

연구자료 D333 | 2011. 11.

농촌지역 활성화와 일자리 창출을 위한 사회적기업 육성방안 연구(2/2차 연도)

유럽의 사회적기업 중간지원조직 현황과 시사점

업 형 식 연 구 원
마 상 진 연 구 위 원

한국농촌경제연구원

연구 담당

엄 형 식 벨기에 리에주대학 사회적경제센터 연구원
마 상 진 한국농촌경제연구원 연구위원

김필
감수, 편집

머 리 말

유럽에서는 이미 오래전부터 연합체 형태의 조직들이 효과적인 사회적기업의 중간지원조직으로서의 역할을 수행해왔다. 사회적경제 전반이 취약계층 사회통합, 사회서비스 발전, 지속가능한 지역개발 등의 영역에서 의미 있는 정책적 선택으로 인정받게 되면서 새로운 사회적경제를 활성화시키기 위한 중간지원조직들의 다양한 시도들도 나타나기 시작하였다. 영국의 CDA와 스웨덴의 협동조합개발기관과 같이 사회적경제와 공공부문의 협력을 통한 새로운 사회적경제 활성화를 위한 중간지원조직을 직접 설립하는 경향이 나타났고, 이탈리아, 프랑스, 스페인 등 기존 사회적경제 연합체들이 발달한 국가에서는 사회적경제 연합체들이 적극적인 정책개입과 다양한 프로젝트 참여로 정책과 시장환경 조성에 능동적으로 대처하고 있다.

사회적경제 및 중간지원조직과 관련해서 오랜 역사를 가진 유럽은 우리나라의 사회적기업 중간지원조직에 주는 시사점이 많다. 한국에서도 이미 다양한 사회적기업 중간지원조직들이 활동하고 있고, 전체적인 활동의 내용은 유럽의 사회적기업 중간지원조직들과 큰 차이가 없다. 그러나 공공부문 주도의 발전전략으로 공공부문의 지원이 주요한 역할을 하고 있다는 점에서 차이가 있으며, 향후 우리나라의 사회적기업 중간지원조직의 정책변화과정에서 유럽의 사례들이 우리나라 중간지원조직에 시사하는 바가 크다고 할 수 있다.

아무쪼록 이 연구가 사회적기업 연구자에게는 유럽의 농촌지역 사회적기업 중간지원조직에 대한 이해를 넓히고, 사회적기업과 중간지원조직 관련 정책을 개발하는 중앙 및 지방정부의 정책 담당자, 현장에서 사회적기업을 지원하는 중간지원조직 및 컨설팅 업체 담당자에게 자신의 업무 개선에 필요한 아이디어를 얻는 데 도움이 되었으면 한다. 마지막으로, 바쁜 학업시간을 쪼개가며 연구를 수행하느라 고생한 벨기에 리에쥬대학 사회적경제센터의 엄형식 연구원의 노고에 깊은 감사를 드린다.

2011. 11.

한국농촌경제연구원장 이 동 필

차 례

제1장 서론

- 1. 연구의 배경과 목적 1
- 2. 연구 내용 2
- 3. 연구 방법 3

제2장 유럽 사회적기업 중간지원조직의 기원과 발전

- 1. 유럽 사회적기업 중간지원조직의 기원 4
- 2. 유럽 사회적기업 중간지원조직의 발전과 수렴경향 6

제3장 유럽 사회적기업 중간지원조직의 유형화

- 1. 컨설팅 기관 형태 9
- 2. 연합체 형태 27
- 3. 컨소시엄·그룹 형태 41

제4장 유럽 사회적기업 중간지원조직의 활동

- 1. 기본 활동 47
- 2. 기타 활동 55

제5장 유럽 사회적기업 중간지원조직 사례

- 1. 컨설팅 기관 형태 60
- 2. 연합체 형태 69
- 3. 콘소시엄·그룹 형태 75

제6장 유럽 사회적기업 중간지원조직에 대한 이론적 이해

- 1. 사회적기업의 이론적 모델 82
- 2. 사회적기업 이론적 모델에 따른 사회적기업 중간지원조직 분석 84
- 3. 사회적기업 중간지원조직의 자원혼합 경로 86

제7장 한국 농촌지역 사회적기업 중간지원조직에의 시사점

- 1. 유럽 사회적기업 중간지원조직의 특징 89
- 2. 한국 사회적기업 중간지원조직 활성화를 위한 시사점 93

참고 문헌 98

부 록 101

표 차례

제3장

표 3-1. Cooperatives UK 가입 협동조합 지원조직 리스트	12
표 3-2. 스웨덴 LKU 회원구성(1996년 현재 22개 LKU 대상)	21
표 3-3. 벨기에 사회적경제 컨설팅 기관 리스트	25
표 3-4. Confcooperative 부문연합체 현황(2010. 12. 31 기준)	29
표 3-5. Legacoop 부문연합체 현황	30
표 3-6. AGCI 부문연합체 현황(2009. 12. 31 현재)	31

그림 차례

제3장

그림 3-1. 스웨덴 LKU 자원동원구조	23
------------------------------	----

제5장

그림 5-1. Sierra Nevada 그룹 조직	79
-----------------------------------	----

제 1 장

서 론

1. 연구의 배경과 목적

유럽의 사회적기업 발전에서 사회적기업 중간지원조직의 역할이 갖는 중요성은 이론적으로나 실천적으로 늘 강조되어 왔지만, 이에 비해 사회적기업 중간지원조직에 대한 체계적인 연구나 자료는 매우 드물며, 합의된 개념정의도 찾기 어렵다.¹ 본 연구는 농촌지역 사회적기업 중간지원조직 모델의 개발을 위한 연구의 일환으로서 유럽의 사회적기업 중간지원조직 연구를 통해 한국 농촌지역에 적합한 사회적기업 중간지원조직 발전을 위한 교훈을 도출하고자 하는 목적으로 수행되었다.

1 사회적기업 중간지원조직에 대한 유럽연합 차원의 연구프로젝트였던 RISO(The Role of Intermediary Support Structures in Promotion Third System Employment Activities at Local Level)에서는 중간지원조직(Intermediary Support Organisation)을 ‘사회적경제에 광범위한 서비스를 제공하는 조직으로서 컨설팅, 코디네이션, 교류, 파이낸싱, 정보, 로비, 경영, 네트워킹, 연구, 훈련 등의 활동들을 통해 사회적기업과 사회 사이에서 매개자로서 활동하는 조직’이라 정의하는데 본 연구에서도 이 개념정의에 따라 사회적기업 중간지원조직을 정의한다(Technologie-Netzwerk Berlin e.V., 2001).

2. 연구 내용

기존 연구 성과가 충분하지 않은 상황에서, 본 연구에서는 1) 사회적기업 중간지원조직으로 간주되거나 2) 사회적기업 현상이 발달한 주요 국가에서 사회적기업 중간지원조직의 역할을 수행하고 있는 조직형태들에 대한 분석에 기초하여 유럽의 사회적기업 중간지원조직 일반의 특징을 도출하고자 하였다.

2장에서는 먼저 유럽의 사회적기업 중간지원조직이 어떠한 맥락에서 발생하고 발전했는지, 그리고 어떻게 사회적기업 중간지원조직이라는 개념으로 수렴되어 왔는지를 역사적인 맥락에서 접근한다. 3장에서는 사회적기업 중간지원조직을 운영구조와 자원동원방식에 초점을 맞추어 컨설팅 기관 형태, 연합체 형태, 컨소시엄·그룹 형태로 구분하고 각각을 대표할 수 있는 조직들을 통해 구체적인 특징들을 살펴본다. 4장에서는 사회적기업 중간지원조직들이 수행하는 활동을 모든 유형의 사회적기업 중간지원조직들에서 수행하는 기본 활동과 조직에 따라 조금씩 다른 비중으로 수행하고 있는 기타 활동으로 나누어서 검토한다. 5장에서는 사회적기업 중간지원조직의 구체사례를 유형별로 살펴봄으로써 개별 중간지원조직이 어떠한 역동성으로 움직이고 있는가를 이해하고자 시도한다. 6장에서는 앞에서 검토한 유형별 조직형태와 활동내용을 바탕으로 사회적기업 중간지원조직에 대한 이론적 설명을 시도하며, 특히 사회적기업 중간지원조직이 그 자체로서 사회적기업이라는 가설을 검토한다. 마지막으로 7장은 결론으로서 유럽의 사회적기업 중간지원조직으로부터 도출할 수 있는 교훈들과 한국에서의 적용방안에 대해 설명한다.

3. 연구 방법

본 연구를 위한 연구방법은 다음과 같다. 먼저 기본적인 문헌연구를 통해 각 사회적기업 중간지원조직 사례들의 기본적인 구조를 수립하였고, 웹사이트에 게시된 자료들에 대한 분석과 사회적기업 중간지원조직들에 대한 현장 방문을 통해 주요한 자료를 수집하였다.

영국 협동조합개발기관(cooperative development agency, 이하 CDA)의 경우, Cooperatives UK에 소속된 협동조합 지원조직 회원명부에 있는 32개 CDA들의 웹사이트 정보를 전수검토하여 ‘영국 CDA 웹사이트 데이터 2011’이라는 기초자료를 작성하여 연구에 활용하였다. 또한 영국 CDA의 역사적인 변화를 검토하기 위해서 노동자협동조합운동과 CDA들이 함께 발간했던 소식지인 New Sector 35~84호(1999~2009년)를 검토하였다. 이 외에 본 연구의 대상이 된 모든 조직들의 웹사이트들이 기초 자료로 활용되었다.

본 연구 차원에서의 방문조사는 2011년 9월 5일부터 9일까지 벨기에, 영국, 스페인의 사회적기업 중간지원조직에 대해 실행되었으며, 이외에도 이탈리아, 스웨덴, 프랑스의 사회적기업 중간지원조직에 대한 기존 방문조사 자료를 활용하였다.

한편 유럽노동자협동조합연합회(CECOP)에서 2011년 9월에 발간한 “Beyond the Crisis: Cooperatives, Work, Finance - Generating Wealth for the Long Term”은 본 연구 내용 중 이탈리아, 프랑스, 스페인의 노동자협동조합 및 사회적협동조합에 대한 체계적인 자료와 분석을 제공하였다.

그리고 농촌지역에 특화된 사회적기업 중간지원조직 유형을 별도로 찾기 어렵기 때문에, 본 연구에서는 사회적기업 중간지원조직 일반에 대한 사항을 중심으로 연구를 수행하고, 사례연구에서 농촌지역을 주요한 배경으로 활동하는 사회적기업 중간지원조직들을 살펴봄으로써 농촌지역에 적합한 사회적기업 중간지원조직의 특성을 도출하고자 하였다.

제 2 장

유럽 사회적기업 중간지원조직의 기원과 발전

1. 유럽 사회적기업 중간지원조직의 기원

연합체 형태의 조직들은 다양한 사회적경제 조직들에서 이미 오랫동안 효과적인 중간지원조직으로서 역할을 해왔다. 또한 협동조합 운동에서는 컨소시엄 및 협동조합 그룹이 오래전부터 발달해오면서 협동조합 운동 고유의 중간지원 조직 형태이자, 개발방식으로 주목받아 왔다.

그러나 중간지원조직이라는 개념이 사회적경제 특히 사회적기업 부문에서 전면적으로 주목을 받은 것은 영국의 CDA에서부터 시작된 것으로 볼 수 있다. 대안경제운동으로 출발한 영국의 노동자협동조합운동이 70년대 중반 이후 심각한 사회문제로 대두된 실업문제 및 산업공동화에 대한 의미있는 대안으로 공공부문의 주목을 받게 되면서, 노동자협동조합을 적극적으로 활성화시키는 수단으로서 CDA들이 각급 지방정부의 지원을 통해 등장하고 주목을 받게 되었다.

이후 사회적경제, 특히 현재는 사회적기업이라 불리기도 하는 새로운 사회적경제 전반이 취약계층 사회통합, 사회서비스 발전, 지속가능한 지역개발 등에서 의미있는 정책적 선택이 될 수 있다고 인정받게 되면서 다양한 방식으로 새로운 사회적경제를 활성화시키기 위한 시도들이 이루어지게 된다.

영국의 CDA와 스웨덴의 협동조합개발기관(lokal kooperativ utveckling, 이하 LKU) 같이 공공부문 주도, 또는 사회적경제와 공공부문의 협력을 통해 새로운 사회적경제 활성화를 위한 중간지원조직을 직접 설립하는 경향이 등장하였다. CDA와 LKU는 일반 컨설팅 조직과 유사한 형태 및 기능을 보여주지만, 새로운 사회적경제 조직들을 설립, 지원한다는 공익적이고 비영리적인 목적을 가지고 있으며, 지역사회 특히 잠재적인 서비스 대상자들과 기존 서비스 대상자들에 뿌리를 내리고자 했다는 점에서 영리목적의 컨설팅 조직보다는 그 자체로 새로운 사회적경제 조직의 하나로 볼 수 있다.

벨기에에서는 새로운 사회적경제를 대표하는 연합체와 새로운 사회적경제의 아이디어를 적극적으로 받아들인 기존 사회적경제 조직들의 연합체들, 그리고 지역수준의 네트워크에서 개발·지원 기능을 제공하였으며, 점차 공공부문이 이러한 기능의 역할을 인정하면서 지원을 하기 시작하였다.

기존 사회적경제 연합체들이 발달해 있던 이탈리아, 프랑스, 스페인 등에서는 변화된 정책·시장환경에 대응하는 과정에서 사회적경제 연합체들이 단순한 회원들의 대표체 기능을 넘어서서 적극적인 정책개입과 다양한 프로젝트 참여를 통해 회원들에 우호적인 정책·시장환경을 조성함과 동시에 회원들이 변화에 보다 능동적으로 대처할 수 있게 하면서, 새로운 회원을 확보하기 위한 개발·지원 기능을 상대적으로 강화시켰다. 이는 새롭게 등장하고, 상대적으로 느슨하게 조직된 새로운 사회적경제 조직들의 지역수준 또는 전국수준 네트워크들에서도 마찬가지로 확인된다.

이탈리아와 스페인에서 주요하게 발달한 컨소시엄과 그룹 형태는 변화된 정책·시장 환경에서 현장 사회적기업들이 능동적으로 활동을 발전시키는 메커니즘으로 기능했다. 특히 컨소시엄은 공공시장과의 접촉면이 넓어지면서 요구되는 일정한 수준의 규모와 관리능력을 해결하면서도, 동시에 지역밀착을 위해 요구되는 소규모성을 유지시켜줌 이탈리아 사회적협동조합 발전에서 두드러진 역할을 하였다.

2. 유럽 사회적기업 중간지원조직의 발전과 수렴경향

정책·시장환경의 변화는 1990년대 중반 이후 사회적기업 중간지원조직 발전에 있어서 점차 일정한 수렴지점을 형성시키고 있다.

2.1. 사회적기업 개념의 확산

1990년대 후반부터 새로운 사회적경제 조직을 가리키는 개념정의로 사용되기 시작한 사회적기업이라는 명칭은 특정한 조직형태로 국한되는 것이 아니라, ‘공익적 목적’을 우선하면서 동시에 ‘기업가적 역동성’을 동시에 보여주는 조직형태 일반을 가리키는 광범위한 개념으로 사용되어 왔다.

사회적기업 개념의 등장에 대응하여 기존 사회적경제 조직들은 이미 내부에서 강화되고 있던 일련의 경향들(사회서비스 전달에 참여, 사회적 목적성 강화, 다중이해당사자 거버넌스 등의 새로운 조직운영방식 등)을 강조하면서 스스로를 넓은 의미의 사회적기업 범주에 포함시키는 동시에 사회적기업 개념이 정책수단만으로 국한되거나 영리기업을 정당화시키는 기제로 사용되는 것을 막기 위해 노력해왔으며, ‘사회적경제 내부에서 등장한 새로운 역동성’으로서 사회적기업을 정의하고 있다.

반면 사회적기업 개념에 대한 공공부문의 대응은 나라마다 차이를 보여주고 있다.

먼저, 영국의 경우, 공공부문이 사회적기업 현상의 정책효과에 주목하면서 사회적기업을 실업 및 사회통합 정책의 유효한 수단이자, 더 나아가 공공부문의 축소에 따른 대체물로서 적극적인 의미를 부여하면서 새로운 정책전달 주체로 부각시키고자 노력하고 있다. 영국정부는 사회적기업을 일반기업 지원시스템을 통해 다루고자 하며, 부분적으로 기존 사회적기업 중간지원조직을 일종의 전문 컨설팅 기관으로서 간주하면서 일정한 역할을 부여하고자 한다. 이에

따라, 많은 영국 CDA들은 정부정책의 변화에 민감하게 반응하면서 주어진 정책·시장 환경에 적응하고자 한다.

반면 사회적기업의 개념이 사회적경제의 새로운 역동성을 가리키는 다른 이름으로 이해하는 이탈리아, 프랑스, 스페인의 경우, 공공부문이 직접 사회적기업의 활성화를 위해 개입하기보다는 기존 사회적경제 조직들이 스스로의 발전을 도모하는 과정에서 전통적인 부문과 새롭게 등장하여 발전하는 부문 모두를 포괄하는 방식으로 개발·지원 기능이 강화되고 있다. 이는 연합체의 개발·지원 기능 강화와 컨소시엄·그룹 모델에 대한 주목으로 이어진다.

한편 스웨덴과 벨기에에서는 전통적 사회적경제와 공공부문의 적절한 후견과 지원을 바탕으로, 사회적기업 개념이 전통적 사회적경제의 혁신적 부분과 새로운 사회적경제 부문 그리고 공공부문의 새로운 개입방식이 맞물리는 사회적 현상으로 안정적으로 발전해 왔으며, 그 속에서 사회적기업 중간지원조직들 역시 상대적으로 안정적으로 제도화되고 발전해 왔다.

2.2. 자원동원방식의 수렴

사회적기업 중간지원조직들의 자원동원방식에 있어서도 수렴현상이 관찰된다.

초기에는 상당부분 공공부문에 의존했던 영국 CDA들의 경우 90년대를 경과하면서 공공부문 재정이 축소되면서 새로운 자원동원방식을 요구받게 되었다. 이에 대한 주요한 대안으로 1) 네트워크 및 회원개념을 통한 연합체적 성격의 강화 2) 유료서비스 비중의 확대 3) 유럽연합 및 각급 공공기관과의 프로젝트 참여 강화 등 관찰된다. 사회적기업에 대한 정부의 관심이 증가한 2000년대 이후 공공부문의 자원이 투입될 수 있는 새로운 기회가 열리고 있으나, 초기의 안정적인 보조금과 달리 대부분 특정한 과제를 매개로 한 프로젝트 방식으로 수행되었다는 점에서 사회적기업 중간지원조직들에게 보다 기업가적 접근을 요구하고 있다.

연합체들과 컨소시엄·그룹들도 전통적인 내부자원동원을 넘어서서, 사회적

경제와 사회적기업에 우호적인 정책·시장환경의 변화에 따라 증가하고 있는 유럽연합, 중앙정부, 지방정부의 공공부문 자원을 적극적으로 활용하고 있다. 물론 국가의 파트너로서 시민사회 대표체들을 인정하는 코포라티즘이 발달한 유럽국가들의 연합체들에게 있어서 공공부문의 지원과 파트너십 자체는 새로운 현상이 아니지만, 보다 기업가적 역동성에 초점을 맞춘 정책지원이 활성화 되고, 유럽연합의 다양한 사회통합·지역개발 프로젝트들이 중앙정부 및 지방정부의 매칭펀드와 맞물려 사회적기업 부문을 활성화시키는 것은 새로운 현상으로 이해할 수 있다.

스웨덴의 LKU와 벨기에의 사회적경제 컨설팅 기관(*agence de conseil en économie sociale*)은 지역사회를 바탕으로 한 시민사회의 내부자원동원과 공공부문의 제한적이지만 안정적인 지원, 그리고 유료서비스에 대한 개방적 태도가 결합된 안정적인 자원혼합의 전형을 보여준다.

이러한 자원동원방식의 수렴은 유럽 각국에서 사회적기업 현상의 중요성에 대한 공공부문의 인식이 높아지고, 사회적기업 중간지원조직들이 우호적인 정책·시장환경을 적극적으로 활용하는 기업가적 접근을 취한 동시에, 유럽연합 차원의 정책적 교류가 증가하는 상황, 그리고 더불어 발달하고 있는 민간조직들의 네트워크 발달이 주요한 역할을 한 것으로 볼 수 있다.

하지만 일정한 수렴경향에도 불구하고, 사회적기업 중간지원조직들 각각의 구체적인 형태와 활동, 자원동원구조를 특징지우는 것은 ‘다양성’이라 할 수 있다. 사회적기업 중간지원조직들은 지원대상과 자원동원의 토대가 되는 지역에 깊이 뿌리를 내리고 있는데, 특히 연합체를 예외로 하면, 컨소시엄·그룹 그리고 컨설팅 기관들은 설립주체, 운영방식, 거버넌스, 자원동원방식, 서비스 내용, 공공부문 및 지역사회와의 관계 등이 해당 지역과의 긴밀한 연관 속에서 발달해왔기 때문에 이들에 대한 사회적기업 중간지원조직의 모델을 일반화하는 것은 어려운 문제인 동시에, 바람직한 접근이 될 수 없다. 도리어 일반화할 수 있는 유일한 특징이라면 이러한 지역밀착성과 다양성 그 자체라 할 수 있다.

제 3 장

유럽 사회적기업 중간지원조직의 유형화 - 운영구조와 자원동원방식을 중심으로 -

본 장에서는 사회적기업 중간지원조직들을 운영구조와 자원동원방식의 차이에 따라 컨설팅 기관 형태, 연합체 형태, 컨소시엄·그룹 형태로 유형화하여 각각의 주요한 사례들을 살펴보고자 한다.

1. 컨설팅 기관 형태

컨설팅 기관 형태를 갖는 사회적기업 중간지원조직들은 일반적인 컨설팅 기관과 활동내용과 형태에 있어서는 유사하지만, 주요 서비스 제공대상이 사회적기업이라는 점에서 주요하게 구별된다. 연합체 형태나 컨소시엄·그룹 형태에서 개발·지원 기능이 전체 활동의 일부인 것에 비해, 컨설팅 기관 형태는 개발·지원 기능으로 특화된 조직이면서 기본적으로 내부자원동원에 의존하기 어렵다는 차이를 보여준다. 유럽에서 사회적경제 컨설팅 기관 형태의 사회적기업 중간지원조직들은 대표적으로 영국의 CDA, 스웨덴의 LKU, 벨기에의 사회적경제 컨설팅 기관을 예로 들 수 있다.

1.1. 영국 CDA

가. 역사

영국에서는 1950년대 후반에 시작된 산업공동소유운동(Industrial Common Ownership Movement, ICOM)과 1960년대 후반부터 신사회운동의 영향으로 확산된 대안공동체운동이 1970년대 초반 노동자협동조합 모델을 매개로 결합되면서 노동자협동조합이 주목을 받게 된다. 이에 1976년 산업공동소유법(Industrial Common Ownership Act)이 제정되면서 ICOM에 대한 지원이 제도화되고, 노동자협동조합들이 수혜대상이 되는 산업공동소유기금(Industrial Common Ownership Fund, ICOF)이 조성되었다. 이러한 노동자협동조합에 대한 우호적인 환경 속에서 1976년 스코틀랜드, 1978년 웨스트 글래모건(West Glamorgan)에서 첫 CDA들이 등장하였다.

초기 CDA들은 노동자협동조합에 우호적이었던 일군의 지역활동가들과 조직들²에 의해 설립되었으며, 공공부문의 재정지원을 받아 상근실무자를 고용하기 이전까지는 일종의 자원활동그룹 형태로 활동하였다. 이후 CDA 모델은 노동당이 집권한 지방정부를 중심으로 빠르게 확산되어 1984년 현재 80여 개에 달하게 되었는데, 이 중 50여 CDA는 상근실무자를 고용하고 있었고, 30여 개는 자원활동그룹의 형태였다(Cornforth and Lewis, 1985; 4).

80년대 후반 노동자협동조합에 대한 관심이 줄어들고, 보수당 정부의 집권이 장기화되면서 공공부문의 지원이 중단 및 축소되고, 이에 따라 많은 CDA들이 문을 닫거나 활동을 축소하게 된다. 특히 런던지역에서만 20여 개의 CDA가 활동할 만큼 활발하게 지원을 했던 노동당 중심의 런던광역시가 1986년 해체되면서 런던지역의 많은 CDA들이 사라지게 된다³.

2 이들은 지방의원, 자원활동가, 지역운동가, 소비자협동조합, 노동조합, 노동자협동조합, 주택협동조합 등이었다(Cornforth and Lewis, 1985: 4).

3 참고로 1983년에는 41개 CDA 중 14개(34%)가 런던에 위치하고 있었다(Taylor, 1983).

1990년대 이후 CDA들은 서비스 대상을 노동자협동조합뿐만 아니라, 커뮤니티 비즈니스, 신용협동조합, 지역재생프로그램, 실업자 교육훈련 등으로 확장시키면서 활동을 지속한다. 또한 많은 CDA들이 문을 닫았지만, 동시에 소수의 새로운 CDA들이 지방정부의 지원이나 지역협동조합운동의 지원에 힘입어 새롭게 설립되기도 하였다.

1990년대 후반, CDA들은 새로운 계기를 맞게 되는데, 1996년 노동당 정부의 집권 이후 진행된 분권화 정책은 스코틀랜드, 웨일즈, 북아일랜드에 상당한 자율권을 가진 자치정부가 들어서게 했으며, 잉글랜드의 광역지역들에서는 자율적인 지역경제정책을 수립, 집행할 수 있는 지역개발기관(regional development agency, 이하 RDA)들이 설립된다. 자치정부들과 RDA들은 사회적경제를 주요한 사회통합과 지역개발의 파트너로 인식했으며, 이를 활성화시키기 위한 다양한 정책을 추진하였다. 이 과정에서 CDA들은 사회적경제 부문에 대한 전문성을 인정받아 지방정부의 다양한 정책파트너로서, 또한 지역개발기관의 파트너로서 역할을 하게 되었다.

한편 1998년 노동자협동조합연합체인 London ICOM과 런던지역 CDA들의 교육훈련부문을 전담하던 London Cooperative Training이 합병하면서 설립한 Social Enterprise London(SEL)은 노동자협동조합을 포함한 다양한 사회적경제 조직들을 포괄적으로 사회적기업이라 부르면서 스스로의 활동대상 범위를 규정하였는데, 이러한 개념화는 영국정부의 적극적인 관심을 이끌어내게 된다 (Brown, 2003). 영국정부는 2000년 이후 재무산업성 산하에 사회적기업과를 설치하고, ‘사회적기업 성공전략’이라는 활성화 정책을 마련하면서 사회적기업 개념을 전면적으로 지원하였으며, 이 과정에서 지역수준에서 사회적기업 지원 주체로서 CDA의 역할이 다시 주목받게 된다. 2010년 보수당-자유당 연정이 집권한 이후 ‘Big Society’라는 구호 아래, 공공부문 협동조합화 등 우호적인 정책·시장환경이 조성됨과 동시에, 공공재정 축소에 따른 각종 보조금과 프로젝트의 축소 및 삭감이라는 딜레마에 처해 있다.

나. 현황

각 지역의 CDA들은 다양한 기원과 발전과정을 거쳐 온 반면, 별도의 연합조직을 구성하는 활동은 미미했다. 따라서 어떠한 조직들을 CDA로 범주화할 수 있는지를 정의하기는 쉽지 않다. 더욱이 90년대를 경과하면서 상당수의 CDA들이 CDA라는 명칭을 쓰지 않고 고유의 명칭을 쓰고 있기 때문에 더욱 그러하다.

현재 CDA의 리스트가 체계적으로 정리된 것은 영국 협동조합 연합체인 Cooperatives UK의 ‘협동조합 지원조직’의 지위로 회원가입이 되어 있는 CDA들의 리스트인데, 2011년 현재 32개의 CDA가 Cooperatives UK의 협동조합 지원조직 지위로 가입되어 있다. 그러나 CDA에 대한 구체적인 데이터가 집합적인 형태로 존재하지 않기 때문에 인원, 활동내용, 실적 등을 체계적으로 파악하기 어렵다.

표 3-1. Cooperatives UK 가입 협동조합 지원조직 리스트

명칭	지역	웹사이트
CDA(Brave) Ltd	Bristol	www.cda.coop
Wales Co-operative Development & Training Centre Limited	Cardiff	www.walescooperative.org
Co-operative and Mutual Solutions Limited	Lytham	www.cms.coop
Co-operative Assistance Network Ltd	Bristol	www.can.coop
Co-operative Business Consultants Limited	Bradford	www.cbc.coop
Co-operative Development Scotland Limited	Glasgow	www.cdscotland.co.uk
Co-operative Futures	Gloucester	www.futures.coop
Community Empowerment Limited	Portsmouth	www.empower.coop
Coventry & Warwickshire Co-operative Development Agency Ltd	Coventry	www.cwca.co.uk
Economic Partnerships Limited	North Shields	www.economicpartnerships.com
Ellcee Limited	Lincoln	www.lincolnshirecda.coop
Enterprise Solutions Ltd(Northamptonshire CDA)	Northampton	www.enterprise-solutions.org.uk
Ex-cell Solutions Ltd	Manchester	www.ex-cell.org.uk
Greenwich Co-operative Development Agency Ltd	London	www.gca.org.uk
Hackney Co-operative Developments CIC	London	www.hced.co.uk
Harlow CDA Ltd	Harlow	www.harlowcda.co.uk
Humberside Co-operative Development Agency Limited	Hull	www.humbersidecda.info
CaSE-da	Leicester	www.case-da.co.uk
Natty Platy Ltd	Southampton	www.nattyplaty.com
Sheffield Co-operative Development Group Limited	Sheffield	www.scdg.org

Social Economy and Co-operative Development Cornwall	Truro	www.co-opdevelopment.org
Social Enterprise and Co-operative Development Limited	Bowness-on-solway	www.secod.coop
Social Enterprise London C.I.C.	London	www.sel.org.uk
Somerset Co-operative Services CIC	Stoke Sub Hamdon	www.somerset.coop
Southampton Area Co-operative Development Agency	Southampton	www.can.coop/sacda
Sustainable Enterprise Strategies Community Interest Company	Sunderland	www.ses.coop
The Fruit Tree for Business	Devon	www.the-fruit-tree.co.uk
The Guild (Eastern Region) LLP	Norwich	www.the-guild.co.uk
The Social Enterprise Support Centre Limited	Leeds	www.sesc.info
Tower Hamlets Co-operative Development Agency	London	www.co-operation.coop/
Social Economy Network	Belfast	www.socialeconomynetwork.org
EDS(formerly the Lancashire Co-operative Development Agency)	Preston	www.edsnw.co.uk

자료: www.uk.coop

다. 운영구조

□ 법적지위

영국의 CDA들은 다양한 법적지위를 가진다. 먼저 많은 경우, 회원들이 지분을 가지고 있는 유한회사(company limited by guarantee) 또는 Industrial & Providence Society(이하 I&PS)의 지위를 가지고 있다. 이때 지분은 상징적인 금액(가령, 1파운드)인 경우가 많으며, 회원은 해당 CDA의 지원을 받아 설립되었거나, 이미 활동하고 있던 지역의 협동조합 및 사회적기업들이 대부분이다.

또 다른 경우는 CDA의 컨설턴트들이 중심이 되어 노동자협동조합의 지위를 갖는 경우가 있다. 이때 법적지위는 전자와 마찬가지로 협동조합들이 활용할 수 있는 유한회사, I&PS 또는 소수의 인원으로 설립가능한 유한책임파트너십(limited liability partnership)이 사용된다.

일부 CDA의 경우는 지방정부에 속한 기업지원기관의 한 부분으로서 별도의 독립적인 지위를 가지고 있지 않다. 이 경우에는 기업지원기관의 주요한 영향력에도 불구하고 독립적인 성격을 보장하기 위한 별도의 운영위원회를 두고 있다.

한편 일부 CDA들은 사회적기업을 위한 법적지위로 새로 도입된 지역사회이익기업(Community Interest Company, CIC)의 지위를 가지고 있다.

□ 회원구조

많은 CDA들이 회원제도를 운영하고 있는데, 회원은 대부분 지역의 협동조합 및 사회적기업들이며 개인들을 포함하는 경우도 있다.

회비는 가입과 동시에 상징적인 의미로 1파운드의 지분을 매입하는 경우도 있으며⁴(이 경우 자발적인 후원회비를 별도로 납부하기도 한다), 연 회비가 있는 경우라도 금액이 크지 않다.⁵ 또한 회원제도가 있음에도 불구하고 회비가 없는 경우도 있다.⁶

회원이 되면 기본적으로 CDA 총회에서 투표권과 피선거권을 가지게 되고 회원을 위한 서비스를 무료로 이용하거나, 유료서비스에 대한 할인이 이루어지기도 한다. 또한 다양한 정보 및 훈련을 제공받는다.⁷ 다른 한편으로 회원구조는 CDA에게 안정적인 인적·물적 내부자원동원구조를 제공해줄 뿐만 아니라, 외부파트너와의 협력이나 프로젝트 과정에서 상징적 정당성을 확보하게 해주는 효과도 있다.

□ 거버넌스

대부분의 CDA들은 회원구조를 근간으로 선출되거나, 지역사회 협동조합 및 사회적기업들이 참여하는 이사회를 중심으로 하는 거버넌스 구조를 갖추고 있다. 종종 실무자들인 컨설턴트들을 대표하는 이사들이 참여하여 노동자협동조합적인 특성을 병행하기도 한다. 반면 스코틀랜드의 CDS는 자치정부의 공기업인 Scotland Enterprise에 소속되어 있기 때문에 별도의 거버넌스 구조를 갖지 않으며, 별도의 자문위원회를 통해 CDA로서의 특수성을 반영하고 있다. 많은 소규모 CDA들은 컨설턴트들로 구성된 소규모 노동자협동조합이나 파트너십의 성격을 가지고 있으며 이 경우에는 내부 구성원들로만 이루어진 기능적인 성격의 거버넌스를 갖추고 있는 것으로 파악된다.

4 가령, Community Empowerment, Wales Cooperative Centre(영국 CDA 웹사이트 데이터 2011)

5 가령, Social Enterprise London의 경우 연 80파운드(영국 CDA 웹사이트 데이터 2011)

6 가령, Hackney Cooperative Development(영국 CDA 웹사이트 데이터 2011)

7 별첨자료 1. CDA 회원 혜택 사례 참조

라. 자원동원

CDA들은 매우 다양한 자원동원구조를 가지고 있으며 자원의 종류는 공공부문 자원, 민간부문 자원, 내부자원, 유료서비스 등으로 구분할 수 있다.

□ 공공부문 자원

초기 CDA들은 많은 경우 지방정부들로부터 보조금을 지원받았다.⁸ 이러한 방식의 보조금은 점차 축소되거나 없어졌으나, 현재에도 관할 지역에 설립되는 협동조합 및 사회적기업에 대한 무상컨설팅을 명목으로 지방정부들이 보조금을 지원하는 경우가 있다.⁹

지역개발을 위한 정부차원(가령, Single Regeneration Budget 1994~2004) 또는 유럽연합 차원(유럽사회기금, 유럽지역개발기금 등)의 프로젝트들이 지방정부의 매칭펀드를 포함하여 진행되면서 많은 CDA들이 프로젝트 파트너로 참여하였으며 이를 통해 주요한 재정을 확보하게 되었다. 한편 노동당 정부에서 사회적기업 활성화를 위해 운용되었던 피닉스 재단의 기금을 통한 프로젝트에도 많은 CDA들이 참여하였다.

1998년 이후, 노동당 정부의 분권화 정책의 일환으로 설립되었던 RDA들은 지역경제개발 및 기업지원을 위한 상당한 규모의 재정을 운용하면서 한편으로는 CDA들의 기존 활동분야를 흡수하여 어려움을 초래하기도 했지만, 다른 한

8 ICOM의 노력을 통해, 1977년 지방정부들이 1972년 지방정부법(Local Government Act) 137조를 통해 협동조합 개발에 재정지원을 할 수 있다는 법적 해석을 얻어내었고, 이를 근거로 CDA들에 대한 지방정부의 재정지원이 이루어졌다. 또한 ICOM은 1978년 일련의 캠페인을 통해 내수도심법(Inner Urban Areas Act)에서 협동조합에 대한 지원이 가능하도록 했다.(Taylor, 1986)

9 지방정부 공기업인 BRAVE에 통합된 Avon CDA, 지방정부 공기업 Scotland Enterprise의 산하기구로 설립된 CDS는 주요 재원이 각각 브리스톨 시청과 스코틀랜드 자치정부이다. 이외 지자체의 보조금을 지원받는 CDA들로 CWCDA, Case_da, NCDA, SESEC, Wales Cooperative Centre 등이 있다(영국 CDA 웹사이트 데이터 2011).

편으로는 CDA를 지역경제개발의 파트너로 인정하여 새로운 공공부문 자원으로 기능하였다. 또한 많은 경우 RDA들은 유럽연합 지역개발정책의 직접 수행자로서 역할을 하면서 CDA의 주요 파트너가 되었다.¹⁰

일부 CDA들은 공공 기업지원서비스인 Business Link와의 계약을 통해 협동조합 및 사회적기업에 대한 상담을 Business Link로부터 의뢰받아 진행하고, 이를 통해 비용을 지불받거나 이용자에게 지급되는 컨설팅 바우처를 받기도 한다.

□ 민간부문 자원

기존 사회적경제, 특히 상당한 규모를 갖추고 있는 소비자협동조합의 기여가 두드러진다. 대표적인 사례로서, CDA들이 사라지고 있던 1990년대 후반 소비자협동조합인 Oxford, Swindon & Gloucester Co-op은 수익의 1%을 협동조합 기업의 설립, 발전을 위해 투자하겠다고 결정하고, 이를 바탕으로 1999년 Cooperative Futures가 설립된 경우를 들 수 있다.

소비자협동조합그룹인 Cooperative Group에 의해 2010년부터 실행되고 있는 Cooperative Enterprise Hub 프로그램은 신규 협동조합 설립이나 기존 협동조합 지원과 관련하여 최대 4일의 무료 컨설팅을 제공하고 있다. 온라인과 전화를 통해 대상자가 신청을 하면, CDA 및 관련 전문기관들로 구성된 지역별 컨소시엄에 속한 CDA가 대상자에게 컨설팅을 제공하는 방식이며, 컨설팅 제공에 대한 비용은 Cooperative Group이 제공한 기금¹¹에서 지불된다. Cooperative Enterprise Hub에 참여하고 있는 기관들은 39개이며, 이 중 Cooperatives UK 협동조합 지원기관으로 가입된 CDA들은 25개이다.

10 그러나 2010년 보수당-자유당 연정은 상당한 중앙정부의 지원을 받았던 RDA들을 해체하기로 결정하였으며, 이를 대체하기 위한 Local Enterprise Partnership을 지역마다 설립하도록 하였으나 이에 대한 별도의 재정지원은 없다.

11 2010년 500만 파운드, 2011년 750만 파운드(The cooperative enterprise hub, 2010)

□ 내부자원

많은 CDA들이 회원구조 및 회비시스템을 갖추고 있으나 이를 통한 자원동원 규모는 크지 않다. 일부 CDA는 독립적인 컨설턴트들의 파트너십 형태를 갖추고 있으며 컨설턴트들이 CDA를 통해 얻는 수입의 고정비율을 운영비로 납부하는 형태로 운영비를 충당하고 있다.¹²

□ 유료서비스

지방정부의 지원 및 프로젝트를 중심으로 운영되는 일부 CDA들을 제외한 대부분의 CDA들은 유료서비스를 운영하고 있다. CDA가 실행하는 유료서비스들은 주요하게 컨설팅서비스, 교육훈련 서비스, 급여관리 및 회계관리 등의 사업서비스, 공간임대를 통한 임대서비스 등이며, 이용요금을 부과하는 방식은 매우 다양하다.¹³ 그러나 유료서비스가 CDA 재정에서 차지하는 비중은 전체적으로 높지 않은 것으로 보인다. 상대적으로 많은 유료서비스를 운영하는 SEL의 경우에도 2010년 수입 중 유료서비스 내역이 포함된 ‘기타 수입’이 전체수입의 4.6%에 불과한 것으로 나타난다(SEL, 2011).¹⁴

□ 채권 발행

일반적이지는 않지만 관련 사례를 관찰할 수 있다.¹⁵

12 CBC의 경우, 소속 컨설턴트들은 100파운드를 최소 기본으로 CBC를 통해 실행한 컨설팅 비용의 2%를 운영비로 납부한다(영국 CDA 웹사이트 데이터, 2011).

13 별첨자료 2. 영국 CDA 유료서비스 체계 사례 참조

14 참고로 런던광역시의 지원이 24.1%, 런던개발기구의 지원이 40.6%, 중앙정부(제3 섹터청)의 지원이 4.4%로 공공부문의 비중이 거의 70%이며, 약 25%는 각종 기금의 프로젝트를 통한 수입이었다(SEL, 2011: 16).

15 노동자협동조합 형태를 갖는 CAN은 단위가치 350파운드인 채권을 발행하면서 재원의 일부를 조달하고 있다. 채권을 구입하는 투자자는 250파운드로 이를 구입하고 5년 후에 350파운드의 액면가치로 CAN에 되팔 수 있다. 1인당 최고 30주(10,500파운드)까지만 구입이 가능하다. 채권 보유기간 동안은 연 7%의 고정이자를 받을 수 있으나, 노동자협동조합원들이 갖는 투표권이나 수익배분에 대한 권리는 갖지 못한다(영국 CDA 웹사이트 데이터 2011).

1.2. 스웨덴 LKU

가. 역사

스웨덴 LKU의 역사와 활동에 대해서는 스트라이안 등에 의해 상세히 소개가 되고 있다(Stryjan, 2000, 2004 ; Stryjan and Wijkström, 1998). 1980년대 초반까지 스웨덴의 고용정책은 적극적노동시장정책을 통한 완전고용을 지향하면서 중앙정부가 직접 권한을 가지고 있었다. 즉, 기업에 의해 만들어진 일자리에 국가가 노동력을 효율적으로 배치시키는 방식이었으며, 국가와 기업이 아닌 제 3의 행위자가 개입할 여지가 없었다.

1970년대 산업재구조화와 이에 병행되어 지역의 실업자들이 일자리가 있는 대도시로 이동할 수 있도록 지원한 정책은 농촌 및 지역의 경제활동을 황폐화시키는 결과를 가져왔으며, 이에 대한 재조정으로서 도입되어 지역으로 이동하는 기업들을 지원하는 정책 역시 정책적 반발을 불러일으켰다(1975년 ‘지역균형정책 Politik för regional balans’). 이에 지역의 특성에 맞는 고유한 개발방식에 대한 관심이 증가하게 되고, 지역에 뿌리를 두고 있는 지역차원의 일자리 및 서비스 창출을 적극적으로 사고하기 시작하였는데, 이러한 상황에서 1982년 Jämtland와 Värmland에서 첫 LKU들이 각각 지역대학과 지역재단의 지원을 통해 만들어지게 된다.

1980년대 초반부터 나타나기 시작한 청년실업 문제는 전통적인 실업대책을 넘어선 새로운 대책을 요구하게 되었는데, 이에 대한 대응으로서 중앙정부, 전통적인 협동조합운동(주요하게 농업협동조합과 소비자협동조합) 그리고 노동조합으로 구성된 협동조합 평의회(Kooperativa rådet)가 1984년에 설립되어 농업협동조합과 소비자협동조합 각각이 중심이 된 두 개의 중앙기구를 중심으로 청년실업대책 프로그램을 운용하기 시작하였다. 프로그램은 청년들에게 노동자협동조합 설립을 위한 훈련을 제공하는 것이었다.

영국 CDA 경험에 영감을 받아 1986년 청년실업대책 프로그램과 LKU의 활동이 결합되었으며, 이를 통해 협동조합 평의회가 LKU를 지원하게 되었고

LKU가 각 지역으로 확산되는 계기가 되었다. 이 프로그램을 통해 정부의 LKU 인증 프로세스와 인증된 LKU에 대한 재정지원 시스템이 수립되었으며, 이 재정지원 시스템은 현재까지 큰 변화없이 유지되고 있다.

1980년대 후반, 프로그램의 당초 취지였던 청년실업이 1980년대 후반 노동시장의 과열로 일시적으로 해소가 되고, 전통적 협동조합운동의 관심이 줄어들면서 두 중앙기구는 해산하고 협동조합 평의회는 약화된다. 이에 따라 지역의 LKU들은 별도의 사명과 역할, 이를 논의할 수 있는 연합조직을 일시에 상실한 채 방치되었으며, 이에 LKU들은 새로운 활동과 역할을 찾으면서 새롭게 단위 조직 및 전국적 네트워크를 구성하기 시작하였다.

먼저 사회서비스 공급의 변화와 맞물려 확산된 이용자협동조합과 노동자협동조합, 취약계층 고용지원을 위한 사회적협동조합 등이 LKU들의 주요한 새로운 서비스대상이 되었으며, 이러한 변화에 직접적으로 관련된 지방정부들과의 접촉과 협력이 활성화되었다. 또한 LKU들 간의 비공식적 네트워크가 발전하여 느슨한 형태의 연합체인 협동조합개발기관협회(Förening för Kooperativ Utveckling, 이하 FKU)가 1994년에 발족하였다. 이후 FKU는 2006년 이후 Coompanion으로 명칭을 변경하였으며, 다양한 명칭을 사용하던 지역 LKU들도 Coompanion으로 명칭을 통일하게 된다.

나. 현황

1982년 2개소로 시작하여 1987년 말 8개였던 LKU는 1992년 18개로 증가했으며, 2011년 현재는 25개의 LKU에서 100여 명의 컨설턴트들이 활동을 하고 있다. 2003년 통계에 따르면, 25개 LKU 매출총합계는 6,500만 크로네(약 720만 유로)이며, LKU의 회원은 882개 조직 및 개인들로 구성되어 있는 바, 이중 500개가 새로운 협동조합들로 보고된다. 이들 500여 협동조합의 매출 합계는 9억 크로네였다(약 1억 유로). LKU들에 대한 정부보조금 총액은 3,000만 크로네(약 330만 유로)였다(Coompanion, 2007).

다. 운영구조

□ 법적지위

스웨덴의 민간단체는 ‘경제활동을 하는 민간단체(ekonomiska förening)’와 ‘경제활동을 하지 않는 민간단체(ideell förening)’로 구분되는데, 협동조합들은 주요하게 경제활동을 하는 민간단체의 지위를 가진다(Stryjan, 2001: 222-223). 현재 25개 LKU들 중 Coompanion 스톡홀름을 포함한 2-3개의 LKU들이 경제활동을 하는 않는 민간단체의 지위를 가지고 있으며, 나머지 LKU들은 경제활동을 하는 민간단체의 지위를 가지고 있다.

□ 회원구조

초창기 LKU들은 지역 민간단체들이 지역대학과 지역재단과의 협력을 통해 자발적으로 조직되어 시작되었다. 1986년부터는 소비자협동조합이나 농업협동조합이 주도적인 역할을 하면서 지방정부와 지역사회 파트너들을 조직하는 형태로 시작하는 경우가 대부분이었으나, 1990년부터는 다른 형태의 조직들과 지방정부의 기관들이 주도적인 역할을 하는 경우도 가능하게 되었다. 결과적으로 LKU들은 지역의 특성에 따라 서로 다른 설립주체, 회원구조, 거버넌스 구조를 가지게 되었다. 아래의 <표 3-2>는 1996년 현재 활동하던 22개 LKU들의 746개 회원들의 구성을 보여주고 있으며, 이러한 구성비는 2003년 현재 882개 회원과 큰 차이가 없는 것으로 추정할 수 있다.

□ 거버넌스

거버넌스 구조 역시 LKU마다 다양하지만, 기본적으로는 회원들로 구성된 총회에서 10명 내외의 이사회와 대표를 선출한다. 이사회는 독립적인 지위를 갖는 개별 LKU의 활동에 대해 궁극적인 책임을 진다. 즉, 컨설턴트들에 대한 고용주로서의 지위를 가지며, 주요 정책들을 결정한다. 실무책임자를 비롯한 컨설턴트들은 피고용인으로서 집행단위를 구성하여 이사회와 대표의 지휘를 받게 된다.

표 3-2. 스웨덴 LKU 회원구성(1996년 현재 22개 LKU 대상)

조직유형	수	비고
소비자협동조합	45	전통적 협동조합
농업협동조합	35	
주택협동조합	46	
은행 및 보험협동조합	31	
육아협동조합 및 협동조합형 학교	239	새로운 협동조합
다른 유형의 새로운 협동조합	145	
기초지자체	69	지방정부
광역지자체	12	
정치단체	31	
노동조합	26	
연구조사단체	35	
다른 유형의 단체	32	
합 계	746	

자료: Stryjan and Wijkström, 1998: 195

LKU들의 네트워크인 Coompanion은 초기부터 비공식적인 네트워크의 형태로 존재하다가 1994년에 FKU로 공식 출범하였다. 이후 2006년 Coompanion으로 개칭하였으나, 초창기와 마찬가지로 현재까지 핵심 상근인력이 1명뿐인 느슨한 네트워크로 운영되고 있다. Coompanion은 각 LKU에서 1명씩 파견한 대표자로 구성된 총회를 연 2회 개최함으로써 주요한 결정을 내리며, 총회 사이에는 지역 LKU 대표들로 구성된 회의조직과 실무책임자들로 구성된 회의조직을 통해 일상적인 운영을 진행한다.

라. 자원동원

LKU로 인증을 받기 위해서는 희망하는 지역의 주체(민간단체, 전통적 협동조합 또는 지방정부 관련 기관 등에 의해 발의된)가 자신들의 회원이나, 지방정부를 포함한 다른 지역단체들을 통해 기본 재정을 조달해야 한다. 인증된 LKU에 대하여 중앙정부는 ‘협동조합과 민간단체 설립에 대한 정보전파’, ‘협동조합

설립 및 운영을 위한 컨설팅 제공’, ‘자금조달 및 네트워크에 관련한 지원’ 등을 무료제공하는 활동에 대한 지원으로서 LKU가 자체적으로 지역에서 조달한 기본 재정에 상응하는 보조금을 340만 크로네 상한¹⁶에서 지원하게 되며, 이 과정은 매년 반복된다. 즉, 중앙정부의 보조금은 매년 지역에서 조달한 기본 재정의 규모에 따라 달라지게 된다. 1986년부터 1997년까지는 협동조합 평의회가 LKU에 관련한 재정지원을 담당하였으나, 1997년부터는 비즈니스 개발기관 (NUTEK)¹⁷이 이를 담당하고 있다.

LKU는 보조금 수령에 따른 활동을 기본적으로 수행한다는 전제 아래 추가적인 활동에 대해서는 아무런 제약을 받지 않는다. 따라서 다른 프로젝트들을 수행하거나 유료컨설팅 서비스를 제공하는 등 추가적인 자원의 동원이 가능하다. 가령 90년대 초반에 진행된 도심신재생 프로젝트와 90년대 중반 이후 유럽 연합 차원의 각종 프로젝트들은 LKU의 주요한 활동기반이 되어 왔다.

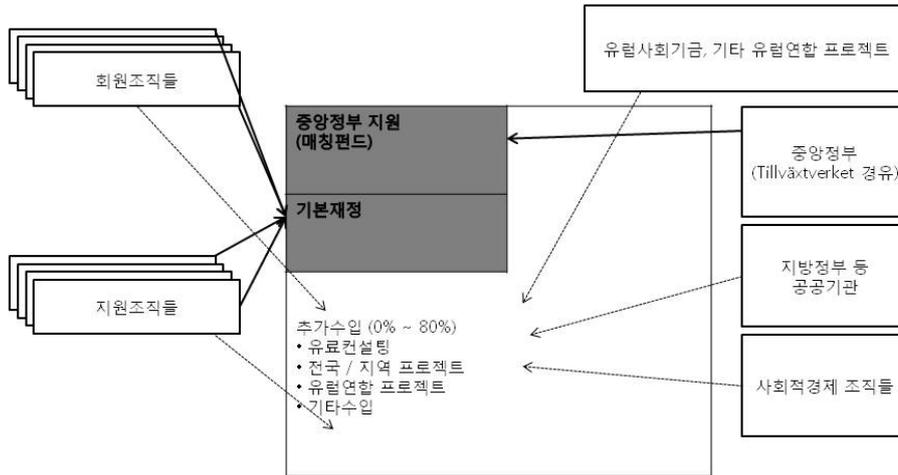
기본 재정 및 같은 금액의 정부 보조금을 제외한 프로젝트 및 유료서비스를 통한 재정수입 비중은 각 LKU마다 다양해서, 추가 재정수입이 전혀 없는 곳에서부터 전체 예산의 80%를 추가 재정수입에서 조달하는 경우까지 다양하게 분포한다.¹⁸ CDA의 자원동원구조를 도식화하면 아래의 <그림 3-1>과 같다.

16 2011년 현재(스웨덴 스톡홀름 Coompanion Stockholm 방문 인터뷰, 2011. 9. 21)

17 현재 명칭은 Swedish Agency for Economic and Regional Growth(Tillväxtverket)이다.

18 가령, Coompanion 스톡홀름의 경우, 2010년 현재 기본재정이 25%, 중앙정부 보조금 25%, 기타 재정수입이 50%였다(스웨덴 스톡홀름 Coompanion Stockholm 방문 인터뷰, 2011. 9. 21).

그림 3-1. 스웨덴 LKU 자원동원구조



자료: Stryjan, 2004

1.3. 벨기에 사회적경제 컨설팅 기관

가. 역사

벨기에에서 19세기 중반 이후부터 발달해 온 전통적 사회적경제 조직들은 주요하게 사회주의 계열 정치운동과 노동운동을 한 축으로, 카톨릭 계열 정치운동과 노동운동 및 농민운동을 또 다른 한 축으로 발전해 왔다. 개별적인 협동조합과 민간단체들은 고립적으로 등장하고 발전한 것이 아니라, 지역차원의 노동조합 및 정당조직과 밀접하게 관련되어 조직되고 지원을 받았는데, 이러한 의미에서 사회적경제에 대한 전문적인 컨설팅 기관의 전신은 이들 노동운동, 농민운동 및 정치운동 조직들이라 할 수 있다. 실제로 아래에서 살펴볼 벨기에 왈룬지역의 10개 사회적경제 컨설팅 기관 중 3곳은 사회주의 계열 협동조합 연합체(Febecoop), 카톨릭 계열 협동조합 연합체(Syneco) 그리고 전통적인 이데올로기 구분을 넘어서는 새로운 사회적경제 조직들의 연합체(SAW-B)에서 그 기능을 수행하고 있다.

새로운 사회적경제 조직들이 등장하기 시작한 1980년대부터는 새롭게 등장하는 사회적경제 조직들을 지원하는 전문적인 조직들이 지역대학 등과의 협력을 통해 등장했으며, 초기에는 연합체나 지역네트워크의 자원활동 방식으로 이루어지던 지원활동이 점차 체계화되면서 컨설팅 기관의 형태를 갖추게 되었다. 새로운 사회적경제 조직들의 연합체인 SAW-B는 1985년 왈룬지방정부의 지원을 받아 사무소 소재지인 샤를루아 지역을 중심으로 ‘Boutique de gestion’이라는 컨설팅 제공 프로그램을 운영하였으며, 이 프로그램은 이후 다른 지역으로도 확산되었다. 이 프로그램은 새로운 사회적경제 조직을 설립하고자 하는 지원자들에게 정관작성, 사업계획 수립, 재무·노무 계획, 회계관련 상담 등을 제공하였다(SAW-B, 2006). 그러나 공공부문의 지원이 간헐적으로 이루어지면서 사회적경제 연합체들 내부와 지역단위 사회적경제 네트워크에 관련된 단체들에서 개발·지원 기능이 이루어졌으나 활성화되지는 못하였다.

사회적경제에 관련한 권한이 지방정부로 분권화된 이후 1996년 벨기에 왈룬 지방정부는 사회적경제에 특화되어 컨설팅을 제공하는 조직들을 ‘사회적경제 컨설팅 기관’이라는 지위로 인정하였고, 2004년부터는 관련법을 통해 시장활동을 하는 사회적경제 조직들¹⁹에 대한 컨설팅에 대한 지원을 명목으로 사회적경제 컨설팅 기관들에 대한 보조금을 지급하기 시작하였다.

나. 현황

2011년 현재 벨기에 왈룬지방에는 2004년 법을 통해 인정을 받은 사회적경제 컨설팅 기관이 10개소가 있으며, 이들은 3개 연합체와 1개 대안금융조직, 6개의 개별 컨설팅 기관들로 구성되어 있다. 이들 기관들은 2007년 연합조직인 ApacES를 설립하여 공동의 이해를 대변하고 있다.

19 시장에서 활동하는 사회적경제 조직이란 재정의 50% 이상을 재화 및 서비스의 판매를 통해 조달하는 사회적경제 조직들을 가리키는 개념으로서, 보조금이 재정의 대부분을 차지하는 비영리민간단체와 구분짓기 위해 벨기에에서 공식적으로 사용하는 개념이다. 주요하게 사회적목적기업, 협동조합, 노동통합 사회적기업들을 가리킨다.

표 3-3. 벨기에 사회적경제 컨설팅 기관 리스트

명칭	지역	웹사이트	비고
AGES	Liège	www.ages.be	
BOUTIQUE DE GESTION	Namur	www.boutiquedegestion.be	
ECOMONS	Jemappes	www.ecomons.be	
FEBECOOP	Seraing	www.febecoop.be	연합체
CREDAL Conseil	Louvain-la-Neuve	www.credal.be	대안금융
NGE 2000	Saint Hubert	www.nge2000.be	
PROPAGE-S	Liège		
SAW-B	Mons/Sambre	www.saw-b.be	연합체
SYNECO	Ciney	www.syneco.be	연합체
WFG OSTBELGIEN	Eupen	www.wfg.be	

출처: www.apaces.be

다. 운영구조

□ 법적지위

사회적경제 컨설팅 기관에 관한 2004년 법률에서는 사회적경제 컨설팅 기관이 ‘기본적인 지위로서 비영리민간단체, 재단, 사회적목적기업 또는 전국협동조합평의회에 의해 인정된 협동조합²⁰의 지위’를 가져야 함을 명시하고 있다. 이들 지위들은 공익적인 목적과 영리배분의 금지 또는 제약이라는 비영리성을 가진다는 공통점을 가지고 있다. 현재 10개 기관 대부분은 비영리민간단체로서의 지위를 가지고 있다.

²⁰ 벨기에는 매우 유연한 협동조합 법률을 가지고 있으며, 이에 따라 동업형태의 모든 경제활동이 협동조합으로 가능하다. 협동조합의 원칙과는 거리가 먼 이러한 법률 때문에, 벨기에는 협동조합 원칙에 기반을 둔 협동조합들이 전국협동조합평의회 (*Conseil National de la Coopération*)를 구성하고 있으며, 전국협동조합평의회에 의해 인정을 받은 협동조합만이 전통적인 의미의 협동조합으로 인정받고 있다. 현재 500여 개의 협동조합 연합체와 개별 협동조합들이 전국협동조합평의회를 구성하고 있다.

□ 회원구조

10개 기관 중 실질적인 회원구조를 가지고 있는 곳은 SAW-B, Febecoop, Syneco로서 각각 새로운 사회적경제, 사회주의 계열 사회적경제, 카톨릭 계열 사회적경제 조직들의 연합체들이다. 이 세 연합체는 기본적인 연합체로서의 활동에 부가하여 사회적경제 컨설팅 기관의 기능을 운영하고 있으나, 법률에 의하면 사회적경제 컨설팅 기관은 신규 설립지원을 기본적인 사명으로 하기 때문에 회원들에게만 국한된 서비스를 제공하는 것이 아니다.

비영리민간단체의 지위를 가지고 있는 다른 사회적경제 컨설팅 기관들의 경우, 총회를 구성하고 이사회를 선출하는 회원구조를 갖추고 있으나, 이 경우 회원들은 사회적경제 조직들이 아닌 해당 단체를 지지하고, 지원하는 개인들이나 지역단체로 구성되어 있다.

□ 거버넌스

벨기에에서 비영리민간단체는 법률에 의해 회원총회와 총회에서 선출된 이사회에 의해 운영되도록 규정되어 있다. 비영리민간단체의 지위를 갖는 대부분의 사회적경제 컨설팅 기관들은 이에 준하는 거버넌스 구조를 운영하고 있다.

라. 자원동원

사회적경제 컨설팅 기관의 자원은 주요하게 유료 컨설팅을 통한 수입과 왈룬지방정부로부터의 보조금 및 기타 프로젝트를 통한 수입, 그리고 경우에 따라 공공부문 프로그램을 통한 수입으로 구성된다.

2004년 왈룬지방 법률에 의해 보조금을 지원받을 수 있는 조건이 세밀하게 규정되어 있으며²¹, 조건을 충족했을 때 보조금을 지원받는 방식 또한 제공한 서비스의 내용과 양에 따라 정교하게 설계되어 있다²². 보조금은 기본보조금이 연간 32,000유로이며, 제공한 서비스의 내용과 양에 따라 추가보조금을 최대

21 별첨자료 3. 벨기에 사회적경제 컨설팅 기관 인증조건 및 절차 참조

22 별첨자료 4. 벨기에 사회적경제 컨설팅 기관 보조금 지원체계 참조

40,000유로까지 지원받을 수 있다.

정부보조금이 사회적경제 컨설팅 기관 재정 전부를 충족시켜주는 것은 아니며, 기본적으로는 유료 컨설팅서비스를 운영한다²³. 유료 컨설팅서비스에 대한 요금과 부과방식은 기관에 따라 다양하다.

2. 연합체 형태

유럽의 사회적경제 조직들은 등장 초기부터 다양한 형태의 연합체 조직을 발전시켜 왔다. 유럽 사회적기업 현상의 주요 부분을 대표하는 노동자협동조합과 사회적협동조합의 성장과 발전에서도 연합체들은 비단 회원들의 대표체로서 기능뿐 아니라, 회원들과 잠재적 회원인 예비 설립자들에게 다양한 개발·지원 서비스를 제공해 왔다. 협동조합 운동에서 연합체가 개발·지원 기능의 중요한 역할을 수행해 온 국가들은 이탈리아·프랑스·스페인인데, 이들 국가들은 유럽 다른 나라들에 비해 상당한 규모로 발달한 노동자협동조합, 사회적협동조합 부문을 보유하고 있으며 사회적기업 현상의 등장과 발전에 있어서 중요한 역할을 해왔다.

아래에서는 이탈리아의 노동자협동조합 및 사회적협동조합 연합체들을 포함하고 있는 주요 협동조합 연합체들인 Legacoop, Confcooperative, AGCI, 프랑스의 노동자협동조합 및 공익협동조합을 대표하는 CGSCOP, 스페인의 노동자협동조합 및 사회적이니셔티브협동조합을 대표하는 COCETA를 개발·지원 기능을 중심으로 살펴본다.

²³ 사회적경제 컨설팅 기관 중 하나인 AGES의 경우, 2010년 기준으로 유료서비스 수입과 보조금의 비율이 1:2였다(벨기에 리에주 AGES 방문 인터뷰, 2011. 9. 5).

2.1. 이탈리아 - Legacoop, Confcooperative, AGCI

가. 역사

이탈리아 협동조합의 발달은 적극적인 제도적 뒷받침과 연합체의 중요한 역할이 특징적이며, 스페인과 더불어 유럽에서 가장 활발한 노동자협동조합 및 사회적협동조합 부문을 보유하고 있다. 대부분의 유럽국가들과 마찬가지로 19세기 중반에 시작된 이탈리아 협동조합 운동은 1882년 상법에서 협동조합 관련 조항들이 언급되기 시작했으며, 1942년 민법에 의해 영리기업과 구분되는 조직형태로서 지위를 인정받았다. 특히 2차 대전 전후에 채택된 공화국 헌법 45조에서는 ‘이탈리아 공화국은 사회적 목적을 가지고 있고, 영리추구를 목적으로 하지 않는 협동조합의 사회적 기능을 인정’하며, ‘가장 적합한 수단들을 통해 협동조합의 양적 증가를 촉진시키고, 적절한 감독을 통해 협동조합의 특성과 목적을 보장해야 함’을 명시하였다. 이러한 강력한 제도적 인정은 협동조합 연합체에 중요한 권한을 주는 제도의 도입으로 이어졌다.

전후 협동조합 운동의 모법이 된 1577·1947 법, 일명 Basevi 법은 협동조합 연합체들에 회원 협동조합들에 대한 일상적 감독권한을 부여하여 연합체들이 단순한 이해집단을 대표하는 것을 넘어서서 협동조합 운동 일반을 이끌어갈 수 있는 정당성과 권한을 부여하였다. 이에 1886년 최초로 설립된 Legacoop (Lega Nazionale delle Cooperative)와 이념적인 차이로 1898년 Legacoop에서 이탈한 카톨릭 계열 협동조합들이 1919년에 설립한 Confcooperative (Confederazione Generale delle Cooperative Italiane)가 1948년 Basevi 법에 따라 국가의 인가를 받은 연합체로 등록을 하게 된다. 이외에 공화주의적 경향의 협동조합 연합체인 AGCI(Associazione Generale delle Cooperative Italiane)가 1961년에 인가를 받았다.²⁴

24 이외에도 1981년에는 UNCI(Unione Nazionale delle Cooperative Italiane), 2004년에는 UNICOOP(Unione Italiana Cooperative)가 인가를 받았으나, 포괄하는 협동조합의 수는 매우 적다.

나. 현황

□ Confcooperative

Confcooperative는 협동조합 연합체 중 가장 규모가 큰 연합체로서 카톨릭 계열의 협동조합들이 회원으로 참여하고 있다. 20,000여 단위협동조합이 22개 지역연합(Unioni regionali), 80개 광역도연합(Unioni provinciali), 7개 광역도간연합(Unioni interprovinciali)의 지역조직과 10개 부문을 대표하는 9개 부문연합조직을 통해 소속되어 있다. 부문연합체의 현황은 아래의 <표 3-4>와 같다.

표 3-4. Confcooperative 부문연합체 현황(2010. 12. 31 기준)

부문연합체	부문	조합수	조합원 수	노동자 수	사업규모 (백만유로)
Fedagri	농업	3,581	458,025	62,748	25,800
Federabitazione	주택	2,468	158,800	902	3,150
Federconsumo	소비자	728	318,965	8,850	4,650
Federcoopessa	어업	461	11,980	7,500	410
Federcultura Turismo Sport	문화, 관광	1,379	185,115	14,100	720
Federlavoro e servizi	노동자	5,306	247,072	185,420	9,220
Federsolidarietà	사회	5,563	212,537	209,566	5,420
Federazione Sanità	보건	234	55,000	85,000	4,200
Federcasse	금융	423	1,063,913	36,400	7,000
	보험, 보증	141	415,500	980	100

출처: www.confcooperative.it

이 중 노동자협동조합을 대표하는 Federlavoro e servizi와 사회적협동조합을 대표하는 Federsolidarietà가 사회적기업 현상에 관련된 부문연합체들이다. 특징적인 것은 1991년 사회적협동조합법 제정 훨씬 이전인 1980년에 Confcooperative에서는 사회적협동조합을 지원하기 위한 별도의 사무국을 설치하였고, 1988년에 부문연합체인 Federsolidarietà를 설립할 정도로 적극적인 역할을 수행하였다는 점이다.

사회적협동조합연합체인 Federsolidarietà의 현황을 좀 더 자세히 살펴보면, Federsolidarietà는 20개 지역연합과 70개 광역도연합의 지역조직을 가지고 있

으며, 2009년 말 현재 5,605개 회원조합과 258개의 컨소시엄 조합이 소속되어 있다. 회원조합의 67%가 사회, 보건, 교육 서비스에서 활동하는 A형 사회적협동조합이며, 33%가 취약계층을 고용한 B형 사회적협동조합이다. 2009년 현재 208,000명의 조합원이 소속되어 있으며, 이 중 15,000명이 자원활동가이고 200,000여 명의 노동자 중 13,500명이 취약계층 노동자이다. Federsolidarietà는 이탈리아 전체 사회적협동조합의 55%를 포괄하고 있으며, 비영리부문의 13%를 점하고 있다(www.federsolidarieta.confcooperative.it).

□ Legacoop

Legacoop는 가장 오래된 연합체로서 전통적으로 공산당 및 좌파정당과 정치적으로 연계되어 있었다. 15,000여 협동조합이 회원으로 가입되어 있으며 96개 지역연합체로 구성되어 있다. 10개의 부문연합체가 있으며, 현황은 아래의 <표 3-5>와 같다.

표 3-5. Legacoop 부문연합체 현황

	부문	조합 수	조합원수	노동자수	사업규모 (백만유로)
Ancc(Associazione nazionale cooperative consumatori)	소비자				
Legacoop Agroalimentare	농업				
Legacoop Abitanti	주택				
Ancd(Associazione nazionale cooperative dettaglianti)	소매업				
Legapesca	어업				
Mediacoop	미디어				
Legacoopturismo	관광				
Ancpl(Associazione nazionale cooperative produzione e lavoro)	노동자 (제조)	852	24,500	37,010	10,000
Legacoop Servizi	노동자 (서비스)	2,500	211,410	185,015	7,325
Legacoopsociali	사회	2,250	110,000	100,000	3,000

출처: www.legacoop.it, www.ancpl.legacoop.it, www.legacoopservizi.coop, www.legacoopsociali.it

사회적기업 현상에 주요하게 관련되는 부문연합체들은 제조업 분야 노동자협동조합연합체인 ANCPL, 서비스업 분야 노동자협동조합연합체인 Legacoop Servizi, 그리고 사회적협동조합연합체인 Legacoopsociali가 있다.

이 중 Legacoopsociali를 살펴보면, 2009년 현재 2,250개 사회적협동조합이 소속되어 있는데, 이 중 A형 사회적협동조합이 1,500개, B형 사회적협동조합이 650개, 컨소시엄이 100개이다. 35%의 회원 협동조합이 남부지방에 위치해 있다. 조합원 수는 110,000명으로 이 중 거의 100,000명이 노동자조합원이며 노동자조합원의 85%는 무기계약이다. 취약계층 노동자는 12,000명이며, 서비스를 이용한 이용자는 150만 명에 달한다(www.legacoopsociali.it).

□ AGCI

AGCI는 공화주의적 정치성향에 가까운 협동조합들의 연합체로서 7,000여 협동조합들이 19개 지역연합, 10개의 광역도연합, 5개의 광역도 간 연합의 지역조직과 8개 부문연합체를 통해 소속되어 있다. 부문연합체들의 현황은 다음 <표 3-6>과 같다.

표 3-6. AGCI 부문연합체 현황(2009. 12. 31 현재)

	부문	조합 수	조합원 수	노동자 수	사업규모 (백만유로)
AGCI Produzione e Lavoro	노동자 (제조)	2,567	76,061	41,148	3,144
AGCI Servizi di Lavoro	노동자 (서비스)				
AGCI Agrital	농업	1,432	151,921	13,578	2,583
AGCI Abitazione	주거	1,715	56,620	377	705
AGCI Culturalia	문화	290	10,568	798	35
AGCI Solidarietà	사회	795	20,558	13,460	316
AGCI Credit e Finanza	금융	75	72,240	1,906	308
AGCI Editoria	미디어				

출처: www.agci.it

사회적기업 현상에 관련되는 부문연합체는 노동자협동조합연합체인 AGCI Produzione e Lavoro, AGCI Servizi di Lavoro와 사회적협동조합연합체인 AGCI Solidarietà이다.

다. 자원동원

공통적으로 단위 협동조합들은 연간 매출의 0.4%를 회비로 연합체들에 납부한다(Corcoran and Wilson, 2010). 또한 각 연합체 별로 보유하고 있는 개발기금에 연간세전수익 중 3%를 납부하고 있다.

라. 연합체의 개발·지원 기능

이탈리아 협동조합 연합체들에서 개발·지원 기능은 주요하게 현장 협동조합들에 가장 밀착된 지역연합체를 통해 수행된다. 지역연합체들은 협동조합을 새롭게 설립하고자 하는 예비창업자들에게 사업계획 수립 및 법률상담을 제공하며, 기존 협동조합들에게도 다양한 정보와 훈련을 제공하고, 협동조합 간의 교류를 촉진시킴으로써 직접적인 컨설팅 서비스 제공 외에 협동조합들 간 상호 학습의 계기를 제공한다.

이탈리아 협동조합 연합체들은 부문별로 각각의 지역연합체를 두고 있을 뿐만 아니라, 지역별로 각각 부문지역합체들이 소속된 총괄 지역연합체가 있는 이중적인 시스템을 갖추고 있다. 이를 기반으로 노동자협동조합 및 사회적협동조합뿐만 아니라 소비자, 농업, 주거, 금융 등 부문을 넘어서는 협동조합 간 연대가 가능하며, 이는 노동자협동조합 및 사회적협동조합들에 우호적인 지역환경을 제공해 주고 있다.

이탈리아 협동조합 연합체들의 보다 특징적인 개발·지원 기능은 협동조합 연합체들이 국가로부터 위임받은 회원 협동조합에 대한 지도감독 기능과 법률에 의해 연합체 내부에 조성한 협동조합 개발기금을 통해서 수행된다. 이를 중심으로 이탈리아 협동조합 연합체들의 개발·지원 기능을 살펴보고자 한다.

□ 지도감독 기능

1947년 Basevi 법에 따라 이탈리아 협동조합 연합체들은 국가로부터 회원 협동조합들에 대한 지도감독의 권한을 위임받아 수행한다. 연합체에 가입하지 않은 협동조합들은 정부 관련 부처에서 직접 지도감독을 수행하지만, 연합체에 소속된 협동조합들과 달리 지도감독 기능이 개발·지원 서비스로 이어지지 않는다.

법에 따르면, 지도감독의 주요 목적은 ‘협동조합이 법률, 규제, 정관, 상호성의 원칙²⁵ 등의 사항을 올바르게 준수하고 있는지 여부 확인’, ‘법률에 의해 인정되는 조세혜택 등 우호적인 제도의 적용에 관련하여 법률이 요구하는 조건을 충족하고 있는지 여부 확인’, ‘재무회계 및 행정관리가 정상적으로 이루어지는지 여부 확인’, ‘협동조합이 올바르게 활동을 수행하고 있는지 여부 확인’, ‘협동조합의 재무, 자산, 채무에 관한 상황의 확인’을 하는 데 있다. 지도감독을 수행한 연합체는 해당 협동조합의 올바르게 효과적인 운영에 관련하여 운영진과 실무진에게 조언을 제공하고, 필요한 경우 지원을 해야 한다(Zanotti, 2011). 사회적협동조합의 경우에는 추가적으로 자원활동 조합원과 취약계층 노동자 등에 대한 사항들을 확인함으로써 사회적협동조합의 사회적 목적을 유지, 강화시키도록 한다.

지도감독은 일정한 사업규모 이상인 경우에는 매년, 일정 규모 이하인 경우에는 격년마다 연합체 소속 감독요원들이 협동조합을 방문하여 수행하며, 이를 통해 협동조합 연합체들은 회원 협동조합들의 현황을 파악하고, 협동조합의 원칙으로부터의 이탈을 통제하며, 조직 또는 경영상의 문제를 조기에 진단함으로써 협동조합이 적절한 대처를 할 수 있도록 도와준다. 협동조합 연합체에 소속

25 이탈리아 협동조합이 사회적 기능을 가진 협동조합으로 인정받고 이를 통해 세제 혜택 등의 혜택을 받기 위해서는 구성원 간의 거래의 비중이 일정한 기준을 넘어야 하는 ‘상호성(mutuality)의 원칙’을 준수해야 함. 협동조합의 형태에 따라 상호성을 규정하는 기준과 방식은 다양하며 해당 기준을 준수하지 못할 경우에는 상호성을 준수하지 못하는 협동조합으로서 일반 상업회사와 다르지 않은 것으로 간주하고, 별도의 세제 혜택 대상에서 제외됨.

되어 지도감독을 수행하는 감독요원들은 대부분 회계나 경영에 대한 전문가들로서 지도감독의 수행 자체가 감독의 기능뿐 아니라, 효과적인 개발·지원 서비스 제공 기능을 수행하게 된다.

□ 개발기금

이탈리아는 59·1992 법을 통해 회원 협동조합의 연간수익 중 3%를 연합체별로 조성한 개발기금에 납부하는 것을 의무조항으로 도입하였다. 59·1992 법 11조는 협동조합 연합체들이 협동조합의 활성화와 발전을 위한 기금을 조성하는 것을 명문화하였는데, 이에 3개 주요 협동조합 연합체는 각각 Coopfond (Legacoop), Fondosviluppo(Confcooperative), General Fond(AGCI)라는 명칭의 개발기금을 설치·운영하고 있다. 법에 따르면, 개별 협동조합들은 세전수익 3%를 개발기금에 납부해야 하며, 협동조합이 활동을 중단하고 해산할 때 잔여자산이 발생할 경우에도 개발기금에 귀속시키도록 한다.

이렇게 조성된 기금은 새로운 협동조합의 설립과 기술혁신, 고용증가, 남부 지역 개발 등의 우선순위 분야에서 협동조합을 발전시키는 사회적 목적을 위해 사용된다. 구체적인 방식으로 ‘협동조합이나 협동조합에 의해 통제되는 기업의 설립 촉진’, ‘협동조합과 컨소시엄의 발전을 위한 프로그램 재정지원’, ‘직업훈련과정의 조직과 운영’, ‘협동조합에 관련된 주요한 경제·사회 이슈들에 대한 조사연구’ 등을 수행할 수 있다. 개발기금의 구체적인 운영은 각각의 협동조합연합체들이 고유의 규칙을 수립하여 수행할 수 있으며, 개발기금을 활용한 벤처캐피탈을 운용할 수 있다. 이외에 세 개발기금들은 공히 개별 협동조합들의 고정자산에 대한 투자 프로그램도 운영하고 있다. 또한 각 개발기금들은 개별 협동조합들에게 추가적인 지원을 연계시켜주기 위해 은행, 특히 협동조합은행 및 윤리은행 등과 협약을 맺고 있다.

개발기금이 자본으로서 협동조합에 투입될 때에, 각 기금들은 해당 협동조합들과 모니터링에 대한 협정을 맺고, 협동조합 이사회에 기금의 대리인을 파견한다. 그러나 기금은 협동조합에 의해 수행된 의사결정에 대해 비토를 행사하지 않으며, 감사의 지명 등에서 어떠한 제약도 부과하지는 않는다.

2005-2009년 기간 중 개발기금들은 노동자협동조합과 사회적협동조합을 대상으로 310건의 재정지원을 하였으며, 이 금액은 113백만 유로로서 자본으로 투입된 재정지원의 1/3에 해당한다.

개발기금을 개별 협동조합에 지원하게 될 때, 해당 협동조합에 대한 면밀한 사업적, 재무적 검토가 이루어지게 되며, 재정지원 이후에도 개발기금의 지속적인 관리와 모니터링을 통해 실질적인 사업지원 서비스를 제공받게 된다 (CECOP, 2008 ; Zanotti, 2011).

2.2. 프랑스 CGSCOP

프랑스의 사회적기업 현상에서 주요하게 주목을 받는 조직형태로는 취약계층 노동통합 활동을 중심으로 하는 ‘경제활동을 통한 노동통합(Insertion par Activité Economique, IAE)’ 조직들과 협동조합 형태를 가진 노동자협동조합 (Société Coopérative Ouvrière de Production, SCOP²⁶) 및 공익협동조합 (Société Coopérative d’Intérêt Collectif, SCIC)을 들 수 있다. 아래에서 살펴볼 CGSCOP(Confédération Générale des SCOP)은 이 중 노동자협동조합과 공익협동조합을 대표하는 연합체이다.

가. 약사

프랑스 노동자협동조합은 19세기 초반으로 거슬러 올라가는 오랜 역사를 가지고 있으며, 뷔세, 푸리에, 푸르동 등 다양한 사상가들과의 연관 속에서 다양한 노동자협동조합 모델에 대한 실험의 장이었다. 그러나 노동운동과 밀접하게 연계되어 발전하면서 1848년 혁명운동의 실패 이후 1878년 공식적으로 허용될 때까지 정부당국에 의해 금지되었고 많은 박해를 받게 된다.

²⁶ 법적 명칭과는 달리, CGSCOP에서는 2010년 이후 Société Coopérative et Participative의 약자로 SCOP을 사용하고 있다.

노동자협동조합의 결성이 허용된 이후, 1884년 CGSCOP의 전신인 *Chambre consultative des Associations Ouvrières de Production*가 설립되었다. 이탈리아와 달리 프랑스의 노동자협동조합 운동은 다른 협동조합 운동과의 연계가 두드러지지 않았으며, 이에 따라 협동조합 전반을 포괄하는 연합체로 발전하기 보다는 노동자협동조합의 고유한 연합체를 중심으로 발전하게 된다.

노동자협동조합의 정치적 대표체로서만 기능을 수행하던 CGSCOP은 1950년대부터 협동조합 경영지원과 교육훈련을 위한 서비스 기능을 운영하기 시작하였으나 1970년대까지는 크게 활성화되지 않았다.

1970년대 초반 프랑스의 광역지역(*région*)이 법적으로 구성되고, 정치적·경제적 권한을 인정받는 분권화 정책이 시작되면서 CGSCOP도 1974년부터 지역연합체(*union régional*)로의 분권화를 가속화시키게 된다. 즉, 정치와 경제의 분권화를 통해 지역 수준에서의 정책참여 및 제도개선을 위한 활동이 보다 중요해지고, 지역별로 보조금을 지원받을 수 있게 됨에 따라 지역연합체의 역할과 위상이 강화된 것이다. 이와 함께 경영지원 및 교육훈련의 기능이 현장에 보다 가까운 지역연합체의 역할로 이관된다.

다른 한편 1960년부터 조성된 CGSCOP 자체의 상호협력기금을 바탕으로 1965년 SOCODEN이라는 이름의 개발기금이 설립되었다. 이후 지역연합체의 활성화와 함께 기금에 대한 대출심사를 담당하는 심사위원회가 지역연합체 별로 구성되었으며, 이를 통해 지역연합체는 다양한 개발·지원 서비스뿐만 아니라, 대출 및 투자에 관련된 직접적인 개입을 할 수 있게 됨으로서 효과적으로 신규 협동조합들과 기존 협동조합들을 지원할 수 있는 시스템을 갖추게 된다 (Espagne, 2001).

나. 현황

CGSCOP은 기본적으로 노동자협동조합을 대표하는 연합체이지만, 동시에 2001년 새로 도입된 법적지위로서 대표적인 사회적기업 형태인 공익협동조합과 새로운 창업지원 방식으로 주목받고 있는 창업보육협동조합도 대표하고 있다.

13개의 지역연합체와 3개의 업종별 연합체(건축 및 토목, 커뮤니케이션, 제

조업)로 구성되어 있으며, 2010년 말 1,959개의 노동자협동조합(이 중 117개는 공익협동조합)에서 39,107명이 일하고 있다(www.les-scop.coop).

다. 자원동원

CGSCOP의 주요 재정은 회원 협동조합의 연간매출의 0.42%인 회비수입에서 기본적으로 충당되며, 중앙정부와 지방정부로부터 다양한 명목의 보조금을 지원받고 있다. 또한 유럽연합 프로젝트 등 다양한 프로젝트에도 참여하고 있다. 회원 협동조합들은 회비 이외에 연간매출의 0.1%를 개발기금인 SOCODEN에 납부하게 된다.

라. 연합체의 개발·지원 기능

연합체의 개발·지원 기능을 주요하게 수행하는 지역연합체들은 체계적인 회원 협동조합 관리와 개발기금의 지역밀착형 운용, 그리고 정기적인 관리감독을 통해 신규 협동조합들과 기존 협동조합들에 효과적인 개발·지원 서비스를 제공하고 있다.

□ 체계적인 회원관리

지역연합체는 새롭게 노동자협동조합을 설립하고자 하는 희망자들에게 * 사업계획의 타당성 검토, * 법적·제도적 측면에 대한 상담, * 재무계획에 대한 상담 및 지원을 제공하며, 새롭게 노동자협동조합이 설립되면 맞춤형 사례관리와 경영훈련을 제공한다. 지역연합회에 소속된 컨설턴트들은 신규 협동조합이 설립된 경우, 첫 해에 최소 2회 이상을 방문하게 되며, 이후에는 최소 1년에 1회 이상 회원 협동조합을 방문한다. 이와 같은 정기순회 방문을 통해 회원 노동자협동조합들의 문제를 상담하고, 각종 문제를 사전에 파악함으로써 심각한 위기로 치닫게 될 가능성을 최소화시키고 있다(www.les-scop.coop).

□ 개발기금

프랑스의 노동자협동조합들은 제도권 금융뿐만 아니라, 협동조합 은행, 연대

금융 등 다양한 성격의 우호적 금융제도를 활용할 수 있다. 그러나 일반적인 금융제도를 이용하기 어려운 상황에서도 CGSCOP의 회원 협동조합들은 전국 연합체 내부에 조성된 개발기금인 SOCODEN을 비롯한 자체 금융수단을 활용할 수 있다.

1965년에 설립된 SOCODEN은 회원 협동조합들이 1년 매출의 0.1%를 납부하여 조성하는 개발기금으로서, 신규 협동조합 설립이나 기존 협동조합에 대한 지원을 위해 사용되며 주요하게 대출, 자본명목의 투자, 보증의 방식으로 집행된다. 기금의 주요한 집행심사와 결정은 지역연합체에서 추천된 위원들로 구성된 지역단위 심사위원회에서 수행한다. 지역연합체에 소속된 컨설턴트들이 기금신청자들의 신청과정에서 전문적인 상담을 제공하는 동시에, 현장 협동조합들에 보다 가까이 위치한 지역연합체 수준에서 기금에 대한 심사와 결정을 하게 됨으로써 안전하면서도 효과적으로 기금을 운용하게 되며, 이후에도 지속적인 사후관리가 가능하게 된다. 매년 평균 150건의 투자 및 대출이 이루어지며, 이외에 SOCODEN의 보증을 통한 협동조합 은행(Crédit Coopératif)에서의 대출이 100여건 정도 이루어진다. 론 알프(Rhône-Alpes) 지역연합과 남부프랑스 지역연합은 별도의 자체 기금을 추가적으로 운영하고 있다. 이 밖에도 회원 협동조합들에게 보증을 제공하는 SOFISCOP, 노동자협동조합을 위한 벤처캐피탈인 SPOT, 사회적경제 조직들과 함께 운영하는 IDES-Espin 등의 금융수단이 있다(CECOP, 2008 ; Soulage, 2011).

□ 관리감독

노동자협동조합으로서 조세특례를 받기 위해서는 노동자협동조합의 원칙을 올바르게 이행하고 있는지를 확인하는 정기적인 감독을 받게 된다. CGSCOP은 프랑스 정부로부터 정기감독 업무를 위임받았으며, 지역연합체들이 이를 수행한다. 이탈리아 협동조합 연합체와 마찬가지로 프랑스 노동자협동조합 지역연합체들의 개별 노동자협동조합들에 대한 정기감독은 컨설턴트들의 주기적인 방문을 통해 연합체가 회원 협동조합들의 운영과 경영을 정확하게 파악하고, 필요한 지원을 선제적으로 제공하며, 협동조합의 원칙에서 벗어나는 일탈에 대

해 단속할 수 있는 기능을 한다.

2.3. 스페인 COCETA

가. 역사

스페인의 협동조합 운동은 오랜 역사를 가지고 있음에도 불구하고, 1930년대 스페인 내전 이후부터 1975년 민주화까지 오랜 정체기를 경험하였다. 특히 노동자협동조합은 좌익으로 간주되어 정치적으로 배제되었으며, 바스크 지역에 위치한 몬드라곤 노동자협동조합 복합체는 스페인 전체의 상황에 비교하여 예외적인 경우였다. 그러나 민주화 이후 노동자협동조합이 경제민주화의 수단으로 인식되었고 주요하게 좌파 정치운동의 성장과 맞물려 크게 발전하게 된다.

또한 민주화와 병행된 분권화는 각 자치주들에게 많은 권한을 부여하였고, 노동자협동조합운동 역시 각 자치주별로 연합체를 구성하면서 자치주정부와의 협력을 통해 빠르게 성장하게 된다. 각 자치주별로 구성된 연합체들은 1986년 전국연합체인 COCETA를 결성하였다.

나. 현황

COCETA는 300,000여 명을 고용하고 있는 18,960개의 노동자협동조합을 대표하고 있으며, 17개 자치주 가운데 16개 자치주에서 조직된 지역연합체들로 구성되어 있다. 사회적 목적을 추구하는 사회적이니셔티브협동조합 중 노동자협동조합을 기본 모델로 삼는 협동조합들²⁷ 역시 COCETA에 의해 대표되는데, COCETA는 별도의 사회적이니셔티브협동조합 부서를 통해 이들을 지원하고 있다(www.coceta.coop). 2007년 1,500여 개의 사회적이니셔티브협동조합이

27 사회적기업의 법적지위라 할 수 있는 사회적이니셔티브협동조합은 기본적으로 노동자협동조합 형태를 갖는 별도의 법적지위이지만, 일부 자치주들(Castilla La Mancha, Extremadura)에서는 소비자협동조합의 형태를 가질 수도 있다(Boucquiaux et al., 2009).

COCETA에 회원 협동조합으로 소속되어 있다(Roelants, 2009).

다. 자원동원

지역연합체의 주요 재정은 회원 협동조합들의 회비와 자치주정부의 지원 및 각종 프로젝트를 통해 충당된다. COCETA는 지역연합체들의 분담금과 중앙정부 지원을 통해 재원을 충당한다. 지역연합체의 회비구조는 지역에 따라 다양하다.²⁸

라. 연합체의 개발·지원 기능

스페인의 노동자협동조합과 사회적이니셔티브협동조합의 연합체인 COCETA와 지역연합체들은 이탈리아, 프랑스의 연합체에 비해 상대적으로 개발·지원기능이 크게 발달하지 않았다. 그 이유로는 연합체의 역사가 민주화 이후인 1980년대 이후에 시작되었기 때문에 상대적으로 역사가 짧고, 바스크 지역의 몬드라곤 협동조합 복합체와 같이 발달된 협동조합 그룹들이 존재하는 지역에서는 연합체들이 이들 협동조합 그룹들을 보완하는 역할에 머물렀기 때문으로 분석된다(Zelaia, 2011). 또한 이탈리아 및 프랑스의 연합체들과 달리 스페인의 연합체들은 정기감독 권한을 갖고 있지 않으며, 별도의 기금을 운용하지 않고 있다.

반면 자치주마다 협동조합에 대한 별도의 법률을 가지고 있기 때문에 연합체를 통한 제도개선은 지역상황에 맞는 협동조합 모델의 개발과 이를 뒷받침하는 제도를 발전시키는 것으로 평가된다(Zelaia, 2011). 실제로 지역연합체들은 해당 자치주의 노동자협동조합 및 사회적이니셔티브협동조합의 법제도에 대한 유일한 전문기관으로서 신규 창업자들이나 기존 협동조합들에 대한 법률서비스가 개발·지원 기능의 상당 부분을 차지하며, 현장의 요구에 부합하는 제도개선을 위해 지방정부와 긴밀히 협력을 하고 있다.

²⁸ 가령, 안달루시아 지역연합체인 FAECTA의 경우, 회원 협동조합들은 조합원 수에 따라 매월 24~50유로의 회비를 납부한다.

소속 협동조합들이 실질적으로 체감하는 개발·지원 기능은 주요하게 교육훈련 서비스와 업종별 네트워크를 조직하고 지원하는 서비스이다²⁹. 이는 노동자 협동조합과 사회적이니셔티브협동조합이 양적으로 상당한 규모에 도달한 상황에서 연합회의 직접적인 개발·지원 기능보다는 협동조합들이 자체적으로 보유하고 있는 전문인력과 노하우를 교류함으로써 상호학습을 통한 개발·지원을 하는 것이 효과적인 것으로 볼 수 있다.

3. 컨소시엄·그룹 형태

컨소시엄과 그룹은 협동조합들의 사업연합체 형태라는 점에서 기본적으로 유사한 목적을 가지고 있다. 그러나 컨소시엄이 단위 협동조합의 자율성을 상당한 수준으로 존중하는 반면, 그룹은 단위 협동조합이 그룹에 권한의 일정 부분을 양도하고 그룹의 경영지도를 따라야 한다는 점에서 보다 강제력을 가지고 있다. 또한 컨소시엄이 일반적으로 동일 또는 유사 업종의 협동조합들이 공동의 사업적 실천을 위해 결합하는 것이 기본적인 동기이지만, 그룹의 경우는 다른 업종의 협동조합들이라 하더라도 지역적 동질성이나 특정한 연대적 동기에 기반함으로써 사업적 실천보다는 전반적인 경영을 공유한다는 특징을 보여준다. 한편 컨소시엄이 이탈리아 협동조합 운동에서 주요하게 발전한 반면, 협동조합 그룹은 스페인에서 주요하게 발전하였으며 바스크 지방의 몬드라곤 협동조합 그룹과 같은 사례를 기반으로 민주화 이후 협동조합 운동이 빠르게 성장하는 밑거름이 되었다.

²⁹ 안달루시아 지역 사회적이니셔티브협동조합 Claros 방문 인터뷰(2011. 9. 8)

3.1. 컨소시엄

가. 역사

이탈리아의 협동조합 컨소시엄은 1909년에 제정된 422/1909 법에 의해 제도화되었다. 이후 협동조합 컨소시엄은 협동조합 부문별로 독특한 특징을 가지고 발달하였는데, 가령 농업협동조합에서 컨소시엄은 생산과정을 수직적으로 통합시키는 방법으로 채택되었으며, 소비자협동조합에서는 재화와 서비스를 집합적으로 구매하는 수단으로 활용되었다. 반면 노동자협동조합과 사회적협동조합에서 컨소시엄은 참여한 협동조합들이 특정한 업무를 집중화하는 방식을 가지는데, 가장 일반적으로는 공동으로 입찰에 참여하는 것이다.

이후 컨소시엄에 대한 제도가 계속 발전하였는데, 1971년 127/1971 법은 두 종류의 컨소시엄을 입찰에 참여할 수 있는 주체로서 규정하게 된다. 하나는 협동조합들의 협동조합으로서 2차 협동조합의 지위를 갖는 컨소시엄이며, 다른 하나는 생산과 거래의 조절을 위해 구성된 컨소시엄이다. 2차 협동조합의 개념이 제도화되어 이전에는 공공입찰에 참여하기 위한 수단으로만 여겨졌던 컨소시엄이 다양한 활동을 공유하는 사업연합체로 발전할 수 있게 되었다. 2차 협동조합이라는 새로운 개념의 컨소시엄이 가능해져 협동조합들이 다양한 사업연합을 할 수 있게 되었으며, 이를 통해 시장에서 고립된 상태에 놓여있던 협동조합들의 사업능력이 강화될 수 있었던 것으로 평가된다(Zanotti, 2011).

다른 협동조합 부문에서 사업규모의 확대와 규모화를 위한 방법으로서 컨소시엄보다 합병이 선호되었던 반면, 사회적협동조합은 지역밀착성과 민주적이면서 참여적인 운영을 확보하기 위해 작은 규모를 유지하는 것을 중요한 전략으로 선택하였다. 이에 따라 컨소시엄은 단위 협동조합이 작은 규모를 유지하면서도 규모의 효과를 가질 수 있는 도구로 인식되면서 사회적협동조합 부문에서 빠른 속도로 증가하였다. 첫 번째 사회적협동조합 컨소시엄이 1983년 브레시아에서 설립된 이래, 사회적협동조합 컨소시엄이 연이어 설립되었으며, 1999년까지 100여 개가 설립되었고(이 중 17개가 브레시아를 중심으로 한 롬

바르디아 주에 있는 등, 북부 이탈리아에 집중되어 있었다), 2008년 314개에 이른다. 지역중심 컨소시엄 이외에도 특화된 활동분야(교육훈련 분야, 유럽연합 프로젝트 수행, 노인대상 서비스 등)에서의 컨소시엄도 나타났으며, 컨소시엄들을 회원 협동조합으로 하는 3차 협동조합인 CGM은 장기전략 관련 기능 즉, 조사연구, 관리자 및 훈련가를 대상으로 한 교육훈련, 개발협력사업을 수행하며, 필요한 경우 전국수준의 계약대행 주체로서도 활동을 한다(Pezzini, 2001).

나. 현황

3개 협동조합 연합체에 소속되어 있는 노동자협동조합 및 사회적협동조합 컨소시엄의 수는 2008년 현재 각각 529개와 314개로 보고된다(Zanotti, 2011).

다. 자원동원

각각의 컨소시엄은 다양한 방식의 회원 협동조합들의 기여를 통해 재정을 확보한다.³⁰ 프로젝트를 통한 자원확보도 이루어지지만 대부분의 경우는 회원 협동조합들로부터 나오는 내부자원에 기반하고 있다.

라. 개발·지원 기능

다양한 차원으로 구성되는 컨소시엄들은 회원 협동조합들을 위해 두 가지 중요한 기능을 수행하는 것으로 평가된다. 첫째, 개별 협동조합들이 내부적으로 확보할 수 없는 기술적 장점을 취할 수 있도록 해주며, 둘째 회원 협동조합들이 참여적·민주적 경영과 고유의 정체성을 훼손할 수 있는 규모의 확장을 하지 않고서도 규모의 경제 효과를 누릴 수 있게 해주고 있다(Zanotti, 2011). 구체적으로 컨소시엄들은 아래와 같은 다양한 활동을 통해 기존 회원 협동조합

30 가령, 이탈리아 브레시아에 위치한 첫 번째 사회적협동조합 컨소시엄인 Solco의 경우, 가입비 1,500유로, 조합비 연 500~1,200유로, 컨소시엄이 제공하는 서비스 이용(회계관리 등) 수수료 400유로 이상, 컨소시엄을 통한 계약체결 후 조정업무에 따른 수수료 등이 주요한 재원이 된다.(이탈리아 브레시아 Solco 방문인터뷰, 2010. 9. 25)

들에게 서비스를 제공할 뿐만 아니라, 내부에서 스핀오프 방식으로 새로운 협동조합을 설립하고 이를 지원한다.

컨소시엄은 회원 협동조합들에게 급여관리, 회계, 훈련, 경영 컨설팅, 마케팅, 연합입찰, 대형 프로젝트를 통한 펀드레이징 등 일련의 서비스를 제공한다. 가장 중요한 기능 중 하나는 지방정부와의 입찰계약에 있어서 기획과 입찰주체로 역할을 하는 것인데, 많은 경우 컨소시엄이 주계약자가 되고, 소속 협동조합들이 이를 하청계약하는 방식을 취한다.

컨소시엄은 회원 협동조합의 은행대출과 공공기관 계약에 대한 보증인으로서도 역할을 한다. 이를 위해 많은 컨소시엄들은 회계감사나 회계관리 서비스 제공 등을 통해 회원 협동조합들의 활동과 재무상황을 모니터링한다.

또한 많은 컨소시엄은 공동의 브랜드를 활용하여 회원 협동조합들이 제공하는 서비스에 대한 브랜드 효과를 높이며, 이를 위해 회원들이 제공하는 서비스의 표준화와 품질관리를 위한 프로그램들을 운영하고 있다(Gosling, 2003).

기존 협동조합 부문에서 컨소시엄들의 주요한 모델이 사업연합을 통한 공동사업이었던 반면, 사회적협동조합은 이를 넘어서서 적극적으로 새로운 사업부문을 스핀오프 방식으로 창업하여 컨소시엄의 구성조직을 증가시키는 특징을 보여준다. 이는 단위조직의 규모를 키우지 않으면서도 전체적인 사업연합의 사업능력을 증가시켜주며, 이 과정에서 컨소시엄에 참여하고 있는 협동조합들은 그 자체로 새로운 협동조합들에 대한 개발·지원 도구로서 역할을 하게 된다. 즉, 교육훈련, 사업수행, 시장개척 등 신규 협동조합이 감당하기 어려운 문제들을 컨소시엄과 소속 협동조합들이 함께 수행함으로써 신규 창업의 리스크가 대폭 감소하게 되는 효과를 가져온다(Zanotti, 2011).

3.2. 그룹

가. 약사 및 개념

스페인의 협동조합 그룹은 바스크 지역의 몬드라곤 협동조합 그룹과 발렌시아 지역의 ASCES 그룹과 같이 1975년 민주화 이전부터 정치적, 경제적으로 고립된 노동자협동조합들의 발전을 위한 주요한 수단이었다.

스페인의 협동조합 그룹은 기본적으로 수평적으로 결합되어 연합체 성격을 가지는 동시에 일정 부분의 사업적 연계를 수행하는 협동조합들의 조직형태를 의미한다. 일반기업 그룹이 소속 기업들을 단일한 재무적 대상으로 보고 경영적 의사결정이 이루어진다는 점에 비교하면, 협동조합 그룹은 공통적인 경영부문을 공유하고 있는 낮은 수준의 집단 또는 네트워크로 간주될 수 있다.

협동조합 그룹 개념이 갖는 개념의 혼선을 없애기 위해 1999년 스페인 협동조합 일반법은 협동조합 그룹에 대한 명확한 개념정의를 내리고 있으며, 각 자치주의 협동조합 법에도 유사한 조항이 포함되어 있다. 협동조합 일반법의 협동조합 그룹 관련 78조는 협동조합 그룹이 ‘소속된 협동조합들이 부여한 권한에 기초하여 수립된 집행조직이 소속된 협동조합들에 대해 권력과 지시를 관철시킬 수 있는 조직형태’임을 규정하고 있다. 이는 협동조합 그룹이 일반기업들의 그룹보다는 낮은 수준이지만, 개별 협동조합들의 자율성이 상당 부분 유지되는 컨소시엄에 비해 보다 중앙집중적 성격을 가짐을 보여준다(Zelaia, 2011).

이탈리아에서는 2003년 협동조합 그룹(*gruppo cooperativo paritetico*) 개념이 민법에 삽입되었다. 이는 필요한 경우 다른 지위의 기업을 포함하여 여러 다른 협동조합들이 협약을 통해 일부 권한과 경영을 대표 협동조합에게 위임하는 형태로서 컨소시엄과 달리 단일한 기업지위를 갖지는 않는다. 협동조합 그룹은 개별 협동조합들이 독립성을 유지하는 컨소시엄과 개별 협동조합들이 자율성을 양도해야 하는 합병의 중간 정도 조직형태로 여겨지고 있다(Zanotti, 2011).

나. 현황

스페인의 협동조합 그룹 현황에 대한 별도의 자료는 없다. 반면 이탈리아 협동조합 그룹은 2009년 현재 100여 개의 협동조합들이 참여한 30개의 그룹구성 협약이 등록되어 있다(Zanotti, 2011).

다. 자원동원

협동조합 그룹들은 다양한 방식으로 자원동원을 하며, 기본적으로 회원 협동조합들의 기여를 통해 재정을 구성한다.

라. 개발·지원 기능

협동조합 그룹은 일반기업이 지배적인 시장에서 협동조합이 겪게 되는 일상적인 고립을 극복할 수 있도록 해주는 제도적 근거로서 기능한다. 또한 일반기업을 전제로 발달한 기업관련 제도들에서 소외되는 협동조합들에게 유용한 제도적 공간의 역할을 하게 된다(Zelaia, 2011).

협동조합 그룹은 회원 협동조합들에 대한 개별적인 경영지원을 넘어서서 그룹 전반의 경영을 전략적인 관점에서 통합적으로 운영하여 성과의 공유, 단기적인 인원조정에 대한 공동대처, 공동의 파이낸싱 및 기금 조성, 조사개발 기능의 집중, 공동의 사회공헌활동 등 협동조합의 설립과 발전에 필요한 중요한 요소들을 내부자원에 기반해서 실현할 수 있게 하는 수단이다.³¹

31 가령, 스페인 몬드라곤 그룹의 경우, 그룹에 가입하기 위해서는 개별 협동조합들이 단위 조합원들의 협동조합 간 이동을 허용해야 하고, 발생한 잉여 중에서 그룹 내에 업종별로 구성된 업종연합에 14~40%, 몬드라곤 그룹에 14%를 납부해야 한다(노동금고는 28%). 몬드라곤 그룹에 납부된 14% 중 10%는 투자(Central Inter-cooperation Fund, FCI), 2%는 교육(Education and Inter-cooperative Promotion Fund, FEPI) 2%는 연대(Corporate Solidarity Fund)를 위해 활용되는데, 이 중 2%의 연대기금을 통해 적자가 난 제조업 부문 회원 협동조합의 손실을 손실액의 50%까지 그룹에서 보전해준다(스페인 몬드라곤 방문 인터뷰 2008. 10. 21).

제 4 장

유럽 사회적기업 중간지원조직의 활동

사회적기업 중간지원조직의 활동은 매우 광범위하며, 개별 조직에 따라 많은 차이를 보여주고 있다. 사회적기업 중간지원조직의 활동들을 체계적으로 이해하기 위해 이 장에서는 일반적으로 수행되는 ‘기본 활동’과 조직에 따라 다양한 편차를 보여주는 ‘기타 활동’으로 나누어 살펴보고자 한다.

1. 기본 활동

사회적기업 중간지원조직들은 조직 형태와 관계 없이 중간지원조직의 기본적인 활동으로서 신규조직 설립 및 기존조직 지원을 위한 컨설팅, 교육훈련, 재무관련 서비스, 지역네트워크 조직을 수행한다.

1.1. 컨설팅 - 신규조직 설립

사회적기업 중간지원조직들은 다양한 유형의 사회적기업들(협동조합, 민간단체, 자선단체, 신용조합, 커뮤니티 비즈니스 등)과 경우에 따라 일반 자영업 및 중소기업들의 신규 설립에 대한 지원을 주된 목적으로 삼고 있다. 일반적으

로 신규설립 이후에는 일정 기간 동안 사후관리 서비스가 이루어진다.³² 신규 조직 설립에 관련된 구체적인 서비스 아이템은 아래와 같다.

- 시장조사, 타당성 조사, 사업계획 수립, 마케팅 및 홍보, 거버넌스, 입지 선정, 거래업체 발굴, 법인설립등록, 채용조달, 자금지원 프로그램 신청, 판매 및 브랜드 개발, 계약입찰, 사회적기업에 적합한 시장 발굴, 멘토링, 창업패키지³³

*영국 CDA의 경우, 신규조직 설립 관련 컨설팅이 지방정부나 공공부문의 정책목표에 따라 특정한 연령, 지역, 조직형태를 대상으로 삼는 무료서비스로 제공되기도 한다.

- 지방정부 기업지원기관인 BRAVE Enterprise agency에 소속된 BRAVE Avon CDA는 모기관과 함께 50세 이상을 대상으로 자영업 창업을 지원하는 PRIME 프로그램, 16세에서 30세까지의 청년층 창업을 지원하는 LIVEWIRE INITIATIVE 프로그램, 경제적 취약지역에 거주하는 주민들의 자영업 창업 활성화를 위해 자영업 창업 강좌를 진행하는 Bristol Enterprise Extra(BEE) 프로그램을 무료서비스로 제공한다(www.cda.coop).
- 소비자협동조합인 Cooperative Group에 의해서 지원되는 Cooperative Enterprise Hub 프로그램은 CDA들을 통해 잉글랜드와 웨일즈에서 신규설립 협동조합과 기존 협동조합을 대상으로 4일에 해당하는 무료컨설팅을 제공한다(www.co-operative.coop/enterprisehub/).

32 벨기에 사회적경제 컨설팅 기관은 신규 사회적기업 설립을 지원하면 설립 건당 추가보조금을 받게 되는데, 한 건에 대하여 2년에 걸쳐 보조금이 지급된다. 이는 창업과정만큼이나 설립 이후 초기 단계에서의 사후관리가 중요함을 제도적으로 인정하는 것이다.

33 개별적인 서비스 방식이 아닌, 창업희망자에게 창업에 관련된 일련의 서비스를 패키지로 제공하기도 한다. 구체적인 패키지 사례는 별첨자료 5. 창업패키지 사례 참조.

1.2. 컨설팅 - 기존조직 지원

사회적기업 중간지원조직들은 이미 설립된 사회적기업들이 조직적, 경제적 어려움을 겪거나, 새롭게 사업규모나 아이템을 확장 또는 경영방식을 혁신하고자 할 때에도 컨설팅을 제공한다. 또한 조직상황 진단 및 갈등해결, 민주적 거버넌스 강화, 임직원 훈련프로그램 개발 등도 제공하곤 한다. 일반기업이나 비영리단체가 사회적기업으로 전환하고자 할 경우에도 컨설팅을 통해 전환을 지원한다.

* 지방정부나 유럽연합이 지원하는 프로젝트를 통해 경제적 취약지역에 위치한 기존 사회적기업들을 대상으로 하는 무료컨설팅이 제공되기도 한다.

- SEL은 2005년 1년간 유럽지역개발기금(European Regional Development Fund)과 런던개발기구(London Development Agency)가 지원하는 Gro2 프로젝트를 통해 경제적 취약지구로 지정된 템즈 강 북부 일부 지역에 위치한 18개월 이상되었고, 250명 이하의 노동자를 고용한 사회적기업들에게 무료컨설팅 서비스를 제공하였다(New Sector issue 68, 2005).

1.3. 교육훈련

사회적기업 중간지원조직들은 다양한 대상층에게 다양한 내용의 교육훈련 프로그램을 제공한다. 교육훈련 프로그램은 창업희망자, 기존 사회적기업 임직원, 일반 시민, 소비자, 교육훈련가 등 다양한 계층을 대상으로 한다. 교육훈련 프로그램은 내용에 따라 주요하게 다음과 같이 분류될 수 있다.

- 협동조합 및 사회적기업 관련: 협동조합적 경영, 회의와 의사결정, 구성원의 역할과 의무, 관련 제도, 거버넌스, 회원관리, 사회적 성과 측정 등

- 비즈니스 일반 관련: 시장조사, 마케팅, 판매, 재무관리, 성장전략, 경영혁신, 고객관리, 회계관리, 펀드레이징, 매출증대, 프로젝트 관리, 행사관리, 인사관리 등
- 특정 주제 관련: 공정무역, 로컬푸드, 평등과 다양성, 정보통신, 공공서비스 재편, 자원활동, 시민참여 등
- 인적자원개발: 임파워먼트, 능력개발, 팀워크 구축 등

교육훈련방식은 매우 다양한데, 2-3시간 동안 진행되는 단기강좌부터 3-4일간의 집중교육, 3-6개월간의 정기강좌 등 다양한 형태로 조직이 되며, 사회적기업 중간지원조직이 기본적으로 제공하는 교육훈련 코스와 수요자의 필요에 따른 맞춤형 교육훈련 등 다양한 방식으로 구성된다. 내부 강사뿐 아니라 다양한 외부 전문가들도 강사로 초빙된다.

* 일부 교육훈련과정은 평생교육프로그램 등의 시스템에 의해 공식적으로 인증을 받는다.

- 영국 CDA 중 CAN, Guild는 Open College Network의 회원조직으로서 교육훈련과정 중 일부가 공식적 교육과정으로 인정받고 있다.
- CWCDAs의 경우, Coventry University와의 협력을 통해 일부 교육과정을 연계하고 있다. Community Empowerment는 일반학교 및 대학에서 협동조합에 대한 교육과정을 제공하고 있다.

1.4. 재무 관련 서비스

신규 사회적기업이나 기존 사회적기업 모두에게 있어서 재원조달과 재무관리는 경제활동조직으로서 핵심적 요소이다. 사회적기업은 충분하지 않은 자기

자본과 일반금융권의 이해부족으로 인해 창업과정에서 재원조달의 어려움을 겪기 쉬우며, 창업 이후에도 사업의 확장이나 자본재확충을 위한 재원조달 및 현금흐름 유지에 있어서 많은 어려움을 겪게 된다. 이에 신규 설립과 기존사업의 유지 및 확대를 위해 필요한 재원을 적시에 조달하는 것이 필요하다.

한편 사회적기업이 추구하는 사회적 목적은 많은 경우 직접적인 사업수익과 연계되기 어렵다. 이때 다양한 공공부문 프로젝트들은 사회적기업의 사회적 목적을 인정해주고 보상해주는 역할을 하게 된다. 따라서 프로젝트는 사회적기업들에게 중요한 재원이 되며, 다른 방식으로 이해하면 사회적 목적에 관련된 시장에서 자신들의 가치를 직접적으로 판매하는 일종의 경제활동으로 이해될 수 있다.

재원조달뿐만 아니라, 적시에 적량의 재원수요를 예측하고, 보유한 재정을 효과적으로 관리하는 재무관리도 일반기업과 마찬가지로 사회적기업에게 중요한 요소가 된다.

사회적기업 중간지원조직은 이러한 일련의 재원조달과 재무관리에 관련된 문제들에 대해 상담과 교육을 통한 간접적인 지원뿐만 아니라, 경우에 따라서는 내부에서 운용하는 기금을 통해 직접적인 지원을 제공하기도 한다.

먼저 사회적기업 중간지원조직들은 사회적기업들이 다양한 재원에 접근할 수 있는 방법과 재무관리에 대한 정보를 아래와 같이 제공한다.

- 펀드레이징 일반에 대한 정보 및 교육
- 일반 금융권을 통한 재원조달 방법 안내
- 지방정부, 중앙정부 및 유럽연합 차원의 각종 프로젝트 안내
- 지역사회로부터 투자를 이끌어내는 지역사회 투자(Community Investment) 프로젝트 교육
- 소액모금 방식(crowdfunding)에 대한 교육
- 대안적 금융기관들을 통한 재원조달 방법 안내: 협동조합 은행, 신용조합, 재단, 사회적경제 활성화를 위한 공공기금³⁴, 각종 연대금융 등.

³⁴ 사회적경제 활성화를 위한 주요 기금으로는 프랑스의 France Active, IDES-Espin,

한편 사회적기업 중간지원조직들은 사회적기업들에게 직접 재원을 제공하기도 한다.

1980년대 초반 영국 CDA들은 자체운영을 위한 지방정부의 지원을 받을 뿐만 아니라, 소액이지만 신규 협동조합들이 이용할 수 있는 보조금을 직간접적으로 운용하였다. 그러나 현재는 경제적 취약지역에서 창업을 하는 신규창업자들을 대상으로 지방정부가 운영하는 창업지원금을 제공하거나(BRAVE Avon CDA의 New Entrepreneurial Scholarship), CDA 내부에서 협동조합 개발기금을 운영하는 형태(Ellice의 Lincolnshire Co-operative Development Fund) 등으로만 소수 운영되고 있다.

이탈리아 협동조합 연합체들은 법령에 의해 개발기금을 설치하여 운영하고 있다. 회원 협동조합들의 연수익 3% 납부를 통해 조성되는 개발기금은 신규 협동조합 설립과 기존 협동조합에 대한 지원을 위해 사용된다.

프랑스 노동자협동조합 연합체인 CGSCOP은 회원 협동조합들의 연매출 중 0.1%를 통해 조성되는 SOCODEN이라는 개발기금을 운영하고 있으며, 지역연합의 개발·지원 기능과 함께 신규 협동조합 설립과 기존 협동조합에 대한 유연하면서 효과적인 지원수단으로 활용되고 있다.

1.5. 지역네트워크 조직

지역네트워크 조직은 사회적기업들 사이의 직접적인 교류를 통해 더 다양하고 수준높은 서비스를 제공하는 서비스이자, 지방정부 등 다양한 외부 파트너들에 대해 사회적기업들이 스스로를 대표할 수 있도록 하는 임파워먼트(empowerment)의 주요한 수단으로서 사회적기업 중간지원조직들의 활동에서 중요한 비중을 차지한다. 특히 지역네트워크 조직은 사회적기업 중간지원조직

영국의 Co-operative and Community Finance, Community Development Finance Institution, 벨기에의 SOWECSOM, 이탈리아의 CFI 등을 들 수 있다.

이 제공하는 서비스 차원을 넘어서서, 사회적기업 중간지원조직 스스로가 지역 사회에서 기반을 형성해가는 중요한 자원동원의 의미도 가진다.

지역네트워크는 사회적기업 중간지원조직 내부 회원조직의 형태일 수도 있고, 사회적기업 중간지원조직이 지원 또는 참여하는 사회적기업의 지역네트워크(또는 지역연합체) 형태일 수도 있다. 또한 민관협의체의 성격을 가지기도 한다.

프랑스, 이탈리아, 스페인의 노동자협동조합 및 사회적협동조합 연합체들은 사회적기업들이 회원조직 내부에 포함되어 그 자체가 사회적기업들의 지역네트워크 기능을 한다. 그러나 프랑스와 스페인의 경우, 노동자협동조합 지역연합체는 다시 지역수준에서 광의의 사회적경제 네트워크의 구성원으로서 노동자협동조합 및 사회적협동조합을 대표한다.

프랑스 각 지역에 구성된 '사회적경제 상공회의소(Chambre Régionale d'Economie Sociale et Solidaire, CRESS)'에는 노동자협동조합 지역연합체뿐만 아니라, 다른 부문의 협동조합 및 상호공제조합 등이 가입되어 해당 지역에서 사회적경제 일반을 공식적으로 대표하는 활동을 한다.

스페인에는 전국 차원에서 다양한 사회적경제 조직들을 공식적으로 대표하는 CEPES에 노동자협동조합 전국연합체인 COCETA가 가입되어 있으며, 각 지역에서도 이와 유사한 형태의 사회적경제 네트워크에 노동자협동조합 지역연합체들이 가입되어 중요한 역할을 담당하고 있다.

이탈리아의 경우, 다른 형태의 사회적경제 조직들이 미발달한 상황에서 노동자협동조합 및 사회적협동조합이 다른 부문 협동조합들과 함께 네트워크를 구성하고 있는 협동조합 지역연합체들이 실질적인 지역네트워크의 역할을 수행한다.

스웨덴 LKU들이 정부보조금을 지원받기 위해서는 지역사회에 기반한 기본재정을 충당해야 하는데, 이를 위해 각 LKU은 다양한 형태의 지역네트워크에 뿌리를 내리고 있다. 주요하게 전통적 협동조합, 새로운 협동조합, 지방정부 및 지역사회단체들이 LKU를 뒷받침하는 회원이 됨으로써 그 자체로 지역의 사회적경제 네트워크로서 기능을 한다(<표 3-2> 참조). LKU의 지원으로 새롭게 설

립된 협동조합들이 회원으로 가입하는 경우도 많다.

영국 CDA들의 지역네트워크 조직활동은 지역에 따라 다양한 양상을 보여준다.

상당수 CDA들은 스웨덴의 LKU와 마찬가지로 전통적인 협동조합들과 새로운 사회적기업들을 회원으로 하는 지역네트워크의 성격을 가지고 있다. 그러나 회원의 형태는 조금씩 차이를 보인다.³⁵

한편 CDA 외부에서 지역의 사회적기업(또는 협동조합) 네트워크의 구성을 주도하고 참여하는 경우도 많다. 지역에 따라 협동조합, 사회적기업, 커뮤니티 비즈니스 등 다양한 네트워크들이 공존하기도 하고, 사회적기업, 사회적경제라는 주제로 하나의 단일한 네트워크를 중심으로 모이기도 한다.³⁶ 일부 CDA들은 사회적기업 네트워크 구성을 위한 프로젝트를 지원받아 지역네트워크를 조직하기도 하며, 더 나아가 지역네트워크가 CDA를 대체하는 경우도 있다.³⁷

현재는 줄어들었지만 90년대 중반부터 2000년대 초반까지 지방정부 차원에서 활발하게 구성되었던 Cooperative Council(또는 Cooperative and Mutual Council)은 지방정부와 해당 지역의 협동조합 및 상호공제조직들의 협의체로서 기능했으며, CDA들은 Council의 사무국을 맡는 등 주도적인 역할을 수행하였다.

35 가령, BRAVE Avon CDA의 경우, 내부 회원 개념이 아닌 CDA 웹사이트를 통해 관리되는 Cooperative Business Forum에 지역 협동조합이 가입하도록 권유하며, 이를 통해 지역 협동조합들 사이의 상호협력과 정체성 강화를 기대하고 있다.

36 빠른 주기로 명칭이 변경되기도 하지만, CDA 사례들에서 언급된 지역네트워크들은 다음과 같다. Social Enterprise Networks Wales, Wessex Cooperators Network, London Social Enterprise Network, London Cooperative Network, Scottish Social Enterprise Coalition, Cooperatives West Midlands, Social Enterprise Network (Liverpool), Social Enterprise of East England 등. 이외에도 파악되지 않은 다양한 지역네트워크가 있다.

37 가령, 북아일랜드의 Social Economy Agency는 지방정부의 지원을 통해 지역네트워크인 Social Economy Network를 구성하는 데 주도적인 역할을 하였으나, 이후 네트워크 자체가 사회적기업 중간지원조직 기능을 하게 되면서 Agency는 해소를 하였다.

2. 기타 활동

사회적기업 중간지원조직들은 중간지원조직으로서의 기본 활동 이외에 서비스 공급 능력, 유료서비스의 다각화, 지역사회의 수요 등에 따라 다양한 활동들을 사회적기업과 지역사회에 제공하고 있다.

2.1. 프로젝트 관리

많은 사회적기업들이 다양한 프로젝트에 참여하거나 직접 수행하고 있으나 많은 경우 프로젝트 운영 경험이 부족한 사회적기업들은 프로젝트의 미션에 관련된 활동에 전념하기보다는 끊임없는 보고서와 평가요구에 많은 에너지를 소모하게 된다. 이를 피하기 위해서는 프로젝트 수행 초기부터 적절한 시스템을 구축하여 효과적으로 프로젝트를 운영할 필요가 제기된다. 대부분의 사회적기업 중간지원조직들도 직접 프로젝트를 운영하고 참여하기도 한다. 하지만 그 중 일부는 사회적기업들에게 프로젝트 관리에 대한 자문서비스를 제공하여 사회적기업들이 효과적으로 프로젝트를 수행하면서 프로젝트 발주처의 요구를 충족시킬 수 있는 결과물의 생산할 수 있도록 도와주고 있다.

* 사회적기업 중간지원조직의 컨설턴트가 사회적기업이 발주받은 프로젝트에 파트타임 매니저로 직접 참여하여 프로젝트 관리 서비스를 수행하기도 한다.

• 영국 CDA 중 하나인 Fruit tree for business의 두 컨설턴트는 2008년부터 2009년까지 Ivybridge 지역 개발 프로젝트인 ‘The Watermark’에서 1년간 파트타임 프로젝트 관리자로 참여하면서 보조금 관리에서부터 태양열 판넬 설치를 위한 재원조달 등 다양한 활동을 직접 수행하였다(www.the-fruit-tree.co.uk).

2.2. 공간 및 사무지원 서비스 제공

일부 사회적기업 중간지원조직들은 사회적기업들을 위한 저렴한 공간(사무실 또는 점포)을 임대해주는 서비스를 제공한다. 또한 별도의 사업공간을 마련하지 못한 예비창업자들을 위해 회의공간 대여 및 사무설비 이용 서비스를 제공하기도 한다.

영국 CDA들은 초기부터 신규 협동조합들이 이용할 수 있는 공간문제를 중시해왔으며, 현재도 일부 CDA에서는 직접 소유하거나 지방정부로부터 관리를 위탁받은 사무공간과 점포공간을 저렴한 가격과 유연한 입주조건으로 제공한다.³⁸

많은 사회적기업 중간지원조직들은 예비창업자들이 이용할 수 있는 회의공간 및 관련 설비 대여, 복사, 팩스, 전화, 컴퓨터 이용 등 사무지원 서비스를 제공하고 있다. 영국 CDA, 스웨덴 LKU 그리고 벨기에 사회적경제 컨설팅 조직들에서 해당 사례를 관찰할 수 있다.

2.3. 조사연구 및 정책개발

사회적기업 중간지원조직들은 프로젝트 방식을 통해 다양한 주제에 대한 조사연구 활동을 수행하며, 이 중 상당수는 지방정부의 정책으로 반영된다.

많은 영국 CDA들은 활동경험과 전문성을 기반으로 지방정부, RDA 또는 NHS가 발주한 해당 지역의 사회적기업 현황 관련 조사(mapping), 지역사회 서비스 전달체계에 대한 조사, 다양한 이해당사자들의 의견을 수렴한 사회적기업 발전전략(regional social enterprise strategy), 새로운 정책이나 기반시설 관련 지역사회 수요측정(community needs assessment) 등에 관련된 조사연구 및 정책개발 활동을 활발하게 수행하고 있다.

³⁸ 가령, BRAVE Avon CAD에 30개 공간, CWCDA에 11개 공간, HCD에 50여 개 공간이 이용가능한 것으로 소개된다.

2.4. 정보통신 관련 서비스

영국 CDA들 중 일부는 정보통신 관련 서비스를 제공하고 있다. 이는 주요하게 취약계층에게 정보통신 서비스가 충분히 제공되지 않는 상황에서 CDA들이 지역사회 조직으로서 역할을 수행하는 것으로 이해될 수 있다.

* Wales Cooperative Centre는 웨일즈 지방정부와 유럽연합의 지원으로 Communities 2.0 이라는 프로그램을 운영하고 있는데, 이 프로그램은 웨일즈 지방 중 낙후지역으로 지정된 지역을 중심으로 새롭게 설립되는 기업들과 기존 기업들이 정보통신기술을 활용하여 사업의 성과를 높이는 것을 목적으로 하며, 이를 위한 훈련, 멘토링, 기술지원, 정보통신 관련 비즈니스 지원, 조사연구 등을 제공한다. 또한 프로그램은 지역주민들이 디지털 기술을 보다 잘 이용할 수 있도록 돕는 캠페인도 수행하고 있다.

2.5. 사업서비스

사회적기업 중간지원조직들은 사회적기업들에게 실질적인 사업서비스를 제공하면서 상대적으로 안정적인 서비스 수수료를 확보하고 있다. 주요하게 제공되는 사업서비스는 급여관리(사회보험 및 세금처리 포함), 세무관리, 법률서비스, 인력관리, 회계관리, 웹사이트 및 홍보물 제작 등이 있다.

사업서비스를 가장 체계적이고 일반적으로 제공하는 것은 컨소시엄과 그룹 형태이다. 이는 사업서비스 특히 회계관리 등을 컨소시엄이나 그룹에서 집중적으로 관리하여 회원 협동조합들은 행정부담을 줄이고, 컨소시엄과 그룹은 회원 협동조합들의 회계 관련 상황을 안정적으로 파악하여 거시적인 경영전략 수립과 개별 협동조합에게 적시에 적절한 진단과 지원이 이루어질 수 있도록 해준다.

일부 영국 CDA들도 새롭게 설립된 작은 규모의 사회적기업들이 실질적으로 필요로 하면서도, CDA들에게도 안정적인 수입원이 되는 사업서비스를 제공하고 있다.

* 마을소유 농촌가게를 지원하는 영국의 Plunkett 재단은 회원서비스로서 농촌가게 운영에 필요한 전기, 보험, 전화·인터넷, 신용카드, 비품 및 물품 등의 서비스를 외부 파트너들과 함께 패키지로 제공하고 있다.

2.6. 감사·감독

사회적기업이 일반기업과 근본적으로 다른 것은 사회적기업이 갖는 ‘사회적 성격’ 그 자체이다. 따라서 사회적 성격을 효과적으로 유지, 발전시키는 것이 사회적기업 발전의 핵심이 된다. 사회적기업 중간지원조직들은 다양한 방식, 특히 감사와 감독을 통해 사회적기업들의 사회적 성격을 유지, 발전시키기 위해 개입한다.

이탈리아와 프랑스의 경우, 협동조합 연합체들은 국가로부터 개별 협동조합들에 대한 지도감독을 위임받아 수행한다. 이를 통해 협동조합 연합체들은 법률로 정해진 협동조합의 주요 원칙들이 올바르게 준수되고, 활동 및 재무에 문제가 없는지를 확인하게 된다. 또한 편법과 부정을 억제하고, 협동조합 원칙이 관철되도록 개별 협동조합을 강제함으로써 제도적으로는 협동조합의 특수한 성격을 반영한 세제혜택 및 정책지원을 정당화시키고, 대외적으로 사회적인 성격을 가진 조직형태로서의 협동조합에 대한 이미지를 유지시킨다.

영국의 경우, 사회적기업이라 불리는 조직들이 다양한 법적 지위를 바탕으로 하고 있으며, 상대적으로 느슨하게 제도가 설계되어 있기 때문에 프랑스 및 이탈리아에서와 같이 연합체를 통한 정기 감독은 불가능하다. 반면, 사회적기업들의 사회적 성과를 측정하기 위해 사회적 감사(social audit), 사회적 영향 측정(social impact measurement), 사회적 가치 측정(social return on investment,

SROI) 등의 다양한 기법이 발달해왔다. 많은 영국 CDA들은 이들 기법들을 바탕으로 사회적기업들의 활동을 분석해주는 서비스를 제공하거나, 사회적기업 스스로 이를 활용할 수 있도록 하는 교육훈련을 제공하고 있다.

2.7. 직접적인 사업지원

이탈리아 사회적협동조합 컨소시엄의 가장 기본적인 기능은 회원 협동조합들을 대표하여 공공기관, 주요하게 지방정부의 입찰에 참여하여 계약을 맺는 것이다. 이를 통해 회원 협동조합들은 작은 규모를 유지하여 지역성과 참여적 운영을 포기하지 않으면서도, 규모의 사업능력이 필요한 공공기관의 사업에 참여할 수 있도록 한다.

스페인의 협동조합 그룹은 그룹 차원의 투자기금을 조성하여 신규투자를 진행하기도 하고(몬드라곤 그룹), 그룹 차원의 조정을 통해 외부 파트너들과의 합자회사를 설립하는 등(Sierra Nevada 그룹) 실질적인 사업행위 주체로서 역할을 하기도 한다.

2.8. 스핀오프 창업

이탈리아의 컨소시엄과 스페인의 그룹은 기존 회원 협동조합들이 공급하지 못하거나 기존 활동과 연계하여 파생될 수 있는 새로운 아이템 또는 기존 회원 협동조합들 간의 결합기능을 강화시키기 위해 요구되는 새로운 기능을 충족시키기 위해 기존 회원의 규모를 키우기보다는 스핀오프 방식의 창업으로 이를 해소하고 있다.

제 5 장

유럽 사회적기업 중간지원조직 사례

1. 컨설팅 기관 형태

1.1. Plunkett 재단(영국 CDA)

가. 개요

노동자협동조합 지원을 위해 1980년대 이후 설립된 대부분의 CDA와 달리 1919년에 설립된 Plunkett 재단은 농업과 농촌문제를 중심으로 한 협동조합 운동 전문기관으로서 독자적인 발전을 해왔다. 그러나 영국에서 농업의 비중이 줄어들고, 농촌 커뮤니티(rural community)의 붕괴가 지역주민의 삶의 질을 위협하게 됨에 따라 1990년대 이후에는 협동조합 방식으로 농촌 커뮤니티를 유지하고, 삶의 질을 높일 수 있는 사회적기업에 대한 지원에 초점을 맞추어 오고 있다. 따라서 Plunkett 재단은 직접적으로 CDA로 분류되지는 않지만, 실제 활동내용과 운영방식에 있어서는 농촌지역 사회적기업에 전문화된 CDA로 간주할 수 있다.

최근에는 마을소유 농촌가게(community-owned rural shop), 마을소유 농촌서비스(community-owned rural service), 커뮤니티 먹거리 및 농업 관련 사회적기업(community food and farming enterprise)을 주요한 주제로 활동을 하고 있다.

영국 옥스퍼드셔 인근 농촌지역에 사무소가 위치하고 있으나, 실제 활동범위는 영국 전체이며, 더 나아가 전 세계적인 수준에서도 농촌·농업 관련 협동조합 운동의 대표적인 정보센터이자 전문기관으로 활동을 하고 있다. 2010년 현재 20여 명의 실무자들이 4개 주제에 걸쳐 20여 개의 프로젝트와 서비스를 운영하고 있다.

나. 주요 활동내용

2000년대 중반 이후 주요 활동 분야는 마을소유 농촌가게, 마을소유 농촌서비스, 커뮤니티 먹거리 및 농업 관련 사회적기업, 그리고 전통적 활동분야인 농촌·농업 관련 협동조합에 대한 국제적인 정보교류와 연대이다.

마을소유 농촌가게는 기존 마을단위 점포들이 수익성의 문제로 문을 닫는 상황에서 마을주민들이 자본을 출자하여 작은 점포를 직접 운영하는 모델이다. 일상적으로 필요한 식료품을 중심으로 판매를 하면서 우편서비스 등 서비스도 제공한다. 보다 중요한 기능은 주요하게 지역주민들의 자원활동을 통해 운영되고, 지역주민들의 일상적인 만남과 정보교류의 장으로 역할을 함으로써 지역사회 전체의 활성화에 기여하는 것이다.

2011년 현재 265개의 마을소유 농촌가게가 영국 전역에 걸쳐 있으며, 2010년에 문을 연 24개의 마을소유 농촌가게 중 22개가 Plunkett 재단의 지원을 받았다. 회원제도를 통해 마을소유 농촌가게들에 에너지, 보험, 신용카드 시스템 등에 관련한 유료서비스를 제공한다.

마을소유 농촌서비스는 농촌지역 주민들의 삶에서 중요한 서비스이지만 점차 사라지고 있는 것들을 마을주민들이 출자한 사회적기업을 통해 유지·발전시키는 다양한 활동들로서, 대표적으로 마을주점(pub), 무선인터넷, 대중교통, 주택 등이 있다.

Plunkett 재단이 주요하게 지원해 온 것은 협동조합 마을주점(cooperative pub)인데, 2010년 100여 건 이상의 협동조합 마을주점 설립에 대한 지원을 요청 받고 협동조합 운동 조직들과 함께 다양한 지원서비스를 제공했다. 2010년의 경우, 정부차원의 협동조합 마을주점에 대한 지원 프로젝트로 추진되어 많

은 관심을 불러일으켰으나, 총선 이후 정권이 교체되면서 프로젝트의 실행이 취소되었다. 그럼에도 불구하고 사업의 중요성을 인식한 재단은 협동조합 운동의 다양한 파트너들과 함께 직접 사업을 수행하였다.

전국복권위원회(National Lottery)의 재정지원으로 Plunkett 재단과 Cooperatives UK 등 7개 조직들이 파트너를 이루어 수행하고 있는 ‘Making Local Food Work’ 프로젝트를 통해 재단은 로컬푸드에 관련된 다양한 활동을 수행하고 있다. 2010년에 89개 농민시장(farmers’ market)이 컨설팅을 받았고, 160개 마을소유 농촌가게에서 지역농산물을 판매하도록 하는 캠페인을 진행했으며, 다양한 형태의 커뮤니티 먹거리 및 농업 관련 사회적기업 107개에 대한 지원을 하였다. 커뮤니티 먹거리 및 농업 관련 사회적기업은 지역 농산물의 재배, 수확, 가공, 마케팅, 유통, 판매 등에 관련된 다양한 활동을 하는 마을소유 기업의 형태로 구현되고 있다.

다. 자원동원

Plunkett 재단의 2010년 연간 예산은 300만 파운드로서 프로젝트를 매개로 한 공공부문으로부터의 재원이 상당 부분을 차지하지만 점차 줄어들고 있는 추세이다. 공공부문 재정에 의존함으로써 겪게 되는 불안정성을 해소하기 위해 지금까지 불분명했던 회원개념을 정비하여 마을소유 농촌가게를 주요 대상으로 하는 회원제도를 도입하고 있다. 2011년 현재 마을소유 농촌가게가 회원제도를 통해 가입한 경우는 50여 개소이다.

현재 재정의 상당부분은 주요하게 아래와 같은 프로젝트들을 통해 조달되며, 성격상 공공부문 자원이라 볼 수 있다.

Making Local Food Work 프로젝트 - 5년간 1,000만 파운드(National Lottery)
Village SOS - 1년간 130만 파운드(BIG lottery fund, BBC)

기타 재원으로는 정부보조금³⁹, 조사연구 비용, 컨설팅 비용, 서비스 관련 수수료, 기부금, 회원회비 등이 있다.

³⁹ 사회적기업 활성화를 주제로 한 한시적인 성격의 보조금이었으며 점차 축소될 예정이다(영국 Plunkett 재단 방문 인터뷰. 2011. 9. 6).

- * Plunkett 마을소유 농촌가게 네트워크(Plunkett Community Shop Network)
- Plunkett 마을소유 농촌가게 네트워크는 마을소유 농촌기업들을 위한 회원제도로써 마을소유 농촌가게들의 목소리를 하나의 부문으로 대변하고, 시장에서의 협력과 이를 통한 경비절감의 실질적 효과를 가져오며, 재단이 제공하는 서비스와 지원을 효과적으로 전달하는 것이 목적이다.
 - 네트워크에 가입함으로써 마을소유 농촌가게들은 유리한 가격으로 광범위한 재화와 서비스에 접근할 수 있으며, 이를 통해 시간과 재정을 절감할 수 있게 된다. 회원 가게의 수요에 맞춤형으로 구성되는 서비스 패키지에는 마을소유 농촌기업들의 설립과 운영에서 요구되는 전기(Cooperative Group), 보험(NFRN Mutual), 신용카드 서비스(Ethecol Merchant Services CIC), 전화·인터넷(Phone coop), 내부 설비와 용품, 판매물품, 컨설팅과 같은 다양한 서비스들과 Plunkett 재단 회원자격이 포함된다. 서비스 공급자들은 저렴한 가격으로 서비스를 공급할 뿐만 아니라 사회적경제에 관련된 조직들로서 윤리적인 성격을 가진 파트너들이다.
 - 네트워크 운영위원회는 7명의 마을소유 농촌가게 대표자들과 2명의 재단 관계자들로 구성되며, Plunkett 재단이 회원 가게들에게 보다 다양한 활동과 서비스가 제공되도록 하는 동시에 재단이 회원들의 필요와 이해를 보다 잘 대변할 수 있도록 돕는 역할을 한다.
 - 네트워크의 재정은 개별 가게들의 연 240파운드 회비와 서비스 공급자들로부터의 수수료를 통해 조성되며 Plunkett 재단에 의해 운영되는 네트워크의 유지비용과 컨설팅 서비스에 대한 비용으로 사용된다. 재정의 운영은 운영위원회에 의해 모니터되고 회원가게들에게 연간보고를 하게 된다(www.plunkett.uk.net).

1.2. Coompanion 스톡홀름(스웨덴 LKU)

가. 개요

1987년 스톡홀름 지역의 민간단체들을 중심으로 시작되어 2006년 이전까지 협동조합 아이디어 센터(Kooperativt Idé Centrum i Stockholms län, KIC)의 명칭으로 활동해 온 Coompanion 스톡홀름은 전국 Coompanion을 구성하고 있는 25개 LKU의 하나로서 수도권 스톡홀름 지역을 담당하고 있다.

100여 개의 협동조합 회원들에 기반을 두고 있으며, 회원들에 의해 선출된 9명의 이사들로 구성된 이사회를 통해 독립적으로 운영하고 있다. 이사회의 지휘를 받는 실무진은 디렉터를 포함하여 9명이고, 컨설팅팀과 행정지원팀으로 구성되어 있다. 다른 20여 LKU들이 경제활동 민간단체의 지위를 갖는 반면, Coompanion 스톡홀름을 비롯한 2~3개 LKU는 비영리 민간단체의 지위를 가지고 있다.

나. 주요 활동

다른 LKU들과 마찬가지로 주요하게 새로운 협동조합의 설립과 기존 협동조합의 발전을 지원하는 것을 핵심적인 사명으로 한다. 개별 협동조합들에 대한 상담 및 지원뿐만 아니라, 각종 프로젝트 방식을 통한 개별 협동조합 지원 등 전국 또는 지역수준의 활동들을 지속적으로 병행하고 있다. LKU들이 수행한 프로젝트들은 주요하게 농촌지역 커뮤니티 개발, 도심지역 커뮤니티 개발, 특정계층을 대상으로 한 프로젝트 그리고 협동조합 및 사회적기업 활성화를 위한 프로젝트 등으로 구분할 수 있다(Stryjan and Wijkströmtröm, 1998).

농촌지역 커뮤니티 개발은 농촌지역의 사회적·경제적 환경을 개선하기 위해 농촌지역사회의 자원을 동원하는 것에 초점을 두었다. 새로운 수입원의 창출, 지역경제와 지역서비스의 붕괴 저지, 민간단체들의 활성화 등이 주요한 전략적 요소가 되며, 구체적으로는 지역의 삶의 질을 향상시킴으로써 지역의 경제활동 인구를 유지하고 새로운 주민들을 유입시킬 수 있는 새로운 학교, 새로운 공동육아협동조합, 새로운 지역극장의 설립 등이 새로운 기업을 유치하는 것만큼이

나 중요한 활동이었다.

도심지역 커뮤니티 개발도 물리적 개발보다는 사람을 중심에 두고 접근한다는 점에서 농촌지역 커뮤니티 개발과 기본 원리는 크게 다르지 않다. 도심에서 취약계층이 밀집된 반면 주요 서비스의 공급이 원활하지 않은 지역에서 운영의 어려움을 겪는 청소년 센터나 민간 수영장 등을 지역주민과 직원들이 함께 참여하는 협동조합으로 전환하고 지방정부도 다양한 방식으로 이를 지원하는 다중이해당사자 모델에 기반한 활동이 이루어졌다.

실업자들이 스스로 협동조합 방식 창업을 하는 것을 지원하는 프로젝트가 진행되었으며, 특히 이민자나 청년실업자 등 특정 취약계층에 초점을 맞추는 프로젝트들이 해당 계층이 갖는 특징을 반영하여 설계되고 진행되었다.

협동조합과 사회적기업을 설립하는 것을 넘어서서, 이들이 안정적으로 성장하고 지역사회의 광범위한 의미의 사회적경제 조직들과 협력할 수 있도록 하는 네트워크 구축을 위한 프로젝트들도 진행되었다.

다. 자원동원

Coompanion 스톡홀름은 다른 LKU들과 마찬가지로 지역에서 조달한 재정만큼의 중앙정부 재정지원을 받는다. 보통의 경우, 지역에서 조달하는 재정과 이에 대한 중앙정부의 매칭펀드는 각각 재정의 약 25%씩을 차지하며, 나머지 50%는 각종 프로젝트와 유료서비스를 통한 비용으로 조달한다.

2012년 예산의 경우, 일부 예산은 스톡홀름 시청과 계약을 맺었고 상당 부분을 지방정부가 매칭펀드 방식으로 참여하는 유럽지역개발기금 프로젝트를 통해 조달하여, 중앙정부로부터 매칭펀드를 받을 수 있는 상한액인 340만 크로네를 모두 지원받을 예정이다.

유료서비스는 기본적으로 1시간 상담에 100유로이지만, 단순 회계정리 등의 서비스는 시간당 50유로, 법률자문 등 보다 높은 전문성을 요하는 서비스는 100유로 이상을 청구한다. 그러나 무료서비스와 유료서비스의 경계가 분명하지는 않으며, 대부분 컨설턴트들의 주관적 판단에 기반하여 서비스 대상자와의 협의를 통해 결정한다.

* 유럽사회기금 지원을 통한 지역네트워크의 구축 - Slup.se

- 2000년 새롭게 등장하는 협동조합들의 중요성에 대한 공유된 인식을 바탕으로 하여Coompanion 스톡홀름(당시 명칭 KIC) 디렉터와 스톡홀름 주 지역개발부서 책임자의 제안을 통해 ‘사회적경제 개발그룹’이 민간부문과 지방정부의 협력을 통해 구성되었다. ‘개발그룹’에 의해 진행된 지역의 사회적경제 규모와 내용에 대한 조사와 행동계획의 내용은 2001년부터 시작된 유럽사회기금의 프로젝트 EQUAL 프로그램을 통해 일부 구체적으로 실현될 수 있게 되었다. 채택된 EQUAL 프로젝트의 내용은 광범위한 파트너십을 강화시킬 수 있는 구체적인 수단을 만들어 내는 것이었다.
- EQUAL 프로젝트를 수행하는 주체로서의 파트너십은 사회적경제, 특히 소규모 협동조합, 민간단체 및 사회적기업들의 특별한 수요를 위한 새로운 지원서비스에 초점을 맞추었는데 이들 조직들은 프로젝트의 개발, 공공입찰에 참여 그리고 마케팅에서 어려움을 가지고 있는 것으로 진단되었다. EQUAL 프로젝트 수행 기간 중 이러한 문제를 해결할 수 있는 다양한 제안들이 토론되었고, 그 결과 사회적 감사를 이용한 새로운 경영방식 관련 자료, 공공입찰 매뉴얼, 리더들을 위한 훈련방법론, 재원조달 관련 매뉴얼, 사회복지 분야의 민간단체들의 사회적기업으로의 전환 관련 매뉴얼 등을 구체적인 결과물로 생산하였다. 또한 지역의 다양한 사회적경제 주체들이 참여하는 Slup.se라는 새로운 네트워크형 민간단체를 결성하였다. 두 개의 은행을 포함하여 40여 사회적경제 주체들이 회원으로 참여한 Slup.se는 프로젝트 기간 중 개발된 결과물들을 게시한 웹사이트를 개발하였으며, 지속적으로 지역 사회적경제 주체들 간의 정보교류를 하고 있다. Coompanion 스톡홀름과 또 다른 LKU인 SER이 Slup.se의 간사단체의 역할을 담당하였으며, Coompanion 스톡홀름의 디렉터가 민간단체 Slup.se의 대표를 맡았다.
- 초기에는 민간주도로 시작하였고, EU 프로젝트를 통해 강화된 지역차원

의 사회적경제 네트워크는 현재 공공부문과 정부의 개발계획 수립에 연계되고 있으며, Värmdö와 같은 일부 기초 지방정부는 보다 적극적으로 사회적경제에 대한 관심과 협력을 만들어내는 계기가 되었다. 네트워크는 사회적경제 주체들 스스로가 교류와 협력을 통해 보다 개선된 개발·지원 서비스를 스스로 조직할 수 있음을 보여주고 있으며, 중간지원조직으로서 Coompanion 스톱홀름은 이러한 프로젝트를 통해 개별 컨설팅을 넘어서서 지원구조를 수립하는 활동을 수행하였다(EQUAL, 2006).

1.3. AGES(벨기에 사회적경제 컨설팅 기관)

가. 개요

1985년에 설립된 AGES는 초기에는 리에쥬에 있는 스텝 거리 일대에 집중되어 있던 사회적경제 조직들을 지원하는 조직으로 출발하였다. 1996년에 사회적경제 컨설팅 기관으로 왈롱지방정부에 의해 인정되었으며 2006년부터 새로운 제도를 통해 보조금을 지원받기 시작하였다.

비영리민간단체의 법적지위를 가지고 있으며, 현재 실무자는 법률전문가, 품질관리전문가, 경영학 전공자, 디자인 전문가, 회계 등 기능을 가진 9명으로 구성되어 있다.

나. 주요 활동

AGES는 서비스 대상자의 철학과 필요에 따라 ‘시장활동을 하는 사회적경제 조직’, ‘비영리민간단체’, ‘자영창업’의 3가지 다른 방향으로 컨설팅을 제공한다. 상담자와의 초기 상담 후 상담자에게 적절한 컨설팅을 제공할 수 있을 것으로 판단되면 창업의 경우는 창업지원계약을, 특정한 사안의 경우 관련 컨설팅 계약을 맺게 된다. AGES가 충분한 컨설팅을 제공하기 어려운 경우에는 적절한 다른 기관으로 의뢰를 하게 되며, 이러한 경우도 보조금 지급의 대상이 된다.

시장활동을 하는 사회적경제 조직에 대한 컨설팅의 주요 내용은 다음과 같다.

- 사업계획 작성 및 정관 유형 선택과 작성
- 행정, 노무, 고용지원
- 기존 제도들에 대한 정보제공: 인허가 관련 사항
- 필요한 경우 공공보조를 받는 방법
- 채용 확보 방법
- 사업타당성 검토
- 사업계획 추진에 따른 사후관리
- 경영, 회계, 재무, 규제 등에 관련한 지원
- 조직상황에 적합한 회계시스템 구축
- 커뮤니케이션 및 홍보 관련(웹사이트, 로고, 홍보물 등)

시장활동을 하는 사회적경제 조직 관련 컨설팅은 1년 평균 5~7건을 수행하며, 비영리민간단체의 경우 2009년 35건을 진행하였다. 자영창업에 대한 지원은 유럽연합으로부터 별도의 프로젝트로 지원을 받는 창업보육협동조합 프로그램인 Step by Steppes을 통해, 창업희망자들을 지원하고 있다.

다. 자원동원

서비스 대상에 따라 재원이 다르게 구성된다. 시장활동을 하는 사회적경제 조직들에 대한 서비스는 유료서비스와 공공부문 보조금이 동시에 발생한다. 비영리민간단체에 대한 서비스는 전적으로 유료서비스이며, 반면 자영창업 프로그램은 거의 전적으로 유럽연합의 프로젝트를 통해 재원을 충당하고 있다.

그러나 유료서비스의 경우에도 창업희망자들이 유료서비스 비용을 지불할 수 있도록 다양한 재원을 함께 찾아주는 일부터 함께 하게 된다. 유료서비스는 일반기업 컨설팅 비용보다 낮는데, 창업 전반에 관련된 포괄적 컨설팅 비용은 평균 2,500유로 정도이며, 이외에도 법률상담, 경영상담, 인쇄출판 등에서 매우 세분화된 서비스 내역과 가격시스템을 갖추고 있다.

2. 연합체 형태

2.1. FAECTA(스페인 안달루시아 노동자협동조합 지역연합)

가. 개요

FAECTA는 스페인 민주화 직후 1975년에 설립된 공산당 계열 협동조합 연합체인 FECOAN과 1985년 설립된 사회당 계열 노동자협동조합 연합체인 FUCA 등 14개 노동자협동조합 연합체들이 1992년 통합하여 만들어진 안달루시아 노동자협동조합 지역연합체이다.

노동자협동조합 전국연합체인 COCETA의 주요 구성조직인 동시에 안달루시아 지역 사회적경제 연합체인 CEPES 안달루시아 설립에서 주도적인 역할을 하였다. 민주화 이후 줄곧 좌파 성향이 이어진 안달루시아 자치주정부는 2002~2006년, 2006~2010년 2회에 걸쳐 CEPES 안달루시아, 자치주정부, 노동조합 간에 ‘사회적경제 협약’을 체결하여 노동자협동조합을 포함한 다양한 사회적경제 조직들의 활성화를 위한 사회적 대화기구를 구성 운영하였다.

2011년 현재 안달루시아 지역 노동자협동조합은 4,520개이며 105,000명에게 직간접적인 일자리를 제공하고 있다. 노동자협동조합은 안달루시아 사회적경제에서 가장 중요한 요소로서 전체 사회적경제 조직 8,429개 중 노동자협동조합이 66%를 차지하고 있다. FAECTA는 21명으로 구성된 이사회가 운영전반을 책임지며, 본부실무자는 24명이다. 또한 현장과의 밀착을 위해 안달루시아 8개 도(province)마다 설치된 지역사무소에 각 2명(총 16명)의 실무자들이 활동하고 있다.

나. 주요 활동

FAECTA의 주요한 활동분야는 다음과 같다.

- 노동자협동조합의 이해를 대변하고 옹호: 노동자협동조합 모델의 전파와 확산, 정책적·제도적 대응
- 사업간 교류를 활성화: 전략업종(교육, 건축, 문화·환경, 신기술, 보건)을 중심으로 위원회를 구성 운영
- 전문적인 컨설팅과 지원: 노동자협동조합 설립등록 지원, 사업타당성 조사, 마케팅 계획, 협동조합 운영, 노무·세무·회계, 법률적·기술적 지원
- 교육훈련: 회원을 위한 교육훈련 외에도 자치주정부로부터 실업자 및 일반인을 대상으로 하는 다양한 교육을 위탁받아 회원 협동조합과 함께 운영. 2010년에 2,328명의 협동조합 조합원과 1,290명의 실업자들에게 교육훈련이 제공되었고, 321개 협동조합이 참여.
- 협동조합의 사업적 발전 지원: 협동조합 간 비즈니스 교류를 활성화시키기 위해 협동조합 간 거래에서 일정한 정도의 할인을 해주는 구매카드 발행
- 보조금 관련 정보제공: 기금지원, 보조금 및 비즈니스 인센티브 관련
- INNOVES 재단과 사회적경제학교를 통한 다양한 서비스: INNOVES 재단은 CEPES 안달루시아와 FAECTA가 각각 50%씩 출자한 재단으로 중소기업 혁신 관련 개발·지원 활동을 수행. 사회적경제학교(Escuela de Economía Social)는 스페인 국내외에 사회적경제 관련 정책과 원칙을 전파하며, 관련 교육훈련(특히 석사과정)을 제공.

노동자협동조합 창업희망자들은 지역사무소 대표들을 만나서 일반적인 정보, 설립과정에 대한 권고, 법률등록에 대한 안내를 받을 수 있으며, 회원가입을 하게 된다. 회원 협동조합들도 전화 및 방문을 통해 수시로 필요한 정보와 컨설팅을 받을 수 있으며, FAECTA가 제공하는 입찰, 보조금·기금, 비즈니스 관련 정보들을 이메일 등을 통해 제공받게 된다.

다. 자원동원

FAECTA의 재원은 공공부문 지원금과 회원 협동조합들의 회비이다.

공공부문 지원금에는 자치주정부의 제도적 파트너로서 지원받는 운영보조금, 자치주정부로부터 위탁받은 교육훈련에 대한 비용보조 등이 포함된다. 회비는 단위 협동조합의 조합원 수에 따라 월 24~50유로인데, 전체 재정의 1/4을 차지하고 있다.

2.2. URSCOP 론알프스(프랑스 론알프스 노동자협동조합 지역연합)

가. 개요

URSCOP 론알프스는 프랑스의 12개 노동자협동조합 지역연합체 중 하나로, 2009년에 4,725명의 노동자(이 중 3,069명이 조합원)들이 일하고 있는 302개 노동자협동조합과 공익협동조합이 회원으로 가입되어 있다.

지역연합체의 실무진은 집행조직으로서 별도의 민간단체의 지위를 갖는 AGF SCOP(Appui, Gestion, Formation aux Scop, 노동자협동조합에 대한 지원, 경영, 훈련)을 구성하여 운영하고 있다. AGF SCOP은 14명의 컨설턴트를 포함하여 21명의 실무자들이 소속되어 있다. 컨설턴트들은 회원 협동조합을 주기적으로 방문하면서 어려움과 필요를 정기적으로 진단하고, 필요한 경우 직접적으로 개입하거나 다른 전문가에게 요청함으로써 해법을 제안한다.

나. 활동

URSCOP 론알프스는 다음과 같은 목표를 가지고 있다.

- 노동자협동조합과 공익협동조합을 대표하고 전파
- 협동조합 간의 상호이해, 교류, 협력을 증진
- 론알프스 지역 협동조합 운동의 전략과 방향을 만들어가는 의견교류와 토론
- 협동조합의 설립과 발전을 지원

일상적인 컨설팅 이외에 금융수단과 교육훈련을 통해 신규 설립 협동조합과 기존 협동조합들을 지원하고 있다.

- 금융수단: 협동과 연대의 가치에 기반하여 협동조합 연합체는 협동조합들을 지원할 수 있는 일련의 금융수단들을 갖추고 있다. 이들 금융수단들은 AGF SCOP 컨설턴트들을 통해 이용할 수 있는데, 이들은 협동조합들과 함께 실질적인 필요가 무엇인지를 확인하고, 지역연합체 수준에서 구성되어 있는 심사위원회에 제출할 서류를 함께 작성한다. 전국연합체가 운영하는 SOCODEN, SPOT 이외에 다른 지역연합체와 함께 운영하는 SOFISCOP SUD-EST, 독자적으로 운영하는 SET, Transméa가 있으며, 각각은 자본명목 투자, 대출, 보증 등 목적에 따라 조금씩 다른 방식으로 운영되며, Transméa의 경우 노동자기업인수를 통한 협동조합으로의 전환에 초점을 맞춘 특정한 목적에 사용된다.
- 교육훈련: 노동자협동조합의 발전은 노동자조합원들과 임원진들이 공동의 프로젝트를 운영하고 기업을 함께 이끌어가는 능력에 달려 있다. 교육훈련은 노동자협동조합이 요구하는 이러한 기본적인 능력을 강화시키기 위해 제공된다. 2009년 72개 노동자협동조합에 소속된 331명의 교육생들에게 총 2,548시간의 교육훈련이 제공되었다.

매월 1회의 설명회를 통해 신규 설립희망자들에게 노동자협동조합에 대한 정보를 제공하며, 기존 노동자협동조합을 통해 운영하는 20개 연락소를 통해 설립희망자들이 지역연합체에 접근할 수 있도록 하고 있다.

다. 자원동원

회원협동조합들이 납부한 회비(연매출의 0.42%)를 전국연합체를 통해 분배받는다. 또한 프로젝트 방식을 통해 다양한 공공부문의 자원을 확보하기도 한다.

최근에는 과거에 활발했던 노동자들에 의한 기업인수 지원활동을 유럽연합과 론알프스 지방정부의 지원으로 AGF SCOP Entreprises를 통해 집중적으로 수행하고 있다.

* 노동자들의 기업인수과정에서 지역연합체의 개입 - Ceralep의 사례

- 1921년 설립된 Ceralep은 프랑스 론알프스 지역 인구 4천명의 작은 도시 St Vallier에 위치한 세라믹 절연재를 생산하는 중소기업이다. 2001년 미국계 투기자본에 인수된 이후, 기업의 운영이 생산활동 보다는 재무적 이해관계로만 집중되면서, 자산 및 기술의 반출, 해고가 이루어지고 결국 2003년 미국계 모기업이 Ceralep의 파산을 선언하게 되었다. 2004년 초 남아 있던 93명의 노동자들은 상징적인 금액인 1유로에 기업을 인수하겠다고 법원에 신청을 하였으나 구체적인 활동이나 투자계획을 제출하지 못하였는데, 동시에 노동자들은 URSCOP 론알프스에 도움을 요청하였으며, 이에 지역연합의 컨설턴트들이 달려와서 인수계획서를 검토하였으나 문제가 있다고 진단하였고 실제로 얼마 후 법원에서 노동자들의 요청을 기각하고 청산절차를 계속할 것을 명령하였다.
- 지역연합체의 컨설턴트들은 노동자들과 함께 구체적인 사업계획이 담긴 새로운 인수계획서를 작성하였다. 공장이 이미 문을 닫은 상황이었기 때문에 기업정보에 접근할 수 없는 상황에서 노동자들과 지역연합의 컨설턴트들은 발로 뛰면서 기존 고객명단을 비롯한 주요한 기업정보를 확보하였다. 이를 토대로 수립된 인수계획에서는 93명의 노동자 중 52명만이 새롭게 인수된 기업에서 일할 수 있을 것으로 진단되었다. 자발적인 은퇴와 필요한 주요업무에 대한 전략적 배치의 과정을 거치면서 3명만이 일자리를 희망함에도 불구하고 새롭게 인수될 기업에 참여하지 못하게 되었다. 또한 인수계획서의 신뢰를 높이고자, 노동자들은 St Vallier 출신의 전직 다국적기업 임원을 대표로 영입하였으며, 노동자 기업인수와 협동조합에 대해 우호적인 새로운 대표는 자원활동으로써 Ceralep에 참여하게 되었다.
- 실제적인 인수결정이 나기 위해서는 법원에 150만 유로의 투자금을 입증해야 했다. 지역연합 컨설턴트들의 조언에 따라 5만 유로는 노동자들

각각이 자신들이 투자할 수 있는 자본금을 모아서 확보하고, 또 다른 5만 유로는 거리에서의 모금활동 및 지역사회 주민들의 지원을 받아 조성하게 되었다. 10일 만에 800여명으로부터 5만 유로가 모였으며, 이 800명은 이후 ‘Ceralep의 친구들’이라는 단체를 구성하여 지역사회와 Ceralep의 관계를 이어주고 있다. 그 다음 단계에서 SOCODEN과 ESFIN-IDES로부터 각각 10만 유로씩 투자를 받았고, 이를 기반으로 협동조합 은행인 Crédit Coopératif와 각급 지자체들의 지원을 확보할 수 있었다. 불과 몇 주 동안 이루어진 일련의 과정을 통해 구체적인 사업계획과 투자계획에 기반한 노동자 기업인수가 이루어졌고, Ceralep은 노동자협동조합으로 전환되었다.

- 이후 지역연합은 조합원들에 대한 집중적인 교육훈련과 자체적으로 보유한 여러 분야의 컨설턴트들을 통해 경영컨설팅을 지원하였다. 그 결과 사업매출이 안정화되고 고용도 2004년의 52명에서 2009년에는 60명으로 증가하였다. 흥미로운 것은 사업매출 전체규모는 노동자협동조합 전환 이전에 비해 절반 수준이지만, 1인당 노동생산성은 20% 이상 증가한 것으로 나타난다는 점이다.
- Ceralep의 경험은 지역사회에서 큰 반향을 일으켰으며, 같은 광역지자체에 위치한 수영장시설의 파산에 대해서 광역지자체가 협동조합 방식으로의 전환을 지원하였다(Artaud, 2011).
- ※ Ceralep의 사례는 노동자협동조합 지역연합이 제공하는 컨설팅, 교육훈련, 자금지원 등이 지역연합이 갖는 현장밀착성에 기반하여 어떻게 구체적으로 이루어지는가를 구체적인 사례로서 보여주고 있다.

3. 컨소시엄·그룹 형태

3.1. Solco 브레시아(이탈리아 컨소시엄)

가. 개요

Solco 브레시아는 이탈리아 북부 브레시아에서 결성된 첫 번째 사회적협동조합 컨소시엄으로서 브레시아 도(province)를 활동영역으로 한다. 1983년 브레시아 지방정부가 도시 전체의 녹지관리를 사회적협동조합에 위탁하려 했을 때, 개별적으로 사업을 수행할 역량이 되지 않았던 4~5개의 사회적협동조합들이 컨소시엄을 구성하여 계약을 맺은 것을 계기로 조직되었으며, 이후 지속적으로 회원 협동조합들이 확장되었다. 이후 'Solco'라는 명칭은 이탈리아 북부를 중심으로 사회적협동조합 컨소시엄을 가리키는 대표적인 브랜드로 확장되었다(Solco 밀라노 등). 그러나 각 지역별로는 독립적인 조직들이다.

2010년 3,664명(이 중 628명이 취약계층)을 고용하고 있는 98개 사회적협동조합들이 회원으로 가입되어 있다. 회원 사회적협동조합의 특성별로 보면 A형 사회적협동조합이 43개, B형 사회적협동조합이 47개, 지역의 모든 기업들을 대상으로 구인구직 서비스를 제공하는 고용지원단체가 3개, 지역 컨소시엄이 5개이다. 실무자들은 기획을 담당하는 5명과 다양한 서비스를 제공하는 20명 등 총 25명이다(www.solcobrescia.it).

나. 활동

Solco가 수행하는 주요한 서비스와 개발·지원활동은 다음과 같다.

- 인사관리 서비스: 인사관리에 관련된 행정업무 대행(입사, 퇴사, 가족수당, 직업훈련, 실업수당, 실무자 훈련)
- 재무회계 서비스: 장부정리, 재무제표 작성, 세무관리, 회계전산화 및 담당자 교육, 신규사업 담당자들을 위한 사업타당성 분석 등

- 자원활동관리 서비스: 회원 협동조합에서 이루어지는 대체복무 및 자원 활동에 대한 일반적인 관리 및 조절 서비스
- 교육훈련 서비스: 회원 협동조합 내부의 수요를 확인하고, 교육훈련을 전담하는 회원 협동조합을 통해 전문강사진을 유지하며, 개인과 그룹의 필요에 맞춤형 교육훈련을 설계
- 품질관리 서비스: 전국 컨소시엄인 CGM과 협력하여 ISO 9000 등의 방식을 통해 회원 협동조합들에 대한 품질관리를 수행하고, 이를 소비자들에게 홍보함으로써 시장에서의 경쟁력을 높임.
- 파이낸싱 관련 서비스: 회원 협동조합들에게 적절한 재원조달을 할 수 있는 정보제공 및 관련 지원서비스 제공.
- 사회적 감사: 사회적협동조합의 사회적 성격을 유지, 강화시키기 위한 일련의 서비스를 제공(개별 협동조합들에 적합한 사회적 성과지표(social balance sheet) 작성 지원, 전국연합체인 Confcooperative 지도감독 관련 소프트웨어 활용 지원, 회원 협동조합들의 예산수립 검토, 협동조합의 사회적 미션과 가치 작성 지원, 내외부 이해당사자들이 참여할 수 있는 의사결정 및 의견수렴 구조 설계 자문, 사회적 성과의 홍보와 전파 관련 자문, 사회적 회계 관련 모델에 맞춘 재무재표 작성 시범 등)

Solco는 회원 협동조합들의 업종별 협력을 강화하기 위해 주력 업종을 중심으로 위원회를 운영하고 있다. A형 사회적협동조합의 경우, ‘노인 관련 서비스’, ‘보육 관련 서비스’, ‘장애인 관련 서비스’, ‘정신질환 관련 서비스’, ‘문화 관련 서비스’ 등의 업종위원회가 있으며, B형 사회적협동조합의 경우, ‘녹지조경 분야’, ‘신기술 및 재생에너지 분야’, ‘청소 및 세탁 분야’, ‘환경분야’ 등의 업종위원회를 두고 있다.

다. 자원동원

Solco 브레시아의 재원은 대부분 회원 협동조합으로부터 조달되며, 다음과 같이 구성되어 있다.

- 컨소시엄 가입비 1,500유로
- 컨소시엄 조합비 연 500~1200유로
- 컨소시엄이 제공하는 서비스 이용요금 최소 400유로 이상
- 컨소시엄을 통한 대행 계약 후 사업분배에 따른 조정수수료

* Solco의 원칙

Solco는 회원 협동조합들과 사회적협동조합을 이끌어가는 원칙을 설명하는 ‘윤리헌장’을 아래와 같이 채택하였다.

- 작은 규모: 사회적협동조합에서 양질의 서비스는 사람들과 그 주변환경 사이의 긴밀한 관계에서 나오게 된다. 이를 위해 조합원들이 실질적으로 긴밀한 관계를 유지하고 발전시킬 수 있는 작은 규모를 유지하기 위해 노력해야 한다.
- 지역밀착: 연대의식과 비즈니스 잠재력을 발전시키기 위해, 지역사회와의 유기적 연계는 지역사회의 다양한 주체들과의 관계를 구축하고, 지역사회에 일부로서 함께하며, 지역사회 프로젝트를 함께 수행하는 지속적인 풀뿌리 활동을 요구한다.
- 전문화: 사회적 수요와 자원의 희소성을 적절히 다루면서 각자가 수행하는 일들을 잘 수행하는 것을 의미한다. 이는 효과적이고 성공적인 비즈니스 전략이며, 단순한 노동력의 공급자 이상으로 사업을 조직해야 함을 의미한다. 사회정책과 노동정책에 대해 적극적으로 이해하는 것은 유연하고 적절한 방식으로 혁신적인 해법을 찾도록 해준다.
- 민주적이고 참여적인 경영: 컨소시엄의 지도부와 회원 협동조합들은 최대한 많은 조합원들의 참여를 촉진시키는 규칙들을 통해 협동조합을 운영해야 한다. 민주적이고 참여적인 성격은 자본을 출자한 사람들에게만 국한되는 것이 아니라 조합원, 이해당사자, 일반 시민들을 포함하는 것이다.
- 경영의 투명성: 디렉터, 임원진, 노동자들에게 지급되는 급여와 혜택을 투명하게 밝힘으로써 책임성과 경영에 대한 통제를 가능하도록 해야 한다.

- 협동조합 사이의 협력과 통합: 자연스러운 성장에 대한 욕구와 시장을 잃지 않으면서도 작은 규모를 유지할 수 있는 능력을 함께 만족시키기 위해서는 협동조합 사이의 협력과 컨소시엄 구조를 통한 통합이 중요하다. 이는 다른 협동조합들과 협동조합 운동 전반에 문제를 가져오지 않으면서 협동조합들을 활성화시키기 위해 반드시 필요하다.

3.2. Sierra Nevada 그룹(스페인 그룹)

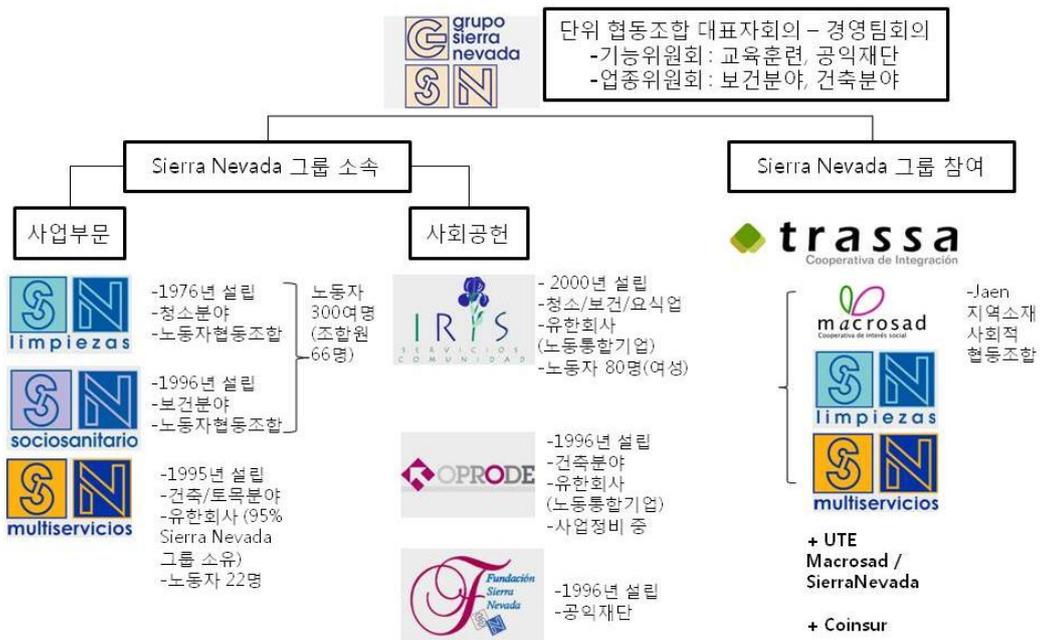
가. 현황

스페인 그라나다에 소재한 Sierra Nevada 그룹은 1976년 민주화와 경제위기 상황에서 5명의 여성이 청소사업을 수행하는 노동자협동조합을 구성하면서 시작되었다. 이후 건축·토목, 보건 분야로 사업을 확대했고, 공익활동을 위한 재단, 조사연구활동, 신규 기술개발 활동 등을 함께 수행하는 그룹으로 발전하였다.

Sierra Nevada 그룹은 사업 부문에 2개의 노동자협동조합(청소분야, 보건분야), 1개의 유한회사(건축분야, Sierra Nevada 그룹이 지분 96% 소유)와 사회공헌 부문에 1개의 공익재단, 2개의 노동통합기업(청소·보건·요식업, 건축)이 소속되어 있다. 또한 Sierra Nevada 그룹은 보다 넓은 지역에서의 효과적인 사업 수행을 위해 인근 하엔 지역에 위치한 Macrosad라는 사회적이니셔티브협동조합과 함께 Trassa라는 2차 협동조합(integration cooperative)과 단기기업결합체(UTE, temporary joint union)를 구성하여 운영하고 있다.

Sierra Nevada 그룹 내부에 현재 고용된 인원은 IRIS에 고용된 취약계층 80명을 포함하여 400여 명이며, 이 중 66명이 조합원이다. 전략적인 부분에 대한 최종적인 의사결정은 조합원들에 의해 이루어진다.

그림 5-1. Sierra Nevada 그룹 조직



나. 활동

Sierra Nevada 그룹은 단위 협동조합 대표자 회의와 주요 실무자들로 구성된 경영팀 회의를 갖추고 있으며, 주제별 위원회로서 교육훈련, 공익재단, 보건분야, 건축분야를 두어 개별 기업들을 넘어서는 조율과 집행구조를 운영하고 있다.

그룹 차원에서 전략적 사업개발과 경영방향 설정을 하게 되며, 구체적인 공동사업으로서 노동통합기업 및 공익재단을 운영하는 ‘사회공헌’과 내부 구성원들을 위한 각종 ‘교육훈련’을 수행한다. 외부 파트너와의 합작기업 및 결합프로젝트를 기획하고, 집행하는 것도 그룹 차원에서 전략적 결정을 통해 이루어진다.

- 사회공헌 - 안달루시아 법에 의해 규정된 노동통합기업은 비영리조직에

의해 주요하게 소유된 기업으로서 취약계층을 최고 3년까지 고용함으로써 노동시장으로 진입할 수 있도록 현장기반 훈련을 제공하는 조직형태이다. Sierra Nevada 그룹은 1995년 안달루시아 지역 최초의 노동통합기업 중 하나인 Oprode를 설립하였고, 이후 취약계층 여성을 주요 대상으로 하는 IRIS를 설립하였다. 공익재단인 Sierra Nevada 재단은 노동통합기업에 대한 운영을 담당하며, 기술적인 부분은 각각 해당 사업부문에서 지원을 한다. Sierra Nevada 재단은 또한 노동통합기업 및 사회적경제 관련 컨설팅을 제공하는 활동을 수행한다.

- 교육훈련 - Sierra Nevada 그룹에서 교육훈련은 매우 중요한 비중을 차지하며, 구성원을 위한 전문교육, 취약계층 노동자를 위한 직업훈련, 새로 고용된 구성원들을 위한 개인역량강화 교육 및 분야별 기능 교육 등 다양한 교육이 그룹 차원에서 진행된다.

다. 자원동원

그룹 운영을 위한 별도의 집행조직과 이를 위한 예산조성은 없으며, 각각의 사업단위들이 기능적인 회의구조를 통해 그룹 운영 전반을 조율하고, 결정하는 방식이다.

제 6 장

유럽 사회적기업 중간지원조직에 대한 이론적 이해

유럽의 사회적기업 중간지원조직들은 기원과 발전과정, 조직형태에서 다양성을 보여주는 동시에 일정한 모델로 수렴되는 경향을 보여준다. 특히 자원동원이라는 측면에서 살펴보면 공공 부문에 속하지 않으면서도 상당한 수준의 공공 부문 자원을 활용하고 있고, 일정한 수준의 유료서비스를 운영함에도 불구하고 이윤극대화 논리에 기울어지지 않으며, 회원제도나 지역사회 네트워크를 통해 시민사회에 뿌리를 둔 자원에 중심을 두고자 노력하는 공통적인 경향이 발견된다.

사회적기업 중간지원조직들이 경향적으로 보여주는 독특한 자원동원구조와 사회적기업 지원을 통해 궁극적으로 지역사회 발전에 기여한다는 사회적 미션은 사회적기업 중간지원조직 스스로가 전형적인 사회적기업의 이론적 모델에 의해 설명될 수 있음을 시사한다.

이 장에서는 사회적기업의 이론적 모델을 통해 사회적기업 중간지원조직을 분석함으로써 사회적기업 중간지원조직들 자체가 전형적인 사회적기업임을 검토하고자 한다. 또한 자원동원을 중심으로 어떻게 사회적기업 중간지원조직이 자원혼합을 바탕으로 한 사회적기업 모델로 수렴되어 왔는지를 살펴보고자 한다.

1. 사회적기업의 이론적 모델

전통적인 사회적경제나 일부 영리기업 및 공공기관들도 공공 부문 및 시장 자원, 시민사회에 기반한 자원을 혼합해서 활용한다는 차원에서 자원혼합(resource mix)을 보여주고 있지만, 사회적기업 현상이 보여주는 특수성은 ‘혼합’ 그 자체를 강조한다는 점에 있다(Campi et al. 2006).

EMES 연구네트워크는 일련의 연구작업을 통해 ‘사회적기업은 최소 3개의 서로 다른 목적을 추구한다’는 가설을 확인한다. 먼저 사회적기업은 공익적인 지향을 가진다는 점에서 ‘사회적 목적’을 가지며, 지속가능한 활동을 위해 기업가적인 역동성⁴⁰을 가진다는 점에서 ‘경제적 목적’을 가진다. 또한 지역사회 신뢰와 협력을 이끌어내는 시민적 성격의 사회적 자본을 만들어내는 ‘사회정치적 목적’을 갖고 있다. 이 세 가지 목적들의 균형을 유지하는 것이 사회적기업 경영의 핵심으로 강조된다(Defourny and Nyssens, 2006).

사회적기업은 세 가지 다른 성격의 목적을 추구하기 위해 서로 다른 성격의 자원을 동원하게 된다. 먼저 지금까지 공공부문의 역할로 여겨졌던 사회적 목적을 사회적기업이 추구하면서 공공부문은 사회적기업이 수행하는 공익적 기능을 다양한 방식으로 보상하게 된다. 지속가능한 활동을 위한 ‘경제적 목적’은 사회적기업의 기업가적 역동성을 바탕으로 서비스와 재화의 판매를 통해 경쟁적인 환경에서 자원을 확보하도록 한다. ‘사회정치적 목적’의 실현은 화폐자원 만으로 얻어지는 것이 아니며 사회적기업을 매개로 지역사회를 변화시킬 수 있게 해주는 시민들의 참여와 실천을 주요한 자원으로 삼게 된다. 사회적기업이 추구하는 세 가지 목적의 균형잡힌 실현은 공공부문, 시장, 시민사회로부터의 다양한 자원이 균형있게 확보됨으로써 이루어지며, 자원동원이 특정한 목적과 관련

40 기업가적 역동성이라 함은 단지 시장에서의 경제활동만을 의미하는 것이 아니며, 적절한 공공정책에 연계된 재원을 만들어내는 것도 사회적기업의 주요한 경제활동으로 간주된다.

한 자원의 확보로 기울어지면 다른 목적들은 상대적으로 간과되게 되면서 결과적으로 사회적기업으로서의 핵심적 기능을 상실할 수 있다.

다중목적과 자원혼합이라는 사회적기업의 특징은 이를 안정적으로 실행할 수 있는 조직구조로서의 다중이해당사자 지배구조에 대한 논의로 연결된다. 다중이해당사자 지배구조는 다양한 목적에 관련된 이해당사자들이 사회적기업이라는 조직구조 내부에서 자신들의 목적을 추구하는 동시에 다른 목적을 추구하는 이해당사자들과 토론과 조율을 함으로써 최적의 균형을 찾는 기제로 작동하는 것을 의미한다(Pestoff, 1998). 또한 다중이해당사자 지배구조는 다양한 자원의 동원을 가능하게 한다는 기능적인 측면에서도 효과적인 수단으로 간주된다. 이러한 다중이해당사자 지배구조가 가능하기 위해서는 지역사회에 이미 형성되어 있는 사회적 자본의 역할이 중요하며, 더 나아가 다중이해당사자 지배구조의 존재와 작동은 그 자체로 해당 지역사회에서 사회적 자본이 확대 재생산되는 공공영역으로서 기능을 하게 된다. 일반화된 신뢰로서 사회적 자본을 만들어내고 확대시키는 사회적기업의 기능은 사회적기업 현상의 가장 핵심적인 성격으로 언급된다(Evers 2001; Laville and Nyssens 2001).

역사적으로 살펴보면 대부분의 초기 사회적기업 이니셔티브들은 사회개혁이라는 중장기적인 목표, 즉 ‘사회정치적 목적’의 궁극적인 우선성을 전제로, 이를 해당시기의 구체적인 사회적 요구에 대응한다는 ‘사회적 목적’과 지속적인 활동의 수행을 위한 도구적 성격으로서의 ‘경제적 목적’을 결합시켜왔음을 관찰할 수 있다.

‘사회정치적 목적’의 우선성을 유지하기 위해서는 사회적기업이 조직 내부화되어 있거나, 조직 외부의 지역사회 네트워크로 존재하는 지역시민사회로부터의 자원과 참여를 기본적인 토대로 삼아야 한다. 이러한 자원은 비록 양적으로는 큰 비중이 아니라 할지라도 전략적인 관점에서 중요성을 부여할 필요가 있다. 지역시민사회의 자원은 반드시 기부나 회비와 같은 화폐자원의 형태일 필요는 없으며, 자원활동이나 네트워크와 같은 비물질적인 형태일 수도 있다. 지역시민사회와의 관계가 약하거나 없는 경우, 사회적기업들은 공공 부문 자원에 종속되어 실질적인 준공공기관으로 역할을 하게 되거나, 시장자원에 종속됨

으로써 영리기업과 차별이 없어지는 퇴행으로 이어질 수 있다. 다중이해당사자 지배구조는 지역시민사회의 네트워크를 조직 내부화함으로써 사회적기업이 지역시민사회의 물질화된 형태로서 위상을 가질 수 있게 해주며, 이런 의미에서 다중이해당사자 지배구조는 지배구조로서의 특성인 동시에 그 자체로서 지역 시민사회로부터의 자원으로서 의미를 가진다고 할 수 있다.

2. 사회적기업 이론적 모델에 따른 사회적기업 중간지원조직 분석

사회적기업 중간지원조직 자체가 사회적기업인지 아닌지에 대해서는 개념정의가 없으나, 1980년대 이후 사회적기업 현상에서 관찰되는 중요한 부분임은 분명하다. 특히, 최근의 수렴 경향을 통해서는 사회적기업 중간지원조직들이 공공연하게 스스로를 사회적기업으로 정의하거나(영국 CDA), 사회적기업들의 조직전략으로 간주되거나(컨소시엄·그룹), 사회적기업들의 네트워크로 인식되는(연합체) 경향을 확인할 수 있다.

사회적기업의 이론적 모델에 비추어 보면, 대부분의 사회적기업 중간지원조직들이 다중목적, 자원혼합, 다중이해당사자 지배구조라는 조직모델로 수렴되고 있다는 점에서 현재 확인되는 사회적기업 중간지원조직들은 그 자체로서 전형적인 사회적기업 현상으로 이해될 수 있다.

다중목적이라는 점에서 보면, 먼저 사회적기업의 설립과 발전을 지원한다는 공익적인 목적을 최우선의 사명으로 삼고 있으며, 지속가능한 활동을 위해 적극적으로 다양한 재원을 확보하고 있고, 서비스를 받는 사회적기업들과 지역사회의 다양한 네트워크를 지지기반으로 삼으면서 더 나아가 이를 활성화시키고자 한다는 점에서 사회적기업의 전형적인 세 가지 목적을 관찰할 수 있다.

자원혼합이라는 점에서 보면 사회적기업 중간지원조직들의 자원은 공공부문의 보조금, 서비스 이용자가 지불하는 서비스 요금, 회원들의 회비 및 시민들의 자원활동 등이 복합적으로 조합되면서 조달됨을 관찰할 수 있다. 특히, 유럽연

합, 중앙정부, 지방정부의 자원은 점점 더 고정적인 보조금 방식이 아닌 사회적 기업 중간지원조직이 제공하는 공익적 서비스 계약 또는 특정한 이슈에 대한 프로젝트 방식으로 조달됨으로써 공공 부문의 보조금과 서비스에 대한 비용 사이의 경계가 모호해지고 있다. 사회적기업 중간지원조직들은 점점 더 공공 부문 자원을 확보하기 위해서도 시장에서의 활동에 버금가는 기업가적 접근을 취해야 한다. 이러한 점에서 공공부문 자원에 관련된 환경은 단순히 정책환경으로만 볼 수 없으며, 정책과 공공자원의 배분이 결합된 일종의 시장이라는 점에서 정책·시장환경이라고 이해하는 것이 적절할 수 있다. 또한 영국의 Cooperative Enterprise Hub의 사례에서 볼 수 있듯이, 전통적인 사회적경제 조직들의 지원이 사회적기업 중간지원조직이 협동조합 창업에 관련하여 제공하는 서비스에 대한 제3자 지불방식으로 이루어지는 바, 이는 시민사회에 기반한 자원인 동시에 배분방식에 있어서는 사회적기업 중간지원조직의 기업가적 접근을 요구하는 특징을 보여준다. 따라서 자원혼합의 조합방식은 단순히 서로 다른 재원의 병렬적 조합으로 이해되기보다는 다양한 재원들이 다양한 전달방식, 특히 사회적기업 주체의 기업가정신이 강하게 요구되는 방식으로 조합되고 있음을 관찰할 수 있다.

다중이해당사자 지배구조는 조직유형에 따라 다양하게 나타날 수 있다. 회원 구조에 바탕을 두고 있는 연합체와 컨소시엄에서는 회원들에 의해 민주적으로 선출된 지배구조가 일반적인 형태이다. 그러나 영국 CDA와 스웨덴 LKU의 경우는 다양한 지배구조를 보여주고 있는데, 일반적으로는 서비스를 제공받은 사회적기업들을 회원으로 하는 구조가 확대되고 있으며, 동시에 지방정부 및 다양한 관련 사회적경제 조직들이 지배구조에 참여하는 형태도 발견된다.

한편 사회적기업 일반과 마찬가지로 사회적기업 중간지원조직들도 지속적인 시장으로부터의 압력과 공공 부문의 영향력에 의해 부정적인 영향을 받게 된다. 특히 사회적기업 중간지원조직이 현장을 잘 모르는 외부자원과 외부정보에 취약한 현장조직들 사이를 매개하는 위치에 있음으로써 발생하는 특수한 문제도 고려할 필요가 있다. 즉, 사회적기업 중간지원조직의 공익적 지향성이 효과적으로 통제되지 못하고, 사익을 추구할 경우 자원제공자와 현장조직 모두를 대

상으로 기회주의적 태도를 보일 수 있으며, 이는 자원배분의 심각한 왜곡과 사회적기업 현상 전반에 대한 부정적 영향을 가져올 수 있다.

또한 사회정치적 목적을 상실한 채 조직생존을 위해 정책·시장환경에 몰입될 경우, 사회적 목적이라는 명분이 자원확보를 위한 수단으로 전락하면서 프로젝트를 위한 프로젝트, 조직보전을 위한 프로젝트를 양산하는 문제를 초래할 수 있으며, 이는 현장의 상황과 거리가 있는 추상적 개념논의를 증폭시키거나 빈번한 정책변화를 야기시킴으로써 결국 사회적기업 현장을 혼란스럽게 만들어 버리는 결과를 가져올 수 있다.

3. 사회적기업 중간지원조직의 자원혼합 경로

다중목적, 자원혼합, 다중이해당사자 지배구조 중 사회적기업으로서의 사회적기업 중간조직의 특징이 어떤 발전경로를 거쳐왔는지를 가장 잘 보여주는 것은 자원혼합의 측면이다.

사회적기업 중간지원조직들은 일련의 발전과정에서 자원혼합으로의 수렴경향을 보여줌에도 불구하고, 그 경로에 있어서는 다양한 양상을 보여준다. 자원혼합이 이루어지게 된 주요 경로들은 다음과 같이 나누어 살펴볼 수 있다.

3.1. 공공 부문 자원의 축소 또는 지원방식 변화

영국 CDA들의 경우, 초기 공공 부문 자원의 투입은 CDA 설립과 운영 그 자체를 위해 이루어졌으며, 그 결과 많은 영국 CDA들은 지방정부로부터의 재원에 상당 부분 의존하였다. 그러나 80년대 후반부터 CDA에 대한 공공 부문의 지원이 중단되거나 대폭 축소되면서, 많은 CDA들이 활동을 중단하거나, 새로운 재원을 확보하는 방향으로 활동방식을 변화시키게 되었다.

그러나 공공 부문의 자원이 일방적으로 축소된 것으로만 볼 수는 없는데, 즉 영국의 일부 지방정부들은 사회적기업 중간지원조직들이 제공하는 공익 서비스에 대한 비용지불의 방식으로 계약을 체결하거나, 각종 프로젝트 방식으로 자원투입을 지속했기 때문이다. 특히, 1990년대 중반 이후 광역단위로 설립된 공기업인 RDA들은 사회적경제 부문을 지역경제의 한 부문으로 간주하고 이를 지원하기 위한 방법으로서 CDA에 대한 지원과 파트너십을 활성화시켰다. 또한 유럽연합 차원에서 수행한 많은 지역개발 관련 프로젝트들은 사회적기업 중간지원조직들에게 새로운 중요한 재원으로 역할을 하게 되었다. 한편 영국의 일부 CDA들은 공식적으로 기업컨설팅 바우처를 수령할 수 있는 자격을 갖추으로써 창업지원을 위한 정부보조금에 간접적으로 접근하고 있다. 따라서 공공 부문 자원의 절대적인 축소에만 주목하기보다는 투입방식이 다양화된 것으로 이해할 필요가 있다. 결과적으로 투입방식의 변화는 공공자원을 투입하면서도, 기업가적인 접근을 통해 능동적으로 활동을 조직하는 조직들만을 걸러내는 제한적인 형태의 시장메커니즘을 작동시킨 것으로 볼 수 있다.

3.2. 공공 부문 자원투입의 제도화

벨기에 사회적경제 컨설팅 조직은 사회적경제 영역에서 오랫동안 자생적으로 발전한 개발·지원 기능에 대해 공공 부문이 사회적 역할을 인정하고, 안정적인 지원을 제도화시킨 사례로 볼 수 있다. 스웨덴 LKU의 경우도 중앙정부와 기존 협동조합 운동진영의 시범사업을 통해 중앙정부의 재정지원 방식을 제도화시킴으로써 LKU들의 활동 토대를 안정적으로 조성해 주었다.

벨기에와 스웨덴의 경우는 경로가 다름에도 불구하고 적정수준의 공공 부문 자원투입을 제도화했고, 그 과정이 공공 부문에 의한 일방적인 정책전달 수단화가 아니라, 당사자인 사회적기업 중간지원조직들 및 사회적경제 조직들의 정치적인 노력으로 이루어졌으며 그 결과 사회적기업 중간지원조직들의 자율성이 침해당하지 않았다는 점에서 주목할 만한 모델이다.

3.3. 현장조직 네트워크 강화

연합체 및 컨소시엄·그룹이 현장조직을 기본적인 토대로 가지는 데 비해, 영국 CDA는 기본적으로 컨설팅 기관의 성격을 가진 독립적인 조직형태이다. 그러나 영국 CDA에서도 공공 부문으로부터의 안정적인 자원투입이 줄어들면서 다양한 방식을 통해 회원조직으로서의 정체성을 강화해시키고자 하는 현상이 관찰된다.

주요하게 서비스를 제공받은 사회적기업들로 구성되는 회원은 낮은 회비를 납부하기 때문에 재정적 기여는 크지 않지만, 잠재적인 서비스 수요층의 충성을 확보하고, 지역사회에 뿌리를 내리고 있음을 정당화시켜줌으로써 다양한 외부 프로젝트를 확보하는 데 이점을 제공한다. 일부 사례에서는 사회적기업 네트워크를 통해 CDA 자체가 해소되는 경우도 관찰되는데, 이는 CDA가 연합체 형태로 진화하는 것으로 해석될 수 있다.

한편 스웨덴 LKU의 경우, 제도설계에서부터 지역사회로부터의 자원조달을 명시함으로써 지역사회의 다양한 조직들을 포괄하는 회원제도를 초기부터 발달시켜왔다.

3.4. 서비스 수익의 주변적인 역할

연합체와 컨소시엄·그룹의 경우에는 유료 서비스를 제공하지 않는 경우가 대부분이지만, 영국 CDA, 스웨덴 LKU 그리고 벨기에 사회적경제 컨설팅 조직은 기본적으로 유료 서비스를 제공하고 있다. 그러나 일부 영국 CDA를 제외하고는 유료서비스를 통한 수입이 주요한 재원으로서는 의미있는 비중을 차지하고 있지 않다. 이는 서비스의 대상이 되는 사회적기업들이나 사회적기업을 기획하는 예비창업자 대부분이 충분한 재정을 갖고 있지 못하기 때문으로 해석할 수 있다.

제 7 장

한국 농촌지역 사회적기업 중간지원조직에의 시사점

1. 유럽 사회적기업 중간지원조직의 특징

1.1. 사회적기업으로서의 사회적기업 중간조직

1980년대 이후 유럽 각국에서의 사회적기업 현상은 기원, 발전과정, 사회적정치적 맥락, 주요 행위자, 공공 부문의 역할 등에서 다양성을 보여주고 있으나, 다른 한편으로는 다양한 현상을 사회적기업이라는 개념으로 이해할 수 있도록 해주는 일종의 수렴현상이 발견된다. 사회적기업 현상에 대한 이론적 시도들을 통해 사회적기업은 다중목적, 자원혼합, 다중이해당사자 지배구조를 특징으로 하는 사회적경제의 새로운 역동성으로 설명된다.

사회적기업 중간지원조직은 사회적기업을 지원하는 역할을 하는 동시에 그 스스로도 일종의 사회적기업으로서 특징을 점차 갖추어왔다. 사회적기업 중간지원조직은 사회적기업의 활성화를 기본적인 사명으로 하면서(사회적 목적), 활동을 안정적으로 지속시키기 위해 다양한 자원을 동원하고(경제적 목적), 이를 통해 궁극적으로 지역사회와 사회적경제의 활성화를 도모한다는 점에서(사회정치적 목적) 다중적인 목적을 가지고 있다. 각각의 목적을 추구하는 과정에서 사회적기업 중간지원조직들은 공공 부문의 자원, 유료서비스 등 시장을 통

한 수입 그리고 구성원들과 지역사회로부터 오는 유형, 무형의 자원을 혼합하여 동원하는 전형적인 자원혼합조직으로서의 특징을 보여준다. 또한 다중목적과 자원혼합의 효과적인 실천을 위해 기본적으로는 민주적이고 참여적인 지배구조를 바탕으로 하며, 많은 경우 다중이해당사자들이 함께 참여하는 운영구조를 갖추고 있다.

사회적기업 중간지원조직이 사회적기업의 기본적인 역동성에 기반하는 것은 사회적기업 현상의 긍정성을 공유한다는 점 이외에도 사회적기업 중간지원조직의 핵심 활동인 사회적기업에 대한 효과적 지원을 위해서도 중요하다.

사회적기업이 단순히 공공 부문, 시장 부문, 시민사회의 병렬적 조합이 아닌, 서로 다른 목적과 원리를 바탕으로 하는 논리들 사이의 균형을 추구한다는 점에서 사회적기업은 매우 복잡한 역동성을 요구하며, 이를 체화한 사회적기업가들의 역할이 중요하다. 사회적기업 중간지원조직이 다양한 기능적 서비스를 통해 사회적기업을 지원하는 것을 넘어서서, 사회적기업의 핵심적인 역동성을 활성화시키기 위해서는 중간지원조직 스스로가 사회적기업의 역동성 위에 근간을 두고 있을 필요가 있다.

사회적기업으로서의 사회적기업 중간지원조직은 양적으로 더 많은 사회적기업 지원만을 중시하거나, 좋은 수익을 가져다줄 수 있는 사회적기업만을 지원하는 편향으로 빠지지 않고, 사회적기업다운 사회적기업을 위한 보다 혁신적인 지원을 가능할 것으로 기대할 수 있다.

1.2. 내부자원 및 지역사회로부터의 자원동원

유럽의 사회적경제·사회적기업 현상이 상대적으로 잘 발달한 이탈리아, 프랑스, 스페인에서는 사회적기업 중간지원조직의 형태로서 연합체와 컨소시엄·그룹이 발달하였음을 관찰할 수 있다.

연합체와 컨소시엄·그룹은 사회적기업 중간지원조직으로서 다음과 같은 장점이 있다.

- 기본적으로 내부자원에 토대를 두어서 안정적인 자원동원이 가능함.
- 지원의 대상이 되는 사회적기업들과 밀접하면서도 안정적인 관계를 유지함.
- 개발·지원 기능을 담당하는 실무진 이외에도 다른 회원 사회적기업들의 자원과 전문성을 동원함.
- 개발기금 등 내부자원에 바탕을 두면서도 유연하게 활용할 수 있는 정책 수단이 있음.
- 기능적인 지원 이외에, 사회적기업들을 대표하여 정책·시장 환경의 개선을 위해 개입할 수 있음.
- 컨소시엄·그룹의 경우, 중간지원조직의 지원이 회원 사회적기업들의 사업적 성과로 직접적으로 연결되기 때문에 지원방식이 매우 효율적으로 조직됨.

컨설팅 기관 형태의 사회적기업 중간지원조직들이 회원제도와 지역사회 네트워크 구축을 주요한 활동영역으로 삼는 것은 이러한 연합체와 컨소시엄·그룹 형태가 갖는 장점을 취하기 위한 것으로 이해될 수 있다.

1.3. 공공부문 자원의 제한적 그러나 안정적 결합

전달방식이 다양함에도 불구하고 유럽의 사회적기업 중간지원조직들은 다양한 공공부문의 자원을 지원받고 있다. 특히 제한적이지만 안정적인 공공 부문 자원의 투입은 사회적기업 중간지원조직들의 독립성과 혁신성을 침해하지 않으면서도 최소한의 안정성을 제공하는 역할을 하고 있는 것으로 보인다.

스웨덴 LKU와 벨기에 사회적경제 컨설팅 기관에 대한 공공 부문의 지원은 자원확보를 위한 자구적인 노력을 전제로 전체 재정의 일정 부분에 대해서만 이루어지고 있다. 공공 부문 지원시스템이 정교하게 제도화됨으로써 사회적기업 중간지원조직들은 자원동원에 대한 안정적 예측을 할 수 있으며, 이를 통해 보다 중장기적인 전략수립이 가능하다.

연합체가 수행하는 개발·지원 기능, 특히 신규 사회적기업 설립에 대한 지원과 교육훈련에 관련한 공공부문의 자원 지원은 연합체들의 자원동원에서 큰 비중을 차지하는 것은 아니지만 회원 사회적기업에 국한되지 않는 서비스를 안정적으로 제공할 수 있도록 한다.

1.4. 지역밀착적 성격

회원 사회적기업을 바탕으로 하는 연합체와 컨소시엄·그룹 이외에 컨설팅 기관 형태의 사회적기업 중간지원조직들도 회원제도 또는 지역네트워크를 통해 지역사회에 밀착하고자 하는 노력을 하고 있다.

영국 CDA와 스웨덴 LKU와 같은 컨설팅 기관 형태의 사회적기업 중간지원 조직에 있어서 지역사회에 기반을 만드는 것은 지원하는 사회적기업들에게 보다 우호적인 환경을 조성하는 일종의 서비스인 동시에 사회적기업 중간지원조직에게 있어서는 물질적, 정서적 자원을 확보하는 과정이다. 또한 사회적기업으로서 사회적 목적과 경제적 목적을 넘어서서 지역사회와 사회일반을 변화시키고자 하는 사회정치적 목적을 수행하는 가장 직접적이고 구체적인 실천이 된다.

일반기업들의 연합체나 컨소시엄·그룹이 영리추구의 극대화라는 이해관계를 중심으로 결속되어 있는 데 비해, 사회적기업의 연합체와 컨소시엄·그룹은 경제적 이해관계뿐만 아니라, 지역사회와 사회일반의 발전을 추구한다는 근본적인 목표를 집합적으로 실현한다는 의미에서 조직된 시민사회로 이해할 수 있다. 또한 사회적기업의 연합체와 컨소시엄·그룹이 발달한 국가들에서는 이들 조직들이 사회적기업을 대표하여 지역의 다른 사회적경제 행위자들과의 네트워크를 구성하는 주체로서 참가하며, 이를 통해 회원 사회적기업들에게 우호적인 제도화된 생태계를 제공하고 있음이 확인된다.

1.5. 사회적기업의 특수성으로서의 사회적 목적 강화

사회적기업 중간지원조직은 사회적기업들의 경제적인 측면에 대한 지원만을 제공하는 것이 아니라, 사회적 목적의 유지와 강화를 위한 지원을 제공한다. 이는 개별 사회적기업의 성공전략으로서 사회적 목적의 유지·강화를 주요한 처방으로 제시하는 측면도 있지만, 다른 한편으로는 사회적 목적성의 강화와 이로부터 이탈하기 쉬운 사회적기업의 기회주의적 행태를 통제함으로써 사회적기업 부문 전반의 사회적 목적과 윤리적 성격을 유지하기 위한 것이다.

이탈리아와 프랑스의 노동자협동조합, 사회적협동조합 연합체들과 같이 국가로부터 협동조합에 대한 지도감독을 위임받은 경우, 개별 협동조합들에 대한 사회적·윤리적 지도를 실질적으로 실행할 수 있다. 한편, 영국 CDA의 경우, 사회적 감사, 사회적가치측정 등 다양한 사회적 성과 측정기법을 전파함으로써 사회적기업들의 사회적 목적 강화를 지원하고 있다.

2. 한국 사회적기업 중간지원조직 활성화를 위한 시사점

한국에서도 이미 다양한 사회적기업 중간지원조직들이 활동하고 있으며, 전체적인 활동의 내용에 있어서는 유럽의 사회적기업 중간지원조직들과 큰 차이가 없다. 다만 공공 부문 주도의 발전전략으로 인해 공공부문의 지원이 주요한 역할을 하고 있다는 점에서 차이를 보여준다. 향후 예상되는 한국 사회적기업 중간지원조직 관련 정책변화과정에서 유럽의 경험으로부터 고려할 수 있는 시사점들은 다음과 같다.

2.1. 중간지원조직에 대한 공공 부문의 지원

중간지원조직에 대한 공공 부문의 지원은 필요하지만, 지원의 규모, 지원의 방식, 지원을 통해 기대하는 중간지원조직의 발전방향에 대한 면밀한 검토가 필요하다. 특히 기본적인 활동을 위해 충분하고 안정적인 자원을 지원하는 동시에 사회적기업 중간지원조직들이 안정적 지원에만 의존하면서 공공부문에 종속되지 않도록 균형을 유지해야 한다.

지원규모에 있어서는 기본적인 최소 활동을 수행할 수 있는 수준을 안정적으로 지원하는 것에서 시작하되, 벨기에 사회적경제 컨설팅 기관의 경우처럼 사업실적에 연계된 추가적인 지원을 고려할 수 있을 것이다.

지원방식에 있어서는 지역사회로부터의 기본재정 조달을 조건으로 중앙정부의 매칭펀드 방식을 채택한 스웨덴의 LKU의 사례를 참고할 수 있다. 이는 사회적기업 중간지원 조직이 우선적으로 지역사회에 뿌리를 내리고 다른 지역사회 주체들과 파트너십을 만드는 것에 주력하도록 만들어 줄 것으로 기대된다.

공공 부문의 영향력이 강한 한국의 상황에서는 공공 부문에 종속되지 않는 대안적인 중간지원조직 모델을 강화시킬 필요가 있는데, 이는 연합체와 컨소시엄·그룹 형태의 활성화를 통해 가능할 수 있다. 따라서 공공 부문의 지원은 점차적으로 연합체 또는 연합체 역할을 하는 컨소시엄·그룹을 강화시키는 방향으로 이루어질 필요가 있다.

2.2. 연합체와 컨소시엄·그룹의 역할 강화

유럽의 경험을 보면 연합체와 컨소시엄·그룹이 사회적기업 중간지원조직의 보다 안정적이고 효과적인 형태로서 기능하고 있는 것으로 볼 수 있다. 한국에서도 주거복지, 청소, 재활용, 간병, 가정관리 등 주요하게 자활지원사업 및 실업극복 관련 민간단체들의 활동을 성장한 업종별 연합체들과 한국대안기업연합회와 같은 사회적기업 연합체가 이미 실질적인 중간지원조직으로서 활동을

하고 있다.

연합체와 컨소시엄·그룹 형태의 중간지원조직 강화를 위해 이들 조직들의 독립성을 훼손하지 않는 범위 안에서 중간지원조직 기능에 대한 공공 부문의 지원을 수행할 수 있다. 벨기에 사회적경제 컨설팅 기관과 같은 방식으로 컨설팅 기관 자체를 지원하는 것이 아닌, 컨설팅 기관 기능을 지원하는 제도를 통해 다양한 형태의 중간지원조직을 육성하는 방식으로 연합체와 컨소시엄·그룹 형태를 강화시킬 수 있을 것이다⁴¹.

유럽의 연합체 형태 사회적기업 중간지원조직에서 주요한 지원 도구로 사용되고 있는 내부 개발기금과 회원 사회적기업에 대한 지도감독 활동을 한국의 연합체에도 적용할 수 있다. 개발기금의 경우, 법제화를 통해 강제하기보다는 공공 부문의 초기기금 지원을 매개로 하여, 회원들의 상호부조 시스템을 구축하도록 독려할 수 있을 것이다. 지도감독 활동의 경우, 연합체가 스스로 채택한 정체성 선언이나 윤리헌장을 회원 사회적기업들이 준수하도록 강제하고 감독하는 활동을 중간지원조직 기능에 대한 공공 부문 지원의 기본 활동으로 명시하는 방식으로 유도할 수 있다.

컨소시엄·그룹의 경우, 효과적으로 작동하기 위해서는 관련 법적 제도가 마련될 필요가 있다. 그러나 컨소시엄·그룹이 단순한 기능적 결합이 아닌 별도의 법적지위로서 기능하기 위해서는, 컨소시엄·그룹을 구성하는 사회적기업들에 대한 별도의 법적지위가 함께 필요하다. 즉, 노동자협동조합이나 사회적협동조합과 같이 ‘협동’의 원칙에 기반한 조직형태에 한정하여, ‘협동’의 원칙이 2차, 3차 수준에서 구현될 수 있는 법적지위로서의 컨소시엄·그룹을 규정할 필요가 있다. 그렇지 않은 경우에는 사회적기업 간 또는 일반기업과의 결합에 있어서의 원칙을 규정하기 어렵고, 이는 결국 자본소유에 비례하는 비대칭적 협력구조, 더 나아가 일반기업에 의한 사회적기업의 하청구조화로 이어질 수 있기 때문이다.

41 참고로 한국의 사회적기업 권역별 지원기관 중 연합체 형태가 운영하는 것은 현재 15개 권역별 지원기관 중 강원도사회적기업협의회 1개소이다(www.socialenterprise.or.kr).

2.3. 사회적기업 중간지원조직의 일탈 방지

한국과 같이 공공 부문이 사회적기업 육성을 주도하고, 시장중심적인 사고가 사회전반에 지배적인 곳에서는 사회적기업이 정부정책의 수단이 되거나, 일반 기업들의 사업확장 수단 또는 기회주의적 행위자들에 의한 공공자원의 약탈로 이어질 가능성이 높으며, 이는 사회적기업 중간지원조직에 있어서도 마찬가지이다.

특히 전형적으로 서비스 수혜자와 서비스비용지불자가 불일치하는 조직형태인 중간지원조직은 정보의 불균형으로 인한 기회주의적 행동의 가능성이 상존한다. 이러한 기회주의적 행동을 최소화시키기 위해서는 비영리적 성격을 분명하게 하는 동시에(Hansmann, 1980), 민주적이고 참여적인 지배구조와 더 나아가 다중이해당사자 지배구조를 통해 정보불균형의 문제를 적극적으로 해소할 필요가 있다(Ben-Ner and Van Hoomissen, 1991).

협동조합 법과 같이 민주적이고 참여적인 지배구조 문제를 분명하게 규정하는 제도가 부재한 상황에서 한국의 사회적기업들은 상대적으로 지배구조 문제에 대해 준비가 되어 있지 않은 것으로 보인다. 이를 보완하기 위해서는 노동자 협동조합과 사회적협동조합과 같은 지배구조 문제를 조직운영의 중심문제로 두는 법적지위가 도입될 필요가 있으며, 법적지위가 없는 상황에서는 표준정관과 연합체 등을 통한 지도감독의 강화를 통해 민주적·참여적 지배구조와 다중이해당사자 지배구조를 개별 사회적기업들이 운영원칙으로 확립할 수 있도록 할 필요가 있다.

2.4. 농촌지역 특성화 사회적기업 중간지원조직

농촌지역은 산업변화와 인구변동으로 인해 새로운 일자리 창출과 공공·사회 서비스에 대한 욕구가 높아지면서 사회적기업에 대한 필요가 증가하고 있다. 이에 따라 농촌지역이라는 특수한 상황에 적합한 사회적기업의 설립과 발전을

지원할 수 있는 사회적기업 중간지원조직이 요구된다. 그러나 농촌지역이라는 특수성이 사회적기업 중간지원조직의 활동이나 운영 자체에서 큰 차이를 만들어내지 않을 것이며, 다만 농촌지역에 적합한 사회적기업 모델의 개발과 전과가 주요하게 구별되는 특수성이 될 것이다.

이를 고려하면, 농촌형 사회적기업 중간지원조직이라는 새로운 조직범주를 만들기보다는, 이미 농촌지역에 자리잡고 있는 사회적기업 중간지원조직들과 농촌지역에 적합한 사회적기업 모델과 정책을 개발하는 특화된 사회적기업 중간지원조직들 사이의 긴밀한 연계를 만들어내는 것이 필요한 것으로 보인다. 이미 사회적기업 특화지원기관 중 농어촌 전문기관으로 한국농어촌공사, (재)지역재단, 완주커뮤니티비즈니스센터 등 3개소가 활동하고 있으며, 시군마다 활동하고 있는 지역자활센터들이 오래전부터 지역특성에 맞는 지원활동을 해오고 있다. 또한 농촌마을개발 관련 사회적기업들도 전문적인 경험을 축적하고 있는 바, 기존 조직들 간의 유기적인 협력을 통해서 농촌지역에 적합한 사회적기업 모델을 구체적으로 지역에서 적용할 수 있는 조건은 갖추어져 있다고 볼 수 있다.

기존 자원들의 네트워킹을 활성화시키기 위해서는 농림수산부 및 행정자치부 등 관련 부처에서 기존 사회적기업 중간지원조직들의 협력을 활성화시키는 것을 목적으로 하는 다양한 프로젝트를 추진함으로써 보다 효과적으로 농촌지역이 필요로 하는 사회적기업을 지원하는 시스템의 구축이 가능할 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

- Artaud, D. 2011. “Ceralep”. in Roelants, B., Pellirossi, V. and Biron, O. *Coopératives; Territoires et Emplois-Vingt expériences de coopératives encrées localement et actives dans l’industrie et les services en Europe*, Brussels: CECOP Publication.
- Ben-Ner, A., and Van Hoomissen, T. 1991. “Nonprofit Organizations in the Mixte Economy: A Demand and Supply Analysis”. *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 62, pp. 519~550.
- Boucquiaux, G., Fici, A. and Roelants, B. 2009. “Comparative table of existing legislation in Europe: on social cooperatives(and equivalent), in Italy, Portugal, Spain, France, Poland and Hungary, on social enterprises(and equivalent), in Belgium, Finland, UK and Italy”, in Roelants, B.(ed.), *Cooperatives and social enterprises - Governance and normative frameworks*, Brussels: CECOP Publication.
- Brown, J. 2003. *Defining social enterprise*. Presented to Small Business and Entrepreneurship Development conference. Surrey University.
- Campi, S., Defourny, J. and Grégoire, O. 2006. “Multiple goals and multiple stakeholders”, in Nyssens, M.(ed.) *Social enterprise*, London: Routledge.
- Corcoran, H. and Wilson, D. 2010. *The Worker Co-operative Movements in Italy, Mondragon and France: Context, Success Factors and Lessons*, Canadian Worker Co-operative Federation.
- Defourny J. and Nyssens, M. 2006. “Defining social enterprise”, in Nyssens, M.(ed.) *Social enterprise*, London: Routledge.
- Espagne, F. 2001. *111 ans d’histoire de la Confédération Générale des Société Coopérative Ouvrière de Production*, Paris: CGSCOP.
- Evers, A. 1995. “Part of the welfare mix: the third sector as an intermediate area”. *Voluntas* 6:2, 159-182.
- _____. 2001. “Social enterprises and social capital”. in Borzaga, C. and Defourny, J.(eds.), *The Emergence of Social Enterprise*, London: Routledge
- Gosling, P. 2003. *Social co-operatives in Italy: Lesson for the UK*, London: Social enterprise London.

- Hansmann, H. 1980. "The Role of Nonprofit Enterprise". *The Yale Law Journal*, 89:5, pp. 835~901.
- Laville, J.-L. and Nyssens, M. 2001. "The social enterprise: Towards a theoretical socio-economic approach, in Borzaga, C. and Defourny, J.(eds.), *The Emergence of Social Enterprise*, London: Routledge.
- Pestoff, V. 1998. *Beyond the Market and State*. Aldershot: Ashgate.
- Soulage, F. 2011. "France: an Endeavor in Enterprise Transformation", in Zevi, A., Zanotti, A., Soulage, F. and Zelaia, A., *Beyond the Crisis: Cooperatives, Work, Finance - Generating Wealth for the Long Term*, Brussels: CECOP Publications.
- Stryjan, Y. 2001. "Sweden-The emergence of work-integration social enterprises", in Borzaga, C. and Defourny, J.(eds.) *The Emergence of Social Enterprise*, London: Routledge.
- _____. 2004. *The Swedish Cooperative Development System: system development and local embeddedness*. presented in ICA Research Committee conference, Valencia/ Segorbe.
- Stryjan, Y. and Wijkström, F. 1998. "Suède: Des agences de développement coopératif pour pallier les failles récentes du système" in Defourny, J., Favreau, L. and Laville, J.-L.(dir.). *Insertion et nouvelle économie sociale-Un bilan international*, Paris: Desclée de Brouwer.
- Taylor, A. 1983. *Worker Co-operatives-How Local Authorities can help*. London: ICOM Co-Publication.
- _____. 1986. *Worker co-operatives & The Social Economy*. Leeds: ICOM.
- Zanotti, A. 2011. "Italy: The Strength of an Inter-Sectoral Network", in Zevi, A., Zanotti, A., Soulage, F. and Zelaia, A., *Beyond the Crisis: Cooperatives, Work, Finance - Generating Wealth for the Long Term*, Brussels: CECOP Publications.
- Zelaia, A. 2011. "Entrepreneurial Cooperation in the Regions", in Zevi, A., Zanotti, A., Soulage, F. and Zelaia, A., *Beyond the Crisis: Cooperatives, Work, Finance - Generating Wealth for the Long Term*, Brussels: CECOP Publications.
- CECOP. 2008. *The financial organisations of the CECOP network*, Brussels: CECOP.
- Coompanion. 2007. *Cooperative Development in Sweden*, Stockholm: Coompanion.
- EQUAL. 2006. *Co-operative development agencies-support for regional support structures, creating jobs and business growth in the social economy*

New sector, 1999~2009, no 35~84.

SAW-B. 2006. 25 ans, Charleroi: SAW-B.

SEL. 2011. Annual Review 2011. London: SEL.

Technologie-Netzwerk Berlin e.V. 2001. Promoting Local Employment in the Third System
-The role of Intermediary Support Structures in Promoting Third System
Employment Activities at Local Level, Berlin: Technologie-Netzwerk Berlin e.V.

The co-operative enterprise hub. 2010. New Pioneers, Manchester: Co-operative Action Ltd.

부 록

1. 영국 CDA 회원 혜택 사례

Community empowerment

- 모든 회원들은 1인1표의 투표권을 가지며, 이사회를 위한 선거에서 투표할 수 있고, 입후보할 수 있다.
- 회원 온라인 포럼 가입을 포함한 회원 혜택이 있다.
- 지원과 정보제공은 회원들에게 회원 온라인 포럼을 통해 무료로 제공된다.
- 특정 프로젝트들에 관련된 회원들은 온라인 포럼에서 무료로 자신들의 별도 게시판을 가질 수 있다.
- 회원들은 Co-operative Admin Solution CIC와 Co-operative Service Solution CIC가 제공하는 서비스 및 급여관리 서비스 등의 유료서비스에 대해 10%의 할인을 받는다.

Elcee

회원들은 아래와 같은 혜택을 받을 수 있다.

- 펀딩 기회, 훈련 프로그램, 다른 회원 소식 등에 대한 정기적인 이메일 소식지
- 사회적기업에 영향을 미치는 새로운 개발프로젝트 및 법률에 대한 정보와 뉴스
- 회원 조직을 다른 조직들에 홍보할 수 있는 기회

- 적절한 주제에 초점을 맞추고, 모범사례, 성공사례, 긍정적·부정적 경험 등을 함께 교류하는 정기적인 네트워크 모임
- 회원 조직의 수요에 맞추어진 훈련 프로그램
- 총회 참석 및 이사회 성원 선출
- 풍부한 정보와 상세한 연락처가 포함되어 있는 웹사이트 인트라넷 이용
- 웹사이트를 회원조직의 홍보와 마케팅을 위해 이용
- 연 4회 발간되는 소식지와 사회적기업·협동조합·지원조직 명부

HCD

회비를 내지 않는 HCD의 회원제도는 총회에 참석하고 투표할 수 있는 권리와 HCD 연간보고서를 제공한다. 총회에 참석한다는 의미는 회원이 회의록과 모든 보고서들을 받게 된다는 것을 의미한다. 총회는 격월로 점심시간을 이용하여 2시간 정도 진행된다. 또한 모든 회원들은 회의실 및 장비 임대 시 할인을 받게 된다.

SEL

SEL이 주관하는 런던 사회적기업네트워크(London Social Enterprise Network, LSEN)는 전세계에서도 가장 활발하고 상업적으로 초점을 맞춘 사회적기업과 사회적기업가들의 네트워크 중 하나이다.

회원들은 실질적으로 사회적이고 상업적인 가치를 가진 서비스와 영국에서 가장 훌륭한 사회적기업가들과의 네트워크 및 배움의 기회를 가질 수 있다.

온라인 무료가입 시에는 다음과 같은 혜택을 받을 수 있다.

- 뉴스, 행사, 사업기회를 제공하는 SEL의 인터넷 소식지 UPDATE

- SEL의 정책로비·자문활동에 참여할 수 있는 기회
연간 80파운드(부가세 별도)를 내는 정회원이 되면 위의 사항 외에 다음과 같은 혜택을 추가로 받을 수 있다.

- 사회적기업 명부를 통해 회원의 비즈니스, 제품 및 서비스를 홍보할 수 있는 기회
- 유명 기업을 포함한 기업들의 기업사회공헌 프로그램에 참여
- 일대일 사업상담 2시간
- 파트너 조직들이 제공하는 할인 또는 무료 제품·서비스 이용

2. 영국 CDA 유료서비스 체계 사례

CAN

CAN의 상담서비스는 단기 서비스(가령, 주1회씩 4주 또는 긴급개입 1일 등), 장기 서비스(정기적인 미팅이나 합의된 일수만큼의 지원을 제공하는 연간 계약) 또는 요청에 의한 수시 서비스로 이루어진다.

상담서비스는 시간 당 50파운드(부가세 별도)이며, 남서부, 남동부, 런던 또는 동잉글랜드에서 이루어질 경우에는 별도의 경비부담이 없으나, 이들 지역 외부에서는 필요에 따라 대중교통 및 숙박에 대한 경비를 청구하게 된다. 이때 상담시간에는 이동을 위해 소요된 시간은 추가시키지 않는다.

훈련프로그램은 1일 500파운드(부가세 별도)이며, 이동에 따른 경비부담은 상담서비스와 같다. 훈련프로그램은 비용의 분담을 위해 여러 단체들이 함께 요청할 수 있다.

Community empowerment

피상담자의 목적이 충분히 분석되면(이는 질문지를 통해 제공되는 무료서비스임) 적절한 컨설턴트가 배지된다. 피상담자의 사전 동의 없이는 어떠한 상담 수수료도 발생하지 않으며, 상담자가 관련 보조금을 받거나 Co-operative Enterprise hub에서 의뢰한 경우에는 상담 수수료가 무료이다.

Guild

Guild는 2011년 8월 Business Link 바우처를 이용할 수 있는 기관으로 인증

되어 있으며, 새로운 비즈니스를 하고자 하는 사람들은 Business Link East e-voucher 시스템을 통해 무료 상담 및 교육을 받을 수 있다. e-voucher 시스템을 이용하기 위해서는 Business Link에 전화를 걸어 초기상담을 진행하면 된다. e-voucher를 발급받게 되면, 피상담자는 Business Link 웹사이트에서 소개된 서비스 중 선택을 할 수 있으며, 바우처를 이용한 후 필요하다면 재발급 받을 수 있다.

Guild는 사회적 영향 측정(Social Impact Measurement) 관련 가이드북과 교육훈련을 제공한다.

- 가이드북은 파일형태는 무료이며, 인쇄본은 5파운드이다.
- 사회적 영향 측정의 배경 및 가이드북 사용방법에 대한 반나절 워크숍은 15명 이상의 참여자가 모집되면 조직될 수 있으며, 가격은 논의 후 정해질 수 있다.
- 반나절 과정의 조직진단 프로그램은 해당 조직이 가지고 있는 정보를 재검토하면서 사회적 영향 측정 프로세스를 수립하며 비용은 이동경비 및 부가세를 제외하고 300파운드이다.
- 조직의 현재 상황에 대한 평가 및 사회적 영향 측정 보고서 작성 서비스를 제공하며 가격은 논의 후 정해질 수 있다.
- 해당 조직의 이용자, 회원, 고객, 기금지원자 등으로부터의 자문을 통한 사회적 영향 측정 작업이 제공될 수 있으며, 가격은 논의 후 정해질 수 있다.
- 고객 및 서비스 이용자, 기타 이해당사자들의 자문을 통해 사회적 가치 측정(Social Return on Investment, SROI) 분석을 제공하며, 가격은 논의 후 정해질 수 있다.
- 또한 사업위탁이나 공공입찰에서 필요한 사회적 영향 측정 보고서의 작성을 지원한다.

SEL

SEL에서는 2011년 가을 현재 아래와 같은 유료훈련 프로그램을 제공하고 있다.

- 사회적기업을 할 준비가 되어있는가?(Are you ready for social enterprise) 75 파운드(부가세 별도)
- 전환: 공공 부문에서 사회적기업의 발전(Transitions: evolving social enterprise in the public sector) 225파운드(부가세 별도)
- 사회적 성과 및 효과 측정 개론(Introduction to social outcomes and impact assessment) 75파운드(부가세 별도)
- 사회적기업 이해하기(Understanding social enterprise) 827 파운드(부가세 별도) 3일 과정

Fruit tree for business

Exeter와 같이 시청의 지원을 받는 곳에서는 몇몇 특정지역에서 무료로 상담을 제공한다. 또한 로컬푸드 분야에서 창업하고자 하는 사회적기업들에 대해서도 무료상담을 제공할 수 있도록 계약되어 있다. 이외의 피상담자들은 필요한 일의 양, 소요시간, 이동경비 여부에 따라 견적을 제시받게 된다.

컨설턴트의 1일 활동은 7.5시간을 의미하며, 이동시간이 합리적인 수준에서 포함된다. 부가세를 별도로 청구하지 않으며, 여행경비는 마일당 45펜스로 계산되며, 이외의 경비는 지출에 따라 청구된다.

3. 벨기에 사회적경제 컨설팅 기관 인증기준 및 절차

2004년 법령에 따라 사회적경제 컨설팅 기관으로 인증을 받으면 왈룬지방정부로부터 일정한 수준의 보조금을 받을 수 있다. 인증을 받기 위해서는 다음의 11가지 기준을 충족해야 한다.

- ① 선행지위로 비영리민간단체, 재단, 사회적목적기업, 전국협동조합평의회 인증 협동조합 또는 관련 정책에 의해 인정된 사회적경제 조직의 지위를 가져야 한다.
- ② 사회적 목적으로서 컨설팅을 받는 조직들의 50% 이상이 시장활동을 하는 사회적 경제 조직들이어야 하며, 이에 대한 사항이 정관에 명시되어야 한다.
- ③ 주사무소가 벨기에 왈룬지방에 소재해야 한다.
- ④ 주요 활동 내용으로 다음의 사항을 수행해야 한다.
 - 사례관리 지원: 사회적경제 기업의 창업지원⁴²(민간단체나 일반기업의 사회적경제 기업으로 전환 포함. 또한 기존 조직내부에 신설 사업부문 등을 통한 신규 일자리 창출도 인정), 창업(또는 전환) 이후 최장 2년까지 사례관리 지원
 - 사업계획을 가진 사람들에 대한 진로상담(적절한 곳으로 의뢰 포함)
 - 전문적인 분야에 관련된 상담 제공
 - 활동에 관련된 정보제공 및 홍보활동
 - 사회적경제 기업들의 재정확보를 위한 지원
 - SOWECSOM(왈룬지역 시장활동 사회적경제 조직 관련 투자공사)과의 협력
- ⑤ 2년의 활동경력에 대한 증명과 시장에서 활동하는 사회적경제 조직에게 4번 조항에서 언급된 서비스를 제공한 5건의 실적이 있어야 한다.

42 고객과 창업계획을 추진했으나 결국 창업에 이르지 못하였다더라도 근거서류에 의해 창업상담으로 실적을 인정받을 수 있다.

- ⑥ 다른 활동과 구분되는 독립적인 회계계정이 있어야 한다.
- ⑦ 회계, 법률, 재무, 행정관리, 인적자원관리 중 최소 3분야의 전문인력을 보유해야 한다.
- ⑧ 매년 3월 31일까지 전년도 상담수혜자 명단, 상담 관련 보고서 및 증빙자료를 제출해야 한다.
- ⑨ 신청단체가 강제조정, 파산 등의 상태가 아니어야 한다.
- ⑩ 신청단체의 이사진과 경영진에 중대한 범죄경력자가 없어야 한다.
- ⑪ 신청단체가 사회보험 및 세금 관련 의무를 충실히 이행했어야 한다.

이상의 11가지 조건을 충족하여 신청서를 월릉지방정부에 제출하면서, 부속 서류로 조직의 정관, 사업계획서, 홍보계획서, 인적자원운용계획서, 향후 4년 동안의 재무계획, 관련 파트너들과의 협약서를 같이 첨부한다. 신청 후 인증위원회에서 심사를 하고 심사결과를 바탕으로 관련 부처에서 인증을 승인하게 된다.

한번 인증이 되면 3년간 유효하고 계속 갱신이 가능하다. 처음으로 인증을 받은 경우에는 첫 1년 동안 임시 인증상태에 있게 되며, 1년 후 문제가 없으면 3년의 인증기간이 정식으로 시작된다.

4. 벨기에 사회적경제 컨설팅 조직 보조금 지원 체계

사회적경제 컨설팅 기관의 재정은 기본적으로 컨설팅을 받는 고객이 지불한 비용으로 충당된다. 그러나 사회적경제 컨설팅 기관으로 인정을 받으면, 사회적경제 발전을 위해 왈룬지방정부가 수행해야 하는 공적지원을 대행하는 것에 대한 비용의 개념으로서 보조금을 받게 된다.

기본적으로 고정된 보조금은 매년 32,000유로가 지원된다. 고정 보조금 이외의 보조금들은 시장활동을 하는 사회적경제 조직들을 대상으로 한 사업실적과 연계되는데 상세한 내용은 아래와 같다.

- ① 먼저 사업계획을 가지고 방문한 대상자들 중 보다 적절한 다른 기관이나 프로그램으로 연계시킨 경우가 30%이면 3,000유로, 50% 이상이면 5,000유로의 추가 보조금이 나온다.
- ② 컨설팅 대상자의 채용확보를 위한 지원활동을 했을 때, 해당 경우가 3건이면 3,000유로, 6건이면 6,000유로, 9건이면 9,000유로의 추가 보조금을 받게 된다.
- ③ 창업, 전환 및 이에 따른 사후관리 상담을 받은 조직이 6개면 6,000유로, 10개면 10,000유로, 15개면 15,000유로의 추가 보조금을 받는다. 사후관리가 2년 동안 가능하기 때문에 한 조직이 두 번에 걸쳐 보조금을 신청할 수 있다.
- ④ 컨설팅을 통해 만들어진 일자리 10개당 1,000유로씩 보조금을 신청할 수 있다.
- ⑤ 기존 사회적 경제 조직이 시장활동에서 어려움을 겪으면서, 이에 대한 컨설팅을 제공하면 한 기업당 최대 40시간, 시간당 60유로까지 보조금을 받을 수 있다.

이상의 보조금들은 중복신청이 가능한데, 예를 들어 어떤 기업이 1) 재정을 확보하는 계획서를 세우면서 2) 창업을 하여 3) 10명을 고용했다면 3가지 사항

에 관련된 보조금을 다 받을 수 있다. 그러나 활동을 많이 한다고 해서 무제한으로 보조금을 받을 수 있는 것이 아니며, 추가적인 보조금은 첫 해에 10,000유로, 둘째 해에 20,000유로, 셋째 해에 30,000유로로 총액의 제한을 받는다. 3년이 지나면 인증이 갱신되면서 다시 1년차 10,000유로, 2년차 20,000유로, 3년차 40,000유로의 최대한도를 인정받게 된다. 보조금은 1년에 5번 나누어 정액으로 수령하게 된다.

5. 창업패키지 사례

5.1. Guild

영국의 CDA인 Guild는 다양한 법적지위(유한회사, 지역사회이해기업, I&PS, 협동조합 및 자선단체)의 사회적기업 설립에 대한 창업패키지 서비스를 제공한다. 이 서비스에는 다음의 사항들이 포함된다. 창업패키지의 요금은 최소 375파운드이다.

- 유한회사가 피상담자의 사업모델에 적합한지에 대한 진단
- 피상담자의 의도를 반영한 정관 등 관련 문서작성
- 디렉터에게 요구되는 재무 관련 사항 정리
- 관련 기관에서 설립등록
- 유한회사 구조를 효과적으로 운영하기 위한 설명노트
- 정관 등 관련 문서 복사

5.2. AGES

벨기에 사회적경제 컨설팅 기관은 사회적기업 창업에 관련된 창업패키지 서비스를 제공한다. 창업패키지는 설립 등록을 지원하는 서비스(200유로 부가세 별도), 연간 단순회계관리 서비스(440유로 부가세 별도), 창업에 필요한 커뮤니케이션 패키지(999유로 부가세 별도)로 구성되어 있으며, 피상담자들은 필요한 서비스를 선택할 수 있다.

① 설립 등록 지원서비스

- 정관작성

- 사업계획의 조정
 - 정관·회의록의 작성 및 수정
 - 관련 서식 작성
 - 회원명부 정리 및 복사
 - 제본형태의 신청서류 제출
- ② 연간 단순회계관리 서비스
- 전화 및 메일을 통한 무제한 상담
 - 단순회계관리 시스템 설치
 - 결산자료 작성을 위한 구좌 정리 및 확인
 - 총회 및 등기소에 제출할 공식 결산자료 작성
- ③ 창업 커뮤니케이션 패키지
- 2시간 상담
 - 로고 및 관련 상징물 제작
 - 웹사이트 제작 및 서버 제공(1년)
 - 명함 250매 제작

연구자료 D333

유럽의 사회적기업 중간지원조직 현황과 시사점

등 록 제6-0007호(1979. 5. 25)
인 쇄 2011. 11.
발 행 2011. 11.
발행인 이 동 필
발행처 한국농촌경제연구원
130-710 서울특별시 동대문구 회기로 119-1
02-3299-4000 <http://www.krei.re.kr>
인 쇄 (주)문원사
02-739-3911~5 munwonsa@hanmail.net

ISBN: 978-89-6013-348-8 93520

- 이 책에 실린 내용은 한국농촌경제연구원의 공식 견해와 반드시 일치하는 것은 아닙니다.
 - 이 책에 실린 내용은 출처를 명시하면 자유롭게 인용할 수 있습니다. 무단 전재하거나 복사하면 법에 저촉됩니다.
-