

충남리포트 제70호 2012. 8. 16

## 충남형 학교급식지원센터의 모델

허 남 혁 (충남발전연구원 농촌·농업연구부 책임연구원, hurnh@cdi.re.kr)  
정 준 (이웃소비자회 사업부 대표, joonjeong@hotmail.com)

### 목 차

<요 약>

1. 들어가며: 학교급식지원센터 정책의 배경
2. '충남형 모델' 제시
3. 당진시 학교급식지원센터의 과제와 개선점
4. 나가며

<보론> 당진센터와 울산북구센터 경영분석 비교

## <요 약>

○ 학교급식은 로컬푸드의 실현과 충남의 내발적 발전을 위한 가장 중요한 정책수단의 하나로서, 친환경 로컬푸드 학교급식의 달성을 위해서는 무엇보다도 **충남형 학교급식지원센터의 모델(충남형 모델)**을 확정하는 것이 **정책적으로 시급하다**.

- 현재 학교급식 식재료 조달관행의 문제점들을 해소하고 충남 로컬푸드의 활성화를 통한 지역순환식품체계의 구축을 위해, 그리고 친환경 무상급식 정책의 완성을 위해 반드시 필요하다.
- ‘충남형 모델’은 기존 학교급식 식재료 조달과정에 대하여, 기존에 식재료 공급업자가 수행했던 기능을 센터를 중심으로 공적으로 재배치하는 것을 핵심으로 한다: 지역 차원에서 공적인 식재료 공동조달 체계의 새로운 구축
- 센터에 의한 식재료 상품 품질기준 설정, 상품목록의 제공 및 관리, 배달 서비스의 제공, 관련 기록의 실시간 공개 등이 핵심 요소이다.

○ 하지만 **충남도가 향후 각 시·군에 확산시키고자 하는 당진 학교급식지원센터(당진모델)는 충남형 모델로 자리잡기 위해 해결해야 할 과제가 있다**.

- 입찰관행을 일소했다는 측면에서는 성공했으나, 그럼에도 불구하고 기존 학교급식 식재료 조달관행의 문제점들을 해소하지 못한다는 한계를 안고 있다.
- 시설 측면이나 운영 측면에서 고비용 구조이다.
- 기존 업자들을 포용하지 못하는 구조 탓에 이들의 생계를 위협함으로써 일부 갈등을 유발하고 있으며, 그 때문에 전품목 공급이라는 센터의 목표를 다른 지역에서 달성하기 어려워졌다.

○ 3농혁신정책의 성공을 위해 **충남형 모델에 입각하여 시·군별 학교급식지원센터의 설립을 지원하고 “(가칭)충남로컬푸드학교급식정책센터” 설립을 추진해야 한다**.

- 시·군별 학교급식지원센터는 지역별로 상이한 여건에 따라 신축적으로 지원되어야 하며, 가급적 불필요한 시설의 우선적 투자는 삼가도록 한다.
- (가칭)충남로컬푸드학교급식정책센터는 시·군별 학교급식지원센터의 조속하고 원활한 설치를 지원하고, 상품선정기준 제시 등 다양한 기능을 대행하며, 타 지역 학교급식지원센터와의 연결고리로서 역할을 할 수 있다.

## 1. 들어가며: 학교급식지원센터 정책의 배경

### 1) ‘학교급식지원센터’의 이해

○ ‘학교급식지원센터’ 관련법의 이해

- 학교급식지원센터(이하 센터)는 지방자치단체의 장이 ‘우수한 식재료 공급 등 학교급식을 지원하기 위한 운영체계’이다.

학교급식법 제5조(학교급식위원회 등)

④특별자치도지사·시장·군수·자치구의 구청장은 우수한 식재료 공급 등 학교급식을 지원하기 위하여 그 소속하에 학교급식지원센터를 설치·운영할 수 있다.

⑤제3항의 규정에 따른 학교급식지원심의위원회의 구성·운영과 제4항의 규정에 따른 학교급식지원센터의 설치·운영에 관하여 필요한 사항은 해당 지방자치단체의 조례로 정한다.

교육과학기술부 학교급식지원 조례 개정 표준안

제2조(정의) 이 조례에서 사용되는 용어의 정의는 다음과 같다.

4. “학교급식지원센터”라 함은 시장·군수 및 자치구청장이 학교급식에 안전하고 우수한 식재료를 공급하기 위하여 원활한 생산과 수급 및 지원예산의 투명한 집행을 지도·감독하며 공급관리 기능을 수행하기 위한 운영체계를 말한다.

○ ‘충남형 학교급식지원센터’의 목표 및 기능

- ‘충남형 센터’란 센터를 운영함에 있어서 충남의 내발적 발전이라는 목표에 부합되도록 운영되고, 충남 로컬푸드 정책의 일환으로 운영되는 센터를 의미한다.
- ‘충남형 센터’는 민선5기 핵심 정책인 ‘친환경 무상급식’을 완성하기 위한 가장 중요한 정책이다: 친환경 무상급식이 보편적 복지 차원 뿐만 아니라 궁극적으로 식재료의 품질 개선을 통해 청소년의 건강과 지역공동체의 발전에 기여하도록 한다.

## 2) ‘학교급식지원센터’의 목적

### ○ ‘학교급식’ 관행의 문제점

- ‘학교급식’ 관행은 개별 학교가 ‘입찰’을 통해 식재료를 구매하는 현재의 일반화된 관행을 의미하며, 다음은 ‘입찰 관행’에서 비롯된 ‘알려진 문제점’들이다.

#### <‘입찰관행’에서 비롯된 알려진 문제점>

- 학교급식의 투명성, 식재료의 안전성을 보장할 수 없다. (제한적 최저가 입찰제 (상품에 대한 전산화된 기록도 없고, 급식 당일 상품을 식별하게 되는 경우도 허다하다)
- 학교와 급식업자는 유착의혹을 벗어나기 힘들다.
- 배달 경비가 많이 소요된다(한 학교에 매일 4~7대의 차량이 출입한다).
- 식재료 선택권이 상당부분 급식업자에게 넘어가 있다(영양교사는 원하는 상품을 적시하지 못한다).
- 농민(혹은 중소 상품공급자)은 학교급식에 직접 상품을 공급할 수 있는 방법이 없다(이는 친환경 차액보조금 형태로 지급되는 정부보조금을 집행하는데 심한 곤란을 겪는 이유도 된다. 실제로 거의 모든 지자체에서 이 예산을 집행하기 위해 대단한 노력을 기울이나, 쓰지 못하는 사례가 많았다).
- 로컬푸드 등 행정 정책과 연결할 방법이 없다(가격만 기준이 되는 입찰에 정책이 끼어들 여지가 없다).
- 급식 급전사고는 예정되어 있는 수순이다(농민의 입장에서 어느 급식업자가 낙찰을 받더라도 물품은 그 농민의 것이 들어갈 수밖에 없는데, 급식업자들은 남의 물품을 가지고 가격경쟁을 한다).

### ○ ‘학교급식지원센터’가 달성해야 할 목적

- 위의 ‘입찰관행’에서 비롯된 알려진 문제점을 일소하여야 한다.
- 지자체의 정책 목표를 공유하고 수행할 수 있는 운영방식을 마련해야 한다.<sup>1)</sup>

1) 최근까지 지자체의 정책목표로 학교급식에 ‘로컬푸드’나 ‘지역농산물 우선공급’을 적시하면 WTO 정부조달협정에서 급식을 예외로 두지 않아 WTO협정에 저촉될 수 있었다. 그러나 이 문제는 2011년 12월 15일 타결된 개정 정부조달협정에서 급식조달을 예외로 규정함으로써 해소되었다. 이젠 ‘학교급식지원센터’를 통한 조달이 아니고는(학교에 현금만을 지원하고 학교장 마음대로 식재료를 구매하게 하는 경우), 친환경농산물, 지역생산물 등에 우선권을 주는 행위가 WTO 협정 위반임을 의미한다.

- 기존의 학교급식 이해당사자인 ‘직납업자’, ‘간납업자’와 역할을 공유함으로써, 체제의 변화에 따르는 충격을 최소화하여야 한다(기왕의 노하우를 수용하여 긍정적 방향으로의 기회 제공).
- 기존에 지자체 주도의 친환경 농산물 현물지원방식과, 교육청 주도의 공산품 공동구매방식의 장점을 통합하여, 새로운 형태의 종합적인 ‘공동조달 체계’를 구축해야 한다: 지역 수준에서 식재료 공적 조달체계의 재구축

## 2. ‘충남형 모델’ 제시

### 1) 목표 및 전략

#### ○ 로컬푸드와 학교급식지원센터

- 민선5기 충남도정의 핵심 과제는 농업·농촌의 균형적인 발전이며, 로컬푸드의 활성화를 통한 지역순환 식품체계 구축은 충남 농정혁신(3농혁신)의 핵심 과제이다.
- 로컬푸드는 ‘먹거리가 소비자의 건강을 위협하거나 유통과정에서 소비자의 불만을 해결하기 위해 나타난 새로운 현상이며, 소비자는 먹거리 소비와 농업 생산 간의 거리를 단축하여 누가, 어디서, 어떤 방법으로 생산된 것인지를 알고 소비하고 싶다는 요구<sup>2)</sup>에 바탕을 두고 있다<sup>3)</sup>: 따라서 단순히 지역 생산물을 지역에서 소비한다는 기계적인 의미가 아니라, 지역을 기반으로 하여 생산자와 소비자가 여러 가지 측면에서 서로 가까워질 수 있도록 정책적으로 지원한다는 의미이다.
- 충남도 농정에 있어서 로컬푸드는 ‘지역순환 식품체계 구축’의 일환이며, 학교급식은 로컬푸드의 활성화라는 농정 목표를 달성할 수 있는 가장 중요한 정책적 수단 중의 하나이다: 학교급식을 통해 로컬푸드 시장을 형성하고 활성화함으로써, 기타 민간 영역에서도 로컬푸드를 활성화하도록 할 수 있는 선도적 역할이 가능하다. 뿐만 아니라 충남의 청소년들에게 충남 농업의 중요성을 체득하도록 하는 교육적 효과도 매우 크다.

2) 정은미(2011)

3) 참고로, 미국 농무부는 이를 당신의 농부를 알고 당신의 먹거리를 알자(Know Your Farmer, Know Your Food)로 표현하면서, 국가적 차원에서 로컬푸드 통합정책을 추진하고 있다(허남혁, 2011).

- 따라서 로컬푸드의 효과는 경제적 측면에서만 평가될 수 있는 것이 아니라, 눈에 잘 보이지 않는 교육적이고 사회적(공동체적)인 측면 역시 중요하게 간주되어야 한다.
- ‘충남형 학교급식지원센터’는 학교급식의 식재료를 가능한 ‘충남의 지역순환 식품체계’ 속에서 마련하며, 소비자(학교 및 학부모)의 요구인 ‘누가, 어디서, 어떤 방법으로 생산된 것’인가를 알 수 있도록 운영하는 것을 의미하며, 이를 통해 학생들에게 안전하고 믿을 수 있는 건강한 먹거리를 제공하는 한편, 지역 농민들의 안정적인 판로를 확보한다는 다각적인 정책 목표를 달성할 수 있는 매우 중요한 정책수단으로 기능할 수 있다.

#### <충남 로컬푸드 학교급식의 활성화 효과>

- 건강: 신선하고 안전한 먹거리 공급을 통한 충남 청소년들의 건강 증진
- 환경: 푸드마일 감축을 통한 이산화탄소 배출 절감과 기후변화영향 저감, 지역산 친환경 농산물 공급 증진 통한 지역환경 개선
- 지역경제: 지역 농민/가공업자의 안정적 판로 확보 및 지역내 가공 활성화를 통한 지역경제 선순환 효과 달성
- 지역공동체: 충남 내 생산자와 소비자(학교, 학생, 학부모)와의 연대인식을 높임으로써 먹거리를 통한 지역공동체적 의식 강화 효과, 먹거리를 통한 충남지역 사회적 신뢰자본의 구축에 기여
- 교육: 텃밭활동, 농촌체험 등 식교육과의 일체적 진행을 통하여 충남 청소년들에게 충남 농업의 가치와 중요성 교육

## 2) ‘충남형 모델’의 필요조건

### ○ ‘입찰 관행’의 실제와 문제점

- 학교급식에 ‘입찰’이 도입된 것은 학교급식 식재료 구매를 둘러싼 학교의 부패행태를 바로 잡기 위함이었다.
  - 하지만 ‘입찰’을 통해 부패행태는 어느 정도 진정되었지만 대기업이 급식상품시장을 휩쓰는 결과를 가져왔으며, 급식업자 간 경쟁이 심화되면서 간납업자<sup>4)</sup>와 직납
- 4) ‘간납업자’란 물품을 생산하거나 유통하는 자로써, 직접 학교에 물품을 납품하지 못하고(않고) 다른 급식업자에게 물품을 대주는 자를 통칭하는 말임.

- 업자<sup>5)</sup>간에 끊임없이 금전사고가 발생하였다.<sup>6)</sup>
- 이 과정에서 가장 크게 피해를 보는 자는 ‘농민’과 소규모 급식상품 생산자이다.<sup>7)</sup>

### ○ 입찰에 의한 식재료 구매를 위한 절차

1. 영양교사가 식단을 작성한다. 큰 학교는 대체로 1개월 치, 작은 학교는 2~3개월, 심하게는 한 학기 것을 한꺼번에 작성하기도 한다.
2. 식단별 필요 식재료가 나오면 학생 수를 곱해 식재료 소요량을 산출한다.
3. 개별 급식업자가 공급 가능한 품목별로 식재료를 분류한다.<sup>8)</sup>
4. 분류된 자료를 행정실로 넘긴다.
5. 행정실에서 분류군별(업체군별)로 각 상품에 예정가를 매기고 나라장터(G2B)에 공고한다.
6. 나라장터를 통해 응찰한 업체들 중에서 ‘제한적 최저가격제’의 공식에 따라 낙찰자를 선정한다. 이 때 품목별 가격으로 심사를 하는 것이 아니고, 업체군별로 분류된 상품의 합계금액으로 심사한다.
7. 낙찰금액은 곧 계약기간 동안의 학교급식예산의 한도액이 되며, 영양교사는 이 금액의 한도 내에서만 식재료의 변경 등이 가능하다.
8. 보통 실제로 급식이 이루어지는 주간의 식재료에 대해서 전주 화요일, 혹은 수요일까지 급식업자에게 발주를 한다.
9. 직납업자는 간납업자에게 발주를 한다.

- 5) ‘직납업자’란 학교의 입찰에 참여하여 급식식재료 공급권을 따내고, 직접 학교에 상품을 납품하는 급식업자를 일컫는 단어임.
- 6) ‘직납업자’에게 있어서 입찰에서 떨어지는 것은 매우 심각한 일이다. 급식시설(차량, 창고 등)은 물론이고 직원들에게 일하는 기간에도 임금을 지급해야 하는 상황은 끔찍한 일이다. 따라서 ‘직납업자’는 무리를 해서라도 ‘낙찰’을 받아야 하며, 이는 ‘간납업자’에게 주어야 할 물품대금의 체납으로 연결된다.
- 7) ‘직납업자’ 또한 영세한 경우가 많아서 ‘간납업자’들은 ‘직납업자’에 대해 물품을 주면서 담보를 요구하는 경우가 대부분이다. 대기업에서는 담보를 요구하는 대신 ‘보증보험료’를 대신 내주고 물건 값에 포함시켜 회수하는 방식으로 위험을 분산하는 방법을 많이 쓰고 있다(직납업자가 보증 보험료를 낼 능력이 못되는 경우도 많다). 농민이나 소규모 급식상품 생산자들은 이래저래 방법이 없어 ‘운’에 맞기고 상품을 제공하는 경우가 많고, 여지없이 금전사고의 피해자가 된다.
- 8) ‘직납업자’라 하여 아무 상품이나 ‘학교’에 공급할 수가 없다. 예를 들어, 축산물, 수산물, 김치 등을 취급하려면 HACCP 인증을 유지하는 냉동고, 냉장고 등의 시설이 필요한데, 이는 ‘산보다 호랑이가 더 큰 경우’가 되기 때문에 자신이 취급할 수 있는 상품의 범위 내에서만 입찰에 응하게 마련이다. 그래서 예전에는 ‘품목군’이라 불리던 분류명이 요즘엔 아예 ‘업체군’이라는 분류명으로 바뀌었다. 직납업자별로 취급할 수 있는 상품의 분류가 자연스럽게 정리되었다는 의미이다. 보통 큰 학교는 7~9개 분류로, 작은 학교는 3~4개로 분류한다.

10. 급식일 새벽(보통 2~3시경)까지 간납업자가 직납업자의 창고에 물품을 도착시키면, 직납업자는 학교별로 꾸러미를 꾸려 학교에 도착시킨다.

### ○ ‘입찰’의 문제점 요약

1. 영양교사는 자신이 원하는 상품을 적시하지 못하고 원하는 상품의 특성만을 적시할 수 있다. 이는 입찰 규정상 그렇게 되어 있기 때문이다.
2. 직납업자는 입찰시 명세서에 적시된 식재료의 기준을 만족시키면서도 값이 싼 상품을 찾기 위해 최후까지 노력한다(이 부분은 식품 안전성에 문제가 되는 중요한 원인이기도 하다. 또한 영양교사의 식재료 선정권이 침해받는 부분이기도 하다).
3. 가까이에 있는 농민, 우수한 가공품 생산자들은 업체군별 입찰이라는 제도 때문에 학교급식에 접근할 수 없다.<sup>9)</sup>
4. 식재료 배달이 각 낙찰업체별로 이루어지기 때문에 배달비용이 증가한다.
5. 요약하면, ‘입찰’관행의 모든 문제점은 “급식 식재료(상품)’이 ‘배달’에 얽매어있다”는 지점에서부터 비롯된 것이다.

### ○ ‘충남형 모델’의 필요조건

- 배달을 ‘학교급식지원센터’가 통합 관리한다. 이처럼 배달과 ‘급식 상품’을 분리하면 ‘식재료(상품)’와 관련되어 나타나는 모든 문제점에 대한 해법을 찾아낼 수 있다.
- ‘입찰’을 대체하는 ‘공동조달 체계’를 만들어 낸다. 이 ‘체계’는 충남 농정의 목표인 로컬푸드를 잘 실현할 수 있도록 설계되어야 하고, 식품의 안전성을 보장하는 장치를 갖춰야 하며, 무엇보다도 영양교사의 직무인 ‘식재료 선정권’을 최대한 보장하도록 설계되어야 한다.
- 학교급식의 모든 것(식재료 선정기준, 상품별 구매액, 학교별 소비량 등)을 상시 공개하여 학교급식이 투명하게 영양교사, 행정실, 공무원들에게 보일 수 있도록 하여야 한다: 지자체 및 교육청에서는 실 데이터를 참고하여 정책 수립의 기초자료로 활용한다.
- ‘학교급식지원센터’의 비용은 학교급식 예산의 ‘식품비’에 해당하는데, 가능하면 더 많은 금액이 ‘식재료비’로 쓰일 수 있도록 해야 한다.<sup>10)</sup>

9) 자신의 물품이 아무리 좋아도 업체군별 ‘입찰명세’에 들어있는 모든 물품을 공급할 수 있는 능력이 없으면 입찰에 참여할 수 없다. ‘입찰’은 좋은 상품을 고르는 것이 아니라, 적당한 물품을 싼값에 공급할 수 있는 유능한 유통업자의 선발과정이 되어 버릴 수도 있다.

## 3) ‘충남형 모델’의 방법

### ○ 학교급식 식재료상품에 대한 통합 관리

- 학교급식에 사용될 수 있는 ‘상품’을 통합 관리한다.
  1. 학교급식에 들어갈 수 있는 상품의 기준은 ‘지역사회의 합의’를 바탕으로 정한다.
  2. 상품 목록에는 “누가, 어디서, 어떤 방법으로 생산된 것인지”를 적시한다.
  3. 상품 목록은 충남(또는 기초지자체)의 식재료 품질기준이 되어, 로컬푸드를 증진하는 밑바탕이 되도록 발전시킨다.
- 영양교사는 ‘상품 목록’에 등록된 상품 중에서 ‘식재료를 직접 선정’하도록 한다: 이는 ‘지역사회 기준’ 하에서 영양교사의 ‘식재료 선정권’을 확실하게 보장하는 방법이다.
- 영양교사가 식단 작성시 기재하는 ‘식재료’명과 ‘상품 목록’상의 상품을 연결하는 시스템을 제공한다: 이를 통해 영양교사는 자신들의 용어로 불편 없이 식단을 작성하고, ‘학교급식 상품공급자’, ‘학교급식지원센터’, ‘학교급식 배달자’ 등은 일반적으로 통용되는 ‘상품명’으로 영양교사의 용어를 인식할 수 있다.
- 주문·발주 등의 업무는 완전 자동화 한다.
  1. 영양교사의 ‘식단작성 언어로 된 식재료명’과 ‘상품목록의 상품명’이 연결되어 있으면 학교급식지원센터의 주문·발주 업무는 완전 자동화가 가능해진다.
  2. 학교급식 모든 관련자(상품공급자, 배달자, 영양교사, 행정실, 교육청 공무원, 자치단체 공무원, 학부모 등)에게 실시간으로 학교급식의 현장을 공개할 수 있다.
  3. 주문·발주가 자동화되어야 학교급식지원센터를 최소 비용으로 운영할 수 있다.<sup>11)</sup>

### ○ 학교까지의 배달에 대한 통합 관리

- 학교로부터 주문받은 모든 ‘상품’이 배달자의 창고로 집결하게 한 뒤, 한 대의 차량으로 학교에 배달될 수 있도록 통합 관리한다.
  1. 이렇게 되면 농민, 로컬푸드 단순가공업자, 소규모 우수 상품생산자 등도 배달자의 창고에 상품을 도착시키는 것만으로 학교급식에 직접 참여할 수 있다.

10) ‘식품비’는 학교에 도착하는 ‘식재료’의 가격이 기준이 된다. 따라서 학교에 도달하는 데까지 소요되는 비용을 줄이면 학생들에게 더 좋은 식재료로 급식을 할 수 있다.

11) 보통 ‘수발주업무’라고 불리는 이 업무가 자동화되지 않으면, 이 업무에 들어가는 사무비가 전체 사무비용의 90% 이상을 점하고 있는 것이 현실이다.

2. 학교에서는 모든 식재료를 한 번에 받을 수 있기 때문에, 검수절차가 간략해지고  
식사준비를 위해 식재료 도착을 기다리는 시간이 줄어든다.
3. 한 대의 차량으로 배달되기 때문에 총 배달비가 줄어든다.

#### 4) ‘충남형 모델’의 구현

##### ○ 학교급식지원센터

- 학교급식지원센터는 학교급식에 관한 모든 기록을 관리하고, 각 역할을 담당하는 모든 조직 간의 연결고리(소통) 역할을 한다.
  1. ‘상품 목록’의 관리
  2. 학교로부터의 주문, 상품공급자에 대한 발주, 배달자에 대한 송장 발행 등 학교 급식자료와 관련되는 모든 기록의 유지
  3. 매월 학교-배달자 간, 배달자-상품공급자 간 정산자료의 제공 및 정산 확인
  4. 각종 집계자료의 공개
- ‘학교급식지원센터’의 직원은 지자체의 규모에 따라 차이는 있으나 2-3명의 실무인 력이면 충분하다: 대신 거의 모든 업무를 수행하는 ‘전산 프로그램’이 필수적이다.
- ‘센터’는 영양교사와 긴밀한 협력관계에 있어야 한다: ‘센터’가 제 기능을 하기 위 해서는 우선 ‘학교급식’에 우수한 식재료를 공급하는 기본 임무를 충실히 수행해야 하는데, 영양교사와의 협력 없이는 이 기본 임무를 충실히 수행할 수 없다.
- ‘센터’는 ‘식재료의 공급’이라는 일상 업무 외에도 학생들의 생산현장 방문, 식교육, 전통식품 견학 및 실습 등의 활동을 할 수 있는 최적의 조건을 가진 조직이다: 그렇 지만 이 일은 ‘지역사회 활동가’나 전문가와 협력체계를 구축하여 실시하는 것이 바 람직하며, 관련 예산도 사안에 따라 지자체나 교육청에서 부담하는 것이 바람직하다.
- ‘학교급식지원센터’는 사업 조직이 아니라 학교급식이 원활히 이루어 질 수 있도록 전체를 지원하고 소통될 수 있도록 하는 기능과 지자체/교육청의 정책목표를 달성 하는 기능만을 수행하기 때문에, 조직 형태에 있어서는 자유롭다: 행정조직의 일부 분일 수도 있고, 사회단체 등에서 운영할 수도 있으며, 배달자에 붙여놓아도 된다.
- 그렇지만 충남의 농정 목표를 달성하는 기구라는 측면에서는 각 지자체의 농정 담 당부서와 협력하는 민관 거버넌스로 존재하는 것이 바람직하다: 이 경우에는 ‘센 터’의 인건비와 운영비를 지자체에서 부담하는 것이 가장 합리적인 방법이다.

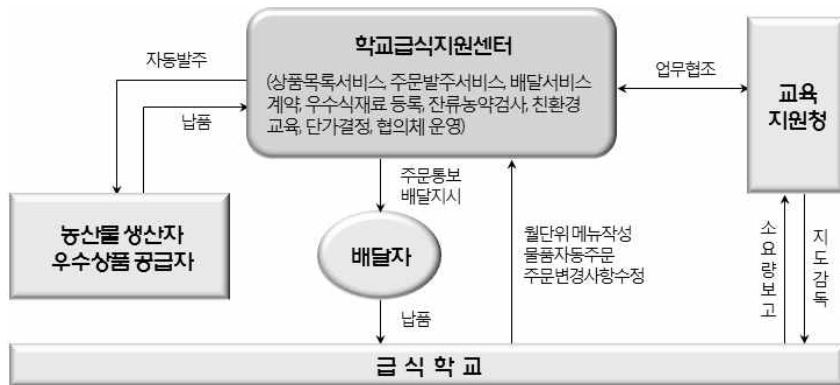
##### ○ 학교급식 배달자

- 배달자는 창고를 운영하고, 학교에 물품을 공급하고, 물품대금(현물지원)을 처리하 며, 상품공급자와의 물품구매를 담당한다: 즉, 물류사업의 주체이다.
- ‘센터’를 직접 지자체에서 운영하는 경우에는 ‘센터’가 직접 배달자를 겸할 수도 있 다. 또한 기존의 급식업자들이 모여 배달자가 될 수도 있고, 농협처럼 시설을 가진 곳도 배달자가 될 수 있다: 각 기초지자체의 형편에 따라 다양한 방법을 선택할 수 있다.
- 배달자는 배달과정에서 발생하는 예외사항(결품 등)에 대응할 수 있는 능력을 갖추어 야 한다.
- 배달자의 비용은 식품비의 일부분이 된다. 배달자의 효율적인 운영과 우수한 식재 료 공급과는 서로 반비례관계가 있으므로 배달자의 경영을 잘 감독해야 한다: 특히 배달자가 필요 이상의 창고시설, 차량시설 등을 소유하여 고정자산의 감가상각비 등이 ‘식재료비’가 줄어드는 일이 발생되지 않아야 한다.
- ‘학교급식지원센터’가 설치되어 공급체계가 바뀌면 필연적으로 기존 급식업자들의 삶의 터전이 위협받게 된다: 급식업체들은 과거 급식사고가 날 때마다 위생점검, 시설보완 등의 책임추궁을 당한 곳인 까닭에 대부분 훌륭한 시설을 가지고 있다. 이 시설들을 둔 채 새롭게 학교급식을 위한 시설을 짓는 것은 심사숙고하여야 한 다. 기존 급식업자들과 협력하여 기 보유시설 활용을 최우선적으로 고려한 후, 꼭 필요한 경우에만 신규시설을 마련해야 한다.

##### ○ 학교급식 상품공급자

- ‘센터’의 상품목록에 자신의 상품을 등록하고, 영양교사의 선택에 따라 배달자의 창고에 상품을 내는 자를 ‘상품공급자’라 부른다.
- 로컬푸드 생산자, 소규모 가공업자 등 누구라도 ‘상품공급자’로서 ‘학교급식’에 참 여할 수 있게 된 것이 이전 ‘입찰관행’과 달라진 점이다: 즉 ‘직납업자’에 의해 선 택받아야만 학교급식에 물품을 공급할 수 있었던 과거의 상황에서 벗어나, ‘자신의 상품’이 ‘지역사회의 품질기준’을 만족시키고 ‘영양교사’들의 선택을 받을 수만 있 다면 누구라도 학교급식의 ‘상품공급자’가 될 수 있다.

&lt;충남형 시·군 학교급식지원센터 운영모델&gt;



## 5) '충남형 모델'의 운영

### ○ '학교급식지원센터'는 현물지원 방식으로 운영되도록 규정되어 있다.

- 현물지원의 방법이 '센터'가 '센터' 기준으로 상품을 구입해서 '학교'에 전달하는 방식만 있는 것이 아니다('쌀' 같은 품목을 이런 식으로 지원하면서 '학교급식지원센터'라고 하는 곳도 있다).
- '충남형 모델'에서의 현물지원은 '상품 목록'을 관리하며, 영양교사가 '상품 목록'에 있는 상품을 골라서 주문을 하면 그 식재료를 배달자를 통해 학교에 전달하는 방식으로 운영된다.

### ○ 업무량은 줄이고, 변화는 최소로, 효과는 최대로 한다.

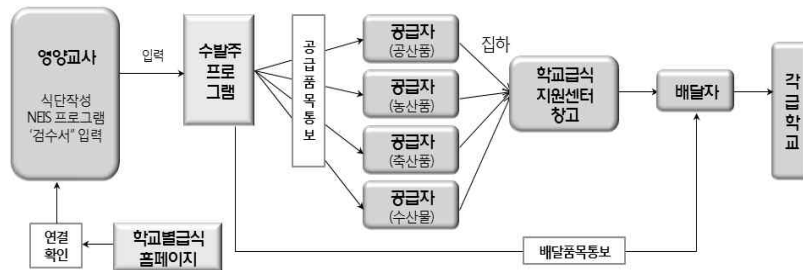
- '충남형 모델'에서의 업무 흐름은 다음과 같다.

'입찰 관행'	'충남형 모델'	비고
1. 영양교사가 식단을 작성한다.	1. 영양교사가 식단을 작성한다.	
2. 식재료 소요량을 산출한다.	2. 식재료 소요량을 산출한다.	

3. 품목군별로 분류한다.	3. 품목군별로 분류한다.	센터도 '업체군'처럼 취급. 전품목 취급시 필요 없음.
4. 행정실로 넘긴다.	4. 상품목록에서 단가를 확인하여 행정실로 넘긴다. 예산이 확정된다.	'입찰관행'의 5-7을 대체.
5. 입찰 공고한다.		
6. 낙찰자를 정한다.		
7. 월간 급식비 예산을 확정한다.		
8. 매주 다음 주의 식재료를 낙찰자에게 주문한다.	5. 센터에 '검수서'를 전송하거나, 직접 주문을 처리한다(한번만 하면 됨).	'입찰관행'의 8-9번 대체
9. 낙찰자는 간접업자에게 발주		상품공급자/배달자로의 연결 업무는 '전산시스템'이 대행
10. 간접업자는 낙찰자의 창고에 급식일 전일 혹은 당일 새벽에 상품을 도착시킨다.	6. '상품공급자'는 '배달자'의 창고에 약속된 시간까지 입고한다.	
11. 학교별로 꾸러서 학교로 배달한다.	7. 학교별로 꾸러서 학교로 배달한다.	차량 한 대로 몽땅 배달

- 그 결과 영양교사는 계획적으로 예산을 운영할 수 있고, 행정실의 업무는 대부분 없어진다.
- '현물지원'이더라도 행정실의 회계처리방식은 바뀌지 않아도 된다.
  1. 교육청으로부터 급식지원비를 받아 처리하던 업무는 과거와 동일하다. 대신 급식지원비의 사용내역은 따로 보고하지 않아도 '센터' 시스템을 통해 항상 교육청이나, 지자체에 공개된다.
  2. 따라서 자료를 계산하고 산출하는데 드는 업무는 사라지고, '센터'의 자료를 서로 확인하는 수준의 절차상 업무만 수행하면 된다.

&lt;식재료 주문 및 수발주 업무처리 흐름도&gt;



## ○ 로컬푸드와의 연계

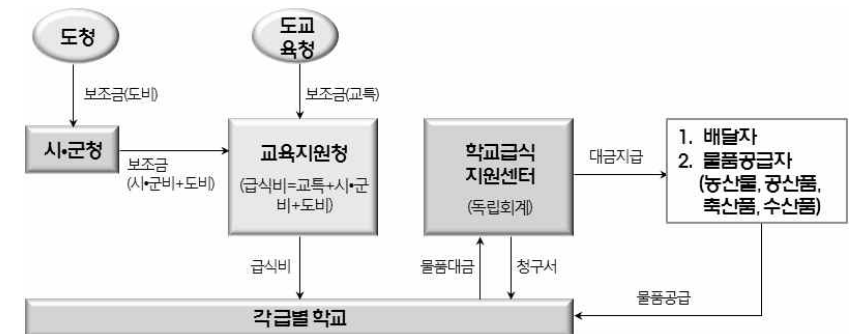
- '충남형 모델'의 요구사항을 충족하는 로컬푸드의 실행을 위해서는 다음 과정이 필수적이다.
  1. 로컬푸드의 대상을 선정한다(예: 친환경 업체류 농산물).
  2. 영양교사의 협조를 받아 소요량을 예측한다(시행 첫 해에만 필요하다. 센터의 기록이 축적되면 기록에 따르면 된다).
  3. 영양교사들과 해당 로컬푸드의 소비에 대해 합의한다.
  4. 로컬푸드 생산자를 선정한다.
- 학교급식은 일별 수요량의 편차가 매우 크고, 공급의 경직성이 매우 높기 때문에 미리 주문량을 알 수 있어야 수급을 맞출 수 있다. 이것이 지원되지 않으면 계약 생산이나, 협력생산 등이 오히려 로컬푸드 생산자를 어려움에 빠뜨리는 결과를 낳을 수도 있다.
  1. '충남형 모델'에서 주문은 1개월치 이상을 한 번에 받는다.
  2. 모든 '상품공급자'에게 주문정보가 실시간으로 전달된다(로컬푸드 생산자는 소비일 매월 15일이면 다음달 1일부터 말일까지의 주문량은 정확하게, 다다음달의 주문량은 추세를 알 수 있다).

## 6) '충남형 모델'의 업무흐름도

○ '시·군 학교급식지원센터'의 업무시간표 (예: 3월 급식을 위한 업무흐름표)

일자	업무 내용	비고
2월 5일경	상품목록 확정 및 공고	센터 '상품심의위원회'의 의결
2월 15일경 까지	영양교사로부터의 주문 입력 완료	상품공급자 및 배달자에게 실시간 전달
급식일 1주일 전까지	영양교사는 주문내용을 자유로이 수정, 변경	위와 동일
급식일 1주일 이내	영양교사는 '센터'를 통해서만 주 문내용 변경 가능	상품공급자와 소통하여 변경 수용여부 결정 * 변경내용을 서로 확인시켜 상품공급자와 의 소통착오로 인한 사고(결품 등)를 막기 위한 조치
4월 3일경	급식월 중 구입액, 공급액을 확 정하여 공고, 배달자·학교, 배달 자-상품공급자간 정산을 완료	영양교사와 기간 중 공급된 식재료와 자료 의 일치여부 확인

&lt;회계 흐름도&gt;





## 7) ‘충남형 모델’의 지원체계: (가칭)충남로컬푸드학교급식정책센터

### ○ ‘시·군 학교급식지원센터’의 인큐베이터

- 기초지자체가 ‘충남형 모델’의 ‘학교급식지원센터’를 원활히 설립할 수 있도록 현장 지도 및 교육을 담당한다.
- ‘상품 목록’에 등재될 수 있는 기준인 광역 단위 ‘상품기준’을 마련하여 ‘기초센터’에 제공한다.
- 가공품의 심사에는 전문적인 식견이 필요하므로 ‘정책센터’에서 심사하여 공고한다: ‘기초센터’에서는 그 결과를 참고하여 ‘상품목록’에 등록 여부를 심의한다.

### ○ 시·군 학교급식지원센터 간 광역적 물품교류 네트워크의 관리자

- 시·군별 특산물 및 잉여농산물의 시·군 간 교류를 관리하고 지원하는 지원자 역할을 수행한다.
- 도 단위 로컬푸드 정책에 따라 가공품 공장 등을 만들 때, ‘기초센터’와의 소통을 담당한다.

### ○ 타 지역 학교급식지원센터와의 컨택 포인트

- 충남산 식재료를 원하는 타 시도 및 타 시군 학교급식지원센터들이 구매상담을 위한 컨택 포인트로서 역할을 수행한다: 도내 생산자들과의 중개 역할
- 타 시도 및 타시군 식재료를 원하는 충남 내 시군 학교급식지원센터들에 대해 관련 정보 제공 및 컨택 포인트로서의 역할을 수행한다

### ○ ‘(가칭)충남로컬푸드학교급식정책센터’의 위치

- 도에 하나의 부서로 설치하는 것보다는 충남발전연구원(충남농어업6차산업화센터) 등과 같은 연구기관에 설치하여 민관 거버넌스 형식으로 운영하는 것이 더 낫다.
- 직원은 식품안전에 관한 전문성이 있어야 한다.
- 상시 인원은 2명 정도면 된다.

## 3. 당진시 학교급식지원센터의 과제와 개선점

### 1) ‘당진시 학교급식지원센터’

○ **개요:** 당진농협 해나루조합공동사업법인에서 당진시로부터 ‘학교급식지원센터’를 위탁 받았다.

- APC 내에 있으며 시설은 APC의 것을 사용하고 있다.
- APC 시설에는 총 182.7억원이 소요되었다.
- 관내 14개 농협이 28억원의 출자금을 내어 연합사업단으로 출발했다.
- 우리나라 최초로 전학교 대상으로 전품목을 공급한다.
- 2011년 3월부터 학교에 공급을 시작했다.

### ○ 의의

- ‘입찰관행’을 버리고<sup>12)</sup> 모든 학교, 모든 품목을 학교급식지원센터를 통해 공급하고 있다.

### ○ ‘충남형 모델’과의 비교: 식재료 상품에 대한 통합관리

항목	충남형 모델	당진센터
상품목록에 등록	모든 상품을 상품심의위원회의 심의를 거쳐 등록	자주 공급되는 물품에 대하여 임의로 만든 목록을 유지
상품의 가격 결정	상품을 심의할 때에 함께 결정	‘학교급식운영위원회’에서 결정가능한 상품은 위원회에서 함. 일부 품목은 업체가 발행하는 카탈로그 표시가격의 89%로 결정
가격결정의 주체	학교급식지원센터	가공품 등 일부 품목은 ‘제조업체’
영양교사의 상품 선정	센터의 기준을 만족하는 (복수의) 상품 중에서 영양교사가 선택	영양교사가 (임의로) 선택한 상품을 구해다 줌

12) ‘입찰 관행’을 버리자는 것은 학교급식운동의 핵심 쟁점들 중 가장 중요한 핵심이었다. 당진센터의 출범으로 이 쟁점이 소멸되어 버린 것은 학교급식역사에서는 ‘역사적 사건’에 해당한다.

- ‘충남형 모델’은 모든 상품의 사전 심의 및 사전 가격결정 체계로 이루어져 있다.
- ‘당진센터’는 영양교사가 선택한 상품을 ‘업무편의’를 위한 ‘상품 목록’으로 관리한다. 따라서 상품의 안전성을 사전 심의하는 기능이 없다.
- 당진센터의 로컬푸드는 ‘관내 생산물’을 의미하는데, 하지만 로컬푸드의 필수적 조건인 ‘누가, 어디서, 어떤 방법으로 생산된 것’인가에 대한 정보는 관리하지 않는다.
- 가공품 등에서 센터가 ‘가격결정’의 주체가 되지 못하고 ‘제조업체’가 된다는 점은 문제가 있다.
  1. 학교급식지원센터가 상품을 구하기 위해 대기업의 ‘대리점’이 되었다: 이는 위와 아래가 바뀐 것으로써 상품의 안전성 등을 감시하고, 가격의 적정성 등을 감시해야 할 ‘센터’가 대기업의 영업정책에 따르는(대기업을 위하는) 종속적인 관계에 놓임을 의미한다.
  2. 상품선택이 대기업 홍보영양사<sup>13)</sup>와 영양교사와의 사이에서 결정될 수 있기 때문에 과거 학교급식의 문제점을 답습할 가능성도 크다: 더구나 ‘입찰관행’에서는 낙찰자(직납업자)와 제조업체(간납업자)와의 사이에 상품가격에 대한 조정이 이루어졌었는데 당진센터처럼 정해진 가격(카탈로그 가격의 89%)으로 상품을 구해서 공급한다는 것은 상황이 과거보다 더 나빠질 수도 있음을 의미한다.

### ○ ‘충남형 모델’과의 비교: 상품 구매

항목	충남형 모델	당진센터
상품 구매	상품공급자 -> (배달자) -> 학교	상품공급자 -> 센터 -> 학교

- ‘충남형 모델’에서 배달자는 이미 상품공급자와 학교 간에 구매가 끝난 상품을 ‘배달’만 해주기 때문에, 배달자의 명의로 거래명세표가 작성된다 하더라도 ‘배달자’는 거래에 참여하지 않는다.
- 반면, ‘당진센터’는 사전에 구입가격이 정해지지 않은 물품에 대하여는 싸게 구입하기 위한 노력을 해야 하는 과거 직납업자의 행태를 그대로 답습하고 있다.

13) 대기업 등의 학교급식 상품제조업체는 자사의 상품을 학교에 넣기 위해 ‘홍보영양사’라는 관측 직원을 고용하는 것이 일반적이다. 홍보영양사들은 실적에 따른 인센티브로 수입을 얻는다. 기존 학교급식의 문제점으로 흔히 ‘업자와의 대면’이라고 표현되었던 것이 바로 이 부분을 의미한다.

### ○ ‘충남형 모델’과의 비교: 창고

항목	충남형 모델	당진센터
창고	기존 업자의 시설을 활용할 수 있으면 우선 활용. 학교별 꾸러미 공간만 확보하면 됨.	APC 시설을 사용함. 센터고유의 시설과 APC시설의 명확한 구분이 어려움. 전처리, 소분 등의 시설도 가지고 있음

- 창고는 있는 것이 없는 것보다는 좋은 것이 사실이다: 단, 창고 시설이 과다하여 운영비용이 많이 들거나, 감가상각비 등이 많이 계상된다면, 그 비용도 ‘식품비’의 일부로 포함되면서 ‘급식 식재료’의 질이 떨어지는 원인이 된다.
- 창고, 차량 등의 고정설비는 꼭 필요한 만큼만 가지도록 해야 한다: 당진센터의 경우도 APC와 학교급식시설에 대한 명확한 구분(공동시설에 대해서는 명확한 점유 원칙 혹은 점유비율)을 정해서 영업활동인 ‘APC 몫’과, 지원예산의 집행 분인 ‘센터 몫’이 애매하게 섞이지 않도록 해야 한다.

### ○ ‘충남형 모델’과의 비교: 배달

항목	충남형 모델	당진센터
학교로의 배달	기존 급식업자를 통한 배달 급식의 노하우와 시설의 활용 기존 업자의 생계 보전	지입업체를 통한 독자 배달

- ‘입찰 관행’ 하에서 급식업자의 수익은 대부분 ‘식재료의 배달’로부터 얻어지는 것이었다: 상품의 가격은 이미 널리 공개되어 있는 것이기 때문에, 상품의 중개를 통해 수익을 창출하는 것은 매우 어렵다.
- ‘당진센터’는 상품의 조달과 학교로의 배달(납품)이라는 눈에 보이는 부분만 본다면, “‘입찰’이라는 관문을 없앤 ‘특혜’를 입는 독점적 직납업체”라는 비판을 받을 수 있다: 물론 배달과 상품이 분리되면서(혹은 ‘센터’가 모두 하면서) 지역 농민들의 학교급식에의 참여, 관내 소규모 업체의 참여 가능성 등을 열어 놓았다는 면은 과거와 대폭 달라진 부분이다.

## 2) '당진센터'의 과제

### ○ 과거의 알려진 학교급식 식재료 조달 관련 문제점을 모두 해결하지 못했다.

- 학교급식의 투명성을 보장할 '매우 구체적인 자료의 공개'라는 면에서 당진센터의 자료는 실제로 보여지는 부분이 없다.
- 식재료의 안전성에 대한 장치가 결여되어 있으며 관련 활동이 형식적 수준에 그치고 있다.
- 영양교사와 급식상품 공급자와의 조달 관행이 여전히 존재할 수 있다.
- 로컬푸드를 '지역산'이라는 막연한 의미로만 이해하고 있어서, '누가, 어디서, 어떤 방법으로 생산된 것'인지를 중요시하는 로컬푸드의 필수 조건을 만족하지 못하고 있다.

### ○ 독점적 행태를 통해 기존 급식업자들의 삶의 자리를 빼앗았다.

- 기존 급식업자들을 일방적으로 '당진시 학교급식'에서 배제하였다: 그로 인해 당진에서는 '지역 급식관계 업체들의 반발이 지속되고 있으며'<sup>14)</sup>, 기존 급식업자들이 가지고 있는 노하우를 배척함으로써 '센터'는 이들의 노하우를 처음부터 매우 어렵게 습득해야 하는 어려움에 봉착했다.
- 배달이 통합되고 식재료의 구매가 통합되었음에도 불구하고 '적자'가 발생한다는 것은 상식적으로 이해하기 어려운 일이다.

### ○ '학교급식지원센터'의 모델로서의 역할이 부족하다.

- 당진센터'를 모델로 삼아 '학교급식지원센터'를 설립한 지자체들에서 '당진센터'같은 '센터'를 만들지 못했다.
- 청주의 경우는 '센터' 설립 논의 자체를 뒤로 미뤄버렸다.
- 아산의 경우는 두부나 콩나물도 취급하지 못하고 농산물만 취급할 수밖에 없는 '불완전한 센터'가 되었다.
- 포항의 경우는 학교급식 중단 사태까지 몰고 왔고, 가공품은 취급하지 못하는 역시 '불완전한 센터'가 되었다.

## 3) 소결

### ○ '당진센터'는 향후 점진적인 계획을 세워 '충남형 모델'로 전환해야 한다: '당진센터'가 '충남형 모델'로 전환하는 것은 그리 어렵지 않다.

1. 충남형 모델의 '학교급식지원센터'(이하 '(신)당진센터')를 만든다. 현재의 '당진센터'에 만들어도 되고, 별도로 '행정직영'이나 '민관 거버넌스'형으로 만들어도 된다.
2. '(신)당진센터'는 '충남형 모델'의 목표에 로컬푸드에 관한 당진군의 실천계획을 더해 '센터'의 목표로 삼는다.
3. 그 목표를 학교(영양교사)에 알리고 협조를 구해 공동의 목표로 만든다.
4. 공동의 목표를 달성하기 위한 '업무절차'를 정비한다.<sup>15)</sup>
5. 상품목록을 정비하기 위해 '영양교사 중심'의 상품심의위원회를 만들고 현재의 '상품'을 정리하여 등록한다.
6. '상품 등록' 절차를 만들어 새로운 상품은 절차에 의해 등록하도록 한다.
7. 시행일자를 정하여 연습을 한 후 실제 상황에 적용한다.

### ○ '(신)당진센터' 체계에서는 자신의 품목에 대해서만 '상품공급자'의 지위를 유지하고, 나머지 가공품 등에 대해서는 기존 급식업자들에게 되돌려 준다.

- 점진적으로 모든 상품에 대해서 '상품공급자'의 지위를 내놓아야 한다. '당진센터'는 농사를 짓지도 않고, 급식상품을 만들지도 않는다. 있다면 전처리 상품 몇 품목 정도가 있을 수 있는데, 만약 이를 한다면 APC에서 할 일이고 농민들이 직접 할 수 있는 것들이 더 많다.
- 배달자로서의 기능은 계속하되, 실제 배달에는 기존 급식업자가 참여할 수 있도록 우선권을 주어야 한다: 실사 배달업체와의 계약 때문에 약간의 손해가 발생하더라도 이 부분은 감당하여야 할 것이다.

15) 현재 당진센터는 로컬푸드 과제에 대응할 수 있는 업무체계의 한계가 있다.교육청과 학교 행정실, '(신)당진센터'가 모여 '충남형 모델'에 맞는 업무체계를 합의하고 필요한 부분은 교육을 통해 개선할 필요가 있다.

14) 인천발전연구원, 2012, p.68

## 4. 나가며

○ 학교급식은 로컬푸드의 실현과 충남의 내발적 발전을 위한 가장 중요한 정책 수단의 하나로서, 친환경 로컬푸드 학교급식의 달성을 위해서는 무엇보다도 **충남형 학교급식지원센터의 모델(충남형 모델)을 확정하는 것이 정책적으로 시급하다.**

- 현재 학교급식 식재료 조달관행의 문제점들을 해소하고 충남 로컬푸드의 활성화를 통한 지역순환식품체계의 구축을 위해, 그리고 친환경 무상급식 정책의 완성을 위해 반드시 필요하다.
- ‘충남형 모델’은 기존 학교급식 식재료 조달과정에 대하여, 센터를 중심으로 하여 기존에 식재료 공급업자가 수행했던 기능을 공적으로 재배치하는 것을 핵심으로 한다: 지역 차원에서 공적인 식재료 공동조달 체계의 새로운 구축
- 센터에 의한 식재료 상품 품질기준 설정, 상품목록의 제공 및 관리, 배달 서비스의 제공, 관련 기록의 실시간 공개 등이 핵심 요소이다.

○ 하지만 충남도가 향후 각 시·군에 확산시키고자 하는 **당진 학교급식지원센터(당진모델)는 충남형 모델로 자리잡기 위해 해결해야 할 과제가 있다.**

- 입찰관행을 일소했다는 측면에서는 성공했으나, 그럼에도 불구하고 기존 학교급식 식재료 조달관행의 문제점들을 해소하지 못한다는 한계를 안고 있다.
- 시설 측면이나 운영 측면에서 고비용 구조이다.
- 기존 업자들을 포용하지 못하는 구조 탓에 이들의 생계를 위협함으로써 일부 갈등을 유발하고 있으며, 그 때문에 전품목 공급이라는 센터의 목표를 다른 지역에서 달성하기 어려워졌다.

○ 3농혁신정책의 성공을 위해서는 **충남형 모델에 입각하여 시·군별 학교급식지원센터의 설립을 지원하고 “(가칭)충남로컬푸드학교급식정책센터”의 설립을 추진해야 할 것이다.**

- 시·군별 학교급식지원센터는 지역별로 상이한 여건에 따라 신축적으로 지원되어야 하며, 가급적 불필요한 시설의 우선적 투자는 삼가도록 한다.

- (가칭)충남로컬푸드학교급식정책센터는 시·군별 학교급식지원센터의 조속하고 원활한 설치를 지원하고, 상품선정기준 제시 등 다양한 기능을 대행하며, 타 지역 학교급식지원센터와의 컨택 포인트로서 역할을 할 수 있다.

## ◆ 참고 자료 ◆

- 박진도, 2011, 민선5기 충남 농정의 비전과 과제, 충남 농정의 방향과 실천과제 도출을 위한 농어업·농어촌 혁신 대토론회(2011.4.26).
- 울산광역시 북구 친환경급식지원센터, 2012, 밥상이 바뀌면 미래가 보인다: 친환경무상급식 1번지 울산광역시 북구, 울산광역시 북구청.
- 인천발전연구원, 2012, 인천광역시 급식지원센터 설치 및 운영 타당성 검토, 인천발전연구원(2012.5).
- 정은미, 2011, 로컬푸드의 사례별 운영체계와 시사점, 한국농촌경제연구원.
- 허남혁, 2011, 충남 로컬푸드 활성화 방안, 충남발전연구원.

허 남 혁 hurnh@cdi.re.kr

충남발전연구원 농촌농업연구부 책임연구원

Tel. 041-840-1205

## <보론> 당진센터와 울산복구센터 경영분석 비교

### 1. 들어가며

#### ○ 개요

- 2011년 3월 동시에 출범한 ‘당진센터’와 ‘울산복구청 학교급식지원센터’<sup>16)</sup>의 그간의 실적을 비교함으로써 ‘충남형 모델’을 제안하는 데 참고하고자 하였다. 위의 두 센터는 ‘현물지원’방식을 표방하면서 출발하였다는 것이 기존의 ‘센터’와는 차별점이다.
- 요청한 자료의 내용은
  1. 품목별/구입처별/월별 : 구입수량 및 구입금액, 매출수량 및 매출금액.
  2. 인건비 및 배달비 : 사무처리, 창고관리, 일용직에 대한 인건비 및 배달비

#### ○ 의의

- ‘학교급식지원센터’의 설립에 관한 논의는 대단히 많지만, 구체적인 업무행태에 관한 자료는 부분적인 것 밖에 없다.
- 센터가 어떤 목표를 가지고 운영되는지, 그 목표를 달성함에 있어서 합리성과 경제성은 있는지 등을 살펴볼만한 시간이 경과했다. 그래서 간단한 비교분석을 통해 시사점을 제공하고자 하였다.

16) ‘울산복구청 학교급식지원센터’는 구청의 친환경보조금을 현물지원방식으로 집행하는 부분적 ‘센터’이다. 지역의 정서와 지원규모의 제약 때문에 농산물과 친환경 가공품, 일부 가공류만을 공급하고 있다. 학교급식지원센터 전용프로그램을 제공하는 ‘도농모델’을 바탕으로 하여 울산 복구청의 로컬푸드 체계를 구현할 수 있도록 조율된 ‘울산 복구형 센터’이다(자세한 내용은 울산광역시 복구 친환경급식지원센터(2012) 참조). 2012년 3월부터는 울산동구청이 울산복구센터를 모델로 하여 거의 동일한 방식으로 출범하였으며, 강원도 횡성군도 이 모델을 바탕으로 횡성군의 요구사항에 맞는 ‘횡성군 학교급식지원센터’의 준비를 거의 마쳤다. 횡성센터는 2012년 하반기 시범실시, 2013년 3월 전면실시를 할 예정이다. 울산의 센터들과는 달리 횡성군은 모든 품목, 모든 학교에 무상급식을 하는 모델로 발전시켰다.

### 2. 수집된 자료

#### ○ 울산복구센터

- 울산 복구청의 식재료 상품관련 거래 자료는 영양교사, 관련 공무원, 관심 있는 연구원/학부모에게는 항상 공개되어 있다. 따라서 보내온 자료 중 인건비와 배달비만 인용했다.

#### ○ 당진센터

- 당진센터에서 보내온 자료는 원래 요구한 자료와는 달리 품목별이 아닌 분류별 집계만을 총량으로 보내왔다. 받은 자료의 신뢰성이 있다는 가정하에 일단 총액은 맞는 것으로 간주했다.

#### ○ 비교 기준

- 원래는 개별 품목별로 비교하여 양 센터의 운영 현황을 좀 더 심층적으로 비교하려 했으나, 자료가 서로 대응되지 않아 총액만을 가지고 비교했다.
- 복구센터는 구입액과 공급액의 모든 차액을 ‘배달자’인 ‘농소농협’에 ‘배달자비’로 지급한다. 당진센터와 비교하기위해 복구센터의 인건비와 전산비를 공급액에 합하였다(전산시스템이 하는 일은 사람이 해야 할 일을 하는 대신하는 것이 기본이므로 인건비의 일부로 잡았다).
- 당진센터는 사무처리비용은 ‘센터’의 비용으로, 창고관리담당의 인건비와 일용직 인건비는 ‘배달자비’로 분리했다. 복구센터가 물류에 관계되는 비용을 배달자인 ‘농소농협’에 일괄 지급하는 것과 맞추기 위함이다.

#### ○ 자료의 예 (표-1)

- (표-1)은 울산복구청센터와 당진센터의 자료의 일부이다(자료처리를 위해 가공한 자료임).

### 3. 자료 분석

#### ○ 분석을 위한 자료의 총괄표 (표-2)

- (표-2)는 울산북구청센터와 당진센터의 자료를 월별로 정리한 것이다.

#### ○ 총 규모

울산북구센터 : 23억 2천만원
당진센터 : 109억 2천만원

- 급식 총규모에서 당진센터는 울산북구센터의 4.7배이다.<sup>17)</sup>

#### ○ 마진율 / 마진액

15개월 평균마진율, 마진액
울산북구센터 : 16.46% 3억 8천2백만원
당진센터 : 9.23% 10억 8백만원

- 마진율은 울산북구센터가 1.78배 높고<sup>18)</sup>, 마진액은 당진센터가 2.64배 많다. 마진액과 마진율은 분석대상이 되지 못한다. 다만, 현재 울산북구센터가 규모가 작기 때문에 고정비용 비율이 더 높다는 것만 확인될 뿐이다.
- 울산북구센터의 경우, 2011년 3월 매출액 1억 6천6백만원일 때 마진율이 18.11%였던 것이, 2012년 5월 매출액 2억 1천6백만원일 때 마진율이 13.83%로 대폭 낮아진 것을 주목해야 한다. 울산북구센터의 경우 향후 매출규모가 커지더라도 비용의 증가는 이에 비례하지 않는다는 것을 뜻한다.<sup>19)</sup>

17) 울산북구센터는 '친환경보조급'만을 대상으로 하고, 학교도 '초등학교'만을 대상으로 하는 반면, 당진센터는 모든 품목에 모든 학교를 대상으로 하기 때문에 규모의 차이가 있다.

18) 울산북구센터의 자료 중 방학 중에 80.33%, 98.45%의 마진율이 나온 것은 기간 중 공급은 거의 없고 북구센터의 인건비는 방학에 관계없이 계속 집행되기 때문에 당진센터와의 동등성을 유지하려고 공급액에 합했기 때문이며, 특히 초등학교에만 공급을 하는 관계로 방학 중에는 공급액이 아주 없어서 나타난 현상이다(숫자는 크지만 절대 금액이 적기 때문에 의미는 없다).

19) 울산북구센터의 경우는 가격에 관한 정책을 분명히 세우고 출발했다. 가공품은 구입가격에 5%를, 농산품은 15%를 더하여 학교가격으로 하기로 했다. 이 마진은 '배달자'인 농소농협이 창고를 운영하고, 북구센터의 사무실을 제공하고, 학교에 배달하고, 긴급 상황에 대처하는 것까지를 포함한 것이다.

#### ○ 마진액 중 '학교급식지원센터' 인건비 비중

울산북구센터: 47.62% = 1억 8천2백만원 / 3억8천1백만원
당진센터 : 17.49% = 1억 7천6백만원 / 10억 8백만원

- 당진센터가 공급액에서 4.7배나 되는데도 인건비의 절대액에서도 울산북구센터보다 적게 잡힌 것은 담당하고 있는 업무의 영역이 다르기 때문이다.
- 울산북구센터는 상품공급자로부터 배달자의 창고에 들어오기까지의 모든 업무가 '센터'에서 처리되고 배달자인 '농소농협'은 창고에 들어온 후의 업무만 하는 반면,
- 당진센터는 이 부분에 대한 업무가 '센터'에는 없기 때문에, 배달자로서의 '당진센터'(당진 연합사업단)이 물건의 구매까지도 모두 책임지기 때문에 나오는 현상이다.
- 울산북구센터는 전산시스템에 의존도가 매우 높기 때문에 전학교, 전품목을 취급하게 된다 하더라도 인건비 증가 요인은 별로 없다.

#### ○ 마진액 중 배달자 비용 금액 및 비중

울산북구센터 : 52.38% 2억원	총 매출액 대비: 8.62%
당진센터 : 82.51% 8억 3천백만원	총 매출액 대비: 7.61%

- 당진센터가 울산북구센터 대비 공급 총규모는 4.7배이고 이를 처리하는 배달자로서의 비용은 4.15배로서 겉보기 비율은 엇비슷하다.
- 그러나 울산북구센터의 경우 (표-2)를 살펴보면, 2011년 3월 총매출 1억 6천5백만원일 때의 배달자비가 1천7백9십만원이었고, 2012년 5월 총매출 2억 1천6백만원일 때의 배달자비가 1천7백7십만원으로 오히려 줄어든 것을 볼 수 있다. 이는 농산물은 구입가격의 15%를, 가공품은 구입가격의 5%를 배달자비로 한다는 합의된 정책이 있기 때문이다.
- 울산북구센터는 업무개시 초기에는 친환경 농산물만을 주로 공급했다.<sup>20)</sup> 차츰 지원금액이 커지면서 가공품의 매출이 늘고 있다. 2011년 3월의 총 매출액 대비 배달자비의 비율은 10.79%였으나, 2012년 5월에는 8.21%로 낮아졌다. 향후 전품목으로 확대될 때, 농산물의 비중이 15%일 때는 배달자비가 6.0%, 농산물의 비중이 20%일 때는 6.4% 정도가 될 것이다.

20) 울산북구센터 소속 초등학교는 대부분의 1차 농산물은 이미 친환경으로 전환되었다고 보면 된다. 앞으로는 친환경 가공품과, 친환경 축산물 등의 영역만 남아 있고 이들은 모두 5%의 낮은 배달자비 대상 품목들이다.

## ○ 배달자비 중 배달비 비중

울산북구센터:	53.56%, 1억 7백만원
당진센터	: 67.13%, 5억 5천8백만원

- 배달비의 절대 금액은 학교의 수 및 거리에 비례한다. 5대의 차량이 움직이는 울산북구센터와 20대의 차량이 움직이는 당진센터의 경우, 차량대수는 4배이나, 금액에서 5.2배 정도의 차이가 나는 것은 당진이 공급범위가 넓기 때문에 충분히 이해가 되는 일이다.

## ○ 배달자비 중 관리비 비중

울산북구센터(농소농협):	46.44% 9천2백만원
당진센터	: 32.87% 2억7천3백만원

- 울산북구센터의 배달자인 '농소농협'은 관리비로 전기세 등의 일반관리비와 상품공급자로부터 들어오는 물품을 집품하여 배달하는 업무에만 쓰는 반면,
- 당진센터의 경우는 일반관리비 뿐만 아니라, 물품을 구매하고, 품목별로 소분하고, 또 학교별로 집품하는 일까지도 감당해야 한다.
- 당진센터의 자료를 보면, 창고담당인원과 일용직 인건비로만 기간 중 3억 1천만원이 집행되었다. 여기에서만 3천7백만원의 비용초과(적자)가 발생하고 있다.

## 4. 나가며

## ○ 경영 안정성

- 울산북구센터는 '센터'의 고유업무를 정의하고, 고유업무에 들어가는 비용이 예측 가능하도록 설계할 때부터 고려되어 이에 포함되어 있었다.
- 당진센터는 상품의 구매와 배달까지를 독점적으로 하고 있다. 가격에 대한 사전 특정 없이 주문에 따라 구매를 하는 것은 경영안정성을 해칠 수 있다.
- 따라서 당진센터도 사전에 가격 등이 결정된 '상품목록'을 통해 영양교사가 주문을 하도록 함으로써 경영 불확실성을 제거해 나가야 한다.

## ○ '공급사업'이 아니라 '예산집행'으로의 전환

- 울산북구센터의 경우는 향후 공급 규모가 늘면 마진율이 하향되도록 설계되었다(전품목 공급시 6.5~7.0%). 즉 고정비용과 비례비용에 대한 고려가 되어 있어 규모가 커가면서 고정비용이 줄어들게 되어 있다. 이는 '센터'의 비용이 고정되어 있다는 뜻이고, 센터가 행정직영 등으로도 잘 운영될 수 있는 좋은 조건이다(예산편성 시 불확실성이 없다는 뜻이다).
- 당진센터의 경우는 향후에도 학교급식의 공급규모가 더 커질 공간이 매우 적다. 제출한 자료에 의하면 급식상품의 공급에서 3천7백만원의 손실만 본 것으로 나와 있다(매출액 대비 0.34%라는 적은 금액임). 초년도라서 업무가 아직까지 미숙했을 것이라는 점을 감안하면, 배송을 통합적으로 시행하는 효과와 식재료 상품을 일괄로 구매하는 효과가 매우 크다는 것을 의미한다고 판단된다.
- 그러나 공급차량 20대의 감가상각비용과 182억짜리 대형 시설의 운영비와 감가상각비용, 그리고 상당히 많은 인원의 복리후생비와 퇴직급여 적립금 등이 빠진 상태임을 감안하면 장기적으로 적자에 허덕이지 않을 방법을 찾기가 쉽지 않을 것으로 보인다.
- 따라서 당진센터는 단기적으로는 경영효율을 높이는 데 진력해야 하며, 장기적으로는 주어진 예산 범위 내에서 안정적으로 경영할 수 있는 대책을 세워야 한다. '충남형 모델'로의 전환이 시급한 또 다른 이유이다.

## &lt;표-1&gt;

<북구센터 자료 예> 모든 상품에 대하여 요청한 대로의 자료이다.

상품명	실적월	구입액	공급수량	공급액	마진	공급자
(무항생제)관계란 30입/판	2011년 12월	2,940,000	490	3,087,000	4.76	부흥농장
(무항생제)관계란 30입/판	2011년 11월	4,686,000	781	4,920,300	4.76	부흥농장
(무항생제)관계란 30입/판	2011년 10월	3,798,000	633	3,987,900	4.76	부흥농장
(무항생제)관계란 30입/판	2011년 9월	4,944,000	824	5,191,200	4.76	부흥농장
(무항생제)관계란 30입/판	2011년 8월	84,000	14	88,200	4.76	부흥농장
(무항생제)관계란 30입/판	2011년 7월	1,542,000	257	1,619,100	4.76	부흥농장
(무항생제)관계란 30입/판	2011년 6월	4,932,000	822	5,178,600	4.76	부흥농장
(무항생제)관계란 30입/판	2011년 5월	3,216,000	536	3,376,800	4.76	부흥농장
(무항생제)관계란 30입/판	2011년 4월	3,036,000	506	3,187,294	4.75	부흥농장
(무항생제)관계란 30입/판	2011년 3월	3,870,000	645	4,062,854	4.75	부흥농장

<당진센터 자료 예> 모든 가공품을 “가공품(김치류포함)”이라는 한 항목으로 보내왔다.

상품명	실적월	구입액	공급수량	공급액	마진
가공품(김치류포함)	2011년 12월	328,471,000	138,997	351,464,000	6.54
가공품(김치류포함)	2011년 11월	419,770,000	172,685	449,154,000	6.54
가공품(김치류포함)	2011년 10월	285,282,000	128,821	305,252,000	6.54
가공품(김치류포함)	2011년 9월	278,523,000	130,668	298,019,000	6.54
가공품(김치류포함)	2011년 8월	133,765,000	52,317	143,129,000	6.54
가공품(김치류포함)	2011년 7월	169,801,000	88,623	181,687,000	6.54
가공품(김치류포함)	2011년 6월	262,050,000	138,729	280,394,000	6.54
가공품(김치류포함)	2011년 5월	301,019,000	136,578	322,090,000	6.54
가공품(김치류포함)	2011년 4월	256,903,000	123,864	274,886,000	6.54
가공품(김치류포함)	2011년 3월	229,379,000	108,873	245,436,000	6.54

\* 2011년 3월부터 2011년 12월까지 마진율이 동일하게 나타난 것은 문제의 소지도 있다.

- 울산북구처럼 마진율에 대한 기준이 있는 단일 품목도 아니고, 일부 가공품은 스스로가 카탈로그 단가의 89%로 공급한다고 밝히고 있고, 또 여러 품목을 집계해 놓았는데 마진율이 이처럼 일정하게 나오는 것은 거의 불가능에 가깝기 때문이다.

## &lt;표-2&gt; 울산북구센터와 당진센터의 2011년 3월~2012년 5월 비교표

<북구센터 총괄표>

실적월	구입액	공급액	마진액	배달자비	마진율
2012년 5월	185,886,431	215,729,927	29,843,496	17,710,163	13.83%
2012년 4월	166,014,742	194,506,786	28,492,044	16,358,711	14.65%
2012년 3월	188,536,150	219,678,380	31,142,230	19,008,897	14.18%
2012년 2월	102,944,094	124,459,328	21,515,234	9,381,901	17.29%
2012년 1월	191,060	12,345,173	12,154,113	20,780	98.45%
2011년 12월	142,870,423	167,924,134	25,053,711	12,920,378	14.92%
2011년 11월	192,305,027	222,812,374	30,507,347	18,374,014	13.69%
2011년 10월	167,097,071	195,267,543	28,170,472	16,037,139	14.43%
2011년 9월	158,330,192	185,551,452	27,221,260	15,087,927	14.67%
2011년 8월	3,039,842	15,454,548	12,414,706	281,373	80.33%
2011년 7월	86,680,239	108,168,183	21,487,944	9,354,611	19.87%
2011년 6월	154,241,000	182,828,238	28,587,238	16,453,905	15.64%
2011년 5월	129,152,245	155,395,019	26,242,774	14,109,441	16.89%
2011년 4월	126,782,656	156,160,238	29,377,582	17,244,249	18.81%
2011년 3월	135,697,293	165,716,653	30,019,360	17,886,027	18.11%
총계	1,939,768,465	2,321,997,981	382,229,516	200,229,516	16.46%

< 당진센터 총괄표>

실적월	구입액	공급액	마진액	배달자비	마진율
2012년 5월	814,705,000	895,473,000	80,768,000	70,247,000	9.02%
2012년 4월	842,560,000	927,059,000	84,499,000	72,633,000	9.11%
2012년 3월	761,182,000	837,102,000	75,920,000	61,908,000	9.07%
2012년 2월	291,581,000	319,251,000	27,670,000	15,614,000	8.67%
2012년 1월	131,858,000	144,906,000	13,048,000	3,400,000	9.00%
2011년 12월	767,466,000	847,355,000	79,889,000	69,611,000	9.43%
2011년 11월	1,046,188,000	1,148,488,000	102,300,000	90,787,000	8.91%
2011년 10월	753,908,000	827,958,000	74,050,000	63,379,000	8.94%
2011년 9월	744,761,000	817,100,000	72,339,000	59,014,000	8.85%
2011년 8월	341,291,000	374,518,000	33,227,000	23,203,000	8.87%
2011년 7월	422,501,000	464,155,000	41,654,000	28,911,000	8.97%
2011년 6월	691,999,000	759,517,000	67,518,000	51,424,000	8.89%
2011년 5월	816,961,000	926,203,000	109,242,000	96,330,000	11.79%
2011년 4월	750,071,000	823,076,000	73,005,000	61,044,000	8.87%
2011년 3월	733,861,000	806,300,000	72,439,000	63,801,000	8.98%
총계	9,910,893,000	10,918,461,000	1,007,568,000	831,306,000	9.23%



## 충남리포트 발간리스트

구분	제 목	집필자	발행일
2008-01	허베이 스피리트(Hebei Spirit)호 기름유출 사고와 지역발전 전략	송두범	2008. 1.21
2008-02	황해경제자유구역 지정과 향후 발전 과제	강영주	2008. 2.22
2008-03	충청남도 공공디자인 추진전략	이충훈·권영현	2008. 3.19
2008-04	국가적 도시재생연구 추진에 따른 충청남도의 대응과제	조봉운·송두범	2008. 5. 2
2008-05	「국제과학비즈니스벨트」의 핵심내용 및 성공적 구축과제	송두범·강영주	2008. 5.27
2008-06	방위산업의 현황과 국방과학클러스터 구축방안	이관률	2008. 6.19
2008-07	외국인 직접투자의 지역경제 파급효과	신동호·강영주	2008. 7.30
2008-08	충남 중소기업의 성장과 변화 분석	백운성	2008. 8.29
2008-09	충남 균형발전지표 개발 및 시·군별 균형발전 평가	원준문·강영주	2008. 9.30
2008-10	「신성장동력 비전 및 발전전략」발표에 따른 충남의 대응방안	백운성	2008.10.30
2008-11	국가경쟁력 강화를 위한 국토이용 효율화 방안 분석	오용준	2008.11.28
2008-12	생물다양성 국내외 현황 및 확보 방안	정목식	2008.12.30
2009-01	충남 지역경제살리기를 위한 부품소재 전문 농공단지 활성화 전략	강영주	2009. 1.30
2009-02	충청남도의 금강 살리기 연계 발전전략	한상욱	2009. 2.24
2009-03	충남의 온실가스 배출특성 분석	정종관	2009. 3.11
2009-04	바람직한 금강 하구역 개선을 위한 부분 해수유통 방안	전승수·한상욱	2009. 3.18
2009-05	굴포문화의 역사적 의의와 현대적 활용방안	오석민·한상욱	2009. 4.24
2009-06	안면도국제꽃박람회의 지역파급효과와 발전전략	이인배	2009. 5. 8
2009-07	충청남도의 사회적기업 육성전략	임준홍	2009. 6.29
2009-08	태안군 녹색성장메카 육성을 위한 환경생태관광의 여건과 발전전략	이인배	2009. 7.23
2009-09	이야기길 관광자원화 사례로 본 충청남도의 대응과제와 발전전략	최인호	2009. 8. 6
2009-10	로컬푸드의 실태 및 충남의 실천과제	윤병선·유학열	2009. 9. 7
2009-11	충남 전통시장의 특성과 활성화 전략	임준홍·이상준외	2009. 9.30
2009-12	지역 통계발전을 위한 실천 방안	조한석·백운성	2009.10.30
2009-13	충남 농수산물 수출실태와 활성화 전략	임형빈·유학열	2009.11. 9
2009-14	행정중심복합도시 건설은 반드시 지속 추진되어야 한다!	김용웅	2009.11.18
2009-15	충남지역 자원봉사활동의 실태와 활성화 방안	이재관·이관률	2009.12.11
2009-16	대전·충남의 금융산업과 지역발전	류덕위·김양중	2009.12.31
2010-01	국가 도시재생 정책에 대응한 충남의 도시재생 전략	임준홍·조수희외	2010. 1.29
2010-02	대전충남지역 4년제 대학졸업생의 노동시장분석	김동준·김양중	2010. 2.24
2010-03	충남의 지역경제 개관 -사회계정행렬(SAM)을 통한 분석	임재영	2010. 3.10
2010-04	충청남도 사회적 기업 육성전략 II	이용재·임준홍	2010. 3.18
2010-05	충청남도 공공디자인 추진전략 II	이충훈·권영현	2010. 4. 5

구분	제 목	집필자	발행일
2010-06	아·태지역 인적자원개발과 충남의 정책적 시사점	최병학	2010. 4.30
2010-07	중국 시장에 대한 충남의 수출경쟁력 분석	김양중	2010. 5.10
2010-08	충남 도시농촌 교류정책의 현황 및 과제	송두범	2010. 5.27
2010-09	대전·충남지역 전문대 졸업생의 노동시장분석	김동준·김양중	2010. 6. 3
2010-10	기후변화에 의한 해수면 상승이 충남 연안역에 미치는 영향	장동호·윤정미	2010. 6.21
2010-11	충남 귀농·귀촌 실태 분석과 과제	유학열	2010. 8. 9
2010-12	충남경제의 성장패러다임 전환을 위한 전략과 과제	신동호	2010. 8.16
2010-13	충남 지역경제 10년과 과제(1998년-2007년)	임재영	2010. 8.19
2010-14	기후변화의 영향과 충남의 대응정책	이인희	2010.10. 6
2010-15	사람중심, 행복한 도시 만들기를 위한 정책과제	조명래·임준홍외	2010.10.29
2010-16	충남형 사회적기업 육성을 위한 중간지원기관 설립 및 운영방안	임준홍·김양중외	2010.11.09
2010-17	충청광광역경제권의 산업간 연계구조 분석	임형빈	2010.11.16
2010-18	충남의 저탄소 녹색도시정책과 과제	오용준	2010.12.30
2011-01	경관법 개정에 따른 충남도 및 시·군의 대응방안	한상욱	2011.01.13
2011-02	2011년 충남의 GRDP 전망	김양중·이선호	2011.02.10
2011-03	고령화시대를 위한 유니버설 디자인	이충훈	2011.03.31
2011-04	야생동물 서식환경 보호를 위한 우선보전 연결구간 선정	사공정희	2011.04.21
2011-05	상권활성화제도를 통한 전통시장 활성화 전략	임준홍 외3명	2011.05.02
2011-06	수질오염총량관리제! 중앙정부와 지자체간 역할 정립이 필요하다	이상진·김영일	2011.06.23
2011-07	민선 5기 충남도정 1년을 말한다	성태규외	2011.06.30
2011-08	충남 향만 이용 현황과 발전방안	임형빈	2011.07.11
2011-09	박쥐 복원의 필요성과 방안	정목식	2011.07.27
2011-10	충청남도 정보화마을 활성화 방안 연구	성태규	2011.08.22
2011-11	기업과 지역주민 간 상생·협력 방안 연구	김양중	2011.10.31
2011-12	충남 유치기업의 지역경제 기여도 분석과 기업유치정책의 개선방안	홍성효	2011.11.30
2011-13	저탄소 녹색마을 조성정책과 대응방안	이인희	2011.12.29
2012-01	사회적 기업 육성을 위한 지방정부의 역할	김종수	2012.01.31
2012-02	국내외 농공상 융합기업 지원정책 동향과 시사점	신동호	2012.02.13
2012-03	2012년 충남의 수출입 전망	김양중	2012.02.28
2012-04	2012년 충남 GRDP 전망	김양중	2012.02.28
2012-05	충남 가구 주택 특성과 정책방향	임형빈	2012.03.12
2012-06	충남 사회회경제 정책과 협동조합	송두범·김종수	2012.04.02
2012-07	충청남도 물복지 향상을 위한 정책방향 및 과제	김영일	2012.05.31
2012-08	충청남도 전원주거단지 거주실태 분석	조영재	2012.06.21
2012-09	국제과학비즈니스벨트와 연계한 충남의 특화산업 분석과 선정	전영노·백운성외	2012.08.10

■ 충남발전연구원 홈페이지(www.cdi.re.kr)에서 쉽게 볼 수 있으며, 인용시 출처를 정확히 밝혀주세요!