

# Ⅲ 해외재활용사회적기업 네트워크 구축 및 벤치마킹

2009·2010 기획공모 - 해외연수사업 사회적기업가 날개 달아주기 결과보고서



2009·2010 기획공모 - 해외연수사업  
사회적기업가 날개 달아주기 결과보고서

사업명

## 해외재활용사회적기업 네트워크 구축 및 벤치마킹

· 연수팀명 (사)재활용대안기업연합회 · 연수참가인원 6명

· 연수기간 2010년 7월 9일~20일 · 연수지역 영국, 벨기에

### 1. 연수목적 및 목표

#### ■ 연수개요

벨기에와 영국의 재활용 사회적기업 및 네트워크 조직을 집중적으로 연수함으로써 재활용 사회적기업의 네트워크의 상황과 발전방향을 모색하는 것을 주요 목적으로 하는 이번 연수는 기관의 단순 방문이 아닌, 현장방문과 함께 지원조직간의 네트워크의 시간에 초점을 두었다. 이번 연수를 통해 지역사회 내에서 재활용 네트워크 조직으로서 유럽의 지원기관의 역할을 볼 수 있겠으며, 지역사회와의 소통구조, 참여자에 대한 교육시스템(사회통합을 위한 교육), 사업적 지원 등에 대한 연수로 진행될 예정이다. 또한 벨기에 재활용사회적기업 연합회인 RESSOURCES와는 08년도 교류를 문을 열었으므로 이번 연수를 통해서 사업적 교류가 실제적으로 이루어 질 수 있도록 협력관계를 이룰 수 있을 것이며 이를 통해서 재활용의 영역 중 재이용 시스템과 우리나라의 물질 재활용 시스템의 교류를 시작하고자 한다.

#### ■ 목적

- 유럽의 재활용사회적기업과 그 연합단체를 방문하여, 유럽의 사회적경제 안에서 운영되는 시스템을 견학하고, 또한 지역사회 내에서의 역할과 소통방법을 벤치마킹
- 재활용사회적기업의 업종조직간 국제교류를 통한 환경, 재활용사회적기업의 확대, 발전 도모

#### ■ 목표

- 1) 유럽의 재활용사회적기업과의 상호 소통
- 2) 벨기에 재활용사회적기업연합회 RESSOURCES와의 실질적 협력관계 구축
- 3) 유럽의 발달된 재이용시장 벤치마킹
- 4) 지역사회와의 소통관계 벤치마킹

### 2. 참가자 명단

NO.	성명	소속단체명	부서 및 직위	연수팀 내 역할
1	강재원	(주)사람과환경	대 표	연수기획 및 총괄
2	구자덕	한국컴퓨터재생센터(주)	대 표	사진
3	김진수	(주)늘푸른자원	대 표	서기
4	김석동	(주)미래ENT	대 표	회계
5	이동현	(사)재활용대안기업연합회	사무국장	연락담당
6	이효정	(사)재활용대안기업연합회	교육팀장	실무 총괄

### 3. 연수 전 활동

#### ■ 1회차

일 자	2010년 6월 21일(월)
장 소	이메일을 통한 의견모음
활동 목적	1. 연수 전 방문국의 사회적기업 등 현황에 대한 공유 2. 방문하게될 기관에 대한 사전 스터디
참석자	이메일을 통한 의견교류로 6인 전원이 참여하였다.
활동 내용	1. 연수 전 방문국에 대한 정보를 이메일을 통해서 공유하였다. 두 차례에 걸쳐 사무국에서 이메일 교류를 통보했고 그 결과 연수 전 방문지의 사전정보를 각각 조사해 취합하였고 그 내용을 다시 취합하여 모아 지고 정리된 자료를 만들었다. 2. 방문하게될 기관에 대한 사전스터디가 필요하다고 느껴 이번 정보공유와 더불어 같이 진행되었고 기존에 우리나라에 있던 자료와 더불어 각 홈페이지의 사업 용등을 번역해 가며 서로 공유하였다.
활동 평가	이메일을 통한 교류여서 직접 만나 회의하는것만큼의 효과는 아니었지만 연수전 방문국의 사회적기업 등의 정보와 연수방문예정 기관에 대한 사전이해를 공유하여 목적을 좀 더 명확 할 수 있었다.

■ 2회차

일 자	2010년 7월 10일(토)
장 소	london 숙소
활동 목적	연수시작전 최종 일정점검과 방문기관별 사업내용, 방문목적의 상호공유 그리고 연수에 임하는 각자의 생각을 공유
참석자	연수팀 6명 전원과 통역자(엄형식)
활동 내용	연수 전 최종일정을 점검 한 후 각 팀원들의 연수에 임하는 개인목적 및 기대를 들을 수 있도록 하는 자리로 이루어 졌다. 결과 팀원들의 다양한 욕구를 들을 수 있었는데 그 내용들은 다음과 같다. · 유럽이라는 큰 그림속에서 재활용 사회적기업을 이해 · 네트워크조직에 대한 이해 · 재이용부문의 역동성에 대한 관심 · 당사들의 주체성이 어떻게 이루어지고 있는지 · 협동조합의 운영체계 · 지역내에서의 사회적기업의 역할 또한 유럽에서 사회적경제를 공부하시는 통역자분께서 유럽사회적기업방문시 초점을 두고 보아야할 것들을 알려주어 연수 전 많은 도움을 얻었다.
활동 평가	연수 전 최종 점검을 하면서 팀원간의 생각을 공유하고 초점을 두고 보아야 할 것 들에 대해 공유하는 자리로 후에 진행된 연수에 큰 도움이 되었다.

4. 연수 일정

날 짜	방문기관	세부내용
7월 12일(월요일)	FRN Group	영국 가구재사용네트워크
7월 12일(월요일)	BWRP	브리스톨 목재재활용 프로젝트
7월 13일(화요일)	Paperback	재생종이유통 노동자협동조합
7월 13일(화요일)	Calverts	인쇄업 노동자협동조합
7월 14일(수요일)	CICPOPA	국제 생산자 협동조합 연합
7월 15일(목요일)	TERRE	벨기에 재활용사회적기업
7월 15일(목요일)	Ressourcerie namuroise	벨기에 재이용 사회적기업
7월 16일(금요일)	SOPIE	벨기에 전자제품 재활용 사회적기업
7월 16일(금요일)	RESSOURCES	벨기에 재활용사회적기업연합회

5. 방문국의 사회적 기업 현황

■ 영국

사회적 기업 부문의 성장은 전세계적 현상이다. 산업 및 사회구조 변화로 인해 실업과 사회적 배제 문제가 심화되고 국가가 공공재 공급에서 후퇴하는 것을 배경으로, 진취적인 사회적 기업이 정신이 세계적으로 확산되고 있다. 영국의 사회적 기업에 대한 전통은 19세기 공동소유운동 및 협동조합운동 그리고 자선단체들의 거래 활동에 참여해온 역사에서 찾을 수 있다. 그런데 사회적 기업의 급격한 성장은 1997년 이후 신노동당(New Labour) 정권의 적극적인 지원에 힘입은 바 크다. 사회적 기업의 조직 경로와 형태, 법적인 틀, 규모, 활동 내용 등은 매우 다양하다. 2006년 현재 영국 전체에서 피고용인 있는 사회적 기업은 55,000개(전체의 5%)이고, 매출은 270억 파운드(전체의 1.3%)이다. 사회적 기업을 위한 지원은 다양하다. 정부는 사회적 기업을 지원하기 위한 전담기구를 설치하고 있고(Office of the Third Sector), 여기서는 사회적기업전략(Social Enterprise Strategy)을 작성한다. 정부의 지원 내용은 사회적 기업을 하고자 하는 이들이 기금이나 사업 지원에서 배제되지 않도록 하는 것과 고용, 지역재생, 사회 서비스 등의 분야에서 협력적인 관계를 형성하는 것이다. 특히 최근에는 서비스 부문 개혁에 사회적 기업을 활용하기 위한 지원이 강조되고 있다(Futurebuilders Programme).

사회적 기업 부문 내에서도 사회적 기업을 지원하기 위한 전문적인 조직들이 늘어나고 있다. Social Enterprise Coalition은 정부의 지원을 받는 사회적 기업 전체를 대변하는 전국 네트워크 조직이고, 특정한 유형의 사회적 기업들을 대변하는 조직인 Cooperatives UK, Development Trusts Association, Social Firms UK 등도 있다. 이밖에도 School for Social Entrepreneurs, Community Action Trust, Social Enterprise London 등이 사회적 기업 관련 정책에 중요한 영향을 미치는 조직들이며, 이들은 사회적 기업을 위한 특정한 사안들에 대한 지원 활동을 한다. 그리고 지역이나 지방 차원의 지원 단체들도 있다. 사회적 기업에 대한 재정적인 지원을 위한 정부 기금으로는 현재 Futurebuilders Fund(공공 서비스), Adventure Capital Fund(자산 투자) 등이 있고, 이밖에도 유럽의 기금과 여러 가지 자선적 기금이 있다. 정부는 또 Phoenix Fund를 통해서 커뮤니티개발금융기관(Community Development Finance Institutions: CDFIs)을 지원하는데, 이것은 사회적 기업을 위한 자금을 제공하는 역할을 하며 그 자체가 사회적 기업이기도 하다. 시중 은행에서도 사회적 기업 관련 상품이 나타나고 있으며, 사회적 투자 자본도 증가하고 있다.

■ 벨기에

벨기에의 사회적기업은 협동조합과 비영리민간단체들이 노동시장에서 배제된 사람들을 일자리를 통해 사회에 통합시키고자 하는 활동의 한 측면으로 활성화되어 있다. 벨기에의 민간단체는 '거대한 거미줄'처럼 벨기에 사회를 떠받치고 있는데, 실제 5만개 가량의 비영리민간단체가 30만명이 넘는 노동자를 고용하고 있으며 이러한 사회적경제의 토대와 국가의 재정적·행정적 지원 속에서 사회적기업이 발전해 왔다.

벨기에 사회적기업의 유형은 □정규교육을 받지 못한 사람들에게 직업훈련을 제공하는 기업 □취약계층(육체적·정신적 장애는 물론 문맹이거나 노동능력이 떨어지는 사람)에게 일자리를 제공하는 기업 □그 밖에 사회적 목적을 가지면서도 시장지향성을 가진 기업 등으로 나뉘 볼 수 있다.

## 6. 방문기관분석

### 1) FRN Group

방문일자	2010년 7월 12일(월)
방문기관의 성격(주요사업)	영국 가구재사용 네트워크
방문목적	탄소배출 문제와 처리방식이 소각으로 일관된 청소행정 구조, 이에 따른 소각장 부하 등의 문제로 가구 및 목재 재활용에 대한 혁신적인 해결방안이 필요하다. 최근 일부 지자체의 목재재활용 계획과 2009년 소셜벤처대회에서 주목받은 목재재활용 분야의 사업 등 가구 재이용, 재활용 사회적기업에 대한 관심이 높아지고 있다. FRN을 연수함으로써 인해 시스템을 보고 배울 수 있겠으며, 앞으로 우리나라의 가구재활용 영역에 있어 지원방안을 도모할 수 있을 것이다.
방문기관 담당자	Craig
홈페이지	www.frn.org.uk
주소 및 연락처	48-54 West street st. philips Bristo · Tel. 0117 954 3571

#### ■ 방문내용

##### 1) FRN의 설립 배경, 목적

FRN의 많은 수의 회원기업들은 30년 이상 되었고 자선단체로 시작한 곳이 많다. 이는 빈곤가구에 대한 저렴한 가구이용과 일자리 창출을 위해 시작되었다. 초기에는 자선이라하여 사회복지적으로 사업을 하고 있다가 사회적기업이라는 새로운 개념이 나오면서 비즈니스적인 측면들도 강화되어 그것이 점차 더 강조되는 방향으로 이동되고 있다. 가구를 개인이나 공공단체 등에서 기부를 하게 되면 각 회원기업들을 통해서 가난한 사람들에게 가구를 나누어주는 역할이 가장 핵심이었다. 그러나 공공의 기부만으로 수요를 충족시킬 수 없게 되자 전체적인 변화를 통해 사업을 확장시키게 되었다. 발전시킬 수 있었던 방향이 되었던 것이 생산자책임제도인 WEEE, 볼키웨스트 시 위탁 수거, 소비자나 단체의 버려지는 가구들을 컨택하여 사업을 발전시키고 있다.

##### 2) 운영체계

FRN은 재활용, 재이용의 사회적, 환경적 가치들을 전국적으로 조직해냄으로서 발전했다. 전국 350개 조직들의 연합체이고 활동은 가구 재이용이 주가 된다. 그 규모는 1인 고용기업에서 200명 까지 고용한 기업들까지 다양하게 나타나고 있다.

FRN은 영국의 전기전자장비폐기물(Waste Electrical and Electronic Equipment, WEEE) 법률의 실행에 포함된 모든 이해당사자들 중에서 가구와 전기제품의 재활용 조직들의관점과 입장을 대변한다. FRN은 가정용 쓰레기들과 별도로 WEEE의 수거를 돕기 위해서 지방정부와 대리점 그리고 다른 WEEE 이해당사자들에 대한 서비스를 지역적으로 촉진하는 지역사회 영역을 개발하는데 조정자의 역할을 하고 있다. 현재 FRN은 등록 자선단체와 등록 기업의 법인격을 가지고 활동하고 있다.

##### 3) 주요활동

영국 전역에서 350 여개의 조직들이 사회적이고 환경적인 목적을 가지고 활동하고 있는데 이들은 소규모의 지역 1인 자선단체에서 200명 규모의 커다란 사회적 기업까지 다양하며, 현재 이 부분에 대략 4,000명의 종사자가 고용되어 있으며 15,000명의 직업훈련생에게 직업훈련을 제공하고 있다. 연합회의 주요활동은 사업지원인데 이에 먼저 공공기관과의 파트너쉽이 중요한 활동영역이 된다. 벨기에는 대형 전자제품을 버릴 경우 대행하여 이것에 대한 수리비를 받고 물건을 처리하여 판매하는 방식이다. 즉 공공기관과의 계약의 관계를 가지고 있다. 현재 12개 도시에서 전체 재이용, 재활용 수거를 하며 7곳에서는 백색가전, 9개 도시에서는 재이용만 하며 계약연수는 1년에서부터 5년까지로 다양하며 점점 회원업체들이 증가하고 있다. 공공과의 계약에서는 두 가지 방식의 계약형태를 가지고 있는데 하나는 지자체들이 사회적 효과를 고려해 계약을 하는 것이고, 다른 하나는 일반 업체들이 선 계약한 다음 그것을 다시 계약 받는 형태이다. 또 하나는 회원업체들을 대변하는 단체로서 회원업체들을 지원하고 가이드하며 정부 등에 공식적으로 대표하는 역할을 한다. 350여개의 회원업체 중 사업기회를 공식적으로 넓히기를 요구한 50여개의 회원업체에 대해서 연합회 산하의 기업으로 만들었고 이에 대해 영업 등을 통해 사업을 크게 더 확장시킬 수 있도록 지원하는 역할을 하고 있다. FRN 엔터프라이즈에 대해 인정재활용센터라는 인증마크를 만들어냈고 이 기업들만이 마크를 사용할 수 있는 시스템을 만들었다. ISO인증을 목표로 경영시스템, 품질, 환경, 건강 등을 자체적으로 인증해 나가고 있다.

#### ■ 기관평가

##### 1) 기관 특성 및 사업 평가

FRN은 연합조직으로서 회원기업을 지지해주는 역할을 하고 있었으며 기본 멤버쉽과 더불어 요청기관의 사업도한 확장시킬 수 있도록 사업의 기회를 제공하고 있었다. 변화되는 욕구에 적절히 대응하고 있는 모습이었다.

##### 2) 기관 운영 평가

유심히 본 것은 350여개의 회원기업과 거기에서 일하는 약 4000명의 노동자들을 대변하고 사업을 묶어내기 위해 매뉴얼북 작업을 하고 있었고 그것을 통해서 차이를 가진 기업들을 공통으로 묶어낼 수 있도록 하는 운영시스템을 가지고 있었다.

### ■ 시사점

FRN Enterprise에 대해 팀원들의 관심이 높았다. 사업적인 측면에 대한 연합회의 서포트가 어떻게 진행되고 있는지에 대한 질문들도 많이 나왔다. 그만큼 우리나라에서도 사회적기업의 자립구조가 요구되고 있고 또 가야 할 방향인 것 같다. 이 시스템을 보며 우리의 생각을 풀어낼 수 있는 실마리를 찾을 수 있었다.



· FRN 미팅 후 단체사진  
 · FRN 미팅주관 Craig씨  
 · FRN 산하 재활용가구매장 sofa project

### 2) BWRP(Bristol Sood Recycling Project)

방문일자	2010년 7월 12일(월)
방문기관의 성격(주요사업)	영국 목재 재이용 사회적기업
방문목적	지역사회 내에서 발생하는 폐목재를 재활용하는 사회적기업으로 우리나라뿐만 아니라 세계적인 관심을 받고 있는 환경분야의 사업을 지역내에서 어떻게 풀어내는지 보기위함
방문기관 담당자	
홈페이지	www.bwrp.org.uk
주소 및 연락처	cattle market road, bristol

#### ■ 방문내용

##### 1) 설립배경, 목적

영국 남부지역인 브라이튼 지역의 폐목재재활용사업(1998년설립)을 보고 두 명의 젊은이들이 2004년 브리스톨지역에도 같은 목적의 사회적기업을 설립하였고 지금은 상근인력이 6명인 사회적기업이다. 이들은 폐목재를 재활용하여 지역주민들에게 저렴한 가격에 지역내에서 목재를 제공하고 또 환경의 오염과 파괴를 줄이는 것을 목적으로 한다.

##### 2) 주요사업내용

지역 내 폐목재를 곳곳에서 수거해와 분해, 재질별 분류를 하고 판매가격을 책정해 지역주민에게 판매하고 있으며, 재활용되는 목재로는 문, 팔레트, 나무 등이 있다. 수거에서 분해, 분류까지의 작업을 다양한 사람들이 함께 참여하고 있었다. 은퇴 후 무료한 노인들, 정신적인 문제로 신체활동이 필요한 사람들, 사회문제를 일으킨 청년들 등 다양한 사람들이 자발적으로 모여 자원봉사를 하고 있었다. 또한 폐목재를 이용해 간단한 가구를 만들 수 있는 공방도 운영 준비 중으로 현장에서 구입한 목재를 이용해 자신이 원하는 가구를 만들어갈 수 있는 시스템을 계획중이었다 이처럼 사업을 함과 동시에 다양한 사람들의 의사소통의 장으로서의 역할 또한 수행하고 있었다.

#### ■ 기관평가

영국의 다른 지역사업을 보고 영감을 얻어 시작한 사업으로 옛날에는 상업적으로 활발했던 지역이지만 지금은 낙후한 브리스톨 한 지역에 위치해 있다. 청년 두 명에 의해 설립되었고 사회적기업으로 환경과 사회적가치를 만들어내는데에 부족함이 없어보였다. 솔직한 이야기로 시설이나 작업환경이 좋은편에 속하지 않았지만 그 환경을 뛰어넘는 사람간의 의사소통이 그곳에 있었다.

■ 시사점

무엇보다도 지역주민들의 자발적인 참여가 인상적이었다. 사람들이 봉사시간 등 필요가 있어 자원봉사를 하느냐고 되물었을 정도로 일을 하는 사람들의 높은 참여와 각 사람들의 역동성이 인상 깊었다. 환경적 가치가 있는 아이템으로 사업과 지역주민들의 의사소통을 이끌어내는 것이 현재 우리나라에서도 필요하지 않을까 생각한다.



· 단체사진  
 · 수거된 폐 목재를 재질별로 분류해 둔 판매대  
 · bwrp현장에서 자원봉사자가 일하고있는모습, 그 뒤로 폐허된 주거단지가 보인다

3) Paper Back

방문일자	2010년 7월 13일(화)
방문기관의 성격(주요사업)	종이재활용 노동자협동조합
방문목적	사회적기업 내부운영 방식의 벤치마킹과 특히 기업의 핵심 이해관계인 종사자들의 관계에 대한 경험을 나누고자 영국 노동자협동조합의 운영원리 및 시스템을 견학
방문기관 담당자	
홈페이지	www.paperback.coop
주소 및 연락처	Unit2. Bow triangle business centremEleanor street, london E3 4NP

■ 방문내용

1) 설립배경, 목적

Paper Back은 노동자협동조합으로서 1983년설립되었다. 그 당시 재활용을 하여 코팅용지를 만드는 것을 최초로 하였고 이것을 통해 환경적 가치를 만들어 내는 것을 목적으로 하였다.

2) 운영체계

현재 노동자는 6명으로 이 6명이 모두 조합원이다. 자본금을 각 1파운드로 6파운드의 자본금으로 시작하였고 초기에 자체주식을 발행하였다. 80년대 회사운영 초기에는 은행, 친구, 가족 등 여러 가지 루트를 활용하여 재정을 빌렸고, 적립금이 쌓이면서 값이나가는 방식으로 시작하였다. 매 해 50%의 재정을 협동조합의 원칙에 의해 배분할 수 없으므로 적립해 두기 때문에 자본금은 점차 증가하였다. 매 달 한 번씩 정기 운영위원회를 열어 경영보고를 하며 그 외에도 수시로 회의를 하여 모든 정보를 조합원들이 나누고 있다. 경영구조는 직책차이가 있고 직책에 따라 급여의 차이도 존재하는데 이는 시장조건에 의해서기 때문에 시장수준에서의 임금차이정도이다. 노동자 모두가 조합원인 협동조합이라는 이유가 급여의 낮음을 상쇄하게 되고, 수익의 50%는 회사에 재투자 50%는 직원들에게 동등하게 배분한다. 새로 가입 하게되는 조합원에게는 처음에 받을 수 있는 이윤배분 중 50% 만을 지급하고 4 년 동안 점차 그 배율을 늘려 동등하게 배분하여 차이를 두었다.

3) 주요활동

재활용종이를 원료로 하여 재생종이를 생산, 판매하는 협동조합으로 재활용용지시장에서는 하지 않는 그래 픽용 종이를 생산하여 경쟁력을 갖추었다. 우리가 방문했을 당시 250톤 정도의 재고량을 가지고 있었고 연간 총 매출량은 1500톤 정도라고 했다. paper back에서 직접 제조를 하는 것이 아니라 주문하여 전달해주는 중간자 역할을 하고 있었다.

■ 기관평가

현재 일하고 있는 6명 모두가 조합원으로 협동조합의 원칙에 따라 운영되고 있으며 이를 통해 노동자간의 의견과 의사소통, 경영참여 등에 상당한 관심을 두고 있었다. 그리고 그 안에서 회사운영의 전반적인 체계를 잡아나가기려는 모습들이 눈에 띄었다. 처음 2인으로 시작하여 20 여 년의 기간 동안에 토론과 조정 등의 과정을 거치면서 협동조합 경영참여, 노동권 paper back만의 색을 만들어 내었다.

■ 시사점

이십 여 년간 우여곡절을 겪으면서도 노동자협동조합으로서 유지해올 수 있었던 것은 의사소통의 구조였던 것 같다. 상하전달체계는 있으나 민주적으로 또 공개되어 운영되는 운영시스템이 인상적이었다.



· paperback에서의 미팅

4) Calverts

방문일자	2010년 7월 13일(화)
방문기관의 성격(주요사업)	디자인 · 그래픽 노동자협동조합
방문목적	노동자협동조합의 운영시스템 견학
방문기관 담당자	반달로자 대표(조합장)
홈페이지	www.calverts.coop
주소 및 연락처	9-10 The Oval london E2 9DT

■ 방문내용

1) 설립배경, 목적

1977년 7명의 작은 인쇄업으로 시작되었다. 주로 지자체나 구청, NGO나 민간단체를 중심으로 영업을 하고 있다. calverts는 기존에는 일반 인쇄소였지만 경영난으로 인해 오너가 문을 닫으려 하자, 노동자들이 공장을 점거하여 인쇄소 내의 기계 등 팔지 못하게 지켜내었고 이것이 지금 calverts노동자 협동조합의 시발이 되었다.

2) 운영체계

7명으로 시작해 지금은 총 15명의 조합원으로 구성되어있다. 조합원이 되려면 6개월 동안의 준비기간을 거쳐 6개월 후 본인의 의지 여부에 따라 회의(심의)를 거쳐 조합원으로 등록하게 되는데 이때 조합자금으로 1파운드의 적립금을 낸다. 처음 6개월간은 수익이 없어 월급조차 받지 못하였지만 지금은 정상화되었다. 수익의 배분에 있어서 조합원에게 50% 이하로 배분하는 것이 사회적기업의 원칙이지만 굳이 따라가려고 하지 않으며 이익배분을 최고 30% 까지 배분한 적이 있다. 매일, 월간회의를 통해 사업실적, 수치, 재정상황 등을 공유하고 중요한 정책을 결정하며 이 회의는 한 시간 반을 넘기지 않는 것을 원칙으로 한다. 주간회의에서는 일상적인 상황을 공유한다. 각 부서마다 매니저 등 상하체계를 가지지 않아 각각 구성원이 높은 책임성을 가지고 운영에 임하게되는 구조이며 디자인, 프린트, 행정, 마케팅의 네 개의 파트가 있고 각자가 유기적인 방식으로 일하고 있다.

2) 주요활동

(영국의 노동자협동조합을 방문한 것은 노협의 운영구조와 경영방식 등을 보기위함이라 활동보다는 운영체계에 초점을 맞추어 연수가 진행되었다. 고로 전반적인활동에 대한 간략한 설명을 덧붙이겠다.) 1977년 일반인쇄소를 노협으로 변환하면서 주로 지자체, 민간단체 등을 고객으로 인쇄, 웹, 디자인 등의 일을 하고 있으며 직접가서 보았을 때, 환경관련, 사회문제 관련한 포스터제작 및 책인쇄 등이 많이 보였다.

■ 기관평가

협동조합이라는 지위가 너무 잘 어울린다고 생각하게했던 calverts. 각 파트별 매니저 등 상위체계가 없

어 각 개인의 책임감이 더 강하다는 말이 인상깊었다. 인쇄업을 통해서도 환경과, 사회문제 등 지속적인 관심과 지원을 하고 있는 모습 또한 보였다. 팀원간의 의사소통을 회의와 대화를 통해 유지하고 있었다.

■ 시사점

이 협동조합은 위에서도 언급했듯이 기존 인쇄소를 노동자들의 힘으로 다시 협동조합의 위치로 이끌어내어 지금까지 온 케이스이며 이는 노협의 설립에 있어 증가하고 있는 형태이다.



· 인쇄된 내용에 대해 짧은 설명을 하고 있는 모습  
· calverts 인쇄 작업장 내부

5) CICOPA

방문일자	7월 14일(수)
방문기관의 성격(주요사업)	국제 노동자협동조합 연합
방문목적	국제 협동조합의 전반적인 내용 이해
방문기관 담당자	
홈페이지	www.cicopa.coop
주소 및 연락처	Avenue Milcamps 105 1030 Brussels, Belgium

■ 방문내용

1) 설립배경, 목적

cicopa는 국제노동자 협동조합연합조직으로 모든 회원들은 협동조합을 대표하며 건설, 산업, 예산, 일반 서비스, 수송, 지적기술, 예술활동, 건강 등이 속한다. 이 연합된 회원들은 같은 섹터에 있는 협동조합조직들을 지지한다. 세계의 경제흐름의 변화와 맞물려 협동조합의 중요성은 더욱 강조되고 있으며 최근 몇 년 동안 산업화된 국가와 개발도상 국가에서 모두 증가하였고 이러한 협동조합의 새로운 국가조직이 계속적으로 설립되고 있는데 한국에서는 2003년도에 설립되었다.

2) 운영체계

회원국은 31개국 40여개의 조직이 회원으로 가입되어있고 그 중 절반이 유럽 국가이다. 전 세계 테이터는 작업 중이고, 유럽만보면 16개국 5만 여 개의 노동자협동조합이고 120~140만 명의 조합원이 있는 것으로 추정하고 있다. 조합원의 대부분은 근로자 협동조합이다. 이러한 구조 때문에 기업들은 '근로자 소유권'이라 불리는 노동관계를 가지는데 기존의 자영업 혹은 기존 고용자와는 다른 형태이다.

3) 주요활동

cicopa의 주요한 미션은 노동자협동조합과 생산자협동조합을 세계수준에서 촉진시키는 것이며, 주요한 정책 순위는 다음과 같다.

- 협력적인 방법으로 노동과 생산촉진
- 기업과 노동자조직의 명확한 타입으로서 노동자소유권 촉진
- 산업과 공예, 서비스 부문의 협력적인 움직임 촉진

▷ 이것을 바탕으로 cicopa에서의 노력의 초점은

- 가능한 넓은 범위에서 전세계협동조합 조직대표를 확보하는 것
- 로비, 특히 노동자와 생산자 협동조합의 법률과 정책에있어서의 로비
- 국가와 지역수준에서 노협과 생협의 대표로서 지원조직 발달을 촉진
- 정보를 모으고, 노협과 생협의 상황을 점차적으로 도표화하는 것
- 정보의 흐름을 확보하고 각 멤버간이 토론을 격려하는 것

### ■ 기관평가

cicopa는 협동조합의 국제적 연합으로 보다 높은 수준으로 체계적 조직 정비가 시행되고 있는 과정이다. 특히 세계화가 진행되면서 협동조합의 경제조직으로서의 시장압력, 인수합병 등에 대한 압력에 대해서도 협동조합의 가치를 지키기 위해 더욱 견고해 지기를 원하는 시기이다. cicopa는 이러한 글로벌흐름에 대해 대응하기 위해 흐름을 분석하고 대책과 대안을 마련하는데 집중하고 있었다. 협동조합을 대표하는 조직으로서 내, 외적으로 그 성격을 분명히 하고 있었다.

### ■ 시사점

노동자협동조합의 현재와 당면하고 있는 과제와 운영체계 그리고 방향까지 함께 들을 수 있는 자리였다. 벨기에, 유럽뿐만이 아니라 세계적인 시각에서 대안이 될 수 있는 협동조합의 원리를 배울 수 있었다.

## 6) Terre

방문일자	2010년 7월 14일(수)
방문기관의 성격(주요사업)	의류, 폐지 등 재활용 사회적기업
방문목적	사회적기업이 지역사회와 소통하는 구조와 페르의 운영방식 견학
방문기관 담당자	
홈페이지	www.terre.be
주소 및 연락처	Parc Industriel des Hauts-Sarts, 4e Avenuem 45 B, 4040 Herstal

### ■ 방문내용

#### 1) 설립배경, 목적

페르그룹은 사회적경제에 속하는 기업과 민간단체들로 구성되어 있다. 페르는 북반구와 남반구에서 지속가능한 개발 프로젝트를 진행하고 있다. 이 프로젝트들은 박달당한 사람에게 도움을 준다는 동일한 목적을 가지고있고, 이를 위해 사람을 중심에 두는 서비스를 제공하는 다른 방식의 경영이 가능함을 입증하고자 하며, 페르가 추구하는 가치는 다음과 같다.

- 안정적인 고용의 창출, 임시직이 아니라 정규직을 만드는 것과 참여적 경영
- 제 3세계와 북반구와의 연계

그룹 안에 여러 조직과 활동이 있는데 그것이 단일한 하나의 가치기준을 가지고 행동한다. 그것이 페르의 가치이다.

#### 2) 운영체계와 주요활동들

페르에는 285명이 상근하고 있고, 6개의 회사가 포함되어 전체 매출이 1,500만유로(09년도 기준)

이다. 주요활동은 재활용과 재이용영역이며 지자체위탁사업으로 종이재이용이 있고, 재활용된 종이로 건축 자재를 생산한다.(방음벽, 칸막이, 금속 등) 또한 국제적인 연대와 교육활동을 하고 있다. 6개의 기업이 모여 있는 페르에서 각 기업별 현황 및 체계를 살펴보면 다음과 같다.

#### 3) 민간단체 페르(핵심영역)

의류수거사업을 담당하고 있으면서 전체 페르를 주관한다. 수거영역에서 44명, 2,000개의 수거함을 배치하여 17대의 차량으로 매일 수거를 한다.

▷ the sorting facility: 의류분류시설로 두 곳의 사업장에 94명이 일하고, 그 중 쓸 수 없는 것들에 대해서 3명이 배치되어 옷감으로 청소업체에 필요한 수건 등을 생산한다.

▷ 아울렛: 14개의 재활용매장과 1개의 빈티지 매장에서 34명이 일하고 있는데 아울렛으로 가는 비율은 6~7%이며 나머지는 주로 수출한다.

· Recol terre(종이, 재활용 플라스틱, 병 등을 수거하는 민간단체): 이곳에서 31명이 일하고 품질경영인증을 받은 인증단체이다. (ISO9001)

· Tri-terre safs: 종이를 분류하는 작업 등을 하며 20명이 일하고 있고 매일 약 6만톤의 물량을 소화하고 있다.

· pan-terre: 방음장치를 만드는 기업으로 9명이 일하고 있고 주로 종이재활용으로 방음벽 등을 만들고 판매는 acoustix이라는 외부회사가 맡고 있는데 이 회사의 지분 33%를 페르가 가지고 있다.

· co-terre safs: 금속구조물, 방음벽 겸 칸막이를 생산, 판매하는 기업으로 20여명이 일하고 있다.

· autre terre: 오프르페르라는 민간단체이며 남방과 북방의 연대의 활동을 하고 있으며 아프리카 등을 지원한다. 연대와 페르의 가치를 알리는 교육팀이 12명이 일하고 있으며 3명의 자원봉사자가 있다. 현장방문 등을 조직하고 연극팀을 조직하는 등의 활동을 한다.

· custax renting: 코스타스라는 자전거를 축제 등이 열릴때마다 대여해주면서 페르에 대한 마케팅 등을 하고 있다. 여기에서는 3명이 일하고 있다.

기업들이 민간단체 페르의 소유이다. 페르는 총회를 통해 중요사항을 정하게 되었고 그것이 가장 최상위의 힘을 가지게 된다. 총회가 가장 참여경영의 핵심이라고 볼 수 있도록 제안 받게 된다. 총회가 참여경영의 핵심이라고 볼 수 있다. 총회뿐만이 아니라 여러 가지 회의 등을 통해 정보를 나루 수 있는 구도를 가지고 있다.

### ■ 기관평가

6개의 민간단체들이 모여 있는 곳으로 의견과 경영의 참여를 민주적으로 풀어내는 것이 매력적이었다. 또한 사회적가치에 대해 페르가 가져가야할 분명한 가치를 명시해 두어 기관의 목적을 명확하게 가지고 있었다.

### ■ 시사점

사회적기업이라면 특히나 재활용을 하고 있는 사회적기업이라면 한번쯤은 들어도 보고 읽어도 보고 또 방문도 수차례 했을 법한 페르, 현장방문 시 팀원들의 관심을 가장 많이 받은 곳으로 현재 우리사업방식과 유사하기 때문인 듯하다. 이곳에서 참여경영의 원리나 운영구조를 들으면서 앞으로 연합회가 가져야할 연합회 멤버십의 방향에 대해 그림을 그려볼 수 있게 해 주었다.

#### 7) Ressourcerie namuroise

방문일자	2010년 7월 14일(수)
방문기관의 성격(주요사업)	재활용 가구 등 수거, 판매
방문목적	재활용 가구 등 생활용품의 수거와 자체 매장을 통한 판매시스템 견학
방문기관 담당자	
홈페이지	www.res-sources.be/fr/membres
주소 및 연락처	Chaussee de Waterlii, saint-servais

### ■ 방문내용

#### 1) 설립배경, 목적

2005년 1사람에 의해 설립되었고 2007년도에는 상근자가 2인이었다. 두 명의 구조가 되었을 때 사업의 지위를 협동조합으로 만들었다. 상근자는 2008년에는 7명, 2009년 20명으로 점차 늘어갔다. 또한 장애인 고용하여 매장을 정리하는 등의 일을 하며 사회복지사가 그들을 관리 하고 있다.

#### 2) 사업내용

- 수거: 접수전화를 받아 직접 수거하는 형태로 2005년 처음 시작할 때는 3개월동안 72톤을 수거하였고 지금은 6개의 지자체와 폐기물에 대한 계약관계를 맺고 있어 연간 수거량을 1,800톤 정도로 추정한다.
- 판매: 수거된 물품을 직접 운영하는 판매매장을 통해 판매한다. 매장은 상황별(가구, 아기용품, 책, 주방용품 등)로 전시되어있고, 일반재활용매장과 달리 상당히 깔끔하고 테마가 있어 감각적으로 보인다. 이는 전문 공간 디자이너에게 의뢰하여 전시한 구조로 사람들의 재활용품에 대한 인식을 쓰던것에서 유니크한 것으로 바꿀 수 있는데 도움을 준다. 또한 매장 한편에는 Ressourcerie namuroise의 마크인 R자가 거꾸로 뒤집힌 반 독립적인 공간이 있는데 이는 예술가들에 의해 재창조된 재활용품을 전시, 판매하는 매장으로 사용된다. 시각적으로 또 실제적인 사용에 있어서도 상당한 매력을 가지며 이는 Ressourcerie namuroise에서 추구하는 가치가 그대로 반영된 결과이다.

### ■ 기관평가

수거와 판매까지 이루어지면서도 두 작업장이 완전히 분리되어 독립된 두 사회적기업인것처럼 보였다. 우리가 방문했던 매장은 상당히 잘 정돈되어있었고 방문자, 소비자의 입장에서 재활용매장의 이미지가 아닌 엔틱 혹은 디자인 상품점에 들어온 느낌을 받았다. 또한 장애인고용으로 장애인 직업훈련의 기회를 제공하고 사회복지사를 두어 그들의 필요를 채웠다. 환경적가치를 알리기 위한 매장축제도 정기적으로 하고 있어 복합적인 사회적 가치를 양성하고 있었다.

### ■ 시사점

우리나라에도 재활용의류나 가정용품을 판매하는 가게들이 있다, 우리나라에서도 곳곳을 둘러봤지만 Ressourcerie namuroise와 같은 깔끔한 느낌을 주는 곳은 못 본 것 같다. 진열에서부터 판매에 이르기까지 소비자의 입장을 가지고 재활용품을 판매하는 것에 대한 벤치마킹으로 더없이 좋은 곳 같다.

#### 8) SOPIE

방문일자	2010년 7월 14일(수)
방문기관의 성격(주요사업)	폐전자제품재활용사회적기업
방문목적	벨기에 전자제품재활용사회적기업 체계 견학
방문기관 담당자	
홈페이지	www.res-sources.be/fr/membre
주소 및 연락처	Biocentre de heneffe, chayssee certe, 25/3, 4460 grace-hollogne

### ■ 방문내용

#### 1) 운영체계 및 사업내용

Sofie의 법적지위는 협동조합이며 사회적활동을 같이하는 사회적기업으로 주된 활동은 deee에 의거한 전자제품을 수거, 분리하는 작업 등을 한다. 주된 활동목적은 사회적측면에서 사회적목적은 지속적인 노동시장에서 일자리를 찾기 어려운(이민자, 비불어권자 등)사람들을 위한 일자리 창출이다. 사회적목적 기업으로서의 지위와 더불어 노동통합기업의 지위도 인정받았고 이를 통해 4년 동안의 고용인 인건비 지원과 사례관리자(사회복지사)에 대한 인건비 지원 이 두 가지의 지원을 받을 수 있다.

또한 벨기에 연방정부에 실업수당제도가 있고 이러한 노동통합기업에서 일을 하게 되면 이것을 급여로 줄 수 있도록 하는 제도 등 다양한 법, 제도를 다양하게 이용하고 있었다. 전체 50명이 일하고 있고, 모두다 무기계약의 형태로 고용되었다. 그 중 12명은 sofie작업장이 아닌 다른 작업장의 전자제품 재활용(네덜란드회사와 하청계약으로 분해해서 오염물질을 빼내는 일을 하는 사업장)분야에서 일한다. 벨기에에서는 2001년부터 물건을 살 때 물건 값에 수거에 대한 세금을 내는데 이 부분을 벨기에정부로부터 위임받은 민

간단체가 일을 수행한다. 그 단체가 벨기에의 모든 전자제품 수거를 책임지는 형태로 운영이 된다. 폐전자제품 수거를 할 때 두 가지 방법이 있는데, 하나는 전자제품 가게로 배출자가 직접 가져다주는 방법과 또 하나는 지자체수거함에 넣는 방법이다. 이 시스템을 통해 SOTIE는 수거된 양 만큼의 보조금을 정부로부터 위임받은 민간단체에 신청하면 그 만큼의 비용을 받을 수 있다. 수거를 위한 수거함이 리에주도에 50개가 있고 이에 수거되는 양이 일년 6,000톤 정도이고 이 중 10% 정도가 재이용된다. 재이용 시는 자체매장이나 지역 재활용가게로 간다.

### ■ 기관평가

주된목적이 사회적 약자를 고용해 그들의 자립을 도모하는 말하자면, 노동통합형 사회적기업에 속하며 정부로부터 수거된만큼의 보조금이 지급되는 우리나라로 치면 EPR제도와 같은 벨기에 법에 의거하여 활동한다. 수거된 폐전자제품중에 10% 정도가 재이용되는 재활용, 재이용기업이다.

### ■ 시사점

연합회를 보면 폐전자제품을 전문으로 하는 사회적기업이 존재한다. 우리나라와 비교해 보았을 때 크게 더 뛰어나거나 하는 것이 없었지만 연간 재이용비율이 10%정도로 나타났고, 우리나라의 재이용이 되지 못하는 상황과 비교해볼 때 적지않은 수치이다. 타국의 이러한 시스템이 알려져 사회나 기업의 인식이 변화될 수 있다고 생각된다.

## 9) RESSOURCES

방문일자	2010년 7월 14일(수)
방문기관의 성격(주요사업)	벨기에 재활용사회적기업연합회
방문목적	연합회차원의 업무교류
방문기관 담당자	Sergio Mantnvani(Presidente)
홈페이지	www.res-source.be
주소 및 연락처	chaussee de waterloo n'484, 5002 saint-servais

### ■ 방문내용

#### 1) 설립배경, 목적

1999년, RESSOURCES 조직에서는 왈론 지방과 수도 브뤼셀의 사회적 경제 활동들을 연합시켰다. 이 두 권역에서는 수명이 다 한 제품들을 수집, 회수하고, 선별해서 수리 과정을 거쳐 재활용, 그리고 재판매까지 해오고 있다. 이 조직망의 미션들은 기업들을 분야별로 연합하는 것, 사업에 따라 이들을 소집하는 것

이 있다. 이는 공적인 부분과 사적인 부분 활동가들과 파트너십을 구축하는 것도 이야기하는데 보이는 것도 중요하지만, 개발관련 제안사항들을 공식화하기 위해 분야별 요구사항들을 분석하는 것이라고 할 수 있다. 또한 정부 등 공공기관이나 타 단체에게 단일한 목소리를 내기위한 창구로서의 역할을 한다.

### 2) 운영체계와 주요활동들

회원업체들이 벨기에 왈론지역과 브뤼셀에 분포하며 주로 집중된 곳이 예전에는 역동적인 산업지역이었지만 지금은 몰락한 곳에 주로 분포되어있다. 현재 70명의 상근자가 일하고 있다. 자원순환과 재활용 분야에서 전체 4,569면 중 약 1,200명정도가 풀타임으로 일하며 나머지는 파트타임이나 자원봉사 등으로 구성되어있다. 회원업체들의 분야별로 나누어보면, 전통분야는 의류, 전반적재활용 영역, 폐전자제품, 컴퓨터 및 정보통신 기기 등이 있고, 새롭게 등장한 분야는 나무나 목재, 조명 등의 녹색폐기물 건축자재등이 새롭게 등장하는 분야이다. 연합회에 속한 회원들의 활동을 보면 연간 175,000톤이 다루어지고 그 중 55,000톤이 재이용된다. 연합회는 10여개의 환경조직과 사회적경제 조직의 지지를 받고 있다. 동시에 왈론과 브뤼셀 환경부에서 재정적인 지원을 해주고 있다. 연합회에서는 각 특성에 따라 라벨을 만들어 자격요건에 따라 인증을 해주고 있고 다음은 연합회에서 만든 라벨과 그 용도이다.

- 솔리데 R: 이것은 의류분야에 대한 라벨로 의류재활용 민간업체들이 많지만 그 중 윤리적 가치기준과 절차를 가지고 있는 곳들이 라벨을 만들어서 분류할 수 있게하며, 이는 현재 의류에만 적용되지만 앞으로는 더 다양한 분야로 발전할 계획이다.
- elextroREV 라벨: 전자제품 재이용 품질보증에 대한 인증마크이며 국가가 위임한 민간단체에서도 선호하며 이 연합회에 가입한 업체들만 사용할 수 있는 마크이다.
- Valeurs Ajoutees 라벨: 소규모기업들에 활동 등이 전문적이지 않을 때 그것에 대해 연합회에서 강제하는 것은 아니지만 연합회와 회원업체들이 같이 참여적인 방식으로 컨설팅, 진단 등의 프로젝트를 진행할 때(전문성을 높이기 위한)
- Rec'up 라벨: 판매매장에 대한 표준화 10여 군데가 현재 참여하고 있다. 공동브랜드를 말한다.

### ■ 기관평가

회원으로서 주요한 장점은 지역사회에 밀착한기업들이며, 여러 가지 자원을 동원할 수 있는 힘을 가지고 있고 새로운 시장을 개발하고 새로운 혁신적 공정을 개발하는 것, 그리고 공공의 목소리를 낼 수 있다는 것이 장점이다. 이러한 장점을 가지고 공공의 목소리를 끌어내어 사회, 경제적가치와 환경적가치를 지켜가고 있다.

### ■ 시사점

09년 왈론지방정부법이 만들어졌는데 재이용분야 사회적기업에 대한 지원관련법이다. 현재 적용받는 곳은 4군데 정도있고 지원내용은 인력보조금, 기능향상지원금, 부가세가 6%부과가 그것이다. 우리나라에서도 연합회가 법적인 지원체계에 대한 목소리를 모아내는 창구로서의 역할을 기대해 본다.

## 7. 연수 일정

### 1) 2010년 7월 12일(월요일)

#### ■ 방문기관

FRN Group, BWRP

#### ■ 내용

##### 1) 10:00~11:30 FRN Group 회의실

- 브리스톨 FRN회의실에서 000와 FRN의 사업과 운영시스템 등 내용 전반에 대해서 ppt자료를 기반으로 한 설명
- 질의응답

##### 2) 11:30~13:00 Sofa Project 방문

- FRN사무실이 있는 건물 1층 FRN그룹에서 운영하는 재활용 매장인 sofa project매장이 있고 그곳에 방문
- 매장을 둘러보며 가구, 가전의 수거, 판매 시스템 등에 대한 내용설명
- 매장에서 판매되기 전 수리와 청소를 하는 장소로 이동하여 시스템을 봄

##### 3) 15:00~16:30 bwrp 방문

- 브리스톨목재재활용현장인 bwrp를 방문
- 그리 크지 않는 규모라 현장을 둘러보며 운영시스템과 사업내용전반에 관한 담당자의 설명을 들음

##### 4) 20:00~20:30

- 방문기관에 대한 짧은 나눔과 13일 일정 점검 및 준비시간

#### ■ 소감

FRN의 연합구조 속에서 우리가 지향해야할 또 더 적극적으로 가지고가야 할 방향성에 대해서 생각해 보았다. 멤버쉽과 연대를 바탕으로 진취적인 사업성을 가지고 적극적인 지원을 하는 것이 각 팀원들의 지향성과 맞았으며, bwrp에서는 행복을 위한 일이 무엇인지 직접 볼 수 있었다.

### 2) 2010년 7월 13일(화요일)

#### ■ 방문기관

Paperback, calverts

#### ■ 내용

##### 1) 10:00~11:30 paperback

- paperback 작업장 2층의 사무실에서 미팅진행
- 경영시스템과 전반 사업에 대해 소개
- 노동자 협동조합으로서의 시스템 설명
- 질의응답

##### 2) 11:30~11:40 paperback 적재소

- paperback의 재활용 종이 적재소 견학

##### 3) 15:00~16:30 calverts

- calverts사무실 회의실에서 미팅시작
- 짧은 사업소개 후 곧바로 노동자협동조합으로서의 calverts에 대해소개
- 협동조합과 사회적기업에 대한 의견 등 자유로운 의견나눔

#### ■ 소감

두 곳의 영국 노동자협동조합으로 이루어진 사업장을 방문하면서 얻은 것은 영국의 노협 실정 뿐아니라 전반적인 노협의 상황과 시스템에 대해서이다. 현재, 자본주의 체제에서의 여러 가지 문제들을 노협이나 사회적기업의 경영시스템에서 대안을 찾으려는 움직임이 국가적으로 또 공동체적으로 일어나고 있다는 것을 방문을 통해 알았다.

### 3) 2010년 7월 14일(수요일)

#### ■ 방문기관

CICOPA

#### ■ 내용

- 1) 11:00~13:00 cicopa 사무실 회의실 미팅
  - 국제노협연맹으로서의 cicopa에 대한 설명
  - 노협의 현재와 미래에 대해 설명
  - cicopa의 멤버십과 경영원리에 대한 설명

- 2) 20:00~21:00

- 중간점검 및 다음 일정 확인, 의견나눔

#### ■ 소감

노동자협동조합의 세계적인 추세에 대해서 정책, 지원의 현장 한 가운데 있는 cicopa의 사무총장으로부터 이야기를 들으면서, 당면한 문제에서부터 기대하는 바까지 두루 알 수 있었다. 가장 인상 깊었던 것은 노동자협동조합이 수백년에 걸쳐 이어져 나올 수 있었던 것은 사람과 사람간의 신뢰와 협력이라는 것인데 이러한 특징이 타 일반기업과 대조되면서 요즘 더욱 절실히 필요한 때인 것 같다.

### 4) 2010년 7월 15일(목요일)

#### ■ 방문기관

Terre, Ressourcerie namuroise

#### ■ 내용

- 1) 9:30~10:20 terre 회의실에서 미팅진행
  - ppt자료를 통한설명, 질의응답

- 2) 10:20~11:00 현장방문

- terre 의류재활용현장방문
- terre 폐지재활용현장방문

- 3) 14:00~16:00 Ressourcerie namuroise 방문

- 두 개의 사업장 중 재활용매장 방문
- 먼저 현장 라운딩을 하며 재활용기구 등에 대한 설명들음
- 미팅장소에 모여 기관의 운영방식 및 재활용현황에 대한 설명들음
- 질의 응답

#### ■ 소감

terre에서 팀원들의 공감을 가장 많이 표현했다. 경영이나 운영시스템이 가장 유사했던 것으로 평가되었고 특히나 교육담당자가 직접 terre현장견학을 인도해 세세한 이야기까지 들을 수 있었다. 또한 팀원 중 의류재활용사업을 하는 분이 계서 우리나라와 벨기에의 의류재활용, 재이용에 대해 비교해 볼 수 있었다.

5) 7월 16일(금요일)

■ 방문기관

SOFIE, Ressources

■ 내용

1) 9:30~10:00 sofie 회의실에서 미팅

- 벨기에의 재활용제도에 대해 설명
- 제도안에서의 SOFIE의 운영시스템 및 사업 소개
- 질의응답

2) 10:00~10:30 현장방문

- SOFIE의 전자제품재활용 현장방문

3) 10:40~12:00 Ressources

- sofie의 회의실에서 미팅진행(Ressources 담당자의 배려)
- ppt를 통한 사업 및 시스템 설명
- 의견전달 및 질의응답

■ 소감

SOFIE에서 벨기에의 재활용관련 법, 제도에 대한 전반적인 내용을 들을 수 있었고, 재이용시스템을 보면서 우리나라의 그것과 비교해 볼 수가 있었다. 또한 벨기에재활용사회적기업연합인 Ressource에서는 우리팀의 시간, 거리를 배려하여 직접 오전방문기관인 sofie로 왔고 sofie에서 두 가지일정모두가 진행되었다.

8. 연수 후 활동 평가

1) 연수활동 결과 평가

연수를 가기 전 기대하는 바에 대해 의견을 모았고 그에 대비하여 연수 후 결과를 평가해보면 다음과 같다.

■ 연수 전 기대효과

이번연수를 통해서 기존의 해외연수와는 다른 결과가 얻어질 것으로 예상된다. 기존의 해외연수가 목적을 현장방문을 통한 벤치마킹이 주된 이유였다면 이번 연수는 해외의 동종 네트워크와의 실질적인 사업의 공유와 네트워크가 주요 목적이기 때문이다.

- 회원기업에 대한 사업적인 지원과 교육, 사회공헌에 대한 지원 등 다양한 내부 / 외부적인 지원체계 벤치마킹
- 동종 네트워크기관으로서 해외 재활용 연합조직과 실제적인 사업의 교류
- 유럽의 선진적인 재활용품의 재이용 시스템에 대한 벤치마킹 및 협력도출
- 유럽 사회적기업과 지역사회의 소통 구조를 통한 우리나라 상황에의 적용
- 국내에서 진행되는 재이용 및 가구재활용분야의 예비사회적기업을 지원방안 마련 및 사회적기업으로 발전 지원

■ 결과평가

연수는 당초 예상하고 또 기대했던 바와 조금 다르게 진행되었다. 기대하기론 실제적인 사업적인 교류가 있기를 바랬으나 결과적으로는 유럽사회적기업의 시스템과 노동자협동조합의 운영원리에 대해 더 초점이 맞추어져 진행되었다. 유럽이 우리가 방문할 당시 비캉스기간이었기 때문에 현장 접촉이 어려웠고 또 가장 활발한 내용이 오고갈 것으로 기대되었던 벨기에 재활용사회적기업연합은 현재 그쪽기관의 담당업무자의 부재로 인한 인수인계의 단절로 인해 구체적인 이야기가 오고갈 수 없었던 점 등의 한계가 존재했다. 그러나 사회적기업의 내부운영전략과 조직사업의 공동활동방법을 모색하기에는 충분했던 것 같다. FRN그룹이 변화하는 과정 중 사업적 역량을 높이기 위해 회원기업 중 희망기업에 한해 FRN enterprise를 만들어 적극적인 사업지원을 함으로서 경쟁력과 자립도를 높인 사례 등 우리나라에서 적용할 수 있는 구조들을 찾았다.

## 9. 결론

이번 연수를 통해 업종 연합조직(영국 FRN Group, 벨기에 RESSOURCES)의 현황과 주요 활동 내용을 확인하였고, 업종조직으로서 재활용대안기업연합회의 활동 방향을 고민해볼 수 있는 기회가 되었다.

- 분명하고 절대적인 가치기준 마련과 교육, 모니터링
- 구체적이고 전략적인 사업 기획, 제안, 실행(또는 실행지원)
- 영리 또는 비영리 부문의 공동사업 실행(생산, 유통·판매 등)
- 공동브랜드 개발(인지도, 사회적기업간 협력, 자체 보호시장 등)

중요한 네 가지 부문의 활동을 고민하게 되었고, 물론 회원조직들과의 협의와 동의를 조직하는 과정이 남아있다. 다만, 점차 구성이 확대되고 있는 사회적기업의 업종·지역간 조직에서 함께 고민을 나눌 수 있기를 희망한다.