

돌봄사회서비스 설립과 교육과정

연구기관
 사회투자지원재단

연구자
 장원봉 책임연구원
 김유숙 연구원

2010 저소득층 보육서비스 지원 RESEARCH REPORT

돌봄사회서비스 영역의 사회적기업 설립과 교육과정

연구기관 사회투자지원재단
연구자 장원봉 (책임연구원)
김유숙 (연구원)

보고서 목차 Contents

Chapter 1.

005 사회서비스 영역의 특성

006 사회서비스의 개념과 특성

008 유럽 각국의 사회서비스체제 유형별 특성

012 유럽의 사회서비스체제 변화 양상

Chapter 2.

015 사회서비스 영역에서 사회적기업의 특성

016 사회서비스 영역에서 사회적기업의 역할

020 사회서비스 영역에서 사회적기업의 기회와 도전

022 사회서비스체제와 사회적기업의 전망 모색

Chapter 3.

027 사회서비스 영역의 사회적기업 현황과 실태

028 노동부 인증 사회적기업 일반 현황

030 사회서비스 영역 사회적기업 현황

Chapter 4.

033 사회서비스 영역에서 사회적기업 경영전략 : 보육분야를 중심으로

034 '보육분야' 사회적기업의 업종 전략

038 보육 사회적기업의 모델

042 보육 분야의 시장기회들

045 보육돌봄 사회적기업의 컨소시엄 모델

051 보육 이외의 돌봄 영역에서 기회요인들

054 국내 돌봄사회적기업의 사업전략 사례

Chapter 5.

069 사회서비스 영역에서 사회적기업 창업과정 Guide

070 보육 사회적기업을 위한 실천 계획

082 돌봄협동조합 창업가이드

Chapter 6.

091 사회서비스 영역의 사회적기업가를 위한 교육설계

092 기존 사회적기업 교육과정

099 해외 사회적기업 교육과정

111 사회적기업가 경영학교 교육 모듈 설계

115 돌봄사회적기업 설립을 위한 실무 워크숍(시범교육)

125 부록 : FGI(Focus Group Interview) 핵심내용 정리

표 및 그림 목차 Contents

009	【표 1】	면접조사 설문 구성
010	【표 2】	사회보호 제공의 조직 모델
011	【표 3】	제3섹터와의 관련 속에서 사회서비스체제 유형별 특성
016	【표 4】	사회서비스 영역의 복지혼합 상황
028	【표 5】	사회적기업 지역별 현황
029	【표 6】	사회적기업 업종별 현황
029	【표 7】	사회적기업 조직형태별 현황
030	【표 8】	돌봄분야별 사회적기업 현황
030	【표 9】	사회서비스 영역 사회적기업 지역적 현황
031	【표 10】	사회서비스 사회적기업 조직형태
031	【표 11】	사회서비스 사회적기업 고용현황
032	【표 12】	사회서비스 사회적기업 수혜인원 현황
032	【표 13】	사회서비스 사회적기업의 재정운영 현황
070	【표 14】	사업 아이디어의 주요 체크리스트
072	【표 15】	시장조사를 위한 주요 체크리스트
074	【표 16】	사회적 마케팅과 상업적 마케팅의 차이점과 공통점
074	【표 17】	사회적 마케팅의 4Ps 전략
075	【표 18】	경영구조(management structure) 형성을 위한 주요 체크리스트
075	【표 19】	조직형태 결정을 위한 안내
077	【표 20】	조직형태 유형
078	【표 21】	경영진을 위한 주요 기술 보유현황 체크리스트
079	【표 22】	위험관리를 위한 체크리스트
086	【표 23】	타당성 검토 체크리스트
096	【표 24】	전국가정관리사협회 신입교육내용(가사/아이돌봄 영역)
097	【표 25】	전국가정관리사협회 신입교육내용(보육서비스 영역)
098	【표 26】	전국가정관리사협회 보수교육내용(가사서비스 영역)
098	【표 27】	전국가정관리사협회 지역별 리더십 과정
110	【표 28】	주요 사회적기업 설립·운영 매뉴얼 목차 정리
113	【표 29】	사회적기업가 경영학교 교육 모듈
024	【그림 1】	사회적기업과 복지체제의 삼각구조
028	【그림 2】	사회적기업 지역별 분포도
029	【그림 3】	사회적기업 업종별 현황
047	【그림 4】	탁아서비스의 다양한 연합구조

Chapter 1

사회서비스 영역의 특성¹

1. 사회서비스의 개념과 특성
2. 유럽 각국의 사회서비스체제 유형별 특성
3. 유럽의 사회서비스체제 변화 양상

¹ 이 글은 2007년 11월 23일, 성공회대학교에서 [사회서비스와 사회적기업]을 주제로 개최된 국제심포지엄의 발표문(장원봉(2007), “사회서비스 영역에서 사회적기업의 역할과 전망: 유럽의 경험을 통한 교훈을 중심으로”)을 수정 보완한 것임을 밝혀둔다.

1

사회서비스의 개념과 특성

사회서비스는 대인사회서비스(personal social services), 복지서비스(welfare services), 사회사업서비스(social work service) 혹은 사회적 돌봄(social care) 등과 같은 용어들과 혼용되고 있다. 하지만 일반적으로 광의의 사회서비스는 주택, 보건, 교육, 사회보장, 고용, 여가 그리고 대인사회서비스 등을 모두 포함하는 의미로 사용되기도 하고, 협의로 사회적 돌봄서비스(social care service) 영역을 의미하기도 한다. 본 연구에서는 협의의 사회서비스로서 사회적 돌봄서비스를 중심으로, 그러한 사회적 필요 속에서 사회적기업의 역할을 고찰하고자 한다. 공식적으로 제공되고 있는 사회적 돌봄서비스는 시설보호(residential care), 주간보호(day care), 재가보호(domiciliary care) 그리고 현장방문(fieldwork) 등의 네 가지 유형으로 이루어진다(Knapp, 1984: 2-3).

본질적으로 사회서비스는 취약한 이용자들을 포괄하는 경향이 있으며, 높은 노동집약성과 비표준적 특징 그리고 사후에 그것의 질을 확인할 수 있는 경험재(experience goods)라는 특징을 가진다. 또한 그것의 특성상 지역적 혹은 관계적 성격을 가진다는 점에서 근접서비스(proximity services)²로서 이해될 수 있다. 즉, 서비스가 이루어지는 지역적인 공간적 근접성과 서비스 제공자(provider)와 이용자(user)간의 밀접한 관계적 친밀성을 특징으로 하고 있다.

우선 사회적 돌봄이 필요한 취약한 이용자들을 포괄하고 있다는 점에서 사회적 연대성이 요구되고 있으며, 이를 뒷받침하는 공공재(public goods)로서의 사회서비스에 대한 보편성의 문제를 제기하게 된다. 또한 절대적으로 제한된 시간 속에서 직접적인 대인서비스를 통해서 제공된다는 점에서, 이 영역의 높은 노동집약성과 비표준적 특징은 노동 강도를 높이거나 신기술을 도입함으로써 노동생산성을 증대하는데 있어서도 제한적이다. 즉 노동생산성 향상을 통한 초과이윤을 획득하기 어려운 사업영역이라는 것이다. 한편 표준화된 기준에 의해서 제작되는 재화(goods)처럼 눈으로 미리 확인할 수 있는 것이 아니라, 사후에 확인이 가능한 관계적 활동을 통한 용역(service)라는 점에서 서비스의 이용자, 구매자 그리고 제공자 등의 이해당사자들(stakeholders) 사이의 정보

² 근접서비스(proximity services)라는 용어는 1980년대 말에 엠브와 라빌(Eme and Laville, 1988)에 의해서 지역공간에서 확장되고 있는 새로운 서비스들을 규정하기 위해서 처음 제기된 이후로, 유럽의 프랑스어권 지역을 중심으로 급속하게 정책적 담론으로 흡수되었다(Laville and Nyssens, 2000: 69).

비대칭의 문제가 제기된다. 따라서 어떻게 이러한 이해당사자들 사이의 정보비대칭의 문제를 회피하고 신뢰 관계를 형성할 것인가 하는 문제는 이 영역에서 무엇보다도 중요하게 된다(Laville and Nyssens, 2000).

2

유럽 각국의 사회서비스체제 유형별 특성

전통적으로 유럽의 복지국가들 사이에서 스칸디나비아 국가들을 제외하고, 사회서비스는 주요한 정책적 고려의 대상이 되지 못했다. 복지국가의 등장은 현금이전을 중심으로, 각종 사회적 위험에 대처하는 사회적 안전망을 확충하는 과정을 통해서 주로 이루어졌으며, 사회서비스는 사적 영역으로 남겨졌다. 이는 전통적으로 이 영역의 서비스는 가족에 의해서 직접적으로 수행되는 것이 가장 효율적이며, 시장을 통한 민간서비스와 정부의 지원이 이를 보충할 수 있다는 믿음에 기초하고 있었다. 물론 이 같은 믿음은 복지체제에서 드러나고 있는 돌봄 노동에 대한 성역할 편차를 전제로 하고 있다. 따라서 사적영역으로 남겨진 사회적 돌봄서비스의 필요는 가족의 책임, 즉 여성의 역할에 의해서 충족되어지거나, 시장에서의 서비스의 구매 혹은 자발적인 비영리조직을 통해서 충족되어야 했다. 즉 사회서비스 영역에서 자연스럽게 가족, 공공부문, 자발적 비영리조직 그리고 시장 등의 복지혼합이 형성되었다. 이 같은 복지혼합의 양상을 기초로 형성되고 있는 사회서비스체제는 유럽 국가들 사이에서 몇 가지 유형으로 나타나고 있다.

정경희 외(2006)는 바알레(Bahle, 2003)와 먼데이(Munday, 2003)의 유형화 논의를 참고하여, 사회서비스체제를 ① 공공서비스모델, ② 가족주의모델, ③ 보충주의모델, ④ 자산조사-시장의존모델, ⑤ 동아시아모델 등으로 분류하였다. 공공서비스모델은 스웨덴, 덴마크, 핀란드, 노르웨이 등이 해당되는데, 보편주의 원칙 하에서 높은 사회서비스 지출을 보이고 있으며, 그것의 공급, 전달, 규제, 재정 모두에서 공공부문이 주도적인 역할을 하고 있다. 가족주의모델에는 스페인, 그리스, 포르투갈 등의 남유럽국가들이 해당하는데, 이들은 전통적으로 사회서비스의 제공은 선별주의 원칙에 의해서 일차적인 책임이 가족에게 주어졌다. 따라서 사회서비스에 대한 낮은 정부지출 속에서 사회서비스체제의 발전이 지체되어 파편적인 성격을 보이고 있다. 보충주의모델에는 독일, 오스트리아, 네덜란드 등의 대륙 복지국가들이 해당되는데, 공공사회지출의 수준은 높은 편이나 사회서비스지출은 상대적으로 낮아서 현금급여의 비중이 높다. 사회서비스 제공에 있어서 보충성의 원칙(subsidiarity)은 비영리조직들이 이 분야에서 상당한 역할을 하도록 하는 근거가 되어왔다. 자산조사-시장의존모델에는 영국, 아일랜드, 미국 등이 속하는데, 사회서비스지출은 상당히 낮으며 사회서비스의 제공은 선별주의 원칙에 의해서 일반적으로 개인책임 하에서 충당되어야 한다. 따라서 사회서비스 제공을 위한 사적시장이 발달하였다.

한편, 사회서비스 영역에서 제3섹터의 역할을 중심으로 사회서비스체제를 유형화한 연구들도 있는데, 먼저 애플톤(Appleton, 2005)은 유럽 11개국에서 가족서비스의 제공에 있어서 비영리조직의 역할을 고찰하면서 각국의 특성을 다음 <표 1>과 같이 요약하고 있다.

[표 1] 비영리부문과 가족서비스

국가	비영리조직에 의한 서비스 제공의 범위	가족서비스의 주요한 제공자	가족서비스의 보조적인 제공자	국가복지체제
아일랜드	상	비영리 부문	정부와 가족	자유주의모델
영국	상	비영리 부문	정부와 가족	자유주의모델
프랑스	상	비영리 부문	정부와 가족	대륙모델
독일	상	비영리 부문	정부와 가족	대륙모델
스페인	중상	비영리부문 / 특히 가톨릭교회	가족	남유럽모델
이탈리아	중상	비영리 부문 / 특히 가톨릭교회	가족	남유럽모델
폴란드	중상	가톨릭교회	가족	구사회주의모델
그리스	중	그리스정교회	가족	남유럽모델
스웨덴	하	정부	비영리부문 / 가족	북유럽모델
헝가리	하	정부	가족	구사회주의모델
에스토니아	하	정부	가족	구사회주의모델

* 자료 : Appleton(2005) p.252.

첫 번째 집단에서, 비영리부문은 사회서비스 영역에서 주요한 서비스 제공자의 역할을 하고 있다. 이들의 역할은 주로 정부와의 협력을 통해서 이루어지고 있었는데, 독일의 경우는 이들 비영리조직들이 준정부적인 성격을 가지고 있다. 두 번째 집단에는 스페인, 이탈리아 그리고 그리스도 포함되는데, 비영리조직들 중에서 특히 종교조직들이 사회서비스의 제공에 있어서 주도적인 역할을 하고 있다. 세 번째 집단에는 스웨덴, 헝가리 그리고 에스토니아가 속하는데, 정부가 사회서비스 제공의 주도적인 역할을 하고 있다.

란치(Ranci, 2002: 25-45)는 ‘사회적 돌봄(social care) 서비스의 제공에 있어서 제3섹터의 비중’과 ‘정부의 자금조달에 대한 제3섹터의 의존 범위’의 두 가지 기준을 통해서 사회서비스 체제를 보충주의모델, 제3섹터주도모델, 정부주도모델, 그리고 시장주도모델 등의 네 가지 모델로 유형화하였다.

【 표 2 】 사회보호 제공의 조직 모델

사회보호의 조달에서 제3섹터의 역할	정부 자금조달의 정도	
	전체(60%이상)	부분(60%미만)
지배적(50%이상)	보충주의모델 : 독일	제3섹터주도모델 : 이탈리아
보완적(50%미만)	정부주도모델 : 프랑스	시장주도모델 : 영국

* 자료 : Ranci(2002) p.35.

먼저, 보충주의모델은 사회보호의 주요한 공급자 역할을 하는 제3섹터에 대한 정부의 높은 자금조달 비율을 보이고 있다. 정부는 낮은 비율의 사회보호서비스들만 제공하고 주로 자금조달과 통제의 기능을 수행한다. 정부와 제3섹터간의 강한 상호의존성은 민간기업의 공급 여지를 잔여적인 부분으로 만들고 있다. 제3섹터주도모델은 사회적 서비스의 제공에 있어서 제3섹터의 지배적인 역할을 보이고 있는데, 주로 종교적인 기반을 가진 비영리조직들이 주도적인 역할을 하고 있다. 하지만 정부의 재정지출은 보충주의모델의 국가들에 비해서 낮은 수준이다. 따라서 사회서비스 체제의 파편적인 성격을 특징으로 하고 있다. 정부주도모델은 사회적 서비스의 제공에 있어서 정부가 주요한 서비스 제공자의 역할을 하고 있다. 제3섹터는 이 영역에서 잔여적인 역할을 하고 있으며, 특정한 영역에 한정되어 있다. 하지만 이들의 활동을 위한 자금조달은 전적으로 정부에 의해서 이루어지고 있다. 시장주도모델은 정부와 제3섹터의 직접적인 사회서비스 제공과 견줄만한 비율의 서비스가 민간영리조직들에 의해서 제공된다. 이러한 상황에서 정부의 자금조달은 상당히 제한적이다. 제3섹터의 자금조달은 민간기부와 서비스 요금에 의해서 이루어지고 있다. 따라서 사회서비스 영역의 상당한 시장화가 목격되며, 제3섹터의 조직운영 역시 시장원리에 의해서 영향을 받게 된다.

본 연구는 앞의 모형들을 참고하면서, 사회적기업의 역할을 잘 특징지을 수 있는 사회서비스체제 유형을 제3섹터와의 관련 속에서 정부주도모델, 조합주의모델, 제3섹터주도모델 그리고 시장주도모델 등의 네 가지로 구분하고자 한다.

먼저 정부주도모델은 대표적으로 스웨덴의 사회서비스체제에 해당되는데 사회민주주의의 전통 속에서 보편적 서비스의 제공을 목적으로 공공부문이 높은 재정지출 속에서 사회서비스 영역의 주도적인 역할을 해왔다. 따라서 이 영역에서의 제3섹터 역할비중은 상당히 낮으며, 이들에 대한 자금조달 또한 공공부문으로부터 주로 이루어지고 있다.

조합주의모델은 대표적으로 독일의 사회서비스체제에 해당된다. 독일은 전통적으로 현금이전 중심의 복지체제를 형성해 왔기 때문에 사회서비스에 대한 정부지출은 낮은 편이다. 또한 그들의 조합주의 전통은 보충주의 원칙에 의해서 제3섹터와 협력적인 관계를 유지해오도록 하였다. 이러한 협력적 관계는 제3섹터가 사회서비스 영역에서 상당한 역할비중을 갖도록 하였으며, 이들

에 대한 자금조달 또한 공공부문을 통해서 상당부분 이루어지고 있다. 하지만 시장부문을 통한 자금조달의 수준도 정부주도모델에 비해서 높은 편이다.

시장주도모델은 영국의 사회서비스체제가 대표하고 있는데, 시장을 중심으로 하는 자유주의 전통에 기초해서 낮은 정부 재정지출의 잔여적인 사회서비스체제를 유지해왔다. 물론 오랜 역사를 가진 자발적 비영리부문은 제한적인 영역에서 자생적으로 사회서비스 제공의 역할을 담당해왔다. 따라서 이 영역에서 제3섹터에 대한 공공부문으로부터의 자금조달의 비중은 낮으나, 상대적으로 기부금과 같은 자발적 기금의 비중이 높다. 물론 공공부문에 의해서 조달되지 못하는 사회서비스의 부족을 시장을 통해서 해결해야 하는 상황 속에서 제3섹터에 대한 시장부문으로부터의 자금조달의 비중 역시 높다.

마지막으로 제3섹터주도모델은 이탈리아의 사회서비스체제에 해당되는데, 조합주의모델의 독일과 마찬가지로 현금이전 중심의 복지체제를 유지하여왔으며, 사회서비스 조달의 일차적인 책임은 가족에 있다는 믿음이 지배적이었다. 따라서 사회서비스에 대한 정부지출은 매우 낮은 편이며, 전통적으로 종교기관에 의해서 수행되어온 사회서비스 제공의 경험은 이 영역에서 제3섹터의 역할비중을 지배적인 수준으로까지 이끌었다. 정부부문과 종교기관과의 오랜 협력적 관계는 제3섹터에 대한 어느 정도의 정부재정지출을 유지해왔지만, 사회서비스 영역에 대한 낮은 정부 재정지출은 시장부문으로부터 자금조달의 필요성도 제기되었다.

【 표 3 】 제3섹터와의 관련 속에서 사회서비스체제 유형별 특성

구분	정부주도모델	조합주의모델	시장주도모델	제3섹터주도모델
주요국가	스웨덴(덴마크)	독일	영국(아일랜드)	이탈리아
복지체제	사회민주주의	조합주의	자유주의	남유럽모델(조합주의)
복지혼합의 주도성	공공부문	공공부문 / 제3섹터	민간영리부문	제3섹터
사회서비스에서 제3섹터의 자금조달 ^①	70/10/20	65/5/30	39/31/30	57/7/36
사회서비스의 정부지출수준 ^②	높음(19.91/3.5)	중간(9.52/1.9)	낮음(5.52/2.9)	낮음(2.34/1.2)
제3섹터의 사회서비스 비중 ^③	낮음(17.8)	높음(38.8)	낮음(13.1)	높음(27.5)

* 주 : ① 스웨덴, 1992; 독일, 1995; 이탈리아, 1991; 영국, 1995, 정부/기부금/시장, ② 공공사회지출 대비 사회서비스비율, 2001/GDP대비 가족서비스지출비율, 2003, ③ 제3섹터 전일제노동력의 사회서비스 비율, 2003

* 자료 : ① The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, ② OECD Social Expenditure Database, ③ Salamon, Sokolowski and List(2003) p.57

3

유럽의 사회서비스체제 변화 양상

전통적으로 현금이전을 통한 복지제도의 설계에 집중되어 있던 유럽의 복지국가모델은 점진적 이기는 하지만 사회서비스에 대한 투자를 늘려왔다. 물론 사회서비스 영역에 대한 정부의 지속적인 재정지출을 통해서 이 영역에 대한 상당한 수준의 공적 서비스를 확보해온, 스웨덴과 덴마크의 경우도 있지만, 대부분의 유럽 국가들은 사회서비스에 대한 완만한 성장을 보여 왔다. 하지만 복지국가 전반에 걸쳐서 제기되어왔던 재정위기와 경제의 세계화로 인한 국제경쟁력의 강화는 정부 재정지출의 자율성을 제약하였다. 특히 1970년대 이후 급속한 산업구조의 변화는 대량의 실업을 야기하였으며, 노령인구의 증가와 출산율의 저하로 인한 인구학적 변화, 그리고 가족해체와 여성경제활동의 증가는 전통적인 가족기능을 어렵게 하였다.

한편으로 이에 적절히 대응하지 못하였던 공공사회복지서비스에 대한 대중적 신뢰와 지지의 철회는 전반적인 이에 대한 개혁을 요구하게 되었다. 이러한 개혁의 방향은 한편에서는 증대되고 있는 사회서비스 필요에 대한 충족과 또 한편에서는 재정적 부담을 줄이는 사회서비스체제의 구축이었으며, 그것은 구체적으로 사회서비스의 탈중앙화, 탈규제화 그리고 민영화 등으로 나타났다. 개인의 책임을 강화하는 방식 속에서 강화되어온 민영화의 방향은 급속하게 복지혼합 체제를 변화시켰다. 유럽에서 취해진 사회서비스 공급체계에 대한 민영화 조치의 일반적인 방향은 ① 동일한 사회서비스에 대한 민간제공의 증가와 더불어 수반된 공적 프로그램들의 감소, ② 공적 혹은 준공적 기관들로부터 민간기관으로의 일정한 서비스 소유권의 이전, ③ 민간서비스에 대한 공적 자금조달을 포함하는 정책의 발전, ④ 정부독점에 의해서 지배되었던 기존 영역으로 민간서비스 기관들의 진입을 허용하는 탈규제화 등으로 특징 지워진다(Ascoli and Ranci, 2002: 6).

물론 엄격한 의미에서 복지 서비스의 공급에 대한 책임을 정부로부터 민간부문으로 이전하거나 서로 공유한다는 측면에서 본다면 이 같은 복지혼합의 급속한 변화는 복지에 대한 민영화(privatization)를 위한 시도임에 틀림없다. 하지만 아스콜리와 란치(Ascoli and Ranci, 2002)에 의하면, 복지정책의 영역에서 민영화는 절대적인 복지지출의 감소를 의미하는 것은 아니며, 복지지출의 감소는 공공기관을 민간부문으로 이전하거나 정부 프로그램을 감소한다든지 혹은 특정한 복지에 대한 정부 책임을 철회하는 경우에 속한다. 또한 이들은 민영화의 경향을 수요중심의 민영화(demand-driven privatization)와 공급중심의 민영화(supply-driven privatization)로 구분하여 설명하고 있다.

먼저 수요중심의 민영화모델은 영국이나 미국의 자유주의적인 국가의 전통에서 주로 나타나고 있는데, 사회서비스에 대한 민간수요에 대응하기 위해서 순수한 시장의 성장을 촉진하고자 한다. 따라서 시장을 통한 서비스의 효율적인 배분을 추구하며 상품권의 도입과 민간서비스 구입에 대한 세금공제특혜 등의 조치들을 통해서 사회서비스 시장을 활성화 하고자 한다. 한편, 주로 서유럽 복지국가들에서 나타나고 있는 공급중심의 민영화모델은 정부가 대부분의 재정적 책임을 유지하며 사회서비스 전달의 주요한 기능을 민영화함으로써, 정부로부터 민간공급자로의 자금이전 과정을 통해서 공급자간 경쟁메커니즘을 도입하고자 한다. 이를 위해 정부는 서비스 계약체결의 범위를 확장하고, 공공프로그램에 의한 자금 조달을 통해서 민간공급자들의 성장을 지원한다. 특히 공공의 이익을 위해 서비스를 제공하는 비영리조직들에 대한 세금혜택의 특권과 서비스 계약 체결을 위한 입찰제의 추진 그리고 혁신적인 복지정책 프로그램 생성을 위한 민관 파트너십의 강화 등이 추구된다.

따라서 유럽국가들 사이에 드러나고 있는 사회서비스체제의 변화는 단순히 탈중앙화, 탈규제화 그리고 민영화로 인한 복지국가의 후퇴라고 단정하기 어려운, 좀더 복합적인 양상을 보이고 있다. 오히려 사회서비스 영역에서 지속적으로 증가해 온 정부지출과 서비스 계약문화의 발전으로 인한 중앙정부의 규제력 강화 그리고 비영리조직의 사회서비스 조달을 촉진하는 보호된 시장의 형성 등은 최근의 사회서비스체제의 변화에 대한 단선적인 이해를 가능하지 않게 한다. 실제 이 같은 복합적인 상황은 유럽국가들 사이에서 다소 상이한 양상으로 나타나고 있다. 이렇듯 사회서비스 영역의 복합적인 조건들 속에서 각국의 사회적기업들은 새로운 기회를 맡기도 하고 새로운 도전에 직면하기도 한다.

Chapter 2

사회서비스 영역에서 사회적기업의 특성³

1. 사회서비스 영역에서 사회적기업의 역할
2. 사회서비스 영역에서 사회적기업의 기회와 도전
3. 사회서비스체제와 사회적기업의 전망 모색

³ 이 글은 2007년 11월 23일, 성공회대학교에서 [사회서비스와 사회적 기업]을 주제로 개최된 국제심포지엄의 발표문(장원봉(2007), “사회 서비스 영역에서 사회적기업의 역할과 전망 : 유럽의 경험을 통한 교훈을 중심으로”)을 수정 보완한 것임을 밝혀둔다.

1

사회서비스 영역에서 사회적기업의 역할

현실적으로 사회서비스 영역에서 그것의 공급자로서 정부, 제3섹터 그리고 영리기업들은 소비 자들에 의해서 자유롭게 선택되어지는 것은 아니다. 이러한 선택은 각국의 사회서비스체제의 특 성에 의해서 일차적으로 규정받게 된다. 물론 이러한 사회서비스체제의 특성은 각국의 역사적, 정 치적 그리고 문화적 맥락에 의해서 영향을 받는다. 따라서 사회서비스 영역에서 사회적기업의 역 할 또한 이러한 상황에 의해서 한정지어 진다. 다음 표는 각국의 서비스 영역에서 나타나고 있는 복지혼합의 상황이다.

【 표 4 】 사회서비스 영역의 복지혼합 상황

구분		공공부문	제3섹터	민간영리부문
스웨덴 ^① (정부주도모델)	병원 침상	92.1	7.9	—
	노인요양시설 ^⑤	96.9	3.1	—
	보육시설(주간보호) ^⑥	92.0(80)	7.6(15)	0.3(5)
	제3섹터의 자금조달	70.0	10.0	20.0(시장)
독일 ^② (조합주의모델)	병원 침상	55.0	38.0	7.0
	노인요양시설	18.0	62.0	20.0
	보육시설(주간보호)	59.0	41.0	—
	제3섹터의 자금조달	65.0	5.0	30.0(시장)
영국 ^③ (자유주의모델)	노인요양시설보육 (주간보호)	40.0 18.0	14.0 33.0	46.0 49.0
	제3섹터의 자금조달	39.0	31.0	30.0(시장)
이탈리아 ^④ (제3섹터주도모델)	노인/장애인 재가보호	19	81	—
	사회서비스 제공	15.4	84.6	—
	제3섹터의 자금조달	57.0	0.7	36.0(시장)

* 주: ① 1998년 기준, ② 1998년 기준, ③ 1990년 기준, ④ 1993년 기준, ⑤ 노인요양서비스의 민간서비스 의존비율이 점차 증가하여서 2001년 현재 7.8%(재가보호), 12.4%(시설보호), ⑥ 괄호안의 수치는 2007년 기준.

* 자료: 장원봉(2006); ①은 Johan Vamstad와의 인터뷰⁴.

먼저 정부주도모델의 스웨덴에서 사회적기업은 경제연합체(economic association), 비영리연합 체(non-profit association), 합자회사(joint-stock corporations) 그리고 재단(foundation) 등의 형태로 존 재한다(Austrian Institute for SME Reaserch, 2007c). 이들이 수행하는 사회서비스 영역의 역할비중은 상당히 낮은 수준이다. 하지만 1990년대 이후, 사회서비스에 대한 책임이 지방자치단체에 이양 되면서 급속하게 추진된 민영화는 지역의 많은 소비자 혹은 노동자협동조합들을 위한 기회가 확 대되는 계기로 작용하였다. 이들 사회적기업들은 기존에 자신들이 활발하게 활동하였던 보육서 비스 영역에서뿐만 아니라 노인요양서비스 영역에서도 새로운 사회서비스 제공자로서 등장하고 있다. 1980년대부터 설립되기 시작한 지역협동조합개발센터(LKU, Lokala Kooperative Utvecklingscentrum, Local Co-operative Development Centre)는 전국의 25개 지역에서 이들 협동조합 들의 발전을 지원해왔다. 스웨덴의 주택공급의 60% 가량을 담당하고 있는 주택협동조합은 노인 요양시설의 영역으로 사업을 확대하고 있다. 하지만 스즈키(Suzuki, 미간행자료)의 연구에 의하면, 보 수당의 지향을 가지고 있던가, 서비스 인력을 구하기 어렵거나 혹은 높은 인구밀집을 보이는 지 방자치단체에서 급격한 시장경쟁이 촉진되었다. 따라서 정부의 높은 자금조달에도 불구하고 많 은 사회적기업들이 시장경쟁 속에서 살아남아야 하는 과제가 제기되고 있다. 특히 소규모 서비스 제공 조직일수록 그 속에서 어려움을 겪고 있다.

조합주의모델의 독일에서 사회적기업은 연합체, 재단 그리고 유한책임회사로 존재한다(Austrian Institute for SME Reaserch, 2007a). 이들은 사회서비스 영역에서 역사적으로 주요한 역할을 해왔다. 특히 가톨릭교회와 프로테스탄트교회에 연계되어 있던 DCV(Deutcher Caritasverband)와 DW(Diakonisches Werk)는 오랜 동안 사회서비스 영역에서 중심적인 역할을 해온 커다란 복지연 합체(welfare association)들이었다. 1960년대 기독교민주당 정부에 의해서 제도화된 보충성의 원 칩(subsidiarity)에 의해서 이들의 활동은 사회보험과 공공예산에 의해서 지속적인 자금조달이 이 루어졌다. 따라서 사회서비스 영역에서 이들의 지위는 법률적으로 특권적인 것이었다. 하지만 1970년대부터 이들은 지역의 지지자들과의 결속을 잃어 가면서 결국은 거대한 관료집단으로 퇴 행해갔다. 이에 대한 비판은 신사회운동들과 밀접하게 연계된 자조그룹들(self-help groups)과 지 역단체들에 의해서 이루어졌다. 이들은 공동생산자(co-producer)로서 지역주민들의 참여와 역할 분담을 통해서 사회서비스 영역과 미시적 민주주의 형태를 혼합하기 시작하였다. 1980년대부터 추진된 공공부문의 개혁 속에서 사회서비스에 대한 공적자금조달은 직접적인 보조금 제공에서 서 비스 제공에 대한 계약으로 이전해갔다. 이러한 계약문화의 정착은 특정사업에 대한 공공입찰

4 스웨덴에서 사회적기업과 관련한 연구자들과의 만남 중에서 스웨덴의 보육서비스 영역에서 사회적기업의 역할에 대해 연구 하고 있는 밤스테드(Johan Vamstad)는 2007년도 기준으로 보육서비스 영역의 복지혼합체제가 정부부문의 축소의 경향 을 보이고 있으며, 이 같은 경향은 향후 2017년까지 지속되어 정부부문(40%), 시장부문(40%) 그리고 제3섹터(10%)의 비 중을 보일 것으로 예상하였다.

(public tenders)의 방식을 선호하게 되었으며, 사회서비스 시장의 형성을 통해서 시장경쟁이 강조되었다.

자유주의모델의 영국에서 사회적기업은 보증유한회사(Companies Limited by Guarantee, CLG), I&PS(Industrial and Provident Societies), 협동조합, 개발트러스트(Development Trusts), 사회적 회사(Social Firms), 자선조직의 상업활동, 지역사회기업(Community Businesses), 지역사회이익회사(Community Interest Company, CIC) 등으로 다양한 형태를 취하고 있다(Austrian Institute for SME Research, 2007d). 1970년대부터 추진된 자유주의적 정책들은 사회서비스 영역에서의 공공지출을 억제해왔으며, 시장을 중심으로 이를 해결하고자 하였다. 따라서 이 영역에서 사회적기업의 비중은 민간영리부분보다 낮다. 물론 제3섹터의 자금조달 또한 시장부분의 비중이 높다. 하지만 자원활동부와 자선단체의 오랜 활동의 전통은 지속적으로 지역사회의 필요에 대해서 대응해 왔다. 특히 오랜 협동조합운동의 전통은 사회적기업의 발전을 위한 주요한 토대가 되고 있다. 사회서비스 영역에서 사회적기업의 활동들이 보여주고 있는 특징은 활발한 컨소시엄 조직을 통해서 소규모 조직들 간의 협력과 규모의 경제를 추구하고 있다는 것이다(SEL, 2003b). 또한 사회서비스 영역에서 다양한 이해당사자들의 참여를 조직함으로써, 폭넓은 사회적 결속을 통한 경제활동을 추구하고 있는 복합이해당사자모델(multi-stakeholder model) 사회적기업의 설립 노력은 주목해 볼만하다(SEL, 2002; 2003a).

제3섹터주도모델의 이탈리아에서 사회적기업은 조합체(Co-partnership), 합자회사(Limited Partnership), 주식회사(Stock Company), 유한회사(Limited Company), 협동조합, 합자주식회사(Limited Share Partnership), 공제조합(Mutual-aid Association) 등의 법적 형태를 취하고 있다(Austrian Institute for SME Research, 2007b). 물론 사회적 협동조합은 법률 381/1991에 의해서 별도의 법률적인 인정을 받고 있는 대표적인 사회적기업의 형태이다. 최근 2006년도에 법률 155/2006은 사회적기업에 대한 좀더 포괄적인 법적 인정을 규정하고 있는데, 이 법에서 사회적기업은 공동이익과 비영리에 기초해서 사회적으로 유용한 재화와 서비스의 생산을 위한 기업적 활동을 수행하는 민간 조직으로서 포괄적으로 이해된다(Fici, 2006). 이탈리아에서 사회적기업은 대부분의 공적 사회서비스를 제공하는 주체이다. 이는 사회서비스에 대한 일차적인 책임을 가족에게 지우는 정책적 전통과 종교기관과 정부와의 오랜 협력적 관계에 기초하고 있다. 하지만 1980년대 이후에 다양한 신사회운동 조직들과 새로운 자원봉사조직들에 의해서 사회적 연대 협동조합들(Social Solidarity Co-operatives)이 운영되어왔다. 실제로 상당한 수의 사회적기업들이 1980년대 이후에 설립된 조직들이었다(Borzaga, 2004). 지난 20여 년간의 사회적 협동조합의 경험은 각 지역마다 사회적 협동조합들의 연합조직들이 건설될 수 있도록 하였으며, 이는 정부로 하여금 사회적기업과 사회서비스에 관한 정책결정과정을 공유하도록 영향을 미치고 있다. 한편 상당수의 사회적 협동조합이 노동자를 비롯해서 자원봉사자나 이용자들 혹은 지원조직들에 대한 의사결정구조의 참여를 보장하고 있는 복합이해당사자모델을 취하고 있는 것도 상당히 주목할 만 일이다. 사회서비스 영역에

서 복합이해당사자모델을 취하고 있는 사회적기업의 지도자들과의 인터뷰를 통해서 확인할 수 있었던 것은 그러한 모델이 무척 성공적일 수 있으며, 사회적기업의 장기적인 발전과 지속적인 유지를 위해서 매우 유용한 방식이라는 점이었다.

2

사회서비스 영역에서 사회적기업의 기회와 도전

복지국가의 위기상황에 직면하고 있는 유럽 국가들의 사이에서, 사회서비스와 사회보장체제의 미래를 형성하는데 있어서 시민사회의 참여에 대한 깊은 관심이 모아지고 있다. 보편적 이익(General Interest)의 성격을 지닌 사회서비스의 발전을 위한 시민사회와의 협력의 필요성이 증대되고 있는 것이다. 특히 시민사회의 참여를 통해서 이용자와 제공자의 관점을 모두 포괄할 수 있는 사회서비스체제의 구축이 요구되고 있다고 볼 수 있다. 이를 반영하듯 유럽 각국에서 사회서비스 영역에서 사회적기업의 필요성에 대한 일정한 인정과 합의가 이루어지고 있다. 특히 유럽연합 차원에서 유럽 사회기금(European Social Fund) 등과 같은 사회적기업에 대한 재정지원 프로그램들은 각국의 사회적기업들이 생성되고 발전하는데 중요한 토대가 되고 있다. 또한 사회적기업에 대한 각종 지원조직의 설립은 이들의 활동이 좀더 효율적이고 지속가능하도록 하는데 기여하고 있다. 무엇보다도 사회서비스의 필요에 대한 지속적인 증대와 효율적인 사회서비스체제의 구축이라는 사회적 요구는 각국 정부로 하여금 사회적기업의 가능성을 인정하도록 하고 있는 것이다.

사회적기업은 민간영리기업이나 공공조직보다 좀더 효과적으로 사회서비스를 제공할 수 있는 우월한 내부의 인센티브 구조를 가지고 있다. 우선 사회적 목적에 우선하는 이윤분배 제한의 원리는 사회적기업을 통해 제공되는 사회서비스가 그것의 제공자와 이용자 간에 야기되는 정보의 비대칭 문제로 인한 시장실패와 계약실패의 문제로부터 일정하게 벗어날 수 있도록 한다. 정보의 비대칭으로 인해 이윤을 누릴 수 있는 서비스 제공자의 이익을 이윤배분의 제한이라는 원칙을 가진 사회적기업은 상당부분 차단할 수 있기 때문이다. 물론 이것이 효율적인 조직의 통제권을 실현하기 위한 민주적 운영원리보다 우월한 인센티브 구조라고 말할 수 없다. 지역사회의 필요에 기초한 명확한 사회적 목적은 서비스 제공자, 이용자 그리고 재정지원자 사이의 새로운 관계설정을 요구하며, 서로간의 경제적 보상을 넘어서 개방적이고 민주적인 통제권을 공유하게 된다(Bacciega and Borzaga, 2003: 27-48). 이는 사회적기업으로 하여금 지역사회의 사회서비스요구에 밀접하게 대응하도록 함으로서 관료조직의 비효율을 극복할 수 있도록 한다.

하지만 현재의 복지혼합체계 속에서 형성되고 있는 사회서비스 체제는 불가피하게 그것의 민영화를 수반하게 되며, 이는 상당수의 사회적기업에게 기회가 되기도 하지만 그것의 정치적·경제적 상황에 따라서 도전이 되기도 한다. 무엇보다도 민영화에 따른 시장경쟁의 심화는 사회적기업으

로 하여금 그것이 추구하는 사회적 목적과 경제적 목적의 균형을 유지하기 어렵게 하고 있다. 시장화를 통한 민영화는 정부의 재정지출 제약 속에서 취약계층의 구매력 상실과 급속한 민간영리조직들의 진입을 허용하게 되며, 이들과의 시장경쟁을 사회적기업은 피할 수 없게 된다. 시장화의 영향 속에서 사회서비스의 양극화는 촉진될 수 있다. 특히 대인서비스라는 사회서비스의 특성상, 노동생산성의 향상을 통해서 이윤을 극대화할 수 있는 여지가 적다는 점은 자금여력이 충분한 민간영리조직들로 하여금 차별화된 서비스 시장을 형성하도록 할 것이며, 그렇지 못한 경우에 노동조건을 희생시키면서 초과이윤을 얻으려는 시장전략이 예상된다. 이런 사회서비스 시장경쟁 속에서 사회적기업이 어떻게 생존할 수 있을 것인지 그리고 어떻게 민간영리기업으로의 퇴행을 회피할 수 있을 것인가 하는 중요한 도전에 직면하고 있는 것이다.

특히 계약문화의 확산은 가능한 구체적인 서비스의 내용과 통제 과정을 강제함으로써 사회적기업의 자율적인 운영과 다양한 욕구에 기초한 서비스의 유연성을 훼손하게 될 것이다. 따라서 사회적기업의 전문적 관리와 효과적인 경영에 대한 필요를 더욱 증폭시키게 될 것이다. 이는 사회적 목적을 실현하기 위한 내부의 인센티브 구조를 위태롭게 하는 것으로 작용할 수 있다. 또한 좀더 규모 있는 서비스 공급여력을 가진 집단에게 우호적일 수밖에 없는 계약문화 속에서 소규모의 사회적기업은 매력적인 서비스 공급자로 보이지 않을 것이다. 더욱이 지역사회에서 정치적 영향력이 있는 서비스 제공자들과 정부와의 기회주의적 공모와 정실주의를 사회적기업이 극복하기란 어려울지 모른다. 따라서 이러한 도전에 직면한 사회적기업이 어떠한 전략을 가질 것인가 하는 고민은 그것이 지닌 다양한 이상적 가치를 주장하는 것보다 더욱 중요할 것이다.

3

사회서비스체제와 사회적기업의 전망 모색

정경희 외(2006)의 연구는 향후 한국의 사회서비스 발전전략을 포괄적으로 다루고 있다는 점에서 향후 그것의 전망을 모색하는데 있어서 중요한 함의를 담고 있다. 그들은 우리나라의 사회서비스 발전을 위한 지향을 첫째, 공공과 민간이 공히 재원과 공급에 참여하는 이중혼합(dual) 체계의 구축, 둘째, 민간의 서비스 정책결정과정에 참여, 셋째, 필요한 규제나 가이드의 제공과 더불어 공공성과 가치의 공유를 전제로 한 민간의 육성 등을 제시하고 있다. 그리고 기초적인 서비스 욕구 충족에 대한 시민권의 인정, 서비스의 질 보장을 원칙을 토대로 정부의 중장기 사회서비스 계획의 수립, 사회서비스의 기초수준에 대한 기준설정, 서비스 품질보장을 위한 관리체계와 전문 인력 양성 프로그램의 구축 등의 과제를 제기하고 있다.

하지만 이들의 방향이 현실화되기 위해서 무엇보다 한국의 사회서비스 체제 구축을 위한 복지혼합의 비중을 어떻게 설정할 것인가 하는 정책적 방향이 제시되어야 한다. 이중혼합의 구조가 현실적인 정당성을 얻어갈 수 있을 것으로 보이나, 그 속에서 공공부문과 민간부문 그중에서도 비영리부문과 영리부문의 역할분담을 어느 수준에서 어떻게 설계할 것인지에 대한 복지정책의 방향이 구체적으로 설정되어야 한다. 또한 기존의 각종 관행이나 정실주의로 얼룩진 사회서비스 시장의 조건 속에서 다양한 민간서비스 공급자의 정책결정과정에 대한 참여와 이용자들의 시민권 인정을 어떻게 실질적으로 보장할 수 있을 것인가 하는 복지정치 구조의 문제가 제기된다. 마지막으로 사회서비스 제공을 위한 정부의 낮은 자금조달 수준 속에서, 공급자에 대한 규제와 서비스의 질에 대한 관리가 현실적인 규정력을 가질 수 있는가 하는 복지에산의 가용능력도 중요하게 고려되어야 한다.

이러한 문제들에 대한 종합적인 답을 찾는 것은 본 연구의 범위를 넘어서는 영역이며, 여기서는 한국의 사회서비스 체계의 올바른 구축을 위해서 사회적기업이 어떻게 이 같은 복지정책, 복지정치 그리고 복지에산의 차원에서 새로운 서비스 공급자로서 전망을 세워갈 수 있을지를 고찰해보도록 하겠다.

먼저 밝혀야 할 것은 사회적기업의 활동과 관련지어 고려되고 있는 이 세 가지 차원들은 서로 밀접한 관련을 맺고 있어서 상호의존적이라는 점이다. 우선 복지정책의 차원에서 사회적기업은 명확히 사회서비스의 공동생산자(co-producer)로 그 영역에 등장하게 된다. 앞서서도 말했듯이 사회

적기업은 시민들로 하여금 사회서비스라는 용역을 제공하는 시장에서의 소비자나 혹은 정치를 위한 유권자의 소극적인 위치로부터 벗어나 사회서비스 제공에 있어서 적극적인 개입의 주체로 등장시키는 매개체라고 할 수 있다. 공공서비스의 제공에 있어서 공동생산(co-production) 혹은 시민 참여는 1970년대와 1980년대 미국의 공공행정학 연구자들 사이에 중요한 관심의 대상이었다. 물론 그 이후로 산발적인 관심을 받아왔지만, 최근에 다시 새롭게 이루어지고 있는 그것에 대한 관심은 정부의 많은 중요한 활동영역에서 고객에 의한 시간과 노력의 기여 없이 서비스를 제공하는 것은 불가능하다는 것에 대한 인정이었다(Pestoff, 2007). 유럽의 사회적기업이 사회서비스의 공동생산자로 인정을 받아가고 있는 것은 이들이 지역사회의 구체적인 사회서비스의 필요에 적절히 대응하고자 하기 때문이다. 따라서 사회적기업은 지역사회의 사회서비스 욕구를 제대로 반영할 수 있는 사업내용과 시민참여의 경로를 조직해야만 한다. 하지만 공동생산이 좀더 포괄적인 복지다원주의나 혹은 서비스공급을 위한 더 많은 시민의 참여정도로 제한된다면, 공동생산자로서 사회적기업의 역할을 제대로 포착해낼 수 없을 것이다. 실제로 독일과 초기의 이탈리아의 경험은 한 사회의 특정한 거대 집단들과의 오랜 협력관계의 의존이 얼마나 공동생산의 의미를 훼손시킬 수 있는지를 보여주는 중요한 사례이다. 어떻게 보면, 공동생산의 문제는 일반적으로 정치적 맥락에서 나타난다고 할 수 있다. 따라서 유럽의 조합주의 전통에서 나타나고 있듯이 복지정치가 실질적인 민주주의를 보장하지 못할 경우에 가질 수 있는 위험은, 사회적기업을 통해서 새롭게 확장되는 복지정치에 대한 요구와 관련한 두 번째 영역으로 우리의 관심을 돌리게 하고 있다.

복지정치의 차원에서 사회적기업은 기존의 노동자 혹은 소비자 조합원들의 배타적인 의사결정 구조와 이윤분배의 원칙에서 벗어나 자신들의 활동과 관련된 지역사회의 다양한 이해당사자들의 참여를 조직하는 복합이해당사자 모델로서 그것과의 관련을 갖는다. 지역사회의 사회서비스와 관련한 이해당사자들은 서비스제공 노동자, 관리자, 이용자, 관련시민단체, 지방정부 그리고 재정지원자 등을 포함할 것이다. 물론 제한적일 수 있지만, 사회적기업에 대한 이들의 참여는 각종 운영위원회, 이사회, 네트워크 실무회의, 단체대표자 회의 등의 다양한 의사결정구조를 통해서 이루어진다. 물론 의사결정을 위한 기회비용의 증가와 사업의 전문성이나 자원동원 능력을 확보하고 있는 이해당사자들에 의한 주도성 등의 문제가 제기되고 있기는 하지만, 이들의 참여가 사회적기업이 추구하는 사회적 목적에 기초하고 있기 때문에 그것을 위협하는 내부의 기회주의적 행동이나 무임승차의 문제를 상호감시하고 제어하는 기능을 회복하게 된다(장원봉, 2006). 실제로 이탈리아나 혹은 영국의 복합이해당사자모델 사회적기업들의 성공적인 운영은 이것의 가능성을 뒷받침해주고 있다. 특히 이들이 사회적기업에 대한 복합이해당사자들의 지속적인 참여와 헌신을 유지하도록 하기 위해 적용하고 있는 사회적회계(social audit)⁵는 우리가 주목해서 봐야 할 점이다. 복합이해당사자모델을 통한 사회적기업의 실질적 민주주의의 실천은 복지정치의 발전을 가져오게 될 것이며, 그것이 다양한 사회적 자원을 동원할 수 있는 주요한 토대가 되고 있다. 실제로 아무리 사회적기업의 이상이 아름답다고 해도 이를 실천할 수 있는 자원이 부족하다면, 사회적

【 그림 1 】 사회적기업과 복지체제의 삼각구조



업의 모습은 그저 TV에서 가끔 소개되는 미담정도에서 찾아볼 수 있게 될 것이다.

복지예산의 측면에서 사회적기업은 다양한 자원의 혼합을 통해서 관련성을 맺고 있다. 일반적으로 사회적기업은 공공자원, 시장자원, 자발적 기금 그리고 자원봉사노동 등의 복합적 자원에 의해서 운영된다. 시민사회로부터 사회적기업이 얻을 수 있는 자원은 자발적 기금과 자원봉사노동 그리고 그것이 지닌 정당성에 대한 신뢰 정도이다. 물론 이것만으로도 사회적기업이 가지는 경제적 효과는 충분히 드러날 수 있다. 하지만 실제로 사회적 필요를 충족하기 위한 사회적 자원은 거대한 사회적 연대기금이라고 할 수 있는, 세금을 통해 확보된 공공예산과 시장에서 필요한 재화와 용역을 구매하는 소비자들의 주머니를 통해서 주요하게 형성된다.

따라서 사회적기업이 이 두 영역으로부터 어떠한 자원 확보 전략을 가질 것인가 그리고 사회적기업을 통해 비효율적인 정부예산집행과 무정부주의적인 시장투자의 사회적 자원의 낭비를 어떻게 회피할 수 있을 것인가는 매우 중요한 문제이다. 첫 번째 질문과 관련하여 사회적기업은 정부와 시장의 개입전략을 새롭게 요구받고 있다. 실제로 개별 사회적기업이 가질 수 있는 양자에 대한 영향력은 거의 없다고 봐야 한다. 물론 지역에서 지방정부와 정당한 협력관계가 아닌 정실관계에 있다거나, 기업의 후원을 잔뜩 받은 사회적기업은 상황이 다를 수 있지만 그것은 지속적인 사회적기업의 전망을 모색하기 위해서 바람직하지 않다는 것을 우리는 경험을 통해서 익히 알고

있다. 유럽의 많은 사회적기업들은 이를 위해서 스스로의 네트워크를 만들고 지역사회에서 각종 공동서비스조합으로 묶이면서 규모의 경제를 실현하고 있다. 따라서 사회적기업은 개별적인 조직으로 시장과 정치의 장에 등장하는 것이 아니라, 시민사회의 복합적 이해의 대변과 실행 그리고 그것을 위한 네트워크라는 새로운 사회적 관계망으로 등장해야 한다. 두 번째 질문과 관련하여, 사회적기업이 추구하는 복합이해당사자모델의 참여계획과정은 다양한 거래비용을 줄일 수 있는 계기를 마련해주고 있다. 우선 정보의 비대칭으로 인한 계약실패의 위험을 상당히 줄일 수 있으며, 지역사회를 중심으로 하는 사회적기업들 간의 공동서비스조합과 같은 협력적인 사업연계는 중복투자 혹은 중복수혜의 문제를 회피할 수 있게 한다.

5 NEF(New Economic Foundation)에 의하면, 사회회계는 사람들의 삶에 대한 조직의 영향에 접근하는 방식이다. 그것은 어떤 조직의 사회적 실천에 대한 긍정적인 효과를 개선하는데 도움이 되는 독특한 수단을 제공한다(Mitchell, 2000: 4, 재인용).

Chapter

3

사회서비스 영역의 사회적기업 현황과 실태

1. 노동부 인증 사회적기업 일반 현황
2. 사회서비스 영역 사회적기업 현황

1

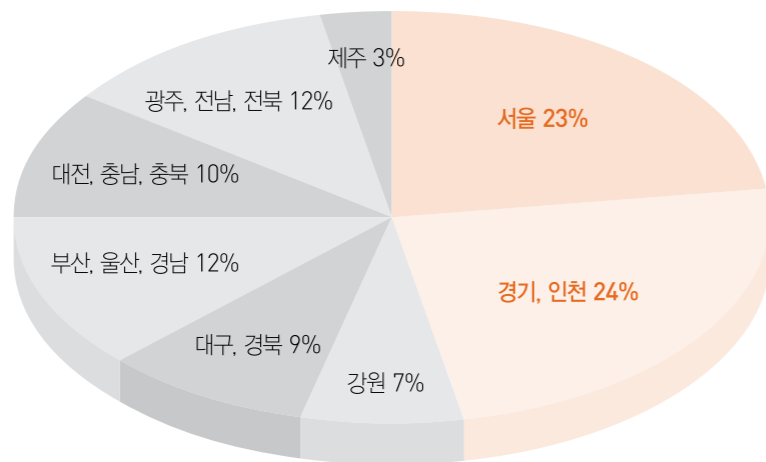
노동부 인증 사회적기업 일반 현황⁶

2010년도 7월 기준 고용노동부 사회적기업 심의위원회의 심의를 거쳐 인증받은 사회적기업은 총 330개이며 이중 인증 이후 취소 및 반납, 폐업한 기업이 11개로 319개의 사회적기업이 활동하고 있다. 319개 사회적기업은 서울 및 경인지역에 편중 분포된 것으로 나타났다. 319개 기관을 지역별로 분석한 결과, 서울, 경기, 인천에 소재한 기업의 총수는 전체 사회적기업의 47%에 달하는 147곳으로 나타났다.

【 표 5 】 사회적기업 지역별 현황

서울	경기	인천	강원	대구	경북	부산	울산	경남	광주	대전	충남	충북	전남	전북	제주	총계
73	56	18	21	15	12	17	8	12	12	10	6	16	17	17	9	319

【 그림 2 】 사회적기업 지역별 분포도



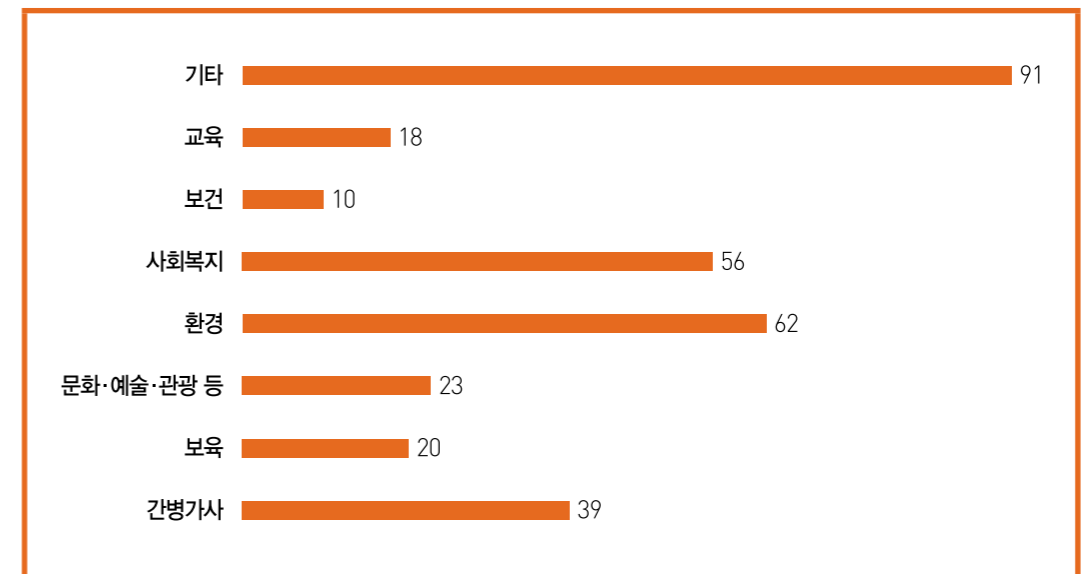
⁶ 2010. 7월현재 기준으로 인증사회적기업 319개를 기준으로 분석함. 다만 고용현황, 사업규모 등의 자료는 인증사회적기업들이 노동부에 제출한 사업보고서에 기초하고 있어서, 사회서비스 영역에서 활동하는 40개 인증사회적기업만의 자료를 활용하였음.

고용노동부가 구분한 업종 유형에 따라 319개 사회적기업을 분석해 보면 환경분야(62개), 사회복지(56개), 간병·가사지원(39개)이 그 뒤를 이었으며, 28.5%의 사회적기업이 기타 업종으로 분류되고 있다.

【 표 6 】 사회적기업 업종별 현황

업종	간병가사	보육	문화·예술·관광 등	환경	사회복지	보건	교육	기타	총계
개수	39	20	23	62	56	10	18	91	319
비율	12.2%	6.3%	7.2%	19.4%	17.6%	3.1%	5.6%	28.5%	100%

【 그림 3 】 사회적기업 업종별 현황



조직형태별 현황을 살펴보면, 주식회사 및 유한회사 등 상법상 회사의 수가 가장 많으며, 민법상 법인을 제외하면 비영리민간단체, 사회복지법인, 생활협동조합, 영농조합 등의 비영리기관의 수가 108개로 다수를 차지하고 있는 것으로 나타났다.

【 표 7 】 사회적기업 조직형태별 현황

민법상 법인	상법상 회사	비영리민간단체	사회복지법인	생활협동조합	영농조합	합계
79	132	58	38	10	2	319
24.8%	41.4%	18.2%	11.9%	3.1%	0.6%	100%

2

사회서비스 영역 사회적기업 현황

319개 인증 사회적기업 중 ‘노인 및 간병분야’, ‘아동보육’, ‘가사서비스’, ‘산모도우미’ 및 ‘통합돌봄, 가사, 간병, 산모도우미’ 등 돌봄 분야 사회서비스 사업을 진행하고 있는 사회적기업은 총 80개이며 각 분야별로 재분류 했을 때 아래 표와 같이 조사됐다.

【 표 8 】 돌봄분야별 사회적기업 현황

간병	보육	통합돌봄 ^①	장애인돌봄	가사·간병	가사보육	산모도우미	방과후교육 ^②	총계
29	17	13	6	5	3	4	3	80

* 주: ① 통합돌봄서비스는 가사, 간병서비스 이외 돌봄서비스(산모도우미, 보육, 교육 등)를 추가로 병행하는 경우임 ② 방과후 교육의 경우 ‘전문교육’기관은 제외하고 초등학교 학생의 보호와 보육을 목적으로 방과후 보육을 진행하는 기업만 대상으로 함

사회서비스 영역 사회적기업은 대부분 간병사업과 보육사업에 집중되어 있으며, 가사서비스를 병행하며 간병, 혹은 보육서비스를 복합지원하는 모델도 많은 것으로 조사됐다. 또한 처음에는 개별 영역에서 사업을 시작했으나 점차 가사, 간병, 산모도우미, 보육(베이비시터), 교육 사업을 병행하는 모델로 전환하는 것으로 나타났다.

전체 사회적기업 분포현황에 비해 사회서비스 영역 사회적기업의 수도권 집중도는 낮은 편인 것으로 나타났다(사회적기업 수도권 분포도 47%). 이는 돌봄사업의 특성상 고령자 및 취약계층이 많이 거주하는 지역을 중심으로 지역밀착형으로 성장하고 있다는 것을 보여준다. 다만, 경북, 충남, 충북의 경우 타 지역에 비해 상대적으로 인증사회적기업이 적은 것으로 나타났다.

【 표 9 】 사회서비스 영역 사회적기업 지역적 현황

서울	경기	인천	강원	대구	경북	부산	울산	경남	광주	대전	충남	충북	전남	전북	제주	총계
13	10	8	6	1	2	7	1	5	4	3	2	4	5	7	2	80
31(38.7%)																

사회서비스 분야 인증 사회적기업의 조직형태는 민법상 법인과 비영리민간단체가 대부분을 차지하고 있다. 전체 사회적기업 319개 중 상법상 회사가 41.4%의 비율을 보여 압도적으로 높은 비중을 차지하고 있는 반면, 사회서비스 분야에서는 상법상 회사의 비중이 크지 않은 특징을 보인다. 비영리 영역인 민법상 법인과 비영리민간단체, 사회복지법인을 합하게 되면, 70%를 차지하고 있다. 이는 다른 업종보다 ‘개인 및 사회 전체의 서비스질의 향상과 복지증진의 향상’이라는 사회적 목적과 사회서비스 영역의 산업이 가지고 있는 특성에서 기인한 것으로 파악된다. 또한, 자활 및 실업단체를 중심으로 사회적기업 인증 이전부터 ‘지역사회 부족한 서비스의 개발’ 및 ‘저소득층 일자리창출’에 대한 비영리민간단체들의 적극적인 활동이 대부분 사회서비스 사회적기업으로 성장하게 되었던 역사도 주요한 요인으로 설명할 수 있다.

【 표 10 】 사회서비스 사회적기업 조직형태

전체 사회적기업	민법상 법인	상법상 회사	비영리 민간단체	사회복지 법인	생활협동 조합	영농 조합	합계
	79	132	58	38	10	2	319
	24.8%	41.4%	18.2%	11.9%	3.1%	0.6%	100%
사회 서비스 사회적기업	민법상 법인	상법상 회사	비영리 민간 단체	사회복지 법인	생활협동 조합	영농 조합	합계
	24	16	24	8	8	0	80
	30%	20%	30%	10%	10%	0%	100%

한편 사회서비스 사회적기업의 고용현황을 살펴보면, 평균 고용인원은 61.7명이었으며 취약계층 고용인원은 평균 30.1명(48.0%)으로 다른 업종의 사회적기업들에 비해 고용인원이 높은 것을 알 수 있다.

【 표 11 】 사회서비스 사회적기업 고용현황

구분	고용인원	취약계층 고용인원	취약계층 고용비율	저소득층 고용인원
평균	61.7명	30.1명	48.0%	12.3명
최소값	9명	0명	0%	1명
최대값	214명	160명	96.3%	123명

그리고 사회서비스 사회적기업의 서비스 수혜대상자 현황을 보면, 평균 서비스 수혜인원은 271.1명, 취약계층 수혜인원은 170.2명(56.7%)인 것으로 나타났다.

【 표 12 】 사회서비스 사회적기업 수혜인원 현황

구분	서비스 수혜인원	취약계층 수혜인원	취약계층 수혜비율
평균	271.1명	170.2명	56.7%
최소값	32명	6명	6.7%
최대값	929명	780명	100%

사회서비스 사회적기업의 재정운영 현황을 보면, 평균 총사업비는 월 397백만원 중에 평균 총노무비는 326백만원, 그리고 평균 총수입비는 440백만원으로 나타났다. 그리고 수입비 대비 노무비 비율은 74.0%로 노무비에 대한 비용이 상당히 높은 것을 알 수 있다.

【 표 13 】 사회서비스 사회적기업의 재정운영 현황

구분	총사업비	총노무비	총수입비	노무비/수입비
평균	397백만원	326백만원	440백만원	74.0%
최소값	37백만원	25백만원	47백만원	53.2%
최대값	885백만원	915백만원	1001백만원	91.5%

Chapter 4

사회서비스 영역에서 사회적기업 경영전략! 보육분야를 중심으로

1. '보육분야' 사회적기업의 업종 전략
2. 보육 사회적기업의 모델
3. 보육 분야의 시장기회들
4. 보육돌봄 사회적기업의 컨소시엄 모델
5. 보육 이외의 돌봄 영역에서 기회요인들
6. 국내 돌봄사회적기업의 사업전략 사례

2010 저소득층 보육서비스 지원 RESEARCH REPORT

1

‘보육분야’ 사회적기업의 업종 전략⁷

[1] 보육분야 사회적기업 전략 도입 배경

보육은 영유아의 심신을 보호하고 교육하여 건전한 발달과 잠재적 능력의 신장을 돕는데 1차적인 목표를 둔다(보건복지부, 2010). 아울러 보호자의 경제적·사회적 활동이 원활하게 이루어지도록 함으로써 가정복지 증진에 이바지하고 국가의 성장발달과 경쟁력 제고를 돕는데도 기여한다. 최근에 보육에 대한 지원은 일부 아동에게만 제한되어 있던 선별적 복지에서 모든 아동을 대상으로 하는 보편적 보육으로, 자녀양육의 책임이 개별가정에서 국가사회의 책임의 공공보육으로, 사회변화에 따른 가족의 구조적·기능적 변화에 맞추어서 적극적인 수요자 중심의 보육체제로 전환되고 있다. 따라서 보육의 질, 저렴한 가격, 효율성의 제고 등 뿐만 아니라 새로운 고용과 직업훈련의 기회제공과 일과 가정의 책임을 조화시키도록 하는 정책 등이 보육전략 전반에서 고려되고 있다.

최근 보육분야에서 새롭게 제기되고 있는 사회적기업의 역할도 이 같은 상황과 밀접한 관련을 가진다. 이 분야에서 사회적기업의 대두는 무엇보다 정규 보육시간 이외의 수요에 대해서 지역사회가 적절하게 대응하지 못하고 있는 점을 들 수 있다. 물론 최근에 맞벌이 혹은 편부모 가정 등 가정보육이 어려운 부모들을 위해 평일 아침 7시 30분부터 저녁 7시 30분까지 그리고 토요일 아침 7시 30분부터 오후 3시 30분까지 하루 12시간 어린이집 운영을 원칙으로 하고 있기는 하지만, 이마저도 제대로 운영되지 못하고 있다. 더욱이 야간 보육에 대한 수요는 거의 충족되지 못하고 있다.

둘째, 정규 어린이집에서 보육이 어려운 장애 혹은 부적응 아동에 대한 적절한 보육공간이 마련되지 못하고 있다. 더불어 영유아에 대한 보육시설 또한 수요에 비해 턱무니없이 부족한 현실이다. 따라서 다양한 영유아의 특성에 따른 보육공간이 부족하다고 할 수 있다.

셋째, 농어촌지역과 같이 취약한 지역에서 보육에 대한 인프라가 절대적으로 부족한 상황도 지적되어야 한다.

⁷ 이 자료는 영국의 사회적기업지원조직 SEL(Social Enterprise London : 런던 사회적기업)이 발행한 업종별 사회적기업 전략보고서 내용에 많은 부분을 의존하고 있음을 밝혀둔다.

넷째, 보육을 담당해야 할 부모의 상황도 고려되어야 하는데, 장애 혹은 우울증이나 단기간의 부모의 부재 등과 같은 것들은 보육에 대한 수요에 상당히 영향을 미치는 요인이기도 하다.

이러한 보육수요에 영향을 미치는 요인들과 더불어 노동시장에서 배제되어온 중장년 여성에 대한 일자리창출과 경력단절을 예방하는 여성고용확대 정책의 요구도 중요하게 지적되어야 한다. 따라서 출산 및 자녀양육으로 인한 여성경력단절을 방지하고 일과 가정의 양립이 가능하도록 돌봄의 사회화에 따른 돌봄 여성일자리 창출이 요구되고 있다.

이와 같은 보육서비스에 대한 필요에 대해서 공공기관이나 민간기업이 예산의 부족이나 시장성의 미흡이라는 이유로 적극적으로 대응하지 못하고 있는 상황에서 지역사회의 비영리단체들을 중심으로 사회적기업을 통해서 이 같은 필요를 충족하고자 하는 시도들이 지역 곳곳에서 이루어지고 있다.

[2] 사회적기업의 특성 및 전략

사회적기업의 핵심적 운영원리는 사회적 목적, 사회적 소유, 그리고 사회적 자본으로 구성된다. 이것들은 각자 배타적인 영역을 형성하고 있기 보다는 각 운영원리들이 상호간의 근거로 작동하게 된다.

사회적기업의 개별 프로그램들이 추구하는 사회적 목적은 그것의 성과와 관련을 가지는 이해당사자들의 참여를 통한 사회적 소유와 사회적 자본의 형성에 있어서 기초가 된다. 또한 사회적 소유는 사회적 목적의 지속적 실현과 성장의 주요 전략이 되며, 사회적 자본 형성을 확장하는 근거가 된다.

① 사회적 목적 : 왜 존재하는가?

사회적기업은 기본적으로 사회적 목적에 근거해서 생성되는 영역이다. 앞에서 지적한바와 같이, 사회적기업은 다양한 사회적 역할을 목적으로 한다. 이는 사회적기업이 가지는 존재 가치의 토대가 되며, 다양한 영역에서 사회적 자원을 동원할 수 있는 근거가 되는 것이다.

특히 사회적기업이 실현하고자 하는 사회적 목적을 통해서 정부부문의 제도적 차원에서 사회적기업을 위한 자원제공과 시장부문에서 사회적기업이 제공하는 재화와 서비스의 대한 구매 그리고 시민사회 영역에서 다양한 기부와 자원 활동의 참여가 가능하게 된다.

보육분야에서 사회적 목적을 추구하는 것은 우수하면서 적절한 가격으로 보육을 제공하는 것이다. 질적으로 우수하면서 저렴한 보육 프로그램의 지원은 그 자체만으로도 사회적 목적으로 고려될 수 있는 보육 사회적기업의 주요한 동력이 될 수 있다. 보육 사회적기업은 또한 보육분야에서

실업자를 위한 직업훈련기회 제공과 일자리창출, 종업원의 소유와 참여증진, 지역사회 임파워먼트 등과 같은 사회적 목적을 공통으로 추구할 수 있다.

② 사회적 소유 : 누구와 일을 하는가?

사회적기업의 소유구조는 단일한 소유권 모델을 보여주고 있지는 않지만, 그럼에도 불구하고 일정한 구조적 특징은 공동체적 요소를 반영한다. 소유권을 가지고 있는 사람들의 집단이 기업의 목적을 결정하며 결국 기업의 궁극적인 목적은 소유권의 형태에 의존한다. 노동요인을 부차화시키는 이윤의 극대화와 금융자본의 축적을 기업의 목적으로 하는 자본주의 기업의 상황과는 달리, 제3부문 소유권자는 투자자가 아니어서 그것들의 목적은 자본축적과는 다르다. 노동자, 소비자, 기부자, 투자자, 그리고 그 외 사람들의 투자자 영역들이 있는 것처럼, 잠재적으로 많은 형태의 재산권이 가능하다고 본다.

사회적기업 조직들은 투자자들만이 아닌 다양한 이해당사자들에 의해 관리되어지는 것처럼, 집단적 이익을 증진시키고자 하는 경향이 있다. 투자자들이 자본의 회수에 초점을 맞추고 있는 반면에, 사회적기업의 소유자들은 숙달된 노동과 생산된 재화의 질, 제공된 서비스에 대한 접근성으로의 보답과 같은 목적을 장려한다고 본다(Laville and Nyssens, 2001: 312~332). 이러한 사회적 소유의 실현은 사회적 서비스의 공동생산자로서 시민사회의 권한을 회복시키는데 도움이 될 것이며, 개인적인 시장 경로가 아닌 집단적인 사회 참여적 방식의 정치적 과정을 통해서 그러한 서비스의 개선과 지속적인 사회적 서비스의 제공을 합법화 할 것이다.

사회적기업의 최상의 형태는 사회적으로 소유될 뿐만 아니라 사회적으로 참여하는 것이다. 사회적기업들은 지역사회의 욕구와 열망을 현실화하는 수단이다. 사회적기업들은 경제적 고립과 무기력으로부터 지역사회가 탈출하도록 돕는다. 보육분야 사회적기업은 이런 목적을 달성하는데 최상의 방법이다. 보육 사회적기업은 경제활동과 많은 부모들이 일과 훈련, 경력을 가질 수 있는 여건을 결합해야 한다.

③ 사회적 자본 : 무슨 자원으로 활동이 이루어지나?

사회적 자본에 관한 연구에 있어서 핵심적인 사고는 ‘사회적 네트워크가 가치를 가지고 있다’는 것이다. 이는 자금조달과 같은 물질적 자본이나 교육을 통한 인적자본이 생산력을 증가시킬 수 있는 것처럼, 사회적 연결들도 개인들과 집단들의 생산력에 영향을 미칠 수 있다는 것이다. 그것은 개인들 혹은 집단들 간의 존재하는 상호이익을 조정하고 협력을 촉진하는 비공식적이거나 공식적인 사회적 네트워크, 공유된 행동규범, 그리고 신뢰와 같은 사회 조직의 특징을 포함한다(Putnam, 2000).

지역사회의 필요에 기반 해서 형성되고 있는 사회적기업은 그것을 통해서 생산된 재화와 전달된 서비스에 관련한 다양한 이해당사자들과의 연계를 통해서 사회적 자본을 형성하게 된다. 이렇게 형성된 사회적 자본을 근거로 사회적기업은 이해당사자들 간의 상호이익적인 호혜적 관계를 지속적으로 유지함으로써 그것의 거래비용을 줄이는 효과를 지속적으로 유지할 수 있게 된다. 또한 애초의 사회적기업이 가지고 있던 사회적 목적으로부터 그것이 기회주의적으로 이탈되는 것을 방지하게 된다. 사회적기업이 보여주는 호혜주의의 원칙은 다양한 사회적 필요 영역에서 집합적 해결을 위한 집단들과 개인들 간의 특정한 형태의 재화와 서비스에 대한 공유된 형태의 관계망을 그려내게 되며, 그것은 지역공동체들 간의 특정한 사회적 연계를 의미하게 된다(Pearch, 2003: 73~83; Galliano, 2003: 21~22; Laville and Nyssens, 2001: 312~332).

특히 사회적기업들 간의 협력적인 연계를 그들의 민주적 구조와 귀속감을 위협하지 않으면서 규모의 경제가 주는 이점을 얻을 수 있다. 그래서 지역사회의 결속을 통해서 마련된 사회적 자본은 사회적기업에 대한 지역사회의 인식을 제고하는 계기로 작용하게 되며 더 많은 지역사회와의 교류와 협력의 내용을 만들어가게 된다. 또한 이를 통해서 확보된 사회적 인정은 사회적기업과 지방정부와의 협력의 기초가 된다. 이러한 지역사회의 참여와 협력을 통한 사회적 자본의 형성은 사회적기업으로 하여금 시장영역에서 이윤을 목적으로 하는 일반기업들에 대해서 경쟁력을 가질 수 있도록 하며 사회적기업 영역을 시장영역으로 확대할 수 있는 근거를 마련하게 한다.

보육 사회적기업은 보육 및 관련활동을 제공함으로써 수익을 창출하여 재정적 지속성을 이루어야 한다. 보조금은 불안정할 뿐만 아니라 사회적기업의 목적과 문화 또는 지역사회에 대한 이해가 없는 외부 조직에 의해 부과되기 때문에 많은 제약이 따른다. 사회적기업이 거래 수익처럼 보조금을 사용할 수도 있지만 과도하게 보조기금에 의지하게 되는 것은 핵심 사업에서 비껴나갈 수 있다는 점에서 위험하다. 그래서 보육을 담당하는 사회적기업은 그들의 필요를 규명해야 하며 그 필요들을 뚫을 수 있는 전략을 개발해야 한다. ‘전략적 경영’ 방식은 그러한 필요를 충족시킬 수 있는 것이어야 한다. 전략적 경영방식이라 함은 지역 및 광역 보육수요에 대한 정보를 수집하고 관찰하는 것이며, 이를 통해 변화되는 환경을 예측하는 것을 포함한다.

2

보육 사회적기업의 모델

[1] 복합이해관계자 모델

지역사회 보육은 ‘복합이해관계자 소유’ 모델에 기초할 수 있다. 지역사회 보육은 ‘지역공동체’라는 지리적 근거에 따라 규정된다. 지역사회 보육의 목적은 가난한 지역사회에 양질의 저렴한 보육을 제공하는 것이다. 지역사회 보육의 강점은 ① 지역사회에 깊게 뿌리 내리고 있다는 것과 ② 이해관계자 그룹의 임파워먼트에 있다.

복합이해관계자 모델은 지역사회의 둘, 혹은 더 많은 이해당사자에 의해 소유된다. 이해관계자들은 지역에서 양질의 저렴한 보육을 발전시키는데 있어 오랫동안 관심을 가져온 개인들과 조직들이 될 수 있다. 부모들, 종업원들, 민간부문과 공공부문의 고용주들, 지역대학, 재단 등이 전형적으로 이해당사자 그룹에 포함된다.

지역사회 보육에서 다양한 이해관계자들의 참여를 보장하지 못한다면, 지역사회 내의 동기부여가 약화될 때 새로운 구성원과 경영진을 보충하는 것이 어려워진다. 리더십이 없는 보육기관은 결국 활동에서 재정적으로나 사회적으로 영향을 미치는데 한계를 보이게 된다.

따라서 복합이해관계자 보육시설은 보육시설의 경영진의 구성에 영향을 미치게 되고 사업성과 사회적 기술을 갖춘 다양한 이해관계자들을 통합시킬 수 있다. 경영진에게 사회적기업가 정신과 사회적기업가의 역할이 요구되는 이유는 보육 사회적기업에 있어 강력한 리더십이 나올 수 있도록 도입된 것이다. 이 모델의 또 다른 핵심은 수입원의 다양화에 있다. 장기적으로 사업의 독립성을 갖기 위해서는 재정자립성을 증가시켜야 가능할 것이다. 재정자립성을 증가시킬 수 있는 과정은 아래와 같다.

첫째, 보육관련 사업에 대한 아이디어를 통합해야 한다. 예를 들어 보육이라는 사업 이외에, 보모들과 부모들을 대상으로 훈련 같은 추가서비스를 통해 추가 수익을 창출해내는 방법 등을 강구해야 한다. 새로운 서비스들은 보육 사회적기업이 개발한 특별한 전문기술로부터 나올 수 있거나, 급여지급과 같은 지원서비스를 다른 보육 사업에 제공하거나 다른 사회적기업과 공유할 수 있다.

둘째, 단일 재정의존 모델에서 벗어나기 위한 방법은, 보조금 조달에서 보다 사업적인 접근법을

개발하는 것이다. 단일 재정의존 모델을 탈피하는 방법은 새로운 자금원을 포착하는 생존전략과 새로운 자금원에 대한 진입을 계획하는 것이다. ① 자체수입과 보조금이 균형을 이룬 올바른 거래를 실현하는 것 ② 수입원을 다양화하는 풍부한 비즈니스 모델을 채택하는 것이 바로 복합 이해관계자 모델이 사회적기업에 기여하는 점이다.

[사례연구]

하모니 지역사회 주간보호센터(Harmony Community Day Nursery)

- **지역** : 런던의 Whit City 지역에 새로이 설립된 프로젝트
- **보육대상** : 18개월~5세 연령의 아이들 40명에게 보육서비스제공
- **보육공간** : 지역내 10여개의 연계된 서비스 공간을 가지고 있음
- **유아개발 및 보육파트너십(Early Year Development & Childcare Partnership) 운영**
 - 보육개발사를 포함, 직원을 위한 지속적인 직업개발 프로그램을 받을 수 있는 기회를 제공
 - 보육 파트너의 멤버십을 통해 지역의 보모들이 지역사회에서 전략적 계획과 양질의 보육서비스를 연계할 수 있도록 한다
- **보육파트너십의 사례**
 - 장난감 대여점 : 지역의 모든 보모들이 이용할 수 있으며, 공동으로 관리하고 운영한다
 - 맞춤형 보모알선 : 지역사회에서 뛰어난 기술을 보유한 보모, 언어, 자격요건과 적합한 보모를 찾는 부모들을 지원 등
- **보육파트너십의 효과**
 - 지역 보육프로그램과 지역훈련제공자, 일자리를 필요로 하는 학교와 훈련 대학들과 연계
 - 슈어 스타트, 지역사회보육이니셔티브, 지역사회 환경개선 프로그램 등 발전기금 등과 연계하여 지역사회에서 보육분야의 고성장
 - 아동보육 편의시설이 대규모로 확대
 - 고용주들이 직원들과 가족에의 헌신에 균형을 이룰 수 있도록 지원

[2] 협동조합 모델

협동조합은 구성원들에 의해서, 구성원들을 위해서 구성된다. 협동조합은 다양한 분야에서 운영되지만, 모든 협동조합은 강력한 공통의 목적을 가지고 만들어졌다. 이 공통의 목적은 구성원들이 공유하는 필요를 말한다. 협동조합에는 몇 가지 유형이 있다. ① 종업원이 소유하고 운영하는 협동조합, ② 소비자가 소유하고 운영하는 협동조합 ③ 임차인에 의해 소유되고 운영되는 협동조합(주택협동조합) ④ 공유된 서비스를 위해 사업가들에 의해 소유되고 운영되는 협동조합(서비스협동조합) ⑤ 농민들에 소유되고 운영되는 농업협동조합 등이 그것이다.

노동자협동조합은 숙련노동자에 대한 수요가 있는 곳에서는 적극적으로 고려될 수 있지만, 참

여자에게 이윤이 공정하게 분배되지 못하는 상황이라면 고려하기 어렵다. 이런 점에서 보면 보육 영역은 협동조합 노동자들에 의한 노동력의 소모가 착취수준까지 달했는지도 모른다. 보육 노동자들은 전통적으로 적은 임금을 받았고, 그러나 아직 숙련된 보육노동자는 부족한 것이 사실이다. 따라서 숙련된 보육노동자들이 그들 스스로의 노동의 조건을 통제하기 위해서 노동자협동조합 모델을 채택할 수 있다.

소비자협동조합은 구체적으로 지역사회 보육수요를 가진 소비자 즉 부모들이 직접적으로 자신들의 보육수요에 맞는 보육서비스와 공간을 설계·운영하는 모델이다. 이 모델은 부모들의 적극적인 참여를 전제한다. 따라서 소비자 부모들의 인적·물적 자원은 소비자협동조합에게는 절대적이다. 당연히 다른 모델에 비해서 보육 서비스에 대한 소비자 부모들의 만족도는 매우 높게 나타난다. 하지만 이 모델에 참여가 가능한 소비자 부모들은 어느 정도의 경제적 기여를 요구하기 때문에 취약한 계층의 소비자 부모들의 보육 수요까지 포괄하는 보편적 서비스로 확대하기에는 아직 조건이 형성되지 못한 상황이다. 또한 이러한 특정한 보육 수요를 가진 소비자 부모들의 욕구를 충족시키는데 있어서 보육 노동자들의 참여도 전제되어야 한다는 또다른 과제가 제기되고 있다.

이러한 소비자 부모와 보육 노동자들의 조화로운 참여를 위해서도 양 집단의 적절한 참여를 보장하는 복합이해관계자 모델을 적절하게 적용하는 것도 하나의 방안으로 제안될 수 있다.

【 사례연구 】

브랫츠 주간보육소(Brats Day Nurseries)

- **지역** : 영국 노스햄프턴셔 지역 1988년 설립
- **협동조합 개기** : 2명의 학생이 양질의 서비스와 스스로 일하는 환경을 개척하기 위해서 시작
- **설립과정**
 - 초기 : 공인회사등록기관에서 등록을 허가하지 않음. 1년을 넘게 사업타당성 분석으로 시간을 할애
 - 발전기 : 지역 노동자협동조합이 새로운 협동조합을 지원하면서 급성장(건축서비스의 무이자대출과 Daily Bread로부터 음식지원 등)
 - 확대기 : 2년만에 두 번째 탁아소 오픈(주변과 비교 우수한 보육서비스 인정받음)
 - 성숙기 : 지역발전기금 등을 통해 노동자(직원)들을 위한 훈련기금, 프로그램 개발 등 기능
- 초기 설립멤버들은 보육분야의 중요한 역할을 하는 책임자로, 또 일부는 보육 및 사회적기업 컨설턴트로 활동하고 있음

【 3 】 개발트러스트(Development Trust)

개발트러스트 모델은 우리나라에서는 보기 드문 유형이다. 사실 영국에서 개발트러스트는 빈곤지역 재생을 총괄하는 우산조직이다. 이 조직의 활동은 지역사회 선출회원, 지역사업가, 지역에 참여하는 지역사회그룹과 구의회위원의 대표와 같이 핵심이해당사자들을 대표하는 이들이 포함된 이사회에 의해 감독된다. 개발트러스트는 소외된 지역과 지역사회의 경제적, 환경적 그리고 사회적 지역재생을 위해 일한다. 그들은 지역사회를 기반으로 하고 사적편익을 추구하지 않고 자급자족을 목표로 하는 독립적 단체이며, 현재는 공동사립 자원봉사센터와 공공 자원봉사 센터 사이의 제휴단체들이 포함되어 있다.

지역의 전반적인 재생을 목적으로 하는 개발트러스트에게 보육은 지역의 새로운 세대에 투자하는 주요한 수단이 되며, 지역의 여성들의 적극적인 경제활동을 촉진하기 위한 주요한 조치로도 인정되고 있다. 따라서 개발트러스트에서 지역의 공유자산을 활용해서 다양한 보육시설을 설치·운영할 수 있으며, 이것의 운영은 지역사회에 의해서 운영되는 방안은 모색할 수 있다.

【 사례연구 】

Bromley-by-Bow

- Bow Nursery center는 등록된 자선단체로 지역사회 프로젝트이자 유한책임회사이다. 이곳은 지역 저소득 부모들에게 보조금을 제공하고, 이 센터의 목적은 지역사회의 어느 곳에서든 다양한 요구에 맞추어 우수한 질 저렴한 보육 프로그램을 제공하는 것에 있다.
- 개조된 건물에 야외놀이터를 포함 탁아소가 그 지역에 25개 정도 있으며, 이 탁아소들의 특징은 보육프로그램 지원뿐만 아니라 부모들을 지원하는 활동도 제공된다는 것이다.
- 이 탁아소는 파트너십으로 운영되고 Bromley-by-Bow Center의 토지에 근거를 두고 개발 트러스트로 운용되는 혁신적 지역 재생프로젝트에 그 바탕을 두고 있다.
- 이 보육센터 전략계획의 핵심은 도시전역과 이 지역을 넘어서 새로운 서비스를 확대하고 발전시키는 것이며 영국 전역에 확산되고 있다.

3

보육 분야의 시장기회들

이 분야는 최근 사회적기업 모델에 대한 적용 가능한 기회들을 보여주고 있다. 이러한 시장에서 사회적기업의 역량에 영향을 미치는 요소들은 다음과 같다.

- ① 인구통계학
- ② 지역사회들의 본질과 특징
- ③ 보육의 필요성
- ④ 지역 보육 시장의 구조
- ⑤ 보육 개발에 대한 지방 자치 당국의 계획, 지방의 교육부나 지자체에 의해 결정됨.

새로운 시장 기회를 고려할 때, 기존의 보육 공급기관들과 새로운 보육 공급기관들의 지역시장을 이해하는 것은 중요한 작업이다. 따라서 이러한 기회의 실행 가능성을 평가하려면 몇 가지 초기 조사가 필요할지도 모른다. 대부분의 경우, 세밀한 사업 계획에 보조금 지급과 자금 마련은 필수적이다. 사업계획은 사회적기업의 일부가 될 잠재적인 회원들이나 공동 작업에 참여할 수도 있는 파트너들에 대해 확신을 갖는 데에 유용하다. 아래의 영역들은 새로운 보육수요에 대한 시장으로서 유력하게 고려할만한 것들이다.

[1] 보육교사

보육 교사 고용은 어린이들에게 널리 쓰이는 보육방식이다. 영국 및 유럽의 경우 보육교사들은 자영업이고, 제공하는 돌봄 계약에 대해서 부모들과 직접 협상한다. 부모들은 주로 요구하는 탁아 시간에 따라 시급이나 월급으로 부담한다. 보육 교사들은 각자 자신의 집에서 일하는데, 이들도 대부분 엄마들이기 때문이다. 이들은 1년 내내 낮 시간 동안 서비스를 제공한다. 사회적기업들이 보육 네트워크를 개발하기 위해 개인적인 보육 교사들은 함께 일할 수 있는 주요한 대상이다. 탁아소나 보육교사 같은 여러 다른 보육기관들은 집단별로 함께 일하는 방식들을 모색할 수 있다.

[2] 탁아소(어린이집)

탁아소는 미취학 아동을 관리하는데, 맞벌이 부부들을 위한 일반적인 보육 형태이다. 시간을 정해서 혹은 하루 종일 아이들을 맡길 수 있다. 영국에는 14,590개의 탁아소와 675,820개의 어린이집이 있다(Childcare providers still falling short on health and safety rules, 2006년 10월 19일자 타임지). 이들은 사기업, 자영업자 또는 개인, 지방 당국, 자원봉사, 지역사회 또는 사회적기업 등 운영주체를 달리하고 있다.

[3] 방과 후 학교와 단기 보육 프로그램

방과 후 활동은 부모들의 근무일과 아이들의 등교 시간 사이에 아이들을 돌보는 서비스를 제공하고 있다. 등교 전, 하교 후, 주말과 휴일 동안. 방과 후 틈새시장은 보육 분야에서도 가장 성장세가 높은 분야 중 하나이다. 기존의 보육 제공자들에게 기회같이 보이기도 하고, 잠재적인 방해물로 보이기도 한다. 이는 학교가 보육 제공자들이 협상 테이블에 내놓을 수 있는 기회들을 어떻게 인식하느냐에 따라 달려있다. 일례로 학부모 소비자협동조합에서 운영하는 방과 후 활동이 조합의 형태로 개발될 수 있었던 것을 들 수 있다. 학교에 기조를 두는 클럽이라도 각 학교에서 대표자들을 뽑아와 구성한 독립 운영 위원회에 의해 운영될 수 있다. 조합은 핵심 지출을 효율적으로 이용하면 자원, 장비, 직원을 공동부담 할 수 있다.

신생 기관이나 기존의 기관들은 독립 경영을 위한 해결책들을 강구해야 하지만, 여기에는 여러 가지 방해 요인들이 있다. 이러한 것들이 포함 된다.

- ① 부동산에 접근 : 보육수요를 충족시키기 위해서 가장 중요한 것이 시설일 것이며, 이에 대한 계획이 마련되지 못하면 사업을 시작하기 어렵다. 따라서 보육 공간 마련을 위한 다양한 자원조달 방안을 수립하여야 한다. 구체적으로 보육수요자들의 자발적인 재정조달에 기초한 소비자 생활협동조합 모델이 있을 것이며, 보육 제공자 즉 보육 노동자들에 의한 재정조달이 이루어지는 노동자협동조합모델, 지역사회 소유로 운영되는 지역사회 복합이해관계자모델 등 다양한 주체들에 지향에 따라 보육 공간 마련의 계획이 수립될 수 있다.
- ② 보육인력 : 자격을 갖춘 전문가들의 부족 때문에 직원들의 수준이 관심사이다. 일반적으로, 비상근직이라는 일의 특성과 상대적으로 낮은 보수 때문에 보육 전문가들의 고용 수준이 불안정하다.
- ③ 안정성 : 보육 사회적기업은 사회적인 목적과 재정적인 목표 사이에 균형을 잘 잡아야 한다. 예를 들면, 보육 서비스가 필요하지만 시장 이율에 맞출 능력이 안 되는 수입이 적은 부모들의 문제를 해결해야 할 것이다. 그리고 기관은 보조금과 서비스 수준에 대해 지자체와 합의를 본 탁

아소들의 가격을 안정시킬 수 있을 지를 결정할 필요가 있다.

앞서 논의된 아동 보호 방식에 덧붙여, 한정된 시간동안 관리해서 아이를 맡는 탁아소(crèche) 시설도 있다. 몇몇은 상설 건물에서 쇼핑, 운동, 훈련과 같은 특정 활동에 묶여있는 부모/보호자들을 주 대상으로 삼을 수 있다. 다른 시설들은 협회나 전시회처럼 부모/보호자들이 시간제한이 있는 활동들에 참여하는 동안 일시적으로 아이들을 돌보는 활동을 기반으로 만들어질 수 있다.

4

보육돌봄 사회적기업의 컨소시엄 모델⁸

[1] 컨소시엄 모델의 정의

연합(consortium)에 대한 정의 중 하나는 기업주, 기업 등의 협회인데, 특히 특별한 목적을 위해 만들어진 것이다. 연합의 규모는 작을 수도, 클 수도 있다. 또한 지역에 기반을 둘 수도 있다. 예를 들어 한 지역에서 탁아 서비스들의 한 집단, 또는 한 집단의 목적을 위한 공공부문의 공급자들의 집단일 수도 있다. 이 연합은 규모의 경제를 제공한다. 왜냐하면 재정 관리를 함께 하는 것 같은 집단적인 중요 서비스들을 가능하게 하여서 그 결과 이 연합에 포함된 모든 사람들이 이를 나눌 수 있기 때문이다. 이 연합은 사회적, 사업적 목적을 향상시키기 위해 설립된다.

복합이해관계자모델(multi-stakeholder)과 연합모델은 특히 탁아, 보육 부문에 적합한데 이 탁아 부분이 지역사회로부터 내부의 성장과 유지를 돕는 지원을 이끌어 내는 경우가 그러하다. 잠재적인 이해관계자들은 가족들, 탁아요원들, 지역고용주, 보육협동조합, 지역공공기관들, 주택조합, 고용지원기관들, 평생교육원 및 교육기관들 등이다.

[2] 보육 영역으로의 적용

보육 연합은 이 제3자들의 관계를 가까이 하도록 촉진할 수 있고 제3자들은 이 사업을 계획, 관리함에 있어서 한 부분을 맡을 수도 있다. 이는 운영협의회나 이사협의회를 통한 멤버십 조직의 기관이 될 수도 있다. 보육의 성공적 수행을 위해서는 지역을 중심으로 제공되어야 하며, 특히 일하는 부모들이 보육시설에 쉽게 접근할 수 있어야 한다. 그러나 대부분의 지자체는 작은 규모의 탁아, 육아시설을 원치 않는다. 그런 의미에서 '조합'은 지역서비스의 구성요소로 남아있으면서

⁸ 이 자료는 2003. 'Consortium model for childcare Social enterprises', SEL(Social Enterprise London : 런던 사회적기업) 2003의 내용에 의존하고 있음을 밝혀둔다.

동시에 하나의 규모가 큰 서비스 제공자가 되어 지역 당국과 계약할 수 있다는 선택권을 준다. 컨소시엄의 설치가 고려되는 사항은 다음과 같다.

- ① 후방지원의 제공 : 보육사업자가 업무의 중심역할을 할 수 있도록 하는 방법의 행정지원
- ② 전문성 강화
- ③ 보육서비스의 품질표준 제공
- ④ 보육계획지원 : 공동출자를 위한 프로젝트 지원
- ⑤ 효과적인 마케팅제공
- ⑥ 규모의 경제를 제공하기 위한 공동구매 및 정보제공

[3] 컨소시엄을 설립하는 방법

컨소시엄을 형성하는 것은 많은 직무상의 서비스들이 집중될 수 있으며, 재무, 인적자원, 경영, 인사, 급여, 경영, 그리고 더 많은 비용감소와 효율의 증대를 가져올 직업훈련 등을 공유할 수 있다. 컨소시엄은 설립이 비교적 쉽지만, 관련된 모든 그룹의 시간과 규율, 헌신이 필요하다. 다음은 컨소시엄의 설립을 위한 10가지 원칙이다.

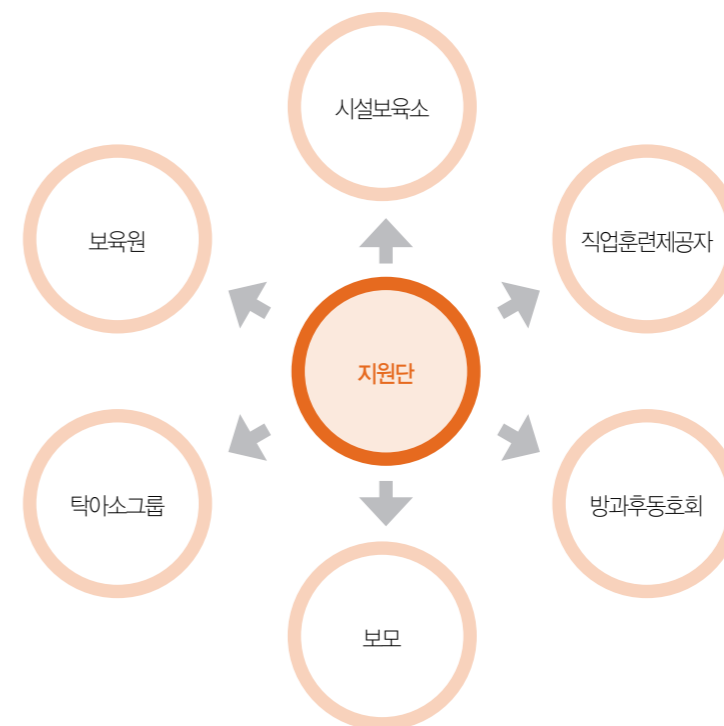
- ① 연합에 참여할 사람들과 토론하고 핵심 계획과 목표에 대해 동의하라.
- ② 연합에 참여할 그룹들을 공식적으로 모집하라.
- ③ 파트너들이 서명날인하고 멤버십 규정에 동의할 협정서를 만들어라.
- ④ 연합 운영을 위한 정책과 절차를 만들어라.
- ⑤ 운영위원회와 감독자를 선출하라.
- ⑥ 마케팅, 재정, 인적자원, IT 등 충원될 핵심역할을 확정하라.
- ⑦ 마케팅과 사업계획을 개발하라.
- ⑧ 투명성을 갖게 하고 연합의 통제를 보조할 의사소통과 보고 시스템을 만들어라.
- ⑨ 연합 내에 자원을 공유할 시스템을 만들어라.
- ⑩ 천천히 진전시켜라.

[4] 컨소시엄 구성이 갖는 이익

컨소시엄은 관여하는 파트너들에게 도움을 주는 중심부에 의해 만들어진다. 이 파트너들은 연

합조직 안에서 그룹의 목표에 의해 독립적 형태로 나누어질 수도 있고, 연합의 한 사업단위처럼 각각의 파트너들이 합병을 통해 서로 계약적으로 연관될 수도 있다.

[그림 4] 탁아서비스의 다양한 연합구조



- ① 전략적 계획수립 : 개별 조직들이 관리자나 이의 운영위원회에 의해 조성되는 것보다 연합에 의해 더 풍성해진다
- ② 통합지원 : 연합에는 연합자체와 이의 파트너들을 더 공적인 방법들로 알리는 것을 가능하게 할 공동출자를 하는 모든 파트너들의 결합된 지원이 있다
- ③ 참모진 : 연합은 이의 규모로 인해 더 나은 계약과 지위의 협상이 가능하다
- ④ 인적자원 : 여러 직원에게 소규모의 사업을 내놓는 것보다는 필요한 성과물을 내놓을 수 있는 규모가 큰 조직들과의 계약달성을 선호한다. 연합은 이러한 종류의 협정을 제공한다.
- ⑤ 요구분석 : 자원은 그룹들이 그들의 약점을 알아보고 직업훈련을 받고, 더 강한 조직으로 발전하도록 사용된다.
- ⑥ 품질보증 : 조직을 착수하는 것은 파트너들을 단지 모으는 것 뿐만 아니라 확실성의 상표인지 방편으로도 쓰일 수 있다.
- ⑦ 자료처리 : 연합은 많은 조직들에 걸쳐 정보를 빠르게 보급할 능력이 있으며 여러 사람들을 하나의 회의에 보내는 일을 피할 수 있다. 따라서 개별 조직들이 활동할 수 있는 시간을 절약할 수 있다.

- ⑧ 입찰참가 : 입찰조합을 만든다는 것은 더 이상 한 개인 탁아소 관리자가 혼자서 입찰서를 쓰지 않아도 된다는 것을 뜻한다. 대신 연합의 지원단은 모든 연합 멤버를 위해서 입찰서 작성을 지원할 것이다.

[5] 이론적 체제

① 조합이 리드하는 연합

이 형태의 연합은 특별히 몇몇 법력에 있는 기관들이 관련되어 있는 경우서 규정이 고정되지 않는 조합협정을 사용한다. 이러한 상황에서는 중앙집권화된 서비스를 제공할 충분한 기반을 갖춘 일류 기관이나 조직을 지명하는 것이 바람직하다. 모든 파트너들은 이 연합의 전략관리를 책임질 조합 운영회에 한명의 대표를 보낼 수 있다. 이는 공동자금입찰을 창설하기 위해 쓰일 수 있는 연합의 한 형태이다.

② 기관이 리드하는 연합

이 모델은 한 기관에 의해 거의 모든 서비스들이 제공되는 착상에 근거하는데, 이 기관은 다양한 서비스들을 제공하기 위해 여러 다른 전문가들을 고용한다. 이 조직은 조직관할, 그리고 자선 단체의 전략상의 방침을 책임지는 자선조직(비영리조직)일 수 있다.

③ 개별, 제3자 연합

형태에 따라서 탁아소를 설립하고 난 후 방과 후 클럽을 증설하고 궁극적으로 종일제 탁아소를 운영하기 위해 특정 부동산을 가지고 있는 지역 부모들의 그룹이 대표적 사례이다. 그들은 아마도 다른 부모들과 가족들이 이 회사의 구성원이 되도록 설득할 수 있고 정기적인 기부금을 적립할 수도 있다. 운영위원회는 조직의 지속적 운영과 임무수행을 위해 만들어지지만, 모든 후원 멤버들은 이 운영회의 회원자격 결정과 조직의 전략적 방침을 결정하기 위한 투표권행사 자격이 있다.

④ 동맹접근

이것은 연합운영에 있어서 각자가 하나의 발언권을 가지는 조직들이 함께 모인 한 그룹에 의한 ‘아래로 부터’의 접근이다. 이 그룹으로부터 이 연합의 담합 활동과 통제 내에서 연합을 대표할 운영위원회가 선출된다.

[6] 연합지원단이 조직과 연계되는 방법

① 인사부

보육은 노동집약적 서비스이다. 직원들은 동기부여가 잘되어야만하고 그들의 직무가 정확히 관리되고 있다는 것을 알아야 한다. 중앙 집권화된 인사부의 역할은 직원들을 채용, 선발, 그리고 유입하는 과정을 책임진다. 부서는 징계, 불평, 차별, 결근을 관리한다. 인사부는 광범위한 네트워크에 걸쳐 정보를 유포하고, 이 모든 결과로 연합의 파트너들은 다른 보육계획에 쓸 여분의 시간과 재원을 저축할 수 있게 된다.

② 재정

연합의 목적은 이 서비스에 가능한 많은 지원금을 주는 것이고, 이를 위해서는 가능한 많은 자금조달 흐름에 당게 하는 것이 필수적이다. 연합파트너들 사이의 자금 분배에 관한 의사결정을 위해 건전하고 투명한 신청과정이 명백한 기준과 더불어 꼭 필요하다. 서비스의 품질수준에 대한 기대치와 서비스로부터 기대할 수 있는 산출과 성과를 인식하게 될 것이고 이로써 정확한 감독을 보장하게 될 것이다.

③ 시설관리

연합계획에 있어서 종종 간과되기도 하지만, 특별히 보육설비에 있어서 매우 중요할 수 있는 분야이다. 건물과 대지는 구입하거나 빌릴 수 있고 장난감들과 다른 교육물자들은 반드시 있어야 하며, 가구와 사무기구들도 필요하다. 이러한 물자들의 유지는 조직 내에서 유지계약을 통해서 관리되어야만 한다.(ex: 청소계약, 서비스 유지계약, 복사기, 컴퓨터, 하드웨어 등 유지관리계약, 음식제공업무 등)

④ 보건과 안전

채용 후에는 건강과 안전이 어떤 조직이거나 법률적 근거에 있어서 가장 의무부담이 많은 분야이다, 특히 보육 서비스를 제공하고자 하는 연합의 경우는 더욱 그러하다. 모든 서비스의 입장에서 이 평가들은 정기적으로 일상적이고 수행되어야 한다. 모든 비상상태에 대비한 화재, 사건대비책, 작은 사고들, 뜻하지 않은 사고들, 소화기들, 식품 안전과 위생상태 등

⑤ 품질보증

보육서비스를 제공하는 연합에 특별히 중요하다. 파트너 조직들은 각기 다른 품질표준, 보증수단, 그리고 또는 제품들을 가지고 있을 수 있고 연합지원단은 운영위원회의 승인을 얻기 위해 표준화된 보증수단을 제출하여야만 한다. 이런 요소를 감시하는 것은 관리기능내의 또 다른 임무이

고, 이는 조업이나 훈련과 연관될 수 있다. 위원회 내에 하부로 ‘보건과 안전’도 포괄하는 ‘훈련과 품질 위원회’를 두는 것이 적합할 수도 있다.

⑥ 훈련

보육부문은 직원을 채용하거나 유지하는 것이 상당히 어렵다. 따라서 보육 훈련은 미래와 현재의 직원들 모두에게 매력적일 수 있다. 한 사회적기업의 연합에 있는 모든 파트너들은 그들의 직원 훈련에 있어 다른 접근법을 가지게 될 듯하다. 연합으로 일하는 것은 그들의 훈련자원들을 연계하려는 파트너들에게 이상적인 기회를 제공하고 직원들을 위한 훈련은 조금 더 효과적으로 의무화되어야 하고 모두가 좀 더 접근할 수 있어야 한다. 보육서비스 직원은 업무의 많은 부분에 있어서 지속적인 훈련을 필요로 한다.

보육서비스는 성장분야이지만 그러나 또한 빠르게 변하고 있는 분야이다. 정부는 보육서비스가 고용과 직업훈련을 원하는 대부분의 주민의 뜻을 이루기 위해 절대적으로 필요하다는 것을 인식해 왔다. 한부모 가족의 수가 증가하고 있고 확대가족의 형태가 계속적으로 줄어들고, 보육책임을 함께 할 수 있는 가족이 점차 감소하고 있기 때문에 이 서비스는 더욱더 필수적이다. 이것이 근원적으로 너무도 노동집약적이기 때문에 비용이 드는 서비스라는 것을 우리는 이미 알고 있다.

사회적기업 컨소시엄은 매우 높은 수준의 그러나 부모들이 감당할 수 있는 비용으로 이 서비스를 제공하기 위한 이상적인 아이디어를 제공한다. 만약 컨소시엄이 구성된다면 이는 반드시 정당한 이유들로 형성되어야만 한다. 파트너들은 그들의 목표도 가져야 하나 이와 마찬가지로 지역과 광역공동체를 지원하고 돕고자 하는 열망이 있어야 한다. 파트너들은 반드시 모든 파트너들의 투입을 존중해야 하며 모든 의견들과 견해들이 경청되고 있다는 것과 그들이 평등하게 존중되고 똑같은 가치로 받아들여지고 있다는 것을 확신해야 한다.



보육 이외의 돌봄 영역에서 기회요인들'

[1] 사회적기업의 편익

사회적기업은 공공부문과 민간부문의 간극을 메워주는, 시장에서 특별한 위치를 차지하고 있다. 이 가치는 평등, 접근성, 임파워먼트, 양질의 돌봄노동 등으로 사회적기업에 통합되어 있으며, 시장논리를 이유로 이러한 공익성을 포기하지 않는다. 즉, 사회적기업은 공공부문과 마찬가지로 그들의 핵심은 사회적 가치 및 열망에 두며 사회적기업에 뿌리를 두고 있기 때문이다. 또한 이용자와 그 가족이 기업의 구조에 포함되어 있으므로 사회적기업은 수혜자들에 대하여 직접적인 책임을 지며, 그로 인하여 직접지불방식에서만 볼 수 있었던 개별적 욕구에 민감하게 반응하는 특징을 가진다.

사회적기업은 양질의 서비스를 위한 조건 가운데 가장 중요한 즉시 수행할 수 있는 이용자 및 직원이 임파워먼트 역량을 갖추고 있다는 점이다. 노인들이 지역사회 내에서 재가서비스를 받거나 시설 및 병원에서 서비스를 받게될 때 그들의 삶의 질이 중시되어야 한다. 지역사회에 밀착하여 대표하면서 지역사회의 우선과제에 따라 활동한다. 이들 기업은 그들이 복무하는 지역사회에 뿌리 내리고 있으며 지역시장 상황에 대하여 더 잘 이해하고 있다. 그래서 지역사회의 현실에 적합한 맞춤형 서비스를 제공할 수 있는 것이다.

또한 사회적기업은 기업의 지분을 직원에게 넘겨줌으로써 노동의 유연성, 향상된 급여, 직업능력에 대한 존중과 차별문제를 해결해왔다. 사회적기업은 노동시장에서 불리한 지역주민을 위한 고용창출 및 기술개발의 기회를 제공한다. 이를 통하여 직접적으로 지역의 재생과 보건향상 전략에 기여할 수 있다. 또한 지역 문화에 민감한 서비스를 제공하고 개발하는데 중요한 역할을 한다.

9 이 자료는 영국의 SEL에서 발간한 사회적기업 업종 전략보고서 '고령자 돌봄분야'의 내용에 의존하고 있음을 밝혀둔다.

[2] 기획요인 : 요양보호

① 도입

수년 동안 정부와 정책 입안자는 노인들을 병원 밖에서 생활하도록 하며, 독립심을 키우고 가정에서 생활하는 능력을 기르게 하는 목표를 가지고 서비스를 제공해 왔다. 이런 정책은 ① 노인들의 생활의 질을 향상시킨 것 ② 정부의 재정비용을 감소시켰으며 노인들이 병원에서 나와 보다 낮은 비용의 가정적 환경에서 지낼 수 있게 함으로써 병상에 가해지는 압박감을 감소시켰다.

② 파트너십의 작용

요양보호는 노인들이 병원과 요양소를 거쳐 집으로 가게 될 때 필요한 많은 서비스를 사회 보건 서비스에 통합하려는 정부의 노력에 초점을 맞춘다. 대부분의 사람들은 노인을 위한 건강과 사회적 돌봄 노동의 범위에 큰 차이가 있다는 사실을 인정한다. 요양보호 서비스의 확충 만이 이 차이를 극복할 수 있다. 이러한 확충은 결국 요양보호의 주체들 사이의 파트너십을 통해서 효율적으로 달성될 수 있을 것이다.

[사례연구]

Vantör 공동재활조합

- Vantör 공동재활조합은 Vantör 지역에서 1999년 1월에 활동을 시작하였다. Vantör 지역은 스톡홀름 남부에 위치한 인구 34,025명의 높은 실업과 빈곤율을 보이고 있는, 다양한 수준의 사회적 배제의 문제를 안고 있는 곳이었다. 이 사업은 지역사회의 참여적인 접근을 통해서 지역 통합 서비스의 발전을 도모한 사례라고 할 수 있다.
- 지역사회에 필요한 사회적 서비스는 파편적으로 제공되고 있었다. 지역의회는 노인과 장애인에 대한 보호(care) 서비스를 그들의 집과 노인성 치매를 가진 사람들의 집단 시설 혹은 사립요양원에서 제공하고 있었다. 특별시설이나 일상 활동 자원, 재활훈련, 취업알선 그리고 보호 등의 서비스는 더 이상 의료적인 치료가 필요하지 않은 정신과 질병을 가진 사람들에게 제공되고 있었으나, 이러한 서비스들도 정리되지 못한 전달체계 속에서 제공되고 있었다. Vantör 공동재활조합의 생성은 보호(care)와 재활이 태도와 기능발전에 있어서 복합적인 변화를 수반해야 하는 특성을 반영한, 다양한 서비스들의 조정활동을 가능하게 하였다.
- 이러한 시도는 사실 1992년 1월부터 법률적인 효력을 가진, 노인 요양 서비스에 대한 지방정부로의 책임 이전을 규정한 새로운 사회서비스법의 법률적 근거로 이루어지게 되었다. 주(country)정부와 중앙정부의 책임아래, 각각 상이하게 제공되어온 사회적 서비스들 간의 조율이 전혀 없었던 문제는 시(municipality) 수준에서 복잡하고 혼란스런 서비스 전달체계로 나타나게 된 것이다. 이에 대해서 초기 Vantör 공공재활조합의 실무진들은 재활 전문가들의 대표, 이용자들과 그들의 대변자들의 대표, 그리고 노동자들과 그들의 노동조합의 대표들로 구성되어 새로운 서비스 운영 조직과 구조를 마련하였다.
- 이 실무진은 정기적인 만남을 하면서, 서비스의 수요와 공급여력 조사와 다른 지역의 사례에 대한 탐방교육, 그리고 구체적인 사업계획 등의 과정을 거치면서 최종적인 보고서를 작성하였다. 이 보고서에 주요하게 제안하고 있는 내용이 Vantör 지역의 공공재활조합의 설립이었다. 이 조합의 전반적인 목적은 지역사회의 재활자원이 개인들의 필요를 충족시키고, 일반적인 재활의 방식과 전략을 계발함으로써 합리적인 자원 활용을 통해서 서비스의 질을 향상시키는 것이었다.

- 이들의 활동의 성과는 재활서비스와 자원의 확장과 재활프로그램을 운영하는 직원들의 직무환경과 직무기술의 향상 그리고 더 많은 보호시설과 재활시설의 생성으로 나타났다. 또한 이것은 사회적 측면의 치료와 의료적 치료를 통합하는 지속적인 재활치료의 연쇄를 통해서 개인들의 치료 계획을 통합하는 시스템이 필요하다는 점을 알리게 되는 계기를 마련하였다. 특히 재활훈련과 기능개발 등의 서비스를 개발하는 과정에서 직원들의 참여는 절대적인 것이었다.
- 조합의 재정운영은 공공예산으로 운영되고 있어서 서비스 질의 유지와 서비스 제공 조직들과 직원들의 조정, 그리고 케어 연계(care chain) 등에서 최적의 자원배분이 이루어질 수 있는 토대가 제공되고 있었다. 이 조합은 새로운 노동문화와 새로운 케어 노동자들의 정체성을 제공해왔다. 케어 과정에 대한 노동자들의 통제는 새로운 내부의 리더십을 형성하면서 서비스들 간의 적극적인 소통을 만들어내고 있다.

③ 서비스 수요

새로운 패턴의 서비스 제공에 대한 수요가 제기되고 있는데, 다음과 같은 사례들이 존재한다.

- ① 신속 대처 : 가정으로 찾아가 위급시의 진단과 노동, 치료 그리고 가정 돌봄 노동 제공
- ② 가정병원 서비스 : 가정 방문을 통한 입원이 필요한 환자에게 건강 돌봄 혹은 간호 제공
- ③ 주간재활 병동 : 시설의존성에서 벗어나 독립심을 고취시키고 주간병동의 집중적 치료
- ④ 퇴원 후 서비스
- ⑤ 주거형 재활 : 독립생활이 가능한 요양시설 및 주거형 시설을 통한 집중적 재활서비스
- ⑥ 치매조합 : 대부분의 노인들의 걱정거리인 치매예방 및 치매치료를 위한 자치조직운영



국내 돌봄사회적기업의 사업전략 사례

[1] 늘푸른 돌봄센터¹⁰

목적 1 : 바른 돌봄서비스 공급

활동	이해관계자	실행지표	근거자료
정기적 방문상담	이용자(보호자) 상담자	상담주기 상담내용 서비스변경내용	방문상담기록지 서비스제공계획서
고객만족도 조사	이용자(보호자) 조사자	조사기간 조사실행률 서비스개선내용	고객만족도조사지 서비스제공계획서
포괄적 복지서비스	이용자(보호자) 지역복지팀 담당관리자 복지자원제공기관	복지자원연계현황	상담기록지 복지자원신청서 연계기관자료
신속한 불만 및 고충 처리	이용자(보호자) 상담자	3일내 불만응대 서비스지속여부	불만 및 고충처리 기록장
코디 중간관리	이용자(보호자) 팀장, 코디	코디 긴급서비스 내용 직원 고충 처리내용	코디 운영일지 업무파악기록지 제공기록지
이용자 정보보호	이용자(보호자) 담당직원, 실무자	사업단별 교육현황 이용자 동의서 작성률	교육 참여명단 이용자 동의서

10 서울 광진구에 있는 돌봄사회적기업, 사회적회계 및 2011년도 사업계획을 기반으로 정리

목적 2 : 좋은 일자리창출과 고용유지

활동	이해관계자	실행지표	근거자료
보상체계 활성화	직원, 관리자	직원 포상통계 소모임 참여 통계 취업규칙 개정	직원포상대장 소모임 운영 현황 취업규칙
직원의 의사결정 참여보장	직원, 관리자	직원대표 활동만족도 각종 회의체 운영현황 업무만족도 반영결과	대표활동만족도조사지 직원업무만족도조사지 회의록
직원 건강증진	직원, 관리자 건강검진기관 교육기관, 강사	유질환 휴직, 퇴직자 건강검진 수검률 근골격계 - 증상설문조사 - 스트레칭 실행횟수 - 질환자관리현황 교육 현황	휴직, 퇴직자 통계 교육, 설문조사 자료 건강검진 결과표
직원리더쉽 향상	직원, 관리자 교육기관, 강사	리더쉽 교육 실행 교육평가설문조사	교육참가자 현황 설문조사지
균등한 업무능력향상	직원, 관리자, 코디 교육기관, 강사	교육실시 현황 중증이용자 업무배치 현황	직원 근무현황표 제공기록지 교육 자료, 명단
취약계층 일자리제공	직원, 관리자 정책기관, 지역사회	취약계층 채용률 사례관리, 개선사례	직원명단 복지지원 연계현황

목적 3 : 돌봄사회서비스 공익성 확대

활동	이해관계자	실행지표	근거자료
비영리돌봄기관 네트워크	직원(센터), 도우누리, 이용자, 지역자활센터	도우누리 연대활동	회의록 연대사업 현황
긴급돌봄 무상제공	지역사회, 직원 관리자	긴급돌봄 이용자수	의뢰서, 상담기록지, 제공기록지
서비스제공자 권리 향상	직원, 요양보호사협회, 이용자	협회 회원 활동	회원가입수, 활동내용

목적 4 : 지역사회복지활동 강화 – 2011년도 운영방향과 목표별 활동내용

활동	이해관계자	실행지표	근거자료
지역사회 연대활동	센터(관리자), 직원, 이용자, 구청, 주민센터 지역단체	지사협 분과회의 광진복지네트워크활동 기타 연대사업	회의록 활동보고서
긴급의료비지원	주민, 센터(관리자), 지역단체, 보건의료분과	의료비 지급 현황	의료비 의뢰서 진단서, 영수증 통장
지속적인 사회공헌사업 (웅달샘학교)	지역주민(아동), 관리자, 자원 활동가	운영 및 사업 현황 자원활동 현황	사업보고서 재정보고서
지역필요서비스 개발	지역주민, 구청 센터	참여주민(아동) 간담회(평가) 내용	사업보고서 회의록

2011년도 핵심성과목표와 수행계획

관 점		핵심 성과목표 (①는 목표)	성과지표	수행 계획(활동내용) (★는 2010년 성과관리과제)	담당
고객 관점	이용자	① 친절하고 전문적인 서비스제공 (체계적 관리 / 욕구반영)	■ 이용자 불만 및 고충의 감소율 (전년대비 10% 감소) ■ 팀장/코디 방문상담 목표 달성률(팀장 방문상담 통계) ■ 이용자별 계획된 서비스제공 수(제공계획 수립 및 변경 통계) ■ 이용자(보호자) 문자전송 횟수 (월별, 시기별 문자전송 통계)	① 서비스 관리체계 준수 : 한우리팀, 돌봄 미팅 • 초기상담(재계약):이용자 상태, 욕구 파악(낙상, 욕창위험도조사→서비스제공 계획수립(건강관리방안)) • 정기방문 : 주요관리대상자 구분/고객 별 방문주기 선정(팀장/코디) • 만족도조사 실시(연2회) : 서비스별 개 선방안 수립★ ② 신속하고 정확한 이용자 불만/고충 처 리 → 시스템 입력 • 즉시 대응 원칙:3일 이내 해결/사업단 통합 대응/팀장 솔선수범 • 접수 및 경과 기록 철저히, 실장-센터 장 보고(결재) • 내용 및 결과 분석 후 개선방안 수립(회 의체계에서 사례발표) ③ 친절한 서비스 월30분 교육 실시(월례 회의)	실장 팀장
				• 초기상담과 계약은 팀장이 직접 방문 • 불만 및 고충처리 민원이 발생할 경우 직접 방문	한우리 팀장
				• 대상자별 재가요양서비스 매뉴얼 작성 • 월1회 이용자 방문(코디/팀장 순환)/불 만 및 고충 신속히 처리	돌보미팀 (재가요양)
				• 대상자별 방문계획 수립(주요관리 직접 방문, 일반관리 전화통화) • 기피대상자의 서비스업무 및 성향공유 (월례회의) → 업무조절	돌보미팀 (바우처)
				• 이용자 욕구에 맞는 서비스 제공 • 이용자 80%이상 서비스 제공 전 계약 체결(바우처, 유료)	아가마지팀

관점		핵심 성과목표 (①는 목표)	성과지표	수행 계획(활동내용) (★는 2010년 성과관리과제)	담당
고객 관점	직원	② 직원 보상체계 확대	■ 대외/내부 직원 포상 횟수 ■ 소모임 수, 지원금(운영 및 지원 통계) ■ 늘협 가입자/신규자 수	• 월례회의와 기관행사 참여 독려/소모임과 인문학강좌 직원 홍보 강화 • 소모임 선호도 조사 → 신규 소모임 양성 • 늘푸른신헌 조합가입 및 활동유지 지원 • 주민생활서비스 정보 안내 → 월례회의 활용	팀장 공동
		② 직원의 의사 결정 참여보장	■ 직원대표자 만족도(대표자 설문조사 결과) ■ 운영위원회/직원대표회의 진행률 ■ 업무만족도조사 결과 반영사례(내부 토론회, 개선안 결과)	① 직원(소모임)대표 활동 만족도 조사 → 연1회(2월) ② 회의체계 정기적 운영 점검 ③ 팀별 직원 업무만족도 조사 → 연2회(4월, 9월)★ ④ 직원 업무만족도 조사결과 개선방안 토론회 → 5월, 10월 • 직원대표회의, 운영위원회 참석 • 소모임대표회의 참석	실장 팀장 김은미 팀장 김선미 팀장
	지역 사회	③ 지속적인 사회공헌 사업 추진	■ 웅달샘학교 지원내역(사업내용 및 재정보고 현황)	① 학교 운영비/사업비 지원 ② 서비스 제공인력 진로상담 및 고용승계방안 검토 ③ 웅달샘학교 활동내용 공유(월례회의시 전 직원 소통)	센터장 팀장
		④ 지역복지 사업 수행	■ 연대활동 참여 수, 평가내용(활동내용 및 참여현황) ■ 서비스 내용 및 무료 제공 횟수(무료 서비스 제공 관련 통계) ■ 긴급의료비 지급 사례, 횟수 ■ 주민연대 회원 가입자 수, 유지율	① 상근활동가 지역연대활동 확대/주민연대 회원활동 확대 ② 긴급 돌봄서비스 제공인력 확보 → 지역복지팀+코디 ③ 이미용봉사단 구성 → 거동 불편 이용자 서비스 제공 ④ 의료기금운용사업 홍보 → 지역내 단체, 지사협/관련 홈페이지 게재 • 민동세 : 광진구청, 건강보험공단, 광진구장기요양기관협회, 광진복지네트워크 • 이현주 : 지사협 보건의료분과, 여성모임, 광진복지네트워크 • 김은미 : 지사협 장애인분과, 여성모임 • 김선미 : 지사협 노인분과, 여성모임 • 신주연 : 지사협 여성분과(제안), 여성모임 • 박정애 : 여성모임, 여성모임 • 김영화 : 지사협 아동분과(제안), 여성모임 • 주민생활지원서비스 연계체계 마련 → 센터 내부, 외부 • 지역자원 연계를 위한 팀장 미팅 실시(필요시 월례회의에서 공유) • 자원연계 데이터베이스 마련	팀장 실장 박주리 팀장

관점		핵심 성과목표 (①는 목표)	성과지표	수행 계획(활동내용) (★는 2010년 성과관리과제)	담당
운영 프로세스	운영 관리	① 직원/ 고객관리 전산화	■ 업무전산시스템 입력률(도우누리 업무전산시스템 활용)	① 고객관리/직원관리 정보입력 → 기존 자료 100% 입력 ② 초기상담/과정상담 시스템 사용 ③ 사용사례 및 개선방안 마련을 위한 토의(팀장 회의) ④ 업무시스템을 통한 공지사항 소통 → 업무시간 내 지속가동	팀장 공동
		① 고객관리 체계화 (서비스질 향상)	■ 초기상담/방문 횟수, 유형별%(팀장·코디 가정방문관련 통계) ■ 불만처리 수, 처리%(고객 불만처리접수현황) ■ 고객만족도(고객만족도 조사 결과) ■ 사례관리 회의 개최 및 사례 수(사례관리 과정보고서)	① 복합욕구가 있는 이용자 및 직원의 사례관리 회의 진행(월1회) ② 고객만족도 조사 실시(연2회, 팀별 계획수립) → 모든 내용은 업무전산시스템에 입력 • 팀장가정방문 : 초기상담과 계약, 이용자 민원 발생 시 직접 방문 • 방문계획 수립 : 팀장/코디 간 이용자 분리 방문 • 서비스 시작 전 초기 상담의무 • 매월 초 팀장과 코디 회의로 그달의 업무 분담 및 필요 업무 파악 • 재계약 방문 시 심층상담 접근 • 서비스제공계획서에 이용자별 세부내용 기록 및 부착 • 초기상담 : 자세한 전화상담/방문상담(계약) : 80%이상 직접방문 실시, 모든 서비스이용자 종료 6일 이내 모니터링 실시 → 업무시스템 입력	실장 한우리팀 코디 돌보미팀 (재가요양) 돌보미팀 (바우처) 아가마지팀
	혁신	② 직원건강 증진	■ 돌봄 스트레칭 개발 활용 횟수 ■ 근골격계질환 교육 횟수 ■ 관련 진료 및 상담 연계 수(관련 통계 현황, 횟수 참여율 등)	① 직원 모임 시 10분 스트레칭 실시 → 돌봄스트레칭만들기 ② 사무실 근무자 스트레칭 생활화 • 근골격계질환 예방관리TFT(직원대표자+팀장) 운영★ → 대표자회의 활용 ① 건강검진 수검현황 월별 보고(팀장월례회의)★ ② 심혈관질환예방교육 실시(1회기 8시간) • 교육 선호도에 따른 건강관리 교육 실시 - 년 4회 이상 • 교육별 집중 교육 필요시 4회 이상 교육 • 모든 회의시 시작 전·후 10분 적극활동/건강검진 실시안내 수시	실장 실장 팀장 공동
			■ 관련교육 횟수, 건강검진 100%수검(중년여성 건강관리사업 평가서)		

관 점		핵심 성과목표 (①는 목표)	성과지표	수행 계획(활동내용) (★는 2010년 성과관리과제)	담당
운영 프로 세스	혁신	② 인적자원 개발 확대 (교육 훈련 체계화)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 신규직원 교육 이수율 ■ 현장맞춤형 교육 횟수(교육 훈련 통계, 참여인원 등) 	① 내 직장 바로 알기 - 6월/11월 ② 채용 전 팀장·실장 교육 → 실장상담, 신교교육자료 필독 실시 ③ 업무배치 시 업무범위 교육, 코디 현장 교육 실시	팀장 실장
				<ul style="list-style-type: none"> • 채용 전 의무 실습시간 준수 • 현장맞춤형 교육(필요시마다 코디가 직접) 	한우리팀
				<ul style="list-style-type: none"> • 신규 직원의 현장 배치 후 1~2주간 현장 교육 1회 실시 	돌보미팀
				<ul style="list-style-type: none"> • 신규직원 사용기간 3개월 준수 	아가마지팀
			<ul style="list-style-type: none"> ■ 직무교육 이수율(관련통계, 내용·횟수·인원) 	<ul style="list-style-type: none"> • 장애인활동보조 보수교육 • 6개월 이상 재직 직원 심화 교육 	한우리팀 아가마지팀
			<ul style="list-style-type: none"> ■ 필수교육 횟수, 이수율(사업장 필수교육 통계) 	<ul style="list-style-type: none"> • 사업장 필수 교육(개인정보/노인학대/산업안전/응급처치) - 교육책자마련/월례회의시 교육 실시 	실장
			<ul style="list-style-type: none"> ■ 교육 참여율, 만족도 	<ul style="list-style-type: none"> • 직원 리더십 교육 실시 → 상반기, 코디 및 직원대표 대상 	센터장
			<ul style="list-style-type: none"> ■ 교육 참여율, 만족도 	<ul style="list-style-type: none"> • 사회적경제함께만들기/주민연대 교육/지역활동가 교육 참여 • 팀장 비전/가치 교육(연2회, 센터장 내부교육) 	실장
	사회적 책임	③ 중장기 지역사회 전략수립	<ul style="list-style-type: none"> ■ 비영리법인격 취득 ■ 센터중장기계획 수립 	① 2011년 핵심성과목표 관리제 실시 ② 비영리법인 추진 → 상반기 법인 신청 완료 ③ 센터 중심의 지역사회전략 수립 → 비전수립 워크숍(7월)	센터장

관 점		핵심 성과목표 (①는 목표)	성과지표	수행 계획(활동내용) (★는 2010년 성과관리과제)	담당
재무적 관점	공적 자원	③ 사회적기업 지원제도 활용	<ul style="list-style-type: none"> ■ 지원금 규모, 횟수 	① 사회적기업 사회보험료지원 신청 → 연 중 ② 전문인력지원 신청(회계담당)	센터장
	(준) 시장 자원	② 신규이용자 확대	<ul style="list-style-type: none"> ■ 이용자 수, 장기이용%, 종결자 수(신규이용자/장기이용자 통계) ■ 영업수당 지급 규모, 횟수 ■ 언론보도 노출 횟수 	① 기관 홍보/이미지 제고에 대한 전략 수립 <ul style="list-style-type: none"> • 서비스별 아차산메아리 홍보방안 구체적 계획 수립 • 직원을 통한 영업활동 성과향상 방안 마련 ② 장애인활동지원제도 준비TF 운영: 학습, 전략과 준비 ③ 사각지대 저소득주민 발굴을 위해 이 해관계자와 밀접한 관계유지	실장 팀장 공통
	시민 자본	③ 민간 및 공공자원 발굴	<ul style="list-style-type: none"> ■ 발굴 수, 연계내용, 평가서 	① 해피로그 적극 활용 ② 주민생활서비스 자원처 발굴 및 관리	담당 팀장
		④ 자원활동가 조직	<ul style="list-style-type: none"> ■ 활동직원 수, 외부인원 수 	① 직장 내 자원활동모임 구성: 이마용봉사단, 행사봉사활동 ② 자원활동가 발굴 및 관리체계 마련	담당 팀장

관 점		핵심 성과목표 (①는 목표)	성과지표	수행 계획(활동내용) (★는 2010년 성과관리과제)	담당
성장 과 학 습	인적 자 산	② 인적자원관리 기반조성 (균등한 업무능력 향상)	■ 직무향상교육 실시 수, 참 여자 수 ■ 직원 불만접수 내용, 횟수 (직원 고충처리접수대장) ■ 업무전산시스템 상용정 도 ■ 팀장 직무향상교육 실시 횟수	① 직원 교육이력 전산입력 완료 → 개인 별 교육계획 수립 ② 현장업무 수행능력 파악 → 현장맞춤 형교육★ ③ 업무이력 전산화 → 업무 순환배치(서 비스 제공능력 향상) ④ 팀장 월회 학습, 토론★	팀장 실장
				• 서비스별 직무향상 교육 실시 : 년 4회 실시 • 필수 교육과정 제도화 : 년 3회 실시 → 세부 직무향상교육계획 수립	팀장 공통
				• 가급적 장·단거리 번갈아 파견 → 업무 파견이력 전산입력	아가마지팀
	정보 자 산	③ 홈페이지 지속적 운영관리	■ 자료 등록 횟수/직원 참 여 수	① 홈페이지 자료등록, 직원들 홈페이지 활용 독려 ② 네이버 해피로그 분기 1개 이상 진행 ③ 업무시스템 활성화를 위한 분위기 조 성	김은미 팀장
				① 팀별 직원교육 실시(연2회) → 월례회 의 ② 계약 시 이용자정보관리준수 서약서 전 달 → 자체 제작	실장
				① 팀별 직원교육 실시(연2회) → 월례회 의 ② 계약 시 이용자정보관리준수 서약서 전 달 → 자체 제작	실장
	조직 자 산	③ 돌봄사회 서비스 네트워크	■ 연대활동 평가내용 ■ 요양사협회 가입자 수, %	• 도우누리 서울지역본부 서비스네트워 크 적극 참여(김은미, 김선미, 신주연, 박정애) • 한국요양보호사협회 활동안내 및 지원	담당 팀장 실장

* 핵심성과목표별 수행계획의 세부내용은 담당 팀장/실장이 작성 중에 있으며 3월 중 완성될 예정임

[2] 부평남부지역자활센터 산하 사회서비스센터¹¹

사명	정직한 돌봄서비스로 지역주민의 건강을 지키는 인간존중의 공동체
가치	인간 존중 / 정직성(서비스 제공, 운영)

목적	활동
인간존중의 서비스 제공	개별 이용자에 맞는 서비스 계획수립 및 제공
	이용자 및 보호자에 대한 교육 및 지속적인 방문상담(의식개선)
	전문적인 서비스 제공을 위한 보수교육 실시
	재가 프로그램 등 다양한 서비스 개발(이용자의 잔존기능 강화)
정직한 서비스 제공	철저한 업무시스템 확립(바우처 결제 및 서비스 제공시간 철저)
	지속적인 모니터링을 통한 서비스 개선(사례회의 등 실시)
	다양한 서비스 제공을 통한 지역 내 신뢰도 확보
돌봄센터 운영시스템 구축	돌봄 공동체 운영에 대한 민주적 의사결정, 회의진행
	자율적인 공동체 운영시스템 구축(내부 실무역량 강화)
	조직운영 및 비전에 대한 교육 및 토론 실시
지역주민의 건강을 지키는 공동체	지역 내 네트워크를 통한 다양한 서비스 연계

11 인천부평남부지역자활센터 사회서비스팀의 사회적회계를 기반으로 한 2011년도 사업목표

1 사회적부기 작성하기

목적 1 : 이용자중심의 질높은 서비스 제공

활동	이해관계자	실행지표	근거자료	일정	담당자
이용자 욕구에 따른 서비스 제공	요양보호사 이용자 보호자 센터 담당자	• 만족도 • 신규이용자수 • 계약유지율 • 매출액 추이 • 신규이용자 이용경로	① 서비스이용계획서 ② 만족도 조사 ③ 전체 이용자 대장(경로포함) ④ 모니터링 기록지 ⑤ 월별 매출현황	① 수시 ② 매월 ③ 월별 ④ 수시 ⑤ 월별	① 담당자 ② 담당자, 반장 ③ 반장 ④ 반장 ⑤ 담당자
의식개선을 위한 이용자 및 보호자 교육	센터담당자 보호자	• 교육내용 반응정도 • 민원처리율	① 상담기록지 ② 이용자 기록카드	① 상담시 ② 수시	① 담당실무자, 반장 ② 반장
		① 케이스당 교육실시 여부 ② 이용자의 문제행동 건수	① 상담기록지 ② 이용자카드, 일지		
잔존기능강화 중심의 서비스 제공	요양보호사 이용자 센터담당자	① 이용자 신체능력 향 상정도 ② 서비스 제공내용 변 화 ③ 전 후 업무능력 및 전 문성 향상정도	① 만족도 조사 보고서 ② 서비스 제공기록지 ③ 요양보호사 상담결과 보고서	① 서비스 제공 후 (상반기) ② 수시 ③ 서비스 제공 후	① 담당실무자 ② 요양보호사 ③ 담당실무자
잔존기능강화 프로그램 제공	전문강사	• 프로그램별 만족도 • 프로그램수 • 이용자대비 프로그램 실행률	• 만족도 조사 • 일지(일지양식보완)		
실무역량강화 교육(보수교육) - 요양보호사, 실무자					

목적 2 : 정직한 서비스 제공

활동	이해관계자	실행지표	근거자료	일정	담당자
철저한 업무시스템 확립 (서비스 결제 및 제공시간 철저)	요양보호사 센터담당자	• 서비스 제공시 간 일치정도 • 부정결제 감소 율(선결제, 야간 결제)	① 전산기록지 ② 서비스제공기록지	① 수시, 매월 말 ② 매월 말	①② 반장, 전담자
서비스 결제 및 제공시간 관리					
지속적인 모니터링을 통한 서비스 개선	반장 이용자 보호자 담당실무자	• 모니터링 결과 반영정도	① 모니터링 기록지 ② 사례회의 결과보고 서	① 수시(방문시) ② 월 1회 이상	① 반장 ② 담당실무자
서비스 부정이용 과 제공에 대한 모니터링					
다양한 서비스 제공을 통한 지역 내 신뢰도 확보	이용자 및 보호자 요양보호사 지역 병원관계자	• 사회환원 프로 그램 실시 횟수 • 수익금 규모 • 참여인원	① 사회환원 프로그램 결과보고서 ② 수익금(기타재정) 사용현황 ③ 자원봉사 인력현 황	①②③ 분기 1회	①② 담당실무자 ③ 반장

목적 3 : 돌봄센터 운영시스템 구축

활동	이해관계자	실행지표	근거자료	일정	담당자
민주적 의사결정 및 운영시스템 구축	돌봄센터 상근인력 요양보호사		① 업무분장표 ② 간담회 결과보고 ③ 개별 상담카드	① 2월 ② 매월 ③ 수시 (상담시)	① 담당실무자 ② 담당실무자 ③ 담당실무자
월례회의의 정례화		• 실시여부 • 참여율 • 안전처리수			
(협)운영위원회					
내부역량 강화 → 요양사 업무 능력강화는 1번으로	요양보호사 센터담당자 돌봄센터 상근인력	① 년 교육회수 ② 교육 만족도 ③ 교육 참가율	① 보수교육 결과보 고서 ② 수료증 및 자격증	① 년 6회 ② 교육 종료시	① 담당실무자 ② 반장
협동공동체 교육		• 실시여부 • 프로그램, 내용 수			
조직운영 및 비전	담당실무자 요양보호사 센터	① 교육 실시횟수 ② 조직운영 관련 간담 회 횟수	① 교육(선진지 견학) 실시 결과보고	① 3월	
협동공동체 비전 수립		• 단계별 사업계획 • 계획수립여부	회의록		

목적 4 : 지역주민의 건강을 지키기 위한 돌봄인프라 구축 활동

활동	이해관계자	실행지표	근거자료	일정 근거자료를 취합하는 주기	근거자료를 취합하는 담당자
다양한 서비스 제공을 통한 지역 내 신뢰도 확보	이용자 및 보호자 요양보호사 지역 병원관계자	• 사회환원 프로그램 • 실시 횟수 • 수익금 규모 • 참여인원	① 사회환원 프로그램 결과보고서 ② 수익금 (기타재정) 사용현황 ③ 자원봉사 인력현황	①②③ 분기 1회	①② 담당실무자 ③ 반장
사각지대 이용자에게 돌봄서비스 무료 제공		• 사회환원 프로그램 • 소요비용 • 실시횟수 • 참여인원 • 수혜인원			
지역 내 네트워크를 통한 다양한 서비스 연계	지역 내 유관기관 및 단체 돌봄센터	• 지역의료기관 • 협약횟수 • 관련 회의실시 횟수 • 연계서비스 실시횟수	① 협약서 ② 회의결과보고서 ③ 연계서비스제공 기 록지	① 2분기 내 ② 수시(회의 진행시) ③ 수시	담당실무자
지역의 돌봄 네트워크 구축		• 유관기관 협약 횟수 • 네트워크 구성여부 • 네트워크 참여 기관수 • 협력내용, 횟수 • 서비스 제공 개수			

② BSC 전략체계도

사명	정직한 돌봄서비스로 지역주민의 건강을 지키는 인간존중의 공동체			
목적	인간 존중의 서비스 제공	정직한 서비스 제공	민주적 공동체 운영	지역주민의 건강을 지키는 공동체
고객 관점	이용자 및 보호자	요양보호사	센터	지자체
	<ul style="list-style-type: none"> 이용자(개인)의 조건과 욕구를 반영한 서비스 제공 다양한 부대서비스 제공 	<ul style="list-style-type: none"> 지속적 일자리 및 급여 유지 패적인 근무조건 이용자 및 보호자의 사업에 대한 이해(이용자 교육실시) 	<ul style="list-style-type: none"> 센터에 대한 소속감 이용자 및 요양보호사에 대한 지속적 관리 안정적인 사업 운영 	<ul style="list-style-type: none"> 바우처 지침 준수 민원의 최소화
운영 프로 세스	운영관리	고객관리	혁신프로세스	규제 및 사회적 책임 프로세스
	<ul style="list-style-type: none"> 반장체계를 중심으로 한 자율적 운영 <ul style="list-style-type: none"> 내부 인력파악 및 배치 고객관리 철저한 서비스 및 근무 실태 관리 <ul style="list-style-type: none"> 전산시스템 통한 근무 실태 관리(수시) 이용자 가구 모니터링(수시) 사례회의 실시 <ul style="list-style-type: none"> 월 1회 간담회시(문제 발생시 수시) 	<ul style="list-style-type: none"> 이용자의 욕구와 조건에 대한 정확한 사정, 서비스 계획수립(연초-전체 이용자 욕구파악) 이용자, 보호자, 참여자에 대한 정기적 상담, 문제해결(수시 전화상담, 월 1회 가구방문) 추가서비스 이용자 관리 <ul style="list-style-type: none"> 서비스 만족도 수시체크 부대서비스 개발(타 센터와 연계-상반기) 	<ul style="list-style-type: none"> 근무태도 자체관리 시스템 - 간담회 통한 자체 규정신설 지역의료기관 협약(연초) <ul style="list-style-type: none"> 보건소, 평화의료생협, 바오로 병원 등(이용자 상태변화 의뢰 등) 양심적 의사발굴 부대서비스 개발 : 재가 프로그램(노안놀이치료, 소근육 운동 등) <ul style="list-style-type: none"> 팀 구성 및 교육(상반기) 독자적 운영능력 및 공간마련 	<ul style="list-style-type: none"> 돌봄센터의 운영의 윤리(조직운영 비전교육) 수익금의 사회 환원 <ul style="list-style-type: none"> 필요 이용자 병원의뢰 이용자 나들이 김장행사 등 명절선물
성장 과 학습	정보자산(시스템, DB, 네트워크)	인적자산(기술, 훈련, 지식)	조직자산 (문화, 리더십, 팀워크)	
	<ul style="list-style-type: none"> 이용자별 고객카드 관리(상담 및 건강상태 파악) 홍보물 제작 및 배포(이용자 수칙 등) 	<ul style="list-style-type: none"> 바우처 반장 등 실무역량 강화(컴퓨터 활용, 모니터링 기법 등) 보수교육 실시(분기별 1회) 부가서비스 담당자 교육 	<ul style="list-style-type: none"> 지역사회서비스 제공기관 네트워크 구축 조직운영 및 비전에 대한 전체교육(예 : 타 센터 사례발표 교육) 센터 공제회 가입을 통한 상부상조 	
재무적 관점	정책적 관심	자원연계	바우처 개방시 유지하기 위해 무엇을 할 것인가?	
	<ul style="list-style-type: none"> 정책변화에 따른 대처 방안마련 	<ul style="list-style-type: none"> 자원봉사 등 사회적 자원연계 	<ul style="list-style-type: none"> 지속적인 고객관리 다양한 서비스 개발 요양보호사의 인식개선 의료소비자 협동조합과의 관계 	

Chapter 5 사회적기업 창업과정 에서 서비스 영역에서 Guide

1. 보육 사회적기업을 위한 실천 계획
2. 돌봄협동조합 창업가이드

1

보육 사회적기업을 위한 실천 계획

[1] 1단계 : 사업의 아이디어

고객들은 누구인지, 보육 서비스가 언제 시작할 것인지와 같은 보육 서비스의 배경을 설명한다. 즉 보육서비스 제공에 대한 기본적인 아이디어가 필요한 단계이다. 아이디어는 어떠한 사업을 위한 출발점이다. 아이디어를 가지고 있으면, 우리는 사업계획을 시작할 수 있다. 우리는 그것에 관련되어 있거나 관심 있는 집단들과 함께 할 필요가 있다. 사업의 아이디어는 다음의 체크리스트를 통해서 좀 더 정교해질 수 있다.

[표 14] 사업 아이디어의 주요 체크리스트

과제	실행여부
우리의 사업 아이디어를 짧게 요약해서 적어라	
우리의 사업 아이디어의 기본적인 목적과 목표들을 설정하라	
우리의 사업 아이디어에 대한 무엇, 누구, 언제 그리고 어떻게 결정하라	
우리의 사업 아이디어의 강점과 약점을 토론하라	

그리고 사업 아이디어 발굴을 위한 3가지 주요 방식은 다음과 같다.

- ① 지역사람들은 무엇을 할 수 있는가? 그들은 무슨 기술을 가지고 있는가?
 - ▶ 특정한 기술을 가진 실질적인 사람들과 관련한 사업 아이디어를 세우는 것이 더 좀 더 쉽다.
- ② 당신이 지역적으로 적용하거나 모방하고자 하는 사회적기업을 운영하고 있는 다른 사람이 있는가?
 - ▶ 특히, 만약 당신이 경쟁력을 가지고 있지 않다면, 사회적기업은 당신과 그들의 경험을 공유하거나 당신이 자립할 수 있도록 돕고자 할지도 모른다.

③ 당신의 지역에서 필요한 재화와 서비스는 무엇인가?

- ▶ 민간부문이 그것을 지역사회에게 공급하는 것이 이익이 있을 것이라고 생각하는 많은 재화와 서비스가 있다. 당신이 사회적기업이 제공할 수 있는 것들의 리스트를 만들어라.

[2] 2단계 : 미션 설정

보육 기업의 미션들을 정의한다. 단기의 구체적인 목표치들을 목록으로 만들고 개발한다. 조정 위원회를 뽑는 것과 같은 것들은 장기 목표들을 향한 추이를 나타내는 것을 도울 것이다. 미션은 모든 영역에서 효과적 조직의 초석이다. 미션은 지도자, 자금제공자, 고객 및 조직에 포함된 모든 사람들에게 그것의 목적, 존재의 이유에 대한 명확한 이해를 제공해준다.

이해를 확보하면서, 기업가적 조직은 기회 및 고객 중심이 될 수 있고, 고객들을 위해 시장에서 새로운 재화와 서비스를 찾을 수 있고, 자금제공자와 투자자들을 위해 그들의 이익과 부합하는 기회들을 모색할 수 있게 된다. 미션은 공동의 목표를 가진 사람들을 통합하며, 기회와 선택들 사이에서 의사결정을 하는 근거를 제공해준다.

“미션은 우리가 나아가야 할 별이다. 모든 것은 미션으로부터 시작하고, 모든 것은 미션으로부터 흘러간다.” – Frances Hesselbein

“미션은 목적지가 아니라 방향을 정한다. 조직의 구성원들에게 우리가 왜 함께 일하는지, 그것이 어떻게 세계에 공헌할 수 있는지를 알려준다. 미션 없이는 의도된 결과가 다른 것 보다 더 중요한지를 설득시킬 수 있는 근거가 되지 않는다. 미션은 장기간의 여행동안 열정과 인내를 갖게 하는 요소이다.” – Peter M. Senge

SMART 모델은 프로젝트 목적이 너무 일반적이어서 참여한 사람들에게 의한 효과적인 의사결정과 활동이 가능하도록 하는 초점을 맞추기 어렵게 되는 문제를 회피하게 한다. 이러한 방식으로 프로젝트 목적들은 당신이 당신의 프로젝트의 편익을 측정하게 되는 방식에 대해서 명확하게 하는데 도움이 된다.

- ① Specific: 목적들은 당신이 성취하고자 하는 것을 명확히 해야 한다.
- ② Measurable: 당신은 당신이 그 목적을 충족하고 있는지 여부를 측정할 수 있어야 한다.
- ③ Achievable: 당신이 가지고 있는 목적은 성취되거나 혹은 달성될 수 있는가?
- ④ Realistic: 당신은 실질적으로 당신이 가진 자원들로 그 목적을 성취할 수 있는가?
- ⑤ Timely: 당신은 그 목적으로 달성하기 위한 기간(Timeframe)을 가지고 있는가?

[3] 3단계 : 시장분석

시장을 분석한다. 사업 계획은 독자들을 설득시킬 수 있을 것이고, 보육 서비스가 시장을 보호할 수 있을 것이라는 데에 투자할 수 있을 것이다. 지역사회에서 사회적기업의 설립을 고민한다면, 당신은 무엇보다 지역사회의 문제를 면밀하게 관찰해야 한다. 결국 사회적기업에 대한 고민의 출발점은 지역사회의 문제가 될 것이다. 이를 출발점으로 그것들로부터 고통 받는 사람들과 그들의 실태에 대해서 구체적인 자료를 모아야 한다.

그리고 그 문제를 해결할 수 있는 다른 방안들을 기존 해결책들에 대한 평가를 통해서 고려해야 한다. 이는 사회적기업의 혁신성이 갖는 가치를 가장 잘 드러내기 위해서 꼭 이루어져야 할 고민이다.

- ① 당신이 고려하고 있는 지역사회의 문제는 무엇인가?
- ② 당신이 고려하고 있는 지역사회의 문제로 가장 힘들어 하는 사람들은 누구이며, 그들의 구체적인 실태는 어떠한가?
- ③ 당신이 고려한 지역사회의 문제와 관련된 이해관계자들은 누구인가?
- ④ 당신이 고려한 지역사회의 문제와 관련된 이해관계자들은 적절하게 그 문제에 대응하고 있는가?
- ⑤ 당신이 고려한 지역사회의 문제와 관련된 이해관계자들과 차별적인 방식으로 그 문제를 해결할 수 있는 방안을 당신은 가지고 있는가?

그리고 구체적인 시장조사를 위한 작업이 요구되는데, 아래와 같은 구체적인 작업이 요구된다.

[표 15] 시장조사를 위한 주요 체크리스트

과제	실행여부
당신의 사업 아이디어의 표적 집단을 명확히 하라	
당신의 표적 집단이 당신의 아이디어에 대해서 어떻게 생각하는지를 알아보기 위한 조사를 실행하라	
공식적인 보고서나 통계자료들을 통해서 당신의 아이디어와 관련된 정보를 모아라	
당신의 사업 영역에서 기존의 경쟁자들을 평가하라	
당신의 사업 아이디어를 위한 시장조사 보고서를 작성하라	

[4] 4단계 : 마케팅 전략

시장 접근에 대해 설명한다. 최선의 방법은 시장 계획의 형식에 달려있다. 이것은 부모와 보육 서비스 이용자와 같은 소비자들에게 접근하기 위한 전략을 알려줄 것이다. 또한 보육 기관에 대한 묘사도 포함하고 있을 것이고, 다음과 같은 세부 사항들을 알려줄 것이다.

- ① 보육 사회적기업의 상징, 기풍, 사회적 목적
- ② 판촉과 홍보 소재에 관한 묘사
- ③ 핵심적이거나 유일한 서비스 특색들

사회적기업의 시장접근을 위한 마케팅 전략은 일반기업과는 차별적으로 존재한다. 일반적으로 사회적기업은 사회적 마케팅에 많은 관심을 갖는다.

사회적 마케팅이란 사회를 이롭게 하는 광고 대상자(target audience)의 행동에 영향을 미치기 위해서 가치를 창조하고, 소통하고, 전달하는데 마케팅 원칙과 기술을 적용하는 과정이라고 할 수 있다(Philip Kotler & Nancy R. Lee, 2009: 51).

사회적 마케팅의 목적은 요구되는 행동 변화를 지원하기 위한 건설적인 접근법을 개발하는 것이다(Philip Kotler & Nancy R. Lee, 2009: 48).

사회적 마케팅이란 사회적 목적을 성취하기 위해서 행동에 영향을 미치기 위한 마케팅 이론과 기술의 활용이라고 할 수 있다. 상업적 마케팅이 이윤과 판매를 극대화시키고자 하는 반면에, 사회적 마케팅의 목표는 사회를 이롭게 하는 행동의 변화이다(AED, 2008: 6). 사회적 마케팅은 사회적 광고(Social Advertising), 사회적 네트워크(Social Networking), 사회적 미디어(Social Media)와 혼돈해서는 안 된다. 이들은 사회적 마케팅의 주요한 도구이기는 하지만 그 자체가 사회적 마케팅은 아니다.

【 표 16 】 사회적 마케팅과 상업적 마케팅의 차이점과 공통점

구 분		상업적 마케팅	사회적 마케팅
차이점	마케팅 과정의 목적	• 분명한 생산품과 서비스의 판매	• 바람직한 행동의 판매
	기본적인 목적	• 재무적인 이익	• 사회적 편익
	고객 세분화	• 가장 이익을 많이 낼 수 있는 광고 대상자	• 가장 큰 행동 변화를 생성할 수 있는 대상
	경쟁자	• 유사한 상품과 서비스 제공하는 다른 기업	• 광고 대상자들에게 익숙한 현재 행동 혹은 경쟁행동을 촉진하거나 판매하는 조직
공통점		• 고객 지향 : 광고 대상자를 분명히 하고, 고객의 관점에서 세상을 본다. • 교환이론 : 광고 대상자는 편익이 비용보다 높다는 점을 인식해야 한다. • 세분화 : 광고 대상자는 세분화 된다. • 4P 전략 : Product / Price / Place / Promotion	

마케팅의 가장 기본적인 원칙은 세분화된 시장과 그것의 잠재적 필요, 선호, 신뢰, 문제, 관심 그리고 관련된 행동을 이해하기 위해 고객 지향적인 관점을 적용하는 것이다. 마케팅 담당자는 그들에게 가장 영향이 크고 만족시킬 수 있는 광고 대상자를 선정한 후에, 주요한 마케팅 수단인 4Ps를 사회적 마케팅의 전략을 사용한다.

【 표 17 】 사회적 마케팅의 4Ps전략

Product 편익 부가	Price 장애 제거	Place 접근성 향상	Promotion 명확한 설득
<ul style="list-style-type: none"> • 그것은 활동을 좀 더 많은 편익을 만들도록 하는가? • 그것은 경쟁행동보다 더 많은 편익을 제공하나? • 그것은 브랜드화 되거나 인정될 만한가? • 그것은 감성적으로 행동에 관련되어 있는가? • 그것은 재미있는가? 	<ul style="list-style-type: none"> • 그것은 고객이 고려하고 있는 장애요인을 줄이나? • 그것은 다른 행동 선택에 대해서 장애들을 경쟁적으로 만드나? • 그것은 행동에 부가적인 가치를 부여하는가? • 그것의 이용이 쉬운가? 	<ul style="list-style-type: none"> • 그것은 생산품을 좀 더 접근 가능하도록 만드나? • 그것은 찾기 쉬운가? • 그것은 편한 시간에 이용 가능한가? • 소비자가 그곳에 가고 싶은 다른 이유가 있는가? • 그것은 찾기 쉬운가? 	<ul style="list-style-type: none"> • 소비자가 그 편익에 대해서 알고 있는가? • 편익을 이해하는가? • 그들은 개인적으로 이름다고 믿는가? • 화자를 믿는가? • 이러한 편익이 경쟁적인 편익을 누를 수 있다고 믿는가? • 그것은 대중적인가?

다음은 사회적 마케팅에서 고려되는 전략적 표현들이다.

- ① 사회문제 언급 : 당신이 성취하고자 하는 것
- ② 목적 : 당신이 영향을 미치고자 하는 행동
- ③ 고객 : 당신이 행동을 실행하고자 하는 집단

④ 주요 편익 : 고객이 프로그램을 통해서 얻을 것

⑤ 지원 : 고객이 당신을 믿을 수 있도록 사용하게 되는 전략

【 5 】 5단계 : 운영계획

사회적기업의 합리적 운영을 위해서는 크게 ① 적절한 법적형태의 선택, ② 합리적인 운영규정의 작성, ③ 필요한 경영진의 구성, ④ 효과적인 의사결정구조의 채택, ⑤ 일상적인 위험관리 등의 영역이 필요하다.

【 표 18 】 경영구조(management structure) 형성을 위한 주요 체크리스트

과제	실행여부
사업을 위한 가장 적절한 법적형태를 결정하라	
사업을 위한 공식적인 운영규정을 작성하라	
경영위원회(management committee) 구성을 위한 이사를 선임하라	
조직의 합리적인 의사결정구조를 갖추어라	
사업이 일상적인 기준으로 어떻게 관리될지를 결정하라	

사회적기업이 추구하는 사회적 목적과 운영방식에 적합한 법적형태를 결정하는 일은 사업의 발전을 위한 기초적인 작업이다. 아래 표는 조직의 사회적 목적에 적절한 조직형태를 결정하기 위한 안내과정이라고 할 수 있다.

【 표 19 】 조직형태 결정을 위한 안내

① 당신의 주요한 활동은 무엇이 될 것인가? a. 교역, 제조 혹은 서비스에 대한 대가를 제공하는 사업 운영 b. 비상업적 혹은 보조금 지급 서비스 제공 c. 양쪽의 혼합		a → B11 제거 b → A5, B7, 8, 9, 10 제거 c → 제거 없음
② 주요하게 구성원이 될 자격이 사람은 누구인가? a. 종업원만 b. 제공된 서비스 이용자들 c. 제공된 서비스를 이용하는지 여부와 상관없이 일반적 인 지역사회(일부) d. 선택된 개인들만	b, c, d라면 문항④로 바로 이동	a → A1, B8, 9, 10 제거 b → A1, 3, B7 제거 c → A1, 3, B7, 8 제거 d → A2, 3, 5, 6, B7, 8, 9, 10 제거

③ 당신은 합리적인 수준으로 적어도 2명의 전일제 임금을 지불하기 위해서 9개월 이내에 충분한 소득을 예상하는가? a. 예 b. 아니오		a → A3 제거 b → A5 제거
④ 당신의 서비스는 누구에게 이용가능한가? a. 회원들만 b. 회원과 비회원	b라면, 문항⑥으로 바로 이동	a → A1, 3, 6, B7, 9 제거 b → B8 제거
⑤ 당신의 사업은 제공된 서비스에 대한 지불 회원들에 의해서 전적으로 혹은 주요하게 재정적인 후원을 받게 되는가? a. 예 b. 아니오		a → 제거 없음 b → B8 제거
⑥ 서비스의 접근 이외에, 회원들은 그들의 멤버십의 결과로서 어떠한 물질적인 편익(할인 혹은 현금 보너스)을 받게 되는가? a. 예 b. 아니오		a → A1, 6, B10 제거 b → A5, B7, 9 제거
⑦ 만약 연말에 초과이익이 발생한다면, 그들 사이에서 혹은 다른 사업에게 배분할 수 있는가? a. 아니오 b. 예	만약 a라면, 문항⑨로 바로 이동	a → B7, 9 제거 b → 제거 없음
⑧ 얼마나 많은 초과이익이 보유될 것인가를 결정한 이후에, 잔여금으로 무엇을 할 수 있는가? a. 회원에게 보너스로 제공(혹은 회원들만을 위해 물질적인 편익을 제공하는 방식으로 사용) b. 사회적 혹은 자선적인 목적을 위한 기부 c. 양자 모두		a → A1, 2, 6, B10, 11 제거 b → B7, 9 제거 c → A1, 2, 6, B10, 11 제거
⑨ 회원들은 사업을 청산하고 잔여금을 그들 사이에서 나누어 가지는가? a. 예 b. 아니오		a → A1, 6, D14 제거 b → D15 제거
⑩ 사업 경영에 대한 책임은 누구에게 있는가? a. 회원 모두 b. 모든 회원에 의해서 선임된 위원 c. 회원 선거인단에 의해서 선임되거나 외부 기관에 의해서 선정된 위원		a → C13 제거 b → A1, 3, C12 제거 c → A3, 5, C12 제거
⑪ 일상적으로 기대되는 최대 회원의 수는 몇 명인가? a. 20명 이하 b. 20명 이상		a → 제거 없음 b → A1, 3, C12 제거
⑫ 일상적으로 기대되는 최소 회원의 수는 몇 명인가? a. 7명 이상 b. 7명 이하		a → 제거 없음 b → A5, 6 제거
⑬ 정규직을 기준으로 직원을 고용하려고 하는가? a. 예 b. 아니오	만약 a라면, 문항⑭ 무시	a → A1, 2 제거 b → 제거 없음
⑭ 일정한 수준으로 돈을 빌리거나 혹은 리스(leases)와 같은 주요 계약 맺으면서, 정규적으로 거래를 하게 되는가? a. 예 b. 아니오		a → A1, 2 제거 b → A4, 5, 6 제거

[표 20] 조직형태 유형

법적 구조	
A1	트러스트(비법인격)
A2	비법인격의 연합체
A3	합명회사(Partnership)
A4	회사
A5	산업공제조합(협동조합)
A6	산업공제조합(지역사회의 편익을 위한 조합)
벤처사업 유형	
B7	노동자 협동조합
B8	소비자 협동조합
B9	지역사회 협동조합
B10	커뮤니티 비즈니스
B11	자원봉사조직 / 자선조직
경영 유형	
C12	집산주의
C13	민주적으로 선출된 경영
소유권	
D14	공동소유(Common Ownership)
D15	공유(Co-ownership)

사회적기업의 법적 형태에 따른 합리적인 운영규정을 마련함으로써 일상적인 조직운영의 지침으로 삼도록 한다. 사회적기업의 발전을 위해서 가장 중요한 환경은 조직의 인적자원이 어떻게 배치되어 있는가 하는 점이다. 따라서 사업과 조직운영에 적합한 인적자원의 현황을 면밀하게 검토하고 개선할 필요가 있다.

【 표 21 】 경영진을 위한 주요 기술 보유현황 체크리스트

업종에 대한 이해	보유 기술	필요 기술
다른 지역 사회적기업에 대한 지식		
기회 포착 능력		
재정조달 자원에 대한 지식		
재정조달 입찰 경험		
재정조달 입찰 평가 경험		
법률 지식	보유 기술	필요 기술
경영 위원회에 대한 합법적인 책임		
사회적기업 운영방식		
고용책임		
임대차계약 혹은 사업계약		
재정운영 기술	보유 기술	필요 기술
수입/지출 회계 이해		
재정정보 보고		
예산보고		
회계기록		
인사관리 기술	보유 기술	필요 기술
복잡한 사안에 대한 이해능력		

위험요소와 문제 그리고 결정적인 성공 요인을 포함시킨다. 실질적이고 잠재적인 부정적 요소들도 빠뜨려서는 안 된다. 정보 기술, 시장이나 경제 상황의 변화에 기관이 어떻게 적응할 수 있는지 증명한다. 사회적기업의 지속성을 보장하기 위해서는 일상적인 조직의 운영의 기준이 필요하며, 무엇보다 조직에게 부정적인 영향을 미치는 다양한 위험에 대비하는 관리체계 수립이 필요하다. 조직의 위험관리 체계는 ① 사업 환경의 확인 → ② 위험요인 확인 → ③ 위험요인 분석(가능성/결과) → ④ 위험의 수준평가 → ⑤ 위험관리(위험회피/위험통제/위험유지) → 위험에 대한 소통과 조언 → ⑥ 모니터와 검토

【 표 22 】 위험관리를 위한 체크리스트

위험요인 1		
위험요인	위험수준	위험 대처방식
예) 극한의 추위	예) 보통	예) 영하 10이하면 행사 취소
위험요인 2		
위험요인 3		
위험요인 4		

[6] 6단계 : 재정계획

이것은 당신의 가게 예산과 같은 방법이다. 세부사항이 다양하지만 특정한 사업 수입과 지출의 대상들이 있다. 당신은 한해에 ‘수입과 지출 계산’ 혹은 ‘이익과 손실 계산’ 등으로 추정되는 것을 질문 받게 될 것이다. 당신의 사업에 예산을 세우는 것은 이것과 다소 비슷할 것이다.

첫 번째로 예산의 ‘수입’ 부분을 보아라.

판매 수입은 판매 금액이 배가 되어 팔린 상품의 수이다. 작업의 종류에 의해 직업, 대상, 시간 등에 따라 가격을 매길 수 있다. 2개 혹은 그 이상의 ‘열’로부터 당신은 수입 목록을 만들어야 한다. 신용목록을 만들어라 – 고객들이 당장 지불하지 않는 곳에 – 현금 판매(그리고 다른 미리 지불된 판매들)로부터 떨어뜨려라.

대상을 사용하는 것은 우리가 다음에 살펴볼 임금을 제외하고 두 가지 타입이 있다. 첫째로, 직접적(혹은 변하기 쉬운) 비용(예를 들어, 각 직업 당 혹은 목록 당 작업 할 수 있는 주요 요소들이 있다.) 그리고 둘째로 고정 비용이 있다. 또한 간접비용 혹은 제경비용으로 불리기도 한다. 판매 수익으로부터 요소 비용과 제경비용을 빼낼 때 당신이 얻는 것을 부과된 가치라고 한다. 이것은 임금, 지불 이자, 기계 교체비 등을 포함한다, 그리고 약간의 잉여금(크리스마스 보너스, 혹은 사업의 성장 혹은 예측할 수 없는 비용과 재해를 위한 잉여금)을 남긴다. 이러한 잉여금은 전통적인 사업에서 이익이라고 불린다. 임금 비용은 세금(PAYE)과 임금을 포함하는 국가 보험(NI)을 포함한 다는 것을 기록해라. 당신은 또한 휴일과 병 등(더 많은 사람, 추가 시간 등과 적은 일과 임시직 노동자들이 맡은 조합으로부터의 적은 수입)을 고려해야 한다.

가계의 현금 유출입을 다시 보아라. 당신의 사업에서 현금 유출입은 같은 방법을 따라야 한다. 이 시점에서 이것이 진행될 때 사업을 보자. 그러나 수입과 지출의 타이밍은 여전히 신중한 생각을 필요로 할 것이다. 특히, 현금 판매와 신용 판매로부터 수입을 분리시켜라. 그리고 ‘나쁜 이자’를 허락하기 위해 예상된 수입을 줄여라. 아마도 5%의 신용 판매는 절대 지불되지 않을 것이다. 그러나 당신의 고객을 주의 깊게 확인하여라. 자본에 대한 돈을 지불하는데 가능한 많은 시간을 허락하되 공급자들을 확인해야 한다. 당신이 새로운 사업을 하므로 당신은 신용을 얻기 어려울 것이다!

첫 번째 연도의 현금 흐름을 파악하기 위해서 당신은 또한 계획 비용과 어떻게 사업이 구성될 것인지 보는 것이 필요하다. 이것은 생각해 보아야 할 다른 추가적인 요소를 의미한다. 당신은 기구, 차량, 기계, 사무 보조품 등과 같은 데에 고정 자산을 얼마나 쓸 것인가? 이러한 자본 비용은 만약 당신이 사업을 닫는다면 이러한 상품들을 판매함으로써 돈을 다시 받을 수 있다고 기대할 수 있기 때문에 운영 자산이나 소득비용과 다르다. 당신은 아마 토지의 자유보유권이나 정기 임차권을 살 수 있을 것이고 변경이나 조립을 위해 돈을 지불하게 될 것이다. 만약 당신이 일터나 기구를 빌린다면 아마 높은 자본금을 피할 수 있을 것이다.

교환을 시작하기 전에 물질이나 작은 도구의 재고품이 필요할 것인가? 만약 그렇다면, 순위를 정하고 가치를 매겨라. 기구가 배달되는 것과 중고품을 찾는 것, 일터를 정하는 것, 재고품을 사는 것, 첫 번째 고객에게 주는 것은 얼마나 걸릴 것인가? 어떻게 당신이 세울 것인지를 생각해 보아라. 누가 이것을 할 것이고 얼마나 걸릴 것인가. 당신이 사업을 세우려면 얼마나 걸리는가? 임금을 다 같이 받으면서 시작할 것인가? 얼마나 빨리? 판매가 세워지는 몇 달 동안 모든 임금을 지불하는 것을 감당할 수 있는가? 이러한 조직 편제 기간시작에서 현금 흐름을 시작하고 기계 구입, 재촉자 비용, 설립자 비용, 그리고 이 기간에서의 임금과 같은 목록들을 포함하여라.

당신은 총 금액 안에 큰 적자가 있게 될 가능성이 있다. 이것은 당신이 사업을 시작하기 전에 얼마의 돈을 얻어야 할지에 대해 말해준다. 대출(친구들부터 은행까지), 보조금, 초과인출, 그리고 노동자들의 기여(예를 들어 당신 고유의 돈)를 포함해서 재정을 증가하는 것을 더 깊게 배울 필요가 있다. 당신은 자문해 보아야 한다. ‘이 사업이 실제로 운영이 될 것인가?’ 여기에 더 많은 세부적 질문이 있다.

① 지속적인 총 지출 이상이 총 수입 전에 얼마나 지속될 것인가? 대출을 갚고 작은 잉여금을 세우는 것이 충분할 것인가?

② 만약에

- 당신의 판매가 제안된 것에 비해 적다면, 증가하는 데 오래 걸린다면?
- 당신의 전 교환 기간이 길어진다면?
- 당신의 직접 물질 비용이 더 많다면(기대된 것에 비해 소비가 더 많다면)?
- 당신이 필요한 모든 돈을 얻을 수 없게 된다면 – 비용을 줄이고 적은 시작을 할 수 있는가?

③ 사업의 성장이 ‘균형’되어 있게 보이는가?

- 판매의 성장률이 회의적인 문외한으로 보일 가능성이 있는가?
- 충분한 사람들이 모든 판매를 ‘다루는’가?
- 물질적인 주식이 계획된 판매를 포함할 것인가? 당신은 당신의 고객이 원하는 것에 벗어나는 것을 피하기 위해 더 많은 예산을 세울 필요가 있는가?
- 만약 고객이 불만을 토로하고 당신이 실수를 교정해야 한다면 당신은 무엇을 지불해야 할 것인가?

④ 당신의 회계원, 혹은 당신의 사업 분야를 아는 사람들에게 당신의 특성은 어떻게 보일 것인가?

이 질문들에 답을 하면서, 당신은 조정을 시작하게 되고 현금의 흐름을 증가할 수 있을 것이다(당신의 ‘기록들’ 또한 대신해야 함을 기억해라). 이것은 당신이 돈을 증가시킬 기회와 당신이 일할 도식을 가질 기회를 증가시킬 것이다.



돌봄협동조합 창업가이드¹²

[1] 돌봄분야의 협동조합 대안

① 필요성의 확인 및 협동조합 해결안

돌봄 분야 서비스 제공에 있어 정부가 주도한 변화들은 몇몇 시골 지역을 위협에 빠뜨렸고, 돌봄 분야 관련 노동자들에게 불안함을 심어주었다. 지방 돌봄 분야의 변화는 캐나다 협동조합 분야와 관련하여 필요성과 기회를 제공하였다. 협동조합 형식은 지역의 돌봄서비스 제공 향상에 기여할 수 있을 것이다. 그러므로 지역의 돌봄서비스에 적합한 4가지의 협동조합 형식을 제시한다.

② 소비자 또는 사용자 협동조합

이 형식의 협동조합은 돌봄 필요성을 위하여 뭉친 개인들로 이루어져 있으며, 적절한 서비스 및 제품을 취득하기 위함이다. 이 모델은 도시와 멀리 떨어진 지역 또는 변화하는 돌봄 시스템으로 인하여 서비스를 받지 못했던 지역 또는 시골에서 특별한 필요성을 지닌 사람들에게 가장 적합하다. 이 모델은 구매와 관련하여 수량 할인을 위하여 병원 및 다른 조직들을 통합하기 위하여 사용되어지기도 한다.

③ 생산자 협동조합

이 형식의 협동조합은 회원들에게 구매하는 제품 및 서비스와 관련하여 최적의 가격을 제안할 수 있도록 한다. 예를 들어, 돌봄 분야에 있어 이러한 협동조합은 지금 가능한 수준의 행정 서비스 및 회원 개개인의 자치권을 인정하면서 공동 사업 제안 가능성과 같은 혜택을 얻기 위한 전문가들로 이루어져있다.

¹² 출처 : Health Care Co-operatives Startup Guide

④ 노동자 협동조합

이 형식의 협동조합은 개인이 자기 직업을 만들고 더욱 좋은 일자리 환경(임금, 일자리 환경 등)을 만들기 위하여 설립되었다. 이 모델은 예를 들어, 많은 구급차 기술자들이 본인의 특정 필요성에 맞게끔 민주적으로 사업을 만들 수 있도록 했다.

⑤ 다중 파트너 또는 독자 협동조합

이러한 협동조합의 목적은 직원과 사용자와 같이 그룹 회원들의 필요성을 만족시키기 위함에 있다. 이 모델은 주거 돌봄협동조합 창업에 핵심 역할을 할 수 있을 것이다.

협동조합	주식회사	비영리단체
<ul style="list-style-type: none"> 보통주는 회원들의 이름으로 등록되어 있다. 보통주의 가격은 상승할 수 없다. 협동조합 외의 외부인은 이 주식을 회원가로 살 수 없다. 회원의 책임은 그 또는 그녀의 보통주 가치에 국한된다. 	소유권 공유 <ul style="list-style-type: none"> 주식은 명칭이 따로 정해지지 않으며, "bearer"이 소유하는 것으로 되어 있다. 보통주 가격은 상승할 수 있다. 주주는 그 또는 그녀의 주식을 상호 협의 가능한 가격에 판매할 수 있다. 주주의 책임은 그 또는 그녀의 보통주 가치에 국한된다. 	<ul style="list-style-type: none"> 소유 주식이 없다. 회원들은 연 회비를 내기로 동의하는 순간 회원으로 인정된다. 회원 요건을 만족하면, 어떤 사람이든 회원이 될 수 있으며, 조직의 서비스의 혜택을 받는지의 여부는 상관 없다.
<ul style="list-style-type: none"> 회원은 주식 보유 수량과 관계없이 총회에서 한 개의 투표권을 갖는다. 회원은 대리인 또는 위임을 하여 투표할 수 없다. 	권리 공유 <ul style="list-style-type: none"> 주주는 그 또는 그녀의 주식수만큼 투표권을 갖게 된다. 주주는 다른 주주들로부터 대리인을 행세할 수 있다. 	<ul style="list-style-type: none"> 한 사람에게 한 개의 투표권만이 부여된다.
<ul style="list-style-type: none"> 협동조합 재정법은 자본 몫을 제한 또는 금할 수 있다. 어떤 지역 법규는 협동조합의 별도 적립금을 나누지 못하게 할 수도 있다. 초과분은 별도적립금에 더해지거나 회원이 협동조합과 거래함에 있어 할인 적용될 수 있다. 	결과의 공유 <ul style="list-style-type: none"> 주식 배분에 제한이 없다. 주주는 특정 법규 조항에 따라 회사의 주식을 모두 처분 할 수 있다. 수익은 배당의 형식으로 주식의 성격에 맞게 나누어지거나, 회사에 재투자 되어질 수 있다. 	<ul style="list-style-type: none"> 초과분은 회원이 아닌, 조직에 국한된다. 즉, 이는 회원들에게 배분되지 않으나 조직의 별도적립금으로 포함되어야 한다.

[2] 돌봄협동조합 창업과정

① 프로모션 그룹 창설

첫번째 단계는 협동조합을 창업함에 앞서 여러 단계의 절차를 분석하기 위하여 프로모션 그룹을 구성하는 것이다. 이때 여러 분야의 사람들을 포함하는 것이 좋다. 예를 들어, 돌봄 분야 관련, 경제 개발, 커뮤니티 지도자 또는 협동조합 행동가 또는 고령자 대표 등이 있다. 동기부여가 된 개인은 이러한 프로젝트에서 매우 중요한 역할을 수행할 수 있다. 회원(Associate)을 선택함에 있어 커뮤니티 지도자의 중요성이 간과되어서는 안 될 것이다.

② 돌봄협동조합 창업의 7단계



① 프로젝트 디자인

프로젝트 디자인은 프로젝트를 홍보하기 위하여 그룹을 형성하는 단계이다. 프로모션 그룹은 다음의 4가지 역할을 수행하게 된다.

- | | |
|---------------------|--------------|
| 1.1 목표 설정 | 1.2 자원 확보 |
| 1.3 아이디어 수집 및 의사 결정 | 1.4 업무 방법 결정 |

■ 목표 설정

본 그룹은 명확하고, 적격하며 커뮤니티가 필요로 하는 부분에 현실적으로 관련이 되는 목표를 설정해야 한다. 이는 돌봄 분야의 필요성을 인식하는 것에서 출발하여, 커뮤니티에서 이미 활용 가능한 자원을 확보해야 한다.

■ 자원 확보

본 단계에서는 커뮤니티의 필요성을 만족할 수 있도록, 여러 가지의 시나리오를 예상해야 한다. 어떤 이해 단체가 프로젝트를 지지하는지 반대하는지 알아야 한다. 아래는 돌봄 협동조합 프로젝

트의 파트너를 찾을 수 있는 리스트의 일부를 발췌한 것이다. 또한, 커뮤니티의 필요성을 만족하기 위한 수단이 협동조합의 형식만은 아닐 수도 있다는 점을 각인시켜야 한다. 이러한 점을 바탕으로 하여 프로모션 그룹은 다른 형식에 조직에 대한 정보를 습득해야 한다.

도움을 줄 가능성이 높은 조직들

- | | |
|--------------------------|------------------------------------|
| • 지방 협동조합 위원회 | • 지역 개발 협동조합 |
| • 당신 지역 신용 노조 또는 다른 금융기관 | • 다른 분야의 협동조합(농업, 주택, 소비자 활동, 서비스) |
| • 고령자 그룹 | • 경제 개발 협회 또는 기업 |
| • 지역 위원회 | • 문화 위원회 |
| • 캐나다에서 활동중인 재단 | • 친구, 친척 및 동료 |

■ 아이디어 수집 및 의사 결정

이 단계의 마지막에서 그룹은 관련된 정보를 편집해야 하며, 프로젝트 토대를 결정하여 어떤 다음 단계로 나아가야 하는지를 결정해야 한다. 만일, 그룹이 프로젝트를 진행하기로 결정하면, 타당성 및 생존 가능성 검토를 통하여 더욱 세분화된 정보를 수집해야 한다.

■ 업무 방법 결정

그룹이 계속 진행하기로 결정하면, 적합하고 효율적인 업무 방법을 결정할 것을 권고한다.

- 일정표 및 작업 계획 : 예를 들어서, 당신의 작업 계획에 맞추어 일정표를 만들어야 한다. 일정표는 각기 다른 업무별로 만기일을 표기해야 하며, 다가오는 미팅일자를 표기해야 한다.
- 미팅 : 효과적인 미팅을 갖는 방법에 대한 여러가지 책이 있다. 우리는 일부를 참고 할 것을 권장하는 바이다.
- 업무의 분배 : 과정을 더욱 효과적으로 하기 위하여 자금 모금, 회원 채용 및 내부 법규와 같이 업무를 분배해야 한다.

② 타당성검토

타당성검토란 무엇인가? 타당성검토란 프로젝트의 성공여부를 보는 것이다. 결과가 긍정적으로 나오는 경우에는 프로젝트를 진행하고, 결과가 그렇지 않은 경우에는 프로젝트를 중단한다. 이 부분의 목적은 당신의 질문들에 대한 답변을 제공하는 것이 아니라, 여러분 프로젝트 다음 단계에 확장되어야 하는 부분들을 꼬집어 보이는 것이다.

【 표 23 】 타당성 검토 체크리스트

1	<ul style="list-style-type: none"> 당신을 무엇을 하고 있으며, 왜 하고 싶은가? 당신의 목표가 어떻게 설정된 것인가? 당신의 협동조합은 어떠한 부분을 필요로 하는가? 미래 회원들의 필요성 만족 관점에서 협동조합의 목표는 무엇인가? 미래 고객들의 필요성 만족 관점에서 협동조합의 목표는 무엇인가?
2	<ul style="list-style-type: none"> 관리 및 협동조합에서 당신의 기술적인 자격은 무엇인가? 본 협동조합을 창업하고자 하는 프로모션 그룹의 프로필을 작성하라.
3	<ul style="list-style-type: none"> 당신의 커뮤니티 내에 어떠한 자원이 있는가? 당신의 협동조합 또는 기업을 시작하기 위하여 필요한 기술이 무엇인가? 그러한 기술을 제공할 사람들이 누구인지 확인하라.
4	<ul style="list-style-type: none"> 당신이 영업하고자 하는 부분의 협동조합 분야 또는 사업 분야의 현 상황이 어떠한가? 주요 성공과 주요 문제점이 무엇인가? 분야는 성장하고 있는가? 안정적인가? 감소하고 있는가? 당신의 경쟁자는 누구인가? 직접인가 간접인가?
5	<ul style="list-style-type: none"> 이 협동조합 또는 기업 프로젝트를 이끌기 위한 다른 시나리오 또는 옵션은 없는가? 시나리오 ① 강점: 약점: 시나리오 ② 강점: 약점: 최선의 시나리오를 선택하고, 선택에 대한 이유를 기술하라.
6	<ul style="list-style-type: none"> 당신의 프로젝트는 무엇인가? 당신의 프로젝트와 선택한 시나리오에 대하여 대략적인 설명을 하라. 계획한 활동에 대하여 설명하라(서비스, 활동, 물품 등) 설립된 목표를 달성하기 위하여 기술적인 면 및 인적자원을 확인하라.
7	<ul style="list-style-type: none"> 프로젝트의 총 비용은 무엇인가?
8	<ul style="list-style-type: none"> 본 협동조합 또는 기업의 자금을 어떻게 담당할 것인가?
9	<ul style="list-style-type: none"> 회원 및 직원들의 관점에서의 목표는 무엇인가? 숫자: 누구:
10	<ul style="list-style-type: none"> 주변 환경의 사회경제적인 여건 커뮤니티에 대하여 얼마나 알고 있는가? 지역에 활발한 협동조합이 몇 개나 있으며, 어떠한 분야에서 활동하고 있는가?
11	<ul style="list-style-type: none"> 본 협동조합 또는 기업을 창업하기 위하여 어떤 협동조합 또는 커뮤니티 단체가 지지할 것인가? 한다면 어떻게 하겠는가?
12	<ul style="list-style-type: none"> 본 질문들에 의거하여, 당신은 프로젝트에 대하여 어떻게 생각하는가?
13	<ul style="list-style-type: none"> 프로젝트의 타당가능성이 있는가? 있다면 왜 그러한가? 없다면, 왜 없는가?

③ 생존 능력 검토

타당성검토에 대한 결과가 긍정적이라면, 다음 단계는 운영 예산 및 제정 계획을 편성하여 프로젝트의 실효성에 대하여 검토하는 것이다. 처음으로 해야 하는 것은 당신의 내부 혹은 외부 재정의 주식을 갖는 것이다. 그리고 난 이후에 협동조합의 운영비용 및 프로젝트의 예상 수익을 설정해야 한다.

■ 협동조합 자금조달

이 부분은 본 단계에서 가장 중요한 부분이다. 당신은 프로젝트의 자금을 어떻게 조달할 것인지에 대하여 결정해야 한다.

■ 돌봄협동조합의 자금조달을 위한 몇 가지 접근법

회원의 보통주 : 첫번째 요소는 파트너십을 회원들에게 팔면서 누적되는 주식이다. 이 돈은 기업의 자본으로 쓰이고, 다른 투자자들을 찾기 쉽게 할 것이다. 보통주는 협동조합 내에 투표권을 준다.

• 우선주 : 우선주는 협동조합 프로젝트의 재정 투자 방법이다. 당신 커뮤니티의 몇몇 사람들은 협동조합에 투자할 의향을 보일 것이다. 우선주는 투자자들에게 이자를 지급 할 수 있고, 협동조합이 안정적인 자금을 합리적인 비율에 맞게 조달할 수 있을 것이다.

• 단체들이 재정적으로 가담할 수도 있다. 협동조합이 커뮤니티 건강과 관련하여 이해가 얹혀 있는 경우라면, 지방 정부, 신용 조합 또는 커뮤니티 조직에서 우선주 취득과 관련하여 지원해줄 수도 있다.

• 우선주 투자는 투자자들에게 세금 감면의 혜택을 줄 수도 있다. 그러므로 우선주는 협동조합의 견고한 자본 밑바탕을 형성하고, 동시에 투자자들을 위하여 세금 감면의 혜택을 제공한다. 우선주는 투자자들의 투표권을 보장하지는 않는다. 그러나 협동조합은 우선주를 보유하고 있는 주주들과 주기적으로 상의해야 하는 의무를 갖고 있다. 더욱 자세한 정보를 위하여 당신 지방 정부의 법규를 알아보라.

■ 연금 및 보조금 프로그램

돌봄서비스 향상을 위하여 연금 또는 보조금을 받을 수도 있다. 당신의 협동조합은 정부의 이러한 보조금 지원을 받을 수도 있을 것이다.

■ 대출

이 시점에서 당신은 여러 다른 금융 기관에 당신의 사업 계획을 보였을 것이고, 당신의 협동조합 창업 및 운영을 위하여 힘쓰고 있을 것이다. 금융기관에 신뢰를 줄 수 있도록, 당신은 프로젝트

의 모든 면을 파악하고 있어야 한다.

④ 법인 설립

당신은 지역 정부 또는 연방정부로부터 협동조합 법규를 득해야 한다. 법규가 때로는 복잡하고, 추상적일 수 있는 관계로, 협동조합 형식을 이해할 수 있도록 협동조합 개발 조직에서 발간한 가이드를 이해할 것을 권장한다. 당신은 당신의 필요성에 맞는 방법으로 창업을 할 수 있도록 다른 창업 방법에 대하여도 파악할 수 있을 것이다.

일반적으로 협동조합 법규는 다른 종류의 협동조합을 창업 가능하게 한다. 먼저, 당신은 주식을 자본으로 하여 협동조합을 설립할 수 있다. 이는 보통주 및 우선주를 발행할 수 있도록 해준다. 두 번째로는 주식 없이 협동조합을 설립할 수 있다. 이러한 종류의 협동조합은 비영리단체로 볼 수 있고, 기부단체로 볼 수도 있다. 조직에 유효한 등록번호를 갖고, 기부하는 사람은 세금 감면의 혜택을 받을 수 있다. 마지막으로, 필요한 부분이 무엇인지 명확하게 판단하고, 가장 적합한 형식을 찾는 것이 중요하다.

⑤ 채용 및 회원 교육

■ 협동조합 교육

협동조합 설립 최초의 목표에 맞게 운영이 될 수 있도록, 새로운 회원들이 다양한 활동을 바탕으로 협동조합의 원리를 습득할 수 있도록 해야 한다. 협동조합의 가치, 조직 및 업무에 대하여 직원들을 교육하는 것이 좋을 것이다.

■ 교육

당신의 조직은 건강에 초점을 두고 있으므로, 예방과 관련하여 커뮤니티 및 회원들의 건강증진에 기여할 수 있는 교육 워크숍을 개최하는 것도 좋을 것이다.

■ 회원들 채용

마지막으로 이 단계에서 당신은 새로운 회원들을 채용하는 방법에 대하여 분석해야 한다. 미디어를 이용할 것인가 아니면 세미나 형식을 통하여 채용할 것인가? 당신의 협동조합 채용 개발 및 마케팅 전략을 수립하는 것은 매우 중요하다. 회원규정을 작성하는 것 또한 매우 중요하다. 협동조합의 회원비는 얼마로 할 것인가? 예비 회원들을 받을 것인가? 어떤 지급 방법을 사용할 것인가?

첫 년도에는 회원들이 자신의 보통주의 가격을 할부로 낼 수 있도록 하는 방법이 좋을 것이다. 협동조합의 목표는 혜택을 받지 못하고 있는 자들에게 어려움을 주려는 것이 아니라, 그들이 회

원이 되고자 하는 목적을 달성하게 해주는 것이다.

⑥ 내부 법규 설립

내부 법규는 정기총회에서 회원들이 결정한 것으로 규정된다. 이는 협동조합이 원활하게 운영될 수 있도록 방법 및 절차를 수립해야 한다. 내부 법규를 작성하기에 앞서, 차기 안으로 쓰일 수 있는 샘플들을 구할 수 있을 것이다. 다음의 사항들은 내부 법규에 포함이 되어 있어야 한다.

- 중요 정의
- 법인 이름 및 인감
- 회원의 권리 및 특권
- 이사회 소집 및 선거
- 임원회 회원의 역할 설명
- 초과분 및 배당금 배분
- 협동조합 감사인
- 특별 조항들
- 내부 법규 수정 절차
- 본사 주소
- 주식 자본에 대한 설명
- 회원 미팅 절차
- 경영 위원회 또는 임원회의 절차
- 회계 연도의 날짜
- 권리 위임
- 해지 조항들
- 협동조합 경영진 언어

⑦ 정기총회 개최

협동조합의 초기 정기총회에서 회원들은 다음의 4가지를 달성해야 한다.

- 프로모션 그룹이 작성한 내부 법규 승인
- 이사회 선정 : 이사들은 협동조합 회원들 중에서 선출되며, 정기총회에서 결정된 사안을 따르는 방향으로 진행. 회원들은 임원 이사 또는 경영진을 선출해야 함. 그 사람은 뛰어난 계산력 및 사람 관리 능력과 협동조합 분야에 대한 지식을 갖고 있어야 함
- 기업 법규에 따라 보통주 발행
- 협동조합의 감사인 선정 : 그 사람은 공인 회계사이여야 함

Chapter 6

사회적기업 서비스 영역의 사회적기업을 위한 교육 설계

1. 기존 사회적기업 교육과정
2. 해외 사회적기업 교육과정
3. 사회적기업가 경영학교 교육 모듈 설계
4. 돌봄사회적기업 설립을 위한 실무 워크숍(시범교육)

1

기존 사회적기업 교육과정

[1] 노동부 사회적기업 아카데미¹³

① 교육 목적

(예비)사회적기업의 관리자 및 실무자를 대상으로 전문교육 제공 및 교육훈련프로그램의 통합 관리 서비스를 통해 사회적기업을 둘러싼 전문 인적자원 육성 및 창업지원, 사회적기업의 경영성 과극대화여 궁극적으로 지속가능한 사회적기업으로 발전하는데 기여하고자 함

② 교육과정 개요 : 일반과정과 전문과정으로 구분

- 교육과정 구성시 특징 : 현장강화 및 창업지원
 - 커리큘럼의 40% 이상은 반드시 현장방문 및 실습과정으로 운영
 - 강사진도 현장강사 발굴의무화
- 일반 과정 개요
 - 사회적기업 인식확산 및 저변 확대를 위한 일반과정 운영
 - 최소 30시간 이상, 4주 이상 과정 운영
- 전문과정 개요

전문과정	교육내용
창업전문과정	예비 사회적기업 발굴, 인큐베이팅
실무전문과정	인증받은 사회적기업 노하우 학습, 경영역량 강화
연구전문과정	영심화, 개별사례분석

¹³ 2010년 노동부 사회적기업 아카데미 교육기관 공모사업 안내자료

③ 교육내용

■ 일반과정 표준교육과정

영역	사수	비율 (%)	주제 및 과목예시
대분류	중분류		
기초 이론 교육	개론	20	사회적기업의 개념, 가치와 철학 등 사회적기업의 전반적인 이해를 위한 개론 (ex, 사회적기업의 개념과 등장배경, 사회적기업의 정의와 가치, 우리나라 사회적기업의 역사와 전개 등)
	마케팅	22.5	사회적기업의 마케팅 전략 및 실천에 관한 일반이론과 적용모델 교육 (ex, 사회적기업가의 Customer Orientation 구축, 사회적기업의 이해관계자에 대한 이해와 관리 등)
	인사관리 및 조직관리	15	사회적기업의 인사 및 조직관리에 대한 일반이론 및 적용모델 교육 (ex, 사회적기업 운영과 조직문화, 사회적기업의 인적자원관리 등)
	회계 및 재무	7.5	사회적기업의 회계와 재무관리에 대한 일반이론 및 적용모델 교육 (ex, 사회적기업과 사회적자본시장, 사회적기업의 민간자원 이해 등)
	성과평가 및 성과관리	22.5	사회적기업의 성과평가와 관리에 대한 일반이론 및 적용모델 교육 (ex, 사회적기업 재정관리 효과성 진단, 사회적기업의 사업타당성 분석, 사회적기업의 성과분석 등)
실습	실습	20	12.5 사회적기업의 관련 실무중심교육 (ex, 워크숍, 토론회, 세미나, 특강, 기관방문, 현장체험 등)
합계		60	100

* 일반과정 신청 교육기관은 교육과정 구성시 표준교육과정을 40% 이상 포함하여야 함.

* 기초 이론 교육은 강의 중심의 교육 형태로 1강좌 당 2시간(120분)으로 구성되며 전체 교육 시간의 60% 이내 구성. 실습 및 현장교육은 경영능력향상을 위한 실무실습, 사회적기업 방문 및 현장체험, 워크숍 및 공개토론회 등으로 전체 교육 시간의 40% 이상 구성

■ 교과목 목록표

영역	교육목표	교과목	시수
사회적 기업 이해 (20)	사회적기업의 개념, 가치와 철학 등 사회적기업에 관한 수강생들의 전반적인 이해의 폭을 넓힌다	사회적기업의 개념과 등장 배경	2
		사회적기업의 비전과 미션	2
		세계의 사회적기업과 기업가	2
		우리나라 사회적기업의 역사와 전개	2
		사회적기업육성법과 정부의 육성정책 이해	2
		사회적기업의 전략경영 프로세스	2
		경영자로서의 사회적기업가의 역할과 기능(전략 경영)	2
		사회적기업의 사업수준 전략	2
		사회적기업의 지역화 전략	2
		사회적기업의 이해관계자에 대한 이해와 관리	2

영역	교육목표	교과목	사수
마케팅 (8)	사회적기업의 마케팅 전략 및 실천에 관한 일반이론과 적용모델에 대한 교육을 통해 수강생들의 경영능력 향상을 도모한다.	사회적기업가의 Customer Orientation 구축	2
		사회적기업의 Market Segmentation	2
		사회적기업의 가격 전략	2
		사회적기업의 마케팅 경로 및 유통채널관리	2
인사 및 조직 관리 (20)	사회적기업의 인사 및 조직관리에 대한 일반이론 및 적용모델 교육을 통해 수강생들의 인사 및 조직관리 능력 향상을 도모한다.	사회적기업의 조직형태와 법적 지위(해외)	2
		사회적기업의 인적자원관리	2
		사회적기업의 지배구조(의사 결정 과정)	2
		사회적기업의 역량분석과 인적자원개발	2
		사회적기업의 인사평가 및 성과관리	2
		사회적기업의 조직진단과 업무 프로세스 혁신	2
		사회적기업의 커뮤니케이션(조직 내부)	2
		사회적기업 운영과 조직문화	2
사회적 기업의 재정 (10)	사회적기업의 재정에 관한 이해와 회계와 재무관리에 대한 적용모델교육을 통해 수강생들의 재무와 회계관리 능력향상을 도모한다.	사회적기업과 사회적 자본시장	2
		사회적기업의 민간자원 개발	2
		회계와 자금 ①, ②	4
		내부통제와 세무	2
생산 및 품질 관리 (10)	사회적기업의 생산 및 품질관리에 대한 일반이론 및 적용모델 교육을 통해 수강생들의 능력향상을 도모한다	사회적기업의 생산 경영 ①, ②	4
		사회적기업의 품질 경영	2
		사회적기업의 서비스 경영 ①, ②	4
성과 측정 (10)	사회적기업의 성과측정 및 관리에 대한 일반이론 및 적용모델 교육을 통해 수강생들의 기업의 성과측정 및 관리 능력 향상을 도모한다.	사회적기업의 성과 측정 : SROI	2
		사회적기업의 성과 관리 : 균형성과표(BSC)	2
실습 (10)	사회적기업 관련 현장중심교육을 통해 사회적기업 현장과의 교류 및 정보공유능력을 향상한다.	기관방문 : 사회적기업 및 일반기업 방문	4
		실습 : 실무실습, 주제토론, 분임활동	4
		특강 : 일반기업 CEO 특강 등	2
총사수			82

[2] 전국가정관리사협회

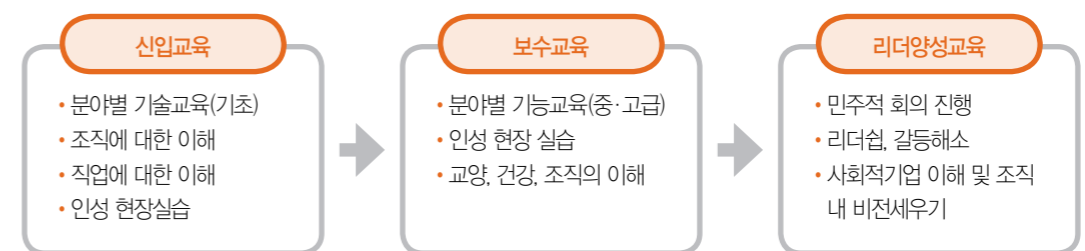
① 조직 소개

전국가정관리사협회는 한국여성노동자회가 여성의 일자리 확충을 위해 설립한 전문 가정관리사 공동체라고 할 수 있다. 한국여성노동자회는 98년이후 중장년 여성들을 위한 일자리 알선사업을 진행하여 왔으며 7개 지역에서 진행한 가사 서비스 영역 일손 연결 사업의 성과를 모아 2004년 11월 전국가정관리사협회를 설립하게 되었습니다. 현재는 서울, 부산, 인천, 부천, 안산, 대구, 광주, 전주, 마산창원, 수원 등 10개 지부를 가지고 있다.

② 사업내용

- 가사서비스 : 방, 거실, 욕실, 주방 청소 / 세탁 및 다림질 / 집안 정리정돈 / 기타 집안일
- 아이돌보미서비스 : 우유, 이유식, 간식먹이기 / 접병소독, 기저귀갈기, 목욕 등 위생관리 / 연령대에 맞는 놀이지도 및 책 읽어주기 / 학원보내기 및 간식챙겨주기 / 장난감 정리 및 아이방 정리정돈
- 산모도우미 : 산모 건강마사지 및 식사준비 / 모유수유 보조(유축기 사용) 및 젖병 소독 / 아기 목욕 및 건강관리 / 신생아 옷 및 기저귀 발래
- 실버도우미 서비스 : 노인분 말벗, 책임어드리기 / 식사챙겨드리기 / 공원 산책 및 병원 동행 / 간단한 청소 및 노인분 의류세탁 / 독서, 연극 및 영화관람 등 취미나 외부활동 지원 / 간단한 간병

③ 단계별 교육내용



④ 단계별 세부교육

- 신입 교육 내용(가사/아이돌봄 영역)

가사 및 아이돌봄 사업영역의 신입교육 내용은 조직에 대한 이해, 직업에 대한 이해와 전망, 가사서비스와 아이돌봄서비스와 관련한 기능교육, 인성교육, 현장실습으로 구성된다.

[표 24] 전국가정관리사협회 신입교육내용(가사/아이돌봄 영역)

교육과목		시간	세부 내용
조직에 대한 이해		4시간	• 오리엔테이션 + 벙크기(2시간) • 협회소개 / 사회적기업(2시간)
직업에 대한 이해와 전망		2시간	• 돌봄서비스 업종의 전망
기능	가사서비스	10시간	• 위생안전 / 세탁관리 / 청소 및 관리(7시간) • 다림질법(2시간) • 가전제품 사용법(1시간) • 수납정리
	아이돌봄서비스	6시간	• 등원지도 • 아이 간식지도 • 아동에 대한 이해 : 아동과 친해지기, 아동 응급조치
인성		6시간	• 직업인의 자세(2시간) • 고객응대(실습영상, 역할극) → 훈련프로그램(4시간)
현장실습		8시간	4시간 × 2번
총계		36시간	

■ 신입 교육 내용 (보육서비스 영역)¹⁴

[표 25] 전국가정관리사협회 신입교육내용(보육서비스 영역)

구분	시간	과정 및 내용
교양	2시간	• 인간관계훈련
교양	2시간	• 돌봄서비스 기관 소개
이론	2시간	• 가정보육사의 사회적 출현과 역할
이론	2시간	• 영유아 발달단계에 따른 특성 이해 ①
이론	2시간	• 영유아 발달단계에 따른 특성 이해 ②
이론 / 실습	12시간	• 아동미술치료
이론 / 실습	8시간	• 영유아 놀이지도 ①(언어영역)
이론 / 실습	8시간	• 영유아 놀이지도 ②(음율 지도)
이론 / 실습	4시간	• 방과 후 아동지도
이론 / 실습	4시간	• 대화법
이론 / 실습	4시간	• 연령별 응급처치법
이론 / 실습	4시간	• 아기 마사지 및 신생아 목욕법
이론	4시간	• 우리아이들의 건강식단 짜기
이론	8시간	• 인성교육(양성평등, 일하는 여성 관련)
현장실습	20시간	• 현장실습
교양	2시간	• 교육 및 실습 과정 평가, 수료식
총	88시간	

14 위 프로그램 이외에 신입교육에 자존감 향상교육, 의사소통교육, 일하는 여성의 삶 등 다양한 교양 및 인성 프로그램과 장애아동에 대한 이해 등 보다 전문성을 강화하는 교육 등이 포함될 수 있음(보수교육으로 진행하는 경우가 일반적임)

■ 보수교육(가사서비스 영역)

【 표 26 】 전국가정관리사협회 보수교육내용(가사서비스 영역)

교육과목	보수교육 내용
기능	<ul style="list-style-type: none"> 가사서비스 심화교육(싱크대 정리, 효율적 냉장고 수납) 현장 사례를 통한 기능 향상 교육
인성 교육	<ul style="list-style-type: none"> 의사소통 교육 o 자존감 향상교육 등 현장 사례를 통한 서비스 마인드 교육
교양	<ul style="list-style-type: none"> 여성의 눈의 세상보기 시사 교양 교육(지자체대응 등)
건강 교육	<ul style="list-style-type: none"> 스트레스해소
조직에 대한 이해	<ul style="list-style-type: none"> 사회적기업 전가협에 대한 이해 사회적기업의 철학과 공동체 의식 나와 조직의 전망세우기

■ 지역별 리더십 과정¹⁵

【 표 27 】 전국가정관리사협회 지역별 리더십 과정

교육과목	리더과정 교육내용
리더십	<ul style="list-style-type: none"> 민주적 회의진행법 나의 리더십 향상하기
인성 교육	<ul style="list-style-type: none"> 의사소통 교육 갈등에서 상생으로(갈등해소)
조직비전	<ul style="list-style-type: none"> 사회적기업 전가협에 대한 이해 사회적기업의 철학과 공동체 의식 나와 조직의 전망세우기

¹⁵ 지역(전국에 10개의 지부가 있음)에 따라 '여성문제' 등 현장의 여건과 교육생들의 요구에 따라 교육내용 수정하여 진행

2

해외 사회적기업 교육과정

【 1 】 사회적기업학교(School for Social Enterprise, SSE, 영국)¹⁶

① 개요

사회적기업가학교는 소비자협회, 개방대학 등 40여개 민간조직들을 만들어낸 저명한 사회사업가 마이클 영(Michael Young)에 의해 1997년에 설립되었다. 사회적기업가학교는 개인들이 가지고 있는 창의적이고 기업가적 능력을 사회적 이익을 위해 온전히 사용할 수 있도록 하기 위한 훈련과정을 제공하고 있다. 현재 런던 Bethnal Green에 본부가 소재하고 있으며, 영국 전역에 10여개의 지역학교를 운영하고 있다.

② 사회적기업가학교가 바라보는 사회적기업가의 의미

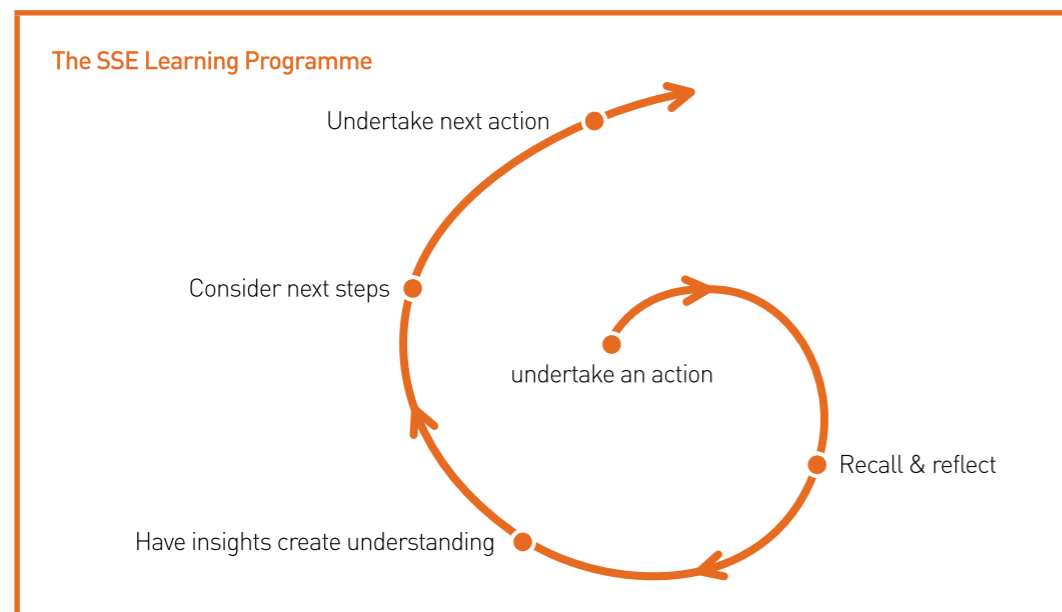
사회적기업가는 기업가적인 방식으로 일하지만, 영리가 아닌 공익적 또는 사회적 이익을 위해서 일하는 사람을 뜻한다. 사회적기업가는 윤리적 사업, 정부기관이나 공공기관, 비영리법인 또는 자원/커뮤니티 부문에서 일할 수 있다.

영리부문의 기업가들이 새로운 상업적 시장을 발견하고 이윤을 추구하면서 이들 시장에 진입하고자 하는 반면, 사회적기업가들은 같은 기술을 다른 효과를 위해 사용한다. 사회적기업가들에 있어서, 새로운 시장이란 아직까지 충족되지 않고 있는 사람들과 커뮤니티의 욕구이다. 사회적기업가들은 기업가들과 마찬가지로 성취를 추구하고, 사람들의 욕구를 충족시키기 위해 자원을 확보하며, 끊임없이 창조적이고, 실수를 두려워하지 않는다. 이런 차원에서 사회적기업가들은 특히 버려진 장소와 재활용 물품을 새로운 용도를 위해 활용하며, 상업부문과 공공부문으로부터 재정을 만들어낸다. 이는 이상주의와 현실주의의 묘한 혼합의 가장 성공적인 경우라 할 수 있다.

¹⁶ 이 자료는 박준식·엄형식, "사회적기업가 양성을 위한 교육훈련과정 사례연구 : 미국, 영국, 프랑스 사례를 중심으로"(미간행 자료)에서 영국의 사례에 의존하고 있다.

③ 사회적기업가학교의 교육철학 – action learning

사회적기업가학교는 전통적인 교육방식보다 직접적인 실천을 통한 성찰의 방법이 보다 효과적이라고 본다. 이를 위해 action learning이라는 방식의 교육방식을 채택하고 있다. action learning은 학생들이 소규모의 그룹을 이루어 자유로운 분위기에서 자신들이 최근에 성취한 성과와 문제점을 밀도있게 토론하는 방식이다. 그룹의 구성원들은 서로에게 질문을 할 수 있으나, 충고를 할 수 없다. 이러한 분위기에서 학생들은 보다 개방적이고 정직할 수 있으며, 그들의 프로젝트에 영향을 줄 개인적이고 감동적인 이슈들을 알아차릴 수 있으며, 다른 사람들의 경험으로부터 많은 것을 배울 수 있다. 이러한 토론은 기금모금, 마케팅, 사업계획 수립, 사업설명 등의 핵심기술을 훈련하는 과정에서 이루어지게 된다.



사회적기업가학교의 교육철학의 저변에는 다음과 같은 아이디어들이 깔려있다.

- ① 사람들은 경영적인 활동을 직접 수행함으로써 기업가정신을 가장 잘 배울 수 있음.
- ② 혁신, 기업가정신 그리고 성취에 대한 기록을 가지고 있는 실천가와 조직들은 가치있는 재료들을 제공해줌.
- ③ 전문가들의 지식은 그것이 현재 알고자 하는 문제에 직접적으로 관련되어야 가장 가치가 있음.
- ④ 학생들은 서로로부터 많은 것을 배울 수 있음.
- ⑤ 자기이해는 학생들이 자신들의 재능을 보다 많이 이용할 수 있게 해주고, 그들의 선택을 가치 있게 해주며, 개인적 문제들을 둘러싼 방법들을 찾게 해줌.
- ⑥ 개인들은 다양한 학습욕구를 가지고 있으며, 다양한 방법으로 배우게 됨.

④ 사회적기업가학교의 교육대상

사회적기업가학교는 1년 과정의 주 1회 교육을 진행하고 있다. 교육과정은 learning by doing의 방식에 기반하고 있으며, 교육대상자에 대한 제한은 없다. 새로운 커뮤니티 프로젝트나 사회적기업을 설립하고자 하거나, 기존의 조직을 활성화시키기를 희망하는 사람으로서 learning by doing의 방식을 동의하는 사람은 누구나 입학할 수 있다. 사회적기업가학교에서는 실업상태인 학생들을 위한 각종 기금을 확보하고 있다.

⑤ 교육과정

사회적기업가학교의 교육과정은 실천과 반성의 방식에 기초하고 있으며, 전통적인 교육훈련 프로그램과는 매우 다르다.

■ Action Learning Sets

사회적기업가학교 교육과정의 핵심으로서 훈련된 활성가와 함께 학생들이 소그룹을 이루어 자신들이 처한 문제를 토론하고, 서로의 경험을 통해 배우는 것이다. 종종 이 그룹은 교육과정이 종료한 이후에도 지속되는 경우가 있다.

■ Witness Sessions

교육기간 동안 학생들은 사회적기업 현장의 활동가들로부터 이야기를 듣고, 질문하는 시간들을 가지게 된다. 사회적기업가학교에서는 이러한 활동가들을 ‘증인 witness’라고 부른다. 이들은 강의를 하기 보다는 자신들의 성공과 실패의 비결들을 이야기해주고, 학생들의 질문에 대답할 뿐만 아니라 함께 토론을 진행한다. 증인들은 학생들 스스로가 결정한 우선순위에 따라서 학생들에게 직접적으로 적절한 정보를 줄 수 있는 사람들로 초청하게 된다.

■ Expert Sessions

사회적기업가학교는 몇몇 부문에서는 정보적 지식에 대한 교육이 이루어져야 한다고 판단하고 있다. 이를 위해 전문가들로부터 강의를 통해, 법적구조, 재정과 경영, 사업계획, 기금모집, 파트너십 등 핵심적인 기술들을 배우게 된다.

■ ‘Show-How’ Project Visits

사회적기업의 성공한 사례들을 방문하여 경험자들의 이야기를 듣고, 실제로 현장의 분위기를 이해하는 방문프로그램을 진행한다.

■ Intensive Study Residential Blocks

전국의 사회적기업가학교에 참여하고 있는 학생들과의 교류를 위해 현장방문을 포함하는 3일간의 합숙교육을 진행한다.

■ Personal Tutors

프로그램에 참여하게 되면, 학생들은 자신이 배우고자 하는 분야에 관련된 전문가를 개인교사로 배정받게 된다. 매 6~8주마다 2~3시간씩 개인교사와의 면담을 통해 교육과정에 전반에 대한

지도를 받게 된다.

■ Mentors

사회적기업학교는 학생들에게 후견인을 지정해주고, 2시간씩 1년에 총 4회의 후견인 만남을 진행한다.

⑥ 교육과정의 기획

교육과정은 참여자들에 대한 사전 조사를 통해 참여자들의 서로 다른 배경과 욕구를 기초로 하여 기획된다. 참여자들이 참여하고 있는 사업과 조직, 그들을 둘러싼 환경에 대한 조사, 참여자들 사업에 대한 개인적인 평가와 비전에 대한 조사를 근거로 하여서 기획된다. 이를 기초로 도움이 될 사례의 발굴을 비롯하여 전문가들과 경험자들을 조사하고 학습과정에 배치한다. 그리고 참여자 개인의 욕구를 반영하는 커리큘럼의 구성된다.

⑦ 교육참여자들이 지켜야 할 내용

- ① 보다 많은 실천적 경험을 위한 노력 / 1년 3일간 6회
- ② 1년 동안 8번의 Action Learning Set Meeting
- ③ 학습 다이어리 사용을 통한 학습의 성찰과 점검
- ④ 개인의 학습 계획과 자신의 사업발전 계획을 통한 적극적인 참여와 기여
- ⑤ 4회의 튜터와의 만남 및 2회의 스태프들과의 공식적인 중간점검 모임
- ⑥ 후견인과의 4회 만남
- ⑦ 인터넷을 통한 토론과 지속적인 학습과정에 참여
- ⑧ 마지막 평가 리포트와 개인의 학습과 사업발전 계획을 학교와 함께 준비할 것
- ⑨ 참여자들간의 나눔과 우정을 위한 노력

[2] 해외 사회적기업 설립·운영 매뉴얼

① Community Enterprise Toolkit

- | | |
|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Stage 1 : 아이디어(the idea) | Stage 2 : 시장조사(Market Research) |
| Stage 3 : 운영그룹(Steering Group) | Stage 4 : 비용(Costs) |
| Stage 5 : 경영구조(Management Structure) | Stage 6 : 비즈니스 계획(the Business Plan) |
| Stage 7 : 재정조달(Funding) | Stage 8 : 사업 착수(Start up) |
| Stage 9 : 사업경영(Running the Business) | |

② Manual for Developing Social Enterprises

1. 아이디어(the Idea)

- 아이디어의 생성 : 필요와 기회(Generating Ideas: Need and Opportunity)
- 그것이 실현 가능한가?(Is it Feasible?)
- 사업제안 계획 및 제출(Planning and Presenting the Business Proposal)

2. 운영그룹(Steering Group)

- 운영그룹 형성 : 무엇이 좋은 운영그룹을 형성하는가?
- 역할과 책임 : 정체성 훈련과 개발 필요

3. 시장조사

- 시장조사 실행 : 올바른 결론 도안(Drawing the Right Conclusions)
- 생산과 서비스 디자인
- 판매계획

4. 사업계획(the Business Plan)

- 사업계획의 내용 : 무엇이 좋은 사업계획을 만드는가?
- 사업계획하기
- 사업계획 제출

5. 재정조달(Funding)

- 기본적인 재정계획
- 예산세우기(Budgeting) : 현금수지견적(Cash Flow Forecasts)
- 자금조달하기

6. 비용과 원가계산(Costs and Costing)

- 단위 비용 계산과 손익분기점
- 원가분석(Cost Centre Analysis)과 자금운용(Controlling Finances)
- 손익(Profit and Loss)과 대차대조표(Balance Sheets)
- 부가가치 측정(Measuring Value Added)

7. 경영구조(Management Structure)

- 여러 구조들(Different Structures) : 법적 구조
- 역할과 책임 : 의사결정
- 위험관리(Managing Risk)

8. 기업운영(Running the Enterprise)

- 창업 준비(Countdown to Starting the Enterprise)
- 마케팅(Marketing)과 판촉(Promotion)
- 사업 책임(Business Responsibilities)
- 인적자원(Human Resources)
- 리더십 : 위원회와 일하기(Working with the Committee)
- 계획과 실행(Planning and Performance : 사회적회계(Social Accounts))
- (공공)조달(Procurement)

③ Effective Management of Social Enterprises : Lessons from Businesses and Civil Society Organizations in Iberoamerica

1. 사회적기업의 접근(the Social Enterprise Approach)

- 핵심 질문
- 연구의 본질
- 맵핑틀(a Mapping Framework)

2. 사회적기업에서 리더십(Leadership in Social Enterprise)

- 벤처의 착수(Venture Start-up)
- Social Venture Institutionalization
- Venture Decentralization
- 복합체 리더십(Conglomerate Leadership)
- 주요 고려할 사항

3. 사회적기업의 전략

- 사명, 가치, 그리고 가치 명제(Value Proposition)
- 합법성(Legitimacy)과 지원(Support)
- 실행역량의 생성(Creating Operational Capability)
- 사회적기업가를 위한 교훈

4. 사회적기업의 조직문화

- 조직문화 분석을 위한 개념적 기초
(Conceptual Base for Organizational Cultural Analysis)
- 사회적기업의 커다란 영향력이 있는 문화영역
(Most Influential Cultural Dimensions in Social Enterprise)
- 사업에서 사회적기업의 문화
- 시민사회조직들에서 사회적기업의 문화
- 최종 반영

5. 조직의 구조화(Structuring the Organization)

- 사업과 조직구조
- 시민사회조직들과 조직 구조
- 사회적기업의 효과성을 촉진하는 작업흐름(Work Flows)
- 조직구조의 설계를 통한 가치창출에 대한 교훈

6. 사회적기업에서 인적자원의 관리

- 인적자원 관리체계의 중심 요인들
- 인적 고용(Personnel Recruitment), 보유(Retention) 그리고 개발(Development)
- 조직 경쟁력과 개인 경쟁력
- 조직학습의 조건
- 인적자원 관리체계를 통한 가치 생성의 교훈

7. 사회적기업에서 재정적 생존능력(Financial Viability in Social Enterprise)

- 재정조달 메커니즘의 주요 요소들
- 의존적인 재정조달 메커니즘
- 다양한 재정조달 메커니즘
- 경영적 교훈

8. 사회적기업의 거버넌스(Governance in Social Enterprise)

- 주요 발견들
- 경영적 교훈

9. 성과측정(Performance Measurement)과 관리(Management)

- 성과측정의 기본틀
- 하나의 경영체계 부분으로서 성과평가
(Assessment of Progress toward the Achievement of the Mission)
- 이해관계자 평가에 대한 초점(Focus on Stakeholder Assessment)
- 통합적인 성과측정과 관리체계

10. 사회적 그리고 경제적 가치 창출(Creating Social and Economic Value)

- 우리가 추구해야 하는 가치유형은 무엇인가? 가치명제(the Value Proposition)
- 익숙한 세계 : 경제적 가치의 창출
- 사회적 가치에 대한 이해를 위하여
- 경제적 가치와 사회적 가치 사이의 관계
- 왜 사회적기업에서 사회적 가치와 경제적 가치의 생성을 동등하게 관심을 갖는가?
- 사회적기업에서 사회적 가치와 경제적 가치 창출에 대한 동등한 관심
- 주요 고려할 사항

④ A Business Planning Guide to Developing a Social Enterprise

사회적기업의 사업발전 과정

- Stage 1 : 동기부여(Motivation)
- Stage 2 : 준비(Preparation)
- Stage 3 : 평가(Assessment)
- Stage 4 : 아이디어 검사(Testing Your Idea)
- Stage 5 : 탐사(Exploration)
- Stage 6 : 사업계획(Business Planning)
- Stage 7 : 창업(Start-up)

성공을 위한 주요 조언(Top Tips for Success)

⑤ 사회적기업가를 위한 전략적 도구 : 비영리 조직의 활동을 향상시키기(Strategic Tools for Social Entrepreneurs : Enhancing the Performance of Your Enterprising Nonprofit)

1. 전략적 서비스 비전 개발하기

- 전략적 서비스 비전 이해하기
- 전략적 서비스 비전에 다양한 구성요소 포함하기
- 충돌하는 구성 요소 만족시키기
- 사회적기업가를 위한 실천 고려하기

2. 기업가적 경쟁 전략 개발하기

- 경쟁적 환경 이해하기
- 강점과 약점 분석하기
- 경쟁 전략 선택하기

3. 경쟁전략 : 네트워크, 협력관계, 그리고 제휴 구축하기

- 협조적 전략만들기
- 의지와 능력있는 협조자 구하기
- 협력자와 협상하기
- 협력관계 관리하기

4. 기업가처럼 사람들을 이끌고 유지하고, 보상해 주기

- 사회적기업을 이끌기
- 훌륭한 사람들 끌어들이기와 유지하기
- 팀에게 동기를 부여하기

5. 기업가적으로 이사회 관리하기

- 이사회의 역할 이해하기
- 이사회의 생활주기
- 이사회의 기능
- 기업가적 환경 만들기
- 대안적 운영구조
- 이사회 채용
- 오리엔테이션과 개발 이사회에서 멤버 제하기
- 변화를 위한 시간

6. 기부자를 투자자처럼 대하라

- 기부-투자자의 새로운 세계
- 가치의 오래된 자원에서 새로운 것으로의 전환
- 사회적기업 협력관계를 위한 증가한 영역 규정하기
- 기업가적 기부자의 참여를 위한 준비하기
- 새로운 사회적 책무 개발하기
- 기부자를 위한 가치 만들어 내기위한 지침들

7. 지역사회와 함께하기

- 지역사회 규정하기
- 지역사회가 사회적기업에게 왜 중요한지 이해하기
- 지역사회 연계를 지속하고 양성하기

8. 실제로 이루어지는 활동정보

- 비영리 시장영역에서 가치 규정하기
- 활동정보체계 개발하기
- 정보를 행동으로 전환하기

9. 가능한 소득전략 개발하기

- 무엇이 소득(earned incom) 전략인가?
- 3가지 다른 소득경로 탐색하기
- 조직을 위한 가능한 소득 전략 개발하기

10. 성공을 구축하기 위한 적절한 전략 찾기

- 규모에 대한 유혹적 요청
- 왜 규모 키우기가 모든 사람을 위한 것이 아닌지
- '규모키우기' 대신 '규모줄이기' 하기
- 성공의 혜택을 확산시키기 위한 다른 경로들
- 규모 키우기를 할지에 대한 결정 혹은 다른 결정을 위한 지침

11. 조직적 변화 관리하기

- 조직적변화에 대해 사회적기업가가 알아야 하는 것은 무엇인가
- 조직적 변화를 이끄는 것을 어떻게 준비할 것인가
- 조직이 변화를 경험할 때 어떤일이 발생하는가
- 리더로서 조직적 변화에서의 역할

12. 기업가적 사고방식 키우기

- 기업가적 사고 개발하기
- 기업가적 환경 창출하기
- 기업가적 리더십 개발하기
- 성장 다루기

⑥ 진취적인 비영리 : 사회적기업가를 위한 툴킷(Enterprising Nonprofits : A Toolkit for Social Entrepreneurs)

1장 : 사회적기업가 정신(Social Entrepreneurship)

2장 : 당신의 사명을 명확히 하라(Defining Your Mission)

3장 : 새로운 기회를 확인하고 평가하기(Recognizing and Assessing New Opportunities)

4장 : 자원동원(Mobilizing Resources)

5장 : 책임 있는 사회적기업가(The Accountable Social Entrepreneur)

6장 : 위험에 대한 이해 – 사회적기업가와 위험관리

(Understanding Risk: The Social Entrepreneur, and Risk Management)

7장 : 혁신에 대한 습득(Mastering the Art of Innovation)

8장 : 고객에 대한 이해와 유인(Understanding and Attracting Your "Customers")

9장 : 재무관리(Financial Management)

10장 : 사회적기업의 계획(Planning for the Social Enterprise)

Appendix A : 사회적기업가의 법률 가이드(Social Entrepreneurs' Brief Guide to the Law.)

Appendix B : For Further Reading.

⑦ Open University 협동조합 창업하기

1. 착수하기(Getting started)

2. 일과 사람들(Jobs and People)

3. 조직하기(Getting organized)

4. 판매계획(How will it sell?)

5. 재정계획(Financial Planning)

6. 재정기록 및 관리(Financial records and control)

7. 고용(Employment)

8. 의사결정과 회의(Decision making and meetings)

9. 협동(Co-operation)

10. 부동산, 설비 및 공급품(Premises, equipment and supplies)

11. 자금조달(Raising finance)

12. 성공을 위한 초읽기(Countdown to success)

⑧ 커뮤니티 비즈니스 창업매뉴얼

1부 : 창업이 싹트기 시작

- 창업의지
- 창업 방향성
- 창업 각오

2부 : 창업의 이미지 만들기

- 창업하는 사업의 목적, 내용을 명확하게
- 사업의 목적, 내용이 적절한 평가
- 창업으로 향한 최소한의 투병성 제조건
- 마지막에는

3부 : 창업준비

- 파트너 선택
- 하고 싶은 것의 재확인

1. 기본설계

- 사업내용의 구체화
- 인원 / 사무소 / 비품
- 자금 / 자재의 조달

2. 상세설계(사업실시계획 세우기)

- 사업의 실시계획
- 인원확보
- 사무소 / 비품류의 조달
- 자금계획
- 조직형태
- 기타(활동)에 대한 준비행위

3. 사업계획서 작성

- 사업계획
- 자금계획(창업자금 / 수지계산서)

4부 : 창업

1. 설립

- 법인설립
- 사무소 개설, 비품조달
- 직업 등의 고용
- 각종 신고, 사회보험의 수속 등

2. 사업개시

- 자금조달
- 활동의 PR / 영업활동 / 창업으로의 최종준비(지역에서 영업수법)
- 개업
- 반성과 개선
- 사업을 계획하기 위해서는(커뮤니티 비즈니스가 실패하거나 지속하는 이유)

3. 새로운 사업전개를 목표로 하여

- 정보의 수 / 발신력의 강화
- 새로운 자금조달(금융기관으로부터의 유리한 차입)
- 네트워크의 강화

5부 : 커뮤니티 비즈니스 창업사례 소개

- 복지분야
- 보육분야
- 점포운영
- 마을만들기분야

⑨ Working in the Third Sector : Handbook on Work Organisation in Social Enterprises

1. 시작 : 필요와 원칙

- 필요에 대한 대응의 자기조직화
- 민주주의와 참여
- 효과성(Effectiveness)과 효율성(Efficiency)

2. 유대(Bonds)

- 사명
- 시장에 대한 인식
- 변화에 대한 태도로서 유연성
- 자발적 혹은 유급 노동
- 법률적 상황

3. 환경

- 하나의 사회적 체계로의 인정받기
- 공공부문
- 민간부문

4. 경제적 / 재정적 흐름

- 경제수지(Economic Balance)
- 사회대차대조표(the Social Balance Sheet)
- 재무수지(Financial Balance)

5. 근로관계

- 계약
- 매출(Turnover)
- 징벌(Retributions)
- 회사와 채용
- 전문적인 관심과 기술
- 훈련
- 근로시간

6. 성장 이끌기

- 위기란?
- 윤리적 혹은 합리적 경영
- 적은 것이 좋은 것인가? 여러 가지 모델과 컨소시엄 가설
- 네트워킹

7. 정부의 역할

- 제3섹터를 위한 정책
- 몇 가지 일반적인 제언

Appendix : 근로계약(이탈리아 / 스페인 / 영국)

【 표 28 】 주요 사회적기업 설립·운영 매뉴얼 목차 정리

매뉴얼	내용	매뉴얼	내용
Community Enterprise Toolkit	Stage 1 : 아이디어 Stage 2 : 시장조사 Stage 3 : 운영그룹 Stage 4 : 비용 Stage 5 : 경영구조 Stage 6 : 비즈니스 계획 Stage 7 : 재정조달 Stage 8 : 사업 착수 Stage 9 : 사업경영	Manual for Developing Social Enterprises	1. 아이디어 2. 운영그룹 3. 시장조사 4. 사업계획 5. 재정조달 6. 비용과 원가계산 7. 경영구조 8. 기업운영
A Business Planning Guide to Developing a Social Enterprise	Stage 1 : 동기부여 Stage 2 : 준비 Stage 3 : 평가 Stage 4 : 아이디어 검사 Stage 5 : 탐사 Stage 6 : 사업계획 Stage 7 : 창업 성공을 위한 주요 조언	사회적기업가를 위한 전략적 도구 : 비영리조직의 활동 향상시키기	1. 전략적 서비스 비전 개발하기 2. 기업가적 경쟁 전략 개발하기 3. 경쟁전략 : 네트워크 / 협력관계 / 제휴 구축하기 4. 구성원의 동기부여 / 유지 / 보상 5. 기업가적으로 이사회 관리하기 6. 기부자를 투자자처럼 대하라 7. 지역사회와 함께하기 8. 실제로 이루어지는 활동정보 9. 가능한 소득전략 개발하기 10. 성공을 위한 적절한 전략 찾기 11. 조직적 변화 관리하기 12. 기업가적 사고방식 키우기
Enterprising Non-profits: a Toolkit for Social Entrepreneurs	1장 사회적기업가 정신 2장 당신의 사명을 명확히 하라 3장 새로운 기회를 확인/평가하기 4장 자원동원 5장 책임 있는 사회적기업가 6장 위험에 대한 이해 : 위험관리 7장 혁신에 대한 습득 8장 고객에 대한 이해와 유인 9장 재무관리 10장 사회적기업의 계획 사회적기업가의 법률 가이드	커뮤니티 비즈니스 창업매뉴얼	1부 : 창업이 싹트기 시작 2부 : 창업의 이미지 만들기 3부 : 창업준비 1. 기본설계 2. 상세설계 3. 사업계획서 작성 4부 : 창업 1. 설립 2. 사업개시 3. 새로운 사업전개를 목표로 하여 5부 : 커뮤니티 비즈니스 창업사례
Effective Management of Social Enterprises: Lessons from Business and Civil Society Organizations	1. 사회적기업의 접근 2. 사회적기업에서 리더십 3. 사회적기업의 전략 4. 사회적기업의 조직문화 5. 조직의 구조화 6. 사회적기업에서 인적자원의 관리 7. 사회적기업에서 재정적 생존능력 8. 사회적기업의 가버넌스 9. 성과 측정과 관리 10. 사회적 그리고 경제적 가치 창출	Open University 협동조합 창업하기	1. 착수하기 2. 일과 사람들 3. 조직하기 4. 판매계획 5. 재정계획 6. 재정기록 및 관리 7. 고용 8. 의사결정과 회의 9. 협동 10. 부동산, 설비 및 공급품 11. 자금조달 12. 성공을 위한 초읽기

3

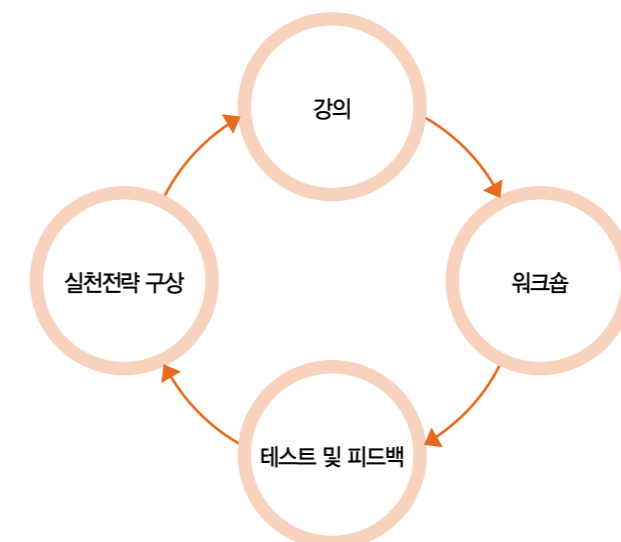
사회적기업가 경영학교 교육 모듈 설계

【 1 】 교육과정의 특징

- ① 현장중심 교육 : 전체 과목이 개별 사회적기업에 적용할 수 있는 구체적인 주제로 선정
- ② 맞춤형 교육 : 교육생들의 사회적기업에 대한 이해 정도, 조직성격, 사업운영방식 등을 반영하여 교과목을 조정하며, 프로그램 워크숍을 통해 선호하는 교육과정을 결정
- ③ 참여형 교육 : 전체 교육이 워크숍 방식으로 진행되며, 개별 사회적기업의 사례를 기반으로 교육이 진행됨

【 2 】 교육진행 방식

- ① 강의 → 워크숍을 통해 교육생 본인의 과제를 교육진행시 해결토록함
- ② 매 교육이후 교과과정에 대한 평가를 통해 학습 효과를 모니터
- ③ 현장에서 실전 적용 이후 다음 교육과정때 그에 대한 평가를 통해 학습내용을 체득함



[3] 교육과목 개요

- 사회적기업(경제) 이해 : 2과목
 - 사회적기업의 역사와 인센티브 구조에 대한 이해
 - 사회적기업의 사회적 목적에 대한 이해와 적용
- 돌봄 사회서비스의 이해 : 2과목
 - 돌봄서비스가 가지고 있는 사회적, 철학적 의미를 이해
 - 통합적 돌봄서비스로의 접근이 가능한 마을 공동체와 상호주의에 대한 이해
- 사회적기업의 사업계획 : 과목
 - 일반 창업과정에서의 사업계획을 이해하고 사회적기업의 특성에 맞게 적용
- 사회적기업의 조직관리도구 : 2과목
 - 사회적기업의 사명에 맞게 조직을 측정하고 관리하는 툴을 이해
 - 조직을 전략적으로 운영하고 관리하는 도구를 이해하고 적용
- 사회적기업의 재정운영 : 2과목
 - 사회적기업의 재원을 구성하는 매커니즘을 이해하고 분석
 - 사회적기업의 재정운영과 필수적인 회계, 세무에 대한 이해를 높임
- 사회적기업의 협치
 - 사회적기업의 조직형태에 적합한 내부 통제구조와 의사결정방식을 이해
 - 지방정부와의 공동생산의 주체로 사회적 목적을 실행하기 위한 전략을 개발
- 사회적기업의 마케팅
 - 시장에서의 물품과 서비스의 판매활성화 전략을 이해
 - 명분과 의미를 확산시키고 변화시키는 사회적마케팅을 이해
- 사례발표

[4] 교과목별 교육내용 및 시간 구성

[표 29] 사회적기업가 경영학교 교육 모듈

		교육 내용	강의 목표 및 주요 내용	시간 구성			
				강의	평가 토론	워크숍	총 시간
필수	사회적 기업 (기업)의 이해	① 사회적기업 (기업)의 이해	① 사회적기업의 전통과 변화과정에 대한 이해 → 현재적 의미 ② 사회적기업의 개념을 둘러싼 이론적 쟁점에 대한 이해 ③ 사회적기업의 인센티브 구조에 대한 이해 ④ 사회적기업과 복지국가 그리고 자본주의 미래와의 관계설정 ⑤ 한국의 사회적기업의 현실과 과제에 대한 이해	3.5	0.5	-	4
		② 사회적기업의 사회적 목적이란 무엇인가?	① 사회적기업의 실질적인 사회적 목적이란 무엇인지 이해한다. ② 사회적기업의 구체적인 사회적 목적의 형성과정을 이해한다. ③ 구체적인 자기 조직의 사례를 통해서 사회적 목적을 구체화시킨다.	3	0.5	0.5	4
	돌봄 서비스 영역의 이해	③ 돌봄서비스 영역에 대한 이해	① 돌봄서비스가 가지고 있는 사회적·철학적 의미를 이해한다. ② 돌봄서비스의 특성과 한국사회 체계에 대해서 이해한다. ③ 돌봄서비스 영역의 특성을 기반으로한 사회적기업의 역할을 설정해본다.	3	1	-	4
		④ 마을공동체	① 후기자본주의, 디지털 테크놀로지, 지구화 시대 마을공동체의 가능성을 타진한다. ② 돌봄서비스 영역들의 상호 연관성을 마을공동체의 비전하에 살핀다. ③ 통합적 돌봄서비스 에코로지로서의 마을공동체와 상호주체적 돌봄 실천을 '행복의 경제학' 관점에서 구상해본다.	3	1	-	4
	사회적 기업의 사업계획	⑤ 사회적기업의 사업계획 수립과정과 실행	① 일반적인 사업계획 수립과정을 이해한다. ② 일반적인 사업계획을 사회적기업의 사업계획 수립 과정에 적용하는데 있어서 고려되어야 할 점을 확인한다. ③ 사회적기업에 적용 가능한 사업계획 수립과정을 자신의 기업이 추진하고 있는 현재의 사업이나 신규 사업에 적용해보도록 한다.	3.5	0.5	1	5
	사회적 기업의 조직관리 도구	⑥ 사회적기업의 사회적 회계	① 사회적기업의 운영원칙을 이해한다 ② 사회적 목적을 실행하기 위한 측정과 조정의 기능을 하는 도구를 이해한다 ③ 사회적회계의 적용 목적과 핵심 절차를 이해한다 ④ 우리 기업의 사명과 목적, 활동을 정리해 본다.	2	0.5	1.5	4

		교육 내용	강의 목표 및 주요 내용	시간 구성			
				강의	평가 토론	워크 숍	총 시간
필수	사회적 기업의 조직관리 도구	⑦ 사회적기업 의 전략적 조직운영	① 사회적기업에게 '전략적 기업운영'의 필요성에 대해 확인 한다. ② BSC 전략체계도의 특성 및 4가지 관점을 이해한다 ③ 사회적기업의 조직 관리 도구로 사회적회계와의 연계성을 이해한다	2	0.5	1.5	4
	선택	사회적 기업의 재정운영	⑧ 사회적기업 의 재정조달 메커니즘에 대한 이해	① 사회적기업의 재정조달의 특성을 이해한다 ② 복합사회적자원형성을 위한 매커니즘을 이해한다. ③ 사례를 통해 조직의 재정조달 계획을 수립한다.	3	0.5	0.5
⑨ 사회적기업 의 재정운영 계획			① 기업의 재무운영의 특성을 이해한다. ② 기업재무의 재정계획 수립절차 및 프로세스를 이해한다. ③ 우리 조직에 맞는 기업재무의 계획과 형식을 적용해 본 다	3.5	0.5	1	5
사회적 기업의 협치		⑩ 사회적기업 의 조직형태 및 통제구조 의 설계	① 사회적기업을 담을 수 있는 조직형태와 그 특성을 이해한 다. ② 업종별 조직운영의 특성을 이해하고 적합한 조직형태를 알아본다. ③ 우리조직의 특성에 맞는 조직형태를 채택하고 적용해 본 다.	2	1	1	4
		⑪ 사회적기업 의 지역사회 협치 (Governance)	① 공동생산자로서 사회적기업과 지방정부의 파트너십을 이 해한다. ② 건강한 거버넌스를 위한 각각의 역할에 대해 사례접근 ③ 사회적기업과 지방정부의 공동생산 가능성과 실질적인 협 치를 위한 조건과 과제 ④ 우리지역에서 지역사회 거버넌스를 형성하기 위한 우리조 직의 과제를 고민해본다.	2	1	1	4
사회적 기업의 마케팅		⑫ 사회적기업 의 사회적 마케팅 이해 및 실천	① 일반기업과 사회적기업의 특성을 구분한다. ② 기업운영의 활성화를 위한 마케팅 전략의 차별성을 이해 한다. ③ 사회적 마케팅의 업종별 특성에 맞게 적용해 본다.	3	0.5	0.5	4
		⑬ 사회적기업 의 전략적 제휴와 네트 워크 실천	① 기업운영에서 '전략적 제휴'에 대한 접근방식과 운영방안 을 이해한다. ② 사회적기업의 전략적 제휴와 지역.업종 네트워크 실천 전 략의 성공사례 접근 ③ 우리조직의 전략적 제휴 대상과 방안을 구상한다	3	0.5	0.5	4
사례발표 및 교육평가		⑭ 사례 발표 및 평가결과 발표	워크숍 과정을 통해서 실행된 과제해결을 위한 사례발표와 교육진행에 대한 전반적인 평가를 진행한다.				

4

돌봄사회적기업 설립을 위한 실무 워크숍(시범교육)

[1] 교육 목적 및 목표

- 목적 : 통합돌봄사업을 추진중인 돌봄서비스 조직들이 지역사회에서 사회적경제조직으로 성장할 수 있도록 사회적기업에 대한 관점과 기초 이해를 높이기 위함
- 목표 :
 - 사회적경제와 사회적기업을 이해한다.
 - 사회적경제조직의 조직운영, 사업전략을 구상하는 특성을 이해하고 적용한다.
 - 지역에서 필요한 조직으로 지속가능한 비전을 수립할 수 있도록 기초 지식을 익힌다.

[2] 교육설계의 특징

- 현실적용 : 전체 과목이 개별 사회적기업에 적용할 수 있는 구체적인 주제로 선정
- 참여형 교육 : 전체 교육이 워크숍 방식으로 진행되며, 개별 사회적기업의 사례를 기반으로 교육이 진행됨
- 맞춤형 교육 : 프로그램 워크숍을 통해 현재 시범사업을 진행하고 있는 4개 지역의 특성과 욕구에 기반하여 교육을 설계하고 목표를 구체화함
- 실천전략의 설계 : 교육과 동시에 조직에 적합한 실천전략을 구상하도록 설계

[3] 교육진행방식

- 매회 강의 및 워크숍을 동시에 배치
- 강의와 워크숍 이후 당일 진행 내용에 대한 평가
- 조직과 지역에서 적용하는 방안(실천전략)을 구상

[4] 교육시간

- 실무자 : 7일간 42시간
- 보육사 : 1일간 6시간

[5] 교육 전체 일정

구분		인천YWCA	제천YWCA	대구여노	광주여노
실무자 교육	전체 집합교육	3월 21일, 3월 25일, 3월 28일			
	그룹 워크숍	4월 4일, 11일, 18일, 25일		4월 1일, 8일, 15일, 29일	
보육사 교육		3월 30일	3월 26일	4월 16일	4월 2일

[6] 교육과목

- 실무자 통합교육

일자 및 시간		교육 내용	담당 강사
3월 21일(월)	10:30~13:30	사회적 경제(기업)의 이해	장원봉
	14:30~16:30	사회적기업의 사회적 목적이란 무엇인가?	장원봉
	16:30~17:30	프로그램 워크숍	장원봉 / 김유숙
3월 25일(금)	10:30~13:30	사회적기업의 사업계획 수립과정과 실행	정극재
	14:30~17:30		김유숙
3월 28일(월)	10:30~13:30	돌봄서비스 영역에 대한 이해	김경희
	14:30~17:30	마을공동체	김영옥
총시간	18시간		

- 그룹교육 : 대구, 광주 여성노동자회(대전 KTX 회의실 민들레)

일자 및 시간		교육 내용	담당 강사
4일차 (4월 1일)	10:30~13:30	사회적기업의 사회적회계 ①	김유숙
	14:30~17:30	사회적기업의 사회적회계 ②	김유숙
5일차 (4월 8일)	10:30~13:30	사회적기업의 전략적 조직운영 ①	김유숙
	14:30~17:30	사회적기업의 지역사회 협치(Governance)	장원봉
6일차 (4월 15일)	10:30~15:30	사회적기업의 재정운용	최호윤
	15:30~17:30	사회적기업의 전략적 조직운영 ②	김유숙
7일차 (4월 29일)	10:30~13:30	사회적기업의 재정조달 메커니즘에 대한 이해	장원봉
	14:30~17:30	사회적기업의 사회적 마케팅 이해 및 실천	장원봉
총시간	24시간		

- 인천, 제천 YWCA(서울, 여성재단)

일자 및 시간		교육 내용	담당 강사
4일차 (4월 4일)	10:30~13:30	사회적기업의 사회적회계 ①	김유숙
	14:30~17:30	사회적기업의 사회적회계 ②	김유숙
5일차 (4월 11일)	10:30~13:30	사회적기업의 조직형태 및 통제구조의 설계	문보경
	14:30~17:30	사회적기업의 전략적 조직운영 ①	김유숙
6일차 (4월 18일)	10:30~15:30	사회적기업의 지역사회 협치(Governance)	장원봉
	15:30~17:30	사회적기업의 전략적 조직운영 ②	김유숙
7일차 (4월 25일)	10:30~13:30	사회적기업의 사회적 마케팅 이해 및 실천	장원봉
	14:30~17:30	사회적기업의 전략적 제휴와 네트워크 실천	장원봉
총시간	24시간		

[7] 교육 참가자 및 진행팀

그룹	이름	직위	현재 업무	단체명
그룹 ① (여성재단)	김숙자(여)	회장	대표	제천YWCA
	박영미(여)	사무총장	실무총괄	
	김영호(남)	평생교육원장	평생교육 총괄	
	김정선(여)	팀장	보육서비스 담당	
	이왕희(남)	직원	프로그램 담당	
	이윤희(여)	보육사	덕산면 보육매니저	
	장정희(여)	회장	대표	인천YWCA
	고성란(여)	사무총장	실무총괄	
	김영신(여)	간사	보육서비스 담당	
	박재석(남)	부단장	여성경제사업팀	한국여성재단
	박은희(여)	대리	여성경제사업팀	
그룹 ② (대전KTX회의실)	김영숙(여)	회장	대표	대구여성노동자회
	박은정(여)	사무국장	실무총괄	
	정현정(여)	팀장	보육서비스 담당	
	배선자(여)	팀장	보육사회적기업 담당	
	주경미(여)	회장	대표	광주여성노동자회
	서연우(여)	사무국장	실무총괄	
	이호선(여)	담당	보육서비스 담당	
	김연옥(여)	팀장	워킹맘 가사센터 맞찬들 사업	
	김윤주(여)	수원 사무장	사회적기업 담당	전국가정관리사협회
	김익자(여)	전주 팀장	사회적기업 담당	
	홍현희(여)	팀장	여성경제사업팀	한국여성재단
강사 및 스텝	사회투자지원재단 사무총장			장원봉
	사회투자지원재단 사회적경제연구센터 부소장			문보경
	사회투자지원재단 사회적경제지원팀장			김유숙
	사회투자지원재단 기획홍보팀장			구자진
	이지컨설팅 대표			정극재
	제일회계법인 회계사			최호윤
	한국여성정책연구원 연구위원			최유진
	한국여성정책연구원 연구위원			김경희
	이화여대 한국여성연구원 객원 연구위원			김영옥

[8] 교과목별 강의 내용

교과목	교육 내용	교육 주요 내용
사회적 경제 (기업)의 이해	① 사회적 경제(기업)의 이해	사회적 경제의 역사적 변천과정에 대한 이해를 통해서 사회적 경제의 현재적 의미와 전망을 고찰한다.
	② 사회적기업의 사회적 목적이란 무엇인가?	사회적기업의 사회적 목적은 어떻게 만들어지며, 구체적인 사례를 통해서 사회적 목적을 구체화 시킨다.
돌봄서비스 영역의 이해	③ 돌봄서비스 영역에 대한 이해	돌봄서비스 영역의 특성과 한국의 돌봄서비스 체계에 대한 이해를 통해서 이 영역의 사회적기업의 역할을 설정해본다.
	④ 마을공동체	돌봄서비스 영역들의 통합적 구성체로서, 그리고 상호주체적 돌봄의 궁극적인 지향 및 비전으로서 마을공동체를 살핀다.
사회적기업의 사업계획	⑤ 사회적기업의 사업계획 수립과 정과 실행	사회적기업의 사업계획 수립과정에 대한 이해와 현재 사업수행과정에 대한 점검 및 신규사업개발을 고려한다.
사회적기업의 재정운영	⑥ 사회적기업의 재정조달 메커니 즘에 대한 이해	사회적기업의 재정조달의 주요 요소들과 다양한 재정조달 메 커니즘에 대한 이해 속에서 재정조달 계획을 수립해본다.
	⑦ 사회적기업의 재정운용 계획	사회적기업의 재정운영에 대한 이해와 재정계획 프로그램을 통해서 실질적인 재정운용계획을 수립한다.
사회적기업의 조직관리 도구	⑧ 사회적기업의 사회적회계	사회적기업의 존재가치 입증과 조직의 조절과정인 사회적회계의 의미와 실행과정에 대해 이해한다.
	⑨ 사회적기업의 전략적 조직운영	사회적기업의 전략적 조직운영을 위한 BSC 전략체계도에 대 한 학습과 조직운영에 적용하도록 한다.
사회적기업의 협치	⑩ 사회적기업의 조직형태 및 통제 구조의 설계	사회적기업의 다양한 조직형태에 대한 이해와 업종별 특성에 맞는 조직구조에 대한 설계를 고민해본다.
	⑪ 사회적기업의 지역사회 협치 (Governance)	최근에 사회적기업과 지방정부의 공동생산 가능성과 실질적인 협치를 위한 조건과 과제를 고민해본다.
사회적기업의 마케팅	⑫ 사회적기업의 사회적 마케팅 이 해 및 실천	사회적 마케팅에 대한 이해와 업종별 특성에 따라 적용해보도 록 한다.
	⑬ 사회적기업의 전략적 제휴와 네 트워크 실천	기업의 전략적 제휴에 대한 이해를 기초로 구체적인 사회적기업 사례에 적용한다.
사례발표 및 교육평가	⑭ 사례 발표 및 평가결과 발표	워크숍 과정을 통해서 실행된 과제해결을 위한 사례발표와 교 육진행에 대한 전반적인 평가를 진행한다.

■ 관리자 교육

교과목	교육 내용	강의 목표 및 주요 내용
사회적 경제 (기업)의 이해	① 사회적 경제(기업)의 이해	① 사회적 경제의 전통과 변화과정에 대한 이해 → 현재적 의미 ② 사회적기업에 대한 이해 ③ 돌봄 사회적기업 조직 특성에 대한 이해
돌봄서비스 영역의 이해	② 통합보육서비스 영역에 대한 이해	① 통합돌봄서비스가 가지고 있는 사회적·철학적 의미를 이해한다 ② 통합돌봄서비스의 특성과 한국사회 체계에 대해서 이해한다 ③ 우리가 하는 일에 대한 사회적 영향력에 대해 이해한다

[9] 교과목별 강의계획서

강의과목	1강 : 사회적 경제(기업)의 이해	
강의목표	① 사회적 경제의 전통과 변화과정에 대한 이해 → 현재적 의미 ② 사회적 경제의 개념을 둘러싼 이론적 쟁점에 대한 이해 ③ 사회적 경제의 인센티브 구조에 대한 이해 ④ 사회적 경제와 복지국가 그리고 자본주의 미래와의 관계설정 ⑤ 한국의 사회적기업의 현실과 과제에 대한 이해	
주요내용 (3시간용)	시간	핵심내용
	30분	사회적 경제의 역사와 변천
	30분	사회적 경제의 개념구성의 이론적 쟁점
	30분	사회적 경제의 인센티브 구조(운영 원리)
	30분	사회적 경제와 복지국가 그리고 자본주의사회의 미래
	60분	한국의 사회적기업 현실과 과제
진행방식	강의(80%) 토론(20%) 실습(0%) 기타(0%)	

강의과목	2강 : 사회적 목적의 이해	
강의목표	① 사회적기업의 실질적인 사회적 목적이란 무엇인지 이해한다. ② 사회적기업의 구체적인 사회적 목적의 형성과정을 이해한다. ③ 구체적인 자기 조직의 사례를 통해서 사회적 목적을 구체화 시킨다.	
주요내용 (5시간용)	시간	핵심내용
	30분	사회적기업에게 사회적 목적이란 무엇인가?
	30분	구체적인 사회적 목적의 형성과정은 무엇인가?
	60분	사회적기업들의 다양한 사회적 목적들의 사례 설명
	60분	사례발표 및 토론
진행방식	강의(40%) 토론(20%) 실습(40%) 기타(0%)	

강의과목	사회적기업의 사업계획 수립과정과 실행	
강의목표	① 일반적인 사업계획 수립과정을 이해한다. ② 일반적인 사업계획을 사회적기업의 사업계획 수립 과정에 적용하는데 있어서 고려되어야 할 점을 확인한다. ③ 사회적기업에 적용 가능한 사업계획 수립과정을 자신의 기업이 추진하고 있는 현재의 사업이나 신규 사업에 적용해보도록 한다.	
주요내용 (6시간용)	시간	핵심내용
	120분	사업계획서 작성개요 및 기본지시 습득
	60분	사업계획서 작성서식을 기반으로 실습
	60분	사회적기업의 사업계획 수립과정에 고려해야 할 필수요소
	60분	사업계획서 양식공유
	60분	사회적기업의 사업계획서 검토와 수정
진행방식	강의(40%) 토론(20%) 실습(40%) 기타(0%)	

강의과목	사회적기업을 위한 사회적회계	
강의목표	① 사회적기업의 운영원칙을 이해한다 ② 사회적 목적을 실행하기 위한 측정과 조정의 기능을 하는 도구를 이해한다 ③ 사회적회계의 적용 목적과 핵심 절차를 이해한다 ④ 우리 기업의 사명과 목적, 활동을 정리해 본다.	
주요내용 (3시간용)	시간	핵심내용
	60분	사회적기업에게 가치 측정은 어떤 의미가 있는가?
	60분	사회적가치측정 '사회적회계'의 이해
	60분	사회적회계 사례 분석 및 실습
진행방식	강의(60%) 토론(20%) 실습(20%) 기타(0%)	

강의과목	사회적기업의 전략적 조직 운영	
강의목표	① 사회적기업에게 '전략적 기업운영'의 필요성에 대해 확인한다. ② BSC 전략체계도의 특성 및 4가지 관점을 이해한다 ③ 사회적기업의 조직 관리 도구로 사회적회계와의 연계성을 이해한다 ④ 우리 기업에 적용해 본다.	
주요내용 (6시간용)	시간	핵심내용
	30분	사회적기업의 운영활성화를 위해 우리는 어떤 전략을 가지고 있는가?
	120분	BSC 전략체계도 이해하기
	30분	전략체계도의 사회적기업 적용 사례분석
	120분	워크숍 – 우리기업에 적용하기
	60분	피드백과 토론
진행방식	강의(60%) 토론(20%) 실습(20%) 기타(0%)	

강의과목	사회적기업의 조직형태 및 의사결정구조 설계	
강의목표	① 사회적기업의 조직 형태의 종류와 그 특성을 알아본다 ② 민주적이고 합리적인 의사결정구조를 이해한다. ③ 돌봄서비스의 사회적기업에 필요한 조직형태를 확정하고 의사결정구조를 설계한다.	
주요내용 (3시간용)	시간	핵심내용
	60분	① 기업 형태의 종류와 그 특성(20) ② 돌봄사회적기업에 적합한 조직형태 알아보기(20) ③ 합리적인 의사결정구조에 대한 이해(20)
	60분	그룹 토의 – 기업 형태의 선택과 그에 부합하는 의사결정구조 만들기 : 선택 이유, 의사결정의 원칙, 구조화
	40분	발표 – 질의 응답 및 토의
	20분	정리 – 기업 형태 선택과 의사결정구조 설계
진행방식	강의(40%) 토론(50%) 실습(10%) 기타(0%)	

강의과목	사회적기업의 지역사회 협치(Governance)	
강의목표	① 사회적기업과 지방정부의 다양한 공동생산 사례를 살펴본다. ② 공동생산의 원칙과 방향을 이해하도록 한다. ③ 지역사회에서 구체적인 공동생산의 가능영역을 살펴본다. ④ 효과적인 공동생산의 장애요인과 이의 극복방안을 토론한다.	
주요내용 (2시간용)	시간	핵심내용
	30분	다양한 공동생산의 사례
	30분	공동생산의 원칙과 방향
	30분	구체적인 공동생산의 가능영역
	30분	효과적인 공동생산의 장애요인과 극복방안
진행방식	강의(70%) 토론(30%) 실습(0%) 기타(0%)	

강의과목	사회적기업의 사회적 마케팅 이해 및 실천	
강의목표	① 사회적 마케팅의 개념과 특성을 이해한다. ② 사회적 마케팅의 원칙과 논리모델을 이해한다. ③ 마케팅 믹스로서 4Ps 전략을 사회적 마케팅에 적용해 본다. ④ 사회적기업을 위한 사회적 마케팅 모델을 적용하도록 한다.	
주요내용 (2시간용)	시간	핵심내용
	30분	사회적 마케팅의 개념 및 특성
	30분	사회적 마케팅의 원칙과 논리모델
	30분	사회적 마케팅의 4Ps 전략
	30분	사회적 마케팅의 적용
진행방식	강의(70%) 토론(30%) 실습(0%) 기타(0%)	

강의과목	사회적기업의 전략적 제휴와 네트워크 실천	
강의목표	① 사회적기업에게 전략적 제휴란 무엇인가? ② 파트너십에 대한 명확한 인식을 갖도록 한다. ③ 파트너십 구성과정에 대한 이해를 하도록 한다. ④ 현재 참여하고 있는 네트워크가 실질적인 파트너십을 구성하고 있는지 평가해본다.	
주요내용 (2시간용)	시간	핵심내용
	30분	기업의 전략적 제휴
	60분	사회적기업의 파트너십 구성 과정
	30분	지역 네트워크의 평가 작업
진행방식	강의(70%) 토론(30%) 실습(0%) 기타(0%)	

2010 저소득층 보육서비스 지원 RESEARCH REPORT

Appendix **부록**
FGI(Focus Group Interview)
핵심내용 정리

[1] 교육설계 및 실행 계획 수립시 FGI 진행

① 목적

- 관련 업종분야의 선행그룹 및 전문가 그룹이 바라보는 사업의 지속 및 발전 방향
- 수행기관의 관련분야 교육 욕구 파악 등

② 대상

- 돌봄 사회적기업의 책임자 및 설립자
- 사회서비스 영역의 전문가 그룹
- 저소득가구 보육서비스 사업 수행단체 4곳의 대표 및 실무자

③ 인터뷰 방식

- 질문에 대한 토론방식

④ 진행일정

■ FGI 1차

- 2010년 9월 10일(금) 14:00~17:30
- 돌봄 사회적기업의 책임자 및 설립자
 - 늘푸른돌봄센터 이현주 실장, (주)휴먼케어 송유정 대표, 아가야 윤경아 간사

■ FGI 2차

- 2010년 10월 29일(금) 13:00~17:30
- 사회적기업의 책임자 및 설립자
 - (주)가온 김지영 대표, (주)가온 이경재 부장, (주)삶과환경 김경락 대표, 세기방역 배무성 대표, (주)씨투넷 서래원 대표

■ FGI 3차

- 2010년 11월 18일(목) 13:00~17:30
- 사회적기업의 책임자 및 설립자
 - (주)가온 김지영 대표, (주)가온 이경재 부장, (주)삶과환경 김경락 대표, 세기방역 배무성 대표, (주)씨투넷 서래원 대표, 행복도시락 광호근 선생님

■ FGI 4차

- 2010년 12월 21일(금) 14:00~17:30
- 사회서비스 영역의 전문가 및 실무자 그룹
 - 한국지역자활센터협회 자활정책연구소 김정원 박사, 안성의료생활협동조합 김보라 전무

이사, 전국가정관리사협회 김경희 회장

■ FGI 5차

- 2011년 1월 20일(목) 10:30~13:30
- 저소득가구 보육서비스 사업 수행단체 4곳의 실무자
 - 광주여성노동자회 한지연 팀장, 대구여성노동자회 정현정 국장, 인천YWCA 김영신 간사, 제천YWCA 김정선 팀장

[2] 인터뷰 핵심정리

① 왜 사회적기업 인증 신청을 하게 되었나

■ 휴먼케어(송유정 대표)

- 조직의 공신력제고
- 사회적 목적에 대한 활동을 공식적으로 표명

■ 늘푸른돌봄센터(이현주 실장)

- 조직의 공신력제고
- 지도부의 강력한 의지

■ YMCA 아가야(윤경아 간사)

- 사회적 목적 실현을 공식화
- 정부 지원금(사회적일자리)의 지속적 확보

② 사회적기업 전환 이후 내·외부 변화는?

■ 휴먼케어(송유정 대표)

- 이용자들의 반응은 우리를 일반 영리업체 수준으로 보지는 않는 듯 하다. 좋은 서비스를 제공하고 이 기업은 책임지는 기업이라고 바라본다. 따라서 서비스 유지율이 높은 편이다.
- 내부 구성원들은 자긍심이 강화되었다.

■ 늘푸른돌봄센터(이현주 실장)

- 큰 변화는 없는 듯 하다. 지역에서 ‘지자체’와의 관계 속에서는 여전히 자활공동체, 일자리창출의 1등 공신 정도.
- 지역의 일반 주민들은 서비스를 제공받는 기업 정도로 인식, 혹은 좋은 기업 정도로 인식.
- 사회적기업보다는 광진주민연대 입니다라고 했을 때 지역의 인지도를 높여줬던 부분인 것 같다. 우리는 별다른 홍보를 하지 않는다. 직원이 바로 홍보다.
- 사회적기업 전환 이후 직원들은 – 소모임, 복지서비스 등 잘해보려고 노력은 한다.

■ YMCA 아가야(윤경아 간사)

- 기업 인증 이전에는 ‘지역사회의 필요’를 해결하기 위해 활동했다면, 인증 이후에는 재무적 수익구조에 대해 부담감으로 느껴지게 되었다. 보육서비스 개념자체가 ‘사회적목적’을 너무도 강조했고, 지역의 필요를 찾아서 이익이 나지 않아도 했던 활동인데, 활동하는 사람들이 월급을 벌어야 한다는 부담이 매우 커졌다.
- YMCA 아가야의 경우 인지도와 좋은 시민사회단체가 하는 것이라라고 생각했는데 오히려 사회적기업으로 전환 이후에 더 돈버는 ‘기업’이라는 생각을 하게 되는 것 같다.

③ 사회적기업 운영에 가장 큰 어려움은 무엇인가?

■ 안성의료생활협동조합(김보라 전무이사)

- 의사결정의 어려움
- 우리가 왜 존재 하는가 – 비전, 가치의 공유
- 내부 역량강화를 위한 교육
- 경영 – 비즈니스 – 재원 확보
- 근무여건 개선

■ 전국가정관리사협회(김경희 회장)

- 일자리 자체가 자존감을 향상해야 한다.
- 근로조건 개선, 돌봄의 법적 기반 마련
- 내부 교육 강화 절실
- 조직적으로 사회적기업, 사회적경제 영역으로의 실천방안을 마련하는 것
- 개별 지부간의 교류와 통합
- 핵심 포인트를 살려 조직운영의 책임자를 양성

■ 한국지역자활센터협회 자활정책연구소(김정원 박사)

- 초기에 전략적이지 못했다.
- 조직적으로 사회적기업, 사회적경제 영역으로의 실천방안을 마련하는 것
- 교육의 문제
- 지역 온케어의 경우 원활한 조직운영

■ 씨투넷(서래원 대표)

- 기업의 비전과 발전전략의 부재
- 더딘 성장 → 구성원들의 동기부여 부족
- 구성원간의 대화부족 → 갈등과 의식의 통일화 필요
- 사회적기업에 대한 조직 내부의 동기부여 필요

■ 행복도시락(곽호근 선생님)

- 사회적 가치와 경영성과와의 충돌
- 지역 내 네트워크 활성화 방안 – 유사 사회적기업간의 갈등
- 경영활성화 방안

■ 세기방역(배무성 대표)

- 직원관리의 어려움
- 직장 내 비전과 경영의 공유
- 배움으로 즐겁고 고용창출과 서비스 제공 기업이 되고 싶다

■ 삶과환경(김경락 대표)

- 사회적기업의 위상 하락 – 사회적기업 자체의 문제, 외부의 시각문제
- 제대로 된 협치(Governance), 민관협력을 이루고 싶음
- 사회적기업가 자신의 한계, 나 자신의 한계. 바닥이 드러남

■ 가온(김지영 대표)

- 사회적기업 본연의 목적을 상실해 가는 모습
- 사회적기업이 경영과 운영에 매몰된다.
- 지역 내 사회적기업과의 관계 – 경쟁구조
- 지역사회 전체를 보지 못하는 상황

■ 가온(이경재 부장)

- 사회적 목적만 정당하면 ‘수익’창출을 무한정 할 수 있는 것인지
- 사회적기업을 ‘운동’으로 봐야할지 ‘직장’으로 봐야할지
- 최근 영리기업 중 사회적기업의 지원에 눈독을 들이고 편승하는 것
- 현장에서 근무하는 구성원은 사회적기업과 무관하게 일하고 있음
- 좋은 일도 하면서 수익을 내는 것이 정말 어렵다

■ 늘푸른돌봄센터(이현주 실장)

- 행정적 업무가 매우 복잡하고 분량이 많다.
- 사회적기업에 대한 대외적 인지에 비해 내부 구성원들이 이에 대한 이해도가 낮고, 그 편차도 크다. 내부 구성원이 100여명 정도인데, 모두 같은 목소리, 같은 이미지로 사회적기업을 이야기하지 못하는 상황이다.
- 사회적일자리는 수익을 위한 모델이 없다. 지역에서 아동사업이 중요하다고 해서 하긴 하지만 과연 독자적으로 수행할 수 있는 구조인가가 실질적으로 가장 큰 고민이다.
- 사회적기업이기 때문이 아니라, 지역에서 돈을 어떻게 벌고 활동은 어떻게 해야 하는지에 대한 고민이 크다. 넉넉하지 않다. 한쪽에서는 계속 적자를 보면서, 지역에서 운영을 어떻게 해야 하는지, 역할을 어떻게 해야 하는지 고민이 된다.
- 직원들이 정말 소속감을 갖도록 하는 방법, 지역에 기여, 그러면서 망하지 않고 지속할 수 있

는 방법이 가장 큰 고민이다.

④ 돌봄 사회적기업에 있어서 교육이 갖는 의미는?

- **안성의료생협(김보라 전무이사)**
 - 우리는 특히 서비스를 제공하는 기관, 그 안에 있는 사람들이 어떤 가치를 가지고 진행하느냐에 따라 서비스의 질이 달라진다.
- **전국가정관리사협회(김경희 회장)**
 - 자존감향상
 - 노동으로의 가치
 - 공동체 의식의 강화 : 가장 중요하게는 가치와 철학, 공동체 의식을 어떻게 심어줄 수 있는가가 가장 중요한 것 같다. 공동체라는 의식을 갖고 함께하는 것이 필요하다고 생각한다.
 - 내부 핵심 인력의 양성을 위한 교육
- **가온(이경재 부장)**
 - 조직 핵심 이해관계자와 실제로 활동하는 관리사들의 의사소통, 같은 비전을 그릴 수 있는 내부역량강화 필요
- **한국지역자활센터협회 자활정책연구소(김정원 박사)**
 - 현장간부들을 위한 교육과 공급자(노동자)를 위한 교육이 필요하다.
 - 직업적 가치 교육 - 돌봄노동, 직업인으로의 가치 교육(기능교육)

⑤ 돌봄 사회적기업으로 조직형태에 대한 고민은?

- **휴먼케어(송유정 대표)**
 - 상법상의 회사가 사회적기업으로 어감이 좋지 않고 돈을 벌기 위한 조직 같은 느낌 받았지만, 사회서비스가 시장화 되면서 의사결정구조가 가장 함축적이었기 때문에 집행력 있게 진행 가능했다.
 - 그래서 보완적인 형태로 우리사주제를 도입하게 되었다.
- **늘푸른돌봄센터(이현주 실장)**
 - 돌봄 사회적기업에 활동하는 분들의 주체성은 조직의 형태와 깊은 관계가 있는 것 같음.
 - 돈벌이를 위한 기업이 아닌, 지역사회의 필요를 해소하고 그들의 기본적인 욕구를 반영하여 조직이 운영되어지는 방식은 '사단법인'이라고 생각 함.

※ 저소득가구 보육서비스 사업 수행단체 4곳의 실무자 인터뷰 개괄

① 인터뷰 목적

- 필요한 지원에 대한 욕구 파악
- 사업을 진행하고 있는 4개 지역의 각 기관(단체)마다 각각의 상황이 다르기 때문에 필요한 사회적기업 설립준비와 관련된 교육훈련 욕구 및 필요 서비스 파악 필요

[자원가능영역]

- **사회적기업 전환 및 인증을 위한 지원**
 - 사회적기업에 대한 이해와 해외사례, 모범사례 소개
 - 돌봄(보육)서비스에 필요한 조직 분석
 - 내적 구성원의 사회적기업 관련 교육지원
- **사회적기업 조직컨설팅(사회적회계 적용)**
 - 사회적기업 조직 및 경영전략 수립을 위한 컨설팅 및 교육
 - 사회적기업 조직 사명을 기반으로 한 목적 및 활동계획 수립
 - 사회적, 환경적, 경제적 효과를 측정하는 평가툴 구성 등
- **교육지원**
 - 사회적기업 설립 과정에 필요한 프로세스별 지원
 - 사회적기업 설립을 위한 내적구성원들의 역량강화
 - 기타 연구조사 결과 필요하다고 판단되는 교육과정 중 지역적 특성을 반영한 배치
- **선진사례, 사회적기업가(돌봄분야) 간담회 등**

② 인터뷰 주요내용

- 현재 사업의 진행 상황
- 현재 보육·돌봄서비스 영역에 있어서의 지역사회에서의 필요 정도
- 보육서비스 영역의 사회적기업으로 전환하고자 하는 기관들의 의지 및 준비정도
- 보육서비스 영역의 사회적기업으로 성장하고자 하는 내적 역량의 정도
- 현재의 지원이 종결된 이후에도 지역사회에서 수익이 발생할 가능성에 대한 판단
- 사회적기업으로 운영하기 위한 조직내부의 여건에 대한 판단
- 조직형태의 유형(법적 성격)에 적합한 자격과 허가사항 등에 대한 이해정도

③ 내용 요약

- **광주여성노동자회(한지연 팀장)**
 - 참여하고 있는 보육사들을 크게 두 그룹으로 나눌 수 있음. 하나는 생계를 스스로 책임져야 할 그룹이고, 다른 하나는 생계부담이 없는 자기실현 목적이나 공익에 기여한다는 만족감으

로 일하는 그룹으로 나눌 수 있음. 이런 차이로 인해 보육사 관리의 어려움 있음. 아직 보육사들에겐 사회적기업이 생소함.

- 광주지역의 경우 부자가정의 보육지원 사례가 많음. 동사업을 계기로 혼자 아이를 키우는 아빠들 모임이 만들어 졌음.
- 아파트단지내 주민자치회, 관리사무소 등의 장소 지원을 얻어 도서관을 운영하고 있음. 아이들이 책도 보고, 방과후에 진행하는 프로그램에도 참여. 지금의 도서관이 잘 발전하여 마을단위의 돌봄공동체로 발전하길 희망. '위킹맘마을지원센터'의 설립계획을 가지고 있음. '위킹맘마을지원센터'의 사회적기업으로의 설립·운영은 현재까지는 가능성을 검토하는 수준임.

■ 대구여성노동자회(정현정 국장)

- 사업초기에는 중장년여성들의 일자리 창출이 강조 됨. 사업을 진행하면서 돌봄의 사회화가 이슈가 강조되고 있음. 대구는 보육사회적기업을 운영 중임. 현재는 예비사회적기업으로 인증을 받아 정부로부터 인건비 지원을 받고 있음. 그러나 노동부 지원이 끝나는 후의 지속가능성에 대한 확신을 할 수 없음. 그리고 사회적기업에 참여하고 있는 일부 보육사는 노동의 댓가로 급여를 받는다는 의미 외 사회에 도움이 된다는 생각이 들지 않아 뿌듯함이 덜하고, 일대일 파견 형태로 근무하다 보니 일반 직업소개소와 사회적기업이 어떻게 다른지 체감할 수 없다는 불만을 얘기하는 경우도 있음.
- 대구지역 서비스 이용자는 한부모여성가족이 많고, 이들의 직업은 생산직, 식당, 카드 영업, 판매 등 불안정한 비정규직이 대부분임. 본인 외 육아를 분담할 다른 가족이 없는데다가 직업특성상 장시간 근무로 인해 기존 보육시설에서 제공하는 보육시간이 충분하지 않음. 기존 보육서비스의 충분하지 않은 시간의 사각지대를 보완하는 서비스를 제공하고 있음.
- 지역사회 대안보육 형태로 협동조합 방식, 사회적기업 방식, 공동육아 방식 등을 고려하는 중.

■ 인천YWCA(김영신 간사)

- 제대로 된 사례관리를 하기가 어려움. 그리고 이용자와 보육사의 욕구가 다른 경우가 있어 초기 서비스 매칭에 어려움을 겪음. 안정적인 일자리가 아니다 보니 초기 보육사를 안정적으로 확보하기 어려웠음.
- 현실적으로 인건비와 사업비에 대한 지원이 없다면 자립 운영이 어려움. 이용자로부터 서비스이용료를 받아야 하는데 현재는 저소득가구에 대한 무료 보육서비스이므로 지금의 이용자가 서비스 비용을 부담하기는 어려움.
- 사례 중에는 부모가 장애가 있고 아이가 6명인 가정이 있음. 기존 장애인 복지 등에서의 지원을 받고 있으나 아이 양육에 많은 어려움을 겪고 있었음. 동사업의 보육서비스 지원을 받으면서 아이들, 엄마, 아빠 모두 한층 여유도 찾고 아빠의 폭력행사 횟수도 줄어들면서 가정

전체가 차츰 안정을 찾아가고 있으나 지속적인 보살핌이 필요한 가정 임.

- 사회적기업의 가능성에 대해 검토할 계획은 가지고 있으나 아직은 어려움 것 같음.

■ 제천YWCA(김정선 팀장)

- 농촌지역인 덕산면과 소도시인 제천시 두 곳에서 보육서비스를 제공하고 있음. 농촌지역인 덕산면의 보육서비스를 이용하는 가구는 주로 다문화 가정 임. 농촌주택의 열악함과 다문화 가정 시어머니의 지나친 양육간섭으로 인해 면소재지에 보육할 수 있는 공간을 따로 마련하여 아이들을 돌보고 있음. 제천시에서는 거점보육과 가정파견보육을 병행 실시하고 있음.
- 농사가 주업인 덕산면에서는 농번기에는 부모들이 저녁 늦게까지 농사일을 하므로 필요한 시간까지 아이들이 거점에서 지냄. 농촌지역은 보육시설자체가 없기도 하지만 있더라도 농사철 필요한 시간만큼 아이를 봐주지 않기 때문에 이런 부분에서는 지금 하는 사업이 꼭 필요하다고 생각 됨.
- 제천시내의 경우도 아이돌보미 등의 서비스가 있긴 하지만 여전히 보육문제로 어려워하는 분들이 많음. 제천에서도 필요한 사업이라고 생각되기에 사업의 지속가능성에 대해 고민을 많이 하고 있음.

■ 공통

- 지역사회에 꼭 필요한 일인지에 대한 객관적이고 구체적인 평가 필요성 공감
- 향후 지속가능한 모델로서 지역돌봄공동체, 사회적기업, 협동조합 등 검토



돌봄 사회적기업 설립 실무 워크숍

참고문헌 Reference

- 노대명(2005), "사회서비스부문 고용창출 방안 연구: 사회적 일자리 사업 개편을 중심으로", 『보건사회 연구』, 25(2).
- 노대명(2008c), "한국의 사회적기업과 사회서비스", 『보건복지포럼』, 4월호.
- 장원봉(2006), 『사회적 경제의 이론과 실제』, 나눔의집 출판사.
- 장원봉(2007), "사회적 경제의 대안적 개념화: 쟁점과 과제", 『시민사회와 NGO』, 제5권 제2호.
- 장원봉(2008), "사회적 경제와 협동조합운동", 『녹색평론』, 통권 100권, 녹색평론사.
- 장원봉(2009), "한국 사회적기업의 실태와 전망", 『동향과전망』, 75, 박영출판사.
- 정경희 외 7, 2006, 『한국의 사회서비스 쟁점 및 발전전략』, 한국보건사회연구원, 2006.
- Anheier, Helmut K. and Lester M. Salamon. 1999, "Volunteering in Cross-National Perspective: Initial Comparisons." *Law and Contemporary Problems*, vol.62, Duke University School of Law, Autumn. pp.43-66.
- Appleton, Louise. 2005, "The Role of Nonprofit Organizations in the Delivery of Family Services in 11 EU Member and Applicant State." *International Social Work*. 48(3).
- Ascoli, Ugo and Costanzo Ranci. 2002, "The Context of New Social Policies in Europe," *Dilemmas of the Welfare Mix: The New Structure of Welfare in an Era of Privatization*, Kluwer Academy/Plenum Publishers. pp.1-24.
- Austrian Institute for SME Research. 2007a, "Study on Practices and Policies in the Social Enterprise Sector in Europe: Country Fiche-Germany."
- Austrian Institute for SME Research. 2007b, "Study on Practices and Policies in the Social Enterprise Sector in Europe: Country Fiche-Italy."
- Austrian Institute for SME Research. 2007c, "Study on Practices and Policies in the Social Enterprise Sector in Europe: Country Fiche-Sweden."
- Austrian Institute for SME Research. 2007d, "Study on Practices and Policies in the Social Enterprise Sector in Europe: Country Fiche-UK."
- Bacchiega, Alberto and Borzaga, Carlo, 2003, "The Economics of the Third Sector: Toward a More Comprehensive Approach." Helmut Anheier and Avner Ben-nér. by edited. *The Study of the Nonprofit Enterprise: Theories and Approaches*. Kluwer Academic/Plenum Publishers. pp. 27-48.
- Defourny, Jacques and Nyssens, Marthe. 2006, "Defining Social Enterprise." Marthe Nyssens by edited. *Social Enterprise*. Routledge. pp.3-26.
- Defourny, Jacques. 2001, "Introduction: from Third Sector to Social Enterprise." *The Emergence of Social Enterprise*. Routledge. pp.1-28.
- Fici, Antonio, 2006, "The New Italian Law on Social Enterprise." presented at the seminar 'Emerging models of social entrepreneurship: possible paths for social enterprise development in central east and south east europe.' OECD LEED and ISSAN.
- Knapp, Martin. 1984, *The Economics of Social Care*. MACMILLAN.
- Laville, Jean-Louis and Nyssens, Marthe. 2000, "Solidarity-Based Third Sector Organizations in the 'Proximity Services' Field: A European Francophone Perspective." *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organization*. Vol 11, No. 1.
- Mitchell, Billy, 2000, "Social Audit(April 1999~March 2000)", LINC Resource Centre.
- Pestoff, Victor A.. 2007, "Co-Production of Welfare Services: Childcare in Eight European Countries." *A Democratic Architecture for the Welfare State: Promoting Citizen Participation*, the Third Sector and Co-Production. (forthcoming)
- Ranci, Costanzo. 2002, "The Mixed Economy of Social Care in Europe," *Dilemmas of the Welfare Mix: The New Structure of Welfare in an Era of Privatization*, Kluwer Academy/Plenum Publishers, pp.25-45.
- Salamon, Lester M., Sokolowski, S. Wojciech and List, Regina. 2003, *Global Civil Society: An Overview*, The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies Center for Civil Society Studies,
- SEL, Marketing a Multi-Stakeholder Child-care Social Enterprise, 2002.
- SEL, Nurturing Good Management: Governance and Management Boards for Multi-Stakeholder Child-care Social Enterprise, 2003a.
- SEL, Consortium Model for Child-care Social Enterprises, 2003b.

돌봄사회서비스 영역의 사회적기업 설립과 교육과정

발행일 2011년 7월

발행인 조형

발행처 한국여성재단

(우)121-841 서울특별시 마포구 서교동 448-17 한국여성재단빌딩

Tel.02-336-6364, Fax.02-336-6459

<http://www.womenfund.or.kr>

E-mail.womenfund@womenfund.or.kr

디자인 제이커뮤니케이션즈 Tel.02-542-3085