VOL.160(2026년 7월)

WELFIRE ISSUE TODIY

큰글자

복지이슈 TODAY

사회연대경제: 돌봄분야

국내이슈

01 사회연대경제는 돌봄을 어떻게 바꾸는가 I **서종녀**

02 주민 참여로 만들어 가는 안심하고 나이드는 마을 I **문현주**

03 돌봄의 빈틈을 잇다, 노원어르신휴센터의 실험 I **강봉심**

04 서울에서 케어안심주택 가능할까?: 마포형케어안심주택 서봄하우스 사례를 중심으로 I **고은주**

이슈와 통계

동네 활동이 집중된 사람들, 생활은 어떻게 다른가: 이동데이터로 찾고 카드데이터로 읽은 생활맥락 I **서종녀**

해외동향

[프랑스] 프랑스 전국 규모의 비영리 협회 '지역사회 재가돌봄(ADMR)' I **이은주**

[프랑스] 프랑스 Groupe SOS로 본 사회적경제의 역할 I **임밝네**

[독일] 사회서비스를 제공하는 주택협동조합 I **권민정**

[호주] 호주 사회적기업과 협동조합의 사회문제 해결 방식: 제도와 생태계의 느슨한 결합 I **박홍재**

[오스트리아] 보호에서 통합으로: 빈워크(Wien Work)가 실현하는 일을 통한 사회통합 I **정은하**

[일본] NPO법인 호보쿠(抱樸)의 기타큐슈발 '거절하지 않는' 종합적 빈곤·고립 지원 모델 I **최은희**

서울시복지재단 SEOUL WELFARE FOUNDATION

WELFARE ISSUE TODAY

복지이슈 TODAY

발행인 진수희(서울시복지재단 대표이사)

편집인 류명석(서울시복지재단 정책연구센터 센터장)

기획위원회 김원호(단국대학교 특수교육과 교수)
김태완(한국보건사회연구원 선임연구위원)
남궁은하(이화여자대학교 사회복지학과 교수)
송아영(연세대학교 사회복지학과 교수)

복지이슈Today는

지방자치단체의 복지정책 수립에 필요한 국내외 복지동향을 소개하기 위해, 2013년 4월에 창간된 월간지입니다.

- 본지는 서울시복지재단 홈페이지 https://www.welfare.seoul.kr '아카이브 → 복지이슈 투데이'에서도 보실 수 있습니다.
- 발간에 관련된 문의사항과 개선을 위한 의견이 있으시면 발간부서로 보내주시기 바랍니다. (정책연구센터 02-6353-0413, today@welfare.seoul.kr)
- 본지에 실린 내용은 서울시의 공식적인 견해와 다를 수 있습니다.

사회연대경제: 돌봄분야

Contents

국내이슈

01 사회연대경제는 돌봄을 어떻게 바꾸는가 I **서종녀**(서울시복지재단 정책연구센터 선임연구위원) 04

02 주민 참여로 만들어 가는 안심하고 나이드는 마을 I **문현주**(살림의료복지사회적협동조합 조직경영부장) 07

03 돌봄의 빈틈을 잇다, 노원어르신휴센터의 실험 I **강봉심**(함께걸음의료복지사회적협동조합 이사, 노원어르신휴센터 단장) 09

04 서울에서 케어안심주택 가능할까?: 마포형케어안심주택 서봄하우스 사례를 중심으로 I **고은주**(울림두레돌봄사회적협동조합 이사) 12

이슈와 통계

동네 활동이 집중된 사람들, 생활은 어떻게 다른가: 이동데이터로 찾고 카드데이터로 읽은 생활맥락 I **서종녀(서울시복지재단 정책연구센터 선임연구위원)** 14

해외동향

[프랑스] 프랑스 전국 규모의 비영리 협회 '지역사회 재가돌봄(ADMR)' I **이은주**(사회정보연구원 연구위원) 21

[프랑스] 프랑스 Groupe SOS로 본 사회적경제의 역할 I **임밝네**(파리7대학 사회학 박사) 24

[독일] 사회서비스를 제공하는 주택협동조합 I **권민정**(보쿰대학교 사회학과 박사과정) 27

[호주] 호주 사회적기업과 협동조합의 사회문제 해결 방식: 제도와 생태계의 느슨한 결합 I **박홍재**(웨스턴시드니대학교 사회복지학과 교수) 29

[오스트리아] 보호에서 통합으로: 빈워크(Wien Work)가 실현하는 일을 통한 사회통합 I **정은하**(서울시복지재단 정책연구센터 책임연구위원) 32

[일본] NPO법인 호보쿠(抱樸)의 기타큐슈발 '거절하지 않는' 종합적 빈곤 · 고립 지원 모델 I **최은희**(마쓰야마시노노메여자대학교 인문과학부 준교수) 35

국내이슈 01

사회연대경제는 돌봄을 어떻게 바꾸는가

서종녀(서울시복지재단 정책연구센터 선임연구위원)

UN은 2023년 4월 '지속가능한 발전을 위한 사회연대경제 활성화(Promoting the Social and Solidarity Economy for Sustainable Development)' 결의안(이하, 유엔 결의안)을 채택하였다.[1] 유엔 결의안은 사회연대경제(Social and Solidarity Economy: SSE)가 자발적 협력과 상호부조, 참여적 거버넌스, 자율성, 사람과 사회적 목적의 우선성을 원칙으로 한다고 설명하고 있다. 또한 사회연대경제가 건강과 돌봄을 포함한 사회서비스, 양질의 일자리, 참여적 정책 결정, 지역 차원의 파트너십 형성에 기여할 수 있음을 명시하고 있다. 이는 사회연대경제가 지속가능발전목표(SDGs) 달성을 위한 정책적 수단으로 인정되었음을 의미한다.

서울시는 이미 2013년 사회적경제지원센터를 설치·운영하고, 2014년 「서울시 사회적경제 기본조례」를 공포·시행하였다.[2] 서울특별시 사회적경제지원센터는 서울시 소재 마을기업과 사회적경제 조직 간 협력을 통해 지역 주민의 참여와 관계망을 확충하고 지역문제를 해결하고자 '2019년 마을기업 마을기반 공동기획사업'을 시행하였다.[3] 해당 사업은 자치구 내 지역사회를 기반으로 사회서비스 제공을 위한 협업화 모델을 지원하였다. 지원 분야에는 첫째, 정책연계 전략사업 개발 및 추진으로서, 서울시 돌봄SOS센터 연계 커뮤니티케어 사업이 있다. 둘째, 지역돌봄 사업모델 개발 및 추진으로서, 혁신교육 및 마을방과후학교, 맞벌이 자녀 대상 급·간식사업 등이 있다. 셋째, 마을기반형 전략사업 개발 및 추진으로서, 특정 지역의 특성과 지역주민의 수요를 반영한 마을기반형 전략사업이 있다. 이후 2021년에는 돌봄공백 해소를 위해 '사회적경제 지역사회 통합돌봄 자치구 기반 실행지원 사업'을 추진하였다. 이 사업은 자치구 기반 지역돌봄 협

❶ https://docs.un.org/en/A/RES/77/281 (검색일 2026.6.4.)
❷ https://news.seoul.go.kr/economy/archives/35253 (검색일 2026.6.4.)
❸ https://sehub.net/archives/2058743 (검색일 2026.6.4.)

력체계 구축을 통해 사회적경제 조직이 지역돌봄 체계 구축의 주요 파트너로 참여할 수 있는 생태계를 조성하고자 한 것이다.[4] 공모 분야에는 자치구 지역돌봄 네트워크 활성화, 우리동네 나눔반장 사업단 지원, 지역돌봄 생활관리기업 모델 시범운영 등이 있다. 이러한 흐름은 서울의 자치구 단위에서 사회연대경제와 돌봄이 결합하는 다양한 융합형 모델이 구체화되고 있음을 보여준다.

사회연대경제 기반 돌봄 모델은 "누가 서비스를 제공했는가"가 아니라 "돌봄의 관계와 의사결정 구조가 어떻게 달라졌는가"를 보아야 한다. 이 글에서는 그 관점을 세 가지로 설정한다. 첫째, 거버넌스 변화이다. 돌봄 대상자와 지역 주민은 행정이 정한 서비스를 수동적으로 받는 위치에만 머물지 않고, 주민대표, 지역 조직, 사회적경제 조직, 중간지원 조직과 함께 지역 돌봄의 필요를 발견하고 조정하는 과정에 참여하게 된다. 둘째, 노동관계 변화이다. 돌봄노동은 개별 고용관계나 단순 위탁 수행에 머물지 않고, 사회적협동조합, 사업단, 컨소시엄 등 공동사업 구조를 통해 공동의 책임과 운영 기반을 갖는 방식으로 조직될 수 있다. 셋째, 돌봄 개념의 확장이다. 돌봄은 표준화된 급여 항목의 제공을 넘어, 식사, 이동, 주거, 위생, 정서, 건강, 지역사회 참여를 통합적으로 연결하는 관계 기반의 생활지원으로 확장된다.

2020년 서울특별시 사회적경제지원센터 발간물인 「사회적경제 커뮤니티케어 지역전략수립을 위한 안내서」[5]는 이러한 관점이 자치구에서 어떻게 구체화되었는지를 보여준다. 먼저, 마포구 돌봄공동생산사업단 사례에서 주목할 점은 행정, 복지기관, 주민대표, 서비스 제공기관 대표가 함께 참여하는 돌봄추진단이 구성되었다는 점이다. 이는 돌봄 거버넌스가 행정 중심의 전달체계에 머무르지 않고, 지역 주체들이 함께 돌봄의 필요를 확인하고 서비스를 조정하는 공동생산 구조로 확장되고 있음을 보여준다. 다음으로 강서구 사회적경제 돌봄 브랜드인 '도라보니'를 기반으로 우리동네나눔반장 사업과 연동해 확장한 강서구 사례는 돌봄 개념의 확장을 보여준다. 강서구는 먹거리, 재가돌봄, 청소, 방역, 건강, 정서지원을 하나의 토털 서비스 패키지로 구성하였다. 또한 서비스 제공

4 https://sehub.net/archives/2063138 (검색일 2026.6.4.)
5 https://sehub.net/archives/2067151 (검색일 2026.6.4.)

과정에서 기업들이 이용자의 상태와 민원을 모니터링하고 공유함으로써 서비스가 단절되지 않고 이어지는 구조를 만들었다. 마지막으로 광진구 돌봄플러스 사회적협동조합은 돌봄노동과 서비스 공급이 협동조합적 사업체 구조로 조직되는 사례이다. 이는 돌봄노동이 단순한 고용노동이나 개별 기관의 수행에 머물지 않고, 사회적협동조합과 지역 클러스터라는 공동사업 구조 안에서 재조직될 가능성을 보여준다.

따라서 사회연대경제 기반 돌봄 모델의 핵심은 돌봄의 공급량을 늘리는 데만 있지 않다. 더 중요한 변화는 돌봄을 둘러싼 의사결정, 노동조직, 서비스 개념이 함께 달라진다는 점이다. 앞선 사례들은 돌봄을 수혜와 급여의 관계로만 이해하기보다, 지역사회가 함께 발견하고 조정하며 책임지는 공동의 사회적 기반으로 재구성할 수 있음을 보여준다.

주민 참여로 만들어 가는 안심하고 나이드는 마을

문현주(살림의료복지사회적협동조합 조직경영부장)

돌봄통합지원법의 전국 시행으로 행정 프로세스가 개편되고 신규 서비스도 하나둘 개발되고 있는 가운데, 돌봄 현장, 특히 미션을 기반으로 하는 사회연대경제 조직들의 질문은 계속 이어지고 있다. 주민을 중심에 둔 프로세스 혁신이 일어나고 있는가? 돌봄의 공공성은 확장되고 있는가? 행정은 돌봄 현장 조직을 지역사회통합돌봄 구현의 파트너라고 여기고 있는가? 아직은 모두 해결해야 하는 과제이다.

더 깊은 질문도 있다. 나에게 필요한 공적 돌봄서비스가 착착 연결되면 AIP(Aging in Place)가 실현될까? 대부분 그렇지 않다고 답할 것 같다. 내가 원하는 것을 선택할 수 있는지, 서비스의 빈틈을 채우며 일상을 함께 나누는 아는 얼굴이 있는지가 핵심일 것이다. 내가 살고 있는 이 동네가 '앞으로도 계속 살고 싶은' 동네가 되도록 '뭐라도 하나라도 해야겠다'라는 주민들이 많아질 때 내가 바라는 AIP가 우리 앞에 펼쳐질 것이다. 지금 우리에게는 담당자의 자원연계·사례관리를 넘어서는 '관계망의 연결'을 어떻게 구축할 것인지, 돌봄을 이용가능한 서비스로만 보는 것이 아니라 '생산자'로 참여하는 주민들이 어떻게 더 많아지도록 할 것인가에 대한 현장의 다양한 사례가 필요하다.

'믿을 수 있는 의료기관이 있었으면 좋겠다.', '아플 때 좋은 돌봄을 받고 싶다.', '병들고 장애가 생겨도 존엄을 잃지 않고 살고 싶다.', '마지막까지 나답게 살다가 아는 얼굴들 사이에서 생을 마감하고 싶다.' … 살림의료복지사회적협동조합 조합원 5,300명의 바람이다. 조합원들은 적정진료, 인권진료, 예방진료를 실천하는 의원, 치과, 한의원을 만들 때, 돌봄기관을 안정적으로 운영하고자 통합돌봄센터 건물을 매입할 때에도 출자로 참여한다. 또한 의료돌봄기관을 이용하고, 조합의 운영과 의사결정에 참여함으로써 스스로 바라는 것을 협동하여 만들어 간다.

돌봄사업은 조합원들이 할 수 있고, 하고 싶은 활동을 여러 분면으로 확장해 주었다. 살림의료복지사협은 현재 장기요양기관, 장애인활동지원기관, 통합재택의료센터 등 사

업 영역뿐 아니라, 마음이 있는 누구나 돌보는 사람이 될 수 있도록, 돌봄의 생산자와 이용자가 고정되지 않도록, 이용자도 생산자도 내가 원하는 돌봄을 선택할 수 있도록 다양한 스펙트럼이 있는 돌봄 매트릭스를 그려 나가는 중이다. 각 활동은 좋은 이웃이 되고자 하는 주민들의 교육 수강이나 단회성 자원활동부터, 돌봄교육·행사·모임 등의 기획 및 진행, 마을돌봄 거점의 자치적 운영까지 밀도 역시 다양하다.

표 1 **돌봄 참여의 스펙트럼**

돌봄활동을 더 다양하게	인지증 서포터즈, 사전연명의료의향 상담, 죽음살롱, 성년후견인교육, 돌봄장 작성교육, 돌봄카페 운영 등
돌봄주제를 더 다양하게	장애인, 1인가구, 반려동물, 마음건강, 주거, 케어러(돌봄자/돌봄노동자 건강지원, 자조모임) 등
돌봄거점을 더 다양하게	내가 사는 곳 가까이에 있는 마을돌봄 거점 만들기, 지역 마을거점 활동을 돌봄 관점으로 확장하며 공동사업 추진(현재 14개, 지역 연대사업)
돌봄사업을 더 다양하게	돌보는 의료, 돌보는 일자리(찾아가는 운동지원, 경도인지장애 일자리, 재택의료서포터즈 등), 장기요양기관(주간보호, 방문요양), 장애인활동지원기관 운영 등

그리고, 살림의료복지사협 조합원들은 '잘 모르는 사이여도 필요한 도움을 서로 주고받고, 우리가 바라는 안심의 구조를 만들어 가는 돌봄순환시범사업'을 2026년의 핵심사업으로 결정하였다. 조합원 2,600명 이상이 참여한 건강돌봄총조사를 통해 우리에게 필요한 것과 우리가 가진 자원을 모아 돌봄사업·활동으로 만들어내고, 꼭 필요한 것들을 우리 힘으로 해내며 협동의 힘을 믿고 키워 가는 사람들, 이들이 바로 '모두의 삶을 지지하는' 지역사회통합돌봄을 일상에서 구현하고 실천해 가는 주체이다. 돌봄사회연대경제조직들은 지역주민·돌봄노동자·돌봄서비스 당사자 등 핵심 이해관계자를 지역사회 변화를 함께 만드는 사람들로 보며, 그들과 함께 사업과 활동을 만들어 가고자 하는 곳이다. 이에 지역사회통합돌봄이 본격화되는 지금 우리 스스로 역할과 책임을 자임하고, 만들어낸 임팩트를 더 적극적으로 공유하여 민간의 기반, 나아가 민관 거버넌스의 기초를 더 단단하게 만드는 것이 필요하겠다.

돌봄의 빈틈을 잇다, 노원어르신휴센터의 실험

강봉심(함께걸음의료복지사회적협동조합 이사, 노원어르신휴센터 단장)

10년 뒤 가장 부족해지는 사람은 누구일까. 의사일까, 간호사일까, 사회복지사나 요양보호사일까. 나는 '사람을 연결하는 사람'이라고 생각한다.

우리나라는 2025년 초고령사회에 진입했다. 노인 1인 가구 또한 빠르게 증가하고 있다. 정부는 독거노인이 소득·건강·사회적 관계 전반에서 취약하며, 특히 사회적 고립을 핵심 위험요인으로 지목한다. 병원과 시설은 늘어나고 있지만, 정작 지역 안에서 서로 안부를 묻고 연결되는 관계는 점점 사라지고 있다. 노인 문제는 단순히 고령 인구 증가의 문제가 아니라 관계가 끊어진 사람이 급격히 늘어나는 데 있다. 그것이 초고령사회의 본질이라고 생각한다.

2019년 함께걸음의료복지사회적협동조합(이하 함께걸음)은 새로운 방향을 모색하고 있었다. 2005년 창립 이후 한의원과 마을치과 등을 운영해왔지만, 계속된 적자와 조합원의 고령화, 주민 조직화의 한계에 직면해 있었다. 무엇보다 당시 운영 중이던 한의원과 치과만으로는 다가오는 초고령사회에 대응하기 어렵다는 위기의식이 점점 커지고 있었다.

그 무렵 만난 서울시 마을공동체종합지원센터의 '로컬랩 동네발전소' 사업은 고독사 예방을 목표로 하되, 필요한 지역과 대상을 사업 수행기관이 직접 결정할 수 있는 프로젝트였다. 우리는 이 사업을 통해 새로운 주민을 만나고, 초고령사회를 준비하는 지역 기반을 만들어보기로 했다.

그래서 선택한 곳이 함께걸음 인근의 주공아파트였다. 고독사는 갑자기 벌어지는 일이 아니다. 평소의 고립이 오랜 시간 쌓여 만들어지는 결과다. 고립되지 않으려면 무엇보다 일상적으로 만나는 장이 필요했다. 우리는 주공아파트 안에 18평 남짓한 작은 공간을 마련했다. 특별한 시설은 아니었지만, 주민들이 편하게 들러 차를 마시고 이야기를 나눌 수 있는 동네 사랑방 같은 공간이었다. 자주 만나면 친해지고, 친해지면 서로를 살피게 될 것이라고 믿었다.

사업을 시작하던 시기는 코로나19와 맞물려 있었다. 실내 활동보다 안전한 실외 활동이 필요했고, 고민 끝에 한의원 원장님의 자문을 받아 '바르게걷기'를 시작했다. 처음에는 조합원들과 함께 어르신들을 만났다. 그러나 자원봉사만으로는 한계가 있었다. 지속적으로 관계를 이어갈 지역 주민이 필요했다. 그래서 우리는 아파트 통반장과 주민들을 건강리더로 양성했다. 같은 아파트에 사는 주민이 함께 운동하고 안부를 묻는 구조가 만들어지자 놀라운 변화가 생겼다. 30년 동안 같은 아파트에 살아도 인사 한 번 나누지 않던 사람들이 서로 이름을 알게 되었고, 운동이 끝난 뒤 차를 마시고 집을 오가며 관계가 이어졌다. 안 보이면 걱정하고 연락하는 사이가 되었다. 사람들은 어느새 이웃을 넘어 친구가 되어가고 있었다.

바르게걷기에서 시작된 관계는 이후 다양한 일상 모임으로 확장되었다. 동화책읽기, 한글공부, 보드게임, 만들기 모임, 동네 여행, 꽃할배요리사, 한끼밥상 등 작은 모임들이 하나둘 생겨났다. 관계가 이어지면서 친해진 사람들이 일상적으로 만나는 동그라미(친해진 사람들의 일상적 관계망)도 만들어졌다. 현재는 50개가 넘는 소모임과 80여 명의 건강리더가 활동하고 있다. 중요한 것은 프로그램의 규모가 아니라 관계의 깊이였다.

'한끼밥상'도 그렇게 시작되었다. 어느 어르신이 식당에서 먹다 남은 추어탕을 포장해 와 며칠 동안 나누어 드셨다는 이야기를 들었다. 우리는 '잘 먹는 일이 결국 잘 살아가는 일'이라는 생각으로 동네에서 함께 식사하는 자리를 만들었다. '한끼밥상'은 단순한 식사 지원이 아니라 서로의 안부를 확인하는 관계의 장이 되었다.

2021년 서울시 사업 종료를 앞두고 우리는 노원구에 정책 제안을 했다. 오승록 노원구청장은 현장을 직접 방문한 뒤 사업의 필요성에 공감했다. 이후 노원구 조례 제정을 통해 사업 기반이 마련되었다. 그렇게 2023년 '노원어르신휴센터'가 출범했다.

현재 노원어르신휴센터는 4개 권역, 30여 개 아파트에서 바르게걷기와 건강 소모임을 이어가고 있다. 어르신휴센터는 거창한 돌봄기관이 아니다. 오히려 아주 일상적인 관계를 만들어가는 동네의 마실 공간에 가깝다. 돌봄의 부재는 결국 관계망의 부재라고 생각한다. 그래서 우리는 서비스를 만드는 것이 아니라 관계를 만들어 가고 싶다. 초고령사회에 필요한 것은 더 많은 시설이 아니라 지역 안에서 서로 안심하고 살아갈 수 있

도록 주민을 연결하는 구조라고 믿는다.

어르신휴센터의 실험은 “사람은 어떻게 서로 돌보며 살아갈 수 있는가”라는 질문에 대한 답을 만들어가는 과정이라고 생각한다. 그리고 그 답은 오늘도 지역의 작은 관계들 속에서 이어지고 있다.

서울에서 케어안심주택 가능할까?

: 마포형케어안심주택 서봄하우스 사례를 중심으로

고은주(울림두레돌봄사회적협동조합 이사)

1. 서봄하우스의 시작이 되었던 '서울시 돌봄SOS 사업'

마포구가 2019년 서울시 돌봄SOS 사업에 참여하면서, 마포의 주민과 기업주체들은 돌봄현장을 마주하게 되었다. 당시 정부의 지역사회통합돌봄 정책이 발표되었고, 지역사회는 '살던 곳에서 계속 살아갈 수 있는 지역 만들기'를 구체화하고자 했다. 그 가운데 마주한 현실은 '살기 어려운 집'이었다. 돌봄SOS 서비스인 돌봄과 집수리로는 구조적 한계를 갖고 있는 열악한 집을 바꿀 수 없었으며, 그 집에 살고 계신 주민의 돌봄을 수행하기조차 어려웠다. 마포의 사회적경제 주체들은 그때부터 의료·요양·돌봄·주택을 함께 고민하고, 대안을 찾기 위한 노력을 시작했다.

2. 돌봄사회연대경제의 협업과 그 결실, 서봄하우스

마포의 사회연대경제 주체들은 집을 개조하는 사업과 협업을 시도했다. 의료나 돌봄을 중심에 두는 것이 아니라, 당사자가 살고 있는 집의 개조를 중심에 두고, 의료와 돌봄이 이를 보조하는 방식이었다. 그렇게 개념을 바꿀 수 있었던 것은 '당사자의 자립과 지역생활'을 가장 중요하게 생각했기 때문일 것이다. 계속 살아갈 수 있는 '돌봄주택'은 어떤 모습일까? 그동안의 경험을 나누고, 사례학습을 거듭하며, 세대 통합이 이루어지고 입주자 간 서로돌봄이 가능하며 돌봄서비스 제공공간을 겸비한 돌봄거점으로서의 '돌봄주택'의 상이 만들어졌다. 하지만, 민간의 자원만으로 꿈이 담긴 '돌봄주택'을 만들기엔 역부족이었다. 끝없이 오르는 부동산을 따라잡을 수가 없었다. 자본이 부족한 우리는 할 수 없는 걸까? 서울에서는 불가능한 시도일까? 그때 안산시의 케어안심주택 사례를 접했다. 공공과 함께한다면 모델을 만들 수도 있겠다는 꿈이 다시 생겼다. 마포구와 LH공사에 제안하고, 순풍에 돛단 듯 순조롭게 일들이 추진되어 서봄하우스는 2022년 12월 첫 입주자를 맞이했다.

3. 서봄하우스는 어떤 집인가?

마포형케어안심주택 서봄하우스는 LH테마형매입임대주택사업에 속하며, 마포구와

LH공사가 주거기반통합돌봄을 목적으로 무상시설 제공, 입주민 돌봄서비스 제공 등을 협약함으로써 성사되었다.

서봄하우스는 ① 운영예산 100% 자치구 확보 ② 입주민 50%가 65세 미만 ③ 주치의제도 ④ 지역거버넌스 구성 ⑤ 입주민 자치 구조의 특징을 갖고 있다.

서봄하우스의 입주 기준은 질병과 돌봄필요도를 우선으로 삼았다. 서봄하우스는 연령과 무관하게 돌봄이 필요한 마포구민이 입주하여 자기돌봄 · 서로돌봄 · 지역돌봄을 통해 회복을 도모하고 일상을 유지해 가는 집이다.

입주민 A씨는 63세에 입주하여, 지금은 67세가 되었다. 입주 전 암 진단을 받았으며, 입주 후 수술과 항암치료를 병행하고 있다. 주 1~2회 입주민 회의, 소모임에 참여하며 교류하고, 수술 직후에는 돌봄SOS 서비스를 연계한 돌봄을 지원받았다. 월 1회 방문진료와 2회 재활치료로 일상회복 계획을 세워 실천하고 있다. 23세대 중 21세대가 1인가구이며, 입주민들의 관계는 역동적이다. 삼삼오오 서로 의지하는 관계도 있고, 때론 서운함에 그저 인사만 하고 지나치는 관계도 있다.

그러나 입주민 누구든 서봄하우스 입주 전과 후를 비교할 수 없을 정도로 '안전하고 안심되는 집'이라고 한다. 왜냐하면 서봄하우스에는 오전 9시부터 오후 6시까지 사회복지사가 상주해 있기 때문이다. 입주자들의 케어매니저가 되어주는 사회복지사가 있어 안심이 된다.

4. 서봄하우스 앞으로의 과제는?

서봄하우스가 운영된 지 4년이 되었다. 안심하고, 즐겁게 사는 노년의 모습이 보이는 집이다. 그럼에도 몇 가지 과제가 보인다. ① 입주민의 변화에 맞는 운영 인력 확보 ② 생애말기돌봄의 지역인프라 구축 ③ 보편적 케어안심주택으로의 확장 가능성 등이 그것이다. '누구나 살던 지역에서 살고, 죽는 것'의 실현을 위해 서봄하우스는 멈추어선 안 된다. 서봄하우스의 성과와 과제를 지역사회가 다시 논의하고, 더 진전된 사례를 함께 만들어 가야 할 것이다. 통합돌봄의 가치로 사회적경제주체 · 마포구 · LH공사가 협업했던 그 시작처럼 말이다.

동네 활동이 집중된 사람들, 생활은 어떻게 다른가

: 이동데이터로 찾고 카드데이터로 읽은 생활맥락

서종녀(서울시복지재단 정책연구센터 선임연구위원)

일상에서 동네를 자주 오가는 사람은 대체로 지역사회 안에서 활발하게 생활하는 주민으로 보인다. 이들은 모두 유사한 '동네 생활자'처럼 보이지만, 그 움직임이 어떤 필요와 연결되어 있는지는 이동만으로 알 수 없다. 이에 본 분석은 동네 안에서 활동이 집중된 사람들의 생활 맥락을 데이터로 더 세밀하게 이해하는 데 목적이 있다. 여기서 동네 활동이 집중된 사람이란, 단순히 이동이 많은 사람이 아니라 가까운 생활권 안에서 여러 장소를 반복적으로 오가고, 어느 시점에는 방문 장소와 이동 횟수가 함께 증가하는 사람을 의미한다. 본 분석은 이동 데이터를 활용해 이러한 집단을 추출하고, 이후 카드 이용 및 업종 정보를 결합하여 이들의 움직임이 어떤 생활 활동과 연결되는지를 살펴보았다.

데이터는 KCB-SK텔레콤-신한카드 데이터가 결합된 가명정보이고, 2024년 월별 개인별 자료를 활용하였다. 분석 변수는 개인 속성(성별, 연령대, 거주 자치구), 이동 속성(평일 방문행정동 개수, 평일 총 이동 거리, 평일 총 이동 횟수), 생활행태 속성(카드 이용 건수, 카드 이용 금액, 업종별 카드 이용 건수, 업종별 카드 이용 금액) 등이다. 분석 대상은 다음과 같은 방법으로 최종 분석 대상을 선정하였다. 첫째, 전체 집단은 방문 행정동 개수, 이동 거리, 이동 횟수가 모두 1회 이상 확인된 사람(이동 활동 관측 집단)이다. 둘째, 전체 집단 중 가까운 생활권 안에서 짧은 거리를 자주 오가는 활동이 7개월 이상 나타난 사람이고, 이를 근거리 반복 활동 집단으로 보았다. 셋째, 최종 집단은 근거리 반복 활동 집단 중 전월에 비해 더 많은 행정동을 방문하고 이동 횟수는 늘었지만, 이동거리는 크게 달라지지 않은 사람이다. 본 분석에서는 이들을 동네 활동 집중 집단으로 명명하였다.

분석 대상 데이터 규모를 보면(표 1), 최종 집단은 전체 집단에 비해 남성 비중이 높게 나타났다. 연령대는 전체 집단에 비해 45~54세 중장년층 비율이 높았고, 70세 이상과 20대 초반의 비율은 낮았다. 이는 최종 집단이 전체 이동활동 관측 집단에 비해 중장년 중심으로 구성되어 있음을 보여준다. 한편 비교 집단과 최종 집단의 지표별 평균

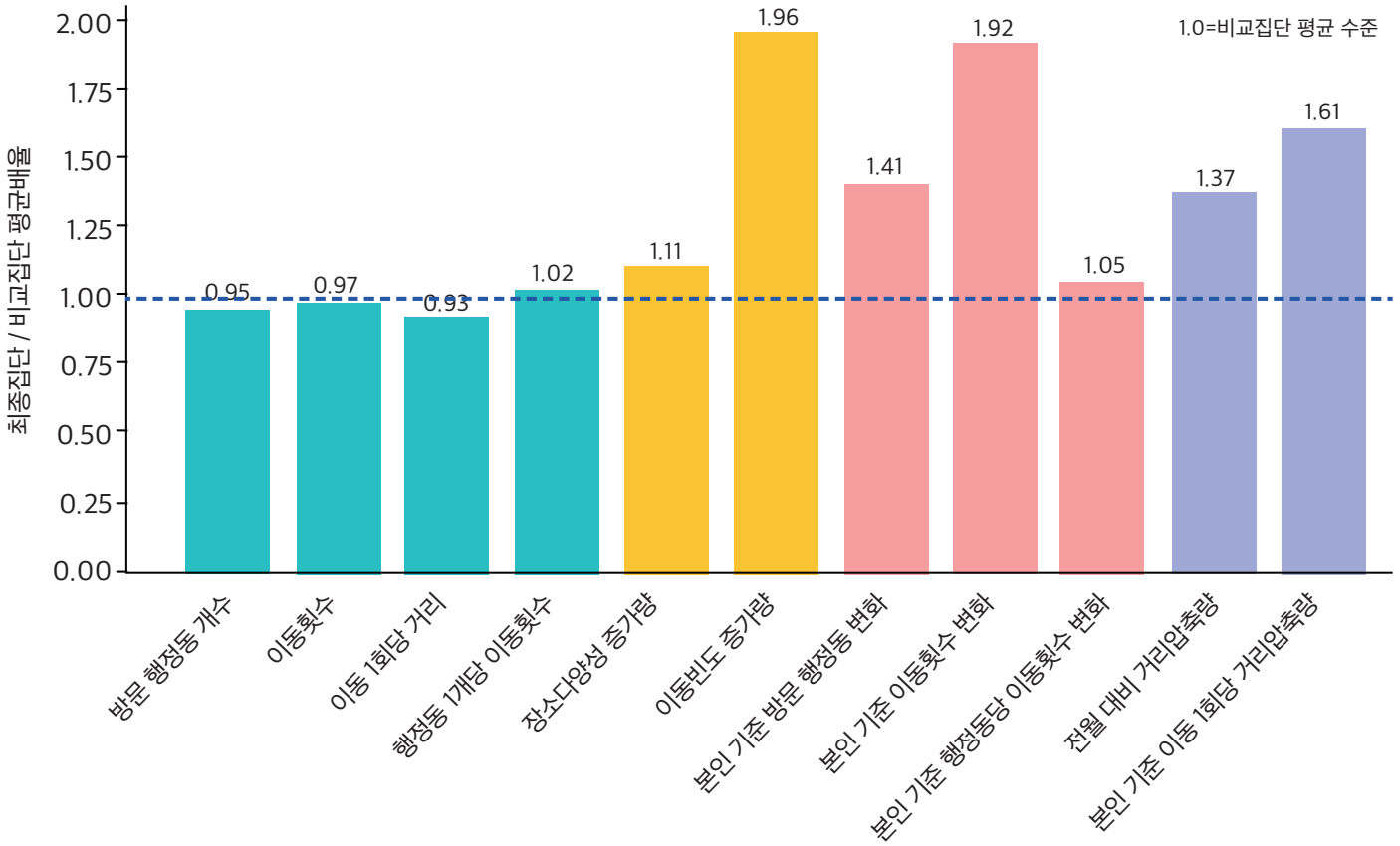
표 1 전체 집단 vs 비교 집단 vs 최종 집단 데이터 규모

(단위: 명(%))

구분		전체 집단[1](a)	비교 집단[2]	최종 집단[3](b)	b-a
성별	남성	602,610(43.7)	5,748(65.0)	656(59.3)	+15.6%p
	여성	775,966(56.3)	3,100(35.0)	451(40.7)	-15.6%p
	계	1,378,576(100.0)	8,848(100.0)	1,107(100.0)	
연령대	20~24세	83,385(6.0)	227(2.6)	36(3.3)	-2.7%p
	25~29세	104,959(7.6)	568(6.4)	80(7.2)	-0.4%p
	30~34세	130,015(9.4)	902(10.2)	122(11.0)	+1.6%p
	35~39세	121,375(8.8)	852(9.6)	99(8.9)	+0.1%p
	40~44세	150,164(10.9)	1,031(11.7)	127(11.5)	+0.6%p
	45~49세	147,682(10.7)	1,217(13.8)	162(14.6)	+3.9%p
	50~54세	162,495(11.8)	1,354(15.3)	158(14.3)	+2.5%p
	55~59세	133,461(9.7)	1,048(11.8)	117(10.6)	+0.9%p
	60~64세	119,036(8.6)	787(8.9)	87(7.9)	-0.7%p
	65~69세	100,975(7.3)	504(5.7)	78(7.0)	-0.3%p
	70세 ~	125,029(9.1)	358(4.0)	41(3.7)	-5.4%p
	계	1,378,576(100.0)	8,848(100.0)	1,107(100.0)	

1) 전체 집단: 방문 행정동 개수, 이동 거리, 이동 횟수가 모두 1회 이상 있는 집단(개인 단위)
2) 비교 집단: 전체 집단 중 생활권 활동이 7개월 이상 지속되고 이동 거리는 상대적으로 짧으면서 이동 횟수가 상대적으로 많은 집단(개인 단위)
3) 최종 집단: 비교 집단 중 전월 대비 더 많은 행정동을 방문하고 이동 횟수는 증가했지만, 이동 거리는 비슷한 집단(개인별 월별 단위)

그림 1 비교 집단 vs 최종 집단 간 지표별 분포도



및 중앙값을 비교하면(그림 1), 최종 집단 특징은 단순히 방문 행정동 수나 이동 횟수의 절대 수준이 더 높다는 데 있지 않다. 오히려 핵심은 변화의 방향에 있다. 즉, 가까운 생활권 안에서 활동의 밀도가 높아진 사람들이라는 점을 보여준다.

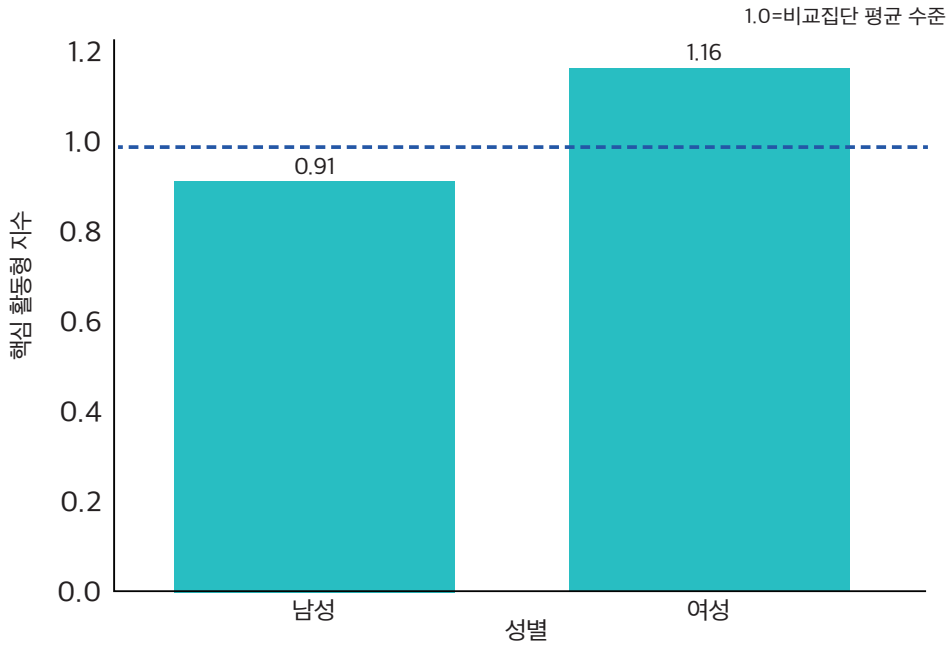
동네 활동 집중 집단이 어떤 사람들에게, 어느 지역에서 더 두드러지는지 확인하기 위해 '동네 활동 집중 지수'를 활용하였다. 이 지수는 단순히 인원이 많은지를 보는 값이 아니라, 비교 집단 안에서 최종 집단이 평균보다 얼마나 자주 나타나는지를 보여주는 값이다. 비교 집단의 평균을 1.0으로 두었을 때, 1.0이면 평균 수준, 1.0보다 크면 해당 성별·연령대·지역에서 동네 활동 집중 집단이 평균보다 더 자주 나타난다는 뜻이다. 반대로 1.0보다 작으면 평균보다 덜 나타난다는 의미이다. 예를 들어 어떤 지역의 지수가 1.2라면, 그 지역에서는 동네 활동 집중 집단이 전체 평균보다 약 20% 더 자주 나타난다는 뜻이다. 반대로 0.8이라면 평균보다 약 20% 덜 나타난다고 볼 수 있다. 따라서 이 지수는 '사람이 많은 곳'을 찾기 위한 값이 아니라, 동네 활동 집중이라는 특징이 상대적으로 더 뚜렷한 집단과 지역을 찾기 위한 값이다.

분석 결과, 동네 활동 집중 집단은 성별·연령대·거주지역에 따라 다르게 나타났다. 성별은 여성 지수가 남성보다 높았고, 연령대별로는 20대 초반과 65~69세에서 평균보다 높은 수준을 보였다. 자치구별로는 용산구, 종로구, 강남구, 마포구 등에서 지수가 높게 나타나, 동네 활동 집중이라는 특징이 일부 지역과 인구집단에서 더 뚜렷하게 확인되었다.

그렇다면 동네 활동이 집중된 사람들의 생활은 실제로 어떻게 달랐을까? 이를 확인하기 위해 이동 구조 변화에 카드 이용 건수와 건당 카드 이용 금액 변화를 결합하여 8개 생활 활동 유형(표 2)으로 구분하였다. 이후 업종별 카드 이용 양상을 살펴봄으로써, 같은 동네 활동 집중 집단 안에서도 어떤 생활 맥락의 차이가 나타나는지 확인하였다.

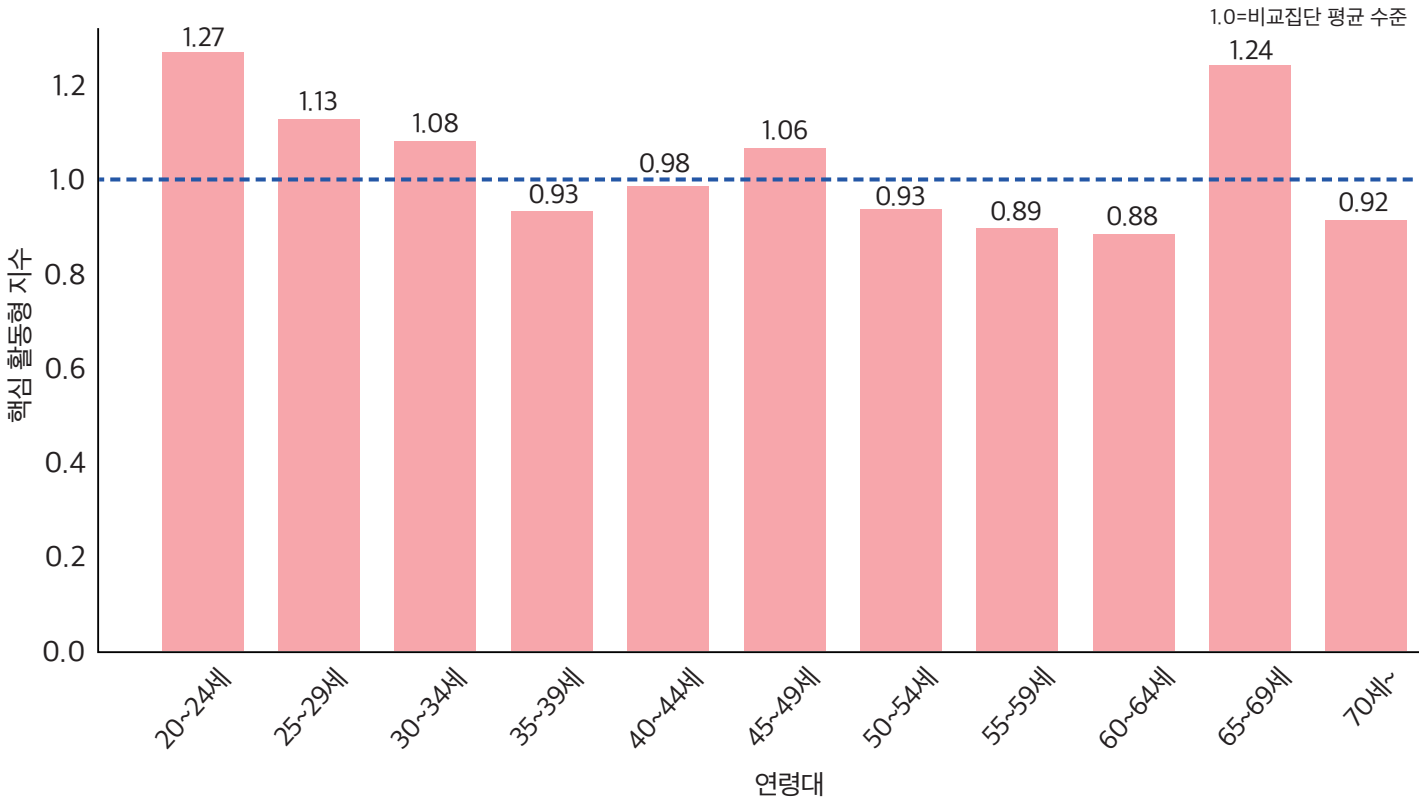
분석 결과(그림 5, 그림 6), 동네 활동 집중 집단의 생활 활동은 하나의 유형으로 설명되기 어려웠다. 그림 5와 그림 6은 동네 활동이 집중된 시기에 평소보다 어떤 업종의 이용 건수와 건당 이용 금액이 달라졌는지를 확인한 것이다. 음식점·종합소매·전문소매 등은 이용 건수 변화가 두드러졌고, 보건·의료, 교육 등은 건당 이용금액 변화가 크

그림 2 성별 동네 활동 집중 지수



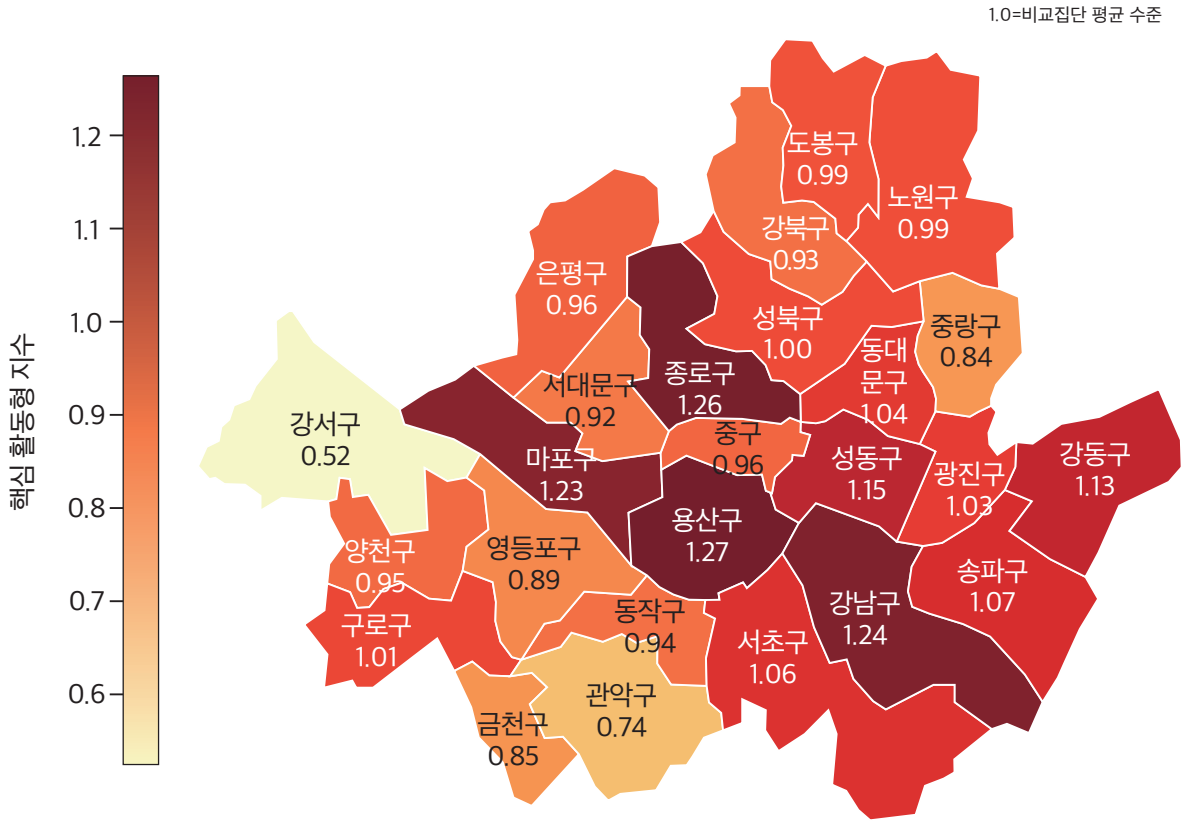
주) 지수 1.0은 비교 집단 평균 수준임. 1.0보다 크면 평균보다 더 자주, 1.0보다 작으면 평균보다 덜 나타남.

그림 3 연령대별 동네 활동 집중 지수



주) 지수 1.0은 비교 집단 평균 수준임. 1.0보다 크면 평균보다 더 자주, 1.0보다 작으면 평균보다 덜 나타남.

그림 4 거주 자치구별 동네 활동 집중 지수



주) 지수 1.0은 비교 집단 평균 수준임. 1.0보다 크면 평균보다 더 자주, 1.0보다 작으면 평균보다 덜 나타남.

게 나타났다. 운송 업종은 건당 금액보다 이용 건수 변화가 상대적으로 뚜렷해, 생활권 안에서 반복적으로 발생하는 이동 관련 소비의 성격을 보여준다. 즉, 동네 활동이 집중된 달에는 평소와 달리 어떤 사람은 일상적 소비 접점이 늘고, 어떤 사람은 특정 필요 지출이 두드러지는 등 생활 변화의 모습이 서로 다르게 나타났다.

본 분석은 동네 활동이 집중된 사람들이 여성, 20대 초반, 65~69세와 일부 자치구에서 상대적으로 더 두드러진다는 점을 확인하였다. 그리고 이들의 생활은 하나의 모습으로 설명되지 않았다. 동네 활동 집중월을 개인의 평소 월평균과 비교해 보면, 어떤 사람은 일상적 소비 접점이, 어떤 사람은 소비와 약하게 연결된 이동이, 또 어떤 사람은 보건·의료 등 특정 필요 지출이 두드러졌다. 이는 지역 주민의 생활을 이해할 때 이동량만이 아니라, 그 움직임이 누구에게, 어디에서, 어떤 생활 필요와 연결되는지를 함께 읽어야 함을 보여준다.

표 2 동네 활동 집중 집단의 8개 생활 활동 유형

이동 구조 변화	카드 이용 건수 변화	건당 카드 이용 금액 변화	지표 개념 및 해석
많음	높음	높음	잦은 이동·다지출형: 동네를 자주 돌아다니며, 카드 결제 건수와 건당 이용 금액이 모두 높은 집단
많음	높음	낮음	잦은 이동·소액 다회형: 동네를 자주 돌아다니며, 카드 결제 건수는 높으나, 건당 이용 금액은 낮은 집단
많음	낮음	높음	잦은 이동·고단가 소비형: 동네를 자주 돌아다니지만, 카드 결제 건수가 낮고 건당 이용 금액이 높은 집단
많음	낮음	낮음	잦은 이동·최소 지출형: 동네를 자주 돌아다니지만, 카드 결제 건수와 건당 이용 금액이 모두 낮은 집단
적음	높음	높음	간헐적 이동·다지출형: 어쩌다 한 번씩 나오지만, 카드 결제 건수와 건당 이용 금액이 모두 높은 집단
적음	높음	낮음	간헐적 이동·소액 다회형: 어쩌다 한 번씩 나오고 건당 이용 금액도 낮으나, 카드 결제 건수가 높은 집단
적음	낮음	높음	간헐적 이동·고단가 소비형: 어쩌다 한 번씩 나오고 카드 결제 건수는 낮으나, 건당 이용 금액이 높은 집단
적음	낮음	낮음	간헐적 이동·최소 지출형: 어쩌다 한 번씩 나오고, 실제 소비 행위도 거의 없음

그림 5 생활 활동 유형별 업종 카드 이용 건수 차이

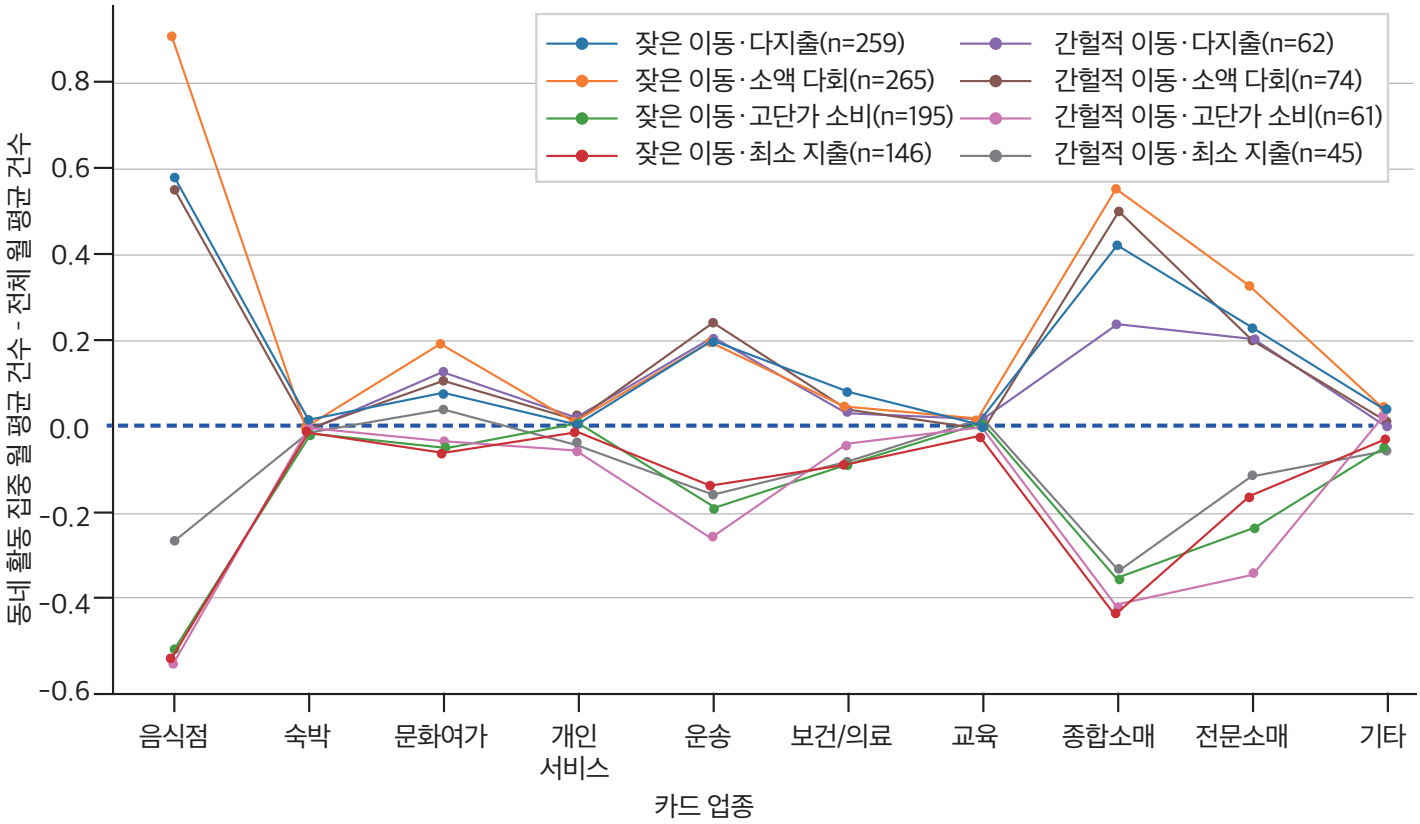
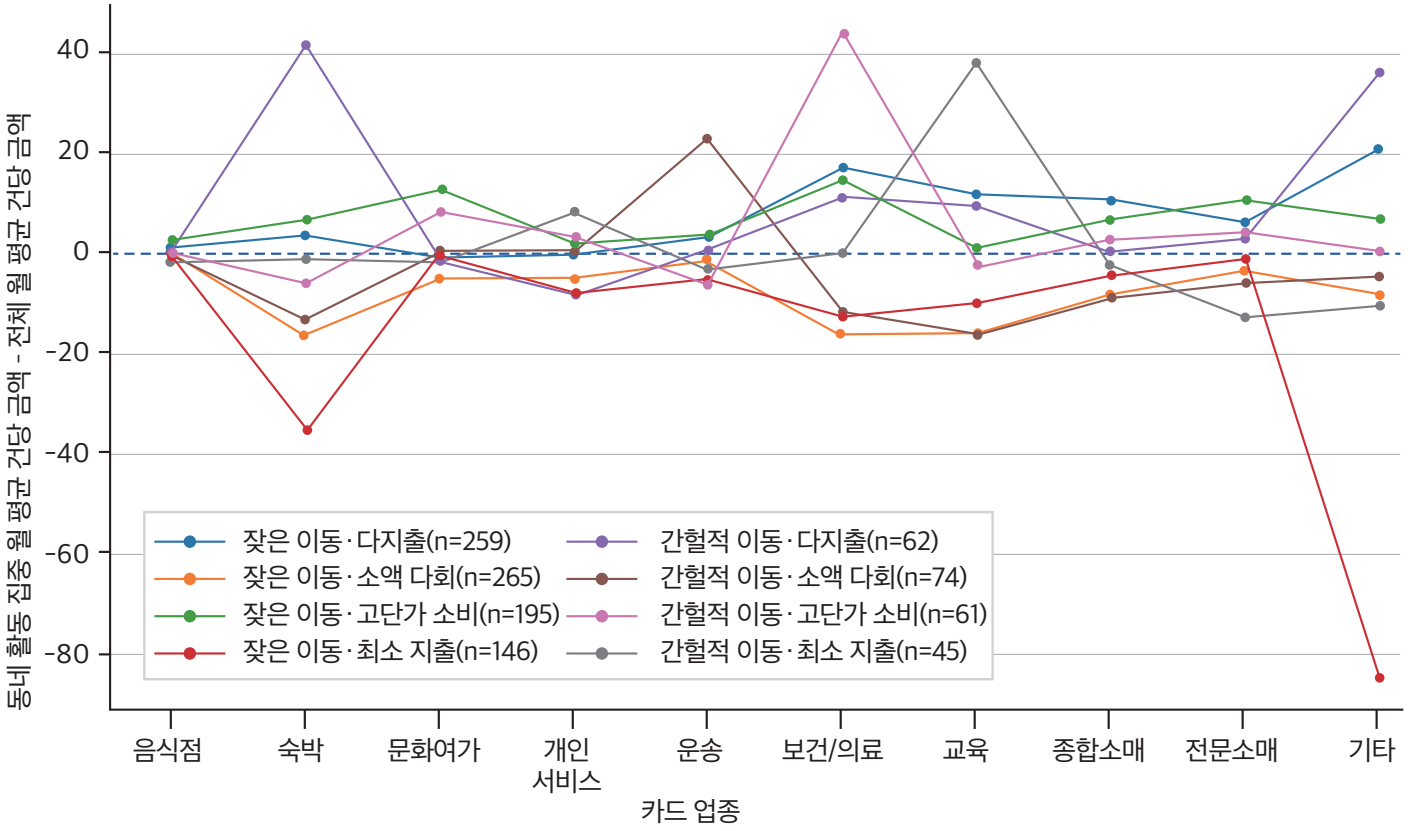


그림 6 생활 활동 유형별 업종 건당 카드 이용금액 차이



프랑스 전국 규모의 비영리 협회 '지역사회 재가돌봄(ADMR)'

이은주(사회정보연구원 연구위원)

프랑스에는 협동조합의 성격을 갖고 사회서비스를 지원하는 곳이 무려 160만 개나 된다. 특히 2024년 7월부터 2025년 6월까지 1년 동안 새로 만들어진 협동조합은 74,430개에 달한다. 이는 2015년 이후 가장 높은 증가폭을 기록한 것이다. 활동 분야도 환경, 교육, 경제, 친목, 건강, 사회, 여가, 스포츠, 문화 등 다양하다. 이 중 복지와 관련이 있는 건강과 사회 분야는 전체의 12%를 차지하고 있다.

건강, 복지 분야에서 활동하는 사회적기업과 협동조합 중 전국에서 가장 많은 이용자와 전문인력, 자원봉사자를 갖고 있는 기관은 '지역사회 재가돌봄(Aide à Domicile en Milieu Rural: ADMR)'이다. 이곳은 협회 형태로, 오늘날에는 정부의 정책을 실행하는 실행기관의 기능을 갖고 있다. 이 기관은 제2차 세계대전이 끝난 직후인 1945년 7월 이제르(Isère) 지역의 일상 도움이 필요한 가정을 돕기 위해 만들어졌다. 당시 목적은 전쟁으로 인해 폐허가 되고 가족을 잃은 지역 가구의 일상생활을 지원하고 동시에 지역의 일자리를 만드는 것이었다. 이듬해에는 전국 규모의 국가연합(l'Union Nationale)으로 창설되어 사회적기업의 형태를 갖추었다. 그러나 당시에는 여전히 도시보다 지방에서 활동이 활발했다. 재가돌봄 목적에 맞추어 1965년 노인 재가돌봄이 추가되고, 1980년에는 노인 재가 간호서비스가 추가되어 노인돌봄 서비스가 강화되었다. 1981년에는 장애인들의 일상생활을 지원하는 서비스가 추가되고 1982년에는 첫 번째 어린이집이 설립되었다. 1998년에는 대도시를 포함한 전국으로 규모가 확장되었다. 주요 업무는 대상자들의 일상생활 지원으로 집안일은 물론, 음식, 장보기, 외출동행 등 생활 전반에 필요한 거의 모든 활동이 지원된다. 노인부터 어린아이까지 가정에서 도움이 필요한 모든 세대를 대상으로 하는, 무려 80년이 넘는 역사를 가진 재가복지의 선두기관이라 할 수 있다. 오늘날에는 여러 가지 사회 변화로 재가돌봄에 대한 국민들의 욕구가 커지고 정부도 이를 위한 정책을 강화하고 있어 정부와 협회의 상호협력관계가 더욱 발전하였다. 전국 규

모이지만 관리와 행정은 전국 단일의 관리가 아닌 지역자원과 지역행정을 활용하는 지역중심으로 이루어지고 있다. 지역의 특성과 인구구조에 맞추어 지역의 물적·인적 자원을 활용하여 지역주민들에게 필요한 서비스를 유연적으로 제공하고 있다.

현재 전국에 2,700개의 지역조직, 약 94,000명의 직원, 약 78,000명의 자원봉사자가 활동하고 있다. 매일 이곳의 서비스를 이용하는 사람들은 167,000가구, 417,000명의 재가 노인이며, 82,000명의 전문인력이 서비스를 제공하고 있다.

서비스 제공 인력에게 지불되는 급여는 건강보험과 이용자 개인이 분담한다. 이 기관은 정부 정책을 수행하는 실행기관의 역할을 하기 때문에 재정은 대부분 정부와 공공기관이 담당한다. 이 기관의 재정은 지방정부, 국가 자율연대 기금(La Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie: CNSA), 건강보험공단이 주로 부담하고 이용자의 자기부담이 합쳐진 일종의 혼합재정 모델 구조로 이루어져 있다. 그러므로 개인이용자들은 서비스 비용을 일부만 지불하거나 완전히 면제받는 경우도 있다. 특히 고령자와 장애인의 경우 국가부담이 훨씬 많고 개인은 일부만 부담한다. 재정관리는 건강보험공단이 맡고 있다.

서비스를 이용하려면 개인이 직접 지역에 있는 ADMR 지점을 방문하거나 전화로 문의하면 된다. 물론 홈페이지로도 신청이 가능하다. 또한 지역의 복지센터나 복지 관련 정부기관, 병원에서 재가돌봄이 필요한 사람들을 연결해 주기도 한다.

전국 1위의 규모이지만 몇 가지 문제점이 제기되고 있어 정책개선이 필요한 부분들이 있다. 첫째, 지역 중심으로 서비스가 제공되어 지역별로 서비스 품질에 차이가 있다는 점이다. 예를 들어 인력이 부족한 지역은 필요한 돌봄서비스를 오래 기다려야 한다. 또한 지역마다 인력 교육방법과 수준이 다르기 때문에 서비스 인력의 전문성에도 차이가 있다. 둘째, 인력이 부족하여 이용자들의 서비스 연속성이 떨어진다는 점이다. 이는 노동강도에 비해 급여가 낮고 노동시간보다 이동시간이 많은 등 노동조건이 좋지 않아 경험이 많은 인력의 이직률이 높기 때문이다. 마지막으로 이 기관의 주된 재정 책임자인 지자체의 재정에 따라 서비스의 규모가 축소되는 경우가 발생한다는 점이다. 정부는 이에 대한 개선점을 찾아가고 있는 중이다.

이와 같이 이 기관은 전쟁 후 혼란한 사회에서 도움이 필요한 가정을 지원하기 위해 지역의 소규모 협회로 시작이 되었지만, 오늘날에는 노인인구 증가, 여성 경제활동 증가와 같은 사회 변화로 정부가 재가돌봄 정책을 강화하면서 정부 정책의 협력기관으로 확장되었다. 돌봄정책의 실질적인 서비스 주체자로서 협회의 역할이 더욱 커지게 된 것이다.

참고자료
https://associations.gouv.fr/la-france-associative-en-mouvement-2025#:~:text=Avec%20plus%20de%2074%20000,colonne%20vert%C3%A9brale%20du%20monde%20associatif.
https://www.admr.org/
https://www.admr50.fr/
https://www.francebenevolat.org/accueil/associations/les-grandes-associations-nationales/amdr

프랑스 Groupe SOS로 본 사회적경제의 역할

임밝네(파리7대학 사회학 박사)

프랑스를 비롯한 유럽 등 선진국에서는 최근 '사회적경제'에 대한 관심이 높아지고 있다. 단순한 이윤 창출보다 공동체의 이익과 사회적 가치를 우선하는 협동조합, 사회적기업, 비영리 단체 등이 대표적이다. 특히 국가와 시장만으로 해결하기 어려운 사회적 과제를 시민사회와 연대하여 풀어나간다는 측면에서 중요한 의미를 가진다. 한국 정부도 사회적경제를 시장 경제의 효율성을 살리면서 양질의 일자리를 창출하고, 실업·빈곤 등 경제·사회 문제를 극복하여 양극화를 완화할 수 있는 새로운 해결책으로 주목하고 있다.

이러한 사회적경제의 대표적 사례가 프랑스의 'Groupe SOS'이다. 1984년 마르세유에서 'SOS Drogue International'이라는 이름으로 약물 중독자 지원 활동으로 출발하였고 현재 청소년 보호, 노인 돌봄, 의료, 환경, 국제연대, 문화 분야로까지 확대하여 유럽 최대 규모의 사회적경제 조직 가운데 하나로 성장했다. 현재 프랑스 전역과 해외 50여 개국에서 약 26,000명의 종사자와 850개의 기관을 운영하면서 연간 200만 명을 지원하고 있다.

Groupe SOS의 가장 큰 특징은 사회적 가치와 환경적 가치를 공유하는 협회와 사회적기업들 간의 연결과 연대를 촉진하는 플랫폼 역할을 한다는 점이다. 이 단체는 인간 존엄, 사회적 연대, 생태적 전환, 공동체 회복을 핵심 가치로 하며, 이윤을 주주에게 배당하는 대신 사회적 목적을 위해 재투자하는 비영리 모델을 기반으로 운영된다. Groupe SOS는 자신들의 경제 모델을 두 가지 활동 축으로 설명한다. 첫째는 노인요양시설(Ehpad), 병원, 청소년 보호시설, 사회복지기관 등 공공성이 강한 사회서비스 운영이다. 둘째는 공정무역, 친환경 사업, 사회혁신 컨설팅, 사회적 투자와 같은 경제활동이다.

실제 활동 사례도 다양하게 나타난다. Groupe SOS 산하의 'Groupe SOS Solidarité'는 취약계층과 노숙인, 난민, 여성 폭력 피해자 등을 지원하며 사회통합 프로그램을 운영한다. 'Groupe SOS Santé'는 의료 사각지대를 줄이기 위해 병원과 보건시설을 운영하여 공공 의료서비스 사업에 참여하고 있다. 또한 국제 NGO인 'PLAY International'

과 협력하여 스포츠를 통한 청소년 교육과 공동체 회복 사업을 진행하고 있으며, 환경 단체 'Planète Urgence'와 함께 산림 보호와 기후위기 대응 프로젝트도 추진하고 있다. Groupe SOS는 지역 공동체 회복과 생태 전환에도 적극 참여하고 있다. 예를 들어 '1000 cafés' 프로젝트는 폐업 위기에 놓인 농촌 카페를 다시 운영하여 지역 주민들의 교류 공간과 지역경제를 되살리는 사업이다. 또한 'Brigades Nature'는 환경 복원 활동과 취약계층 고용을 연결해 생태 문제 해결과 일자리 창출을 동시에 추진하고 있다. 이 밖에도 공정무역 브랜드 'Altermundi', 디지털 소외 해결 프로젝트 'Reconnect' 등 다양한 사회혁신 사업으로 영역을 확장하고 있다. 프랑스 지역사회에서 Groupe SOS의 역할도 점점 커지고 있다. 고령화와 재정 부담으로 인해 지방정부가 직접 운영하기 어려워진 노인요양시설, 청소년 보호시설, 사회복지기관 등을 Groupe SOS가 인수·운영하는 사례가 늘어나고 있다. 이는 공공서비스의 공백을 사회적경제 조직이 보완하고 있음을 보여준다.

하지만 Groupe SOS의 급속한 성장을 비판하는 목소리도 존재한다. 실제로 Groupe SOS는 2007년 이후 연평균 17%의 성장률을 기록했고, 오늘날 연간 매출 규모도 약 12억 6천만 유로에 달한다. 전체 재원의 75% 이상이 국가와 지방정부, 공공의료보험기금 등 공공재정에 기반하고 있다는 점에서 공공 의존성이 크다는 지적도 제기된다. 일부에서는 조직의 대형화가 기존 협회들의 자율성과 공동체 문화를 약화시키고 있다고 지적한다. Groupe SOS에 편입된 단체들은 중앙집권화된 운영 체계 안으로 들어가게 되며, 중요한 의사결정 역시 본부 중심으로 이루어진다는 비판도 제기된다. 또한 내부 경쟁과 성과 중심의 관리 방식이 현장 종사자들에게 부담을 준다는 증언도 있다.

이러한 논란은 오늘날 사회적경제가 안고 있는 중요한 과제를 보여준다. 사회적경제의 규모 확대와 전문성 강화는 공공서비스 제공 측면에서 긍정적일 수 있다. 하지만 동시에 효율성과 성장 중심의 운영 방식이 공동체성, 민주성, 연대라는 본래 가치와 충돌할 가능성도 존재한다. 그럼에도 불구하고 Groupe SOS는 국가와 시장이 해결하지 못하는 영역에서 시민사회와 함께 사회문제를 해결하고, 사회서비스와 환경 문제, 지역 공동체 회복을 연결하려는 사회적경제의 가능성을 보여주는 대표적인 사례라고 할 수 있다.

참고자료
https://www.korea.kr/special/policyCurationView.do?newsId=148867775
https://www.monde-diplomatique.fr/2023/01/HEMMERICH/65442
https://www.groupe-sos.org/le-groupe-sos/presentation/
Groupe SOS. (2024). Rapport intégré 2024. https://www.groupe-sos.org/wp-content/uploads/2025/07/090724_GROUPE_SOS_RAPPORT_ACTIVITE_2024_HD_PLANCHES.pdf

사회서비스를 제공하는 주택협동조합

권민정(보쿰대학교 사회학과 박사과정)

독일에서의 사회서비스 제공은 단순히 국가 또는 시장에 의해 이루어지는 것이 아니라, 공공과 민간, 특히 비영리 및 사회적경제 조직이 결합된 복합적 구조 속에서 운영되어 왔다. 이러한 구조는 보충성 원리(Subsidiaritätsprinzip)에 기반하여, 국가가 직접 서비스를 제공하기보다 민간 조직이 우선적으로 서비스를 수행하고 국가는 이를 재정적으로 지원하고 조정하는 방식으로 작동한다. 이 과정에서 협동조합, 사회적기업, 비영리단체 등으로 구성된 사회적경제 부문은 단순한 서비스 제공자를 넘어 사회적 문제 해결, 고용 창출, 지역사회 통합 등 다양한 사회적 가치를 실현하는 핵심 행위자로 기능해 왔다. 특히 고령화, 노동시장 변화, 가족구조 변화와 같은 사회적 도전에 대응하는 과정에서 이들의 역할은 더욱 확대되었다.

독일의 대표적인 사회적경제 조직 형태는 주택협동조합(Wohnungsgenossenschaften)이다. 독일의 주택협동조합은 다수의 독립된 조직들이 결합된 형태로, 전국적으로 약 2,000개의 협동조합이 존재하며 약 190만 호의 주택을 보유하고 있다. 이러한 협동조합을 통한 주거는 전통적인 의미의 임대와 소유의 중간적 형태로 이해될 수 있다. 거주자는 일반적인 임대료 대신 비교적 낮은 사용료를 지불하지만 해당 주택은 개인이 아니라 협동조합 전체의 소유이며 거주자 역시 조합원으로서 공동 소유 구조에 참여하게 된다. 조합원이 되기 위해서는 일정한 지분을 출자해야 하며 이 출자금은 협동조합을 탈퇴할 때 반환된다. 이와 같은 공동 소유 방식은 주거 비용을 안정적으로 유지하고, 무엇보다 거주자의 이익을 중심에 두는 구조를 가능하게 한다.

주택협동조합이 안정적으로 운영될 수 있는 중요한 이유 중 하나는 외부 투자자의 이윤을 추구하지 않는 구조에 있다. 협동조합은 매각 대상이 아니기 때문에 주택이 투기의 대상이 되지 않으며 조합원은 장기적이고 안정적인 거주가 가능하다. 실제로 많은 경우 조합원은 평생 거주에 가까운 안정성을 확보할 수 있다. 또한 외부 투자자에게 이익

을 배당할 필요가 없기 때문에 발생한 수익은 건물 유지·보수나 신규 투자에 재투입될 수 있으며, 이는 주거 환경의 지속적인 개선으로 이어진다. 특히 신규 협동조합 주택의 경우 입주자의 생활 요구와 선호를 사전에 반영하여 설계되는 경우가 많아 주거 만족도가 높다. 가족 구성 변화나 고령화에 따라 주거 공간을 유연하게 조정할 수 있다는 점도 중요한 특징이다.

주택협동조합은 사실상 모든 중·대형 도시에 존재한다. 함부르크에서는 협동조합 주택이 전체 주택의 14%를, 라이프치히에서는 약 8%를, 드레스덴에서는 20% 이상을 점유하고 있다. 베를린에서는 약 100개의 주택협동조합이 약 19만 호의 집을 관리하며 이는 도시 전체 주택의 약 10%에 해당한다. 주택협동조합은 지방자치단체 소유의 공영주택회사들과 마찬가지로 공공의 이익을 위한 행위자에 속한다.

주택협동조합은 조합원들에게 저렴한 주택을 제공하는 것을 최우선 목표로 한다. 주택협동조합 또한 100년 이상 이어져 온 협동조합의 기본 이념—자조(Selbsthilfe), 자기 책임(Selbstverantwortung), 자율 운영(Selbstverwaltung)—에 기반하고 있으며 이는 주거협동조합이 단순한 주택 공급 조직을 넘어 자율적이고 참여적인 공동체로 기능하게 하는 핵심 요소이다. 주택협동조합의 원리에 따라 조합원의 생활을 지원하는 지원원칙(das genossenschaftliche Förderprinzip)을 실현하고자 하며 세입자는 단순한 임차인이 아닌 협동조합의 고객이자 조합의 공동 참여자로서의 정체성을 갖도록 한다. 따라서 조합원은 주택협동조합의 의사결정 과정에 참여하고 영향을 미칠 권리를 가진다.

예컨대 베를린 주택협동조합(Berliner Bau- und Wohnungsgenossenschaft von 1892) 또한 조합원이 공동으로 주택을 소유하고 관리하는 구조를 통해 안정적이고 저렴한 주거를 제공한다. 이러한 협동조합은 단순히 주거를 공급하는 것을 넘어 장기적 임대 안정성 확보, 지역 공동체 형성, 주거비 상승 억제와 같은 사회적 효과를 창출한다. 이러한 협동조합 주택은 대도시에서의 주택 부족과 임대료 상승 문제에 대응하는 중요한 대안으로 주목받고 있다.

참고자료

https://www.wohnungsbaugenossenschaften.de/genossenschaften/wie-funktioniert-genossenschaft (검색: 2026. 4. 8)
https://1892.de/wer-wir-sind/ (검색: 2026. 4. 8)

호주 사회적기업과 협동조합의 사회문제 해결 방식

: 제도와 생태계의 느슨한 결합

박홍재(웨스턴시드니대학교 사회복지학과 교수)

넓은 국토로 인해 도시와 비도시 간 격차가 큰 호주에서 사회적경제 또는 소셜 섹터의 지형은 분산되어 있으면서도, 나름의 질서를 갖추어 가는 듯 보인다. 상당한 수의 사회적기업, 협동조합 또는 비영리조직 등이 활발하게 활동하지만, 이들은 단일 제도 아래 묶여 있기보다는 '느슨한 생태계'를 형성하고 있다. 즉, 호주의 사회적기업 생태계는 정부의 선별적 예산 지원과 민간 위주로 이루어지는 인증 및 조달 체계의 느슨한 결합 속에서 고용과 서비스 제공, 지역사회 연결 등의 사회적 가치를 창출하는 방식으로 작동한다. 연방정부가 2026년 5월에 발표한 2026/27 예산을 보면 약 264만 호주달러, 한화 약 28억 원 규모의 보조금이 사회적기업의 역량을 강화하기 위한 프로그램인 '사회적기업 개발사업(Social Enterprise Development Initiative)'에 배정되었다.

이러한 흐름은 사회적기업 지원 기관인 '소셜 트레이더스(Social Traders)'가 하는 역할이나 성격을 보면 좀 더 구체적으로 드러난다. 이 중간 단계의 지원 기관은 정부 관할 부처가 아닌 민간 조직으로, 사회적기업을 인증하며, 그들을 공공기관이나 민간 구매자와 연결해 주고 그 성과를 측정하는 역할을 한다. 이러한 생태계 구조는 정부의 일괄적인 관리를 지양하고, 매개 기관이 인증과 사회적 조달의 지원을 담당하는 유연한 과정을 거치며 점진적으로 가시화되고 조직화되었다. 2025년 기준, 호주 전역의 사회적기업은 약 1만 2,000개로 추정되며, 중복을 제외하고 확인된 사회적기업만도 6,367개에 달하는 것으로 집계되고 있다.

호주에서 사회적기업 생태계가 시장과 만나는 핵심 통로는 '사회적 조달(Social Procurement)'로서, 이는 단순한 판로 지원을 넘어, 정부와 기업의 구매력을 고용, 직업 훈련, 지역사회 서비스, 환경적 성과와 연계하는 유기적 장치다. 특히 연방 차원의 획일적인 법제보다 주(State) 정부 차원의 '사회적 조달 프레임워크(Social Procurement Framework)'가 민간 인증과 맞물려 작동한다는 점이 호주식 모델의 큰 특징이다. 이

러한 방식은 주 정부 부처와 기관의 조달 과정에 사회적 및 지속가능한 가치를 반영하도록 요구하여 간접적으로 소셜 섹터의 확장을 돕는 역할을 한다. 소셜 트레이더스의 2024년 보고서에 따르면, 지난 7년간 공공 및 민간 부문이 사회적기업에 지출한 누적 조달액은 11억 호주달러에 이르며, 이 지출은 노동시장에서 배제되었던 이들에게 1만 개의 일자리와 92만여 시간의 직업 훈련 기회를 제공할 수 있었다고 한다. 이는 사회적기업이 단순한 '착한 소비'를 유인하는 실험적 시도에 그치지 않고, 실질적인 경제 참여의 한 주체로 자리매김하고 있다는 것을 보여준다.

이와 같이 사회적기업은 중앙 집중적인 서비스를 일괄적으로 제공한다기보다, 특정 지역의 고용 공백과 서비스 수요를 연결하는 방식으로 사회문제에 접근한다. 예를 들면, 2016년 퀸즐랜드 투움바에 설립된 노동통합형 사회적기업 '뱅가드 런드리(Vanguard Laundry)'는 장기 실업 등 사회적 불이익을 겪은 이들에게 고용 기회를 제공하며, 이후 타 직장이나 교육 과정으로 나아갈 수 있는 징검다리 역할을 한다. 이는 일방적으로 베푸는 복지의 틀에서 벗어나, 시장에서 수익을 창출하는 비즈니스를 통해 소외계층의 노동시장 배제를 완화할 수 있음을 보여주는 사례이다. 한편, 협동조합형 사례로는 브리즈번의 '눈다 커뮤니티 엔터프라이즈 협동조합(Nundah Co-op)'을 들 수 있다. 거의 30여 년의 역사를 가진 이곳은 출장 연회, 조경, 시설 유지보수 등의 사업을 통해 인지장애나 심리사회적 장애를 가진 사람들에게 지속 가능한 일자리와 훈련을 제공해 왔다. 자신을 "일을 시키기 위해 고용하는 것이 아니라, 고용하기 위해 일을 한다"라고 소개하는 이들의 모토는 호주 소셜 섹터의 지향점을 잘 나타내고 있다. 소외된 이들의 노동력을 단순히 이용하는 것이 아니라, 일 자체를 그들이 지역사회와 다시 연결될 수 있는 매개체로 제공하는 것이다.

이처럼 호주의 사회적기업과 협동조합은 사회적 약자를 단순히 보호 대상으로만 보지 않고 노동시장의 주체로 내세우며 사회서비스의 외연을 넓히고 있다. 시장경제 안에서 이윤과 거래를 부정하지 않되 그것이 사람을 배제하는 방식이 아닌 연결하는 도구가 되도록 하는 역할을 한다. 물론 이러한 시장과 공동체의 언어를 동시에 구사하는 '제도적 혼합체'는 유연성을 주는 대신 책임성이나 지원의 안정성을 떨어뜨릴 위험도 있다.

선의만으로는 시장에서 살아남을 수 없으며, 지속 가능한 수익 모델, 성과 측정, 지역사회의 신뢰가 끊임없이 뒷받침되어야 한다. 또한 조달 중심의 느슨한 결합에는 일명 '체크박스 채우기(Tick-the-box)'나 '소셜 워싱(Social Washing, 보여주기식 사회적 가치 포장)'의 위험도 따른다. 그래서 소셜 트레이더스와 같은 중간지원기관의 인증과 데이터에 기반한 성과 측정은 호주 생태계의 신뢰를 지탱하는 중요한 안전장치로 기능한다. 결국 호주 모델이 던지는 핵심 질문은 '사회문제를 누가 해결할 것인가'가 아니라, '어떻게 경제활동 자체가 공동체를 연결하고 강화하는 도구로 재설계될 수 있는가'로 향한다. 호주의 사회적기업과 협동조합은 바로 그에 대한 실험의 현장에서 스스로 가능성과 한계를 경험해 가고 있다.

보호에서 통합으로

: 빈워크(Wien Work)가 실현하는 일을 통한 사회통합

정은하(서울시복지재단 정책연구센터 책임연구위원)

빈워크(Wien Work)는 1981년 장애인 보호작업장으로 출발한, 오스트리아 빈시(Wien, Vienna) 최대의 노동통합형 사회적기업(Work Integration Social Enterprise: WISE)이다. 명칭으로 인해 빈시의 공공기관으로 오인되기도 하지만, 시장 매출 중심의 유한회사(GmbH)이다. 하지만 수익을 주주에게 배당하지 않고 사회적 목적을 위해 전액 재투자하므로, 법적 형태로는 비영리 사회적기업(gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung: gGmbH)으로 분류된다.

빈워크는 법·제도적 측면에서는 장애인고용법에 의한 통합사업장(Integrative Betriebe: IB)으로서, 일을 통한 사회통합 실현을 궁극적인 목표로 하는 곳이다. 이러한 통합사업장은 빈워크를 포함하여 오스트리아 전역에 총 8곳이 운영되고 있는데, 기본적으로 다음과 같은 원칙 하에 운영되고 있다. ① 전체 근로자의 50% 이상을 중증장애인으로 구성하며, ② 정식 근로계약을 통해 근로자의 권리를 보호하고, ③ 실제 상품·서비스를 통해 민간 시장에서 수익을 얻되 ④ 장애인 고용으로 인한 손실을 국가가 보전한다.

이에 따라 빈워크의 수익 대부분은 시장에서 발생하지만, 동시에 공공의 재정 지원도 받는 이중적 운영 구조를 가진다. 우선, 장애인 직업재활·고용을 담당하는 연방 사회부가 비영리사업 운영비와 장애인 임금을 지원하고, 연방 노동청에서는 장애인을 포함한 취업취약계층의 훈련 보조금을 지급한다. 한편, 빈시는 사회서비스 통합운영기관인 빈사회기금(Fonds Soziales Wien: FSW)을 통해, 지도원 인건비와 장애인 개별 케어 및 상담 비용 등을 지원한다. 빈시는 연방 주(州)이기도 한데, 주 차원에서는 특수 프로젝트나 시설 투자 등을 통해 빈워크의 주요 사회적기업 모델로서의 발전을 지원하고 있다.

이들이 운영하는 사업은 전자기술·조립, 목공·인테리어, 건물관리·청소, 세탁·수선, 디지털미디어·인쇄, 리사이클링, 케이터링·식당 등으로 다각화되어 있다. 각 사업장

에서는 직업교육·훈련이 함께 이루어지며, 사업 부문에 따라서는 장기실업자 등의 노동시장 진입을 위한 사회적경제사업장(Sozialökonomische Betriebe: SÖB) 모델이 결합되기도 한다. 이를 통해 실제 생산활동이 이루어지는 사업장 내에서 보다 실질적인 교육·훈련이 진행되며, 장애인과 비장애인이 함께 어울리는 환경이 자연스럽게 조성되는 것이다.

2025년 기준 빈워크에는 교육훈련생 180명을 포함한 약 820명의 직원이 근무하고 있으며, 70%가 장애인(지적장애 64.1%, 학습장애 16.4%, 정신건강장애 14.5%)이다. 교육훈련생은 14~15세의 근로가능 장애인으로, 적성 분야의 교육훈련을 3~4년간 받는다. 졸업 후 내부 및 외부 취업이 가능한데, 이를 위해 전이(transition) 일자리나 일대일 코칭·지원 서비스가 지속된다.

우리나라 장애인 일자리 정책 현황과 비교해 보면, 오스트리아의 통합사업장의 특징과 강점을 보다 명확히 파악할 수 있다.

첫째, 우리나라의 경우, 장애인 직업재활은 보건복지부, 노동시장 고용은 고용노동부가 담당하며, 부처별로 서비스가 분절되어 있다. 오스트리아도 비슷한 구조이나 빈워크와 같은 곳에서 다양한 서비스가 통합적으로 제공되므로 **이용자 중심 원스톱서비스가 가능하다.**

둘째, 우리나라 장애인 직업재활시설에서는 일자리 전이나 외부 취업 연계가 원활하지 못하다. 반면 오스트리아에서는 장애인을 보호된 고용에 머무르게 하는 것이 아니라, **통합사업장을 경유하여 노동시장 전이와 궁극적인 노동시장 통합**이 이루어질 수 있도록 하고 있다.

셋째, 우리나라는 직업재활시설이 보조금에 의한 사회복지시설로서 운영되고 있어, 시장 경쟁력과 적응력에 제한이 있다. 하지만 오스트리아에서는 **실제 시장 경쟁을 하는 사회적기업이 주체**가 되어 장애인 통합사업장을 운영하고 있기 때문에, 실질적인 노동현장 적응은 물론 연계된 고용까지 가능한 구조를 갖출 수 있었다.

오스트리아 빈워크 사례는 잘 구축된 통합사업장 모델을 통해, 이용자 중심 서비스 통합과 노동시장 통합까지 가능함을 보여준다. 그리고 이러한 과정에서 사회적경제가

정책적 혁신을 이끄는 전략적 주체가 될 수 있음을 증명하였다. 우리도 사회적경제 조직의 유연성과 혁신성을 적극적으로 활용하며 정책 패러다임을 바꾸어 나간다면, 장애인이 복지 영역 보호의 울타리를 넘어 노동시장의 당당한 주체로 자리매김하는 기회를 더욱 넓혀 나갈 수 있을 것이다.

참고자료
https://www.dieintegrativenbetriebe.at/
https://www.sozialministeriumservice.gv.at
https://www.sozialministerium.gv.at/en.html
https://www.fsw.at

NPO법인 호보쿠(抱樸)의 기타큐슈발 '거절하지 않는' 종합적 빈곤 · 고립 지원 모델

최은희(마쓰야마시노노메여자대학교 인문과학부 준교수)

NPO법인 호보쿠(抱樸)는 1988년 12월 오쿠다 도모시(奥田知志) 씨 등이 기타큐슈시 거리 생활자에게 무료급식, 야간순회를 시작한 데서 비롯되었다.[3] 1990년대 이후 기타큐슈시는 철강업 축소, 비정규직 확대, 1인 가구 증가로 가족과 지역의 상호부조가 빠르게 약화되었고, 2005~2007년에는 생활보호 행정의 엄격한 운용을 배경으로 아사 사건이 잇따랐다. 특히 2007년 7월 고쿠라키타구에서 한 남성이 '주먹밥이 먹고 싶다'고 일기에 적고 아사한 사건은 전국에 큰 충격을 주었다. 호보쿠는 이러한 경험으로 빈곤을 경제적 곤궁(하우스리스)과 사회적 고립(홈리스)의 이중 구조로 파악하고 주거가 확보된 이후의 삶에도 동반자로 함께해야 한다고 방향을 설정했다. 그 후 2014년 '호보쿠'로 개칭하며 '혼자 두지 않는다, 거절하지 않는다, 계속 이어진다'를 기본 자세로 '거절하지 않는 사회'를 이념으로 내걸었다.[3] 이는 2024년 4월 시행된 일본의 '고독·고립 대책 추진법'과 2025년 5월 27일 일부 개정된 '고독·고립 대책에 관한 시책 추진을 위한 중점계획'의 '상호간 서로 지원하는 연결', 'NPO의 아웃리치 등 함께하는 지원'[2]과 강하게 관련된다고 하겠다.

호보쿠의 지원은 '만남부터 임종까지' 장기간 동안 긴 호흡으로 지원하는 것이 특징이며, 2024년 3월 말 기준 정규직 85명, 파트타임 31명, 총 116명의 직원에 의해 운영되고 있다.[3] NPO법인은 29개 사업을 실시하고 있으며, 2023년 9월 설립한 사회복지법인 호보쿠와 함께 '호보쿠 그룹'을 이룬다.[4]

호보쿠의 사업은 크게 네 가지로 나뉜다. 첫 번째 야간순회와 무료급식을 통한 아웃리치, 긴급일시숙박, 그리고 생활곤궁자자립지원법 상담지원 등의 '입구'로서의 역할. 두 번째 생활보호 병행 자립지원 프로그램과 주택 안전망 제도를 활용하여 연대보증인 없이 입주 가능한 서브리스형 주거 제공. 세 번째 어린이 학습지원으로 시작하여 2015년 체계화된 '어린이·가족 모두 지원'을 통해 가정 방문부터 가구 전체와 함께하는 지원까

지 실시.[1] 네 번째 생일모임, 도움활동, 물자분류, 병문안, 호조회장(葬), 추도식, 헌화 등 여덟 가지 활동을 진행하는 '호조회(互助会, 월회비 500엔)'의 제도화. 또한, 현재는 이 모든 사업을 연결하는 상징 사업으로 '희망의 마을 프로젝트'를 진행하고 있다. 2020년 4월 취득한 고쿠라키타구의 구도카이(工藤會) 옛 본부 부지에 구호시설, 어린이·가족 지원 및 지역교류 거점을 갖춘 복합 시설을 건설 중이며, 2026년 여름 준공을 목표로 지역 재생의 거점을 구축하기 위해 구상과 실천을 이어가고 있다.[3]

활동개시 이래, 홈리스에서 자립한 사람은 누계 3,750명 이상이다.[3] 관련 연구는 '어린이·가족 모두 지원'이 시장·집단·제도로부터 배제되었을 뿐만 아니라, 자기 자신으로부터도 소외된 가족들에게 사회적 연결망과 자기표현 능력을 회복시키는 효과가 있다고 보았다.[1]

호보쿠의 활동은 크게 두 가지 의의를 지닌다. 우선, 호보쿠의 기본 자세가 고독·고립 대책 추진법과 2025년 개정된 중점 계획의 '서로 지지하는 연결', 'NPO 동반자형 지원'의 토대가 되었으며, 현장의 철학이 국가제도 설계에 반영된 모범사례라는 점이다. 다음으로, 주거, 생활, 관계, 임종 돌봄을 한 단체가 연속적으로 담당하는 발상은 단편적 제도 운용을 보완하는 재현 가능한 실천 모델로서 큰 시사점을 던진다.

호보쿠는 이러한 성과를 이끌어내기 위해 다음 세 가지를 중요시하였다. 첫째 '거절하지 않는다'를 이념에만 머물지 않게 하기 위해 29개 사업과 사회복지법인을 일체적으로 운영하고 있으며, 또한 각종 저소득층 지원 제도를 조합하여 지원함으로써 각각의 지원 창구에 떠넘김 없이 다음 지원으로 연결시키는 구조를 만들었다. 둘째 전문직 지원과 함께, 호조회 등 당사자 상호지지를 병행하여 자립한 사람이 다음 당사자를 지지하는 순환구조를 만들었다. 셋째 '희망의 마을 프로젝트'에서는 시민참여형 자금 조달을 통해 기부자를 함께하는 동반자로 자리매김하고 재원과 지역합의를 동시에 확보하였다.[4] 이러한 제도와 지역, 전문직과 시민을 분리하지 않고 관계성 그 자체를 지원을 위한 자원으로 삼은 점이 호보쿠 모델의 가장 큰 강점이라고 하겠다.

참고문헌
1) 稲月正（2024）「社会的排除に抗する伴走支援――NPO法人抱樸による『子ども・家族まるごと支援』を事例として」『西日本社会学会年報』第22号、pp.11–24.
2) 内閣府 孤独・孤立対策推進本部（2025）「孤独・孤立対策に関する施策の推進を図るための重点計画」（2024年6月11日決定、2025年5月27日一部改定）
3) NPO法人抱樸（2025）「NPO法人抱樸ホームページ」（https://www.houboku.net）
4) 福岡銀行・FFGビジネスコンサルティング（2025）「〈FFG〉ポジティブ・インパクト・ファイナンス実行のお知らせ―社会福祉法人抱樸」

WELFARE ISSUE TODAY

www.welfare.seoul.kr

서울시복지재단
SEOUL WELFARE FOUNDATION
서울특별시 마포구 백범로31길 21 서울시복지재단 (우 04147) Tel. 02-1670-5755