

2018년 사회적기업 해외연수 결과보고서

2018. 09



2018년 사회적기업 해외연수
결과보고서



2018년 사회적기업 해외연수 결과보고서

‘18. 08. 29. - 09. 05.
(미국)

‘18. 09. 09. - 09. 16.
(네덜란드 · 독일)

목 차

제1차 미국

1. 연수개요	1
2. 미국의 사회적기업	5
3. 연수방문기관	11
① Digital Divide Data	11
② EAT OFFBEAT	21
③ 사회혁신센터(CSI)	27
④ Veterati	36
⑤ Made in Brownsville	41
⑥ Friends of Tilonia, Inc.	49
4. 현장학습	61
5. 참가자 연수소감	67
6. 시사점	89

제2차 네덜란드 · 독일

1. 연수개요	101
2. 네덜란드 도시주택 정책의 배경	105
3. 연수방문기관	113
① Social Enterprise NL	113
② Space&Matter	120
③ 슈타트보넨 로테르담	132
④ ZUS(Zones Urbaines Sensibles)	144
⑤ 블루시티(BlueCity)	149
⑥ 1892 베를린 주거협동조합	154
⑦ 슈프레펠트 주택협동조합	164
4. 현장학습	175
5. 참가자 연수소감	189
6. 시사점	219

제1차 미국

1. 연수개요

1 연수개요

- 연수명칭 : 2018 하나금융그룹과 함께하는 뉴욕 사회적기업 탐방연수
- 연수일정 : 2018. 8. 29.(수) ~ 9. 5.(수), 6박8일
- 연수국가 : 미국(뉴욕)
- 연수인원 : 10명
- 연수목적 및 기대효과
 - 미국 포브스가 선정한 30대 사회적기업 탐방 및 학습으로 국내 사회적기업의 경쟁력 제고
 - 미국은 사회적기업이 활성화되어 있으며, 특히 뉴욕에는 역동적인 혁신형 사회적기업들이 많이 활동
 - 뉴욕의 사회적기업 선진사례 탐방 및 학습으로 사회적기업가 역량 강화 및 새로운 문제해결 방안 모색의 기회 마련
- 주요일정

날짜	주요내용	연수기관
8/29 (수)	저개발 국가의 기술인력을 육성하는 사회적기업	Digital Divide Data
8/30 (목)	뉴욕 이민자들의 고용창출을 위한 식음료 사회적기업	EAT OFFBEAT
	사회적기업가를 위한 코워킹 스페이스	사회혁신센터(CSI)
	참전 군인들의 인생 2막을 위한 일자리 창출 기업	Veterati
8/31 (금)	지역사회를 위한 청소년 리더 양성	Made in Brownsville
	저개발 국가의 장인들이 만든 수공업 제품	Friends of Tilonia

□ 연수자 명단

연번	성명	소속	직위
1	고귀현	(주)크래프트링크	대표이사
2	김유진	(주)블루밍청춘	대표이사
3	김종수	(주)지노도예학교	대표이사
4	신철호	(주)상상우리	대표이사
5	이동석	(주)웨어하우스공명	대표이사
6	장윤영	(주)천년누리	대표이사
7	조종운	(주)웨어앤웨어	대표이사
8	허지혜	퓨전국악 앙상블秀(수)	대표이사
9	박성재	하나금융그룹	차장
10	이은수	한국사회적기업진흥원	팀장

2. 미국의 사회적기업

2 미국의 사회적기업¹⁾

❖ 비영리조직의 벤처사업에 뿌리를 둔 미국의 사회적기업

- 미국의 사회적기업은 비영리조직의 벤처사업에 역사적 뿌리를 두고 있으며, 오늘날 비영리 및 영리 부문 전반에서 사회적 목표를 사업에 활용하도록 설계된 다양한 법적 형태를 갖추고 광범위한 활동을 하고 있다.
- 특히 1980년대 초에서 2000년대 초에 태어난 밀레니엄 세대에게 사회적기업은 혁신과 변혁의 상징으로서 이들이 미국 사회적기업을 새로운 정점으로 끌어올리는 선봉에 서있다.
- 하버드, 스탠포드, 예일과 같은 유수의 대학들 모두 사회적기업 설립, 소셜 임팩트 투자(social impact investment), 사회적기업 경영, 사회적 혁신 등에 관한 강좌 수를 점차 늘리고 있다. MBA 과정, 비영리 경영 과정, 그리고 심지어 사회사업 훈련에도 사회문제 해결을 위한 사회적기업 차원의 접근법을 가르치는 강의들이 개설되어 있다.

❖ 사회적기업의 성숙단계이자, 영리추구 사회적기업 급증

- 이와 함께, 사회적기업 조직도 성숙 단계에 접어들었다. 비영리 사회적기업 조직들은 강력한 네트워크 및 정책입안자들과의 연계를 구축하고 더욱 정교한 접근 방식을 갖추고 있다.
- 비영리 부문의 자본투자 제약에 대한 불만이 고조되고, 환경운동 및 사회운동의 부산물로 생겨난 새로운 지속가능한 상품 시장의 잠재적 기회에 고무되어, 영리추구 사회적기업도 급증하고 있다.
- 이러한 영리추구 사회적기업의 증가는 주 차원에서 새로운 유형의 회사법이 제정되면서, 투자 측면에서 사명과 금전적 목적을 혼합한 새로운 독창적인 금융 매체와 임팩트 투자회사(impact investing firms)의 출현으로 이어졌다.

❖ 신자유주의 사회복지제도와 결합

- 사회적기업이 미국만의 특별한 현상은 아니지만 특히 미국의 시장환경, 신자유주의 사회복지제도, 문화적 규범과 결합하면서 다른 국가의 사회적기업과는 다른 특징을 갖게 되었다.

1) 한국노동연구원 2014년 10월호 「미국 사회적기업의 새로운 방향」 Kate Cooney (미국 예일대학교 경영대학원)

- 미국에서는 수익 배분에 법적 제한이 있어 비영리 사회적기업 활동의 비중이 큰 반면에, EU는 통합된 사회적 경제를 구성하는 협동조합, 상호기금, 협회 등 훨씬 더 광범위한 사회적기업 모형을 갖추고 있으며 많은 경우 제한적으로나마 수익 분배를 허용한다.
- 1980년대 이후 미국을 지배하고 있는 신자유주의 복지제도와 기업가 정신을 장려하는 문화를 바탕으로 출현한 미국의 사회적기업은 사회문제를 사적 영역에서 해결하는 것을 옹호하며, 시장이 자본을 (심지어 자선 관련 자본(philanthropic capital)도) 가장 유망한 분야에 효율적으로 할당하고 고성과적 해결책을 제시할 수 있다는 강한 신념을 갖고 있다.
- 사회적 부문의 비영리 단체들이 재화와 용역의 거래를 통해 자선 활동을 지원하고 취약계층에 고용기회를 제공하는 사회적기업 모형을 통해, 신자유주의 복지제도의 기저를 이루는 두 가지 주요 신조인 공공부문에서 민간시장으로의 자선자금 기반의 이동과 고용을 통한 개인의 자기계발의 중요성이 구체화되었다.

❖ 사회적이슈를 해결하기 위한 영리추구적 사회적기업 모델 발달

- 지난 10년간 미국에서 빈곤, 환경문제, 노동착취 등 큰 사회적 이슈를 해결하기 위한 영리적 접근이 가속화되었는데, 이는 비영리 사회적기업에서 그 이전부터 이미 시작된 시장기반 접근방식의 혁신과 아주 유사하기는 하지만 크게 중복되지 않는다. 영리 기업들은 임팩트 투자를 추구하는 반면에 비영리 기업들은 정부와 재단의 자선기금에 의존하기 때문에, 현장의 네트워킹 구조뿐 아니라 재정 흐름에 있어서도 상당한 차이를 보인다.
- 이질적이지만 사회적 이익을 중시하고 순수자본주의를 비판하는 점에서는 동일하다고 묘사한 유럽식 사회적 경제와는 달리, 미국의 경우에는 영리추구적 사회적기업 모형이 급증하고 있기는 하지만 대부분은 본질적으로 대안적인 사회적 경제 수립을 목표로 하는 것이 아니라 전통적인 시장경제와 인센티브를 사회적 목적과 결합하는 “원원” 전략으로 발달되었다고 할 수 있다.

❖ 근로통합 사회적기업(Work Integration Social Enterprises: WISEs)

- 미국의 경우, 초기에 사회적기업은 영업이익을 통해 무제한 사용가능 순자산(unrestricted revenues)을 높이려 하는 비영리 조직들이 채택하는 대중적인 전략이었다.
- 사회적기업을 급속도로 변화하는 미국의 정치·경제를 혁신하고 전략적으로 관리하는 주체로 인식하여, 1990년대와 2000년대 비영리 부문의 사회적기업을 사회문제 해결을 위한 전통적 복지국가 메커니즘 축소에 대한 직접적 대응이라고 여기는

시각도 있다.

- 그래서 소매체인점, 음식점, 보호감호 또는 조정사업 분야에서 비영리 벤처사업이 수익을 창출하는 동시에 취약계층에 직업훈련 기회를 제공하는 노동통합 사회적 기업(WISE)이 이 시기에 크게 성장하였고, 이는 복지 급여가 소진되기 전에 노동 시장에서 신속하게 일자리를 찾아야 하는 새로운 고객집단에게 현장경험을 제공할 수 있는 완벽한 대책이었다. 대부분의 WISE 조직은 취약계층을 위한 자체 직업재활제도에 대해 정부(또는 재단)의 재정 지원을 받는 동시에 재화 및 서비스 시장에서 경쟁력 있는 사업을 추진함으로써, 상대적으로 광범위한 사회복지사업에서 활동할 수 있는 여력을 갖추고 있다.
- 약물남용, 주거 불안정, 범죄 전과가 있는 개인들의 재활과 취약 청소년층의 전반적 발달을 지원하는 조직으로 더욱 폭넓은 불완전 취업자 및 실업자 집단을 대상으로 하는 WISE가 크게 성장하였다. 20세기 후반과 21세기 초반에 이르러서 WISE의 시장지향성은 더 강해졌고, 이제 WISE는 보호사업장이 아니며 재화 및 서비스 시장에서 다른 기업들과 경쟁하고 있다.
- 최근 미국에 출현한 두 가지 새로운 유형의 사회적 동기를 지닌 사업체(socially motivated business enterprise)는 사업과 사회적 목표들의 절충에 대한 지원이 더욱 용이하도록 설계되어 있다.
- 저수익 유한책임회사(low profit limited liability company: L³C), 베네피트 코퍼레이션(benefit corporation)은 각각 다른 방식으로 사회적 사업 하이브리드 활동에 대한 두 가지 커다란 제약, 즉 전통적 영리 기업에서 확고한 주주 이익 극대화에 대한 권리와, 전통적 비영리 기업에서 자본유치에 따르는 제약을 해결하고자 시도한 결과다.

❖ 저수익 유한책임회사(L3C)

- L³C는 미국에 새로 등장한 사회적기업의 법적 형태이다. L³C는 ‘합법적이라면 어떠한 사업 목적으로도 조직, 운영될 수 있는’ 전통적인 유한책임회사의 법적 구조를 바탕으로 하되, △하나 이상의 자선적 또는 교육적 목적 달성을 더욱 크게 촉진시키고 △(비록 수익 창출이 허용되기는 하지만) 해당 회사의 중대한 목적이 소득 창출이나 재산 가치의 상승이 아니며 △어떠한 정치적 또는 입법적 목적의 달성”을 위해 조직되어서도 안 된다.

❖ B-Corp과 베네피트 코퍼레이션

- B-Corp 인증은 2006년에 시작되었으며, B-Corp 인증 기준을 해당 주의 규제를

받는 독특한 법적 개체로서 정관에 성문화한 베네피트 코퍼레이션(Benefit Corporation)은 B-lab의 창립자인 Jay Coen Gilbert, Bart Houlahan, Andrew Kassoy가 고안해 낸 것이다. B-Corp 인증을 받으면 C 코퍼레이션, S 코퍼레이션, LLC, 합자회사 등 어떠한 사업 형태도 취할 수 있다.

- B-Corp 인증을 받기 위해서는 사회적, 환경적 성과 평가에서 최소 점수(200점 만점에 80점)를 받아야 하며, B Lab에 연간 면허수수료를 납부해야 하고, 단순히 주주를 넘어선 광범위한 이해관계자들의 이권이 고려되도록 정관을 법적으로 변경하여야 한다. B Lab 등급 평가는 주요 이해관계자를 기준으로 하여 거버넌스, 근로자, 지역커뮤니티, 환경의 4개 범주로 나뉜다.

❖ 미국경제의 한 부분을 차지해온 노동자협동조합

- 노동자들이 소유하고 관리하는 회사인 노동자협동조합(worker cooperative)도 수세기 동안 미국 경제에서 한 부분을 차지해 왔다. 노동자협동조합은 미국에서 다양한 법적 형태로 조직된다.
- L3C, 베네피트 코퍼레이션과 같은 새로운 형태의 사회적기업과 WISE, 노동자협동조합과 같은 다른 유형의 사회적기업들은 21세기 사회적 문제들에 대처하기 위해 새로운 방식으로 정비되고 있다. 비영리 및 영리 부문 전반에 걸쳐, 환경관련 재화와 용역시장에서의 활동을 근로 통합 및 경제개발 목표와 결합하는 사업 모형의 비중이 점차 확산되고 있다. 경영, 비영리 사업, 공공보건, 그리고 심지어 엔지니어링학과 관련 전문학교에서도 사회적기업과 사회적기업 창업을 중요한 강의로 개설하였다.

3. 연수방문기관

3 연수방문기관

① 저개발 국가의 기술인력을 육성하는 사회적기업



Digital Divide Data
115 West 30th Street, Suite 400
New York, NY 10001
Tel: +1 212 461 3700
www.digitaldividedata.com

Contact: Ms. Becky Santora
Tel: +1 212 461 3703

브리핑: Mr. Jeremy Hockenstein (Founder)

방문연수	미국	뉴욕	8/29(수)	15:30
------	----	----	---------	-------

연수내용

❖ 다른 사회적기업과 사무실을 공유하고 있는 DDD 미국 본사 방문

- Digital Divide Data(이하 DDD) 방문은 대외 커뮤니케이션을 주로 하는 마케팅 담당 Becky Santora씨와 설립자인 Jeremy Hockenstein가 함께 연수단을 맞이해주었다.
- 연수단이 방문한 사무실은 DDD와 글로벌굿즈(Global Goods Partners)라는 곳이 함께 사무실을 공유하고 있는 곳이다. 글로벌굿즈는 캄보디아와 아프리카 등 동남아의 저소득층 여성들이 미국에 물건을 팔 수 있도록 지원하는 사회적기업이다.

❖ 동남아시아와 동아프리카 청소년의 92%가 비공식 고용 상태

- 전 세계 노동자의 60%는 비정규직으로 고용, 생계를 꾸려나가는 것으로 집계되고 있다. 이는 20억 명이 넘는 노동자가 적절한 노동조건, 정부의 감독 및 규제가 결여된 사각지대에 있는 것으로 볼 수 있다.
- 특히 동남아시아와 동아프리카는 청소년의 92%가 비정규직(비공식 고용)으로 일하고 있으며 전 세계적으로는 77%에 달한다. 비정규직(비공식 고용)의 문제점은

이들이 소득은 창출할 수 있지만 보장이나 혜택을 받을 수 없다는데 있다.

- 더욱 심각한 것은 교육이다. 사하라 사막 이남의 아프리카와 동남아시아는 세계에서 교육수준이 가장 낮아 케냐 청소년의 96%, 캄보디아 청소년의 87%, 라오스 청소년의 82%가 고등교육에 등록되어 있지 않다.

❖ 저소득층 청소년과 Impact sourcing 모델을 시작한 DDD

- DDD는 전 세계 고객에게 디지털 콘텐츠와 데이터, 이와 관련한 연구서비스를 제공하는 사회적기업으로 2001년 캄보디아 프놈펜의 소규모 사무실에서 시작하였다.
- DDD는 고객에게는 고품질이면서 가격 경쟁력있는 디지털 콘텐츠를 제공하는 동시에 저소득층의 재능 있는 청년에게 전문적 기회를 제공, 지속적 소득창출이 가능한 혁신적 사회모델을 추구한다.



▶ 브리핑 중인 Becky Santora씨

- 2001년 DDD의 설립과 함께 등장한 이 모델은 'impact sourcing'이라 불리며 전 세계 다른 수십여 개 기업으로 확장되기도 하였다.
- DDD가 가지는 의미는 새로운 사회적기업 비즈니스 모델을 창출하여 이를 통해 지역민의 삶의 변화를 가져왔다는 점이다.

❖ 캄보디아에서 목격한 '빈곤'과 일자리 제공의 필요성 인식

- DDD의 공동설립자이자 CEO인 Jeremy Hockenstein은 캐나다 몬트리올에서 태어나 대학 때부터 미국 맥킨지컨설팅((McKinsey & Company)의 컨설턴트로 일하기 시작했다.
- 18년 전 아시아로는 처음으로 홍콩을 방문했고 홍콩에서 양코르와트(씨엠립)를 알게 되어 2001년 캄보디아를 방문, '빈곤'이라는 것을 두 눈으로 보게 된 계기가 되었다.
- 이때 현지에서 활동하고 있는 NGO들을 통해 특히 매우 가난한 환경임에도 캄보디아 대부분의 젊은이들은 영어와 컴퓨터를 배우고 있어 놀라웠고 이러한 학생들에게 수공예와 컴퓨터 교육을 제공하는 학교가 있었지만, 졸업 후 교육을 통해 기대가 높아진 학생들에게 제공할 일자리가 없다는 현실을 인식하였다.
- 당시 3일 동안 양코르와트(씨엠립)에서 머문 뒤 미국에 돌아와 친구들과 상의를

했고, 한 달 후에 다시 프놈펜으로 돌아가 현지인들에게 무엇이 필요한지, 우리가 무엇을 해줄 수 있을지를 물어보았다. 18년 전 프놈펜은 단 두 개 도로뿐이었고 2층을 넘는 건물이 없을 정도로 매우 빈곤한 상황이었다.

- 참고로 프놈펜에 있는 Cambodian Living Arts, CLA는 과거 캄보디아의 크메르루즈 독재시절 전통음악과 전통예술을 모두 말살하는 정책을 시행했기 때문에 다시 전통문화를 살리고자 노력하고 있다.

❖ 기술에 기반한 교육제공과 디지털 콘텐츠 사업으로 현지 일자리 창출

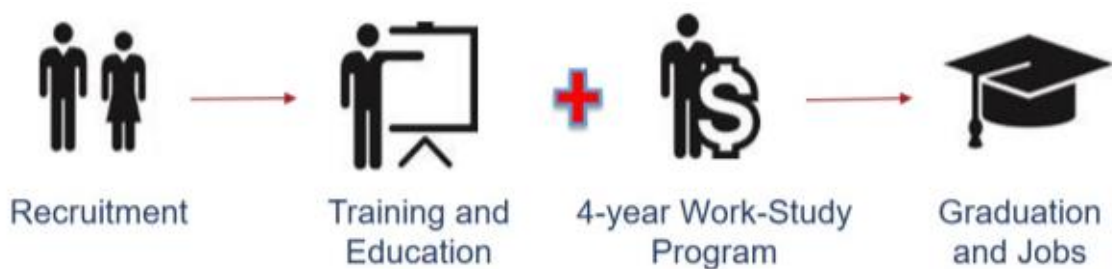
- DDD의 가장 중요한 목표는 젊은 층의 수입을 높이는 것, 경제적인 상황을 개선하는데 있다. 그러므로 주로 저소득층을 대상으로 교육이나 훈련을 받을 수 없는 이들과 함께 하고 있다.
- 이에 아웃소싱 모델을 적용하여 일자리를 창출하고 지역개발에 기여할 수 있는 친구들을 모아 프놈펜에서 DDD를 설립하였다.
- 주로 캄보디아, 라오스, 케냐와 미국에서 기술 기반 교육과 관련한 디지털 콘텐츠 사업을 통해 현지 일자리를 창출하고 있으며 이를 통해 지역민들이 삶을 변화시키고 있다.
- DDD는 현재 아시아, 아프리카, 북미지역에서 4개 센터를 운영하고 총 직원은 1,200명이다.
- 캄보디아, 라오스에서 기술관련 일자리 창출 1위 기업으로 성장했으며, 2015년에는 국제 아웃소싱전문가협회에서 ‘떠오르는 기업(Rising Star)’으로 선정되기도 하였다. 케냐에서는 BPO(Business Process Outsourcing) 분야에서 Kenya Vision 2030 Awards를 수상했다.

❖ 모집-교육-일학습병행-취업의 4단계 모델

- DDD에는 총 4단계 모델이 있다. 첫 번째는 리쿠르트(Recruit)으로 모집하는 단계이다. 주로 저소득층 청소년을 대상으로 하며 50%는 여성, 그 외 장애인을 많이 구성하도록 하고 있다. DDD는 케냐, 캄보디아, 라오스에서 활동하고 있는데 DDD와 파트너십을 맺은 현지단체들과 협력하는 방식으로 하고 있다.
- 두 번째는 교육이다. 매우 다양한 교육이 진행되는데 비즈니스 교육에서는 메일을 어떻게 쓰는지, 소통과 커뮤니케이션은 어떻게 해야 하는지 등 소프트스킬과 영어를 가르친다. 또한 소프트웨어와 관련된 기술을 가르친다.
- 세 번째는 교육을 마친 후 일을 시작하는 단계이다. DDD에서 제공하는 일들은 주

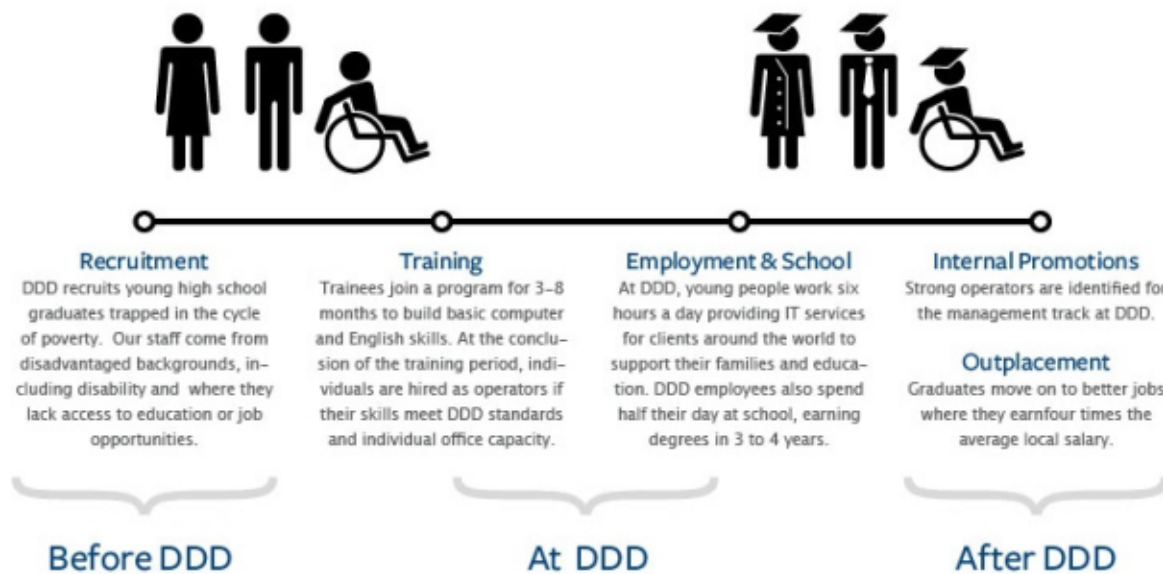
로 서비스업, 디지털화 서비스로 데이터 스캔, E-북 제작, 콘텐츠 전환 작업 등을 수행한다. 일단 DDD에서 일을 하게 되면 DDD의 장학금 수혜대상이 되고 '공정한' 급여와 함께 사회보장보험 가입이 지원되므로 보다 안정적인 생활이 가능하도록 한다. 대학에 진학하려는 경우 장학금을 받고 근무시간도 단축할 수 있다. 대략 4년 정도 일을 하면서 동시에 학위 취득이 가능하다. 또한 멘토가 있어 일을 하거나 대학을 진학하고 학위를 취득하는 과정에서의 조언을 받을 수 있다.

- 네 번째로 4년 간 대학과정 및 일을 마친 후 우수한 사람들은 DDD에 취업하거나 승진기회가 생기기로 하고 그렇지 않더라도 DDD의 네트워크를 활용하여 좋은 일 자리에 취업될 수 있도록 지원하고 있다.



❖ 빈곤의 사이클에서 벗어날 수 있도록 교육을 제공하는 것이 핵심

- DDD에서 제공하는 핵심은 기술교육 프로그램으로 하여금 저개발국의 청년층이 고등교육을 받고 실제 업무경험을 쌓을 수 있도록 하여 결과적으로 그들이 전문직업을 확보하고 고소득을 창출, 빈곤의 사이클을 깨뜨리는데 있다. 2001년 DDD 설립 이후 DDD 프로그램을 통한 평생 수입 증가가 2억5천만 달러가 넘는 것으로 보고 있다.
- DDD는 장애가 있는 청소년을 포함하여 17~24세의 저개발국 고등학생을 모집, 일반교육과 고등교육, 취업교육을 수료할 수 있는 프로그램에 참여하도록 할 때 모집과정을 엄격히 하여 프로그램에 참여하는 청년으로 하여금 적극적이고 지속적으로 배움에 임할 수 있도록 한다.
- 참가청소년들은 대개 일주일에 36시간을 근무하면서 디지털 콘텐츠 서비스를 제공하고 1년 후 대학교육을 지원하는 장학금도 받을 수 있는 자격이 있다. 대학과 일을 병행하는 것도 가능하다.
- 2001년부터 DDD는 2,000명이상의 청소년을 교육하고 이중 1,500명 이상을 직원으로 고용, 나머지 500명은 더 나은 직업을 찾아 졸업하였다.



❖ 주기적인 임팩트서베이와 수입수준 추적조사로 성과 파악

- DDD의 활동은 저소득층 학생들에게 디딤돌이 되어주는데 목적이 있으므로 DDD의 교육을 받은 학생들이 계속해서 어떻게 살아가는지 정기적으로 조사하고 있다.
- 임팩트서베이나 수입수준을 조사하는데 결과를 보면 DDD의 교육을 받은 대상이 그렇지 않은 대상보다 캄보디아와 라오스 평균 4배, 많게는 6배 이상 소득을 올리는 것으로 나타났다.
- DDD의 활동이 성공적인 이유는 교육만 하는 것이 아니라 일과 학습을 병행하는 것이 매우 효과적이고 졸업생들의 성과가 좋은 것으로 보고 있다.



▶ 브리핑을 듣고있는 연수단

❖ 저개발국의 기술인력과 협업하여 프로젝트 진행

- 최초 프로젝트는 하버드대학 학생신문인 Crimson을 디지털화하는 것이었으며, 이를 프놈펜에서 컴퓨터학교를 졸업한 학생들과 팀을 이뤄서 수행했었다.
- 2010년에는 구글과 마이크로소프트의 지원을 받아 대영도서관 신문 아카이브를 디지털화하는 프로젝트를 수주해서 진행한바 있고 그 외 기술관련 교육, 인턴제(Work/Study 프로그램) 운영, BPO 서비스 제공 등 사업을 진행하고 있다.
- 2017년 기준으로 연 매출은 1억2천6백만 달러이며, 이중 8% 정도를 수익으로 창출하여 기부 등에 의존한 사회적기업이 아닌 기업 자의 경쟁력도 인정받고 있다.

질의응답

Q. DDD의 소프트웨어 교육내용을 보니 매우 기초적인 내용을 보인다. 한국처럼 전반적인 소프트웨어 수준이 매우 높은 수요환경에 대해서는 기초적인 교육만으로 일자리를 찾기가 어려울 것 같다. 최빈국이 아닌 지역에서 DDD의 모델이 가능할 것으로 전망하는가?

A. 간단한 소프트웨어 작업으로 시작하여 계속 발전중이고 현재는 포토샵을 이용한 이미지 관련한 작업도 다수 진행하고 있다. 케냐에서는 AWS 클라우드 서비스도 하는 등 시스템 관리 등도 한다. 향후 애니메이션 분야도 계획하고 있어 프놈펜에서 2D 프로그램 교육에 20명 가량의 학생을 모집하였다. 한국은 이러한 모델이 적용되기보다는 수요자라고 봐야하지 않을까. 한국의 4인 가족 기준 최저생계비를 350만원이라고 하는데, 이에 비해 캄보디아는 한 달 급여가 150달러이다. 그만큼 격차가 크며 시장 환경에 차이에 따라 더 많은 것을 요구할 수 없는 환경이다. 예를 들어 인도의 소프트웨어 기술자는 1,000달러이상 받기도 한다.

예를 들어 애니메이션 프로젝트가 있을 때 DDD의 학생, 졸업생들이 할 수 있는 간단한 작업과 그 외 작업을 나눠 분담하는 방식을 생각해야 한다. 한국에서 이러한 아웃소싱이 가능할지는 모르겠지만 프로젝트나 작업을 단계별로 나눠 생각해보아야 한다.

코이카에서 DDD 프로젝트에 100만 달러정도 투자하고 있는데 이 중 50만 달러로 프놈펜에 있는 학살 박물관에 있는 자료를 스캔해서 디지털화하는 프로젝트를 수행하고 있다. 이처럼 한국에 있는 사회적기업도 프놈펜에서 교육프로그램을 운영하면서 한국에서 수요를 만들어서 연결할 수 있지 않을까 생각한다.

Q. DDD의 졸업생은 졸업 후 주로 어느 지역으로 취업하는가?

A. 주로 현지, 자신들의 국가에서 취업한다.

Q. 미국의 평범한 사람이 캄보디아에 가서 빈곤을 본다고 해서 다시 캄보디아로 돌아가 캄보디아를 위해 일하겠다는 생각을 하기는 쉽지 않은 것 같다. 창립자는 다른 이들과 무엇이 달랐다고 생각하는가? 어떻게 사회적기업가정신을 발휘할 수 있었을까? 사회운동을 해보았나?

A. 잘 모르겠지만, 어머니가 올해 3월에 돌아가셨는데, 특이한 점은 그녀가 1945년 4월 나치 유대인 수용소에서 태어난 사람이었다는 점이다. 외할머니가 수용소를 견뎠다는 점에서 그런 환경에서 어머니가 태어난 것은 기적이었고 그 어머니에게

서 본인이 태어난 것도 기적이라고 생각한다. 특별한 일을 하려고 계획했던 것은 아니지만 기회가 닿았을 때 돕고 싶다는 생각은 했었다.

또 DDD를 설립할 당시 29세였기 때문에 큰일을 하겠다는 것은 아니었고 사실 모르는 것도 많았기 때문에 단순히 좋은 마음으로 사람들을 조금이라도 돕겠다는 마음이었다. 두 번째로는 사회운동과 관련해서 대학생 때 환경문제에 관심이 많았고 맥킨지에서도 환경전략과 관련된 업무를 했었다.

- Q. 처음에는 캄보디아에서 이미 컴퓨터교육을 받고 있는 학생들을 지원했다고 보여지고 현재는 DDD에서 투자차원에서 직접 교육을 하고 있는 것으로 보인다.
- A. 처음에는 고등학교를 졸업한 저소득층 학생을 선발하여 시작하였다. 그 이전에는 지역마다 NPO, NGO에서 저소득층 학생들이 고등학교에 진학하는 것을 지원했고 DDD는 이들 NPO, NGO와 파트너십을 맺고 있었기 때문에 이미 어떤 학생들이 있는지를 알 수 있었다.
- Q. 매년 캄보디아(프놈펜, 씨엠립)나 필리핀의 초등학교에 방문하여 문학이나 예술을 교육하는 봉사와 함께 주민들에게 공연도 하고 한국에서 모은 기부금(외교부, 시민기부)으로 현지 저소득층을 선발하여 생필품을 지원하는 프로젝트를 하고 있는데 이러한 기부가 일회성에 그치는 것 같다. 현지 NGO나 NPO와 협력관계를 맺는 것이 효율적이라고 생각하는가?
- A. 기본적으로 보면 장기적인 관계일수록 소셜임팩트가 크다. Cambodian Living Arts를 소개해주고 싶은데, Cambodian Living Arts가 캄보디아의 전통문화를 살리고 있고 미국에 방문하여 공연도 하고 있다. 문화예술분야의 파트너십을 통해 지속적인 프로그램이 가능하다고 생각한다.
- Q. DDD의 졸업생, 수혜자들을 추적 조사한 내용은 연간보고서로 발간되는가? 발간된다면 공유할 수 있는가?
- A. 웹사이트에 공개되어 있고 자세한 정보의 경우는 따로 공유해줄 수 있다.
- Q. 사회적기업이라고 하면 퀄리티가 떨어진다고나 가격을 낮게 책정해야한다는 인식이 많고 또는 무료로 서비스나 제품을 제공해달라는 요구도 많다. 미국에서는 사회적기업에 대한 인식이 어떠한가?
- A. 미국은 그렇지 않다. DDD의 연간 영업수익이 1,500만 달러(약 한화 170~180억원)정도이다. 이 수익으로 (기부금에 의존하지 않고도) 장학금 등을 제공할 수 있는 것이다. 기본적으로 미국의 사회적기업은 시장에서 자체적으로 살아남을 수 있는 역량이 있어야 한다. 그러므로 당연히 일반기업과 동일한 퀄리티의 동일한

가격으로 경쟁하고 있다. DDD의 직원이 1,000명 정도인데 인도의 1,000명 규모의 기업은 기업 규모가 작다고 거래하지 않을 수 있지만 DDD는 동일하거나 더 높은 퀄리티, 동일한 가격에 더해 스토리까지 더해진 기업으로서 경쟁력을 가지고 있다. (스토리가 있다고 해서 더 높은 가격을 받는 것도 아니다.)

Q. 비즈니스 차원에서 지속적인 경영을 위해서는 임팩트 부분보다는 어떻게 영업해야 하는지가 더 중요하다고 보인다. 그런데 예를 들어 인도에는 DDD에서 제공하는 작업을 수행할 인력이 훨씬 많고, 캄보디아와 달리 영어를 가르치지 않아도 되는 환경이다. 또한 캄보디아보다 인도의 기술자가 더 낮은 급여로 작업을 완성해낼 수도 있다. 즉 경쟁력 측면에서 캄보디아보다 인도가 유리하다고 본다. (꼭 인도가 아니더라도) 그렇다면 어떤 요인이 캄보디아의 이런 사례가 더 많은 선택을 받도록 하는 것인지 궁금하다.

A. 중요하게 생각했던 것은 오늘 당장 캄보디아의 저소득층 학생에게 150\$의 급여를 주는 것이 아니라 이들이 5년 후 캄보디아의 중산층이 되는 것이었다. 즉 발전가능성을 주는 것이 중요했다. 비즈니스적 마인드에서는 인도가 훨씬 유리한 것이 맞지만 결국 소셜임팩트라는 측면에서는 캄보디아에서 그 파급력과 가치가 훨씬 크다.

Q. 프로젝트 단위의 사업은 성수기, 비성수기 등 위험도가 큰 편인데 1천여명이 되는 직원의 고용형태가 궁금하다.

A. 1,200명 모두 풀타임 정규직이다. 인력과 관련해서 유연한 모델을 적용중인데 우선 1,200명은 고정인원이다. 케냐에서 큰 프로젝트가 추진될 경우 인원을 확충하기도 한다. 미국에서 은퇴자를 위한 프로그램으로 200명을 운영하는데 이 프로그램에서 8만 달러정도의 수익이 창출되고 1,000명을 고용하고 있는 해외 프로그램에서 창출되는 수익은 7만 달러 정도이다. 즉 인원과 수익률이 비례하지는 않는다.

Q. 수익모델을 크게 디지털화 작업, 데이터 가공, 리서치로 나누고 있는데 매출비율은 각각 어떠한가? 디지털화가 가장 먼저 시작했고 다수의 프로젝트를 진행하기 때문에 매출이 높을 것 같은데 AI 등 기술발전이 가속화될수록 사람이 할 수 있는 작업이 줄어드는 데 대한 대책이 있는가?

A. 기술이 발전하면서 사람이 하는 일이 줄어드는 것은 맞지만 기술이 사람 없이 100%를 해낼 수는 없다. 그리고 과거에는 신문 1장당 15달러를 받았지만 현재는 15센트를 받을 정도로 가격도 줄었다. 하지만 그럼에도 사람의 작업은 필요하다. 또한 AI, 자율주행 등 기술이 발전하면서 발전된 기술과 관련한 교육과 사람이 필요한 작업이 생겨난다.

Q.사업 초기, 사업자금에 어려움을 겪지는 않았는가?

A.친구와 2만 5천 달러씩 투자했고 처음부터 하버드대학 학생신문을 디지털화하는 작업을 수주하면서 사업을 시작했기 때문에 큰 어려움을 없었다.

Q.1,200명의 직원 규모로 성장하는데 어떤 어려움이 있었는지, 또 DDD가 크게 성장할 수 있었던 계기가 무엇인지 궁금하다.

A.1,200명이라는 규모가 크다고 생각하지는 않는다. DDD의 비즈니스 모델은 크게 확장이 가능한 사업모델은 아니라고 본다. 단순히 교육을 해서 취업을 지원하는 역할만 한다면 교육프로그램을 늘리고 사업을 크게 확장할 가능성이 많지만 DDD는 직접 프로젝트를 수주하여 진행하기 때문에 DDD가 직접 그리고 계속해서 클라이언트를 찾아야 한다는 어려움이 있다. 예를 들어 현실적으로 6개월 코스의 코딩프로그램 교육을 받고 졸업한다고 해서 바로 취업되기는 쉽지 않다.

그리고 DDD가 크게 확장할 수 있었던 프로젝트로 디지털화와는 다른 프로젝트였다. 케냐에서 진행한 ‘지역연구’ 관련 프로젝트였고 미국의 비영리단체가 발주한 것으로 케냐는 사망률 등 인구변동 통계조사가 없었기 때문에 250명을 채용하여 지역으로 파견, 현지인 인터뷰를 통해 ‘가계학’을 조사하는 것이었다. 최근에는 아마존 웹서비스를 관리할 수 있는 관리인력을 양성하는 프로젝트가 있다.

Q.전체 1,200명 직원 중 200명이 미국에 있는 직원이라고 하는데 DDD에서 현지국가로 파견하는 직원 규모는 어느 정도이며 급여는 어떤 수준인가?

A.미국 본사는 5명이 근무한다. 5명은 주로 마케팅, 세일즈를 담당하고 현지에 방문은 하지만 따로 현지에서 파견을 보내는 직원은 없다. 현지 팀이 잘 운영되고 있다고 보고 있으며 미국 직원을 현지에 파견할 비용이라면 현지에서 더 많은 인원을 지원하는 것이 낫다.

Q.어느 시점에 성장했고, 추후 성장전략은 어떠한가?

A.설립 후 10년 동안은 직원규모가 약 150명 정도였으나 최근 7~8년 동안 크게 늘어났다. 추후 애니메이션 분야로 계획하고 있다.

연수사진



② 뉴욕 난민들의 고용창출을 위한 식음료 사회적기업

**Eat Offbeat**

27-01 13th Floor, WeWork Queens Plaza N

Long Island City, NY 11101

Tel: +1 202 766 5855

www.eatoffbeat.com

브리핑: Altaf Khan

(Technology & Digital Marketing Fellow)

Tel: +1 202 766 5855

al@eatoffbeat.com

방문연수

미국

뉴욕

8/30(목)

10:00

연수내용

❖ 가족의 요리법에 따라 전통음식을 직접 만들면서 사업 아이디어 구현

- Eat Offbeat는 이민자 출신 Manal Kahi와 Wissam Kahi 남매가 2015년 설립한 사회적 기업으로 2008년 설립된 제과분야 사회적기업인 'Hot Bread Kitchen'과 유사하게 이민자 고용을 통한 생활의 안정성 향상을 목표로 하며 종합적인 식품회사로 발전을 기대하고 있다.
- Manal Kahi는 컬럼비아대학에서 행정학을 공부하기 위해 2013년 뉴욕에 왔을 때, 땅콩버터의 품질과 다양성에 놀랐지만, 후무스²⁾에는 실망하고 시리아의 가족 요리법에 따라 직접 만들고 판매하기 시작한 것이 Eat Offbeat의 시작이다. 이를 위해 경영컨설턴트와 전문요리사와 함께 사업을 구현해냈다. 초기 자금은 컬럼비아대학의 소셜벤처센터에서 지원받았다.



▶ 브리핑 중인 Manal Kahi씨

2) 병아리콩을 으깨어 만든 음식으로, 레반트 지역과 이집트의 대중음식

❖ 난민 셰프가 직접 만드는 홈메이드 스타일 케이터링 서비스

- Eat Offbeat의 음식은 그 나라에서 만드는 방식으로 만들고 홈메이드 스타일로 판다는 두 가지 특징이 있다. 국제구조위원회(International Rescue Committee)와도 연결되어 그 나라에서 온 여성에게 요리사를 시키면 제대로 된 음식을 만들기도 하면서 일자리도 만들어주고 교육의 기회도 주면 좋겠다는 생각을 통해 만들게 되었다. 뉴욕에서 각 나라의 독창적인 음식을 먹을 수 있게 해준다는 것과 그 나라에서 온 난민이나 여성에게 일자리를 준다는 두 가지 의미가 있다.
- 3명의 셰프로 시작하여 지금은 20명까지 늘었다. 현재 Eat Offbeat에서 활동하고 있는 요리사의 출신국가는 네팔, 이라크, 시리아, 스리랑카, 기니, 이란, 아프가니스탄 등 매우 다양하다. 그래서 3~4개 코스로 이루어진 한 끼의 식사에서 4~5개 국가 및 지역요리를 맛볼 수 있는 장점이 있다.
- Eat Offbeat은 주문을 받으면 배달하는 케이터링 서비스를 하는 곳으로 뉴욕의 5개 지구 중 3개 지역인 퀸즈, 브루클린, 맨하탄 3곳에서 10명에서 1,000명까지 케이터링 서비스를 제공하고 있다.
- 2일전에는 예약을 해야 하고 웹사이트를 통해 예약이 가능하다. 보통은 케이터링 중에서도 웨이팅 서비스까지 하는 곳도 있는데 이 곳은 음식을 차려주는 것까지 서비스한다.
- 한국이나 서양은 난민이 없는데 난민들이 있는 나라의 음식이 주로 있다고 보면 된다. Altaf Khan씨의 고향이 파키스탄과 아프가니스탄 국경 지대에 있는데 아프가니스탄에서 온 요리사가 만든 음식을 테스트해보니 집에서 먹던 맛과 거의 흡사했다고 한다. 음식 맛을 보면 파키스탄 식당이 아닌 집밥 같은 느낌을 준다. 보통 식당에서 한 가지 레시피를 사용하면 요리사가 바뀌어도 같은 레시피로 만드는데 이곳은 요리사들이 각자 집에서 만드는 스타일로 만들기 때문에 같은 음식이라도 요리사마다 다양한 변형을 줄 수 있다.



▶ Eat Offbeat의 케이터링 서비스

❖ 난민 정착과 소외계층 고용문제에 해결책을 제시하며 성장중

- Eat offbeat의 목표를 3가지로 정리할 수 있는데 △난민들이 일할 수 있는 양질의 일자리 창출 △음식을 만드는 난민들과 소비하는 소비자와의 관계 수립 △난민을 둘러싼 인식개선이다. 난민들은 스스로 어려움을 뚫고 살아남은 사람들로 음식을

만들어 뉴욕시의 기여하는바가 있다는 인식개선이 목표다.

- 일반 가정주부였다가 난민이 된 사람들을 교육시켜 셰프가 트레이닝하면서 이 사람만의 레시피를 가지고 자신만의 요리를 만들 수 있게 도와준다.
- 이란에서 온 가정주부가 미술랭 가이드를 받은 셰프에게 하루 트레이닝 받을 수 있는 기회도 있었다. 기본적으로 유명한 방송인, 뉴욕시장, 반기문 사무총장 같은 유명인들에게 케이터링 서비스를 제공해 기업이 많이 발전할 수 있었다. 그러기까지 Eat Offbeat을 지지하는 곳이 난민기구, 난민들을 지원하는 기구와 많은 관계를 맺고 지원을 받았다.
- Eat Offbeat은 이민자를 요리사로 고용하여 지역사회 맞춤형 직업훈련과 재교육 기회를 제공하여 이민자의 사회적응과 정착을 지원하고 있다. 개인에게는 일자리와 수입 확보, 지역사회에는 이민자의 원활한 정착과 통합, 직업 재훈련에 기여하고 있다.
- 지역사회에는 이민자 고용창출 효과와 지역주민들에게 다양한 국가의 현지 음식을 맛볼 수 있는 케이터링 서비스를 제공하며 단순한 푸드 케이터링 사업에서 현재 전문 키친과 요리사 트레이닝 프로그램까지 갖춘 기업으로 성장, 비즈니스 기회 확대를 위해 사업채널 다각화(단체 케이터링 및 런치박스 배달서비스)와 다양한 가격대의 메뉴를 구성(\$15~\$30)하여 다양한 소비자의 수요에 부응하고 있다.

질의응답

Q. 주로 중동지방음식이 있는가?

A. 전 세계의 음식이 있다고 보면 된다.

Q. 훈련기간은 사람마다 다른가?

A. 트레이닝 코스가 정해져있는 것이 아니고 레시피를 셰프한테 가져오면 그 레시피를 보완해서 프로페셔널하게 만들도록 트레이닝 하는 것이다. 레시피의 난이도에 따라, 사람에 따라 트레이닝 프로그램은 다를 수 있다.

Q. 베지테리언 메뉴는 따로 있는 것이 아니고 모든 메뉴가 가능하다는 것인지?

A. 모든 메뉴가 가능하다.

Q. 용기는 일회용을 사용하는가?

A. 일회용품을 사용한다.

Q. 좋은 양질의 일자리의 기준은?

A. 좋은 양질의 일자리의 정의는 첫째는 행복한 일자리, 두 번째는 셰프가 되도록 트레이닝 받은 사람들은 음식에 열정이 있는데 다양한 배경지식을 가지고 있는 난민이지만 자기가 잘하는 것, 쓸 수 있는 스킬을 가지고 다음단계로 성장할 수 있도록 기반이 되는 일자리라고 생각한다. 세 번째는 이곳은 최저임금의 70%~100% 더 주기 때문에 사람들이 살아갈 수 있게 경제적인 지원을 제공해준다는 것이다.

Q. 이곳을 거쳐 독립한 사람들도 있는지?

A. 아직 그런 사람은 없는데 모인 사람들이 독립적이고 창업할 생각을 갖고 있는 사람들이기 때문에 그런 일이 많을 거라고 생각하고 이미 창업을 생각하는 사람도 있고 다른 곳에서 일할 생각을 하는 사람들도 있다.

Q. 이분들은 정규직으로 시간을 정해놓고 일하는지?

A. 정규직도 있고 비정규직도 있고 파트타임도 있는데 이곳에서 일하는 사람들의 상황이 다양한데 그런 상황을 고려해서 일하는 스케줄을 조정한다.

Q. 작년기준으로 매출이 10억 정도 나왔고 고용이 30명 정도 된다는 기사를 확인했는데 케이터링이 워낙 마진율이 좋은 사업이라고 해도 사실상 인건비를 파트타임 기준으로만 잡아도 한 달 매출이 3억 5천 정도는 나와야 운영이 가능한데 전체 1

년 매출이 10억이라고 하면 불가능해 보이는데 다른 지원을 받는지?

A. wowork이라는 곳에서 투자금을 받았고, 예를 들어 총 사업비 중 85%는 인건비로 지출하고 지금은 30명이지만 최근 2년 간 항상 30명을 고용했던 것은 아니었다.

Q. 종합적인 식품회사로 발전하길 기대하고 있다고 했는데 다음 단계는?

A. 이곳의 보통 케이터링 비즈니스 수익률은 8%~10%정도이다. 현재 케이터링 사업이 2년 정도 됐으니 1년 정도는 케이터링에 집중을 해야 하고 레스토랑처럼 로케이션을 여는 것, 프랜차이즈 하는 것은 생각중이다.

Q. 음식의 오리지널리티를 굉장히 중요시 생각하는 것 같은데 원재료를 다양한 국가들로 공급을 받는 것인지? 두 번째는 대표성의 문제로 그 나라 음식을 대표하기에는 셰프로 주부는 약하지 않은지?

A. 재료는 이곳에서 구한다. 뉴욕이라 모든 재료를 찾을 수 있고 재료가 없다면 비슷한 재료를 대체해서 사용한다. 예를 들면 사프란 같은 경우 이란음식에 많이 들어가는데 가격이 비싸기 때문에 사프란을 담궜던 물을 사용한다. 멕시코음식, 파키스탄음식 이렇게 파는 것이 아니라 국가의 대표음식보다는 셰프들마다의 경쟁력 있는 음식을 파는 것이다. 전체적인 예산상에서 인건비 비중이 크기 때문에 비싼 재료보다는 간단하고 저렴한 재료를 써서 음식을 만들며 자체비용이 다른 레스토랑에 비해 15%정도 저렴하다.

Q. 2년 만에 많이 성장했는데 가장 어려웠던 점은? 어떻게 극복했는지?

A. 굉장히 많은데 첫 번째는 월급, 월세 등 돈 문제이고 두 번째는 매출이 다 다르기 때문에 매일 나와서 일해야 한다는 점, 그리고 이 일을 잘할 수 있는 사람을 적재적소에 뽑는 것이 어렵고 열정적으로 일할 수 있는 사람을 찾기 힘들다.

Q. 그럼에도 불구하고 왜 이 일을 선택했는가? Manal Kahi에게 Eat offbeat은 무슨 의미인가?

A. 첫 번째는 나만의 사업을 하는 것이 즐겁고, 좋은 일을 하면서 좋은 사람들을 만나는 즐거움도 좋고 세 번째는 도전인데 도전을 받아 해결하는데 즐거움을 느낀다.

Q. Eat offbeat의 주요 고객층은?

A. 기업(중소기업, 스타트업 등), NGO, 대학교, 개인이나 가족단위의 고객이다.

Q. 시간이 지나면서 비슷한 브랜드가 점점 생길 것 같은데 경쟁사에 대한 두려움은 없는지?

- A. 기본적으로 비슷한 모델이 생긴다는 것은 유효성이 입증됐을 때인데 좋은 것이라고 생각하며 남의 것을 베끼는 것이 아니고 남이 나의 것을 베낀다는 것은 좋은 것이기 때문에 걱정하지 않는다.

연수사진



③ 사회적기업가를 위한 코워킹 스페이스



사회혁신센터

(CSI, Centre for Social Innovation New York City)

11th and 12th Avenues

601 West 26th Street, New York, NY 10001

Tel: +1-212-274-8444

nyc.socialinnovation.org

브리핑: Dan Casey

(Events & Operations Coordinator)

Tel: +1 646 797 3746

방문연수	미국	뉴욕	8/30(목)	15:00
------	----	----	---------	-------

연수내용

❖ 사회적기업가 및 혁신가를 위한 코워킹 스페이스

- 사회혁신센터(이하 CSI)는 2004년 토론토에서 14개 사회단체가 함께 문제를 대응해나갈 수 있도록 5,000m² 공간을 마련하여 사회적기업가, 비영리단체활동가, 그 밖의 혁신가들을 위해 운영되고 있는 코워킹 스페이스로 2006년 14,000m²을 추가로 인수하며 확장하였고, 현재는 뉴욕과 토론토에서 코워킹 스페이스를 운영하고 있다.
- CSI regent park 토론토는 구도심에서 벗어나서 오래된 지역으로, 범죄가 많고, 대규모 도시재생사업을 CSI가 같이 참여해 개발하여 공공임대아파트를 많이 지어 주고 그곳에서 공간을 얻었다.

❖ 2009년에 설립된 사회적기업을 위한 공간

- 뉴욕 CSI는 뉴욕에서 10번째로 큰 건물로 1931년도에 지어졌으며 첨단기업들이 들어와 있는 형태이다. 이곳은 이익이 많이 나는 단체가 아니기 때문에 풀타임 직원이 4명밖에 없어 한사람이 여러 가지 일을 담당하고 있다.
- 2009년도에 Scott Rechler씨가 이 건물을 매입했고 Scott Rechler는 CSI 이사회 멤버 중 한명이다. Scott Rechler는 부동산 산업 쪽에서 굉장히 성공적인 비즈니스를

한 사람 중 한명이다.

- Scott Rechler는 친구 Dave와 함께 계속적으로 사회적기업들의 활동, 사회적 활동에 관심이 있었는데 이 건물을 매입을 계기로 사회적기업을 위한 공간을 넣어보면 어떨까라는 생각을 하게 된 것이다. CSI 토론토를 벤치마킹해서 이곳처럼 운영하면 되겠다고 생각했다.



- Scott씨가 CSI 토론토와 파트너관계를 맺고 시작했고 처음에는 토론토가 본사, 뉴욕이 지사로 되어있었으나 지금은 두 개가 다른 조직처럼 되어있다. ▶ 코워킹 스페이스
- 토론토와 뉴욕은 지금도 커뮤니케이션이 많고 브랜드를 많이 공유하고 있지만 기본적으로는 이사회가 다른 법적 기관이다. 5년 전에 뉴욕이 설립되었고 설립된 이후로 계속 성장해왔다. 이곳의 회원기관은 150개, 구성비율이 비영리, 영리, 기타 등 각각 33%로 구성되어있다.
- 기본적으로 중요한 것은 사회적인 이슈를 해결한다는 것인데 그 방법이 영리, 비영리 등 여러 가지 방법이 있는데 서로 배울 점이 많다고 생각하기 때문에 형태를 가리지 않고 같이 회원사를 받는다. 현재는 공실률이 20%로 보통 때보다 낮은 편이다.

❖ 다양한 비즈니스모델을 가진 단체의 협업공간

- 컨퍼런스, 강의 등 다양한 목적으로 공간 대여도 가능하다. 특별히 마케팅을 하진 않지만 SNS나 소셜미디어, 뉴스레터를 통해 커뮤니케이션하는 사람이 1년에 25만 명 정도 된다.
- 또한 1년에 2만 5천 명 정도 이곳을 방문하는데 강의를 듣거나, 입주해있는 사람들을 만나는 방법으로 이곳을 알게 된다. LLC, 벤처캐피탈, 비영리재단, 영리재단, 영리기업, 스타트업 등 다양한 형태의 조직들이 들어와있다.
- 이렇게 다양한 조직들이 들어와 있는데 공통점, 기반이 되는 것은 스스로 자기가 해결해야겠다는 사회적인 문제들이 있다. 기본적으로 다양한 비즈니스모델을 가지고 있는데 하나의 예로 'Athlete alliance'로 운동선수 협회에서 대학교, 스포츠구단 과도 협업하여 스포츠계에서 동성애자 혐오증을 없애는 운동도 하고 있다.

- 또 다른 예로는 이곳에 들어와 있는 ‘APDS’라는 영리회사가 있는데 교도소에 태블릿PC를 보급하는 일을 하고 있다. 교육 소프트웨어, 비디오를 같이 판매하는 일을 하고 있다. 기본적으로 미국의 교도소



▶ CSI에 입주한 다양한 기업들

는 굉장히 무시무시한 곳으로 그 사람들에게 태블릿PC를 보급하는 것이 매우 어렵다. 어렵게 관계자를 설득해 보급을 한 결과 그 효과가 대단했다. 이 회사는 성공적인 비즈니스로 벤처캐피탈에서 많이 투자받았고 현재까지 3만대 정도 보급하고 있다.

- △동성애 혐오방지 △환경교육 △교정시설 △국제개발 등 다양한 주제로 다양한 비즈니스모델을 가진 단체들이 들어와 있으며 다양한 일들이 이 협업공간에서 일어나기 때문에 공간의 디자인은 기업들이 편안하게 느낄 수 있도록 디자인 되어 있다.

❖ CSI의 3가지 의미, ‘협업공간-커뮤니티-런치패드’

- CSI는 몇 가지 의미로 정의할 수 있는데 하나는 ‘협업공간’이라는 것이다. 회원사를 기본으로 하는데 400~500개정도 되며 거기에는 174개 정도의 다른 기업들이 들어와 있다.
- CSI에서 ‘커뮤니티’라는 것은 좀 더 깊은 차원의 네트워크를 의미한다. 이곳의 회원들이 통합적으로 자신들의 의견을 개진한 형태로 모든 사람들이 가능하면 행복하게 진행하려고 하고 참여시키는 것을 중요하게 생각한다. CSI비즈니스모델은 커뮤니티를 기반으로 하고 있는데 커뮤니티빌딩이 되지 않으면 비즈니스모델 자체가 돌아가지 않는 형태이다.



▶ 브리핑 중인 Dan Casey

- 기본적으로 위에서 아래로 지식을 내려주는 형태가 아니고 동료들이나 비슷한 일을 하는 사람들끼리 서로 지식을 교환할 수 있는 형태가 되도록 하는 것이다.
- 엑셀러레이터 모형을 보면 기간이 정해져있고 단계도 정해져있는데 이곳은 그런 표준화되어있는 형태를 따라가지 않는다. 하나의 엑셀러레이터 모델을 따라갈 수 없는 이유는 이곳에 들어와 있는 기업이나 단체의 형태가 다양해서 한가지로 규정할 수 없기 때문에 다양한 모델을 적용하고, 다양한 사람들이 들어와 있기 때문에 문제에 부딪혔을 때 비슷한 문제를 해결했거나 비슷한 문제를 겪고 있는 사람들에게 해결방법을 얻을 수 있다.
- 그런 비즈니스모델이 가능하려면 다양한 경험을 가진 다양한 조직이 모여야 가능하다. 직원들은 계속 500명의 회원들이 무엇을 하고 있는지 듣는 것을 주로하며 다른 기업이 비슷한 문제를 겪었으면 그 기업과 연결해주는 역할을 한다. 그래서 이 '커뮤니티'가 CSI에서 되게 중요한 역할을 한다.
- 또 하나는 'launchpad(도약계)'라고 표현을 하는데 굉장히 추상적인 개념인데 창업보육시설, 엑셀러레이터 등을 포함하는 개념이다. 특별한 방법으로 이곳에 들어와 있는 회원들이 창업과정을 진행할 수 있도록 도와주긴 하는데 기존의 엑셀러레이터, 창업보육형태는 아니다. 기본적으로 비영리단체나 소셜벤처를 대상으로 협업공간을 주고 관계를 형성할 수 있도록 도와주고 그것을 통해 사람들이 사회적인 영향력을 끼칠 수 있는 기업으로 성장해나가는데 필요한 지식을 전달해주고 있다.
- 실질적인 작업공간을 제공하는 것은 물론, 공동체로서 협력하고, 각 부문의 리더들이 콘텐츠 전달을 위한 플랫폼을 운영하고 유망한 프로젝트는 직접 멘토, 투자자, 공공부분 담당자를 연결하는 역할도 수행한다.
- 여기서 기본적으로 생각하는 것들은 사회적인 혁신이 잘 이루어질 수 있도록 디자인을 한 것이며 스타트업이나 NPO만 들어올 수 있는 것은 아니고 사회적인 문제를 발견하고 해결하려하고 있는 다양한 형태의 사람들이 들어와 특별한 디자인을 가진 곳에서 무엇인가 하면 사회문제를 해결할 수 있는 혁신적인 아이디어를 낼 수 있지 않을까라는 것이 기본적인 이곳의 아이디어이다.

❖ CSI의 다양한 'Membership'

- 입주 기업의 종류가 되게 다양하기 때문에 멤버십의 종류와 가격이 매우 다양하다. 기본적인 멤버십은 'Hot desk'로 자리가 지정되어 있지 않고 매일매일 원하는 자리에 가서 일할 수 있는 기본적인 멤버십이다.
- 'Team table'은 지정석으로 2~4사람 쓸 수 있도록 지정된 좌석이고 같은 팀만 쓸 수 있다.

- ‘Private desk’는 오픈공간이지만 지정석으로 되어있다. 자기가 직접 디자인할 수 있는 사무실, 어떤 조건인가에 따라 멤버십이 다른데 혜택은 거의 비슷하다. 회원이 되고 누릴 수 있는 특전은 무료 Wifi, 이벤트 공간을 저렴하게 대여가능한 점이다.

HOT DESK 25 25 HRS coworking space 2 HRS meeting room access \$125/MONTH Get Started	HOT DESK 60 60 HRS coworking space 3 HRS meeting room access \$200/MONTH Get Started	HOT DESK 100 100 HRS coworking space 4 HRS meeting room access \$275/MONTH Get Started	HOT DESK UNLIMITED UNLIMITED HRS coworking space 5 HRS meeting room access \$400/MONTH Get Started
PRIVATE DESK DEDICATED private work space 7 HRS meeting room access \$480/MONTH Get Started	TEAM CLUSTER DEDICATED private table (up to 6 people) 7 HRS meeting room access Starts at \$1115/MONTH Get Started	PRIVATE OFFICE DEDICATED enclosed space 8 HRS meeting room access Starts at \$1400/MONTH Get Started	MEMBERSHIP Don't need workspace but want to join? Sign-up to get notified about our Community Membership when we launch. \$30/MONTH Coming Soon

▶ CSI의 다양한 멤버십

질의응답

- Q. CSI에서 컨설팅과 멘토서비스는 회원사의 자원을 어떻게 연결할 생각을 하게 되었는가?
- A. 전문가들의 서비스를 제공하기에는 비용문제 때문에 불가능했으며, 저렴하게 들어와서 머물 수 있는 공간을 주려면 비용을 줄여야만 했다.
- Q. 그 서비스가 실제로 효과가 있는가?
- A. 효과적이라고 생각한다. 이곳은 Connecting하는 것에 자원을 쓰고 있다.
- Q. 가장 저렴한 회원사 자격은?
- A. 돈이 없는 경우는 무료로 들어올 수 있는데 프론트데스크에서 6개월 동안 1주일에 하루 정도 일을 해주면 1년 회원권을 얻을 수 있다. 돈이 없어도 의지가 있으면 멤버로 들어올 수 있다.
- Q. 한국에 협력기업이 있는가? 협력하려면 어떻게 해야 하는가?
- A. 없다. 우리는 항상 오픈되어있으니 일단 제안서를 보내면 검토 후 가능할지도 모른다.
- Q. 회원권중에 가장 금액을 많이 내는 회원권은?
- A. 한 달에 3,520불인데 6명 정도 일할 수 있는 사무실로 뉴욕의 일반적인 시세에 비하면 저렴한 편이다.
- Q. 커뮤니티 하려면 참여자 선정이 중요할 것 같은데 어떻게 하는가?
- A. 기본적으로 돈을 내면 멤버가 되는 것이 아니고 멤버가 되기 위해서는 신청서를 내야한다. 예를 들어 '사회적기업을 어떻게 정의하는가?' 라는 에세이를 제출하면 검토 후 멤버를 정한다.
- Q. 저렴하게 하다보면 운영비용이 많이 들 텐데 혹시 기부를 받거나 지원을 받는지?
- A. 운영비가 100%라고 치면 수익으로 75%커버하고 25%는 기부금이나 지원금을 받아서 채우고 있다. 정부가 주는 지원금은 아주 조금이고 Scott Rechler 씨가 이사회에 있기 때문에 도움을 받기도 한다.

- Q. Social Innovation을 위한 기관이 CSI만 있는 것은 아닐 텐데 Impact Hub New York같은 곳과 차이점이 궁금하고, Impact Hub나 관련된 기관이 뉴욕에 많이 존재하고 있는데 캐나다 브랜드를 가져올 필요가 있었는가?
- A. Impact Hub 같은 경우는 공간을 중요하게 생각하고 이곳은 커뮤니티를 중요하게 생각한다. 최근에 Impact Hub new york이 비즈니스모델을 바꿨는데 엑셀러레이터 프로그램에 좀 더 집중하는 것 같다.
- Q. 커뮤니티에 대한 중요도가 굉장히 큰 것 같다. 서로가 서로를 도와줌으로써 같이 성장하려면 서로에게 줄 수 있는 콘텐츠가 많은 이들이 커뮤니티를 구성하는 것이 필요한데 CSI에는 아직 콘텐츠가 많지 않은 사업 초기단계에 있는 사람들이 많아 보인다. 커뮤니티 간 교류가 잘 되고 있는가?
- A. 벌써 창업이 되어 잘 진행하고 있는 곳도 있고 창업 초기의 기업들도 들어와있는데 어느 정도 진행되고 있는 기업에게는 실질적인 기술을 배울 수 있고 창업 초기단계인 기업에게는 문제 해결에 있어 혁신적인 아이디어를 얻을 수 있다.
- Q. wowork에서 요즘 공동의 룰을 안 지키는 것 때문에 불편함을 겪는 사람들이 많은데 이곳에 들어올 때는 같이 정보를 공유하겠다고 들어왔는데 들어온 후에 정보 공유를 하지 않거나 이기적으로 행동하는 기업은 제한하는가?
- A. 이곳은 다들 알고 있기 때문에 직접 양해를 구하는 분위기이다. 쫓아내는 규율 같은 것은 없지만 자연스럽게 도태되는 형태이다.
- Q. CSI의 기업들이 커뮤니티뿐만 아니라 성장하기위한 다양한 자원들이 내부,외부 연계가 되어야하는데 그런 것들에 대한 시스템화가 되어있는가? 외부의 전문가, 자금, 멘토링 등 자원들의 연결을 어떻게 하는가?
- A. 그런 것들이 여태까지 많지 않았는데 앞으로는 더 집중할 예정이고, 뉴욕이라는 곳이 금융, 법률 쪽으로는 굉장히 좋은 회사들이 많은데 비영리기업이 3달 동안 컨설팅 받게 해주는 프로보노 프로그램도 진행했었다. CSI는 이러한 프로그램이 필요한 기업을 연결해주는 역할을 한다.
- Q. 150개 기업을 4명의 직원이 담당하면 직원이 집중하고 있는 역할과 직원의 자격 조건은?
- A. 이곳의 4명의 직원은 커뮤니티빌딩에 집중하고 있고 실질적인 서비스가 필요한 경우에는 연결시켜주는 정도만 한다. 직원의 자격요건은 따로 없다.

- Q. 구성비율이 비영리, 영리, 기타 등등이 각각 33%로 구성되어 있다는 것이 신기했다. 비율의 유지가 핵심인데 공실률이 20%라는 것은 언제든지 이 비율이 바뀔 수 있을 것 같은데 비율에 대한 개입을 하는지?
- A. 여태까지는 비율이 맞았는데 비율이 중요하다고 생각하기 때문에 향후에 비율이 깨진다고 하면 그때 고려를 해봐야겠다.
- Q. 'APDS' 사례가 인상 깊었는데 교도소에 태블릿PC 보급하는 것이 어떻게 가능한 것인지?
- A. 교정시설에서 수감된 사람은 재수감된 확률이 높는데 교정시설에 있는 동안 태블릿PC로 교육프로그램을 넣어 주기 때문에 재교육한 사람들의 재수감률이 굉장히 낮다.

연수사진



④ 참전 군인들의 인생 2막을 위한 일자리 창출 기업



Veterati

25 Route 31 S, PMB 2025 Pennington, NJ 08534

daniel@veterati.com

www.veterati.com

Contact : Daniel Rau(COO & Cofounder)

방문연수

미국

뉴욕

8/30(목)

18:30

연수내용

❖ Veterati 공동창립자 Daniel Rau씨와 간담회 진행

- Veterati의 사정으로 최고운영책임자&공동창립자 Daniel Rau씨와 저녁식사를 함께하며 연수를 진행하였다.
- Daniel Rau씨는 군대에서 통신전문가로 시작했고 위성라디오 수신 등을 담당했고 대사관 안전요원으로도 일한 경험이 있고 특히 서울에서 열린 주한미군 행사의 안전요원으로 파견되어 서울에 방문한 적도 있다.
- 연수단의 남자 참가자들과 해병대, DMZ, ROTC 등 군대 경험을 흥미롭게 주고받기도 했다. 북한이 개방된다고 한다면, 사회적활동가와 기업들이 할 일이 매우 많아질 것이다.

❖ 퇴역 후 15개월 만에 실업에 직면하는 참전군인

- 인재확보는 기업에게 매우 큰 부분으로 딜로이트의 분석에 따르면 미국 기업들은 올바른 인재확보를 위해 평균 4,000달러를 지출하고 있다. 많은 기업들은 이 중 참전 군인을 고용하는 것을 애국적인 의무라고 여기고 세금 공제 혜택을 누릴 수 있는 것으로 본다.
- 매년 약 20만 명이 퇴역하는 것으로 나타나는데 미국 국방부의 2015년 보고서에 따르면 9.11 테러 이후 퇴역한 군인 2명 중 1명은 군대를 떠난지 15개월 만에 실업에 직면하는 것으로 나타났다. 이에 월마트와 스타벅스 등 대기업은 2020년까지 25만 명의 참전군인을 고용하겠다고 밝히기도 했다.

- 퇴역군인의 특성을 보면, 현역군인의 절반정도는 25세 이하이며 고등교육을 받는다. 일반적으로 4년을 복무하는데 고등학교 졸업 직후 군대에 합류하면서 강한 임무와 목적이 있는 군대 팀워크 환경에 적응한다.
- 이 때문에 군대 퇴역 이후 다시한번 완전히 새로운 민간 환경에 적응해야 한다. 군사문화에서 기업문화로의 전환은 복잡하며 특히 입대 전이나 군대에서 배운 기술은 바로 일반 직업으로의 전환이 어렵다.
- 그래서 미국사회는 이러한 재향군인들을 위해 멘토링을 제공하여 취업을 돕고, 교육 및 경력 개발 프로그램을 통해 전문성 향상, 사회통합을 위해 재향군인 간 네트워크 구축에 노력하고 있다.

❖ 개인 네트워크에 의존한 기존 취업시장 문제해결을 위한 솔루션

- Veterati는 미국 사회에서 종종 도외시되는 노동인력인 참전 군인들의 고용을 촉진하기 위해 설립된 기업이다. 2015년 1월 Veterati의 공동설립자인 Daniel Rau가 사업가 Diana Tsai에게 재향군인에 대한 이야기를 하면서 실제 2주간의 프로젝트로 전직 해병대 군인 6명에게 취업지원을 하면서 시작되었다.
- Veterati는 기본적으로 퇴역군인, 퇴역군인과 관련된 사람들이 사회로 복귀했을 때, 성공적으로 통합될 수 있도록 하는데 목적이 있다. 이들이 사회에 통합되는 것을 지원해야 하는 이유는 사회가 자체 네트워크로 이루어져있기 때문에 대부분의 일자리가 인맥을 통해 제공되는 사례가 많다. 그러나 퇴역군인들은 사회에 가지고 있는 네트워크가 없기 때문에 이를 지원해야 사회에 통합이 가능한 것이다. 참고로 미국에서는 취업의 80%가 아는 사람의 인맥으로 제공되고 있다.
- 또 다른 이유는 군인이라는 직업을 마치고 완전히 다른 직업으로 전직하는 것이기 때문에 과연 어떤 직업으로 전직하는 것이 적합하고, 전직하기 위해 무엇이 필요한지, 무엇을 준비해야 할지에 대한 정보를 얻기 어렵기 때문에 이들에 대한 지원이 필요하다. 예를 들면 음악가가 되려면 좋은 음악가에게 레슨을 받아야 하고 비즈니스를 하려면 성공한 비즈니스 전문가에게 배우는 것이 중요하다. 그러므로 Veterati는 퇴역군인이 필요로 하는 정보와 네트워크를 제공해준다.
- 퇴역군인에게 서비스를 제공하지만 이들에게는 비용을 받지 않는 대신 대기업이나 정부를 고객으로 하여 퇴역군인 인력을 제공하여 수익을 창출하고 있다. 설립 초기에는 가족과 친구들에게 3만 달러를 빌려 시작하였다.

❖ 참전 군인의 고용 창출을 위한 기술 플랫폼 구축, 제공

- Veterati에서 퇴역군인 인력을 제공하는 방법으로 ‘기술 플랫폼’을 제공한다. 예를

들어 ‘Verizon’이라는 대기업이 사회공헌 차원에서 퇴역군인을 지원하고자 퇴역군인을 직원으로 채용하고자 한다면, 인사부서를 통해 공고를 내고 채용하는 것이 아니라 실제 고용부서(예를 들어 파이낸스 부서)에서 Veterati 퇴역군인에게 직접 연락하고 채용에 적합한지를 바로 판단해볼 수 있도록 기술 플랫폼을 제공하고 기업에서 서비스이용료를 받아 수익을 창출한다.

- 미국 기업들이 퇴역군인을 지원하려고 하는 첫 번째 이유는 기본적으로 미국인들은 퇴역군인에 대해 영웅으로서 그들에 대한 존경과 감사를 많이 가지고 있다. 그래서 특정기업이 퇴역군인을 지원한다고 하면 기업에 대한 이미지와 구매력 상승에 상당한 도움이 되기 때문에 기업의 퇴역군인에 대한 지원이 활발한 편이다.
- 두 번째로는 사회적인 합의가 있다. 군인들이 사회에 서비스를 제공했다고 보기 때문에 이들이 퇴역하는 시점에서는 사회가 이들을 보듬어야 한다는 사회의 암묵적인 합의가 작용한다.
- 1만 명 이상의 회원을 대상으로 무료 플랫폼 및 멘토링을 제공하였고 멘토의 98%가 또다시 멘토가 되기를 원한 것으로 나타났다.

질의응답

- Q. 미국은 군인 퇴역 후 혜택이나 연금수준이 높은 것으로 알려져 있는데 퇴역 이후의 일자리를 지원하는 이유가 무엇인가?
- A. 국가에서 모든 것을 책임져주진 않는 수준이다. 군인 재직 시 급여의 7~8%를 연금으로 저축하고 이를 20년 동안 나눠 받는데, 약 마지막 달 월급의 60% 정도를 연금으로 받는다. 제대 후 20년이라고 해도 40대 중반이기 때문에 보통 퇴역군인들은 새로운 직업을 찾는 것이 일반적이다.
- Q. 중도에 퇴역하는 군인이 많은가?
- A. 20년을 복무하는 군인은 전체 군인의 20%정도로 많지 않다. 보통 입대 후 2년에서 5년 단위로 배치를 받게 되는데 첫 번째 배치에서 중도에 퇴역하는 사람이 많고 되고 8~10년을 복무하는 경우는 대부분 20년까지 복무하는 경우가 많다.
- Q. 기술 플랫폼을 활용한 비즈니스 모델이 궁금하다.
- A. 호스팅하는 업체에 서비스이용료를 주는 것처럼 호스팅과 서비스를 제공하여 서비스이용료를 받아 수익을 창출한다. 대신 퇴역군인들이 이용하는 서비스는 무료이다. 즉 Verizon 대기업에서 이용할 수 있도록 앱과 같은 플랫폼을 만들어 이들이 이용하는 비용을 받고 이 플랫폼에 등록되어 있는 퇴역군인들에게는 서비스를 무료로 제공한다.
- Q. 대기업 인사부서가 아닌 실제 고용부서에서 직접 서치할 수 있도록 기술플랫폼을 제공한다고 하는데 고용부서에서 적합한 퇴역군인을 서치하고 매칭하는 것이 더 어렵지 않은가?
- A. 만약 한국에 Veterati를 소개한다면 패키징을 다르게 하여 매월 멘토나 전문가군을 통해 취업에 적합한 인재를 추천하는 방식을 생각해볼 수 있다.
- Q. 대학 때 LG글로벌챌린지에서 상이군인에 대한 주제를 연구했었는데 당시 우리나라의 고엽제 군인을 보니 매우 열악한 상황이었다. 또한 의외로 군인 의료체계 수준이 낮아서 군대 내 사고나 의료사고 비율이 꽤 높다. 그에 비해 상대적으로 미국의 상이군인들은 제공되는 의족이나 의수 수준이 매우 높았고 이들에게 제공되는 의료체계 등 이들이 살아가는데 부족함이 없도록 지원하는 것으로 보였다. 그래서 미국 상이군인은 일반 퇴역군인보다 보장이 좋은 것으로 알고 있는데 Veterati에서 볼 때는 어떠한가?

- A. Veterati에서 상이군인도 지원하는데 다리를 잃은 상이군인의 경우 커뮤니케이션에 문제가 없지만 Veterati에서 제공하는 서비스가 주로 전화나 웹상에서 진행되기 때문에 눈이나 귀를 잃은 상이군인은 이용할 수 없을 수 있다.

연수사진



⑤ 지역사회를 위한 청소년 리더 양성

Made in Brownsville

519 Rockaway Ave, Brooklyn, NY 11212

Tel: +1 718 513 1115

www.madeinbrownsville.org


Contact: Quardean Lewis-Allen
 (Founder and CEO)

Tel: +1 718 513 1115

Cell: +1 646 671 3549

브리핑: Mr. Albert Nkulu Kajudj
 (COO of Made in Brownsville)

방문연수	미국	뉴욕	8/31(금)	9:00
------	----	----	---------	------

연수내용

❖ 아프리카계 주민과 빈곤율·범죄율이 높은 브라운스빌

- Made in Brownsville(이하 MiB)은 '청소년 창조 에이전시'의 역할을 수행하는 혁신 허브로서 사회와 단절된 청소년의 수를 줄이려는 사명을 가지고 있다. 실제 2014년에서 2017년까지 구글 직원 중 흑인은 2%에 불과했다.
- 브루클린의 브라운스빌(Brownsville) 지역은 1880년대부터 1950년대까지는 주로 유대인 공장 노동자들의 거주지였으며 1950년대 이후에는 아프리카계 미국인 및 라틴계 이민자들이 유입된 지역으로 뉴욕시의 다른 지역보다 빈곤율과 범죄율이 높은 지역이다. 아프리카계 주민이 78%, 히스패닉계 주민이 17%를 차지한다.

❖ 저소득층 청소년 및 청년들을 위한 혁신 허브

- Made in Brownsville 창업자인 Quardean Lewis-Allen씨의 삼촌이 총기사고로 돌아가셔서 그 사건을 계기로 창업하게 되었다.
- 총기사고를 계기로 '사람들이 안전에 대해 집착하지 않고 안전한 곳에서 있으면 좋겠다'는 생각과 살면서 다른 형태의 기회를 얻을 수 있도록 교육을 받았으면 좋겠다'는 것이 아이디어가 되었다. 지금 경제나 일자리 시장을 보면 창조·혁신이 되

게 중요한데 창조성을 가지고 할 수 있는 안전한 장소가 Made in Brownsville의 시작이었다.

- 어려움 중의 하나는 문화를 재조정하는 것으로 예를 들어 흑인 청소년은 힙합을 좋아할 것 같지만 그러한 시선 때문에 다른 것들을 볼 수 없는 경우가 많은데 그 생각을 재조정하려고 한다. 흑인 청소년들도 창조적인 것도 할 줄 안다는 것을 보여주는 결과물은 사람들이 부인할 수 없는 포트폴리오 같은 증거를 모으는 것이다. 좋은 예로는 자말이라는 문제 학생이 이곳에서 기회를 얻어 포트폴리오를 차곡차곡 쌓아서 나중에는 카네기홀에서 사진전시회까지 한 사진작가가 된 사례가 있다.



▶ 브리핑 중인 Albert Nkulu Kajudj

❖ 저소득층 청소년의 창의적인 활동을 위한 공간

- Made in Brownsville의 LAB은 창의적인 활동들이 이루어지는 공간으로 패션디자인, 애니메이션, 3D 등이 이루어지는 공간이다.
- Made in Brownsville이 NGO, NPO나 다른 기관들과의 다른 점은 첫 번째로 젊은 이들이 주도하는 활동을 한다는 것이다. 자기가 할 수 있도록 일을 나누고 그 일을 처음부터 끝까지 완수하면서 자신감, 책임을 얻게 된다. 여기서 일하거나 교육 받고 있는 청년들의 환경을 보면 주변 환경이 좋지 않은 경우가 많은데 가난한 환경 속에 있기 때문에 제대로 된 지원이나 케어를 받지 못하는 경우가 많다.
- 두 번째로는 이 학생들이 다른 압력들이나 다른 사람들에게 평가받을까봐 걱정하는 것을 느끼지 않고 편안하게 있을 수 있는 공간을 제공한다.
- 학생, 젊은이들이 어려운 과제나 도전을 이기고 나면 사람들이 강해지고 작은 일에도 흔들리지 않고 자신감을 갖게 된다. 그런 사람들에겐 기술을 쥐어주면 기술을 이용해서 파이프라인처럼 다음 단계로 나아갈 수 있도록 통로 같은 역할을 하고 있다.

❖ 재능있는 학생 발굴을 위한 SNS홍보 프로그램

- 이곳에서는 SNS나 네트워크를 통해 이 프로그램들을 홍보하고 이 지역에서 재능 있는 학생들을 찾아내서 프로그램에 등록시킨다. 학생들이 등록할 때 지원서를 쓰도록 되어있는데 지원서의 질문들은 이 사람들이 어떤 생각의 과정을 거쳐 생각을 하는가라는 사고의 프로세스와 관심사, 커뮤니케이션 스킬 등이 선발 기준이다.

- 올해는 6개월 과정에 44명이 지원해서 8명을 뽑았다. 등록된 학생들의 나이는 14~24세인데 이유는 보통 가정환경이 좋지 않아 지원을 못 받아 문제를 일으키는 경우가 많은데 문제를 저지르는 나이가 13살 정도이기 때문에 14살부터 받아들인다.
- 학생들이 교육을 통해 발전할 수 있는데 이 동네는 세금이 많이 걷히지 않으므로 교육의 질도 높지 않다. 그럼 이 학생들은 낮은 질의 교육을 받기 때문에 또 다른 기회를 갖지 못하게 되며 결국 악순환의 고리 속에 있게 된다.

❖ 창조산업에 대한 교육과 견습 프로그램 제공

- Made in Brownsville은 뉴욕 각 분야에서 활동하고 있는 전문가(멘토)들을 모아 Central Brooklyn의 14~20세의 저소득층 청소년 및 청년들을 교육·훈련하여 지역 커뮤니티가 활성화되는데 기여하고 있다.
- 젊은이들에게 혁신 경제에서 경쟁하고 중등교육에 접근, 지역 사회의 리더가 되기 위해 필요한 기술 및 리더십 도구를 제공하기 위해 디자인 사고, 예술, 멀티미디어, 기술 및 의사소통 기술을 가르친다.
- Made in Brownsville의 프로그램은 6개월 프로그램으로 3개월은 실질적인 기술교육을 하고 3개월은 OJT처럼 중소기업에서 직무에 종사하면서 교육을 받는다.
- 학생들은 12주의 실습기간을 통해 3D 디자인, 판화, 페인팅, 3D 모델링 및 제작, 사진, 코딩, WDD, 로봇 공학, 그래픽 디자인, 비디오 및 애니메이션에서 스튜디오 등의 기술을 습득하며 브라운스빌에서 만든 것은 젊은이들에게 그들의 재능을 육성 시키도록 장려하고 이웃과 비즈니스 공동체에 창조적인 서비스를 제공한다.



▶ 현장체험 중인 연수단

- 디자인 멘토는 지역 사회의 활력뿐만 아니라 고객이 위탁한 창조적인 프로젝트에 대해 청소년들과 협력한다. 이후 건강한 음식에 대한 접근성 부족 문제, 범죄문제 등 지역사회 내 문제, 각종 지역 프로젝트에 브라운스빌 지역 주민과 청소년이 함께 참여시켜 추진하고 있다.

질의응답

Q. 중소기업과 연결되어있는지?

A. 지역의 중소기업들과의 관계가 굉장히 중요하고 기업과의 연계를 통해 학생들이 교육을 받고 일을 하게 되면 세금이 더 많이 걷히고 그렇게 되면 지역도 활성화된다. 또한 교육의 질도 더 나아지고 이 지역을 개발할 수 있는 가치를 창출할 수 있기 때문에 중요하다.

Q. 6개월 교육비용은 학생들이 부담하는지?

A. 학생들한테 학비를 받는 것이 아니고 오히려 학생들에게 인센티브를 준다. 시 정부, 재단에서 자금을 받고 자체적인 수익모델을 통한 수익 창출 방법이 있다.

Q. 자금을 받아서 운영하는데 자금이 끊기면 지속적으로 사업을 계속 유지해나갈 수 있는지?

A. 포브스와 뉴욕타임즈에서도 언급이 되었기 때문에 자금이 끊길 위험은 거의 없다.

Q. 14~24세 청소년들이면 학생일텐데 학교를 다니면서 수업을 받는지?

A. 학업중단 상태에 있는 학생들을 기본적으로 받아들인다. 가능하면 그 학생들이 Made in Brownsville에 와서 교육을 받거나 학교를 돌아가도록 권유하고 있다. 기본적으로 교육을 받고 대학을 가는 것은 가능한데 권하지 않는다. 학생들이 학업을 중단하는 이유로 유치원에 다닐 때 교육을 제대로 못 받으면서 점차 학업차이가 크게 나면서 학교에 적응하지 못하기 때문이다.

또 하나는 지역 학생 중 당뇨병에 걸린 학생의 비율이 뉴욕에서 가장 높다. 이는 음식섭취를 제대로 못하기 때문이다, 이런 식으로 건강문제가 있는 학생들이 많고 높은 비용 때문에 치료를 받지 못하면서, 스트레스도 많이 받고 경범죄를 저지르는 비율도 높다. 한번 교도소를 간 학생들은 재범률도 높아진다.

이런 문제를 해결하기위해 사회복지사들이 많은데 그 존재를 이용하고 관계를 잘해서 문제를 해결하려고 한다.

Q. 실제로 사회복지사를 고용하기도 하는지?

A. 사회복지사를 제대로 하는 사람은 인건비가 굉장히 비싸기 때문에 고용하지 못하고 지역에 있는 사회복지사들과 좋은 관계를 유지해 학생들이 복지서비

스를 이용할 수 있도록 하고 있다. 수익의 3번째 모델인 서비스를 통한 수익 창출을 하게 되면 제대로 된 사회복지사를 고용하는 것이 가능할 것 같다.

Q. 서비스 받은 청소년들이 몇 명이나 되는지?

A. 재작년에는 92명 졸업했고 올해는 62명 정도 졸업시킬 수 있을 것 같다. 졸업시키는 것은 다른 기관과 파트너링을 맺어 그 기관에 멘토링 서비스도 제공한다. 더 많은 자금을 모집해서 1년에 120~150명을 그룹화 시키는 것이 바람직하고 4년 동안 상당히 성공적으로 진행되어 멘토가 2~3명으로 늘어났으며 멘토 1명당 8명 정도 맡고 있다.

Q. 학생들의 재능이 다 다를텐데 처음에 그룹핑을 하는 것인지, 똑같은 것을 가르치는 것인지?

A. 프로그램이 학생마다 특별한 프로그램이 아니라 사진, 디자인 등 프로그램이 종목마다 있고 학생을 받아들이는 시점에 전문가와 멘토가 그 학생에게 맞는 프로그램을 짠다. 학생들이 졸업 후에 일을 할 수 있도록 연결시키기도 한다.

보통 6개월 교육을 하는데 3개월은 트레이닝을 받고 3개월은 인턴을 한다. 그 끝에 졸업 작품을 하고 그것을 가지고 평가를 해보면 이 학생들이 어디로 갈지 볼 수 있다.

Made in Brownsville에서 creative agency를 운영하고 있는데 이곳에서 아이들을 교육시키거나 프리랜서, 전문적인 일자리를 찾는 아이들도 볼 수 있다. 한번에 8명 정도 교육을 시키는데 2명 정도는 creative agency에 속하고 나머지 학생들은 다른 교육을 더 받거나 길을 잡아주고 있고 creative agency서 일하다가 트레이닝을 잘 받아 다른 기술을 얻게 되면 다른 회사와 연결시켜주기도 한다.

Q. 다른 곳과 연결시켜준다고 했는데 네트워크를 가지고 있는지, 확장시킬 계획이 있는지?

A. 네트워크는 좋다. 지금 여기가 회계감사를 받는 중이라고 하는데 회계감사를 받으면 좀 더 큰 형태의 기업에서 많은 형태의 자금을 펀딩 받을 수 있다. 관계가 한번 성립되면 천천히 관계들을 강화한다.

4년 동안 운영하고 있는데 비즈니스가 커져서 과부화가 걸린 상태라 천천히 진행하려고하고 기부자들을 자문위원으로 위촉하기도하고 오프닝파티에 초대하는 등 이 사람들이 관심을 갖게 만드는 것이 중요하므로 천천히 관계를 개선해나가고 있다.

Q. 처음 설립하고 회사를 어떻게 알렸는지?

- A. 대상이 되는 학생들이 SNS를 쓰는 젊은 아이들이기 때문에 SNS를 많이 이용했으며, 창업자 자체가 가지는 아우라가 있었는데 상당히 입지전적인 인물로 인정받았기 때문에 포브스를 움직이기 쉬웠던 이유 중 하나이다. 지금은 홍보에 관련된 컨설팅을 받아 영향력 있는 사람과 접촉을 하거나 전략적인 방식으로 접근하고 있다.

Q. 도네이션 기관들이 청소년들한테 멘토링이나 프로보노 활동을 하는지?

- A. 기업차원에서 하는 것은 아니고 예를 들어 JP 모건 같은 경우에는 직원협의회, 직원회 이런 곳에서 도네이션 하고 있고 아까 전에 회계감사를 받는다고 했는데 끝나면 직원협의회 수준이 아닌 기업차원에서 지원을 받아낼 수 있을 거라고 생각한다.

American Express Company에서는 학생 1명을 지정해서 사진사나 예술가들을 하루 동안 따라다니게 하는 'Shadowing Program'을 진행하는데 단순히 근사하다고 생각했던 직업을 하루 종일 보게 되면 생각이 달라질 수도 있기 때문에 아이들에게 좋은 기회가 될 수 있다고 생각한다.

Q. 1년에 받는 지원은 얼마정도인지?

- A. 1년에 들어가는 돈이 5억 정도 되는데 42만 불 정도는 모금했고, 2년 약정으로 중간에 보고서를 보는 조건으로, 작년엔 4억 5천정도 모금했다. 모금을 위한 이벤트도 조직하는데 올해는 11월 달에 하는데 이벤트 플래너를 고용해 각테일 파티를 하며 지역 내 영향력 있는 사람들과 스폰서들을 불러 모금한다.

Q. 멘토가 1명에서 3명으로 늘었다고 했는데 멘토도 직원인지? 전체 직원 중 멘토의 비율은?

- A. 직원이 10명 정도인데 5명이 풀타임, 2명이 파트타임, 3명이 계약직이다. 그 외에도 이벤트나 프로젝트에 따라 일하는 사람들도 많다. 제대로 된 멘토를 고용하는 것은 비용이 너무 많이 들어 멘토들은 외부 지원인력처럼 생각하면 된다.

Q. 월세는 얼마정도인지?

- A. 2,700불 정도로 뉴욕에서 가장 싼 곳이다. 이곳은 코워킹스페이스로 근처의 사람들이 와서 일하고 싶을 때 일할 수 있도록 되어있다.

Q. 3가지 수익구조가 있는데 자체수익을 늘려나갈 것이라고 했는데 자체수익에서 청소년들이 수익을 낼 수 있는 가장 좋은 수익모델이 뭐라고 생각하는지?

- A. 티셔츠 만드는 것이 자체적인 수익모델로서는 가장 좋다.

- Q. 졸업하면 600불씩 수당을 주는데 수당은 지원금에서 나가는지?
- A. 6개월 동안 600불, 인턴 후 600불 총 1,200불정도 주는데 포트폴리오를 끝내면 600불을 지급하고 인턴이 끝나면 나머지 600불을 지급한다. 현재까지는 19살 이상인 아이들만 수당을 받았다. 이 프로그램은 14살 아이들은 아직 받아들여진 적이 없다.
- Q. 무너진 공교육의 대안으로 교육의 기회를 주기위해 생긴 것 같은데 아까 얘기한 그런 선순환구조를 만들기 위해, 소득이 높아져서, 세금을 많이 내서 공교육이 좋아지는 것은 너무 긴 시간이 필요한 것 같은데 무너진 공교육 시스템에서 Made in Brownsville 고급인력들이 협업해서 할 수 있는 프로그램을 기획하고 있는지?
- A. 지금 진행하고 있고, 서비스 중 하나이다. 지역에 있는 학교에 멘토나 creative designer를 보내서 수업하고 학교에서는 비용을 지불받는 형태로 진행하고 있다.
- Q. 저희 같은 경우도 유사한 프로그램을 하고 있는데 부모의 케어를 기대하기 어려우니, 담임선생님의 역할이 너무 중요하게 되었다. 부적응 학생과 담임선생님의 관계를 잘 풀어주는 프로그램을 하고 있는데 Made in Brownsville에서도 담임선생님들과의 관계를 증진시킨다던가, 부모와 청소년 관계를 회복하게 하는 상담프로그램 같은 것이 있는지?
- A. 여기서도 교육자가 가진 영향력이 크고 선생님의 역할이 중요한데 여기 오는 학생들은 학교에 있는 아이들이 아니기 때문에 좋은 아이디어인 것 같고 미래에 인프라가 갖춰진다면 그런 형태로 진행할 수 있을 것 같다. 아이들이 1,000명 단위로 개인적인 서비스를 하기는 어렵다. 한국은 25명의 아이들이 있으면 5명 정도가 문제아인데, 이곳은 30명 전체가 다 안 좋은 환경의 아이들이라는 점이 다른 점이다.
- Q. 30~40년을 해야만 창의성을 인정받는 것이 예술인데 3개월 교육을 받아서 창의적인 일을 할 수 있는지?
- A. 여기서 제공하는 것은 3개월의 어떤 교육프로그램이라기 보단 스튜디오에 들어와서 완전히 일하는 것인데 보통 다른 교육기관에서는 2년 프로그램을 하는데 3개월이 과연 충분한가에 대해 평가를 해볼 예정이다. 다른 프로그램이랑 다른 것은 심화프로그램을 가지고 스튜디오에서 도제교육을 하듯이 앉아서 가르친다는 것이 다른 점이다.

연수사진



⑥ 저개발 국가 장인들이 만든 수공업 제품 판로 개척

Friends of Tilonia

134 Lincoln Place No 2, Brooklyn, NY 11217

Tel: +1 888 759 8175

www.tilonia.com



Contact: Ms. Ellen Fish(Founder)

Tel: +1 718 230 0547

브리핑: Ms. Ellen Fish(Founder)

Ms. Sahar Ghaheri(Director, Designer)

방문연수	미국	뉴욕	8/31(금)	14:00
------	----	----	---------	-------

연수내용

❖ 주 소외계층인 여성과 소녀의 자립을 지원

- 티로니아(Tilonia)는 인도 라자스탄에 있는 농촌마을로, Barefoot 대학³⁾이 있는 곳이다. Barefoot 대학은 1972년부터 물, 전기, 주거, 건강, 교육, 소득 등 기본적인 생활조건을 해결함으로써 농촌 빈민의 삶을 개선하고자 하는 공공학교로 아프리카, 아시아, 라틴아메리카 70개국 이상의 여성들이 이 대학에서 태양광 발전에 대한 교육을 받기도 하였다.
- Friends of Tilonia, Inc.(이하 Fot)는 2003년 인도에서도 주 소외계층인 여성과 소녀들의 경제적 사회적 자립을 지원하기 위해 설립된 비영리단체로 인도, 멕시코, 캄보디아의 농촌개발 프로그램을 지원한다.
- Tilonia@는 Barefoot 대학과 Fot가 합동으로 만든 브랜드이자, 기업으로. 장인 기업의 비즈니스 역량과 기술 구축을 목표로 한다.
- 가정용 직물 및 여성 액세서리 등을 생산하여 온라인에서 티로니아 제품을 판매하는 기업이다. 현재는 약 400명의 장인이 인도 전통 공예 방식으로 봉제, 바느질, 자수, 염색하여 제품을 생산하고 있다.

3) 인도 전역의 농촌 마을이 자급자족하고 지속가능한 지역사회가 될 수 있도록 지원하고자 교육, 기술 개발, 여성에 관한 부여 및 에너지 해결과 같은 분야에서 활약해온 공공학교

- Tilonia.com의 경영팀은 Barefoot가 운영하는 야간학교의 졸업생들로 인도 시골마을 장인들의 경제적 자립 뿐 아니라 역량강화 및 커뮤니티 재생을 지원한다.

❖ 다양한 국가지역에서 새로운 비즈니스 모델을 접한 창립자

- 연수단을 맞이한 Ellen Fish씨는 Friends of Tilonia의 창립자로서 창립 후 현재까지 운영해오고 있으며 함께 자리한 Sahar Ghaheeri씨는 중동에서 왔으며 Friends of Tilonia의 이사이자, Design Hope Studio의 창립자로 사회혁신을 위해 일하는 디자이너이기도 하다.



▶ 브리핑 중인 Ellen Fish와 Sahar Ghaheeri

- 우선 Ellen Fish씨는 한국 정부에서 사회적 기업을 지원한다는 점과 지원의 하나로 뉴욕에 방문했다는 사실이 매우 놀라웠다고 한다. Ellen Fish씨는 보수적인 문화의 미국 중부에서 태어났지만 어렸을 적부터 나이지리아 등에서 살면서 생각하는 방식에 많은 영향을 받았고 일반적인 미국의 사고방식과는 좀 다르다고 생각한다.
- 대학 졸업 후 태국에서 영어교사를 했었고 다시 미국 보스턴으로 돌아와 지자체에서 일을 하면서 외무공무원 자격을 얻어 인도와 남아공에서 외무공무원으로 일한 경험이 있다. 이후 다시 뉴욕에 돌아와 경영대학원에 진학했고 졸업 후 금융분석사, 금융정보제공 관련 일을 오랫동안 했었다. 마케팅 커뮤니케이션과 로이터통신, 런던에서의 제품개발 등 매우 다양한 국가·지역에서 다양한 일을 경험했다. 그리고 2006년 월스트리트(금융계)를 떠났다.
- 요약하면, 새로운 비즈니스 모델을 개발하는 업무를 했던 것과 이와 함께 인도 파견근무 경험과 이후 1998년 개인적인 인도 방문에서 그동안 알고 지냈던 Barefoot 대학 운영자와의 만남이 현재의 Friends of Tilonia의 토대가 되었다고 할 수 있다.

❖ Barefoot 대학의 한켠에서 판매하던 수공예품에서 시작

- 1998년 Barefoot 대학 운영자들은 Barefoot 대학의 웹사이트를 만들려고 하고 있었고 이때 Ellen Fish도 처음 정보기술에 대해 접하여 함께 웹사이트를 만드는 작업을 시작하였다.
- 그때 Barefoot 대학의 한켠에 지역 여성들이 만든 수공예품을 전시, 판매하는 공간이 있었는데 이 수공예품 판매가 여성과 그 가족들의 주요한 수입원이었으며

여성의 사회활동에 보수적인 인도 사회문화에서도 여성들이 일을 할 수 있는 방법이 수공예품 제작이었다. 그래서 Barefoot 대학의 웹사이트를 만들면서 수공예품도 웹사이트에서 판매하기 시작한 것이다.

- 주문-생산-배송은 인도의 현지 팀이 담당하고 온라인 마케팅은 Ellen Fish가 담당했다. 현재까지도 Friends of Tilonia 웹사이트를 통해 판매하면서 수익을 창출하고 있다.

❖ 다양한 지역 수공예품으로 확대한 Sprout Enterprise

- 티로니아의 사례처럼 다른 지역의 수공예품도 판매하자는 요청이 있어 Sprout Enterprise라는 일종의 브랜드를 창업하였고 개인적인 네트워크를 통해 인도, 과테말라, 멕시코, 캄보디아의 제품 라인으로 확대되었다.
- Sprout Enterprise®를 통해 경제적 대안이 없는 농촌지역사회를 위해 지역 장인, 디자이너, 기업가 네트워크를 구축, 단순한 생산-판매의 채널이 되는 데 그치는 것이 아니라 지속가능한 경제활동, 생업을 발전시킬 수 있도록 하고 있다.
- 장인들의 예술품은 Avani, Batz' Textiles, CADA Foundation, Chamuchic, Collectivo 1050º, El Camino de Los Altos, Elrhino Paper, Flor de Xochistlahuaca, Itza Wood, Kala Swaraj Foundation, Natural Art, ROPE, Sonica Sarna Design, Studio Xaquixe, The Color Caravan, tonlé, Tilonia®, WomenWeave, Wayil by Algones Mayas and Zola 등을 통해 소개되고 판매된다.

❖ 사람 중심의 디자인 씽킹으로 사회혁신의 유기적 과정 고려

- Sahar Ghaheri씨도 Ellen Fish와 개인적인 친분을 쌓은 케이스인데 디자인학교를 졸업한 이후 11개월에서 3살가량의 시각장애아들이 입을 수 있는 장비를 개발하여 아이들이 다치지 않도록 하는 프로젝트에서 만났다. 그 외 웹사이트 로고와 디자인, 제품 개발을 하면서 Sprout Enterprise의 제품들을 뉴욕 크래프트 박람회에 출품하기도 했다.
- 이외에 Sahar Ghaheri는 사회적기업이 미국에 진입하고 싶을 때 어떻게 접근해야 하는지에 대한 컨설팅이나 임팩트 투자자들과의 네트워크를 활용한 컨설팅도 많이 하고 있다.
- 미국 동북부에서 가장 큰 규모인 프랫대학교(Pratt Institute)에서 산업디자인을 전공했는데 프랫대학교는 창업 엑셀러레이터 등이 매우 활발한 것으로도 알려져 있다. 미국에서는 정부지원을 직접 하기보다는 대학이나 영리단체를 통해 지원하는

사례가 대부분이다. 대학 인큐베이터 등을 통해 지원된다. Sahar Ghaheri씨도 대학에서 브랜딩, 산업제품디자인 등 산업디자인 분야의 소셜 인큐베이팅에 참여했었다.

- 현재는 제품 개발 보다는 디지털 분야의 UI 등 개발에 관심을 가지고 있고 중동과 관련한 국제활동에도 관심이 많다. 최근에는 쿠웨이트에서 성과 관련된 건강이 터부시되는데 터부를 깨는데 필요한 프로젝트를 수행하고 있다.
- Sahar Ghaheri씨와 같은 디자이너를 통해 Ellen Fish씨는 단순히 제품의 디자인이 아니라 제품 개발에 있어 제품의 사용목적과 사용자에 대한 전략이 필요하고 그러기 위해서 사람 중심의 사고를 해야 하고 나아가 사회 문제가 보이는 유기적인 과정, 디자인씽킹을 서로 배우고 있다.



▶ 티로니아의 다양한 제품들

질의응답

Q. 평균 연 매출이 5천만 원이라고 하는데 생각보다는 매출을 낮아 보인다. 앞으로 어떻게 성장할 계획인가?

A. Friends of Tilonia에서 수공예품을 파는 것은 큰 비중을 차지하는 것은 아니고 NPO로 등록되어 있기 때문에 미국에서 기부금을 받아 세금을 내지 않고 현지에 기부하는 중간자 역할을 하고 있다. 기부금으로 Barefoot 대학의 태양열 엔지니어 교육 등 다양한 교육 프로그램에 지원했고 빗물 저장 시설을 짓거나 직조조합을 조직하기 위한 투자금을 지원했다. 이를 위한 NPO가 Friends of Tilonia이고 일부 수익을 창출하고 알리기 위한 방법 중 하나가 수공예품을 판매하는 것이었다.

2000년에는 베네피트 코퍼레이션 형태가 없었기 때문에 당시 영리와 함께 가는 비영리재단으로 등록했다. 이 형태의 장점은 제품 개발을 하는 단계는 비영리로 하고 비영리재단이기 때문에 기부금을 받을 수 있으므로 기부금으로 만든 자금으로 제품을 판매하거나 지원하여 다시 영리로 만드는 순환이 가능하다는 점이다.

Friends of Tilonia와 Sprout Enterprise 웹사이트를 운영하면서 힘들었던 것은 생산자들이 웹사이트에 제품을 올리고 주문자들이 제품을 구매하는 과정이었다가 이후 주문자들이 직접 생산자들과 연락하여 제품을 보다 저렴하게 구입하는 시장의 논리가 적용되었다. 이 과정에서 미스매치가 많이 발생했는데 주문자가 대량을 원하고 생산자는 대량 생산이 불가능한 상황이었기 때문이다. 이 때문에 조정이 필요하여 Friends of Tilonia와 Sprout Enterprise가 다시 관여하게 되었다.

2002년, 2003년에는 Friends of Tilonia와 Sprout Enterprise처럼 연합에서 수공예품을 판매하는 경우가 거의 없었다. 그래서 구글에서 무료로 광고를 해주기도 했고 관련 검색에서 상위에 검색되곤 했다. 하지만 현재는 수공예품에 대한 시장이 매우 커졌고 다양해졌기 때문에 경쟁이 심화된 상황이다.

수공예품 자체가 대량생산을 하기 어렵고 가격은 높기 때문에 다른 대량생산을 하는 제품들과 경쟁에서 밀릴 수밖에 없다. 그래서 수공예품으로 비즈니스를 할 때 중요하다고 생각하는 점은 전통방식의 제품에 대한 가치를 잘 알리고 교육할 수 있어야 하고 그 디자인과 품질로 승부해야 한다는 것이다. 가격으로는 경쟁이 될 수 없다.

Q. 수공예 비즈니스는 본질적인 한계가 많기 때문에 기업으로서 크게 확장하기 어렵다고 보는 것인가? 그럼에도 불구하고 폭발적인 성장이 가능하다고 보는가?

- A. 수공예품은 전 세계를 상대해서 파는 것보다는 가격정책이나 패키징, 브랜딩에 대한 고민에서 얻은 역량을 수공예품 생산지역에 집중시켜 판매하는 것이 낫다고 생각한다. 수공예품에 대한 가치를 이미 알고 있는 지역이기 때문이다.

아마존의 사세가 커지면서 지역 소매업체들이 많이 없어져 공실률이 올랐다. 아마존은 인도의 수공예업자와 직접 거래하여 판매를 올리기 때문에 수공예품도 절대 가격 경쟁에서 아마존을 이길 수 없다. 그러므로 다른 사고를 해야 한다. 공정무역이나 집에서 만든 수공예품에 대한 인증, 프리미엄 고급화 등 차별화 전략이 반드시 필요하다.

수공예품이라고 해서 예전과 같이 소규모로 시작해서는 시장에 진입할 수 없는 환경이 되었다. 이제는 수공예품이라고 해도 탄탄한 제품력을 가지고 접근해야 한다. 기본적으로 사업을 확장하려면 구조와 기본자금 규모가 어느 정도 있어야 하는데 자금을 조달하는 방법도 다양하다.

- Q. 그렇다면 자금을 확보했다면 자금을 어떻게 투입해야 수공예 비즈니스가 성장할 수 있을까?

- A. 예를 들어 200만 달러가 있다면 프로젝트 인건비로 많이 소요될 것이고 인벤토리, 마케팅, SNS 점검 등 구체적인 실행 전략에 투입될 것이다. 또한 주어지는 자금이 일시에 지급되기 보다는 일정 기간 동안 투입되기 때문에 계획에 맞춰 팀을 꾸리고 실행하는 것이 중요하다. 특정분야별로 자금을 투입하는 것은 아니라고 본다.

- Q. 비영리재단이라고 하는데 영리사업을 함께 한다는 것은 어떤 의미인가?

- A. 비영리에서 영리로 바로 넘겨지는 것이 아니라 미국에서 기부를 받으면 인도로 기부가 되고 인도에서는 제품을 만들어 마켓에서 팔아 수익을 발생시키는 형태이다.

- Q. 그럼 수공예품 판매가 일부분이라면 주요 활동은 무엇인가?

- A. Friends of Tilonia와 Sprout Enterprise에서 일하기도 하고 교육도 하고 컨설팅도 하고 다양한 활동을 한다.

- Q. 두드러진, 영감을 주는, 성과를 내고 있는 수공예 브랜드를 추천해준다면?

- A. 인디고 핸드 룸이라고 하는 브랜드와 글로벌 크래프트라는 공정무역이 있고 파앤 와잇컬렉터와 프라우드메리도 있지만 이들은 활동을 마쳤다.

- Q. 미국에 있는 사회적기업가들은 어떤 사람들이고 어떤 목적으로 창업하는지 궁금하다.

A. 본인의 경험에 비추 본다면 사람을 도와주고 싶었고 자기가 하고 있는 것이 디자인이었기 때문에 디자인을 활용하게 되었다. 또한 사회적기업을 어떻게 규정하느냐에 따라 다른 대답이 나올 것 같다. 사회적기업을 비즈니스 도구로 본다면 새로운 것을 만들고 싶고 사회문제를 해결하고 싶고 그럴만한 에너지가 있는 사람(실패를 두려워하지 않는)이 사회적기업가가 된다고 본다. 사회적인 임팩트차원에서 사회적기업을 본다면 기본적으로 상호관계를 중시하고 개인적인 영향을 받는 계기가 있다고 본다.

예를 들어 Barefoot 대학의 창업자는 카톨릭에서 구호활동을 하던 중 심각한 가뭄이 있었을 때 개와 사람이 같은 음식을 두고 싸우는 걸 보고 충격을 받아 사회를 변화시켜야겠다는 생각이 Barefoot 대학을 만들게 했다.

콜로라도에 있는 사회적기업을 위한 엑셀러레이터가 있는데 이름이 Unreasonable Institute이다. 이는 사회에 대한 반기를 드는 의미를 담고 있다. 권하고 싶은 책으로는 조나단 루이스(Jonathan C. Lewis)의 The Unfinished Social Entrepreneur가 있다.

또 매년 10월에 멕시코에서 열리는 Opportunity Collaboration, Collaborative Summits For Global Leaders라는 빈곤퇴치 관련 컨퍼런스를 추천하고 싶다. 빈곤퇴치를 주제로 하지만 많은 사회적기업가가 모인다.

Q. 미국의 사회적기업가에 대해 실리콘밸리의 벤처기업가처럼 좀 더 공격적이고 빠르고 혁신적일 것이라 예상했는데 미국에 와서 보니 생각보다는 그렇지 않은 것 같다. 이를 일반적인 평균으로 보아도 되는 것인가?

A. 일반적이라고 할 수는 없고 다 다르다고 본다. 다만 본인이 대학을 졸업했을 때는 모두가 똑같이 월스트리트에서 일하기를 원했었다. 하지만 요즘은 모두가 사회적기업에서 일하고 싶어 하는 분위기이다. 하지만 문제는 지역에 뿌리내리지 않은 사람들이 많이 유입되면서 자금유치만 하고 사라지는 사람들이 매우 많다는 점이다. 결국 커뮤니티에 뿌리를 내리고 활동하는 사람들만이 살아남는다. 브루클린 그랜지도 브루클린에 뿌리를 둔 사람들이다.

Q. 본인은 소득과 관계없이 건강한 먹거리를 보장받을 수 있는 사회적 미션을 가지고 있는데 판로개척을 위해 미국에 한국식 식음료로 진출한다면 시장성은 어떠한가?

A. 가능성이 있다고 본다. 넷플릭스에 셰프가 여행을 다니면서 지역 특색을 넣은 음식을 만들기도 하는 등 접목할 수 있는 부분이 있다. 그리고 Slow Money라고 하는 식음료 부문에 투자하는 자금을 받을 수도 있고 브루클린 그랜지와 협력관계

를 맺을 수도 있다. 보통은 푸드트럭으로 많이 접근하기도 한다. 다만 미국에 진출하려하는 기업이 매우 많기 때문에 미국에 설득하려는 진출 이유가 매우 명확하게 있어야 한다고 본다.

Q. 금융그룹으로서 사회적기업을 지원하는데 있어 오히려 지원 때문에 사회적기업의 경쟁력이 약화되는게 아닌가 하는 우려가 있다. 일반기업이 사회적기업을 지원하는데 자금만 지원하거나 판로를 개척하는 차원으로 보다 적극적인 방법으로 지원하는 방법이 있는데 미국은 어떤 방법이 많은지, 또 어떤 방법이 더 적합하다고 보는지 궁금하다.

A. 어려운 일이고 이에 대한 논의도 많다. 하지만 걱정만 하기보다는 구체적인 측정(Impact Management)을 해보아야 한다. 자선단체도 그래서 추적조사를 통해 성과와 임팩트를 측정해본다.

커뮤니티 기반의 기업에 지원하여 지역에서의 기업이미지 메이킹과 지원성과를 올리는 것이 대부분이고 별도 재단을 만들어서 운영하기도 한다. 상황에 따라 다르기 때문에 정답은 없다.

문제는 자금을 지원하면서 경쟁력 약화를 걱정하기 보다는 정확한 포인트와 시기에 지원되고 있는지를 봐야한다는 것이다. 많은 경우에 기업이 안정에 들어서기 전에 지원자금이 너무 빨리 빠지면서 무너지는 경우에 문제가 더 많다. 기업이 스스로 성장할 수 있기까지 지원이 필요한데 단순히 지원금을 배분하는 형태에 그칠 수 있다. 그러므로 지원자금을 얼마나 어떻게 주느냐보다 어떤 포인트에 어느 정도의 기간만큼 주는지를 고민해봐야 한다.

연수사진



4. 현장학습

4 현장학습

① 지역과의 협력으로 옥상 도시농업을 일구는 사회적기업



Brooklyn Grange
 Brooklyn Navy Yard
 63 Flushing Ave, Box 116
 Brooklyn, NY 11205
www.brooklyngrangefarm.com

Contact: Stephanie Diaz(Office Manager)

현장학습	미국	뉴욕	9/1(토)	10:00
------	----	----	--------	-------

❖ 도시농업 사회적기업

- 2010년 도시농업 사회적기업으로 설립한 브루클린 그란지는 도시 내 농작물 재배는 푸드 마일(Food Miles travel)을 줄이는 장점이 있다.

- 건물로 쏟아지는 태양에너지를 식물이 흡수, 성장함으로써 빌딩에너지 효율화와 빗물 흡수처리까지 가능하다.



▶ 브리핑을 듣고 있는 연수단

- 12명의 소속 농부들과 50명의 지역주민들이 파트타임 농부로 참여, 100% 유기농으로 재배되며, 재배된 농작물은 지역레스토랑과 파머스마켓을 통해 판매한다.
- 그 외 교육, 워크숍, 옥상농장을 활용한 요가, 결혼식, 이벤트, 지역 셰프들과의 디너 행사 등 추가 수익 사업도 운영하고 있다.

② 휴잭맨이 커피농가 지원을 위해 운영중인 사회적기업 카페



Laughing Man Coffee

184 Duane St New York, NY 10013

Tel: +1 212-680-1111

info@laughingmanfoundation.org

www.laughingmanfoundation.org

현장학습	미국	뉴욕	9/2(일)	13:30
------	----	----	--------	-------

❖ 지역사회 지속가능성 실현을 위한 카페

- Laughing Man Coffee는 영화배우 휴잭맨이 친한 친구이자 에티오피아의 커피 농부인 '듀 칼리'와 그의 가족과의 약속으로 시작된 사회적기업 카페로 Laughing Man Foundation을 세워 운영 중이다.
- 커피농가와 그 가족의 건강, 성공의 길을 밝혀주는 프로그램에 투자함으로써 커피 농장 커뮤니티를 지원하고 있다.
- 휴잭맨이 듀 칼리를 통해 배운 것은 첫째, 작은 농부들이 놀라운 커피를 재배하는 것을 널리 공유해야 한다는 점, 둘째, 커피농장은 가족관계를 통해 유지되는 것으로 커피농장 지원을 통해 가족, 지역사회로의 지속가능성이 실현될 수 있다는 점으로 카페를 시작하고 지원하고 있다.



▶ Laughing Man Coffee

- Laughing Man Coffee와 Laughing Man Foundation의 시작과 성장을 기록한 장편영화 'Dukale's Dream'도 제작되었다.

③ 이민여성의 안정된 삶을 안겨주는 제과분야 사회적기업



Hot Bread Kitchen

1590 Park Ave, New York, NY 1002

Tel: +1 212-369-3331

info@hotbreadkitchen.org

www.hotbreadkitchen.org

현장학습

미국

뉴욕

9/3(월)

14:00

❖ 식품분야의 전통과 이민여성의 재능을 보상하기 위한 사회적기업

- 뉴욕 이민 여성을 위한 사회적기업이자 제과점인 'Hot Bread Kitchen'은 2008년 이민자 출신 Jessamyn Rodriguez 이 설립하였다. 이민 여성과 그 가족에게 안정된 삶을 안겨주는 것이 설립 목표이다.



▶ 핫브레드키친의 직원들

- 크게는 식품 분야에서 다양한 전통을 기리는 동시에 재능을 공정하게 보상하여 노동력을 유지할 수 있는 식품시스템을 추구한다.
- 75명이 넘는 다민족 여성들이 훈련받으며 제빵기술을 익히고 있으며 전통제빵기술을 유지하고 GMO가 아닌 옥수수, 호밀가루를 사용한다.
- 브루클린에서 소규모로 시작한 사업은 현재 427.35m² 공간에 상업용 주방과 푸드 인큐베이터까지 갖춘 기업으로 성장하였으며 2010년 SVN Innovation Award 수상 하였다. 2011년부터는 신생기업을 지원하고 식량기업가정신 육성, 지역사회에 좋은 일자리와 먹거리를 제공하기 위해 HBK 인큐베이터를 시작하였다.
- 운영예산의 65%는 제과 판매 및 주방 임대를 통해 조달하고 교육프로그램도 제공한다.

5. 참가자 연주소감

5 참가자 연수소감

크레프트링크 고귀현 대표

❖ Digital Divide Data

- 뉴욕에 도착하고 바로 만나러 가서 약간 시차 적응이 되지 않은 피곤함이 있었지만, 그들의 모델이나 수익 구조, 미래 전략에 대한 이야기들을 들으면서 글로벌한 수준의 사회적 기업을 만난다는 느낌을 강하게 느낄 수 있었다. 대표가 가지고 있었던 배경과 네트워크가 어떻게 사업에 연결될 수 있고 중요한지도 깨달을 수 있었고, 애니메이션, 캐릭터 비즈니스까지 사업을 확장할 계획이 있다는 이야기를 들으며 신사업, 신기술 개발에 무척 오픈된 마인드로 임하고 있음을 느낄 수 있었다.

❖ EAT OFFBEAT

- 잇 오프비트를 만나면서 해당 지역에서의 문화적 특성이 고려된 비즈니스가 얼마나 힘이 있는지를 느낄 수 있었다. 다른 국가의 다른 지역에서는 진행되기 어렵다는 한계가 있지만, 반대로 그 국가의 그 지역에서의 난민 이슈는 무척이나 일상화되어 있고 식문화 역시 다양화되어 있기 때문에 해당 모델이 매우 크게 하이лай트 될 수 있었던 것이라고 생각되었다. 그런 점에서 국내 사회적 기업을 진행하는 가운데에서도 오히려 더 지역적이고 특별한 문제 맥락이 사업이 더 많은 사람들에게 회자되고 조명될 수 있도록 하는 힘이 있겠다는 생각을 하게 되었다.

❖ 사회혁신센터

- 뉴욕의 사회혁신센터가 설립되게 된 배경에 재력가가 있었다는 사실은 놀랍기도 하면서 아쉽기도 한 부분이었다. 큰 규모의 자산가가 사회 가치 창출을 위해 비용을 지원하고 적극적으로 나서는 것은 신선하고 놀라웠지만, 설립한지 몇 년이 지나도록 지속적인 적자를 보인다는 점과, 밑에서부터 스스로 난관을 헤쳐 나가고 공간을 확보해 나가는 과정이 자산가의 덕분이라는 점에서는 참여한 사회적 기업가들에게 별다른 인사이트나 배워서 적용할만한 점을 주지는 못했던 것 같다.

❖ Made in Brownsville

- 잇 오프비트와 마찬가지로, 지역의 고유한 문제에 집중하는 것이 얼마나 중요한지 느꼈던 케이스였다. 미국 내 흑인의 교육 정도와 기회의 불균형이 가지고 있는 문제 인식, 그 안에서도 브라운즈빌이 가지고 있는 높은 흑인 밀집 주거라는 특성과 낮은 교육도에 집중하였기 때문에 그러한 인식에 공감하고 지지하는 많은 사람들의 응원과 지지를 받을 수 있었던 것 같다. 또한 강의를 해주셨던 분의 영업에 대한 전문성과 적극적인 태도가 국내에서 많이 보던 활동가들과 다른 느낌을 주었

고, 이러한 영업력이 얼마나 중요한지를 깨달을 수 있었다.

❖ Friends of Tilonia, Inc.

- 미국 내 수공예 사업의 현황에 대한 생각을 들을 수 있어 귀한 시간이었다. 또한 여러 유사 브랜드들을 모아 유통하는 플랫폼의 운영, 컨설팅 등을 통해 뉴욕에서의 수공예 비즈니스의 특성과 고려해야할 점들에 대해 배울 수 있었다. 다만, 티로니아 자체의 낮은 사업적 성과가 다소 강의와 조언이 힘 있게 전달되지 못했던 것 같아 아쉬움이 있었다.

(주)블루밍청춘 김유진 대표

❖ Digital Divide Data

- 청소년을 포함한 직원들의 교육 프로그램의 체계와 전문성에 놀랐다. 단순 트레이닝을 벗어나 의료혜택과 IMPACT SURVEY 등으로 이어지는 AFTER DDD의 과정은 현재 구축하고 있는 강사 육성 프로그램에도 접목시켜야겠다는 생각을 하게 되었다. 더불어 사회적기업, 사회적 의미 등을 강조하는 것보다 일반 비즈니스 적으로 접근하는 것이 더 중요하다는 말이 와 닿았다. 퀄리티와 가격을 내세우며, 스토리는 덤이라는 창업자의 말은 사회적경제에 속하면서, 계속해서 고민해왔던 부분의 실마리를 제공해준 것 같아 좋은 인사이트였다.

❖ EAT OFFBEAT

- 홈메이드라는 단순한 개념을 난민 셰프의 스토리를 담고, 지역의 대표 음식이 아닌 셰프를 내세운 음식으로 접근한 방식이 가장 크게 신선하게 다가왔다. 홈페이지를 직접 보면서 설명을 듣다보니, 사전에 홈페이지를 방문하면서 느꼈던 것보다 더 자세히 알 수 있어서 좋았다. 앞으로 식품에도 도전할 계획을 갖고 있기 때문에, EAT OFFBEAT의 소비자와의 소통 방식, 양질의 일자리 제공 원칙 등을 참고해야겠다고 생각하였다.

❖ 사회혁신센터

- 현재 '소셜캠퍼스온부산'이라는 부산 내 코워킹 창업 공간에 입주하여 있다보니, 본 CSI의 방문을 통해 다양한 인사이트를 얻을 수 있었다. 네트워크를 강조한 '사람' 중심의 관리 체계는 더 많은 협력과 작업물의 탄생으로 이루어질 수 있다고 생각했으며, 속해 있는 '소셜캠퍼스온부산'에서의 네트워크를 활용할 방법 등을 구체적으로 모색할 수 있는 방안의 계기가 되었다.

❖ Veterati

- 참전 군인을 사회적약자로 크게 인식하고 있지 못했지만, 타 사회적기업이 난민 여성, 불우한 청소년들을 사회에 진출할 수 있도록 돕는 과정이 이 Veterati에서도 동일하게 목표로 삼고 있는 부분이라는 점에서 사회적약자로의 참전 군인에게 일

자리 창출을 제공한다는 점이 매우 신선하게 다가왔다. 참전 군인의 고용창출을 위한 멘토링 등은 일반적으로 알려진 프로세스라는 생각이 들었다. 다만 멘토링을 받은 멘티가 다시 멘토의 역할로 지원한다는 점은 쉽게 이루어지기 어렵다는 점에서, 이 멘토링이 효율적으로 잘 이루어지고 있다고 판단할 수 있었다.

❖ Made in Brownsville

- 한국에도 청소년 직업 교육 프로그램은 무수히 많다. Made in Brownsville 역시 한국의 교육 프로그램과 비슷하다는 점을 받을 수 있었으며, 다른 점이라면 이 곳은 지역 주민과 청소년이 함께 만들어가는 프로젝트가 더 다양하다는 점이였다. 교육 프로그램을 진행하고 있는 입장에서 MIB의 에이전시의 역할은 큰 인사이트가 되었다. 우리 역시 에이전시와 같은 모델로 성장한다면, 강사 양성과 더불어 우리의 테라피적 효과를 긍정적으로 접목시킬 수 있으리라 생각하였다.

❖ Friends of Tilonia, Inc.

- 핸드메이드 상품을 다루고 있는 입장에서 Friends of Tilonia가 갖고 있는 수공예품의 가치를 설명하는 부분이 매우 인상적으로 와 닿았다. 수공예 비즈니스는 수공예의 가치를 아는 곳에 먼저 접근해야한다고 하였는데, 우리는 과연 이러한 접근 방식을 갖고 있는지에 대해 스스로 긍정적인 의문이 들었다. Fot의 장인, 디자이너, 기업가가 협력하는 네트워크는 우리가 갖고 싶은 이상적인 네트워크다. 내부적으로 수공예품을 생산하여 판매의 모든 프로세스를 담당하는 입장에서 상품의 수공예적 가치까지 지속적으로 업그레이드하는 것에 어려움을 느껴왔기 때문이다. Fot의 비즈니스 프로세스를 꾸준히 참고해야겠다는 생각이 들었다.

(주)지노도예학교 김종수 대표

❖ Digital Divide Data

- 고객을 찾은 후 일을 시작하라. 새로운 사업을 시작할 때 가장 중요한 말이 아닌가 싶다. 기업은 무한경쟁의 최전선에 있고 초기 수익구조가 만들어 지지 않았을 때 지출에 대한 압박이 크기 때문에 구상하는 사업을 연착륙시키기 위해서는 고객을 찾은 후 일을 시작하는 것, 그래서 작은 성공을 경험하면서 사업을 확장하는 것이 정말 중요하다는 생각을 DDD 대표를 통해 다시 들을 수 있었다. 아무리 가치 있고 의미 있는 일이라도 지속가능하지 못하다면 임팩트 있는 변화를 이끌어 내기 어렵기 때문이다. DDD의 모델은 한국에서는 적용하기 쉽지 않은 모델이지만 초기에 사업 아이템을 정하고 고객을 확보하고 사업을 확장하는 방식에 있어서는 DDD의 모델이 빠르게 변하는 이 시대에 본 받아야 하는 기업 운영 방식인 것 같다.

❖ EAT OFFBEAT

- 일반적인 요식업이나 케이터링 업체들은 타겟팅을 하여 주 고객들이 좋아할만한 레시피를 만들고 그 맛을 똑같이 내기 위한 교육을 진행한다. Eat offbeat의 특징은 Eat offbeat 자체의 추구하는 맛이 아닌 셰프가 자기만의 레시피를 트레이닝하여 계량하고 제품화 하는 것이다. 다시 말하면 Eat offbeat만의 고유한 맛이 있는 것이 아닌 케이터링 회사에 속한 셰프 한사람이 브랜드가 되는 형태라도 볼 수 있다. 또한 미국 중에서도 뉴욕이라는 도시 특성에 맞게 힐랄푸드, 채식주의자 등 다양한 인종과 종교와 식성의 따른 메뉴를 만들어 주는 것이었다.
- 난민을 고용하고 독창적인 음식을 뉴욕에 제공한다는 목적을 가지고 시작한 사업이 성공할 수 있는 바탕에는 뉴욕이라는 도시의 특징이 많은 영향을 주었던 것 같다. 한국에서는 이러한 중동음식이나 힐랄푸드는 이태원이나 외국인 노동자 밀집지역인 안산정도에서나 맛볼 수 있는 정도이고 대중적이지 못해 한국이었으면 시장이 없어 사업화 하는데 어려움이 있었을 것 같다. 기업의 대표역시 난민 출신으로 자신과 같은 처지에 난민들을 더 많이 고용하기 위해 노력하는 모습과 난민 특성상 가족들과 떨어져 지내는 경우가 많아서 그런지 조직문화를 가족적인 분위기로 매일 허그하는 문화와 자기 결정권을 존중하는 등 외로운 타국에서 서로 의지하며 지내기 위해 대표가 조직문화 차원에서 많은 노력한 한 흔적들을 볼 수 있었다.

❖ 사회혁신센터

- CSI는 미국에서 전 세계로 확산될 코워킹 스페이스 모델인 We work와 차별화된 코워킹 스페이스인 것 같다. 초기 진입 장벽을 낮추기 위한 노력뿐 아니라 사업을 위한 콘텐츠가 없는 상태에서도 입주할 수 있는 길을 열어둔 것이 인상적이었고, 콘텐츠는 아직 없으나 사회에 유익한 일을 하고 싶다는 열정만 있으면 CSI를 통해서 영감을 얻고 사업초기단계를 기획하고 실행할 수 있는 기회들이 주어지는 것이 좋았다. 깊은 차원의 커뮤니티를 통해 기업들 간의 화학작용이 일어나는 것에 초점을 맞추고 있는 것과 인큐베이팅과 엑셀레이팅을 분리하는 것이 아닌 Lunch pad란 통합적인 관점으로 접근하는 것을 통해 공간과 관계의 벽을 허무는 것이 비즈니스의 핵심으로 생각되었다.
- 스스로 도덕적인 기준의 부합하기 위해 노력하는 것을 중요하게 생각하였는데 아무래도 영리만을 추구하는 기업이 아닌 사회문제를 해결하기 위한 기업들을 위한 곳이기에 일반 코워킹 스페이스보다 좀 더 도덕적인 기준을 강조하고 스스로를 통재하는 힘을 기르는 것을 독려하는 분위기 인 것 같다. 뉴욕이라는 도시자체가 너무나 많은 도시문제와 범죄에 노출되어 있기 때문에 뉴욕의 지역기반의 문제를 해결하는 비즈니스들이 주를 이루었던 것 같다. 비영리 33% 영리 33% 기타 33%의 비율이 유지된다는 것이 놀라웠고 이러한 유형의 코워킹 스페이스가 한국에도 생긴다면 보다 한국의 지역문제를 해결하는 보다 혁신적인 사업모델들이 많이 나올 수 있겠다는 생각이 들었다. 이러한 비율을 계속 유지할 수 있느냐가 앞으로

CSI가 지속적으로 성장 발전하는데 중요한 요소란 생각이 들었다.

❖ Veterati

- 미국의 세계패권국가로써의 지위를 누리는 힘은 국방력에서 나오며 군인들이 존중받고 존경받는 문화가 지속되어야 이러한 국방력을 유지하는 것이 가능하기에 미국에서 군인으로써의 처우뿐 아니라 전역한 이후에 직업교육이나 의료지원 등 모든 부분에서 최고의 예우를 받을 수 있는 시스템이 잘 구축되어 있는 것 같다. 물론 나라를 위해 목숨을 걸고 싸우는 군인들이 존경받아야 하는 것 어느 나라마다 마찬가지겠지만 명분이 없는 전쟁도 많이 하는 미국이기에 이러한 사회보장시스템이나 직업교육 시스템이 잘 갖춰지지 않는다면 모병제 국가인 미국의 국방력을 유지하기 어려울 것이다. 미국에서는 기업들이 전역한 군인들을 고용하는 것이 일반적인 기업 문화로 자리잡은 것 같은 느낌을 받았다. 우리나라에서는 직업군인들의 경우 방산업체 등 취업하는 경우가 많고 일반 기업의 취업하는 경우는 많지 않은 것에 비해 일반 기업에서도 군인들을 의무고용하려는 노력을 많이 하는 것 같고 그런 니즈가 있기에 베테라티 같이 퇴역군인들의 정보를 제공하는 회사가 유지될 수 있는 것 같다.

❖ Made in Brownsville

- 미국 자본주의의 민낯을 적나라하게 본 것 같다. 저개발국 또는 저소득층이 중산층으로 계층이동을 할 수 있는 유일한 통로는 교육이다. 공교육을 통해 국민에게 얼마나 공정하게 교육의 기회를 제공하는가가 그 사회와 국가의 수준을 알 수 있게 해주는 것이라 생각한다. 미국의 공교육 시스템 그중에서도 브라운스빌처럼 저소득층 집단거주지역의 공교육 시스템은 완전히 망가져 있다고 했다. 저소득층 흑인들 9만 명을 한 지역에 집단거주하게 한 것도 충격적이었지만 브라운스빌에 공교육 시스템이 안 좋은 이유가 브라운스빌의 소득이 적어 세금을 적게 내기 때문에 교육의 질도 낮을 수밖에 없다는 논리였다. 그 지역에 세금으로 그 지역에 공교육 시스템을 유지한다면 브라운스빌에 사는 흑인 아동 청소년들이 양질의 교육을 받을 수 있는 기회 자체를 박탈당한 것이며 중산층으로 올라갈 사다리 자체를 걷어 차 버린 것과 같기 때문이다.
- 사회복지를 전공하면서 교육, 의료, 주거, 인프라 등 국가의 역할과 책임이 너무도 중요하다는 생각을 하게 되는데, 지금과 같은 시스템이라면 향후 50년, 100년 후에도 지금의 시스템을 유지할 수 없으며 미국의 자본주의 시스템은 이러한 극심한 빈부격차로 인해 붕괴될 수밖에 없을 것 같다. made in brownsville의 직원들의 열정과 헌신은 정말 많은 감동을 받았고 비전과 방향성에는 동의하나 9만 명 도시에서 너무도 적은 인원들에게만 혜택이 돌아가서 그 외에 방치되는 아동 청소년들이 너무 많아 안타까웠다. 개인이 투자해서 만든 회사가 아닌 정부차원에서 공교육과 사회복지관련 지원을 확대하지 않는 한 브라운스빌이 근본적인 변화는 어려울 것으로 생각되었다.

❖ Friends of Tilonia, Inc.

- 가장 인상적인 부분은 수공예품은 전통방식을 홍보하고 알리는 노력이 필요하며 대량생산 방식에서 수공예 품으로 경쟁력을 갖고 살아남기 위해서는 그 수공예품 생산지인 지역시작에 집중하는 것이 중요하다는 말이었다. 그 수공예품의 가치를 아는 곳에서 판매해야 제 값을 받고 판매할 수 있다는 것이다. 그렇지 않으면 아마존 등과 가격 경쟁력을 가질 수 없기 때문이라고 했다. 그 지역이 내수시장이 있거나 관광지라면 어느 정도 맞는 부분도 있겠지만 일반적으로 수공예품을 생산하는 경우 저개발국이 많기 때문에 내수에서 판매해서 지속가능한 수익구조를 만들 수 있는지는 의문이 들지만, 그것에 가치를 아는 곳에서 판매하다는 것이 중요하다는 부분은 어느 정도 공감되는 부분이었다. 우리나라 나전칠기에 경우 그 지역에서 팔아야 가치를 인정받을 수 있는 것처럼 말이다. 신생 사회적기업의 해외 진출은 지원하는 일을 하는 것에 Tilonia의 주된 사업영역인데 Tilonia 대표의 성장 과정에서 다양한 나라와 문화를 경험하였고 새로운 사업과 사람을 만나는 것을 즐기는 대표의 성향에서 비롯된 것으로 보인다. 디자인을 통해 사회문제와 환경문제를 해결하려는 노력한다는 것이 인상적으로 다가왔다.

(주)상상우리 신철호 대표

❖ Digital Divide Data

- DDD는 캄보디아 및 라오스, 케냐 등의 나라에 있는 기술인력을 활용하여 임팩트 소싱을 하는 기업으로 기술은 보유하고 있으나 일자리가 없는 사람들에게 교육 및 일자리를 제공하고 이를 통해 그들의 삶을 변화시키고 있다는 것에 감동을 받았다.
- 상상우리도 해외사업을 구상 중에 있기 때문에 해외 진출의 방식이나 전략이 매우 궁금하여 이러한 부분에 대한 질문을 했는데 생각하지 않았던 답변을 받아 매우 놀랐다. DDD의 대표자는 맥킨지컨설팅의 컨설턴트 출신이기 때문에 기업을 성장시키고 발전시키는데 기존의 컨설팅기법을 활용하여 전략적으로 운영하기보다는 본질에 충실하고 이러한 방법을 빠르지 않지만 꾸준히 해왔다는 것에 탄탄한 기반을 가지고 있다라는 생각이 들었고 이러한 부분에서 큰 가르침을 받았다.

❖ EAT OFFBEAT

- EAT OFFBEAT는 이민자들에게 그 나라의 음식을 자신의 이름을 걸고 판매하게 하고 온라인플랫폼을 통해 직접 판매처를 확보하여 그들의 일자리를 제공하고 있는 회사로 비즈니스모델로 보면 국내에 있는 기업들과 크게 다르지 않았지만 매우 인상적이었던 것은 뉴욕에 사는 미국인들에게 이민자들의 나라에 대한 이미지를 개선하는데 큰 역할을 하고 있다라는 느낌을 많이 받았다. 아직은 초기 스타트업이지만 충분히 성장할 수 있다는 확신을 가질 수 있었다. 그리고 대표자도 젊은

여성이지만 매우 강렬하고 일에 대한 의지가 좋았다.

❖ 사회혁신센터

- 상상우리는 서울에 있는 사회적기업 성장지원센터를 운영하고 있기 때문에 CSI에 대해 매우 궁금한 점이 많았습니다. 그리고 우리의 방식과는 많이 다르다는 것을 느꼈다.
- 첫 번째로 이러한 공간이 가지는 본질은 입주기업들의 네트워킹과 협력에 있다라는 것에 깊은 인상을 가졌는데 성수동에 있는 성장지원센터는 행정적인 지원이나 공간을 제공하는 역할에 그치지 않나 라는 반성과 한계점을 느끼게 되었다. 두 번째는 공간이 주는 자유로움인데 오전에 갔던 위워크와는 분위기면에서 달랐고 사실 위워크와는 시설이나 인프라가 좋지 않았지만 내부에 있는 기업가들의 분위기는 크게 다르지 않다고 느꼈고 이것은 시설보다 더 중요한 것이 있으며 그것을 여기 CSI는 가지고 있다고 생각했다.
- 한국에 돌아가면 우리의 정체성을 입주기업들에 대한 관리가 아니라 실제로 입주기업들이 필요로 하는 자원연계 및 네트워킹에 더욱 집중해야겠다고 생각했다.

❖ Veterati

- 베테라티는 미국의 퇴역군인들을 대상으로 멘토링을 제공하고 이들에게 맞는 일자리를 연결해주는 플랫폼을 운영하는 회사로 어떠한 방식으로 하는지가 궁금했는데 이러한 모델이 가능했던 것은 미국 내의 문화적인 차이가 크다는 것을 느꼈다.
- 미국은 다른 사람들의 추천에 의해 취업이 되는 비율이 매우 높았고 멘토링을 통해 이 멘티가 어떠한 방향으로 취업을 할 수 있다고 생각하면 추천을 해주는 방식을 통해 일자리를 가질 수 있게 하여 좋은 임팩트를 만들어갈 수 있었다.
- 그리고 지금은 초기 스타트업이지만 상상우리와 협력하여 글로벌브랜드로 충분히 만들 수 있다는 생각을 했고 지속적인 커뮤니케이션을 통해 좋은 협력 모델을 만들고자 한다.

❖ Made in Brownsville

- Made in Brownsville은 상상우리와 대상도 다르고 방법도 다르기 때문에 크게 관심을 가지지 않았지만 탐방을 하고 크게 감동을 받았던 기업이다. 뉴욕 인근에 있지만 대부분 흑인이나 히스패닉 사람들이 거주하고 있는 지역에서 아이들의 진로 및 일자리를 위해 꾸준히 사업을 하고 있는 것이 쉽지 않았을텐데 좋은 성과를 내고 있다는 것에 놀라웠고 특히 리더의 역할에 대해 다시한번 생각하게 되었다.
- 범죄도 많고 여러가지 어려움도 많았을텐데 그들만의 고집과 진정성으로 거창하지는 않지만 지속적인 노력을 통해 성과를 얻어내었다는 끈기는 꼭 배워가고 싶

다고 생각했다.

❖ Friends of Tilonia, Inc.

- Friends of Tilonia는 인도 시골마을 여성들의 일자리를 만들어주고 있는 회사로 꽤 많은 사람들에게 알려져 있고 지속적인 매출도 일어나고 있는 회사로 특히 여러가지 사업영역의 확장을 통해 그 임팩트를 확대하는 모습이 인상적이었다.
- 직접 회사를 방문한 것이 아니기 때문에 기업에 대한 자세한 모습은 보지 못했지만 대표자가 가지고 있는 열정이나 의지는 충분히 느낄 수 있었다.

(주)쉐어하우스공명 이동석 대표

❖ Digital Divide Data

- 창업할 때 최초 수익 모델(수익수주)을 만드는 것이 중요한데 Digital Divide Data에서는 교육해서 직접 고용할 수 있는 형태가 대단했다. 많은 인원을 고용했지만 본부 인원 5명으로 운영하는 노하우를 좀 더 자세히 알아보고 싶다는 생각이 들었다.
- 현지 NGO같은 단체와 협력해서 인원관리까지 손쉽게 할 수 있었던 점은 배워야 할 부분이다. 사업 확장도 중요하지만 손이 많이 안가는 시스템을 세팅한 것 자체도 놀라웠다.
- 다국적기업으로 네트워크가 탄탄하고 매출이 1억 달러가 넘는다는 것도 놀라웠으나 아무래도 저개발 국가의 인력이었기 때문에 단순한 IT업무를 교육하더라도 고용이 가능한 부분이 있었지만 한국의 인력을 고용하기에는 무리가 있는 아이템이었다. 아프리카 인력보다는 인도나 다른 아시아 국가의 인원을 교육해서 수익을 창출하는 것이 오히려 회사 이익에 더 도움이 되지 않는가에 대한 질문에 대해서 호킨스 대표는 그러한 인력보다는 전혀 기회가 없을만한 사람들을 대상으로 교육을 해서 기회를 제공하는 것에 더 큰 가치를 두는 점이 인상적이었다.
- 일반기업과 비교해서 상품가격을 낮게 잡지 않는다는 점에 있어서는 한국과는 다른 점이었다. 하지만 그러한 윤리소비에 대한 인식이 전반적으로 깔려 있다는 것 또한 다른 점이다. 수요자(고객)를 찾는 것이 가장 큰 어렵다고 했는데 역시 이것은 마찬가지로 인듯하다.
- 쉐어하우스공명에서도 국내 청년들에게 저렴하고 안정된 주거공간을 제공하는 아이템만을 갖고 있는데 만약 국제적으로 교류할 수 있는 네트워크 여력이 된다면 향후 개발국가 현지에서 저렴하게 집을 제공하고 한국여행객들과 교류할 수 있는 안전한 숙소를 만드는 것을 시도해보고 싶다.

❖ EAT OFFBEAT

- 2년 밖에 안 된 기업이지만 포브스 30대기업에 선정되어 스포트라이트를 받는 것도 회사 성장에 큰 역할을 한 것 같다. 한국에서는 사회적기업에 대한 인식이 약한데 포브스 같은 브랜드네임이 있는 곳이 조명을 해준다면 홍보가 생명인 기업 같은 경우는 웬만한 보조금 지원보다 훨씬 큰 도움이 될 것 같다. 대학가에도 최근 다양한 나라에서 온 외국인들이 많다. 이러한 사람들이 이용할 수 있는 외국 현지 음식점들 만드는 것도 가능해보였다. 인터넷으로 주문하는 시스템이 잘 되어 있어서 접근성이 좋은 것이 고객입장에서 고민한 흔적이 많았다.
- 3가지 기업목표는 양질의 일자리, 난민과 수요자들의 관계 개선, 난민에 대한 인식 개선이 있었다. 다른 경쟁자들이 생겨나는 것에 대해 고민을 질문했는데 내가 복제하는 것보다 다른 사람이 복제하는 것이 낫다는 말에 사업은 끊임없이 고민해야 하고 잘 된다고 해도 안정적인 것을 기대하고 있는 내가 잘못된 생각을 하고 있었다고 느꼈다. 기준이 되고 롤모델이 되고 싶다.
- 임금을 계산하는 방식을 어떻게 하는지 정확한 대답을 들을 수 없어서 아쉬웠다. 2년 된 기업이라 분명 말 못할 어려움이 있을텐데 많은 스포트라이트가 부담스럽진 않을까라는 생각도 하게 되었다. 보통 한국 같은 경우 잘되는 기업 같은 경우 외부에서 방문하거나 노하우를 배우려고 하는 사람들이 올 때 꺼려하고 오히려 나의 아이템을 알려주어서는 안 된다는 경향이 있는 것 같다. 나도 어쨌면 그런 생각을 갖고 있었던 것 같다. 분명 필요한 부분이긴 하지만 사회적기업이라면 자신과 같은 사회적인식을 바꾸는, 사회적가치를 창출하는 기업들이 더 많이 생기는 것을 흐뭇하게 느끼는 사람이 진정한 사회적 기업가가 아닐까 생각했다.

❖ 사회혁신센터

- 위워크와 분명 다른 성격의 공유협업공간이다. 위워크를 이용하는 사람들은 고객이지만 CSI를 이용하는 사람들은 주인이다. 함께 운영하고 함께 성장한다.
- CSI는 공동체 기반 커뮤니티시설로 이 넓은 공간의 500개의 회원사를 4명의 직원으로 운영하는 것은 엄청난 일이다. 이공간의 런치패드 개념은 한국의 창업보육시설이나 엑셀러레이트와는 다른 개념이다. 전문가가 코칭해주고 이끌어주는 것이 아니라 옆에서 어깨너머로 배우는 개념이라고 할까. 사실 사업을 하다보면 교육을 받아도 해결되지 않고 멘토링을 받아도 말 못할 고민들이 있다. 그러다가 나와 비슷한 고민을 하는 사람들과 협업에서 답을 찾기도 그 안에서 함께할 동료를 만나는 것이 중요한데 CSI에서는 가능하다.
- 공간을 이용하는 사람들은 폐쇄적이면서 영리만을 추구하는 기업이나 단체가 아닌 개방적이고 사회적가치를 추구하는 기업에 최적화 된듯하다. 다만 이런 협업공간은 공간세팅이나 운영방식초기세팅이 중요한데 아무래도 캐나다 토론토에서 만들어진 시스템을 가져왔고 공간도 협조적인 건물주가 있었기에 가능했었겠다.

- 영리, 비영리, 기타 기업들이 동일한 비율로 섞여있는 것도 인상적이었다. VC에서도 투자를 많이 받았다고 하는데 한국에도 VC가 많다. 설명회를 간접이 있는데 IT기술이나 4차산업 아이টে에 특화되어있어서 나와 같은 혁신공간을 만들어나가는 기업은 참여할 수 없는 것이 차이가 있는 듯하다.
- 핫테이블, 팀테이블, 프라이빗 테이블, 프라이빗 오피스가 나뉘진 것은 쉽지만 어떻게 사용자간 규칙이 잘 지켜지는지 노하우가 있을 것 같고 단기간에 만들어지지 않는 생태계라는 느낌이었다.
- 돈이 없는 경우 6개월 동안 일주일에 하루 일하고 네트워킹에 참석할 수 있다는 것 매우 인상적이다. 만약 내가 뉴욕에 진출하게 된다면 이곳 CSI와 네트워크를 시작할 것 같다. 외국협력기업에 대해 열린 마음을 갖는 기업들이 많다는 말을 들었을 때 아이টে이 있다면 사업 제안서를 써보고 싶다는 생각도 들었다.
- 누구나 신청할 수 있고 돈을 내면 멤버가 되는 것이 아니라 사회적기업을 어떻게 정의하는가에 대한 생각을 들어보고 어떤 미션이 있는지 판단한 후에 입주 한다는 것이 말로는 쉽지만 굉장히 힘들 것 같다는 생각이 들었다. 실제 셰어하우스를 운영하는 입장에서 지역에 좋은 일을 하는 활동가들을 입주시키고 싶지만 수익을 생각하면 쉽지 않기 때문이다.
- 커뮤니티를 만들어주는 역할이 가장 중요하다는 말에 100%공감했고 커뮤니티 에니메이터가 수익을 발생시키지는 않지만 없으면 공실률이 늘어난다.
- CSI의 경쟁업체는 위워크가 아니라 자기 집에서 일하는 사람들이다. 그런 사람들을 커뮤니티에 들어오도록 하는 것이 핵심이다. 뉴욕에서 좋은 점은 프로보노가 많다는 점. 실제로 굉장한 컨설팅보다는 초기기업의 경우 회계사, 법무사 등의 도움이 절실한 것이 현실이다.

❖ Veterati

- 베테라티만의 특성은 아니고 미국은 전반적으로 세대 간 장벽이 없는 것이 인상적이었다. 한국에서는 대표보다 나이 많은 사람을 고용하는 것이 나이 어린 대표입장에서는 부담되는 부분이 있을 수밖에 없다.
- 우리나라도 50대에 퇴직하는 사람이 많고 제2의 인생을 걱정하는 사람이 늘고 있다. 분명 사회초년생들과 함께하는 시스템을 어떤 형태로든 만들 수 있다면 한국에서도 분명 좋은 모델이 될 것 같다. 하지만 미국과는 다른 한국의 정서상 쉬운 부분은 아닌 것 같다.

❖ Made in Brownsville

- 차이점은 젊은이들이 주도하면서 책임감 있게 교육에 임한다는 것, 교육을 통해 빈민가의 청소년들이 또다시 불행하지 않도록 악순환을 끊는다는 미션, 그리고 수익이 자연스럽게 지역청년들에게 가기 때문에 지역경제에도 도움이 된다.

- 교육을 시켜서 좋은 대학에 입학시키는 것이 한국의 정서라면 MIB는 청년들에게 대학을 가라고 말하지 않는다. 자신을 색깔을 갖도록 돕는 일을 한다. 사람들이 안전한 지역을 만들고 싶다, 흑인에 대한 편견을 바꾸고 싶다고 이야기한다. 이러한 기업의 활동들이 사회적 약자들에 대한 시혜적 복지정책의 방향이 되어야 한다고 본다.
- 직업체험을 하는 것도 유명한 사진작가를 하루 종일 따라다니면 흔히 볼 수 있는 멋진 결과물을 만들기 위해 많은 고생과 노력이 필요하다는 것을 학생들이 알게 되는 점이 중요하다. 기금모금행사를 하는데 파티플래너와 스폰서를 활용하는 방법도 중요하다.

❖ Friends of Tilonia, Inc.

- 대량생산을 요구하는 세대이다 보니 수공예품 가격경쟁에서 우위선점을 위해서는 공정무역, 윤리소비와 같은 스토리, 브랜딩이 중요하다.
- 뉴욕에서 사회적기업으로 활동하더라도 정부에서 인증해서 지원해주거나 하는 제도는 우리나라가 더 체계적으로 잘 만들어가고 있다는 생각을 했다. 사회적기업이 돈도 벌어야 되고 돈을 버는 과정, 돈을 벌고 재투자하는 과정도 공익을 추구해야 하기 때문에 분명 일반 기업보다는 어렵다. 하지만 한국이 뉴욕보다는 사회적기업에 대한 개념이 늦게 출발했지만 그에 대한 정부지원은 더 많은 것 같다. 역량을 개발하고 생태계를 만드는 것은 시간이 필요한 것 같다.

(주)천년누리 장윤영 대표

❖ Digital Divide Data

- 10개 사회적기업가들과 DDD대표와 많은 질문들이 오갔고, 많은 해안을 얻었다. 초창기 사회적기업 예산의 어려움을 어떻게 극복했는가 물었는데, 사업을 시작하거나 프로젝트를 준비할 때, 구체적인 판로나 실질적인고객을 찾아놓고 일을 시작했던 것이 큰 도움이 되었다는 것이 인상깊었다. DDD의 첫 프로젝트로 하버드대학의 학생신문을 디지털화하는 구체적인 계약 고객이 있었다. 천년누리를 예로 들자면, 현재 빵공장을 설립하려고 준비 중인데 공장을 짓는 것과 동시에 그 공장에서 생산될 제품에 대한 구체적인 고객과 미리 계약이 되어야한다는 것이다. 즉 판매해줄 구체적인 판로가 계획되어야한다는 것이다. 그래야 지속가능한 경영이 가능하다.
- 우리나라도 1년 영업이익 180억 원에 달하는 수익을 낼 수 있는 건실한 사회적기업이 많이 배출되기를 기원해본다.

❖ EAT OFFBEAT

- Eat offbeat 는 레바논 이민자 출신 Manal Kahi와 Wissam Kahi 자매가 2013년

설립한 사회적기업으로, 세계 이민자 고유의 레시피로 원주민이 집에서 먹는 홈메이드 스타일의 요리를 만들어 케이터링 서비스를 하고 있다. 20대의 젊은 그녀들은 미국에서 난민들의 삶의 문제와 미국에서 먹는 각 나라의 음식의 질이 형편없다는 것을 경험하게 되면서 그 문제를 수익 모델과 연계하게 된다. Eat offbeat의 목적은 세계 각나라의 독창적인 음식의 고유한 맛을 제공하고자 하는 것이고 난민 여성 일자리를 창출하는 것이다. 요리사들은 모두 미국에 정착한 난민이며 난민을 지원하는 국제구조위원회에서 모집한다. 요리사가 될 수 있는 유일한 조건은 그들이 모국에서 가족을 위해 요리한 적이 있느냐는 점뿐이다. 현재 Eat offbeat에서 활동하고 있는 요리사들의 출신국가는 분쟁이 있는 네팔, 이라크, 시리아, 스리랑카, 기니, 이란, 아프가니스탄 등 매우 다양하다.

- 뉴욕시장, 반기문 유엔사무총장 등이 Eat offbeat 음식을 먹으면서 방송에 나오게 되어서 유명해지게 되었고 난민을 지원하는 기구와 잘 관계하면서 언론을 통해 알려지게 되었다. 뉴욕 내 퀸즈, 맨하튼, 브록클린 3개지구에 케이터링 서비스를 제공하고 있으며, 웹사이트로 10명에서 1,000명분의 음식을 예약할 수 있다.
- 젊은 여성 대표인 Manal이 난민들의 자립과 지속가능한 일자리 창출이라는 사회적가치를 창출하기 위해서 난민들이 그들이 떠난 모국의 가정에서 먹었던 홈메이드 방식 그대로 각 나라의 독창적인 음식을 만들고 그것을 수익으로 연결하는 비즈니스 모델이 인상적이었다.

❖ 사회혁신센터

- 2004년 14개 단체가 함께 설립한 약 1천 5백평 정도의 공간에 사회적기업가, 비영리단체활동가, 그 밖의 혁신가들을 위한 코워킹 스페이스를 제공하는 기업으로 현재는 약 500개의 회원사가 참여하고 있다. 현재 뉴욕과 토론토에서 진행하고 있으며 이들의 목표는 첫 번째가 협업공간을 제공하는 것이고 둘째는 커뮤니티를 통한 질 높은 네트워크를 통한 커뮤니티를 형성하는 것이다. we work와 같은 코워킹 스페이스 기능은 같지만 가장 큰 차이점은 이들은 회원사들에게 launch Pad를 제공하는 것인데, 그 방식이 회원사들이 가지고 있는 자원을 네트워크를 통해서 어려움을 겪고 있는 다른 회원사들에게 연결시켜주는 기능을 한다는 것이다. 회원사들끼리 자연스럽게 멘토관계가 형성되고 전문적인 자문을 하게 되는 것이며 어떤 문제를 먼저 경험한 회원사가 현재 그 문제를 직면한 또 다른 회원사에게 경험적 노하우를 전수하는 그것의 효과는 엄청나다고 한다. 회원사의 월 회비는 무료 회원부터 약 3,600달러 정도의 폭을 가지고 있습니다. 회원은 개인부터 법인까지 모두 가능하다. 이들의 경쟁사는 집에서 일하고 공부하는 개인이라고 하는 점에서 일반 코워킹 서비스 기업과는 차이가 있으며 이들이 창출하는 사회적가치는 무언가 창의적인 아이디어를 가지고 도전하려는 이들에게 사무실, 회의실, 프로젝트, 책상에 이르는 공간과 편의시설을 제공하여 달성하고자 하는 사명에 집중할 수 있게 하는 것이며 공동체로서 관계를 형성하고 가능성을 열어주는 협력문화를

제공한다는 것이다. 한국에도 코워킹 스페이스가 많이 생기고 있는 추세이지만 CSI처럼 회원사들의 자원이 모두의 자원이 될 수 있도록 이끄는 관계중심의 코워킹 스페이스 역할은 거의 없기 때문에 우리에게 많은 시사점을 안겨주었다.

❖ Veterati

- 참전군인들의 퇴역 후 15개월 만에 실업에 직면하는 사회문제를 해결하기 위해 이들에게 멘토링을 제공하여 취업을 돕고 교육 및 경력 개발프로그램을 통해 전문성을 향상, 사회통합을 위해 재향군인들 간의 네트워크 구축을 하는 기업이다. Veterati는 기업으로 직접 방문할 수가 없었고 창업자 한 분이 우리와 함께 호텔에서 식사를 하면서 인터뷰를 하는 방식으로 진행되었다. 현재 1만 명 이상의 회원을 대상으로 무료 플랫폼 및 멘토링을 제공하고 있고 멘토링에 참여한 사람이 다시 후배 회원들에게 멘토가 되는 경우는 98%이상이 될 정도로 참전 군인들의 퇴역 후 삶에 큰 도움을 주는 것을 알 수 있었다. 취업시장에서 취업기회의 80%가 개인 네트워크에 의존한다는 문제가 우리나라의 경우도 같기 때문에 참전군인이 아니더라도 우리나라의 경우 직업군인들의 퇴직 후 고용창출을 위한 멘토링 플랫폼 구축하는 것이 필요할 것이라고 판단되었다.

❖ Made in Brownsville

- 맨하탄의 화려한 도시를 지나고 브룩클린에 도착하니 아주 허름하고 외딴 곳이었고 빈민지역의 풍경들을 곳곳에서 느낄 수 있었다. 브룩클린의 Brownsville지역은 뉴욕의 다른 지역보다 빈곤율과 범죄율이 높은 지역으로 아프리카계 78%, 히스패닉계가 17%를 차지합니다. 이곳 주민 9만 명 중 6만 명이 공공주택에 살고 있을 정도 이러한 지역적 특성으로 학교에 다니지 않고 마약과 범죄에 노출된 청소년들이 매우 많은 지역이다. Made in Brownsville은 이렇게 가난한 환경에 있는 청소년이 자신의 삶이 변화될 수 있도록 창조산업에 대한 교육과 기술 훈련 프로그램을 제공하고 있다.
- Made in Brownsville은 청소년 창조 에이전시 역할을 수행하는 허브로서 Creative Apprentice 프로그램을 제공하는데, 디자인, 판화, 페인팅, 3D모델링 및 제작, 사진, 코딩, 그래픽, 비디오 및 애니메이션 등 분야의 교육을 제공하는 프로그램이다. 이 프로그램을 성공적으로 마치면, 프로젝트 기반 프리랜서로 Made in Brownsville 크리에이티브에 합류할 수 있게 된다. 성공적인 프로젝트를 수행할 경우 600달러의 봉급이나 인센티브를 받을 수 있다. 우리가 방문해서 인터뷰를 하고 있는 동안 프로그램에 참여하고 있는 청소년들이 Made in Brownsville 교육공간으로 들어왔는데 그들의 표정은 하나같이 밝았다. 사진에 관심을 가지고 이 프로그램을 마친 어떤 청년은 카네기홀에서 사진전시회를 개최할 정도로 실력 있는 친구들로 성장한 사례도 인상깊었다. 구글, JP모건 등 다양한 기관들과 자원연계도 하고 있으며 1년에 약 92명의 청소년들이 Made in Brownsville 교육 프로그램을 졸업하고 있다. 이들은 지역사회 청소년들에게 꿈을 이루는 공간으로 자리매

김하고 있으며 Made in Brownsville은 실제로 사회복지서비스를 제공하고 있고 사회복지사 역할도 수행하고 있기 때문에 향후에 사회복지사를 고용하는 것을 목표로 하고 있다고 한다.

- 우리가 방문한 교육센터 내부 벽에 청소년들의 작품들이 전시되어 있었는데 수준이 상당히 높았고 전문적인 작품이 많았다. 빈곤한 지역의 청소년, 흑인들에 대한 고정관념을 깨기 위해 이들 청소년의 창조적인 작품들로 Made in Brownsville의 포트폴리오를 쌓아가고 있었다. 청소년들이 그들이 가진 잠재적인 창조성을 배울 수 있는 안전한 장소의 역할을 제대로 하고 있었다. 공간이 사람을 바꿀 수 있다는 확신을 다시한번 확인하게 되었고 이런 공간을 만드는 사람들이 바로 사회적기업가 정신을 가진 사람들이다. 버려진 공간, 절망과 좌절이 가득한 공간에 가치와 쓸모를 창조할 수 있는 공간으로 바꿀 수 있는 혁신, 그것이 바로 사회적기업가 정신이다.

❖ Friends of Tilonia, Inc.

- 저개발국가의 문제를 수공예제품을 통해 풀어가는 비즈니스 모델은 훌륭했으나 그 지역 학교법인과 연계하고 있고 또 다른 법인이 만들어지고 지금은 또 다른 혁신 사회적기업을 만들기 위해 컨설팅을 하고 있는 분이었다. 사회적 가치에 대한 정체성과 가치관이 매우 분명하고 관점이 명확했기 때문에 영리기업과 비영리기업 사이에서 혼돈을 느꼈던 나로써는 본질에 집중할 수 있는 소중한 기회가 되었다. 사업을 무조건 확장하는 것보다는 본질을 지켜가는 노력을 잊어서는 안 된다는 메시지가 인상에 남았다.

(주)쉐어앤쉐어 조종운 대표

❖ Digital Divide Data

- 소프트웨어 기반 디지털 콘텐츠를 통해 저소득층의 청년에게 전문적 기술자로서 자립할 수 있는 통합패키지 프로그램이 인상 깊었으며 특히 사회적기업이 독자적인 장기적인 성장모델을 가지고 있었으며 취업 및 수익모델이 교육에서 취업까지 One-stop프로그램이 인상 깊었다.
- 우리 회사는 소프트웨어 기반회사라서 향후 글로벌진출에 대한 인사이트를 주었으며, 현재 소프트웨어 교육과 취업을 패키지로 하는 사업에 대한 인사이트를 느꼈다. 일학습병행을 통해 교육프로그램의 효과적인 목표를 달성했으며 우리 회사의 글로벌 진출전략 수립에 도움이 되었다.

❖ EAT OFFBEAT

- 뉴욕은 다양한 인종의 용광로 속에서 이민자의 정착프로그램으로 음식을 아이템으로 선정한 것과 젊은 여성 CEO의 열정을 함께 느낄 수 있었다. 홈메이드, 전통

요리, 셰프의 전문성에 대한 사업차별화가 매우 중요한 전략임을 느꼈다. 양질의 일자리 창출, 수요자와의 커뮤니케이션, 난민인식개선을 목표로 스스로 자부심을 느꼈다.

- 짧은 시기에 빠른 성장으로 아직 할 일이 많다고 생각했으며 우리나라에서도 다문화가정의 재정자립도를 위해 다문화가정의 모국의 음식이나 길거리 음식을 한 곳에 모여서 다문화 길거리 음식축제나 존을 만들어 다문화의 정착과 경제적 자립을 할 수 있는 사업모델을 생각해 볼 수 있는 계기가 되었다.

❖ 사회혁신센터

- 최근 공유오피스의 발달이 급성장하고 있는데 사회혁신센터의 차별화중 공유오피스 소속기업들과의 협업, 커뮤니케이션, 역할 분담 등 소통중심, 감성중심의 공유오피스임을 느끼며 특히 인적관리의 효율성과 인력개발의 필요성을 느꼈다. 게다가 사회적기업가 및 혁신가를 위한 차별화된 공간, 편안한 공간, 감성 공간 등 혁신과 창의가 보여진 공간임을 알게 되었다.
- 우리 회사는 공유경제플랫폼 개발회사로서 가장 관심이 많은 기업이었었는데 지금까지는 기술 중심이었었는데 콘텐츠 중심, 사람중심, 감성중심으로 공유경제플랫폼을 개발해야겠다는 중요한 인사이트를 얻었다.

❖ Veterati

- 참전 군인들의 사회적응 및 참여를 위한 일자리 창출이었는데 참전 군인들의 취업 일자리 환경에 대한 솔루션을 제시한다. 한국에서도 상이군경에 대한 국가적인 지원 외에는 거의 없다시피 하는데 국가를 위해 헌신과 공헌에 대한 관심을 사회적기업이 담당하고 있다는 사실에 큰 책임감을 느끼게 되었다. 한국에서 상이군경에 대한 관심과 혜택, 지원이 꼭 필요하며 민간에서 책임감이 있다는 것을 느꼈다.

❖ Made in Brownsville

- 뉴욕의 어두운 면인 아프리카계 주민과 빈곤, 범죄율이 높은 브라운스빌에서 청소년을 위한 창의성과 혁신성을 가진 청소년 주도형 프로젝트라서 매우 인상 깊었다. 빈곤은 기부중심인데 창조적 주도적 프로그램이며 4차 산업시대에 맞는 프로그램으로 도전, 강함에 기술까지 하나의 파이프라인으로 된 프로그램이라 정말 제대로 된 설립자의 철학과 경력이 매우 중요한 요소임을 느꼈다.
- 우리나라에서 획일한 된 정규교육에 부적응하는 청소년들에게 창조적이고 주도적인 프로그램으로 가능한 사업모델인 것 같다.

❖ Friends of Tilonia, Inc.

- 주요 소외계층인 여성과 소녀의 자립문제는 최근 동남아와 중동에서 가장 큰 이슈인 듯하다. 여성의 경제적 자립은 사회혁신의 기초가 될 수 있음을 느꼈다. 다양

한 나라의 제품과 아이템을 팔고 있으나 아마존과 같은 거대 커머셜 사이트와의 힘겨운 싸움이 예상됨 특화된 제품으로 특화된 시장을 위해 수공예제품의 공급비 탄력성을 극복했으면 좋겠다.

- 한국에서도 외국 수공예 제품이 특정 공간에 있는 것보다는 한곳에 모여 있으면 시너지 효과가 더 날듯하며 온라인보다는 느낌과 경험을 전달할 수 있는 오프라인 공간에서 판매하는 것이 좋은 전략인 것 같다.

퓨전국악 앙상블秀(수) 허지혜 대표

❖ Digital Divide Data

- 저개발 국가의 가난은 누구나 알고 있고, 여행을 통해 직접 보고 느낄 수 있었다. 그러나 누구나 그것에 대한 문제를 제기하고, 해결하려고 하지는 않았다. DDD 창업자의 이런 시작에 높은 점수를 주고 싶다.
- 나 또한 캄보디아, 필리핀 등 저개발 국가에서 저희의 재능으로 활동을 계속 추진하고 있는데, 매 번 단기간의 프로젝트로만 그치고 말아 어떻게 앞으로 진행하면 좋을 지에 대해 고민하고 있었다. 그런데 이 곳에서는 현지의 비영리재단과 연결을 하여 프로젝트를 진행하고 있는 상황을 알게 되었고, 또한 저에게도 연결해 줄 수 있다고 하는 얘기를 들어 조금 더 넓은 시야를 가지고 보고, 진행할 수 있을 것 같다.

❖ EAT OFFBEAT

- 우선 창업자가 이민자 출신이라는 삶의 백그라운드로부터 시작된 것 같다. 타지에서 살면서 느꼈던 어려움을 적극적으로 해결하려는 창업자의 사회적 가치와 의지를 느낄 수 있었다. 사업을 실행해 나갈 때 국제난민기구 등 국제기구, 비영리기관들과의 협업은 나에게도 아이디어를 준 것 같았다. 이번에 뉴욕에서 방문한 여러 다른 기업들도 그렇지만, 특히 이 기업은 다문화, 다양한 인종이 살고 있는 뉴욕이라는 지역적 특성을 잘 살려 운영되고 있는 것 같다. 어느 곳에서든 잘 진행되는 주제, 컨셉 말고 지역적, 문화적 특색을 갖춘 경쟁력이 있는 회사에 대해 많이 고민해 볼 수 있는 시간이었다.

❖ 사회혁신센터

- 사실 공간공유 플랫폼은 요즘 많은 곳에서 관심있어하며 또, 진행하는 사업으로 알고 있다. 그런데 이 사회혁신센터의 강점은 공간 웨어링에서 더 나아가 사회적 기업들이 서로 협력하여 자생하고 발전할 수 있게 해 주는 것이라 생각된다. 렌트비가 비싼 뉴욕이라는 점을 제외하면 공간 공유 서비스만 제공했을 경우에 나라면 함께 참여하지 않을 것 같다. 얼마나 이들이 코워킹 시스템을 잘 갖추고 진행하느냐의 문제인데, 그들이 제공한 수치를 보면 잘 진행되고 있다고 하니 놀라

왔다. 직접 방문하여 내부자의 이야기를 듣고, 사무실을 보았으나 사실 직접 진행되는 과정들을 살펴보지 않으면 큰 강점을 느끼기에는 부족하지 않았나 생각한다.

❖ Veterati

- 이 기업도 미국이라는 지역적 특색을 잘 반영하여 컨셉을 잡은 것으로 생각한다. 미국은 퇴역군인들에 대한 국민들의 인식이라든가 처우가 좋기 때문에 그런 부분들을 활용하여 기업을 운영하고, 또 좋은 이미지를 만들며 성과를 낼 수 있었던 것 같다. 앞서서도 이야기했지만 우리가 기업, 특히 사회적기업을 할 때 사회적 가치를 우선적으로 생각하지만, 그것에 더 해 지역적 특색에 대해 한번쯤 생각해 본다면, 더 가치있고 사업적으로도 성공할 수 있는 기업을 만들 수 있지 않을까 생각해 본다. 무언가 특별한 것도 좋지만 방향을 잘 잡아 그것을 스토리로 얼마나 풀어낼 수 있는가가 사업의 열쇠가 될 수 있을 것 같다.

❖ Made in Brownsville

- 저소득층 청소년 및 청년들을 위해 예술분야 기술을 가르치고, 자립할 수 있도록 돕는 기업으로 정리할 수 있을 것 같다. 청소년들에게 창조적 교육을 해 주고, 지역사회와 연결하여 만드는 사회적 가치나 기업의 활동은 높이 평가 해 주고 싶다. 그러나 정부나 기업으로부터 연간 약 5억 원의 기부금으로 운영된다고 하는데 문화예술 분야에서 일하고 있는 제 입장에서는 그만큼의 재정적 지원이 있으면 충분히 이 정도의 사업은 이끌어 나가고 수행할 수 있다고 생각한다.

❖ Friends of Tilonia, Inc.

- 지난번 방문했던 DDD와 마찬가지로 저개발 국가의 인력을 이용하여 진행하는 회사로 저개발 국가의 장인들에게 교육을 시키는 것도 쉽지는 않겠지만, 그것을 판매할 판로를 어떻게 개척할 것인지가 사업의 성패를 가늠할 수 있다고 생각합니다. 지역에 뿌리를 내리고 온라인으로 사업을 확장하면서, 전통에 대한 가치를 홍보하고 계승하려는 의지를 배우고 싶다.

한국사회적기업진흥원 이은수 팀장

❖ Digital Divide Date

- Mckinsey 컨설팅 그룹 전문컨설턴트 출신의 창업가가 주류 비즈니스 기술을 사회적기업 분야에 적용하여, 더 큰 가치를 창출하고 사업을 확장하는 모습에 시사점이 있었다.
- 비영리재단의 사회적 목적(IT 교육)을 비즈니스화하고, 일자리 창출을 하는 프로세스 설계 및 효율적 운영이 인상적이었다.

❖ EAT OFFBEAT

- Manal Kahis(창업자)가 강조하는 사회적기업가 정신과 좋은 일자리의 제공을 위한 소명의식의 중요성에 공감하였으며,
- ‘좋은 일자리’를 ①행복한 일자리, ②근로자의 역량 개발, ③ 최저 임금의 70~100%를 초과하는 임금을 제공하는 곳으로 정의하는 사회적기업가를 통해 EAT OFFBEAT는 사회적 가치를 창출할뿐만 아니라 근로자를 위한 경제적인 보상도 두루 제공하는 모범사례임을 확인할 수 있었다.

❖ 코워킹 스페이스

- 사회혁신센터(CSI)는 업무공간만 제공하는 것이 아니라, 당사자조직들 대상 컨설팅, 멘토링 연계와 당사자 조직 네트워킹 지원을 구체적으로 하고 있었다. 이를 통해 향후 진흥원의 사회적기업 성장지원센터도 당사자 조직들의 활동을 지원하는 공간으로 추가 설계의 가능성을 발견할 수 있었다.

❖ Veterati

- Veterati는 퇴직군인들 대상 ‘기술 플랫폼’을 운영하며 이들의 창업 및 제2의 인생 설계를 지원하는 기업으로서 진흥원의 재능기부뱅크 사업 운영에 시사점을 제공할 수 있다고 판단하였다.
- 또한, Veterati는 퇴직군인을 대상으로 프로보노 및 온라인 멘토링 사업 등을 운영하며 미국 정부와 민간이 협업한 좋은 사례로 회자되고 있다.
- 특히, 만 명이 넘는 회원을 대상으로 멘토링 서비스 제공을 위한 플랫폼 기능을 수행하고 있다는 점은 유사한 성격의 재능기부뱅크를 입지 있는 플랫폼으로서 발전시키기 위한 방향성을 제시해주었다.

❖ Made in Brownsville

- Made in Brownsville는 화려한 뉴욕의 모습과 대비되는 저소득층 중심 지역에서 소득격차 및 교육 격차의 문제를 해결하는 기관으로 전문적인 교육을 통한 계층 사다리 이동의 기회를 제공하는 꼭 필요한 조직이다.
- 미국 뉴욕은 한국보다 더 양극화 현상이 대두되는 지역에서 사회적기업이 교육격차의 문제 및 양질의 직업 기회를 차세대에게 제공하기 위한 가교 역할을 하고 있었다. 이는 국내 교육 서비스를 제공하는 사회적기업의 기회 및 사업 중요성을 발견하는 기회가 되었다.

❖ Friends of Tilonia

- Friends of Tilonia는 인도 전통 수공예 비즈니스를 온라인 플랫폼을 통해 판매하고 저개발 국가 여성 일자리 제공뿐만 아니라, 야간학교를 다닐 수 있도록 경제적

자립 지원을 통한 커뮤니티 재생을 구현하고 있다.

- 외무공무원 출신의 사회적기업가가 지역 비영리단체와 협업한 사업 모델을 구축하여, 지역변화를 시도하였다. 국내 사회적기업도 국제적 이슈 및 저개발 국가 지원 비즈니스 모델을 다루고 있는 사례가 확대되고 있으며, Friends of Tilonia와 함께 현지 조직들과 협업 모델 구상 및 사업방향 검토한다면 의미가 있을 것으로 사료된다.

하나금융그룹 박성재 차장

- 사회적경제 활성화에 기여하기 위한 하나금융그룹과 사회적기업진흥원의 글로벌 연수 프로그램의 일환으로 사회적기업의 대표들과 함께 뉴욕의 선진 사회적기업들을 방문하고 왔다. 방문이 확정되지 않은 뉴욕의 사회적기업 리스트를 받아서 퇴근 후 틈틈이 그들의 홈페이지와 유튜브 등을 통해 미리 알아보고 주요 내용을 메모하는 등 짧은 시간 방문으로 최대의 효과를 내기 위한 준비를 많이 했다. 물론 막상 출발일이 다가오면서 계획도 많이 수정되고, 방문해야 할 사회적기업 리스트의 변화도 있었지만 미리 알고 방문한 기업이 훨씬 기억에도 남고 그들의 이야기에 집중도 잘 되었던거 같다.
- 사회적기업의 가치는 창업자에게 있다고 생각한다. 일반 기업이 추구하는 경제적 가치 이외에 추가로 사회적 가치를 창출하기 위해서는 창업 시점부터 사회문제를 바라보는 시각이나, 기업의 미션이 매우 중요하기 때문이다. 첫날 숙소에도 착하기도 전에 방문한 DDD에서 창업가의 생각을 들어볼 수 있었고 정말 글로벌하게 비즈니스모델을 펼쳐나가면서도 이웃나라의 빈곤이나 교육문제를 해결하는데 도움을 주고 있는 모습을 보면서 많은 생각을 할 수 있는 좋은 시간이었다.
- 특히 이번 연수에 함께한 사회적기업의 대표님들은 정말 다양한 분야에서 최선을 다하시고 있었으며, 기업 방문 시간외 자유 시간을 통해 대표님들의 생각과 그동안 사업을 유지하기 위해 힘들었던 점, 우리나라의 현실 등 정말 진정한 소통을 많이 할 수 있었던 유익한 시간이었다.
- 앞으로도 사회적기업가들의 안목을 넓혀주고 역량을 강화할 수 있는 다양한 프로그램이 많아져서 사회적기업이 성장해 나가는데 도움이 되었으면 좋겠다. 추가로 대표님들 뿐만 아니라 구성원들까지도 역량을 강화할 수 있는 프로그램으로 확대되면 좋을 것 같은 바람이다.

6. 시사점

6 시사점

1 지역·문화를 고려한 독창적 수익모델 창출 노력

❖ 새로운 사회적기업 모델 창출에 대한 연구와 도전

- DDD는 고객에게는 고품질이면서 가격경쟁력이 있는 디지털 콘텐츠를 제공하는 동시에 저소득층의 재능있는 청년에게 전문적 기회를 제공, 지속적 소득창출이 가능한 ‘Impact Sourcing’이라는 새로운 사회적기업 모델을 창출했다.
- ‘Impact Sourcing’이라는 독자적인 성장모델을 가지고 단순히 교육 및 취업 지원만 하는 것이 아니라 직접 클라이언트를 찾아 프로젝트를 수주하여 교육에서 취업까지 One-stop프로그램을 운영하면서 수익을 창출한다.
- 추후 애니메이션, 캐릭터 비즈니스까지 사업 확장을 고려하고 있을만큼 신사업, 신기술 개발에 적극적으로 대응해나가는 것이 인상적이다.
- 기업은 무한경쟁의 최전선에 있고 초기 수익구조가 만들어 지지 않았을 때 지출에 대한 압박이 크기 때문에 구상하는 사업의 지속가능한 운영을 위해 고객을 찾은 후 일을 시작하고 작은 성공을 경험하면서 사업을 확장하는 것이 DDD의 성장과정이라고 할 수 있다.
- 새로운 비즈니스 모델을 개발했던 경험을 살려 티로니아를 창업한 Ellen Fish도 티로니아나 Sprout Enterprise에서 수공예품 판매로 얻는 수익은 크지 않지만 제품 개발을 하는 단계는 비영리로 하고 비영리재단이기 때문에 기부금을 받을 수 있으므로 기부금으로 만든 자금으로 제품을 판매하거나 지원하여 다시 영리로 만드는 순환 모델을 가지고 있다.
- 아무리 가치 있고 의미 있는 일이라도 지속가능하지 못하다면 임팩트 있는 변화를 이끌어내기 어렵다는 점을 고려할 때 DDD의 비즈니스모델과 티로니아의 순환모델 등 독자적인 사회적기업 비즈니스 모델에 대한 연구와 도전이 필요하다.

❖ 지역적·문화적 특성이 고려된 비즈니스 모델 개발

- 난민과 다문화를 위한 Eat offbeat이나 미국 퇴역군인을 위한 Veterati 등은 다문화, 다양한 인종이 살고 있는 뉴욕이라는 지역적 특성을 잘 살렸다는 점에서 지역적·문화적 특성이 고려된 비즈니스가 가질 수 있는 경쟁력과 매력에 대해 알 수 있었다.
- 난민 출신의 요리사들이 각자 집에서 만들던 요리법이 브랜드화될 수 있는 것, 기업이 퇴역군인에 대한 지원플랫폼을 구매하는 것은 미국 그리고 뉴욕이기 때문에 가능했다고 볼 수 있기 때문이다.
- 사회적기업이 사회적 가치를 우선하는 것은 당연하지만, ‘지역적·문화적’ 특색을 한번 더 고려한 사회적 가치를 창출해낼 때 지속가능한 수익모델을 만들어내는데 용이할 것이다.

2

유연성과 장기적인 비전을 가진 기업으로서의 경쟁력 강화

❖ ‘기업’으로서의 자체 경쟁력 강화

- 기본적으로 미국의 사회적기업은 시장에서 자체적으로 살아남을 수 있는 역량이 있어야 한다는 것이 공통된 목소리로 당연하게 일반기업과 동일한 퀄리티의 동일한 가격으로 경쟁하고 있었다. 이에 스토리까지 더해진 기업이라는 경쟁력을 가지는 것으로 보고 있었다.
- 8%정도의 수익을 창출하며 기부와 지원에 의존한 사회적기업이 아닌 기업 자체의 경쟁력도 인정받고 있는 DDD는 연간 영업수익은 1,500만달러로 장학금을 자체 역량으로 지원하고 있고 MiB의 경우에도 지자체와 재단에서 자금을 지원받기는 하지만 프로젝트 수주, 티셔츠 제작, 파견 수업료 등 자체적인 수익모델을 통해 수익을 창출하여 학생들에게 인센티브를 부여한다.
- 또한 킬로니아도 최근 수공예품 시장이 커지고 다양해지면서 결국 디자인과 품질로 승부해야 한다는 점을 강조하여 이들 사회적기업들은 지원을 어디서 어떻게 받는지 보다는 스스로 어떻게 수익을 창출하고 어떻게 수익을 임팩트로 창출할 것인가에 집중하는 모습이었다.
- 지원과 배려를 통해 운영되는 사회적기업에서 나아가 스스로 지원자가 될 정도의 수익모델과 품질경쟁력을 갖추는 것을 목표로 한 사회적기업 경쟁력 강화가 필요하다.

❖ 정형화·획일화 대신 다양한 변형을 통해 유연성 강조

- Eat offbeat와 MiB, 사회혁신센터에서는 정형화·획일화되지 않은 것에 대한 경쟁력에 대해 생각해볼 수 있었다. 보통 일자리 창출을 위해 요리사를 양성할 때 레시피를 통일하여 사용하면서 요리사가 바뀌어도 그 레시피 그대로 만들지만 Eat offbeat은 요리사들이 각자 집에서 만들던 스타일로 만드는 홈메이드 방식이기 때문에 같은 음식이라도 요리사마다 다양한 변형을 하는 것이 특징이자, 강점이다.
- 그러므로 트레이닝 코스가 정해져있는 것이 아니고 해당 난민이 할 수 있는 전통요리 레시피를 전문 요리사가 보완하고 보다 전문적으로 만들도록 도와주는 것이기 때문에 사람에 따라, 레시피의 난이도에 따라 트레이닝 프로그램을 다르게 운영한다.
- 그래서 Eat offbeat만의 고유한 맛이 있는 것이 아닌 회사에 속한 요리사 한 사람 한사람이 브랜드가 되는 형태가 되고 있다.
- MiB는 Eat offbeat처럼 프로그램이 개인별로 기획되는 것은 아니지만 학생을 받아들이는 시점에 전문가와 멘토가 되도록 그 학생에게 맞는 프로그램을 기획하고 졸업 후 일을 할 수 있도록 연결하여 재능을 발굴하고 창의성을 키워낼 수 있도록 한다.
- 반면 사회혁신센터는 다양한 비즈니스모델을 가진 단체의 협업공간으로서 기본적으로 사회적 혁신이 잘 이루어질 수 있도록 디자인했기 때문에 가장 중요한 것은 ‘사회적 이슈를 해결’하는 것이다. 그 방법이 영리, 비영리 등 여러 방법이 있고 서로 배울 점이 많기 때문에 형태를 가리지 않고 회원사를 구성하고 스타트업이나 NPO만 입주하는 것으로 제한하지 않는다는 점이 인상적이다.
- 일반 엑셀러레이터 모형은 기간과 단계가 정해져있는데 사회혁신센터는 표준화되어 있는 형태를 따라가지 않는다. 회원사들의 형태가 다양하기 때문에 한 가지 모델로 규정지을 수 없어 다양한 모델을 적용해야 한다. 또한 다양한 사람들이 들어와있기 때문에 문제에 부딪혔을 때 비슷한 문제를 해결하거나 비슷한 문제를 겪고 있는 사람들에게서 해결방법을 얻고 있다.

❖ 어떻게 사회적 변화를 이끌 것인가에 대한 장기적 비전

- 연수단이 방문한 사회적기업 모두 사회적 변화를 이끌고 있었지만 그 중에

서도 DDD와 MiB, 티로니아는 특히 사회적 변화를 이끌어내기 위한 ‘동력’을 만들어내는 기업들이다.

- DDD는 단순히 교육과 취업지원을 하는 것으로 임무를 완수하는 것이 아니라 DDD의 교육을 받은 학생들이 전문직업을 확보하고 고소득을 창출, 빈곤의 사이클을 깨는 것이 목표로 한다.
- 모집과정을 엄격히 하여 프로그램에 참여하는 청년으로 하여금 적극적으로 배움에 임할 수 있도록 동기를 부여하고 일학습병행을 통해 공정한 급여와 함께 사회보장보험 가입이 지원되어 보다 안정적인 생활이 가능하도록 한다.
- 일학습병행 이후 당장 150\$의 급여를 주는 것이 아니라 5년 후, 10년 후 중산층이 될 수 있다는 발전가능성, 동력을 제공하는 것에 중점을 두고 있다.
- 티로니아 또한 단순히 지역의 수공예품 판매수익을 지역에 환원하기 위해 단순히 생산-판매 채널을 잇는 것 뿐 아니라, 인도 등 경제적 대안이 없는 농촌지역사회를 위해 지역장인, 디자이너, 기업가 네트워크를 구축하여 지속가능한 경제활동으로 발전할 수 있도록 지원하고 역량강화, 커뮤니티 재생까지를 목표로 두고 있다.
- 마지막으로 MiB도 저소득층 청소년의 사회 단절을 막기 위한 교육 제공에서 나아가 젊은이들이 직접 과제를 주도하게 함으로써 일을 처음부터 끝까지 완수하고 자신감과 책임감을 얻도록 유도하고 교육과 기술을 이용해서 파이프라인처럼 다음 단계로 나아갈 수 있도록 통로 같은 역할을 하고 있다.
- 물론 당장의 교육이나 일자리, 서비스 제공, 각종 제품 개발도 사회적 목적을 달성하는데 토대가 될 수 있다. 하지만 제공된 교육과 일자리, 서비스, 제품이 ‘어떻게’ 사회적 변화를 이끌어 낼지에 대해 보다 멀리 내다보는 시각으로 사회적 목적을 추구함으로써 보다 큰 소셜임팩트를 창출할 수 있다.

3

견고한 네트워크를 바탕으로 한 효율적 운영과 자립기반 구축

❖ 커뮤니티와의 견고한 네트워크

- 최근 사회적기업에 대한 인식이 높아지면서 미국에서도 한때 모두가 월스트리트에서 일하기를 원했던 것처럼 대부분의 젊은이들이 사회적기업에서 일하고 싶어하는 분위기가 있다고 한다.

- 하지만 문제는 지역에 뿌리내리지 않은 사람들이 많이 유입되면서 자금유치만 하고 사라지는 사람들이 매우 많다는 점이다. 결국 커뮤니티에 뿌리를 내리고 활동하는 사람들만 살아남는 상황이다.
- 지역을 거점으로 삼은 MiB는 기업과의 연계를 통해 학생들이 교육과 실습이 가능하고 지역 활성화가 가능하기 때문에 지역의 중소기업들과 관계를 특히 중요시하고 되도록이면 천천히 네트워크를 강화해나가고자 노력한다. 연수단이 현장을 방문한 Brooklyn Grange도 지역과의 협력으로 도시농업을 일구어내고 있는 사례이다.
- MiB와 Brooklyn Grange은 지역과의 네트워크를 강화한 반면 사회혁신센터는 동료와의 네트워크, 커뮤니티 구축을 가장 중요한 역할로 삼고 있다.
- 사회혁신센터는 이용하는 사람들이 모두 주인으로 함께 운영하고 함께 성장한다. 한국의 창업보육시설이나 엑셀러레이터와는 다른 개념으로 전문가가 코칭해주고 이끌어주는 것이 아니라 입주기업 간 커뮤니티를 통해 협업과 성장, 문제해결 등을 스스로 해쳐나갈 수 있도록 한다.
- 그러므로 누가 커뮤니티를 구성하고 있느냐가 중요하기 때문에 입주기업을 어떻게 선정하느냐가 중요하다. 회비를 낼 수 있다고 해서 모두 회원이 될 수 있는 것은 아니고 ‘사회적기업을 어떻게 정의하는가?’와 같은 에세이를 제출하면 검토 후 회원여부를 결정짓는다.
- 입주기업으로서의 자격이 있다면, 회비가 없는 경우라도 프론트데스크에서 6개월동안 1주일에 하루 정도 일을 하면 1년 회원권을 주고 있어, 돈이 없어도 의지가 있으면 입주할 수 있도록 하고 있다. 이미 입주한 기업 중 공동의 룰을 지키지 않거나 이기적인 행동을 하는 기업은 커뮤니티 차원에서 자연스럽게 도태된다.
- 튼튼한 뿌리를 가진 사회적기업이 튼튼한 사회적 가치를 창출한다고 할 수 있다.

❖ 정기적인 임팩트서베이를 통한 경쟁력 지표 확보

- 미국에 진출하려는 사회적기업이 매우 많기 때문에 시장에 진입하고 정착하기 위해서는 진출이유가 매우 명확해야 한다. 그래서 그들이 가진 역량과 경쟁력을 보여주기 위해 사회적기업 뿐 아니라 기부금을 유치해야 하는 자선단체들도 추적조사를 통해 성과와 임팩트를 측정해보는 것이 일반적이다.

- DDD도 주기적인 임팩트서베이와 DDD의 교육을 받은 학생들이 추후 어떻게 살아가는지를 정기적으로 추적조사하여 성과를 파악하고 수치화한다. 특히 DDD는 교육과 취업만 제공하는 것이 아니라 직접 사업을 수주하기 때문에 더더욱 공을 들인다.
- 추적조사한 결과는 ‘DDD의 교육을 받은 학생들이 그렇지 않은 대상보다 캄보디아와 라오스에서는 평균 4배, 많게는 6배 이상 소득을 창출한다는 식’으로 쉽게 비교할 수 있도록 제시된다.
- 국내 사회적기업 운영이 여전히 많은 한계와 어려움을 겪고 있고 그 방향성에 대한 고민도 많이 겪고 있다. 한계와 어려움을 딛고 경쟁력을 보여주는 수단으로서 그리고 운영방향에 대한 확신을 가지고 추진해나가기 위한 지표로서 구체적인 임팩트 측정이 필요한 이유이다.

❖ 자립기반 구축을 위한 효율적 운영 시스템 구축

- 사회적기업의 자립기반을 구축하기 위해서는 효율적인 운영 시스템도 중요하다. Eat offbeat은 전체 예산 중 인건비 비중이 높다. 그래서 국가의 대표 음식보다는 셰프별로 경쟁력있는 음식을 판매하고 홈메이드 방식으로 만들기 때문에 고급 재료보다는 간단하고 저렴한 재료로 음식을 만들어 자재 비용을 다른 레스토랑에 비해 15%정도 저렴하게 운영하고 있다.
- 또 DDD는 뉴욕본사와 현지업무를 분리하여 효율화를 꾀했다. 본사 직원은 5명으로 전체 직원이 1500명인데 비하면 매우 적은 숫자로 운영하고 있다. 이 같은 운영이 가능한 것은 본사는 마케팅이나 세일즈를 전담하고 현지에서는 현지 NGO 등과 협력하여 팀을 운영하기 때문에 적은 인원으로도 많은 인원관리가 가능하다.
- 미국에 있는 직원을 파견하지 않는 것은 현지파견에 들어가는 비용을 현지에 지원하는게 낫다고 보기 때문이다.

❖ 브랜드 형성까지 염두에 둔 전략적인 홍보 접근

- 경쟁이 심한 뉴욕의 사회적기업은 홍보에 있어서도 전략적으로 접근하고 있다. Eat offbeat은 뉴욕시장, 반기문 사무총장, 방송인 등 유명인들에게 케이터링 서비스를 제공하여 홍보 효과를 높이고 있고 MiB는 창업자가 가진 스토리를 이용하거나 SNS, 영향력있는 인물과의 접촉 등 홍보컨설팅을 받아 적극적인 홍보를 추진하고 있다.

- 홍보는 매출 증대를 위한 수단이기도 하지만 이용자와 구매자, 후원자로 하여금 ‘사회적 목적 달성에 기여’했다는 만족감을 주는 커뮤니케이션 수단이기도 하다. 커뮤니케이션을 통해 공유하는 정보가 많아질수록 관계는 더 탄탄해진다.
- 원활한 커뮤니케이션으로 좋은 관계를 형성했다면, 이런 신뢰를 바탕으로 좀 더 손쉽게 상품이나 서비스 정보를 전달할 수 있으며, 이로써 판매는 더욱 용이해진다. 나아가 이미지 향상과 브랜드 형성까지 가능하므로 전략적인 홍보 접근이 필요하다.

제2차 네덜란드 · 독일

1. 연수개요

1 연수개요

- 연수명칭 : 2018년 사회적기업 해외연수
- 연수일정 : 2018. 9. 9.(일) ~ 9. 16.(일), 6박8일
- 연수국가 : 네덜란드, 독일
- 연수인원 : 10명
- 연수목적 및 기대효과
 - 도시재생 및 사회주택 관련 사회적기업 선진사례를 조사하고 국내 유사 사회적기업이 성장할 수 있는 생태계 조성에 기여
 - 사회적기업이 시민 참여를 유도하고 도시재생의 동력을 확보하여, 주민참여·도시 공동체 복원에 성공한 사례를 탐방·학습

□ 주요일정

날짜	주요내용	연수기관
9/10 (월)	사회적기업 생태계 조성을 위한 사회적기업 클러스터	네덜란드사회적기업연합
	주민과 디자이너 간 협력을 통한 옛 조선소의 예술공간 재생	스페이스앤매터
9/11 (화)	학생·청소년주택공급 사회적기업	슈타트보넨 로테르담
9/12 (수)	시민의 기부가 늘어날수록 보행자다리가 길어지는 프로젝트	Zones Urbaines Sensibles(ZUS)
	낭비없는 순환경영과 새로운 경제 추구를 위한 네트워크	블루시티
9/14 (금)	균형있는 사회적 주택 공급과 공동체 관리	1892 베를린 주거협동조합
	베를린의 창의적이고 경제적인 주택모델, 공동주택문화	슈프레펠트 주택협동조합 & 코하우징 베를린

□ 연수자 명단

연번	성명	소속	직위
1	정연철	컴윈	대표이사
2	김수동	더함플러스협동조합	이사장
3	배순철	다해브러	대표이사
4	이태호	윙윙	대표이사
5	박종숙	함께주택협동조합	이사장
6	황정주	사회적협동조합 문화숨	이사장
7	양화니	핑크로더	대표이사
8	정은정	한국사회적기업진흥원	과장
9	김보연	한국사회적기업진흥원	대리
10	김덕용	고용노동부	사무관

2. 네덜란드 도시주택 정책의 배경

2 네덜란드 도시주택 정책의 배경

(사)사회주택협회 정책위원장 최경호



(사)사회주택협회 최경호 국장

- (사)사회주택협회 정책위원장
- 새로운사회를여는연구원 연구위원
- 전 서울특별시 사회주택종합지원센터 센터장
- 전 네덜란드 한국대사관 겸 헤이그 국제기구 대표부 선임연구원
- [도시재생의 맥락: 로테르담에서의 도시정비 30년사] 번역

❖ 네덜란드를 이해하는 기본 시스템 '기동사회'

- 네덜란드 도시정책 정책의 배경은 △기동사회 △합의주의 △주민참여 △노동시간 △사회주택 △주택협회, 6개 키워드로 살펴볼 수 있다.
- 첫 번째로 '기동사회' 측면에서 네덜란드의 기본 시스템을 이해해볼 수 있다. 적게는 3개, 크게는 4개의 기동으로 △자유주의 △사회주의 △카톨릭 △개신교로 구분해 볼 수 있다. 예를 들어 자유주의에 속한 성장한다면 주로 선택하는 교육기관, 지지정당, 선호언론 등이 구분되어 지는 것이다.
- 이처럼 네덜란드는 각각의 공동체가 수직 계열화되어 있지만, 사회가 분열되지 않고 서로 다른 기동과 합의와 조정, 토론과 절충을 통해 사회를 구성하고 있다고 전통적으로 평가되어 왔다.

❖ 다원주의를 기초로 한 합의주의, 숙의민주주의의 발달

- 이러한 합의와 조정, 토론문화는 '폴더모델'이라 불리는 합의주의 또는 숙의민주주의(Deliberative Democracy)로 불린다. 예를 들어 스키폴 공항 확장 공사나 고속철도 공사, 로테르담 신항만 공사 등이 있을 때 전 사회에서 이해관계에 대한 토론과 합의가 이루어진다.
- 전체를 100으로 보았을 때, 약 80의 절충을 통해 사회적 합의가 이루어지고,

절충되지 않은 20에 대해서도 배제되는 부류가 없도록 토론 기회가 주어진 다. 로테르담의 신항만 건설도 모든 의견이 토론되어지고 이에 대한 대책이 마련되면서 절충이 이루어졌다.

- 합의가 잘 이루어지는 배경에 대해 대부분은 네덜란드가 물보다 낮은 땅에서 함께 방조제를 만드는 등의 자연조건을 극복하면서 생겨난 것이라는 의견이 있고 정치적으로는 다양한 정치세력이 활동하는 다당제, 다원주의에서 비롯된 것이라는 의견이 있다.
- 호르스트(Han van der Hors)는 「낮은 하늘(The Low Sky)」이라는 저서를 통해 네덜란드인의 성격을 △평등주의 △실용주의 △조직성 △무역(교환)지향 △사생활 보장 △명예 중시의 6가지 항목으로 분류하여 설명하였고 그 중 평등주의의 원인으로 '낮은 인구이동'을 꼽았다. 즉, 자연조건에 의한 '을'의 이동, 이탈 가능성이 기득권의 양보를 이끌어내어 갑과 을의 권력관계가 평등해졌다고 본 것이다.



△ 네덜란드의 기둥사회를 표현한 그림

❖ 적극적인 주민참여 문화

- 합의주의에 있어서 주민참여는 필연적이다. 네덜란드는 과거부터 적극적인 주민참여가 활발하여 위트레흐트대학의 '과학상점(Science Shop)'이 1973년 최초로 시작하기도 했다. 과학상점은 공동체(지역사회) 기반 연구라고 할 수 있으며, 시민단체나 NGO 등의 수요를 기반으로 독립적인 연구 제공 및 상

향식 연구 방식이다. 이를 통해 시민사회가 저비용 또는 무료로 과학연구에 접근할 수 있게 되었다.

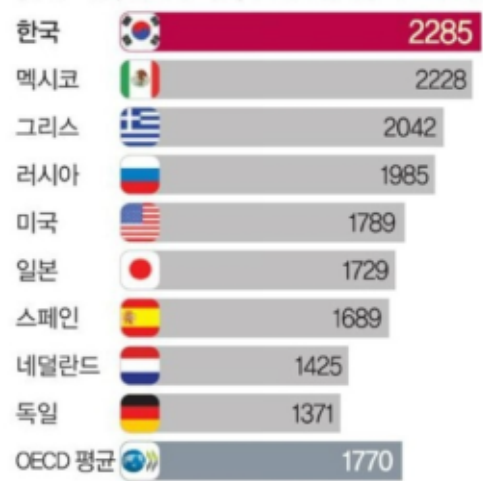
- 이처럼 네덜란드는 주민참여가 발달, ZUS가 주도한 공중가로 건설, 1 유로 집 운동 등에는 모두 주민참여가 적극적으로 이루어졌다.

❖ 적은 노동시간이 주거문화까지 지대한 영향 끼쳐

- 주민참여가 가능한 요인으로 노동시간과 연결지어 볼 수 있다. 네덜란드의 노동시간은 OECD 최하위 수준으로 'FTE(Full Time Equivalent)'의 개념이 있다.
- 주 36시간 근무의 경우, 주 24시간 근무자를 3명을 고용하여 72시간, 2 FTE를 채운다. 이들은 각기 36시간을 채우지는 않지만 근로 보호를 받을 수 있는 일종의 시간제 정규직이라고 할 수 있다.
- 상대적으로 적은 노동시간 때문에 네덜란드는 공공보육의 개념이 상대적으로 미약한 대신 활발한 주민참여가 가능해졌고 주거문화에도 지대한 영향을 미친 것으로 보고 있다.
- 네덜란드 주거지역의 특징은 배수로 때문에 블록이 가늘고 길게 형성되어 있다는 점이고, 주거건물의 특징은 중정을 둔 폐쇄형 블록형태라는 것이다.
- 선호하는 주거형태는 '개별 정원'이 있는 집을 선호하고 정원이 있는 집을 좋은 집으로 본다. 그래서 조경 분야 등에 DIY(Do It Yourself), CIY(Create It Yourself)가 활발하다.

OECD 주요국 연간 노동시간

(단위: 시간, 취업자 기준, 한국은 통계청 자료 추산)



자료: OECD, 한국노동사회연구소

❖ 정부가 임대부문을 일원화하는 대중모형을 택하고 있는 사회주택

- 사회주택과 관련해서는 대중모형을 따르고 있다. 임대부문을 일원화하여 정부가 임대료를 통제하고 토지비용을 역산한다.
- 최근 강제퇴거 금지조치와 기존에 거주하고 있는 인구의 고령화로 인해 새로 입주를 기다리는 젊은 세대의 입주 대기기간이 길어지면서 상대적으로 젊은 층의 임대가 어려워 세대 간 불평등의 이슈가 발생하고 있다.

- 다만, 최근 자유당과 노동당 연립정부에서 연금정책은 노동당 정책을, 주택 정책은 자유당 정책을 따르고 있는데, 자유당은 주택의 자가소유를 장려하고 있다. 반면에, 암스테르담, 로테르담 등 대도시(주로 사회민주주의 시정부)에서는 사회주택을 40%이상 유지할 것을 선언한 상황이다.

전체 760만호	자가 (57%)		430만호		
	임대 (43%)	330만호 (90%) (규제 부문)	주택협회 (31.4%)	약 240만호	
			투자자 (7.7%) 약 60만호	기관 1.8%	45% 규제 부문 55% 비규제 부문
				개인 5.9%	75% 규제 부문 25% 비규제 부문
			기타 (3.9%)	약 29만호	

△ 네덜란드 주택 보유 및 규제 적용 비율

- 총 760만 호 중 자가 430만호(57%), 임대 330만호(43%)이다. 이는 네덜란드만 국한된 것이 아닌 다른 국가도 유사한 수치이나, 세입자들이 얼마나 편하게 거주하는지가 다르다고 할 수 있다.
- 임대부분 중 규제하는 부분이 90%, 주택협회 보유 사회주택 물량이 31.4%이다. 엄밀한 의미에서는 주택협회 보유 물량 중 규제 부문에 속하는 물량만이 사회주택이라고 볼 수 있다. 반면 우리는 공공임대가 5.9%로 민간임대와 비율이 역전되어있다.

❖ 지역과의 밀접한 협력을 맺고 있는 주택협회의 활약

- 그렇다면 사회주택은 누가 공급하는가? 네덜란드에는 비영리 민간 조직으로 '주택결사'에 가까운 조직인 주택협회(Woningcorporatie, Housing Associations)가 전국 연합회를 조직하고, 각 지방정부와 연결된 지역별 연맹을 구성하고 있다.
- 과거 1,000개에 이르렀으나 300여 개로 통폐합되는 과정에서 자율적으로 공동사회 내 통합되거나 다른 공동 간에도 흡수, 합병이 진행되었다.
- 주택협회는 소셜 디벨로퍼의 역할도 수행한다. 아른햄 패션 특화지역 프로젝트에서 '아른햄 주택협회'가 활약하였고 폼타호프 주거지 재생사업에도 '본브론 주택협회'가 시와 합작회사를 설립하여 수행하기도 하였다.

연수사진



3. 연수방문기관

3 연수방문기관

① 사회적기업 생태계 조성을 위한 사회적기업 클러스터

네덜란드사회적기업연합

(Social Enterprise NL)

Keizersgracht 264, 1016 EV Amsterdam

Tel: +31 020-626-4410

www.social-enterprise.nl



Contact: Stefan Panhuijsen

Mob: +31-064-621-2773

stefan@social-enterprise.nl

방문연수

네덜란드

암스테르담

9/10(월)

10:00

연수내용

❖ 2011년까지 사회적기업에 대해 전무했던 네덜란드

- 네덜란드는 인구가 1,600만 명인 작은 나라지만, 1인당 GDP가 전 세계 13위로 무역을 통해 성장한 나라이다. 네덜란드의 다양한 사회 이슈 중에는 △빈곤과 외로움 △장애인들의 낮은 참여도 △클린 에너지의 부족 △이주민 커뮤니티 문제 등이 있다.
- 수년간 EU에서 사회적기업에 관한 논의가 이뤄진 것과 달리, 네덜란드는 2011년 이전까지 사회적기업에 대한 제도나 정책이 전무했고, 사회적기업을 운영할 때의 법적·제도적 장벽도 높은 편이었다.

❖ 2012년 사회적기업 인식 확대를 위해 네트워크 조직

- 2011년부터 기업가와 소비자로 하여금 사회적기업가 정신에 대한 관심이 커지면서 대부분 자선 사업가로부터 투자를 받던 사회적기업에게 크라우드 펀딩이 중요해졌다. 이에 2012년 사회적기업이 무엇을 하는 기업인지 알려나가기 위해 네트워크를 조직하게 되었다.

❖ 360개 네덜란드 사회적기업 연합체로 성장

- 사회적기업을 위한 '생태계'를 구축할 필요성에서 2012년 '네덜란드사회적기업연합(Social Enterprise NL)'이 설립되었다.
- 16개 사업분야, 350개 이상의 네덜란드 사회적기업이 멤버이며, 사회적기업을 대상으로 필요 자원 및 네트워크의 기회를 제공하는 역할을 하고 있다. 비즈니스 지원프로그램으로는 △사업계획서 지원 △임팩트 측정 △성장 지원 △비즈니스 스킬 지원이 있다.
- 또한, 중앙정부와 지방정부를 대상으로 법과 정책 개정을 요구, 사회적기업가와 투자자를 연결, 기타 사회적기업 생태계에 필요한 연구·출판을 진행하고 있다.
- 네덜란드사회적기업연합은 비영리재단으로 10명의 상주직원이 근무하고 있다. 정부지원금은 없으며 가입한 사회적기업으로부터 받는 회비와 재단후원금, 유료 교육훈련비 등으로 운영한다.



△ 네덜란드사회적기업연합 멤버 기업들

❖ 임팩트를 기준으로 사회적기업 회원 가입 선정

- 2012년 50개 사회적기업이 시작하여 2018년 기준으로 360개 이상의 사회적

기업이 연합에 참여하고 있다. 회원기업의 사회적 미션을 보면 △환경 24% △복지 26% △사회적약자를 위한 고용창출이 44%로 가장 많다.

- 회원이 되기 위해서는 임팩트창출이 우선되어야 하고 회원이 되면 매년 295 유로의 회비를 납부한다. 회원을 찾고 가입시키는 방법은 온·오프라인 네트워크와 온라인 테스트 및 인터뷰 후 회원 위원회에서 결정한다.
- 사회적기업들이 연합의 회원이 되고자 하는 것은 △정체성 확립 △기업가, 고객, 투자자 등 네트워크 활용 △워크숍·마스터클래스 이용 △전반적인 대정부활동 지원 등의 이유가 있다.

❖ 사회적기업 지원 및 스타트업 프로그램 운영

- 첫 번째 역할은 '사회적기업 지원'으로 사회적기업가에게 재정관리, 마케팅, 포지셔닝, 비즈니스 플래닝, 법률 자문 등 기업을 운영하는데 기본적으로 필요한 분야의 정보를 제공하고 전문가 네트워크를 통해 자문과 교육 서비스를 제공한다.
- 또한, 'Impact First'라는 이념을 가지고 사회적기업이 자신들의 비즈니스 모델, 또는 제품에서 오는 소셜 임팩트를 평가하고 측정할 수 있도록 지원한다.
- 스타트업 사회적기업을 위한 지원프로그램으로 'BOOST'를 운영하며 한 해 동안 멘토링, 네트워킹을 통해 스타트업 과정에서 나타날 수 있는 문제점을 함께 보완 및 극복하면서 기업의 지속가능한 성장을 지원한다.

❖ 사회적기업 생태계 조성을 위한 법안과 조례 제언

- 두 번째 역할로는 네덜란드가 인접 국가들과 달리 사회적기업 촉진이나 육성을 위한 구체적인 법제가 미비된 상황이기 때문에 네덜란드의 사회적기업은 일반 유한책임회사 또는 일반 비영리단체, 협동조합의 형태로 운영되고 있어 사회적기업을 위한 법률 및 제도적 환경 조성에 힘쓴다.
- 중앙 및 지방정부, 주요 사회적경제 관련 위원회에 법안과 조례를 제안하여 제도적으로 안정된 사회적기업 환경을 구축할 수 있도록 하고, 이들 기구에 사회적기업의 중요성을 강조하여 사회적기업의 제품과 서비스를 지속적으로 조달할 수 있도록 한다. 대표적으로 'Buy Social' 캠페인이 있다.

❖ 2014년 정치적 논의 제기와 함께 지방정부와의 협력에 중점

- 2014년 연합에서 사회적기업에 대한 정치적 의제를 제기하여 △사회적기업에 대한 인지 제고 △재정지원 △시장지원 △법적구조에 대해 논의하기 시작했다.
- 사회경제위원회는 본래 노동자들을 위해 만들어진 위원회였으나 2015년 사회적기업에 대한 보고서를 발표하며 이때부터 정부와 함께 사회적기업 관련 협상을 시작했다. 2017년 임팩트 측정에 대한 연구가 시작되었고 2018년 새로운 정부가 긍정적인 모습을 보이고 있다.
- 연합에서는 중앙정부에 대한 활동도 중요하지만 더욱 중요한 것은 '지방정부'로 보고 있다. 대부분의 대도시, 지방정부가 사회적기업 관련 부서를 운영하며 대부분의 지원금도 지방정부에서 나오기 때문이다. 단, 지방정부와는 사회적기업의 제품이나 서비스가 지방정부 정책 방향과 부합하지 않는 경우 이거나 행정 칸막이 문제 때문에 조달과 시스템적인 문제를 겪고 있다.

❖ 네덜란드에서 가장 큰 규모의 사회적기업 모니터링 연구

- 사회적기업 및 사회적경제의 성장을 위해 매년 회원 사회적기업을 대상으로 Social Enterprise Monitor를 진행한다. 모니터링은 McKinsey와 협력하여 진행되며 이는 네덜란드에서 이루어지는 가장 큰 규모의 사회적기업 연구이다. 사회적기업의 장애물, 법적 형식, 소셜임팩트, 기업가의 동기 등을 다루며 관련 법안 및 기준 마련을 위한 근거 자료로 활용되고 있다.
- McKinsey의 연구 'Scaling the social enterprise sector'에 따르면 최근 네덜란드 전역에 5,000~6,000개의 사회적기업이 존재하고 2010년에서 2015년까지 매년 고용률 25%가 성장하였다. 이중 50%의 사회적기업에 대해 임팩트가 측정되었다. 31%의 사회적기업은 수익을 창출하였고 2010년 이후 투자자본이 3배가 증가하였다.

❖ 사례: 취약계층의 케이터링 고용을 창출하는 The colour kitchen

- 회원 사회적기업 중 우수사례를 소개로는, 'The colour kitchen'이 있다. 자격증이 없거나 정신적·신체적 어려움이 있는 사람들을 대상으로 전문적인 케이터링 서비스 업무가 가능하도록 교육을 시키는 사회적기업이다.
- 시에서 훈련을 위한 지원금을 받고 있으며 위트레흐트시와 사회성과연계체

권(Social Impact Bond)가 함께 운영한다. 단 지원금은 바로 지급하는 것이 아니라 사회적 성과가 입증되면 지급되는 방식이다. 2017년 311명의 학생 중 70%의 학생이 직업을 찾았다.

❖ 사례: 자원순환과 임팩트를 모두 충족하는 사회적기업 I did

- 패션 폐기물을 활용하여 가방, 지갑 등을 만드는 사회적기업인 I did는 실업자나 이민자를 재봉사로 훈련시킨다. 이들은 교육기간동안 실업수당을 유지할 수 있다. I did는 자원순환과 임팩트 측면 모두 충족하고 있으며 이케아와 같은 대기업과 파트너십을 맺고 있다.

❖ 사례: 온라인 사전판매 등 비즈니스전략을 잘 활용한 Fairphone

- 2011년에 설립된 Fairphone은 설립자 Bas van Abel의 아들이 닌텐도 DS를 고칠 수 없는데에서 지속가능하지 않은 광물의 사용 문제점을 발견, 지속 및 대체가능한 요소로 구성된 새로운 스마트폰을 개발한 사회적기업이다.
- Fairphone은 온라인으로 사전 대량 판매, 온라인 스톡과의 파트너십으로 판매하는 전략을 활용했고 2018년 15억 유로 크라우드 펀딩에 성공했다.

❖ 사례: 정신병원에 설립한 맥주양조장 사회적기업

- De Prael은 간호사가 정신병원에 설립한 맥주양조장 사회적기업으로 지적장애인들이 직업을 구하는 것이 쉽지 않은데 대해 함께 일하기 위한 기업으로 설립하였다. 현재는 100명 이상의 지적 장애 직원이 근무하고 있다.
- 처음에는 시 정부지원금 75%, 맥주 판매금 25%로 운영되었으나 현재는 지원금 25%, 맥주판매금 75%로 운영되고 있다. 맥주양조장, 카페, 레스토랑을 운영하면서 B2B와 B2C를 모두 진행한다.

❖ 네덜란드의 사회적기업 생태계 현황 및 조성

- 연합에서는 이처럼 다양한 사회적기업의 성장¹³²¹³²¹³²과 함께 생태계 조성이 시작되었다고 보고 있다.
- 전통적인 사회경제조직과의 협력은 아직 없고 새로운 현장으로서 사회적기업이 보여지고 있지만, 사회적기업에 대한 인식이 많이 올라가면서 투자기관과 투자자, 은행 등에서 융자나 자금지원 기회가 점차 확대되고 있다. 또한 인큐베이터와 엑셀러레이터가 증가하고 있다는 점도 고무적이다.

질의응답

Q. 지방정부가 사회적기업에 큰 영향력을 발휘하는 이유는 무엇인가?

A. 네덜란드도 2015년 이후로 지방정부의 권한이 강화되고 있는 추세이다. 그래서 중앙정부의 예산이더라도 예산 활용 범위를 지방정부에서 결정할 수 있는 범위가 커졌기 때문이다.

Q. 재단 후원금은 무엇인가?

A. 연합을 운영하는데 있어 회비가 20%, 재단으로 오는 지원금과 기부금이 50%, 기타 컨퍼런스나 연구용역 등으로 30%의 수입이 발생한다. 이 중 가장 많은 지원금을 주는 기관은 복권기금이다.

Q. 공간 운영은 어떻게 하는가?

A. 위 소득으로 충분히 운영이 가능하다.

Q. 신생 사회적기업이 살아남는 비율은 어떠한가?

A. 창업 후 안정되는 기간까지는 분야별로 천차만별이기 때문에 평균치로 설명하기는 어렵지만, 일반적으로 평균 5년으로 본다. 생존율은 80%이다.

Q. 사회적기업 지원을 위한 조건이 있는가?

A. 아직까지 사회적기업이라는 정의도 없고 정부가 만든 정의도 없다. 네트워크와 회원위원회를 통해 평가기준을 만들었고 아직까지 중앙정부와 의견을 논의중이다. 왜냐하면 중앙정부의 입장은 기업에 차별을 둘 수 없다는 기조가 있기 때문이다.

연수사진



② 주민과 디자이너 간 협력을 통한 옛 조선소의 예술공간 재생

스페이스앤매터
(Space&Matter)

Johan van Hasseltkade 306, 1032 LP Amsterdam

Tel: +31 (0)20 630 6590~2

www.spaceandmatter.nl

브리핑: Sascha Glasl
(Co-Founder)

space&matter

Tel: +31 (0) 20 63 06 592

office@spaceandmatter.nl

방문연수

네덜란드

암스테르담

9/10(월)

16:00

연수내용

❖ 서울7017 기획에도 참여한 스페이스앤매터 창업자의 브리핑

- 연수단을 맞이하여 브리핑을 한 공동창업자인 샤샤 글라쓰(Sascha Glasl)씨는 2년 전 서울에서 열린 컨퍼런스에 참여했었고 당시 컨퍼런스에는 사회적 기업에 관한 내용도 있었으며, 관련 내용은 유튜브에도 올라와있다.
- 컨퍼런스의 주제는 'Sky work'로 네덜란드의 MVRDB라는 기업이 '서울로 7017'을 만들었는데 이와 연계한 컨퍼런스였다. 스페이스앤매터도 서울로 7017 프로젝트 기획에 참여했었다.

❖ 사회적 결속을 위해 사용자를 참여시키는 개방형 건축그룹

- 암스테르담에 본사를 둔 건축그룹 스페이스앤매터는 2009년 샤샤 글라쓰(Sascha Glasl) 등 3명의 건축가 및 디자이너가 설립한 커뮤니티 중심의 환경 및 프로세스를 설계하는 건축그룹이다.
- 건축물(설계)이 모든 사회·문화적 수준에 영향을 미치기 때문에 단순한 공간 설계가 아니라 공간과 사회문화적 상호연결성을 찾는 '개방형 디자인 프로

세스' 자체를 주된 목표로 삼고 있다.

- 보다 가치있는 연결을 위해 사용자를 디자인의 시작에서부터 참여시켜 디자인과 상호 작용하고 함께 진화하도록 한다. 이로써 맞춤형 공급과 함께 가치를 높이고 내구성있는 관계를 만들어가도록 하는 것이 스페이스앤매터의 역할이다.
- 결과적으로 실제 건설이 시작되기 전에 이웃들과 교류하고 상호 작용함으로써 사회적 결속이 더욱 강해질 것이라 보며, 이렇게 강화된 사회적 결속은 도시환경에 큰 영향을 미친다고 보고 있다.

❖ 경제 불황과 정권교체 등의 혼란속에서 '새로움'과 '협업' 모색

- 스페이스앤매터는 2009년, 유럽 경제가 가장 최악이었던 시점에 3명의 공동 설립자가 함께 설립하였고, 현재 직원은 20명이 근무하고 있다. 설립 당시는 정권이 바뀌고 경제는 어려워 실업자가 많은 혼란스러운 시기였다. 그래서 새로운 것에 대한 모색이 활발할 수 밖에 없는 시기였다.
- 경제가 좋지 않았기 때문에 대부분의 큰 건설기업들은 투자나 개발을 꺼리는 분위기였다. 그래서 주민들과 소통하면서 미래 주거단지에 대한 고민을 하기 시작했고 디자인 뿐 아니라 새로운 비즈니스 모델을 찾기 시작했다. 결국 어려운 경제상황 속에서 서로 다른 시각을 교류하며 협업할 수 있는 기회를 찾게 된 것이다.

❖ 버려진 관제탑을 호텔로 재생하는 프로젝트부터 시작

- 당시 시작했던 프로젝트를 소개하면, 자동시스템으로 바뀌면서 유휴공간이 되어버린 관제탑이 암스테르담 시내에 27개가 있었다.
- 스페이스앤매터는 암스테르담 시에 이 공간을 호텔로 재생하자는 제안을 했고 시 소유의 관제탑을 임대받아 대형호텔기업들과 협력하여 27개의 호텔로 조성하였다. 이 프로젝트는 5~6년이 소요되었는데 준비와 조율, 허가를 받는 시간이 오래 걸렸지만 이 과정이 아주 중요했다고 본다.
- 호텔로 재생한 후 관제탑 호텔 모양으로 굿즈를 제작하기도 했고 웹사이트(sweetshotel.amsterdam)도 제작했다.

❖ 암스테르담 북쪽의 황폐화된 지역 개발 프로젝트 '드 세벨'

- 암스테르담의 오염된 토지를 공동체 주도의 개발을 통해 재생시킨 사례로 알려진 드 세벨(De Ceudel)은 운하에 있던 조선소 부지를 지자체가 재생 공모전(입찰)을 진행, 2012년 스페이스앤매터가 10년간 임대 조건으로 개발하기 시작, 2014년에 공개되었다.
- 드 세벨 프로젝트의 경우도 경기가 안 좋아지면서 암스테르담 북쪽의 조선소가 폐쇄되고 개발되지 못한 채 방치된 상태였다. 이에 시에서 개발을 위해 공모를 했고 스페이스앤매터가 공모에 참여하면서 추진한 프로젝트인데 정치적인 부분에서 어려움을 겪으며 프로젝트를 시작하기까지 5년이 소요되었다.

❖ 한정된 예산과 시간, 심각한 토양오염을 극복해야 하는 과제

- 스페이스앤매터는 한정된 시간과 예산으로 드 세벨 개발에 착수하여 이동성과 재활용을 핵심으로 하고 '낭비된 토지와 폐기물 재료의 새로운 가치' 발견을 목표로 하였다.
- 공장이 있었던 곳이라 토양 오염이 심각했다는 점과 계약기간이 10년 밖에 안되는 한시적인 프로젝트였다는 점, 그리고 1,000m²의 부지에 사무실을 입주시켜야 하는 조건이 있는 등의 어려움으로 창조적인 작업을 수행하는데 한계가 있었다.

❖ 초기부터 주민·전문가와 협업하며 오염된 토양은 식물로 정화

- 개발 초기 단계부터 오염된 땅을 재생시키기 위해 사용자와 디자이너, 관련 분야 전문가들이 협력하여 작업을 진행했다.
- 조경디자이너(Landscape designer)와 지속가능성에 대한 전문가가 참여하여 오염된 흙을 파내고 제거해내는 전통적인 방식이 아닌 식물과 나무를 통해 정화할 수 있는 방법을 제안했다. 심을 수 있는 곳에는 모두 나무를 심어 정화를 시작했다. 예를 들어 버드나무를 심어 토양의 오일을 흡수하는 등 시간이 걸리더라도 정화하는 방법을 택했다.
- 오염된 토양을 식물로 정화하는 phytoremediation 기술은 특정식물을 통해 오염 물질을 정화시키고 분해, 흡수하고 바이오매스를 생산하는데 사용된다. 이러한 과정을 통해 10년 후 반환시에는 더 깨끗한 토양으로 정화될 것을 기대하고 있다. 이와 관련한 연구는 벨기에의 겐트 대학과 수행하고 있다.

❖ 버려진 수상가옥을 1유로에 구입, 재활용하여 사무실로 분양

- 1970년대 암스테르담에서 가장 저렴하게 살 수 있는 주택이 '수상가옥'이었다. 그 때문에 허가도 없는 폐선들이 암스테르담 운하에 즐비하게 되었고 시에서 제한을 두어 기존의 수상가옥만 사고 팔 수 있도록 하고 있다.
- 폐선을 버리는데에도 3,000~5,000 유로가 소요되므로 스페이스앤매터는 버려지는 수상가옥들을 가져와 드 세벨에 놓기 시작하였다. 주변에 나무와 갈대를 심고 수상가옥을 놓으니 실제로 물에 떠있지는 않지만 주변 경관이 수상과 유사하여 수상가옥의 느낌을 유지할 수 있었다.
- 예산 부족에도 불구하고 수상가옥 폐선을 1유로로 저렴하게 구입할 수 있었고 자원을 재활용하는 의미도 있어 프로젝트를 실행하게 되었다. 이후 수상가옥을 컨셉으로 사무실 입주를 홍보하자, 2주만에 사무실 분양이 완료되었다. 프로젝트가 끝나면 다시 복구할 예정이며, 복구하는 것이 계약조건이었다.

❖ 순환경제·사회를 테스트하는 혁신적 공간으로의 재탄생

- 드 세벨은 지역 사회에서 자원을 관리하는 방법에 대한 새로운 사고 방식을 자극하기 위해 친환경 기술을 개발하고 테스트하는 일종의 'Cleantech Playground' 놀이터로서 개발되었다.
- 에코시스템을 구축하여 빗물을 식수로 활용하고, 전기도 태양에너지로 자급자족하고, 하수처리도 슬러지처리를 통해 자연정화해서 방출할 수 있도록 하는 자족가능한 구역으로 개발했다. 내부에 들어가는 소품들도 지역주민들이 참여해서 만들고 설치했다.
- 토지오염 때문에 하수도 시스템이 불가능했기 때문에 퇴비화장실을 만들었고 바이오 필터로 총 600만 리터의 물을 절약하였다. 환경친화적인 현장 개조와 재생에너지 생산을 통해 건설기간 동안 약 600톤의 자재가 절약되고 현장에서 20만 톤 이상의 이산화탄소 배출을 줄일 수 있었다. 드 세벨의 사무실 보트 위에는 150개가 넘는 태양광패널(PV)가 설치되어 연간 약 36,000kWh의 전력을 생산한다.
- 현재 세계 최초의 바이오가스 보트도 건설 중이다. 이 보트는 유기 폐기물을 바이오 가스로 전환하여 식당에서 요리하는 데 사용할 수 있도록 하는데

가능한 한 많은 쓰레기 생산량을 줄이는 것이 목표이다.

- 이렇게 새로 태어난 공간들은 아뜰리에, 작업실, 카페, 공연장 등 예술가들을 위한 공간과 녹색혁신커뮤니티를 위한 문화센터, 순환경제·사회로의 전환을 위한 각종 프로그램 등 문화적 허브로서 시민들에게 사랑받는 공간이 되었으며 정기적으로 자원봉사의 날을 개최하여 끊임없는 발전을 유도하고 있다.

❖ 드 세벨로 하여금 지속가능 재활용 건축 문화에 큰 영향

- 적은 예산으로 오염된 지역을 지속가능한 구역으로 만들었다는데 대해 파급력이 컸고 뉴욕타임즈에서 올 정도로 전 세계의 조명을 받았다.
- 이 프로젝트의 지속가능 재활용 모토가 지역사회, 전국에 소개되면서 드 세벨을 포함한 암스테르담 북쪽지역, 심지어는 다른 지역까지도 기본적으로 순환경제(Manifest circulair)의 규칙을 따라야 개발이 가능하고 건축 분야에서도 재활용으로 건물을 짓는 문화가 발생하기 시작했다. 어떤 호텔은 카페트, 콘크리트까지 모두 재활용으로 건축된 곳도 생겨났다.

❖ 유희빌딩을 활용한 도시농업 시도

- Urban farmers 프로젝트는 스위스 바젤에 본사를 둔 Urban Farmers AG가 만든 비즈니스 모델로 생선에서 나온 분비물이 채소의 영양분이 되고, 채소로 정화된 물이 다시 생선 어항에 투입되는 볼트와 너트같은 방식이다. 헤이그에 있는 유희빌딩을 시에서 제공하여 2개층에 도시농업을 시도했고 스페이스앤매터에 디자인을 의뢰했다.
- 꼭대기층에는 온실을 만들어 식물을 심고 아래층에는 수족관을 만들어 도시농업을 하고 그 외 공간에는 회의실, 레스토랑, 요가룸, 게스트룸 등을 운영하였다. 키운 것들을 레스토랑의 식자재로 쓰거나 시장에 공급한다. 1,200㎡ 면적으로 1,000세대에 공급이 가능한 규모였다.
- 하지만 농산물과 생선을 생산하고 파는 것에만 초점을 맞춰 파산하고 말았다. 네덜란드는 농산물 수출국가로 기본적으로 저렴하게 농산물 소비가 가능한데 도시의 비싼 세금을 지불하면서 운영하기에는 한계가 있었다. 또한, 생산 작물이 부가가치가 낮은 작물이었고 마련된 공간들이 시설과 분위기는 좋았으나 컨셉과 콘텐츠가 없고 홍보가 부족한 문제가 있었다.
- 이와 관련해서 대형 마켓 체인에서 마켓 건물 상부를 증축하여 거주지를 만

들어달라는 제안이 있었는데 이미 인근에 사회주택 등 주거단지가 많았기 때문에, 거주지 개발 대신 도시농업 도입을 제안했던 적이 있다.

- 1층은 마켓이고 2층을 증축하여 농산물과 생선을 기르고 마켓의 상품과 결합하거나 레스토랑을 운영하는 아이디어였는데 테스트 결과 증축 무게를 견딜 수 없는 건물이라 무산되었다. 하지만 대형 마켓에서 좋은 아이디어로 평가받으며 지속적인 관심을 끌고 있다.

❖ 미래입주자공동체와 추진하고 있는 수상가옥 주거단지 프로젝트

- 주택 프로젝트와 관련해서는 미래에 어떻게 살고 싶은지를 공유하는 입주자 공동체가 의뢰한 프로젝트 'schoonschip'가 있는데 이들은 수상가옥을 짓되, 지속가능해야 한다는 조건이었다. 약 20명의 입주자 공동체가 모여 8년전에 의뢰를 했고 이러한 공동체를 위해 어떤 조직이 필요한지, 디자인과 컨셉은 어때야 하는지 등 워크숍을 개최하였다.
- 30여 채의 수상가옥을 지을 예정이고 46세대가 입주할 예정이다. 에너지는 솔라패널을 설치하고 스마트그리드를 적용할 예정이다. 스마트그리드는 독일에서 개발한 것으로 집집마다 생산한 에너지를 배터리에 저장하고 서로 더 필요한 사람에게 사고 파는 에너지 공유 시스템이기 때문에 이웃과의 협의가 필요하다. 아직 네덜란드에서는 법적으로 개인 간 에너지 공유가 가능하지 않지만 이번 프로젝트에 한해 실험적으로 허가를 받은 상태이다.
- 그 외 빗물로 변기물을 내리고 열교환기를 통해서 여름에 따뜻한 물을 저장했다가 겨울에 난방으로 활용하는 냉난방시스템, 소변과 대변을 분리할 수 있는 변기를 설치하여 농작물에 쓸 수 있는 비료로 재활용하는 내용도 포함되어 있다.
- 큰 프로젝트는 스페이스앤매터에서 조정하지만, 집의 외관이나 내부 디자인 등은 개별 입주자가 원하는 건축가들이 참여해서 협업해나갈 예정이고 올해 말에 첫 번째 주택이 완성되어 설치될 예정이다.



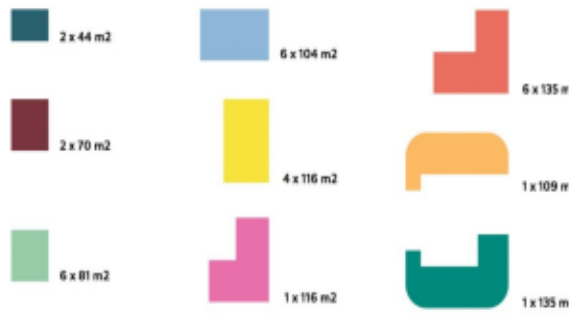
△ 입주자공동체와 워크숍 개최



△ 수상가옥단지 조감도

❖ 공동체의 바람을 실현시켜주는 '커뮤니티 매니저'로서의 건축

- 결국 스페이스엔매터, 샤샤의 건축철학은 공동체의 이야기를 듣고 공동체의 바람을 실현시켜주는데 궁극적인 목적이 있다. 그래서 건축가이자 커뮤니티 매니저의 역할을 하고 있다.
- Community Building WLG는 옛날 빌딩을 리모델링한 재생건축사례로 외관이나 발코니 등을 바꾸고 옥상엔 솔라패널을 설치했다, 내부적으로는 개별 평면이나 면적을 모두 달리했다.
- Community Building WLG가 갖는 또 다른 의미는 빈부격차가 있는 계층이 함께 사는 공동체라는 점이다. 도시에서 빈부격차 계층별 구역이 구분될수록 도시의 문제가 발생하고 불안해지는 영향이 있다. 그래서 법으로 지정하여 40%는 사회주택, 40%는 중간계층, 20%는 부유계층이 입주하는 건축법이 있다. 이들이 함께 섞여있을수록 사회문제가 해결되는 효과가 있다고 보고 있으며 노인과 청년이 함께 살게 하는 주택들도 있다.
- 공동체, 이웃간 소통을 위해서 두 단지를 연결하는 공원을 만들거나 위아래가 만날 수 있는 공간을 공원으로 조성한다.



△ 가구별로 다른 면적과 구조 형태를 가진 Community Building WLГ

- Open Building 프로젝트도 조선소부지였던 곳을 개발하는 공모전에서 당선되어 시작한 프로젝트로 이곳은 정화작업보다는 디자이너들이 원하는 디자인을 넣을 수 있도록 하는 것에 중점을 두고 내년부터 진행될 예정이다.



△ Open Building 프로젝트 개념 표현과 조감도

질의응답

Q. 어떻게 주민들의 참여를 이끌어냈는가?

A. 처음 아플리에를 계약할 때 세입자로 하여금 저렴하게 임대하되, 직접 만들고 꾸미는 것을 계약조건에 넣었다. 이는 세입자들이 대부분 예술가들이었기 때문에 가능했다. 임대료는 암스테르담 평균 1평당 100 유로, 평균 임대료가 3,500 유로인데 이곳의 임대료는 700 유로 정도로 평균의 5분의 1 수준이다. 연수단이 방문한 스페이스앤매터의 사무실 임대료가 5,500 유로임을 감안하면 매우 저렴한 것이다.

Q. 시에서 무상으로 토지를 임대해준 이유는 무엇인가?

A. 이 지역은 폐허된 곳이었기 때문에 시에서는 이곳이 발전되기를 원했기 때문이다. 개발 후 인기가 생기면서 땅 가격이 2배가 올랐고 지역의 가치가 올랐다. 그동안 암스테르담 시민에게 북쪽지역은 황폐화된 지역이라는 이미지였는데 이 프로젝트를 통해 시민들에게 회자되는 긍정적인 이미지를 갖게 되었다.

Q. Community Building WLG 사례에서 국내에서도 가구별 평면을 달리 해본 적이 있는데 가구별로 다르다보니 하수구 라인이 굽어져서 막힘이 많고 유지보수가 많은 단점이 있었다. 이를 어떻게 해결했는가?

A. 욕실이나 계단은 가운데로 모아서 일자로 내려갈 수 있도록 설계했다. 대신 방의 크기들을 조정하여 입주자의 취향에 맞게 조정이 가능하다.

Q. 리모델링과 시축 중 비용 차이는 어떠한가?

A. 일반적으로는 리모델링이 적게 든다고 하지만 프로젝트별로 매우 다르기 때문에 단정지어 이야기할 수는 없다. 새로 건축하는 것이 쉽고 빠르는데 비해 리모델링, 재생은 돌발변수나 준비사항이 더 많고 오래 걸린다는 특징이 있다. 또한 새로 건축하는 경우 새로운 아이디어를 반영시키기는 편하지만 오래된 건물을 부수는 것은 그에 얹혀있는 역사가 없어지는 것이기 때문에 무엇을 새로 지어야 할지, 무엇을 재생시켜야 할지에 대한 가치에 따라 판단이 달라진다.

Q. 커뮤니티에 대한 가치를 중시하고 있는데 실제 입주민의 만족도 등을 평가하는 방법이 있는가?

A. 공정 중에 미래의 입주자와 일주일에 한번씩 지속적으로 미팅을 가지면서 동참시키고 있고 이러한 공정 과정에서 계속 평가하는 과정도 있기 때문에 입주 후에 불만이나 불편이 제기되기 힘든 구조이다. 공정을 마친 후에도 정기적으로 만나고 내부 인테리어 조언을 해주기도 한다.

Q. 수상에 주택을 짓는 것이 지속가능성 측면에서 어떤 장점이 있는가?

A. 장점으로서는 모여있어도 개별 빌라같고 휴양지 느낌이 있고 배를 타고 바로 도심에 진입이 가능해서 인기가 많다. 네덜란드는 물보다 낮은 땅이 많기 때문에 지구온난화로 수면이 높아지면 물에서 살아야 하는거 아닌가 하는 아이디어에서 수상가옥이 지어졌고 이미 수상 주거단지로 성공한 지역도 있다.

Q. 수상주거단지는 토지 소유는 어떻게 되는가?

A. 일반 땅값과 동일하고 20년주기로 계약을 갱신한다.

Q. 건축 주기는 어떻게 보는가?

A. 건축 시장의 활성화와 경제 활성화를 위해 50년 주기로 보고 있다.

Q. 드 세벨에 가보니 처음 건축했을 때와 이후 관리하면서 바뀐 부분도 있고 관리가 잘 안되는 부분도 있는 것 같다. 건축가로서의 역할이 어디까지라고 보는가?

A. 물론 현재의 드 세벨을 보면 만족스럽지 못한 점도 있다. 하지만 드 세벨이 학교도 아니고 기업도 아니고 공동체와 현재 입주해있는 사람들의 것이기 때문에 드 세벨이 해줄 역할은 없다고 생각한다. 네덜란드 사람들은 오히려 정형화되지 않은 자유스러운 곳으로 예술적으로 보기 때문에 문제가 되지 않는다. 결국 공동체가 원하고 행복하면 되는 것이다.

Q. 드 세벨 부지의 이용계약 주체는 누구인가?

A. 협회가 만들어져서 시와의 협상을 통해 계약을 했다. 협회의 구성원으로 다양한 이해관계의 사람들이 구성되어 있고 이 중 스페이스앤매터의 샤샤가

사무국장으로 있다. 사무국장으로서 계약에 서명했다.

Q. 월 임대료를 받는 주체는 누구이고 어떻게 사용되는가?

A. 드 세벨 프로젝트에 들어간 비용은 45만 유로로 집 한 채값에도 미치지 않는 적은 비용이 들었다. 20만 유로는 대출을 받았고 25만 유로는 시의 지원을 받았다. 20만 유로는 계약기간인 10년동안 임대료를 받아 갚고 있고 나머지는 협회 운영비로 사용된다. 협회는 비영리재단이다.

Q. 협회(재단) 참여 주체들은 누구이고 어떻게 찾는가?

A. 입주자들이 모두 참여하고 있다. 기본적으로 처음부터 참여한 사람들이 대부분 입주해있다. 페이스북이나 소셜미디어, 웹사이트 등에서 찾는다.

연수사진



③ 학생 · 청소년 주택공급 사회적기업

슈타트보넨 로테르담

(Stadswonen Rotterdam)

Rochussenstraat 21, 3015 EA Rotterdam

Tel: +31 010 245 67 00

www.stadswonenrotterdam.nl



Contact: Marvin Siemensma

(Product Owner/Procesmanager,

Commerciële Activiteiten & Stadswonen)

marvin.siemensma@woonstadrotterdam.nl

방문연수

네덜란드

로테르담

9/11(화)

9:30

연수내용

❖ 로테르담에서 가장 큰 학생임대주택을 제공해온 사회적기업

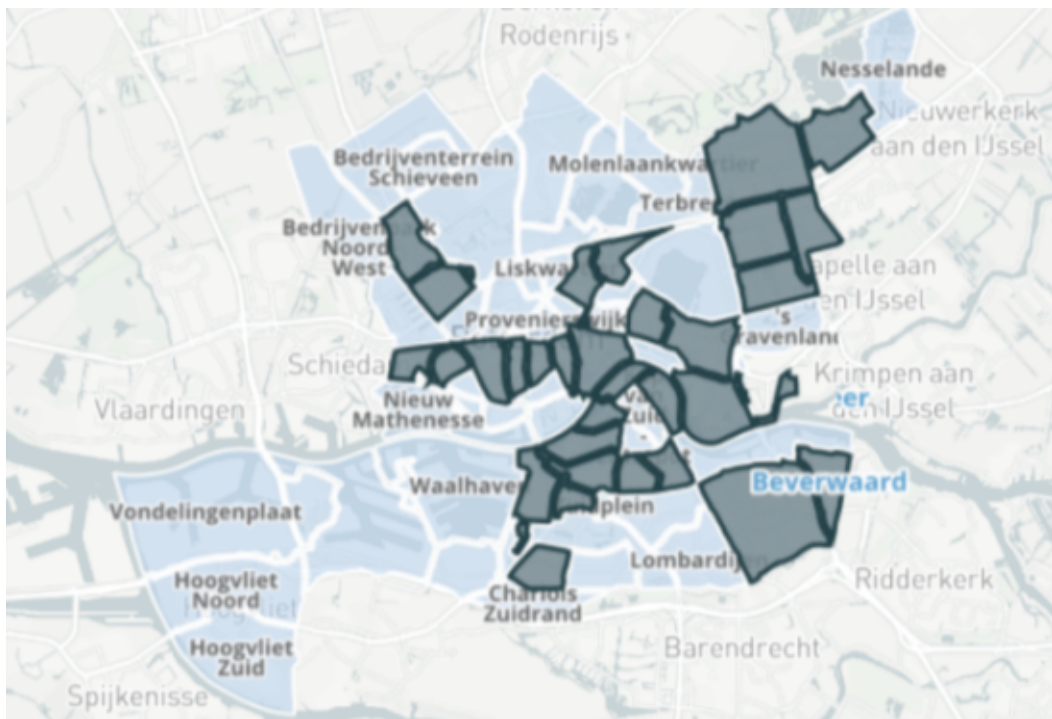
- 슈타트보넨은 로테르담에서 가장 큰 학생 및 청소년 주택 공급 기업으로 1961년 설립, 35명이 근무, 6,000개의 방(주택)을 보유하고 있다. 슈타트보넨이 보유한 주택의 가치는 총 3억 유로(4천억원) 정도이다.
- 졸업하는 학생 수를 고려하면 매년 31% 정도가 새로 입주하고 있다. 세입자의 성별 분포는 여성이 51%, 남성이 49%이고, 연령 분포는 20~30대가 가장 많다.
- 슈타트보넨은 크게 학생과 졸업생으로 지원 대상을 정하여, 학생을 위한 거주지를 제공하고 졸업생들이 새로운 상황에 맞는 임대주택으로 이사할 수 있게 함으로써 로테르담에 가능한 한 많은 고학력 거주자를 유지시키는데 기여하고 있다.

❖ 모든 형태의 사회주택을 담당하는 보운슈타트와 합병

- 2015년 5월, 모든 사회주택을 담당하는 상위 협회이자, 로테르담에서 가장

큰 주택 조합인 사회주택협회 보운슈타트 로테르담(Woonstad Rotterdam)에 슈타트보넨이 합병되면서 보운슈타트가 전체 임대 시장을 지원할 수 있게 되었다.

- 보운슈타트가 보유한 사회주택은 대략 60,500여 채로 이는 44,500채 주택(가구), 학생을 위한 6,000개 방과 4,000여개의 상업시설 및 주차장이 있다. 그 외 임대는 아니지만 관리만 하는 곳도 6,000여곳이 있다. 집 1채당 평균 넓이는 70m²(약 20평) 정도이며, 평균 임대료는 486 유로 정도이다.
- 로테르담에 있는 주택 중 16.8%를 보운슈타트가 보유하고 있고 사회적 약자를 위한 임대주택으로 공급하고 있다.



△ 로테르담 내 보운슈타트가 소유한 사회주택 분포도

❖ 네덜란드 모든 지자체에서 지역 사회주택협회가 활발히 활동

- 네덜란드 전역에는 370여 개의 사회주택 공급을 위한 주택협회가 활동하고 있으며 모든 지자체에는 지역에서 활동하는 사회주택협회가 있다. 본래 지자체가 소유하고 있는 주택을 사회주택협회에 의뢰하여 협회로 하여금 임대 하거나 관리, 매매하도록 하는 형태이다.
- 네덜란드 전체 주택 중 3분의 1에 해당하는 240만 채가 사회주택이다. 평균 임대료는 455 유로이다. 예산 중 55억 유로를 유지관리보수비로 지출하고

있으며 6억4천만 유로는 사회주택 주변의 주거환경 조성에 쓰이고 있다.

- 주택 관련 법이 제정되기 이전인 1900년까지는 네덜란드의 주거복지는 상당히 열악한 상황이었다. 1901년 주택 관련 법안이 최초로 제정되었고, 2차대전 이후 국가 재건 과정에서 질적으로 많이 개선된 주택들이 만들어지기 시작하면서 주거공간도 넓어지고 시민들을 위한 시설, 아이들을 위한 놀이시설 등이 확보되기 시작했다.
- 이전의 사회주택은 저소득층을 위한 아파트 형태의 주택으로 지어져 공급되었지만 최근에는 아름다운 주택으로 짓고자 하는 경향이 있다.

❖ 시민이 조합을 조직, 운영하며 상향식 사회주택 개발 발달

- 2차대전 이후 국가 재건 과정에서 일반시민들이 주택조합을 많이 만들면서 시민의 의견을 수렴하여 주택을 짓는 사례가 많아지고 시민이 주도하는 방식으로 사회주택이 발전되었다. 이후 큰 시공사들도 시민, 주택조합의 의견을 반영하면서 사회주택 건설에 참여하기 시작하였다. 예를 들어 항만 인근에 항만 노동자들이 많이 거주하였기 때문에 토지소유자들이 항만 노동자들을 위한 주택 건설을 허가하기도 했다.
- 1990년대에 들어와서는 크고 작은 사회주택협회들이 통합되어 보운슈타트, 그 외 2개 협회로 대부분 합병되었다. 3개의 협회가 가진 사회주택은 로테르담 전체 주택의 3분의 1에 해당한다.
- 작은 도시에는 1,500개 주택, 500개 주택을 관리하는 군소 협회들이 있기는 하지만 대도시권은 큰 협회로 대부분 합쳐져 있는 상황이다.

❖ 면적, 방 개수, 시세, 에너지 이용을 고려한 포인트로 임대료 책정

- 네덜란드에서는 임대료가 700 유로가 넘는 경우는 없다. 임대료는 면적, 방의 개수, 시세, 전기·가스 등 에너지 이용을 고려한 포인트를 가지고 책정된다. 임대주택과 개인주택을 포함한 모든 임대주택은 포인트로 평가되고, 포인트를 가지고 임대료를 결정하는 기준이 된다. 그래서 로테르담 중심지에 있는 주택과 외곽에 있는 주택이 면적이 같다면 임대료도 약 50 유로 정도의 차이가 있을 뿐, 큰 차이가 없다.
- 포인트에서 가장 중요하게 보는 것은 면적과 방의 개수이며, 개인주택도 동일한 포인트 시스템을 통해 임대료를 책정한다.

❖ 정부기관인 '임대재판소'에 임대료에 대한 불만 제기 가능

- 사회임대주택은 최대 임대료가 700 유로인데, 임대료에 대한 불만이 있을 경우, 정부에서 운영하는 임대재판소(Huurcommissie)⁴⁾에 집의 면적 등을 포인트로 평가하여 임대료에 대한 이의를 제기할 수 있다. 단, 사회주택협회라고 해도 90%는 사회적 임대주택, 그 외 10%는 일반주택 임대도 거래를 하는데 사회임대주택은 포인트 이상의 임대료를 받을 수 없지만 일반주택의 임대료는 보다 자유롭게 책정할 수 있다.

❖ 소득기준에 따라 정부에서 임대료 보조금 지원

- 임대주택과 관련하여 소득이 일정기준 이하라면 임대료 보조금을 지원받을 수 있다. 소득에 따라 임대료 보조금을 신청하면 세무서에서 소득을 조사, 판단하여 지원한다. 세무서의 소득기준 판단에 의해 임대료의 절반을 지원 받을 수도 있고 일부만 지원받을 수도 있다.
- 이러한 보조금을 지원받기 위해 고의적으로 소득을 신고하지 않는 경우는 그동안 지원받은 보조금을 모두 상환해야 할 뿐 아니라 벌금 부과 등 처벌이 무겁다. 예를 들어 운전 중 휴대전화 사용 적발시 벌금 2,000 유로와 2일간 교육을 받아야 할 정도로 벌금 규정이 매우 엄격하다. 그러므로 소득 누락을 조사하는 조사원들이 있기 때문에 적발될 가능성이 높고 적발되었을 때 처벌 수위가 강하기 때문에 고의적으로 누락시키기는 어렵다.
- 사회적으로 임대료 보조, 실직수당 등 지원제도는 많으나, 지원 받기 위해서는 지속적인 구직활동을 증명할 수 있어야 하며 노동청 방문 등 여러 필요 과정 및 기준을 충족해야하기 때문에 일을 구하는 것만큼 이나 수혜 대상이 되는 것이 힘든 구조이다. 평균 실직수당은 1,400 유로가 주어지지만 세금 등을 제외하면 생존만 가능한 정도인 것을 감안한다면 실질 수당의 목적은 보다 나은 삶의 질을 위해 일을 하도록 하는 것이다.

❖ 17~35세까지의 학생을 대상으로한 학생임대주택

- 학생임대주택은 1960년대부터 대학들이 학생들을 위한 주택을 지으면서 확대되었고 현재는 대학의 주택 임대가 금지되어 있으므로 슈타트보넨과 같은 기관에서 수행하고 있다.

4) 임대재판소에 대한 자세한 내용은 www.government.nl/topics/housing/rented-housing에서 확인 가능

- 학생임대주택 신청은 17~35세까지의 학생만 가능하며 슈타트보넨에 가입하면 슈타트보넨이 학교를 통해 학생 확인 절차를 거친 후 학생에게 적합한 주거공간을 제공한다. 학생도 소득신고를 해야 하고 그 소득에 따라 정확한 임대료가 산정된다. 지원조건에 부합되는 학생이 신청을 하면 바로 임대한 주택을 볼 수 있다.
- 보통 학생임대주택 등록시, 보운슈타트에도 함께 등록을 한다. 미리 등록하여 졸업 후 또 다시 임대주택을 등록, 대기하는 시간을 줄일 수 있으며 로테르담에 거주한 기간 등을 인정받을 수 있기 때문이다.
- 각 개인마다 다른 생활 방식을 가지고 있기 때문에 5가지 유형으로 제공하는데 △학생실(방)은 보통 주방과 욕실을 공유하는 셰어하우스 형태이다. △스튜디오는 단독공간으로 주방과 욕실을 혼자 사용한다. △아파트는 2~3개의 방을 갖추고 있다. △Woon-werkwoningen은 같은 건물에서 생활하고 일하는 형태이다. △단기 체류 주택은 가구가 완비된 스튜디오나 아파트로 최대 1년간 임대가 가능하다.
- 슈타트보넨에서 제공하는 주택은 평균 28m²(6~7평) 규모이며, 평균 임대료는 323 유로이다. 주택의 65%가 주방, 샤워실을 공동으로 사용하고 방은 개별로 쓰는 셰어하우스 형태이며, 19%가 스튜디오(원룸) 형태, 16%는 아파트 형태이다.
- 셰어하우스 형태로는 3,913개 방이 있으며 2개의 방과 공유공간을 가진 형태가 절반정도로 가장 많다. 공간은 평균 20m², 월 임대료는 288 유로, 전기료 등이 포함된 관리비가 임대료와 별도로 135 유로이다. 스튜디오와 아파트는 비용이 더 높아진다.

❖ 공용공간과 개인생활의 균형을 고려한 구조

- 슈타트보넨이 제공하는 학생임대주택의 강점은 △ 시내중심지에 위치하고 있다는 점, △ 학교나 교육기관 인근이라는 점, △ 인지도가 있는 건물내에 있다는 점, △ 다른 회사에서 제공하는 공간보다 면적이 넓고 주거 관리가 잘 되어있다는 점이다.
- 과거 기숙사들은 방을 칸칸이 모아놓고 주방을 공유하는 형태로 학생들을 모아놓는 형태였으나 요즘에는 방 3~4개와 공유공간을 묶는 형태로 공유공간과 개인생활의 균형을 고려하여 주방을 중심으로 모였다가 개인시간을 위

해서는 흠어질 수 있는 구조를 이상적으로 보고 있다.

❖ 임대신청자와 기존 세입자 간 자율적인 방식으로 세입자 선정

- 구체적인 임대과정을 보면, 만약 5명이 함께 쉐어하는 형태의 임대주택에서 1명이 졸업 등의 이유로 옮기게 되면 다시 세입자를 받아야 하는데, 슈타트보넨이 세입 희망자(신청자)와 기존 세입자 간 미팅(인터뷰)을 주선한다.
- 여러 신청자와 인터뷰 후 기존 세입자 4명이 새로운 세입자를 선택하는 방식으로 세입자를 선정한다. 최근에는 SNS나 스카이프 등으로 인터뷰를 진행하기도 한다. 이처럼 자율적인 방식에 맡기기 때문에 슈타트보넨의 역할이 크지 않다.

❖ 안전하고 편리한 주거를 위한 풀옵션 서비스 제공

- 학생임대주택의 장점이자, 슈타트보넨이 제공하는 서비스를 살펴보면, 학생들이 새로 설치하거나 제거할 필요가 없는 '풀옵션'주택이라는 강점이 있다. 다만, 학생이 입주하기 전 상태를 파악해놓고 파손에 대해서는 비용을 청구하고 그 외는 슈타트보넨에서 처리한다. (* 네덜란드는 계약 만료 후 세입자가 나갈 때 세입자가 설치한 모든 것을 다 제거하고 원래의 상태로 비워놓고 나가는 것이 원칙임)
- 보통 슈타트보넨이 제공하는 주택은 안전하고 관리가 잘 되어있고, 전기·가스·수도·인터넷 비용까지 포함된 서비스 비용을 받는 대신 학생들은 이를 자유롭게 이용할 수 있다. 이는 슈타트보넨이 학생들을 대신하여 일괄 구매하고 1년에 1회 정산하는 방식으로 운영된다. 학생들과도 서비스 비용을 1년에 1회씩 정산하여 보다 적게 또는 많이 이용한 만큼 환급해주거나 지불하도록 하는 방식으로 정산한다.
- 그 외 도난방지시스템과 화재경보기도 모두 장착되어 있다.

❖ 학생들이 직접 입주자위원회를 운영, 유지보수 진행

- 입주자 간 관리구조는 건물마다 입주자위원회가 있어서 건물관리를 직접 한다. 건물마다, 일정 방 개수 이상이 넘어가면 모두 위원회를 구성하여 운영한다. 위원회를 통해 본인들이 원하는 방식으로 논의하여 결정한다. 학생주택도 마찬가지로 학생들이 입주자위원회를 구성한다.

- 새 세입자는 무조건 입주자조합(위원회)에 가입, 조합원이 되어야 한다. 주택마다 조합, 위원회를 구성하고 일종의 반상회처럼 일주일에 1회 미팅을 하고, 위원회 운영진(위원장과 부위원장, 감사)을 선출한다.
- 입주자위원회는 각종 고장, 수리, 세탁실 등을 관리하고 대부분의 학생임대 주택은 잦은 모임을 위한 미팅을 할 수 있는 공용공간이 있다. 공용공간에는 학생 간 분쟁을 대비하여 CCTV도 설치되어 있는데 이는 입주학생 모두의 동의를 구해야 볼 수 있다. 학생들이 직접 세탁시간이 겹치지 않도록 하는 서비스를 개발하기도 했다.
- 학생들이 지불하는 임대료에 방 크기에 따른 2 유로에서 10 유로 정도의 입주자위원회 운영 비용이 포함되어 있고, 슈타트보넨에서 이 비용을 위원회에 연 단위로 배정하여 직접 유지보수를 하도록 하고 감사도 받도록 한다. 연간 수리한 내용과 비용 지출 내용을 입주자위원회(학생)가 직접 작성하여 슈타트보넨에 보고하도록 되어 있다.
- 이러한 입주자위원회가 많기 때문에 슈타트보넨에서는 1개월에 1회정도 위원회를 모집하여 일명 'Pizza Night'이라 부르는 경청회를 개최한다.
- 슈타트보넨은 모든 입주자위원회에 대한 화재 안전 교육과 캠페인, 실습 등을 지원한다.

❖ 오래된 건물을 리모델링하여 학생주택으로 확보, 활용

- 네덜란드에는 오래된 교회나 성당건물이 많고 100년 이상 된 건물들을 보호 건축물로 지정하여 지자체에서 관리하도록 되어 있다. 그래서 지자체에서는 오래된 건물에 드는 유지보수비가 많기 때문에 임대사업으로 임대료를 받아 유지보수를 하는 경우가 많다.
- De kerk 건물의 경우에도 원래 교회였던 건물에 증축을 하여 150개 방이 있는 학생주택으로 분양한 사례이며, Puntegale 건물은 20년 전에 세무서로 쓰였던 건물로 중요한 부분만을 남겨두고 내부 리모델링을 거쳐 200개의 스튜디오로 활용한 사례이다.

❖ 양로원에 학생이 함께 거주하는 사회적 실험도 진행

- 슈타트보넨에서 하고 있는 사회적 실험 중 하나는 65세 이상 인구가 거주하

는 일반 양로원을 인수하여 일정 공간을 리모델링, 학생에게 임대하여 노인과 학생이 함께 거주하도록 하는 것이다. 실제 몇 년 전부터 운영중이고 노인의 60%, 학생의 40%가 만족한다는 평가이다.

- 참고로 최근 네덜란드는 요양원보다는 지역커뮤니티 플랫폼을 활용하여 노인의 주거지에서 제공되는 복지를 제공하는 방향으로 정책이 변하고 있다.

❖ 지자체·교육기관과 협력하며 '젊은 도시 로테르담' 조성에 기여

- 합리적인 가격으로 적당한 시설을 제공하며 졸업생들이 새로운 상황에 맞는 임대주택으로 이사하는데 대한 지원과 입주희망자 등록에서부터 계약, 수리, 이사, 안전관리 등에 대한 서비스도 제공한다.
- 보다 학생이 살기 좋은 건강한 주택환경 조성을 위해 지자체, 교육기관 등과 협력하고 있으며, 그 중 학생기숙사 조직인 Kences와 제휴하여 '학생주거지식센터'를 운영하며 학생주거분야의 전문화와 혁신을 위해 협력한다.
- 슈타트보넨의 고객층은 학생 및 학업을 마친 젊은 초년생으로서 젊은이들의 도시라 불리는 로테르담에 학업을 위해 온 학생 또는 학업을 마친 후에 이곳에서 직장과 집을 구하는 경우가 많기 때문이다.
- 또한, 로테르담 지자체와 함께 긴밀히 협력하여 가능한 한 많은 고급인력이 로테르담에 머물도록 하고 있다. 교육기관과는 학생들 사이에 일어나고 있는 상황들을 계속해서 공유하는 역할도 한다.

질의응답

Q. 임대료 책정에 포인트를 사용하는 이유는?

A. 법으로 제정되어 있기 때문에 네덜란드의 모든 사회적임대주택은 포인트를 사용하도록 되어 있다. 포인트는 우리가 이중창인지, 안전시설이 갖춰진 창인지까지 확인하여 반영된다. 포인트의 만점은 142점이며, 142점인 포인트를 가진 임대주택의 임대료가 700 유로이다.

Q. 포인트를 활용하기 때문에 임대료 차이가 적다고 했는데, 그럼에도 인기있는 지역에 대해서는 어떻게 하는가?

A. 경쟁률이 높은 곳은 기다려야 하는 기간이 길다. 사회임대주택을 임대받기 위해서는 먼저 대상자가 등록절차를 거친 후, 원하는 지역과 면적 등을 신청한다. 인기있는 지역에 신청자가 몰리는 경우, 신청순서나 우선순위자를 평가하므로 순번을 기다려야 한다. 따라서 인기가 많은 지역일수록 임대까지 대기해야 하는 기간이 길어지고 인기지역은 평균 6~7년을 대기해야 한다.

Q. 포인트는 누가 조사, 책정하는가?

A. 사회주택협회 자체적으로 책정한다. 공정하게 진행하고 있으며 매 계약시마다 이전 세입자가 나간 후 포인트를 다시 체크하고 새로 입주하는 세입자에게도 확인을 받는다. 이때 세입자와 협회 간 포인트 및 임대료에 대한 이견이 발생하고 상호 중재가 안될 경우, 임대재판소(Huurcommissie)에 이의를 제기하면 된다.

Q. 학생주택이 부족할 경우 대기해야 하는 기간은 어느정도인가?

A. 보통은 학기 시작전, 1년전부터 미리 신청해놓기 때문에 미리 구할 수 있지만 교환학생이나 유학생 등 급하게 신청하는 경우 대기해야 하고 학생주택 이외에 임대주택과 일반주택도 신청한다.

Q. 전체 학생 중 얼마나 임대주택을 제공하고 있는가?

A. 로테르담의 학생이 약 65,000명인데 슈타트보넨이 보유한 주택은 6,000여 개로 10%에 해당한다. 슈타트보넨 이외의 회사나 개인부동산 등을 포함, 로테르담에서 학생에게 임대할 수 있는 주택은 35,000여개가 있다. 로테르담에

거주지가 있는 학생도 있지만 그래도 부족한 현실이기 때문에 가능한 한 빨리 제공해주기 위해 노력하고 있다.

Q. 요양원을 리모델링하여 학생임대주택으로 활용하려면 리모델링 비용이 많이 들 것 같다. 임대료는 최대 700 유로라고 하는데 리모델링 비용은 어떻게 충당하는가?

A. 슈타트보넨이 보유한 6,000여 임대공간에서 평균 월 임대료 350 유로씩, 12개월 총 3,600만 유로(약 468억원)가 매출이고, 900만 유로는 유지보수비로 지출된다. 500만 유로는 시설·서비스 이용료, 나머지 비용으로 새로 주택을 구입하거나, 기존용자에 대한 이자, 리모델링하는 비용으로 충당이 가능하다. 슈타트보넨은 비영리단체(Non-profit)이기 때문에 이윤은 발생하지만 재투자한다.

Q. 운영인력이 35명밖에 안된다고 하는데, 35명으로 6,000여채 관리가 가능한가?

A. 슈타트보넨에는 35명이 근무하고 상위기관인 보운슈타트에는 600명이 일하고 있다. 유지보수 관련 업무는 전문업체를 이용하는 등 35명의 인력은 행정업무를 담당하며 아웃소싱을 주는 방식으로 관리가 가능하다.

Q. 임대료 인상은 어떤 기준으로 하는가?

A. 정부에서 매년 물가인상률을 공시하고 그 이상 인상할 수 없다. 또한 슈타트보넨의 재정의 여유가 있다면 동결시키기도 한다. 사회적 약자를 위한 것이기 때문에 되도록 올리지 않으려고 한다.

Q. 임대료 수익 중 운영비(운영인력 인건비 등)는 어느정도 쓰이는가?

A. 500만 유로가 인건비, 사무실운영비, ICT 등으로 쓰인다.

Q. 슈타트보넨은 어떻게 시작된 것인지, 미션은 무엇인지 궁금하다.

A. 최초에는 저소득층 또는 시공사끼리 각기 다른 이해관계를 통해 조합이 생겨났고 이후 공통점이 있는 조직끼리 합병되어왔다.

학생임대주택의 경우 1960년대 대학이 기숙사나 학생주택을 지으면서 주도로 시작되었는데, 법적으로 대학이 주택건설과 임대까지 하는 것이 금지되면서 기숙사나 학생주택을 관리하는 업무가 분리되었다. 이후 학생들을 위한 기관이 많이 생겨났고 통합되는 과정을 거치면서 슈타트보넨이 생겨났다.

Q. 정부에서 나오는 지원이 있는가?

A. 보조금 등 지원은 전혀 없다. 오히려 슈타트보넨에서 세금을 내고 있기 때문에 정부를 도와주고 있는 셈이다.

Q. 토지마련이나 건축비를 회수하는 시기(손익분기점)는 어느 정도인가?

A. 은행에서는 원금 상환 대신 이자를 계속 회수하는 방식을 취하고 있다. (100년간 변동환율로 납부) 이전에는 30년 상환 방식이었으나 주택의 가치는 계속 오르기 때문에 은행 입장에서는 정해진 원금만 받는 것보다는 계속 해서 안정적인 이자를 받는 방법이 더 나은 것이다. 대출자 입장에서는 이자만 지불하다가 집을 판매하고 집값만 은행에 상환, 집값 상승분은 대출자가 가져갈 수 있는 구조이다. 단, 개인들은 다른 방식을 선택할 수 있다.

Q. 슈타트보넨을 사회적기업으로 운영하는 이유와 의미는?

A. 민간(세입자, 주거자)이 먼저 힘을 모아 의견을 펼치고 법안이 마련되는 방향식 과정을 거치면서 사회임대주택을 하는 기관들은 모두 비영리로 운영되고 있으며, 집 주인 조합도 장기수선충당금 등을 위해 운영하고 있는데 모두 비영리로 운영된다. 이윤을 창출하기 위해서는 개인 부동산 사업을 하는 방법이 있지만, 개인 부동산을 하기 위해서는 네트워크를 통해 중개 및 판매를 해야 하고 결국 슈타트보넨과 연계되기 때문에 얻을 수 있는 이윤이 많지 않다. 이러한 비영리 주택 제공자가 많기 때문에 경쟁이 쉽지 않다.

Q. 설립절차는 어떠한가?

A. 누구나 설립할 수 있다. 상공회의소에 비영리재단, 사단법인, 일반기업, 입주자위원회까지 모두 사업자등록을 거쳐야 모든 법적 효력이 발생하는 시스템이다. 단, 사회적주택법을 준수해야 한다. 운영은 이윤을 창출하는 일반기업처럼 해도 되지만 임대프로세스, 법을 잘 지키면 된다. 슈타트보넨도 이윤에 대해서는 세금을 내야 하고 법인세도 있다. 네덜란드는 세금과 법인세가 매우 높은 국가 중 하나로 높은 이윤이 보장되지 않는다면 일반기업이 사회주택 시장에 진출할 수 있는 구조는 아니다.

사회적 약자들을 돕는 기관이기 때문에 정부기관은 아니지만, 정부를 대신한 서비스를 제공하고 있으므로 은행 대출 시에 정부가 보증한다. 단, 매년 정부에 영업실적을 보고하고 운영이 잘 되지 않으면 보증을 하지 않을 수도 있다.

연수사진



④ 시민의 기부가 늘어날수록 보행자다리가 길어지는 프로젝트

ZUS(Zones Urbaines Sensibles)

Schiekade 189, UNIT 303

3013 BR Rotterdam

Tel: +31 (0)10 233 9409

WWW.ZUS.CC



Contact: Esther Batenburg(Office Manager)

office@zus.cc

방문연수

네덜란드

로테르담

9/12(수)

10:00

연수내용

❖ 'I Make Rotterdam(내가 만드는 로테르담)' 프로젝트로 도시재생

- ZUS는 로테르담과 뉴욕에서 활동하는 건축, 도시 및 조경 설계 기업이다.
- 로테르담은 한때 유럽 최대 무역항이었으나 도시가 반으로 나뉘는 잘못된 도시개발에 의해 쇼핑 및 레크리에이션 지역에 접근이 불편하고 인프라에 대한 투자도 매우 제한적이었다.
- 2011년 '내가 만드는 로테르담(I Make Rotterdam)' 프로젝트 일환으로 만들어진 보행자다리 루흐트진겔(The Luchtsingel)을 중심으로 도심 재생과 보행자 친화적 환경을 조성하는데 성공하였다.

❖ 불편한 접근성으로 인한 우범지역화된 곳의 연결 시도

- 루흐트진겔(The Luchtsingel)을 중심으로 한 이 지역은 처음에는 주차장외에 중앙역에서 루흐트진겔까지 아무것도 없어 우범지역화 및 슬럼화가 진행되고 있었다. 게다가 철도가 위로 놓여있어 반대편으로 넘어갈 수도 없는 구조였다.
- 이에 중앙역에서 보행자가 접근할 수 있도록 연결하고자 하였고 깨끗하게

만들고자 시도하게 된 것이다.

❖ 시의회 예산 1% 외 시민 참여 클라우드 펀딩으로 예산 마련

- 길이 400m, 총 17,000장의 나무데크로 연결된 보행자 전용다리, 루흐트진겔은 오랜 세월 분리되어있던 로테르담 중심의 3개 지구를 연결하는 공공기반 시설 프로젝트로 ZUS가 계획과 설계를 맡았다.
- 본래 시작은 시의회에서 시작했지만, 예산의 1%만 투입하고 나머지는 시민이 참여, 투표하는 아이디어를 ZUS가 제출하였다.
- ZUS는 예산 마련을 목적으로 'I Make Rotterdam' 클라우드 펀딩을 기획, 누구나 25 유로에 자신의 이름이 새겨진 명판을 구매할 수 있도록 했고 명판은 8,000개 이상 판매되었다. 2012년 루흐트진겔 프로젝트가 로테르담 시티 이니셔티브 공모에 당선되 더 많은 예산을 확보할 수 있었다.



△ 사이즈별 명판 구매 안내

❖ 클라우드 펀딩으로 완성된 최초의 공공 프로젝트로 평가

- 클라우드 펀딩을 통해 모은 기금으로 완성된 세계 최초의 공공 프로젝트이다. ZUS는 나무로 만들어진 보행자전용다리에 시민기부자들이 메시지를 새길 권리를 주면서 펀딩 참여를 유도하였고 기부가 늘어날수록 다리 길이도 연장하는 전략을 활용했다.
- 명판 한 장의 기부액은 25 유로로 기부에 참여한 시민들은 이름을 새기거나 원하는 문구를 넣을 수 있다.

- 당초 일반적인 부동산 개발계획으로는 30년이 소요될 것으로 예상되었으나 크라우드 펀딩을 활용함으로써 엄청난 시간 절약 성과를 이뤘다.
- 크라우드 펀딩은 소셜미디어나 인터넷 등의 매체를 활용해 자금을 모으는 소셜펀딩 방식으로 사회공익프로젝트에서 자주 활용된다.
- 영구적인 시간성의 아이디어를 근간으로 시도된 프로젝트는 철도역과 공원, 건물 등 단절된 도시환경을 3차원으로 연결함으로써 도시재생의 새로운 방식을 제시했다.

❖ 보행자다리과 함께 지붕형 도시농장, 이벤트 공간 등 마련

- 또한, 다카커(Dakakker)라고 불리는 옥상 층에는 지붕형 도시 농장과, 폼펜버그 공원의 놀이터 옆으로는 채소정원이 조성됨으로써 보행자도로와 연계되어 환경 친화적인 도시 흐름을 보여주고 있다.
- 철도역(Hofplein Station)의 지붕 층은 녹지공간과 이벤트 공간으로 발전되어 요가레슨 등 다양한 이벤트 공간으로 쓰인다.
- 공터에는 고무바닥을 시공하여 시민들이 스포츠를 즐길 수 있도록 하고, 잔디는 시민 자원봉사자들이 직접 심으며 다양한 공연이나 이벤트 등 모두 시민들이 자율적으로 참여하도록 하고 있다.
- 예산 400만 유로로 다리 건설 및 환경을 조성한 나머지 사업비를 반납하였고 이후 시에서 반납된 사업비로 유지보수를 하고 있다. 지역개발 후 개발된 공간을 운영하는 콘텐츠가 중요하기 때문에 여전히 이벤트 개최와 푸드코트 등 콘텐츠 기획을 하고 있다. 이를 통해 초기보다 지원이 줄었음에도 불구하고 지역 활성화에 기여하고 있다.

❖ 지역접근성과 녹지화에 기여하며 사회적·경제적 시너지 창출

- 결과적으로 루흐트진겔과 함께 델프트제호프, 다카커(Dakakker), 폼펜부르크, 호프플레인역(Hofplein Station) 옥상공원 등 공공시설이 어우러져 3차원의 도시경관을 만들어내고 다리가 주변 지역들 사이의 접근성을 높이면서 한산했던 지역에 새로운 가게들이 생겨나고 지역들 사이에 사회적, 경제적 시너지 효과를 창출했다.
- 로테르담 심장부의 녹지화에 일조한다. 새롭게 도시를 연결하는 보행자 육

교는 때론 철도역을 가로지르기도 하고 철도를 따라 도시의 공간 깊숙이 확장되어 연속성과 접근성을 높여주며, 특히 보행자 육교 안쪽은 노란색으로 처리되어 멀리서 볼 때면 다양한 지역을 연결하는 하나의 연속된 흐름과 시너지로 작용한다.



△ 3개 지구를 연결하는 보행자다리

연수사진



⑤ 낭비없는 순환경영과 새로운 경제 추구를 위한 네트워크

블루시티(BlueCity)

Maasboulevard 100, Rotterdam

Tel: +31 (0) 10 307 22 47

www.bluecity.nl

Contact: Lars Crama

(Chief Commercial Officer)

lars@bluecity.nl



미팅담당자: Dick Rensen

(Surfing the New Economy)

Tel: +31 (0)10 307 2247

방문연수

네덜란드

로테르담

9/12(수)

13:00

연수내용

❖ '누군가의 쓰레기가 다른 누군가의 자원이 되는 블루시티'

- 네덜란드 로테르담을 가로지르는 마스(Maas) 강변에는 또 하나의 '도시'가 있다.
- 온실을 연상시키는 3,600평 규모의 유리 돔 건물에 자리 잡은 '블루시티(BlueCity)'다.
- 이 작은 도시에선 30여 개 소셜벤처들이 세상을 바꾸기 위한 실험을 하고 있다. 블루시티의 기본 원칙은 '누군가의 쓰레기가 다른 누군가의 자원이 되는 경제 생태계 구축이 목표다.'



△ 워터파크의 특색을 살린 블루시티 내부

되도록' 하는 것이며 자원이 100% 순환되는

❖ 자원을 다시 원자재로 활용하는 자원순환사업

- 로테르담시는 2년 전부터 자원순환사업에 관심을 갖게 되었다. 블루시티는 조금 더 일찍 관심을 가지고 사업적으로 접근했다.
- 공산품이나 제품을 만들 때 지하자원을 많이 사용하는데 지하자원을 원재료로 제품 생산을 하고 부족한 자원을 고려해 자원을 순환시키고 있다.
- 재활용사례로는 카펫에서 나일론만 다시 재생산한 경우도 있다. 전기웨어자동차도 순환경제의 하나로 보면 된다. 최대한 자연에서 얻은 것으로 제품을 생산하는 것에 큰 관심을 가지고 있다.

❖ 버려진 워터파크에 순환경제 소셜벤처 플랫폼 시작

- 공동 설립자 마크와 시몬이 2015년에 워터파크 지하에 새로운 사업을 시작하겠다고 한 것이 블루시티의 시작이었다.
- 블루시티 건물은 1980년에 완공된 각종 편의시설을 갖춘 워터파크였으나 2010년 재정난으로 워터파크가 폐업한 후, 건물은 별다른 용도를 찾지 못한 채 방치돼 있었다. 그로부터 3년 뒤, 이 문 닫은 워터파크에 사회 혁신가들이 하나둘 모여들면서 죽어가던 공간에 조금씩 생기가 돌기 시작했다.
- 면적은 12,000m²이고 작업실, 이벤트 공간, 실험실 등이 있다. 블루시티에서 개최되는 이벤트는 일 년에 35번 이상이고 입주해 있는 회사가 30개이며 한 달에 방문객은 1,500명 정도이다.
- 순환사업에 중요한 두 가지는 일반산업과 접목해서 같이 가는 하이브리드 시스템 모델, 지역에서 자급자족할 수 있는 사업 분야로 나뉜다.

❖ 업종은 다르지만 '자원을 재활용하는' 공통점

- 지하엔 소셜벤처 '로테슈밤'이, 테라스엔 '알로하'가 문을 열었다. 이어 맥주 양조장 '베트&레이지(Vat&Lazy)', 폐목재 업사이클링 공방 '오케하우트(Okkehout)' 등이 둥지를 틀었다. 업종은 다르지만 모두 '자원을 재사용한다'는 비즈니스 모델로 움직이는 기업들이다.
- 2014년부터는 '로테슈밤'의 창립자가 투자자, 건축가, 도시계획자 등으로 팀을 꾸려 로테르담시와 논의를 시작했다. 건물을 부수는 대신 재사용하고, 기업 간 자원 낭비를 최소화하는 '순환경제(circular economy)' 시스템을 구축

하자는 것이 골자였다.

- 마침내 2015년 공매에 나온 워터파크 건물을 블루시티 계획을 지지하던 한 임팩트 투자사가 170만 유로(약 22억원)에 낙찰받으면서 블루시티 건설이 현실화됐다. 2016년 1월부터 기존에 입주해있던 소셜벤처들이 정식으로 임대 계약서를 썼고, 블루시티 운영팀이 꾸려졌다.

❖ 커피찌꺼기 → 버섯 재배 → 고로케 재료로 순환

- 블루시티에 입주한 레스토랑 '알로하(Aloha)'에서 나오는 커피 찌꺼기는 버섯 재배 소셜벤처 '로테슈밤(RotterZwam)'의 느타리버섯 배지로 사용된다. 커피 찌꺼기에서 자란 느타리버섯은 다시 고로케를 만들어 식당에서 나온 폐기물이 또 다시 식당으로 돌아가는 순환구조를 만든 것이다. 커피 폐기물은 20가지 종류의 생산물로 돌아온다. 이런 식으로 블루시티 내에 있는 소셜벤처들은 서로 자원을 주고받으며 순환경제 생태계를 만들어가고 있다.
- '에마'는 지하에서 연구소를 운영하면서 바이오와 디자인을 접목시킨 제품을 생산한다. 버섯 재배 후 남는 뿌리는 섬유질이 있어 탄탄하고 충격을 흡수하기 때문에 와인 케이스나 다양한 물질로 활용할 수 있다.

❖ 기업 간 순환 고리는 온전히 기업들이 자발적으로 창출

- 블루시티 안에서 기업 간 순환 연결 고리를 만드는 것은 온전히 기업들의 몫이다. 대부분의 스타트업 협업 공간과 달리, 블루시티엔 기업들의 협력을 돕는 '커뮤니티 매니저'가 없다. 다만 입주한 기업들이 블루시티에서 발생하는 재사용 가능한 자원을 발굴하고 활용하기 위해 자발적으로 다른 기업과 협력하고 있다.
- 입주한 기업들이 주도적으로 자원 순환 시스템을 구축하기 때문에 '누가 블루시티 일원이 되느냐'가 중요해질 수밖에 없다.

❖ 지속가능성과 협력가능성을 꼼꼼히 평가하여 입주자 선정

- 새로운 입주 기업을 선정할 때는 사회문제를 순환경제 생태계 안에서 해결하기 위한 현실적인 비즈니스 모델이 있는지, 이 모델로 기업이 지속적으로 운영될 수 있는지, 다른 사람들과 협력할 수 있는 좋은 인품을 갖추었는지를 꼼꼼히 평가한다.
- 이곳에서는 일하는 사람들끼리 네트워크를 형성하여 서로 도우며 시너지 효

과를 창출한다. 이 시스템을 위해서는 정책결정자, 협력파트너 등이 필요하다. 블루시티라는 곳은 완전히 독자적인 회사로 정부에 속해있지 않고 지원도 받지 않는다. 투자자가 빌딩을 사서 세를 주는 형태이다.

- 많은 스폰서를 확보하여 함께 상주하면서 협력하고 있으며 내부적으로 진행되는 사업에 대해 수집하고 데이터화 하는 것이 쉽지 않아 회계전문가를 통해 데이터화하는 작업을 수행하고 있다.

❖ 블루시티의 3가지 비즈니스모델

- 블루시티가 사업을 지속하는 방법에는 3가지가 있다. 첫 번째는 공간대여사업 및 각종 이벤트 개최로 수익을 창출하는 것이다. 두 번째는 공동체에 프로그램을 기획해서 만들어주는 것이다. 프로그램은 Inspiration 같은 고무적인 프로젝트, 교육 등의 프로그램이 있다.
- 세 번째 비즈니스 모델은 실제로 실험해볼 수 있는 실험장으로 사용이 되는 것이다. 시범사업을 통해 실용화 할 수 있는 전 단계로 세 번째 수입이 된다.

질의응답

Q. 비즈니스 모델 중에서 교육에 관한 것도 있었는데 교육은 시민들을 대상으로 자원순환을 체험하는 교육인 것인지?

A. 그렇다. 또한, 투자자들에게 종이를 가지고 어떤 것들이 재생산될 수 있는지 자세한 기술적인 교육도 한다.

Q. 네덜란드 기업들은 실험에 투자하는 기업들이 많은지?

A. 관심이 점점 많아지는 추세이다. 이 건물은 92%가 건축자재를 재활용하여 리모델링했다. 해체되는 건물의 폐기물들을 가지고와서 하려다보니 폐품에 맞춰 블루시티 건물을 디자인하게 되었다. 항구 침목을 재활용한 테이블을 제작하기도 하고 철도역 내 안내판(아크릴판)을 재활용하여 쟁반 만들어 다시 철도청에 판매하기도 한다. 이 회사가 개발품 중 재밌는 것은 커피 폐기물을 활용한 다이어리 커버, 요가매트, 화분 등을 제작한 것이다.

연수사진



⑥ 균형있는 사회적 주택 공급과 공동체 관리

1892 베를린 주거협동조합

(Berliner Bau- und Wohnungsgenossenschaft von 1892 eG)

Knobelsdorffstraße 96, 14050 Berlin

Tel: +49 030 30 30 2-0

1892@1892.de

www.1892.de



Contact: Christoph Kolbe

Tel: +49 030 30 30 2 806

christoph.kolbe@gilde-heimbau.de

브리핑: Dirk Lönnecker(이사)

방문연수	독일	베를린	9/14(금)	10:00
------	----	-----	---------	-------

연수내용

❖ 독일 전역에서 2,000여개의 주거협동조합 활동

- 전 세계적으로 약 90만 개의 협동조합이 있고 그 중 100개 이상의 나라에서 8억 명이 조합원, 약 1억 명의 직원들이 종사하고 있다. 기본적인 협동조합의 원리는 조합원들이 중심이 되어 대표자들을 선출하고 그들이 또 직원들을 선발한다. 주거협동조합의 경우 집주인이 조합원이 된다.
- 독일의 협동조합은 160년 이상의 역사를 가지고 있고 8,000여 개의 조합이 있는데 이 중 2,000개의 주거협동조합이 있으며, 320만명이 조합원으로 활동하고 있다.
- 베를린은 12개의 지구로 나뉘어져 있는데 1892주거협동조합은 이 중 10개 지구에 주택을 가지고 있다. 베를린에만 약 190만 개의 주택들이 있는데 그 중 85%가 월세를 내는 임대주택이고 그 집들의 70%가 개인 소유, 18%는 베를린 공공주거지역이며 나머지 12%는 80여 개의 주거협동조합이 가지고 있다.

❖ 삶의 권리를 위한 균형있는 주택 공급이 원칙인 1892

- 1892 베를린 주거협동조합은 독일에서 가장 오래된 주거협동조합으로 19세기 후반 주거개혁 협동조합이 있었고, 이후 베를린의 일반노동자들의 비극적인 생활조건상에 보다 저렴하고 괜찮은 주택을 구할 수 있도록 1892년 설립되었다.
- 베를린에서 6,800여개의 집을 운영, 약 15,000명의 조합원들이 있으며 60% 이상의 건물들이 문화보호 건물로 국가에서 지정되었다. 유네스코 문화유산에도 등재되어있으며 85명의 직원들이 근무하고 있다. 자본율은 17.6%정도 되며 총 자산은 4억 9천9백만 유로이다.
- 1892 회원구성은 40~65세가 49%를 차지하고 65~75세도 18%를 차지하여 베를린시 전체 인구연령에 비해 연령대가 높다(베를린 전체 인구연령은 40~65세가 39%, 65~75세가 8%이며 25~40세가 32%이다). 때문에 오래된 주거단지를 재생시키거나 노약자를 위한 주거프로젝트, 고령인구를 위한 주거지를 제공하고 있다.
- 주택의 소유 가치보다 거주 의미를 중시하는 대안 주택 공급을 하였으며 최대 이익 추구가 아닌 '삶을 살아갈 권리를 위한 사회적으로 균형있는 주택 공급'이 원칙이다.

❖ 19세기 산업화로 유입된 노동자의 주거문제 등장

- 1871년에 베를린에 약 80만 명의 주민들이 살고 있었는데 1919년 산업화가 이루어지면서 노동자들이 많이 필요하다보니 주민이 370만 명으로 급증했다. 그 당시, 산업화와 1차 세계대전으로 베를린뿐만 아니라 각 도시마다 주거상황이 심각했다. 한집에 다양한 시설이 있는 것이 아니라 주방과 같은 공용공간을 췌어하는 형태였다. 1892 베를린 주거협동조합에서는 이러한 열악한 주거환경을 개선하려고 노력해왔다.
- 1898년에 만들어서 완성한 집 구조를 보면 노동자들에게 쾌적한 환경을 제공할 수 있도록 지원했다. 파리의 건축상도 수상한 이력이 있으며 주민친화적인 주택을 구상하기 시작했다.

❖ 1892 소유의 주요 공동체주택 사례

- 독일에 문화유산으로 지정된 건물들이 많이 있는데 그 중 정원아파트 (grundung der stiftung)가 있다. 입주자들이 아파트 주변에 자신들의 땅을 가지고 자연친화적인 삶을 살 수 있게 해주는 프로젝트로 2008년 유네스코 문화유산으로 등재되었다.
- 유네스코 문화유산으로 등재되는 것이 오래된 문화유산뿐만 아니라 도시 시민들에게 새로운 주거환경과 자연친화적인 삶을 처음 제시해 주었다는 의미에서 등재된 것이다.
- Gartenstadt Falkenberg는 2008년에 유네스코 세계문화유산으로 지정된 건물로 1913~1914년도에 지어졌다. 두 번째로 Schillerpark는 1924~ 1930년도에 지어진 유네스코에 등재된 건물이다. 마지막으로 Charlotten- burg는 1928~1929년에 지어진 집이다.



△ Gartenstadt Falkenberg



△ Schillerpark



△ Charlottenburg



△ Seniorenwohnhäuser

❖ 노령화에 대비한 노인공동체주택 건설

- Seniorenwohnhäuser는 독일의 인구문제를 해소하기 위한 방안 중 하나였는데 독일은 전 세계에서 노령화가 많이 진행된 나라 중 하나로 전체 인구 중 20% 이상이 65세 이상이며 1892 베를린 주거협동조합 조합원들의 35% 이상이 65세 이상이다.

- 전쟁 이후에 지어진 Seniorenwohnhaauser같은 경우는 베를린시의 프로젝트로 지원을 받아 1974년에 지어진 집으로 노인들을 위한 집이다. 이 집은 최초로 엘리베이터를 설치해놓고 한사람이 한 공간을 가질 수 있도록 지었다. 퇴직자나 65세 이상의 사람들이 들어와 살 수 있는 유형의 집들이 베를린시가 소유한 집만 300개가 넘는다.
- 최근에 진행하고 있는 것은 오래된 집을 리노베이션하는 것으로 Spandau라는 오래된 534개의 주택을 리모델링하여 에너지 효율화된 주거지역을 만들어 제공하고 있다.
- Asternplatz는 지붕에 다락방을 개조하여 만든 집으로 베를린의 많은 주거 문제를 해소하기 위한 노력이라고 볼 수 있다. 1970년대 집들은 1층이 거주지가 아닌 사람들이 다닐 수 있는 공간으로 활용했다. Nettelbeckplatz는 비어있는 1층 공간을 개조해 학생들이 살 수 있는 아파트를 만들었고 다른 건물에는 노인들이 살 수 있는 공동체주택을 만들었다.
- Neubau Nettelbeckplatz는 건설 중인 건물로 1층 주차장을 지하로 내리고 사람이 살 수 있는 공간으로 만들고 주거시설로 확보했다.



△ Spandau



△ Asternplatz



△ Nettelbeckplatz



△ Neubau Nettelbeckplatz

❖ 친환경적 생활과 각종 컨시어지 서비스 제공

- Seniorenwohngemeinschaften 같은 경우는 시니어들이 사는 집으로 한 집에 7~10명의 노인들이 살고 있으며, 공동으로 거실과 부엌을 사용하고 침실과 화장실은 개인적으로 사용하는 방식이다. 또한, 항상 사회복지사가 대기 중인데 비용은 사회보장제도를 통해 지원받고 있다.
- 1930년대에 조합에서 시작했던 복지시설의 개념이 오늘날에는 컨시어지 서비스로 운영되고 있는데 건물에 직원이 2명 상주해있으면서 모든 것을 도와 준다. 2000년 초반부터 서비스를 시작했는데 그 당시에 이미 3대의 컴퓨터를 구비해두어 사람들이 와서 항상 컴퓨터를 사용할 수 있도록 시스템을 구축했었다. 예를 들어 손님을 위한 게스트룸 제공, 소포, 우편물 대신 받아 주기 등이 있다.

❖ 주거지 확보 외에 공동체 활동도 하는 협동조합

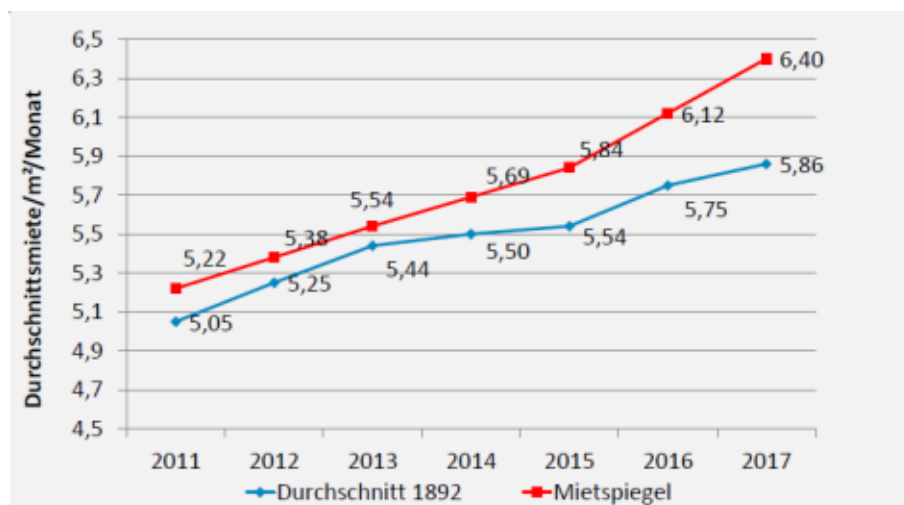
- 협동조합은 공동운영자로서 주거지를 확보하는 것은 물론 친환경적 생활 관리, 여행과 같은 공동 활동, 정착위원회 등 직접 참여, 게스트아파트와 공동

구역, 컨시어지 서비스, 어린이 및 노인을 위한 계획과 시설 제공, 사회문제 조언까지 제공한다.

- 이곳의 경우도 1800년부터 자녀들을 위한 유치원, 조합 파티를 개최하는 위원회를 만들었으며 조합원들을 위한 도서관도 지었다.
- 또한, 젊은 사람들을 위해 소셜미디어도 운영하고 있다. 젊은 조합원의 비율을 정확히 알 수 없지만 보통 건축에 관심이 많은 젊은이들이 가입하거나 방문한다.

❖ 베를린 평균보다 낮은 1892 월세 상승률

- 아래 그래프는 평방미터당 월세상승률을 나타낸 그래프로 위쪽 선이 베를린, 아래쪽 선이 1892주거협동조합 월세이다. 조합원도 월세를 내야한다.

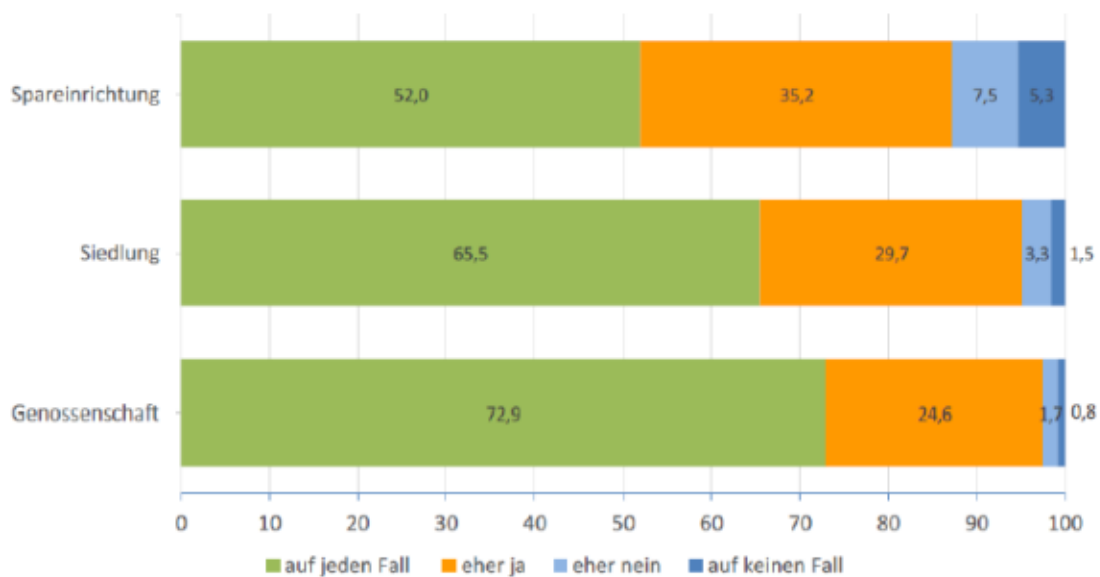


△ 평방미터당 월세상승률

- 독일은 법적으로 월세를 올릴 수 있는 기준이 정해져 있는데 베를린은 집세나 생활비가 다른 독일도시에 비해 싸기 때문에 월세가 낮게 제공될 수 있다.

❖ 1892 협동조합 운영에 대한 입주자 만족도 72.9%

- 다음 그래프는 입주자들을 대상으로 한 만족도조사로 1892주거협동조합의 조합원 중 52%가 주택청약시스템에 만족하고 있다고 답했으며 5.3%가 불만족이었다. 건물 외관에 대해서는 65.5%가 만족했으며 협동조합 운영에 대해서는 72.9%가 만족한다고 답했다.



△ 입주자들을 대상으로 한 만족도조사

- 주택청약프로그램이 나치와 전쟁시기에 없어졌다가 최근에 다시 생겼다. 독일 내 주거협동조합의 42%~48%가 자체적인 시스템을 운영하고 있다.

❖ 기후보호, 지능형 에너지 효율 솔루션 등에도 참여

- 1892는 베를린 기후보호 프로젝트에도 참여하고 있으며 진행중인 프로젝트로 △가든시티를 위한 저에너지 주택 △세입자를 위한 친환경자동차 공유 △템펠호퍼마을(주거단지)의 현대화 △쉴러공원 주택단지의 복원 등이 있으며 주로 에너지 효율을 높이는 등 친환경 주택을 위해 노력하고 있다.
- 최근에는 지능형 솔루션을 통합하여 거주자가 효율적인 에너지 시스템과 연령에 맞는 방식으로 생활할 수 있도록 지능형 시스템 제어와 모니터링, 디지털 잠금 서비스 등 혁신기술을 도입하고자 Connected Living Innovation Center와의 파트너십을 체결하였다.

질의응답

Q. 이 직원들은 협동조합 직원들인지?

A. 여기 직원이 아닌 회사에서 위탁해서 하고 있다.

Q. 조합원들이 출자해서 땅도 사고 건축도 하는데 출자금의 규모는 어떤 기준에 의해서 달라지는지?

A. 조합원이 되려면 기본적으로 300 유로를 내야 되는데 집들의 크기에 따라 비용이 달라진다. 지분도 내고 살면서 월세도 내고 이사를 가면 조합비를 돌려받거나 넣어둘 수도 있다.

Q. 조합원들의 출자금으로 운영한다고 했는데 공공성의 성격을 띄고 있는데 공공에서 지원해주는 것이 있는지?

A. 공공의 지원을 원하지 않는다. 다만, 집을 리모델링하는 과정에서 에너지 절약이 되는 집을 만들 때만 공공의 지원을 받는다.

Q. 일반적으로 시나 정부에서 하는 베를린시민을 위해 제공하는 주거지원은 어떤 것들이 있는지?

A. 세금을 통해 사회인프라나 복지제도를 통해 지원받한다고 생각한다.

Q. 이런 협동조합형태의 주택을 운영하는 장점이 무엇이라고 생각하는지?

A. 저렴한 비용과 조합만의 서비스 뿐만 아니라 집의 상태가 평균이상이고 한번 들어오면 굉장히 만족해서 평균 16년을 산다고 한다. 지분을 사면 이자가 나오는데 그 비율이 3%정도라서 조합원들의 입장에서는 은행이자보다 훨씬 높아서 이득이다. 기본 지분에 대해서는 이자를 받지 않고 그 이상의 비용에 대해서만 이자를 받을 수 있다.

Q. 이사를 해서 조합을 탈퇴하는 경우에는?

A. 조합원에서 탈퇴하는 경우 걸리는 기간이 2년이고 자신이 낸 출자금은 다 돌려받는다.

Q. 왜 2년이나 걸리는지?

A. 협동조합 법상으로 5년까지 걸릴 수 있고 연 단위 정산을 다음해 6월에 끝내기 때문에 다 끝나고 돌려받을 수 있다.

Q. 월세 안에 협동조합 이윤이 포함되어있는지?

A. 포함되어 있다.

Q. 조합원들을 위한 복지시설을 갖추려면 비용이 많이 들텐데, 조합비로 충당하였는지?, 복지 시설 운영은 누가하는지?

A. 이전에는 조합에서 담당했지만, 지금은 유치원 같은 형태는 개인이 할 수 없는 공교육으로 편입되면서 유치원 장소를 임대해주는 형태로 운영하고 있다.

A. 협동조합은 이익을 남기는 조직이 아니기 때문에 조합원들이 같이 만들었으며 초기투자비용은 조합원들이 부담했다.

Q. 어떤 흐름에서 건물에 복지시설이 들어서게 된 것인지?

A. 협동조합에서 결정을 한 것으로 당연히 사람들이 살 때 필요한 것들이라고 생각하여 들어서게 된 것이다.

Q. 이 조합은 어떤 사람들이 가입하는지?

A. 많은 주거협동조합들이 입주자들이 조합원이 되는 형태인데 이 곳은 다르게 운영되고 있다. 세입자가 아니어도 조합원이 될 수 있도록 조합원의 일정 인원을 유지하도록 노력한다. 직접 심사해서 가입시키며 입주자가 조합원이 아닌 경우는 없고 계약을 하려면 무조건 조합을 가입해야한다.

연수사진



⑦ 베를린의 창의적이고 경제적인 주택모델, 공동주택문화

슈프레펠트 주택협동조합

(Bau- und Wohngenossenschaft Spreefeld Berlin eG)

코하우징 베를린

(COHOUSING BERLIN GBR)

Spreefeld, 14.

Wilhelmine-Gemberg-Weg 10/12/14, 10179 Berlin

Tel: +49 (0)30 695 693 80

www.cohousing-berlin.de

Contact: Michael Lafond

(Founder)

michael@id22.net

The logo for CoHousing|Berlin features the text 'CoHousing|Berlin' in a sans-serif font. 'CoHousing' is in green and 'Berlin' is in orange, separated by a vertical bar.

방문연수

독일

베를린

9/14(금)

14:00

연수내용

❖ 급격한 주택가격 상승과 인구고령화에 등장한 코하우징(공동주택)

- 임대료가 저렴해 세입자의 도시로 칭해졌던 베를린은, 최근 가구 수가 주택 수를 초과하고 부동산 투기가 발생함에 따라 급격한 주택가격 및 임대료 상승을 겪고 있다.
- 이는 유럽 내에서도 특히 주택 소유율이 낮은 베를린의 실상과 맞물려 거주민들의 주거권을 심각하게 위협하면서 빈곤층뿐만 아니라 평범한 가족들이 도시 외곽으로 밀려나게 되어 주택 문제의 해결이 독일 사회의 주요 과제가 되었다.
- 이러한 베를린의 현실이 지난 40년 간 약 1,000개의 건물 및 그룹으로 하여금 베를린을 공동주택 건설의 중심지로 성장시켰다.

❖ 최근 라이프스타일을 공유하는 다양한 코하우징 등장

- 독일에서 코하우징은 '주거 프로젝트(Wohnprojekt)'라고 불린다. 70년대 도시개발이란 명목으로 오래된 건물을 무자비하게 철거하려는 정부에 대한 시위의 형태로 발생했으며, 80년대 인구 고령화와 주택 부족에 대한 대안으로 붐이 일어났다.
- 독일에서는 최근 단순히 공동 공간을 사용하는 것에서 나아가 하나의 목적을 가지고 있거나 삶의 방향이 비슷한 사람끼리 어울려 사는 다양한 코하우징이 등장하고 있다. 튀링겐, 프라이부르크, 뤼벡, 베를린, 함부르크 등 독일 곳곳에 분포하는데, 특히 함부르크에만 120개 이상의 코하우징이 몰려 있어 중심지 역할을 톡톡히 하고 있다.
- 독일에서 싱글들은 플랫세어로 거주하는 것이 일반적이었으나 1~2년 전부터 정치 또는 에코 라이프 등의 뜻을 두고 코하우징으로 거주하려는 싱글들이 늘고 있다. 연극, 영화를 볼 수 있는 극장이라든가 카페 또는 호스텔 등을 함께 운영하는 공간들도 많다.

❖ 베를린에서는 친환경을 실천하는 코하우징이 다수

- 베를린에서 쉽게 찾아볼 수 있는 코하우징은 자연을 생각하며 유기농 방식으로 건강한 삶을 살아가는 집단이다. 독일 사람들은 친환경에 관심이 높고 도시농업을 하는 사람들도 많다. 친환경을 실천하는 코하우징 공간들은 대부분 정원을 갖추고 있어 입주민들이 직접 채소를 재배한다.
- 하지만 여전히 싱글과 가족, 다양한 연령대가 같이 서로를 이해하며 살아가는 형태도 존재하고 이 모든 성격을 조금씩 혼합한 코하우징도 생겨나고 있다.

❖ 공공공간의 민영화에 반대하면서 시작한 슈프레펠트 주택협동조합

- 2007년 1월에 공동주택 프로젝트를 추진, 2012년에 구성된 슈프레펠트 주택협동조합은 베를린 공공공간의 민영화에 반대하면서 시작되어 주민에게 개방적인 공동체 중심의 수변지역 주택개발을 이룬 사례이다.
- 이 구역은 1945년부터 1995년까지 구동독 구역이었는데 베를린장벽도 옆에 있어 개발이 잘 되지 않아 프로젝트가 시작될 10년 전에는 땅값이 저렴했다.

❖ 모든 주민이 참여하는 공동체적 삶 지향

- 슈프레펠트 주택협동조합은 이 지역에서 스스로 거주공간을 만들자는 아이디어에서 시작되었다. 이 프로젝트의 기초는 모든 사람들이 함께 참여한다는 것, 같이 기획하고 행동하고 완성시켜나간다는 것이다. 이곳은 민주주의의 기본으로 같이 참여하고 결정권을 갖고 있으며 운영도 해나간다.
- 이곳의 기본이념은 모든 주민들이 참여할 수 있는 기회를 주는 것이고, 지불 가능한 집세를 만드는 것, 한 장소에서 거주와 작업이 동시에 이루어질 수 있는 이웃과의 포용 가능한 삶을 가능하게 하는 것이 기본 이념이다.
- 또한, 이곳에서는 공동체적 삶을 지원하는 것이 중요하다. 35%의 집들이 셰어하우스 형태이다. 하나의 큰 프로젝트를 나누어 봤을 때 여러 가지 작은 프로젝트들이 진행되고 있는데 셰어하우스는 그 중 하나이다. 이러한 프로젝트를 하는 이유는 사람들을 사회로 끌어들이어 함께할 수 있는 공동의 삶을 만들기 위해서이다.

❖ 셰어하우스와 슈프레펠트가 임대계약 후 입주자는 조합원 가입

- 3개의 건물이 있는데 건물의 거주자들이 하나의 민주주의 사회를 구축하는 것이고, 프로젝트중 하나인 셰어하우스는, 집중적이고 확고한 민주주의를 실현하는 프로젝트이다. 본인들의 셰어하우스 자체가 슈프레펠트 협동조합과 주택임대계약을 한 것이다.
- 셰어하우스에는 23명이 살고있으며 12개의 공간들이 있는데 23명의 사람들이 공유하는 거실과 부엌이 있다. 이 사람들이 같이 모여서 요리해서 저녁도 먹고 이 조직을 운영하면서 셰어하우스 들어가는 비용에 대해 논의한다.
- 셰어하우스에 입주하기 위해서는 조합원이 되어야하는데 조합원이 되기 위해서는 사용하는 개인 공간에 지분을 사야한다. 이사를 하게 되면 제대로 된 계약이 이루어지고 그 후 월임대료를 내고 살게 된다.

❖ 계획단계부터 주차장을 없애 자전거 이용 유도과 정원 활용

- 건물들은 패시브하우스로 지어졌는데 에너지 절감에 효율적이고 창문은 3중으로 이루어져서 온기가 유지되어 난방이 따로 필요 없다.
- 경제적인 이 유로 계획단계부터 주차장은 없었다. 그것으로 인해 비용이 절

감되고 자전거를 타고 다닐 수 있게 유도하기 위한 취지였다. 그로 인해 녹색으로 유지될 수 있는 것이고 정원프로젝트도 진행할 수 있었다. 이곳의 정원들은 자급자족할 수 있는 형태로 운영된다.

❖ 예술적·문화적·공동체적 소통이 가능한 공유시설 운영

- 1층에는 모든 사람들이 이용할 수 있도록 유치원, 사무실, 작업장 등을 구축해놓았다. 1층에는 공동작업공간(300m²), 공동정원(200m²), 공유테라스(200m²), 게스트하우스(30m²), 데이케어센터, 식당, 취사센터 등 공유시설을 두어 예술적, 문화적, 공동체적으로 지속가능한 공동체를 지향한다.
- 건물마다 공유공간들이 있는데 음악실 같은 경우 작은 공간들은 사용료를 받지 않지만 큰 공간들은 사용료를 받는다. 3개의 주차공간이 있는데 하나는 장애인을 위한, 일하는 사람들을 위한 공간, 자전거 주차 공간 등이 있다.
- 임대료가 저렴한 대신 일부 공동체공간에 대한 사용료를 지불하여 공용공간에 대한 운영을 지속하고 있다. 약 1500m² 공간은 상업공간으로 건축회사, 갤러리, 카페, 스튜디오, 기타 사무실 공간이 있다. 약 70명이 근무하고 있다.
- 목공방은 사용료를 내고 이용해야한다. 여기는 처음에 1년 동안 입주민들이 집에 맞는 가구를 직접 만들기 위해 만들었는데 이제는 입주민이 아니어도 이용 가능한 오픈 공간으로 이용료를 내고 필요한 가구를 직접 만들 수 있다.

❖ 모든 코하우징을 연계하고자 네트워크 플랫폼에서 정보 제공

- 슈프레펠트 주택협동조합에서는 다양한 프로젝트를 진행하고있는데 코하우징 베를린 프로젝트, 조합의 지속가능한 성장 프로젝트, 베를린 시와 민간협력 커뮤니티 활성화 등이 있다.
- 그 중 코하우징 베를린은 Michael LaFond와 Winfried Haertel이 커뮤니티 중심의 지속가능한 코하우징을 제공하기 위해 코하우징 커뮤니티를 연결해 주고자 설립하였다.
- 베를린의 모든 형태의 공동주택을 위한 네트워크 플랫폼으로서 공동주택 프로젝트 개발과 관리, 법률상담, 재정상담, 협동조합, 네트워크 연계 등을 지원하고 있다.

- 플랫폼에서는 코하우징과 관련한 △건축그룹 △프로젝트 개발자 △프로젝트 관리자 △법률 고문 △중재자 △홍보 △건설회사 △재정지원정보 △협동조합 △사회주택공급업체 △기타 네트워크 분야로 나누어 정보를 제공하고 있다.
- 특히, 시민이 쉽게 공동주택을 개발할 수 없는 곳에서는 지방정부가 공동주택을 추진할 수 있도록 접근모델에 대해 조언하기도 한다.
- 코하우징 베를린은 자원봉사를 통해 운영되는데 2016년 5월부터 일부 등록비를 받기 시작했다. 잠재적인 프로젝트 참여자나 창립단계, 비영리단체, 협동조합 등의 회원은 무료이며 기타 기업들은 인원규모에 따라 등록비를 받고 있다.

질의응답

Q. 우리나라는 신축을 할 때 일정크기의 주택에 따라 마련해야하는 주차장 숫자도 정해져있는데 이곳은 어떤지?

A. 주마다 다른 정책인데 베를린은 따로 정해져있는 정책은 없다.

Q. 입주자 구성과 아까 35%가 셰어하우스라고 했는데 나머지 65%는?

A. 사는 사람들은 약 150명이고 그중 30~40명들이 미성년자, 25~30%가 외국인, 전체 입주민들의 직업을 봤을 때 자영업자나, 프리랜서 등 예술가들이 많이 와서 산다. 오래된 협동조합의 경우는 규격화된 집들이 많은데 이곳의 경우는 각 가정들의 필요한 크기, 원하는 것에 따라 다르게 만들었다.

Q. 처음 만들 때부터 원하는 크기를 반영하여 각자 원하는 크기를 만든 것인지?

A. 스스로 구성한 건물들은 베를린의 약 500여개가 있는데 보통 10명이 모여 계획을 세워 시작한다. 그 때 건축가와 협상해서 만들기 시작한다.

Q. 임대료는 어떤 용도로 쓰이는지?

A. 상근자 인건비, 관리비, 대출원리금 상환으로 쓰인다.

Q. 대출이자만 전체 임대료 중 어느 정도 비율을 차지하는지?

A. 처음 지을 때부터 개인도 은행에서 대출을 받았으며 전체 건축비용의 50% 이상을 협동조합이름으로 대출을 받았고 몇몇 개인들도 따로 대출을 받았다.

Q. 이 3개 아파트뿐만 아니라 베를린 전체를 대상으로 한 코하우징 정보를 연결하는 플랫폼이라는 것인지?

A. 베를린 전체와 외곽까지 연결한다.

Q. 처음에 버려진 땅이라고 했는데 히피들, 취약계층을 섭외해서 포용하는, 그분들을 위한 일부 공간을 제공하는 형태가 있는지?

A. 베를린의 제대로 된 주거정책이 없어서 시작된 것이라서 현재 시도 중이다.

Q. 베를린 1892와의 차이점은?

A. 큰 협동조합은 지분에 대한 보장이 되고 거주비용이 많이 올라가지 않는 것이 확실한데 슈프레펠트는 아직 작고 시작하는 단계이기 때문에 불확실할 수도 있으나 민주적으로 참여가 이루어지는 것이 장점이다.

Q. 지불 가능한 가격이 중요하다고 했는데 땅값은 싼지만 건축비가 들어갔을 텐데 실제 월사용료를 측정할 때 지불 가능한 수준으로 확정이 됐는지? 어려움은 없었는지?

A. 일반적인 건물에 비해 많이 비용이 들어가지 않고 여기 건물 같은 경우는 평당 2,000 유로정도 건축비용이 들어갔다. 다른 건물은 5,000~6,000정도 들어간다. 구성원들이 시간을 투자하고 개인의 돈을 투자하기 때문에 위험 부담도 크지만 우리만의 사회로 구성할 수 있다는 장점이 있다.

Q. 주민들이 참여해서 민주적인 절차의 의사결정구조를 소개시켜줄 수 있는 지?

A. 매달 총회가 열린다. 조합원들이 대표자를 정하고 감사, 이사까지 정해지는 구조가 있었는데 그런 것들이 투명하게 이루어진다.

Q. 장비는 전문용이어서 도와주는 사람이 없으면 쉽지는 않은데 도와주는 사람이 있는 것인지?

A. 사무실에 목수가 상주하고 있다. 위험한 기계를 쓸 때는 꼭 허가를 받고 사용해야한다. 베를린정부에서 하는 ‘오픈된 이웃 간의 공간’이라는 프로젝트가 있는데 그곳에서 월급을 받는다.

Q. 전체 부지가 몇 평인지?

A. 6,000m² 정도이다.

연수사진



4. 현장학습

4 현장학습

① 1920년대 사회주택의 배경을 담은 사회주택단지 박물관



**암스테르담 예술건축주택박물관
(Museum Het Schip)**

Oostzaanstraat 45, 1013 WG, Amsterdam

Tel: +31 20 6868 595

planning@hetschip.nl

www.hetschip.nl

현장학습	네덜란드	암스테르담	9/9(일)	11:00
------	------	-------	--------	-------

❖ 20세기 초 사회주택단지를 활용한 박물관

- 네덜란드는 유럽에서도 가장 사회주택이 발전된 나라답게 20세기 초반에 지어진 사회주택단지(Het Schip, 우주선)를 박물관으로 활용하고 있으며 연간 2만여 명이 방문하고 있다.
- 암스테르담 예술건축주택박물관(Het Schip)은 1919년 Michel de Klerk이 우주선을 닮은 표현주의 기법으로 설계한 사회주택단지로 지어졌다. 당시 노동계급을 위한 102채의 집과 함께 소회의장, 우체국도 단지 내에 지어졌다.
- 19세기와 20세기 초반, 암스테르담은 주택부족을 겪고 있었고 특히 다수의 노동계급은 전기가 없거나 물이 없는 좁은 지역에 거주했다. 이에 네덜란드 정부는 1901년 국가 주택법(National Housing Act)을 통과시켜 주택에 대한 높은 기준을 설정, 오래되고 부적절한 건물을 철거한 후 저렴한 주택단지를 짓기 시작하였다.
- 이때 지어진 주택단지들은 가난한 시민들을 위한 재정지원도 가능했다. 이 중 하나가 Het Schip였으며 당시 지어진 주택단지들은 대부분 노조, 사회주의단체, 종교단체 등이 운영한 협동주택조합으로 자금을 조달하였다. Het Schip을 설계한 Michel de Klerk도 사회주의 그룹이었다.
- 처음에는 단지 내 폐쇄된 우체국을 활용한 임시 프로젝트로 운영되었으나

III. 네덜란드·독일

프로젝트가 성공을 거듭하면서 확장하여 박물관으로 운영하고 있다.

- 1920년대 노동자들의 생활모습과 사회주택의 배경 및 그 당시 사람들의 고민 등 사회주택에 대한 기본적인 설명뿐 아니라 사회주택과 예술가들의 협업을 통하여 주택을 예술 작품화하여 전시하고 있다.
- 주택단지에는 실제 주민들이 거주하고 있기 때문에 방문객에게 철저한 방문 규칙 준수 안내를 하고 있다.



② 주민과 디자이너 간 협력을 통한 예술공간 재생현장



드 세벨(De Ceuvel)

Korte Papaverweg 4, 1032 KB Amsterdam

Tel: +31 20 229 6210

www.deceuvel.nl

Contact: Vera de Koning

(Coördinator)

Tel: +31 616 364 723

현장학습	네덜란드	암스테르담	9/10(월)	14:00
------	------	-------	---------	-------

❖ 유럽에서 가장 지속가능하고 독특한 도시개발 사례

- 유럽에서 가장 지속가능하고 독특한 도시개발로 불리는 ‘드 세벨’은 Amsterdam North의 IJ 강에서 Johan van Hasselt 카نال (Johan van Hasselt kanaal)에 있던 조선소를 재생한 사례이다.
- 오염된 조선소 부지에 오래된 하우스 보트를 놓고 청정기술을 적용한 예술 공동체이자, 암스테르담 최초의 원형 사무실 공원이라는 의미를 가지고 있다.
- 현재는 창의적인 작업공간이자, 문화공간, 지속가능성을 컨셉으로 한 카페, 각종 임대공간, B&B숙소로 이용되고 있다.
- 17개의 공간은 모든 세입자가 협력하여 유지시키고 있고 협회를 운영한다.

❖ 세계 식량문제에 긍정적인 영향을 미치도록 노력하는 카페

- 드세벨의 중심에 있는 드세벨 카페는 세계 식량문제에 관심을 가진 이들이 모여 설립했고 카페에서 제공하는 모든 음식과 음료가 세계 식량문제에 긍정적인 영향을 미칠 수 있도록 노력한다.
- 이를 위해 자연 생태계를 보존하고 복원하는 ‘식품 생산과 소비 시스템’을 구축하고 환경오염이나 악화없이 생산되는 제품을 활용한다. 또한 제로 폐기물 주방을 추구하여 음식물쓰레기를 바이오 가스 등으로 재활용한다.
- 카페에서 판매되는 맥주는 다국적 소유주가 아닌 가족 소유의 지역 양조장에서 만들어진 맥주로 지속가능성 인증을 받은 유기농 맥주이다. 지역 맥주

를 판매함으로써 운송으로 인한 탄소 발자국도 최소화한다.

- 커피는 중개인을 최소화한 공정무역 커피로 판매 수익금은 현지 커피 농장에 더 나은 근무조건이 가능하도록 투자된다. 로스팅은 드세벨 인근에서 진행, 자전거로 배달된다.
- 우유, 치즈 등 낙농제품은 암스테르담 북쪽의 케어팜에서 생산되는 것으로 장애인들이 농장에서 일하며 치료받는 치료농장이다. 이곳의 소, 양, 말, 염소, 토끼 등은 모두 친환경적으로 사육된다.
- 특히 2018년부터 드 세벨 카페는 100% 채식으로만 메뉴를 구성하는데, ‘원하지 않는 동물’의 고기는 활용한다. 그래서 스키폴공항에서 비행기 엔진을 망가뜨릴 수 있는 거위고기는 일부 음식으로 제공한다.
- 채식메뉴를 강조하면서 오랜 공업지대를 활용, 재배되는 버섯을 가지고 크로켓을 생산한다. 그 외에 자원봉사자들이 재배하는 유기농 야채, 지역 일자리를 창출하는 채소 정원, 드 세벨 내에 있는 옥상 온실 등에서 유기농 채소를 재배, 활용한다.
- 카페에 배치된 가구도 대부분 업사이클링 한 제품으로 구성되어 있다.



③ 전통시장과 주상복합의 공존으로 탄생한 랜드마크

마켓홀

(Markhal, Market Hall)

Dominee Jan Scharpstraat 298, 3011 GZ Rotterdam

Tel: +31 30 23 46 486

현장학습

네덜란드

로테르담

9/11(화)

14:00

❖ 주거 공간과 재래시장의 현대적 재해석

- 네덜란드의 건축 수도 로테르담의 랜드마크로 실내형 전통 시장과 아파트를 결합한 역U자 모양의 주상복합 건축물인 마켓홀은 2014년 10월 개장하며 화려한 인테리어와 함께 로테르담을 대표하는 관광 명소로 알려져 있다.
- 길이 120m, 높이 40m에 달하는 마켓홀은 한마디로 거대한 바자르(지붕이 있는 시장)를 품은 고급 아파트라고 할 수 있다. 이 건물은 96개의 상점과 8개의 레스토랑, 228가구가 사는 아파트로 구성된다.
- 그 중 아파트는 102개의 임대아파트와 126개 일반아파트(이중 24개는 펜트 하우스)로 구성되어 있으며 80㎡에서 300㎡까지 다양한 크기로 건설되었다.
- 시장 분위기와 함께 다양한 조형물과 예술작품이 천장과 벽면을 장식하고 있는 마켓홀은 높이 40m, 길이 165m의 터널형 형상을 하고 있다.

❖ 도시의 활력을 만들어내기 위한 독특한 공공 건축물 사례

- 건물의 전체 설계는 네덜란드의 현대건축을 대표하는 건축 그룹 엠베에르데 베(MVRDV)가 맡았다. 말발굽이나 롤 케이크를 연상시키는 아치형의 외관 양쪽 끝은 대형 유리벽을 설치해 최대한 자연광으로 내부로 밝힐 수 있도록 했고, 강한 바람을 막아내기 위해 테니스 라켓 모양으로 디자인한 후 그 자리를 유리로 막음했다.
- 투명한 유리 덕분에 건물 바깥에서도 실내를 들여다볼 수 있고 실내에서도 큐브하우스나 공공 도서관, 펜슬하우스 등 로테르담의 명물들을 감상할 수 있다.
- 마켓홀의 하이라이트는 1만 1천㎡에 달하는 화려한 실내 벽화 디자인이다.

마켓홀의 천장은 곡식·과일·꽃·물고기 등 화려한 색감의 이미지들로 가득한 이 벽화는 눈에 보이는 아름다움 외 기능적인 면도 갖추고 있는데, 패널마다 작은 구멍을 뚫어 실내 소리를 흡수하여 소음을 줄여주기 때문이다. 이에 따라 사람들이 많은 백화점 푸드 코트 등에 갔을 때 느껴지는 소음이 덜하게 되는 것이다.

- 독특한 점은 벽화 패널의 비어 있는 부분이 아파트의 거실 창문이란 점이다. 이곳의 거주민들은 삼중으로 밀폐된 유리 덕에 시장의 소음이나 냄새에 영향을 전혀 받지 않는다. 반면에 거실 유리창을 통해 시장의 생생한 풍경을 내려다볼 수 있다. 설계 초기에는 주민들이 창문을 열고 양동이를 단 밧줄을 내려 시장에서 판매되는 채소나 치즈를 구입할 수 있도록 계획하였지만 안전상의 이유로 끝내 실현되지는 못했다.
- 로테르담시는 침체된 지역 상권을 살리기 위해 마켓홀 건축에 돌입, 설계부터 완공까지 총 10년을 소요하였다. 또한, 이를 위해 1억7,500만유로(2266억원)의 자금이 투입되었다. 광장과 전통 시장을 살리기 위해 본래 있던 공립 학교까지 이전하고 그 자리에 마켓홀을 건축하였다. 이 부근에 매주 큰 규모의 재래시장이 서고 바로 앞에 블라크(Blaak)역이 있어 사람들이 모이기엔 최적의 장소라고 판단했기 때문이다.
- 이처럼 로테르담시는 전통을 지켜내면서도 도시에 새로운 활력을 만들어 내기 위해 독특한 형태의 공공 건축을 추진, 도시의 매력에 상당히 기여하고 있다.



④ 정육면체 큐브 38개를 붙여 만든 공동체주택

큐브하우스

(Cube house)

Overblaak 70,

3011 MH Rotterdam,

Tel: +31 10 414 2285

www.kubuswoning.nl

현장학습

네덜란드

로테르담

9/11(화)

15:00

❖ 도시 속의 마을을 표현한 기하학적 형태의 공동체주택

- 로테르담의 현대건축을 상징하는 큐브하우스는 1984년 해체주의 건축가 피트 블룸(1934~1999)의 설계로 만들어진 주택으로 사각 기둥 위에 정육면체가 올려져있는 형태로 로테르담을 건축가들의 집합소로 만든 상징적인 건축물이다.
- 기존 건축 원칙과 요소를 왜곡한 기하학적인 형태의 공동체주택으로 블락역에 돌출된 비행접시와 흡사한 모양의 둥근 유리 지붕의 연장선상에서 블룸은 38개의 입방체 형태 주택과 상점을 설계했는데 마름모꼴 입방체의 반복적인 조합은 나무들이 웅기종기 모인 숲을 추상적으로 표현한 것이다.
- 큐브하우스는 1970년대 로테르담에서 한창 벌어졌던 도시재생 사업의 일환으로 조성되었다. 2차 세계대전 직후 조성되었던 부두와 도심 가운데에는 낡거나 빈민촌화 되어버린 곳이 많이 있었는데, 항구 등 사회 인프라는 재구축하되 마을은 '도시 속의 마을'이라는 개념으로, 해체하거나 아파트를 세우는 것 대신 공동체 마을을 만들어 시민에게 되돌려 준 것이다. 큐브하우스는 우리나라의 오래된 연립주택처럼 사람이 살기도 하고 작업실로 이용되기도 하며 '레지던스'형태로 임대를 하기도 한다.

❖ 획기적인 주거공간을 창조한 큐브하우스

- 단지 내의 중심역할을 하는 문화관은 상점들과 산책로, 도서관, 주차장 등의 시설과 연결되어 있어 일종의 작은 공동체, 도시 속의 마을을 만들고자 한

건축가의 설계 원칙을 반영했다.

- 상식을 뛰어넘는 외관 디자인으로 로테르담을 여행하는 사람들의 눈길을 끌 어당긴다. 목조 건물이 갖는 특유의 동화적 분위기는 물론 지상을 향해 기울어져 있는 지붕의 사면은 유머러스한 상상력을 제공해 준다.
- 집의 형태는 54도 기울어져있고, 바닥부터 위를 향해 육각기둥이 세워져 있으며 외형을 장식하고 있는 노란색 패널이 다소 특이해 보이지만, 입방체를 보다 인상적으로 만드는 역할을 한다. 실내에 들어가 보면 거실, 침실, 욕실, 주방 등 평범한 주택과 같은 구조로 구성되어 있다.
- 삼각을 이루는 아래층은 가사 공간, 중간층은 침실과 욕실, 그리고 역시 삼각으로 보이는 제일 꼭대기에는 여유분의 침실과 주거 공간이 마련되어 있으며, 꼭대기에 있는 피라미드 창문을 통해 아름다운 강과 도시 너머의 풍경이 한눈에 들어온다.
- 각 가구는 3층으로 구성되어 1층은 조망이 아래로 향하는 길가의 집, 2층은 창문이 위아래로 향하는 천상의 집, 3층은 유리창이 많은 온실로 다락의 집이라 불린다. 1층에는 입구와 주방, 화장실이 있고, 2층과 3층은 수납 등 최소공간을 제외하고 모두 입주자의 취향에 따라 사용되고 있다.
- 도로를 가로지르는 육교 위에 건설되어 아래로는 자동차와 전차가 지나가고, 마름모꼴 입방체를 지지하는 육각의 콘크리트 기단부에는 상점들이 운영 중이다.



⑤ 열린공간 보존과 주택건설을 실험중인 템펠호프공항공원

베를린 템펠호퍼 펠트

(Tempelhofer Feld)

Tempelhofer Damm, 12101 Berlin

Tel: +49 30 200 03 74-41

www.thf-berlin.de/fuehrungen/gruppenfuehrungen

현장학습	독일	베를린	9/13(목)	10:00
------	----	-----	---------	-------

❖ 시민참여로 지켜낸 '모두를 위한 자유공원'

- 베를린 시내에 자리한 템펠호프공항은 1923년 개항, 2차 세계대전 당시 베를린을 방어하는 독일공군의 본거지로 테겔국제공항과 함께 서베를린의 항공 관문역할을 했으나 도심 한가운데 위치하여 짧은 활주로와 소음문제로 2006년 베를린-브란덴부르크공항이 건설되기 시작하면서 2006년 폐쇄되었다.
- 폐쇄 당시 심한 주택공급난을 겪고 있었던 주정부는 여의도공원의 16배, 뉴욕 센트럴파크와 맞먹는 380m² 공항부지에 수천호의 아파트와 중앙도서관 건설을 계획했으나 주민투표 결과 공항 터를 건물로 채우는 계획을 거부하는 '100% 템펠호퍼 펠트' 법률 초안을 시민결정권으로 통과시키고, 2015년 말까지 시민참여로 개발 및 관리계획을 작성했다. 당시 주정부의 요청으로 환경자연보호연맹이 진행 조율 책임을 맡았으며, 아이디어를 공유하는 현장대화가 이루어졌다.
- 템펠호퍼 펠트는 베를린 최대 도시공원으로서 시민들은 변화를 최소화하고, 자유와 광활함을 가진 '모두를 위한 자유' 공원을 원칙으로 추진되었으며 화장실, 벤치, 음수대 등을 추가로 설치할 뿐 최대한 현 상태를 그대로를 유지하였고 개장 첫 주말 23만 5천명이 다녀가는 등 시민들의 큰 관심을 받았다.

❖ 베를린의 다양한 과거사를 간직한 템펠호퍼 펠트

- 템펠호퍼 펠트는 다층적인 베를린의 과거사와 함께한다. 1883년 축구와 크리켓 경기가 벌어졌고 1909년에는 항공분야의 선구자들이 각자의 발명품을

III. 네덜란드·독일

선보이는 장소였으며 1923년 공항이 개항, 1936년 아돌프 히틀러는 '세계공항 템펠호프'라 칭하며 대대적인 증축공사를 진행하였다.

- 2차 세계대전 중에는 군수기업들이 이 지역을 활용하여 수천 명의 사람들을 강제노역에 동원했다. 1948년에는 서방연합국이 이곳에서 생필품을 공중보급을 하여 자유 수호의 상징으로 불리기도 했다.
- 템펠호퍼 펠트의 역사는 공개적으로 공평·투명하게 토론하여 갈등을 해결하고 공통점을 찾아가면서 정치 및 행정 분야에 시민이 함께 참여해온 결과물을 보여준다.
- 문화재로 지정된 공항청사는 공연을 위한 임대 가능하고, 격납고 중 하나는 난민캠프로 이용하고 있으며, 그 외 건물 전체에 8개 층을 증축하여 주택난 완화를 위한 아파트를 건설하고 있다.



⑥ 세계 최대 맥주공장의 복합문화공간 재생

**문화양조장****(Kulturbrauerei)**

Schönhauser Allee 36, 10435 Berlin

Tel: +49 30 44352170

www.kulturbrauerei.de

Contact: Stefanie Gronau

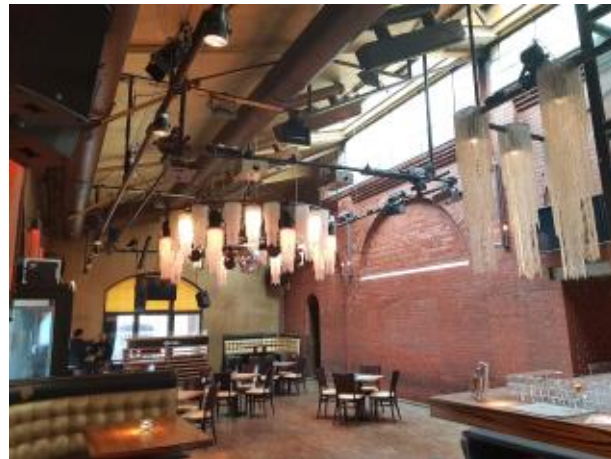
Tel: +49 0176 - 62 23 52 62

현장학습	독일	베를린	9/13(목)	14:30
------	----	-----	---------	-------

❖ 폐쇄된 맥주공장이 복합 문화예술 공간으로 부활

- 쿨투어브로이(Kulturbrauerei)는 말 그대로 문화양조장을 뜻한다. 한때 세계 최대의 맥주공장이었으나 지금은 복합문화공간으로 탈바꿈하여 25,000m² 공간에 1년에 100만 명 이상의 관광객이 들리는 명소가 되었다.
- 외관은 빨간 벽돌로 지어진 벽과 긴 굴뚝 등 19세기 공장의 모습 그대로 1974년부터 기념물로 보호되고 있으며 때에 맞춰 공연장이나 크리스마스 마켓으로 변모한다. 19세기 말 산업건축물로 잘 보존된 몇 안 되는 건물이다.
- 1878년에 설계된 양조장은 1967년에 폐쇄되고 이후 1974년 기념물로 지정되었다. 이후 1990년 붕괴위험이 있어 1991년 쿨투어브로이(Kultur- Brauerei gGmbH)를 설립, 기념물 보호 조건을 충족시키면서 재생을 위한 개발 경쟁 입찰에 붙여졌다. 1998년 최대한 그대로의 건물구조를 유지시키며 개조하였고 1999년부터 복합문화공간으로서 운영을 시작하였다.
- 공장이었던 건물 내부에는 클럽, 아트 스쿨, 작가공방을 겸한 작은 상점, 갤러리, 여행사, 영화관, 카페, 식당 등이 입주해 있고 전시공간과 사무실도 있다.

Ⅲ. 네덜란드·독일



5. 참가자 연주소감

5 참가자 연수소감

권원 정연철 대표이사

- 네덜란드와 독일의 도시재생 및 사회주택, 사회적기업 선진사례 조사와 이를 통한 우리나라에 접목시킬 사례 발굴 및 시민참여를 통한 공동체복원을 목적으로 진행된 이번 연수는 사회적경제의 새로운 영역의 선진사례를 배운다는 목표와 재활용 및 자원순환 사회적기업을 운영하는 나에게 있어서 순환경제, 주민참여, 민관 거버넌스, 비즈니스 모델개발, 사회적기업연합체 등 다양한 사례에 많은 관심이 있을 수밖에 없어 이를 중심으로 느낀 점을 정리해 보았다.
- 네덜란드의 스페이스 앤 매터는 공동체, 싱글, 장애인, 노인들의 특성에 맞는 건축과 공간을 조성하고 탑다운 방식이 아닌 위·아래가 합동으로 진행하고, 아래의 잠재력을 포용하여 이를 끌어내는 것이 무엇보다 중요하다는 건축 철학을 가진 기관이다. 네덜란드 조선 산업이 쇠퇴한 이후 암스테르담의 폐쇄된 조선소의 오염된 토지를 재생 시킨 드 세벨 개발 사업은 적은 비용으로 전 세계적인 자원순환과 도시재생의 공간을 만든 사례로 불리는 곳이다.
- 조선소로 인하여 오염된 토지를 버드나무, 갈대를 심어 자연적으로 정화하고, 폐선을 활용한 주거공간을 조성한 수상가옥, 물고기의 배설물을 활용하여 식물을 재배하고 이를 다시 수족관으로 보내는 물 순환 시스템 등 빗물의 식수 활용, 태양광 등을 활용한 전기 자급자족, 자연정화를 통한 하수처리 등 드 세벨은 도시재생과 순환경제의 자족적인 공간이었다. 특히 적극적인 주민 참여가 기반이 되어 개발하고 드 세벨에 많은 시민들이 방문함으로써 지역사회에 활력을 불어 넣어주고 있다는 것은 단순한 폐 조선소의 재생을 넘어 지역 활성화와 지역공동체를 만들어 가는 과정을 보여주었다.
- 스페이스 앤 매터가 추진한 또 다른 재생사업으로 수상도시인 암스테르담 곳곳에 있는 다리들을 통제하는 관제탑 27곳을 호텔로 만든 사업이 있다. 특히 주변의 상가와 공간을 식당과 로비가 되어 도시 전역을 숙박공간으로 활용함으로써 이 도시를 찾는 많은 사람들에게 특별한 경험을 제공해주며 도시 활성화에 기여했다. 사업추진과정에서 시간이 많이 걸려 늦어지더라도 이해 관계자들 간의 조율과 주민의 적극적인 참여유도에 많은 시간을 보내고, 동종 사업자와의 협력, 철저한 비즈니스의 접목, 전문적인 개발 및 사업추진 능력 등 스페이스 앤 매터는 정권 교체와 유럽 경기가 최악인 상황에서도 자신들만의 철학과 실력으로 도시재생과 순환경제를 실현하는 기업으로서 향후 비즈니스적 성공과 더 많은 지역사회에 기여

가 기대되었다.

- 지구가 인간에게 주는 자원보다 인간은 더 많은 자원을 사용한다는 인식으로부터 지구의 자원을 새로 사용하지 않고 사용하고 있는 그대로의 자원과 폐자원에 새로운 생명을 불어넣어준다는 철학을 가진 로테르담 블루시티는 커다란 자원의 재활용, 재이용, 순환경제, 환경의 실험장이다. 12,000m²의 폐쇄된 수영장이 강변이자, 도시의 요지 한가운데 위치한다면 대다수의 사람들은 이를 철거하고 초현대식 빌딩을 지을 것이나, 자원순환 사업자들이 입주하고 그들의 비즈니스 공간과 공공 교육, 공동체 프로그램의 기획과 개발, 이벤트사업 그리고 공간이 커다란 순환경제 시스템을 갖춘 블루시티 그 자체의 사회적 가치는 개발을 통한 무한이익 창출과는 비교할 수 없을 것이다.
- ‘사용하던 폐 제품을 어떻게 재활용 할 것인가’에 집중해왔던 자원순환 사업이 공간의 재활용 즉, 도시재생과 결합 할 수 있다는 것이 내가 본 블루시티의 모습이 었다. 폐쇄된 수영장 건물의 재생에 들어가는 건축자재는 자체 폐건축자재와 철거 되는 건물에서 가져온 자재를 활용하여 지었는데, 그 비율이 92%라고 한다. 나아가 폐건축자재에 맞게 건물 설계를 하고, 태양의 움직임에 따라 공기를 순환함으로서 냉 난방기를 사용하지 않는 것, 입주 레스토랑(알로하)에서는 커피찌꺼기를 건물 지하로 내려 보내 버섯 생산의 거름으로 사용하고 생산된 버섯은 그 레스토랑의 음식재료로 사용하고, 남은 버섯으로 입주한 기업에서 케이스와 병을 만드는 등 건물자체가 자원순환의 학습장이자 일상의 실천공간이었다. 이를 보기 위한 월 방문자수가 1,500여명에 이른다고 한다.
- 강한 네트워크를 형성하고 있는 자원순환 사업자들은 블루시티 공간에서 커피찌꺼기로 책표지, 화분 등 20여 가지의 재활용제품을 개발하고, 사용한 페트병 등의 파쇄와 압출과정을 거쳐 3D프린터의 원료와 목욕탕 타일을 만들고, 교통표지판으로 사용되던 철도의 간판아크릴로 쟁반을 제조하여 철도청으로 납품하는 등 입주한 30여 개의 사업자들은 각각의 분야에서 재활용과 자원순환 기술을 연구하고 제품을 개발하고 있었다. 내가 소속한 기업에서도 플라스틱 등의 재활용 제품개발과 생산에 관심을 가지고 추진하여 왔는데 막상 블루시티에 와서 이미 개발된 다양한 재활용 제품들을 접하고 보니 공동의 실험실, 클러스터, 협력네트워크, 전문 연구소의 뒷받침 등 부족한 점을 많이 보게 되었다.
- 이들이 개발한 자원순환기술과 제품을 단순히 사업자에 판매하는 것이 아니라 그 지역에서 순환될 수 있도록 개발자가 직접 참여하고(이는 해외도 마찬가지), 특히 ‘엑스텍스’가 주장하는 지구의 새로운 자원을 많이 사용하는 기업이나 사람에게 ‘자원세’를 부과하여야한다는 정책제안은 신선함을 넘어 충격을 주기도 하였다.
- 재활용사업과 관련해 대학의 젊은 인재들이 창업하고 열악한 자원순환 사업자들

의 공동연구, 공동실험실, 공동판로개척과 정책제안 그리고 시민들의 커다란 자원 순환 학습장, 체험장으로서 블루시티를 벤치마킹하고 우리의 실정에 맞는 에코타운을 건설해보는 것은 어떤가 하는 생각을 해보았다. 우리나라 동종업종의 재활용 사회적기업과 우리 회사의 자원순환부서 간부들과 함께 블루시티와 스페이스 앤 매터를 다시 방문하는 계획도 사업추진을 위하여 꼭 해보고 싶다.

- 도시재생과 사회주택에 대해서 많은 것을 배우고 생각하게 되는 계기가 되었다. 네덜란드와 독일(독일은 오래된 양조장과 공항)에서 보듯 폐쇄건물과 공간 재활용이라는 도시재생과 제품의 재활용은 다른 것이 아니므로 상호 시너지 창출을 위해 결합해야 한다는 것과 사회주택은 지역사회의 주거문제를 천착하고 해결방안을 모색하기 위해서 사회적경제와 주민참여를 통한 사회적기업이나 협동조합 등의 주체를 만들어 우리지역도 목적사업으로 꼭 필요하다고 정리해본다.
- 사회적기업에 종사하면서 우리나라의 사회적기업만 접하다가 오랜 전통과 선진적인 역량을 축적하고 있는 나라들의 사회적경제, 협동조합의 경험과 사례를 직접보고 이야기해볼 기회를 가지게 된 것은 앞으로의 사회적기업인으로 삶에 많은 영향을 줄 것으로 생각된다. 시간에 쫓기듯, 새로운 것을 위하여 빨리 빠리와 파괴와 창조를 좋아하는 것과는 대조적으로 의견 조율, 시간 투자, 파괴보다는 존재하는 것에서의 창조와 모색이 겉으로 보기에는 그다지 깔끔해 보이지도 않은 네덜란드와 독일 연수에서 배운 또 다른 경험일 것이다.
- 태어나서 집에서 가장 먼거리를 가게 된 네덜란드와 베를린 연수는 나의 인생에서 매우 중요한 하나의 경험일 것이다. 특히나 연수라는 것이 이렇게 뻑뻑하게 진행된다는 것에 놀라면서 방문하는 사회적기업 및 여러 기관 그리고 그들의 경험과 축적된 역량에 대한 이야기해준 분들과 연수의 기회를 주신 분들께 감사드린다.

더함플러스협동조합 김수동 이사장

- 마침 서울 부동산 폭등으로 인한 분노와 자괴감이 가득한 상태에서 이번 연수를 떠나게 되었다. 자칭 공동체주택 전도사를 자처하며 주거의 공공성 회복과 공동체 주거 확산을 위해 열심히 활동을 하였다. 하지만 지금과 같이 아파트 가격이 폭등하고 부동산 시장이 흔들리게 되면 나 같은 사람이 하는 이야기는 공허한 외침이 될 뿐이다. 이미 수도권에서는 민간에 의한 자가 소유 및 협동조합형 공동체주택 추진이 사실상 중단된 상태이다. 지주들이 원하는 토지비용이 공동체주택 참여자들이 지불 가능한 수준을 훨씬 넘었기 때문이다.
- 아무튼 이런 상황에서 사회주택, 공동체주택(코하우징), 주택협동조합 등 나의 주요 관심사가 키워드로 등장하는 이번 연수는 나에게 선물같이 주어진 감사한 시

간이었다. 과연 선진국 독일과 네덜란드의 주거문화와 정책은 우리와 무엇이 다른
고 어떤 차이가 있을까? 이런 기대와 호기심을 잔뜩 가지고 출발하였다.

- 한 나라의 도시와 주택은 단순히 물리적인 건축물만 가지고 이야기 할 수 없다. 오랜 시간의 역사와 지리적 환경, 시민의식과 라이프 스타일이 축적되고 반영된 결과임을 잘 알기에 눈에 보이는 것을 넘어 보이지 않는 것을 찾아내고 싶었다.
- 이번 연수의 가장 큰 성과는 혼란스러운 용어에 대한 개념을 명쾌하게 정리할 수 있었다는 것이다. 우리나라는 사적소유를 압박하는 부동산 정책으로 인하여 주택을 소유권 기준으로 분류해 보면 자가소유 아니면 민간임대와 공공임대로 구분된다. 공공임대의 절대적인 공급 부족으로 인하여 자기 집을 소유할 수 없는 사람들의 어려움이 갈수록 가중되고 있는 실정이다. 집은 상품화되고 계급화 되면서 차별과 배제의 공간이 되었다. 집으로 인하여 공동체는 철저히 파괴되었다. 이러한 현실에서 최근 대안으로 등장하고 있는 것이 바로 사회주택, 공동체주택, 협동조합주택 등이다. 이들은 제도와 정책의 분류기준에 의해 구분되어지지만 쉽게 설명하면, 사회주택은 주거약자를 위해 사회적경제 주체에 의해 공급되는 민간임대 주택, 공동체주택은 관계를 기반으로 주거와 삶의 문제를 협력적으로 해결하는 주택, 협동조합 주택은 주택의 소유권이 개인이 아닌 협동조합 법인에 있는 주택을 의미한다. 문제의 본질은 집을 소유하지 않아도 당당하게 살 수 있는 집이 있어야 한다는 것이다. 이러한 차원에서 문제의 본질에 집중하기 보다는 제도와 형식에 의해 본질이 외면되고 힘이 분산되는 것에 대한 아쉬움이 있었다.
- 네덜란드 사회주택에서 내 생각이 틀리지 않음을 확인할 수 있었다. 그들에게 사회주택, 소셜하우징(social housing)은 한 마디로 ‘시민이 주인인 집’이다. 네덜란드의 임차 비율은 41%로 우리와 비슷하지만 임차가구의 78%가 ‘사회주택’에 거주한다. 사회주택이 전체 주택의 35%를 차지하고 순수 민간임대는 9%에 불과하다. 게다가 임대료는 상한이 있고, 상승률도 규제 받는다. 가구의 약 30%는 평균 임대료의 40%에 해당하는 주거비 보조까지 받는다. 네덜란드 사회주택의 90% 가량을 ‘주택협회’가 공급한다. 1901년 주택법에 근거해 설립된 주택협회는 비영리 단체로, 민간조직이지만 사회적 책임을 강하게 갖는다. 네덜란드 외에 많은 유럽 국가들이 오래 전부터 사회주택을 공급해왔다. 오스트리아, 덴마크, 영국 등도 사회주택이 20%에 육박한다. 국가마다 형태와 방식은 다르지만 주택협회, 주택협동조합 등 비영리 조직이 공급하는 사회주택이 국민 주거안정에 큰 버팀목 역할을 하고 있다.
- 로테르담의 슈타트보넨 학생주택협회의 운영방식은 매우 인상적이다. 입주자의 선정, 관리, 운영 모든 면에 있어서 주민의 참여에 의해 주민주도로 민주적으로 운영되고 있다. 주민자치 운영을 통해 입주자들의 관계가 증진되고 입주 만족도가 높아지고 운영비가 절감되는 효과를 얻을 수 있다.

- 베를린의 1892 주거협동조합은 다수의 주택이 유네스코 문화유산으로 지정될 정도로 100년 이상의 역사와 문화를 자랑하고 있었으며, 수만 명에 달하는 조합원의 힘으로 시민들에게 좋은 품질의 지속가능한 주택을 공급함은 물론 일상생활 지원을 위한 다양한 주거서비스까지 제공하고 있었다.
- 네덜란드와 독일 모두 고령화사회의 주거문제에 주목하고 이를 준비하고 있었다. 1인가구가 늘어남에 따라 이들이 고립되지 않고 지역에서 청년, 장년, 노년에 이르기까지 모든 세대가 함께 어울려 살 수 있는 지역통합과 세대통합이 중요한 사회의제로 등장하였으며, 사회주택이 이를 실현하는 솔루션을 제공하고 있었다.
- 기본적으로 집과 부동산을 이용하여 사적 이익을 취하기 힘든 사회구조이며, 사회주택이 주택수요의 상당한 부분을 감당하기 때문에 보통의 대다수 시민들은 생애주기에 맞춰 자신에게 필요한 집을 선택하여 살 수 있다. 당연히 주택을 소유하고자 하는 욕구가 강하지 않으며, 과도한 영리목적의 민간임대 시장 형성 자체가 불가능하다.
- 결론적으로 그들의 사회주택은 우리가 생각하고 있는 단순한 임대주택이 아니다. 차별과 배제의 공간이 아닌 시민 모두가 차별받거나 소외되지 않고堂堂하게 살 수 있는 시민 ‘모두의 집’인 것이다. 사회주택, 공동체주택, 협동조합주택 등 형식과 제도에 의한 분류는 무의미한 것임을 확인할 수 있었다.

<협력주거공동체, 코하우징>

- 네덜란드와 비교시 상대적으로 최근 급격한 주택가격과 임대료의 상승으로 어려움을 겪고 있는 베를린의 경우 주거문제를 함께 해결하고자 하는 코하우징 커뮤니티가 많은 시민들의 관심을 받으며 빠르게 증가하고 있었다. 베를린에만 500여 개의 코하우징 커뮤니티가 존재한다고 한다. 공동체주택 주민으로 살고 있는 나에게 베를린의 코하우징은 가장 큰 관심사였다.
- 베를린의 구 동독지역 슈프레 강가에 위치한 슈프레펠트 주택협동조합. 3개의 건물에 150여 명의 주민들이 다양한 형태로 거주하는 공동체(코하우징 커뮤니티)다. 이들이 중요하게 생각하는 공동체의 원칙을 들을 수 있었다. 가장 우선시되고 중요한 것은 바로 ‘지불가능한 주택(affordable housing)’이다. 그 다음으로 주민참여와 자치를 통해 민주적으로 운영되는 주거공동체를 실현하는 것이다.
- 그들의 이런 인식은 집과 삶에 고스란히 드러나고 있었다. 울타리 없이 이웃에 열린 집, 주차장이 없는 패시브하우스, 중정과 옥상에 정원과 텃밭이 있는 자연친화적 저에너지 건축, 셰어하우스와 개별주택이 혼합된 개인 주거공간, 다양한 목적의 커뮤니티 공간(유치원, 목공방, 사무실, 집회공간, 파티장, 선착장, 다목적실) 등 사적/공적 공간의 설계를 통해 다양한 형태의 도시공동체 생활을 가능하게 하는 ‘합

게 저렴하게 튼튼하게’ 라는 사회적 건축의 이상을 충실히 실현한 집이었다.

- 전체 거주자의 30%가 외국인이며, 자영업자와 프리랜서가 다수를 차지한다고 한다. 이들은 일터와 삶터가 분리되지 않은 이곳에서 다양한 세대가 지역주민과 더불어 살아가고 있다. 또한, 개인의 주거문제 해결에 그치지 않고 지역의 커뮤니티 활성화와 다른 코하우징 커뮤니티를 위한 지원활동, 그리고 그들 스스로의 지속가능한 성장을 위한 다수의 프로젝트를 진행하고 있었다.
- 혼자서는 감당하기 힘든 주거와 삶의 문제를 협력적으로 풀어보고자 자발적 참여에 의해 민주적으로 운영하는 코하우징의 등장 배경과 운영원칙은 전세계적으로 차이가 없음을 확인한 시간이었다. 정작 중요한 차이는 사회의 신뢰자산, 코하우징을 촉진하는 법제도와 금융시스템에 있었다.
- 이 차이는 어디에서 온 것인가, 저성장시대, 양극화, 불안한 자본시장, 주택가격의 상승 등은 전 세계적인 현상으로 유럽도 예외가 아니다. 다만, 우리가 방문한 독일과 네덜란드의 경우 유럽의 다른 지역에 비해 경제적인 상황도 나쁘지 않았고 사회민주주의가 발달한 지역이라서 그런지 사람들의 표정에서 여유가 느껴졌다.
- 보통의 시민들이 충분히 선택 가능한 보편적이고 지불가능한 집, 집을 소유하지 않아도 무시당하거나 차별받거나 소외되지 않고 당당하게 지속가능하게 살 수 있는 주거, 이를 가능하게 하는 사회시스템. 한 마디로 부러웠다. 하지만 그들의 오늘도 거저 주어진 것은 아니다.
- 주거문제를 민간에서 시민 스스로 해결하고자 했던 주택소비자 운동과 주택협동조합이 확산되었다. 이후 서로의 필요에 의한 자발적 합병으로 규모의 경제를 이루어 자립기반을 다졌다. 더 좋은 집과 집 걱정 없는 사회를 위한 사회적 공감, 이를 실현하기 위한 금융시스템, 민관협력체제.
- 나는 이곳에서 진정한 ‘시민 권력의 힘’을 느꼈다. 우리 연수팀에는 사회적기업의 대표들은 물론 사회적기업진흥원과 고용노동부의 담당자들이 함께 참여하였다. 방문하는 기관마다 반복되는 질문은 “당신들의 활동에 있어 공공은 어떻게 참여하며 무엇을 지원하는가?”에 대한 질문이다. 우리는 진지하게 질문을 했지만 정작 그들은 우리의 질문 자체를 이해하지 못한다. 답은 늘 똑같다. “우리는 공공의 지원을 원치 않는다.”
- 이 질의응답의 맥락은 많은 것을 느끼게 한다. 언제부터인가 모두가 거버넌스(민관협치)를 이야기 하지만 여전히 자립하기 어렵고 공공지원에 의존할 수밖에 없는 우리의 현실, 반면에 이미 당당한 주체로 성장하여 공공을 지원이 아닌 협력의 상대로 생각하는 그들. 진정한 협치란 자립할 수 있을 때 가능하다는 것을 실감하였다.

- 연수기간 중인 9월 13일 정부는 또 급하게 부동산시장 안정 대책을 발표하였다. 그러나 여전히 아쉽다. "빛내서 집사라!"가 유일한 주거 대안인 사회에서 도시계획이든 주택정책이든 사람은 안 보이고 모든 것이 집값으로 수렴될 수밖에 없다. 내 집을 소유하지 못하는 절반에 가까운 시민들은 2~3년 주기로 더 작은 집, 더 먼 곳으로 떠나야 하는 도시난민의 삶을 살고 있다. 우리의 도시 마을이 집 있는 사람들만을 위한 것이 되어서는 곤란하다. 주민이 정착하지 못하는 도시에서 아무리 마을공동체를 이야기한들 헛되고 헛될 뿐이다.
- 근본적인 문제해결에 한참 미치지 못하는 보유세 강화방안에 비싼 집, 여러 집 가진 사람들의 과장되고 증폭된 세금폭탄 이야기만 들려서는 곤란하다. 집 없는, 가진 게 달랑 집하나 밖에 없는 수많은 서민들의 피눈물 나는 분노가 한 목소리로 결집되어 당당하게 사람 사는 도시와 주택정책을 요구하여야 할 것이다. 동시에 사회주택 관련 민간주체의 개별적 역량을 키워 신뢰할 만한 주체로 성장하여야 한다. 주거의 공공성과 사회주택 확대를 위해 공공부문을 압박함과 동시에 시민들의 관심과 지지를 결집시켜 나가야 한다. 이번 연수를 통해 내가 이 일을 해야 하는 이유와 앞으로 해야 할 일이 더욱 분명해졌다.

다해브러 배순철 대표이사

- 우선 사회적기업 해외연수를 운영해주신 한국사회적기업진흥원과 브레인파크 직원분들에게 감사인사를 드리며 평생 잊지 못할 좋은 경험과 직접 눈으로 보고 묻고 질문할 수 있어 너무 좋았던 것 같다.
- 처음 도착한 네덜란드 스키폴공항은 13년 전 건축학도인 대학생시절 1달간 배낭을 메고 유럽여행을 위한 첫 공항이라 그때에 추억과 설렘을 간직하며 여전히 전 세계에서 가장 큰 민족답게 무시무시했다.
- 네덜란드의 경우 토지의 국유화와 백년이 훌쩍 넘는 사회주택서비스로 인하여 지금의 복지제도나 사회기반이 마련될 수 있었던 것 같았으며 지금도 지속적인 실험프로젝트와 그것을 인정하고 높게 평가해주는 사회분위기가 매우 인상적이었다.
- 독일의 베를린은 아무래도 전쟁이라는 특수 상황으로 인하여 지역적·민족적 그리고 이념적으로 분단된 상황을 치유와 화해 속에서 도시가 재생되어져 가고 있었다. 그 과정 속에서 파괴되어 무너지거나 남아있는 장소를 보전하거나 재생하여 모두가 참여하는 행사 및 축제로 활용하고 있었으며 다양한 이민족과 토착세력간의 주거환경 문제를 Co-Housing, Co-Sharing을 통해 자발적 참여를 이끌어 모두가 함께 잘사는 매력적인 유럽 최고의 선진 도시로 만들어가고 있었다.
- 이번 연수를 통해 방문한 한곳 한곳이 모두 소중하고 중요한 곳으로 남아 개인

SNS에 차근차근 기록하고 남기어 향후 지역 도시재생 사업에 적합한 모델로 만들어 다른 나라나 도시에서 견학을 올수 있도록 노력하겠다.

- 또한 연수에 참여한 청년 기업을 포함한 기업들과 지속적인 네트워크를 통해 지역주택조합을 만들어 보고 싶은 꿈이 생겼다. 마지막으로 이런 연수가 향후 지속적으로 유지되길 바라며 차후 또 기회가 주어진다면 좀 더 준비 있는 그리고 세계와 교류하는 기회가 될 수 있도록 도전해보고 싶다.

윙윙 이태호 대표이사

<부제:공동체와 합의된도시의철학에서힌트를얻다>

- 공유공간을 운영하고, 공동체를 활성화를 고민하며 공유공간에서 동료들을 만나 혼자라면 만들 수 없었던 변화에 고무되어 수년간 앞만 보고 달려왔다. 2011년 봉사활동으로 시작해 6년차가 되던 해에 다소 막막함을 느끼던 차에 유럽을 방문할 기회가 생겨 무턱대고 구글링과 구글맵을 보고 유럽의 공유공간들을 방문했었다. 그들은 낯선 손님인 저를 반겨주고, 친절하게 설명해주었다. 하지만 시간과 언어의 한계로 많은 것을 얻을 수는 없었다. 그래서 해외연수단은 단비와 같은 소식이었다.
- 암스테르담에 도착하고, 비행기에서 내려 바로 일정을 소화해야하는 다소 강행군인 스케줄이었다. 그렇지만 함께 프로그램에 참여한 일행들과 공감 가득한 대화 속에 힘든 줄 모르고 첫 일정을 시작했다. 처음 방문한 곳은 사회주택박물관 ‘Het schip’라는 곳이다. 이 박물관이 위치한 곳은 1920년대 산업화시절에 일자리를 찾아 도시로 몰려온 사람들로 발생한 주택난을 해소하기 위해 만든 사회주택단지 내에 있다. 그 중에 하나가 박물관으로 만들어지게 되었는데, 그 주택이 배와 닮아서 이름이 ‘het schip’이다. 집이 배 모양이라는 것도 재미있지만 이 주택의 설립자의 형제가 무려 25명이었다는 점, 성장배경에서 자연스럽게 공동체와 약자들이 함께 살 수 있는 집을 만들려고 했다는 점이 흥미로웠다. 이 집 주변으로는 공산주의, 개신교 등이 저마다 특색을 가진 공동체들이 만든 사회주택이 있다. 이렇게 다양한 신념을 가진 사람들의 집과 공동체가 바로 코앞에서 공존할 수 있는 것과 이들이 서로를 이해하기 위해서 마을 내에 다양한 교류활동과 소식지를 만들었다는 것이 놀라웠다. 물론 오늘날에는 다양한 사람들이 함께 사는 사회주택으로 운영되고 있다.
- 두 번째로 방문한 곳은 네덜란드 사회적기업연합회이다. 2011년에는 네덜란드에서도 사회적기업은 생소한 개념이었다고 한다. 2012년에 네트워크를 만들어서 본격적으로 사회적기업이 무엇을 하는 곳인지 알려나갔다. 현재는 360여 개의 기업이 가입해있고, 비즈니스지원, 중앙정부에 대한 애드보카시 운동, 연구&출판 활동 등

을 하고 있다. 이런 조직을 민간 기업들이 자연스럽게 모여 만든 것이 인상적이었습니다. 네덜란드에서는 중앙정부의 지원보다 지방정부의 지원이 중요하다고 한다. 41%의 지방정부가 사회적기업과 관련한 부서를 운영하고 있다. 우리나라 보다 적기 때문에 중앙집권적인 행정이 오히려 효율적일 것이라 생각해서 물어보니, 2015년부터 지방자치단체가 많은 권한을 가지게 되었다고 한다. 사회적기업 지원이 지역별, 기업별로 특성화되기 위해서는 지방분권도 맞물려 나가야하겠다는 생각을 했다.

- 조선소를 예술공간으로 재생한 ‘드 세벨’과 이 드 세벨 프로젝트를 주도한 ‘스페이스&매터’를 방문하였다. 드 세벨은 으레 우리가 생각하는 도시재생한 곳과는 다르게 정돈되지 않은 모습이었다. 그 답을 이 프로젝트를 진행한 스페이스&매터를 방문해서 들을 수 있었는데, 그 곳에 사는 사람들이 사는 방식을 존중해서 정돈하거나 미관을 인위적으로 바꾸지 않았다고 한다. 건축가가 미관을 내려놓는 쉽지 않은 선택을 하였다. 아이러니하게도 정돈되지 않고 자유로운 공간들이 정돈된 유럽거리와 대비되면서 오히려 시민들이 자유로움을 느끼러 찾아오는 휴식공간이 되었다고 한다. 이렇게 도시재생의 관점이 지역과 사람들에 따라 달라질 수도 있다는 생각을 하였다.
- 그리고 스페이스&매터가 주도한 다양한 사회주택 실험사례들을 들을 수 있었다. 암스테르담의 다리를 통제하는 관제실을 호텔로 만든 일, 다양한 계층이 함께 사는 주거단지, 청년과 노인이 함께 사는 집, 재활용한 재료만을 사용한 호텔, 수상가옥 등의 사례가 있었다. 그는 공동체의 이야기를 듣고 그것을 실현시켜주는 건축가가 되고 싶다고 하였다. 그 중에서도 인상이 깊었던 것은 다양한 계층이 모여 사는 집이었다.
- 조성한 주택의 40%는 빈곤계층을 위한 사회주택으로 활용하고, 40%는 중산층, 20%는 부유층이 살도록 법으로 정해져 있었다. 자연스럽게 다양한 계층 간의 사회통합을 유도하기 위함이다. 이뿐만 아니라 이들이 가지고 있는 흥미로운 도시의 철학은 다양했다. ‘최고의 복지는 일상생활을 유지하는 것이다.’ ‘새로운 사회주택의 입주자는 기존의 입주자들이 상의해서 선발하기 때문에 우리는 주택을 관리하는 품이 많이 들이지 않는다.’ 청소년과 청년들이 공동체 주택에서 자연스럽게 공동체를 학습하고, 사회 속에서 살아가는 법을 습득하고 있었다. 이처럼 네덜란드는 공동체 속에서 배우고 소통하며 다양한 관점을 나누고, 사회적으로 합의를 통해 실험하고, 새롭게 도전하는 것에 익숙하다고 한다. 그들이 치열한 고민 끝에 내린 도시의 철학들이 무척 꼼꼼해 보였다. 그리고 이런 역동적이고, 실험적인 문화는 암스테르담의 실험적이고 다양한 개성을 가진 건축물에서도 그대로 느낄 수 있었다. 이어서 방문한 독일의 방문지의 경우에는 주민들이 협동조합에 가입을 하고, 사회주택에 사는 일은 복지의 개념을 넘어 삶의 주인, 지역의 주인으로서 주체적인 시민의식의 발현이었다.

- 이처럼 우리가 물리적으로 접하는 도시재생의 결과물들은 결국엔 그 도시에 사는 사람들이 철학과 밀접한 관계를 가지고 있다고 생각한다. 다양한 이념들이 공존했던 주택단지, 자발적으로 함께하는 연합회, 주민의 말에 귀를 기울이는 건축가 모든 곳에서 끊임없는 대화 끝에 얻어낸 도시의 철학들을 느낄 수 있었다.
- 그들에게 자세한 운영구조를 물어볼수록 질문과 답하는 방향이 서로 다르다는 느낌을 받았다. 독일 기관에서는 ‘왜 이런 질문을 하는지 모르겠다.’라는 의문도 가졌다. 사회적 합의수준이 다른 상황에서 구체적인 운용은 무척 다른 양상으로 나타날 수밖에 없었던 것이다. 이런 차이로 그들의 사례를 직접적으로 적용하는 한계에 대한 아쉬움이 들었지만 한편으로 그런 결론과 혁신적인 제도가 나올 수 있었던 그들의 숙의된 철학에 감탄하게 되었다.
- 함께 동행해주신 통역선생님께서 하신 말씀이 기억이 남는다. “네덜란드는 합의하고 기술이 발달해 있다고 자부심을 가지고 있는데, 그것은 결국엔 끊임없는 대화를 하는 것을 이어나가는 것이다.” 이를 통해 이번 연수를 통해 배운 것은, 우리에게 필요한 것은 그 답을 어떻게 공동체 속에서 건강하게 찾아 낼 것인가? 라는 생각이 들었다. 물론 그들이 이미 찾아낸 답도 큰 힌트가 될 것이다. 그래도 근본적으로는 우리 지역에 숨어있는 도시재생과 공동체의 답을 차근차근 지역 사람들과 찾아나가도록 해야겠다. 좋은 기회를 마련해 주셔서 감사한다.

함께주택협동조합 박종숙 이사장

- 나의 주된 관심은 ‘건물의 연한(수명), 주택건설에 투입된 비용을 회수하는 데에 걸리는 기간(시간)이 얼마나 되는지’ 이었다. 현재 서울시 토지임대부사회주택방식으로 공적주택 보유량을 높이는 일을 하고 있는데 서울시 토지임대기간 40년 동안에는 주택건설에 투입된 비용을 회수할 수 없어 어려움이 있다. 토지는 서울시가 부담하기 때문에 이용자들이 토지를 매입하는 데에 필요한 비용의 부담을 덜 수 있다. 그러나 건물을 건축하는 비용은 이용자가 내야 한다. 그리고 이것을 보증금 형태로 납부하고 이사 갈 때 받아 나가는데 서울시 토지임대기간이 끝나는 마지막 40년째 이용자는 다음에 들어올 사람이 없기 때문에 받을 수 있는 보증금이 없게 된다. 따라서 매년 조금씩 최종 보증금환급을 위한 비용을 적립해야 한다. 다시 말하면, 주택을 건축하는 데에 들어갔던 건축비를 40년 안에 다시 모아야 하는 것이다. 그런데 40년 안에 이 건축비를 모으기 위해서는 이용자들이 매달 많은 돈을 더 내야 하고 그렇게 되면 월세의 부담이 줄어들지 않는다. 이것은 서울시 토지임대부사회주택에 입주할 이유를 없게 만든다. 이러한 연유로 나는 이용자의 주거비용부담을 덜어내고자 만들어졌던 서울시 토지임대부사회주택이 정책의 실효성을 발휘하려면 어떠한 요건을 갖추어야 하는지를 알고 싶었고 이에 대한 답을 이번 연수에서 얻고 싶었다.

- 이에 대한 답을 네덜란드 청년, 대학생 주택협동조합에서 얻었다. 주택건설에 투입된 비용을 회수하는 데에 기간이 얼마나 걸리느냐는 질문에 뜻밖의 놀라운 답을 얻었다. 그들은 은행에서 돈을 빌리는데 원금을 상환하지 않고 이자만 100년 동안 지급한다는 것이다. 은행의 입장에서 원금을 돌려받으면 더 이상 수입이 없어지기 때문에 100년 동안 고객을 확보하면서 고정된 수입을 얻는 것이 더 이익이고 조합의 입장에서는 매달 지출되는 비용의 부담을 덜어낼 수 있어 이익이다. 100년 안에 현재의 운영진과 조직이 어떻게 될지도 모르는데도 은행이 100년을 대출기간으로 설정하고 돈을 빌려 준다는 것은 어떻게 가능할 수 있었을까? 우리의 토지임대부사회주택은 토지임대기간이 40년이라 제대로 한 바퀴 돌아갈 수 있는 사이클이 안 나오는데 네덜란드는 그 사이클을 만들기 위해 100년이라는 기간을 보장하다니 정말 놀라웠다. 이들은 200년이 필요하면 200년 동안 대출이 가능하도록 계산기를 작동시킬 것이다. 어떠한 정책과 제도를 실현하기 위해서, 그것이 사회적으로 필요하고 국민의 삶을 향상시키는 것이라면, 그 정책과 제도가 실효성을 갖도록 조건을 만들어 내는 모습이 감명 깊었다. 자신의 주머니를 열어 놓고 상호 합의할 수 있는 수준과 범위를 만들어내는 네덜란드인의 포용적 사고는 어떻게 만들어졌을지 궁금해지기도 하였다. 네덜란드 사람들이 시간을 거치면서 만들어낸 상호간의 신뢰가 부러워졌다.
- 네덜란드의 사회적기업연합에서도 네덜란드의 포용적 사고를 발견할 수 있었다. 한국의 경우에는 사회적경제 주체를 영리와 비영리로 구분하고 그 구분을 조직적 형태로 판단을 한다. 즉, 사회적기업 인증을 받아야 하고 협동조합도 ‘사회적’협동조합의 조직을 갖추고 관련부처의 허가를 받아야 한다. 그러나 네덜란드는 영리와 비영리를 구분하는 특정한 기준은 없고 그 사업이 사회적으로 좋은 영향을 미치는지와 사회적으로 좋은 기여를 했는지 정도를 측정한다고 한다. (이것은 어떤 위원회에서 측정한다.) 이 이야기를 들으며 네덜란드 사회적기업은 ‘인증을 받기 위해 서류를 작성하고 선발되기 위해 심사받지 않아서 좋겠다’라는 생각을 하였다. 반면, 공무원들도 매번 심사기준을 검토하고 수정하는 데에 시간투여를 하지 않아서 좋지 않을까? 네덜란드는 ‘사회적’의 판단의 기준이 조직적 형태가 아니라 사업이나 프로그램의 실행과정과 성과이기 때문에 그 사업과 프로그램이 유의미한 사회적성과를 가져올 수 있도록 지원하고 견인하는 역할에 좀 더 집중할 수 있겠다라는 생각이 들었다.
- 네덜란드의 스페이스엔매터에서는 건물의 연한에 대해 질문하였더니 50년 정도로 본다고 하였다. 콘크리트건축건물은 50년보다 훨씬 더 오래 사용할 수 있으나 건설경기와 화폐경제순환을 고려했을 때 네덜란드에서는 50년 정도 사용하는 것 같다고 이야기하였다. (그 이후는 철거하고 다시 신축을 하거나 리모델링을 하지 않을까 생각한다.) 순간, 서울시 토지임대부사회주택은 토지임대기간 40년이 지난 후 나가야하기 때문에 건물도 자연히 40년만 사용하도록 되어 있는데 이것은 투입된

비용을 생각하면 경제적이지 못하다는 생각이 들었다. 한편, 네덜란드뿐만 아니라 독일 역시도 한 번 지은 건축물은 가급적 오래 사용하고 있었다. 그러기 위해서는 유지관리가 생활화되어야 하고 유지관리비용도 고정적으로 지출될 것이다. 그럼에도 불구하고 철거하지 않고 계속해서 보수하고 다듬는 것은 왜일까? 통역선생님을 통해서 질문하니, 철거해 버리면 오랜 시간 깃들어서 온 역사와 문화가 사라지기 때문이라고 한다. 그런데 나는 과연 그렇게 의식적 차원의 이유뿐일까 라는 생각이 들었다. 사회경제적인 몇 가지 이유가 있기 때문이 아닐까? 나의 추측으로는 네덜란드와 독일의 경제를 이끄는 산업은 건축업이 아니라는 점, 그리고 신축보다는 리모델링이 경제적으로 이익이기 때문이 아닐까 했는데 이 점을 확인하지는 못했다.

- 베를린의 1892주거협동조합에서는 오랜 역사를 가진 만큼 안정된 운영 시스템을 볼 수 있었다. 나에게 인상적인 점은 국가가 주택협동조합에 직접 지원을 하는 것이 아니라 국민 개개인에게 주거복지서비스를 제공한다는 점이었다. 서울시 토지임대부사회주택을 건설하는 데에 들어가는 비용은 이용자가 지불하는 임대료로 충당되는데 이 비용이 만만치 않다. 그렇다고 건설비용을 낮추면 주택의 질이 낮아지기 때문에 건설비용을 낮추지 못하고 대신 운영비용을 대폭 절감하거나 아예 책정조차 못하고 있는 것이 현실이다.
- 그런데 독일도 그렇고 네덜란드도 그렇고 공급비용을 줄이는 것이 아니라 이용자의 지불부담을 국가가 지원함으로써 질 높은 주택을 안정적으로 공급하고 이용하도록 하는 것이다. 공적주택 보유량을 확대하고 주거안정을 높이기 위해 국가와 사회적경제주체가 함께 협력하고 방안을 만들어내는 점이 부러웠다. 또한, 주거를 비롯한 복지시스템이 일부 저소득층에게만 한정된 것이 아니라 전 국민 모두를 수혜자로 상정하는 보편적 복지가 이루어지고 있었다. 유럽의 경우 세금부담이 높기로 유명한데 국민 개개인 입장에서 세금을 내는 만큼 돌려받는 혜택이 크기 때문에 세금부담이 높더라도 저항감이 크지 않은 것 같다.
- 장기적으로 한국도 경제소득 기준으로 복지수혜를 한정하지 않고 전 국민에게 복지혜택을 보장하는 보편적 복지로 전환하면 좋겠다는 생각이 들었다. 한정된 세금을 잘 쓰기 위해 수혜대상을 선정하고 소수에게만 지원해 온 작금의 복지정책은 시간을 거치면서 계토화, 저소득층의 고립, 사회적 낙인 이라는 폐해를 만들고 있다. 복지수혜자를 전 국민으로 확대하고 세금의 용처를 늘려 함께 잘 사는 복지국가로 되기를 소망한다. 그러기 위해서는 국가가 세금을 잘 써야 하고 그것이 확인될 때 국민들의 납세 저항이 줄어 복지국가로 한 단계 진화할 것이다. 그러기 위해서는 오랜 시간이 필요할 것이고 그동안 우리는 변화와 혁신의 길에 서 있어야 할 것이다.

사회적협동조합 문화숨 황정주 이사장

- 2018년 유럽 사회적기업 탐방은 네덜란드와 독일의 다양한 사례들을 경험하고 학습하고 여정을 함께 한 사람들과 의미 있는 인연을 맺은 소중한 시간이었다. 또한 유럽의 역사 문화 사회 경제적 배경이 우리와 많이 다르지만 앞서서 일구어 온 협동조합, 사회적기업의 역사를 학습하며 오늘의 우리의 모습을 돌아보고 대안을 고민할 수 있는 시간이 되었다.
- 처음 방문지인 Museum Het Schip(암스테르담 사회주택단지 박물관)는 1920년대 암스테르담의 저임금 도시 노동자들을 위한 사회적 임대주택을 박물관으로 활용하고 있는 곳이다. 1919~1920년대 다양한 정당(노동당, 사회당, 기민당 등)들이 정부 지원을 받아 도시노동자들을 위한 사회주택을 많이 지었다고 한다. 또한 노동조합, 종교단체, 사회주의단체 등이 운영한 협동주택조합이 자금을 조달하기도 하였다. 현재는 주택의 소유권은 시이며 주택협회가 운영관리, 중개자로서 소득에 따라, 방 크기 등에 따라 임대료가 결정되어 시민들에게 임대하고 있다. Museum Het Schip에서 인상 깊었던 것은, 100여년이 되었음에도 여전히 사회주택으로서 역할을 하고 있는 것과 함께 저임금 도시 노동자들을 위한 주택임에도 그 디자인을 건축 예술적으로 손색이 없게 만들었던 것, 그리고 단순히 주거문제를 해결하는 것을 넘어 단지 안에 공동체를 실현시키고자 했던 실천의 모습이었다.
- Social Enterprise NL(네덜란드 사회적기업연합)은 2012년에 설립한 350개 네덜란드 사회적기업의 연합체(비영리법인)이다. Social Enterprise NL은 ①Common identity ②Visibility social enterprise ③Business support ④Better ecosystem을 목표로 설립되었으며 회원사의 네트워크, 사업지원, 구매 지원, 정책제안, 연구 및 출판 사업을 하고 있다. 사업 사례 중 수제맥주집 'De Prael' 은 직접 방문하여 맥주 양조와 레스토랑 운영을 보기도 하였다. Social Enterprise NL은 네덜란드의 사회적기업 활동과 정부의 역할 등 전반 시스템을 이해하고 우리와 비교하며 연구할 수 있는 기회가 되었다. Social Enterprise NL은 정부 지원 없이 사회적기업 당사자들의 직접적인 조직으로서 중간지원조직(우리식으로 하면 지원센터) 없이 그들의 문제를 스스로 해결해가는 자생력이 아주 강력하다는 것이 인상적이었다. 재정수입이 회원 회비 20%, 후원(일반 기부금, 대기업 기부금) 50%, 용역 30% 비율로 자체의 힘으로 지자체, 기업들과의 협업, 금융 지원 등을 위해 노력하고 있다. 한국의 사회적기업들도 당사자들의 네트워크(협의회 형식)가 많이 형성되어 있으나 다양한 사업을 위한 재정자립도나 인력이 여의치 않은 것이 현실이다. 당사자 조직들의 연대와 자생력을 어떻게 키울 수 있을지 생각해 볼 수 있는 시간이 되었다.
- 다음으로 De Ceudel 과 Space&Matter는 유희 공간에 대한 커뮤니티디자인으로

도시를 재생하는 사례로서 최근 한국에서도 도시재생의 중요한 의제인 장소성의 재생, 문화적 도시재생 분야와 맥락이 비슷하여 더 큰 관심을 갖고 보았다. 폐쇄된 조선소 부지를 지역 공동체 주도로 재생시킨 De Ceudel은 2012년 Space&Matter가 지자체 공모전에 선정되어 10년의 임대조건으로 재생사업을 시작한 곳이다. 여기에는 자원순환의 가치와 문화가치를 접목하여 오염된 토지를 친환경적으로 바꾸고 폐자원이 다시 생활자원으로 재생되며 소셜 창업 공간, 아뜰리에, 카페, 예술 체험 등 지역을 재생하고 지역민의 삶의 질을 높였다.

- 이 프로젝트를 수행한 Space&Matter는 유럽 경기가 안 좋았던 2009년 샤샤글라쓰 등 3명의 건축가 및 디자이너가 설립한 커뮤니티 중심의 건축그룹이다. 그 당시 정치와 경제 모두 안 좋아 일자리가 없었고 새로운 것에 대한 모색이 활발하게 이루어졌으며 경기가 안 좋아 투자하는 기업도 없었고 그래서 주민들과 미래의 주거에 대한 논의를 적극적으로 하면서 비즈니스모델도 고민하게 되었다고 한다. 현재 직원은 20명이며 샤샤글라쓰는 건축가이면서 커뮤니티매니저이다. Space&Matter의 프로젝트 중 기억에 남는 것은 관제탑 재생 프로젝트이다. 관제탑 재생 사업은 암스테르담 운하의 관제탑이 리모컨 시스템으로 바뀌면서 27개 관제탑이 유희공간이 되었으며 Space&Matter가 이 관제탑들을 호텔로 재생하는 프로젝트를 수행하였다. 이 사업은 암스테르담 시에 제안하여 시 소유의 관제탑을 렌탈하여 호텔 기업과 협력하여 27개 호텔로 조성한 사업으로서 수행할 때까지 5-6년이 소요되는 등 준비와 조율, 허가 받는 시간이 오래 걸렸지만 이 과정을 시와 지속적인 협업을 통해 이루어 내었으며 현재는 관광객 등에 인기 있는 호텔로 자리매김하였고 관제탑 호텔 모양의 굿즈(캔디)도 제작하여 판매하고 있다.
- 샤샤글라쓰는 공동체의 이해와 요구를 수렴하고 그들의 아이디어를 실현시키는 건축가이자 그 작업에 동의하는 주민공동체와 함께 주거환경을 실현시키고자 실천하는 커뮤니티 매니저로서 자기정체성을 확장하고자 노력하는 자세가 인상적이었다. 건축을 중심으로 다양한 분야(자원순환, 예술 등)와 콜라보를 통하여 공동체의 지속가능성을 연구하고 실행하는 커뮤니티매니저 역할도 담당하는 Space&Matter의 건축 철학이 의미 있게 다가왔다. 또한 도시를 재생한다는 것은 건축가, 예술가 등 문화기획자들의 창조적 아이디어만 중요한 것이 아니라 근본적으로 재생이란 것은 기존의 하드웨어, 소프트웨어 등을 새롭게 창조하고 배치하는 것이기에 그 분야와 관련된 법, 제도, 행정, 기획자(전문가), 주민 등의 새로운 관점과 다양한 이해관계자들의 활발한 소통과 의견수렴, 공동의 합의를 이끌어가는 과정이 구체적이고 실질적이어야 하며 그에 따른 권한과 책임도 정확히 부여하는 것이 중요하다는 것을 느끼게 되었다.
- 암스테르담을 떠나 로테르담에서는 또 다른 네덜란드의 창조적 도시와 사회적기업들을 만날 수 있었다. Stadswonen Rotterdam(학생 청소년 주택공급 사회적기업), Zones Urbaines Sensibles(ZUS)의 시민의 기부로 만들어지는 보행자다리 프

로젝트, Blue City, Markhal, Cube house 모두 로테르담의 상징이자 사회적가치 실천의 장을 만나는 의미 있는 시간이었다. 먼저 Stateswomen Rotterdam은 1961년부터 사회주택을 공급하는 사회적기업으로서 직원은 35명이며 전체 60,500개의 집을 임대해주고 있으며 이중 학생 사회주택을 6,000개 보유하고 있는 로테르담에서 가장 큰 학생 주택공급 기업이다. 네덜란드는 370여개의 사회주택 조합이 있으며 지자체 마다 사회주택기관(Social Housing)을 가지고 있다. 1960년대부터 학생들을 위한 주거 건축이 시작되었으며 17세~35세 청년들이 등록하여 사회주택을 임대할 수 있다. 최근에는 사회적 실험으로서 요양원을 인수, 리모델링하여 60%를 학생에게 임대하고 40%는 노인들이 거주하게 했는데 이것은 세대 통합을 통해 함께 돌보는 시스템으로 양쪽 모두 만족도가 높다고 한다. 또한, 거주지별로 학생위원회를 구성, 자치와 공동체성을 학습할 수 있는 기회를 제공함으로써 민주시민으로 성장할 수 있는 교육장이 되는 운영 시스템을 가지고 있다는 것이 인상적이었다.

- Zones Urbaines Sensibles(ZUS)의 프로젝트는 시민참여의 좋은 가르침을 받았던 사례였다. ‘내가 만드는 로테르담’으로 만들어진 The Luchtsingel 보행자 다리는 기부한 시민들의 메시지가 들어간 나무를 하나하나 이어 다리를 만들고 그곳에서 생기는 공간에서 다양한 문화프로그램을 기획실행하여 로테르담의 도시재생의 사례가 되었다. The Luchtsingel 보행자 다리는 주변 지역들 사이의 접근성을 높이고 친환경적이고 문화적인 공간구성과 프로그램을 통해 지역 커뮤니티를 활성화 하는데 기여하였다.
- Blue City는 로테르담 마스강변에 3,600평 규모의 워터파크가 폐업한 후 사회혁신가들이 모이기 시작하면서 자원순환경제의 다양한 실험과 도전을 하고 있는 곳이다. 무엇보다 로테르담의 전망 좋은 강변의 넓은 부지를 개발하지 않고 사회혁신가들을 위한 Blue City로 활용하며 자원순환경제의 다양한 실험실로, 소셜 벤처 등을 육성하는 사회적기업의 플랫폼으로 사용되는 것 자체가 네덜란드 사람들의 도시재생의 철학을 엿볼 수 있었다.
- Markhal, Cube house 역시 로테르담의 창조적인 건축문화와 상생의 가치를 중요시하는 그들의 문화를 엿볼 수 있었다. Markhal은 전통 재래시장을 살리고 동시에 주거 문제도 해결한 사례로서 아파트는 임대아파트와 일반아파트(이중에는 펜트하우스도 24개)도 함께 조성하여 상생의 공간으로서 다양성을 중요시하는 그들의 문화를 접할 수 있었다. Cube house도 로테르담 건축의 상상력과 창조성을 만날 수 있는 명소였으며 그 어느 것도 평범하지 않게 건축하는 그들의 건축 문화를 보면서 창조도시의 시민 모두가 다양한 문화의 열린 마인드, 새로운 것에 대한 도전을 수용하는 적극적인 태도와 긍정적인 자세로부터 탄생할 수 있다는 생각을 했다.

- 암스테르담, 로테르담의 네덜란드를 지나 방문한 독일의 베를린은 또 다른 의미로서 좋은 경험을 주었다. 베를린의 첫 방문지였던 Tempelhofer Feld와 Kulturbrauerei는 독일의 역사 문화, 사람들을 이해하는데 많은 도움이 되었다. 모두를 위한 자유공원인 Tempelhofer Feld는 베를린시 중앙에 있던 템펠호프 공항이 폐쇄되어 아파트 등으로 개발하려던 주정부에 맞서 주민투표로 공항 전체를 공원화하며 베를린 시민의 휴식처로 이용되고 있는 공원이다. 개발의 논리에 맞서 최대한 현 상태를 유지하며 ‘모두를 위한 공원’으로 이용하게 한 베를린 시민의 자치역량과 그런 시민들의 요구를 수렴할 줄 아는 정부의 민주적인 자세가 인상적이었으며 있는 그대로를 보존하는 모습이 완고하다 싶을 정도로 독일 사람들의 과거의 아픈 역사를 잊지 않겠다는 의지도 엿볼 수 있었다.
- 문화양조장 Kulturbrauerei는 옛 동독의 세계 최대의 맥주 공장이 폐쇄되고(1967년) 기념물로 지정되어(1974년) 1991년 Kulturbrauerei를 설립, 1998년부터 복합 문화공간으로 운영되고 있다. Kulturbrauerei는 부동산기업이 문화양조장 사용 조건으로 인수하여 베를린시와 협업으로 문화공간으로 이용하고 있으며 이곳에는 다양한 아뜰리에, 공연장, 전시실, 예술교육 체험, 클럽, 영화관, 슈퍼마켓 등으로 재생하여 지역 주민들과 관광객들을 모으고 있으며 크리스마스 마켓 등 다양한 행사를 유치하고 있다. Kulturbrauerei는 공간이 가지고 있는 규모와 아름다움도 컸지만 그 안에 있는 다양한 콘텐츠들이 많은 방문객을 모으는 매개가 되고 있다는 것, 프로그램 기획력이 재생사업 성공의 중요한 요소임 새삼 다시 느낄 수 있었다.
- 독일의 사회주택 사례를 만날 수 있었던 1892 베를린 주거협동조합과 슈프레펠트 주거협동조합은 오랜 역사와 협동조합 방식으로 주거문제를 해결하는 독일 사례를 만날 수 있었던 시간이었다. 독일에서 가장 오래된 1892 베를린 주거협동조합은 조합원이 1만 5천명, 직원이 87명인 대규모 주택협동조합이다. 독일도 네덜란드처럼 1920년대 산업화시대에 도시의 주택문제가 심각하여 협동조합 방식으로 사회적 임대주택을 공급하기 시작했으며 독일에는 8,000여개의 협동조합이 있는데 이중 2,000개가 주거협동조합이라고 한다. 조합원은 입주자, 일반 시민들로 구성되어 있으며 조합이 주택을 리모델링하여 임대하고 있다. 또한 지구단위별로(평균 1,300가구) 관리소(마을관리소 같은 것, Concierge)에 위탁을 주어 마을과 주민들의 소통과 커뮤니티 활동을 매개하는 코디네이터 활동을 지원하고 있다. 관리소는 어르신 돌봄 서비스, 택배, 쇼핑 서비스 등을 지원하고 있다. 한국에도 거주지 생활단위에서 마을의 돌봄, 안전, 택배, 공구 대여, 공동체 활성화를 매개하는 마을관리소(동네관리소) 등의 사업들이 시범적으로 운영되거나 정책화되고 있는데 1892의 운영매뉴얼을 벤치마킹하면 좋겠다는 생각을 했다.
- 코하우징 베를린은 슈프레펠트 주거협동조합 프로젝트 중의 하나이다. 우리가 방

문한 슈프레펠트 주거협동조합은 150명이 거주하는 공동 주택단지이며 30~40%가 청년, 25~30%가 자영업자와 예술가가 거주하고 있다. 1892협동조합 보다 지분 등에서는 불안하기는 하지만 보다 민주적이고 직접적인 주민 참여 절차를 가지고 있다고 소개하였으며 공동정원, 공동 작업장(목공소), 게스트하우스, 워크숍 공유공간 등을 운영하고 있다. 코하우징 베를린은 베를린의 공동주택 네트워크 플랫폼으로서 상담, 공동주택 프로젝트 개발 등을 지원하고 있다. 독일에서는 코하우징이 비슷한 삶의 가치들을 지향하는 사람들이 모여 사는 주거 방식인데 최근 다양한 코하우징이 등장하고 있다고 한다. 한국에서도 공동주택단지를 협동조합 방식으로 조성하는 사례들이 늘고 있는데 독일이나 한국이나 지속가능한 운영을 위한 사람들의 민주적인 소통과 커뮤니티가 중요한 조건이란 생각이 들었다.

- 이번 연수는 협동조합의 역사가 우리보다 100여년이나 앞서있는 유럽의 사례를 직접 체험할 수 있는 시간이었다. 특히 네덜란드는 우리보다 좁은 땅과 인구이지만 창조력과 다양성을 존중하는 문화, 대화와 토론의 일상 문화들이 협동조합 방식과 결합하여 긍정성, 창조성, 상생의 가치들이 존중 받는 사회적 분위기를 확장하고 사회적기업들이 더욱 확대 성장할 수 있는 미래지향적이고 활력 넘치는 도시라는 생각이 들었다. 또한 베를린은 완고한 듯 하지만 협동조합의 자부심이 강하고 시민들의 자발성과 자연친화적인 도시 만들기 요구가 높다는 것을 느낄 수 있었다.
- 두 나라 모두 우리와는 본질적으로 다른 것이 많다. 무엇보다 두 나라 모두 협동조합, 사회적기업들이 정부의 재정적 지원 없이 자율적으로 운영되고 있으며 오히려 정부의 지원이 간섭을 가져와 사회적기업의 자율성이 침해 받을 수 있다고 주장한다. 그만큼 유럽의 사회적기업은 당사자들의 경제적 철학적 이해와 요구로부터 출발하여 자생력과 지속성이 강하고 시민들의 대부분이 협동조합적 삶의 방식을 자연스럽게 받아들이고 있는 역사적 배경도 한 몫 하고 있는 것 같다. 우리의 사회적기업 역사는 유럽에 비해 많이 짧고 정부와 지자체의 목적의식적인 지원정책들이 많다는 것이 두 나라와 다르지만 태생 자체가 다른 환경에서 적절한 지원과 자율과 독립성을 보장하기 위한 적절한 정책이 필요할 것이다. 한국도 다양한 사회적경제기업들의 네트워크 구축과 업종별 네트워크 및 협업 사업 모델들이 나오고 있는데 네트워크들의 다양한 실천 사업과 정부, 지자체, 지원센터 등의 네트워크 지원체계가 어떤 방식으로 운영되어야 하는지 모색해야 할 것이다.
- 또한, 사회주택조합이 많고 실질적으로 영향력 있는 조합으로 성장할 수 있는 것은 본질적으로 주택이 결코 부의 축적 수단이 되지 않고 공공영역으로 사회화 되어있는 시스템과 사회문화적 환경이 있기 때문일 것이다. 한국처럼 집이 부의 수단이자 계층을 분리하는 기준이 되어있는 환경에서 주택협동조합 등 주거와 관련한 사회적기업들이 창업하고 성장하는 것은 너무도 어려운 사회적 미션을 수행해야 하는 일일지도 모른다. 하지만 그렇기 때문에 누군가는 꼭 해야 하는 사업이

될 수도 있다. 그래서 한국도 주택의 공공화와 사회화를 위한 실천들이 사회적기업을 통해 활성화될 수 있기를 이번 연수 내내 생각하게 하였다.

- 도시를 재생한다는 것은 단순히 물리적인 환경을 바꾸는 것이 아니라 그 도시 사람들의 삶의 방식과 가치를 변화시키는 것이며 그것을 위해서는 무수히 많은 소통과 토론, 합의 과정과 협업과 협치가 필요함을 절실히 느낄 수 있었다. 또한 실패를 두려워하지 않는 도전 정신과 그 도전을 수용하고 긍정적으로 받아들이는 시민의식이 전 사회적으로 성숙해 있는 것이 중요하며 그때를 기다려줄 줄 아는 넉넉한 여유로움도 필요함을 보았다. 급속한 산업화 속에서 다양한 사회적 문제가 드러나고 이 문제를 해결하기 위한 범정부적 차원에서 등장한 한국의 사회적기업 정책은 사회적기업에 대한 사회적 공감대가 대중화되기 전 관주도의 지원 사업으로 Top-down(하향식) 방식의 시스템이 작동하는 측면이 강했다. 그런데 도시재생 정책은 무엇보다 주민주도, 주민 요구 수렴, 주민에 의한 도시디자인 등 Bottom-up(상향식) 방식을 중요하게 제시하고 있다. 이를 통해 주민들의 창조성과 주체성이 발현되고 도시 정체성이 살아있는 재생사업을 하고자 하는 것이 궁극적 목표이다. 이를 위해서는 소통과 협치가 무엇보다 중요하며 대화와 타협, 기다려주는 시간이 필요할 것이다. 그래서 앞으로 도시재생 분야의 사회적기업 육성은 주민-사회적기업-관의 협치를 구체적으로 실천할 수 있는 시간이 충분히 주어져야 하며 형식화 되지 않도록 함께 노력해야 됨을 절실히 느낀 시간이었다.
- 마지막으로 연수를 다녀오면서 내가 있는 조합보다 백여 년, 수십 년, 수년 앞서 길을 연 다양한 협동조합의 리더들을 만나면서 많은 위안과 용기를 받았다. 각자 처한 현실은 모두 다르겠지만 그들 조합이라고 힘들고 어려운 것이 없었을까? 생각하니 협동조합을 함께 만들고 일구어 온 내 자신과 조합에 대한 자부심이 들었다. 당장 앞에 닥친 사업에 파묻혀 자신을 돌아보거나 공부하기가 쉽지 않았는데 이 기회를 통해 나와 조합을 새롭게 마주할 수 있는 소중한 시간이 되어 고마운 마음을 전하고 싶다.

한국사회적기업진흥원 정은정 과장

<네덜란드의 사회주택 사례>

- 현재 한국 도시의 주거비 부담 문제는 저소득층뿐 만 아니라 중상층에게도 심각한 수준이다. 이러한 주거비 부담 문제에 대응하여 공공 및 비영리단체 등을 통한 부담 가능한 주택 공급의 필요성은 지속적으로 제기되어 왔다.
- 그러나 공공임대주택은 담당기관의 재정 부담 가중 및 재원부족 등으로 인한 공급량 한계 존재, 또한 대상자 수의 제한으로 정책소외계층 상존, 공공임대주택에 거주하는 상당수의 입주자들에 대한 사회적 낙인 등이 발생 문제점들을 보유하고

있다. 이에 따라 최근 공공의 재정 부담을 줄여주고 입주자들의 주거비 부담 완화를 통한 주거의 안정성을 확보할 수 있는 대안주택으로 사회주택의 필요성이 대두되고 있다. 이와 관련하여 사회주택이 활성화된 네덜란드의 사례를 통해 다음과 같은 사회주택 발전을 위한 시사점을 얻을 수 있었다.

- 우선, 네덜란드는 저소득이나 이민자 등 사회적 소수계층이 공간적으로 분리·밀집되는 사회적 배제현상이나 슬럼화 등의 문제가 적게 나타나고 있음을 발견했다. 이는 보편적 주거모델로 사회주택이 자리 잡고 있기 때문이며, 특히 사회주택에 거주하는 거주자들에 대한 사회적 낙인이 없고, 중산층 이상의 경우에도 학생이나 직장 초년의 젊은 시절에 부모로부터 독립하기 위해서는 한번쯤 거쳐 가는 곳이라는 보편적 주거모델로 인정받고 있다.
- 네덜란드는 다양한 민간주체들의 기동사회 전통에 따라 각자의 영역에 직접 주택 문제를 해결하기 위하여 주택협회가 탄생하였다. 이 기동사회는 부문 내부의 신뢰를 바탕으로 대표들이 모여서 생산적 토론을 통해 협상하고 구성원들이 그 결과를 수용하는 합의주의 전통은 내각제와 맞물려 사회주택협회 위상을 견고하게 만들었다.
- 초기 네덜란드 정부는 주택협회가 재정적으로 독립할 수 있도록 보조하거나 저리 융자를 지원하는 등 다양한 정책을 펼쳤다. 그러나 90년대 후반 이후부터는 주택협회에 대한 직접 지원은 폐지, 주거비 보조 제도를 통해 임차인을 지원하는 등 사회주택 사업을 할 수 있는 정책적 간접 지원을 다양한 방식으로 추진하고 있다.
- 한국의 경우, 네덜란드와 달리 ① 이념이나 성향, 이해관계가 서로 상이한 조직 간 생산적 토론을 통해 타협하는 의사결정에 익숙하지 않으며, ② 비록 최근 수십 년 동안 시민사회의 역량도 성장하고 절차적 민주주의에 대한 훈련이 신장되었다고는 하나, 여전히 합의문화는 미약한 실정이고, ③ 신속한 의사결정에 대한 사회적 압력이 크고 동일한 절차를 일괄적으로 적용하기 위한 행정규제에 익숙하며, ④ 산업화 과정에서 제조업과 동반 발전한 대형 건설사의 대형 주거단지들이 조성 등의 특성을 지니고 있다.
- 위 사례를 통해 한국의 주거부문에서 사회적경제 조직 활동을 활성화하기 위해서는 ① 이해관계 등에 따른 차이를 생산적 토론을 통해 타협하고 조정하는 합의문화 정착, ② 다양한 사업계획이 시도될 수 있도록 시간적, 절차적 융통성을 지닌 상향식 의사결정 시스템 활성화, ③ 사회적경제 조직들이 주택공급 및 관리주체로서 지속가능한 재정 건정성을 유지할 수 있도록 다양한 정책이 실시될 필요성을 확인하였다.

<네덜란드의 도시재생 사례>

- 네덜란드의 드 세벨 도시재생의 사례는 공공과 민간이 함께 지역 재생 계획을 수립하고 실행한 형태이다. 드 세벨 도시재생 사업이 실현되어 현재까지 지속되어 온 흐름을 살펴보면, 일반적인 공급위주의 대규모 개발계획의 한계에 부딪힌 정부가 대안적인 재생계획을 수립하고자 하였으며, 그러한 큰 틀로서 문화예술 및 하위문화(sub-culture) 생산을 목적으로 하였다.
- 먼저 공공부문은 문화를 통한 대안적 지역 재생 전략 수립을 목적으로, 해당 목적에 적합한 주체를 계획 단계에서부터 수용하여 협력, 공모전 형식을 통해 재생 사업에 대한 아이디어, 실질적인 공간 사용 주체, 그러한 주체가 수립한 실행 전략 및 지속가능한 운영 전략을 함께 공모함으로써 재생 사업의 실현가능성을 높이고 해당 공간 사용자들의 지역에 대한 책임감을 강화하였다.(민간부문의 주체가 주도적인 역할을 하는 협력방식은 당시 공공에 있어 실험적 시도)
- 이와 더불어 공공부문은 지역 재생 사업의 토대를 마련하는데 있어 필요한 초기 비용을 지원(10년 토지 장기계약 및 필요 기반시설 정비 등), 이후 지속적인 보조금 지원 없이 해당 공간 사용자들이 자체적인 수익 모델을 수립하여 지속적이고 자립적으로 공간을 운영할 수 있도록 하였다.
- 국내에서도 대규모 개발을 통해 지역 재생 방식의 한계에 부딪히고 있으며, 그에 대한 대안적인 개발 계획의 필요성이 높아짐에 따라 문화예술을 매개로 한 재생 전략 및 재생 사업들이 시도되고 있다.
- 그러나 국내의 사례는 자생적으로 형성된 문화예술지역에 공공이 지원을 하거나 유사한 방식을 공공이 차용하여 예술가들을 활용하는 데에 그쳐 재생 사업의 자립성이 떨어지고 지역의 지속가능성이 위협받고 있다. 또한, 문화예술을 매개로 하는 재생 사업에 있어 사업의 기반이 되는 토지·공간에 대한 공공의 지속성 있는 지원이 미흡한 실정이다.
- 이에 따라 도시재생 사업 추진에 있어 공공과 민간이 수평적인 협력관계를 지속할 수 있는 시스템 구축과 더불어 다양한 형태의 주체들이 적극적으로 참여하여 지역 정체성과 더불어 지역에서 지속가능한 활동을 도모할 수 있도록 토지와 공간을 장기간 사용할 수 있는 정책지원이 필요할 것으로 사료된다.

<독일의 산업유산재생 시민참여 사례>

- 1990년대 이후 도시의 산업유산 재생이 크게 활발해져왔다. 유럽은 20세기 전쟁을 거치면서 조성한 항만, 공장, 발전시설들이 산업구조의 변화, 시설의 노후화로 인하여 유휴공간으로 되자 이러한 시설들을 문화 및 상업, 공원 등 시민들이 접근하기 쉬운 장소로 전환하여 도시의 문화정체성을 높였다.

- 국내에서도 산업유산 재생이 점차 활성화되고 있는데, 특히 서울시의 경우 선유도 공원을 시작으로 활용되지 않는 산업시설들을 문화공간으로 탈바꿈하고 있다.(예: 마포 석유비축기지 사업, 서울역 고가 사업)
- 이러한 산업유산들은 도시의 한 부분으로서 도시의 역사를 함께 해왔기 때문에 산업유산 재생방향 수립에 있어 시민들의 참여가 무엇보다도 중요하다고 여겨진다.
- 해외연수를 통해 살펴본 베를린 템펠호프 공항 공원화 사업은 베를린의 오래된 역사적 공항이 폐쇄된 이후 도심 근처의 광대한 오픈스페이스를 활용할 방법에 대해 장기간에 걸쳐 다양한 방식으로 시민들의 의견을 담아 추진했던 프로젝트이다.
- 해당 사례를 구체적으로 살펴보면 공공은 실질적인 시민참여를 도모하기 위해 온라인 및 오프라인 설문조사, 시민참여활동을 위한 온라인 플랫폼 운영 등을 통해 시민과 시민 사이의 의견교환시스템 구축, 시민 참여 활동 프로그램 간 유기적인 연계 등 다양한 노력들을 추진해 나가며 사업에 대한 절차적 정당성 확보 및 시민들이 원하는 방향으로 사업을 계획하고 실행해 나갔다.
- 한국의 경우, 도시재생사업 현장에서는 주민참여의 필요성에도 불구하고 대부분 주민들은 참여 의지가 낮고 참여에 필요한 지식, 기술, 시간, 자원이 결핍되어 있어 때로는 무임승차하거나 때로는 주민참여가 다수의 주민에게 이익이 고루 배분되기 보다는 일부 집단의 이익이 과하게 대표될 수 있어 주민참여가 오히려 불평등을 심화시키는 의도치 않는 부정적인 결과를 가져올 때도 있는 것이 현실이다.
- 이에 따라 지역을 재생시켜 나가는 과정 속에서 주민참여의 의의를 살리고 형식적이기 보다는 실질적으로 수동적 참여보다는 자발적 참여로 발전시키기 위한 현장과 중앙의 노력이 필요하다고 여겨진다.

<독일의 주택협동조합 사례>

- 국내의 주택협동조합은 다양하고 복합적인 이유가 있겠으나 지난 시기 정부의 자가소유 촉진정책, 주택가격의 급속한 상승으로 인한 개인 자산가치 상승, 공공지원 부재 등과 맞물리면서 제대로 발전하지 못하였다고 생각된다.
- 우리사회는 지속적인 주택공급에도 불구하고 여전히 저소득층의 주거 문제가 존재, 이에 새로운 주택공급 대안 중 하나로 주택협동조합을 발전시키고자 하는 움직임들이 일어나고 있다.
- 주택협동조합을 통해 부담가능한 주택을 공급하고자 하는 시도는 협동조합의 역사만큼이나 오래되었으며, 특히 2차 세계대전 이후 유럽의 전재복구 및 도시성장

기에 주택협동조합을 활용하여 상당량의 주택을 공급한 사례는 유럽에서 어렵지 않게 찾아볼 수 있다.

- 서구에서 주택협동조합이 보편적인 이유를 독일의 1892 베를린주거협동조합 및 슈프레펠트 주택협동조합을 통해 살펴보면, ① 독특한 소유구조에 따라 주거비용을 낮출 수 있는 여지가 높고, ② 최근 새로운 주택 점유형태인 코하우징(Co-housing)과 접목 혹은 국가의 고령화 이슈에 대응한 노인케어하우스 등 다양한 유형의 가구들에게 주택을 공급하고 있으며, ③ 협동조합이 지니는 자조와 협동의 정신을 바탕으로 지역사회 커뮤니티를 활성화하고 아울러 이러한 동력을 바탕으로 환경 및 에너지 문제에 대안(환경생태적 지속가능성)을 모색하기 때문이다.
- 한편, 1892 베를린 주거협동조합은 주택을 공동으로 소유하고 임대하는 가장 기본적인 임대형 주택협동조합 유형으로 역사도 길고 조합원도 약 1만 5천여 명이다. 구체적으로 정리하자면, 조합원은 임대보증금 명목으로 출자하고 협동조합은 조성된 자본을 주택으로 전환(건설 및 매입 등)한 후 조합원에게 임대료를 받고 임대, 해당 임대보증금은 주택에서 퇴거할 때 돌려받을 수 있다.
- 이러한 임대형 주택협동조합은 조합원 자격을 유지하는 동안 주거안정성이 보장된다는 장점은 있으나 주택가격의 상승으로 인한 시세차익을 얻을 수 없으므로 주택가격이 빠르게 상승하는 시장조건에서는 주택을 소유하는 것에 비해 매력적이지 않을 수 있다. 그러나 이러한 단점을 보완하여 주택협동조합의 경쟁력을 높이기 위한 방안으로 조합원에게 출자에 따른 주택지분을 인정하는 방식이 고안되어 운영 중이다.(지분이율 3%)
- 또한, 임대형 주택협동조합은 우리에게 생소한 유형이지만(일부 소규모 실험단계) 소유와 임대로 이분되어 우리나라 주택시장에 새로운 대안이 될 수 있다. 주택이 건립되기 전 입주자(조합원)를 모으므로 선분양의 장점, 목돈을 임대보증금으로 냈다가 그대로 돌려받고 나갈 수 있으므로 전세의 장점, 조합원 자격을 유지하는 동안 주거안정성이 보장되므로 자가 주택의 장점, 이와 더불어 임대형 협동조합은 사회적 기여를 요구하기 수월한 협동조합 대 다수 조합원의 임대차계약이므로 공공임대주택의 장점까지 지니고 있다고 할 수 있겠다. 따라서 택지제공 등 최소한의 공공지원을 바탕으로 임대형 사회적주택협동조합을 발전시킨다면 저소득층의 주택 공급문제를 일부 해결할 수 있을 것으로 여겨진다.

한국사회적기업진흥원 김보연 대리

<사회적기업의 자발적인 생태계>

- 네덜란드에는 사회적기업 정의가 따로 있지 않고 법적인 지위가 있지 않으며, 사회적기업 개념은 사회적약자 고용창출, 복지, 환경 등에 대한 소셜미션을 가지고

있는 곳을 의미한다. 네덜란드 사회적기업연구결과에 따르면 과거 5개년 간 매년 25%의 고용성장이 있었고, 50%의 사회적기업에서 사회적 임팩트 측정이 가능하고, 31%의 기업이 이익을 내고 있다고 했다. 사회적기업 분야에 투자하는 자본은 2010년 이후로 3배로 상승하였다.

- 자발적으로 사회문제를 해결하기 위한 아이디어를 실현하기 위해 집중 할 수 있는 문화가 잘 형성되어 있다. 이는 자연스럽게 다양한 미션을 가진 사회적기업이 생겨나고 그 기능이 잘 작동될 수 있게 하고 있다.
- 사회적기업 생태계를 구축하기 위해 네덜란드사회적기업연합이 2012년도에 설립되었고, 연합회의 구성자격은 기업의 정체성, 네트워크, 미션에 대한 검증으로 이루어지고 연합회의 운영에 필요한 금액은 기부금과 별도의 용역, 회원들의 회비로 충당 가능한 구조이다.
- 네덜란드는 사회적기업과 관련한 법이나 정책에 있어 그 흐름이 오래되지 않았지만 연합회를 통해 사회 각층으로부터 받는 투자와, 정부를 대상으로 한 정책제안이 점차 활발하게 이어지게 되었다.
- 캠페인 등으로 대중들이 사회적기업에 긍정적인 인식을 갖도록 하고 기존의 전통 자선사업가외에 크라우드 펀딩이 사회적기업에 투자하는 것이 증가하는데 영향을 미친다.
- 지속가능한 사회적기업이 활성화된 네덜란드의 사례를 통해 사회적기업이 대중에게 어떻게 긍정적으로 다가갈 수 있을 것인가가 중요하다. 사회적기업이 긍정적인 아이덴티티를 세울 수 있게 하여 지원에 기대지 않고 시장에서 경쟁하여 자리 잡을 수 있도록 하는 방향이 되어야 한다. 또한 투자기회를 제공 받을 수 있는 양적인 지원에 집중하여 자금을 확보 할 수 있도록 하여야 한다.
- 국내 사회적기업은 일자리 창출이라는 목표를 중심으로 법제화 되어있는 틀 안에서 시장의 목소리를 반영하여 사회적기업의 활동영역을 키워주는 생태계 조성에 집중할 필요가 있다.
- 현재, 네덜란드 사회적기업 생태계는 아래로부터 자발적이고 넓은 생태계가 조성되고 있고, 그것에 적절한 정책과 법제가 뒷받침되어야 사회적기업이 가지는 임팩트가 더 극대화 될 수 있을 것 같다. 새로운 중앙정부는 더 긍정적으로 사회적기업에 관심을 갖고 있고, 지방정부는 상대적으로 큰 권한을 가지고 많은 정책들을 실현시키고 있어 과거에 보여준 수치보다 큰 성장을 보여줄 것이 기대된다.

<사회주택>

- 정부, 민간 비영리조직, 민간기업 등 다양한 주체들이 소외계층의 안정을 위해 사

회주택을 공급하고 있다. 네덜란드에서의 사회주택은 전체 가구 대비 1/3인 보편적 주거 형태로 19세기 말 산업화로 인해 도시인구 집중, 열악한 주거 상황을 극복하고자 시도되었으며 주택법이 제정되면서 당시 개발 사업을 하던 주택협회가 정부지원을 받게 되었다.

- 지불 가능한 비용, 즉 안정적으로 적은 비용으로 주거를 해결할 수 있도록 하는 것이 사회주택과, 공동체주택의 본질임을 보여주었다. 또한, 홀로 사는 노인들과 젊은이들이 함께 화합할 수 있는 지속적인 프로그램을 운영하고 기획하기도 하여 단순히 값싸고 좋은 집을 제공하는 것 이상의, 연대와 책임이라는 협동조합의 가치 또한 보여주고 있었다.
- 사회주택이 소외계층을 위한 것이 아닌, 누구나 거주할 수 있는 보편적 장소로 인식할 수 있도록 사회주택단지(Het Schip)의 창문 디자인, 배를 본따 지은 전체 건물들은 임대주택등에 심미적 요소를 고려할 수 있다는 점을 알 수 있었다. 또한 우체국을 일부러 만들어 지축을 유도하는 등 거주자의 삶 전반을 고려하여 설계에 반영하였다.
- 학생주거 공급을 위해 특화된 학생전문주택협회 슈타트보넨 로테르담(States women Rotterdam)은 비영리로 운영되는 곳으로 사회적 가치를 실현하는 조직인 만큼 독단적인 의사 결정을 제어하고 학생들 간 의사소통 채널을 갖추고 있었다. 정부가 지원하는 보조금은 없지만 무이자로 대출을 보증하는 등 지자체와 협업이 잘 되고 있었다.
- 네덜란드 내에 깊이 자리 잡은 관용과 배려가 작동하여 주택협회와 이용자들 간의 잡음이 적고, 의사결정에 있어서도 서로의 차이를 존중하고 타협하는 의사결정 구조가 가능하다는 것에서 업무를 함에 있어서도 시사하는 바가 있었다.
- 네덜란드와 독일 모두 고령화 사회의 주거문제를 해결할 수 있는 방법으로 사회주택을 활용하고 있다. 독일의 1892 베를린 주거협동조합은 노인을 위한 공동체시설을 운영하며 시니어의 일상생활을 위한 컨시어지 서비스 등을 제공하여 운영중에 있다. 주거문제를 민간에서 시민 스스로 해결하고자 했던 주택소비자 운동과 주택협동조합이 확산되어 이후 서로의 필요에 의한 자발적 합병으로 규모의 경제를 이루어 자립기반을 다져왔고 이를 실현하기 위한 금융시스템, 민관협력체제가 고루 갖춰져야 할 필요성을 확인했다.

핑크로더 양화니 대표

- 사회적기업 해외연수 프로그램을 처음 접하고 유럽의 도시재생과 사회주택에 대해 알 수 있을 거란 기대를 많이 했다. 연수 일정은 순식간에 다가왔고, 세심하게 준비해주신 브레인파크 직원 분들 덕분에 설명회에 참석하지 못했지만 꼼꼼한 자

료집으로 기본적인 정보를 충분히 알 수 있었다.

- 전 일정동안 인솔해주신 노민호 선생님은 탁월한 유머와 따뜻함으로 매일 참가자들의 건강을 살피는 것을 최우선으로 하셨다. 매번 바뀌는 현지상황에 적절한 대처능력과 수지침, 한국음식 제공 등 안전하게 잘 다녀올 수 있도록 최선을 다해 챙겨주셔서 무사히 연수를 마칠 수 있었다. 특히 여행업에 있는 사람으로써 늘 상대방을 먼저 배려해주시는 모습에 감동받았다.
- 같이 동행했던 분들도 같은 공통관심사를 갖고 있어서 더욱 배울 점이 많았다. 매번 답사 장소를 다녀오면 어느 곳에서든 서로 느낀 점들을 공유하고 이야기 나눌 수 있었던 점은 큰 행운이었다. 똑같은 이야기를 들어도 서로 다양한 입장에서 해석하고 그 부분을 토론 할 수 있었기에 더욱 풍성한 자료가 되었다. 같이 간 일행들도 다들 너무 좋으셔서 또 같이 볼 수 있는 기회가 있었으면 한다.
- 네델란드와 독일은 이번 연수를 통해 처음 방문하였다. 특히나 네델란드는 도착 전부터 관심을 갖고 보는 도시재생 선진사례였다. 네델란드대사관의 후원으로 서울어반트랜스포머가 기획했던 도시재생 전시가 연수 전 서울 보안여관에서 열렸었는데 미처 가보지 못해 아쉬워했기 때문이다. 대신 관련 자료집을 구해서 보고 직접 현장을 보고 더 많이 느낄 수 있어서 정말 좋았다.
- 네델란드에서의 기억이 특히 좋았는데, 정부는 최소한의 지원과 행정적인 처리를 중심으로 하고 기업은 사회적가치를 충분히 이행하고, 모든 시민들은 각자의 능력에 맞는 일을 적극적으로 하는 모습이 인상깊었다. 특히 처음 방문한 네델란드 사회적기업 연합에서 일하는 사람들의 표정이 정말 좋았고, 우리가 원하는 사회적기업지원센터같은 모습이었다.
- 암스테르담 예술건축주택박물관을 둘러보며 사회적약자에 대한 배려가 구조적으로 시스템화 되어있는 그들의 문화가 부러웠다. 모든 건물의 20%는 취약계층 입주를 시키고 소득수준과 상관 없이 사회주택에서 함께 살아가는 모습은 특히나 인상적이었다. 토지가 공개념이기 때문에 가능한 일이기에 우리나라와 상황은 많이 달랐지만 우리도 최근 시민자산화와 관련된 이슈가 많이 부각되면서 충분히 고려해볼 수 있는 시기가 된 것 같다.
- 스페이스엔메터 팀은 이번 여행에서 꼭 만나보고 싶었던 팀이었다. 드 퀴블 프로젝트를 통해 이미 유명한 그 팀을 직접가서 보고 이야기 나눌 수 있었던 점은 이번 연수를 통해서이기에 가능한 일이었다고 생각된다. 자유롭고 창의적으로 일을 해나가는 모습을 통해 새로운 결과물들이 계속해서 소개되는 모습은 네델란드가 척박한 자연환경을 스스로 개척해나가는 그들의 시민의식과 닮아있었다.
- 네델란드인의 문화를 한마디로 설명하면 간척문화라고 이야기 했던 현지 가이드의 말이 기억에 남는다. 강의 범람을 오랫동안 겪었던 그들은 운하를 만들어 자연

재해를 피할 수 있는 방법을 고안했고, 세계1위의 물류강국이 되었다. 네덜란드 사례를 보며 부산이 처한 상황과 많이 대입해보게 되었다. 물류도시인 로테르담에서 그들이 항구를 통해 들어오는 수많은 물품들 중 버려지는 것들을 다시 재활용하는 블루시티의 모습은 항구가 그들의 생활과 굉장히 밀접하다는 느낌을 받았다.

- 부산은 우리나라 제1의 항구도시라고 말하지만 실제 커다란 크레인과 물류 이동을 담당하는 컨테이너 트럭, 항만노조, 항운노조 외에는 도심과 연결되어 있다는 생각을 하기 어려운 구조이다. 시민들 중에 물류일을 하는 분들은 있지만 가깝게 느껴지지않는게 현실이다. 실제 그렇게 운반되는 물품들 중 버려지는 것들을 재활용하여 블루시티처럼 지속가능한 모델을 만들어 보는 것은 충분히 부산도 시도해 볼 만한 일이라고 생각된다.
- 블루시티에서 학생들이 버려지는 플라스틱을 작은 실로 뽑아내어 3D프린터로 반지를 만드는 것을 직접체험해 보는 프로그램이 있었는데 자원순환에 대한 이야기를 체험으로 쉽게 이해시키는 좋은 방법이라고 생각했다. 이미 우리나라도 많은 기술을 통해 굉장히 빠른 속도로 바뀌고 있지만 그런 시도를 하는 젊은 청년기업가들에 대해 충분히 인정을 하지 않는다는 느낌을 받는다. 네덜란드에서는 무엇이든 시도하고 작은 성과를 만들어내는 청년들을 계속 육성하는 분위기가 있었다. 우리나라도 나이와 상관없이 적극적인 태도로 새로운 변화를 시도하는 문화가 좀 더 확산되길 바란다.
- 네덜란드에서 연수단을 안내한 가이드 또한 한국과 네덜란드의 역사, 문화, 건축 등 다양한 분야에서 쉬지않고 제대로 전달해주기 위해 노력하였다. 충분히 궁금한 것들을 물어보고 우리나라에 적용하는 방법을 고민하는데 많은 도움을 주셔서 감사하다.
- 베를린에서는 동독과 서독으로 나뉘었던 역사가 있기에 도시의 상황도 자연스럽게 역사를 기반으로 이야기하게 되었다. 지금도 이주민을 가장 많이 받아들이는 나라로써 그들이 가진 주거 문제를 재생으로 바뀌나가는 모습을 볼 수 있었다. 100년이 넘는 역사를 바탕으로 한 베를린 주거협동조합 모델도 이제 우리나라가 시도해볼 시점이라는 생각이 들었다.
- 독일의 일부지역은 젊은 기업가들을 중심으로 새롭게 개발되는 느낌도 많았는데, 현지 가이드의 말을 빌리면 예전엔 거의 폐허같은 분위기 였다고 한다. 우리나라는 재개발이라는 이름으로 거주지를 강제철거했었는데, 여기는 히피들이 집단점거하고 있어도 그들의 생활을 존중하는 모습이 인상적이었다.
- 연수에서 느낀 점은 11월 21일 19:30에 부산 영도 켄스톤 카페에서도 개별적으로 부산시민들과 함께 나누는 이벤트를 기획했다. 부산도 최근 도시재생과 사회주택에 대한 관심이 많아지고 다양한 시도를 해보는 지역으로써 최근 네덜란드와 베를린 사례를 소개하겠다는 연수신청당시의 약속을 지키려고한다.

- 좀 더 자주 연수기회를 만들어 많은 사람들이 다양한 해외연수를 통해 직접 느끼고 나누는 시간을 가졌으면 좋겠고 이번 연수 기회를 주신 한국사회적기업진흥원과 브레인파크 팀에게 감사한다.

고용노동부 김덕용 사무관

- 공직생활 중 네덜란드, 독일 사회적기업 해외연수 참여를 할 수 있는 기회를 갖게 되어 설레는 마음으로 출국을 기다렸다. 사회적기업에 대한 배경지식이 부족했던 나에게는 업무적으로나 개인적으로 많은 도움이 될 것으로 기대가 되었다.
- 네덜란드는 인구 1,600만명으로 작은 나라지만, 1인당 GDP가 전 세계 13번째로 높은 나라이다. 물론 네덜란드도 친환경 에너지 문제, 여성과 장애인의 사회진출, 이주민 문제 등 다양한 사회문제에 직면해 있어 2011년부터 사회적기업에 대한 관심이 커져 왔다.
- EU는 오랜 기간 사회적기업 활성화를 위한 논의를 해왔으며, 「사회적기업 육성법」과 같이 정부차원의 구체적인 제도와 가이드라인이 마련되어 있는 우리나라와 다르게 네덜란드는 사회적기업을 육성하는 법, 제도, 정책이 정착되지 않았다.
- 네덜란드 현장 세미나를 위해 방문한 네덜란드사회적기업연합(Social Enterprise NL)은 신선한 충격으로 다가왔다. 이 기관은 네덜란드의 척박한 사회적기업 토양 위에 2012년 350여개 사회적기업들이 모여 자생적으로 설립된 단체이며, 우리나라는 한국사회적기업진흥원 등 정부주도로 사회적기업을 육성하고 있으나 네덜란드의 경우는 민간단체인 네덜란드사회적기업연합에서 이러한 역할을 하고 있다.
- 이 기관은 사회적기업가에게 재정관리, 마케팅과 포지셔닝, 비즈니스 플래닝, 법률 자문 등과 같은 기업운영에 필요한 기본적인 정보제공, 자문, 상담서비스를 제공하고 있다.
- 무엇보다 인상적이었던 점은 이 기관의 프로젝트 매너저 하이브아레나 코워커 스테판과의 질의응답에서 정부와 대기업에 사회적기업의 중요성을 강조하고 이들 기업제품이나 서비스를 지속적으로 조달토록 하는 Buy Social 캠페인을 통해 사회적기업에는 지속적이고 안정적인 판로 개척 지원, 정부와 대기업에는 사회문제 해결에 관심을 갖고 기여할 수 있는 통로를 마련해 주고 있다는 것이다.
- 이러한 민간단체의 노력으로 네덜란드 사회적기업의 고용률, 매출액 등이 꾸준히 증가하고 있다. 현재 우리나라가 사회적경제에 대한 관심과 지원을 위해 노력하고 있다는 점에서 네덜란드사회적기업연합 사례는 시사하는 바가 크다. 우리나라도 지역사정에 정통하고 사업수행의 전문성과 인프라, 역량을 갖춘 사회적기업 지원 조직이 지역사회에서 자생적·독립적으로 설립·운영되는 사례가 많이 발굴되기를 바란다.

6. 시사점

6 시사점

1 지역에 기반한 사회적기업의 지속적 성장 비즈니스 모델 개발

❖ 무엇보다 'Impact First'

- 다소 뒤늦게 '사회적기업 및 사회적경제'의 가치를 발견한 네덜란드는 아직 까지 사회적기업에 대한 정의, 규정이 없는 상황이다. 이러한 법적근거가 부족한 상황에서 찾은 해결책은 결국 'Impact'이다.
- Social enterprises NL은 "Impact First"라는 이념을 가지고 사회적기업이 자신들의 비즈니스 모델, 또는 제품에서 오는 소셜 임팩트를 평가하고 측정할 수 있도록 지원하고 연합 회원 가입 기준도 'Impact'이다.
- 사회적기업이 지자체에서 훈련금 등을 지원받는 경우에도 지원금은 바로 지급하는 것이 아니라 사회적 성과, 곧 'Impact'가 입증되면 지급하는 방식이다.
- 사회적기업이 갖는 'Impact'의 중요성은 드 세벨 프로젝트만 보아도 충분할 것이다. 네덜란드 집 한 채 값도 안되는 비용의 작은 프로젝트임에도 불구하고 심각하게 오염되고 낙후된 지역을 지속가능한 구역으로 만들었다는데 대한 파급력 하나로 전 세계의 조명과 낙후지역에서 지속가능 재생 지역 이미지 개선, 재활용을 활용한 건축 트렌드까지 이끌어냈기 때문이다.
- 정의 내려진 틀에 들어가고자 인증서류를 작성하고 선발 심사를 받는 과정도 필요하지만 그보다 사회적기업의 사회적목적 달성을 위한 추구방향에 보다 집중할 때 비로소 '진짜' 사회적기업의 발전이 가능할 것이다.

❖ 사회적기업의 기반 강화를 위한 성과분석

- 법적인 근거와 지원이 부족한 상황에서 Social enterprises NL은 사회적기업 및 사회적경제의 성장을 위한 정기 모니터링을 통해 법안 및 기준 마련에 적극 활용하고 있다.
- 글로벌 경영컨설팅기업 McKinsey와 협력하여 사회적기업의 장애물, 법적 형태, 소셜임팩트, 기업가의 동기 등을 다루며 필요한 기준과 법안을 마련해 나가고 동시에 사회적기업이 창출하는 경제적 성과, 고용창출효과도 분석하

여 사회적기업에 대한 사회적 인식과 기반을 강화해나가고 있다.

- 사회적기업이 일구고 있는 성과에 대한 조사·분석을 통해 사회적 목적 달성, 사회공헌 등 소셜임팩트와 함께 사회적기업도 지역경제, 국가경제의 기여하는 경제주체로서 인식, 기반을 강화할 필요성이 있다.

❖ 지자체와의 협업을 대비한 협력방안(사례) 검토

- Social enterprises NL은 중앙정부에 대한 활동도 중요하지만 더욱 중요한 것은 ‘지방정부’로 보고 있다. 그 이유는 대부분의 대도시, 지방정부가 사회적기업 관련 부서를 운영하고 대부분의 지원금도 지방정부에서 나오기 때문이다.
- 네덜란드도 2015년 이후로 지방정부의 권한이 강화되고 있는 추세이며 중앙정부의 예산이더라도 예산 활용 범위를 지방정부에서 결정할 수 있는 범위가 커지고 있다. 그러므로 사회적기업은 지역에 기반하여 지자체 운영방향과 부합한 비즈니스 모델 창출 시 보다 지속가능한 운영, 지원이 가능하다고 할 수 있다.
- 반대로 지자체는 드 세벨 지역의 개발을 공모전으로 통해 스페이스앤매터와 같은 사회적 건축그룹에 위탁하거나 슈타트보넨과 같은 사회적기업, 비영리 재단에 지자체 주택임대 업무를 의뢰하는 경우 등 지자체의 업무를 사회적기업과의 협력으로 추진할 수 있다.
- 실제 네덜란드의 모든 지자체에는 지역에서 활동하는 사회주택협회가 활동, 지자체가 소유한 주택을 협회에 의뢰하여 협회로 하여금 임대, 관리, 매매하는 형태를 띠고 있다.
- 이를 통해 국내에서 논의되고 있는 ‘자치분권 종합계획’ 등을 고려, 향후 지방정부와 사회적기업 간 상호협력이 증대될 것으로 예측해볼 수 있으며 네덜란드 사례들을 참고하여 추후 어떤 방향으로, 어떻게 협력해나갈지 검토가 필요하다.

❖ 위기 속에서 빛을 발하는 ‘협업’

- 스페이스앤매터와 블루시티의 과정과 성공에는 ‘협업’이 있다. 스페이스앤매터는 어려운 경제상황 속에서 새로운 비즈니스 모델을 모색했고 서로 다른 시각을 교류하며 적극적으로 협업 기회를 창출한 사례이다.

- 관제탑 재생 시 호텔사와의 협업, 드 세벨 도시재생시 주민과의 협업 그리고 예술가, 토지전문가 등 타 분야와의 협업, 그리고 수상거주단지 개발 시 동종업체인 다른 건축가와의 협업을 하는 등 스페이스앤매터의 모든 과정에는 협업이 있다.
- 협업을 통해 예산을 줄이고 개발시간을 단축하고, 난제를 해결하고, 사용자의 수요와 만족도를 충족시킬 수 있었다.
- 블루시티는 가장 중점을 두는 비즈니스 모델이 곧 협업이다. 블루시티가 어떻게 내부시스템으로 재순환되는지 여부를 가장 중점적으로 보기 때문이다.
- 블루시티 내 소셜벤처들은 서로 자원을 주고 받으며 순환경제 생태계를 구축하고 있다. 지속가능성과 협력가능성을 꼼꼼히 평가하여 입주자를 선정하고 강한 네트워크를 유지함으로써 기업 간 협력을 돕는 커뮤니티 매니저 없이, 입주한 기업끼리 블루시티에서 발생하는 재사용 가능한 자원을 발굴하고 활용하기 위해 자발적으로 다른 기업과 협력하고 있다.
- 산업과 기술에서도 ‘융복합’이 필수인 시대, 도시재생과 사회적기업, 순환경제와 사회적기업 등 경계를 가르지 않는 협업이 필요한 때이다.

❖ 지속적 성장을 위한 비즈니스모델 구축을 위한 R&D시스템

- 어떻게 재활용할 것인가만 생각하던 자원순환사업에서 공간의 재활용과 결합하면서 도시재생으로 발전한 블루시티는 특히 공동의 실험실, 협력네트워크, 전문 연구소 등과 결합하여 자원순환기술과 제품을 개발하고 있다.
- 성장잠재력을 가진 사회적기업으로 거듭나기 위해서는 단순 판매나 서비스 제공 뿐 아니라 기술력을 바탕으로 한 품질이 보증되는 비즈니스 모델이 필요하며 이를 위해 대학과 연구소 등과의 R&D시스템이 요구된다.

2

사회주택의 위상 강화와 민간주체의 역량강화

❖ 저소득층에 한정된 ‘임대주택’에서 벗어나 ‘대안주택’으로

- 네덜란드는 1900년대 주택 및 거주환경이 매우 열악했으나 사회주택을 통해 주거공간을 넓히고 시민공유시설, 아이들을 위한 시설 등 주택(주거)의 질에 대해 개선된 주택으로 상향 조정이 가능하였다.

- 독일에서도 이와 유사하게 주택의 소유 가치보다 거주 의미 중시하는 대안 주택을 공급하는 1892 베를린 주거협동조합을 통해 생존에 필요한 최소한의 주거가 아닌 ‘삶을 살아갈 권리를 위한 사회적으로 균형있는 주택 공급’에 노력하고 있음을 볼 수 있었다.
- 즉, 네덜란드와 독일 모두 주거를 비롯한 복지시스템이 일부 저소득층에만 한정된 것이 아니라 전 국민 모두를 수혜자로 상정하는 보편적 복지 개념을 가지고 집을 소유하지 않아도 당당하게 살 수 있는 집, ‘모두의 집’으로서 ‘사회주택’이 국민 주거안정에 큰 버팀목 역할을 하고 있다.

❖ 지역통합과 세대통합을 해결한 솔루션으로서의 사회주택 조망 필요

- 독일과 네덜란드에서도 이전의 사회주택은 아파트 형태의 저소득층을 위한 주택으로 지어져 공급되었으나 최근에는 아름답게 짓기 위해 노력함과 동시에 공용생활과 개인생활의 균형을 고려하여 주방을 중심으로 모였다가 개인 생활을 위해 돌아가는 구조 등 단순히 거주 의미 아닌 생활수준의 향상을 위한 주택으로 ‘사회주택’을 바라보고 있다.
- 공간적인 측면과 함께 임대보조금이나 포인트제를 통한 임대료 격차 완화로 공급비용을 줄이는 것이 아니라 이용자의 지불부담을 국가가 지원함으로써 질 높은 주택을 안정적으로 공급하고 이용하도록 하고 있다.
- 최근 지역통합과 세대통합이 중요한 사회의제로서 ‘사회주택’이 이를 해결할 솔루션으로 평가받으며 사회주택의 기능과 역할이 매우 크게 존중받고 있음을 알 수 있다.
- 로테르담의 슈타트보넨과 보운슈타트 사회주택협회는 로테르담에 가능한 한 많은 고학력, 젊은 층 거주자를 유지시키는데 기여하고 있어 사회주택이 복지 뿐 아니라 지역의 경쟁력 강화에도 기여할 수 있는 요소임을 유념해볼 필요가 있다.

❖ 자생력을 갖춘 사회주택 민간주체 역량 강화 필요

- 네덜란드와 독일은 주거문제를 민간에서 시민 스스로 해결하고자 했던 주택 소비자운동을 비롯하여 일반 시민들이 주택조합을 결사하고 의견을 수렴하여 주택을 짓는 ‘시민이 주도하는 방식’으로 사회주택이 발전해왔다는 특징이 있다.

- 또한 경제규모가 커지고 사회가 복잡해진 현대에도 이들 주택조합이 여전히 ‘함께 저렴하고 튼튼하게 하는 사회적 건축의 이상’을 추구하고 있다는 점이 인상적인데, 이는 크고 작은 사회주택협회들이 자율적으로 통합하여 ‘규모의 경제’를 구축, 자립기반을 다지며 주택시장을 주도하고 있는 것으로 보인다.
- 여전히 자립하기 어렵고 공공지원에 의존할 수밖에 없는 국내 현실을 감안할 때 당사자 조직의 연대와 강한 자생력, 특히 사회주택 관련 민간주체의 개별적 역량 강화와 신뢰할만한 주체로의 성장이 필요한 시점이다.
- 사회주택 지원시 정부의 지원을 받느냐는 질문에 오히려 정부를 도와주고 있다는 슈타트보넨의 답변은 시민 권력의 힘을 보여준다.

❖ ‘좋은 이웃’과 함께하는 공동체 유지·재건 기능 강화

- 네덜란드에서는 건물마다, 또는 일정 방 개수 이상이 넘어가는 거주단지는 입주자위원회를 구성, 직접 건물을 관리한다. 세입자는 무조건 입주자위원회에 가입, 조합원이 되어야 하고 위원장, 부위원장, 감사를 선출하여 민주적으로 운영한다.
- 슈타트보넨을 예로 들면 방의 크기에 따라 슈타트보넨에 지불하는 임대료에 2~10유로의 입주자위원회 운영비용이 포함되어 있고 슈타트보넨에서 이 비용을 입주자위원회에 연 단위로 배정, 직접 유지보수를 하도록 한다.
- 입주자위원회 운영비는 연간 지출 비용 및 내역을 위원장이 직접 작성, 슈타트보넨에 보고하고, 감사도 받는다. 슈타트보넨에서는 입주자위원회와의 경청회를 개최하여 의견을 반영한다.
- 세입자로 구성된 입주자위원회는 건물관리를 위해 정기적으로 모여 역할을 분담하고 규칙을 정하고 합의를 이끌어내는 과정을 겪으면서 입주자로 하여금 사회성, 공동체 교육의 기능까지 수행한다. 과거 우리의 반상회와 유사하다.
- 슈프레펠트 주택협동조합은 입주자위원회보다 적극적인 사례로 ‘스스로 거주공간을 만들자’는 아이디어에서 시작, 모든 사람들이 함께 기획하고 참여하고 행동하고 완성시켜 나가는 것이 목표인 ‘공동체’이다.
- 모든 주민이 참여하는 기회를 주고 지불가능한(affordable) 집세를 만드는 것, 한 장소에서 거주와 작업이 동시에 가능하고 이웃을 포용할 수 있는 삶

이 기본이념이다.

- 우리보다 개인주의가 강하다고 알려진 유럽에서 사회주택, 주택협동조합이 이웃과 공동체의 재건 혹은 유지에 기여하고 있는 것으로 보이며 단순히 주거지를 제공하는 것에서 나아가 ‘좋은 이웃’과 함께 좋은 생활환경, 안전한 생활환경을 제공하는 점을 주목해보아야 한다.

❖ 해외사례에 대한 추가 검토와 국내 적용 방안 모색

- 사회주택을 평생에 한번은 거쳐가는 당연한 현상으로 보는 네덜란드에서는 법으로 지정하여 40%는 사회주택, 40%는 중간계층, 20%는 부유계층이 입주하는 건축법을 시행하고 있다.
- 이는 빈부격차 등 계층별 구역이 구분되어 질수록 도시문제가 발생하고 불안해지는 반면 이들이 함께 섞여있을수록 사회문제가 해결된다고 보는 시각에서 나온 법이라고 한다. 같은 원리로 노인과 청년이 함께 살게 하는 주택도 있다.
- 또 다른 주택관련 법으로 네덜란드의 임대료 포인트제가 있다. 네덜란드에서는 임대료를 면적, 방의 개수, 시세, 전기·가스 등 에너지 효율 등을 고려한 ‘포인트’를 가지고 책정하도록 법으로 규정하고 있다.
- 그래서 로테르담 중심지에 있는 주택과 외곽에 있는 주택이 면적이 같다면 월 임대료에서 약 50유로 정도의 작은 차이만 존재하도록 하는데 사회주택뿐 아니라 개인주택도 동일한 포인트 시스템을 통해 임대료를 책정하고 있어 임대료 안정화를 도모하고 있다.
- 포인트는 유리가 이중창인지, 안전시설이 갖춰져 있는지 등 매우 세부적인 사항을 확인하여 평가되며 만점은 142점, 만점인 집의 임대료는 월 700유로 정도이다.
- 또한 임대료에 대한 불만이 있을 경우 재판을 받을 수 있는 ‘임대재판소’를 정부에서 운영하여 임대료에 대한 이의 제기가 가능한 구조이다. 과연 적절한 임대료인지를 판단할 수 있는 별도 재판소가 있다는 점이 특이하다.
- 그 외 사회주택 건설비용과 관련하여 은행 대출 후 은행에 원금은 상환하지 않고 이자만 100년동안 지불한다는 내용도 인상적이다. 은행 입장에서 정진 원금을 돌려받는 것보다 100년동안 고객을 확보하여 안정적으로 이자수익을 창출하는 것을 이익이라고 판단하고 주택조합 입장에서는 비용 부담을 줄일

수 있는 장점이 있다.

- 1892 베를린 주거협동조합에서는 각종 컨시어지 서비스를 제공하는데 국내에서도 거주지 생활단위의 마을 돌봄, 안전, 택배, 공구대여, 공동체 활성화를 매개하는 마을관리소(동네관리소) 사업이 시범적으로 운영되거나 정책화되고 있어 100년간 축적되어 온 1892의 운영 매뉴얼 벤치마킹이 필요할 것으로 보인다.
- 위에서 언급한 법안과 매뉴얼에 대한 자세한 자료와 적용 내용 등 추가 검토를 통해 국내 사회주택의 발전방안과의 접목이 필요하다.

3

보다 가치있는 도시재생을 위한 사회적기업의 역할

❖ 소통-토론-합의-협업을 이끄는 주체로서의 사회적기업

- 도시재생은 단순히 물리적인 환경을 바꾸는 것이 아니라 사람들의 삶의 방식과 가치를 변화시키는 사업으로 소통, 토론, 합의, 협업, 협치가 반드시 필요하다.
- 스페이스앤매터는 공간과 사회문화적 상호연결성을 찾는 ‘개방형 디자인 프로세스’를 통해 사용자를 디자인의 시작에서부터 참여시켜 디자인과 사용자가 상호작용하고 함께 진화, 보다 가치있는 연결 관계를 수립한다.
- 이해관계자 간 조율, 주민의 적극적인 참여유도에 많은 시간을 할애하여 접근하고 파괴보다는 존재하는 것에 대한 창조와 모색에 중점을 둔다.
- 결과적으로 공동체의 이야기를 듣고 공동체의 바람을 실현시켜주는 것이 스페이스앤매터 창립자의 건축철학으로 건축가이자 커뮤니티 매니저로서의 사명을 가지고 있다는 점이 인상적이다.
- 공동체를 위해 어떤 조직 결성이 필요한지부터, 디자인과 컨셉은 어떻게 해야 하는지 지속적인 사전 워크숍을 개최하고 공정 진행 중에도 미래 입주자와 일주일에 한번 씩 미팅하면서 수시로 평가를 거친다. 이로써 사용자 스스로 결과를 만들어내도록 하기 때문에 입주 후 만족도가 높을 수밖에 없다.
- ZUS가 로테르담의 보행자다리를 건설하면서 크라우드 펀딩을 이끌어낸 것도 공동체와 함께하는 지역개발을 위한 것으로 개발 초기 뿐 아니라 지속적인 주민참여를 위한 개발에 참여했던 운영진이 콘텐츠를 기획하고 있다.

- 그러므로 도시재생에 있어 단순 프로젝트를 시작하고 완결하는 것으로 끝나지 않고 공동체의 가치를 바꿀 수 있는 도시재생으로 생명력을 가지기 위해서는 사용자의 참여유도와 지역과의 소통 ‘과정’을 이끌어줄 사회적기업의 역할이 필요한 것이다.

❖ 지역활성화와 주민참여가 가능한 콘텐츠와 홍보방안 기획의 중요성

- ‘I Make Rotterdam’은 대부분의 개발비용을 크라우드 펀딩으로 조달, 완성한 세계 최초의 공공 프로젝트로 정부의 지원에 의존하지 않고도 새로운 아이디어와 적극적인 홍보로 크라우드 펀딩에 성공하였는데, ZUS는 성공에 그치지 않고 보행자다리 건설 후 개발된 공간을 운영하는 콘텐츠의 중요성 때문에 개발에 참여한 운영진이 이벤트기획 등 콘텐츠 기획 활동을 지속하고 있다.
- 크라우드 펀딩으로 성공했다는 의미와 함께 초기보다 지원이 줄었음에도 지속적으로 주민참여가 이루어지고 지역이 활성화하고 있다는데 의미가 있다.
- 연수단이 현장을 방문한 문화양조장은 공간의 아름다움도 크지만 다양한 콘텐츠로 하여금 지속적인 방문객을 모으는 매개로 활용하고 있어 프로그램 기획력이 재생사업 성공의 척도임을 알 수 있다.
- 반면 스페이스앤매터에서 실패사례로 든 Urban Farmers 프로젝트는 농산물과 생선을 ‘생산하고 파는 것’에만 초점을 맞춘 것이 실패의 요인이었다. 시설과 취지, 분위기도 좋았으나 컨셉과 콘텐츠가 없고 홍보가 부족했기 때문에 프로젝트가 지속적으로 활성화되지 못한 것이다.
- 그러므로 도시재생 기획 단계에서부터 지역활성화를 위한 콘텐츠 개발과 지속적으로 주민참여를 이끌어낼 수 있는 콘텐츠 운영 계획, 홍보방안을 고려한 장기적인 안목의 접근이 필요하다.

2018년 사회적기업 해외연수 결과보고서

발행일: 2018. 11. 16.

발행처: 한국사회적기업진흥원(13292)

경기도 성남시 수정구 수정로 157 7,8층

발행인: 김인선(한국사회적기업진흥원장)

연락처: Tel 031-697-7844

Fax 031-697-7853

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

인쇄처: (주)글로벌앤로컬 브레인파크

<비매품>

※ 본 책자의 내용은 무단으로 전제할 수 없으며, 책자의 내용 및 활용에
관한 문의는 한국사회적기업진흥원으로 연락해주시기 바랍니다.