



목민관클럽 해외 정책연구 결과자료집

지속가능발전을 위한 캐나다의 사회적경제와 거버넌스

2014.11.2~11.10

캐나다 퀘벡, 몬트리올, 오타와

주최



한국 사회연대경제
지방정부협의회

주관



<목민관클럽 2014 해외연수 결과자료집 >

지속가능발전을 위한 캐나다의 사회적경제와 거버넌스

발행한 곳 : 희망제작소

발행일 : 2014년 12월

발행인 : 윤석인

편집 : 권기태, 송정복, 안영삼, 인은숙, 정창기

주소 : 서울시 종로구 평창동 290-11 비전빌딩 4층

전화 : 02-3210-0909

팩스 : 02-3210-0126

전자우편 : hope@makehope.org

홈페이지 : www.makehope.org

목 차

연수소개	1
1. 연수개요	3
2. 연수목적	4
3. 주요활동	4
4. 세부 일정	5
5. 방문기관 및 발표자(참석자)	6
캐나다 협동조합, 사회적경제의 역사와 현황	7
주요 방문기관 및 정책시사점	13
❖ 11월3일: 퀘벡지역개발센터(CLD de Quebec: Centre Local de Developpement) ...	15
❖ 11월3일: 프레데릭 백 문화환경센터(Centre culture et environnement Frédéric Back) ...	21
❖ 11월3일: 캐나다 사회적경제 특강	25
❖ 11월4일: 퀘벡 주정부 방문 간담회	28
❖ 11월4일: 르피오레(사회적기업식당)	32
❖ 11월5일: 몬트리올 시청 간담회	35
❖ 11월5일: 라뽕떼(사회적기업식당)	38
❖ 11월5일: 샹티에(Chantier)	42
❖ 11월5일: 피두시(Fiducie)	47
❖ 11월5일: 씨에스모-에삭(CSMO-ESAC)	50
❖ 11월5일: 주캐나다 몬트리올총영사 겸 주ICAO 대사 간담회	53
❖ 11월6일~8일: 칼폴라니 국제 컨퍼런스(Karl Polanyi International Conference) ...	54
❖ 11월6일: 테크노폴 앵거스(Technopole Angus)	56
❖ 11월6일: 꾸 드 발라이(Coup de Balai)	59
❖ 11월6일: 라 토후(La Tohu)	62
❖ 11월7일: 국제지속가능발전연구소 (IISD : International Institute for Sustainable Development)	65
❖ 11월7일: 우타우에 로랑티드 지역개발 협동조합 (CDR-OL : Cooperative de Development Outaouais Laurentides)	69
❖ 11월7일: 주캐나다 대한민국 대사 간담회	73
❖ 11월7일: 사회적경제 기본계획과 전략 특강	75
❖ 11월8일: 에코뮤제 드 피에몽드(The Ecomusée du Fier Monde)	79
지자체 정책 추진시 검토사항	83
캐나다 현지 발표자료	91
캐나다 사례연구	251
❖ 퀘벡주 12개 사회적기업 사례연구	253
연수 후기	273
연수 사진	283

연수소개

1. 연수개요

- 일시: 2014년 11월 2일(일) ~ 10일(월)
- 방문지: 캐나다 (퀘벡시티, 몬트리올, 오타와)
- 참석자: 목민관클럽 회원 16개 지자체 등 51명
 - 단체장 15명, 공무원 30명 등

	소속	이름	직책
1	서울 강동구	이해식	구청장
2		박정수	일자리경제과장
3		이동욱	도시계획과 주무관
4	서울 관악구	유종필	구청장
5		정창교	정책실장
6	서울 금천구	차성수	구청장
7		김명훈	행정지원과 주무관
8	서울 노원구	김성환	구청장
9		김병석	일자리경제과장
10	서울 도봉구	이동진	구청장
11		강기탁	사회적경제팀장
12		김낙준	정책특보
13		양주환	일자리경제과 주무관
14	서울 서대문구	문석진	구청장
15		오경찬	일자리경제과장
16		송자영	일자리경제과 주무관
17	서울 성북구	김영배	구청장
18		송세창	행정지원과 주무관
19		은현기	사회적경제과 기획팀장
20	서울 은평구	김우영	구청장
21		이주식	정책보좌관
22	서울 종로구	김영중	구청장
23		최상중	총무과 팀장
24		권선진	일자리경제과 팀장
25	인천 부평구	홍미영	구청장
26		임미숙	일자리기획단 팀장
27		맹철호	총무과 주무관
28	광주 광산구	민형배	구청장
29		최민성	정책팀장
30		윤난실	광산구공공활동지원센터장
31		문혜연	주민자치과 주무관

32	광주 남구	최영호	구청장
33		주용	기획실장
34		박광만	비서실장
35		김동선	순환센터지원팀장
36	해남군	박철환	군수
37	시흥시	홍사옥	주민자치과장
38		민경현	사회적기업팀장
39		한희재	비서실 책임관
40		엄계용	주민자치과 계장
41	화성시	채인석	시장
42		김병철	사회적경제팀장
43	논산시	황명선	시장
44		장경환	자치행정과 주무관
45		문태훈	디자인광고팀장
46	전국사회연대경제 지방정부협의회	송경용	자문위원장
47		김영식	사무국장
48	희망제작소	송창석	부소장
49		인은숙	교육센터 팀장
50		차승민	선임연구원
51	목민관클럽	권기태	사무국장

2. 연수목적

- 전지구적 자본주의 위기를 극복하고 대안경제를 통해 지속가능발전을 위한 지방자치의 비전과 정책방향을 모색하고자 함
- 사회적경제의 세계적 모델이 되고 있는 캐나다 퀘벡 지역의 협동조합, 사회적기업, 사회적경제 민관협력 시스템, 거버넌스 등 현황을 학습하고 우리 정책에 반영하기 위한 연수를 실시
- 도시정책과 거버넌스 사례를 통해 ‘지속가능발전’에 대한 이해의 폭을 확장

3. 주요활동

- 퀘벡 주정부(사회적경제), 몬트리올 시정부(사회적경제, 도시재생)와 간담회를 통해 캐나다의 지속가능발전 정책을 공유하고 시사점과 대안을 탐색

- 칼 폴라니 국제 컨퍼런스에 참석, 최신 동향을 교류하고 한국 사회적경제에 대한 시사점을 모색하는 한편, 사회적경제 학자와 협력 네트워크 구축
- 퀘벡시티 : 사회적경제, 협동조합, 지속가능발전
- 몬트리올 : 도시재생, 공공디자인, 사회적경제
- 오타와 : 지속가능발전, 지역개발

4. 세부 일정

날짜	주요 연수내용
11월2일(일)	인천 출발
11월3일(월) 퀘벡	퀘벡 도착 [오리엔테이션] [공식일정 #1] 퀘벡지역개발센터 (CLD de Québec) 간담회 [공식일정 #2] 프레데릭 백 문화환경센터 간담회 [현지특강 #1] 퀘벡 사회적경제의 시사점
11월4일(화) 퀘벡	[공식일정#3] 퀘벡 주정부 방문 간담회 중식: 르피오레(사회적기업 식당) 탐방 및 간담회
11월5일(수) 몬트리올	[공식일정 #4] 몬트리올시 정부 간담회 중식: 라뽕떼(사회적기업 식당) 탐방 및 간담회 [공식일정 #5] 사회적경제센터 (Maison de l'économie sociale)간담회 -샹티에(Chantier), 피두시에(Fiducie), 씨에스모-에삭(CSMO-ESAC) [공식일정 #6] 몬트리올 총영사 겸 ICAO 대사 간담회
11월6일(목) 몬트리올	[공식일정 #7] 칼 폴라니 컨퍼런스 (Karl Polanyi Conference) [공식일정 #8] 테크노폴 앵거스(Technopole - Angus) 간담회 [공식일정 #9] 꾸 드 발라이 (Coup De Balai - EESAD) 간담회 [공식일정 #10] 라 토후 (La Tohu) 간담회
11월7일(금) 오타와	[공식일정 #11] 국제 지속가능발전 연구소(IISD) 간담회 [공식일정 #12] 우타우에-로랑티드 지역개발협동조합 (CDR-OL) 간담회 [공식일정 #13] 주캐나다 대한민국 대사 간담회 [현지특강 #2] 사회적경제 기본계획과 전략 특강
11월8일(토) 몬트리올	[공식일정 #14] 에코뮤제 드 피에 몽드 간담회 [귀국준비]
11월9일(일)	몬트리올 출발
11월10일(월)	인천 도착

5. 방문기관 및 발표자(참석자)

기관명	발표자(간담회참석자)/직책
CLDdeQuébec 퀘벡지역개발센터	Jean-Pierre Bédard/ Deputy director Pierre Bouchard/ Advisor in social economy 외 2인
CDEC de Québec	Jacques Beaudet/ Director Agathe Vergne/ Project manager
CentrecultureetenvironnementFrédéricBack 프레데릭백문화환경센터	Alexandre Turgeon/ Director François Provonost/ Engineer for Eco-Batiment외 2인
MRI/퀘벡주정부 외무성	Anna Dederichs / Geopolitical analyst Etienne Baillargeon/ Asia desk
퀘벡주정부 경제산업부 MEIE-Directiondel'économiesociale MEIEDirectiondescoopératives 협동조합국	Laurence Cliché/ Senior advisor Melanie Dumont/ Senior advisor
LEPIOLET 르피오레 (사회적기업식당)	David Boivin/ Director
MontrealCityGovernment 몬트리올시정부	Johanne Lavoie/ Social economy desk Richard Bergeron/ Representative of Ville Marie Dis.
EspaceLafontaine 라퐁테 (사회적기업식당)	Suzanne Vadnais / Director general
Maisondel'économiesociale /사회적경제센터 Chantier 상티에 Fiducie 피두시 CSMO-ESAC 씨에스모에삭	Nancy Neamtan/ PDG of the Chantier Jacques Charest/ Director, Fiducie du Chantier Philippe Beaudoin/ Senior advisor
주캐나다 주ICAO대사관, 몬트리올 총영사관	최동환 ICAO대사 겸 몬트리올총영사 외 4인
주캐나다 대한민국대사관	조용희 대사 외 4인
KarlPolanyiconference:ConcordiaUniversity 칼폴라니컨퍼런스	Maguerite Mendell 외 다수
TECHNOPOLEANGUS 테크노폴앵거스	MarilouHudon-Huot/Communication-MarketingCounsel or
CoupdeBalai 꾸드발라이	Bruce Cameron/ Director
LaTohu 라토후	Louis Thérout / Staff
IISD 국제지속가능발전연구소	Livia Bizikova / Senior Researcher
CDR-OL 우타우에로랑티드지역개발협동조합	Chantal Cholette / President
Écomuséedufiermonde 에코뮤제드피에몽드	René Binette/ Director

캐나다 협동조합, 사회적경제의 역사와 현황

캐나다 협동조합, 사회적경제의 역사와 현황¹⁾



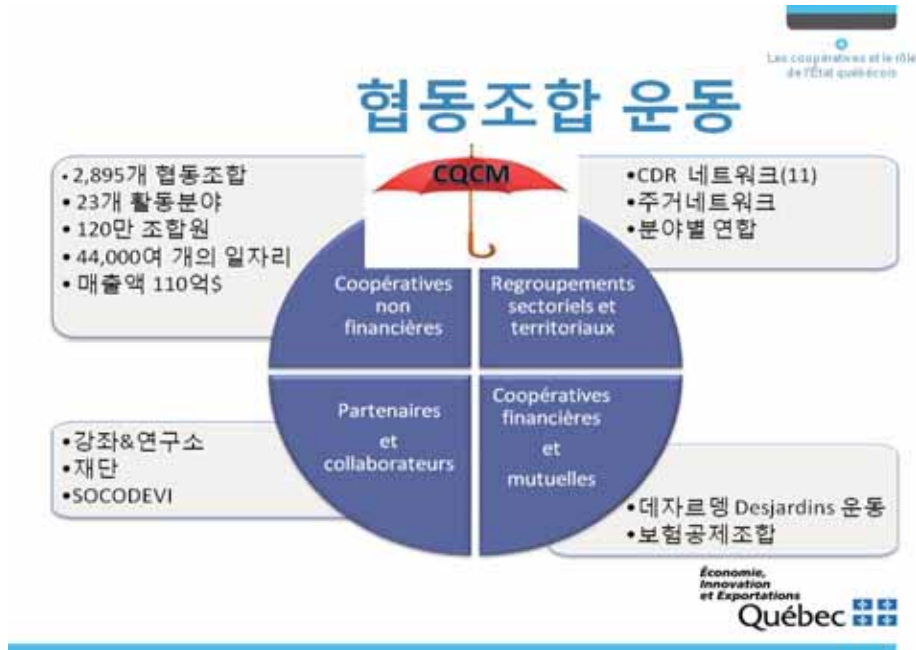
* 김낙준, 서울시 도봉구청

1. 협동조합

- 19세기 중반 공제조합으로 시작한 역사를 바탕으로, 1900년에 생긴 데자르덴 서민금고를 시작으로 한 신용협동조합과 1922년 설립된 농업협동조합이 현재까지 이어져 각각 데자르덴 그룹과 라쿠페테레라는 퀘벡 협동조합 네트워크의 양대 주축이 되었다.
- 1930년~45년 주택, 식품, 임업과 장례서비스 등 다양한 분야에서 협동조합이 발달하였으며, 1960~80년대에는 정부의 적극적인 지원을 토대로 협동조합이 활성화되었다.
- 협동조합 운동은 지속적으로 확장되어 전체협동조합의 네트워크인 CQCM (퀘벡의 상호공제와 협력을 위한 위원회)이 1940년 설립되고 현재 대정부협상 조직으로 역할하고 있다.

1) 목민관클럽 2014 캐나다연수 사전자료집(장효안)과 퀘벡주 방문(2014.11.2.~9)을 토대로 재수정

- 퀘벡의 협동조합 현황은 크게 금융협동조합(공제협동조합 포함)과 비금융협동조합으로 나눌 수 있으며, 이 두 부류의 협동조합은 모두 CQCM의 회원으로 가입되어 있다.



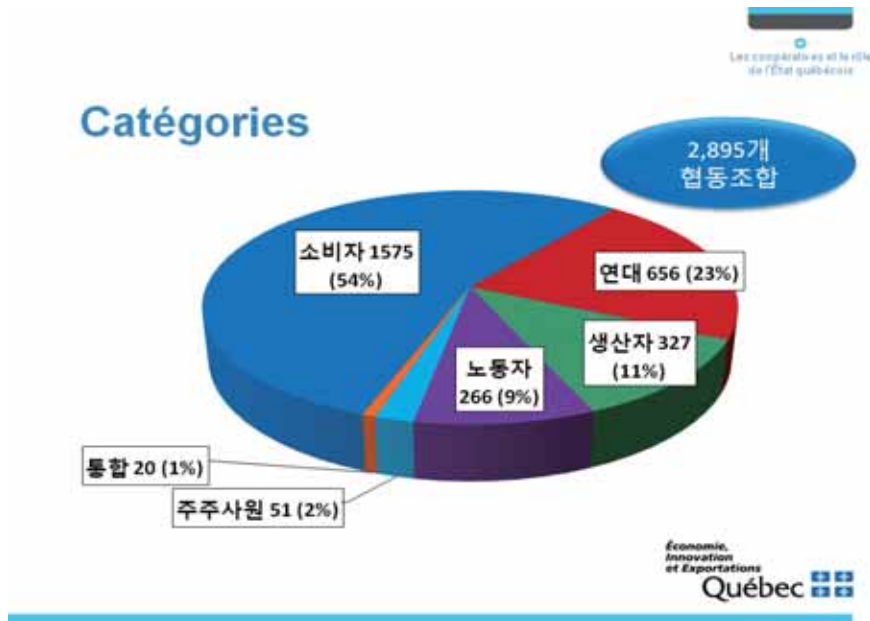
퀘벡주 협동조합 현황



- 총 3,300개 협동조합에 880만(총인구 800만, 퀘벡 주민의 70%가 최소한 하나의 협동조합에 가입) 조합원으로 구성되어 있으며, 자산규모 1,730억달러(186조원), 연간 매출액 27조원의 경제규모를 가지며 92,000명 이

상을 고용하고 있다. 규모 및 경제적 역량 면에서 금융협동조합이 월등하게 큰 것으로 나타났다.

- 퀘벡주에는 재정부 산하에 협동조합국이 있으며, 협동조합과는 비금융협동조합만을 지원하고 있다.
- 2014년 비금융협동조합은 아래와 같이 구분된다.



협동조합 구분	비중		주요 사업 내용
	(2012)	(2014)	
소비자협동조합	56%	54%	소비자조합원을 대상으로 재화와 서비스 제공. 주로 소매업, 장례업, 케이블 TV, 교육 분야 등에서 운영되고 있음.
생산자협동조합	12%	11%	생산자 조합원으로 구성되어 조합원들의 사업에 필요한 재화와 서비스 제공. 농식품, 식품생산, 텍스, 공동구매그룹(purchasing groups) 등을 대상으로 운영되고 있음.
노동자협동조합	10%	9%	노동자들에게 일자리를 제공. 산림가공, 나무 가공업, 엠블런스, IT, 정보통신 분야 등에서 운영되고 있음.
노동자주주(주주사원)협동조합	2%	2%	노동자들이 집합적으로 회사 주식의 일부를 소유, 운영상의 의사결정에 영향을 미치는 것. 음식가공업, 제조업, 뉴테크놀로지, 교통업 분야 등에서 운영되고 있음.
연대협동조합	20%	23%	다양한 이해관계자로 구성된 특징이 있음. 법으로 총 3개 이해관계자가 존재하는데(이용자(소비자), 노동자, 후원자(support member)), 이 중 2개 이상의 이해관계자로 구성되어야 함. 홈서비스, 사회적서비스, 관광업 등 일반 서비스 분야에서 운영되고 있음.

※ 노동자주주협동조합과 연대협동조합은 퀘벡 특유의 유형

※ 2014년의 경우 나머지 1%는 통합협동조합임

2. 사회적경제

- 퀘백의 협동조합과 사회적경제를 이해하기 위해서는 1996년 이전과 이후를 구분할 필요가 있다. 1996년까지 퀘백의 협동조합은 전통적인 협동조합을 중심으로 발전하여 자본주의 경제논리에 따라 규모를 확대하는 거대 협동조합을 지향하였다.
- 그러나 1996년 세계적인 경제위기 속에서 1995년 퀘백 여성운동계가 주도한 ‘빵과 장미’의 행진이 계기가 되어 정부, 재계, 노동계 및 시민사회가 참여하는 정상회의가 개최되었으며, 재정위기와 실업극복 전략을 위한 TFT를 구성하여 3년간 운영하였다. 이 TFT가 1999년 정부로부터 독립된 비영리법인으로 설립되면서 현재의 샹티에가 탄생하게 된 것이다.
- 샹티에에는 협동조합을 비롯하여 사회적목적 실현을 위한 다양한 사회적경제 기업이 포함되어 있다. 협동조합 진영에서는 주로 연대협동조합을 중심으로 샹티에에 가입했으며, 금융협동조합 및 농업협동조합 등 큰 규모 협동조합은 가입하지 않았다.
- 사회적경제의 규모는 7,000개 이상의 조직에서 12만 5천명을 고용하고 있으며, 매출액은 약 17조원으로 퀘백 GDP의 8%를 차지하고 있다.

주요 방문기관 및 정책시사점

1. 방문기관 개요

● 개요

- 연수단이 방문했던 건물은 '협동의 집(협력관)'이라고 불리는 '코퍼레이션하우스'였다. 건물의 주인은 3개 기관으로서 데자르맹 금고, 국립협동조합본부(CSN), CLD·CDEC 등 8명이 참여하는 조합이다. 지분율이



- 서로 다른데 데자르맹이 16%, 국립협동조합본부 47%, CLD와 CDEC이 37%를 차지하고 있다. 협동의 집(협력관)은 지역공동체에 대한 서비스를 담당하고 있다.
- 퀘벡에는 654개의 사회적기업이 존재하고 7천4백 명이 일하고 있다. 퀘벡에서 사회적기업의 법률적 형태는 2가지로서, 하나는 비영리기구이고, 하나는 협동조합이다. 협동조합은 노동자협동조합, 노동자주주협동조합, 연대협동조합, 금융협동조합, 소비자협동조합, 생산자협동조합 등이 있다. 기업들은 자원봉사자들로 구성된 이사회가 주도적으로 이끌어 가고 있는데, 이사회가 직원을 채용하고 있다.
- 사회적기업의 종류는 요식업, 가정에 도움을 주는 인력을 제공하는 기업, 맥주를 파는 기업, 장례업을 주관하는 기업, 야외의 관광을 보내는 기업, 이발소 등 다양하다.
- CLD는 1996년 퀘벡의 경제, 사회 미래에 관한 정상회의에서 설립이 결정되었다. 2014년 현재는 120개가 운영 중이며, 퀘벡시에는 1개의 CLD가 있다. CLD는 정부조직은 아니지만 역할과 기능면에서 우리나라 지자체의 사회적경제지원센터의 역할과 비슷하다고 할 수 있다. 80%의 정부지

원금으로 운영되는 비영리조직이며, 나머지 20%는 기업대출 등을 통해 발생하는 이자수익으로 운영하고 있다.

- 운영비용과 관련하여 CLD 관련법안에 따라서 보조금이 주정부와 시정부에서 공동으로 지원되고 있다. 퀘벡시 CLD 예산은 연간 5백만달러이며, 보조금과 대출이 포함되어 있다. 퀘벡주 CLD 전체로 따지면 7천2백만달러가 집행되고 있다. 운영비는 전체 예산집행의 3.5%를 차지하고 있다.
- CLD는 사회적경제조직의 사업타당성 검토 및 조언, 시장조사, 마케팅 계획, 금융제도 등 금융지원(대출관련 사전 검토 등)을 하며, 기업의 성장을 촉진하기 위해 연구자금위원회에 대한 지원을 한다.

CDEC(지역개발공사)

- CDEC(지역개발공사)는 만들어진지 21년이 되었는데, 이사회가 17명으로 구성되어 있고 실무진 12명이 있다. 역할은 퀘벡시 CLD와 보완적인 임무를 수행하고 있으며, 금융면에서 주요 파트너는 캐나다 경제발전기구다.
- 지역개발을 위해 주민들이 자생적으로 만든 비영리조직으로 1989년 낙후된 몬트리올 서남부지역에서 처음 만들어진 이래로 13개의 CDEC가 운영되고 있다.
- 주정부·연방정부·몬트리올 정부의 혼합지원을 받으며, 지역사회의 실업과 경제적 활성화를 강화시키는 것을 주요 목적으로 하고 있다. 이것을 가능하게 하기 위한 노동운동, 기업 등 다양한 이해관계자 소통시스템 구축을 위해 특히 주의를 기울이고 있다.
예) RESO의 네트워킹 시스템(콜레쥬). 지역의 10개 분야(제조, 서비스 및 새로운 경제, 자영업, 금융업, 사회적경제 기업, 노동조합, 문화, 건강 및 교육 기관, 기타 지역사회 인사, RESO직원)에서 17명의 이사를 선출하여 RESO의 운영책임을 맡고 있다. 오래 걸리고 잘 작동되지 않던 시스템이었지만 '빈곤'이라는 공공의 적으로 협력적인 문화를 만들 수 있었고, 개인의 리더십도 중요한 요소라고 RESO의 사무총장은 진단하고 있다.
- 처음 만들어졌을 때는 일자리 창출과 관련한 교육, 상담, 기업 지원 등 통합적 지원을 수행했으나 현재 기업 지원은 CLD를 통해 연계하고 있다. CDEC는 CLD의 모델로, 갈등적 협력관계를 유지하고 있다.
- 지역의 대표적인 중간지원조직으로 지역 기업 및 프로젝트에 금융을 연계하는 통로이다. (CAP finance)

※ 출처: 2014 목민관클럽 캐나다연수 사전자료집

● 목적과 기능

- 초기 CLD 활동은 지역주민을 동원하여 집합적 기업을 만들거나 집합적 프로젝트 등을 통해 지역 내 주민들의 삶의 질을 높이는 것을 목표로 하였다. 이런 사회적경제에 대한 지원은 시간이 지남에 따라 일반기업 지원까지 확대되었으며, 현재 사회적기업과 일반기업을 모두 지원하고 있다.
- 주요 사업은 크게 두 가지, 기업지원서비스(창업, 사업 확장 및 유지 등)와 지역사회지원으로 나눌 수 있다. 기업지원서비스의 경우 대부분 필요로 하는 개인이나 기업이 스스로 찾아와 상담을 함으로써 이루어지고 있다. 보조금 지원과 대출을 하는 역할도 매우 중요하다.
- 지원의 성격은 창업(50.5%) + 사업확장 지원(16.5%) + 사업유지(11.5%) + 지역사회투자(15.5%) +기타(6%)로 나타났으며, 크게 일반기업(59%)과 사회적기업(41%)을 지원하고 있다. 재정적 지원과 관련해서 일반기업은 100% 상환을 요하는 대출의 형태로 지원하며(8% 금리포함), 사회적기업은 부분적으로 대출을 하거나(금리 무상) 보조금으로 지원하고 있다. 기업지원을 중심으로 하기 때문에 전체 50명의 직원 중 지역개발팀에 속한 7명을 제외하고는 모두 사업지원서비스와 관련된 팀으로 구성되어 있다.

● 주요 성과

- CLD와 CDEC의 노력으로 퀘벡에 654개의 사회적기업이 존재하고 7천4백 명이 일하고 있다.
- CLD의 재정적 기업지원은 분산 지원(투자)을 기초로 한다. 기업에서 필요로 하는 금액이 100이라면 CLD는 이 중 30이하를 지원한다는 것이다. 그러나 CLD는 투자처이자 서비스지원처의 두 가지 역할을 하기 때문에 CLD에서 투자를 결정하면 다른 투자처에서 지원을 결정하기 훨씬 용이하다. 그 결과 2012년 CLD de Quebec의 2012년 총 기업 투자액인 168만 달러는 결과적으로 2,000만 달러의 이상의 투자를 유치할 수 있었다.
- CLD는 또한 협동조합도 지원하고 있다. CDR(지역개발협동조합)은 법률 및 가치와 관련한 자문을 하고, CLD는 마케팅, 기업서비스 등을 지원하고 있다.

CDR(지역개발협동조합)

- ♦ 지역 내 협동조합을 지원하기 위해 설립된 협동조합으로, 법률상 협동조합을 취하며 지역협동조합들의 네트워크로 기능하고 있다.
- ♦ CDR을 통해 설립된 개별 협동조합들이 CDR의 주요 의사결정 당사자가 되는 구조이다.
- ♦ 협동조합 초기 설립을 지원하고, 협동조합 간 협동을 도모하며, 지역에서 협동조합의 이해를 대변하는 크게 3가지 목적을 수행하고 있다. 협동조합 초기 설립에 필요한 협동조합적 지원 외에는 지역의 자원을 발굴해 설립협동조합 당사자에게 연계해주는 지원역할을 수행한다.
- ♦ 현재 17개 행정구역에 총 11개 CDR이 설립 되었으며, 1,200개 이상의 협동조합을 아우르고 있는데, 11개 CDR에 전체 60명의 직원이 소속되어 있다.
- ♦ 이들은 모두 CQCM에 소속되어 있는 협동조합이나 성향과 가치관에 따라 일부는 상티에에도 가입되어 있다.

주요 질의 응답

질문 : CLD와 CDEC가 만들어진 시기도 차이가 나는데, 역할이나 기능에서 어떤 차이가 있는지?

답변 : 몬트리올에 10개의 CDEC가 있는데 이중 9개는 CLD와 같은 일을 하고 있어서 중복되는 것이 있다. 두 단체가 같이해야 하는 경우도 있는데, 서로 중복되지 않게 잘 하는 이유는 일하는 사람의 관심사가 달라서 그런 것이다. 예를 들어 첨단기술 분야는 CDEC에 넘기고 있다. CDEC는 시민들의 의지로 시민들이 만든 그룹이고, CLD는 주정부의 법을 통해서 구성되어 있다. CLD는 기업인들을 서로 연결해주고 중간에서 조정하는 역할을 하고, CDEC는 기업뿐만 아니라 일반시민들의 참여도 조정하고 있다.

질문 : 정부가 바뀔으로서 사회적경제의 지원이 달라지고 있다는데?

답변 : 퀘벡에서 보조금을 지원하는 것을 삭감하는 것이 사실이다. CLD는 거버넌스로서 선출 공무원과 시민사회가 대화를 통해 조율하고 있는데 새롭게 변하는 상황 때문에 대화가 단절되지 않을까 걱정된다. 사회적기업 지원이 약화될까 염려된다.

질문 : CDEC가 먼저 만들어져서 민간에서 만들어진 것 같은데, CDEC는 여전히 12개 이고, CLD는 120개까지 늘었다. CLD 만들 때 과정과 고민이 무엇인지 듣고 싶다.

답변 : CLD가 설립될 때 범위를 지역차원에서 아우르는 그룹인 MRC라는 단위로 했고, MRC시 하나당 CLD 하나로 했다. MRC도 120개로 늘어나 CLD도 120개로 늘어났고, 이는 정부가 재정으로 지원했기 때문에 가능했다.

질문 : CLD의 대출기능의 대상이 일반기업과 사회적기업도 있는데 비율이 얼마인가? 대출시 신용평가를 어떻게 하는지? 만일 못 갚았을 때 어떻게 조치를 취하는지? 시중금리와 CLD의 금리차이는?

답변 : 대출비율은 일반기업 60% 사회적경제 기업은 40%이다. 사회적기업에 대출할 때 상황대출과 비상환대출을 1:1로 하는데, 보조금으로 하는 경우도 있고 상환대출을 하는 경우도 있다. 중요한 기준은 해당 프로젝트의 타당성이다. 지역차원에서 전략적으로 생각했을때 타당한지, 경제적으로 전망이 있는지? 지역발전에 부합하는지 고려하고 있다. 수익성 전망에서나 불투명한 사업이 많이 있어서 다른 것보다 리스크가 큰 것을 감안해서 시중대출 금리보다 높은 금리를 적용하고 있다. 만약에 상환이 불가능한 상황이면 약간의 자구책을 취하고 있다. 개인담보를 통해 보상하는 경우도 있다. 수익성에 문제가 있다면 보조금을 중단하고 취소하는 경우도 있다.

질문 : 시중금리 보다 높다면 CLD보다 시중은행을 이용하지 않겠나? 사회적기업에 대해 시중금리보다 더 낮은 금리인지? 일반기업보다 낮은 것인지? 대출기간이 중요한데 CLD가 일반시중은행보다 장기적인지?

답변 : 사회적경제를 하는 기업에 대해서는 대출금리가 낮고, 일반기업에 대해서는 더 높다. 시중금리보다 사회적기업에 대출하는 금리가 확실히 낮은 1%이다. 시중은행은 4~5%인데 우리가 일반기업에 8%, 사회적기업에 적용하는 것이 1%이다. 대출은 2년~5년이다.

질문 : 단순한 대출기능인지? 창업후 대출을 한다고 할때 초기에 안정적으로 하도록 컨설팅을 하는 것인지?

답변 : 창업시와 대출이후에도 안정적으로 자리잡도록 컨설팅을 하고 있는 것이 CLD와 일반은행들과의 차이점이다.

2. 방문기관 특징점 및 시사점

- CLD는 사회적기업의 창업을 위한 컨설팅뿐만 아니라 자금은 시중은행보다 저렴하게 보조해 주고 있다. 또한 중간지원조직을 통해 사회적경제를 지원해주고 있다.
- 지방정부의 교체에 따라 사회적기업 지원에 대한 편차가 나타나고 있어, 중앙정부와 지방정부는 법령으로 체계를 갖춰놓고 안정적으로 지원하는 것이 필요하다.
- 지원프로젝트의 심사는 시민단체, 옛 CEO 등 다양한 사람들로 구성된 위원회를 통해 심사를 진행한다.

3. 지자체 정책 착안사항

- 사회적경제를 지원하는 중간지원조직의 설립 또는 활성화가 필요하다.
 - 퀘벡의 사회적경제를 통해 살펴보면, 지자체가 직접 지원하기 보다는 사회적경제 전문가와 지역인사들로 구성된 중간지원조직(ex, 사회적경제 지원센터)을 설립하고 지원을 확대시켜 활성화시키는 방안이 효과적이다.
 - 이때 지자체, 전문가, 시민단체 등이 거버넌스를 통해 컨설팅과 지원을 하는 것이 필요하다.
- 지자체가 사회적기업에 대한 직접지원보다는 간접적인 재정지원을 하는 방안을 검토할 필요가 있다.
 - 예산을 직접지원하는 방식도 있지만 중간지원조직의 심사를 통해 선별한 이후 시중은행에 소개하여 보다 낮은 금리를 지원 받을 수 있는 행정적 지원도 검토할 필요가 있다.
- 사회적경제를 지속적으로 추진할 수 있는 제도적인 체계를 갖추는 것이 필요하다.
 - 지방정부의 교체와 관계없이 지역경제 활성화와 지역공동체 활성화가 이루어지도록 법령(조례)으로 업무가 추진될 수 있도록 체계를 갖추는 것이 필요하다.

1. 방문기관 개요

● 개요

- 2000년~2001년 20여개의 환경단체들이 모여서 장소, 네트워크 공유를 위한 조직 설립을 검토하기 시작하였다. 2001년에 캐나다 예방예산이 할당되어 당초 퀘벡주 교육청 소유의 건물(음악학교) 부지를 매입하여 공간을 리모델링하고 확장하였다. 매입은 대출과 퀘벡주/퀘벡시 보조금으로 진행하였다.



- 조성비용은 400만 달러였으며, 공동체 활력과 지역경제 활성화 보조금(사회적기금) 25%, 금융기관 25%(총액의 65%는 담보조건), 자부담 10%, 퀘벡주/시 차관 40%였다. 차관은 15년거치 원금상환이며, 30년간 운영을 유지하고, 못할 경우 시정부가 건물을 수용하는 조건이다.
- 2002년 음악교육을 실행하던 곳의 문화적인 분야와 환경분야를 결합하면서 프레드리백 문화환경센터가 탄생하였다.
- 30여개 기관들이 입주해 공존하면서 환경분야, 문화경제분야, 사회분야 등 여러 단체들이 서비스를 제공하고 있다.
- 환경분야는 생활폐기물 기업, 공공교통수단, 국토개발, 수자원개발, 건축 건물, 서비스업종(그래픽, 회계, 인포메이션) 분야에서 활동하고 있는 기관들이 입주해 있다.

2) 동 기관은 한국에서 진행되고 있는 도시 농업, 빗물 이용 등을 알고 있었으며, 이러한 혁신사례를 한국으로부터 듣고 싶어 하였다.

- 공간임차료는 각 주체당 6개월분을 선납하고 있으며, 1m²당 50달러를 내야하고 건물을 떠날 때 상환하게 되고 이자와 대출금도 부담한다.
 - 임차인들과 관리하는 센터는 구분되어 있다. 법률에 의해 임차인들이 활동하는 분야를 농업, 환경 등 연계하고 있다.
 - 행정요원은 4명(2명은 건물관리)이지만 입주자는 150명이고 자원봉사 포함 250여명의 운영위원회를 가지고 있다.
- 목적과 기능
 - 센터는 전문기술자를 모아서 토론하게 하는 토론방의 역할
 - 환경과 관련된 활동을 하는 기관, 문화단체 그리고 사회적기업을 지원
 - 새로운 기술을 실험하고 선보임으로서 지속가능한 발전에 이바지
 - 환경 및 지속가능발전과 관련된 다양한 주제에 대한 교육내용을 제공
 - 퀘벡 및 이외의 지역에 지속가능한 건축을 위한 개발 연구
- 주요활동내용
 - 지속가능한 건축을 위한 컨설팅
 - 환경교육을 위한 키트 무료제공
 - 친환경 건축 재료의 연구 개발(석고, 벚짚)
 - 문화, 환경분야의 단체, 사회적기업에 공간 제공
- 운영관련
 - 센터 건물벽과 내부공간을 친환경적으로 구성하고 있다. 에너지를 절감할 수 있는 건물벽과 공간구성으로 효율적으로 사용하고 있다. 북쪽 건물외벽은 단열효과를 위하여 짚단과 석회를 사용하였으며, 이는 기존 건축자재 대비 250% 효율이 높다. 전체적으로 건물이 10%정도 확대되었으나 에너지 사용은 40% 절감하였다.
 - 30여개의 기관들이 공간과 회의실, 복사실, 화장실, 조리시설, 주방 등 공간을 공유함으로써 비용을 절감하고 있으며, 현재 공실율은 10% 미만이다.
 - 옥상녹화를 할 때 기존 건축물의 안전을 위하여 경량 흙을 사용하였다. 일반 흙의 하중은 500kg/m³이나 경량 흙은 60kg/m³이다.

※ 프레데릭 백은 프랑스 출신의 캐나다 아티스트이며 캐나다에서 가장 잘 알려진 애니메이션이자 선구적인 환경운동가다. 백은 그의 일생을 통해 동물과 환경보호에 헌신했을 뿐 아니라 환경오염, 지속가능한 건축, 수자원 보호 등에도 많은 노력을 기울이고 있다.

주요 질의 응답

질문 : 친환경 짚을 이용하는 유일한 곳인지 여부 및 기술에 대한 매뉴얼이 있는지?

답변 : 타업체도 이용하고 있다. 북미지역에 짚을 이용한 자료들이 많이 있다.

질문 : 센터의 상근 직원수는?

답변 : 행정인원은 4인(유급), 그 중2명은 건물 관리를 하고 있다.

질문 : 한국의 도시농업은 어떤 경로를 알게 되었는지?

답변 : 입주단체 중 국토정비를 하는 단체가 한국의 도시농업분에서 활동한 정보를 알고 있었다.

질문 : 공실율이 없을 정도인데, 입주단체 심사기준 등은 어떤가?

답변 : 심사기구나 심의 위원회를 갖고 있지는 않다. 입주를 대기하는 단체들이 있기 때문에 목적과 상충하는 것이 없는지 검토하는 이사회가 있다.

질문 : 프레데릭 백이 어떤 역할을 하였는가? 명칭을 프레데릭 백으로 한 이유는 무엇인가?

답변 : 2002년 건물 완공 후 건물 명칭에 대한 고민을 하였다. 이사회에서 환경, 문화를 포괄할 사람으로 프레데릭 백을 추천하였다. 프레데릭 백에게 허락을 받았고, 프레데릭 백 문화센터로 제안하였다. 프레데릭백은 본인 이름을 작게하고 대신 문화환경센터를 크게 해달라는 주문을 하였다.

2. 방문기관 특징점 및 시사점

- 지속가능발전을 구성하고 있는 가치들과 관련된 다양한 분야의 기관들이 ‘공간’을 공유하면서 네트워킹하면서 활동에 시너지 효과를 꾀하고 있다.
- 조직의 비전과 미션을 공간 자체에도 접목시키는 방안, 즉 친환경건축, 에너지절감시스템 등에서 보듯이 공간 구성을 활동방향과 일치하도록 하는 것은 의미가 있다.

3. 지자체 정책 착안사항

- 지자체의 비영리조직이나 중간지원조직들의 공간공유 플랫폼 형성시 모델로 참고할 수 있다.
 - 친환경건축, 에너지절감, 환경교육, 도시농업 등 다양한 전문분야의 기관들이 공간과 장소를 매개로 네트워킹하고 집단지성을 발휘할 수 있는 지점에 대한 고려가 필요하다.
- 단위사업 기획시 공간을 통해 문화와 환경이 접목시킬 수 있는 지점에 대한 고려가 필요하다.
- 지자체 차원의 지속가능발전주간 운영시 프레데릭 백 문화환경센터 관계자 초청 및 교류를 추진하는 것도 검토 할 만 하다.

1. 특강 개요

- 일시 및 강사: 2014.11.3 20:00, 김영식 전국사회연대경제지방정부협의회 사무국장
- 특강 목적
 - 캐나다 퀘벡 사회적경 정책의 특징과 시사점 이해



2. 주요 내용

- 퀘벡의 전체 협동조합과 공제조합: 3,300개, 850만조합원, 92,000명 고용
 - 금융협동조합/공제조합: 500개, 760만조합원, 47,800명고용
(근거법: 금융및보험서비스협동조합법)
 - 비금융협동조합: 2,300개, 120만조합원, 44,200명고용, 11.5조매출/5.7조 자산 (근거법: 협동조합법)
- 퀘벡의 비금융협동조합 5가지 구분

협동조합구분	비중	주요사업내용
소비자협동조합	56%	- 소비자 조합원을 대상으로 재화와 서비스제공 - 주로소매업, 장례업, 케이블TV, 교육분야등에서 운영되고 있음
생산자협동조합	12%	- 생산자 조합원으로 구성되어 조합원들의 사업에 필요한 재화와 서비스 제공 - 농식품, 식품생산, 택시, 공동구매그룹등을대상으로운영되고있음
노동자협동조합	10%	- 노동자들에게 일자리를 제공. 산림가공, 나무가공업, 엠블런스, IT, 정보통신분야 등에서 운영되고 있음
노동자주주협동조합	2%	- 노동자들이 집합적으로 회사주식의 일부를 소유, 운영상의 의사결정에 영향을 미치는 것 - 음식가공업, 제조업, 뉴테크놀로지, 교통업분야 등에서 운영되고 있음
연대협동조합	20%	- 다양한 이해관계자로 구성된 특징이 있음. 법으로 총 3개 이해관계자가 존재하는데(이용자/소비자, 노동자, 후원자), 이중 2개 이상의 이해관계자로 구성되어야 함 - 홈서비스, 사회적서비스, 관광업 등 일반서비스 분야에서 운영되고 있음

● **데자르탱: 퀘벡에서 가장 큰 금융기관이자 북미최대의 신용협동조합**

- 금융관련 협동조합으로는 세계 6위 규모
- 총자산: 약216조원(2010년기준)
- 조합원수: 약560만명(퀘벡총인구=약790만명)
- 직원수: 4만7천여명
- 조직: 20개자회사, 422개지점(보험, 투자, 컨설팅포함)
- 자기자본비율: 17.3% (일반은행평균13~14%)

☞ 세계에서 16번째로 안전한 금융기관으로 선정

- 경영실적: 2011년기준 14.4% 매출성장

● **퀘벡 사회적경제 정책현황**

- 퀘벡주에서는 1996년 이후로 세금혜택을 포함한 다양한 사회적경제 관련 정책을 실천
 - ‘퀘벡의 경제, 사회 미래에 관한 정상회담’ 제안(퀘벡주지사; 1996)
 - ☞ 장기불황속 지역재생을 위한 사회적경제 방식 재생전략 채택
 - 복합이해자연대협동조합 설립을 허용하도록 협동조합법 226조 개정 (퀘벡주의회; 1997)
 - ‘협동기업가를 위한 정부 실천계획’ 수립 및 추진 (퀘벡주정부; 2008)
- 사회적경제 정책수행에 있어 부처간 이기주의를 탈피하고 수평적 정책 환경에서 협력할 수 있도록 주정부의 다양한 시도를 추진
 - 내각 상임위원회를 총괄 책임기구로 선정(1998)
 - 사회적경제 특별위원회 조직(2001)
 - 사회적경제 주관부서를 ‘경제개발혁신통상부’로 지정(2007)

● **퀘벡의 사회적경제 지원 프로그램: 재정지원**

- 돌봄서비스지원사업(PEFSAD)추진
- 자본조달시 민관대응 투자 방식을 원칙적으로 적용
- 비영리 벤처캐피탈 조직RISQ(Réseau d'investissementsocial du Québec) 설립(1997)
- 노동연대기금(Fondsde solidaritédes travailleurs)조성(1998)

● **퀘벡의 사회적경제 지원 프로그램: 거버넌스**

- ‘퀘벡의 경제, 사회 미래에 관한 정상회담(Summit on the Economic and Social Future of Quebec; 1996년)’이 시발점

- 지자체 지역협의회를 통해 사회적경제 환경변화에 따른 민관공동 대응과 기초지자체 지원전략 방향을 합의
- 사회적기업협의회 및 산하 실무위원회 운영
- **퀘백의 사회적경제 지원 프로그램: 홍보 및 교육**
 - 사회적경제 활동가 교육 훈련 및 인지도 제고를 위해 사회적경제와 비영리기관 관련 법률 개정
 - 사회적경제에 대한 인지도 향상과 참여계층 다각화, 역량강화 지원
 - 주정부 홍보예산중 일정비율 사회적경제 관련 사용 강제
- **퀘백 사회적경제의 성장요인**
 - 사회적경제의 성장을 주도하는 조직의 존재와 리더십 발현
 - 샹티에 등 사회적경제 조직을 위해 섹터를 넘나들며 지원하는 조직의 활동으로 사회적경제의 연계강화
 - 사회적경제 정책의 수립과정에서 민간의 적극 참여 (Co-construction of Policy)
 - 지역발전을 위해서 정책을 함께 수립하고, 정책성공을 위해 민관이 함께 노력하며, 결과에 대한 공동 책임을 진다는 “공동생산 / 공동책임 (co-construction)” 원칙준수
 - 사회문제 해결을 위한 시민사회의 자발적 노력을 통한 연대협동조합의 활성화
 - ☞ ‘다수 이해관계자 조합’ 모델의 적극적 도입
 - 정부와 시민사회의 적극적 사회투자 기금 조성
 - 사회적경제 투자펀드(RISQ), 노동연대기금
 - 사회적경제의 지속적 혁신을 위한 연구네트워크의 활성화

3. 캐나다 사회적경제 특징점 및 시사점

- 주민참여를 근간으로 하는 지역기반 구축의 중요성
 - 사회적경제 활동을 다면적으로 지원하는 기관의 역할의 중요성
 - 사회적경제 조직간 연계망 강화 필요
 - 민관 거버넌스 구조에 대한 적극적인 참여
 - 주민참여와 정부지원을 통한 지역 사회적경제의 금융 기반 확보의 필요성
- ⇒ 사회적경제 활성화의 단초가 되는 각종 정책적 이니셔티브의 시작은 (중앙)정부의 역할이지만, 해당 이니셔티브를 발전시키고 역동을 만들어내는 것은 시민사회와 지방정부의 역할임

1. 방문기관(퀘벡주) 개요

- 인구 : 약 810만명
(광역시 포함)
- 면적 : 1,542만 km² (캐나다
전체 면적 중 15% 차지, 전
체에서 2위)
- 주도 : 퀘벡 시티
(Quebec City)
- 최대 규모도시: 몬트리올(Montreal)
- 1인당 평균소득 : 36,729\$ (2011)
 - 1인당 국민소득은 세계 28위(일본, 프랑스, 이탈리아와 같은 수준)
- 실업률: 7.8% (2012)
- 주요 경제활동 분야
 - 서비스(금융, 부동산, 전문직, 행정), 수공업, 교육 및 보건, 무역
- 1763년의 파리조약에 의해 영국이 프랑스로부터 할양 받은 옛 프랑스
식민지로 캐나다내의 프랑스어 사용지역임
 - 17개 행정구역내에 104개 RCM(Regional County Municipalities) 또는
동급지역으로 구분
- 퀘벡과 한국의 협력관계
 - 정치적, 경제적, 사회문화적인 교류를 지속하고 있으며, 특히 1991년부터
한국에 주한 퀘벡대표부(상무부 개념)를 설치, 운영중에 있다.
 - 문화분야에서도 한국외대에 퀘벡학 강의를 개설하는 등 교류가 활발하
다. 최근 퀘벡 사회적경제에 대한 관심 증가에 따라 한국에서 많은 방
문단이 퀘벡을 방문하고 있는 상황이다.
 - 퀘벡주정부는 서울시와 서울시의 사회적경제 민간영역이 주도하여 세계
여러 도시정부 및 민간기관과 개최한 2013년 국제 사회적경제 포럼



(2013 GSEF; Global Social Economy Forum)에 주요 파트너로 참여했고, 앞으로도 참여할 예정이다.

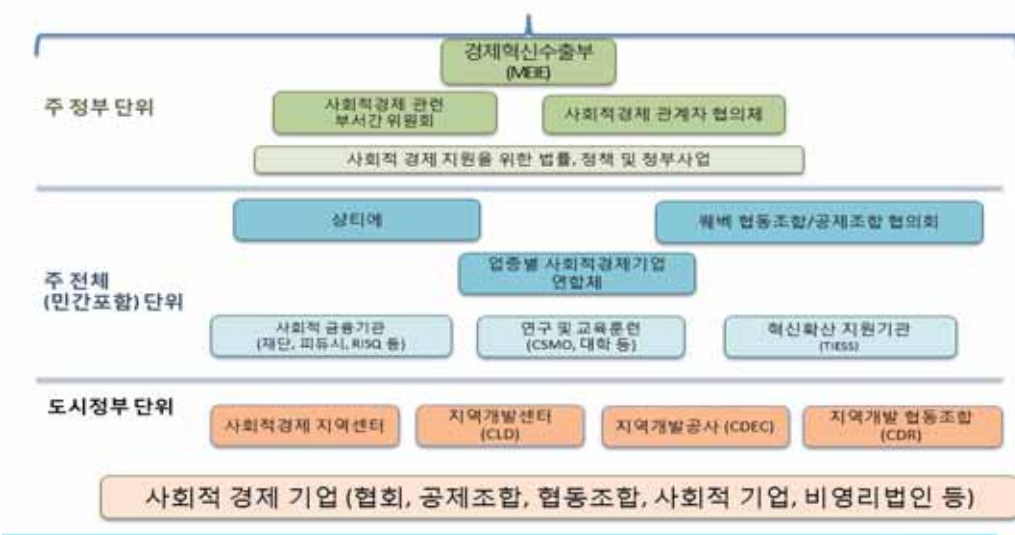
- 퀘벡주는 2014년 11월 출범할 사회적경제 분야 국제기구에도 참여할 예정이다.

● 퀘벡주 사회적경제 개괄

- 퀘벡주 사회적경제 종사자 수 : 15만명 이상
- 퀘벡주 사회적경제 업체수 : 7,000개 이상
- 연간 사회적경제 분야 매출 규모 : 150억 불
- 사회적경제 주요 업종 : 식품, 문화예술, 사회적 금융, 레저관광, 미디어 및 커뮤니케이션, 건강 및 보건, 교통, 보육 및 돌봄, 제조업 등
- 퀘벡에서 사회적경제기업으로 인정되려면 다음 6가지 원칙에 부합되어야 함

- ① 커뮤니티 구성원의 필요에 부응해야 함
- ② 정부 등 공공으로부터 의사결정의 독립성 유지 : 이사회에 자율성이 있어야 함
- ③ 구성원간의 민주적 거버넌스 구조 : 구성원 1인당 1개의 투표권만 주어진
- ④ 경제적 지속가능성 확보 : 수입이 지출보다 커야 함
- ⑤ 잉여금(이익)의 배분제한 : 이익이 조직의 사회적 목적을 위해 재투자가 됨
- ⑥ 기업의 해산시 잔여재산을 유사한 목적의 다른 사회적경제 기업에게 양도

퀘벡 사회적경제 시스템



- 퀘벡의 사회적경제는 크게 CQCM이 중심이 되는 전통적인 대형 협동조합(우리로 비교하면 농협, 신협 등 개별법 협동조합)과 상티에로 대표되는 1990년대 급성장한 시민사회 기반의 사회적경제 조직들(우리나라의 경우 사회적기업, 자활기업, 신생협동조합 등)로 구성된다.
- 주정부의 2008-2014 계획:
 - 1,670만\$를 투자하여 주정부차원의 22가지 방안을 추진하였으며, 사회적경제의 지역적 구조의 중요성을 부각시켰다. 전체적으로 만족스러운 평가를 얻었다.
- 주정부의 2015-2020 계획:
 - 2015년 1월 시작할 예정이며, 컨설팅에 집중할 예정이다. 우선과제로는 사회적경제 기업들의 퀘벡 경제발전과 고용창출에 대한 기여를 꼽고 있다.

주요 질의 응답

질문 : 사회적경제 분야 실천계획을 5년마다 수립하는 것으로 설명했는데, 지원되는 예산규모는 약 1,700만불 정도로 예상보다 크지 않은 것 같다. 차기 실천계획(2015~2020)의 지원예산 규모는 어느 정도인지?

답변 : 현재 예상으로는 2015~2020 계획에 투입될 예산은 1,700만불 이상이 될 것으로 기대하고 있다. 이는 신규사업에 투입되는 예산만을 본 것이고, 이미 기존에 구축된 민간투자기반 등이 있기 때문에 실제 투입되는 투자규모는 이보다 훨씬 더 클 것으로 생각한다.

질문 : 실천계획의 내용이 권고사항인지 강제사항인지?

답변 : 지역별로 자율적으로 운영하고 있으나 전체적인 맥락에서 통일성을 가지도록 권고하고 있다.

질문 : 퀘벡의 사회적경제가 발전했기 때문에 캐나다 다른 지역에 비해 실업률, 소득격차 등 경제지표에서 우위를 가지는 점이 있는지?

답변 : 아쉽게도 현재 캐나다 사회적경제에 대한 전체차원의 통계수치가 존재하지 않다. 따라서 현재로서는 퀘벡과 캐나다 다른 지역간의 경제적인 차이에서 사회적경제가 얼마나 공헌하고 있는지 파악하기는 쉽지 않다. 다음 사회적경제 실행계획 수립시 전국차원의 사회적경제 기업 통계를 정리하는 작업을 하고자 한다. 이렇게 되면 협동조합 등 사회적경제 기업이 지역경제에 미치는 긍정적 효과를 잘 보여줄 수 있을 것이다.

2. 방문기관 특징점 및 시사점

- 퀘벡주는 캐나다 사회적경제를 주도하는 지역으로, 퀘벡의 사회적경제 모델은 전세계적인 모델로 평가받고 있다.
- 사전조사를 통해 파악한 퀘벡주 지역고용부의 통계에 의하면 사회적경제는 연간 약 17조 원이 넘는 매출을 창출하고, 이는 퀘벡주 내 총생산의 약 8% 차지하고 있다.
- 퀘벡주에서는 19세기 말부터 전통적인 대형협동조합이 성장해왔으며, 1990년대 이후부터 시민사회 중심의 신생 사회적경제 운동이 민관 거버넌스 중심의 새로운 사회적경제 모델을 발전시켜 왔다.
 - 특히 장기 불황 속에서 돌파구로 '사회적경제 방식의 지역재생전략'을 채택하고 있는 점이 특이하다.
- 또한 다양한 공공, 민간의 사회적경제 기금이 존재하여 사회적경제 분야의 투자가 효과적으로 이루어지는 생태계를 구축하고 있다.

3. 지자체 정책 착안사항

- 퀘벡주 사회적경제의 성장과 발전에 핵심적인 동력은 행정과 민간의 튼튼한 협력구조, 즉 거버넌스다.
 - 최근 보수적인 정부가 출범하면서 정치상황의 변화로 약간의 긴장관계가 형성되는 측면은 있다. 그러나 실제 사회적경제가 퀘벡 사회에 뿌리 내리고 있고 지역의 지속가능한 경제적 성장에 있어 중요한 역할을 하고 있기 때문에 협력구조가 지속되는 것으로 전망한다.
- 우리나라의 정책수행에서 행정이 민간과 함께 협력하며 공동책임과 공동수행을 해온 경험은 매우 일천하여 이러한 노력이 필요하다.
 - 퀘벡사례를 핵심모델로 만든 서울시의 사회적경제 거버넌스 구조의 경험과 기타 지자체의 실천은 우리 사회에서도 행정과 민간의 협력이 가능하고 필요함을 실증하고 있다.
- 사회적경제 정책이 기본적으로 지역주민의 필요에 기반한 관계망을 바탕으로 수립되고 수행되어야 한다는 점에서, 정책수립과 실천에 민간의 참여를 제도적으로 보장하고 독려하는 방향이 필요하다.
 - 민간의 역할이 단순한 '자문'이 아니라 정책의 '공동수립'과 '공동수행'이 될 수 있도록 행정에서도 적극적으로 지원하고 견인해야 한다.

1. 방문기관 개요

- 르 피오레는 어려운 청년의 자립을 돕기 위하여 1985년 설립하여 현재 30년을 맞이하였다. 공동체기업으로서 16세~35세의 청년들을 지원하기 위한 단체이다.



- 르 피오레가 청년들을 지원하는 방식은 3가지다. 2013년에 주거시설 22개를 만들어서 지원하고 있으며, 사회로 진출하기 위한 교육을 함께 진행하고 있다.
 - 3가지 방식은 다음과 같다. ① 레스토랑 운영하고 있으며, ② 청년에게 컴퓨터를 제공하고, ③ 공동체 주거시설을 제공하고 있다. 무엇보다도 젊은이들이 자율성, 독립성을 갖출 수 있도록 하고 있다.
 - 우선, 레스토랑 운영은 주방장이 되기 위한 교육과 손님접대를 위한 서비스 교육이 이루어지고 있다. 이러한 교육프로그램으로 매년 50명의 청년을 지원하고 있다. 급여를 받으면서 삶을 영위해나가고 있는 것이다.
 - 두 번째로, 컴퓨터 제공이다. 갈 곳이 없는 청년들을 수용하며, 평균연령은 21세로서 78%가 중등교육을 마치지 않은 청년들이다. 폭력, 정신적인 문제, 학습장애가 있는 사람들이 있다. 교육받은 청년의 75%가 사회에 재진출하고 있다.
 - 세 번째로 주거를 제공하는 서비스는 일주일 내내 거주하는 것이다. 심리전문가가 상주하면서 청년들을 돌봐주고 있다. 2013년에는 279명이 안식처로 활용하였다. 2013년에는 인근 건물 2개를 인수하여 22개의 완

3) 르피오레 대표는 회계사로 일을 하면서 사회적 가치를 찾지 못했으나 피오레에서 12년간 일하면서 보람을 갖게 되었다고 한다.

전한 주거건물로 탈바꿈 하였다. 레스토랑 건물 위쪽에 조성되어 있다. 이러한 주거시설은 정부의 지원으로 운영되고 있으며, 청년들은 그들 수입의 25%만 내고 있다. 주거시설에는 상담을 지원하고 있으며, 최대 거주할 수 있는 기간은 2년이다.

- 연간 예산 200만 달러 중에서 주정부, 시정부에서 150만 달러를 지원받고, 30만 달러는 식당매출로 채우며, 나머지는 기부금 등으로 충당하고 있다.

주요 질의 응답

질문 : 매출액, 직원수 등 경영상황은 어떤가?

답변 : 식당으로는 연간 30만달러 매출을 기록하고 있으며, 직원은 15명이 근무하고 있다.

질문 : 이웃 식당과 갈등(경쟁관계)이 있지는 않은가?

답변 : 이곳은 청년들의 자립을 위한 직업교육도 함께 이루어지는 곳이기 때문에 갈등은 없다. 따라서 음식 가격도 다른 곳에 비해 저렴하지 않다.

질문 : 주거비용은 일정금액이 아니라 25%인데 소득이 없는 청년들은 어떻게 하나?

답변 : 학생들도 일하면서 최소임금을 받고 있어서 소득이 있다. 또한 캐나다의 일을 안하는 사람들에게도 보조금을 주고 있어서 모두 소득이 있다. 국가로부터 600~700달러 정도를 받기 때문에 약간의 주거비용을 낼 수 있다.

2. 방문기관 특징점 및 시사점

- 청년들의 자립을 위하여 식당운업을 하면서, 동시에 갈 곳이 없는 청년들에게 쉼터를 제공하고, 상담 제공 등을 통해 자립할 수 있는 기반을 원스톱으로 지원하는 특징이 있다.
- 청년들의 소득에 따라 주거시설 입소 비용을 차등화하고 있다.

3. 지자체 정책 착안사항

- 관내에서 다양하게 운영중인 청년쉼터와 사회적경제지원센터의 협업 프로젝트를 구상하는 것도 필요하다.
- 지자체가 청년에게 제공하는 쉼터나 활동공간을 청년자립과 사회적경제 영역의 창업으로 연계시키는 정책을 추진할 필요가 있다. 즉, 청년쉼터를 단순한 쉼터로 유지할 것이 아니라 이들이 사회적기업을 창업하거나 사회로 진출할 수 있도록 상담과 컨설팅, 지원을 함께 하도록 연계시키는 방안도 아이디어가 된다.
- 청년들이 일과 학습을 병행할 수 있는 정책적 검토가 필요하다.
- 관내 학교와 특성화고교를 비롯하여 20대 청년들이 사회적가치가 있는 일자리 창출에 기여할 수 있도록 아이디어를 공모하여 지원하는 프로그램을 검토할 만하다.
- 관내 도서관, 작은도서관 등에 사회적 가치를 실현하기 위한 직업, 진로 도서관 코너를 별도로 운영하는 방안도 도움이 된다.

1. 방문기관 개요

- 인구 : 약 400만명 (광역시 포함/ 64% 프랑스계, 18% 영국계)
- 면적 : 365.13 km²
- 사회적경제 피고용인 : 61,535명
- 사회적경제 업체수 : 3,590개
- 사회적경제 분야 총수익 : 20억 달러(80% 이상 비영리 기업, 20% 협동조합)



- 주요 섹터 : 사회복지서비스, 사회보전, 문화, 레저, 관광, 환경 등 다양함
- 몬트리올시 각각의 구마다 사회적경제 및 지역 개발을 돕기 위한 CDEC, CLD가 있다.
- 몬트리올 시는 캐나다에서 최초로 시차원의 사회적경제 지원 정책을 실시하였으며, 2009년부터 사회적경제에 대한 지원을 확산하고 있다.
- 매년 1,500만 달러를 CDEC, CLD에 지급하여 지원을 돕고 있으며, CDEC, CLD는 사회적기업들에게 연간 250만 달러를 지원하고 있다.
- 현재 시정부 사회적경제과에서는 사회적경제 기업들의 상품 판매 촉진을 위한 공공시장 정책을 연구하고 있다.
- 2011년 사회적경제 연대 국제포럼, 2012년 전국규모 협동조합 회의를 개최하였으며, 2013년에 이어 2014년 11월 서울에서 개최되는 GSEF (Global Social conomy Forum)에 몬트리올시가 참가하여 지속적으로 교류하고 있다.
- 사회적기업 분야는 중고의류재생, 종이 수거, 서커스 공연 기획 및 인력 교육, 금속 가공, 유아 보육, 카페, 제철 및 조경, 주거 협동조합, 가사 노동서비스, 무상 와이파이 제공, 영화관, 동물원 등 다양하다.

- 그중에서 유아보육 사회적기업 “씨피”는 총 300개의 지점, 4만 명의 유아를 보육하고 있다. 퀘벡주에서 두 번째로 큰 고용창출 기관으로서 정부 보조+부모 부담금(하루 7달러)을 주고 있다.

주요 질의 응답

질문 : 몬트리올의 행정구역 구성은?

답변 : 과거 몬트리올은 27개의 작은 하위 시로 구성되어 있었다. 2000년에 하나의 시로 통합했으나 다시 2004년 분리되어 16개의 작은 시로 구성되어 있다.

질문 : 사회적기업 보육기관의 운영은?

답변 : 부모들이 이사회를 구성해서 보육기관을 운영하고 행정요원을 겸하고 있으며, 원장, 교사는 별도로 있다. 정부는 보육기관 설립시, 유아 보육 위탁시 총 2번 보조금을 지원하고 있다. 지역 공동체에 보육기관 만들 때 정부가 허가서를 발행하고 있으며, 정부 보조를 받는 씨피의 하루 보육료는 7달러이다. (민간업체는 30달러 이상)

질문 : 사회적기업으로 운영되는 영화관의 사례는?

답변 : 지역극장들이 미국의 대형 영화체인인 씨네플렉스에 밀려 폐쇄될 위기였다. 이곳 ‘호즈몽’구의 지역민들이 동네 극장을 유지하기 위해 의견을 모으고 CDEC의 지원을 받아 작은 영화관 유지에 성공하였다.

2. 방문기관 특징점 및 시사점

- 퀘벡주의 사회적경제가 자생적으로 발전해왔는데, 이를 시차원에서 정책적으로 지원하기 시작한 것은 몬트리올시가 최초였다.
- 삶의 질이 높은 대도시(200만 명 이상) 순위에서 몬트리올, 밴쿠버 등 캐나다의 대도시들이 미국 대도시들 보다 높은 순위를 차지하고 있다.

미국식 모델이 아닌 자신들만의 고유한 방식으로 대도시의 삶의 질을 높이하고자 노력해오고 있다.

- 시민과의 근접성, 소통 중시

- 구청에서 아침 7시부터 밤 12시까지 구(시)민들의 요구 및 의견을 접수하고 있다. 구민들의 요구가 무엇인지 파악하고, 경제활동을 보조하고 관리해주는 사회적경제 정책을 실시함으로써 인간적인 구(시)정책의 체감 효과를 높이고 있다.

3. 지자체 정책 착안사항

- 사회적경제 정책을 경제활성화만이 아닌 지역공동체 회복을 위한 것으로 분명하게 정립할 필요가 있다.
- 사회적경제를 지역민들의 삶의 활성화 및 지역 개발의 수단으로 인식할 필요가 있다. 이를 통해 정책 수립 초기 단계부터 통합적으로 접근하여 입안, 추진할 필요가 있다.
- 지역주민들의 의견을 접수하고 중요한 내용을 선별하여 주요 정책에 반영할 수 있는 안정적인 제도를 마련할 필요가 있다.
- 호즈몽 극장의 사례와 같이, 쇠락해가는 동네기업, 지역의 기업, 문화기관 중 지역민들의 삶에 유의미한 기관을 보존, 재생, 발전시킬 수 있는 방안을 모색하는 것도 좋은 방안이다.
- CDEC, CLD와 같은 사회적경제 중간지원조직을 적극적으로 설립하여 민간이 자발적으로 협의하여 추진토록 검토할 필요가 있다.

1. 방문기관 개요

- 사회적기업 식당인 라뽕떼는 2010년대 문을 열었다. 몬트리올시에서 라뽕떼 공원과 건물을 활성화시키기 위하여 시에서 공개경쟁을 했고 11개 업체의 참여를 통해 현재의 라뽕떼가 선정되었다.



- 레스토랑 서비스 영역은 ① 외식산업, ② 문화공연, ③ 회의실 임대로 이루어져있다.
- 몬트리올시의 투자현황
 - 몬트리올시가 건물과 설비를 제공하고 정비를 위하여 1차시기(2011년) 100만 달러를 지원하였고, 2014년에 재정비를 위하여 340만 달러를 지급하였다. 회의실 가구 등 계속 지원을 하고 있다.
 - 2011년도에 몬트리올시와 라뽕떼 사이에 협약을 체결하였고 협약에 따라 문화적인 성격을 갖는 카페를 만드는 지원을 받았다.
 - 사회적경제분야 협력은 데자르탱(음자), CDEC 등과 하고 있으며, 문화단체, 청소년일자리지원단체 주변가게(야채가게 등), 지역공동체와 함께 하고 있다.
- 라뽕떼의 수익 투자
 - 라뽕떼는 식당 수익의 50%를 몬트리올시에 제공하고, 시는 이 예산을 다시 라뽕떼 식당을 관리하는데 재투자하며, 수익의 25%는 공연을 하는데 사용하고 있다.

- 운영현황

- 여름철인 5월~10월까지는 매일 운영하지만, 11월~5월까지는 주 4일 운영하고, 이번 달(11월)에는 3주간 공사를 할 예정이다.

- 문화적 서비스 제공

- 전시공간으로 운영하며, 사진전시 등을 보여주고 있다. 겨울에는 인공호수를 스케이트장으로 만들어 문화행사도 유치하고 있다. 역사교육프로그램 등 학생단체들을 위한 활동도 개최하고 있다.

- 외식사업 방문객은 2013년 여름에 14300명이 방문(보수공사가 있어서 2014년 보다 적었음)하였으며, 2014년 여름에는 27000명이 방문하였다.

- 경영수입

- 2013년 식당의 자체 충당율은 80%에 달한다. (다른 업체는 자체 충당율이 50%정도에 불과함)
- 2011~2013년을 보면 식당수입이 전체 수입의 79%를 차지하고 있다.

- 향후 개선방안

- 공간대여 부분을 발전시키며, 비즈니스고객, 언론사 등의 고객을 많이 확보해야 한다.
- 홍보를 통해 인지도를 높여 대여, 문화공연 등을 적절하게 운영하여 수익을 내야 한다.
- 문화공연 서비스의 재원조달 방안을 찾아야 한다.

- 운영 참고사항

- 라뽕떼의 혜택은 큰 아름다운 공원 안에 식당을 가지게 되어 많은 사람들이 공원을 제대로 향유할 수 있다는 점이다.
- 공원 안에 공간을 대여 할 수 있다는 매력이 크다.
- 휠체어와 유모차로도 접근이 가능하다는 점이며 2015년 리노베이션을 예정하고 있다.

주요 질의 응답

질문 : 라뽕떼 식당 운영으로 인한 영향은?

답변 : 도심가운데 큰 공원인 라뽕떼 공원에 다용도 공간의 식당을 만들어 사람들에게 편리함을 주었고, 방치된 건물을 제대로 활용하는 효과가 있었다. 시민을 위해 다양한 문화 서비스를 제공하며, 일반인들에게 역사 과학 교육 등을 제공하고 있다. 문화 역사의 가치 등에 대해 인식을 향상시키는 역할을 하였다. 풀타임으로 6명의 직원을 채용하고, 계절적으로 50명의 인원을 채용하고 있다. 사람들이 레스토랑을 오기위해 공원을 찾기 때문에 공원이 안전하다는 인식이 확산시켰다.

질문 : 경영현안에 대한 고민은?

답변 : 운영에서 보조금을 받지 않고 있어 생존의 문제에 대한 불안감이 있으며, 레스토랑을 경영하면서 이익이 7%에 그쳐 모든 프로그램을 운영할 비용을 충당 할 수 없다. 문화적인 공연들도 제공해야 하지만 보조금이 없어서 문화공연 안내소로서 역할을 하기에는 부족하다. 2013년도에 공사 때문에 고객이 줄었던 문제가 있었으며, 홍보를 하는 광고비를 가지고 있지 않다. 식당운영시 기온 등에 따라 고객수가 많이 차이가 난다. 또한 사람수가 적어 양질의 식사를 제공하는데 어려움이 있다. 사람들이 공원에서 활동하고, 계획해서 행사할 때 갑자기 고객수가 늘어나 운영에 어려움이 있다. 식사 종류 등이 어떤 행사를 하느냐에 따라 달라지는 문제, 행사시 음식의 전환에 어려움이 있다.

2. 방문기관 특징점 및 시사점

- 식당운영시 지역에 있는 조달업자, 가게들과 협력하여 운영하고 있다. 예를 들어, 맥주가게, 빵집등과 파트너십을 형성하여 식재료를 공급받기도 하고 협력하고 있다.
- 수익의 50%를 다시 시로 제공하여 이를 시설의 유지보수 등에 재투자하는 선순환구조를 보이고 있다.

3. 지자체 정책 착안사항

- 관내에 운영을 위탁하는 각종 시설물에 대하여 관내 기업의 재료와 사회적기업의 제품을 쓸 수 있도록 계도할 필요가 있다.
 - 각종 시설에서 사용하는 식재료, 기타 물건들을 사용할 때 사회적기업을 연결해줘 지역내 선순환 할 수 있는 방안을 검토할 수 있다.
 - 사회적기업 제품의 사용으로 금액이 올라간다면 보조를 해주거나 혹은 임대료를 낮춰서 결국은 지역내 사회적기업의 제품이 여러 곳에서 사용되도록 활성화시키는 방안도 있다.
- 관내 임대시설이나 직영시설들이 다양한 문화프로그램과 접합하도록 프로그램을 운영할 필요가 있다.
 - 지역주민들의 문화적 감수성을 높이고 삶의 질을 높이기 위하여 문화회관 뿐만 아니라 어떤 시설이라도 문화 (전시, 공연, 초청강연, 주민경연대회 등) 프로그램과 연계시킬 수 있다.

1. 방문기관 개요

- “상티에”는 ‘제작소’라는 의미로 퀘벡 사회적경제 조직의 ‘네트워크의 네트워크’임

- 개요

- 1996년 집권한 부샤르 주 정부가 재정위기와 실업극복 전략에 대처하기 위한 일시적 기구로 개최한 ‘고용과 경제에 관한 정상회의’를 1999년 상설기구로 전환하였으며, 이때 다양한 이해관계를 맺은 단체로 구성된 ‘네트워크의 네트워크’인 ‘상티에’를 출범시켰다.



- 상티에는 금융, 직업훈련 및 노동시장의 연구개발 분야에서 자체 부서와 협력조직이 있으며 CDECs, CLD, CDR과 같은 혁신적 조직들과 네트워크를 지속하고 있다.
- 현재 상티에는 사회적경제 주체들과 사회적기업 섹터별 네트워크의 대표자, 사회적경제(개발)지원 기관의 대표자, 사회적경제의 지역별 대표자, 협동조합 운동의 대표자, 기타 사회적 운동의 대표자(여성운동, 노동운동, 지역사회 개발 등)로 총 32명의 이사회를 구성해서 운영하고, 퀘벡 정부의 주요 사회적경제 이슈와 정책 논의에 참여하고 있다.
- 퀘벡 주정부로부터 퀘벡 경제사회발전의 핵심주체로 인정받고 있다.

- 목적과 기능

- 상티에는 퀘벡 사회적경제구조의 다양성과 특성을 인정하고, 퀘벡내 사회적경제 모든 분야에서 사회적경제 조직이 설립되고 이들 간의 연대와 협동이 이루어질 수 있도록 지원하고 있다.

- 네트워크의 네트워크인 상티에는 다양한 이해관계자들이 참여하고 있기 때문에, 이들 간의 이해관계가 상충할 경우 상티에에서 그 조정 역할을 수행하는 것이 매우 중요한 과제다.
- 상티에는 우선 사회적경제와 관련된 현장의 이슈를 조사·연구·분석하여 현안을 발굴해내고, 이에 대해 상티에 이사회의 논의를 통해 필요한 지원내용을 결정한다.
- 상티에는 현안을 토대로 거시적 측면에서 대책과 비전을 만들어 나가는 역할을 담당하고 있으며, 이사회에서는 각 현안에 대해 별도의 위원회를 구성할 수 있다.

상티에의 미션

- ◆ 퀘백의 다원적 경제에 있어 주요한 부분인 사회적경제의 진흥
- ◆ 경제의 민주화
- ◆ 새로운 발전모델 수립

● 상티에의 주요 역할

- 사회적경제 지원과 육성을 위한 역할뿐만 아니라 최근 수 년동안 새로운 조직의 산파역할을 하고 있다.
(예: 사회적금융기관 피듀시, 교육훈련기관 시에스모-에삭 등이 있음)
- 사회적경제 조직의 공동구매를 촉진한다.
- 공공구매에서 사회적경제기업 참여확대를 지원한다.
- 사회적경제 분야 국제교류 및 연구를 지원한다.
- 사회적경제 분야 법·제도수립을 지원한다. (예: 퀘백 사회적경제기본법 입법)
- 사회적경제 정책수립 및 수행에 있어 민관 거버넌스를 운영한다.

주요 질의 응답

질문 : 상티에가 조직되기 전과 조직되고 난 이후의 사회적경제 분야에 어떤 변화가 있는지?

답변 : 많은 변화가 있었다. 하나의 변화는 사회적경제에 몸담고 있는 단체들

간에 공통의 언어를 사용하게 된 것이다. 예컨대, ‘협동조합’, ‘협회’(associations) 등 다른 이름으로 불리고 있던 단체들이 사회적경제 기업이라는 공통의 이름으로 정의되었다. 이를 통해 ‘사회적경제’ 개념이 강화되었다. 또 하나의 변화가 있다면 사회적경제에 몸담고 있는 사람들의 변화다. 경제적 정의가 중요한 부분이라는 점을 더욱 강하게 인식하게 되었다는 것이다. 공동체의 자원들을 사용하는 방법에도 변화를 불러 일으킨다. 기존에는 정부의 보조금과 여러 단체로부터 기부금, 찬조금이 사회적경제조직의 주요 재원이었는데, 이제는 사회투자자금 등 새로운 재원을 마련할 수 있는 환경이 조성되었다. 이런 변화를 통해 이루어낸 가장 큰 변화는 정부와 시민들이 사회적경제를 경제의 중요한 부분으로 간주하게 된 것이다. 많은 정부들이 예산을 감축하는 상황에서 사회적경제 분야에는 지원을 하고 있는 상황이다. 이것은 정치력을 키웠기 때문이기도 하지만, 전통적인 경제로 봐도 사회적경제가 중요한 부분이고 사회적경제가 발전하지 않으면 기존 경제가 약화되고 퀘벡의 경제를 구성하는 조직들이 약화된다는 인식이 있기 때문이다. 더불어 상티에의 설립 이후 사회적경제 기업, 조직들이 예전보다 훨씬 더 많이 늘어났다.

질문 : 상티에가 상대적으로 근래에 조직이 되면서 기존 사회적경제 영역 내 주체들과 갈등은 없었는지?

답변 : 약간의 갈등은 분명히 있었다. 예컨대, 사회적경제에 포함되어 활동하는 대형 협동조합과 신생 협동조합간의 갈등이 있었다. 대형협동조합은 제도화되어서 활동하고 있었다. 상티에와 철학을 같이 하는 곳들에게는 사회적경제를 새로운 경제 개발 모델로 진행시키고 발전시키는 것이 중요했는데, 대규모 협동조합은 지역발전에 공헌하는 것보다 자체의 성장과 세계시장에서 자신의 점유율을 높이는게 더 중요했던 것이다. 노조 조합원들과도 문제가 있었다. 사회적 서비스 영역에서 그들이 가지고 있던 일자리를 신생 사회적경제 분야가 빼앗아가는 것이 아닌가 걱정했던 것이다. 하지만 이제는 노조도 사회적경제 영역에서 활동하게 되고, 상티에 이사회의 이사로 참여하고 있다. 민간부문 기업에서도 자신의 시장을 빼앗길까 걱정을 하는 경우도 있었다. 이런 반응들이 있을 때 상티에는 토론하는 것을 두려워하지 않고 함께 대화를 나눠서 풀었다.

질문 : 한국의 지방정부가 사회적경제 활성화를 위해 무엇을 하라고 제안하고 싶은지? 행정에서 어떤 역할을 해야 한다고 생각하는지?

답변 : 상티에는 지방정부(몬트리올시, 퀘벡주정부 등)와 긴밀히 협력해왔다. 이는 지자체들이 주민 삶의 질을 높일 책임이 있기 때문이다. 따라서 사회적경제 분야에서 지방정부가 역할을 지속하는데 도움을 주었다. 시로부터 예산지원이나 보조금을 찾는 것이 아니라 동등한 파트너로서의 역할을 요구하였다. 지방정부와 사회적경제조직간에 다양한 협력의 형태가 존재한다. 특히 특정 분야에서는 지방정부가 서비스를 제공함에 있어 사회적경제 기업에게 의존하는 경우가 있다. 예를 들어, 문화 서비스, 청소 및 쓰레기처리 등의 분야다. 이러한 분야에서 지방정부가 사회적경제 기업에게 적극적으로 기회를 주는 것이 필요하다.

2. 방문기관 특징점 및 시사점

- 상티에는 1990년대 이후 퀘벡 사회적경제의 성장을 견인한 민간조직으로, 행정과 민간의 협력을 통해 사회적경제 정책의 공동수립과 공동수행을 주도하고 있다. 이러한 ‘거버넌스’는 퀘벡 사회적경제의 특징적 모델로, 협동과 연대경제의 역사가 오래되지 않은 지역에서도 상대적으로 벤치마킹하기가 용이한 점이다.
- 상티에 역할에서 또 하나 주목할 점은 사회적경제 분야에서 필요한 금융기반 조성, 인재육성 및 훈련, 일자리 창출 등과 관련해서 각각의 기능을 담당하는 조직들을 출범시켰다는 점이다. 상티에 신탁과 피두시, 시에스모-에삭 등이 대표적인 예로, 이러한 기관들을 통해 사회적경제조직이 필요로 하는 서비스들을 매우 구체적인 형태로 제공하고 있다.
- 상티에가 행정과 이어온 튼튼한 협력관계는 퀘벡의 사회적경제를 건강하게 지속가능하게 만드는 기반이 되고 있다.

3. 지자체 정책 착안사항

- 캐나다는 정책을 행정이 독자적으로 세우고 집행하는 것이 아니라 민간과의 지속적인 협의와 토론을 통해 함께 만들고 함께 수행하는 것을 근본원리로 세웠다. 이를 통해 정책기획과 집행과정에서 시민들의 필요에 기반할 수 있도록 했다는 점은 주목해야 한다.
- 또한, 상티에 자체는 중간지원조직이 아니지만, 피두시 등과 같은 여러 ‘자매조직’ 내지 ‘파트너조직’을 통해 사회적경제 기업들이 필요로 하는 여러 분야의 서비스를 제공함으로써 실질적인 ‘지원조직’으로서의 역할을 수행하는 점도 주목해야 한다.
- 우리 지자체들의 사회적경제 정책수립과 실천과정에서도 행정이 주도하려고 하기보다 더디고 덜 효율적으로 보이더라도 건강한 시민사회, 민간 사회적경제 영역의 주체들과 함께 정책을 만들고 수행한다는 원칙을 세워야 한다.

1. 방문기관 개요

- “피두시 (Fiducie)”는 샹티에가 주도해 만든 사회적 금융 기관임

- 개요

- 1997년 샹티에가 대기업 주도의 민간자본과 매칭개념의 정부지원으로 기금을 조성하고, 소규모, 무담보 기금의 운영과 유지를 위한 금리를 받으며 사회적경제 분야에 투자를 하여 RISQ (퀘벡 사회적 투자 네트워크의 사회연대기금)를 설립하였다.



- 그 이후 RISQ의 부족한 점을 채우기 위해 2007년 더 큰 프로젝트를 지원하기 위한 기금인 피두시를 설립하였다.

- 목적과 기능

- 사회적기업의 자금을 지원하며, 사회적기업의 발전과 확장에 사용할 수 있는 자금을 증가시키기 위해 다른 금융상품과 함께 투자를 하고 있다.
- 피두시는 노동조합기금과 연방정부기금이 각각 5:5로 매칭한 기금으로 현재 400억 원 규모로 구성되어 있으며, 상황이 어려워 보이는 기업도 담보 차압에 들어가지 않는 ‘인내자본’의 성격을 지니고 있다.

- 주요 성과

- 지금까지 123개 사회적기업 및 지역공동체조직에 38백만 달러가 투자되었으며, 이는 253백만 달러의 투자 파급효과를 가져왔다.
- 또한 2,109개의 일자리를 창출하였다.

- 사회적경제기업 투자 프로그램

- 창업 이전 단계 기업 대상 융자 : 최대 10만 달러까지 무담보로 융자를

하고 있다. 창업 이전단계에서는 원금상환 의무가 없다. 융자는 최대 2년까지 가능하다.

- 창업 이후 융자 : 2만 달러~5만 달러 규모의 추가 융자가 가능하다. 2~10년간 기간설정이 가능하며, 최대 8% 이율로 융자한다. 무담보 융자 또는 신용보증 형태로 제공하고 있다.

☞ 투자대상인 사업의 내용에 따라 다양한 투자형태를 보이고 있다.

주요 질의 응답

질문 : 피두시의 경우 기금을 15년 거치로 운영한다고 했는데 이렇게 장기간 이자를 받지 않고 어떻게 기금운영이 가능한지?

답변 : 피두시가 사회적경제 기업에게 융자를 해줄 때 다른 금융기관보다 상대적으로 높은 금리로 융자를 해주고 있다. 시장금리보다 낮으나 금리가 싼 편은 아니며, 따라서 이자 수입도 있다. 이러한 방식이 가능하게 하려면 다른 기관과 협력을 통해 투자의 효율성을 강화해야 한다. 일단 자금조달은 정부로부터 하는데 사회적경제 기업에 투자를 하는 조건으로 조달금리를 최저로 하도록 정부와 협상하였다. 반면 융자를 해줄 경우 시장금리보다는 낮으나 적절한 이자율을 설정해서 장기간 융자를 가능하게 만드는 이자수입이 발생하도록 하고 있다.

질문 : 피두시 기금조성에 정부로부터 얼마나 받았는지?

답변 : 연방정부로부터 2000만 달러를 지원받았고, 그 이후 퀘벡정부로부터 1,000만 달러 투자를 받았다. 이 돈을 가지고 사회적경제 기업에게 투자를 할 수 있게 되었다. 그 외에는 사회적경제 기업들이 피두시의 프로그램을 거치면서 정부로부터 직접 지원을 받았다.

질문 : 피두시가 조성한 기금의 재원으로 볼 때 정부기금/노동조합기금/일반투자자 기금의 비율이 어떻게 되는지? 그리고 민간 투자자의 자금은 어떤 종류인지? 은행 등 금융권인지, 아니면 엔젤투자자 등 민간 재원인지?

답변 : 피두시만이 아니라 전체를 놓고 보면, 퀘벡의 사회연대기금에서 퀘벡 사회적경제 기금조성을 위해 투자된 규모는 11억 달러 정도다. 일반적으로는 퀘벡내에 존재하는 다양한 사회적경제 기금의 20~30%는 여러 주체들이 투자를 하는 것이다. 그리고 다른 20~30%는 주정부, 지방정

부 등의 자금이다. 그 나머지는 민간금융기관에서 받아 기금을 조성한다고 보면 된다. 여기서 주목할 점은 노조 등이 운영하는 노동기금이 사회적경제 기업에 투자될 때, 기업에 직접 가는 것이 아니라 피두시의 중간지원조직, 사회적금융기관을 통해서 전달되도록 한다는 것이다.

질문 : 금리수준은 구체적으로 어떤지? 기업마다 다른 금리를 적용하는지?
고정금리인지?

답변 : 차별화를 하지 않고 있다. 모두 사회적경제 기업 대상으로 동일한 금리를 적용하고 있다. 퀘벡의 일반은행들이 3-7년 거치로 15%를 적용한다면, 피두시는 15년 거치로 8%를 제공하는데, 모든 기업들에게 고정금리로 제공하고 있다. 이를 통해 사회적 미션을 가지고 있는 기업들이 장기적으로 금융비용 때문에 피해가 가지 않도록 하고 있다.

2. 방문기관 특징점 및 시사점

- 피두시의 경우 사회적 금융기관으로서 ‘지역사회 공헌’이라는 분명한 미션을 가지고 실행하는 조직과 프로젝트를 지원해오고 있다.
- 단순한 융자제공뿐만 아니라 이후 지속적인 모니터링과 컨설팅 제공 등을 통해 융자를 받은 사회적경제기업의 사업이 정착할 수 있도록 돕고 있다.

3. 지자체 정책 착안사항

- 사회적금융 분야에서 정부가 제공하는 (상대적으로 작은 규모의) 재정지원이 마중물 역할을 해서 민간분야의 후속투자를 유인할 수 있도록 정교한 사회적 금융지원체계를 설계하는 것이 필요하다.
- 특히 양적으로 빠르게 성장하고 있는 국내의 사회적경제 기업(협동조합, 마을기업, 사회적기업 등) 가운데 사회적 가치 중심으로 건강하게 운영되는 곳과 그렇지 않은 곳을 잘 판별할 수 있는 사회적경제 기업 평가체계도 점차 구축해야 한다.

1. 방문기관 개요

- “씨에스모-에삭(CSMO-ESAC)”은 지역사회 및 사회적경제 영역의 교육훈련을 주도하는 기관임

- 개요

- 1997년 상티에가 ‘사회적경제와 지역사회 활동을 위한 노동분과위원회(CSMO-ESAC)’를 출범시켰다.
- 이후 사회적경제와 지역사회 활동의 고용 부문의 발전에 중요한 파트너로서 활동을 하고 있다.



- 조직의 운영

- 씨에스모 에삭은 퀘벡지역에서 사회적경제, 사회활동 또는 노동조합 분야에 활동 중인 경우 정회원이 될 수 있으며, 이사로 선출될 수 있고 각종 의사결정 과정에 참여하고 있다.
- 씨에스모 에삭은 대표, 집행이사회, 사회적경제, 사회활동 및 노동조합 각 분야의 대표들로 구성한다.

- 목적과 기능

- 씨에스모 에삭의 임무는 사회적경제와 민간 부문의 근로자 및 고용 환경의 발전을 위해 다양한 파트너십과 공동사업을 진행하는 것이다.
- 따라서 노동시장에 대한 분석과 전략개발, 인적자원 개발 및 주요 이해관계자의 조정 등을 통해 고용을 확대하고 지속할 수 있도록 정책개발 및 교육 등을 진행하고 있다.

● 주요 활동내용

- 씨에스모 예상은 광범위한 논의를 통해 2012년에서 2015년까지 사회적 경제와 지역사회 활동에 관한 5개년 계획을 수립하였다.
- 씨에스모 예상은 분석결과에 따라 고용정보 제공, 인적자원 개발 등 여러 가지 활동을 하고 있다.
- 씨에스모 예상은 사회적경제와 지역사회 활동 분야의 고용을 촉진하기 위하여 회원조직들과 함께 교육과정을 개발하거나 공동으로 전문기술교육들을 실시하고 있다.
- 씨에스모 예상은 사회적경제와 지역 활동 분야 조직의 인적관리, 조직 운영, 회계 관리, 성과 관리, 이해관계자들 간의 협력, 펀딩 등 공동의 요구사항에 대해 조사하고 지원하며, 현장의 문제를 함께 모색하는 역할을 수행하고 있다.

주요 질의 응답

질문 : 사회적경제와 관련된 인재를 육성하기 위한 교육훈련 등이 필요한데, 교육교재, 프로그램 등이 있는지? 교재를 구할 수 있는지?

답변 : 사회적경제 성장에 있어 중요한 관건이다. 상티에도 협력가능한 파트너들과 일해왔다. 웹사이트에도 커리큘럼과 교육 프로그램이 있고, 교재를 제공할 것이다.

질문 : 씨에스모-예소에서 강사로 교육되는 사람들이 실업자인지, 아니면 직업 있는 사람이 전환하는 것인지?

답변 : 강사로 양성하는 사람들은 사회적기업이나 공동체 같은 곳에서 직업을 가지고 있던 사람들이다. 씨에스모의 핵심미션은 실업자에게 훈련을 제공하는 것이 아니다.

질문 : 강사양성 프로그램의 구체적 내용은?

답변 : 여섯 가지의 의무적인 역량교육과 두 가지의 추가적인 역량교육을 제공하는 방식이다. 예를 들어 독거노인을 지원하는 업무에서 필요한 스킬을 가르쳐서 해당서비스를 가르치는 강사로 전환한다. 다양한 사회서비스 분야에서 역량교육이 이루어지고 있다.

질문 : 직업을 원하는 사람 누구나 교육을 시켜주는지, 아니면 특정 대상을 선정해서 하는지?

답변 : 구인하는 기업들의 수요를 고려해서 대상을 선정한다. 대략 45~50세 정도 되는 사람들을 중심으로 교육을 하는 편이다.

질문 : 전문직에 가깝게 일하다가 은퇴한 베이비부머들이 많은데, 이 사람들을 어떻게 교육과 연계하는지? 훈련된 베이비부머 등이 사회적경제 분야에서 일하는 경우가 있는지?

답변 : 교육대상이 되는 사람들의 계층별, 유형별로 교육프로그램을 다양하게 제공하고 있다. 홍보를 통해 사회적경제 기업에서 일자리 기회도 알고 있다.

2. 방문기관 특징점 및 시사점

- 사회적경제 영역의 교육과 훈련프로그램을 체계적으로 가지고 있어 지속적인인재를 양성하고 있다.
- 특히, 단기간의 교육이 아니라 5년 계획을 수립하여 장기적인 교육훈련 프로그램을 운영하고 있다.

3. 지자체 정책 착안사항

- 사회적경제 분야의 핵심인재육성센터를 설치하거나 확대하여 지역의 인재를 양성하는 프로그램을 운영할 필요가 있다. 현재 희망제작소가 [사회적경제핵심인재육성센터]를 통해 5개 과정을 운영하고 있는데, 이를 적극 활용하여 전문가를 육성하거나 지역의 권역별로 인재육성센터를 운영하는 것도 방법이다.
- 사회적경제의 다양한 영역에서 인재육성사업을 활발하게 시도할 필요가 있다.

1. 간담회 개요

- 2014.11.5(수) 18:00~19:20
- 장소: 캐나다 몬트리올 주ICAO 대사관저
- 참석자 (총 24명)
 - 대사관: 최동환 주ICAO 대사, 영사 등 5명
 - 지자체 연수단: 황명선 논산시장 등 19명

2. 주요 논의 내용

- 몬트리올 한인 활동 및 한국과 캐나다 지자체의 협력 방안
- 국제민간항공기구 개요 및 5회 연속 이사국 진출로 보는 한국의 위상과 역할
- 국제민간외교에 한국 지자체의 위상과 역할에 대해 공유하고 이를 위하여 지자체의 지원과 국제 협력을 논의



11월6일
~8일

칼폴라니 국제 컨퍼런스 (Karl Polanyi International Conference)

1. 컨퍼런스 개요

- 행사명 : 제 13회 국제 컨퍼런스
“칼 폴라니, 불후의 유산”

- 장 소 : 몬트리올 콩코디아대

- 일 시 : 2014년 11월 6일~8일

- 성 격

- 사회적경제분야 석학이자

《거대한 전환 *The Great*

Transformation》의 저자인 칼폴라니 연구소에서 개최하는 국제컨퍼런스

- 칼폴라니 연구소 아시아 지부를 서울에 유치하는 MOU 체결 (칼 폴라니 연구소-전국사회연대경제지방정부협의회)



《거대한 변환》은 경제 민주주의 운동의 기반이 된 저서로 자본주의 체제에 내재된 불안정요인을 밝혀냈다. 자본주의가 상품화할 수 없거나 상품화해서는 안되는 것들을 상품화했기 때문에 그 자체로 불안정요인을 가지고 있다고 주장한다. 인간이 인간일 수 있게 하는 가치인 노동능력을 상품화함으로써, 또한 만인이 공유해야 할 자연(토지)을 상품화함으로써 필연적으로 불안을 발생시킬 수밖에 없다는 것을 지적한다. 세계금융위기가 지속적으로 반복되고 신자유주의 경제체제가 한계에 부딪히면서, 신자유주의 세계경제체제를 넘어 설 수 있는 대안 경제이론으로 폴라니의 문제의식이 각광받고 있다.

2. 컨퍼런스 주요 주제 및 발제자

- 칼 폴라니의 불후의 유산 - Kari Polanyi-levitt, 캐나다 맥길대학
- 시장원리주의의 힘 - Fred Block, 미국 캘리포니아 대학
- 통화 질서와 글로벌 위기들(칼 폴라니의 시장사회비판) - Jérôme Maucourant, 프랑스 장 모네 대학

- 노동은 상품화가 아니다: 폴라니언 관점에서 바라본 멕시코의 ‘비공식’ 노동 분석 - Eugenia Correa, Patricia Rodríguez 멕시코 국립자치대학
- 시공간을 넘나드는 이중운동: 라틴 아메리카, 유럽의 부채와 긴축에 대한 국가와 운동섹터의 대응 - Jon Shefner, 미국 테네시 대학
- 칼 폴라니의 사회사상과 프란치스코 교황의 사회 교육 사이의 연관관계를 추적하기 - Gregory Baum, 캐나다 맥길 대학
- 멕시코의 사회적경제: 경제민주화는 운동이다 - Carlos Heredia, 멕시코 경제 연구 및 교육센터
- 폴라니의 아이디어를 바탕으로 한 다원적 경제의 모델 - 정태인, 한국 새로운 사회를 여는 연구원

3. 컨퍼런스 주요 논의내용

- 칼폴라니 디지털 아카이브 런칭
- 시장경제의 위기 속에서 사회양극화와 지역공동체를 살리면서 지역의 선순환을 유도할 수 있는 칼 폴라니의 경제관이 앞으로 주목 받을 것이라는 데 인식을 같이 하였다.
- 칼 폴라니 연구소에서는 한국 사회적경제의 발전에 대한 관심과 향후 협력에 대한 기대감이 높았다.
- 2015년 한국에서 칼폴라니 연구소 아시아 지부 창립 이후 사회적경제 관련 연구 및 평가 활동에서 협업과 사회적경제에 대한 인식 제고 활동(국제 포럼 개최 등)이 기대된다.

4. 지자체 정책 착안사항

- 사회적경제의 이론적 기반을 튼튼히 할 수 있는 ‘칼 폴라니 연구소 아시아 지부’를 충분히 활용할 필요가 있다.
- 서울에 들어설 ‘칼 폴라니 연구소’의 주요 미션중 하나로 한국형 사회적경제에 대한 분석과 모델 연구를 수행토록 하여, 한국형 사회적경제 모델의 세계화를 추진할 필요가 있다.

1. 방문기관 개요

- 1997년 사회적기업 SDA (Societe de Developement Angus)가 CDEC의 지원을 받아 비즈니스 파크인 테크노폴 앵거스 설립하였으며, 현재 SDA는 20명이 근무한다.

- 1992년 200만평 부지의 기관차 생산 공장 폐업으로 인한 대량 실업이 지역 문제로 떠올랐고 지역 전체가 빈곤의 위기에 직면하게 된다. 이를 해결하기 위하여 민-업계종사자-자치단체장-



- 앵거스 개발회사가 협력하여, 20년에 걸쳐 건물을 개조하고 프로그램을 개발해 지속가능한 비즈니스 센터로 개발하였다.
- 부지를 분할하여 단계적으로 매입하였다.
 - 우선 매입 토지 주인인 캐나다인 파세르와 순차적 매입에 합의하고 우선 50만 달러를 6개월 이내 모금하는 것을 조건으로 하였으나 실패하였다. 이후 기한을 늘려줄 것을 요청하고 대신 100만 달러를 제시하였으며, 몬트리올 시정부가 100만 달러를 지원함으로써 부지매입 돌입하였다.
 - 노동조합에서 일자리 창출을 조건으로 매입비용의 50%를 투자하였으며, 한 건물을 매입→입주업체 분양→분양대금으로 다음토지 매입하는 순으로 진행하였다.
 - 또한 투자금액의 50%를 담보로 대출하여 리모델링비용을 마련하였으며, 투자회수는 건물을 짓고, 임대를 주어 상환하는 전통적 방법으로 투자회수를 하고 있다.
- 현재 55개 기업이 상주하며 2300명 근무하고 있다. 장차 5000명까지를 목표로 두고 있다. 특정세션은 사회적기업만 들어갈 수 있다.

● 대표적 업체

- CLSC (보건복지서비스 제공기업): 의사를 만나기 전 간호사 등 의료인력들이 최초 의료정보 제공한다.
- 인세테크 : 컴퓨터 등 정보기기를 100% 리사이클링하고 있다.

● 역할과 기능

- 도시의 불황을 해결하기 위하여 부가가치 창출 및 지속가능한 발전을 추구하여 활성화하고 일자리를 창출한다.
- 입주 업체들이 지속적 안정적으로 사업하며 살아갈 수 있도록 관리, 보장하는 역할을 수행하고 있다. 상주 업체들이 건물의 주인이 될 수 있도록 퀘벡주 담당부서와 논의, 담보를 만들 수 있는 여건을 조성하고 있다.
- 개발 원칙
 - LEED : Leadership Energy Environment Design 원칙을 지킨다.
 - 국가 보조 없이도 수익 창출을 유도한다.
 - 에너지 순환 단지로 설계한다. 즉 낮에 오피스에서 사용한 에너지가 지하 통로를 통해 주거지로 이동되어 사용할 수 있는 시스템 구상한다.
 - 필요 에너지를 스스로 만들어 내고 쓰레기는 스스로 처리하도록 한다.

주요 질의 응답

질문 : SDA가 부지 인수할 때 일자리 창출을 목적으로 노동조합연맹에서 50% 투자했다면 현재 전체 입주 기업 노동자가 몇 명인가?

답변 : 현재 전체 노동자는 2,300명이고, 그 중 사회적기업 노동자는 350명이다. 우리의 목표는 5,000명이다.

질문 : 사회적기업 SDA에서 일하는 여러분들은 어떤 이력을 가진 사람이며, 연봉은 얼마나 받는가?

답변 : SDA는 기본적으로 일반 개발업이 아니라 도시의 부가가치를 창출하고 활기를 불어넣는 사업이다. 홍보담당자의 경우는 대외관계를 전공했고 프로젝트 담당자의 경우 학부는 엔지니어링, 석사는 프로젝트

매니지먼트를 전공했다. 매니저급 연봉은 다른 기업 평균과 같고 매니저급 이하는 조금 높다. 앵거스는 유급휴가, 퇴직금 등 복지 서비스가 잘 되어 있다.

질문 : 공사비는 누가 내는가? 조합에서 투자한 것은 어떻게 회수하는가?

답변 : 전통적인 방식을 따른다. 건물 지어서 임차인에게 임대하고, 임대료를 내면 그것으로 공사비를 갚아나가게 한다. SDA는 매년 투자자에게 270만 달러씩 돈을 갚아 나간다.

2. 방문기관 특징점 및 시사점

- 미래의 정책으로 생태개발(Eco Development)을 설정하고 있다. 주거지이면서 일자리 창출의 본부가 되는 혁신모델로 개발하고자 한다.
- 비슷한 도시 개발 업체가 많아지면서 입주 기업을 찾기가 어려워지고 있다.
 - 대안은 좋은 삶의 환경을 제공하는 것으로 주말에도 이용가능한 가족 놀이시설을 만들어 일주일 내내 상업 주거 공간이면서 살아있는 공간으로 조성하는 것이다.
 - 도시 개발에서 기존의 단순 재개발이 아닌, '부가가치', '지속가능한 발전', '시민들의 삶의 활력'이 중요함을 보여주는 사례이다.

3. 지자체 정책 착안사항

- 도시 재생사업을 할 때 테크노폴 앵거스처럼 특정세션을 사회적기업 혹은 비영리 기관에 할애할 수 있는 정책은 사회적자본 형성에 도움이 된다.
- 지자체가 기업을 유치할 때 '사업하기 좋은 곳'을 홍보할 것이 아니라, 사회적 가치를 실현하는 기업(일반기업과 사회적기업 모두)을 중심으로 유치하여 '살기 좋은 곳', '지속적으로 길게 사업할 수 있는 곳'을 표방하도록 유도하는 것이 중요하다.

1. 방문기관 개요

- 설립연도 : 1999년
- 조직체계 : 이사회와 행정관 리조직으로 구성
 - 이사회는 직원, 고객대표 외 에 사회, 건강, 비즈니스 분 야 전문가 등 총 7인으로 구성되어 있다.
 - 행정관리조직은 전무이사, 품질관리 및 서비스 감독, 일정관리, 회계사, 마케팅 및 대외협력 담당 등으로 구성된다. 또한 꾸 드 발라이는 유대인 사회 서비스 네트워크에서 유의미한 포지션을 담당하고 있다.
 - 102개의 지점 6700명의 직원이 있다. 2013년의 현장 직원의 이직률은 8%로 낮은 편이다.
 - 이용고객수 : 약 3700명(2014년 기준 / 설립당시 300명에서 13년간 12배 이상 증가)
- 목적
 - 가사 노동 서비스를 경쟁력 있는 가격으로 제공한다.
 - 이용자의 삶의 질을 높일 수 있는 수준 높은 가사노동서비스를 제공한다.
 - 안정적이고 장기적으로 지속가능한 일자리를 창출한다.
- 비전
 - 이윤보다 사람을 중시하며, 연대와 협력에 기초하여 민주적으로 운영한다.
 - 평등, 공정성, 자치를 추구한다.
- 기능
 - 사회적 취약계층에 대한 직업 교육 및 일자리 창출: 다양한 교육 프로



그램을 통해 고용한 인력들을 고객 요구에 부응가능한 전문적 가사노동 서비스 제공자로 양성한다.

- 정부의 보조금 정책을 통해 경제적 취약계층도 이용가능한 가사노동서비스 제공한다.

● 주요 활동내용

- 18세 이상 고객에게 가사노동서비스를 제공(고객의 85%가 노인. 그 중 70%가 70세 이상)한다.
- 해당 지역 파트너 : 퀘벡 복지부, 보건부, CDEC(지역경제개발센터)
- 꾸 드 발라의 서비스는 전문성, 효율성, 신속성을 지향하며, 고객이 원하는 질적 만족을 보장하고자 한다.
- 청소 담당 직원은 초기 교육 및 지속적인 정기 교육, 고객의 요구에 적절히 부응하기 위한 교육을 받는다.
- 고객의 보안과 사생활 보호 관련 정책을 서면으로 명시하고 있다.
- 가사 도우미 서비스 : 먼지털이 , 진공청소기 청소, 바닥 닦기, 화장실 청소, 세탁 및 침구 교체, 접시 닦기
- 계절별 가사노동 서비스 : 벽-천장 청소, 유리창 닦기, 설비 이동, 카펫 청소, 조경, 기타(식사 준비, 장보기, 심부름)
- 고객 만족도가 높고 동종 타업체에 비해 이직률(8%)이 낮다.
- 고용자 하루 노동시간: 주당 30시간
- 급여는 10달러 ~ 14달러 보장 (평균급여 11.12 달러), 시간당 교통비 지급 / 연금기금, 유급휴가 제공된다.

주요 질의 응답

질문 : 가사도우미 비용 지원을 받을 수 있는 조건은 무엇인가?

답변 : 퀘벡 영주권자, 18세 이상 (나이가 많을수록, 소득이 적을수록 더 많은 보조금을 지원받음)이면 된다.

질문 : 서비스 가격은?

답변 : 가격은 보건부의 보조를 받는 금액에 따라 차등 적용된다. 65세 이상 고객 및 기관 추천 고객에게는 고객의 수입에 따라 다양한 액수가 지원된다. 보조금 지원은 시간당 4~13 \$ 로 차등 적용된다.

2. 방문기관 특징점 및 시사점

- 꾸 드 발라이가 제공하는 가사노동 서비스는 각 지역 건강보험위원회(RAMQ)로부터 부분적인 자금 지원을 받는다.
- 정부는 가사 도우미 분야의 경우 사회적경제 기업에만 서비스 제공 권한을 부여하고 보조금을 지급한다.
 - 이유는 다수의 가사 도우미 서비스 업체가 경쟁에서 살아남도록 지원하기 때문이다(취약계층, 특히 여성의 일자리 보호 목적).
 - 정부가 인증한 사회적기업에게만 보조금 지원하는데, 더 이상 이 분야에서 사회적기업 인증서가 발급되지 않는다.

3. 지자체 정책 착안사항

- 가사도우미 등 사회복지 서비스 분야를 순차적으로 사회적경제 영역으로 흡수함으로서 지속성을 보장하는 방안을 검토할 수 있다.
 - 여성, 노인, 저소득층 등 우리 지자체의 사회적 약자층의 일자리 창출 및 사회복지 서비스 제고가 가능한 분야의 이슈를 발굴하여 이에 맞는 사회적기업, 협동조합에 대한 육성 및 지원책을 마련한다.
- 가사노동서비스 분야에 대한 체계적이고 수준 높은 교육 프로그램 제공이 필요하다.
 - 이 분야 인력의 역량 강화 및 고객 만족도 제고를 통해 서비스와 제공 기업의 경쟁력을 강화한다.

1. 방문기관 개요

● 개요

- 가장 가난하고 불안정한 Saint-Michel 지역의 재생사례를 보여주고 있다.

많은 이민자와 공업지역(시멘트, 철강공업단지)으로서 북미에서 3번째로 큰 시멘트 제조공장(채굴)에 매립장을 운영하였다. 쓰레기 매립장 2km²에는 4,000만톤의 쓰레기가 매립되어 있다.



- 석회석 채굴과 쓰레기 매립으

로 황폐해진 땅을 바꾸기 위한 노력은 지역 출신 여성 무용가의 아이디어에서 출발했다. 그녀의 제안을 몬트리올시에서 수용하여 지하에 파이프를 설치해 오염된 물을 오수처리장으로 보내고 메탄가스는 1990년 건립된 화력발전소의 연료로 사용할 수 있는 시설 설치로 친환경인증을 받게 된다.

- 2004년 라토후를 설립하여 서커스 공연과 교육 등 서커스 관련 행사로 유명해졌다. 국제적으로 유명한 국립서커스 학교와 ‘태양의 서커스’(Cirque du Soleil)의 본부도 라토후에 위치한다.

- 라토후는 서커스 예술 교육·창작·생산·공연을 위한 세계 최대 규모의 공간 중 하나이며, 캐나다 정부와 민간으로부터 자금지원을 받아 설립된 비영리 기관이자 사회적기업이다.

‘태양의 서커스’ (Cirque du Soleil)

- ♦ 태양의 서커스가 운영위기를 맞았을 때 CDEC의 도움으로 재건할 수 있었다.
- ♦ Saint-Michel의 지역문제 해결서 태양의 서커스가 서커스를 통한 지역재생(문화와 환경, 일자리)의 모델을 제시하고 지역에 투자(본부이전)하였다.

● 목적과 기능

- 라토후는 서커스, 인간, 지구를 생각하고 문화예술활동인 서커스를 통해서 인간과 지구가 함께 발전할 수 있는 길을 모색한다.
- 몬트리올을 문화가 가득한 국제 서커스 예술 도시로 발전시킨다.
- 자연과 환경이 조화를 이루는 친환경적인 공연장, 사무실 등의 건축물로 환경을 위해 노력한다.
- 지역발전을 위해 지역주민을 교육하여 서커스단에서 일하게 하고, 인근 청소년 대상으로 직업교육을 실시한다. 청소년 분야별 사회책임으로 연결하여 지역 자립에 기여한다.

● 주요활동내용

- 서커스 공연장 토후를 운영한다.
- 청소년 문화예술 교육을 한다.
- 태양의 서커스 본부, 서커스 학교 등 입지로 고용을 창출한다.

● 기타 특이사항

- 2005년 캐나다 왕립 건축 연구소에서 혁신건축상을, 2007년 캐나다 지오 그래픽에서 환경부문상을 수상하여 환경친화적인 건물로 성과를 인정받았다.

주요 질의 응답

질문 : 한국의 사례와 유사한 거 같다.

답변 : 이 프로젝트는 한국이나 스웨덴 등 여러 프로세스를 보고 영감을 받아 진행했는데 급하게 진행하여 독성가스 유출도 있었다. 그 대안으로 민간업체가 참여 가스를 에너지화 하는 것이 가능했다.

2. 방문기관 특징점 및 시사점

- 도시매립지를 문화지구로 탈바꿈시킨 혁신적인 디자인은 에너지 절약형 특징을 보여준다.
- 버려진 공간에 문화와 환경을 접목시켜 세계적인 명소로 만들었다.
 - 라토후는 버려진 공간에서 새로운 것을 창조하기 위한 공간이 되었으며, 서커스를 활용하여 많은 사람들이 환경 문제와 소외 계층을 포함한 경제발전의 중요성을 인식하는데 지대한 역할을 한 점을 주목할 필요가 있다.
- 해당 사례는 환경보존, 사회통합, 경제발전의 통합적 고려가 정책의 지속가능성을 담보하며, 혁신적인 정책모델을 창출할 수 있다는 것을 보여준다.

3. 지자체 정책 착안사항

- 주민이 창안하고 행정이 받아들이고, 정책화하는 거버넌스의 중요성을 보여준다.
- 지자체의 공간들도 단일목적이 아닌 다용도의 컨셉을 융합시키는 방안도 검토해볼 필요가 있다.
 - 문화예술, 환경, 도시재생, 지역개발 등의 통합적 요소가 반영된 사회적기업 모델이 지역에 주는 긍정적인 효과에 대해 참고할 필요가 있다.

1. 방문기관 개요

● 개요

- IISD의 여러 지부 중에서 캐나다 오타와 지부는 기후변화와 관련하여 기업체에 도움을 주는 역할을 하고 있다.
- IISD는 1990년 Environment Canada와 CIDA, Manitoba 주정부의 지원을 받아 설립된 공공정책연구소(정책연구, 분석 및 정보 교환을 전문)로 독립 비영리 기관이다.
- 현재 캐나다에서는 자선단체로 미국에서는 비영리 기업(비 당파)으로 등록되어 활동하고 있다.
- Manitoba주에 위치한 Winnipeg에 최초로 본사가 설립되었으며, 그 다음으로 Ontario주의 Ottawa, 미국 뉴욕, 스위스 제네바, 중국베이징 순으로 확장해 나가고 있다.
- IISD는 공공정책연구기관으로써, 지속가능발전 연구에 있어서 오랜 역사를 가지고 있다. 연구소는 정부 보조금, 민간 기부금과 투자 소득에 의존하여 운영 자금을 조달하고 있다.
- 100명 이상의 직원, 전세계적으로 200개 이상의 단체 및 기관과 제휴하고 있다.



● 목적과 기능

- IISD의 비전은 모두를 위한 더 나은 삶의 추구, 미션은 환경파괴 없이 지속가능한 사회를 구축 할 수 있는 최고의 혁신이다.
- IISD의 목표는 캐나다 내에서 뿐 아니라 국제적인 정책결정에 있어서 지속가능발전을 촉진시키는 것(정부, 기업, 비정부 조직)이다.

- 환경, 경제, 사회 분야의 개선 및 통합을 위한 방법을 만들고자 노력한다.
- 연구소는 주요이슈에 대한 국제적 리더십을 제공할 뿐만 아니라 캐나다 정부기관과 기업체들과의 밀접한 협력 속에서 지속가능발전 문제를 국가적 차원에서 해석한다.
- 정책의 분석, 정보의 확산, 새로운 지식과 개념의 제안 등을 인터넷이나 여러 활동을 통해 정부와 기업, 개인에게 알리고, 지속가능발전을 개념에서 실천으로 이끄는 네트워크를 창조한다.
- 지속가능발전을 위한 기업활동, 기후변화, 공동체와 생태계, 지식네트워크, 자연자원, 지속가능발전과 무역 등의 소주제로 나뉜 사이트를 운영하고 있으며 지속가능발전에 대한 방대한 자료들을 구비하고 제공하고 있다.
- 주요 활동내용
 - 지속가능발전분야 다양한 연구활동: 출판, 컨설팅, 회의
 - 지구적 파트너들과의 협력프로젝트로 얻어진 국제협상과 브로커 지식에 대한 보고서를 인터넷 통신을 통하여 제공한다. 국제적 협력을 통한 프로젝트 수행으로 남북간의 대화, 개발도상국들의 능력개발 등에 대한 리서치를 수행한다.
 - <http://www.iisd.org>를 통한 지속가능발전 지식 플랫폼
- 오타와지부 주요 활동내용
 - 기후변화에 대한 업데이트되는 정보를 제공하고 있다.
 - 환경, 사회, 경제를 다 아우르면서 서로 연결하면서 프로그램을 만든다.
 - 경제, 에너지, 수자원 그 외 5개 부분들의 기후변화 관련 프로그램이 있다.
 - 국제기구, 캐나다, 북미 기후변화 정책 등을 진행하고 있으며, 하부로는 지자체 관련해서 여러 정책을 지원하고 있다.
 - 국제협상과 관련하여 국내적인, 국가간의 협상에 참여하여 요약정리 하는 작업을 하고 있다.
 - 여러 가지 분야 지표나 측정시스템을 만들고, 미래 경향이나 시너지 효과에 대한 시나리오를 만든다.
 - 지역공동체 활동과 커뮤니티 지표를 연계하여 시스템을 구축하고 제공한다.
 - 각각의 지역을 지표로 연결하고, 상황과 현황을 파악할 수 있고 여러 시를 비교할 수 있는 지표들을 온라인 상에서 제공하고 있다.
 - 주정부들이 그린이코노미 액션플랜을 만들어 실행하는 것을 도와주고 있다.

- 지자체의 과제와 필요한 자원들에 대한 선별, 모니터링하는 지표들을 만들어 측정, 평가하고 있다.

주요 질의 응답

질문 : 이 연구소가 무슨 자격으로 협상을 조정하는가?

답변 : 15년 동안 장기적으로 해오던 과정이고, 협상을 지켜보고 결과를 만들어주고 비밀을 지켜준다는 명성을 쌓았고 공공부문에서 계속 하고 있다. 오늘날 많은 협상이 진행되고 있어 우리같이 요약 설명해주는 기관이 필요하다.

질문 : 지자체에서 앞으로 직면할 기후변화 정책이나 지금부터 준비해야 할 사례들에 대해 소개해 달라.

답변 : 지자체는 국가적인 목표에 따라 실행한다. 그러나 지자체가 자체적으로 나름대로 목표를 정하고 실행해 나가야 한다. 몬트리올, 토론토는 자신에 맞게 타겟을 정해놓고 있다. 국가적으로 할 것인지. 지자체 스스로 할지를 특색에 맞춰서 준비하는 것이 중요하다.

질문 : 기후변화가 문제이다. 내년 정도 지구의 이산화탄소 농도가 400PPM인데 이산화탄소 감축을 얼마나 targeting하기가 어렵다. 이 연구소에서 그런 연구를 하고 있는지? 있다면 자료를 요청한다.

답변 : 국제적인 차원 저감관련은 하지 않고, 국가적인 차원에서 여러 기관들이 이 목표를 실행할 수 있도록 도와주는 역할을 하고 있다. 오랫동안 이산화탄소 절감을 위해 노력했는데 결과가 없을 때 개선사항을 제안해준다. 개도국 정책들 만들어 가는데 도움을 준다.

질문 : 정부부문 말고 활동가그룹이나 시민단체 등과 교육활동, 네트워킹하는 것이 어떻게 되는지?

답변 : 여러 다양한 주체들과 함께 일을 한다. 국가적인 차원에서 지원을 할 때도 여러 주체들이 개입하면서 진행된다. 여러 이해당사자들이 모여서 협의를 거쳐서 단계별로 한다. 모든 것이 프로젝트의 맥락에 따라서 진행된다.

질문 : 향후 5년~10년 동안 지자체가 집중했으면 하는 정책이 무엇인가?

답변 : 여러 지자체들이 나름대로의 네트워킹을 하는 것이 굉장히 중요하다. 요구되는 사항을 공유하고 문제들을 함께 다루어 가야한다. 관리할 때 환경, 다른 이슈를 경제개발에 통합하는 것이 좋다. 초기부터 통합적으로 디자인하고 설계할 필요가 있다. 산업, 교통 등 시작부터 통합시키는 것이 좋고 이들을 경제개발에 통합시킬 필요가 있다.

또 다른 작업은 현재 상황이 어떤지를 파악하는 작업이다. 당연한 것처럼 보이지만 현상황과 맥락을 파악해서 타겟을 만들어서 미래의 기준점을 만드는 게 중요하다.

2. 방문기관 특징점 및 시사점

- 지역공동체 활동과 커뮤니티 지표를 연계하여 시스템을 구축하고 제공하고 있다.
 - 지역공동체 지표를 통해 지속가능발전을 추구할 수 있도록 시스템화
- 지속가능발전을 논의, 실행, 평가하기 위한 방법에 대한 연구를 갖추고 있어서 플랫폼으로 활용할 필요가 있다.

3. 지자체 정책 착안사항

- 국가차원으로 진행되는 지속가능발전목표(SDG) 설정에 대비하여 지방의 지속가능발전을 위한 추진체계의 점검과 방향 설정 필요가 있다.
 - 지자체별 특성에 맞춰 현재의 상황과 발전단계에 맞추어 지속가능발전을 위해 무엇을 할 것인지 논의, 실행, 평가해 나가는 것이 필요하다.
- 거버넌스위원회 등을 통한 정책의 경제, 사회, 환경 분야의 통합성 제고를 위한 노력이 필요하다.
 - 정책의 통합성을 지원할 수 있는 거버넌스위원회, 주민참여예산위원회, 지속가능발전위원회 등을 운영한다.
- 지속가능발전 평가 및 모니터링 시스템 구축이 필요하다.

1. 방문기관 개요

● CDR

- 1900년 알폰스 데자르당이 퀘벡시 옆 '리비'에서 최초의 협동 저축금고 설립한 것이 시초이며, 이후 퀘벡에서 협동조합이 번창하였다.

- 캐나다 전체의 협동조합중 50%가 퀘벡주에 있는데 이것은 캐나다 전체에서 소수민에 속하는 퀘벡인들이 자신들의 정체성을 지키기 위한 방법으로 협동조합이라는 혁신적 도구를 이용했기 때문이다.



- CDR은 퀘벡주에만 있는 조직으로 협동조합의 협동조합이다. 퀘벡주 총 17개 행정구역을 11개의 CDR이 관장하고 있다. 11개의 CDR네트워크는 1,200개 이상의 협동조합을 지원한다. 지난 15년간 1,400개의 협동조합을 탄생시켰고, 11,000개 이상의 일자리를 창출, 유지하고 있다.
- 협동조합운동이 지역경제개발을 주도하고, 중요 역할을 할 수 있도록 지원한다.
- 퀘벡의 협동조합은 활동섹터별로 27개의 연맹으로 구성되어지는데, CDR은 섹터별로 구성되지 않은 유일한 협동조합으로서, “네트워크 협동조합”이다.

● CDR-OL

- CDR-OL은 오타우에 오랑티드(OL) 지역을 기반으로 하고 있다. CDR 중에서도 매우 역동적인 곳으로 8명의 역동적이고 혁신적인 종사자들이 있으며, 11명의 이사회는 지역협동조합과 시민들을 대표하는 사람들로 구성되어 있다. OL지역 전체 지역 협동조합 중 80%가 CDR OL에 가입되어 있다. 총 142개 회원조합이다. (우타우에 지역 89개, 로랑티드 지역 53개)

- 우타우에 지역에서 지역별 활동을 하던 데자르탱 신탁, 주택분야 협동조합, 농업협동조합이 지역내 협동조합간 협력 증진을 위해 1974년 창립되었다.
- 2014년 9월부터 CDR-OL은 "연대협동조합"이 되어 새로운 임무를 맡게 되었다. 지역개발 협동조합으로서 3가지 원칙(①직업교육, ②협동조합간 협력, ③지역 공동체에 대한 약속)을 펼치는 역할을 한다.
- 협동 조합계 내부에서 금융 영역과 토지 영역간의 주도권 경쟁이 존재해왔으나 신자유주의 정부의 압력에 대항하기 위해서는 양 진영이 연대해야하는 상황이다.
- 목적과 기능
 - CDR-OL의 3가지 임무
 - ① 교육, 훈련을 통한 지역 발전 달성의 임무 (가장 중요한 부분)
 - ② 조합간 협력을 통해 협동조합 활동을 지속적으로 촉진시키는 임무
 - ③ 공동체에 대한 책임
 - 특히, “지역에서 협동조합 통해 지역 발전 이루는 것” 강조한다. 퀘벡에서 협동조합은 두 가지 속성(지역 발전을 이루는 측면-경제 영역별 발전을 이루는 측면)을 가진다. 지역발전에서 CDR-OL의 임무가 중요한 이유는 협동조합 창업에 그치지 않고 농촌 지역에서도 사람들이 역동적으로 활기 있게 살아갈 수 있는 환경을 마련한다는 것이다.
 - 주요 활동내용은 우선 퀘벡 내에서 가장 먼저 만들어진 조직으로서, 다른 협동조합이 지역혁신 그룹으로 활동할 수 있도록 선도적으로 이끈다. 또한 신설협동조합의 창업컨설팅, 창업된 협동조합에 대한 교육서비스, 어려운 협동조합을 위한 프로젝트 제공, 시장분석, 조직구성, 회계교육, 이사회 구성, 법률자문, 인력관리 등의 서비스를 제공한다.
- 협업공간 Creagora#7
 - 일하는 사람들의 공간(Co-Working)으로 탄생했다.
 - 자원봉사의 원칙으로 운영(모두가 맡은 분야의 일)한다.
 - 조합원들은 그래픽, 편집자, 엔지니어 등 전문종사자들이다.
 - 거버넌스구조로 1인 1표, 모두가 조합의 홍보대사이다.
- 2014년의 발전
 - 2014년도에 우타우에 지역에 6개 신규조합, 로랑티드 지역에 5개 신규조합이 탄생하였다.

- 구조적인 차원의 새로운 시도: 우타우에 우유가공공장, 보건 협동조합, 조합발전재단, 11개의 CJS, 4개의 청년조합을 추진하고 있다.
- 주요 성과
 - 2007년부터 2012년까지 사회적경제기업의 수가 23.4% 증가
 - 1만 명당 사회적경제기업 비중 9.47(퀘벡 전체 평균 8.12)

주요 질의 응답

질문 : 주 정부의 사회적경제 예산 삭감에 대해 어떤 대응을 하고 있나?

답변 : 대응이 필요하지만 어려움이 있는 것도 사실이다. 협동조합 내부에서도 토지영역과 금융영역의 갈등이 존재한다. 금융영역의 주체들이 더 많은 권한을 가지려 한다. 그래서 문제해결을 위한 첫걸음은 연대를 통해 함께 헤쳐 나가는 것이다. 일례로 아이슬란드의 경우 시민들이 건축을 원치 않는다는 한목소리를 내자 정부가 다른 대안을 찾았고 결국 성공했다. 퀘벡 협동조합 내 양 진영 간 합의가 도출되어야 문제해결이 가능하다.

질문 : 협동조합에서 토지영역과 금융영역은 무엇을 말하는가?

답변 : 토지영역은 지역개발 등을 중심으로 하는 곳이며, 금융영역은 신용협동조합, 공제협동조합 등이다.

질문 : 협동조합원들이 선거시기에 정치적 활동을 적극적으로 하는가? 정당 운영 원리를 협동조합 방식으로 하는 경우는 없는지?

답변 : 협동조합 종류에 따라 다른 양상 보인다. CDR-OL의 경우 어떤 선거든 우리의 목소리를 내도록 강조하고 있다. 아쉽게도 정당 운영 원리를 협동조합 방식으로 한 역사는 없다.

질문 : 한국에도 신자유주의를 이겨내고 더 나은 사회를 만들고자 하는 갈등과 노력이 있다. 우리는 사회적경제의 가치를 실현해보고자 하는 사람들로서 CDR-OL의 노력에 경의를 표한다.

답변 : 고맙다. 우리는 어디서 오는 동기이든 간에 공동체의 삶을 지향하는 동기로 연대하려 한다. 서로 연결점을 찾고 링크를 만드는 작업을 했으면 좋겠다.

질문 : 정부로부터 활동성과에 따른 보조금을 지급받는 것은 어떤 기준인가?

답변 : 새로 만들어진 협동조합의 수, 협동조합에서 창출된 일자리 수, 2~3년
지난 후 유지되는 일자리 수에 기반해 그 성과에 따라 보상을 받아왔
다. 그런데 5년 전부터 정부가 이 수치에서 파트타임 일자리 수를 빼도
록 한다. 이는 협동조합에 대한 압박을 높여가는 것이다.

질문 : 협동조합을 통해 어떻게 토지를 점유해 나가고 어떻게 지역을 활성화
시킬 것인가?

답변 : CDR-OL 이 거듭 강조하는 바는 협동조합이 경제발전 뿐 아니라 삶의
안녕과 복지를 실현하고 쾌적하고 활력있는 삶을 개척해나갈 수 있는
“지역 발전”에 기여해야 한다는 것이다.

2. 방문기관 특징점 및 시사점

- 퀘벡에서 협동조합은 단순한 ‘경제 위기 해결책’만이 아니라 지속가능발
전을 목표로 설정하고 있으며, 사람들이 자신의 정체성을 유지하기 위한
삶의 개척 방식이다. 새롭고 독창적인 협동조합이라는 혁신적 도구를 통
해 지역민 고유의 삶을 이어나갈 수 있다는 신념이 있다.
- 지역민들이 지역의 문제를 스스로 해결하기 위해 힘을 모으고 연대 행
동을 한 결과 협동조합 및 사회적경제의 번창을 가져온다.
- 신자유주의적 정부가 긴축 재정을 무기로 압력을 가하는 상황이므로 협
동조합 세력간 주도권 다툼이 아닌 연대가 절실히 요구되는 상황이다.

3. 지자체 정책 착안사항

- 협동조합을 단순히 경제문제의 대안으로, 제한적으로 인식하는 대신, 지
역발전의 핵심도구로 인식하고 정책적 접근할 필요성이 있다.
- 관내 만들어지고 있는 협동조합과 사회적기업을 아우를 수 있는 CDR
같은 네트워크 조직을 향후 출범시켜 협동조합이 스스로 컨설팅 하고,
스스로 발전할 수 있는 기반을 마련한다.
- 사회적경제지원센터는 창업과 인큐베이팅 등을 지원하면서 역할 분담을
하며, CDR과 같은 네트워크는 철저히 민간이 주도하도록 지원한다.

1. 간담회 개요

- 2014.11.7(금) 17:30~19:10
- 장소: 캐나다 오타와, 한국대사 관저
- 참석자 (총 20명)
 - 대사관: 조용희 대사, 참서관 등 5명
 - 지자체 연수단: 박철환 해남군수 등 15명

2. 주요 논의 내용

- 캐나다와 한국 지자체의 협력 현황
 - 캐나다는 미국과 차별화 전략으로 안전하고 평화적인 국가를 표방하고 있다.
 - 현재 한-캐 지방정부간 국제교류는 21개 지자체가 교류를 하고 있다. 연수단 중에서는 화성시가 브리티쉬 컬럼비아주 버나비시와 자매교류를 맺고 있다.
- 캐나다와 한국 지자체 협력 방안
 - 캐나다는 한국에 대해 우호적이며, 특히 6.26 참전용사들에 대한 관심에 매우 큰 감사를 표시했다.
 - 따라서 우호교류나 재매교류를 진행할 때 캐나다 참전용사를 단체장이 직접 방문하여 찾아준다면 한-캐간의 우호증진에 훨씬 도움이 되면, 캐나다 현지 언론도 가장 큰 관심을 가질 것으로 예상된다.
 - 또한 캐나다 한인들을 중심으로 진행되는 일제 군위안부 기념비 제작에 대해서도 한국의 지자체가 캐나다 지자체장과 긴밀한 협의를 통해 우회적으로 지원하는 것도 가능할 것으로 보인다.
 - 한국사람들이 캐나다에 진출하여 지역사회에서 신망을 받고 궁극적으로 한국의 위상을 높이도록 지자체 차원의 관심이 필요하다.

3. 지자체 정책 착안사항

- 향후 캐나다 지자체와 국제교류 추진
 - 사회적경제를 비롯 지속가능한 도시정책에 대한 교류를 위하여 우호교류와 자매교류를 적극적으로 추진할 필요가 있다.
- 캐나다 방문시 캐나다 언론의 주목을 받을 수 있는 감동 이벤트 추진
 - 교류협력 추진시 캐나다 해당 지자체의 참전용사를 찾아서 방문하여 단체장이 경의를 표함으로서 현지 언론을 통해 한국이 아직도 캐나다 참전용사에 고마움을 잊지 않고 있음을 확인시키고, 한-캐간의 신뢰를 높이도록 해야 한다.



1. 특강 개요

- 일시 및 강사: 2014.11.7 22:00, 정태인 칼폴라니연구소 준비위원
- 특강 목적
 - 사회적경제, 협동의 일반적 원리와 캐나다 사회적경제를 이해한다.
 - 사회적경제의 효율성과 약점을 파악한다.
 - 서울 사회적경제 5개년 계획 방향 연구를 통해 지자체가 향후 추진해야 할 사회적경제 계획과 정책방향을 탐색한다.



2. 주요 내용

- 세계 사회적경제 모델 비교

	몬드라곤 모델	에밀리아 로마냐 모델	퀘벡 모델
중심 도시	몬드라곤	볼로냐	퀘벡시티
면적	몬드라곤 협동조합	22,446km ²	1,542,056km ²
인구		443만명(2010)	790만명(2010)
1인당 GDP		약 31,900유로(2008)	약 37,278CD(2009)
특성	수직적 협동조합 기업 집단(한국 재벌의 이상적 개혁모델)	수평적 사회적경제 네트워크(중소기업 네트워크의 이상적 모델)	정부-시민단체의 협업적 사회적경제 네트워크(사회서비스의 이상적 공급 모델)
업종	제조업(전기전자), 금융, 유통, 사회서비스	제조업(기계), 유통, 사회서비스, 금융	사회서비스, 금융, 유통

금융의 성격	협동조합 내부 기금, 협동조합 은행 및 보험	협동조합 네트워크 내부 기금, 협동조합 보험, 정부예산	공동체 기금, 정부예산, 협동조합 은행
역사와 정치	바스크분리주의와 가톨릭 사회주의	좌파의 장기집권과 시민인본주의, 가톨릭	퀘벡 분리주의와 사회민주주의(퀘벡당)
장점	규모 및 범위의 경제와 세계화	네트워크 외부성, 일반 신뢰와 협동	시민의 참여민주주의
단점	특수성과 상대적 폐쇄성	문화적 전통과 모방의 어려움	제조업 부재로 인한 고용의 한계
비고	- 협동조합 기업집단의 수직적 통합 모델 - 기업집단 내 복지, 교육, 혁신센터 구비	- 협동조합과 중소기업의 수평적 전문화 네트워크 - 지방 정부의 역할: 산업지구조성(60년대), 산업별 리얼서비스센터(70~80년대), 첨단기술 센터(90년대), 기술전문인력 육성(2000년대)	- 시민사회의 거버넌스 참여, 사회경제가 정책 수립과 실행의 핵심 수단 - 지방 정부의 역할: 정책 수립과 기금의 조성

● **사회적경제 전략 제안 1** : 정책의 공동수립과 실천이 가장 중요한 사회 혁신

1. 충족되지 않은 사회적 필요에 대한 합의(공공성의 정의)
2. 이해당사자 참여에 의한 정책 방향의 토론과 합의
3. 공유자원(돈, 사람, 자산 등)을 형성하고 이용하는 규칙에 대한 합의
4. 정책 결과에 대한 자체의 평가 제도
5. 필요한 경우 새로운 사회적 경제조직을 형성
6. 공동의 실행계획을 각 수준에서 마련하여 집행
7. 특히 집단행동(collective action)에 따르는 무임승차를 제재하기 위한 응징과 보상의 규칙 마련

● **사회적경제 전략 제안 2** : 네트워크화

- 네트워크는 수익성 곡선 상의 이동과 곡선 자체의 상승을 가져온다. 특히 수익성 곡선 자체의 상승은 “중간조직” 설립과 같은 정책에 의해 가능하다.
- 모든 정책은 직접적 목표(예를 들면 협동조합 보육원의 증가)와 더불어 신뢰와 협동의 네트워크(사회적 자본의 축적)라는 근본적 목표를 동시에

달성해야 한다.

- **사회적경제 전략 제안 3** : 중앙정부 및 광역정부의 정책 활용

- 각종 복지제도와 사회적경제의 결합을 추진한다. 즉 복지의 최종전달은 지역공동체에서 추진하는 정책이다.
- 정부 정책의 사회적경제 주류화(main streaming)를 추진한다.

- **사회적경제 전략 제안 4** : 지역공동체(구단위)의 계획 수립과 실행

- 사회적 경제는 자조의 경제일 때 협동과 자치의 원리를 제대로 발현할 수 있다. 이는 공동체 발전유형 중 내생적 발전유형에 해당한다.
- 구별 발전전략에는 각 지역의 사회적경제의 인력, 자금력을 총동원 할 필요가 있다.

3. 캐나다 사회적경제 특징점 및 시사점

- 거버넌스를 통한 사회적경제 정책의 공동수립과 실천이 핵심이었다.
- 사회적경제 3가지 모델(몬드라곤, 에밀리아 로마냐, 퀘벡) 중에서 캐나다 퀘벡의 모델이 우리 현실에 가장 부합하는 모델이다.
 - 시민사회의 거버넌스 참여가 사회경제 정책(거버넌스 참여, 사회경제가 정책) 수립과 실행의 핵심 수단으로 정립될 필요가 있다.
 - 지방정부의 역할은 정책 수립과 기금의 조성을 지원하는 것에 있다.
- 우리나라에서는 퀘벡모델로 시작해서 중소기업 등을 활성화시키는 에밀리아 로마냐 모델로 전환해 나가는 방안이 필요하다.

4. 지자체 정책 착안사항

- 사업서비스의 확대
 - 지자체 사회적경제센터 및 연합네트워크에 컨설팅 기능을 추가하여 지속적으로 사회적기업을 지원해야한다.
 - 지자체 현실에 맞는 각종 중간조직과 지역개발 협동조합(CDR) 설립을 지원하는 방안도 검토한다.
 - 장기적으로 사회적경제 기업의 기술, 자금, 법률, 회계 등 일반사업서비

스, 장차 업종별 서비스센터 설립이 필요하다.

● 기금의 확충을 위한 노력

- 지역의 사회적투자기금을 만들고 민간의 자발적 기금(기업의 사회적 책임), 신탁과 새마을금고, 농협을 통해 확충해나가는 방안을 추진해야 한다.
- 자치단체별 공동체기금의 형성과 사회적 금융기관에 의한 자금배분이 필요하다.

● 인력양성과 연구를 지원

- 교육훈련 시설과 프로그램을 정비하여 사회적경제 기초인력 및 전문인력을 양성한다.
- 각 대학과 연구단체의 네트워크 현황과 사례의 수집과 정리, 이론화와 확산이 필요하다.

● 시장의 형성 지원

- 공공구매의 확대를 통한 공공시장을 형성한다.
- 민간시장 및 상호소비를 확대한다.

● 지역공동체(기초 지자체) 단위의 계획수립과 실행이 중요

- 자치단체별 발전전략은 마을기금으로 지역 내의 문화유산이나 자연경관이 있는 토지를 매입하여 관광사업에 활용할 수 있도록 한다.
- 지역 주택협동조합 설립지원을 통해 착한 민자사업 등을 추진하는 모델을 개발한다.

1. 방문기관 개요

● 에코뮤제(뮤지엄) 건물 소개

- 에코뮤제는 “공동체이며, 공동체의 발전을 위한다”고 정의한다.

- 1960년대 이후 황폐해진 상투드 수드 지역의 도시재생을 위한 성공적인 프로젝트로 평가받는다.



- 1927년에 만들어진 수영장이었으며 당시 공용 목욕탕과 수영장장으로 사용했던 공간이다.

- 이 지역은 몬트리올 항구 노동자와 산업시설 노동자의 주거지역이었다. 노동자들이 사는 가난한 동네로 몬트리올시에서는 가난한 노동자들을 위해 공용 목욕탕 및 수영장을 만들었고, 동시에 개인 샤워실, 체육 및 레크레이션의 공간으로 활용하였다. 1951년 인구는 100,000명에서 최근 35,000명으로 인구 감소를 보였다.

- 수영장의 기능은 1992년 문닫고 끝났으며, 1996년에 개조에 의해 에코뮤제라는 박물관으로 재탄생하였다.

● 지역 역사

- 탈산업화의 맥락 속에서 기업과 공장들이 문 닫을 때 여러 가지 경제 문제 및 사회문제가 발생하였다. 이를 해결하기 위하여 시민사회, 시민조직들이 결성되었으며, 시민들이 원하는 것에 대한 목소리를 높였다. 이는 삶을 질을 높이고 유지하고자 하는 노력이 있었다.

- 여러 시민지원 단체들이 결성되었는데 그중 하나가 시민그룹이었다. 그 사명으로 주거협동조합을 만들어서 협동조합 형태를 띤다. 이 지역을 위해서 박물관 건립에 대한 의견이 모아졌고, 이 지역의 과거와 앞으로의

삶에 대한 지식을 축적하고 시민들의 역사와 삶을 공부할 필요가 있겠다고 생각하게 되었다.

- 에코뮤제는 박물관 관객들을 맞이하고 전시회 기능 뿐만 아니라 이 지역 전체를 뜻하고 참여하는 시민들을 뜻하기도 한다.

※ 에코뮤제 (에코뮤지엄, ecomuseum)란, “지역사회 사람들의 생활과 그 지역의 자연환경, 사회 환경의 발달과정 역사를 탐구하고, 자연유산 및 문화유산을 현지에서 보존, 육성하고 전시하는 것을 통해서 해당 지역사회 발전에 기여하는 것을 목적으로 하는 박물관” -조르주 앙리 리비에르

* 피에 몽드 : ‘자랑하고 싶은 세계’ 라는 뜻으로 주민들이 직접 지음

● 조직현황

- 비영리기관으로 여러 가지 기부금을 받는다. 기부금을 받으면 기부금 내는 사람들이 세금 환급을 받을 수 있다.
- 이사회를 운영하는데, 6명의 자원봉사와 관장 1명 등 7명으로 구성된다. 에코뮤제의 정책과 해야할 일 그리고 예산을 편성한다. 올해 예산은 65만달러로 총 7명의 직원을 갖고 있다.
- 에코뮤제 직원은 관장, 부관장(연구전시), 행정(예산, 금전관리), 홍보담당(미디어), 교육담당, 안내코너, 기술적부분 담당이 있다.
- 연간 에코뮤제를 찾는 시민들은 6만 5천 명이다. 2만 명 정도는 과거 수영장인 박물관을 구경하는 사람들이고, 2만 명은 전시회를 구경하는 사람이며, 인터넷을 통해 보러오는 사람들이 2만 5천 명이다.

● 에코뮤제의 역사 및 기능

- 현재는 샹트르 수드 지역에서 일어나고 있는 지역의 변화를 대상으로 긍정적이고, 적극적으로 지역을 학습하기 위해 지역주민들을 대상으로 한 교육과 참여 프로그램 등을 제공한다.
- 지역의 발전을 위해서 다양한 단체 및 기관과 협업하는 역할을 한다.

● 주요 활동내용

- 전시회, 간행, 시청각 자료, 지역유산 순례 등이며, 연구 및 교육의 대상과 테마는 지역의 산업과 노동자의 역사가 중심이다.
 - 에코뮤제 자체 조사뿐만 아니라 자주적인 지역주민 그룹의 조사활동도 지원한다.

- 도시개발 계획에 대해서도 개발부터 역사적 유산과 문화재, 건축물 등을 지키기 위한 조사와 연구를 바탕으로 제안하기도 한다.
- 커뮤니티 신문 제작 : 지역 안에서 일어났던 사건, 이벤트와 정보교환, 지역성이 높은 상점 광고 등, 주민에게 정보제공 및 교류와 의식 계발을 위해서 활용한다.
- 지금까지 조성한 기금은 150만 달러임
 - 민간에서 1달러를 기부하면, 퀘벡주정부 문화예술홍보부에서 1.5달러를 매칭으로 내놓고 있다.
- 운영 형태
 - 임대 : 연간 1\$를 상징적으로 내며 40년간 사용. 민간이 건물을 구매할 수 있도록 지원
 - 예산 : 연간 65만\$(정부보조 50%, 공동체 기부금과 수익 50%)
 - 인력 : 7명의 직원(예산의 50% 인건비)
 - 자체수익
 - 관람객 표 구매
 - 장소대여(기관과 회사의 회의, 콘서트) : 관람객 수익
 - 수익을 위한 이벤트(년 2회) : (봄)예술품경매, (가을) 역사의 맛
 - 민간회사와 협력업체, 대학의 지원(서비스 네트워킹)

주요 질의 응답

질문 : 개조하는 비용은?

답변 : 원래 공공수영장을 개조하는 비용은 1995~1996 전체예산이 1백만달러였다. 퀘벡주 몬트리올시가 지원해준다. 이 건물을 우리에게 40년간 1년에 1달러로 상징적으로 임대해준다.

질문 : 이사회 구성원들의 경력은 어떠한가?

답변 : 6명으로 자원봉사자들이며, 이사장은 금융 면에서 여러 가지 계획을 구성하고 짜는데 20년 동안 이 지역 비영리기관에서 일하면서 지역을 잘 아는 사람이다. 다른 사람은 마케팅전문가, 박물관 전문가, 전직 교육청 자문위원 등이다.

질문 : 자원봉사는 임금을 받지 않는가?

답변 : 비영리단체로서 이사회를 운영하는데 관장은 직원이라 월급받지만 나머지 이사회 구성원은 다른데서 생업이 있다.

질문 : 전체예산의 구성은?

답변 : 1/2은 정부에서 보조하며, 1/2은 자체운영으로 충당한다.

2. 방문기관 특징점 및 시사점

- 문화예술분야에서 민간기금 1달러를 모금하면 정부가 1.5달러를 매칭하는 제도를 통해 기금 모금을 활성화하고 있다.
- 지역의 발전을 위해서 문화예술 등 다양한 단체 및 기관과 협업하는 것이 활성화 되어있다.
- 특히, 지역 대학과 협업으로 지역대학의 역사전문 교수들이 전시나 공연 시 시각적 구상에 전문가로 자문을 제공한다. 그러므로 에코뮤제 전문성과 신뢰감이 높아진다. 대학생들이 에코뮤제에서 연수를 거치기도 한다.

3. 지자체 정책 착안사항

- 지역의 기금을 마련할 때 민간보다 1.5정도 더 지원한다면, 민간의 모금 활성화를 이끌어내며, 이를 통해 궁극적으로 지역자원의 활성화를 유도할 수 있다.
- 지역의 역사, 문화, 지역주민의 개인사 등을 기록하고 전시할 수 있으며 주민들이 교류할 수 있는 복합적 프로그램 및 공간개발을 추진하는 것도 필요하다.
- 문화, 예술, 출판, 연구 교육을 통한 플랫폼을 통합해서 추진할 수 있는 중간지원조직과 비영리기관에 주민이 참여하고 스스로 만들어갈 수 있는 장의 마련이 필요하다.
- 시민참여를 통한 버려진 공간의 재발견과 재구성으로 공공디자인의 새로운 모델 창출을 모색한다.

지자체 정책 추진시 검토사항

1. 지자체에서 사회적경제 정책추진의 패러다임 정립 중요

- 우리 지역의 지속가능발전을 위한 핵심 분야로서 사회적경제 중요성을 인식한다.
- 경제, 사회, 환경, 문화분야의 통합을 사회적경제를 통해 확산시켜야 한다. 즉 사회적경제를 지역재생과 복지, 육아, 교육, 일자리 등 다양한 분야로 접근한다.
- 거버넌스를 통한 정책의 공동수립과 공동실천이라는 대원칙을 견지해야 한다.
- 사회적경제 정책은 공공성에 초점을 맞춰 추진하며, 이해당사자의 참여에 의한 정책방향의 토론과 합의가 필요하다.
- 공동 정책결정에 따른 추진도 민관이 함께 하면서 지자체 뿐만아니라 민의 책임성도 함께 담보하도록 해야 한다.

2. 사회적경제 활성화를 위한 지방자치단체의 지원 강화

- 사회적경제 추진 근거를 마련하기 위하여 조례를 제정한다.
- 단체장의 임기와 관계없이 지속적으로 지역경제 활성화와 지역공동체 활성화가 이루어지도록 조례를 마련하고 이에 따라 업무가 추진될 수 있도록 시스템을 확립한다.
- 기금 확충을 위해 노력한다.
- 캐나다의 사례에서 보듯이 지역의 기금을 마련할 때 민간보다 1.5정도 더 지원한다면, 민간의 모금활성화를 이끌어내며, 이를 통해 궁극적으로 지역의 인적, 물적자원의 활성화를 유도할 수 있다.
- 지역의 사회적투자기금을 만들고 민간의 자발적 기금(기업의 사회적 책임), 신탁과 새마을금고, 농협을 통해 확충해나가는 방안을 추진한다.
- 자치단체별 공동체기금의 형성과 사회적 금융기관에 의한 자금을 배분한다.
- 사회적경제 인력양성과 연구를 지원한다.
- 현재 사회적경제 인재양성을 위한 정규프로그램으로는 희망제작소의 [사회적경제핵심인재육성센터]가 유일하지만, 향후 지역거점별로 지자체들이 공동으로 인재양성센터를 운영하거나 지원할 필요가 있다.

- 아울러, 현행 교육훈련 시설과 프로그램을 정비하여 사회적경제 기초인력 및 전문인력 양성이 필요하다.
- 각 대학과 사회적경제 연구단체의 네트워크를 통해 사례의 수집과 정리, 대안연구와 확산이 필요하다.
- 사회적경제 시장의 형성을 위한 지원을 한다.
 - 공공구매의 확대를 통한 공공시장을 형성한다.
 - 민간시장 및 상호소비시장을 확대한다.

3. 중간지원조직의 설립 혹은 내실화를 통한 연계망 강화

- 지자체에 만들어지고 있는 협동조합과 사회적기업을 아우를 수 있는 캐나다의 CDR 같은 네트워크 조직을 (장기적으로) 출범시켜 협동조합이 스스로 컨설팅 하고, 스스로 발전할 수 있는 기반을 마련하도록 한다.
 - 사회적경제지원센터는 창업과 인큐베이팅 등을 지원하면서 역할 분담을 하도록 조정하며, CDR과 같은 네트워크 조직은 철저히 민간이 주도하도록 지원한다.
- 지자체가 사회적경제분야를 직접 지원하거나 나서는 방식도 있지만, 중간지원조직을 통해 추진하는 것이 민-민간의 네트워크 형성에 수월하고 효과적이다.
 - 중간지원조직 운영시 자율성을 보장하여 민간네트워크를 활성화하도록 한다.
- 중간지원조직의 기능을 사회적기업 인큐베이팅 뿐만아니라 창업이후 지속적인 컨설팅을 하도록 한다.
 - 중간지원조직(사회적경제지원센터, 공익활동지원센터 등)이 직접하는 사후 컨설팅을 하는 방법과 네트워크 조직을 신설하여 이를 중심으로 추진할 수도 있다.
 - 부문별, 구역별 네트워크를 확대하고, 장차 업종별 네트워크를 추가하는 방식으로 나아가는 방안도 검토한다.

4. 복지정책 등 중앙 및 광역지자체의 정책과 연계한 사회적경제 영역의 발굴

- 중앙정부의 각종 복지제도와 사회적경제의 결합을 시도하여 지역내 사회적기업이 역할을 한다면 안정적인 지원이 가능하다.
- 정부의 육아수당과 대응하여 지자체에서 협동조합형 보육을 지원하는 방안 등을 검토할 수 있다.
- 또한, 고용부의 고용보험 및 인력지원 정책, 중소기업청의 중소기업 지원 정책, 여성부의 여성인력 지원 등 각 부처 정책을 사회적경제에 활용할 수 있다.

5. 사회적경제 계획수립시 지역공동체 단위의 수립과 실행 추진

- 지자체별 사회적경제 발전전략을 수립할 때 지자체내의 사회적경제 인력, 자금력을 충분히 규합하여 마을 혹은 지역공동체 단위로 수립한다.
 - 중간지원조직(OO센터), 사회적경제 기업가, 대학교수, 연구자, 경영지원 및 교육훈련 인력, 지자체 담당자가 모두 참여하여 공동으로 지역내 발전계획 수립하는 것이 중요하다.
 - 구 및 시의 예산, 사회투자기금과 마을기금, 신탁 및 일반은행 대출로 자금 조달을 추진한다.
- ⇒ 이러한 과정을 거쳐 지역 내 네트워크와 인프라를 한 단계 향상시키는 역할을 한다.
- 지자체별 발전전략에 따라 마을기금으로 지역 내의 문화유산이나 자연경관이 있는 토지를 매입하여 관광사업에 활용할 수도 있다.
 - 장기적으로 마을기금으로 토지협동조합은행을 발전시켜 지역 토지의 활용도를 높이고, 그 수익과 지가차익으로 공동체 배당(community dividend)을 할 수도 있다.

6. 분야별 사회적기업 지원 정책의 발굴 및 지원 아이디어

<건설분야>

- 협동조합주택 설립을 통한 착한 장기전세 만들기, 착한 민자사업 효과를 창출한다.
- 주거서비스제공과 전월세를 해결하기 위한 방안으로 추진가능하다.

<의료분야>

- 의원급 의료생협모델을 통해 마을건강센터 기능을 수행한다.
- 의원급 의료협동조합이 마을건강센터 기능 수행시 등록 서비스 이용에 대한 비용지원을 가능하도록 한다.
- 지자체별 보건지소 건립시 협동조합형 모델을 (시범적으로) 일정비율 공시할 수 있다.
- 설립비용과 등록 서비스 이용에 대한 비용지원(1인당 지불방식)을 검토한다.
- 공립병원(요양원, 요양시설 등)의 사회적협동조합 위탁모델을 발굴한다.
- 다양한 이해관계자로 거버넌스 구성을 통해 공공의료를 확충하는 모델로 검토한다.

<보육분야>

- 공립어린이집의 사회적협동조합 위탁을 추진하고 확대한다.
- 지역적 특성을 반영한 국공립 취약보육, 직장어린이집을 시범적으로 위탁 운영한다.
- 사회적협동조합으로 전환하는 어린이집에 대하여 컨설팅 지원도 병행한다.
- 육아지원 연계망을 통한 '사회경제 육아허브' 설립 추진한다.
- 유휴공간을 활용해 보육 공간과 보육 코디네이터 활동가를 지원한다.
- 부모커뮤니티, 육아품앗이 등의 사회적협동조합 전환을 지원한다.
- 지역내 아이돌봄서비스 사회적기업 등 지역 내 자원을 연결한다.

<제조업분야>

- 제조업 클러스터를 형성한다.
 - 지역내 특성화를 할 수 있는 분야(성동-구두, 동대문-패션, 익산-보석 등)에 대한 창조지구 형성과 함께 창업 인큐베이팅 교육 등을 실시한다.
 - 국내외 마케팅을 지원하고 창조지구의 공동 브랜드를 개발한다.
 - 생산시스템을 체계화하여 국내외수요에 대한 생산업체의 효과적인 대응을 지원한다.

<노인분야>

- 지자체별 보건소-의료사회적협동조합-데이케어센터를 잇는 가칭 OO지역 예방형 노인의료네트워크 구축하여 노인성 만성질환 예방프로그램을 마련한다.
 - 요양원 위탁이나 데이케어센터 장기요양기관 인증제 기준에 협동조합 우대기준을 마련한다.
 - 현행 재가서비스 등 노인복지의 문제점을 협동조합 방식으로 보완한다.
 - 지역내 다양한 협동조합(주거, 생협, 의료협동조합, 복지서비스 등)에 대한 우대기준을 마련한다.
- ※ 협동조합으로 추진시 시범적으로 혹은 사업추진시 사업주체에 최소한의 비율로 협동조합을 명시하는 방안 필요

7. 사회, 환경 등 다양한 영역에서 사회적경제 검토사항

- 관내에서 다양하게 운영중인 청년쉼터와 사회적경제지원센터의 협업 프로젝트를 구상한다.
 - 지자체가 제공하는 각종 쉼터나 활동공간을 청년자립과 사회적경제 영역의 창업으로 연계시키는 정책을 추진할 필요가 있다. 즉, 청년쉼터를 단순한 쉼터로 유지할 것이 아니라 이들이 사회적기업을 창업하거나 사회로 진출할 수 있도록 상담과 컨설팅, 지원을 함께 하도록 연계시킬 수 있다.

- 청년들이 학업과 일을 연계할 수 있도록 정책적 검토가 필요하다.
 - 관내 학교와 특성화고교를 비롯하여 청년들이 사회적가치가 있는 일자리 창출에 기여할 수 있도록 사전교육이나 아이디어를 공모하여 지원하는 프로그램을 검토한다.
 - 관내 도서관, 작은도서관 등에 사회적 가치를 실현하기 위한 진로 탐색을 하도록 하며, 진로도서관 코너를 별도로 운영하는 방안도 검토한다.
- 캐나다 호즈몽 극장을 살린 사례와 같이 쇠락해가는 동네기업, 지역기업, 문화기관 중 지역민들의 삶에 유의미한 기관을 보존, 재생, 발전시킬 수 있는 방안 모색한다.
- 지자체 관내의 공공공간이나 위탁건물들을 단일목적이 아닌 다용도의 컨셉을 융합시키는 방안도 검토한다.
 - 캐나다의 에코뮤제, 프레드리 벅 문화예술센터처럼 문화예술, 환경, 도시재생, 지역개발 등의 통합적 요소가 반영된 사회적기업 모델이 지역에 주는 긍정적인 효과에 대해 참고할 필요가 있다.
- UN을 비롯하여 국가차원에서 추진되는 지속가능발전표(SDG) 설정을 대비하여 지방의 지속가능발전을 위한 추진체계의 점검과 방향 설정이 필요하다.
 - 지자체별 특성과 발전단계에 맞추어 지속가능발전을 위해 무엇을 할 것인지 논의, 실행, 평가해 나가는 것이 필요하다.
 - 우선은 지자체 공무원들에 대한 지속가능발전 교육을 실시할 필요가 있다.

8. 기타 사항

- 향후 외국 지자체와 국제교류시 임팩트를 줄 수 있는 사업을 추진한다.
 - 외국 지자체와 교류시 해당국의 한국전 참전용사를 찾아서 방문하여 우리나라 단체장이 직접 경의를 표하는 것은 현지 언론의 큰 주목을 받게 된다.
 - 이러한 사업을 통해 한국이 아직도 상대국 참전용사의 고마움을 잊지 않고 있음을 확인시키고, 상호 신뢰와 함께 교류의 내용도 높일 수 있다.

캐나다 현지 발표자료

캐나다 퀘벡 사회적경제의 현황과 특징

2014. 11
김영식

전국 사회연대경제 지방정부협의회 사무국장

CONTENTS

1

캐나다 사회적경제 개괄

3

퀘벡의 사회적경제 정책

2

퀘벡 사회적경제 개괄

4

퀘벡 사회적경제의 성장요인 분석

“캐나다” 하면 떠오르는 것은?



캐나다는 사회적 경제가 세계에서 가장 활발한 국가 중 하나

1 캐나다 사회적경제 개괄

1 캐나다: 역사와 사회적 특징 (1)



- 위치 : 북미대륙 북단
- 면적 : 한반도의 45배 (약 997만 km²)
국토면적 세계 2위
- 인구 : 3,400만명 (2011)
- 수도 : 오타와
- 공용어 : 영어, 프랑스어

프랑스어 인구
밀집지역

1 캐나다: 역사와 사회적 특징 (2)

- 16~17세기에 영국과 프랑스 출신 이주민들이 정착을 시작
 - 대규모 프랑스인 정착촌인 '뉴 프랑스' (누벨 프랑스) 설립으로 초기에는 프랑스의 영향력이 강했음
- 18세기 영국과 프랑스의 식민지 쟁탈투쟁에서 영국이 승리
 - '영연방'의 하나로 편입되면서 영국령이 됨
 - 1840년 연합법을 통해 각 자치주들이 캐나다로 통합되며 국가로 탄생
 - 영국왕이 원수인 입헌군주국이며, 실제로는 내각책임제의 연방공화국
⇒ 연방제의 특성상 각 주(Province)의 자치권이 강함
- 정치적으로 매우 안정되어 있으나, 퀘벡 지역의 분리독립 운동 등은 지속적으로 발생

1 캐나다: 역사와 사회적 특징 (3)

- 다민족 이민자 사회 : 이민자 중심의 사회로 현재 약 70 여 민족이 거주
 - 인종구성은 백인 80%, 흑인 2.5%, 아시아인 11%, 원주민 3.8% 등
(비교: 미국 - 백인 63%, 흑인 12%, 라티노 16%, 아시아인 5% 등)
- 이중언어 사회 : 공식언어로 영어와 불어를 함께 사용
 - 프랑스계 이주민 지역인 퀘벡 등을 제외하고는 영어사용이 일반적
- 주요 종교 : 가톨릭 및 개신교 (인구의 90%)
- 통화 : 캐나다 달러 (CAD)  과거 미국 달러와 비교해서 1.5:1 정도였으나 최근 캐나다 경제의 안정성, 환차 등으로 1:1 수준에 육박
- 1인당 GDP : 약 50,000불 (2011년; IMF 기준으로 세계 10위)
 - 비교 : 한국 = 22,000불 (세계 34위)

1 캐나다의 사회적경제: 역사와 현황 (1)

- ◆ 사회적 경제 성장 배경
- 제2차 세계대전 이후 경제성장으로 의료, 교육 등 국가 사회 복지체계 구축 추진
- 사회연대를 기반으로 하여 노동조합, 협동, 신용조합, 자선기부 단체 등 시민사회가 성장
- 개방적인 이민정책과 문화적, 인종적 다양성 존중
- 공공과 민간영역의 관계 및 역할 변화
- 높은 실업률과 경제위기로 인한 복지정책의 위기
 - '탈복지 사회'의 도래
 - 시장에서 충족시킬 수 없는 지역사회 욕구의 증대

1 캐나다의 사회적경제: 역사와 현황 (2)

◆ 사회적 경제 성장 배경 (계속)

- 사회서비스 영역에 대한 정부 재정지원 축소
 - 캐나다 전역에 민간영역의 역할 확장
 - 2004년 이후 '사회적 경제와 사회적 기업'에 대한 관심 급증
- 지역경제개발(Community Economic Development)에 있어 지역의 주도권 형성
 - ☞ 특히 퀘벡지역을 중심으로 한 선도적 발전
(예: 퀘벡지역 CED 공사의 출범 (1984))
- 강한 노동운동의 전통
 - 캐나다 전체 노조가입률 약 30%
 - 퀘벡지역 노조가입률 약 40%

1 캐나다의 사회적경제: 역사와 현황 (3)

◆ 사회적 경제 현황

- 사회적 경제 종사인구 : 약 1,800만명 (2002년 기준)
- 경제적 가치 (2002년 기준)
 - 비영리조직의 서비스를 통해 창출되는 수익 : 약 100억 달러

사회적 경제 조직유형	개수	고용/고객규모	수익규모
비영리/자선기부조직	16만개	200만명 고용	연간 750억 달러
상호공제조직(Mutuals)	125개	100만 계약자	연간 20억 달러
협동조합(co-operatives)	협동조합 9,000개 신용조합 1,000개	조합원 1,600만명	자산규모 2,250억원
지역경제개발조직(CED)	3,000개 이상	직원 3500명 자원봉사자 19000명	-

출처: 만델 (2007)

2 퀘백 사회적경제 개괄

2 퀘백: 캐나다 안의 또 다른 캐나다

- ‘퀘백 (Québec)’ : 캐나다 남동부에 위치한, 캐나다 11개 ‘주’ 가운데 하나
 - 주도 : 퀘베크시티 (가장 큰 도시 - 몬트리올)
 - 면적 : 154만 km² (한국의 16배) ≡ 캐나다 주 가운데 면적 1위, 인구2위
 - 인구 : 약 790만명 (2010년 기준)
 - 1인당 GDP : 약 38,000불 (2008년 기준)
- 당초 퀘베크는 프랑스령이었으며, 18세기 영국과의 전쟁에서 패해 주도권을 내주고 상대적으로 열악한 사회경제적 상황에서 생활을 영위
- 이후 영국자본에 대항하기 위해 상대적 약자인 퀘베크 주민들의 연대를 통한 자본형성을 위해 협동조합 등이 성장
- 두 차례 분리독립에 대한 주민투표가 있었으며, 지지하는 비율도 50%에 육박하는 등 독립적 지역意識이 강함



2 퀘백 사회적경제의 역사와 현황: 요약

- 전통적으로 퀘백에서는 프랑스계 주민의 사회경제적 지위 개선을 위한 '상호부조'의 전통이 강했음 (예: 인민 금고 설립 등)
- 1960년대부터 '조용한 혁명'을 통해 기업, 정부, 노조 삼자간 협의를 통한 경제발전 전략이 시도됨 ("공세르따시옹 ; concertation")
- 퀘백 주 '사회적 경제헌장(Charte de l'économie sociale) 제정 (1980년)

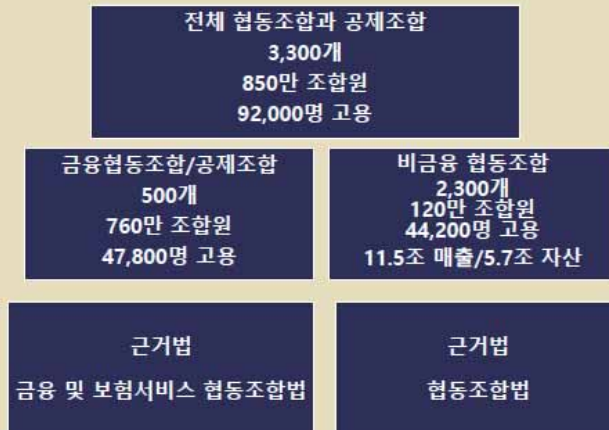
- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> (1) 활동 목적이 단순한 이윤 추구가 아니고, 구성원 혹은 지역사회에의 공헌할 것 (2) 경제활동이 정부로부터 자치적, 자립적일 것 (3) 민주적인 형태로 의사결정하고, 이용자 및 노동자의 참가를 필수화 할 것 (4) 잉여금을 분배할 때, 자본이 아니라 사람을 우선할 것 (5) 활동은 다양한 이해관계자의 참여 및 임파워먼트, 공동책임 원칙하에 수행할 것 |
|---|

- 1996년, 주지사가 장기불황속 지역재생 위한 노사민정 거버넌스 '퀘백의 경제, 사회 미래에 관한 정상회담' 제안 → 사회적 경제조직 상티에 중심의 재생전략 채택
- 2007년 기준으로 3만 2천여 개 사회적 경제 기업 운영
 - 연매출 미화 220억 달러, 8만 7천여명 고용
 - 전체 인구의 상당수가 사회적 경제 조직과 연관 (예: 신탁조직원 560만명)
- 퀘백 사회적 경제 조직의 5년차 생존율은 영리기업의 2배 수준 (64% : 36%)

2 퀘백의 협동조합의 역사

- 19세기 중반 공제조합을 시작으로 1900년대에 생긴 데자르덴 서민 금고(현재는 신용협동조합)와 1922년 설립된 농업협동조합이 현재 까지 이어져 각각 데자르덴 그룹과 라쿠페데레라는 퀘백 협동조합 네트워크의 양대 주축이 되었음.
- 1930~45년: 주택, 식품, 임업과 장례서비스 등 다양한 분야에서 협동조합 발달
- 1960~80년대: 정부의 적극적인 지원을 토대로 협동조합 활성화
- 협동조합 운동은 지속적으로 확장되어 전체협동조합의 네트워크인 OQCM(퀘백의 상호공제와 협력을 위한 위원회)이 1940년 설립되고 현재 대정부협상 조직으로 역할하고 있음.

2 퀘백의 협동조합의 현황



2 퀘백의 비금융협동조합 5가지 구분

협동조합 구분	비중	주요 사업 내용
소비자협동조합	56%	소비자조합원을 대상으로 재화와 서비스 제공. 주로 소매업, 장례업, 케이블 TV, 교육분야 등에서 운영되고 있음.
생산자협동조합	12%	생산자 조합원으로 구성되어 조합원들의 사업에 필요한 재화와 서비스 제공. 농 식품, 식품 생산, 택시, 공동구매그룹 등을 대상으로 운영되고 있음.
노동자협동조합	10%	노동자들에게 일자리를 제공. 산림가공, 나무 가공업, 엠블런스, IT, 정보통신 분야 등에서 운영되고 있음.
노동자주주협동조합	2%	노동자들이 집합적으로 회사주식의 일부를 소유. 운영상의 의사결정에 영향을 미치는 것. 음식가공업, 제조업, 뉴테크놀로지, 교통업 분야 등에서 운영되고 있음.
연대협동조합	20%	다양한 이해관계자로 구성된 특징이 있음. 법으로 총 3개 이해관계자가 존재하는데(이용자/소비자, 노동자, 후원자), 이 중 2개 이상의 이해관계자로 구성되어야 함. 홈서비스, 사회적 서비스, 관광업 등 일반 서비스 분야에서 운영되고 있음.

2 퀘백의 협동조합 및 사회적경제 지원체계 (1)

1) 주정부 및 연방정부

- 주정부 재경부 산하 협동조합국
 - 1963년 창설 이후 협동조합 투자계획(1985) 및 협동조합개발정책(2003)을 수행
 - 2005년부터는 CQCM과 협동조합 발전 파트너십을 체결하고 CQCM과 파트너십을 통해 정책을 개발 및 지원하고 CQCM의 운영을 지원하고 있음.
- 세제 혜택
 - 협동조합투자계획(Cooperative Investment Plan): 협동조합에 대한 투자를 촉진하기 위한 세제 혜택으로 투자한 금액의 125%에 해당하는 세금 감면
 - 세금환급 유예제도(Deferred Tax Rebate): 배당금을 협동조합에 재투자하는 경우 세금을 부과하지 않는 혜택. 배당금을 돈으로 받을 경우 세금 부과. 계속 재투자된 상태에서는 세금부과 없고 최종적으로 협동조합으로부터 배당금을 수령할 때 세금 부과
 - 둘 중 한 가지 세제혜택을 선택할 수 있음

2 퀘백의 협동조합 및 사회적경제 지원체계 (2)

2) CQCM과 상티에

: 협동조합의 대표 진영과 사회적경제의 대표진영이 정부와의 협력을 통해 지원체계 구축

- CQCM
 - 15개의 분야별 협동조합이 연맹형식으로 구성되어 있으며, 11개의 CDR이 17개 지역에서 협동조합 설립 및 운영을 지원하고 있음. CDR연맹도 15개 분야 중 하나임.
 - 현재는 2009년부터 14년까지 5개년 행동계획을 토대로 운영되고 있으며, 퀘백 뿐만 아니라 캐나다 전체의 협동조합 현안을 다룸. 3대 행동강령으로 청소년 교육, 협동조합 연구, 퀘백정부와의 파트너십 형성을 정하고 있음.
 - 2005년 정부와의 파트너십 체결로 이전까지 정부가 지역 CDR등을 직접 지원하던 것에서 CQCM을 창구로 하여 지원하게 되었음. 그러나 이 과정에서 CQCM이 현장을 통제한다는 비판의 목소리가 있음.

2 퀘백의 협동조합 및 사회적경제 지원체계 (2)

- 상티에
 - 일반기업의 민주적인 운영, 사회적경제 영역의 존재를 퀘백정부 등 공적 부문으로부터 인정받도록 하는데 중점을 두고 활동했으며, 민간·기업·지역개발주체·사회운동진영 등 다양한 진영의 네트워크를 구축하고 각 지역별 사회적경제 활동을 지원하고자 함.
 - 정책적으로 공공정책의 공동구축은 상티에에 의해 보편화된 핵심개념으로
 - 정책적, 지역적 차원에서 다중이해관계자를 기반으로 한 토론문화와 숙고하는 조정문화를 정책결정 및 의사결정 과정에 도입하는데 크게 기여함.

2 퀘백의 협동조합 및 사회적경제 지원체계 (3)

3) 지역개발 지원조직: CDR, CDEC, CLD

- CDR(지역개발협동조합)
 - 지역 내 협동조합을 지원하기 위해 설립된 협동조합으로, 법률상 협동조합을 취하며 지역협동조합들의 네트워크로 기능함
 - CDR을 통해 설립된 개별 협동조합들이 CDR의 주요 의사결정 당사자가 되는 구조
 - 협동조합 초기 설립을 지원하고 협동조합 간 협동을 도모하며 지역에서 협동조합의 이해를 대변하는 크게 3가지 목적을 수행함. 협동조합 초기 설립에 필요한 협동조합적 지원 외에는 지역의 자원을 발굴해 설립협동조합 당사자에게 연계해주는 지원역할을 수행함.

2 퀘백의 협동조합 및 사회적경제 지원체계 (3)

- CDEC(지역개발공사)

- 지역개발을 위해 주민들이 자생적으로 만든 비영리조직으로 1989년 낙후된 몬트리올 서남부지역에서 처음 만들어진 이래로 13개의 CDEC가 운영되고 있음.
- 주정부·연방정부·몬트리올 정부의 혼합지원을 받으며, 지역사회의 실업과 경제적 활성화를 강화시키는 것을 주요 목적으로 하고 있음. 이것이 가능하게 하기 위한 노동운동, 기업 등 다양한 이해관계자 소통시스템 구축을 위해 특히 주의를 기울이고 있음.
- 지역의 대표적인 중간지원조직으로 지역 기업 및 프로젝트에 금융을 연계하는 통로임.

2 퀘백의 협동조합 및 사회적경제 지원체계 (3)

- CLD(지역개발센터)

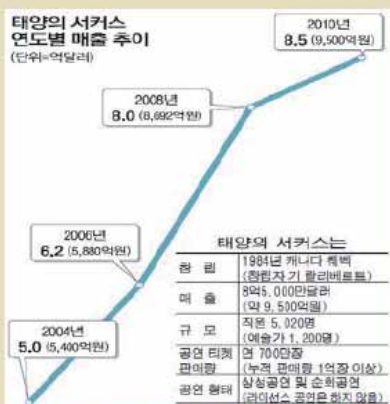
- 지역 내에서 창업을 준비하거나 사업과 관련한 서비스를 제공하는 역할을 하는 조직으로 1998년부터 정부가 급속하게 확장한 비영리 조직임.
- 현재 퀘백 내 120개 조직이 있어 기초단위의 지역사회에서 서비스를 원활하게 받을 수 있도록 고안되었음.
- CLD의 주요 사업은 창업 지원, 사업확장 지원, 사업유지 지원, 지역사회투자로 일반기업과 사회적경제기업을 지원하고 있음. 일반기업은 100% 상환을 기본으로 하는 대출지원이며 (금리 8%), 사회적경제기업은 부분적으로 대출을 하거나 보조금으로 지원
- CLD는 자체 자금이 있어 기업지원의 seed money로 사용되는데, CLD의 투자는 상당한 수의 외부투자를 유치하고 있음.
예) CLD de Quebec, 2012년 16억을 지역기업에 투자, 총 200억의 투자를 유치함.

2 퀘백의 주요 사회적기업/협동조합 살펴보기

- 라 토후 (La Tohu)
 - 세계적 공연인 '태양의 서커스'와 연계된 사회적 기업
- 데자르댕 (Desjardins)
 - 북미 최대규모의 신용협동조합

2 "태양의 서커스": 성공의 경로 (1)

태양의 서커스
연도별 매출 추이
(단위: 억달러)

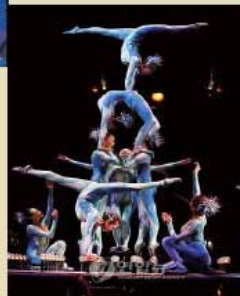


태양의 서커스는

창립	1984년 캐나다 퀘백 (장환자 기 할리베르틀)
매출	8억5,000만달러 (약 9,500억원)
규모	직원 5,020명 (예술가 1,200명)
공연 티켓	연 700만장 (누적 판매량 1억장 이상)
관객량	상징공연 및 순회공연
공연 형태	(관객석수 공연은 한정 있음)

연간 매출 1조 1천억원, 누적관객 1억명 이상의 세계 최고의 라이브 공연 중 하나

태양의 서커스



2 “태양의 서커스”: 성공의 경로 (2)

- 시작
 - 1984년 퀘벡 주 정부에게 공연을 위탁받은 창업자 기 칼리베르가 1년계약으로 퀘벡지역에서 공연시작
- 위기
 - 공연의 성공으로 1985년 퀘벡 주 정부의 지원을 받았으나 운영악화로 파산위기 봉착
- 극복과 성장
 - 데자르당 신탁의 지원과 전문가의 참여로 경영위기를 극복하고 1987년 LA 축제공연의 성공으로 급성장
- 지역재생에 기여
 - 1999년 몬트리올 생미셀지역의 서커스 산업센터 La TOHU 설립에 참여하여 지역재생에 기여

2 퀘벡의 사회적경제조직: 라 토 후 (1)

- 설립 **LA TOHU**
 - 캐나다 국립서커스 협회, 국립서커스 학교, 태양의 서커스가 협력하여 2003년 설립된 비영리조직 형태의 사회적 기업
- 미션
 - 서커스를 통해 지구와 인간의 지속가능한 성장을 모색
- 사업내용
 - 서커스 공연장 TOHU 운영
 - 청소년 문화예술 교육
 - 태양의 서커스 본부, 서커스 학교 등 입지로 고용 창출



2 퀘백의 사회적경제조직: 라 토 후 (2)

• 설립배경

- 1970년대 몬트리올 북부 생미셀지역은 과거 석회석 채석장을 활용한 쓰레기 매립지가 위치한 낙후지역
- 주민반대로 매립지가 폐쇄된 후 환경문제가 악화됨
- 지역재생을 위한 활동가(예술인)의 노력으로 몬트리올시가 침출수 정화시설 등 오염원 제거시설을 설치하고 발생하는 메탄가스로 전기를 생산하여 지역에 공급
- 매립지 인근에 대규모 서커스 공연장을 설립하고 '태양의 서커스' 본사를 유치
- 서커스학교 등과 연계한 서커스 산업을 통해 지역발전에 기여하고 생미셀 지역 활성화의 주체로 역할수행



2 퀘백의 사회적경제조직: 라 토 후 (3)

Before

- 몬트리올 외곽 생미셀 지역의 4천톤 규모 쓰레기 매립장을 재생



After



2 퀘백의 사회적경제조직: 데 자르댕(1)

- 퀘백에서 가장 큰 금융기관이자 북미최대의 신용협동조합으로 **금융관련 협동조합으로는 세계 6위규모**
 - 총자산 : 약 216조원 (2010년 기준)
 - 조합원 수 : 약 560만명 (퀘백 총인구 = 약 790만명)
 - 직원 수 : 4만 7천 여 명
 - 조직 : 20개 자회사, 422개 지점 (보험, 투자, 컨설팅 포함)
 - 자기자본비율 : 17.3% (일반은행 평균 13~14%)
 - 세계에서 16번째로 안전한 금융기관으로 선정
 - 경영실적 : 2011년 기준 14.4% 매출 성장



2 퀘백의 사회적경제조직: 데 자르댕(2)

- 설립배경
 - 1900년 연방의회 서기였던 알퐁스 데자르댕이 퀘백 주에서 주도한 '인민금고 운동'이 모태
 - 가난한 농민에게 고리대 이외의 자본조달 방법을 제공해주기 위한 사업으로 시작
 - 카톨릭 교구의 지역공동체를 기반으로 1인당 출자금 5달러를 1년간 10센트씩 분할납부하는 방식으로 운영하여 저소득층도 참여가능하도록 설계
 - 이후 1970년대부터 연대저축기금을 만들어 캐나다 협동조합과 비영리조직 발전에 크게 기여



2 퀘백의 사회적경제조직: 데 자르댕(3)

- 주요 성과와 특징
 - '태양의 서커스' 등 많은 조직에 성공적인 투자
 - 소규모 농촌지역 사업의 지속적 확대
(조합원의 약 30%가 소규모 농촌지역 거주)
 - 민주적 지배구조 : 각 지역조합에서
255명의 대의원을 선출하고
연차총회에는 1300명의
조합원 참여로 의사결정
- ⇒ 사회적 금융의 토대 구축



사회적 기업 '라 토후'에 관한
영상물(6분) 시청

3 퀘백의 사회적경제 정책

3 퀘백 사회적경제 정책현황

- 퀘백주에서는 1996년 이후로 세금혜택을 포함한 다양한 사회적 경제 관련 정책을 실천
 - '퀘백의 경제, 사회 미래에 관한 정상회담' 제안 (퀘백 주지사; 1996)
 - 장기불황속 지역재생을 위한 사회적 경제 방식 재생전략 채택
 - 복합이해자 연대협동조합 설립을 허용하도록 협동조합법 226조 개정 (퀘백 주의회; 1997)
 - '협동기업가를 위한 정부실천계획' 수립 및 추진 (퀘백 주정부; 2008)
- 사회적 경제 정책 수행에 있어 부처간 이기주의를 탈피하고 수평적 정책환경에서 협력할 수 있도록 주정부의 다양한 시도
 - 내각 상임위원회를 총괄 책임기구로 선정 (1998)
 - 사회적 경제 특별위원회 조직 (2001)
 - 사회적 경제 주관부서를 '경제개발혁신통상부'로 지정 (2007)

3 퀘백의 사회적경제 지원 프로그램: 재정지원

- 돌봄서비스 지원사업(PEFSAD) 추진
 - 고령화 및 저출산 대책을 최우선 재정지원 과제로 도출한 결과
 - 총 84억 캐나다달러 투입
- 자본조달시 민관 대응투자 방식을 원칙적으로 적용
 - 재정자립도가 낮은 지자체에 대한 효과적 지원을 위해 빈곤지역 우선 투자도 원칙화
 - 특정 지자체 지원보다 권역단위 지원을 선호
 - 지자체간 자원배분 협정을 독려
- 비영리 벤처캐피탈 조직 RISQ (Réseau d'investissement social du Québec) 설립 (1997)
 - 자본지원과 경영지원을 동시에 수행
 - 기술지원 상품 (~5만불)과 자본투자상품 (2~5만불)로 운용
 - 2009년 현재 500개 투자처에 약 1200만불 지원
- 노동연대기금 (Fonds de solidarité de des travailleurs) 조성 (1998)

3 퀘백의 사회적경제 지원 프로그램: 거버넌스

- '퀘백의 경제, 사회 미래에 관한 정상회담 (Summit on the Economic and Social Future of Quebec; 1996년)'이 시발점
 - 지자체, 의회, 사회단체 대표가 참여하는 '지자체 지역협의회' 운영 (2004~)
 - 사회적 경제 정책과 관련하여 매년 주정부와 협정 진행
- 지자체 지역협의회를 통해 사회적경제 환경변화에 따른 민관 공동 대응과 기초 지자체 지원전략 방향을 합의
 - 구체적 지원정책은 지역특성을 반영하여 기초 지자체별로 수립하도록 유도
- 사회적 기업 협의회 및 산하 실무위원회 운영
 - 주 정부 공무원, 시민사회섹터 대표, 사회적 경제 조직 대표, 관련 연구자 등 참여
 - 사회적 기업 중간지원체로서 역할 수행

3 퀘백의 사회적경제 지원 프로그램: 홍보 및 교육

- 사회적 경제 활동가 교육훈련 및 인지도 제고를 위해 사회적 경제와 비영리기관 관련 법률 개정
- 사회적 경제에 대한 인지도 향상과 참여계층 다각화, 역량강화 지원
 - 취약계층 및 미래세대의 고용창출 및 사회적 경제 이해제고에 자원투입
 - 13세 청(소)년 및 아메리카 원주민, 에스키모, 신규이민자 등의 고용창출을 위한 교육훈련에 예산 투입
- 주정부 홍보예산 중 일정비율 사회적 경제 관련 사용 강제
 - 홍보예산의 4%를 사회적 경제 네트워크 활성화, 공무원 및 주민의 사회적 경제 관련 이해증진, 새로운 사회적 경제 정책 개발, 사회적 경제에 대한 대중 인지도 제고에 사용

4 퀘백 사회적경제의 성장요인 분석

4 퀘백 사회적경제의 힘 (1): 상띠에



상띠에
(Chantier de l'économie sociale)
- “사회적 경제 구성체”

- 1995년에 설립된 퀘백지역내 34개의 사회적경제 부문별협의체, 지역개발기관협의체, 시민사회운동협의체 등 네트워크의 연합체
- 퀘백지역 사회적경제 발전의 역사를 주도해온 대표 조직
- 수직적으로 연결된 각급 네트워크들의 수평적 네트워크
- 사회적경제 조직들의 설립과 정착을 지원하는 중간지원조직
- 정부부서, 민간조직들과 협력하는 섹터간 연결조직
- 혁신적인 연구와 정책개발을 수행하는 사회적 경제 씽크탱크



“사회적경제 네트워크의 네트워크”

4 퀘백 사회적경제의 힘 (1): 상띠에

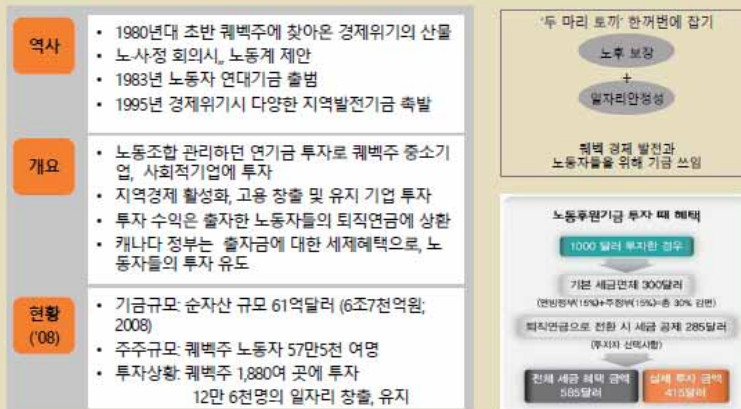
상띠에의 공헌

- 퀘백 경제 회복을 위한 정상회의 결과 6개월 한시적 단체로 만들 어졌던 연석회의체 상띠에를 상설화하면서 퀘백 사회적 경제는 강력한 성장동력을 확보
- 사회적 경제에 대한 인식을 제고하고 관련 입법화와 정치 과정에 적극 개입하여 중요한 역할을 수행
 - 사회적 경제 제도의 개선과 강화에 공헌
 - 사회적 경제 조직간의 협력 강화
- 사회적 투자를 위한 자본조성에 공헌
 - 사회투자기금인 'Fiducie du Chantier de l'économie sociale (FCES)'를 2007년에 출범시켜 1천만 달러 이상을 대출
 - 시중 자금 대부분이 단기대출, 벤처캐피탈 형식으로 10~15%대 고이율을 책정하고 있다는 문제의식에서 출발
 - 5,380만 달러의 상환유예자본(patient capital)을 조성하고 무담보 회사채의 형식의 15년 만기대출 형식(시중 금리 50%)
- 대학과의 지속적 연구협력을 통해 사회적 경제 지식의 보급/확산
 - 사회연대경제 공공정책연구소 (RELISS) 운영 등



4 퀘백 사회적경제의 힘 (2): 노동연대기금

캐나다 퀘백 노동연대기금 (Fonds de solidarité des travailleurs)



4 퀘백 사회적경제의 힘 (3): 민관 거버넌스

- 퀘백에서는 정부와 민간간의 파트너십을 통해 정책수립과 시행과정에서 다양한 구성원이 사회적 경제에 직접 관여하고, 섹터간 대화를 통해 목표를 공유할 수 있는 제도적 기반이 존재
- 또한 사회적 경제의 활성화를 통한 지역의 경제위기 대응 및 지역재생 등에 있어 민관 거버넌스의 실효적 운용이 필수조건임을 정부가 인식
- 이는 공익을 위해 사회적 기업이 서비스를 제공하는 것이 정부 측면에서 볼 때 세수를 증가시키고, 사회적 복리를 향상시킨다는 점을 인식하고 있기 때문
- 따라서 퀘백 정부는 다양한 정부 부처 및 구조와 연계성을 가지고 사회적 경제 정책 수립과 시행에 있어 조율된 분권을 수행하도록 지속적으로 노력



“거버넌스의 유연적 운용”
(flexible modes of governance)

4 퀘백 사회적경제의 성장요인

- 1 사회적 경제의 성장을 주도하는 조직의 존재와 리더십 발현
 - 상티에 등 사회적 경제 조직을 위해 섹터를 넘나들며 지원하는 조직의 활동으로 사회적 경제의 연계 강화
- 2 사회적 경제 정책의 수립과정에서 민간의 적극 참여 (Co-construction of Policy)
 - 지역발전을 위해서 정책을 함께 수립하고, 정책성공을 위해 민관이 함께 노력하며, 결과에 대한 공동책임을 진다는 "공동생산/공동책임 (co-construction)" 원칙 준수
- 3 사회문제 해결을 위한 시민사회의 자발적 노력을 통한 연대협동조합의 활성화
 - '다수이해관계자 조함' 모델의 적극적 도입
- 4 정부와 시민사회의 적극적 사회투자자금 조성
 - 사회적경제 투자펀드(RISQ), 노동연대기금
- 5 사회적 경제의 지속적 혁신을 위한 연구네트워크의 활성화

4 퀘백 사회적경제 지원체계



➡ 사회적 경제 생태계의 조성을 위한 민간의 주도적인 노력의 결실

4 퀘백 사례가 한국에 던지는 시사점

- 1 주민참여를 근간으로 하는 지역기반 구축의 중요성
- 2 사회적 경제 활동을 다면적으로 지원하는 기관의 역할의 중요성
- 3 사회적 경제 조직간 연계망 강화 필요
- 4 민관 거버넌스 구조에 대한 적극적인 참여
- 5 주민참여와 정부지원을 통한 지역 사회적 경제의 금융기반 확보의 필요성

➔
 사회적 경제 활성화의 단초가 되는
 각종 정책적 이니셔티브의 시작은 (중앙)정부의 역할
 But, 해당 이니셔티브를 발전시키고 역동을 만들어내는 것은
 시민 사회와 지방정부의 역할 !

4 맺는 말: 사회적경제 조직의 리더에게

"사회적경제 조직의 리더에게는 지역을 살리려는 강력한 리더십이 필요합니다.
 풍부한 상상력에 기반하여 사람들을 동원하고 움직여내며, 다양한 자원을 결합
 시켜낼 수 있는 리더십이지요.
 또한 더 중요한 것은 현실의 문제 앞에서 미래를 향한 결단력이 있어야 합니다.
 지역을 살리겠다는 꿈과 그리고 그러한 현실 앞에서 자기결단을 내린 여성무용
 가의 작지만 큰 힘이 오늘의 라 토후를 만들어냈고 지역을 변화시켰습니다."

(마거릿 멘델 교수, 캐나다 사회적 경제 전문가)



감사합니다

사회적경제, 협동조합 그리고 퀘벡 정부의 역할

목민관클럽 8차 연수
사회적경제, 지속가능성, 안전한 거버넌스

2014년 11월 4일

Économie,
Innovation
et Exportations
Québec

L'économie sociale et le
rôle de l'État québécois

발표 순서

1. 퀘벡의 경제 현황
2. 사회적 경제- 로랑스 클리슈, 사회적경제부
3. 협동조합
멜라니 듀몽, 협동조합개발부

Économie,
Innovation
et Exportations
Québec

퀘백의 경제현황

- 인구 810만
- 평균소득: 36,729\$ (2011)
- 실업률: 7.8% (2012)
- 국내총생산: 327G 달러 (2012; au prix du marché)
- 1인당 국민소득 세계28위(일본, 프랑스, 이탈리아와 같은 수준)
- 주요 경제활동 분야:
 - 서비스 (금융, 부동산, 전문직, 행정)
 - 수공업(manufacturier)
 - 교육 및 보건
 - 무역

사회적경제란 무엇인가?

- 공동체기업이 사회적인 목적을 실현하기 위해 수행하는 총체적인 경제활동
 - 경제활동: 재화와 서비스의 판매 및 교환
 - 사회적 목표(의미):공동체의 필요에 대한 응답, 사회적이고 직업적인 통합, 고용창출, 문화적인 삶의 보존, 지역 내 서비스 제공 등
 - 공동체 기업:협동조합, 비영리조직, 상호공제조합
 - 사회문제가 경제영역을 통제하는, 새롭게 고려된 사회적 가치에 부응하는 경제 모델

사회적경제란 무엇인가?

■ 퀘백의 사회적경제

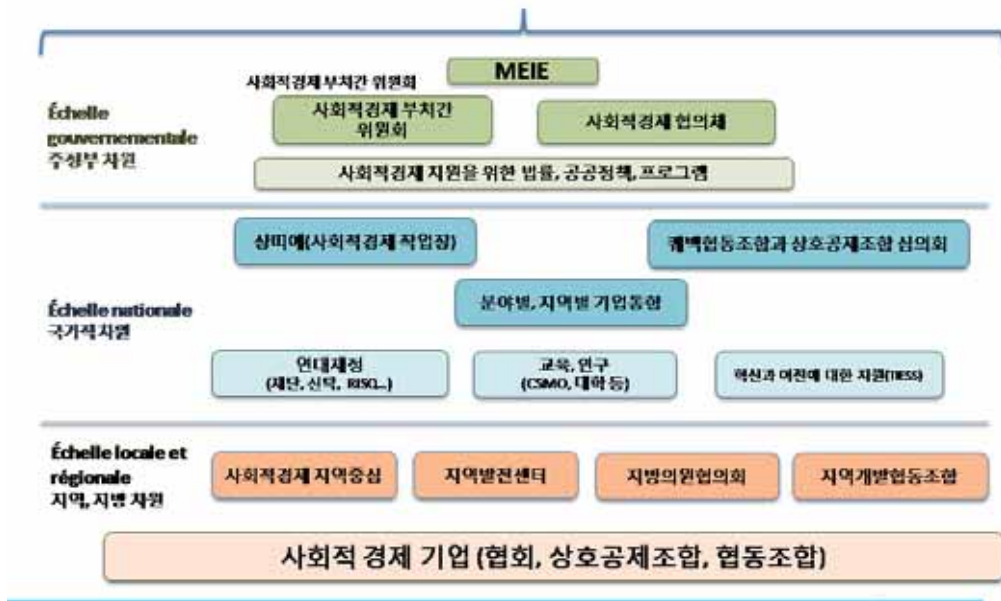
- 7,000개 기업
- 15만 명 고용
- 150억\$ 매출
- 20여 개 활동분야:
 - ✓ 농식품, 문화예술, 여가 및 관광,
미디어와 커뮤니케이션, 자연자원,
보건, 교통, 보육, 수공업 등.



사회적경제 기업

- 6가지 필수 원칙:
 1. 공동체와 구성원의 필요에 부응
 2. 국가로부터 자율적인 의사결정
 3. 구성원에 의한 민주적 거버넌스
 4. 경제적 지속성에 대한 열망
 5. 잉여분에 대한 분배 제한 또는 분배 금지
 6. 해산의 경우, 유사한 목적을 지닌 법인에게 양도

퀘백의 사회적경제 체제



주정부의 역할

1) 사회적경제 관련 법률

- 왜 법률인가?
- 정의와 원칙들
- 경제, 혁신, 수출부의 역할
- 부처와 조직의 역할
 - 퀘백의 사회경제적 구조의 주요구성요소로서 사회적 경제를 인정하기
 - 사회적경제를 현재 그리고 앞으로 다가올 정책이자 프로그램으로 고려하기
 - 사회적경제 분야 개발

주정부의 역할

1) 사회적경제 관련 법률(계속)

- 우선협상 대상자
 - 사회적경제 작업장
 - 퀘백협동조합과 공제조합 협의회
- 사회적경제협의체
- 주정부 5개년 계획

주정부의 역할

2) 주정부 행동 계획

- 사회적경제 개발을 위해 주정부가 제안하는
활동 규명
- 필요에 부응하는 구체적이고 목표지향적인
수단들(컨설팅)
- 주정부차원의 우선과제와 예산 범위 안에
부합할 것
- 의무적인 결과에 대한 평가

주정부의 역할

2) 주정부 행동 계획 (계속)

- 2008-2014 계획:
 - 1,670만\$ → 주정부차원의 22가지 방법
 - 사회적 경제의 지역적 구조의 중요성
 - 만족스러운 평가
- 2015-2020 계획:
 - 1월 시작
 - 컨설팅
 - 우선과제: 사회적경제 기업들의 퀘벡 경제발전과 고용창출에 대한 기여

경제혁신수출부의 사회적경제 분야 프로그램

1) 공동체기업 운영의 인프라 구축 프로그램

- 인프라 구축과 혁신 프로젝트를 위한 사회적경제 기업 지원
- 1,000만\$ 예산: 69가지 프로젝트
- 부처 내 지역개발부에서 예산 운영

경제개혁수출부의 사회적경제 분야 프로그램

2) 사회적경제 지역센터에 대한 재정지원

- 사회적경제 발전의 21개 지역 센터
- 다자간 협력
- 다원화된 자금운용
- 사회적경제증진활동, 협력, 지역마다 다양한 활동
 - 예: 지역의 사회적경제기업 등록, 해당 지역 중심의 판매촉진, 기회에 대한 감시, 교육훈련, 청년층의 관심 유도 등

경제개혁수출부의 사회적경제 분야 프로그램

3) 사회적경제기업의 매출 증진 캠페인

- 사회적경제기업들이 시장과 지역과의 사업 관계를 발전시킬 수 있도록 준비시키기
- 많은 지역과 시, 부처 등과 협약을 맺은 사회적경제기업들의 매출 증대를 위한 약속
- 지역과 주정부의 취득 책임자 대상 훈련 및 인식제고

기타

L'économie sociale et
la rôle de l'État
québécois

- 경제혁신수출부의 기타업무
 - 지역개발센터(1차:시작과 동행)
 - 협동조합발전부서
 - 기업운영지원 프로그램
 - 기타부처와 분야별 조직
 - 가사도우미 서비스: 비용 면제프로그램
 - 보육센터 지원
 - 잔여물품의 운영

Économie,
Innovation
et Exportations
Québec

L'économie sociale et
la rôle de l'État
québécois

사회적경제 발전의 주요 쟁점들

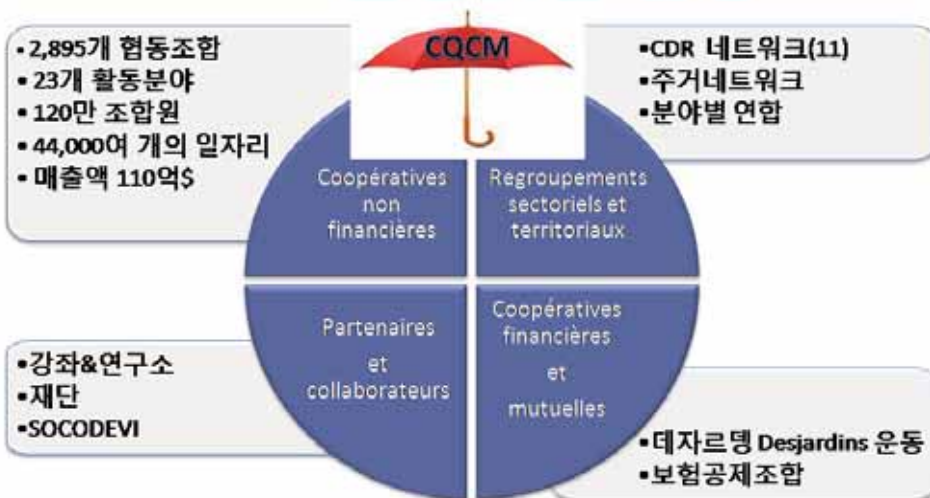
- 사회적경제의 이해와 인식
 - 일반대중의 사회적경제 기업에 대한 관심과 이해 증진
- 사회적경제 기업의 발전
 - 사회적경제 기업의 발전지원과 해당 분야에서의 양질의 고용창출과 유지
- 혁신과 연구
 - 사회적경제에 대한 이해 교육, 연구, 혁신
- 지역발전과 거버넌스 과제
 - 사회적경제의 지역 관계자 지원과 실행과정의 화합조장
 - 사회적경제에 관한 공소의 적절한 공조 보장

Économie,
Innovation
et Exportations
Québec

파트2: 협동조합



협동조합 운동

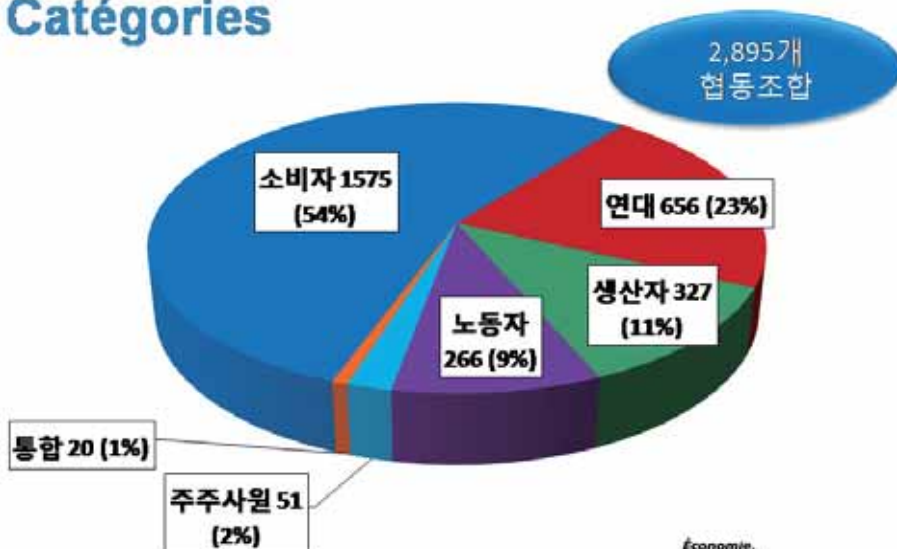


협동조합 분야

- 소비자
- 생산자
- 노동
- 주주사원
- 연대



Catégories



협동조합 개발부서(DDC): 미션

➤ 협동조합 발전 분야 주정부 지원

➤ 협동조합 출범과 성장지원

- ✓ 고용창출
- ✓ 경제적 번영에 기여
- ✓ 지속가능한 발전에 기여

} 부처의
미션

Économie,
Innovation
et Exportations
Québec

협동조합 개발부서(DDC)의 기능

- 협동조합 법률
- Registrariat
- 재정적 수단(RIC, RID)
- 데이터베이스, 통계
- 증진 / 운영- 지원 수단
- 기금파트너
- 연구/전략적 감시
- 연계와 서비스 상담: 협동조합 분야, 파트너, 기타부서

Économie,
Innovation
et Exportations
Québec

주요활동

➤ 2003년: 협동조합 발전 정책 추진



주요활동(계속)

➤ 2005년: 협동조합 발전에 관한 적절한 합의구축

- 협력체 구성을 통해 재정적 지원:
 - 퀘벡협동조합과 공제조합회의(CQCM)
 - 연합(프로젝트, 혁신)
 - CDR (창업 지원)

새로운 상황, 새로운 도전

사회경제적변화가 요구하는 새로운 발전 전략

- 인구변화 충격
- 글로벌 경제와 상호의존성
- 역할과 운영방식의 변화를 필요로 하는 국가 채무

새로운 상황, 새로운 도전

사회경제적 변화가 요구하는 새로운 발전 전략(계속)

- 기업가와 기업운영이 마주하는 도전
- 토지 점유와 자원활용
- 전자상거래와 소셜미디어
- 지속가능한 발전

Questions



Économie,
Innovation
et Exportations
Québec


economie.gouv.qc.ca

Économie,
Innovation
et Exportations
Québec



미션

피올레는 16세에서 35세까지의 소외계층 청년들에게 서비스를 제공하는 공동체조직이다. 3가지 활동을 통해 젊은이들의 삶의 질, 삶과 일에 대한 이해를 높인다.

- 외식산업분야로의 사회통합
- 생활환경
- 공동주택

식당



리셉션 룸



요리 강습



서비스 교육



참가자 특성

- 연간 참가 인원 50여 명
- 평균 나이 21세
- 고등학교 중퇴자 78%
- 정신건강, 폭력 및 협박, 학습장애 및 과도행동, 의존 등의 문제 행동 증상

생활환경



생활환경 - 통계

- 주 7일 운영
- 연 363일 운영
- 279명의
- 10,846 시간 이용
- 1,301회 무료 식사 제공

22개의 공동체 숙소



공동체 숙소

- 숙소제공(25% 수입)
- 가구가 딸린 숙소
- 사회심리조사
- 임대기간 최대 2년

개요

- 직업적 측면
- 사회적 측면
- 개인적 측면



몬트리올의 사회적경제



고용: 61,535명
기관: 3,590개
매출: 2G\$

알아야 할 기업들



3



4



베르덩 서커스 학교



5

INSERTECH

인서테크



DONNEZ
POUR LE RÉEMPLOI
ÉCOLOGIQUE



주세요
환경친화적 재사용을 위해

ACHETEZ
DES APPAREILS ISSUS DU
RÉEMPLOI



구입하세요
재사용된 기계들을

RÉPAREZ
POUR PROLONGER LA VIE
DE VOS APPAREILS



고치세요
당신의 기계의 수명 연장을
위해



7



8



9

**TECHNOPÔLE
ANGUS**



10



1



12

멋진 팝 식당



13



14



15



노바이드
친절한 서비스
Novaide Pour des services attentifs





Plumeau, chiffon & cie

[Bienvenue](#) [Profil](#) [Services](#) [Tarifs](#) [Clients](#) [Emploi](#) [Nouvelles](#) [Contact](#)

Ensoleillez votre environnement !

Vous n'avez pas que le ménage à faire... et nous le faisons bien !

- Personnel qualifié
- Garantie de satisfaction
- Prix compétitifs
- Assurance responsabilité
- Dans votre quartier depuis 1997

Nous vous souhaitons la bienvenue sur notre site et vous invitons à consulter ses différentes rubriques pour savoir ce que nous pouvons faire pour vous !

Plumeau, chiffon et compagnie
services d'entretien ménager résidentiel et commercial

4455, rue St-Hubert, bureau 311, Montréal, (Québec) H2J 2W9 Tél : (514) 523-6626 Fax : (514) 523-7908



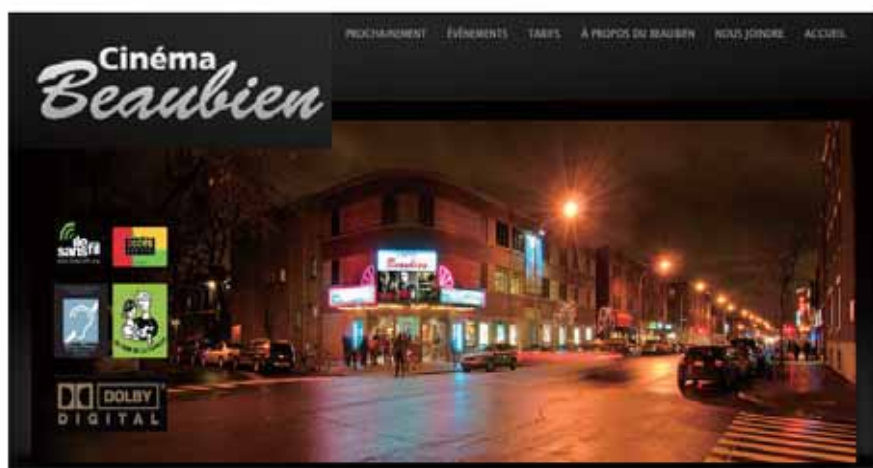
COUP DE BALAI
CLEAN SWEEPERS

빗자루질
깨끗한 정소부

16



17



18



지역발전기관



지역발전센터



Corporations de développement
économique communautaire
Réseau des CDEC de Montréal

**공동체경제발전협동조합
몬트리올 CDEC 네트워크**



Coopérative de développement
régional Montréal-Laval

**몬트리올-나발
지역발전 협동조합**



COMITÉ D'ÉCONOMIE
SOCIALE DE L'ÎLE DE MONTRÉAL

**릴드몬트리올
사회적경제위원회**

20

[illegible]

2009년, 몬트리올시는 캐나다에서 처음으로 지역차원의 사회적경제분야 공공정책을 채택했다.



2014 캐나다 해외연수 결과자료집 ➡



L'ÉCONOMIE SOCIALE.

ÇA PARLE D'ARGENT ET DE VALEURS HUMAINES.

더해진 가치

사회적 경제
돈과 인간적 가치를 말한다.

23



ÉCOMUSÉE
DU FIER MONDE



24

사회적경제의 정의

- 공동체 기업의 형태를 지닌 조직과 활동 전반을 말하며, 아래의 운영원칙과 기준에 따라 움직인다.
 - 단순한 이윤과 재정적인 생산성 추구가 아닌 공동체와 그 구성원에게 서비스를 제공하는 목적을 지닌다.
 - 국가로부터 독립되어 자율적으로 운영한다
 - 규약과 운영방식에 있어 남녀 소비자와 남녀 근로자 모두를 포함시키는 민주적 의사결정과정을 추구한다.
 - 잉여분과 수입의 분배에 있어 자본보다는 사람과 노동을 우선적으로 고려한다.
 - 개인과 공동체적인 책임과 역할분담, 참여의 원칙을 바탕으로 활동한다.

25

재정적 수단

자기자본

융자

보조금

- 사회적경제기금
- 독립적인 근로자에 대한 지원
- 청년발기인
- 지역발전센터 CLO, 공동체발전협동조합 CDEC를 위한 기금

지분

- 사회적경제 작업장의 신탁- 5,800만\$

- 공동체경제발전협동조합 CDEC를 위한 기금
- FRSQ - 1,100만\$+500만\$
- 퀘벡공동체신용네트워크-470만\$
- FIJ
- Fondation CSM
- 연대기금FTQ
- 데자르탱 사회적경제금고
- FDEM - 몬트리올 고용발전기금

26



공간 라퐁떼 2011-2014



En partenariat avec
la fontaine
Le Plateau-Mont-Royal
Montréal

역사

➤ 2010년: 살레-레스토랑을 재건하기 위한
입찰공고, 11명이 입찰



➤ 7명으로 구성된 이사회와 이브 말로 사무총장, 그리고 수잔 바드나이스가
대표로 있는 새로운 조직, 공간 라퐁떼(ELF)가 선정

➤ 2011년 3월, 2014년 10월 새롭게 시작하여 2017년까지 3년 동안 계약

➤ 2011년 6월 8일, 2년 동안의 휴식기를 거치고,
1년 동안의 공사를 거쳐 탄생



la fontaine
MONTREAL
MISSION : DÉVELOPPER - L'OCUPATION DE SALLES
AU NŒUD DU PAYS LA FONTAINE

Le Plateau-Mont-Royal
Montréal

미션과 서비스분야

적절한 가격으로 양질의 음식을 제공하고, 모두를 위한 문화활동과 교육활동을 제공한다.

3가지 서비스

1. 레스토랑
2. 문화활동
3. 장소대여



Le Plateau-Mont-Royal
Montréal

투자현황

몬트리올 시

개발:

1단계(2011): 토지 100만\$

2단계(2014):

- 건물 340만\$
 - 대회장 가구설비/+30ks/ 공원과 테라스 가구설비 50ks/ 건물 100ks
- 공간 라 뵁테 주방 및 기타 설비: 67ks



Le Plateau-Mont-Royal
Montréal

2011-2014 협약

- 기관과 시는 '공간 라 뵁테'라고 이름 지은 카페-문화 공간 개발 프로젝트를 실현을 위해 협력하기로 한다.
- 기관은 '라 뵁테 공원'의 '별장 식당' 지역에 건물과 주변지역의 가치를 되살리고 개발하기 위해, 그리고 활동을 촉진하기 위해 식당과 문화활동 서비스를 제공하기로 한다.

시의 의무조항:

- 기관의 필요에 따라 건물을 사용하고 유지보수를 책임진다
- 가구와 주방시설을 제공한다.
- 안전과 경보장치를 제공한다
- 필요에 따라 전문성을 제공한다.

Le Plateau-Mont-Royal
Montréal

2011-2014 협약 (계약)

기관의 의무조항 :

- 식당과 문화활동을 제공한다
- 영업시간에는 임대 장소 전체를 제공할 수 없다.
- 모든 1회용 용기는 친환경 용기만을 사용한다.
- 이윤의 50%는 식당 운영에 재투자하도록 시에 되돌려주어야 한다.
- 이윤의 25%는 문화활동에 쓰여져야 한다.
- 식당 운영과 문화활동을 위한 자금을 조달하여야 한다.

Le Plateau-Mont-Royal
Montréal

운영의 특성

영업 시간

5월~10월: 주 7일 운영

10월~5월: 수요일~일요일

11월 중 3주 휴무: 건물 유지 보수

건물 유지 보수와 서비스 제공, 외부 공사 등을 지원하는 몬트리올시의 다양한 협력기관들

주요 후원기관들:



문화 활동

전시

컨퍼런스

가족, 학교 단체 활동

교육과 문화 매개활동: 역사, 춤...



식당

성수기:

- 2013년 여름: 14,300명(건물 보수)
- 2014년 여름: 24,700명



Le Plateau-Mont-Royal
Montréal

임대 및 촬영

- 촬영: 영화, TV
- 라디오 녹음: 국영 및 지방 방송국
- 총회 및 연회: 모임, 기업체, 가족
- 기금 모금: Marche du rein, Marche Jeunesse, J'écoute, Marche 2/3, La maison de la poésie, La tablée Nelligan
- 리셉션: 결혼, 퇴임식, 기념일, 공동체 행사



Le Plateau-Mont-Royal
Montréal

협력기관

Arrondissement du Plateau-Mont-Royal
 Accès culture
 Théâtre de verdure
 Science pour tous
 Les Escales improbables
 Nuit blanche de Montréal
 Les Journées de la culture
 Le festival de lecture pour enfant
 TD Métropolis bleu
 Le festival interculturel du conte du Québec
 L'Atelier du conte en musique et en image
 Le festival de BD de Montréal
 Ile sans fil
 Mandoline Hybride
 Ballet jazz de Montréal
 Office national du film
 Direction de la culture & du patrimoine de la Ville de Montréal
 Le marché et la Maison de la poésie



Le Plateau-Mont-Royal
Montréal

지역사회 협력기관

공간 라 뵙테는 지역의 협력기관들과 함께 합니다. :

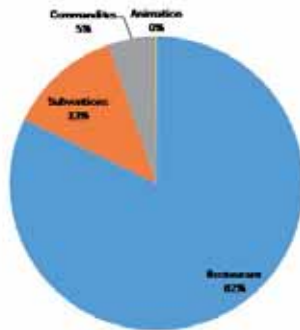


Le Plateau-Mont-Royal
Montréal

수입 현황

자기자본투자율+ 또는 -80%
(몬트리올 문화분야 비영리기관 50%)

4 mois en 2011 - 384 213\$

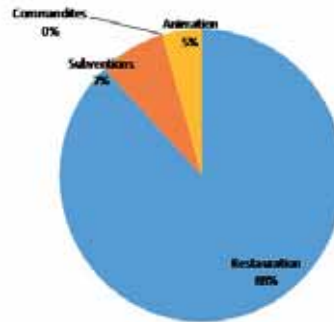


수입 현황

2011년 4개월 - 384,213 달러

식당 82%
보조금 13%
출자금 5%
문화활동 0%

2012 - 695 353\$



수입 현황

2012년 - 695,353 달러

식당 88%
보조금 7%
출자금 0%
문화활동 5%

Le Plateau-Mont-Royal
Montréal

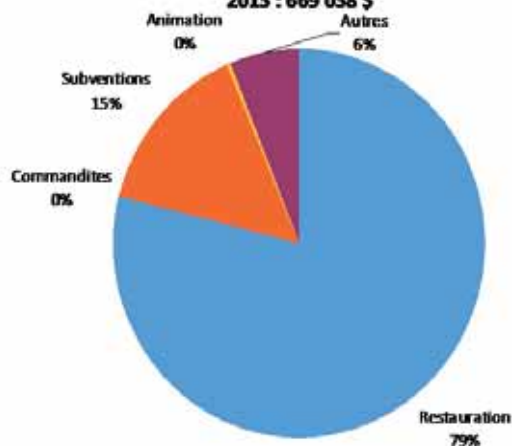
수입 현황 2013년

수입 현황

2013년 - 669,038 달러

식당 79%
보조금 15%
출자금 0%
문화활동 0%
기타 6%

2013 : 669 038 \$



Le Plateau-Mont-Royal
Montréal

평가



- 시의 가장 큰 공원 중의 하나인 지역에서 레스토랑 운영
- 사용되지 않은 건물을 새롭게 복원
- 다양한 대중을 대상으로 문화 및 교육활동 제공
- 다양한 분야의 전문예술가들의 활동에 가치 부여
- 대공원 주변의 문화적이고 과학적인 측면의 대중화
- 6개의 정규직과 50여 개의 계절별 시간제 고용청출
- 많은 사람들의 레스토랑 이용으로 인한 안전한 공원 분위기 조성

Le Plateau-Mont-Royal
Montréal

향후 과제

- 운영 자금의 결여로 인한 불안정한 운영
- 계획을 어렵게 만드는 식당 운영 수익율 7%
- 모두에게 접근 가능한 문화활동 미션
- 예산이 없는(극장, 테니스, 스케이트장, 오솔길 등) 공원 내 모든 서비스 정보제공(전화 및 안내)의 역할
- 2013년 2기 보수로 인한 고객 감소
- 부적합한 공원 내 표지판
- 날씨, 스케이트장의 상태, 야외 극장 등 지속적인 운영이 어려운 카페
- 고객 수의 변동으로 인한 손실로 인해 지속적으로 양질의 서비스를 제공하는 데 따르는 어려움
- 예약하지 않은 상황에서 갑자기 손님이 몰리는 상황
- 증가하는 요구와 다양한 관심사로 인한 메뉴 변화의 필요성에 부응하지 못하는 어려움(직원, 구성, 기술 등)

Le Plateau-Mont-Royal
Montréal

ELF의 성공 열쇠

- 임대 가능한 설비로 날씨와 관계없이 일년 내내 고객을 수용한다
- 기업, 미디어, 이벤트를 통한 고객 유치
- 손실없이 예측할 수 없는 수요에 대처할 수 있는 서비스 질을 보장하기 위한 구조를 통해 균형을 유지하기
- 고객층 확보를 위한 명성 제고
- 식당의 3가지 측면을 보완하기 위한 방안 모색
- 문화활동을 위한 재정적 자원 발굴



Le Plateau-Mont-Royal
Montréal

2014년의 새로운 점

- 200~400명을 수용할 수 있도록 두 배로 넓어진 공간
- 냉난방시설과 기계장치가 있는 분리된 2개의 연회장(30인 규모)
- 3계절 이용 가능한 호수 전경의 2개의 테라스(72인 수용 가능).



Le Plateau-Mont-Royal
Montréal

결론

장소가 지닌 장점- 고부가가치

- 현대식 디자인의 레스토랑과 공원 내 카페 타입의 메뉴제공
- 몬트리올 시에서 가장 아름다운 공원 중의 하나인 지역에 위치
- 유모차, 휠체어 혹은 이동이 불편한 사람들에게도 편리한 접근성
- 다양한 요구에 부응하는 다면성



향후 과제:

- 개보수에 따른 적응
- 여러 가지 책임의 현실화
- 2015년(대공원) 여름의 광장 보수

Le Plateau-Mont-Royal
Montréal

Merci de votre attention
정 청 해주셔서 고맙습니다.



Le Plateau-Mont-Royal
Montréal



사회적경제 : 샹티에의 정의

사회적경제는
제품·서비스 생산과 부의 창출에 관한
경제적 활동이고,

더 포용적이고 민주적인 경제와 관련된
발전모델로의 전환을 위한 사회적
움직임이며,

민-관의 파트너십을 통한 시민사회의 운동

퀘벡 사회적경제의 정의

- 사회적경제기업의 목표는 단순히 재정적 이익을 창출하는 것이 아니라 사회적경제기업의 구성원 또는 지역사회를 이롭게 하는 것이다.
- 사회적경제기업은 행정으로부터 독립되어 자주적이다.
- 사회적경제기업의 정관이나 운영규정 등에 사회적경제기업의 고객이나 노동자가 의사결정 과정에 필수적으로 참여하도록 하는 민주적인 의사결정 과정을 포함한다.
- 수익과 이익의 배분에 있어 자본보다 사람을 우선시한다.
- 사회적경제기업의 활동은 구성원의 참여, 역량강화(empowerment), 개인 및 집단의 책임성을 바탕으로 한다.

퀘벡의 현실

- 협동기업(협동조합, 공제조합, 비영리조직 등)은 다양한 분야에 걸쳐있음.
 - 농업, 금융서비스, 주택, 홈 케어, 취약계층통합, 보건, 데이케어, 재활용, 소규모 제조업, 문화, 관광, 신기술분야, 라디오, TV, 사업서비스, 개인서비스, 장례, 무역, 부동산, 농촌지역 교통서비스 등)

퀘벡의 현실

- 사회적경제는 퀘벡의 정부, 노동계, 지방자치단체, 민간영역, 시민사회에 의해 퀘벡의 사회경제적 구조의 중요한 부분으로 인정받고 있음.
- 사회적경제계의 대표자들(전통적 사회적 경제 영역과 신흥 사회적경제 영역 모두)은 모든 레벨(지방정부, 권역, 전국)의 사회적 대화에 참여함.

상티에

(Chantier de l'économie sociale)

- 사회적경제 진흥과 발전을 위해 설립된 '네트워크의 네트워크'로, 협동기업, 지역 개발 기관, 사회운동조직, 청년조직, 캐나다 원주민 조직(First nations), 연구자 등으로 구성
- 퀘벡 주정부로부터 퀘벡 경제사회발전의 핵심주체로 인정받음.

상티에 미션

- 퀘벡의 다원적 경제에 있어 주요한 부분인 사회적경제의 진흥
- 경제의 민주화
- 새로운 발전모델 수립

상티에 활동

- 전국 및 지역에서 다양한 사회적경제 주체들과 파트너들간의 협력 추진
- 사회적, 경제적 변화를 추동하는 동력으로서의 사회적경제 진흥
- 새로운 영역과 프로젝트의 개발, 실험, 통합에 필요한 환경과 도구를 창출
- 다른 사회적경제 부문과의 연합을 통한 참여: 새로운 발전모델과 뜻을 함께하는 국제적 레벨 포함
- 새로운 발전모델을 지향하는 다른 사회경제적 주체들과의 연대 구성 (국제적 연대를 포함)

상티에 구조

- 이사회 :

- 협동기업을 대표하는 네트워크 (부문별): 8명
- 지역발전기관 네트워크: 6명
- 지역허브: 5명
- 사회운동(노동연합 2개, 여성운동, 지역기관 등): 6명
- 캐나다 원주민 대표자: 1명
- 개인: 2명 (연구자 등)
- 투표권 없는 회원: 6명(RISQ, 피두시에, 씨에스모-에삭, 청년 위원회)

상티에 구조

- 각 지역에 소재한 22개의 지역허브 네트워크
- 선거인단(기업, 지원기관, 허브, 사회운동단체 등)
- 청년 위원회
- 국제 위원회
- 금융 위원회
- 집행 위원회

사업개발을 위한 프로그램

- RISQ (1997): 총 1,500만 달러 규모
투자기금으로 무보증으로 5만 달러까지 대출,
창업준비단계 자본으로 기술지원 등 수행
- 상티에 트러스트 (2007): 총 규모 5,280만달러
규모의 인내자본 기금으로 5만-150만불까지
자본제공
- 새로운 금융상품: 지역주택사업을 위한 인내자본
(3,200만 달러 규모)
- 자본이용을 용이하게 하기 위한 새로운 방법과
금융상품을 지속적으로 탐색 중

사업지원 프로그램: 공동거래 (Commerce Solidaire)

*미션: 사회적 기업의 성장을 지원하고, 제품과 서비스의 구입 및 판매를 위한
자원의 공동구축을 통해 생산성 향상과 사회경제적 영향력을 증대함.
이를 통해, 공동거래는 합리적인 소비와 지역발전 및 협력적 기업가정신을
증진시킴.*

시장 접근성을 향상시키는 거래플랫폼: 공공조달시장, 개인 소비자
대상 시장, 다른 기업과의 거래를 모두 포함

사회적경제기업이 지역시장에 공헌하면서 공동구매할 수 있는
기능성을 제공

새로운 시장에서 규모의 경제를 달성할 수 있게 하는 컨소시엄을
구성하는 기회

www.commercesolidaire.com

인력 개발

- 사회적경제와 지역조직을 위한 인력개발에 관한 분야별 위원회 운영
- 분야별 위원회 네트워크의 핵심역할 :
 - 노동자, 관리, 자원봉사자를 포함한 인력훈련 필요성 분석
 - 교육기관과의 협업을 통한 노동자 훈련 프로그램 및 견습프로그램의 개발
 - 집단기업 및 지역조직의 관리자를 위한 훈련 프로그램 (tools) 제공
 - 다음 세대의 사회적경제 분야 참여를 유도하기 위한 활동

공공 정책

사회적경제에 대한 지원은 공공 정책의 일부:

- ❖ 1996년 경제 및 고용에 관한 정상회담: 주요 분야별 활동에 대한 인정 및 지원(홈 케어, 데이 케어, 주택서비스, 재활용 등)
- ❖ 1998년 민간기업, 사회적경제 기업 및 기업가를 지원하는 지역발전센터 설립을 지지하는 지역발전정책 수립
- ❖ 2007년: 사회적 기업가 정신을 위한 정부차원의 실행계획: 지역거점별, 퍼스트 네이션, 청년을 위한 프로그램, 다양한 소규모 활동 프로그램 등

공공 정책

- ❖ 투자도구: 대출보증, 퀘벡 주정부의 투자전담기구를 통한 자본제공, RISQ와 상티에를 통한 자본 투자
- ❖ 퀘벡 협동조합 협의회와의 협력을 통한 협동조합 발전계획 수립: 지역개발 협동조합, 재정정책 등
- ❖ 상티에에 대한 재정지원
- ❖ 상티에와 협력대학들이 조성한 지식이전센터를 위한 지원: 사회적경제 혁신센터 (Territoires innovantes en économie sociale et solidaire)
- ❖ 국제교류 분야의 협력
- ❖ 지방자치에 있어 사회적경제 영역의 개입 증가

사회적경제 기본법 제정

- ❖ 사회적경제 기본법(2013)
 - ❖ 퀘벡 발전에 있어 사회적경제의 기여를 인정
 - ❖ 상티에와 퀘벡 협동조합 협의회를 핵심파트너로 규정
 - ❖ 모든 부처 및 정부기관의 정책 프로그램과 전략수립에 있어 사회적경제를 고려하는 의무 부여
 - ❖ 민간기업이 사회적경제 기업으로 전환하는데 필요한 모든 방안을 허용
 - ❖ 법의 적용에 따른 후속조치와 새로운 발전전략 수립을 위한 영구적 협력위원회 구성

교훈

사회적경제를 사회적으로 인정받기
위해서는 사회적경제 주체들이 공통적으로
나타내는 특성을 강조하는 공통의
정체성을 우리 스스로 부여해야 함.

공공정책을 우호적으로 만들기 위해
사회적경제 주체들의 토론하고 욕구를
드러내며, 정책우선순위에 대해 합의할 수
있는 공간을 만들었음.

지역기반 발전(**place-based development**)의
근본은 다양한 연대에 개방하는 전략을
선택한 것임.

교훈

관심을 공유하는 사회운동조직과의 연대가
중요함.

하의 상달식 구조와 전략은 성공을 위해
필수적: 기업은 중앙집중적 구조가 아닌
지역사회를 기반으로 만들어져야함.

(행정과의) 지속적인 대화와 정책의
공동생산이 중요함.

다른 나라의 경험으로부터의 배워야 함.

앞으로의 과제

규모 확장: 적절한 도구, 전문지식 및 자본 확보가 필요

사업활동의 일관성 유지: 전반적인 비전, 지속 가능한 실천, 지역사회에 기반한 활동을 계속 유지하는 것이 필요

새로운 발전 모델을 알리기 위한 연대활동의 강화 및 심화가 필요

일반 대중의 사회적경제에 대한 이해를 제고할 필요

추가정보를 위한 웹사이트

샹티에 웹사이트(불어)

www.chantier.qc.ca

퀘벡과 세계의 사회적경제 (불어)

Economies_sociales_quebec.ca

공공정책을 중심으로 한 국제적 사례 (영어-불어-스페인어)

www.reliess.org

감사합니다!





사회적 기업의 발전단계별로
제공되는
독특하고 혁신적인
지원프로그램

금융 상품

1. 기술지원
2. 창업준비단계 지원
3. Capitalization Loan (RISQ)
4. 운영비 지원 인내자본 (신탁) Operations Patient Capital (Trust)
5. 부동산 지원 인내자본 (신탁) Estate Patient Capital (Trust)



기술지원

- 대출형태의 재정지원
- 마케팅 지원
- 전문가 및 컨설턴트 상담 제공
- 프로젝트 개발에 필요한 타당성 조사, 시장 조사 수행과 사업계획 수립 지원

기술지원



Coopérative de solidarité de Lac-Kénogami

라꼬-케노가미 연대협동조합

라꼬-케노가미(Lac-Kénogami) 주민들이 모여 지역사회에 개인 및 공동체의 요구를 충족시킬 수 있는 수준높은 여러 유형의 지역서비스를 제공하는 연대협동조합을 만들었음. (편의점, 주유소, 우체국, 미팅 및 교육을 위한 공간, 건강 협동조합 등)

RISQ에서 받은 대출금으로 주민들이 인수를 계획하고 있던 편의점의 재무자료를 분석하는 컨설팅 비용을 지불하여 컨설팅을 받았음.



창업준비단계

정의

- 아이디어에서 창업으로 이어질 수 있는 프로젝트를 개발하는데 관련되는 모든 단계를 포함
- 잠재력이 있는 창업팀과 시작하여 사업개시 시점에 종료
- 창업준비단계에 필요한 모든 활동을 수행하기 위한 상근 인력



창업준비단계

대출 특징

- 최대 \$100,000 투자:
 - 인내자본 형태
 - 무보증
 - 창업준비기간 동안 원금상환 없음.
- 창업준비기간: 최대 2년 허용
- 창업준비기간동안 금리유예 (interest holiday)
- 대출신청비용: \$100



창업준비단계

대출이 가능한 지출유형

예:

- 인력 고용
- 운영비
- 시제품 제조
- 출장 및 접대비용
- 컨설턴트 비용 (최대 \$5,000)
- 연구개발 비용
- 입찰공고에 대응하기 위한 연구, 파트너쉽 구축 및 컨소시엄 구성
- 시장개척
- 이후 자금조달 준비작업

창업준비단계



Mieux-Naitre à Laval

라발 건강출산(센터)

라발 건강출산센터(Mieux-Naitre à Laval)는 라발지역의 가족, 특히 출산 전후 어려움에 있는 엄마들을 지원하는 센터임. 센터를 준비하는 그룹은 2014년 운영개시 예정인 센터의 설립을 위해 자산이나 땅을 확보할 계획임. RISQ의 자금으로 서비스 공급자 파트너십, 시장반응 조사 및 필수자금 확보를 위해 두 명의 직원을 고용할 계획임.



준지분(quasi-equity)*

대출 특징

- 대출이나 대출보증의 형태로 투자
- \$20,000-\$50,000 가능
- 추가 재정지원의 성격
- 무보증; 추가 비용 없음
- 유리한 금리 (8%)
- 유연한 상환조건 (지불유예)
- 2-10년 내 상환완료 조건
- 대출신청비용: \$200

* 일종의 후순위 지분 (역자 주)

준지분(quasi-equity)



Café du Brûlot

브릴로 카페

브릴로 카페 연대협동조합(The Coopérative de Solidarité - Café du Brûlot)은 쉬부가모(Chibougamau) 주민들에게 공연장소, 영화상영관 등 문화적 요소를 갖춘 카페를 제공할 계획임.
카페 운영을 위한 자금의 67%를 RISQ의 지원자금을 통해 충당함.

Chantier
de l'économie sociale

trust

운영비 지원 인내자본

지원가능 지출유형	운영비: - 마케팅 비용 - 설비 구입 - 임대계약 조건 개선 - 채고 확보 - 창업시기의 운영적자 보전 - 기타
투자규모	50,000 - 250,000 달러 전체 프로젝트 비용의 최고 35%까지 지원
특징	무보증 (대출을) 지분화하는 방식으로 업그레이드 가능

부동산 유지 인내자본

지원가능 지출유형	부동산의 구입, 공사, 리노베이션, 확장비: - 부동산 - 건물 - 창고 - 기타
투자규모	프로젝트 비용의 35% to 90 %
특징	금융기관의 주택융자 방식
	고정자산의 후순위 보증
	부동산 자산 대체준비금 조성

인내자본의 장점

기업에게 바로 활용가능한 자금 제공	현금 필요 충족, 기업의 성장 가속화, 근무환경 개선 등에 활용할 수 있도록 함.
(상환부담) 감소	프로젝트 파이낸싱 상환을 위한 연단위 현금지출 계획 필요성을 줄임.
	재정적 불확실성을 줄임. (15년 동안 고정금리를 채택)
(융자를 통한) 자산확보와 융자금 상환의 사이클 단축	
15회에 걸쳐 나누어진 상환조건은 인플레이션 효과에 의해 상환을 용이하게 함.	

환경 분야 투자 사례



리사이클 센터 [Sorel-Tracy // Montérégie] 지역

주요 사업: 이미 분류되거나 재생된 중고제품의 판매

투자 필요 이유 (REPC):

- 부지 확장 및 개선

건강분야 투자사례



알코올/약물중독재활센터 (C.A.R.A.T.) [Sainte-Brigide d'Iberville // Montérégie] 지역

주요 사업: 18세 이상 알코올·약물 중독자를 위한 치유센터 운영 및 치료/재활 프로그램 운영

투자 필요 이유 (REPC):

- 시설을 위한 건물 매입

공동부동산 분야 투자 사례



제2층 연대조합[몬트리올 지역]

활동: 조합원 대상의 상업공간 임대(보육시설, 대안 레스토랑, 카페, 자전거수리점비업소 등)

투자 필요 이유(REPC):

- 상업공간 건물 매입 및 공사

공동체 라디오 투자



보레알 [Abitibi 지역]



CHGA [Outaouais 지역]



CHNC [Gaspésie 지역]

주요 사업: 지역 라디오 제작 및 방송

투자 필요 이유 (REPC-OPC):

- 공동체 라디오 방송국 창업
- 이사
- 매입: 건물, 컴퓨터 장비, 제작 장비
- 가구 및 초기 세팅 비용
- 운영자금

Chantier
de l'économie sociale

 **trust**

전화 : **514-256-0992**

무료전화 (북미지역) : **1-877-**

350-0992

info@fiducieduchantier.qc.ca

www.fiducieduchantier.qc.ca



전화 : **514-866-2355**

무료전화 (북미지역) : **1-855-388-**

2355

risq@fonds-risq.qc.ca

www.fonds-risq.qc.ca



시작

- 2003: **ARUC-ES** (지역/대학 사회적 경제 연구연대) 발족
- 2010: 연대금융-개발자본 이해관계자 협회 발족

미션

- 회원 시너지의 발전과 강화
- 일반대중을 대상으로 한 연대금융의 개발과 홍보
- 책임금융(responsible finance) 전문가의 전문성 향상

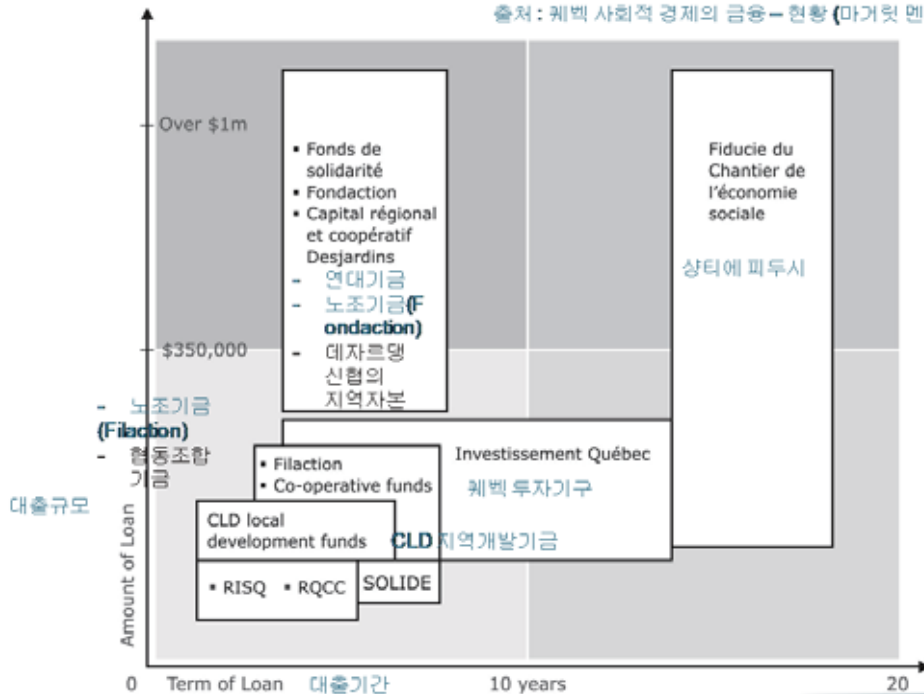
개발자본 및 연대자금의 성격

연대	주요 사업	이해관계자	목표
개발자본	사회경제적 목표에 의해 차별화되는 투자위험성 감내 자본 (risk capital) 제공	연합체(노동계, 협동조합, 기관)	일자리 창출, 지역개발
연대기금	지역사회 경제 개발 및 사회적기업 발전을 위한 자금제공	지역사회 이해관계자(금융기관, 협동조합, 인내자본 기금)	지역발전의 가능성을 바탕으로 사업체에 필요자금 및 자본 제공

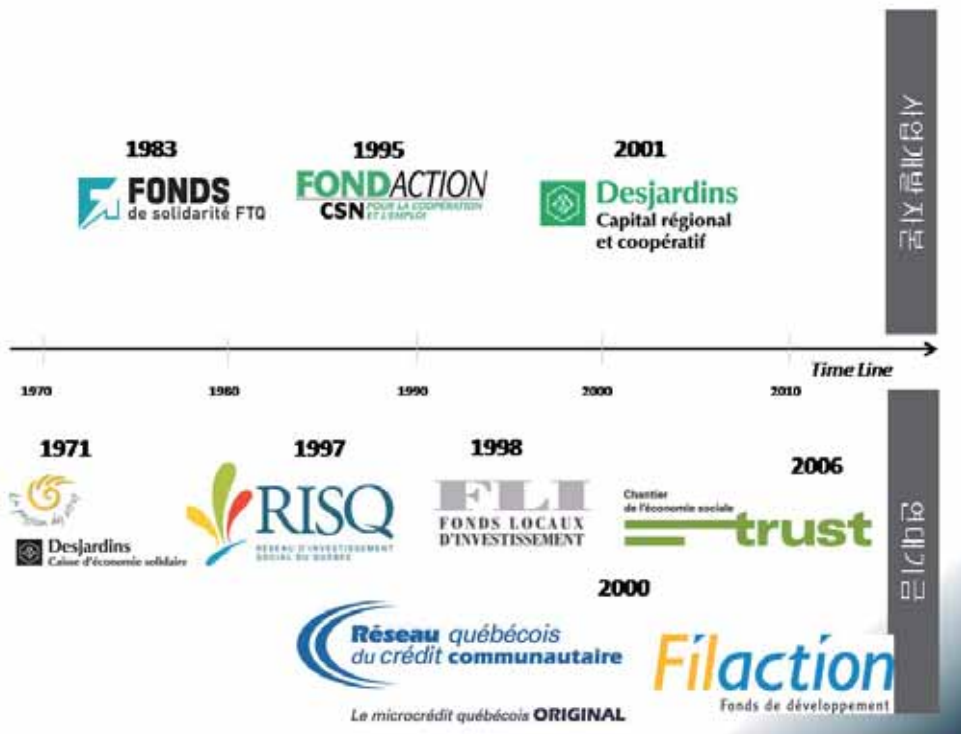
Diagram 3 Range of solidarity financing now available

현재 제공 중인 연대금융

출처: 퀘벡 사회적 경제의 금융-현황 (마거릿 멘델)



Source: Financing the Social Economy in Québec - A Work in Progress. - M. Mendell





우편주소:

CAP finance

**1431, rue Fullum, Montréal, Québec, H2K 0B5
Canada**

이메일 :

info@capfinance.ca.

사회적경제 및 공동체 활동 노동인력 분과위원회 (CSMO-ESAC):
사회적 경제 부문 협의회와 민간 부문 노동자

□ 임무

1997년 설립된 CSMO-ÉSAC은 사회적 경제와 민간 부문의 근로자 및 고용 환경의 발전을 위해 다양한 파트너십과 공동사업을 진행하였음.

□ 임무 수행을 위한 노력

- 교육 프로그램 개발
 - CSMO-ÉSAC은 간병인들을 대상으로 하는 교육 프로그램을 진행하는 업체를 지원하고 있음.
 - 간병업체와의 파트너십을 통한 활동
 - ① 간병업체의 근로자에 대한 분석 실시
 - ② 간병인들에 대한 정부차원의 승인 보장
 - ③ 직업훈련 프로그램 개발
 - ④ 직업훈련 프로그램 홍보

<참고> <http://www.csmoesac.qc.ca/formation/programmes-apprentissagemilieu-travail/aide-domicile>



- 관리자를 위한 툴킷 개발
 - 인적자원
 - 재정관리
 - 거버넌스
- ☞ 위 3가지 분야에 직업훈련 프로그램을 진행하고 있음.

<참고> <http://www.csmoesac.qc.ca/outils/ressourceshumaines>



- 사회적 경제 및 민간 부문의 근로자 계층에 대한 문제
 - 매년 4,000여 명의 학생들 대상 (대부분 대학생들)
 - 70개 이상의 직업에 대한 설명을 갖고 있음. (비디오, 설명서 등)
 - : 대부분의 설명서는 영어로 번역
 - 대학교들과 밀접하게 연결되어 있음.

<참고> <http://www.csmoesac.qc.ca/outils/intervenantes>



● 다양한 리서치와 분석

- 특정 분야의 근로자들에 대한 연구
- 특정 분야 직업훈련의 필요에 대한 설문조사
- 3년마다, 사회적경제 및 민간 부문을 포괄하는 인적자원 설문조사 출간
(퀘백 주에 위치한 부문들에 대한 통계만 포함)

<참고> <http://www.csmoesac.qc.ca/recherche/recherche>



가사도우미를 위한 직업훈련프로그램

가사도우미를 하고 계신가요?

가사도우미로서 능력을 인정받고 개발하고 싶으신가요?

지금 당신을 위한 직업훈련이 있습니다.

당신의 직업을 위한 전문적인 자격증을 취득하세요,

직업훈련프로그램 PAMT 는 오랜 경험을 가진 본과 비숙련자 모두를 위한 프로그램입니다,

프로그램을 이수한 모든 분들에게 고용사회연대부가 수여하는 자격증을 드립니다,

학교로 돌아갈 필요도 없고, 시험을 볼 필요도 없습니다.

도움이 필요하신가요?

경영을 위한 매뉴얼을 참고하세요.

❖ 인적자원 관리

❖ 민주적 거버넌스

❖ 재정 운영

- 공동체 기업
- 사회적경제 기업
- 사회적협동조합 기업

➡ www.csmoesac.qc.ca



TECHNOPÔLE
ANGUS



TECHNOPÔLE
ANGUS



TECHNOPÔLE
ANGUS



TECHNOPÔLE
ANGUS



TECHNOPÔLE
ANGUS



TECHNOPÔLE
ANGUS



TECHNOPÔLE
ANGUS



TECHNOPÔLE
ANGUS



TECHNOPÔLE
ANGUS



TECHNOPÔLE
ANGUS



TECHNOPÔLE
ANGUS



TECHNOPÔLE
ANGUS



TECHNOPÔLE
ANGUS



꾸드 발라이

- 꾸드 발라이는 퀘벡 정부의 인가를 받은 비영리 가사노동서비스 제공 기업입니다. 1999년부터 18세 이상 고객에게 가사노동을 제공해왔으며 해당 지역 보건 및 사회 복지 서비스의 센터와 긴밀한 협력을 맺고 있습니다.
- 꾸드 발라이의 서비스는 전문적, 효율적이며 신속합니다. 또한 고객이 원하는 질적 만족을 보장합니다.
- 청소 담당 직원은 초기 교육 및 지속적인 정기 교육을 받습니다. 고객의 요구에 적절히 부응하기 위한 교육도 받습니다.
- 꾸드 발라이는 자사의 고객을 위해 보안과 사생활 보호 관련 정책을 서면으로 명시하고 있습니다.
- 청소 서비스에 대한 보조금을 받음으로써 실질적인 비용 절감이 가능합니다.

목표



꾸드발라이 이사회

- 꾸드 발라이의 이사회는 직원, 고객 및 보건-사회 서비스 부문에서 공동 선택한 회원 7명으로 구성된다.
- 또한 꾸드 발라이는 유대인 사회 서비스 네트워크에서 유의미한 포지션을 담당하고 있다.



직원 2014

- 꾸드 발라이는 다양한 배경을 가진 다양한 인력들로 구성되어 있다. 일부 직원은 시작부터 지금까지 함께 하고 있는데 2013년의 현장 직원 이직율은 8%였다.



우리의 목표

- 경쟁력 있는 가격, 고객의 삶의 질을 높입니다.
- 수준 높은 가사노동서비스를 제공합니다.
- 안정적이고 오래 일할 수 있는 일자리를 창출합니다.



우리의 고객

- 꾸드 발라이가 제공하는 가사노동 서비스는 각 지역 건강보협위원회 (RAMQ)로부터 부분적인 자금 지원을 받습니다.
- 지역 :
꼬뜨 쉐 루크,
노트르담 드 그라세,
서부 몬트리올,
서부 스노우든,
햄스테드



가사 도우미 서비스

- 먼지떨이
- 진공청소기 청소
- 바닥 닦기
- 화장실 청소
- 세탁 및 침구 교체
- 접시 닦기



계절별 가사노동 서비스

- 벽-천장 청소
- 유리창 닦기
- 설비 이동
- 카펫 청소
- 조경
- 기타(식사 준비, 장보기, 심부름)



서비스 가격

- 가격은 보건부의 보조를 받는 금액에 따라 달라집니다. 이 프로그램은 가사 도우미분야 지하 경제에 적절히 대응하기 위해 모든 고객에게 기본적인 지원을 제공합니다.
- 65세 이상 고객 및 CLSC에 의해 추천된 고객에게는 고객의 수입에 따라 다양한 액수가 지원됩니다. 이에 관심있는 고객들은 지원책의 혜택을 받기 위한 적절한 양식을 작성해야 합니다.
- 보조금 지원은 시간당 4~13 달러까지 다양합니다.

Revenu total (exemption)	65 ans ou +	Moins de 65 ans	TOTAL	%	Aide variable admissible**
0,00 \$ - 999,99 \$	13 177	9 557	22 734	38,9	9,00 \$
1000,00 \$ - 1999,99 \$	6 668	145	6 813	11,7	8,40 \$
2000,00 \$ - 2999,99 \$	5 835	95	5 930	10,3	7,80 \$
3000,00 \$ - 3999,99 \$	4 348	178	4 526	7,7	7,20 \$
4000,00 \$ - 4999,99 \$	3 691	170	3 861	6,6	6,60 \$
5000,00 \$ - 5999,99 \$	2 695	146	2 841	4,9	6,00 \$
6000,00 \$ - 6999,99 \$	2 181	142	2 323	4,0	5,40 \$
7000,00 \$ - 7999,99 \$	1 747	141	1 888	3,2	4,80 \$
8000,00 \$ - 8999,99 \$	1 351	111	1 462	2,5	4,20 \$
9000,00 \$ - 9999,99 \$	1 093	107	1 200	2,3	3,60 \$
10000,00 \$ - 10999,99 \$	997	105	1102	1,9	3,00 \$
11000,00 \$ - 11999,99 \$	899	111	999	1,6	2,40 \$
12000,00 \$ - 12999,99 \$	801	91	892	1,6	1,80 \$
13000,00 \$ - 13999,99 \$	705	118	823	1,4	1,20 \$
14000,00 \$ - 14999,99 \$	647	86	733	1,3	0,60 \$
** Indetermine	64	37	101	0,2	-
TOTAL	47 030	11 430	58 460	100	

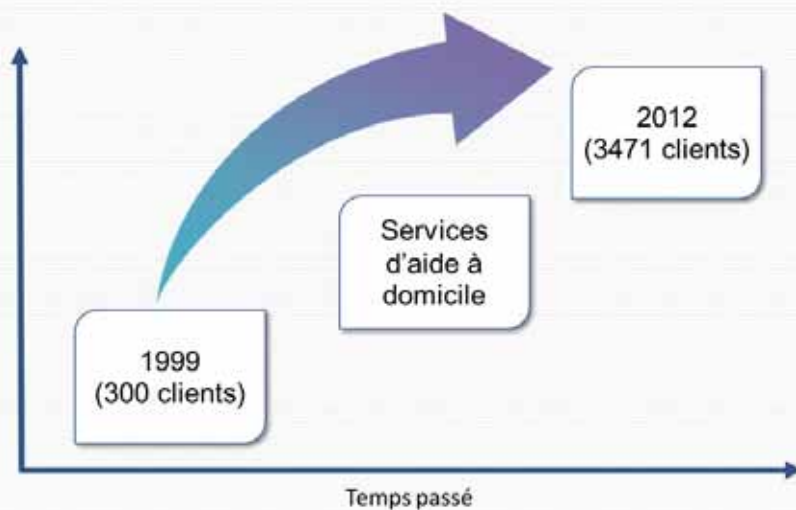
Tableau 9

* Pour la période allant du 1er avril au 31 novembre 2013, l'exemption pour personne seule est de 15 407 \$, pour un couple elle est de 24 309 \$ et pour chaque personne à charge, elle est de 2 970 \$. Pour la période allant du 1er novembre 2013 au 31 mars 2014, l'exemption pour personne seule est de 15 777 \$, pour un couple elle est de 25 113 \$ et pour chaque personne à charge, elle est de 3 011 \$.

파트너



1999년 이후 고객숫자 증가



경영상태(2014년 3월 31일)

	2014	2013		2014	2013
	\$	\$		(21 448)	\$
REVENUE :			BALANCE DE PROFIT ET Perte		
Charges payables	153 612	153 075	Charges (Expenses) déductibles des revenus	17 285	(28 840)
Revenus			BALANCE DE PROFIT ET Perte	4 381	(21 448)
Revenus de la Société et des Sociétés affiliées	391 728	374 426			
Capital Québec	38 420	39 533			
CCDC Centre des entreprises Centre de l'Est	28 307	14 254			
CCDC	1 177				
Intérêts	37	36			
Commissions de la Société et de la Société de l'Est	846	2 324			
Associations et autres contributions reçues de tiers associés		8 790			
	1 885 856	1 827 245			
EXPENSES :					
Salaires et charges sociales	540 650	522 914			
Royalties et dividendes	31 864	31 861			
CCDC et autres dépenses	21 748	38 438			
Services	37 651	39 741			
Autres charges et provisions	36 103	30 613			
Charges diverses	35 663	35 362			
Personnel	37 437	4 164			
Transportation	33 274	9 868			
Location	9 475	9 351			
Équipement	1 781	4 259			
Charges générales et charges d'exploitation	9 145	2 372			
Charges d'exploitation	1 176	4 648			
Salaires et autres	1 176	3 626			
Comptes d'exploitation	2 376	3 350			
Capital Québec	1 100				
Intérêts	101	147 1			
Associations et autres contributions	100	1 524			
Autres charges	85	778			
Associations et autres contributions		8 790			
Charges d'exploitation		1 044			
	1 155 645	1 044 207			
EXCÉDENT (Déficit) DE REVENUS DÉDUCTIBLES	730 211	(21 448)			

Repartition par région du nombre et du pourcentage de décisions, affaires de services rendus et des montants payés en aide financière et variable au 31 mars 2014

Région	31 Mars 2014					
	Décisions		Heures de services		Montants payés	
	Nombre	%	Nombre	%	\$	%
Bas-Saint-Laurent	17 280	7,1%	104 497	10,1%	5 504 572	10,1%
Gaspésie - Les Îles-de-la-Madeleine	5 438	0,9%	649 507	6,2%	5 427 944	10,0%
Capitale-Nationale	7 025	0,8%	384 865	3,7%	3 515 818	6,5%
Muséum et Centre du Québec	10 744	12,2%	179 059	1,7%	1 088 357	2,0%
Index	4 187	0,0%	345 144	3,3%	2 000 000	3,7%
Montréal	419 47	45,4%	684 258	6,6%	5 237 685	9,7%
Québec	2 211	2,1%	1 10 321	1,0%	4 634 570	8,6%
Val-de-la-Montagne	3 350	3,8%	251 187	2,4%	2 088 259	3,9%
Golf Nord	9 484	1,7%	1 144 714	1,1%	5 181 230	9,6%
Nord-du-Québec	NEJ	NEJ	NEJ	NEJ	NEJ	NEJ
Comptables de la Société	4 063	4,5%	587 771	5,6%	5 300 605	9,9%
Chaudière-Appalaches	10 444	7,1%	686 470	6,6%	5 558 641	10,4%
Est	NEJ	NEJ	NEJ	NEJ	NEJ	NEJ
Laurentides	4 727	0,7%	389 728	3,7%	2 577 529	4,8%
Laurier	4 295	4,8%	267 243	2,6%	2 304 888	4,3%
Montréal	10 041	10,1%	435 183	4,2%	3 718 460	6,9%
Total	185 702	100%	1 000 101	100%	54 800 251	100%

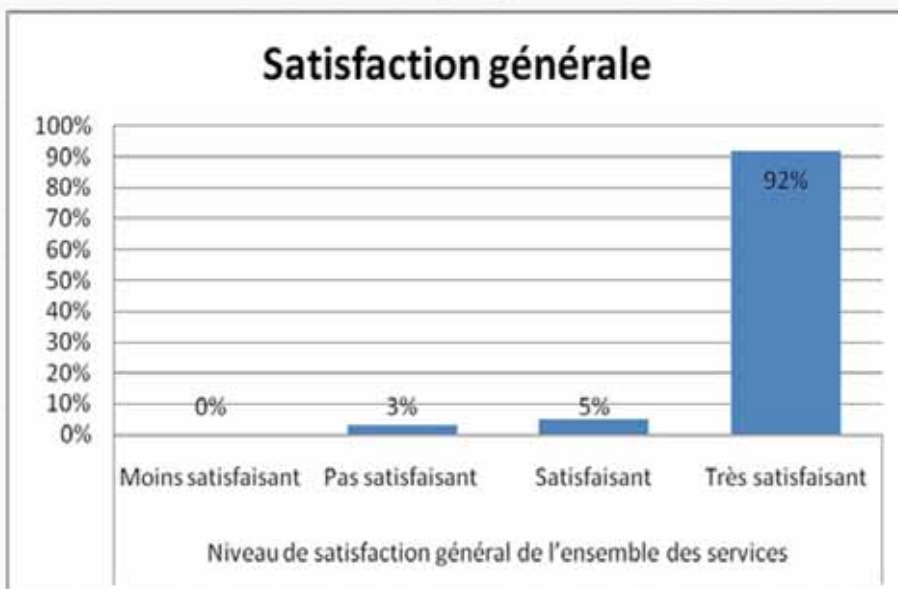
Totaux 18

Les données pour les régions Nord-du-Québec et l'Est ont pu être déduites de quelques données partielles. Toutefois, ces données sont incluses dans les totaux.

수지계 산서(2014.3.31)

	2014 \$	2013 \$
COMMITMENTS TO		
Cash	11 121	
Accounts (page 4)	45 163	27 830
Investments in subsidiaries	26 161	45 343
Prepaid expenses	4 196	1 690
	87 541	75 863
COMMITMENTS TO SUBSIDIARIES (Cash received, share repurchase and dividend 2014 and December 31, 2013)	8 390	8 390
	88 931	84 253
COMMITMENT COLLECTION		
Cash for subsidiaries' dividends over cash to local bank (page 4)		211
Accounts (page 7)	101 529	61 288
Investment in subsidiaries	7 369	7 276
	108 898	68 775
NET ASSET		
UNRECOVERED	1 236	(23 910)
	89 662	44 865
COMMITMENT (page 10)		
CURRENTLY OF DEFERRED EXPENSES		

2012 만족도 조사



수많은 사람들이
우리 서비스를
선택합니다.

당신은?

지금 바로
연락주세요
514-484-4266



푸드 발라이/청소서비스

보다 나은 삶의
질을 위한
보다 나은
서비스
확실한 선택!





경청해주셔서
고맙습니다.



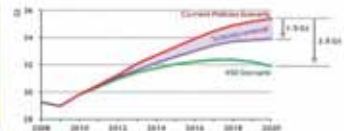
(11.7) 국제지속가능발전연구소 : IISD프로젝트 및 파트너십

iisd International Institute for Sustainable Development Institut international du développement durable

IISD 프로젝트 및 파트너십



GSI Global Subsidies Initiative



www.iisd.org

©2014 The International Institute for Sustainable Development

국제 지속가능 발전 연구소(IISD)

- 독립적인 비영리 기관으로서 정부, 기업, 연구소가 건강한 지구환경과 공정한 결정을 촉진하기 위한 정책의 개발과 실행에 있어서 실질적인 진전을 이룰 수 있도록 정책분석을 지원하고 있다.
- 주목할 분야: 회복력, 경제관련 법률과 정책, 에너지, 수자원, 통합된 결정을 위한 지식
- 캐나다에 위치한 국제 지속가능 발전 연구소는 약 200여 명의 직원 및 관련인으로 이루어져 있으며, 캐나다의 수도 오타와 및 위니펙, 스위스 제네바, 뉴욕, 베이징 등지에 사무소를 두고 있다.



iisd International Institute for Sustainable Development Institut international du développement durable

개요

국제 지속가능 발전 연구소(IISD)는 캐나다에 위치해 있으며, 지속 가능한 발전을 위한 국제적인 공공정책 연구를 수행하는 기관이다.

우리의 비전: 인류를 위해 지속 가능한 더 나은 삶.

우리의 임무: 혁신을 위하여 투쟁하며, 지속 가능한 삶을 영위할 수 있도록 함

우리의 역할: IISD는 지속가능한 미래로의 전환을 촉진하며, 인간의 창의성이 환경, 경제, 사회의 번영을 어떻게 증진하는지를 입증하기 위하여 노력한다.



IISD의 국제적인 활동영역

IISD는 위니펙, 오타와, 뉴욕, 베이징의 사무소를 포함한 전세계 70여 개 이상의 국가에서 활동하고 있으며, 정부와 기업, 교육, 시민사회의 의사결정권자들이 지속 가능한 발전과제 및 기회, 해결책을 모색하기 위하여 참여하고 있다.



CHANGES IISD CAN INFLUENCE

iisd International Institute for Sustainable Development
Institut international du développement durable

IISD의 전략적 우선순위

IISD의 비전 공정함과 건강한 지구환경				
전략적 동보				
환경관련 법률 및 정책	에너지	수자원	피해회	통합된 접근을 위한 지식
지속가능하고 공정한 발전을 촉진하기 위해 환경관련 정책을 수행한다.	천환경, 저탄소 에너지로의 포괄적인 접근을 지원하는 방향으로 에너지 시스템 및 정책을 변화한다.	수자원 과 건강한 생태계로의 포괄적인 접근을 위하여 과학기술 기반의 해결책을 촉진한다.	새로운 위험과 불확실성에 직면한 공동체 및 생태계의 회복력을 증진시키고 보호한다.	지속가능한 변화에 대한 자료와 정보를 지식으로 변환한다.



에너지와 기후분야에서 IISD의 활동

국제적 협상

캐나다 및 북미지역에서의 기후관련 정책

국가적/지역적 수준에서 정책의 지도와 입안

녹색 경제

국제적 협상

iisd International Institute for Sustainable Development Institut international du développement durable

국제적 협상

IISD는 국제적 협상과 관련하여 오랜 역사를 가지고 있음:

- 보도 서비스
- Earth 협상 회보

또한 에너지팀이 유엔기후변화협약 (UNFCCC)을 위하여 일하고 있음:

- CDM, REDD+, NAMAs 와 탄소시장에 대한 협상분석
- 캐나다정부와 '프랑코포니'(프랑스어를 말하는 국가 및 정부의 글로벌 공동체)에 대한 지원
- 지방정부와의 협업

Recent Coverage

 Seventh meeting of the Conference of the Parties to the Convention on Biological Diversity (CBD) serving as the Meeting of the Parties to the Cartagena Protocol on Biosafety (COP-MOP 7). On Friday, Working Group I convened in the morning to finalize the decision on socio-economic considerations and adopt the group's report. ... More »

 Sixteenth Global Meeting of the UN Environment Programme (UNEP) Regional Seas Conventions and Action Plans (RSCAPs). This meeting took place in Athens, Greece, from 29 September to 1 October 2014. ... More »

 UN Climate Summit 2014 - "Catalyzing Action" The UN Climate Summit took place on 23 September 2014 at UN Headquarters in New York, US. The Summit was opened by UN Secretary-General Ban Ki-moon who said "We are here not to talk but to make history." ... More »

 Fifth High-Level Assembly of the Climate and Clean Air Coalition to Reduce Short-Lived Climate Pollutants (CCAC). This High-Level Assembly took place on 22 September 2014 in New York, US, ahead of the UN Climate Summit that took place on 23 September 2014 in New York. ... More »

iisd International Institute for Sustainable Development Institut international du développement durable

캐나다 및 북미지역에서의 기후관련 정책

iisd International Institute for Sustainable Development
Institut international du développement durable

저공해 개발 계획

• 목적:

- 지속 가능한 발전의 효과를 극대화 할 수 있는 현실적이며 실현 가능한 저공해 정책과 계획을 촉진시키기 위함.

• 접근법과 도구:

- 정책에 대한 추적, 평가 및 조언
- 경제적 모델링
- 탄소배출 목록의 개발
- 역량강화, 기술적 지원 및 이해관계자의 참여



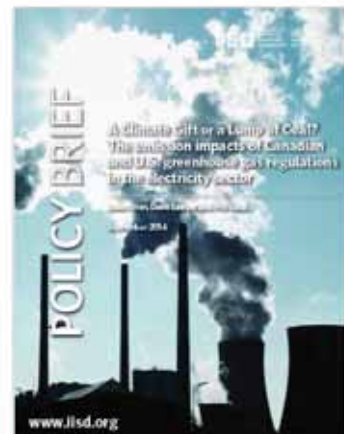
• 국제적인 업무:

- 캐나다의 국가 기후 변화 활동 계획(저탄소 시나리오 분석 및 회복 가능한 저탄소 기후 개발 계획)
- NAMA Practitioners Guide/ e-러닝 과정
- 모로코 정부: 녹색기후기금(GCF), 목표 등

NAMA PARTNERSHIP

캐나다에서의 업무

- “캐나다 내에서의 탄소배출 규제”:
캐나다 내 기후정책과 정책의 경향에 대한 열린의 분석
- 기후에 대한 통찰력
- 녹색 예산 연합체
- 지방정부와의 협업 (브리티시 컬롬비아 주, 매니토바 주, 온타리오 주)



북미지역의 에너지 통합

- 중점 분야
 - 마치 누비이불과 같이 지역간 탄소 조절 정책의 연합체를 형성(즉, 일관된 정책적 접근을 의미)
 - 상향식 기후 변화 정책의 개발 프로세스를 지원
 - 대륙단위 접근법: 캐나다와 RFF(미국), CMM(멕시코)가
 - 기후/에너지 해결책을 공유하는 파트너십
 - 탄소배출권의 가격책정 (민간 및 정부지원)
- 수용능력 및 도구
 - 가격책정/규제 디자인
 - 탄소배출권 거래 및 가격책정의 효과 분석
 - 지역적 파트너십 지원 (예: 세계노동연합WCL)
 - 경제적 모델링
 - 이해관계자 지원활동
 - 공공/민간/시민사회 정책개발 프로세스를 촉진



정책의 지도와 입안

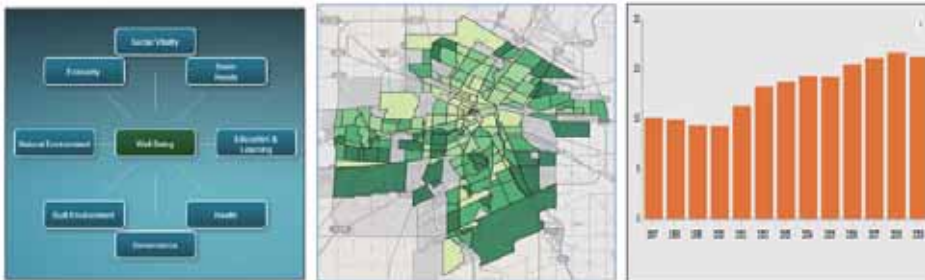


활동영역

- **대안 체계**의 탐사가 포함된 사회적, 환경적, 경제적 목표로의 진행상황을 추적하기 위한 **지표와 측정시스템**
- 미래의 동향을 분석하고 서로 다른 선택간 동반상승효과 및 균형을 확인하기 위한 **통찰력과 시나리오 접근법**
- 지속 가능한 해결책이 미래의 불확실성과 도전, 기회라는 맥락에서 정책결정으로 전환되는데 필요한 **적응형 계획**
- 지속가능한 발전의제를 지원하기 위한 빅데이터의 사용과 관리라는 문제에 직면하여 **SD관리에 대한 지식**을 쌓기 위한 노력의 확대

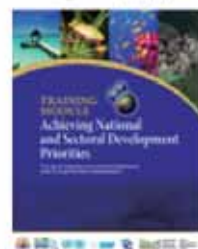
지역사회 지표 시스템

- 위니펙시를 위하여 IISD이 개발 및 관리하고 있는 **Peg 지역사회 지표 시스템**은 United Way of Winnipeg(www.mypeg.ca)와 협력관계를 맺고 있다.
- 웰빙이라는 도전과제에 대한 깊은 이해를 바탕으로 행동을 유발하도록 동기를 부여함
- **미래상:** 캐나다 내 3~4개 도시에 적용 및 중국 4개 도시에 시범적용, 다른 논의 중인 사항들, 온라인 툴



의사결정자들과의 협업

- 카리브해 제도 국가들의 정책결정과정 내 지표 및 SD의 통합
(거의 150여 명의 정책결정자들이 참여)
- 캐나다의 지속가능성 지표 네트워크 (CSIN)
- 성능을 모니터링하기 위한 정책평가 도구 및 지표: 캐나다 (5개 주), 중앙아메리카 (3개 국)



전세계적/지역적 토론에 대한 자료

- 라틴아메리카와 카리브해 국가들 및 아시아 태평양, 아프리카의 정책결정자들 사이의 네트워크
(대략 35개 국, SD계획수립 및 모니터링을 경험하고 도구를 공유하기 위한 45개 국, 세계정부에 앞서서 차주에 자료가 게시될 예정임)
- 유엔환경계획(UNEP)의 지속가능한 생산과 소비를 위한 목표와 지표
- 지속가능발전목표(SDGs)를 이행하기 위한 개발지표세트 - 주문제작 가능
- 국가적 또는 지역적 요구를 수용하기 위한 측정 시스템 및 지표들

SDplanNet



적응 가능한 정책

정책이 예상되는 조건에
적응할 수 있는 능력

정책이 예상되지 않는 조건에
적응할 수 있는 능력

(원인과 결과의 적절한 이해를
기반으로 함)

(*시스템 다이내믹스와 복잡성에
대한 적절한 이해를 기반으로 함)

*시스템 다이내믹스(경제용어)

수량적인 데이터만이 아니고, 문장으로 표현된 기술 등 개량화되지 않은 모든
관련요인을 종합해서, 컴퓨터에 의한 모의실험[시뮬레이션]을 하며, 시간과
함께 변화하는 사회 시스템의 거동을 분석하는 방법

teri

적응 가능한 정책을 만드는데 사용되는 Seven Tools에 대한 테스트

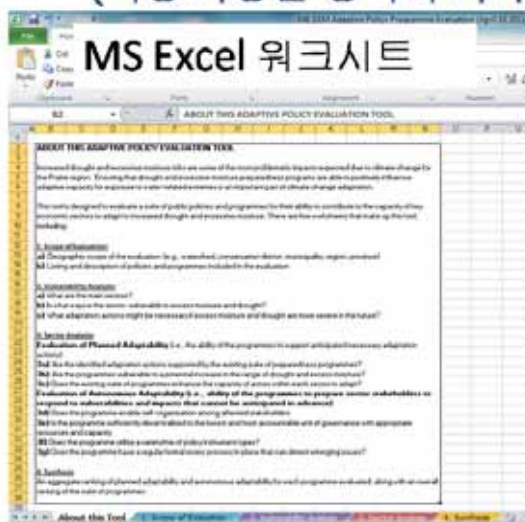
계획된 적응성
(예상되는 조건들에 대한)

자율적인 적응성
(예상되지 않는 조건들에 대한)

- 통합분석과 전향적 분석
- 정책의 일부분에 대한 조정
- 정규적 정책 검토
- 복수의 이해당사자들의 숙고
- 변화 촉진
- 자기 조직화를 가능하게 함
- 의사결정의 분권화

The ADAPT Tool

(Adaptive Design and Assessment Policy Tool)
(적응 가능한 정책의 디자인과 평가를 위한 툴)



워크시트의 구성

1. 영역
2. 취약성 분석
3. 정책 적응능력 분석
4. 정책 통합

2. 취약성과 적응성 분석

Vulnerability Analysis

Is the policy itself vulnerable to the stressors (source 2 if no, 1 if marginal, and 0 if yes)

Policy and Programs	Agri-Recovery Program	Community Pasture Program	Go Teams	Ag-Weather Program	ETAP
Agri-Recovery Program	1	1	1	1	1
Community Pasture Program	1	1	1	1	1
Go Teams	1	1	1	1	1
Ag-Weather Program	1	1	1	1	1
ETAP	1	1	1	1	1

정책이 뒷받침하는 예상되는 적응 활동이 있는가?

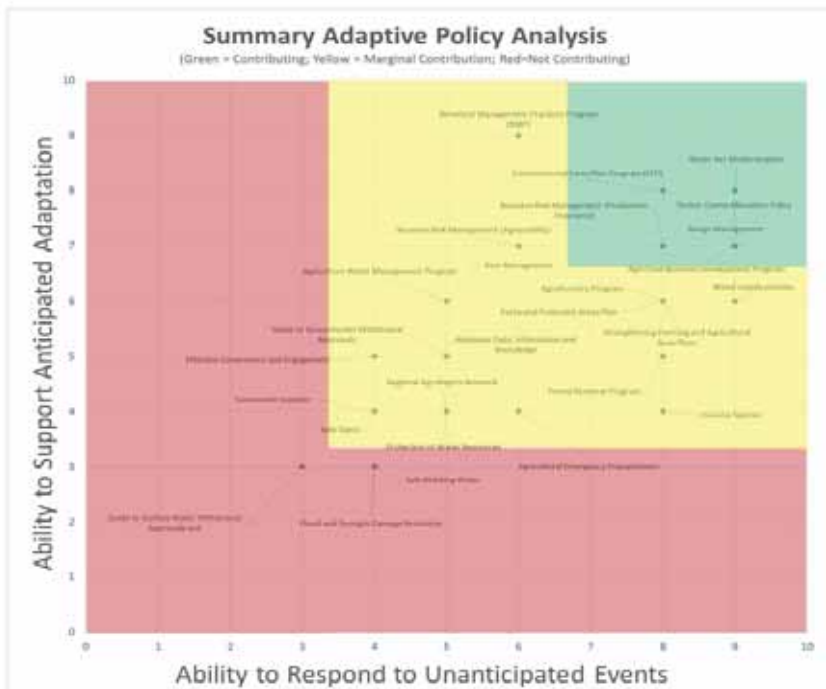
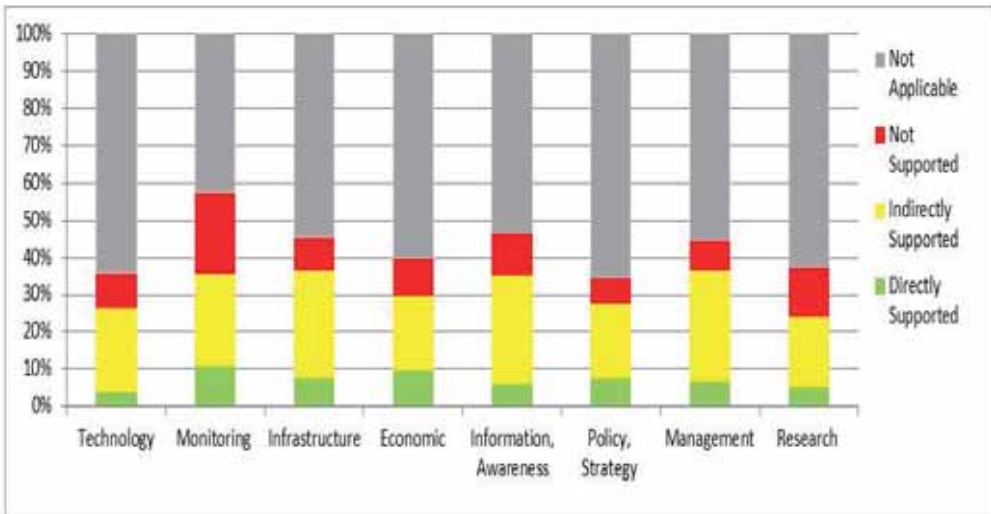
3. 정책 적응 능력 분석

Adaptive Capacity Analysis

Is the policy itself vulnerable to the stressors (source 2 if no, 1 if marginal, and 0 if yes)

Policy and Programs	Access to Financial Resources	Access to Technical Resources	Access to Information and Skills	Access to Infrastructure	Access to Institutions and Networks	Equitable Distribution of Resources	Average
Agri-Recovery Program	1	1	1	1	1	1	1.2
Community Pasture Program	1	1	1	1	1	1	1.4
Go Teams	1	1	1	1	1	1	1.5
Ag-Weather Program	1	1	1	1	1	1	1.6

예시) 적응 형태별 정책지원



녹색 경제

iisd International Institute for Sustainable Development Institut international du développement durable

녹색 경제화



녹색성장: 북미 캐나다에서의 녹색경제

■ 중점 분야:

IISD는 매니토바주(주도-위니펙) 정부와 녹색경제 활동 계획의 개발에 있어서 제휴를 맺고 있음.

매니토바주의 녹색 전환을 고무시키는 활동과 정책, 가능조건들의 식별

상향식 정책개발. 매니토바주의 녹색경제로의 전환을 추적하는데 필요한 구체적인 지표들이 공식적인 이해관계자 및 사적인 이해관계자들로부터 강력한 지지를 받음.

■ IISD의 활동이 매니토바주의 2014년도 예산결정과정에서 영향을 미침

OBJECTIVE October 4, 2013 - Winnipeg, Manitoba
University of Winnipeg Clax Theatre
Richardson College (599 Portage Ave.)

TomorrowNow: Manitoba's Green Plan
Positioning Manitoba to thrive in a Green Economy

The objective of this policy dialogue session is to provide an opportunity for:

- an examination of how the world is changing, highlighting the need to adopt greener, and more sustainable practices
- identification of best practices across Canada, and around the world, looking for policies and actions that will enhance Manitoba's competitiveness
- an open discussion of what Manitobans need to ask from their government and leaders to ensure the transition to a more innovative and prosperous future



녹색 산업 정책

TABLE 3: SOLAR PV INDUSTRY VALUE CHAIN: NUMBER OF LEADING BUSINESS AND RESEARCH AND DEVELOPMENT (R&D) PLAYERS IN GERMANY (2013)*

PV manufacturers (silicon, wafer, cells modules)	46
PV module materials (glass, frames, junction boxes etc.)	61
PV system components (inverters, cables, connectors)	53
PV equipment suppliers (silicon equipment, thermal equipment, wet chemistry, coating, stringers, thin film, automation, laser processing etc.)	94
PV mounting & tracking systems	63
Sub-total: Business players	317
Specialized R&D institutions	73
Total value chain	390

* While this overview contains the main business players, it is not exhaustive. Also, it does not fully reflect some very recent cases of company bankruptcies. There are also minor inconsistencies in the classification as some vertically integrated companies are active in several value chain segments.

녹색 경제에서의 모니터링 절차

- OECD 및 다른 녹색 경제 지표들에 대한 적절한 이해
- 지방정부의 정책지표 개발 및 측정을 위한 지표
- 도시와 지역단위의 생산 및 소비의 측정



iisd International Institute for Sustainable Development / Institut International du Développement durable

감사합니다.

For further information contact:

Livia Bizikova
lbizikova@iisd.ca

Jo-Ellen Parry
jparry@iisd.ca

iisd International Institute for Sustainable Development / Institut International du Développement durable



협동조합과 우타우에-로랑티드 CDR

coopérer & construire

www.cdrol.coop | info@cdrol.coop | sans frais: 1.866.643.2884

협동조합은...

전 세계적으로 10억명의 조합원, 백만 개의 협동조합과 1억명을 고용하고 있다.

퀘벡에는...

- 2895개 비금융협동조합
- 100만 조합원과 43,000개 일자리
- 자산 46억
- 매출 89억
- 퀘벡 주민의 70%가 최소한 하나의 협동조합에 가입

coopérer & construire

www.cdrol.coop | info@cdrol.coop | sans frais: 1.866.643.2884

캐나다에는

- 6,000개의 협동조합
- 480만 조합원
- 자산 30G\$
- 매출 18G\$

전세계적으로

- 80만개의 조합
- 9억명의 조합원
- 1억명의 일자리

coopérer & construire

www.cdrol.coop | info@cdrol.coop | sans frais: 1.866.643.2884

국제협동조합 동맹의 협동조합 원칙

1. 모든 사람에게 열려있고 자유로운 가입
2. 구성원에 의한 민주적인 권력
3. 구성원의 경제적 참여
4. 자율과 독립
5. 교육, 훈련과 정보
6. 협동조합 간의 협력
7. 공동체에 대한 책임

coopérer & construire

www.cdrol.coop | info@cdrol.coop | sans frais: 1.866.643.2884

다양한 형태...

- ✓ 소비자협동조합
- ✓ 생산자협동조합
- ✓ 연대협동조합
- ✓ 직원협동조합
- ✓ 주주사원

그리고 지속성...

» 전통적인 기업들에 비해 2배 이상의 생존율

coopérer & construire

www.cdrol.coop | info@cdrol.coop | sans frais: 1.866.643.2884

간략한 역사...

- 우타우에 협동조합위원회(CCO)라는 이름으로, 데자르탱 금고의 우타우에 협동조합에 의해 1974년 설립
- 2001년 로랑티드 지역으로 확장. CCO가 우타우에-로랑티드지역개발협동조합이 된다.
- 11개의 지역개발협동조합 네트워크 중 최초
- 우타우에-로랑티드지역개발협동조합은 2014년 9월 연대협동조합이 된다.

coopérer & construire

www.cdrol.coop | info@cdrol.coop | sans frais: 1.866.643.2884

역동적인 조직

- 다기능을 지닌 전문가 8명의 구성원
 - 조합발전 고문 2명
 - 조합발전 대리인 1명
 - 교육 및 개발담당 코디네이터 1명
 - 청년공동체기업 개발 담당 2명
 - 사무총장 1명
 - 행정사무 1명

coopérer & construire

www.cdrol.coop | info@cdrol.coop | sans frais: 1.866.643.2884

조직현황

- 지역 내 협동조합의 조합원 가입율 80%
- 142명의 조합원: 우아투에 89명, 로랑티드 53명
- 다양한 활동분야: 보건, 기술, 교통...
- 공동체협동조합대표, 지역개발협동조합의 활동을 지원하는 시민 등으로 구성된 11명의 이사회

coopérer & construire

www.cdrol.coop | info@cdrol.coop | sans frais: 1.866.643.2884

변화하는 미션

CDR은 조합적 원칙에 따라 가입이 이루어지길 원하는 구성원을 위한 도구이다.

- 교육, 훈련과 정보
- 조합 간의 협력
- 공동체에 대한 책임

※3가지 미션※

1. 협력에 의한 지역발전
2. 조합의 발전
3. 조합 간 대리인

coopérer & construire

www.cdrol.coop | info@cdrol.coop | sans frais: 1.866.643.2884

발전하는 조합

- 2014-2014년, 우타우에 지역에 6개 신규조합, 로랑티드 지역에 5개 신규조합 탄생

구조적인 차원의 새로운 시도

- 우타우에 우유가공공장
- 보건 협동조합
- 조합발전재단
- 11개의 CJS
- 4개의 청년조합

coopérer & construire

www.cdrol.coop | info@cdrol.coop | sans frais: 1.866.643.2884

성과

- 2007년부터 2012년까지 사회적경제기업의 수가 23.4% 증가
- 1만 명당 사회적경제기업 비중 9.47(퀘벡 전체 평균 8.12)

coopérer & construire

www.cdrol.coop | info@cdrol.coop | sans frais: 1.866.643.2884



www.cdrol.coop

Téléphone: 819.643.2884

Télécopieur: 819.643.2887

info@cdrol.coop

ici aux partenaires
développement coopératif

조합발전을 위한 협력기관에 감사드립니다.

développement
économique, Innovation
et exportation



사회적경제와 5개년 계획 수립 연구사례

1

I. 사회적 경제의 원리와 전략 기초

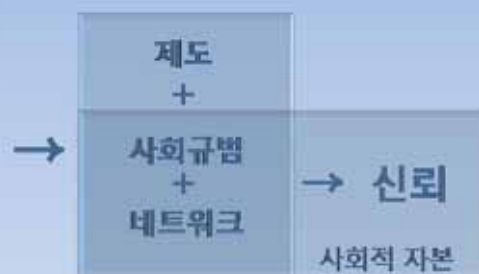
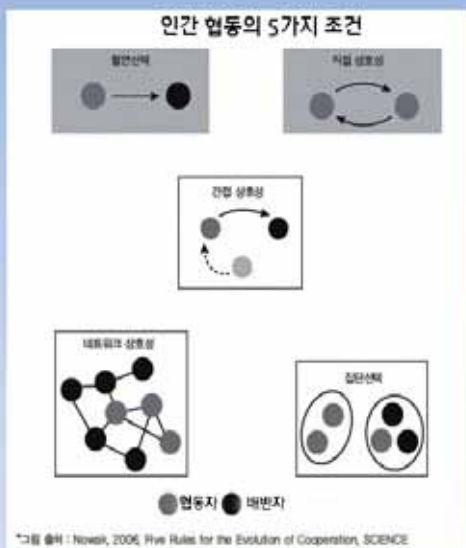
2

사회적 경제의 원리

	인간의 본성	상호작용의 기제	목표
시장경제	이기성 (Homo economicus)	경쟁	(파레토) 효율성
+			
사회적 경제	상호성 (Homo reciprocans)	신뢰와 협동	연대
공공경제	공공성 (Homo publicus)	민주주의에 의한 합의	평등
생태경제	공생 본능 (Homo symbiosus)	세대 간 정의와 국가 간 정의	지속가능성

3

협동의 원리



4

인간 협동의 규칙들

국제협동조합연맹의 협동조합 7원칙	오스트롬의 공유자원 관리 8가지 규칙	노박의 인간협동의 5가지 규칙
1. 공유와 공동이용 2. 민주적 의사결정 3. 참여 4. 자율성 5. 교육 6. 협동조합 간 네트워크 7. 공동체에 대한 기여	1. 경계의 확정 2. 참여를 통한 규칙 제정 3. 규칙에 대한 동의 4. 감시와 제재 5. 점증하는 제재 6. 갈등해결 메커니즘 7. 당국의 규칙 인정 8. 더 넓은 가버넌스 존재	1. 할연선택 2. 직접상호성 3. 간접상호성 4. 네트워크 상호성 5. 집단선택
	*이후 연구를 통해 협동을 촉진하는 미시상황변수 추가 1. 의사소통 2. 평판 3. 한계수익 제고 4. 진입 또는 퇴장 가능 5. 장기적 시야	*이후 행동/실험경제학과 진화생학이 찾아낸 협동촉진 변수 추가 1. 민주주의적 소통 2. 집단정체성 3. 사회규범의 내면화

5

협동의 원리와 정책방향

협동의 규칙	장단점과 정책방향
공유와 민주적 의사결정, 참여와 의사소통	- 사회적 경제란 공유자원의 생산과 이용 - 공유 이익과 비용의 공정한 분담 - 토론과 의사소통 → 참여에 의한 딜레마 극복
지역공동체와 네트워크, 정체성	- 지역공동체는 할연선택, 반복거래(직접상호성), 평판(간접상호성) 메커니즘이 작동하는 공간 - 집단 정체성의 형성과 제고 - 집단 경쟁에 의한 집단 내 협동 촉진 - 기술혁신을 위한 개방적 학습시스템(open learning system)의 형성 - 자치체 간 규칙의 일관성(시의 정책과 구의 정책)
자율성	- 정책의 공동수립(co-construction)과 공동실천(co-production)은 사회적 경제의 자율성을 전제 - 정책 결과에 대한 책임 역시 자율성을 전제, 특히 금융
제도와 규범	- 물질적 인센티브 등 공식 제도가 사회의 규범, 특히 도덕 규범을 훼손할 수 있다는 점을 정책 수립 시 반영

6

사회적 경제의 효율성과 약점

● 효율성

- 협동의 원리는 공정성에 있고 이는 곧 사회적 정의를 의미
- 협동에 의한 사회적 딜레마의 해결 → 시장경제보다 더 효율적일 가능성

● 약점

- 기존 제도에서의 불리 - 특히 금융과 인력
- 협동(민주주의)의 어려움

7

협동의 원리와 서울시 정책 방향

● 자치구 단위를 지역 공동체의 단위로 설정 - 정체성 형성이 관건

- 구 단위 지역정체성의 확보를 위한 정책 필요
ex) 서울 시장배 조기축구 대회, 바둑대회, 구별 전통시장 상품권
- 자치구별 "지역공동체기금(마을기금)"의 형성과 지역금융의 발전
cf) 지역화폐의 활용

● 자치구의 상향식 계획과 서울시 전체 그림의 조화

- 자치구와 서울시 계획의 공동수립과 공동실천
- 자치구가 서울시로부터 자금을 받아 계획을 실천하는 하향식 지양

● "계획"이 구민 자신의 사업이라는 인식 필요

- 계획의 수립에 사회적 경제 구성원과 주민 참여
- 구별/동별 설명회와 계획의 수정 및 이해

8

미시적 효율성1

- 모든 기업은 팀생산
 - 잉여의 극대화를 위한 팀생산
 - 기업은 기술/조직적 이유로 탄생
 - 학습과 혁신의 중요성
 - 스미스(A. Smith), 맑스, 진화경제학
- 팀생산은 필연적으로 사회적 딜레마(무임승차자) 문제동반
 - 분배의 공정성과 생산의 효율성 간의 문제
 - 사회적 딜레마 해결 방법 :
완전경쟁시장과 1차동차생산함수(신고전학파)
vs 독재(맑스)
- 현대기업이론은 내외의 사회적 문제를 다루기 시작

9

미시적 효율성2

- 맑스 :
착취, 산업예비군의 존재, 상대적 잉여가치의 생산
- 벌르(Berle)와 민즈(Means) :
경영자의 독립과 공동체의 이해
- 대리인이론 :
잔여청구권과 통제의 유인 + 효율시장이론
= 주주자본주의론
- 쟁점
 - 노력(effort)의 지출 문제
 - 투자의 문제 : 발목잡기 (holdup) 문제
 - 의사결정의 문제

10

미시적 효율성3

- 협동조합의 가버넌스
 - 공정하면서도 효율적으로
 - 물적 유인제도보다 규범에 의존
 - 잔여청구권과 잔여통제권의 조합원(노동자) 소유
 - 1인 1표에 의한 주요 의사 결정
 - 협동조합의 7원칙은 오스트롬의 8규칙, 노박의 5규칙과 유사

11

미시적 약점과 극복 방향

- 그런데 왜 협동조합은 희귀한가?
 - 맑스, 밀(J. S. Mill), 발라스(Walras)의 예찬
 - 과소투자, 과소고용, 단기시야는 비현실적 비판
 - 문제 : 대규모 자금조달, 우수한 인력 조달, 이질적 구성원의 의사결정 어려움
 - 대책
 - 자금 : 협동조합 금융기관의 필요성
ex) 노동금고, 유니폴, 데자르댕
 - 인력 : 협동조합에 대한 인식 제고와 교육 필요
 - 민주적 의사결정 : 교육과 훈련 필요

12

외국 사례1

	몬드라곤 모델	에밀리아 로마냐 모델	퀘벡 모델
중심도시	몬드라곤	볼로냐	퀘벡시티
면적		22,446km ²	1,542,056km ²
인구		443만명(2010)	790만명(2010)
1인당 GDP		약 31,900유로(2008)	약 37,278CD(2009)
특성	수직적 협동조합 기업집단 (한국 재벌의 이상적 개 혁모델)	수평적 사회적 경제 네트워크 (중소기업 네트워크의 이상적 모델)	정부-시민단체의 협업적 사회적 경제 네트워크 (사회서비스의 이상적 공 급 모델)
업종	제조업(전기전자), 금융, 유통, 사회서비스	제조업(기계), 유통, 사회서비스, 금융	사회서비스, 금융, 유통
금융의 성격	협동조합 내부 기금, 협 동조합 은행 및 보험	협동조합 네트워크 내부 기금, 협동조합 보험, 정부예산	공동체 기금, 정부예산, 협 동조합 은행
역사와 정치	바스크분리주의와 가톨릭 사회주의	좌파의 장기집권과 시민인본주 의, 가톨릭	퀘벡 분리주의와 사회민주 주의(퀘벡당)
장점	규모 및 범위의 경제와 세계화	네트워크 외부성, 일반 신뢰와 협동	시민의 참여민주주의
단점	특수성과 상대적 폐쇄성	문화적 전통과 모방의 어려움	제조업 부재로 인한 고용 의 한계

외국 사례2

① 몬드라곤

- 협동조합 기업집단의 수직적 통합 모델
- 기업집단 내 복지, 교육, 혁신센터 구비

② 에밀리아 로마냐

- 협동조합과 중소기업의 수평적 전문화 네트워크
- 지방 정부의 역할 : 산업지구조성(60년대), 산업별 리얼서비스센터(70~80년대), 첨단기술 센터(90년대), 기술전문인력 육성(2000년대)

③ 퀘벡

- 시민사회의 거버넌스 참여, 사회경제가 정책 수립과 실행의 핵심
수단
- 지방 정부의 역할 : 정책 수립과 기금의 조성

서울 모델

● 서울 모델

- 1) 인구 1,000만의 거대 실험
- 2) 우수한 인력과 자금 풀 → 자발적 참여가 관건(기존 조직의 중요성)
- 3) 서울의 성공은 곧 한국 및 세계의 모델

● 단계

- 퀘벡 → 에밀리아로마냐 → 몬드라곤



II. 계획의 구성과 내용

도약 = 공유자원과 지역공동체 발전전략(구별 종합계획)의 상호작용

● 공유자원(인프라)의 형성과 최적 이용

- 사회기금 및 금융
- 교육훈련(인력양성) 및 연구(정보공유)
- 경영지원
- 시장형성

● 전략

- 정책의 공동수립과 실천 = 사회혁신
- 네트워크화
- 중앙정부 및 광역정부의 정책활용, 특히 공공조달의 활용
- 지역공동체 발전전략에 의한 빅푸시 = 서울시 모듈의 창조적 결합
- 규모있는 사업을 통한 상기 전략의 촉진

17

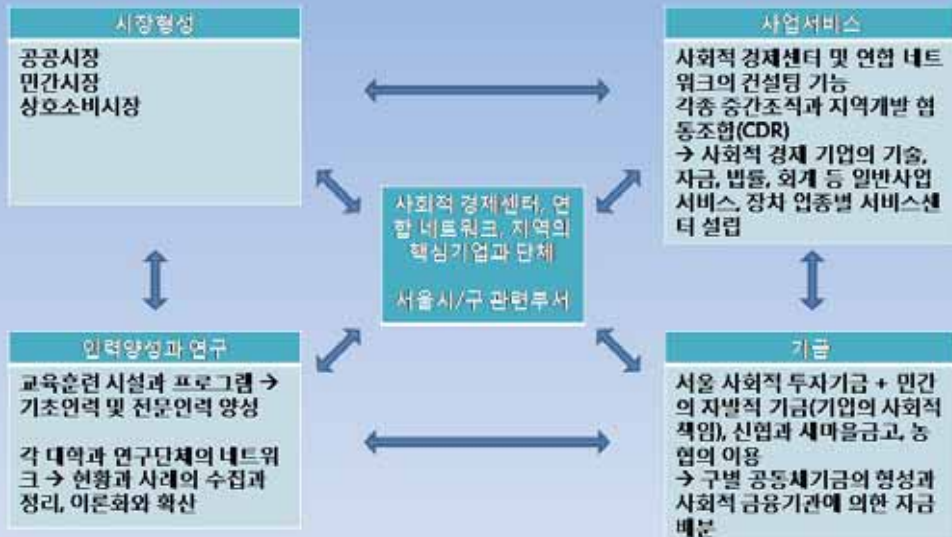
도약 = 공유자원과 지역공동체 발전전략(구별 종합계획)의 상호작용

● 모듈 (전략 프로젝트 예시)

- 의료생활협동의 형성과 지원
- 공동육아 협동조합
- 노인돌봄
- 주택협동조합
- 친환경적 주택개량사업
- 에밀리아로마냐형 클러스터의 형성(동대문클러스터와 성수제화협동조합)

18

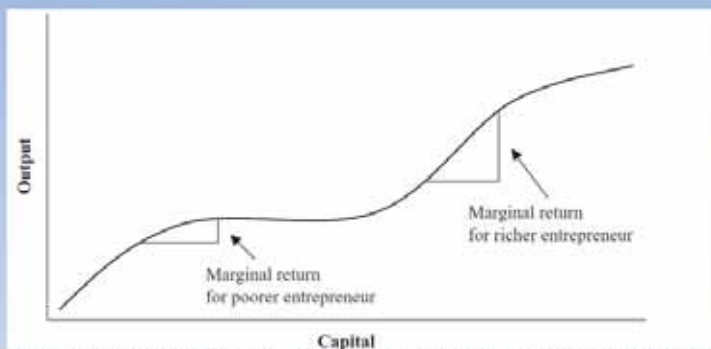
공유자원의 생산과 이용



19

공유자원1 - 기금 및 금융

● 사회적 금융의 원리



◆ Airmendariz and Morduch, 2010, The Economics of Microfinance, The MIT Press, p. 21

- 생산에서는 규모의 경제와 투입요소의 차이, 정보의 비대칭성에 따른 시장실패가 사회적 경제기업에 불리 → 금융접근이 불가능하거나 고이자율, 프리미엄 발생
- 사회적 경제기업 자체로 출자금, 내부 적립금, 네트워크에 의한 규모의 경제 달성
- 사회적 금융은 집단 대출(담보), 순차 대출, 명목 담보(평판) 등 관계금융과 보조금에 의해 신용보강

서울투자기금과 마을기금의 상호작용

- 서울투자기금은 의회 등 정치적 제약 등으로 인해 관계금융의 수행에 제약
- 서울 공동체 자산형성 프로그램에 의해 마을 기금 마련 : 구 단위에서 자발적인 시민 및 기업의 기부금, 휴면예금 등으로 마을기금을 형성하면 이에 대응하여 서울투자기금에 동일한 액수의 계정 설정 - 사회적경제 프로젝트에 대한 대출에 대하여 서울투자기금에서 대출(5년 거치 5년 상환, 이자율은 총 프로젝트 및 개별프로젝트에 의해 설정)
- 이러한 대출을 근거로 신용협동조합 및 일반은행으로부터 추가 대출
- 사업을 시행하면서 마을기금은 역내 사회적경제 기업, 개인에게 대출 활동을 하면서 일반 구민의 출자도 받음

21

서울투자기금과 마을기금의 상호작용

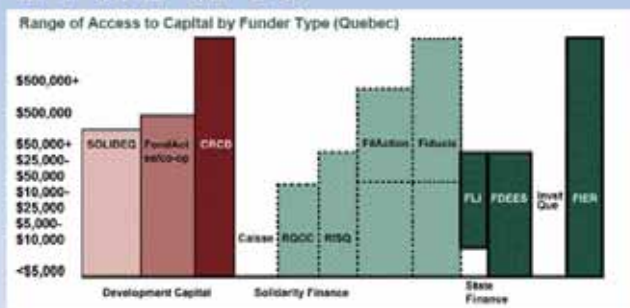


- ❖ 5개년 계획 이후의 금융생태계
- ❖ 문진수, S시, 지역밀착형 마을기금 발전 방안, p. 12

22

서울투자기금과 마을기금의 상호작용

- 협동조합 기본법 개정 후 장기적으로 서울투자기금은 도매금융으로 마을기금은 구별/동별 저축기능이 있는 협동조합은행으로 전환(5년 ~10년 사이)
 - 신탁법(새마을금고법?) 개정이 이뤄지면 독자적 사회적 금융 생태계 조성
 - 사회투자기금이 전환사채를 발행하거나 준자본투자를 하는 것도 고려
- 마을 기금 외에 노조나 다른 비영리 단체의 기금도 형성하여 퀘백과 같은 다양한 기금 형성

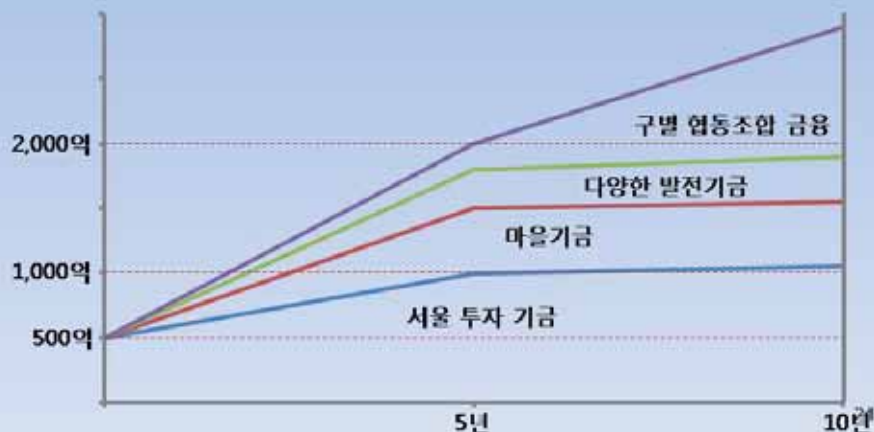


출처: Hson 외(2009) Building Capital, Building Community, p22

23

서울투자기금과 마을기금의 상호작용

- 서울시 투자기금과 마을기금의 확대 노력
 - ex) 5년 후 각각 1,000억, 500억 달성 가능?
 - 지자체 선거 전에 정부의 금융관련 법률 개정 ex) 기본법 중 금융 허용, 신탁법 개정, 서울시 투자기금과 같은 중앙정부 투자기금의 법적 근거 마련



사회적경제 기업의 이상적인 자본조달 형태

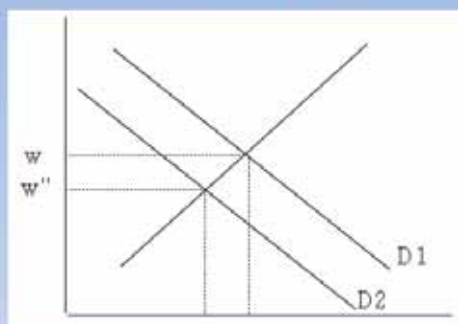
퀘벡 식품협동조합의 자금 조달 사례	
조합원 출자	금액 : 450,000 CAD달러
	기한 : 지속적으로
	용도 : 협동조합의 일상적인 활동
대출	재원 : 금융협동조합 데자르탱
	금액 : 900,000 CAD달러
	기한 : 8년 후 상환
	금리 : 8.5%
외부 출자1	용도 : 장비 구입
	재원 : 상티에
	금액 : 750,000 CAD달러
	기한 : 15년 간 상환유예
외부 출자2	금리 : 7.37%
	용도 : 토지 구입, 슈퍼마켓 건축, 운영자금
	재원 : 민간재단 소비에
	금액 : 700,000 CAD달러
보조금	(이 중 505,101 달러는 무이자)
	기한 : 10년 후 상환
	용도 : 슈퍼마켓 건축, 장비 구입
	재원 : 지역개발센터와 소비에
	금액 : 각각 20,000 CAD달러, 91,852 CAD달러
	기한 : 최소 10년 동안 지원
	용도 : 운영 비용, 장비 구입, 주택담보대출지원

출처 : Réseau d'Investissement Social du Québec for the Fiducie du Chantier de l'Economie Sociale(2007)

25

공유자원2 - 인력양성(교육훈련)

● 사회적 경제 노동시장의 원리



- 이는 기본적으로 사회적 경제가 규모의 경제 등 기술적 측면에서 불리하고(따라서 노동생산성이 낮고) 금융 등 자본조달 면에서도 불리하기 때문
- 사회적 경제의 노동시장은 특히 자원활동가(특히 경영 및 컨설팅의 재능기부), 인력 훈련에 의한 생산성 제고, 사회적 금융에 의한 자본조달로 극복(D2 → D1)
- 사회적 경제가 성숙하면 노동자는 의사결정 면에서의 자율, 고용의 안정성 때문에 같거나 조금 낮은 임금이라도 만족도가 더 높음

26

공유자원2 - 인력양성(교육훈련)

cf. “사회적 경제 인재육성 로드맵 개발 프로젝트” 참조

- **현재의 교육 내용은 1) 사회적 경제 일반, 2) 경영학, 3) 실무교육으로 대별할 수 있음**
 - 1), 2), 3)의 강의내용(텍스트와 강연 동영상)을 공유하고 표준적인 커리큘럼(목차)을 정할 필요
 - 1), 2), 3)의 주요 강사들이 토론을 거쳐 균형 잡힌 강의내용을 확정할 필요
 - 일반인을 대상으로 한 강연은 표준적 커리큘럼만 제공하면 그리 큰 문제가 없을 것
- **당면한 문제는 교육시설 및 전담 강의인력의 확보와 전문인력 양성**
 - 대학 및 대학원에서 강의하는 것이 바람직하나 현재 안정적인 과정이 운영되는 곳은 성공회대(아이쿱)와 카이스트로 보임(나머지 학교는 평생교육원 등으로 일반인 과정과 유사)
 - 교육시설 및 전담 강의인력의 확보는 막대한 예산 필요

27

공유자원2 - 인력양성(교육훈련)

- **전담 교육시설과 교수진 확보**
 - 서울시 취업지원 및 교육훈련 지원 비용(676억) 중 일부, 고용노동부의 직업훈련 지원(1조 5천여억원)과 고용보험의 취업지원 프로그램 중 일부를 사용 (이용가능한 프로그램은 보고서 원문 참조)
 - 불광동에 사회적 경제 학교를 설립하고 각 프로그램의 지정 교육단체로 등록(또는 인가)
 - 처음에는 현재의 전문강사로 각 정책 취지에 맞는 프로그램을 짜서 운영하다 수요가 확정되면 전담 교수로 전환
 - 이들 교수진은 각 지역별 교육 센터의 강사 및 활동가의 수요에 따라 별도의 토론식 프로그램 진행
 - 각 지역별 발전계획 수립 및 실행에 참여하여 경영지원인력, 금융인력과 교류함으로써 교육 내용을 더욱 풍부히 하고 프로젝트 평가 및 이론 정리에 참여
- **장기적(5년~10년)으로는 대학에 사회적 경제 대학원을 신설하여 고급인력(최고경영자) 양성**

28

공유자원3 – 연구와 정보 공유

- 현재의 사회적 경제 연구인력은 대학과 각 연구기관, 사회적 경제 기관에 산재
- 서울시의 사회적경제 5개년 계획을 계기로 연구인력도 총동원하여 구별 계획의 수립과 집행, 평가에 참여 – 구별, 사업별 책임연구자 선정
- 현황의 체계적 정리(통계 작성), 사례의 수집과 분석, 이론화와 공유
- 서울시의 사업에 대한 평가를 통해 사회적 가치의 측정, 사회적 금융의 대출 기준 등을 정립
- 캐나다의 사회적 경제 허브를 모델로 홈페이지를 작성하고 연구내용을 정리하여 국내외 확산. cf. CSERP, 2012, *Assembling Understandings: Findings from the Canadian Social Economy*.
- 서울시, 서울연구원, 학술재단 등에 수준별로 연구비 신청

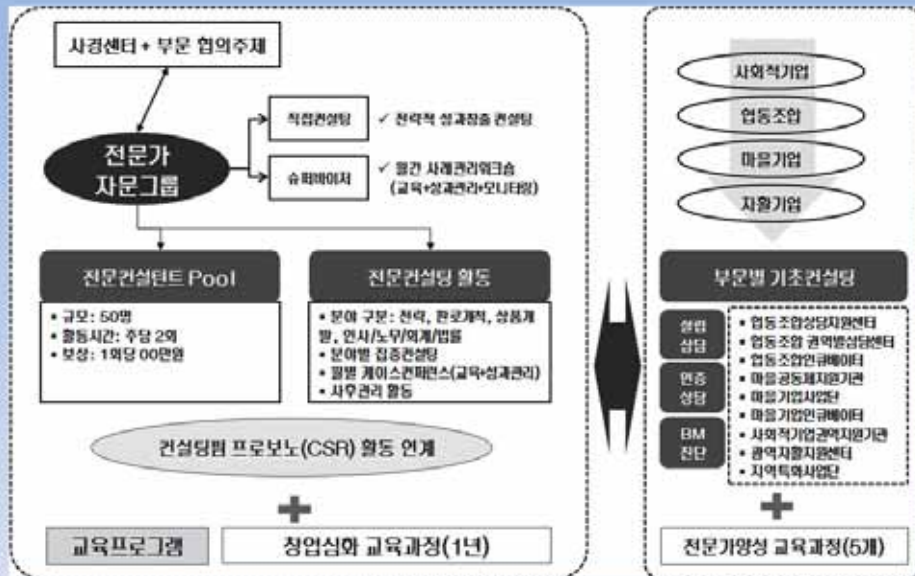
29

공유자원4 – 경영지원(사업 서비스)

- “한 번에 모두” (one stop service)
 - 인력양성(교육훈련) – 금융지원(자본조달) – 경영지원(사업서비스)은 서로 정보를 교류하여 각각의 전략 방안을 보완 – 지역(중앙은 불광동)에 각 인프라 센터가 밀집하는 것이 바람직
 - Lega(와 CNS)의 일반 사업서비스(법률, 금융, 회계, 정부로비) 지원, real service center의 업종별(산업지구별) 기술 지원, Aster의 첨단기술 지원이 모델
 - 기본적으로 일반 사업서비스는 부문별 연합체와 각 지역별(구별) 지원센터에서 수행. ex) 아이쿱의 창업지원센터
 - 구별 종합발전전략을 수립하는 경우 부문별 정보와 경험을 통합해서 사회적 경제 전체의 조화로운(“따로 또 같이”)에 필요한 컨설팅 업무를 수행할 필요

30

통합컨설팅



◆ 윤일형, 통합컨설팅 지원사업(안), p. 3

31

통합컨설팅

● 사업추진 프로세스

구분	내용
1. 자문단 구성	- 전문가 리스트업, 부문별 추천 및 초빙 - 기존 사업사례를 활용한 사례분석 pre-workshop - 전략적 성과창출을 위한 직접 컨설팅사업
2-1. 전문컨설턴트 모집	- 부문별 전문 컨설턴트 리스트 취합 및 선발 - 사전 워크숍 교육 진행
2-2. 수진기업 모집	- 부문별 전문컨설팅 요청기업, 업종별 전략사업 사례 선정
3. 배치 및 활동	- 단기(3개월 이내)컨설팅 + 사후관리 - 장기(6~9개월)컨설팅 + 사후관리
4-1. 월별 사례워크숍	- 월1회 전문컨설팅 진행사례 케이스 컨퍼런스
4-2. 결과보고회 및 평가회	- 컨설팅 결과를 보고회 및 평가회
5. 사후관리	- 컨설팅 결과 평가에 따른 사후관리 계획수립 및 시행

◆ 윤일형, 통합컨설팅 지원사업(안), p. 4

cf. 전문 컨설턴트들(50명)은 5개년계획 수립부터 참여하여 12월까지 자격 획득

32

공유자원5 - 시장조성

● 공공시장(BtoG)

cf. "사회적경제 기업을 위한 구매촉진 및 판로지원에 관한 특별법안"

- (현황) 단순구매, 민간위탁, 혁신시장 중 주로 단순구매에서 몇 개의 직종 중심으로 이뤄짐. ex) 서울시나 금천구의 경우
- 사회적경제 기업의 제품 인증제도 마련(특별법)
- 민간위탁과 혁신시장에서 전략적으로 단독, 또는 컨소시엄(민간기업의 CSR과 연계 가산점 부여)을 구성하여 입찰에 참여. ex) 의료 사회적 협동조합의 공공병원 위탁 시도, 육아협동조합의 공공유치원 위탁
- 공공입찰과 관련한 일반교육과 참여 능력이 있는 기업에 대한 경영지원(컨설팅)
- 특히 입찰규모가 큰 건설의 경우 건설업 면허 필요. 몇 개의 사회적경제 기업이 연합체를 형성하고 사회적 투자기금 등의 지원을 받아 단독 입찰, 또는 컨소시엄을 형성해서 경협을 쌓을 필요. cf. 사회적경제 기업 참여에 대한 가산점 부여
- 각 구청의 발전계획을 세울 때 기존 공간의 활용이나 새로운 건설이 필요한 경우 사회적경제 기업의 참여 가능성을 타진하여 단독 또는 민간기업과의 제휴로 참여할 수 있도록 입안

33

공유자원5 - 시장조성

● 민간시장(BtoC, BtoB)

- 생협과 합작으로 유기농 식당 협동조합이나 자영업 협동조합, 대리운전자 협동조합, 개인택시의 콜택시 협동조합화 등 직접 국민에게 서비스를 판매하는 사회적경제 기업 설립 지원
- 중소기업청의 인프라 지원과 사회투자기금을 활용하여 위탁용역업을 대부분 사회적경제 기업으로 대체할 수 있음
- 마을장터는 사회적 경제를 홍보하고 주민의 정체성을 높이는 부가효과가 크므로 계속 추진 - 마을장터를 향한 상품을 개발하는 것이 급선무
- 구별로 재래시장 지원정책이나 자영업 등 소상공인 지원정책을 세울 때 충분히 고려

● 상호소비시장(BtoB, BtoC)

- 기본적으로 각 부문별, 지역별 네트워크가 확장, 심화되고 상호신뢰가 형성된 이후에 가능
- 프로젝트를 통한 합동사업을 하면서 중간재 및 서비스를 구매하는 전략
- 각 부문의 상황을 잘 아는 통합컨설턴트가 일상적으로 상호 소비시장 촉진
- 지방정부의 복지지출과 사회적 경제의 지출을 지역화폐로 발행해서 상호 소비시장을 촉진하는 방안도 고려

34

전략1 - 정책의 공동수립과 실천이 가장 중요한 사회혁신

- 1 충족되지 않은 사회적 필요에 대한 합의(공공성의 정의)
- 2 이해당사자 참여에 의한 정책 방향의 토론과 합의
- 3 공유자원(돈, 사람, 자산 등)을 형성하고 이용하는 규칙에 대한 합의
- 4 정책 결과에 대한 자체의 평가 제도
- 5 필요한 경우 새로운 사회적 경제조직을 형성
- 6 공동의 실행계획을 각 수준에서 마련하여 집행
- 7 특히 집단행동(collective action)에 따르는 무임승차를 제재하기 위한 응징과 보상의 규칙 마련

35

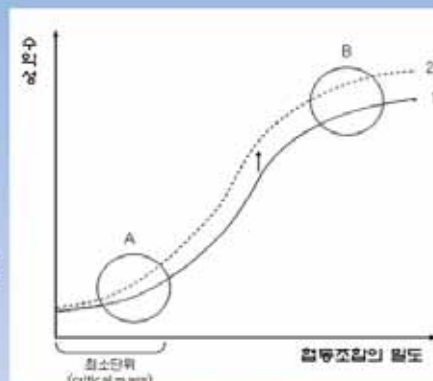
전략2 - 네트워크화

-네트워크는 수익성 곡선 상의 이동과 곡선 자체의 상승을 가져옴

-특히 수익성 곡선 자체의 상승은 "중간조직"설립과 같은 정책에 의해 가능

-모든 정책은 직접적 목표(예를 들면 협동조합 보육원의 증가)와 더불어 신뢰와 협동의 네트워크(사회적 자본의 축적)라는 근본적 목표를 동시에 달성해야 함

-이탈리아 CADIAI와 한국 사회적 기업 차이



출처 : Smith, S.(2001) Blooming together or Withering Alone? Network Externalities and Mondragon and La Lega Co-operative Networks, Discussion Paper N27. WIDER.

36

전략2 - 네트워크화

네트워크와 파트너십의 이해당사자들		
주요 이해당사자	관심사	관여점
사회적 기업	기업으로서의 인정, 기업운영에 필요한 자원과 발전기회	네트워크 건설보다는 당장 기업운영에 필요한 조건과 자원을 우선적으로 추구
중앙정부와 지자체	발달위한 자원을 동원하여 사회적 경제 발전 과정에 나타나는 문제들을 혁신할 수 있는 능력	혁신에서한 실효되는 결합, 공공 성격은 경제적이고도 사회적인 사회적 경제의 복합적 성격을 추구하기 어려움, 정부 구조 안에서 사회적 경제를 자리매김하기 어려움
지역개발조직과 지자체	사회적 경제를 통한 지역개발 : 지역 일자리 창출, 지역 관리, 지역에서 생산하는 재화와 서비스의 개발, 발생한 수익의 공동체 내 순환	사회적 경제에 대한 지식 부족, 민간 자본주의 기업모델에 의존하여 경제 개발을 유지하려는 경향
노동자 조직 (노동조합)	사회적 경제를 통한 경제정의와 일자리 창출, 조직원의 필요에 부응하는 전략	집단고집과 정치적 행동을 우선적으로 추구하는 노동조합의 특성
고용주 연합회 (경영자연합회)	사회적 경제를 통한 경제활동과 수익 창출	사회적 경제를 불공정한 경쟁으로 인식
사회운동	사회적 경제를 통한 가난과 사회적 배제 해결	자신들의 정치적 사회적 역할이 약화되는 것을 우려하여 경제활동에 참여하는 것을 주저함
국제 NGO	사회적 경제를 통한 새천년개발 목표 달성	일자리 창출과 사회개발에 집중하여 제한하고, 사회적 경제를 통한 공동체 강화에는 상대적으로 관심이 덜함
대학 연구교육기관	사회적 경제 내에서 발생하는 사회적 혁신을 통해서 유출한 신지식 창출	사회적 경제에 대한 인식과 파트너십을 이루는 하나의 주제로 활동해야 한다는 인식 부족

37

전략2 - 네트워크화



- 기존의 부문별, 지역별 네트워크를 확대하고 장차 업종별 네트워크를 추가

38

전략3 - 중앙정부 및 광역정부의 정책 활용

- **서울선언에서 새로운 모델의 제시(public - community - private - partnership)**
 - 특히 네트워크 산업과 사회적 경제의 협력에 의한 삶의 질 제고
예) 우체국과 자영업협동조합, 철도와 지역관광 등
- **각종 복지제도와 사회적경제의 결합 - 복지의 최종전달은 지역공동체에서**
 - 예) 건강보험제도와 의료생협, 육아수당과 협동조합형 보육

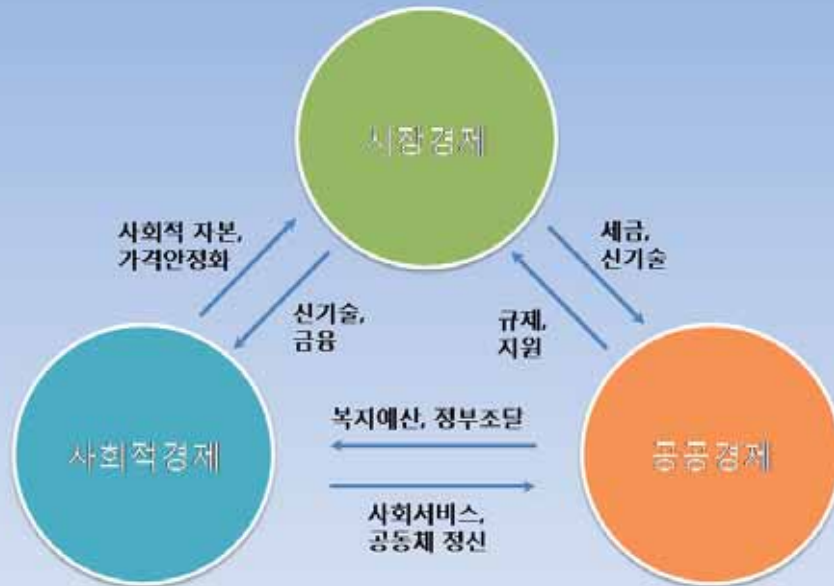
39

전략3 - 중앙정부 및 광역정부의 정책 활용

- **정부 정책의 사회적 경제 주류화(main streaming)**
 - 서울의 모든 관련 부처의 정책에 사회적 경제 분야를 추가. cf) 사회적 가치 기본법
 - 중앙정부의 기존 정책 활용 - 각 부문(자활, 사회적기업, 협동조합, 마을기업)에 대한 해당 부처의 정책 외에 일반 부처의 정책 활용
- ex1) 관계부처합동, "협동조합 기본법"시행과 향후 정책방향, 2012.11.28
ex2) 고용부의 고용보험 및 인력지원 정책, 중소기업청의 중소기업 지원정책, 여성부의 여성인력 지원, 학술재단의 연구지원, 국제교류재단의 인력교류 등 각 부처 정책 활용

40

<참고> 사회적경제, 공공경제, 시장경제의 관계



41

전략4 - 지역공동체(구단위)의 계획 수립과 실행

● 내생적 발전 전략 cf) 당사자원칙과 보충성의 원리

외생적 <-----	발전과정	>----- 내생적
경제시스템의 개혁에 초점 (Ⅰ 유형)	개인의 경제적 능력 개발에 초점 (Ⅱ 유형)	그룹의 경제적 능력개발에 초점 (Ⅲ 유형)
CED는 경제성장의 수단	CED는 가난한 사람의 능력을 개발하여 자율적인 사람으로 만드는 수단	CED는 개인과 집단이 권한을 강화하여 지역의 자원을 통제하도록 만드는 수단
공동체는 명확하게 행정구역으로 정의됨	공동체는 인구학적 차원을 포함하는 경향 - 누가 경제적으로 주변화했는가에 초점을 맞춤	공동체는 스스로 정의됨 - '공동의 가치'를 공유하는 집단
자원의 사유화 금융시스템 개혁 외부투자 유치	확장된 서비스 마이크로 파이낸스 기업가 정신의 개발	공동체에 기초한 자원관리 마을은행, 신용조합, 저축신 용협동조합 협동조합, 공동체 기업

● 사회적 경제는 자조의 경제일 때 협동과 자치의 원리를 제대로 발현할 수 있음. 이는 공동체 발전유형 중 내생적 발전유형에 해당

42

전략4 – 지역공동체(구단위)의 계획 수립과 실행

- 구별 발전전략에는 각 지역의 사회적 경제의 인력, 자금력 총동원
 - 센터 / 사회적 경제기업가 / 역내 대학교수, 연구자 / 경영지원 및 교육 훈련 인력 / 구 및 시 담당자가 모두 참여하여 공동으로 역내 발전계획 수립
 - 전체 발전 방향에 걸맞은 모듈을 선택하고 추가적인 제도나 정책 수립
 - 구 및 시의 예산, 사회투자기금과 마을기금, 신협 및 일반은행 대출로 자금 조달
 - 이 과정에서 현재의 지역 내, 광역시 내 인프라를 한 단계 향상

43

전략4 – 지역공동체(구단위)의 계획 수립과 실행

- cf. 구별 발전전략은 마을기금으로 지역 내의 문화유산이나 자연경관이 있는 토지를 매입하여 관광사업에 활용할 수 있음
 - 장기적으로 마을기금으로 토지협동조합은행을 발전시켜 지역 토지의 활용도를 높이고 그 수익과 지가차익으로 공동체 배당(community dividend)을 할 수도 있음
 - 특히 그린벨트 주변의 땅을 사들여 공공기관이나 사회적 경제기관의 벨트를 만드는 것도 장기적으로 고려

44

캐나다 사례연구

사회적경제기업의 성공요인

목 차

주의회 의장 인사말

사회적경제협의회 의장 인사말

A. 퀘벡주 사회적경제 개요

B. 12개 사례연구

C. 성공의 기준

D. 성공요인

1. 설립자

2. 외부환경

3. 조직구조

4. 기업전략

5. 전략적 역량

결론

퀘벡주 사회적경제협의회

주정부 의원협의회 소속으로 사회적경제 증진의 임무를 맡고 있으며, 지역 내 사회적경제 기업의 지속성을 지원하고, 광범위한 지역에 걸쳐서 혁신의 의미를 부각시키는 역동적인 컨설팅의 장이다.

그리고 다양한 파트너들을 동원하기 위한 능력, 다양한 프로젝트를 실행하기 위한 능력들에 관한 논의를 진행하고 있다.

협의회 구성원들의 전문성을 기초로 현재 우리가 처한 경제적인 문제들에 대한 생존 가능한 대안들을 제안하고, 다양한 경제모델에 대한 비전을 강화하기 위하여 공동체기업을 활성화 시키고자 한다.

협의회는 다양한 경력을 갖춘 127명의 회원으로 구성되어 있으며 그들 대부분은 본 연구에서 소개하고 있는 기업사례의 대표들이다.

또한 지역개발을 위한 조직 활동을 하는 사람들도 있고, 공공분야에서 활동하는 사람들로 구성되어 있는데, 궁극적으로 사회적경제를 지원하기 위한 미션을 가지고 있다.

사회적경제에 대한 이해를 높이기 위해 협의회는 인터넷(www.cestbienplus.ca)을 통해 퀘벡주에 소재한 200여개의 사회적경제 기업을 소개하고 있다.

퀘벡주 주의회 의장 인사말

지난 몇 년 동안 기업운영에 관한 관심이 높아지고 있는 가운데 기업과 기업가들에게 좋은 조건을 만들기 위해 많은 노력이 있었다.

사회적경제는 기업운영방식의 중요한 부분을 차지하고 있고 우리 공동체를 위한 핵심이 되고 있다. 특히 일상적인 삶에 필요한 서비스를 책임지는 사회경제의 형태를 띤 기업들의 등장은 지역의 경제발전에도 본질을 이야기 하지 않아도 매우 중요하다는 것을 보여주고 있다. 게다가 이 기업들은 각 해당 분야에 있는 사람들에 의지하고 있다. 그래서 이 기업들은 공동체의 역동성에 기여하고 있고, 지역의 발전에 투자하는 것을 가능하게 한다. 그렇기 때문에 의원으로서 그리고 사회경제의 행위자로서 우리는 집단적 기업운영을 실행하고 있는 이 기업들을 지원해 주어야 한다. 이 기업들은 그들의 주도성, 결단력, 넘치는 창의성을 통해 강한 원동력으로 작용하고 있다. 지역의 역동성에 미치는 그 효과는 마땅히 언급되어야 하고 인정받고 격려 받아야 한다.

이브 제르맹

협의회 회장 인사말

2013년 10월 퀘벡주 주정부는 사회적경제기본법을 채택하였다. 이 법의 의미는 의심의 여지없이 사회적경제가 혁신, 통합, 성장 등 창조적인 발전을 위한 접근방식이라는 것을 인정한 것이다.

현재 상황 속에서 다양한 경제모델의 중요성이 우리 사회를 강하게 만들고 있는 사회적경제는 다른 어떤 경제모델보다 지속가능한 발전을 가능하게 하는데 기여하고 있다. 사회적경제는 특히 성과 면에 있어서 다른 사회경제 주체들에게 영감을 불러일으키는데 특별히 기여하고 있다. 분립된 권력을 통한 거버넌스 원칙들을 통해서 커뮤니티 공동체기업은 윤리적인 일탈의 위험으로부터 보호장벽의 역할을 수행하고 있다.

우리는 사회경제가 성장하는 경제로서, 퀘벡주의 경제개발에 보완적이고 중요한 역할을 하고 있기 때문에 다원주의 경제와 부의 재분배에 기여하고 있다고 생각한다. 그렇기 때문에 이런 상황 속에서 협의회 구성원들과 다양한 파트너들은 기업모델의 집단적 성찰을 시작했다. 우리는 우리에게 이익이 되는 것이 무엇이고 장애요인 무엇인지 알고 싶었다. 이 보고서는 12개 사회경제기업에 대한 연구결과에 대한 분석을 보여주고 있고, 이 기업들의 성공요인을 밝히고 있다. 대표들에게 보다 나은 그리고 다르게 하도록 영감을 불러일으킬 것이다. 최종적인 목표는 발전을 위한 그들의 목표를 지원하기 위한 것이다.

이 연구에 도움을 준 공동체 기업들에게 감사드리고, 이 연구가 우리 지역에 도움이 되기를 바란다. 이 연구에 도움을 준 관계자들에게 감사한다.

린다 마지아드

A. 퀘벡주 사회적경제 개황

퀘벡은 특별히 사회적경제 기업들이 잘 발달한 지역이다. 2009년 현재 645개 기업이 있고, 이 중 80%가 퀘벡시 도심에 위치해 있으며, 6.7%가 Portneuf 지역, 5.1%는 Charlevoix 와 Charlevoix-Est 지역에 있다.

이중 237개 기업은 비영리 조직의 성격을 지닌 조합기업(OBNL)이고, 338개는 비금융협동조합, 54개는 금융공제조합, 16개 기업은 다른 법적 지위(공동체 조직과 비영리 사기업)를 가지고 있다.

활동 분야는 주로 주거, 육아, 돌봄이다. 그리고 기타 예술, 문화, 여가, 관광 등의 경제활동 분야이다.

사회적경제 기업들은 지역 내 고용창출에 기여하는데 그 수는 7,400명에 이르고, 그 구성원 중 75%가 여성이다.

사회적경제 기업은 협동조합과 공제조합, 협회(OBNL) 또는 공동체기업들이다. 이들의 존재 이유에 관한 원칙은 사회적으로 가치 있는 재화와 서비스를 아래에 열거한 원칙에 입각하여 생산하고 판매하는 것이다. 사회적경제 기업은 재정적으로 생존해야 할 의무가 있다.

사회적경제는 다음의 원칙에 근거한 공동체기업에서 비롯된 활동의 조직을 의미한다.

- 구성원과 공동체에 사회적으로 유용한 서비스 제공이라는 합목적성
- 자율적 운영
- 민주적 의사결정 과정
- 수익 배분에 있어 자본보다 사람과 노동의 우위
- 개인과 공동체의 참여, 책임과 역할 분담

B. 12가지 사례연구

연구 대상 기업 중 7개는 도심에 위치해 있고, 5개는 농촌지역에 있다. 5개 기업은 비영리형태의 협회이고, 4개는 협동조합, 3개는 혼합형태이다. 즉, 이윤을 추구하는 쪽으로 발전한 비영리조직으로, 예를 들어 사회통합을 목적으로 한 기업이 자율적인 재정운영을 위한 판매활동을 하는 협동조합이나 공동체기업으로 변화된 경우이다.

연구 대상 기업들은 다양한 특성들(지위, 지역, 활동 분야 등)을 기준으로 선정되었다.

C. 성공의 기준

어떤 성공을 말하는가?

사회적경제 기업의 성공은 다차원적이다. 단순히 매출과 고객증가 차원에서 평가할 수 없기 때문이다. 전 세계적으로 기업발전의 방향은 성공의 측정 속에서 고려되어질 수 있어야 한다. 실제 우리는 목표 달성을 향한 발전의 측면에서 또는 사회적경제 원칙의 유지 측면에서 성공을 평가할 수 있어야 한다.

연구된 사회적경제 기업들의 성공

사회적경제 기업들이 제기한 도전과제들을 보여주는 관찰, 성공의 다양한 측면들

- 경제적이고 사회적인 측면의 2가지 미션을 보장하는 능력
- 기업의 지속성과 다양한 위기에서 살아남을 수 있는 회복능력
- 구성원과 공동체 요구에 맞춘 서비스 제공 능력
- 수익성
- 재정적인 독립과 수익과 재정적 자원의 다원화
- 구성원과 파트너들로부터 지지에 의한 실행과 약속
- 더욱 많은 대중으로부터 명성과 인정

사회적경제 기업의 도전과제

사회적경제 기업의 당면한 과제는 일반 전통적인 기업들과는 다르다. 그들은 사회적경제의 원칙들과 직접적으로 연결되어 있기 때문이다.

사회적경제에 속하는 이유로 인해 일상적인 운영과 발전에서 기업들이 직면한 특별한 문제들은 다음과 같다.

- ❖ 구성원과 공동체에 유용한 사회적 재화나 서비스의 생산능력 제고
- ❖ 구성원과 공동체가 제공된 재화와 서비스를 구매할 수 있는 능력을 고려한 가운데 재정적 생존가능성 확보
- ❖ 기업 프로젝트에 구성원과 공동체의 가입률 제고
- ❖ 시장에서 역할 증대 또는 그들의 입지 개선
- ❖ 기업가치로 연결되는 숙련노동자를 끌어들이고 유지하는 일

D. 성공요인

성공요인은 기업발전에 기여할 수 있는, 그리고 사회적경제 원칙 측면에서 긍정적인 결과를 기대할 수 있도록 하는 요소이다. 이는 기업이 쉽게 통제할 수 없는 외부환경을 일으켜 세우는 요소에 관한 것일 수 있다. 또는 정책결정 및 영향력 등의 내부적인 환경도 포함된다. 이와는 반대로 사회적경제의 원칙들에 부정적인 결과를 가져오는 위험요소들도 포함되어 있다.

기업 활동은 대체로 다음의 3가지 방식으로 이루어진다.

- 1) 현재 상황에 반응적으로 대처하는 방식으로, 정책결정자의 직관과 과거 경험에 기초한 결정을 내리는 방식
- 2) 과거의 경험이나 분석에 기초하여 이루어진 결정에 만족하며 주도적으로 대응하는 방식
- 3) 주변 환경분석과 비전 수립에 기초하여 기대하는 상황에 미래지향적으로 반응하는 방식

기업은 무엇보다 성공을 가능하게 하는 요소들과 이를 실행에 옮길 수 있는 구체적이 행동이 무엇인지 인지하는 것이 중요하다.

사회적경제 기업들의 성공은 다음의 5가지 범주에 근거한다.

1) 촉진자

기업프로젝트의 출현과 연관이 있다. 예를 들어 리더십, 미션과의 부합(프로젝트 초기에 필요), 가용한 자원과 지역에 대한 노하우, 그리고 공동체와의 근접성 등이다.

2) 외부적인 요인(주변환경)

기업을 둘러싼 일반적인(경제적, 기술적, 사회적인 측면) 그리고 특수한(활동영역의 진화, 그리고 특수 시장) 외부적인 환경에 관한 것이다.

3) 조직의 구조

이 요소들은 거버넌스 구조, 구성원과 고객의 참여 방식, 근로 방식, 그리고 운영 도구 등에 관한 것이다.

4) 기업의 전략

이는 기업의 방향을 구성하는 것으로, 재화와 서비스 개발을 위해 이루어진 결정, 시장에 진입하기 위한 그리고 지속성을 보장하기 위한 구성원과 협력자들과의 연결 고리를 수립하는 일 등에 관한 것이다.

5) 전략적 능력

해당 자원을 동원할 수 있는 능력, 전략수립 능력, 발전을 위한 방향 설정과 우선 과제 등 조직의 문화와 관련된 기업의 인적자원, 즉 남녀관리자들의 태도와 전문성에 관한 것이다.

이러한 부문들이 12개 연구사례 기업들을 통해 밝혀진 요소들이다. 한 기업에서 여러 가지 부문들이 발견되었다. 각 부문들마다 보고서에서 강조한 ‘바람직한 실천방법’과 함께 연구 기업 모두에게서 유사한 요소들이 동일하게 나타났다.

1. 촉진자

【기업 프로젝트를 유지시키는 출현 요소들】

사회적기업들은 매우 다양한 상황 속에서 만들어지고, 필요를 프로젝트 아이디어로 연결시키고, 그리고 결국 기업으로 만들어내는 추진력을 발휘하는 리더의 존재에 크게 영향을 받는다.

조직에 영향을 미치는 인물의 존재 여부는 조직문화, 가치, 추진력을 변화시킨다. 어떤 경우에는 조직이 남녀관리자가 지속성의 대변자가 되도록 통합시키는 노력을 하기 때문에 초기의 문화가 지속적으로 유지된다. 그러나 보통 기업은 기업프로젝트를 살아 움직이게 하고 발전시키기 위한 차원에서 리더의 기여가 있을 때 성공할 수 있다.

사회적경제 기업은 시작 단계에는 초기 미션에 충실하면서, 그리고 구성원과 공동체의 변화하는 요구에 귀를 기울이면서 공동체의 발전을 위한 노력을 하는 가운데, 서서히 기업프로젝트를 개선하고 유지시켜나가면서 이에 발을 딛고 서는 설립자들로 인해 살아남을 수 있다.

Tips

기업 리더의 쇄신과 성찰을 위해 외부의 도움을 요청한다.

설립 당시의 기업이 기울이는 노력 또한 성공을 위한 필수요소이다. 우리는 무언가 다르게 하는 사람들과 공동체의 필요에 대하여 혁신적인 방법을 생각해 내는 사회적경제 분야의 남녀 관계자들의 능력에 대한 중요성을 잘 안다. 사회적경제 기업의 성공요소는 이런 기업 내부에 살아있는 혁신의 문화를 유지하는 것이다.

Tips

다른 곳에서 이루어지는 새로운 방법들로부터 영감을 받으면서
조직의 발전에 관한 성찰을 계속해 나간다.
그리고 타 분야의 행위자들의 다양한 네트워크 속에서 프로젝트를 개선한다.

사회적경제 기업운영 관리 책임자들에게서 보여지는 성공의 열쇠 중의 하나는 그들 조직의 창립 당시의 상황을 이해하고, 시간에 따라 변하는 조직문화를 이해하는 것이다. 이는 구성원, 협력자들, 서비스를 이용하는 사람들, 그리고 고용된 사람들 등 프로젝트의 다양한 부문들을 위한 의미가 있는 방향으로 새롭게 발전할 수 있도록 도와준다.

2. 외부적 환경

【기업발전에 우호적인 외부 환경】

모든 기업들은 나름대로의 활동 분야, 그리고 지역 내 위치 등에서 기업발전을 촉진할 수도 있고, 후퇴시킬 수도 있는 유리한 혹은 그렇지 않은 외부적인 환경에 영향을 받는다.

모든 사례 기업들은 공동체와 가까이에서 관련을 맺고 있는 것으로 나타났다. 지역 공동체가 기업을 향해가는 소속감은 성공의 열쇠이다. 이런 점에서 공동체 발전의 역동성 속에서 기업의 연계와 해당 지역 내의 가시성은 기업을 향한 공동체의 소속감을 강화시키고 성공에 기여하게 된다.

Tips

지역의 상징적인, 혹은 역사적 건물을 이용하고, 공동체를 끌어들이며 그들에게 다양한 활동을 제공한다.

기업이 인구의 사회경제적 진화, 활동분야의 새로운 조정, 경쟁자의 출현 혹은 쇠퇴 등과 같이 진화되는 상황과 변화에 민감하고 성과에 영향을 미칠 수 있다. 이는 결과적으로 제공되는 생산품과 서비스의 적응을 요구하기도 한다. 이와 같은 상황에 따른 적응은 성공의 주요 열쇠이다.

Tips

인구변화, 고객의 변화를 분석하고, 수요를 이해하고, 해당 활동분야의 기술적 진보를 추적한다.

가끔, 기업은 그 지역만의 독특한 개념, 서비스 또는 제품을 만들어낸다. 이는 경쟁자와 구분하게 해주는 기회가 되며, 조직에 대한 사람들의 관심을 불러일으키기도 한다. 때로는 기업은 시장성을 보장해주는 충성고객의 덕을 보기도 한다. 해당 지역 내 특정 기업의 경쟁성 결여 혹은 취약한 경쟁은 성공의 외부적인 요소로 작용한다.

Tips

제공되는 제품과 서비스의 독창적인 면을 발전시킨다.

사회적경제 기업의 경영 책임자에게 중요한 것은 외부적인 요소가 존재한다는 것을 이해하는데 있다. 그리고 발전에 미칠 가능성을 밝혀내고 분석하고, 나아가 위협적인 요인들과 기회요인을 잡는 것도 잊지 말아야 한다.

3. 조직 구조

【역할과 책임 분담 그리고 자원의 효율적 운영】

모든 기업은 재화와 서비스 생산을 용이하게 하기 위해서 그리고 최대한의 이윤추구를 위해서 다양한 자원을 조직화 한다. 그래서 우리는 사회적경제 기업안에서 구성원의 참여나 거버넌스 그리고 활동, 내부의 근로방식, 심지어 운영에 이용되는 도구들과 연결된 다양한 성공 요인들을 발견한다. 관리팀의 능력은 분명히 조직에 있어서 중요한 요소임이 분명하다. 그러나 기업의 성공에 영향을 미치는 가장 중요한 요인은 관리팀 내부의 상호보완 능력이다. 실제로 핵심적인 열쇠는 기업의 경영 능력과 재화와 서비스 생산에 관한 기술적 전문성과 균형에 있다,

Tips

기업운영에 유능한 경영진과 상품생산과 서비스에 특화된 특별부서를 둔다.

전문성과 운영팀의 안정성 그리고 이사회 의 구성원은 모든 기업에 필수 요소이다. 이러한 요소들은 프로젝트 발전을 가능하게 하고 재정적인 후원자들의 신뢰를 가져온다. 이와 같은 점은 새로운 시장 진출을 위한 생산과 서비스개발을 겨냥한 프로젝트 등 위기적 상황에서 더욱 중요해진다.

자원봉사자의 참여는 기업의 성공에 기여한다. 사회적경제 기업들의 경우 행정 혹은 관리경험이 있는 전문가의 참여는 매우 중요한 요소라는 것이 사실이다. 왜냐하면 기업 내부의 집단적 책임에 기초한 거버넌스 체제를 유지할 수 있도록 하기 때문이다. 이는 사회적경제의 아주 기본적인 원칙중의 하나이다. 그러나 기업을 위해서 이러한 부분이 건강하게 유지되기 위해서는 관리와 행정 담당자들간의 능력에 대한 존중이 있어야 한다. 결국 민주적인 환경을 만드는 것은 기업의 일관성과 통합을 이끌어 내는 아이디어와 토론의 공유를 가능하게 해준다.

Tips

이사회를 포함하는 직무위원회를 두고, 이사회 구성원들에게 기업을 잘 알 수 있도록 일정 시간의 자원봉사를 요구한다.

내부의 바람직한 커뮤니케이션은 또 다른 성공적인 요소이다. 적절한 메커니즘의 도입은 조직의 주요 구성원들간의 협력을 원만하게 해준다. 각 분야의 참여를 촉진

하고 용이하게 하는 조직적 구조는 역할과 책임의 적절한 분담을 보장해준다. 이것이 바로 성공의 요소이다.

Tips

정기적인 회합을 가지는 운영위원회를 두고, 정기적으로 직원들을 만날 수 있는 근무시간을 정해둔다.

4. 기업의 전략 : 기업을 바람직한 방향으로 이끄는 의사결정과 행동

많은 중요한 결정들이 기업 관리자들에 의해서 이루어진다. 그중에 일부는 제품과 서비스개발에 기여, 시장에서 점유율 증가 또는 구성원과 파트너들과의 관계를 강화하는 활동으로 나타난다. 그렇기 때문에 심사숙고한 전략에 대하여 이야기한다. 그러나 동시에 기업에 의해서 이루어진 결정에 간접적으로 연결된 결과를 만들어 내는 전략들이 있다. 그래서 심사숙고한 전략과 갑자기 이루어진 것들 사이의 조합은 실현된 전략의 총합이라고 할 수 있다. 이것이 성공의 또 다른 요소이다.

사회적경제 기업은 무엇보다 수요 및 구성원과 공동체의 필요에 부응해야 한다. 그렇기 때문에 기업을 설립할 때 프로젝트에 관심을 가진 상당한 수의 사람들의 가입을 고려하고 보장해야 하는 것이 필수적이다. 그래서 기업의 사명은 사람들을 불러모으는 것이 된다. 동원 초기에 특별한 수요에 부응하도록 힘써야 한다. 그러나 사회경제적 수익성을 확보할 수 있는, 그래서 발전을 보장할 수 있을 만큼 충분히 폭넓은 요구수준에 맞추는 방식으로 초점을 잘 맞추는 것이 중요하다. 이 두 가지 차원의 균형은 매우 중요한 요소이다.

특정 기업은 그들의 제품과 서비스를 시장에 내 놓을 때 경쟁의 차별성을 가져오기 위해서 그들의 ‘사회적경제’ 특성에 초점을 맞춘다. 2011년 PRESNGN이 실시한 여론조사에 따르면 응답자의 2/3인 65%가 그들이 사는 지역에 사회적경제 기업이 있다는 것을 알게 된다면 구매 방식을 바꿀 용의가 있다고 밝혔다. 일부 사회적경제 기업들은 사회적경제의 구분이 성장에 큰 영향을 미치지 않는 시장의 경우, 최고의 가격을 제공하기도 한다. 상품과 서비스 제공의 본질에 맞춰진, 점유한 시장 타입에 맞추어진 입지 전략을 모색하는 일은 매우 중요한 성공요소이다.

대부분의 사회적경제 기업들은 영업전략상 소비자친화적인 전략의 중요성을 언급했다. 이 경우, 영업방식의 개발에서 인간적인 측면의 가치는 중요한 성공요소가 된

다. 우리는 또한 고객 서비스에 특별히 주의를 기울이는데 경쟁적인 시장에서 우위를 점할 수 있다.

연구한 대부분의 기업들에서, 공동체와의 근접성은 발전을 예측할 수 있는 중요한 성공수단이었다. la resautage와 파트너들은 전략적인 성공요인임이 밝혀졌다. 이는 출자자만큼이나 관련성이 크게 나타났다. 매출액 분석을 넘어 재정적 파트너들은 기업을 알아야하고 이해해야 한다. 투명성과 그들과의 정보공유의 중요성이 중요한 이유이다. 협력자들과의 관계는 특히 투자전략과 기업의 자본화 측면에서 성공의 척도가 된다.

Tips

구성원과 공동체에 단순히 재정적인 측면만이 아닌, 특히 이것이 큰 의미를 지니지 않을 때는 더욱 더, 인간적 측면을 다시 찾아준다.

소비자들에게 이와 같은 근접성은 분명히 생산과 서비스의 판매를 도와주는 요소이다. 일부 사회적경제 기업들은 그들을 일정 부분에서 경쟁으로부터 보호해주는 충성고객에 의지하기도 한다.

기업을 향한 구성원과 공동체가 가지는 소속감은 또 다른 성공요소이자 동시에 지속적으로 관심을 기울여야 할 도전과제이기도 한다. 실제로 근접성은 소속감과 충성도의 동의어가 아니기 때문이다. 이 부분에서 성공을 가져오는 것은 이 소속감을 얻는 것에 있지 않다. 열쇠는 끊임없이 이윤추구와 구성원과 공동체의 기업 가입을 염려하고 이를 위한 새로운 방법들을 모색하는 것이다.

사람들의 기업에 대한 소속감은, 특히 활용 가능한 노동력이 제한적인 활동 영역에서는 규모가 성공수단이 된다. 그래서 성공의 중요한 요소는 조직을 향한 사람들의 관심과 소속감을 발전시키는데 초점을 맞춘, 특히 기업에 대한 자부심을 만들어내는 전략에 근거한다.

Tips

좋은 근로조건을 만들어내고 유지한다.
흥미로운 사회적인 유용성과 능력 개발의 가능성을 제공한다.

5. 전략적 역량

【기업의 발전을 보장하는 인적자본】

모든 기업의 운영은 우선 기업의 바람직한 운영을 보장하는 사람들에 달려있다. 구성원들은 추진요소이자 기업을 발전으로 이끄는 특별한 요인이다. 중요한 순간에 그들은 목표의 재조정을 향한 능력을 발휘하게 되는데 기업의 성과 증대와 붕괴를 막기 위해서이다.

많은 기업들이 기업 활동 내내 다양한 위기에 처한다. 도전에 부딪혀 성찰의 노력을 기울이고, 조직의 변화를 모색한다. 사회적경제 기업의 등장을 가능하게 한 혁신의 주창자들과 같이, 이 어려운 상황들은 인내와, 해당 지역의 자원을 동원하는 능력과 공동체가 받아들일 수 있는 해결방안을 제안해내는 것들을 통해 극복할 수 있다. 이러한 능력은 관계자들이 기업과 책임자들을 향해 얻어낸 신뢰와 자신감을 토대로 구축될 수 있다.

Tips

구성원과 협력자들에게 기업의 상황을 이해시키고, 프로젝트에 새로운 아이디어를 모으고 그들의 헌신을 새롭게 하기 위해 특별총회를 개최한다.

좋은 결정을 내리기 위해서는 가치 있는 정보와, 특히 기업의 성과, 고객의 소비행태, 또는 경쟁의 추이 등을 모으고 분석하는 철두철미한 전략적 실행능력이 필요하다.

Tips

판매에 관한 정보를 수집하고, 기업의 성장 변화를 정기적으로 추적하는데 활용하고, 이사회 구성원들에게 이에 관한 정보를 제공한다.

기업은 주변 상황이 원하는 사안이거나 기업을 위협하는 요인이거나 우리가 밝혀내는 기회요인, 또는 필요한 성장요인이던 간에 이를 조정하고 맞추어 나가야 한다. 성공요인 중의 하나는 발전방향과 우선순위를 정하고 이를 실행해 나가는 능력에 달려있다. 이는 새로운 제품과 새로운 시장을 개척하면서 동일 영역의 다른 기업들과의 합병을 통한 내부의 재조직화를 통해서도 가능할 수 있다.

Tips

기업 내 리더십과 공동체 기업가정신을 가치 있게 여기고 지원한다.

기업 발전의 필요와는 별개로, 현재 발휘되는 리더십의 질은 분명히 다른 중요한 성공 요소이다.

공동체 기업 분야에서는 리더들보다는 ‘리더십’을 이야기 한다. 분명 중요한 결정을 내릴 때 바라보게 되는 사람, 다른 사람과 차별화되는 사람들이 있다. 그래서 사례 기업들의 대부분에서 리더를 분류해내기 보다는 ‘어떤 사람’을 찾게 된다. 이는 기업의 ‘리더십’을 형성하는 리더들간의 시너지이자 상호보완성을 의미한다. 이 그룹의 사람들은 특별히 사회적경제와의 연관 속에서 기본적인 가치를 구현하는 사람들이며, 다양한 상황 속에서 긍정적인 태도를 보여주는 사람들이다. ‘리더십’은 문제를 빠르게 해결하는 사람들, 공동의 비전을 형성하고 공유하며 조직의 각 부분을 통합하는 사람들로 이루어지는 것이다.

결론

【사회적경제기업의 결과와 성공 요인들간의 관계에 관련된 교훈들】

● 성공에 관한 완벽하지 않은 연구

여기서 연구된 성공요인들은 당연히 완벽하지 않다. 그래서 건강한 재정운영은 분명하게 제시하지 않았음에도 불구하고 모든 기업의 성공 속에서 유일한 요소처럼 나타난다. 예를 들어 자본화에 관한 바람직한 관행들을 적용하는 일은 분명 사회적경제 기업들의 성공에 중요하다.

● 어떻게 성공을 만들어낼 것인가?

사회적경제 분야에서는 인간적이고 사회적인 측면이 기업 성공의 기본이다. 5가지 요인들 중에서 3가지 항목은 성공과 실패의 중요한 잠재력으로, 특별히 사회적경제 관리자들에게 흥미로운 사항이다. : 조직의 구조, 기업의 전략, 전략적 역량

● 성공에 관한 요인들이 미치는 다양한 영향력

성공요인들은 기업에 따라 다양한 방식으로 실행된다. 이런 역동성은 기업의 성격 혹은 활동 영역에 따라 다르게 나타난다. 도시, 농촌 등 지역적 상황 역시 기업 성공에 영향을 미치는 요인이다.

조직의 성격에 관해서는 구조와 거버넌스의 역동성과 관련이 있다. 혼합형 기업의 경우가 그러한데 가장 규모가 큰 구조를 가지기 때문이다. (사회통합의 기능을 지닌 기업) 그들의 미션은 모기업 또는 소유주의 성격에 의해 결정된다. 전략적 결정은 그래서 모기업이 상황과 기업의 상황으로부터 동시에 영향을 받는다.

협동조합의 의사결정과정은 비영리협회와 다르다. 협동조합에서는 사용자간의 관계 즉 구성원의 권력이 우세하며, 공동체와의 관계 속에서 이루어진 노력들도 나름의 의미를 가진다. 비영리협회의 경우에는, 지배적인 활동 분야의 조직들과의 상호보완성과 공동 발전을 발견할 수 있다.

활동 분야에 있어서는 해당 영역의 경쟁수준, 제품과 서비스의 사회적 유용성 정도에 관련된 특수성이 분명히 존재한다. 해당 분야에 뿌리를 내리는 일, 공동체의 지원과 소비자 혹은 수혜자와의 관계에서 인간적인 측면의 가치 실현 등은 사회적경제 기업들에게 필요한 지원을 제공해주기 때문에 그들이 보다 경쟁적인 분야에서 지속적으로 활동할 수 있게 도와준다.

제품과 서비스의 사회적 유용성이 중요한 분야에서 활동하는 기업들은 매우 중요한 사적·공적 영역과의 협력을 고려한다. 공공기관의 기여는 기본적으로 재정적인 지원에 관한 것이고 사적 영역은 기업에 참여하는 것과 관계가 있다. 제품과 서비스가 매우 중요한 사회적인 기여를 하는 기업에서조차도 강력한 기업가 정신이 존재하고 기업발전의 전략적 의사결정 과정에서 점차 부각되는 경영 마인드도 존재한다. 결국 도시 혹은 농촌지역에 위치한다는 것은 사회적경제 기업의 성공에 뚜렷한 영향을 미치고 있는 것 같지는 않다. 그러나 도시지역에 위치한 기업들에게는 지방의회와 의원들의 리더십과 지원은 보다 중요한 방식으로 혜택을 주고 있다.

☞12개 사례기업

1. 함께 건축	● 형태 : 협동조합 ● 분야 : 건축 ● 설립년도 : 1986년 ● 지역 : 퀘벡 ▪ 주거 관련 협동조합과 비영리 협회에 의해서 설립된 건축 프로젝트, 이 조합은 은퇴를 앞둔 초기 설립자가 활발한 활동을 하고 있는 덕분에 활발히 운영되고 있다. ▪ 몇년전부터 이 기업은 기금 모금을 위한 다양한 수단 즉 컨퍼런스 개최와 컨설턴트의 고용 등을 통해서 계획을 수립하고 있다.
2. 로트르 자르맹(또 다른 정원) 오베르즈(호텔)	● 형태 : 혼합형 ● 분야 : 여가와 관광 ● 설립년도 : 1997년 ● 지역 : 퀘벡 ▪ 28개의 객실을 보유한 3성급 숙박업, 국제연대와 개발을 위한 교육을 수행하는 미션을 지닌 '카르푸르 티에르 몽드'라고 하는 비영리 조합이 재정확충을 위해 동 숙박업을 운영한다. 동 숙소는 도시적이고 근대적인 환경에서 책임 있는 관광경험을 제공한다. 12명의 직원이 있으며, 퀘벡지역에서 최초의 사회적경제 호텔로 다양한 프로젝트 개발과 확장을 위한 노력을 기울이는데, 이 분야에서 관광과 호텔 그리고 사회적경제에 관한 인지도가 높아지고 있다. 특히 퀘벡지역의 호텔업에서는 최초로 생태 지향적인 호텔사업의 주자로 빠르게 자리 잡고 있다.
3. 퀘벡 서커스 학교	● 형태 : 비영리 ● 분야 : 교육과 문화 ● 설립년도 : 1995년 ● 지역 : 퀘벡 ▪ 이 학교는 예술교육 공동체 미션을 지닌다. 서커스 예술을 증진하고 차세대 예술가를 발굴하고 전문적인 예술인들을 지원한다. 이를 위해 예술가들에게 전문적이고 창조적인 교육을 제공한다. 나아가 연구와 창의성을 촉진하고 대중들을 위한 공연을 제공한다. ▪ 학교는 21명의 정규직과 180명의 계약직을 고용하고 있다. 레크레이

	선 서비스와 공연으로 인해 얻은 수입은 공·사 영역에 다양한 파트너로부터의 재정적 지원을 통해 보완이 된다. 10년이 된 이 학교는 리몰리우 지역의 중심에 위치한 고대 성당에 자리하고 있다. 이 장소는 지역 주민들에게 상상력을 제공하고 불러일으키는 곳이다. 고객에게 여가활동과 캠프, 아프리카 축제준비 등의 또 다른 서비스를 제공하는 레크레이션 파트는 지역사회에 깊이 뿌리 내리는 가장 훌륭한 수단이고 기업운영에 있어 재정적으로 지속가능하게 해준다.
4. CKRL (지역불어권 케이블방송 방송국)	● 형태 : 비영리 ● 분야 : 커뮤니케이션 ● 설립년도 : 1973년 ● 지역 : 퀘벡 ■ CKRL은 북미지역 불어권 최초의 라디오 공동체이다. 기업의 미션은 설립이후 변함이 없는데 독특한 컨셉과 FM라디오의 역동성으로 퀘벡지역 문화발전에 참여하는 것이다. ■ 주요활동은 프로그램 내용 구성, 라디오 방송연구, 제작책임자들에게 제공되는 교육, 퀘벡지역의 공동체와의 관계형성이다. 직원은 8명이고 150명의 자원봉사자들로 이루어져 있다. 재정은 기본적으로 광고 또 자체 기금 모금활동, 관계부처와 기관들로부터 지원되는 보조금에 의존한다.
5. 도메인 포르제	● 형태 : 비영리 ● 분야 : 문화·교육 ● 설립년도 : 1978년 ● 지역 : 생 이레네 ■ 도메인 포르제는 청년과 미래 전문예술가들을 위한 국제음악, 댄스 아카데미이다. 4계절 내내 국제음악 페스티벌의 산실이며, 그 이외의 시즌에는 지역에 활기를 불어 넣고 고용을 유지하고 새로운 시장을 개발하고, 관광시즌을 연장하기 위해서 다양한 활동을 제안한다. 75명을 고용하고 있고 120명이 넘는 남·녀 교수들로 구성되어 있다. 수입의 75% 정도는 가을에 들어오고 아카데미와 페스티벌에 지원되는 보조금이 있다. 기업운영의 책임은 일반 사무국과 예술부문에서 책임을 지고 예술부문은 예술과 관련한 직접적인 결정을 책임지고 있다. 이 역할 분담은 각자에 적합한 일을 할 수 있도록 보장한다. 예술부문은 예술분야와 가까이 있다는 장점 때문에 몬트리올에 분리되어 있다.

6. 락 생 샤를르(자원 재활용센터)	● 형태 : 비영리 ● 분야 : 자원 재활용 ● 설립년도 : 1995년 ● 지역 : 퀘벡 ■ 자원재활용센터는 이전에 학교에서 의복을 담당했던 자원봉사자 그룹에 의해 설립되었다. 그들의 미션은 자원재활용과 재사용을 통해 환경보존과 3R(줄이기, 재사용하기, 재활용하기) 교육에 기여하기 위함이다. 30명을 고용하고 20여명의 자원봉사자로 구성된 이 조직은 연간 2,000톤에 가까운 재료들을 수거한다. 이사회 구성원들은 기업을 잘 알고 조직의 소속감에 긍정적으로 작용하기 때문에 월 몇시간씩 참여한다.
7. 뽀르노프 생 바질(보건협동조합)	● 형태 : 협동조합 ● 분야 : 보건 ● 설립년도 : 2009년 ● 지역 : 뽀르노프와 생 바질 ■ 이 연대협동조합은 지역주민들에게 예방 진단 치료 등 의료서비스를 가까이에서 지원하기 위해 설립되었다. 구성원들은 남·녀 전문가들에 의해 저렴한 비용의 혜택을 받는다. 215명의 조합원으로 구성되어 있다. 다양한 자원봉사 덕분에 유지되는 이 기업은 시간제 근무자들에 의해서 운영된다.
8. 라 씨르 -콘스탄스 작업장(장애인고용)	● 형태 : 혼합형태 ● 분야 : 사회통합과 제조업 ● 설립년도 : 1998년 ● 지역 : 배 생뿔 ■ 비영리 노동력 서비스지원 주식회사가 운영하는 3개의 조직중에 하나이다. 지역내 장애인 고용촉진을 미션으로 가지고 있다. 양초와 다양한 목공예제품을 생산하는 이 작업장은 자체의 협력적인 구조나 거버넌스 구조를 가지고 있지 않다. 전문분야는 부엌가구 그리고 가구복원이다. 7명의 정규직과 시간제로 근무하는 3명의 간부가 있다. 1년에 40명 정도 참여하는 직업교육을 받는 청년들의 노동 덕분에 생산이 가능하다. 초기부터 최고의 가격과 양질의 제품과 서비스 배달로 인해서 경쟁력을 키워 왔다. 고객들은 우리가 사회통합기업이기 때문에 선호하는 것이 아니라 좋은 가격과 좋은 상품을 원하기 때문이다. 그렇지만 지역 차원에서 특정 고객들은 사회적기업에서 생산한 제품에 가치를 부여하기도 한다.

9.세인트-카트린-포삼보 유선텔레비전 방송	● 형태 : 협동조합 ● 분야 : 커뮤니케이션 ● 설립년도 : 1984년 ● 지역 : 세인트 카트린 드 라 작크 까르티에 ■ 이 소비자 협동조합은 사기업에 의해서 서비스가 제대로 지원되지 않는 지역의 텔레커뮤니케이션과 케이블 방송 전문기업이다. 세인트 카트린 드라작크 까르티에 시청이 기업프로젝트로 추진하였다. 2,400명의 조합원과 5명의 직원으로 구성되어 있으며 뽀르노프 동부 지역의 서비스를 제공하고 있다. 해당 분야 협동조합의 존재와 지역적 위치는 서비스를 이용하는 구성원들에게 가까이 있을 때 유리할 수 있다. ■ 이 기업은 지역 내 품질 좋은 서비스를 제공함은 물론 고용을 창출해 왔다. 남녀 노동자들은 구성원과 그들의 필요를 누구보다 잘 알고 있으며 이는 단골 소님을 만드는데 기여하고 있다. ■ 그동안 이 협동조합은 몇 차례 매각에 관한 논의가 있었으나, 지금까지도 구성원들이 운영하고 있으며 '인간적인 차원'의 활동을 하고 있다.
10. 존스 협동조합	● 형태 : 협동조합 ● 분야 : 소매업 ● 설립년도 : 1987년 ● 지역 : 퀘벡 ■ 라발 대학과 세젵 리몰리우 지역 주변에서 소매업과 디저트 분야를 담당하는 협동조합이다. 서적, 컴퓨터, 문구, 예술품 등을 취급한다. 71,000명의 적극적인 조합원과 140명의 직원이 있다. 라발대학에 1개의 상점과 2개의 지점이 있고, 시내에 1개의 지점, 세젵 리몰리우에 2개의 지점을 두고 있다. ■ 1998년 라발대학 협동조합의 파산과 두 개 조직의 분리로 인해 관리자를 고용하여 임기를 재조정하고 두 개 조직을 다시 일으켜 세웠다. 상황분석을 통해 두 개 조직을 합병하고, 직원의 25%를 해고했다. 신속하게 조직을 축소하고 새로운 아이디어와 프로젝트를 만들어냈다. 최근 미션과 비전을 새롭게 수립하고 조합의 발전을 이끌어가는 훌륭한 능력을 보여주고 있다.

11. 포르네프 교통 협동조합	● 형태 : 비영리 ● 분야 : 교통 ● 설립년도 : 2005년 ● 지역 : 생 레이몽 ▪ 해당 지역의 공동체 교통 수단을 제공하는 기업으로, 고객의 요구에 맞게 승차지점을 분석하여 문 앞까지 서비스를 제공하고, 운영시간도 정기적 운영과 동시에 요구에 따른 시간대 운영도 하고 있다. 1000명의 승객이 이용한다. 비영리기관으로 2012년 현재 44,000회 운영을 기록하고 있다. 요금으로 인한 수입을 바탕으로, 지원금이 없다면 매우 비싼 요금을 내야하는 상황에서 다양한 공공기관으로부터 재정지원을 받고 있다.
12. 피올레 (레스토랑)	● 형태 : 혼합 ● 분야 : 식당업 ● 설립년도 : 1992년 ● 지역 : 퀘벡 ▪ 1985년 설립, 소외계층 청년들에게 사회통합과 직업교육 서비스를 제공한다. 이 조직은 레스토랑을 포함하여 3가지 활동 영역을 중심으로 미션을 수행한다. 1992년 건립되어 사회통합 기업으로 활동하였으며, 식당과 요리, 테이블 서비스 분야에서 기술적 개인적, 사회적 능력개발을 돕는다, ▪ 몇 해 전 식당운영에 문제가 있었다. 식당운영시간이 지나치게 길어서 관계자와 청년들이 힘들어했고 이로 인해 양질의 환경과 관리가 제대로 이루어지지 않은 것이다. 개점시간을 줄이고, 식당에 집중하기 위해 요리배달과 카페를 없애고, 리셉션 규모와 개점시간도 줄이고, 주방과 홀을 새롭게 고치고, 서비스도 뷔페식으로 바꾸는 등의 변화를 이루었다. 관리와 훈련의 업무를 완수할 수 있는 숙련된 직원을 고용하면서 변화를 마무리하였다.

연수후기

“ 사회적경제 희망” 을 보았다

황명선 논산시장

희망을 보고 왔다! 희망제작소와 목민관클럽이 주관한 일주일간의 캐나다 공공정책연수를 다녀온 소감이다. 새롭게 출발한 민선 6기 논산시정에 사회적경제와 지역공동체 운동을 더 활발하게 이끌기 위해 고민하던 중 ‘사회적경제’를 주제로 지방자치단체장들과 함께 다녀왔다. 금번 연수의 목적은 자본, 시장, 경쟁을 요구하는 현시대에서 사람중심, 따뜻한 공동체, 연대와 협동 그리고 시민참여로 더불어 잘사는 지역을 만들고자 하는 해법을 찾아보는 것이다. 아울러 시민참여 거버넌스를 논산시정에 구현할 수 있는 방안을 구상하는데 관심을 두었다.

캐나다를 일찍부터 사회적경제가 발달한 국가이다. 우리 연수단의 주요일정도 캐나다 사회적경제의 핵심 기관들과 간담회로 실 틈 없이 빼곡하게 짜였다. 지역개발협동조합, 사회연대기금 RISQ, 상띠에(사회적경제지원센터), 테크노폴 앵거스(부동산 사회적기업), 쿠드발라이(사회돌봄서비스 사회적기업), 라토후(예술공연, 교육창작 사회적기업), 오타와의 국제지속가능발전연구소(IISD) 등을 찾아 사례연구를 하였다. 사회적경제의 핵심 이론연구기관인 칼폴라니연구소 국제컨퍼런스에도 참석하여 세계 석학들과 사회적경제에 대한 고민도 함께 나눴다.

사회적경제가 가장 활성화된 캐나다 퀘벡에는 3,300여개의 협동조합을 포함하여 7,000여개의 사회적경제 기업이 운영되고 있다. 15만 개 일자리창출과 연간 매출규모도 100억 달러가 넘는다고 한다. 엄청난 규모뿐만 아니라 현실적으로 우리가 당면한 문제를 해결할 수 있는 모범적인 사회적기업 운영에도 관심이 갔다. 흥미로운 사례로는 오갈곳 없는 거리의 청소년(청년)들로 운영하는 사회적기업 식당 "빠오레"였다. 우리가 방문한 빠오레는 1층은 식당, 2~3층은 주거공간으로 만들어져 있다. 이곳은 청소년들이 요리를 배우고, 심리상담과 치유를 통해 다시 사회로 나가 일자리를 갖고 정상적인 삶을 살 수 있도록 한다. 물론 우리 연수단은 사회적가치를 실현하는 이곳에서 식사를 했다. 우리나라에서도 큰 사회적 문제로 대두되고 있는 청소년문제 해결의 대안으로 고려해 볼 필요성이 있다는데 공감했다.

캐나다 퀘벡의 사회적경제에서는 민관거버넌스를 통한 정책의 공동결정과 공동추진이 가장 큰 특징이다. 그 중심에 있는 중간조직(네트워크의 네트워크)인 샹티에(Chantier)의 역할도 매우 인상적이었다. 샹티에는 사회적경제의 지역별대표자, 협동조합대표자, 여성, 노동 등 지역사회대표 32명으로 이사회를 구성하고 있다. 퀘벡 주정부의 사회적경제 정책논의에 참여하고, 사회적기업, 협동조합 등을 지원·교육하는 사회적경제지원센터 역할을 맡고 있다. 정부와 민간부문, 시민사회와 사회적경제 기업 등이 ‘연대와 협동’을 통해 거버넌스를 운영하고 있는 좋은 사례였다.

에코뮤제 드 피에몽드(Ecomusee du Fier Monde)라는 곳도 인상적이었다. 에코뮤제는 시민들이 그 지역생활과 역사문화·환경유산 등을 보존하고 전시하여 지역발전에 기여할 목적으로 운영되는 박물관이다. 피에몽드라는 이름은 ‘자랑하고 싶은 세계’라는 뜻으로 주민들이 직접 지었다고 한다. 박물관 자리는 당초 수영장으로 운영되다 폐업하여 버려진 공간이었다. 지역 주민들은 버려진 공간을 완전히 밀어버리고 새로 짓는 방식이 아니라 보전을 택했다. 옛 공간을 재활용하여 역사·문화도 보존하면서 지역자원조사, 소식지 제작 등을 통해 연대와 협동심을 향상시키는 프로그램도 운영하고 있다. 버려진 건물을 주민들의 협동과 참여로 지역의 역사·문화·환경교육공간으로 재활용하여 지역활성화와 도시재생에 성공한 사례였다.

마지막으로 사회적경제분야의 석학이자 《거대한전환 *The Great Transformation*》의 저자인 칼 폴라니의 사회적경제에 대해서 생생하게 들을 수 있었다. 캐나다 콩고디아대학에서 열렸던 칼폴라니연구소의 국제컨퍼런스에 참석하였기 때문이다. 이 자리에서 멘델 교수를 비롯한 세계적 학자들은 우리 자치단체장들에게 국가와 시장을 강조해 왔던 관점에서 사회의 역할, 사람중심의 가치를 추구하는 관점(사회적경제, 마을공동체 등)으로 전환할 것을 강하게 요청하였다. 민선 6기 지방자치가 출범하면서 사람이 중심인 시정 실천을 강조해 왔기에 더 많은 공감을 했다.

연수과정을 통해 사회적경제가 희망이라는 확신을 얻었고, 따뜻한 공동체, 연대와 협동, 그리고 시민참여로 더불어 잘사는 지역사회를 만들기 위해 노력하리라 다짐했다. 이를 위해 논산지역 여건에 맞는 사회적기업, 협동조합, 자활기업, 마을기업사업 등을 더욱 확대하여, 논산의 사회적경제가 활성화되도록 제도적 방안을 찾아나갈 것이다. 규제가 없는 자본주의는 경제적 불평등과 사회적 소외를 만들어 냈다. 우리가 지금 겪고 있는 경제적 불평등과 사회적 소외를 극복하지 못하고서는 더 나은 사회발전을 이끌어 낼 수 없다. 사회적경제가 흔들리고 있는 자본주의 위기를 구해 낼 수 있는 희망일 것이다.

늦가을, 먼나라 캐나다에서 사회적경제를 고민하다!

- 나이가가라 폭포는 꿈도 못 꾀 캐나다에서의 7박 9일

윤난실 센터장(광주광역시광산구 공익활동지원센터)

‘그래, 백문이 불여일견이다!’ 먼 길이지만 이번 캐나다 연수(지속가능한 도시정책을 위한 사회적경제와 거버넌스 사례)에 동참한 이유이다. 광주에서 인천공항까지 4시간 반, 인천에서 밴쿠버까지 11시간, 밴쿠버에서 토론토까지 4시간, 그리고 다시 퀘벡까지 1시간 반. 이동하는 데만 꼬박 하루가 걸리는 일정이었다. 7박 9일 동안의 일정 역시 빡빡했다. 목민관 클럽의 연수는 ‘고되다’는 풍문은 사실이었다.

강이 좁아지는 곳, 퀘벡에서

연수 첫 일정은 퀘벡에서 진행되었다. 이따금 언론에서 분리 독립을 요구한다는 기사로, 캐나다의 대표적인 협동조합 도시로 소개되었던 그곳이다. ‘퀘벡’의 뜻은 원주민 말로 ‘강이 좁아지는 곳’이란 뜻이다. 오래전에 본 영화 ‘늑대와 춤을’이 떠올랐다. 원주민들의 이름 짓기가 재미있다. 인구 8백여만 명, 언어로 불어를 쓰고 캐나다에서 가장 큰 주이다. 한반도의 7~8배쯤 되는 큰 면적이다. 아침 식사 전 잠시 산책에 나섰다. 우리나라 초겨울 날씨다. 추웠다. 그러나 어딘지 모르게 차분한 아침 공기와 유럽풍의 그림 같은 건물들로 내 눈은 호사를 누렸다.

첫 번째 방문지인 ‘CLD(퀘벡지역개발센터)’로 향했다. 도심에 위치하고 있었다. 건물도 자그마한 것이란다. 캐나다의 그 유명한 신용협동조합인 데자르맹과 국립협동조합본부, 그리고 CLD와 CDEC(지역사회경제개발공사)가 협동조합을 결성해서 각기 다른 지분율로 건물을 매입해서 운영하고 있었다. CLD 측의 간단한 설명이 있었다. CLD는 퀘벡에만 현재 120개가 운영 중이란단. 정부조직은 아니지만 80% 정도 정부 지원금으로 운영되고 있다. 우리로 치면 몇몇 지자체에서 지원하고 있는 중간지원 조직으로 ‘사회적경제지원센터’쯤 된다.

우리와 큰 차이점은 역시 금융 지원이다. 광주 광산구에도 어룡신협과 10억 규모의 협동 조합 융자 협약을 맺고 있다. 하지만 대출 업무는 신협에서 직접 담당하고 이용률은 아직 낮은 편이다. 우리와 비슷한 점도 있다. 최근 선거를 통해 정부가 바뀌면서 정부 보조금 지원이 삭감되고 있다는 점이다. 사회적경제의 지속성을 담보하는 길은 다른 방법이 없다는 생각이 든다. 퀘벡의 그들이나 우리나라 제도와 체계를 갖추는 것, 무엇보다 주민들이 사회적경제의 가치에 동의하고 함께 응원하는 것 말이다. CDEC(씨덱)은 또 무엇인가. CDEC도 넓은 틀에서 사회적경제를 지원하는 일을 하는 중간지원조직이지만 정부의 보조금을 받지 않는 비영리조직이라는 차이점이 있다.

다음은 시민사회단체지원센터, 또는 시민사회단체 공간 공유 플랫폼인 ‘프레데릭 백 문화환경센터’를 둘러보았다. 광산의 ‘주민참여 플랫폼’과 유사하다. 협동과 신뢰의 생활공동체, 경제공동체를 고민하는 이들은 언어, 문화, 환경은 달라도 방향이 같다는 생각이 들었다. 저녁 8시 특강이란다. 전국사회연대경제지방정부협의회 김영식 국장이 수고해 주었다.

이제 뒤풀이다. 전국 16개 지방자치단체에서 참여한 50여 명의 연수단이 처음으로 인사를 나누는 시간이다. 모두 대한민국에서 일 좀 한다는 지방자치단체의 단체장과 공무원들 한자리에 모였다. 건배사가 이어진다. 술잔이 돈다. 거리가 좁혀진다.

핵심은 거버넌스였다

둘째 날, 퀘벡 주정부와 몬트리올 시정부를 방문했다. 핵심은 ‘거버넌스’였다. 행정과 민간이 정책을 함께 수립하고 집행도 함께하는 튼튼한 민관 협력구조다. 또 있다. 사회적경제와 지역공동체 회복 또는 활성화는 한 묶음이다. 맞는 말이다. 함께 가는 것이다. 퀘벡 주정부에서 사회적기업으로 인정하는 기준인 여섯 가지 원칙은 명료하다. 커뮤니티 구성원의 필요에 부응해야 하고, 정부와 공공으로부터 의사 결정의 독립성이 유지되어야 하며, 구성원간 민주적 거버넌스 구조를 갖춰야 하고, 경제적 지속가능성 확보, 잉여금의 배분 제한, 그리고 기업의 해산 시 잔여재산을 유사한 목적의 사회적기업에 넘겨야 한다.

이어서 사회적기업인 ‘라퐁테’에서 점심을 먹었다. 몬트리올 시정부에서 라퐁테 공원과 건물을 활성화시키기 위해 민간(사회적기업)에 위탁한 경우다. 광주 광산구는 장덕도서관의 카페와 매점을 수완어깨동무라는 협동조합에 위탁했다. 우리가 배울 점은 ‘공원 관리, 공공시설 운영 등 민간에 위탁하고 있는 부분을 어떻게 사회적경제와 연결해 볼 것인가’이다. 또 라퐁테가 지역의 빵집, 가게들과 파트너십을 구축하며 운영되고 있다는 점이다. 수완어깨동무협동조합에 제안해봐야겠다는 생각이 들었다.

역시 리더가 중요하다

셋째 날, 책으로만 보던 퀘벡 사회적경제 단체 연석회의 ‘샹티에’로 향했다. 샹티에는 재정위기와 실업극복 전략에 대처하기 위해 1999년에 창설된 다양한 사회적경제 조직 주체들과 노동운동, 사회운동 대표자들과 함께 하고 있는 사회적경제 조직 협의체의 네트워크이다.

한국을 방문하기도 했던 샹티에 대표 낸시 님탄을 만날 수 있었다. 1995년 경제위기 상황에서 ‘빵과 장미의 행진’이라는 대규모 시위를 이끌었던 여성노동운동가이다. 인상적이다. 사회운동의 대모다운 풍모다. 오늘날 샹티에를 있게 하고 지금도 대표의 자리를 지키며 퀘벡의 사회적경제를 이끌고 있는 지도자다. 질문들이 이어진다. 샹티에 이전과 이후의 가장 큰 변화가 뭐냐는 질문에 “이제 협동조합, 협의회 등의 이름으로 불렸던 단체들이 ‘사회적경제’라는 공통의 언어(이름)를 쓸 수 있게 되었고, 무엇보다 정부와 시민들이 사회적경제를 중요한 부분으로 여기게 되었다”고 한다. 한국의 지방자치단체에 제안하고 싶은 것으로는 민간과의 긴밀한 협력을 주문한다. 동등한 파트너로서 말이다.

이어서 샹티에 주도로 만든 사회적금융기관인 ‘피두시’와 사회적경제 영역의 교육훈련기관인 ‘씨에스모-에삭’의 활동 내용에 대한 설명을 들었다. 어둠이 짙게 깔린 샹티에를 뒤로 하고 숙소로 돌아가는 길, 캐나다 사회운동의 지도자 낸시 님탄의 당당함이 긴 여운으로 남았다.

노동운동 지도자들과 함께 왔어야 했다!

넷째 날 방문한 곳은 콩고디아대학이다. 낮선 도시의 대학을 둘러 볼 때면 늘 가슴이 설렌다. 대학은 그 도시와 그 나라의 미래를 여는 요람이라고 나는 생각한다. 그래서일 것이다. 콩고디아대학에서 칼 폴라니 연구소가 주관한 ‘거대한 전환’ 출판 70주년 기념 국제 컨퍼런스가 열렸다. 조출하다. 젊은 사람보다 나이 든 이들이 더 많이 눈에 띈다. 이들만으로 이 광풍의 신자유주의에 맞설 수 있을까? 협동이 경쟁을 이길 수 있을까? 사회적경제가 시장경제의 보완을 넘어 대안이 될 수 있을까? 미뤄 놓았던 의문이 다시 고개를 내민다. 거대한 전환은 나의 책꽂이 한 귀퉁이에 자리한 채 아직 끝까지 읽어 내지 못한 책이다. 돌아가면 낭독모임을 꾸려 찬찬히 읽어 봐야겠다.

‘테크노폴 앵거스’에 도착했다. 1992년 기관차 생산 공장이 폐업하자 지역에 해고자가 넘쳐났다. 이런 지역 문제를 풀어 보고자 1997년 사회적기업인 앵거스 개발회사가 CDEC, 지방자치단체, 지역 주민들과 함께 설립한 비즈니스 파크다. 10년이 넘도록 지금까지 200만 제곱미터의 공장 부지를 조금씩 매입하며 기존 공장 건물을 개조하거나 새로 건물을 지어

가며 현재 55개 기업에 2,300여 명의 노동자가 근무하고 있다. 파리지엔느를 연상시키는 앵거스 마케팅 담당자의 설명을 듣는다. 젊은 그녀와 그들은 상업 주거 공간이면서 일자리 창출 본부가 되는 지속가능한 공간으로 이곳을 조성하려고 한단다. 물론 환경은 기본이다. 도시재생사업의 모델이었다. 무엇보다 부러운 점은 캐나다 전국노동조합연맹이 ‘실직 노동자의 삶을 개선하는 일에 노동조합연맹이 함께 해야 한다’는 취지에서 대규모 투자를 했다는 점이다. 아하! 퀘벡의 사회적경제는 노동조합과 함께했구나! 노동조합은 기금으로, 샹티에와 같은 사회적합의기구의 이사로... 민주노총과 함께 왔어야 했다. 우리나라 사회적경제에서는 노동조합의 역할이 아직 보이지 않는다.

광주가 주목된다고?

다섯째 날, 캐나다의 수도 오타와로 향했다. 오타와는 퀘벡과 다리 하나를 사이에 두고 있는 온타리오에 있다. ‘오타와’는 원주민 말로 하면 ‘무역’이란 뜻이다. 아마도 오타와강을 사이에 두고 교역이 활발했던 지역이었나 보다. 세계에서 두 번째로 넓은 땅 캐나다를 차지하기 위한 프랑스와 영국의 치열한 식민지 쟁탈전으로 원주민들이 느꼈을 분노와 박탈감, 그리고 영국 제국의회로부터 완전히 독립하기까지 초기 개척자들의 투쟁을 떠올려 본다. 눈발 날리는 오타와강은 그저 고요하다.

목민관클럽 단체장들과 참가자들은 ‘국제 지속가능 발전연구소’로 향하고 일부 사람들은 모처럼 여행자가 될 수 있었다. 오타와의 상징인 국회의사당 건물을 배경으로 사진도 찍고 오타와 거리를 어슬렁거렸다. 하지만 호사도 잠시였다. 오타와에 오면 꼭 들러야 한다는 국립 미술관과 박물관은 언감생심 꿈도 꾸지 못하고 다음 방문지로 이동이다.

‘우타우에-로랑티드 지역개발 협동조합(CDR-OL)’ 지역을 기반으로 활동하는 협동조합 네트워크 협동조합이다. 협동조합의 설립 운영을 지원하는 중간지원조직이지만 협동조합을 통해 지역발전을 이루기 위해 노력한다는 특징이 있다. 즉 협동조합은 경제위기 해결책만이 아니라 지속가능한 지역발전을 목표로 한다는 것이다.

늦은 밤 또 특강이다. 한국에서 칼 폴라니 연구소 아시아 지부 창립을 준비하고 있는 정태인 박사가 수고해 주었다. 인간은 협동 능력이 가장 뛰어난 동물이라는 것, 그리고 사회적경제를 대표하는 스페인 몬드라곤, 에밀리아 로마냐, 퀘벡 모델을 비교 분석해 준다. 이들의 공통점으로 ‘정체성이 강하고 어려운 또는 소외된 지역’이라는 점을 제시한다. 그런 측면에서 우리나라에서는 광주가 주목된다고 한다. 나도 동의한다.

지하도시를 어슬렁거리다

여섯째 날, 마지막 일정으로 단체장들은 아침 식사 후 바로 공식일정인 ‘에코뮤제 드 피에 몽드’로 향하고 일부 사람들은 현장탐방이다. “일정이 너무 빡빡하다”는 항의가 있었는지, 아님 진행팀의 눈치가 그러했는지... 어쨌든 어떤 이들은 맥길대학으로, 어떤 이들은 박물관으로 향하고 우리 일행은 세계 최대라는 몬트리올 지하도시로 향했다. 이곳은 다운타운의 주요 빌딩과 쇼핑몰과 호텔, 그리고 일곱 개의 지하철역을 연결한 지하도시로 길이만 32킬로미터라고 한다. 눈이 많고 추운 날씨 때문에 건설되었다고 한다. 이른 아침이라 상점들이 아직 문을 열지 않았지만 지상의 도심보다 더 화려하다. 내게는 자본의 냄새가 더 많이 느껴졌다. 1~2킬로미터 쯤 이곳저곳 기웃거리다 지상으로 올라왔다. 바람이 느껴지고 하늘이 열려 있는 지상이 내게는 역시 더 낫다. 완벽하게 익명이 보장된 낯선 거리에서 이방인이 되어 잠시 자유를 느꼈다. 구 몬트리올까지 걷다 보니 아름다운 교회 건축물들이 즐비하다. 몬트리올이 세계 유네스코 디자인 도시로 등재된 이유를 알 것도 같다. 옛 모습을 그대로 간직한 구 몬트리올과 신도시가 조화롭다. 아는 만큼 보인다고 했던가? 장님 코끼리 만지기다.

그리고 내게 남겨진 것들

다시 16시간 비행기를 타야 한다. 13시간의 시차 탓인 듯 오늘이 며칠인지 감이 없다. 어쨌든 돌아가는 날이다. 센터 식구들과 함께 나눌 기념품으로 퀘벡의 특산품인 아이스 와인도 챙겼다. 로키 산맥을 보겠거니 기대했던 창쪽 자리건만 맹탕이다. 지난 일주일이 뒤섞여서 머릿속을 흘러 다닌다. 몇몇 분의 단체장들과 함께 했던 정치토론도 떠오른다. 진보정당의 당원이지만, 우리나라 제1 야당의 실력에 대해 국민의 한 사람으로서 절망스럽다고, 격정적으로 토로했었다. 그나마 새정치민주연합의 희망은 생활정치를 하고 있는 지방자치단체에 있다고도 했다. 정치인이면서 행정가인 그들 역시 답답했을 것이다. 진보정당의 답답한 처지로부터 나온 하소연이었는지도 모르겠다. 말이 많았다. 결례가 되지 않았는지 모르겠다.

20년 가까운 노동운동, 그리고 진보정당운동, 이제는 자치구의 중간지원조직에서 지역공동체와 사회적경제를 고민하고 있다. 언제부터인지 회의감을 느끼면서 조심스러워졌다. 하지만 거침없이 주장하고 내달렸던 그때에 살피지 못한 것들을 볼 수 있게 됐다. 주권자인 국민의 권리라는 것이 딱 선출투표까지다. 자신의 삶에 영향을 미치는 수많은 의제에 대해 서는 제대로 발의도, 결정도 할 수 없다. 오로지 요구투쟁으로만 자신의 의견을 표출할 수밖에 없는 절름발이 민주주의, 대의제 민주주의에 대해서도 생각이 많아졌다. 사회적경제, 공동체운동은 주권자가 요구투쟁의 한계를 넘어 스스로 필요와 문제를 해결해 가는 생활운동이고 자치운동이다. 최근 센터 활동가들과 다시 정리한 우리의 사명이 떠오른다.

“공익활동지원센터는 협동과 신뢰의 힘으로 주민 스스로 일구는 광산공동체와 함께 한다.”

연수 사진



【퀘벡 사회적경제의 중심 상티에】



【돌봄 사회적기업 꾸 드 발라이 간담회】



【사회적기업 식당 라뵁테에서 강연과 식사】



【상티에 대표의 특강】



【주ICAO 대사 겸 몬트리올 총영사 주관 만찬】



【사회적경제교육을 전담하는 씨에스모-에삭 간담회】



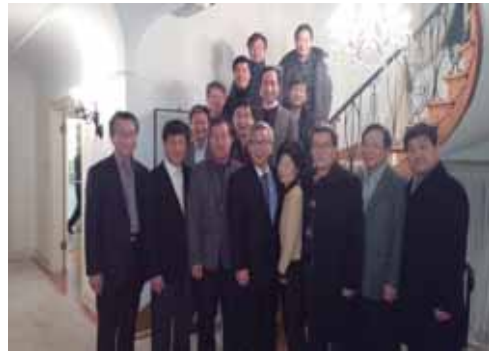
【퀘벡주정부 사회적경제 간담회】



【몬트리올시청 간담회】



【지역개발사회적기업 테크노폴앵거스 현장방문】



【주캐나다 한국대사 주관 만찬】



【국제지속가능발전연구소 간담회】



【도심재생의 모델을 만든 에코뮤제 드피에몽드
간담회】