가 늘고 있다. 이는 사회적 목표의 달성을 촉진하기 위해서 중요한 진전이지만, 아직 세부적인 공시내용은 체계화되어 있다고 보기 어렵다. 시간을 두고 더 많은 기업들이 사회적 목표 달성정도를 공시할 수 있도록 촉진하고, 개별 사회적기업에 대한 사회적회계 컨설팅 등을 강화해서 공시내용도 사회적 기업의 특성에 맞게 더 발전시켜나갈 필요가 있다. 특히 사회적 목표 달성을 위한 공시와 공공 지원 사이의 연계를 강화함으로써 공시제도를 확산시켜 나가는 것이 바람직할 것이다.

3. 공공기관 우선 구매 활성화 및 호혜시장의 개발

대부분의 노동시장노동통합형의 경우 근로자의 특성 때문에 일반 경쟁시장에서 경쟁력을 갖기는 쉽지 않다. 따라서 보호된 시장의 존재는 이들 기업의 목적이 훼손되지 않고 유지될 수 있도록 하는 사업기반이 되어 준다. 물론 일반시장에서의 적극적인 경제활동을 위한 전문적인 역량을 갖추도록 하는 전문 인력의 지원이나 각종 사업자금 융자와 같은 지원방안도 함께 고려될 필요가 있을 것이다. 노동시장 통합형 뿐만 아니라 사회서비스 제공형 사회적기업도 일자리 제공형의 성격을 갖거나, 혼합형인 경우가 많다. 이는 사회서비스 제공형 사회적 기업, 혹은 사회서비스 제공을 주된 사업 활동으로 하고 있는 사회적 기업의 장기적인 지속가능성을 위한 정책이 개발되어야 한다는 것을 의미한다.

이와 관련하여 많은 사회적기업들, 특히 모범사례라고 볼 수 있는 사회적기업들이 사회적 협동조합으로 전환하고 있다는 점에 주목할 필요가 있다. 현재의 사회적 협동조합 지원 정책은 비영리법인으로의 인정과 공공기관의 위탁에서의 우대 가능성만을 담고 있다. 법령상의 우대 조항은 우대 여부가 개별공공기관의 재량에 맡겨져 있는 상황에서는 현실화되기 어렵다. 사회적 기업을 무조건 우대하는 것은 정당화되기 어렵지만, 명목상의 우대조항만으로 정책의 역할을 다했다고 보기 어렵다. 앞의 평가제도 개선에서 제시한 것처럼 개별 사회적 기업은 사회적 회계 등을 통해 각 조직의 사회적 가치 실현을 사회적으로 입증하고, 정책추진에서는 사회적 가치 실현과 사회적 협동조합을 비롯한 사회적 기업에 대한 지원을 연계하는 방향으로 지원정책을 개발해 나가야 한다.

그렇다고 무한정 공공부문의 지원과 우선구매정책에 기댈 수만은 없다. 공공시장이 주된 활동 영역이기 때문에 불가피하게 정부의 정책방향에 의존할 수 밖에 없는 기업들은 불가피하다고 하더라도 사회적기업으로서 사회적기업답게 운영되고 유지되기 위해서는 새로운 시장의 발굴이 중요하다. 그 해결의 열쇠는 새로운 시장의 형성, 즉 자본과 기술로서

13) 자세한 내용은 본 연구의 주제는 아니다. 한국의 사회서비스 노동시장의 특성과 개선방향에 대해서는 윤자영외(2011), 황덕순외(2012)등을 참고.

만들어지지 않고 사회적관계에 의해 유지되고 확장되는 시장인 호혜시장이 새로운 대안이 될 수 있을 것이다. 이러한 호혜시장의 발전은 곧 사회적 관계의 강화를 의미하므로 경제 활동의 결과로서 사회결속이라는 사회적기업의 본질적인 임무에 복무할 수 있을 것이다.

4. 제도적 동형화를 넘어 사회적경제의 지평 확장

본 연구에서 살펴본 여러 사례에서 보듯 사회적기업들은 새로운 영역에서 새로운 시장을 형성하며 다양한 시도를 하고 있다. 그 가능성이 현실이 되어 확대되기 위해서는 우선 해결해야 할 과제가 있다. 사례에 대한 보다 전문적이고 체계적인 조사와 연구에 기반한 분석이 필요하다. 흔하지 않은 영역에서 흔하지 않는 방식으로 운영하는 탓에 이들 기업이 가지는 의미가 제대로 드러나지 못하고 있으며, 그 결과로 이 조직을 운영하는 주체는 의논하고 상담하며 경영의 문제를 해결할 수 있는 비전을 수립하는 데 어려움을 겪고 있다. 특히 이러한 기업을 주도하는 기업가들은 지역사회 전체를 대상으로 하거나 때로는 지역을 넘어 네트워크를 형성하며 활동하는 조직가이기도 하다. 기업가와 조직가 역할을 동시에 하다보면 에너지가 고갈될 수 있다. 사업 초기에는 카리스마를 가진 리더십이 중요한 경우가 많은데 리더가 지치면 조직 전체가 위기에 빠질 수 있다. 그러므로 리더십의 안정화를 위해서도 조사와 연구 기능이 지원되어 좋은 사례로 발전할 수 있는 육성방안이 필요하다.

특히 대안경제형이나 혁신적인 지역재생형 사회적기업은 사회적기업과 사회적경제의 지평을 확장하는 데 기여할 수 있다는 데 의의가 있다. 사회적기업육성정책에 따라 사회적기업 설립을 장려하지만 제한된 활동 영역, 제한된 시장 등의 한계로 어려움을 겪거나 사회적기업간 경쟁이 벌어지기도 하는 실정이다. 따라서 사회적기업이 확대되기 위해서는 현재의 제한된 분야를 벗어나 시야를 확장하여 새로운 유형을 제시할 필요가 있다. 이런 측면에서 사회적기업이 가지는 '사회적 목적'이 일자리나 서비스제공에 치우쳐 있는 상황에서 새로운 분야 및 업종의 사례 발굴은 사회적기업의 발전에 새로운 활로를 열어 줄 것이다. 전통적인 지역생태계의 활성화, 로컬푸드나 슬로우푸드와 같은 먹거리 생산과 유통, 적정기술과 같은 대안에너지개발, 공동체금융과 같은 대안금융 분야는 포화상태인 자영업시장에서 경쟁하며 좌초할지도 모르는 사회적기업의 미래에 다른 가능성을 제시해 주고 있다.

참고문헌

- 고정근 외(2011), 원주 친환경급식지원센터 '맞두레' 사례 조사 보고서, 성공회대학교 시민사회복지대학원.
- 길현중 외(2013), 『2012년 사회적기업 성과분석』, 고용노동부·사회적기업진흥원
- 민동세(2014), 『돌봄사회서비스기업에 대한 고성과작업장 운영전략 적용 연구: 사회적협동조합 도우누리 사례를 중심으로』, 한국기술교육대학교 박사학위논문.
- 마르셀 모스(이상률 옮김 2002), 『증여론』, 한길사
- 빈부격차차별시정위원회(2004), 『일을 통한 빈곤탈출 지원정책』 (제56회 국정과제회의자료), 관계부처 합동.
- 안병일(2014), 적정기술을 활용한 충청남도 에너지협동조합 활성화 방안, 충남발전연구원.
- 윤자영·김경희·최영미·김양지영, 『돌봄서비스 분야 근로조건에 관한 연구 (I)』, 한국노동연구원.
- 이혜경 외(2011), 『직업재활시설 실태조사』, 한국장애인개발원, 2011.
- 장원봉(2009), 장애인을 위한 노동통합사회적기업의 역할과 전망』, 장애인 노동통합형 사회적기업의 방향성 모색을 위한 정책토론회 자료집, 국회의원 박은수·장애우권익문제연구소·서울시장애인직업재활시설협회,
- 장원봉(2009), 『한국의 노동통합사회적기업에 관한 연구』, 사회투자지원재단.
- 정책기획위원회(2003), 『참여정부 사회통합 정책방향』, 정책기획위원회.
- 황덕순(2000), 『빈곤 및 실업극복의 대안으로서 사회적 일자리 창출의 의미와 전망』, 『빈곤과 실업극복을 위한 국제포럼(2000.12) 자료집』
- 황덕순외(2012), 『사회서비스산업 노동시장 분석』, 한국노동연구원.
- Alter, K, Social Enterprise Typology (<http://www.4lenses.org/setypology>) retrieved on May 17, 2014.
- Borzaga, C. and Defourny, J. Eds.(2001), The Emergence of Social Enterprise, Routelege.
- Davister, C. & Defourny, J. & Gregoire, O., "Work Integration Social Enterprises in the European Union: An Overview of Existing Models," Working Paper Series, No.04/04, EMES, 2004.

Defourny, J.(2001), "From Third Sector to Social Enterprise", in Borzaga, C. and Defourny, J. Eds., The Emergence of Social Enterprise, Routeledge., pp. 1-28.

Defourny, J. and Nyssens, M. eds.(2008), "Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments", Working Paper Series, No. 08/01, Liege: EMES European Research Network

Defourny, J. and Nyssens, M.(2012), "The EMES approach of Social Enterprise in a Comparative Perspective", Working Paper Series, No. 12/03, Liege: EMES European Research Network

Gordon, M.(2013), "The Development and Application of a Typology of Social Enterprise 'Traditions'", EMES-SOCENT Conference Selected Papers, No. LG13-03(4th EMES Interanational Research Conference on Social Enterprise - Liege, 2013)

Kazmierczak, T.(2013), "Toward a social mission-based typology of social enterprises", EMES-SOCENT Conference Selected Papers, No. LG13-49(4th EMES Interanational Research Conference on Social Enterprise - Liege, 2013)

Kerlin, J.A.(2010), "A Comparative Analysis of the Global Emergence of Social Enterprises", Voluntas, No. 21, pp. 162-179.

Kim, S.Y. and Defourny, J.(2013) "Emerging Models of Social Enterprise in Eastern Asia: A Cross-Country Analysis." Social Enterprise Journal, Vol. 7. pp. 86-111.

Nyssens, M. ed.(2006), Social Enterprise : At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society, Routeledge.

Spear, Roger, Cornforth, Chris, and Aiken, Mike(2009), "The Governance Challenges of Social Enterprises: Evidence from A UK Empiriacal Study", Annals of Public and Cooperative Economics Vol. 80, No. 2, pp. 247-273.

Weber, M. (1971), Economie et société/1, Pocket(1995).

<부록> ICSEM 설문지

본 조사는 통계적 분석 목적으로만 활용되며, 개인 및 기관에 관한 정보는 절대 유출되지 않습니다. 귀하의 성실한 답변이 연구의 귀중한 정보가 됩니다.

1. 사회적 기업의 일반적인 정보

Q1.1. 사회적 기업의 이름	
Q1.2. 주소	
Q1.3. 기관 웹사이트 주소	
Q1.4. 자료 기준 연도	
Q1.5. 사회적 기업 창립 연도	

Q1.6. 귀 기관을 처음으로 설립한 주체(사회적 기업가)는 누구입니까?
(파트너십으로 창립되었을 경우에는 복수선택이 가능합니다)

- 1) 개인
- 2) 개인의 모임
- 3) 노동자 모임
- 4) 사기업
- 5) 정부기관
- 6) 제3섹터 기관
- 7) 확인 불가능
- 8) 기타(구체적으로): _____

Q1.7. 귀하의 국가에서 규정하고 있는 귀 조직의 법적 형태는 무엇입니까? (먼저 한국어로 작성한 다음, 그 옆에 영어로 번역하여 적어주세요)

Q1.8. 귀 기관의 사회적 기업 유형은 어떤 특징을 가지고 있습니까? (복수 선택 가능)

- 1) 협회/자원 조직
- 2) 재단
- 3) 협동조합
- 4) 사회적 기업을 위해 법으로 특별히 규정된 조직형태
- 5) 개인회사
- 6) 유한책임회사
- 7) 비공식조직
- 8) 기타(구체적으로): _____

Q1.9. 만약 귀 기관이 법적 형태와는 별개로 공공기관이나 민간기관에 의해 특정한 형태의 사회적 기업으로 인정되고 있다면, 그 형태의 이름을 구체적으로 써주세요. (먼저 한국어로 작성한 다음, 그 옆에 영어로 번역하여 적어주세요)

공공 기관 인정 형태 : _____

민간 기관 인정 형태 : _____

Q1.10. 다음 중에서 귀 기관의 특징을 잘 설명하고 있는 한 가지 문항을 선택하여 주세요.

- 1) 지점이 하나도 없는 기관이다
- 2) 지점이 다수 있는 기관이다
- 3) 더 큰 그룹의 기관에 속해 있거나 다른 그룹 기관들의 상부 기관이다
- 4) 기타(구체적으로) _____

Q1.11. 만약 귀하의 사회적 기업이 더 큰 그룹에 속해 있다면, 그 큰 그룹 혹은 그 그룹을 이끌어 나가는 단체를 어떻게 규정할 수 있습니까? (복수 선택 가능)

- 1) 협회/자원 조직
- 2) 재단
- 3) 협동조합
- 4) 사회적 기업을 위해 특별히 법으로 규정된 형태
- 5) 개인회사
- 6) 유한책임회사
- 7) 비공식조직
- 8) 기타(구체적으로): _____

Q1.13. 귀 기관의 유급노동자의 구성을 써주세요.

유급노동자 수: _____

여성 유급노동자 비율: _____ %

상시근로자수¹⁴⁾: _____

Q1.14. 자원봉사자의 비율(자원봉사자인 이사회 인원도 포함하여)을 써주십시오

자원봉사자 수: _____

여성 자원봉사자 비율: _____ %

상시인력기준인원(상시근로자수 계산방법을 준용): _____

14) 전일제 근로자의 근로시간으로 환산한 인력규모, 총 근로시간(전일제 근로시간 + 시간제 근로시간)/법으로 규정된 시간제 최대 근로시간: ex) 전일제 근무자 100명, 1일 근로계약 시간이 4시간인 시간제 근무자 100명인 사업장의 상시근로자수는 100 + 100 × (4시간/8시간) = 150

2. 생산물(서비스) 유형과 사회적 임무

Q.2.1. 귀 기관의 사회적 임무를 요약해주세요. (최대 두 줄)

Q.2.2. 귀 기관이 추구하는 사회적 목표나 환경적 목표는 어떤 범주에 포함될 수 있습니까? 가능한 모든 항목에 표시해주세요.

- 1) 깨끗한 물 제공
- 2) 에너지 제공
- 3) 금융서비스 제공
- 4) 교육 제공
- 5) 정보 제공
- 6) 저렴한 주거 제공
- 7) 농산물 생산
- 8) 능력 개발
- 9) 지역사회 개발
- 10) 분쟁 해결
- 11) 질병 예방과 치료
- 12) 고용 창출
- 13) 평등과 권리 찾기
- 14) 식량 안전
- 15) 건강 증진
- 16) 인권보호 및 증진
- 17) 소득 및 생산성 향상
- 18) 생물다양성 보존
- 19) 에너지·연료 효율성 향상
- 20) 환경 자원 보존
- 21) 환경오염 방지 및 쓰레기 관리
- 22) 지속가능한 에너지
- 23) 지속가능한 토지 이용
- 24) 수자원 관리
- 25) 기타 _____

Q.2.3. 귀 기관이 생산하거나 제공하는 상품 또는 서비스는 무엇입니까? 하나 이상의 활동이 있으면 중요한 순서대로 최대 3가지를 기록해주세요. (다음 장부터)

※ 상품 또는 서비스가 하나일 경우 G1.1.에서 G1.6.까지만 답하시고, 두 개일 경우에는 G2.1 - G2.6, 세 개일 경우는 G3.1 - G3.6까지 답해주세요.

상품 혹은 서비스 1

G1.1. _____ 표준산업분류: _ _ _ _

표준산업분류의 네자리 코드(산업세분류)를 기입하세요. 그러나 889, 949에 해당되는 활동은 다음의 분류표를 참고하여 기입하세요.

<표: 대체코드 표준산업분류 소분류 889>

대분류	중분류	소분류	세분류	설명
Q	88			비거주 복지 서비스업
		881	8810	노인, 장애인 대상 복지 서비스업
		889	8891	아동 및 청년 서비스
			8892	기타 개인 및 가족 서비스
			8893	지역 급식 및 주거 서비스
			8894	일시 보호 서비스
			8895	간급·구호 서비스
			8896	직업재활 및 훈련 서비스
			8897	아동 보호 서비스
			8898	자선 혹은 기타 지원 활동
			8899	기타 비거주 복지 서비스업

<표: 대체코드 표준산업분류 소분류 949>

대분류	중분류	소분류	세분류	설명
S				기타 서비스업
	94			산업, 고용자, 전문가 단체
		941	9411	산업, 고용자 단체
			9412	전문가 단체
		942	9420	노동조합
		949		그 외 회원 조직
			9491	종교 단체 사업
			9492	정치 단체 사업
			9493	모금 및 기부 단체
			9494	인권 단체
			9495	환경 보호 및 야생 동물 보호 단체
			9496	그 외 이익 대변 단체
			9497	문화 단체, 레크레이션 단체
			9498	그 외 시민 사회 단체
			9499	그 외 회원 조직

G1.2. 고객 또는 이용자의 유형(복수 선택 가능)

- 1) 개인 2) 일반 사업체
 3) 제3섹터 기관 4) 공공 기관
 5) 기타(구체적으로): _____

G1.3. 고객 또는 이용자가 사용 가능한 상품이나 서비스의 가격 수준은 어느 정도 인니까?

- 1) 생산 비용의 전부 또는 거의 전부를 보전할 수 있는 가격
 2) 생산 비용의 일부만 보전할 수 있는 가격
 3) 무료
 4) 기타(구체적으로): _____

G1.4. 상품 또는 서비스를 생산하거나 제공하는 것이 귀 기관의 사회적 임무와 어떤 관련이 있습니까?

- 1) "핵심적이다"(상품 또는 서비스를 제공하는 것이 사회적 임무의 핵심이다)
 2) "관련되어 있다"(사회적 임무에 의해 정해진 집단보다 더 많은 일반 대상에게 상업적인 서비스를 제공한다)
 3) "관련이 없다"(해당 조직이나 다른 조직의 사회적 임무를 보조하기 위해 재정적 자원을 마련하기 위한 것이다)

G1.5. 핵심적이거나 관련되어 있는 단체의 경우, 상품과 서비스의 주요 대상이 되는 이해관계자는 누구입니까?(하나만 골라주세요)

- 1) 상품 또는 서비스의 고객이나 이용자 2) 노동자
 3) 공급자 4) 기타: _____

G1.6. 핵심적이거나 관련되어 있는 단체의 경우, 주요 대상으로 하는 이해관계자 집단의 성격은 어떻게 되나요?

나이(복수 선택 가능)		사회경제적 수준(복수선택가능)		성별	
1) 아동	<input type="checkbox"/>	1) 극빈층	<input type="checkbox"/>	1) 여성	<input type="checkbox"/>
2) 청소년	<input type="checkbox"/>	2) 빈곤층	<input type="checkbox"/>	2) 남성	<input type="checkbox"/>
3) 성인	<input type="checkbox"/>	3) 저소득층	<input type="checkbox"/>	3) 남성과 여성	<input type="checkbox"/>
4) 노인	<input type="checkbox"/>	4) 중간소득층	<input type="checkbox"/>		
5) 모든 연령	<input type="checkbox"/>	5) 모든 소득 그룹	<input type="checkbox"/>		

상품 혹은 서비스 2

G1.1. _____ 표준산업분류: _ _ _ _

표준산업분류의 네자리 코드(산업세분류)를 기입하세요. 그러나 889, 949에 해당되는 활동은 다음의 분류표를 참고하여 기입하세요.

< 표: 대체코드 표준산업분류 소분류 889 >

대분류	중분류	소분류	세분류	설명
Q	88			비거주 복지 서비스업
		881	8810	노인, 장애인 대상 복지 서비스업
		889	8891	아동 및 청년 서비스
			8892	기타 개인 및 가족 서비스
			8893	지역 급식 및 주거 서비스
			8894	일시 보호 서비스
			8895	간급·구호 서비스
			8896	직업재활 및 훈련 서비스
			8897	아동 보육 서비스
			8898	자선 혹은 기타 지원 활동
			8899	기타 비거주 복지 서비스업

< 표: 대체코드 표준산업분류소분류 949 >

대분류	중분류	소분류	세분류	설명
S				기타 서비스업
	94			산업, 고용자, 전문가 단체
		941	9411	산업, 고용자 단체
			9412	전문가 단체
		942	9420	노동조합
		949		그 외 회원 조직
			9491	종교 단체 사업
			9492	정치 단체 사업
			9493	모금 및 기부 단체
			9494	인권 단체
			9495	환경 보호 및 야생 동물 보호 단체
			9496	그 외 이익 대변 단체
			9497	문화 단체, 레크레이션 단체
			9498	그 외 시민 사회 단체
			9499	그 외 회원 조직

G1.2. 고객 또는 이용자의 유형(복수 선택 가능)

- 1) 개인 2) 일반 사업체
 3) 제3섹터 기관 4) 공공 기관
 5) 기타(구체적으로): _____

G1.3. 고객 또는 이용자가 사용 가능한 상품이나 서비스의 가격 수준은 어느 정도 인니까?

- 1) 생산 비용의 전부 또는 거의 전부를 보전할 수 있는 가격
 2) 생산 비용의 일부만 보전할 수 있는 가격
 3) 무료
 4) 기타(구체적으로): _____

G1.4. 상품 또는 서비스를 생산하거나 제공하는 것이 귀 기관의 사회적 임무와 어떤 관련이 있습니까?

- 1) "핵심적이다"(상품 또는 서비스를 제공하는 것이 사회적 임무의 핵심이다)
 2) "관련되어있다"(사회적 임무에 의해 정해진 집단보다 더 많은 일반 대상에게 상업적인 서비스를 제공한다)
 3) "관련이없다"(해당 조직이나 다른 조직의 사회적 임무를 보조하기 위해 재정적 자원을 마련하기 위한 것이다)

G1.5. 핵심적이거나 관련되어 있는 단체의 경우, 상품과 서비스의 주요 대상이 되는 이해관계자는 누구입니까?(하나만 골라주세요)

- 1) 상품 또는 서비스의 고객이나 이용자 2) 노동자
 3) 공급자 4) 기타: _____

G1.6. 핵심적이거나 관련되어 있는 단체의 경우, 주요 대상으로 하는 이해관계자 집단의 성격은 어떻게 되나요?

나이(복수 선택 가능)		사회경제적 수준(복수선택가능)		성별	
1) 아동	<input type="checkbox"/>	1) 극빈층	<input type="checkbox"/>	1) 여성	<input type="checkbox"/>
2) 청소년	<input type="checkbox"/>	2) 빈곤층	<input type="checkbox"/>	2) 남성	<input type="checkbox"/>
3) 성인	<input type="checkbox"/>	3) 저소득층	<input type="checkbox"/>	3) 남성과 여성	<input type="checkbox"/>
4) 노인	<input type="checkbox"/>	4) 중간소득층	<input type="checkbox"/>		
5) 모든 연령	<input type="checkbox"/>	5) 모든 소득 그룹	<input type="checkbox"/>		

상품 혹은 서비스 3

G1.1. _____ 표준산업분류: _ _ _ _

표준산업분류의 네자리 코드(산업세분류)를 기입하세요. 그러나 889, 949에 해당되는 활동은 다음의 분류표를 참고하여 기입하세요.

< 표: 대체코드 표준산업분류 소분류 889 >

대분류	중분류	소분류	세분류	설명
Q	88			비거주 복지 서비스업
		881	8810	노인, 장애인 대상 복지 서비스업
		889	8891	아동 및 청년 서비스
			8892	기타 개인 및 가족 서비스
			8893	지역 급식 및 주거 서비스
			8894	일시 보호 서비스
			8895	긴급·구호 서비스
			8896	직업재활 및 훈련 서비스
			8897	아동 보육 서비스
			8898	자선 혹은 기타 지원 활동
			8899	기타 비거주 복지 서비스업

< 표: 대체코드 표준산업분류소분류 949 >

대분류	중분류	소분류	세분류	설명
S				기타 서비스업
	94			산업, 고용자, 전문가 단체
		941	9411	산업, 고용자 단체
			9412	전문가 단체
		942	9420	노동조합
		949		그 외 회원 조직
			9491	종교 단체 사업
			9492	정치 단체 사업
			9493	모금 및 기부 단체
			9494	인권 단체
			9495	환경 보호 및 야생 동물 보호 단체
			9496	그 외 이익 대변 단체
			9497	문화 단체, 레크레이션 단체
			9498	그 외 시민 사회 단체
			9499	그 외 회원 조직

G1.2. 고객 또는 이용자의 유형(복수 선택 가능)

- | | | | |
|--|--------------------------|-----------|--------------------------|
| 1) 개인 | <input type="checkbox"/> | 2) 일반 사업체 | <input type="checkbox"/> |
| 3) 제3섹터 기관 | <input type="checkbox"/> | 4) 공공 기관 | <input type="checkbox"/> |
| 5) 기타(구체적으로): _____ <input type="checkbox"/> | | | |

G1.3. 고객 또는 이용자가 사용 가능한 상품이나 서비스의 가격 수준은 어느 정도 인니까?

- | | |
|------------------------------------|--------------------------|
| 1) 생산 비용의 전부 또는 거의 전부를 보전할 수 있는 가격 | <input type="checkbox"/> |
| 2) 생산 비용의 일부만 보전할 수 있는 가격 | <input type="checkbox"/> |
| 3) 무료 | <input type="checkbox"/> |
| 4) 기타(구체적으로): _____ | <input type="checkbox"/> |

G1.4. 상품 또는 서비스를 생산하거나 제공하는 것이 귀 기관의 사회적 임무와 어떤 관련이 있습니까?

- | | |
|--|--------------------------|
| 1) "핵심적이다"(상품 또는 서비스를 제공하는 것이 사회적 임무의 핵심이다) | <input type="checkbox"/> |
| 2) "관련되어있다"(사회적 임무에 의해 정해진 집단보다 더 많은 일반 대상에게 상업적인 서비스를 제공한다) | <input type="checkbox"/> |
| 3) "관련이없다"(해당 조직이나 다른 조직의 사회적 임무를 보조하기 위해 재정적 자원을 마련하기 위한 것이다) | <input type="checkbox"/> |

G1.5. 핵심적이거나 관련되어 있는 단체의 경우, 상품과 서비스의 주요 대상이 되는 이해관계자는 누구입니까?(하나만 골라주세요)

- | | | | |
|------------------------|--------------------------|--------------|--------------------------|
| 1) 상품 또는 서비스의 고객이나 이용자 | <input type="checkbox"/> | 2) 노동자 | <input type="checkbox"/> |
| 3) 공급자 | <input type="checkbox"/> | 4) 기타: _____ | <input type="checkbox"/> |

G1.6. 핵심적이거나 관련되어 있는 단체의 경우, 주요 대상으로 하는 이해관계자 집단의 성격은 어떻게 되나요?

나이(복수 선택 가능)	사회경제적 수준(복수선택가능)	성별	
1) 아동	<input type="checkbox"/>	1) 여성	<input type="checkbox"/>
2) 청소년	<input type="checkbox"/>	2) 빈곤층	<input type="checkbox"/>
3) 성인	<input type="checkbox"/>	3) 저소득층	<input type="checkbox"/>
4) 노인	<input type="checkbox"/>	4) 중간소득층	<input type="checkbox"/>
5) 모든 연령	<input type="checkbox"/>	5) 모든 소득 그룹	<input type="checkbox"/>

Q2.4. 귀 기관의 사회적 임무가 얼마나 달성되었는지 확인할 수 있는 지표를 최대 5가지 선택해 주세요. 이러한 지표들을 선택하는 이유는 귀 기관의 사회적 영향력을 최소한이나마 측정하는데 적절한 지표 유형을 마련하기 위해서입니다. (코드북 부록 3 에 있는 IRIS 코드를 참조하여 작성해주세요)

- 지표 1 : ID : _ _ _ _ _
 지표 2 : ID : _ _ _ _ _
 지표 3 : ID : _ _ _ _ _
 지표 4 : ID : _ _ _ _ _
 지표 5 : ID : _ _ _ _ _

Q2.5. 귀 기관에 어떤 유형이든 혁신적인 요소를 도입한 적이 있습니까?

- 1) 네 2) 아니요

만약 "아니요" 라고 대답하셨으면 곧바로 섹션3으로 가주세요.

혁신의 유형을 간단하게 요약해주세요. (최대 두 줄)

Q2.6. 혁신은 어떤 수준에서 시행된 것입니까? (복수 선택 가능)

- 1) 생산물(상품 또는 서비스) 2) 생산과정
 3) 조직 4) 마케팅
 5) 기타(구체적으로) : _____

Q2.7. 혁신을 이끌어냈던 원동력(이유)는 무엇입니까? (복수 선택 가능)

- 1) 기관의 사회적 임무를 달성하기 위해서
 2) 기관의 재정적 안정성을 향상시키기 위해서
 3) 기관이 제공하는 생산물이나 서비스의 범위·품질을 향상시키기 위해서
 4) 타 기관과의 경쟁 압박 때문에
 5) 기타(구체적으로) _____

Q2.8. 하나 또는 여러 유형의 이해관계자들을 포함시키기 위한 혁신적인 방법과 관련된 것이었습니까?

- 1) 네 2) 아니요

Q2.9. 만약 이해관계자들을 포함시키는 혁신이었다면 어떤 유형의 이해관계자입니까?

(복수 선택 가능)

- 1) 노동자 2) 이용자 3) 자원봉사자
 4) 재원조달관련단체 5) 일반사업체 6) 제3섹터기관
 7) 공공기관 8) 시민 9) 기타(구체적으로) _____

3. 소유·지배구조

Q3.1. 귀하는 귀하의 사회적 기업을 어떻게 정의내리겠습니까?

- 1) 회원이 없는 비영리조직 2) 회원이 있는 조직(협회, 협동조합 등)
 3) 자본이 있는 회사(주식회사 등) 4) 기타(구체적으로) _____

Q3.2. 어떤 기구가 최종적인 결정권을 가지고 있습니까?

- 1) 이사회 2) 총회(회원, 지분소유자 등의)
 3) 기타(구체적으로) _____

귀하의 사회적 기업에 총회 형태의 모임이 없다면 질문 3.8로 넘어가세요.

Q3.3. 총회에 몇 명이 참여하게 되어 있습니까? _____

만약 사회적 기업이 지분소유자가 없는 조직이라면 질문3.6으로 넘어가세요.

만약 사회적 기업이 지분소유자가 있는 조직이라면 질문3.4, 3.5에 답하신 다음에 질문3.8로 넘어가세요.

Q3.4. 만약 귀하의 사회적 기업에 총회가 있고 (소유)지분이 있는 회사(유한회사, 협동조합)라면 어떤 지분소유자 집단이 가장 많은 지분을 가지고 있습니까? 중요한 순서대로 숫자를 써주세요.
 1: 가장 중요, 2: 두 번째로 중요, 3: 세 번째로 중요.

		가장 다수 대표 집단
개인	노동자	
	소비자	
	기타 개인	
기관	사기업	
	정부 기관	
	제3섹터 조직	

Q3.5. 총회에서 투표권은 어떤 방식으로 배분됩니까?

- 1) 보유 지분 비율에 따라
 2) 보유 지분 비율에 따라 배분되지만 상한이 있는 방식으로
 3) "1인 1표" 원칙
 4) 기타(구체적으로) _____

질문 3.8로 가 주세요.

Q3.6. 만약 사회적 기업이 총회를 가지고 있지만 지분소유자가 없는 단체라면, 총회에서 가장 다수의 대표적인 집단을 최대 5가지 골라주세요. 중요한 순서대로 숫자를 써주세요. 1: 가장 중요, 2: 두 번째로 중요, 3: 세 번째로 중요. 4, 5: 네, 다섯 번째로 중요.

	가장 다수 대표적인 집단
1) 이용자/개인 고객	
2) 자원봉사자	
3) 노동자	
4) 사기업의 대표자	
5) 정부기관의 대표자	
6) 제3섹터의 대표자	
7) 기부자	
8) 시민	
9) 전문가	
10) 공급자	
11)기타(구체적으로)	

Q3.7. 총회에서 투표권은 어떤 방식으로 배분됩니까?

- 1) "1인 1표" 원칙
 2) 기타(구체적으로) _____

Q3.8. 귀 사회적 기업의 이사회는 어떤 사람들로 구성됩니까?

가능하다면, 구성원 중에서 가장 영향력 있는 집단을 골라주세요. ("가장 영향력 있는 집단"란에서 최대 3개를 고르시고 사람 수를 적어주세요)

		사람 수	가장 영향력 있는 집단
개인 지분소유자 (주식회사, 협동조합 등)	노동자		
	소비자		
	기타 개인		
기관 지분소유자 (주식회사, 협동조합 등)	사기업		
	정부기관		
	제3섹터 조직		
지분 없는 개인 회원	관리자		
	노동자		
	자원봉사자		
	이용자/개인소비자,		
	사기업 대표자		
	정부기관 대표자		
	제3섹터 대표자		
	기부자		
	시민		
공급자			
전문가			
기타(구체적으로)	-----		

Q3.9. 귀 기관의 사회적 임무를 달성하기 위해서 중요하다고 생각되는 다른 의사결정기구가 있습니까?

- 1) 예 2) 아니요

Q3.10. 다른 의사결정기구가 있다면 그것은 무엇이라고 부릅니까?

Q3.11 그 의사결정기구의 임무는 무엇입니까?

Q3.12. 위에서 말한 의사결정기구에서 대표적인 집단은 어떤 집단입니까?

가장 대표적인 집단을 최대 5개 골라주세요. 중요한 순서대로 숫자를 써주세요. 1: 가장 중요, 2: 두 번째로 중요, 3: 세 번째로 중요. 4, 5: 네, 다섯 번째로 중요.

	가장 대표적인 집단
1) 이용자/개인 고객	
2) 자원봉사자	
3) 노동자	
4) 사기업의 대표자	
5) 정부기관의 대표자	
6) 제3섹터의 대표자	
7) 기부자	
8) 시민	
9) 전문가	
10) 공급자	
11) 기타(구체적으로)	

Q3.13. 사회적 기업이 지역/국내/국제적 공식 네트워크나 상부단체, 연합단체에 속해 있습니까?

- 1) 예 2) 아니요

네트워크 1: 이름이 무엇입니까?(먼저 한국어로 작성한 다음, 그 옆에 영어로 번역하여 적어주세요)

이 네트워크의 주요 목적은 무엇입니까?(복수 선택 가능)

- 1) 이익 대변
 2) 서비스 제공(기술적 도움, 재정적 서비스)
 3) 정보 공유
 4) 기타(구체적으로) _____

네트워크 2: 이름이 무엇입니까?(먼저 한국어로 작성한 다음, 그 옆에 영어로 번역하여 적어주세요) _____

이 네트워크의 주요 목적은 무엇입니까?(복수 선택 가능)

- 1) 이익 대변
- 2) 서비스 제공(기술적 도움, 재정적 도움)
- 3) 정보제공
- 4) 기타(구체적으로)_____

네트워크 3: 이름이 무엇입니까?(먼저 한국어로 작성한 다음, 그 옆에 영어로 번역하여 적어주세요) _____ 이 네트워크

의 주요 목적은 무엇입니까?(복수 선택 가능)

- 1) 이익 대변
- 2) 서비스 제공(기술적 도움, 재정적 도움)
- 3) 정보제공
- 4) 기타(구체적으로)_____

4. 재무제표를 통해 본 재정구조

Q4.1. 자료의 기준 연도: 일/월/연도

1) __ / __ / _____ ~ 2) __ / __ / _____

Q4.2. 재무제표에 사용된 국가/지역 통화: _____

모든 자료를 국내 통화로 기입해주세요.

Q4.3. 총 자산: _____

Q4.4. 순수익: _____ 순손실: _____

Q4.5. 최근 3년 동안 순수익의 변화에 어떤 경향이 있습니까? (하나를 고르시오)

- 1) 순수익이 증가하는 경향
- 2) 순수익이 감소하는 경향
- 3) 1년 만 순손실 발생
- 4) 2년 만 순손실 발생
- 5) 3년 동안 순손실 발생
- 6) 어떤 경향도 찾을 수 없다

순수익의 배분

Q4.6. 귀하의 사회적 기업은 순수익을 배분하는 공식적인 규칙이 있습니까?

1) 예 2) 아니요

Q4.7. 규칙이 있다면, 그 규칙을 구체적으로 선택하고 무엇에 근거하는지 선택해주세요.

	법	내규
수익의 배분은 절대로 금지되어 있다		
지분에 따라 배분하되 상한이 있다		
비영리 모기관에게 배분되는 것만 허락된다		
기타		

Q4.8. 위의 참고자료에 나오는 기간 동안의 실제 수익의 배분 관행은 어떠한가요?

- 1) 사회적 기업에 재투자되었다
- 2) 지분소유자들에게 배분되었다
- 3) 모기관에게 배분되었다
- 4) 해당 없음(순수익/순손실이 없다)
- 5) 기타(구체적으로)_____

Q4.9. 만약 지분소유자나 협동조합 조합원이 사회적 기업을 떠난다면, 그 회원은 지분을 어떻게 보상받습니까?

- 1) 액면 가격 수준에서
- 2) 액면 가격 + 물가상승률 조정가
- 3) 사회적 기업의 순자산의 가치에 따라
- 4) 보상이 불가능하다
- 5) 아직 정해진 규칙이 없다
- 6) 기타(구체적으로)_____

Q4.10. 만약 사회적 기업의 활동이 중단된다면, 순자산은 어떻게 배분됩니까?

- 1) 지분소유자들이 나누어 갖는다
- 2) 비슷한 사회적 임무를 가진 다른 사회적 기업이나 비영리조직에게 배분
- 3) 상부 조직에게 배분
- 4) 아직 정해진 규칙이 없다
- 5) 기타(구체적으로)_____

사회적 기업의 자원 구성

수입의 종류 (손익계산서에 따라)	자료기준연도 - 1)	자료기준연도 - 2)
사적·공적인 재원에서 얻는 소득 수입	Q4.11: _____	Q4.17: _____
공공보조금 (매출을 제외하고 공공기관에 서 들어오는 금액)	Q4.12: _____	Q4.18: _____
투자 수입 (건물 대여, 금융자산의 이자, 배당금, 자본이익)	Q4.13: _____	Q4.19: _____
금전적 후원 (선물, 기부, 민간 보조금)	Q4.14: _____	Q4.20: _____
회원으로부터의 수입	Q4.15: _____	Q4.21: _____
기타(구체적으로) _____	Q4.16: _____	Q4.22: _____

Q4.23. 만약 가능한 정보가 있다면 작성해주세요. 금전적 후원은 어디서 제공받고 있습니까?

- 1) 지역 내에서 자금을 모금하는 국내 재단: _____%
- 2) 국제적인 자금(외국 비영리조직의 지부이거나 국제 재단 또는 다른 민간 조직에서 직접 나오는) _____%

Q4.24. 공적인 수입의 구성은 어떻게 됩니까?

공적인 수입(공공 보조금, 공공 기관 대상 판매금)	자료기준연도
총계 (가능하다면 각각의 수준으로 나누어서 써주십시오)	_____
국제 공공 기관(e.g. EU, World Bank)	_____
국내 공공 기관	_____
광역시, 특별시/도 공공 기관	_____
시, 군, 구 공공 기관	_____
기타(구체적으로) _____	_____

비금전적 자원/ 현물 지원

(Q1.14에서 다뤘던 자원봉사 관련 문항에 더하여)

Q4.25 다른 조직에 속하면서 동시에 귀 기관의 직원으로 활동하는 사람의 숫자는?

(상시근로자수 기준¹⁵⁾): _____

15) 앞의 상시근로자수 계산방법 참조

Q4.26 그렇게 동시에 일하는 직원은 어떤 유형의 조직에 소속되어있습니까?

(복수 선택 가능)

- 1) 일반사업체
- 2) 공공기관
- 3) 제3섹터기관

Q4.27. 현물 지원의 종류는 (복수 선택 가능)

- 1) 건물
- 2) 설비
- 3) 기타(구체적으로) _____

Q4.28. 혜택받는 공제 유형에는 어떠한 것이 있습니까? (복수 선택 가능)

- 1) 세금 면제
- 2) 세금 감경
- 3) 사회보험 부담금 면제
- 4) 기타(구체적으로) _____

5. 사회적 기업 모델에 대한 자가 측정

Q5.1. 귀 기관의 사회적 임무에 따르자면, 자원 마련 방식이 충분히 조직이 지속가능한 수준입니까? 다음 중 해당하는 숫자를 써주세요. _____

- 1) 전혀 충분하지 않다
- 2) 충분하지 않다
- 3) 적절한 편이다
- 4) 충분하다
- 5) 매우 충분하다

Q5.2. 귀 기관의 사회적 임무를 고려할 때, 사회적 기업의 수입월별 적정 수입 비율은 어떠합니까?

수입 유형	
사적 또는 공적 수입	-----%
공적 보조금	-----%
투자 수입	-----%
후원금	-----%
회원으로부터의 수입	-----%
기타(구체적으로) _____	-----%

총계	100%
----	------

Q5.3. 공적인 자원(공공 보조금, 공공기관 대상 판매금 등)에서 들어오는 다양한 수입을 합쳐서 공적인 수입이라고 부를 때, 이 공적인 수입이 전체 수입에서 차지하는 적당한 비율은 얼마입니까?

- 1) 75% 초과
- 2) 75%와 50% 사이
- 3) 50%와 25% 사이
- 4) 25% 미만

Q5.4. 현실적인 측면에서 봤을 때, 더 건강한 재정구조를 위해서 해결해야 하는 가장 큰 장애물은 무엇입니까?

Q5.5. 귀 기관의 사회적 임무와 경제적 모델을 놓고 볼 때, 의사결정구조와 관련해서 현재 직면하고 있는 과제가 있다면 무엇입니까?
