KOICA
한국국제협력단

BRITISH COUNCIL

KOICA, 영국문화원과 함께하는 사회적 기업과 개발협력 이야기





CONTENTS

1. 개발협력 정부기관 및 민간협의체 편

▶ 정부섹터

- DFID _ 006
- Scottish Government _ 013

▶ 민간협의체

- BOND _ 017
- NIDOS _ 021

2. 사회적기업 및 지원기관 편

- UnLtd _ 026
- Divine Chocolate _ 044
- Unseen Tour _ 049
- Brigade _ 054
- INSP _ 057

3. 개발협력 NGO 편

- Challenges Worldwide _ 062
- Scotland Malawi Partnership _ 065
- Community Infosource _ 071
- Mercy Corps _ 073

4. 참가기관 해외사업 사례 편

- 지구촌나눔운동 _ 078
- 기아대책 _ 082
- 아름다운커피 _ 084
- 아름다운가게 _ 089

5. 참가수기 _ 095

6. 부록 _ 127



1 개발협력 정부기관 및 민간협의체 편



DFID
(Department for International Development)

황현이 / 아름다운가게

세계 해외원조의 흐름을 선도한다, 영국 국제개발부 DFID

영국의 DFID[Department for International Development]는 말 그대로 영국에서 잉글랜드, 스코틀랜드, 웨일즈, 북아일랜드를 포함한 영국 해외원조를 총괄하는 총리 산하의 국제개발부처이다. 한국의 KOICA[한국국제협력단]과 같은 기구라고 보면 된다. 영국의 상징인 빅벤에서부터 넬슨 제독 동상이 있는 트라팔가 광장으로 이어지는 길 한 켠에 DFID 본부가 자리잡고 있다.

세계 원조사업에 있어 영국의 DFID는 항상 빠지지 않는 조직이다. OECD[경제협력개발기구]에 따르면 영국의 ODA[공적개발원조] 규모는 137억 달러로 독일과 미국 다음으로 3위 규모이다. 지난해 DFID 연차보고서에 따르면 영국의 ODA자금 86억2000만 파운드 중 DFID 지원기금은 75억3700만 파운드로 전체의 87.5%에 이른다. DFID는 해외원조 규모가 클 뿐 아니라 해외원조 정책관련 연구를 수행하고 수많은 영국 내 국제개발 NGO를 지원하는 등 수많은 활동을 하고 있다. 우리는 DFID가 야심차게 추진하고 있는 신 사업인 '임팩트 프로그램'에 주목하기로 했다. DFID의 목적인 '극심한 빈곤의 종식'을 위해 DFID가 '사회적 기업 및 투자'에 초점을 두고 접근한다는 점이 눈에 띄었기 때문이다.

국제개발 관련 논의는 주로 자본주의와 세계화 구조에서 소외된 계층인 저개발국가 빈곤층의 문제를 해결하자는 차원에서 비롯됐다. 국제개발 논의를 이끌어 온 영국의 DFID가 빈곤퇴치를 위한 새로운 무기로 자본주의의 핵심수단인 '기업'을 선택했다는 점이 흥미로웠다. 우리는 DFID 본부에서 Jonathan Wong[혁신허브 정책 책임관], Nicki Goh[혁신파트 자문관], Lisa Curtis[민간파트 자문관] 등 3명의 관계자들로부터 임팩트 프로그램의 이모저모에 대해 배웠다.

빈곤 퇴치를 위한 시장의 발굴과 투자 - DFID 임팩트 펀드

DFID는 영향력 투자 시장의 성장에 발맞춰 7,600만 파운드의 '임팩트 펀드[The Impact Fund]'를 조성했다. 영국정부가 100%지분을 보유한 CDC[영국개발금융기관]를 통해 운용되는 이 펀드는 저개발국의 시장을 개발하고 사회적 기업에 투자함으로써 빈곤퇴치에 효과적으로 대응하겠다는 야심찬 계획을 밝히고 있다. 특히 DFID처럼 큰 기관이 임팩트 투자에 참여하고 주도하는 이유로 기존 투자자의 참여를 늘릴 수 있다는 장점을 강조한다. 임팩트 펀드는 DFID의 투자를 통해 공동 투자자의 참여를 촉진하고 있으며, DFID가 1파운드를 투자하면 민간 부문에서 추가적인 1파운드를 투자하도록 유도한다. 실제로 DFID가 15백만 파운드 투자 후 민간 부문에서 JP모건이 5백만 파운드, 그리고 다른 유럽계 재단에서도 영향력 투자에 참여하게 됐다고 한다.

DFID 임팩트 프로그램은 2012년 착수 되어 7,500만 파운드의 기금으로 13년간 운영되는 사업이다. 시장의 형성과 임팩트 펀드의 두 가지 영역에서 진행되는데, 시장을 만들기 위해 1) GIIN[1] Global Impact Investing

Network이 개발한 IRIS 매트릭스[2]를 사용하는 등 매트릭스 개발을 통해 사회적 투자자들의 투자환경을 조성하고 2) 해당 지역에서의 임팩트 투자 교육 · 훈련 프로그램을 지원한다. '펀드 중의 펀드'라는 별칭을 가진 DFID의 영향력 펀드는 현재 10개의 사회적 투자 펀드를 운영 중이다. 동아프리카 케냐에서 2월 시작한 지역 교육 테마 비즈니스나 혹은 Cenergy라 불리는 에너지 사회적 기업 투자가 사례이다.

다만, DFID가 기금을 지원하면, 투자회사 CDC가 지역·국가별 적절한 중간운용기관을 찾아 지원하는 형태로 CDC는 개별 사회적 기업에 대해 직접 투자는 하지 않는다고 한다.

요즘 활발히 논의되고 시도되는 영향력 투자에 대한 운영 틀을 배우는 것도 흥미로웠지만, 영국의 해외원조를 주도하는 핵심기관 DFID에서 기존의 사업에 안주하기 보다, 끊임없이 고민하고 새로운 영역을 개발하고, 더 많은 이들을 끌어들이기 위해 노력하는 모습이 상당히 인상적이었다. 영향력 프로그램을 통해 아프리카와 남아시아 지역에 빈곤층의 삶을 바꾸는 건강하고 지속 가능한 시장과 기업들이 더욱 활발히 생겨날 수 있기를 기대하게 되었다.

1 GIIN(Global Impact Investing Network) : 임팩트 투자 확대 및 효과성 향상을 위해 활동하는 비정부 기구
2 IRIS 매트릭스 : 투자에 대한 사회적, 환경적, 재정적 성과를 측정하는 도구

질의응답

Q DFID가 시장 인프라를 구축하고자 한다고 했는데, 이것이 영향력 투자라 말할 수 있는 근거는 무엇인가?

DFID는 GIIN과 협력하여 트레이닝 프로그램, 투자 활용 매트릭스, 임팩트 베이스IMPACT BASE 등을 지원하고 있는데 이는 사회적 투자의 일환이다.

Q DFID 주요 이해관계자들의 '영향력 투자'에 대한 관점과 이해수준은 어떠한가?

이에 답하기 위해서는 DFID의 최고 의사결정권자들의 정책방향을 설명하는 것이 좋을 것 같다. DFID는 빈곤 감소를 위한 종합적 접근방식을 취하고 있는데 이러한 방향에 영향을 미치는 영국의 정치인들은 최근 빈곤과 국제개발 이슈에서 기업의 역할에 주목하고 있다. 그들은 돈이 빈곤퇴치를 위한 사업에 사용되기를 바라며 이는 지난 5년간 주요 트렌드가 되고 있다. 무엇보다 경제 개발과 인간 개발이 연계되어 있기 때문이다.

Q DFID의 해외원조 기금은 영국국민이 낸 세금으로 조성되는데, 정부기관으로서 DFID가 이를 사회적 기업을 지원하는데 대한 이슈는 없는가?

DFID의 영향력 프로그램은 13년간 진행되는 장기 프로그램으로 투자가 필수적이다. 현재 사회적 기업에 대한 공공의 우호적 감정이 조성되어 있다. 그러나 여기서 복잡한 점은, 이것이 새로운 시도이기

때문에 이 사업이 성공할 것이라는 믿음과 근거를 제공해야 한다는 것이다. 선택된 기업에만 차별적 지원이 되지 않도록 주의해야 하며 DFID의 투자가 더 큰 시장을 창조한다는 것을 보여주어야 한다. 예를 들어, 케냐 사례에서 약 1백만 파운드 규모의 송금사업을 지원한 근거는 DFID가 이 사업을 지원하면 훨씬 많은 사람들의 삶에 큰 영향을 미칠 것으로 기대하기 때문에 지원의 근거, 지원의 효과 및 영향력을 보여주어야 한다. '혁신'과 '영향력'이 DFID 사업의 키워드이다. 이를 통해 일자리와 빈곤층에게 유용한 상품이 개발되기를 기대하는 것이다.

Q DFID와 CDC의 관계

DFID는 CDC의 지분 100%를 보유하고 있다. CDC는 투자를 통해 이익을 내는 기업이지만 DFID와 CDC는 별도의 기관이다.

Q 사실 빈곤층에게 유리한 사업, 그들이 대상인 사업은 고수익을 내기 어렵거나 성공가능성이 높지 않은 사업이 많지 않은가? 하지만 CDC가 수익을 내야하고, DFID의 투자도 자금 회수와 이자율 부과를 원칙으로 한다는 점에서, 어려운 사업에는 투자를 회피하려는 보수화 경향이 나타나지 않겠는가?

그런 염려가 있을 수 있겠지만 이를 피하기 위해 다른 수준과 매커니즘을 가지고 투자를 운용하려 한다. 예를 들면, 재정회수 뿐 아니라 사회적 환원을 평가하는 식이다. 또한 DFID와 USAID가 함께 기획하여 올해 9월 착수 예정인 'Aid Ventures'를 통해 시너지를 내고자 한다. DFID의 사업 중 기금지원 형식의 사업인 경우 사회적 환원을 좀 더 강조하게 된다. 하지만 기본적으로 DFID의 영향력 프로그램은 기금지원 사업은 아니다. 덧붙여 DFID는 실패에 대범할 수 있도록 장려하는 한편, 조기에 위험요소를 파악함으로써 위험 관리를 시행하고 있다. CDC는 DFID와 별도 법인이고 DFID 산하 임팩트 투자 기관들은 '위기관리과정'이라는 별도 자료를 통해 위기 관리 지침을 제공하고 있다. 하지만 아직 사업에서 모니터링이나 평가가 가능하지 않은 부분도 있는 게 사실이다.

Q 마지막으로 DFID 영향력 프로그램에 대해 덧붙이고 싶은 말

DFID의 영향력 프로그램은 아직 시작한지 1-2년 밖에 안된 프로그램으로 새로운 컨셉을 시험하고 있는 단계이다. 예전의 DFID는 국제개발에 직접적으로 연관된 큰 기관들과 주로 협력하였지만, 이제 작은 규모의 사회적 기업과도 협력하고 있다. 투자기금 규모는 10만 달러에서 100만 달러까지 다양하며 사회적 기업만이 지원 가능하다. DFID는 빈곤이슈에서 해결해야 할 문제를 먼저 파악하고자 한다. 가난한 사람들에게 무엇이 문제이며, 그것이 왜 문제인지 등을 직접 묻고 파악하려고 노력한다. 선진국이든 개발도상국이든 아직 사회적 기업의 효과성에 대해서는 명확한 증거가 부족한 것이 사실이지만 새로운 시도를 하고자 한다.

참고 사이트

- DFID 임팩트 프로그램

  DFID의 임팩트 프로그램과 임팩트 투자에 대한 별도 홈에서

프로그램에 대한 상세한 정보와 사업 보고서와 기초선 조사자료 등 제공
http://www.theimpactprogramme.org.uk/dfid-impact-fund/

- **CDC- DFID 임팩트 프로그램**
  투자회사인 CDC의 별도 홈페이지에서 75백만 파운드 임팩트 투자 사업에 대한 개요와 투자 전략, 아프리카 및 아시아 사업에 대한 정보를 얻을 수 있음.
  http://www.cdcgroup.com/dfid-impact-fund.aspx

- **GIIN- DFID 임팩트 투자의 기준과 지표**
  IRIS 및 임팩트 베이스 관련 자료 제공
  http://www.thegiin.org/cgi-bin/iowa/home/index.html

Scottish Government

조현주 / 지구촌나눔운동

영국은 잉글랜드, 웨일스와 북아일랜드 그리고 스코틀랜드가 합쳐서 영연방을 이루고 있다. 영국은 연방의 개발협력을 총괄하는 부서가 DFID로 독립되어 있다. 엄밀히 말하면, 스코틀랜드의 국민을 대신하여 대외 개발협력사업은 DFID가 담당한다고 보면 된다. 그런데 스코틀랜드 독자적으로 영국의 개발협력과는 별개로 해외사업을 수행하고 있다고 하니 우리로서는 매우 흥미로웠다. 스코틀랜드 정부의 개발 사업에 대한 안내와 소개는 부서 내 국제개발협력팀장으로 일하고 있는 John A. Mooney이 해주었다.

기본적으로 스코틀랜드 정부는 지구촌의 빈곤퇴치와 Post-2015 아젠다에 일치한 활동을 통해 지구촌 사회발전에 기여하는 것을 목적으로 활동하고 있다. 스코틀랜드 정부에서 국제협력 자체 펀드를 조성하게 된 경위는 역사적인 사연이 얽혀있는 아프리카 국가인 말라위 지원예산 3백만 파운드를 확보하면서 시작되었고 2007년 이후 연간 예산은 9백만 파운드 가량 집행되고 있다.

지원 국가로 중 르완다, 탄자니아, 잠비아에서는 식량자급사업을, 남아시아의 파키스탄과, 방글라데시는 모자보건과 식량생산을, 말라위는 보건, 교육, 거버넌스, 지속가능경제발전으로 지원하고 있다.

특화된 사업영역은 재생에너지분야로서 전문가 파견을 통한 기술지원을 지속적으로 하고 있다.

아울러 개발협력NGO인 Scotland Malawi Partnership, NIDOS[Network of International Development Organizations] 지원을 통하여 개발협력NGO 역량강화 사업에도 참여하고 있으며 스코틀랜드 공정무역 포럼[SFF]을 통하여는 공정무역 캠페인을 사업에 협력관계를 가지고 일하고 있다. 정책분야에서는 지구적 개발 아젠다에 공동 대응하고 기여하고, 개발도상국과의 상생적 협력을 통해 가시적인 성과를 창출하며, 빈곤퇴치를 비롯한 새천년개발목표[MDGs] 달성을 위해 원조효과성을 강조한 파리협약을 준수하는 활동을 지원하고 있다. 인도적 지원 사업에 있어서는 긴급구호차원의 활동을 위해 긴급재난위원회[DEC, Disaster Emergency Committee]를 통해 콩고, 가자, 아이티, 파키스탄, 시리아, 필리핀 등을 위시하여 현안에 따라 지원 전략 마련하여 대응하고 있다.

스코틀랜드 정부의 향후 사업 방향은 혁신 사례를 통한 국제사회의 지도자적 역할을 모색하고, 원조액 증가보다는 효과성이 입증되는 원조를 통하여 OECD DAC[경제개발협력기구 개발원조위원회] 권고 원조액인 GNI 0.7% 달성하고 장기적으로는 1%까지 증액하고자 한다. 모든 지원 활동에 있어서 앞으로도 4가지 원칙인 '더 많고, 더 나은 원조, 상호 존중, 부채 탕감, 양성평등'을 견지하며 나아가려 한다.

사업에 대한 소개를 마치고 참여자들과 질의응답 시간을 가졌는데 이 때 나온 질문들을 요약하여 소개하면 먼저, 사업의 평가에서 영향평가는 어떻게 하고 지표는 어떻게 만들고 있는지에 대한 질문에 시민사회를 통해서 개발된 평가 방법론으로 평가하며 이를 위해서는 시민사회가 주요한 역할을 하고 있다고 답하였다. 사회적 기업, 재생에너지 분야의 혁신 아이템을 어떻게 지원하는지에 대한 물음에는 대학이나 연구소를 통해 협력하며 지원방법 결정하고 있다고 하였으며, 사회적 기업을 지원할 때 방식은 주로 어떠한 형태로 하는지에 대해서는 주로 소액융자대출방법을 통해 지원하고 있다고 답하였다. 현재 지원하는 기관으로는 NIDOS 등 다양한 시민사회들이 참여하고 있으며 모든 지원은 시민사회 통해서만 활동하고 있다고 설명하였다. 그리고 사회적 기업 관련 지원 정책은 공정무역과 관련한 법과 포럼이 형성되어 있을 만큼 중요한 정책으로 인식하고 있다고 하였다. 임팩트 평가와 관련되어 실행하고 있는지 가이드라인은 있는지에 대해서는 논리체계모형접근법을 이용하여 평가한다고 답하였다. 또한, Post-2015 아젠다에 스코틀랜드 정부의 역할은 영국 정부가 대표해서 유엔과 유럽연합 논의에 참여하고 있고 스코틀랜드는 영국 정부 내 교육 보건 재생에너지 분야에 특정역할을 담당하고 있다고 설명하였다.

스코틀랜드 정부의 설명을 들으면서 느낀 점으로는 첫째, 정부 개발협력 지원금이 100% 시민사회 파트너십으로 지출되는 부분에 대해 매우 혁신적이라고 여겨졌다. 이러한 구조가 가능한 이유는 시민사회의 역량이 충분하고 또한 시민사회와 정부 간의 신뢰가 그만큼 탄탄히 구축되어야 가능한 일이다. 우리나라 정부의 개발협력사업에서 시민사회가 차지하는 부분이 미미함을 볼 때에 향후 더욱 건전한 민관협력체계를 조성하여 국내 시민사회도 충분히 정부의 개발활동을 수행할 수 있는 수준까지 국내 개발협력NGO의 역량이 강화될 수 있기를 바라는 바이다. 둘째로는 스코틀랜드 정부의 확고한 정책과 이와 연계성을 지닌

사업을 집중적으로 실행하도록 환경을 조성하여 사업 효과성이 드러날 수 있도록 개발협력사업을 유도해 간다는 느낌을 받을 수 있었다. 국제사회의 개발협력의 많은 범주에서 사회적 기업이나 환경 등의 특정한 분야를 집중적으로 특화하여 자리매김을 하려는 인상을 가지게 되었다.

이와 같은 점들은 국내의 많은 시민사회가 중소 규모라 많지 않는 예산을 집행하는데 있어서는 선택과 집중을 적절하게 적용하여 정부 간의 협력 영역을 명확히 할 필요가 있겠다고 여겼다.



BOND
(British Overseas NGO's for Development)

오혜원 / 엔지오비유디

영국 최대의 국제 개발협력NGO 협의회, BOND

BOND 사무실이 협소하여 연수 참가자들이 대화를 나눌 공간이 없어 BOND 사무실은 보지 못했다. BOND 사무실 대신 사회적 기업 창업을 원하는 사람들이 모여 상호 교류하는 공간인 런던 HUB에서 영국의 전형적인 미남인 Adam Groves, BOND 효과성팀 자문관을 만났다.

지구촌 빈곤 퇴치에 기여하고자 영국 국제개발협력 분야의 61개 NGO들이 연대하여 1993년 6월 BOND를 설립하였다. BOND의 회원은 주로 개발협력NGO들이고 국제개발협력에 관련한 사업을 하는 연구기관, 재단법인, 대학교 연구소 등도 가입 가능하다. 2014년 현재 총 410개가 넘는 영국 국제개발협력 기관들이 BOND의 회원으로 활동 중이다. BOND는 회원으로 소속된 영국 NGO들 간의 네트워크 형성뿐만 아니라 NGO들과 영국 정부 등과의 교류, 각 NGO와 다양한 기관 간의 경험 공유와 정보 교환을 지원하고자 설립되었다.

BOND는 12개 단체의 이사회 구성으로 회원 기관 중 9개 이사기관을 선출하고 1개 회원기관과 2개 사기업을 이사로 임명한다. 사무국은 30여 명의 직원들이 근무하며 4개 팀으로 조직되어 있다. 4개의 팀은 정책 캠페인팀, 효과성 및 학습팀, 회원 관리 및 커뮤니케이션팀, 재정

운영팀이다.

BOND의 각종 활동을 수행하는데 필요한 예산 중 운영비는 회원 기관 회원비, 광고비, 교육 프로그램 수강료, 회의 참가비, 기타 지원비 등으로 충당된다. 회원 기관들의 연대 프로젝트 기획에 대한 사업비는 외부에서 지원받는다. 2014년은 DFID와 게이츠 재단에서 사업비를 후원하였다.

◉ BOND의 주 사업

■ NGO 교류와 네트워크 형성

- 회원 NGO 간의 교류와 NGO와 정부간의 대화, 회원과 비회원 NGO 간의 정보와 경험 공유

■ NGO 간의 커뮤니케이션 창구

- 'The Networker'라는 소식지를 발간함으로써 NGO들의 근황과 정책, 이슈 제공
- BOND 홈페이지를 통해 국제 개발협력 NGO 채용정보 제공

■ 의식 재고를 위한 캠페인 전개

- 주로 빈곤퇴치 사업을 위한 캠페인 기획
  2005년 MAKE POVERTY HISTORY 대표적인 캠페인 사례

■ 사업 효과성 진단 툴 및 투명성 진단 툴 제공

- NGO기관의 사업 효과성 개선을 위해 조직 내의 강점과 약점을 진단하는 건전성 체크Health Check와 모니터링 또는 사업기획평가 자료를 효과적으로 평가하고 자료를 구축하고 정리하는 근거 자료임.
- NGO기관의 재정 투명성을 진단하는 툴 제공. 이는 BOND 홈페이지를 통해 이용할 수 있으며, BOND 회원 NGO는 무료이고 비회원 NGO는 유료이다.

■ 교육 프로그램 제공

- 프로젝트 제안서 기획과 작성 방법, 모금 기획, 모니터링 방법 등 실무적인 수업실시

우리는 캠페인과 사업 효과성 진단 툴에 대해 많은 관심이 있었다.

BOND에서는 캠페인을 기획하면 회원 NGO 들이 연대하여 캠페인을 하는 것이 아니라 회원 NGO들이 독립적으로 캠페인을 시행한다. 기관 사업 자료 구축 툴이나 사업 건전성 체크 툴 등은 한국 내 중소규모 NGO들이 도입하지 못한 경우가 많기 때문에 BOND와 같이 홈페이지에서 이러한 툴을 이용할 수 있는 창구가 있다면 기관 운영에 도움이 될 수 있겠다는 생각을 하였다. 이런 툴을 전 세계 국제개발협력NGO들이 공유할 수 있는 세계 국제 개발협력NGO 협의회나 플랫폼이 있으면 좋겠다.

스코틀랜드 에든버러에서 방문하는 기관 중 스코틀랜드 국제개발협력NGO 협의회인 NIDOS가 있었는데, 영국을 총괄하는 BOND와 NIDOS을 비교해보는 것도 좋을 것 같다.

Adam과 면담을 하며 반가웠던 점은 우리나라 모금 플랫폼 사이트인 해피빈을 알고 있으며, 해피빈 사례에 관심이 많았다. IT 강국인 나라답게 IT를 이용한 툴 같은 경우는 한국이 개발을 한다면 다른 어느 나라보다 효과적이고 성공적인 툴로 만들 수 있을지 않을까 싶다. 연수 참가자인 우리도 Adam과의 면담을 통해 많은 영감을 받았지만, Adam도 우리의 만남을 통해 한국의 사례를 듣고 영감을 받게 되어 내심 기뻤다.

국내유사기관 소개

■ **국제개발협력민간협의회(KCOC)**

KCOC 회원 가입 조건은 비영리 민간단체 또는 비영리 법인이며, 국제 개발 협력 사업 실적 2년 이상, 해외 사업 실적이 회원 신청 전년도와 당해 연도 각 1억원 이상임.

KCOC는 BOND와 다르게 회원 조건이 명확하며, 현재 대략 110여개 회원단체로 이루어짐.

UnLtd는 2002년 영국에서 7개의 비영리기관들[1]이 사회적 기업가

NIDOS
(Network of International Development Organizations in Scotland)

안종현 / 굿네이버스

NIDOS는 스코틀랜드 지방의 NGO 연합체이다. 영국 런던에 BOND가 있다면 스코틀랜드 에든버러에는 NIDOS가 있다. 스코틀랜드 지역에 기반을 두고 운영되며 현재 100개 이상의 단체가 참여하고 있다.

단체의 운영 목적인 '불평등 및 빈곤퇴치를 위한 국제사회의 노력에 스코틀랜드 기관의 참여 강화'를 통해 불평등 그리고 빈곤퇴치에 적극적인 참여 의지를 엿볼수 있었다.

NIDOS 회원단체들의 활동 범위를 합하면 140여개 저개발국가에서 활동하며 연간 5,000만 파운드의 사업비용을 이끌어내고 8천 여명의 스코틀랜드 인들이 해외 자원봉사 활동에 기여하도록 이끌고 있다. NIDOS는 해외활동 NGO들만 모여있는 주요단체들의 연합이며 스코틀랜드에 유사한 다른 연합체들도 존재한다. NIDOS의 가입 자격 3가지 조건은 1)국제NGO일 것, 2)스코틀랜드 기반일 것, 3)동일한 미션을 공유할 것이라고 한다. NIDOS의 경우 해외 활동 중에 지역별 필요에 의해서 이슬람 구호단체 등 국제단체와 긴밀한 협조를 맺고 있으며, 개발협력NGO 연합체이지만 그 활동에 있어서는 스코틀랜드 내에서의 활동도 일부 포함되어 있다. 예를 들어 공정무역 관련 활동은 국내 활동과 연계하여 진행되고 있다.

영국 전체의 국제NGO 활동은 런던을 중심으로 하고 있지만, 스코틀랜드

지역 자체만으로도 유의미한 활동 규모를 가지며, 또한 그 기조도 런던과는 사뭇 다를 수 있겠다는 것을 느낄 수 있었다. 스코틀랜드 지방은 역사적으로 잉글랜드 지방과 전쟁도 많았고 다른 철학을 가지고 있었던 행간이 느껴졌으며 국제 개발협력 부문에 있어서도 독자적인 활동을 폭넓게 수행해 왔다. 스코틀랜드 지방정부 차원에서도 영국 정부와 별도의 국제개발 체계를 지니고 있으며, NIDOS의 설명에서도 특히 아프리카 국가 말라위와의 스코틀랜드 사이의 길고 특별했던 관계가 언급되었다.

NIDOS가 추구하는 목표 세가지는 '효과성 강화'와 '네트워킹 및 현업' 그리고 '공동의 영향력 향상'으로 NGO의 일반적 내용을 모토로 하고 있고, 애드보커시에서도 '공동의 애드보커시'로 표현되는 등 그 흐름 안에서 특히 효과성과 집합성을 강조하고 있다.

제공하는 서비스는 크게 4가지 범주인 '네트워크 기회제공', '교육과정과 세미나 제공', 뉴스레터 제공', '우수사례 양성"의 내용으로 수행하고 있으며, 특히 마지막의 세부 내용에서 국제NGO 활동의 효과성 향상에 중점을 두는 진단 및 향상 프로그램을 웹사이트[1] 등을 통해 제공하고 있다.

전반적으로 "잘 할 수 있는 것에 집중하여 실용적인 관점으로 좋은 결과를 낸다"는 기조를 찾을 수 있었으며, NGO들과 그 수혜자들 모두 자력적인 운영구조를 중점으로 수익성 있는 결과를 효과적으로 이끌어 내는 것, 필요 이상의 프레임을 동원하지 않고 적정한 수준의 활동 구조와 도구만을 도입하는 면모가 엿보였다.

1 http://www.effectiveness.nidos.org.uk/

최근 스코틀랜드의 국제NGO들 안에서의 두 가지의 사안이 대두되고 있는데 첫 번째는 주요 국제NGO들 사이에서 차이점이 없어지고 점점 다양성이 사라져가는 점이다. 작은 NGO들에는 다양성이 남아 있지만 국지적이고 일시적인 문제 해결을 위한 다양성들이라 임팩트가 적고, 대규모 NGO에서는 다양성과 특화점이 사라져 간다는 점이다. 그렇게 되는 이유는 글로벌로 적용 가능한 정책의 정립이 중요하다 보니 정책을 세우고 지키는 것에 너무 수년간 집중했던 과정도 영향을 준 것 같다고 이야기 하였다. 두 번째로는 어떤 과정을 거치더라고 결국 장기적 안목에서의 관계가 가장 중요하다는 이야기였다. 최근에 활동이 축소되거나 사라지게 된 NGO들은 대부분 장기적인 전략의 실패와 맞닿아있었다는 견해이다.

다양성과 장기적 안목. 이 두 가지를 모두 바라보며 활동할 수 있는 저력을 추구한다면 내실 있는 국제NGO 활동이 가능할 것이다.

강의가 끝나고, 테이블에서 개인적으로 몇 가지 더 질문하며 이야기를 나누면서 들었던 말 중에서 기억에 남는 것은 "한 사람의 첫 걸음이 매우 중요하다고 생각한다"는 말이었다. 스코틀랜드가 아프리카 말라위와 국가 차원에서 특별한 관계를 형성하게 된 것은 다름이 아닌 처음 한 두 사람의 첫걸음 때문이었다는 이야기였다. 스코틀랜드 지역을 다니다가 보면 국제개발 분야는 물론, 그냥 길거리에서도 자주 마주하게 되는 이름이 바로 David Livingston이다. 스코틀랜드에서 태어난 Livingston은 선교활동으로 아프리카에 이어지는 국제개발 활동의 끈을 이었고, 열강의 대항해 시대에 식민지로부터 가져오는 활동과 반대 방향인 그들에게 전해주는 활동을 시작하여 추후 국가적인 차원으로 실현이 되었기에 스코틀랜드 지방은 다른 지역보다 더 앞서 해외 원조

2 사회적기업 및 지원기관 편



및 구호 그리고 선의의 국제개발 활동의 기치를 높일 수 있었다. 그의 이름에 이어 Jack McConnell이라는 이름도 언급하며, 최근에 다시 한번 스코틀랜드와 아프리카 말라위가 직접적이고 긴밀한 관계를 이룰 수 있게 해준 인물이라고 소개하여 나중에 숙소에서 찾아보니 스코틀랜드 지방정부의 제1장관을 지낸 인물이었다.

전반적으로 NIDOS의 소개를 통하여 거시적으로는 같으면서도 세부적인 부분에서는 사뭇 다른 스코틀랜드 국제NGO들의 활동 기조를 알 수 있었고, 작은 규모의 활동과 큰 체계에서의 정책 방향성 양자 간의 중요성을 알아 볼 수 있었다.



UnLtd

허소정 / Global Startup Network

정신을 진작하기 위해 설립한 자선단체로 매년 많은 영국의 사회적 기업가들에게 그들만의 시상제도를 통해 지원금과 멘토링 등을 제공하고 있다. UnLtd Award는 밀레니엄위원회Millennium Commission가 기부한 1억 파운드 기금의 수익금으로 영국 전역의 개인들에게 기술과 재능을 개발하고 지역사회에 공헌하도록 보조금을 지급하고 있다. UnLtd의 독특한 모델은 다음의 두 가지로 요약할 수 있는데, 첫째 개인에 대한 직접 투자와 함께 둘째로 자금조달을 위한 시상 프로그램에서 지속적인 조언과 네트워킹 그리고 실제적인 지원에 이르는 지원의 전 과정을 제공하고 있는 것이다.

UnLtd의 CEO인 Cliff Prior와 현재 GSENGlobal Social Entrepreneurship Network의



+ 회의장면



+ 회의장면

1 Ashoka, Innovators for the Public, Changemakers, Community Action Network, Comic Relief, The Scarman Trust, SENSCOT, The School for Social Entrepreneurs

책임자인 인상 좋은 Krisztina Tora가 우리를 반갑게 맞아주었다. Krisztina는 약 1시간 반에 걸쳐 UnLtd의 사회적 기업가들을 지원하는 모델과 그 가치에 대해 또한 GSEN과 함께 국제적으로 어떤 활동을 하고 있는지 설명해주었다. UnLtd는 기관의 비전에서 드러나듯이 우리가 살아가는 이 세상을 변화시키는 힘을 갖고 있는 사람들의 잠재능력을 발휘하도록 돕는 곳이라고 한다. "우리는 이들을 바로 사회적 기업가라고 합니다. 사회적 기업가는 사회적 문제를 해결하기 위한 기업가적 아이디어를 가진 사람들인데 물론 이러한 정의가 매우 광의적 개념이라고 볼 수 있지만 우리의 목적에 부합한다고 봅니다. 우리는 다양한 종류의 사회적 기업가를 지원하며, 조직보다는 특별히 개인을 위해 일하고 그들에게 집중합니다. 왜냐면 사회적 기업의 성장은 바로 한 사람이 사회적 기업가로의 여정을 시작하는 것에 있다고 보기 때문입니다. 그래서 그 출발점에 서있는 개인을 중시하죠." 사람을 가슴에 담는 것이 사회적 기업가라면 그 기업가를 품고 키워내는 이들이야말로 멋진 조합이라는 생각이 들었다.

오늘날 영국에서 사회적 기업을 하고자 하는 사람들은 24만명 수준으로, 영국 총 인구의 0.4%에 해당하는 상당히 높은 비율이다. 실제 창업 인구 중에서 약 20%가 사회적 기업을 창업하고 있다고 한다.

사람을 중시하는 그들이 생각하는 사회적 기업가란 어떤 사람들일까? "그들은 열정을 가진 사람들입니다. 사회적 문제를 해결하고자 하는 열정과 헌신으로 무장하고 어려움에 굴하지 않고 절대로 멈추지 않죠. 만약 실패를 하더라고 다시 시작하고 또 시작합니다." 그렇다. 사회적 기업가의 자질은 아이디어를 현실로 만드는 열정과 의지, 자원을

활용하고 긍정적인 변화를 창조하는 태도라고 할 수 있다.

이러한 사회적 기업가를 세워가기 위해 취한 접근방식은 다음의 4가지로 볼 수 있다. 첫번째는 가장 사회적이고 또한 기업가적인 사람을 발굴하는 것, 두번째는 최적의 사회적 기업가를 선별하는 것, 세번째는 각각의 필요를 경청하여 개인별 맞춤형 지원프로그램을 제공하는 것, 마지막으로는 사회적 기업가 간에 또한 다른 네트워크와의 연결을 제공하는 것이다.

일년에 약 천명의 사회적 기업가를 직접 지원하고 추가로 파트너사와 함께 약 800명을 지원한다.

UnLtd의 사회적 기업가 발굴과 육성 모델의 특징은 아래와 같이 4단계로 나누어 초기 사회적 기업가의 발전 단계를 고려한 선발과 수상을



UnLtd 사회적 기업 발굴과 육성 모델

통해 지원하고 있었다.

1단계 Try it은 아이디어 개발 단계로 아이디어는 있으나 더 발전시켜 시작할 정도의 자신이 없는 사람들이 이에 해당한다. 지원금은 500파운드까지로 주로 부모나 친구, 지역사회로부터 충분한 지원을 받지 못하는 사람들로 적은 돈이지만 자신감을 갖게하고 시도할 수 있도록 만든다는 점에서 의미가 있다.

2단계 Do it은 시장성 시험을 하는 단계의 사람들을 지원한다. 시제품을 만드는 것을 지원하여 다음 단계를 실행할 수 있도록 하는데 1,500파운드까지 지원한다. 지원금이 충분하지는 않지만 시작단계에는 도움이 된다. 예를 들면 일주일간 자신의 제품을 직접 판매하고 고객들을 대면할 수 있도록 하는 프로그램을 통해 시장성을 판단할 수가 있는 기회이다.

이 단계가 지나면 사회적 기업가로서 매우 중요한 변화의 시기가 오는데, 그것은 파트타임 사회적 기업가에서 전임으로 변화되는 **3단계** Build it 이다. 수상자에게는 15,000파운드까지 지원하여 전임 사회적 기업가로 매진할 수 있도록 한다. 상금은 자신의 급여로 사용할 수 있으며 조직을 세워가는데 집중할 수 있도록 도와준다.

그리고 마지막으로 Venture challenge **단계**는 정말 고도의 잠재력을 가진 사회적 기업이 성장할 수 있도록 지원한다. 예를 들어 이전 단계까지는 1000명의 기업가를 지원하였다면, 이 단계에서는 30명의

규모만 지원하게 된다. 이 경우는 사람이 아니라 조직, 팀, 비즈니스 모델 혹은 투자가 필요한 모든 부분에 집중적인 지원과 훈련을 제공하게 되며, 단기 지원에 그치지 않도록 대개 1년간 지원을 제공하고 있다.

이러한 발굴과 육성 모델 즉 Try it, Do it, Build it 그리고 Venture Challenge 이외에, Do it과 Build it 사이에는 두 가지 프로그램인 Fast Growth와 Wayra Unltd가 있다. **Fast Growth**는 투자대상으로 적합한 고도의 잠재성과 시장성을 가지고 있다고 판단되는 소수의 사회적 기업가를 위한 특별 프로그램이며, **Wayra UnLtd**는 Wayra와의 합작을 통해 만든 기술전문 사회적 인큐베이터로 Wayra의 인큐베이팅 프로그램과 UnLtd의 사회적 기업에 대한 전문기술을 함께 제공한다.

이곳 출신의 사회적 기업인 DNADigest에 대해서는 뒤에서 좀 더 알아보기로 하고, 기술과 사회적 가치가 만나는 곳에서 사회적 기업의 혁신적인 시장이 형성될 수 있음을 확인할 수 있었다.

Wayra Unltd란?

Wayra는 세계적인 통신회사인 Telefonica의 기술전문 인큐베이터인데 2013년에 UnLtd와의 파트너십과 영국정부의 소셜 인큐베이터 펀드Social Incubator Fund와 합작으로 기금을 조성하여 최초의 기술중심 사회적 기업 엑셀러레이터인 Wayra UnLtd를 만들었다.

사회적 문제를 해결하려는 초기 창업 팀을 위한 프로그램을 운영하는데 선정된 10개의 팀은 평균 4만 파운드의 자금지원과 멘토링, 전문가지원, 8개월 간의 Wayra Academy group의 공간제공, 두 번의 투자자의 날을 통해 약 150명의 VC와 투자자 앞에서 자금 조달을 위한 피칭을 할 수 있으며, Telefonica의 직접 투자의 기회도 얻을 수 있다. 수상자들은 수백 명의 지원자 가운데 최종 선발된 20명의 최종 후보자들 가운데 심사위원단이 이틀간의 피칭과정을 거쳐 선발하게 된다.

통계로 보는 사회적 기업가 그리고 사회적 가치

지금까지 UnLtd가 지원해 온 사람들을 분석한 데이터를 보니 한국사회와 비교할 때 꽤 흥미로운 시사점이 주고 있었다. 현재까지 지원한 인원은 총 12,000명으로, 11세에서 90세 이상의 광범위한 연령대에 지원을 하고 있었지만 사회적 기업가의 다수는 35-49세에 해당되었다. 이는 사람들이 직장생활을 시작할 때 사회적 기업 창업에 관심이 있어도 기술이 없거나 또래집단으로부터 받는 사회적 압력 등으로 전통적인 직장으로 가지만, 이후 전통시장에서 획득한 기술을 사회적 기업을 위해 활용하기 위해 다시 창업을 시도하는 경향 때문이라고 했다. 청년들의 참여를 위해 사회적 미션에 대한 분명한 인식과 동시에 필요한 능력을 준비하는 교육이 얼마나 중요한지 깨닫게 된다.

남녀 비율의 특징을 보면 전통적인 기업들에서는 7:3의 남녀비가 사회적 기업 부문에서는 5:5까지 균형을 맞추었으며, 지원 수혜자의 3분의 1은 하위 20%의 가장 취약한 지역출신이었다. 이것은 이 기관 영향력이 해당 지역사회와 사람들에게 영향을 미치고 있음을 보여주는 것이었다. 또한 53%는 학위가 있거나 전문적으로 자격을 갖춘 사람들이었고 32%는 소수민족이라 하였다. 영국의 소수민족은 전

국민의 12% 정도임을 감안하면 의미 있는 통계라고 생각된다. (물론 영국에서는 출신 민족을 물어보는 것이 금지되어 있다.)

결론적으로 그들의 지원프로그램은 여성과 빈곤계층 등 재능은 있지만 혜택을 못 받거나 덜 받은 사람들에게 보다 기회를 열어주어 사회적 기업가로 설 수 있도록 도와주었다고 해도 무리가 없을 것 같다.

그렇다면 이들이 창출한 사회적 임팩트는 어떨까? 약 천여명의 수상자 설문조사를 통해 몇 가지 성과치를 가늠해보면 우선 지원 후 3년 차 생존율이 75%에 이른다는 것이었다. 이것은 사회적 기업가가 인내심이 많다는 것뿐만 아니라 실제로 성공적임을 보여주는 것이다. 95%는 긍정적인 사회적 자본을 형성했다는 것인데 이에 대한 Krisztina의 말을 빌면 "사회적 자본을 형성한다는 것은 우리가 지원한 사회적 기업가들이 다른 사회적 기업가를 지원하고 또한 연결하는 것, 즉 지역공동체 안에서 사회적 연결망을 만들어내고 있다는 것입니다. 이것은 매우 중요하며, 그것은 우리가 한 사람의 사회적 기업가를 지원할 때 또한 많은 사람들을 간접적으로 돕는 것임을 의미하기 때문입니다."라고 한다. 또한 경제적 가치에 대해서는 1,000명의 사례를 통해 볼 때, 연간 4,500만 파운드의 임금효과를 창출하였고 제공된 서비스는 연간 총 120만 명에 이르렀으며 또한 62,000명의 자원봉사 기회가 만들어졌다고 한다. UnLtd 수상자들의 97%가 그들이 지원을 받지 않았다면 지금의 자리에 도달할 수 없었을 거라고 할 정도로 UnLtd 시상은 매우 중요한 역할을 감당하고 있었다.

UnLtd의 역할과 파트너십을 통한 확산

그럼에도 불구하고 UnLtd가 지원하는 규모는 영국의 총 사회적 기업가의 1%에 그치는 적은 규모만을 감당하고 있다고 한다. 따라서 지원의 확대를 위해서는 협력을 통해 다양한 파트너들과 함께 사회적 기업가를 위한 총체적 생태계 창조가 필요하다.

현재 시행중인 다양한 파트너십을 살펴보면 다음과 같이 정리할 수 있다.

영국의 약 100개의 대학교, 교육기관 등과 협력하여 그들이 능력을 키우고 기술을 전수받아 스스로 사회적 기업가를 지원할 수 있도록 도와주고, Wayra UnLtd를 통해서는 Telefonica와 함께 사회적 기술 교육을 하고 있다.

Big Venture Challenge는 지원이 끝날 때에 투자를 받을 수 있도록 1년간 집중적인 투자준비 프로그램을 수행하고 이외에 회사들과 다양한 파트너십을 운영하고 있었는데, 그 중의 하나는 JP Morgan과의 파트너십으로 본사에서 사회적으로 혜택을 받지 못한 지역에서의 사회적 기업가 정신을 고취함으로써 지역사회에 활력을 재창조하는 것이며, Santander Bank와는 사회적 기업가 상호간의 지원 프로그램을 운영하고 있다.

또한 기업 멘토링 프로그램은 사회적 기업가에 적합한 멘토를 발굴해서 멘토링 회사 직원들의 전문적인 기술을 1년간 사회적 기업가에게 지원하는 것으로 도이치은행 등이 협력하고 있었다.

이상을 살펴보면 UnLtd의 확산전략은 이러한 일련의 작업을 통해 즉 창업에 대한 직접적인 지원 → 다른 기관들이 복제할 수 있도록 지도 → 지원을 위한 네트워크와 총체적인 생태계 건설의 체계를 갖고 있다고 보여진다.

지원사례

■ DNADigest의 Fiona Neilson

게놈혁명에도 불구하고 데이터의 공유가 이루어지지 않고 이로 인해 발생하는 비합리적, 비효율적인 연구의 지체와 공익자본의 누수가 생기는 것에 문제 의식을 갖고 출발하여 비영리기관인 DNADigest를 세워 연구자나 의사들이 게놈에 대한 보다 용이하고 안전하고 효율적인 공유를 통해 유전의학 발전을 가속화하도록 하였다.

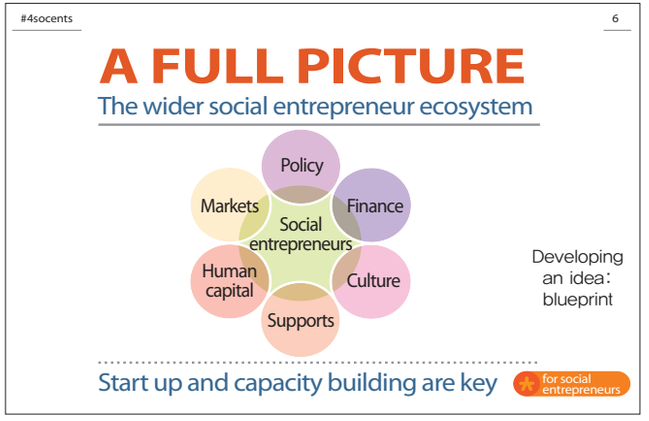
■ Oomph!의 Ben Allen

요양소의 노인들을 위한 운동에 관한 아이디어를 내서 신체단련을 통해 낙상의 위험과 다른 사고발생을 감소시키는 것을 도와주는 프로그램을 개발하여 운동을 할수록 낙상과 사고발생률이 낮아져 케어홈 회사들로서는 고가의 건강관리 비용을 절감할 수 있게 된다. 이 사회적 기업가는 영국에 있는 최대 케어홈 회사들에게 프로그램을 제공하여 노인들이 몸을 단련시켜 건강할 수 있도록 도와준다.

GlobalSEN, 네트워크의 확장

UnLtd의 글로벌 활동에 대해서도 설명을 들을 수 있었는데 UnLtd는 7년 전에는 인도를, 5년 전에는 남아프리카공화국과 대만을 지원하였고 그 이후로 수요가 증대되어 점점 더 많은 사람들이 UnLtd와 그들의 경험에서 배우기를 원하고 있었다. 그것이 GSEN[Global Social Entrepreneurship Network]를 만든 동기이기도 하였는데, 초기 사회적 기업가들을 지원하는 기관들의 국제적인 네트워크로 각 기관들이 서로 배우고 우수 사례를 공유함으로써 기본적으로 매번 중복적인 툴과 방법들을 만들지 않도록 하는 것이 매우 중요하기 때문이다. 결국 네트워크 건설의 개념은 혁신, 교환, 그리고 공유학습이라고 할 수 있다. 또한 전세계 사회적 기업가에 투자하고자 하는 수요가 있지만 정작 사회적 투자자들은 투자대상을 찾지 못하고 있는데 그것은 대부분의 사회적 기업가가 충분한 경쟁력이 없거나 사회적 투자자의 범주에 맞지 않기 때문이라고 한다. 따라서 이들을 위한 파이프라인으로써 네트워크가 필요하고 보다 많은 초기의 사회적 기업가들을 도와줄 필요가 있는데 이것이 네트워크의 다른 목적이기도 하다. 이 네트워크를 통해 "만약 당신이 사회적 기업가라면 어느 곳에서 왔든지 또 어느 지역에 있든지 당신이 필요로 하는 지원을 발견할 수 있다"고 한다. 현재 27개국에 39개의 GSEN회원기관을 보유하고 있으며 앞으로도 계속 증가되는 추세를 보이고 있다.

영국은 사회적 가치 창출을 향해 정부와 민간의 전 부문에서 사회적 기업가를 지원하고 있으며 지원, 재정, 시장, 인재, 정책, 문화의 총 6가지 측면의 사회적 생태계 건설을 통해 사회적 기업가들을 세부적으로 돕고 있다.



사회적 기업가 생태구축의 6가지 측면

초기 기업가 발굴과 지원이 돋보이는 UnLtd의 특징은 현금지원, 멘토링, 네트워킹의 기회와 같은 개인별 맞춤형 지원사업이 아니다. 시작을 위한 시도를 격려하고 실패가 아니라 도전에 집중하는 것은 재능과 열정이 있는 한 사람이 엄청난 사회적 임팩트를 확산하는 사회적 기업가로 성장하고 그 수혜가 기업가 자신 뿐만 아니라 지역사회에 확산될 수 있다는 가장 근본적인 원칙과 신념을 갖고 있기 때문이다. 우리가 눈 여겨 봐야 할 것은 그들이 갖고 있는 사람에 대한 가치관이 아닐까? 지원 대상으로서의 사회적 기업가에 대한 신뢰, 그들로 인해 수혜를 입고 변화할 공동체에 대한 소망, 또한 조직 안과 밖에서 섬기며 일하는 사람들간의 협력의 가치가 이야기 속에 묻어 난다. 영향력 있는 한 사람의 사회적 기업가 발굴로 사회 혁신을 풀어내는 멋진 곳이다.

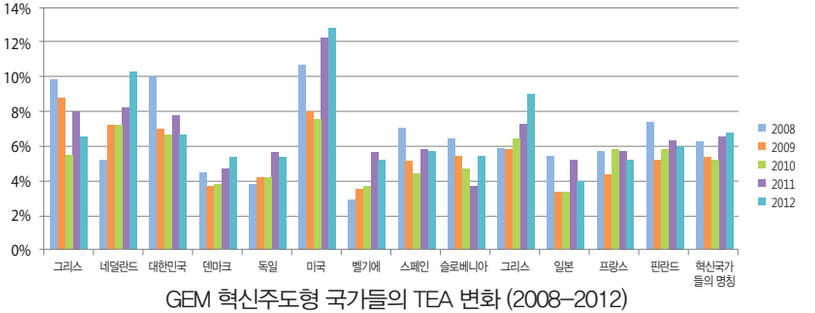
질의응답

Q 사회적 기업가에 대한 통계자료는 무엇을 근거로 했는지?

우리가 인용한 수치는 두 기관인 GEM(Global Entrepreneurship Monitor)과 SEUK(Social Enterprise UK)자료를 근거로 했다. SEUK는 영국에서 사회적 기업 부문에 대한 많은 조사와 연구를 수행한 기관으로 현재 3년 간의 사회적 기업가에 대한 추적을 통해 영국에서 몇 퍼센트의 창업자가 사회적 기업을 시작했는지 등을 보여준다.

GEM(Global Entrepreneurship Monitor)이란?

글로벌 기업가 정신 연구(GEM)는 미국 밥슨 대학(Babson College)과 영국 런던 비즈니스스쿨(LSE)의 주도로 전 세계 69개국이 참여하는 글로벌 기업가 정신 지수 조사로, 'GEM 2012'에서 나타난 한국의 초기 기업가 활동 비율(TEA [1])은 6.6% 수준으로 해마다 감소하고 있음을 보여준다.



GEM 혁신주도형 국가들의 TEA 변화 (2008–2012)

1 TEA: 18~64세 인구 중 초기 기업가 혹은 신규 사업을 수행하는 기업가의 비율

Q 어떻게 사회적 임팩트를 측정할 수 있었는가?

우리가 지원해 온 2만 명의 사회적 기업가에 대한 데이터베이스가 있고 매년 조사를 실시해 통계적으로 꽤 의미 있는 발견들이 있었다. 사회적 기업가가 어떤 일을 하는지, 고용인원과 매출량은 어떤지, 일하고 있는 분야 등 여러 부문에 있어 매우 상세한 기록물을 갖고 있다. 인구통계학적인 데이터와 해설도 사용하고 있다. 앞으로는 조사를 정기적으로 시행하고자 한다.

Q 창업 후 3년 이상이 되어 데스밸리를 지난 회사들에 대한 생존율이 기업 지속성의 중요한 기준이 되고 있다. 장기적인 생존율에 대한 통계는 있는가?

우리는 진행한 생존 부문에 대한 분석을 통해 생존이라는 것은 처음 2-3년간 매우 중대한 사항이지만 초기 3년간 75%의 생존율에 도달한 이후에는 안정세를 유지한다.

생존이란 무엇인가? 그것은 꼭 회사가 잘 해나고 있고 확장되고 있음을 의미하지는 않는다. 오히려 사회적 기업가가 자영업 상태에서 그것에 만족하고 있음을 보여주는 것인지도 모른다. 따라서 생존은 엄청난 성취를 의미하는 것이 아니라 단순히 포기하지 않음을 의미한다. 우리는 사실 2년 반 전에 시작되어 장기적 성과에 대한 분석을 제공하고 있지는 않지만 몇 년 지나지 않아 많은 것들을 알 수 있으리라 본다.

Q 사회적 임팩트 평가를 위해 IRIS 같은 주요 평가지표나 독자적인 방법을 사용하고 있는가?

물론이다. 우리가 운영하는 모든 프로그램을 통해 우리만의 데이터와 해석자료를 축적하고 결과적으로 평가 모형을 만들고 있다. 측정도구로서 IRIS는 훌륭한 세부지표를 갖고 있지만 사회적 기업가에 적용되는 시스템은 아니다. 그 보다는 실제적이고 간단한 B Lab[1]의 GIIRS가 우리 작업에 보다 쉽게 적용된다고 본다. IRIS는 정교하기는 하나 사용하기 어려워 조금 더 큰 규모의 기관에 적당한 것 같다.

GIIRS (Global Impact Investing Rating System)

GIIRS는 B Lab[1]의 임팩트 투자 성과 측정 기준 및 도구로서 이 평가시스템을 이용하여 해마다 재무적 성과뿐만 아니라 사회적 가치를 추구하는 B Corp Benefit Corporation을 선정한다. 사회문제 해결능력, 기업의 지속가능성, 근로자·주주·고객·지역공동체 등에 대한 기여도, 환경문제를 고려해 인증을 받게 된다.

Q 미션과 비전을 이루기 위해 많은 어려움이 있었을텐데, 중대한 실수나 실패를 경험했다면 무엇이고 어떻게 극복했는지?

솔직히 말하면 우리가 한 최대의 실수는 본능을 믿지 않았던 것이 아닌가 싶다. 예를 들면 사회적 기업가를 지원하는데 정말 획기적이고 새로운 방법이라고 생각하고 시도하지만 '적당한 수준'의 성공을 가정한다. 우리가 완벽한 성공을 확신할 정도로는 준비가 되지 않았던 것이다. 초기에 연간 1,000명을 지원한다는 것이 너무 모험적이라고 여겼기 때문이다. 성공에 대한 계획은 '적당한 성공'이 아니라 '성공'을 구체적으로 계획해야 한다. 진행 중인 작업의 하나는 사회적 사업을 위한 구조 구축이다. 그것들은 사회적 미션에 관여하면서

1 미국의 비영리 조직으로 국제적인 사회적 기업 인증기관

동시에 주식에 의해 이익을 분배하는 회사들이다. 좀 더 많은 기업가들이 사회적 미션과 연결되도록 하는 것인데, 이를 통해 훨씬 높은 성장률을 이루었고 작년에는 64명의 새로운 엔젤투자가들이 고성장 회사에 투자하여 성과를 이루었다. 결론적으로 "당신의 본능을 믿으라"고 말하고 싶다.

Q 사회적 기업가에 대한 투자의 수요와 공급 간에는 큰 격차가 있는 것 같다. 많은 투자자가들이 투자를 희망하나 투자 대상자의 능력을 확신하지 못한다고 한다. 반면 기업가들은 투자가 절실하지만 충분히 확보할 수 없다고 느낀다. 어떻게 생각하는가?

벤처 캐피털 차원에서는 50만 파운드 정도 자금이 투자 대상자보다 많지만 엔젤 단계에서는 5만-25만 파운드 정도 규모 자금의 수요가 많다. 파트너사인 사회적 엔젤 투자사인 CREVIS는 사람들이 사회적 프로그램에 투자하도록 준비하는 엔젤투자 네트워크를 만들었는데 결과가 매우 성공적이었다. 기관 투자가의 경우, 개별 거래 비용은 경제적이기는 하지만 투자 규모로 인해 매우 높다. 반면에 영리부문의 대부분의 엔젤은 개인이어서 거래비용도 낮아 초기에 도움이 될 수 있다. 그러나 엔젤 투자는 자금 규모가 작다는 정도의 차이가 아니라 적극적인 참여에 대한 문제이다. 다수의 엔젤 투자가들은 이사진에 들어오기도 하고 사회적 기업가들을 위해 제한 없이 지원하고 열정적으로 참여한다. 단지 돈을 주는 것이 아니라 그들의 시간과, 지식, 경험 등을 주고 있다. 이것이 영리부문에서 일하는 방식이다.

은행이나 큰 기관투자가는 작은 것들에는 투자하지 않는다. 영역이 다르고 스타일이 다르다. 초기 단계에서 투자적 접근을 유도하고 기업가를 돕는 것이 우리의 역할이다.

Q 사회적 기업가 육성 모델에서 시장조사가 두 번째 단계라고 했는데 한 기업가가 다음 단계로 가는 것을 어떻게 누가 평가하는가? 결정하는 지표가 있는가?

사회적 기업에 대한 신념 중 하나는 시장이 가장 훌륭한 잣대가 된다는 것이다. 물론 우리도 최선을 다하지만 시장이 최고의 판단을 내리는 것이다. 계속적으로 지원하는 것이 아니라 시장성을 테스트하도록 도와주는 것이다. 능력과 열정과 결단력을 보여 준다면 좋다. 두 번째 단계에서는 개인의 능력뿐만 아니라 비즈니스 계획을 본다. 실현될 것을 믿기 때문에 계획서를 보는 것이 아니라 어떻게 분석했는지, 무엇이 어려움인지, 판매포인트가 무엇인지, 고객은 누구인지 등을 통해 시장을 얼마나 잘 이해하고 있는 지를 보는 것이다.

Q 펀드조성은 어떻게 하고 있는가?

기금 자원은 다양한데 일반적으로 말하자면, 우리는 사회적 기업가로부터 돈을 되돌려 받지 않는다. 우리가 하는 일의 미래와 우리가 창조하는 임팩트를 파는 것이다. 예를 들면 대학들은 학생들이 졸업할 때, 점점 더 기업가적인 능력이 필요하다는 것을 깨닫고 우리에게 학교가 그러한 경험들을 갖도록 도와 줄 것을 요구하는 것이다.

◉ 국내 유사기관 소개

■ 한국사회적기업진흥원

'사회적 기업가 육성사업'을 통해 사회적 기업가로서의 자질과 창업 아이디어를 보유한 사람과 팀을 발굴하여 창업공간, 창업비용약4000만원 멘토링 서비스와 네트워킹을 제공하고 있으며 예비 사회적 기업을 위해 경영컨설팅, 공공기관 우선구매, 판로개척, 인건비최대 5년와 사업개발비사회적 기업은 1억, 예비사회적 기업은 5천만원 이내, 금융 및 세제지원으로 사회적 기업가들의 시장경쟁력을 확보할 수 있도록 지원하고 있다.

www.kosea.or.kr

■ 현대차 정몽구 재단

2012년부터 청년 사회적 기업가 양성프로젝트인 'H-온드림 오디션'을 통해 한국사회적기업진흥원이 주관한 '청년 사회적 기업가 육성사업'프로그램을 수료한 320여 청년 창업팀 중 매년 인큐베이팅 그룹 15팀5000만원-1억5천 만원 지원, 디벨로핑 그룹 15개 팀 총 30팀을최대 2000만원 지원 선발하여 맞춤형 창업지원 프로그램을 제공하고 있다.

www.hyundai-cmkfoundation.org

■ 사회연대은행

사회적 금융자본을 통한 대출과 지원사업을 주로 하는 기관으로 LG전자의 사회공헌사업과 연계하여 예비 사회적 기업의 발굴과 육성을 위한 'Green Growth Support Program'을 시행, 사회적 기업 창업을 준비 중인 청년들에게 융자 혹은 무상지원의 형식으로 재정지원5천-2억원 내외, 교육, 멘토링 및 컨설팅, 판로개척 등을 지원하고 있다.

www.bss.or.kr

■ Crevisse

사회혁신벤처를 투자하고 육성하는 기관으로 기업가와 기업이 자립하도록 돕는 투자 및 인큐베이션 프로그램인 'Impact Ventures Program'을 통해 초기 창업 단계의 사업모델을 독자적으로 경영할 수 있도록 코칭, 투자하고 있으며 이외에 'Impact Talent Program'을 통해 예술 전통문화 영역에서의 임팩트를 창출하도록 재능인에게 창작의 기회를 제공하는 매니지먼트 프로그램이 있다.

www.crevisse.com

Divine chocolate

신동민 / 기아대책

한국 스타벅스 매장에서도 볼 수 있는 전설의 공정무역 초콜릿 디바인 초콜릿이다. 개인적으로 한국의 공정무역 단체에서 일하는 간사로서 가장 기대되는 기관이었다. 명성이 자자한 기관이라 건물부터 다르겠지 생각했지만 나의 기대와는 달리 약간 오래되어 보이는 건물이 줄지어 있는 런던의 뒷동네 같은 분위기의 공간에 그 곳 분위기와 크게 다를 바 없는 작은 2층짜리 건물 1층에 위치하고 있었다. 큰 간판대신에 여기가 어딘지 정도의 작은 간판이 입구 위에 걸려있는 것, 그리고 유리창에 디바인 초콜릿이라는 것을 알리는 스티커가 붙어 있는 것이 전부였다. 코코아 농부들이 소유하고 있는 회사라는 문구가 디바인 초콜릿을 설명하는 가장 쉬운 설명인지 여기저기 스티커가 붙어 있는 것을 볼 수 있었다. 몇몇이 일하는 약간은 자유스러워 보이는 1층의 사무실을 지나 지하의 회의공간으로 보이는 테이블로 인도되었다. 이곳에서 11년간 디바인 초콜릿에서 헌신적으로 일하고 있는 한 직원의 설명이 시작되었다.

디바인 초콜릿이 설립될 수 있었던 것은 많은 영국의 투자기관들이 있었기 때문이다. 자체적으로 공정무역 사업을 진행하기도 하는 트윈트레이딩이라는 회사의 출자가 있었다. 이 회사는 주로 농산물 무역을 통해 제3세계의 소농들을 돕고 윤리적인 투자를 통해서 또 다른 공정무역 회사를 세우고 있다. 유명한 Cafedirect도 트윈의 출자를 통해서 세워졌다. 디바인 초콜릿 또한 그러했고 The Body Shop, Oiko credit이 또 다른 출자자 기관이었다. 한국과는 다른 이런 연대와 협력을 통해서 각자의 강점을 통해 시너지를 내고 있는 것이 인상적이기도 했고 부럽기도 했다.

디바인 초콜릿이 카카오 원료를 수입하는 곳은 아프리카 서부에 위치한 가나이다. 쿠아파코쿠라고 불리는 조합에서 생산하는 카카오를 수입한다. 이들은 1993년에 설립된 조합이다. 세계화를 통한 시장의 자유화에 대응하여 설립되었으며 22개의 마을의 2,000여명의 조합원으로 시작하였다. 위에 말한 The Body Shop이 초기출자자로서 지분을 나중에 쿠아파코쿠조합에 기부하면서 디바인 초콜릿의 45%의 지분을 현지조합이 소유하게 된다. 이래서 디바인 초콜릿은 농부들이 소유한 회사가 된다. 현재는 1,250개의 마을의 80,000명 정도의 조합원이 있는 거대한 조합으로 거듭나있다. 이렇게 현지조합이 초콜릿을 유통하는 회사의 지분을 가지고 있는 것이 어떤 의미가 있을까?

영국에서 사업의 중요한 의사결정을 하는데 있어서 현지 중심적인 결정을 할 수 밖에 없는 구조적 기반이 마련된다. 공정무역을 통한 공급은 물론, 디바인 초콜릿에 카카오를 공급하는 유일한 공급원이 될 수 있다. 보통은 현지에서 농산물을 공급하는 농부들은 선진국에서 가공된 상품이 어떻게 팔리는지에 대한 정보는 부족하다. 그래서 때로는

소비지 지향적이지 않은 품질의 농산물들이 생산되는 경우들이 있다. 하지만 초콜릿 회사의 거대 소유주로서 산업에 대한 정보와 지식을 가지게 된다. 이러한 정보와 지식은 머물러 있지 않고 다른 조합과 공유되기도 한다. 그래서 결국 불균형적인 정보와 지식으로 '을'이 될 수밖에 없는 상황이 역전되게 된다. 단순히 지분을 가지는 것을 넘어서서 디바인 초콜릿 이사회를 구성하는 멤버로 참여한다. 이는 디바인 초콜릿 회사의 실질적인 의사결정을 농민들이 하고 있다는 의미이다. 어느 공급처에 의존적으로 기대고 있는 것이 아니라 조합이 실질적으로 시장에서의 상황을 통해 스스로 자신들의 미래를 개척해 나간다는 의미가 있다.

공정무역 원칙을 지킴으로 인해서 현지조합이 얻는 이익은 무엇일까? 카카오의 가격이 시장에서 하락하더라도 공정무역 최저가격인 톤당 $2,000이 지켜진다. 이에 톤당 $200의 공정무역 소셜 프리미엄이 더해짐으로 현지조합 공동체 발전기금으로 쓰이게 된다. 디바인 초콜릿은 이에 그치지 않는다. 매년 수익금의 2%를 다시 조합의 공적 기금에 투자한다. 이는 가나에서 낙후된 여성인권을 위한 사업에 쓰이기도 하며 우물파기 등의 지역개발에 쓰인다. 그래서 정리하자면 이렇다. 기본적으로 카카오 무역으로 거래되는 가격, 톤당 200불의 공정무역 소셜 프리미엄, 지분에 대한 배당금, 디바인 초콜릿 매출 2% 기부 이렇게 4가지 통로의 수익이 매년 농민들에게 보장이 된다.

다른 초콜릿 무역에서는 상상도 할 수 없는 많은 양의 부의 분배가 이루어 지고 있는 모습이었다. 디바인 초콜릿이 현지조합 농부들이 소유한 회사라고 자신 있게 이야기 하는 데에는 그만한 근거가 있었다. 확실히 '갑'과 '을'이 바뀐 모습을 확인할 수 있었다.

연도	최소 공정무역 거래가격	공정무역 프리미엄	공동체 발전기금	지분 배당금
2006/07	$ 2,272,000	$ 213,000	£ 209,500	£ 47,352
2007/08	$ 2,705,600	$ 253,650	£ 246,021	£ 44,602
2008/09	$ 2,558,400	$ 239,850	£ 235,335	£ 33,602
2009/10	$ 1,900,800	$ 178,200	£ 208,307	£ 25,352
2010/11	$ 2,000,000	$ 200,000	£ 164,534	£ 19,852

디바인 초콜릿 수익현황 (2006–2011)

단순히 좋은 의도와 선한 마음만 가지고는 시장에서 살아 남을 수 없는 것이 공정무역의 현실인데 디바인 초콜릿은 확실히 매력적인 상품이었다. 시장의 상황에 맞게 다양한 레시피의 초콜릿 상품이 출시되었고 가격 또한 다른 일반 초콜릿과 비교했을 때 다르지 않았다. 쿠아파코쿠 조합의 전통적인 문양으로 구성된 세련된 디자인 또한 소비자들을 유혹하기에 충분했다. 맛, 가격, 디자인 이 세가지 요소가 잘 조합되어 소비자들이 많이 방문하는 다양한 유통채널에 진출하여 있었다. 소비자들은 특별히 디바인 초콜릿이 이렇게 좋은 일을 많이 하는 회사라는 사실을 몰라도 상품의 품질만 가지고도 얼마든지 상품을 선택할 수 있는 조건이었다. 디바인 초콜릿의 철학은 명확했다. 캠페인이나 애드보커시 활동을 통해서 소비자들을 교육하거나 호소하여 소비로 이끄는 것이 아니라 철저히 마케팅 논리 안에서 시장에서

살아남았다. 3개의 거대한 독점적인 초콜릿 공급자들과 당당히 경쟁하여 영향력을 행사하고 있는 디바인 초콜릿이 대견스러워 보였다.

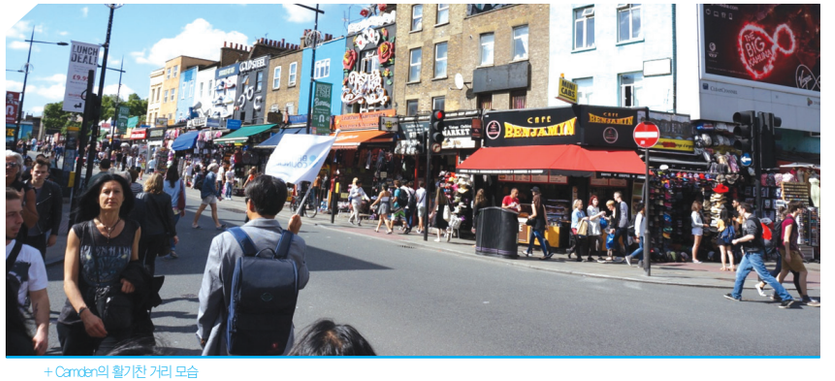
한국의 공정무역 시장을 봤을 때 많은 교훈들이 남는다. 설립부터 운영까지 다양한 강점을 가진 단체들이 협력하여 각자의 역할들을 수행하고 이를 통해 시너지를 내고 있었다. 한 단체가 A부터 Z까지 다하고 있는 한국의 상황과는 달랐다. 냉정한 시장에서 살아남으려면 이러한 연대와 협력이 필요함을 다시 한번 생각하게 되었다. 아직까지는 소비자들을 강청하거나 이념에 호소하여 판매를 유도하는 소위 공정무역 마케팅을 넘어서서 순수하게 상품의 품질을 가지고 승부하여 살아남을 수 있다는 가능성을 보게 되었다. 이 또한 디바인 초콜릿의 철학과 방향성과 강점이 명확했기 때문에 소수의 사무국 인원만 가지고 시장의 한 켠을 점령할 수 있었던 것 같다. 비즈니스 계획안에서 냉철한 판단을 통해서 선택하고 집중할 영역이 분명했고 이를 통해 효율성이 극대화 되었기 때문에 가능했다고 생각한다.

앞으로의 한국에서 공정무역 업계들이 나아가야 할 방향성에 대한 힌트를 얻은 것 같아서 좋은 방문 경험이었다. 한국에서도 제2의 디바인 초콜릿이 나오길 소망해 본다.

Unseen Tour

조희경 / 어린이재단

Unseen Tour는 전前 · 현現 노숙자 혹은 취약한 주거환경에서 살고 있는 사람들을 가이드로 고용하여 도보 런던 투어프로그램을 제공하는 사회적 기업이다. 크게 네 가지 투어 프로그램[1]이 있는데 우리는 Camden 투어를 약 1시간 반 가량하며 런던의 젊음이 넘치는 거리를 만끽할 수 있었다.



+ Camden의 활기찬 거리 모습

Camden은 음악에서부터 패션과 예술까지 런던의 모든 창의적인 것들의 중심지라고 할 수 있다. 우리의 투어가이드인 Mark씨는

1 Camden, Covent Garden, London Bridge, Shoreditch Tour

Camden 이곳 저곳에 스며있는 영국 팝의 생생한 역사를 들려주었는데, 어떤 유명한 음악인이 술 마시고 싸웠던 식당, 노래 불렀던 펍, 즐겨 찾았던 카페 등등 그곳에서 계속 살고 사람이 아니고는 알기 어려운 흥미로운 얘기들을 해주었다.

안타깝게도 영국 팝이나 연예인에 대해서는 다소 생소한 나는 "아…", "아하…", "와우…" 정도의 리액션이 최선이었지만 상대적으로 락 음악에 대해 잘 알고 있는 다른 참가자 분들의 눈빛은 유명한 영국 음악인의 이름이 거론될 때마다 반짝이고 있었다.



+ Camden의 역사를 설명하고 있는 마크씨의 모습

Unseen Tour의 기록을 담당했던 나는 실례를 무릅쓰고 마크씨에게 어떻게 노숙자가 되었는지 물어보았다.

"나는 내가 집을 잃고 아무 것도 할 수 없게 될 줄 상상도 못했죠" 그는 씁쓸한 표정으로 말했다. 그는 돈도 잘 벌고 성공적인 삶을 살며, Camden의 부유한 동네에 살았었다. 고위 관리직으로 일하던 그는 2009년 경제불황으로 정리해고 당했고, 2년간 무직으로 살다가 결국에는 살 곳 조차 잃고 말았다. 그는 그나마도 갖고 있던 물품들을 몇 개 팔아 베트남에 가서 영어를 가르치며 재기를 꿈꿨다. 하지만 성실히 모든 돈은 그가 병에 걸려 생사를 넘나들면서 모두 써버렸고, 2011년 말에 영국으로 다시 돌아왔을 때 그는 또 무일푼으로 삶을 시작했어야 했다. 그는 친척들과 친구들 집을 전전하다 결국은 길거리를 집 삼아 살게 되었는데, 해외에서 2년을 가까이 살았기 때문에 취업지원금이나 어떠한 주거 지원도 받을 수 없었다고 한다. 경제적인 어려움을 넘어 결국에는 모든 인간관계가 끊어진 그때, Mark씨는 절망의 밑바닥에서 점점 무너지는 자신을 느꼈고 더 이상 혼자의 힘으로 이 난관을 헤쳐나갈 수 없었다. 그때 어떠한 자선단체의 도움으로 추운 겨울을 시설에서 지낼 수 있게 되었고, 조금씩 여러 사람의 도움으로 스스로 설 수 있는 힘을 갖게 된 그는 오늘날 투어가이드로서 많은 사람들에게 즐거움을 선사하고 있었다.

"무척 길고 어려운 여정이었지만 삶 속에서 저는 많은 것을 배웠습니다. 저의 삶은 아직도 어렵지만 긍정적인 자세로 삶의 도전들을 맞이하고 있습니다." Mark씨는 Unseen Tour 덕분에 현재의 삶에 감사하며 살아가고 있다고 했다.

그의 삶을 통해 나는 나도 모르게 노숙자에 대한 편견을 갖고 살아왔음을 느꼈다. 내가 생각했던 노숙자와는 달리 Mark씨가 들려준 노숙자들은 성공의 기로에 서 있었으나 사업의 실패 혹은 실직 등으로 인생이 뒤바뀐, 지금의 우리와 별다를 바 없는 삶을 누리던



+ Primrose Hill에서 바라본 정경

사람들이었다. 성실하고 충실하게 일했으나, 회사는 근로자에게 책임과 의무뿐 아니라 위험에 대한 부담까지 짊어지게 한 것이다.

Unseen Tour는 The Sock Mob이라는 자원봉사자 네트워크로부터 시작되었다. The Sock Mob은 매주 정기적으로 걷기 캠페인을 했는데, 런던 길거리의 다양하고 많은 사람들과 관계를 맺으며 깊은 대화 속에서 서로를 이해하며 사람들의 연결고리를 만들고자 하였다. 여기서 영감을 얻는 Unseen Tour는 노숙자들을 투어가이드로 고용하여 도보투어를 통해 다양한 여행자들을 만나며 그들의 잠재력과 가능성을 키우고자 설립되었다. 투어비용의 60%는 투어가이드의 월급이며, 나머지는 가이드의 통신료, 교통비 및 기타 필요한 행정운영비로 쓰인다. 또한 회사의 이익은 투어프로그램의 확대 및 투어가이드 개발에 재투자된다.

마크씨는 노숙자들이 자신들의 삶과 지역의 에피소드 등을 생생하게 들려주는 것이 Unseen Tour가 다른 투어프로그램과 내용적인 면에서 차별화되는 장점이라고 말했다.

내가 본 Unseen Tour는 어떠한 한계나 부정적인 편견을 깨고 노숙자들과 다른 사람들의 연결고리가 되는 플랫폼을 만들어준 사회적 기업이라고 할 수 있다. 노숙자들이 그들 삶의 주인이 되어 주체적으로 살아갈 수 있도록 하며, 투어가이드 일을 함으로써 돈을 버는 것을 넘어 런던의 아름다움을 세상에 알린다는 자긍심과 보람도 느끼게 한다.

나는 Unseen Tour을 통해 이 프로그램이 없었다면 몰랐을 숨겨진 Camden의 역사와 문화를 배웠으며, 사회와 삶의 다양한 이면들, 그리고 '사회적 기업의 아름다운 열매'를 볼 수 있었다.



+ Regents Canal을 따라 걷는 모습



+ 투어를 마치고 Mark씨와 함께

Brigade

한수정 / 아름다운커피

런던에서의 마지막 저녁 식사, 우리는 런던브릿지 인근 'Brigade' 레스토랑으로 향했다. 이번 연수는 방문기관뿐만 아니라 전용 버스, 교육장, 식사장소 등 가급적 모든 체험이 사회적 기업을 중심으로 구성되어 있어, 이 레스토랑 또한 특별한 사연이 있는 곳임은 미루어 짐작할 수 있었다.

Brigade는 원래 소방서가 있던 자리다. 1861년 런던 툴리에서의 대 화재를 추모하며 건립한 소방서는 지금은 역사 속으로 사라졌지만, 소방서가 시민의 재산과 생명을 보호하듯, Brigade 역시 같은 비즈니스 철학과 사회적 책임의식 속에 자리잡고 있다.

Brigade의 음식은 단순하고, 재료는 건강하다. 서로 잘 아는 농부들이나 공급자들에게 안정적으로 구매한다. 서비스는 친근하고도 세련됐다. 홀의 직원들은 요리를 배웠기 때문에, 손님들이 메뉴를 선택할 때 적절한 조언을 제공할 수 있으며, 식당의 철학과 재료에 대해서도 재기 넘치는 설명을 전달할 수 있다.

Brigade는 간단한 음료부터 정찬까지 제공하는 Bar & Bistro 서비스를 기본으로 운영하며, 식당 내외부 총 6곳의 특색 있는 공간을 임대해 주고 회의나 식사와 파티 등을 즐길 수 있는 Private Dining 서비스, 그리고 요리학교 프로그램 등을 운영한다.

하루 일과를 마치고 술 한잔이 필요하든, 비즈니스를 위한 격식 있는 식사자리가 필요하든, 직원 회식, 파티, 가족기념식 등 Brigade의 서비스는 개별에 잘 맞춤 할 수 있다는 장점이 있다. 음식에 대한 체험을 식당 안에 가두지 않고, 외부 공간을 네트워킹해서 이용하는 아이디어가 돋보인다. 무엇보다 음식이 정갈하고, 맛있다! 진정한 영국음식을 맛 볼 수 있었다.

Brigade의 설립자는 요리사 Simon Boyle이다. 그는 Brigade의 모 기관인 Beyond Food Foundation(BFF)의 설립자이며 '좋은 음식으로 사람을 모으고, 관계를 풍요롭게 한다'는 비전을 갖고 있다. 그 자신이 16세의 어린 시절부터 요리를 했고 요리사로서 크게 성공했지만, 정작 요리에 대한 자신의 강력한 열정을 발견한 것은 2004년 쓰나미 현장에서의 봉사활동을 통해서였다고 한다.

런던에 돌아온 그는 2004년부터 거리의 노숙인들에게 요리교육을 통한 자활사업을 시작했으며, 6년간의 헌신적 노력 끝에 Pricewaterhouse Coopers와 정부기관으로부터 총 80만 파운드의 임팩트 투자를 유치하며, 사업을 본격화 했다. 이때의 주요 결과물이 요리 인턴십 코스를 전담할 수 있는 Brigade 레스토랑 설립한 것이다.

자활프로그램을 살펴보면, 참가자는 먼저 BFF에서 6주간의 동기부여 워크샵Fresh Life에 참여한다. 웰빙과 음식을 향한 열정을 찾아내고, 안정적인 고용의 중요성에 대해 공감한다. 이후 '함께하는 요리United Kitchen'

프로그램을 통해, 요리사자격증을 취득하고 Brigade 레스토랑에서의 인턴십 코스를 수료한다. 멘토링과 취업 코칭 서비스가 동시에 제공된다. 도움을 주는 방식이 섬세하고 촘촘하다.

뛰어난 음식은 기쁨 이상의 것을 준다. 새로운 기회, 새로운 경험, 그리고 새로운 연결을 선사한다. Brigade에서는 이 모든 것을 체험할 수 있다.

국내 유사기관

오요리아시아는 한국과 아시아 외식업 매장 운영을 통하여 빈곤여성과 청년의 일자리를 창출하며, 이들이 경제적·사회적으로 스스로 설 수 있도록 지원한다. 또한 국내에서 이주여성의 잠재력을 발굴하여 직업의식과 경제 능력을 키워내는 현장 실습형 직무교육을 실시하고, 직업의 폭을 넓힐 수 있도록 다문화 요리강사를 양성한다.

http://www.oyori.asia/

INSP
(International Network of Street Papers)

이창섭 / 월드비전

INSP는 International Network of Street Papers의 약자이다. 한국에서는 빅 이슈Big Issue라는 대중문화 잡지가 가장 대표적일 듯 한데 INSP는 이러한 홈리스의 자활을 위해서 만들어지는 잡지사 간의 전세계적인 네트워크이고 이곳 스코틀랜드에 위치해 있다. INSP는 전세계 사회적 기업간의 네트워크 조직 중 가장 큰 규모이고 현재 40개의 국가에서 122 종류의 길거리 잡지가 만들어지고 있고 매일 전세계적으로 동시간 대에 약 12,000명의 판매원들이 활동하고 있으며 정기적인 6백만명 이상의 독자층을 형성하고 있다고 한다. 물론 다양한 조직들을 조화롭게 하기 위해서는 이루 다 표현 못할 어려움들이 존재한다고 한다.

insp International Network of Street Papers

40 countries
122 street papers
12,000 homeless vendors
6 million readers



+ 발표자 Zoe Greenfield 씨

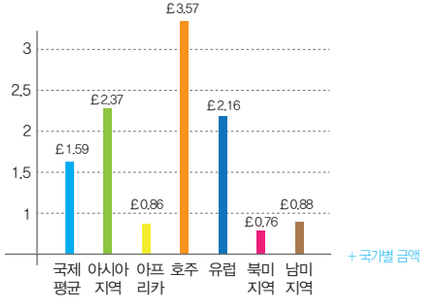
한국에서 방문한 대표단에게 Zoe Greenfield씨가 기관에 대한 소개를 해 주었는데, 발표가 꽤나 인상적이었다. INSP에서 프로젝트 매니져로 일하게 된 것이 불과

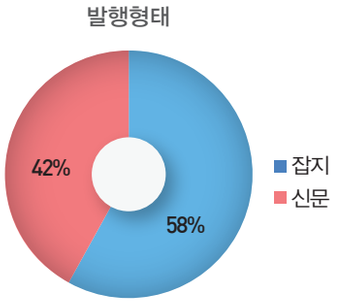
2개월 밖에 되지 않았다고 했지만 조금도 걱정하거나 자신 없어 하는 눈빛조차 없이 능숙하게 기관에 대한 설명을 해 주었기 때문이다. 나중에 안 사실이지만 Zoe 씨는 이곳에 오기 전부터 스코틀랜드의 홈리스들을 위한 기관에서 오랜 기간의 경력을 가지고 있었다. 발표 내내 하는 일에 대한 자신감과 자부심이 저에게 전달되었는데 역시나 홈리스들을 위한 발표자의 진정성이 다가오지 않았나 본다.

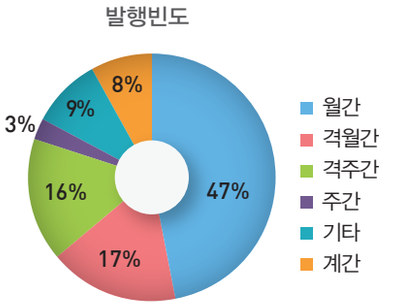
이 분의 발표는 역시나 '사람'으로부터 시작했다. 길거리 잡지에 있어서 가장 중요한 요소는 판매원이라고 한다. 판매원들을 대부분 가난하거나 홈리스들인데 이들은 판매할 잡지를 무료로 얻는 것이 아니다. 표지에 나와있는 판매가격의 50%에 해당하는 가격으로 잡지를 구매해서 사람들에게 판매를 하고 그 수익금으로 살아간다. 길거리 잡지를 운영하는 사회적 기업들은 판매원들에게 판매 전략을 가르쳐 주고 판매원들이 궁극적으로 독립적인 비즈니스를 할 수 있도록 돕는다. 이 부분이 길거리 매거진이 가진 커다란 매력이다. 거리에서 구걸하는 방식 혹은 자선사업 대신 비즈니스를 통해서 피고용인으로써 스스로 자립할 수 있도록 돕는 것이다.



+전 세계 122가지의 길거리 잡지 종류







길거리 잡지의 개념은 1989년 뉴욕에서 길거리 뉴스라는 개념으로 The Body Shop의 설립자인 Anita Roddick과 그녀의 남편인 Gordon이 시작했고, 홈리스 출신인 John Bird가 이 잡지의 개념을 런던에 소개시켜 주었다. 길거리 잡지의 협의체인 INSP는 1994년 이러한 개념이 사회적 변화를 가져오길 바라는 열망과 함께 시작되었다. INSP는 길거리 잡지들의 네트워크를 위한 협의체로써 길거리 잡지를 발행하는 기관들에게 기사거리와 새로운 시장개척을 위한 교육을 제공하고 회원단체들이 공동으로 진행할 수 있는 캠페인의 기회를 마련하기도 하며 전세계 판매원들을 위한 다양한 이벤트들을 기획하고 진행한다. 물론 새로운 사회적 기업을 시작하려는 사람들에게 새로운 길거리 잡지 창간을 도와주기도 한다.

하지만 이렇게 의미 있고 사업성이 있는 사회적 기업의 형태 혹은 네트워크라 하더라도 시시때때로 닥쳐오는 어려움은 존재하는 것으로 보여진다. '디지털'이라는 새로운 흐름이 바로 그것이었다. 사람들이 길거리 잡지에 대한 가치를 알고 긍정적인 반응을 보이며 구매의사를 보이는 사람들이 늘어나고 있는 추세이지만, 날로 발전하는 디지털 문화로 인해 판매원 개인이 길거리에서 사람들을 직접 만나며 얼굴과

얼굴을 보고 판매해야 수익을 올릴 수 있는 방식이 커다란 도전에 직면해 있다고 한다.

길거리 잡지가 직면해 있고 극복해야 하는 어려움에 대한 이야기를 진행해 나가면서 배운 것이 있다. 그 동안 한국에서 거리를 걷다가 빅이슈Big Issue를 판매하는 판매원들이 보이면 종종 구매를 하곤 했다. 그리고 구매했다는 사실 만으로 안도하며 나름 만족했었다. 하지만 발표자 Zoe는 이전에 생각하지 못했던 하나의 주제를 더 던진다. 디지털이라는 흐름에 따라서 새로운 판매 전략과 방식은 수립되고 있지만 길거리 잡지들이 추구하는 판매원과 독자의 만남, 즉, 사람과 사람의 만남을 통해서 소통하고 상호작용하는 것에는 여전히 답을 찾아가고 있다고 했다. 한 개인이 길거리 잡지의 독자로서 구매를 하는 것을 넘어서서 판매자와의 소통을 원하고 기대하는 것이었다. 앞으로 한국의 거리에서 길거리 잡지 판매원들을 만나면 종종 잡지를 사는 것은 이전과 동일하겠지만 이제는 용기를 내어서 따뜻한 웃음이라도 전해드리고 내 마음도 그분으로 인해서 따뜻해졌으면 좋겠다.

3 개발협력 NGO 편



challenges worldwide

조현주 / 지구촌나눔운동

Challenges Worldwide에 대한 안내는 에든버러의 오랜 전통이 느껴지는 아담한 왕립대학 건물에서 Mr. Eoghan Mackie과 Ms Pamela Woodburn에 의해 진행되었다. Challenges Worldwide는 비영리 사회적 기업으로 중저소득국의 지역사회에 빈곤퇴치와 지속적이고 긍정적인 변화를 불러일으키기 위해 공정하고 포용적인 지역경제를 지원하는 것을 목적으로 2000년도에 설립되었다. 현재까지 40여 개의 국가에서 사회적 기업을 통한 지속 가능한 개발 필요를 충족하고자 현지 기관을 지원해오고 있다.

현재까지 사회적 기업과 기업가의 역량증대와 지속 가능한 경제적인 성장을 위해 일하고 있으며 활동영역은 크게 3가지로 나누어진다. 첫 번째로는 비즈니스 지원으로서 지역사회 경제발전을 위해 오랜 경력을 지닌 전문가를 선발 파견을 통해 사회적 기업 운영 전반적인 컨설팅과 훈련을 전문적인 기술교육과 경영을 교육을 통하여 제공하고 있다. 파견된 전문가들은 3개월 동안 현지에서의 활동을 하면서 소득증대와 고용창출, 그리고 지속 가능한 경제 성장을 위해 소규모의 프로젝트 사업을 지원한다. 두 번째는 역량개발로 마을 내 소규모 사회적 기업가를 멘토링 시스템을 통하여 훈련하며 지원하는 영역이다. 지역 사회적 기업가들이 성공할 수 있도록 그들의 기술과 전문적인 지식이 향상될 수 있도록 촉진하는 영역이며 지역사회에 맞는 사업 창업 과정을 통해 이러한 효과를 달성하도록 돕는다. 세 번째로는 연구분야로 소규모 사회적 기업이 당면한 문제들을 해결하기 위한 연구와 조사를 젊은 전문가들이 함께 수행하고 있다. 사회적 기업가가 어려워하고 있는 장애와 위험요소를 해결할 수 있는 방안은 무엇이며 비용조달은 어떻게 해야 하는지 그리고 어떠한 기획을 통해 적정한 경제적인 수익을 올릴 수 있을지를 파악하도록 조사하여 제공한다.

Challenges Worldwide에 대한 소개를 들으면서 느낀 점은 영국 내 에든버러를 중심으로 사회적 기업의 시작부터 성장까지 단계적으로 맞춤형 종합 서비스를 하고 있는 단체가 활동하고 있다는 것이 스코틀랜드 지역에 이 분야에서 일하고자 하는 단체들에게 매우 큰 유익이라 여겨졌다. 아마 이러한 기관들로 인해 영국 내 사회적 기업이 왕성하게 활동하도록 촉진하는 요인이 될 것이며, 영국 내 상당한 개발협력NGO들이 개도국의 형편에 맞게 적응된 사회적 기업형 개발 사업을 추진할 수 있는 요인이 되리라고 여겨졌다.

국내에도 점차 개발협력 분야에서 사회적 기업 형태의 활동을 도입하려는 많은 움직임들이 있음에도 불구하고 크게 성공적이지 못한 이유 중에 하나는 사회적 경제에 대한 확고한 전문성을 가지지 못하고 개도국의 시장에 열의만 가지고 성급하게 진입하려는 시도에서 비롯된다고 생각한다. 개도국에서 지속성을 가지고 사회적 기업 형태의 활동이 뿌리를 내리기 위해서는 전문적인 경영에 기반을 둔 사회적 기업

운영에 대한 객관적인 정보와 실제적인 경영 기술들을 제공할 수 있는 Challenge Worldwide 와 같은 단체들이 국내에도 많아져야 하며 이러한 단체들이 충분히 활동 가능한 토양이 조성되어야 한다고 여겼다.

Scotland Malawi Partnership

김정태 / MYSC

스코틀랜드 말라위 파트너십은 스코틀랜드 지역 거점과 말라위라는 공통분모를 가진 비영리조직의 연합조직이다. 회사를 소개하는 웹사이트에는 말라위 파트너십은 2004년 4월 Strathclyde 대학이 진행한 말라위 밀레니엄 프로젝트를 통해 결성되었다. 스코틀랜드에 기반을 두고 말라위를 대상으로 사업을 진행하는 기관과 개인들의 연합 조직 결성은 2005년 스코틀랜드와 말라위 양 국가간의 역사적인 상호협력 체결로 결실을 맺기도 했다. 현재 말라위 파트너십은 멤버 기관과의 우수사례 공유, DFID의 말라위 관련 자문과 컨설팅 수행, '말라위 독립기념일' 스코틀랜드 주관, 각급학교 내 말라위 동아리 운영지원 등 다양한 목적사업을 펼치고 있다.

말라위 파트너십은 기본적으로 다른 국제개발 모델이 가진 취약성을 줄이기 위한 움직임이다. 이러한 취약성으로 일반적으로 불공평한 국제무역이 진행되는 가운데 계속되는 원조사업, 투명성의 부재, 보통 3년간 진행되는 개발 원조의 단기성, 지역의 오너십 부재, 새롭고 가시적인 성과추구로 인해 단기적인 결과 초래 및 타 기관과의 협력의지 약화, 원조로 인한 부패와 연고주의 및 거버넌스의 부재 등을 뽑을 수 있다.

그렇다면 말라위 파트너십은 어느 부분에서 이러한 취약성을 줄이고

있는 건가? 그것은 바로 말라위와 스코틀랜드와의 연결성에 기반한 파트너십이라고 말할 수 있다. 1859년 당시 스코틀랜드 출신으로 선교사이자 탐험가인 David Livingstone이 말라위를 방문하면서 스코틀랜드와 말라위의 첫 만남이 시작되었다. 이후 Livingstone의 뒤를 이어 스코틀랜드인들은 말라위에 타운을 건설하며 정착하기 시작했다. 1953년 말라위가 아프리카 동료 국가들의 비판에도 불구하고 인종주의적인 '로디지아 니아살랜드 연방'에 참여하자 말라위는 정치적인 격변기에 들어섰다. 스코틀랜드는 민족주의 세력과 함께 독립을 지원했고, 이에 적극적으로 참여했던 스코틀랜드 출신 Colin Cameron은 최종적으로 1964년 독립 이후 각료로 임명된 첫 유럽인이 되었다. 그 뒤 계속되던 스코틀랜드와 말라위의 관계는 21세기로 접어들면서 말라위와 스코틀랜드와의 역사적인 상호협력 체결로 발전했고, 새로운 세대에 필요한 창의적인 방법을 고민하게 되었다. 말라위 파트너십의 상대 기관으로 말라위의 수도에는 말라위 스코틀랜드 파트너십도 설립되어 진정한 의미의 상호협력 사업을 진행해 오고 있다.

말라위 파트너십 사업의 중요한 키워드는 '관계의 우선순위' 이라 말할 수 있다. 양국 간에 공유된 역사적 관계를 토대로 개발사업의 '사람과 사람' 관계모델이 말라위 파트너십이 지향하는 전략이다. 이에 대한 대표적인 사례로는 스코틀랜드 학생인 Martha Payne가 활발히 전개하고 있는 'Never Seconds'라는 캠페인인데, 해당 블로그에 최근 1천만 명이 방문하는 등 말라위 파트너십은 스코틀랜드인 개개인의 인식변화와 그에 수반한 행동을 적극 장려하고 있다.



+ Martha Payne가 활발히 전개하고 있는 'Never Seconds' 캠페인 [1]

말라위 파트너십이 가진 다른 특징은 시민사회의 적극적인 참여다. 각 분야의 커뮤니티 구성원들이 각자의 시간과 재능, 자원과 경험, 전문성을 직접적으로 제공하고 있다. 이러한 시민사회의 참여가 가져오는 '투자대비 사회적 효과'를 에든버러대학교에서 분석하여 2010년 말 보고서를 낸 바 있다. 보고서에 따르면 말라위 파트너십의 시민사회가 가져온 자원, 재정, 시간 등 모든 투입자산의 가치는 분석기간인 12개월 간 3천만 파운드에 달했다. 또한 이를 통해 130만 명의 말라위인과 28만명의 스코틀랜드 주민들이 동 기간 동안 다양한 사업의 혜택을 받았으며, 직접적인 사업 수행에는 14만8천명의 말라위 인과 8만 5천명의 스코틀랜드 주민들이 참여한 것으로 분석되었다.

말라위 파트너십이 가진 또 다른 특징은 '정부와 시민들 간의 시너지 창출'과 '상호주의적 파트너십'이다. 시너지창출이란 스코틀랜드 주민들의 지지를 통해 스코틀랜드 정부가 말라위에 대한 자원 투입을 보다

1 블로그 주소: neverseconds.blogspot.kr

자신감 있고 책임감 있게 수행할 수 있다는 뜻이다. 또한 '상호주의적 파트너십'이란 말라위와 스코틀랜드의 기관과 학교가 서로에게 배우며, 각자의 역할을 통해 진정한 의미의 파트너십을 수행함을 말한다.

현재 말라위 파트너십에는 700개 이상의 개인, 커뮤니티, 학교, 종교기관, 민간기업, 공공기관, 시민사회 등이 회원으로 참여하고 있다. 말라위 정부가 정한 우선순위를 기준으로 말라위파트너십 회원들은 다음의 11가지 원칙에 따라 다양한 파트너십 사업에 참여하고 있다.

11가지 원칙

- **함께 기획하고 실행하기** : 파트너십 사업은 누구의 아이디어인가?
- **적절성** : 사업은 지역과 정부의 우선순위에 부합하는가?
- **존중, 신뢰 및 상호이해** : 당신이 파트너십의 상대자라면 지금하려는 이 사업에 대해 어떻게 느낄 수 있는가?
- **투명성과 책임성** : 이슈와 고려할 사항들을 충분히 경청했는가?
- **협력기반 의사결정** : 파트너십 상대가 소외되지는 않았는가?
- **효과성** : 파트너십이 제대로 진행되고 있음을 어떻게 측정하는가?
- **상호성** : 파트너십에 양측이 공히 기여하는 바는 무엇인가?
- **지속가능성** : 파트너십 사업 기간은 언제까지이며 종료된 후에는 어떻게 되는가?
- **부정적 효과 방지**: 파트너십 사업으로 누군가의 상황이 더욱 악화되지는 않는가?
- **상호연결성** : 파트너십 상대측이 진행하는 것이 우리 측과 어떻게 연결되는가?
- **평등성** : 누가 파트너십의 소유자인가? 누가 힘을 가졌는가?

"스코틀랜드와 말라위가 도대체 무슨 관련이 있지?"라는 의문이 있었지만 차분히 설명을 듣고 보니 스코틀랜드와 말라위는 역사적으로 많은 의미를 지닌, 그리고 그 역사적 의미에 현대적인 책임을 다하고 있는 스코틀랜드의 열정과 태도가 무척 놀라웠다. 말라위 파트너십과 같이 한국도 특별한 역사적 관계를 바탕으로 의미 있는 파트너십을 형성할 수 있을까라는 생각도 들었다. 가능하다고 한다면 그런 나라는 또한 무엇일까? 베트남전쟁에 참여했던 역사적인 경험을 고려한다면 '한국 베트남 파트너십'도 가능한 아이디어일 것이다. 말라위는 2013년 기준 세계은행의 조사에 따라 '세계 최빈국'으로 분류된 나라이다. 특별한 자원이나 전략적인 이해관계가 없음에도 불구하고 과거의 '특별한 연결'이라는 역사적 관계에 의미를 부여하고, 이를 바탕으로 시민사회와 정부가 함께 창의적인 파트너십을 형성하고, 말라위와 스코틀랜드 상호 간에 배움과 협력을 진행해가는 부분은 우리에게 많은 시사점을 전달해준다.

국내 유사기관 소개

말라위 파트너십과 같이 아직 한국에는 특정 국가를 위한 다양한 단체들의 연합조직이 활성화되지 못한 상태이다. 굿네이버스, 기아대책 등과 같은 종합NGO나 연합조직은 아니지만 말라위를 대상으로 활동하는 국내 전문 조직들로는 유엔의 새천년개발목표의 종합적 달성 추진을 위해 선정된 Millennium Village를 운영하고 있는 **열매나눔인터내셔널**, 에이즈 예방과 모자보건 증진사업을 위해 남학생 포경수술 등을 진행한 Project Malawi, 현대적인 의료서비스와 현지 간호인력을 양성하는 **대양누가병원 및 대양간호대학**,

실명예방사업과 안구수술 등을 진행하는 프로젝트'봄', 현지 청소년들의 축구클럽 운영을 통해 지역개발과 어린이개발 사역을 진행하는 **아이들과 미래재단**의 FC말라위, 동화책 기획과 전달을 통한 교육사업을 진행하는 **북스인터내셔널** 등이 말라위에서 활동하고 있다.



community Infosource

김인수 / 외환은행

Community Infosource는 2006년에 스코틀랜드 글레스고에 기반을 두고 태어난 사회적 기업으로 지역사회에 관심을 가지고 활동한 결과로 나온 이익을 아프리카의 소수인종그룹과 같은 특정그룹 커뮤니티에 재투자한다.

Community Infosource 이사회 6명중 3명은 난민으로 구성되고, 고립된 커뮤니티나 개인을 지원하며 그들의 아이디어를 실행에 옮길 수 있도록 돕는 접근방식을 택하고 있다. 그동안 단체는 스코틀랜드 내에서 아프리카 난민여성단체 Karibu를 지원하고, 망명신청자가 노숙인이 되지 않도록 돕고 있으며 난민과 망명신청자의 지역사회통합과 생활수준의 향상을 위해 알아야 할 점 등을 제공해오고 있다.

단체 사업의 큰 축인 'Living Well'은 국제적으로 추진되고 있는 환경문제, 부의 창출, 폐기물 관리, 교육 및 건강과 관련한 일련의 프로젝트로써, 아프리카 가나에서는 지붕에서 물을 확보하는 법, 초등학교를 위한 모금이나 수입 확보와 같은 활동을 진행하였고, 콩고에서는 불어와 영어교육, 폐기물처리를 통한 위생문제 해결과 수입 창출 사업을 진행해오고 있다.

특히 콩고에서는 내전 이후 사회교육기관으로 설립된 ATK를 지원하여, 현재 봉제, 염색, 그림, 과일주스, 비누 생산 등을 지역시장 판매나

수출을 통해 자립활동을 펼쳐오고 있다.

글레스고에서도 다른 문화출신으로 영국에서 살아온 사람들의 정보들을 제공하고 신규이민자를 위한 중요한 관심사에 대한 교육을 시행하여 환경적으로 지속 가능한 삶을 추구한다.

단체의 소개를 들으며 난민의 삶을 가장 가까이에서 같이 고민하며 일하고 있는 시민단체의 끊임없는 노력을 느낄 수 있었다.

보통 난민이라고 하면 베트남 전쟁에서의 보트피플이 생각나고 영화에서나 보듯이 임시 천막을 치고 구호물자로 생계를 유지하는 아프리카의 난민이 떠오른다.

그런데 한국은 경제적 위상과는 달리 난민신청자 수가 OECD회원국 중 최하위란 걸 나중에 알게 되었다. 독일, 영국 등은 난민수가 수십만 명에 달하지만 우리나라는 몇 백 명 수준이라고 한다.

연수과정 중 런던에서 영국문화원에 방문하였을 때 보았던 북한 사진전이 떠올랐다. 유엔난민기구에 따르면 지난해 전세계적으로 난민 인정을 받은 탈북자는 모두 1,166명으로 이들의 절반 이상인 630명은 영국에 거주하고 있고 캐나다와 독일 등지에서 난민 지위로 살고 있다고 한다.

단체의 사례는 국내에서 뿌리내리기 어렵게 만드는 탈북자의 인권문제나 그들의 지속 가능한 삶을 위해 참고할 부분이 아닌가 하는 생각이 들었다.

Mercy corps

김인수 / 외환은행

기존과는 다른 방식의 가장 효과적인 방법으로 문제를 해결하고자 하는 전문적인 국제구호단체로서 Mercy Corps가 1992년 창설되었다.

현재 전세계 40개국 4,500명의 직원과 1,900만명의 봉사자로 이루어져 있으며, 유럽 본부는 에든버러에 글로벌 본부는 미국 오레곤주 포틀랜드에 있다.

Mercy Corps는 '가장 어려운 지역민들의 삶을 구제하고 향상시킨다'는 목표 아래, 비용을 최소화하는 사업모델을 개발하고, 새로운 기술을 연구하며, 기업들과의 협력 프로젝트를 추진하고, 재난 지역에 가장 먼저 가서 구호활동을 한다.

'상황이 어려운 현장은 가장 대담한 아이디어와 해결책을 요구한다.' 그것이 바로 Mercy Corps가 삶을 변화시키는 사회적 혁신을 전개해 나가기 위해 영리와 비영리 섹터를 불문하고 창조적인 생각을 가진 사람들과 파트너가 되고자 하는 이유이다.

새로운 기술, 비즈니스 모델과 창조적 파트너십은 빈곤과 절망을 극복하기 위한 변화의 기회를 제공한다. 우리는 글로벌 프로그램 플랫폼을 활용하여 혁신적 아이디어를 얻고, 현장에서 테스트해보고, 폭넓게 확장시켜간다.

영리와의 파트너십에 있어서는 자주 공유가치 접근법을 취하며 두

가지 주요 부문 즉, 금융서비스와 현장화를 위한 노력에 집중한다. 예를 들면 농부들은 휴대폰으로 직접 은행서비스에 대한 접근이나 농법에 대한 조언을 받을 수 있을 때 에이커당 더 많은 수확을 할 수 있다.

◉ 혁신적인 재난구호를 진행했던 국가별 사례

- **짐바브웨** : 모바일 기술을 이용하여 소작농이 금융과 교육, 정보서비스 접근 지원
- **아프가니스탄** : 여성을 포함한 청년들에게 직업교육 제공
- **인도네시아** : 도시 슬럼가에 새로운 위생기술 개발
- **아이티** : 소상인을 위해 자연재해 후 발생하는 상황에 대처하기 위한 소액대출 제공
- **네팔** : 소외된 커뮤니티에 문맹교육, 금융, 법률, 협업 교육 등 제공
- **콩고** : 30만 명에게 지속적으로 공급되는 물 공급 프로젝트 운용
- **콜롬비아** : 소년병이 사회인으로 통합되고 군인에 징집되지 않도록 자립지원
- **우간다** : 시골지역에 태양열 판넬과 연료 효율적인 스토브 제공 에너지빈곤 감소
- **파키스탄** : 모자건강을 위해 출산을 돕는 지역사회 산파서비스 운용
- **콜롬비아·과테말라** : 지속 가능한 토지 사용을 위해 토지분쟁 해결 노력
- **말리 · 니제르** : 건조지역의 회복을 위해 Sahel 초원지역 목축민들과 협업하여 조기경보, 방목지 관리 등
- **우간다** : Horn of Africa(아프리카 동쪽 코뿔소의 뿔처럼 튀어나온 지역) 가뭄대비 분쟁관리
- **북한** : 1999년부터 재난 보급, 식량확보, 농업, 2013년 홍수 피해 후 항생제, 콜레라 치료제 등 약품 보급

놀라웠던 점은 Mercy Corps가 오래 전부터 북한에 혁신적 재난구호 프로그램을 펼쳐 왔다는 것이었고, 그것도 기존 방식에서 벗어나 홍수와 가뭄이 쓸고 간 북한에 빵, 우유, 쌀을 건네는 방식이 아니라 의약품을 보내고 사과나무 묘목을 보내어 농업개발 등을 통한 지속가능성을 높일 수 있는 구호책을 전개해 왔다는 것이었다.

그리고 한국의 국제개발협력민간협의회나 굿네이버스, 재난구호협회 등과의 파트너십을 설명하면서, "NGO끼리 서로 협력하고 전략적 파트너십 등을 통해 프로그램 중첩을 줄여가야 하며 효율성을 높여가는 노력이 필요하다"고 역설하던 Paul Dudley Hart 부회장의 코멘트는 인상적으로 와 닿았다.





MercyCorps





4 참가기관 해외사업 사례 편



암소은행을 통한 농가의 소득향상, 이제는 마을의 발전으로···

조현주 / 지구촌나눔운동

지구촌나눔운동은 지구촌의 가난한 이웃을 돕고 시민사회의 발전을 도모함으로써 건강한 지구촌 건설에 기여하기 위해 1998년 한국에서 설립된 순수민간 독립 개발협력NGO이다.

'한 사람을 살리기 위해서는 한 마을이 살아야 한다'를 모토로 지역 주민의 소득을 증대시키고 삶의 질을 향상시키기 위해 베트남 한베협력센터에서는 2000년부터 소액대출사업인 암소은행을 시작하였으며, 이 사업은 타국가에서 실시한 가축은행, 싸이카은행 등 소액대출을 기반으로 한 소득증대사업의 모태가 되었다.

2000년부터 현재까지, 베트남 농촌마을 농가 대상으로 하노이 도시외곽 농촌지역의 13개 현, 36개 마을을 대상으로 총 2,193가구에 암소구입자금 대출 실시 하였다. 주요사업은 빈곤 농가에 암소 자금 대출, 축산 교육 및 예방접종 서비스 제공, 마을관리위원회와 한베협력센터의 모니터링을 통한 축산 관리이며 소규모 농가의 소를 통한 노동력과 비료를 제공함으로써 농업 생산량 증진, 송아지를 통한 소득 증대 주민과 지역사회 자립을 위한 순환형 소액대출 형태로 보급 확산을 기대효과로 보고 있다.

2000년부터 시작된 베트남의 암소은행은 현재까지 진행 중으로 14년째에 접어들고 있다. 지난 2012년 지구촌나눔운동에서는 그간 베트남의 암소은행사업의 사업성과[1]와 파급효과[2]에 대한 중간 평가를 실시하였으며 아래와 같은 효과와 변화를 확인할 수 있었다.

수혜농가의 소득증대와 삶의 질 향상

다수 수혜자가 소득증진을 경험하고 상환에 성공함으로써 빈곤에서 벗어날 수 있었으며, 미래의 소득증진 활동을 계획하고 실행할 수 있는 물리적·심리적 기반을 얻게 되었다. 또한 암소은행을 통해 증가한 수입의 상당부분이 자녀교육에 투자된 점을 발견할 수 있었는데 이것은 소득의 증대가 자녀의 교육수준 향상에 영향을 미침으로 대물림 되는 빈곤을 탈피할 수 있는 좋은 환경적 변화를 가져왔다는 점에서 중요하게 평가되었다.

개인의 '자신감'에서 기인한 삶의 변화

몇 명의 수혜자 심층 면접을 통해 알게 된 한 가지 가르침은 소득증대는 심리적인 변화를 가져온다는 점이다. 처음 우리가 만났던 농가 주민들은 특별한 삶의 기대나 계획에 대한 의지적인 모습을 찾아보기 어려웠다. 반면 암소은행을 통해 소득의 긍정적인 변화를 경험한 농가의 인터뷰 시, "우리 가족은 성공적으로 빈곤을 탈출했다", "앞으로 송아지가 태어나면 돈을 더 벌 수 있고, 그러면 집을 개축할 수 있을 것이다", "앞으로는 가계 수입이 더 안정적일 것이다" 등 자신감 형성된 것을 발견할 수 있었으며, '자신감'은 가정과 환경의 보다 나은 변화를 일으키는 긍정적인 에너지원이 될 것이라고 기대된다.

1 실제 농가 소득에 미친 영향
2 소득증대 이후 변화된 삶의 질

■ 사업 개요

사업명	베트남 암소은행
사업지역	구 하떠이성 지역 농촌 (2008년 이후 하노이 시 편입)
사업목표	• 베트남 빈곤 농가 및 농촌의 소득증진, 빈곤퇴치 및 자립 • 소득증진을 통한 삶의 질 개선
사업활동	• 선정된 농가에 암소 1마리 구입자금 대출 (2~3년 후 일시 상환) • 수혜 농가에 축산 교육 및 소 예방접종 서비스 제공 • 마을관리위원회 및 한베협력센터 자체 모니터링 수시 실시
활동결과	• 하노이시 13개 현 36개 마을에서 57회 지원 실시 • 총 2,193개 농가에 12,488,799,000VND 지원 • 현재 11개 마을, 502두 지원 진행 중 • 57개 사업 중 46개 사업 상환 완료, 평균 상환율 99% 달성

개인과 마을공동체의 참여에 따른 결과의 차이

우리가 지원했던 암소은행이 모두 성공했던 것은 아니다. 한 마을의 경우 모든 가정이 농사에 종사하며 빈곤층이 전체 마을 인구의 29%를 차지하는 가난한 마을이었으나, 처음의 의지적인 모습과는 달리 사업이 시작된 지 6개월 만에 상부기관으로부터 사업을 중지시키겠다는 공문이 내려왔고, 지역 정부의 강력한 거부의사로 인해 사업을 중단할 수 밖에 없었던 사례도 있다.

개발협력사업에서 좋은 결과를 이끌어 내기 위해서는 지역 및 개인, 이해관계자의 참여가 매우 중요한 요인으로 작용하며 지속성을 좌우하게 된다.

유관기관 관계자 역량강화를 통한 현지 주도형 사업모델 정착

10여 년이 넘는 기간 동안 진행된 암소은행 사업은 소득증대라는 효과성이나 현지에서의 관리체계 등 이미 안정적으로 틀이 잡혔다. 하지만 여전히 사업을 주관하고 이끌어나가는 몫은 지구촌나눔운동에서 진행하고 있으며 이로 인해 누적된 암소은행 대상 마을을 관리하고 사후변화를 관찰하는 일은 효율적으로 진행되지는 못하고 있는 실정이다. 여러 지역으로 분포되어 있는 사업의 효율적인 관리와 지속가능성을 위하여 앞으로 해당지역 주민과 정부가 자체적으로 사업을 이끌어나갈 수 있도록, 이들의 역량을 강화하기 위한 프로그램의 병행이 필요하며, 사업의 주요 이해관계자의 역량강화를 통해 사업의 기획에서 평가까지의 전반적인 과정에 이들이 참여할 수 있도록 하여 현지 주도형 사업모델로 개선 · 확립하는 것이 필요하다.

마을의 소득증대를 기반으로 한 지역사회개발로의 확장

개인의 소득증대가 반드시 마을의 발전으로 연결되는 것은 아니다. 특히나 베트남 국가의 경우 사업 지역 선정, 대상자 선정, 관리 등 전 과정에서 인민위원회의 강력한 리더쉽을 통해 사업이 진행되기 때문에 사업의 파급효과가 지역공동체 보다는 개인에게로 한정되는 모습을 확인할 수 있었다. 우리의 다음 과제는 소득증대를 이룬 주민교육을 통하여 마을의 지도자를 양성하고, 마을발전을 위한 자발적인 운동이 형성되도록 동기를 부여하며 지원하는 일이다.

마을 단위의 주민조직이 지역 공동체의 소득향상과 마을발전에 기여할 수 있는 협동조합이나 마을기업으로 발전된다면 우리가 궁극적으로 지향하는 현지의 자립과 주민의 오너쉽을 통한 진정한 지역개발에 한층 더 가까이 갈 수 있을 것이다.

인도네시아 공정무역 마을, 커피를 통한 마을 공동체 자립모델 만들기

신동민 / 기아대책

국제구호단체 기아대책이 설립한 사회적 기업 (재)행복한 나눔은 '나눔의 가치를 창조하는 행복한 기업'이라는 슬로건 하에 시민들이 참여하는 나눔을 확대하고, 그 수익금으로 국내외 이웃들을 돕고 있다. 기아대책의 공동체 비전에 입각하여, 어려운 이웃들의 자립을 돕되, 스스로 자립할 뿐 아니라 주변의 다른 어려운 이웃을 돕는 데까지 그 잠재력이 개발되도록 하는 중심 이념을 바탕으로 사업을 진행하고 있다. 지역 커뮤니티와 함께하는 전국 30개의 나눔 가게를 운영하고 있으며, 제 3세계 자립을 위한 공정무역, 나눔 바자회, 자선상품 개발, 해외물품지원 등의 사업을 진행하고 있다. 멕시코 치아파스 지역과 6년 동안 공정무역 사업을 진행해왔으며 특별히 인도네시아 중부자바의 오노소보 마을 공동체와 함께 커피를 통한 자립모델 만들기 사업을 진행 중이다.

인도네시아 중부자바지역의 영세농민들을 대상으로 비즈니스 인프라를 구축하여 스스로 경쟁력 있는 농산물을 재배할 수 있도록 인큐베이팅하여 거래를 시작함으로 지속 가능한 커피농업 발전에 따른 지역발전을 도모한다. 또한 마을 공동체가 가지고 있는 교육문제 및 유무산계급 문제 등을 해결하여 마을의 공동체성을 강화한다.

■ 사업 세부내용

사업내용	세부활동
비지니스 인프라지원	• 커피묘목 지원 • 커피 가공 베이스 센터 지원 • 조합 거버너스 강화 (현지 조합장 역량강화사업, 조합 행정시스템 개선 사업)
생산자 역량 강화	• 커피 재배기술 교육 • 가공기술 교육 • 커피마케팅 교육
공동체성 강화 (교육 프로그램)	• (1단계)전문 지역사회 역량강화 프로그램 – 아동 케어센터, 마을의 공동체성 강화(독서실, 예능교육, 축구 동아리, 정보화 교육 등 방과 후 교실 운영) • (2단계) 전문 지역사회 역량강화 프로그램 – 아동의 전인격적 케어 : (CDP) 센터, 정보화 센터 – 정보화 센터
공정무역 계획	• 생두 수입



커피의 품질을 높이려면?
커피에 목숨 거는 멋진 조직이 있어야죠!

한수정 / 아름다운커피

(재)아름다운커피는 네팔, 페루, 우간다의 소농들에게 공정한 가격으로 커피를 구매, 국내에 판매하는 개발협력 사회적 기업이다. 커피거래는 2006년부터 시작했고, 2011년 공정무역의 기준에 따른 차이진단을 시작으로, 2012년 커피 품질향상 프로젝트에 착수하며 본격적인 개발협력 프로그램을 도입하기 시작했다.

KOICA 2013년 민간단체지원사업에 선정되어 병충해방지, 협동조합 강화, 커피가공인프라 투자 등을 통해 농부조직의 비즈니스 역량강화를 위한 다각적인 사업을 진행했다.

2013년 1월 1일부터 12월 31일까지 네팔 굴미의 1208 커피재배 농가를 대상으로, '네팔 굴미 커피 생산지역 기술지원 및 인프라 구축을 통한 지속 가능한 지역개발 및 비즈니스 역량개발 사업' 시행하였다.
주요 사업내용은 커피관련 교육훈련 제공, 생산 및 가공설비 구축, 공정무역거래 촉진과 비즈니스 역량강화이다. 사업 기대효과는 네팔 굴미지역 커피생산자 중 역량을 갖춘 커피품질 전문가 양성, 품질관리 교육을 통해 커피의 생산성 및 부가가치가 상승되고 개별농민들의 소득수준 개선, 생산자들이 협상력 및 마케팅 역량 강화로 시장경쟁력을 갖추고 판매처 확대를 기대효과로 보고 있다.

■ **사업 세부내용**

사업내용	세부활동
커피 품질향상	• 커피품질 향상 위한 교육훈련: 로스팅, 핸드솔팅, 수세식 가공전환 • 유기인증 확보 : 지속 가능한 농업을 위한 토대 마련 • WSB 병충해 예방 및 복구사업 (묘목지원, 교육)
비즈니스 역량강화	• 우수 협동조합 방문연수 (인도 다즐링 미네랄 스프링스) • 협동조합, 공정무역, 회계 교육 • 협동조합 컨설팅, 리더십 트레이닝, 조직역량강화 교육
커피 가공 인프라지원	• 생두 보관창고 증설 및 가공장비 지원 (사이즈 측정기, 고도계) • 펄핑센터 설치 및 품질체크 장비 지원 (수분측정기 등)

'비즈니스 역량강화'는 '조직 역량강화'와 동전의 양면이다. 본 프로젝트 이전까지 아름다운 커피는 '품질향상 프로젝트'라는 이름으로 자체적인 파트너십 사업을 지원하고 있었다. 그러나, 교육과 훈련이 진행되어도, 막상 한국에서 커피를 받아보면 품질이 향상되고 있다는 느낌을 받기 어려웠다. 물론, 품질향상이 단기간에 이루어지는 과제가 아니라는 것을 감안하더라도 말이다.

2013년 프로젝트를 진행하면서 보다 현장에 밀착되어 농민조직을 관찰했을 때, 우리는 그간의 의문점에 대한 약간의 실마리를 얻을 수 있었다. 문제는 리더십과 조직력이었다. 단위협동조합별로 다양한 리더십들이 관찰되었고, 그 리더십에 따라 조직운영의 수준이 천차만별이었다. 조직운영이 일사분란한 곳은 커피의 수매와 공급이 원활했다. 또한, 이런 곳은 중앙협동조합에 대한 로열티도 뛰어나 중간상인에게

내다파는 일도 없었다. 물론, 중간상인에게 내다파는 단위조합도 있었지만, 이런 경우라 할지라도 이들은 조합원간에 수익을 나누었고 리더의 지휘 아래 '민주적'인 의사결정을 시도하고 있었다.

현재 네팔커피의 판로개척이 어려운 것은 품질대비 가격이 높게 형성되었기 때문이다. 따라서 시장개척을 위한 전략 수립 시 높은 가격을 상쇄할 만한 품질로 올리는 것 보다는, 생산성과 생산량을 늘려 단위 가격을 낮추는 것이 시장경쟁력을 확보하기 더 수월하다. 동시에 품질이나 추가의 가치를 잃지 않으면 금상첨화이다.

아름다운커피가 배운 것은, 저개발국가 커피산업의 시장개척 전략에서 '품질향상'이나 '스페셜티커피'가 능사가 아니라는 것이다. 오히려 '상업커피' 레벨이라도 시장접근이 가능한 물량규모와 유기인증을 확보한다면 시장접근에 있어 더 현실적이다. 이 관점에서 이것을 이루어 낼 조직과 리더십을 구축하는 것이야말로 선결과제라 할 수 있다.

아름다운커피는 2013 KOICA 프로젝트를 수행하면서, 네팔 내에서 보다 높은 지명도를 확보할 수 있었다. 굴미지역에서 구매뿐만 아니라 비즈니스 역량을 강화하기 위한 여러 가지 프로그램등이 시행되는 것을 보면서, 네팔 내 주요커피산지 관계자들이 굴미지역 및 굴미커피 협동조합을 상당히 부러운 시선으로 바라봤다. 이들은 아름다운커피와 KOICA의 지원사업에 어떻게 참여할 수 있는지 궁금해 했고, 아름다운커피와 파트너십을 맺고자 하는 뜻을 여러 경로를 통해 강력하게 전달하기도 했다.

이것은 다시 굴미지역 농민들에게는 약간의 위기의식으로 나타나기도 했는데, 그것은 '아름다운커피가 언제까지 굴미에만 있지는 않겠구나'라는 생각을 심각하게 시작했다는 것이다. 지금이야 함께 프로그램하면서 서로 협력하지만, 조직 대 조직의 관계에는 언제든지 외부인이 개입할 수 있고, 조건 따라 바뀔수도 있다는 것을 인지한 것이다. 약간의 긴장감은 긍정적인 것이라 생각하고, 이런 자극이 있어야 비로소 '자립'에 대해서도 심각하게 고민할 수 있을 것이라 믿는다.

협동조합 · 농민조직에 대한 이해 제고

상품작물을 수매하고 외부 시장에 판매하는 일은 농부 개인이 할 수 없는 일이다. 비즈니스에 대한 전망, 지역사회에 대한 헌신성을 가진 '조직'을 만들지 않고는 불가능하다. 따라서, '농가별 소득 향상에 대한 결과이미지'도 중요하지만, 이것을 이루어갈 수 있는 협동조합을 조직하고 강화하는 것이야말로 궁극적으로는 개인별 소득향상에 기여하는 첫 단추이다. 한국의 NGO들이 협동조합에 대한 이해를 높이고, 농가소득의 주요한 방향키로 협동조합과의 협업을 진행할 수 있는 모범사례 발굴 및 지원이 절실하다.

농작물 전문성에 대한 지원

저개발국가에서 가장 비중이 높은 직업군은 농업이다. 따라서, 현금소득원 증대를 위한 농업개발 분야는 향후 상당한 잠재력을 가지고 있으며, 한국의 농업발전에 대한 경험을 비추어 보았을 때도 농업분야는 한국의 개발협력분야가 가장 잘 수행할 수 있는 영역 중 하나다.

그러나, 저개발국가의 수출 가능한 농작물은 대부분 한국에서 자라지 않는 기호성 상품작물이 대부분이다. 따라서, 한국 내에서 관련 지식이나 전문가를 찾기가 매우 어렵고, 이어지는 생육과 가공, 판로에

있어서도 상당한 어려움이 존재한다. 따라서, KOICA 주요 지역사무소에는 농업전문가들이 배치하거나, 유관 네트워크를 확보하고 있다면 사업수행에 있어 큰 도움을 받을 수 있을 것이라 생각된다. 반드시 한국인일 필요도 없으며, 국제적인 식량프로젝트 등을 수행했던 경험을 보유한 현지인들도 매우 유용한 자원이 된다.



뷰티플 웍스

방글라데시 건물 붕괴사고 피해자들의 지속가능한 자립을 위한 회사

황현이 / 아름다운가게

"뷰티플 웍스가 잘되야 나도 잘되는거죠. 회사에 있는 시간이 제일 행복합니다."

– 마수다 베굼



+ 라나플라자 붕괴현장 ⓒ쉐이크 하산



+ 구조현장 ⓒ쉐이크 하산

사상 최악의 산업재해, 라나플라자 붕괴사고

로지나 베굼은 방글라데시 사바지역의 의류공장에서 일한지 7년이 넘는 베테랑 직공이었다. 다섯 살짜리 딸을 학교에 보내고 집을 마련하기 위해 작은 가게에서 일하는 남편과 함께 열심히 일해왔다. 몇 달 전부터 로지나가 일하는 공장이 있는 라나플라자 건물에 큰 균열이 발견됐다. 사람들이 불안해하자, 건물주는 지역의 경찰서와 건축사를 불러 안전검사를 시행하겠다고 했다. 간단한 검사 후 검사책임자들은 건물이 안전하다고 발표했다. 그래서 많은 사람들이, 검사 다음 날 출근했다.

로지나는 여느 때와는 달리 마음이 놓이지 않았지만 "퇴근하면 이번 달 월급은 없을 것"이라는 매니저의 위협에 다른 많은 사람들처럼 다시 자리에 앉을 수 밖에 없었다. 그리고 한 시간 여 갑자기 전기가 나갔고, 다시 발전기가 돌아가는 소리가 들리고 몇 초 후 굉음과 함께 모든 것이 무너졌다. 로지나가 정신을 잃은 후 깨어났을 땐 칠흑 같은 어둠 속에 팔을 꿰뚫는 고통이 느껴졌다. 다음 날 사람들이 그녀를 발견했지만, 팔에 철근이 관통해 그녀는 꼼짝달싹할 수가 없었다. 사람들은 살고 싶다면 팔을 자르고 나오라며 그녀에게 칼을 건넸고, 어린 딸의 얼굴을 떠올린 그녀는 그 말을 따를 수 밖에 없었다고 한다.


+ 로지나 배금 2013년 5월 ⓒ아름다운가게

2013년 4월 24일 오전 9시 의류공장이 가득 찬 라나플라자가 무너졌다. 이 사고는 공식적으로 1,131명의 사망자와 2,500명 이상의 부상자와 수백 명의 실종자를 내면서 사상 최악의 산업재해로 기록되었다. 그러나 라나플라자 붕괴사고는 단순한 건물붕괴사고가 아니다. 지역 내 빈곤문제, 정경유착과 비리, 안전 불감증 뿐 아니라 불평등을 심화하는 왜곡된 글로벌 경제시스템이 뒤섞여 많은 무고한 목숨을 앗아간 사건이었다. 막대한 피해에도 불구하고, 초기 구조에 대해 보상도 제대로 이루어지지 않아 피해자가 더욱 커졌다.

인도적 지원과 사회적 기업의 시작

아름다운가게는 사고 발생 후 곧바로 현황 파악과 대책 마련에 들어갔다. 현지 파트너를 통해 피해자들의 욕구와 지원상황을 파악하고 그 중 가장 취약한 대상자를 선정하여 의료비와 생계비를 지원했다. 3개월 후 사고 충격으로 고통 받는 피해자를 대상으로 2차 트라우마 심리치료를 지원하고, 이후 부상에서 회복하고, 근로의욕이 있는 사람들을 대상으로 직무훈련 프로그램을 실시했다. 하지만 곧 고민이 생겼다. 시간이 지나면서, 사람들의 부상이 조금씩 회복되었으나, 많은 이들이 일자리를 잃고 더 큰 빈곤의 나락에 빠지게 된 것이다. 사고 피해자들 중 많은 이들이 대가족의 생계를 책임지고 있었지만, 사고 후 일을 잃고, 치료를 받기도 어려운 형편이었다.

피해자들의 지속 가능한 자립을 지원하기 위해, 아름다운가게는 의류 수공예품회사 '뷰티플 웍스'를 열게 되었다. 의류 재봉기술을 가지고, 아름다운가게의 직업훈련을 통해 기술역량을 높인 사람들은 이제 뷰티플 웍스에서 새로운 꿈을 키워가고 있다. 라나플라자 붕괴사고 피해자 스무 명으로 구성된 직원들은 서로 응원하고 격려하면서 열심히 일하고 있다. 시작한지 얼마 되지 않았지만, 여기저기 열심히



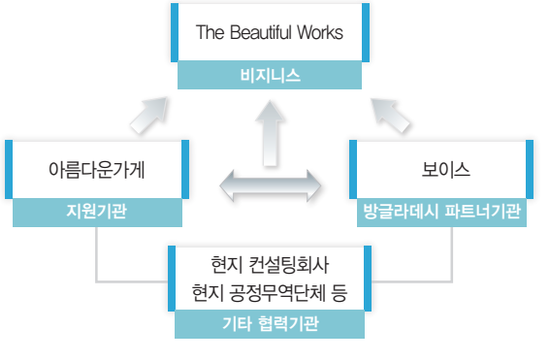
+ 기술훈련 교육 2013 ⓒ아름다운가게



+ 뷰티플 웍스 근로자들 ⓒ아름다운가게

일감을 따오고 있고, 지속 가능한 운영자립을 위해 방글라데시 국내시장과 해외시장 모두를 노리고 있다. 이와 연계하여, 아름다운가게 내 업사이클 브랜드인 에코파티 메아리와 페어트레이드 라인으로 콜라보레이션도 구상 중이다. 이들은 예전보다 지금이 훨씬 좋다고 말한다. 서로 아끼고 함께 일하는 뷰티플 웍스의 분위기 속에서 다시 일어설 의지를 키우고 있다.

■ 사업 개요

사업명	The Beautiful Works
사업대상	뷰티플 웍스 및 소속 근로자
목적	• 비즈니스를 통한 인도적 지원 및 국제개발 • 라나플라자 사고 피해자들의 일자리 창출을 통한 지속 가능한 자립
목표	• 전문 사업역량을 갖춘 사회적 기업의 자립운영 • 자립운영을 통한 지속 가능한 고용기회 및 소득 창출 • 구성원의 역량개발을 통한 취업경쟁력 강화 및 발전기회 제공 • 안전하고 인권이 보장되는 일터 제공 • 민주적인 거버넌스 구축
프로젝트 운영구조	



+ 뷰티플 웍스 근로자들 1 ⓒ아름다운가게



+ 뷰티플 웍스 근로자들 2 ⓒ아름다운가게



+ 뷰티플 웍스 근로자들 3 ⓒ아름다운가게



+ 뷰티플 웍스 근로자들 4 ⓒ아름다운가게

뷰티플 웍스의 가능성과 도전과제

라나플라자 피해자 및 가족 20명으로 구성된 뷰티플 웍스 구성원들은 비록 공식 교육 수준은 초등학교 3학년 정도이지만, 의류방직공장 근로자 출신으로 의류 및 수공예품 생산에서의 높은 수준과 기술습득 속도를 보여주고 있다. 아직 부상에서 완전히 회복되지 않아, 온전한 업무 집중이 어렵고, 대부분 대가족 내 유일한 소득원으로 가족 부양에 대한 부담이 높은 상태이지만, 누구보다 긍정적이고 열정적으로 일하고 있기 때문에 피해자들이 직접 운영하고 진행하는 사회적 기업의 성공가능성에 힘을 더하고 있다. 이번 사고는 이들의 삶에 돌이킬 수 없는 상처를 줬지만, 이들은 인간이 보여줄 수 있는 위대함을 가지고 어려움을 극복해나가기 위해 노력하고 있다. 아름다운가게는 이들의 역량과 가능성을 사업의 방식을 통해서 키우고 지켜내려 한다.


Bangladesh
Divisions of Bangladesh
Rangpur
Meghalaya
Rajshahi
Mymensingh
Sylhet
Barrak
valley
Tripura
Dhaka
Comilla
west
Bengal
khulna
Barishal
Chittagong

5 참가수기 편



사회공헌분야에서 사회적 기업과 국제개발협력

김인수 / 외환은행

기업에 근무하며 행복하게도 기업의 사회적 책임CSR을 맡고 있는 담당자로서, 사회공헌 사업이 장기적으로 지속 가능성을 확보하고 '진정성'을 전제로 추진됨으로써 금융기업에서 가장 중요하다고 할 수 있는 호의적인 기업평판과 고객의 신뢰를 얻는데 기여해야 한다는 당위적인 노력과 함께, 영업성과에도 도움을 주고 장기적으로 기업의 핵심역량과 연계한 투자관점의 '전략성'을 동시에 확보해야 한다는 고민 가운데서 항상 고군분투 해왔다.

그 가운데 주어진 이번 영국연수는 개인적으로는 '사회적 기업과 국제개발협력'이라는 사회공헌 분야의 두 개의 핵심 의제를 한번에 심도 있게 접근해 볼 수 있는 기회였기에 서슴지 않고 참여하게 되었지만, 한편 연수를 통해 영리와 비영리 사이에서 사회적 임팩트의 지속가능성을 추구하는 '사회적 기업'을 회사의 글로벌 사회공헌 사업에 접목할 수 있을지 알아보고 싶었다.

외환은행은 '세계를 지향하고 이웃과 나누는 은행'이라는 사회공헌 슬로건 아래, 세계 23개국 54개의 해외네트워크를 보유한 장점을 살려 글로벌 사회공헌에 중점을 두고 있기 때문이다.

지금까지 일본, 아이티, 중국, 필리핀 등지에 국제구호자금을 지원해 왔으며, 인도네시아 등지에 2천명이 넘는 국외장학금, 개발도상국 의료 사각지대 빈곤층에 무료 백내장수술, 안면기형수술 지원, 의료차량 지원, 지역아동센터 건립 등을 추진해오고 있고 최근에는 KOICA 기업협력프로그램으로 필리핀 다목적 교육센터 5개동 건립사업, 베트남 생활환경 개선사업도 전개하고 있다.

연수기간 동안 사회적 기업이 운영하는 식당Brigade에서 맛있는 식사를 하고, 사회적 기업이 안내하는 즐거운 관광Unseen Tour을 하며 사회적 기업의 현장을 직접 찾아가 체험하고 국제개발에의 적용을 배우는 소중한 기회였다.

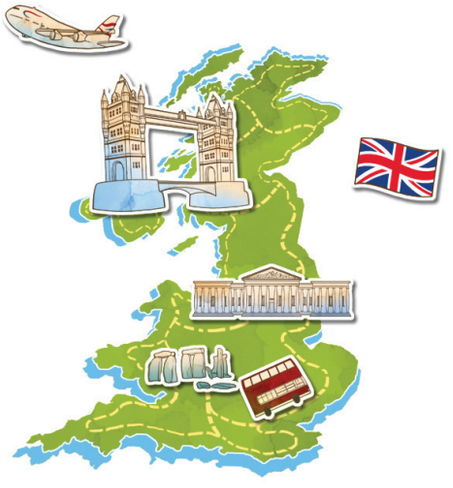
연수를 돌아보며 느낀 점은 국내에서도 Divine Chocolate과 같은 성공사례가 많이 나와서 영국의 문화 속에 이미 내재화된 '사회적 기업'이 가치사슬을 통해 파생하는 사회적 임팩트를 국내 곳곳에서 느껴보고 싶다.

그리고 유누스 박사가 그라민은행을 통해 희망을 빌려주고 소액금융을 발전시켰듯이, 공유가치 창출을 위한 새로운 혁신적 상품서비스나 시장개척을 통해 새로운 수익창출이 가능한 분야를 찾아낼 수도 있지 않을까? 하는 점이었다.

기업의 마케팅 패러다임이 고객중심으로 변화하면서 공유가치창출을 통한 경쟁우위를 확보하고 지속 가능한 브랜드 전략을 개발해 가야 할 필요성이 더욱 커지고 있는 가운데, 사회에 혜택을 주는 일을 기회로 기업이 이윤을 내는 것이야말로 매력적인 일이 아닌가라는 생각을

해본다.

그리고 우리가 어느 분야에 속해 있던지 간에, 영리와 비영리의 융합과 경계간 자유로운 교류를 통해 역량과 차별화를 키워 나감으로써 지속 가능성을 높여가는 비즈니스 모델의 역동성을 이끌어가고 만들어가는 주역이 되길 기대해 본다.



MDG 이후의 개발협력 패러다임을 찾아서 - 혁신과 기업가 정신

김정태 / MYSC

영국문화원과 KOICA가 제공한 이번 영국방문 연수의 주제는 '한국의 개발협력NGO를 위한 혁신과 사회적 기업가 정신'이었다. 개발협력NGO에게 필요한 참 많은 관점과 방법론이 있겠지만 왜 '혁신과 사회적 기업가 정신'일까?

새롭게 부상하는 개발협력의 관점들

5년간 유엔에서 근무하면서 비교적 빨리 개발협력분야의 분위기와 변화하는 흐름을 느껴볼 수 있었다. 특별히 유엔새천년개발목표가 중반기에 접어들면서 많은 기대와 자신감을 가지고 출범했던 7개의 구체적인 개발목표와 이를 뒷받침하는 나머지 1개의 개발과정 '목표 8글로벌 파트너십'에 대한 구체적인 성과 혹은 부진에 대한 이야기가 들려올 때였다. 개발협력 현장에서는 협동조합 또는 포용적 비즈니스라는 개념의 프로젝트가 적극 시도되었고, 개발협력의 전제조건이었던 '약속된 ODA의 집행'이 반드시 개발협력의 목표를 이루는 필수조건이 아닐 수 있다는 견해도 많이 생겨났다. 바로 개발이슈의 해결이 아니라 개발도상국의 경제성장에 기여하는 원조와 개발협력이야말로 진정한 개발목표의 달성이 될 수 있다는 믿음이다.

실제로 연수과정에서 방문했던 영국의 DFID는 현재 예산의 5%

내외를 개발협력 현지의 비즈니스 접근과 투자로 진행한다고 했다. 영국은 2014년 초 효과를 내는 원조라는 개념으로 개발협력 현장의 경제성장을 직접적으로 돕는 다양한 접근을 대폭 추진하겠다고 발표한 바 있다. 담당자들은 이와 관련된 예산은 앞으로 계속 증가할 것이라고 이야기했고, 비즈니스 중에 혁신이라는 관점을 가진 비즈니스야말로 개발협력 비즈니스가 추구하는 효과라고 답했다.

개발협력이라는 시공간에, 비즈니스라는 방법론, 그리고 혁신이라는 관점이 융합된 개념이 바로 사회적 기업가 정신이다. 비즈니스가 선한 역할을 할 수 있다는 것, 그리고 관례의 비즈니스가 아닌 혁신의 비즈니스가 필요하다는 이런 관점은 아직은 전 세계에 보편적인 흐름은 아니다. 하지만 이번 영국 연수과정은 이러한 믿음이 실제로 실현될 수 있음을 다시금 강하게 확신하게 되는 계기였다.

믿음을 넘어 행동으로

불과 몇 년 전만 해도 이러한 믿음을 가진다는 것은 실제로 '큰 믿음'을 요구했다. 한번은 유엔과 기업의 협력 사업을 한국에서 진행해보고자 다양한 기업과 접촉한 바가 있다. 마이클 포터의 공유가치창출이 하버드비즈니스리뷰를 통해 국내에 소개되기 시작했던 시기였다. 협력사업의 골자는 기업의 상품에 유엔 로고를 붙이고 일정한 금액을 유엔에 기부하는 조건이었다. 이를 통해 기업은 유엔과 함께 하는 공유가치창출을 실현하고, 유엔은 기업을 통해 그 가치의 확산과 기금 연간 최소 3천 만원을 마련하는 협력사업이었다. 당시 폭발적으로 성장하던 한 식음료 회사의 대표에게 제안을 했고, 흔쾌히 "좋다"라는 답변을 들었다. 하지만 문제는 중간관리자였다. 몇 번의 지루하고 열정이 없는 커뮤니케이션을 진행하다가 결국은 "진행하기 곤란하다"는 답변을 받았다. 핵심적인 이유는 "왜 유엔과 우리가 함께 해야 하는지 모르겠다"이었다.

그때의 기억이 아직은 선명한 이때 흥미로운 것은 그때와 달리 현재는 '큰 믿음'이 요구되지 않는다는 것이다. 영국 연수과정에 참여했던 개발NGO의 임직원들은 이미 '왜 개발협력에 사회적 기업가 정신이 필요한가?'에 대한 질문을 더 이상 하지 않았다. 실제로 공정무역 등 기존의 개발NGO 영역에서 사회적 기업 접근을 취하고 있는 이들의 관점은 이제 '어떻게 개발협력에 사회적 기업가 정신을 더욱 효과적으로 적용할 수 있을까?'라는 것에 있었다. 이를 위해 필요한 사회적 성과를 어떻게 설계하고 측정할 것인지 알고 싶다고 말하는 이들을 보며 이제 개발협력에의 비즈니스 접근은 믿음이 필요한 시기가 지나 담대하면서도 구체적인 행동이 필요한 시점이 되었다는 것을 느끼게 된다.

개발협력에 혁신과 사회적 기업가 정신 통합하기

앞서 이와 같은 '행동'의 구체적인 청사진과 전략을 개발하기 위해 MYSC는 2013년부터 '개발도상국 창업지원 프로그램'을 운영하며 에티오피아, 말라위, 탄자니아, 파키스탄, 필리핀 등 7개국을 대상으로 창업을 통한 지역 경제성장 지원이라는 접근을 해오고 있다. 올해는 우즈베키스탄으로 지역을 옮겨 현지의 UNDP유엔개발계획 사무소와 협력하여 현지 청년들도 함께 참여하는 '사회적 기업 창업 아이템 개발' 사업을 진행하게 된다. 개발협력에 혁신과 사회적 기업가 정신이 융합되기 위해서 기존과는 다른 관점과 방법론이 요구된다.

MYSC는 그것을 '인간중심 혁신', '섹터초월 혁신', 그리고 '혼합가치 혁신'이라고 요약한다. 인간중심 혁신이란 개발협력의 기준을 인프라와 문제해결에서 실제 주민의 필요와 욕구에 초점을 맞출 때 발생하는 혁신의 기회를 의미한다. 섹터초월 혁신이란 공공부문, 기업, 시민사회 등이 개별적으로 진행하지 않고 공동의 개발목표 달성을 위해 협력할 때 진행되는 혁신을 뜻한다. 그리고 혼합가치 혁신이란 비영리 가치와 영리 가치의 혼합 설계와 추구를 통해 균형 잡히고 지속 가능한 미래를 설계하는 혁신을 가리킨다.

이와 같은 혁신은 사실 완전히 새로운 것이 아니라 원래 과거로부터 우리가 경험했던 '오래된 가치'의 회복이자 재발견일 수 있다. 이번 영국 방문연수를 통해 나는 '오래된 미래'를 다시금 경험했다.

공정무역과 사회적 기업

신동민 / 기아대책

기아대책이 설립한 사회적 기업 행복한 나눔의 공정무역 파트에서 일하고 있다. 개발도상국과 선진국 사이의 원활한 물자교환이 이루어지고 있는데 한쪽은 부를 축적하고 한쪽은 부를 착취 당하는 불균형적인 경제구조에 목소리를 내고 좀더 양쪽에 '공정한'방법으로 무역을 진행하는 것이 공정무역이라 하겠다. 사실 한국에서 공정무역이라는 이슈는 아직 익숙지 않고 사람들에게 많이 알려져 있지 않다. 하지만 유럽 특히 영국에서는 굉장히 대중적으로 많이 알려져 있는 주제이다. 5월의 공정무역의 날 전후로 전국적인 축제가 열리기도 한다. 한번도 유럽 땅을 밟아보지 않은 촌스러운 NGO 간사로서 영국은 마치 '약속의 땅'과도 같았다. 그러기에 이번 방문이 더욱 값지고 많은 기대감을 가지게 하였다.

기대했던 대로 영국은 공정무역뿐만이 아니라 사회적 경제 분야의 선진국이었다. 국가 그리고 시장이 실패한 사각지대의 소외된 자본주의의 부작용들을 혁신적이고 참신한 방법으로 해결하려고 노력하고 현실화하고 있었다. 한국과는 다른 문화적인 맥락과 역사적인 맥락에서 발전한 경제라 영국이 진행하고 있는 시스템들을 그대로 벤치마킹하여 한국에 이식하는 것은 분명 한계가 있겠지만, 분명 배울 점 또한 많았다.

진정한 의미의 공정무역을 진행하고 있는 디바인 초콜릿, 정부기관으로서 세금을 민간기관에게 지원한다는 비판을 받을 수도 있음에도 임팩트 투자를 통해 개발협력의 새로운 모델들을 만들어 가려고 시도하는 DFID, 사회적 기업들 혹은 크고 작은 개발협력NGO들의 협의체들, 전세계에서 최초로 공정무역 국가로 선언한 스코틀랜드 등 사회적 경제는 이들에게 있어서 진보적인 누군가가 관심 있어하는 닫혀있는 주제가 아니라 누구나 동참하는 그리고 해야 하는 열려있는 주제였다.

가장 부럽고 놀란 부분은 스코틀랜드의 에든버러에서 옥스팜 가게를 찾아가려다 만난 한 마을에서 300m 채 남짓 되는 거리에 옥스팜 가게와 같은 재활용 나눔 가게만 10개가 넘는다는 것이었다. 2개의 옥스팜 가게을 포함하여 세이브더칠드런 가게, 노숙인들의 쉼터를 위한 나눔 가게, 어렸을 때부터 심각한 피부병으로 고생하는 아이들을 위한 나눔 가게 등 개념도 디자인도 다양했다. 재활용 나눔에 대해서 아직 시장도 작고 인식도 미미한 한국에서는 상상하기 어려운 광경이었다. 그리고 크고 작은 가게에 들어가도 공정무역 마크를 붙인 상품을 쉽게 볼 수 있고 그 아이템의 종류 또한 다양하다는 점도 같은 업계에 근무하는 종사자로 부러운 일이 아닐 수 없었다.

물론 이러한 선한 노력들은 런던에서 대영박물관을 돌면서 느낀 삐딱한 마음과는 상반된다. 일주일을 다 돌아도 과연 여기에 있는 유물들을 다 볼 수 있을까 의심이 들 정도로 방대한 전세계 유물들을 다 모아놓은 엄청난 규모에 놀랐지만 과거의 제국주의 전력을 느낄 수 있어서 한편으로는 씁쓸했다. 아마도 역사적으로 자신들의 과오에 대한 반성에서부터 비롯된 선한 노력들이 아닐까 생각했다.

영국의 사회적 경제의 3가지 다양성, 건강한 비판, 점진적인 선의

안종연 / 굿네이버스

새롭게 구성된 팀 조직에서 새로운 업무를 향해 뛰어든 나에게는 지난 3월에 KOICA-영국문화원 공동주최로 3일간 있었던 '사회적 기업과 개발협력 전문가 과정' 교육 프로그램은 단비 같은 과정이었다. 그 교육의 후속 과정으로 영국을 방문하여 사회적 기업과 임팩트 비즈니스를 살펴볼 수 있게 해준다는 소식을 들었을 때에 수업참여를 열심히 해두길 잘했다는 생각과 함께 임팩트 분야의 선두인 그곳의 모습을 직접 볼 수 있다는 기대감이 부풀어 올랐다.

기대감은 잠시, 곧이어 사내에서 관련 이슈 질문 사항 및 조사 요망 리스트를 받아 들게 된 순간 무거운 중압감도 느끼게 되었으나, 출국 전 모임에서 스케쥴 표를 받아 드는 순간 그 알찬 내용에 다시금 기쁨을 느끼며 즐거운 마음으로 출장에 임할 수 있었다.

나의 실무에 있어서, 국제NGO들의 새로운 국제개발 활동 방향성에 따라 지역의 자립적 경제활동과 소득증대를 이끌어 낼 수 있게 팀 이름도 '사회적 경제팀'이 되었고, 사회적 기업과 관련하여 사회적 인지가 높아지면서 국내외로 많은 이슈가 제기되고 있음을 느끼는 와중이라서, 이번 과정에 많은 것들을 얻어내야 하는 입장이었다. 예를 들어 최근에 개발지역 현지에 설립하여 BOP[1] 현지인들에게 제공될 적정기술 제품을 생산하는 사회적 기업의 운영에 있어 영향력 평가 작업을 실무로 앞두고

있었기에, 선진국에서는 영향력 평가가 어떻게 자리 잡았는지도 자세하게 살펴봐야 했고, 최근 국내에서 일부 비판적인 시각과 문의들을 마주하게 되는 NGO 주체의 모금을 위한 수익사업 관련 이슈들과, 기금과 후원금에 일부 도움이 닿아 개발현지에서 설립된 사회적 기업을 운영함에 있어서 설비 활용과 사업자 유지를 위한 순수 수익활동에 대한 비판 및 근거들도 업무에서 직면하고 있었기에, 마음 속에서는 많은 호기심이 발동하고 있었다.

런던과 에든버러를 오간 일주일 동안 계속되는 좋은 날씨와 함께 원했던 큰 기대보다도 더 많은 것들을 보고 경험하고 터득할 수 있었다. 일정 중 이용한 미니버스 서비스도 사회적 기업이었고, 저녁마다 다양한 사회적 기업 식당에서 식사를 하면서 사회적 활동에 대한 설명도 들었으며, 사회적 기업인 극단의 연극도 보고, 신선한 충격으로 다가온 Unseen Tour 도시 관광도 체험할 수 있었고, 거리를 다니며 수많은 노숙자들과 그들의 반려견들을 볼 수도 있었으며, 대규모 택시파업으로 교통정체를 마주하기도 했다.

다채로웠던 수많은 포인트들이 머리 속에 오가며, 그 중에 무엇 하나를 말하려고 아무리 설명해도 놓쳐지는 부분이 많겠지만, 내가 느꼈던 가장 큰 세가지 화두를 뽑으라면 다양성과 건강한 비판, 그리고 점진적인 선의였다.

너무나도 많은 모습들과 철학들이 함께 건강한 모습으로 섞여 아우러지고, 그러한 다양성의 와중에서도 함께 지킬 수 있는 공통의 심지를 도출하는 영국의 문화가 매우 부러웠고, 그렇기에 어떤 다양한 내외부의 충격 유입에도 유연하게 대처될 수 있는 사회구조가 엿보였다.

그리고 영국인 특유의 비판의식도 자주 접할 수 있었는데, 그들의 비판적 시각이 단지 비판을 위한 비판이거나 그저 미워함에서 시작되거나 미워함으로 끝나는 것이 아니라, 본질적으로 지켜내야 하는 가치가 무엇인지를 언급하며 개선안과 대안을 가지고 제기하는 건강한 비판이었으며, 비판에 익숙한 것인지 비판을 받는 입장들에서도 건강한 개선을 지향할 수 있는 여유를 발견할 수 있었다.

그리고 사회의 앞쪽에 나서서 큰 목소리로 표출되는 이권과 경쟁 승리를 위한 움직임이 활발한 만큼, 분명하게 사회 구성원 개개인 모두의 마음 속에는 정의에 대한 추구와 선의의 실현에 대한 요구가 차분히 자리잡고 있다는 생각이 들었다. 사회가 규모를 이루고, 선의에 기초한 많은 사회적 가치 지향 활동들이 실현되고 인지되는 시기를 거치고 나면, 이러한 선의의 요구가 대중적으로도 실현이 되고, 소모적인 비판을 충분히 덮을 만큼 선의의 실현 규모가 더 커지고 신뢰의 폭도 더 커지는 것이 아닐까 하는 생각이 들었고, 다양한 역사의 과정을 겪은 영국이 지금 당장도 많은 사회적 문제와 노숙자들을 내포하고 있는 와중에도 또한 다양하고 규모가 큰 사회적 기업과 임팩트 비즈니스가 자연스러운 모습으로 안착되어 있는 모습을 두 눈으로 보면서 더욱 머리 한 켠에 정리가 되는 느낌이었다.

런던의 거리에서도 너무 잦다 싶을 정도로 많은 기증받은 물품을 파는 중고품 가게들을 목격하였고, 수많은 식당과 매대에서 사회적 기업의 면모를, 메뉴판에서 GF(글루텐 프리)로고보다 더 많이 익숙하게

1 Bottom of Pyramid : 소득계층의 최하위에 있는 연간소득 3,000달러 미만의 저소득층

자리잡은 공정무역 마크를 발견할 수 있었다. 에든버러에서는 이러한 면모를 런던에서보다 더 많이 마주치게 되어 당황스럽기도 했다. 뭔지도 몰랐고 기대도 안 했던 그곳에, 식민지를 늘려가는 남쪽 사람들을 항상 건강한 비판적 시각으로 바라보면서 북쪽 산 위에 듬직하게 자리잡고 사회적 문화를 다져간 사람들을 이제서야 알게 되었다. 아무튼 전체적으로 영국이라는 곳은 소비자가 '사회적 가치'를 추구하고 싶다면 얼마든지 다양한 제품과 서비스에서 그것을 지불하며 소비할 수 있는 '사회적 가치'의 백화점이었다.

출장을 마치고 한국에 돌아와서도 많은 생각을 하게 되었다. 영향력 평가에 있어서 선진적인 운영 경험을 한 곳에서는 결론적인 해답이 나와있을 것이라고 기대했었지만 그곳에서는 다양한 방법이 다양한 목적에 맞도록 자연스럽게 사용되고 있는 상황이었기에, 결론적인 무엇인가를 기대하는 것 자체가 무모한 접근이었다. 획일적이고 주입식 교육방식에 수긍하지 못한다던 나 자신마저 어느새 획일적이고 결론적인 사고를 하고 있었던 것이다.

한국에서는 사회적 기업이 등록제로 운영되기에 우리는 사회적 기업의 리스트를 보며 현황을 파악할 수 있다는 말에 그들이 희한하다는 듯한 반응을 보였던 것도 이제는 잘 이해가 된다. 첫날 방문했던 UnLtd라든지 스코틀랜드의 CEIS 등에서 '사회적 가치를 추구한다면 사회적 기업이다' 라던지 '사회적 문제를 해결하려 하는 기업은 사회적 기업이다' 와 같은 정의를 말하는 부분도 자연스럽게 함께 떠오른다.

한 때 선생님이기도 했었으나 영국과 전세계에 심각한 경기침체가 닥치자 생활을 영위할 수 없게 되어 결국 노숙자가 되었던 경험을 가진 한 남자가 Unseen Tour의 가이드가 되어 영국의 문화 거리인 Camden을 소개하던 모습도 떠오른다. 한국에서도 유사한 활동을 만들어낼 수는 없을까? 한국에서는 언제쯤 사회적가치를 추구하는 활동 단체의 철학과 결과물이 규모를 이루고 대중적인 공감을 완성해내게 될까? 라는 질문을 던져보게 된다.

영국에서도 어려운 과정이 없었던 것이 아니라는 설명을 들었다. 영국에서도 정권 교체 상황에 따라 NGO와 복지활동 단체들은 거시적 체계 위에서 공조하며 활동을 구상하다가도, 다음 시기에는 거시적 체계가 사라지면서 각기 단체들이 자력적인 성장과 활동 내용의 구조화를 힘들여 이뤄내야 하기도 했고, 어려운 과정을 거친 후에 다시 거시적 체계가 제시되는 시기가 오자 그 동안 이뤄낸 자력적 경쟁력 위에 공조 협력 체제를 구성하여 총체적으로 바람직한 모습을 이뤘다는 설명이었다. 어찌 보면, 어느 곳의 어떤 NGO들에게도 교훈이 될 수 있는 과정이었다고 생각된다. 어려운 상황에서는 내면적인 역량을 강화하고, 활동하기 좋은 기회가 형성되면 외부적으로 함께 공조하는 개방성을 갖추어 가며, 특히 영국에서의 예와 같이 그러한 과정을 문서화하여 남기고 구조화하는 노력을 기울인다면 NGO들은 어떤 시기에도 나름의 의미를 찾으며 많은 사회적가치를 일구어 낼 수 있을 것 같다.

행복한 마음으로 새로운 과제 시작합니다!

오혜원 / 엔지오비유디

"너무 많은 것을 배우다 보니 머리가 과부하 되어 머릿속이 복잡하다. 오히려 무엇부터 시작해야 될지 모르겠다." 너무 많은 것을 보았기에....
6월 7일 ~ 15일까지의 영국 방문 연수를 마치고 한국으로 돌아오는 비행기에서 비몽사몽간에 수첩에 적은 글이다.

제일 많이 느낀 점은 영국 NGO는 연대와 협력을 잘 활용한다는 점이다. 공정무역 초콜릿인 디바인 초콜릿은 트윈트레이딩, 바디샵 등이 출자하여 설립하였다. 디바인 초콜릿이 설립할 때부터 이런 출자자 기업이 있었기 때문에 재정적 안정이 되었다. 출자 기업 장점인 무역, 유통, 마케팅 등의 도움을 자연스럽게 받을 수 있는 구조로 시작되었다. 디바인 초콜릿이 모든 것을 총괄하는 것이 아니라 각 기업의 도움을 받아 각 분야별로 분리되어 관리된다는 점이 놀라웠다. 각자의 강점을 결합하여 큰 시너지를 내고 있었다.

스코틀랜드 에든버러에서 만난 INSP 사회적 기업 국제 무가지 신문 네트워크의 경우에도 전 세계 사회적 기업 무가지 신문 기관들이 연대하여 각 나라의 고유한 상황과 무가지 신문의 특징을 인정하면서도, 서로의 시너지를 만들기 위해 노력하고 있었다.

스코틀랜드 말라위 파트너십 같은 경우에도 말라위 사업을 하는 스코틀랜드에 있는 NGO 및 기관들이 연대하여 사업을 진행하고 있었다. 한국에서도 사업을 진행하는 해외 국가 NGO 모임이 있다. 하지만 스코틀랜드 말라위 파트너십이 인상적이었던 점은 스코틀랜드 내에 동일한 지역에서 국제개발협력 사업을 하는 기관들이 많이 있다는 점이다.

스코틀랜드 에든버러의 면담은 서울에서 일하지 않고 대구에 본부가 있는 NGO에서 일하는 실무자로써 인상적인 부분이 많았다.
우선, 일부 국제NGO의 경우 영국의 수도 런던이 아닌 에든버러에 본부가 있다는 점이다. 이에 대해 국제NGO 직원들은 불편을 느끼지 않았다. 에든버러의 장점을 누구보다 잘 알고 잘 활용하고 있기에 굳이 영국의 수도인 런던에서 활동을 하지 않아도 힘들어 하지 않았다. 스코틀랜드 주정부와 소통이 원활하다는 점도 부러웠다.

다양한 기관 담당자와 면담을 하며 공통적으로 느낀 것은 비슷한 일을 하니 비슷한 고민을 하고, 일하는 방식도 비슷하였다. NGO 실무자들이 기관 내에서 일이 너무 많아 고민인 것도 한국과 영국이 비슷하였다. 또한 영국의 강점이 있듯이 한국의 강점을 잘 활용하면, 한국에서도 좋은 협력 사업 사례를 많이 발굴할 수 있다고 생각하였다. 예를 들어 런던 BOND에서는 해피빈 같은 모금플랫폼 사례를 알고 있었으며, 오히려 BOND 관계자가 연수 참가자들에게 이에 대한 질문을 많이 하였다. 이렇게 한국이 영국과 다른 면에서 국제개발협력 실무가

발전하고 있기에 영국 NGO 실무자가 한국 사례에 관심이 많아 기분이 좋았다.

처음에는 영국 방문 연수를 가벼운 마음으로 참가했지만 돌아오는 길에는 연대와 협력, 지방 NGO들과 연대 등 새롭고 행복한 과제가 주어졌다. 같은 길을 걷고 있는 영국NGO와 한국NGO의 동료들이 함께 모여 서로 영감을 줄 수 있는 장이 많았으면 좋겠다. 서로 이렇게 행복한 숙제를 주면 좋겠다는 상상을 해본다. 이번 연수를 시작으로 이런 기회가 많아지길 소망한다.



새로운 시장, 사회적 경제

이창섭 / 월드비전



+ 거리의 휴식공간

처음 오는 에든버러의 어제 밤과 오늘 아침에 봤던 시내의 모습은 마치 내가 중세시대와 현대를 넘나들며 살고 있는 듯한 느낌이다. 영화 브레이브 하트에서나 봤을 법한 중세시대 성이 도시 중앙의 높은 산 위에 지어져 있어서 길거리 어디에서든 볼 수 있고 잔디가 잘 가꾸어진 공원은 주변에는 공원벤치가 끊임없이 늘어서 있다. 신기한 것은 벤치마다 기부자들의 명판이 새겨져 있다는 것이다. 스코틀랜드와 잉글랜드의 럭비 경기를 기념하면서 만든 1871년 3월 27일자 명판도 발견했다. 무려 150년이 다 되어간다. 철학과 정책, 역사가 만들어낸 힘을 느낄 수 있었다. 한국에서도 잘 활용한다면 사회적 경제 분야와의 연계가 가능할 듯싶다.

에든버러로 이동하는 길에 재미난 일이 하나 있었다. 런던에서 에든버러로 오기 위해서 이동하는 버스 속에서 도로가 꽉 막혀서 꿈쩍할 수 없었다. 런던 시내 곳곳에서 택시 운전사들이 파업의 일환으로 시내 중심방향으로 10km이하의 속도로 천천히 운전을 하는 시위를 했기 때문이다. 무슨 상황인지 현지 코디네이터에게 물어보니 택시 파업의 주된 이유는 다름아닌 우버Uber라는 스마트 어플리케이션 때문이었다. 저렴하게 이동하려는 승객들과 이동 수단을 제공하려는 자동차 소유주들을 연결시켜주는 어플리케이션으로 인해서 택시 운전사들의 수입이 급감했기 때문이다. 새로운 시장 플랫폼의 등장이 기존 경제체제와의 사이에서 그것이 긍정적이든, 부정적이든 많은 영향을 주고 받고 있다고 보여진다.

사회적 기업이라는 주제를 가지고 방문한 영국 연수 길에서 이러한 사태를 눈 앞에서 직접 마주하니 사회적 기업이 한국 사회 내에서 그리고 내가 고민하는 지역주민들에게 미칠 영향을 생각하며 많은 고민을 하게 된다.

함께하는 개발협력 NGO와 사회적 기업

조현주 / 지구촌나눔운동

지구촌의 빈곤 퇴치을 위해 한국에서 자생적으로 설립된 개발협력 NGO에서 일한 지 13년여가 흘렀다. 처음 단체에 입사했던 10년 동안은 몽골에서 유목민 소득증대사업의 일환으로 소액융자를 기반으로 하는 가축은행 프로그램과 주민 교육 활동을 실행했었다. 나름대로 지역사회 내 효과적인 개발사업으로 각광을 받았었고 참여 농가의 소득증대 효과도 편차는 있었지만 의미 있는 수준으로 확인되어 마을 내 농가 소득증대에 기여하는 우수한 활동으로 평가할 수 있었다. 그러나 사업이 종료되고 그동안 지원되었던 대출과 함께 사업 기간 동안 수행하던 교육을 위시한 모니터링 활동이 사라지자 주민들의 새로운 소득창출의 기회를 계속해서 만들어 가려는 의지나 활력도 점차 사그라지는 현상을 볼 수 있었다. 주민들 개개인에게 혹은 서로 간에 발전에 대한 동기부여가 계속적으로 되고 아울러 재원 마련에 대한 지속성이 확보되어야만 소득증대나 발전도 계속될 것이라 생각되었다.

마을 내에서 주민들이 자립적인 기반을 만들어 갈 수 있는 사업이 되기 위해서는 그들에게 끊이지 않는 돈벌이가 되는 일과 함께 이 일이 유지 존속할 수 있는 체제를 잘 만들어야 한다고 여긴다. 이런 구조는 장기적으로 저소득층 주민들에게 가장 강력한 동기부여를 지속할 수

있는 수단이 될 수 있을 것이다. 이러한 관점에서 사회적 기업 방식의 개발사업 접근이 개도국 현지에서 가능성 있는 대안으로 여겨오고 있었다. 개발 활동이 지역사회 안에서 현지화 되어 자립적인 모형으로 정착 발전하기 위해 풀어야 하는 숙제 중에 하나를 재원의 지속적인 조달이라고 보았을 때 사회적 기업은 개발협력NGO가 안고 가야 할 주요한 우선 순위라고 생각한다.

그동안 사회적 기업에 대해 좀 막연한 이해를 가지고 있었다. 금번 코이카와 영국문화원에서 주최한 '사회적 기업과 국제개발협력' 교육 프로그램을 접하기 전까지는 사회적 기업에 대해서 막연하게 사회적 기업을 기업 행위를 하면서 사회적으로 이바지 하는 것에 치중하는 사업형태라고 생각하고 있었다. 이번 교육에 참여하면서 기존에 이해하고 있던 막연한 사회적 기업의 이해를 좀 더 확장할 수 있었다. 사회적인 가치와 영향력이 중요할 뿐만 아니라 경영적으로 손익분기를 넘겨야 하는 기업 활동이 동일하게 중요하다는 인식이 명료하게 다가왔던 교육이었다. 이론적인 이해를 통해 함께 진행한 워크숍과 질의 응답을 통해서도 외국의 사례들을 논의할 수 있어서 유익하였고 또한 참가한 교육생들이 경험한 한국의 많은 사례들을 옆에서 경험적으로 들을 수 있어서 향후 사회적 기업 활동을 해나가려는데 시행착오를 줄일 수 있는 참고가 될 수 있을 것으로 생각한다.

이후에 사회적 기업과 개발협력 기관을 방문하는 영국 탐방 교육은 개인적으로 매우 고무적인 시간이었다. 무엇보다도 개발협력에 종사하고 있는 사람으로서 먼저 시작한 영국의 선진적인 개발협력 정책과 실행 내용을 접할 수 있었다. DFID, 스코틀랜드 정부 개발 협력 안내를 받으면서 실제로 국가의 ODA 정책과 실행에 시민사회단체들이 명실상부한 협력 파트너로 활동하고 있는 모습이 매우 인상 깊게 다가왔다. 특히나 스코틀랜드 정부의 ODA 실행이 100% 자국의 시민사회단체에 의해서 집행되고 있음을 보면서 우리와 다른 역사적이고 환경적인 상이한 상황을 고려해야 함에도 우리 정부가 좀 더 적극적으로 국내 시민사회단체의 역량 강화와 협력 파트너로서의 위상을 높이는 정책적이고 전략적인 접근이 필요하다고 여겼다.

개발협력에 있어서 다양한 시민사회단체가 무지개처럼 활동하고 있고 규모에 있어서도 소형에서 대형에 이르기까지 다양하여 시민사회단체 환경은 우리와 크게 다르지 않다는 것을 알 수 있었다. 국내의 시민사회단체들 간의 역할 규정이나 조정 활동이 좀 더 활발하게 기능할 수 있다면 우리나라의 시민사회단체들도 질적으로 뒤지지 않고 개도국 현장에서 효과적인 활동을 수행할 수 있을 것으로 여기게 되었다.

역시 이번 탐방을 통해 가장 크게 배우고 경험한 부분은 영국의 개발협력사업에 있어서 사회적 기업 방식의 성공적인 사례들을 직접 들을 수 있었다는데 있을 것 같다. 개도국의 자원과 인력을 효과적으로 조직화하여 생산 판매 과정을 거쳐서 직접 기업 활동에 참여하는 단체와 이러한 활동을 지원하는 사회적 기업 지원 컨설팅 단체들을 보면서 한국의 개발협력의 효과성을 높이는 주요한 방법으로서의 개발활동의 주요 주체인 한국의 개발협력NGO들이 개도국 현장에서 적극적으로 사회적 기업 모델을 창의적으로 개발하여 적용해야 하는 필요를 느끼게 된다.

인천으로 돌아오는 기내에서 마음속으로 이제는 우리의 사업 현장에서 작더라도 사회적 기업 모델을 디자인하고 실행해 옮기는 일에

좀 더 에너지를 모아야겠다는 작은 결심을 하면서 여러 날 동안 함께 탐방 기간 내내 동행하며 많은 이야기와 논의를 통해 알게 된 동료 참가자들과의 네트워킹이 앞으로의 사회적 기업 모델을 실행해 가는데 큰 소득과 자산이 되리라고 여겼다.



새로운 발상, 국제개발협력과 사회적 기업

조희경 / 어린이재단

'사회적 기업과 국제개발협력'이라는 주제로 KOICA과 영국문화원이 교육프로그램을 개최한다는 소식을 들었을 때 나는 알 수 없는 두근거림에 신청서를 제출하였다. 국제개발협력 분야에서 종사하며 개발도상국과 오랫동안 일을 한지 7년 차. 계속 새로운 것에 도전하고 공부를 한다고 하지만 내 스스로가 우물 안 개구리 같다고 생각될 때가 많았고, 사고가 습관화되고 있다는 느낌을 지울 수 없었다. 어떻게 하면 더 지속가능하고 효과적인 지원을 할 수 있을까 하고 고민하며 나에게 영감을 줄 새로운 무언가를 찾고 있던 나에게 이 프로그램은 조금 더 넓은 분야에서 국제개발협력을 바라 볼 수 있는 계기가 되었다.

3월에 3일간의 실무자과정을 수료하였고 금번 영국방문 연수를 다녀왔는데, 이러한 프로그램을 통해서 나는 개발협력NGO뿐 아니라 실제로 사회적 기업에서 종사하는 사람들 그리고 다양한 민간영역에서 일하고 있는 사람들을 만났다. 물론 영국에서 방문한 단체들을 통해서도 많은 것을 배웠지만 버스 타고 가면서, 밥을 먹으면서 소소하게 하지만 진지하게 나눴던 대화들 속에서 '다양한 사람들이 다양한 방법으로 이 세상을 조금 더 아름답게 바꿔가고 있음'을 알 수 있었다.

어린이재단에서 일하면서 내가 알아왔던 국제개발협력의 범위가 한층 확장되는 시간들이었다.

영국 런던과 스코틀랜드의 에든버러를 방문하며 가장 인상 깊었던 것은 한국에서 내가 생각했던 '사회적 기업'의 개념이 확연히 다르다는 것이었다. 커뮤니티에서 전해 내려오는 스토리들을 전파하며 문화적 공간을 창출한 사회적 기업, 지역의 특산품을 팔며 지역경제를 지키는 사회적 기업, 사람들에게 자연의 아름다움과 그 보존의 중요성을 알리는 사회적 기업 등등 내가 그저 '좋은 기업'의 비즈니스라고 생각한 일들이 '사회적 기업'이라는 이름으로 행해지고 있었다. 이는 우리나라와 사회적 기업을 정의하고, 이를 지원하는 법이 다르기 때문이라고 생각되는데, 국민들의 정서와 가치관도 어느 정도 기여하고 있다고 본다. 너무도 기발하고 다양한 자원이 '상품'과 '서비스'가 되어 긍정적인 사회적 영향과 경제적인 이윤 창출의 균형을 이뤄나가는 모습에서 나는 어느 순간 간과하고 있던 개발도상국의 풍부한 잠재력과 자원들을 다시금 되돌아보았다. 주인의식, 역량강화, 지역사회기반 등에 기반하여 사업을 수행하고 있다고 생각했었는데, 어떠한 측면에서는 정작 외부의 자원으로 그들을 의존적으로 만든 것은 아닌가 하는 반성을 하게 됐다.

사회적 기업 모델은 실제로 사회적 기업을 세우는 데에도 도움이 되지만 개인적으로는 개발협력NGO의 정체성과 그 나아가야 할 방향을 고민하는 데에도 좋은 영감을 주었다. 현장에서 어떤 식으로 지속가능한 사회와 경제를 만들어나갈지에 대해서도, 그리고 한국에서 어떤 방향으로 기관을 운영하는지에 대해서도 말이다.

7박9일 동안 엄청 빡빡한 일정을 소화하며 수많은 발표와 토론으로 나의 시야는 넓어졌지만 '사회적 영향과 이윤 창출의 적절한 균형을 어떻게 이룰 것인가?', '결국에는 작은 정부를 추구하며, 정부에서 해야 하는 일들이 민간에게 넘어가고 있는 것은 아닌가?' 라는 더욱 심도 있는 생각과 이러한 방향의 부작용에 대한 고민 또한 안고 한국으로 돌아오게 되었다. 이러한 고민들은 우리가 이곳에서 풀어나가야 할 숙제가 아닐까?

긍정적인 아이디어와 에너지가 넘치고 열정적인 이 사람들과 함께라면 이 과정 또한 즐거운 것 같아 처음 교육을 신청할 때와는 또 다른 두근거림으로 영국방문연수를 마친다.



하나의 혁신, 그리고 수많은 영웅들

한수정 / 아름다운커피

사회적 기업의 천국이라 불리는 영국과 스코틀랜드로의 일주일 간의 방문연수. '개발협력'이란 키워드를 마음에 품고 고군분투하는 사회적 기업과 혁신가들을 찾아 다니며, 같은 사업을 먼저 진행해봤던 먼 나라 동무들의 실수와 성취, 어려움과 노하우를 들어볼 수 있는 기회는 참으로 소중하다.

공정무역은 개발협력과 사회적 기업이 가장 극적으로 만난 분야 중 하나다. 영국은 공정무역 주류화를 이끌었으며, 스코틀랜드는 '세계 최초 공정무역국가'를 선포한 나라다. 에든버러 펍에서 만나는 홍차 한잔도 공정무역 제품인 것이 어색하지 않고, 스코틀랜드 개발협력 담당 공무원이 '공정무역 수도, 학교, 종교기관' 등의 기준을 한치의 오차도 없이 설명해 내는 게 자랑스러웠다. 공정무역 국가라는 이 선언이 단순이 일회성이 아닌, 사업의 중요한 영역으로 자리잡고 있음을 느끼게 해 주는 대목이었다.

디바인 초콜릿은 가나 쿠아파코쿠의 농부들에 의해 창업되고, 그들의 이익을 위해 복무하는 회사임을 힘주어 설명한다. 주식의 51%를 농부협동조합이 갖고 있으니 선언이 아닌, 현실이다. '현지농부들이 소유한 회사', 이것 하나로 이 회사는 얼마나 혁신적인 유전자를 갖게 되었는가. 갑을 관계가 전복되고, 이해관계자가 확실해지고, 사업의 우선순위가 정렬된다.

전생이 '투어가이드'이었음을 확신하는 나에게, 전직 노숙자를 투어가이드로 채용해 커뮤니티 기반의 도보여행 프로그램을 운영하는 사회적 기업Unseen Tour은 아름다운 존재였다. 런던 Camden지역의 에스닉한 문화와 잘 보존된 근대건축유산을 배경으로, 대기업 프랜차이즈는 발도 못 붙이게 하는 마을기업들의 경제자치. 전직 노숙자가 풀어내는 노숙자 문제와 해결방안이 힘이 있다. 재미있는데 진지하고, 약하지만 강하다.

영국과 스코틀랜드의 사회적 기업을 방문하면서 내가 집착했던 키워드는 '혁신'이었다. 지금의 자본주의로 풀 수 없는 문제에 반창고를 붙이는 대증적 사회적 기업 말고, 공공성이 해내야 할 일을 사적 영역으로 후퇴시킨 것을 주워담은 사회적 기업 말고, 기존 매커니즘과는 다른 그 무엇. 그리고, 그 경계를 끝까지 밀어 붙이는 '혁신가'들.

사실, 개별기업의 모델이야 영국의 것을 벤치마킹해 우리나라에서 성공시키는 것은 크게 어렵지 않을 수도 있다. 그러나, 정부기구로서 개발협력기구들에게 임팩트 투자를 과감하게 시도하는 DFID나 다양한 층위의 창업가들을 인큐베이팅하는 UnLtd, 그리고 이런 기관들을 가로 세로로 촘촘히 엮어내는 협의기구와 그 안에서 자기 몫을 다 해 끌어주는 메이저급 선배단체들의 존재는 우리가 갖지 못한 '자양분'임에는 틀림없다. 이러한 자양분과 시스템 안에서 혁신가들은 창업과 성장, 실패를 거듭하며 최선을 다해 꽃을 피워낸다. 누구라도 감탄할만한 영국과 스코틀랜드의 '사회적 기업'이라는 단일 사건 뒤에는, 결국 혁신가를 키워내는 자양분과 혁신가의 고뇌 어린 분노와 투쟁을 인내해주는 시스템이 뒷받침하고 있었던 것이다.

가스탕이라는 작은 마을에서 공정무역 마을운동을 시작한 수의사 부르스 크뢰더씨. 그는 오늘날 스코틀랜드가 세계 최초의 공정무역 국가가 되고, 서울이 세계 최대의 공정무역 수도가 되려고 애쓰려는 일이 일어날 것을 상상했을까?

쿠아파코쿠의 코코아 농부들에게 자신이 소유한 디바인 초콜릿의 주식을 양도함으로써, 비즈니스의 한계를 넓히고, 비즈니스를 긍정적인 변화의 힘이 되도록 했던 바디숍의 창업자 아니타 로딕 여사. 그녀는 디바인 초콜릿이 '현지농부들이 소유한 회사'라는 새로운 비즈니스 언어를 창조하는 회사가 될 것을 알았을까?

'보이지 않는 것을 보다' 지금 당장 보이지 않는 것을 세상에 보이기 위해 애써왔던 수 많은 혁신가들과 그들이 커 나오는 자양분을 공급하는 사회, 사회적 기업을 만드는 사회.

138억년 우주의 역사를 1년으로 압축하면, 우리은하는 3월 15일에 형성되었고, 지금 우리가 사는 시대는 12월 마지막 날의 마지막 몇 초라고 한다.[1] 우리 사는 이 세상을 우리 이전보다 조금이라도 낫게 만들려는, 이 티끌보다 작은 존재의 몸부림은, 그래서, 그것 자체로 숭고하고 장엄하다. 혁신은 현재이며 우리가 살아온 과거인 동시에 우리가 밝혀갈 미래이다. 그 안에 작은 별로 반짝이며, 세상의 화려한 빛들을 거스르는 당신, 혁신가의 존재야말로, 우리 시대 영웅이다.

1 TV 다큐멘터리 코스모스(COSMOS)에서 인용한 표현(Carl Sagan 원문 재인용)

새로운 변화, 사회적 기업과 국제개발

황현이 / 아름다운가게

많은 개발협력NGO의 담당자들이 그렇듯, 아니 모든 직장인들이 그렇듯, 출장은 기대감과 업무공백에 대한 부담감을 동반한다. 여기에 '사회적 기업'이라는 '핫' 하지만 최근 자주 다루어진 주제를 국제개발과 관련해 어떻게 녹여내야 하느냐는 궁금함이 이번 연수를 더욱 기대하게 만들었다. 내가 속한 아름다운가게는 한국 최초의 사회적 기업으로 최근 그 정체성에 따라 해외사업의 방향성을 '지속 가능한 자립 – 경제적 역량 강화'라는 방향성을 설정했다. 이 때문에 이번에 런던과 에든버러, 잉글랜드와 스코틀랜드를 대표하는 수도에서의 '사회적 기업과 국제개발' 선도기관을 방문한 것은 매우 반가운 기회였다.

다녀온 소감은, 그렇다, 뭔가 있었다라는 것이다. 우리가 방문한 대표 기관들은 여러 면에서 시사점을 제공했다. 이들은 공통적으로 새로운 영역에 대해 호기심을 가지고 도전하고 있었다. 새롭게 시작하는 곳도 있었지만, 오랜 동안 해당 영역을 이끌어온 기관 또한 기존의 아성에 의문을 제기하고, 도전하고, 변화해 나가려 한다는 점이 돋보였다. 또한 이러한 변화를 이끌고 있는 기관의 담당자들은 누구보다 친절하고, 열려 있었으며, 최고의 전문가였다는 점이 다른 곳에서 같은 일을 하고 있는

내 자신을 비추고 단련하는 거울이 되었다.

이들 기관에서 공통적으로 발견할 수 있는 또 다른 점은 구성원들의 자부심이었다. 새롭고 도전하고 빈곤문제 해결이라는 국제개발의 대의에 맞춰 꾸준히 단련하는 곳에서 일하는 구성원들의 자부심은 연수에 참여한 관계자들에게도 동기부여가 되었다.

이번 방문은 큰 기관의 DFID의 영향력 투자 펀드 같은 큰 정책부터, 작은 사회적 기업의 틈새사업까지 다양했기에 더욱 풍부하고 재미있었다. 많은 기관에서, 사회적 기업과 국제개발을 너무 크고 어려운 주제가 아니라, 우리의 경험과 주어진 환경 하에서 활용할 수 있는 것으로 받아들이고, 하나씩 만들어가고 있었다. 또 이 같은 사업을 혼자 하는 것이 아니라 '함께' 하는 것에 대한 중요성을 인식하고 있었다는 점도 인상적이었다. 이러한 면에서 이번 연수를 가장 의미 있게 만든 것 역시 함께 한 사람들이었다. 아무리 멋진 모래성을 만들어도 파도가 한 번 지나가면 무너질 텐데, 열흘간 함께 웃고 토론하고 고민한 동료가 있었기에, 이번 연수에서의 나의 발견과 고민은 형태를 띄고 방향을 가리킬 수 있게 되었다.

이 자리를 빌려, 이번 연수에 함께 하며 자신의 경험과 지식과 우정을 아낌없이 나누어준 한국과 영국의 동료들께 감사 드린다. 국제개발의 길을 다지는 콘크리트는 바로 참여하는 사람들간의 신뢰와 동료애가 아닐까 생각한다.

부록 편



The importance of social enterprise in Korea's overseas aid work

An intriguing partnership with the British Council is embedding social enterprise skills into South Korea's aid professionals, finds Charlotte Simmonds

Charlotte Simmonds / Guardian Professional



+ Delegates from the KOICA/British Council partnership on a study visit to the UK
Photograph: KOICA for the Guardian

Ever since Nobel Prize–winning Muhammad Yunus pioneered microfinance in 1970s Bangladesh, social enterprise in a development context has been proven to stimulate local wealth, wellbeing, and to elevate marginalised communities. Perhaps it is unsurprising, then, that many across the international development sector are looking more closely at the role of social enterprise in the aid–delivery model.

Today, some of the world's largest governmental and non–governmental international bodies are embedding social enterprise into their strategies[think of UNICEF Nicaragua's Sociopreneur Initiative].

With the Millennium Development Goals MDGs expiring next year, the UN's new Sustainable Development Goals SDGs further underscore this shift in thinking. According to the UN, the SDGs will step in where the MDGs fell short by adopting a more joined–up, "inclusive growth" strategy, part of which puts serious emphasis on diversifying developing economies by making it easier to create jobs, start sustainable businesses, and trade.

Social enterprises will no doubt play a big part in this, and against a backdrop of tightening aid budgets – DfID credited the economic downturn for its £1.7 billion cut in actual spending between 2010 and 2012 – one can imagine they will also be turned to for their capacity to deliver sustainable bang for their buck.

It's an approach that the Korea International Cooperation Agency[KOICA], the Korean Government's agency for international development work, are exploring through a new partnership with the British Council Korea.

Building upon the expertise and networks of the two organisations, the ongoing collaboration seeks to promote innovative approaches to development aid, including the use of social enterprise, through a series of capacity–building programmes for Korea's overseas aid professionals.

When I meet with KOICA and British Council Korea in June she tells me more about this new skills–sharing model.

HyunYoung Jo works for KOICA's civil society organisations[CSO]

division, where she supports capacity-building activities for CSO workers delivering aid projects. She tells me KOICA is looking to build a large-scale framework of social enterprise as part of a "social business model" throughout their grants and partnerships. "Putting social enterprise into our agenda is new and exciting for us," she says. "We're hoping our participants can apply their learnings to their projects in the near future."

Hyunjung Oh, a project director for the British Council Korea, elaborated on the roots of this link-up. "We've been delivering capacity building programmes for social entrepreneurs in Korea for nearly five years," she explains. "We met KOICA at a conference last September and it was clear that working together would definitely expand the horizons of both organisations."

Steady growth for social enterprise

The social enterprise sector in Korea has made steady growth over the past decade, Oh tells me. A big boost came in 2007 when the country passed a law on the 'promotion of social enterprises', which defined a social enterprise's "purpose" and stipulated a government support scheme for them.

She explains that "the law's main focus was to address chronic youth unemployment", a figure which hovered around 10 per cent throughout the early 2000s. Today, she says, young Koreans have made the sector their own. "The previous generation wouldn't know what a social enterprise was," she says. "Now it has become one of the options for some college graduates."

In light of this success, capacity-building partnerships with other sectors is where the British Council can add original value. "Programmes like the one with KOICA are where we find our edge and can create significant impact," says Oh.

Strides have been made on the international development front too. Once heavily aid-dependent on countries like the US, South Korea transformed from receiver to donor when it joined the OECD Development Assistance Committee[DAC] in 2010. With over half of its ODA budget directed towards neighbouring countries and nearly 17 per cent concentrated in Africa, Korea aspires to be a major player for good not only on the Asian continent but in LDCs[least-developed countries] and LMICs[lower-middle-income countries] around the world.

The British Council/KOICA programme began with a three-day, in-country residential training, followed by a week-long UK study visit for delegates from NGOs, social enterprises, and companies working in overseas aid. Participants heard from the UK's international development sector as well as leading social enterprises and support agencies, including DfID, BOND, Divine Chocolate, Challenges Worldwide and UnLtd, who shared learnings from their work.

Even though Korea's own social enterprises get many things right, both partners emphasised that skills-sharing doesn't simply mean picking up the Korean model and planting it abroad.

Linking to less developed countries

"Things can be very different when we talk about developing countries," says Jo. "When we first started the programme I couldn't find the bridge between social enterprise concepts in Korea and the concept in developing countries. So we are trying to see how they can be linked. We want to find models that make the best use of local resources, skills and needs."

One example is a recent Mongolia-based project delivered by KOICA and a leading Korean NGO called Good Neighbours. Together, they established a social enterprise selling an eco-friendly heating device known as the "G-saver", created by Good Neighbours and the Korea Advanced Institute of Science and Technology (KAIST). The device reduces fuel expenses, labour and air pollution during the sub-zero Mongolian winter.

"The whole reason for seeking a social enterprise is ultimately for sustainability and ownership in developing countries," says Jo. "We have to be able to hand the running of it over to local people as part of our exit strategy."

Both Jo and Oh are confident the collaboration has long-term potential and that the benefits will flow in both directions. For KOICA's, the international expertise leveraged by the British Council will pull innovation and impact into their programs, while the British Council sees opportunities for bilateral learning in the local sector.

"Many Korean social enterprises have been inward-focused and concerned primarily with problems within the country," explains Oh, "but I see an opportunity to support our social entrepreneurs in looking to issues outside the country. We want to encourage diversification because, ultimately, it will make them more financially sustainable and internationally competitive. There are a lot of possibilities."

Content managed by British Council.

© 2014 Guardian News and Media Limited or its affiliated companies. All rights reserved.

저개발국가 농부가 선진국에 세운 초콜릿 회사, 디바인(Divine)

필자는 2014년 6월 7일부터 15일까지 영국문화원British Council과 한국국제협력단KOICA이 주관하는 "개발협력기관을 위한 혁신과 사회적기업가정신"이라는 주제의 영국 방문연수 프로그램에 참여했다. 공정무역상사, 사회적기업, 업종협의회, 중간지원조직, 펀딩엔이전시 등 총13개의 기관을 방문했다. 그 중 인상 깊었던 몇 기관을 베네핏에 소개하여, 그 배움을 나누고자한다. 편집자주

1990년대 말, 공정무역활동가가 되기 전인 내가 공정무역을 처음 접한 곳은 아이러니하게도 스타벅스매장이었다. 커피체리가 빨갛다는 사실을 알던 사람도 드문 시절, 생산자의 이익을 이야기하는리플렛이 비치되어 있고, 환경과 소비자를 보호하는 자사의 정책에 대한 홍보물이 가득했었다.

그러나, 오늘날까지 리플렛을 비치한 것 이외에, 공정무역커피 취급이나 확대계획 등이 미비한 한국스타벅스의 처지에서 '공정무역에 대해 진심이 있다' 고 주장할 근거는 별로 없다. 그럼에도, 그 매장에는 이들의 진심과는 별개로 아주 오센틱authentic한 공정무역 초콜릿을 만나볼 수 있으니. 세상은 참 아이러니 천지다.

1993년 가나의 카카오보드가 민영화되면서, 카카오 농부들은 그 자신들의 필요을 해결할 수 있는조직을 만들기로 결심한다. 그 누구보다도 큰 꿈을 가지고 있었던 그들은 "쿠아파 코쿠Kuapa Kokoo"라는 협동조합을 결성해 스스로를 교육하고 시장을 배워나간다. 공정무역 가격으로 시장에서 보호받던 그들은 1997년 조금 더 과감한 생각을 하기에 이른다.



+ 쿠아파 코쿠 협동조합의 카카오 농부들 / photo(cc) via crankyshooter1 / flickr.com

"왜 우리가 이런 작은 시장에서만 있어야 하지? 완제품 초콜릿바를 만들어, 큰 시장을 공략하는거야!" 이들의 멋진 아이디어는 영국의 개발협력NGO 트윈트레이딩과 혁신적 기업가 정신으로 충만한



+ 디바인 지하 1층의 프리젠테이션룸에 전시된 초콜릿 제품들



+ 디바인 사무실. 공장, 물류 등은 모두 아웃소싱하기 때문에, 런던의 오피스는 마케팅과 홍보가 주업무이다. 15명 내외를 유지하는 작은 사무실이다.

바디샵의 창업자 아니타 로딕에 의해 현실화되었다[1].

1997년 디바인의 전신인 "데이 초콜릿"이 탄생하고, 1998년 아프리카 농부가 소유한 이 회사의 밀크초콜릿이 영국 주류상점의 매대에 진열되는 일대 사건이 일어난다. 2000년에는 '더블'이라는 조금 더 어린이에게 친화된 버전의 공정무역 제품도 출시된다. 이후 수많은 제품군 출시와 아이디어넘치는 캠페인을 통해 디바인은 "Farmers Own Company"라는 브랜드를 공고히 하며 미국시장에 진출한다.



+ 디바인의 초콜릿을 들고 포즈를 취하고 있는 어린이재단 조희경 팀장

농부가 초콜릿회사를 소유하면 무엇이 다를까? 개인적으로, 디바인의 패키지가 시사하는 바가 크다고 생각한다. 디자인적으로도 상당히 고급스럽고 미려한 이 패키지는 가나 전통의 문양들을 패턴화했다. 자신들에게 익숙하고 자연스러운 것을 "강점"으로 만들어 낸 것이다.

아마 농부의 회사가 아니었다면, 마케팅 담당자는 가나가 갖고 있는 저개발의 이미지를 지우기 위해 생산자나 농부의 이야기를 배제하고, 유럽의 어느 초콜릿 선진국에서 만들었다는 것만 강조하지않았을까? 저개발을 극복의 대상이 아닌, 아름다움과 건강함으로 재해석한 농부들의 자부심이 흐뭇하다.

1 아니타 로딕 사후, 그녀의 주식은 쿠아파코쿠 조합에게 유산으로 남겨졌고, 이로써 조합의 주식지분은 50%가 된다

디바인의 또 하나의 혁신적 실험은 앞에서도 언급했지만 쿠아파 코쿠 조합의 대표자들이 디바인의이사회에 지분을 갖고 결정에 참여한다는 것이다. 영국에서 활동하는 회사지만, 늘 주주인 농부들의 이익을 대변하는 의사결정을 내려야만 한다. 갑과 을의 완전한 전복. 회사의 전략과 정책이 하나의 흔들림없이 추진되는 것이다.



+ 이것이 디바인 초콜릿 photo(cc) via Crystian Cruz / flickr.com

재미있는 일화가 하나 있다. 전후 시에라리온에서 카카오 농부조합이 결성되었고, 이들은 자신의카카오를 디바인이 제조/판매해 주기를 바랬다. 이 중요한 의사결정은 이사회에서 논의되었다. 시에라리온 농부들의 카카오를 산다면, 가나에서 구매하는 양이 줄어들 테니 단기적으로는 가나 농부의 이익이 줄어들 수 있다. 그러나, 다른 풍미의 초콜릿이 추가됨으로서 더 많은 판매를 이루어낸다면 영업이익이 올라갈테니 주주인 농부협동조합은 더 많은 배당을 받을 수 있다. 쿠아파코쿠의 농부들은 무엇을 선택하게 될까?

그들이 무엇을 선택할지 우리는 모른다. 다만, 그들은 그들 자신을 위해 무언가를 선택하고, 그 책임도 온전히 지게 될 것이다. 나는 개인적으로 쿠아파코쿠가 시에라리온 농부들에게 기회를 주면좋겠다는 생각을 한다. 어려운 사람간의 연대를 통해 거기에 감응하는 더 많은 윤리적 소비자를 찾아내고, 기존의 비즈니스 관행으로는 생각도 못할 결정들을 수행함으로써 더 많은 생각거리들을 던져주면 좋겠다.

변화는 변방으로부터. 쿠아파코쿠와 디바인의 실험이 쭈욱 성공하길 바란다. 그리고, 디바인 초콜릿을 판매하는 스타벅스매장에서도, 제품안에 담긴 그 진심, 얼른 배워보시길 바란다.

한국내 유사기관 소개) 아름다운커피www.beautifulcoffee.com는 페루 나랑히요 협동조합의 농부들과 함께 일하며, 페루 초콜릿을 수입, 한국에서 "이퀄 초콜릿 55, 75" "페루 코코아" 등의 제품으로 제조, 판매하고 있다.

■ 필자소개

한수정은 공정무역 전문재단 아름다운커피의 생산자파트너십 팀장이다. 사회과학과 경영MBA을 공부했으며, 공정무역전문가로서 환금작물, 무역불균형, 농촌사회, 농민조직, 리더십 등의 키워드로 관심을 확장하고 있다. 2012년부터 저개발국가 생산지에서 많은 시간을 보내며, 저개발국의 농민과 선진국의 윤리적 소비자를 연결하는 상생과 호혜의 공동체 구축을 고심하고 있다. 현재, 남미의 카카오, 사탕수수 생산지에 머물고 있다.

페이스북 https://www.facebook.com/soojeong.han.3

■ 영국 방문연수 일정

날 짜	일 정
6.9(월)	○ 개발협력 사회적 기업 방문 : UnLtd • 면담자 – Cliff Prior, Chief Executive – Krisztina Tora, Global Social Entrepreneurship Network Developer
	○ 개발협력 사회적 기업 방문 : Divine Chocolate • 면담자 : Charlotte Borger, Communications Director
	○ 국제개발부 DFID (Department for International Development) 방문 • 면담자 : – Jonathan WONG, Head of Innovation Hub – Liz Patterson, Private Sector Development Advisor – Nicki Goh, Advisor on Innovation & Entrepreneurship
6.10(화)	○ 기관방문 : BOND (British Overseas NGO's for Development) • 면담자 : – Adam Groves, Director of Membership & Communications – Michael Wright, Effectiveness Advisor
	○ 사회적 기업 Unseen Tour와 함께하는 Camden Town 워킹투어
6.11(수)	○ 사회적 기업가역량강화 워크숍 / 강사 : Neil McLean (Social Enterprise Academy 대표)
	○ British Council (영국문화원 런던 본부) Society Team 미팅
6.12(목)	○ 개발협력 지원기관 발표 : NIDOS (Network of International Development Organisations in Scotland) • 면담자 : Gillian Wilson, Chief Executive
	○ 사회적 기업 사례 : INSP (International Network of Street Papers) • 면담자 : Zoe Greenfield, Project Manager
	○ 개발협력기관 발표 : Bioclimate Research & Development • 면담자 : Willie McGhee, Executive Director
	○ 개발협력 사회적 기업 발표 : Challenges Worldwide • 면담자 : Pamela Woodburn, Director of Operations
	○ Scotland Malawi Partnership • 면담자 : Charlie Bevan, Member Services Manager
6.13(금)	○ Scottish Government • 면담자 : John A Mooney, South Asia and Sub–Saharan Africa Development Manager
	○ NIDOS 회원기관발표 : Community Infosource • 면담자 : – Sheila Arthur, Director – Henriette Koubakouenda, Director
	○ Mercy Corps • 면담자 : – Paul Dudley Hart, Senior Vice President – Mark Chadwick, Senior Programme Officer European Headquarters