





 목차

사회적경제 협동조합 교육과정	4
사례를 통해본 사회적기업의 이해	7
우리동네 사회적기업 이야기	29

## 📖 사회적경제 종사자 교육과정

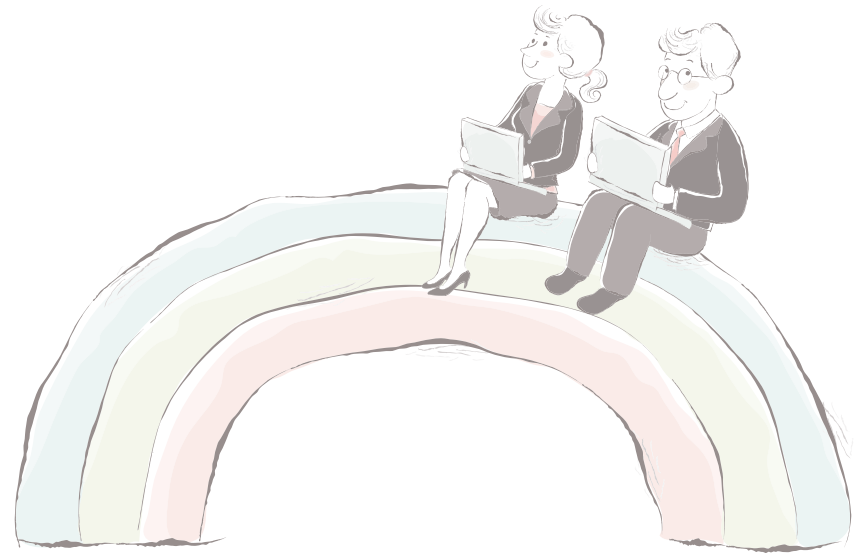
- 사회적경제 조직의 종사자를 대상으로 사회적경제에 대한 이해를 높이고, 지역사회에 필요한 조직으로 거듭나기 위한.
- 각 기업에서 달성하고자 하는 사회적 목적이나 미션을 재확인 하고, 상황에 맞게 재조정하는 것을 통하여 각각의 사회적경제 조직이 사회적목적에 기반한 활동을 전개할 수 있도록 함.

## 📖 교육개요

교육명	교육기간	운영횟수	교육장소	교육대상	교육인원	교육접수
성남시 직업능력개발 센터 14기 훈련과정 중 “사회적경제 종사자과정”	2012. 10. 09 ~ 2012. 11. 30 (업체별 1회진행)	31개 업체 32회 진행 (2곳 통합교육, 1곳 3회교육) ※교육일정은 일부 사 정에 의해 변동될 수 있음	성남시청 및 관내 사업장	사회적경제 종사자 ((예비)사회적기업 10 곳, (예비)사회적기업+ 시민주주기업 6곳, 시민주주기업 14곳, 마을기업 1곳)	31개업체 종사자 712여명	각 기관과 협의하여 일정과 장소 확정

## 📖 교육진행방식

- 강의 및 워크숍 동시 진행
- 사례를 통한 사회적기업의 이해



## 📖 사회적경제 종사자과정 교육 일정표

회차	일시	장소	업체명	인원	강의명	강사
1회차	10. 9 (화)10~12	운중동	우리환경개발	21	사회적경제의 이해	사회투자지원재단 김유숙 팀장
2회차	10. 9 (화)16~18	하대원동	한진용역	28	사회적경제의 이해	
3회차	10.11 (목)14~16	야탑동	희망일자리나눔	15	사회적경제의 이해	사회투자지원재단 김정자 연구원
4회차	10.11 (목)17~19	신흥2동	금성기업	22	사회적경제의 이해	
5회차	10.12 (금)13~15	하대원동	중앙기업	29	사회적경제의 이해	사회투자지원재단 김동연 연구원
6회차	10.12 (금)16~18	성남시청 모란관	두레	21	사회적경제의 이해	
7회차	10.12 (금)18~20		나눔환경	31	사회적경제의 이해	
8회차	10.18 (목)13~15	성남시청 탄천관	시민버스	46	사회적경제의 이해	사회투자지원재단 김정자 연구원
9회차	10.18 (목)15~17				사회적경제의 이해	
10회차	10.18 (목)19~21				사회적경제의 이해	
11회차	10.19 (화)13~15	상대원동	셋별재활원	13	사회적경제의 이해	사회투자지원재단 김정자 연구원
12회차	10.19 (화)17~19	성남시청 탄천관	한성기업	21	사회적경제의 이해	
13회차	10.23 (화)10~12	하대원동	DNS	26	사회적경제의 이해	사회투자지원재단 김유숙 팀장
14회차	10.23 (화)15~17	성남시청 탄천관	대림환경	26	사회적경제의 이해	
15회차	10.26 (금)10~12	성남시청 모란관	두림환경	28	사회적경제의 이해	사회투자지원재단 김동연 연구원
16회차	10.26 (금)17~19	수진2동	유진기업	28	사회적경제의 이해	
17회차	11. 1 (목)18~20	금곡동	성남환경	23	사회적경제의 이해	사회투자지원재단 김정자 연구원
18회차	11. 2 (금)15~17	하대원동	중원기업	26	사회적경제의 이해	사회투자지원재단 김정자 연구원
19회차	11. 9 (금)16~18	성남시청 탄천관	강산리싸이클링	14	사회적경제의 이해	사회투자지원재단 장원봉 상임이사
20회차	11. 9 (금)18~20	성남시청 울동관	신우설비	30	사회적경제의 이해	

회차	일시	장소	업체명	인원	강의명	강사
21회차	11.13 (화)10~12	성남시청 탄천관	수레, 새한산업	6	사회적경제의 이해	사회투자지원재단 김동연 연구원
22회차	11.14 (수)10~12	야탑동	그린나래	35	사회적경제의 이해	사회투자지원재단 정연경 연구원
23회차	11.14 (수)14~16	성남시청 울동관	삼성환경	25	사회적경제의 이해	
24회차	11.14 (수)18~20	금광2동	분성	30	사회적경제의 이해	사회투자지원재단 김유숙 팀장
25회차	11.15 (목)10~12	구미동	좋은친구세차장	8	사회적경제의 이해	
26회차	11.15 (목)14~16	야탑동	가나안근로복지관	15	사회적경제의 이해	
27회차	11.15 (목)17~19	상대원동	환경개발	24	사회적경제의 이해	사회투자지원재단 김정자 연구원
28회차	11.16 (금)17~19	상대원동	푸른우리	41	사회적경제의 이해	
29회차	11.21 (수)16~18	야탑동	행복도시락	18	사회적경제의 이해	사회투자지원재단 김유숙 팀장
30회차	11.23 (금)10~12	상대원동	초코비	19	사회적경제의 이해	사회투자지원재단 김정자 연구원
31회차	11.23 (금)16~18	성남시청 모란관	청정마을	17	사회적경제의 이해	
32회차	11.30 (금)17~19	하대원동	평화기업	26	사회적경제의 이해	사회투자지원재단 김정자 연구원
총 32차				712	64시간 (2시간 X 32회)	

Dream come true



성남시 사회적경제 종사자 교육

# 사례를 통해 본 ‘사회적기업 이해’

 **사회투자지원재단**  
Korea Foundation for Social Investment

2012년 10월





강의과목	사례를 통해 본 사회적기업의 이해	
강의목표	1. 사회적기업의 사례를 통해 사회적기업의 특징을 이해한다 2. 우리 기업이 지역사회에서 필요한 이유를 정리하고 공유한다	
주요내용	(2시간용)	
	시간	핵심내용
	20분	- 사회적기업이란? (사회적기업의 정의, 현재 인증현황)
	20분	- 동영상으로 보는 사회적기업
	10분	- 문서로 보는 사회적기업
	10분	휴식
	20분	- 사회적기업 사례 중 1개 선택 -기업의 목적은 무엇인가?
	20분	- 우리기업이 성남 지역에 꼭 필요한 이유는 무엇인가?
	10분	- 성찰 및 복습 - 질의 응답
진행방식	□강의( 50%) □토론(30%) □실습(20%) □기타( % )	
준비물	빔 프로젝터/노트북 컴퓨터/ 마이크 및 스피커 / 전지,더블마카, 포스트잇	
강의교재 부교재	우리 기업의 사회적목적설계를 할 수 있는 워크시트	



# 사회적기업 이해하기 \_ 정의

## 사회적기업의 정의

### ● 한국

“사회적기업”이라 함은 취약계층에서 일자리를 제공하거나 사회서비스를 제공하여 지역 주민의 삶의 질을 높이는 등의 사회적 목적을 추구하며 재화 및 서비스의 생산·판매 등 영업활동을 수행하면서 법에 따라 인증받은 자를 말한다. [ 사회적기업육성법 2006.12 ]

### ● OECD

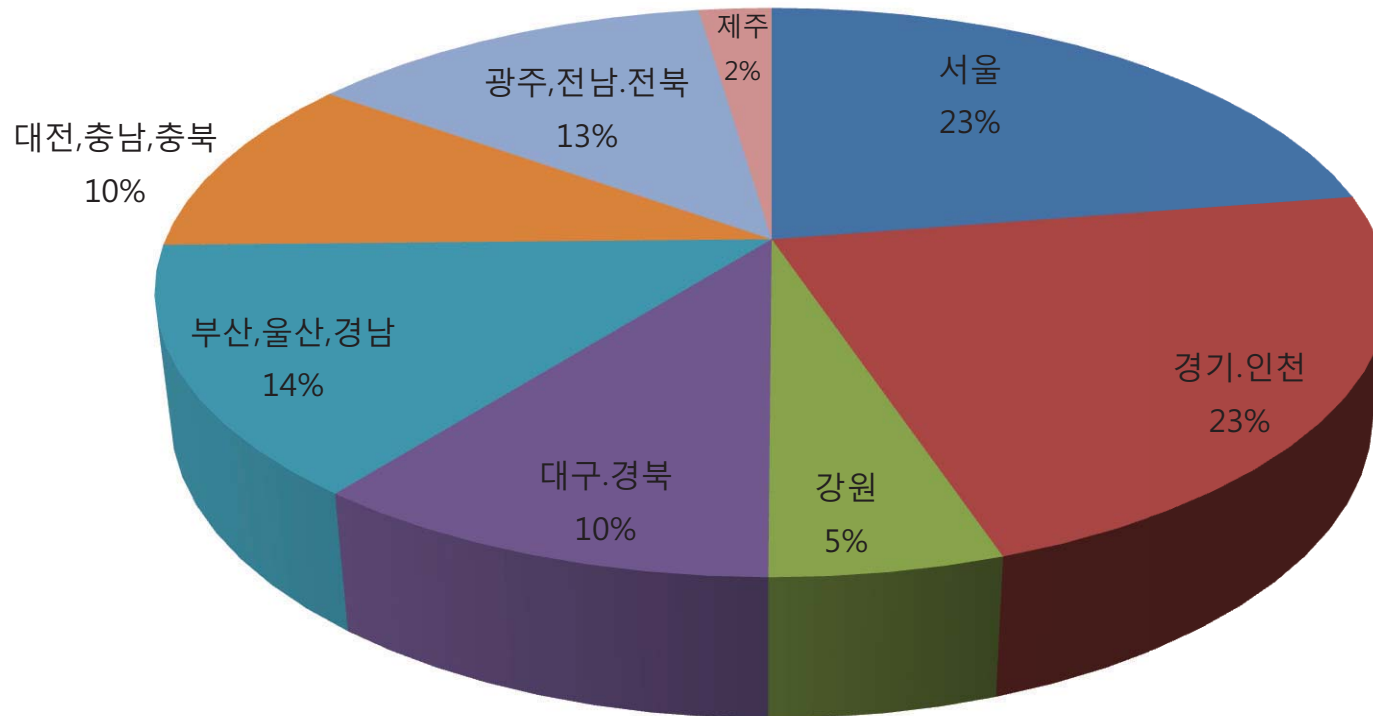
“사회적기업은 기업적 방식으로 조직되는 일반활동 및 공익활동을 아우르며, 이윤극대화에 두지 않고 특정한 경제 및 사회적 목적, 그리고 재화와 용역의 생산이나 사회적 배제 및 실업문제에 혁신적인 해결책을 제시하는데 주된 목적이 있다” [ social enterprise] OECD. 1999

### ● 영국 통상산업부(DTI) 사회적기업과(social enterprise unit)

“사회적기업은 사회적 목적을 우선으로 하는 사업체로서 기업의 잉여금은 주주와 소유자의 이윤을 극대화하기 위하여 운용되기보다는 그 사업체, 또는 지역사회를 위해 재투자되는 기업이다” [ social Enterprise: a strategy for success]. DTI . 2002

# 사회적기업 이해하기

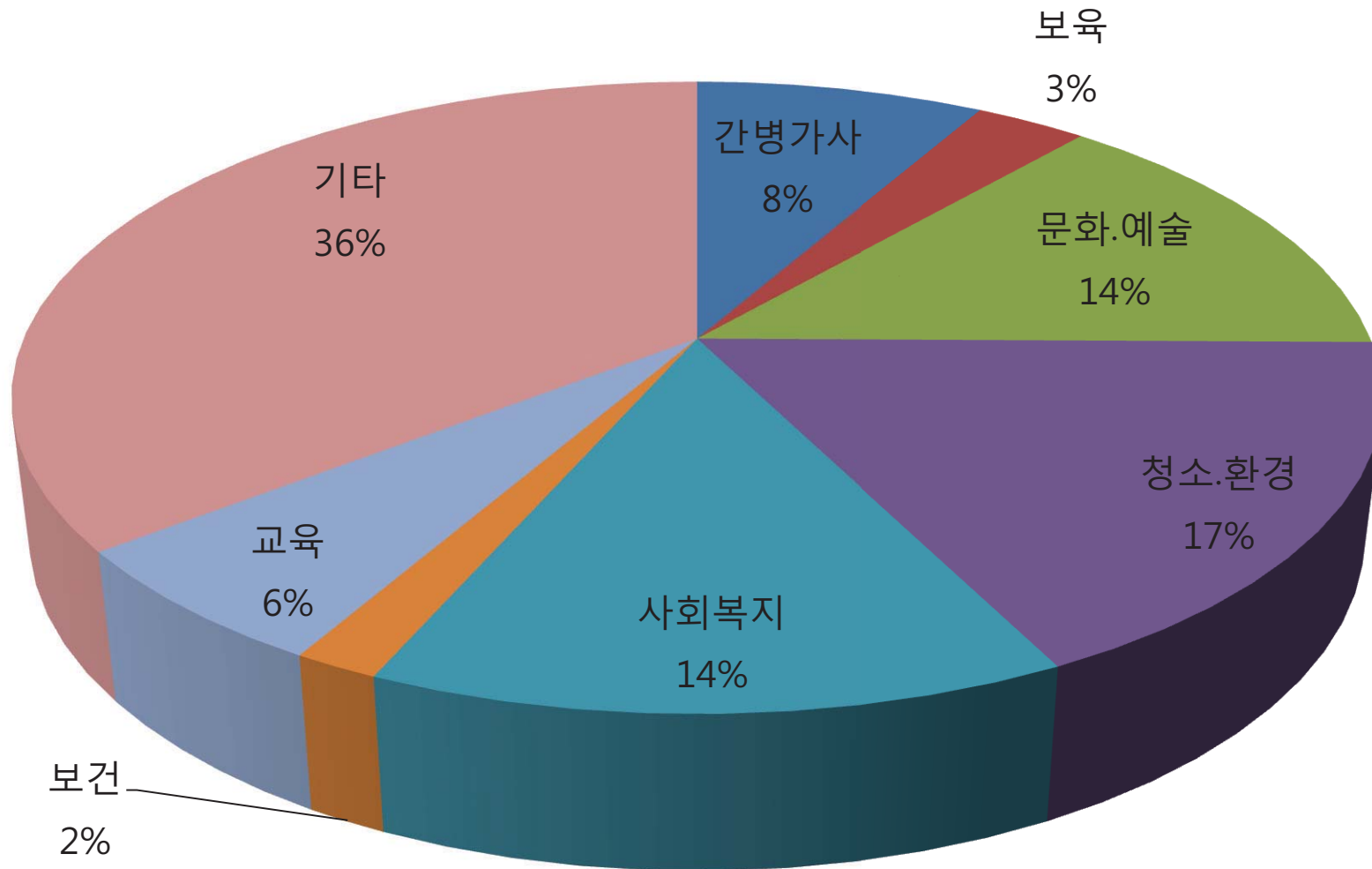
사회적기업 지역별 분포도 (2012. 9월)



서울	경기	인천	강원	대구	경북	부산	울산	경남	광주	대전	충남	충북	전남	전북	제주	총계
157	123	34	36	33	40	50	20	29	29	19	24	29	27	33	16	<b>699</b>

# 사회적기업 이해하기 \_ 인증현황

업종별 인증 사회적기업 현황 (2012. 9월)



# 사회적기업 인증조건 이해하기

요건	시행령의 내용
조직형태	상법상의 법인(주식회사, 유한회사 등) 비영리민간단체의 구체적인 형태는 '비영리민간단체지원법'에 따른 비영리민간단체, '소비자생활협동조합법'에 따른 생활협동조합, '사회복지사업법'에 따른 사회복지법인, '공익법인의 설립 운영에 관한 법률'에 의한 단체 등
유급근로자	순수한 자원봉사자나 회원제 형태로만 사회적기업을 운영할 수 없음.
영업활동을 통한 수입	인증 신청일이 속하는 월의 직전 6개월 동안의 영업활동 수입이 당해 조직에서 지출되는 총 인건비(또는 총 경상비)의 30% 이상일 것
사회적 목적 추구	일자리 제공형 사회적기업은 전체 근로자 중 취약계층이 30% 이상이 일 것 사회서비스 제공형 사회적기업은 제공되는 사회서비스의 30% 이상이 취약계층에게 제공될 것 위의 두 가지가 혼합된 경우에는 양자의 비율이 각각 20% 이상일 것
개방적 지배 구조	근로자나 서비스 수혜자 대표 등을 의사결정과정에 참여시킬 것
이윤분배제약	영리법인의 경우, 회계연도별로 배분가능한 이익이 발생하는 경우 이익의 3분의 2 이상을 사회적 목적에 사용할 것
정관 작성	△목적(사회적목적 명시) △사업내용 △지배구조 형태 및 의사결정방식 △이익분배 및 재투자 방식 △출자 및 용자 △종사자의 구성 및 임면 △해산 및 청산 등 △청산시 배분가능한 잔여재산이 있을 경우 3분의 2 이상을 다른 사회적기업 또는 공익적 기금등에 기부

## 쉬어가기 ‘협동게임’

세로5칸, 가로5칸을 그리십시오  
25개 숫자가 있습니다.

15초 동안 25개의 숫자를 외우세요~  
자리까지~모두..

기록 없이.. 머리로 만~

## 쉬어가기 ‘협동게임’

방법은 동일합니다.  
다만..  
5명씩 짝을 지으시고

1분 동안 논의하세요~

다시 15초 동안 ~ 화면 속의 숫자를 외우십시오~

# 쉬어가기 \_ 협동게임

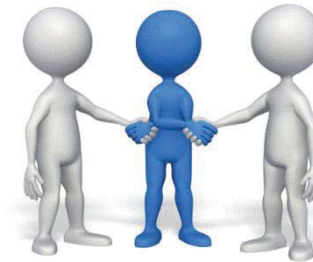
혼자 해결하기



지역에서 살아가는 방식  
의 두 가지 선택



함께 해결하기



사회적 기업은 살고 있는 지역에서 필요한 일을  
그 구성원들과 힘을 모아 함께 해결하는,  
다르게 사는 방식이다.

# 사회적기업 이해하기 \_ 동영상

취약계층과 함께한다

- 어느 누구도 고용하고 싶지 않은 사람 but
- 너무도 일을 하고 싶은 사람
- 참여자들의 사회통합\_교육과 역량강화

필요한 서비스를 제공한다

- 지역사회에 필요하지만, 없는 사회적 서비스
- 지역의 필요를 파악하라
- 지역자원조사, 이해관계자 분석, 지역맵핑 등

지역사회의 자원을 함께한다

- 사회적자원의 조성 and 관심
- 사회적소유를 통한 '지역공동체의 실현'
- 민주적, 투명한 운영과 지역과의 소통

지역사회를 변화시킨다

- 지역의 바람직한 사회적경제운영주체
- 지역 조직간의 파트너십, 장기적인 비전을 공유하는 네트워크의 필요





## 사례1) 나눔푸드



- 기업명 : 유.나눔푸드
- 설립년도 : 2005년
- 모기관:진안지역자활
- 소재지:  
전북 진안군 진안읍




- 출범 초기 : 참으로 미약했던 시작
  - 2005년 1월 진안군 공공근로 사업을 계기로 시작
  - 지역주민 4명으로 공공급식 시작
  - 초기 마이너스 매출
  - 자활사업을 통해 인건비 지원
- 새로운 도약
  - 2007년 행복도시락 진안점 개소
  - 자활공동체 인증

## 사례1) 나눔푸드



- 위기가 오다
  - 사업확대 이후에도 경영수지 호전되지 않음
  - 식자재 원가 상승으로 적자규모 지속  
(30% 이상 식자재가격 상승, 도시락 가격변동없음)
  - ➔자력으로 일자리확대 지속하기 어려운 상황
- 우리의 초심을 잃지 않고
  - 진안군 제1 기업 (45명 고용)
  - 진안군이 인정한 사회적기업
  - 지역에서 꼭 필요한 기업으로 성장
  - 직원수(2010) : 45 명
  - 매출액(2010) : 7억원

# 사례1) 나눔푸드

	<p><b>기업의 존재 이유를 한시 도 잊지 않았다</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 가장 어려운 사람을 먼저 뽑는다(일 자리창출)</li> <li>• 건강한 먹을거리를 만든다</li> </ul>
	<p><b>더디가더라도 지역과 함께간다</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 우리지역에서 생산된 생산품(로컬푸드)</li> <li>• 지역(진안읍)사람 고용</li> <li>• 지역으로의 사회환원 (인문학연구소MOU )</li> </ul>
	<p><b>쉽없는 아이템개발, 그것 도 지역속에서</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 진안군의 특산품을 중심으로 새로운 아이템 개발</li> </ul>
	<p><b>사람중심의 가치지향</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 고용인원의 80% 취약계층</li> <li>• 역량강화, 자기개발 지속지원(대학교,자격증과정 지원 등)</li> </ul>

## 사례2) (주)휴먼케어



- 자활근로 사업으로 시작
  - 청원지역자활센터 간병사업단 : 산간오지를 찾아가며, 저소득층 무료 간병사업
  - 2004년 : 복권기금 사업을 계기로 인프라 확대
  - 2007.4월 : 청원군 사회서비스센터 설립(지역자활센터에서 분리)



- 사회서비스 확산\_ 사업의 확대
  - 2007년 바우처 사업 도입으로 대상자층 급속히 확대
  - 2008년 자활공동체 인증  
(현장직원과 실무자 포함 7명의 공동대표제, 30명 직원고용)



- 사회적기업 인증과 조직개편
  - 2008년 사회적기업 인증
  - 조직의 법인격 \_ 주식회사로 결정  
: 돌봄서비스 조직과 주식회사간의 괴리

## 사례2) (주)휴먼케어

### 제1과제 : 기업의 성격이 무엇인가?

- 주식회사 ? 주주의 이익을 최대화 하는 구조에 대한 기업 내부의 반감과 사회서비스조직으로 적절치 않은 운영방식(이익의 주주 독점 등)
- 대안은? 구성원 모두가 주인이 되는 방법을 찾자

### 제2과제 : 설립초기의 정신 '우리모두의 회사'를 만들 수는 없을까?

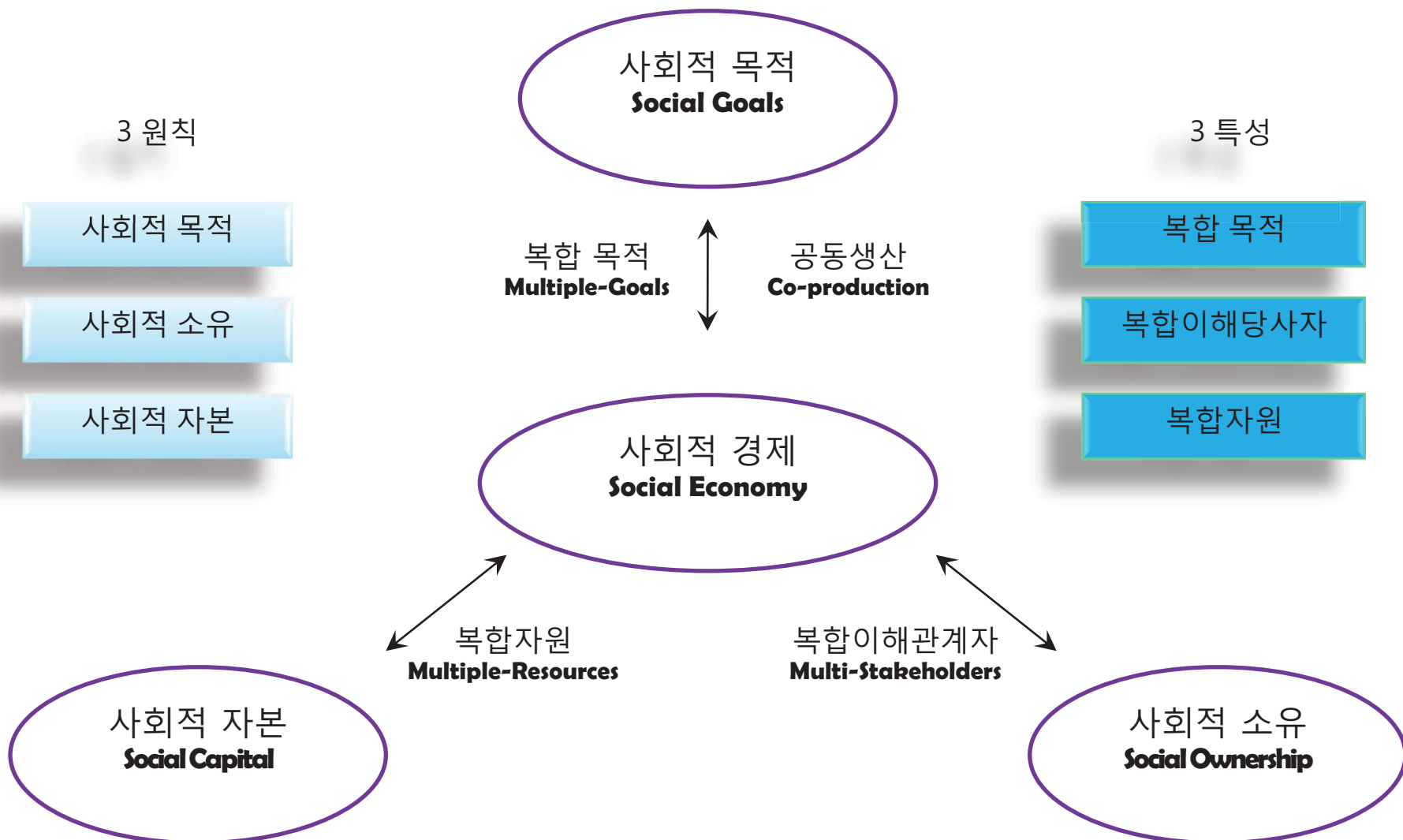
- 현장이사, 관리이사, 사외이사로 경영진이 구성
- 공동체일때, 공동대표제에서 주식회사로 전환하면서 모두의 기업이 될 수 있는 방법을 모색
- → 우리사주방식의 도입

### 제3의 과제 : 다양한 사회서비스의 확대와 지역으로의 환원

- 2009년 연말 이익잉여금의 발생, 직원상여금, 출자배당,
- 지역사회 환원을 실제로 실현
- 휴먼케어 이용자 한마당을 통해 돌봄서비스의 공익화와 사회화에도 앞장섬

그래서 우리는 이익을 높이기보다, 지역사회에 꼭 필요한 기업이 되고 싶다.

# 사회적기업 이해하기 \_ 운영원리



# 사회적기업 이해하기 \_운영원리

- 사회적 목적(**Social Goals**): 복합목적(**Multiple Goals**)  
무엇을 위해서 일을 하지?  
대안적 자원분배를 위한 사회적 정당성의 요구 → 가치적 차원
- 사회적 소유(**Social Ownership**): 복합이해관계자(**Multi-Stakeholders**)  
누구와 일을 하지?  
민주주의에 기초한 다양한 당사자들의 필요 해결을 위한 사회적 관계망의 구성 → 조직적 차원
- 사회적 자본(**Social Capital**): 복합자원(**Multiple Resources**)  
무슨 자원으로 일을 하지?  
호혜주의를 통한 사회연대의 자원동원 방식 → 재정적 차원

## 사회적기업 1세대들의 고민은?

사회적 기업 1세대는 정규 직원 수가 7명인 매우 영세한 곳부터 260명에 이르는 곳까지 그 규모가 다양했다. 2009년도 매출액 역시 1억조차 되지 않는 곳부터 164억원에 이르는 곳까지 다양했다. 전화 인터뷰 응답 기업 23곳 중 11곳이 작년 말로 정부의 사회적 일자리 지원이 끝났다고 답했다. 나머지 기관도 올 12월이면 지원이 종결된다.

정부 지원이 끝난 곳들 대부분은 구조조정을 했다고 털어놓았다. 장애인을 고용해 모자를 만드는 '동천'은 기존 사회적 일자리 인력 중 절반을 해고했다. 간병, 가사 등을 제공하는 '청람' 역시 절반의 인력을 줄였다. 다른 곳들도 사정은 비슷하다. 노인 이동지원 서비스를 제공하는 '안심생활'은 정부 지원이 끊기면서, 그동안 모아두었던 적립금을 올해부터 까먹고 있다. 아름다운가게를 제외한 대부분의 1세대들은 순익이 거의 발생하지 않고 있다고 했다. 이대로 가면 시장에서 생존하는 것은 거의 불가능하다.

가장 큰 어려움은 역시 재정 상황이다. 23곳 중 12곳이 재정적 어려움을 가장 큰 장애로 꼽았다. 안심생활의 유남순 팀장은 "고령자나 장애인 등 자립생활이 어려운 분들을 대상으로 서비스를 제공한다"며 "비용을 비싸게 받을 수도 없는데 수익을 내야 한다고 하니 이중으로 힘들다"고 말했다.

조선일보 2010. 6월 22자 사회적기업 1세대 설문조사결과

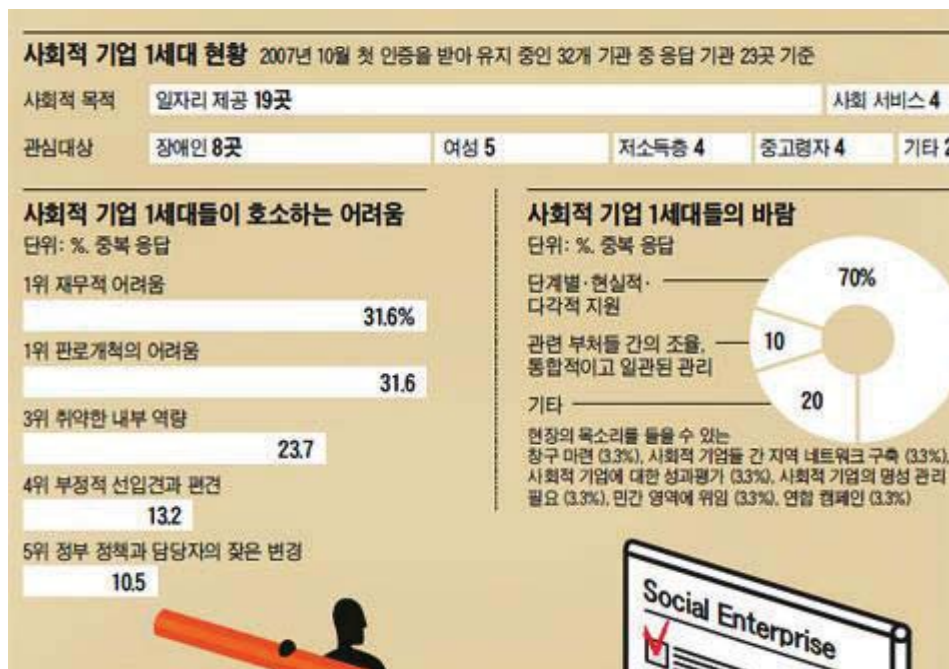


# 사회적기업 1세대들의 고민은?

똑같은 비율로 사회적 기업들은 판로 개척을 어려운 문제로 꼽았다. 대부분의 사회적 기업들이 영세하기 때문에 스스로 유통망을 뚫고 판로를 개척하기란 쉽지 않다는 것이다. 게다가 사회적 기업에 대한 일반 소비자의 이해도 아직은 크지 않다.

위캔 이수경 국장은 "장애인이 만들었다고 하면 상품을 집었다가도 다시 내려놓는 소비자들이 아직 많다"고 했다. 한인해 김덕준 국장은 "중증장애인들의 자립을 위해 함께 칫솔을 만들고 있는 건데 공공기관조차 깎아달라고 하니 우리가 안 어려울 수 있겠느냐"고 한탄했다.

취약한 내부 역량도 사회적 기업의 발목을 잡는 어려움이다. 총 9곳이 내부 역량의 어려움을 호소했는데, 크게 마케팅, 홍보 역량의 부족과 취약계층 고용에 따른 어려움이었다. 취약계층을 교육하고 훈련하는데 많은 시간이 필요한 점, 동기부여가 잘 되지 않는 점 등 현장에서 느끼는 어려움은 다양했다.



조선일보 2010. 6월 22자 사회적기업 1세대 설문조사결과

사회투자지원재단은 사회적경제를 촉진하고 지원하는 활동을 수행하고 있습니다.

- 사회적경제 연구(정책/실태/조사/전략수립 등)
- 사회적경제를 위한 투자(공동체기금)
- 공익적 성과 관리(사회적 회계)
- 사회적 경제 활동가 양성(교육/멘토링/학교 등)

**감사합니다.**

**땀 흘리는 현장에서 항상 웃는 얼굴로 다시 만나겠습니다**







우리동네  
사회적기업  
이야기



+ 고용노동부 제1회 사회적기업 수기공모작 +

## 성공수기

아름다운 세상을 마중하는 <b>(유)나눔푸드</b>	32
하고 싶은 일로 세상을 바꾸는 기업 <b>(주)노리단</b>	37
빵튀기로 만드는 아름다운 세상 <b>(사)고양시니어클럽 빵만세사업단</b>	43
새터민의 희망일터 <b>(주)메자닌아이팩</b>	48
지적장애인들에게 희망의 메시지를 전하는 <b>(사)위캔쿠키</b>	54
농촌문제, 교육으로 풀다 <b>(사)충남교육연구소</b>	61
좋은 일도 하고 돈도 버는 사회적기업 <b>(주)한국재가장기요양기관</b>	67
세상을 살리는 기업, 기업을 살리는 세상 <b>(주)함께일하는세상</b>	71
구석구석을 밝히고 어루만지는 사회서비스 <b>(주)휴먼케어</b>	75



# 우리 동네 사회적기업 이야기



## 성공수기

아름다운 세상을 마중하는 (유)나눔푸드

하고 싶은 일로 세상을 바꾸는 기업 (주)노리단

빵튀기로 만드는 아름다운 세상 (사)고양시새마을회 고양시니어클럽 빵만세사업단

새터민의 희망일터 (주)메자닌아이팩

지적장애인들에게 희망의 메시지를 전하는 (사)위캔쿠키

농촌문제, 교육으로 푼다 (사)충남교육연구소

좋은 일도 하고 돈도 버는 사회적기업 (주)한국재가장기요양기관

세상을 살리는 기업, 기업을 살리는 세상 (주)함께일하는세상

구석구석을 밝히고 어루만지는 사회서비스 (주)휴먼케어

성공기 1

# 아름다운 세상을 마중하는 나눔푸드

박덕봉 | (유)나눔푸드 대표

**유 나눔 푸드**

기업명 | (유)나눔푸드  
 설립년도 | 2005년  
 인증년도 | 2008년  
 직원수 | 42명  
 매출액(2009년 기준) : 613,000천원  
 대표자 | 박덕봉  
 연락처 | 063) 432-9005  
 소재지 | 전북 진안군 진안읍 연장리 1777번지



예나 지금이나 전북지역은 농업과 농민을 빼놓고 이야기하기가 어려운 지역입니다. 풍부한 농산물, 넉넉한 인심, 맛깔나는 음식... '전북'하면 떠오르는 이미지들입니다.

제 자신도 어린 시절 이십 리 길을 걸어 학교에 다니며 등학교 때면 논밭과 들에서 주린 배를 채우기도 했고, 집에 오면 소찬일망정 엄마의 손맛이 느껴지는 밥상을 허겁지겁 비우곤 했었습니다.

## 참으로 미약했던 시작...

나눔푸드는 2005년 1월부터 시작된 진안군 공공급식사업을 모체로 문을 연 사회적기업입니다.

지역주민 네 분과 함께 공공급식을 시작한 초창기엔 연매출 6천만원에 영업이익은 마이너스가 나는 기형적인 수익구조를 가졌지만, 공공급식에서 출







장बी페, 유기농산물 및 홍삼가공식품 생산·판매 등으로 사업을 확대하면서 2010년 현재 45명의 주민을 고용하여 15억 원의 연매출을 달성하는 탄탄한 기업으로 성장하였습니다.

돌이켜보면 나눔푸드가 걸어 온 지난 5년은 인구 3만명이 채 안되는 작은 지역에서 공공성을 추구하는 기업이 어떻게 살아남는가를 보여준 신산스런 세월입니다.

지역 내 시장 규모로는 필연적으로 적자가 발생할 수 밖에 없는 구조에서, 기존 시장의 진입 장벽을 깨뜨리고 새로운 시장을 개척하며 오늘의 나눔푸드를 만들었습니다.

2005년 정부의 지원사업인 자활근로사업으로 운영되던 나눔푸드는 2007년 SK 행복나눔재단의 <행복을 나누는 도시락센터> 공모에 선정되면서 새로운 전기를 맞았습니다. HACCP에 준하는 시설 설비를 갖춘 도시락센터를 건립하고, 체계적이고 과학적인 교육 훈련 시스템을 도입하였습니다. 기존 공공 급식사업에 비추어 볼 때 이것은 획기적 변화였습니다.

SK 행복나눔재단의 입장에서는 기업의 홍보효과도 미미한 작은 지역에 급식센터를 건립하고 지원하는 것이 모험이었을지도 모릅니다. 하지만 이런 변화를 전기로 경쟁력을 갖추게 된 나눔푸드는 가내수공업 형태의 소규모 급식소에서 지자체 급식 위탁업체로 변화하며 성장했고 전라북도에서는 유일하게 생산품 전량을 지자체 공공급식 공급하는 급식 위탁업체가 되었습니다.

도박일지 모른다는 우려는 현명한 선택이었다는 박수로 바뀌었습니다.

2007년, 2008년 극적인 경영수지 호전은 이뤄지지 않았습니다. 하지만 지역을 중심에 두고 사람을 지켜낸다면 현 상황의 어려움들을 분명히 극복할 수 있다는 믿음이 있었습니다. 2008년 고용노동부 사회적기업 인증을 받은 나눔푸드는 보다 장기적인 기업 운영전략을 고민하기 시작했습니다. 나눔푸드가 고용노동부 사회적기업 인증을 신청한 이유는 사회적 일자리 창출이나 시설지원금이 아니라 기업 목적사업의 영속성 때문이었습니다.

사회적기업 인증 신청을 하던 날, 나눔푸드 전 구성원이 모여 나눔푸드가 사회공공성에 부합되는 기업이 되지 못한다면 운영을 중단하고 나눔푸드의 전 자산을 공공기관 및 공익단체에 기부하자고 의견을 모았습니다.

기업자신이 아니라 공공선과 사람을 지키겠다는 나눔푸드의 사람들, 그



사람들이 있기에 나눔푸드는 앞으로도 지역민들과의 신뢰를 지켜내며 성장해 갈 것입니다.

### 더더기더라도 지역과 함께

우리 지역 뿐 아니라 급식업체 대부분이 대기업에서 운영하는 식재료 납품회사를 이용합니다. 이는 경영상의 수지를 상승시켜주는 분명한 효과가 있는 반면 보다 안전한 먹을거리에 대한 소비자의 욕구를 만족시키는데 어려움으로 작용하기도 합니다. 나눔푸드는 현재 가공식품을 제외하고 원자재의 70% 가량을 진안군에서 생산된 농산물로 사용하고 있습니다. 나머지 30%는 해산물, 육류 등으로 사실상 진안에서 구매하기 어려운 품목들입니다.

‘수익성에서 다소간의 어려움을 겪더라도 지역의 생산자들, 또 제품을 소비하는 소비자들에게 이익이 돌아갈 수 있어야 한다.’ 나눔푸드가 설립된 이래 지금까지 우직하게 지켜내고 있는 나눔푸드의 운영원칙입니다.

사실, 나눔푸드가 이러한 실천을 지속할 수 있었던 것은 지역사회 공공부문의 지속적인 지원이 있었기 때문입니다. 진안군을 비롯한 전라북도의 위탁 사업은 나눔푸드의 성장에 큰 밑거름이 되었습니다.

사회적기업의 홀로서기를 위한 초기 인큐베이팅 역할을 지방정부가 탄실히 수행해주었고 이로 인해 나눔푸드는 지역에서 지속적으로 사회적 역할을 수행할 수 있었습니다.



### 사람 중심의 가치 지향

나눔푸드는 자본 중심의 경영이 아닌 사람 중심의 경영을 가치 지향점으로 삼고 있습니다. 작은 점들이 모여 하나의 선을 이루고 그 선이 아름다운 그림을 만들어 내듯 나눔푸드의 모든 구성원은 사람을 위한 세상을 만드는 데 ‘쓰임’이 되고자 자처합니다.

제조업의 특성상 노동집약적일 수 밖에 없는 상황에서, 나눔푸드의 구성원들은 개인에게 돌아오는 수익이 줄더라도 더 많은 일자리를 나누겠다는 약속을 출발부터 지금까지 지켜왔습니다.

처음 4명으로 시작한 나눔푸드의 가족이 45명으로 늘었습니다. 이는 진안군에 있는 단일 기업 가운데 가장 많은 인원입니다.

나눔푸드 가족 가운데 80%는 사회적 취약계층입니다. 보다 정확히는 최



란 이름 아래 함께 하기 시작한 이후로 우리는 가족이 되었습니다. 구성원들 중엔 역량을 강화하고자 야간에 사회복지학과나 외식산업학과 등에 진학하여 학업을 병행하기도 하는데, 현실적으로 이 일은 나머지 사람들이 일의 몫을 나누어 맡아 주는 배려가 있어야 가능합니다. 주경야독하는 그들을 위해 다른 구성원들이 기꺼이 일의 몫을 맡아줍니다. 기업의 경쟁력이 인적자원의 역량 강화에서 비롯됨을 알기 때문이고, 주경야독하는 그들이 나눔푸드의 밑알이 되어 줄 것이라고 믿기 때문입니다.

나눔푸드가 공공급식을 시작했을 때인 2005년부터 2010년 사이의 원가 상승률은 30%에 가깝지만 공공급식 위탁 재료비는 똑같이 일식 3,000원입니다. 이 차이는 고스란히 기업의 적자로 이어졌습니다. 대부분의 기업들은 이

럴 때 인력조정을 통한 극복 방안을 떠올리지만 나눔푸드는 새로운 포트폴리오로 시장을 확대하는 방안을 모색하였습니다. 바로 홍삼가공식품 개발을 통한 고부가가치 창출입니다. 신규 상품을 통한 시장 개척은 쉬운 어려움이 있었지만 사람을 지키고 키우며 나눈다는 나눔푸드의 운영 철학으로 슬기롭게 극복할 수 있었습니다.

### 기업 이익의 사회 환원

나눔푸드는 기업 운영 초기부터 지금까지 매주 80가구에 무료 밑반찬서비스를 제공하고 있습니다. 단순 제조 원가만 1억 여원을 넘는 금액입니다. 나눔푸드는 무료 밑반찬서비스 사업을 돈으로 환산할 수 없는 귀한 사업으로 생각합니다. 공공급식의 사각지대에 있는 이웃들에게 급식 서비스를 제공하는 것은 중앙정부나 지방정부의 빈틈을 줄이는 중요한 일이기 때문입니다.

해마다 어버이날과 어린이날이면 진안지역 어르신들께 드릴 떡과 아이들에게 줄 솜사탕을 만들기 위해 나눔푸드의 손길들이 더욱 분주해집니다. 올해는 진안군 장학재단 사업에도 작은 정성을 보태고, 아이티 지진 참사에도 정성을 더했습니다. 나도 어렵고 힘들지만 나보다 더 어렵고 힘든 사람들을 도와주어야 한다는 공감기가 있었기에 가능한 일입니다.

2009년에는 전국 최초로 인문학 연구소(사단법인 한국고전문학연구원)와





협약(MOU)도 체결하였습니다. 나눔푸드의 생산품을 연구소를 통해 구매하면 10% 할인혜택이 제공되고 구매금액의 10%는 인문학 연구기금으로 기부됩니다. 연구원은 격월로 취약계층에게 인문학 강좌를 진행하고 있습니다.

우리는 이것을 '기업 이익의 사회 환원'이라는 거창한 화두가 아니라 나를 위한 어제에서 우리를 위한 오늘로, 또 모두를 위한 내일로 가는 발걸음이라고 생각합니다.

### 아름다운 세상을 여는 마중물

어릴 적 물 한바가지를 넣어 쥐야 지하수를 만날 수 있는 펌프가 있었습니다. 그 물이 바로 마중물이고 나눔푸드의 머리글이기도 합니다. 맨 처음 인구 3만 명이 채 안되는 작은 지역에서 사회적기업의 문을 열기로 했을 때 참

으로 많은 분들이 걱정과 염려를 해주셨습니다. 그분들께 우리를 넘어 모두를 위한 내일을 그린다고 말씀드렸을 때, 제발 네 앞가림이라도 잘 하길 바란다는 말씀도 있었습니다.

어렵다고 말하는 순간 어려워지는 것이 사람 일입니다. 한바가지 물, 마중물 역할이라도 잘 해내면 된다는 소박한 바람으로 시작하여 여기까지 달려왔습니다. 부끄러운 자기 자랑을 쉽 없이 늘어놓은 것은 지역과 사람, 그리고 미래를 고민하는 따뜻한 이들이 하나 둘 더 늘어나길 바라는 마음에서입니다. 밝고 환하게 비치는 땅 반대편엔 세상 어디보다 어두운 그림자가 있을 것입니다. 나눔푸드는 그림자에 가려진 사람들에게 이웃이 되고 싶습니다.

나눔푸드와 같은 이웃이 하나 둘 늘어 가고, 잊고 있던 이웃들을 돌아보는 따뜻한 이들이 하나 둘 늘어가기를 바랍니다.

### 이 사회적기업의 성공 DNA는?

어려움 속에서도 소비자와의 신뢰, 지역사회와의 신뢰, 사회적기업의 가치에 대한 신뢰를 지켜온 그간의 노력에 박수를 보냅니다. 재료비가 더 들어도 지역 내에서 생산된 안전한 농산물을 사용하고, 일손이 더 들어도 무농약 농산물을 고집하는 경영방침이 신뢰를 키워왔다고 봅니다.

신뢰는 나눔푸드가 추구하는 가치인 동시에 핵심경쟁력입니다. 그 신뢰의 실체, 즉 건강하고 안전한 식자재를 직접 재배하고 구매하는 현장을 소비자들에게 공개하는 것은 어떨까요? '고객 방문의 날'과 같은 행사를 열어 유기농산물이 자라는 현장에서 벌레도 잡고 소박하게 잔치도 벌이는 것이지요. 신뢰를 구성하는 알맹이를 보여줌으로써 신뢰는 더욱 커질 것입니다.

도움말 | 사회적기업 지원기관



성공기 2

# 하고 싶은 일로 세상을 바꾸는 기업 노리단

송지현 | 노리단 경영전략실 청년사업담당

기업명 | (주)노리단  
 설립년도 | 2004년  
 인증년도 | 2007년  
 직원수 | 73명  
 매출액(2009년 기준) : 1,873,770천원  
 대표자 | 안석희, 김희연  
 연락처 | 02) 2677-0054  
 소재지 | 서울특별시 영등포구 영등포동 7가  
 영등포역고가로 79 하자센터 103호



“제가 처음 노리단에 들어올 때에는 ‘사회적기업’이라는 말도 없었어요. 그런데 3년간 해보니 왜 그렇게 사회적기업 시장이 적박했는지 알겠더라고요. 이거 너무 힘들어요. 하나하나 길을 만들어 가면서 해야 하나니까요. 그런데 그래서 더 재밌어요.”

일본의 한 커뮤니티 아트 전문가가 노리단의 노하우를 묻자, 노리단의 이은영 공연팀장은 이렇게 말문을 열었다.

잘 다니던 회사를 그만두고 5년 전 노리단에 입사한 이은영 팀장. 지금은 노리단 창작발전소 ‘구로로 노리단’의 살림을 맡고 있는 그녀는 신도림과 대림역 교각 사이의 유희공간을 문화의 장으로 만든 숨은 공로자다.

지역 안에서 문화예술을 생산하는 역할을 해내기까지, 그녀는 구청, 철도 회사, 지역주민, 지역문화재단 등 여러 이해 관계자들을 만나고 소통하며 지





역 내 자원을 발굴하고자 고군분투했다. 지역 내 협력 네트워크를 만드는 그녀의 노력은 지금도 진행형이다.

지역주민들이 지나가다 소리를 듣고, 또는 외관이 신기해서 슬그머니 들어와 ‘이곳이 뭐하는 곳이야?’ 하고 물으신다.

기존에 활동하던 지역에선 “재활용 악기로 퍼포먼스도 하고, 교육도 하고 놀이터도 만드는 사회적기업 노리단입니다.” 하면 끝날 대답이, “뭘 재활용하는거여? 저게 소리가 나? 사회적기업은 또 뭐여?” 꼬리에 꼬리를 무는 주민들의 질문에 노리단이 활동을 하나하나 설명하게 된다. 덕분에 노리단 스스로도 그동안 해왔던 일들을 회고하고 주민들과 소통할 수 있는 언어를 배우게 되었다.

노리단은 한달에 한번 ‘구로로 노리단 발전소’ 앞에서 베틀시장이니 요리대결이니 하는 축제를 만들어 집 앞에서 마음껏 즐길 수 있는 장을 만든다. 그 공간에서 연습하고 공연하는 노리단 단원들은 그 지역 주민들에 대한 관심이 남다르다. “꼭 공연 보러 오세요~” 초대하는 목소리가 우렁차다.

직접 티켓을 사서 공연을 보러 온 주민들, 공연을 통해 노리단의 사업과 노리단의 운영구조를 이해하게 된다. “아! 저 친구들은 저런 일을 하면서 먹고 사는구나”

‘하고 싶은 일을 통해 사회를 바꿔나가자’라는 미션을 수행하는 청년 사회적기업, 노리단이 지역 주민들과 어우러져 지역 주민의 문화감수성을 일깨우고 지역활성화에 기여하는 단체가 되기까지 지난 5년의 시간 동안 수백, 수천 가지의 시행착오를 거쳤다.

메뉴도 가이드도 없는 사회적기업이라는 길에 들어서서 수 많은 시행착오를 먼저 경험한 선배로서, 앞으로 이 길에 데뷔할 다음 주자들을 위해 꼭 나누고 싶은 이야기가 있다.

### 경계를 넘나드는 조직구성라 운영

- 프로와 아마추어, 진로를 찾는 10대부터 제2의 삶을 찾는 60대까지 -

노리단을 창립한 11명 구성원의 커리어를 보면 연극, 음악 분야의 전문가부터 탈학교 10대에 이르기까지 다양하다. 그들은 서로에게 자기가 가진 전문분야의 노하우를 ‘가르치지’ 않고, 필요한 악기를 함께 제작해 나가는 과정을 통해 서로가 가진 잠재능력을 발견하고 ‘동료’로 관계 맺기를 시도했다.

노리단은 프로만 무대에서 스포트라이트를 받는 기존 문화예술공연계의 주류문화를 전복시켰다. 노리단은 어느 공연이든 숙달된 단원과 신입 단원이 함께 무대에 선다. 숙달된 연주와 몸짓으로 공연을 하는 선배에 비해 신입 단원의 연주와 몸짓은 누가 봐도 서툴고 어눌하다. 하지만 실수를 저지르고도 기죽지 않고 오히려 더 적극적으로 공연에 참여하는 신입 단원 때문에 사



람들은 공연에 더 몰입 한다. 노리단 단원들이 라이브 공연에서 실수를 해도 여전히 해맑은 표정으로 공연을 이어나갈 수 있는 것은 노리단이, '너와 나의 차이를 존중하고 상생'하는 조직문화를 가졌기 때문이다.

차이를 통해 더욱 풍성해지는 과정을 경험한 사람들, 노리단 단원들은 서툰 자기를 있는 그대로 받아들여 '동료'로 인정해 준 선배들의 태도를 학습하고, 다음 신입에게 똑같이 관계를 맺는다. 이것은 공연팀만의 문화가 아니라 교육팀, 경영전략팀에도 그대로 적용되는 노리단의 조직문화다.

노리단이 이러한 조직문화를 만들 수 있었던 것은 프로와 아마추어가 공존했기 때문이기도 하지만 다른 시대에서 다른 경험을 쌓아온 세대가 공존했기 때문이기도 하다.

해외 공연을 가기 전, 단원들이 영어로 노리단을 소개할 수 있도록 영어를 가르쳐주는 한미덕씨는 미군 도서관 사서로 일하다 얼마 전 은퇴하신 분이다. '어이! 수고해!' 하며 악기를 옮기는 노승록씨는 금융계에서 평생 일하시다 역시 얼마 전 은퇴하신 분이다. 국악인, 건축설계사 등 다양한 경력으로 살아오던 여러 연령대의 사람들이 노리단을 통해 제2의 삶을 시작했고, 조화를 이루며 상생하는 문화를 만들었다.

하지만 다양한 연령, 다양한 계층의 사람들이 서로를 동료로 받아들이는

문화는 하루아침에 생기지 않는다. 노리단은 '여는 모임'을 시작으로 하루의 업무를 시작하고 '닫는 모임'을 끝으로 하루의 업무를 마무리한다. 매일 각자의 업무와 소감을 공유하는 것이다. 급한 논의 사항이 생기면 전 단원이 한자리에 모여 논의하는 '벌떼모임'을 갖고, 매주 월요일엔 조직의 모든 이슈를 풀어 놓고 각자가 생각하는 해결안을 나누는 '월요포럼'을 진행한다. 노리단의 다양한 사람들이 경험한 삶의 경험들이 있고 다양한 세대의 연륜과 지혜가 있다. 그리고 그것들을 한데 모으는 '소통'의 장이 있다.

너와 나의 차이를 너그럽게 존중하기 시작할 때, 그 차이로 더욱 풍성해지는 삶을 경험하게 된다. 상생의 길이 시작되는 지점은 바로 너와 나의 차이를 인정하고 존중하기 시작하는 그 지점이다.





### 노리단 사업 소개

노리단은 내 몸, 자연, 문명의 재활용을 바탕으로 지속 가능한 즐거움을 디자인하는 공공 문화예술기업이다.

노리단의 사업은 크게 퍼포먼스, 워크숍, 커뮤니티 디자인으로 구성된다.

### 퍼포먼스

노리단의 공연은 산업 폐자재로 만든 움직이는 악기, 자동차 스로킷과 폐 자전거를 업사이클링한 자전거 악기 등 휴먼 에너지로 이동하며 퍼포밍하는 악기 오브제들로 구성된 퍼레이드다.

2009년 노리단은 문화예술을 쉽게 접할 수 없는 소외지역부터 세계적으로 유명한 축제까지 총 16개의 국내외 지역을 다니며 170여 회의 공연을 펼쳤다.

노리단은 MICE(국제회의, 전시, 전벤션 등 대형행사) 분야에서 한국을 알리는 브랜드로서, 서울을 포함한 국내외의 지역에 창작발전소를 만들고 있다. 더불어 관광이나 국제행사로 한국을 찾는 외국인들이 즐겁게 참여하고 즐길 수 있는 퍼포먼스를 개발하여 제공하고 있다.

### 워크숍

노리단의 워크숍 프로그램에는 상상력과 창의력, 예술적 감성을 키우려는 어린이들과 긍정적 또래 관계를 형성하려는 청소년, 창의적인 리더십과 파트너십을 개발하려는 대학생, 기업인, 공무원, 교사 등 다양한 사람들이 참가한다.

2009년 노리단은 총 108회의 워크숍을 진행하며 3,841명의 참가자들을





력을 이용한 놀이 기구를 개발함으로써 미래 사업영역의 진출을 모색했다.

2010년에는 지속적인 연구개발을 바탕으로 그린 비즈니스 사업이 공간 디자인, 공공미술, 상품개발로 이어질 수 있도록 디자인 영역을 확대할 계획이다.



만났다. 2009년은 특히 국제워크숍 분야에서 활약이 두드러진 해였다. 캠페인, 환영갈라쇼 진행, 국제회의 스폰서, 연출 등으로 참가하여 국내외를 넘나들며 대규모 퍼레이드를 펼쳤다. 피터 드러커 탄생 100주년을 기념한 국제컨퍼런스에서 '피터 드러커 혁신상'을 수상하기도 했다.

### 커뮤니티 디자인

노리단은 악기개발, 소리놀이터 제작, 친환경 공원과 놀이터를 만들고 이를 기반으로 지역 주민들과 문화예술 교육을 진행하며 마을 만들기 사업을 진행하고 있다.

2009년 노리단은 노리단의 독창적인 기술력을 바탕으로 친환경 놀이시설 및 악기를 개발했다. 또한 '구구로 창작발전소'와 같은 지역 내 공공 문화공간 만들기에 주력하였다.

또 적극적인 연구개발의 결과로 자전거 악기에서 한 단계 나아간, 인간 동

### 이 사회적기업의 성공 DNA는?

고정관념을 뒤집는 창의성, 실패를 두려워하지 않는 도전정신, 다양성의 공존, 민주적 의사결정 구조. 이 모든 것들이 노리단의 문화이자 경쟁력입니다. 더욱 뜻깊은 것은, '내가 하고 싶은 일'과 '세상에 필요한 일' 사이의 접점을 찾아 사회적기업으로 색깔을 만들어가고 있다는 점입니다.

구성원 개개인들의 성숙한 의식을 기반으로 혁신을 이뤄내는 과정이 역동적입니다. 이런 사회적기업의 정체성을 규정하는 것은 현재 만들어내는 생산품이 아니라 내일을 바라보는 시선과 비전입니다. 내부 구성원과 외부 소비자가 철학을 공유하면서 함께 성장하는 과정이 아름답습니다.

도움말 | 사회적기업 지원기관





◀ 덕양구청 민원실



▶ 관산동 주민센터



◀ 아람누리도서관 휴게실

는 것. 이것이야말로 뽕만세사업단이 성공할 수 있었던 근간이 아니었나 생각해본다.

이러한 신뢰와 상호존중을 근간으로 뽕만세는 놀랍게도 참여 어르신들의 손에 의해 먼저 변화되어 갔다. 어르신들은 매일 직접 생산량을 체크하시며 기계의 노화와 고장을 방지했고, 갓 나온 뽕튀기 과자를 손수 꼭꼭 눌러 기

포를 없애는 등 뽕튀기 생산방식을 고민하셨다. 결국 과자의 두께와 씹는 질감을 일정하게 유지하는데 성공해 매일 똑같은 뽕튀기의 맛을 유지할 수 있게 되었다. 거기에 균일한 포장과 스티커, 포장지를 사용하여 표준화된 제품을 생산하게 되었다.

이렇듯 뽕튀기 생산라인이 내부적으로 틀이 잡히자 사업단 관리자들은 무인판매대에 의한 판매를 계획, 지속적으로 고양시 주변의 주민센터, 기관, 은행, 일반음식점에 무인판매대를 설치하였다. 한편으로 다양한 공모, 후원 사업 등을 통해 자금을 유치하였고 이를 기반으로 사업단 생산시설 재투자 및 무인판매대 제작·설치에 혼신의 힘을 다하였다.

무인판매대에 의한 수익이 증가하고 예비사회적기업으로 지정받기 시작하면서 뽕만세사업단은 급속도로 변화하였다. 사업단관리자와 참여 어르신들의 아이디어가 쏟아져 나오면서 뽕튀기의 포장, 스티커디자인, 무인판매대 디자인, 영업계획, 제품 납품계획, 수금계획 등이 차례로 개선되어 갔다. 이러한 변화를 토대로 현재 뽕만세사업단은 생산반장님을 비롯한 내부생산라인과 판매, 납품, 수금, 기획 쪽의 외부영업라인으로, 업무 시스템이 체계가 잡혀갔다.

〈표〉 뽕만세 업무시스템

구 분	조 별	내부 생산업무 12명			외부 판매업무 3명	
		생산	포장	엔지니어	납품/수금	총괄
수행 인력	1호기	1명	3명	반장 1명	2명	반장 1명
	2호기	1명	3명			
	3호기	1명	2명			

사업단의 업무시스템이 완성되니 이 체계를 토대로 참여 어르신 개인들

간의 업무분담이 자연스럽게 이루어졌고, 월초에 휴가계획 작성 등을 통해 어르신들 모두 달콤한 휴가를 보낼 수 있으면서도 인력누수로 인한 생산손실 등이 사라졌다.

현재 타 노인일자리 사업단 등이 견학을 오면 생산반장님이 뽕튀기 제조 노하우와 기계사용법, 사업단 운영방식 등을 직접 설명해주실 정도로 풍부한 생산노하우를 지니게 되었고, 사업단 전체가 이 노하우를 함께 공유하고 있다. “3번 기계는 외관이 보기 좋아 외부행사용으로 사용하기에는 더 좋은데, 생산속도가 다른 2대에 비해 많이 떨어져”. 여든에 가까운 반장님이 손님들에게 여러 노하우를 조목조목 설명해주시면서 생산시연도 함께 보여주신다. 심지어 사소한 기계고장은 무상 AS지원을 받기로 한 연계기업을 굳이 부르지 않고 반장님께서 손수 고치시기도 한다.

대다수의 노인일자리 사업단은 사업단 관리자의 주도하에 생산, 납품, 판매, 수금, 정산 등을 직접 수행하다 보니 실질적으로 어르신들의 사업참여는 단순노동에 그칠 수밖에 없는 한계가 있다. 하지만 뽕만세사업단을 담당하고 있는 나는 체계적인 업무분장 시스템, 충분한 업무권한과 자율성을 어르신들에게 제공하면 참여 어르신들 역시 높은 업무집중력과 활력을 보여주신다는 것을 깨달았다. 현재 뽕만세사업단은 제품생산에서 납품, 수금까지 사업단 관리자를 의지하지 않고 참여 어르신들의 주도하에 수행되고 있다. 이처럼 어르신들의 업무개입도가 높고 어르신들의 의견이 사업에 직접 반영되다 보니 사업단에 대한 어르신들의 애정과 열의가 남다를 수밖에 없다.

뽕만세사업단이 다른 노인일자리 사업단과 차별화되는 또 다른 경쟁력은 사업단 어르신의 교육방식과 사회후원서비스이다. 사업초창기, 어르신들의

직무능력 향상을 위해 다양한 교육과 함께 정기 회의를 진행하였다. 하지만 어르신들을 위한 직무교육을 전문적으로 수행하는 곳이 없다보니 어르신들의 눈높이에 맞춘 커리큘럼과 교안이 부족한게 현실이었다.

사정이 이렇다보니 어르신들이 교육에 참여해도 효율적인 교육이 이루어지지 않았다. 뽕만세사업단은 어르신들의 교육 이해도와 집중도를 높이기 위해 재교육방식을 도입하였다. 재교육방식은, 생산반장님 등 그룹의 리더가 외부에서 교육을 받은 뒤 사업장으로 돌아와 어르신들의 눈높이에 맞게 내용을 쉽게 각색하여 재교육 시키는 것을 일컫는 말이다.

이를 통해 무리하게 단체교육 일정을 잡아 생산 및 납품라인에 차질이 생기는 것을 방지하면서 어르신들이 쉽게 교육내용을 숙지할 수 있게 되었다. 어르신들은 다양한 교육내용(안전, 노무, 위생, 소방, 소양, 단합)을 수준별 맞춤형 교육으로 제공받았고 교육 후엔 교육내용을 사업에 적용할 수 있게 되었다.

사회후원서비스는 어르신들이 직접 만든 뽕튀기를 지역복지단체와 기관, 요양원들에 손수 후원하여 지역사회에 기여할 수 있도록 하는 것이다. 물론 이러한 사회서비스 역시 사업단 관리자는 참가하지 않는다. 참여 어르신들이 직접 장애인, 불우아동 등을 찾아가 당신들이 직접 만들어 낸 뽕튀기를 후원하는 과정을 통해 맘 흘려 직접 일하고, 돈을 벌고, 남을 돕는 즐거움을 느낄 수 있게 하자는 취지에서였다. 덕분에 2010년 1월부터 5월 31일까지 고양시 주변의 기관, 단체 등을 통해 350명에게 뽕튀기를 후원되었고, 참여어르신들의 만족도 또한 크게 높아졌다.

지금까지 민망하게도 뽕만세사업단의 자량을 실컷 늘어놓았다. 사업단 담당자로서 이 사업단이 너무 자랑스럽기 때문이다. 참여 어르신들께도 진심으로



▲ 위생교육



◀ 안전교육



소방교육 ▶

로 감사드린다.

노인일자리사업단 담당자로서 모든 노인일자리사업단이 빵만세사업단 같지 않다는 것을 잘 알고 있다. 일반 기업에서는 인력을 다룰 때 정해진 기준에 따라 적절히 보상·처벌하여 사업을 진행하지만 노인일자리의 경우에는 보상과 처벌의 기준을 정하기가 매우 어렵다. 우선 인적구성원의 대다수가 생계가 어려운 어르신, 나이가 많으신 어르신들이라 딱딱한 업무기준 및 스케줄에 따라 업무를 수행하기에 한계가 있다. 또한 개개인 어르신들의 삶의 경험이 달라 업무수행능력의 편차가 커 이를 적절히 관리하기도 어렵다. 그럼에도 빵만세사업단의 그동안의 경과를 반추해 보았을 때, 사업단 관리자와 참여 어르신들이 항상 서로 간에 공손함과 예의를 갖추고 서로가 이해할 때까지 노력한다면 노인일자리사업단이 이루고자 하는 목표를 성취해 낼 수 있을 것이다.

마지막으로 사업단 담당자는 사회복지를 근간으로 하되 반드시 비즈니스 마인드를 갖추라는 당부를 드리고 싶다. '노인일자리사업'이라는 일곱 글자에는 분명 '사업'이라는 두 글자가 포함되어 있다. 노인일자리사업단이 오랫동안 영속성을 유지하기 위해서는 지역사회와 유관기관의 지원협조를 이끌어내는 동시에 사업단의 제품과 서비스가 일반시장에 내놓아도 경쟁력이 있을 정도로 퀄리티를 갖추어야 한다. 빵만세사업단 역시 이를 이뤄내기 위해 오늘도 깊이 고민하고 또 노력하고 있다.

지금까지 가볍지만 결코 가볍지 않은 빵만세 이야기를 말씀드렸다. 이 글을 읽고 있을 많은 분들에게 우리의 자랑스러운 빵튀기를 맛보여드리며 더 많은 이야기를 들려드리고 싶지만 그 대신 약속을 하나 드리겠다. 대한민국의



◀ 뽕엘의 집 2010.03.12

모든 노인일자리 사업단이 성공하여 아름다운 세상을 만드는 그 날까지, 또 뽕튀기로 만드는 아름다운 세상을 맞이하는 그날까지, 고양시 덕양구 주교동 611-7번지에서는 뽕튀기 만드는 소리가 끊이지 않을 것이다.

늘 사랑의 집 2010.4.20 ▶



◀ 영산노인요양원 2010.5.26

### 이 사회적기업의 성공 DNA는?

지난 20세기 경영학의 화두는 생산성이었습니다. 높은 생산성 자체가 목적이 되었지요. 그러나 우리 곁에는 장애 등의 이유로 생산성이 떨어지는 이들이 있고, 누구나 노화에 따른 생산성 저하를 피할 수 없습니다. 필연적으로, 생산성이 높은 사람과 낮은 사람이 건강하게 공존하는 지혜를 배워가야 합니다.

뽕만세사업단은 이런 지혜를 앞장서서 배우고 터득하여 우리 사회에 축적하고 전파하는 역할을 하고 있습니다. 생산성 및 정보수용력의 수준에 맞춰서 직무능력 향상 교육을 맞춤형으로 하고 있다는 점은 주목할 대목입니다. 노인일자리사업단 내부의 자율성이 자존감과 생산성을 동시에 끌어올리는 점도 기업문화로 계속 가꿔나가길 기대합니다.

도움말 | 사회적기업 지원기관

성공기 4

# 새터민의 희망일터 메자닌아이팩

최아람 | 열매나눔재단 홍보팀장

기업명 | 메자닌아이팩(주)  
 설립년도 | 2008년  
 인증년도 | 2009년  
 직원수 | 36명  
 매출액(2009년 기준) : 2,300,000천원  
 대표자 | 박상덕  
 연락처 | 031) 945-4564  
 소재지 | 경기 파주시 아동동 246-27번지



## 희망공장

메자닌아이팩(Mezzanine I-PAK)의 근로자 대부분은 자유를 찾아 대한민국에 온 새터민(탈북자)들입니다.

2008년 5월 문을 연 박스 제조업체인 메자닌아이팩은 새터민들이 빈곤층으로 전락하지 않도록 돕기 위해 설립된 사회적기업으로, 사회복지법인 열매나눔재단이 SK에너지와 협력하여 만든 기업체입니다.

메자닌(Mezzanine)은 이탈리아로 중간, 복층의 의미와 오페라의 메자닌 석(좋은 좌석)의 의미를 함께 갖고 있습니다. 시장경제와 취약계층을 연결하는 중계자, 연결 공간, 중간 씬터로서 기업을 성공적으로 운영하여 새터민들의 삶이 질이 더 향상되기를 바라는 비전을 담고 있는 것입니다.

메자닌아이팩은 열매나눔재단이 5억원, SK에너지 1억 5000만원을 투자





하여, 총 6억 5000만원의 자본금으로 파주에 400평 규모의 공장을 설립하고, 탈북자 20명 일반기술자 5명을 고용하여 사업을 시작하였습니다. 박스라는 아이템을 선정한 이유는 당시 2~3가지 박스 생산 제품에 대해 납품을 받아줄 기업과 업무협약을 체결하고 협력하고 있었기 때문입니다. 저소득층과 함께 하는 사업에 있어 초기에 중요한 핵심은 안정적으로 납품을 받아줄 곳을 찾는 것입니다. 기본 물량을 납품할 기업과 협약을 체결하여(B2B 기업거래 방식) 사업을 진행한 것이 메자닌아이팩이 안정적으로 성장하는데 큰 도움이 되었습니다.

### 새터민(탈북자) 소시장을 목표로...

현재 북한을 탈출하여 우리나라에 입국하는 새터민(탈북자)의 숫자는 매년 2000명에 이르고, 누적 숫자는 2만 명에 이르고 있습니다. 북한을 탈출하여 한국에 입국하지 못하고 동남아 지역에 흩어져 있는 숫자만도 20만~30만 명이 될 것이라고 추정합니다.

새터민들은 남북한의 문화적 차이, 학력, 건강 등의 다양한 문제로 한국 사회에 정착하지 못하고 새로운 빈곤층을 형성해 나가고 있습니다. 새터민 정착 문제는 우리 정부에도 중요한 과제입니다.





새터민지원센터에서 근무를 하면서, 관련 단체나 기관들에서는 베푸는 ‘피주기식 지원’이 새터민들을 일방적 자선의 대상으로 전락시키고 있다는 것을 알게 되었습니다. 그들이 정말로 원하는 것은 상품권이나 보조금과 같은 일시적 지원이 아닌, 자신의 미래를 설계할 수 있는 안정적인 일자리였습니다.

열매나눔재단은 해를 거듭할수록 증가하는 새터민 수와 더불어 함께 증가하는 새터민의 실업률이 우리 사회에 거대한 사회적비용을 요구하는 사회 문제가 될 것이라고 생각했습니다. 그래서 새터민에게 안정적인 일자리를 제공하여 우리 사회에 보다 쉽게 정착할 수 있도록 체계적으로 도울 수 있는 방법을 찾고자 하였습니다.

“새터민(탈북자)을 사회의 부담으로 여기고 외면하면 그들은 끝까지 우리

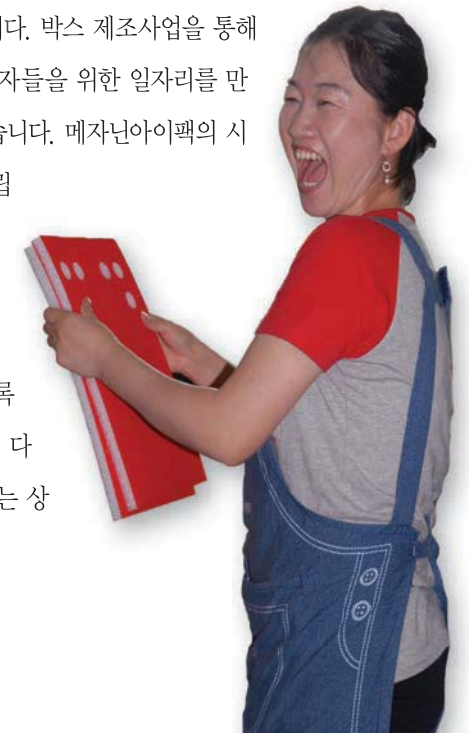
사회에 부담스러운 존재로 남을 수 밖에 없습니다. 시장경제체제에 익숙하지 않아 근로에 어려움을 보이는 그들을 잘 교육시켜서, 사회에 짐이 아닌, 시민으로 자리잡도록 해야 하는 것이 우리의 목표입니다.” 김동호 목사님의 말씀입니다.

그러나 새터민이라고 해서 메자니아이팩에 아무나 입사할 수는 없습니다. 4주 동안 남한사회정착교육, 성공학 개론, 재테크 등의 프로그램 ‘희망열매 아카데미’ 교육 과정을 수료해야 합니다. 교육을 세 번 이상 지각하거나 결석하지 않고 들어야 수료증이 나옵니다. 스스로 준비하지 않은 새터민에게 일 자리를 주지는 않겠다는 취지입니다.

*“10개월만에 흑자냈습니다!”*

메자니아이팩은 박스 제조에 경력을 가진 일반 기술자 5명과 새터민 25명, 총 30명으로 시작하였습니다. 박스 제조사업을 통해 수익이 발생하면, 전액 실직자와 노숙자들을 위한 일자리를 만드는 데 재투자하겠다는 목표를 세웠습니다. 메자니아이팩의 시작이 ‘우리 사회의 소외·빈곤층의 자립 지원’이었기 때문입니다.

메자니아이팩은 설립이후 10개월 만에 흑자를 냈습니다. 기적적인 일입니다. 하지만 기쁨도 잠시, 현실은 녹록치 않았고 흑자의 기쁨은 1개월만에 다시 재정자립을 위해 고군분투해야 하는 상



황이 되었습니다. 그 당시, 새터민의 생활상을 잘 아는 많은 관계자들이 우리 재단의 사업을 무모한 도전이라 비판했습니다. 낭만적인 발상이라고 비아냥 거리는 사람들도 있었습니다.

하지만 새터민들이 미래를 계획하고 꿈 꿀 수 있게 만드는 일을 포기할 수는 없었습니다.

사실, 메자닌아이팩을 설립하며 탈북자 단체 추천과 몇 달간의 면접을 거쳐 선발한 직원 22명 중에, 박스 공장에서 일을 해 본 경험을 가진 사람이 한 사람도 없었습니다.

북한 대학에서 성악을 전공한 사람, 도자기에 그림 그리던 사람, 양정사업소에서 쌀을 배급하던 사람... 업과는 상관없는 다양한 경력들을 가진 사람들이 메자닌아이팩의 지붕 아래 '동료'로 모였습니다.

박스에 색을 입히는 법, 사이즈에 맞게 찍어 내는 법, 완성된 박스를 차곡 차곡 포장하는 법 등 하나하나 가르쳤습니다. 어색하고 서툴던 기술들이 시간이 지나자 놀랄만큼 숙달되었습니다. 1기 사원들은 신입사원들에게 기술을 전수하는 수준까지 되었습니다. 124만원 기본급여를 받던 분들 중엔 성과급을 포함하여 150만원 이상을 받아가는 분들이 생겼고, 주임과 반장의 타이틀을 가질 수 있는 기술자가 되기도 했습니다.

어느 날, 김포에 사는 어느 새터민 직원이 혈레벌떡 출근하며, 출근 차량을 놓쳐서 지각을 하지 않기 위해 택시비 4만원을 쓰고 출근했다고 말했습니다. 몸이 아프다며 하루 출근하지 않아도 큰일이 나지는 않았을텐데 하루 일당을 택시비로 내고 출근한 그 분은 자기를 믿어주는 우리를 결코 실망시키고 싶지 않았다고 말했습니다.

메자닌아이팩에서 근무하는 새터민들의 업무만족도는 매우 높습니다. 그동안 새터민들은 자신들을 남한 사람과 똑같이 대해주어 감사하다고 말했습니다. 그간 차별과 소외감 때문에 일을 잘하고 싶어도 할 수 없었다는 회고와 함께.

메자닌아이팩은 설립 당시 근로자의 80%가 아직도 근무하고 있을 정도로 이직률이 낮습니다. 매출도 꾸준히 올라 2009년에는 22억원을 달성했고, 올해는 30억원을 바라보고 있습니다. 메자닌아이팩이 이런 성과를 낼 수 있었던 건 '인간에 대한 믿음'이 있었기 때문입니다.

“30명의 북한 이탈주민 문제를 해결할 수 있다면, 3천명의 탈북주민 문제도 금방 해결할 수 있습니다. 여러분이 그 희망의 씨앗을 심은 겁니다.”

담보 없이 가난한 사람들에게 돈을 빌려주는 '무담보 소액대출' 제도를 시작한 그라민뱅크 총재이며, 노벨평화상 수상자 무하마드 유누스 총재가 2009년 7월 메자닌아이팩을 방문해서 남긴 인사말입니다.

그는 “가난을 해결할 수 있는 발판을 마련한다는 점에서 사회적기업은 매우 중요하다”고 말하며 “가난은 개인의 문제가 아니라 사회 구조의 문제이기 때문에 사회적 책임의 문제로 접근해야 한다... 한국의 사회적기업이 많이 활성화되고 있다는 소식을 기쁘게 생각한다. 앞으로도 많이 활성화되기를 기원한다”고 전했습니다.

### 2010년 6월 현재...

메자닌아이팩은 현재 거래처가 50여 곳이 넘는 활발한 작업 공장입니다. 수주물량이 문제가 아니라 400평의 공간이 너무 좁아 주문물량을 다 소화하

“ 30명의 북한 이탈주민 문제를 해결할 수 있다면, 3천명의 탈북주민 문제도 금방 해결할 수 있습니다. 여러분이 그 희망의 씨앗을 심은 겁니다. ”

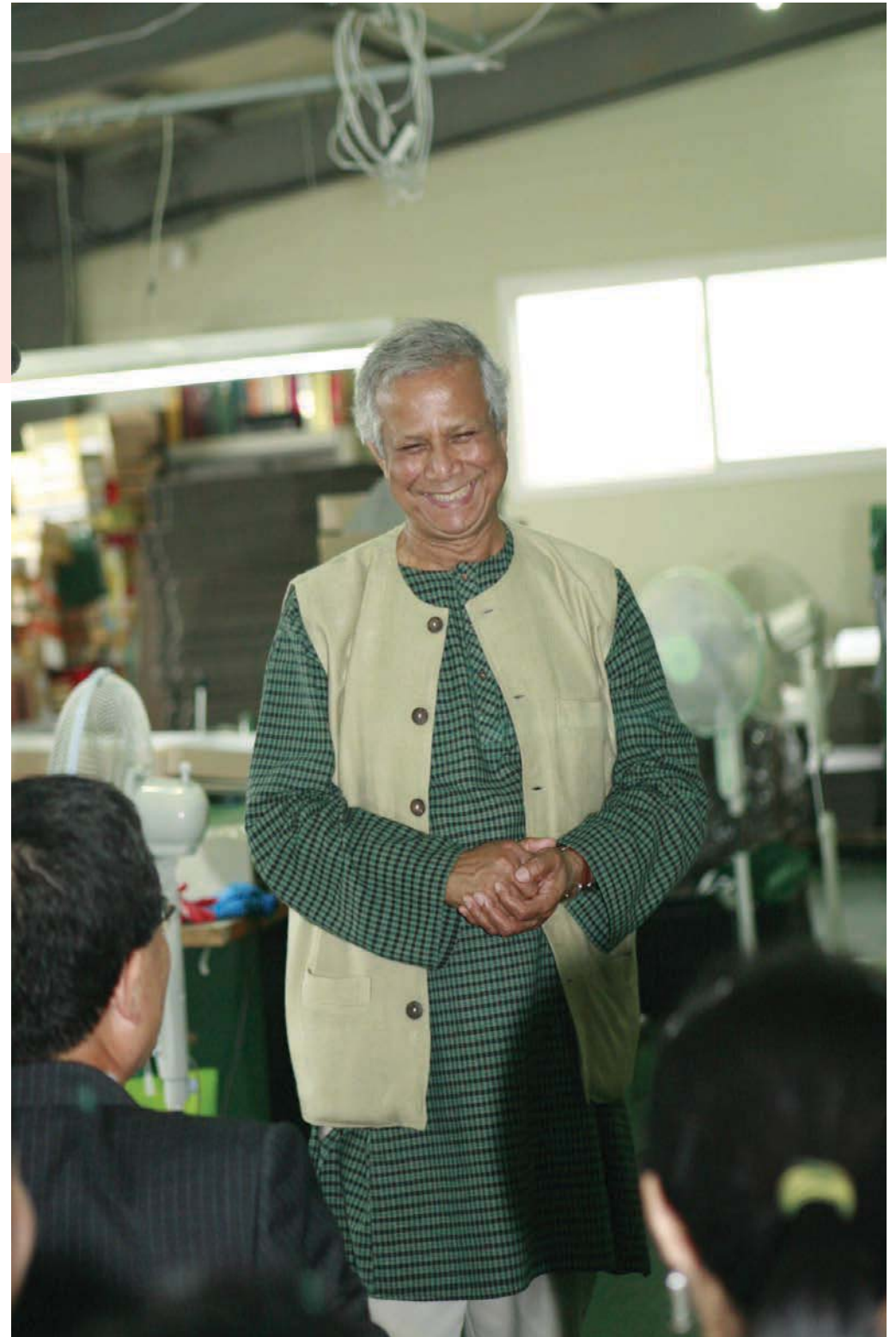
- 그라민뱅크 무하마드 유누스 총재의 인사말 중에서 -

지 못할 정도입니다.

원자재를 쌓아놓을 곳이 없어 공장 마당에 놓았다가 비가 오면 공장 안으로 부라부라 집어넣기가 바쁩니다. 그래도 이 바쁜 하루가 모두에게 참 즐겁고 감사합니다.

지금 메자니아이팩은 규모를 키우기 위해 투자할 돈도, 투자를 유치할 능력도 부족한 상황입니다. 사회적기업의 지원이 끊기는 시점에서 인건비 축소에 따른 문제도 큰 과제가 될 것입니다. 그렇지만 메자니아이팩에 근무하는 모든 직원은 미래에 대한 희망을 놓지 않고 완벽한 자립을 위해서 오늘도 열심히 박스를 만들 것입니다.

열매나눔재단은 현재 사회적기업 ‘메자니아이팩’, ‘고마운손’, 서울형 예비 사회적기업 ‘블리스앤블레스’, ‘고마운사람’ 이렇게 4개 기업을 설립하여 운영하고 있습니다. 위의 4개의 기업은 기업 연계형 모델 및 민·관협력 모델로서, 자선의 대상이 아닌 비즈니스 파트너로서 자리매김하고자 노력하고 있습니다. 업종도 박스 제조에서 블라인드, 가방제조까지 확대하





고, 카페사업도 시작했습니다. 고용대상자도 새터민 뿐만 아니라 장애인, 고령자, 모자가정 등으로 확대하였습니다.

열매나눔재단은 다양한 사회적기업 운영모델을 만들고 성공적으로 운영함으로써 저소득층의 자립을 지원할 뿐 아니라, 사회적기업이 기업 및 정부의 파트너로서 당당히 인정받을 수 있도록 노력할 것입니다.

#### ※ 참고 - 열매나눔재단의 사회적기업 설립 연혁

- 2008년 05월 사회적기업 메자니아이팩(박스제도) 설립
- 2008년 12월 사회적기업 메자니아코원(블라인드제조) 설립
- 2009년 07월 사회적기업 고마운손(핸드백,지갑) 설립
- 2010년 05월 서울형 예비사회적기업 고마운사람 설립

#### 이 사회적기업의 성공 DNA는?

B2B 거래처를 많이 확보하여 일감이 넘쳐난다니, 반갑고 고맙습니다. 새터민들의 새 삶에 대한 열정과 사회적기업가들의 창의적 열정이 어울려 아름다운 일터를 가꾸고 있군요. 앞으로의 과제는 일감을 늘리는 것 못지않게 부가가치를 높이고 수익률을 높이는 것입니다. 중요한 경영전략적 선택의 순간들이 몇 차례 찾아올 것입니다.

B2B 중심의 박스 제조업체가 수익성을 높이는 길은 무엇일까요? 먼저, 기존의 상품과 기존의 고객에서 답을 찾으십시오. 기존의 고객에게 개선된 상품을 팔면 성공확률이 높습니다. 예를 들면, 필름카메라 소비자에게 디지털카메라를, 냉장고 소비자에게 김치냉장고를 파는 식입니다.

다행히 B2B 속성상, 대량 구매하는 소수로 고객이 구성되어 있다면, 직접 고객들에게 물어보십시오. 기존 박스에 불만이 있는지? 어떤 기능이 보완될 원하는지? 상품을 만드는 사람과 쓰는 사람은 생각이 다를 때가 많습니다. 새로운 상품을 개발해서 새로운 고객을 찾아나서는 것만이 혁신이 아닙니다.

도움말 | 사회적기업 지원기관

성공기 5

# 지적장애인들에게 희망의 메시지를 전하는 위캔쿠키

송향숙 | 위캔 대표



기업명 | 사단법인 위캔쿠키  
 설립년도 | 2001년  
 인증년도 | 2007년  
 직원수 | 58명  
 매출액(2009년 기준) : 1,200,000천원  
 대표자 | 송향숙  
 연락처 | 031) 969-3535  
 소재지 | 경기도 고양시 덕양구 벽제동 489-5



## “저에게 기회를 준 회사입니다”

월요일 아침 위캔 근로인 상호회 회장인 지적장애인 용철씨는 종종 원장실을 찾아온다. 휴일에 위캔쿠키 판매매장 둘러보는 것을 큰 기쁨으로 여기는 용철씨가 나를 찾아오는 이유는 단순하다. 지난 일요일에는 어느 곳에 있는 백화점을 다녀왔는지, 자기가 둘러본 백화점에 위캔 쿠키가 잘 전시되어 있었는지, 고객들이 얼마나 위캔 쿠키를 찾았는지에 전하기 위해서다. 그리고 고객들에게 자신이 위캔 쿠키를 만드는 근로자라고 말하고 어떻게 쿠키를 만드는지 설명해 주었다는 이야기다. 그리고 후렴처럼 잊지 않고 말한다. “원장님, 위캔이 자랑스러워요. 위캔은 저에게 기회를 준 회사입니다.”

위캔의 설립배경에는 가슴 아픈 일화가 있다. 장애인 생활시설인 ‘애덕의 집’에서는 장애인 직업재활의 일환으로 쿠키생산 프로그램을 운영하였다. 그러나 밀가루 파동이 일어나면서 모든 생산 활동을 중단할 수밖에 없었다. 안타까운 마음으로 텅 빈 작업장을 둘러보고는 했었는데, 굳게 잠긴 작업장에서 일이 재개되기를 하염없이 기다리는 장애인들을 보게 되었다. 작업장 문이 닫혔음에도 불구하고 하루도 빠짐없이 문이 다시 열렸는지를 확인하던 의호씨의 모습이 아직도 선하다. 일에 대한 장애인들의 열망과 마음껏 일할 수 있는 일터가 있기를 바라는 장애인들의 소망이 발걸음을 멈추게 하였다. 게다가 고교 졸업 후 갈 곳이 없어 맥없이 하루하루를 보내는 딸의 현실이 암담하다는 지적장애인 선희씨 어머니가 떠오르면서 지적장애인들의 자립을 위한 직업재활사업(당시는 근로복지센터)을 계획하게 되었다.

장애인 중에서도 가장 일자리를 구하기 힘든 사람이 지적장애인이다. 지적장애인은 인지 기능의 제약으로 취업하는데 어려움이 많아 사회적으로 더



육 고립될 수밖에 없다. 그래서 지적장애인에게 일자리를 제공하기 위해, 아니 그들에게 희망을 주기 위해 위캔을 설립했다는 것이 더 정확한 표현이 될 것이다.

2001년 새해가 시작되던 겨울, 경기도 고양시 덕양구 벽제동 489-5번지에 빨간색 2층 벽돌 건물 한 채. 그것이 지금은 직원 58명중 지적장애 근로인 37명이 공동체로 살아가는 위캔의 시작이었다.

### 안녕, 위캔!

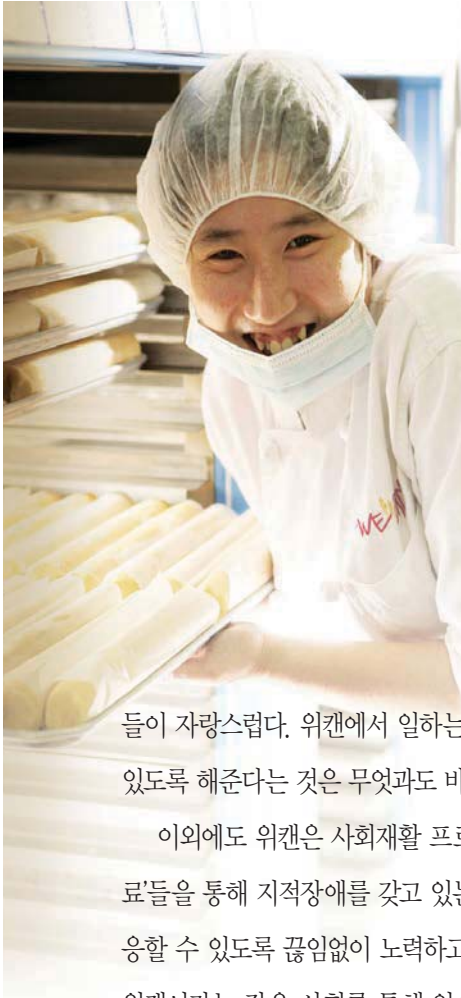
위캔의 아침은 특별하다.

위캔에서는 쿠키만 만드는 것이 아니라 장애인 재활 프로그램도 함께 병행한다. 미국에서 약물중독자를 치료하기 위해 만든 프로그램을 한국에서

최초로 성인 지적장애인에게 적합하게 바꾼 ‘치료공동체’ 프로그램이다. 위캔은 이 프로그램을 통해 장애인의 자발적인 참여를 유도하여 자신감을 심어주고, 타인과의 관계 맺기 등 사회성을 가르쳐 공동체 안에서 지켜야 할 규범을 알려준다. 이 프로그램 중에서도 근로인 친구들이 가장 좋아하고 기다리는 시간은 “안녕, 위캔!” 인사로 시작하는 모닝미팅 시간이다. 이 프로그램을 위해 친구들은 발표할 내용들을 전날 준비하는데, 이런 작업을 통해 글 쓰는 방법, 말하는 방법도 연습하고, 특히 감정을 언어로 표현하는 것을 훈련하고 경험한다. 중요한 것은 공동체 앞에서 손을 들고 발표하는 것을 경험해본다는 것이다.

위캔에는 설립초기부터 지금까지 10년째 일하고 있는 근로인들이 있다. 그 중 자폐 성향이 강하던 진호라는 친구가 있다. 처음에는 표정도 없고 옆에서 말을 시켜도 대답도 하지 않았지만, 이제는 모닝미팅 시간이 되면 먼저 손을 들고 발표도 하면서 ‘잘 할 수 있어요’나 ‘칭찬 보파리’ 코너에서 한 마디씩 자신의 의사를 표현하기도 한다. 쉽게 달라질 것 같지 않던 그 친구가 10년 동안 위캔에서 쿠키를 굽고 동료들과 함께 지내면서 굉장히 밝아진 것이다. 어떤 날에는 집으로 돌아가는 퇴근길에 빵을 사먹기도 한다. 남들이 보면 그게 무슨 대단한 일이나고 하겠지만, 지적장애인에게 이 정도의 변화는 굉장한 일이다.

2009년 7월초 전국장애인댄스경연대회가 있었는데, 모닝미팅에서 춤을 추던 친구들 중 4명이 댄스 경연대회에 출전하였다. 대회에 참석한 다른 어머니들이 ‘어디서 오셨어요?’하고 물었는데, 근로인 친구들이 먼저 ‘위캔에서 왔어요. 저 위캔 다녀요. 여기 위캔에서 일하잖아요.~’라고 당당하게 말하는



것이였다. 그것을 보고 주위 어머니들이 어찌면 이렇게 밝고 당당하냐며 놀라기도 했다.

위캔에서 운영하는 치료공동체 프로그램을 통해 사람들 앞에서 손을 들고 이야기할 수 있는 친구들이 되어간다는 것, 외부에서 손님이 오시면 당당하게 앞장서서 안내하고, 자신이 맡은 일에 대해서는 자신 있게 말하는 친구들이 자랑스럽다. 위캔에서 일하는 근로인들에게 자긍심과 자존감을 키울 수 있도록 해준다는 것은 무엇보다도 바꿀 수 없는 큰 기쁨이 된다.

이외에도 위캔은 사회재활 프로그램의 일환으로 '성교육'이나 '모래놀이치료' 등을 통해 지적장애를 갖고 있는 근로인들이 사회구성원으로서 역할에 부응할 수 있도록 끊임없이 노력하고 있다. 이러한 활동을 통해 우리 친구들이 위캔이라는 작은 사회를 통해 앞으로 살아가야 할 커다란 사회에 적응하며 당당한 사회인으로 설 수 있기를 바라는 마음 간절하다.

### 위캔이 포기할 수 없는 신념, '정직한 쿠키' 만들기

“안녕하세요? 100% 우리밀로 만든 위캔쿠키입니다. 맛 보시고 괜찮으시면 사 가셔도 좋습니다~~” 위캔쿠키 판매를 위해 바자회에 참석하여 지나가는 행인들에게 외치는 태양씨의 특별한 홍보 멘트이다. ‘... 맛 보시고 좋으면 구입해 주십시오’로 멘트를 수정해 주었더니 혼란스러워하며 하던 말도 있어

버린다. 그런 모습이 귀엽기까지 하다. 목이라도 다칠까 염려될 정도로 소리를 쳐서 다섯 번 외치고 싶은 것을 한 번으로 줄여서 외치라고 해도 막무가내다. 지나가는 사람들이 그 소리를 듣고 판매대로 걸음을 옮겨 시식하며 정말 맛있는 쿠키라면서 사기도 하고, ‘아~ 위캔쿠키... 들어봤어요’ 하면서 넉넉하게 쿠키를 사는 사람도 있었다.

지난 해 위캔은 매출 12억원이라는 위업(?)을 달성했다. 위캔의 쿠키생산과 판매사업이 시작부터 순조롭고 수월했던 것은 아니다. 기술과 자본이 부족하니 처음부터 좋은 품질의 쿠키를 만들어 내기란 쉽지 않았다. 또 쿠키를 생산해도 판로가 마땅하지 않으니 재고가 쌓이기 일쑤였다. 게다가 장애인인 만든 쿠키라는 이유만으로 문전박대하고 외면당하는 것이 다반사였다. 어떤 경우에는 사무실 문에 ‘잡상인 출입금지’라는 문구를 써 붙이기도 했는데, 그럴 때는 씁쓸하기 이를 데 없었다. 맛을 보고는 쿠키를 구입하려던 고객이 장애인인 만든 쿠키라는 것을 알고는 뒤도 돌아보지 않고 나간 경우도 허다했고, 거래 업체를 선정하는 데도 힘들었다. 달마다 월급날이 돌아오는 것이 무서웠고, 나중에는 절박한 마음에 복권가게 앞을 서성이기도 했다. 창고에는 계속 재고가 쌓였고, 쿠키를 팔기위해 지방장터를 전전하다 고속도로 위에서 밤을 지낸 적도 있었다. 심지어 거리에 나가 지나가는 운전자에게 쿠키를 내밀기도 했다. 물론 장애인이 만들었다는 말에 ‘동정심’으로 사주는 사람들도 있었다. 그러나 그런 동정심 유발을 바탕으로 한 매출은 지속가능성이 없다. 그것은 불을 보듯 뻔한 일이다.

냉정한 무한경쟁의 시장에서 경쟁력을 갖고 성공하기 위해서는 좋은 품질의 제품을 내놓는 수밖에 없다는 결론을 얻게 되었다. 그래서 재료와 맛에



승부를 걸기로 했다. 정말 좋은 재료로 맛있게 만들면 장애인도 만들었다는 이유만으로 쉽게 외면하지는 않을 것이라고 생각하였기 때문이다.

다행히 케익하우스 윈으로 알려진 원제과(대표 김혜덕)로부터 쿠키 레시피 등 생산 공정 전반에 대한 컨설팅을 받을 수 있었다. 또한 손으로 직접 만들고 우리밀을 사용하면서 방부제나 색소 등 첨가제를 일절 넣지 않았다. 최상의 쿠키를 만들기 위하여 100% 우리밀 사용뿐 아니라 유정란, 땅콩, 검은깨, 심지어 버터까지 모두 국산 재료와 유기농 재료를 사용하였다. 어쩔 수 없이 수입한 재료를 사용해야 할 경우에는 공정무역을 통해 들어온 재료만 고집하였다. 때때로 ‘장사가 뭔지 모르는 미친 짓(?)’이라는 말도 들었지만, 이 원칙은 지금까지도 철저하게 지키고 있다.

캐나다산 호두값이 1kg당 7,000원이던 2007년에는 국내산 호두값이 1kg당 7만원으로 올랐고, 2008년에는 1kg당 8,200원 하던 100% 우유버터 가격이 11,500원으로 급등했다. 원가절감을 위해 질은 떨어지지만 값이 싼 재료를 선택하고 싶은 유혹은 질기고도 강렬했다.

그러나 우리밀과 우리 농산물을 이용하여 최고급 수제쿠키를 만든다는

자부심을 갖고 있는 근로인 친구들과, 위캔을 믿고 우리 쿠키를 구입하는 고객들의 모습이 떠올라 고개를 흔들며 유혹을 물리칠 수 있었다. 2009년 5월에는 우리밀이 없어서 한동안 작업을 쉬어야 할 뻔한 상황까지 가기도 했다. 그 때는 곤두박질할 것 같은 이런 상황을 감수하면서까지 좋은 원재료 사용만을 고집해야 하는지 정말 심각한 고민에 빠지기도 했다. 이윤이 있고 정상적인 경영이 되어야 장애인 고용도 담보되는 것이 아니냐는 우려 아닌 비난의 소리도 있었다. 끊임없는 고민과 갈등의 연속이었다. 그러나 ‘정직한 쿠키’를 만들려는 우리의 신념을 포기하지 않았다. 결국 그 신념은 ‘위캔쿠키는 건강한 쿠키’라는 입소문이 나게 하였고, 2008년에는 멜라민 파동과 함께 웰빙 트렌드 바람을 타면서 경쟁력을 확보하고 점차 시장 점유율을 높여가는 바탕이 되었다. 돌이켜 보건대, 위캔이 그만큼 성장한 원동력은 근로인과 직원 모두가 투철한 신념을 갖고 정직한 쿠키, 건강한 쿠키를 만들었기 때문이라고 생각한다.



‘정직’은 위캔이 포기할 수 없는 가장 기본적인 신념이다. 훌륭한 재료를 사용하는 것이 기본적인 원칙이기는 하지만 그것이 전부는 아니다. 쿠키를 만드는 전 과정에서 철저하게 위생관리를 하는 것도 정직하기 위한 것이다. ‘모닝 미팅’을 끝내고 작업장에 들어가기 전에 우리 근로인 친구들은 작업복 살균기에서 위생복을 꺼내 입고 위생모와 마스크를 착용한다. 그리고 흡입기를 이용하여 옷에 묻은 먼지를 제거하고 작업장 입구에 설치된 에어 샤워실(공기순환살균기)을 통과하여 에어타올과 손 소독기를 거쳐 작업장에 투입된다. 먼지를 제거하는 것은 물론 살균까지 철저하게 하려는 것이다. 쿠키가 완



성된 후에도 수작업으로 검수를 진행하고 마지막 단계에서는 미세 설탕가루까지 걸러내기 위해 '나우시스템'이라는 금속검출기를 거친다. 과거에 굴지의 제과회사를 이끄셨던 분이 방문하셨다가 실제로 제품 전체를 검사하는 것은 처음 보았다고 하신 적도 있었다. 이처럼 어떠한 이물질도 사전에 차단하겠다는 노력의 결실로 2008년 식품안전경영시스템인 ISO22000을 인증 받았다. 나와 우리 위캔 가족들은 앞으로도 철저한 위생관리를 통해 '위캔쿠키는 정직하고 깨끗하다'는 고객의 신뢰를 지키도록 노력할 것이다. 오늘도 준혁씨는 작업장에 투입되는 봉사자들이 위생모나 위생복을 제대로 착용하지 않으면 먼저 다가가서 위생모와 위생복, 그리고 마스크 착용부터 손 씻는 것까지 손수 알려준다. 얼마나 위생에 철저한지 가끔씩 작업장에 들어가는 나도 친구들 앞에서는 살짝 긴장이 되기도 한다. 그만큼 자신들이 만든 쿠키에 자부심을 갖는 친구들이 고맙다.

### 위캔의 좋은 님들

2001년 2월에 개원한 위캔은 2001년도 6,900만원의 매출에서 해마다 꾸준히 성장하였다.

그러나 2007년까지는 매해 적자를 보다가 2007년 사회적기업으로 인증을 받고 다음 해인 2008년이 되어서야 전년대비 44.3%의 매출증가와 함께 처음으로 흑자로 돌아서게 되었다. 거기에는 크게 세 가지 요인이 작용했던 것 같다.

첫째는 2007년 10월, 사회적기업 인증 이후 사회적 일자리창출 사업 및 마케팅, 제과기술 전문가 도움이었다. 더불어 고용노동부의 지원으로 다양한



홍보영상물이 제작, 배포되었다. 때문에 체계적인 마케팅전략과 매체를 이용한 홍보가 가능했고, 인력 지원에 따른 생산량 증가도 가능했다.

둘째는, 2008년은 멜라민 파동으로 안전한 먹거리에 대한 수요가 높았던 시기로, 안심하고 먹을 수 있는 건강한 위캔 쿠키를 찾는 고객이 급증하였다. 이는 원재료가 없어 쿠키를 만들 수 없는 상황이 오더라도 정직하게 재료를 변형하지 않고 고객과의 신뢰를 구축해 온 눈물겨운 노력의 결과라고 믿는다.

셋째는 사회적기업지원 네트워크의 지원과 전문성을 활용해 봉사하는 지원기관의 도움이다. 특히 위캔의 직원은 주로 사회복지사와 직업재활사로 구성되어 있기에, 지원기관의 활동은 생산, 홍보, 마케팅, 회계, 경영 등의 분야에서 큰 힘이 되었다. 소리없이 그러나 커다란 영향력으로 위캔의 큰 힘이 되어주셨던 좋은 님들의 숨은 공로에 깊은 고마움을 전하고 싶다.

### 사회적기업 위캔은, 장애인을 고용하기 위해 쿠키를 만듭니다.

위캔은 지적장애인을 근로자로 고용하여 일자리를 제공하고 이윤을 근로자들에게 환원하는 것을 기본으로 하는 사회적기업이다. 사회적기업은 경제적 목적과 사회적 목적이 동시에 실현될 수 있어야 한다. 한 조직 안에서 극단적인 두 가지 개념이 공존하게 한다는 것은 참으로 어려운 일이다. 하지만 사회적기업이 일반기업들과 차별화 되려면 사회적목적의 실현에 가치를 두는 것이 중요하다고 생각한다.

그래서 위캔은 지적장애인에게 사회참여의 일환으로 안정적인 일자리를 제공하는 것은 물론, 이들의 사회통합을 위해 직업적응훈련, 사회기술훈련,



치료공동체 프로그램 등을 운영한다. 그러나 이윤을 통해 기관의 운영을 유지해야 하는 당면한 현실은 생산에 비중을 둘 것인지, 장애인의 재활에 무게를 둘 것인지 끊임없이 갈등하고 고민하도록 재촉했던 것 같다. 그러나 어떤 경우에도 장애인의 직업재활, 사회적응 프로그램 운영을 놓치지 않았던 것이 힘들었지만 잘했다는 생각이 든다. 덕분에 근로인들도 위캔에서 일하는 것에 자부심을 갖게 되었고, 근로인들 한 사람 한 사람의 변화에 놀라기도 하고 감동도 하는 행복을 지금은 누리고 있다.

사회적기업 1세대인 위캔이지만, 아직도 가야 할 길이 멀고, 넘어야 할 산이 많다. 현재 위캔의 가장 큰 숙제는 지속적인 신제품 개발과 시장개척 및

마케팅을 위한 전문성과 안정적인 판로 확보이다. 이 외에도 지적장애인과 비장애인의 근로능력 차이에서 발생하는 생산성 문제도 해결해야 할 과제다. 현재는 고용노동부 사회적일자리창출 지원사업마저도 종료된 상태여서 이에 대한 부담은 매우 크다. 또한 위캔에서 장기간 근무한 장애인들을 일반기업으로 취업을 연계하는 숙제도 남아있다. 장애인들의 사회통합을 위해 필요하기도 하거니와, 더 많은 지적장애인들에게 일할 수 있는 기회를 주어야 하기 때문이다.

위캔공동체와 함께 바라는 소망이 있다. 그것은 위캔쿠키를 전문적으로 판매하는 매장을 만들어 더 많은 매출과 수익을 내고, 그것을 통해 우리 근로인들 모두에게 최저임금 지급과 함께 더 많은 인센티브를 주고 더 많은 지적장애인들을 고용하는 것이다. 오늘도 위캔에서는 37명의 장애인 친구들이 할 수 있다는 믿음과, 다른 누군가에게 희망을 줄 수 있다는 생각을 가슴에 품고 세상에서 가장 맛있는 쿠키, 가장 아름답고 정직한 쿠키를 만들고 있다. 쿠키를 만들기 위해 장애인을 고용하는 것이 아니라 장애인을 고용하기 위해 쿠키를 만드는 우리의 슬로건처럼 취약계층, 특히 더 많이 소외되고 차별당하는 지적장애인들에게 희망의 메시지를 전하는 위캔으로 우뚝 서고 싶다.

### 이 사회적기업의 성공 DNA는?

“동정심에 기댄 매출은 지속가능성이 없다.”는 체험담이 무게 있게 들립니다. 사회적기업이 헤쳐 나가야 할 현실과 과제를 그대로 드러냈습니다.

위캔쿠키는 주어진 경영환경을 이치럼 냉철히 인식하고 분석하여 기업으로서 본원적 경쟁력을 갖췄습니다. ‘좋은 상품’이라는 본원적 경쟁력에서 다른 영리기업을 오히려 능가하고 있습니다.

위캔쿠키를 비롯한 많은 사회적기업들이 품질과 가격이라는 본원적 경쟁 영역에서 ‘좋은 상품’의 이미지를 소비자들에게 전파하는 것이 중요합니다. 사회적기업이 취약계층에게 일자리를 만들어주는 ‘좋은 기업’이라는 메시지에 너무 치중하면 ‘좋은 상품’의 이미지가 위축될 수도 있기 때문입니다.

‘좋은 기업’은 윤리적 소비자들을 고객으로 삼지만, ‘좋은 상품’은 그보다 훨씬 많은 합리적 소비자들을 고객으로 끌어들이니다.

도움말 | 사회적기업 지원기관

성공기 6

# 농촌문제, 교육으로 푼다 충남교육연구소

조재훈 | 충남교육연구소 대표

기업명 | 충남교육연구소(사)  
 설립년도 | 2008년  
 인증년도 | 2010년  
 직원수 | 13명  
 매출액(2009년 기준) : 400,000천원  
 대표자 | 조재훈  
 연락처 | 041) 855-1170  
 소재지 | 충남 공주시 우성면 봉현리 262



오늘은 연구소에서 봉헌달밤영화제가 열리는 날! 봉현리 할아버지 할머니, 손주들이 손을 잡고 대강당으로 모여든다. 영화를 상연하기 전 마을 분들과 연구소가 5월 26일 드디어 사회적기업이 되었다는 소식을 전했다. 사실 마을 분들은 사회적기업이 뭔지, 연구소가 사회적기업이 되면 어떻게 달라지는지는 아직 잘 모르신다. 그럼에도 연구소가 사회적기업이 되어 앞으로 활동하는 데 더 힘이 실릴 거라는 말만으로도 맘껏 축하를 해주신다. 그럼 우리 애들 교육도 더 좋아질 거라는 기대와 함께.

연구소가 이곳 충남 공주시 봉현리에 자리를 잡은 것도 벌써 10년. 그동안 마을학교와 주민학교를 통해 마을과 계속 만났다. 마을 방과후공부방 활동을 하면서 그 아이들이 놓인 현실을 알게 되었고, 농촌지역을 이해하게 되었다. 그것이 충남교육연구소가 농촌교육 활성화를 화두로 놓고 생각하게 된 배경이다.

충남교육연구소는 회원 대부분이 교사인 장점을 활용해 다양한 형태의 교육프로그램을 개발하고 운영하기 위해 노력했다. 그러나 상근직원이 부족한 상황에서 지속적이고 힘 있는 사업을 이어가기에는 한계가 있었다. 고용노동



동부의 사회적일자리 창출사업에 참여하게 된 것도 안정적인 인적자원을 확보할 수 있으리라는 기대감에서였다. 충남교육연구소는 예비사회적기업으로 2008년부터 공주시와 연계하여 '농촌 지역 주민과 청소년을 위한 문화학교'를 운영해왔다. 그리고 2010년, 사회적기업 인증을 받으면서 충남에서는 유일하게 교육분야 사회적기업이 되었다.

충남교육연구소가 농촌교육 활동에 힘을 쏟기 시작한 것은 '교육문제'가 농어촌을 살리는 핵심적 열쇠로 작용하고 있다는 것을 알았기 때문이다. 농어촌지역과 도시지역 간의 경제적 격차, 삶의 질의 격차는 이농현상으로 이어졌고, 이것은 다시 농촌의 피폐화로 이어졌다. 농어촌 주민의 가장 큰 욕구가 자녀교육이며, 가장 큰 이농사유가 자녀교육환경의 취약이라는 점에서 교육 문제는 농어촌의 문제를 해결하는 중요한 열쇠가 되었다.

날이 갈수록 도·농학력차가 심해지고 농촌교육을 살려야 한다는 우려의 목소리가 높아가고 있지만 해결은 그리 만만치 않다. 그 가운데서도 농촌에서의 교육활동의 가장 큰 걸림돌은 교육 프로그램을 기획하거나 진행할 인적 자원이 부족하다는 점이다. 또 농촌교육 활동에 힘을 보태고자 하는 인적 자원이 있어도 각 지역의 학교나 주민들의 교육활동 프로그램과 잘 연계되지 못하고 있다. 인적 물적 자원이 도시에 비해 턱없이 취약한 농촌교육 현장일수록 지역사회와 학교의 소통이 절실한 것도 이 때문이다.

지역 사회와 학교, 교사와 학교 밖 교육 인력이 학교 안팎을 넘나들며 지역의 교육력을 높이기 위해 함께 방법을 찾아나가는 데서 지역교육의 희망도 자란다.

충남교육연구소는 농촌의 교사와 지역주민, 지역사회와 지역 학교가 교육



사회적기업은 땅입니다.  
 사회적기업은 어려운 이웃들의 일자리를 만들어냅니다.



활동을 필요로 하는 곳에 적절한 교육 인력을 배치하고 또 그 인력을 적절한 형태의 교육 프로그램과 연계하는, 시스템과 네트워크를 구성하는 작업을 하고 있다. 다시 말해, 학교와 지역사회의 소통을 통해 '농촌교육의 희망'을 찾아나가는 일을 하고 있다.

현재 우리 연구소에는 모두 11명이 일하고 있으며, 6월 중에는 3명의 교사를 더 모집할 예정이다. 그중

3명은 교육장과 농사체험장을 관리하는 관리직으로 마을 주민들이 취업해 있다. 그들은 농사체험을 주로 담당하고 마을 주민들과의 협력사업에 매개 역할을 해준다. 나머지 직원은 문화학교 교사로 활동하는데 주로 교직이나 평생교육에 뜻을 두었거나 문화예술교육활동을 하던 청년일꾼들이다. 그들은 모두 소외계층에 대한 이해와 애정을 가지고 있다.

사실 적은 급여를 받고 농촌에서 일을 하는 것이 쉬운 일은 아니다. 농촌의 삶에서 전망을 찾기가 쉽지 않기 때문이다. 그럼에도 누군가는 농촌지역에 살며 농촌교육 활성화에 힘을 쏟아야 한다. 우리는 그런 마음을 가진 사람이 있으리라는 확신을 갖고 사람을 구했고 그 사람들이 있어 지금의 사회적기업이 가능했다.

지금 우리 연구소에서는 다양한 교육활동이 이루어지고 있다. 인근 지역

아이들의 배움과 돌봄을 담당하는 방과후 공부방, 주말을 활용해 다양한 체험활동을 하는 주말학교, 방학 계절학교는 물론이고 이동이 어려운 농촌학교를 찾아가는 '찾아가는 문화학교', 학교 및 지역아동센터의 방과후교실 강사 지원 등 학교와 연계해 진행되는 프로그램도 많다.

교육활동이 활발해질수록 교육의 질도 높아져야 하며 이를 위해서는 다양한 교육전문집단의 네트워크가 필수적이다. 이런 인식 아래 우리 연구소는 '농촌교육희망찾기 네트워크', '공주시 방과후교육협의회' '지역사회문화예술 네트워크' 등 다양한 교육네트워크를 만들어 나가는 데도 힘쓰고 있다.

농촌 학교와 아이들에게 다양한 프로그램을 제공해 교육의 질을 높이고자 노력한 결과 작년에는 교육과학기술부에서 주관한 제1회 방과후학교 대상에서 지역사회파트너부문 우수상을 수상하기도 했다.

우리 연구소 활동에서 빼놓을 수 없는 것 중 하나는 바로 농촌지역민들과 함께하는 '농촌 생활문화교육공동체 활동'이다. 화요일과 목요일이면 풍물동아리 활동이 있고, 수요일에는 봉헌사진영상교실이 열린다. 그리고 마을 노인회와 함께 전통문화동아리도 운영하고 있다. 마을 어르신들은 이미 연구소의 농촌문화 체험학습의 강사로 활동하실 만큼 역량을 갖추나가기 시작하셨다.

농촌의 특성과 가치를 살린 교





육 프로그램을 개발하게 된 큰 동력이 바로 그분들의 삶 속에서 나왔다. 세시 풍속과 관련된 다양한 프로그램과 전통 농경문화 속에 녹아들어 있는 공동체 정신 등이 모두 훌륭한 농촌형 교육 프로그램이 되었고 이를 직접 실행하는 데 앞장선 분들이 바로 지역의 어르신들이었다.

이런 활동을 통해 마을은 마을대로 농촌의 문화에 대한 자긍심을 갖고 이를 마을 사업으로 연계하였다. 5도2촌체험마을, 역사문화마을 등 다양한 마을 활동이 진행되고 있으며 연구소와 상호 협력 하에 지역 일을 추진해 나가고 있다.

이는 지역의 사회적기업은 지역민들과의 소통과 협력을 토대로 해야만 한다는 믿음에서 이루어진 활동이자 성과이다.

지역과 함께 찾아나가는 농촌교육분야 사회적기업 충남 교육연구소의 활동 추진 동력은 다음 여섯 가지로 정리할 수 있다.

첫째, 연구소 회원 교수 및 교사들의 교육 역량을 충분히 활용했다는 점이다. 인적 자원이 부족한 농촌 교육 여건을 고려할 때 다양한 교육 역량과 진정성을 가진 교사 자원이 풍부하다는 것은 그만큼 해야 할 역할이 많다는 것이기도 하다. 농촌의 교육문제를 누구보다 많이 겪어온 '농촌'의 교사들이기에 농촌 문제의 해결은 곧 그들 자신의 문제를 해결해 나가는 것이라는 주체意識이 다양한 형태의 참여로 나타난 결과이기도 하다.







둘째, 교육 활동을 통한 다양한 교육 연대를 이끌어냈다는 점이다. 교육을 통한 지역민과의 만남, 학교와의 연계활동, 대학의 연구역량과의 결합 등이 대표적이다. 이러한 활동이 교육을 통한 지역의 재생과 교육 네트워크라는 성과로 나타나고 있다.

셋째, 농촌 주민들의 삶과 지역 여건에 대한 이해를 바탕으로 농촌교육 문제를 풀어가고 프로그램을 개발해 나갔다는 점이다. 지역의 일원으로 지역의 교육문제를 함께 풀어나가려는 노력이 지역에 뿌리내리게 하는 동력인 것이다.

넷째, 요구되는 프로그램을 진행하는 데 따른 재정적 어려움을 정부나 기업 등의 공모 지원사업을 통해 스스로 해결해 나간 적극성이다.

다섯째, 지역의 문화 속에서 교육 프로그램을 개발하고 이를 활용했다는

점이다.

여섯째, 폐교 공간을 지역민들의 교육 활동 장소로 개방하고 공간의 이점을 살린 프로그램을 개발해 실행해 나갔다는 점이다.

그러나 충남교육연구소가 이와 같은 활동을 지속적으로 발전시켜가기 위해서는 크고 작은 몇가지 해결 과제를 안고 있다.

첫째, 폐교 활용의 한계이다. 이는 곧 사회적기업 조성의 한계이기도 하다. 충남교육연구소의 경우 공주시교육청과 매년 1년 임대 재계약을 맺고 있다. 이로 인해 장기적 전망을 갖기 어렵고, 계약기간 문제로 시설확충에 소극적일 수밖에 없다. 이를 해결하기 위해서는 폐교를 지역 교육문화사업에 적극 활용할 수 있도록 장기임대 및 무상임대 등 행·재정적 지원 등이 따라야 할 것이다.

둘째, 교통편과 주거지 산재 등 지역 주민 및 청소년들의 접근성의 문제이다. 교통 문제는 어느 지역을 막론하고 농촌지역에서 교육 활동을 진행할 때 가장 큰 장애로 작용한다. 이는 농촌교육 문제를 푸는 열쇠 중 하나이다.

셋째, 프로그램 기획 및 진행 인력의 안정적 확보와 사업비 확보의 문제이다. 충남교육연구소는 현재 고용노동부 사회적일자리 창출사업을 통해 인건비를 지원받고 있지만





고용노동부 지원이 끊어지게 되면 현재의 재정 규모로는 인력 대책이 시급한 실정이다. 또한 충남교육연구소에서 진행하는 프로그램 대부분이 농촌의 소외계층을 대상으로 하는 것들이어서 수익을 기대하기 어려워 인건비나 운영비 마련에 어려움이 따른다. 그러다 보니 장기적인 전망을 지닌 우수 인력을 확보하기가 어렵다. 또한 공모지원사업의 경우 단기지원이 대부분으로 사업에 대한 지속적인 전망을 갖기 어렵다. 따라서 농촌지역 교육활동에 대한 안정적인 재정 확보 방안과 함께 사회적기업에 대한 지속적인 구매지원 등의 방안이 마련되어야 할 것이다.

이와 같은 한계에도 불구하고 충남교육연구소의 사회적기업 활동에 기대를 거는 것은 농촌의 교육 문제를 풀어가기 위한 노력을 함께 하고자 하는 사람들이 많고, 프로그램 개발 및 역량 강화 등 자체 생산구조를 만들어가려는

노력 또한 게을리하지 않기 때문이다.

지역이 살아야 교육이 살고, 교육이 살아야 지역도 산다는 믿음 아래, 농촌지역과 농촌교육의 희망은 농촌교육 문제를 스스로 풀어가려는 사람들에게 계서 나온다는 확신으로, 농촌 교육분야 사회적기업의 모범사례를 창출해 제2, 제3의 농촌 교육분야 사회적기업의 탄생을 견인해가는 역할을 해나가고자 한다.

### 이 사회적기업의 성공 DNA는?

지역의 사회적기업은 지역민들과 소통과 협력을 토대로 해야 한다는 전범을 만들어 오신데 대하여 격려와 존경을 보냅니다.

교육분야 사회적기업은 특히 재정적 어려움을 해결하기에 취약한 구조라는 점에 공감합니다. 교육을 통한 지역의 재생이라는 가치를 보다 많은 사람들이 공유하는 것이 중요할 것입니다.

기업과의 연계 프로그램, 도시 공동체와의 연계 프로그램 등이 역할을 할 수 있으리라 봅니다. 온라인과 모바일 등 이른바 SNS(소셜네트워크 서비스)를 활용하여 넓은 접점을 확보하는 것도 방안이 될 것입니다. '건강한 공동체'의 수혜자는 해당 농촌지역 주민에 그치지 않고, 우리 국민 모두라는 사실을 많은 사람들이 공감하기를 기대합니다.

도움말 | 사회적기업 지원기관

성공기 7

# 좋은 일도 하고 돈도 버는 사회적기업 한국재가장기요양기관



기업명 | 한국재가장기요양기관(주)  
 설립년도 | 2008년  
 인증년도 | 2009년  
 직원수 | 104명  
 매출액(2009년 기준) : 1,000,000천원  
 대표자 | 이병기  
 연락처 | 031) 954-8433~4  
 소재지 | 경기 파주시 문산읍 당동리 170-2 세성상가 4층

한국재가장기요양기관(이하 한국재가)의 활동은 2008년 7월 1일자로 노인 장기요양보험 제도의 시행과 함께 시작되었다.

처음에는 어떤 분이 등급 판정을 받으셨는지 또 신청 대상자는 어느 분인지 알 수가 없어, 한국재가의 모든 직원들이 경기도 파주 전 지역을 가가호호 방문을 하며 수급자 발굴 작업에 임했었다.

이미 등급 인증서를 받아놓고도 이용절차를 몰라 서비스를 받지 못하고 계신 분들, 등급신청서를 작성하지 못하는 분들... 우리는 어르신들을 한분 한분 만나 뵈며 요양보험제도에 대해 설명하고, 요양서비스의 이용방법 및 절차를 안내해드렸다. 서비스제공계약을 대신 작성해 요양보호사 선생님을 연계시켜드리기도 하고, 등급신청이 가능해 보이는 어르신을 만나면 등급요청서를 대신 작성해 상담을 받을 수 있도록 도와드렸다.

2008년 여름, 폭푹 찌는 피약볕에 검게 그을린 얼굴로 하루 종일 이런저런 상담을 하다보니 입안에서 단내가 폴폴 내뿜어졌지만 힘든 줄 모르고 뛰었던 노력의 결과가 조금씩 나타나기 시작했다. 한국재가의 요양보호사는 정말 친절하고 남다르다는 소문이 어르신들의 입에서 입으로 구전되었고 남다른 사명으로 시행하는 한국재가의 요양서비스가 칭찬을 받기 시작했다

시작은 미흡하고 미약해 보였으나 불과 5개월 후인 2009년, 한국재가는 서비스 대상자(등급판정 어르신) 130여명, 요양보호사 100여명으로 전국 재가 요양기관 중 10위 안에 들어가는 규모의 기관으로 급성장하였다. 하지만, 빠르게 성장하는 한국재가의 발전을 시샘하는 주변의 굵지 않은 시선과 도를 넘는 유언비어로 많은 아픔을 겪기도 했다.

고진감래라고 했던가? 기관의 사명을 다하며 묵묵히 아픔들을 이겨내던



즈음 한국재가는 고용노동부로부터 사회적기업 인증을 받게 되었다. 그리고 그것을 계기로 다시 도약하게 되었다. 쉽지 않은 인증 절차를 거치며 직원들은 기관에 더욱 집중하게 되었고 인증 후에는 더 분명해진 사명과 자부심으로 일에 임하였다. 직원들은 틈만 나면 아이디어를 교환했고, 그 중에서 꼭 필요한 몇가지 아이템을 선정, 프로그램을 계획하여 실천하기에 이르렀다.

그 중에 첫 번째가 무료 반찬서비스 사업이다. 2009년 8월부터 각 읍·면 단위로 추천을 받아 선정된 어르신 20여분을 대상으로 주 1회 무료반찬배달 사업이 시작되었다. 반찬서비스를 받기 위해 지역마다 요청하시는 인원이 크게 늘어났고 여지없이 시행착오가 발생했다. 반찬서비스는 환경의 영향을 많이 받는 사업이다. 봄 가을엔 별 문제가 없었지만 여름엔 새벽부터 땀 흘리며 만든 반찬이 배달할 때쯤엔 상하기 일쑤였고, 겨울엔 너무 차가워 먹기가 어

려웠다. 또 어르신들께서 여러 지역에 분산되어 거주하시기 때문에 배달하는 번거로움 또한 만만치가 않았다. 눈 쌓인 산자락을 돌고 돌아 나오는 외딴 오두막집, 핸들 한번 잘못 돌리면 가차없이 눈독 밑으로 곤두박질 칠 것 같은 아슬아슬한 시골길, 한 여름 햇빛, 잦은 빗줄기... 일주일을 기다리시는 어르신들께 서둘러 달려가고 싶은 마음이 앞섰지만 흡사 곡예와도 같은 운전이 몹시 힘들었다.

이런 어려움을 지나는 동안 여름에는 얼음팩을 얼려 그 위에 찬통을 담아 배달을 하고, 겨울엔 따뜻한 물을 끓여 패트병에 담아 보온을 유지하며 배달하는 방법들이 늘어갔고, 한분씩 찾아가 볼 때면 너무 반가워하시며 두 손을 꼭 잡아주시는 어르신들이 고마워 보람이 늘어갔다.

돌아보면 하나 하나 더 나은 방법들을 찾아가는 기쁨과 어르신들을 만나는 기쁨이 있었다. 그것이 여기까지 달려오게 한 힘이었고 앞으로 더 많은 어르신께 더 좋은 서비스를 드리기 위해 달려가게 할 동력이기도 하다.

직원들의 아이디어로 시작한 두 번째 사업은 '노인정 활성화 프로그램'이다. 지난 연말부터 이 사업을 구상해 오던 우리는 2010년 2월 1일, 시범지역으로 뽑힌 광탄면 발랑리 3개 부락의 통합노인정을 선택하여 시범사업을 운영하기 시작했다.

시내에 있는 경로당 운영 방침과는 판이하게 다른 시골 노인정! 어느 곳 할 것 없이 몇 분이 모이시기만 하면 마작과 화투, 술과 담배로 노인정은 늘 연기가 자욱했다. 노인정을 바라보는 젊은 세대들의 시선은 곱지 않았고, 이런 분위기 이런 환경 속에 내 부모님이 머물며 쉬게 할 순 없다고 불편한 마음들을 호소하기 시작했다.

문화가 부재한 노인정과 그런 노인정을 바라보는 자녀들의 불편한 마음을 해소해 주기 위해 고민하던 중 '노인정 활성화 프로그램'이라는 틈새 사업을 만들게 되었다.

매주 월요일부터 금요일까지 건강 축진을 위한 무료 맛사지 서비스가 제공되었고, 매월 셋째 토요일은 무료 이·미용 서비스, 둘째, 넷째 화요일엔 목욕 서비스가 제공되었다. 매주 일요일에는 학생들과 선생님, 어르신들이 함께 노인정 대청소를 진행한다.

일단 사업이 시작되자 지역사회에 입소문이 나면서 사회적기업의 서비스가 높이 평가받기 시작했다. 재화 생산이 아닌 소셜 서비스 제공 만으로 이렇게 성공할 것이라고 누가 상상이나 했겠는가? 부푼 꿈이 물거품이 되지는 않을까 노심초사 해왔던 모두의 우려를 뛰어넘어 만족스러운 결과를 얻게 되었다.

다리가 아파 제대로 걷지 못하시던 이순옥 어르신은 꾸준히 맛사지를 받았더니 지팡이 없이 걷게 되었다고 기뻐하셨고, 사지로 엉금엉금 기어다니던 할머니는 유모차에 의지해 허리를 펴보이며 자랑하셨다. 뒷목에 있던 큰 혹 때문에 고개를 잘 숙이지 못하시던 오은식 할아버지는 목에 있는 혹이 사실은 근육이 뭉쳐진 거였다는 것을 알게 되었고 두어달 째 맛사지를 받은 뒤엔 눈에 띄게 작아진 혹을 보이시며 이젠 고개를 앞으로 구부릴 수 있게 되었다고 좋아하셨다. 하는 길에 더 하자 싶어 구석구석 어르신 댁을 방문해 이·미용 봉사도 하고 있다. 다행히도 우리 기관에는 많은 재주꾼들과 다양한 자격증 소지자가 있어 어떤 일이든 서슴없이 일사천리로 척척 진행할 수가 있다. 복이 아닐 수 없다.



어르신들의 변화를 보며 보람을 느끼는 사람들! 더 나은 사회에 대한 열망과 사회에 기여하고자 하는 목적을 가진 사람들! 한국재가장기요양기관은 좋은일 하는 사람들이 모여서 일군 사회적기업이다.

어떤 상황도 외면하지 않고 아픈 곳은 치료하고 가려운 곳은 긁어주는 한국재가! 직원들의 적극적인 참여로 2009년 말까지 집수리 특별사업도 40여 건이 넘게 할 수 있었다. 한여름 비바람이 거세게 불던 날 화장실 지붕이 날아가 버렸다는 전달을 받고 어르신댁에 가보니 화장실 지붕에 조각나 날아간 슬레이트 빈자리로 하늘이 보였다. 직원 서너명이 휴일을 반납하고 슬레이트 4장과 연장을 준비하여 어르신댁을 방문하였다. 숙달된 솜씨로 푹푹탁! 새로운 화장실로 꾸며드렸다. 어느 날은 아궁이에 불을 때서 난방을 하던 어르신께 아랫목 장판이 새까맣게 타서 찢어졌다는 이야기를 듣고 찾아가 새 장판을 깔아주기도 했다. 우리 기술만으로 해결하기 어려운 큼직큼직한 일은 해비타트에 도움을 요청해서 처리했다.

40여 곳을 쫓아 다니다 보니 입소문이 무섭게 전파되었다. 너도나도 집수리를 해 달라는 주문이 감당하기 어려울 정도다. ‘집 고쳐주는 회사’라는 별명까지 붙게 되었다.

신바람 나는 행진은 계속되어 바람막이 없는 집은 천막으로 바람막이를 만들어 주고, 보일러가 얼어 터진 곳은 엑셀 깔고 시멘트를 발라 말린 후 밝은색 비닐 장판으로 분위기까지 전환해주었다. 화장실이 없는 집은 조립식 판넬로 칸을 막은 뒤 수도를 연결하고 좌변기에 샤워기까지 달아 깔끔한 화장실이 있는 집으로 만들어 주기도 했다.

너무 많아 다 나열할 수가 없다. 지금까지 많은 일을 해왔지만 앞으로 해야 할 일이 더 많다. 좋은 일을 지속해야 한다는 사명감 때문이다.

2010년 2월, 취약계층 고용자 전원 대상으로 요양보호사 자격증 취득을 위한 교육프로그램을 만들었다. 추후 자격증 취득자는 모두 정규직으로 전환할 계획도 가지고 있다. 지역 노인들을 위해서는 적은 수입이라도 지속적으로 얻을 수 있게 소일거리 할 장소와 일감을 만들 계획이다.

좋은 일을 하며 돈도 버니 이보다 더 좋은 일이 없다. 한국재가가 있어 정말 행복하다.

한국재가장기요양기관 가족을 비롯 전국 319개 사회적기업에 종사하시는 모든 분들께 힘내시라고 크게 파이팅을 외쳐본다. 성취와 보람, 감사와 행복이 있는 사회적기업들이 더 많이 만들어졌으면 좋겠다.

### 이 사회적기업의 성공 DNA는?

노인 요양보호라는 영역에서 출발하여 무료 반찬배달 사업, 노인정 활성화 프로그램, 독거노인 집수리 등으로 활동범위를 점점 넓혀가고 있는 점이 돋보입니다. 경영이론으로 보자면, 동일한 고객군을 대상으로 새로운 상품과 서비스를 지속적으로 개발하고 공급하여 시장을 심화 확장하는 방식입니다.

지역의 노인층을 대상으로 앞으로도 새로운 사업을 발굴하고 실현해 나가리라 기대됩니다. 이를 위해 전문성 있는 외부역량과 협조관계를 넓혀가는 것이 필요할 것으로 판단합니다. 집짓는데 전문성이 가진 해비타트의 도움을 구한 선례 등이 좋은 벤치마킹 모델이 될 것입니다.

도움말 | 사회적기업 지원기관

성공기 8

# 세상을 살리는 기업, 기업을 살리는 세상 함께일하는세상<sup>+</sup>

이철중 | 함께일하는세상(주) 대표

기업명 | 함께일하는세상(주)  
 설립년도 | 2003년  
 인증년도 | 2007년  
 직원수 | 220명  
 매출액(2009년 기준) : 4,500,000천원  
 대표자 | 이철중  
 연락처 | 031) 244-5130  
 소재지 | 경기도 수원시 장안구 정자동 23-4



## 청소업의 개념이 바뀌다

지금까지 청소가 단순히 쓸고 닦는 것이었다면, 현대의 클리닝은 진화된 개념으로서 사람과 환경과의 조화, 즉 사람과 시설이 조화를 이루며 이로운 환경을 조성하는 것을 의미한다. 단순한 청소에 머무르지 않고, 고객환경 개선 및 건물과 자산보존에 역점을 두는 것이야말로 함께일하는세상(주)이 추구하는 가치이다. 이를 위해 클리닝 기술의 과학화와 친환경화, 체계적인 관리운영시스템 구축 등을 목표로 정진하고 있다.

경기도 수원시 장안구 정자동 23-4번지에 소재한 사회적기업, 사람이 꽃보다 아름다운 일터 함께일하는세상은 건강하고 쾌적한 주거환경을 위한 홈클리닝 전문서비스업체이다. 2003년도 자활근로자 세 명이 직원의 전부였던 함께일하는세상은 2010년 220여명의 직원들이 일하는 중소기업으로 성장하였다.

20대 후반, 지역자활센터의 청소용역사업을 계기로 클리닝사업에 관심을 갖기 시작하여 이 사업에 뛰어들어 일한지 10년이 지났다. 나를 비롯한 수급권자 세 명은 가진 것이 없어 잃을 것도 없는 사람들이었다. 맨손이었기 때문에 두려움이 없었고 지켜낼 것이 없었기 때문에 타협하지 않을 수 있었다.

얼마 전 웅진 인스케어를 인수합병하면서 주변의 관심이 뜨겁다. 함께일하는세상이 당시 큰 폭으로 적자를 내며 하향하던 웅진 인스케어 사업부를 인수하기로 마음을 먹은 것은 웅진의 실패의 경험이 밑거름이 되어 줄 것이라는 믿음이 있었기 때문이다. 웅진이라는 큰 기업이 인스케어 사업에 뛰어들어 살아남기 위해 고군분투했던 3년의 시간이 우리의 것이 될 터였다.

우리는 웅진 인스케어 인수를 통해 개인 소비자 시장을 공략하는 프리미

“ 봉사하고 희생하는 삶이란 없다고 생각합니다. 단지 제가 받은 것을 환원할 뿐  
이죠. 회사가 이렇게 성장하기까지는 혼자 힘의 아닌 여러 사람의 헌신이 있었습  
니다.”

- 함께일하는세상 대표 이철중 -

업 서비스를 개시할 수 있었다. 사업 규모가 확대된 성과 외에도 작은 기업이  
큰 기업을 인수해서 영세한 기업 이미지를 탈피했다는데 의의가 크다.

### 경영철학 - '기본에 충실하자'

함께일하는세상의 차별화된 계획이라면 내내 지켜온 경영철학인 '기본에  
충실하자'라는 함께일하는세상만의 성장 동력을 고수하는 것이다. 특히 클리  
닝 사업 부문은 각 업체마다 편법 및 탈법이 난무하는 현실이다. 함께일하는  
세상은 이러한 여건에 동요되지 않고, 사회적기업으로서 지켜야 할 가치를 충  
실히 지켜내며 비즈니스 역량을 향상시키고자 노력하고 있다.

예를 들면, 연구개발실을 교육개발실로 확대하여 클리닝 사업의 매뉴얼  
표준화를 이루는 것이다. 함세상은 <학교 위생환경 관리> 매뉴얼을 5권 이상  
출판했을 뿐만 아니라 <건축물 클리닝 서비스 매뉴얼>, <현장에서 바로 통하  
는 청소사업 실천과정> 등의 책자를 발간하였다.

함세상의 이러한 노력은 대외적으로 유의미한 성과를 거두었다. 2006년  
도에는 (재)함께일하는재단 우수사회적기업상 수상, 2007년도에는 사회적일  
자리 대통령보고회 우수지자체 사례 선정 보고 및 고용노동부 사회적기업 인  
증(제2007-20호), 2008년도에는 고용노동부 '업종별 네트워크 지원사업' 주관







회사 수행, '2008 네덜란드 암스테르담 청소용품 박람회 참관', '한국청소대안 기업연합회' 컨소시엄 대표주관 회사, 우수사회적기업가 고용노동부 장관 표창 수상, 사회연대은행 우수사회적기업상 수상, 2009년도에는 고용노동부 '사회적기업가 아카데미' 청소업종 특화과정 교육기관으로 선정, 고용노동부 '사회적기업 경영지원 사업' 컨설팅 제공 기관으로 선정, '2009 상해 국제 청소용품 박람회' 참관, 스위스 cleanfix 사와 국내 독점 판매권 계약 체결, '2009 이탈리아 베로나 청소 박람회' 참관 등의 성과를 거두었다.

### 클리닝 사업의 전문성 강화

클리닝 사업이 단순 인력파견사업으로 인식되고 있는 현실 속에서 함께일하는세상은 서비스업종이 궁극적으로 추구하는 책임성을 성찰한다. 인맥으

로 얽힌 보수적인 시장에서 로비 없이 성장하는 회사로서 고객의 신뢰를 바탕으로 우뚝 서고자 한다.

함께일하는세상은 서비스 자체에 정직하게 집중함으로써 재계약률을 높였다. 손해가 훤히 보이는 순진한 방법이라는 우려도 무시할 수 없었다. 하지만 똑심 있는 본래의 생각대로 밀어붙였고, 이러한 똑심이 목표를 이루게 해주었다.

아울러 시장가보다 높은 가격으로 고객들에게 제대로 된 서비스를 제공했다. 제대로 된 서비스를 원하고, 서비스를 만족시켰을 때 합당한 지불 능력이 있는 1%의 고객만 있다면 충분히 성공할 수 있었다. 규모를 키우기보다는 지향하는 목표를 이루어냈다.

사업의 목표를 원활하게 이루려면 직원 전문교육도 수반되어야 하는데, 다양한 클리닝 현장의 원리까지 이해하려면 상당한 시간이 걸린다. 함께일하는세상은 직원교육시스템이 잘 되어 있기로 유명하다. 한달에 한번씩 전직원 교육을 실시하고, 분야별로 맞춤형 전문교육도 실시한다. 직원들의 학업 및 자기개발비도 적극적으로 지원하고 있다.

사회적기업은 취약하다는 일반적인 편견을 깨고, 도전의식과 개발력을 바





탕으로 시장산업을 선도하는 것이 함께일하는세상의 목표이다. 더불어 잘 사는 사회를 주도한 기업으로 선례를 남길 것이다.

현재 함께일하는세상의 직원 및 스텝 대부분은 30대로 회사 설립 때부터 자신의 전망과 열정을 회사에 쏟은 사람들이다. 클리닝 현장에서도 스텝 외에 전문가를 개입시켜서 고객 눈에 관리자가 항상 보이도록 파견하고 있다. 현장인력과 관리자원의 조화를 추구하는 것이다.

현재 함께일하는세상 본사 관리자 1인이 감당하는 현장근로자는 10여명으로 관리자 1인이 현장근로자 100여 명을 감당하는 다른 청소업체보다 관리면에서 효율적이다. 회사 이윤이 흑자로 돌아선 게 불과 3년 여, 시장에서 깨지고 실패했던 경험들이 이제는 약이 됐다. 고객들에게 한 약속은 반드시 지키는 게 100% 신뢰를 쌓는 지름길이었다. 실질적으로 제대로 된 서비스를

받고 싶어 하는 고객의 욕구를 충족시킬 때 인적 네트워크가 발생하고, 고객이 지인에게 서비스를 소개하는 구전 마케팅의 효과가 배가되는 것이다.

### 세상을 살리는 기업, 기업을 살리는 세상

봉사하고 희생하는 삶이란 없다. 단지 내가 받은 것을 환원할 뿐이다. 세상에는 공짜가 없듯이 우리는 살면서 많은 것을 받았다. 특히, 회사가 이처럼 성장하기까지는 혼자 힘의 힘이 아닌 여럿의 헌신이 있었다.

기업은 돈으로만 만들어지는 게 아니고, 사회도 돈으로만 유지되는 게 아니다. 착취형 기업방식을 벗어나 '함께 일하는 세상을 살려내는' 기업으로 역발상이 필요하다. 기업은 함께 일하는 세상을 살려내고 사회는 그런 기업을 살려내는, 순환하는 역발상의 힘이 필요하다.

함께일하는세상(주)는 함께 일하는 세상을 살려내는 기업이다. 이름만 들어도 사명을 알 수 있는 '함께일하는세상(주)'가 든든하다.

### 이 사회적기업의 성공 DNA는?

단순한 인력파견사업 정도로 인식되어 온 클리닝 비즈니스 시장에 '서비스 품질'이라는 새로운 경쟁 카테고리를 도입하고 그 선도자로 자리잡은 것이 함께일하는세상의 성공 포인트입니다. 높은 수준의 서비스를 제공하고, 그에 합당하게 제값을 받는 당연한 경영은 비단 사회적기업에만 국한되지 않으며 모든 기업 경영의 원칙입니다.

서비스의 전문성을 높이기 위해 연구개발에 힘을 쏟고 직원 교육시스템을 탄탄하게 운영하는 것도 기업의 미래가치를 높여주는 대목입니다. 소비자의 수요는 끊임없이 변화하고 진화하기 때문에 현재의 기준과 1등이라는 자리에 안주하지 않는 것이 중요합니다.

도움말 | 사회적기업 지원기관

## 구석구석을 밝히고 어루만지는 사회서비스 휴먼케어

기업명 | (주)휴먼케어  
 설립년도 | 2008년  
 인증년도 | 2008년  
 직원수 | 90명  
 매출액(2009년 기준) : 1,000,000천원  
 대표자 | 송유정  
 연락처 | 043) 212-9194  
 소재지 | 충북 청원군 오창읍 창리 9-20번지 2층



사회복지 바우처의 첫 모델인 노인돌봄이 바우처가 시작된 2007년 4월, 휴먼케어의 전신인 '청원지역자활센터 부설 청원군사회서비스센터'가 이용자 네분, 돌봄이 두분으로 시작되었다. 3년의 시간이 흐른 지금 휴먼케어는 직원 수 97명의 어엿한 법인사업자로 성장하여 사회서비스제공형 사회적기업으로 사랑받고 있다.

휴먼케어는 충북 청원군에 등지를 틀고 있다. 청원군은 인구가 14만에 육박하는 비교적 큰 규모에, 마치 청주시를 둘러싼 계란 흰자와 같은 구조로 이동 동선이 길고, 이편과 저편의 모습이 확연히 다른 특징을 갖고 있다. 예를 들면, 오창 과학단지를 중심으로 화려한 신도시의 모습을 하고 있는가 하면, 반대편은 도서벽지에 견줄만한 농촌의 모습을 하고 있다.

2001년 휴먼케어의 모태인 지역자활센터가 출범하였을 때, 당시 '청원군'



은 종합병원이 한 곳도 없는 낙후한 지역이었다. 그래서 우리는 자연스럽게 재가서비스 모델로 자활근로사업을 시작하게 되었다. 당시 도시에서는 5대 표준화사업의 일환으로 병원의 무료간병사업이 활발하게 진행되고 있어 도시와 농촌의 의료서비스 간극이 크게 벌어져 있었다. 자활근로를 통한 서비스가 없었다면 '의료복지'의 손길이 미치지 못했던 산간오지에 '찾아가는 간병서비스'를 제공할 생각은 상상도 할 수 없었을 것이다.

휴먼서비스의 주요활동인 재가서비스는 2004년 8월, 각 지역의 자활센터가 '복권기금 가사간병 방문 도우미사업'을 실시하며 전국 단위의 인프라를 구축하면서 크게 확장되었다. 복지인프라가 전무했던 농촌지역에도 '찾아가는 서비스'를 제공할 수 있게 된 것이다. 재가서비스사업의 양적확대와 더불어 사회복지서비스의 질도 크게 개선되었다.

2007년 4월, 청원지역자활센터는 돌봄서비스를 전담할 수 있는 별도의 조직으로 '청원지역자활센터 부설 청원군사회서비스센터'를 설립하였다. 선진 서비스를 지향했던 청원지역자활센터의 혁신적 선택이었다. 그때 설립한 청원군사회서비스센터가 지금의 휴먼케어를 있게 한 원동력이 되었다.

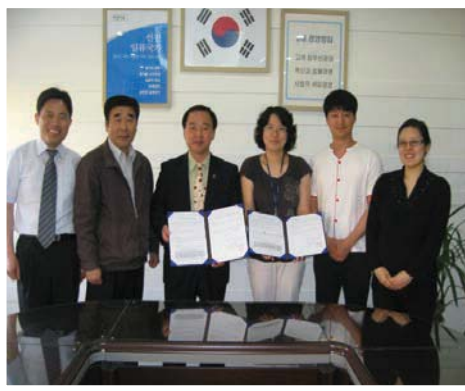


부설 센터를 설립하고 예상보다 빠르게 진행된 정부의 바우처의 사업들이 우리를 대혼란(?)으로 몰아넣었다. 지금의 바우처사업이 시작된 2007년은 철저히 기초생활수급권자 중심의 재가서비스가 실시되던 때였다. 농촌지역의 일반 어르신들에게 돌봄서비스가 제공된다는 것은 상상도 할 수 없는 시기에 바우처사업은 보편적 복지의 신호탄이 되었다.

바우처 사업이 시행된 초창기, 정부 차원의 홍보가 부족하여 우리가 농촌 구석구석 찾아다니며 이 제도를 홍보하였다. 기초생활수급권자가 아니라서 이유로 사회복지서비스에서 소외되었던 많은 분들을 찾아다니며 제도의 시행을 알리고, 신청을 독려했다. 이와 함께 중증장애인 활동보조 사업도 시행되어 보수적인 문화에서 숨어 지내야 했던 농촌지역의 장애인들을 양지로 모셔올 수 있었다. 일을 할수록 신이 나는 분위기였다.

복지사각지대에 있는 취약계층이 최소한의 본인부담금만 내면 일상생활





이 가능할 수 있도록 서비스를 제공받았다. 이것은 사회복지사인 우리가 가질 수 있는 최고의 성취감이었다.

우리는 일의 경험을 통해 실력을 축적하여 나갔고, 사업이 확장되면 '우리들의 보금자리'를 꾸릴 수 있다는 기대에

힘든 줄도 몰랐다.

초창기에는 이런 저런 에피소드가 많았다. 여직원들만 있던 휴먼케어는 남직원을 뽑기가 쉽지 않았다. 남자장애인 목욕서비스 및 운동치료 등 남자 직원이 해야 할 일은 산더미인데, 사무실에 여자들만 있는 것을 보고는 쉽게 오려 하지 않았다. 어렵게 남자직원을 구하면 입사한지 몇 달만에 사표를 던져 애를 먹기도 했다. 우린 여기저기 다니느라 바쁜 총각직원에게는 소형 오토바이를 사줘 현장에 내보내보기도 했고, 또 한 사람에겐 자취방을 마련해 주기도 했다.

어느 날 밤, 한 남자직원과 이용자 간에 싸움이 일어났다. 이용자와 싸움을 하다니! 있을 수 없는 일이었다. 알아보니, 밤낮으로 다리통증마사지를 해주지 않으면 고통에 잠을 자지 못하는 환자와 그런 환자를 꼬박 두시간 쉬지 않고 마사지를 해야 하는 우리 직원이 모두 힘든 상황에서 언행이 거칠어지며 벌어진 일이었다.

이용자와 싸움을 하는 것은 있을 수 없는 일이지만, 상황이 이해되었고,

온 몸이 땀으로 젖어 숨을 몰아쉬는 직원을 나무랄 수만은 없었다.

이 서비스는 현재까지도 우리 회사에서 제일 난이도가 높은 서비스이다. 그날 밤 화가 난 이용자가 열두시가 가까워오는 시간에, 당시 네 살 아이엄마인 나에게 전화를 걸어왔다. 아이를 재우던터라 까맣게 몰랐는데 전화가 열 두번은 울렸나 보다. 일어나 전화를 확인했더니 음성, 문자로 난리가 났다. 관리자인 나라도 당장 와 통증 마사지를 해주지 않으면 죽어버리겠다는 것이다. 할 수 없이 암흑천지의 길을 걸어 이용자의 집에 도착했다. 한 치의 양보도 없이 자기 주장만 펼치는 이용자, 새벽 두시까지 서비스를 받고서야 마음이 풀렸다.

2008년 본격적인 소셜서비스 사업을 준비하던 시기, 우리는 중점사업으로 바우처사업을 정한 뒤 주저하지 않고 자활공동체를 창립하였다. 차상위계층 현장직원 2명과 자활 7년차 사업담당자를 포함하여 총 7명이 공동대표를 맡았고 서른 명이 직원으로 채용되었다.

아직 부족할 때였지만, 다행히 지자체가 지원을 해주어 지자체와 함께 2008년 바우처사업을 진행할 수 있었다. '민·관 파트너 사업'에 우리를 선택해준 지자체의 합리적 판단에 감사를 전한다.





사실, 민주적인 의사결정 구조를 가진 기업은 모든 기업의 근로자가 바라는 이상적인 기업모델이다. 우리는 바람을 현실로 만들고자 했고 그 해 사회적기업 인증 신청을 했다. 휴먼케어의 직원들이 대부분 저소득 계층이고 이용자들 역시 1급 장애인 등 사회취약계층이었던 관계로 진입장벽이 그리 높지는 않았다. 정부의 육성정책도 우리를 도와 지역자활센터로는 처음으로 '돌봄영역'에서 사회서비스제공형 사회적기업(2008-50호)으로 거듭났다.

사회적기업으로 인증을 받고 새롭게 출발하며 최고의 고민은 법인격을 갖는 문제였다. 사회복지서비스를 제공하는 단체가 '주식회사'로 전환되는게 영 마음이 무거웠다. 사회적기업보다 주식회사가 더 먼저 각인되는 듯한 느낌도 있었다. 우리는 서비스의 질을 높이고자 더 많이 노력했다. 최고의 서비스는 우리 모두의 사명이자 첫 번째 과제였다.

휴먼케어의 두번째 과제는 휴먼케어가 우리 모두의 회사로 거듭나는 것이었다. 현장이사, 관리직이사, 사외이사로 경영진을 구성한 휴먼케어는 현재 전체직원의 45%가 출자주주로서 증거를 점차 확대해 나가고 있다. 이로 인해 구성원들이 회사의 이익과 발전을 함께하는 운명공동체로서 더욱 강력한 조



직력을 갖게 되었음은 두말할 것도 없다.

단체에서 기업으로 전환한 뒤, 모든 것이 '배워야 할 것' 투성이였다. 사회적기업 아카데미도 수료하고, 두 차례에 걸쳐 컨설팅 도움도 받았다. 덕분에 지금은 일정한 운영시스템을 확보하였다.

정부에서 지원하는 많은 지원책도 우리를 도왔다. '사회적일자리'를 하지 않는 우리에게 해당분야 전문인력에 대한 인건비지원은 매우 유효한 지원책이었다. 전문인건비 지원을 받는 우리회사 관리직원 2명은 지금 우리회사를 움직이는 최고의 원동력이다. 또한 올해부터 소급적용하는 '사회보험료 지원'도 가뭄의 단비처럼 도움이 되고 있다. 사회서비스제공형 사회적기업은 '낮은 서비스수가에, 수익의 85%이상을 인건비로 지출한다. '사회보험료' 지원은 획기적이라고 부를 수 있을만큼 큰 지원책이 되고 있다.

그동안 자금부족으로 채투자할 하지 못했던 우리는 올해 2차 사업의 일환으로 복지용구사업을 개시하였다. 아직은 시작단계라 매출이 많이 일어나지 못하지만, 질 좋은 용품들을 저렴하게 이용자에게 공급할 수 있게 되었고, 노인장기요양보험제도에서 복지용구사업이 전면 임대화됨에 따라 복지용구 시장에서 많은 역할을 할 수 있을 것이란 기대가 들기도 한다.

더욱이 노인장기요양보험운영처인 건강보험공단에서 올해 시범적으로 복지용구 재활용사업(복지용구를 구입한 뒤 사망하거나 불용하는 용구들을 수거하여 동급외자 혹은 용구가 필요하나 구입능력이 없는 이용자들에게 무상으로 제공)을 시범운영하면서 휴먼케어를 파트너(수거-소독-배송사업 파트너)로 지정해주었다

문득, 사회적 필요를 해결하는 노력들에는 주변의 도움이 끊이질 않는다는 생각이 든다. 세상은 넓고 할 일은 많다. 그리고 그 할 일이 우리에게 참 즐거운 일이다.

작년에는 조금이지만 ‘이익잉여금’이 생겨서 직원상여금도 나눠보고, 출자배당도 해보고, 멋지게 사회환원사업도 펼쳐보았다. 곧 있을 ‘제 3회 휴먼케어 이용자한마당’으로 지역사회와 즐거운 나눔을 펼치게 될 것이다. 이름을 높이기보다는 지역에 꼭 필요한 회사가 되고 싶다.

### 이 사회적기업의 성공 DNA는?

우리 사회 구석구석을 밝히고 어루만지는 사회서비스의 필요성과 중요성은 날로 높아지고 있습니다. 그러나 사회서비스와 이를 생산하는 사회적기업의 노력이 그 값어치만큼 시장에서 값이 매겨지지 못하는 것도 현실입니다.

열악한 환경을 극복하기 위해 휴먼케어는 정부 지원의 확대와 제도의 진전에 기민하게 대응하였습니다. 그 결과 사회복지 바우처 등 진화하는 제도를 활용하는 맨 앞자리에 설 수 있었습니다. 물론 구성원들이 열정을 갖고 오랜 시간 준비해 왔기 때문에 가능했지요.

앞으로는 민간의 지원을 활용하는 마케팅도 요긴할 것입니다. 기업과 시민들의 참여와 후원을 이끌어내는 ‘공익 마케팅’이 이런 예입니다. 사회적기업들은 기업으로서 본원적 경쟁력과 투명성을 기반으로 보다 많은 대중들과 소통하게 될 것입니다.

도움말 | 사회적기업 지원기관