

## 1. 총리실 (Prime Minister's Office)

### 1) 방문 목적

- 중앙정부의 사회적경제 정책/ 사회투자 현황 및 효과/ 지역재생+사회적 경제의 정책/ 민관 거버넌스 구조/

### 2) 방문지 개요

#### ○ 설립년도, 규모 등

- 사회적기업 정책은 2001년에 통상산업부 내에 사회적기업국 발족, 2002년 "성공적인 사회적기업을 위한 전략 (Social Enterprise: A Strategy for Success) 계획이 나오면서 체계화, 2006년 "사회적기업 행동 계획"에 의해 본격적으로 뒷받침됨
- 2006년에 내각청(Cabinet Office)에 제3섹터부 (Office of the Third Sector, OTS)가 설치. 본격적으로 사회적 경제 전반적인 내용을 다룸
- 2009년 7월 제3섹터의 공공서비스 지원활성화를 위한 제3섹터 내각위원회 결성.

#### ○ 조직 유형 및 특징

- 조직 유형: 사회적 기업 정책은 제 3 섹터 정책의 주체인 내각청의 제3섹터부가 총괄하는 가운데 범부서관 상호 유기적인 노력으로 추진. 보수당 시기에 통상산업부(DTI)가 담당하였으나 노동당 출범 이후인 98 년에 내무청(Home Office)의 공동체 진흥국 (Active Community Unit)이 맡게 되었고 이후 한 단계 격상되어 2006 년에 총리 직속인 내각청의 제3섹터 부가 맡게 됨.

#### ○ 배경 및 미션

- 부서 간 정책을 관장하는 내각청(Cabinet Office)이 사회적 기업 정책을 주관한다는 것은 사회적기업 정책을 일개 부서의 정책이 아닌 범정부적 정책으로 격상시킨다는 의도와 배경을 가지고 있는 것임.

### 3) 주요 정보

#### o 중앙정부 수준의 추진 활동

- 제3섹터부는 2008년 9월에 발족한 제 3섹터 연구센터에 5백만 파운드를 지원하여 제3섹터의 가치에 대한 새로운 연구 프로그램을 시작. 아동, 학교, 가족부는 학교에 사회적 기업에 대한 자료를 제작하여 제공.
- 혁신.대학.기술부는 제3섹터부와 함께 사회적 기업이 영국사회에 미친 공헌을 홍보하고 사회적 기업의 가치를 이해시키려는 목적으로 사회적 기업 관련 과목을 대학교육에 포함하려는 노력을 시도 중.
- 또한 기업.규제개혁부는 지역개발청(Regional Development Agencies)과 함께 사회적 기업의 진흥을 위해 일하며 사회적 기업의 날(SocialEnterpriseDay)행사를 주관.
- 아동, 학교, 가족부는 영국의 청년들에게 사회적기업을 홍보하고자 6천만 파운드를 할당하여 학교에서 사회적 기업에 대한 교육에 투자.

#### o 중앙과 지방의 연계

- 중앙과의 연계 속에 광역 지방별로 추진되고 있음. 잉글랜드 내의 9 개 광역 행정구역에는 모두 지역 경제 정책을 위한 공공기관인 지역개발청(RDA: Regional Development Agency)이 1998 년에 설립되어 현재까지 그 기능을 확장해 오고 있음.
- 지역개발청은 중앙과 지방사이의 가교역할을 함. 중앙 부서들의 재원은 모두 모여져 기금으로 형성되고 이것이 각 지역개발청으로 할당되고 있음. 만들어진 재원은 2004 년부터 2008 년까지 매년 20 억 파운드씩 지원.

#### o 경쟁 원칙에 기반한 효율성 제고

- '전략적 파트너십을 강조하지만 여기서의 전략이란 '경쟁 유도'를 의미하는 것으로 이해할 수 있음. 노동당 정부는 2005 년 말에 정부와 시민조직과의 협력을 강화하는 '전략적 파트너십 프로그램'을 추진하여 2006년 5월에 7개의 사회적 기업 협회를 전략적 파트너로 선정
- 엄정한 심사를 거쳐 선발된 연합체에 장기간의 지원금 을 공급. 선정된

사회적 기업 연합체들 회원으로 등록된 사회적기업의 목소리를 대변하고 그들의 권익을 위해 정부와 협력. 지원금을 받은 협회는 각종 컨퍼런스, 연구리서치, 컨설팅 사업을 펼침

- 7개의 전략적 파트너 중에서 가장 큰 조직은 전국적으로 사회적 기업을 회원으로 구성하고 있는 사회적 기업 연합 (SEC: Social Enterprise Coalition)임. SEC는 2002 년에 사회적기업을 대표하는 전국적 조직으로 탄생하여 현재 11,000 개의 사회적기업 회원이 참여

## 2. 로컬리티(Localcity)

### 1) 방문목적

- o 지역재생에 있어서 사회적경제의 역할에 대한 전략과 사례 공유, 중간지원기관의 역할과 개별 신탁에 대한 주요 지원/컨설팅 프로그램, 제도(Localism Acts) 배경 및 활용현황, 지역기반 자금 마련 방식(Community Shares), 컨설팅, 각종 프로그램 관련 정보 교류



### 2) 방문지 개요

- o 자산이전(Asset Transfer) 전문 중간지원기관, 1970년 대부터 영국의 마을 만들기, 지역재생을 맡아온 지역별 비영리기관 DT(Development Trust)가 정부와의 파트너십으로 중요한 역할을 맡게 되면서 1993년 전국협회의 DTA(Development Trust Association) 설립
- o DTA는 2011년 4월, 지속가능한 커뮤니티를 지원하는 네트워크 기관 Bassac과 합치면서 로컬리티(Localcity)로 명칭을 변경
- o 정부보조금에 의존하는 운영을 탈피하기 위해 Asset Management 방식을 개발해 자립적이면서 독립적인 활동을 펼치고 있음

- 영국 전역에 걸쳐 700개 이상의 회원단체가 있으며(잉글랜드에 450개) 로컬리티의 운동을 지지하는 기타 단체와 개인이 3,000개 이상

### 3) 주요정보

#### ○ 로컬리즘 법 배경

- 복지국가 모델이 작동이 어려운 상황에서 시민-국가 관계 어떻게 정립되고 서로가 서로에게 어떤 역할 해야 하는가?에 대한 질문에 현 보수당은 빅소사이어티(Big-society) 개념으로 풀어내고 있어
- 빅소사이어티는 지역공동체 주체 역할 강조하고 주민 의사결정 참여 등 지역의 자율성 (시민참여)강조하는데 문제는 정부의 역할에 필요한 재정 줄이는 방식으로 악용 될 수 있는 방식이고, 같은 수준에 있는 방법 아니기에 같은 수준에 있지 않은 지역이 지닌 한계, 쇠락하고 낙후되고 어려운 지역에는 도움이 되지 못하는 현상도 있음
- 긍정적인 측면은 로컬리즘 법에 대한 부분인데 로컬리즘 법 통해 몇 가지 지역공동체의 권리들을 보장한 측면은 바람직하기에 지속적으로 추진

#### ○ 로컬리즘법 세부 내용

- Community Right to Neighborhood planning : 구체적인 마을 계획을 주민들이 수립할 수 있게 하는 권리
- Community Right to Bid : 영국같은 경우 허브, 펍 같은 경우 주요한 의미를 갖는 것을 지역 카운실에서 리스트업 하고 그 리스트에 들어간 대상을 매각을 할 때 주민들이 제안 할 경우 6개월 매각 금지, 자체 펀딩으로 인수 노력
- Community Right to Challenge : 공공기관 공모, 공공서비스 등에 입찰 참가 기회를 우선적으로 주는 내용으로, 성공적으로 지역 커뮤니티 활용할 기회 주고 있음. 커뮤니티 지방정부 서비스 조달 참여할 수 있게끔 제안하는 권리인데 이런 경우 많이 일어나지 않고 있음. 예산이 줄어들고 있어 수입대체모델 찾고 있는 상황임 올해 4월에 나온 보고서 saying money by doing the right thing 작은 규모 접근할 때 더 경쟁력 있는 것으로 나타남
- Community Right to Build : 직접 개발할 수 있는 권리(건축 등) 상대적

으로 덜 이용되는 편이고 가장 덜 이용되는 권리임

o 사회 투자 등 재원조달

- 지역주식의 경우 지역허브의 경우 복권기금을 지원받는 경우도 있는데 성공하면 좋지만 모든 재원 외부에서 조달하기 힘들기 때문에 일부 작은 규모의 투자를 해서 지분을 갖는 형태로 하고 있음
- Charity 형태를 조성해서 단체가 주도하는 경우가 있음. 헤이스팅즈 피어는 화재로 무너진 경우 주민들이 자체적으로 차리티 만들어 복원사업에 큰 금액 필요한데 70% 복권기금 조달하고 나머지는 크라우드 펀딩(10%) 등을 통해 내년에 완공 될 예정에 있음

o 로컬리즘법 의의

- 로컬리즘 법 이후에 여러 일들이 일어날 수 있지만 많은 건물들이 로컬리즘 법을 통해 공동체 조직의 참여를 통하여 기존 기능, 역할 등이 새로운 역할을 하면서 지역공동체의 주요 발전 중심축으로 역할한게 뜻깊음
- 주민들이 함께 공청회 토론회 등 의견을 모으는 과정을 경험한다는 것이 중요

o 사회가치법

- 또 하나 중요한 법 중 하나가 사회적가치법인데 이 법은 핵심이 지방정부가 조달을 통해 의사결정을 하게 하는 게 아니라 지역경제가 미치는 것 반영해서 조달하게 하는 것. 활발하지 않지만 시간이 걸리는 일이고 영향력은 크다고 봄

o Our places

- 사회서비스, 공공서비스 등 커뮤니티 복지 서비스와 관련된 기관이 특정지역사회문제 해결을 위해 모여 논의하고 해결책 찾는 프로그램
- 주민이 참여해서 보다 많은 발언권 가지고 의견개진 하도록 하고 있어. 이런 방식은 기존 탑다운 방식과 다르게 커뮤니티 주체들의 참여나 자발적 역할 수행을 강조한다고 볼 수 있음
- 이런 상황에서 어려움 점은 지역주체 발굴이 중요한데 문화적 변화, 인식의 변화가 중요. 자발적 역할 수행이 쉽게 바뀌지 않아 어려운 점이 있어 사회적으로 기업가적인 기업위주의 영리적인 사고들이 있어서 수익내고 지속가능하기위한 펀딩 등에 익숙한데 그런 거에 반하는 접근들이라고 볼

수 있어서 고민 있음. 또 하나의 고민은 이런 프로그램 자체가 지역주민이 이런 역할 해야 한다고 강요하는 점에서 문제 있을 수 있음

o 로컬리티의 핵심적 역할

- 지역공동체를 위한 목소리 내는 역할(500여개 DT)
- 지역공동체 작은 규모로 밀착형 서비스 제공. 지역공동체 사업하기위해 필요한 기능들을 훈련/직접지원
- 세번째 역할로는 회원들의 지식과 공유 나누고 공유할 수 있도록 공유. 프로젝트 경험 나누는 것 필요한데 진짜 전문가들은 지역 현장 전문가. 서로에게서 배울 수 있도록 하는 게 중요하다. 부동산, 자산관리기법 공유
- 로컬리티는 경험 나누면서 성장. 현장에 있는 주체들 중에 함께 협력할 주체 발굴 중요. 소위 전문가 믿지 않으며, 로컬리티 철학은 사람들을 위해 일 할 수 있지만, 진정한 변화는 스스로가 일하게 해야 한다는 것으로 그래서 우리는 일반적인 사람들이 행동하게 함

4) 주요 질의응답

o 지역주민들의 주체역량 발굴은 어떤 계층, 어떤 인적자원이 기반이 되어 형성되는지?

- 마을공동체 조직구성하는데 Development Trust 구성하고 그 이후에 지역 별로 어떤 계층이든 자기들이 수요가 있을 때 하는데, 그런 단체 구성할 때 주요한게 이사회 구성하는데 이사회 구성 후 네트워크 내에서 전문적 지식 있고 사회적 신망 있는 곳이 그분들의 업무를 뒷받침 해주기에 지속 가능한 역할 하는데 역할. 참고로 앵커기관들이 갖추어야 할 것이 지속가능성 갖는데 자체적 자산 가지고 있음. 시작은 많지 않은데 특별한 분 계셔서 주도적으로 사업 추진했는데 당신이 없으면 와해 되는 거 아닌가 하는데 그분 이야기는 우리가 이런 자산을 갖추고 있어(주택/상업시설) 이런 수익을 통해 유지할 수 있고 훌륭한 이사회를 갖추고 있어서 백업해줄 수 있다고 말하고 있음 재정적 지속가능성 갖기 위해 자산 확보하는게 중요

o 정부와의 협력 관계는?

- 정부기간이 지역개발을 함에 있어서 본인들이 할 수 없고 잘 할 수 없는 부분은 co-production 방식으로 수행하고 있음

○ 제도 오용의 가능성은?

- 일단 영리기업이라고 다 나쁜 목적을 가지는건 아니기에 질문이 이해가 안됨. 영국의 경우 Charity가 아무나가지고 갈 수 없기에 그렇고, 개방성과 민주적 절차이다!! 지역조직의 참여할 수 잇는 제안 없어서 다 참여할 수 있게 하고 서로 공개하고 과정과 절차 잇게 하다 보니 뭔가 안 듣게 하고 있다 보니 민주적 절차에의해 쫓겨나거나 뺏기는 상화되기 때문에 개방적인 절차나 과정에 있다면 훨씬 덜 일어날 것이라고 보기 때문이다

### 3. 런던자치구

#### 1) 목적

- 런던자치구는 영국에서 가장 성공적인 사회적 투자와 기업의 육성을 하고 있는 자치구로 평가. 런던자치구의 사회적 투자와 유치사례를 살펴 한국의 단체에서 도입가능한 사회적 투자 모델을 모색하는데 방문의 의의와 목적이 있음.

#### 2) 방문지 개요

##### ○ 설립년도, 규모 등

- 런던 자치구는 1세기부터 런던의 중심에 위치. 크기가 2.90 km<sup>2</sup> 에 불과한 지역이지만 영국의 금융과 사업의 선봉에 있음.

##### ○ 역할

- 런던자치구 법인은 세가지 역할을 추구함. (1) 세계 금융과 사업 서비스의 리더로써 자치구를 성장시키는 것, (2) 효율적이고 우수한 지역 서비스와 정책을 시민들에게 제공하는 것, (3) 자치구 주변의 경제를 재활성화하고 런던과 영국에 좋은 가치를 제공하는 것을 목표로 함.

##### ○ 특성

- 런던자치구 법인은 지역공동체 조력 활동에서 뚜렷한 성과를 내고 있음. 특히 기업의 사회적 책임과 사회적 투자를 통한 지역경제활성화를 핵심 덕목으로 삼고 다양한 정책을 추진하고 있음.

#### 3) 주요 내용

- 프로그램 등 세부적인 내용 소개

가) CSR 프로그램 진행 - Heart of the City(이하 HC) 프로그램

- HC프로그램은 CSR을 막 시작하거나 CSR 프로그램의 개선을 원하는 기업들을 대상으로 기업의 크기와 경험에 맞는 맞춤형 서비스를 제공하는 프로그램.
- HC프로그램은 매년 최대 70개 이상의 기업에 워크숍부터 교육지원 그리고 회계관리 까지 광범위한 범위에서 CSR 적용 지원. HC프로그램은 현재 100개 이상의 기업으로부터 서비스 지원을 공헌 받고 있으며 2000년부터 450개 이상의 기업이 이러한 서비스의 혜택을 봄

나) 자원봉사자, 활동가들을 위한 프로그램 - City Action(이하 CA) 프로그램

- CA프로그램은 지역기반사업과 지역공동체기관 간의 자원활동 중개 서비스. 사업가들의 자원활동의 목적을 정확히 이해하여 그들의 사업 능력을 지역공동체의 필요에 일치시키려는 노력의 일환. 또한 사업자에게 효과적으로 직원들을 자원활동에 참여할 수 있도록 하고 관리할 수 있도록 하기 위한 교육을 제공.
- 주로 지역기반의 신진 사업가들과 중소 규모의 사업가들과 협업을 해나가고 있으며 이들과 연계된 지역공동체 파트너에는 자선단체, 학교, 사회적기업 등이 있음. 통계에 따르면 지난 10년 동안 위 프로그램을 통해 활동한 자원활동가의 수는 9,546 명이고 570개의 단체에서 도움을 받음

다) 청년일자리 활성화 프로그램 - 부가급여(Fringe Benefits) 프로그램 & 실습생(City of London Business Traineeship) 프로그램

- 런던자치구는 영국에서 가장 경제적으로 열악한 다른 자치구들에 둘러 쌓여 있고 그곳의 주민들은 런던자치구의 사업에서 소외되어 있는 경우가 많음
- 부가급여 프로그램은 이들을 고려한 프로그램으로써 역량을 갖춘 타지역 인재들을 지역고용기관, 직업알선소, 학교 등을 통하여 모집하여 사업체에 연결해 주는 일을 함. 인재 고용의 수단을 다양화하길 원하거나 지역의 구직자에게 도시형 직업선택의 기회를 주고자하는 기업에게 좋은 기회.
- 실습생 프로그램은 런던자치구 주변의 우수한 학교의 졸업자들을 대상으로 대학 입학전 6-12주 동안 유급 일자리를 제공하는 프로그램.

라) 책임 조달 전략 사업 - 책임있는 건설(Responsible Construction) & 책임 있는 구매(Responsible Procurement)

- 책임있는 건설 프로그램- 건설 시의 고용 약정(The Employment Charter for Construction) & 지역 조달 약정 (The Local Procurement Charter)을 통해 지역사회와 상보하는 비즈니스 모델을 만들어가고 있음.
- ‘건설시의 고용 약정’은 지역을 개발하는 계약자들에게 지역주민이 건설 현장에서 고용이 될 수 있도록 계약을 유도. 런던자치구 법인은 직업교육과 고용지원 경험이 있는 기관과 건설 개발자들을 연결시켜주는 역할도 담당. 2006년을 시작으로 수백명의 지역주민이 건설 현장에서의 교육과 고용혜택을 받음
- ‘지역 조달 약정’은 자치구의 개발자들에게 개발과 관련된 10% 이상의 물품과 서비스를 이용하도록 하는 제도. 위 제도를 통해 높은 실업률을 기록하고 있는 인근 지역의 고용활성화를 유도.
- 책임있는 구매 프로그램 - The City Procurement 프로젝트는 지역 사업체가 그들의 이익과 사회적 필요가 맞닿을 수 있는 구매전략을 수립하도록 돕고 있음. 지역상품 구매, 녹색 구매, 사회적 기업부분에서의 구매를 장려. 자치구에서는 책임구매의 틀을 제공하고 개별적인 지원을 하고 있으며 뉴스레터, 연구리포트 등을 통해서 가장 실용적인 구매가 되도록 돕고 있음.
- Ready to Supply the City 프로그램은 런던자치구 주변 지역의 소규모 사업체를 도와 런던자치구의 사업체와 공급체인에 적합한 ‘맞춤형 공급’을 하도록 함을 목표로 합니다. 위 프로그램은 ‘바이어와의 만남’ 등의 세션을 통하여 사업네트워크를 형성하고 수요자와의 직접 대화를 통해 맞춤형 공급이 가능하도록 유도. 10년동안 위 프로그램을 통해 ‘맞춤형 공급’을 지원받은 소규모 기업은 895개에 달함.

마) 사회적기업 금융 - 사회적 투자

- 런던자치구 법인은 자체적으로 사회적 투자를 진행. 자치구는 기관투자자

와 개인 투자자를 연결하고 보충하는 역할도 함. 구체적으로는 (1) 사회적 투자와 사회투자기금을 디자인하고 관리하는 것을 조연. (2) 시장 개발과 트렌드 및 정책을 분석하여 정보 제공. (3) 사회적 기업의 자본 유체에 방해가되는 규제를 완화하기 위한 활동.

- 런던자치구 법인의 사회적 투자 운용기금은 2000만 파운드(340억 원 가량)에 달함.

#### 바) 사회적 투자 연구 및 보고

- 사회적 투자 보고서(2013) 주요내용 (Growing the Social Investment Market: The Landscape and Economic Impact)
- 2011/12 년도 영국의 사회적 투자시장의 규모는 2.0억 파운드 규모. 이는 2010/2011 년도의 1.65억 파운드 규모에서 1/4이나 성장한 수치.
- 사회적 은행이 사회적 투자의 대부분을 담당. 이들의 사회적투자시장의 시장점유율은 80% 이상이며, 대부분은 담보대출의 형태임.
- 삼년 동안 1000파운드의 사회적 투자는 지역 수준에서 10,000파운드의 총부가가치 창출액과 국가 수준에서 1,720파운드의 총부가가치 창출액을 각각 만들것으로 예상
- 그럼에도 시장의 발전을 위한 많은 부분이 남아있음. 현재 겨우 10개 내외의 실질적 사회투자가 있고, 투자는 대부분 사회적 은행이 제공하는 담보대출에 의존되어 있기 때문

#### 4. Account 3

##### 1) 방문목적

- o 이민자 돌봄 협동조합 사례 탐방, 민간 주도 사회적기업의 특징 및 세부 사업내용 공유

##### 2) 방문지 개요

- o 1991년에 설립된 노동자협동조합 이자 사회적기업.
- o CIC변화 이유 못찾아서 그냥 노동자협동조합으로 운영되고 있음.

- 총 근무직원은 22, 남자 2인, 보통 채용 시 현재 무엇을 할 수 있는지 보다 할수 있는 무엇을 가지고 있다는 관점에서 평가

### 3) 주요 내용

#### ○ 핵심 사업\_일자리 창출

- 여성의 삶의 질을 향상시키기 위한 활동으로 여성고용창출을 위한 활동으로 경제적 자립을 이루어 내기 위한 지원
- 사업대상으로 참여하는 여성은 대체로 영국에 갓 이민 온 신규이민 여성들이고 대표적인게 소말리아, 방글라데시아 여성들임.

#### ○ 훈련과정

- 현재 제공하고 있는 훈련과정들의 내용을 보면, 영어교육이나 IT관련 컴퓨터 사용능력, 넓은 범위 교육과정 제공하지 않는데 참여하는 여성들이 본인들의 역량에 맞게 배우고 익힐 수 있도록 그 이후에 고용시장에 진출하게 돕기 때문임. 보육이나 학습지원, 의료서비스 지원 등도 할 수 있게 교육시키고 있음

#### ○ 보육서비스

- 현재 제공하는 보육서비스보면 구체적인 수준부터 학위직전까지의 단계적 제공하고 있고, 필요하면 학위과정 얻거나 직업 얻고있고, 최근에는 의료보건 관련된 서비스 제공하는 건데, 중장년 여성을 위한 의료서비스 지원하는 보건 관련 교육을 하고 있음

#### ○ 지속적인 서비스 개선

- 새로운 서비스 개발하는 이유 중 하나는 이민자 여성들의 상당수가 출산율이 높은 경우 많고 그런 방면 중장년 여성 서비스 적어 새로운 서비스를 개발해서 제공하면 현실의 갭을 줄이는 수요 있을거라 생각함.
- 과정을 마치면 직업을 찾아주는 역할 하는데 굉장히 복잡한 과정을 겪어야 하는데 최근 고용시장 안좋은 경에는 어려움 있지만 서비스 제공하고 있음

#### ○ 펀딩

- 자금이나 행정관련 업무 수행할 수 있도록 지원하고 있음. 과거에는 프로그램자체가 유럽연합 펀딩 통해서 했는데 최근 그 펀딩이 줄여서 지금은

프로그램을 펀딩받아 운영하지 않음

o 다양한 지원 정책

- 창업지원사업을 통해서 약 1년에 50개의 기업들 지원하고 있는데 지원하는 이유 중 하나는 장기고용. 그 사업이 기업 통해서 다른 여성 고용하게 되기 때문에 창업지원 서비스 하고 있음.
- 보육서비스도 제공하는데 고용되었을 때 걱정하는게 있어서 현재는 18명 보육중이고 앞으로 58명 정도 확대 될 예정에 있음.
- 또 하나는 법률상담 서비스인데 빗 신용문제 있을 때 무료상담 하고, 1년 1300명 여성 서비스하고 있음.
- 단순 교육훈련제공하지 않는 이유는 교육과정수행하다보면, 경력단절 여성들의 어려움을 알게되면 해결해주는 역할하려고 서비스 제공하고 있음.
- 주택협회 지원받아서 주거문제 지원해주고 있는데(세입자 법률지원 등) 경제활동 하면서 안정적으로 세입자가 될 수 있게 하는게 우리에게 이익이 되기에 Account 3통해서 하고 있음
- 기본적으로 재단이나 일반 복지에서 하는 방식으로 실제 수요에 맞추어서 하고 돈을 낼 수 있는 사람에게 돈 받아서 서비스 하고 있음

4) 질의 응답

불법체류자 훈련하는가?

- 불법체류자 경우 받아들여서 하는데 기본적으로 마찰은 없다. 본인들의 사업 자체가 정부로 부터 받아서 하는 게 아니라서 전문성과 역량에 따라 신뢰하는 파트너랑 같이 하고 있어서 하지 말라고 제약 두고서 하는 경우는 없어서 문제가 되지는 않음. 불법 이민자가 되는 사유가 있고, 서비스가 필요해서 인권 관련 주식이나 협력해서 도움받기도 하고 account3내에서도 돕고 있음
- 이민자 다양한 형태 있는데, 1950년대 캐리비안해, 인도 등 쪽 왔는데 그 이후 여권관련 서류 없어서 불법이민자 된 경우 있어거 기에 서비스 제공하는데 간혹 그렇지 못하는 경우에는 직업 직접 줄 수 없어서 신분 합법화 하는 작업 도와주는 정도로 관여하고 있음.

일자리 환경 좋을 때 주로 어디에 취업했나?

- 교육지원, 보육, 아동교육, 보건서비스, 사무직, 행정, OT, 소매 등 수요 가장 높음
- 유럽의 경우(주로 동유럽) 상대적으로 학력수준이 높은 곳은 창조적 일자리 생각하고 오는 경우 많음. 이런 경우 창업에 관심있음.

한국의 경우 여성들의 일자리 만들어주기 위한 지원체계 있는데~ 거기는 100% 정부사업 위탁인데 영국내에서는 그런 기관은 없는건지? 수익구조에서 다른 건 컨설팅 증은 정부계약하면되는데 그 이외에는 비용은 수혜자로부터 받는데. 일자리 창출 공간 어떻게 해야하는지?

- 영국은 비영리로 정부로부터 위탁받는 조직이 많은데 여성에 특화된 조직이 많지 않아 경쟁력 있고, 또 하나나는 직업훈련 위탁하는 정부기관 등이 많은데 그런 기관으로부터 계약을 따오는 법인들이 있고, 거기로부터 재위탁 받는 상태로 운영한적이 있는데 최근에 와서 위탁받는 대형 법인들이 상당히 제공하는 서비스 질이 낮고 본인들 생각하는 취약계층에게 충분한 서비스 제공되지 못해서 정부계약 재위탁 받아 매달릴 필요 없겠다 싶어서 자체사업하고 있어. 그런데에서는 사업비 40% 운영비 떼어가서 수혜받는게 여성들이 아닐 수 있음

정부입장에서 낮은 서비스의 질 낮은 곳에 위탁주는가?

- 일단 정부 입장에서는 작은규모 주어서 지역밀착형 서비스 주는게 공무원 입장에서 잘 안해~ 자기입장에서 보수당 정부 들어서고 나서 고용시장이 완전고용에 이르지 않을거라면 고용시장에 들어오는 계층 위주로 하는게 맞지 않는가? 하는 개인적 생각 있음. 그래서 낮게 가지 못하는 것 같음.
- 영국에서는 일자리를 찾아주는 것에 대해서는 비용을 지불받지 못하게 되어있음.
- 지방정부는 실업률 낮추어주어서 거기에 해당하는 지원은 있어~

## 5. 해크니개발신탁

### 1) 방문 목적

- 로컬리티 멤버로 지역개발신탁의 특징과 사례를 통하여 사회적기업에 의한 지역재생의 가능성을 살펴보기 위함

### 2) 방문지 개요

- 1979년 주거협동조합으로 출발하여 중앙정부와 함께 지역사회 재건프로그램을 20년 넘게 수행해온 비영리단체로, 지역주민에게 개발지원 및 사업상담, 훈련 등을 제공하기 위하여 설립
- 지자체로부터 폐허지역을 인수받아 재건작업을 시작하였고, 1982년부터 정부, 일반기업 등과 연계하여 지역경제발전 촉진과 도시재건 개발 진행
- 현재 달스턴 지역 내 80여 개의 사무실과 상점, 바(Bar) 또는 클럽, 작업실을 임대하는 사회적 기업으로 성장했다. 일부 건물은 구청으로부터 자산이전(Asset Transfer)을 받거나 싸게 사들였고, 임대료로 얻은 수익금으로 매입한 건물도 있다. HCD의 현재 자산은 650만 파운드에 이릅니다

### 3) 주요정보

- 제도기반
  - HCD 32년전 지역협동조합개발회사로 주거협동조합운동에서 시작
  - 지역사람들이 모여서 자신들이 자신들을 돕는 운동을 시작하게 되었고, 자신들이 걱정하는 주택을 얻기 위해서 운동에서 시작.
  - 처음시작했을 때에는 정부지원금이 있었음. 개발협동조합형태로 운영되는 곳에 정부지원금 있었고. 대처가 오면서 다 정지됨. 당시 100개 정도 주거협동조합 만들어졌는데(개발) 저희가 성공적인 이유는 아주 제 때에 부동산업을 시작했기 때문
  - 이 지역의 허물어져가는 빌딩이나 사용하지 않는 건물을 주거공간의 목적으로 사용되게 만드는게 모델이고 그것을 저렴한 비용(후추1알)으로 덜어낸다.

- 장기 계약을 한다. (저렴하게 장기!!)
  - 이 달을 통해서 지역의 경제활성화의 초석 다짐. 비즈니스센터 만들어서 비즈니스. 기업가 정신 만들려고 도움을 줌
  - 사회적기업을 지원하고 지역사람들이 지역사업 만들어낼 수 있게 하는데 여러사업을 지원한다. 브라이언이 하는 사업 중에 하이어나어링, 코어프레이팅엔터프라이즈 워크 등이 그렇다. 부동산에 들어가 있는 세입자의 경우 80명 중 50% 정도가 사회적기업, 협동조합 카테고리에 들어간다. 세입자를 다 뽑지 않지만 쿵 방식. 그들이 돕도록 도움

#### 4. 네스타

##### 1) 방문 목적

- 영국의 혁신정책 및 사회혁신의 중추적 역할을 담당하는 기관의 사업정보 공유, 사회혁신의 주요 흐름 파악 및 서울시책에 시사점 도출

##### 2) 방문지 개요

- 설립년도, 규모 등

- 1998년, David Puttnam가 NESTA(National Endowment for Science Technology and the Arts)란 이름으로 설립

- 1998-2003: 첫 5년은 최고 경영자인 Jeremy Newton의 주도 아래 세 가지 일을 진행

① 발명과 혁신(Invention and Innovation): 재능 있는 사람들의 독창적인 아이디어를 상업적, 문화적, 사회적 가능성이 있는 제품이나 서비스로 바꾸는 것.

② 지원(Fellowship): 재능 있는 사람들의 아이디어를 발전시키기 위한 지원금, 자원, 지원을 제공.

③ 교육(Education): 창의력을 발전시키고 과학, 기술, 예술에 대한 이해를 증진시키기 위해 교육에 관련된 독창적인 아이디어를 지원.

- 2003-2010: 의장과 최고 경영자가 바뀌면서 개개인을 지원해주는 방식에서 영국의 혁신적 역량과 혁신적 시스템 발전을 위한 방식으로 변화함. NESTA가 혁신과 투자로 나뉨.

① 투자(NESTA Investments): 초기 단계의 벤처투자조합 형성

② 혁신 프로그램(Innovation Programmes): 여러 분야에 혁신이 번성할 수 있도록 실용적 통찰 발전하는 것을 목표로 파트너와 함께 다양한 실험 프로그램 실행

- 2010-Present: 2010년 정부는 NESTA의 가치를 인정하지만 공공단체보다 비영리(자원)단체에 더 알맞다고 판단하였고, 2012년에 Nesta로 이름을 바꾸며 독립적인 자선 단체가 됨. 그리고 이 때 Geoff Mulgan가 최고 경영자가 됨. 전 세계 혁신가들의 허브가 될 수 있도록 범위를 확장하려고 함. 혁신에 관련된 리서치를 증가하여 모두와 나눌 수 있도록 실용적인 도구와 스킬을 발전시킬 것임.

#### o 배경 및 미션

- 혁신 가능성을 높이는 것이 목표 - 많은 사람들의 삶의 질을 높일 수 있는 개인들과 단체들의 아이디어를 발전시킬 수 있도록 돕는 것
- 앞으로 5년 동안의 목표:
  - ◆ 혁신을 이해하고 실천하는 센터로 세계적 평판을 쌓는 것
  - ◆ 혁신들이 임팩트를 성취할 수 있도록 돕는 것
  - ◆ 협력 단체들의 네트워크를 발전시켜 네스타의 영향 범위를 넓히는 것
  - ◆ 공익을 위해 좋은 아이디어와 집단 지성을 발굴하는 새로운 방법을 개척하는 것

#### o 조직 유형 및 특성

- 투자(Investments): 사회적 투자 팀은 초기 단계의 기업, 사회적 기업, 사회적 벤처 중개자를 위한 1200만 파운드 정도의 기금을 조성하고 있음
- 조사(Research): 미래 어떤 일이 벌어질지 연구하고 있고, 공공섹터에서 혁신이 어떤 방향으로 이루어지고 있는지, 트렌드를 분석하는 일 하고 있고, 영국의 지방정부나 중앙정부의 정책가들에게 트렌드에 대한 연구보고서 발간하며 싱크탱크 역할을 함
- 스킬(Skills): 디자인, 금융, 증거(evidence), 규모(scale) 등 다양한 분야의 혁신을 지지하면서 그것을 통한 톨과 배움을 줄 수 있는 커리큘럼 만드는 팀. 혁신 마인드 키울 수 있는 역할하고 있고, UNDP나 중앙, 지방정

부가 쓸 수 있는 커리큘럼을 제작

- 프로그램(Programmes): 건강 분야 등에 관련된 혁신 아이디어를 테스트 해볼 수 있도록 자금을 제공하는 Innovation Lab과 같은 프로그램을 진행. 공공 지원기관이 없을 때 최대 3년 간 도움을 주는 역할을 함
- 네스타는 개인 지원, 영국 지사 네트워크 형성, 포괄적인 자문 제공, 과학 교육자금 제공, 한 분야와만 일하거나, 혹은 교육 기관이 되지 않을 것

### 3) 주요 내용

#### o 프로그램 등 세부적인 내용 소개

- 네스타는 웹사이트의 링크를 통해 모든 정보를 공개.
- i-teams: 혁신과 창의에 관련된 정부 내 지자체 단위 혁신 팀의 연구프로젝트가 있음을 파악하여 이 사례들을 모아 큰 시스템 변화를 만드는 것에 대해 연구. (ex. 모눔 (MONUM, 보스톤), Sitra)
- People Powered Health: 시민과 공공이 어떻게 서비스를 함께 만들어야 하는지에 대해서 NEF(new economic foundation)와 함께 연구하여 전통적 보건서비스 밖의 새로운 아이디어 실험하는데 주류화(mainstream) 되지 못하는 한계가 있음을 발견하여 어떻게 확장할지 고민하게 됨.(ex. 사회적처방전: 자원봉사조직을 통한 보조기구 등 하드웨어, 정보, 소개 등의 사회적 처방전 제공. 병원비를 줄이고 사회적 활동으로 풀 수 있도록 함)
- DSI(Digital Source Innovation): 유로피언 커미션에서 네스타를 리드로 하는 프로젝트로 500만 파운드의 펀드로 연구 사업을 하고 있음. 인터넷이나 오픈데이터나 정보화시대속에서의 혁신연구를 진행.

※ 4개의 주요 유형/트렌드

- Open Hardware (ex. Smart Citizen, Arduino)
- Open Data
- Open Knowledge (Crowd-sourcing)
- Open Networks (사물인터넷, Internet of Things) (ex. 스마트시티즌 킷, Safecast)

#### o 지원 정책(제도) 및 연계 프로그램

- 경제 성장을 위한 포괄적 모델 Inclusive models for economic growth  
ex. crowdfunding platforms

- 공공 부문 혁신 Public sector innovation  
ex. Rethinking Parks, I-teams
- 시민 참여 Citizen engagement  
ex. People Helping People, Challenge Prizes, Innovation Skills
- 디지털 예술과 미디어 Digital arts and media  
ex. Digital R&D Fund for the Arts, Destination Local
- 건강과 노령화 Health and ageing  
ex. People Powered Health, Ageing Innovation
- 청년들을 위한 기회 Opportunities for young people  
ex. Digital Makers, Digital Makers Fund
- 임팩트 투자 Impact investment

#### 4) 질의응답

IT를 활용한 사회혁신 지원기관. 디지털사회혁신의 가장 큰 장애 중 하나는 접근성이다. 사회적 격차(빈부, 나이 등)를 강화시키는 것에 대한 우려가 있는데 이 부분에 대한 어떤 대안이 있는가?

- Open Knowledge의 예로 Zooniverse(영국의 Charity 단체)가 있는데, 암 관련조사를 위한 플랫폼을 만들어 일반 사람들이 간단한 교육을 받게 했다. 70%의 정확도로 효과적이다. Gamification 같은 게임을 통해 재미있게 접근할 수 있는 등의 방법도 있다.

한국에서도 사회혁신에 대한 욕구나 흐름이 진행되고 있다. 서울시의 의도와는 달리 현장은 사회혁신이 무엇인지, 그 프로세스나 방법은 어떻게 해야 하는지에 대한 고민이 있다. 그리고 사회혁신이라는 의제가 등장하면서 사회혁신을 만들어오고 있었던 자활, 협동조합 사회적 기업들은 새로 시작하지 않는다는 이유로 인해서 그 의제의 주체로 역지로 편입, 이해시켜야하는 어려움에 봉착하기도 한다.

- 네스타의 도전 또는 한계라 느껴지는 건 그 미래가 너무 먼 미래이면 안 된다는 것이다. 현실 가능한 미래가 어느 정도인지 생각하는 게 중요하고, 이렇게 시도를 하는 조직들이 선구자들인데, 정부가 이런 것들을 어떻게 지원해 줄 수 있는지에 대한 고민도 계속 해야 한다. End product, 즉

상품 자체만을 지원하는 것이 아니라 다양한 환경을 조성하는 게 중요하다  
고 생각함. 연구나 다양한 네트워킹을 많이 해서 환경이 조성되는 것이  
중요하다.

(지난 6월 선거 때 쯤) 6월4일 제프멀건이 와서 박시장에게 혁신이라는 말  
쓰지 마라, 선거에 도움이 안 된다고 했는데 사회혁신이 서울시 중심 아젠다  
되었으면 좋겠다고 생각한다. 사회혁신이 때로는 정치적인 의미도 받아들여지  
기도 하는데 네스타에서 정의하는 사회혁신의 개념(definition)이 있는지?

- 정의는 사람마다 다 다르다. 최근 인터뷰 과정에서 이 질문 했는데 다  
다른 정의를 가지고 있었다. 제프는 사회혁신에 대해 '사회의 필요 충족시키  
는 것'으로 광의적인 정의를 쓰고 있다. 정의에 대한 논의가 필요하다. 개  
인적으로는 시민과 사람들이 사회서비스를 디자인하고 질을 높이는 것이  
라고 생각한다. 정책적인 부분이 될 수도 있고 서비스 부분, 펀딩 메커니  
즘 부분이 될 수도 있다.

네스타에서 연구하고 발굴해낸 혁신적인 아이디어가 실제 영국사회 변화에 어  
느 정도의 실제적인 임팩트가 있었는지?

- 네스타는 네스타에 이름을 안 남겨도 된다는 마음가짐을 가지고 있다. 네  
스타가 '피플파워헬스'를 시작했고, 이는 피플헬핑피플의 정책과정에 영  
향을 주었다. 이렇듯 네스타가 주도한 일은 아니지만, 임팩트를 미치고 있다  
(correlation not causation). 즉, 네스타는 처음으로 main stream agenda  
에 넣는 역할을 한 것이다. 네스타의 브랜드와 제프멀건을 통해 혁신하고  
있는 커뮤니티에 목소리를 준다. 그리고 방향성을 제시하고 현실적인 시  
각을 제시한다. 뉴 트렌드가 자체 혁신이 아니라 많은 사람들이 이야기  
하는 것이 임팩트라 생각한다. 여러분들과 같이 네스타를 방문하고 세계  
여러 곳과 의견 교류하는 것이 임팩트라 생각한다.

현재 보수당 정권하에서 NHS의 민영화이슈가 있고 중간 서비스제공자들을  
사회적 기업 또는 중간업자에게 주는가에 관련된 논의가 있는데, 민간업자에  
게 서비스를 주는 중에 사고가 나서 사회적 기업에 주는 게 정당하다는 논쟁  
을 본적 있다. NHS가 심장이라 하는데 끊임없이 민영화 논쟁 제기되는 것에  
있어 네스타가 이런 제도나 논쟁에 어떤 역할 하는지 그 입장이 궁금하다.  
NHS 로컬라이징(locality) 관련해서도 궁금하다.

- 네스타는 가치지향적일 뿐 정치적이지 않은 조직이다. 좌파적이라 생각하

지만 시장 만드는 것에 대한 이야기를 많이 하고 있다. NHS가 민영화되는 것을 나쁘다 생각할 수 있지만, 병원이라는 기관만이 건강을 보장해 줄 수 있다는 오랜 생각이 문제일 수도 있다. 건강 복원을 다루는데 있어서 여러 조직, 민간 등 다양한 프로바이더들이 존재하기에 그 '병원'이라는 프레임웍에서 벗어나는 게 중요하다고 생각한다. 무상이고 모든 이에게 혜택이 간다면 누군가에게 이익이 가는 것과 무관하게 좋은 일이라고 생각한다.

사회혁신파크 등의 클러스터와 같이 공간적으로 하는 것이 맞는(좋은) 방식 같은가?

- 그렇기도 하지만 여러 방식 중 하나이다. 베스널그린벤처스 조직(디지털사회혁신) 같은 기관이 한 공간에 모여 incubating하고 있는 예도 있다. 올드스트리트 주변에 실리콘 라운드어바웃(테크시티)이 있는데 이러한 지역적 클러스터는 민간섹터에서도 시도하는 것이어서 방법 자체가 작동한다면 성공적일수도 있겠다. 도시에서 더 성공적일 것이라 생각한다.

## 6. 쇼디치 트러스트

1) 방문목적

2) 기관소개

- o 설립년도 2000년 설립
- o 지역의 파트너십 만들어서 운영. 주민협회에서 중앙정부 레벨까지 파트너십 맺고 있음
- o 우리의 방법론은 다양한 방법론 하고 있는데 공간제공, 임산부 서비스 지원 등 하고 있다. 현재 이사회(8명) 있고. 자원봉사 하고 있고. 시니어 매니지먼트 팀 있고 직원은 25명 정도가 있음. 세션 운영하는 자원봉사자 함

3) 주요내용

- o 주요 미션
  - 지역의 사회적 경제적 불평등을 해소하려는 곳이고, 다양한 프로그램을 제공하고 있는데 많은 지역서비스, 역량강화프로그램, 좀 더 독립적이고 회

복력 강화하기 위해 리질리언스 강조하기 위해서임 사회서비스에서 좀 더 독립적으로 나가는 사람이나 감옥에 있다가 나오는 사람이나, 커뮤니티 내에서 언어, 문화의 장벽, 경제적 소외계층 돕고 있음

o 네트워크 구성 등 파트너십

- 다양한 피어투피어, 역량강화프로그램 운영하는데 좀 더 독립적 삶 살게 하고있고, 다양한 파트너를 만들면서 일하고 있다. 이 지역 의사, 지방정부, 다른 비영리기관과 네트워크 구성해서 운영중
- 2000년도 이후 다양한 파트너십 만들면서 변화 추구했는데 파트너십 통해서 2000만 파운드 매칭펀드 했고, 전문가 그룹 참여 이끌어 내었다!! 공공서비스와 일할기회 가지게 되었고 다양한 파트너들이 신뢰 갖는 게 행운이고, 파트너십이 일하는 방식의 중심이라고 생각하고. 협력을 통해 혁신 할 수 있음

o 지역 특징

- 해크니 236000명. 다인종 거주지역(베트남, 터키쉬 등) 1/4 20대이고 청년 실업률 높은 지역이고 영국에서 잉글랜드에서 2010 결핍지수 2번째로 높았다. 투자자들이 이 지역에 투자하고 있어서 돈이 많이 들어오고 있어~ 그럼에도 빈곤층이 많아서 균형 유지하는 것 어려운 일이다~!! 경제적 기회가 로컬에 영향 미치도록 브릿지 하는 역할. 1/3 초딩, 40% 학생들 무상급식 받는 상황이었다. 런던 경계에 있어서 혜택 받는데 테크시티 지역이기도 해서 미래 성장 기대 관심 높다!!

o 주요 활동

- 다양한 활동 하고 있는데 1. 건강에 대한 불평등 해소, 2. 역량강화, 삶의 질 높이기, 금융서비스 접근가능성 높이기, 기업 지원하기 등이다.
- '1'은 사람들의 웰빙이나 정신건강 증진사업을 하고 있고 다양한 건강불평등을 개선하는 일인데 유아사망률을 줄이는 지원하고 있고
- '2' 청소년들이 이 지역에서 좀 더 스킬을 쌓고 새로운 테크시티들 커리어 쌓는 프로그램 있고 먹거리 프로그램 운영하고 있어.

- 자산 가지고 있어서 소기업 성장의 기회 마련하고 있어!!

○ 먹거리 관련 프로그램

- 지자체와 같이 아이들과 가족대상의 프로그램이 많음, 비만문제 해결이나 요리와 건강식 먹는 프로그램 운영
- 가드닝과 요리를 같이 하는 프로그램으로 사회주택 내 비어있는 공간 마련하고 요리관심있게 하는 것
- 헬시리빙센터에서 다양한 설명

※ Bump Buddies

- 임산부 끼리의 친구 맺어주기!! 이를 통해 건강한 아이 태어나게 하고 있어~ 규모있게 성장하고 있어

※ 워터하우스

- 빌딩 내 카페 있는게 좋기도 하지만, 지역청소년에게 요리프로그램 제공해주고 셰프로서의 커리어 쌓을 수 있게 일하고 있고!!레스토랑의 음식은 지속가능음식, 운하의 온도를 통해 히팅시스템을 넣어서 건축 설계!! 관리비 너무 많이 들어서 레스토랑 자체 운영 힘들게

○ 영국문화원과 함께하는 프로그램하고있는데 모든 트레이닝 프로그램에 액티브 청소년들이 문화적 정체성이나 커뮤니티 안에서의 역량, 다양한 자원 봉사자로 만들어주는 역할!!

○ 커뮤니티뉴딜 사업 진행 했는데 쇠퇴지수 낮음

- 10년동안 프로그램하면서 범죄율 변화나 도시속의 재생은 어떻게 되고있는지 문화재생, 일자리 창출 등 지표 많이 봤는데 초기부터 이 10년이 충분하지 않다고 보았고, 그 이후의 일을 준비했고, 지자체와 이야기 하면서 이 지역의 자산을 취득하기 시작했다.
- 자산 취득하는 방법은 비싼 지역이 아니어서 가능했고, 다양한 파트너십을

통해 자산획득을 했는데 경계에 있는 시티어브런던공사와 파트너십 맺어서 취득했고, 유럽 퍼미션에서 받아 49개 중 2~3개만 살아남음

- 다른 지역 사람들이 와서 공 비결이 무엇이나 했을 때 자산이 있어서 가능했다고도 한다. 다른 지역은 유동적인 기관이 아닌 경우도 많았다. 그런 경우는 유연한 방법으로 자산취득 하기 어려울 수 있었을 듯!!

## 7. 데노킨 사회혁신센터

### 1) 방문 목적

- o 유럽의 사회혁신파크 조성의 사례 살펴보고, 혁신파크 조성에 시사점 도출, 사회혁신 프로세스 및 인프라 구축 전략 등 공유

### 2) 방문지 개요

- o 설립년도, 규모 등

- 2010년 6월부터 운영되었으며, 72,000m<sup>2</sup> 의 대지에 선박 한 채와 일반 시설 건물 3채 등이 있음.

- o 배경 및 미션

- 빌바오 정부는 1970년대 이후 지역의 주력산업이 쇠퇴하고 실업률이 높아지면서 위기가 도래하자, 일자리 등 근본 사회문제 해결을 위해 사회혁신파크를 조성함.
- 사회혁신파크는 사회적 혁신 개발을 위한 지원 인프라로서, 지식 공유와 협력을 통해 사업 개발에 모든 이해관계자를 참여시키는 이른바 오픈 이노베이션을 실현하고 있음.

- o 조직 유형 및 특성

- 데노킨 재단에 의해 운영되는 유럽의 첫 번째 사회혁신파크.
- 사회적 기업, 사회혁신 연구소, 사회혁신 아카데미 등 혁신에 초점을 맞춘 제3섹터의 여러 조직이 사회적 요구에 대응하고자 하는 공통의 목적을 가지고 커뮤니티를 이룸.
- 각 주체의 상호 협력을 통해 새로운 사회 서비스가 만들어짐.
- 사회적 기업의 운영 및 학습을 위한 최상의 환경을 제공함.
- 지역 일자리 창출 효과를 가짐.

### 3) 주요 내용

o 주요 시설과 주요 사업

- 사회혁신 실험실: 선박 내부에 위치하여, 참여민주주의 방법론을 적용하여 최신 사회적 경향을 파악하고 사회 서비스에 대한 혁신적인 접근방법 제공. 매년 구성원들이 실험실에서 다룰 연구영역을 결정하고, 그 결과는 사 용료 없이 제공. 유럽의 주요 혁신연구소와 연계.
- 사회혁신 아카데미: 정규 세미나와 수요에 따른 특수 세미나를 통해 제3 섹터 조직 및 기업에게 서비스의 질을 향상시키기 위한 교육 실시. 보건, 에너지, 환경 등 부문별 기관(런던정경대학 등)과 데노킨 재단에서 교육을 제공하고 비용을 부담. 제3섹터 리더 집중 교육.
- 사회적기업 제네레이터: 사회적기업의 발전을 위해 데노킨 재단이 이끄는 파일럿 프로젝트 실시. 기업을 대상으로 법률, 행정 등의 부문에 대한 교 육, 멘토링, 평가가 이루어짐. 유럽위원회와 지역정부의 지원 받음.
- 사회적기업 인큐베이터: 온실 모양의 공간에서 신생 사회적기업을 위한 인큐베이팅 제공. 개별 기업에 맞추어 공간, 네트워크, 인적자원 등 필요 한 자원을 연결해줌.

o 지원 정책(제도) 및 연계 프로그램

- 재정적 지원: 지역 정부, 데노킨 재단과 외부 자원의 투자를 통한 지원.
- 학술적 지원: 지역 대학과 런던정경대학, MIT 등과 협약

4) 질의응답

1. 성장 단계별 지원 전략이 달라지는 데 단계별 대상 기업을 뽑는 기준, 절차, 지원 내용이 어떻게 다른지?

- 지원을 요구하는 사람이 방문하면, 먼저 철학을 공유하고, 다른 조직과 협 조할 것을 고지한다. 먼저 자신의 사업 모델을 확실히 해야한다. 지원 내 용은 사업 내용에 따라 다르다. 공간, 네트워크, 팀 등.

2. 사업하고자 하는 사람의 프로젝트 지원 자격을 판단하는 전문 컨설턴트가 있 는지?

- 우리는 심리학자나 엔지니어가 아니다. 하지만 사업에 대해 누가 알고 있 는지는 안다. 비디오 기술 사업에 대해 디지벤 대학과 우리, 인노바스크과 함께 상의한다. 우리는 코디네이션, 장소 제공만 한다.

3. 실업 문제 등 사회 문제 해결에 얼마나 도움을 주는지?

- 5명의 체육과 출신 일하고 있고, 사회적으로 기여하는 바가 크다. 실업 상태에 있던 6명의 여자로 시작했는데 지금은 일하고 있고, 삶의 질이 높아졌고 보건비가 줄었다. 창고에 있던 제품이 시장에 나왔다. 정확한 고용 개선율은 모르지만 확실히 나아졌을 것이다. 7명의 공학자는 일을 찾았고 일자리 창출도 하고 있다. 급여 수준은 모르지만 이미 대기업의 주문을 받았다. 다음 방문 때는 수입이 있을 것.

4. 아이디어 상품화에 필요한 자금을 투자하는 자가 있는지? 창업 성공 시 이익 배분은?

- 우리는 돈을 받지 않는다. 투자자를 찾아주던지 조직을 통해 지원을 받게끔 찾아준다. 여기서 재정적 지원은 주지 못한다. 창업 후 기업이 돈을 벌고 있지 않는 상황에서는 돈을 받지 않고, 돈을 벌기 시작하면 다른 기업을 위해 지원해야 한다.

5. 어떤 시스템으로 지원하고 있는지?

- 창업과 고용됨의 중간 형태. 자신이 회사를 설립했는데 사업에 실패하면 재정적 지원이 끊기고 암시장이 형성된다. 회사 설립에 대한 확신이 설 때 설립을 도와주는 인큐베이터.

6. 유럽, 스페인, 빌바오 시, 데노킨 재단, 민간 기관 등 주체와 어떻게 합의하여 협력, 운영하는지? 데노킨 재단이 원래 이런 일을 했는지?

- 이 건물 자체는 지역 시에서 제공. 옆 건물을 땅도 사고 건물도 지음. 스페인 정부와 EU정부에서 지원. 비디오 테잎 만드는 곳은 시에서 50년간 무상 임대.

7. 구성원 간 어떻게 정보를 공유하고 소통하는가?

- 개발중. 우연히 협력하는 경우는 없다. 커피 마시는 곳에서 소통하는데, 공간을 하나 준비해서 창업자가 한 달에 한번씩 모이는 시간을 준비하고 있음.

8. 네스타, MIT 등 협력 기관과 소통하는 방법은?

- 2008년에 지방 대표가 MIT를 찾아가 협정. 네스타와 영 파운데이션은 유럽 프로젝트를 통해 협력. 혁신파크를 한다는 걸 보고 찾아오기도 하고, 이쪽에서 찾아가기도 함.

## 9. 기관 간 협력 방식은? 재정 운영 방법은?

- 2008년에 혁신과 발전을 위한 기관의 필요성을 정부기관이 이해했고 데노킨 재단이 있었다. 시작은 정부로. 지금은 비영리 기업이면서 개인 기업. 데노킨이 성장하면서 정부 지원이 사라지고 재정은, 프로젝트가 선정되어 유럽 유니언의 재정적 지원을 받고, 그 돈에서 본인의 월급이 나오고 그 돈으로 인큐베이팅. 또는 어떤 회사가 새로운 프로젝트를 필요로 할 때 지원해서 선정이 되면 재정적 지원을 받음. 600만 유로로 건물을 지었음. 처음 시작할 때 전체 프로젝트의 예산이 100만 유로, 데노킨의 재정은 11만 5천유로. 9개의 파트너.

## 8. 유토키아 혁신센터

### 1) 방문 목적

- o 빌바오 시의 사회혁신 프로그램 현장 탐방, 사회혁신과 관련한 민관협력 사례 조사를 통하여 서울시 혁신정책 도입 가능성 모색

### 2) 방문지 개요

#### o 설립 연혁

- 2011년 11월 17일 설립, 2012년 8월부터 Init에 의해 운영
- 2007-2011 빌바오 자치정부에 의하여 Business Incubator의 설립이 약속 됨.
- Bilbao Etkintza(빌바오 진흥청 : 빌바오의 개발, 일자리, 관광 진흥 등을 담당하는 정부기관)<sup>1)</sup> 기업가 정신과 혁신적인 비즈니스 아이디어뿐만 아니라, 능력과 기술 개발을 장려하는 2008-2011 전략 계획을 수립함. 이 계획을 바탕으로 이미 존재하던 Enpresaldeak을 전 국가적, 전 유럽적,

---

1) Bilbao Ekintza is a Local Business Public Entity (EPEL), which aims to generate economic and social wealth to the city, enhancing our capabilities as a destination for investment, business creation and growth, attracting visitors and talent. Improving access to employment opportunities is also our reason for being. 's January 1, 2012 the City Council of Bilbao merged into a company's assets, resources and tourism activity Bilbao, Bilbao and Lan Ekintza Next Bilbao. The company resulting from the integration of the above is called Bilbao Ekintza .

전 세계적 단계로 육성하기로 함.

- 결과로 다양한 지역 관계자의 협력 속에 2010년 Centro de Innovación Social EUTOKIA(Centre for Social Innovation EUTOKIA)가 설립.
- 2011년 11월 17일에 공식적으로 일반에게 개방. Innobasque와 Bilbao 자치 정부, Bilbao Etkinza, 그리고 Init가 연계한 다양한 사회적 혁신 전문가 간의 민관협동으로 설립. (설립 참여 단체 : Grupo init, BiB, REAS/Gizatea, AMASTE, C2+i, Pink Gorillas)
- 2012년 8월 Bilbao Etkinza는 Eutokia의 운영을 공모하여 Init를 운영 주체로 선정.

#### o 조직 유형 및 특성

- 정부는 장소의 제공만 할 뿐 대부분의 지원은 Init에서 받음.
- Init, 2006년 설립된 창업지원을 주 업무로 하는 기업.
- Eutokia 입주기업, 창업과 일자리 창출이 목적이지만 창업기업과 생긴 일자리가 사회적 기업이거나 사회적 역할을 할 필요는 없음. 즉 Eutokia를 운영하는 Init가 사회적 기업의 특성을 가질 뿐이지 Eutokia 내의 기업이 사회적 기업은 아님.

### 3) 주요 내용

#### o 프로그램 등 세부적인 내용 소개

- 간 대여 (Alquiler de Espacios)
- 글로벌 서비스 (Servicios Globales)
  - ◆ Incubación Física (Physical Incubation) : 센터 내 시설물 사용(인터넷, 복사 등), 전문 컨설팅, 커뮤니티 센터 이용 등 Eutokia에서 지원하는 모든 서비스 이용.
  - ◆ Incubación Virtual (Virtual Incubation) : 컨설팅, 연 120 시간 내로 공간대여
  - ◆ Coworking : 센터 내 시설물 이용(인터넷, 복사 등), 사업 촉진에 관한 세 가지 항목에 대한 지원
  - ◆ Estudiantes Birdy (Students Birdy)
  - ◆ Inmersión Directiva (Immersion Directive)
  - ◆ Progress in Advance : 16세부터 18세 사이의 학업중단, 조기 출산 등으로 직업 훈련을 받지 못한 이들 대상

o 지원 정책(제도) 및 연계 프로그램

- 마케팅 지원 : Init 내 사회 광고 팀에 의한 지원, 혹은 정부지원으로 저렴한 비용으로 마케팅이 가능하도록 지원.
- 재정 지원 : 투자자와의 연계를 통해 재정 지원을 함.
- 국제화 지원
- 청소년 지원 : 자긍심 불어넣어주고 교육. 한가지 일을 가르쳐주고 스스로 프로젝트를 개발할 수 있게 도와줌. 스스로 사회를 위해 할 수 있는 일이 있다는 것을 스스로 깨닫게끔 도와줌

4) 질의응답

1. 프로젝트 마케팅지원에 대해 구체적으로 말해 줄 수 있냐?

- Init 내 사회 광고 팀이 있다. SNS 등을 활용. 정부지원이 마케팅 하는 사람들을 위해서 지원을 해준다. 적은 비용으로 마케팅 할 수 있게 해줌. 빌바오시뿐 만 아니라 주정부 전체로. 이벤트, 포럼 등 혁신에 관련한 것에 지원.

2. 어린이들을 위한 프로그램은 어떤 것이 있냐? 학교와 관계는?

- 아이들은 학교에 있다(?). 소외 청소년(학업에서 낙오한 청소년들?)들에 대한 프로그램도 있다. 자긍심 불어넣어주고 교육. 한 가지 일을 가르쳐주고 스스로 프로젝트를 개발할 수 있게 도와줌. 스스로 사회를 위해 할 수 있는 일이 있다는 것을 스스로 깨닫게끔 도와줌.

3. 재정적인 창업지원방식은 어떻게 운영되는지?

- 회사 설립을 도와줌. 설립이 되어있는 회사라면 경영을 도와줌. 경제적인 지원은 따로 없음(?) 창업자금지원은 바스크 지방정부를 통해서. 컨설팅프로세스에서 어떻게 글로벌화 할 것인지에 대한 간접지원? 재정지원방법을 찾아준다 (투자자들이 모여 있는 모임이 있음, 새로운 투자처를 찾는, 그 사람들과 연계시켜줌). 그리고 컨설팅을 해준다.

4. 구체적인 도움을 주는 것(비즈니스 인큐베이팅) 중심인지 교육이 중심인지?

- 비즈니스 인큐베이팅이 중심. 공간이 있으므로 교육도 함께. 정부 전액지원으로 실업자 교육을 하기도. 건물은 정부에서 주고, 이니트에서 주로 지

원. 정부로 부터 받는 자금은 정말 적다.

5. 타게팅 하고 있는 소외계층? 소외계층은 주로 기술이 없고 학력이 낮은 경우가 많은데 어떻게 성과를 내는지?
  - 사라고사에 소외계층 분들이 와서 교육 받을 수 있는 장소를 제공했다.(성과에 대한 답은 회피함)
  
6. 바스크지방이 협동조합의 메카로서 청년들의 사회혁신 창업에 영향을 주고 있다고 보는지. 창업하고 있는 사람들의 비중은?
  - 회사설립자체의 형태보다는 바스크 사람들은 협력을 다른 지역보다 잘하는 편이고 일반적인 유한, 주식회사를 설립해도 합쳐지는 것이 나올 경우 (유리하다고 판단되는 경우 회사를 합치는 것을) 잘 하는 편이다.
  
7. 창업지원기간은?
  - 2년 동안. (나가도록 도와주는 게 목표)
  
8. 창업지원 대상 기업이 사회적 기업이어야 하나?
  - 창업과 일자리 창출이 목적이지만 창업기업과 생긴 일자리가 사회적 기업이거나 사회적 역할을 할 필요는 없음. (우리나라의 정부가 하는 역할을 지방정부와 민간기업이 하는 것)
  
9. Eutokia와 유사한 기관은 없나?
  - 유사 기관 많음. 빌바오 지역 약 12개 대학과 주정부에서 운영.
  
10. 유토키아 만이 갖는 장점이 무엇이나? 이니트의 인적자원 이냐?
  - 이니트의 가장 큰 목적은 사람을 개발하는 것. 사람을 가장 중시함.

## 9. 몬드라곤 대학

### 1) 방문목적

- 몬드라곤 협동조합 복합체의 R&D기능을 담당하는 대학의 역할과 인재육성 프로세스 및 교육 프로그램 등에 대한 정보 습득을 위한 탐방

### 2) 기관개요

- 1943년 엔지니어 학교로 시작(1936-39 스페인 내전, 모든게 파괴된 상황 아리스멘디 아리에따 신부가 협동조합을 설립하는 것에 대한 선구자 역할을 했는데, 먼저 교육에서 시작했다!! 폴리테크닉학교 기원)
  - 1947 프로모션
  - 1957 공식적인 기술교육
  - 1960 경영학과
  - 1966 학생들이 만나질 일하고 만나질 공부할 수 있는 시스템 만듦(자기 스스로 학비 조달, 실제 현장에서 실습의 기회 제공)
  - 1972 GOIER, (해외 교환프로그램) 몬드라곤의 책임경영자들이 이 프로그램으로 교육받음
  - 1973 IKERLAN : 기술 연구개발을 돕는 센터
  - 1976 인문학과 교육학과 세움
  - 1984 새로운 회사 창업 만들기 위해서 SAIOLAN 만듦
  - 1997 몬드라곤 대학 설립
  - 2001 GARAIA 혁신센터를 설립
  - 2011 요리학과 설립
    - 5000명학생, 4개 학과(엔지니어 교육 통신(커뮤니케이션) 경영 요리)

### 3) 주요내용

- 사회를 변화시키고 회사의 경쟁력을 높이는 것이 목표임.
  1. Cooperative
  2. Training
  3. International
  4. Research and transfer

#### o 대학자체가 협동조합

- 대학을 구성하는 3개의 요소가 있는데 근로자 학생 참여하는 회사들. 어떤 결정을 하던지 3가지 요소가 함께 포함되어있음
- 몬드라곤대학은 사립대학이지만 공공을 위해 존재하는 대학으로 정부의 지원 하나 없이 스스로 운영
- 몬드라곤 협동조합 내에 있는 별도의 협동조합으로 존재. 그렇지만 몬드라곤 협동조합만을 위해 일하는 게 아니라 모든 사회를 위해 일한다. 몬드라곤 내에서만 사람들 찾는 것은 아니다. 많은 사람들이 협동조합 안에 있게 하려면은 자기들이 일을 잘해야 한다.
- 운영시스템은 협동조합이다. 일하는 방법과 규정은 다른 협동조합과 다르지 않다. 경제적으로 운영가능한 상황이어야 해서 해야할 일이 있는 것임. 대학으로서 역할을 가장 잘할수있으면서 운영가능하게 하기 위해 여러 프로그램을 운영하고 있다.

#### o 독립된 운영

- 중앙 집중화 되어있는 학교가 아니다. 학과별로 독립적으로 운영되고 있다. 창업이나 학과만이 아니라 기술센터도 있음
- Worker partners
- Collaborating partners
- User partners

#### o 교육의 주요 특징

- 아주 중요한 요소는 사회와 회사가 필요로 하는 것을 찾아서 제공할 수 있어야 한다는 것. 기술적으로도 그렇고 사회경제적으로도 그렇다.
- 행동방침에 대해서도 교육한다. 결단력, 리더십, 협동정신, 국제적인 시야, 등 모든 프로그램은 그러한 행동방침을 요구한다. 우리 대학에는 창업에 관련한 프로그램이 있는데 새로운 사업을 시동을 걸고 실제로 창업이 가능하게끔 만드는 능력을 길러준다.
- 실제로 처음 시작하면서부터 협동조합 회사를 만들면서 시작한다. 배우면서 동시에 창업을 한다. 4년동안 매년2개월은 해외에. 핀란드에서 2개월,

샌프란시스코에서 2개월, 인디애나 튀니지에 2개월, 상하이에 2개월. 현재 5천명의 학생이 있는데 평생교육 학생들도 있음

o 연구기능의 주요 특징

- 회사의 경쟁력을 키워주기 위해 일하는 것임. 그것을 통해 생산품과 서비스를 만들 줄 알아야 함. 학술적인 발표에도 좋은 내용들이 나올 수 있다. 학술적 발표보다 중요한 것은 회사에 실질적으로 도움이 되는지가 더 중요함.
- 회사들과 협조해서 일하고 있고 장기적인 계획을 가지고 일하고 있다. 실제로 어떻게 일이 진행되고 있는지 위원회가 있는데 대학이 참여해서 같이 확인한다. 몬드라곤에서 운영하지만 오픈되어있고 사회를 향해 문이 열려있다. 비밀유지와 보장해준다.
- 박사과정이 중요한데 실질적인 논문들이 많이 나오고 있음. 학생이 어떤 것을 연구할지 결정하는게 아니라 대학에서 결정해줌
- 협동조합에 대한 교육은 어떤 학과도 다 가르치고 인문학 교육은 교육과 경영학과에서 많이 하고 공대쪽에서 많이 하진 않음

## 10. 몬드라곤 복합체

### 1) 방문 목적

- 협동조합을 통한 순환형 지역경제를 구현하고 있는 몬드라곤 방문, 몬드라곤 복합체의 운영현황과 협의체 의사결정구조, 협동조합도시의 명암 등 확인

### 2) 기관 개요

#### ○ 몬드라곤 복합체 설립과정

- ① 창립자 「호세 마리아 아리스멘디아리에타(15~76)」 몬드라곤에 신부로 부임(1941년)
  - 젊은이에 대한 교육훈련을 중시하고 교육을 위해 경제활동이 필요하다는 인식 아래 울고 등 협동조합 설계
- ② 최초의 노동자생산협동조합 울고(ULGOR\*) 탄생(1956년)
  - 기름난로 생산하기 위해 5명의 호세 마리아 신부의 제자가 설립한 기업체
  - \* ULGOR는 5명 설립자의 첫째 또는 둘째 글자를 따서 만들
- ③ 사회보장협동조합 라군-아로(Lagun Aro) 설립(1958년)
  - 조합원들은 노동자도 자영업자도 아니라는 이유로 스페인의 국가적 사회보장 시스템에서 불이익을 받게 되자 4대보험(의료·산재·고용보험, 국민연금)기능을 수행하는 협동조합 설립
- ④ 협동조합 은행인 노동인민금고(Caja Laboral) 설립(1959년)
- ⑤ 소비자협동조합 에로스키(Eroski) 설립(1969년)
- ⑥ 공업기술협동조합 이켈란(Ikerlan) 설립(1973년)
  - 외부의 과학기술과 자본에 대한 의존에서 탈피하기 위해 설립되었고, 이후 스페인의 주도적인 산업연구기관이 됨
- ⑦ 몬드라곤 협동조합 통합
  - '91년 소속 협동조합을 4개 그룹\*인 몬드라곤 협동조합 복합체(MCC: Mondragon Corporation Cooperative)로 통합
  - \* 금융 그룹(노동인민금고와 라군-아로 중심), 제조업 그룹(파고르 전자 중심), 유통 그룹(에로스키 소비자협동조합 중심), 연구교육 그룹(기술연구소와 교육기관 중심)

### 3) 주요 내용(질의 중심)

1. 몬드라곤 가장 큰 역할은 인민금고 역할 있는데~ 다양한 요구에 의하여 일반고객 대출 부분과, 일반 회사 협동조합법인 창립 컨설팅 하는거라 들었는데 어떤 방식인지 질문
  - 원래 까사라블라이 조합원들이 있고, 개인들이 같이 있었다. 최근 이벤쿠차와 합쳐지면서 개인금고 회원들이 조합원으로 들어오게 된 것. 까야는 굉장히 작은 은행이지만 이익을 많이 내는 은행이고, 운영 잘 되는 곳!! 협동조합을 지원하는 것이 본연의 임무였다. 현재 스페인 중앙은행이 몬드라곤 그룹에 관련해서 위험율을 줄이게 하기 위해서 몬드라곤 협동조합의 용자 지원금을 반으로 줄이라고 함. 몬드라곤 문제 생기면 전체가 부담이 되니까~ 지금은 몬드라곤 안의 협동조합 만이 아니라 외부지원도 많이 하고 있음(정부의 요구에 의하여) 노동금고가 몬드라곤 협동조합을 크게 확장하는데 기초가 된 부분이고, 노동금고 없인 불가능한 것!! 직원들 사회보장, 노동금고는 주요한 것!!
  
2. 인민금고 초기역할 감소되면서 중앙 연대기금 조성해서 창업컨설팅 등 핵심기능 이전된 것으로 아는데 기금조성방법과 운영 방식 등에 대해서
  - 그런 형태는 협동조합들이 돈을 모은 건 창업자 지원이 아닌 협동조합 안에 새로운 공장 설립 도와별적으로 창업 돕는 건 각자 협동조합이 개별적으로 하고 있어. 노동금고를 통해 지원받던 걸 일반은행 통해서 지원받고 있어.
  
3. 몬드라곤은 기술기반인 듯 한데 다른(소셜서비스)것들에 대한 대응은?
  - 몬드라곤에서 양로원, 건강 등 의료기구 성장 많이 하고 있어.
  
4. 제3세계 문제, 가난문제 등 해결은?
  - 문두끼데라고 하는 NGO있어. 거기는 아프리카에서 대부분 활동하는데 아시아에서도 활동 했음 좋겠다.
  
5. 패션은?
  - 교육 프로그램들이 많다

## 6. 파고르의 파산의 영향은?

- 파고르의 파산은 도움이 많이 된다. 자동차는 성장하고 있다.
- 가전제품에 들어가는 부품들은 판매가 잘 되고 있다. 오로나라고 하는 제작사도 좋다. 스페인 경제위기 7년차인데 협동조합은 성공적으로 잘 가고 있다.
- 스페인 경기침체가 몬드라곤에 큰 영향 미치지 않는 이유는 제품 70% 이상이 수출품이기 때문임 어려운 시장은 내수시장 대상이었다. 파고르 백색 가전은 스페인과 프랑스 판매하는 거였음.

## 11. 에딘버러 맥센스 그룹 방문

### 1) 방문목적

- o 지역기반의 낙후지역재생의 사례지역으로 알려진 맥센스 그룹을 방문하여, 사회적경제에 기반한 지역재생의 원동력과 프로세스 및 현재의 고민을 들어보며 서울에서의 지역기반 재생 전략을 구상하는데 도움을 얻고자 함

### 2) 기관개요

- o 설립 : 1988년
- o 비전 : 커뮤니티 재생에 기여하기위해 지속가능한 장기적 고용창출을 위한 비즈니스벤처를 만든다.
- o 조직 : 사회적기업이고 소유주는 지역주민. 주주가 따로 없고 누구나 이 지역에 사는 이가 사회적기업의 주인으로 가입할 수 있다.
- o 배경
  - 메이필드와 이스트하우스- Midlothian
  - 탄광지역, 광부 메인직업, 1983년 광부들의 파업이 있었고(전국적) 그 바람에 지역민들의 생계 어려운 상황에 처함.
  - 파업 이후 1985년 정부가 탄광 문을 닫기로 결정!! 당시 성인 남자의 26%가 직업 없는 실업자였다. 그래서 광부에 의존했던 지역상점 등 후방 산업 악화되는 상황. 상점들 문닫다.

- 그래서 악화일로에 있던 상황이었지만 지방정부 도움 제공하는거 전혀 없었다. 우리끼리라도 해결하기 위해 사람들이 모였다.
- 그 당시만해도 사회적기업 개념 없던 시절, 모였을 때 하고 싶었던 것은 지역비즈니스 만드는 것 그걸 통해 일자리 만들고 그것을 통해 남는 수입을 지역을 위해 사용하기 위해 모인 것이다.

#### o 목적과 목표

- 일자리의 기회를 만든다
- 지속가능한 경제적 재생 만든다
- 기업가 정신을 키운다

#### o 어떻게 시작했는가?

- 가가호호 방문하며 1년동안 매달 5파운드씩 기금마련하도록 투자하겠냐? 제안했고 커뮤니티기업 만들려고함, 그렇게 해서 1년동안 7천파운드 마련함
- 당시 영국정부에서 추진하던 사업 중 하나였던 단열재 설치하는 걸 지원해주는 사업이 있어서 마을사업의 아이템이 되겠다고 판단.
- 단열재를 설치해야 하는데 마을사람이 기술없으니 기술자를 알아보고 그분에게 영업은 우리가 할테니 단열재 설치해달라 그러면 수익을 1:1 나누자는게 비즈니스 아이디어였다!!
- 그래서 처음시작한게 영업뛰는거였는데 지역 임대주택 관리하는 주택협회가 있었는데 HA가 가진 트럭을 빌리고, 공간도 무료로 빌려달라해서 시작함!!
- 1년을 영업하니 1년만에 6만파운드의 수익을 거두어들임. 바로 수익이 나자마자 세무서에서 찾아와 세금을 내야하는 일이 벌어짐!!
- 세무소에서 사람와서 세금내라니, 창업자가 "당신이 이해못하는게 있다. 커뮤니티 기업이기 때문에 세금낼 필요 없다." 세무서직원이 "당신이 이해못하는게 있는데 영국 기업은 다 내야한다. 오로지 자선단체만 세금을 안 낼 수 있다."
- 그래서 창업자 브라이언이 자선단체를 만들어야겠다고 판단해서 지금도 이어오고 있는 구조가 비영리단체의 형태로 존재하고 운영되고 있다.

o 1년후 성장 경험

- 단열재 설치한 곳은 에딘버러 시내 한 구역이었고, 그 후 옆 구역 단열재 설치하던 회사가 부도가 나서~ 그 소식 듣고 정부와 협의해서 그 계약을 따오기로 함!!
- 그 후, 트럭도 빌리고 사람도 채용했는데,, 옆의 다른 회사가 또 부도가 나서 그 계약도 맡게 됨! 4개의 계약을 따내게 됨~
- 그렇게 되면서 점점 성장을 하다보니, 일할 사람들이 많아지고 같은 공간에서 일 해야 하는 오피스 장소 느끼게 되어 장소도 더 만들고 사람도 필요하다 보니, 운영비가 필요한 단계로 넘어가게 됨
- 거기서 얻은 교훈은, 계약 따오고 일 더 많이 하는데 수익이 줄어드는 걸 경험~ 사업체 운영의 효율성에 대한 고민 시작!!
- 효율적인 비즈니스 운영에 집중하게 됨!! > 어떻게 하면 지역이 보유하고 있는 기술(자산)을 이용할 수 있을까? 고민했다. 하지만 단순 기술만이 남아있었다. 그래서 청소업을 고민하기 시작했다.
- 청소를 하다보니... 집 안에 전구, 하수구, 문 고장 등 수리 할 수 있는 사람 아냐고 자꾸 물어봐~ 사실 그런 서비스 제공 안했지만, 우리가 할 수 있다고 대답하고 돌아와서 해결방안을 고민함~!

o 현재 상황

- 현재는 100% 소유하는 회사 5개, 2개 회사는 지분 투자, 1년 매출은 300만 파운드, 90명 직원 일하고 있음
- McSence Ltd : 자선단체이지만 수익사업할 수 있는 회사로 등록(유한보증책임회사)
- 자회사로 : 3개 주식회사 있고 그 주식은 맥센스 유한책임보증회사가 소유(100%) 뒤에 2개는 투자
- 3개는 주식회사이지만 수익 창출되면 100% 맥센스Ltd로 돌리고 그 회사는 자선단체이기에 세금을 내지 않아도 되는 구조임.
- 그래서 맥센스에게 돌려준 수익이 있는데 이 수익은 2가지 목적으로 사용됨! 3개 회사에게 투자의 목적으로 쓰이거나 커뮤니티 운영비용으로 쓰임
- 이 구조가 영국 사회적기업이 주로 사용하는 구조임!!

o 자회사 세부활동

1. McSense Services(청소업)

- 호텔, 레스토랑, 주택(아파트) 등에 청소서비스 제공
- 영역이 확대되면서 건물관리업으로도 진출함
- 일이 많아져서 20%가 청소, 80%가 관리업에서 매출발생되고 있음

2. McSense Communication

1) Training Programmes

- 젊은 친구들 14-20 대상 교육프로그램 제공 : 건물보수, 돌봄 보건 서비스 직업훈련
- 이프로그램으로 교육받는 젊은이는 대부분 학교 비적응 학생들이 대상이다. 앞으로 직업하는데 어려움 있는 친구들 선발해서 운영
- 이 교육프로그램을 운영하면서 동네 지역고등학교와 협업을 하는데 6개 고등학교(스코틀랜드에서 가장 성적 나쁜 학생들, 사회적위험 증가하고 있기 때문에 학교 떠난 친구들 직업교육 받을 수 있도록 노력하고 있음
- 1년동안 프로그래 500명 정도 74%가 수료이후 다음 교육 받는 것. 스코틀랜드 직업교육 성과 중 5위 이내 들어감
- 이런 교육을 위한 교육장소. 장소대여 사업도 운영중에 있음

2) Spin out Social Enterpris-

- 직업교육받는 젊은이들이 바로 일할 수 있는 회사 운영하고 있어. 교육을 제공하는 것도 사회적기업인데 수익구조는 교육받는 친구들의 비용은 중앙정부 위탁사업을 통해

v 케이터링 서비스

- 치매노인을 위한 프로그램 식사서비스 제공, 하지만
- 양로원의 일부 공간에 만듦, 수익은 양로원에 다시..
- 카페를 열어 12명 일자리 창출, 양로원 같이 운영되기 때문에 자연스럽게 활동프로그램 운영, 노인, 젊은이 함께, 취약계층 노인미

3) McSense Workspace

- 처음 시작은 커뮤니티 안에서 작은 오피스 내었지만 사업 확장되면서 지

역 벗어나서 오픈함.

- 지금 있는 곳이 옷을 만들던 공장이 문을 닫아 실직하는 상황 벌어짐 1
- 공장은 이전되었지만 땅을 팔아서 아파트를 지을 계획이었음.
- 정치인들이 땅주인 설득해서 주택개발하지 말고 지역위한 것 해보자!!
- 공장주인 설득되어 맥센스 그룹이 부지를 사고 비지니스 파크를 만드는 데 14개 다른 비지니스 사부동산업 공간렌탈하게 됨.
- 그래서 임대사업 잘되어서 은행 융자 4년만에 다 갚을 수 있었음.
- Brian Tannerhill 버려진 공장 > 비지니스파크 만들어짐
- 이것도 부동산 개발업을 하려는게 아닌데 생각보다 수익도 많고 갑자기 든 생각이 부동산개발업이 할만하네~ 제대로 해보자는 계획 세워!!
- 두번째로 지은 건물이고 조지가 설계한 건축물이고 새로 개발한 건물이다.
- 세번째 건물인데 땅 사고 새로 지은 건물이다. 이 건물 지을 때 사무실 하나 규모가 500~1000ft사이즈로 만들었고, 2~3번째 건물 사무실이나 소 규모 공장운영할 수 있는, 규모가 좀 큰 1000-2000피트로 만들
- 부동산을 이야기하자면 에딘버러 글렌트 지역 흡사한 오피스 건물 지어서 임대업 하고 있고, 시내 상점도 소유하고 있다!!
- 부동산업을 해서 벌어들이는 매출이 100만 파운드 되는데 부동산 같은 경우 건물짓고 기본적 서비스 하면 되니까 수익에 비해서 들어가는 비용이 적은 구조이다. 좋은 수익사업 중 하나이다.
- 부동산 개발 통해 300개 일자리 창출 : 건물 관리, 유지보수 등

#### o 교훈

- Asset base : 자산 기반, 융자 통해 선순환 할 수 있다는 것..
- dependable income stream : 들어오는 수익에 비해서 들어오는 게 적은 구조이다.
- commercial viability : 사업성이, 수익을 낼 수 있는 건지!!
- 사회적기업 가치중시하는 경우 있는데 그건 년센스이다. 커뮤니티에게 혜택 주기 위해서라도 많은 수익을 내는 것이 무엇인지에 집중
- 커뮤니티비지니스 > 비지니스커뮤니티 : 비지니스를 통해 비지니스가 활성화되어야 커뮤니티가 활성화 될 수 있음을 강조!!

- 한국에서는 어떤지 모르겠지만 영국에서 주요한 교훈 중 하나는 정치인과 너무 가까이 하지 말아라!!
- 그래서 지역정치인들이 만드는 협의회, 위원회 등에 참여하는 거 하지 않고 있음. 정치적인 그룹에 들어감으로 잘못이용되는 거 두려워!!
- 항상 느끼지만 기존에 해보지 않은 걸 시작한게 많았는데 성공요인은 하겠다 했을 때 그 영역의 전문가 누구인지!! 찾아내서 설득해서 일 가이하도록 한게 주요했다.
- 사업의 성장을 위해서 위험수준을 계산하고 위험을 미리 예측하고 어느 수준 감당한지 해야한다.

#### o 미래

- 유기적인 성장
- 소셜케어, 교육, 진료, 일자리 창출 등 선순환 구조로 진행
- 일반적으로 의료와 돌봄서비스가 국가에서 운영해왔는데 재정압박으로 돌봄 서비스가 특히 무상이 되지 않을 가능성 커져가고 있다고 판단!
- 사업영역이 영국내에서만 아니라 유럽 내에 다른 국가들과도 협력해서 확대하고 있는데, 불가리아, 슬로바키아, 포르투갈, 폴란드 등이 해당됨.
- 그리고 또 인수를 토앵서 성장하고 있는데 사회적기업이 아닌 민간기업 중 업종이 같은 경우 사회적기업으로 전환시키는데도 관심가지고 있음
- Social Care Services
- Property Maintenance
- Commercial training contracts
- Additional Health Care services

### 3) 질의내용

- o 한국의 자활과 비슷한데 본인(윤연옥)도 90여명 기업운영하는데, 현재 전체 맥센스의 전체 직원은 몇명이고 고용인들에게 자궁심 어떻게 세워주고 있는지? 맥센스 직원 대비 고용비율은?
- 자궁심 : 특별히 좋은 복지나 급여시스템 갖고있지 않다. 다만 지역기반 사업주라는 믿음이 있기에 사람들이 오고, 지역주민들이 우리 사업장에 일

하는데 유리한 건 마을주민이니 마을기업에 일하는거에 당연히...

- 주민/직원 수 등 : 90명은 모든 사람을 풀 타임으로 나오고, 자회사 모두 합하고 돌봄, 청소 등 파트수 많아 노동시간 말고 머릿수로 보면 150명 정도가 일하고 있다.
- 맥센스 그룹에 고용된 인원이 그렇고 비지니스 파크에 있는 로컬기업 등 종사자(근로자)는 300명 정도가 된다.
- 대부분 일하는 사람이 로컬에 살고 있고, 굳이 따지자면 여기 중심으로 다른 지역에서 버스 타고 오는데 최대 50마일 벗어나지 않는다.

o 서비스의 수요는?

- 스코틀랜드 전체경제 중 가장 큰 고용주는 정부로 지자체 등 공무원이 전체 고용인구의 54%가 직간접 공무원. 콜센터, 공장, 오일, 가스 회사 이 동네 트럭 등 운송회사가 크다....

o 부동산개발=자산관리 지역경제 활성화 영향미친 듯 한데 어느정도? 부동산개발 전문적 영역인데 어떻게~??

- 로컬경제가 살아나서 부동산개발업에 성공한게 맞긴 하다. 부동산개발한게 2000년 초창기였는데 경제붐 있어서 수요 있는 줄 알고 시작했다. 그네 2008년에는 공황이 와서 공실 있었던 경험 있다. 다른 개발업자와 다른 이유, 공실없는 이유는? 다른 건물주에 비하여 친절하고 유연한 건물주였다는 것이 성공적인 요인이었다고 생각하는데 임대계약맺을 시 유연하게 할 수 있게 많은 걸 도입함
- 사무실 임대료 분기별이 아닌 월별도 가능, 보증금 많이 받는데 없거나 최소화 하든지.. 들어오는 분이 편하게 할 수 있도록 진입장벽 낮춘게 있고, 테넌트가 사회적기업, 또는 민간기업 간 발란스 맞추는게 필요하다!! 낮은 임대료나 조건 낮추는 등 하나의 건물 운영하더라도 수익낼 수 있는 지에대한 것!!

o 전문가

- 성공요소 중 하나인데, 건축가+토목엔지니어. 1990년대 말 부동산개발회사 만들때부터 조인했는데 사회적기업가나 활동가는 아니었다. 프로페셔널

없이 사회적임팩트 만들면서 수익내는게 가능하지 않는다 믿는다!! 그것의 전문가가 기여하는게 중요하다!! 창업관심자는 사회적경제 영역에서 하고  
뜬게 많은데 전문직종의 사람과 일하자고 하면 두 섹터의 사람들의 언어,  
문화 다른데 어려움 없지 않는가?에 대한 질문인데 쉽지 않은게 사실이고  
다르다는걸 인정하지만 필요한 존재라는 것을 이해하는 게 필요한데 90년  
대 후반까지 일 해피하게 일하고 있음

- 90년대 왔을 때 (커머셜 팩터) 함께 할 수 있는게 중요!!

#### o 거버넌스

- 1파운드 내면 멤버 될 수 있다. (지역 내 거주자, 맥센스 그룹 내 종업원, 그룹 운영 프로그램(3개 이상) 스폰서) 투표로 경영진 이사로 선출됨. 누구나 입후보 할 수 있지만 경영자는 경영을 알아야만 하기에 이사가 갖추어야 할 능력 공지함!! 위험판단 거버넌스,
- 그리고, 대표가 하루하루 운영하는 매니지먼트 책임이지만 이사회를 1달에 1번씩 하고 이사회는 이 대표를 따를 수 있는 권한 있고, 선출직 이사는 1년에 1번 하는데 회원이 해임권한 있다.
- 총회 멤버는 300명, 이사는 15명 이사임기는 3년 재선출 제한없음

#### o 사회투자

- 사회투자기금 이용안하는 이유는 용자받으면 이자율 더 높다. 시중은행 3.5%인데 사회투자기금 7.5% 이유는 맥센스 그룹은 자산 가지고 있어서 담보나 망해도 은행이 가져갈 거 있어서 낮은 이자율로 용자 가능!! 이자율 평균적으로 높은 이유는 같은 이유인데 사회적기금이 성장하지만 트랙 레코드가 많지 않은 곳에 집중되어 있어~ 사회적기업 프로젝트 잘못되었을 때 망했을 때 자산 가져갈 게 없을 경우 이자율 높게 책정하지 않고서는 유인할 수 있는 방법이 없어서...

#### o 세금감면 악용 우려는?

- 비영리단체 감시하는 차리티커미션이 엄격하게 감사한다. 증명해 보여야 해서!!

○ 내부 소통

- 특별히 더 하는건 없지만, 경영정보 공유 철학 있고, 직원들 커뮤니티/이사회미팅 있어 이사회 미팅 회의록 전직원 공개 원칙!! 경영 정보가 직원들이 원하면 열람할 수 있는 구조이고, 이 외에 특별한 방법 있지 않고 어느 회사를 가든 직원과 회사는 상호 관계 있어!!

○ 커뮤니티 기여

- 수익 70% 다시 기업에 투여!
- 일자리 창출을 통해 빈곤 없애기!!
- 나머지 30% 맥센스 기금협회에 커뮤니티와 직접적인 자선프로그램 운영하는데, 청소년 프로그램(노숙자 고용해서 하기도 함), 성교육 위한 보건교육프로그램, 직업은 로컬학교와 가깝게 운영하는데 트레이닝 프로그램을 운영도 하지만 운영비를 자체가 감당하는 경우도 있다. 로컬에 있는 소규모 그룹들이 맥센스 그룹에 보조금을 지원받는 걸 하는데 1년에 3만5천~6만 파운드가 로컬그룹에 보조금으로 감!! 재밌는 활동~ 지역축제에도 기여 하고 있다(불꽃축제)
- 교환학생 지원 등 지역민들 위한 프로그램 등 많이 운영되고 있다. 1년에 한번씩 지역주민들에게 오픈오피 하게 하도록!! 지역주민이 하고자 하는 프로그램에 보조금 대는 프로그램 함!!

## 12. 글래스고우 고반힐 주택협회

### 1) 방문목적

- 고반힐 주택협회는 주거문제 해결의 주체로 등장한 사회적경제 영역의 실태를 파악하고, 주거이슈를 지역기반으로 감당하는 방식과 여기에서 발생하는 사회적 효과와 지속가능성 여부를 파악하기 위함

### 2) 기관개요

- CCHA \_ 공동체 소유운영 주택협회
- 주거문제 대응 역할
  - 글래스고 2-30년전 주택이 사회문제로 대두, 낡고 수요 증가, 거주민을

내쫓는 방식의 개발이 시작되었다. 이에 반대한 주민들이 1974년 3-4명이 건축가, 변호사 참여한 주민모임이 시작. 현재는 수백만 파운드의 자산 보유.

- 다중의 주민들에게 인기있는 모델이고, 공동체 자체 운영모델은 글라스고에서는 독특한 모델.
- 빈곤지역. 화장실도 없는 경우 다반사. 2-3가구 공동이용. 빈곤이 심한 공업도시
- 시청에서 불량주택 철거후 재건축을 시도. 기존주택에 주방, 목욕탕, 화장실을 넣는 개량을 선택하자는 주민들의 요구. 시민캠페인 빅토리아시대의 건물을 유지하자는 것.
- 시의 프로젝트가 늘 성공한 것은 아님. 시민캠페인 시소유 임대주택의 주민직접 운영하자는 것.
- 2009~2011 시소유 2만여채를 시민공동체가 매입, 수년간의 캠페인 결과임. 글라스고 시정부 소유 50%가 주민소유로 전환.

#### o 커뮤니티 재생에 대하여

- 주택공급량이 턱이 없었고, 보건문제 등의 다양한 사회문제에 대한 대응의 필요성 인식.
- 다른 식의 접근이 필요. 건강, 빈곤, 일자리
- 펀딩 상황이 좋았다. : 은행융자, 재정지원, 거번힐의 삼분의 2이 저희가 소유, 개인소유가 삼분의 1, 개인임대업자소유의 건물들은 상태가 안좋은데도 임대가 되는 것은 동유럽 이민자들의 수요가 있었기 때문이다. 이들을 인수하여 운영하기 위해 시정부와 협의 중.
- 독거노인, 치매노인 등을 위한 주택도 개발보급. 거번힐 지역의 사회적 지표가 대체로 나쁜 상태. 조합의 전략 결정에서 기준이 되는 것은 주민의 개인적 문제를 놓고 상의한다. 문제해결 워킹그룹을 찾아서 연계하는 전략을 취한다. 늘 네트워크 전략을 취한다. 다 내부에서 해결할 수는 없다. 주택의 소유를 넘어 다양한 이슈를 같이 해결해야 하고, 40년간의 활동을 통해 문제의 해결책은 주민이 가지고 있으며, 아이디어를 넘어서 자금이 동반되어야 한다. 충분한 자금을 효율적으로 활용하는 정교한 프로세스가

필요하다. 정치적 집단과 주민간의 갭을 주택조합같은 조직이 매개해야 한다. 성과를 바탕으로 열정과 희망을 가지게 되더라.

o 고반힐 개발신탁회사(자회사)

- GCDT : 디벨로프 트러스트. 일하다보면 양자를 넘나들게 된다. 법적인 조직은 3개. 나머지는 그레이트 가든이라는 회사가 있다. 펀딩 효율성을 높일 수 있다. 차별점은 조합은 주택매입매각, 디벨로프는 일자리 및 소프트한 일, 가든은 일자리와 교육프로그램 운영.

o 주민사업으로 사회적기업을 선택한 이유

- 지역주민에게 필요한 서비스를 아는것도 요구하는 것도 주민이라 그들이 컨트롤하는 기업으로서 사회적기업
- 기업이긴 하지만 사회적, 경제적, 환경적 필요와 수요의 충족을 위해 재투자되어야 한다.
- 책임있는 비즈니스를 하는 기업으로서 신뢰감을 주고자 하는 것과 아이디어를 실행할 만한 역량이 있고 도움을 줄수 있는 파트너가 되고자 한 것이다.
- 40년의 역사를 통해 지역순환비즈니스의 전통을 세웠다. 앞으로도 이런 비전을 지키고자 한다.

o 수익창출 방법

- 임대업 : 스튜디오와 사무실, 작은 공간부터 큰 공간. 비어있는 공간을 개발, 보존이 필요한 건물을 인수하는 경우도 있음. 저렴한 비용으로 감당가능한 임대료(월세 뿐 아니라 부가적인 서비스 제공/공동공간, 쓰레기, 주차장, 히터/임대기간의 유연성/1달에서 장기계약까지 다양하게 계약하여 낮은 임대료 상승을 유지), 불황기에도 공실이 없는 이유는 서비스와 가격에서 경쟁력이 있고, 근접성이 높기 때문이다. 입주사업체도 다양하다. 6개 정도 건물, 교회 16개, 상점 3개
- 드레곤스 텐 : 카피 프로그램, 패널들이 자본을 사회적기업가들에게 대주는 오디션 프로그램. 건축가, 언론인 등 패널들이 티브이 분위기 창출. 3팀을 뽑아서 3등 5백, 1천, 3천 다문화 지역음식아이디어 1등, 2등 다문화어린이 드라마 영어교육, 인기상도 1등이 차지. 주민 스스로 사회적기업에 대한 이해를 갖게 하는 자리, 모든 아이디어가 의미있는 것이었다.

- 인큐베이터 유닛 : 유럽연합 기금. 오디션 프로그램 아이디어를 지원하는 계기. 공간, 리셉션 제공, 관계그룹들과 정보교류 등 협력이 이루어짐. SEE는 2년이 거의 끝나가고 있다.
- 커뮤니티 투자사업 중 하나는 시스템 카피 모델, 어린이 오케스트라. 다문화 가족들의 참여로 사회통합에 기여, 아이들의 집중력 향상, 선생님들을 통한 비전 갖기. 주택조합을 통한 다양한 활동가능성을 증명함으로써 다른 주택조합들이 따라하거나 정부의 펀딩 필요성을 어필하였다고 판단.
- 4만여명이 53개 언어가 사용되고 있음. 사회통합이 중요 이슈이므로 효과적인 프로그램으로 인정되고 있다.
- o 인큐베이터 졸업 그룹에 대한 지원 :
  - 푸드 트레인 : 노인들을 위한 대리 장보기 서비스, 1주일에 2번 자원봉사자들이 활동, 관계맺기가 중요, 살림도우미도 함. 주택조합에서 오피스 1년간 무료제공, 다른 조합에도 마케팅 대행, 펀딩 정보 제공, 인건비와 차량유지비로 1만8천파운드 정도의 비용으로 노인의료비용 상당한 수준 세이브 한다는 설득논리를 펴고 있음.
  - 휴전 바이트(fusion bites) : 중동, 서남아시아 등 이민자 청소년들이 지역 음식을 케이터링하는 걸 배워 레스토랑 운영. 가문에 의한 결혼으로 인한 스트레스를 사회활동을 통해 해결하는 효과. 주택조합은 인테리어 등에 도움을 트러스트는 자금마련, 지역사회 문제를 드러내게 하고 조합이 이해하는 계기가 되었다. 오케스트라 간식을 판매, 커뮤니티 뒤풀이 등의 공간으로 이용됨으로써 상호 순환의 사이클 형성되고 있다.
  - 소프트한 지원프로그램 : 사회적기업 아이디어 자문, 동네공원 공연장 수리와 조명설치, 풀뿌리 그룹을 위한 행정지원 및 펀딩 제안서 작성, 자원봉사 지원.
  - 대처 정부의 사회주택 매각 정책 즈음, 고변힐 주택조합 비영리로 만들어진 상태라 강제적인 사회주택 매각 대상에서 제외되었다. 모두 그런 건 아니고 섞여 있었다. 2만5천채 소유 및 관리 운영.
- o 1974년 제정된 법률은 하우징법
  - 보수당 정부가 주택조합에 개보수 비용펀딩 수주 권한 부여, 자연재해로

그러한 수요에 대한 대응이 절실했던 당시의 상황도 영향을 미침.

### 3) 질의내용

#### ○ 위기와 대응

- 지금까지는 잘해왔다. 현재 상황이 녹녹치 않다. 이 지역에 이민자의 수 증가. 25~30% 증가. 조합주택에 임대하지 않는 더 싼 주택에 사는 분들도 많다. 작업환경, 가정환경 등으로 사회적 문제 증가하고 있다. 주택에 임대하고 있는 보조금 수급자가 70%나 된다. 스코트랜드 독립 투표율 80%. 현정부의 해결력에 대한 의구심이 증가하고 있다. 내년 총선에 보수당 어젠다는 긴축재정이다. 320만 파운드 감축예산 예고, 주민들의 건강, 환경, 지역의 공공기물 파손, 도서관, 공원 등. 제3섹터 그랜트 60프로 삭감예산. 주택조합의 지원금이 많았던 것은 사실. 인입 주민들은 증가, 주택개보수 비용은 증가, 보조금은 감소 등 재정적으로 균형을 유지하기가 어렵다. 경영능력 구축이 필요. 주민들의 요구에 기초한 민첩성, 진정성이 해결 대안이 아닐까 싶다.

- 2001년 주택조합 지원펀드가 완전 삭감. 1200가구 개보수 중단, 점진적 진행. 이민자 증가에 따라 싼주택을 원하게 됨에 따라 제공하는 주택도 양질의 주택도 아니게 됨에 따라 타 임대업자들과의 차별성 희미. 갱같은 임대업자들의 발호. 보이지 않는 인종주의로 인한 것으로 보이는 데, 이민자들이 많은 거번힐에 지원금을 후순위로 미는 것은 아닌지 의구심을 갖고 있다.

- 1억파운드 그랜트를 받았으나 거버넌스나 관리지식이 있는가가 중요하다. 주민들의 참여가 규모의 확대에 따라 주민들의 관리능력도 문제가 된다. 임차인들의 연합회나 협회는 많다. 아파트 블럭별 모임, 장애인모임, 관리관심자모임, 노인모임, 가드닝모임, 모니터링감사모임, 주택조합 가입비 1파운드, 이사회 선출권 부여. 자회사 대주주.

#### ○ 주민참여프로그램

- 언어지원프로그램 루마니아 등 2인 채용, 아파트 가든 가꾸기, 임대주택 거주 또는 관리주택 거주 모임 지원, 커뮤니티 문제 컨퍼런스 퍼실리테이터 지원, 소모임 지원 오피서 채용, 패밀리 서포터(알콜, 마약중독 상담서

비스), 많은 대화를 위한 홈페이지나 소셜미디어를 통한 소통을 적극 시도해보고자 한다. 부정적 도시 이미지를 탈각하고, 긍정적 소식을 많이 전파하고자 한다.

○ 이민의 요인

- 40%가 글로스로고로 온다. 처음이민의 역사에서 주요 지역,, 선조들부터의 경로의존적 경향. 저렴한 주거비용. 갱들의 싼 노동력 공급 시스템. 다른 지역에 비해 출퇴근하기 좋은 도심인근지역.

○ 대안과 방향

- 주택 관리질 유지, 삶의 질 향상을 위한 대안 개발팀 구성, 복지혜택, 재무생활디자인, 글라스고 공동의 대책 마련 협의.