



모두가
함께하는
그 행복 공동체

모두가
함께하는
그 행복동그방

2016 협동조합사례집

Contents

모두가 하나되는 행복동행

2016 협동조합사례집

Part 01

공생발전으로
하나 되다

앙코르브라보노협동조합	06
인천서점협동조합	16
부산신발소공인협동조합	26
황성한우협동조합	36
옥천살림협동조합	46

Part 02

밝은 세상을 위해
하나 되다

한국주거복지 사회적협동조합	58
회현마을공동체 회현당 사회적협동조합	68
삼각산고등학교 사회적협동조합	78
꿈고래놀이터부모협동조합	88
사회적협동조합 희망나래	98
사회적협동조합 품앗이마을	108

Part 03

스스로 고용되어
하나 되다

한국유지보수협동조합	120
더함플러스협동조합	130
링크이주민통번역협동조합	140
티치포울산 사회적협동조합	150
협동조합공연제작소마당	160

Part 04

젊은 열정으로
하나 되다

두루바른 사회적협동조합	172
온누리국악예술인협동조합	182
한스케어스쿨협동조합	192
충남문화예술협동조합	202

Part 05

부 록

협동조합 정의	214
협동조합 7대 원칙	215
협동조합과 다른 조직과의 비교	216
협동조합 설립 절차	218



1

PART

모두가 하나되는 행복동행
2016 협동조합사례집

공생발전으로 하나 되다

- 01 양코르브라보노협동조합
- 02 인천서점협동조합
- 03 부산신발소공인협동조합
- 04 황성한우협동조합
- 05 옥천살림협동조합



협동조합이야기 01

앙코르 시니어 라이프,
시니어들을 응원하는
전문 시니어들의 모임

앙코르브라보노협동조합



노장들의 빛나던 그 시절, 앙코르!



몇 년 전 개봉한 영화 「인턴」은 수십년 직장생활 후 은퇴한 70대 시니어 인턴 벤(로버트 드 니로)이 창업 1년 반 만에 성공했지만, 회사와 가정생활 모두 힘든 시기를 겪는 30대 여성 CEO 줄스(앤 해서웨이)에게 든든한 친구가 되어주는 이야기이다. 이 영화는 은퇴한 중장년을 재조명하고, 중장년 퇴직자의 역할에 대해 다시 한 번 생각하는 기회를 제공했다. 한국에서도 주인공 벤처럼 멋진 제2의 인생을 기대하는 많은 시니어들이 있지만 현실은 녹록치 않다. 하지만 같은 고민을 가진 시니어들이 모여 새로운 방법을 모색하고 있다. 협동조합을 통해 제2의 인생을 멋지게 준비하는 앙코르브라보노협동조합(이하 앙코르브라보노)을 만나보자.

앙코르 커리어 제공이라는 목표로 뭉친 앙코르브라보노

통계청의 경제활동인구조사(2016년 5월 기준)에 따르면 우리나라 고령층(55~79세) 인구는 전체 인구의 28.6%인 1239만 7000명으로 나타났다. 고령층이 주된 일자리를 그만둘 당시 평균연령은 만 49.1세에 불과하고, 이들 중 절반인 50.2%만이 재취업에 성공해 현재 일자리를 가진 것으로 집계됐다고 한다. 고령층 인구 가운데 61.2%는 장래에 일하기를 원하는 것으로 나타났는데, 그렇다면 재취업에 성공하지 못한 나머지 절반은 어디에 기대야할까.

앙코르브라보노는 베이비붐 세대의 퇴직이 본격화됨에 따라 중장년층이 직면한 문제를 스스로 해결할 수 있도록 돕고자 설립했다. 2014년 7월 사회연대는 행에서 주최하는 전직전문가 육성 사업(KDB 시니어브리지 아카데미) 수료생이 모여 다양한 분야의 전문가들이 스스로 사회적 이슈도 해결하고, 인생 후반기에 삶의 의미도 찾고자 모임을 만들었다. 그래서 조합원들도 자동차 부품회사 지사장, 섬유회사 대표, 외국계 은행 지점장, 경영컨설턴트 등으로 다양하게 구성되어 있다.

조합원들은 “인정받을 수 있는 아름다운 어른이 되자”는 목표를 가지고 조합을 설립했기 때문에 수익보다 사회적 가치를 우선하고 있으며, 이러한 조합의 설립 취지 때문에 신규 조합원의 가입기준도 엄격하다. 3개월간의 인턴십을 통해



가입을 희망하는 조합원이 조합의 뜻과 어울리는 사람인지 면밀히 관찰한 후 가입여부를 결정한다. 설립 초반에는 이념과 목표를 같이 하지 못하는 조합원이 가입해서 조합 운영에 애를 먹기도 했지만, 3개월 인턴십 제도를 도입한 덕분에 목적이 다른 조합원으로 인한 갈등을 최소화 할 수 있었다.

조합 설립을 위해 1년여 간 준비

KDB 시니어브리지 아카데미 7기 수료생 중 6명이 모여 같은 처지의 은퇴한 시니어들에게 보람되고 의미 있는 양코르커리어를 찾아 갈 수 있도록 콘텐츠를 만들고자 모임을 시작하였으며, 각 분야별 전문가와 논의를 하면서 사업 모델을 구체화했다. 전직전문가 육성 과정 수료 후, 조합원들은 협동조합을 설립하기 위한 교육을 받으면서 현직 경험을 활용하면 양코르커리어 모델을 수립할 수 있을 것이라는 믿음을 가지고 약 1년간 준비했다. 설립동지의 6명은 1년 동안 매주 수요일 저녁 6시부터 3~4시간씩 정기 모임을 가지면서 은퇴자 전직 관련 콘텐츠를 구상하였고, 협동조합 설립에 대한 교육, 사업모델 수립 및 검증, 전문가 조인 등을 거쳐 2015년 협동조합을 설립했다.

조합원들은 우선 시니어를 위한 사회 공헌 활동이 필요하다는 데 뜻을 모으고, 비즈니스 모델을 경영컨설팅과 전직 지원으로 결정했다. 그리고 비즈니스 모델을 검증할 수 있는 방안을 고민하던 중 사회연대은행의 '시니어 협동조합 창업'을 위한 아이디어 공모전에 응모해 선정되었으며, 공모전을 통해 받은 상금 1500만 원을 설립 초기 운영자금으로 활용했다.

양코르 펠로우십

– 은퇴자와 비영리단체를 '펠로우십'으로 연계하여, 비영리단체가 정식고용은 아니지만 전문성을 요하는 분야에서 유급으로 은퇴자를 채용하는 것을 의미

Encore.org.에서는 지식과 경험을 발휘할 수 일을 희망하는 은퇴자에 대해 펠로우십을 소개하는 '양코르 펠로우십 프로그램'을 2009년부터 실시하고 있음

양코르 펠로우십과 양코르 전직 지원 전문가 양성 사업

양코르브라보노의 주 사업으로는 양코르 펠로우십, 양코르 전직 지원 전문가 양성, 양코르 커리어 수요모델 발굴과 양코르 커리어 전환을 지원하는 온/오프 플랫폼 구축 등이 있다. 또 민간 전직지원회사와 달리 양코르 커리어 희망자를 대상으로 사회적경제 관련 기업에 인턴십을 연계하고 있다. 양코르브라보노에서 제공하는 양코르 펠로우십 교육은 커리어 전환을 위한 상담부터, 양코르 커리어로의 전환 실무 과정, 현장 맞춤 심화 교육 등 기본에서 심화단계까지 진행되는데, 교육 이후에는 인턴십 매칭과 창업 인큐베이팅 과정을 지원한다.

“양코르브라보노에서는 많은 교육을 진행하고 있어요. 이러한 교육과 콘텐츠는 설계과정에서 퇴직을 경험한 시니어들이 직접 참여한다는 것이 특징이자 강점입니다. 상업적인 교육과 창업 베이스보다는 진정성을 가지고 시니어들을 접하며, 경험을 통해 교육콘텐츠와 서비스를 만든다는 것이 다른 곳들과 차별되는 장점이지요.”

실제로 민간기업에서 하는 전직 지원의 경우 생계형 일자리로의 재취업에 포



커스를 둘 수 밖에 없는 것이 현실이다. 양코르브라보노의 경우 생계형 일자리가 아닌 혼합형 일자리를 타깃으로 사회경제 영역으로 제2의 커리어를 찾을 수 있도록 돕는다.

양코르브라보노는 역량과 전문성을 갖춘 은퇴자에게는 양코르 커리어의 전직 또는 전직 지원 전문가 교육, 사회적경제 기관에는 인재, 기업 및 정부·지자체에는 실제적 전직 프로그램을 제공하고 있다.

공공과 사회적영역에서 활발한 강사 활동

현재 **양코르브라보노**는 서울특별시, 서울특별시동부여성발전센터, 사회연대는 행, 한국사회적기업진흥원, (사)한국마이크로 크레딧 신나는조합 등 7개 기관의 은퇴 전문가 관련 사업에 강사로 참여하고 있다. 또한 (사)한국마이크로 크레딧 신나는 조합과 함께 2015년, 2016년 2년 간 사회적기업과 협동조합 실태 조사를 위한 모니터링을 시행했고, 사회적기업 및 협동조합의 인턴십 연계 가능 사업을 조사했다.

특히 (사)한국마이크로크레딧 신나는조합과 한화생명의 '시니어 혁신 사회적기업가 육성 사업'을 통해 양코르 펠로우십 모델을 실제로 수행해서 취업팀의 취업역량 강화 교육, 기업동행 인터뷰 매칭관리, 상담 등 인턴십 사후 관리 역할을 담당했다. 2015년 본 과정의 인턴십 교육생 13명 중 인턴 희망자는 7명이었고, 이 중 6명이 인턴을 성공적으로 수료했다. 2016년에는 교육생 25명 중 18명이 인턴을 희망하였고, 16명이 인턴과정을 성공적으로 수료하였다. 그리고 그 중 7명은 재취업으로 연결되어 현재 근무하고 있다.

매출도 꾸준히 증가하고 있는 추세이다. 설립 첫 해인 2015년 3개 기관과의 계약을 통해 약 400만 원의 매출을 달성했으나, 2016년에는 7개 기관의 8개 프로그램에 강사로 참여해 약 1억 원의 매출을 달성할 것으로 예상된다.

또한 장년 고용서비스 강화에 따라 현재 사업영역을 공공기관 위주에서 민간 기업으로 확대하고, 서울시 뿐만 아니라 전국으로 확대할 계획이다. 그리고 양코르 커리어 성공사례를 확산하고, 민간 기업고객을 대상으로 파일럿 프로그램을 실시하여 사회적 경제 기업에 보다 많은 인력을 연결할 수 있도록 적극 홍보할 예정이다.

“공공과 사회 영역을 넘어 민간 영역으로 사업을 확대할 예정입니다. 2018년 이후에는 한국형 양코르 커리어 플랫폼 및 소셜 프랜차이즈 사업을 실시해 사회적으로 의미가 있는 비즈니스 모델을 개발할 예정이며, 이 사업이 사회적 경제영역으로 확산되면 매출 신장도 충분히 가능하다고 예상됩니다.”

양코르 커리어 제공으로 사회적문제 해결

‘중장년에 인턴이라니’ 오랜 직장 생활에서 퇴직한 이후 새로운 커리어를 갖는다는 현실에 중장년 스스로 의문을 가지는 경우가 많다. 그러나 고령화 사회에서 전문 인력인 중장년들에게 새로운 커리어를 제공한다는 것은 베이비부머 세대의 경제적 문제와 일자리 불균형이라는 사회적 문제 해결의 해답이 될 수 있다.

양코르브라보노는 지금처럼 전직지원사업을 통해 베이비부머 세대의 은퇴 후 인생을 재설계해 빈곤층 전락을 예방하고 노인 빈곤문제 완화에 기여할 수 있을 것으로 기대하고 있다. 또 고용 여력과 환경이 취약한 사회적경제 기관에 전문성과 역량을 보유한 중장년 전문 인력의 경험과 노하우를 저렴한 비용으로 제공해서 인력난도 해소하고, 사회적 경제 발전에 기여할 수 있도록 지원할 계획이다.

“이제는 100세 시대입니다. 은퇴 후 아직도 인생이 수 십 년 남은 시니어들에게 지금은 인생의 끝자락이 아니라 새로운 절정기라고 말하고 싶습니다. 그 어느 세대보다 열심히 일했고, 기술과 경험을 보유한 현재의 장년 세대들은 사회의 문제가 아니라 다시 사회를 이끌어갈 원동력이라는 것을 보여줄 수 있도록 노력하는 **양코르브라보노**가 되겠습니다.”

스스로 협력하여 장년과 사회 모두의 진정한 공유가치를 창출하겠다는 **양코르브라보노**의 미래가 기대된다.

장년 고용서비스 강화 방안

- 정부는 ‘장년 고용서비스 강화 방안’을 마련하여 장년 고용서비스 실태를 점검하고 부족한 부분을 확대, 보완하여 4차 산업혁명, 상시 구조조정 등 노동시장 변화 과정에서 장년이 소외되지 않도록 노력하고 있음
- 이에 따라 장년이 경력설계서비스를 최소 3회 이상 받을 수 있도록 확대하고, 지원대상을 재직자에서 구직자까지 확대하여 취업을 희망하는 장년이 모두 혜택을 받을 수 있도록 지원 강화
- 서비스 제공기관도 종전의 중장년일자리희망센터 뿐만 아니라 민간훈련기관까지 다각화하여 사업주가 민간위탁을 통해 소속 근로자에게 서비스를 제공하는 경우에도 훈련비를 지원할 수 있도록 확대할 예정
- 따라서 2016년 공공서비스를 통해 1만여 명이 생애경력설계 서비스를 이용하였으나, 2017년에는 공공서비스 이용자 수가 2만여 명으로 확대되고, 사업주가 제공 서비스 이용자까지 추가되어 이용자는 추가로 확대될 것으로 전망
- 또한 ‘고용상 연령차별금지 및 고령자고용촉진에 관한 법률’을 개정하여 300인 이상의 기업에 대해서는 퇴직 예정자 대상 재취업 역량강화 서비스를 의무화할 예정임

앙코르브라보노협동조합 한 눈에 보기

1. 일반정보

			
조합명	주 소	전 화	홈페이지 / 이메일
앙코르브라보노협동조합	서울 은평구 통일로 684번지 1동 502호	02-6010-6606	www.encorebravono.com cyshin@gmail.com

2. 연 혁



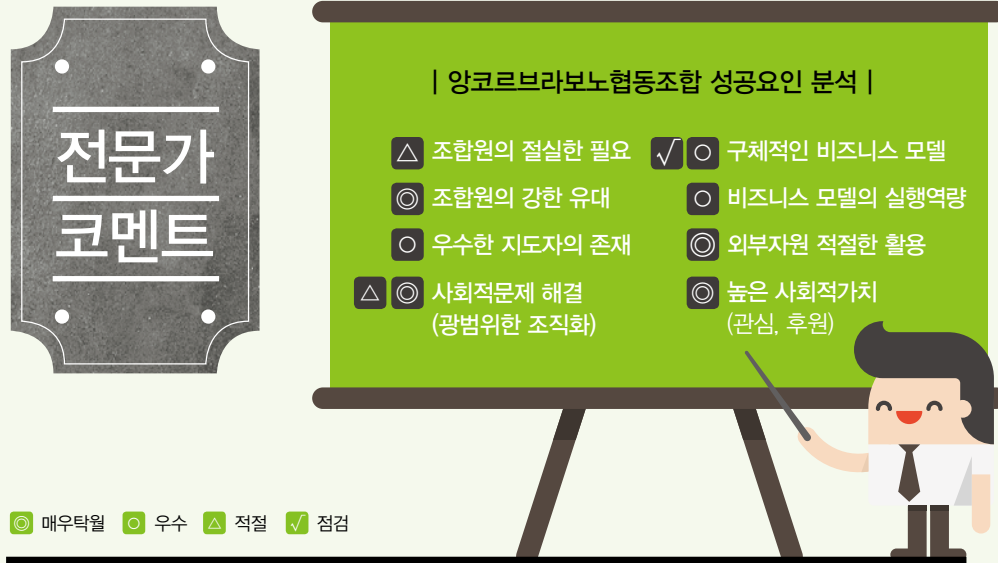
3. 조합소개



앙코르브라보노협동조합은 중장년의 역량과 경험을 활용하고 지속적인 수입 뿐만 아니라 개인적인 의미의 성취, 사회적인 가치와 영향을 추구하는 앙코르 커리어를 제공하는 것을 미션으로 한다.

4. 숫자로 보는 앙코르브라보노협동조합

	2015.10.13 사업개시일		11 조합원 수
	50,000,000 출자금		100,000,000 매출액
			2 근로자 수



◎ 매우탁월 ○ 우수 ▲ 적절 ✓ 점점



● 앙코르브라보노협동조합(이하 앙코르브라보노)은 2015년 10월 활동을 시작해 만 2년이 되었다. 앙코르브라보노는 다양한 공모사업이나 중간지원기관의 사업과 연계한 앙코르커리어교육을 진행해 사회적경제 영역에서 명성을 얻어가고 있다.

앙코르브라보노는 베이비부머 세대의 퇴직이 본격화되고 있는 것에 주목했다. 노후준비 없이 퇴직을 맞는 이들이 많기 때문이다. 앙코르브라보노는 이에 따른 고령자 문제가 사회적문제로 대두될 것으로 예측했다. 그래서 이를 대비하기 위한 서비스 수요도 많아질 것이라는 점에 착안해 다양한 중간지원기관과 공동사업을 수행하게 된 것이다.

타 퇴직자 교육기관과 다른 앙코르브라보노의 특징은 다음과 같다. 첫째, 은퇴한 시니어의 역량을 사회적경제조직 등에서 다시 발휘할 수 있도록 함으로써 사회적으로 의미있는 전직이 되도록 유도하는 것을 미션으로 설정했다. 둘째, 조합원들도 사회에 기여하는 차원에서 조합을 운영하고 있다는 것이다. 즉 앙코르브라보노 조합원은 사회적필요를 충족시키기 위한 자원봉사적 성격과 새로운 전직의 모델을 만들기 위한 조합 직원이라는 성격을 동시에 지니고 있다. 이러한 자원봉사적 성격으로 인해 직원들은 협동조합에 바라는 금전적 기대 정도가 낮다. 또한 조합원들은 2014년 시니어교육을 통해 만나 매주 1회 회의

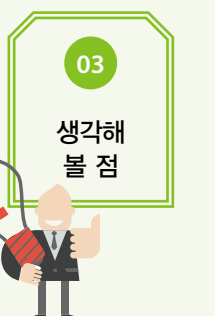
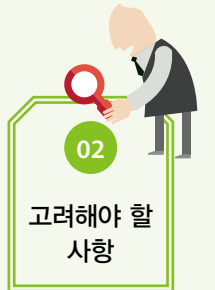
를 통해 콘텐츠를 생산하는 등 협동조합 운영 전 조합원 유대를 다지는 활동을 전개했다. 이런 요인으로 인해 앙코르브라보노는 직원협동조합에서 자주 나타나는 초기의 갈등이 거의 나타나지 않았다.

시니어 전직 서비스 제공을 위한 직원협동조합인 앙코르브라보노는 광범위한 조직원 구성은 어렵지만, 타깃으로 한 고객은 많다. 2017년부터 제도 변화로 인해 300인 이상의 회사는 전직 교육이 의무화된다. 새로운 시장이 열리는 것이다. 2016년까지는 공적기관의 사업에 기대는 불안정한 비즈니스 모델을 가지고 있었다. 하지만 2017년 이후에는 앙코르브라보노의 영업 성과에 따라 크게 확대된 안정적인 민간시장에서 비즈니스 모델을 확보할 수 있어 성장을 기대할 수 있다.

앙코르브라보노 사업 모델의 장점은 전직을 통한 시니어의 활력 증진과 함께 전문인력이 부족한 사회적경제조직에 전문가를 결합시켜 사회적경제의 활성화를 꾀하는 등 사회적가치를 창출할 수 있도록 설계한 점이다. 또 펠로우십이라는 시니어 인턴 제도를 교육프로그램과 결합시키고 시니어 전문인력에 대한 상호 간의 매칭을 직접 관리해 성공률을 높인 것도 좋은 사업아이디어라고 할 수 있다.

● 앙코르브라보노가 발전하기 위해서는 민간 전직 교육을 통해 매출을 발생시켜야 한다. 이 때문에 앙코르브라보노의 취지에 맞는 기업군이 있는지 점검이 필요하다. 일반적으로 사회적경제조직을 지원할 수 있는 전문역량을 가지고 있으면서 사회적경제조직의 조직 문화에 적응하기 위해서는 공공적 인식과 경제적 여유가 있어야 한다. 이런 시니어가 많은 기업을 제대로 파악해야 앙코르브라보노의 매칭 성공률을 높이고 민간 전직 교육의 효과를 높일 수 있다.

● 시니어 관련 전직 교육이나 서비스는 앞으로 지속적으로 확대되고 발전될 전망이다. 시니어 문제는 개인의 문제만이 아니라 지역사회의 불균형 발전이나 소득 격차, 정보서비스의 활용 능력 격차 등 구조적인 문제들과도 연결되어 있다. 이를 해결하기 위해 기존의 협동조합이나 사회적경제조직들도 시니어 시장에 뛰어들어 많은 노력을 기울이고 있다. 하지만 큰 성과를 내지 못하고 있는 실정이다. 이런 상황에서 협동조합이나 사회적경제조직이 네트워크를 만들어 함께 대응한다면 큰 시너지 효과를 낼 수 있을 것으로 기대된다.





인천 지역서점의
자생력 키우는 '희망의 빛'

인천서점협동조합



시간의 겹이 쌓인 곳, 동네서점 살리기 운동



어느 순간 마을에서 동네서점이 사라지기 시작했다. 반경 5km내의 동네서점을 고사시키는 대형서점의 확산, 상대적으로 불리한 출판사와의 협상력, 온라인 구매 고객의 증가 등으로 동네서점이 경영 위기에 직면하고 있는 것이다.

인천 역시 한 때 400개소였던 동네서점이 2016년에는 60개소로 감소했다. 그래서 동네서점의 경쟁력을 제고하고, 판로를 모색하기 위해 인천지역의 동네서점들이 뭉쳤다.

동네서점들의 사랑을 받고 있는 인천서점협동조합(이하 인천서점)의 이야기를 들어봤다.



인천이라는 지역을 매개로 모이다

인천서점은 지역 서점들의 경영난을 스스로 해결하고자 '우리도 한번 해보자'는 각오로 인천지역 서점이 모여 설립한 협동조합이다. 과거 도서정가제 시행 이전 터무니 없이 낮은 마진율로 경영난을 겪으면서 고통을 겪던 서점들이 2015년 도서정가제 시행 이후 재도약의 기회로 삼을 수 있을 거라는 생각도 한몫했다. 설립 당시에는 인천 지역 14개 서점이 이사로 등기되었는데, 현재는 인천 지역 전체 60곳의 서점이 조합에 가입되어 있다. 안타까운 점은 경영난으로 동네서점이 감소함에 따라 조합원 수 역시 2015년 68명에서 2016년 60명으로 감소했다. 다만 이전에는 동네서점의 경영이 어려운 탓에 어려움을 토로하기 위해 찾아오는 조합원들이 많았다. 그러나 이제는 서점을 살리기 위해 스스로 움직이며 배우기 위한 발걸음이 늘어났다.

"실제 인천에서 서점을 운영하는 곳은 60곳 밖에 되지 않습니다. 그만큼 동네서점이 힘들다는 이야기죠. **인천서점**은 이런 동네서점들을 살리는데 사업을 집중하고 있습니다. 다행히 조합원들도 인천 지역 서점 각각의 대표로서 자주적인 의식이 생겨 서점을 위한 의견들을 많이 내고 있습니다."

인천서점은 6개월 만에 약 6억 원의 매출을 기록했고, 올해는 27억 원의 매출을 기록할 정도로 폭풍 성장하고 있다. 이러한 급격한 성장세에는 인천 지역



곳곳의 관공서와 도서관 납품 계약을 성사하기 위해 발로 뛰고 있는 문인홍 이사장과 이사들의 노력이 숨어 있다.

직접 발로 뛰며 만든 수십억 매출

일반적으로 관공서와 도서관은 입찰을 통해 책을 구매하며, 인천의 경우 연간 약 80억 원의 도서를 구입하고 있다. **인천서점**은 대형서점과 온라인 서점에 고객을 뺏긴 동네서점이 도서정가제 이후 가격경쟁력을 갖추고 있다는 점을 활용하여, 지역의 관공서와 도서관에 동네서점 이용을 적극 홍보하고 있다. 적극적으로 설득한 결과 **인천서점** 뿐만 아니라 동네서점 역시 인천 지역 내 관공서 및 학교, 도서관 등의 입찰 사업에 적극적으로 참여하고 있으며, 소매 외 수입원을 확보하여 서점 경영을 안정화 하고 있다.

이러한 과정을 통해 계약을 체결한 **인천서점**은 지역 내 총판이나 도매를 통해 책을 구입하고 있으며, 15%의 수익 중 10%는 인천 지역 사회서비스로 기부, 환원하고 5%는 지역서점 영업이익으로 돌아간다. 또한 조합원인 동네서점이 계약을 체결한 경우 **인천서점**이 고용한 사서를 통해 MARC작업, DLS작업, 도서분류 등 납품 작업을 대행하고 있다. 이러한 작업을 통해 권 당 약 500~700원의 수입을 얻고 있으며, 이를 **인천서점**의 운영비로 이용하고 있다.

“지금까지는 관공서 도서관이나 구립 도서관에 지역 서점이 아닌 대형 서점이

나 유통사들이 납품을 해왔습니다. 도서정가제 이후 책의 판매가격이 동일한 상황에서 동네서점이 책을 납품하지 못할 이유가 없다는 생각이 이 사업의 시작이었습니다. 이러한 점을 강조하자 관공서도 알아주기 시작했고, 동네서점도 책을 납품할 수 있게 되었습니다.”

이러한 노력의 결실로, 2015년 매출 6억 원, 2016년에는 27억 원을 기록할 것으로 예상된다.

물론 단기간에 급격한 매출 성장을 이뤄내는 것은 쉽지 않았다. 특히 문인홍 이사장은 조합 설립 초기부터 약 1년여 간 자정이 넘어 퇴근하고, 7개월 간 영업을 뛰느라 자동차를 4만km 이상 운행하기도 했다. 주행거리가 7개월 간 4만km를 기록한 것은 한시도 쉬지 않고 달리는 택시와 비견할 수 있다. 급격하게 성장한 매출 뒤에는 고생도 많았다.

“관공서나 도서관들이 동네서점 살리기에 공감은 해주셨지만 기존에 도서를 납품하던 곳들과 관계를 끊기는 쉽지 않은 것 같았습니다. 그래서 동네서점이 납품 계약을 체결하기까지 어려움이 많았습니다. 특히 몇몇 관공서나 도서관은 동네서점이 도서 납품 입찰에 참가하지 못하도록 자격 요건을 강화하기도 해 힘들었던 적도 있었습니다. 그래서 직접 몇 날 며칠을 방문해 설득하기도 했었지요.”

교육과 홍보로 인천서점에 대한 신뢰를 쌓다

인천서점은 동네서점이 지역에서 대규모 도서 납품 계약을 체결할 수 있는 환경을 만들기 위해 조합원 교육도 진행하고 있다. 지역 도서 납품 입찰에 참가할 수 있도록 기본적인 컴퓨터 교육부터, 지역에 있는 학교와 수의 계약을 체결할 수 있는 노하우도 전수했다. 그래서 동네서점이 지역 주민들에게 책을 판매해서 얻는 매출 뿐만 아니라 대규모 납품 계약을 스스로 체결해 매출을 확대할 수 있도록 지원하고 있다.

인천서점은 매출 수익의 30%를 동네서점에 환원하고 있는데, 덕분에 동네서점들은 기존에 없었던 추가적인 수익을 얻고 있다. 또한 2015년에는 조합의 수익을 활용해서 동네서점들의 경영을 지원하고, **인천서점**을 홍보하기 위해 동네서점들이 책 판매 시 사용할 수 있는 봉투를 제작 및 배포했다.

그리고 **인천서점**의 장기적인 성장으로 위해 조합을 홍보하고, 동네서점의 이미지를 개선하기 위한 지역 활동과 도서 기증 사업을 추진 중이다. 그래서 2016년 약 8000여 권의 도서를 인천 지역 도서관, 학교, 센터, 협회 등에 기증했다. 2016년에는 인천대학교와 함께 '2016 인천 에크리 경연대회'를 개최하고 미추홀도서관, 도서관발전진흥원과 함께 '미추홀북 선포식 및 인천사랑 책사랑' 행사 등을 통해 조합을 알리고 동네서점과 **인천서점**의 위상을 높이고 있다.



인천 지역 대표할 대형 서점 만들기

인천서점은 현재 지역 관공서나 도서관에 납품하는 수준에서 앞으로는 인천 소재 학교에 도서를 납품하겠다는 계획을 세우고 있다.

“동네서점에는 불이익이 참 많습니다. 온라인이나 대형 서점과의 공급가 차이도 있고, 작은 서점에는 책 공급이 지연되는 문제도 있습니다. 이러한 문제들은 동네서점이 힘이 없기 때문이죠. 늘 안타깝습니다.”

인천서점은 동네서점의 힘을 합쳐 동네서점에 대한 우호적인 분위기를 조성하고, 개별 조합원들의 자생력을 키우겠다는 목표를 갖고 있다. 때문에 5년 후에는 사유지를 장기 임대해 대형 서점보다 큰 규모의 공동 대형 서점을 만들겠다는 꿈을 꾸고 있다. 이를 대형 창고 매장 개념으로 활용하여 많은 책을 구비할 수 없는 동네서점들이 책을 찾는 고객들에게 언제든지 원하는 책을 제공할 수 있는 체계를 구축할 계획이다. 그리고 책을 판매하는 것 뿐 아니라 인천 시민들이 매장에서 문화 활동도 할 수 있는 공간을 만들어 대형 서점과 차별화된 서비스를 제공할 계획이다. 이러한 작은 변화들이 모여 동네서점이 힘을 갖게 되면 언젠가 출판사와의 공급가 협상 조건도 유리해 질 수 있을 것으로 기대하고 있다.

“책은 흔히들 마음의 양식이라고 하지요. 서점을 운영하다보면 다양한 책들을 읽게 되는데 정말 마음이 풍요로워지는 기분이 들곤 합니다. 여러 책들이 풍부한 서점처럼 우리 조합도 다방면으로 사업을 확장해 인천 지역 서점을 하나로 묶는 커다란 양식이 되었으면 하는 바람입니다.”

인천서점협동조합 한 눈에 보기

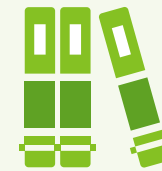
1. 일반정보

			
조합명	주 소	전 화	이메일
인천서점협동조합	인천 남동구 예술로 258번길 5	032-428-8201	4288201@naver.com

2. 연 혁



3. 조합소개



인천서점협동조합은 자주적·자립적·자치적인 협동조합 활동을 통하여 인천 서점 구성원의 복리증진과 상부상조 및 국민경제의 균형 있는 발전에 기여함을 목적으로 한다. 인천 지역 동네 살리기 운동을 하는 예비사회적 기업이다.

4. 숫자로 보는 인천서점협동조합



2015.05.28

사업개시일



62

조합원 수



36,000,000

출자금



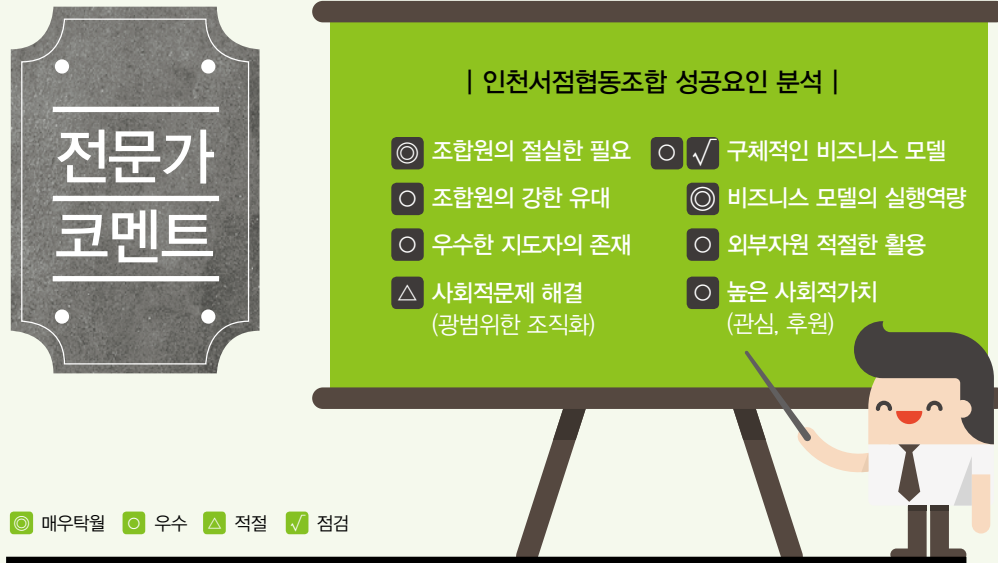
2,700,000,000

매출액(2016년 12월 기준)



11

근로자 수



◎ 매우탁월 ○ 우수 ▲ 적절 ✓ 점점



● 인천서점협동조합(이하 **인천서점**)의 가장 중요한 성공 요인은 역설적이게도 지역서점의 경영악화에 따른 절실함이다. 지역서점은 대형서점의 지역 진입과 온라인 도서판매라는 새로운 유통채널의 등장, 스마트폰을 통한 온라인 콘텐츠에 전통적인 독서시장이 잠식당하는 삼중고 속에서 점차 고사되어 갔다. 특히 온라인서점의 가격 할인인 그나마 남은 고객까지도 끌어들이 지역서점의 어려움을 가중시켰다.

하지만 할인율을 제한하는 도서정가제의 도입에 따라 가격경쟁력이 미치는 영향이 줄어들고 협동조합을 설립할 수 있게 되면서 지역서점들은 새로운 기회를 맞는다. 특히 지역의 서점들이 지역순환경제를 표방하는 협동조합을 만들어 관외 대형서점의 영업에 대응해 관내 공공도서관의 도서 납품 시장을 지킨 것이 **인천서점**의 중요한 성공 요인이다. 공동구매와 공공도서관 납품을 통해 2015년 6개월 만에 6억 원의 매출을 올리고, 2016년에는 9월까지 17억 원의 매출을 기록해 지역서점 조합원들에게 희망을 주었다.

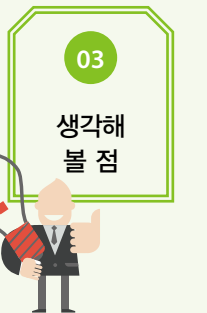
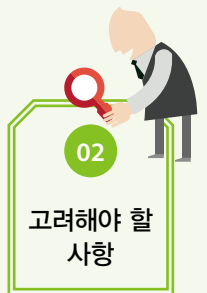
사업자협동조합으로서 총판 등에 대해 공동구매를 한 것은 가장 안정적인 비즈니스 모델인데, **인천서점**은 이를 착실하게 실행하고 있다. 또한 도서관 도서 납품 영업을 협동조합 자체적으로 하지 않고 조합원들이 움직여 납품권을 따

면 이후 실무적인 업무를 협동조합에서 수행한다. 이는 지역사회와 밀접한 관련이 있는 조합원들과 협동조합의 실행력을 연결시킨 것으로 실행 역량을 확보한 비즈니스 모델로 잘 설계한 것이라고 할 수 있다.

현재 **인천서점**은 사회적기여를 위한 활동으로 도서를 기증하고 서평경연대회를 열고 있다. 도서 기증은 지역 내에서 평판을 높이는 데 기여하고 있으며 서평경연대회는 지역서점의 사회적가치를 높인다. 이런 활동들은 장기적으로 서점 이용 고객을 늘리는 데 기여할 것으로 보여 **인천서점**의 사업과 잘 연결되고 있다. 하지만 수익의 대부분을 도서 기증에 들어가는 비용으로 사용하는 것은 공유자산을 만들어야 한다는 장기적 측면에서 보면 재검토할 필요가 있다.

● **인천서점**은 향후 계획으로 공동매장을 설립하겠다는 계획을 가지고 있다. 이는 세심한 전략이 필요한 부분이다. 일반적으로 협동조합 사업은 조합원이 직접 수행하고 있는 사업과 겹치지 않아야 한다. 만약 도서 판매라는 구체적인 사업을 조합원과 협동조합이 함께 하게 되면 본의와 달리 경쟁 관계가 형성될 수 있기 때문이다. 공동매장을 대형 창고 혹은 도매 업무를 수행하는 공간으로 사용하거나, 공동매장에서 판매할 때도 고객의 주소지에 따라 자동적으로 조합서점과 판매 이익을 배분하는 구조를 만들지 않으면 갈등이 나타날 수 있다.

● 도서정가제 도입 후 여러 도시에서 서점협동조합이 만들어졌는데, 모두 성공한 것은 아니다. 어디까지를 협동조합의 업무권역으로 할 것인가는 조합원수에 의한 규모의 경제 추구와 지역사회와의 연계성 등을 감안하여 결정해야 한다. 시군구 단위의 서점협동조합은 규모의 경제를 달성하기 어렵고, 전국 단위의 서점협동조합은 지역사회와의 연계성이 떨어질 수 있기 때문에 대형서점과 차별성을 가지기 어렵다. **인천서점**을 보면서 사업자협동조합의 업무권역에 대해 진지하게 생각해 보자. 제도가 바뀌는 것이 협동조합의 설립과 운영에 얼마나 중요한 역할을 하는 지는 서점협동조합으로 확인할 수 있다. 도서정가제가 도입되지 않았으면 서점협동조합은 쉽게 성공하기 어려웠을 것이다. 도서정가제의 도입에 따라 협동조합이 발전하게 된 **인천서점**의 사례는 최근 논의되는 사회적가치를 감안한 공공 구매 중요성의 가장 구체적인 사례로 볼 수 있다.





협동조합이야기 03

성공을 위해 새로 뭉친 베테랑들 부산신발소공인협동조합



부산 신발 장인은 오늘도 대한민국의 발자취를 만든다



약 40년 전만 해도 부산은 활기찼다. 이제 막 공업국가로의 기틀이 완성된 시점이라 무엇 하나 활기차지 않은 것이 없던 시절이었지만 부산은 더더욱 그러했다. 특히 신발을 만들어내는 공장은 독보적이었다. 국제상사, 동양고무, 보생고무, 삼화고무, 태화고무 등 국내 5대 신발 제조사가 모두 부산에 몰려 있었다. 그리고 지금은 모두 사라졌다. 하지만 사람마저 사라진 것은 아니었다. 그 시절부터 기술을 익혀온, 그래서 국내 뿐 아니라 전 세계적으로도 손꼽히는 기술자들이 아직 그곳에 있다. 그들이 협동조합이라는 이름 아래 뭉치고 있다.



부산 신발 기술자들 모여라

부산신발소공인협동조합(이하 **부산신발소공인**)의 사무실은 부산진구의 대로 변에서 골목 안쪽으로 꺾어 들어가야 만날 수 있다. 오래된 건물의 3층. 거기에 **부산신발소공인**이 있었다.

“원래 이 근방이 모두 신발과 관련된 업체들이 모여 있던 곳입니다. 지금도 소 규모로 생산을 이어가는 업체들이 이곳저곳에 산재해 있어요. 아주 오래된 곳들이죠.”

신발 완제품을 생산해내는 업체를 운영 중인 조동준 이사장은 46년째, 신발의 골격이라 할 수 있는 라스트(LAST)를 만들고 있는 복상규 감사는 38년째 이곳에서 일을 이어나가고 있었다. 무엇 하나 변할 게 없을 것처럼 보였고, 그들의 기술은 그대로 사라질 것이라는 생각에 누구도 다른 의견을 내지 않던 나날 중 어느 하루였다.

“동의대학교에서 교수님이 찾아오셨어요. 부산하면 신발 산업의 메카였는데 이대로 사라지는 걸 손 놓고 볼 수는 없다면서 저희에게 협동조합을 만들어볼 것을 제안하셨죠.”

제안을 받고 조동준 이사장은 고민에 빠졌지만 김철민 교수의 설명을 들은 후 그의 설득에 마음이 움직였다. 그래서 조합원들을 모집하였지만 혼자 결정하고 일하는데 익숙한 사람이 많아 어려움이 많았다. 그래서 조동준 이사장과 복

상규 감사는 동종 업계 종사자들을 계속해서 만났고 그 결과 25개 업체가 협동조합 설립에 참여했다. 그러나 동종 업계 종사자들이 조합원으로 참여하지 않는다고 해서 사람들이 협동조합에 관심이 없는 것이 아니기 때문에 조합원들은 더 긴밀하게 움직여야 했다. 무엇보다 먼저 실적을 내야 했다.

실력은 충분, 문제는 공간과 설비

그래서 동의대학교의 도움으로 소상공인협동조합 활성화 사업의 지원금을 받아 부산 서면과 멀지 않은 곳에 오프라인 홍보매장 '슈 플레이스'(Shoe Place)를 개설했다. 슈 플레이스는 홍보 목적으로 개장한 곳이라 이곳에 전시된 신발을 보고 구입하고 싶어 하던 사람들이 빈손으로 돌아간 일도 있었다. 그래서 작은 매대를 마련해 그곳에서 신발을 판매했다. 뿐만 아니라 시청과 구청 등에서 개최하는 장터에 참가해 조합원들이 만든 신발과 공동브랜드 '슈 플레이스' 로고를 달고 있는 신발을 판매했다.

부산신발소공인 최초의 공동브랜드인 슈 플레이스를 적극 홍보하고 소공인 우수제품을 알리기 위해 유관기관 판매전 2회와 전시 홍보전 5회를 개최했다. 그 결과 경남지역 부산 KBS, KNN 등의 뉴스 보도 및 부산일보, 국제신문 등을 통한 지면 보도로 지역 내 공동브랜드 '슈 플레이스'와 소공인 제품을 알리는 계기를 마련했다. 그리고 2016년 5월부터 6월까지 부산 시내에서 슈 플레이스 판매전을 개최하여 공동브랜드를 홍보했을 뿐만 아니라 2000만 원의 매출을 기록했다.

그러나 안타깝게도 아직 공동작업장이 없기 때문에 공동생산이 불가능해서 현재 '슈 플레이스' 로고를 달고 판매된 신발은 모두 조합원들이 개별적으로 만들고 있다. 공동브랜드로 판매된 신발의 수익금 중 10%는 조합의 이익금으로 귀속되고 나머지는 모두 제조한 조합원들의 몫으로 돌아간다.

부산신발소공인은 신발을 만드는 데에 필요한 '사람의 실력'은 어디에 내놓아도 뒤떨어지지 않는데, 작업 공간이 부족하고 주문 수량을 맞춰줄 만한 설비가 없어 이를 마련하기 위해 노력할 계획이다. 특히 얼마 전 동의대학교에서 교육을 받은 이후 이런 생각은 더욱 확고해졌다고 한다.

조합원들은 동의대학교 교육을 통해 이탈리아 명품 구두 제작과정을 담은 영상 자료를 단체 관람했는데, 그곳 장인들의 기술은 조합원 모두 구사 가능한 것들이었다. 다만 문제는 그들이 사용하는 기계였다. 대당 수천만 원씩 하는 기계들이 장인들의 일을 돕고 있는 장면이 무엇보다 눈에 먼저 들어왔다. 교육에 참가했던 조합원들이 부러워하면서 아쉬워했다. **부산신발소공인**의 조합원들은



기술자라면 누구나 꿈꾸는 그런 환경을 간호화를 통해 언젠가 실현 가능할 것이라고 기대하고 있다.

논슬립 간호화로 승부수를 띄우다

부산신발소공인의 간호화는 밑창이 논슬립 처리가 되어 물이 있는 바닥에서도 미끄러지지 않는 장점이 있다. 조동준 이사장에 따르면 국내 간호사의 숫자는 100만 명 정도로 결코 적지 않은 숫자일 뿐더러 한번 고객으로 만들면 그 기능성으로 인해 충성도가 높을 것으로 예상하고 있다. 현재는 부산의 모 종합병원에 납품을 하고 있는데, 실제 사용하고 있는 간호사들로부터 호평을 받고 있다고 한다. 무엇보다 물기가 있는 바닥에서도 미끄러지지 않는 점 때문에 점차 인기가 높아지고 있다.

부산신발소공인이 노리고 있는 또 하나의 시장은 바로 공무원들을 중심으로 한 회사원들의 실내화다. 거의 대부분의 내근직 직장인들은 사무실에서 실내화로 갈아 신는다는 점에 착안했다. 하지만 이는 어디까지나 친근한 상품으로 조합의 이름을 알리는 중간단계이다.

"아무래도 저희 조합원들의 장점을 살리고 마진을 높이기 위해서는 상품성이 높은 신발을 주력상품으로 삼는 게 중요하다고 생각합니다. 예를 들어 백화점에서 20만 원 이상의 가격으로 팔리는 신발이라면 10만 정도에, 20만 원 전후의 가격으로 팔리는 신발이라면 6만~7만 원대에 팔 수 있도록 상품을 구성하



려고 합니다.”

조동준 이사장은 내년 상반기에 상품 카탈로그가 제작되고 이를 바탕으로 상품에 대한 선전이 이뤄지면 조합의 수익이 더 늘어날 것으로 예상했다. 당연히 판매에 대한 계획도 세웠다. 얼마 전 문을 연 자유시장 내의 전문 판매점 ‘슈플레이스 1호점’은 물론, 통신판매업 신고가 완료되는 시점에는 소비자와 직접 거래를 할 수 있는 채널을 개통할 예정이다. 벌써 중국 최대의 온라인 쇼핑몰 ‘타오바오’를 통해 1600족의 신발이 판매되었다. 다만 슈플레이스 1호점은 아직 유지비 수준의 수익을 올리고 있지만 봄이 오면 한층 활성화될 것이라 예상하고 있다.

조합원과 함께, 이웃과 함께 한 발자국

그렇다면 남은 과제는 무엇일까.

“우선은 정부로부터 좀 더 지원을 이끌어내는 것이 급선무가 아닐까 싶습니다. 올해 지원금 1억 원을 신청했습니다. 간호화를 제작하는 데에 필요한 설비와 조합 운영비 등에 해당하는 금액이었는데, 실제 지원이 된 건 1400만 원 뿐이었거든요. 실무 담당자들과 함께 어떤 부분이 미흡했는지 상담을 해보고 좀 더 보완할 수 있는 방법을 알아볼 계획입니다.”

하지만 부족한 것은 이 뿐만이 아니었다. 특히 마케팅에 있어서는 다른 전문가 그룹의 도움이 절실하다는 게 조합원들의 판단이다.

“그래서 인터넷을 활용해 마케팅을 하거나 서류로 작업을 하는 일에는 동의대학교로부터 많은 도움을 받을 예정입니다. 동의대학교의 법률 지원서비스, 서류 작업 등 행정적 지원, 그리고 김철민 교수님의 리더십과 격려가 아니었으면 아마 벌써 포기했을 겁니다.”

조동준 이사장을 비롯한 모든 조합원들은 저마다의 고충을 묵묵히 참아냈다. 하나의 안건에 저마다의 의견을 주장해도 그것들을 모두 꼼꼼히 듣고, 확인하고, 정리하고, 이해하고, 양해를 구하며 “틀린 게 아니라 다른 것이다”는 모토 아래 수많은 회의를 거쳐 왔기 때문이다. 일주일에 보통 2회, 많게는 3회씩이나 회의를 할 수 있었던 것 역시 조합원들의 인내와 협력이 없으면 불가능한 일이었을 것이다.

그리고 그런 힘을 모아 곧 지역사회에 공헌을 할 계획도 갖고 있다. 특히 장애인을 위한 특수화 제작에 조합차원에서 협력할 준비를 갖추고 있다.

“저희를 주목하고 있는 예비 조합원들이 무수히 많습니다. 기왕 시작했으니 그 사람들 앞에서 당당히 성공하는 모습을 보여주려고 합니다.”

조동준 이사장은 **부산신발소공인**이 반드시 성공할 것이라 믿고 있었다. 조합원들 역시 모두 마찬가지였다.

“다시 원시 시대로 돌아가지 않는 이상, 사람들은 누구나 신발을 신고 다니니까요. 그리고 그 신발들의 대부분은 아직 이곳 부산에서 만들어지고 있거든요. 그러니 저희는 망하고 싶어도 망하지 않을 겁니다. 안 그렇습니까?”

부산신발소공인협동조합 한 눈에 보기

1. 일반정보

			
조합명	주 소	전 화	홈페이지 / 이메일
부산신발소공인협동조합	부산 부산진구 신암로 85 3층	051-634-6151	http://shoeplace.or.kr shoeclub1@naver.com

2. 연 혁



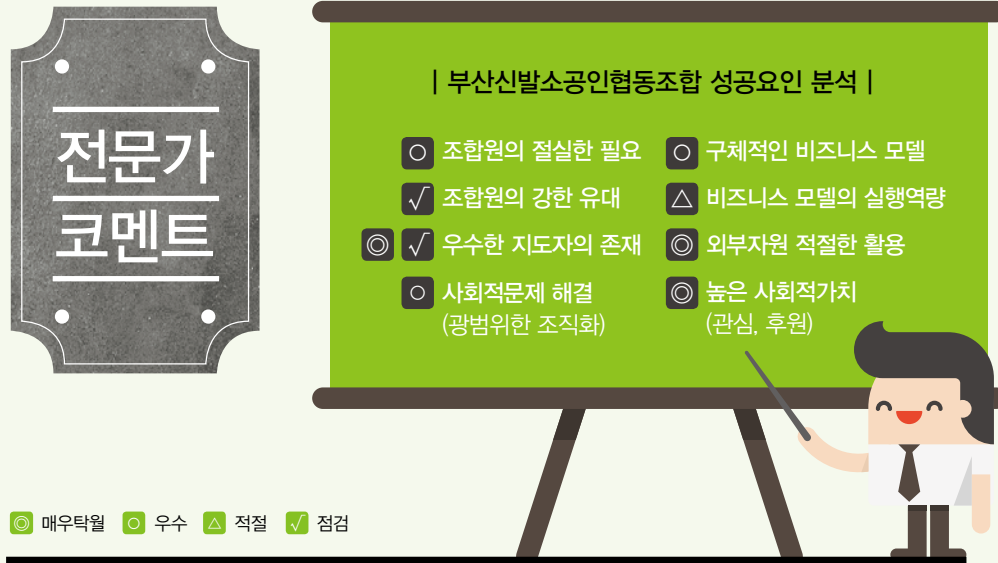
3. 조합소개



부산신발소공인협동조합은 부산 신발산업의 '장인(匠人)'들이 모여 조직된 협동조합이다. 조합원 모두의 기술력은 이탈리아 명품 구두 못지 않아 이미 세계 최고의 수준에 올라있다. 공동으로 운영 중인 공동상설매장 '슈 플레이스' 1호점을 오픈해 운영하고 있으며 앞으로 온라인 마켓을 활용하는 등 다양한 판로를 개척할 예정이다.

4. 숫자로 보는 부산신발소공인협동조합

	2016.01.01 사업개시일		23 조합원 수
	46,000,000 출자금		40,000,000 매출액(2015년 12월 기준)
			1 근로자 수



◎ 매우탁월 ○ 우수 ▲ 적절 ✓ 점검

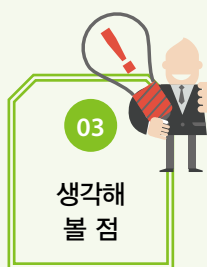
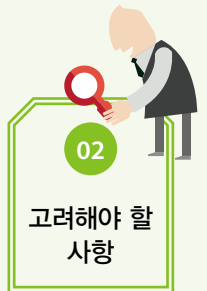


● 부산신발소공인협동조합(이하 **부산신발소공인**)을 설립하는 데 가장 큰 기여를 하고 지속적으로 운영될 수 있었던 동력으로 동의대학교 소공인지원센터와 소상공인시장진흥공단의 지원사업을 꼽는 것은 당연한 일이다. 조합원들이 협동조합을 통해 필요를 충족시킬 수 있다는 희망을 갖고 함께 하려는 열망을 품게 만드는 것은 큰 차원의 문제이다. 따라서 협동조합의 비전을 제시하고 사업 체계를 구축할 수 있도록 주도하는 지도자가 중요하다. 여건이 매우 어려운 산업이나 계층의 경우 결핍은 크고, 우수한 지도자가 없는 경우가 있다. 이 때 계층의 외부에 있는 지도자가 사회적문제를 해결하기 위해 협동조합을 조직하여 성공한 사례가 있다. 몬드라곤(스페인 바스크 지방의 도시)의 호세마리아 신부나 협동조합의 초기 사상을 일군 오웬 등이 대표적인 인물이다. **부산신발소공인**에게 동의대학교 김철민 교수는 외부의 제안자, 지도자라고 할 수 있다. 그동안 신발소공인들이 가진 작업 과정에서의 고립성이나 실패의 경험은 조합 내에서 지도자가 배출될 가능성을 줄여 어느 정도의 시간이 걸릴 것으로 보인다. 현재 이사장과 함께 할 우수한 지도자 육성은 **부산신발소공인**이 지속적으로 발전할 것인지 아닌지를 가늠해 볼 수 있는 시금석이다. **부산신발소공인**이 시작하면서 외부 자원을 동원한 이유는 부산에서 신발산업이 갖는 특수성 때문이다. 부산의 신발산업은 그냥 하나의 산업이 아니라, 부산이란

도시의 발전과 쇠퇴를 함께한 일종의 소울산업이다. 부산에서 다시 고부가가치 신발산업이 활성화되는 것은 부산신발소공인에게 편익을 제공한다는 의미를 넘어 부산의 제조업과 부산 전체의 재활성화 상징으로서 의미를 지닌다. 따라서 **부산신발소공인**의 성공은 부산 지역민에게 높은 기대감을 줄 것이고, 이러한 기대와 관심은 **부산신발소공인**의 성장과 발전에 유리한 사업 환경이 될 것이다. 앞으로 이런 점을 중심으로 마케팅 포인트를 잡아 현재 주력상품으로 추진하는 샌들형 간호화나 직장인 실내화의 초기 영업을 진행할 수 있길 바란다. 주 사업을 공동매장으로 잡지 않고 샌들형 간호화로 잡은 비즈니스 모델도 기존 사업자협동조합의 실패 사례를 반복하지 않기 위한 좋은 시도이다. 다른 대기업과 차별화되지 않는 몇 가지의 품목만으로 여러 매장들을 개설해 판매하는 것은 소공인협동조합의 발전을 저해할 수 있다. 타깃이 확실한 상품을 만들고 안정적인 판매 루트를 확보하는 것이 신설 소공인협동조합의 성공 포인트다.

● 현재 **부산신발소공인**은 공동작업장 및 초기 설비 투자에 애로를 겪고 있다. 소상공인협업화지원사업의 지원 규모 보다 큰 초기 투자가 필요한 상황이기 때문이다. 조합원들의 공동책임으로 자금을 대출할 수 밖에 없을 것이다. 협동조합 설립 후 지금까지의 동력을 잘 살려서 끌고 가느냐, 아니냐를 결정하게 될 기로에서 있다고 해도 과장이 아니다. 하지만 안타깝게도 협동조합의 금융시스템은 아직 준비가 미흡하다. 때문에 **부산신발소공인**의 조합원 간 유대를 더 강화해야 한다. 이런 분위기에서 초기 설비 투자 문제에 대해 조합원들과 깊은 논의를 진행해 결론을 유도할 필요가 있다. 그때까지는 현재의 동력이 약화되지 않도록 관리하는 것이 필요하다.

● **부산신발소공인**은 사업자협동조합이라고 되어있지만 이중 사업자 간의 협력이 강조되는 사업모델에서는 공동작업장이 필요하다. 또한 직원협동조합으로 전환하는 것이 더 효과적일 수 있다. 하지만 직원협동조합으로 운영하려면 사업자협동조합보다 더 안정적인 운영이 필요하다. 월급을 안정적으로 지급하기 위해 서라도 현금 흐름이 원활해야 하기 때문이다. 2012년에 협동조합의 유형을 다섯 가지로 분류하여 현재도 행정 정보로 사용하고 있지만, 현실은 언제나 제도보다 더 역동적이다. **부산신발소공인**의 사례를 보면서 유형간의 관계, 유형의 전환에 대해 더 깊이 고민해 보자.





협동조합이야기 04

한우 농가의, 농가에 의한,
농가를 위한 조합

황성한우협동조합



무소의 뿔처럼 당당히 농가를 지켜낸 황성 사람들



‘한우 하면, 황성한우’라고 할 정도로 대한민국에서 황성한우가 갖는 브랜드 이미지는 매우 독보적이다. 덕분에 황성한우의 몸값이 높아졌고, 일반 소비자들 그 맛을 보려면 두툼한 지갑을 준비해야 하는 상황이다. 누구나 알아주는 황성한우를 육성하는 황성한우 농가들도 자긍심을 갖고 일하고 있다. 그러나 수십 년 간 진행된 소 값 하락과 사료 값 폭등을 반복하며 그 명성에 비해 농가 사정은 그리 넉넉하지 않다. 황성한우 농가들은 불가피했던 국내외적인 환경들에 적극 대응하기 위한 방안을 모색하기 시작했다. 그것이 바로, 협동조합의 재결집이다. 황성한우협동조합 조합원들은 자립과 협동, 권익보호를 위해 뜻을 모은 농가들이 황성한우 태동기에 뜨거웠던 열정으로 돌아가기로 결심한 단체이다.



이제는 황성한우협동조합이다!

2014년, 전국한우협회 황성군지부장이었던 윤복만 이사장은 한우협회 회원들과 배합사료, 조사료 및 각종 기자재를 공동구매하고 있었다. 그러나 사단법인이었던 탓에 사업 확장의 한계를 느꼈고, 결국 새로운 법인을 설립하자는 의견을 공론화 하였다. 곧바로 준비위원회를 결성하여 농업회사법인, 영농조합법인, 협동조합법인 등 다양한 형태의 법인을 검토하였고 결국 협동조합을 선택했다. 많은 농가들이 참여하도록 가입 출자금을 낮추고, 소농가도 쉽게 참여하도록 가입 조건의 문턱을 낮출 수 있었기 때문이다.

2015년 준비위는 한우협회 전임임원 대상 설명회를 시작으로 본격적인 활동에 들어갔다. 그리고 황성군 9개 읍면 농가 대상 설명회, 지역 농협 임원 대상 설명회, 황성군과 황성군의회에 사업취지 설명회, 한우 영농 후계자 대상 설명회 등을 반복 개최하였다. 이러한 노력과 정성이 통하여 한우농가들의 지지를 얻었고, 2015년 4월 **황성한우협동조합**을 창립했다.

풀무질로 더 단단해지는 쇠처럼, 승리한 황성한우협동조합

농협 입장에서 **황성한우협동조합** 설립이 눈에 가시처럼 느끼는 것도 당연했다. 농협유통사업단에서는 **황성한우협동조합**이 추후 유통판매 사업을 할 우려가 있다는 이유로 황성한우협동조합 조합원의 소는 출하 할 수 없다는 통보



를 했다. **황성한우협동조합**은 생산자 단체로서 조사료 재배단지 조성, 사양관리 및 생산관련 교육 등 한우생산영역을 담당하고, 농협유통사업단은 생산관리 된 소를 유통 판매하는 영역을 담당하기로 협약을 체결했음에도 그러한 것이다. 또한 공동구매와 출하를 막아 **황성한우협동조합**을 무력화하려는 다양한 방해가 계속 되었다.

그러나 오히려 이런 어려움이 황성한우협동조합 조합원들을 더욱 단합하게 하는 계기가 되었다. 물물질로 더 단단해지는 쇠처럼, 조합원들은 배합사료위원회, 조사료위원회, 유통출하위원회, 교육홍보위원회 등을 구성하여 각 위원회별로 활발하게 움직이기 시작했다. 조사료위원회는 품질 좋은 조사료를 선택하기 위해 전국 각지의 생산자를 만났고, 유통출하위원회는 출하가 막힌 막막한 상황에서 수많은 유통업체들을 찾아가 출하처를 찾았다. 물론 당장 보이는 성과가 없어 실망하고 낙심하기를 반복하였다. 또한 배합사료위원회는 갑작스런 사료 계약 해지를 통보받기도 했다. 그러나 이를 해결하기 위해 협동조합 자체 공급방안을 만들기로 했고, 농번기에도 주중, 주말 할 것 없이 모여 해결 방안을 모색했다.

역시 노력은 배신하지 않았다. 농협에 소속되어 있을 때는 공동구매를 해도 가격이 저렴하지 않았지만, **황성한우협동조합**은 공동구매를 통해 구매 단가



를 인하여 생산비를 절감하였다. 그리고 조합원들이 공동구매 제품을 신뢰하면서 공동구매량 증가 및 구매단가 인화로 선순환 되어 생산비를 절감했고, 공동구매 및 출하를 조기 정착할 수 있었다.

농가가 원할 때, 소를 팔아주는 '공동출하' 사업 구축

협동조합과 조합원들은 자신감을 갖기 시작했고, 공동구매 사업에서 한 단계 나아가 농가들의 소를 팔아주는 공동출하로 사업을 확대했다. 농협유통사업단의 일방적 출하거부 통보를 받고 그냥 앉아있을 수는 없었다. 이 또한 많은 어려움이 있었지만 임원들과 조합원들이 각자의 인맥과 다양한 경로로 판로를 개척했다. 그리고 거래처와의 계약 성사를 위한 적극적인 대처로 2016년 1월부터 본격적으로 공동출하를 시작했다. 2016년 6월에는 축산전문유통업체와 MOU 체결 후 황성한우를 홍콩에 수출하여 한우의 세계화에 첫발을 내디뎠고, 수도권 정육점과 마트까지 판로를 확장하였다.

농가들의 안정적 소득보장을 우선시하는 **황성한우협동조합**의 원칙 때문에 생산 역시 투명하다. 무엇보다 농가들이 최대한 제값을 받도록 노력했기에 조합원들의 호응도 컸다. 이처럼 공동구매와 공동출하 사업이 자리를 잡아가며 주변 농가들의 신뢰를 얻었고, 현재는 창립 당시보다 두 배나 많은 100여 농가



가 조합원으로 가입을 한 상태이다. 뿐만 아니라 올해 공동출하 목표두수인 500두를 초과달성하여, 12월 기준 1200마리의 소를 공동출하하고, 120억 원의 매출액을 달성했다. 이러한 결과를 통해 **황성한우협동조합**이 한우농가에 꼭 필요한 조직임을 증명했을 뿐만 아니라, 타 단체에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있었다. “자신이 원하는 때에 소를 팔 수 있는 것이 농가입장에서는 대단히 중요하거든요. 실제로 조합원들에게 최대한 도움이 되는 쪽으로 협동조합을 만들어 나갈 수 있다는 인식이 퍼지면서 조합에 대한 주인의식도 한층 강해지는 것 같습니다.”

설립 된지 이제 1년이 조금 지난 **황성한우협동조합**은 아직도 많은 과제를 해결해야 한다. 윤복만 이사장은 앞으로도 조합원들과 소통하며 협동조합의 사업영역을 단계적으로 확대할 계획이다. 준비단계에 있는 부분육 작업장을 시작으로 생산·가공·유통·판매까지 책임지는 ‘원스톱 시스템’을 갖출 예정이다.

안전 먹을거리에 관한 교육과 초음파 육질진단 테스트

교육사업 또한 강화해야 할 당면 과제이다. 소비자들에게 직접 소고기를 판매하기 위해서는 갈수록 다양화되는 소비자들의 기호를 따라잡아야 하기 때문이다. 육질은 물론이고 안전한 먹을거리에 대한 관심도가 높아지면서 친환경, 무항생제, HACCP 인증 등의 교육도 진행 중이다. 또한 초음파 육질진단을 통해 출하 적기를 판단하여 농가 소득도 향상시키고 있다. 윤복만 이사장에 따르면 이러한 시스템을 통해 조합원의 이익창출을 도울 뿐만 아니라, 앞으로도

더 많은 연구와 노력으로 조합원을 지원할 수 있는 다양한 방법을 강구하고 있다고 밝혔다. 그리고 생각도 시각도 각각인 다양한 조합원들을 아우를 수 있는 리더십을 발휘하여 조합원들에게 사랑받은 협동조합으로 성장하겠다는 목표를 가지고 있다.

“협동조합이기 때문에 간혹 리더십이 모호해지기도 하고 결정하기 어려운 사안들도 많습니다. 그래서 최대한 조합원을 참여시키고, 소외되는 이가 없도록 소수의 의견에도 귀를 기울입니다. 매월 이사회는 분야별 분과위원회에서 논의를 통해 정리된 안을 정식안건으로 상정합니다. 그럼 이사회에서 충분히 심의하여 안건을 승인합니다. 또한 조합원들은 조합사무실에 나와 자유롭게 의견을 내놓습니다. 이해관계가 달라서 의견이 상충하는 어려움이 있지만 서로 이해시키고 설득하면서 공감대를 형성해 나가고자 합니다.”

우보천리(牛步千里), 우보만리(牛步萬里)

황성한우협동조합의 향후 목표는 무엇일까?

“**황성한우협동조합**은 한우 농가를 위해 만들어진 단체이기에, 초심을 잃지 않고 한우 농가가 필요로 하는 방향으로 나아갈 계획입니다. 무엇보다 한우 농가가 고생한 보람을 얻는 방법은, 높은 수익을 얻는 것이기에 소를 팔고 싶을 때 팔 수 있도록 지금처럼 안정적인 시스템을 유지할 것입니다. 또한 소를 키우는데 필요한 자재나 사료를 경쟁력 있는 단가로 공동구매 하도록 관련 사업을 확장해 나갈 것입니다. 항상 **황성한우협동조합**의 존재 이유에 대해 생각하고 고민하여, 한우 농가의 발전에 도움이 될 수 있는 조합이 되려고 노력합니다.” ‘우보천리(牛步千里), 우보만리(牛步萬里)’는 **황성한우협동조합**의 구호로, 조합원들이 모일 때마다 함께 외치는 말이다. 정직함을 바탕으로 황소처럼 천천히, 우직하고 성실하게 나아가면 결국에는 천리, 만리에 이를 것이라는 바람이 담겨 있다.

구호를 통해 마음을 다잡는 조합원들의 모습이 황소처럼 믿음직스럽다. 비록 더디고 느릴지라도 포기하지 않고, 조합원 한 명, 한 명의 손을 잡고 나아가는 **황성한우협동조합**의 찬란한 미래가 기대된다.

황성한우협동조합 한 눈에 보기

1. 일반정보



조합명

황성한우협동조합



주 소

강원 황성군 황성읍
덕고로 459-36

전 화

033-344-5007



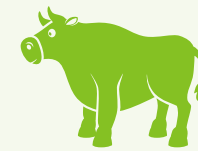
이메일

hshanu-coop@naver.com

2. 연혁



3. 조합소개



황성한우협동조합은 협동조합 기본법에 근거하여 설립된 한우만을 전문으로 취급하는 100여 명의 황성한우농가 결성체이다. 농가의 자립, 협동, 권익보호를 위하여 뜻을 함께하는 농가들로 대부분 '황성한우' 태동기에 주축이 되었던 농가들이다. 황성한우협동조합은 생산비 절감을 위한 공동구매 사업의 확대와 공동출하를 통한 소득보장을 양대 축으로 하여 조합원의 생산 경영 안정화에 최선을 다하고 있다.

4. 숫자로 보는 황성한우협동조합



2015.06.01
사업개시일



110
조합원 수



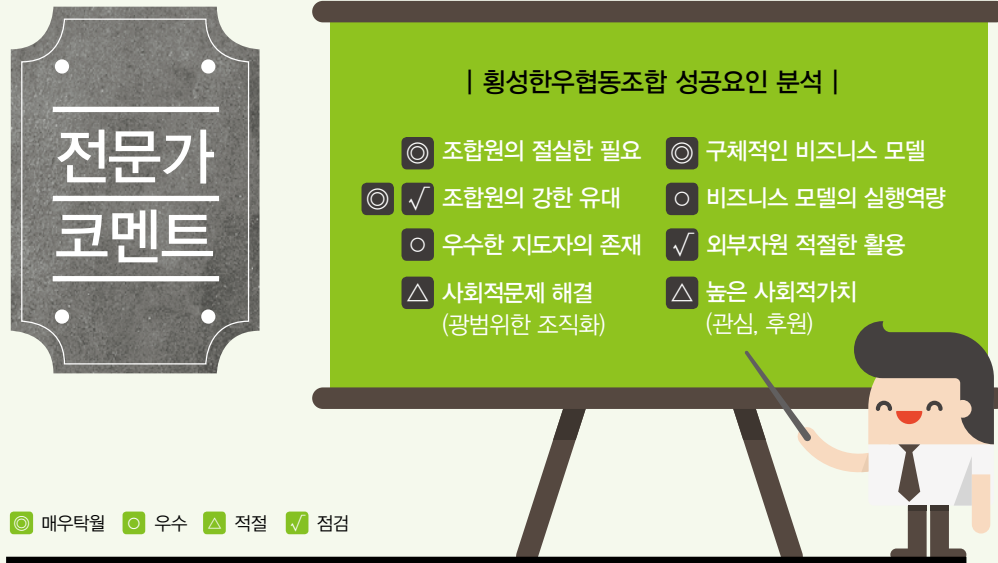
300,000,000
출자금



12,000,000,000
매출액(2015년 12월 기준)



2
근로자 수



● **황성한우협동조합의 주요 경쟁 대상은 안타깝게도 황성농협이다.** 황성한우협동조합의 조합원은 대부분 황성농협의 조합원이기도 한데, 황성농협의 운영 민주화 수준이나 사업적 성과가 조합원들에게 만족감을 주지 못해 별도의 협동조합을 설립한 것이기 때문에 두 협동조합 간의 갈등은 현재진행형이다.

황성농협에 비해 규모도 작고 자금도 적을 뿐만 아니라, 외부 자원과의 연계관계도 훨씬 미흡한 **황성한우협동조합**이 성공을 거두게 된 가장 중요한 요인은 조합원들의 절실함과 비육전업농을 위주로 하는 조합원들의 균질성에 바탕을 둔 강력한 유대라고 하겠다.

황성농협은 농업협동조합법에 따른 지역농협이다. 농업협동조합법에 따르면 어떤 가족이든지 최소한의 숫자만 기르면 조합원으로 가입할 수 있다. 이 때문에 한우비육농가들의 의견이 적극적으로 수용되기 쉽지 않다. 또한 황성농협은 신용사업도 운영한다. 이외 정부의 정책사업 대행도 다양하게 하고 있기 때문에 비조합원 대상 수익이 다각화되어 있다. 따라서 한우 비육농가 조합원의 경제사업 참여도나 만족도가 농협 경영에서 큰 비중을 차지하지 않는다.

지역농협의 구조적인 문제다. 지역농협이 가진 잠재력에 비해 역할을 제대로 하지 않는다는 한우 농가 조합원의 불만을 사온 원인이다. 이 때문에 한우 농

가들은 자구책을 위해 시군마다 한우협회를 만들었다. 이런 한우협회에서 진행된 사업들을 발전시키기 위해 **황성한우협동조합**이 만들어졌다. 한우협회에서 조직화 활동을 한 경험은 우수한 지도자를 육성할 수 있었고 조합원들의 유대를 강화하는 데 도움이 되었다.

비즈니스 모델도 우선 가장 중요한 공동구매사업부터 시작했기 때문에 적절했다. 이를 바탕으로 한우육 가공을 통한 판매사업으로 진출하고 있다. 홍콩 수출이라는 혁신적인 시도가 결과적으로는 실패했지만 이를 교훈삼아 자체인증제를 도입하고, HACCP 인증, 컨설팅 등을 강화하면서 공동마케팅을 위한 체계를 잡아간 것은 강력한 조직력을 바탕으로 하기 때문인 것으로 보인다.

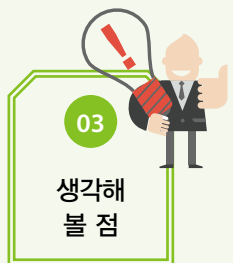
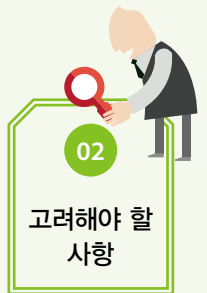
협동조합이 성공하고 있는 지를 보여주는 가장 강력한 지표는 '조합원의 증가'인데, **황성한우협동조합**은 창립 당시 약 50여 명에서 현재 100명으로 2배나 늘어났다. 초기 **황성한우협동조합**의 성과가 높았고 한우농가에게 큰 희망을 주었다는 증거이다.

● **황성농협과의 경쟁은 여러 가지 측면에서 황성한우협동조합을 긴장시킨다.** 조합원들은 황성농협과 **황성한우협동조합** 중 더 많은 편익을 제공하는 협동조합으로 갈아 탈 수 있다. 무임승차 의식이다. 이는 현재 조합원 간의 유대가 탄탄하지만 지속적으로 점검해야 할 이유가 된다. 또한 조합원 확보와 성과를 충분히 보여주지 못할 경우, 중요한 외부 자원을 제공하는 정부와 지자체와의 한우산업 관계형성에 차별대우를 받을 것이다.

이런 문제요인들을 해결하기 위해서는 **황성한우협동조합**의 강점인 지속적인 조합원의 참여, 교육, 훈련 등에 힘을 쏟아야 하고, 협동조합의 성과를 지역에서 충분히 인식할 수 있도록 홍보활동에 전력을 기울일 필요가 있다.

● **현재 한우협동조합의 성공 사례는 황성 외에 전북 완주가 있으며 전국 시군마다 조직되어 있는 한우협회를 통해 확산될 것으로 보인다.** 또한 농업협동조합법으로 설립한 광역한우협동조합, 농업경영체육성 및 지원에 관한 법률로 설립된 한우영농조합법인들도 비슷한 성격을 가지고 있다. 이들 협동조합들과 연대하여 사업연합이 가능한 업종별협동조합연합회를 만들 수 있는 좋은 여건을 갖추고 있다.

성공한 협동조합이 많은 업종을 중심으로 협동조합연합회를 어떻게 만들고, 운영할 것인지에 대해 더 많은 상상을 해야 할 때이다.



협동조합이야기 05

순환과 공생의 지역공동체를
만들어가는 로컬푸드 협력체

옥천살림협동조합



좋은 농부는 척박한 땅에서 희망을 수확한다



좋은 농부는 땅을 탓하지 않는다. 옥천살림협동조합(이하 옥천살림)이 옥천 지역을 위해
굳이 어려운 길을 선택하고, 또 힘든 시간을 이겨낼 수 있었던 것은 어쩌면 척박한 땅에서도
한 해 농사를 일구는 농부들이 모였기 때문인지도 모른다.
하늘만 보고 땅만 보던 사람들이 모여 사업체를 운영하고, 지역사회의 여론을 주도하고,
굳이 잘나가는 영농조합법인을 전환해 협동조합이라는 어려운 길을 걸어가는
그 '바보같은' 사람들의 이야기를 들어보자.



옥천지역의 로치데일 선구자들

옥천살림 조합원의 만남은 1990년으로 거슬러 올라간다. 당시 안남면 및 안내
면 일대 농민 50여 명은 앞담배 생산비 보장을 위해 농민회를 결성하였다. 그
리고 당시 막 설립한 지역 언론 매체 옥천신문과 협력하였고, 이후 지역 농업
발전을 위한 다양한 활동을 수행했다.

2002년 농민회 회원 중 친환경 농산물을 재배하고 있는 30여 명의 농민이 모
여 사단법인 흙살림을 설립한다. 이후 2007년 옥천군 학교급식 지원에 관한 조
례가 제정되면서 친환경 급식 자재 유통업체가 필요해졌고, 2008년 농민회 소
속 영농조합 법인 대표 6명이 모여 옥천살림영농조합을 결성했다.

지역의 농업과 좋은 먹거리 생산에 사명감을 가진 이들이었지만, 옥천살림영농
조합은 구성원의 자격이 농민으로 제한되어 지역사회 여러 주체의 다양한 의견
을 담기 어려운 제약이 있었다. 때문에 오히려 조합 내부에서 소수의 영농조합
법인 대표의 이익을 대변하는 이익단체로 변질되지 않을까 하는 우려와 로컬
푸드 사업의 특성상 생산자 뿐만 아니라 지역주민인 소비자의 의견도 반영해야
한다는 의견이 생겼다. 그래서 2015년 옥천살림영농조합법인을 주축으로 지역
의 소비자, 시민단체 등 지역사회의 다양한 이해관계자 47명이 모여 옥천살림
을 설립했다.



교육과 회의를 매개로 갈등을 삭이다

좋은 취지에서 시작하였지만 협동조합으로서 운영은 쉽지 않았다. 조직 전환 후 기존 조합원들과 새롭게 참여한 조합원들 간에 갈등이 발생했기 때문이다. 소수의 생산자들이 모인 영농조합에서는 의사결정 과정에서 조합원 개인의 영향력이 컸고, 생산자라는 공감대가 있었기 때문에 사업 방향을 결정하기 상대적으로 쉬웠다. 하지만 협동조합으로 전환 후 다양한 입장을 대변하는 조합원들이 의사결정에 참여하였고, 1인 1표의 의사결정 구조 하에서 영농조합 출신 조합원들의 영향력이 약화될 수 밖에 없었다. 또한 각종 사업 추진방향에 대해서도 조합원 간에 시각차가 생겨 조합원들 간의 불만이 커져갔다. 이를 해결하기 위해 협동조합 본연의 가치에 더 집중해서 끊임없는 토론회와 워크숍을 개최하여 조합원을 설득했다.

“처음 1년은 월 1회의 이사회와 분기별 워크숍, 교육에 시간을 집중 투자했습니다. 워크숍에서는 효과적인 업무체계 방안과 생산자·소비자간의 원활한 소통 방법을 놓고 꾸준히 논의했지요. 지금도 임시총회와 정기총회, 농업발전위원회를 통해 의견을 수렴하는 절차를 기본으로 삼고 있습니다. 조합원 간의 화합을 주제로 서로 대면하여 소통하는 회의와 워크숍이 갈등 해소의 실마리가 되었습니다.”

옥천살림은 기존 조합원 뿐만 아니라 신규 조합원에 대한 교육에도 신경을 썼

다. 협동조합 일일 기초 교육과 선진지 견학 등을 통해 신규 조합원이 옥천살림을 보다 깊이 이해할 수 있도록 돕고 있다. 또한 마을별 생산자회를 통해 생산자 조합원을 지속적으로 교육하고 있다. 그 결과 지난 20년 간의 연대와 꾸준한 교육을 바탕으로 조합원들이 다시 화합했고, 47명으로 시작한 조합은 현재 77명으로 확대되었다.

옥천 친환경급식의 안정을 이룬 긍정의 힘

옥천살림의 주 사업은 친환경 급식 식자재 유통사업, 향수꾸러미 사업, 로컬푸드 매장 운영 사업 등이다. 이 중 ‘친환경 급식 식자재 유통사업’은 사업 시작부터 운영까지 옥천살림이 주도했고, 이 사업을 통해 새로운 사업을 개척하고 확장하는 계기가 되어 특히 의미가 있는 사업이다.

옥천살림의 조합원들은 조합 설립 전부터 지역의 농업 발전을 위해 다양한 역할을 수행해왔는데, 그 역할 중 하나로 옥천군농업발전위원회를 들 수 있다. 옥천군농업발전위원회는 옥천군이 지역의 농업 현안을 공유하고 발전적인 대안을 모색하기 위해 설립한 기구다. 옥천군농업발전위원회의 노력으로 2007년 옥천군 학교급식 지원에 관한 조례가 제정되어 옥천군의 어린이집 원생과 학교 학생들이 지역 친환경 농산물을 활용한 급식을 먹고 있다. 그런데 이런 친환경 급식이 자리 잡기까지 옥천살림의 보이지 않는 노력이 있었다.

친환경 급식 사업 초기, 수익성 문제 때문에 옥천군은 친환경 급식 식자재 유통업체를 찾기가 상당히 어려웠고, 급기야 지역 농협에서도 사업 참여를 거절했다. 어쩔 수 없이 친환경농업인 단체인 ‘옥천 흙살림’이 학교급식 사업에 참여하기로 했다. 회원들은 이듬해인 2008년 옥천살림의 전신인 옥천살림영농조합법인을 설립하여 본격적으로 친환경 식자재 유통사업에 뛰어들었다.

사업 초기에는 납품할 수 있는 품목도 많지 않고, 학생 수가 적어 수익이 나기 어려운 구조였다. 또한 두부 공장과 사무실을 겸비한 총 39㎡(12평)의 허름한 건물에서 시작하여, 농산물을 분류하고 보관할 장소도 협소했고, 유통 차량 등 인프라도 부족해 많은 어려움을 겪어야 했다. 그러나 친환경농업인연합회 등 농업인 네트워크를 통해 납품 품목을 백미에서 무항생제 유정란 등 50여 가지로 확대하고, 부가가치가 높은 우리 콩 두부를 제조·판매하여 사업을 안정화했다.

비록 사업 초기 수익성 때문에 많은 우려가 있었지만 친환경 급식 식자재 유통 사업은 외상거래가 없고, 재고가 남지 않아 재정의 안정화에 도움이 되었다. 그리고 열악한 환경에서도 사명감을 갖고 열심히 일한 직원들의 노력이 지역사회

“**‘옥천살림’ 그동안 지켜오고 있는 협동조합으로써의 가치가 빛나는 협동조합이다.**”



회에서 인정받아 2015년 옥천군이 설립한 옥천푸드유통센터 운영업체로 선정되었다.

지역을 살리는 다양한 옥천 로컬푸드 사업

옥천살림은 친환경 급식 식자재 유통사업과 옥천푸드유통센터 외에도 다양한 사업을 운영 중이다. 지역의 농산물을 옥천 지역의 일반가정에 납품하는 사업인 향수 꾸러미 사업을 운영하여 지정된 날짜에 맞춰 제철 농산물, 찬거리를 일반 가정에 꾸러미로 보내주고 있다. 이러한 직거래를 통해 소비자는 적정한 가격에 안전한 농산물을 구입하고, 생산자 조합원들은 고정적인 수입을 보장받고 있다.

그리고 옥천읍 내에 옥천살림 로컬푸드 직매장을 운영하여 실온보관이 가능한 농산물을 판매하고 있으며, 냉장시설을 확충하고, POS 등 기자재를 구입하여 체계화하고, 판매 물품을 다양화하고 있다.

옥천살림은 생산자 중심의 협동조합으로서 지역 농산물을 지역에서 소비하는 선순환경제 시스템을 구축하여, 생산자와 소비자, 조합원 모두의 편익을 제고하는데 기여하고 있다. 생산자조합원은 학교급식 친환경 식자재 유통사업을 통해 친환경 농업의 지속가능성을 높였고, 소규모 농가도 옥천살림을 통해 농산물의 판로를 확대하고 있다. 그리고 소비자 조합원들은 지역에서 나는 신선한 식자재를 저렴하게 이용하고 있다.

이 외에도 지역의 안정적인 일자리 창출에도 노력하고 있다. 현재 11명이 옥천



살림에서 근무하고 있는데, 특히 옥천이 고향인 20~30대 젊은이들이 고향에서 자리 잡을 수 있는 동지 같은 역할을 하고 있다. 또한 옥천살림의 지속적인 사업 경영과 발전을 위해 안남배바우 어린이 도서관 정기 무료 간식 지원과 로컬푸드 확산을 위한 지역 주민 대상 교육 및 체험사업을 진행하고 있다.

옥천의 친환경 로컬푸드 전국 진출에 나서다

옥천살림은 2015년 12억 원의 매출을 달성했지만, 수익을 조합원에게 배당하지 않고 사업에 재투자하여 지속가능성을 높이고 있다. 현재 주 사업인 친환경 급식자재 유통사업은 안정화 된 사업이지만, 학생 수 감소 추세 등을 고려할 때 다른 사업으로 확장이 필요한 시점이라고 판단했기 때문이다.

그래서 지역장애인보호작업장, 방앗간과 협력하여 지역 농산물을 활용한 빵과 떡 등을 생산, 유통할 예정이며 이를 위해 농산물의 품목을 다양화 할 계획이다. 또한 대전광역시 등 인근 지역 사회적경제 유관기관과의 협력을 통해 먹거리와 체험 관련 아이템을 서로 공유하는 방식으로 사업 권역을 확대할 계획이다. 그리고 새로운 옥천살림의 주인공이 될 귀농귀촌인의 정착을 위한 교육에도 신경 쓸 예정이다.

때로는 가치있는 것이 눈에 보이지 않을 수 있다. 지역사회를 위해 기여하고자 하는 변함없는 의지와 토론을 통해 설득하는 마음가짐, 그리고 조합원 간의 믿음과 신뢰가 지역사회를 변화시킨 원동력이 되었다. 조합원들의 참여를 통해 작은 것부터 차근차근 노력해서 결국은 이뤄 내고 마는 근성을 보며, 앞으로의 옥천살림을 더 기대하게 된다.

옥천살림협동조합 한 눈에 보기

1. 일반정보



조합명
옥천살림협동조합



주 소
충북 옥천군 옥천읍
금장로 82



전 화
070-8833-6238
043-733-6238



홈페이지
www.oksalim.co.kr

2. 연 혁



3. 조합소개



옥천살림협동조합은 지역의 친환경농산물을 생산비를 보장하는 가격으로
수매하여 옥천 관내 모든 학교에 식자재를 납품하는 등 지역농산물이 지역
에서 소비되는 순환경제 시스템을 갖추게 하는 데 기여하는 협동조합이다.
지역의 아이들에게는 건강한 먹거리를 제공하고 생산자들에게는 안정적인
소득을 보장하는 다중이해관계자협동조합이다.

4. 숫자로 보는 옥천살림협동조합



2008.03.03
사업개시일



77
조합원 수
(2016년 10월 기준)



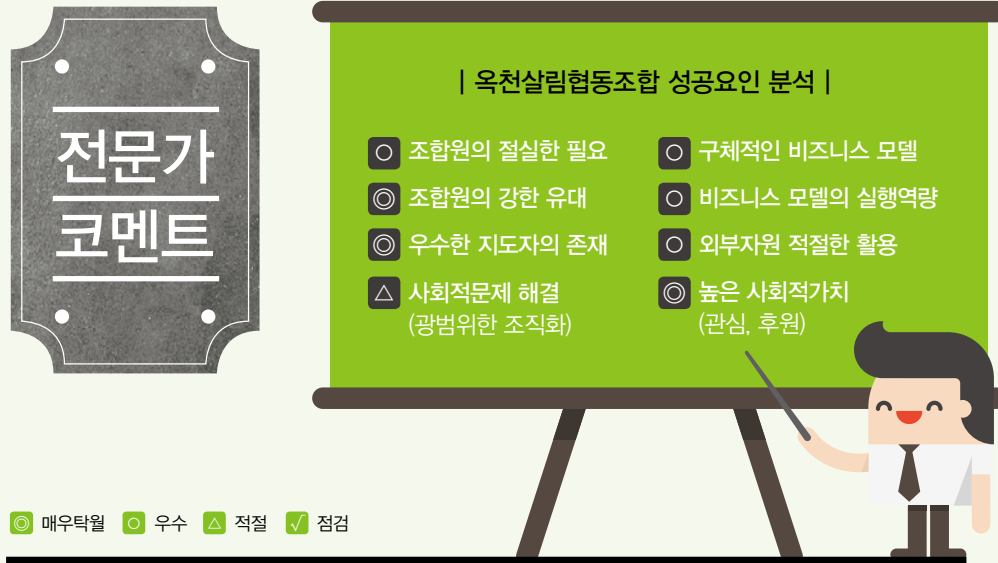
112,500,000
출자금



1,286,000,000
매출액(2015년 12월 기준)



11
근로자 수



◎ 매우탁월 ○ 우수 ▲ 적절 √ 점검



● 옥천살림협동조합(이하 **옥천살림**)은 농산물 생산자와 소비자가 함께 조합원으로 가입하는 다중이해관계자협동조합이다. 또한 상대적으로 낙후된 농촌지역사회의 사회경제적 활력을 도모하려는 지역개발형 사회적기업의 성격도 가지고 있다.

옥천살림의 기본적인 비즈니스 모델은 이미 성공적인 모델로 평가받고 있는 △한살림소비자생활협동조합, △나주 혹은 여주 학교급식사업, △완주로컬푸드협동조합 등을 지역사회 차원에서 혼합한 형태로 볼 수 있다. 이들 사례는 친환경농산물생산자조직을 공통의 기반으로 하고 있기 때문에 비즈니스 모델 자체의 혁신성은 없지만, 옥천이라는 지역적 한계를 범위의 경제로 해결하는 방식으로 접근했다. 이런 비즈니스 모델은 영국의 낙후지역 개발 사회적기업 등에서도 찾아볼 수 있는 것이어서 이미 검증된 접근이라고 할 수 있다.

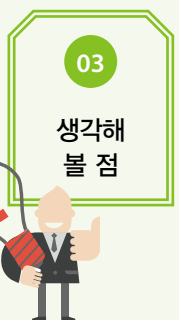
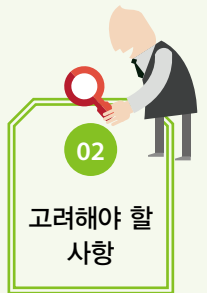
옥천살림의 가장 큰 성공 요인은 기존 지역사회에서의 다양한 활동을 기반으로 사업을 구성했다는 점이다. 안남면 배바우작은도서관이나 대청호 친환경운동, 옥천군농업발전위원회 활동을 통한 제도개선 운동, (사)흙살림 활동을 통한 옥천군 내 친환경생산자 조직화 등 기존의 지역 사회운동을 통해 구축한 네트워크가 **옥천살림**의 자산이다. 또한 수십 년간 지역사회운동을 지도한 우수한 지도자들이 **옥천살림**의 활성화에 큰 기여를 했다.

옥천살림은 크게 세 가지 부문의 실행 역량을 안정적으로 확보해야 한다. 바로 친환경농산물의 생산조직 활동, 유통 채널의 운영, 소비자들의 조직화이다. 이런 역량들은 **옥천살림**의 운영경험, 학교급식체계 구축 경험, 지역활동을 통한 주민조직화 경험을 바탕으로 확보하고 있었던 것으로 **옥천살림**이 성공할 수 있었던 배경이다.

지역사회와 깊게 연계되어 있는 **옥천살림**은 실질적인 경쟁 구도에 놓이기 보다는 자발적으로 현재의 비즈니스 모델을 심화, 확장하면서 사업 역량을 강화해야 할 것이다. 자발적인 사회 혁신이 요구되므로 조합원 교육을 통한 지속적인 지도자 육성도 필요하다.

● **옥천살림**이 더욱 발전하고, 옥천의 농업 문제를 해결하겠다는 큰 비전을 달성하기 위해서는 소비자층을 옥천군 관내로 제한하지 않고 확대해야 한다. 한 농가의 지속가능한 운영을 위해서는 30가구의 소비자가 필요하다는 관점에서 볼 때 인근 도시지역의 소비시장을 개발하는 것이 필요하다. 이미 인근 대전광역시 소비자협동조합과 협력하고 있는 것으로 알려졌는데 이런 활동에 있어 소비자조합원의 자격 요건과 범위를 어떻게 설정할 것인가는 앞으로의 과제가 될 것이다.

● **옥천살림**의 성공 모델은 실제 대다수 농어촌지역에 도입할 수 있지만, 쉽게 확산되기는 어렵다. 지역사회에서 신뢰를 확보한 역량있고 헌신적인 지도자와 경험을 같이한 조합원 그룹을 확보하기가 어렵기 때문이다. 비즈니스 모델을 확산한다고 해도 이를 실행할 수 있는 인적 자산을 확보하는 것에는 분명 어려움이 있다. 협동조합의 성공적인 모델을 다른 지역에 확산시키기 위해서는 필요한 인적 자산 개발 기간을 단축시킬 방안을 마련해야 한다. 이는 전체 협동조합의 성과 확산에 중요한 과제다.





2

PART

모두가 하나되는 행복동행
2016 협동조합사례집

밝은 세상을 위해 하나 되다

- 06 한국주거복지 사회적협동조합
- 07 회현마을공동체 회현당 사회적협동조합
- 08 삼각산고등학교 사회적협동조합
- 09 꿈고래놀이터부모협동조합
- 10 사회적협동조합 희망나래
- 11 사회적협동조합 품앗이마을



협동조합이야기 06

전국을 무대로 하는
‘따뜻한’ 협동조합

한국주거복지 사회적협동조합



약한 고리의 무게를 덜어주는 일, 따뜻한 복지센터 이야기

외국 속담에 ‘쇠사슬의 강도는 가장 약한 고리에 달렸다’는 말이 있다.

즉 제일 약한 부분이 끊어지면 그 전체도 끊어진다는 말이다. 우리 사회에도 고령자, 저소득자 등 다양한 ‘약한 고리’가 존재한다. 자활기업은 ‘약한 고리’인 취약계층의 주거복지 향상과 일자리 창출을 통한 자립을 지원하기 위한 조직이다.

2008년 전국의 주거복지 자활기업 중 뜻이 맞는 기업이 모여 주식회사 한국에너지복지센터를 설립했고, 2013년에는 협동조합기본법 시행에 따라 조합원들과의 협의를 통해 한국주거복지 사회적협동조합 (이하 한국주거복지)로 조직을 변경하여 조합원들을 위한 다양한 사업을 추진 중이다.

잘 운영되는 주식회사를 사회적협동조합으로 전환한 이유가 무엇일까? 그 이유를 들어봤다.

우리에게 필요한 것은 주식회사인가? 사회적협동조합인가?

자활기업은 일정조건을 충족하는 2인 이상의 저소득층이 상호협력하여 조합 또는 공동사업자의 형태로 탈수급을 위해 자활사업을 운영하는 기업이다. **한국 주거복지**는 그런 자활기업인이 모여 설립한 사회적협동조합이다. 과거에도 조직을 통해 얻는 이익보다는 사람이 좋아 모이던 느슨한 관계의 자활기업인 모임이 있었다. 그랬던 그들이 2008년 2월 좀 더 높은 수익을 창출하기 위해 시공사업과 에너지효율개선사업을 주 사업으로 하는 주식회사를 설립했다.

그런데 2012년 협동조합 기본법이 시행되는 것을 보고 내부에서 ‘복지의 최전선에서 일하고 있는 우리도 변해야 하지 않겠냐’는 이야기들이 나왔다. 기업이고, 자활을 위한 곳이므로 당연히 수익을 내야 하지만, 사회적 역할을 수행해야 한다는 생각을 한 번도 잊은 적이 없었기 때문이다.

2013년부터 논의는 활발하게 진행되었다. 전국적으로 회원이 분포되어 있었지만 모두 먼 길을 달려오는 일을 마다하지 않았다. 가장 뜨거운 쟁점은, “우리는 과연 무엇을 위한 조직인가”에 대한 인식을 재정립하는 것이었다. 정체성과 직결된 문제였다.

김정태 이사장을 비롯한 조합원들은 “토론을 통해 설득되지 않으면 나가도 좋다”는 전제를 설정했다. 강제적이거나 혹은 몇 사람에 의해 마지못해 끌려가는



것은 결코 옳지 않다고 생각했기 때문이다. 결국 조합원들의 동의에 따라 조직 전환이 결정되고, 사회적협동조합 전환을 결정했다. 자활기업은 기초수급자가 돈을 벌어 탈수급자가 되는 데에 집중한다. **한국주거복지** 역시 그 연장선상에 있다고 보면 수익을 우선시해야 하는 게 맞다. 하지만 그들이 일을 하며 만난, 테두리에서 벗어나 있어 도움을 받지 못하는 사람들을 외면하면 안 된다는 데에 구성원들이 더 크게 공감을 했던 것이다.

자활기업의 생존과 발전을 위한 노력을 지원하다

현재 **한국주거복지**에는 135개의 주거복지 자활기업들이 존재한다. 이들은 행정권역에 따라 12개 권역으로 나뉜 광역자활기업에 속해 있는데, 그 중 조합원으로 등록된 곳은 15곳이다. 함께하는 회원들에 비해 조합원 숫자가 적은 것은 '일을 하느라 가입 절차를 밟을 여유가 없다'는 곳이 많기 때문이다. 사회적협동조합으로 전환된 후, 이들은 어떤 혜택을 받았을까?

2015년 7월, 각 부처의 비슷한 업무를 통폐합하는 과정에서 보건복지부에서 주관하던 주거현물급여사업이 국토교통부의 수선유지급여사업으로 통합되었다. 보건복지부의 주거현물급여사업은 사회복지 제고 측면에서 예산집행의 효율



성보다 '자활'의 목적을 우선 고려하였다. 하지만 국토교통부로 사업이 이관되자 사회복지적 측면보다는 성과와 효율성이 가장 우선시 되었다. 자활기업들에 엄청난 위기였다.

김정태 이사장은 지역 국회의원, 유관기관 관계자와 함께 내공사를 만났다. 그 동안 자활기업을 우선 배려하던 사업을 시장의 일반 기업들과 경쟁하는 사업으로 갑자기 변경하면 자활기업이 하루 아침에 생존 위기에 직면할 수 있다는 점과 이는 사회복지 측면에서 예산의 사용 목적에 적절하지 않다는 점을 역설했다. 그리고 이러한 노력의 결과 다행히 자활기업의 가치를 인정받아 기존의 혜택을 유지할 수 있었다.

그러나 효율성을 무시할 수 없는 상황에서 국토교통부나 내공사가 언제까지나 지금의 기조를 유지할 것이라 기대할 수는 없는 상황이다. 대부분의 법령이 그 러하듯 해석에 따라 시행이 달라질 수 있기 때문이다. 그래서 국토교통부, 내공사와 정례적인 만남을 가지고 있고, 덕분에 자활기업에 대한 인식도 조금씩 변화하고 있다. 하지만 **한국주거복지**는 적어도 3년 후에 또 많은 것이 변할 것이라고 예상하고 경쟁력을 제고하기 위해 노력하고 있다.

그렇다면 **한국주거복지**는 어떤 준비를 하고 있을까. 우선은 전국 네트워크를 갖고 있는 조직의 장점을 적극 활용할 계획이다. 하지만 선결해야 할 과제가

없는 것은 아니다. 특히 서비스의 표준화 문제를 고민하고 있다. 소비자의 만족도를 제고하기 위해 기술의 표준화가 필요한 부분을 선정하고 이를 규격화하려고 노력하고 있다. 그래서 **한국주거복지**에서 시공법 표준 매뉴얼을 제작하여 광역 단위의 교육장에서 에너지효율개선사업에 필요한 시공법 교육 시 활용할 계획이다. 그리고 같은 양식의 견적서를 사용하여 서비스의 표준화를 유도하고 있다.



사업의 규모가 커질수록 비례하는 갈등을 증식시킨다

사회적협동조합을 통해 자활기업이 하나가 되면서 무엇보다 달라진 점은 할 수 있는 일이 많아졌다는 것이다. 과거 개인사업자의 자격으로는 접근할 수 없었던 큰 규모의 공익적 사업에 이제는 당당히 참여할 수 있게 되었다. 그렇게 중앙조직이 수주한 사업을 전국의 조합원에 분배하고 있는데, 이제는 민간기업이나 사회복지단체 등으로부터 수주하는 사업의 규모도 커지고 있다. 공공기관 사회적협동조합 우선구매 제도를 통해 2016년에만 1억 9000만 원 규모의 사업을 수주하여 진행했다. 또한 2016년 육군본부와 한국수자원공사의 사업(22억 2000만 원 규모)을 지정기탁 방식으로, 현대제철의 사업(5억 원 규모)을 매칭그랜트 방식으로, 다솜동지복지재단의 사업(3억 7000만원 규모)을 수주해서 전국의 자활기업들이 이를 수행했다.

시작은 사람이 좋아 모인 느슨한 네트워크였지만, 사회적협동조합으로 하나가 되고 같이하는 사업도 증가하면서 자연스럽게 갈등도 생겼다. 자활기업의 원칙 중 하나는 '내가 소재한 지역의 일을 한다'인데, 중앙조직이 생기고 자활기업에 분배되는 일들이 생기다 보니 사업구역의 경계나 분배 기준의 모호함 때문에 간혹 갈등이 발생했다.

이러한 문제가 발생하면 **한국주거복지**의 이사진이 현장으로 달려가서 이사회에서 왜 그런 결정이 내려는지 배경에 대해 설명하고 있다. 그리고 서로 간에 발생한 오해와 인간적 서운함에 대해 허심탄회하게 이야기할 수 있도록 자리를 마련해서 갈등을 원만히 해결할 수 있도록 도와주고 있다.

조합의 안정과 지역사회를 위한 노력

한국주거복지는 조합원에게 부담을 주지 않기 위해 조합이 수주한 사업의 사업비 중 일반수용비를 활용하여 사무실 운영비 및 직원 임금 등을 충당하고 있다. 출자금과 조합원이 매달 납부하는 조합비는 모두 조합원을 위해 사용되어야 할 자금이라는 생각을 가지고 있기 때문이다. 그래서 출자금과 조합비는 건



축과 관련한 전문면허를 취득하고 싶은 조합원에게 자본금으로 지원하는 등 조합원을 위해 사용할 생각이다.

하지만 이런 방법으로는 사업이 성장하는데 한계가 있기 때문에 하루하루가 고비라는 마음가짐으로 조합의 재정을 안정화하기 위해 노력하고 있다.

물론 사회적기업이 우선이라는 초심도 잊지 않고 있다. 그래서 조합원의 추천을 받아 무료로 집수리 자원봉사활동을 실시하고 있다. 그리고 조합원들이 자발적으로 모은 기금과 인력으로 지역주민들이 함께 할 수 있는 축제 같은 행사를 진행할 예정이다. 또한 2016년에 시행했던 카자흐스탄 고려인 집수리 봉사활동에 대한 조합원들의 호응이 높아서 이를 정례행사로 만들 계획이다.

이제 다른 거 신경 쓰지 말고 사업을 적극적으로 수주하자고 요구하는 조합원도 없는 것은 아니지만, 사회적협동조합이라는 기조를 유지하는 게 무엇보다 중요하다는 것이 **한국주거복지**의 공식 입장이다. 그것이 바로 그들이 갈 길이기 때문이라는 설명과 함께 말이다.

한국주거복지 사회적협동조합 한 눈에 보기

1. 일반정보



조합명

한국주거복지
사회적협동조합



주 소

전북 전주시 완산구
천잠로 535-3, 1층



전 화

063-255-0479



홈페이지 / 이메일

<http://www.coopewc.or.kr>
ewc0479@hanmail.net

2. 연 혁



3. 조합소개



한국주거복지 사회적협동조합은 전국을 기반으로 하는 사회적협동조합으로
취약계층이 취약계층을 도움으로써 자활을 이뤄내는 선순환 구조를 가지고
있다. 사회적역할에 대해 진지한 고민을 잊지 않는 구성원들로 이루어져 있
으며 저소득층 '주거복지' 실현과 '일자리 창출'이라는 사회적목적을 실현하
고 있다.

4. 숫자로 보는 한국주거복지 사회적협동조합



주식회사에서
사회적협동조합으로 전환
2015.05.16
사업개시일



15 개소
조합원 수



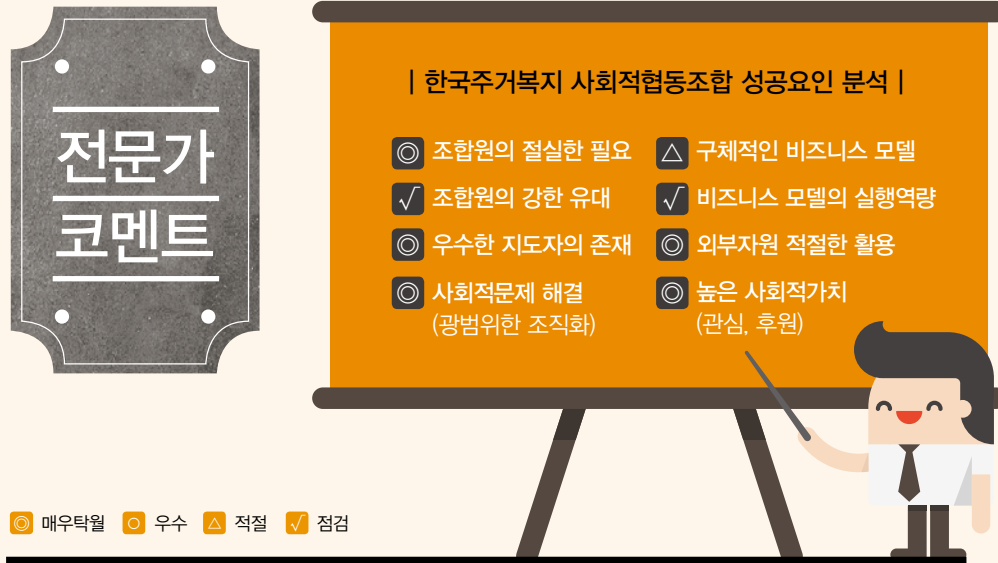
12,500,000
출자금



2,800,000,000
매출액(2015년 12월 기준)



6
근로자 수



● 한국주거복지 사회적협동조합(이하 **한국주거복지**)는 세계적으로도 최초의 사례라고 할 수 있는 협동조합이다. 자활사업을 통해 만들어진 200여 개 주거복지 자활기업의 전국 네트워크 사업조직이기 때문이다.

주거복지 자활기업은 지역자활센터의 자활사업단에서 기술을 익혀 시군구 단위로 만들어지다보니 2~3인의 일자리를 만드는 소규모 사업체였다. 그러다보니 대부분 대표 명의의 개인사업자로 사업자 등록을 한 경우가 많다. 개인사업자이지만 자활사업을 총괄하는 보건복지부에서 주거현물급여사업을 진행하면서 사업이 배정되어 왔다. 하지만 보건복지부에서 주관하던 주거현물급여사업이 국토교통부로 이관되면서 정부 업무 위탁 입찰이나 수의계약을 할 경우 법인에 비해 불이익을 당할 수밖에 없어 법인으로 전환하는 것이 필수적이었다. 이를 해결하는 방법이 사회적협동조합으로의 전환이다. 사업 수탁을 할 수 있느냐 없느냐라는 생존의 문제를 해결해야 한다는 절실한 필요가 있었기 때문에 협동조합이 만들어지게 되었다. 따라서 조합원들의 기본적인 참여 요건은 충분하다. 김정태 이사장은 이미 2008년부터 전국 단위 자활기업이 필요하다는 고민 속에서 활동을 주도해 왔다. 당연히 강한 지도력과 추진력을 갖추고 있다. 국토교통부의 인식과 정책 방향을 바꿔놓을 정도로 우수한 지도자의 존재는 초기 협동조합의 안착에 가장 중요한 성공 요인이다.

전국 자활기업의 발전 형태인 사회적협동조합은 200여 개 주거복지 자활기업의 종사자 600여 명의 일자리를 안정화시키는 가장 적합한 방법이라는 사회적 합의가 이뤄졌다. 이런 점이 광범위한 조직화를 가능하게 하고 높은 사회적 가치를 기대할 수 있게 한다. 이런 요소들이 충분히 인식되어 중앙부처, 기업 등의 CSR이나 후원 등을 유치할 수 있었다.

한국주거복지의 성공 요인으로 다른 일반적인 협동조합들이 따라하기 어려운 특수성이 있다. 다만 사회적협동조합을 추구하는 조직이나, 기존 협회 사업을 전환하려는 경우에는 많은 시사점을 준다.

● 조합원 조직 대상 주거복지 자활기업의 유대관계 유지는 계속해서 주의해야 할 사항이다. 사업 권역이 전국이기 때문에 자활기업 조직 간에 끈끈한 유대를 유지할 수 있는 방법이 필요하다. 현재는 광역자활 기업을 대상으로 조합원을 확보한 상황이라서 자칫 자활기업들은 사업 물량만 수주해 주는 서비스 조직으로 인식하고 '우리 조직'이라는 생각을 가지지 않을 수 있다.

중소기업협동조합이 단체 수의계약이 없어진 후 다른 사업이 없을 때에 조직력이 급격히 떨어진 사례를 참고해 봄직하다. 만약 광역단위로 협동조합을 만들고, 이들을 조직대상으로 생각한다면 연합회로 전환하는 것을 생각해볼 필요가 있다. 전국 자활기업의 구상은 조합원 조직 측면에서 더 심도 깊은 검토를 해야 한다. **한국주거복지** 자체의 비즈니스 모델에 대해서도 고민이 필요하다. 현재는 조합원의 사업을 중개하는 기능이 주 사업이라 안정적인 수익을 확보하기 쉽지 않다. 운영을 위한 목적후원금을 확보하는 것 이외의 사업을 통한 수익 확보를 고려해야 한다. 또한 주거복지 자활기업의 업무 역량이 상향평준화로 이뤄지지 않을 경우, 한두 군데의 문제점으로 인해 전체적인 평판이 떨어질 수 있다. 이를 해결하기 위한 표준화가 필요하다.

● B2G 사업이 주 사업인 사회적협동조합은 정책 변화에 따라 사업 운영에 많은 영향을 받는다. 이런 사회적협동조합의 운영이 안정화되기 위해서는 정책에 대한 이해관계자의 참여 수준이 적정 수준 이상 되어야 하고, 지속성과 예측 가능성도 높아야 한다. 돌봄과 같은 사회서비스도 마찬가지이다. 정책은 언제나 변화한다. 이에 대한 접근성을 높이려면 협동조합들은 먼저 좋은 사례를 만들어야 하며, 이런 사례에 대해 충분히 의미를 부여하는 역량을 갖춰야 한다. 이런 바탕 속에서 정책에 대한 영향력을 높이는 방안에 대해 고민해야 한다. 사회적협동조합 모두가 이런 주제에 대해 지혜를 모아야 할 것이다.





협동조합이야기 07

535명의 이름으로 시작된,
따뜻하고 고소한 사회적협동조합

회현마을공동체 회현당 사회적협동조합



세상에서 가장 정겨운 커피 냄새 ‘천천히 즐겨요 할메리카노’



김해 원도심 지역인 김해시 회현동은 인구노령화 문제가 심각한 지역이다. 그런데 경제적으로 어려움을 겪는 노인들이 할 수 있는 일이라고는 그저 폐지를 줍는 것 뿐이었다. 노년을 혼자서 보내는 것도 쓸쓸한데, 생계를 위해 노구를 이끌고 힘든 육체노동을 해야 하는 일은 쓸쓸함을 넘어 슬픔이 묻어난다. 그리고 힘들게 번 돈을 갖고 울퉁불퉁한 골목길을 따라 집으로 돌아가면 혼자가 되었다. 문제가 점점 심각해지면서 지역 시민단체와 주민들이 이 문제에 더 많은 관심을 가지기 시작했다. 지역 주민들은 사회안전망에서 소외된 지역 어르신들의 안정적인 일자리를 제공하기 위한 방법을 고민하던 중 사회적협동조합에 관심을 가지게 되었고, 지역주민 535명이 마음을 모아 회현마을공동체 회현당 사회적협동조합(이하 회현당)을 설립했다.



공동체의 복원을 바라는 숫자 ‘535’

커다란 유통업체가 몇 개씩이나 함께 들어서 있는 김해고속버스터미널에서 3, 4분 남짓 차를 몰고 가면 회현동 주민센터가 있다. 그 앞에는 언뜻 보면 동네와 그다지 어울리지 않는 것처럼 보이는 카페가 있다. 그 안으로 들어서자 키가 작은 할머니 한 분이 “어서오세요, 반갑습니다”라며 웃는 얼굴로 인사를 한다. 화사한 유니폼을 곁에 차려 입은 모습에 절로 웃음이 나 절로 인사를 하게 된다. 이미 동네 유명인사가 된 ‘마음만은 김태희’ 할머니다. 에스프레소 머신을 조작해 커피를 추출하는 동작이 능숙하다.

“처음엔 힘들었죠. 그럼요. 낯선 일이니까. 이런 거 만져본 적이 없으니까 쉽지 않았는데, 이제는 몸에 익어 괜찮아요. 일이에요? 재밌어요. 이렇게 사람들에게 커피도 주고, 구경도 하는 게 얼마나 재밌는데요.”

하지만 ‘할메리카노’를 만들어내는 할머니 바리스타의 역할은 그것으로 그치는 게 아니었다.

“상담사의 역할도 하시거든요. 이곳을 찾는 주민들이 갖고 있는 이런저런 고민들, 특히 사람과 가족 관계로 생기는 갈등들에 대한 이야기를 할머니가 정말 잘 들어주세요. 그리고 84년 인생을 살아온 무게를 담아 조언을 해주십니다. 어디서 구할 수 없는 귀한 조언이지요.”

인터뷰를 위해 시간에 맞춰 카페에 들어선 임철진 사무총장이 할머니에 대한 따뜻한 설명을 해주었다.

“처음엔 협동조합을 만들 계획이 아니었어요. 좀 더 단순했죠. 할머니들이 여기저기 돌아다니시며 폐지를 줍는 모습이 점점 많이 보이기 시작해서, 어떤 해결 방안이 있을까 고민을 하다가 다 함께 생각을 해보는 게 좋겠다 싶었습니다.”

생명나눔재단의 사무총장이기도 한 그는 지역 언론 등을 통해 이와 같은 문제를 공론화했고 회현마을공동체인 **회현당**을 설립하기 위해 석 달 동안 동분서주했다. 그리고 총 535명의 후원자가 모였다. 그야말로 십시일반으로 기부한 돈 5284만 4746원과 재능 기부, 물품 후원 등으로 1480만 원이 마련되었다. 거기다 김해 기부 브랜드 ‘첫손님 가게’에서 3000만 원의 예산을 지원해줬고, 생명나눔재단에서도 마중물을 보탰다.

“처음엔 그저 535명의 후원자들의 도움으로 시작한 일이었지만, 좀 더 지속성을 갖기 위해서는 사회적협동조합을 설립하는 것이 더 좋겠다고 의견이 모아졌습니다. 그래서 후원자들 중 공모를 해서 협동조합의 조합원으로 활동하실 10명을 선출했습니다.”

조합원이 된 사람들의 배경은 다양했다. 동네 병원 의사부터 금속공장의 공장장, 평범한 가정주부, 인테리어 회사 사장님 등 공동체의 복원을 바라는 우리 주변에서 흔히 볼 수 있는 사람들이 모였다.

커피와 참기름의 공존

그렇게 모인 사람들은 어떤 사업을 할 것인지에 대해 고민하기 시작했다. 우선은 사람들이 모일 수 있는 공간이 필요했고, 카페를 설립했다. 하지만 카페 하나만으로는 수익을 내는 데에 한계가 있었다. 특히 유동인구가 제한적일 수밖에 없는 ‘동네 카페’는 스스로 운영비를 조달할 수 있는 상태만 되어도 그것으로 성공인 셈이어서 충분한 수익을 내기에는 부족했다.

그래서 조합원들은 어르신들의 생활에 도움이 될 수 있는 또 다른 방법을 찾아야했다. 할머니들이 큰 힘을 들이지 않으면서도 수익을 낼 수 있는 사업. 이 쉽지 않은 조건에 부합하는 무언가를 드디어 찾아냈다. 바로 참기름이었다.

“할매들이 HACCP을 한다고요?” “그래! 우리가 했다!”

현재 **회현당**에 속해 있는 생산자는 총 7명으로 카페에서 커피를 내리거나 각종 음료를 만드는 데에 3명, 바로 옆에 있는 참기름 공방에서 기름을 짜고 포

장하는 일에 4명이 투입된다. 그런데, 왜 참기름이었을까. 혹시 인근에서 참깨 농사를 짓고 있는 건가 싶었다.

“그건 아닙니다. 저희가 참기름을 만드는 데에 사용하는 참깨는 멀리 떨어진 다른 협동조합에서 구입하고 있거든요.”

무엇보다 할머니들이 간단하게 할 수 있는 일이 필요했는데, 참기름은 설비가 구성되지만 하면 누구든 쉽게 할 수 있는 일이기 때문이다. 잘 씻은 참깨를 넣고 버튼을 누르면 알아서 볶고 기름을 짜낸다. 그걸 담아 포장만 하면 되니까 할머니들도 큰 힘을 들이지 않고 일을 할 수 있다.

사실 참기름을 짜서 판매하는 일은 시니어 클럽 등에서 많이 행해지고 있는 사업이기도 하다. 그럼에도 **회현당**에서 판매하고 있는 참기름에는 특별한 점이 있다. 바로 국산 참깨를 사용하고 있다는 것이다. 그래서 지역사회와의 연계가 훨씬 더 용이했다. 특히 아이들에게 믿고 먹일 수 있는 제품이기에 현재는 김해시 국공립어린이집연합회와 MOU를 체결하고 **회현당**에서 만든 참기름을 공급하고 있다.

물론 처음부터 어린이집 등에 납품을 했던 건 아니었다. 그저 조합원, 후원회원, 동네 사람한테 팔던 것이 더 많았다. 그렇다고 해서 판매에 큰 어려움이 있었던 것은 아니다. ‘좋은 물건’이라는 사실을 누구나 알고 있었기 때문이기도 하거니와 가끔 수량이 남을 때는 이메일로 전해지는 소식지가 큰 역할을 했다. **회현당**의 대소사와 동네사람들의 소소한 동정을 전하는 소식지는 언제나 인기 만점인데, 그곳을 통해 “참기름이 주인을 기다리고 있다”는 소식을 전하면 그마저도 금세 팔려나갔기 때문이었다. 공동체의 힘이기도 했다.

그랬던 ‘동네 참기름’이 김해시 전역의 국공립어린이집으로 팔려나가게 된 것은 **회현당**의 참기름이 그저 국산 참깨로, 할머니들이 만들었기 때문만은 아니었다. 경상남도의 식용유지류 제조업체 중 최초로 HACCP인증을 받을 정도로 위생적인 환경에서 제조된 것 역시 큰 몫을 했다. 공무원들로부터 “할매들만 있는데 HACCP을요?”라며 의심어린 눈초리를 받았던 **회현당**에서 말이다. 비결을 묻자 간단한 대답이 돌아왔다. 매뉴얼대로 했다는 것이다.

“할머니들이 동작이 느리거나 이해력이 떨어질 거라 속단하기 쉽겠지만, 그렇지 않습니다. 받아들이는 데에는 오래 걸리지만, 스스로 납득하고 이해하면 정말 정교하고 꼼꼼하게 작업을 하세요. 그래서 몸에 익는 데에 반 년이 걸리긴 했지만, 올바른 복장 착용법, 세탁 및 소독법, 재료 보관 및 처리법 등등 인증에 필요한 절차를 누구보다 꼼꼼하게 기억하고 지켜주셨습니다. 저희가 HACCP인증을 받을 수 있었던 것도 전적으로 할머니들의 힘이었지요.”



경상남도의 식용유지류 제조업체 중 최초로 HACCP인증을 받을 정도로 위생적인 환경에서 제조된 것 역시 큰 몫을 했다.

그리고 그 ‘할매들의 힘’이 수익을 내기 시작했다. 할머니 각자가 일한 만큼의 대가를 받아가는 한편 **회현당**에도 차곡차곡 수익금이 쌓이기 시작했다. 그래서 더 많은 할머니들을 위한 일을 할 수 있게 되었다.

모두 함께 정한 ‘하루 2시간, 한 달 25만~30만원’

할머니들이 하루 2시간 일을 하고 받아가는 돈은 한 달에 25만~30만 원 정도이지만, 고령자로 구성되었기 때문에 건강 상태가 급변하는 이유로 월급을 받는 구성원들이 자주 바뀐다. 또한 일을 하고 싶어도 할 수 없어 어렵게 지내고 있는 할머니들 역시 많다고 한다. **회현당**은 이 문제의 부담을 덜어주기 위해 조합원들과 의논 끝에 참기름 판매액을 할머니들을 위해 사용하기로 결정했다. 물론 의사 결정을 하는 과정에서 누군가는 ‘빨리 가자’고 하고 누군가는 ‘원칙



을 지키자’고 해서 의견이 갈리는 부분도 없지는 않다. 하지만 조합원들과 대화를 하다보면 모두 목적지가 같다는 데에 공감하고 있다는 사실을 수시로 확인하고 있고, 그래서 갈등이 발생하더라도 그리 심각하지는 않다. 그리고 의사 결정과정에서 생산자 할머니들이 주체적으로 참여해서 임금과 근로시간을 함께 결정하고 있다.

이웃을 돕는 작은 공간, 김해시를 움직인다

이렇게 발생한 이익금은 저소득층 노인을 위한 쌀과 라면, 밀반찬 등을 지원하는 한편, 공동 경작이 가능한 텃밭을 임대해 이곳에서 생산된 채소 역시 형편이 어려운 이웃과 함께 나누고 있다. 그리고 ‘회현객당’이라는 작은 가판대를 설치하여 어르신들이 급하게 허기를 달랠 수 있게 컵라면 등을 비치했다. 그런데 곧 신기한 일이 일어났다.

“기력이 없어 쓰러지는 어르신들도 적지 않습니다. 그래서 그분들이 언제든지 드실 수 있게 컵라면을 준비해 놓은 작은 가판을 회현객당이라 이름 붙였습니다. 지나가는 어르신 누구나 이용하시라는 뜻에서요. 그런데 어느 날부터가 이곳에 김치도 올라가 있고 채소도 올라가 있고 반찬도 올라가 있는 거예요. 동네 주민들이 자기 것을 덜어 이웃과 나누고 있는 것이지요.”

이런 모습은 김해시에도 신선한 충격이 되었다. 그래서 이제 김해시의 모든 동네에는 폐 공중전화부스를 개조한 나눔 부스가 설치되었다.

회현당은 더 큰 공동체를 위한 준비를 시작했다. 김해에 산재해 있는 낙농업체들과 연계해서 낙농체험을 위한 프로그램을 운영할 계획이다. 부지는 김해시의 지원을 받을 예정이고 각종 설비는 더 많은 후원자들의 도움으로 마련할 계획이다. 그리고 일이 많아지는 것만큼 젊은 주민들의 참여를 기대하고 있다. 그렇다면 **회현당**이 그리는 가장 궁극적인 모습은 무엇일까?

“이 땅에서 가야 문화가 탄생했던 게 2000년 전이었습니다. 이제 2000년 후에는 저희 협동조합이 이 땅을 지키고 있습니다. 빈말 같습니까? 아닙니다. 제가 정말 진심을 담아 매년 하는 말입니다.”

임철진 사무총장은 깨끗하게 단장된 골목을 걸으며 씩 웃어보였다. 아주 먼 미래까지 남아있을 길을 걸으며 말이다.

회현마을공동체 회현당 사회적협동조합 한 눈에 보기

1. 일반정보

			
조합명	주 소	전 화	홈페이지 / 이메일
회현마을공동체 회현당 사회적협동조합	경남 김해시 가락로 63번 길 36(봉황동)	070-7312-9955	ngh1400.fordining.kr hhd9955@hanmail.net

2. 연 혁



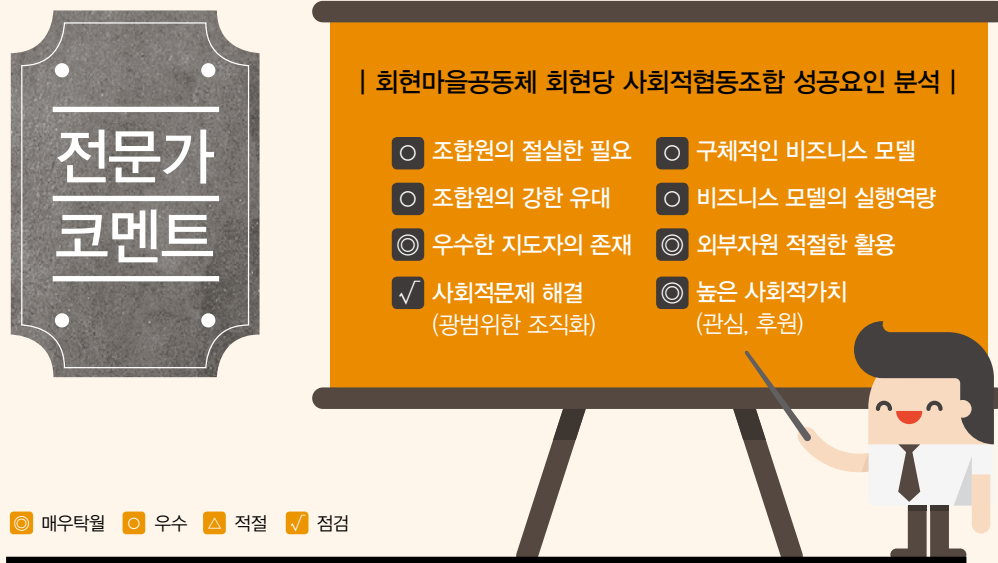
3. 조합소개



회현마을공동체 회현당 사회적협동조합은 빈곤노인의 사회안전망을 구축하고 마을 공동체를 만들기 위해 설립되었다. 폐지줍는 노인들이 직접 운영하는 회현당은 식용유지류·제조업 중 도내 최초로 HACCP인증을 받았다. 현재 참기름 제조, 마을카페를 비롯해 결식 방지를 위해 컵라면을 무료 제공하는 '회현객당', 마을텃밭인 '봉황대전', 바리스타 교육센터인 '양탕국학당' 등을 운영 중이다.

4. 숫자로 보는 회현마을공동체 회현당 사회적협동조합





● 회현마을공동체 회현당 사회적협동조합(이하 **회현당**)은 도시지역의 고질적 문제인 원도심에 거주하는 노령 취약계층의 삶을 도와주는 활동을 목적으로 하고 있다. 지역커뮤니티 모임에서 사회적협동조합으로 전환한 사례이다. **회현당**은 노령 취약계층의 소득을 높여주기 위해 참기름 사업을 하고 있으며 후원자들의 기부를 통해 지역문화사업을 병행하고 있는 독특한 형태의 구조이다. 폐지 수집으로 월 5만~6만 원의 수익을 얻었던 노령 취약계층에 대해 참기름 제조 시 20만~30만 원의 수입을 보장하는 등 직원조합원에 대한 명확한 편익을 제공하고 있다.

현재까지 수익 모델은 참기름 제조·판매와 카페 '할메리카노'이다. 이 두 가지 모델은 후원자들의 구매와 지역 주민의 이용을 통해 어느 정도 안정화되었다. 또한 HACCP 인증과 국산 참깨 사용은 사회적협동조합의 신뢰도 및 지역 기여도를 높여 좋은 평판을 만들어 내고, 간접적 홍보가 가능하도록 했다.

생명나눔재단의 사무총장이면서 회현당 마을공동체의 설립을 주도한 임철진 사무총장은 지역의 중소도시에서 드문 역량을 가진 협동조합 지도자이다. 직원 조합원의 활동을 지원하고 인적 관계를 바탕으로 한 마케팅 역량도 갖추고 있어, 현재 구성된 비즈니스 모델을 실행할 수 있는 역량은 충분한 것으로 보인다.

회현당의 가장 중요한 성공 요인은 사회적문제를 잘 포착했다는 것이다. 실제로 도시 재생 정책이 하드웨어 중심의 개선에만 머물고, 지속가능한 공동체성의 증진과 원도심 내 공동체를 기반으로 하는 사업으로는 발전하지 못하는 상황에서 김해 **회현당**의 사례는 도시 재생과 노령 취약계층의 문제를 묶어서 해결하는 데 좋은 모델이 되고 있다. 당연히 높은 사회적가치를 만들고 있는 것으로 평가받고 있다. 이는 535명의 후원자로 증명되었다.

● 하지만 **회현당**이 관할하는 원도심 노령 취약계층 어르신에게 골고루 혜택을 주기에는 현재의 사업 규모가 작은 편이다. 마을공동체를 활성화하기 위해 컵라면 등 후원 활동에 자원을 사용해야 하는 상황이 사업체로서 발전하기 위해 필요한 자원을 축적하는 데 저해 요인이 될 수도 있다.

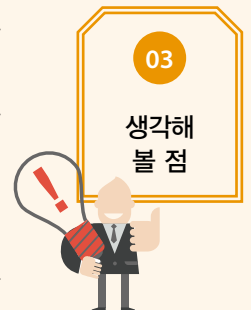
또한 노령 취약계층 외 다른 유형의 조합원들은, 본인들의 절실한 필요에 의해서라기 보다는, 어르신들이 자체적인 역량으로 협동조합을 꾸려가기 어려운 상황이기 때문에 후원이나 자원봉사를 하고자는 하는 마음에서 참여할 수 있다. 이 부분은 더 심도 깊은 조사가 필요하다.

원래 **회현당**의 목적을 더 활발하게 실행하기 위해서는 추가적인 사업을 개발하는 것이 중요하다. 해당 지역에서 노령자 취약계층의 일자리 창출을 지원하는 정책사업에 결합하는 방안을 적극적으로 모색하는 것이 좋겠다.



● 우리나라의 도시지역은 급격한 변화를 겪고 있다. 도시화 과정도 압축적으로 이뤄졌을 뿐만 아니라 아파트를 중심으로 하는 외곽 개발로 인해 원도심의 쇠락이 다른 나라에 비해 더 빠르게 이뤄지고 있다. 지역 중소도시는 수도권으로 청년층이 이전하면서, 농촌지역의 인구 유입은 거의 중단되어 인구절벽에 놓여 있는 상황이다.

중소도시의 문제점을 구체적으로 진단하고, 협동조합을 통한 지역 중소도시의 문제해결의 방안을 함께 만드는 것은 수도권 대도시에서 동일한 성공 사례를 만들었을 때 보다 소셜 임팩트가 더 클 것이다. 중소도시와 농어촌에서 새로운 협동조합의 모범사례를 어떻게 만들 수 있을까 생각해 보자.





협동조합이야기 08

‘먹고가게’ 교내 교육과
먹거리 책임진다

삼각산고등학교
사회적협동조합



학생, 학부모, 선생님이 만들어가는
그들만의 건강한 공간



“우리 학교 매점은 정말 이해를 할 수가 없어요!” 학교 매점에 들른 한 학생의 귀여운 투정이다. 그 이유는 다른 학교 매점과는 다른 삼각산고등학교 매점의 특별함 때문이다. 일반 학교 매점들에는 한참 잘 먹고 커야 하는 청소년들을 위한 건강한 먹거리는 찾아볼 수 없고 입에 달고 맛있는 빵과 과자, 출처가 불명확한 불량식품 등이 주를 이룬다. 그러나 삼각산고등학교 매점에는 이런 입에만 맛있는 먹거리가 얼마 없다. 게다가 그나마도 자주 핑계를 대며 팔지 않으려고 한다. 이름은 ‘먹고가게’면서 먹질 못하게 한다. 이 황당한 매점의 정체는 무엇인지, 도대체 누가 학교 매점을 이렇게 운영하는 건지 삼각산고등학교 매점의 이야기를 들어보자.



학생이 주체가 되고, 학부모와 선생님이 지원

질은 낮지만 싸면서도 자극적인 맛으로 학생들의 입맛을 사로잡는 먹거리들이 가득한 학교 매점. 하지만 삼각산고등학교의 매점은 예외이다. 그 이유는 바로 학생들이 주축이 된 삼각산고등학교 사회적협동조합(이하 삼고콤)이 매점을 운영하기 때문이다. 학생들은 자신들이 먹는 매점 메뉴를 직접 선택하기도 하고, 매점 운영 전반에도 관여한다. 이 뿐만이 아니다. 삼고콤은 매점 운영 영역에서 발전해 교육과 관련된 다양한 활동도 하고 있다.

삼고콤과 같은 학교협동조합은 어떤 일을 하는 걸까. 학생, 학부모, 교사, 지역 주민이 하나로 뭉쳐 만든 학교협동조합은 매점, 방과후 학습, 현장체험 학습처럼 학교 안에서 소비되는 재화와 서비스를 학생, 학부모, 교사 등이 협동조합 방식으로 소유·운영하는 교육경제공동체이다. 지난 해까지 10여 곳에 불과했던 학교협동조합은 올해 들어 30여 곳이 운영될 정도로 그 수요가 늘었는데, 그 이유는 개인사업자가 운영하는 매점에서의 비위생적인 먹거리 문제가 가장 크다. 이 때문에 대부분의 학교협동조합이 매점을 운영하고 있으며, 매점 뿐 아니라 교육 공동체 역할도 수행하여 건강한 먹거리와 교육적 성과 두 마리 토끼를 모두 잡고 있다.

“2014년 즈음에는 다른 사업자가 운영하는 매점이 있었습니다. 그러나 그 매점



이 수지타산이 맞지 않아서 철수하게 됐고, 이를 계기로 건강한 먹을거리를 판매하면서 학생들의 생활지도 등 학생 복지에 대한 문제를 직접 해결해보자며 시작했습니다.”

삼고쿵의 성공에는 적극적으로 참여하는 학생들의 노력이 뒷받침됐다. 현재 158명의 학생, 53명의 학부모, 31명의 교직원, 7명의 지역주민이 참여하고 있는 **삼고쿵**은 매점 먹거리 선택부터 조합원을 위한 다양한 프로그램 기획까지 학생들이 스스로 하도록 해 교육 공동체로서의 역할도 톡톡히 하고 있다.

“혁신학교인 삼각산고등학교는 학생들의 의식이 열려있다는 것이 장점입니다. 학생들은 협동조합을 시작할 때부터 사회적 가치를 창출하는 것에 대한 필요성을 공감하고, 스스로 공부하며 협동조합 정관을 만드는 것부터 참여했습니다. 이후에는 먹거리 선택부터 교육, 홍보까지 학생들이 주도적으로 참여하고 있습니다.”

‘내’가 만들어가는 건강한 매점의 매력

삼고쿵은 ‘학생 분과위’로 조직되어 있다. 교육부에서는 학생들에게 바른 먹거리를 홍보하고 나쁜 먹거리의 위험성을 알려주기 위해 토론, 발제를 하는 등 전교생과 조합원의 교육을 담당한다. 상품개발부 & 재무부는 매점의 재무 상태를 확인하기 위해 회계장부를 확인하고, 학생의 입장에서 상품 가격이 적정한지 논의한다. 창업지원부에서는 학생들이 관심 있는 분야의 물건이나 재능을

하루 동안 판매하는 ‘스타트 업 페스티벌(Start Up Festival)’을 지원한다. 마지막으로 홍보부에서는 교내 협동조합에 대한 홍보 및 인식 개선을 담당하고 있다. 행사 개최 시 홍보물을 기획·제작하고 미디어를 통한 홍보활동 및 영상편집 활동을 한다, 그 외에도 다양한 TF팀, ‘체인지 메이커’와 ‘아트 페어(Art Fair)’를 기획·운영하고, 이를 통해 사회문제 개선 방안을 고민하고 있다.

조합원을 위한 다양한 프로그램도 진행하고 있다. **삼고쿵**이 잘 운영될 수 있도록 조합원들을 대상으로 먹거리 교육, 사회적경제 교육, 협동조합 기본 교육과 심화교육 등을 제공하고, 이 같은 교육을 기반으로 학교교육지원사업, 학생건강증진사업, 학생교육복지사업 등을 운영한다. 조합원으로 활동하는 학생들은 ‘나도 선생님’이라는 교내 프로그램을 통해 협동조합에 대해 학생들을 교육하는 시간을 갖고 있다. 이를 통해 다른 학생들에게 협동조합을 홍보하고, 조합의 활동에 대한 이해를 높이고 있다. 학부모 조합원에게는 임원교육과 기초교육을 진행하고 교직원에게는 사회적경제 연수의 기회를 제공한다.

삼고쿵은 교내 활동 뿐 아니라 서울시 사회적경제 학교협동조합 지원단과 서울시 교육청 등과 함께 마을 공동체 사업에도 참여해서, 마을의 한 구성원으로서 지역 공동체를 구성하는 방법을 배우고 지식을 나누고 있다.

고열량 저영양 제품 절대 취급 안해요

현재 많은 학교협동조합의 매점 수익률은 저조한 상황이다. 이는 매점에서 친



환경 제품만을 주로 판매해 맛이 없을 것이라는 인식때문에 학생들이 구매를 하지 않기 때문이다. 친환경 제품의 마진이 좋지 않은 것도 수익률 저조의 원인이다. 장이수 이사장은 현재 일반제품과 친환경제품을 적절히 섞어 판매하고 있지만 한 가지라도 더 친환경 제품으로 바꾸려고 노력할 것이라고 했다.

“조합원 중에는 학부모들도 포함되어 있어 학생들의 건강에 더욱 신경 쓰려고 합니다. 그렇다고 해서 몸에 좋은 간식들로만 매점을 채우기도 막막했습니다. 아이들이 먹지 않으면 수익이 나질 않아 아무 소용이 없으니까요. 지금도 아이들이 선호하는 식품이면서 건강에도 좋은 간식을 찾는 중입니다.”

일반 먹거리보다 건강한 친환경 먹거리의 판매율을 높이기 위해 **삼고름**은 희의를 거쳐 친환경 빵의 가격을 전부 1000원으로 조정했다. 그 결과 자연스럽게 친환경 빵의 매출이 올라갔다. 일반 빵들이 대부분 1000원 이상의 가격이었기 때문에 친환경 빵을 모두 1000원에 판매하자 학생들은 보다 저렴한 친환경 빵을 사먹기 시작했고, 이렇게 사먹기 시작한 빵을 통해 친환경 빵은 맛이 없다는 인식을 바꿀 수 있게 되었다. 일반제품과 친환경제품을 섞어 판매하는 삼각산고등학교 매점은 일반제품이라도 고열량 저영양 제품은 절대 취급하지 않는다. 이러한 노력으로 매점은 안정적인 매출을 기록하고 있으며, 앞으로 사업을 더욱 확장시켜 교육 사업 투자를 강화할 계획이다.

학교협동조합의 문제와 발전방향

많은 학생들이 적극적으로 참여하고 있는 조합이지만, 문제도 있다. 바로 생활기록부 등에 협동조합 참여에 대한 사항을 기록하고 싶은 목적으로 들어와 이른바 ‘무임승차’를 하는 조합원들이 발생한다는 것이다. 장이수 이사장은 이 같은 문제를 해결하기 위해 조합원들이 자신들이 수행한 일을 직접 기술하고, 이 내용을 분과 팀장이 직접 점검하도록 해 무임승차하는 학생들이 없도록 운영하고 있다.

“현재 꼭 풀어야 할 숙제가 있습니다. 학교협동조합의 경우 학생들이 조합원으로 등기 되는데요. 이때 총회가 성립했음을 증명하는 의사록 공증 과정이 필요하고, 미성년자의 경우 부모 인감증명서를 제출해야 한다는 점입니다. 이 과정에서 수많은 문제들이 발생합니다.”

공증 과정의 경우 참관 공증을 해야해 비용적 부담이 상당하고, 부모의 인감증명서를 제출하는 경우에는 이사로 등기될 학생이 한부모 가정인 경우가 있어 마음의 상처를 받는 일도 생겼다. **삼고름**은 학교협동조합의 특성을 반영해 공증이 면제될 수 있도록 제도 개선을 위한 활동을 하고 있다.

작은 사회를 변화시키는 힘, 참여

“많은 학생들이 쉬는 시간마다 매점을 찾습니다. 오전 쉬는 시간에만 100개 이상의 빵이 팔리곤 하죠. 학생들이 매점 앞에 줄을 길게 서있는 탓에 매점을 ‘롯데월드’라고 부르기도 한답니다. 한참 먹고 클 때라 그러려니 하지만 쉬는 시간이 끝났는데도 수업을 들으러가지 않고 오는 학생들에게는 잔소리를 하곤 합니다. ‘먹고가게’만의 도덕 교육이랄까요.”

‘먹고가게’로 나는 이익은 매점 임대료를 뺀 나머지를 학생 장학과 복지 사업 등에 사용하고 있다. 또 매점을 단순히 먹거리를 파는 곳이 아니라 학생들이 창업이나 다양한 사업을 하는 데에도 사용할 수 있도록 할 예정이다. 그리고 **삼고름**은 교육 지원 사업을 위해 학교협동조합 간 연합회를 만들 필요가 있다고 생각해 ‘전국학교협동조합연합회’를 만들 계획을 세우고 있다.

“솔직히 돈 없는 학생인지라 무조건 싸면서도 맛있는 것만 찾았어요. 친환경 빵이 들어오고 나서도 저거 누가 먹을까란 생각을 했는데 어느새 제가 그걸 맛있게 먹고 있더라고요. 웰빙 트렌드에 맞춰서 좋은 것 먹고 열심히 공부하러구요. 물론 조합활동도 열심히 할 생각입니다”라고 빵을 사러 온 학생 조합원이 말했다.

입시만을 바라보고 사는 이 시대의 학생들은 학교라는 작은 사회를 변화시킬 수 있는 힘이 자기 자신에게 있다는 것을 알까. **삼고름**의 학생들은 매점을 변화시켰고, 매점은 다시 학생을 변화시켰다. 이렇게 **삼고름**은 모두와 함께 변화하고 발전하고 있다.



삼각산고등학교 사회적협동조합 한 눈에 보기

1. 일반정보



조합명

삼각산고등학교
사회적협동조합



주 소

서울 강북구 삼양로 19길 40
삼각산고등학교 1층



전 화

070-8299-0403



이메일

samgocoop@naver.com

2. 연 혁



3. 조합소개



삼각산고등학교 사회적협동조합은 학생, 학부모, 교사, 지역주민이 함께하는 협동조합이다. 매점사업을 시작으로 학생들의 건강한 먹거리 교육과 사회적 경제 교육을 지원하고 있다. 구성원들은 환경인식 개선과 학교를 둘러싼 교육 공동체들의 문제를 해결하는데 적극 참여하고 있어 지역과 더불어 협동하고, 나눔을 배우는 공동체로 나아가고 있다.

4. 숫자로 보는 삼각산고등학교 사회적협동조합



2014.12.29

사업개시일



238

조합원 수



5,640,000

출자금



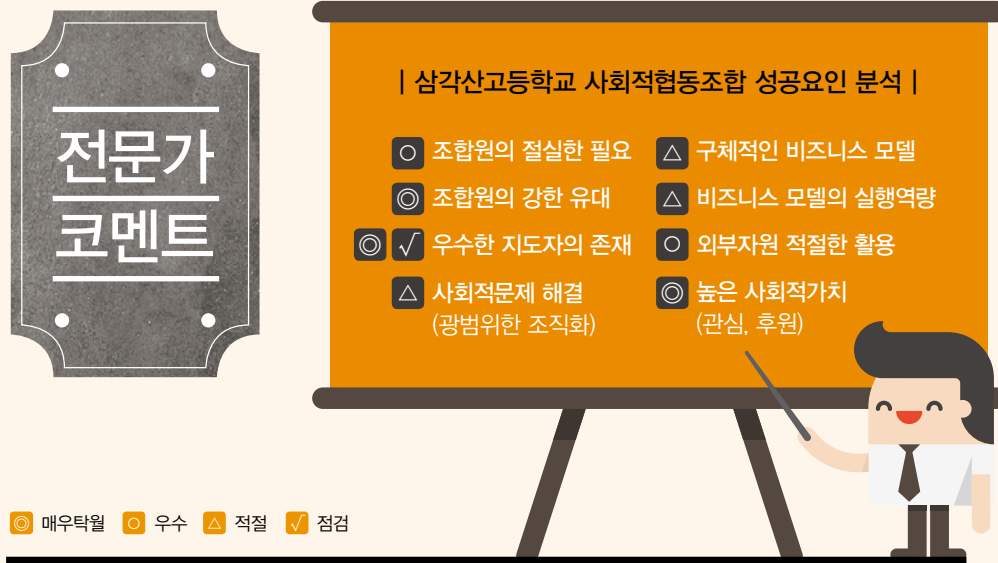
88,829,699

매출액(2015년 결산 기준)



3

근로자 수



● 중등학교에서 만들어지는 학교협동조합은 조합원 모집에 제약(해당 학교 재학생 수)이 있어 초기에 성공하더라도 조합원을 확대하는 등 양적인 사업 확장은 어렵다. 따라서 설립 시기에 역량을 주력했던 사업이 안정화되면 새로운 사업들을 개발하여 조합원의 협동조합 이용을 확대해야한다. 그러나 학교협동조합의 사업 규모를 충분히 확장하기는 아직도 어렵기 때문에 학교협동조합 간의 협동을 통해 사업에 필요한 전문적 영역에서 발생하는 운영 비용을 절감해야 한다. 또 조합원의 참여를 다양하게 활성화시켜 일상적인 운영 비용을 줄여야 협동조합의 지속가능성이 높아질 수 있다. 학교라는 제한된 공간에서 지속적으로 만나야 하는 학생조합원들은 유대 측면에서도 유리한 점을 가지고 있다.

이런 학교협동조합의 운영 특성을 감안할 때 삼각산고등학교 사회적협동조합(이하 삼고협)은 상당히 모범적으로 운영되고 있다. 초기 주력 사업인 학교 매점을 안정화시킨 후 학생조합원들이 참여할 수 있도록 다양한 분과위원회를 만들어 새로운 사업을 찾아내고 있는 것은 다른 학교협동조합들에 많은 시사점을 준다.

삼고협이 성공할 수 있었던 배경은 기존의 학교 매점이 운영되다 사라져 학생

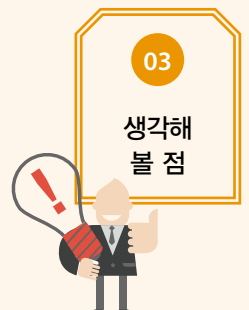
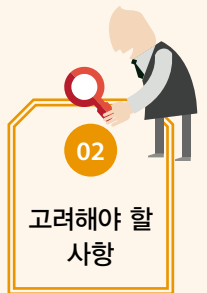
들이 불편을 겪었기 때문이다. 영리업자가 이윤을 남기기 어려워 철수한 시장을 다양한 자원을 묶어 재활성화 한 것은 협동조합의 중요한 사회적가치라고 할 수 있다. 또한 초기 학교협동조합의 설립을 주도한 강한 의지의 지도자들이 있었던 것도 성공 요인이다.

앞으로 학교협동조합이 성공하고 확대된다면 학교협동조합연합회가 만들어질 수 있다. 이를 통해 개별 학교협동조합이 더 안정적으로 운영될 것이다. 이런 활동들이 우리나라 청소년 교육의 방향을 바꿀 수 있다는 점에서 매우 큰 사회적영향력을 끼칠 것으로 보인다.

● 중등학교의 학교협동조합은 구성원들이 3년마다 모두 바뀐다. 공립학교라면 선생님들이 5년마다 전원 교체된다. 즉 협동조합이 잘 운영된다 하더라도 조합원과 임원의 교체 주기가 빠르고 우수한 지도자가 계속 협동조합의 운영에 도움을 줄 수 없다는 점은 학교협동조합의 안정을 저해하는 요인이 된다. 그리고 중등학교는 우리나라의 교육 여건 속에서 교육부와 교육청 등의 정책 방향과 역할에 따라 크게 영향을 받는다. 공교육의 공간은 상당히 촘촘한 제도적 틀 속에 놓여 있어 이런 제도의 변화에 따라 학교협동조합의 운영도 영향을 받을 수 밖에 없다. 결국 이런 학교협동조합은 교육청의 담당부서, 지원센터 등 중간지원조직의 도움이 다른 유형의 협동조합보다 더 중요한 의미를 가지게 된다. 또 청소년 조합원이 많은 상황에서 공중 문제는 협동조합운영에 많은 부담이 되고 있는데, 학교협동조합의 특성을 반영한 제도 개선이 시급하다.

● 학생조합원이 주도하는 각종 분과위원회는 현재 입시 위주의 학교 교육이 제공하지 못하는 전인 교육, 공동체 교육을 학교협동조합이라는 매개를 통해 일상적이면서도 주도적으로 경험하게 해 공교육 정상화, 인성 함양이라는 사회적가치를 실현할 수 있다.

학교협동조합은 사업적 성과 뿐만 아니라 성숙한 공동체의 구성원을 스스로 함께 길러내는 교육적 가치를 강조할 필요가 있다. 다른 협동조합들도 이렇게 활동 그 자체가 사회적가치인 사업을 계획하고 실행한다면 성공률이 높아질 것이다.





협동조합이야기 09

발달장애아들의 행복한 놀이터 꿈고래놀이터부모협동조합



큰 꿈으로 비상하는 고래처럼, ‘우리’ 아이를 위해 오늘도 점프!



영화 ‘말아톤’은 자폐증을 가진 ‘초원이’가 엄마 ‘경숙’의 헌신적인 뒷바라지를 바탕으로 마라톤을 통해 사회와 소통해 가는 과정을 그린 영화다. 2014년 우리나라에서 ‘초원이’와 같은 발달장애인은 전체 장애인의 7.3%로 그 수가 많지는 않다.

그러나 발병원인도 밝혀지지 않은 새롭게 대두되는 장애로, 한 언론보도에 따르면 2013년 우리나라 발달장애인 수는 약 20만 명으로 점차 그 수가 증가하고 있다.

문제는 발달장애인의 수는 급격하게 증가하고 있지만, 이들을 지원하기 위한 제도와 인프라는 아직 부족하다. 꿈고래놀이터부모협동조합(이하 꿈고래놀이터)은 이러한 문제에 공감하는 우리 사회의 ‘경숙’이 모여, 발달장애인이 우리 사회의 일원으로서 건강하게 살 수 있는 환경을 조성하기 위해 노력하고 있다.



발달장애아 부모 뿐 만아니라 지역주민도 조합원으로

꿈고래놀이터 조합원의 인연은 꿈고래어린이집으로 거슬러 올라간다. 2015년 꿈고래어린이집 원장의 추천으로 장애 원생과 비장애 원생 학부모 20명이 모여 협동조합을 결성하였다. 이후 조합원은 장애아 부모 70명과 비장애아 부모 30명, 교사 20명으로 급격하게 증가했다. 그런데 굳이 비장애아 부모까지 조합원으로 모집한 특별한 이유가 있을까?

“비장애아 부모들은 꿈고래놀이터 바로 옆에 있는 꿈고래놀이터어린이집 원생 학부모와 주변 아파트 단지 주민입니다. 발달장애아에 대한 인식도 개선하고, 지역 주민들과 적극적인 유대관계를 조성하기 위해 지역주민들도 조합원으로 모였습니다.”

꿈고래놀이터는 장애, 비장애아 부모가 모두 참여하는 조합의 특징을 고려하여 장애, 비장애아 부모 조합원 모두를 위한 사업을 운영하고 있다. 장애아 부모 조합원은 발달장애 치료서비스를 이용하고, 비장애아 부모 조합원은 조합이 운영하는 부모 교실이나 아이들과 함께 참여할 수 있는 장애인식 개선 프로그램 등에 참여하고 있다.

꿈고래놀이터는 저렴한 치료 수업 뿐 아니라 부모들을 위한 부모교육도 진행한다. 부모수업은 장애아의 부모를 위한 교육과 비장애아의 부모를 위한 수업으로 나뉘는데, 부모교육은 월 1회 진행되며 조합원 뿐 아니라 비조합원도 들



을 수 있도록 개방하여 조합 홍보수단으로도 활용하고 있다. 육아에 지친 부모들에게 필요한 교육을 제공해 조합을 홍보하고, 장애아 뿐 아니라 인지발달, 언어발달이 느린 아이의 부모들도 치료실을 보다 편안하게 찾을 수 있도록 하고 있다.

꿈고래놀이터는 장애, 비장애아 부모가 함께 있어 갈등이 발생할 수도 있지만, 비장애아 부모 조합원을 위한 프로그램과 지역 활동 등을 통해 조합원들과 소통하며 조합을 안정적으로 유지하고 있다. 그리고 조합이 어느 정도 안정화됨에 따라 비장애아 부모 조합원들의 요구를 반영하여 교육프로그램을 다양화하기 위해 노력하고 있다.

철저한 사업 준비와 정부지원 적극 활용하기

임신화 이사장을 비롯한 조합원들은 발달장애아가 행복하게 살 수 있는 세상을 만들겠다는 사명감과 고비용의 치료비 부담 문제를 해결해야 한다는 신념으로 협동조합을 시작했다. 조합원들은 협동조합 설립 전후 약 1년 동안 협동조합의 운영 원리에 대한 교육을 들으면서 협동조합에 대해 같이 공부 했다. 이와 함께 실질적인 사업 준비에도 만전을 기했다. 사업 경험을 가지고 있는 임신화 이사장은 사업은 마음만 가지고 할 수 있는 일이 아니라는 걸 누구보다 잘 알고 있었다. 조합 설립 초기 예비금을 가지고 시작한 것이 아닌 만큼 첫 달부터 바로 치료 수업이 가능하도록 선생님과 학생들을 모두 준비한 상태에서

치료실의 문을 열었다.

“처음에 치료실 인테리어 비용 정도인 4000만 원으로 시작했어요. 출자금 4000만 원으로 인테리어 공사를 하고 치료실의 기본적인 자재를 구입했지만 예비금은 따로 없었죠. 조합을 함께 설립한 장애아 부모들이 첫 달부터 바로 수업에 참여했기에 다행히 적자는 면할 수 있었습니다.”

이밖에 설립 초기 조합을 홍보하기 위해 조합 인지 수업을 무료로 진행하기도 했다. 그러나 조합원들에게 더 나은 서비스를 제공하기 위해서는 더 많은 자금이 필요했다. 그래서 정부 지원을 받을 수 있는 다양한 지원책에 문을 두드렸고, 한국사회적기업진흥원의 사회적기업가 육성사업을 통해 4500만 원을 지원받으면서 치료실을 완벽하게 만들 수 있었다. 또 치료실 자체 프로그램 뿐 아니라 경기도 지역 사업인 ‘우리아이 심리서비스 바우처 사업’을 함께 진행해 안정적인 경영 발판을 마련 할 수 있었다.

치료비 부담은 낮추고, 수업의 질은 높이고

사실 아이가 발달장애아로 판정을 받으면 부모는 심리적으로도 부담을 느끼지만, 적지 않은 치료비 때문에 경제적으로 많은 부담이 생긴다. 이러한 부담을 누구보다 잘 알고 있는 조합원들은 **꿈고래놀이터**의 1회 치료비를 일반 치료시설 치료비(약 5만 원)보다 저렴한 3만 6000원으로 책정했다.

“현재 대부분 치료교실의 경우 수업비용의 60%를 치료선생님이, 40%는 치료시설 원장이 가져가는 구조입니다. **꿈고래놀이터**는 원장이 가져가는 비용 40%가 없기 때문에 저렴한 비용으로 치료가 가능합니다.”

그리고 소비자가 주인인 **꿈고래놀이터**의 특성상 발달장애인에게 좋은 프로그램을 지속적으로 개발하고, 치료선생님들의 새로운 치료방법 연구도 지원하여 수업의 질을 높이고 있다.

“발달장애아들의 치료를 위해서는 자연을 자주 접하는 것이 효과적이지만, 통솔하기 어렵기 때문에 타 치료시설에서는 산이나 들로 잘 나가지 않습니다. 그런데 **꿈고래놀이터**는 아이들에게 더 나은 치료를 제공하기 위해 이러한 치료 방법들도 적극 활용하고 있습니다.”

이 외에도 치료선생님의 연수 교육 수강을 장려하는 등 양질의 치료프로그램을 개발하기 위해 노력하고 있다. 이 같은 노력 덕분에 수업에 만족한 부모님들의 소개로 매월 신규 조합원 5명 이상이 추가로 가입하여 조합의 서비스를 이용하고 있다.



발달장애아가
행복하게 살 수 있는
세상을 만들겠다는
책임감과 고비용의
치료비 부담 문제를
해결해야 한다는
신념으로 협동조합을
시작했다.

실질적인 교육과 지원을 위해 노력하다

부모라면 내 자식이 사회의 건강한 일원이 될 수 있도록 전폭적으로 지원해주고 싶은 것이다. 그런데 장애를 가진 아이를 둔 부모의 마음은 이러한 바람이 더 간절하다. 이 험한 세상에서 부모가 없을 때 혼자서도 잘 살 수 있도록 키우는 것이 장애아 부모의 미션이기 때문이다. 그래서 **꿈고래놀이터**는 아이들이 혼자서도 생활하는 법을 배울 수 있는 프로그램을 운영하고 있다.

“지난 방학 때는 발달장애아 10명을 대상으로 스스로 장을 보고, 혼자 밥을 챙겨 먹는 방법을 가르치는 수업을 진행했습니다. 저희는 아이들에게 요리를 가르치지 않습니다. 냉동 밥을 전자레인지에 돌려서 먹는 방법을 가르치는 것이 더 현실적이고 필요한 교육입니다.”

뿐만 아니라 발달장애인들이 사회에 적응하기 위한 일자리 창출에도 애쓰고 있다. 발달장애인들은 직장을 얻기 어렵고, 장애인 관련 시설을 이용하기도 어렵기 때문에 정규 교육과정을 마치고 성인이 되면 대부분 집으로 돌아갈 수밖에 없다. 그러다 보니 이들을 돌보기 위해 가족들이 또다시 헌신을 해야 하고, 심지어 부모가 사망한 경우 발달장애인 혼자서 이를 헤쳐 나가야 하는 상황이 생기게 된다.

그래서 **꿈고래놀이터**는 사회적기업 인턴십 제도를 운영하여 발달장애인에게 직업 체험 기회를 제공하고 있다. 인턴 채용 기업에 체험비를 지급하고, 직원들 대상 무료 장애 인식 개선 강의를 실시하여 궁극적으로는 취직을 할 수 있도록 돕고 있다.



꿈고래놀이터, 꿈의 2호점 오픈

현재 화성시 시청로에 위치한 **꿈고래놀이터**는 지역적 한계로 찾아오기 힘들어 하는 부모들이 많다. 다행히 동탄이나 향남 신도시 쪽에 치료 수요가 있을 것으로 생각하던 중, LH로부터 행복주택 내 치료실 공간 제공 제안을 받아 2017년 1월부터 2호점을 개설하여 언어와 미술치료 교실을 운영할 계획이다.

그리고 치료사업 뿐만 아니라 발달장애인이 할 수 있는 작업을 연계한 다른 사업으로 조합의 사업을 확장할 예정이다. 발달장애아들이 과일 건조 작업을 쉽게 따라한다는 점을 고려하여 화성시의 로컬푸드를 활용한 과일 건조 상품을 생협에 납품할 계획이다. 또한 공공자전거 도입을 화성시에 건의하려는 구상을 하고 있다. 공공자전거라는 노동통합형 사회적기업을 만들면 발달장애인이 오랫동안 일할 수 있는 일자리를 창출할 수 있을 것으로 기대하고 있다.

“저는 제가 죽었을 때 저 없이 아이들이 이 험한 세상에 남겨질 생각을 하면 정말 아찔합니다. 그래서인지 언제부터든 제 꿈은 장애아들이 안전한 사회에서 살아갈 수 있게 만드는 것이 되었어요. 아이들이 안전하게 살기 위해서는 사회 때부터 적절한 치료도 받고, 스스로 생활하는 법도 배워야 하지만, 지역과 사회에서도 장애아들을 받아들이고 살 수 있도록 인식이 변화해야 합니다.”

꿈고래놀이터의 장애, 비장애아 부모들은 아이들을 위해 같은 꿈을 꾸고, 장애인이 비장애인과 함께 화합하며 살아가는 세상을 만들기 위해 노력하고 있다. 작은 강이 모여 큰 바다를 이루듯, 작은 노력들이 모여 발달장애인에게 더 큰 희망을 줄 수 있기를 희망한다.

꿈고래놀이터부모협동조합 한 눈에 보기

1. 일반정보



조합명

꿈고래놀이터
부모협동조합



주 소

경기 화성시
시청로 1405-9



전 화

031-296-0412



홈페이지 / 이메일

www.dreamwhale.net
imsh74@naver.com

2. 연 혁

2016

03 한국사회적기업진흥원 사회적기업가 육성사업 5기 최우수상 수상, 화성시 마을 만들기 사업 선발(줄기단계)

05 따복 협동화 사업 선정

06 행자부주최 클라우드 펀딩대회 장관상 수상

2015

02 협동조합 설립

04 한국사회적기업진흥원 사회적기업가 육성사업 5기 선발

2015

07 지역사회투자서비스(우리아이 심리서비스)지정기관

11 경기도형 예비사회적기업 지정, 화성시 사회적기업 창업지원 선발

3. 조합소개



꿈고래놀이터부모협동조합은 장애와 비장애 아동 부모님과 치료사가 함께 만든 협동조합으로, 언어, 인지, 감각통합치료와 미술심리 놀이치료를 하여 장애아동 뿐 아니라 비장애아동의 심리치료도 하고 있다. 또한 장애에 대한 인식이 서서히 변하길 바라며 장애인 스스로 자립하고 지역사회와 함께할 수 있도록 다양한 지원사업을 추진하고 있다.

4. 숫자로 보는 꿈고래놀이터부모협동조합



2015.3.1
사업개시일



120
조합원 수



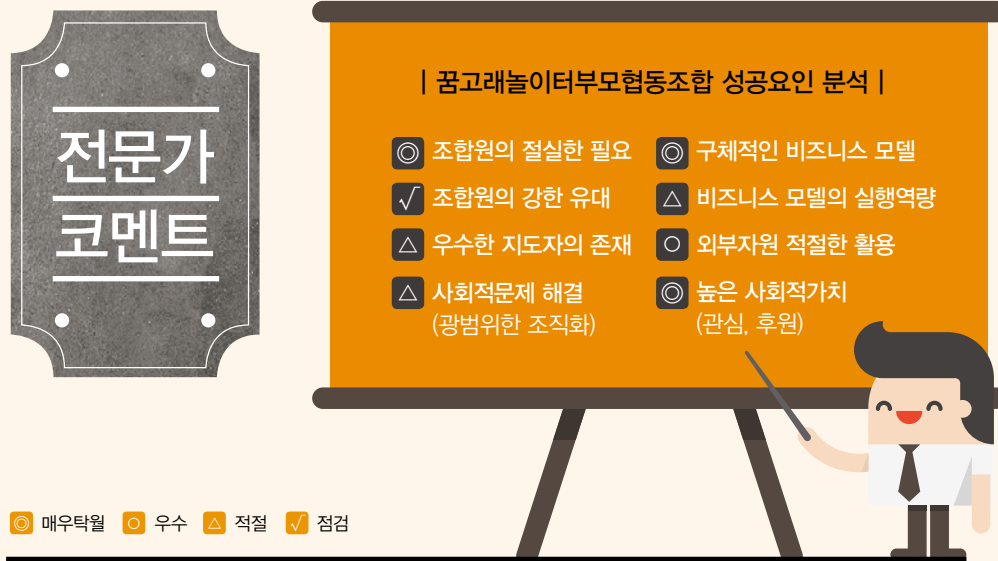
40,000,000
출자금



10,000,000
매출액(2015년 결산 기준)



9
근로자 수



한국사회적기업진흥원 사회적기업가 육성사업을 통해 4500만 원을 지원받고 경기도 우리아이심리지원서비스 사업을 활용하는 등 외부 자원을 적절하게 활용한 점도 또 다른 성공 요인이다. 장애아 교육이나 복지와 관련된 사업의 사회적가치와 공익성이 높은 점을 감안하면 더 다양한 자원을 연계할 수 있을 것이다.

● 협동조합이 지속적으로 발전하기 위해서는 조합원의 강한 유대가 필요하며, 조합원이 증가하거나 조합의 사업 시스템이 변화하고 발전할 때마다 조합원 간의 관계, 조합원과 협동조합 간의 관계가 재구성되어야 한다. 현재 장애아 부모들과 비장애아 부모들이 함께 조합원으로 참여하고 있는데 이들 간의 관계 설정이 애매하다. 또 초기에 가입한 20명과 이후 사업 성과에 따라 가입한 100명의 조합원 간의 관계 모델도 명확하지 않은 상황이다. 가성비 높은 서비스를 이용하는 것은 당연하나, 조합원들의 참여와 조합원의 아이 디얼한 모형이 제시되지 않을 경우 조합원 간의 균질성이 줄어들어 유대가 훼손될 수 있다.

게다가 동탄에 2호점을 오픈할 경우 조합원의 지역적 분산성이 더 늘어나 협동조합의 조합원과 회원제 이용 고객과의 차별성이 모호해질 수 있어 조합원 간의 유대 문제가 대두될 수 있다. 2호점을 이용하는 조합원을 대상으로 별도의 협동조합으로 분화하고 장기적으로 연합회 체계로 전환하는 방안을 신중하게 검토해 보기를 권한다.

사업이 지속될 때 장애아의 연령별 격차가 늘어나는 것도 고려해야 한다. 유아부터 성년을 대상으로 하는 장애인 교육은 더 전문화될 필요가 있다.

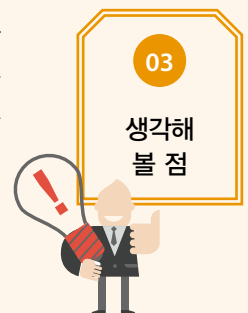
● 꿈고래놀이터는 장기적으로 인구 30만~40만 이상의 시 단위별로 확대 가능한 비즈니스 모델이며, 장애인부모연합회 등 기존 조직들을 활용할 수 있는 여건을 가지고 있다. 성공적인 개별협동조합의 규모 확대보다 병렬적 혁신을 통한 협동조합 네트워크로 발전방향을 모색하면 좋겠다.



● 꿈고래놀이터부모협동조합(이하 꿈고래놀이터)이 초기에 성공할 수 있었던 가장 큰 성공 요인은 조합원들이 느끼는 필요성이 절실했기 때문이다. 장애아 부모의 가장 큰 바람은 “부모가 죽고 난 후 장애아가 안정적으로 살아 갈 수 있는 것”과 “장애아도 불구하고 최대한 역량을 발휘하고 감정적인 성숙이 이뤄지도록 보살피는 것”이라고 할 수 있다. 이런 절실함을 협동조합이 해결해 줄 수 있을 것이라는 믿음을 줄 때 협동조합의 성공률은 높아진다.

구체적인 비즈니스 모델도 명확하게 제시하고 있다. 기존 서비스 이용 시 1회 치료 비용이 5만~10만원 수준이다. 하지만 꿈고래놀이터는 치료센터 센터장이 가져가는 금액 40%를 절감하여 1회 3만 6000원, 즉 30% 정도 저렴한 비용으로 동일한 서비스를 제공받을 수 있도록 했다. 장애아 부모들에게 꿈고래놀이터의 사업을 이용해야 하는 이유를 만들어준 것이다. 그 외 치료와 관련된 질적 발전을 증명한다면 꿈고래놀이터는 앞으로 더욱 발전할 수 있을 것이다.

꿈고래놀이터는 새로운 비즈니스 모델을 만든 것이 아니다. 이미 사회적으로 통용되고 있는 치료 활동에서 비용만 절감하는 모델을 만들어 낸 것이라 사업의 실행 역량을 확보하는 데에는 큰 어려움은 없었을 것으로 보인다. 이같은 구조는 꿈고래놀이터가 초기에 안정화되는 데 기여했다.





협동조합이야기 10

장애와 비장애로 구분되지 않는
행복한 세상을 꿈꾸는

사회적협동조합 희망나래



천천히 더불어 살아요 당당히 함께 살아요



시각장애인 스키선수, 양재림 선수는 TV 화면 속에서 힘차게 눈길을 확보하고 있었다. 자막 설명이 없었다면, 그녀가 시각장애인이라는 사실을 알지 못했을 것이다. 그리고 그 옆에 한 명의 스키선수가 더 있었다. 그녀는 양재림 선수 앞에서 방향을 안내하는 가이드러너 선수, 고운소리 선수였다. 둘의 모습은 누구보다 긴밀했다. 서로를 믿고 말없이 몸으로 대화를 했다. 그리고 연습을 끝낸 뒤, 환하게 웃는 둘의 모습에서 무한한 감동이 밀려왔다. 믿고 맡기는 시각장애인 양재림 선수와 마음으로 소통하며 끌어주는 고운소리 가이드러너의 소통이 하얀 눈보다 눈부셨기 때문이다.

사회적협동조합 희망나래(이하 희망나래)도 발달장애인의 가이드러너를 자청했다. 한계를 극복하고 스키선수가 된 양재림 선수처럼, 사회 속에서 당당하게 일을 하며 살아가는 발달 장애인들에게 힘이 되어주기 위해서다.



발달장애인 복지에 대한 열정과 경험의 씨앗

바쁘게 일하는 손에는 침착함이 묻어 있고, 누군가의 물음에 낮지만 부드러운 음성의 답변이 돌아온다. 그리고 그들의 얼굴에는 미소가 늘 머무러져 있다. 서로에 대한 존중과 사랑이 느껴지는 공간, 이곳은 **희망나래**이다.

제주도는 섬이라는 특성으로 폐쇄적인 면이 있어, 신생 업체가 성장하는데 어려움이 있다. 하지만 설립된 지 얼마 되지 않은 **희망나래**는 사무실 분위기가 마치 10년은 넘은 곳처럼 느껴진다. 그도 그럴 것이, 지역 사회에서 오랫동안 사회복지사업을 수행한 활동가들이 발달장애인 복지와 일자리 창출을 위해 의기투합하여 설립했기 때문이다. 2015년 7월, 발기인들이 창립총회를 통해 의견을 모았고, 당해 11월에 사회적협동조합 설립인가증을 교부받았다. 2016년 2월에는 한국사회적기업진흥원의 사회적기업 육성사업 창업팀에 선정되었고, 6월에 제주형 예비사회적기업에 지정되었다.

분명 쉽지 않은 사업인데, 참 일사천리로 진행되었다는 느낌이다. 이유가 무엇일까? 답은 사람에 있다. 최영열 이사장을 포함하여 **희망나래**를 이끄는 리더들 모두 장애인 복지와 디자인 영역에서 10년 넘게 활동한 베테랑이다. 특히 최영열 이사장은 제주 지역 사회복지 영역에서 꽤 유명한 인물로 지난 10년 동안 사회적기업인 '일 배움터'를 이끌며, 장애인 사회 서비스와 일자리 창출을 위해 노

력해 왔다. 조합원들은 사회적기업 운영 경험을 바탕으로 협동조합의 장점을 접목시키고자 사회적협동조합을 법인격으로 선택했다.

“처음에는 사회적협동조합에 대해 잘 몰랐어요. 사회복지 사업이 협동조합 방식으로 운영될 수 있다는 점이 놀라웠죠. 사업적으로도 확장할 수 있고 의사결정구조가 민주적이라는 점, 지역의 참여자들도 자발적으로 조합 운영에 힘을 보탬 수 있다는 장점에 매료되었습니다.”

알면 알수록 ‘이것이 기회다’라는 생각이 들어 협동조합에 대해 더욱 열심히 파헤쳤다. 다행히 타 지역의 모범 사례도 있어 용기를 내어 결정을 내렸다.

현재 45명의 조합원은 사회복지사, 장애인 부모, 복지현장에 있는 사람들로 구성되어 있는데, 이들이 모인 데에는 최영열 이사장과 리더들이 행해 온 그간의 활동에 대한 믿음이 컸기 때문이다.

당당한 지역주인이 되기 위한 훈련의 과정

희망나래에는 발달장애인 모두가 당당한 지역 주인으로 살아가게 하자는 미션이 있다. 이를 위해 희망나래는 장애인 주간보호시설인 ‘희망나래활동센터’를 2015년 11월부터 운영 중이다. 사회적협동조합의 부설조직인 활동센터는 발달장애인의 사회복지 실현을 위해 희망나래와 긴밀한 관계를 유지하고 있다. 그래서 희망나래활동센터에서 훈련한 발달장애인을 협동조합에서 채용하고, 협동조합의 이익을 다시 활동센터의 운영자금으로 지원하는 시스템으로 운영하고 있다.

희망나래에서 추진하는 사업은 인쇄물 출판과 판촉물, 정원문화 교육 등이 있다. 인쇄 작업은 콘텐츠 기획 및 디자인, 제본, 홍보 및 마케팅, 인쇄 후 가공, 배송 등의 업무로 나누어진다. 현재 발달장애인은 인쇄업의 후가공 작업인 중절 및 접지, 배송을 담당하고, 전문직원들이 기획, 디자인, 홍보 및 마케팅을 담당하고 있다.

“발달장애인이 담당하는 업무는 전문 직원들에 비해 단순한 업무로 보일 수도 있습니다. 하지만 제본 시 반드시 손을 거쳐야하는 후가공은 실패율이 높아 정확한 교육이 필요하기에 결코 단순하기만 한 일이 아닙니다. 또한 배송업무는 협동조합의 직원과 조합원이 고객을 만나는 접점으로 조합의 얼굴이기 때문에 지속적인 서비스 교육이 필요합니다.”

희망나래는 발달장애인들이 하나의 직원으로 인정받을 수 있도록 지속적인 교육을 실시하고, 디자인 품질을 향상시키기 위해 노력하고 있다. 특히 인쇄 디자인의 품질을 높이기 위해서 20년차 베테랑인 박신영 실장을 포함한 디자인 인



력을 3명이나 확보한 상태다. 이미지가 중요한 시대이기에 앞으로도 디자인 개발에 투자를 확대할 예정이다.

진정한 복지를 향해 도전하는 끝없는 희망사업

장애인 일자리 창출과 복지 분야에 잔뼈가 굵은 사회복지 전문가라 할지라도 새로운 사업에 도전하는 것이 결코 쉽지 않았다. 물론 협동조합 설립 전 다른 법인 형태로 주 사업인 인쇄 및 판촉물 관련 사업을 수십 년간 운영하며 확보한 거래처와 사업처가 있었으나, 제주 지역 자체가 그리 큰 시장이 아니기에 한계가 있을 수 밖에 없다. 희망나래가 진행하고 있는 정원문화 사업 또한 원예치료 등의 목적으로 장애인 복지에 꼭 필요하지만 아직 국내에 대중적인 사업은 아니다.

그런데 많은 사업 중에 왜 인쇄, 판촉물 시장과 원예치료 분야에 도전을 하게 되었을까? 최영열 이사장은 인쇄 사업의 경우 공공기관의 우선구매제도를 활용가능하다는 점에 주목했다. 그래서 관련된 사례를 확인하던 중 타 지역의 협동조합이 이를 활용해 성공적으로 정착하는 것도 알게 되었다. 그리고 제주 지역에 인쇄 및 판촉 분야의 사회적경제 조직이 없었던 것도 행운이었다.

그는 기회를 놓치지 않고 부지런히 움직였고, 결국 2016년 2월에 사회적기업가 육성사업에 선정되어, 한국사회적기업진흥원으로부터 창업비용 및 멘토링



을 제공받았다. 이후, 인쇄 및 판촉물 시장에 도전하고자 제주시청 근처로 사무실을 과감하게 옮겼고, 배달 업무 담당 발달장애인에게 서비스교육을 진행하는 등 만반의 준비를 했다. 또한, 정원문화 사업을 위해 원예치료사 3명을 확보하고, 체험프로그램 운영은 물론 '종이정원&보틀정원' 등의 신제품 개발에도 힘쓰고 있다.

이러한 만반의 준비 때문일까? 지난해 매출 3000만 원을 기록한 이후, 올해 9월말 기준 1억 4000만 원의 매출을 기록하며 성장세를 타고 있다. 또한 인쇄사업 및 판촉물이 9000만 원, 원예사업 매출이 4500만 원으로, 연 매출 2억 5000만여 원의 목표를 달성했다. 이에 그치지 않고 우수암 경로당 노인분들을 위한 원예치료도 틈틈이 제공하며 사회공헌에도 열심이다. 복지에 끝이 없듯, **희망나래**의 희망사업은 끝이 없을 것만 같은 행보이다.

진심이 담긴 소통과 교육

“보통 10만 원 이하로 출자하는 다른 협동조합과 달리, **희망나래**의 조합원들은 현재 기본 100만 원 이상씩 출자를 하고 있습니다. 그만큼 사업에 대한 의지가 분명한 조합원들로 모여 있고 이 출자금이 모여 조합 및 사업운영에 필수 동력이 되고 있습니다. 조합원 광고를 별도로 하지는 않지만 향후 사회적으로 좋은 평가를 받게 되면 더 많은 조합원이 생기지 않을까 싶습니다.”

최영열 이사장은 **희망나래** 운영에 중요한 포인트는 적극적인 참여와 소통이라고 말했다. 그래서 조합원들과의 소통을 강화하기 위해 이사 수를 기존 7명에서 10명으로 확대했다. 이 중 장애인 부모 4명도 포함했다. 또한 정기적으로 이사회, 간담회를 개최하며 다양한 의견을 수렴 중이다. 소통하지 않으면 불통이 되고, 불통은 결국 조합의 초기 취지를 잃을 위험이 있기에 마련한 방법이다. 그리고 정관에 ‘조합원은 교육필수 이수’라는 항목을 반영할 정도로 교육을 강조하고, 이를 소통의 창구로도 활용하고 있다. 그동안 **희망나래**는 조합원을 모집하고, 두 번의 교육과 다수의 간담회를 가져왔다. 또한 협동조합에 대한 이해와 홍보 및 마케팅교육, 발달장애인 사업장 우수사례 교육도 두 달에 한 번씩은 꼭 실시하고 있다. 매달 1일 전체 직원이 ‘맛 기행’을 떠나는데, 특히 장애인 직원의 만족도가 높다.

더 나은 서비스를 위한 새로운 도전

요즘 **희망나래**는 장애인 직원들의 고객 응대 서비스 훈련을 자주 실시하고 있다. 고객이 장애인 사업장을 찾아오는 것이 아니라, 장애인 직원이 고객이 있는 곳으로 가서 응대하는 일이라 더 준비하고 훈련할 것이 많다. 고객과의 접점에서 실수를 하거나 문제가 발생할 가능성도 있어서 결코 쉬운 결정은 아니었지만, 장애인 직원이 고객을 응대하면서 자신감을 갖고, 고객 또한 자신의 구매가 윤택함을 자각하게 된다는 점에서 반드시 필요한 일이라고 생각하고 있다.

인쇄 및 판촉물 사업 확대를 통해 장애인의 후가공 참여 일자리를 늘리는 한편, 지역 내에 직접 생산이 되지 않는 쇼핑백 제작으로 사업 영역을 확대할 계획을 가지고 있다. 또한 5년 후에는 총매출을 10억으로 높이겠다는 다짐과 함께, 주간보호시설 운영의 노하우를 살려 발달장애인 사회적주택을 운영하려는 포부도 갖고 있다.

최영열 이사장은 **희망나래**를 ‘발달장애인의 사회서비스와 일자리 창출의 뜻을 가진 사람들이, 함께 힘을 모아 더불어 행복한 세상’을 꿈꾸는 조합이라 소개한다. **희망나래**를 이끌어가는 모든 조합원을 통해 우리 사회가 좀 더 따뜻한 곳으로 변화될 것이기 때문이다. 부디 그들의 의로운 행보에 희망이 양껏 쏟아져, ‘**희망나래**’가 대한민국의 아름다운 미래를 만드는 ‘대한나래’가 되길 기대한다.

사회적협동조합 희망나래 한 눈에보기

1. 일반정보

			
조합명	주 소	전 화	홈페이지 / 이메일
사회적협동조합 희망나래	제주 제주시 중앙로 248, 아산빌딩 4층	064-752-5152	www.coophn.co.kr huimang2015@hanmail.net

2. 연 혁



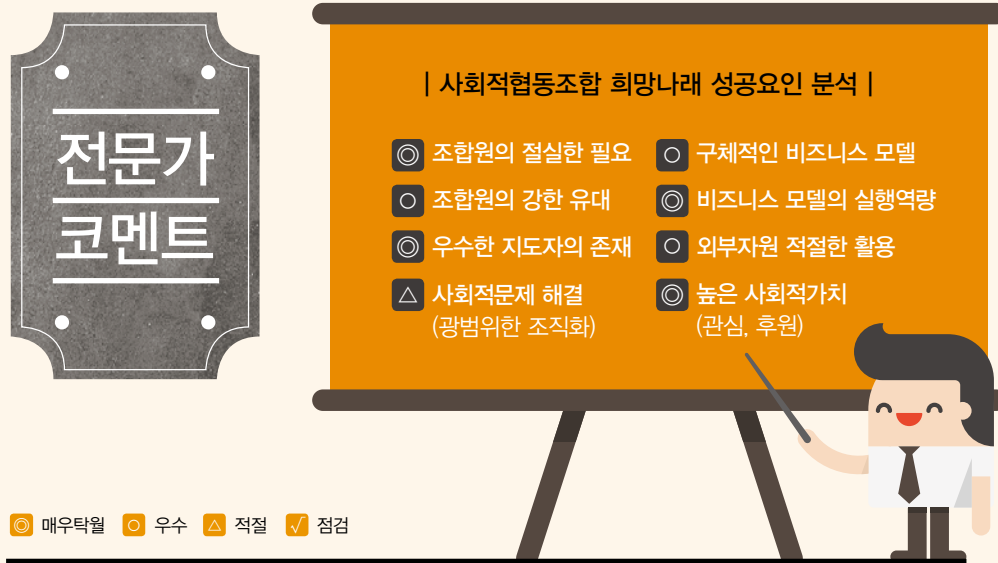
3. 조합소개



사회적협동조합 희망나래는 사회복지를 실천하는 다양한 사람들이 모여 협동해서 사업체를 만들고, 이를 민주적으로 운영하고자 설립한 사회적협동조합이다. 성과를 공정하게 나누어 더불어 풍요로운 세상을 만들어내는 활동을 하며 사회복지 영역에서 새로운 대안적 모델을 제시한다. 현재 추진하고 있는 사업은 인쇄 출판 및 판촉물 판매 등이 있으며 정원문화센터 및 희망나래활동센터를 운영 중이다.

4. 숫자로 보는 사회적협동조합 희망나래

 2015.11.19 사업개시일	 45 조합원 수
 172,000,000 출자금	 140,000,000 매출액(2015년 결산 기준)
 9 근로자 수	



◎ 매우탁월 ○ 우수 ▲ 적절 ✓ 점검



● 사회적협동조합 희망나래(이하 **희망나래**)는 발달장애인의 자립이라는 사회적 미션을 경제적 활동을 통해 완성시켜 나가는 것을 지향하고 있다. 조합에는 발달장애인 뿐만 아니라 그 부모들도 함께 하고 있는데, 발달장애인의 자립은 사실상 생애의 소망이라고 할 정도로 절실하다.

희망나래가 설립된 후 초기, 안정적으로 운영 될 수 있었던 것은 우수한 지도자를 많이 보유하고 있어서였다. 최영렬 이사장을 비롯한 지도자들은 조합의 주 사업인 인쇄물 디자인과 장애인 복지에서 풍부한 경력과 역량을 갖추고 있다. 특히 사회적기업을 운영하고 대안학교, 생협 등 협동조합 활동에 대한 경험이 많은 최영렬 이사장의 비전 제시와 리더십은 중요한 성공 요인이라고 할 수 있다.

희망나래는 사회복지법인인 주로 담당하던 장애인 작업장의 자립을 추구하고 사회적협동조합과 연계해 새로운 모델을 만들어 낼 사회 혁신을 꿈꾸고 있다. **희망나래** 부설 장애인 직업훈련소인 **희망나래** 활동센터에서 몇 년간 훈련된 장애인 인력을 **희망나래**의 본 사업인 인쇄 및 원예사업의 직원으로 채용하고, **희망나래**의 수익 중 일부를 활동센터의 운영비로 사용하는 등 선순환 구조를 만들어 기존 사회복지법인의 후원금 중심 운영 구조를 바꾸는 것이 목표다.

이런 시도가 성공할 경우 높은 사회적가치를 가질 것이다. 조합원은 100만 원 이상의 출자금을 내도록 되어 있어도 적극적으로 참여하고 있는 것은 이런 비전 때문이다.

희망나래는 군산 협동조합의 성공적인 비즈니스 모델을 차용했다. 이를 통해 병렬적 혁신이 협동조합생태계를 풍부하게 만든다는 것을 보여주고 있다. 인쇄 디자인과 재활용 종이에 씨앗을 심는 원예사업을 결합한 것도 주 사업 간의 연계성을 높인다는 측면에서 새로운 시도라고 할 수 있다. 초기에 대규모 자본이 필요하지는 않지만 다양한 아이디어를 연결시키는 **희망나래**의 비즈니스 모델은 상당히 세련됐다. 이를 받쳐줄 실행 역량도 전문가 조합원의 참여를 통해 해결했다.

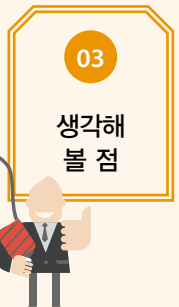
발달장애인에게 주로 맡기는 후가공은 집중력을 필요로 하는 업무다. 이를 비장애인 직원과 장애인 직원의 적절한 업무 분담으로 성공 가능성을 높였다.

● 이미 **희망나래** 내부에서도 충분히 고려하고 있다시피 제주도는 시장 규모가 한정되어 있다. 장애인 고용을 늘리기 위해서는 새로운 사업아이템을 계속 개발해야 한다. 주 사업을 베이스로 하면서 새로운 사업을 만들기 위해 현재 쇼핑백 제작 등 새로운 시도를 하고 있는 것은 이런 점을 충분히 고려하고 있는 것으로 보인다.

고부가가치 관광사업과 연결하여 사회적가치를 함께 만들어내는 '공정 관광'의 다양한 아이템들을 개발하는 활동이 필요하다.

● 사회복지법인이나 장애인 작업장은 사회적협동조합과 매우 유사한 성격을 가지고 있지만 우리나라에서는 아직 상호 간의 협력과 이해가 부족한 상황이다. 마찬가지로 노동조합의 활동과 협동조합의 결합도 상호 간에 협력할 가능성은 높는데 여전히 발전되지 않고 있다.

결론은 서로 융합하여 성공한 사례들을 연구하고 공통점을 정리하여 안정적인 모델로 만들어야 한다. **희망나래**의 활동은 이런 점에서 상당히 중요한 시사점을 주고 있다.





협동조합이야기 11

우리를 살찌우는
도시의 로컬푸드

사회적협동조합 품앗이마을



로컬푸드 생산자와 소비자를 잇는 연결고리, 우리 마을 바른 나눔



한반도의 중심지 대전. 전국 어느 곳으로부터도 접근성이 좋은 곳이지만, 그래서인지 지역색을 찾는 게 힘든 곳이기도 하다. 공무원들과 연구원들이 많이 살고 있는 유성구의 아파트 단지들은 더욱더 그러하다. 대전 토박이보다 타 지역에서 발령받아 온 사람들이 더 많기 때문이다. 그런데 바로 그런 곳에서 '로컬푸드의 꿈'이 싹을 틔우고 자라나고 있다.



유통주식회사에서 사회적협동조합으로의 전환

사회적협동조합 품앗이마을(이하 품앗이마을)의 모태는 품앗이소비자생활협동조합으로 흔히 볼 수 있는 소비자생활협과 크게 다르지 않았다. 차별성이 부족하고 전문성이 떨어지는 생협이었기에 재정적인 어려움은 필연적으로 찾아왔다. 그런데 사정이 좋지 못한 건 비단 생협 뿐만이 아니었다. 지역에서 발생한 경제적 잉여의 많은 부분이 서울로 빠져나가 지역의 경제 상황 역시 좋지 못했다.

“지역경제가 선순환되어야 한다는 데에 공감하는 분들이 적지 않았습니다. 그럼 무엇을 해야 할까 고민을 하다가 로컬푸드에 주목했던 거죠. 그렇다면 그 로컬푸드를 어떻게 할 것인가에 대한 고민이 시작되었습니다.”

탁헌배 이사는 당시를 ‘논쟁의 연속이었던 시기’로 기억하고 있다. 기존의 영리법인 형태의 농산물 유통회사인 ‘품앗이 로컬푸드 주식회사’를 사회적협동조합으로 조직변경 하는 과정을 거쳐야 했기 때문이다. 물론 굳이 사회적협동조합이라는 형태를 취해야 할 필요는 없었다. 그럼에도 불구하고 유통은 언젠가 결국 ‘갑’의 위치에 이르게 된다는 데에 많은 사람들이 공감했다. 그래서 쉽지 않은 과정이지만 사회적협동조합으로 전환하는 것으로 의견이 모아졌다. 출자금에 대한 배당을 받을 수 없게 된다는 사실을 알면서도 모두가 지역경제가 선순환되어야 한다는 대의를 따르기로 했던 것이다.

물론 이것으로 모든 문제가 해결되지는 않았다. 주식회사에서 사회적협동조합으로의 전환은 흔하지 않은 사례였기 때문에 주무관청인 농림축산식품부도 기획재정부에 사회적협동조합으로 전환이 가능한지 문의를 한 끝에 어렵게 사회적협동조합 인가를 받았다. 그런데 인가를 받은 후 지역 등기소와 세무서에서는 전례가 없는 일이라며 어려워했고, 이를 해결하기 위해 만난 다섯 명의 법무사들 역시 한 번도 해본 적이 없는 작업이라며 난색을 표했다. 그야말로 간난고초를 겪고 사회적협동조합으로 재탄생할 수 있었던 품앗이마을. 하지만 진짜 도전은 이제부터 시작이었다.

끈질긴 설득으로 생산자조직을 구성하다.

로컬푸드 직매장의 롤 모델로 첫손에 꼽히는 곳은 완주로컬푸드협동조합(이하 완주로컬푸드)이다. 품앗이마을도 완주로컬푸드를 찾아가 보았다. 하지만 지역적 차이 때문에 참고할 수 있는 부분이 많지 않았다. 이유는 크게 두 가지였는데, 완주로컬푸드의 성공요인 중 하나는 교육을 통해 유기적으로 운영되는 생산자조직이었는데, 품앗이마을은 생산자조직을 구성하기 위한 예산과 인력이 부족했다.

두 번째는 완주와 대전의 지역적 특성의 차이였다. 완주는 도시 규모가 작고 생산자들의 접근성이 높다 보니 생산자가 물건을 갖다 놓는 데에 큰 어려움이 없지만, 유성에 위치한 품앗이마을은 도심에 있어 생산자가 일부러 찾아오는 게 쉽지 않다. 그런 상황에서 품앗이마을이 할 수 있는 유일한 선택은 진심을 담아 생산자를 설득하는 방법 밖에 없었다. 통명스러운 생산자들을 찾아다니며 품앗이마을의 설립 취지를 설명하고 생산자들에게 어떤 이득이 돌아가는지 홍보했다. 그러자 품앗이마을로 생산품을 신고 오는 생산자들이 조금씩 늘어나기 시작했고 그들끼리의 네트워크를 만들어 협의회를 꾸리기에 이르렀다. 그리고 그 협의회는 지역 로컬푸드 생산자 모임인 '바른유성찬생산자협의회'가 되었다. 2014년부터 2016년까지 2년에 걸친 생산자들의 헌신이 이뤄낸 성과였다.

친환경 급식과 매장을 통한 사업 확장

그런 생산자들을 위해 품앗이마을도 열심히 뛰었다. 소비자생활협동조합의 조합원들을 위한 매장 판매 외에 영유아 급식사업도 참여했다. 처음에는 유성구청의 구내 어린이집과 유치원 친환경 로컬푸드 급식 보조금 정책으로 로컬푸드를 접했던 소비자들, 품앗이마을에서 납품하는 농산물의 품질에 크게 만족

했고, 1년이 지난 지금은 보조금의 범위를 넘어서는 양을 자부담으로 주문하고 있다.

현재 품앗이마을의 매장은 총 4곳이고, 협동조합 형태로 구성된 곳에서 운영하는 제휴매장이 한 곳 존재한다. 최근 신설된 유성구 내의 직영매장은 현재 열심히 자리를 잡고 있는 중이다. 아직 이익을 내고 있지는 않지만 예상보다 매출이 높다. 하지만 무엇보다 눈길이 가는 곳은 제휴매장의 영업 추이다. 지역주민의 소득 수준이 다른 지역보다 다소 낮은 곳에 개설되었음에도 불구하고 매출이 일정수준 이상 일어나고 있어 조합원 뿐 아니라 많은 사람들이 주목하고 있다.

이러한 상황이기 때문에 일반 사업자들로부터 브랜드를 빌려 매장을 내고 싶다는 제안을 자주 받지만, 단순히 이름을 빌려주고 그로부터 수익을 얻는 것은 그들이 원하는 '지역경제 활성화'가 아니기 때문에 그런 요청을 모두 거절하고 있다.

자유로운 의견 공유를 통한 민주적 운영

지금까지 성장하는 동안 애를 썼던 사람들의 면면은 참으로 다양하다. 기업 출신도 있고, 시민단체 출신도 있으며, 노동단체에 몸담았던 경력은 물론이거나 평범한 중소기업 직장인도 있었다. 다채로운 배경을 갖고 있는 만큼 하나의 이슈에 대해서도 다양한 의견이 나올 수 밖에 없다.





“물론 논외 과정에서야 그런 모습이 표출되는 게 정상적입니다. 모두의 생각이 같을 수는 없으니까요. 하지만 그렇다고 해서 그런 것을 갈등이라 부르는 건 맞지 않다고 생각해요. 일상적으로 소통이 이뤄지고, 특히 생산자 같은 경우는 매장에서 만나는 사람들마다 이런저런 이야기를 하며 원하는 것, 힘든 점, 개선 사항에 대해 기탄없이 말씀해주시고 있거든요. 직원 같은 경우는 상호 수평적 관계를 맺고 있어서 직원회의를 통해 자신의 의견을 자유롭게 이야기할 수 있습니다.”

탁헌배 이사의 설명에 따르면 현재 **품앗이마을**의 직원은 총 51명이고, 직원 임금은 아직은 지역 중소기업의 평균 임금 수준이지만 이를 중견기업 수준으로 끌어올리는 게 목표다.

채널이 다양해지면 모두가 행복해진다

앞서 말했듯이 대전, 그리고 대전을 둘러싸고 있는 충청도는 지리적으로 한반도의 중심이다. 그리고 어쩌면 그런 이유로 큰 특색을 찾기 힘든지도 모른다. 농작물의 경우만 봐도 그러하데, 남쪽에서는 시설재배나 특용작물재배를 위한 갖가지 실험과 지원을 기반으로 삼아 다양한 상품이 빠르게 재배된다. 그에 반해 충청도의 경우 기후적 요인 때문에 남쪽의 속도를 따라갈 수는 없는 상황이고, 다른 산업 역시 마찬가지다.

대전의 전체 산업 중 제조업 비중은 타 지역의 50%밖에 되지 않고, 공공기관이나 서비스업의 비중이 높다. 그러다 보니 이곳을 기반으로 하고 있는 청년들

은 공무원 시험을 준비하거나 서울로 떠나는 것이 당연한 선택이 되어버렸다. 그래서 **품앗이마을**의 소셜 미션은 지역 내 선순환 경제를 만드는 것이 목표이며, 이를 위해 앞으로 다양한 노력을 할 예정이다. 우선 유통 채널을 다양화하기 위해 노력 중이다. 현재 어린이집과 유치원에 머물러 있는 납품처를 초등학교까지 확대하는 것도 풀어야 하는 과제 중 하나다.

아울러 친환경 가공식품 분야로의 진출도 염두에 두고 있다. 식품가공 분야에 경력을 갖고 있는 조합원들의 도움을 받아 실제 생산을 준비 중인데, 단순히 생산과 판매 뿐 아니라 가공까지 한다면 생산자와 소비자 모두에게 더 큰 혜택이 돌아갈 거라 예상하고 있다.

현재 **품앗이마을** 매장에서 작은 규모지만 청년과 경력단절여성을 위한 신규매장을 만들어, 그들이 생산한 빵과 쿠키 등을 판매하고 있다. 이를 통해 지역주민들이 경제활동을 하고자 하는 의지를 키울 수 있지만, 지역주민들과 사회적 가치를 공유하여 사회적경제 내부 시장 조성하는 것을 무엇보다 중요하게 생각하고 있다.

“그 작은 곳에서부터 규모가 더 커질 테고 그로 말미암아 더 많은 사람들이 함께 하는 하나의 경제 블록이 생길 겁니다. 그리고 그로부터 파생되는 또 다른 블록들이 나타날 테고요. 저희가 바라는 가장 이상적인 모습은 바로 그겁니다. 수많은 경제 블록들이 저마다의 이유로 협력도 하고 연대도 하며 다함께 성장하는 모습 말입니다.”

사회적협동조합 품앗이마을 한 눈에 보기

1. 일반정보



조합명

사회적협동조합
품앗이마을



주 소

대전 유성구 지족로
364번길 40, 105호



전 화

042-824-0117



홈페이지 / 이메일

poommall.com
tagpond@gmail.com

2. 연 혁



3. 조합소개



사회적협동조합 품앗이마을은 로컬푸드 유통을 통해 농가에는 안정적인 수익을 보장하면서 소비자에게는 친환경 먹거리를 제공해 이를 통한 수익으로 청년, 경력단절 여성 등에게 일자리를 제공한다. 지역 경제 선순환을 위한 그만의 방식을 만들어 생산자와 소비자 사이에 ‘같은 지역’이라는 다리를 성공적으로 놓았다. 현재 지역 내 커뮤니티 센터로의 발전을 꿈꾸고 있다.

4. 숫자로 보는 사회적협동조합 품앗이마을



2013.08.26
사업개시일



18
조합원 수



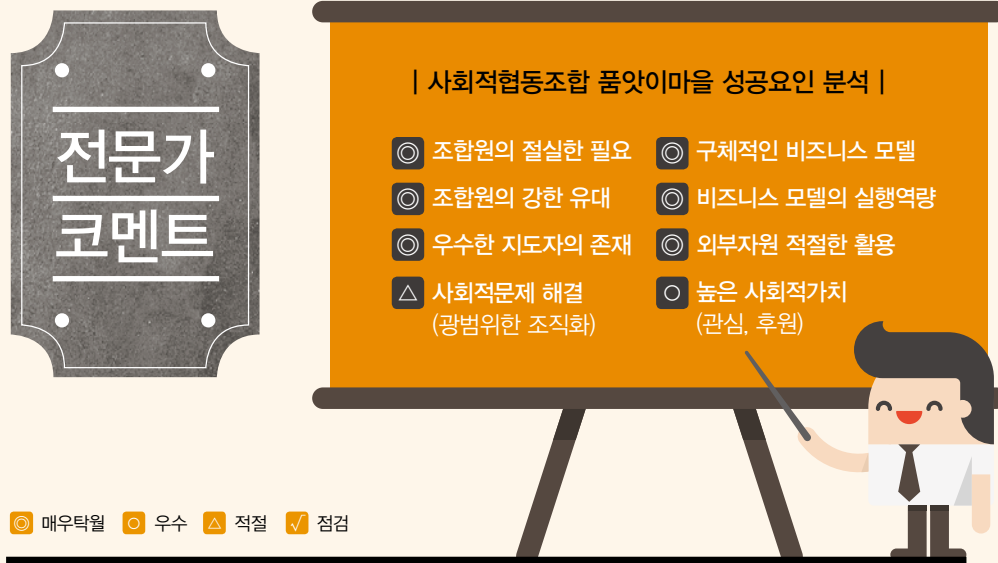
136,000,000
출자금



2,318,166,957
매출액(2015년 결산 기준)



51
근로자 수



◎ 매우탁월 ○ 우수 ▲ 적절 ✓ 점검



● 사회적협동조합 품앗이마을(이하 품앗이마을)은 이미 많은 우수 사례를 벤치마킹하여 사업시스템을 구축했다.

소비자생활협동조합의 계약 재배와 매장 운영, 친환경학교 급식 사업, 완주로 커피협동조합 등의 선진 우수사례들을 결합하여 운영하는 품앗이마을의 비즈니스 모델은 검증된 사업 모델을 대전에 맞게 적용한다는 점에서 성공 가능성이 높다.

이미 품앗이생협의 경험을 축적한 협동조합 지도자들은 4대 생협연합회에 속하지 않은 지역생협이 가지는 한계, 즉 차별화가 없고 전문성이 떨어지는 한계와 규모의 경제가 달성되지 않는에서 나타나는 재정적인 어려움을 극복하기 위해 로컬푸드와 여러 개의 매장을 운영하는 협동조합으로 기존 검증된 사업 모델들을 융합시켰다. 이런 점은 새로운 시도라고 할 수 있으며, 사회적경제의 혁신이라고 볼 수 있다.

친환경로컬푸드와 사회적경제 물품을 전문적으로 취급하는 대전지역 지역순환경제의 유통플랫폼을 지향하는 품앗이마을은 현재 4개의 매장을 운영하고 있다. 제휴매장 1개소까지 합하여 5개의 매장에 물품을 공급하고 있는데, 2년여 만의 활동 기간을 감안하면 빠른 성장세이다.

친환경로컬푸드를 취급하는 사업 방침은 친환경학교 급식, 영유아급식사업 등 지자체의 정책목표에 가장 근접한 것이기 때문에 구내의 어린이집과 유치원에 급식 자재를 납품하게 되었다. 만족도도 높아 추가적인 어린이집과의 거래를 이끌어 낸 것도 초기 안정화에 기여했다. 후원자와 같은 인적 자원 외에 정책제도도 활용하기에 따라 훌륭한 외부 자원이 된다는 모범사례를 보여준다.

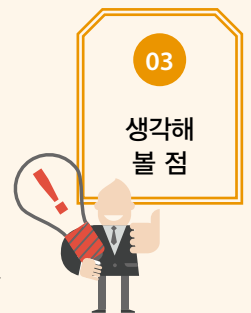
● 품앗이마을은 조합원의 구성 형태가 어떤지 명확하지 않다. 생협의 매장을 통한 거래가 일반화되면서 성남의 주민생협은 조합원 중 몇 명이 출자하여 운영하는 '컬렉티브'형 매장이 성공하여 확대되고 있는데, 품앗이마을의 경우에도 이와 유사한 형태인 것으로 보인다.

도소매유통업의 경우 이탈리아의 코나드처럼 소비자협동조합이 아닌 사업자협동조합의 형태를 띠 수도 있다. 하지만 사회적협동조합으로 만들 경우 조합원의 조직 방식에 제약이 걸릴 우려도 있다.

또한 앞으로 매장이 확대될 것에 대비하여 축적된 내부 자원을 사용하는 방법이나 매장별 수익성의 격차를 보정하는 방법에 대해서도 더 깊은 논의가 필요할 것으로 보인다.



● 영리기업 법인격인 주식회사에서 비영리법인격의 사회적협동조합으로 전환하는 데 상당한 어려움을 겪었다는 것은 아직까지 협동조합과 사회적경제에 대한 사회 전반적인 인식이 부족하고, 구체적인 사례가 축적되지 않았다는 것을 보여준다. 특히 품앗이마을은 사회적기업으로 인증된 상황인데도 그렇다. 협동조합의 영리성, 비영리성, 혹은 준영리성에 대한 논의 수준이 더 심화되어야 하고, 이런 심화된 논의를 바탕으로 사회적협약이 이뤄져야, 현장에서 다양하게 상상하고 혁신하는 협동조합의 시도들이 제도적 틀에 갇혀 어려움을 겪는 일이 줄어들 것이다.





3

PART

모두가 하나되는 행복동행
2016 협동조합사례집

스스로 고용되어 하나 되다

- 12 한국유지보수협동조합
- 13 더함플러스협동조합
- 14 링크이주민통번역협동조합
- 15 티치포울산 사회적협동조합
- 16 협동조합공연제작소마당



협동조합이야기 12

정직한 공사신념으로
유지보수의 대기업을 꿈꾸다

한국유지보수협동조합



소통이 곧 재산! 튼튼한 조직력으로 쌓아올리는 안전한 미래



개인 주택을 지어서 살거나, 공동 주택에 입주하여 살 경우, 처음에는 별로 고칠 것이 없어 불편함 없이 생활할 수 있지만, 몇 년이 지나면 여기저기 손보고 고칠 곳이 생겨난다. 주택 뿐 아니라 상가, 공장, 자동차, 선박 등 다양한 시설물에는 고장 나는 부분들이 하나씩 생겨 수리를 하거나 부품을 교체해줘야 하는 일이 부지기수다.

넓은 범위의 유지보수 관련 사업을 하는 업체들은 대기업을 제외하고는 아직까지 영세한 업체들이 대부분이다. 이들 영세한 업체들의 경우, 근로환경이나 복지, 유지보수 공사의 낮은 신뢰도 등이 문제가 되는데, 이 같은 문제를 유지보수 현장 근로자들이 모여 함께 해결하기 위해 협동조합을 설립했다. 수년 전 한 회사에서 함께 근무하며 문제점에 공감하던 조합원들은 회사를 나와 조합을 만들어 모두가 행복한 근무환경, 믿을 수 있는 공사를 경영철학으로 유지보수에 새 역사를 써내려가고 있다.



협동조합을 통해 얻은 희망이 행복한 일자리 만들어

먼저 유지보수란 완성된 시설물이나 제조물의 기능을 보전하고 그것을 이용하는 사람들에게 편의와 안전을 도모하기 위해, 일상적으로 점검 정비하고 손상된 부분을 원상 복구하는 등 시설물이나 제조물의 기능유지 보전에 필요한 활동을 하는 것을 말한다.

해당되는 사업이 많아 분야와 규모가 상당히 넓은 유지보수 시장은 동네 철물점부터 소규모 업체까지 관련 업체만도 1만 곳이 넘는다. 이렇게 대형업체 뿐만 아니라 지역에 작은 철물점까지도 유지보수업을 하고 있어 체계가 잡히지 않은 곳이 많아, 고객 입장에서는 가격의 투명성과 서비스 질 등 신경 써야 하는 부분이 많고, 유지보수업계에 종사하는 근로자들의 복지 또한 아직까지는 열악한 경우가 많다.

한국유지보수협동조합(이하 **한국유지보수**) 김희범 이사장은 수년 전 한 유지보수 업체에서 근무하던 중 열악한 근무환경을 개선하고자 업체 대표에게 의견을 냈다가 회사를 그만두게 됐다. 그 후 많은 고민을 하던 김희범 이사장은 협동조합의 홍보물을 보고 희망을 발견했다.

문제점이 많은 유지보수 업계이지만 업계 종사자들이 모여 스스로 해결해보자는 생각으로 당시 같이 근무했던 유지보수 업체 직원들과 함께 **한국유지보수**를 만들었다. 협동조합으로 좋은 회사를 만들어 현장의 문제점을 개선한다면

더 이상 직원들이 서럽지 않은 일자리, 즐거운 회사를 만들 수 있을 것이라고 믿었다.

이렇게 탄생한 **한국유지보수**는 확고한 공사 신념으로 건설업을 하는 대형업체들과 작은 업체들의 틈새를 노린 마케팅 방법으로 안정 궤도에 올랐다. 현재 조합이 진행하고 있는 사업은 닥트, 냉각탑, 산업용보일러, 냉온수기, 냉동기, 배관, 필터, 인테리어 등의 기계설비와 옥상, 주차장, 내외벽방수, 도색 등의 방수 공사 신설, 제작 보수 등이며, 인테리어, 토목, 건축 분야의 유지보수도 진행한다. 다양한 분야에서 활약한 결과 **한국유지보수**는 설립 4년 만에 매출액이 4배 이상 늘어나는 성공을 기록했다. 매출액 증가 뿐 아니라 예비사회적기업으로서 가치 실현에도 지원을 아끼지 않고 있다.

정직한 공사신념과 주인의식

한국유지보수가 성공적으로 성장할 수 있던 배경에는 정직과 투명, 책임이 있다. 기존에는 유지보수 공사를 맡길 경우, 업체마다 다른 견적서를 제시하고 공사 과정을 공개하지 않는 문제가 있었다. 또 시공 시에 견적서와 다른 비품을 사용하는 등 공사로 부당 이득을 챙기는 경우도 있어 소비자들의 불만이 많았다. **한국유지보수**는 이 부분을 해결했다. 정확하고 정직한 견적서 및 제안서는 기본이고, 하자 없이 완벽한 시공을 약속해 정품, 정량으로 공사를 진행한다. 또 공사를 마무리한 후에는 공사 보고서를 의무적으로 제출하며 나중에 문제가 생길 수 있는 점을 감안해 A/S를 보장한다.

“기존에는 공사가 끝난 후 하자가 발견되더라도 소비자들은 증빙이 없어 이에 대한 보장을 받기가 어려웠습니다. 조합원들의 이익만을 추구할 수도 있었지만 소비자들을 외면할 수는 없지요. 조합에서는 하자보증증권을 발행해 공사가 끝난 후에도 공사에 대한 책임을 지도록 하고 있습니다.”

또 유지보수 공사의 경우 하청업체에 공사가 다 끝난 후 공사대금을 지급하는 사례가 대부분이지만, **한국유지보수**는 공사 시작 전 협력 업체에 공사대금의 50%를 선 지급해 완벽한 공사를 시행하게 하고, 자재비를 현금지급해 안정적이고 저렴하게 공급받는다. 이러한 공사 신념을 인정받아 현재는 조합원들 모두 공사로 정신없는 시간을 보내고 있지만, 어느 사업체와 마찬가지로 초기에는 투입될 공사가 없어 힘든 시기도 있었다.

설립 초기에 시장을 개척하기 위해 발로 뛰던 김희범 이사장은 이름 있는 큰 공사를 따내기 위해 청와대의 문을 두드렸다. 확고한 공사 신념으로 무장한 제안서를 제출해 청와대 사랑채 공사를 맡아 진행했고, 끝까지 완벽하게 공사를



마쳐 현재도 공사 의뢰를 받고 있다.

청와대 사랑채 공사로 스타트를 끊은 **한국유지보수**는 이후 서울시청, 은평구청, 분당경찰서, 마포구청, 세종문화회관 등 관공서의 공사를 진행했고 현대비엔지스틸, 포스코LED, 경동나비엔, 벽산, 태안화력발전소, 삼성SDS 등의 공사도 진행했다.

한국유지보수는 공사에 대한 신뢰감을 주는 것 뿐만 아니라 마케팅에도 공을 들였다. 처음 시작할 때 큰 비용을 들여 멋진 카탈로그를 제작해 거래처에 뿌렸으며, 홈페이지를 제작해 거래처에서 검색해보고 조합을 더욱 신뢰할 수 있도록 만들었다. 현재도 마케팅 투자를 아끼지 않고, 포털사이트에 키워드 광고도 진행하는 덕분에 찾아오는 이가 늘었다.

발전의 원동력은 소통 통한 100% 찬성

협동조합이 잘 유지되기 위해 중요한 요소 중 하나는 의사 결정이다. 조합원 모두의 의견이 반영될 수 있도록 갈등을 극복하는 게 중요한데, 조합원과의 소통과 한 사람 한 사람의 의견을 소중히 하는 것이 갈등을 줄이는 방법이 될 수 있다. 이것이 바로 김희범 이사장의 갈등 극복 신념이다.

“만약 10명의 조합원 중 6명이 찬성을 하고, 4명이 반대하는 상황에서 다수결 원칙에 따라 찬성으로 결정을 내려 일을 추진한다면 4명이 비협조적으로 임



해 업무의 효율성이 굉장히 떨어질 수 있습니다. 저도 처음에는 과반수의 찬성에 따라 결정을 한 적이 있는데, 부작용이 상당했지요. 이제는 조합원 모두의 의견이 반영될 수 있도록 소통하고, 합의를 이끌어 내는 과정을 거치고 있습니다. 조금 늦더라도 분란이 일어나지 않도록 해왔더니, 사업이 꾸준히 성장할 수 있었습니다.”

소통이 곧 재산이라고 믿는 김희범 이사장은 본인 스스로 조합원들에게 본보기가 되기 위해 이사장의 업무 뿐 아니라 본래 업무인 영업도 게을리 하지 않았다. 이사장이 리더십이 없으면 협동조합이 무너진다고 믿는 그는, 조합원들에게 비전을 제시해주기 위해 술선수범 해왔다. 영업사원으로서 거의 매출액 1등을 놓치지 않고 있는 김희범 이사장은 능력을 보여주기 위해 이사장 업무를 하면서도 영업사원 업무를 멋지게 수행하고 있다.

그가 영업을 거의 나가지 않고도 매출액 1등이라는 실적을 낼 수 있는 것은 완벽한 공사에 대한 신념을 토대로 쌓은 거래처와의 신뢰 덕분이다. 한번 거래처와 맺은 인연이 계속 이어질 수 있도록 투명하고 책임감 있는 공사를 한 덕분에 매월 영업을 다니지 않아도 거래처에서 직접 조합을 찾곤 하는 것이다. 또 전단지들을 만들어 이메일이나 팩스, 우편을 통해 거래처에 꾸준히 보내고, 일정 기간 동안 공사를 계약할 시 할인을 해주는 이벤트도 진행하고 있다.

또 이사장으로서 공부도 게을리 하지 않기 위해 서울대학교 협동조합 경영과정 및 서울시협동조합협의회 코디네이터 과정을 수료하고 성공회대 협동조합 AMP 과정을 청강했다. 자신이 공부한 것을 조합원들에게 전달하기 위해 매일 아침 조회와 메신저를 통해 공부한 내용을 요약해서 전달해주고 있다. 현장에서 일하는 **한국유지보수**의 특성상, 한 자리에 몇 시간씩 앉아 교육을 할 수는



없더라도 중요한 내용을 숙지할 수 있도록 그가 찾은 최선책인 것이다. 아울러, 평균적으로 한 달에 한 번 이사회와 연 3회 정기총회를 열어 규약을 정해 분쟁 요소를 없애는 노력도 하고 있다.

지역사회 도울 수 있는 유지보수 업계의 대기업을 꿈꾸다

한국유지보수는 회사의 성장 뿐 아니라 지역사회를 도와 사회적가치를 실현하는 데에도 무게를 두고 있다. 서울나눔재단 및 강서구 미혼모들을 위해 정기적으로 기부하고 있다. 또 생명의전화복지관, 안나의 집 유지보수 공사 시 자재비만 받고 공사를 해주는 등 취약계층의 더 나은 삶을 위해 조합이 할 수 있는 역할을 묵묵히 해나가고 있다. **한국유지보수**는 앞으로 매출을 계속 늘려나가 더 많은 곳을 도와줄 수 있는 규모를 갖추고자 한다.

“더 많은 곳을 도와주려면 규모가 더 커져야합니다. 매출이 높아지면 높아질수록 사회적가치 실현도 더 크게 할 수 있을 테니까요. 그전까지는 지금까지 해왔던 것처럼 취약계층에게 해줄 수 있는 일인 공사 지원을 더 늘릴 계획입니다.”

한국유지보수는 앞으로 1000억 매출을 달성하고자 하는 목표를 세우고 있다. 이를 위해 신축건설 현장으로 영역을 넓히고, 전국에 지사를 만들어 조합의 공사신념을 널리 퍼뜨려서 유지보수의 표준과 모범적인 공사현장을 만들어 나가고자 한다.

유지보수 업계에서 공사를 믿고 맡길 수 있는 곳, 공사의 감동을 주는 기업으로서 앞으로 **한국유지보수**가 더 안전하고 행복한 대한민국을 만들기를 기대해본다.

한국유지보수협동조합 한 눈에 보기

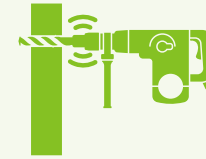
1. 일반정보

			
조합명	주 소	전 화	홈페이지 / 이메일
한국유지보수협동조합	서울 강서구 강서로 447 미르윌플러스	1899-4956	www.koreamc.net koreamc@naver.com

2. 연 혁



3. 조합소개



한국유지보수협동조합은 최고의 전문가들이 모여 최소의 적정이윤으로 기계 설비 및 방수 등의 신설유지보수 공사를 투명하게 진행하고 있다. 정직한 회사, 하자 없이 완벽한 시공, 공사 과정 투명화, 사후서비스 보장 및 책임 공사 시행을 신념으로 모두가 행복한 세상을 만드는 데 앞장서는 대한민국 대표 종합유지보수 회사이다.

4. 숫자로 보는 한국유지보수협동조합



2013.3.21
사업개시일



8
조합원 수



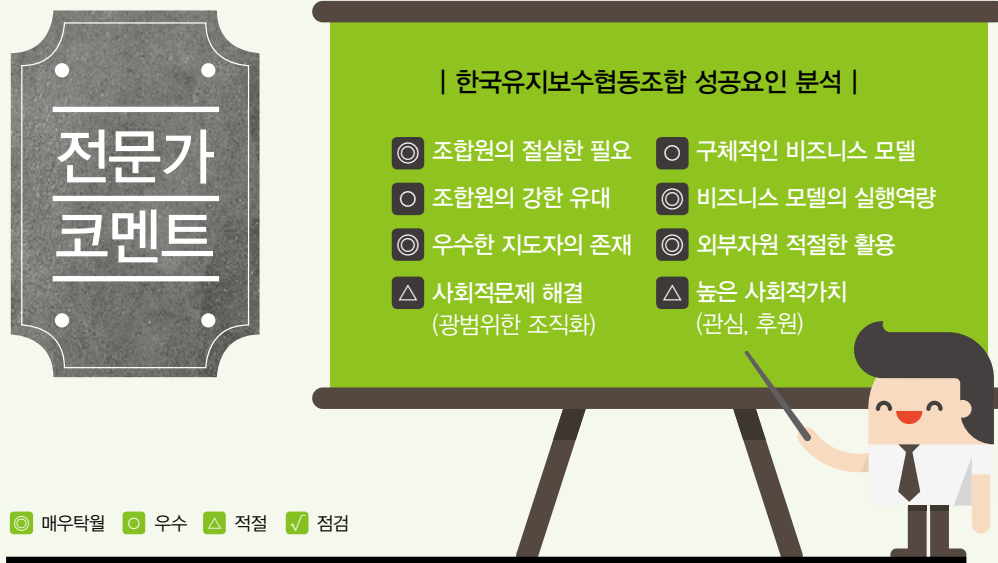
8,111,000
출자금



1,610,000,000
매출액(2015년 결산 기준)



4
근로자 수



대화되지 않은 산업으로 인식된다. **한국유지보수**는 이런 인식을 변화시키려 유지보수 노동자들이 함께 만든 협동조합법이다.

이런 산업적 특징을 감안하여 **한국유지보수**는 이사장의 적극적인 영업 노력을 바탕으로 청와대, 서울시청 등 공신력이 높고 홍보 효과가 높은 기관의 유지보수 공사를 시행하여 공신력을 높이는 스타마케팅 전략을 구사했다. 또한 최근 소비자들이 필요할 때 온라인으로 검색하는 점을 감안하여 홈페이지를 제작하고, 포털사이트에 키워드 광고를 하는 등 유지보수산업의 평균적인 영업 전략에 비해 선진적인 마케팅 기법을 채용한 것도 매출 증대에 기여했다.

정확한 제안서와 견적서, A/S 약속, 정품 부품의 사용 등 신뢰도를 높이는 사업 시스템을 정비하고, 이를 충분히 소비자에게 알린 것도 지속적인 수주에 도움을 주었다.

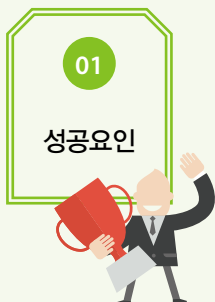
한국유지보수는 지체된 산업에서 협동조합의 공개, 투명, 원칙, 합리라는 키워드들을 사업에 결합시킬 때 새로운 혁신을 일굴 수 있다는 사실을 보여주는 모범적인 사례다.

● **한국유지보수**는 2013년 4억 원의 매출에서 2015년 16억 원으로 4배 이상 성장했는데, 조합원은 2명만 증가했다. 앞으로 2020년 100억, 장기적으로 1000억 원을 목표로 하고 있으며, 전국적으로 지사를 내겠다는 포부를 밝히고 있다.

이렇게 매출이 확대될 경우 직원조합원의 채용 조건과 근로 조건 등을 명확히 하지 않으면 기존 조합원의 폐쇄성이 강화될 수 있다. 직원협동조합의 지향은 기본적으로 안정적인 일자리를 만드는 것이기 때문에, 매출 대비 적정 직원, 직원의 조합원 전환 조건 등의 검토가 필요하다.

● 전자제품이나 정수기 등 다양한 가정의 제품을 수리하는 사업이 늘어나고 있다. 하지만 이들 노동자들은 대부분 별도의 서비스 기업에 채용된 후 대기업의 전속서비스기사로 파견되는 형식을 취하는데, 근로 조건이 상당히 취약한 특수고용직 노동자라고 할 수 있다.

한국유지보수의 사례를 볼 때 직접 서비스를 제공하는 노동자들이 함께 만드는 협동조합은 특별한 부가가치를 생산하지 않으면서 공급자와 소비자를 연결시키는 중개 기능만으로 운영되는 이런 특수고용직 영리기업의 대안이 될 수 있다. 이런 협동조합들이 활발하게 만들어지려면 어떤 제도적인 정비가 필요할까? 또한 이들의 협동조합 설립을 지원하는 방법은 무엇일까? 함께 고민해 볼 과제이다.

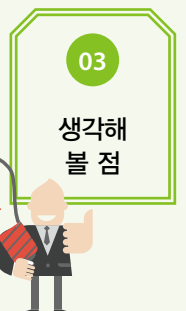
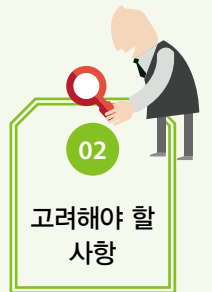


● 세계 첫 소비자협동조합의 성공 사례인 로치데일공동정선구자조합의 핵심 성공 요인은 '정품, 정량'이었다. 특정한 산업의 공급자들이 관행에 따라 소비자들을 속이는 상황에서 정품·정량이라는 너무나 당연한 원칙의 추구는 그 자체만으로도 소비자를 감동시키고, 경쟁력을 만드는 원천이 된다.

한국유지보수협동조합(이하 **한국유지보수**)는 유지보수 업계에서 독특한 위치에 있다. 유지보수산업의 범위는 싱크대 보수부터 건물 전체의 리모델링에 이르기까지 상당히 넓은 편이다. 또한 일반적으로 유지보수 서비스를 이용하는 개인 소비자들이나 건물 관리자들은 비반복적이고 간헐적인 이용으로 인해 공급자에 비해 정보 접근에서 매우 불리하다. 아파트 관리소 등에서 수행하는 중개 기능도 일종의 유착 관계를 가질 수 있어 최종 소비자들에게 정보를 전달하지 않는다.

간헐적 이용이라는 산업의 특성상 공급자와 소비자의 관계는 미약할 수 밖에 없다. 이들을 중개하는 역량을 가지고 있거나, 소비자들에게 충분히 노출된 업체가 노동자들과 소비자들을 연결시키는데, 이 때 과도한 중개 수수료를 요구해도 양자 모두 대응하기가 어렵다. 따라서 유지보수 사업에 종사하는 노동자들의 처우나 근무 환경은 일반적으로 열악한 편이다.

유지보수산업은 이런 점에서 정확한 정보가 제공되지 않는 산업, 아직까지 현





협동조합이야기 13

시니어 공동체 주거,
Happy aging is aging together!

더함플러스협동조합



고령 가구의 조화

최근 핵가족과 1인 가구의 증가, 급격한 고령화로 노인의 경제적, 사회 관계적 빈곤 문제와 노년 주거문제가 사회적 문제로 대두되면서, 함께 모여사는 공동체 주거가 새로운 주거 대안으로 떠오르고 있다. 옆집 정 영감님과 앞집 최 할머니가 편찮으시거나 중요한 일이 있을 때 이웃끼리 도와주는 주거 공동체를 만들 수는 없을까? 더함플러스협동조합(이하 더함플러스)은 이러한 문제를 본격적으로 고민하는 사람들이 모여, 주거문제를 고민하고 있는 중장년층에게 공동체 주거를 전파하기 위해 설립한 협동조합이다. 시니어들을 위한 대안적 주거문화로서 공동체 주택에 관심을 가지고 이제 막 발걸음을 떼기 시작한 더함플러스의 이야기를 들어봤다.

공동체 주거 교육, 현실적인 고민에서부터 시작하다.

우선 '공동체 주거'란 무엇일까? 공동체 주거란 입주자들이 사생활은 누리면서도 공용 공간에서는 공동체 생활을 하는 주거 형태를 말한다. 우리나라는 주택이 중요 자산이기 때문에 공동주택이라는 주거 공동체 개념이 많이 낯선 것이 사실이다. 하지만 조금만 관심을 가져보면 이런 독특한 주거방식을 우리 주위에서 확인할 수 있다.

대표적인 예로 서울 성미산 마을의 '소행주'(소통이 있어 행복한 주택 만들기)가 있는데, 이 주택은 몇 가지 특이한 점이 있다. 우선 입주자가 본인의 집을 설계해서 같은 건물이지만 주택의 내부 구조가 서로 상이하고, 옥상 텃밭 등을 조성해서 이웃 간 소통 할 수 있는 공간을 별도로 마련했다.

일각에 따르면 홀로 쓸쓸히 죽음을 맞이하는 노인 수는 한 해 1000명을 넘어선다고 한다. 갈수록 1인 가구가 늘고 고령화 속도가 빨라지면서 고령자 1인 가구도 더욱 많아지고 있다. 고독사는 인간의 존엄성을 훼손하는 비극적인 사건이지만 고령 1인 가구가 많아지면서 더욱 증가할 것으로 보인다. 때문에 김수동 이사장을 포함한 더함플러스의 조합원들은 개인의 사생활도 보호하면서 공동체의 장점을 모두 누릴 수 있는 공동체 주택이 고령화사회의 주거문제 완화에 도움이 될 것으로 기대하고 있다.

“급격한 고령화를 맞아 많은 사람들은 길어진 노후의 삶을 걱정하고 있습니



다. 게다가 우리 사회의 노후준비는 지나치게 재무적 측면만 강조되고 있어 어르신들의 삶을 더욱 위축되고 힘들게 하고 있습니다. 노후의 삶에 있어서 돈보다 더욱 중요한 것은 관계와 공동체의 회복이라고 생각합니다.”

대부분의 협동조합이 그러하듯 **더함플러스** 역시 현실적인 고민에서부터 시작했다. 80대 노모를 모시고 사는 김수동 이사장은 노년의 주거문제에 대해 자연스럽게 관심을 가지게 되었다. 그리고 제주도 여행 중 우연히 경험한 셰어하우스를 통해 ‘함께 어울려 사는 삶’이 해답이 될 수 있다는 영감을 얻게 되었다. 이후 부모 세대를 보면서 길어진 인생 후반기를 어떻게 살 것인가라는 문제에 관심을 가지고 있는 중장년층이 모였고, ‘Happy aging is aging together!’라는 비전으로 도시의 중장년 가구를 위한 다양한 공동체주거 솔루션을 제공함으로써 함께 사는 행복한 삶을 지원하고자 협동조합을 설립했다.

소셜 미션에 대한 공감으로 뭉친 조합원들

2014년부터 발기인 모임을 시작해서, 2015년에 서울시 협동조합지원센터 밀착 지원 사업에 참여했고, 2015년 12월에 협동조합을 설립했다. 부모님들의 불안한 노년을 경험하고, 안정적 노후주거의 필요성에 대해 문제인식을 공유하고 있던 조합원들은 2014년도부터 시니어 주거문제에 대한 학습과 협동조합 창업 준비모임을 진행했다. 월 2~3회 정도 정례모임을 진행하며, 협동조합과 공동체 주거에 대한 학습과 프로젝트를 함께 수행했다.

조합원들은 조합 설립 이전인 2014년도부터 ‘소셜 벤처 경연대회’, 2015년 ‘사회적기업가 육성사업’, 2015년 ‘시니어혁신 사회적기업가 창업경연대회’ 등에 참여했다. 현재 김수동 이사장과 유급직원 1명이 상근하고 있으며, 다른 조합원들

은 조합 외에 직업을 가지고 있어 프로젝트 베이스로 일을 추진해 나가고 있다. 정기총회는 1년에 한 번, 이사회는 1개월에 2, 3차례 정도 진행하고 있다. 조합원들이 다른 직업을 가지고 있는 **더함플러스**의 특성을 감안해 정기총회와 이사회 외에도 SNS를 통해 수시로 소통하며, 조합원들이 다함께 참여해서 조합과 관련된 문제들을 상의하여 결정하고 있다.

실질적인 공동체주거 교육프로그램을 고민하다

더함플러스의 교육 프로그램이 가진 콘텐츠의 강점은 무엇일까? 공동체 주거의 핵심인 주택 가치와 공동체 가치의 조화라는 점에 집중해 삶과 주거에 대한 인식 전환, 커뮤니티 형성, 공유주택 소유권 문제, 소통과 갈등, 조직화를 통한 지속가능성 확보 등 더불어 사는 삶의 현실적 문제에 대한 전문성을 가지고 밀착지원이 가능하다는 점이 큰 장점이다.

김수동 이사장은 2015년 주택건설협동조합 하우징클럽에서 모집한 은평지역 협동조합주택 설립 희망자 모임에 참여하게 되었다. 같은 해 5월부터 매주 입주자 모임에 참여하면서 공동주택 교육에 대해 현실적인 교육 내용을 고민할 수 있는 기회가 생겼다. 이러한 경험을 바탕으로 **더함플러스** 조합원들과 함께 공동체 주거와 관련된 다양한 주제에 대한 콘텐츠와 코디네이터 교육 프로그램을 개발하고 있다.

“공동체 주거 교육이라는 비즈니스 모델을 만드는 과정에서 중장년층이 공동체 주거를 현실로 받아들이기에는 공감대가 형성되지 않았다고 생각해 사업적으로 어려운 부분이 있을 것이라 생각했죠. 그래서 제가 스스로 경험해 보고, 중장년층에게 새로운 라이프스타일에 대한 이해를 도울 수 있을 것이라고 생각해서 공동체 주택으로 주거 전환을 했습니다. 10세대가 모여 공동체주택에서 살아가고 있는데, 이웃과 공동체를 만들어 가는 삶이 상당히 즐겁습니다.” 그리고 조합 설립 전인 2015년 현재 조합원들과 함께 공동체 주거에 대해 긍정적인 생각과 부정적인 생각이 공존하는 50대 이상의 1인 가구 여성을 대상으로 ‘50+ 누구와 살 것인가’ 프로젝트를 진행했다. 이 프로젝트는 공동체 주거를 직간접적으로 경험하면서 공동체 주거에 대한 생각이 어떻게 변화하는지 관찰하고, 공동체 주거가 추구해야하는 방향을 함께 만들기 위해 기획됐다. 수행 결과 많은 사람들이 관심을 보였으나 막판에 절반 정도의 인원이 참여를 포기했고, 주거 문제에 대한 인식 전환에 기회는 되었으나 낯선 이와 공동체 주거는 여전히 어려운 문제로 남았다. 절반의 성공인 셈이다.



주거전환 인식 개선 교육과 공동체 주거 관련 서비스

더함플러스의 주 사업은 공동체 주택 주거전환 교육사업과 연구 개발 사업, 컨설팅 서비스 사업 등이 있다. 공동체 주택 주거전환 교육사업은 서울시 50플러스재단과 함께 12강의 정규과정과 실제 공동체 주거 추진의사를 가진 그룹을 대상으로 하는 심화과정으로 나누어 운영하고 있다.

더함플러스가 현재 자체적으로 보유한 교육 콘텐츠는 게임형 톨킷 판하우스(PAAN House _아이스브레이킹, 노후주거 자가진단, 공간기획, 자치규약 만들기, 갈등해결 등), 공동체 주거 협동조합 표준 정관, 공동체 살림운영 규약, 공동체 주택 설립 및 운영에 관한 표준계약서 등이 있다. 그러나 아직까지 중장년을 대상으로 한 교육 콘텐츠가 부족하기 때문에 이를 연구 개발하여 중장년의 인식 변화를 이끌어내는데 집중하고 있다.

연구개발 분야로는 서울시 50플러스재단의 「고령사회 실용적 노후주거의 대안으로써 시니어 공동체주거 공간 확보 및 구성 방안 연구」를 진행하였다. 이 연구는 서민중산층 대부분이 노후 준비가 충분하지 못하고 중산층이 급속히 붕괴되는 현실에 대한 문제 인식을 가지고 '소그룹 공동체에 의한 협력적 주거'라는 시니어 공동체 주거 개념을 제시하고 있다. 시니어 공동체 주거는 중장년 세대가 노후 주거 안정과 공동체적 삶을 도모하기 위해 자발적으로 추진하는 자치주택에서의 협력적 주거방식을 말한다. 시니어 공동체주거는 은퇴 준비가 부족하고 대부분의 자산이 부동산에 집중되어 있는 중장년 세대에게 매우 효과적인 주택 다운사이징 솔루션이 될 수 있다. 이같은 경제적 효과보다 더 의미있고 중요한 것은 안정적이고 지속가능한 관계망을 형성하여 노후의



사회적고립을 예방하고 건강하고 활동적인 삶을 오래도록 지속할 수 있다는 것이다. 이러한 노력을 통해 앞으로 '집'을 경제적 투자 대상이 아니라 '더불어 함께 사는 곳'으로, 집과 주거에 관한 희망적 대안을 제시할 수 있을 것으로 예상하고 있다.

김수동 이사장은 더함플러스의 설립시기가 얼마 되지 않아 아직까지 안정적인 수익구조를 갖추지는 못한 상태이지만, 곧 안정적으로 운영할 수 있을 것으로 기대하고 있다.

"이러한 노력이 있었지만 안타깝게도 올해는 서울시 50플러스재단의 공동체 주거 관련 매출이 다입니다. 하지만 향후 2, 3년 뒤에는 안정되어 중장년층의 수요가 증가해 사업이 본격화할 것으로 예상됩니다."

사회문제 해결할 하나의 대안, 더불어 사는 공간

더함플러스는 앞으로도 교육이나 강좌들을 통한 인식 전환을 꾀하고, 주거전환 과정에 필요한 콘텐츠를 지속적으로 확보할 계획이다. 또 앞으로는 모델하우스처럼 공동체 주거 관련 복합서비스 공간을 구축해서 공동체 주거로 전환 의지가 있는 사람들이 직접 경험해 볼 수 있는 기회를 제공할 계획이다. 뿐만 아니라 공동체주거 코디네이터를 지속적으로 양성할 계획이다.

이를 통해 치솟는 집값과 하우스푸어 문제가 공존하는 현 시대에 주거 전환 교육을 통해 주택 가격에 집착하는 소비자의 인식을 개선하고, 더불어 사는 주거 공간으로의 확산을 이끌 수 있는 주체로 성장하길 기대해 본다.

더함플러스협동조합 한 눈에 보기

1. 일반정보

			
조합명 더함플러스협동조합	주 소 서울 종로구 수표로 26길 28, 지하인큐베이팅룸	전 화 02-2038-2777	홈페이지 / 이메일 www.thehamplus.kr soodong1962@gmail.com

2. 연 혁



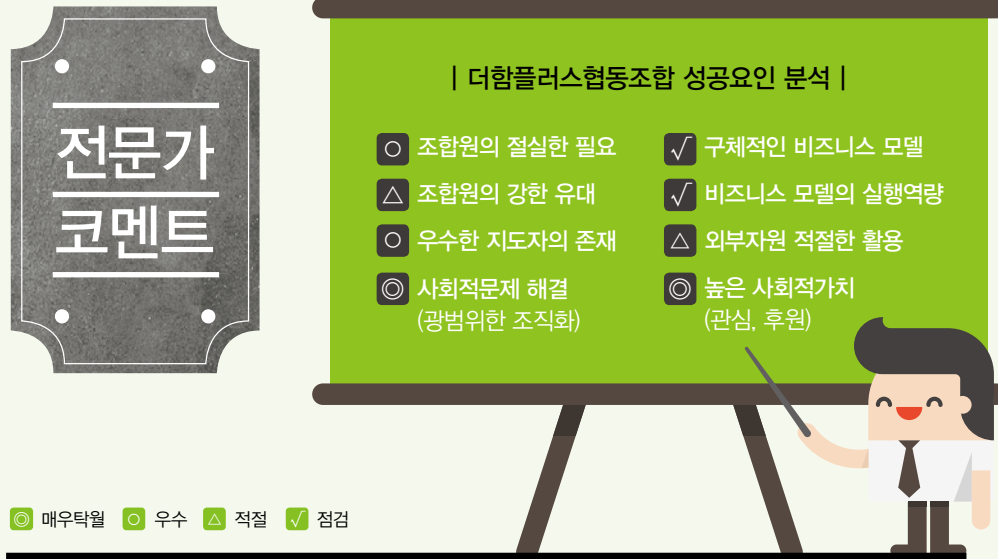
3. 조합소개



더함플러스협동조합은 'Happy aging is aging together!'라는 비전을 가지고 각자도생에 내몰리고 있는 도시의 중장년층을 위한 다양한 공동체주거 솔루션을 제공하고 있다. '소그룹 공동체에 의한 협력적 주거'라는 새로운 노후 주거의 대안을 개발하고 우리 사회에 널리 알려 더불어 함께 사는 행복한 삶을 지원한다.

4. 숫자로 보는 더함플러스협동조합

 2016.01.04 사업개시일	 8 조합원 수
 11,000,000 출자금	 13,300,000 매출액(2015년 결산 기준)
 1 근로자 수	



◎ 매우탁월 ○ 우수 ▲ 적절 ✓ 점검



● 더함플러스협동조합(이하 **더함플러스**)은 올해 1월에 설립하여 아직 1년이 경과하지 않은 협동조합으로, 성공했다기 보다는 성공 가능성이 높은 협동조합이라는 관점에서 바라봐야 한다.

앞으로 노인들의 주거 문제는 사회적문제로 크게 대두될 것이다. 그러나 현재 개인 주거와 장기요양원이라는 극단적인 주거 현황 밖에 없는 상황이라, 건강한 노인들이 서로 도우며 살아가는 중장년 공동체 주거는 새롭게 개발될 수 있는 주거 모델이다.

이 모델이 베이비붐 세대를 주요 대상으로 하는 중장년층 주거 모델로 정립될 경우, 높은 사회적가치를 지니게 되는 협동조합형 사업이므로 사업 아이템으로서 잠재력이 매우 높다.

더함플러스는 이런 강력한 사업아이템으로 여러 조직의 관심을 불러일으켜 외부 자원을 적절하게 활용하는 데에 성공한 것으로 보인다. 서울시협동조합지원센터의 밀착지원사업에 참여했고, 50+재단 공모연구과제를 수행하였으며, 2015 시니어혁신사회적기업 창업경진대회 최우수상을 수상하는 등 사업 초기 임에도 불구하고 다양한 중간지원기관의 주목을 받았다.

초기의 비즈니스 모델인 주거 교육이나 컨설팅에서는 충분한 수요가 있기 때문에 스타트업으로서 초기 고비들을 넘어서는 것도 어렵지 않을 것으로 보인다.

● 다만 **더함플러스**는 직원협동조합으로 유형을 정하고 있고 주 사업으로 공동체주택 설립·운영에 관한 자문 및 코디네이션 등을 제시하고 있어, 조직화를 사회적으로 광범위하게 할 수 있음에도 불구하고 활용하지 못하는 게 아닌가 생각된다.

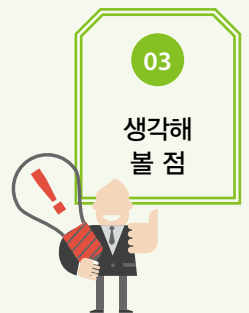
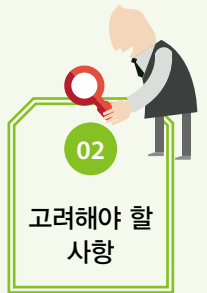
현재 **더함플러스**는 공동체주택운동의 중간지원조직으로 사업포지션을 정하고 있는 것으로 보이는데, 구성원들의 충분한 사례 발굴과 연구 역량이 없으면 장기적인 지속가능성을 확보하기 어려울 것이다.

공동체주택에 대한 자문 및 코디네이션을 통해 어떤 방식으로 매출액을 확보할 것인지도 명확하지 않은 상태이다. 직원협동조합으로 등록하였어도 실제 고용자는 1명인 것을 보면 아직까지는 안정적인 전문가의 결합을 통해 새로운 질적 탁월성은 존재하지만, 매출 발생 가능한 시장은 확보하지 못한 것으로 보인다.

공동체주택의 운영과 관련된 매출을 발생시킬 수 있는 구체적인 비즈니스 모델을 확립하고, 이 모델을 실행할 수 있는 직원조합원들의 역량 개발이 필요하다. 공동체주택에서 직접 거주하고 있는 이사장의 경험과 기존 회사 운영 경험 이 이런 역량 개발 및 사업 시스템을 개발하는 데 기여할 것으로 본다.

● **더함플러스**의 사업 모델은 중간지원조직의 역할과 연결되어 있는 성격이므로, 이런 형태의 모델로 안정적인 운영을 하려면 공동체주택을 추구하는 중장년층이 많아져야 한다. 하지만 다수의 중장년층은 다양한 생활 패턴을 가지고 있기 때문에 하나의 모델만 제시해서는 실제 유효수요를 창출하기 어려울 것이다.

중간지원조직 사업 모델의 활성화를 위해서는 공동체주택의 하위 모델을 다양하게 개발해 각각의 생활 패턴을 가진 사람들이 선택할 수 있도록 할 필요가 있다. 교육, 컨설팅을 주요 사업으로 하는 협동조합들도 비슷한 상황에 처하게 될 것인데, 사례별 접근법만 가지고 수요층을 개발하기 어려우므로 하위 모델을 세분화하는 비즈니스 모델 구체화 방법을 함께 고민하는 것이 필요하다.





협동조합이야기 14

언어로 세상을,
그리고 우리를 돕는 사람들
링크이주민통번역협동조합



이들의 링크는
다른 문화권의 이주민에게
우리 곁을 내어주는 일



말이 통하지 않는 것만큼 답답한 일이 또 있을까.
특히 자신의 상태에 대해 정확히 이야기해줘야 하는 상황, 가령 병원 같은 곳에서 말이 통하지 않는다면 얼마나 막막할까. 더군다나 그것이 응급상황이라면? 그럴 때마다 병원으로 뛰어간 사람이 있었다.
그리고 이제 그 사람과 함께 혹은 뒤를 쫓아가고 있는 많은 사람들이 생겼다.
그들이 모여 조합을 만들었다. 링크이주민통번역협동조합(이하 링크)이 바로 그곳이다.



이주민이 진정한 주인이 되는 협동조합

부산에서는 이주민과 이주노동자들을 위한 모임이 일찍부터 활동을 시작했다. 벌써 20년 전인 1996년부터 '외국인노동자 인권을 위한 모임'의 발족과 함께 시작된 사단법인 '이주민과함께'가 바로 그 선두주자다. 사단법인 이주민과함께는 수많은 중소기업이 모여 있는 부산경남 지역의 이주노동자들의 인권을 보호해왔다. 또 한편으로는 그들로 하여금 한국 사회의 주체적 일원이 되도록 도움을 주기 위한 활동을 펼쳤다. 그런 그들에게 무엇보다 필요한 것은 바로 통역이었다. 좀 더 정확히 말하면 병원에서의 통역이었다.

어디가 어떻게 아는지 정확히 파악해야 하는 급박한 순간, 환자의 말을 빠짐없이 전해줄 수 있는 사람은 필리핀에서 온 영어강사였다.

“저한테 도움을 청해왔던 사람이, 제가 강의를 하던 영어학원의 학생이었는데 알고 보니 여기(이주민과함께)에서 일하던 사람이었던 거예요. 아무 생각할 겨를도 없이 병원으로 달려 나간 이후, 지금까지 인연이 이어져 온 거죠.”

산타 테레시아 벨라데 마냥안. 긴 이름을 가진 그녀는 링크의 이사장이자 링크에서 가장 오랜 경력을 갖고 있는 통번역사다. 약 20년 동안 병원 등 필리핀 노동자들의 입이 되어줄 수 있는 곳이라면 어디든 뛰어갔다. 시간이 지나면서 이곳에서 할 수 있는 일이 있다는 소식을 듣고 필리핀, 베트남, 중국 등 다양한



국적의 같은 뜻을 가진 결혼 이주여성들이 함께 하기 시작했다.

이제 단체를 조직화하는 단계에 이르렀다. 사단법인 이주민과함께의 도움을 받기로 했다. 우선 그곳에서 필요로 하는 통역과 번역을 전담하던 중 2013년 법인 내의 부설기관으로 독립을 했다. 링크라는 이름도 그때부터 사용했다.

그러나 비영리 단체로 기금을 받아서만 활동하는 데는 한계가 있기 때문에 자체적인 수익 기반을 만들어야 한다는 데 의견이 모아졌다. 그래서 꼬박 4년 동안 협동조합으로의 발돋움을 준비했다.

이들이 협동조합을 법인격으로 선택한 이유는 무엇일까? 한아름 전무이사에 따르면 협동조합을 선택한 이유는 “모두가 참여할 수 있기 때문”이라고 한다. “장기적인 목표는 사회적기업입니다. 그래서 많은 곳을 벤치마킹을 했는데, 실패한 사례들에는 공통점이 있었어요. 구성원들 사이에서 소통이 원활하지 않았던 게 가장 큰 실패 요인이더군요. 그렇다면 우리는 그런 위험요소를 제거하는 것이 더 좋겠다는 생각을 했습니다. 그리고 그렇게 모든 사람이 동등하게 참여할 수 있게 된다면 활동하는 이주민 조합원들이 한국 사회에 당연한 구성원으로 자리 잡는 데에도 좋은 경험이 될 거라 생각했습니다.”

그렇게 5명의 조합원이 모여 지난 2016년 3월 10일 창립총회를 개최했다. 협동조합 링크의 첫 공식행사였다.



철저하게 창업 준비하기

협동조합 설립 전 조합원들은 많은 교육을 받았다. 한국여성재단에서 공모하는 창업을 위한 실무교육 프로그램에 참여해서 석 달 동안 격주로 서울을 왕복했고, 2016년 한 해 동안 경영과 운영에 대한 컨설팅을 받기도 했다. 회계 및 실무에 대해서는 한국사회적기업진흥원과 (사)사회적기업연구원에서부터 지원을 받았다. 물론 같은 분야의 선배들로부터도 많은 도움을 받았다. 서울의 번역협동조합과 아시안허브의 관계자들이 창립총회에서 강의를 진행하기도 했다. 이런 숨 가쁜 과정을 거쳐 조합원들이 공통적으로 하는 생각은 “협동조합에 대해 조합원들과 고민하고 공유해야 할 것이 많다”는 것이다.

반 년의 기다림, 조합원이 된다는 것

신생 협동조합이지만 링크의 이름은 벌써 아는 사람은 다 아는 단계에 와 있다. 신문이나 방송의 뉴스를 통한 홍보에 특히 신경을 많이 쓴 결과였는데, 덕분에 조합원도 설립 초 5명에서 현재 18명으로 늘어났다. 그 중 9명이 이주민 조합원이다. 다만, 조합원이 되고 싶다고 해서 모두 그 즉시 조합원이 될 수 있는 것은 아니다.

이주민 조합원의 경우, 통번역을 하려면 우선 예비조합원으로 최소 6개월은 활

동해야 하고 한국어능력시험 5급 이상을 취득해야 한다. 번역 작업을 위해 컴퓨터활용능력과 관련한 자격증도 필요하다. 정식조합원이 되면 통번역 요금 중 20%의 수수료를 제한 금액을, 예비조합원은 30%를 제한 금액을 갖게 된다. 하지만 정식조합원이 되기 위해 가장 중요한 요건은 링크의 공익적 성격을 잘 이해해야 한다는 점이다. 그래서 예비조합원은 이주민을 위한 무료진료소에 나가 통역 자원봉사활동 등을 수행한다. 수익 기반을 다지기 위해 협동조합으로 변신했지만 여전히 공익적인 면을 놓지 않으려고 노력하고 있다.

“당연하죠. 사실 협동조합은 망해도 괜찮아요. 하지만 링크가 이익만 추구하는 건 있을 수 없는 일이에요.”

웃으며 이야기했지만, 산타 테레시타 벨라데 마냥안 이사장의 말에는 단단한 뼈가 들어 있었다. 처음 병원으로 뛰어가기 시작한 이후 지금까지, 단 한 번도 놓지 않았던 의지이기도 했다.

물론 산타 테레시타 벨라데 마냥안 이사장에게도 힘든 순간은 있었지만 “돕고 싶다”는 마음 하나로 여기까지 달려왔다. 그랬기에 그가 이사장이 된 것은 당연한 일이었다고 한다.

현재 이사회는 총 5명으로 구성되어 있는데, 한아름 전무이사를 제외하면 모두 이주여성들이다. 격주로 이사회가 열리고 반 년에 한 번씩 총회를 열고 있지만 조합원들과 좀 더 활발하게 소통하고 조합원들의 자발적인 참여를 이끌어내기 위해서는 앞으로도 할 일이 많이 남아있다.

이주민을 위한 통번역 사업으로 사업 확장 중

한아름 전무이사는 링크가 “아직 자리를 잡고 있는 상태”라고 설명했다. 이제 채 1년도 지나지 않았기 때문이다. 하지만 벌써 가시적 성과물을 몇 번이나 만 들어냈다. 여성가족부에서 발행하는 다문화 잡지 ‘RAINBOW’의 번역 작업을 맡아 성공적으로 해냈다. 덕분에 가을호에 이어 겨울호 번역도 담당해서 매출도 늘었다. 출범 직후 5월 약 60만 원이었던 매출이 7월에는 약 460만 원, 10월에는 870만 원까지 경종 뛰었다. 앞으로 번역을 필요로 하는 곳을 좀 더 적극적으로 찾아다닐 계획이다.

통역 역시 영역을 확장할 준비를 하고 있었다. 최근 부산의료원, 부산대학교병원 등에서는 외국인 환자가 병원을 찾았을 때 링크에 정식으로 통역 요청을 하고 있다. 초창기, 병원 관계자들로부터 ‘불법외국인근로자 브로커’가 아니냐는 의심을 샀던 때를 떠올려 보면 얼마나 큰 변화가 있는지 실감할 수 있는 대목이다.

링크의 활동은 의료기관에만 국한되지는 않는다. 필리핀어부터 일본어까지 총



14개 언어를 통역할 수 있는 인적자원을 바탕으로, 외국인이 언어 문제로 불이익을 받는 것을 예방하고, 상시적 통번역의 필요성을 알리기 위해 부산시청 뿐 아니라 법원과 검찰청 등과도 지속적으로 협의하고 있다.

의료통번역사 자격증 교육 과정 등 개설

링크는 누군가를 돕기 위해 만들어진 조직이었다. 그게 시작이었고 조합원들 역시 앞으로도 그렇게 나아갈 것이라 믿고 있다. 물론 그러기 위해서는 해야 할 일도 많다.

한아름 전무이사의 설명에 따르면 부산대학교병원과 함께 이주민을 위한 의료통번역사 자격증 교육 과정을 마련해 운영할 계획을 갖고 있다. 이주민들의 한국어 실력을 높이는 한편 컴퓨터활용능력을 제고할 수 있는 교육 프로그램도 준비 중이다. 현재 가장 많은 수요가 있는 필리핀어, 캄보디아어, 네팔어 뿐만 아니라 최근 수요가 늘고 있는 아랍어 등에 대한 통번역 서비스도 확충할 계획이다.

“하지만 제일 중요한 건 누군가를 돕는다는 마음이에요. 그렇지 않으면 통역을 하러 가서 만난 사람을 위해 지원을 받을 수 있는 기관을 알아봐주고 우리끼리 모금을 하거나 후원받을 수 있는 단체를 주선해주지는 않을 테니까요. 사실 저희는 통번역 뿐 아니라 도움이 필요한 사람을 위한 토털 케어를 하고 있어요. 비공식적으로는 말이죠.”

산타 테레시타 벨라데 마냥안 이사장의 말에 모두 함께 웃었다. 각기 다른 나라에서 왔지만 모두 같은 목소리로 말이다. 링크의 늦은 오후 풍경이었다.

링크이주민통번역협동조합 한 눈에 보기

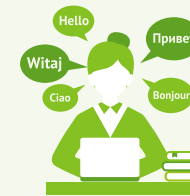
1. 일반정보

			
조합명 링크이주민통번역 협동조합	주 소 부산 부산진구 전포대로 256번길 7, 5층 1호	전 화 051-818-5759	홈페이지 / 이메일 http://cooplink.org cooplink5@gmail.com

2. 연 혁



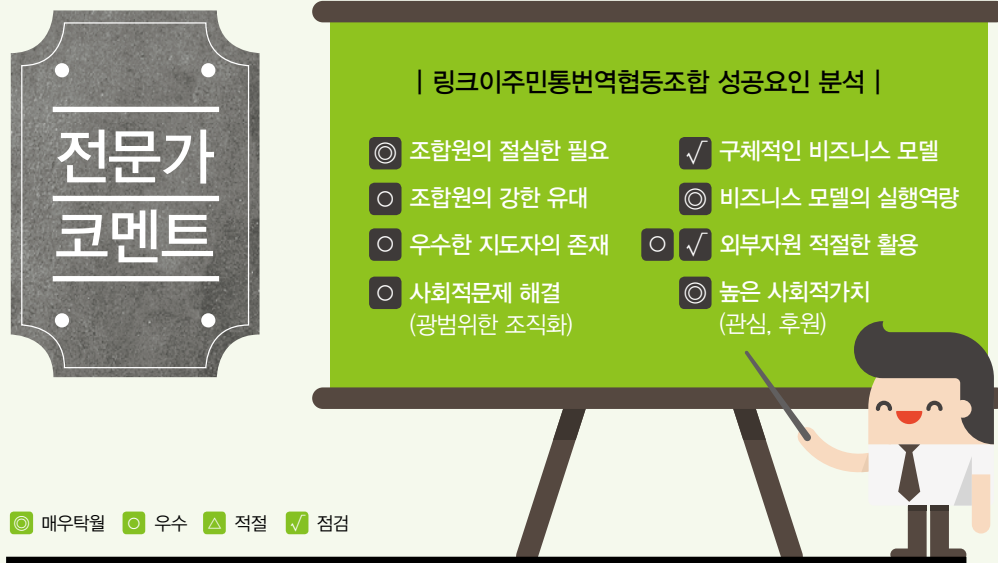
3. 조합소개



링크이주민통번역협동조합은 이주여성들로 구성된 통번역 전문 협동조합이다. 이주노동자들을 위해 가장 오랫동안 뛰어온 단체로 다양한 언어에 대해 대응이 가능한 강점을 지니고 있다. 통번역 지원을 통해 이주민 스스로 자신의 의사를 표현하고 정확한 정보를 얻을 수 있도록 도와 언어장벽과 정보 부족으로 인한 차별을 뛰어넘고자 한다.

4. 숫자로 보는 링크이주민통번역협동조합

 2016.04.01 사업개시일	 18 조합원 수
 6,500,000 출자금	 28,990,000 매출액
 1 근로자 수	



◎ 매우탁월 ○ 우수 ▲ 적절 ✓ 점점



● 링크이주민통번역협동조합(이하 링크)는 말 그대로 삶의 현장에서 필요로 인해 만들어진 협동조합이다. 우리나라는 갈수록 다문화사회의 성격이 강해지고 있지만 이주민들의 언어 장벽은 해소되지 않고 있고, 오히려 이주민이 늘면서 언어 장벽에 힘들어 하는 빈도가 더 늘어나고 있다.

하지만 이런 문제는 영리기업도, 국가도 쉽게 해결하지 못하는 특징을 가지고 있는데 링크는 협동조합을 통해 병원이나 행정 대응 등 가장 긴박한 상황에 도움을 주는 모델을 만들어냈다.

동병상련의 아픔을 함께 하면서 이주민을 도우려는 조합원들의 참여로 10여 개의 언어를 통역, 번역할 수 있게 되었고, 설립 5개월 만에 조합원도 5명에서 18명으로 늘어났다. 또한 예비조합원도 있어 이주민들의 절실한 필요가 링크의 확대로 연결되고 있다.

예비조합원은 이미 수년 동안 진행된 통번역의 경험을 바탕으로 일을 수행하기 때문에 사업의 실행 역량이 매우 높고, 다른 조직과 경쟁을 할 이유도 없어 지속가능성이 높다.

현재 링크는 직원협동조합으로 되어있다. 실질적으로 근로 계약을 체결하기 보다는 안정적인 프리랜서의 자리를 만들어주는 것이라고 할 수 있다. 또 조합원들 간의 갈등이 없고 만족하는 것은 일자리 만들기가 목표가 아니라 이주민 통

번역 사업이 가지는 공익적 목표에 대해 동의하기 때문으로 보인다. 링크의 가치에 대한 동의와 사단법인 이주민과함께 경험을 공유하고 있다는 점에서 조합원들은 강한 유대감을 지니고 있지만, 앞으로 가입하는 조합원들과 이런 강한 유대를 어떻게 나누고 강화시켜야 할지는 과제라고 할 수 있다

● 링크의 지향을 보면 일자리를 만들어 내고 확장시키는 직원협동조합보다는 사회적협동조합이 더 적합할 것 같은데 직원협동조합으로 설립한 이유가 궁금하다. 비영리법인이 될 경우 의료 및 행정기관 일부 업무의 위탁이 더 유리할 것으로 보인다.

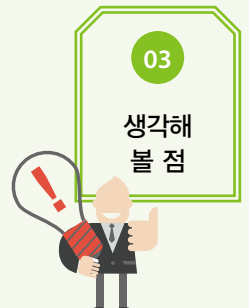
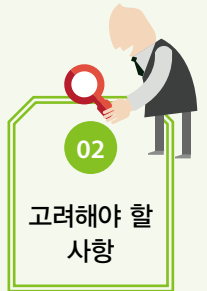
링크의 비즈니스 모델도 정비할 필요가 있다. 협동조합은 이용자가 공동으로 소유하고, 함께 협동조합의 사업을 이용하면서 그 비용을 지불하는 것이 운영원리다. 이런 관점에서 보면 부산대병원, 경찰서, 행정기관은 의료서비스 혹은 행정서비스를 제공하는데 필요한 통번역 서비스를 링크에게서 지원받고 있다고 하겠다. 그렇다면 사실상 이들은 소비자조합원의 위치에 있는 것이다. 링크의 주 사업을 이용하는 소비자들의 지불 의사가 없을 경우 협동조합의 비즈니스 모델은 안정화될 수 없다.

물론 링크의 서비스를 최종적으로 향유하는 집단은 이주민이라고 할 수 있어 병원이나 행정기관이 지불을 하지 않을 수도 있다. 이유야 어떻든 링크가 주 사업에 대해 수입을 발생시킬 수 없다면 협동조합의 지속가능성은 낮아질 수밖에 없다.

이주민 대상 행정 업무를 수행할 때 통번역을 이용한다면 이에 대한 비용이 지불될 수 있도록 해야 한다. 행정기관이 여러 명의 통번역사를 고용하는 것보다 링크의 공동 서비스를 받는 것이 더 효율적일 수 있다.

● 공공 서비스를 제공하는 것에 대해 얼마만큼 보상할 지는 정부와 지자체의 예산 편성, 혹은 공적기관의 가치 평가에 달려 있다. 이주민의 통번역은 아직까지 우리나라에서 공적인 비용을 지불해야 한다는 인식이 사회적합의를 가지고 있지 않고 여전히 자원봉사라는 의식이 강하다.

사회적협동조합이 활성화되기 위해서는 이런 공적인 서비스를 사회적협동조합이 수행할 때 사회 전체적으로 효과적이고 효율적이라는 사회적합의가 높아질 때 가능하다. 돌봄과 같은 사회서비스, 의료서비스 등에서 사회적협동조합의 새로운 가능성을 탐색해 나가면서, 그 활동의 효과를 함께 정리할 필요가 있다.





협동조합이야기 15

학생들에게는 균등한 교육 기회를,
청년과 여성에게는 일자리를

티치포울산 사회적협동조합



지역 학생들과 강사진의 무한한 가능성, 교육을 통한 나눔 실천!



방과후 학교가 도입된 지 10년이 지났다.

방과후 학교는 사교육비를 절감하고 교육 양극화를 해소하겠다는 취지로 2005년 시범도입 이후 양적, 질적으로 많은 발전을 이루었으며 교육의 한 축으로까지 자리 잡았다.

학생들에게 다양한 경험을 제공하고 진로를 탐색하게 하고 특기 적성을 기를 수 있는 또 다른 배움의 장이 바로 방과후 학교다.



울산 지역 1호 교육부 인가 사회적협동조합

티치포울산 사회적협동조합(이하 **티치포울산**)은 방과후 학교와 돌봄 교실을 운영하는 조합이다. 우수한 강사를 육성하여 울산의 농산어촌과 도심 교육취약지역에 파견하여 양질의 방과후 수업 프로그램을 제공함으로써 교육격차를 해소하고 지역의 청년 및 경력단절 여성들에게 좋은 일자리를 제공하는 것을 목적으로 한다.

티치포울산이 첫발을 내디딘 것은 2012년이다. 교육과학기술부가 방과후 학교 수업의 질을 높이기 위해 공모한 '대학주도형 방과후학교 예비사회적기업 육성 사업'에 응모해 선정된 것이 그 출발점이다. 울산대학교 중어중문학과 교수를 겸하고 있는 이상도 이사장은 먼저 울산대학교, 시교육청, 울주군청과 교육발전을 위한 협약을 체결하고 울산교육문화재단을 출범시켰다.

"2013년에 10개 학교로 방과후 학교 사업을 시작했어요. 울산대 졸업생 100여 명을 방과후 학교 강사로 채용했죠. 학생들에게 일자리를 제공하고 농산어촌 지역의 교육격차 해소에 기여했다고 그해 10월에 '산학협력 우수사례 경진대회'에서 교육부 장관상을 받았어요."

보다 안정적으로 방과후 학교 사업을 운영하기 위해 2014년 12월에 울산지역 최초로 사회적협동조합으로 교육부 인가를 받고 사회적협동조합으로 재출발



했다. 조합원은 모두 8명으로 울산대학교 교수, 기업 임원 등으로 구성되어 있다. 이들은 **티치포울산**의 설립 목적에 뜻을 같이하고 지역사회 발전에 보탬이 되고자 조합 설립에 참여했다.

2014년부터 방과후 학교 외에도 돌봄 교실을 운영하고 있으며 2016년부터는 중학교 자유학기제와 관련하여 교육부에서 주최하는 '지역맞춤형 진로체형 프로그램'을 운영하고 있다. 2016년 7월에는 부총리 겸 기획재정부 장관 표창을 받기도 했다.

교육 취약 지역을 중심으로 한 방과후 학교 운영

티치포울산의 교육프로그램은 미국의 티치포아메리카를 벤치마킹했다. 티치포아메리카(Teach For America:TFA)는 미국 전역의 우수한 대학생들을 선발하여 2년간 도심 빈민 지역의 공립학교 교사로 봉사할 수 있도록 지원하는 비영리 단체다. 이 모델을 우리나라 실정에 맞게 'Teach For Ulsan'이라는 방과후 학교 사업에 접목한 것이다.

“울산은 면적이 넓고 울주군 등 농산어촌 지역을 포함하고 있어요. 그렇다보니 방과후 학교 강사들이 가기를 꺼려해서 강사를 구하는데 어려움을 겪기도 했어요. 저희는 이런 농산어촌 지역과 도심취약지역 등 교육취약지역을 중심으로 방과후 학교를 운영하고 있습니다.”

방과후 학교 프로그램으로는 영어, 수학 등 교과 과목과 연계한 기본 프로그램 외에도 영어뮤지컬, 댄스페스티벌 등 다양한 교육 프로그램을 개발해 운영하고 있다.

2013년 첫 해에는 10개교였던 방과후 학교가 2014년에 18개교에서 2015년에는 23개교로 늘었다. 2016년에는 다소 줄어 16개교를 운영하고 있다. 매출 또한 첫 해인 2013년에 9억, 이듬해인 2014년에는 18억으로 두 배로 늘었으며 2015년에는 30억 원을 달성하면서 안정적인 기반을 마련했다.

다양한 교육 프로그램으로 우수 강사 육성

방과후 학교 사업의 관건은 우수한 강사진을 확보하는 것이다. **티치포울산**은 “교육의 질은 강사의 질을 넘을 수 없다”는 생각으로 엄정한 심사를 통하여 우수한 강사를 선발하고 있다. 강사들에게는 최대한의 보수를 제공할 수 있도록 수수료를 최소화했다.

“타 업체에서는 방과후 학교 강사들에게 수업료의 30%를 수수료로 제하는 곳도 있어요. 당연히 선생님들에게 돌아가는 수입이 줄어들죠. 그래서 저희는 10%의 수수료만 받고 있어요. 또 월수입이 30만 원 이하인 경우에는 수수료를 면제해주고 있어요. 이렇게 함으로써 강사들에게는 좀 더 안정적인 수입을 보장하고 방과후 학교 시장 안정화에도 기여를 한 셈이죠.”

강사들의 평균 월수입은 2013년 78만 원에서 2014년 91만 원, 2015년 110만 원으로 꾸준한 상승세를 보이고 있다.

우수한 강사 확보 못지않게 중요한 것이 강사들에 대한 교육과 관리 시스템이다. 우수한 강사를 양성하고 강사들의 역량을 개발하기 위해 울산대학교 전공별 교수진과 울산지역 교사들이 주축이 된 교육연구소와 강사연수 시스템을 운영하고 있다. 강사들에게는 전문교육 24시간, 기본소양교육 15시간 등 총 39시간의 교육 연수를 실시한다. 강사연수 프로그램인 강사아카데미는 타 업체의 방과후 학교 강사들도 참여할 정도로 강사들 사이에서도 인기가 좋다. 강사 평가 제도를 시행해 우수강사에 대한 포상을 실시하는 한편 강사들이 수업에 더욱 전념할 수 있도록 수업과 행정업무를 보조하는 반디 교사를 각 학교에 파견해 업무를 지원하고 있다. 반디 교사는 교직과정의 학부생과 대학원생을 대상으로 인턴으로 선발하고 있다. 인턴 교사들에게는 장학금 형식으로 소정의 활동비가 지급된다.

교육연구소에서는 국어, 영어, 수학 등 기본 교육프로그램 외에 창의교구수업, 역사아카데미 등 다양한 특화프로그램을 개발 및 운영하고 있다. 교육프로그램 외에도 2013년 울산 어린이 앙상블 페스티벌을 시작으로 어린이 영어 뮤지컬 공연, 방과후 학교 페스티벌 등 매년 페스티벌을 개최하고 있다.

“방과후 학교 페스티벌은 특기적성 프로그램의 활성화를 도모하기 위한 것으



로 울산지역의 초등학교 방과후 수업을 듣는 학생들이 참여해 경연을 펼쳤습니다. 올해는 방과후 학교 페스티벌과 진로체험페스티벌을 엮어 ‘청소년 꿈길 페스티벌’이라는 이름으로 이틀간 진행했는데 반응이 매우 좋았습니다.”

돌봄교실의 경우 현재 울산지역 59개 공립 초등학교와 7개 국공립 병설 유치원의 돌봄교실을 위탁 운영하고 있으며 돌봄교실 강사 연수를 통해 배출된 78명의 돌봄전담사를 채용하고 있다. 돌봄전담사의 역량 개발을 위해 기본소양 교육 10시간, 언어, 미술, 탐구생활 등 전문교육 20시간 등 총 30시간의 교육 연수를 실시하고 있으며 울산여성인력개발센터, 울산발전연구원과 연계협력을 통한 연수 시스템을 운영하고 있다. 돌봄전담사들은 한 교실 당 25명의 학생들을 돌본다. 안정적인 돌봄교실 운영을 위해 행정지원과 함께 대체 돌봄전담사를 파견한다. 돌봄전담사에게는 교육청에서 인건비와 10만 원의 운영비가 지원되며 이 운영비는 돌봄전담사가 결근을 하게 될 경우 대체 돌봄전담사 파견 비용으로도 쓰인다.

지역 맞춤형 진로체험 프로그램 운영

매년 성장을 통해 안정적인 기반을 마련해가던 **티치포울산**이 2016년 들어 성장세가 조금 주춤해졌다. 수익계약으로 이루어지던 방과후 학교 운영이 최저가입찰로 바뀌면서 23개교까지 늘었던 방과후 학교가 16개로 줄어드는 등 사업규모가 감소한 것이다. 매출도 2016년에는 22억 원에 머무는 등 2015년도에 비해 10억 원 가까이 줄었다.



“최저가입찰로 바뀌면서 여러 가지 문제점들이 드러나고 있어요. 앞으로 개선이 필요한 부분이라고 생각을 해요. 저희도 매출이 많이 줄었어요. 조합 설립 후 겪는 가장 큰 어려움이라면 어려움일 수 있죠.”

하지만 교육부 위탁 지역맞춤형 진로체험 프로그램 운영으로 타개에 나섰다. 올해 중등 자유학기제가 시작되면서 교육청으로부터 지역 맞춤형 진로체험 운영기관으로 선정된 것이다. 울산대학교, 현대자동차, 창조경제혁신센터와 연계하여 지역 특화산업인 자동차, 3D, IT 전문가 진로체험교실 프로그램을 운영하는데 전국에서 찾아올 만큼 인기가 좋다.

이 외에도 여러 기관과 연계하여 악기 무상 임대, 장학금 지급, 교육 기자재무상 제공 등 다양한 교육기부사업도 펼치고 있다. 한국수력원자력 후원으로 약 4000만 원 상당의 악기를 무상 지원해 7개교 300여 명의 학생들이 혜택을 받았다. 2013년부터 2015년까지 각 학교별로 매년 장학금을 지급해 총 1000여만 원의 장학금을 지급했으며 각 학교에 총 4000여만 원의 교육기자재를 무상 제공하기도 했다. 2017년에는 학교별로 오케스트라 악기를 지원하기 위해 기금 마련을 준비 중이다. 이를 통해 음대 졸업자에게 방과후 학교 강사로 일자리를 제공하고 학생들에게 보다 폭넓은 프로그램을 제공할 계획이다.

“앞으로 강사들을 중심으로 한 협동조합과 직원들을 중심으로 한 협동조합을 각각 만들어 이들 협동조합들이 연계하여 발전해나갈 수 있도록 할 계획입니다.”

티치포울산은 앞으로 협동조합과의 연대와 협력을 통해 상생의 방안을 모색하는 등 세상을 바꾸어나가는 발걸음을 이어가고자 한다.

티치포울산 사회적협동조합 한 눈에 보기

1. 일반정보



조합명
티치포울산
사회적협동조합



주 소
울산 남구 대학로 93



전 화
052-259-1328



홈페이지 / 이메일
www.tfu.or.kr
dolme82@tfu.or.kr

2. 연혁

2016

06 교육부 주최 지역맞춤형 진로체험프로그램
울산 컨소시엄 대표기관 선정

07 제4회 협동조합의 날 기념 부총리 겸 기획
재정부 장관 표창

2013. 03

울산대학교 방과후학교 사업시작
'Teach For Ulsan' 방과후학교 사업
산학협력 우수사례 인력양성부문
교육부 장관상 수상

2014. 12

Teach For Ulsan 사회적협동조합
인가(교육부)
사회적협동조합 출범 기념 방과후
페스티벌 실시

3. 조합소개



티치포울산 사회적협동조합은 질 높은 방과후 수업의 기회가 적은 울산 농산
어촌과 도심 교육취약지역에 우수한 강사를 파견하여 교육격차를 해소하고,
청년과 경력단절 여성을 위한 좋은 일자리를 창출하기 위해 설립한 사회적협
동조합이다.

4. 숫자로 보는 티치포울산 사회적협동조합



2015.11.06
사업개시일



8
조합원 수



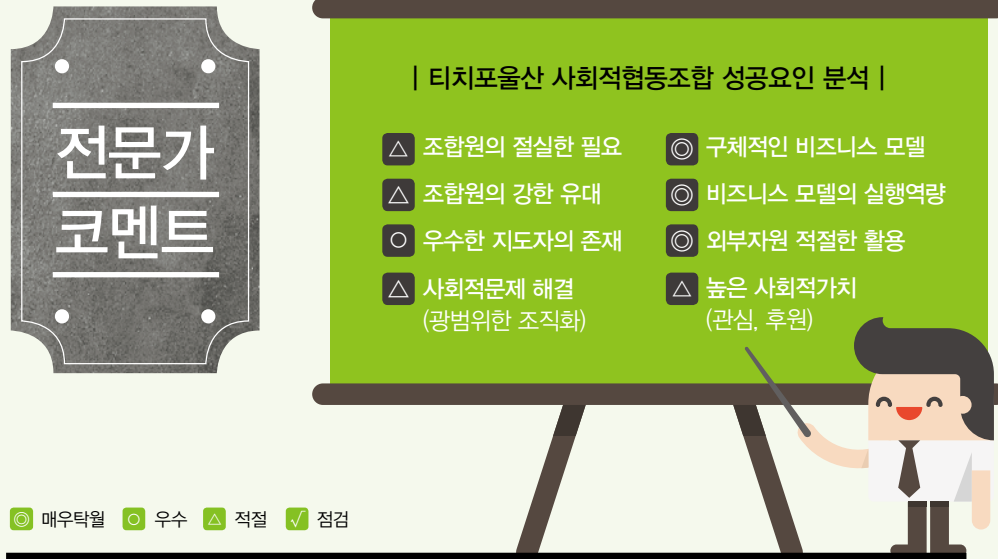
10,000,000
출자금



3,500,000,000
매출액



85
근로자 수



● 티치포울산 사회적협동조합(이하 **티치포울산**)이 설립 시기부터 지금까지 안정적으로 운영할 수 있었던 가장 큰 이유는 지역사회에서 대학이라는 사회적 자원과 밀접하게 결합되어 있기 때문이다.

대학주도형 방과후 학교 예비사회적기업 육성사업에 선정된 것은 울산지역 초·중등학교의 방과후 학교 운영을 위탁받는데 매우 결정적인 마케팅 요소가 되었다. 특히 울주군 등 농어촌 학교들의 운영 위탁을 받는데 도움이 되었다. 대학은 다른 조직들보다 우수한 인력을 정기적으로 만들어내는 데에 훨씬 유리하다. 울산대학교에서 학습한 전공자들을 대상으로 방과후 학교 프로그램을 개발하고, 강사진을 육성하는 것은 울산대학교의 명성을 높이는 데에도 도움이 되므로 상생의 조건이 된다.

이미 제도적으로 확립되어 있는 방과후 학교를 위탁 운영하고 대학이라는 강점을 활용하여 비즈니스 모델을 수립했다. 재학생을 반디교사로 채용하여 운영 차원에서 가성비를 높이고, 졸업생 전공자를 강사로 육성함으로써 탐색 비용을 최소화하였다. 방과후 학교 사업 시스템을 바탕으로 2016년부터 자유학기제를 활용한 진로체험 프로그램을 연결시키고, 울산대학교의 평판을 활용한 '청소년 꿈길 페스티벌'을 통해 우수한 방과후 학교 수강생들에게 스펙을 쌓게 했다. 이

렇게 만들어진 선순환구조는 다른 경쟁자들이 따라오기 힘든 경쟁력이라고 할 수 있다.

이런 경쟁력 구조에서 일반 영리기업이 최대 30%의 수수료를 받을 때 **티치포울산**은 10%의 수수료만 가지고 운영한다. 이는 방과후 학교 강사들의 신뢰도와 몰입도를 높이는 조건이 되어 다시 선순환구조를 강화시킨다.

교육부의 정책적 변화를 최대한 효과적으로 활용하고, 지역 내 대표적인 대학이라는 장점을 내세워 시교육청, 울주군청 등 지자체와 협약을 체결하였다. 울산대학교의 자원을 활용한 사회적협동조합 운영 사례는 외부 자원의 활용 측면에서 다른 사회적협동조합들이 적극적으로 벤치마킹해야 할 우수 사례이다.

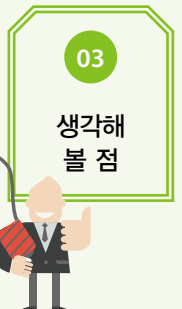
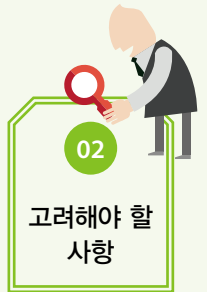
● 다만 다중이해관계자들이 공동으로 소유함으로써 사회적이고 공익적인 성격을 강화하고, 이해관계자들간의 수평적인 거버넌스 체계를 구축하여 사업적 성숙도를 높여나간다는 측면에서 본다면 앞으로 더 많은 연구와 논의가 필요하다.

티치포울산의 이해관계자를 정리해보면 소비자는 초·중등학교와 학교에 소속된 방과후 프로그램에 참여하는 학생, 생산자는 관리 및 연구개발을 담당하는 교수, 직원은 방과후학교 강사, 자원봉사자는 반디교사, 후원자는 교육청과 군청 등의 기관 등이다. 교구 제작 등에 관계된 기업도 향후 추가될 수 있다.

하지만 조합원은 8명으로 **티치포울산**을 주도하는 교수진이 중심이 될 것으로 보인다. 설립 초기에는 체계 정비를 위해 소수의 지도자로 조합원을 만들었지만, 장기적으로는 장기 근속 방과후학교 강사의 근로조건 등도 검토할 필요가 있다. 협동조합 발전을 확인할 수 있는 가장 직관적인 지표는 조합원의 증가이다.

● **티치포울산**의 소비자조합원은 초·중등학교가 되는 것이 가장 적합하다. 하지만 공법인이거나 공립학교는 사회적협동조합의 조합원이 되기가 어렵다. 입찰 조건 상의 문제, 선정 시 평가위원의 제척 사유, 특수이해관계자에게 부당한 편익을 제공하지 않을까 의심하는 사회적 분위기 때문이다.

우리나라는 사회신뢰, 사회적자본이 약한 나라이기 때문에 투명하고 합리적인 연계와 네트워크를 통해 상호성을 높이면서 열린 상생을 추구한다는 주장이 힘을 얻지 못하고 있다. **티치포울산**의 활동이 협동조합적인 공급-이용 구조가 합리적이고 지역순환에 기여한다는 모범 사례가 된다면, 사회신뢰를 높이는 데 기여할 것이다.





협동조합이야기 16

공연예술 활성화와
배우들의 자립 도와

협동조합공연제작소마당



무대 위 배우의 삶, 그 벽찬 여운을 응원하는 사람들



연극은 기초 예술이다. 기초가 튼튼해야 제반 예술이 발전한다. 따라서 기초 예술 활동이 더욱 안정적으로 이뤄질 수 있도록 문화기반을 조성할 필요가 있다. 최근 한국문화예술위원회가 실시한 한 조사에 따르면 문화산업이나 기타 예술분야로 연극인들의 진출이 활발하게 이루어지는 등 연극인들이 문화예술자원의 중요한 공급원 역할을 하고 있는 것으로 나타나기도 했다. 반면 연극인들의 월 평균 소득은 100만 원 미만으로 매우 열악한 것으로 나타났다. 이마저도 정기적으로 받는 연극인은 소수에 불과했으며 심지어 무급으로 활동을 이어가는 연극인도 12%에 달했다.



배우와 관객이 모여 조합 설립

상황이 이렇다보니 대다수의 연극인들이 생계를 위해 다른 직업을 갖고 있거나 전업연극인이라 하더라도 아르바이트 등 다른 일을 병행하는 경우가 많다. 울산지역의 연극인도 마찬가지다. 울산에서 오랫동안 연극배우로 활동한 허은영 이사장은 연극배우들이 경제적 문제로 연극 활동에 전념하지 못하는 현실이 안타까웠다. 그래서 만들어진 것이 바로 협동조합공연제작소마당(이하 마당)이다. 지역민들에게는 좋은 공연을 제공하고 지역의 공연예술을 활성화하는 한편 배우들의 경제적 자립을 돕고자 한 것이다. 지역 예술인들과 연극을 사랑하는 지역민 7명이 모여 2013년 10월에 협동조합을 설립했다. 연극인이 아닌 일반인이 조합원으로 참여했다는 점이 조금은 특이하다 할 수 있다. 이들 조합원들은 정기총회 외에 분기별로 연 4회 이사회를 통해 조합의 의사결정을 하고 있으며 매달 공연을 관람하며 소통하고 정보를 공유하기도 한다. 설립 당시 7명이던 조합원은 1명이 마을기업을 설립하면서 빠져 현재는 6명이다. “조합원들을 위한 교육이나 수익 배분은 아직 못하고 있는 실정이에요. 하지만 지역의 문화자변 확대 등의 취지에 공감을 하고 뜻을 같이 해서인지 좋은 공연을 관람할 수 있고 조합이 성장하는 것만으로도 조합원들은 대체로 만족하고 있습니다.”

안정적인 운영의 발판이 된 J아트홀 위탁운영

조합 설립 이듬해인 2014년 1월에는 창단 기념공연으로 '바람난 삼대'란 작품을 무대에 올렸다. 공연이 열린 사흘 내내 행렬을 기록하는 등 관객의 반응은 뜨거웠다. 대본을 제외한 연출, 조명, 음향, 무대를 모두 조합원의 손으로 만드는 등 공연기획부터 제작, 배급까지 조합이 맡아 지역 예술계에서도 긍정적인 평가를 받았다. 출자금 700만 원은 이 공연을 올리는데 쓰였다. 이후 지속적인 활동을 이어가기 위해 다양한 노력들을 펼쳤다. 공연을 기획하고 각종 공모사업에 지원해 선정되었다. 허은영 이사장이 연극협회 사무국장으로 오랫동안 일하면서 전국연극제를 유치하는 등 굵직굵직한 기획과 사업을 하면서 쌓은 경험과 네트워크가 마당을 운영하는 데 많은 도움이 되었다.

2015년 6월에는 중울산새마을금고와 울산 MBC 마당 삼자간 협약을 맺고 J아트홀 위탁운영을 맡았고, 이는 마당이 안정적인 성장을 이룰 수 있는 계기가 되었다. J아트홀은 중울산새마을금고가 지역사회 공헌의 일환으로 건립한 소공연장이다.

“J아트홀을 위탁운영하게 되면서 공연 장소의 문제를 해결할 수 있었어요. 저희가 자체 제작한 공연 작품을 1년에 3편 J아트홀 무대에 올리고 있어요. J아트홀 측에서 저희가 지금 쓰고 있는 사무실 임대료를 부담하고 연습실을 제공하고 있어 협동조합 운영에도 큰 도움이 되고 있어요. 또 울산 MBC와도 협약을 통해 무료 스포츠 광고를 지원받고 있는데 홍보에 많은 도움이 되고 있습니다.”



한편 J아트홀은 마당이 위탁운영을 하면서 콘텐츠의 질 향상은 물론 홍보에 힘쓴 결과 마당을 찾는 이들이 크게 늘었다. 또한 J아트홀을 운영하며 쌓은 경험과 실적을 바탕으로 한국문화예술위원회가 시행하는 '공연장 상주예술단체 육성지원사업'에 지원한 결과 올해 중구 문화의 전당 상주예술단체로도 선정되었다. 중구 문화의 전당에서 1년에 5개의 작품을 올리는 등 계속해서 공연을 제작하고 올릴 수 있는 터전을 마련하게 되었다. 첫 작품인 연극 '그대와 영원히'를 시작으로 연극 '언덕을 넘어서 가자', '작은 할머니' 등을 무대에 올렸으며 매 공연 때마다 객석 499석 만석을 기록하는 기염을 토했다. 이 외에도 2016년 울산 고래축제 개막공연, 울산의 3대 독립만세운동인 언양 4·2만세운동과 남창 4·8만세 운동 재현 공연에 참여하는 등 대내외적으로도 지명도를 높여 나갔다. 또한 울산 외고산 웅기마을의 특성화프로그램인 '산적과 놀자'를 매주 운영하며 시민들로부터도 많은 호응을 얻고 있다.

예비사회적기업 선정으로 안정적인 수익구조 마련

J아트홀 위탁운영으로 5000만 원, 중구 문화의 전당 공연장 상주예술단체 선정으로 8000만 원의 매출을 올리는 등 지역 공연업체로 선정됨으로써 안정적인 매출을 올리게 되었다. 공연 뿐만 아니라 다양한 활동을 통해 연매출 2억 2000만 원의 업체로 성장했다. 또한 울산형 예비사회적기업에 선정되어 인건비와 사업개발비 분야에서 지원을 받고 있다.

“예비사회적기업에 선정되면서 직원 1인당 80만 원의 급여를 지원받고 있습니



다. 그러면 나머지 50만 원을 조합에서 부담해서 130만 원의 고정급을 직원들에게 지급하죠. 고정급 외에 매 공연에 참여할 때마다 수당을 지급합니다. 직원들 중에는 300만 원 이상의 수입을 올리는 배우도 있습니다.”

처음 2명으로 시작한 직원은 현재 9명으로 늘었다. 직원들은 모두 배우들이지만 연기 뿐만 아니라 기획, 홍보, 회계 업무까지 도맡아 하는 등 멀티 역할을 하고 있다. 허은영 이사장의 경우에도 배우는 물론 연출과 시나리오까지 맡아 제작비용을 절감하고 있다. 큰 작품을 올릴 경우에는 외부에서 배우들을 기용하기도 한다.

하지만 신생업체가 각종 공모사업에서 선정되고 또 예비사회적기업으로 선정되면서 주변에서 질투 어린 시선을 받기도 했다. 그런 시선을 불식시키기 위해서는 오직 실력과 실적으로 승부하는 수 밖에 없다. **마당**의 직원인 배우들은 모두 전공자들이거나 연극계에서 십여 년간 활동하는 등 무대에서 잔뼈가 굵은 경력자이다. 연기실력 만큼은 어디에 내놓아도 빠지지 않는다. 조합은 이런 배우들에게 안정적인 일자리를 제공하고 수입을 보장함으로써 배우들이 연기에 전념할 수 있는 환경을 만들었다. 이는 다시 배우들의 역량 강화로 이어지고 질 높은 작품을 무대에 올림으로써 매 공연 때마다 객석을 가득 채우는 등 관객들의 만족도 증가로 이어졌다.

이 뿐만 아니라 어르신을 위한 마당극, 아동을 위한 가족 뮤지컬 등 다양한 연령층을 위한 작품과 안전, 금연, 학교 폭력 예방, 자살방지 등 사회적메시지를 담은 연극을 제작하고 공연하는 등 다양한 관객층에게 다가서기 위한 노력들도 펼치고 있다.

지역 사회를 위한 다양한 활동 펼쳐

마당은 이러한 공연활동 외에도 지역사회를 위한 활동들 또한 전개하고 있다. 소외계층을 위한 무료 공연을 제공하고 청소년들을 위해 매주 토요일 꿈다락 토요문화학교를 열기도 한다. SKC를 비롯한 13개 기업, 50여 개의 지역 업체, 10개 학교와 협약을 맺고 매 공연마다 판매 티켓의 일부를 사회단체나 기관에 기부 형식으로 제공하고 있다.

“앞으로는 사회문제 해결을 위한 인형극 제작과 찾아가는 공연 서비스 유치에 더욱 힘을 쓸 계획입니다. 또한 **마당**의 지속적인 활동과 성장을 위해 중구문화의전당 상주단체를 유지할 수 있도록 노력하려 합니다. 대형 기획 공연과 지역 축제 공연 및 부대행사 유치에도 힘을 쏟아야겠지요. 이런 노력들을 바탕으로 **마당**이 더욱 많은 배우들에게 일자리를 제공하고 지역 문화 산업발전에도 기여할 수 있었으면 합니다.”

아르바이트를 포함한 월평균 수입이 100만 원도 채 안 되는 대부분의 연극배우들은 열악한 환경과 적은 수입에도 불구하고 연기에 대한 열정 하나 때문에 그만두기가 어렵다고 한다. ‘가난은 배우의 숙명’이라 말하는 그들을 위한 문화 예술 관련 협동조합이 많이 생겨 경제적인 걱정없이 오로지 관객들을 위한 명 연기를 펼칠 수 있는 그날이 오길 기대해 본다.



협동조합공연제작소마당 한 눈에 보기

1. 일반정보

			
조합명 (협)공연제작소마당	주 소 울산 중구 성안로 180	전 화 052-269-8034	이메일 www.usmadang.co.kr xo-2640@hanmail.net

2. 연 혁



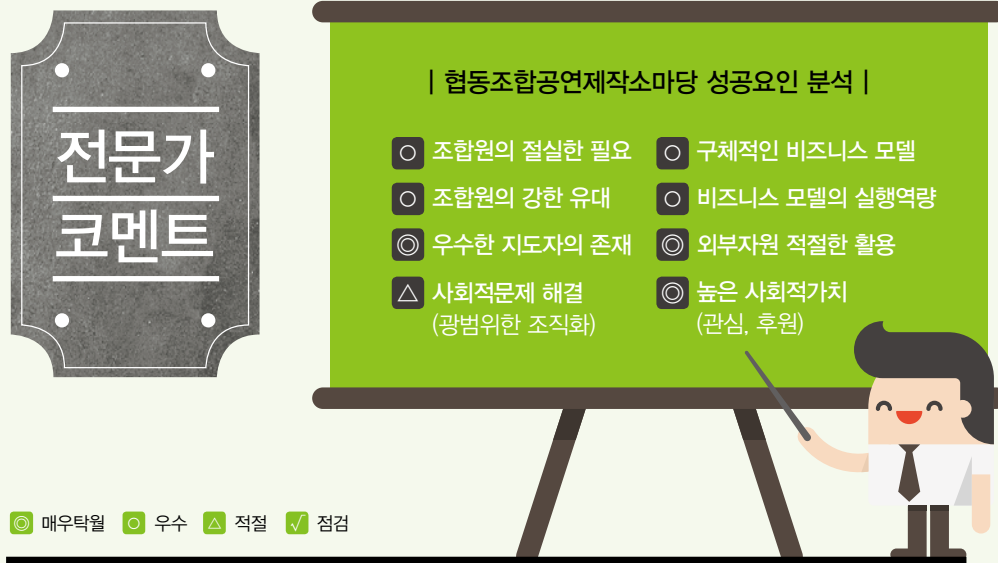
3. 조합소개



협동조합공연제작소마당은 지역 연극인의 안정적 일자리 창출을 통한 공연 문화 발전 및 지역민의 정서 순화와 지역 문화 예술의 발전을 목적으로 설립되었다. 현재 진행하는 J아트홀 및 중구문화의전당 상시 공연 업체의 지위를 유지하고, 대형 기획공연 유치에 통해 지속 가능한 경영을 진행하고 있다. 또 사회 문제 해결을 위한 인형극 제작 및 찾아가는 공연 서비스 등을 개발하여 지역주민들에게 적극적으로 다가가는 공연 문화 업체가 되고자 노력하고 있다.

4. 숫자로 보는 협동조합공연제작소마당

 2013.10.30 사업개시일	 6 조합원 수
 7,000,000 출자금	 220,000,000 매출액(2015년 결산 기준)
 9 근로자 수	

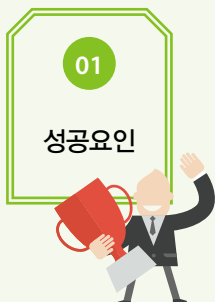


다. 또 여기에서 확보된 명성을 통해 정기적인 외부 공연 및 초청 공연, 정기적인 공연 프로그램을 연결시켜 안정적인 운영 체계를 정비했다. 이는 지역연극산업에 방향성을 제시하고 큰 자극이 되었다. **마당**은 앞으로 좀 더 일상적이고 다양한 수익원을 계속 개발해 나가야 한다. 예를 들면 울산 문화센터를 순회하는 정기공연을 만들고, 이것이 전국 순회초청 공연으로 이어져 전국적 명성을 확보하는 수준까지 성장해야 한다.

지역 연극은 지역문화예술의 지향이라고 할 수 있는데, **마당**이 지속가능성을 제시한 것은 높은 사회적가치를 지닌다. 이는 다양한 외부 자원을 동원할 수 있는 계기가 된다. 이들 두 가지 성공 요인은 서로 상승 작용을 하고 있다.

● 연극을 주요 사업으로 하는 협동조합은 기본적으로 사회적협동조합의 성격을 가지거나, 연극인이 참여하는 직원협동조합으로 발전해 가야 할 것이다. 하지만 사업자협동조합으로 스스로를 규정하고 있어 그 이유를 더 탐색해 볼 필요가 있다. 또 연극인 9명이 직원으로 표시되어 있고 조합원이 증가하지 않고 있는데, 그렇게 결정하게 된 구체적인 이유도 확인이 필요하다. 협동조합 유형을 정비하는 것도 조합원과 직원이 함께 논의해 보면 좋겠다.

● 수도권에서도 문화예술협동조합이 다양하게 활동하고 있지만 거대도시라는 지역여건에 따라 어지간한 성과를 가지고는 사회적인 영향력을 미치기가 쉽지 않다. 또한 서울 소재 대기업은 대중적이고 전국적인 인지도를 가진 곳에 후원하는 경우가 많아 외부자원을 둘러싼 경쟁이 심하다. 이런 점에서 비슷한 협동조합이 동일한 성과를 낸다고 하더라도 수도권보다는 지역에서 훨씬 더 큰 파급력을 가질 수 있다는 것을 **마당**의 사례를 통해서 다시 한 번 확인할 수 있다. **마당**의 사례를 보면서 지역적 특성을 지닌 협동조합은 발전 전략이 다양화 될 수 있다는 점에 대해 생각해 보자.

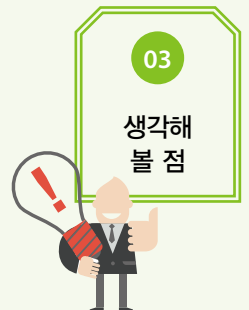
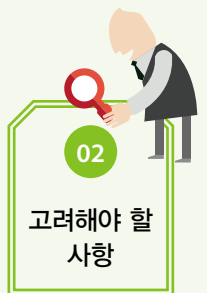


● 국제협동조합연맹의 정의에 따르면 협동조합은 조합원의 경제적, 사회적, 문화적 필요를 충족하기 위해 만든다. 협동조합공연제작소마당(이하 **마당**)의 조합원 중 연극인 조합원은 경제적 필요를, 비연극인 조합원은 문화적 필요를 갖고 함께 만든 협동조합이라고 할 수 있다.

마당의 주요 사업인 연극은 반복 상영이 가능한 영화, 개인이 쉽게 즐길 수 있는 무한정한 문화콘텐츠를 제공하는 IPTV나 인터넷 등과 경쟁해야 한다. 매스 미디어가 대세가 된 지금 연극은 상업적으로만 보면 비즈니스 모델을 설정하기 어렵다. 따라서 연극인 개개인만으로는 안정적인 전문연극인의 삶을 꾸리기 힘들다.

하지만 연기 경력도 있고 연극협회의 사무국장을 지내 사업의 질적 측면과 외부 자원을 활용할 수 있는 네트워크 역량을 동시에 지닌 허은영 이사장이 조합원들을 모아 협동조합을 만들었다. 이로써 지역의 개별 연극인으로서 할 수 없는 J아트홀의 위탁운영을 맡으면서 새로운 전기를 마련했다. 우수한 지도자의 존재가 **마당**의 탁월한 성공 요인이라고 할 수 있다.

마당은 연극이란 산업 자체가 비즈니스 모델을 구성하기 어려운 여건임에도 불구하고 공연장 2곳의 위탁운영을 바탕으로 정극을 지속적으로 공연하고 있





4

PART

모두가 하나되는 행복동행
2016 협동조합사례집

젊은 열정으로 하나 되다

- 17 두루바른 사회적협동조합
- 18 온누리국악예술인협동조합
- 19 한스케어스쿨협동조합
- 20 충남문화예술협동조합



협동조합이야기 17

마음과 언어의 장벽을 허무는
'소통 전문 협동조합'

두루바른 사회적협동조합



환자의 치료를 넘어 쾌활한 삶을 만드는 재활치료사들의 만남

세상의 낮은 곳에 손길을 뻗어 그들의 아픔을 나누고자 하는 사람들.
그들이 하는 일을 '사회서비스'라 말한다. 그런데 일반적인 사회서비스와는 다른 차원의 서비스 활동을 펼치는 사회적협동조합이 있다. 바로 강원도 원주에 위치한 두루바른 사회적협동조합(이하 두루바른)이다. 보통 재활치료센터라면 바우처 여건에 맞는 이용자들을 대상으로 서비스 사업을 하는 것이 관례이지만 두루바른은 지역의 이용자들의 요구에 기초하여 보편적(두루)으로 양질의 서비스(바른)를 제공하기 위한 사업을 한다. 이제 설립 3년차에 들어서는 두루바른의 그간 활동상을 들어본다.



프리랜서가 모여 자신들의 고용의 질을 제고하다

두루바른은 20~30대 언어재활사, 감각통합치료사, 미술심리치료사 등 재활 치료사들이 모여 스스로 고용을 안정화하고 사회서비스의 질을 제고하기 위해 설립한 협동조합이다. 기존 사적 시장 영역의 치료사들의 경우 실적에 따른 일용직 고용 형태가 일반적이고, 병원, 복지관 등 공적기관 역시 비정규 계약직 또는 외주 고용 비율이 높아 일자리의 안정성이 낮았다. 이러한 구조는 여성 근로자에게 특히 부담스러웠는데, 직업적 특성상 재활사 중 여성 인력의 비중이 높지만, 결혼, 출산, 육아로 인해 경력이 단절되는 경우가 많았다.

그리고 이윤 창출을 추구하는 사설센터의 경영 방향 때문에 농촌지역의 경우 바우처 제공이 어려운 상황이고, 치료사 자격증 난립 등으로 체계적인 서비스 관리와 질적 제고 문제가 대두되고 있다.

그래서 두루바른의 조합원들은 스스로 고용문제를 해결할 수 있을 뿐만 아니라 비영리법인으로서 사회서비스를 질적으로 향상시킬 수 있는 사회적협동조합을 법인격으로 선택했다.

"두루바른이 법인격으로 사회적협동조합을 선택한 이유는 영리와 연결지어 생각할 수 없는 사업 서비스의 성격 때문이었지요. 대인서비스나 휴먼서비스가 삶의 질이나 삶에 대한 존중에 근거하면서 영리를 목적으로 한다는 자체가 사



업이 지향하는 방향에 혼선을 가져올 수 밖에 없는 모순이 있습니다.”

두루바른은 재활치료사들의 안정적인 일자리를 창출하고, 직원들의 근로 환경을 제고하기 위해 노력하고 있다. 10명의 조합원과 이사 4명이 경영에 함께 참여하여 법인 운영과 관련한 중요한 사안들을 결정하고 있다. 그리고 ‘정규직’이라는 개념을 도입하여 근무시간을 정해서 운영 중이며, 고정 임금을 제공하고 있다. 또한 노무사와 함께 급여체계를 만들어서 총회 때 조합원의 동의를 얻어 인건비를 지급하고 있다. 직원 12명 중 2명이 이미 육아 휴직 제도를 활용하기도 했다.

임상센터 설립을 통해 서비스 제공지역을 넓히다

두루바른은 내원 이용자 대상 재활치료 및 상담서비스를 제공하는 언어심리임상센터와 전문가 파견사업과 재가방문 서비스의 지역협력프로그램, 임상 품질 관리체계 구축 및 사회서비스 정책을 제안하기 위한 언어심리임상연구소를 운영하고 있다.

언어심리임상센터를 통해 제공하는 서비스는 언어재활, 감각통합, 미술심리치료 등이 있다. 원주와 춘천 2개 지역에서 운영 중이며, 원주센터는 영월과 횡성 지역, 춘천센터는 홍천과 화천지역에 지역협력프로그램을 수행하는데 거점 역할을 하고 있다.

지역협력프로그램은 강원도 농촌지역에 사회서비스를 원활하게 제공하기 위해 추진하고 있는 사업이다. 이윤 추구의 서비스에서 벗어나 강원지역 주민들



이 재활치료 서비스를 보편적으로 받을 수 있도록 지원하고 있다. 특히 신규로 하고 있는 어린이집 대상 아동발달선별평가사업은 조기에 영·유아의 발달사항을 체크하여 시기적절한 조치를 취하는데 도움이 되고 있다. 더불어 조기 발견의 중요성과 발견 이후의 중재를 위한 부모 교육 강연, 전반적인 아동발달에 관한 대중강연을 정기적으로 실시한다.

사업은 주로 지역 여성단체 혹은 어린이집과의 협업으로 진행하고 있으며, 이 밖에도 해당지역의 교육지원청, 복지관, 아동센터 등의 기관과 사업진행을 위한 긴밀한 협조관계를 유지하고 있다.

조합의 수입구조를 개선하여 안정화를 추구하다

설립 초기 사업 운영 자금과 관련한 문제는 **두루바른**이 넘어야 할 큰 산이었다. 바우처 제공기관 등록시기가 맞지 않아 6개월 동안 바우처 사업을 진행하지 못하면서 이용자 모집에 비상이 걸렸다. 이 문제를 해결하기 위해 굿네이버스 강원아동복지센터 등 6개 기관과 협약을 맺어 전문가 파견사업을 우선적으로 시행했다.

재활치료라는 사업모델을 만드는 것은 가능했으나 사업을 확장시키기에는 무리가 있다고 판단한 **두루바른**은 조합의 안정적인 운영을 위해 파견사업과 연구사업, 재가방문사업으로 수익구조를 다각화했다. 그리고 조합의 안정적인 운영을 위해 다양한 사업모델을 단계적으로 추진하고 있다.

“사회적협동조합이 비영리이기는 하지만 사업성을 추구하지 않는 것은 아닙니

다. 단 사회적미션을 수행하기 위해 취약계층을 배려하는 사업을 40% 이상 설정하여 수익성이 없더라도 사업을 집행합니다. 대신 지역기관과 협업을 통해 사업에서 발생할 수 있는 고정비와 변동비를 줄이는 방식으로 원가를 절감하고 있습니다.”

외부기관의 지원 사업도 적극 활용했다. 설립 1년차에는 한국사회적기업진흥원의 사회적기업가 육성사업에 선발되어 도움을 받았고, 2년차에는 H온드림오디션에 선발되어 그 지원금으로 춘천센터를 설립할 수 있었다. 덕분에 거점지역을 확대하여 서비스 지역을 확장시켰다. 또한 동그라미재단의 로컬챌린지 프로젝트를 통해 전문가의 경영컨설팅을 지원받았다.

두루바른의 정체성을 다지는 회의와 교육

두루바른은 구성원이 조합원과 비조합원, 임원과 직원 등으로 나뉘고, 공간도 원주센터와 춘천센터로도 나뉘기 때문에 서로의 이해관계가 상충하곤 했다. 이러한 이해관계를 적절하게 아우를 수 있는 리더십이 무엇보다도 중요했는데 정주형 이사장은 해결책이 지속적인 회의와 교육이라고 생각했다.

기존에는 이사진에서 협의된 내용을 조합원들에 전달하는 구조였다. 이러한 수직적인 시스템은 갈등과 충돌을 유발하기도 해 시정이 시급했다. 현재는 이사진과 더불어 모든 조합원이 참여하는 회의를 월 1회 개최해 서로의 의견을 공유하고 있다. 회의는 월 1회 개최를 원칙으로 하나, 경영과 관련된 전반적인 사항 공유 외에도 업무에 관한 회의를 겸하기 때문에 수시로 진행하고 있다고 한다. 올해는 연구소, 사무국, 원주센터, 춘천센터 등 조직을 개편하면서 사업집행을 위한 운영위원회를 월 2회 진행하고 사업장별 회의 또한 주마다 실시하고 있다.

두루바른은 회의와 교육으로 완성된다고 해도 과언이 아니다. 조합원 간의 결속력을 다지기 위해 수시로 진행되는 회의 외에도 조합원의 자질을 키우기 위해 사회적경제를 주제로 한 스터디를 지속적으로 실시하고 있다. 또한 틈틈이 롤모델이 될 만한 협동조합을 방문하고 있으며 정주형 이사장과 몇몇 조합원은 외부에서 개최되는 경제관련 교육, 직무교육, 임원교육, 사회서비스제공자 교육 등을 이수해 다른 구성원들에게 필요한 맞춤교육을 실시하고 있다.

지속적인 경쟁력 제고를 위한 직원보수교육 또한 활발하다. 복리후생 차원에서 연간 교육지원 예산을 편성해 기관의 명령에 의한 교육 외에 쓸 수 있는 예산을 책정해 놓고 있는데, 임상교육과 직무교육, 기본소양교육을 기본으로 한 연간 교육훈련계획을 수립하여 실시하고 있다.



두루바른은 결속력과 경쟁력을 위해 회의와 교육을 지속적으로 시행하고 있지만 특히 비전에 대한 합의, 업무 전반에 걸친 소통문제, 의사결정체계 문제는 안정적인 조합 운영을 위해 지속적으로 논의할 예정이다.

두루바른 지역사회와 함께 미래를 꿈꾸다

올해 3년차인 두루바른은 첫 해는 외부사업 중심으로 사업을 진행했으며, 2015년에는 센터 내부와 외부 사업과의 적절한 균형을 유지하기 위해 힘썼다. 2016년에는 춘천센터 오픈을 통한 거점 확장으로 사업을 늘려왔다. 앞으로 계획은 거점지역을 중심으로 한 파견사업, 새로운 서비스 개발을 통한 이용자 발굴, 연구 개발을 통한 수익구조 다양화에 초점을 맞출 계획이다.

특히 미래의 서비스 경쟁력을 강화시키기 위해 중점을 두는 부분은 품질경영 시스템 도입이다. 올해 임상연구와 개발을 위한 연구소를 설치하였으며 전담인력을 배치하고 연구모임과 세미나를 개최하고 있다. 두루바른만의 임상서비스 개발과 표준화를 통해 재활치료의 질적 수준을 높일 계획이다.

또한 지역사회 발전의 중추가 될 인재를 발굴하는 시스템 확립에도 힘쓰고 있다. 지역 대학의 관련학과와 연계하여 재학 중에 교류를 늘려 졸업 후 지역 출신 전문가들이 지역사회를 위해 일할 수 있도록 계획하고 있다.

정주형 이사장은 마지막으로 “지역에 신뢰할 수 있는 재활치료 전문기관이 생겼다고 여기고 함께 연대하고 협력했으면 좋겠다”고 말했다. 정주형 이사장의 말처럼 각자의 영역에서 최선을 다하며 연대하고 협력한다면 우리가 살고 있는 이 지역이 좀 더 살만하고 아름다워지지 않을까 생각해 본다.

두루바른 사회적협동조합 한 눈에 보기

1. 일반정보

			
조합명	주 소	전 화	홈페이지 / 이메일
두루바른 사회적협동조합	강원 원주시 만대로 5-2, 301호	033-743-7575	www.durubarun.com durubarun@gmail.com

2. 연 혁



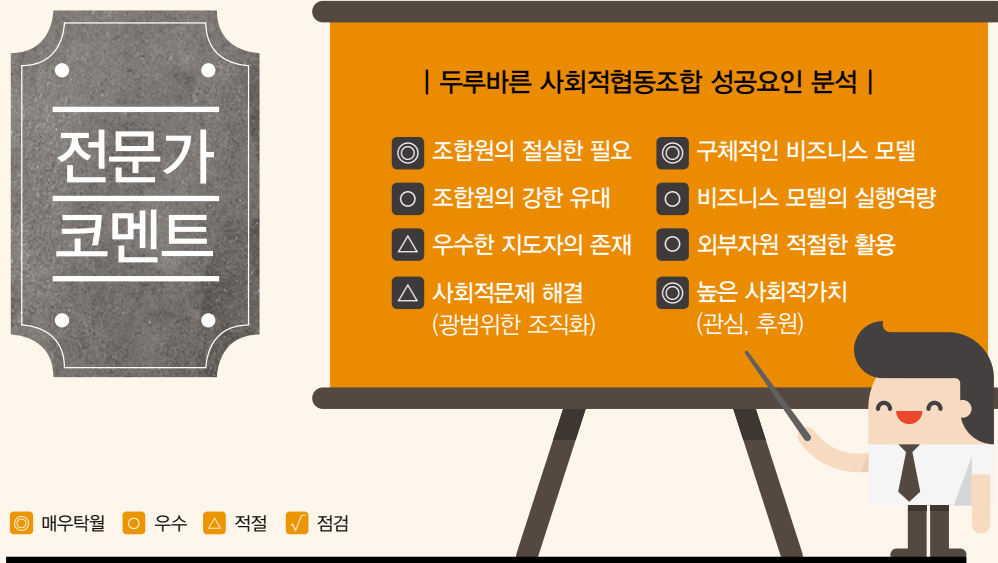
3. 조합소개



두루바른 사회적협동조합은 지역 출신 재활치료 전문가들이 기업 활동을 통해 스스로의 고용문제 및 지역의 사회서비스 문제를 해결하는 협동조합으로서 거점 확대를 통한 사회적서비스의 지리적 정의를 실현하고 있다. 양질의 서비스를 보편적으로 제공하기 위해 시스템을 구축하고 다양한 재활과 심리상담을 통해 건전한 사회적 경제 기업모델로 성장하고 있다.

4. 숫자로 보는 두루바른 사회적협동조합





● 두루바른 사회적협동조합(이하 **두루바른**)은 두 가지 차원에서 사회적 가치를 가지고 있다. 첫 번째는 심리적 재활 치료를 받아야 하는 취약계층에 대해 사회서비스를 제공하는 것이고 두 번째는 농어촌지역의 심리치료 대상자를 상대로 사업을 수행하는 것이다. 이는 농어촌지역에 재활치료 시장이 만들어 지지 않아 서비스를 제공받지 못하는 문제를 해결하기 위함이다. 또한 지역에서 육성된 청년 전문인력이 수요와 공급이 일치하지 않아 도시권으로 이탈하는 현상을 막고 있다. 그리고 지역사회에서 일자리를 만들어내는 것을 지향하기 때문에 지역순환경제와 일자리창출의 사회적가치도 동시에 지닌다.

이런 점에서 **두루바른**은 높은 사회적가치를 가지면서도 조합원, 특히 직원조합원의 절실한 필요를 해결하는 비즈니스 모델을 채택하고 있어 강원도라는 지역사회 내에서 주목받는 협동조합일 수 밖에 없다. 사회적협동조합의 주요 사업 유형으로 따지면 사회서비스 유형과 지역개발 유형을 동시에 포괄한다고 할 수 있다.

이런 장점을 최대한 활용하여 사회적기업 육성사업, H온드림오디션, 로컬챌린지 프로젝트 등의 외부 자원을 이용한 것도 초기 사업의 안정화에 기여했다고 할 수 있다.

미싱마켓(Missing market)에서 다른 동일 업종 기업과의 경쟁이 덜하기 때문

에 상대적인 경쟁력보다는 **두루바른** 사업의 고객인 취약계층 심리재활치료 대상자들에게 얼마나 만족도를 제공할 수 있는가가 관건이다. 또한 고객의 만족이 전파되어 강원도 농어촌 심리재활치료의 유효 수요를 증가시킬 수 있는 사업 역량이 중요한 성공 요인이다.

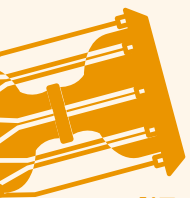
두루바른은 직원조합원의 스터디 활동, 직원 보수교육을 지속적으로 수행하고 있고 연구소를 운영하는 등의 활동을 통해 재활치료 역량을 높이고 있다. 또 정기적으로 활동하고 각각의 임상 경험을 공유할 수 있다는 점을 종합하면 **두루바른** 소속 직원들의 업무 역량이 향상되면서 사업 역량이 지속적으로 강화될 것이다.

두루바른은 재활치료센터의 사업 뿐만 아니라 다양한 새로운 사업을 구상하고 실행할 수 있다는 것이 장점인데, 실제로 파견사업, 재가방문사업 등의 새로운 사업들을 결합한 것이 성공 요인이 됐다.

● 의료나 돌봄을 주요 사업으로 하는 사회적협동조합은 일상적인 문제 해결에 필요성을 느낀 조합원들이 가입한다. 심리재활에 대한 수요를 가진 소비자 조합원은 상대적으로 밀집되어 있지 않고, 사회적시선 때문에 소비자로서 참여하기가 어렵다. 따라서 **두루바른**은 직원들과 후원자조합원이 주요 구성원이다. 이 때문에 후원자조합원의 조직화 및 협동조합 참여가 미흡하다면 직원 조합원 중심의 사회적협동조합으로 가게 되고, 이는 자칫 폐쇄적인 의사결정을 하는 요인이 될 수도 있다. 따라서 직원조합원 내부적으로 사회적가치를 추구하는 교육과 토론을 계속할 필요가 있다. 이런 미션에 대한 동의가 장기적으로 직원조합원들 사이의 역량 편차 때문에 발생할 수 있는 갈등의 소지를 줄일 수 있을 것이다.

● 개인적으로 센터를 운영할 만한 자본이 없는 재활치료사는 대개 프리랜서로 사회에 진출하여 영리기업의 비정규직 전문노동을 수행한다. 프리랜서가 예정된 청년 재활치료사들이 협동조합을 구성하여 안정적인 직업으로 전환한 이 사례는 앞으로 다른 분야 프리랜서들의 협동조합 설립·운영 모델이 될 것이다. 또한 사회적협동조합은 일반 프리랜서협동조합과 달리 직원조합원과 사업자조합원의 탄력적인 운영이 가능한 구조라는 점도 주목할 만하다.





협동조합이야기 18

젊은 예술가들의 미래를 꿈꾸다 온누리국악예술인협동조합



낭중지추로 푹푹 뭉친 청년 예술가들에게 일자리를!



예술가들은 늘 배가 고프다. 문화체육관광부가 조사한 2015년 예술인 실태조사에 따르면 예술인들이 예술 활동으로 1년 동안 벌어들인 평균 수입은 1255만 원, 즉 한 달에 100만 원 가량에 불과한 것으로 나타났다. 1년간 한 푼도 벌지 못했다는 예술인도 36.1%에 이른다. 예술인 두 사람 중 한 사람은 예술 활동 외에 다른 직업을 병행하는 겸업 예술인으로 나타났으며 전업이든 겸업이든 대다수의 예술인들이 고용 불안에 시달렸다. 특히 18~34세 청년 예술인들이 임시직이나 일용직에 종사하는 비율은 63.6%에 달하는 등 청년예술인들의 상황은 더욱 열악한 것으로 나타났다. 한 해에도 수많은 예술 전공자들이 배출되지만 이들 대부분은 졸업을 하자마자 실업자 신세가 된다. 예술전공자들에게 취업은 그야말로 하늘의 별 따기다. 일자리가 지극히 제한적이다 보니 일부를 제외하고는 대부분 비정규직이거나 아예 전공과는 다른 길을 가는 경우가 허다하다.



20여 년 동안 이어 끈끈한 조합원

온누리국악예술인협동조합(이하 온누리국악예술인)은 바로 이런 현실적인 배경에서 만들어졌다. 국악인들에게 안정적인 일자리를 제공하고 연주활동의 기회를 마련하는 한편 청년들이 지역을 떠나는 현상을 막고자 설립했다. 조합원은 구승희 이사장을 포함하여 모두 6명으로 이들은 예술 감독 외에 피리, 아쟁, 판소리, 대금, 가야금 전공자들로 구성되어 있다.

2016년 5월에 설립한 신생협동조합이지만 그 뿌리를 거슬러 올라가면 역사가 길다. 1995년 3월 결혼가정의 어린이와 가족이 중심이 되어 '온누리국악예술단'이라는 국악전문연주단체를 창단했다. 단원들은 폐교된 유등초등학교에 터를 잡고 공동생활을 하며 사물놀이부터 판소리까지 국악의 다양한 분야를 배우고 익혔다. 이후 각종 경연대회에서 수상을 하면서 차츰 이름을 알리기 시작했다. TV 출연과 각종 공연 등이 줄을 이었으며 해외에서도 실력을 인정받기도 했다. 창단 당시 8~9세였던 단원들은 다들 성장하여 국악을 전공하고 전문 국악연주자로 활동하고 있다. 창립 멤버였던 구승희 이사장은 2011년 단장 직을 맡아 지금까지 온누리국악예술단을 이끌어오고 있다.

하지만 협동조합으로 다시 뭉치기 전 이들이 처한 현실은 만만치가 않았다. 단원들이 모두 성장하고 대학을 졸업하면서 취업이라는 또 다른 벽에 부딪치게

된 것이다. 대부분의 예술인들이 안정적인 일자리가 없다보니 생계를 위해 아르바이트 등으로 내몰리게 되고 그럴수록 예술 활동과는 더욱 거리가 멀어지게 된다. 조합원들은 이런 현실을 극복하기 위해서 국악인들이 협동하고 함께 사업을 해나가지 않으면 안 되겠다고 생각했다. 그래서 협동조합을 설립했다. “안정적으로 연주활동을 하려면 도립이든 시립이든 국악단에 들어가야 하는데 쉽지가 않아요. 결원이 생겨야만 단원을 뽑는데 자리가 거의 나지 않죠. 거의 다 프리랜서로 활동을 이어가는데 사실상 무직에 가까워요. 그렇다보니 방과후 학교 강사로 뛰거나 부업을 하고 그마저도 안 되면 다른 일자리를 찾게 되는데 그게 안타까웠어요. 국악인들이 월급 받으면서 일할 수 있도록 안정적인 일자리를 만들어 그들이 하고 싶은 일을 하면서 살 수 있도록 하고 싶었어요. 그래서 지역의 청년들이 지역을 떠나지 않고 이곳 청도에서 머물면서 살아가도록 하기 위해 생각한 것이 바로 이 협동조합입니다.”

낭중지추, 실력을 입증하다

현재 온누리국악예술단은 구승희 이사장을 비롯해 15명의 단원들이 활동하고 있다. 이 중 6명이 조합원이며 주니어 단원도 4명이 있다. 해마다 정기연주회를 갖고 있으며 작년에는 창단 20주년 기념 정기연주회를 열어 관객으로부터 호평을 받기도 했다. 올해 8월에는 온누리국악예술단 기획공연으로 광복



절 기념음악회를 무대에 올렸다. 정기연주회 외에도 약 100여 회의 초청연주를 진행하는 등 연간 250회 이상의 공연을 하고 있다.

유등초교 폐교에 마련한 온누리 전수관에서는 청도군과 연계하여 매주 토요일마다 토요일상설공연인 ‘보고, 듣고, 즐기고’를 운영하고 있다.

“국악을 누구나 쉽게 접하고 함께 즐길 수 있도록 하고 싶어 기획했어요. 국악을 어렵고 지루한 것이 아니라 쉽고 재미있고 친근한 것으로 만들어 국악에 대한 편견을 깨고 싶었습니다.”

토요일상설공연은 2013년부터 시작했다. 처음에는 단원들끼리 연습도 하고 즐기기 위해서 시작한 것이었다. 그러다 2014년부터 차츰 입소문이 나서 사람들이 찾기 시작했다. 이제는 매주 토요일이면 관광객들을 실은 버스 한두 대는 꼭 찾아오는 등 1달에 300~400명의 관람객들이 토요일 상설공연을 찾을 정도로 제법 자리를 잡았다.

공연 활동 외에도 국악과 전통문화체험을 결합한 ‘패키지 캠프’를 운영하고 있다. 또 캠프 프로그램을 바탕으로 기업·학교·단체·외국인을 대상으로 한 워크숍을 진행하고, 방과후 학교 수업에도 참여하고 있다.

예술단의 활동이 알려지면서 재정적으로 지원을 해주는 곳도 생겨나기 시작했다. 2013년부터 청도군에서 지원금을 받고 있는데, 첫 해에 1050만 원이던 지원금액은 매년 조금씩 올라 2016년에는 2000만 원으로 늘었다. 2014년도에





는 귀뚜라미 그룹에서 1000만 원을 후원했고, 2015년에는 후원회가 결성되어 지금까지 1500만 원을 후원하는 등 예술단의 활동을 지원하고 있다. 2016년 2월에는 한국사회적기업진흥원의 2016년 사회적기업가 육성사업에 최종 선정되어 창업자금과 멘토링 교육 프로그램을 지원받고 있다. 교육청에서도 국악체험활동 강사비로 1년에 500~600만 원이 지원된다. 이러한 지원과 후원에 힘입어 활동을 안정적으로 이어가고 있으며 공연수입도 꾸준히 늘어 2016년 2000만 원을 달성할 것으로 예상된다.

지역과 국악 발전에 기여하고 싶어

지역사회를 위한 활동도 지속적으로 펼치고 있다. 요양병원과 복지관 등에 1달에 1~2회 무료 공연을 하는 등 사회복지시설에서 펼친 위문공연만도 200회가 넘는다. 이 외에도 다문화 가정과 청소년을 대상으로 한 국악 교육 활동을 하기도 한다. 지역 내 마을기업과도 협력을 하는 한편 경북도 내 협동조합 3곳과 함께 연합회를 결성하는 등 협동조합과도 연대하고 있다. 단원들 또한 대학원에 진학을 하거나 인간문화재에게 사사받는 등 역량을 키우기 위한 노력들을 해나가고 있다. 그리고 사회적기업 육성사업 지원의 일환으로 청도 8경을 배경으로 국악곡 작곡을 의뢰하는 등 지역을 소재로 한 공연 콘텐츠 개발에도 힘쓰고 있다. 지역축제와 공연으로 시민들에게 더 가깝게 다



가갈 수 있도록 하는 한편 온누리국악예술단과 청도 내 관광지를 묶어 청도의 랜드마크로 만드는 등 시너지 효과를 올릴 수 있는 방안도 연구 중이다. 현재 단원들의 나이가 어리고 조합에 대한 이해가 부족해서 조합 가입에는 적극적이지는 않지만 조합원들을 대상으로 한 협동조합에 관한 교육을 바탕으로 점차 조합원도 늘려갈 계획이다.

“내년 봄에는 신입단원도 더 뽑을 계획이에요. 앞으로 자체적으로 기본급과 수당을 지급하는 등 안정적인 시스템을 마련하고 젊은이들을 육성하고 조합 규모도 키워가려고 해요. 청년국악인들이 국악 활동에 전념할 수 있는 환경을 만들고 지속적인 예술 활동을 할 수 있도록 하는 것이 바로 저희 온누리국악 예술인이 추구하는 목표입니다.”

온누리국악예술인의 바람이 있다면 청도에 국악 대안학교를 만드는 것이다. 체계적인 국악교육 프로그램을 운영하는 한편 소외계층과 다문화가정 아동, 청소년을 돌볼 수 있는 시스템을 마련해 어려운 이들의 놀이터로 만들고 싶다는 것이다. 더 나아가 온누리국악예술단 창단 동기를 계승하여 소외계층을 돌아보는 한편 국악발전에 기여할 계획이다.

어려운 이들이 자신들의 공연을 보고 좋아해주는 모습에 힘을 얻고 더욱 열심히 ‘락(樂)’을 했다는 이들. 이들을 한국판 ‘엘 시스템아’라고 부르는 이유다.

온누리국악예술인협동조합 한 눈에 보기

1. 일반정보

			
조합명	주 소	전 화	홈페이지 / 이메일
온누리국악예술인협동조합	경북 청도군 화양읍 연지로 152	054-371-1533	www.onnuriart.com onnuri1533@naver.com

2. 연 혁



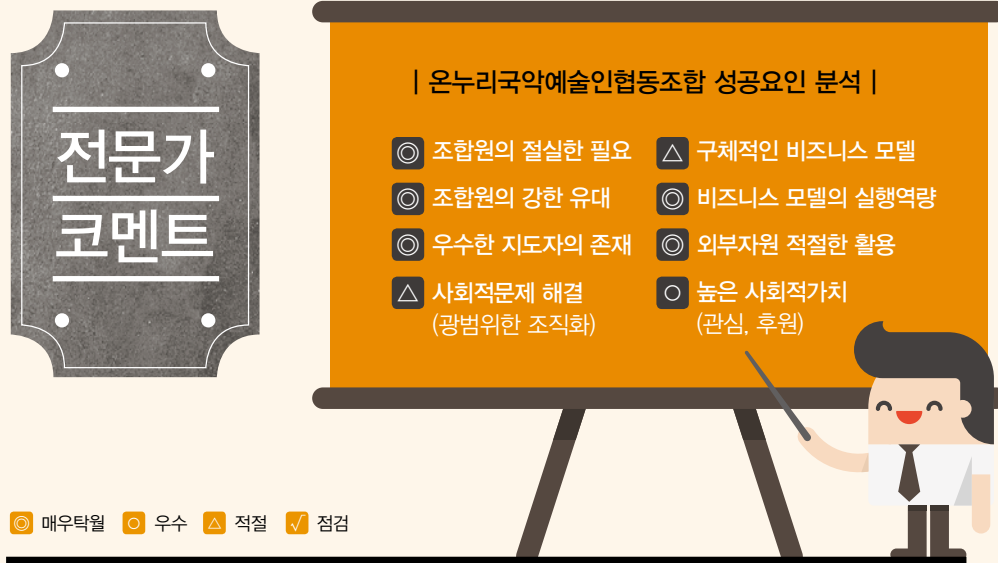
3. 조합소개



온누리국악예술인협동조합은 '청년예술가들에게 일자리를'이라는 슬로건을 걸고 안정적인 직장과 연주활동의 기회를 마련하려 노력하고 있다. 또 새로운 문화콘텐츠를 꾸준히 개발하여 청년들의 탈 지역화를 막고 더불어 국악으로 조손, 결손, 다문화가정의 아동, 청소년의 정서적 안정에 이바지하고 있다.

4. 숫자로 보는 온누리국악예술인협동조합

 2016.05.20 사업개시일	 6 조합원 수
 2,000,000 출자금	 26,958,114 매출액(2015년 결산 기준)
 1 근로자 수	



- 온누리국악예술인협동조합(이하 **온누리국악예술인**)은 협동조합의 필요성을 대변해 주는 전형적인 사례라고 할 수 있다.

문화예술에 대한 지원 체계는 제대로 마련되어 있지 못한 반면, 문화예술인 육성 공간은 상당히 많아 직업적 활동을 지향하는 문화예술인의 인력시장은 언제나 공급초과 상태이다. 결국 문화 비용을 지불할 수 있는 사람들이 많이 생겨 문화예술 시장이 늘어나야만 문제를 해결할 수 있는데, 시장의 변화 자체가 쉽지 않은 상황이다.

따라서 문화예술을 전문직으로 하려는 사람들이 모여 새로운 시장을 만들어 나가는 것이 필요하다. 투자자 소유 회사를 설립하기 어려운 상황에서 당사자들이 직접 문제를 해결하기 위해 협동조합을 만들어야 하는 것이다. 당연히 조합원들의 절실한 필요가 있을 수 밖에 없다.

온누리국악예술인이 초기에 안정적으로 운영할 수 있었던 가장 중요한 성공요인은 첫째, 장기간의 공동 활동을 통해 쌓아온 '조합원의 강한 유대'와 이를 이끈 우수한 지도자의 존재라고 할 수 있다. 가족사물놀이모임에서 시작하여 어린 나이의 연습생들을 모아 온누리국악예술단을 만들어 20여 년간 운영해 온 경험과 실력, 관계망을 바탕으로 본격적인 사업을 수행하기 위해 협동조합 법인을 만들어 낸 것은 어떻게 보면 아주 모범적인 경로를 밟은 것이다. 이 과

정에서 지도자를 중심으로 조합원의 유대가 형성되었다고 보이는데, 이런 협동조합은 앞으로 어려움이 닥치더라도 쉽게 무너지지 않는 힘을 지닌다.

공연을 기본으로 하는 **온누리국악예술인**은 축적된 공연 역량이 뛰어난데, 이는 이미 다양한 수상 경험으로 증명되었다. 따라서 비즈니스 모델의 실행 역량은 탁월하다고 평가할 수 있다. 다만 문화예술 공연 산업 자체가 가지는 한계로 인해 공연 수익만으로는 조합원들의 생활비를 충당하기가 어려워 보인다. 이를 타개하기 위해 국악계에서의 높은 평판을 바탕으로 청도군을 비롯한 외부의 관심과 후원을 이끌어 내고 있으며, 이런 외부 자원을 적절히 활용하고 있는 것도 눈여겨 볼만 하다.

- 문화예술과 관련하여 직원 중심의 협동조합을, 특히 일반협동조합으로 만드는 것은 쉽지 않은 결정이다. 대중문화가 아닌 문화예술 자체가 후원을 전제로 운영되는 산업이라는 상황에서 더 적극적으로 국악소비자들을 끌어들이고, 후원을 체계화하는 사회적협동조합이 더 적합할 수 있다고 볼 수 있다. 사업체계를 정비하고 난 후 조합원 확장을 염두에 두면서 사회적협동조합으로 법인 전환하는 것을 고려해 볼 필요가 있다.

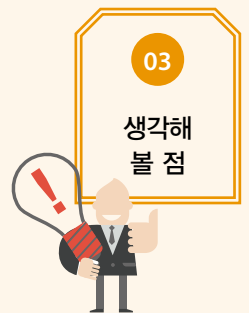
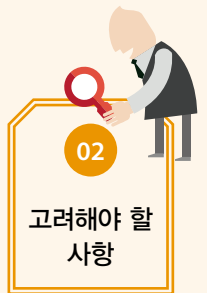
사회적협동조합으로 전환하려면 **온누리국악예술인**의 미션을 국악을 일상적으로 경험하고 향유하는 소비자들을 확대하고 조직하겠다는 방향이 적절하겠다.

- 프랑스에는 우리나라의 사회적협동조합과 유사한 공익협동조합이 있다. 이런 공익협동조합 중에는 우리나라의 비영리민간단체와 비슷한 아소시아시옹(association)을 만들어 수년간 사업경험을 쌓은 뒤에, 사업적 가능성이 있다고 판단되면 공익협동조합으로 전환해 발전시킨 경우가 많다.

스웨덴의 협동조합은 제도적으로 법인이라기보다는 '우리나라 민법의 조합'과 유사한 법적 성격을 가지고 있다. 다만 사업을 수행하는 데 불편함이 없도록 다른 제도들이 뒷받침하고 있다.

협동조합기본법을 제정할 때는 우리나라의 여건에 맞출 수 밖에 없었다. 준비과정이 충분히 정비되지 않은 상황에서 '법인'으로 시작하고, 회사와 동일한 대우를 받도록 한 것이다. 따라서 많은 법인들이 준비가 덜 된 상황에서 시작해 여러가지 어려움을 겪고 있다.

온누리국악예술인의 경험을 생각하면서 협동조합을 만들기 전에 사전 준비를 어떻게 할 것인지 고민해 보자.



사람과 동물이 함께 어울려 살아가는 세상을 꿈꾸는 한스케어스쿨협동조합



상처를 잇을만큼 사랑받는 반려견을 위해

바야흐로 반려동물 100만 마리 시대를 앞두고 있다. 국내에 등록된 반려동물은 97만 9000여 마리다. 반면 농림축산검역본부에 따르면 지난 한 해 동안 버려진 반려동물은 8만 3000여 마리로 하루 평균 224마리에 달한다. 하지만 이 수치도 보호소에 들어온 동물만 집계한 것이어서 실제 유기동물은 훨씬 더 많을 것이라고 한다. 유기동물은 일정 기간 동안 유기동물 보호소에 머물게 된다. 유기동물 보호소는 전국적으로 300여 곳으로 보호소 규모나 인력 등을 고려했을 때 수용 규모는 2만 2000여 마리다. 발생 건수에 비하면 턱없이 부족하다. 이렇듯 동물보호소가 늘 포화상태이다 보니 동물을 보호하는 기간도 매우 짧다. 유기동물 보호소의 유기동물은 주인이 다시 찾아가거나 분양되는데 새 주인을 찾지 못하면 안락사를 당하게 된다. 유기동물 발생에 따른 비용도 작년 한해 128억 8000만 원이 소요되는 등 유기동물은 이제 사회적 문제로까지 대두되고 있다.



유기동물 보호에 뜻 모아

한스케어스쿨협동조합(이하 **한스케어스쿨**)은 바로 이러한 유기동물로 인한 사회문제를 해결하고자 설립한 협동조합이다. 동물보호단체와 연계하여, 구조된 유기동물을 훈련시켜 입양될 수 있도록 교육하고 있다. 이를 통해 유기동물의 생명을 살리는 한편 반려동물 관련 서비스 사업으로 일자리를 창출하는 것을 목표로 한다.

경주 서라벌대학교 내에 위치한 **한스케어스쿨**. 조합원들은 경주 서라벌대학교 평생교육원의 반려견지도사 과정 수업에 참여했던 수강생들이다. 이들 중에서 동물을 좋아하고 유기동물 보호에 뜻을 같이하는 사람들과 당시 훈련 부문의 강의를 맡았던 한국일 이사장이 중심이 되어 2016년 7월에 조합을 설립했다. 설립된 지는 반년이 채 되지 않았지만 태동은 이미 1년 전부터 시작되었다. 평소 유기동물 문제에 관심을 갖고 있던 한국일 이사장이 2015년에 **한스케어스쿨**이라는 이름으로 먼저 반려견 관련 서비스 사업을 시작했었다. 그때 기본적인 인프라를 구축했으며 이를 협동조합에 기증하는 것으로 처리해 300만 원이라는 비교적 적은 출자금으로 출발이 가능했다.

“여러 사람이 뜻을 모으면 우리가 하고자 하는 일을 하기가 더 용이할 것이라고 생각했어요. 영리 추구가 아니라 사회적으로 도움을 주고자 하는 것이 저희



의 목적이니까요. 공동으로 협력해서 갈 수 있는 부분도 있을 테고요. 유럽처럼 협동조합이 발달되어 있는 곳의 사례를 볼 때 협동조합을 중심으로 확장해나간다면 사회적으로 도움을 줄 수 있는 일을 해나갈 수 있을 것이라 생각했어요.”

소수의 조합원, 원활한 의사소통

현재 조합원은 사업자 3명, 소비자 1명, 직원 2명 등 모두 6명이다. 처음에 함께 하고자 뜻을 밝힌 사람은 더 많았지만 그 중에서도 의욕이 강한 사람들을 중심으로 조합을 설립했다. 조합원은 앞으로 점차 더 늘어갈 계획이다.

조합원 수가 적다보니 정보 공유나 의사소통이 원활해서 의사결정 시 대부분 만장일치로 결정을 한다. 인원수가 적고 합의된 안건에 따라 일을 진행하고 있어 조합원들 간에 갈등이 발생할 여지도 적다. 다만 의견을 취합하고 결정하는 과정에서 조금 시간이 걸리고 더디기도 하지만 오히려 신중한 결정을 할 수 있다. 조합원에 대한 교육은 필요할 때마다 협동조합 멘토링 기관이나 사회적 기업 육성사업팀에 요청해 도움을 받고 있다.

2016년 한국사회적기업진흥원의 사회적기업가 육성사업에 선정되기도 한 한스케어스쿨은 궁극적으로 사회적기업을 목표로 하고 있으며 현재 소득의 3분의 2를 사회에 환원하고 있다. 이윤 창출보다는 유기동물 문제 등 사회문제 해결에 기여하는데 더 큰 의미를 두고 있다. 한국일 이사장이 협동조합 형태를



선택한 이유도 동등한 입장에서 조합원과 소비자가 같이 협력해서 확장해나갈 수 있는 부분이 있을 것이라 생각했기 때문이다.

반려견을 위한 다양한 사업

한스케어스쿨에서는 반려견과 관련하여 다양한 사업을 하고 있다. 먼저 유기동물을 구조해서 교육하고 입양시키는 일이다. 동물자유연대 등 동물 단체와 협약해서 구조된 동물들 중 문제행동이 심한 동물을 데리고 와서 교육을 시켜 입양될 수 있도록 하고 있다.

소형견 호텔링 서비스, 중·대형견 위탁훈련 및 관리 서비스 등 시설을 활용한 서비스는 한스케어스쿨의 핵심 사업으로 매출이 가장 많이 발생하는 분야이기도 하다. 위탁훈련은 보통 3~4개월은 실시해야 효과를 얻을 수 있다. 일반적으로 1개월에 50만 원 정도의 훈련비가 드는데 한스케어스쿨은 시중보다 저렴하게 한 달에 40만 원 정도의 비용을 받고 있다. 반대로 직접 방문해서 제공하는 방문애견서비스도 있다. 행동교정교육, 돌봄 서비스, 미용·목욕 등의 서비스를 직접 방문해서 제공하는데 좋은 반응을 얻고 있다. 이 때 애견용품이나 사료 등을 저렴하게 판매하기도 한다.

동물매개치료, 동물매개활동 등 동물을 치료에 적용시킨 프로그램도 있다. 동물매개치료란 동물을 매개로 해서 사람의 심리를 치료하는 정신과 치료 방법



으로 의사, 간호사, 수의사, 동물매개치료사 등 다양한 전문가들이 참여하는 협동치료프로그램이다. 최근에 청도군과 대경대학교, **한스케어스쿨**이 연계해서 청도지역의 다문화 아동을 대상으로 사회성, 협동성을 길러주고 읽기 능력 향상에 도움을 주고자 10회에 걸쳐 프로그램을 실시했다. 또 저소득층 아동을 대상으로는 동물매개활동 프로그램을 진행했다. 동물매개활동은 동물과 함께 시간을 보내는 것을 통해 사람들의 정서적 심리적 안정과 신체적인 발달을 촉진시키는 활동이다. 방과후 학교 수업이나 자유학기제에 따른 직업체험 활동 등으로 활용되기도 한다.

강아지의 사회화 교육 프로그램인 퍼피 클래스(Puppy Class)는 강아지와 견주가 함께 교육을 받는데 비용 대비 효과가 크다. 1주일에 2시간씩 6주 정도 교육을 받게 되며 교육비는 30만 원 정도이다. 한번에 20명 정도 교육을 받을 수 있어 시간 대비 매출도 높은 편이다.

이러한 애견 관련 서비스 외에 동경이 보존·연구 사업도 하고 있다. 동경이는 경주지역에서 사육된 것으로 알려진 한국의 토종개로 천연기념물로 지정되어 있다. 서라벌대학교에서 **한스케어스쿨**에 위탁해서 운영하고 있다.

전국적으로 사업 확장할 계획

협동조합 설립 후 짧은 시간 안에 비교적 안정적으로 매출을 올릴 수 있었던 것은 조합 설립 이전부터 관련 서비스를 제공해왔으며 오랫동안 반려견 관련 일을 해오면서 쌓아온 경험과 노하우로 소비자들에게 양질의 서비스를 제공할

수 있었기 때문이다. **한스케어스쿨**에 대한 소비자의 신뢰는 매출과 이어졌으며 꾸준한 상승세를 보이고 있다.

그동안 청도군과 연계한 사업으로 700만 원, 경주견 동경이 관리로 매월 150만 원, 위탁견 훈련 및 관리로 400만~500만 원, 그 외 체험활동 등으로 매월 평균 1000만~1500만 원의 매출을 올리고 있다.

“견 서비스는 무리해서 하다보면 신뢰가 떨어질 수 있어요. 저희가 할 수 있는 범위 안에서 충실한 서비스를 제공하려고 해요. 비록 더디더라도 신뢰를 주는 것이 무엇보다 중요합니다. 양질의 서비스를 제공하기 위해서는 직원들에 대한 교육과 훈련도 물론 필요해요. 직원들은 모두 전공자들로 실무 교육과 훈련을 받은 사람들이지만 생명을 다루는 일이다보니 조금이라도 소홀히 할 수 없어요.”

한국일 이사장은 방문애견서비스를 좀 더 확장해나간다면 고용 창출에도 크게 이바지 할 수 있을 것이라고 기대하고 있다. 특히 삼살개재단 일을 하면서 전국적으로 네트워크를 형성한 경험을 살려 전국적으로 사업을 확장해 나갈 계획이라고 했다. 직원들과도 유기동물 관련 사회적문제를 해결하기 위해 비전과 현재의 고민을 공유하고 있으며, 앞으로 유기동물 관련 법령을 제정하고 정비하는 등 애견인들과 함께 힘을 모아 유기동물 문제를 해결하는데 앞장 설 계획이다.

한스케어스쿨의 HAN's는 human, animal, nation에서 각각 첫 자를 따왔다. 사람과 동물이 함께 어울려 살아가는 나라라는 뜻이다. 바로 한국일 이사장과 **한스케어스쿨**이 꿈꾸는 세상이다.

한스케어스쿨협동조합 한 눈에 보기

1. 일반정보

			
조합명	주 소	전 화	홈페이지 / 이메일
한스케어스쿨협동조합	경북 경주시 태종로 516 서라벌대학교	010-2527-0636	www.hanscoop.co.kr cito777@hanmail.net

2. 연 혁



3. 조합소개



한스케어스쿨협동조합은 유기동물 사회적문제 해결과 반려동물 소비자의 복지 증진 및 일자리 창출을 목적으로 하고 있다. 사람과 반려동물이 아름답게 공존할 수 있는 방법을 제시하고 체계적인 교육과 활동을 통해 버려지는 반려동물들이 발생하지 않는 사회를 꿈꾸며 소득의 2/3을 사회에 환원해 유기동물을 돕고 있다.

4. 숫자로 보는 한스케어스쿨협동조합



2016.07.14
사업개시일



6
조합원 수



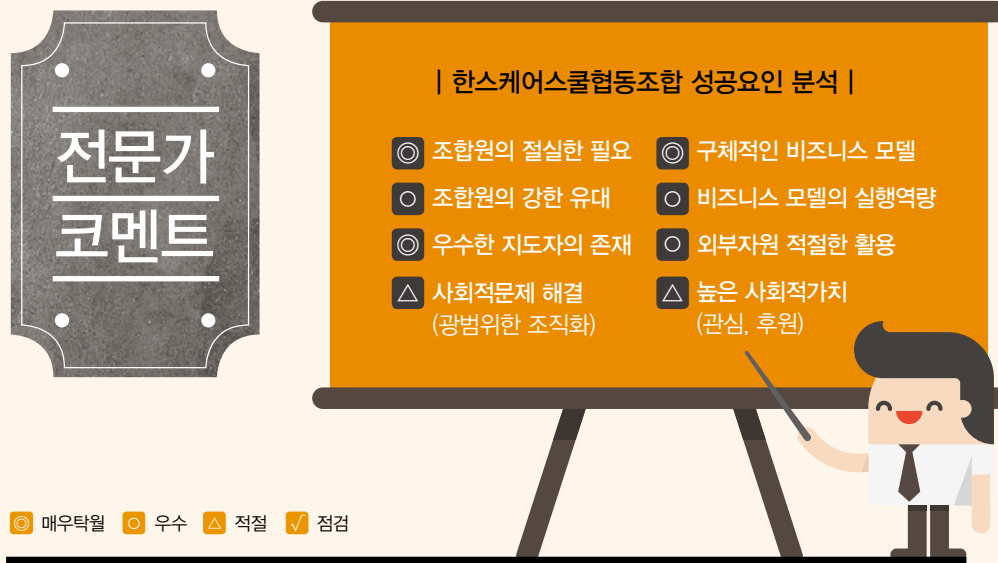
3,000,000
출자금



10,000,000
매출액(2015년 결산 기준)



4
근로자 수



● 반려동물 관련 산업은 1~2인 가구 확대, 미혼 기간 증가 등 여러가지 이유로 크게 확장되고 있다. 그러나 영리기업은 반려동물 관련 산업 확대에 따른 수익은 가져가면서도, 반려동물이 증가하면서 발생하는 사회적문제에 대해서는 외면하고 있다.

가장 크게 대두되는 사회적문제는 유기동물 문제이다. 이런 유기견 문제를 해결하려는 목적을 가지고 한스케어스쿨협동조합(이하 **한스케어스쿨**)이 만들어졌다.

한스케어스쿨은 이런 점에서 폭은 좁지만 매우 명확한 소셜 미션을 가지게 되었다. 따라서 비즈니스 모델을 설계하거나 실행 역량을 확보하는 것이 다른 협동조합들 보다 유리하다. 이를 바탕으로 유기견 돌봄이나 훈련에 전문 역량을 갖춘 지도자가 주도하여 사업을 실행 가능하도록 만들었고, 과거 교육 사업을 통해 구축한 수강생을 조합원으로 확보했다.

새롭게 만들어지는 하위 산업에 주도적으로 대응하고 청년들의 일자리도 함께 만들어 나간다는 **한스케어스쿨**의 방향은 사회적가치를 실천하는 전문가이면서도 안정적인 일자리를 추구하는 청년 조합원들의 절실한 필요를 잘 구현한 것이다.

한국일 이사장은 이미 확보하고 있던 시설과 프로그램 등의 사업 기반을 협동조합에 기증함으로써 초기 투자 비용을 절감했다. 또 반려동물 운동단체와 함께 활동하며 수익 구조를 만들어온 경험을 바탕으로 비즈니스 모델을 탐색하고, 과거 경험을 바탕으로 실행 역량을 확보하는 과정을 줄여 안정적인 체계를 정비했다.

한스케어스쿨이 성공했다고 하기에는 아직 이르다. 설립 한지 얼마 되지 않음에도 높은 가능성을 보이고는 있지만, 이러한 모델과 조합원들의 관계가 협동조합 운영에 잘 연결될 것인가라는 질문에 대해서는 2년 정도의 활동 속에서 실제적인 성과로 답해야 할 것이다.

다만 새롭게 나타나는 사회적문제에 선제적으로 대응하겠다는 **한스케어스쿨**의 활동은 협동조합을 통해 사회 혁신의 방향을 제시한다는 측면에서 충분히 주목하고 지속적으로 연구해야 할 가치가 있다.

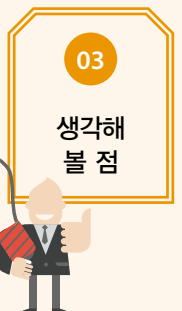
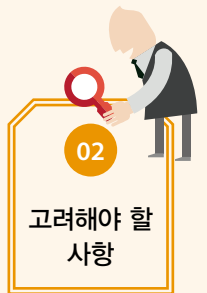
● **한스케어스쿨**은 호텔링서비스와 중대형견의 위탁 훈련 및 위탁 관리 서비스, 방문애견서비스, 퍼피클래스의 3가지 사업을 수익 사업으로 삼고 유기견 교육 및 입양, 동물 매개 치료 및 활동, 동경이 보존 연구를 목적사업으로 설정하고 있다. 이렇게 사업을 구분하는 방법은 직원들의 순환근무나 상호 가치에 대한 높은 공유 없이는 조직 내에서 갈등을 야기할 수 있다.

원래 협동조합의 비즈니스 모델을 설계할 때 주 사업 자체가 사회적가치를 만들어낼 수 있도록 설계하고 주 사업의 수준과 범위, 물량을 향상시켜 나가는 것을 통해 협동조합 전체의 발전을 추구하는 것을 지향한다.

한스케어스쿨의 사업 영역이 서로 연계성이 높아지도록 세밀하게 점검하면 좋겠다. 예를 들어 수익 사업 고객들이 이용료의 일부를 처음부터 목적사업을 위해 기부할 수 있도록 매출 체계를 정비하는 것도 생각해 볼만 하다.

● 주식회사가 성공한 후에는 충분한 자본을 유치하여 초기 비즈니스 모델을 다른 지역에 이식시킴으로써 사업을 확장한다. 반면 소비자협동조합은 성공한 모델이 생기면 다른 지역에서 같은 필요를 느끼는 사람들이 모여 협동조합을 만들어 내는 것을 지향한다.

직원협동조합은 이런 주식회사와 소비자협동조합의 중간 정도에서 결정하게 된다. **한스케어스쿨**은 전국으로 사업을 확대해 나갈 계획을 가지고 있다. 직원협동조합의 전국적 사업 확장은 어떤 방식으로 이뤄지는 것이 가장 바람직할까? 함께 토론할만한 주제이다.





협동조합이야기 20

문화예술이라는 씨앗을
키우는 사람들

충남문화예술협동조합



깊은 뿌리를 내려 무성한 꿈을 피워낼 문화 예술인들



호두과자와 천안삼거리로 유명한 고장 천안은 유서 깊은 지역이다. 하지만 수도권과 접근성이 높다보니 행정구역상 충남이지만 사실상 수도권에 속하는 도시이다. 이런 장점 덕분에 천안 안서동에만 단국대학교, 백석대학교, 백석문화대학교, 상명대학교, 호서대학교가 몰려 있을 정도로 천안은 많은 대학과 그곳에서 공부하는 학생들이 모여 있는 곳이기도 하다. 대부분의 대학에 예술과가 개설되어 문화예술에 대한 수요와 갈망도 높을 수밖에 없는 지역인데, 그렇다면 천안은 충남 뿐 아니라 전국에서 손꼽히는 ‘젊은 문화예술의 도시’일까?



떠나는 양분을 잡아라!

“문화예술법인 인증제도라는 게 있습니다. 일정 기준을 충족시키는 문화예술 단체에 대해 인증을 해주는 제도인데, 충남에 소속되어 있는 숫자가 제주보다 적었어요. 그렇게 많은 대학교들이 예술대학에서 학생들을 가르치고 있는데도 말이죠. 인구 90만 중 10만이 대학일 정도로, 젊은 사람이 많은 도시이지만 소극장이 단 하나도 없었습니다.”

열악이라는 말보다 불모지라는 말이 더 어울리는 환경이었다. 임병덕 이사는 충남문화예술협동조합(이하 **충남문화예술**)을 가리켜 “그런 땅에 이제 막 심어 놓은 씨앗 하나”에 비유했다. 그렇다면 왜 이런 불모지에 위험부담이 큰 도전을 했을까? 아무도 씨앗을 심지 않았다면, 그만한 이유가 있지 않았을까.

임병덕 이사는 그 이유를 지리적 요인에서 찾았다. 즉, 서울이랑 너무 가깝기 때문이라는 것이었다. 모든 게 몰려 있는 서울, 그런 서울에 이르기까지는 겨우 한 시간 남짓. 지역 내에서 문화예술과 관련된 일을 할 필요가 없어지는 셈이다. 그리고 이런 설명을 하는 임병덕 이사 역시 서울에서 영상과 관련된 일을 하다가 역방향을 택했다.

이유를 묻자 명쾌한 설명이 시작됐다. 서울에서의 경쟁은 어마어마할 정도로 치열한 상황. 그런데, 그만큼의 노력을 자신이 태어나 자란 지역에서 한다면

어떤 결과가 나타날까 궁금했다는 것이다. 그리고 그것이 더 의미 있는 일이 되지 않을까 싶기도 했다고 한다.

하지만 주위에서는 모두 말했다. 같은 업계에 있던 사람들은 결사반대를 했을 정도였다. 그런 그에게 용기를 줬던 이들은 바로 천안에서 오래 전부터 문화예술의 필요성에 대해 깊이 인식하고 갈망하던 사람들이었다. 그리고 그 중에서도 다울 사회적협동조합의 도움이 무엇보다 컸다고 한다. 건물의 지하를 공연장으로 사용할 수 있게 배려해줬을 뿐 아니라 전반적인 멘토링과 지도를 받으며 협동조합으로서의 준비를 할 수 있었다.

충남문화예술은 그렇게 탄생했다. 임이랑 이사장과 임병덕 이사, 천안 지역신문 기자 등 지인들로 구성된 조합원들과 함께 천안의 첫 민간 소극장이 만들어졌다. 다섯 명의 이사들이 자재를 실어 나르고 망치질을 하고 페인트칠을 해서 씨앗을 심을 작은 구멍이 하나 생긴 셈이었다.

고객이 원하는 영상과 지역이 원하는 공연, 두 마리 토끼를 잡다

현재 **충남문화예술**은 공연팀, 영상팀, CG팀으로 나뉘어져 있다. 공연의 경우 연출자만 정직원으로 상주하고 배우는 공연이 있을 때마다 오디션 통해 선발한다. 영상팀과 CG팀은 모두 정규직원으로 채용하고 있는 중이다. 조합비를 낸 조합원이 아닌 직원 조합원으로 참여 중이다. 그런 직원들에게 임병덕 이사가 해주고 싶어 하는 것은 바로 불안감 해소였다. 지역에서 일을 하는 데에 있어 가장 큰 장애요소가 바로 불안감이기 때문이다.

서울에 가지 못했고, 그래서 내가 주류로부터 멀어지고 있다는 생각을 하게 되면 일에 집중을 못 하게 되고 애착도 사라지게 되는 법이다. 그렇기 때문에 무엇보다 비전을 제시해주는 것이 임병덕 이사의 선결과제였다. 안정적이고 좋은 회사를 만드는 일은, 그래서, 무엇보다 먼저 이뤄내야 할 일이기도 했다.

설립 이후 첫 석 달 동안은 누구도 임금이라는 것을 받아가지 못했지만 지역 내에서 외면당하고 있는 것은 아니었다. 천안을 기반으로 하고 있는 공공기관과 사기업 등으로부터 홍보용 영상 제작 의뢰가 들어오기 시작했다. 덕분에 **충남문화예술**에는 드디어 '수익'이라는 것이 생기기 시작했다.

“KT&G의 사내방송과 지역방송인 티브로드에 납품하기 위한 영상을 제작하기 시작했거든요. 그 일들을 계기로 여러 기관과 단체에서 문의를 주시기도 했는데, 그 분들이 저희의 움직임을 모두 알고 계셨어요. 진정성을 갖고 문화예술을 위해 일하고 있다는 사실을 인정받은 셈이었지요.”

그 결과 2015년 8개월 매출은 총 1억 8000만 원이었고, 2016년에는 2억 5000



만 원이 될 것으로 예상하고 있다. 소극장 운영도 궤도에 올랐다.

공연을 올리는 간격도 점점 짧아졌다. 공연을 보기 위해 퇴근 후 소극장을 찾는 관객도 있었고 청주에서부터 개관 소식을 듣고 달려온 관객도 있었다. 직장인 동호회로부터는 연극 지도에 대한 의뢰가 들어오기도 했으며 중·고등학생들을 대상으로 한 꿈다락토요문화학교를 운영하기도 했다. 소극장을 열고 첫 공연을 하던 때만 해도 관객이 하나도 들지 않아 취소가 되던 일도 빈번했던 것을 생각하면 엄청난 변화였다. 실제로 2016년 여름에는 매 공연마다 관객이 들어찼다. 두 달 동안 약 400명의 관객을 받았으니 상당한 성공을 거둔 셈이었다. 물론 수익으로 따져보자면 그리 큰 금액은 아니었다.

그렇다면 **충남문화예술**의 영상 부문이 만들어낸 수익을 공연 부문이 만들어낸 적자를 메꾸는 데 사용되는데 갈등이 생기지 않을까?

“그렇지는 않습니다. 만약 공연팀과 영상팀의 업무가 완전히 분리되어 있고 각자의 수익을 따로 관리하는 상황이라면 그렇게 생각을 할 수도 있겠습니다만, 저희는 그런 구조가 아닙니다. 그럴 계획도 없고요. 팀이 나뉘어있지만 대부분의 일은 결국 모두 다 함께 고민하며 해결해가고 있거든요. 업무적인 영역 역시 마찬가지고요. 그러니 ‘내가 번 돈을 재들이 다 쓴다’는 생각을 할 이유가 없는 셈이죠.”



이상과 현실, 그 사이의 묘수

물론 갈등이 없는 것은 아니다. 간단히 이야기하자면 '예술가 기질' 때문이다. 즉, 내가 만들고 싶은 영상이 아니라 고객이 원하는 영상을 만드는 데에서 발생하게 되는 내적 갈등이 발생할 때도 있다. 창작자 입장에서 '최선'보다는 제작을 의뢰한 고객의 입맛에 맞는 결과물을 만들어내는 데에서 자괴감을 느끼는 경우도 없지는 않다고 한다. 당연히 '하고 싶은 일'과 '해야 하는 일'의 간극이 큰 경우도 종종 발생할 수 밖에 없는 구조이다. 임병덕 이사는 이런 때 "나의 재능으로 다른 사람을 만족시킬 수 있다"는 점에 집중하자는 말로 직원들을 독려한다. 나의 재능을 구입해주는 고객의 니즈를 충족시키는 것도 반드시 지켜야 할 덕목이기 때문이다.

뿌리 깊은 나무를 꿈꾸는 씨앗들

그런 노력들을 모으고 있는 임병덕 이사의 가장 큰 당면과제는 5년 동안 살아남는 것이라고 한다. 그 정도의 시간을 버틴다면 어지간한 풍파에는 쓰러지지 않을 굳건한 뿌리를 갖게 되리라 예상하기 때문이다. 구체적으로 얘기하자면 '5년 버티기'이다. 5년 후에도 **충남문화예술**이 나름의 역할을 수행하게 된다면, 소극장의 역할은 지금보다 더 커질 것이라고 예상하고 있다.



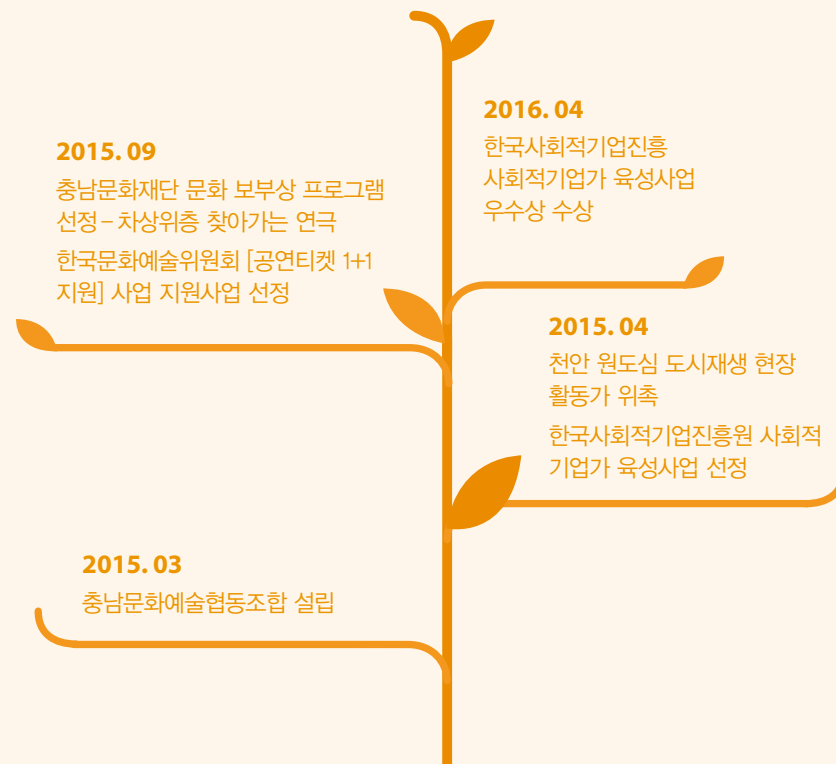
이를 바탕으로 단순히 연극 뿐 아니라 무용이나 미술처럼 무대와 관련된 다양한 분야의 예술가들이 **충남문화예술**을 찾고, 그들이 원하는 만큼 연습을 하고 실험함으로써 많은 것을 공유하고, 이를 통해 또 다른 새로운 창작물을 생산하는 선순환 구조를 기대하고 있다. 그래서 지역의 문화예술 소비자들이 그것을 보기 위해 이곳을 찾는 선순환 구조가 정착되고, **충남문화예술**의 캐치프레이즈나 마찬가지로 '문화예술로 먹고 살자'는 말을 현실화하는 순간을 꿈꾸고 있다. 현재 **충남문화예술**은 좀 더 다양한 분야로의 진출을 모색하고 있다. 구도심이 되어버린 천안역 일대의 도시재생사업에 참여하는 한편, 충남을 기반으로 하고 있는 문화 예술 분야 사회적기업과 힘을 합해 지역의 정체성을 살릴 수 있는 축제나 이벤트도 기획할 예정이다. 물론 쉽지 않은 계획일 것이다. 하지만 벌써 천안 내 모든 대학과 산학협력 관계를 맺고 9곳의 청소년진흥원과도 업무협력을 위한 상호양해각서를 체결한 저력을 보여줬다. 뿐만 아니라 천안생협과 아이쿱생협, 도란도란 사회적협동조합과 협력관계를 구축하고 있으니 이들이 키우고 있는 새싹이 어떤 나무로 성장하는지 지켜보는 것도 의미있는 일이 될 것이다.

충남문화예술협동조합 한 눈에 보기

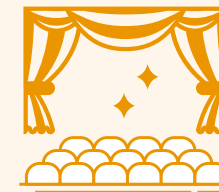
1. 일반정보

			
조합명	주 소	전 화	홈페이지 / 이메일
충남문화예술협동조합	충남 천안시 동남구 대흥로 276 지하 1층, 3층	070-5029-3567	http://yrtheatre.blog.me yrtheatre@naver.com

2. 연 혁



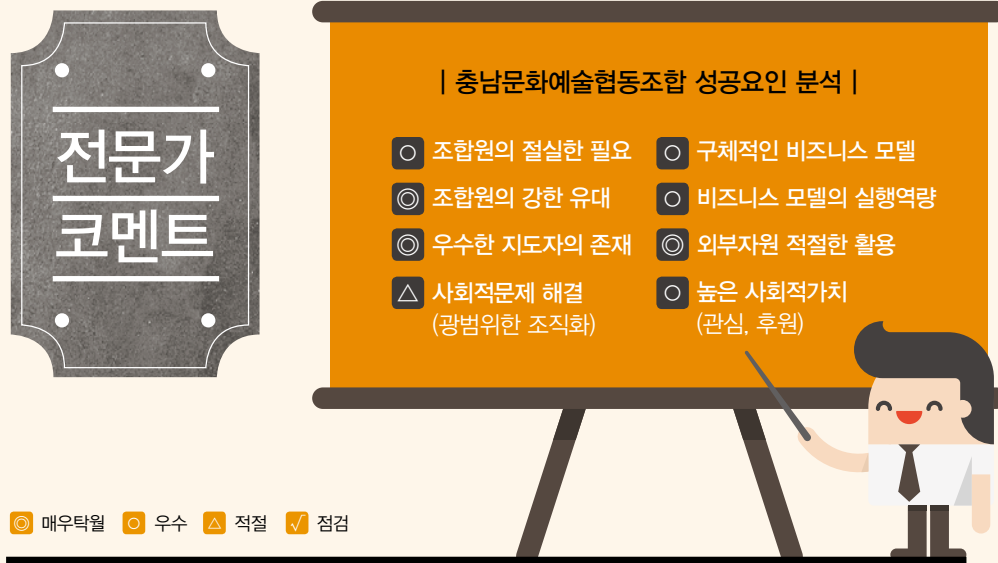
3. 조합소개



충남예술문화협동조합은 지역 문화예술 가치 증진과 청년 문화예술인 일자리 증대라는 소셜 미션을 목표로 지역에서 문화예술을 공부하고 지역에 정착할 수 있는 울타리를 만들고자 하는 협동조합이다. 현재는 충남 유일의 문화예술 협동조합으로 연극 뿐 아니라 홍보용 영상 제작할 정도로 폭 넓은 콘텐츠 제작 능력을 가지고 있다. 지역 내 대학생들과의 긴밀한 협력 및 교류가 끊이지 않는 신선한 조직이다.

4. 숫자로 보는 충남문화예술협동조합





◎ 매우탁월 ○ 우수 ▲ 적절 ✓ 점점



● 교통이 발전할수록 대도시로 주변 지역의 자원들이 빨려 들어가는 것을 빨 대효과라고 한다. 수도권이 확장되고, 교통이 편리해지면서 수도권 인근 도시에서 독자적인 문화예술 시장이 유지되는 것이 아니라, 서울로 빨려 들어가는 것도 이런 효과이다.

서울 출신 재학생의 경우 서울에서 직접 등하교하게 되면 수도권 대학 인근에 상권이 형성되지 않게 되고 지역문화예술 시장 규모도 축소될 수 밖에 없다. 따라서 천안을 대표할 문화예술 활동이 제대로 만들어지지 못하는 상황에서 충남문화예술협동조합(이하 **충남문화예술**)의 시도는 상당히 의미있는 것이다. 문화의 향유 방식은 계속 변화하고 지불 의사가 있는 문화예술상품은 기술 개발에 따라 달라진다. 연극보다 영화, TV의 임팩트가 큰 상황에서 **충남문화예술**의 주 사업 장르가 대중예술이 아니라 연극을 중심으로 한 공연예술이기 때문에, 그 자체로서 수익성을 확보하기 어렵다. 따라서 **충남문화예술**은 공연과 영상, CG작업을 동시에 한 협동조합에서 수행하면서 함께 수익을 올리는 방법을 채택했다. 가장 전통적인 예술 장르와 최신의 문화산업의 흐름을 결합하는 것을 통해 융합의 효과를 추구한 것이다.

공연팀 구성원들은 기획 역량을 갖춘 전문가로 공연, 영상 등의 사업을 함께 할 수 있어 사업별 역할 분담으로 인한 내부의 갈등 요소를 없앴 것이 강점이

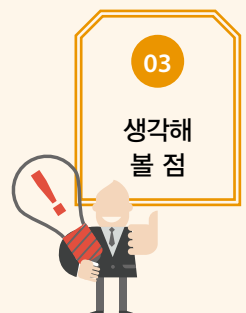
다. **충남문화예술**은 기본적으로 문화적 필요를 충족시키려고 만든 조직이라 조합원들의 경제적 기대 수준이 낮다. 이는 조합원의 유대를 높이는 데 기여한 것으로 보인다.

일반적으로 공연 조직은 자신들의 거점 공간이 명확하게 갖춰지지 않으면 일상적인 활동을 할 수 없다. 그러나 경제적 여유가 없는 문화예술인은 자기 공간을 확보하기 어렵다. 천안의 문화예술과 지역사회를 활성화하겠다는 소셜미션은 지역사회의 다른 협동조합들과 쉽게 협력을 할 수 있게 했고, 다음 사회적협동조합이 공연장을 사용할 수 있도록 해주어 거점 공간을 확보할 수 있게 되었다.

● **충남문화예술**은 실제 활동을 통한 다양한 가치 창출을 지향하고 있다. 지역문화예술의 재활성화, 청년 문화예술인의 안정적인 일자리 창출, 문화서비스 산업의 지역순환구조 형성 등이 그것인데, 다양한 가치들을 모두 충족시키면 더할 나위 없지만, 현실적으로 시간이 흐르면 추구하는 가치들 간에 충돌이 발생할 수 있다. 또한 협동조합이 안정적 궤도에 오를 때 이해관계자들의 요구 수준을 조정해야 하는 경우가 발생하기도 한다.

이런 문제가 발생하기 전에 유기적인 비즈니스 모델과 실행 역량을 구축하도록 노력하면서, 조합원 및 이해관계자의 기대 수준을 구체적으로 정의하는 것이 필요하다. 이 때 이러한 문제를 해결하는데 중요한 가치가 지역사회의 재활성화이다. **충남문화예술**이 천안 원도심 도시재생 사업에 참여하는 것은 이런 관점에서 볼 때 좋은 접근이라고 하겠다.

● 대중문화가 아닌 문화예술 영역은 사업성이 낮다. 때문에 전문그룹이지만 메세나와 같은 후원으로 운영의 일부를 충당한다. 그러나 후원만으로는 운영 안정성을 확보하기 어렵기 때문에 안정적인 고객집단을 만들어 내야만 **충남문화예술**의 지속가능성을 높일 수 있다. 현재의 초기 활동이 정비되고 나면 고객관리방안 혹은 소비자조합원 가입에 대해서도 검토할 필요가 있다. 다만 소비자조합원이 추가될 경우 기존의 직원조합원이나 사업자조합원과의 관계 재구성 방법에 대해 더 깊은 고민이 필요하다. 사회적협동조합이나 다중 이해관계자협동조합은 다소 차이는 있지만 함께 고민할 문제이다.





5

PART

모두가 하나되는 행복동행
2016 협동조합사례집

부 록

- 01 협동조합 정의
- 02 협동조합 7대 원칙
- 03 협동조합과 다른 조직과의 비교
- 04 협동조합 설립 절차

협동조합 정의

협동조합	재화 또는 용역의 구매·생산·판매·제공 등을 협동으로 영위함으로써 조합원의 권익을 향상하고 지역 사회에 공헌하고자 하는 사업조직
협동조합연합회	협동조합의 공동이익을 도모하기 위하여 셋 이상의 협동조합이 발기인이 되어 설립한 협동조합의 연합회
사회적협동조합	협동조합 중 지역주민들의 권익·복지 증진과 관련된 사업을 수행하거나 취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하는 등 영리를 목적으로 하지 아니하는 협동조합
사회적협동조합연합회	사회적협동조합의 공동이익을 도모하기 위하여 셋 이상의 사회적협동조합이 발기인이 되어 설립한 사회적협동조합의 연합회
사업범위	공동의 목적을 가진 5인 이상이 모여 조직한 사업체로서 그 사업의 종류에 제한이 없음 (금융 및 보험 제외) * 협동조합 설립은 사업에 필요한 법인격을 취득하는 것이며, 영업·신고·인허가를 받아야 하는 사업인 경우 그에 따른 법령에 따라 필요한 절차를 밟은 이후 사업 가능 ** 식당을 운영하고자 협동조합을 설립한 경우 식품위생법령에 따른 신고 절차 후 사업 운영 가능

의결권	출자규모와 무관하게 1인 1표
책임범위	조합원은 출자자산에 한정된 유한 책임
가입·탈퇴	자유로운 가입과 탈퇴 * 조합원의 동질성을 유지하기 위해 가입자격을 제한할 수 있음
배당	이용실적 등에 따른 배당

협동조합 7대 원칙

1. 자발적이고 개방적인 조합원 제도	협동조합은 자발적이며, 모든 사람들에게 성(性)적·사회적·인종적·정치적·종교적 차별 없이 열려있는 조직
2. 조합원에 의한 민주적관리	- 조합원들은 정책수립과 의사결정에 활발하게 참여하고 선출된 임원들은 조합원에게 책임을 갖고 봉사 - 조합원마다 동등한 투표권(1인 1표)을 가지며, 협동조합연합회도 민주적인 방식으로 조직·운영
3. 조합원의 경제적 참여	- 협동조합의 자본은 공정하게 조성되고 민주적으로 통제 - 자본금의 일부는 조합의 공동재산이며, 출자배당이 있는 경우 조합원은 출자액에 따라 제한된 배당금을 받음. 잉여금은 1) 협동조합의 발전을 위해 일부는 배당하지 않고 유보금으로 적립 2) 사업이용 실적에 비례한 편익 제공 3) 여타 협동조합 활동 지원 등에 배분
4. 자율과 독립	협동조합이 다른 조직과 약정을 맺거나 외부에서 자본을 조달할 때 조합원에 의한 민주적 관리가 보장되고, 협동조합의 자율성이 보장되어야 함
5. 교육, 훈련 및 정보 제공	- 조합원, 선출된 임원, 경영자, 직원들에게 교육과 훈련을 제공 - 젊은 세대와 여론 지도층에게 협동의 본질과 장점에 대한 정보를 제공
6. 협동조합 간의 협동	국내, 국외에서 공동으로 협력 사업을 전개함으로써 협동조합 운동의 힘을 강화시키고, 조합원에게 효과적으로 봉사
7. 지역사회에 대한 기여	조합원의 동의를 토대로 조합이 속한 지역의 지속가능한 발전을 위해 노력

협동조합과 다른 조직과의 비교

협동조합은 「상법」상 '회사', 「민법」상 '비영리법인', 사회적기업 및 마을기업 등과
사업목적·설립 및 운영 방식·책임·범위·규모·성격에 있어서 공통점과 차이점이 있음

협동조합과 「상법」상 회사

- 「상법」상 '회사'는 '상행위나 그 밖에 영리'를 목적으로 하는 법인으로
서 법인의 이익을 주주 또는 사원에게 분배하여 경제적 이익을 도모
하는 법인(주식회사·유한회사·합명회사·합자회사 등)
- 협동조합은 원칙적으로 조합원의 이익을 도모하고 영리를 추구한다는
점에서 「상법」상 회사와 공통점이 있으나,
- 협동조합은 조합원이 공동으로 소유하고 민주적인 운영구조를 가지고 있으며,
기본법에 의하여 지역사회에 공헌하도록 하고 있는 점 등에서 차이가 있음

사회적협동조합과 「민법」상 비영리법인

- '비영리법인'이란 학술, 종교, 자선, 기예, 사교 기타의 영리가 아닌 사
업을 목적으로 하는 법인으로서, 「민법」상 사단법인 및 재단법인, 「사
립학교법」상 학교법인, 기타 특별법상 비영리법인이 있음
- 비영리법인에 대하여는 일반법으로서 「민법」이 규율하고 있으며, 설립은
주무관청의 허가를 받도록 하고 있음
- 사회적협동조합도 영리가 아닌 사업을 목적으로 하고 주무관청의 인
가를 받아야 하며, 법인세 감면 및 감독이 이루어진다는 점에서 「민
법」상 비영리법인과 공통점이 있으나,
- 사회적협동조합은 법령에서 정하는 주사업을 40% 이상 수행하여야 한다는
점에서 차이점이 있음

사회적기업 및 마을기업 등과의 관계

- '사회적기업'이란 비영리법인·단체, 조합, 상법상 회사 등의 조직 중
에 「사회적기업육성법」에서 정한 일정조건*을 충족하여 고용노동부
장관의 인증을 받은 기업으로 사회적 목적을 우선적으로 추구하면서
재화·서비스의 생산·판매 등 영업활동을 하는 기업

- ① 독립된 조직형태일 것
- ② 유급근로자 1명 이상 고용할 것
- ③ 사회적 목적을 조직의 주된 목적으로 하며, 일자리제공형이나 사회
서비스 제공형 또는 지역사회 공헌형 중 하나에 부합할 것
- ④ 이해관계자가 실질적으로 참여하는 의사결정구조를 갖출 것
- ⑤ 정관에 법정 기재사항이 반드시 포함될 것

- '마을기업'이란 마을 주민이 주도적으로 지역의 각종 자원을 활용한
수익사업을 추진하여 지역공동체를 활성화하고, 지역주민에게 소득과
일자리 제공함으로써 지역주민의 삶의 질을 향상하는 것을 목적으로
하는 마을 단위의 기업

- 협동조합 또는 사회적협동조합은 비영리법인, 「상법」상 회사와 마찬
가지로 사회적기업으로 인증 받거나 마을기업으로 지정 받을 수 있음

구분	주식회사	협동조합	사단법인
근거법률	상법	협동조합 기본법	민법
사업목적	이윤 극대화	조합원 권익증진	공익증진
운영방식	1주 1표	1인 1표	1인 1표
설립방식	신고	신고 또는 인가	허가
책임범위	유한책임	유한책임	해당없음
성격	물적결함	인적결함	인적결함
사업예시	일반 경제활동 분야	금융·보험 분야를 제외한 모든 사업 분야	학교, 병원, 자선단체, 종교단체 등

사업	근거	주무부처	사업내용
사회적 협동조합	협동조합 기본법	주사업 소관 중앙행정기관	• 지역사회에 기여하는 사업 • 취약계층에게 사회서비스 및 일자리 제공 • 국가나 지자체의 위탁사업 • 기타 공익증진에 기여하는 사업
사회적기업	사회적기업 육성법	고용노동부	• 취약계층에 일자리·사회서비스 제공 • 지역사회 공헌
마을기업	마을기업 육성사업 지침	행정자치부	• 노동 소득·일자리 창출 • 지역사회 발전

협동조합 설립 절차

(사회적)협동조합 설립 절차

발기인 모집	조합원 자격을 갖춘 5인 이상
정관 작성	목적, 명칭, 구역, 사업 등 포함
설립동의자 모집	발기인에게 설립 동의서 제출
창립총회 공고	창립총회 개최 7일 전까지
창립총회 개최	설립동의자 과반수 출석, 2/3 이상 찬성
설립신고 또는 인가	시·도지사 또는 주사업 소관 중앙행정기관
설립사무 인계	발기인 → 이사장
출자금 납입	조합원 → 이사장
설립등기	관할 등기소

신청서류

공통서류	설립신고서/인가신청서
	정관 사본
	창립총회 개최 공고문
	창립총회 의사록 사본
	임원명부(임원이력서와 사진 포함)
	사업계획서
	수입·지출예산서
사회적협동조합	출자 1좌당 금액과 출자좌 수를 적은 서류
	발기인 및 설립동의자 명부
	합병 또는 분할을 의결한 총회 의사록 사본
주사업의 내용이 설립인가기준을 충족하는 것을 증명하는 서류	

(사회적)협동조합 신고·인가 신청 기관

일반협동조합	시·도지사 (위임시 기초 시군구)
사회적협동조합	주사업 소관 중앙행정기관
(사회적)협동조합 연합회	기획재정부

전문가 소개



김기태(金奇泰)
한국협동조합연구소 소장

한국협동조합연구소는 한국의 협동조합을 위한 실용적 연구를 연결시키고 협동조합활동가를 지원하는 역할을 하고 있다.

김기태 한국협동조합연구소 소장은 농업협동조합과 농촌지방자치체에 특화된 컨설팅 업무를 10년간 진행했다. 그는 협동조합기본법을 제정하는 활동을 적극적으로 전개하여 2011년 말 법이 제정되는 데 기여하였으며 협동조합기본법이 제정된 후 다양한 집필 활동과 강연, 연구를 통해 협동조합의 확산에 이바지하고 있다.

주요 저서로는 '농민조합원을 위한 농업협동조합의 이해', '협동조합기본법 제정에 관한 연구'와 '사회적기업과 협동조합과의 연계방안', '농협중앙회 경제사업활성화방안' 등이 있다.



2016 협동조합사례집

발행일	2016년 12월
발행처	기획재정부, 한국사회적기업진흥원
주소	경기도 성남시 수정구 수정로 157 한화생명빌딩 7,8층
연락처	031) 697-7700
홈페이지	www.coop.go.kr
취재·촬영	승일미디어그룹주식회사
편집·디자인	070-7416-4124



2016 협동조합사례집



세종특별자치시 갈매로 477 정부세종청사 기획재정부
044)215-2114 www.mosf.go.kr



한국사회적기업진흥원
Korea Social Enterprise Promotion Agency

경기도 성남시 수정구 수정로 157 한화생명빌딩 7,8층
031)697-7700 www.coop.go.kr