225

서울연구원 정책리포트
2017. 2. 27

서울시 사회적기업의 성과 평가와 정책제언

조달호

서울연구원
선임연구위원

서울연구원
The Seoul Institute

서울연구원
정책리포트
225

2017. 2. 27

서울시 사회적기업의 성과 평가와 정책제언

	요약	3
Ⅰ.	서울시 사회적기업의 운영 현황	4
Ⅱ.	사회적기업의 성과 평가 방법	7
Ⅲ.	사회적기업의 성과 측정 결과	12
Ⅳ.	정책제언	17

조달호

서울연구원
선임연구위원

02-2149-1233
dhcho@si.re.kr

요약

서울시는 당초 '서울형 사회적기업'만을 지정하여 운영하였다. 2013년을 기점으로 중앙정부의 사회적기업 지원정책이 조정되면서 현재는 '인증 사회적기업'과 '예비 사회적기업'을 구분하여 운영하고 있다. 지원 내용에도 차이가 있다. 변경된 지원정책이 더 효과적으로 작용하기 위해서는 사회적기업에 대한 성과 평가를 통하여 현주소를 바르게 이해하고 향후 서울시의 사회적기업 지원정책이 나아갈 방향을 모색하는 과정이 필요하다.

사회적기업의 목적 실현 정도를 반영하는 성과 평가 방법을 개발

사회적기업의 성과 평가는 '투입(input) 대비 산출(output) 비율'을 기본틀로 하여 '사회적 성과'를 측정하는 방식이 바람직하다. '사회적 성과'란 사회적기업의 설립 목적에 대한 실현 정도를 의미한다. 최종적인 사회적 성과 지수는 '투입'에 지원금의 총합을, '산출'에 사회적 성과인 '일자리와 사회서비스의 화폐 가치'를 대입한 비율로 산출된다. 사회적 성과 지수는 사회적기업의 수혜자 범위를 취약계층으로만 한정한 '최소값'과 일반인까지 확대 적용한 '최대값'으로 구성된다. 사회적 성과의 참값은 최소값과 최대값 사이에 존재하게 된다.

사회적기업의 성과는 투입금의 최소 12.9배로 나타나 전반적으로 양호한 수준

서울시 소재 439개 사회적기업 중 설문조사에 응답한 81개 업체를 중심으로 성과를 평가했다. 그 결과 사회적 성과의 참값은 최소 12.9에서 최대 29.5 사이로 나타났다. 사회적 성과의 최소값 평균이 12.9라는 것은 사회적기업에 1의 예산을 투입하면 적어도 12.9배의 사회적 가치가 창출된다는 뜻이다. 서울시 사회적기업의 성과는 전반적으로 양호하고 지원정책도 적합하다고 평가할 수 있다.

사회적기업의 성과 유형별로 맞춤형 지원 전략의 모색이 필요

사회적 성과 이외에도 보조적으로 지속가능성을 함께 측정하였다. 지속가능성이 있는 기업은 지원이 종료된 후에도 유지·발전해서 지속적으로 사회적 성과를 창출할 수 있다고 해석하였다. 사회적 성과를 창출하면서 지속가능성까지 확보한 기업에게는 직접적인 지원(예: 재정 지원)보다 간접적인 지원(예: 생태계 확산, 인프라 활용, 접근성 지원) 등이 필요할 것으로 판단된다. 반면, 사회적 성과를 창출하지만 지속가능성이 저조한 기업은 단기적으로는 지원금 자체가 중요한 역할을 담당하므로 직접 지원을 하되, 중·장기적으로는 자생력 제고를 도울 방안을 고민해야 한다.

Ⅰ. 서울시 사회적기업의 운영 현황

사회적기업 육성에 적극적인 서울시

서울시는 전국에서 가장 많은 439개소의 사회적기업을 운영 중

o 사회적기업은 지역주민의 삶의 질 향상 등 사회적 목적을 추구하는 조직

- 사회적기업은 취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하거나, 지역주민의 삶의 질을 높이는 등 사회적 목적을 추구하는 동시에 영업활동도 수행하는 조직
- 사회적기업으로 인증 또는 지정되기 위해서는 전통적인 영리 기업과 다른 요건을 충족할 필요

  - 사회적 목적의 실현 기준 예시

    1) 일자리제공형 사회적기업: 전체 근로자 중 취약계층 비율이 30% 이상일 것

    2) 사회서비스제공형 사회적기업: 전체 수혜자 중 취약계층 비율이 30% 이상일 것

표 1. 사회적기업 인증 또는 지정 요건

요 건	내 용	예비사회적기업 지정 요건
① 조직 형태	- 민법에 따른 법인·조합, 상법에 따른 회사 또는 비영리 민간단체 등 대통령령으로 정하는 조직형태를 갖출 것	공통
② 유급근로자 고용	- 유급근로자를 고용하여 재화와 서비스의 생산·판매 등 영업활동을 할 것	공통
③ 사회적 목적의 실현	- 취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하거나, 지역사회에 공헌함으로써 지역주민의 삶의 질을 높이는 등 사회적 목적의 실현을 조직의 주된 목적으로 할 것 ※ 5가지 유형 중 택1 필수: 일자리제공형, 사회서비스제공형, 혼합형, 지역사회공헌형, 기타형	공통
④ 이해관계자가 참여하는 의사결정 구조	- 서비스 수혜자, 근로자 등 다양한 이해관계자가 참여하는 민주적 의사결정 구조를 갖출 것	-
⑤ 영업활동을 통한 수입	- 영업활동으로 얻는 수입이 노무비의 50% 이상일 것	-
⑥ 정관의 필수사항	- 사회적기업육성법 제9조에 따라 작성한 정관이나 규정이 있을 것	공통
⑦ 이윤의 사회적 목적 사용	- (상법상 회사·합자조합일 경우)회계연도별로 배분 가능한 이윤이 발생하면 이윤의 3분의 2 이상을 사회적 목적을 위하여 사용할 것	공통

출처: 한국사회적기업진흥원, 2015,「한국사회적기업 가이드북」, p.37을 바탕으로 재구성

ㅇ **전국 지자체 중 가장 많은 사회적기업이 소재하고 있는 서울시**

- 서울시에는 총 439개소의 (인증 및 예비)사회적기업이 있으며, 이 중 인증사회적기업이 260개소(59.2%), 예비사회적기업이 179개소(40.8%)로 전국 최다
- 정부는 사회적기업의 육성을 위하여 「사회적기업 육성법」을 제정하고, 유형별 인증요건에 부합한 기업만을 사회적기업으로 인증(이하 '인증사회적기업')
- 인증사회적기업이 될 수 있는 최소한의 법적 요건은 갖추었으나, 일부를 충족하지 못한 기업은 자치단체장 또는 중앙행정기관의 장이 예비사회적기업으로 지정

서울시는 사회적기업을 위한 직·간접적 지원 제도와 함께 특별 지원도 시행 중

ㅇ **사회적기업의 생태계 조성 및 자생력 강화를 위한 직·간접적 지원정책을 운영**

- 서울시는 2009년 사회적기업 관련 조례를 제정하여 사회적기업의 육성과 지원을 위한 제도적 기반을 마련하고, 다양한 지원정책을 시행
- 직접 지원에는 일자리창출사업 인건비 지원, 전문인력 인건비 지원, 사업개발비 지원, 4대 사회보험 지원, 세제 지원 등이 해당
- 지원금은 정부와 지방자치단체가 각각 일정 비율로 매칭하여 부담하며, 세부적인 매칭 비율은 정책에 따라 연도별, 사업별로 다름.
- 간접 지원은 공공기관 우선 구매, 판로 개척, 자원봉사(프로보노Pro Bono: 무료법률상담 등 전문성을 살린 봉사활동), 경영컨설팅, 융자 등 금융지원

ㅇ **서울시는 별도 예산을 투입하여 우수 사회적기업, 혁신형 사회적기업을 운영**

- 서울시는 인증 및 예비사회적기업 이외에도 서울시의 지역적 특성 때문에 발생하는 사회적 문제를 해결하기 위해 우수 사회적기업, 혁신형 사회적기업을 운영 중
- 우수 사회적기업, 혁신형 사회적기업에는 사업비 지원, 홍보비 지원 등이 제공되며, 정부와 매칭하지 않고 서울시의 자체 예산을 별도로 마련하여 투입

지원정책에서 지적되는 문제점에 대한 고민 필요

현재는 직접 지원을 중심으로 한 일률적인 지원정책

o 사회적기업의 특수성과 다양성에 대한 반영이 미흡

- 서울시 소재 사회적기업에 지원된 총금액은 104억 1,300만 원으로, 인증사회적기업에 74억 5,600만 원(71.6%), 예비사회적기업에 29억 5,700만 원(28.4%)이 지원
- 지원정책은 사회적기업의 업종·업력·사회적 목적 등에 따른 특수성을 고려해야 하지만, 현재는 사회적기업의 유형만을 기준으로 일률적으로 이루어지는 실정

o 비중이 높은 인건비와 사업개발비 지원은 실효성에 의문 제기

- 직접 지원 내역을 살펴보면 인건비와 사업개발비가 약 90%를 차지
- 인건비 지원은 한시적이기 때문에 지원 종료 시 해당 사회적기업의 재정절벽을 초래하여 지속가능성에 타격을 줄 수 있음.
- 사업개발비는 사용항목이 경직되어 있어 실제 사업개발에 필요한 자본재는 구입이 불가능한 상황

표 2. 서울시 소재 인증 및 예비사회적기업에 대한 지원 내역 (단위: 백만 원, %)

지원 내역	인증사회적기업 (서울시 매칭 금액)	예비사회적기업 (서울시 매칭 금액)	총 계		비 고
			전 체 (서울시 매칭 금액)	비 중	
인건비(일자리창출+전문인력)	5,168(1,292)	1,939(485)	7,107(1,777)	68.3	서울시 25% 매칭
사업개발비	1,296(389)	655(196)	1,951(585)	18.7	서울시 30% 매칭
혁신형 사업비	664(664)	363(363)	1,027(1,027)	9.9	서울시 100%
우수 홍보비(공동브랜드로 홍보)	328(328)	0(0)	328(328)	3.1	
총 계	7,456(2,673)	2,957(1,044)	10,413(3,717)	100.0	

출처: 서울시 내부자료(2015년 12월 기준)

Ⅱ. 사회적기업의 성과 평가 방법

사회적기업의 특성에 대한 객관적인 성과 평가 방법이 필요

B/C비율법을 변형하여 성과 측정의 분석틀로 활용

- ㅇ CBA의 B/C비율법을 변형하여 사회적기업의 성과를 측정
- CBA(Cost-benefit Analysis: 비용 대 편익 분석)는 프로젝트에서 장기적으로 발생하는 편익과 투입되는 비용을 비교해 사업의 타당성을 검토하는 평가 체계
- 사회적 성과를 평가하는 도구로 사용된 적은 없으나, B/C비율법을 활용하면 사회적 성과의 측정이 가능할 것으로 판단

- ㅇ B/C 비율법에서 사회적기업의 성과 분석틀인 '투입 대비 산출 비율'을 도출
- '투입'(input)은 중앙정부·서울시·자치구 등의 정부지원금과 기업·개인의 기부금이 해당
- '산출'(output)에는 사회적 성과의 형태로 발생한 것이 적합
- 단, B/C비율법에서 장기적으로 발생하는 편익을 현재의 가치로 전환하는 현재가치화는 미고려

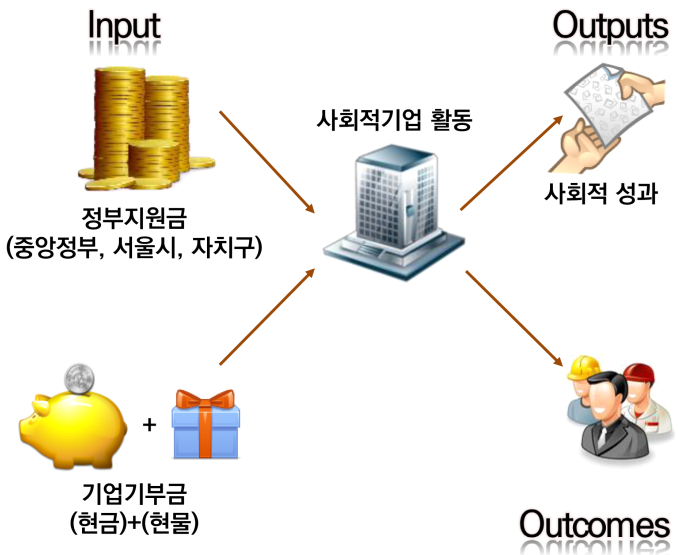


그림 1. 서울시 사회적기업 성과 평가의 연구 개념도

사회적기업 설립 목적의 실현 정도를 화폐 가치로 측정할 수 있는 성과 지표를 설정

- **사회적기업의 성과는 설립 목적의 실현 정도에 따라 좌우**

• 취약계층의 고용 창출과 사회서비스 제공, 경제 활동을 통한 수익창출 등이 사회적 기업의 목표

• 사회적기업의 성과 평가는 설립 목적이 어느 정도 성취되었는지를 측정할 수 있도록 구성

- **취약계층에게 제공된 일자리와 사회서비스를 화폐 가치로 측정할 수 있는 지표 구성**

• 취약계층에게 제공된 일자리의 화폐 가치를 측정하기 위한 지표의 종류
  - 사회적기업의 종사자 수, 급여, 보험료, 장애인 근로자 가족원 소득, 환자(간병 업종) 가족원 소득 등

• 취약계층에게 제공된 사회서비스의 화폐 가치를 측정하기 위한 지표의 종류
  - 사회적기업의 고객 수, 연간 매출액, 연간 매출액의 시장가격 반영분 등

• 기업의 활동과정에서 발생하는 간접 효과(outcomes)는 경제적 가치로 환산하기 어려우므로 측정 지표에서 배제

• 또한 사회적기업의 성과는 정성적인 가치를 창출하는 부분이 존재하나 이 연구에서는 객관적으로 측정할 수 있는 지표만을 사용

‘사회적 성과 지수’가 곧 서울시 사회적기업의 성과를 대변

사회적 성과 지수는 사회적기업에 투입된 지원금 대비 산출된 가치의 비율로 측정

- **사회적 성과 지수 = (일자리 가치 + 사회서비스 가치) / (각종 지원)**
- 사회적 성과 지수는 서울시 사회적기업이 취약계층을 위해 제공하는 일자리와 사회서비스의 가치 총합을 정부·지자체·개인·기관의 다양한 지원(지원금 및 현물출자 등)으로 나눈 비율을 측정한 수치
- 일자리 가치는 일자리의 화폐 가치를 측정할 수 있는 지표들의 합을 적용
- 사회서비스 가치는 사회서비스의 화폐 가치를 나타내는 지표들의 합을 대입

사회적 성과 지수의 최소값과 최대값으로 취약계층 및 일반계층에게 제공된 가치를 측정

- **최소값은 사회적기업이 취약계층에게 제공한 가치만을 고려한 개념**
- 사회적 성과 최소값은 사회적기업의 수혜자를 취약계층으로 한정한 개념
- 사회적 성과 최소값이 1보다 크면, 투입된 정부 지원금·기부금보다 사회적기업이 제공한 취약계층 일자리와 사회서비스의 가치가 크다는 의미

- **최대값은 사회적기업이 창출한 모든 가치를 고려한 개념**
- 사회적기업 설립의 주목적은 취약계층 지원이지만, 더 포괄적으로 해석하면 일반인 지원도 취약계층과 같은 가치를 창출한다고 가정이 가능
- 사회적 성과 최대값은 사회적기업의 수혜자를 취약계층뿐만 아니라 일반인까지 확대한 포괄적 개념
- 사회적 성과 최대값이 1보다 작으면, 투입된 지원금·기부금 등이 취약계층과 일반인에게 제공된 일자리와 사회서비스의 가치보다 크다는 의미

표 3. 사회적 성과 최소값 개념 및 산출 방식

$$\text{사회적 성과 최소값} = \frac{\text{① 취약계층에게 제공되는 일자리의 가치} + \text{② 취약계층에게 제공되는 사회서비스의 가치}}{\text{③ 투입}}$$

① = 취약계층에게 제공되는 (연간 임금 총액 + 4대 사회보험 회사 부담금 + 상해보험료)

② = 취약계층에게 제공되는 유료 서비스에 대한 연간 매출액(시장가격 반영분) + 취약계층에게 제공되는 무료 서비스에 대한 연간 매출액(시장가격 반영분)

③ = 정부·지자체·개인·기관 등으로부터의 다양한 지원의 합

표 4. 사회적 성과 최대값 개념 및 산출 방식

$$\text{사회적 성과 최대값} = \frac{\text{(① 취약계층 + ② 일반인)에게 제공되는 일자리의 가치} + \text{(③ 취약계층 + ④ 일반인)에게 제공되는 사회서비스의 가치}}{\text{⑤ 투입}}$$

① = 취약계층에게 제공되는 (연간 임금 총액 + 4대 사회보험 회사 부담금 + 상해보험료)

② = 일반인 유급근로자의 (연간 임금 총액 + 4대 사회보험 회사 부담금 + 중증 및 지체장애인 근로자 가족원 임금 총액 + 환자가족원 임금 총액)

③ = 취약계층에게 제공되는 유료 서비스에 대한 연간 매출액(시장가격 반영분) + 취약계층에게 제공되는 무료 서비스에 대한 연간 매출액(시장가격 반영분)

④ = 일반인에게 제공되는 유료서비스에 대한 연간 매출액

⑤ = 정부·지자체·개인·기관 등으로부터의 다양한 지원의 합

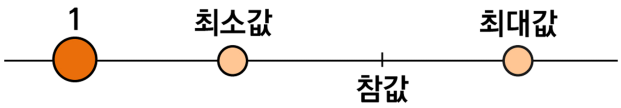
성과 지수의 최소값과 최대값으로 사회적기업의 성과 창출 여부를 판단 가능

ㅇ 사회적 성과 지수의 참값은 최소값과 최대값 사이에 존재

- 사회적 성과 지수의 최소값은 사회적기업의 수혜자를 취약계층으로 한정한 개념으로 하한선을 설정하는 기준
- 사회적 성과 지수의 최대값은 사회적기업의 수혜자를 취약계층을 포함한 일반인까지 확장한 포괄적인 개념으로 상한선을 설정하는 기준

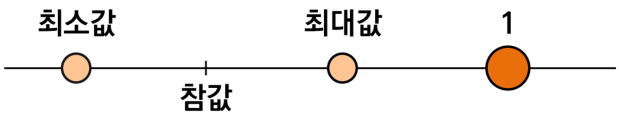
ㅇ 최소값과 최대값의 판단 기준점은 '1'

- 사회적 성과 최소값이 1보다 큰 사회적기업은 지속적인 지원을 할 가치가 있다고 해석
- 사회적 성과 최대값이 1보다 작은 사회적기업은 제 역할을 하지 못할 가능성이 있으므로 정부 지원을 재고할 필요가 있다고 해석



※ 사회적 성과 최소값 〉 1
→ 사회적기업에 투입된 자원보다 사회적기업에 의해 창출된 가치가 크기 때문에 사회적기업의 역할을 제대로 수행하고 있음을 의미

그림 2. 사회적 성과 최소값의 의미와 해석



※ 사회적 성과 최대값 〈 1
→ 사회적기업에 투입된 자원보다 사회적기업에 의해 창출된 가치가 작기 때문에 사회적기업의 역할을 제대로 하지 못하고 있는 것으로 판단

그림 3. 사회적 성과 최대값의 의미와 해석

서울시 사회적기업의 성과는 전반적으로 양호

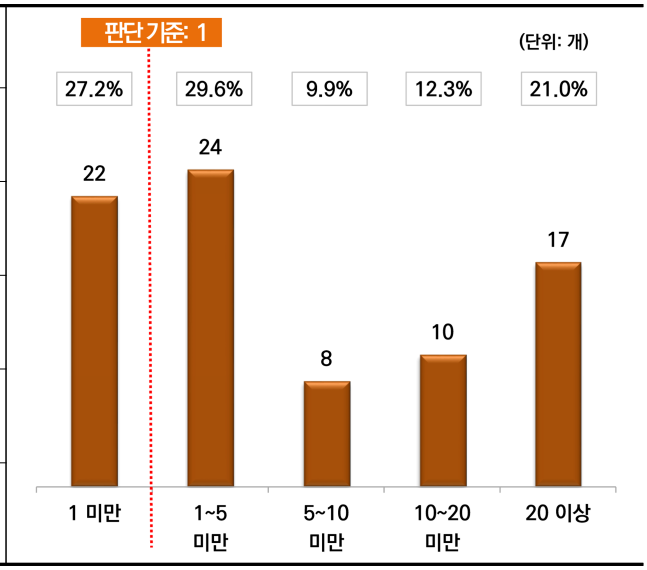
서울시 사회적기업이 창출하는 사회적 가치는 투입 예산의 최소 12.9배

- 서울시 사회적기업은 투입 예산 1에서 최소 12.9배의 사회적 가치를 창출

- 서울시 사회적기업의 성과를 측정하고자 서울시 소재 사회적기업 439개(2015년 12월 말 기준)를 대상으로 설문조사를 시행해 101개의 유효 표본 확보
- 그 중 사회적 성과 측정이 가능한 81개 기업을 대상으로 산출한 사회적 성과 최소값 평균은 12.9로 조사
- 이는 투입된 예산 1로부터 최소 12.9배의 사회적 가치를 창출한다는 의미

표 5. 서울시 사회적기업의 사회적 성과 최소값

구 분	전 체
사례 수(개)	81
사회적 성과 최소값 〉 1(개)	59
사회적 성과 최소값 〈 1(개)	22
평 균	12.9
중위수	1.0



서울시 사회적기업 중 70% 이상이 설립 목적을 실현

- **사회적 성과 최소값이 1보다 큰 사회적기업은 전체 중 72.8%(59개)**
  - 위에 해당하는 사회적기업은 수혜자 범위를 최소한으로 설정하여 사회적 가치를 측정했음에도 불구하고 투입된 자원 이상의 사회적 가치를 창출하였다는 의미
  - 이 그룹에 속하는 사회적기업은 의심의 여지 없이 그 설립 목적을 달성하고 있다고 해석 가능

- **최소값이 1보다 작게 나타난 기업의 성과는 최대값을 함께 고려하여 판단**
  - 사회적 성과 최소값이 1보다 작게 나타난 기업은 27.2%(22개)
  - 최소값은 사회적기업의 수혜자를 취약계층으로만 한정하여 살펴본 개념이기 때문에 사회적 성과 유무에 대한 최종적인 판단은 최대값까지 함께 살펴보는 것이 바람직

최대값 기준으로는 대부분의 서울시 사회적기업이 제 역할을 수행 중

- **사회적 성과 최대값 평균은 29.5로, 사회적기업에 대한 지원은 전반적으로 유효**
  - 사회적 성과 최대값은 사회적기업의 수혜자를 사회 전반으로 확장(취약계층뿐 아니라 일반인까지 포함)하여 살펴본 개념
  - 81개 사회적기업의 사회적 성과 최대값 평균은 29.5로, 투입 예산 1에서 창출해낸 사회적 가치가 최대 29.5배에 이른다고 해석
  - 사회적기업의 96%(78개)는 사회적 성과 최대값이 1 이상으로, 서울시 소재 사회적기업의 대다수가 투입 대비 더 큰 사회적 가치를 창출하고 있다고 분석

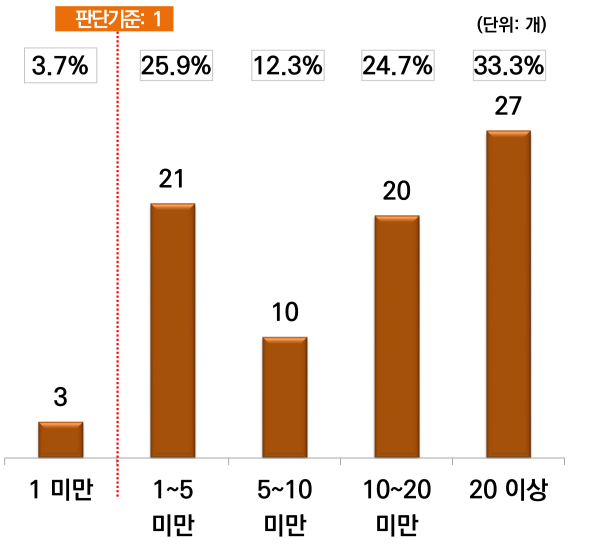
소수의 사회적기업만이 본연의 역할 수행이 미흡

○ 서울시 사회적기업 중 사회적 성과 최대값이 1 미만인 곳은 3.7%(3개)

- 이 그룹에 속하는 사회적기업은 취약계층뿐 아니라 일반인까지 포함해 사회적 성과를 측정하였음에도 창출된 성과가 투입된 자원에 미치지 못함을 시사
- 사회적 성과 최대값이 1보다 작음은 사회적기업이 본연의 역할을 제대로 수행하지 못한다는 뜻이므로 지원 여부에 대한 재고려가 필요

표 6. 서울시 사회적기업의 사회적 성과 최대값

구 분	전 체
사례 수(개)	81
사회적 성과 최대값 〈 1(개)	3
사회적 성과 최대값 〉 1(개)	78
평 균	29.5
중위수	1.0



사회적 성과 외 지속가능성 측면은 제고 필요

사회적기업의 성과가 향후에도 계속될 수 있는지를 판단하기 위해 지속가능성을 측정

- **사회적기업에 맞게 수정된 투자수익률로 지속가능성을 측정**
- 지속가능성이 있는 기업은 지원이 종료된 후에도 유지·발전해서 계속 사회적 성과를 창출 가능
- 지속가능성을 측정하기 위해 기업의 경영성과 측정 기준으로 사용하는 ROI(Return On Investment: 투자수익률)를 사회적기업의 특성에 맞게 수정하여 활용
- 원래 ROI 값은 당기순이익을 활용하지만 당기순이익은 영업외 활동에 따른 수익과 손실, 지원금이 포함되므로 사회적기업의 지속가능성 측정은 당기순이익보다 영업이익을 활용하는 것이 더 적절하다고 판단

- **'0'을 기준점으로 지속가능성을 판단**
- 영업이익을 활용한 ROI는 총 자본 대비 영업이익의 비율로 산정
- 수정 ROI 값이 0보다 크면 지속가능성이 있는 것으로 평가하고, 0보다 작으면 지속가능성이 없는 것으로 해석
- 수정 ROI 값이 크면 클수록 사회적기업의 지속가능성이 높다고 해석

표 7. 지속가능성 측정: 수정된 ROI 산식(영업이익 활용)

$$\text{수정 ROI(\%)} = \frac{\text{영업이익}}{\text{총 자본}}$$

지속가능성은 사회적 성과와는 달리 제고 노력이 필요

○ 지속가능성은 0.3%로 저조한 수준

- 사회적기업 전체(101개)의 수정 ROI 평균값은 0.3%로 분석
- 전반적으로 경영활동을 통한 이익 창출이 이루어지고는 있지만 낮은 수준

○ 60%의 사회적기업은 정부지원금 없이도 지속적 운영이 가능할 것으로 예상

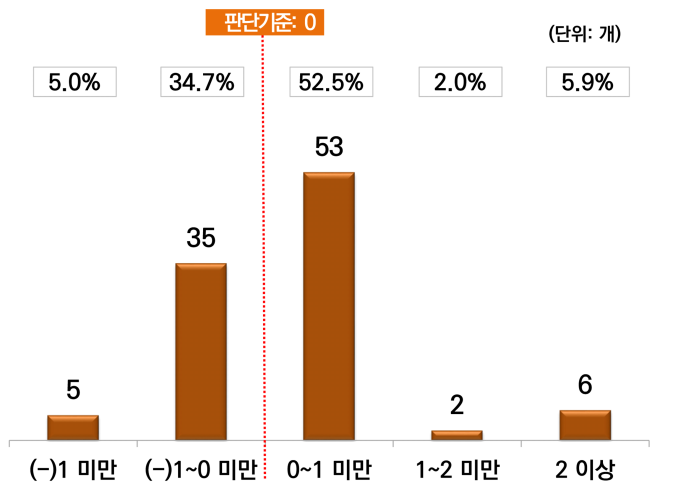
- 전체 사회적기업 101개 중 수정 ROI가 0 이상인 기업이 60.4%(61개)
- 위의 61개 기업은 전반적으로 경영이익을 창출하고 있으므로, 정부지원금 없이도 존속할 수 있고 사회적 성과를 지속해서 창출할 것으로 전망

○ 수정 ROI가 '0' 미만인 기업의 비율이 높다는 것은 우려

- 수정 ROI가 '0' 미만인 기업은 39.6%(40개)인 것으로 조사
- 수정 ROI가 '0'보다 작은 40개 기업은 기업 경영을 통한 이익 창출이 부진하므로, 정부지원금 없이는 지속적인 사회적 가치 창출이 어려울 것으로 예상

표 8. 서울시 사회적기업의 지속가능성(수정 ROI 활용)

구 분	전 체
사례 수(개)	101
수정 ROI 〈 0(개)	40
수정 ROI 〉 0(개)	61
평 균	0.3
중위수	0.0



Ⅳ. 정책제언

사회적기업의 성과 유형별로 맞춤형 지원 전략을 수립

사회적 성과와 지속가능성을 종합적으로 고려한 성과 판단과 그에 따른 지원정책이 필요

o 사회적 성과를 창출하면서 지속가능성까지 확보한 기업은 간접적 지원을 확대

- 사회적 성과 최소값이 '1'보다 크고 지속가능성이 '0'보다 큰 업체는 정부나 지자체의 지원금 없이도 자생 가능성이 높다고 해석
- 직접 지원보다는 지속적 성장을 위한 생태계 조성과 사업에 활용할 공공인프라 접근성 향상, 질적 성장 방안 마련 등 간접적 지원이 필요

o 사회적 성과는 창출하지만 지속가능성이 저조한 기업은 단계별 지원 전략을 모색

- 사회적 성과 최소값이 '1'보다 크지만 지속가능성 지수가 '0'보다 작은 업체는 사회적 가치를 창출하나 지속가능성이 저조하다고 해석
- 단기적으로는 서울시의 직접 지원이 계속 이루어져야 하지만 중장기적으로는 자생력 제고 방안을 고민할 필요

o 사회적 성과 판단이 모호하거나 최대값이 1보다 작은 기업은 성과 재검증

- 다양한 방식을 활용하여 성과를 재검증한 다음에 지원 여부를 결정하는 것이 바람직

주요 추진전략

주요 과제	추진전략
성과 유형별로 맞춤형 지원 전략 수립	– 사회적 성과를 창출하면서 지속가능성을 확보한 기업 ・지속성장을 위한 생태계 강화 ・질적 성장 방안 마련
	– 사회적 성과를 창출하지만 지속가능성이 저조한 기업 ・단　기: 직접적인 지원 지속 ・중장기: 자생력 제고 방안 마련
	– 사회적 성과 판단이 모호하거나 최대값이 1보다 작은 기업 ・다양한 방식을 활용하여 성과 재검증 후 지원 여부 결정

사회적 성과를 창출하면서 지속가능성이 있는 기업은 간접 지원

사회적기업의 간접 지원을 확대

ㅇ 지속성장을 위한 사회적기업의 생태계 강화

- 해당 기업은 지원금 없이도 자생 가능성이 높다고 해석
- 예산 지원과 같은 직접적인 지원보다는 핵심 인재 육성, 역량 강화를 위한 교육, 중장기 인재 육성 전략 마련 등 간접 지원으로 사회적기업의 지속가능성을 제고

ㅇ 사회적기업의 질적 성장 방안을 마련

- 정부 주도형 사회적기업이 아닌 사회적기업의 진정성과 신뢰를 강화하는 접근이 필요
- 사회적기업이 단순히 대안적 일자리만 제공하는 기업이 아닌, 사회 문제를 해결할 수 있는 기업이 될 수 있도록 지원정책을 보완할 필요
- 인증요건에 대한 적합 여부만이 아닌, 소셜 미션과 비즈니스 발전 단계를 고려한 질적 성장 방안을 마련

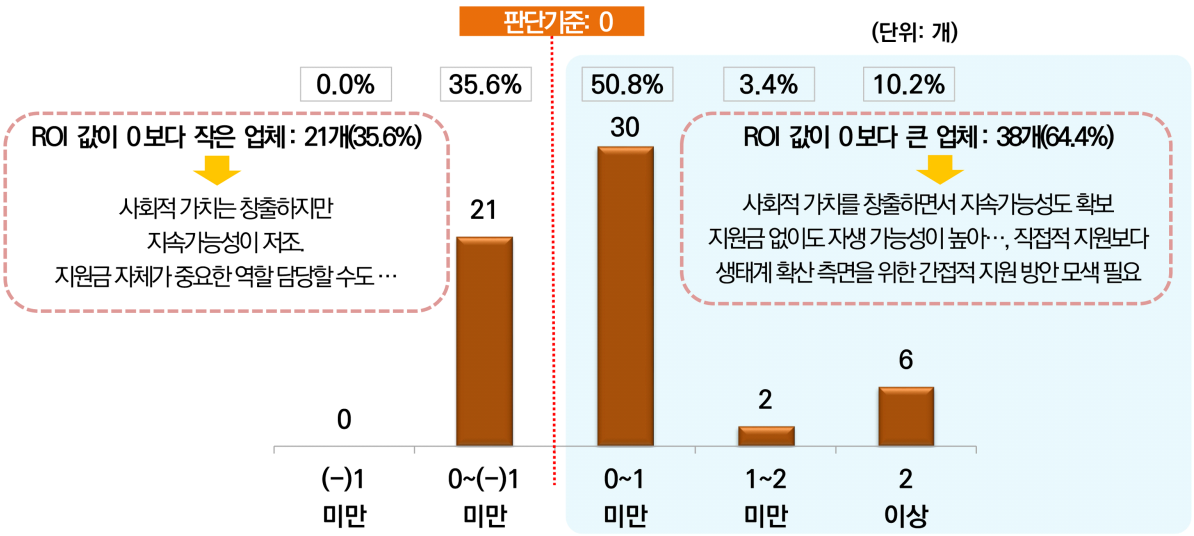


그림 4. 간접적인 지원이 필요한 사회적기업

사회적 성과를 창출하지만 지속가능성이 낮은 기업은 직접 지원

단계별 지원 전략을 모색

o 단기적으로는 직접적인 지원이 계속될 필요

- 해당 기업은 사회적 성과가 우수하지만, 지속가능성이 약하므로 지속가능성 제고 차원에서 지원이 바람직하다고 판단
- 단기적으로는 지원 종료 후에도 서울시 예산 투입과 같이 직접적인 지원 방안을 마련할 필요

o 중장기적으로는 자생력 제고 방안을 마련

- 각종 지원금은 정책 변화나 경제 여건 등에 따라 언제든 중단되거나 삭감될 가능성이 있으므로, 중장기적으로는 기업 자체적으로 자생력을 제고할 방안이 필요
- 이를 위해서는 기업, 자선단체 등의 기부가 아닌 일반인으로부터 투자를 끌어낼 수 있는 시스템 마련이 필요
- 사회적기업의 경영 정보를 한 곳에서 투명하게 확인할 수 있는 시스템을 구축하여 일반 투자자로부터 자금이 수월하게 조달될 수 있도록 접근

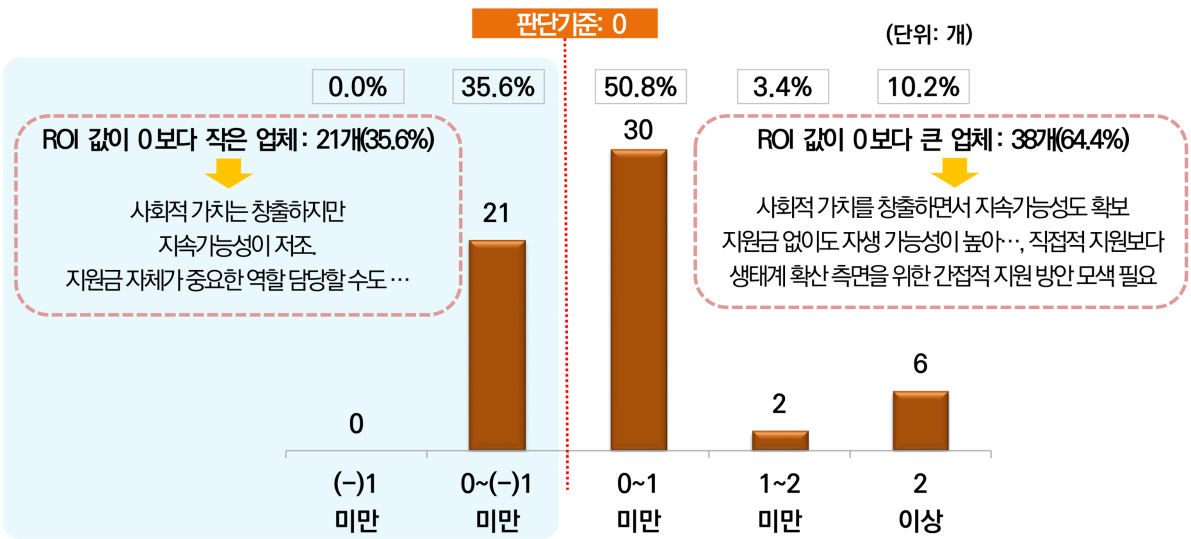


그림 5. 직접적인 지원이 필요한 사회적기업

사회적 성과가 낮거나 애매한 기업은 재검증 필요

사회적기업의 특성을 반영하는 다양한 지표를 활용하여 성과 재검증

- **재검증은 사회적 성과 최대값이 1 미만이거나 판단이 모호한 기업이 대상**
  - 사회적 성과 최대값이 1 미만인 기업은 사회적기업으로서 제대로 된 역할을 하지 못하고 있다고 해석 가능
  - 또한, 사회적 성과 최대값이 1보다 크지만 최소값이 1 미만인 기업은 사회적 성과 창출에 대한 판단이 모호
  - 이들 기업은 이 연구에서 제시하는 성과값 이외의 다양한 지표를 활용하여 재검증을 한 후 지원 여부를 결정하는 것이 바람직

- **정성적인 가치도 측정할 수 있는 지표를 개발**
  - 이 연구는 사회적기업 관련 지표 중 계량화하여 객관적인 성과 측정이 가능한 지표만을 사용
  - 사회적기업의 목적·의의·특성 등을 고려해볼 때 사회적기업의 성과는 정량적인 측면 이외에 정성적인 가치를 창출하는 부분이 존재
  - 재검증 대상 기업들은 정성적인 가치도 고려하여 성과를 재검증한 후 지원 여부를 결정하는 것이 바람직

- **업종별 특이성을 보완할 수 있는 지표를 고안**
  - 이 연구는 성과 지수에 간병 업종의 서비스 가격이 저평가된 현실이나 중증장애인의 고용이 창출하는 다층적 성과 등을 반영하기 위해 노력
  - 그러나 아직 이 연구의 성과 지수에 반영되지 못한 업종별 성과가 존재할 가능성이 있으므로 앞으로 이를 고려한 성과 지표를 고안할 필요