

연구자료

혁신파트너 2016-01-074

사회적 경제 접근법을 활용한 민관협력사업 혁신방안 연구용역

국내외 사례집

2016. 5.

KOICA
한국국제협력단

**사회적 경제 접근법을 활용한 민관협력사업
혁신방안 연구용역**

국내외 사례집

2016. 4.

한양대학교 제3섹터연구소

목차

국내사례

<국내사례 1> 아름다운커피-네팔	1
<국내사례 2> 아시아위민브릿지 두런두런-네팔	6
<국내사례 3> 굿네이버스-네팔	10
<국내사례 4> 성공회대학교-네팔	14
<국내사례 5> 지구촌나눔운동-동티모르	17
<국내사례 6> 경희대학교 국제개발협력연구센터-동티모르	21
<국내사례 7> 부경대학교-라오스	26
<국내사례 8> 가나안운동세계본부-라오스	32
<국내사례 9> 지구촌나눔운동-르완다	36
<국내사례 10> 열매나눔인터네셔널-르완다	42
<국내사례 11> 지구촌나눔운동-르완다	47
<국내사례 12> 한동대학교-르완다	51
<국내사례 13> 한국노인복지회(한국헬프에이지)-미얀마	56
<국내사례 14> 지구촌나눔운동-미얀마	61
<국내사례 15> 열매나눔인터네셔널-베트남	64
<국내사례 16> 국경없는교육가회-부르키나파소	69
<국내사례 17> 망코펀드-우간다	73
<국내사례 18> 성공회대학교-인도네시아	76
<국내사례 19> 포스코1%나눔재단-인도네시아	80
<국내사례 20> 지구촌나눔운동-몽골	84
<국내사례 21> 가나안농군운동세계본부-중국	88
<국내사례 22> 굿네이버스-몽골	92
<국내사례 23> 고앤두-캄보디아	97
<국내사례 24> 월드투게더-케냐	102

<국내사례 25> 굿네이버스-타지키스탄	107
<국내사례 26> 글로벌투게더-탄자니아	110
<국내사례 27> 다일 복지재단-캄보디아	115
<국내사례 28> 두레생협 에이피넷-필리핀	119
<국내사례 29> 캠프-필리핀	123
<국내사례 30> iCOOP생협-필리핀	128

해외사례

<해외사례 1> A to Z의 말라리아 퇴치 모기장 가치사슬	133
<해외사례 2> Adidy Maitso 보존농업 협회	138
<해외사례 3> Aliet Green 유기농 사회적기업	144
<해외사례 4> AllLife의 취약층 생명보험 서비스	147
<해외사례 5> Ananta Apparels 여성노동자 역량강화	150
<해외사례 6> Beam 모바일 지불 서비스	153
<해외사례 7> Bridge Int'l Acedemies 사립학교	156
<해외사례 8> Cambodia 위생변기 마이크로 파이낸스	159
<해외사례 9> Catalyst for Growth 비즈니스개발서비스 임팩트 플랫폼	165
<해외사례 10> CFW 약국 프랜차이즈	169
<해외사례 11> Chalalán Eco-lodge 생태관광	175
<해외사례 12> Clean Energy 풍력발전소	181
<해외사례 13> COMACO 보존농업 협동조합	184
<해외사례 14> CommCare 보건의로 모바일 플랫폼	191
<해외사례 15> Divine Chocolate의 Kuapa KoKoo 농민협동조합	195
<해외사례 16> EPSSF 이디오피아 소작농민 협동조합	198
<해외사례 17> Evergrowth 낙농협동조합	204
<해외사례 18> GoCooP 온라인 소셜 마켓플레이스	209
<해외사례 19> Grameen Danone Foods의 영양 요구르트 가치사슬	212

<해외사례 20> Guayaki 공정 무역	216
<해외사례 21> Honey Care Africa	219
<해외사례 22> IDE India의 발판 펌프 가치사슬	226
<해외사례 23> JIBU 식수 프랜차이즈	230
<해외사례 24> Modern Dress Sewing Factory 여성 임파워먼트	236
<해외사례 25> MOVIMIENTO MANUELA RAMOS의 마이크로 파이낸싱	243
<해외사례 26> Pavitra 야채 종자 협동조합	246
<해외사례 27> Pro Mujer Bolivia 여성 크레딧 서비스	250
<해외사례 28> Savannah Fruits 공정무역	253
<해외사례 29> Shidhulai 수상 학교와 보건소	257
<해외사례 30> VidaGás 의료기관 에너지 공급	263

국내 사례

**<국내사례 1> 아름다운커피 - 네팔
네팔 굴미 커피 생산지역 기술지원 및 인프라 구축을 통한 지속
가능한 지역개발 및 비즈니스 역량 개발사업**

1) 프로젝트 개요

“네팔 굴미 커피 생산지역 기술지원 및 인프라 구축을 통한 지속가능한 지역개발 및 비즈니스 역량 개발사업”은 2013년 1월 1일부터 12월 31일까지 네팔 굴미의 1,208개 커피 재배농가를 대상으로 추진된 민관협력 사업이다. 최근 네팔 정부는 고 부가가치 작물의 유기농 재배를 장려하는 한편, 국가와 개별농가의 주요 수입원으로서 커피의 역할을 강조하고 있다. 그러나 네팔 서부 지역은 네팔 커피의 주요 생산지임에도 불구하고 열악한 시장 접근성과 투자와 기술의 부족, 커피산업 특유의 복잡한 유통구조로 인하여, 고 부가가치 작물의 생산이 농민들의 소득수준 향상에 주목할 만한 변화를 가져다주지 못하였다. 이에 따라 국내 사회적기업인 아름다운가게 공정무역사업부(아름다운커피)는 2006년부터 네팔 서부 굴미(Gulmi)지역 생산자조합과의 직접 거래를 통해 영세농가에 불리하게 작용해왔던 유통구조를 개선하고, 이를 통해 생산자들에게 안정적인 수입원 및 해외 시장관로를 제공하여 왔다.

본 사업에서는 굴미 지역 빈곤의 근원적인 문제가 개발도상국의 가난한 농민들에게 불리한 현행 무역구조에 있다고 보고 공정무역과 가치사슬개발 접근을 통해 시장관로를 개척하고 안정적인 수입원을 확보하여 지속가능한 가치를 창출하고자 하였다. 구체적으로는 생산 및 가공설비를 구축하고 커피 품질관리 교육을 통해 커피의 생산성 및 부가가치를 상승하고자 하였으며, 지역협동조합을 구성하고 교육을 통하여 생산자들의 협상력 및 마케팅 역량 강화를 목표로 하였다. 또한, 시장경쟁력을 갖추고 판매처를 확대하는 등 공정무역거래를 촉진하고자 하였다.

2) 사회적 목적과 경제적 목적

네팔에서 이루어지는 본 사업은 스위스 기반의 국제개발 NGO 헬베타스

(HELVETAS)의 네팔 커피진흥 프로그램과 협력하여 커피 공정무역과 가치사슬개발을 통한 빈곤퇴치를 목표로 하고 있는 모델이다. 생산 및 가공설비 구축, 커피관련 교육 및 공정무역 교육 실시, 생산자협동조합 구축, 내수시장 확대를 통해 굴미 지역 상품작물의 부가가치를 증가하고 생산자들의 비즈니스 역량강화에 기여하고자 하였다. 아름다운커피의 네팔 굴미 지역 프로젝트는 이 지역의 빈곤 퇴치, 개별 농민의 생활수준 개선 및 생산자협동조합을 기반으로 한 지역발전에 사회적 목적을 두고 있다. 이와 더불어 경제적으로 커피품질 전문가 양성, 커피의 생산성 및 부가가치 상승, 생산자들의 협상력 및 마케팅 역량 강화로 시장경쟁력을 갖추는 것을 목적으로 한다.

〈표1-1〉 네팔 굴미지역 커피공정무역 프로젝트의 사회적 목적과 경제적 목적

사회적 목적	경제적 목적
소득 개선을 통한 빈곤퇴치 (poverty reduction)	생산 및 가공 시설 구축을 통한 상품작물 부가가치 상승 (adding value)
협동조합 및 교육을 통한 주민 역량 강화 (capabilities) - 하위 카스트 및 소수 민족에 대한 역량 부여	커피 품질 개선을 통한 농민 소득 증대 (income)
공정무역 교육을 통한 생산자 임파워먼트 (empowerment)	판로 개척 및 수출 활성화 (network)

3) 투입-산출-결과-임팩트 모형

(1) 투입

투입으로는 개발협력기관 KOICA의 지원금과 아름다운커피 자체자금으로 구성된다. 아름다운커피와 협력하는 헬베타스 커피진흥프로그램은 굴미지역 농민들에게 수세식 가공법 및 품질관리 교육을 제공하며 커피관련 교육 및 운영을 주로 지원하였다. 커피가공기술 외에는 비즈니스 역량강화를 위한 협동조합 교육을 실시하고, 시장 가격 및 시장정보에 대한 내용을 교육하였다. 또한, 생산자협동조합의 구축을 지원하고 조합에서 필요한 필수장비를 지원하였다. 커피 생산성 향상을 위해서는 생산 및 가공설비를 지원하며, 헬베타

스 커피진흥프로그램과 함께 생산자들의 비즈니스 역량 강화를 위한 교육을 지원하였다. 조합의 운영과 비즈니스를 위해 중앙 가공센터 확충, 사이즈 그레이더, 수분측정기 및 고도계 등 필수적인 기구/설비를 조합에 지원하였으며 조합 재산으로 귀속하였다. 신규 설치되는 펄핑머신은 조합 소유로 하고, 이를 유지보수하기 위한 교육 및 비용 지원을 함께 지원하여 관리자들에겐 동기부여 및 관리 운영능력 향상을 도모하였다.

(2) 산출

커피가공기술, 품질 관련 교육으로 상품작물의 품질개선, 생산성 및 부가가치 상승을 기대한다. 또한, 농민들을 대상으로 한 공정무역 교육 및 비즈니스 역량개발 지원, 안정적인 판매처 확대를 통해 지속가능한 공정무역 수출이 활성화된다.

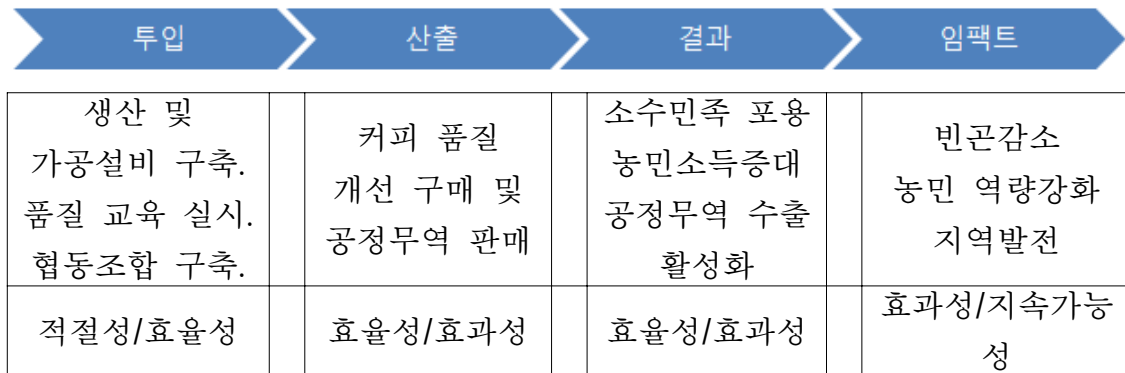
(3) 결과

본 사업은 품지관리교육을 통해 자체 품질전문가를 양성하였다. 생산자들이 국제시장의 품질기준을 이해하고 조합 내 전문 인력 배치로 자체적인 품질관리가 이루어지도록 하였다. 이를 바탕으로 국제적 기준에 부합하는 품질의 커피를 생산하고 판매할 수 있는 능력을 갖추어 시장경쟁력을 강화하고자 하였다. 또한, 굴미 지역의 생산자협동조합은 품질향상에 필요한 필수장비를 마을공동기금을 통해 자체적으로 생산자들을 지원할 수 있게 된다. 본 사업은 결과적으로 개별 농민들의 소득 수준을 개선할 수 있을 것이다.

(4) 임팩트

아름다운커피는 장기거래 관계에 의해 굴미 커피생산지역과 구매계약을 유지하여 생산되는 커피를 구매한다. 이에 따라 지속가능성을 확보하였고 상품작물 부가가치 상승, 생산성 증가, 농민의 소득 개선 등의 경제적 목적 달성과 하위 카스트 및 소수민족의 사회적 포용, 농민 역량 강화 및 지역발전의 사회적 목적 달성도 중요한 임팩트에 해당된다.

〈그림1-1〉 커피공정무역 자립화 프로젝트 투입-산출-결과-임팩트 모형



4) 네팔 굴미지역 커피공정무역 프로젝트 가치사슬

커피생산에 앞서 첫째, 품질향상을 위해서 로스팅, 핸드소팅, 수세식 가공전환을 위한 교육훈련이 진행되었다. 또한 지속가능한 농업의 토대를 마련하기 위해 유기인증을 확보하였으며, WSB라는 병충해 예방 사업과 묘목 지원 사업을 진행하였다.

둘째, 비즈니스 역량 강화를 위해서는 우수 협동조합 (인도 다즐링 미네랄 스프링스) 방문연수를 하고, 협동조합, 공정무역, 회계에 대한 지식을 교육하였다. 협동조합 컨설팅, 리더십 트레이닝, 조직역량강화 교육 등의 활동도 하였다. 본 사업은 협동조합을 통한 비즈니스 역량강화에 중점을 두었으며, 농민을 조직화하여 기존 8개의 조합에서 15개의 단위조합으로 개수를 늘릴 수 있었다.

셋째, 커피가공 인프라를 구축하기 위해 사이즈측정기, 고도계 등 가공장비를 지원하고 생두 보관창고를 증설하였다. 조합에 펄핑센터를 설치하고 수분측정기 등 품질체크 장비를 지원하였다. 개인 소유로 되어 있던 펄핑센터를 협동조합 소유로 전환하는 것도 중요한 과제였다.

〈그림1-2〉 네팔 굴미지역 커피공정무역 프로젝트 가치사슬 :

생산-프로세스-배분-소비



	펄핑센터에서 품질테스트. 과육제거, 발효, 세척 후 건조. 드라이파치먼 트 가공, 가공센터 그린빈 형태로 가공.	이동, 한국으로 수출. - 공정무역.	구매, 소비자 판매
--	---	-------------------------------	------------

사업의 성과와 관련해서는 품질개선의 목표를 달성했다고 판단한다. WSB 병충해 방제프로그램을 통해 커피벌레 성충의 개체 수가 눈에 띄게 줄어든 것을 확인할 수 있었다.¹⁾

<표1-2> 네팔 굴미지역 커피공정무역프로젝트 협력기관

공공 기관 • 동티모르 협동조합청 (동티모르) • 굴미지역 정부관계자 (네팔) • 네팔 국가차-커피발전부 (NTCDB) • 유기인증기관 (NASAA) 개발 기관 • KOICA • 세계공정무역기구(WFTO) NGO와 CBO • 헬베타스 커피진흥 프로그램 • 커피협동조합연맹 (CCU) • 지역협동조합연합 (DCF)

1) 출처: 2014 KOICA 민간단체역량강화 프로그램 “사회적경제를 통한 국제개발” 사례집

<국내사례 2> 아시아위민브릿지두런두런 - 네팔 네팔 빈곤여성 소득증대를 위한 제과제빵교육 사업²⁾³⁾

1) 프로젝트 개요

네팔은 세계에서 가장 개발되지 않은 국가 중의 하나로서 전쟁, 갈등, 지리적 위치 등으로 인해 개발이 늦어졌다. 특히 1994년 이후 10여 년간 이어진 내란으로 인한 정치적 불안정은 네팔 인구의 30%가 최빈층, 45%가 실업상태라는 빈곤한 지표를 가져왔다. 다른 서아시아 국가들에 비해 네팔 여성의 높은 경제활동 비율에도 불구하고 중등교육 및 노동 참여 비율에서 남녀 간 성차가 나타나며 무급노동인구의 약 75%가 여성이다. 랄리푸르는 수도 카트만두에 근접한 외곽도시로 도시빈민들의 거주지역으로 경제적 빈곤계층 뿐만 아니라 소수민족, 여성, 한 부모 가정 등의 다양한 취약계층이 거주하고 있다. 이 지역의 대부분의 사람들은 정기적인 일자리의 부재, 적은 임금으로 어려움을 겪고 있다. 여성의 경우 여성 인권에 대한 희박한 인식으로 인해 대부분의 기회들로부터 배제되고 있다.⁴⁾

아시아위민브릿지두런두런 (이하 두런두런)은 이러한 상황을 개선하기 위해 랄리푸르 지역여성들을 대상으로 제과제빵 기술교육 및 실습훈련기관으로서 베이커리카페 형식의 사회적기업을 설립하고자 한다. 이를 통해 여성들의 역량강화와 안정적인 일자리를 제공하여 MDGs Goal1. 절대빈곤과 기아퇴치, Goal3. 성 평등과 여권신장에 이바지하는 것이 목표이다.

2) 사회적 목적과 경제적 목적

네팔 랄리푸르 지역에서 운영되는 본 프로젝트는 지역 빈곤 여성, 여성가장 및 고아출신 청년여성을 우선 수혜자로 하여 양질의 기술인력 양성 및 안정적 일자리 창출을 통한 빈곤탈출을 목표로 하는 모델이다.

본 모델의 사회적 목적으로는 첫째, 본 프로젝트는 네팔 랄리푸르 지역 빈곤여성 및 한부모 가정여성, 고아출신 여성을 대상으로 한다. 둘째, 직업기술 훈련 센터 설립을 통해 양질의 기술인력을 배출함으로써 지역빈곤여성 역량

2) '15네팔-아시아위민브릿지두런두런_사업계획서 (2014).

3) 아시아위민브릿지두런두런_네팔_빈곤여성 소득증대 제과제빵 교육 중간보고서 (2015).

4) 사회적경제를 통한 국제개발 사례집, p.79 (2014).

강화를 돕는다. 셋째, 창업에 필요한 교육을 제공함으로써 여성들의 경제활동 참여를 확대한다.

경제적 목적으로는 첫째, 양질의 기술인력을 배출함으로써 수혜자들이 향상된 노동력으로 안정적인 일자리를 얻어 안정적인 소득을 보장받는다. 둘째, 기술인력 배출과 더불어 실습훈련기관으로 사회적기업 설립을 통해 수료생들을 채용함으로써 안정적 고용창출을 만들어낸다. 셋째, 적절한 창업교육을 통해 여성들의 창업률을 증가시킴으로써 궁극적으로 지역경제 활성화 효과를 기대할 수 있다.

〈표2-1〉 네팔 빈곤여성 소득증대를 위한 제과제빵교육 프로젝트의 사회적 목적과 경제적 목적

사회적 목적	경제적 목적
사회적 약자 포용 (inclusion)	소득 증대 (income)
전문기술교육 (capabilities) - 교육	고용창출효과 (jobs)
여성 역량강화 (empowerment)	지역경제 활성화 (economic vitalization)

3) 투입-산출-결과-임팩트 모형

(1) 투입

투입 자금은 개발협력기관 KOICA의 지원금과 두런두런의 자체자금으로 구성된다. 이 자금은 필리푸르 지역에 직업교육 및 창업교육을 실시하고, 실습훈련기관 설립 및 운영에 투입된다. 뿐만 아니라 제과제빵 기술자 배출을 통한 취업 및 창업 지원에도 자금이 투입된다.

(2) 산출

취업교육과 창업교육을 통하여 기술인력을 양성한다. 또한 베이커리카페 형식의 실습훈련기관을 설립하여 교육 이수자들의 고용을 연계한다.

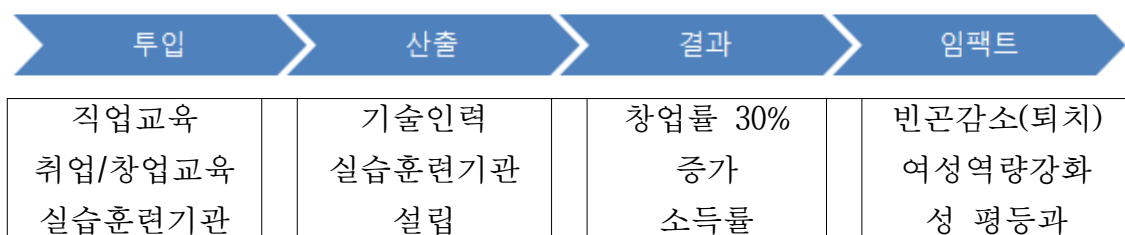
(3) 결과

제과제빵 기술교육을 통하여 교육 수혜자 취업률 및 창업률을 30% 증가시켜 교육참가 여성들의 소득증대를 30% 달성을 목표로 한다. 또한 실습훈련기관을 설립하여 기술교육을 실습할 수 있는 인프라를 구축하고 직업교육과 실습훈련기관 각 70% 이상의 수료생을 배출한다. 총 50명의 참가자에게 취업 및 창업교육을 실시하고 80% 이상의 교육만족도를 이끌어낸다. 중간보고서에 따르면 제과제빵 교육장을 마련하였고 1회의 제과제빵 초급 교육 과정을 180시간에 걸쳐 실시하였다. 13명의 교육생 중 11명이 수료하여 84.6%의 수료율을 달성하였다. 제과제빵 교육장에 제빵강사, 행정담당, 강사보조 총 3명의 인력을 채용하였다. 또한 현지 협력단체인 에카타신협회의 임원 및 두런두런 현지 프로젝트 매니저들로 구성된 5차례의 운영위원회가 개최되었다.

(4) 임팩트

여성에게 알맞은 기술교육을 통해 경제력 강화를 돕고 안정적 소득창출로 삶의 질을 보장해줌으로 사회적·경제적 목적을 달성함을 통해 네팔의 심각한 문제인 여성 고용차별에 임팩트를 끼친다. 본 프로젝트는 제과제빵 기술훈련을 통한 릴리푸르 지역 빈곤여성 역량강화와 사회적기업 설립 및 고용을 통한 빈곤층의 경제적 자립을 가능케 한다. 프로그램 수혜대상을 여성 중에서도 더 소외되고 있는 집단을 우선적으로 선정하며 네팔 내의 성 차별 문제를 완화시킴으로 고용차별 해소 및 여성자력화를 이끌어내고 직업교육을 넘어 일자리 창출까지 직결되는 교육프로그램을 제공함으로써 네팔여성들의 탈빈곤 및 경제자립화로 인도하는 것이 가장 큰 임팩트이다. 교육참가자가 사회적기업 베이커리카페에 직원으로 고용되어 운영에 참여하며 참여의식고취와 함께 역량강화를 할 수 있는데 여성 역량강화는 장기적으로 사업의 지속가능성을 향상시키기에 이 또한 중요한 임팩트로 보여진다.

〈그림2-1〉 네팔 빈곤여성 소득증대를 위한 제과제빵교육 프로젝트의 투입-산출-결과-임팩트 모형



건축			30%증가 수료생 70% 이상	여권신장
적절성/효율성		효율성/효과성	효율성/효과성	효과성/지속가능 성

<표2-2> 네팔 빈곤여성 소득증대를 위한 제과제빵교육 프로젝트 협력기관

공공 기관 • 릴리푸르 지역 정부관계자 (네팔) 개발 기관 • KOICA NGO와 CBO • 아시아위민브릿지두런두런 • 네팔여성기술교육센터 (네팔) • S.E.A Center (네팔) • 미토처(MITOCHA) (네팔)
--

<국내사례 3> 굿네이버스 - 네팔

네팔 약초산업 시장참여를 통한 서부 산간 무구·홈라 지역개발과 소득증대사업

1) 프로젝트 개요

네팔의 약용식물 도매상들은 새로운 가치를 창조해낼 역량과 자원이 부족하여 산업 내에서 천연 원재료 공급에만 역할이 제한되어 있고, 대신 인도 기업들이 네팔 약용식물의 가공과 마케팅을 선도하며 막대한 수익을 얻고 있다. 대부분 원재료 생산에만 집중되어있는 네팔의 약용식물 산업의 유통과 가공단계에 개입함으로써 수익을 올려 지역사회개발에 공헌할 수 있는 가능성이 매우 크다. 동 사업은 네팔 약초산업 시장참여를 통한 서부산간 무구홈라 지역개발과 소득증대사업으로, 네팔 무구와 홈라지역에 풍부한 약초 산업(유통, 가공, 판매)에 직접 개입하여 산지농민의 시장지향적 생산활동 지원을 통해 안정적인 농가소득을 보장함으로써 MDG Goal1. 절대빈곤과 기아의 퇴치에 이바지 하는 것이 사업목표이다. 사업지역인 무구와 홈라 지역은 네팔 최하위 빈곤지역이지만 정부가 주도하는 개발사업이 거의 전무하며, 지리적 접근성이 낮아 개발 NGO의 개입에 어려움이 많다. 또한 지역에 풍부한 자원을 자립적으로 개발할 능력이 부족하며, 현재 존재하는 시장의 구조는 이를 반영하듯 불완전하고 산간지역 생산농민들에게 불리하게 구성되어 있다. 따라서 시장 구조 전반에 대한 조사와 이해를 통해 산간지역 약용작물 산업을 발전시켜야 할 필요가 있다. 사업은 1단계: 사업전략수립 및 지역사회에 비전공유 (6개월), 2단계: 유통 공급망 설립과 마케팅활동을 통한 안정적 판매망 설립 (1년 3개월), 3단계: 산업기반시설을 확충하여 품질향상과 제품개발을 통한 시장 확대와 해외시장 진출 (1년 3개월) 등 총 3단계로 진행되었다.

2) 사회적 목적과 경제적 목적

- 사회적 목적: 첫째, 본 프로젝트는 네팔의 최하위 생활수준의 소외지역을 대상으로 한다. 둘째, 약초전문교육기술학교설립을 통해 산악지대에 특성화된 교과내용으로 실용적인 교육기회를 제공하고, 전문 교육을 통해서 산업에

필요한 인력을 배출함으로써 약용식물 산업의 시너지 효과와 함께 지역발전에 공헌한다. 셋째, 지속가능한 재배방식을 지향하고 기술적인 관리를 지원하여 천연 자원보존을 통한 지속가능한 발전을 추구한다.

- 경제적 목적: 첫째, 약초 산업의 유통, 가공, 판매에 직접 개입함으로써 산지농민의 시장지향적 생산활동을 지원하고 중간상인들이 불합리하게 취득하던 이윤을 생산자에게 공평하게 분배할 수 있는 수익구조 개선을 통해 안정적 농가소득을 보장한다. 둘째, 가공 시설과 생산 시설을 설립하면서 필요한 인력을 현지에서 채용함으로써 산악지대에 안정적인 소득을 제공할 수 있는 고용창출효과가 있다. 셋째, 유통 공급망 설립과 마케팅활동을 통한 안정적 판매망 설립을 기대할 수 있다. 넷째, 유통 및 가공 기반 시설 정비를 통해 접근성(정보, 운송)을 향상시키고 제품 생산에 필요한 인프라 구축 등의 개선된 기반시설 확보효과를 기대할 수 있다.

〈표3-1〉 네팔 약초산업 시장참여 프로젝트의 사회적 목적과 경제적 목적

사회적 목적	경제적 목적
사회적 약자 포용 (inclusion)	시장지향적 생산활동, 수익구조 개선을 통한 소득 증대 (income)
전문기술교육 (capabilities) - 교육	고용창출효과 (jobs)
생산자 임파워먼트 (empowerment)	안정적 판매망 구축 (network)
지속가능한 개발 (sustainability)	개선된 기반시설 확보 (infrastructure)

3) 투입-산출-결과-임팩트 모형

(1) 투입

투입으로는 개발협력기관 KOICA의 지원금과 굿네이버스 네팔의 자체자금으로 구성된다. 굿네이버스 네팔의 자체자금은 약초산업의 수익성 분석, 가치사슬 조사, 사업전략 수립 및 이해관계자와의 비전공유를 통한 가치사슬분석을 위한 사업과 마케팅활동을 위한 세부사업에 쓰인다. KOICA의 지원금은

물류네트워크 구축, 정보시스템 구축, 해외 판매처 설립을 통한 유통망 설립 및 상품가치증대를 위한 세부사업에 쓰인다.

(2) 산출

고가 약용식물의 공급분석, 시장수요분석, 사업수익성분석, 가치사슬분석, 사업환경분석, 욕구조사 등을 통하여 사업전략과 가치사슬을 분석하고 유통망 분석, 지역별 수집소 및 중앙저장창고, 운송비절감전략 및 물류관리전략 구축, 시장정보시스템 및 자원정보시스템 구축을 통하여 유통망을 설립한다. 또한 사회적기업으로 등록하고 해외홍보 및 판촉활동을 하고 생산 농기계 지원과 경작기술 교육, 개선된 아티스 재배사업 모델 확대, 생산 그룹 협동조합 결성 및 농민 그룹 형성, 기초가공기술 및 포장기술 지원, 품질 인증 취득, 원재료 가공시설 구축, 중간/완제품 생산시설 구축, 약초전문교육기술 학교 설립을 통해 상품의 가치를 증대한다.

(3) 결과⁵⁾

Shova, Chaila, Taklabamta, Silijansil 조합 교육 센터 건축을 착수하였고, 조합 운영 교육도 2회 완료되었다. 오일 추출 프로세스 교육 1회 완료 및 B2B 원료 납품도 1회 완료됨과 동시에 최종 소비재인 화장품과 향초의 샘플 생산도 완료되었다.

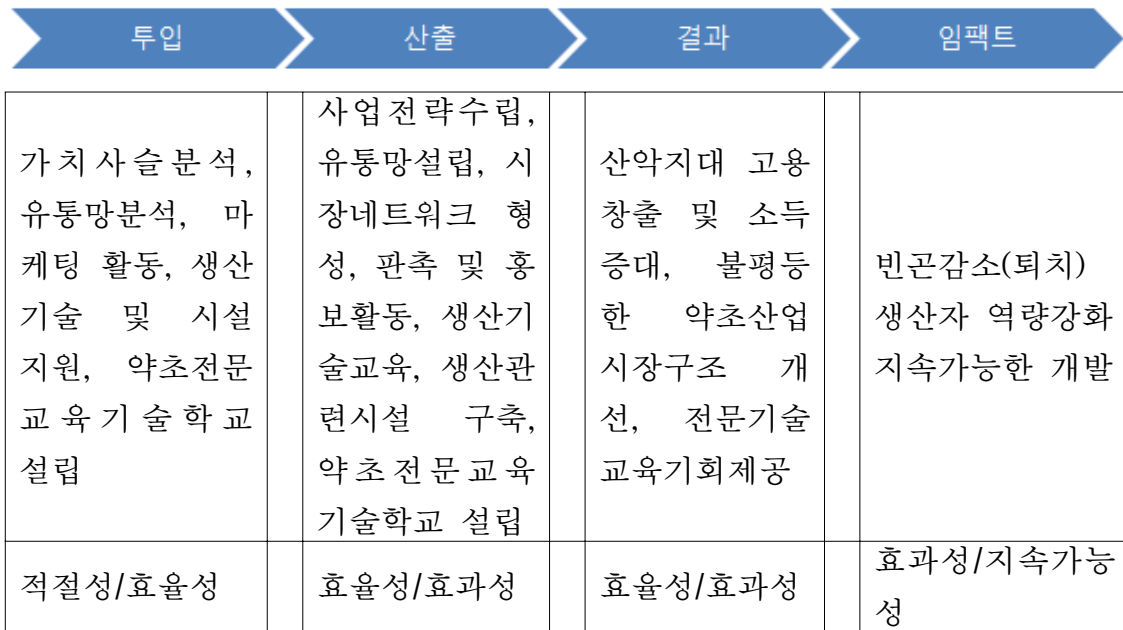
(4) 임팩트

대부분 원재료 생산에만 집중되어있는 네팔의 약용식물 산업의 유통과 가공단계에 개입함으로써 중간상인들이 불합리하게 취득하던 이윤을 생산자에게 공평하게 분배할 수 있고, 무구와 흠라 지역 산악지대에는 시설과 기술에 대한 투자가 전무하기 때문에 가치사슬개발을 통해서 생산자의 생산능력과 수익성을 높일 경우 지역사회의 발전으로 연결될 수 있다. 시장 개입(유통, 가공, 판매)으로 얻는 수익을 이용하여 지역사회에 재투자함으로써 지속적인 지역개발의 재투자모델을 확립할 수 있다. 연구개발(R&D) 지원을 통한 중간상품을 개발하여 과점하고 있는 인도시장에서 해외시장으로 시장의 다각화를 통한 판매의 안정성을 확보할 수 있다. 또한 가공 시설과 생산 시설을 설

5) 굿네이버스 네팔 약초산업 시장참여 중간보고서 (2015) 참조

립하면서 필요한 인력을 현지에서 채용함으로써 안정적인 소득을 제공할 수 있는 고용창출 효과가져와 빈곤 감소에 기여할 수 있고, 지속가능한 재배방식을 지향하고 기술적인 관리를 지원하여 천연 자원보존을 통한 지속가능한 발전을 꾀할 수 있다. 마지막으로 개별적 산악지역 생산 농민들에게 협동조합 결성을 장려하고 지원함으로써 생산자들이 주체적으로 사업에 참여할 수 있다.

〈그림3-1〉 네팔 약초산업 시장참여 프로젝트 투입-산출-결과-임팩트 모형



〈표3-2〉 네팔 약초산업 시장참여 프로젝트 협력기관

공공 기관 • 농림부 (네팔) • 꺼날리(Karnali)지역 정부관계자 (네팔) 개발 기관 • KOICA NGO와 CBO • 굿네이버스 인터내셔널 (국내) • 굿네이버스 네팔 (협력국)

<국내사례 4> 성공회대학교 - 네팔 네팔 카트만두 사회적기업 활성화 지원사업

1) 프로젝트 개요

네팔은 2009/10년도 1인당 GDP가 467불에 불과할 정도로 최빈국 중 하나이며, 이러한 저개발 상황의 문제점은 현재 빈곤율과 함께 실업률, 그리고 심한 빈부격차로 인하여 특정계층인 여성이나 고립된 지역(산간마을 혹은 소수민족)에게 가중되고 있다. 특히 네팔의 경우 히말라야 산맥으로 둘러싸인 자연환경이 관광자원으로는 가치가 높지만, 무역에는 불리한 지리적 환경으로 작용하고 있다. 그러나 네팔의 주요 수출품목인 가내수공업 생산의 직물, 수공예품, 그리고 농산물 등은 국제공정무역의 주거래 상품이기에 때문에 네팔 경제의 자립을 촉진시킬 수 있는 것 또한 사실이다.

이러한 배경을 바탕으로 성공회대학교는 (주)트래블러스맵과 (주)페어트레이드 코리아와 함께 사회적, 경제적 자립을 위한 자본 형성에 투자하는 형태인 공정무역 사업과 공정관광 사업, 지원센터(SEA Center)를 운영하여 지속가능한 개발을 추구하고자 한다.

2) 사회적 목적과 경제적 목적

네팔에서 이루어지는 본 사업은 사회적기업형 개발전략으로 저개발 국가의 비즈니스 모델 개발에 적합한 공정무역과 공정여행, 외식업 분야에서 사회적경제 조직 형성을 위한 현지인의 역량강화 및 기반 조성을 목표로 한다. 사회적경제 생태계 조성을 통해 네팔 현지에서 현지인을 통해 지속가능한 구조를 생산하여 외부 지원 종료 이후에도 영구적인 네팔 사회 발전의 동력이 되기를 기대한다. 공정무역과 공정여행 등은 이윤 창출 뿐 아니라 사회적 가치를 창출한다는 측면에서 지역사회 통합과 지속가능한 개발의 중요한 요소이며, 외식업 분야의 창업 또한 커피, 차, 유기농 농업등과 연결되어 상호 시너지 효과가 큰 사업영역이라고 판단한다.⁶⁾

6) “사회적경제를 통한 국제개발”사례집 (2014) 참조. (pp.54-55)

〈표4-1〉 네팔 사회적기업 활성화 프로젝트의 사회적 목적과 경제적 목적

사회적 목적	경제적 목적
사회적 약자 포용 (inclusion)	일자리 증대 (jobs)
여성 역량 강화 (capabilities)	소득 증대 (income)
주민 임파워먼트 (empowerment)	지속가능성 확보 (sustainability)

3) 투입-산출-결과-임팩트 모형

(1) 투입

투입으로는 개발협력기관 KOICA의 지원금과 사업팀의 자체자금으로 구성된다. 이 자금은 공정무역 부분에서는 디자인 아카데미 및 샵 미띠니 운영에 쓰이고, 공정여행 프로그램 개발 및 홍보에도 사용된다. 지원센터 운영 및 센터 내 카페 운영에도 투입된다.

(2) 산출

수공예품 중심의 기존 생산된 공정무역 제품을 판매하고 디자인 아카데미를 통해 수공예품을 내부 생산하여 판매하도록 한다. 공정여행 상품을 개발, 구축하고 현지 공정관광 전문 인력을 양성한다. SEA 센터 내 카페 운영을 통해서 현지 자립을 도모한다.

(3) 결과⁷⁾

오프라인 허브 SEA 센터를 설립하여 카페, 공정무역 shop, 재봉/패턴교육장 등의 역할을 할 수 있게 되었다. 1년 차 설립 후 8개월 동안 방문자 수가 3,500여 명에 달했고 카페와 공정무역 shop의 매출실적은 \$12,400를 달성했다. 공정무역 디자인 아카데미에서 실시한 재봉 기초 교육 및 디자인 심화교육과 공정여행 코디네이터 양성 교육도 이루어졌다. CBT 대상 마을로 3개 마을이 선정되었고, 관광개발 지원을 위한 주민 교육과 홈스테이 지원 및 마을관광상품 개발도 이루어졌다. SEA 센터에서 사회적기업 육성사업을 지원

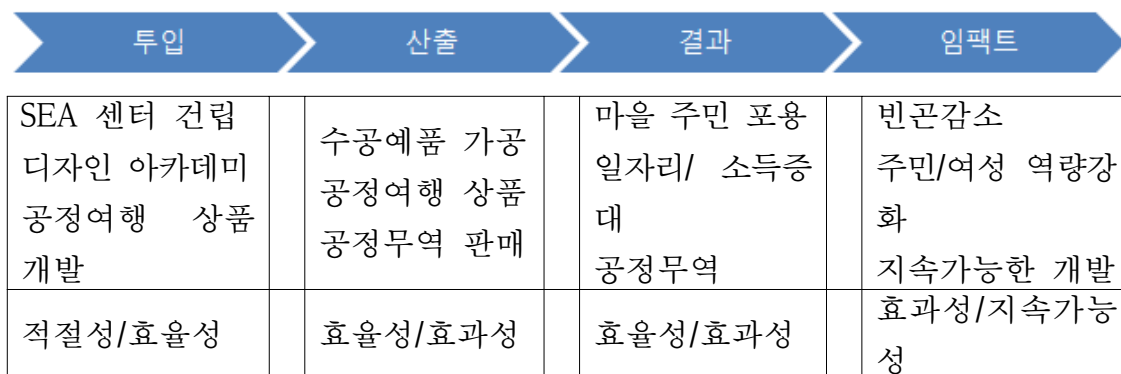
7) “사회적경제를 통한 국제개발”사례집 (2014) 참조. (p.57)

하여 नेपाल 사회적기업의 창업 추진을 목표로 하고 있다.

(4) 임팩트

공정무역을 통해 기존 공정무역 인증 및 판매 등에서 소외된 수공예품의 주된 생산자인 여성들을 지원하여 그들의 자립을 이루게 된다. 디자인 아카데미를 통해서 새로운 디자인 개발 및 내부 생산으로 품질 향상 및 소득 증대를 가져올 수 있다. 이를 통해 여성 역량 강화 및 사회적 약자 포용의 사회적 임팩트를 얻을 것으로 생각된다. 공정여행을 통해서 지정된 마을의 관광상품 개발 및 홈스테이를 통해 마을 전체의 수입 증대의 경제적 임팩트 및 환경 파괴를 최소한으로 할 수 있는 환경적 임팩트가 있을 것으로 보인다. 무엇보다 사회적기업 활성화를 통해 지속가능성을 추구하는 것에 의의가 있다.

〈그림4-1〉 नेपाल 사회적기업 활성화 프로젝트 투입-산출-결과-임팩트 모형



〈표4-2〉 नेपाल 사회적기업 활성화 프로젝트 협력기관

개발 기관 • KOICA NGO와 CBO • 성공회대학교 • (주)트래블러스맵 • (주)페어트레이드코리아 • (주)오요리아시아 • AHRCDF (네팔) • FTG-Nepal (네팔) • Change Fusion (네팔) • CCODER (네팔) • Beyond Nepal (네팔)
--

〈국내사례 5〉 지구촌나눔운동 - 동티모르 동티모르 로스팔로스 지역 개발 사업

1) 프로젝트 개요

지구촌나눔운동의 사업지역인 로스팔로스는 전형적인 농촌마을로서 고정적인 수입 없이 옥수수, 호박 등의 농작물에 의존하여 생활하고 있으나 최근 기후변화의 영향으로 옥수수 수확량이 크게 감소하여 식량 자급에 어려움을 겪고 있는 마을이다. 또한 자격을 갖춘 교사가 부족하고 다양한 언어가 혼재하여 교육의 질이 낮은 문제가 있다. 이에 지구촌나눔운동은 안정적 식량 확보 및 가계소득 증대, 주민역량강화를 통하여 로스팔로스 지역 주민의 자립기반을 강화하고 지역 내 교육의 질을 향상하고 교육환경을 개선하여 보편적 초등교육의 달성에도 기여하고자 하는 것을 사업목표로 하고 있다. 본 프로젝트는 지역 내 농가를 대상으로 연 20 가정에 가축구입자금을 지원(20~30마리 가축 지원)하고 가축 교배 및 백신접종, 정기 가축점검, 축산교육을 지원하는 가축은행사업, 3개의 시범농장 운영 및 영농교육을 통한 영농지원사업, 교사 역량강화교육, 소규모 도서관 건립 및 라우템 주 도서관 운영 등의 교육사업, 주민조직사업으로 구성된다.

2) 사회적 목적과 경제적 목적

- 사회적 목적: 첫째, 안정적인 소득원이 없는 지역에 소득증대를 위한 수단과 교육을 제공함으로써 절대빈곤과 기아퇴치에 기여하고, 둘째, 지역 내 교육의 질 향상 및 교육환경 개선, 셋째, 향후 그룹 리더 및 지역 리더들의 역량이 강화함에 따라 가축은행 업무 및 기금 운영을 주도적으로 담당할 운영위원회를 조직하여 운영위를 통해 지역 내 가축은행사업의 자체 운영이 가능하도록 지원하려는 목적이 있다.

- 경제적 목적: 가축은행 및 영농지원을 통한 가계의 소득증대에 주요 경제적 목적이 있다. 단 가축은행의 가축구입자금 지원을 받을 수 있는 가계의 기준은 여성을 50%이상 혹은 전부 여성으로 한다는 것 외의 가계의 사회, 경제적인 기준에 대한 명확한 기준은 제시되어 있지 않다.

〈표5-1〉 동티모르 지역개발사업 프로젝트의 사회적 목적과 경제적 목적

사회적 목적	경제적 목적
역량강화 (capacity building)	소득 증대 (income)
주민 참여 (participation)	
교육의 질 및 환경개선 (education)	

3) 투입-산출-결과-임팩트 모형

(1) 투입

투입으로는 개발협력기관 KOICA의 지원금과 지구촌나눔운동 본부의 자체 자금, 농우바이오의 채소씨앗 후원 및 영농자문으로 구성되는데, 삼성꿈장학재단도 동 사업에 예산을 지원한다. 협력국 파트너인 라우템 주 교육부와 라우템 주 도서관 운영 관련 MOU를 체결하여 도서관 부지와 관리인력(2명)을 지원 받는다. 라우템 주 농수산부로부터는 영농교육, 밭 개간 및 종자 지원 등의 협력이 지원되고 라우템 주 축산과(농수산부 내)와도 축산교육, 백신접종, 가축관리 등에서 협력할 계획이다.

(2) 산출

가축은행 사업으로 지역 내 농가를 대상으로 연 20 가정에 가축구입자금을 지원(20~30마리 가축 지원)하고 가축 교배(연 1회) 및 백신접종(2회), 정기 가축점검(매월), 축산교육(연 2회 이상 수혜자 전원대상)을 지원한다. 실제로 3개년 다년도 사업기간 동안 126 가정을 대상으로 32회의 축산교육을 실시 완료하였다. 축사 제작 및 올바른 가축 사육, 질병 발병 시 대처법에 관한 자가 치료 실습도 함께 진행하였다.⁸⁾ 또한 영농지원사업으로 4개의 시범농장 운영 및 시기별 영농교육을 실시하고 시범농장별 연 2회 공동경작 및 작물 수확, 판매를 실시한다. 교육사업으로는 지역 내 교사(약 25명)를 대상으로 역량강화교육을 실시하고 교육콘텐츠를 보급하고, 외곽지역 학교에

8) 출처: 2014년 동티모르 로스팔로스 지역개발사업 사업종료보고서 (2014) KOICA

소규모도서관 건립하고, 라우템 주 도서관을 운영한다. 주민역량강화를 위해 리더 회의 및 워크숍, 2개 마을에 공공사업을 지원한다.

(3) 결과

가축은행 사업의 결과로 신규 구입 가축 수가 연간 20~30마리, 2, 3차년도 총 40~60마리의 신규 구입 가축 수가 증가하고 교배지원을 통해 추가된 가축 수 또한 연간 약 50~100마리가 증가할 것으로 예상된다. 백신접종 및 가축점검을 통해 질병으로 인한 가축의 사망률이 감소하고 가축사육 및 효과적인 관리에 대한 지식습득 및 가축사육능력이 강화된다. 영농지원사업을 통해 영농기술을 습득하고 다양한 재배를 시도함으로써 생산량 증대, 가정 내 영양개선, 판매수입을 통한 경제적 생활 안정화 등의 결과가 기대된다. 교육 사업을 통하여 연간 100명, 총 200명의 교사가 교육을 받고 6개 학교 내 시범교육 및 교육 콘텐츠가 보급된다. 4개 학교에 꿈 도서관이 건립되고 학교별로 100여권의 기본도서 및 관리물품이 보급된다. 또한 독서장려프로그램, 도서관 이용자 및 관리자 교육을 통해 도서관 이용 및 운영 역량을 강화한다. 주민역량강화 사업을 통하여 연 4회 마을리더 회의 및 워크숍, 3차년도 해외연수를 실시하고 2개 마을 공공사업을 실시하며 연 4회 관리교육 및 사업평가 워크숍을 실시한다. 실제로 2011년 공공지원사업 실행을 위한 밀바탕 작업(주민 대상 리더십 훈련 등), 2012년 2개 사업(바우로 면사무소 개보수, 소모초 마을 공동양돈사업), 2013년 3개 사업(모따라 마을 공동 양계사업, 이라라파이 마을 공동양계 사업, 나나포에 마을 공동 양돈사업) 실시를 통해 사업 기간 3개년 간 총 5개의 공공지원사업을 실시 완료하였다.⁹⁾

(4) 임팩트

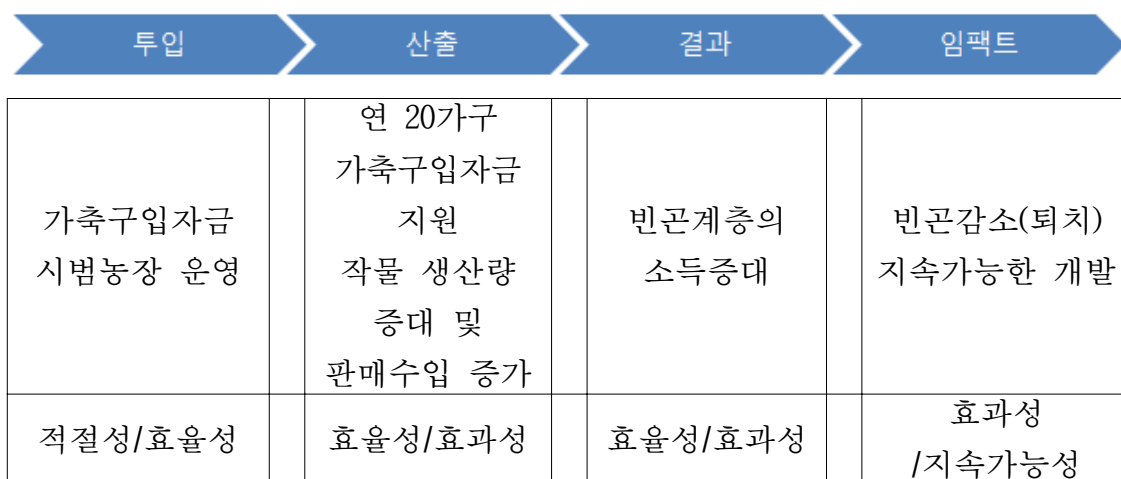
가축의 질병사망률 감소, 효과적인 가축사육능력 강화, 다양한 작물재배 및 판매를 통해 참여 가정에 연간 약 \$100의 추가 소득 발생이 기대되고 이를 통해 자녀 학비 지원, 양질의 식사 제공, 집수리 등 전반적인 생활환경이 개선되는 효과가 기대된다. 동티모르 평균 GDP 기준 15% 이상 소득증대 효과가 발생할 것으로 기대되고, 또한 영농지원사업 참여 가정의 경우 식량 자급률이 10% 향상될 것으로 기대된다.¹⁰⁾ 도서관 운영 후 지역 내 아동의 문해율이 향상되고

9) 출처: 2014년 동티모르 로스팔로스 지역개발사업 사업종료보고서 (2014) KOICA

10) 동티모르 인구 1인당 연간 90kg의 쌀 수요가 있으며, 8인 가족 기준 월 쌀 2포대 필요(\$60). 영농 그룹에 연 \$100의 추가 소득이 발생한다고 가정하였을 경우, 월 \$8~9 정도이며, 필요 식량 구입비의

주민조직사업 후 지역 내 리더그룹의 주도적 참여가 증가하는 효과가 기대된다. 실제로 축산부 공무원이 진행하는 축산교육에 대하여 그룹 멤버들이 크게 신뢰하고 있으며, 가축 사육을 하는 과정에서 교육 내용을 적용시키려는 의지를 보이는 것으로 비추어 보아, 효율적으로 가축 사육 하는 방법에 대한 정보 습득 환경이 조성되었다. 가축은행은 특히 일방적 지원이 아닌 상환 방식이 가지는 장점이 긍정적으로 평가되고, 축산 교육 의무 참여, 축사 제작 등 가축은행 사업 시스템이 주민들의 책임감과 역량 강화에 도움이 된 것으로 판단된다.¹¹⁾

〈그림5-1〉 동티모르 지역개발사업 중 소득증대관련 프로젝트
투입-산출-결과-임팩트 모형



〈표5-2〉 동티모르 지역개발사업 프로젝트 협력기관

공공 기관 • 동티모르 라우템 주 교육부 • 동티모르 라우템 주 농림수산부 • 로스팔로스 시청 개발 기관 • KOICA NGO와 CBO • 지구촌나눔운동 • 농우바이오 기업 • 삼성꿈장학재단(예산지원)

10% 정도에 해당하므로 10%의 식량 자급률 향상을 기대할 수 있음. 또한, 벼농사를 지원하지 않지만, 옥수수가 대체 식량으로 이용되기 때문에 옥수수 생산을 통한 가정 내 식량 자급률은 더 높아질 것으로 기대함

11) 출처: 2014년 동티모르 로스팔로스 지역개발사업 사업종료보고서 (2014) KOICA

<국내사례 6> 경희대학교 국제개발협력연구센터 - 동티모르 동티모르 커피공정무역 자립화를 통한 빈곤퇴치 모델구축

1) 프로젝트 개요

동티모르는 커피가 수출의 80% 이상을 차지하는 국가로 로뚜뚜 마을은 주민들이 커피를 채집하여 개별적으로 판매하는 전통적인 빈곤한 산촌지역이다. 한국YMCA전국연맹은 2006년부터 로뚜뚜 마을에서 커피생산자 소그룹 결성을 지원하여 자립적인 조직으로의 발전을 지원해왔다. 또한 커피생산부터 가공, 수출의 전 과정에 대한 전문성을 축적하였고, 다국적기업, 국제 NGO, 중앙 및 지방정부, 시민사회 및 커피재배농가와 관계를 구축할 수 있었다.

경희대학교 국제개발협력연구센터는 2012년부터 파트너로 참여하여 사업기획, 타당성 조사, 평가 프레임워크 구성, 평가 시행, 정기적인 사업 모니터링, 파견인력 역량강화 등을 담당하여 한국 YMCA와 협력 활동을 해 오고 있다. 이 과정에서 생산자소그룹을 협동조합으로 발전하도록 지원하며 커피공정무역의 주체를 사회적기업으로 구성하여 사회적경제 토대를 구축하고자 한다.

2) 사회적 목적과 경제적 목적

동티모르에서 이루어지는 본 프로젝트는 커피공정무역 자립화를 통한 빈곤퇴치를 목표로 하고 있는 모델로, 생산자협동조합 기반 구축, 사회적기업 피스커피 운영, 그린빈가공장 운영과 카페티모르의 운영을 통해 동티모르 내수 시장 참여 및 문화 발전에 기여하고자 한다. 커피공정무역 자립화 프로그램은 농민들이 생산자소그룹 가공장 활동을 통해 자립적으로 생산 활동을 해 나갈 수 있고 가공된 그린빈의 공정무역 활성화 및 카페 티모르의 운영을 통해 경제적인 목적을 이룬다. 이와 더불어 생산자협동조합 기반을 구축하고 사회적기업 피스커피 운영 시 사회적 경제 모델을 구축하는 사회적 목적에도 초점을 맞춘다. 특히 카페티모르 운영에서는 사회적 약자의 고용 및 사회공헌활동을 통해 ‘원-원’ 파트너십을 목표로 하고 있다.

〈표6-1〉 커피공정무역 자립화 프로젝트의 사회적 목적과 경제적 목적

사회적 목적	경제적 목적
사회적 약자 포용 (inclusion)	일자리 증대 (jobs)
주민 역량 강화 (capabilities) - 교육	그린빈 가공을 통한 소득 증대 (income)
생산자 임파워먼트 (empowerment)	판로 개척 및 수출 활성화 (network)

3) 투입-산출-결과-임팩트 모형

(1) 투입

투입으로는 개발협력기관 KOICA의 지원금과 YMCA 동티모르 자체자금으로 구성된다. 이 자금은 프로젝트와 관련된 생산자 소그룹 구성 및 소그룹마다 가공장을 건립하고 가공기계를 구입하는 데에 쓰인다. 사회적기업인 피스커피에는 소그룹 파치먼트 가공지원과 그린빈가공장 운영 지원 및 창고시설 확충 지원에도 자원이 투입된다.

(2) 산출

생산자 소그룹에 대한 기술지원으로 효율적인 커피 생산이 이루어지고 증가한 생산량을 바탕으로 공정무역 수출이 활성화된다. 농민들이 생산한 커피는 피스커피가 생산자소그룹과의 MOU 체결 후 2023년까지 가공된 파치먼트를 구매하고, 그린빈 가공장을 통해 가공한 후 한국YMCA에 그린빈을 수출하여 지속가능성을 담보한다. 피스커피는 그린빈 가공장 및 카페티모르 운영을 통한 수익으로 지속가능한 운영 체제를 구축한다.

(3) 결과¹²⁾

로뚜뚜 마을 내 커피재배 농가 주민 10~15명을 1개 소그룹 단위로 총 3개의 생산자소그룹을 구성하여 자립적인 생산활동을 지원했다. 신규 가공장 또

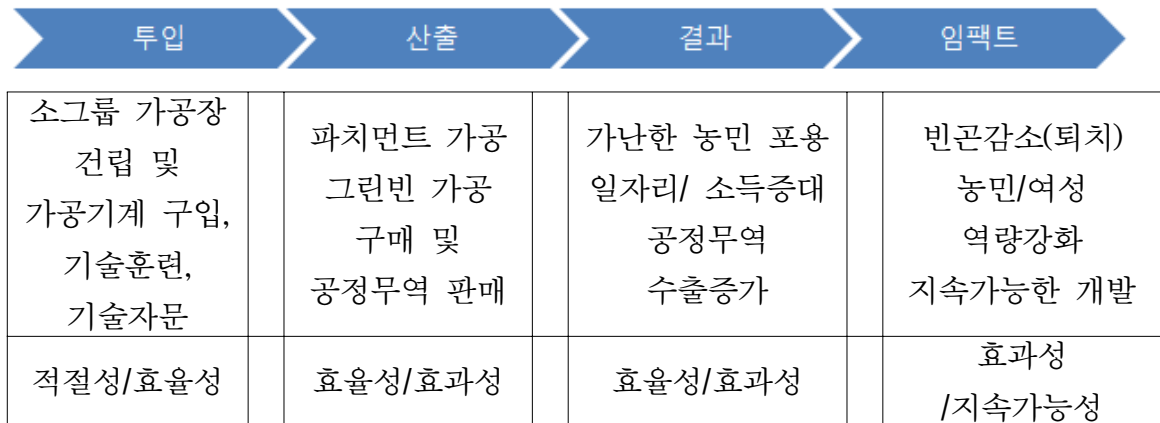
12) 경희대학교 동티모르 커피공정무역 자립화 결과보고서 (2014) 참조

한 3개를 건립한 뒤 운영했다. 현지인 전문가는 소그룹 구성원에게 커피재배, 소그룹 및 가공장 운영에 대한 총 13회의 기술, 이론, 관리 교육을 제공했고 총 329명이 참가했다. 그린빈 가공장에서는 파치먼트 160톤을 가공하였고 피스 커피는 48.5톤의 커피를 공정무역으로 수출했다. 또한 카페티모르 영업을 통해 고용 및 연 2,500여 달러의 매출을 달성했다.

(4) 임팩트

커피 농민들은 구성된 소그룹에 가입하여 소그룹 가공장 및 그린빈 가공장을 활용하여 그린빈 생산을 원활히 하고 이는 수출 및 카페티모르 영업으로 이루어져 커피 생산자들의 자립을 이루게 된다. 사회적기업 피스 커피 및 피스 커피가 운영하는 카페티모르의 영업은 커피 생산에 참여하지 않는 사회적 약자들의 고용을 보장해줄 수 있다. 따라서 빈곤감소 등의 경제적 목적 달성과 농민과 여성 임파워먼트와 가공 중 다량 배출되는 커피 찌꺼기를 거름으로 활용하는 사회적, 환경적 목적 달성도 중요한 임팩트에 해당된다.

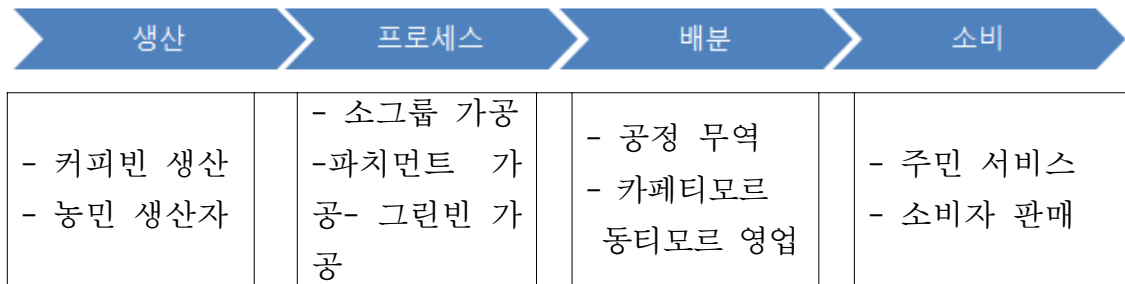
〈그림6-1〉 커피공정무역 자립화 프로젝트 투입-산출-결과-임팩트 모형



4) 커피공정무역 자립화 프로젝트 가치사슬

사회적기업 피스커피는 생산자 소그룹과 연계하여 커피빈의 그린빈가공을 실시하고 그 중 위탁가공을 제외한 파치먼트 가공을 거친 모든 그린빈을 공정무역 형태로 수출하여 한국에서 판매한다. 피스커피 브랜드는 한국에서도 통용되며 도매 및 온라인 쇼핑몰 등의 형태로 공정무역 원두, 드립용 홀빈, 에스프레소 홀빈 등의 품목으로 판매되고 있다.

〈그림6-2〉 커피공정무역 자립화 프로젝트 가치사슬 : 생산-프로세스-배분-소비



커피공정무역 자립화 프로젝트는 커피공정무역 자립화에 있어 중요한 비즈니스와 사회적 지원활동을 한다. 소그룹으로 이루어진 커피빈 생산자들의 가공을 지원하는 활동, 효과적인 생산을 위한 훈련 및 교육을 제공하는 활동, 파치먼트 가공 및 그린빈 가공을 마친 커피빈을 수매하여 공정 가격으로 지불하는 활동, 그리고 수매된 그린빈의 제품화 및 유통, 판매 등이다.

커피생산자 소그룹 9개는 2015년 이후 협동조합으로 전환하여 지속가능성을 확보할 예정이고 이후 커피생산자 협동조합이 커피 생산농가 지원 및 자체 파치먼트 가공을 운영할 예정이다. 사회적기업 피스커피는 소그룹가공 이후의 가치사슬 과정들에 관여하여 그린빈 가공장 및 카페티모르를 운영하고 있다. 사회적기업 피스커피는 그린빈 가공장 및 카페티모르 운영의 수익으로 지속가능한 자체운영 체제를 구축하고 동티모르 내 사회적 공헌 활동을 지원하는 등 지역 사회 내 개발 주체로 자리잡고자 하는 목표를 가지고 있다.

사회적기업 피스커피는 2014년 9월 현재 생산지 관리, 그린빈 가공장 및 카페 운영 등 부분에서 직원 21명을 고용하고 있다. 이 중 78%인 16명이 취약계층이고 여성은 24%인 5명이다. 피스커피의 임금수준은 간부 월 350달러, 일반직 월 200달러, 관리직 월 120달러이며 식사비는 별도로 지급하고 있다. 동티모르의 최저 임금이 월120달러, 공무원 초봉이 월 126달러, 부장급 월급이 290달러, 국장급 월급이 500달러임을 고려할 때, 피스커피의 임금수준은 일반적인 수준이라고 볼 수 있다. 2014년 1월부터 8월까지 피스커피는 생두 판매와 피스커피 매장 매출이 약 166,000 달러, 파치먼트 구매, 커뮤니티 지원, 운영비, 인건비 등의 지출이 약 160,000원으로서 약 2,000달러의 소득세를 공제하면 4,000달러 정도의 순이익을 기록하였다. 현 수준의 매출을 유지하고 국제시장의 커피원두가격이 급락하지 않는다면 지속가능한 운영의 가능성을 보여주고 있다.¹³⁾

13) “사회적경제를 통한 국제개발”사례집 (2014) 참조. (pp.10-17)

〈표6-2〉 커피공정무역 자립화 프로젝트 협력기관

공공 기관

- 동티모르 협동조합청 (동티모르)
- 로투투지역 정부관계자 (동티모르)

개발 기관

- KOICA

NGO와 CBO

- 경희대학교 국제개발협력센터
- 한국YMCA전국연맹(YMCA Korea)
- 동티모르 YMCA(YMCA Timor-Leste)
- PARCIC (일본 NGO)

<국내사례 7> 부경대학교 - 라오스

라오스 루앙프라방주 꼭응이우 마을의 커뮤니티 비즈니스(CB) 토대구축 지원사업

1) 프로젝트 개요

본 사업은 “라오스 루앙프라방주 꼭응이우 마을의 커뮤니티 비즈니스(CB) 토대구축 지원사업”으로 2012년 11월 1일부터 2013년 10월 31일까지 (1차년도) 진행되었다. 1,033명의 라오스 루앙프라방주 꼭응이우 마을주민을 중심으로 인근 10여 개의 마을을 포함하여 10,000여 명을 대상으로 절대빈곤가구 감소와 마을공동체 활성화 및 삶의 질 향상을 목표로 하였다. 부경대와 우송대는 컨소시움을 구성하여 사업팀을 구성하였으며 현지 파트너로서는 사업대상지역에 위치한 수파노봉대와 협력하여 사업을 진행하였다.

루앙프라방주는 도시 전체가 UNESCO 세계문화유산으로 지정된 라오스의 대표적인 관광 및 교육 거점지역이다. 사업대상지역인 꼭응이우 마을은 루앙프라방 도심에서 떨어진 낙후된 농촌지역이며 대부분의 마을 주민들은 파인애플 경작에 종사하고 있다. 이 지역 대부분의 주민들이 빈곤층에서 벗어나지 못하고 있어 꼭응이우 마을은 최빈곤층 밀집지역이라 할 수 있다. 이러한 배경에서, 본 사업팀은 마을의 ‘커뮤니티 비즈니스 (Community Business: CB)’ 토대 구축을 통한 대안적 지역공동체 발전모델을 제시·실행하고자 하였다.

2) 사회적 목적과 경제적 목적

- 사회적 목적: 첫째, 본 프로젝트는 라오스의 최빈곤층 밀집지역을 대상으로 하였다. 둘째, 절대 빈곤가구를 50% 감소하고자 하였다. 셋째, 이 지역의 지역주민 등 시민섹터가 자본 및 운영상 주도권을 확보할 수 있도록 지원하여 시민성을 향상하고 지역 주민의 역량을 강화하고자 하였다. 넷째, 수익의 일부를 지역에 환원하여 지역발전에 공헌하고자 하였다. CB에서 발생하는 초과수익은 조직에 재투자되거나 지역 공동체 삶의 질 향상을 위해 투입되었다. 또한, CB 네트워크를 통해 마을공동체 활성화를 목적으로 하였다.

- 경제적 목적: 첫째, 마을의 브랜드화와 CB 사업의 확대로 일자리 증대를 지향하였다. 둘째, 마을 주민의 연간 소득 향상을 기대하였으며, 보다 구체적으로는 가구당 연간소득 20% 증가를 목표로하였다. 셋째, 내/외부 기업가들, 개발기관, 투자자들, 지역비즈니스, 지역공동체 등의 네트워크 강화를 통해 무역을 촉진하고 마을 주민 개개인과 지역공동체의 지속가능한 자립을 지원하였다. 넷째, 마을 내 관광객 수를 연평균 10% 증가시키고자 하였다. 관광객이 증가하면 고부가가치의 상품을 생산하지 못하던 농촌지역의 경제적 활성화 및 발전에 기여할 수 있을 것이다.

〈표7-1〉 꼭응이우 마을 커뮤니티 비즈니스 프로젝트의 사회적 목적과 경제적 목적

사회적 목적	경제적 목적
사회적 약자 포용 (inclusion)	일자리 증대 (jobs)
절대빈곤가구 감소 (poverty reduction)	소득 증대 (income)
주민 역량 강화 (capabilities)	내/외부 지속적인 네트워크 형성 (network)
마을공동체 활성화 및 지역 발전 (community)	마을 방문 관광객 수 증가 (tourist)

3) 투입-산출-결과-임팩트 모형

(1) 투입

투입으로는 개발협력기관 KOICA가 예산 지원금을 100% 부담하였다 부정대는 교수진과 학생들로 구성된 인적자원을 투입하여 전체적인 사업운영 및 관리를 총괄하였고, 우송대는 수파노봉대 한국자문위원회를 운영하고 있어 라오스 내 인적 네트워크로 사업을 지원하였다. 권소시엄은 주로 교수와 학생으로 구성된 인적자원을 투입하였다. 또한, 두 대학은 CB설립추진위원회를 형성하여 국내 및 현지진출 기업들을 대상으로 CB발전기금을 마련하고자 하였다. 협력국 파트너로서 수파노봉대는 전문가 및 학생을 지원하여 인적자원

의 투입과 식품가공관련 설비 및 공간을 제공하여 물적자원을 투입하였다.

본 사업은 인적, 사회적, 재정적, 생태적 자본의 4개 분야에 대해 9대 세부 사업으로 나뉘어진다. 첫째, 인적자본의 확대를 위해, 마을 지도자, 주민 및 학생들을 대상으로 CB리더십 및 운영관리 교육 사업이 진행되었고, 식품가공 기술개발 토대 마련 및 교육훈련이 실시되었으며, ODA 전문가 및 국제사회기업가 양성사업을 진행하였다. 둘째, 사회적 자본의 확대를 위해, 마을 주민을 대상으로 마을공동체의 자발적 결사체 지원·육성 사업을 진행하였고 CB 정보확산 사업의 일환으로서 CB설명회 및 포럼을 개최하였다. 셋째, 재정적 자본의 확대를 위해, CB발전기금 조성사업의 일환으로 외부자본을 CSR과 연계하여 동원했으며, 마을주민을 대상으로 소액대출 시스템을 도입 및 개선하였다. 마지막으로, 생태적 자본을 위해, Community-based Tourism (CBT) 모델 토대 구축사업을 실시하였고 대학생 ODA 사업 참여 캠프 (Neighbourhood-Marking Project)를 진행하였다.

(2) 산출

① CB리더십 및 운영관리 교육사업: 마을 주민을 대상으로 교육을 5회 실시하였다. 새로운 리더십 형성과 시장마인드에 대한 인식을 제고하고자 하였으며 파인애플 잼 제조법 교육도 실시하였다.

② 식품가공 기술개발 토대 마련 및 교육훈련 사업: 현지 파트너 대학인 수파노봉대에 유기농 식품가공연구센터와 사업 대상 마을인 씨앵무악 마을에 공동교육 작업장을 개축하였다. 그리고 센터를 기반으로 교육실험 및 실습장비를 구축하고 파인애플 가공 특화 기술을 개발하였다.

③ ODA 및 국제사회사업가 양성 사업: 현지에 파견된 전체 팀원들을 대상으로 전문 교육을 총 6회 실시하였다.

④ 마을공동체의 자발적 결사체 지원·육성 사업: 마을이장 및 마을주민을 대상으로 동호회 (소규모 결사체) 활성화를 기대하였으며 4개의 자발적 결사체를 육성 및 지원하였다.

⑤ CB 정보확산 사업: 마을주민을 대상으로 한 정기적인 CB 주민설명회와 ‘Kukngieul CB Forum’ 을 개최하여 마을주민과 CB 네트워크 참여기관 (루앙프라방주시, 수파노봉대, 국내·현지진출기업, 기타 관계기관)의 CB 참여를 증진하도록 하였다.

⑥ CB 발전기금 조성 사업(내부 Net.): 마을에는 기존에 소액대출제도(Micro Credit)가 운영 중이었으나 수요에 비해 공급이

부족했으므로, 본 사업은 기존 마을자금 자체자금에 추가로 자금을 지원하여 쪽응이우 마을주민 186가구를 대상으로 소액대출제도를 확대 운영하도록 하였으며, 운영관리기법 교육프로그램을 통해 운영 및 관리 규정을 마련하였다.

⑦ CB 발전기금 조성 사업(외부 Net.): 총 10개의 국내·현지진출 기업 및 기관을 대상으로 재정적 자본 유치를 위한 프로그램을 운영하여 자금을 마련하고자 하였으나 발전기금 모금을 위한 성과는 달성하지 못하였다.

⑧ CBT 모델 토대구축 사업: 마을의 풍부한 관광자원을 활용하여 마을브랜드화(마을 상징 조형물 및 홍보물 설치 등)를 시도하였으며, ‘Eco-tourism’ 활성화를 위한 트레킹 코스 및 상품을 개발하였다.

⑨ 대학생 ODA 참여 캠프 사업(Neighbourhood-Making Project): 사업팀원들과 마을주민들이 함께 마을 내 중학교 개보수 및 마을환경 개선을 위한 사업을 진행하였다.

(3) 결과

① CB리더십 및 운영관리 교육사업: 마을 주민을 대상으로 교육을 실시하여 경영 및 운영관리 전문가를 양성하고 한국 새마을운동을 기반으로 창의적 리더십, 수평적·민주적 리더십을 길러내고자 하였다.

② 식품가공 기술개발 토대 마련 및 교육훈련 사업: 센터 설립을 통한 CB의 지속적인 기술지원 토대를 구축하고자 하였다. 이를 통해 현지 전문가 및 주민의 식품 가공기술 역량강화에 기여하였다. 또한, 마을공동 작업장을 통해서 파인애플 가공식품(예를 들어, 고품질 벌꿀 파인애플 잼, 유기농 파인애플 주스)을 생산하고 판매할 수 있는 토대를 구축하였다.

③ ODA 및 국제사회사업가 양성 사업: 사업팀의 구성원은 총 16명으로 팀장과 중간관리자를 제외하면 전원 학생팀원이다. 본 사업을 통해 사업팀원들의 사업수행 능력 강화 및 현장 중심의 전문적 역량 강화를 기대한다.

④ 마을공동체의 자발적 결사체 지원·육성 사업: 자발적 결사체의 운영을 마을축제와 연계하여 축제 콘텐츠 (예를 들어, 파인애플을 활용한 전통음식 만들기, 소수민족별 전통문화공연)로 활용하고자 하였으며 마을 주민들 간의 교류도 활성화하여 내부의 응집성을 강화하고자 한다.

⑤ CB 정보확산 사업: 사업의 운영에 대한 이해도를 증진하고 모니터링 효과를 얻을 수 있다. CB네트워크의 전체적인 역량 강화에 기여한다.

⑥ CB 발전기금 조성 사업(내부 Net.): CB추진을 위한 자체적이고

안정적인 물적 토대를 마련하였다.

⑦ CB 발전기금 조성 사업(외부 Net.): 기업의 사회적 책임(CSR)을 연계하여 지속적인 외부 후원 네트워크를 확보하고자 하였다. 그러나 시간적여유가 부족하여 달성하지 못한 세부사업이다.

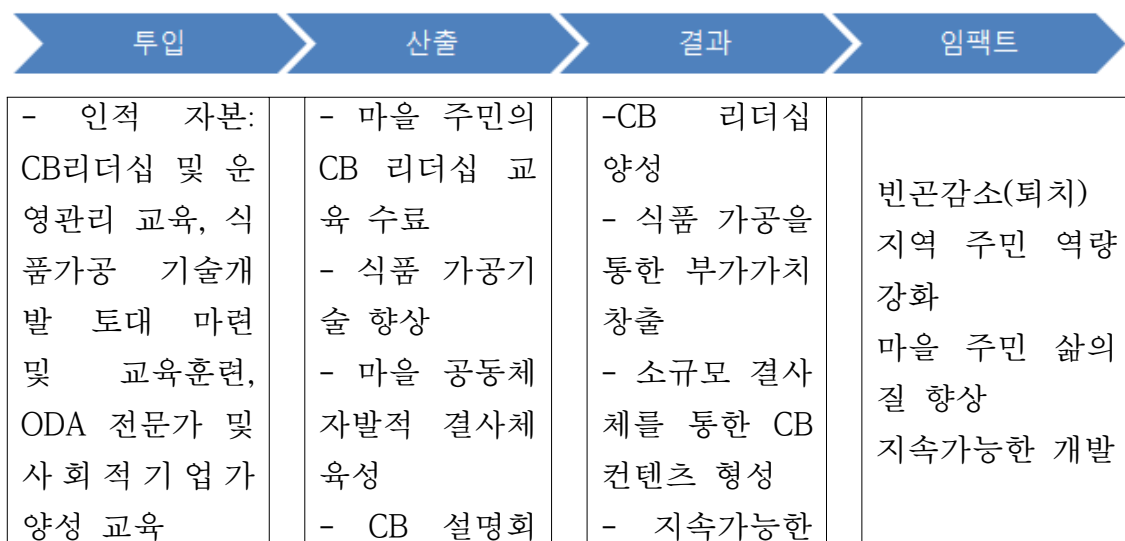
⑧ CBT 모델 토대구축 사업: 마을브랜드화 및 파인애플 축제 개최를 통해 마을 방문객 수 증가, 경제적 소득창출 기회 마련을 기대하며 꼭응이우 마을을 루앙프라방주의 대표적 생태관광마을로 육성하고자 한다.

⑨ 대학생 ODA 참여 캠프 사업(Neighbourhood-Making Project): 마을환경을 개선하고 중학교 개보수 사업을 통해 마을주민 자녀들의 교육환경의 질을 향상하였다.

(4) 임팩트

꼭응이우 마을의 빈곤감소에 기여하고자 하였으며, 지역 주민 역량 강화뿐만 아니라 CB설립 및 운영을 통해 주민들의 상호 신뢰 및 연계망을 형성하여 공동체 의식을 함양할 수 있도록 하였다. 본 사업은 특히 마을주민의 삶의 질 개선을 목표로 사업을 기획하였는데, 열악한 마을환경(교육시설, 공동사용시설 등)이 개선되고 CB사업을 통해 마을 전체 주민의 삶의 질이 현저하게 개선되었기를 기대한다. 또한, 형성된 내외부 네트워크와 CB비즈니스 모델을 바탕으로 꼭응이우 마을 지역의 지속가능한 개발을 기대한다.

〈그림7-1〉 꼭응이우 마을 커뮤니티 비즈니스 프로젝트
투입-산출-결과-임팩트 모형



- 사회적 자본: 마을공동체 자발적 결사체 지원 및 육성, CB 설명회 및 포럼 개최 - 재정적 자본: CB발전기금 마련을 위한 Micro Credit 도입 및 외부자본 동원 - 생태적 자본: CBT모델 토대 구축, 대학생 ODA사업 참여 캠프 개최	및 포럼을 통한 CB네트워크 강화 및 주민 참여 증진 - 소액대출제도의 활성화 및 CSR 연계를 통한 외부자금 확보 - 마을브랜드화 및 파인애플 축제 개최	CB 발전기금의 마련 - 마을 방문객 수 증가 - 일자리 창출 - 마을 주민 소득 증대	
적절성/효율성	효율성/효과성	효율성/효과성	효과성/지속가능성

〈표7-2〉 꼭응이우 마을 커뮤니티 비즈니스 프로젝트 협력기관

공공 기관 • 루앙프라방주시 (라오스) 개발 기관 • KOICA 민간기관 • 부경대학교 (한국) • 우송대학교 (한국) • 수파노봉대학교 Souphanouvong University (라오스)

<국내사례 8> 가나안운동세계본부 - 라오스

라오스 병아리 은행과 양계 교육을 통한 소득증대사업

1) 프로젝트 개요

라오스농군학교 인근 마을은 전형적인 라오스 농촌지역이며, 쌀을 주소득원으로 살아가고 있다. 지역 주민들이 자립적으로 양계를 하지 못하는 이유는 기술력과 자금이 부재하기 때문이다. 지역 주민들은 닭고기와 계란을 좋아하기에 양계 교육과 배분에 참여하려는 의지가 높은 편이나 주민들에게 양계 교육을 시킬 수 있는 교육기관이나 전문가는 전무한 상태이다. 따라서 가나안농군학교는 이번 사업에 양계 교육을 담당하고 ‘병아리 은행’을 운영, 병아리를 배분하여 양계 농가 확산과 소득 창출에 힘을 예정이다. ‘병아리 은행’의 운영은 병아리를 배분받은 교육생과 계약서를 작성, 교육생이 병아리 배분금을 계란 판매 후 농군학교에 상환(3년)하는 방식으로 진행할 예정이며, 상환금은 지역 주민들에게 재배분하여 양계 농가 확산에 사용 및 농군학교에서 계란을 일괄 구매하여 판매할 예정이다.

2) 사회적 목적과 경제적 목적

양계는 적은 시간과 노동으로 가능하기 때문에 주소득원인 쌀 재배와 병행하여 실시할 수 있다는 장점이 있다. 본 프로젝트는 양계를 통해 대상 주민들의 월 소득수준을 향상시키고 배분금 상황 관리 및 효율적 재배분을 이루는 경제적 목적을 이룰 수 있다. 또한 이 과정 중 양계 교육을 통해 주민의 전반적인 역량 강화를 이룰 수 있고, 생산자 임파워먼트의 사회적 목적도 달성할 수 있을 것으로 보인다.

<표8-1> 라오스 병아리 은행과 양계 교육을 통한 소득증대사업의 사회적 목적과 경제적 목적

사회적 목적	경제적 목적
생산자 임파워먼트 (empowerment)	월 소득 수준 향상 (income)
주민 역량 강화 (capabilities) - 양계 교육	배분금 상황 관리 및 효율적 재배분 (management)

3) 투입-산출-결과-임팩트 모형

(1) 투입

투입으로는 개발협력기관 KOICA의 자금 지원을 기반으로 가나안세계운동 본부의 현지 인력 파견, 축사 운영 및 양계 교육 프로그램 운영, 병아리 은행 분배 관리 및 감독, 현지 홍보 및 판매처 발굴이 이루어진다.

(2) 산출

주소득원인 쌀 재배와 병행하여 실시할 수 있어 추가 소득원이 발굴된다. 계란 판매를 통해 배분금을 상환 받음으로써 지역 주민들에게 지속적인 추가 지원이 가능하다.

(3) 결과

주민들은 양계를 통해 월 소득 수준을 400달러 정도로 향상시킬 수 있다. 1차년도에는 산란계를 키우는 주민들의 계란 생산과 계란 판매가 원활히 이루어 질 수 있도록 교육, 관리에 중점을 두고, 2차년도에 ‘병아리 은행’을 안정화시켜 배분금 상환이 원활히 이루어질 수 있도록 관리하고, 상환금을 효율적으로 재배분, 양계 농가가 확장될 수 있도록 운영한다. 또한 계란 판매가 원활히 이루어질 수 있도록 거래 시장과 도매업자를 확대할 수 있는 방안을 모색한다.

(4) 임팩트

배분금 상환 관리를 통해 병아리 은행을 안정화 시킬 수 있고 이는 병아리 은행의 자립으로 연결되어 양계 농가가 확장될 수 있도록 도와준다. 또한 거래 시장과 도매업자를 확대할 수 있도록 하여 추후 계란 판매가 원활히 이루어질 수 있도록 한다. 지역 주민의 소득의 향상은 주민들의 주거 시설 변화와 자녀들의 중, 고등학교 진학을 가능하게 할 것으로 보인다. 따라서 빈곤감소 등의 경제적 목적 달성과 추가 소득원 발굴을 위한 양계 교육의 농민 임파워먼트를 이루는 경제적 사회적 목적 달성도 중요한 임팩트에 해당된다.

〈그림8-1〉 라오스 병아리 은행과 양계 교육을 통한 소득증대사업
투입-산출-결과-임팩트 모형

투입	산출	결과	임팩트
축사 운영 및 양계 교육 프로그램 운영, 현지 홍보 및 판매처 발굴, 지역주민 양계교육 참여, 지역주민 병아리 배분 참여	추가 소득원 발굴 월 소득 400불로 향상, 계란 판매를 통한 배분금 상환	양계 교육 관리 중점, 배분금 상환 관리 및 효율적 재배분, 양계 농가 확장	빈곤감소(퇴치) 농민 역량강화
적절성/효율성	효율성/효과성	효율성/효과성	효율성/효과성

4) 라오스 병아리 은행과 양계 교육을 통한 소득증대사업

‘병아리 은행’은 병아리를 배분받은 교육생과 계약서를 작성한 후, 교육생이 계란 판매 후 병아리 배분금을 농군학교에 상환(3년)하는 방식으로 진행할 예정이다. 상환금은 지역 주민들에게 재배분하여 양계 농가 확산에 사용할 예정이며 농군학교에서 계란을 일괄 구매하여 판매한다.

〈그림8-2〉 라오스 병아리 은행과 양계 교육을 통한 소득증대사업 가치사슬 :
생산-프로세스-배분-소비

생산	프로세스	배분	소비
- 계란 생산 - 농민 생산자	- 병아리 배분 - 계약서 작성 - 계란 판매	- 농군학교에 상환 - 상환금 재 배분	- 양계 농가 확산에 사용 - 농군학교에서 계란 일괄 구매하여 판매

라오스 병아리 은행과 양계 교육을 통한 소득증대사업은 라오스의 소득원

다양화와 지역 주민의 소득 향상에 있어 중요한 비즈니스와 사회적 지원 활동을 한다. 주소득원이 쌀 재배이므로 소득원을 다양화시킬 필요가 있으며 양계는 노동 강도가 높지 않고 저비용으로 운영이 가능하다. 또한 주민 소득의 향상은 주민들의 주거 시설 변화와 자녀들의 중, 고등학교 진학을 가능하게 할 것으로 보인다.

지역 주민들이 자립적으로 양계를 하지 못하는 이유는 기술력과 자금 때문이므로 KOICA의 자금과 가나안농군학교의 전문적인 양계 교육으로 ‘병아리은행’을 운영, 병아리를 배분하여 양계 농가 확산과 소득 창출에 힘쓸 예정이다.

교육용 시범농장 운영의 사업 결과는 자연방목과 발효사료 사용으로 폐사율은 낮았으나, 사료투입량이 계획대비 초과하였고, 밀집 사육이 아니어서 산란수와 산란율은 계획대비 저조하였으나 낮은 폐사율과 수령 연장으로 경제성을 확보하였다.

양계 교육의 사업 결과는 벼농사 중심의 현지 농가에 축산 기술을 실시하여 추가 소득 창출 기회를 제공하였다. 또한 닭 배분 및 계란 판매 후원 관련한 사업 결과는 대량 밀집 사육이 아니어서 산란율은 40~60%로 저조하나 폐사율 0%로 배분 가정들이 닭들을 잘 관리하여 산란율 부족에 따른 경제성 훼손은 없다. 이에 따라 배분 받은 가정당 월 63~75불의 추가 소득이 생기고, 배분금 상환은 배분금의 30%로 실시할 예정이다.

병아리 배분을 통해 11월부터 각 가정별로 월 552~787개의 계란을 생산하여 이에 따른 판매 수익이 63~75불에 이르고, 이를 통해 자녀 교육비와 생활용품 구입비를 충당할 수 있어 만족도가 매우 높았다.¹⁴⁾

<표8-2> 라오스 병아리 은행과 양계 교육을 통한 소득증대사업 협력기관

개발 기관

- KOICA

NGO와 CBO

- 가나안농군운동세계본부(한국)
- 라오스 가나안농군학교(협력국)

14) 출처: 2014년 사회적경제 결과보고서 (2014) KOICA

〈국내사례 9〉 지구촌나눔운동 - 르완다

르완다 나루바카 빈민지역 자립지원사업¹⁵⁾¹⁶⁾

1) 프로젝트 개요

지구촌나눔운동의 사업지역인 르완다 카모니 디스트릭트 나루바카 섹터는 Vision 2020 Umurenge Program(이하 VUP) 대상지역으로, VUP는 각 디스트릭트 별로 경제발전도가 낮고 낙후한 섹터를 선정하여 재정 및 인력을 집중 지원하는 르완다 정부 프로그램이다. 전체 인구의 약 60%가 빈곤층¹⁷⁾이며 그 중 42%는 최빈곤층을 형성하고 있다. 또한 내전으로 인해 전체 인구의 50%이상이 여성이며 이 중 대다수는 과부 또는 미혼 여성이어서 특히 여성이 가장으로 있는 가정들은 극심한 빈곤에 시달리고 있으며, 이러한 빈곤현상은 도심 지역보다는 도심 밖 지역에서 더 두드러지게 나타나고 있다. 이에 지구촌나눔운동 르완다는 소득증대, 주민역량강화, 교육환경개선, 마을환경개선 등을 포괄하는 종합적이며 균형적인 접근을 통하여 나루바카 섹터의 지역개발에 기여하고 나아가 지역개발의 모델 제시하는 것을 사업 목표로 설정했다. 또한 소득증대사업을 통하여 절대빈곤과 기아 퇴치(MDG 1)에 기여하고, 교육환경개선사업을 통하여 보편적 초등교육의 달성(MDG 2)에 기여하며, 마을환경 개선사업을 통하여 2015년까지 안전한 식수와 기본적인 위생시설에 접근하지 못하는 인구 비율 절반으로 감축(MDG 7)하는데 기여하는 것이 목표이다. 이를 위하여 빈곤농가에 염소 및 암소 구입비용 대출해주고 상환받는 가축은행사업, 농민조합들에게 상품작물을 재배를 위한 개량종자 및 비료를 지원하고 농업 교육을 실시하는 시범농장사업, 주민역량강화사업, 도서관 개관 및 교실 증축 등의 교육환경개선사업, 마을 공동우물개발을 통한 주민환경개선사업을 계획하였다.

2) 사회적 목적과 경제적 목적

- 사회적 목적: 첫째, 빈곤농가를 대상으로 소득증대를 위한 수단(가축은

15) '12르완다-지구촌나눔운동 사업계획서 (2011).

16) 지구촌나눔운동_르완다_나루바카 빈민지역 자립 사업종료보고서 (2015).

17) World bank, 「The Worldwide Governance Indicators, 2010」에 따르면 빈곤선 이하에서 생활하는 르완다 국민은 전체 인구의 58.5% (2005년 기준)에 달한다.

행)과 교육(영농기술, 축산기술)을 제공함으로써 절대빈곤과 기아퇴치에 기여한다. 둘째, 지역 내 교육환경을 개선시킨다. 셋째, 시범농장의 경우 주민조직의 적극적인 참여를 기반으로 지역사회의 역량강화에 기여하는데 목적이 있다.

- 경제적 목적: 첫째, 가축은행을 통해 농가에 안정적인 소득원을 제공하고 이를 통한 가계의 소득창출, 둘째, 시범농장을 통한 농업생산성 향상과 상품작물 재배 개발을 통한 소득증대에 주요 경제적 목적이 있다.

<표9-1> 르완다 나루바카 빈민지역 자립지원사업 프로젝트의 사회적 목적과 경제적 목적

사회적 목적	경제적 목적
역량강화 (capacity building)	소득 증대 (income)
주민 참여 (participation)	생산성 향상
교육의 질 및 환경개선 (education)	

3) 투입-산출-결과-임팩트 모형

(1) 투입

투입으로는 개발협력기관 KOICA의 지원금과 지구촌나눔운동 본부의 자체 자금으로 구성되었으며, 삼성사회봉사단도 동 사업의 예산을 지원했다. 협력국 파트너인 르완다 카모니 디스트릭트(시) 지방정부와 MOU를 체결하였고 지역개발교육센터 부지 100평을 10년간 무상증여 받고 사업진행에 대한 자문 및 전문 인력 섭외 등의 협조를 지원받았다. 또한 나루바카 섹터(면)의 지방정부와도 MOU를 체결하였고 시범농장 부지 3헥타르를 무상증여 받았으며 시범농장 운영위원회에도 참여했다.

(2) 산출

■ 소득증대사업

· 가축은행: 빈곤농가 60가구(2012: 20가구, 2013: 40가구)에 염소 구입비용 대출해주고 1년간 상환, 총 20가구에 암소 구입비용을 연 2%의 이율로 대출해주고 2년간 상환

· 시범농장: 농민조합들에게 토마토, 양파, 버섯 등 상품작물을 재배를 위한 개량종자 및 비료 지원하고 영농기법 교육 실시, 경작

■ 주민역량강화사업

· 지역개발교육센터 구축: 태양열 전기설비, 교육기자재 및 합숙소 1동 구비

· 주민역량강화 교육: 축산교육 연 4회, 농업교육 연 4회, 문화/언어 교육 연 4회, 보건/위생 교육 연 2회, 영농지도자 양성 훈련 연 2회 실시, 경작/수확/판매/소득분배 전과정 농민조합 자체운영

■ 교육환경개선사업

· 도서관 개관: 교실 2칸 개보수, 책장 10개 및 책걸상 8세트 지원, 도서 850권 구입, 도서관 사서교육 실시 (2012년)

· 교실 증축 및 책걸상 지원: 1개 초등학교 교실 1칸 증축 및 책걸상 150세트 지원 (2012년)

■ 주민환경개선사업

· 마을공동우물 지원: 5개 셀에 각각 1개의 마을공동우물 개발 (2013년)

(3) 결과

농가의 안정적 소득원 확보를 통한 소득증대를 위해 염소은행 사업을 실시하여 2012년 20가구, 2013년에는 40가구, 총 60가구가 염소 2마리의 구입비용을 지원(대출)받고 향후 1년간 상환하는 목표에서 실제 60가구에 121마리의 염소 구입자금 대출이 이루어졌고 목표로 한 14만원보다 초과한 18만원의 순소득이 창출되었다. 암소은행을 통해 연 10가구씩 2년간 총 20가구가 1가구 당 우량암소 1마리 구입비용을 지원(대출)받고 향후 2년간 연2%의 금리로 매월 고정금액을 상환 목표에서 총 60마리의 암소가 지원되었고 순소득도 계획된 26만원보다 1만원 초과한 27만원의 소득창출을 하였다. 또한 사업계획 당시 계획되지 않았던 돼지은행이 진행되어 10가구에 10마리의 돼지 구입자금을 대출하였다.

농업생산성 향상을 통한 소득증대를 목표로 시범농장을 운영하였고 향상된 농업기술로 농업생산성 증가는 목표치 150%보다 낮은 105%에 그쳤지만 판

매수익은 목표치 150%를 훨씬 초과하여 223%를 달성하였다. 이를 위해 영농물자를 지원하였고 시범농장 참여농민을 대상으로 영농자금 대출도 이루어졌다. 그러나 버섯재배의 경우 목표치 보다 크게 미달하였다.

주민역량강화 및 지역 지도자 양성을 위해 주민교육센터와 교육합숙소 2동의 건축물을 완공하였고 주민교육센터 및 지역개발교육센터에 태양광 전기시설을 설치하였다. 역량강화프로그램을 통해 150명의 영농교육 수료생 배출 목표에서 136명의 수료생을 배출하였고 영농교육 만족도는 91%를 달성하였다. 축산교육의 경우 90명의 수료생 배출 목표에서 73명의 수료자를 배출하였고 98.25%의 교육만족도를 달성하였다. 교사영어교실의 경우 수료생 65명, 82.4%의 만족도, 142%의 영어능력 성취도 증가율을 달성하였지만 계획된 수료생 150명에는 훨씬 미달하였다. 그러나 위생교육의 경우 예정된 300명을 훨씬 초과한 3,185명에게 보건위생교육을 실시하였고 문화이벤트를 실시하여 마을주민을 대상으로 한 영화 상영을 3회 진행하였다. 주민지도자교육 수료자는 45명이었고 만족도는 98.8%였다.

기초교육시설개선을 위해 학교 개보수 지원을 하여 2개의 화장실을 완공하였고, 교실 증축 및 책걸상 지원을 통해 교실 5칸을 전면 개보수하고 2인용 책걸상 총 290세트를 지원하였다. 또한 2개의 도서관을 개관하여 기초교육시설개선 목표를 예정대로 달성하였다.

(4) 임팩트

가축은행 지역의 가축보유가 증가했으며 이는 정부의 One-Cow per Poor Family 정책에 기여하며, 우유판매, 퇴비이용 등을 통한 직·간접적 소득 증대와 지역 주민의 소득증대를 통하여 지역 경제가 활성화되는 효과를 기대할 수 있다. 시범농장사업을 통하여 지역 내 농업기술 및 지식을 보급하고 생산성 증대, 상품작물 개발을 통하여 참여농민의 소득증대와 함께 지역의 경제적 발전을 기대할 수 있다. 구축된 지역개발교육센터는 지역 주민들에게 모임 및 회의 공간, 효과적인 교육 프로그램을 제공하여 지역주민들의 역량 강화에 기여할 수 있다. 한편, 교육환경개선사업을 통해 다양한 도서를 통한 교육접근성의 향상, 학생들의 학업 성취도 향상, 교실 1칸 당 학생 비율 개선 등을 통하여 학업 능률을 향상시키는 효과를 기대할 수 있다. 마지막으로 마을공동우물을 개발하여 안전한 식수에 대한 접근성을 향상시키고 지역의 수인성 질병 예방, 여성과 아이들의 노동력 감소의 효과를 기대할 수 있다.

〈그림9-1〉 르완다 나루바카 빈민지역 자립지원사업 중 소득증대관련
프로젝트 투입-산출-결과-임팩트 모형

가축구입자금 시범농장 운영	연 60가구 가축구입자금 지원 지역의 상품작물 개발, 작물 생산량 증대 및 판매수입 증가	빈곤계층의 소득증대	빈곤감소(퇴치) 지속가능한 개발
적절성/효율성	효율성/효과성	효율성/효과성	효과성/지속가능 성

4) 지역개발 모델로서의 가능성

본 프로젝트는 소득증대와 주민역량강화 뿐만이 아니라 교육환경개선, 마을환경개선 등을 포괄하여 종합적이고 균형적으로 나루바카 섹터의 지역개발에 기여하고 지역개발의 모델을 제시하고자 하였다. 따라서 사업의 구체적인 결과물이 소득증대사업 뿐만 아니라 교육환경개선사업과 마을환경개선사업으로 골고루 진행되었다. 사업의 다양성은 종합적인 지역개발에 영향을 미친 것으로 보이나 단순한 시설개선으로 인한 지역개발의 임팩트에 대해서는 영향력이 미비할 것으로 보인다. 지역개발 모델 제시의 시도는 혁신적이었던 것으로 보이기에 효과성과 임팩트를 평가하여 가능성에 대한 점검이 이루어지고, 지역개발을 위한 사업모델에 심층적인 연구가 이루어진다면 지역개발 모델로서 제시 가능성이 증가할 것으로 사료된다.

〈표9-2〉 르완다 나루바카 빈민지역 자립지원사업 프로젝트 협력기관

공공 기관 • 르완다 카모니 디스트릭트(시) 지방정부 • 르완다 나루바카(면) 지방정부 개발 기관 • KOICA NGO와 CBO

- 지구촌나눔운동

기업

- 삼성사회봉사단(예산지원)

<국내사례 10> 열매나눔인터네셔널 - 르완다

르완다 농업협동조합 유통역량강화를 통한 소득증대¹⁸⁾¹⁹⁾

1) 프로젝트 개요²⁰⁾

르완다 정부는 2008년부터 2012년까지 “경제개발 및 빈곤감소 전략(EDPRS)”을 시행하여 농촌개발을 국가개발과 빈곤감소의 가장 중요한 요소 중의 한가지로 삼고 농업생산성 증대, 농산품의 시장 경쟁력 강화, 시장주도의 곡물거래 활성화 등을 세부적인 발전 목표로 삼고 개발계획을 추진했다. 2013년부터는 “제 2차 경제개발 및 빈곤감소 전략(EDPRSII)”을 수립하고 2018년까지 “지속적인 빈곤감소는 농촌지역의 토지사용법 개선, 농업생산량 증대, 인프라구축 및 시장활성화를 통한 농가의 경제활동 기회 제공과 같은 광범위한 분야의 발전을 통해 이루어진다.”²¹⁾는 것을 목표로 추진 중이다. 르완다 농업부가 시행하고 있는 중점 사업으로는 곡물생산성 강화, 가구 소매분사업, 수확 후 곡물관리 및 창고운영, 관개시설 확충, 국가 농업정보망 구축 등이 있다.

열매나눔인터네셔널(이하 열매나눔)은 르완다 정부가 추진하고 있는 사업의 방향과 국가정책에 부합하는 사업을 진행하고자 했다. 구체적으로는 농업 기술 훈련을 통한 농업생산성 증가, 수확 후 곡물관리 역량강화와 유통역량 강화를 통한 곡물의 시장가치 증대, 협동조합 운영제도 개선을 통한 농업공동체 강화사업이다. 이러한 활동들을 통해 생산부터 판매까지의 농업가치사슬을 강화하고 주민 주도형 사업진행과 거버넌스 개선 및 구축을 통한 지속가능성을 확보하는 것을 목표로 한다. 열매나눔은 해당사업을 2014년 단년도 사업을 통해 시범적으로 진행하여 사업의 기반을 닦아 놓았으며 2015년도~2017년도 다년도 사업을 통해서 목표를 달성하고 사업대상자 스스로 지속적으로 지역 발전을 진행해 갈 수 있도록 지원하고자 한다. 이를 위해 2015년부터 3년간 COOPAG 협동조합의 농업생산성을 증대시키기 위해 농업

18) '15-'17르완다-열매나눔인터네셔널_사업계획서 (2015).

19) 열매나눔인터네셔널_르완다_농업협동조합 유통역량강화 중간보고서 (2015).

20) '15-'17르완다-열매나눔인터네셔널 사업계획서, pp.2 (2015).

21) “Sustainable poverty reduction is achieved through broad-based growth across sectors in rural areas by improving land use, increasing the productivity of agriculture, enabling graduation from extreme poverty, and connecting rural community to economic opportunity through improved infrastructure.” (EDPRSII Final Report, pp36)

기술훈련을 실시하고, 수확 후 손실량 감소 및 보관과 가공을 통한 농산물 가치가 증대될 수 있도록 농법과 곡물관리기술 실습훈련을 진행한다. 이 협동조합을 통해 유통전문화를 도모하여 농가의 소득을 증대시키고자 한다.

2) 사회적 목적과 경제적 목적

르완다에서 운영되는 본 프로젝트는 농업기술훈련과 곡물관리 역량 및 유통역량강화를 통해 농업공동체를 강화함으로써 지역농민의 빈곤퇴치를 목표로 하는 모델이다.

본 모델의 사회적 목적으로는 첫째, 본 프로젝트는 르완다 COOPAG협동조합회원 및 가족 총 6,000여명의 삶에 대한 만족도를 향상시킨다. 둘째, 농작물 생산성을 높이기 위한 농업기술훈련과 농기계 도입, 동시에 곡물 가공 및 유통과정에 필요한 설비를 구축함으로써 조합원들의 역량을 강화시킨다. 셋째, 협동조합운영교육을 통해 조합을 조직화하고 자체적으로 유통사업을 운영할 수 있도록 지원하고 가치사슬을 강화시킴으로 지속가능한 발전을 추구한다.

경제적 목적으로는 첫째, 농업기술훈련과 농기구 지원을 통해 농업생산성을 증대함으로써 수입이 증대된다. 둘째, 곡물관리 역량 교육 실시 및 관리시설 확보로 곡물손실률을 줄이고 곡물 가치를 증대시킨다. 셋째, 유통역량강화를 통해 시장경쟁력을 강화시킨다.

〈표10-1〉 르완다 농업협동조합 유통역량강화를 통한 소득증대 프로젝트의 사회적 목적과 경제적 목적

사회적 목적	경제적 목적
사회구성원포용 (inclusion)	생산성 증대를 통한 소득 증대 (income)
전문기술교육 (capabilities) - 교육	개선된 기반시설 확보 (infrastructure)
생산자 임파워먼트 (empowerment)	유통구조개선으로 시장경쟁력 강화
지속가능한 개발 (sustainability)	

3) 투입-산출-결과-임팩트 모형

(1) 투입

투입으로는 개발협력기관 KOICA의 지원금과 열매나눔의 자체자금으로 구성된다. KOICA의 지원금은 지원금, 업무제도 개선협력, 모니터링 등에 쓰이고 열매나눔의 자체자금은 사업담당자 선발 및 파견, 현지운영스텝선발, 현지농업 및 유통전문가 계약, S/W운영 (농산물유통 매뉴얼 등), H/W운영 (창고, 기계, 운송수단 등), 르완다 지방정부와 협력체계 구축을 위해 쓰인다. COOPAG 협동조합 또한 농업기술훈련 및 수확 후 관리훈련 참가자 선정과 시설 설치부지와 운영인력 제공에 투입된다.

(2) 산출

농업기술 훈련된 조합원 배출, 우량옥수수 종자 보급, 농기구활용 작물재배를 통하여 농업생산성을 증대한다. 곡물관리기술 훈련된 조합원 양성, 곡물건조 및 세척장 설치, 곡물수매 및 유통사업 운영, 유통전담팀 구성하여 곡물관리 및 유통구조를 강화한다. 협동조합운영교육을 실시하고 새로운 조합 조직구성과 조합운영 매뉴얼을 제작하여 좀 더 조직적인 협동조합이 형성된다.

(3) 결과

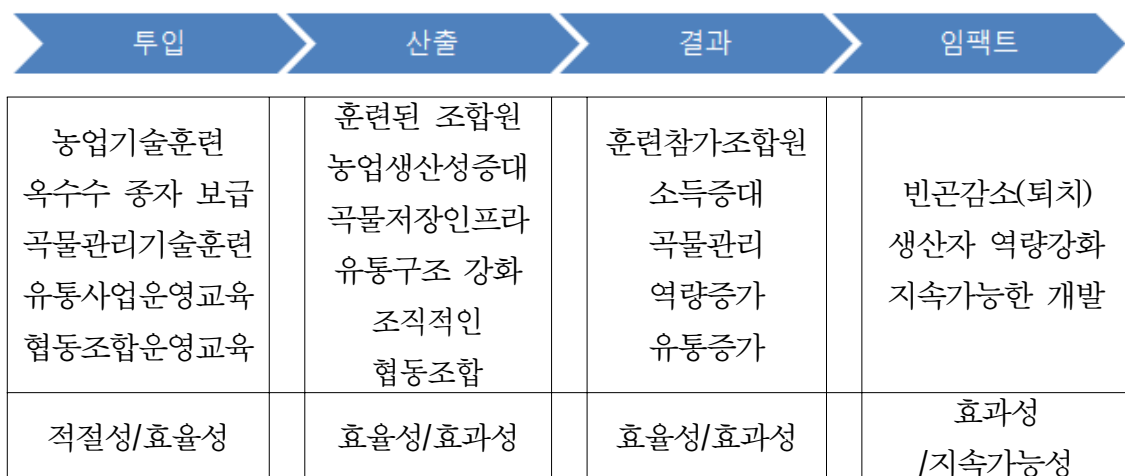
농업생산성 증대를 통해 3차년도 사업 이후 조합원 평균 1.2t/ha 생산, 총 50% 증대와 곡물 유통역량 증대를 통해 수확 후 곡물관리 역량 증대(3차년도 사업 이후 수확 후 손실률 12% 이하, 수확 처리 후 수분함유량 14% 이하)가 이루어진다. 유통전담팀 구성과 함께 유통판매체계를 구축하여 연평균 100톤 유통하고 5,000,000RWF 수익이 창출된다. 1~3차년도 통틀어 각 농업기술훈련과 곡물관리기술훈련 당 300명(여성 120명 이상)의 조합원들이 참여할 계획이었으나 2015년 당초 수요가 많아 예정 인원 이상으로 농업기술훈련과 곡물관리기술훈련이 실시되었다. 곡물 건조 및 세척장 설치 및 창고 및 가공소 운영을 통해 곡물유통사업이 원활히 진행되어 유통 및 수익 창출을 돕고 협동조합교육을 통하여 개선된 협동조합 운영제도가 등장하여 조직적인 운영을 돕는다.

위의 결과에 대한 평가 측정은 2015년 1차 기초선 데이터 측정으로 이루어졌기에 2차년도 및 3차년도에 측정 및 검증이 가능할 것으로 예상된다.

(4) 임팩트

본 사업은 자생적으로 구성된 협동조합과 그 구성원들의 필요에 부합하고 수혜국 정부정책과 일치하는 목표와 활동들로 진행함으로써 사업 대상의 주인의식(Ownership)과 정부정책과의 일치성(Alignment)을 확립하여 본 기관의 사업종료 이후에도 조합과 정부가 지속적으로 사업을 진행, 관리해 갈 수 있는 기반을 마련하였다. 농업기술훈련의 경우 훈련받은 조합원들은 다시 해당지역으로 돌아가 주변 조합원들에게 배운 내용을 공유하도록 독려하고 있어 훈련생들만 혜택을 입는 활동이 아니라 훈련을 통해 전체 조합원들까지 지식과 기술이 전파될 수 있는 체계를 만들고자 하였다. 이뿐 아니라 협동조합 내외부의 거버넌스 개선을 주요 목표로 설정하고, 조합 운영체계 개선을 통한 자체적 사업 지속 운영능력 확보, 주변 시장 및 금융기관과의 연계를 통한 자금유통역량 확보, 지방정부와의 긴밀한 협력관계 확립을 통한 제도적 안정성 확보 등의 조합의 사업지속가능 역량을 구축하고 있다.

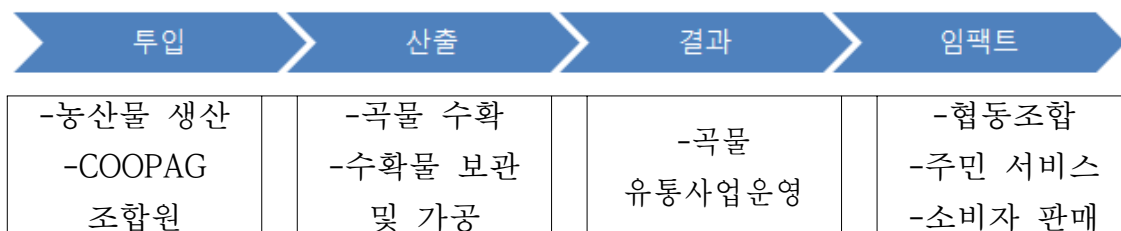
〈그림10-1〉 르완다 농업협동조합 유통역량강화를 통한 소득증대 프로젝트 투입-산출-결과-임팩트 모형



4) 르완다 농업협동조합 유통역량강화를 통한 소득증대 프로젝트 가치사슬

본 사업은 열매나눔의 지원 하에 COOPAG 협동조합이 주도적으로 조합의 농업 가치사슬, 즉 “농산물 생산 → 수확 및 수확 후 처리 (보관 및 가공) → 유통 및 판매”에 이르는 과정 전반에 대한 역량을 강화하여 조합원들의 소득증대뿐만 아니라 식량안보와 삶의 질 향상을 목표로 한다. 농업전문성을 확보하여 작물의 생산성과 보관 효율을 높여 거래될 수 있는 곡물의 품질 향상과 곡물 총량 증대를 도모하고, 이를 협동조합의 고유 역할인 공동 구매/저장/가공/납품의 방식으로 부가가치를 창출하여 유통경쟁력을 강화시키는 일련의 농업 가치사슬을 강화하는 것이다. 이를 위해 조합원의 생산역량을 강화하고, 수확 후 곡물관리기술 강화 훈련과 곡물관리시설구축을 통해 곡물의 손실을 줄이고 가치를 최대화하는 기반을 마련한다. 또한 유통역량을 강화하여 농업생산역량 가화와 수확물 보관역량 강화로 발생하는 좋은 품질의 곡식을 효율적으로 유통할 수 있는 역량을 구축하고 이 모든 사업을 지속적으로 가능하게 할 수 있는 조합 내부제도 및 운영체계 개선 등의 활동을 함께 진행한다.

〈그림10-2〉 르완다 농업협동조합 유통역량강화를 통한 소득증대 프로젝트
가치사슬 : 생산-프로세스-배분-소비



〈표10-2〉 르완다 농업협동조합 유통역량강화를 통한 소득증대 프로젝트
협력기관

공공 기관

- 농업부 (르완다)
- Rwamagana 시와 Gahengeri 섹터의 지방정부 관계자 (르완다)
- Urwego Opportunity Bank (르완다)

개발 기관

- KOICA
- World Food Programme

NGO와 CBO

- 열매나눔인터내셔널
- 열매나눔인터내셔널 르완다

〈국내사례 11〉 지구촌나눔운동 - 르완다

르완다 주민조직에 기반한 취약계층의 경제적 자립지원 사업²²⁾²³⁾

1) 프로젝트 개요

르완다는 1971년부터 지금까지 최빈국 리스트에서 벗어나지 못한 49개 저개발국가들 중 하나로, 국민소득, 교육수준, 평균수명 부문에 있어 모두 시급한 개선이 필요한 상태이다. 이에 르완다 정부는 농촌개발을 르완다 빈곤퇴치의 중요 동력으로 인식하여 농촌개발을 적극 추진하고 있다. 이를 위해 르완다 정부는 농촌지역 절대빈곤 퇴치를 위한 프로그램으로 Vision 2020 Umurenge Program(이하 VUP)²⁴⁾을 실시하며 최빈곤층의 자립역량 강화를 장려하고 있다. 이러한 르완다 정부의 정책과 부합하여, 지구촌나눔운동 르완다사업소는 기존의 소액대출 프로그램을 저축과 대출을 연계한 ‘매칭대출 프로그램’으로 발전시켜 섹터 내 29개 마을 대상으로 확대 시행함으로써 VUP의 DS(Direct Support) 및 PW(Public Works) 후속 프로그램 역할을 수행하고자 한다.

지구촌나눔운동 르완다사업소는 지난 2011년부터 3년 간 코이카의 지원을 받아 실시한 나루바카 빈민지역 자립지원사업을 통하여 지역개발사업에 필요한 인프라가 성공적으로 구축할 수 있었다. 이를 통해 얻어진 결과를 바탕으로 2015년부터 2017년까지 빈곤층의 경제적 자립기반 취약을 개선하기 위해 동일 지역에 취약계층의 주체적 참여를 기반으로 하는 주민조직을 형성하고, 자산형성을 위한 대출과 교육을 제공함으로써 빈곤을 탈출 할 수 있도록 주민 중심의 사회적경제 기반을 구축하고자 한다.

2) 사회적 목적과 경제적 목적

22) '15-'17르완다-지구촌나눔운동_사업계획서 (2015).

23) 지구촌나눔운동_르완다_섹터 주민조직에 기반한 취약계층 자립지원 중간보고서 (2015).

24) 르완다 정부는 2008년부터 농촌지역 절대빈곤 퇴치를 위한 플래그십 프로그램으로 Vision 2020 Umurenge Program(이하 VUP)을 실시해오고 있음. 2013/4년 기준 전국에 180개의 VUP 섹터가 지정되어 있으며, 섹터 내 최빈곤층 대상 생계비 지원(DS, Direct Support), 공공노동을 통한 일자리 제공(PW, Public Works), 소액대출(FS, Financial Support) 프로그램을 운영하고 있음. 정부는 절대빈곤 퇴치를 가속화하기 위해 VUP 프로그램의 적용 및 수혜 범위를 현 5%에서 10%까지 확대할 계획이며, DS 및 PW 수혜 대상에서 졸업한 최빈곤층이 자산과 소득을 안정화 시키고 스스로 자금을 축적해 영구적으로 자립할 수 있도록 소액대출 서비스와 연계 지원하는 등 후속 프로그램을 강화하기 위한 노력을 계속하고 있음 ('15-'17르완다-지구촌나눔운동_사업계획서, 2015)

르완다에서 이루어지는 본 프로젝트는 주민조직 역량강화 및 자립화를 통한 빈곤퇴치를 목표로 하고 있는 모델로, 주민조직역량강화와 소득창출지원을 통하여 나루바카 지역 내 빈곤감소와 주민들의 삶의 질 개선을 목표로 한다. 주민조직역량 강화를 위해 훈련을 통해 주민조직을 이끌 수 있는 자질을 갖춘 리더 150명을 양성하고, Self-Help Groups으로 불릴 주민조직을 30개를 조직하고 지원한다. 또한 빈곤계층에게 안정적인 소득창출을 지원하기 위해 수혜자 300명에게 매칭대출을 통해 가축 및 기타 소득원을 구입할 수 있도록 지원할 것이고 주민들의 수준에 알맞은 기술교육을 실시할 것이다. SHG 그룹 기반으로 진행될 매칭대출은 소액대출에 비해 상환부담은 줄기에 소득창출에 성과를 내기 용이하다. 뿐만 아니라, 이는 그룹활동의 지속성을 높임으로 저축교육 이외에도 문해교실 등의 다양한 자조활동 수행을 가능케 하며 궁극적으로는 취약계층의 공동체 기반을 마련을 목표로 한다.

〈표11-1〉 르완다 주민조직에 기반한 취약계층의 경제적 자립지원의 사회적 목적과 경제적 목적

사회적 목적	경제적 목적
빈곤층 포용 (inclusion)	매칭대출을 통한 소득 증대 (income)
주민 역량 강화 (capabilities) - 교육	소득관리를 통한 가계 안정 (stability)
주민조직 강화 (empowerment)	기술교육을 통한 소득 증대 (income)

3) 투입-산출-결과-임팩트 모형

(1) 투입

투입으로는 개발협력기관 KOICA의 지원금과 지구촌나눔운동 자체자금으로 구성된다. 이 자금은 프로젝트와 관련된 Self-Help Groups 조직 리더양성 합숙훈련과 SHGs 활동지원, 가축 또는 소득원을 구입하기 위한 매칭대출과 기술교육 지원에 투입된다.

(2) 산출

주민조직역량강화로 리더 150명을 양성하고 30개의 SHGs를 조직한다. 우수 SHGs 그룹에게 매칭대출을 실시하고 400명의 기술교육 수료생을 통해 소득창출을 강화한다. 조직된 그룹에 기반한 지원을 통하여 지역 공동체에서 자발적인 참여를 통하여 지속가능하게 발전하는 주민조직을 구축한다.

(3) 결과

섹터 내 29개 마을 오피니언 리더 150명 양성 목표에서 175명으로 초과 달성했으며 총 3가지 합숙훈련 프로그램 실시를 완료하였다. 강의 이해도 및 만족도 등 평가항목에서 모두 4점 이상 달성으로 의식개혁과 태도변화를 통해 스스로 삶의 질을 개선할 수 있다는 확신과 의지를 확산되었다.

섹터 내 기존 170여 개의 활성화는 자조그룹 중 30개의 그룹을 선발하였고 SHGs 활동현황을 모니터링 중에 있다. SHG 구성원 전체의 민주적 참여를 통해 조직의 저축목표와 규정을 수립하고 문해교육을 주관하여 230명의 문해교실 수료생과 인식개선교육 수료생 400명 배출이 목표이고 현재 문해교실이 개강하였다. 문해교실 및 인식개선교육 또한 착수과정에서 문제점이 발견되지 않고 참여자들의 교육에 대한 열의가 높아 목표달성에 무리가 없을 전망이다.

기술교육의 경우 농민교사 65명을 교육 중이고 성취도와 만족도가 목표치를 초과하여 달성하였다.

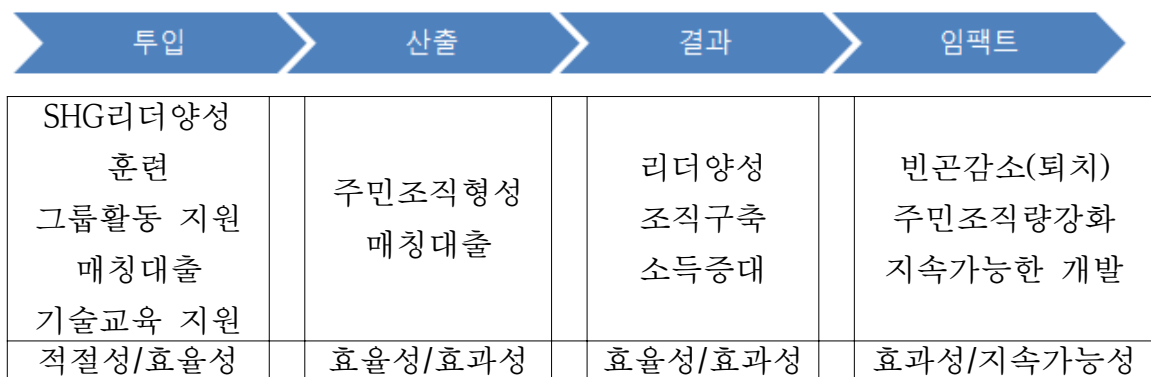
SHG 운영 6개월 후, 성공적으로 저축 및 교육활동을 전개한 그룹을 대상으로 심사를 거쳐 일정조건을 충족한 사람에게 매칭대출을 제공한다. 프로젝트 사업기간 동안 총 2회의 매칭대출이 이루어지고 매칭대출 후 섹터 내 신용협동조합인 SACCO와 협력하여 상환을 관리하고, 매분기 담당직원이 가정 방문하여 소득창출현황 모니터링한다. 또한 참여자들이 매칭대출로 구입한 소득권을 보다 효과적으로 활용할 수 있도록 총 5회에 걸쳐 460명의 수료생을 배출한다.

(4) 임팩트

지역개발의 주체로써 주민조직을 양성한다. Self-Help Groups은 단순 수혜자 그룹이 아닌 사업수행의 동등한 주체로써 기능하도록 기획되었으며, 르완

다사업소는 SHGs 활성화를 위한 정보/교육 제공, 네트워킹 지원 등의 코디네이터 역할과 성과를 관리하고 우수그룹 시상을 통해 동기부여 하는 자문 역할만을 담당한다. 저축과 각종 역량강화 교육, 인식개선 교육을 통해 사업종료 시점까지 재정·인적 자원이 충분히 형성되어 자체 운영 가능한 주민 자립운동 조직으로 양성할 계획이다. 실제로 냐루바카 섹터 및 양봉조합에서 양봉에 대한 기술교육을 요청하여 기술교육 주제 보완이 이루어졌으며 교육생들의 수준에 적합한 자료를 교재로 활용하였고 참여적 접근법을 사용하여 교육 효과성을 극대화하였다. 뿐만 아니라 그룹 운영규정을 보완하여 그룹 저축금 부정행위 방지를 위한 관리체계를 상화하였다. 이처럼 빈곤계층에게 알맞은 교육 및 자원 지원을 통한 경제적 목적 달성과 지역주민조직 강화를 통해 자조그룹을 강화하여 조합으로 진화시켜 지역 내 역량을 강화하고 선순환 구조를 확립하는 사회적 목적 달성도 중요한 임팩트에 해당된다.

〈그림11-1〉 르완다 주민조직에 기반한 취약계층의 경제적 자립지원
프로젝트 투입-산출-결과-임팩트 모형



〈표11-2〉 르완다 주민조직에 기반한 취약계층의 경제적 자립지원 프로젝트
협력기관

공공 기관 • 냐루바카 섹터 정부관계자 (르완다) • 키모니 디스트릭트 시장 (르완다) • 농축산부 (르완다) • 냐루바카 신용협동조합 SACCO 개발 기관 • KOICA NGO와 CBO • 지구촌나눔운동 한국 본부 • 지구촌나눔운동 르완다사업소 한국YMCA전국연맹(YMCA Korea)
--

<국내사례 12> 한동대학교 - 르완다

르완다 키갈리 사회적기업을 통한 저소득층의 경제적 자립을 위한 지속가능한 원조사업

1) 프로젝트 개요

르완다는 1994년의 인종 학살의 아픔에서 벗어나 현재 동아프리카 국가 중에서 가장 빠르게 경제 성장을 이룩하고 있는 국가이다. 그러나 르완다의 경제 성장은 고용을 많이 창출하는 제조업 중심이 아니기 때문에 실질적으로 르완다인들이 경제 성장으로 인한 체감효과를 누리기 어려운 구조다. 비공식적 통계로 약 40%에 달하는 실업률은 르완다 사회 안정을 위협하고 있으며, 대학을 졸업했다 하더라도 심각한 구직난으로 인해서 제대로 된 일자리를 가질 수 없는 것이 현실이다. 또한, 보건 위생 환경이 열악하여, 개인 위생의 가장 기본이라 할 수 있는 ‘비누로 손을 씻는 사람의 비율이 전체의 10%’ 정도 밖에 되지 않는다.

한동대학교는 르완다에 사회적기업을 설립하여 저소득층을 위주로 고용을 창출하고, 지속적으로 유지될 수 있는 국제 개발 모델을 만들고자 한다. 비교적 기술 전수가 쉽고, 르완다의 시장상황과도 잘 맞는 베이커리 카페 형태의 사회적기업을 통해서 40명의 신규 고용 창출 및 기술교육, 사회적기업의 사회 환원 활동으로 보건 위생 환경 개선 사업을 실시한다.

2) 사회적 목적과 경제적 목적

한동대학교는 르완다 키갈리 지역에 라즈만나(Rz MANNA)라는 베이커리 카페 형태의 사회적기업을 설립하여 운영 중이다. 경제적 목적으로는 라즈만나를 통해 신규 고용을 창출할 수 있고 절대 빈곤선 이상의 소득을 얻으면서 경제적 자립을 달성할 수 있다는 점이 있다. 또한 기업이 정신 교육을 통해 신규 기업을 창업할 수 있도록 하는 점도 중요한 경제적 목적 중 하나이다. 사업 지역의 사회적 소외 계층을 대상으로 고용과 경제적 자립 역량이 강화되고, 보다 인간다운 삶을 영위할 수 있도록 한다는 데에 본 프로젝트의 사회적 목적이 있다.

〈표12-1〉 베이커리 카페 라즈만나(Rz MANNA)의 사회적 목적과 경제적 목적

사회적 목적	경제적 목적
사회적 약자 포용 (inclusion) - 여성 및 빈곤층	일자리 증대 (jobs)
주민 역량 강화 (capabilities) - 기업가 정신 교육	소득 보장을 통한 경제적 자립 (income)
주민 임파워먼트 (empowerment)	신규 기업 창업 및 시장 개척 (business)

3) 투입-산출-결과-임팩트 모형

(1) 투입

투입자금은 개발협력기관 KOICA의 지원금과 한동대학교의 자체자금으로 구성된다. 이 자금은 베이커리 카페 라즈만나(Rz MANNA)의 현지 기자재 및 장비 구입, 건축 및 인프라, 현지 임대료 및 현지 운영비로 투입된다. 또한 지역 내 사회적기업 센터 설립 및 기업가 정신 교육에도 자금이 투입된다.

(2) 산출

베이커리 카페 라즈만나(Rz MANNA)를 설립하여 현지인 고용을 창출한다. 또한 라즈만나의 기업의 사회적 책임 활동의 일환으로 보건 위생 개선사업을 실시하며, 주변지역 초등학교와 유치원등 기관을 방문하여 손씻기 교육과 함께, 비누 보급 사업을 펼친다. 이외에도 르완다에는 그간 없었던 푸드뱅크 프로그램을 도입하여 고아원 등에 빵 기부 사업을 실시하고 있다.

(3) 결과

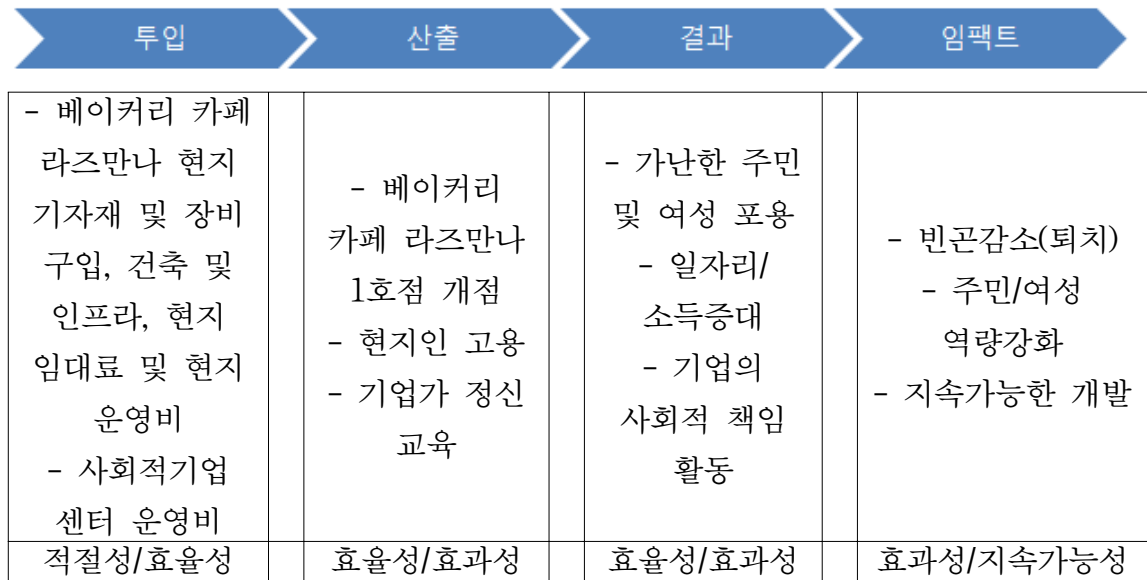
베이커리 카페 라즈만나(Rz MANNA) 1호점에서는 30명의 현지인을 고용하였다. 전체 피고용인 중 50% 이상이 1인당 GNI 기준으로 절대 빈곤선(\$465) 이상의 소득을 얻을 수 있도록 한다. 피고용자의 30% 이상을 여성으로 고용

하여 비농업 부문 여성 고용을 향상한다. 사회적기업 센터의 기업가 정신 교육으로 50명 이상의 세미나 수강생들이 ‘개발을 위한 기업가 정신 교육’을 수강한 후 최소 1개의 신규 기업 창업을 이루도록 한다. 기업의 사회적 책임 활동으로는 150여 명의 영양부족 아동에게 건강빵을 제공하고 500여 명의 열악한 위생환경 가정에 비누를 보급하는 것을 계획하고 있다.

(4) 임팩트

베이커리 카페 라즈만나(Rz MANNA)가 자립 기반을 마련하여 사회적기업으로 스스로 생존할 수 있게 되고 이를 통해 피고용인들의 경제적 자립을 달성하게 된다. 라즈만나의 기업의 사회적 책임 활동의 일환으로 보건 위생 개선 사업을 실시하여 주변 지역의 보건 위생 환경을 개선하고 빵 기부를 통해 음식물 쓰레기 감축 등 환경적 임팩트와 함께 전반적인 지역 사회 개발에도 기여하고 있다. 여성 고용과 기업가 정신 교육 과정을 통해 교육 참여자들의 실제 창업으로 이어질 수 있도록 하는 점도 중요한 사회적 임팩트에 해당된다.

<그림12-1> 베이커리 카페 라즈만나(Rz MANNA) 투입-산출-결과-임팩트 모형



4) 베이커리 카페 라즈만나의 사회적기업으로써 지속 가능성²⁵⁾

라즈만나 베이커리는 르완다 내에서 Rz MANNA Ltd.라는 일반 법인 등록 및 투자자 인증 획득으로 안정적인 사업 기반을 확보하였고 비자 취득 등의 문제도 해결할 수 있었다. 2014년 12월 현재, 라즈만나 베이커리 1호점은 채용인원 31명의 신규 고용을 창출하였고 피고용인들의 자립을 위한 여러 활동이 이루어졌다. 경제적 자립을 위한 교육은 1년간 4회 실시되었고, 직원들의 은행 계좌 개설도 성공적으로 진행되고 있다. 직원들의 평균임금은 연 \$2,000 수준으로, 직원 1인당 4명의 부양가족이 있다고 할 때, 가족 전체로도 최저 빈곤선(1인당 GNI \$ 465) 이상의 소득수준을 달성한 것으로 판단된다. 여성 고용 수준은 31명 중 8명으로 25%를 이루고 있다.

직원들의 경제적 자립 기반이 성공적으로 이루어지는 반면 라즈만나 베이커리의 자립기반 다지는 일에 있어서는 출구전략에 더욱 신경을 써야할 것으로 보인다. 중간보고서에 따르면 현지인 관리자들이 전체적인 업무를 담당하더라도 한국인 관리자가 없으면 개시와 마감 등의 베이커리 운영이 제대로 되지 않는 문제점이 있다고 명시되어 있다. 이에 해당 사업팀과 사업 추진 기관인 한동대에서 추진하고 있는 출구 전략은 점진적으로 현지 기관에 사업체를 양도하는 방식이다. 2014년 12월에 사업체의 현지 기관으로의 양도를 위한 시간을 더 확보하기 위하여 사업 기간을 약 10개월 연장하였으며 이 기간 동안 제빵 전문가의 훈련과 경영을 위한 팀장급의 훈련을 하였다 2015년 10월 현재 사업체의 소유권과 운영권을 현지 기관에 양도하기로 결정을 하였으며 현지 기관에의 양도를 위한 준비로 한동대학교측에서 소유하고 있는 지분을 코이카 현지 사무소의 도움으로 현지의 사장(한국인)에게 모두 양도하였으며 현지의 사장은 빠른 시간 안에 사업체의 소유권과 운영권을 현지 기관에 양도하도록 중간 단계의 역할을 하는 과정에 있다.

〈표12-2〉 베이커리 카페 라즈만나(Rz MANNA) 프로젝트 협력기관

공공 기관

- Rwanda Development Board
- 관할 행정 관청 (르완다)

개발 기관

- KOICA

25) 한동대학교에서 제출한 “국제개발협력사업 2차 중간보고서(2014)”를 참고하여 작성하였음.

NGO와 CBO

- 한동대학교 산학협력단
- 미국 Taylor University
- JOAN (한국 타르트 제조 기업)

<국내사례 13> 한국노인복지회(한국헬프에이지) - 미얀마 미얀마 빈곤노인의 자조모임 구축을 통한 소득증대와 홈케어사업

1) 프로젝트 개요

한국헬프에이지는 2003년 10월부터 현재까지 외교통상부의 지원을 받아 한-아세안 협력사업(ROK-ASEAN Cooperation Project)의 일환으로 미얀마의 빈곤노인을 대상으로 홈케어사업을 성공적으로 수행하고 있다. 현재 미얀마 농촌의 노인은 70% 이상이 농업으로 생계를 이어가고 있으나, 낮은 농지수율, 농산물 가격의 하락, 노인의 대출 제한, 잦은 홍수, 비료가격의 상승 및 시장 접근성 어려움으로 인해 안정적인 소득활동을 못하고 있다. 또한 전문적 지식이 없는 마을의 산파가 노인이 질병에 걸렸거나 응급상황에 대처하는 열악한 상황에서, 사이클론 피해지역의 조사에 따르면 노인의 74%가 지역의 보건 서비스가 개선되어야 한다고 말하고 있으며 대부분의 노인이 영양에 대한 지식, 자가 치료법 및 보건 서비스에 대한 정보를 가지고 있지 못하여 노인의 건강문제를 해결해줄 사업이 필요하다. 따라서 이 사업은 우리나라의 홈케어모델을 바탕으로 미얀마의 사회적 문화적 실정에 맞게 모델을 개발하여 양곤의 랑따야와 인센인 지역에서 시범사업을 수행하였으며, 미얀마의 복지부에서 정책사업으로 채택하여 양곤, 빠테인, 뽀우린 등 25여개 지역에 확대하였다.

한국헬프에이지는 본 사업의 경험을 바탕으로 미얀마의 빈곤노인들을 위한 노인공동체인 자조모임 지원사업을 2007년 5월부터 파테인 지역에서 추진하던 중 2008년 5월 사이클론의 재앙이 미얀마를 휩쓸자 미얀마복지부의 승인 하에 국제헬프에이지(HelpAge International)와 현지 파트너기관인 YMCA와 함께 사이클론 피해지역을 위하여 양곤과 이라와디 지역에서 긴급구호활동을 수행했으며 그 이후 국제헬프에이지는 이 지역에서 장기 재건사업을 추진하고 있다.

2) 사회적 목적과 경제적 목적

이 사업은 대출 기회가 제한되어 있던 농촌의 빈곤 노인에게 소액대출을 지원하고 이를 바탕으로 소규모사업을 운영하여 소득을 증대할 수 있도록

교육을 실행하고 지원함으로써 노인과 그 가정의 빈곤해소를 기대하는 경제적 목적을 가지고 있다.

또한 의료시설과 의료서비스가 열악한 환경에 처해있는 상황에서 노인자조모임 중심으로 홈케어사업이 진행되고 노인건강에 대한 인식이 높아짐에 따라 지역 내 노인의 건강을 증진시키는 사회적 목적을 가지고 있다. 또 다른 사회적 목적으로는 자발적인 동기를 가진 자원봉사자를 대상으로 교육 및 훈련을 제공하여 지역 내 자체적으로 빈곤노인을 돌보는 홈케어 사업의 구축함으로써 마을 주민에게 노인에 대한 존경심을 북돋우며 노인을 돌보는 봉사활동을 활성화키며, 자원봉사 중심의 지속가능한 사업이 될 수 있는 효과가 있다. 또한 노인자조모임의 활약과 발전을 중앙정부, 지방정부 및 지역 사회에 알릴 수 있는 계기를 마련하고 이를 바탕으로 노인 문제 (빈곤, 소외, 건강, 권리 등)에 대한 사회 인식의 제고 기회를 마련하는 사회적 목적도 가지고 있다.

〈표13-1〉 미얀마 빈곤노인의 자조모임 구축을 통한 소득증대와
홈케어사업의 사회적 목적과 경제적 목적

사회적 목적	경제적 목적
노인 건강 증진 효과 (health)	노인 빈곤 해소 효과 (income)
노인 문제 인식 제고 효과 및 자원봉사활동 활성화 효과 (empowerment)	노인 자조모임의 역량강화로 사업 의 지속가능 효과 (sustainability)

3) 투입-산출-결과-임팩트 모형

(1) 투입

투입으로는 개발협력기관인 KOICA가 사업비를 지원, 사업내용 모니터링 및 평가, 필요시 정부와의 협력을 중재하였고, 한국노인복지회가 사업 진행을 총괄하고, 전체 사업 및 예산 관련하여 KOICA에 보고하고, 사업 관련 가이드라인을 제공하였다. 또한 수원국에서 지역 정부 기관과의 사업 관련 업무 협의, 현지 사업 내용 설계 및 진행, 행사별 관련 교육/봉사 인력 섭외, 수혜 대상 사업 내용 정기 교육 및 자체 운영 점검, 사업비 예산 관리 및 보

고, 각 사업 프로그램 별 홍보 활동 진행, 수혜자 만족도 조사 및 모니터링 평가등을 지원하였다.

(2) 산출

신규 10개 마을에 노인리더로 구성된 집행부를 선출하고 각 마을에 10개 노인자조모임을 형성하였다. 또 각 교육별 20명의 노인리더가 자조모임 교육에 참석하여 모임운영의 계획을 작성하고, 회계 및 세부 운영, 소액대출사업을 이해하게 하였다. 10개 마을의 10개 자조모임이 매월 자치적으로 월례회의를 진행하였고 신규 마을 10개소 노인자조모임에 10개의 소득증대위원회를 구성하였다. 이 위원회는 사업을 이해하고 사업계획을 작성하였고 각 30명씩 자조모임 회원 총 300명이 참석하였다. 신규 10개 마을 내 110명의 회원에게 소액대출을 지원하였고, 10개 노인자조모임이 각 실정에 맞는 공동수익사업 개발 및 수행하였다.

2011년 4월 기준 노인 자조모임 노인회원 548명이 가입 완료하였고, 12월 기준 총 10개 마을 내 7개 전기발전기 및 3개 쌀은행 설립을 완료하였으며, 7월 기준 총 10개 마을 내 100명의 노인을 대상으로 소액대출 실시하고 총 100명의 노인회원에게 소득증대사업 교육 실시하였다. 8월 기준, 총 100명의 노인에게 100명의 자원봉사자가 홈케어서비스 제공하였고 총 200명의 노인회원 및 홈케어 자원봉사자를 대상으로 기본 보건건강교육을 실시하였다.²⁶⁾

(3) 결과

대출 기회가 제한되어 있던 농촌의 빈곤 노인에게 소액대출을 지원하고 이를 바탕으로 소규모사업을 운영하여 소득을 증대할 수 있도록 교육을 실행하고 지원함으로써 노인과 그 가정의 빈곤해소를 기대하고, 의료시설과 의료서비스가 열악한 환경에 처해있는 상황에서 노인자조모임 중심으로 홈케어사업이 진행되고 노인건강에 대한 인식이 높아짐에 따라 지역 내 노인의 건강을 증진시킨다. 자발적인 동기를 가진 자원봉사자를 대상으로 교육 및 훈련을 제공하여 지역 내 자체적으로 빈곤노인을 돌보는 홈케어 사업의 구축함으로써 마을 주민에게 노인에 대한 존경심을 북돋우며 노인을

26) 출처: 2012년 미얀마 빈곤노인의 자조모임 구축을 통한 소득증대와 홈케어사업 결과보고서 (2012) KOICA

돌보는 봉사활동을 활성화키며, 자원봉사 중심의 지속가능한 사업이 될 수 있는 효과와 노인자조모임의 활약과 발전을 중앙정부, 지방정부 및 지역사회에 알릴 수 있는 계기를 마련하고 이를 바탕으로 노인 문제 (빈곤, 소외, 건강, 권리 등)에 대한 사회 인식의 제고 기회 마련한다.

(4) 임팩트

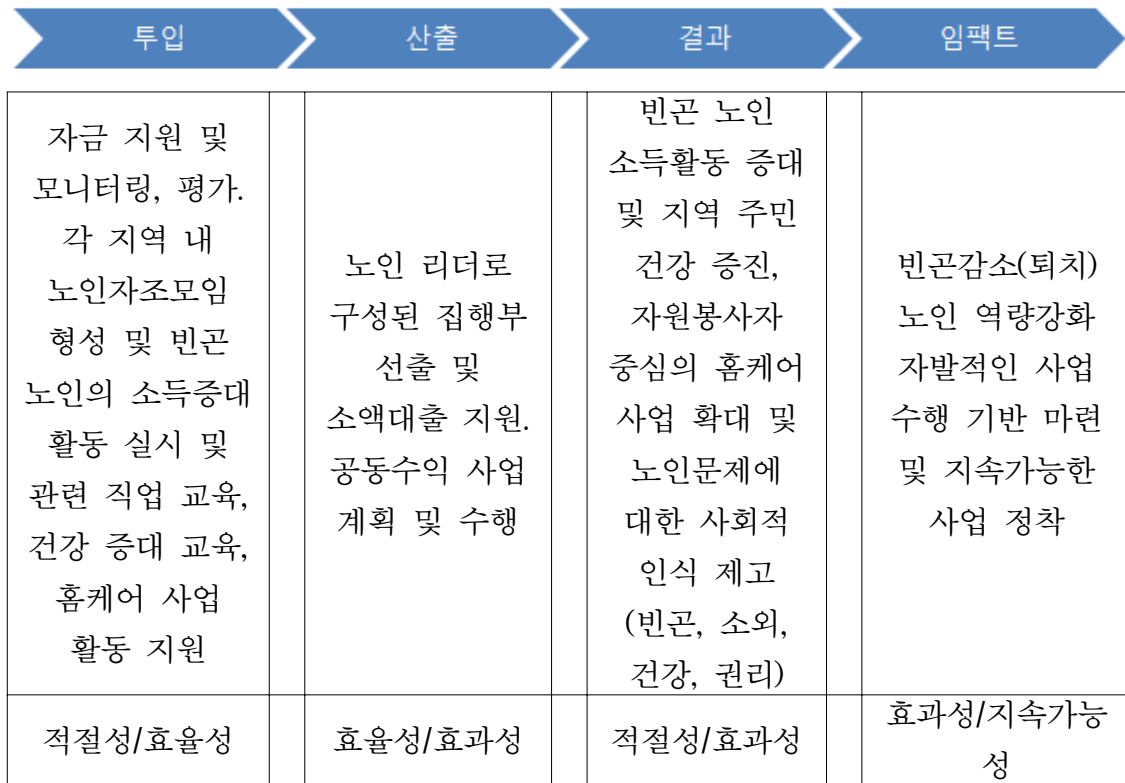
노인 자조모임의 역량강화로 사업의 지속가능 효과를 가져올 것을 기대한다. 노인자조모임이 중심이 되어 소액대출사업과 홈케어사업이 스스로 진행될 수 있도록 노인의 역량을 강화함에 따라 노인들의 사업에 대한 참여도가 높아져 자발적인 사업의 기반과 지속적으로 사업이 수행될 수 있는 기반을 마련하고, 사업수행을 위하여 지원되는 기금은 소모되는 것이 아니고 자립기반을 구축하기 위하여 사용되고 확대 재생산되기 때문에 지역사회에 지속가능한 사업으로 정착될 수 있다. 실제로 대부분의 노인 회원들이 노인자조모임 회원으로서 주체적으로 사업에 참여하여 스스로의 힘으로 개인 및 지역사회의 발전에 기여하는데 큰 자부심을 가지고 있다. 이 사업은 참여형 과정을 통해 지속적이고 민주적인 노인자조모임을 형성할 기반을 갖추었는데, 이 참여형 과정은 위원회 위원 선출을 통해 이루어지며 성비 균형을 맞추기 위해 위원회의 최소 40%가 여성이고, 사업지역 마을 선정과 워크숍 개최를 통해 지역 정부 관계자들의 참여를 이끌어내기 위한 노력으로 이루어지고 있다.²⁷⁾ 또한 외부의 지원에만 의존하지 않기 위해, 노인자조모임 이름의 모금 활동 및 공동 수익 창출을 위한 다양한 사업 계획을 논의하고 진행하였다.²⁸⁾ 또한 사업 진행 중과 종료 후에도, 타운십연합회가 공동수익사업과 생계지원 프로그램을 중심으로 노인자조모임 모니터링과 지원을 주도할 계획을 가지고 있다. 자조모임이 기금을 모집하고 관리하는 데에 역량을 강화할 수 있도록 지원금과 모금교육이 제공되었다. 타운십 연합회와 하는 사업 모니터링 시스템의 기반이 체계화되었고, 모니터링 기록지가 준비되었으며 연합회가 스스로 이 활동들을 자신 있고 능숙하게 수행할 수 있도록 직원들이 도울 것이다. 지속성을 보장하기 위해서 타운십 연합회는 지속적으로 강화될 것이다.²⁹⁾

27) 출처: 2015년 미얀마 노인자조모임 지원 사업 반기별 사업추진 현황서 (2015) KOICA

28) 출처: 2012년 미얀마 빈곤노인의 자조모임 구축을 통한 소득증대와 홈케어사업 결과보고서 (2012) KOICA

29) 출처: 2015년 미얀마 노인자조모임 지원 사업 반기별 사업추진 현황서 (2015) KOICA

〈그림13-1〉 미얀마 빈곤노인의 자조모임 구축을 통한 소득증대와
홈케어사업 투입-산출-결과-임팩트 모형



〈표13-2〉 미얀마 빈곤노인의 자조모임 구축을 통한 소득증대와 홈케어사업
협력기관

개발 기관 • KOICA NGO와 CBO • 한국헬프에이지 (한국노인복지회) (아국) • 미얀마헬프에이지 (HelpAge International Myanmar)

**<국내사례 14> 지구촌나눔운동 - 미얀마
미얀마 이주민 빈민지역 소득 증대 및 기초교육 지원사업**

1) 프로젝트 개요

민주화, 도시화로 인해 미얀마 양곤 내 이주 노동자의 수는 점점 늘어가고 있으나 제도적, 사회적 보호망이 취약하여 어려움을 겪고 있다. 따라서 도시 이주 노동자를 위한 소득증대 수단 및 자립의지 강화가 필요하다. 이를 위해 지구촌나눔운동은 수요가 높은 교통수단인 싸이카(Side car) 은행을 실시하여 이주민 빈민노동자에게 싸이카, 오토바이 구입비용을 대출해주고 싸이카 및 오토바이 택시 운영을 통한 자립기반을 마련하여 소득을 증대시켜 주는 사업을 진행하였다. 또한 양가 부모가 일용직 노동자로 일하는 미취학아동(3~5세) 30명을 대상으로 보육원을 운영하고 취학아동(6~14세) 200명에게 기초교육 지원 및 방과후 교실 운영, 부모교육, 컴퓨터 교육을 실시하였다.

2) 사회적 목적과 경제적 목적

본 프로젝트를 통해 이주민 빈민의 안정적인 가계 소득을 확보하는 경제적 효과와 함께 미취학 아동의 문자 해독률 증가 및 5세 미만 저체중 아동 비율을 감소한다는 사회적 효과를 달성할 수 있다. 또 다른 사회적 목적으로 기초교육비 지원을 통해 참여자 초등학교 등록률을 높이는 것과 아동 인권 보호에 대한 아동 및 부모의 인식을 개선시키는 효과가 기대된다.

〈표14-1〉 미얀마 싸이카 은행의 사회적 목적과 경제적 목적

사회적 목적	경제적 목적
문자 해독률 및 초등학교 등록률 증가 (education)	가계 소득 수준 향상 (income)
아동 및 부모 인식 개선 (empowerment)	

3) 투입-산출-결과-임팩트 모형

(1) 투입

투입으로는 빈곤가정에 오토바이 및 싸이카 구입 비용을 대출해주고 2~3개월에 1회 참여자 미팅을 개최하여 능률을 올릴 수 있도록 교육한다. 싸이카 은행 참가 주민 및 희망주민 100명으로 구성하여 신용협동조합을 설립한다. 미취학 아동과 취학아동을 위한 기초교육 개선을 위해 방과후 교실을 운영한다. 또한 초등학교 입학에 위한 기초 교육비(교복 구입비, 기초 학용품 구입비)를 지원한다. 아동 노동과 성매매, HIV/AIDS에 대한 인식 개선 교육을 실시한다. 기초교육 참가자 아동 부모를 대상으로 아동 인권 및 아동학대 금지 교육을 실시하고 컴퓨터 교육을 진행한다.

(2) 산출

싸이카 은행이라는 지속가능한 소득원 제공을 통해 소득을 창출하고, 신용협동조합 운영을 통해 주민간 소액대출을 통한 자립지원 및 소득 증대를 가져온다. 또한 2015년까지 지역 내 모든 아동들에게 초등교육 기회를 제공한다는 목표를 설정하고 성인교육을 통한 안정적인 지역개발의 발판을 마련한다.

(3) 결과

이주민 빈민의 가계소득을 150% 증가시킬 수 있다. 결과보고서에 따르면 하반기 싸이카 4대, 오토바이 20대 신규지원으로 안정적 소득원 마련했다는 결과를 얻었다. 또한 미취학 아동 기초교육 실시를 통해 3~5세 아동의 문해율이 2014년 6월 34.6%에서 12월 40.4%로 증가하였고, 읽기 및 쓰기 모두 불가한 3~5세 아동 비율이 6월 38.5%에서 1.9%로 감소하였다. 기존 주 2회에서 10월 마지막 주부터 주 3회로 영양간식 제공 횟수를 늘렸고, 아동 인지교육뿐만 아니라 학부모 대상 인지교육도 실시하고 인지교육 참여 아동들에게 체육 용 티셔츠, 신발, 학용품을 제공하였다. 또한 컴퓨터 교실 교육을 실시하여 총 1,2차 합해 31명이 참가하고 19명이 수료하였다.³⁰⁾

30) 출처: 2015년 미얀마 이주민 빈민지역 소득 증대 및 기초교육 지원사업 제4차 사업중간보고서 (2015) KOICA

(4) 임팩트

본 프로젝트는 주민 자립의 기반이 되는 디딤돌을 마련하여 주민들이 도약할 수 있는 기회를 제공하는 것과 종국적으로 개인 및 지역사회의 발전과 개발을 이끌어갈 주체인 현지 주민의 역량을 강화한다는 임팩트를 가지고 있다. 이와 더불어 주민들의 힘을 모아 자체 운영이 가능하도록 자체 운영 시스템을 구축하는 지속가능성의 임팩트를 가지고 있다. 또한 이주민 취약계층의 빈곤극복을 지원하고, 아동인권보호와 아동 학대 방지에 기여하며, 싸이카 은행을 통해 환경오염을 야기하지 않는 자전거 택시 운영을 통해 미얀마의 지속가능한 환경 조성에도 기여하는 임팩트가 기대된다.

〈그림14-1〉 미얀마 싸이카 은행을 통한 소득증대사업
투입-산출-결과-임팩트 모형

투입	산출	결과	임팩트
싸이카 구입 비용 대출/ 신용협동조합 설립/ 다양한 교육 지원 사업 실시	지속가능한 소득원 발굴 및 자립 지원 산출/ 안정적인 지역 개발 발판 마련	빈민 가계소득 증가/ 문자해독률 증가/ 저체중 아동 비율 감소/ 초등학교 등록률 증가	빈곤감소(퇴치)/ 주민 자립 역량강화/ 아동 인권 보호 및 확대 방지/ 지속가능한 환경 조성
적절성/효과성	효율성/효과성	효율성/효과성	효과성 /지속가능성

〈표14-2〉 미얀마 싸이카 은행을 통한 소득증대사업 협력기관

개발 기관 • KOICA NGO와 CBO • 지구촌 나눔운동(한국) • 임마누엘 공동체(Immanuel Union)
--

<국내사례 15> 열매나눔인터내셔널 - 베트남

베트남 빈롱시(Vinh Long) 지역 빈곤계층을 위한 마이크로 파이낸스 및 지역정부 역량강화 사업

1) 프로젝트 개요

본 사업은 “베트남 빈롱시(Vinh Long) 지역 빈곤계층을 위한 마이크로 파이낸스 및 지역정부 역량강화 사업”의 명칭으로 2013년 1월 1일부터 2013년 12월 31일까지 실시된 사업이다. 빈롱3동 지역 내 빈곤가구 100가구를 대상으로 마이크로크레딧(소액대출)을 실행하여 지역 저소득층의 빈곤상황을 개선하고자 하였으며, 저축신용조합을 조직하는 등 지역정부 역량강화 및 주민 조직화를 통해 지역사회 개발을 촉진하고자 하였다.

열매나눔인터내셔널은 2011년부터 현지 지역정부의 정책 일환으로서 빈롱시 지역정부와 MOU를 맺어 마이크로크레딧 제도를 도입하였는데, 이때 빈롱1동의 빈곤가구, 특히 여성가장들을 중심으로 프로젝트를 기획하여 지원하였다. 기관 자체 사업으로 시작된 이 시범 사업은 1년간 성공적으로 이루어졌다고 평가되어, 2013년부터는 현지 지역정부뿐만 아니라 코이카의 협력을 통해 공공성을 강화하고 사업을 확장하여 지역 내 수혜자의 범위를 확대하고자 하였다. 현재, 베트남 정부는 베트남의 마이크로 파이낸스 산업 발전을 위해 적극적인 정책 활동을 펼치고 있으며 빈롱시 지역정부는 시범 사업에 전향적인 자세로 협조해왔다. 이러한 맥락에서, 본 사업은 기존사업의 내용을 보강하고 선진화된 프로세스로 사회주의 체제 국가 내에서 지역정부와 적극 협력하여 마이크로 파이낸스 사회적 경제 사업을 확대(scale up)하고자 하였다는 데에 의의가 있다.

2) 사회적 목적과 경제적 목적

- 사회적 목적: 첫째, 빈곤층을 대상으로 하여 이 지역에서 절대빈곤을 감소하고자 하였다. 특별히, 무담보 소액대출을 통해 빈곤가정의 생활환경 개선에 기여하고자 한다. 또한, 주민협동은행 설치 및 시 주도의 저소득층 특화사업 조직 상설화를 통해 시의 사회적 경제생태를 구축하고자 하였다. 둘째, 마이크로크레딧의 실행과 관리에 있어서 여성의 역할을 강조하면서 여성

임파워먼트를 지원하였다. 셋째, 협동조합, 주민협동은행 등을 구축하는 과정에서 지역 정부 및 주민의 역량을 강화하고자 하였다.

- 경제적 목적: 첫째, 현지인력을 교육하여 마이크로크레딧 프로그램의 사후관리 인력으로 진행함으로써 추가 일자리 창출을 기대하였다. 또한, 가난하고 소외된 계층들이 모여 사는 지역 내 영세 작업장 지원을 통해 일자리를 추가 창출하여 실업문제를 극복할 수 있도록 지원하였다. 둘째, 소액 대출 사업에 참여한 대출 수혜자의 수입을 15% 증대하는 것을 목적으로 두었다. 셋째, 사업장 환경 개선 및 협동조합에 참여한 사업장의 매출이 기존 대비 10% 상승하기를 기대하며 지역의 경제적 발전에 기여하고자 한다.

〈표15-1〉 빈롱시 마이크로크레딧 프로젝트의 사회적 목적과 경제적 목적

사회적 목적	경제적 목적
빈곤 퇴치 (poverty reduction)	일자리 창출 (jobs)
여성 임파워먼트 (women empowerment)	수혜자 수입 증가 (income)
지역 정부 및 주민 역량 강화 (capabilities)	지속 가능한 지역개발 (community development)

3) 투입-산출-결과-임팩트 모형

(1) 투입

투입으로는 개발협력기관 KOICA의 지원금과 열매나눔인터내셔널의 자체자금으로 구성된다. 이러한 자금을 바탕으로 빈곤계층을 위한 마이크로크레딧을 시행하며 지속가능한 운영을 위해 마이크로크레딧 관리자 양성교육 프로그램을 실시하였다. 빈롱3동 지역 빈곤가정을 대상으로 실행된 본 사업은 빈롱1동 주민 100가구가 수혜를 본 시범 사업 모델을 이식한 프로젝트이다. 단, 시범 사업을 통해 확인된 미비점을 개선하여 적용하였다. 대출금은 250달러로 공산권 국가의 특성상 대출자금은 수혜자들 내에서 골고루 배분되었고 중앙정부가 권고한 연7.8%의 이자율을 적용하였다. 또한, 영세 작업장을 대상으로 작업장의 환경을 개선하고자 하였으며, 단위 사업별 협동조합을 결성하고 육성하였다. 이 지역의 영세 작업장에서는 동일한 상품을 제조하는 경우가 많으므로 협동조합형 사업방식이 적절하다고 판단하였다. 동시에, 시

장 환경 진단과 가격결정, 품질관리, 홍보, 고객서비스 등을 연대하여 수익성을 높이는 컨설팅을 실시하여 경쟁력을 높이하고자 하였다. 이와 동시에, 공동체 경제활동에 대한 인식구축 및 소액저축 활동 장려 캠페인을 펼쳤다. 마지막으로, 시 공무원 역량 강화를 위한 프로그램을 실시하였다.

(2) 산출

빈릉1동 영세상인 100가정과 빈릉2동 대나무 광주리 생산자 51가정이 마이크로크레딧 교육과 대출을 받았다. 사후관리 전문 인력, 즉 관리자를 양성하여 수혜자를 지속적으로 관리하도록 하였으며, 마이크로크레딧을 통해 발생하는 수익은 추가적으로 대상을 선정하여 지원하기로 하였다. 2013년 12월 31일 기준으로 상환율은 98.97%를 기록하였다. 영세 작업장의 환경개선을 통해 생산량 증대를 기대하였으며 협동조합을 통해 공동출하, 유통 등을 장려하여 납품 단가를 개선하고자 하였다. 마지막으로, 본 사업의 활동을 통해 주민협동은행을 설립하였으며, 시 주도의 저소득층 특화사업 조직을 상설화하도록 하였다.

(3) 결과

무담보 소액대출을 통해 빈곤가정의 생활환경을 개선하고자 하였으며, 협동조합형태의 사업 지원으로 영세사업자의 수익성을 향상하고자 하였다. 시 공무원의 역량을 강화하고 전문가를 파견하여 결과적으로 시의 사회적 경제 생태를 구축하고자 하였으며 본 사업을 통해 지속적인 빈곤층 자립사업을 확대하고자 하였다.

(4) 임팩트

본 사업을 통해 빈곤가구를 감소하고 주민 및 지역정부의 역량강화에 기여하고자 하였다. 시의 사회적 경제생태를 구축함으로써 지역의 지속가능한 개발이라는 임팩트를 기대한다.

〈그림15-1〉 빈롱시 마이크로크래딧 프로젝트 투입-산출-결과-임팩트 모형

투입	산출	결과	임팩트
빈곤계층을 위한 마이크로크래딧 시행 마이크로크래딧 관리자 양성교육 프로그램 실시 영세 작업장 대상 작업환경 개선 단위 사업별 협동조합 결성 및 육성 공동체 경제활동에 대한 인식구축 캠페인 전문가 파견 지원 시 공무원 역량 강화 프로그램 실시	빈곤가구 100가정의 교육과 대출 사후관리 전문 인력 양성 영세 작업장의 생산량 증대 및 납품 단가 개선 주민협동은행 설치 시 주도의 저소득층 특화사업 조직 상설화	빈곤가정의 생활환경 개선, 소득증대 영세사업자 수익성 향상 시의 사회적 경제생태 구축	빈곤감소(퇴치) 주민, 영세사업자 및 지역 정부 역량강화 지속가능한 개발
적절성/효율성	효율성/효과성	효율성/효과성	효과성 /지속가능성

4) 베트남 빈롱성 빈곤가구 소득증대 및 지역정부 역량강화 사업 (2014-16년)

열매나눔인터내셔널의 베트남 빈롱성 빈곤가구 대상 소득증대 및 지역정부 역량강화 사업은 2014년 1월부터 새로운 프로젝트로 확장되었으며 2016년 12월까지 진행될 예정이다. 수혜자는 마이크로크래딧을 지원 받는 영세상인 750가정, 시장 인프라 조성의 수혜를 받을 입주상인 150가정, 그리고 생산자협동조합 조직의 70명이 대상이다. 기존 사업과 마찬가지로

열매나눔인터내셔널은 KOICA의 지원금과 자체자금으로 사업을 진행하며 현지의 빈롱 인민위원회(지역정부)와 빈롱 친선교류협회 그리고 한아봉사회와 협력하여 실행한다.³¹⁾

〈표15-2〉 빈롱시 마이크로크레딧 프로젝트 협력기관

공공 기관

- 빈롱시 당국 (베트남)

개발 기관

- KOICA (한국)

NGO와 CBO

- 열매나눔인터내셔널 (한국)
- 열매나눔인터내셔널 파견조직 (베트남)
- 한아봉사단 (베트남)

31) 출처: 2014 KOICA 민간단체역량강화 프로그램 “사회적경제를 통한 국제개발” 사례집. pp.72-78.

〈국내사례 16〉 국경없는교육가회 - 부르키나파소

부르키나파소의 극빈농층여성 자립역량강화를 통한 빈곤퇴치사업

1) 프로젝트 개요

부르키나파소 15세 이상 국민 중에 글을 읽고 쓸 수 있는 사람은 29%이다. 특히 남성 37%, 여성 22%로 여성의 문해율이 더 낮다. 사업 대상 지역 중 하나인 Leo Worou 마을은 취학 가능 아동의 취학률이 37.5%이고 대부분의 청소년과 성인, 특히 여성들은 문맹 상태로 남아있다. 또한 부르키나파소는 질병 감염 위험에 노출되어 있다. 말라리아가 가장 심각한 문제이고, 이 밖에 호흡기 질병, 설사, HIV/AIDS 에 감염 빈도가 높다. 이러한 문제를 위해 국경없는교육가회(EWB)는 해당지역 모국어와 프랑스어를 교육하는 이중문해교육을 실시하고 질병예방교육현황 조사와 교육 운영, 의약품, 생필품 지원등의 사업을 진행한다. 또한 소득 증대를 위한 기술훈련, 무담보소액대출, 가축은행을 실시하고 장학금을 지원한다. 이러한 사업 활동을 통해 본 사업은 문맹퇴치, 질병(HIV/AIDS, 말라리아) 예방, 소득증대(기술훈련, 무담보소액대출, 가축은행, 장학금) 지원의 통합 모델로 부르키나파소 극빈농층여성의 자립역량강화를 꾀하는 목적을 가지고 있다.

2) 사회적 목적과 경제적 목적

본 프로젝트는 기존 수혜자/희망 수혜자들을 대상으로 하여 소액대출 프로그램 운영에 필요한 원리, 기법을 가르치는 경영법 연수를 실시하고³²⁾, 소득증대기술훈련을 받은 여성에게 창업 기회를 제공하여 가계 소득 창출하는 경제적 목적을 기대한다. 또한 문맹퇴치, 질병예방, 소득증대기술훈련 등의 교육 기회를 확대 하고, 참여자 자녀들의 학업중도 탈락을 예방하는 사회적 목적을 가지고 있다. 더하여 교육기회확대와 소득창출을 통해 여성의 낮은 사회적 지위를 고양하는 성평등의 사회적 목적도 추구한다. 또한 HIV/AIDS, 말라리아 등의 감염 위험을 줄이는 질병 예방의 사회적 효과도 기대할 수 있다.

32) 출처: 2012년 부르키나파소 극빈농층여성 자립역량강화를 통한 빈곤퇴치사업 결과보고서 (2012) KOICA

〈표16-1〉 부르키나파소의 극빈농촌여성 자립역량강화를 통한 빈곤퇴치사업의 사회적 목적과 경제적 목적

사회적 목적	경제적 목적
교육 기대 확대 (education)	빈곤 해소 (income)
질병 예방 (health)	

3) 투입-산출-결과-임팩트 모형

(1) 투입

투입으로는 개발협력기관 KOICA의 자금 지원, 모니터링, 평가를 기반으로 국경없는교육가회의 이중문해교육, 질병예방교육, 소득증대(기술훈련, 무담보소액대출, 가축은행, 장학금지원)교육 프로그램 자문과 운영 지원 및 한국의 교육발전경험을 공유하고 의약품, 학용품 등의 현물 지원과 가축 구입을 위한 현금을 지원하였다. 현지에서는 사업 운영, 목표 수정 및 현지 전문가(정부, 지역사회, 센터 등)가 경험을 공유하고 현물 및 현금을 전달하였다.

(2) 산출

Wan, Worou, Saaba, Bousse, Bobo-Dioulasso 다섯 지역에 세워진 문해교육 센터의 총 학습자는 174명이고, 이중 대다수가 여성이며 남성은 18명으로 전체 인원의 약 10%를 이룬다. HIV/AIDS, 말라리아 및 여러 보건 지식과 관련된 연극 공연을 각 지역에서 실시하고 Worou와 Botou, Saaba에서는 HIV/AIDS 진단 검사를 실시하였다. 총 421명 검사인원 중 5명이 양성 반응을 보였다.피임기구(여성형, 남성형), 모기퇴치스프레이, 쌀과 같은 물품을 지원하였다. 소액대출 기존 수혜자/희망 수혜자들을 대상으로 하여 소액대출 프로그램 운영에 필요한 원리, 기법을 가르치는 경영법 연수를 실시하였다. 2011년 6, 7월에 1차 소액대출을 실시하였다. 총 38개 채무연대그룹, 152명이 소액대출 혜택을 받았다. 이후 2012년 1, 2월에는 2차 소액대출을 실시하였는데 상환을 완료한 1차 소액대출 수혜자들도 다시 대출을 받았다. 총 67개 연대채무그룹, 273명이 소액대출 혜택을 받았다.³³⁾

(3) 결과

문해교육과 관련하여 학습자들의 출석률, 진급률, 만족도 모두 높게 나왔으며, 교사의 역량강화와 센터 시설 보수로 학습의욕과 만족도가 증가할 것으로 보인다. 연극공연과 HIV/AIDS 진단검사 관련하여, 연극이라는 방식으로 쉽게 접근하여 마을 주민의 많은 관심을 얻을 수 있었으며, 집단 토론으로 보다 진중한 접근도 가능하였다. 물품지원과 관련하여, 모기퇴치 스프레이의 경우도 용량의 제한이 있어 모기장 지원이 대안으로 제시되었다. 최빈곤 가정에게 지원한 식량은 그들의 영양보충에 큰 도움이 되었다. 무담보 소액대출과 관련하여 상환 기한내 100%라는 상환율을 달성하였다. 이는 정기적인 모니터링과 채무연대그룹 내에 공고히 다져진 연대감에 기인하는 것으로 보인다. 그러나 소액대출프로그램은 예산에 비해서 희망자 수가 매우 많기 때문에, 금액에 대한 만족도는 다소 낮게 나타났다.³⁴⁾

(4) 임팩트

본 사업은 KOICA와 EWB가 교육 ODA에 효과를 내어 “한국형 MDGs 모형”을 제공하고 이를 국제사회에 알렸다는 임팩트를 가지고 있다. 본 사업의 가장 특기할 성격 중의 하나로 꼽는 것은 현지 파트너 단체 APENF와 지역별 운영자들의 리더십과 이니셔티브를 적극적으로 권장하고 또 적극적으로 수용했다는 점이다. 실제로 처음부터 현지의 희망 사항과 요구 사항에 기초하여 사업 프로그램을 편성하였고 집행, 모니터링, 후속조치의 모든 과정에 모든 관계자가 참여할 수 있도록 하였다. 시혜자-수혜자라는 상하관계가 아닌 파트너 관계로서의 민주적인 의사소통 시스템의 확립으로 보다 유연한 사업 집행이 가능하였고 이는 결과적으로 사업의 효율과 효과를 높이는 데 크게 기여한 것으로 보인다.³⁵⁾

33) 출처: 2012년 부르키나파소 극빈농촌여성 자립역량강화를 통한 빈곤퇴치사업 결과보고서 (2012) KOICA

34) 출처: 2012년 부르키나파소 극빈농촌여성 자립역량강화를 통한 빈곤퇴치사업 결과보고서 (2012) KOICA

35) 출처: 2012년 부르키나파소 극빈농촌여성 자립역량강화를 통한 빈곤퇴치사업 결과보고서 (2012) KOICA

〈그림16-1〉 부르키나파소의 극빈농층여성 자립역량강화를 통한 빈곤퇴치사업
투입-산출-결과-임팩트 모형

투입	산출	결과	임팩트
교육 프로그램 자문과 운영 지원/한국의 교육발전경험 공유/의약품, 학용품 등의 현물 지원과 가축 구입을 위한 현금 지원/사업 모니터링과 평가	이중문해교육, 질병예방교육, 소득증대(기술훈 련, 무담보소액대출, 가축은행, 장학금지원)	문해교육 참가자 만족도 높음/연극으로 관심유도/모기 장 지원/소액대출 100% 상환율 달성	한국형 MDGs 모형제공/ 현지 파트너와의 적극적 협력, 민주적 의사소통 시스템 확립
적절성/효율성	적절성/효과성	효율성/효과성	효율성/효과성

〈표16-2〉 부르키나파소의 극빈농층여성 자립역량강화를 통한 빈곤퇴치사업 협력기관

개발 기관 • KOICA NGO와 CBO • 국경없는교육가회 한국 본부(한국) • 국경없는교육가회 부르키나파소 지부, 부르키나파소 비형식교육증진회(APENF)(수원국)
--

〈국내사례 17〉 망고펀드 - 우간다 우간다 중소기업 금융접근성 개선

1) 프로젝트 개요

우간다의 기업환경은 경제적 자유, 비즈니스 수월성 순위 등에서 파악할 수 있듯이 매우 열악하며, 기업 환경의 개선을 위해서는 부패 척결, 금융 서비스에 대한 접근성 향상, 인플레이션 통제 및 안정적인 세수 확보, 인프라 확대, 비효율적 관료주의 개선 등이 시급한 상황이다. 개발도상국에서 특히 중소기업 (Small and medium-sized enterprises, SMEs)은 경제성장과 일자리 창출의 측면에서 중요한 역할을 담당하며, 특히 신규 소규모 기업(창업 기업 등)은 새로운 성장의 촉매제가 된다. 또한 개도국 내 일자리 창출, 빈곤층 시장참여 확대를 가져오는 개도국 내 빈곤친화적(Pro-poor) 민간부문 활성화는 현지시장과 빈곤층의 상호이익 도모가 가능하다는 점에서 개발문제의 지속가능한 해결책 중 하나로 여겨진다. 이에 우간다 내 산업화 촉진 및 양질의 일자리 창출을 위하여 금융접근성 개선 및 기술자문 등을 통하여 중소기업 성장을 도모할 필요성이 있다.

망고펀드(Mango Fund)는 우간다 내 중소기업(SMEs) 성장을 통한 지역경제 활성화를 목적으로 중소기업 대상 임팩트투자 펀드를 운영하여 중소기업들의 금융접근성 향상을 꾀하고, 기술자문(TA, Technical Assistant)을 제공하여 중소기업의 역량강화를 지원하는 기관이다. 이에 본 프로젝트는 KOICA와 망고펀드의 협업을 통하여 우간다 내 중소기업 활성화를 통한 산업화 촉진, 경제성장의 원동력 구축 및 일자리 창출이라는 개발의제를 효율적, 효과적으로 달성하고자 한다.

2) 사회적 목적과 경제적 목적

망고펀드는 상업은행을 이용하지 못하는 우간다 내 SMEs들을 대상으로 상당한 사전 준비 작업을 거쳐 금융투자 사업을 진행하고 있는데, 이를 통해 단순한 자금대출기관(money lender)의 개념을 넘어 역량강화(Technical Assistance(TA)) 지원을 통한 중소기업 역량구축 기관(capacity builder) 역할도 동시에 추구하고 있다.³⁶⁾ 이는 기존 영리목적의 전통적 금융회사와 차별

화되는 부분이며, 이를 통해 자금대출로 얻을 수 있는 경제적인 목적 외에 중소기업 역량강화 및 역량구축이라는 사회적인 목적 또한 이를 수 있다는 장점이 있다. 또한 임팩트 투자를 통해 고용의 창출이라는 경제적 목적과 함께 취약계층 포용이라는 사회적 목적도 함께 이루고자 한다.

〈표17-1〉 망고펀드의 사회적 목적과 경제적 목적

사회적 목적	경제적 목적
취약 계층 포용 (inclusion)	일자리 증대 (jobs)
중소기업 역량 강화 (capabilities) - 기술 지원	사업 자금 지원을 통한 소득 증대 (income)

3) 투입-산출-결과-임팩트 모형

(1) 투입

KOICA와 망고펀드가 함께 50만불 규모의 신규 펀드(KOICA-Mango Fund Small Business Innovation Program)를 조성하고, 우간다 망고펀드 지부가 펀드 운영 및 임팩트 투자 결과 보고를 담당한다. 동 펀드는, 특히 가치창출 활동을 가능하게 하는 기술투자(asset financing)에 초점을 맞추어 운영하고 경영기법 혁신을 위한 컨설팅을 제공한다.

(2) 산출

KOICA와 망고펀드는 ① SMEs의 자금접근성 향상 ② SME 섹터의 역량강화 ③ SMEs에 대한 사회/정부 인식변화 효과를 일으키고자 한다.

(3) 결과

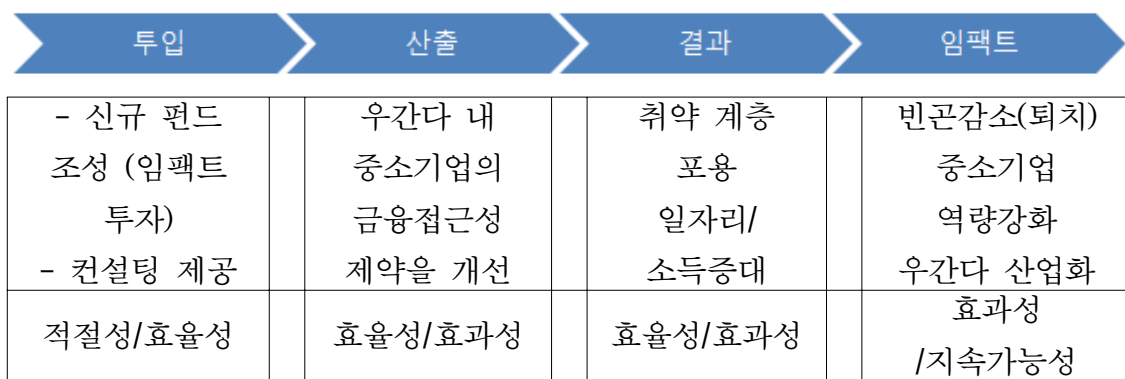
망고펀드와의 공동 사업(임팩트 투자)를 통하여 \$350,000의 예산으로 우간다 내 35개 중소기업을 지원할 수 있을 것으로 예상된다. 중소기업에 상품 개발, 판매처 확산, 마케팅, 공급망 및 인적 자원 관리, 회계 등에 관련한 컨설팅을 제공하여 역량을 강화시킬 수 있을 것이다.

36) KOICA 파트너 사업역량 검토(Due Diligence Review) 결과 재인용 - 우간다 중소기업 금융접근성 개선사업 전문가 보고서(한국사회투자 민준기, 2014)

(4) 임팩트

중소기업 활성화를 위한 자금 및 컨설팅 서비스 지원으로 경제 성장을 이룬다는 경제적 목적을 달성할 수 있다. 이를 통해 중소기업 이익의 증대라는 경제적 목적 뿐 아니라 중소기업의 역량 강화라는 사회적 임팩트도 함께 이룰 수 있을 것으로 보인다. 중소기업의 성장은 직접적으로 고용을 창출하는 경제적 효과 뿐 아니라 스페illover(spillover) 효과로 연관된 1차, 2차 수익자의 소득을 증대 시켜 궁극적으로 빈곤 감소의 경제적 임팩트를 가져올 수 있을 거라 생각된다. 또한 여성 사업자에 대한 우선적 지원으로 양성 평등에 대한 임팩트와 재활용 중소기업에 대한 지원으로 우간다 환경문제에도 긍정적인 임팩트를 가져올 것으로 기대된다.

〈그림17-1〉 망고펀드 투입-산출-결과-임팩트 모형



〈표17-2〉 망고펀드 프로젝트 협력기관

공공 기관 • Government in Uganda 개발 기관 • KOICA NGO와 CBO • Mango Fund (United States) • Mango Fund (Uganda) • 우간다 중소기업연합(USSIA) • 동아프리카 청년 기업인 모임 • UIA(Uganda Investment Authority)

<국내사례 18> 성공회대학교 - 인도네시아

인도네시아 족자지역 대안적 개발협력: 지속가능공동체 지도자 교육 훈련 사업

1) 프로젝트 개요

성공회대학교의 대안적 국제개발협력팀은 “인도네시아 족자지역 대안적 개발협력: 지속가능공동체 지도자 교육훈련 사업”을 2012년 12월부터 2014년 12월까지 진행하였다. 바뚜사리마을, 반둥안마을, 반자란마을 3개 마을에서 각 마을당 10가구를 대상으로 프로젝트가 시행되었다. 본 사업의 대상 지역은 2006년 지진피해를 입었으며 2010년에는 화산폭발 이후 복구사업이 활발했던 지역이다. 그러므로 개발 및 발전의 욕구가 높은 지역이며 2008년 이후 족자주정부는 이 지역에 한국의 새마을운동을 도입하여 농촌지역개발을 추진하고 있다. 이를 고려하여, 1차년도(2012.12.25.~2013.12.24)에 성공회대는 지속가능한 공동체 지도자 리더십 교육을 실시하였다. 2차년도(2013.12.25.~2014.12.24)에는 이를 기반으로 농촌지역개발의 대안적 모델로서 마을주민들이 자치적으로 운영하는 마을기업을 창립하여 지원하고자 하였다. 특히, 성공회대학교 사업팀은 현지 전문가 중심의 네트워크 조직을 구축하기 위해 노력을 기울였다. 마을별 특성화 사업은 지역전문가로 구성된 지역 네트워크의 지속적인 컨설팅 및 매니지먼트를 받아 지속적으로 발전시키고자 하였다.

2) 사회적 목적과 경제적 목적

- 사회적 목적: 첫째, 지속가능한 인적 지도력을 형성하고자 하였다. 둘째, 마을 공동체 결속과 미래비전강화를 목표하였다. 셋째, 현지 기관의 개발협력 역량을 증진하고자 하였다. 넷째, 지속가능한 현지 네트워크를 형성하고자 하였다.

- 경제적 목적: 첫째, 마을기업을 구축하여 일자리 창출을 기대한다. 둘째, 마을 주민의 소득 증대를 기대한다. 셋째, 족자지역의 경제적 발전을 지원한다.

〈표18-1〉 족자지역 마을기업 프로젝트의 사회적 목적과 경제적 목적

사회적 목적	경제적 목적
지속가능한 인적 지도력 형성 (leadership)	일자리 창출 (jobs)
마을 공동체 결속과 미래비전강화 (community)	마을 주민 소득 증대 (income)
현지 기관의 개발협력 역량 증진 (capabilities) - 교육	지역 경제적 발전 (community development)
현지 지속적인 네트워크 형성 (network)	

3) 투입-산출-결과-임팩트 모형

(1) 투입

투입으로는 개발협력기관 KOICA의 지원금과 성공회대 자체자금으로 구성된다. 인력 자원으로는 성공회대 연구기관에서 한국 인력 2명, 현지 인력 1명, 현지 대학 2곳, NGO 1곳, 자치단체 4곳에서 사업을 지원하였다. 본 사업팀은 1차년도에 지도자 역량강화 교육 사업을 실시하였다. 1차적으로 지역 지도자 공동합숙연수를 실시하였는데 3개 마을의 전현직 대표, 여성대표, 청년 대표, 영농가내수공업 대표 등 99명을 대상으로 세대별, 성별, 계층별 지도자 리더십, 마을의 잠재적 역량 및 유무형 자원 인식, 마을 운영 및 생태농업관리, 협동조합 및 사회적기업에 대한 교육이 진행되었다. 2차적으로 마을별 방문 교육을 실시하여 마을 경제 활성화 방안을 모색하고자 하였다. 3차 통합지도자 공동합숙 연수를 마지막으로 마을 주민의 리더십을 강화하고 마을 사업을 구상하도록 하였다. 또한, 인도네시아 현지 사업센터를 개설하였으며, 족자카르타주정부 국제협력과 및 국제투자과, 인도네시아 이슬람대학교, 가자마다대학교 한국학센터, NGO 사뚜나마 등으로 구성된 현지협력네트워크를 형성하였다. 이들의 협력을 바탕으로 2차년도에는 3개 마을의 마을기업 아이템을 개발을 위해 소모임을 장려하였으며 현지네트워크를 통해 컨설팅을 지원하였다. 또한 마을공동기금을 위해 모금활동을 펼쳤다.

(2) 산출

지도자 역량 강화 프로그램을 통해 연수생들(약 99명)을 대상으로 마을기업을 위한 리더십을 확보했다. 마을 기업과 사업협력수행기관 및 파트너 기관과의 지속적인 네트워크를 통해 현지전문가들의 지속적인 컨설팅을 받을 수 있게 하였다. 그리고 컨설팅을 바탕으로 소모임을 통해 마을기업의 아이템을 자체적으로 기획 및 수행하도록 하였다. 이에 따라, 반자란 마을은 마을기업 회원 32명이 소 두 마리를 사육하게 되었으며 바뚜사리 마을은 교육생에게 염소 27마리가 보급되었다. 반동안 마을은 마을시장을 구축하여 마을 주민들에게 대여 및 운영하도록 하였다. 마을공동기금을 적립 및 구축하여 마을공동체를 위해 활용할 수 있도록 하였다.

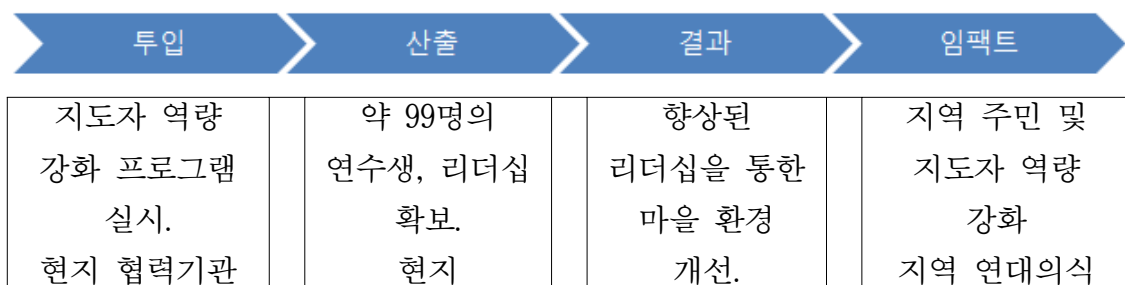
(3) 결과

향상된 리더십과 마을 활성화 사업을 바탕으로 마을 환경을 개선하고자 하였고 현지 기관의 역량 강화 및 지속가능성을 확보하고자 하였다. 또한, 마을 기업을 통한 소득 증대의 효과를 기대한다.

(4) 임팩트

본 사업은 지역 주민 및 지역 지도자의 역량을 강화하였으며 마을공동체의 연대의식을 높이는 임팩트가 기대된다. 또한, 마을기업 구축을 통해 지속가능한 경제활동을 지원하였으며, 이는 사업 대상 지역 3개 마을뿐만 아니라 족자지역의 경제발전에 기여할 것이다.

〈그림18-1〉 족자지역 마을기업 프로젝트 투입-산출-결과-임팩트 모형



간의 네트워크 형성. 마을기업을 위한 소모임 지원. 마을공동기금 모금 활동.	네트워크를 통한 지속적인 컨설팅. 소모임을 통한 마을별 자체사업 아이템 기획 및 수행. 마을공동기금 적립 및 활용	마을기업을 통한 소득 증대.	강화 지역 경제적 발전
적절성/효율성	효율성/효과성	효율성/효과성	효과성/지속가능 성

〈표18-2〉 족자지역 마을기업 프로젝트 협력기관

공공 기관 - 인도네시아 족자카르타주 정부 (인도네시아) 개발 기관 - KOICA NGO와 CBO - 인도네시아 이슬람대학교 - 인도네시아 가자마다 대학교 한국학센터 - NGO 사뚜나마 - 인도네시아 족자카르타주 3개 마을 꼴롬벡(주민자치조직)

<국내사례 19> 포스코1%나눔재단 - 인도네시아

인도네시아 켈레곤시 고용촉진을 통한 지역자립기반강화 사업

1) 프로젝트 개요

인도네시아는 지난 10년간 연평균 5~6%의 양호한 경제 성장에 힘입어 전체 실업률은 크게 감소하였으나, 최근 경제 성장이 둔화되면서 청년 실업률이 크게 증가하여 사회적 문제로 대두되고 있다. 인도네시아 정부는 이와 같은 문제를 해결하기 위해 직업훈련을 통한 노동력의 질 향상, 고용환경 개선 등 다양한 노력을 실시하고 있지만 성과가 미흡한 편이다. POSCO는 동남아 지역 진출 전략의 일환으로 3조원을 투자하여 최초의 해외 일관제철소인 PT.KP를 건립하여 가동 중에 있으며, 현재는 2기 사업 추진을 위한 협의가 진행 중에 있다.

이에 따라, KOICA와 POSCO는 인도네시아 정부의 지속가능한 성장(SDG)을 위한 양질의 일자리 창출, 지속가능한 생계 확보, 공평한 성장이라는 개발 의제의 실현을 위해 인도네시아 내 POSCO 제철소 PT.KP의 비즈니스 가치사슬 및 네트워크를 활용하여 지역사회 내 사회적 안전망을 구축하는 프로젝트를 진행한다. 이를 위해 다자간 협력을 통해 친환경 용역을 수행하는 사회적기업 설립하고 안정적 외주작업 확보와 창업역량 지원을 통한 지속가능한 자립모델을 구축하고자 한다.

2) 사회적 목적과 경제적 목적

POSCO는 인도네시아 내 PT.KP를 통해 사회적기업을 설립하고 직접 고용을 달성하는 경제적 목적 뿐 아니라 직업 교육을 통해 안정적인 청년 일자리 확보 체계를 마련하는 사회적 목적을 이루고자 한다. 이를 위해 단순 노무직 지원 대상을 사업대상지역 내 무직청년(고졸, 18세~24세)로 제한하고 컴퓨터 중심의 직업교육과 인성교육을 실시한다. 또한 지역청년연합회(Youth Community Association)와 협력하여 창업 아이디어전을 개최하고 선발된 우수팀에게 실제로 창업할 수 있는 기회를 부여함으로써 새로운 일자리를 창출하는 경제적 목적을 이루고 지역기반산업을 육성할 수 있도록 한다.

〈표19-1〉 인도네시아 지역자립기반 강화 사업 사회적 목적과 경제적 목적

사회적 목적	경제적 목적
취약 계층 포용 (inclusion)	일자리 증대 (jobs)
청년 역량 강화 (capabilities)	소득 증대 (income)
주민 임파워먼트 (empowerment)	지역 기반 산업 육성 (sustainability)

3) 투입-산출-결과-임팩트 모형

(1) 투입

POSCO의 인도네시아 법인인 PT.KP의 인프라(120만평의 제철소) 및 네트워크를 활용하여 PT.KP의 외주업무를 수행하는 자회사를 사회적기업 형태로 설립하고 사회적기업 내에 HRD 프로그램을 운영한다.

(2) 산출

인도네시아 내 사회적기업 설립으로 청년실업률 감소에 기여하고 사회적기업 내 단순노무직 직원을 대상으로 HRD 프로그램 운영을 통해 우수 청년 인력을 양성하고 이들의 재취업의 기회를 보장한다. 창업 아이디어전에서 선발된 팀들이 마을사업을 런칭할 수 있도록 한다.

(3) 결과³⁷⁾

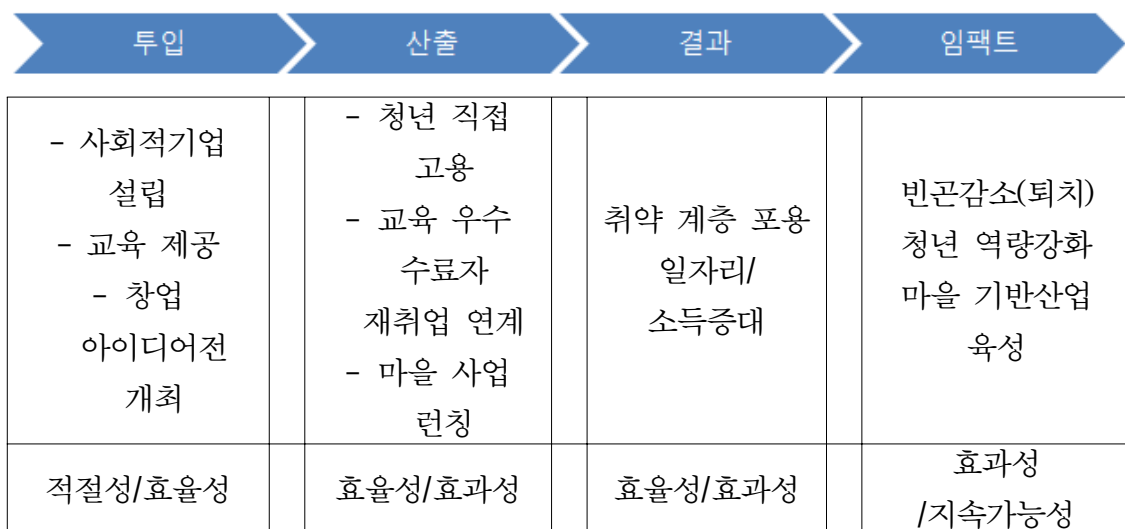
사회적기업 설립을 통해 사회적기업 고용 상시인원 26명 및 단순노무 계약 직원 2회 각 30명 등 지역주민에게 일자리를 제공할 수 있다. 녹화(Green zone) 및 저수지 청소 용역작업을 수행할 단기 일용직 200명 규모로 고용하여 주민소득 향상에 기여할 수 있다. 창업 아이디어전에서 선발된 팀들이 1년간 총 6개의 마을사업을 런칭할 수 있도록 지원한다.

(4) 임팩트

37) 중간보고서 (2015) 참조

사회적기업의 운영을 통해 인도네시아 쥘레곤 빈곤지역인 Ring1지역의 청년실업자들의 일자리 창출을 이루고, 사회적기업의 수익은 지역사회에 다시 투자하는 경제적 임팩트가 있다. 또한 HRD 프로그램을 운영하여 우수 근로자들을 PT.KP 외주사협의회(23개 기업, 고용규모 2200명) 네트워크를 통해 보다 안정적인 직장으로 재취업 할 수 있도록 지원하는 과정에서 경제적 임팩트 뿐 아니라 청년들의 역량 강화라는 사회적 임팩트가 있을 것으로 보인다. 여성들의 참여가 낮을 것으로 보이는 단순 노무직의 특성 상 녹화작업 등에 여성들의 참여를 확대하고 행정직 선발 시 우대함으로써 양성 평등을 지향하고, 제철소 내 소각로 설치 시 환경 기준을 명확히 따르고 10만 평 규모의 Green Zone을 조성하여 환경적인 임팩트도 있을 것으로 판단된다.

〈그림19-1〉 인도네시아 지역자립기반 강화 사업 투입-산출-결과-임팩트 모형



〈표19-2〉 인도네시아 지역자립기반 강화 사업 프로젝트 협력기관

공공 기관 • 쥘레곤시 교육부 (인도네시아) • 쥘레곤시 노동이주국 (인도네시아) 개발 기관 • KOICA NGO와 CBO • 포스코1%나눔재단 • COPION (한국)
--

- PT.KP(KRAKATAU POSCO) (인도네시아)
- Child Fund (인도네시아)
- Besar Latihan Kerja (인도네시아 국립작업훈련원)

<국내사례 20> 지구촌나눔운동 - 몽골 주민지도자 양성교육 및 유목민 소득증대지원 사업

1) 프로젝트 개요

몽골은 전반적인 빈곤율 감소에도 불구하고 소득불평등은 심화된 국가이다. 특히 도시로 유입된 유목민들은 더욱 심화된 소득불균형으로 인해 농촌에서보다도 더욱 빈곤한 도시빈민으로 전락하게 된다. 그러므로 농촌개발을 통해 유목민이 속한 그 지역에서 잘 살도록 하는 것이 중요하다. 특히 목축업 종사 인구가 각각 76%와 50%에 달하는 자르갈란트 지역과 바얀찬드만 지역은 급속한 기후변화로 인한 겨울철 혹한과 사료부족 문제가 심각하다.

따라서 본 프로젝트는 몽골의 3개 아이막(도) 및 자르갈란트 지역을 대상으로 하는 사업으로 주민지도자 양성교육 및 유목민 소득증대를 지원하여 주민 전반의 소득증대 및 자립역량강화를 통한 지속적인 발전을 지원하고 생태순환적인 시범농장모델보급을 통한 환경 지속가능성을 보장하는 것이 사업목표이다. 사업내용은 주민지도자양성 교육프로그램 개발, 지역개발교육센터 시설정비, 주민지도자양성교육, 지역개발교육센터 교육실습장 운영 및 시범농장 모델 보급, 자르갈란트 지역을 중심으로 겨울철 저소득 유목민을 대상으로 건초 및 사료를 지원하는 사료은행 운영으로 이루어진다.

2) 사회적 목적과 경제적 목적

- 사회적 목적: 첫째, 대부분 농축산을 기반으로 한 유목지역으로서 몽골 전체 인구의 38%(1,023,500명)가 거주하고 빈곤비율은 46.6%로 도시에 비해 2배 가량이 높게 나는 한국의 ‘도’ 라고 할 수 있는 아이막 지역을 사업대상지역으로 선정함으로써 빈곤계층을 타겟으로 한다. 둘째, 비닐하우스, 유리온실 활용 채소시범재배와 같은 생태순환적인 시범농장모델 보급과 지역개발교육센터에 대체에너지 설비 도입을 통해 환경 지속가능성을 보장하는 것을 목표로 한다. 셋째, 사료은행의 경우 가정환경을 평가하여 지역의 저소득층을 대상으로 지원하고 운영위원회를 통해 주민참여를 확대하여 주민역량강화를 꾀한다.

- 경제적 목적: 첫째, 기반시설 확충 및 개보수를 통해 교육 기반시설을 구축한다. 둘째, 주민 전반의 소득증대 및 자립 역량 강화를 통한 지속적인 발전을 지원한다. 셋째, 채소재배, 식목재배를 통한 소득증대 모델 보급하고 사료은행을 운영하여 유목이 가능한 환경조성을 통한 소득증대를 도모한다.

<표20-1> 몽골 유목민 소득증대지원 프로젝트의 사회적 목적과 경제적 목적

사회적 목적	경제적 목적
사회적 약자 포용 (inclusion)	소득 증대 (income)
지역사회역량강화 (capacity building)	기반시설 확충 (infrastructure)
주민 참여 (participation)	전문가집단 네트워크 구축 (network)
지속가능성 (sustainability) - 환경	지속가능성 (sustainability) - 개발

3) 투입-산출-결과-임팩트 모형

(1) 투입

투입으로는 개발협력기관 KOICA의 지원금과 지구촌나눔운동 본부의 자체 자금으로 구성된다. 이중 1차년도 사업은 POSCO가 재정지원을 한다. 구민지도자양성 교육프로그램개발을 위해 교육프로그램 연구개발, 현지 교관교육을 지원하고, 교육생 숙소동 건축 및 태양광 설비지원을 통해 지역개발교육센터 운영 및 시설정비를 지원한다. 또한 주민지도자 및 청년지도자 양성을 위한 합숙교육 및 우수수료생 영농자금과 한국연수를 지원한다. 겨울철 저소득 유목민을 대상으로 건초 및 사료를 지원하는 사료은행을 운영한다.

(2) 산출

주민지도자양성 교육프로그램을 개발하고, 지역개발교육센터의 시설을 정비하여 주민지도자양성교육을 진행한다. 지역개발교육센터 교육실습장 운영하며 시범농장 모델을 보급하고 자르갈란트 지역을 중심으로 사료은행을 운영한다.

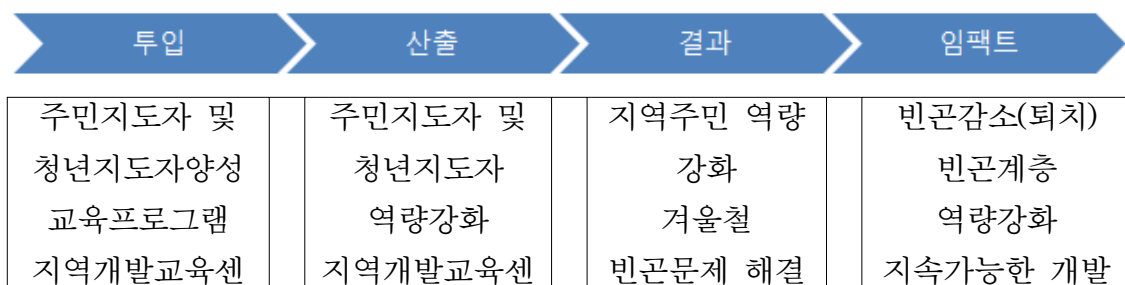
(3) 결과

주민지도자양성 교육프로그램을 연구개발 및 보완하여 교안을 발간하고 연 5회(총 10회)의 현지 교관교육을 실시한다. 교육생 숙소동 1동 건축, 대체에너지 설비(태양광 8kW 1개), 교육센터 기타 시설 보완정비 등 지역개발교육센터 시설을 정비한다. 주민지도자양성 합숙교육 10~17기, 320명 양성(연간 3, 5회 진행), 청소년/대학생 지도자 양성 합숙교육 4~7기, 160명(연간 2회씩 진행), 우수수료생 14명, 14개 마을에 지역개발 프로젝트 자금을 지원하여 주민지도자양성교육 12기(교육생 480명 배출)를 진행하고 교육생 중 지역개발 우수활동가 20명에게 한국연수 2회(연간 10명씩 1회)를 제공한다. 비닐하우스와 유리온실 채소시범재배, 비타민나무 400그루(연간 200그루)를 경작하여 지역개발교육센터 교육실습장을 운영하고 시범농장 모델을 보급한다. 자르갈란트 지역을 중심으로 겨울철 건초 28,800개 및 사료 180톤 구입 지원하고 사료협동조합 운영을 통한 주민자치조직으로 사료은행을 운영한다.

(4) 임팩트

몽골 21개도(100%)에 주민지도자 양성교육 진행하여 젠더 및 취약계층을 지원하고 주민지도자 교육 수료생을 통해 30개 마을 개발 프로젝트 지원, 운영함으로써 지역개발 모델 보급의 효과를 기대할 수 있다. 또한 지역지도자 양성을 통한 주민주도적인 몽골 지역사회 변화 효과를 기대할 수 있다. 특히 주민지도자 교육 프로그램 내 환경강좌와 전체 합숙교육 8일 중 하루를 ‘채식의 날’로 제정해 환경교육을 실시하고 청년지도자 양성교육과정에서는 사막화 및 환경문제를 주요 이슈로 다룸으로써 몽골의 지속가능한 개발환경 조성에 이바지 할 수 있다. 저소득층을 대상으로 운영하는 사료은행을 통해 자르갈란트 지역 저소득 유목민 대상 겨울철 빈곤문제 해결에 이바지 한다.

〈그림20-1〉 몽골 유목민 소득증대지원 프로젝트 투입-산출-결과-임팩트 모형



터 사료은행	터 시설정비 겨울철 사료보급 문제 극복			
적절성/효율성	효율성/효과성	효율성/효과성	효과성 /지속가능성	

〈표20-2〉 몽골 유목민 소득증대지원 프로젝트 협력기관

공공 기관 • 몽골 식량농업경공업부 산하 농업진흥교육원 • 자르갈란트 동 정부 개발 기관 • KOICA NGO와 CBO • 지구촌나눔운동 몽골사업소 기업 • POSCO
--

<국내사례 21> 가나안농군운동세계본부 - 중국
중국 고소득 작물재배 교육 및 농업기술 대안학교 설립사업

1) 프로젝트 개요

중국 단둥 광명촌은 옥수수를 단일작목으로 경작하는 저소득 농촌지역으로, 전문 농업기술교육 기관과 인력이 부재하다. 따라서 이 지역 청소년들은 심각하게 낮은 질의 교육 환경을 가지고 있다. 따라서 단둥가나안농군학교는 이 곳에서 버섯 재배 시설을 운영하여 버섯 생산으로 인한 고소득사업을 추진한다. 또한 버섯에 대한 기술 인력이 상주하고 있어 농업기술 대안학교 설립과 지역주민 대상 단기 농업기술 교육 프로그램을 시행한다. 버섯협동조합 설립하여 버섯을 공동 재배할 수 있도록 하고 버섯 판매로까지 연결시켜 수익을 창출한다는 계획을 가지고 있다.

2) 사회적 목적과 경제적 목적

중국 단둥 광명촌에서 이루어진 본 프로젝트는 버섯 재배 자립화를 통한 빈곤퇴치를 목표로 하고 있는 모델로, 다음과 같은 사회적, 경제적 목적을 가지고 있다. 먼저 고품질 버섯 종균, 배지를 저렴한 가격으로 지역 주민들에게 공급하고 버섯 협동조합을 설립하여 공동 작물 재배를 통해 고소득을 창출하는 경제적 목적을 달성할 수 있다. 목이버섯 재배 시 현재 200평에서 얻어지는 700위안(한화118,300원)의 소득이 5,000위안(한화845,000원)으로 7배 증가할 것으로 예상 된다. 농업 기술 교육을 통해 고소득 작물 재배기술을 습득할 수 있고 대안학교 교육과 지원을 통해 교육생의 자립 기반을 구축할 수 있다는 사회적 목적을 달성할 수 있다.

<표21-1> 중국 고소득 작물재배 교육 및 농업기술 대안학교 설립사업

사회적 목적	경제적 목적
작물 재배 기술 습득 (capabilities)	일자리 증대 (jobs)
대안학교 교육과 지원 (education)	버섯 재배를 통한 소득 증대 (income)
생산자 임파워먼트 (empowerment)	고품질 버섯 종균, 배지를 저렴한 가격으로 공급 (quality)

3) 투입-산출-결과-임팩트 모형

(1) 투입

투입으로는 개발협력기관 KOICA의 자금 지원을 기반으로 가나안농군세계 운동본부가 인력을 파견하고 사업 진행 총괄, 사업비 지원 및 사업 홍보를 담당한다. 또한 지역정부와 업무를 협의하여, 지역 주민 및 교육기관과의 위원회를 구성하고 교육시설을 제공한다. 수원국 지방 정부는 촌민위원회를 만들어 고소득 작물 개발과 지역청소년 기술교육을 위한 행정지원을 한다. 또한 프로젝트 홍보 및 교육생 모집, 선발을 담당하고 협동조합 설립 농가를 구성한다.

(2) 산출

단동가나안농군학교는 버섯을 재배할 10,000평의 농장과 종균을 생산할 공장 및 실습장 약 700평의 건물이 있으며 종균 재배장을 설치하여 재배 시설을 완비할 경우 고소득을 창출할 수 있다. 또한 버섯 재배에 대한 기술 전수 및 농업기술 대안학교를 통한 교육을 제공할 수 있다.

(3) 결과

목이버섯 종균, 배지 생산과 관련하여 하루 최대 생산량은 5,000개 정도 이고, 생산량은 178,000개 중에서 133,000개 성공하여 성공률은 74.7%이다. 농업기술 대안학교는 교육인원을 빈곤계층 청소년들로 중학교 중퇴나 저학력 학생들을 우선으로 하여 20명 선발하였다. 주민 농업기술 교육과 관련하여 버섯 재배에 대한 실익을 홍보하는 데 주안점을 두고 설명회 및 세미나를 개최하여 관심을 끌어내는 데 주력하였다. 협동조합 설립과 관련하여 농가당 6,200위안의 수익이 발생하였다.³⁸⁾

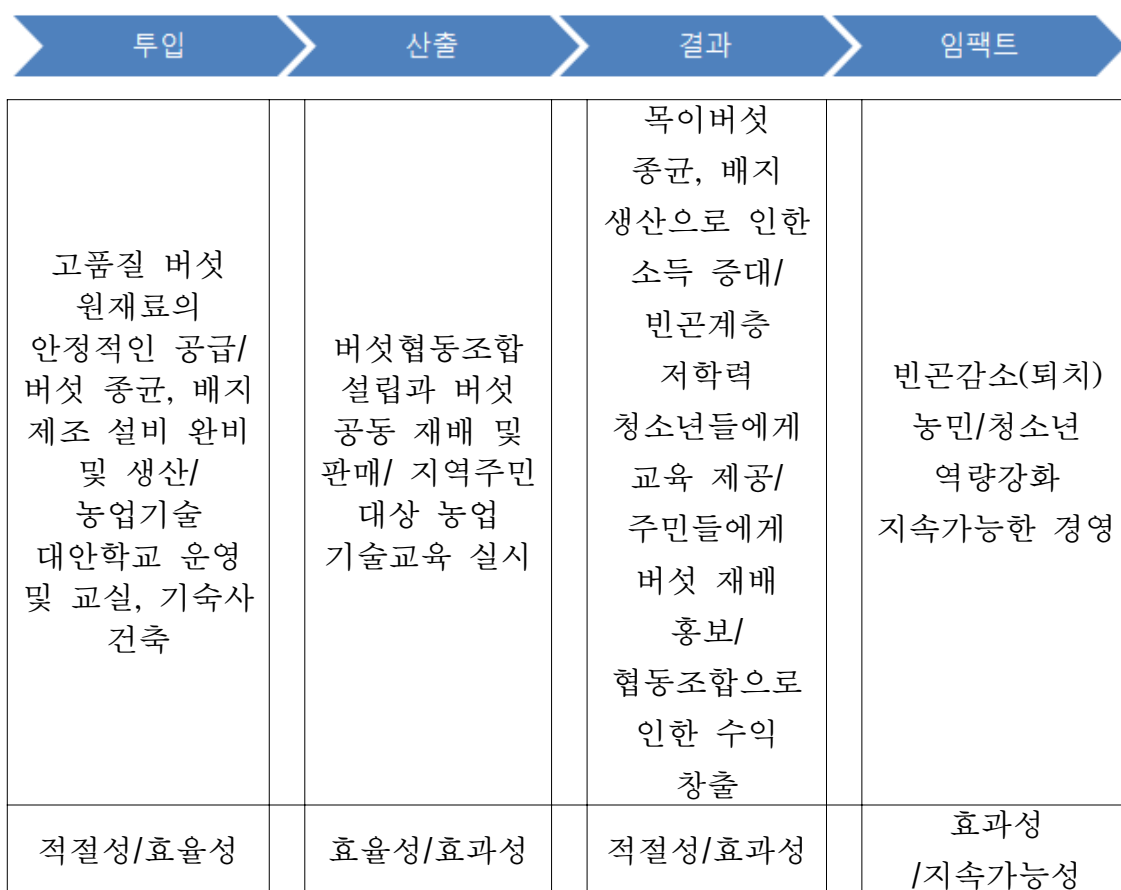
(4) 임팩트

본 프로젝트는 농업 기술을 교육과 전문 인력을 양성할 2년제 농업 기술

38) 출처: 2011년 버섯, 고소득 작물 재배 기술 교육 및 농업 전문 인력 양성을 위한 농업기술 대안학교 설립 결과 보고서 (2011) KOICA

전문 교육기관이 필요한 중국 단동 지역에 농업 대안 학교를 설립함으로써 인 해 상급학교 진학을 포기한 학생들을 선발, 교육시킴으로써 전문 인력을 창출할 수 있는 중요한 임팩트를 가지고 있다. 지역 주민 대상 단기 농업기술 교육 프로그램을 실행하여 목이버섯, 축산, 화훼 재배 기술의 농가 보급과 기술 정착을 도울 수 있다. 교육 이후에도 협동조합을 설립하여 버섯 우량 종균생산, 종균 보급, 공동 재배, 공동 수확, 공동 판매 등에 관한 관리, 평가가 가능하며, 소득 분석과 경영성과를 실시하여 자립형농장 유도도 가능하여 지속가능한 사업으로 보인다.

〈그림21-1〉버섯 재배 및 농업 전문 인력 양성 프로젝트
투입-산출-결과-임팩트 모형



〈표21-2〉 버섯 재배 및 농업 전문 인력 양성 프로젝트 협력기관

공공 기관 • 지자체, 지역주민, 교육기관이 참여한 위원회 (단동)

개발 기관

- KOICA

NGO와 CBO

- 가나안농군운동세계본부(한국)
- 중국단동 가나안농군학교(수원국)

〈국내사례 22〉 굿네이버스 - 몽골

친환경 적정기술과 사회적기업 모델을 통한 몽골 게르촌 저소득층 가정 난방환경 개선 사업

1) 프로젝트 개요

몽골은 전성냉대기후로 일년 중 겨울이 8개월에 달하고, 특히 2000년대 중반부터 기후변화로 인해 영하 40도 이하로 내려가는 등 극심한 한파 때문에 유목민의 도시 유입으로 인한 빈곤층 증가, 실업 증대, 물가 상승에 따른 사회 불안 요인이 크다. 게르에서 사는 주민들은 난방의 어려움이 있고 겨울철 빈민들에게 난방비용 문제는 생계를 어렵게 하는 주요한 원인이다. 또한 게르촌에서 사용하고 있는 유연탄, 나무 등에 의해 심각한 환경 오염물질이 발생되고 있고 UNEP은 몽골 울란바토르를 최악의 대기오염도시로 지정하였다. 이로 인해 2009년부터 굿네이버스가 적정기술 축열장치 개발 및 보급 사업을 실시하고 있다.

2) 사회적 목적과 경제적 목적

본 프로젝트는 G-saver라는 적정기술 축열기 보급을 통해 울란바토르 빈곤 가정 에너지 효율을 40% 증가시킬 수 있고 이를 통해 겨울철 난방비를 30~40% 감소 효과로 빈곤상황을 개선할 수 있다는 경제적 목적을 가지고 있다. 또한 보급 가정을 중심으로 매연 발생량을 40% 감소할 수 있다는 환경적 효과도 기대할 수 있고, 축열기 열효율을 높이고 사용자 중심의 편리성을 증대 및 사용자 활용 교육의 사회적 효과도 기대할 수 있다.

〈표22-1〉 G-saver 및 사회적기업을 통한 난방 효율 개선 사업의 사회적 목적과 경제적 목적

사회적 목적	경제적 목적
매연 발생량 감소 (environment)	난방비 감소로 인한 빈곤 상황 개선 (income)
축열기 편리성 증대 (convenience)	국내외 시장 진입 가능 (market)

3) 투입-산출-결과-임팩트 모형

(1) 투입

투입으로는 개발협력기관 KOICA의 자금 지원을 기반으로 적정기술제품인 축열장치 G-saver를 개발하고, Good Sharing이라는 사회적기업을 설립하여 보다 저렴하게 현지에 축열기를 보급하였다.

(2) 산출

사회적기업 Good Sharing을 통해 지역의 일자리를 창출하고 또 그로 인해 발생하는 수익을 현지 지역사회에 환원할 수 있도록 하였다. 굿쉐어링은 도시중심지에서 벗어난 외곽지역인 성근하이르항에 설립하여, 빈곤가정 주민 10명을 고용하여 운영하고 있다. 실제로 자브항의 실업률은 5.6%로 울란바타르(4.6%)보다 일자리에 대한 니즈가 높는데, 자브항에서 고용된 직원 55명을 통해 일자리가 부족한 동절기에 일자리를 창출하였다. 또한, 고효율 연료 제작(소 분뇨, 석탄 가루, 톱밥 이용), 주방 조리기구 제작, 받침대 제작 등을 시도하며 프로젝트 종료 이후에도 일자리를 유지하는 방안을 준비하고 있다.³⁹⁾

(3) 결과

2011년 1년동안 굿네이버스는 몽골 지부를 통해 축열기 G-saver 4천대 보급사업을 실시하였다. 그 가운데 1천 가정을 대상으로 설문조사를 실시한 결과, 축열기 G-saver를 사용하는 가정의 난방비용이 월 평균 55,500(약 42\$) 투그릭이 감소하였고, 석탄사용량이 월평균 270kg 감소한 것으로 집계되었다. 이러한 수치를 볼 때, 몽골 빈민들의 겨울철 빈곤상황을 개선시킬 수 있는 것으로 분석할 수 있다. 또한 2011년 7월에 몽골 울란바토르시 대기오염 관리소는 축열장치인 G-saver의 환경성을 평가하였는데, 이산화탄소와 이산화황이 각각 26%, 13% 감소한 것으로 측정되었다. 또한 조사기관 Mercado를 통하여 2014년 10월 축열기 사용 가정 300가구에 대해 소비자 반응을 조사하였는데, 조사 가정 중 87%가 축열기를 지속하여 사용하고 있으며, 84%가

39) 출처: 2015년 친환경 적정기술과 사회적기업 모델을 통한 몽골 에너지 빈곤층의 난방효율 및 대기환경개선사업 결과보고서 (2015) KOICA

다른 사람에게 축열기에 대한 정보를 전달한 적이 있고, 93%가 계속 사용하고 싶다는 의견을 내는 등 전반적인 만족도가 높았다. 이 결과는 중립적인 조사기관을 통해 조사하였기 때문에 결과에 대한 객관성과 신뢰성을 확보하였다.

(4) 임팩트

본 프로젝트는 적정기술 축열원리를 이용해 빈곤층의 난방비용을 감소시키면서 환경성도 증대시키는 중요한 임팩트를 확보하였다. 또한 국제개발형 적정기술 사회적기업 모델인 Good Sharing은 축열기 사용을 통해 기술이나 시장에서 소외된 빈곤층들의 삶의 질을 향상시키고 발생하는 수익을 지역사회에 환원하는 선순환 국제개발을 도모하는 중요한 임팩트를 가지고 있다. 실제로 몽골 자연환경녹색개발부⁴⁰⁾에서는 환경오염을 줄일 수 있는 몽골의 기업체들을 대상으로 '13년부터 녹색제품을 선정하고 있는데, 굿쉐어링은 '14년도 녹색제품 선정 기업 6개 중 하나로 선정되었으며, 10,000,000 투그릭의 홍보비용을 포상으로 받았다.⁴¹⁾ 이 인 증은 몽골 환경부에서 축열기의 효과를 높게 보고 있다는 것을 의미한다고 볼 수 있다. 또한 축열기 제품의 지속적인 발전을 위한 R&D 네트워킹을 시도해 한국 대학 교수/연구진을 현지로 초청하여 축열기 개선 및 신제품 개발 R&D를 수행하였다. 이를 통해 G-saver 2 및 신규 적정기술 제품의 기술적 문제를 해결하였다.⁴²⁾

〈그림22-1〉 G-saver 및 사회적기업을 통한 난방 효율 개선 사업
투입-산출-결과-임팩트 모형

투입	산출	결과	임팩트
G-saver 축열기 제작 및 보급/ 사용자 활용 교육/ 국내외 시장 진입을	사회적기업 Good Sharing 설립 및 일자리 창출/ 발생 수익 지역사회	빈곤 가정 에너지 효율 40% 증가/ 매연 발생량 40% 감소/	빈곤감소(난방 비용 감소) 환경성 증대(대기오염 감소)

40) 몽골의 대기오염 문제의 심각성을 깨닫고 이를 해결하고자 설립된 자연환경녹색개발부 산하 정부기관

41) 출처: 2015년 친환경 적정기술과 사회적기업 모델을 통한 몽골 에너지 빈곤층의 난방효율 및 대기환경개선사업 결과보고서 (2015) KOICA

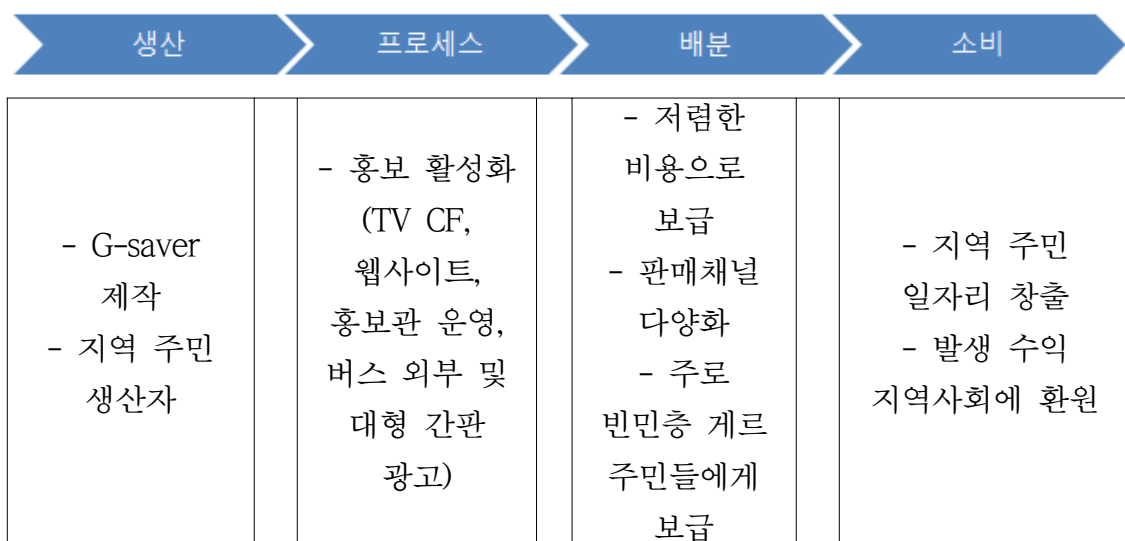
42) 출처: 2015년 친환경 적정기술과 사회적기업 모델을 통한 몽골 에너지 빈곤층의 난방효율 및 대기환경개선사업 결과보고서 (2015) KOICA

위한 시장 조사 및 마케팅 전략 수립	환원	축열기 열효율 및 사용자 중심의 편리성 증대/ 에너지 빈곤 계층 제품 사용 확산	빈곤층 삶의 질 향상 지역사회 환원
적절성/효율성	효과성/지속가 능성	효율성/효과성	효율성 /지속가능성

4) G-saver 보급 및 사회적기업 설립을 통한 지속가능한 사업

굿네이버스는 G-saver가 몽골의 게르촌 빈민들의 욕구에 맞춰진 제품인 만큼 개발된 기술을 가진 사회적기업을 현지에 설립하여 보다 저렴하게 현지에 축열기 G-saver를 보급하고 또 지역의 일자리를 창출하면서 발생하는 수익을 현지 지역사회에 환원할 수 있도록 사회적기업 굿쉐어링(Good sharing)을 몽골현지에 설립하였다.

〈그림22-2〉 G-saver 및 사회적기업을 통한 난방 효율 개선 사업 가치사슬 :
생산-프로세스-배분-소비



굿네이버스는 계속해서 G-saver 제품 개선 모델을 연구하고 발전시킬 예정

이다. 축열기 보급과 더불어 빈민층 사용자들에게 축열기 제품의 사용 방법에 대해 교육하고 그 만족도 및 사업 효과성을 다양한 평가를 통해 측정하였다. 또한 지속가능한 사업으로 만들기 위해 국내외 시장 진입을 위한 시장 조사 및 마케팅 전략 수립 및 추진에도 힘쓸 계획이다.

울란바토르의 게르촌은 현재 15만 게르 이상으로 집계되고 있으며, 현재도 유목민들의 유입이 진행되고 있어 상업 대상자가 계속 확대되고 있으므로 앞으로도 지속적으로 이 사업의 필요성이 대두된다. 현지의 지속가능성을 위해 설립한 현지 법인을 통하여 사업의 안정적 수행 체계를 마련하고 KOICA 사업 종료 시점 이후에도 축열기 보급 제품에 대한 A/S를 사회적기업인 굿쉐어링을 통해 지속할 예정이다. 지속가능한 확산을 위해 비즈니스 모델을 구축하는 사업으로 기획하고 한국 후원자들을 통한 보급 사업을 유지할 예정이다.

〈표22-2〉 G-saver 및 사회적기업을 통한 난방 효율 개선 사업 협력기관

개발 기관

- KOICA

NGO와 CBO

- 굿네이버스 인터내셔널(한국)
- 굿네이버스 몽골지부(수원국)

〈국내사례 23〉 고앤두 - 캄보디아

캄보디아 도시근교농업 생산성 향상 및 유통개선을 통한 소득증대 사업⁴³⁾⁴⁴⁾

1) 프로젝트 개요

캄보디아의 주요 산업은 농업, 어업, 임업의 1차 산업이 캄보디아 경제의 대부분을 구성하고 있다. 캄보디아 정부는 매년 1%씩 빈곤지수 감소를 목표로 노력하고 있다. 이런 목표를 달성하기 위해서는 캄보디아 전체 노동인력의 약 72%가 종사하는 농업 모델 개발이 빈곤 문제 해결에 핵심으로 여겨진다. 그러나 캄보디아는 국제 투명성 기구의 2013년도 부패인식지수에 따르면, 캄보디아는 182개국 중 160위를 차지한 부패국가이다. 기득권과 부패로 점철된 유통망으로 인해 캄보디아에서 아무리 좋은 생산품과 특수 작물 생산이 가능해도 근본적인 유통망의 변화 없이는 농촌 지역의 근본적 빈곤의 문제가 해결되기 어려운 사회구조이다.

고앤두인터내셔널은 2014년 동일 대상 지역을 타겟으로 수로 개발 및 경지 정리 사업을 통한 지역 소득 증대 및 빈곤의 문제 해결을 목표로 진행한 사업을 통해 농산물 유통망 부재의 문제점을 발견하였다. 2015년, 2차년도 사업을 준비하며 마을이 함께 살고 캄보디아 농촌의 빈곤 문제를 해결하는 방법의 대안적 모델로 한국의 생산자 조합과 소비자 조합을 연결하는 “두레생협”, “한살림”, “아이쿱 생협” 등을 고려하게 되었다. 캄보디아와 한국의 생활협동조합모델이 ‘농업’과 ‘윤리적 소비’라는 공통점을 가지고 있다고 보았기 때문이다. 이러한 과정을 거쳐 본 프로젝트는 농업 생산품 유통망 구축을 통해 농촌 지역 소득 증대와 대다수의 캄보디아인의 소득의 원천인 농촌 ‘빈곤’의 문제를 근본적으로 건강하게 해결하고자 한다.

2) 사회적 목적과 경제적 목적

캄보디아 엀뵈뵈뵈리 마을에서 운영되는 본 프로젝트는 농업 생산품 유통망 구축을 통해 사업대상지역 농가 소득 증대를 목표로 하고 있는 모델이다.

43) '15캄보디아-고앤두인터내셔널_사업계획서 (2015),

44) 고앤두인터내셔널_캄보디아_도시근교농업 생산성 향상 중간보고서 (2015).

본 모델의 사회적 목적으로는 첫째, 본 프로젝트는 캄보디아의 빈곤한 농촌 지역 주민들을 대상으로 한다. 둘째, 소비자 협동조합과 생산자 협동조합을 구축하여 지역주민들의 참여를 증진시킨다. 셋째, 소비자 협동조합과 생산자 조합 운영에 필요한 교육을 실시하여 지속가능한 사업 운영구조를 확립하고 건강한 유통망을 증대한다.

경제적 목적으로는 첫째, 근교 농업 제배능력을 통해 생산량 증가로 농가 소득증대를 이끌어낸다. 둘째, 건강한 유통망 확보를 통해 캄보디아 농업사회에 소득을 향상시키며 궁극적으로는 지역경제 활성화효과를 기대해 볼 수 있다.

〈표23-1〉 캄보디아 도시근교농업 생산성 향상 및 유통개선을 통한 소득증대 프로젝트의 사회적 목적과 경제적 목적

사회적 목적	경제적 목적
사회적 약자 포용 (inclusion)	소득 증대 (income)
자력화 (empowerment)	안정적 판매망 구축 (network)
지속가능한 개발 (sustainability)	지역경제 활성화 (economic vitalize)

3) 투입-산출-결과-임팩트 모형

(1) 투입

투입은 개발협력기관 KOICA의 지원금과 고앤두인터내셔널의 자체자금으로 구성된다. 총 자금의 70% 이상이 엀뿔빠엠리 지역에 소비자 협동조합과 생산자 협동조합을 구축하고 교육 및 운영에 투입된다.

(2) 산출

소비자 협동조합을 설립하여 건강한 유통망을 구축한다. 또한 생산자 협동조합을 운영하고 농업기술 교육을 통해 소득 및 수확량 증대를 이끌어낸다. 또한 2014년도 사업과 연계하여 농업 저수지 안전 사용을 위한 안전펜스를 설치한다.

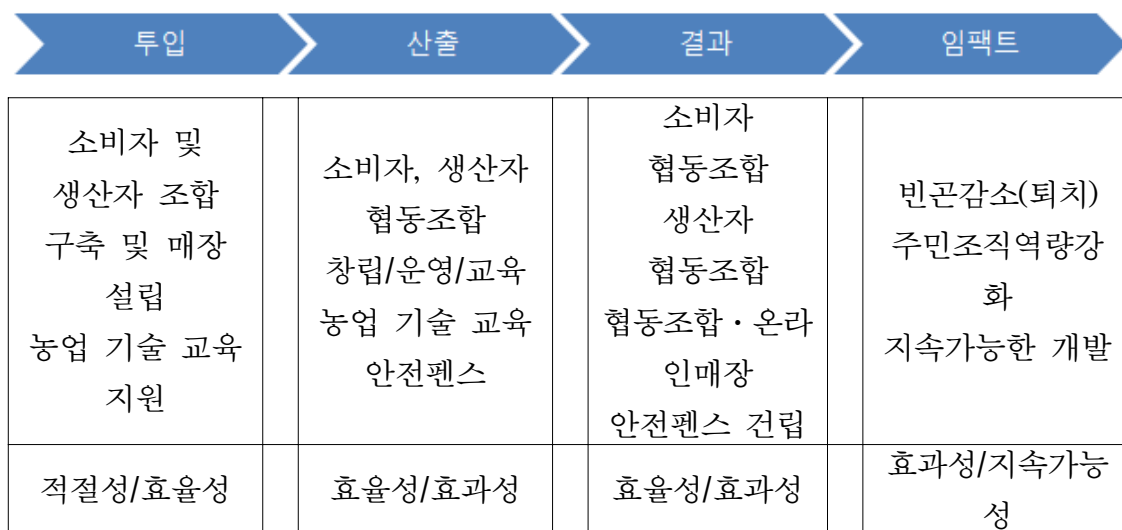
(3) 결과

소비자생활협동조합 매장 유통망을 구축 완료하여 한국 icoop 생협 the only 자연드림에서 매장 유통 가맹 및 컨설팅을 받아 운영 중에 있다. 소비자협동조합은 현재 모집 중에 있다. 농민들의 안정 보장을 위한 안저첸스 설치와 생산자 협동조합의 교육 진행을 위한 교육장과 작물 관리를 위한 공판장 설치가 완료되었다. 생산자 조합 활성화를 위해 재배기술교육과 더불어 생산자 조합 운영을 진행하고 생산자 조합 한정과 정착을 위해 정기 회의를 함께 진행하고 있다. 그러나 소비자생활협동조합에 대한 이해 부족과 농작물 재배 경험 부족으로 계획된 사업이 원활히 이루어지기에 문제가 발견되어 앞으로의 방향에 대해 논의 중에 있다. 생산자 조합의 경우 2014년 설립 및 운영 중에 있지만 아직 조합원들의 공동노동에 대한 이해가 부족한 상황으로 회의를 통해 교육하고 논의하는 과정을 갖고 있으며 현재 5가구가 우선적으로 공동 농업을 진행하려 준비 중이다.

(4) 임팩트

건강한 유통망 구축으로 근본적인 농가 소득의 증대를 이끌어내고 주민들의 자발적 참여를 통해 지역 주민들의 주인의식 향상을 통해 삶의 질 개선의 효과를 기대해볼 수 있다. 소비자 및 생산자 협동조합 설립을 통해 빈곤층인 모든 농민들이 수혜를 입을 수 있는 시스템을 구축하고 교육을 통해 주민조직역량을 강화하여 적극적인 참여를 이끌어낸다. 특히 지역농민들의 역량강화로 적극적인 참여를 이끌어내고 이를 통해 소득증대를 가능케 한다는 점이 가장 큰 임팩트로 보여진다. 또한 생산자-소비자 협동조합 모델은 왜곡된 캄보디아 농업 유통망의 자력화 모델의 대안으로서 사업대상지역에서 잘 정착된다면 캄보디아의 다른 지역에도 적용이 가능하고, 이러한 접근이 실제화 된다면 70% 이상이 농업종사자인 캄보디아의 빈곤감소가 보다 신속하게 이뤄지게 될 것으로 기대된다. 그러나 실질적으로 협동조합 설립을 위해 필요한 이해가 현지인들에게 부족한 것으로 판단되어 임팩트를 이끌어낼 건강한 유통망 구축을 위해서는 사전 교육이 더욱 필요해 보인다.

〈그림23-1〉 캄보디아 도시근교농업 생산성 향상 및 유통개선을 통한 소득증대
프로젝트의 투입-산출-결과-임팩트 모형



4) 전년도 사업과의 연계성에 따른 지속 가능성

본 프로젝트는 전년도 사업과 연계하여 발생한 문제를 효과적으로 해결하기 위해 진행되었다는 점에서 지속 가능성의 측면이 높게 평가된다. 사업대상지역인 옴뻬빠엠리 지역은 2014년 KOICA 단년도 지원사업을 통해 가장 자금이 많이 들어가는 경지정리와 농수로 문제를 해결하였다. 이를 기반으로 특수배재 작물 및 쌀 이외의 근교농업 작물 재배가 연중 가능해졌으며 본 지역은 프놈펜에서 35k 정도의 거리에 위치해 프놈펜을 중심으로 근교 농업이 가능했다. 접근성과 농산물 재배능력에도 불구하고 캄보디아 중간 브로커에 의해 왜곡된 유통망으로 제대로 된 소득 증대가 이루어지지 못하였다. 이러한 문제를 해결하기 위해 대안적 유통망으로 소비자 협동조합을 구축하여 근본적인 농가 소득의 증대가 이루어질 것을 기대하는 프로젝트이다. 전년도 사업의 목적이었던 경지정리와 농수로 문제를 해결하였으나 기반 시설 지원에 머무르는 사업이 아니라 실질적으로 캄보디아의 빈곤 퇴치를 가능케 할 수 있는 방법을 모색하여 새로운 사업을 진행하였다는 점에서 전년도 프로젝트의 지속 가능성을 위해 노력한 것으로 보여진다. 또한 협동조합을 통해 지역농민들의 참여를 이끌어냄으로 시스템 자체에 현지인들이 주도적으로 이끄는 지속 가능성에 주안점을 두고 프로젝트를 진행함을 확인할 수 있다. 그러나 협동조합을 통해 구축하여 문제를 해결하기 위해 협동조합의 설립 및 운영 가능성과 현지 상황에 대한 철저한 사전조사가 더욱 우선되어야 할

것으로 여겨진다.

〈표23-2〉 캄보디아 도시근교농업 생산성 향상 및 유통개선을 통한 소득증대
프로젝트 협력기관

공공 기관

- 캄보디아 꾀달주 뽀니에르군 지역 정부관계자 (필리핀)

개발 기관

- KOICA

NGO와 CBO

- 사단법인 고앤두 인터내셔널 (한국)
- 캄보디아 고앤두 (캄보디아)
- 아이쿱 생협
- 평택 두레 생협
- 성남 도시농부 협동조합

〈국내사례 24〉 월드투게더 - 케냐

케냐 빈곤층 경제자립을 위한 가축지원 사업⁴⁵⁾⁴⁶⁾

1) 프로젝트 개요

케냐는 1888년부터 영국의 식민지배를 받다가 1963년에 독립한 국가이다. 현재 케냐 인구는 도시 집중화 현상이 뚜렷하여 지역 간 심각한 소득격차를 겪고 있으며 수도 나이로비에서 북서쪽으로 약 260km 떨어진 본 프로젝트의 사업대상지역인 카바넷은 에이즈로 인한 사망률 및 영양실조가 심각한 지역이다. 대부분의 가정은 농업에 의존하여 생계를 유지하는데, 생산되는 농산품이 경쟁력을 갖지 못해 월 30~40달러 수준의 소득으로 생활하며, 이는 가난의 대물림으로 이어지고 있다. 본 프로젝트는 낮은 소득 수준이 대물림되는 빈곤한 환경에서 벗어나기 힘든 지역의 공동체적인 발전을 위해 유용한 소득원이 될 수 있는 젓소를 지역 빈곤층에 소액금융 형식으로 대출해 주고 축사환경과 생산관리를 지원하여 성과향상을 돕는다. 이 과정에서 정기적인 잉여소득 창출을 통한 소외지역의 경제자립과 주민들의 자조문화를 활성화하여 지역발전에 이바지하는 것을 목표로 한다. 2013년부터 2년 간 동일 사업이 진행되었고 본 사례는 이의 평가결과를 참고하여 2015년부터 3년간 운영되는 프로젝트이다.

2) 사회적 목적과 경제적 목적

케냐에서 운영되는 본 프로젝트는 지역 빈곤층의 경제자립과 자조적인 지역발전을 목표로 하고 있는 모델이다.

본 모델의 사회적 목적으로는 첫째, 본 프로젝트는 사업대상지역의 빈곤층을 수혜 대상으로 선정한다. 대상자의 경우 차상위계층에서 점차 최빈층으로 확대하여 그들간의 협력 체계를 구축한다. 둘째, 축사와 원유관련 교육 지원으로 수혜자들의 축산 역량을 강화시킨다. 셋째, 사업의 지속가능성을 위해 자조적인 지역공동체 문화를 형성하고 운영구조를 확립하여 현지인 중심의 지속가능한 발전을 도모한다.

45) 15-'17케냐-월드투게더_사업계획서 (2015).

46) 월드투게더_케냐_빈곤층 경제자립 가축지원 중간보고서 (2015).

경제적 목적으로는 첫째, 젓소를 지원하여 지역주민들이 원유판매를 통한 소득창출을 가능케 한다. 둘째, 협동조합을 통해 원유 판로를 개척하여 주민들의 소득을 증대한다. 궁극적으로 여러 지원을 통하여 대상지역의 빈곤층의 경제적 자립을 목표로 한다.

〈표24-1〉 케냐 빈곤층 경제자립을 위한 가축지원사업 프로젝트의 사회적 목적과 경제적 목적

사회적 목적	경제적 목적
사회적 약자 포용 (inclusion)	소득 증대 (income)
전문기술교육 (capabilities) - 교육	안정적 판매망 구축 (network)
지속가능한 개발 (sustainability)	경제적 자립 (empowerment)

3) 투입-산출-결과-임팩트 모형

(1) 투입

투입으로는 개발협력기관 KOICA의 지원금과 월드투게더의 자체자금으로 구성된다. 이 자금은 지역 빈곤층에 젓소 지원과 더불어 축사 환경 구축을 포함한 축산교육·지원, 원유 생산 향상에 필요한 여러 지원에 투입된다.

(2) 산출

이상적인 축사환경 구축을 구축하고 지원된 젓소를 통해 원유판매 가능한 소득원을 획득한다. 원유생산을 위한 젓소의 건강을 유지시키고 축산교육을 통해 축산전문지식 획득과 확산하며 원유생산량의 증가가 일어난다. 자조적인 지역공동체 문화를 형성하며 조합 가입을 통해 원유의 안정적 유통 기반 또한 마련된다.

(3) 결과

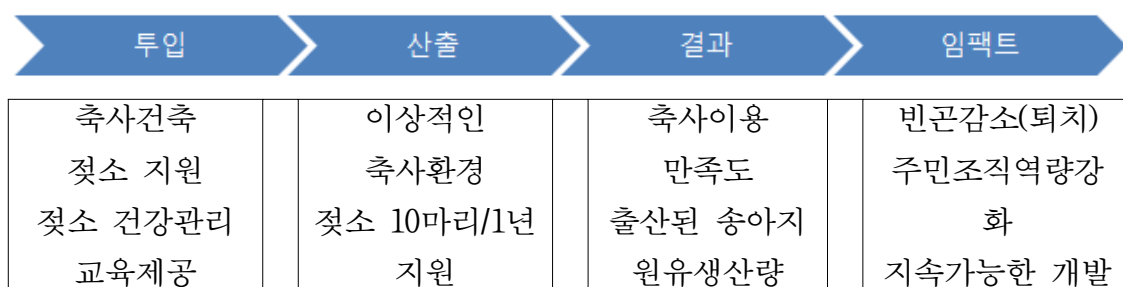
구축된 축사환경에 대한 축사이용결과 만족도 조사를 통해 수혜자에게 축사의 중요성을 인지시키며 수혜자가 직접 축사를 구축하게 된다. 빈곤층 30 가정에 각 젓소 1마리(10마리/1년)를 지원한다. 수혜자들은 지원받은 젓소의

원유판매로 인한 소득창출 뿐 만 아니라 젓소의 출산으로 송아지라는 잠재적인 소득원을 얻게 된다. 지속적으로 지원하는 젓소 건강관리로 일반축사에 비해 젓소질병발생률을 감소시키고 실용적인 축산지식 제공을 통해 습득한 지식으로 젓소사육환경이 향상되며 원유 생산량이 증가하고 위생적인 관리가 가능해진다. 사업의 발전을 위해 프로젝트운영위원회(PMC) 활동을 지원하여 자조적인 지역공동체 문화가 형성된다. 생산한 원유를 안정적으로 판매하기 위해 수혜자들이 지역 내 조합원으로 가입하여 판매 시장을 개척하고 조합을 통한 원유 판매 및 유제품 가공 가능성을 조사하여 원유 판매 시장을 지속적으로 개척하고자 한다.

(4) 임팩트

주민들은 젓소를 통한 원유판매로 일정한 정기소득 및 잉여소득을 얻게 되고, 이로 인해 소비항목의 다양화와 저축이 가능해진다. 더불어 전문지식 획득과 확산으로 지역주민들의 축산과 원유생산 역량을 강화하게 되고 이에 따라 원유생산이 증가하게 된다. 또한 안정적인 원유 판매를 위하여 구축된 협동조합 체제는 주민자조 활동을 활성화하고 이는 카바넷 지역 개발의 지속 가능성에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대된다. 실제 수혜자들이 자체적으로 협동조합 설립 시 필요한 절차와 비용에 대해 조사를 실시하고 있는 현황이다. 뿐만 아니라 차상위 계층에게 지원된 젓소의 대출상환금은 마을의 최빈층에게 재대출 되는 순환구조를 형성한다. 이는 점차적으로 카바넷 지역의 소득증가를 통해 빈곤퇴치를 도우며 그들 간의 협동적인 관계 구축을 통해 본 사업의 지속성을 가져올 것으로 기대된다. 이러한 과정을 통해 빈곤지역의 경제자립과 협동적 지역발전을 달성하는 것이 본 사업의 가장 큰 임팩트에 해당된다.

〈그림24-1〉 케냐 빈곤층 경제자립을 위한 가축지원사업 프로젝트의 투입-산출-결과-임팩트 모형



PMC 활동지원 원유 판로 개척 지원	축산전문지식 확산 원유생산량 극대화 주민자조모임형 성 유통기반마련	PMC 회의 협동조합 가입	
적절성/효율성	효율성/효과성	효율성/효과성	효과성 /지속가능성

4) 자조적인 지역공동체 형성을 통한 프로젝트의 지속가능성

본 프로젝트는 자조적인 지역공동체 문화를 형성하며 조합 가입을 통해 원유의 안정적 유통 기반을 마련하고자 한다. 보통 자조모임의 경우 현지인의 이해도와 상황에 따라 형성에 어려움이 발생한다 하지만 본 프로젝트의 경우 자조적인 지역공동체를 통한 출구전략에 대한 계획과 실행 방안을 토대로 하여 수혜자들의 움직임을 이끌어내고 있다.⁴⁷⁾ 즉, 출구전략을 사업 산출물로 계획하여 이의 달성을 위해 사업 초기부터 적극적으로 수행하고 있다. 협동조합 또한 설립만을 산출물로 정하지 않고 수혜자들의 상황에 맞춰 협동조합 설립 또는 기존 협동조합 가입을 계획함으로 구체성은 떨어지나 이 점이 오히려 수혜자 중심의 프로젝트 운영을 가능케 하는 것으로 보인다. 자율적인 진행과 더불어 수혜자 중심의 공동체 형성에 초점을 맞춘 프로젝트 진행이 프로젝트의 지속가능성에 큰 기여를 할 것으로 여겨진다.

<표24-2> 케냐 빈곤층 경제자립을 위한 가축지원사업 프로젝트 협력기관

공공 기관 케냐 • 바링고(Baringo) 지역 정부관계자 • Ministry of Energy • Ministry of Health (Department of Public Health and Sanitation) • Ministry of Agriculture, Livestock and Fisheries (Department of Livestock Development) • Department of Cooperative Development • Ministry of Energy

47) 월드투게더-케냐 중간보고서 p.9.

- Ministry of Interior and National Coordination (Provincial Administration)
- Ministry of Gender, Children and Social Development
- Ministry of Health (Department of Public Health and Sanitation)

개발 기관

- KOICA
- The National Environment Management Authority (NEMA) (케냐)

NGO와 CBO

- 사단법인 월드투게더 (국내)
- World Together Kenya. (케냐 현지법인)
- 원유 판매 조합 Kiplombe Farmers Cooperative Society (케냐)
- Rift Valley Triangle (K) Ltd (케냐)
- Kenya Dairy Board (케냐)

〈국내사례 25〉 굿네이버스 - 타지키스탄

타지키스탄 농업협동조합을 통한 “카마로브” 지역 소득증대 사업

1) 프로젝트 개요

타지키스탄의 라쉬트 지역은 소규모 농가사업이 주요 소득원이지만, 산간 지역에 위치하여 지리적 접근성이 떨어져 사회간접자본 이용이 어렵고 영농 사업에 필요한 각종 영농자재 및 생활물자의 공급이 불안정하여 개인이 자립적으로 생산, 판매, 소비할 능력이 부족한 상황이다. 따라서 사회적기업에 기반한 소득증대 사업모델은 식량 확보, 일자리창출, 소득증대의 측면에서 다차원적 개발효과가 가능하며, 이에 대한 자본 투자 및 기술 지원이 절실히 요구된다.

이에 따라 본 프로젝트는 타지키스탄 주민들의 자립적인 지속발전을 위한 모델을 통한 소득증대를 목표로 하며 초기에는 카마로브 지역 내 농업협동조합을 구성하려 했으나 행정적인 문제로 사회적기업을 통한 지역개발이라는 전략을 새롭게 모색하였다. 사회적기업과 같은 자립적인 지속발전 가능한 모델을 중심으로 지역주민들이 자립적이고 지속가능한 소득증대 기반을 갖추도록 지원하여 절대빈곤과 기아퇴치, 양성평등과 여성능력고양, 지속가능한 환경을 확보하는 것이 사업목표이다. 본 사업은 주민 대상 세미나 및 간담회 진행, 조합정관 제작 및 운영회 조직, 모니터링 및 사업보고 진행 등을 통해 조합을 구성하고 운영을 지원하며 소득증대를 위한 총 9개 단위사업에 관한 기초설비(공동작업장 건축, 소수력발전소, 양어, 씨감자, 과수묘목, 양계, 수공예 바구니, 양봉, 건과일 생산 등)를 지원한다. 또한 단위 사업별 운영지원 및 전문가 집단 네트워크 형성을 통해 기술을 지원하고 모니터링 및 평가한다.

2) 사회적 목적과 경제적 목적

- 사회적 목적: 첫째, 카마로브 지역은 전체인구의 95%이상이 월평균소득 100달러 미만으로 생활하고 있는 타지키스탄 내에서도 가장 열악한 지역으로 정부의 개발 계획에서 배제되어있으며 수도로부터 멀리 떨어진 소외된 지역이다. 둘째, 소득증대사업을 통한 일자리 창출은 장기적으로 남성인력의

해외 수출을 감소시키고 이는 지역 내 불균형한 성비를 해소시켜 지역 내 아동노동 및 여성문제 해결에 기여한다. 셋째, 본 프로젝트의 소득증대를 위한 단위사업들은 모두 카마로브 지역의 기후적 특성과 훼손되지 않은 자연환경을 성공의 필수조건으로 하여 지속가능한 친환경개발이 가능하다.

- 경제적 목적: 생산/소비/구매/판매 부가가치 창출을 통한 소득증대를 목적으로 한다. 특히 지역사회주민들로 구성된 협동조합을 조직하고 이용자(조합원)가 조합을 소유하고, 통제하며, 수익권이 이용자 에게 귀속될 수 있도록 하여 협동조합이 농업관련사업 전반을 운영한다.

〈표25-1〉 굿네이버스 타지키스탄 프로젝트의 사회적 목적과 경제적 목적

사회적 목적	경제적 목적
사회적 약자 포용 (inclusion)	고용창출 및 소득 증대 (income)
지역사회역량강화 (capacity building)	지역경제기반 구축 (infrastructure)
주민 참여 (participation)	전문가집단 네트워크 구축 (network)

3) 투입-산출-결과-임팩트 모형

(1) 투입

투입으로는 개발협력기관 KOICA의 지원금과 나눔과기쁨 본부의 자체자금으로 구성된다. 이중 굿네이버스가 총사업비의 34.2%를 자체자금으로 투입한다. 협력국 파트너로 타지키스탄공화국 라쉬트군郡, 보키-라힘조다面과의 협력을 통해 사업부지를 20년간 무상제공 받고 단위사업 시설 설비 및 행정상 편의를 제공받는다. 또한 국영양어기업(모히토직)과 MOU를 체결하여 양어설비 및 양식기술 전수, 양어양식관련 행정적 지원을 받는다. 씨감자 전문 NGO(Tukhmiparvar)와 2011년 MOU 체결을 통해 씨감자 바이러스 감정 및 병충해 관리, 기술자문 및 모니터링에 관한 협력을 받고 라쉬트지역 양봉협회로부터 기술지원, 양봉사업 관련 각종 재료 구입 및 설비관련 자문을 받고 양봉기술전수 및 관련 세미나, 모니터링을 공동진행한다.

(2) 산출

공동작업장 건축, 소수력발전소, 양어, 씨감자, 과수묘목, 양계, 수공예

바구니, 양봉, 건과일 생산 등 소득증대를 위한 총 9개 단위사업에 관한 기초설비를 구축한다.

① 양봉사업은 지역에서 일부 양봉업자들이 이미 자체적으로 수행하고 있어 사업의 기술과 인프라는 이미 해당지역에 존재하였다. 그러나 그 자원을 일부 기득권층이 독점하는 것이 아니라 더 많은 지역주민들이 공유할 수 있게 하기 위하여 기회를 제공하는 시스템과 함께 주민의 역량 강화를 위한 지원을 하였다. ② 양어장 사업으로는 고부가 상품인 송어를 사업 아이템으로 삼았으며 송어양식은 외부의 자원 및 기술 지원이 매우 중요한 자본집약적인 사업이다. 미국에서 송어 발안 알을 수입하여 부화에 성공시키는 등 생산비용을 절감하려 하였으며 지속적인 예산투입과 안정적인 송어생산과 판매구조를 통해 사업이 지속가능하도록 선순환 구조를 만들었다. ③ 양계사업은 고품질의 계란을 생산하여 높은 가격에 판매하는 고가 마케팅 전략으로 진행한다. 제3세계에서 유기농 식품 시장과 고가 마케팅은 여러 가지 어려움이 많으나 굿네이버스 타지키스탄의 이러한 신선한 시도는 정부의 농업정책 방향과 고부가 농업 상품의 개발을 고민하고 간접적으로 경험해볼 수 있는 좋은 모범 사업이 되었다. ④ 씨감자 사업은 씨감자 전문가의 지도와 세미나 등의 지원을 통해 기존보다 생산량을 크게 증대시켰으며 일반씨감자 보다 질 높은 감자를 수확하게 되었다. ⑤ 건과일 사업은 지역주민에게 건과일 생산기술을 교육하고 적정 기술을 활용해 제작된 건조기를 지원하는 등의 사업이다. 지역의 잉여 생산되는 사과 등을 활용하여 다양한 건과일 상품을 생산 및 판매하여 소득증대의 성과를 보여주었다. ⑥ 소수력발전소는 지역의 산악지형과 풍부한 수량을 활용하여 겨울철 단전 기간에 전기를 공급하는 사업이다. 주민의 노동력과 굿네이버스의 자재와 기술자 지원을 통해 비용을 절감하며 발전소를 건설할 수 있었다. 지역주민의 자체적인 운영 시스템이 잘 정착된 사례라고 할 수 있다.

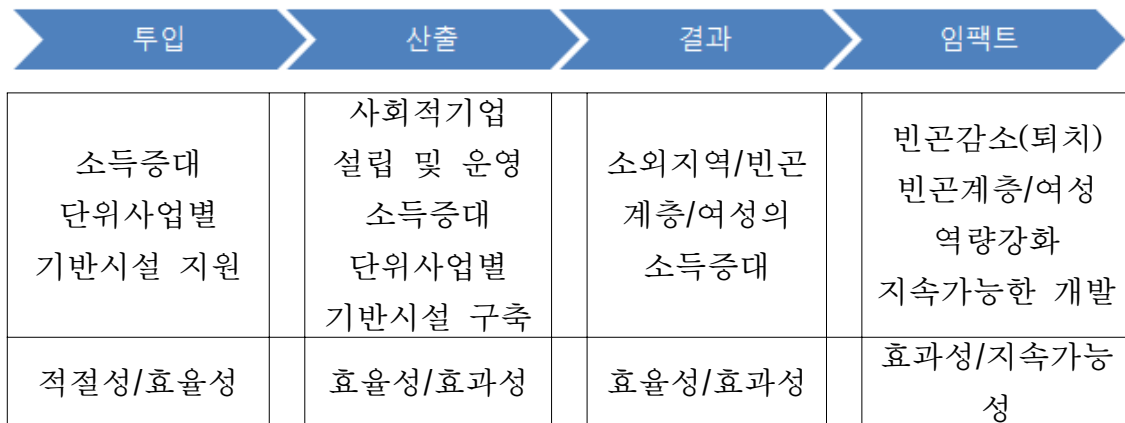
(3) 결과

소득증대사업 기초설비로 공동작업장, 소수력발전소, 양어장, 씨감자 저장 창고, 과수묘목 모포장 경지 및 씨앗/접목육 과수가지 구입, 양계장 건축, 양봉사업 가공장비, 건과일 생산 설비를 구축하고, 단위사업별로 전문가 집단 네트워크를 형성하고 이를 통해 기술지원, 모니터링 및 평가를 진행한다.

(4) 임팩트

라쉬트 군의 노동인구 중 80%는 소작농이고 10%는 해외송출인력으로 나가 있다. 따라서 소득증대사업을 통한 일자리 창출은 장기적으로 남성인력의 해외 송출을 감소시킬 것이며 이는 지역 내 성비 불균형의 해소로 이어져 지역 내 아동노동 및 여성문제 해결에 기여하며 안정적인 가계구조로의 긍정적인 변화를 가져올 수 있다. 사업운동을 통해 발생하는 수익금은 주민의 소득증대에 기여하며 수익금의 일부는 지역사회 인프라 구축 혹은 취약계층보호를 위해 사용된다. 마지막으로 청정자연환경을 활용한 사업진행을 통해 지속가능한 개발을 이룰 수 있다.

〈그림25-1〉 굿네이버스 타지키스탄 프로젝트 투입-산출-결과-임팩트 모형



〈표25-2〉 굿네이버스 타지키스탄 프로젝트 협력기관

공공 기관 - 타지키스탄 지역정부 보키-라힘조다面 개발 기관 - KOICA NGO와 CBO - 굿네이버스 인터내셔널, 타지키스탄 - 씨감자 전문 NGO(Tukhmiparvar) - 라쉬트지역 양봉협회 기업 - 타지키스탄 국영양어기업(모히토직)

〈국내사례 26〉 글로벌투게더 - 탄자니아

탄자니아 여성 역량개발 및 빈곤퇴치를 위한 소액대출 사업

1) 프로젝트 개요

최근 국제 원조는 UN의 MVP (Millennium village project), NGO 기관의 마을 자립형 프로젝트 등 기존과 변화된 원조 모델을 지향하며 원조의 방향을 전환하고 있다. 특히, 무하마드 유누스의 그라민 은행으로부터 시작된 소액대출 사업은 기존의 원조와 달리 ‘대출-자기사업-자활-빈곤탈출’이라는 목적으로 상환이라는 제도 아래에 스스로 가난을 벗어날 힘과 관념을 심어줌으로써 자립과 지속가능한 원조형태로 부각되고 있다.

아프리카 동남부 인도양 연안에 위치한 탄자니아는 한반도의 4.3배에 달하는 국토 면적과 4,504만 명의 인구를 보유하고 있다. 관광업 중심의 서비스 산업의 빠른 성장과 풍부한 광물자원의 높은 개발 가능성에도 불구하고, 취약한 경제 인프라와 농업 위주의 저개발 경제구조에서 탈피하지 못하고 있으며 1인당 GDP가 500달러 수준에 머무르고 있다. 글로벌투게더는 국제적인 원조 흐름과 기존 소액대출의 모델을 이용하여 탄자니아 프와니 지역 내 물란디지 구역 여성의 경제적 자립과 자가 개발을 위한 다양한 교육을 통한 지역 여성의 역량 강화를 증진하고자 하였다.

2) 사회적 목적과 경제적 목적

탄자니아에서 이루어지는 본 프로젝트는 소액대출을 통해 여성 역량개발 및 빈곤퇴치를 목표로 하고 있는 모델로, 200명의 여성에게 100달러를 6개월 동안 대출하여 지역 내 여성 차상위계층의 경제적인 자립 및 소득증대의 경제적 목적을 달성할 수 있었다.⁴⁸⁾ 이와 더불어 컨설팅과 역량 강화 프로그램을 통해 여성 역량 강화 및 임파워먼트를 이루며 궁극적으로 양성평등에 기여하는 사회적 목적을 이룰 수 있다.

48) 글로벌투게더 탄자니아 여성 역량개발 소액대출 사업 종료보고서(2014)에 따르면 소액대출에 결과로 사업수익이 증가했다는 대답이 많았지만 대출금 수준이 낮은 편이어서 향후 대출 시 금액을 높이는 것을 고려하여 더 큰 수익증대를 기대해 볼 수 있다는 의견이 제시되었음.

〈표26-1〉 탄자니아 소액대출 사업의 사회적 목적과 경제적 목적

사회적 목적	경제적 목적
여성 역량 강화 (capabilities) - 교육	소액대출을 통한 소득 증대 (income)
여성 임파워먼트 (empowerment)	재정의 지속가능성 향상 (sustainability)

3) 투입-산출-결과-임팩트 모형

(1) 투입

투입으로는 개발협력기관 KOICA의 지원금과 글로벌투게더의 자체자금으로 구성된다. 이 자금은 프로젝트와 관련된 소액대출 수행조직 구축 및 수혜자 선별, 사전훈련, 소액대출프로그램 및 시행 워크샵 비용, 주민역량강화 프로그램비 등에 투입되었다.

(2) 산출

산출물로서는 소액대출프로그램의 일환으로 대출, 수혜자 사전훈련, 모니터링 활동이 있고 여성 역량강화 프로그램으로는 수혜자 대상 컨설팅, 수혜자 역량강화 교육, 지역정보신문 발간 및 배부 등이 있다.

(3) 결과⁴⁹⁾

탄자니아 프와니 지역 내 물란디지 구역 여성 200명에게 소액대출을 완료하였고 대출 사전훈련 및 모니터링 활동도 이루어졌다. 수혜자 대상 컨설팅 및 역량강화 교육 프로그램으로 저축의 중요성, 가계부 작성, 소액대출 이해 및 수입관리 지식이 향상되었다는 비율이 대출자의 70%를 상회하는 결과를 가져왔고, 뉴스레터도 600부 발간 및 배부가 완료되었다.

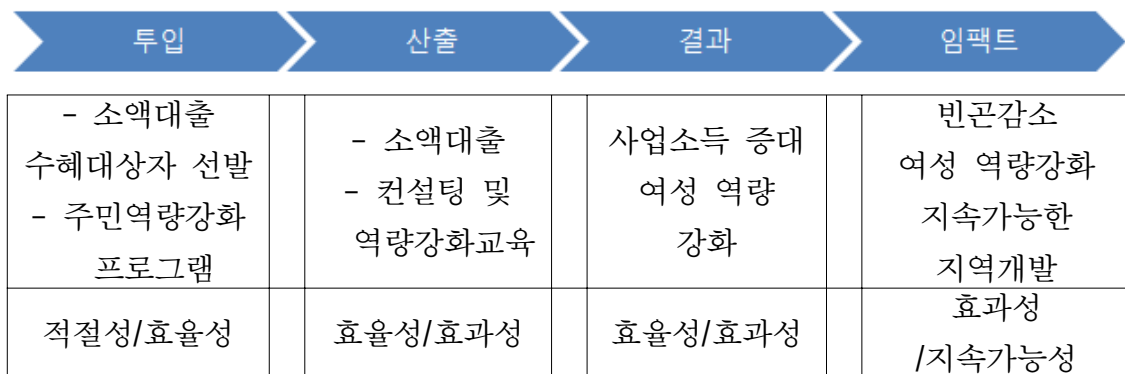
(4) 임팩트⁵⁰⁾

49) 글로벌투게더 탄자니아 여성 역량개발 소액대출 사업 종료보고서(2014) 참조.

대출을 받은 여성들에 대한 여성 역량지수 조사 분석 결과 경제적 활동 역량의 사후 점수는 사전 점수보다 2.7점 증가하여 사업에 대한 기술과 지식 활용정도, 지역사회에서 대등한 사업가로서 조정할 수 있는 역량이 증가했음을 나타냈다. 같은 조사에서 지역사회 역량강화는 사전 점수에 비해 사후 점수가 1.3점 가량 증가하여 대출을 받은 여성들은 대출을 받기 전보다 지역사회에 대한 생산적 활동과 지역 사회 구성원으로서의 자신감, 통합감이 높아졌음을 알 수 있었다.

대출 받은 여성들의 가구 소득과 사업 소득의 변화 조사 결과로는 사업소득이 대출받기 전보다 대출 후 증가했다고 응답한 여성이 55.9%, 동일한 소득을 유지한 여성은 41.5% 그리고 오히려 사업소득이 감소했다는 여성이 2.6%라고 나타났다. 대출 후 절반 이상의 여성이 속한 가구에서 사업 소득이 증가했음을 알 수 있었다. 이는 지역 주민의 자녀교육, 건강, 의식주 등의 생활을 개선하며 지역사회의 지속적인 발전에 기여하는 임팩트를 갖고 있다고 볼 수 있다.

〈그림26-1〉 탄자니아 소액대출 사업 투입-산출-결과-임팩트 모형



〈표26-2〉 탄자니아 소액대출 사업 협력기관

공공 기관 • Community Development Office (탄자니아) • Regional Medical Office (탄자니아) • Regional Social Welfare Office (탄자니아) 개발 기관 • KOICA
--

50) Ibid.

NGO와 CBO

- 글로벌 투게더
- Tanzania Women's Bank(탄자니아)
- One World Onlus(탄자니아)
- 플란디지 지역개발위원회(탄자니아)

<국내사례 27> 다일 복지재단 - 캄보디아

프놈 꼬라움 마을 지역 주민의 소득 증대와 역량 강화를 위한 캄보디아 전통 공예 지원 사업

1) 프로젝트 개요

본 사업은 “프놈 꼬라움 마을 지역 주민의 소득 증대와 역량 강화를 위한 캄보디아 전통 공예 지원 사업”으로서 현지 다일공동체와 협력하여 2013년 1월부터 12월까지 진행되었다. 대상 지역은 농어촌 마을로 대부분의 주민이 어업에 종사하고 있으며 남성중심의 노동 산업 구조로 인해 여성의 실업률이 매우 높다. 이에 따라, 본 사업은 프놈 꼬라움 지역 마을의 180 가구를 대상으로 캄보디아 전통 공예 기술을 보급하여 지역주민 역량 강화와 지역주민의 소득증대 및 지역 경제 활성화를 목적으로 하였다. 특히, 프놈 꼬라움 취약계층인 여성의 일자리 창출에 기여하고자 하였다. 이를 위해 프놈 꼬라움 마을 전통 공예 기능인을 양성하였으며 협동조합을 결성하고 마을 내 공예 제작장, 전시장을 건설하여 공예촌을 형성하고자 하였다.

2) 사회적 목적과 경제적 목적

- 사회적 목적: 첫째, 빈곤 계층을 대상으로 하여 해당 지역의 절대빈곤을 감소를 목적으로 하였다. 둘째, 협동조합을 결성하여 전통 공예 기능인들을 지원하며 주민 역량을 강화하고자 하였다. 셋째, 남성 중심의 노동 산업 구조를 갖고 있는 지역에서 취약계층이며 일자리가 부족한 여성의 임파워먼트에 기여하고자 하였다.

- 경제적 목적: 첫째, 전통 공예 기능인을 양성하여 일자리를 창출하고자 하였다. 둘째, 취약계층인 여성 및 지역 주민의 소득 증대 창출을 목적으로 하였다. 셋째, 공예촌 형성 및 관광 상품화로 인하여 지역 경제 활성화를 기대한다.

〈표27-1〉 캄보디아 전통 공예 지원 사업의 사회적 목적과 경제적 목적

사회적 목적	경제적 목적
절대 빈곤 감소 (poverty reduction)	일자리 창출 (jobs)
주민 역량 강화 (capabilities) - 교육	소득 증대 (income)
취약계층 여성의 임파워먼트 (empowerment)	지역 경제 활성화 (economy)

3) 투입-산출-결과-임팩트 모형

(1) 투입

투입으로는 개발협력기관 KOICA의 지원금과 다일복지재단 자체자금으로 구성된다. 먼저, 상반기, 하반기에 나누어 각각 6개월의 훈련 기간 동안 주당 10시간 실습 교육을 실시하였다. 총 20명의 전통 공예 기능인을 양성하는 것을 목표로 하였다. 교육의 내용으로는 제작 기술 기본 이론 및 실습과 관련된 교육을 실시하였으며 공예 디자인 컨설팅 및 리소스 개발을 통해서 공예 기술을 강화하고자 하였다. 또한, 교육 실습 훈련 대상자들과 마을 공예 기능인 및 지역 대표로 구성된 협동조합을 설립하였다. 조합 규칙을 마련하고 매달 조합원 회의를 진행하도록 하였으며 공예 기능인 조합원을 대상으로 보조금을 지원했다. 지속가능한 유통 시스템을 구축하기 위해서는 공예품 판매를 위한 DB 및 유통 분류 체계를 구축하고자 하였으며 판매 유통 채널을 확보하였다.

(2) 산출

산출로는, 상반기, 하반기 총 19명의 실습생을 대상으로 전통 공예 기술 교육을 실시하였으며 수료한 훈련생들은 교육 후에 조합원으로 가입하여 활동하였다. 이를 위해 27명의 조합원들을 대상으로 협동조합 운영을 지원하였다. 수료생들은 공예 기술을 활용하여 해먹 등을 제작하여 판매하였으며 공예품 전시회 및 판매장을 확보하였다.

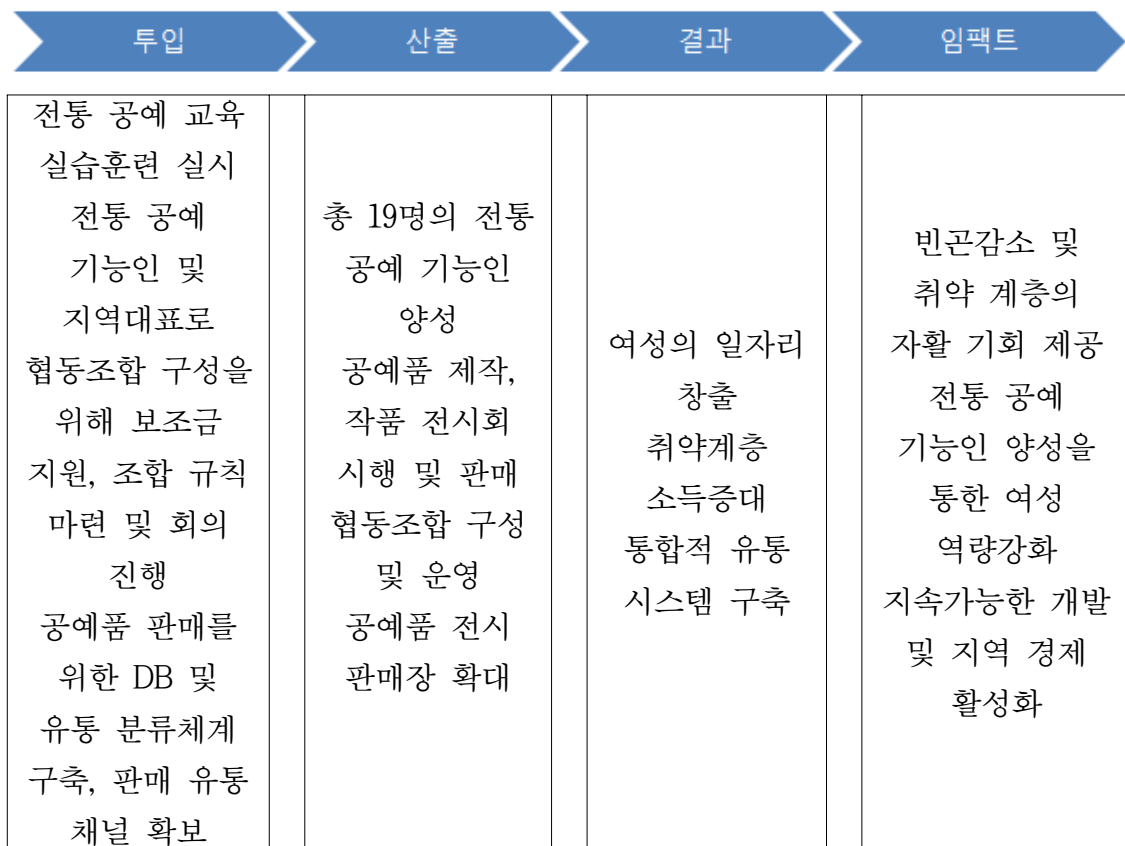
(3) 결과

교육 수료생들은 교육 후에 공예 기술을 활용하여 공예품 판매를 통해 가계 수입을 유지하게 되었고, 이를 통해, 여성의 일자리 창출 및 취약계층 소득증대의 목적을 달성하였다. 또한 협동조합을 통해 공예촌의 지속가능한 운영 및 주민 역량 강화에 기여했으며, 판매 유통 채널을 확보하여 통합적 유통 시스템을 구축하였다.

(4) 임팩트

본 사업은 전통 공예 기능인을 양성하여 빈곤 감소 및 취약계층 여성의 자활 기회를 제공하고자 한다. 또한, 훈련 수료생 및 지역대표 등으로 구성된 협동조합을 통하여 여성 및 주민의 역량 강화에 기여하고자 하였으며 구축된 통합적 유통 시스템을 통하여 지속가능한 개발 및 지역 경제 활성화를 기대한다.

〈그림27-1〉 캄보디아 전통 공예 지원 사업 투입-산출-결과-임팩트 모형



적절성/효율성		효율성/효과성		효율성/효과성		효과성 /지속가능성
---------	--	---------	--	---------	--	---------------

〈표27-2〉 캄보디아 전통 공예 지원 사업 협력기관

공공 기관 • 씨엠립면 지역 정부 관계자 (캄보디아) 개발 기관 • KOICA NGO와 CBO • 다일 복지재단 (한국) • 캄보디아 다일공동체 (캄보디아)

<국내사례 28> 두레생협 에이피넷(APNet) 필리핀 필리핀 네그로스 설탕 공정무역⁵¹⁾

1) 프로젝트 개요

두레소비자생활협동조합은 1997년 7개의 생협이 모여 생협수도권사업연합회를 조직한 것이 출발이었다. 2005년 두레생협연합회로 명칭을 변경하였으며 현재 28개의 생협이 두레생협연합회에 가입되어 있고 100여 개의 매장을 운영하고 있다. 일반 정제설탕을 대체할 설탕에 대한 조합원의 요구가 공정무역사업의 계기가 되었다. 2003년부터 공정 무역에 대한 논의를 시작한 뒤 1년여의 의사결정과정을 거쳐 2004년 두레에이피넷(APNet)을 두레생협연합회의 자회사로 설립하여 공정무역을 시작하였다.

일반 정제설탕을 대체할 만한 설탕을 찾던 중 필리핀에서 전통적인 방식으로 건강하게 생산되는 마스코바도라는 설탕이 필리핀 네그로스에서 생산된다는 것을 알게 되었다. 두레생협은 필리핀의 대안무역회사인 ATC, 일본의 ATJ와의 협력관계를 통해 본 사업을 진행하고 있다. ATJ와 ATC의 관계가 먼저 있었고, 어느 정도 기반이 다져진 후에 APNet이 참여하게 된 것이다. ATC에 속한 사탕수수 생산자 조직은 협동조합 방식 등으로 운영되는 11개 조직이며, 사탕수수를 구매하여 마스코바도 설탕을 생산하는 공장(ATMC)이 별도의 사업체로 존재한다. ATC는 경영진과 지역 전문가들이 이사회를 구성하고 있으며, 판매영업파트, 무역파트, 생산자조직관리 및 지원파트, 프로젝트 기금을 관리 운영하는 파트 등 기능별로 부서가 편성되어 있다.

2004년부터 두레생협은 마스코바도를 수입하여 판매하기 시작했다. 두레생협은 마스코바도의 수입에 그치지 않고, 네그로스섬 사탕수수 소생산자들의 삶의 질 향상을 위하여 재배작물의 다각화, 농업 설비 개선, 여성의 사회, 경제적 참여 증대를 위한 별도의 프로젝트를 추진하고 있다. 또한 관계에 기초한 거래관계를 만들기 위해 한국의 소비자와 필리핀 생산자의 교류, 그리고 한국과 필리핀 생산자간의 교류 활동을 진행하고 있다.

2) 사회적 목적과 경제적 목적

51) “사회적경제를 통한 국제개발”사례집 (2014) 참조. (pp.18-24)

마스코바도의 지속적인 구매 및 판매를 통해 네그로스섬 사탕수수 소생산자들의 수입이 안정적으로 보장, 증대 되었으며 기금 사업을 통해 생산성 향상을 이루는 점이 주요 경제적 목적이다. 이와 더불어 기금 사업을 통해서 생산자 역량 강화 및 임파워먼트를 이루며 여성 참여에 기여하는 사회적 목적을 이룰 수 있다. 재배 작물 다각화 및 비생산기를 줄이려는 노력을 통해서 식량이 없어서 사탕수수를 먹던 주민들의 건강 증진도 이룰 수 있었다.

〈표28-1〉 필리핀 네그로스 설탕 공정무역의 사회적 목적과 경제적 목적

사회적 목적	경제적 목적
생산자 역량 강화 (capabilities)	안정적 소득 유지 (income)
생산자 임파워먼트 (empowerment)	생산성 향상 (productivity)
주민 건강 증진 (health)	다양한 농작물 판로 개척 (network)

3) 투입-산출-결과-임팩트 모형

(1) 투입

2004년부터 15.5톤으로 시작한 두레생협이 마스코바도 설탕 수입량은 10년이 지난 2014년 현재 350여 톤으로 증가하였고, 이는 ATC의 마스코바도 설탕 전체 생산량의 30%를 차지하는 규모이다. 또한, 물품 거래와 함께 추진된 ‘네그로스 프로젝트(네그로스 사탕수수 소생산자의 생산성 향상과 여성의 사회참여 증진을 위한 프로젝트)’는 기금지원 사업으로, 두레 조합원들이 마스코바도 500g 한 봉지를 구입할 때 마다 50~100원의 교류기금을 적립하여 농민들의 자립을 지원하는 사업이다. 이 기금을 ATC에 보내면 ATC 담당 부서가 기금을 관리하고 사업을 진행하며, 무상지원이 아니라 융자 방식으로 지원되고 있다.

(2) 산출

산출물로는 경운기 구입 지원, 마을건강센터 설립 지원, 관개시설과 펌프 지원, 산양과 돼지 분양, 공동우물 지원, 여성 생계 지원 등의 사업이 있다.

물건을 사고파는 단순거래 관계를 넘어 생산자와 소비자의 관계를 바꾸는 것이 본 사업의 중요한 지향이다. 따라서 다양한 인적교류 활동도 하고 있다. 조합원 교류사업을 네그로스 소생산자 커뮤니티를 조합원들이 이해할 수 있도록 2003년부터 2012년까지 총 7회 실시하였다. 유기농법 및 가축사육에 관한 정보를 공유하기 위해 생산자 교류사업도 2006년부터 2010년까지 총4회 실시하였다. 생산지와 소비지 청소년 간 문화교류를 위하여 청소년 교류사업도 2009년, 2011년 2차례 실시하였다.

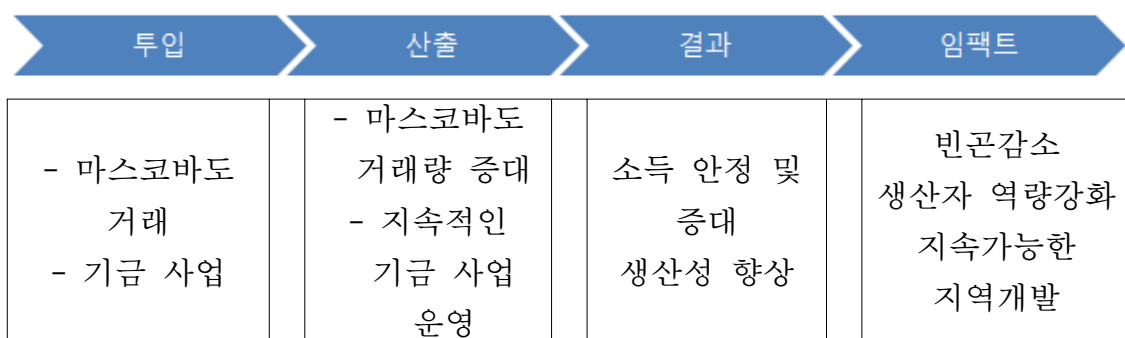
(3) 결과

필리핀 ATC의 사업규모가 성장한 결과로 토지가 없던 생산자들의 토지소유가 가능해졌고 생산자의 자립기반이 마련되었다. 또한 ATC는 안정된 생활보장을 위한 다양한 시도를 할 수 있게 되었는데 이로 인해 5개월 정도였던 비생산기가 2개월로 단축될 수 있었다.

(4) 임팩트

두레생협과 네그로스섬 마스코바도 생산자 간에는 물품 거래를 통해서 생산자들의 토지 소유 및 자립 기반이 확립되는 경제적 임팩트 뿐 아니라 ‘네그로스 프로젝트’의 기금 사업으로 인한 사회적 임팩트도 있다. 이 사업은 생산자들의 자발적 참여를 독려하고 프로젝트의 지속성을 갖게 하려는 목적으로 융자 방식으로 진행되었다. 매년 기금의 규모가 더 커짐에 따라 생산자 조직에서 생산성 향상과 여성 참여 증진에 보다 큰 실질적인 효과가 있는 프로젝트를 구상할 수 있게 되고 소생산자들의 의사 결정 참여를 늘림으로써 지속 가능한 지역 개발을 가능하게 한다.

〈그림28-1〉 필리핀 네그로스 설탕 공정무역 투입-산출-결과-임팩트 모형



적절성/효율성		효율성/효과성		효율성/효과성		효과성 /지속가능성
---------	--	---------	--	---------	--	---------------

〈표28-2〉 필리핀 네그로스 설탕 공정무역 협력기관

NGO와 CBO • 두레생협 에이피넷(APNet) • Alter Trade Corporation(필리핀)
--

〈국내사례 29〉 캠프 - 필리핀

필리핀 도시빈민 직업 역량강화 사업⁵²⁾⁵³⁾

1) 프로젝트 개요

필리핀 불라칸주의 산호세델몬테시는 대표적인 지방자치단체로서 62만여 명의 인구가 살고 있는 도농복합형 지역이다. 타워빌은 마닐라의 동북쪽에 위치한 야간을 개산해서 형성된 재난 이주민지역으로 도시빈민 강제철거 및 태풍 화재 등으로 생활터전을 잃은 12,000여 세대(8만5천여 명)가 살고 있다. 정부가 추진하는 이주지역임에도 불구하고 주거와 상하수도 등 기본적인 시설을 제외하고는 보건·의료·복지·직업시설 등 기반시설이 갖추어지지 않고 기본적인 생계를 유지할 수 있는 일자리가 없어 지역민들의 고통이 심각한 상황이다. 이러한 상황에서 타워빌 지역에 사는 대부분 가정들은 생활비를 조달하기 위해 마닐라로 이동해 막노동 등으로 최소한의 경제활동을 하고 있는 현실이다. 저임금과 불확실한 일거리로 가족부양이 제대로 이루어지기 어렵고, 다른 지역에서 일을 하며 장기간 별거로 인해 가정해체가 급속히 진행되고 있으며 이로 인해 남겨진 여성과 아동들의 문제가 심각한 상황이다.

캠프는 지난 2009년 처음 타워빌 지역을 방문하여 지역의 문제를 발견한 후 여러 가지 조사를 통하여 2011년 7월 사업을 시작했고 2012년부터는 KOICA의 대학파트너십 사업 ‘필리핀 불라칸주 타워빌 이주민지역 사회적기업 설립을 통한 빈곤퇴치 및 지속가능한 지역공동체 만들기’를 진행해왔다. 이 사업을 통하여 사회적기업인 봉제센터와 베이커리를 설립 및 운영하여 타워빌 지역주민 빈곤퇴치에 필요한 시스템을 구축할 수 있었다. 이러한 경험을 바탕으로 2015년부터 3년간 사업지역 전체를 대상으로 직업훈련센터를 설립하여 양질의 기술인력을 배출하고 사회적기업을 설립해 MDG Goal1. 절대빈곤과 기아퇴치에서 벗어날 수 있는 길을 제시하는 것이 목표이다.

2) 사회적 목적과 경제적 목적

52) ‘15-’17필리핀_캠프_사업계획서 (2015).

53) 캠프_필리핀_불라칸주 도시빈민 직업역량 강화 중간보고서 (2015).

필리핀에서 운영되는 본 프로젝트는 재난 이주지역민 대상 양질의 기술인력 양성 및 안정적 일자리 창출을 목표로 하고 있는 모델이다.

본 모델의 사회적 목적으로는 첫째, 본 프로젝트는 필리핀의 월수입 최하위 생활수준, 다수자녀 가정, 여성가장, 무직자 우선의 빈곤층을 대상으로 한다. 둘째, 직업기술훈련 센터 설립을 통해 양질의 기술인력을 배출하고 필리핀 국가기능사자격증을 취득하게 함으로 지역주민 역량강화를 통하여 지역발전에 공헌한다. 셋째, 사업의 지속가능성을 위해 지속가능한 사업 운영구조를 확립하고 종사자 역량강화를 통해 주민 스스로 운영할 수 있는 능력을 배양함으로 현지인 중심의 지속가능한 발전을 도모한다. 넷째, 데이케어센터를 설립함으로 방치 아동을 최소화하고 아동 영양 상태를 개선한다.

경제적 목적으로는 첫째, 양질의 기술인력을 배출함으로써 수혜자들이 향상된 노동력으로 안정적인 일자리를 얻어 안정적인 소득을 보장받는다. 둘째, 기술인력 배출과 더불어 사회적기업 설립을 통해 수료생들을 채용함으로써 안정적 고용창출을 만들어낸다. 셋째, 일자리 창출 문제 해결과 더불어 지방정부와의 적극적인 협력으로 생산물품에 대한 안정적 판로 개척을 기대할 수 있다. 궁극적으로 낙후한 재난 이주민지역의 지역경제 활성화효과를 기대할 수 있다.

〈표29-1〉 필리핀 도시빈민 직업 역량강화 프로젝트의 사회적 목적과 경제적 목적

사회적 목적	경제적 목적
사회적 약자 포용 (inclusion)	소득 증대 (income)
전문기술교육 (capabilities) - 교육	고용창출효과 (jobs)
지속가능한 개발 (sustainability)	안정적 판매망 구축 (network)
아동 보건 증진 (child health care)	지역경제 활성화 (economic vitalization)

3) 투입-산출-결과-임팩트 모형

(1) 투입

투입으로는 개발협력기관 KOICA의 지원금과 사단법인 캠프의 자체자금으

로 구성된다. 이 자금은 타워빌 지역에 직업기술훈련센터 건축 및 운영, 사회적기업 설립 및 운영에 투입되며 봉제와 제과제빵기자재 구입비도 이에 포함된다. 후에 종사자 자조모임설립 및 역량강화 프로그램 운영과 Day care center 건축 및 운영에도 자금이 투입된다.

(2) 산출

직업기술훈련센터와 사회적기업을 설립하여 기술인력을 양성하고 현지인 고용을 창출한다. 종사자의 자발적인 참여를 통하여 지속가능한 발전일이 끌어내는 종사자 자조모임을 조직한다. 또한 사회적 책임 활동의 일환 및 고용환경개선의 일환으로 Day care center를 운영한다.

(3) 결과

직업훈련센터를 건축하여 봉제와 제과제빵 기술 교육이 가능한 장소를 구축한다. 재봉틀 22대와 제과제빵이 가능한 시설을 구비하고 필리핀 국가인증 자격증 취득(NC2)이 가능한 봉제·제과제빵 커리큘럼 수립 및 정부인증 강사를 확보한다. 이를 통해 교육이수생 100명을 배출하고 80%의 NC2 취득율을 달성한다. 또한 기술인력을 바탕으로 봉제·제과제빵 사회적기업을 설립한다. 사회적기업의 운영공간은 직업훈련센터 내 공간을 분할하여 공동사용하고 재봉틀 50대를 확보하여 봉제 50명, 제과제빵 10명으로 연중 50명의 고용을 유지한다. 사회적기업 지속성을 위하여 종사자 자조모임을 설립하고 직선제 선발을 통하여 자조모임 임원 5명을 선발한다. 나아가 직업훈련센터와 사회적기업 종사자의 안정적 일자리 창출을 위하여 유치원 운영을 통하여 연간 50명 총 150명의 유치원생에게 보육, 기초교육과 급식을 제공한다. 2015년 1월부터 7월까지, 총 기간 수혜자 664명 중 139명이 수혜를 받았으며 직업훈련센터 건축 및 유치원 설립에 문제가 생겼으나 사업 진행을 지체하지 않고 가능한 다른 사업장의 공간을 이용하고 다른 유치원을 연계 지원함으로써 결과를 달성하고 있다.

(4) 임팩트

기술훈련을 통한 타워빌 지역 빈곤층 역량강화와 사회적기업 설립 및 고용을 통한 빈곤층의 경제적 자립이 가능케 된다. 나아가 지속가능한 지역사회

개발 사업 모델로서의 임팩트를 가지고 있다. 이 사업은 지역개발의 주체로써 종사자 자조모임을 설립하여 현지인 중심의 지속가능한 자립형 사업을 진행한다. 이 프로젝트의 첫 시작이었던 2011년부터 외부 관계자는 사업 운영에 최소화하여 참여하였다. 사업운영 과정에 자조모임 회원들이 직접 참여하여 의사결정을 진행하며 자립심 및 주체성이 강화될 것이다. 프로젝트 기간 동안 자조모임을 통하여 사업운영에 대한 충분한 능력을 배양한 후, 자조모임을 협동조합으로 전환하여 현지인 스스로 모든 사업을 운영하는 시스템으로 전환을 목표로 하여 기술교육 이외에도 사회적기업과 협동조합 관련한 다양한 교육 프로그램들이 병행하여 진행될 계획이다. 전체 프로그램 수혜자 중 90% 이상을 여성가장으로 선정하고 유치원 설립으로 자녀양육 교육시스템까지 구축하여 타워빌 재난 이주민 지역에 사회적·경제적 목적을 달성함과 더불어 취약계층에게 주체성을 심어주는 것이 중요한 임팩트에 해당된다.

〈그림29-1〉 필리핀 도시빈민 직업 역량강화 프로젝트의
투입-산출-결과-임팩트 모형

투입	산출	결과	임팩트
직업훈련센터 건축 사회적기업 건축 종사자 자조모임 데이케어센터 설립	직업훈련센터 설립 사회적기업 설립 자조모임 형성 데이케어센터 설립	직업훈련 이수생 NC2 취득자 양성 유치원생 교육 소득증대 일자리 창출	빈곤감소(퇴치) 종사자조직역량강 화 지속가능한 개발
적절성/효율성	효율성/효과성	효율성/효과성	효과성 /지속가능성

4) 지역주민 주도의 시스템 구축을 통한 프로젝트의 지속가능성

본 프로젝트는 사업 수행기관인 캠프 아시아가 주도하여 모든 사업을 진행하지 않고 훈련생 리더그룹, 종사자 자조모임, 종사자 자치조직 등을 통해 지역주민들이 운영할 수 있는 시스템을 구축하였다. 이를 통해 사업이 종료되더라도 사업이 지속될 수 있는 출구전략을 세우고 있다. 현재 베이커리는 100% 자체 자금으로 운영되고 있으며, 사업을 통해 훈련생을 배출하고 인력

을 공급하는 역할만 하고 있으며 봉제센터의 경우도 필요한 때에만 기자재 및 인력지원을 하고 운영의 90%이상은 자체 자금 및 시스템으로 진행하고 있다. 물론 지속적인 논의와 모니터링, 역량강화 프로그램을 통해 안정화 단계에 정착이 필요하다. 뿐만 아니라 단순히 수혜자들로만 수혜 범위를 한정 짓지 않고 전체 지역주민과의 소통할 수 있는 다양한 활동을 통해 지역주민과 함께하고자 노력하고 있다. 하지만 사회적기업의 지속가능성과 자립도에 중요한 요소인 생산성 향상을 위한 종사자 스스로의 기술 향상 부분은 여전히 어려운 과제로 남아있다. 그럼에도 불구하고 프로젝트 계획과 실행과정에서 다방면으로 지역주민과 수혜자를 참여시키고 그들 중심의 조직체계와 의사결정 시스템을 구축하여 사업을 진행하고 있다. 이는 시간이 좀 더 걸리고 더딜지라도 종사자들의 주인의식과 시스템지속성을 강화시켜 프로젝트 지속가능성에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 평가된다.

〈표29-2〉 필리핀 도시빈민 직업 역량강화 프로젝트 협력기관

공공 기관

- 산호세델몬테시(San Jose del Monte City)지역 정부관계자 (필리핀)
- 가야가야 바랑가이(Barangay Gaya-Gaya)지역 정부관계자 (필리핀)
- 기술교육기구 TESDA (필리핀)
- University of the Philippines(UP) Diliman, Community Development (필리핀)
- ZOTO (필리핀)
- 마랑할초등학교 (필리핀)

개발 기관

- KOICA

NGO와 CBO

- 사단법인 캠프 (한국)
- CAMP Asia inc. (캠프 현지법인)

<국내사례 30> iCOOP생협 필리핀 필리핀 파나이 설탕 공정무역⁵⁴⁾

1) 프로젝트 개요

필리핀은 한국 사회에서는 저개발국으로 인식되고 있지만, 2013년 세계은행 통계에 따르면 세계 39위의 경제규모를 갖추고 있으며 동남아시아국가들 중에서는 성장잠재력이 높은 VIP(Vietnam, Indonesia, Philippines)국가로 분류되는 등 빠른 성장세를 보여주고 있는 신흥경제국이다. 2013년 GDP 성장률 7.2%를 기록하며, 중국과 인도네시아에 이어 세 번째로 높은 성장세를 누리는 중이다. 하지만 식민지 시대부터 이어져 온 공고한 엘리트 중심의 지배체제가 국가의 정치부문과 경제 부문을 과점하고 있는 상황이다.

iCOOP생협은 2013년 말 기준, 7개 물품군의 총 150개 공정무역 상품을 직거래 및 가공 방식으로 조합원 소비자들에게 공급하고 있다. iCOOP생협의 2013년 말 공정무역 매출액은 34.2억으로 전체 iCOOP생협의 매출액에서는 1%에도 미치지 못하지만, 이는 한국공정무역단체협의회(KFTO) 회원조직 전체 연간 매출액의 30%에 해당한다. iCOOP생협은 필리핀, 인도, 팔레스타인, 콜롬비아, 남아프리카공화국 등 8개국 이상에서 생산된 공정무역 상품을 취급 중에 있으나, 이중 필리핀과는 산지의 직접 발굴 및 지리적 인접성으로 인해 가장 긴밀한 관계를 유지하고 있다.

10개 해외 및 국내 파트너 중 마스코바도를 생산하는 필리핀의 일로일로주의 파나이공정무역센터(PFTC)와 가장 긴밀하고 직접적인 교류협력 사업을 진행한다. 특히 iCOOP생협의 마스코바도 수요 증대에 따라 2010년 파나이섬 안티크 주라는 새로운 지역에 신규 생산자 조직인 AFTC와 신규 마스코바도 공장 건설을 지원했으며, 이 과정을 통해 한국의 소비자 조직과 제 3세계 생산자 조직 간의 협력이 보다 강화되었다. 해외 생산자조직으로서의 PFTC는 이탈리아의 공정무역 단체인 CTM Altromercato과의 긴밀한 협조관계 하에 1991년 공식 설립된 현지의 공정무역전문 회사이자 생산자 조직이다. 주요 생산품은 비정제 유기농 설탕인 마스코바도와 바나나칩, 생강젤리 등의 가공식품이다. PFTC는 총 9개국 11개의 해외파트너 조직과 공정무역을 하고 있으며, 현재 iCOOP생협은 아시아에서 가장 큰 거래처이다.

54) “사회적경제를 통한 국제개발”사례집 (2014) 참조. (pp.25-32)

2) 사회적 목적과 경제적 목적

마스코바도의 지속적인 구매 및 판매를 통해 파나이 사탕수수 농가들의 수입이 안정적으로 보장, 증대된 것이 주된 경제적 목적이다. 이와 더불어 생산자 조직을 통해서 생산자 역량 강화 및 임파워먼트를 이루며 여성 참여에 기여하는 사회적 목적을 이룰 수 있다. 본 사업을 통해 공동 활동 및 회의 참석을 통해 민주주의 훈련이 이루어지고 지속가능한 개발을 이루려는 사회적 목적과 경제적 목적 또한 달성할 수 있다.

〈표30-1〉 필리핀 파나이 설탕 공정무역의 사회적 목적과 경제적 목적

사회적 목적	경제적 목적
생산자 역량 강화 (capabilities)	안정적 소득 유지 (income)
생산자 임파워먼트 (empowerment)	고용 창출 (jobs)
협동 및 민주주의 훈련 (democracy)	지속가능성 추구 (sustainability)

3) 투입-산출-결과-임팩트 모형

(1) 투입

2008년부터 시작한 iCOOP생협의 마스코바도 설탕 수입량은 2013년 현재 126 톤으로 증가하였고, 이는 PFTC의 마스코바도 설탕 전체 생산량의 30%를 차지하는 규모이다. 또한, 물품 거래와 함께 추진된 기금지원 사업 및 신규 공장건설 지원을 위해 특별 기금 사업에도 예산이 투입되었다.

(2) 산출

사탕수수 생산자는 가공물품을 직접 생산하고 가공프리미엄을 생산자의 몫으로 가져가고 있다. 소작농, 영세농, 여성에게 혜택이 우선 돌아가도록 하고 있다. 마스코바도 공장과 PFTC의 노동자의 경우 특별히 높은 급여를

받는 것은 아니지만 선계약, 순환근무, 장기근속이 가능하며, 지속적인 교육과 훈련을 제공받고 있다. 또한 민주적인 의사결정 구조를 통해 의사결정에 참여할 수 있다.

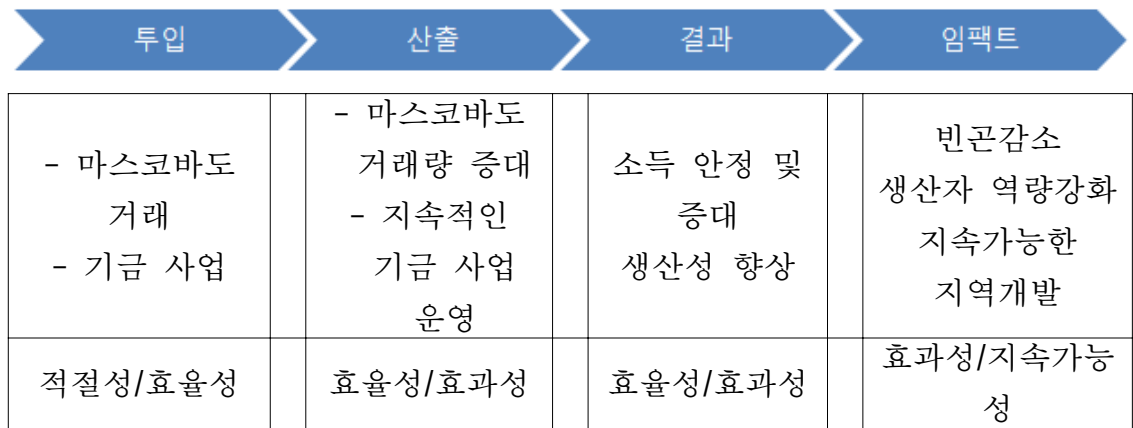
(3) 결과

2011년 이후 iCOOP생협의 마스코바도 수입량이 PFTC 전체의 20% 내외를 차지했다. 파나이 지역을 넘어 안티크주(Antique Province)에 AFTC를 설립하여 60여명의 농민이 새롭게 공정무역의 수혜를 얻게 되었다.

(4) 임팩트

iCOOP생협과 PFTC, AFTC 생산자 간에는 공정무역을 통해서 생산자들의 소득이 보장되고 신규로 고용이 창출되는 경제적 임팩트가 있다. 지역사회 발전에 PFTC와 AFTC가 기여하고 있는 점으로는, 생산자조합 간 협력과 교류 증진, 고용 창출, 생산기술 보급, 생활환경 개선, 지역사회의 환경 및 노동문제 등을 해결하기 위한 노력 등을 들 수 있으며 이에 따른 사회적, 환경적 임팩트도 기대할 수 있다.

<그림30-1> 필리핀 파나이 설탕 공정무역 투입-산출-결과-임팩트 모형



<표30-2> 필리핀 파나이 설탕 공정무역 협력기관

NGO와 CBO • iCOOP 생협 • PFTC(필리핀)

해외 사례

<해외사례 1> A to Z의 말라리아 퇴치 모기장 가치사슬 (Acumen 임팩트 투자)



1) 프로젝트 개요

일본의 화학기술 전문 기업체인 Sumitomo Chemical과 협력사 A to Z는 각기 750만 달러를 투자해 말라리아 퇴치를 위한 모기장 제작의 조인트 벤처를 개시하는 파이낸싱을 마련하였다. 2006년 개발금융사 Acumen에 첫 투자를 상환하였고 두 번째도 약속된 일정에 상환이 이뤄졌다. Acumen은 회사의 역량을 증명하는 초기 자본에 대한 리스크 부담을 안았던 유일한 파트너 기관이었다. 2013년 A to Z는 연간 3천만 모기장을 생산해 국제구호기관들에 판매해 말라리아 퇴치에 가장 효과적인 내구성이 강한 모기장이 아프리카뿐 아니라 개도국 각지에 저렴한 가격으로 보급되어 왔다. A to Z 임직원은 7천여명 중 대부분은 여성으로 안정적인 일자리를 갖고 가치사슬에 포용되어 있다. A to Z는 탄자니아에서 가장 규모있는 대기업의 하나로 성장하였다.

2) 사회적 목적과 경제적 목적

Sumitomo Chemical과 A to Z는 조인트 벤처 파트너로 말라리아 퇴치를 위한 보건 증진이라는 사회적 목적을 분명히 제시한다. 말라리아 퇴치를 위한 강력한 수단으로 기술 혁신적이고 빈곤층도 구입가능한 저렴한 가격의 모기장을 제조해 판매하며, 모기장 가치사슬에 빈곤층과 여성을 생산자이자

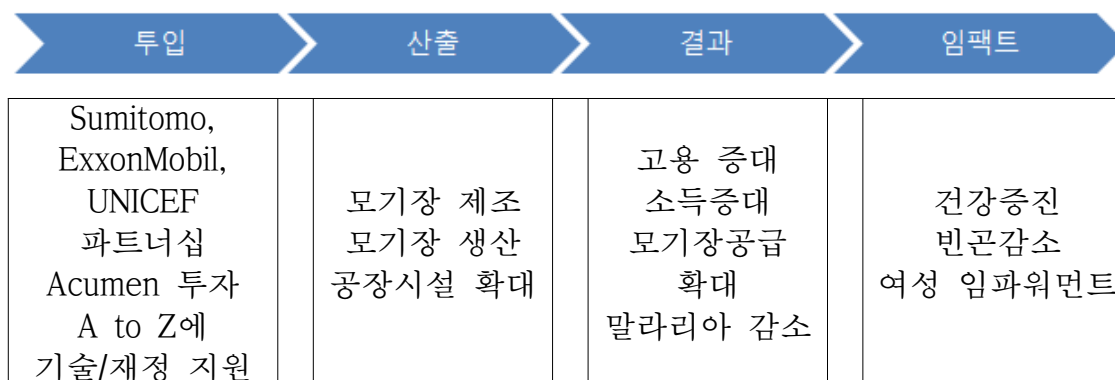
소비자로 포용하는 ‘포용적 비즈니스’ (inclusive business)를 추구한다.

〈표1-1〉 A to Z의 사회적 목적과 경제적 목적

사회적 목적	경제적 목적
빈곤층/여성 포용	빈곤층/여성 일자리
역량 강화 - 교육	고용과 소득 증대
말라리아 퇴치 보건서비스	모기장 생산과 시설 증대

3) 투입-산출-결과-임팩트

〈그림1-1〉 A to Z의 투입-산출-결과-임팩트



(1) 투입

A to Z Textile Mills는 Sumitomo Chemical, ExxonMobil, UNICEF 공동 파트너십으로, 말라리아 예방을 위한 내구성이 강한 모기장 개발을 추진하면서 시작되었다. 2003년 삼자 파트너들은 연간 2억5천만 명의 아프리카인들을 괴롭히는 말라리아 퇴치를 위한 혁신적인 처방으로 침실용 모기장이 Sumitomo Chemical의 기술로 제작되었다. 모기장을 아프리카 전역에 생산과 보급을 확대하기 위해 아프리카 토착 기업체를 물색하던중 개발금융기관인 Acumen은 일차 후보 업체로 A to Z를 선정하였다. A to Z는 아프리카에서 25년간 사업을 해왔고 직원 1천명 이상의 중견기업으로, A to Z에 그란트를 제공하는 방식이 아니라 연이자 6%의 전환 방식의 융자 32만 5천 달러를 지원하였다.

파이낸싱 계약조건은 Sumitomo Chemical이 갖고 있는 특허 기술의 로열

티 없는 이전이 포함됨으로써 A to Z는 새로운 전문화된 침실용 모기장 기계 설비를 갖추 수 있게 되었다. 2005년에 추가적인 67만 5천 달러가 일부는 부채(debt)로, 다른 일부는 그란트로 제공되어 도매시장 배분 전략의 가능성 실험을 하게 되었다.

Acumen은 2003년부터 아프리카에 대한 투자를 개시하였다. 보건, 에너지, 식수, 주택의 접근을 증대시키는 벤처들에 집중 투자했는데, 2003년 이래로 현재까지 다양한 분야의 아프리카 기업들에 3천만 달러를 투자해 4만4천여 일자리를 창출하고 1억 아프리카 인구에 임팩트를 창출하였다.

(2) 산출

Sumitomo Chemical의 특허 기술인 Olyset® Net은 저렴한 가격으로 내구성도 강해, 세탁을 해도 5년간 사용이 가능한 제품이다. 폴리에틸렌 제품으로 모기장의 소재에서 살충제가 서서히 품어나오도록 제조되었다. 모기장내의 공기 순화를 위해 다른 모기장에 비해 규격이 두 배 가량 큰 것이 특징이다.

WHO는 2001년에 실험 지역에서의 두드러진 말라리아 감염율의 감소를 지적하며, “장기적인 살충용 모기장”이라 적극 추천하며, 말라리아 퇴치에 모기장 보급이 가장 효과적이라고 판단하였다. 생산량은 초기인 2005년에는 1,300만개에서 5년후 2010년 6천만개 크게 늘었다. Olyset® Net 생산량은 탄자니아, 중국, 베트남 삼국에서 연간 6천만개가 생산되고 있다.

Sumitomo Chemical은 파트너기업인 탄자니아의 A to Z Textile Mills에 특허권을 포기하는 기술이전으로 지원하면서 본격적인 현지 생산이 가능해졌다. 이후 모기장 보급 사업은 주로 WHO, UNICEF 등의 국제기관들과의 PPP 사업으로 진행되었다. 2008년 WHO는 말라리아 퇴치를 위해 모기장 보급을 ‘보편적 보급’으로 목표를 설정해 추진해왔다.

(3) 결과

가장 중요한 성과는 직원 1,800명에게 안정적인 일자리를 제공해 적절한 임금을 보장해준 결과이다. 또 A to Z의 기업 사회적 책임(CSR) 또한 중요한 프로젝트 결과로 제시할 만하다. A to Z는 수익의 일부를 보조금 지원으로 직원과 가족들을 위한 직장과 가까운 현장 주택 건설에 투자한다. 대다수가 여성이며 싱글 맘 전용 주택에 1,800여명이 생활한다. 근무중 아

동 보육이 필요한 무상 아동 보육의 혜택을 지원하며 근무시간 교대시 무상 급식도 지원된다. 1일 7천여 식사가 제공되는데, 식사용 야채는 회사의 농장에서 재배한다. 첫출산 엄마 직원에게는 신생아 건강지원으로 1년간 무상 우유가 지급된다. 매일 15대의 버스가 직장/가정 왕복 교통수단으로 제공된다.

(4) 임팩트

말리리아로부터 생명을 구하고 모기장 생산으로 지역의 일자리와 비즈니스를 창출하는 것 이외에도 말리리아와 빈곤퇴치를 위한 외부 원조금을 효과적으로 사용해 임팩트가 강한 비즈니스가 되었다는 것이 WHO 등의 UN 기관들의 좋은 평가이다.

탄자니아의 조인트 벤처 기업인 A to Z Textile Mills과 공동으로 다른 두 개의 기업들과 연간 3천만개 모기장을 생산하는 설비를 갖추게 되었다⁵⁵⁾. 탄자니아의 한 공장에만 8천명의 일자리가 생겼고, 이들의 임금으로 2만5천여명의 생계를 지원하며 지역경제에 기여한다는 경제적 성과도 적지 않다. 이 회사의 공장은 탄자니아에 있는데 공장 인력의 85%를 여성으로 고용하여 고용평등을 이루고, 상대적으로 높은 임금을 주어 생활수준을 향상시켰다.

4) A to Z의 가치사슬

가치사슬 분석으로는 A to Z Textile Mills의 탄자니아 모기장 생산부터 프로세싱, 배분, 소비에 이르는 가치사슬을 요약해볼 수 있다.

생산 과정에는 생산공장의 시설에서 임직원 7천여명이 생산활동을 하며 안정적인 소득을 보장받아 생계를 유지한다. 임직원의 80% 이상이 여성으로 여성의 경제적 안정을 통한 임파워먼트에 기여한다.

프로세스 과정은 Sumitomo Chemical의 모기장 제조의 혁신 기술이 이전되어, 탄자니아 현지인 기술자들이 기술 훈련으로 제조 기술자로 활용되며, 전문 관리인 인력도 갖추고 있다.

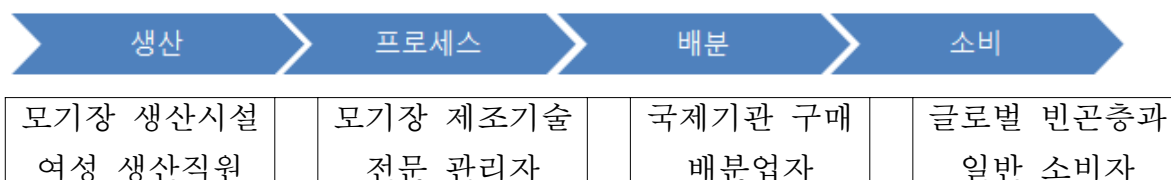
배분은 주로 WHO, WFP, UNICEF 등의 국제구호기관들이 구매자로 이들은 구매후 주로 아프리카 전 지역에 모기장을 공급해주는 재정 지원자이

55) <http://www.azpfl.com/index.php/de/profile/company-history>

자 서비스 공급기관 역할을 한다. 이 과정에 상당한 수의 운송 등의 배분 인력들이 고용되어 안정적인 일자리를 갖고 가치사슬에 포용되어 있다.

소비 또한 주로 빈곤층을 대상으로 아프리카뿐 아니라 아시아, 남미 등 전세계에 소비되는 제품이다.

〈그림1-2〉 A to Z의 가치사슬 : 생산-프로세스-배분-소비



5) 글로벌 임팩트

2010년 Sumitomo Chemical은 MDG 목표 달성에 기여하기 위해 40만개의 Olyset® Net를 기증하였다. 2012년에는 Sumitomo Chemical은 WHO가 추천하는 Olyset® Net* 모기장의 개발로 Global Business Action (GBCHealth) ‘핵심 전문성 응용’ 부문의 수상자가 되었다. 매년 보건의료 분야의 기업들에 대해 글로벌 보건 개선에 기여하는 기업들에게 주어진 권위있는 상이다. “말리리아를 확산시키는 모기를 장시간 차단시키는” 모기장의 개발에 기여한 공적의 상이다. 아프리카에서 모기장 구입 신속하게 하고 지역경제에도 기여하기 위해 Sumitomo Chemical은 사하라이남 아프리카에 주요 모기장 제조공장을 설립하였다.

〈자료〉 UNDP, 2014. Impact Investment in Africa.

**<해외사례 2> Adidy Maitso 보존농업 협회
(프랑스 글로벌 환경 기금)**



1) 프로젝트 개요

Adidy Maitso Association는 지역사회 결사체들의 협회로 2005년에 마다가스카르 동부의 디디 숲(Didy Forest)의 자연자원을 보호하기 위한 설립되었다. 협회는 16개의 지역사회 결사체들의 연합조직으로 숲지대를 관리하고 복원시키며, 생다양성 보호의 경제적 혜택을 교육하고 농민들과 여성들에게 농업과 소득 다양화 교육을 제공해 소득증대에 기여하는 사회적경제조직의 역할을 한다.

2) 사회적 목적과 경제적 목적

2008년에 16개 지역사회 결사체들의 모임을 통해 생다양성 보호를 하면서 동시에 지역사회의 생활수준을 향상시키는 내용의 회의를 통해 지역사회 관리 계획을 수립할 수 있는 계기를 마련하였다. 이에 앞서 2000년 Didy 숲은 프랑스의 글로벌 환경 기금(French Global Environment Fund : FFEM)과 Conservation International을 비롯한 파트너 기관들과 지원기관들의 로비활동 덕분에 2000년에 자연자원의 관리가 지역사회 차원으로 위임되는 변화가 있었다. 이후 지역사회 관리소가 설치되어 자원봉사자 중심으로 운영되었지만 경제적 인센티브가 없는 가운데 숲 자원의 보전은 별로 실효성을 내지 못했다.

지역사회 구성원들은 장기적으로 숲 자원보전은 대안적인 소득 창출과 새로 도입된 자원 접근과 이용에 대한 규제를 준수하는 경제적 인센티브의 개발이 중요하다는 것을 인식하게 되었다. 이같은 배경에서 지금의 Adidy Maitso Association이 결성될 수 있었다.

협회가 궁극적으로 달성하려는 목표는 지역주민의 빈곤해소와 생계 개선이며 그럼으로써 숲 자원의 비지속가능한 채취에 대한 지역사회 의존도를 줄이는 것이다. 또 다른 하위목표들은 ‘베고-태우는’ 방식의 농업에 대한 대안 설정, 생계 대안의 개발, 농업과 가축 관리의 역량구축과 동료집단 지식 교환, 마이크로 파이낸스 운영자금의 확보, 생태시스템 서비스의 보전, 지역의 생태양성 보호 등이다.

협회는 총회와 이사회로 구성되며 감사와 감사기관을 갖추고 굿 거버넌스를 실천한다. 16개 마을 지역의 218명의 주민들이 총회 회원으로, 회칙에 따라 연간 3회 총회가 개최되어 중요한 의사결정이 이뤄진다. 협회는 회장과 부회장, 2명의 사무국장과 재정책임자가 있다.

협회는 세 가지 사회적, 경제적 목적에 프로그램에 활동의 초점을 맞춘다

- 첫째는 자연자원 보호와 숲의 복원을 위한 지역 행동의 강화,
- 둘째는 농업 생산성 향상,
- 셋째는 대안적 생계방안 마련.

〈표2-1〉 Adidy Maitso의 사회적 목적과 경제적 목적

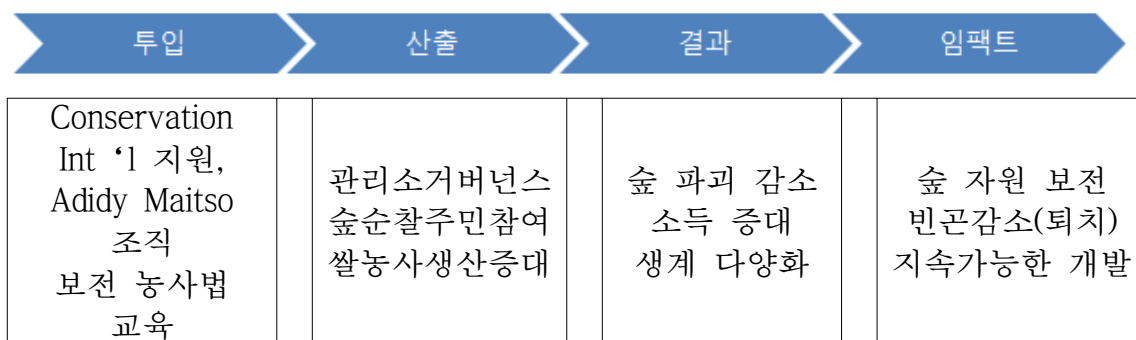
사회적 목적	경제적 목적
가난한 농민 포용	창업과 일자리 증대
자원보전과 숲 복원	수익과 소득 증대
여성과 농민 임파워먼트	대안적 생계방안 마련

3) 투입-산출-결과-임팩트

Adidy Maitso Association은 지역사회 결사체의 연합체로 지역사회 관리소와 긴밀한 역할 분담으로 결정적으로 중요했다. 지역사회 관리소는 생태양성 보호와 재생가능한 자연자원의 지속가능한 관리를 담당하고, Adidy Maitso는 생계 대안 방안의 창출 책임을 분담하면서, 또 관리소의 거버넌스 등 제도적 개선방안을 마련하였다. 협회는 지역사회 관리소가 명확하고 투명한 의사결정 거버넌스를 갖춘 책무성이 있는 리더십을 갖추도록 지원하였고,

관리소가 시장과 지역 기관에 숲관리 보고서 작성 등을 지원하는 역할도 한다. 숲관리를 맡은 지역사회 관리소의 숲 순찰 활동으로 참여하는 관리요원 주민들에게 활동비를 지원해 주민참여를 유도한다. 협회는 관리소를 통한 주민참여로 숲관리의 효과성과 주민의 관심을 유도하는 다양한 인센티브 개발의 역할도 한다.

〈그림2-1〉 Adidy Maitso의 투입-산출-결과-임팩트



(1) 투입

파트너 기관인 Conservation International는 INGO로서 전체 과정에서 핵심적인 지원의 역할을 맡았다. 사업 초기부터 조직, 기술, 금융 지원이 이뤄진 것이다. Conservation International는 숲지역 보호지역 지정의 로비활동을 하며 생태양성 보호뿐 아니라 농업 다양화로 생계방안 다양화와 같은 전문 프로젝트 지원을 하였다. 또 미국 USAID의 ERI 프로그램은 기술자 프로그램, 라디오 방송국, 훈련소, 공급시설 개설을 지원하였고, UNDP/GEF-Small Grants Programme (SGP)은 커뮤니케이션, 숲복원, 생계 다양화 활동을 지원하였으며, 또 재정적 지속가능성을 지원하는 탄소시장 비즈니스에 연계시켜주는 역할도 하였다. 국가의 환경과 숲 행정부는 모니터링과 평가, 감독, 훈련, 인식개선과 커뮤니케이션 지원을 해주었다.

Adidy Maitso는 현장방문을 통해 다양한 기술과 지식 정보를 제공하는데 주력했지만 문맹율이 높은 까닭에 많은 제약이 뒤따랐다. 이를 극복하기 위한 방안으로 라디오 방송의 개설과 현장 농업 기술자의 방문 교육이 상당한 좋은 결과를 생산하였다. 협회는 라디오 방송을 많이 활용하는데, 방송 프로그램 사무실에는 도서관, TV 시청실, 라디오 방송 장비 등을 갖춘 정보 커뮤니케이션 센터를 갖고 있다.

훈련소를 개설해 농민 역량구축과 농업 기술의 전수에 주력했다. 농업 기

술자로는 현장 조력자, 현장방문 요원, 모델 농민 등 지역 현장에서 충원된 기술자들로 운영된다. 농사 전문가 프로그램은 시행착오의 과정을 거쳐 개설되었다. 일회성 교육과정을 대신해서 농사기술자 프로그램의 기술자들에 대한 기술교육 역량을 강화시켜 이들이 더 많은 농민들의 대상으로 농업기술과 지식을 전수하는 파급력을 가질 수 있게 하는 방식이다.

농업 생산성 개선 활동이 중요한 투입이다. 농업 현장 관리들을 활용해 새로운 농업 기술을 보급하고 효율적인 생산 방법들을 농민들에게 알려주는 활동을 한다. 쌀 경작, 작물 보호, 종자 배분과 다양화, 유기농 비료 사용 등 특별한 개입방법들도 활용된다. 그밖에 벌레와 병충해 방역 등의 관리 기술 교육도 중요하다.

(2) 산출

주요 산출 중 하나는 숲 보전 지역사회 행동의 동원이다. 지역사회의 행동을 동원하는 방안으로 협회는 역량구축, 인식개선, 지역사회 순찰 등으로 활용되었다. 다양한 워크숍, 페스티벌을 통해 현장방문과 커뮤니케이션 활동들이 이뤄졌다.

특히 생계 다양화 방안이 프로그램의 주요 성과로 꼽힌다. 새로운 시장 정보와 지역의 소득원의 다양화 전략이 생계 다양화 전략의 핵심이다. 지역의 소득창출 기회를 확대하기 위한 핵심 분야들에 대한 조사와 분석에 주력해 소규모의 감자와 콩 프로세싱 비즈니스, 양계, 양봉, 양식업, 양돈 등이 대표적인 생계 다양화 대안으로 추진되었다. 여기에 양파, 바나나, 콩, 캐사바, 옥수수 등의 작물 재배로 추가 소득의 창출을 시도하였다. 이로써 쌀농사의 주소득을 보충하고 지역의 식량안보를 개선하는 성과를 이뤄냈다.

(3) 결과

협회가 추진한 새로운 소득창출 활동으로 혜택을 받은 사람들의 타겟 인구의 절반에 해당된다. 타겟 인구의 소득은 25% 증가한 것으로 자체 추산한다. 추가로 라디오 기술자와 농사 기술자가 48명 새로 고용된 성과도 있다. 전체 80개 지역사회 결사체에서 임시직 수당과 혜택이 공유되고 있다.

(4) 임팩트

Adidy Maitso 협회의 목표는 회원 지역사회들의 생계 조건과 생활 수준의 향상과 사회 통합의 증진에 두고 있다. 이를 위해 회원 결사체들 사이의 지식과 전문기술의 교환을 증진시키는 전략을 추진한다. 다양한 지식공유의 방안들을 추진하는데, 현장 데포, 워크숍, 라디오 프로그램, 농사 기술자 프로그램 등이 대표적인 방안들이다. 농업 다양화와 농업 기술의 개선으로 대다수의 가정들이 생계를 개선하는 성과가 있었다. 집중적인 쌀 경작으로 가계당 수확량이 2-3배 이상 늘었다. 헥타르당 0.8-1톤의 수확량이 5-6톤으로 늘었다.

여성들이 주도하는 가족 단위의 정원 경작으로 식량의 다양화가 가능해 가계의 재정적 안정성이 증가했다. 콩 경작으로 지역시장에 전량이 판매되며 안정된 농가 소득이 발생한다. 지역사회 가장들의 일자리는 전통적인 숲관리원의 역할에 그치는게 아니라 쌀 농사와 같은 안정적이고 환경피해를 발생하지 않은 안정적인 일자리를 찾아 소득을 갖고 생계를 유지한다.

Didy 숲 지역은 도시 지역에 있는 Sihanaka 종족의 거주지역으로, 문화적 전통이 여성을 배제하고 남성 주도의 의사결정을 한다. 여성은 가사와 아이 양육의 책임만을 맡는다. 협회의 결성 당시만 해도 여성을 배제하고 남성 주도로 회의가 이뤄졌지만, 지금은 남녀가 균등하게 참여하는 분위기로 바뀌었다. 협회 조직의 운영과 현장 관리에도 남녀가 공동으로 참여하며, 농업 현장에서는 남성은 쌀 경작과 비료 농사를 주로 담당하고 여성들은 정원 관련 농사에 참여한다. 이같은 역할 분담은 가정에서 남녀 역할을 분담으로 변화되는 진전이 있었다.

4) 생다양성과 정책 임팩트

이상의 사회적, 경제적 임팩트 이외에도 다음과 같은 환경적, 정책적 임팩트가 창출된 것으로 평가된다.

(1) 생다양성 임팩트

협회의 프로젝트 시행후 숲 파괴, 위기 종의 포획과 사냥이 크게 줄었다. 시행 전에는 주당 10-20톤의 위기종 로즈우드 나무가 불법 제거되었다. 협회가 지속적인 교육화 홍보를 통해 숲 파괴의 문제와 생다양성의 중요성에 대한 인식제고 노력을 해온 성과이다. 또한 자르고 태우는 전통적인 농업으로 발생하는 숲 화재의 발생도 프로젝트 시행 이후에는 거의 없을 정도를

줄었다. 지역사회 순찰 기록으로는 화재 발생이 65% 줄었다. 또한 협회는 연간 15 헥타를 규모의 새로운 숲복원 사업을 추진하는데, 장기적으로는 지금의 숲지대를 6배 이상 확장시키는 것이다.

농업 생산성과 작물 다양화로 농민들은 전통적인 자르고 태우는 농업 방식을 포기하고 지속가능한 농업 기술을 배워 적용시키고 있다.

(2) 정책 임팩트

Adidy Maitso는 지역사회 결사체들의 협회로 정책과정에 대해 상당한 임팩트를 행사한다. 지역사회의 공식적인 개발 계획의 설계에도 참여해 왔고, 새로운 계획에서 자문 역할을 맡고 있다. 지역에서 발생하는 불법적인 채취를 금지하도록 시장에게 탄원서를 내서 시당국과의 협의를 통해 시장의 규제명령이 시행되어 가는 계기가 되었다.

Adidy Maitso 협회는 숲 지대를 둘러싸고 분산되어 있는 지역사회들을 관리의 구조로 통합시켜 환경적 지속가능성과 농업 생산성에 기여하는 역할을 한다. 또 협회는 숲지대의 12,00 헥타르의 평지를 경작지로 개발해 농업 생산성 향상을 계획하고 있다. 이같은 벤처 사업은 관개 프로젝트를 필요로 하는데, 지금은 지역사회 결사체들의 회비만으로 충당되는 실정이다. 이같은 자가재정의 지역사회 개발 프로젝트는 지역 소유권과 지속가능성의 전망을 밝혀주는 긍정적인 측면이라 볼 수 있다. 실제로 협회는 회원 결사체들의 회비와 지역사회 기업의 수입과 다른 수익활동으로 운영비가 충당된다. 결사체 회비는 월 2.5 달러, 연 10달러로 작은 규모이다. 그밖에 UNDP/GEF-Small Grants Programm도 적지 않은 도움이 되었다.

협회는 지금의 훈련소를 확장시켜 농민들의 지역사회 정보와 지식의 교환이 원활하게 이뤄질 것으로 기대한다. 특히 농사 기술자 프로그램에 초점을 맞춰 장기적인 지속가능성을 확보하는데 주력한다. 농사 기술자로는 현장 조력자, 현장방문 요원, 모델 농민 등이 있는데, 이들은 지역 현장에서 충원되어 현장 경험을 공유해 지속가능성을 개선하는데 초점을 맞춘다.

지역 주민들을 대상으로 하는 환경교육과 인식개선 캠페인 활동으로 장기적인 지속가능성을 축적하고 있다. 인식개선과 교육으로 주민들은 지역 문제 해결에 참여하고 시간과 자원을 기여하는 임파워먼트를 갖추게 됨으로써 협회의 사회적 지속가능성이 증진되는 임팩트를 갖는다.

Adidy Maitso 협회는 타지역의 보급 가능성이 상당해, 이미 다른 지역의 두 개의 결사체 조직들이 유사한 역할을 한다. 또한 라디오 홍보와 인식개선 캠페인을 통해 다른 지역에도 모범 사례들이 보급되고 있다.

<해외사례3> Aliet Green 유기농 사회적기업 (USAID 임팩트 투자)



1) 프로젝트 개요

Aliet Green 유기농 사회적기업은 USAID와 싱가포르 Shujog ACTS의 임팩트 투자를 지원받아 사회적기업들이 지원받기 어려운 전문 비즈니스 개발 서비스(BDS) 구체적인 기술지원을 받아 사회적기업으로 설립되도록 초기 보조금과 용자를 제공받아 상환하는 임팩트 투자를 받는다. 2014년 시행되자마자 소농민들의 소득증대가 발생하고 부업 소득이 늘면서 사회적기업 구성원들의 안정적인 소득보장이 이뤄지고 있다.

2) 사회적 목적과 경제적 목적

프로젝트의 일차적인 경제적 목적은 사회적기업으로서 갖춰질 수 있도록 초기 보조금과 용자로 임팩트 투자를 제공하면서 창업에 필요한 전문 비즈니스 개발 서비스(BDS)를 제공하는 것이다. 사회적기업의 초기 정착과 약 300명에 달하는 사회적기업의 소농민들의 소득증대와 부업 소득이 경제적 목적이며, 이를 통해 취약층 여성의 안정적인 일자리 확보와 다른 직원들의 안정적인 소득 보장이 중요한 사회적 목적이 된다.

3) 투입-산출-결과-임팩트 모형

(1) 투입

Shujog ACTS는 사회적기업들이 투자 준비에 필요한 전문가 지원을 받도

록 지원하는 보조금과 상환 선수금을 복합해 재정을 지원한다. Shujog 전문가 팀이 임팩트 사정(impact assessment : IA)을 실시해 참여하는 사회적기업들에 무상으로 제공된다. 다른 네가지 지원 서비스는 비즈니스 플랜, 금융 모델, 초안, 투자자 발표 등으로 Shujog ACTS와 파트너십을 맺은 전문 기술지원기관(technical assistance partner : TAP)이 제공해준다.

ACTS는 공여측 펀드로 USAID, Rockefeller Foundation, JPMorgan Chase Foundation, Bank of America Merrill Lynch가 투자한다. ACTS의 목적은 사회적기업들이 지원받기 어려운 구체적인 기술지원을 받도록 펀딩을 제공한다. ACTS는 사회적기업들이 이같은 목적을 달성하도록 보조금과 선불의 상환가능한 용자를 제공한다.

참여하는 사회적기업들은 \$15,000 까지 지원을 받는다. 사회적기업들이 선착금 10%(\$1,500), 그후 상환금은 전체 펀딩의 75%(\$11,250)로, 상환금으로 ACTS는 다른 사회적기업을 지원하는 자금으로 투입된다. 나머지 15%(\$2,250)는 ACTS가 제공하는 보조금이다. 12개월 기간에 자본금 형성에 실패한 경우, 75%의 상환금을 지불할 필요는 없다. 그런 이유에서 Shujog ACTS 팀과 기술지원 협력기관(TAP)은 자본금 형성 가능성이 높은 사회적기업들만을 선정해 지원한다.

선정의 일반적 기준은 다음과 같다.

- 개념의 입증: 신뢰할 만한 개념의 입증 자료가 필요하며, 아이디어 또는 파이롯트 단계의 사회적기업은 자격이 없다.
- 자본 증식: 10만-150만 달러를 요청하는 사회적기업에 우선권이 부여된다.
- 법적 구조 : 비영리 또는 영리적 사회적기업 모두가 해당된다.
- 분야 : 사회적기업은 다음 분야에 해당되어야 한다. 농업, 교육, 에너지, 보건, 식수위생, 환경.
- 여성 중시: 여성 소유 또는 운영의 비즈니스에 우선권이 부여된다,
- 사업 지역: 아시아 태평양 지역

또 비즈니스 조건들은 다음과 같기 제시된다.

- 재정적 생명력: 손익분기에 달했거나 손익분기점에 달할 가능성 입증이 필요하다.
- 미션: 빈곤층, 취약층 지원에 초점을 맞춘 명확하게 제시된 사회적, 환경적 미션
- 운영상의 타당성: 투자로 규모가 있는 비즈니스 모델
- 관리팀 역량: 잠재적 투자자들의 신뢰를 유도할 수 있는 관련 기술과 경

힘을 가진 관리팀

사회적기업들이 갖추어야 할 투자준비 최소 요건들은 다음과 같다.

- 비즈니스 플랜: 문서화된 비즈니스 플랜으로 일부가 생략되거나 상세하지 않아도 무방함.
- 금융 모델: 과거 자료와 약식의 전망을 보여주는 기본 자료 제시
- 사회적 임팩트 사정: 핵심 결과를 가진 명확한 사회적 미션 파악 및 일부 임팩트 증거 제시.

(2) 산출

선정된 사회적기업은 기술지원기관인 IIX의 비즈니스 기술지원에 의존한다. IIX는 싱가포르에 본부를 두고 있는 사회적기업으로 사회적기업의 자본 접근을 지원해 사업의 규모를 확장시켜 임팩트를 증대시키도록 지원한다.

IIX는 사회적기업들에게 기술지원으로 투자 준비를 갖추도록 지원하고 임팩트 투자자 풀을 확장시키고, 사회적기업들이 자본을 제공하는 임팩트 투자자들에게 효과적으로 연결되도록 임팩트 투자 생태계를 성장시키는 역할을 하며 임팩트 투자 시장의 양육과 구축을 지원하는 목표를 지향한다.

핵심적인 기술지원은 다음과 같다.

- 투자 준비를 갖추도록 역량을 강화시켜 거래 촉진과 거래 스트럭처링을 지원한다.
- 글로벌, 다양한 투자자 집단에 대한 접근 지원
- 투자자를 위한 모니터링과 리포팅 요건 충족과 비즈니스 플랜 업데이트 등의 거래 이후의 서비스 제공 등이다.

지금까지 남아시아 동남아시아의 농업, 에너지, 오물처리 분야의 22개 사회적기업 지원해, 이들이 1,100만 달러 투자를 유치하도록 지원하였다.

(3) 결과

2014년 임팩트 수혜 대상: 303명의 소농민들이 소득증대와 부업 소득이 발생했고, 비숙련 여성인 93명의 직원들은 사회적기업의 생산 시설에서 일하는 안정적인 일자리를 갖게 되었다. 성공적으로 자본 증식이 이뤄졌다. 2015년에 778 명의 소농민들이 유기농 인증 교육훈련을 받아 소득 증대를 이룰 것으로 기대된다. 193명의 직원들도 안정적인 소득원을 제공받을 것이다. 자료: Shujog ACTS, 2015. “Improving Livelihoods through Fair Trade.”

<해외사례4> AllLife의 취약층 생명보험 서비스 (LeapFrog 임팩트 투자)



1) 프로젝트 개요

투자자 LeapFrog Investments는 아프리카와 아시아의 취약층에게 보험과 기타 필수 금융서비스를 제공하는 기업들에 집중 투자한다. 투자처 AllLife는 남아프리카 공화국의 보험사로 취약층들이 구매가능한 생명보험을 제공해 수익을 올리는 최초의 보험사 역할을 한다. 투자자의 1,390 달러의 투자로 AllLife의 보험사 고객의 수를 대폭 확장하는 초기 자본이 마련되었다.⁵⁶⁾

2) 사회적 목적과 경제적 목적

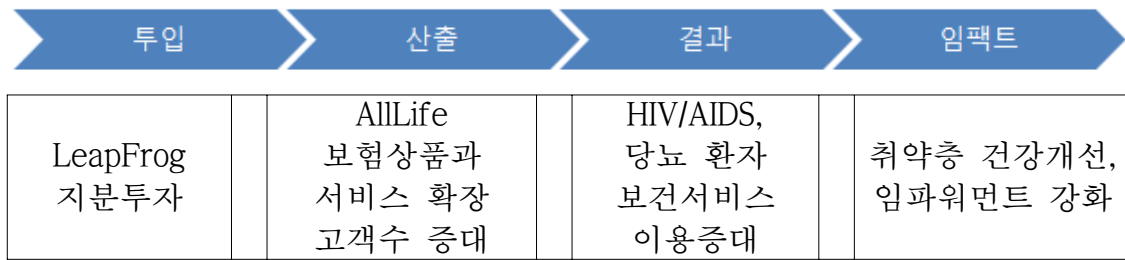
이번 프로그램은 저소득층과 취약층에게 금융 서비스 접근을 통한 사회적 안전망을 제공하는데 목표를 두고 있다.

투자자 LeapFrog Investments는 아프리카와 아시아의 취약층에게 보험과 기타 필수 금융서비스를 제공하는 기업들에 집중 투자한다. 소비자로서 떠오르는 다음 수십억(next billion) 소비자들인 저소득층 또는 배제된 고객들에 서비스를 제공하는 비즈니스를 확장하는 기업들에 5억 3,500만 달러 규모의 펀드를 자본으로 제공하고 부가가치적인 전문가의 자문을 제공한다. LeapFrog는 투자를 통해 강력한 상업적 수익과 사회적 혜택을 동시에 창출하는 목적을 갖고 있다.

3) 투입-산출-결과-임팩트

56) <http://www.thegiin.org/knowledge/profile/alllife>

〈그림4-1〉 AllLife의 투입-산출-결과-임팩트



(1) 투입

투자규모는 1390만 달러로 지분 투자이다. 이번 거래는 LeapFrog의 파트너인 Dominic Liber가 탐색해서 추천한 것으로, 그는 남아공의 AIDS 관련 행사 주관자 역할을 하면서 현지의 AllLife 사정을 잘 알고 있다. 투자는 초기 단계의 지분 투자로, AllLife는 투자 자금으로 성장의 가속화시켜 보험 상품과 서비스를 다양화시켜 사업의 크게 확장시킬 기회를 갖게 되었다.

(2) 산출

투자처 AllLife는 HIV/AIDS, 당뇨로 생활하는 수천명의 취약층에게 구매가 능한 적정 가격의 생명보험 상품을 판매해 이들의 적기에 치료를 받고 보건 서비스를 이용해 건강을 유지하도록 회사 특유의 밀착 관리 프로그램을 운영한다. 이 프로그램은 고객에게 잠정적인 보건 관심사를 알려주고 정기 검사를 받거나 치료약 복용 등의 행동을 취하도록 밀착 관리한다.

투자자에게는 AllLife가 매력적인 투자 기회가 된다. 독특하고 성공적인 비즈니스 모델로 다른 보험사들이 하지 않는 다양한 밀착 관리 등의 서비스를 제공하기 때문이다. AllLife는 남아공에서 HIV/AIDS로 생활하는 취약층에게는 유일한 보험사로, 막강한 관리팀과 전략적 플랜으로 성장하는 기업이 되기 있다.

(3) 결과

2010년 첫 투자가 이뤄진 이후 AllLife의 수입은 두 배 이상 증가해, 두 번째 콜센터를 개설해 팀원을 늘렸고 새로운 보험 상품들을 도입하였다. 이를 통해 AllLife는 당뇨와 HIV/AIDS로 생활하는 취약층의 보건의료 서비스에 적합한 보험 상품을 제공해왔다.

(4) 임팩트

지분 투자를 통해 LeapFrog는 생명보험 시장에서 배제된 무수한 취약층에게 구매가능한 적정가격의 보험을 기획해 공급하는데 중요한 자금지원의 역할을 맡았다. 보험 고객들의 대부분은 AllLife 고객 이전에는 보험 없이 또는 고가의 보험료 부담으로 안고 살았고, 또 이 때문에 주택 유자도 받기 어려웠으며 보험이 뒷받침되어야 하는 창업이나 다른 경제활동을 하기 어려웠다.

이제 구매가능한 적정가격의 보험료를 통해 고객들은 안정적인 치료와 보건 서비스를 받고 건강을 유지하며 두드러진 건강 개선의 효과를 보여준다. AllLife의 다양한 홍보와 보험에 대한 접근 기회의 확대로 HIV/AIDS로 생활하는 취약층의 사회적 스티그마도 해소되는 중요한 임파워먼트 임팩트도 발생하고 있다.

<해외사례5> Ananta Apparels 여성노동자 역량강화 (CDC 임팩트 투자)



1) 프로젝트 개요

Ananta Apparels은 데님과 바지를 전문적으로 생산하는 의류기업으로 1992년 가족기업으로 출발해 19개 생산라인에서 월간 40만 점의 의류를 생산했는데, CDC의 임팩트 투자 이후 2014년에는 80개 생산라인과 월간 180만 점의 의류를 생산하는 중견기업으로 성장했다. 2014년 새로운 공장을 신축해 가난한 농촌의 여성들이 일자리를 갖고 안정적인 소득과 사회적 임파워먼트를 갖게 되었다.

2) 사회적 목적과 경제적 목적

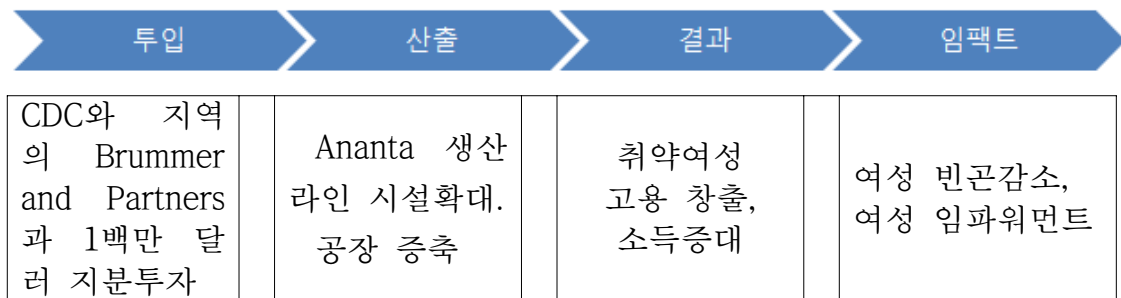
세계은행의 최근 보고서에 따르면 방글라데시의 성장하는 의류공장에서 일하는 노동자 360만명 가운데 80%가 여성이다. 여성에 대한 일자리는 개발에서 매우 중요한 역할을 한다. 여성들의 학교 등교를 지원하고, 기초보건 등의 인간개발의 결과, 그리고 빠른 빈곤해소 성과 등이 일자리를 통해 이뤄진다. 그럼에도 방글라데시는 여전히 하루 1달러 이하로 살고 있는 인구가 40%를 넘고 있는 빈곤 국가에 해당된다. 그런데 이같은 절대 빈곤이 두드러지게 줄어들고 있는 것은 연간 6%에 달하는 지속적인 경제성장에 있고, 경제성장의 기반에는 의류생산으로 수출을 증대시키는 무수한 의류공장들이

있다. 저임금 공급사슬 역할을 하는 착취공장은 제프리 삭스(Jeffrey Sachs)와 폴 크루그만(Paul Krugman) 등 개발 전문가들의 시각에서는 개도국 빈곤층이 생계유지를 위해서도 낮은 임금이라도 수용할 수밖에 없는 개발의 첫걸음이라 볼 수도 있다. 제프리 삭스는 이런 “착취 공장들이 너무 많아서 문제가 아니라 너무 적어서 문제” 라고 평가하였다.⁵⁷⁾

Ananta Apparels 프로젝트는 빈곤여성들의 일자리 마련과 소득 증대를 확장하기 위한 임팩트 투자로 사회적 목적과 경제적 목적이 분명하다.

3) 투입-산출-결과-임팩트

〈그림5-1〉 Ananta Apparels의 투입-산출-결과-임팩트



(1) 투입

방글라데시와 같이 정치적으로 불안한 국가의 기업에 대한 투자는 일반적으로 거의 이뤄지지 않고 있는 실정이다. CDC는 영국 정부의 개발금융기관으로 남아시아와 아프리카의 비즈니스 구축을 지원하는 주요 임무를 갖고 빈곤층의 빈곤해소에 초점을 맞추고 있다. Ananta Apparels에 대한 임팩트 투자는 2011년에 지역의 펀드 매니저인 Brummer and Partners과 1백만 달러 지분투자자로 방글라데시에서는 최초의 민간기업 지분투자자가 되었다.

(2) 산출

‘책임있는 투자’(responsible investing)는 CDC의 투자 원칙이다. 환경, 사회, 거버넌스(ESG) 기준의 개선은 지속가능한 비즈니스의 관리에서 핵심 부분이며 이는 수익창출과 밀접히 관련된다. CDC와 지역의 Brummer and Partners의 지원 덕분에, Ananta는 수천개의 일자리를 마련하고, 특히 많은 일자리가 여성들에게 제공되었고 여성들의 아동들을 위한 교육에 투자할 수

57) <http://www.nytimes.com/1997/06/22/weekinreview/in-principle-a-case-for-more-sweatshops.html>

있는 상당한 소득을 갖게 해주었다.

노동자가 2006년 2천명 수준에서 2013년 17,000명으로 8배 이상 늘었고, 2015년이면 31,000명으로 더 늘릴 계획이다. 이처럼 Ananta Apparels는 관리와 재정 모든 측면에서 지속가능성을 갖추고 성장하지만, 많은 개발도상국의 의류공장들은 자본유치를 하지 못해 성장을 멈추고 있는 상태이다.

(3) 결과

2014년에는 새로운 공장 Universal Menswear Ltd가 설립되어 새로운 4,600개의 일자리가 마련되며, 대부분이 농촌 출신의 여성들이 고용된다. 세계은행의 추산에 따르면 의류공장의 일자리가 방글라데시의 빈곤해소에 가장 중요한 역할을 하는데, 일자리의 90% 가량이 민간 부문에서 마련되고 있다. Ananta Apparels와 같은 민간 기업들의 일자리 창출이 방글라데시 빈곤해소에 결정적으로 중요한 임팩트를 갖고 있다고 평가할 수 있다.⁵⁸⁾

(4) 임팩트

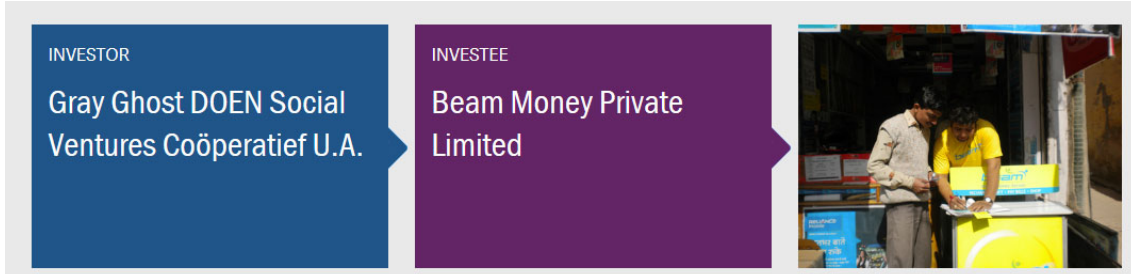
의류공장에서의 일자리는 여성들에게 일자리를 통한 소득뿐 아니라 기술과 임파워먼트를 갖게 하는 개발의 임팩트가 창출된다. Ananta Apparels에서 일하는 여성들의 대부분은 가난한 농촌 출신이라는 배경이 있고, 이들은 농촌의 가족들을 부양하는 책임을 갖고 일하면서 교육과 기술을 익히고, 또한 기초보건 위생 서비스를 제공받으며 건강하고 안전한 노동으로 생활한다⁵⁹⁾. 방글라데시의 의류공장에서 일하는 노동자는 360만명에 달하는데, 그중 여성이 80%를 차지한다.

Ananta Apparels는 대부분이 여성인 노동자들의 안전한 작업 환경을 위해 노력한다. 작업 환경의 개선으로 모든 작업장이 환풍기와 전등이 잘 설치되어 있고 화재안전 규칙을 준수한다. 모든 공장에 보건소가 운영되어 전문 보건 인력들이 보건서비스를 지공하며, 아동 데이케어 센터가 아동보육 서비스를 제공하고 여러 기관에서 예방주사 등의 서비스도 이뤄진다.

58) http://www.cdcgroup.com/Global/Case%20Studies/Documents/Final%20-CDC-2Page_Jinuk_300513.pdf

59) http://www.cdcgroup.com/Global/Case%20Studies/Documents/Final%20CDC-2Page_Quaseed_300513.pdf

<해외사례 6> Beam 모바일 지불 서비스 (소셜벤처 임팩트 투자)



1) 프로젝트 개요

투자자 Gray Ghost DOEN Social Ventures Coöperatief는 검증된 테크놀러지를 혁신적으로 활용해 취약층의 생계를 지원하는 개발도상국의 초기 단계의 기업들에게 자금을 제공하기 위한 목적으로 설립되었다. 투자처 Beam Money Private Limited (Beam)는 인도의 모바일 지불 서비스 기업으로 이 용자들에게 은행 계좌 없이도 전자 지불을 할 수 있는 서비스를 제공한다. 투자자의 start-up 지분 투자로 Beam은 새로운 제품과 서비스를 개발하고 사업 지역의 범위를 확장하는 프랜차이즈 비즈니스 모델을 개발할 수 있게 되었다.⁶⁰⁾

2) 사회적 목적과 경제적 목적

사회적 목적은 분명하다. 은행 계좌를 갖지 못해 금융서비스 접근의 기회를 갖지 못한 취약층을 위한 지불 등의 금융거래 접근의 기회를 제공해, 상업적 거래를 지원하고 다양한 금융 서비스를 제공하는 목적을 갖고 있다. 금융 서비스로는 지불과 송금 등의 서비스는 물론이며, 창업과 지역 은행 거래를 위한 보증 제공 등도 포함된다.

3) 투입-산출-결과-임팩트

<그림6-1> Beam의 투입-산출-결과-임팩트



60) <http://www.thegiin.org/knowledge/profile/beam-money-private-limited>

Coöperatief 지분 투자	프랜차이즈 확장 모바일 폰 금융 서비스 시설과 서비스 다양화	은행거래나 크레딧 없는 취약층 고객 유치	취약층 금융 거래 경제활동 임팩트 빈곤해소
----------------------	--	---------------------------------	-------------------------------

(1) 투입

투자자는 미국에 있는 가족 투자사무소 Gray Ghost Social Investments와 공동 투자자인 네덜란드의 자선 재단인 DOEN Foundation으로 후자는 2008년 Gray Ghost DOEN Social Ventures Coöperatief U.A. (Coöperatief)에 자본을 투자, 설립하였다. Coöperatief는 임팩트 투자 펀드로 개발도상국의 취약층에 서비스를 제공하는 초기 단계의 기업들에 초점을 맞춰 집중 투자한다.

투자자는 Beam에 325만 달러의 지분 투자를 하였다. 투자의 목적은 Beam의 프랜차이즈를 확대시켜 더 많은 저소득층을 고객으로 유치해 저렴한 비용으로 양질의 다양한 금융 서비스를 이용할 수 있도록 하는 효과성과 비용효율성에 초점을 맞춘다. 은행계좌나 크레딧 등의 금융수단을 갖고 있지 않아 사회적으로 배제된 저소득층이 송금, 공과금 납부, 기차와 비행기표 구입 등 다양한 용도의 지불과 송금을 할 수 있어 금융적 임파워먼트를 갖도록 하는 것이다.

(2) 산출

투자처는 인도의 Beam Money Private Limited(Beam) 기업으로, 은행 계좌나 신용카드 등 하등의 금융거래를 하지 않는 무수한 취약층을 대상으로 이들의 지불을 지원하는 다양한 서비스를 제공한다. 취약층 고객들은 Beam이 개발한 모바일 앱과 텍스트 메시지, 인터넷, 음성 콜을 이용해 송금 거래를 한다. 은행 등 금융기관에서 배제된 취약층의 전자 거래를 활성화시켜 도시 빈민층이나 농촌 주민들이 실질적인 혜택을 보고 있다.

고객의 규모가 5억에 달할 정도로 확장될 수 있기 때문에 투자자들의 관심을 이끌고 있다. 경제분석에 따르면 인도의 경제는 2017년까지 GDP 성장이 연간 7% 고속 성장세를 이어갈 것으로 전망되고 있어, 거시경제적 리스크 요인은 매우 적은 편이다. 경제 성장으로 Beam 등의 혁신적 기업들이 개발한 제품과 서비스에 대한 수요는 지속적으로 늘어날 것으로 전망된다.

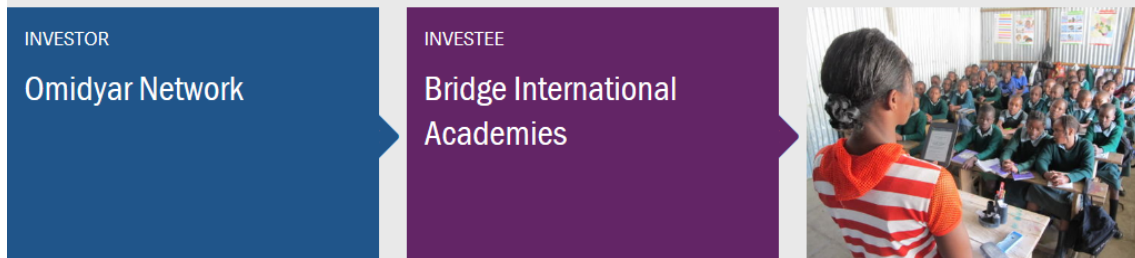
(3) 결과

인도는 약 8억9천만명이 모바일 폰을 이용하고 있어, 중산층과 저소득층까지도 이용자로 등록되어 있다. 인도에서 Beam의 독특한 비즈니스는 금융거래가 전혀 없는 저소득층을 타겟으로 하기 때문에 사회경제적 임팩트는 대단한 것으로 평가되고 있다. 저렴한 비용의 모바일 송금 서비스를 이용하는 저소득층은 자신들의 금융상태를 투명하게 관리할 수 있는 통제력을 갖게 되어 다양한 경제활동을 할 수 있는 기회를 갖게 된다. 다른 지역으로 이주해 노동하는 저소득층이 집으로 송금을 해야 하는 경우 저렴한 비용으로 송금 서비스를 이용할 수 있어 시간과 비용 모두를 절약하게 된다.

(4) 임팩트

Beam은 투자자본으로 인도 12개 주에 11,000개의 지점을 농촌 지역으로도 확장했다. 임팩트 투자의 목표는 이상과 같은 목표 이외에도 창업과 지역은행거래를 위한 크레딧 제공 등 다양하게 나타난다. 취약층이 모바일 폰을 이용해 비즈니스를 창업할 수 있는 금융 서비스도 제공되고 있다. Beam의 전국 지점에서 고객들은 방문을 통해 지역의 은행계좌를 개설할 수 있는 보증 서비스도 제공받는다.

<해외사례 7> Bridge Int'l Acedemies 사립학교 (Omidyar 임팩트 투자)



1) 프로젝트 개요

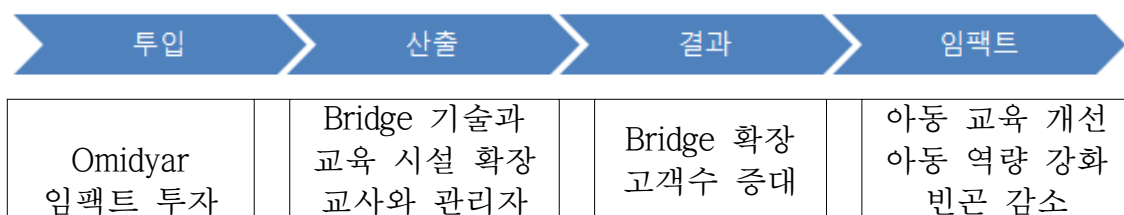
투자자 Omidyar Network는 자선적 투자사로 시장의 파워를 활용해 삶의 질 향상을 추구한다. 투자처 Bridge International Academies는 저비용의 영리적 사립학교의 네트워크를 운영하는데, 아프리카 전역에서 영질의 교육 서비스 제공을 목표로 한다. Omidyar Network의 지분 투자로 투자처의 교육 서비스 사업이 케냐를 넘어 다른 아프리카 지역으로 확장될 것으로 기대된다.⁶¹⁾

2) 사회적 목적과 경제적 목적

임팩트 투자 목적에는 “아프리카 빈곤층 아동의 양질의 교육 접근 기회 증대”라 밝히고 있어, 분명한 사회적 목적이 제시되고 있다. 또 투자처이며 시행기관인 Bridge의 미션은 “모두를 위한 교육”(Knowledge for all)이다.

3) 투입-산출-결과-임팩트

<그림7-1> Bridge의 투입-산출-결과-임팩트



61) <http://www.thegiin.org/knowledge/profile/bridge-international-academies>

	훈련과 역량강화			
--	----------	--	--	--

(1) 투입

투자자 Omidyar Network는 2004년 eBay 설립자 Pierre Omidyar 부부가 설립한 자선 투자사이다. 시장의 파워로 삶의 질 개선을 위한 기회를 증대시키는데 목적으로 두고 있다. Omidyar Network는 융통적인 자본 접근법을 활용해 사회적 임팩트 촉매 역할을 하는 목표를 지향한다. 비영리기관에 대한 그란트 지원도 하고 영리 기업들에 임팩트 투자도 하는 다양한 접근으로 비즈니스 혁신으로 비즈니스 확장과 지속가능성을 추구하도록 지원한다.

투자 방식은 지분 투자로, 시리즈 A, 시리즈 B, 시리즈 C로 나뉘어 투자가 이뤄지는데 전체 투자 규모는 알려지지 않고 있다.

(2) 산출

투자처 Bridge International Academies는 케냐에 본부를 두고 있는 교육과 초등교육의 체인을 운영하는 영리기업이다. 하루 2달러 이하로 생활하는 빈곤층 고객들은 평균 월 5달러 비용으로 아동의 양질의 교육 서비스를 받을 수 있는 혁신적인 비즈니스를 운영한다. Bridge는 빈곤 해소의 효율적인 접근법은 저렴한 비용으로 양질의 교육 서비스를 제공하는데 있다는 신념으로 아동과 지역사회 삶의 질 개선을 위한 지식과 기술의 개발에 초점을 맞춘 교육 서비스를 제공한다.

Bridge의 성공의 핵심에는 수직적으로 통합된 ‘통합 아카데미’ (Academy-in-a-Box) 모델에 있다. 양질의 교육 서비스 제공의 모든 과정을 통합 관리하는 것이다. 아카데미를 설립하는 과정부터 교실내 강사법에 이르기까지 모든 과정에 통합 관리에 해당된다. 서비스 질을 높이고 비용을 낮추기 위해 데이터, 테크놀로지, 규모의 레버리지를 하며 또한 새로 설립되는 아카데미에 교과, 교육자료, 시스템, 과정, 훈련 프로그램, 테크놀로지, 모니터링 등 모든 도구들을 제공한다. ‘통합 아카데미 모델을 표준화시켜 아카데미 규모를 확장시키며 사하라이남 아프리카 모든 지역에 아카데미 설립을 목표로 한다.

또 아카데미 설립 대상 지역의 관리자와 교사를 충원해 지역사회 관계 개선과 일자리와 소득 증대 등 경제적 목적을 추구한다. 교사 양성 프로그램

또한 양질의 콘텐츠와 비디오 등의 기법을 활용한다. 교사들은 지속적인 교육훈련 서비스를 제공받으며 양질의 강의를 할 수 있도록 품질 보증 관리를 철저히 한다. Bridge 아카데미는 자료와 테크놀로지 기반의 관리로 학생들의 학습 참여와 성적 관리 등으로 운영비용을 절감한다.

(3) 결과

다양한 교육의 질 평가를 통해 학부모 등의 만족도를 높이며, 교육비용 지불은 현금이 아닌 모발일로 지불하도록 하고 Bridge의 공급업체에게도 같은 방식으로 비용을 지불한다. 투자자에게는 고객의 비용부담이 적고 양질의 교육 서비스를 제공하기 때문에 투자가치가 높은 프로그램이다.

Omidyar의 임팩트 투자로 Bridge 비즈니스는 여러 지역에 아카데미가 설립되어 운영되어 이용하는 고객들도 늘면서, 아카데미에 종사하는 관리자와 교사 등의 일자리는 2015년이면 15,000명에 달할 것으로 추정된다. 직접 고용을 통한 일자리 창출과 소득 증대라는 경제적 임팩트가 창출되고 있다.

(4) 임팩트

Bridge는 영리추구의 혁신이 사회변화에 긍정적으로 기여하는 대표적인 사례가 되면서 타지역으로의 보급 가능성이 높은 것으로 평가받는다. 아프리카 전역을 대상으로 하면서 아시아 등 세계적으로 비즈니스 모델의 보급 가능성이 높다고 GIIN 사례 연구 보고서는 제시한다.⁶²⁾

사하라이남의 아프리카 빈곤층 아동의 교육은 크게 개선되지 않은 상황에서 이들에게 양질의 교육 서비스를 제공하는데는 한계가 있다. 그럼에도 테크놀로지 기반의 혁신적인 아카데미 운영으로 빈곤층도 이용가능한 저렴한 비용으로 양질의 교육 서비스를 제공하는 비즈니스 모델은 임팩트 투자가 있었기 때문에 가능해졌다. Omidyar의 임팩트 투자는 Bridge의 비즈니스 지속가능성이 달성될 때까지 안정적으로 투자될 것이며, 교육을 받는 아동들의 수적 증대와 교사와 관리자 등의 인력의 고용과 소득 안정의 성과를 상당한 임팩트를 갖게 될 것이다.

62) <http://www.thegiin.org/knowledge/profile/bridge-international-academies>

<해외사례 8> Cambodia 위생변기 마이크로 파이낸스 (World Bank 그란트)



1) 프로젝트 개요

2012-13년의 13개월 기간, 세계은행의 식수위생 프로그램(Water and Sanitation Program : WSP)⁶³⁾은 보건위생 적정기술 프로그램인 PATH(Program for Appropriate Technology in Health)와 국제개발기업 IDE(International Development Enterprises)와 공조로, 캄보디아에서 마이크로 크레딧 기관(VisionFund Cambodia와 KREDIT)을 통해 위생 재정지원 프로그램을 파이롯트로 시행하였다. 프로그램의 목표는 마이크로 크레딧으로 농촌의 빈곤층 가계들이 내구적인 위생 시설을 갖춰 보건과 삶의 질의 혜택을 받을 수 있는지를 시험하기 위한 것이다. PATH는 프로젝트의 조정기관이며, 마이크로 트레딧 기관(MFI)들은 파이롯트 프로그램 운영에 필요한 추가적인 운영비 지원이 이뤄졌다.

2) 사회적 목적과 경제적 목적

캄보디아 농촌 지역의 위생시설에 대한 접근은 연간 1% 정도씩 개선되고 있지만, 2012년 농촌지역의 75%가 개량형 위생변기 위생의 혜택을 누리지

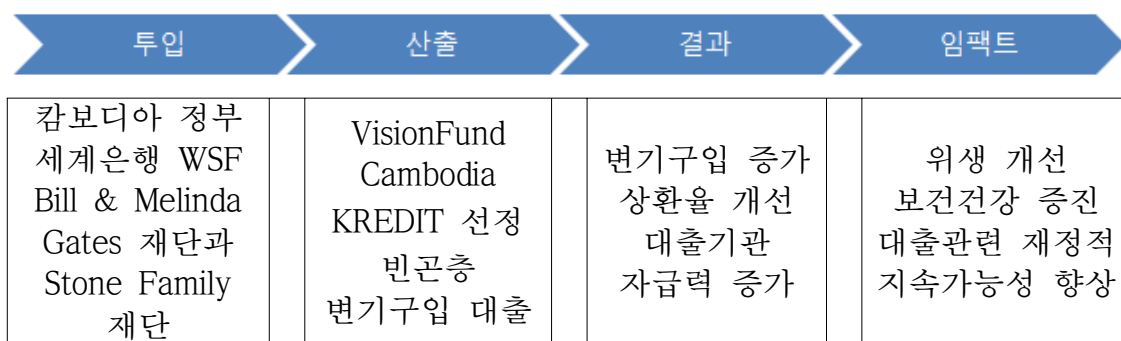
63) www.wsp.org

못하고 있다. 66%가 재래식 야외 배변을 하고 있다. 이로 인해 설사 등 질병으로 아동 사망률과 성장 장애 아동 등 보건 문제들이 심각한 상황에 있다.

가난한 농촌의 가게들이 개량된 위생변기를 갖추지 못하는 경제적 어려움을 지원하기 위해 소액대출로 구입 대금의 지원을 받아 할부식으로 갚도록 해서, 내구적인 위생 시설을 갖춰 보건과 삶의 질의 혜택을 받을 수 있도록 하는데 목적을 두고 있다.

3) 투입-산출-결과-임팩트 모형

〈그림8-1〉 투입-산출-결과-임팩트 모형



(1) 투입

세계은행의 식수 프로그램은 캄보디아 정부와 협의해 농촌의 위생변기 개조를 위한 프로그램을 기획하였다. 가장 중요한 실행 방안은 위생적인 위생변기가 필요한 주민들의 수요를 효과적으로 창출하는 것이며, 서비스 공급을 촉진하기 위해 지방정부들이 민간 기관들과 공조해야 하며, 또 위생변기 재정지원 상품과 서비스 공급자뿐 아니라 위생변기 비즈니스의 역량을 레버리지 하는 가치사슬의 원만한 기능이 필수적이다.

지금까지의 위생변기 마케팅 접근의 경험들에 따르면 가게의 수요는 대단하며 캄보디아 국내의 위생변기 시장이 이런 수요를 충족시킬 수 있다는 것이다. 그런데 재정 여유가 없는 빈곤층에게 위생변기 제품을 구매하도록 하는 문제가 중요하다.

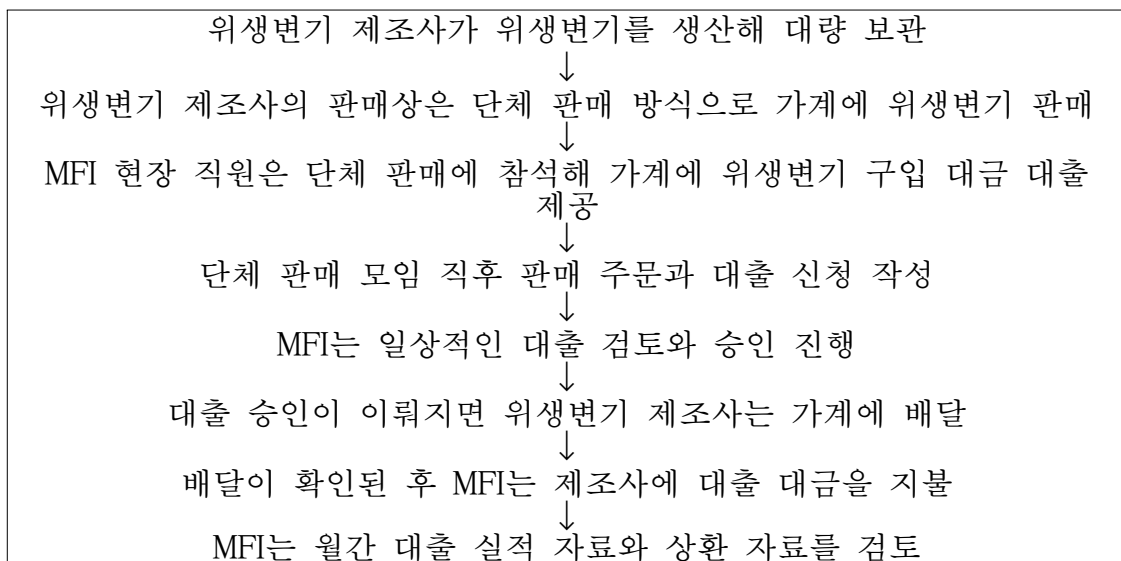
파이롯트 프로그램은 세계은행의 WSP가 PATH, IDE와 공조해 프로그램 기획을 해서, Bill and Melinda Gates Foundation과 Stone Family Foundation과 공동의 재정지원으로 추진되었다.

(2) 산출

캄보디아 정부와의 WSP 지원을 협의하면서 또한 관련 MFI, NGO, 및 다른 이해관계자 집단들과의 협의를 통해 저축기관, 회전 펀드(revolving funds), 고객에 대한 위생변기 공급사의 할부 방식 등의 금융 방안들에 대해 협의를 마쳤다. 저축기관들은 공여측의 지원이나 할부금 지원을 선호했지만, 결국 마이크로 크레딧을 통한 대출방식이 가장 신뢰할만하고 지속가능한 방식으로 결정되었다. WSP와 협력기관들(PATH and iDE)은 협의를 거쳐 캄보디아의 Kandal 지역의 VisionFund Cambodia 그리고 Prey Veng 지역의 KREDIT을 파이롯트 프로그램 금융기관으로 선정하였다.

VisionFund Cambodia는 캄보디아 농촌지역에서 가장 큰 규모의 MFI로 약 13만명의 고객을 대상으로 자급율 119%로 신뢰할만한 기관이다. KREDIT은 특히 빈곤층을 대상으로, 자급율 123%로 비교적 높은 수준의 재정적 지속가능성을 갖추고 있다.

〈표8-1〉 마이크로 크레딧을 통한 위생변기 공급사슬

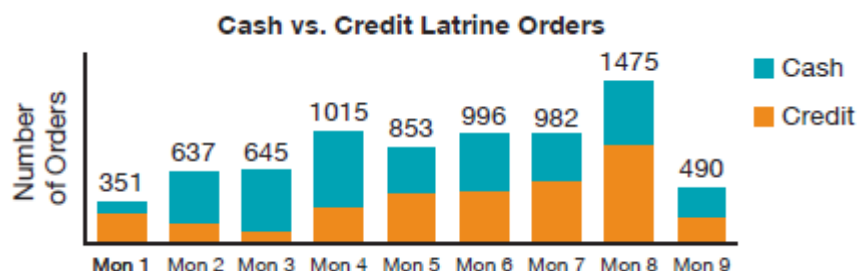


(3) 결과

프로젝트 결과보고서에 따르면, 빈곤층 가운데 위생변기 수요가 많았고, 현금으로 구입하면 일시불로 지급해야 하지만 대출로 구입하면 초기 부담이 적어 실제로 구입이 용이해진 장점이 있다⁶⁴⁾. VisionFund Cambodia을 통해

일반 대출에 비해 위생변기 구입 대출에서 빈곤층 대출이 세배 이상 더 높았고, KREDIT을 통해서 일반대출과 비슷하게 빈곤층이 대출을 이용한 것으로 나타난다. 프로젝트 시행 첫 몇 달 간은 현금 구입자가 많은 편이었지만 이후 9개월까지 소액대출의 장점이 알려지면서 크레딧 구입이 크게 앞섰다(그림8-2 참조)

〈그림8-2〉 시행 월차별 주문량과 현금-크레딧 주문 비교



MFI 직원들의 행정적 역할도 중요한 요인으로 나타난다. 대출 과정을 신속하게 처리해 위생변기 구입이 확대되도록 하는 역할이다. 초기 몇 달 간에 이용자 고객들의 물품 구입 대기 기간이 길어서 불만이 있었다. 마찬가지로 위생변기 생산회가에도 신속한 대출 승인 처리가 사업의 효율성을 높인다.

또한 행정당국(Credit Bureau of Cambodia)의 규제로 모든 대출에 대한 신용 확인후 대출 승인이 이뤄지도록 되어 있어 절차가 길어지면 실제 구입이 지연된다. 그럼으로써 MFI의 운영비 지출 부담도 발생한다. 50달러 또는 100달러 미만의 소액 대출에 대한 신용 확인 절차를 생략하는 것이 필요하다.

소비자들이 이자를 납부하는 창구가 중앙 지역이 아닌 거주지역에 인접한 곳이면 추가 비용 부담도 가능하다는 분석이 있다. 지금은 이자율이 월 2.65%로 저리이지만 3%로 상승해도 납부가 편리한 서비스를 희망한다. KREDIT의 경우, 마을 단위에서 편리한 이자 납부를 하는 서비스를 제공하였다.

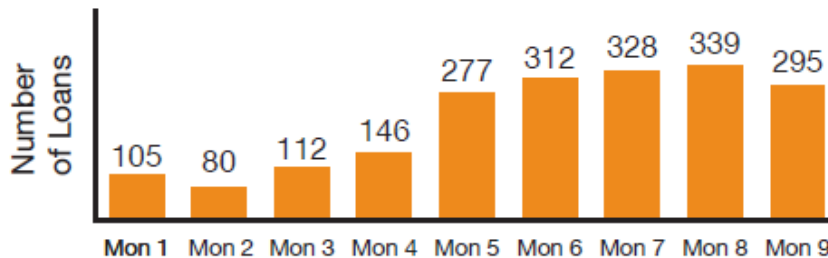
두 개의 MFI 를 통한 위생변기 소액대출 이용자는 2000여명에 달한 것으로 기획된 성과를 달성하였다. 전체 대출금액은 \$126,125이며, 대출 이자로

64)

<https://www.wsp.org/sites/wsp.org/files/publications/WSP-Learning-Note-Toilets-Through-Microfinance-Cambodia.pdf>

납부된 금액은 \$10,428이다.

〈그림8-3〉 대출 이용자 월간 통계

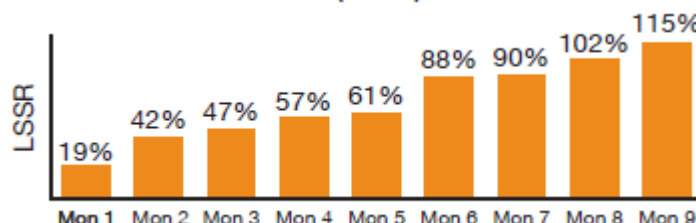


빈곤층 포용적인 위생 용자 프로그램은 비교적 낮은 리스크 프로파일을 갖고 있기 때문에 금융지원이 잘 이뤄지면 재정적으로 생존력이 강하며 지속 가능하다고 평가된다. 또 프로그램은 사회적 목적을 추구하는 MFI들이 고객을 더 많이 확보해 자신들의 사회적 미션을 보다 효과적으로 수행할 수 있게 해준다.

MFI들은 채무불이행 사례가 없었고 30일 이상 상환 지연도 경험하지 않았다, 다른 일반 대출에 비교해 프로그램의 채무불이행율은 훨씬 낮게 나타났다. 이는 위생변기 대출금이 소액이고 또 MFI의 효과적인 용자 관리 방식에 기인한다고 볼 수 있다. 대출이자 상환이 늦어지면 즉각적인 고객 접촉으로 상환율을 높인다.

프로젝트 완료시점의 대출 자급율(loan self-sufficiency ratio)이 100%를 넘어서 위생변기 용자금 비용이 용자 이자수입으로 커버된다는 것을 의미한다.

〈그림8-4〉 대출 자급율 : 1-9개월



(4) 임팩트

그런데 MFI들에게 파이롯트 프로그램 운영에 필요한 운영비를 지원하지 않고서도 독자적으로 위생변기 구입 대출 사업을 지속할 수 있을지는 불투명하다. 위생변기 구입의 대출 프로그램을 운영하는 비용에는 부분적인 리스크 부담 비용도 포함되어 있기 때문에, 이런 외부 지원이 없는 상태에서 리스크 부담을 안고 대출 사업을 할 수 있을지는 불투명하다.

많은 캄보디아 사람들은 위생변기를 완벽한 것으로 만족하지 않는다. 완전한 수세식 위생변기에 대한 욕구가 강하다. 수세식 위생변기 가격은 200-300달러로, 이번 프로젝트 대출금의 4배가 넘는 것으로 빈곤층에게는 상당한 비용 부담이 된다. 더 많은 대출로 수세식 위생변기 욕구를 충족시키는게 바람직한지는 얼마나 많은 빈곤층에 대한 혜택이 될 수 있는지, 면밀한 분석이 필요하다.

이번 파이롯트 프로젝트에서 극빈층은 대출 상환 능력이 검증되지 않아 위생변기 대출의 혜택을 받지 못하는 것으로 조사되었다. 빈곤층이 어느 정도의 수준에서 위생변기 구입이 가능한지, 추가적인 정보가 필요하다.

4) 마이크로 크레딧의 개선 방안

프로젝트 결과보고서에는 다음과 같은 정책 대안을 제시한다. 위생변기에 대한 수요는 대출과 같은 크레딧을 제공해주면 상당하다는 것을 알 수 있었다. MFI들이 개인이나 단체로 가계별로 대출금을 제공해 농촌지역 빈곤층의 위생변기를 획기적으로 개선해 빈곤층의 건강개선에 크게 기여한다는 점을 확인할 수 있었다. 이같은 프로그램이 면밀하게 기획, 검토, 규모 확대되면 MFI들도 낮은 채무불이행 비율로 높은 대출 자급율(loan self-sufficiency rate)를 갖추게 되면서 사회적 목적 수행도도 높아질 것이다.

타지역에 보급되기 위해서는 강력한 지방정부의 정책지원이 뒷받침될 필요가 있다. 빈곤층 가계에 대한 대출보증이나 보조금 지원이 중요하다. 또 개발협력기관들도 세계은행의 WASH 마이크로파이낸스 툴키트를 활용해 마이크로 크레딧 용자 프로그램을 통한 지원방식을 활용해볼 수 있다.

<자료> World Bank, 2014. “Making toilets more affordable for the poor through microfinance.” WATER AND SANITATION PROGRAM.

**<해외사례 9> Catalyst for Growth 비즈니스개발서비스
임팩트 플랫폼
(JPMorgan Chase Foundation 임팩트 투자)**



1) 프로젝트 개요

중소기업에 대한 비즈니스 개발 서비스(Business Development Services : BDS)를 통해 초기단계의 성장을 지원하는 프로그램으로, 남아공에서 BDS의 성공가능성과 임팩트에 대한 이니셔티브가 2012-14년 기간에 JPMorgan Chase Foundation의 임팩트 투자로 시행되었다. 프로그램은 두 개의 BDS 제공 기관 Aurik과 Raizcorp를 통해 20개 중소기업에 BDS를 제공하며 BDS의 비즈니스 임팩트 측정을 확고하게 추진되어 만족스러운 성과를 올렸다. 이같은 성과를 확인한 USAID의 PACE는 2014년 첫째 이니셔티브에 Catalyst for Growth를 투자 대상으로 선정하였다.

2) 사회적 목적과 경제적 목적

열악한 중소기업들에 대한 BDS를 통한 육성과 성장 전략으로 중소기업의 성장을 지원하는 임팩트 투자로 경제적 목적으로 추진하고, 동시에 중소기업 기반의 일자리 창출과 소득 증대로 빈곤해소와 삶의 질 향상 등 중장기적인 임팩트가 발생할 것으로 기대된다.

3) 투입-산출-결과-임팩트

(1) 투입

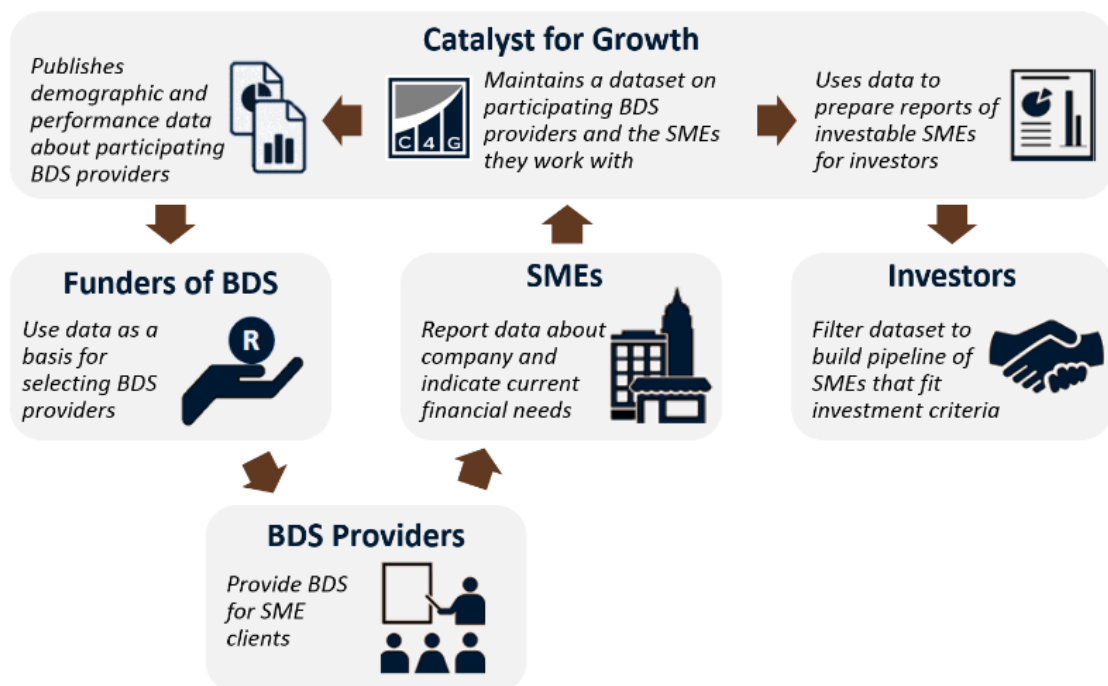
Catalyst for Growth는 JPMorgan Chase Foundation, Dalberg Global Development Associates, USAID 등이 남아프리카 공화국에서 '비즈니스개

발 서비스'(BDS) 투명성과 효과성 증진을 위해 합작해 2014년 설립한 현지
의 새로운 NGO로 BDS 공급기관의 성과를 비교해 공시하는 임팩트 플랫폼이
다.⁶⁵⁾ 투자전문기관의 파트너십을 통해 Catalyst for Growth는 수천개의 비즈
니스로부터 자료를 수집해 임팩트를 분석해 효과적인 BDS를 유도하는 혁신
적 방안을 제시한다. Catalyst for Growth는 JPMorgan Chase Foundation이
프로그램이 기업 성장에 미치는 임팩트를 집중적으로 측정하는 자문기관
Dalberg와 공조해 2년 기간에 20개의 중소 비즈니스의 인큐베이팅과 촉진 지
원 프로그램에 투자, 지원해온 결과로 설립된 비영리조직이다.

(2) 산출

Catalyst for Growth는 중개기관으로 BDS 시장의 핵심 기관들을 연계시켜
중소기업을 지원하는 BDS 제공 기관들에게 자본의 채널 역할을 하는 비영리
기관이다.⁶⁶⁾

〈그림9-1〉 C4G Programme의 임팩트 투자 흐름



65) <http://www.usaid.gov/PACE>

66) <http://www.catalystforgrowth.org/how-c4g-works/>

Catalyst for Growth Programme의 임팩트 투자 흐름은 <그림9-1>과 같다.

- 1) 데이터세트 관리: C4G는 참여하는 BDS 공급자와 중소기업 관련 데이터세트를 유지한다.
- 2) 투자자 보고서 준비 : 데이터를 활용해 투자자에게 투자가능한 중소기업 보고서를 준비한다.
- 3) 투자자 안내: 투자 기준에 적합한 중소기업의 파이프라인 구축
- 4) BDS 공급자 공시 : 참여하는 BDS 공급자의 기본현황과 성과 자료를 공시한다.
- 5) BDS 펀더 안내 : BDS 공급자 선택의 기초 자료를 제시한다.
- 6) BDS 공급자 : 중소기업의 고객들에게 BDS를 제공한다.
- 7) 중소기업 : 기업 현황과 금융 욕구 상태를 C4G에 보고한다.

남아공의 중소기업은 일자리 창출의 핵심 역할을 해, 전국 고용의 70%를 제공한다. 이들 중 50%는 첫 2년에 실패할 정도로 심각한 비즈니스 문제를 안고 있다. 이들중 67%가 자영업으로 자신 이외에 다른 일자리를 창출하지 않는다. 남아공 정부의 고용창출 정책은 중소기업 수의 증대 이외에 중소기업의 실패율 감소, 비즈니스 개발 서비스 (Business Development Services : BDS)이 있다. 그런데 BDS의 경우 중소기업의 76%가 기존의 BDS는 새로운 비즈니스 욕구를 충족시키지 못한다는 서베이 결과가 제시되었다.

이에 SME C4G Programme이 시행될 만한 충분한 생태계 분석이 이뤄진 다음, 2012년초에 2년 기간으로 프로그램이 시행되었다. 프로그램은 두 개의 BDS 제공 기관 Aurik과 Raizcorp를 통해 20개 중소기업에 BDS를 제공하며 BDS의 비즈니스 임팩트 측정을 확고하게 추진하였다.

(3) 결과

USAID의 PACE 이니셔티브로 시행되는 프로그램에 앞서, JPMorgan Chase Foundation이 2012-14년 기간에 시행한 이니셔티브의 결과와 임팩트를 아래와 같이 참고해볼 수 있다.⁶⁷⁾

2012년 2월 JPMorgan Chase Foundation, Dalberg Global Development Advisors (Dalberg)가 공조해, 남아프리카 공화국에서 중소기업의 성장을 지

67) <자료> The Small and Medium Enterprise (SME) Catalyst for Growth (C4G) Initiative in South Africa: Final Report.

원하는 SME Catalyst for Growth (C4G) 프로그램을 시행하였다. JPMorgan Chase Foundation은 파트너십을 통해 두 개의 BDS 전문 기관 (Aurik and Raizcorp)의 시행으로 2년 기간에 걸쳐 20개의 중소기업에 BDS를 제공하였다. 이같은 이니셔티브는 중소기업들 통한 일자리 창출과 경제 성장을 촉진시키는 것이며 동시에 중소기업 BDS의 가치와 임팩트를 검증하는 것이었다.

2012-14년 기간의 BDS 성과는 다음과 같이 상당한 것으로 나타났다.

① 비즈니스 성장 개선

- 수입 성장 : 연평균 27% 중간값 성장
- 고용 창출 : 50%의 중소기업 고용 확대
- 고객수 성장 : 연평균 49% 중간값 성장
- 성장자본 접근 : 5%에서 20%로 성장

② 중소기업의 가치 인식

- 만족도 : 85%의 중소기업들이 BDS 추천
- 비즈니스 임팩트 : 88%가 비즈니스 성장에 긍정적 임팩트
- 사고방식 변화 : 구조와 전략적 사고로 변화

③ 비즈니스 시스템 강화

- 금융 기획 - 회계와 예산 개선
- 인적자원 관리 : 훈련과 성과관리 시스템
- 현금 흐름 관리 : 평균 판매에서 77% 감소

(4) 임팩트

2012-14년 2년 기간의 프로그램 성과는 위와 같이 상당해, 2014년 이후 Catalyst for Growth를 통한 USAID PACE 이니셔티브의 프로그램 성과와 임팩트는 상당할 것으로 기대된다. 이미 BDS 프로그램 성과가 만족스러운 수준 이상으로 나타났기 때문에, 사회경제적 임팩트도 상당할 것으로 판단해 새로운 중간조직의 설립으로 임팩트 투자가 이뤄졌다. 열악한 중소기업들에 대한 BDS를 통한 육성과 성장 전략으로 중소기업 기반의 일자리 창출과 소득 증대로 빈곤해소와 삶의 질 향상을 중장기적인 임팩트가 발생할 것으로 기대된다.

<해외사례 10> CFW(Children and Family Wellness)

약국 프랜차이즈

(미국 사회적기업 HealthStore)



1) 프로젝트 개요

사회적기업인 미국의 HealthStore Foundation은 개발도상국의 많은 아동들이 전염병으로 사망하는 현실에 대한 해법으로 저렴한 기초의약품을 지원해 아동 전염병의 70-90%를 치료할 수 있다는 미션을 밝힌다. 그 방법으로 세계 여러 지역에 간호사나 보건의료직원들이 HealthStore 프랜차이즈 CFW 숍을 소유해, 운영하도록 하는 프랜차이즈 비즈니스 전략을 추진해, 궁극적으로 약이 필요로 하는 소외계층에게 양질의 저렴한 약을 공급해 지역사회 건강증진에 기여하는데 목표를 두고 있다.

2) 사회적 목적과 경제적 목적

CFW 모델은 소형 약국과 진료소의 네트워크로, 우선적으로 빈곤층에게 필수 의약품을 공급하는 미션을 가지고 있다. 말라리아, 호흡기 질환 등 가장 보편적인 사망 질병들에 타겟을 맞춰, 치료약 공급뿐 아니라 교육과 예방 활동으로 보건 서비스를 제공한다.

CFW 프랜차이즈 네트워크를 통한 HealthStore의 주요 목표들은 다음과 같다.⁶⁸⁾

68) <http://www.cfwwshops.org/model.html>

첫째는 양질의 저렴한 약을 안정적으로 공급하고 약을 필요로 하는 사람과 장소에서 유용하도록 하는 것이다.

둘째는 아동들이 거주하는 지역사회에서 아동기의 전염병을 치료해, 보건의료 시스템의 과잉밀집 문제를 해결해 희소자원들이 다른 목적에 사용될 수 있도록 지원한다.

셋째는 5세 미만 아동의 사망률을 감소시켜 가족계획을 진흥시키고 인구증가율을 낮추는데 기여한다.

넷째는 효과적인 약의 적절한 공급으로 약 저항적인 세균의 발생을 억제시킨다.

다섯째는 교육과 예방 활동으로 지역사회 건강 증진에 기여한다.

프랜차이즈 스텝들은 양질의 저렴한 약의 공급, 관리 지원, 기술훈련 등 다양한 지원을 받으며 안정적인 수익을 보장받는다. 규정을 위반하는 스텝들에 대해서는 적절한 제재 조치가 취해지며 스텝들의 운영과 관리에 중앙의 HealthStore의 역할이 중요하다.

또한 CFW 스텝 프로젝트의 목표는 다음 다섯 가지로 요약될 수 있다.

첫째는 양질의, 저렴한 기초 약품을 제공하는 신뢰성 있는 공급사슬을 구축하고 약품을 필요로 하는 사람들이 언제, 어디서나 구입할 수 있도록 하는 것이다.

둘째는 아동이 거주하는 지역에서 아동의 전염병 치료를 받도록 하는 것이다.

셋째는 5세 미만 아동사망률을 감소시켜 가족계획을 권장하고 인구증가를 감소키는 것이다.

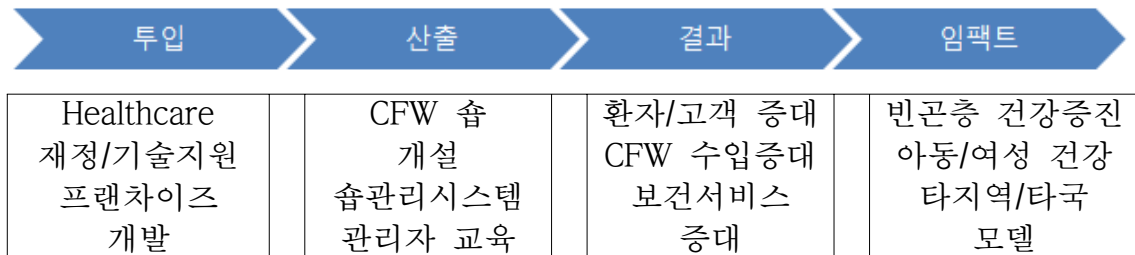
넷째는 효과적인 약품의 적절한 공급과 이용을 통해 약품 저항적인 세균의 발달을 억제시키는 것이다.

다섯째는 교육과 예방 활동을 통해 지역사회 보건을 개선시키는 일이다.

HealthStore 고객들은 모든 소득계층에게 개방적이지만 대부분이 중저소득층의 여성들과 아동들로 농촌에서 농업으로 생계를 유지하는 사람들이다. CFW 스텝과 진료소는 인구 5천명 규모의 농촌지역의 마켓센터에 위치해 있다.

3) CFW의 투입-산출-결과-임팩트

〈그림10-1〉 CFW의 투입-산출-결과-임팩트



(1) 투입

2000년 사회적기업 Healthcare Foundation은 케냐에 첫 민간 보건소 아동가족건강(Children and Family Wellness: CFW) 숍을 개설해, 말라리아, 설사 등의 치료약을 공급해왔다. 많은 지역에서도 이런 진료소나 약국들이 있지만, 도시 슬럼지역이나 농촌에서는 보건 접근의 기회가 매우 어려운 실정이다. 다른 지역들에서도 의약품 접근의 기회가 빈약한 실정이다.

사회적기업인 HealthStore Foundation의 미션은 다음과 같다. “스탠다드를 유지해 지리적 규모를 갖춘 규모의 경제를 추구하는 비즈니스 모델을 활용해 개발도상국에서 아동과 가족들에게 필수 의약품, 기초 보건케어, 예방 서비스에 대한 접근을 개선한다.”

2000년 Scott과 Eva는 자신들의 자금을 투자해 중앙 케냐 지역에 11개의 CFW 약국을 개설하며 리더 역할을 했다. 또 2001년 Management Sciences for Health (MSH)과 협약으로 재단에 기술자문을 제공해 왔다. MSH는 Gates Foundation의 재정지원을 받아 세계에서 주도적인 보건개발 조직으로 활동한다.

HealthStore Foundation의 CFW 모델의 핵심 요소들은 다음과 같다.

첫째, 정확한 진단과 약 처방을 위한 철저한 기술 훈련을 이수하도록 프로그램을 운영한다. 임상기술과 관리 기술에 대한 지속적인 기술훈련으로 기초 훈련을 제공한다.

둘째, 적절한 가격의 약을 공급하면서 양질을 확보하기 위한 중앙집중적 조달이 이뤄진다. 신뢰할만한 평판을 가진 공급체의 제품만을 구입하고 공급사슬 전반에 걸쳐 질 표준 관리를 시행한다.

셋째는 CFW 숍마다 환자의 기록과 필수 건강통계, 재무기록 통계를 갖춘 관리시스템이다.

넷째는 CFW 숍마다 브랜드 스탠다드에 따라 운영되고 있는지를 정기적

으로 모니터링을 한다.

(2) 산출

프로젝트의 주요 산출은 CFW 숭과 진료소의 확대 그리고 환자와 고객의 증가에 있다고 볼 수 있다. 2000년 이래 CFW 네트워크는 17개의 약국과 48개의 진료소를 갖추며 네 배 이상 증가되었다. 매달 평균 4만의 고객에게 약조제와 진단 등 보건서비스를 제공한다. 2000년 설립 이후 케냐에서만 약 500만 명의 환자와 고객들에게 보건서비스를 제공하였고, 2014년 한해에만 50만명에 달하는 환자, 고객들에 대한 서비스를 제공하였다.

(3) 결과

CFW 프랜차이즈 숭들은 개인 간호사나 보건직원들이 운영하는데, 이들은 가게를 운영하면서 필요한 교육훈련을 이수하며 보장된 소득으로 생계를 유지한다. 케냐의 경우, 숭들은 2006년까지 보건직 소유의 40개와 간호사 소유의 26개 진료소를 합쳐 66개가 개설, 운영되었다. 이들은 연간 47만명의 환자에게 보건 서비스를 제공하였다. 2012년까지 케냐 전체의 네트워크에서 250만명의 환자들에게 보건서비스를 제공하였다.

2014년 현재의 통계를 보면, 64개의 약국과 보건소가 운영되며, 연간 50만 1,595명의 환자와 고객을 상대하였다.⁶⁹⁾ 숭과 보건소 방문객이 절반 가량되고, 다른 절반은 현장방문 서비스 활동으로 이뤄졌다. 질병별로는 호흡기 질병이 4만건으로 가장 많고, 말라리아 치료와 모기장 판매가 3만4천건, 해충과 구충 2만3천건, 설사와 구토 6천건 등이다.

이제 연간 100만명 이상을 대상으로 하는 네트워크 증대를 계획중이며, 새로운 혁신으로는 지금의 하향식, 투입 기반(top-down and input-based)의 그란트 제공 방식에서 프랜차이즈 차원에서 서비스를 제공받은 환자의 상향식, 산출 기반(bottom-up and output-based)의 보조금 지원으로 제3자 지불 방식을 통합하는 혁신을 추진중이다.

(4) 임팩트

CFW 프랜차이즈 모델은 개발협력에 적합한 모델인가? 20여개의 최빈국의 일인당 보건의료 지출비는 연간 33달러밖에 안된다. 공공 보건의료비가

69) <http://www.cfwwshops.org/statistics.html>

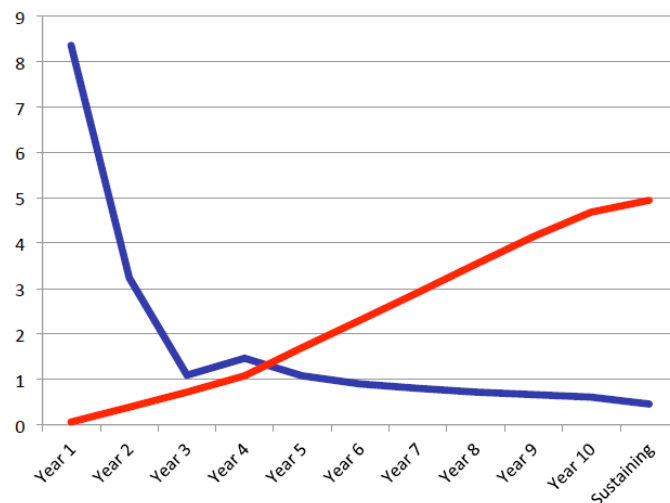
두 배로 늘어난다고 해도 보건의료 수요를 감당할 수 없는 열악한 보건의료 환경이라는 점을 감안하면, 민간 의료서비스의 대안을 탐색해볼 만하다.

CFW 모델은 성공적인 프랜차이즈 핵심 요소들 모두를 갖춘 ‘지속가능한 공급사슬’을 형성하고 있다. 보편적 시스템과 교육훈련 프로그램, 세심한 사업 지역의 선택, 정기적인 감사를 통한 엄격한 품질 관리가 그것들이다. 특히 비즈니스 전략으로 가능한 한 가장 낮은 가격에서 양질의 약품을 구매하는 풀 네트워크 구매력을 활용하고 있다.

케냐에서 이제 르완다에도 보급되어, 르완다 보건성은 PPP 협정을 체결해, 수백개의 CFW 숱의 운영을 추진하였다. 케냐의 경우, 환자 80%가 여성과 아동으로 취약층에 대한 보건 서비스 제공의 성과가 높다. 특히 밤 늦게까지 가게를 운영하는 곳에서 많은 수입이 생기고, 환자 편의를 제공했다는 분석이 제시되고 있다.

CFW 모델의 지속가능성과 주민 건강증진의 임팩트를 보여주는 자료로 <그림10-2>을 참고해볼 만하다. CFW 모델 시행 1년부터 10년까지는 그림의 파랑 선에서 보여주듯이 연간 500만명으로 증가해, 붉은 선처럼 첫 해에는 수혜자의 비용부담이 일인당 \$8.35로 추산되는데, 그후 수혜자의 이용부담은 규모의 경제와 외부의 개발협력 지원으로 10년후에는 \$0.45로 크게 떨어진다.

<그림10-2> CFW 모델의 지속가능성과 주민 건강증진 임팩트



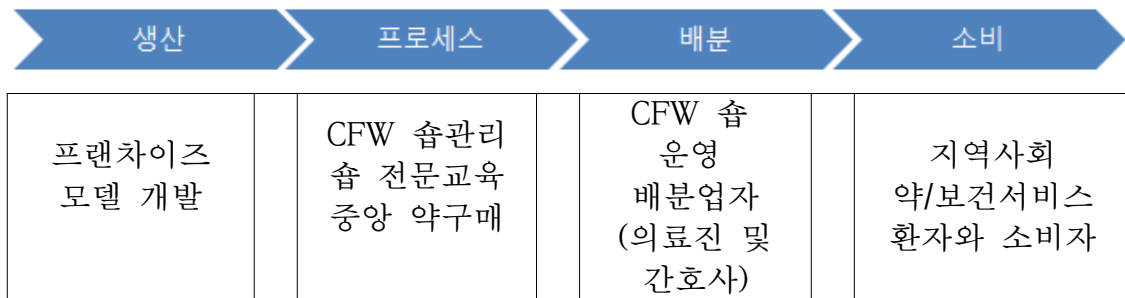
<참고> 홍색 : 사업 개시 10년후 연간 5백만명 수혜층으로 확대

청색 : 사업 개시 수혜자 일인당 비용은 첫해 \$8.35 -> 10년후 \$0.45로 감소.

<자료> <http://healthstore.org/healthstorepresentationmay12-2015.pdf>

4) CFW의 가치사슬

〈그림10-3〉 CFW의 가치사슬 : 생산-프로세스-배분-소비



가치사슬에서 먼저 배분 단계에 초점을 맞춰볼 만하다. CFW 슝은 소유주들에게 많은 수입을 보장해주기 때문에 매력적인 사업 투자가 되고 있다. CFW 슝의 소유자이자 배분업자인 보건직원들은 연간 200-400 달러의 안정된 소득을 보장받고, 간호사들은 클리닉을 운영해 연간 1,000-1,400 달러의 소득을 올린다. 일반적으로 시장에서의 소득이 보건직원은 월 300달러, 간호사들은 월 400달러에 비하면 CFW 운영으로 더 많은 안정적인 소득을 보장받는다고 볼 수 있다.

게다가 다양한 보건의료 정보, 관리 기술훈련 등은 프랜차이즈 가게들에게 제공되는 부수적인 혜택들이다. CFW 진료소를 소유하는 것은 케냐의 간호사와 보건직원들에게는 매력적인 직업이다. 개인 차원에서는 안정된 수입이 보장되면서, 동시에 국가 차원에서는 더 많은 수입이 보장됨으로써 타국으로 이주하는 brain drain 문제를 해결하는 처방이 되기도 한다.

배분 단계의 CFW 슝 운영 이전 단계는 HealthStore Foundation의 프랜차이즈 개발과 관리 시스템의 개발 단계이며, CFW 슝 운영자에 대한 집중적인 기초보건 교육을 포함한 관리교육이 지속적으로 이뤄지는 과정이다.

가치사슬의 최종 단계인 소비에서는 지역사회 주민들이 필요한 약과 보건 서비스를 제공받아 건강증진에 기여한다. 최대 수혜자는 서비스를 이용하는 한해 50만명 이상의 지역사회 주민들로 이들은 대부분 소외된 지역의 주민들이다.

**<해외사례 11> Chalalán Eco-lodge 생태관광
(CARE, UNDP 그란트)**



1) 프로젝트 개요

Madidi 보호지역은 북부 볼리비아의 아마존 강 상류 지역 189만 헥타르의 면적으로 1995년에 보호지역으로 지정되었다. 보호지역은 안데스 산맥의 높은 고도로부터 투이치 강의 열대 우림지대에 이르는 지역으로, 볼리비아의 5천 종 이상의 식물 다양성 기록을 가진 지구 다양성과 지방특성의 글로벌 센터로 지명되었다. Madidi 자체만 1,875개 식물종과 1,000여 조류종을 갖고 있다.

Madidi 보호지역은 Madidi 국립공원(127만 헥타르)과 통합관리 자연지역(IMNA, 62만 헥타르)로 IMNA에서 원주민의 생태관광, 농업, 사냥, 전통적인 어업 등 지속가능한 숲 관리는 허용되어 있다. 반면에 Madidi 국립공원 지역은 엄격한 보호지역으로 제한적인 생태관광과 연구 활동만이 허용되어 있다.

Madidi 지역은 31개의 지역공동체의 3,700여명이 생활하는 거주지로, 9개 공동체는 공원 내부에, 그리고 22개는 IMNA 주변에 분산되어 위치해 있다. 전통적인 생계 활동으로는 농사, 사냥, 어업, 숲 과일 수집 등으로, 생태관광은 1992년에 지역공동체가 전통풍의 통나집을 지어 관광객을 받아들이면서 시작되었다. 1994년에는 Inter-American Development Bank과 INGO인 Conservation International에서 각기 125만 달러와 20만 달러 기부금을 받아 지금의 Chalalá Eco-lodge라는 생태관광 기업이 설립될 수 있었다. 설립 취지는 지속가능한 자연자원 관리와 원주민의 생계 개선이라는 이중의 목표

이다. 에코롯지는 철저히 지역사회 소유와 지역사회 운영의 특징을 갖고 있다.

2) 사회적 목적과 경제적 목적

Chalalan 에코롯지는 생태관광을 통해 원주민의 소득증대와 일자리 마련뿐만 아니라 원주민의 관광 전문훈련을 통한 역량강화와 임파워먼트로 오너십을 추구하며 빈곤해소 등의 사회적 목적을 추구하는 프로그램이다.

에코롯지는 Laguna Chalalan 뚝방 지대에 건축되어 있는데 지역의 전통적인 자재로 건축되었고, 관광 시설의 건축은 전통적인 생태계 지식에 기초하였다. 에코 롯지에는 30명까지 수용되는데, 각 에코롯지는 지역 주민들이 직접 소유하고 운영한다. 직원들은 비즈니스 관리, 회계, 마케팅 판매, 고객 서비스, 음식준비, 가이드는 전문 훈련을 받은 전문 인력이다.

관광객들은 테마 관광을 즐기는데, 식물, 약초, 조류와 벌레, 버섯, 야생동물, 파충류 등 다양한 테마 관광이 전문 가이드 관광으로 이뤄진다. 조류 관광은 앵무새와 딱따구리 등 340여 종이 있어 풍부한 테마 관광이 된다.

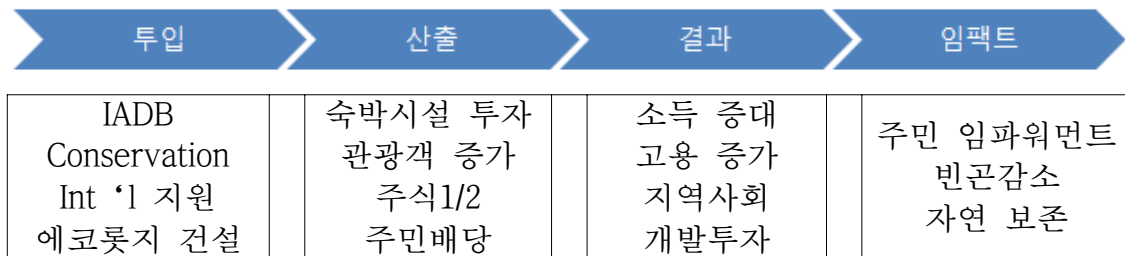
1998년 186명의 관광객이 방문한 이래 1999년 700명, 2007년 1,406명으로 계속 생태관광객 수는 늘었다. 2002년에는 National Geographic Traveler에 Chalalá가 세계 20대 주요 관광지 중 하나로 소개될 정도로 성공적인 지속가능한, 책임있는 생태관광으로 세계적인 관심이 주목되기도 했다.

〈표11-1〉 Chalalá의 사회적 목적과 경제적 목적

사회적 목적	경제적 목적
원주민 오너십	생태관광 일자리 증대
역량 강화 - 교육	원주민 소득 증대
민주주의 - 거버넌스	자원 보존

3) 투입-산출-결과-임팩트

〈그림11-1〉 Chalalá의 투입-산출-결과-임팩트



(1) 투입

초기 1997-99년 기간에, Chalalá는 Conservation International의 지원을 받아 파이롯트 프로그램으로 소규모 관광객을 대상으로 에코롯지 테마관광을 시작하였다. 외부 지원이 있었기 때문에 1일 숙박비가 38 달러에 불과했지만, 2000년 외부 지원 없는 완전 자율 경영이 되면서 90 달러로 인상되었다. 관광사인 America Tours와 GAP Adventures가 중간기관으로 협력하지만, 동시에 자체 홍보에도 노력해서 National Geographic과 Lonely Planet에도 소개될 정도가 되었다.

또 INGO인 CARE, Conservation International, UNDP, Wildlife Conservation Society 등이 재정지원뿐 아니라 다양한 기술지원을 하고 있다.

(2) 산출

에코 롯지는 14개의 베드를 갖고 있었지만 객실마다 위생변기와 욕실을 갖추고 있지 않아, 2000년부터 부대공사와 함께 확장공사가 시작되어, 30개 베드로 늘리고, 세 대의 카누로 운송 서비스를 확대하는 등 새로운 변화가 있었다. 2000년에는 합작투자회사로 등록되어 주식의 절반은 지역사회 74개 가정에 배정되고 절반은 파트너 회사에 배정되었다, 볼리비아 법에는 원주민 소유의 법인은 허용되지 않아, 상업회사로 등록한 것이다.

회사 거버넌스 모델에는 의사결정의 책임을 맡는 총회가 있고, 지역사회 지도자들로 구성된 대표회가 감독과 전략적 모니터링의 책임을 분담한다. 회사의 파트너사인 Tierra Comunitaria de Origen San José de Uchupiamonas

는 생태관광 세입을 지역사회 개발 프로젝트에 투자한다. 개발 투자는 지역사회 비교 분석을 통해 지역사회 가정들의 합의로 이뤄진다. 파트너사는 장기 투자 계획으로 전략적 우선순위를 설정하고 프로젝트 관리 결정을 가이드 하는 역할을 맡는다.

실제로는 원주민 공동체가 에코 롯지에 대한 완전한 관리의 통제와 책임을 맡는다. 재정적 지속가능성, 에코 롯지의 숙박료 결정, 인프라 투자, 마케팅, 회계, 비즈니스 기획 등이 주된 업무 영역이다. 초기의 사업 운영 의사결정 대부분이 외부의 전문 컨설턴트에 의존하다 점차 지역사회 관리 책임자에게 위임되었다. 프로젝트 투자로 창출된 자산도 회사가 관리하며 프로젝트로 지급된 직원 임금도 회사 비용으로 지급되며, 회사는 회사 회계 업무를 전담하는 회계사를 고용하고 있다.

(3) 결과

2003-8년 기간에 Chalalá는 연간 수입이 28만 달러에 달해, 생태관광으로 상당한 수입을 창출하는 회사가 직원 급여뿐 아니라 지역 경제 발전에도 기여하는 경제적 임팩트가 창출되었다. 생태관광의 수입금은 식수, 보건소, 학교 공급에 투입되고 주민들의 건강 서비스 용자금으로 활용되는 등 사회적 투자와 인프라 투자로 재투자되었다.

또 지역사회의 사회경제적 환경의 개선으로 1980년대 타지역으로 이주해 나갔던 주민들이 다시 고향으로 돌아오는 역이주가 진행되었다. Chalalá는 생태관광 사업에서 60여명의 일자리를 마련해주고 안정적인 급여로 생계를 유지하도록 지원한다. 또 상당한 수의 주민들은 생태관광과 관련된 재화와 서비스를 제공하며 생계를 유지한다. 전체적으로 프로젝트 시행으로 지역사회 116개 가정이 직접인 혜택을 보며 생태관광에 소유자이자 운영자 역할을 한다.

(4) 임팩트

Chalalá 프로젝트의 설립 목적은 지속가능한 지역개발을 위한 지역사회 역량을 구축하는 것이며, 이를 위해 지역사회 구심체 역할을 하는 조직의 설립이었다. Chalalá 설립 이전의 지역사회는 극심한 빈곤에 시달려 비지속가능한 생계를 유지하기에 급급했다. 대다수의 가정이 자급자족의 농업, 비지속가능한 산림과 자원의 채취에 의존하며 지역사회 생계뿐 아니라 밀렵 등으

로 일부 멸종위기의 야생 종들의 위기가 심각한 문제로 제기되었다. 일부 주민들이 외부로 이주하는 등 지역사회의 문제 해결 역량은 오히려 감소되는 퇴행이 지속되었다.

이런 상황에서 Chalalan 프로젝트가 시행되며 생태 파괴적이고 비지속가능한 자원관리 방식은 점차 감소되면서 지역주민들 사이에 자연자원의 보전이 주민의 생계와 웰빙에 중요한 임팩트라는 점을 인식하기 시작하였다. 특히 에코 롯지 프로그램으로 지역사회에 사회경제적 임팩트가 발생하면서 지역사회는 자연자원의 보전과 사회경제적 생계 유지라는 사회적 목적과 경제적 목적이 동시에 추구되며 지역주민의 삶의 질이 크게 개선되는 임팩트가 창출되었다.

또 다른 중요한 프로젝트 성과는 지역사회의 원주민 토지 소유권에 대한 법적 인정이다. 토지 21만 헥타르에 대한 공식적인 법적 등록으로 지역사회에 대한 다양한 환경적, 사회경제적 혜택들이 가능해졌다. 지방정부는 지역사회의 자율적인 생활개선과 자연자원과 문화적 유산을 보전하는 활동을 지원한다.

4) 생태양성과 정책 임팩트

(1) 생태양성 임팩트

Chalalá는 보호지역의 자연자원의 보전과 환경보호에 주요한 역할을 맡는다. 환경 피해를 방지하고 생태관광이 주변 생태계에 미치는 부정적인 영향을 미리 예측해 예방하는 다양한 방안들을 시행하였다. 멸종 위기 동식물의 보전이 가장 중요한 생태양성 임팩트로 보고되고 있다. 지역사회는 보호지역 내 공원 관리요원들과 협력해 밀렵이나 자원 채취를 감시하는 활동을 공조하며 자연자원의 보전에 기여하는 활동을 한다. 생태관광으로 창출한 수입과 관광객들이 납부하는 입장료로 환경과 문화 유산을 보전하는 관리 비용으로 투입된다.

(2) 정책 임팩트

Chalalá 프로젝트는 지역, 국가, 국제 차원의 정치적 결정에 상당한 영향력을 행사하였다. 국립공원의 자연자원의 보전과 보호를 감독하는 관리위원회에 핵심적인 기여자가 된다. 또 볼리비아의 관광국, 볼리비아 관광협회, 볼리

비아 에코관광위원회, 남미의 지속가능한 관광 네트워크와 공조해 보호지역에서의 지역사회 행동을 허용하는 정책의 추진을 요청하였다. 또 Chalalá는 남미 전역에 원주민 지역사회 기반의 에코관광 프로젝트를 공조하는 네트워크 INTIRUNA를 창설하는 등 생태관광에서 주도적인 역할을 한다. 지역사회 주민 대표들이 남미 전역을 방문하며 자신들의 경험을 공유하고 또 학습하는 기회를 갖고 있다.

Chalalá의 경제적 성공과 지속가능성은 세가지 요인들에 기초한다. 첫째는 초기 사업 자본의 유용성이 결정적으로 중요했다. 1995-2001년 초기 기간에 인프라 개선으로 급성장하며 교육과 훈련을 통한 지역사회의 관리 역량을 구축해, 국가와 국제적 차원에 관광시장에 진출하는 진전이 이뤄졌다. 두 번째 요인은 사회적 통합성과 지역사회의 연대에 있다. 강력한 집단 통합과 공유된 아이덴티티로 지역 경제를 전환시키는 공통된 비전을 설정하는데 확고한 기반을 마련할 수 있었다. 완전한 지역사회 운영의 소유권으로 프로젝트의 성공적인 성과를 낼 수 있었다. 세 번째 요인은 Madidi National Park의 자연적인 환경이다. 관광 지역으로서 빼어난 자연 환경을 갖고 있어 생태관광 기업활동이 가능했고 생명력을 유지할 수 있었다. 프로젝트의 장기적인 지속가능성은 이같은 자연자원의 보전, 생다양성과 생태계의 보호, 풍부한 문화적 유산 등이라고 볼 수 있다.

Chalalá는 시작부터 자연 보전과 개발의 모델에 해당되므로, 이와 유사한 환경의 지역사회에 보급 가능성이 높다고 볼 수 있다. 2005년에 타지역에 유사한 프로젝트가 시행되면서 에코 루티가 지역의 35 가정이 소유하고 관리하고 있다. 볼리비아에서는 약 65개의 생태관광 프로젝트가 시행중인데, 모두가 Chalalá의 선도적인 리더십에 많은 영향을 받은 것으로 알려지고 있다.

<해외사례 12> Clean Energy 풍력발전소 (독일 FMO 임팩트 투자)



1) 프로젝트 개요

투자자 FMO는 독일의 개발은행으로 식품, 식수, 에너지 분야에 세계적으로 투자해 개도국의 삶의 질과 생계 개선을 추구한다.⁷⁰⁾ 투자처 Clean Energy는 몽고의 특수목적회사(special purpose vehicle : SPV)로, 몽고 최초의 풍력발전소 건설에 금융지원을 하기 위한 특별한 목적으로 설치된 기관이다. FMO의 2,140만 유로의 지분 투자로 풍력발전소 건설에 착수하였다.

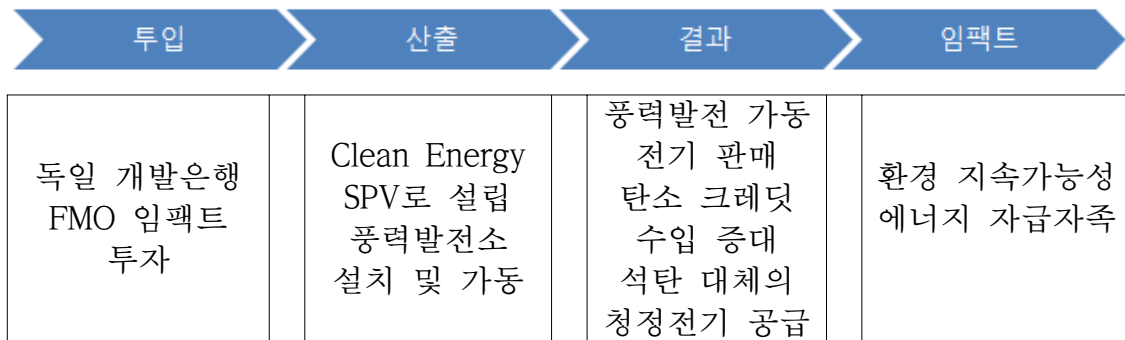
2) 사회적 목적과 경제적 목적

임팩트 투자의 목표는 “아시아의 신흥 시장에서 재생 에너지의 이용과 접근의 증대”로 밝히며, 재생 에너지 이용으로 석탄 의존을 줄여 환경적 지속가능성을 추구하며 동시에 저렴한 재생에너지 사용으로 소비자의 경제적 부담의 감소와 빈곤층의 에너지 접근 확대 등의 사회적 기대효과가 발생한다.

3) 투입-산출-결과-임팩트

70) <http://www.thegiin.org/knowledge/profile/clean-energy>

〈그림12-1〉 Clean Energy의 투입-산출-결과-임팩트



(1) 투입

투자기관 FMO는 1970년에 설립된 독일의 개발 은행으로, 민간 부분의 강력한 역할로 경제적 사회적 개발을 추진하는 목표를 설정해, 민간 부문이 기술로 인적 역량강화와 삶의 질 개선을 하도록 지원한다. FMO는 임팩트 투자로 최고의 장기적인 임팩트를 창출할 수 있는 금융서비스, 에너지, 농기업, 식량, 식수 등의 특정 분야들을 전문적으로 투자한다.

투자는 지분 투자로 전체 2,140 유로이며, 일부 시니어 론이 포함되어 있다. 투자의 목적은 Clean Energy의 풍력 발전소 건설과 설비 투자를 위한 것이다. FMO는 처음 그란트를 지원해 풍력발전소 건설의 비즈니스 기획과 타당성 사정에 드는 비용을 제공했고, 이 자본금은 이후 지분 투자금으로 전환되었다.

(2) 산출

투자처 Clean Energy는 몽고의 선도적인 청정 에너지와 인프라 투자 관리사 Newcom LLC가 설립된 특수목적회사(SPV)이다. Clean Energy는 SPV로서 법적으로 독립된 기관이지만 풍력발전 사업이 실패하는 경우 대주주인 Newcom LLC의 리스크를 줄이기 위한 특수목적을 갖고 있다. SPV 접근법은 모계 기업의 자산과 유한책임을 분리시키는 프로젝트 파이낸스에서 일반적으로 이용된다.

풍력 발전소는 그린하우스 가스 배출을 하지 않고 전기를 생산하는 재생 풍력을 이용하는 여러 터빈들을 갖고 있다. 몽고의 수도 울란바타르에서 남동쪽으로 70km에 위치한 50메가와트의 살키트 풍력발전소는 2013년 완전 가동이 되어 국가 전체의 5%의 전기를 공급한다.

(3) 결과

풍력발전소는 전기 공급기관에 생산된 에너지를 판매해 수입을 올리며, 부수적으로는 이미 등록을 마친 카본 크레딧으로부터 수입 흐름이 발생한다. 이같은 환경적 임팩트의 잠재력 때문에도 투자에 대한 관심이 높은 편이다. 풍력은 석탄에 비해 지속가능하며 환경 친화적인 에너지원으로, 그간 몽고의 에너지 95%가 석탄에 의존한 것을 이제 풍력 발전 전기로 대체해 에너지효율성과 더불어 기후변화에 대처하는 환경적 지속가능성 대안을 보여주는 임팩트 투자가 된다. 몽고는 풍력 발전을 할 수 있는 천혜의 환경을 갖고 있으며 또 에너지 수요가 공급을 크게 앞서는 경제 상황에서 풍력발전에 대한 투자는 매우 매력이라 평가받는다.⁷¹⁾

(4) 임팩트

FMO는 몽고 풍력발전에 대한 임팩트 투자를 계기로 아시아 지역에서의 재생에너지 투자를 확대할 계획으로, 이번의 몽고의 풍력 발전이 최초의 풍력발전투자가 된 것이다. 또한 임팩트 투자이기 살키트 발전소는 기업 거버넌스와 재정 수익을 보장하며 환경적, 사회적, 거버넌스(ESG) 요건을 충족시킨다. 풍력발전의 관리감독 책임을 맡고 있는 몽고의 Newcom사는 몽고의 존경받는 기업이며 IFC(International Finance Corporation)의 기업 거버넌스 가이드 라인을 충족시키며 비즈니스를 수행한다. FMO는 Cleam Energy의 지분 15%를 소유하며 자본 수입을 올리며 또 특정 투자 기간이 지나면 자동적인 출구 기회가 마련되어 있다.

Salkhit 풍력발전소 건설로 몽고에서의 재생에너지에 대한 이용과 접근이 증대되어 탄소배출을 획기적으로 감소시킬 것으로 기대된다. 풍력발전소의 가동으로 연간 탄소배출 18만톤의 감소시키고, 물소비 160만 톤을 절약하며 석타 16만톤의 소비를 감소시킨 것이다. 50메가 와트의 풍력발전으로 생산되는 청정 전기 에너지는 몽고 전역의 소비자들에게 공급되며, 에너지 비용 절감과 탄소배출 절감의 성과를 낳는다.

71) <http://www.thegiin.org/knowledge/profile/clean-energy>

<해외사례 13> COMACO 보존농업 협동조합 (WSC 그란트)



1) 프로젝트 개요

보전을 위한 지역시장(Community Markets for Conservation : COMACO)은 소득 창출, 생다양성 보전, 식량안보를 증진시키는 목적을 가진 사회적기업이다. 법적으로 등록된 유한회사(limited-by-guarantee company)로, 농식품 프로세싱 회사이자 식품거래업자로 활동한다. COMACO는 잠비아의 루앙와 벨리(Luangwa Valley)에 거주하는 4만여명의 농가들을 조직의 회원으로 참여시켜 ‘보존 농사’ (conservation farming)를 통해 농산물 수확을 늘려 소득을 증대시켜 빈곤을 감소하도록 지원하는 역할을 한다.

2) 사회적 목적과 경제적 목적

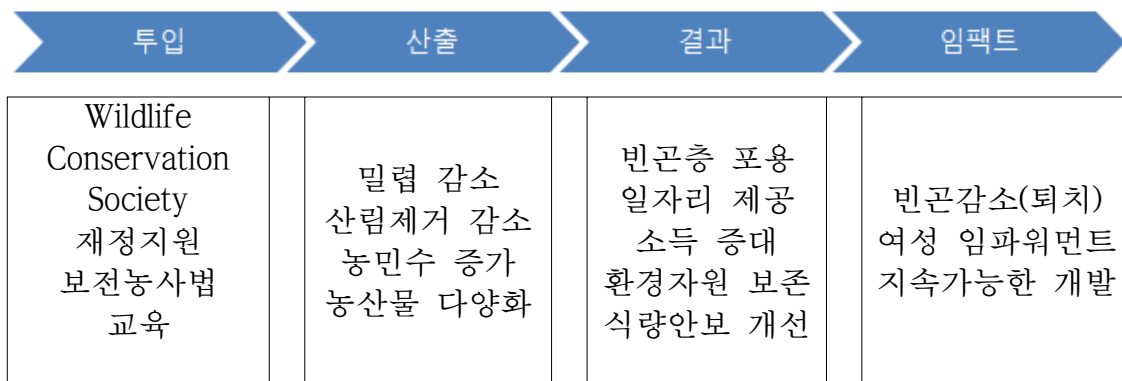
COMACO는 지역주민을 대표하는 보존농업 협동조합에 참여시켜 농업을 통한 소득으로 빈곤에서 해방되도록 지원하는 사회적 목적을 실천한다. 4만여명의 지역주민들이 조합에 참여해 ‘보존 농사’ (conservation farming)를 통해 농산물 수확을 늘려 소득을 증대시키는 비즈니스 목적을 실천해서 지역사회의 빈곤을 감소하도록 지원하는 역할을 한다.

〈표13-1〉 COMACO의 사회적 목적과 경제적 목적

사회적 목적	경제적 목적
약자 포용 - 일자리	창업과 일자리 증대
역량 강화 - 교육	수익과 소득 증대
민주주의 - 거버넌스	자원 개발
서비스 제공 - 식량안보	서비스 개선

3) COMACO의 투입-산출-결과-임팩트

〈그림13-1〉 COMACO의 투입=산출-결과-임팩트



(1) 투입

Wildlife Conservation Society가 프로젝트 초기단계부터 기술지원과 재정 지원 등 다양한 공조자 역할을 했다. 재정지원자들은 복합적이다. WCS의 노력으로 노르웨이 대사관을 비롯해, Howard Buffett 재단, Mulago 재단, Lundin 재단, CARE International, General Mills, William Lloyd, and Harvey and Heidi Bookman. USAID, Cornell University의 Atkinson Center for a Sustainable Future, Cornell Center for Wildlife Conservation 등이다.

Luangwa Valley는 “생태적 부와 경제적 빈곤”이 상존하는 관광지역이다. 연간 2만명의 관광객이 남측과 북측의 국립공원을 찾아, 연간 1,500만 달러의 관광수입이 창출되고 있다. 그런데 가계의 수입은 연간 100달러 미만으로, 많은 주민들이 만성적 식량 부족으로 빈곤에 직면해 있다.

주민들에게는 농사가 주된 생계 활동이지만, 농작물 저생산성과 산림파괴

라는 심각한 지역사회 문제에 직면해 있다. 이상과 같은 악순환의 문제는 2003년 Wildlife Conservation Society (WCS)가 조사한 결과로 제시되었다. 조사에 따르면, 낮은 가격 수입과 광범위한 식량 불안은 높은 수준의 밀렵과 야생동물 포획 때문이라는 분석이다. WCS는 지역 농민들을 위한 생산자 그룹 모델을 제시해 지속가능한 농업 방안을 진흥하는 시장 인센티브 처방을 제시하였다. 이후 COMACO의 현장 지도 요원들이 4만여 농민들을 대상으로 보전 농사법을 지도하며 산림 제거의 문제해결에 대한 대안을 찾게 되었다.⁷²⁾

(2) 산출

밀렵꾼들을 농민으로 전환시키는 혁신적인 프로그램 덕분에 야생자원의 보전과 함께 농민들의 보전 농사법으로 생계를 유지하는 이중의 사회적경제 접근법이 성공한 것으로 평가될 수 있다. WCS에 따르면, 4만여 농민들이 자발적으로 6만1천개의 야생 올가미와 1,347정의 총을 포기했다.

(3) 결과

COMACO는 계곡의 농가의 사회적, 경제적 복지에 상당한 임팩트를 발생시켰다. 농가들이 COMACO에 판매한 농산품으로 경험적 성과가 측정되며 또한 농업 기술 실천 개선으로 얻어지는 농가의 식량안보 개선 성과라고 요약할 수 있다.

COMACO 가입 이전 2000년의 농가 생계조사에 따르면 농가 소득은 연간 79 달러, 그리고 우수량에 따라 60% 이상의 농가는 식량 안보를 갖추지 못해 야생동물을 포획해 부족한 식량을 보충하였다. 그런데 COMACO 시행 이후 회원으로 참여한 전형적인 농민은 보전 농사(conservation farming) 덕분에 식량 안보를 충분히 갖추게 되었다. 지금은 연간 220달러 소득을 올리고 있다. 소득과 식량 생산 증대를 합한 가치는 연간 300달러에 달하는 것으로 추산된다. 등록된 농민의 52%가 여성이며 매년 COMACO에 잉여 농산품을 판매하는 농민은 1만명에 달하는데, 이중 90%가 COMACO 등록 농민들이다. 2010년 COMACO 회원의 농산품을 판매한 농민 가운데 30%가 COMACO 회원 농민들인데, 이는 여전히 70% 대다수가 농산물 생필품 부족에서 초과로 이동하는 중이라는 것을 보여준다. 농산물 판매 수입이 늘어난

72) <http://www.wcs.org/news-and-features-main/comaco-study.aspx>

한 요인은 COMACO가 설치한 수집소를 통해 일괄 수집, 구매하는 덕분이다. 57개 지역에 분산 설치된 수집소에서 농산물을 수집해 중앙으로 운송하므로 농민들이 농산물을 직접 시장에 나가 판매하는데 드는 거래비용이 크게 감소한다. 운송비용만 농산물 가격의 20% 가량이 든다고 추산한다.

또 가격 인센티브와 배당금도 농민들이 COMACO가 추천하는 농산물을 재배하는 중요한 요인이 된다. 추천한 농산물은 농업기술로 품종 개량 등으로 생산성을 높이고 농산물 다양화로 식량안보와 소득 증대를 꾀할 수 있는 전략 산물이다. COMACO 농민들은 50 평방 미터 규모의 농지에 쌀 농사를 해서 이전의 소득에 비해 세배 이상의 가격 상승을 올릴 수 있었다. 같은 규모의 땅콩 농사는 270%, 콩 농사는 180% 가격 상승이 발생했다.

품종의 다양화 정책으로 쌀 생산은 300% 증가하면서, 그간 쌀 농사를 하는 농민의 수가 다섯 배가 늘었다. 그밖에 카사바 농사를 하는 농민의 수는 열 배가 늘었다. 이처럼 농산물의 다양화로 소득 증대에 기여하는 농산물의 수가 10개에서 16개로 늘면서 식량안보와 기후변화에 대한 적응력이 강해졌다. 2007년에는 홍수 피해가 발생하면서 홍수와 가뭄에 강한 카사바와 고구마 농사가 추가로 늘어, 다양화가 소득을 보장하는 중요한 전략이 되었다.

다양한 시장, 비시장 인센티브도 활용되었다. 2010년 27,000 등록 농민들에게 ID 카드가 발급되어 보전 농사 기술을 준수한 농민들에게 약간 높은 가격으로 구입하는 인센티브 제도가 시행되었다. 또 보전 농사법을 준수해 농산물을 판매한 좋은 기록을 가진 농가의 자녀들의 학비를 보조해주는 방안도 모색 중이다.

지역사회 기반의 현장방문 체계로 225개의 시범 훈련소 등의 지원으로 농민들은 다양한 농사 기술을 습득한다. 또 유기농 비료의 사용도 일반화되어 있다. 17,376명의 농민 샘플 중에서 보전 농사법을 활용해 집에서 자연 퇴비를 만들어 사용한 농민들이 81.7%에 달한 것으로 조사되었다. 보전 농사법을 사용한 농지의 수확량의 증가는 일반 농지에 비해 30%-200%에 달할 정도로 큰 차이를 보였다. 보전 농사법으로 값비싼 화학비료, 살충제, 제초제 등의 사용이 크게 줄면서, 가계의 연간 소득의 10-20%가 절약된 것으로 나타난다.

(4) 임팩트

또 중요한 COMACO의 전략으로는 생산자 그룹 모델이다, 모든 등록된 농민들은 생산자 그룹의 회원으로 활동하는데, 그룹들은 공조적 학습과 훈련을

위한 환경을 제공하는 그룹 협동조합들이다. 2010년까지 모든 생산 그룹 협동조합들은 법에 등록되었다. 생산자그룹 협동조합들은 지속가능한 농업의 현장지도 수단이 되면서 또한 보건 정보도 제공해주는 역할을 한다. 가족계획, 위생 등에 관한 포럼이 열린다.

등록된 농민의 52%가 여성으로, 여성 가장이 늘어난 이유도 있다. 잠비아의 인구보건조사에 따르면 1992년 농가의 18.7%가 여성 가장이었는데, 2007년 25.4%로 늘었다. 여성들의 참여가 활성화되면서 여성의 임파워먼트도 증대되고 있다.

COMACO의 비즈니스 모델은 지속가능한 농업 기업의 사례 연구로 널리 알려져 있다. 프로젝트의 초기단계에서부터 Wildlife Conservation Society 등 여러 파트너기관들을 지원을 받게 되었지만, 자체 사회적, 경제적 장점들로 외부 지원에서 점차 독립되어 자율성을 확보하게 되었다.

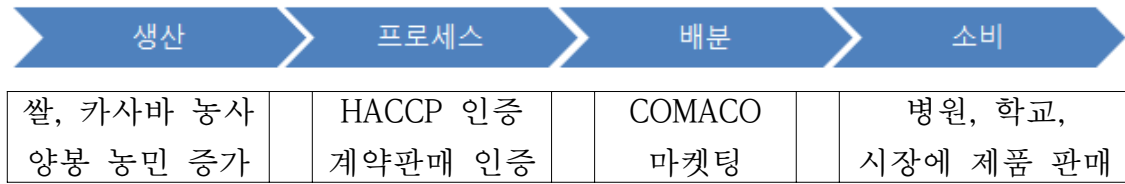
4) 보존농사의 가치사슬

보존 농사법 기술훈련으로 쌀농사와 카사바 농사에 참여하는 농민 생산자가 급증하였다. 프로그램 기간에 쌀 농사를 하는 농민의 수가 다섯 배, 카사바 농사를 하는 농민의 수는 열 배로 늘었다.

또 COMACO 제품들은 고품질의 시장에 진출해 있다. 2005년 HACCP 인증을 받았고, 잠비아 대학의 식품 연구실의 품질과 안정 테스트를 통과했다. 이 때문에 World Food Program과 Catholic Relief Services와 고에너지 프로테인 보조식품 계약의 판매자로 인증을 받게 되었고, 지역의 병원, 학교, 일반 시장에도 제품을 판매하게 되었다.

COMACO는 재정적 지속가능성을 달성하기 위한 계획을 갖고 있는데, 그 전략은 지금의 사업 규모를 확장해 도시와 해외 시장으로 진출하는 것이다. 전체 운영비 중 판매 수익의 비중이 2008-10년 기간에 31%에서 79%로 크게 늘었다. 또 다른 자료에서는 COMACO는 농촌 가계에 고가치의 도시와 국제 시장 접근의 기회를 제공해주고 있다. 도로 등 기초 인프라가 부족하고 경쟁적인 가치사슬을 제공하는 대규모 식품 프로세싱 장비도 갖추져 있지 않은 문제도 있다. 가장 많은 판매고를 올리는 품목은 쌀, 전문 가루 등 프로세싱이 거의 없는 것들이며, 꿀은 가장 높은 수익 마진을 갖고 있고 또 생태계 혜택을 위해서도 양봉이 가장 추천받는 농사이다.

〈그림13-2〉 COMACO의 가치사슬



5) 생태양성과 정책 임팩트

(1) 생태양성 임팩트

산림 제거율을 감소가 환경 정책의 일차적인 목표로, 이는 다양한 방안으로 달성한 것으로 평가된다. 농민들에 다양한 식량용 작물을 재배하도록 재정적 인센티브를 제공해 목화 재배를 줄이도록 유도하였다. 목화 재배는 많은 나무들을 벌목해 환경 피해를 주었는데, COMACO의 개입으로 양봉, 쌀 농사를 대안으로 생계를 유지하도록 지원하는 전략이 주된 처방이 되었다. 약 7천개의 막대와 1,200개의 통나무 벌통이 제작되어 농민들에게 보급되었다.

COMACO 야생 서베이 조사는 1999-2002 기간과 2006-8년 기간을 비교한 결과에 따르면, 대부분의 종의 개체수가 현상유지 또는 증가되었다. 이 같은 긍정적인 변화는 사냥 금지 압력이 상당히 기여한 것으로 나타난다.

(2) 정책 임팩트

COMACO가 지역사회에 안정적으로 정착되면서 지역 당국들과의 공조도 점차 늘면서, 이제는 잠비아 동부 지역의 보전정책에 대해서도 상당한 임팩트를 갖고 있다. 잠비아 정부의 야생부(ZAWA)는 COMACO 임원과 정기적

인 회의를 갖고 공동 보전 이니셔티브를 협의한다. 밀렵꾼들로부터 코끼리를 보호하기 위해 밀렵꾼 프로그램을 시행해 지역사회가 지목한 밀렵꾼들이 COMACO의 대안적 생계를 배워서 생활할 수 있도록 공조한다.

COMACO의 새로운 거래센터들이 2010년에 개설되어 전문화를 지향하고 있다. 거래센터의 확장은 투자가 필요한데, 2010년 자본지출 그란트는 74만 달러로, 사업 확장에는 노르웨이 대사관 등의 일부 재원들이 지원되었다.

<해외사례 14> CommCare 보건의료 모바일 플랫폼 (USAID DIV 투자)



1) 프로젝트 개요

Dimagi는 2010년 USAID의 DIV 이니셔티브 시행 첫 해에 제1단계 CommCare 펀딩(그란트)를 제공받았다. 그리고 바로 11개 기관들을 대상으로 비즈니스 모델을 시행하기 위해 각기 10대의 무상의 전화기를 보급해 서비스 실시에 앞서 CommCare 플랫폼의 실험을 하도록 지원하였다.⁷³⁾

그리고 2년후 Dimagi는 Businessweek와 Schwab Foundation for Social Entrepreneurship로부터 세계의 우수 사회적기업으로 선정될 정도의 명성을 얻게 되었다.

2) 사회적 목적과 경제적 목적

인도는 2005년 이래 75만 명에 이르는 지역사회 보건요원들을 훈련시켜 농촌에 파견해 주민들의 보건서비스를 제공하는 역할을 맡게 하였다. 지역사회 보건 프로그램들의 지속적으로 늘어나고 있지만 보건요원들의 훈련, 수퍼비전, 평가가 지속적인 문제로 남아 있었다. 보건요원들도 자신들의 신뢰성 확보에 상당한 노력을 기울여 왔다.

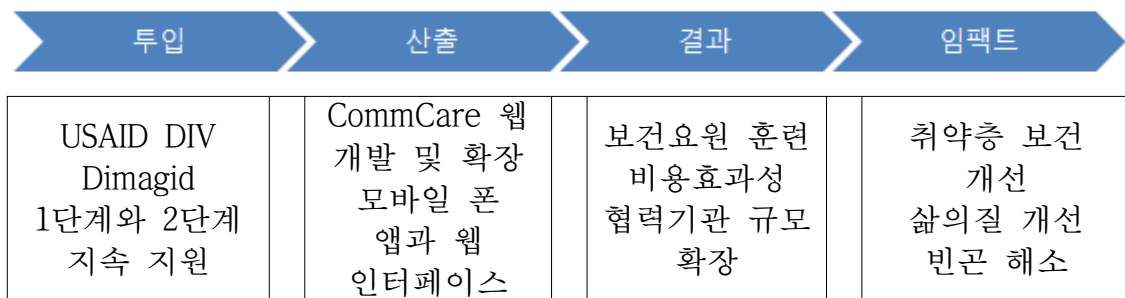
개발도상국에서도 널리 보급되고 있는 모바일 폰으로 해결방안을 찾은 사회적기업이 Dimagi로 보건과 테크놀로지 분야의 선도적인 역할을 한다.

73) <https://www.usaid.gov/div/commcare>

Dimagi는 자체 개발한 모바일 폰 기반의 소프트 플랫폼 CommCare을 활용
해 지역사회 보건 요원들뿐 아니라 다른 사회 복지 분야 요원들 프로그램에
혁신적인 방안을 제시해주고 있다.

3) 투입-산출-결과-임팩트

〈그림14-1〉 CommCare의 투입-산출-결과-임팩트



(1) 투입

2010년 USAID의 DIV 이니셔티브 시행 첫 해에 제1단계 CommCare 펀딩
(그란트)를 제공받았다. 제1단계의 성공으로 Dimagi는 2015년 제2단계 사
업 확장을 위한 자본금 1백만 달러를 USAID의 DIV 그란트 지원을 받았다.

(2) 산출

CommCare는 고객들에게 모바일 폰 앱과 웹 인터페이스(mobile phone
app and web interface)를 제공하는데, 주요 고객들은 공공보건기관뿐 아니
라 NGO, 연구기관과 정부기관 등을 망라한다. 플랫폼은 고객인 기관들의 욕
구에 맞춘 맞춤형으로 동시에 복수의 지역 언어들과 방언의 번역 서비스도
제공한다.

CommCare 앱으로 보건 프로그램들이 환자의 정보를 저장, 접근해서 리스
크에 처한 환자들의 사례관리를 실시할 수 있도록 지원해준다. 보건요원들이
저소득층의 사망률과 질병을 감소시키는 처방으로 입증된 건강한 행태들을
증진시키는 역할을 수행하도록 체크리스트와 교육 해답집을 제공해준다.

(3) 결과

Dimagi의 제1단계 자료에 따르면 지역사회 보건요원들이 사용하는 연간 CommCare 소유권 비용은 86달러에 불과해, 이 비용은 정부, 외부 지원기관, NGO 등이 공동 부담한다. 그런데 이와는 별도로 인도 정부의 보건요원 일인당 관리 비용만도 연간 1천 달러로 매우 많은 비용부담을 한다.

(4) 임팩트

비즈니스 시행 1년이 지난 2015년, 임팩트를 측정하기 어려운 상황이다. 그럼에도 제1단계의 성공으로 Dimagi는 제2단계 사업 확장을 위한 자본금 1백만 달러를 USAID의 DIV 그란트 지원을 받았다. 제2단계 프로그램은 1단계의 프로그램과 같은 방식으로 이제 40개의 조직들로 확장해, 각기 10대의 무상 전화기를 보급하고 기술지원도 이뤄진다. Dimagi의 CEO Jonathan Jackson은 “제2단계 펀딩으로 증거 기반을 개발해, 현장 팀을 늘리고 인도의 협력기관들과 규모를 확장시키기 위한 핵심 기능성 구축을 하게 될 것이다”고 설명한다.

<해외사례 15> Divine Chocolate의 Kuapa KoKoo 농민협동조합



1) 프로젝트 개요

Divine Chocolate은 사회적기업의 미션을 “사회적 미션에 의해 움직이는 기업” 이라고 밝힌다. Divine Chocolate는 1998년 설립 당시 99개 주식이 세 주주들에 의해 소유되었다. 공정무역 NGO인 Twin Trading 52%, Kuapa KoKoo 농민협동조합 33%, 그리고 국제 도매상 Body Shop International이 14%을 배분하였다. 그러다 2006년에 Body Shop은 사회 기업가정신에 따라, 주식을 Kuapa Kokoo 조합에 양도하였고, 또 같은 해 국제개발금융사인 Oikocredit이 주식을 구매해 이를 Kuapa Kokoo 조합에 양도하면서 조합이 44%의 대주주가 되었다.

2) 사회적 목적과 경제적 목적

Divine Chocolate의 미션은 “기쁨과 참여를 선사하고 당당한 무역관계를 창출해 생산자와 소비자의 역량을 강화시키는 초코렛의 놀라운 파워를 이용해 농민 소유의 글로벌 초코렛 회사로 성장하는 것이다.” 고 밝힌다. 사회적 목적과 경제적 목적이 분명한 사회적기업이다.

역사적으로 1990년대 가나의 코코아 시장 자유화로 구조조정 프로그램이 확대되었다. 가나 코코아 위원회의 지도자들은 농민들의 조직이 필요하다고 판단해 농민들의 협동조합인 Kuapa Kokoo(좋은 농민들이라는 의미)

를 설립해 효율적인 생산체제를 갖추게 되었다.

코코아 농민들의 당당한 생계를 보장하고 여성들의 참여를 확대해 농민들의 역량강화를 협동조합의 목표로 설정하였다. 협동조합은 약 1,400 마을의 65,000명이 조합원으로 참여하는 거대 조직으로 발전되었다. 조합원 가운데 여성이 30%를 차지하며 여성들의 소득증대뿐 아니라 의사결정 참여 등 사회참여 활동으로 역량강화의 기회를 갖는다.

Divine과 Kuapa는 지속적으로 지속가능한 공급사슬 구축에 투자한다. 매년 Divine은 Kuapa와 함께 수입의 2%를 생산자와 개발 프로그램 지원비로 투자한다. 2013년의 경우 기금은 Kuapa의 거버넌스와 새로운 3년의 전략기획 등 관리 부분에 투입되었다.

3) 투입-산출-결과-임팩트

〈그림15-1〉 Kuapa KoKoo 농민협동조합의 투입-산출-결과-임팩트

투입		산출		결과	임팩트
공정무역 NGO Twin Trading 협동조합 설립 주식투자		1,400개 마을 65,000명 조합원 증대.		소득 증대 여성 임파워먼트	빈곤 해소 지역사회 삶의 질 개선

(1) 투입

Kuapa Kokoo는 공정무역 회사인 Twin Trading의 도움을 받아 협동조합으로 설립되며, Divine Chocolate의 주식 44%를 소유하는 대주주로 코코아 판매수익과 주식배당금 등을 안정적으로 운영 자본으로 확보해, 농민 기술교육과 생산성 향상에 지속적으로 투자한다.

Divine이 초기 발전 단계에서 도약할 수 있었던 계기는 영국의 초콜릿 대기업인 Cadbury과의 관계에서 시작되었다. Cadbury가 전통적인 자사의 브랜드를 공정무역으로 전환시키는 결정을 하고 Divine은 주류 브랜드에 주요 공급원이 되었다. 이후 초콜릿 시장에서는 Nestle와 Mars 또한 코트 디브와르에서 공정 무역 코코아를 구매하며 공정 무역 대열에 합류하였다. In 2013 영국에서 판매된 초콜릿의 11%가 공정무역 제품으로 상당한 규모의 시장을 형성하고 있다.

(2) 산출

가나의 협동조합원들은 1,250개 마을의 8만명으로 크게 불어나면서 효율적인 관리를 위한 내부 시스템 정비 작업을 하고 있다. 협동조합은 공정 무역의 프리미엄(코코아 가격의 10%)를 농사 공동체와 농사 기술 개발에 투자해, 특히 식수, 보건, 교육, 위생 등 삶의 질 개선에 초점을 맞춘다. 서아프리카 코코아 농장에서 일반적인 아동 노동도 철저히 차단하고 생산성 개선과 기후변화 적응을 위한 환경적 이니셔티브들 몇가지를 시범 실시하고 있다. Kuapa Kokoo 협동조합은 가나 코코아의 5% 규모를 생산한다.⁷⁴⁾

(3) 결과

Divine Chocolate은 농민들이 소유하는 사회적기업이라는데 우선적인 개발협력의 성과가 있다. 실제로 농민들은 이중의 수익을 보장받는다. 먼저 농민들이 자신들이 생산한 코코아 가격을 정당하게 받아 수익을 올리게 되고, 또 다른 한편으로는 자신들이 소유한 주식의 배당금을 분배받아 수익을 올린다. 이같은 수익을 올리게 된 기초는 바로 협동조합이다. Kuapa Kokoo 협동조합은 이들에게 “민주주의, 책무성, 투명성”을 의미하며, 조합원인 농민들에게 협동조합은 “nnoboa”, 함께 일하는 이익을 의미한다(2011-12 연간보고서).

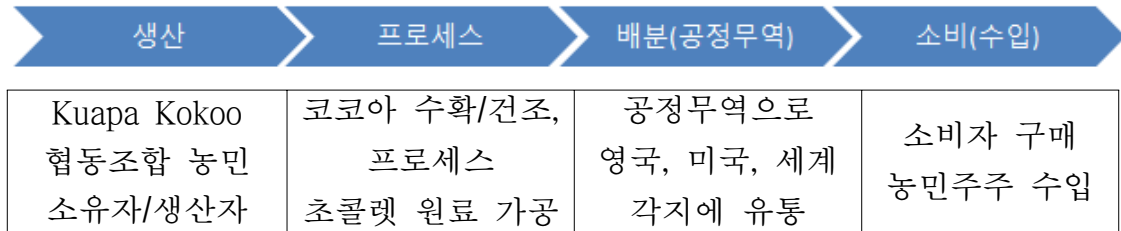
(4) 임팩트

이상의 금전적 혜택과 기술교육, 지역공동체와 농장 개선뿐 아니라 조합원들은 Divine Chocolate 주주로서 다양한 혜택을 누린다. 이사회에 2명의 이사가 배정되어 회사의 발전에 긴밀히 관여하고 있다. 또 주주로서 농민들은 코코아 산업계에서 목소리를 내는 위치에 있고, 초콜릿 시장과 소비의 현장 방문 등 다양한 학습과 관리자로서의 역할을 수행한다.

74) <http://www.divinechocolate.com/uk/about-us/research-resources/divine-story>

4) Divine Chocolate 가치사슬

〈그림15-2〉 Divine Chocolate 가치사슬



Kuapa Kokoo 협동조합은 Divine Chocolate의 주식 44%를 소유한 대주주로, 초콜렛 회사로부터 다음 네 가지의 흐름의 수입을 얻는다. 첫째는 코코아 판매 수입으로 톤당 2,000달러로 보장된 공정무역 가격으로 지급받는다. 이 수입만으로도 농민들이 시장의 가격변동으로부터 보호받는 안전망을 갖게 되는데, 세계 시장가격이 더 높은 가격에 형성되면 협동조합은 세계 시장가격을 지급받는다.

둘째는 코코아 1톤당 200불의 추가적인 프리미엄을 지급받는다. 이 자본금으로 협동조합은 농민들의 생활, 건강과 교육 수준, 농사 생산성 향상 등에 투자한다.

셋째는 Divine의 생산자 지원 및 개발 펀드로 매출총액의 2%를 협동조합의 가장 진보적인 프로그램인 여성 임파워먼트, 모범 농사 실천 연구, 조합원의 조합에 대한 가치 증진 등에 투자된다.

마지막은 주식 배당금으로 조합원 전체의 혜택이 되는 농기구 구입 등에 사용된다.

<해외사례 16> EPSSF 이디오피아 소농농민 협동조합 (CIDA 그랜트)

1) 프로젝트 개요

이디오피아 농업부문 개발부의 ‘민간부문의 소농민지원’ (Engaging the Private Sector in Support of Smallholder Farmers: EPSSF) 프로젝트는 정부, 개발기관, 민간기관들의 파트너십 프로젝트로, 민간부문의 역량을 소농민들의 욕구충족에 결합시키는 특징이 있다. 국제기관들이 민간부문의 투자를 위한 타겟 대상이지만, 이 투자의 수혜자는 소농민들이다. 소농민들의 욕구를 충족시키기 위해 젠더에 대한 관심을 갖고 지속가능한 농업경제적 실행방안의 증진, 농사를 실천하는 남성이나 여성 모두에 소득증대에 초점을 맞춘다.

2) 사회적 목적과 경제적 목적

EPSSF 프로젝트는 이디오피아 소농민들의 지속가능한 농업 기술훈련과 협동조합의 역량강화로 농민의 소득을 증대시켜 빈곤감소에 기여하는 사회적 목적을 갖고 있다. 빈곤 감소의 목적을 달성하기 위해 지속가능한 농업경제적 실행방안을 추진한다.

프로젝트의 경제적 목표는 세 가지로,

첫째, 농민들이 특히 비료 등의 투입물을 적기에 수령하게 하며,

둘째, 협동조합이 조합원의 욕구를 충족시키는 늘어나는 수확물의 저장, 위탁 마케팅, 신기술 도입을 위한 크레딧 제공 역할을 수행하며, 그리고

셋째, 민간 부문의 농업개발에 투자 진흥이다.

이상의 목표들을 달성해 정책 변화를 통한 유리한 환경의 조성, 역량 구축, 지속가능한, 시장주도의 농업개발 접근을 지원하는 상황에 적합한 과정들의 구축을 추구한다.

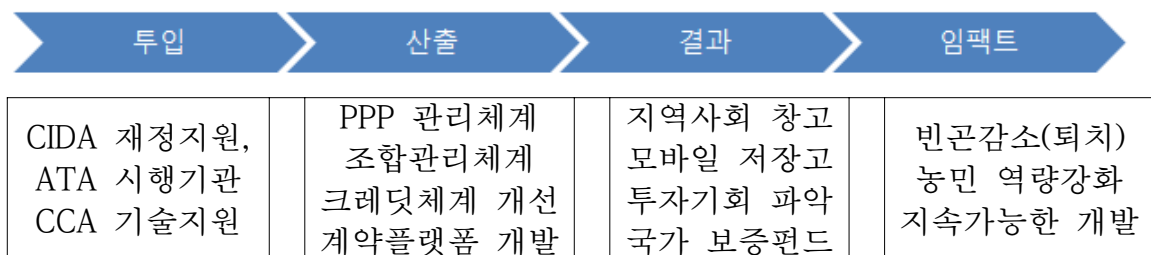
〈표16-1〉 EPSSF의 사회적 목적과 경제적 목적

사회적 목적	경제적 목적
가난한 농민 포용	민간자본 투자 진흥
협동조합 역량 강화	수익과 소득 증대
빈곤 퇴치	수입 다양화

3) 투입-산출-결과-임팩트

캐나다 정부의 재정지원과 복수의 시행기관과 보조기관들의 공조로 이이오피아 국가 차원의 소농민을 지원하는 민간자본의 유치 프로젝트가 시행되었다. 프로젝트가 시행중으로, 주요 산출은 이같은 민간자본의 유치를 위한 다양한 산출 목표들의 설정과 시행이 완료됨으로써 중간평가에서는 일부 결과들과 임팩트들이 제시되었다.⁷⁵⁾

〈그림16-1〉 EPSSF의 투입-산출-결과-임팩트



(1) 투입

이디오피아 농업부문 개발(Development of the Agricultural Sector of Ethiopia)의 EPSSF 프로젝트는 정부, 개발기관, 민간기관들의 파트너십 프로젝트이다. “소농민 지원을 위한 민간부문의 참여” 프로그램은 2013-16 기간에 진행되는데, 캐나다 외부부(DFATD)의 펀드(300만 달러) 재정지원으로 ATA(Agricultural Transformation Agency)가 시행기관의 역할을 맡는다.

프로젝트 협력기관은 아래와 같이 산출 목표에 따라 역할을 분담한다.

- 캐나다 외부통상개발부(DFATD)은 재정지원기관,

75) <자료> CIDA, 2014. Engaging the Private Sector in Support of Smallholder Farmers in Ethiopia

- 농업전환기관(ATA)은 시행기관,
- Technoserve (TNS) 산출 #7을 위한 시행 보조기관으로, 협동조합 마케팅과 비즈니스 자문,
- 캐나다 협동조합협회 (CCA). 산출 #6의 위탁 기반의 협동조합 산출 마케팅을 위한 시행 보조기관,
- McKinsey and Co 산출 #5 대규모 소싱을 위한 플랫폼을 위한 시행 보조기관
- ACDI- VOCA : 산출 #4 지역사회 창고 영수증 개념을 위한 시행 보조기관
- DevResults : 산출 #1 현장 서비스와 조정의 웹 개발을 위한 시행 보조기관.

(2) 산출

프로그램은 다음과 같은 7개의 산출 목표를 설정해 추진되었다.

- 산출#1 PPP(Public Private Partnerships) 관리 체계를 구축해 운영한다.
- 산출#2 실제적인 고가치의 농업 투자 기회를 파악한다.
- 산출#3 소농민을 위한 투입 크레딧 체계를 재디자인해 효과적이고 지속가능하게 기능하도록 만든다.
- 산출#4 지역사회 창고 영수증 개념의 디자인과 시행, 옥수수 협동조합에 모바일 창고를 설치한다.
- 산출#5 SHF/협동조합과 상업적 구매자 사이에 대규모 소싱의 위한 계약 플랫폼을 개발한다.
- 산출#6 위탁 기반의 협동조합 산출 마케팅 체계를 개발한다.
- 산출#7 밀 마케팅 자문 프로그램의 EGTE에 밀 공급과 모범사례 연구를 진행한다.

(3) 결과

결과 #1: PPP(Public Private Partnerships) 관리 체계를 구축해 잘 운영되고 있다. 조직에는 관리책임자, 국제자문관, 선임 기술전문가, 분석가와 프로그램 보조자 등이다. 관리팀은 투자관리에 대한 균형된 접근법을 도입해, 실제 투자자를 파악해 조정하는 역할과 핵심 시스템 이슈들을 파악해 해결

하는 역할을 동시에 수행한다.

또 관리팀은 독일, UAE, 우간다, 미국 등지의 주요 행사에 참석해 이디오피아 농업에 대한 투자 기회의 관심을 진흥시키는 역할도 했다. 이에 따라 관심을 표명한 기업들이 정보 접근이나 전문가 집단과 핵심 정부관리들의 네트워크를 통해 지원의사를 밝혔다. 관리팀은 시스템 차원에서 전략개발, 모범사례 공유를 통해 투자자의 일차적인 방문기관이 되는 이디오피아 투자 기관(Ethiopian Investment Agency : EIA)을 지원하였다.

결과 #2: PPP Team은 실제적인 고가치의 농업 투자 기회 파악을 완성하였다. 옥수수 가치사슬 분석으로 투자자 유치에 활용되는 금융시장 기회를 가진 완전한 비즈니스 사례로 진전시켰고, 초기 사정으로 tef 와 밀 가치사슬을 비즈니스 사례로 진전시켰다. 또 국내에서는 리스크가 적은 밀가루에 대한 단기 투자 기회와 다른 품목에 대한 글로벌 차원의 장기 투자 기회를 파악하였다. PPP 팀의 연구는 시장 사정, 규제 사정, 투자 사례 개발, 이디오피아 경쟁적 우위 분석 등에 초점을 맞추었다.

결과 #3: 각 지역의 투입 크레딧 체계 디자인인 완료되었고 국가 차원의 보증 펀드를 설치하는 이니셔티브는 농업부가 직접적으로 주도하는 농촌금융전략(Rural Finance Strategy)으로 진전되었다.

결과 #4: 지역사회 창고 프로젝트와 모바일 저장고: 이 프로그램에 참여하는 유니온들은 관리체계와 역량 개선의 교육훈련을 이수하였다. 유니온, 협동조합 대표 등 70명이 훈련에 참여했다. 2014년 3/4분기말에 4개의 파이롯트 협동조합들이 농민들로부터 수집한 밀 259qt 중 150qt는 중앙 저장고로 보내져 보관중이다. 모바일 창고는 10개의 유니언이 선정되어 로지시틱스 계획을 수립되고 장비가 갖추졌다.

결과 #5: SHF/협동조합과 상업적 구매자 사이에 대규모 소싱의 위한 계약 플랫폼이 개발되어, 이해관계자 상담이 이뤄졌다.

결과 #6: 캐나다 협동조합협회(CCA)는 연방과 지역의 협동조합 기관들과 토의를 거쳐 일부 유니온 중심으로 위탁 기반의 산출 마케팅(commission-based output marketing)의 시행을 합의해 시행에 들어갔다. 협동조합들은 파이롯트로 참여한다. CCA의 컨설턴트들은 국제적 모범사례들을 정리해 ATA에 보고서를 보내 참고하도록 하였다. 보고서의 초안에 위탁 기반의 산출 마케팅이 제시되었다. 4개 지역의 10명의 대표자, ATA 등은 일주일간 우간다와 케냐에 모범사례 조사를 떠나 학습해 이니오피아 시행을 확신할 수 있었다.

결과 #7: Technoserve는 11개의 EGTE에서의 관리 인터뷰와 현장 관찰

을 통해 EGTE를 통한 밀의 저조한 산출량을 발견해 마케팅 시즌이 지나기 전에 더 많은 양의 밀을 수집해 판매할 것을 건의하였다. Technoserve의 밀 유니온과 마케팅 센터의 사정 결과보고서는 EGTE가 구매 타겟을 충족할 정도는 아니라는 것이며, 가격조정과 구매 촉진을 위해 EGTE와 긴밀히 공조하고 있다.

(4) 임팩트

젠더 부문의 일차 자료수집은 이디오피아 연방 차원에서 지역별로 완료되었고 2차 자료 수집이 진행중이다. 프로그램을 통해 젠더 주류화(gender mainstreaming)를 목표로, 3월 8일 여성의 날 행사에 이해와 젠더 이슈들에 대한 지지를 홍보하고, 특히 농업에서의 여성의 역할에 대한 팀 비전을 제시하는 이벤트가 진행되었다. 주요 활동으로는 다음과 같이 다양하다.

- 소농민들의 보전 농업(Conservation Agriculture)의 혜택, 기회, 문제들을 사정하면서 특히 여성에게 보전농업의 의미를 사정한다.
- 아르다이다 대학(Ardaita College)에서의 생활기술훈련(멘터십, 코칭 체계 강화) 계획이 수립되어, 5개 대학들에서 젠더 모듈을 포함한 훈련이 진행될 예정이다.
- 젠더 종합보고가 초기 완성단계에 있다. 이디오피아의 지난 10년간의 젠더와 농업관련 자료를 d/b로 만들어 핵심 이슈들에 대한 분석을 종합할 예정이다. 국가의 농업국의 여성업무담당실을 지원할 것으로 기대된다.
- 여성친화적인 농업 테크놀러지 실험실이 개발되어 여성친화적 테크놀러지가 여성 농민들에게 이용될 수 있도록 종합 정보를 제공할 것이다.

일부 프로젝트들이 현재 진행중이지만, 다음 몇가지 핵심 개입 영역에서 임팩트가 발견되지 있다:

- 산출 #1 - PPP 관리소 : 일부 기업들은 파이롯트 프로그램과 현장 관리요원을 포함한 비즈니스 투자의 후기 단계에 있다. 이디오피아 농업 분야에 대한 투자 관심은 국제적으로 증대해졌고 핵심 국가 영사관과의 관계가 긴밀해졌다. 또 로드맵과 EIA 완벽한 욕구사정d 성공적으로 완성되었다.
- 산출 #2 - 특수한 높은 가치의 농업 투자 기회 파악. 옥수수 가치사슬 분석이 투자자 유치에 활용되는 금융시장 기회를 가진 완전한 비즈니스 세례로 진전되었고, 초기 사정으로 tef 와 밀 가치사슬을 비즈니스 사례

로 진전되었다.

- 산출 #3 - 소농민들의 투입 크레딧 체계: 국가 투입 크레딧 펀드와 2006년의 ECY 투입 파이낸싱의 창출을 위한 진전이 이뤄지고 있다. 미디어를 통한 교육의 목적으로 비디오가 만들어져 관련 이해관계자들에게 배포되었다. 추가적으로 높은 수준의 구매와 연방 차원의 펀딩 시행의 지원을 위한 국가 농촌 파이낸스 전략도 시행을 앞두고 있다. 2014년 투입 크레딧 바우처 체계가 디자인되었다.
- 산출 #4 지역사회 창고 프로젝트와 모바일 저장고: 이 프로그램에 참여하는 유니온들은 관리체계와 역량 개선의 교육훈련을 이수하였다. 2014년 3/4분기말에 4개의 파이롯트 협동조합들이 농민들로부터 수집한 밀 259qt 중 150qt는 중앙 저장로 보내져 보관중이다.

<해외사례 17> Evergrowth 낙농협동조합 (CIDA 그란트)



1) 프로젝트 개요

프로젝트 시행기관인 캐나다 협동조합연합회 SOCODEVI는 2001년부터 베트남 남부의 빈농 지역을 집중적으로 지원하는 낙농업 프로그램들을 시행해 왔다.⁷⁶⁾ 프로그램의 궁극적인 목표는 절대빈곤에 처한 2만5천명의 빈곤층을 빈곤에서 벗어나게 하는 것이다. 그 중 메콩강 델타 지역의 4개 행정구역인 Soc Trang 지역의 16개 마을에서 낙농 등 농업 프로그램을 시행하였다. 프로그램의 일차적인 목표는 이 지역에서 낙농협동조합들을 창출해 캐나다 협동조합들의 기술과 경험의 지원으로 농업 생산성 향상을 추진하는 일이었다.

2) 사회적 목적과 경제적 목적

프로그램의 궁극적인 목표는 절대빈곤에 처한 2만5천명의 빈곤층을 빈곤에서 벗어나게 하는 것으로, 이를 위해 가난한 농민들에게 젖소 농사 기술 훈련을 가르쳐 젖소를 갖게 하고 우유를 생산해 빈곤에서 벗어나도록 한다.

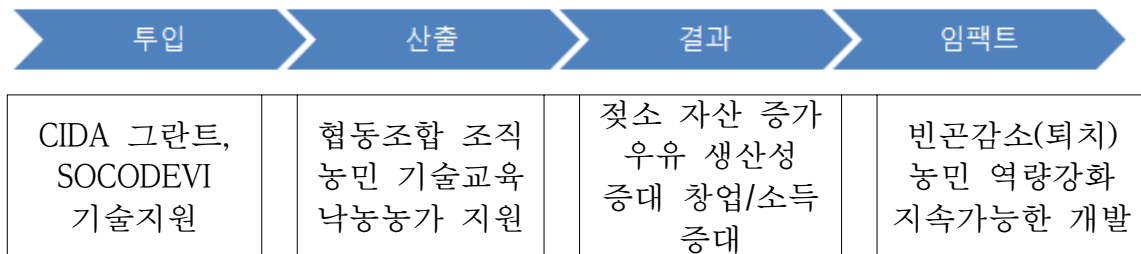
76) <http://socodevi.org/en/project-sheet/improvement-of-the-living-conditions-of-the-rural-populations-of-soc-trang/>

〈표17-1〉 Evergrowth의 사회적 목적과 경제적 목적

사회적 목적	경제적 목적
가난한 농민 포용	낙농업 창업
역량 강화 - 교육과 기술훈련	수익과 소득 증대
빈곤 퇴치	수입 다양화

3) 투입-산출-결과-임팩트

〈그림17-1〉 Evergrowth의 투입-산출-결과-임팩트



(1) 투입

시행기관 SOCODEVI는 베트남 정부와 지역 인민위원회의 공조로 농업 활동에 대한 지원을 중점적으로 추진하였다. 지역의 쌀, 야채 농사, 그리고 최근의 캐쉬넛 농사에 대한 기술과 금융지원으로 시작으로 점차 기술훈련을 통한 농민과 농민단체들의 역량강화가 진행되었다.

(2) 산출

프로젝트의 가장 중요한 산출로 Evergrowth 협동조합이 창설되었고, 이제는 1,500 가구가 조합원으로 활동하며 전체 4천여 마리의 젖소에서 하루 평균 22,000 kg 우유를 생산한다.

SOCODEVI가 2001년 프로젝트를 시작한 당시에는 지역에 젖소가 한 마리도 없었다, 낙농은 농민들의 관심에도 없었고, 쌀과 야채 농사가 주된 농업이었다. 가난한 농민들이 빈곤에서 벗어날 수 있는 방법은 농업 생산의 다양화 전략으로 수입을 늘리고 리스크에 대비하는 것이었다. 이에 따라 2004년에 베트남에서는 최초의 낙농 협동조합이 창설되면서 지역에서 낙농이 시작되면서 하루 500kg 정도의 우유를 생산하였는데, 이제는 1,500가구가 4천여

마리의 젖소에서 하루 2만 kg을 생산하는 높은 생산성 증대를 이룩해냈다.

(3) 결과

SOCODEVI의 보고서는 프로그램의 주요 결과들을 다음처럼 요약해준다.

- 약 2만5천 가구가 프로젝트의 수혜대상 인구인데, 이 중 5천 가구의 소득이 크게 증대되었다.
- 약 4천여 농가들은 농업 자산이 약 2백만 달러 증대되었다.
- 프로젝트 시행의 설립된 Evergrowth 낙농조합은 약 1천여 가구를 조합원으로 두고 있다, 이제는 전국적인 낙농 모델로 전국에 보급되고 있다.
- 약 3천여 가구는 소액대출 펀드를 관리하는 소유주들이다. 소액대출 펀드는 가구들과는 별도로 전문기관이 관리, 운영하는데 여기에서 지역사회 소득이 창출되고 있다.
- SOCODEVI가 추진하는 지역사회 사업으로 12개의 보건소가 신설되어 운영되고, 48개의 초등학교가 리모델링으로 좋은 시설을 갖추게 되었다.

사이공 Daily의 2014년 보도에 따르면,⁷⁷⁾ 1리터의 우유는 1.25 VND를 생산하는데, 이는 1헥타르의 쌀 생산과 같은 생산성을 가진다. 소 한 마리당 하루 12리터가 생산된다. 10년간의 낙농으로 Mr. Do의 농장은 34마리의 젖소를 갖고 있다. 낙농 우유 생산으로 상당한 소득을 가진 후, 4,500만 VND의 주택을 가졌고 세 대의 가족용 오토바이도 구입했다.

(4) 임팩트와 임팩트 투자

Evergrowth 협동조합은 임팩트 투자를 유치하고 있다. 네덜란드의 Rabo Foundation의 파이낸스 지원을 받아 수익 증대를 위한 비즈니스 모델을 시행한다. 2013년 4,000마리의 젖소가 42억 VND의 이익을 생산하는데, 2014년과 2015년에는 젖소와 수익이 4,500마리의 59억 VND 그리고 2015년에는 5,400마리의 60억 VND로 증가할 것으로 기대된다.

Evergrowth는 10주년을 맞이해 사업 지속가능성이 확고한 것으로 평가된다. 전체 젖소가 3,957 마리로 늘어, 10년 전 사업 개시에 비해 8배가 늘었다. 조합원은 1,692명으로 늘었고, 10년 기간에 우유 생산성도 하루 150 kg에서 16,000 kg으로 증가했다. 사업수익은 5억 VND에서 160억 VND로 30배 이상 늘었다. Evergrowth는 Soc Trang 인민위원회가 발표한 메콩 델타

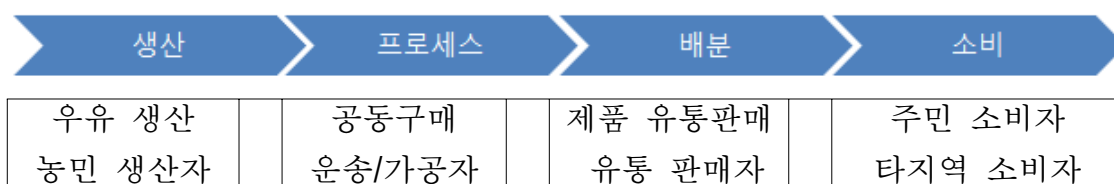
77) <http://english.thesaigontimes.vn/32099/Soc-Trang-Expands-Dairy-Farming.html>

지역에서 최고 수준의 가축 협동조합이다.

4) Evergrowth의 가치사슬

Evergrowth는 우유생산 가치사슬에 농민들을 생산자 기반으로 포용해, 낙농 공장시설에서 제품 생산과 프로세스를 거쳐 지역의 Evergrowth 협동조합 판매장과 다른 지역의 주문 생산에 마케팅 활동을 한다. 소비자층은 지역주민과 타지역의 일반 소비자들이다.

〈그림17-2〉 Evergrowth 가치사슬



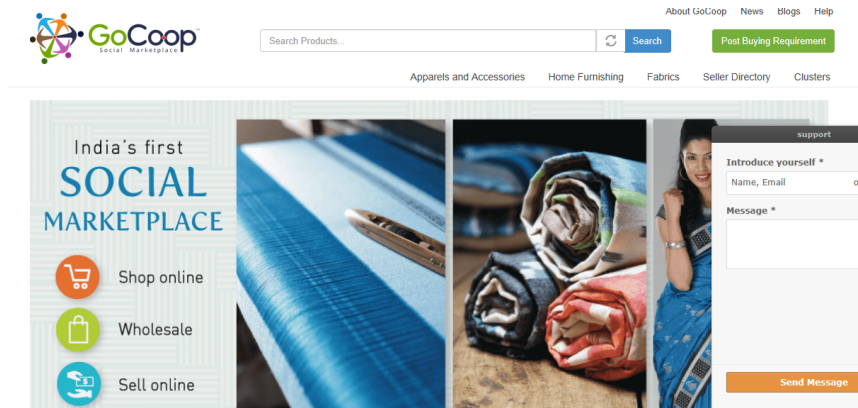
사이공 Times 2013.11.22. 보도에 따르면, Evergrowth 협동조합의 대표가 조합이 관리하는 젖소가 3,957 마리로 크게 늘었다는 얘기를 소개한다. 2004년에 47 마리로 시작한 것이 거의 90배가 늘은 것이다. 농민 일인당 연간 소득이 4,500-5,000만이며 젖소 한 마리당 2,000만의 수익이 발생한다.

Evergrowth는 여섯 개 지역에 우유 판매소를 직영하고 있다. Evergrowth는 낙농민들의 지속가능한 우유 생산을 위한 표준 사육 기술을 교육시켜 지침에 따라 사육하도록 규제한다. 낙농에 필요한 겨, 시설, 서비스 등의 투입물을 저렴한 가격으로 공급하고 생산된 원유는 합리적 가격으로 구매해 농민의 소득을 안정적으로 보장해주는 협동조합의 장점이 있다. 협동조합의 사업과 관리팀에는 5명의 전문 수의사와 27명의 보조 인력이 젖소의 사육과 질병관리, 우유생산의 기술적 지원과 서비스를 제공한다. 우유생산의 고품질 전문기술 활용은 주관기관인 캐나다의 협동조합협회 SOCODEV이 제공한다.

젖소 한 마리당 우유 13 kg을 생산하는데, 2006년 7kg에서 두배 이상 생산성이 늘었다. Evergrowth의 주고객 구매처는 FrieslandCampina Vietnam (FCV)로 FCV는 Soc Trang 지방정부와 협약으로 젖소 80마리 사육을 위한 모델 농장 증축을 위해 51만 유로를 투자할 계획이다. Soc Trang 인민위원

회는 정부의 농업과 농촌개발부에 요청해 2013-20년 낙농 개발 프로젝트 시행을 제안하였다. 2020년까지 인근 지역들로 낙농업을 크게 확장시키는 계획이다, 이를 위해 Soc Trang 산림공사가 소유하는 805 헥타르의 낙농업 사용 허가 신청을 해두고 있다. 계획에 따르면 2014-16년 기간에 50개의 낙농장들이 설립되어 80마리의 젖소 낙농업이 시행될 계획이다.

<해외사례 18> GoCooP 온라인 소셜 마켓플레이스 (USAID 임팩트 투자)



1) 프로젝트 개요

인도의 GoCoop는 협동조합과 지역사회 기업들을 위한 온라인 마켓플레이스 플랫폼 역할을 한다. GoCoop는 USAID의 PACE 이니셔티브의 지원을 받은 Unitus Seed Fund가 인도의 다양한 혁신적 기업들에 대한 투자를 지원하는 포트폴리오 중 하나로 초기단계의 자본 투자를 받아 비즈니스를 성공시킨 사례이다.

Unitus Seed Fund는 새로운 2,300만 달러의 초기단계의 투자 펀드로 인도의 벵갈로와 시애틀에 본부를 두고 인도의 대중 소비자를 위한 창업에 투자하는 임팩트 투자 플랫폼이다. 씨드 펀딩(seed funding), 전략적 및 운영 지원, 비즈니스 연계, 성장 자본의 확보 등을 통해 ‘성장을 위한 준비’를 지원한다.

2) 사회적 목적과 경제적 목적

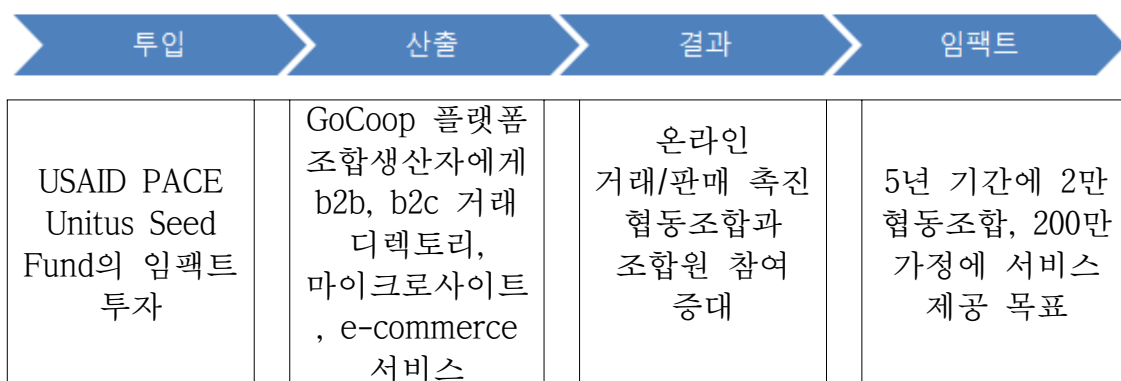
인도에서 협동조합과 지역기반의 기업들은 조합원들과 지역사회 주민들의 사회경제적 생활의 개선에 결정적으로 중요한 역할을 한다. 인도에서 협동조합 운동은 100년의 역사적 전통으로 성공을 거뒀다. 협동조합은 대부분 농촌에서 지역에 사업을 확장하지 못한채 대부분이 농장 지불 등 중간상인

의 횡포에 시달리는 실정이다. 이는 협동조합의 취약한 경제적 기반, 전문 관리의 결여, 비활성적인 조합원 등의 요인으로 낮은 생산성과 협동조합 모델의 분산이 빚어낸 문제들이다.

따라서 협동조합 생산자들을 소비시장에 연계시키는 상당한 기회가 존재한다. 조합 대 조합의 시장 연계 등의 가능하지만 조합들 사이의 간편하고 효율적인 거래 공조의 결여 때문에 저조한 거래와 비효율적인 가격 메카니즘이 문제로 제기된다. 이에 GoCoop은 협동조합과 지역기반의 기업들을 위한 온라인 소셜설 마켓플레이스 플랫폼(online social marketplace platform)으로 이들이 제품들을 올려 판매하며 시장에 대한 접근의 확장시키고 협동조합과 조합원들의 가격경쟁력을 갖도록 지원해준다.

3) 투입- 산출-결과-임팩트

〈그림18-1〉 GoCoop의 투입-산출-결과-임팩트



(1) 투입

2013년 인도를 대표하는 임팩트 투자기관인 Unitus Seed Fund는 인도 앤젤 네트워크(Indian Angel Network)와 공조해 GoCoop에 임팩트 투자를 결정하였다.⁷⁸⁾ 인도에는 2억4천만 조합원을 가진 60만개의 협동조합들이 있다. Indian Angel Network는 앤젤 투자자 250명의 회원을 두고 IT, 모바일, 보건, 교육 분야의 60개 창업 기업들에 투자해 왔다. 2011년에 11개 기업에 800만 달러, 2012년 17개 기업에 1,00만 달러 투자했고, 그간 약 40개의 벤처들의

78) “Unitus Seed Fund Invests in Online Marketplace GoCoop.”
<http://usf.vc/updates/unitus-seed-fund-invests-in-gocoop/>

인큐베이팅 펀딩을 해왔다.

한편 Unitus Seed Fund는 USAID의 PACE 이니셔티브의 지원으로, 다양한 혁신적 기업들에 대한 투자를 지원한다. USAID는 인도에서 강력한 기업가정신 생태계 조성 지원을 하면, Unitus는 양질의 임팩트 기업가들의 초기 단계의 자본 문제를 해결하는데 투자를 유치하는 역할을 한다. 초기단계 비즈니스에 대한 자문과 지원 서비스를 통해 대규모, 취약층을 위한 지속가능한 기회를 창출하는데 초점을 맞춘다.

(2) 산출

GoCoop의 플랫폼은 조합 생산자들에게 b2b, b2c 거래를 가능하게 해준다. 디렉토리 서비스, 마이크로사이트 서비스, e-store와 마켓 플래스를 갖춘 e-commerce 서비스 등이 주요 활동이며, 협동조합들이 공조해 상업 네트워크를 조성하도록 지원한다.

GoCoop은 이같은 서비스 제공에 클라우드 컴퓨팅(cloud computing), 모바일, 기타 오픈 소스(open source) 기술을 활용해 협동조합들에게 제공해준다. 서비스는 매우 저렴하거나 첫 투자금이 없는 월간 회원제로 운영되는데, 2012년 1월 개설 이후 2,500 협동조합들이 플랫폼에 등록되어 있다. GoCoop은 100개 이상의 협동조합 조직들과 협회 등에 마케팅과 관리 서비스도 제공해주고 있다.

(3) 결과와 임팩트

GoCoop은 5년 기간에 2만개의 협동조합을 위한 온라인 거래/판매를 촉진시키는 목표를 설정해두고 있다. 협동조합 당 평균 100명의 조합원으로 계산하면 약 200만 가정을 서비스하는 임팩트를 갖고 있다.

설립자 겸 CEO 시바 데비레디(Siva Devireddy)는 저소득층을 위한 기술 혁신에 열정적인 기업가로 기술과 컨설팅 12년 경력을 갖고 있다. GoCoop은 인도과학기술부의 Lockheed Martin 인도 혁신 프로그램의 50대 기업가 중 하나로 선정될 정도의 명성을 갖고 있다. GoCoop 팀은 협동조합 부문의 전문가, 관리와 기술 컨설팅 전문가들로 구성되어 있다.

〈해외사례 19〉 Grameen Danone Foods의 영양 요구르트 가치사슬 (Danone 그란트)



1) 프로젝트 개요

Grameen Danone Foods는 이윤을 창출해야 하지만, 프로젝트의 성공은 무엇보다도 비재정적 기준에 의해 판단될 것이다. 직접, 간접적인 일자리 마련(낙농 우유 생산자, 소상인, 방문 판매자), 아동 건강의 개선, 환경의 보호 등이 중요한 비재정적 기준들이다. 특히 사회적기업으로서 독특한 유통 모델을 개발해 여성들을 훈련시켜 요구르트 방문 판매를 하도록 하는데, 1,600여명의 여성들이 일하고 있다.

2) 사회적 목적과 경제적 목적

Grameen Danone Foods의 미션은 “독특한 지역공동체 기반의 비즈니스 모델을 활용해 아동들에게 식품으로 건강을 갖다주며 빈곤을 해소하는데 있다.” 고 밝힌다.

Grameen Danone Foods는 다음 네가지 목표에 의해 운영된다⁷⁹⁾.

첫째는 고영양 가치를 가지고 있고 빈곤층도 구매가 가능한 요구르트 제품의 개발이다.

- “Shokti Doi” 요구르트가 GAIN NGO의 영양전문가들의 공조로 방글라데시 아동들의 영양 섭취를 위한 제품으로 개발되었다.

79) <http://danonecommunities.com/en/project/grameen-danone-food?mode=history>

- 요구르트는 지역주민의 영양 결핍을 보충하기 위해 비타민 A, 아연, 요드가 포함된 영양제가 들어 있다.
- Shokti Doi는 6 유로 센트에 판매되는데, 이 rkwr은 빈곤층 가정에 소비할 만한 적정 가격이라는 조사가 이뤄졌다.

둘째는 방글라데시 지역사회의 사회통합을 지향하고 주민의 삶의 질을 개선시키기 위한 일자리를 창출하는 것이다.

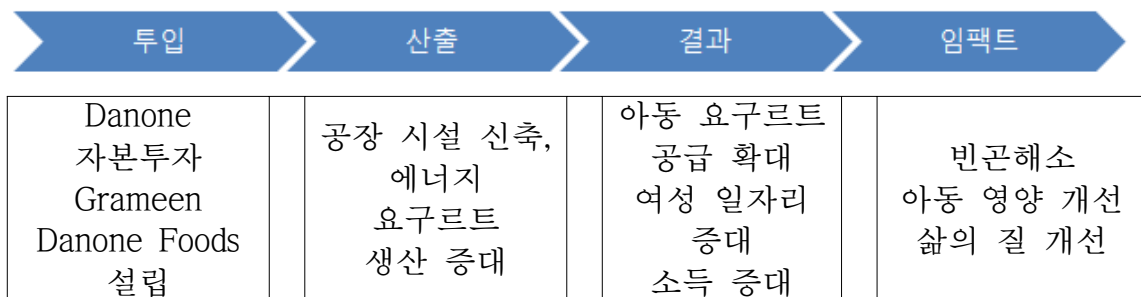
셋째는 환경을 보호하고 자연자원을 보전하는 것이다.

넷째는 수익성을 추구하면서 지속가능한 활동을 보장하는 것이다.

사회적기업으로서 다음과 같이 사회적 임팩트 창출에 초점을 맞춘다. Grameen Danone Foods의 일차적인 목적은 긍정적인 사회적 임팩트를 창출하는 것이다. 사회적기업으로서 수익성의 추구는 공중 보건의 개선, 일자리 창출, 빈곤해소와 환경 보호의 기준에 기초한다. 회사의 수익은 비즈니스 운영과 확장에 재투자되고 있다.

3) 투입-산출-결과-임팩트

<그림19-1> Grameen Danone Foods의 투입-산출-결과-임팩트



(1) 투입

노벨평화상 수상자인 Yunus 교수가 2005년 파리에 있는 Groupe Danone의 대표 Franck Riboud를 방문하면서, 둘 사이에 세상을 바꾸는 하나의 중요한 계획이 마련되었다. 방글라데시의 빈곤층 아동들에게 영양 있는 식품을 제공하는 사회적 기업을 설립한 것이다.

(2) 산출

2006년에 첫 공장이 건축되었고, 2008년에는 에너지 요구르트인 *Shokti*

Doi (“energy yoghurt”)를 저렴한 가격으로 판매하였다. 2010년 60g의 컵 요구르트를 농촌에서는 6타카, 중소도시에서는 80g에 8타카, 방글라데시 다카 대도시에서는 15타카에 판매하였다. 요구르트 한 컵에는 아동의 하루 영양 섭취 권장량의 30% 영양을 공급할 정도로 양질의 요구르트이다.

(3) 결과

나아가 독특한 유통 모델을 개발해 여성들을 훈련시켜 요구르트 방문 판매를 하도록 하였다. 1,600여명의 여성들이 일하고 있다. Grameen Danone는 2006-16년 기간에 50개의 생산 공장들을 건설할 계획이며, 첫 공장은 2006년 방글라데시의 수도 다카의 보그라 지역에 건축되어, 수백 명의 목축업과 유통업 관련 일자리들이 마련되었다.

(4) 임팩트

Grameen Danone Foods가 지역사회와 주민들에게 미치는 사회경제적 임팩트는 지속가능성에 있다.⁸⁰⁾ 2010년에 Grameen Danone Foods는 821명의 여성 판매원들에게 소득 증대를 생산했고 177개의 새로운 일자리를 마련했으며 400개의 소농민들과 지역소싱을 하였다. 2013년에는 판매 가게를 8천 개에서 15,000개로 늘리고, 여성판매원을 800명에서 1,500명으로 늘릴 계획을 추진한다.

Grameen Danone Foods의 비즈니스 전략은 환경적 지속가능성과 종합적인 가치사슬 접근, 두 가지로 요약될 수 있다. 하나는 환경적 지속가능성이다. 환경적 피해를 최소화하려는 미션을 갖고 실행하고 있다. 공장들은 빗물을 사용하고, 태양에너지 발전을 하며 바이오 가스를 사용한다. 우유는 운송비용을 최소화하기 위해 공장의 30km 이내에서 수집하며, 요구르트 컵들은 미생물로 의해 무해물질로 분해할 수 있는 콘스타치로 만든다.

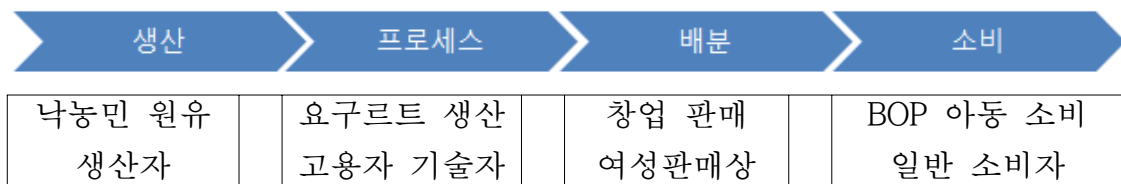
4) Grameen Danone Foods의 가치사슬

Grameen Danone Foods는 종합적인 가치사슬 접근을 한다. 지역의 공급 사슬 모델은 지역 공동체와 기업 모두에게 혜택을 준다. 지역 생산자들과 기업가들이 역량을 갖추고 생산비용과 유통 비용을 절감하는 효과가 있다.

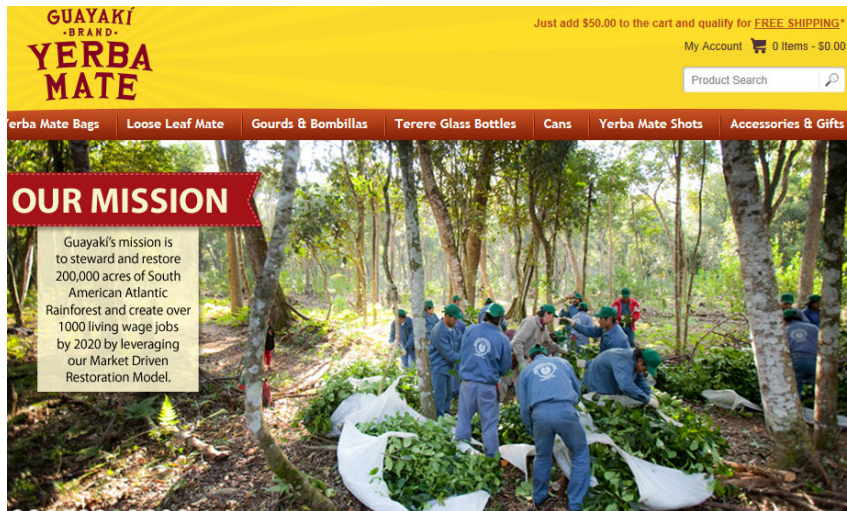
80) <http://danonecommunities.com/en/project/grameen-danone-food?mode=mesures>

가격인하를 통해 더 많은 아동들에게 영양 식품을 공급해주기 위해 모든 원자재를 지역소싱의 공급사슬을 창출하는 모델을 도입해 시행하였다. 원자재인 우유의 생산을 위해 농민 교육 프로그램을 지역 NGO들과 파트너가 되어 소규모 농장들을 설립해 운영하였다. 또 우유 프로세싱 공장을 설립해, 많은 노동자들을 고용해 기계를 대신하도록 하는 생산 시스템을 가동하였다.

〈그림19-2〉 Grameen Danone Foods의 가치사슬



<해외사례 20> Guayaki 공정 무역 (RSF Social Finance 임팩트 투자)



1) 프로젝트 개요

투자자 RSF Social Finance는 돈으로 움직이는 세상의 방식을 변화시킬 목적으로 사회적기업들에 투자하는 비영리 금융서비스 조직이다. 투자처 Guayaki는 남미의 열대우림에서 생산되어 미국에서 판매되는 yerba maté tea를 생산하는 사회적기업이다. RSF Social Finance는 125만 달러의 융자 투자로 Guayaki가 성장하기 위한 운영 자본을 제공하는 크레딧 라인이 되고 있다.⁸¹⁾

2) 사회적 목적과 경제적 목적

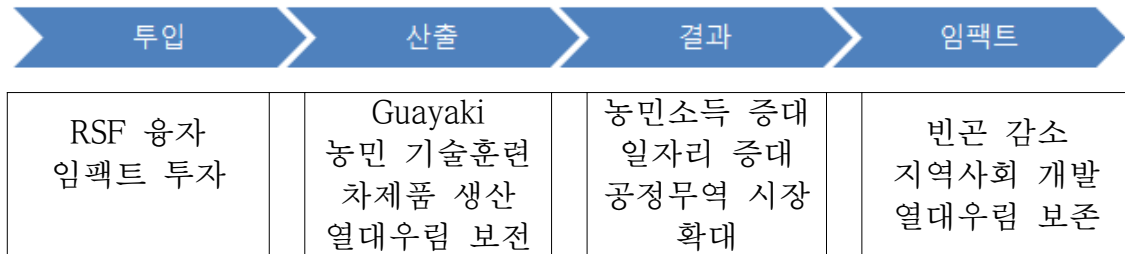
임팩트 투자의 목표는 “열대림을 보호하고 원주민 농민들에게 공정한 임금을 제공” 하는 것으로 밝히고 있다. 임팩트 투자의 목표는 열대우림의 복원에 기여하고 남미 지역의 원주민들을 위한 공정 임금의 일자리를 제공해 주는 방안으로 공정 임금의 양질의 일자리는 원주민 농민들의 생산한 차를 공정 가격으로 구매하는 지역 소싱에 기초한다.⁸²⁾

81) <http://www.thegiin.org/knowledge/profile/guayaki-sustainable-rainforest-products>

82) <http://guayaki.com/>

3) 투입-산출-결과-임팩트

〈그림20-1〉 Guayaki의 투입-산출-결과-임팩트



(1) 투입

투자기관은 RSF Social Finance는 비영리 금융서비스 기관으로 제도권 금융기관과는 다른 방식으로 세계의 변화를 추구한다는 비전을 제시한다. RSF는 1984년 이래로 식품과 농업, 교육과 예술, 생태계 분야에서 활동하는 사회적기업들에게 2억 5천달러의 융자금을 지원해왔다.

Guayaki 공정무역 투자는 RSF의 사회적 투자 펀드(Social Investment Fund)로 이뤄진 것으로, 펀드의 자본금은 1,000 달러 이상을 투자한 1,200 명의 개인과 기관들의 투자금이다. 투자자 중 90%가 개인이고 10%는 기관이다. RSF는 메자닌 펀드, 프로그램 연계 투자(PRI) 펀드 등도 관리하고 있다.

투자기관은 125만 달러의 융자를 지급했는데, 2009년에는 메자닌 펀드로 그리고 이번에는 융자로 임팩트 투자를 하였다.

(2) 산출

투자처는 Guayaki 지속가능한 열대우림 제품(Sustainable Rainforest Products)으로 본부는 미국에 두고 아르헨티나, 브라질, 파라과이에 지점을 두고 있다. Guayaki가 공정무역으로 수입하는 제품은 아르헨티나, 파라과이, 브라질의 대서양 연안 열대우림 지역에서 자란 전량이 자연 인증받은 유기농의 yerba maté 차로 건강과 피트니스에 좋은 건강식품의 일종이다. 이 제품들을 남미에서 수입해 미국 시장에 판매한다. 비즈니스 모델은 ‘시장 주도적인 보존’ 모델은 열대우림을 보전하기 위한 전략으로 시장주도의 건강식품을 공정무역으로 수입해 생산지역의 보전 농업 방식인 유기농 생산으로 열대우림을 보호하는 것이다.

Guayaki는 원주민 농민들이 재배한 yerba maté tea를 구입하는 공급사슬을 구축해두고 있다. 차나무들은 천연 열대우림의 나무들 아래에서 경작되거나 복원된 열대우림 지역에서 경작되어 차를 생산하는 원자재들이다. Guayaki는 농민들에게 차 나무 식수와 배양의 기술을 훈련시켜 환경친화적인 지속가능한 방식으로 차나무 관리 과정을 실천하도록 지원한다. 차 나무의 식수와 배양과 차잎의 수확과 처리로 차 제품의 생산에 이르는 공급사슬의 지속가능성이 중시된다.

(3) 결과

농민들은 차생산으로 안정적인 소득원을 확보해 생계를 유지하며 빈곤에서 해방되고 있다. Guayaki는 2020년까지 아틀랜틱 열대우림의 20만 헥타르의 열대우림을 복원시켜 1천명의 공정 임금의 일자리를 창출하는 목표를 갖고 있다.

RSF가 지속가능한 비즈니스를 실천하고 공정하고 포용적인 일자리를 창출해 노사 분쟁의 리스크가 없으며 공정 무역으로 지역사회에 공정한 가격으로 지역소싱을 하고 가치사슬 모든 과정에 주역주민들이 관여하는 등, 사회적기업으로서의 기준에 적합한 사회적 목적도 수행하고 있기 때문에 투자자에게는 매력적인 투자처가 된다.

(4) 임팩트

재정 수익 측면에서도 Guayaki는 강력한 재정 수익을 창출하며 성장하는 비즈니스로 평가받고 있다. Yerba maté는 지금 커피, 차, 에너지 드링크 등이 주도하는 미국의 30억 달러 규모의 시장에서 상당히 매력적인 피트니스 신제품으로 주목받고 있어, 장래 투자 전망도 밝은 편이다.

Guayaki는 2005년에 즉석 음료 시장에 진출시켰고 2009년에는 에너지 드링크 시장에 진출해 새로운 천연 제품으로 관심을 끌어들였다.

<해외사례 21> Honey Care Africa
(Danida 그란트; 그라민재단 임팩트 투자)



1) 프로젝트 개요

Honey Care Africa는 2000년 사회적기업으로 설립되어, 동아프리카 지역의 지역사회 기반의 지속가능한 양봉을 진흥시켜, 참여하는 농민들의 소득 증대로 빈곤문제 해결에 조직의 목표를 두고 있다. 케냐의 농촌지역 소농민들이 소규모의 양봉을 통해 만성적인 빈곤에서 벗어날 수 있도록 가난한 농민들에게 소액대출을 제공하고 양봉 교육훈련과 지역사회 기반의 현장방문 서비스를 실시한다. 사회적기업을 통해 양봉을 하는 농민들에게 지속가능한 꿀 판매를 할 수 있는 수단을 제공해 가격 경쟁력을 높이고 시장접근의 장애를 제거시켜주는 중요한 역할을 맡는다.

Honey Care는 혁신적인 사회적기업으로 벌꿀 가치사슬을 관리하면서 가난한 농민들에게 경제적으로 적합한 비즈니스 기회를 제공해준다. 농민들은 자신이 소유한 농지에 꿀통을 설치해 보호하며 벌꿀을 생산하는 생산자가 된다.⁸³⁾

2) 사회적 목적과 경제적 목적

Honey Care는 사회적기업으로 사회적 목적과 경제적 목적을 함께 갖고 있는 ‘원-원’ 파트너십 모델로, 세 명의 케냐인 기업가들이 지역사회, 개발협력기관, 민간기업과의 파트너십을 기업 모델로 창설한 것이다. Honey Care는 농민들이 생산한 벌꿀을 공정가격으로 구매하는 보증된 시장을

⁸³⁾

http://www.equatorinitiative.org/images/stories/winners/84/casestudy/case_1348161137.pdf

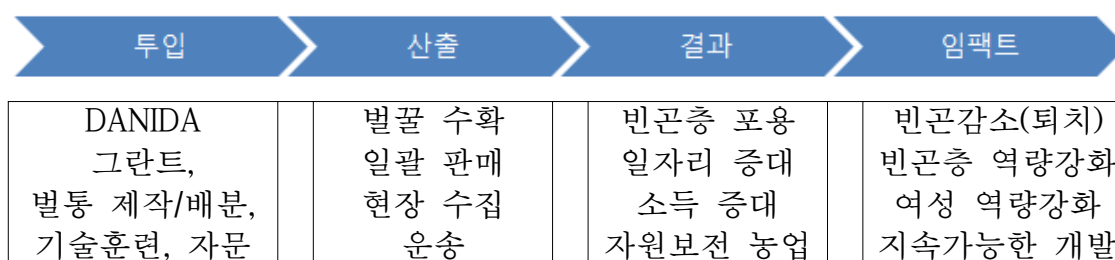
제공해주며 경제적 목적뿐 아니라 가난한 농촌의 빈곤 감소 그리고 벌목을 막아 자연을 보전하는 사회적, 환경적 목적에도 초점을 맞춘다.⁸⁴⁾

〈표21-1〉 Honey Care의 사회적 목적과 경제적 목적

사회적 목적	경제적 목적
가난한 농민 포용	창업과 일자리 증대
농민 역량 강화 - 교육	수익과 소득 증대
여성 임파워먼트	자연 자원 보전

3) 투입-산출-결과-임팩트

〈그림21-1〉 Honey Care 투입-산출-결과-임팩트



(1) 투입

덴마크 개발협력기관 DANIDA의 그란트로 Honey Care 사회적기업이 2000년 설립되었다. 이후 UNDP-GEF(Global Environment Facility)의 Small Grants Programme 재정지원, Grameen Foundation의 임팩트 투자 등이 이뤄지면서 Honey Care는 글로벌 비즈니스 모델로 성장했다.

양봉 농민들은 Honey Care의 고품질의 벌통 랑스트로스(Langstroth)를 구입할 수 있는 소액대출을 받아 양봉에 관한 전문 교육훈련을 거쳐 각자가 꿀 생산을 할 수 있는 생산자자로 성장한다. Honey Care의 양봉 기업 활동은 비지속가능한 벌목이나 석탄 생산 등 환경에 피해를 주는 활동에 대한 대안으로 농민들에게는 보충적 소득을 제공해준다.

양봉 전문기술교육으로 농민들은 지속가능한 양봉으로 얻어지는 환경적 이득을 잘 인지한다. 또 ‘나무를 위한 벌’ (Bees for Trees) 프로그램을 통해 농민들에게 산림을 보호하는 대가로 벌통과 장비를 공급해준다.

84) <http://honeycarefrica.com/about-us/#values>

(2) 산출

Honey Care의 기술지원으로 벌꿀 생산이 증대한다. 농민들이 생산한 벌꿀은 Honey Care가 일괄 구매해 현장에서 공정 가격으로 대금을 지불하고, 직접 집중 수집해 운송해가며 농민들의 운반 등의 비용 부담도 줄어든다.

(3) 결과

Honey Care의 현장 기술자들이 벌통의 설치 장소 물색, 설치와 인증의 절차를 지원한다. 매월 정기적인 벌통의 유지, 보수, 병충해 예방 등의 서비스가 포함된다. 벌꿀의 수확 지원으로는 벌꿀 수집 준비, 수집, 계측, 질 관리, 중앙 프로세스 시설로 운송 등이 포함된다. 이런 일련의 과정으로 벌꿀의 생산성을 향상시키는 기술지원과 관리가 중요하다. 벌통이 설치되면서 벌 수분 덕분에 다른 농작물 생산량이 15-30% 증가해, 부수입이 발생한다.

벌통의 가격은 60달러로 가난한 농민들에게는 구입가능한 낮은 가격이다. 벌통 개당 60달러 소득 이상으로 수분으로 발생하는 보충적인 소득이 연간 250달러로 상당한 수준이다. 케냐에서만 농촌지역의 원주민 수혜자가 7만5천여명에 이르고, 그 중 여성은 3,225명으로 43%의 비중을 차지한다. 농민 조사에서 농민들은 꿀 생산 수입의 1/3을 식량과 의료비로 사용하고, 그리고 종자와 비료 구입비 25%, 학교 비용 18%, 주거 개선 10%, 소규모 창업준비비 5% 등으로 사용되는 것으로 조사되었다.

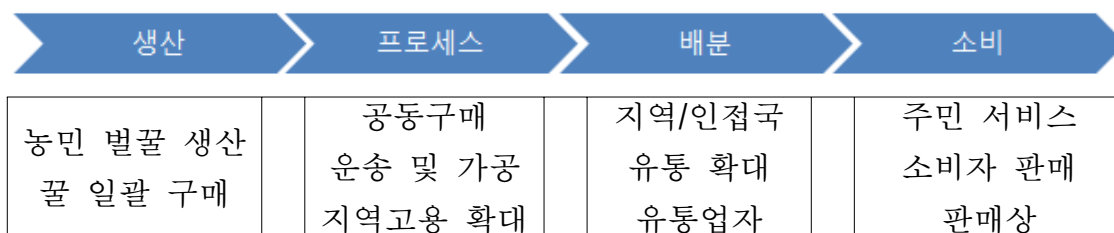
(4) 임팩트

Honey Care는 농민들의 꿀을 일괄 구매하므로 안정적인 소득이 보장된다. 농민들의 벌통을 구입해, 초기 비용을 넘어서 수익이 발생하는 기간은 12-15개월으로, 벌통의 자산유지 기간 7-10년 이상으로 충분한 소득이 보장될 수 있다. 따라서 빈곤감소 등 경제적 목적과 농민과 여성 임파워먼트와 지속가능한 개발이라는 사회적, 환경적 목적 달성도 중요한 임팩트에 해당된다.

4) Honey Care 가치사슬

Honey Care는 생산현장에서 꿀을 수집해 즉시 대금을 지불하고, 프로세스, 포장, 유통, 그리고 슈퍼마켓 체인을 통해 또는 도시 소비자들에게 판매한다. 판매되는 제품 “Honey Care Africa” and “Beekeeper’s Delight” 브랜드는 동아프리카 지역에서는 이미 잘 알려진 상품으로 상당한 시장 점유율을 갖고 있다. Honey Care는 2010년까지 가난한 케냐 농촌지역의 7만5천여명 농민들을 수혜인구로 두고 있다.

〈그림21-2〉 Honey Care 가치사슬



Honey Care는 중요한 비즈니스와 사회적 지원활동을 한다. 농촌 지역사회에 보급하는 Langstroth 벌통을 제조하는 활동, 가난한 지역의 농민들을 대상으로 양봉 기술훈련과 현장 방문 서비스를 제공하는 활동, 농민들이 생산한 꿀을 수집해 공정 가격으로 지불하는 활동, 그리고 수집된 꿀의 제품화 프로세싱, 유통 등이다.

Honey Care 사회적기업은 핵심적인 가치사슬 과정들에 전문역량을 적용시키며 수익을 내고 있다. 프로세스를 거친 꿀 제품은 제품 배분 네트워크에 참여하는 모든 행위자들에게 수익을 생산한다. Honey Care와 공조하는 개발협력기관들은 각자 규정한 지속가능한 개발의 목표들을 실천하고 있다. 또 일반 시민들도 양봉 활동으로 창출되는 환경적 혜택을 간접적으로 제공받고 있다.

케냐의 농촌 빈곤층 2,00만명을 타겟인구로 삼고 있는 개발협력의 파트너십은 Honey Care의 성공에 핵심이 된다. 케냐 정부의 가축과 어업부와 덴마크 개발협력기관(DANIDA)의 지원으로 두 개 지역에서 시행되었고, 다른 한 개 지역에서는 Aga Khan Foundation의 지원으로, 또 양봉과 생다양성 프로젝트가 Community Action for Rural Development (CARD)를 통해 이어졌다. 또 양봉과 재조림 프로젝트가 UNDP-GEF(Global Environment Facility)의 Small Grants Programme으로 추진되는 등 개발협력의 공조가 활성화되었다.

5) 생태양성과 정책 임팩트

Honey Care는 이상의 사회적, 경제적 임팩트 이외에도 아래와 같은 생태양성 임팩트와 정책 임팩트를 창출하는 것으로 평가받고 있다.

(1) 생태양성 임팩트

양봉을 통한 생태양성 성과도 적지 않았다. Honey Care 프로젝트는 자연자원에 해가 되는 벌목 등의 피해를 줄이고 건강한 생태계를 위한 식물의 수분을 증대시키는 생태양성 활동이다. 이같은 환경적 임팩트에 대해서는 농업 현장 사무소의 모니터링과 측정으로 성과가 보고되고 있다.

농업과 생태양성을 위한 수분의 혜택은 농업 생산물의 가치로 확인될 수 있을 정도로 중요하다. 2005년의 경제적 가치 추산으로는 수분 서비스의 가치가 2080억 달러로, 세계 농업 식품 생산의 9.5%를 차지한다. 케냐에서는 벌 수분을 이용한 작물 판매 수입이 40% 이상 늘어난 것으로 추산한다. 멜론이나 버터너트 작물은 꿀벌 수준이 없으면 생산될 수 없는 작물이다.

(2) 정책 임팩트

Honey Care는 케냐의 8개 지역 가운데 7개 지역으로 확장되었고, 나아가 국경을 넘어 말라위, 탄자니아, 남수단에도 모델이 보급, 시행되고 있다.

Honey Care Africa는 비즈니스와 빈곤감소 기여 등의 성공으로 개발협력기관과 민간기업들로부터 상당한 지원을 받으며, 농촌 소농민과의 파트너십으로 개발과 보존을 위한 삼자 파트너십 모델(tripartite model)을 구축해두고 있다. 이 모델은 케냐뿐 아니라 세계은행과 UNDP의 인정과 재정지원을 받으며 수상하였고, 2004년에는 IFC의 인내자본 용자를 받아 탄자니아에 보급되기도 하였다.

타지역의 보급에서 참고할 만한 가장 중요한 문제는 양봉의 지역 기반 구축을 위한 지역별, 권역별 협력체제를 구축하는 일이다. 양봉을 지원하는 정책 지원은 국가마다 차이가 있지만 지역사회에 대해서는 중요한 영향력을 갖고 있다. 따라서 지역사회 생계수단으로서의 양봉의 장기적인 상업적 생명력은 지역의 인프라 기반을 구축하는 공공기관과 개발협력기관의 역할, 상업화를 지원하는 민간부문의 역할에 크게 의존한다.

6) 임팩트 투자

(1) 민관 공조의 임팩트 투자

이제 Honey Care는 새로운 민관 공조체를 구축해, 케냐에서 대규모의 양봉을 장려하는 사업으로 확장되고 있다. 더불어 케냐 정부의 가축부와 국립양봉사업단과 공조로 양봉 전문교육 기술이 보급되고, 또 Equity Bank 등이 투자하는 ‘Asali Loan’을 통한 양봉 장비에 대한 민간 파이낸싱 제공이 이어지고 있다.

Honey Care는 7년간의 가치사슬 개발이 완료된 이후 수익을 내는 기업으로 발전되어 있다. Honey Care의 가치사슬은 환경적, 사회적 활동으로 경제적 수익을 창출하는 결과를 농민들뿐 아니라 정부기관과 민간 투자자 등 모든 행위자들에게 제공해줌으로써 제도적으로나 환경적으로 지속가능한 임팩트를 창출한다는 것이다. 행위자 각각은 보조금을 받지 않고도 완전한 참여를 통해 혜택을 누리고, 농촌 지역사회 각각은 지속가능한 직접, 간접적 소득증대를 생산하는 양질의 양봉 제품, 전문적인 역량구축, 시장에 대한 접근의 가치를 인지하고 있다.

Honey Care는 가치사슬 모델에서 주도적 기업 역할을 하며 가치사슬의 실행에 핵심이 된다. 협력조직들은 농민들에게 초기의 양봉 활동 기간에 필요한 그란트보다는 융자 방식으로 금융지원을 해주는 도움을 준다. 초기 단계를 지나면 농민들이 자력으로 활동하는 지속가능성을 갖게 되지만, 중간 성장기간까지는 대부분이 금융지원을 필요로 한다. 개발협력기관들은 현장 네트워크를 구축해 지역사회에 대한 접근기회를 제공하며 지속가능성에 기여한다.

(2) Grameen Foundation의 임팩트 투자

Grameen Foundation은 2012년 5월에 3년 기간의 전환적 융자(convertible loan) 34만 5천 달러 규모의 임팩트 투자를 해, Honey Care 이 사회에 1명 이사로 의결권을 행사한다.⁸⁵⁾ Honey Care의 2013년 전체 자산은 \$ 673.018, 전체 채무는 \$1,707,144, 전체 별통은 6,676개, 전체 현장직원은 24명이다.

연간 2-3회 벌꿀 수확을 하지만 다른 농작물에 비해 소득원을 다양화하는

85) <자료> Grameen Foundation, 2014. "HONEY CARE AFRICA, KENYA."

비교 경쟁력이 있다. 현지 소액대출기관 Kiva가 벌통 구매가격의 절반 가량을 소액대출해주며, 다른 현지 소액대출기관의 지원도 이뤄지고 있다. 투자 리스크는 벌통이 질병, 페스트, 콜로니(colony) 붕괴의 리스크가 있다. 현재 보험이 없지만 점진적 소득을 제공하는 투자 때문에 리스크는 크지 않다.

〈해외사례 22〉 IDE India의 발판 펌프 가치사슬 (IDE 적정기술)



1) 프로젝트 개요

IDE(International Development Enterprises : IDE) India는 사회적기업으로, 인도 현지에 적합한 펌프 제품 개발에 성공해 많은 지역으로 보급해 왔다. 전력 사용이 제한적인 인도에서는 전기제품의 펌프의 효율성이 거의 없기 때문에 노동으로만 작동되는 구동의 발판 펌프의 제작 개발은 인도의 가난한 소농들에게는 간접적인 소득지원 효과를 가진 선물과도 같은 것이 되었다.

2) 사회적 목적과 경제적 목적

IDE의 미션은 “가난한 농촌 가게들을 위한 소득과 생계 기회를 창출한다.” 고 밝힌다⁸⁶⁾. 사회적기업으로서 이같은 사회적 목적으로 추구하며, 가난한 농민들이 구입 가능한 적정 가격으로 수동 펌프를 판매해 비즈니스 수익을 유지하며, 수익금은 다시 수동 펌프에 생산과 관련된 고용창출 등에 재투자된다.

전통적으로 농업 공급자들은 부유한 농민들을 대상으로 투입물을 공급해

86) <http://www.ideorg.org/OurStory/Mission.aspx>

왔다. 그러나 새로운 농업 테크놀로지 세대들이 새로 부상해, BOP의 실제적인 욕구와 문제해결에 초점을 맞춘다. IDE는 지난 30년간의 사업을 통해 380만명의 저소득층과 함께 일하면서 10억달러 정도의 소득창출의 성과를 올려, 1,900만명의 빈곤층이 빈곤으로부터 탈출할 수 있도록 지원한 성과를 인정받고 있다.

3) 투입-산출-결과-임팩트

(1) 투입

IDE는 1982년 소말리아 난민캠프를 방문한 설립자 폴 폴락(Paul Polak)은 운송수단의 부족으로 빈곤의 악순환이 되고 있다는 판단에서 난민 생활 환경에 적합한 당나귀마차를 판매해 수익을 생산하며 성장하는 사회적 기업이다. 500대 이상을 판매해 마차 소유자들이 1백만 달러 이상의 소득을 올렸다고 소개한다.

인도의 관개펌프는 적정기술의 제품으로 가난한 농부들도 구입이 가능한 가격의 제품을 제조해 생산한다. 이같은 관개 펌프의 효과를 알리기 위해 IDE는 비디오 제막물이나 광고 전단지를 통해 알리는 홍보노력도 병용했고, 농촌 지도자들의 지원을 통한 교육홍보도 이뤄졌다.

(2) 산출

금융서비스 제공도 많은 도움을 준다. 농업투입 회사들이 농민들에게 직접 금융서비스 제공을 하도록 중개해, 불필요한 절차를 생략하고, 실질적인 지원 효과를 높인다. 농민들은 IDE의 펌프를 구매하고 다양한 서비스를 제공받아 농업 생산성을 향상시켜, 실제로 2년내에 소득이 두 배 높아졌다는 조사도 있다. 그간 65만 대의 발판 펌프가 판매되었다.

(3) 결과

농민들의 혜택은 실제로 연간 400달러 가량의 소득증대로 나타났다. 펌프의 가격은 첫수확이 이뤄진 시기로부터 3개월 이내에 소득 생산으로 지불될 수 있을 정도로 효율성도 높았다. IDE India가 소개하는 성공 스토리 중에는 수동 펌프를 구입해 소득을 올린 사례가 있는데⁸⁷⁾, 디젤 펌프를 시

간당 2달러에 사용해서 연간 300달러 소득에 머물렀던 여성 농민이 수동 펌프를 20달러로 구입해 1년후 양배추, 컬리플라워, 토마토 등 다양한 야채를 재배할 수 있어 연간 550달러 소득을, 그리고 2년후에는 770달러 소득을 올렸다.

펌프의 사용과 수리에 관한 교육, 농작물의 선택, 비료사용, 시장 정보의 활용 등 다양한 농민교육을 실시해 농민들의 소득증대에 실질적인 지원을 한다.

(4) 임팩트

IDE의 주요사업은 농업용수, 마케팅, 환경, 펌프 제작 판매 등으로, 기술 개발, 혁신상을 수상하였다. 2012년 The Ashden Awards(파이어니어 기업에게 주는 상) 수상, 2013년 Global Humanitarian Engineering Award를 수상하였다. IDE는 “가난한 농촌 가계들을 위한 소득과 생계 기회를 창출한다.”는 미션을 수행하기 위해 혁신과 적절기술의 품질을 중시한다. 혁신은 “특정 시장의 수요에 호응하는 제품과 서비스를 디자인하도록 지원하는 도구”로 간주하고, 품질은 “과정과 임팩트를 추적하도록 지원하고 보다 좋은 결과를 달성하도록 압력을 행사하는 도구”로 간주한다⁸⁷⁾. 가장 중요한 임팩트는 농민 가계의 소득 증대이며, 스케일의 확장은 서비스를 제공받는 농민들의 수를 확장시켜 개발의 효과성 증진시키는 것이라 IDE는 소개한다.

4) IDE 가치사슬

IDE는 소농민들은 자선의 수혜자가 아니라 자신들의 미래를 개척할 잠재력과 열망을 가진 고객이자 기업가들로 간주한다. IDE는 이들이 경제적으로 구매가능한, 효율적인 관개 기술에 접근해, 농업 생산성과 소득을 올려, 식품, 교육, 보건의료, 주택 등 삶의 질 향상에 소비할 수 있다고 확신한다.

IDE의 시장접근 비즈니스방식은 “개발을 위한 이윤(profit for progress)” 방식은 민간 공급사슬을 육성시켜 테크놀러지를 제조와 유통에

87) <http://www.ide-india.org/ImpactSuccessStories.aspx>

88) <http://www.ideo.org/OurResults/iQ.aspx>

접목시켜 제조업자와 유통업자들에게는 이윤을 보장해주며, 소농민들에게는 최종소비자로서의 공정 가격으로 소비하도록 지원한다. 이같은 시장접근법은 제조업자, 유통업자 그리고 마을단위의 기술공(현장에 수동 펌프 등 기술설치) 등 약 4천명이 공급사슬에서 일한다.

〈해외사례 23〉 JIBU 식수 프랜차이즈 (USAID 임팩트 투자)



1) 프로젝트 개요

USAID의 새로운 PACE 이니셔티브로 선정된 Jibu의 동아프리카 식수 공급 모델은 혁신적인 비즈니스 모델로 안정정한 식수를 중저소득층에게 공급해주는 지속가능한 사회적 임팩트를 가진 사업으로 기대된다. Jibu의 혁신적 비즈니스 모델은 프랜차이즈와 बैंकिंग(franchising and banking) 서비스를 통합시켜 기업가들이 필요로 하는 파이낸싱, 도구, 지원을 제공한다⁸⁹⁾. 이를 통해 Jibu는 기업가들에게는 저비용의 프랜차이즈 창업 모델을 제시하면서 동시에 도시빈민 소비자들을 위한 청정 식수 시장의 핵심 갭을 채워주는 역할을 한다. Jibu의 접근법은 광범위한 인간 욕구 서비스와 제품의 공급을 통한 선순환의 부의 창출을 지원해 서비스 제공 규모를 확장시키고 타지역의 보급가능성을 높이는데 목표를 둔다.

2) 사회적 목적과 경제적 목적

Jibu는 다음 네 가지 목표를 설정해두고 있다.

89) <http://www.jibuco.com/#tab-1>

첫째, 누구나 구매가능한 식수에 대한 지속적인 접근 제공.

둘째, 동아프리카와 그 외 지역에서 지역 소유의 프랜차이즈 비즈니스 네트워크 구축.

셋째, 보다 효과적인 공동 투자 모델을 진전시키기 위해 신흥 시장 기업들과 동료적 파트너십 구축.

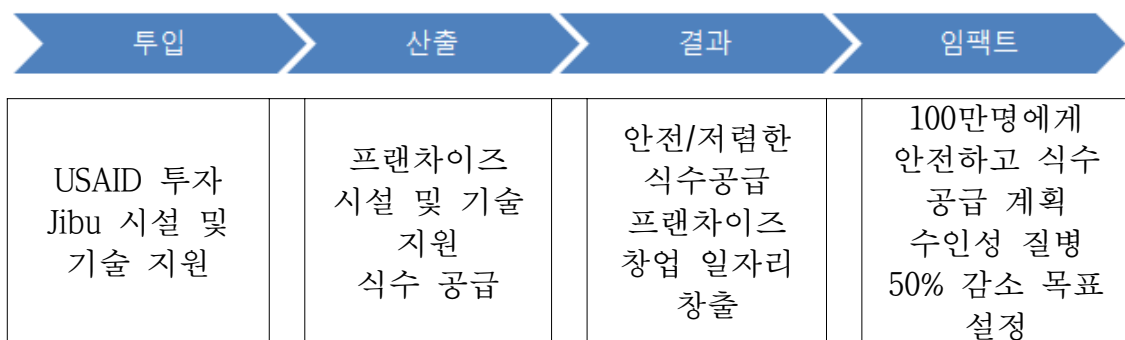
넷째, 플랫폼으로서 물 배분 네트워크를 확장시켜 다른 필수 제품과 서비스를 제공.

Jibu는 “진정한 하이브리드 사회적 기업”이라 자칭하면서, 수익을 내고 동시에 자선적 임팩트라는 통합적 목표를 가진 영리적 비즈니스라고 자평한다. 수익이 자선적 목적을 확장시키는 공급원으로 간주한다.

‘유한 책임의 저수익 회사’ (L3C: Limited Liability Low-profit Company)는 유한회사(LLC)와 같은 이윤추구 회사이지만 수익창출과 동시에 자선적 임팩트를 준수하도록 법적 규제를 받는다. ‘저수익’이란 L3C는 수익이 자선적 목적을 준수하는 한 수익의 제한을 받는 것은 아니지만 자선적 목적 준수에 따라 수익이 적게 결과된다는 의미이다. 많은 투자자들은 한쪽 주머니에서는 투자를 또 다른 쪽 주머니에서는 기부를 하는게 일반적이지만, Jibu 투자자들은 Jibu가 수익과 자선적 기부를 동시에 함으로써 투자는 하나의 주머니로 투자와 기부를 동시에 실천하게 된다.

3) 투입-산출-결과-임팩트

〈그림23-1〉 Jibu의 투입-산출-결과-임팩트



(1) 투입

공동창업자 랜디와 겔런은 2012년 7월에 만나 둘의 경험과 아이디어에서 Jibu가 탄생되었다. 아프리카는 Jibu 아이디어를 실험하는 논리적 초점이 된

것은 랜디의 아프리카에서의 20년 이상의 리더십 개발 사업의 경험과 겔런의 모로코와 DR 콩고에서의 생활과 활동의 경험에서 나온 것이다.

공동 창업자 랜디 웰쉬(Randy Welsch)는 식수 위기에 대한 비즈니스 해법을 탐색하는 월드 비전의 임원 팀에 자문역을 맡았다. World Vision는 최대의 민간 자원의 자선기관이자 신흥 시장에 최대양의 안전한 식수를 공급하고 있다. 팀이 개발한 혁명적인 접근법은 Jibu 접근법과 유사한 것이지만, 이는 시행되지 못했다. 거의 같은 시기에 겔런 웰쉬(Galen Welsch)는 모로코에서의 Peace Corp 봉사활동을 마친 시점으로 그도 빈곤에 대한 비즈니스 해결방안을 찾고 있었다.

2014년 새로 조직된 USAID의 Lab은 임팩트 투자자와 재단들과 공조해 동아프리카의 도시빈민들에 초점을 맞춰 지속가능한 포터블 식수 프랜차이즈를 설립하는 Jibu에 금융지원을 개시하였다. Lab의 새로운 사업인 PACE(Partnering to Accelerate Entrepreneurship) 이니셔티브는 100여개의 프로포절 가운데 6개가 선정하였는데, 그 중 Jibu를 유망한 임팩트가 높고 지속가능성이 높은 협력기관으로 선정한 것이다. PACE 이니셔티브는 초기 사업단계의 혁신적 기업들에게 민간 투자를 촉진시키는 목표를 갖고 있다. 20개의 인큐베이터, 촉진, 초기단계 임팩트 투자기관들과 파트너십으로 향후 5년간 공공 및 민간 투자금 5,600만 달러를 조성하는 10개의 PPP를 창출하는 이니셔티브이다.

(2) 산출

Jibu는 2015년 현재 매일 수천명의 고객에게 서비스를 하는 성공적인 프랜차이즈를 우간다와 르완다에서 시행해 왔다. 고객 수는 매일 늘고 있는 추세이다. 식수가 당장 시급한 핵심문제이지만, 아프리카 시장의 혁명적 변화를 일으킬 만한 역량을 가진 사회적 기업가들의 네트워크를 창출하는 것이 궁극적인 목표이다.

Jibu는 임팩트 극대화를 우선시하는 영리적 기업이다⁹⁰⁾. 민간과 공공 부문의 자원과 기술 결합시켜 최상의 실천과 새로운 아이디어를 통합시키는 비즈니스를 추구한다, 동시에 Jibu가 아이디어를 공유하며 성공하는 개방적인 소스(open source) 환경을 유지하는 특징이 있다. 특유의 하이브리드 접근법은 수요자들에게 안전한 식수와 기타 삶의 질을 개선하는 제품을 공급하

90) <http://www.jibuco.com/what-we-do/>

면서 책임 있는 경제 성장과 독립을 진흥시키는 역할을 한다.

(3) 결과

Jibu 프로그램은 임팩트 투자로 초기단계의 자본투자로 조직과 시설과 인력을 갖추는데 사업의 결과가 집중되어 있다. 따라서 아래와 같은 프랜차이즈의 개설을 주요 결과로 참고해볼 수 있다⁹¹⁾.

첫째는 프랜차이즈의 위치이다. 프랜차이즈는 도심이나 준도심 지역의 이웃공동체의 식수원을 이용할 만한 위치에 자리를 잡는다. 고객들이 접근이 용이한 여러 곳에 위치한다.

둘째는 정수 기술이다. 각 프랜차이즈는 태양열 울트라 정수 시설을 갖춰, 가장 불결한 식수원에서도 상업적으로 양질의 식수를 생산하는 기술을 적용한 시설이다.

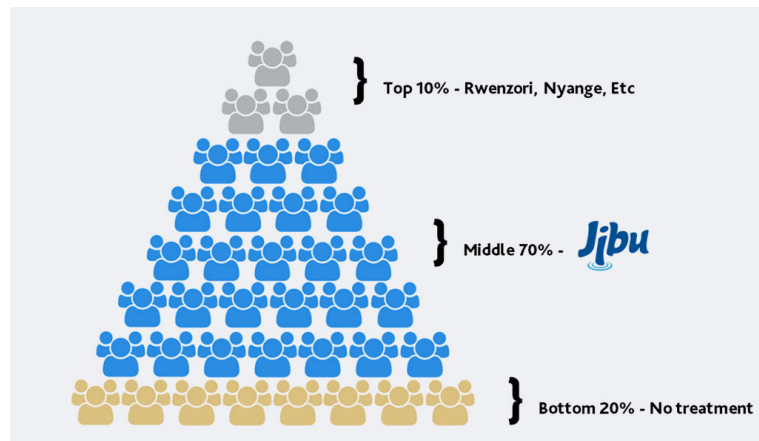


셋째는 식수 용량으로, 식수는 1.5, 7, 20 리터의 재활용 용기를 사용해 정부의 품질보증 포장을 한 상태로 판매된다.

넷째는 식수 가격은 물을 끓여 먹는 비용과 경쟁이 되는 가격으로, 프랜차이즈들이 고객에게 직판하며 중개상인, 수송비, 플라스틱 병 처리비용이 발생하지 않는 비용절감의 혜택을 소비자에게 돌려준다.

다섯째는 고객은 파리미드의 중간층 70%의 저소득층으로 이들은 걸어와 가게에서 식수를 구매할 수 있다. 가게는 가장 교통이 편리한 고객 접근성이 좋은 곳에 위치해 있어 식수를 비롯한 다른 제품과 서비스 구매도 이뤄질 수 있다.

91) <http://www.jibuco.com/what-jibu-franchisee-looks-like/>



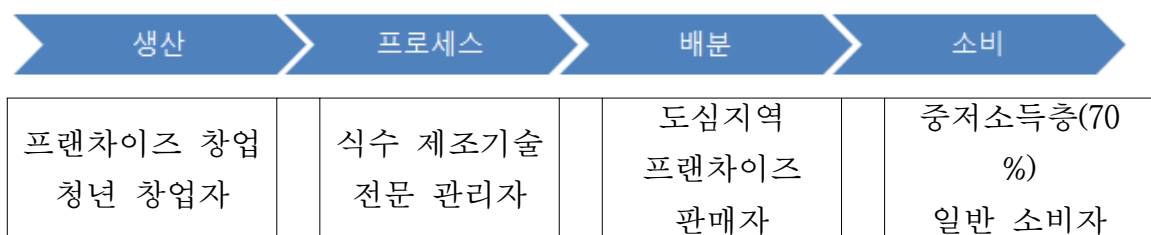
(4) 임팩트

Jibu는 2015년부터 사업을 개시해, 지금 한창 계획된 결과를 생산중으로, 결과와 임팩트와 관련된 자료들은 내년 이후에 수집, 분석될 예정이다. 대신 Jibu가 수립한 2020년까지의 ‘자선적 임팩트’ 목표를 참고해, Jibu가 창출할 프로그램 결과와 임팩트를 예측해볼 만하다⁹²⁾.

- 1) 백만명이 안전한 식수에 대한 신뢰할 만한 접근을 가진다.
- 2) 3억6천만 리터의 식수를 판매한다.
- 3) 고객들의 수인성 질병의 50%를 감소시킨다.
- 4) 5,200만 kg의 석탄과 260톤의 CO2 감소시킨다.
- 5) 1천명 이상의 지역 소유의 미션 지행적인 비즈니스를 창출한다.
- 6) 8천개 이상의 양질의 일자리를 창출한다.
- 7) 매력적인 투자성과(ROI)와 수익성
- 8) Jibu 이웃 공동체의 삶의 질의 두드러진 개선.

4) Jibu의 가치사슬

〈그림23-2〉 Jibu의 가치사슬



92) <http://www.jibuco.com/why-hybrid/>

동아프리카에서는 식수 위기는 다른 위기들과 공존하는 실정이다. 대량 실업, 자본에 대한 접근 결여, 비즈니스 오너십 기회 결핍 등이 그것들이다. 그런데 실업자 중에는 머리가 비상하고 창조적이며 동기부여가 된 진흙 속의 다이아몬드와 같은 기업가들이 있다. 기업가들은 큰 꿈을 갖고 성장해 수익을 배서 지역 공동체에 혜택이 되는 비즈니스를 탐구하며, 후세에게 기업가정신을 물려주기를 기대한다.

Jibu는 이런 기업가들을 찾아내 인큐베이트하고 자원 풀(resource pool)로부터 자본을 제공해 성공하도록 지원하는 역할을 한다. Jibu 프랜차이즈는 이들이 갈망하는 문제해결로 공동체에 기여하면서 수익을 내는 모델이다. Jibu 프랜차이즈는 실제로 수백개의 새로운 일자리를 만들고 있고 기업가들과 지역 공동체 모두에게 부 창출의 선순환을 점화시키고 있다.

Jibu의 핵심적인 혁신 중 하나는 프랜차이징과 대출 서비스를 복합시키는 것이다. 이로써 프랜차이즈 기업가들은 사업 착수에 필요한 선불 자산 금융에 대한 접근이 가능하고 이에 따라는 인프라 지원도 중요하다. 사회적 프랜차이즈 비즈니스 모델(social franchise business model)은 신흥 시장의 기업가들이 Jibu의 브랜드 표준과 자선적 목표를 준수할 것으로 규제하는 프랜차이즈 영업권이 취소될 수 있다는 제약의 범위에서 자신들의 노력을 쏟아붓도록 한다.

<해외사례 24> Modern Dress Sewing Factory 여성 임파워먼트 (UNDP 그란트)



1) 프로젝트 개요

MDSF는 HIV 양성 감염 여성들의 사회적 스티그마와 차별을 극복하기 위한 방안으로, 이들에게 안정적인 일자리와 수입을 보장해 경제적 임파워먼트로 원만한 사회생활을 영위하도록 지원하는 특수한 사회적 목적을 가진 프로젝트이다. HIV 자조모임과 여성 감염자 단체들이 제안한 사업을 UNDP와 일본의 JICA의 재정지원으로 2007년 의류 생산을 하는 미싱공장의 건립과 시설을 갖추고 22대의 미싱과 여성 양성자 28명을 시작으로 생산활동을 개시해 참여 여성들의 일자리와 소득 창출뿐 아니라 임파워먼트에 초점을 맞춰왔다.

2) 사회적 목적과 경제적 목적

MDSF는 비영리조직이자 사회적 목적을 추구하기 위한 수단으로 경제적 목적을 추구하기 위한 비즈니스 모델이다. 사회적 목적은 HIV 양성 여성들의 사회적 스티그마와 편견을 극복하기 위해 이들을 의류생산 활동에 포용해 기술교육과 의식개선 프로그램을 통해 역할을 강화하도록 지원하는 임파워먼트 프로젝트이다. 부수적인 경제적 목적은 안정적인 일자리를 제공해 소득으로 생계를 유지하며, HIV 극복을 위한 보건의료 서비스의 제공으로 의료비 절감 등의 경제적 지원을 한다.

〈표24-1〉 MDSF의 사회적 목적과 경제적 목적

사회적 목적	경제적 목적
HIV 여성 포용	일자리 제공
여성 역량 강화 - 기술교육	소득 증대
스티그마 해소, 지역사회 통합	보건서비스 제공

3) 투입-산출-결과-임팩트

(1) 투입

캄보디아에는 15-45세 인구의 57,900명이 HIV 감염자로, 그 중 52%가 여성으로 조사되고 있다. 주로 생계 유지를 위한 성매매를 통한 이성간의 성관계에서 감염자 수가 늘어나는 것으로 알려지고 있다. 치료를 위한 다양한 서비스 지원으로 2007-9년 기간 치료약 ART 혜택을 받는 감염자가 40% 늘어났고, 감염자 90% 이상이 이제는 ART 치료약에 의존해 이제는 보편적 ART 제도가 정착되어 있다.

2011년 UN의 “가계에 미치는 HIV의 사회경제적 임팩트” 조사에 따르면, HIV 감염자를 가진 가계가 빈곤에 처한 경우가 23% 더 많고 최빈층 자녀들은 다른 자녀들에 비해 학교에 등교할 확률이 62% 더 적은 것으로 나타난다. HIV 가계의 가장은 일반적으로 젊은, 여성, 미망인인 것으로 나타난다. 또 HIV 감염자의 27%는 확정 판정후 소득 활동을 멈춰, 생계의 어려움을 겪는 것으로 나타난다. 또 다른 연구에 따르면 HIV 감염자 중 51%가 건강상의 이유로 지난 1년새에 직장이나 소득활동을 상실한 것으로 조사되었는데, HIV 감염 때문에 구직의 기회를 상실한 남성은 9%이지만 여성은 14%로 비교적 높다.

이상의 기초조사를 바탕으로 캄보디아 국립AIDS 관리국과 캄보디아 HIV 감염자 네트워크는 문제해결을 위해 빈곤감소를 위한 소득창출 프로그램을 제안하였다. 양성 감염자 네트워크와 NGO들이 감염자들의 권리회복을 위한 활동에 참여하도록 지원할 것으로 제안하였다. 이에 캄보디아 정부의 국가전략계획(National Strategic Plan : NSP)은 제안 내용을 담고 있지만 구체적인 정책 추진을 제시하지는 않았다. 캄보디아 정부와 국제개발기관들이 공동으로 여성의 임파워먼트 프로젝트를 다양하게 추진해 왔지만 HIV 여성들은 대상에 포함되지 않았다.

그러다 2006년에 HIV 관련 NGO들이 ‘Modern Dress Sewing Factory ‘ 비즈니스 계획을 제시했는데, 제안서는 ILO의 공정거래와 국제노동 가이드라인을 준수하는 계획을 담고 있었다. MDSF는 양성 감염자들 스스로가 개발한 이니셔티브가 아니라 캄보디아 정부의 인구지역개발협회(Population and Community Development Association : PDA)와 캄보디아 HIV/AIDS 감염자 Network인 CPN+를 통한 UNDP의 지원으로 이뤄졌다.

MDSF 비즈니스 모델은 상당 수준의 기술지원을 필요로 한다. 미싱 기술을 가진 여성들의 충원은 어렵지 않지만 디자인, 마케팅, 관리 등 핵심 분야의 기술 역량을 갖춘 여성들을 충원하는데는 문제가 있다. 이 때문에 여성들에게 정기적인 특수 기술 훈련을 제공하는 부담이 있다. MDSF는 PDA를 비롯한 다른 협력기관들의 지원을 받았다.

그런데 PDA와 MDSF 사이에 커뮤니케이션이 잘 이뤄지지 않는 문제들도 노출되고 있다. PDA는 비즈니스 모델의 이론과 적용을 중시하지만 MDSF 인력의 역량이 미치지 못하는 한계를 이해하지 못한다는 것이다. MDSF는 자신이 지역기반의 비영리기관으로 비즈니스보다는 회원들의 건강에 대한 융통성과 관심이 일차적인 목적이 강조하고, PDA는 MDSF가 NGO 접근에서 비즈니스 접근으로 전환해 비즈니스 안정을 통해 회원들과 가족들에게 혜택을 줄 것을 강조한다.

국제사회의 지원도 적지 않았다. 전직 수퍼모델이자 UNESCO 친선 대사인 디자이너 Bibi Russell는 2008년과 2009년 두차례 방문해 제품 디자인 훈련을 실시하며 ‘Bibi for WE.’ 제품을 출시했지만, 스태프들은 자신들의 디자인 역량이 미치지 못해 장래 전망이 불투명하다는 의견을 내놓았다. 또 Singapore International Foundation도 MDSF 스태프를 위한 기술 훈련을 2009년부터 매 4개월 단위로 실시했다. 주로 관리와 제품 제조 기술에 초점을 맞춰 실질적인 도움을 준 것으로 자체 평가되었다. 또 Rajana Association는 캄보디아 Artisans Association of Cambodia (AAC)의 회원조직으로 MDSF에 방문해 MDSF 제품의 마케팅과 판매에 실질적인 도움을 주었다.

(2) 산출

MDSF는 2007년 1월에 사업을 개시하는데, 초기 자본금은 작업장과 설비 위주로 8,700 달러가 투자되었다. 작업장은 집세를 내며 22개의 미싱을 갖추다가, 2011년 4월에 28개로 늘었다. 원래의 계획대로 MDSF의 마케팅 초점은 국제시장과 지역과 국제 NGO들, 그리고 캄보디아 관광시장에 맞춰져

있다.

2007년 1월 사업 개시에 직원 28명으로 시작해 12월말 30명으로 늘었고 스텝 인원은 22명을 줄였다. 5명의 관리직과 3명의 보조 매니저들, 9명의 미싱과 질 관리직 그리고 다림질과 세탁 각기 1명씩이다. 그런데 여성 직원은 2008년 17명으로, 그리고 2011년에는 8명을 크게 줄였다. 이직 이유는 MDSF에서 익힌 기술로 다른 좋은 일자리를 찾아 가거나 임신, 스텝과의 갈등 등 다양한 이유들이 있었다. 여성 직원 중 80%가 자영업을 할 정도로 필요한 기술을 익힌 것으로 나타났다.

(3) 결과

설립 후 본격적인 비즈니스 활동이 이뤄지기까지는 시간이 걸린다. 2007년 1월에 착수한 이후 7월부터 수입이 발생해 2008년에 31,647 달러 수입을 얻었다. 1개월에 평균 2,630 달러에 해당되는데, 이것이 프로젝트 5년 기간중 가장 높은 수입에 그쳤다. 2008년 수입도 전체 지출에 14,000 달러 부족한 수입이었다. 그 후 수입은 계속 줄어 매월 1,300달러에 그쳤는데, 지출은 월 2,260달러로 적자를 면하지 못했다. 2009년에 PDA는 긴급 지원금 4천 달러를 지원해 자재 구입, 급여 지불을 하도록 지원했다. 2010년에 처음으로 수입이 지출을 넘어서며 순이익이 발생했다. 이것도 UN 가족과 다른 협력기관들의 국제 네트워크를 통한 판매 증가로 수익이 발생한 일시적인 현상이었다. 특히 원자재 구입비가 상당한 부담이 되었다. 타이 사롱 면직(Thai sarong fabric)은 태국, 베트남과 라오스에서 생산되는데 자재 가격이 판매가의 2/3를 차지할 정도이지만 다른 방안이 없었다.

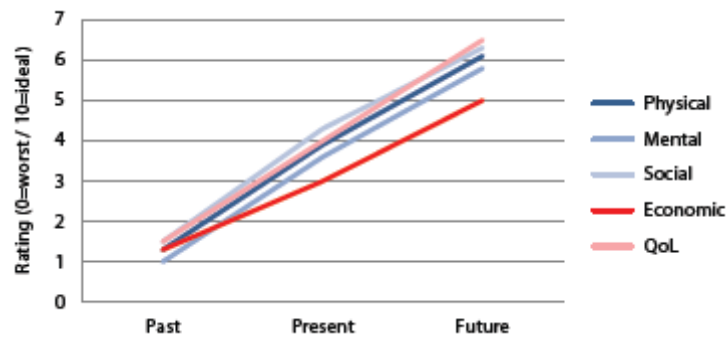
(4) 임팩트 : 여성 임파워먼트

PDA의 Bamboo Ladder 서베이에서 5가지 주요 지표들에서 여성 직원들의 웰빙 만족도는 크게 개선된 것으로 조사되었다. 급여 수준 등의 경제적 만족도는 비교적 낮지만 다른 4개 지표에서 과거에 비해 상당한 진전을 보였다.

MDSF는 여성 직원에게 월급과 초과시간 수당을 지급하는데, 힘든 일이나 특수 기술(직무 이외의 활동) 등에 대해서는 ILO 가이드라인에 따라 수당을 지급한다. 월급 수준은 비교적 준수한 편이고 노동시간도 길지 않아 만족하지만 급여수준이 생계 유지와 저축을 할 정도로 충분하지는 않다. 특히 자녀나 장애를 가진 남편 등의 가족 부양의 책임을 가진 여성들에게는 넉넉한

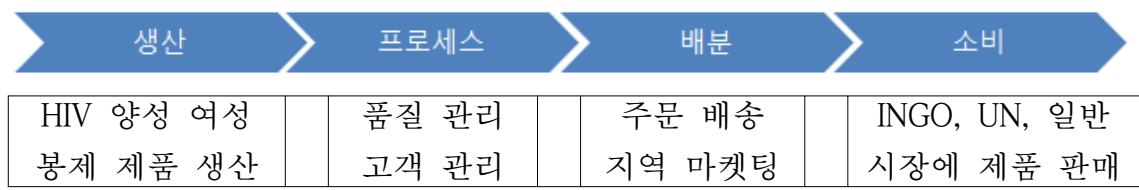
수입은 아니다. 이 때문에 일부 여성들은 다른 부업 활동을 하거나 WFP 등이 지급하는 쌀, 설탕, 기타 식품으로 지원을 받는다.

〈그림24-1〉 여성 직원의 웰빙 만족도 조사 결과



4) 가치사슬 분석

〈그림24-2〉 MDSF의 가치사슬



여성의 모집은 CPN+, 여성감염자공동체(CCW), HIV 네트워크를 통해 이뤄졌다. 따라서 초기에는 참여 여성들이 프로젝트에 대해 정확히 알지 못했고 비즈니스 기업활동에 대해서도 문외한이었다. 단지 자조집단 정도로 간주해 동료들과의 상호 활동을 하는 것으로 생각했다.

MDSF에서 여성들은 생산자, 관리자, 유통자, 판매자로 참여한다. 생산자로서 단순한 미싱 기계로 만드는 제품의 생산뿐 아니라 디자인, 포장 등 다양한 제품 기술 훈련을 통한 기술 향상에 대한 시간 투자도 포함된다.

생산된 제품의 경쟁적 우위는 양질의 합리적인 가격 그리고 홍보와 배분을 지원하는 지역과 국제 NGO들의 네트워크를 활용한 마케팅 시스템에 있다. 실제로 지역과 국제 NGO들이 주된 고객으로 각기 Friends, Colours of Cambodia, Rajana 등의 기념품 숍을 갖추고 판매한다. 또한 기증된 자료들로 만든 저가의 티셔츠 등의 제품들은 지역 시장에서 판매된다.

MDSF 제품들은 캐나다, 일본, 미국, 영국, 태국, 스리랑카 등지에서 성공적인 마케팅으로 적지 않은 수익을 올린다. 제품들이 국제적 스탠다드를 충

죽한 것으로 볼 수 있다. MDSF 팀은 소비자와 컨퍼런스 조직기관들에게 맞춤형 제품을 디자인해서 주문 생산하는 기획상품도 활용한다. 컨퍼런스 백, WE 브랜드 제품으로 실크 컨퍼런스 백, 실크 와인 백, 실크 지갑, 폴더 등이 있다. 2008년 Ms Bibi Russell이 방문해 직접 디자인한 “Bibi for WE” 제품들도 있다. 그럼에도 컨퍼런스 제품들은 고객이 한정되어 있고, 경쟁도 심해서 새로운 제품의 다양화로 재정적 지속가능성을 갖춰야 하는 문제들이 있다.

또 사무실과 공장 공간 문제는 프로젝트 기간 내내 지속되었다. 여성 직원들에게 친화적인 환기가 잘되는 시설을 갖춰 작업장의 환경을 개선하는 일이 중요했다. 프놈펜의 집세는 높은 편으로 인건비 다음으로 비용 부담이 큰 항목이다. 몇 번의 이전을 거쳐 지금은 공간을 CCW와 공유하며 저렴한 월세 50달러로 공간 유지를 하고 있다.

또 다른 관리의 문제도 심각한 것으로 나타난다. 원래의 관리구조에는 26명의 직원으로 구성된 비즈니스 계획을 담당 팀 리더의 감독으로, 전반적인 관리를 위한 관리팀은 프로젝트 코디네이터, NGO, 기업 및 정부 기관 대표들로 구성된 지역의 자문과 지원 위원회가 맡도록 되었다. 투명성과 관련된 심각한 이슈들이 발생하면 마케팅 매니저와 행정 매니저 등의 스태프들이 사직을 한다.

여성 직원들이 MDSF를 좋은 직장으로 선호하는 이유는 좋은 작업장 환경을 갖추고 있고, 점심 식사 시간도 넉넉하며 작업 시간도 길지 않고 건강 체크를 위한 1개월에 이들의 휴가도 있기 때문이다. MDSF는 자체 ARV 체크리스트를 갖고 치료약을 복용했는지를 확인한다. 특히 동료들과 스티그마와 고립의 두려움 없이 건강, 개인 문제들을 얘기하며 서로 돕는 분위기가 결정적으로 중요하다. 이런 이유에서 다른 양성 여성들도 참여를 바라지만 지금의 재정 상태로 더 이상 추가 고용을 하지 못하고 있다. 다양한 요인들이 복합되며 현상 유지에 그치고 있다. 이유들로는 다른 직장으로의 전직, 프로젝트의 미래 지원에 대한 불확실성, 결혼, 임신, 작업장의 잦은 이전 등이다.

한편 MDSF 프로젝트가 캄보디아 HIV 감염자들의 사회문화적 환경 개선에 기여한 임팩트는 평가하기 쉽지 않다. 다만 일부 컨설턴트와 국제기관 대표 등의 포커스그룹의 의견은 MDSF가 여성 HIV 감염자들에게 바람직한 기회를 제공해 열심히 일하며 생계를 유지하도록 지원하는 모범사례로 지적한다. 그럼에도 프로젝트의 직접적인 사회문화적 임팩트는 객관적인 수치로 제시되어 있지는 않다. 과거에는 아동의 학교 등교 등과 같은 차별이 있었지만 프로젝트 시행으로 지역사회의 시각이 우호적으로 개선되었다는 것이 일반

적인 시각이다. 당사자 여성들도 스티그마와 차별을 인식하지 않고 지역사회 생활을 하는 것으로 상당한 변화라고 평가되고 있다. 여성들의 프로젝트 이외의 일자리를 찾아가는 것으로도 지역사회의 사회문화적 환경 개선이 이뤄진 것으로도 보여진다.

그럼에도 MDSF는 비즈니스 활동과 관련된 주요 문제들에 직면해 있다. 의류 봉제 분야의 비즈니스 모델은 매우 경쟁력이 높기 때문에 경쟁력을 강화하고 여서의 권리 증진을 위해서는 비용절감과 함께 새로운 비즈니스 모델의 창출을 모색해야 한다. 상대적 시장 우위를 점하기 위해서는 제품의 마케팅 방법을 개선해야 한다. 고객층이 튼튼하고 고객의 제품의 질, 가격 만족도가 높지만 지역과 국제 시장 개척이 지속가능성을 결정할 정도로 중요한 전략으로 부상해 있다. 지금까지의 마케팅 접근법은 수동적인 것으로 주문을 기다려 판매하는 방식으로, 이제는 적극적인 지역과 국제 마케팅을 필요로 한다. MDSF가 NGO 정서에서 비즈니스 마인드로의 전환을 주문하는 전문가의 지적도 참고해볼 만하다. 마케팅 전문의 매니저가 채용되어 영어 구사 능력과 고객에 친화적인 서비스 마인드를 갖추는 등의 관리도 중요하다. 관리에서 이사회나 운영위원회와 같은 관리 구조가 갖춰져 있지 않아 조직의 투명성과 책무성을 담보하지 못하는 심각한 문제도 있다.

- 프로젝트 완료 이후의 지속가능성 측면에서 관리를 강화시키기 위해 MDSF 이사회 또는 유사한 조직을 갖추고 모든 직무를 평가해 보고 체계와 책무성을 확보해야 한다.
- 사업의 성공을 위한 마케팅의 중요성을 인식해 훌륭한 인성과 마케팅 기술을 갖춘 마케팅 매니저의 채용이 필요하다.
- 운영비 절감과 사업 확장의 공간을 위해 도심을 벗어난 지역으로의 이전을 고려해야 한다.
- 장기적인 펀딩 문제 해결을 위해 다른 펀딩을 탐색해야 한다.

<자료> UNDP 2012. “The Women and Wealth Project: Empowering positive women through social enterprises.”

**<해외사례 25> MOVIMIENTO MANUELA RAMOS의
마이크로 파이낸싱
(그라민재단 임팩트 투자)**



1) 프로젝트 개요

MMR(Movimiento Manuela Ramos)은 1978년 소규모 지역사회조직으로 출발해서 이제는 지역에서 여성의 임파워먼트를 진흥시키는 대표적인 조직으로 성장하였다. 페루의 중부와 북부 지역에서 활동하면서 여성을 위한 경제, 시민권과 인권에 초점을 맞춰 프로그램을 시행한다. 마이크로 파이낸싱 프로그램은 여성의 경제적 권리 프로그램으로 개발의 혁신적 수단으로 여성 기업가들에게 재정 지원을 해 빈곤 탈출을 하도록 지원한다.

2) 사회적 목적과 경제적 목적

MMR의 타겟 고객층은 농촌지역과 도심 외곽 지역의 가난한 여성으로 소규모 자영업 등의 비즈니스를 운영하는 대상층이다. 이들에게 가장 어려운 문제는 비즈니스를 개시해 운영할 수 있는 초기 자본의 부족이다.

MMR은 가난한 여성 기업들을 타겟으로 혁신적인 비즈니스를 수행할 초기 자본을 제공함으로써 이들에게는 빈곤 탈출의 목적과 비즈니스 수익 창출의 경제적 목적이 동시에 달성되도록 투자해, 사회적 목적과 경제적 목적을 동시에 달성하는 전략적 투자의 성과를 거두었다.

3) 투입-산출-결과-임팩트

(1) 투입

Grameen Foundation은 USAID와 파트너십으로 초기 사업 단계의 자본금 36만 달러를 투자하였다. 100% 여성들이 고객으로 2만 609명에 달한다.

고객들의 경제활동은 직물과 식품 판매, 농사, 가축생산 등에 이르기까지 다양하다. 여성 기업가 고객들은 주로 소액대출 서비스를 받으며, 동시에 기업가와 자금 관리 훈련, 보건과 환경 교육 훈련 서비스를 제공받는다.

(2) 산출

소액대출 고객은 농촌과 도심 외곽지역의 빈곤층 여성으로, 고객 100%가 여성으로, 사업기간에 소액대출 서비스를 제공받은 고객은 2만 609명에 달한다.

(3) 결과

Grameen Foundation의 초기자본 투자 프로그램인 ‘Pioneer Fund’가 2009년에 중간지원조직인 MMR에 제공되었고, MMR은 페루 중부와 북부 지역의 유망한 여성 기업들에게 소액대출 사업을 시행하였다. 유망 기업들은 혁신적이고 장래성이 있어 비즈니스 모델 확장의 가능성이 높은 기업들로 초기 자본 투자가 필요한 기업들이다.

전략적으로 가난한 여성 기업들을 타겟으로 혁신적인 비즈니스를 수행할 초기자본을 제공함으로써 이들에게는 빈곤 탈출의 목적과 비즈니스 수익 창출의 경제적 목적이 동시에 달성되도록 투자한 것이다.

(4) 임팩트 : 성공적인 자본시장 졸업

프로그램의 결과로 2만여명 이상의 여성 고객들이 참여해 초기 비즈니스 안정화를 통해 소액대출에 대한 의존에서 벗어나 자체 재정적 지속가능성을 갖춘 것이 가장 중요한 성과이다. 또한 MMR 또한 외부 지원에 의존하는 방식에서 벗어나 자체 금융 지속가능성을 갖추 외부 자본시장으로부터 졸업하는 성공적인 과정을 거쳐왔다.

MMR은 초기의 촉매적 투자기관의 역할에서 발전해 자체 크레딧 지속가능성을 구축하는 조직으로 성장하였다. MMR은 외부의 다른 자본시장의 자본 투자를 받기보다는 Grammen 재단의 제2단계 ‘성장 보증’ (Growth Guarantee) 프로그램을 통한 3년간의 자본 투자 덕분에 자체 크레딧 관계를 개발하는 지속가능성을 갖추게 되었다.

MMR은 초기자본 투자를 받는 Pioneer Fund로부터 졸업해 Growth Guarantees 프로그램을 잘 활용한 성공적인 졸업 사례이다. MMR은 지역사회 취약층을 타겟으로 하는 사회적 미션의 실천, 투자자 펀드의 전략적인 활용으로 성공한 졸업 모델이자 변화의 이론의 모범 사례가 된다.

〈자료〉 Grameen Foundation, 2014. “Movimiento Manuela Ramos.”

**<해외사례 26> Pavitra 야채 종자 협동조합
(Oxfam UK 임팩트 투자)**



1) 프로젝트 개요

Oxfam UK의 기업 개발 프로그램(Enterprise Development Programme: EDP)은 소규모 생산자의 생계를 개선하는 경제적 목적과 여성의 지원 향상이라는 사회적 목적을 갖고 있다. 프로그램의 주요 전략은 소농민들의 소유하고 운영하는 생존력 있는 상업 기업의 개발을 지원하는 것이다. 이 기업들은 협동조합원들이 갖고 있는 비교적 우위에 기반하는 시장 기회를 활용하면서 여성들의 의미있는 참여를 가능하게 하는 잠재력을 확인하는데 초점을 맞춘다.

2) 사회적 목적과 경제적 목적

네팔의 중서부 지역은 가장 빈곤한 지역에 해당되는데, 특히 여성들의 교육과 소득 수준이 낮고 토지 접근도 제한되어 있다. 남성들은 계절적인 수입 보충을 위해 인도로 이주해 가면 여성들이 야채 종자의 생산에 많은 역할을 맡는다. 야채 종자는 제한된 경작지에 농사용으로 잘 활용되고 수입도 상당하며 물이나 야채 이외의 다른 자원을 필요로 하지 않아 전략적인 농작물이라 볼 수 있다. 야채 종자 수요는 급성장하고 수입 종자에 대한 의존을 줄이

기 위한 지역의 생산 증대 기회가 증가한다.

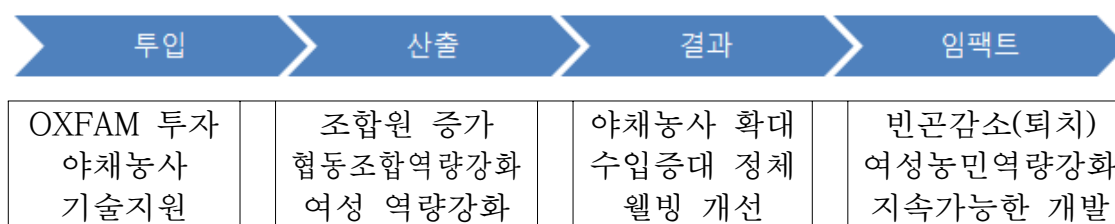
프로젝트의 사회적 목적은 소농민들의 생계를 지원해 빈곤을 감소하고 여성들의 야채농사와 협동조합 참여를 통한 다양한 기술훈련과 사회활동 활성화로 임파워먼트를 추구하는 사회적 목적을 갖고 있다.

〈표26-1〉 Pavitra 농업협동조합의 사회적, 경제적 목적

사회적 목적	경제적 목적
여성 역량 강화	야채종자 부업
협동조합 역량 강화	수익과 소득 증대
빈곤 해소	생계 다양화

3) 투입-산출-결과-임팩트

〈그림26-1〉 Pavitra 농업협동조합의 투입-산출-결과-임팩트



(1) 투입

Pavitra 농업협동조합은 수도 카트만두에서 400km 떨어진 중서부 지역에 위치해 있다. 네팔의 Surkhet에서는 야채 종자 생산은 여성과 소농민들에게는 가장 높은 소득을 보장하는 잠재력을 가진 농업 활동으로 꼽힌다. 2010년 Pavitra Janakalyan 농업협동조합이 지역에서 가장 활동적인 조합으로 경쟁적인 선발과정을 거쳐 Oxfam 영국의 EDP 사업 대상을 선정되었다. Pavitra는 해당지역뿐 아니라 국가, 국제 차원에서 야채 종자의 거대한 수요를 확인해 비즈니스 계획을 수립한 것이다. 그러나 Pavitra 독자적으로는 생산의 양과 질을 높이는 역량을 갖고 있지 못해 시장 규모를 확대하기 어려운 실정이었다. 관리, 생산, 마케팅 등의 기술자원뿐 아니라 사업 투자에 필요한 운전자본도 부족한 상황이었다.

옥스팜은 총 16만 7천 파운드를 지원했는데 7만5천 파운드는 용자로 그리

고 6만5천 파운드는 비즈니스 그란트, 2만 7천 파운드는 프로젝트 그란트로 지원되었다.

(2) 산출

EDP가 2010년 10월에 착수되어 야채 종자의 마케팅 전략의 개발과 실행에 지원하기 시작해 효율성 멘터링, 비즈니스와 생산 절차 개선, 종자 생산과 마케팅 서비스에 투자되는 운전 자본의 제공, 임금 지불금의 지원, 자문과 중개 지원, 여성들의 가정, 협동조합, 지역사회에서의 권리인식 개선을 위한 참여적 학습 과정(Participatory Learning Classes)의 조직, 사회적 동원, 주창, 네트워킹, 지역 이해관계자들과의 조정 등이 시행되었다.

(3) 결과

Pavitra는 강력한 비즈니스 모델과 협동조합 리더십 덕분에 2012년에 시행 1년만에 손익을 맞추는 실적을 올렸다. Pavitra 기업은 각 지역의 구매자의 다양화에 성공해 20개 구매처가 생겼다. 2013년 생산량이 다소 감소해 판매량도 30% 가량 줄었지만 2014년의 전망은 밝다.

그런데 경제적 성과에서는 개입집단과 비교집단 사이에 통계적으로 의미있는 뚜렷한 차이가 나타나지 않았다. EDP'의 경제적 목적인 농가의 소득 증대는 2년후 프로그램 완료시에 300% 증가할 것으로 목표로 삼았다. 소득 증대를 측정하는 지표로 소득을 정확히 파악할 수 있는 방법 대신에 소비지출자료를 활용하는 방식으로 분석해보면 상당한 소비지출 상승이 있었다, 양집단 모두의 전체 소비지출비, 식품지출비가 프로그램 기간에 같이 상승해, 개입집단이 프로그램 개입으로 더 많은 소비를 해 식량안보를 갖춘 것으로 보기는 어렵다. 그런데 프로그램 개시 시점에 이미 극히 일부 농민들만이 빈곤선 이하의 경제 상태에 있어, 프로그램 시행 이전과 이후의 빈곤상태의 비교가 어려웠다.

또 조합원들의 수익배당금은 2년 단기간에 크게 늘지 않았다. 초기 형성기에 나타나는 일반적인 현상이다. Pavitra 조합원들이 비교집단에 비해 수익배분을 적게 받았는데, 그 이유는 프로세싱 단지의 건축에 상당한 자본금을 투자했기 때문에 배당수익이 적었다. 또 주택과 자산의 소유 지표에서 측정된 변화에서도 양집단의 차이는 통계적인 의미있는 차이를 보여주지 않았다.

그런데 주관적인 웰빙의 항목에서는 개입집단이 비교집단에 비해 기본욕구

충족을 위해 어려움을 덜 겪었고 비교적 더 여유있는 생활을 하는 것으로 나타난다. Pavitra 프로그램 조합원들은 다른 비교집단에 비해 협동조합이 비료, 생산 융자금, 여성의 참여적 수업 등을 잘 지원해주었고 자문과 기술 지원 등도 만족스럽게 개선되었고 답했다.

(4) 임팩트 : 여성 임파워먼트

Pavitra 협동조합의 농민의 수는 프로젝트 개시 당시의 216명에서 2013년 816명으로 늘었고, 조합원 중 여성은 57%로 다수를 차지한다. 전체 1,340명의 농민들이 Pavitradp dico 종자를 공급하는데 공급자의 3/4 가량이 여성이다. 2011년과 2013년 2년 기간의 성과를 프로젝트 참여한 농민들과 다른 농민들과의 비교분석을 한 결과를 보면 계획된 사회적 목적으로 여성 임파워먼트는 상당 수준 달성된 것으로 평가되지만 수익 증대 등 경제적 목적은 예상대로 달성되지 못한 것으로 분석된다.

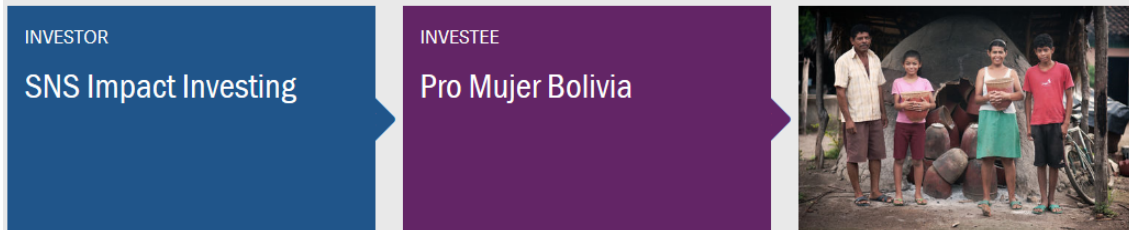
프로젝트의 주된 목표는 조합원들의 식량안보와 생계 개선이며 여성의 가정, 협동조합, 지역사회에서의 임파워먼트 강화에 있다. 가장 중요한 EDP의 성과와 임팩트는 여성의 임파워먼트로 나타났다. 협동조합 가정의 여성과 남성 모두가 가정에서 여성의 경제적 역할과 생계 활동에 대해 긍정적으로 생각했고, 또 개입 집단의 여성들은 비교 집단에 비해 협동조합과 지역사회에서 자신들의 영향력 행사에 대해 뚜렷하게 긍정적으로 생각했다. 또 비교집단에 비해 개입 집단의 여성들은 자신들의 자아효능감(self-efficacy)이 훨씬 높게 나타났다. 자신들의 삶에 영향을 미치는 이유나 일에 대해 영향을 미치는 능력인 자아효능감이 프로그램 시행으로 크게 개선된 것이다.

중간평가가 프로그램 개시후 2년에 시행되었는데, 이같은 단기간에 임팩트를 창출하는데는 한계가 있다. 협동조합의 조합원 수가 지속적으로 증가해 조합원들의 2년 기간의 변화에 대한 분석에도 한계가 있다. 새로운 100명 샘플 조합원들에 대한 조사에서는 프로그램 개시 이전부터 참여한 오랜 조합원들과 두드러진 차이가 있다는 것을 발견하였다. 두 집단 사이에서 전체 소비지출과 식품 소비지출에서 차이가 뚜렷하며, 또한 여성들의 임파워먼트 점수에서도 의미있는 차이가 있었다. 이 점에서 EDP의 개입에 의한 임팩트가 과소평가되어서는 안된다.

<자료> Oxfam, 2013. “THE ENTERPRISE DEVELOPMENT PROGRAMME ANNUAL REVIEW 2013. “

Oxfam, 2014. “Pavitra Vegetable Seed Cooperative Project. “ Report.

〈해외사례 27〉 Pro Mujer Bolivia 여성 크레딧 서비스 (SNS 임팩트 투자)



1) 프로젝트 개요

투자자 SNS Impact Investing는 세계적으로 사회적 임팩트와 시장 수익을 보장하는 마이크로 파이낸스와 농업에 집중 투자한다. 투자처 Pro Mujer Bolivia는 볼리비아의 가난한 여성들에게 크레딧 서비스, 교육, 보건의료를 제공하는 마이크로 파이낸스 기관(MFI)이다. SNS Impact Investing의 약 3백만 달러 규모의 시니어 론(senior loan)은 마이크로 파이낸스 기관의 운영 자금으로 제공되어 고객의 범위를 확장하는데 주로 활용될 것이다.⁹³⁾

2) 사회적 목적과 경제적 목적

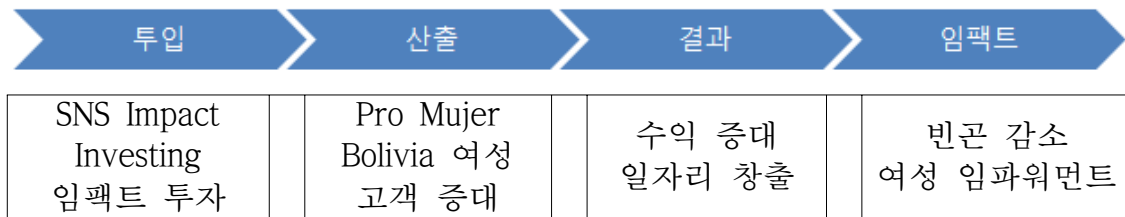
SNS 임팩트 투자(Impact Investing)의 목적은 “마이크로 파이낸스 기관의 긍정적인 임팩트를 확장시키는 자본을 제공해 금융 서비스의 접근에 어려움을 겪고 있는 일하는 여성들의 금융적 욕구를 충족시켜주는 것”이다.

주로 자영업 등으로 일하는 여성들은 사업 자금의 부족으로 수익을 높일 수 없는 한계에 직면해 일하면서도 빈곤 상태에 머무는 경우가 많다. 일하는 가난한 여성들의 빈곤 탈출과 생계 유지를 지원하기 위한 방안으로 저리의 저비용 소액대출을 통한 안정적인 수익을 확보하도록 금융서비스와 교육훈련과 보건의료 서비스 등의 비금융 서비스도 제공한다.

3) 투입-산출-결과-임팩트

93) <http://www.thegiin.org/knowledge/profile/pro-mujer-bolivia>

〈그림27-1〉 Pro Mujer Bolivia의 투입-산출-결과-임팩트



(1) 투입

투자기관 SNS 임팩트 투자(Impact Investing)는 사회적으로 책임 있는 재
도적 자산 관리에서 대표적인 SNS Asset Management의 개발 투자기관이
다. SNS Impact Investing는 전세계에 마이크로 파이낸스와 농업 비즈니스
에 임팩트 투자를 한다. SNS Impact Investing은 임팩트 투자 방안을 개발,
진흥, 배분해 투자자, 고객, 사회 모두에 대한 긍정적인 임팩트를 창출하는
목표를 갖고 있다.

임팩트 투자의 규모는 2,100만 달러 시니어 융자(senior loan)으로 3개의
독립적인 펀드로 제공되었다.

(2) 산출

투자처 Pro Mujer Bolivia는 볼리비아의 마이크로 파이낸스 기관으로 남미
에서 비즈니스 활동을 한다. Pro Mujer Bolivia는 남미에의 마이크로 파이낸
스 네트워크 Pro Mujer International의 가장 오래된, 가장 큰 규모의 마이크
로 파이낸스 기관이다. 1990년에 설립된 Pro Mujer Bolivia는 영세기업을
운영하는 여성들에게 소액대출을 하는데, 대출 방식은 개인보다는 18-28명
규모의 여성 회원들의 협회나 조합을 통해 이뤄진다.

또 Pro Mujer Bolivia는 고객들이 협회 등의 단체조직을 통해 수익을 저축
하는 방식도 제시해준다. 대출 규모는 다른 대출기관에 비교하면 가장 소액
의 대출을 하는데, 다른 대출기관들에 비해 비즈니스 훈련과 보건 서비스 등
비금융적 서비스를 제공하며 강력한 사회적 목적 수행을 하는 기관으로 평
가받도 있다.

(3) 결과

Pro Mujer Bolivia의 여성 고객들은 약 9만명에 달하며, 고객수에서 볼리

비아 최대 규모에 올라 있다. 고객수가 많기 때문에 운영비 절감과 함께 대출자의 비용 부담도 적은 것이 상대적 어드밴티지의 핵심이 된다. 이런 지속 가능성 때문에 안정적인 임팩트 투자가 이뤄지고 있다고 평가된다.

(4) 임팩트

Pro Mujer Bolivia는 강력한 금융적 프로필을 갖고 있고 경쟁적 어드밴티지, 굿 거버넌스의 역사 등으로 투자기관의 관심을 모으고 있다. 볼리비아에서는 최상의 등급에 올라 있다 (BBB Fitch/B+ Microrate).

특히 단체 대출 방식은 대출자의 비용 절감뿐 아니라 강력한 자산의 질, 적절한 크레딧 커버리지라는 금융적 지속가능성을 보여준다. 볼리비아는 마이크로 파이낸스의 경쟁적 시장이 되고 있는 가운데, Pro Mujer Bolivia는 가난한 여성들을 대상으로 바람직한 금융과 비금융 서비스를 제공해주는 틈새 시장을 개척한 사례이다.

<해외사례 28> Savannah Fruits 공정무역 (Root Capital 임팩트 투자)



<http://www.savannahfruits.com/>

1) 프로젝트 개요

투자기관 Root Capital은 아프리카와 남미의 농업 비즈니스들에 자금을 제공하는 비영리 금융기관이다. 투자처 Savannah Fruits Company는 가나의 기업으로 shea 열매를 적정 가격을 지불해 안정적인 공급을 받아 수출용 shea 버터를 생산해 공급사슬에서 생산활동을 하는 농촌여성들의 생계 개선을 추구한다.⁹⁴⁾ Root Capital의 무역 금융 융자(trade finance loans)는 현금 흐름의 장애물을 제거하고 버터를 대량 소싱할 수 있는 사업 확장을 지원해 비즈니스의 성장을 지원하며, 여성 공급자들의 확대와 시장 가격보다 높은 프리미엄을 지불해 소득안정을 지원하는 목표를 지향한다.

2) 사회적 목적과 경제적 목적

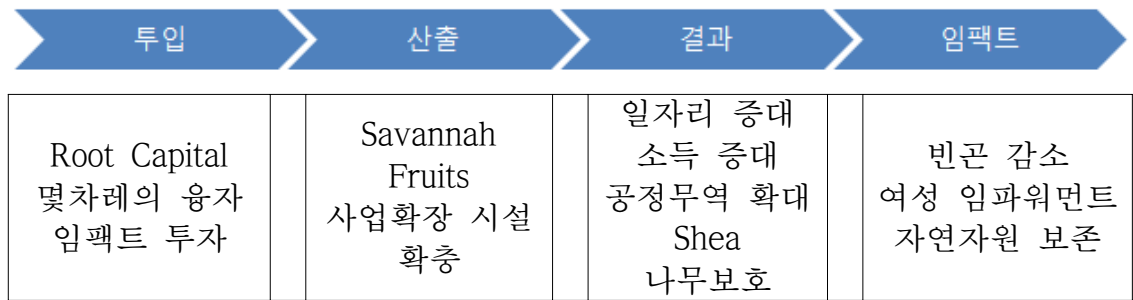
가난한 여성들의 소득을 안정적으로 보장해줄 수 있는 공정무역의 비즈니스로 이들의 빈곤 해소 방안을 제시해주는 프로젝트이다. 비영리 사회적 투자펀드의 융자 지원으로 비즈니스 시설을 확충하고 더 많은 여성들을 생산과 프로세싱 공급사슬에 포용해 일자리를 제공해주며, 사업의 규모를 확장한

94) <http://www.thegiin.org/knowledge/profile/the-savannah-fruits-company>

모범 사례이다. 프로세싱 과정에도 기계에 의존하지 않고 여성의 수작업으로 양질의 shea 버터를 생산해 공정무역으로 수출하며, 사회적 목적과 경제적 목적으로 동시에 추구한다.

3) 투입-산출-결과-임팩트

〈그림28-1〉 Savannah Fruits의 투입-산출-결과-임팩트



(1) 투입

투자기관 Root Capital은 비영리 사회적 투자펀드로 남미와 사하라이남 아프리카의 소규모 농업 비즈니스들에 임팩트 투자를 해서 이들의 성장을 지원하는 미션을 갖고 있다. Root Capital은 여러 차례 무역 파이낸스 융자를 제공하였는데, 융자의 규모는 평균 37만 달러이다. 미국 USAID의 비즈니스 개발 프로젝트 West Africa Trade Hub은 Savannah가 전망있는 투자처라고 Root Capital에 소개하였다.

(2) 산출

투자처 Savannah Fruits Company는 가나의 농업 비즈니스로, 유기농 인증의 shea nuts를 여성 농민들로부터 공급받아 제품 생산 프로세스를 거쳐 공정무역으로 수출한다.

shea 열매를 수확하는 여성들은 전통적으로 자연 수집하는 정도의 농업에 종사하며 제품을 판매할 판매망을 갖고 있지 않은 불안정한 비즈니스를 하고 있었다. Savannah는 이런 문제를 극복해 생산성을 높이고 더 많은 일자리를 창출해 가난한 여성들의 소득을 지원하는 비즈니스를 추진하였다.

(3) 결과

2천여명의 여성들을 shea 버터로 프로세싱 공정에 고용해 일자리를 마련해 준 것이다. 기계 프로세싱 대신에 수작업으로 하는 프로세싱으로 제품의 질을 높이고 일자리 마련도 하는 비즈니스 전략이다. 일반적으로 shea 열매에서 버터를 만드는 프로세싱은 유럽에서는 공장에서 기계로 처리하지만 Savannah는 가나의 농촌 현장에서 여성의 손으로 만드는 프로세싱의 전략적으로 도입한 것이다. 유럽 시장에서 요구하는 상품의 질 수준을 충족시키는 수작업이다. 또 shea 열매를 수집하는 수집상들의 일자리도 생겨 이들도 공급사슬 과정에 포함된다.

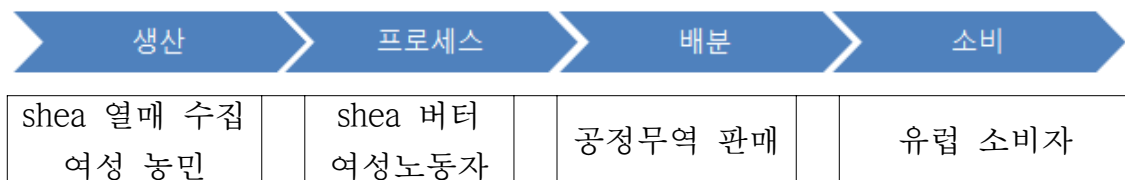
(4) 임팩트

Savannah는 공정무역으로 안정적인 시장을 확보하면서 공급사슬에 포함된 수천명의 가난한 여성들의 일자리도 안정적이며 소득도 지속적으로 보장되는 지속가능성을 보여준다. Savannah의 생산품 shea 버터는 화장품 시장에서 인기있는 제품으로 유럽에서 성장하는 산업 분야에 해당된다.

전통적으로 shea 나무가 펄감으로 사용되었지만, 이제는 지역 여성들이 나무를 벌목하지 않도록 감시하며 나무를 보존해 소중한 자원으로 활용하므로 환경친화적인 지속가능성을 갖게 된 것도 중요한 성과로 꼽힌다. Savannah는 2006년에 설립되어 첫해에 작은 수익을 올렸는데 Root Capital의 용자를 받은 이후 계속 안정적인 성장을 하고 있다.

4) Savannah Fruits의 가치사슬

〈그림28-2〉 Savannah Fruits의 가치사슬



shea 나무를 재배해 생산하는 농민들과 열매를 수집하는 수집상들의 일자리도 생겨 이들이 가치사슬 과정에 포함된다. 또 프로세싱 과정에는 2천여명의 여성들이 일자리를 갖고 소득으로 생계를 유지한다. 기계 대신 수작업으로 하는 프로세싱으로 제품의 질을 높이고 일자리 마련도 하는 비즈니스 전략이다. shea 열매에서 버터를 만드는 프로세싱은 기계로 처리하지만

Savannah는 농촌 현장에서 여성의 손으로 만드는 프로세싱을 도입한 것이다. 유럽 시장에서 요구하는 상품의 질 수준을 충족시키는 수작업이다.

〈해외사례 29〉 Shidhulai 수상 학교와 보건소 (UNDP 그란트)



1) 프로젝트 개요

Shidhulai는 방글라데시 북서부 농촌 지역의 홍수 피해를 완화하기 위한 목적으로 54 피트 선박을 건조해 선상에서 학교, 도서관, 보건진료소, 훈련소로 활용하는 기술혁신을 이뤄냈다. 지역사회의 9만명 주민들에게 교육과 보건 및 농업기술 서비스를 공급하면서 무선 인터넷과 태양열로 전기 컴퓨터, 전등, 의료장비를 작동시키는 첨단 시설로 주민의 이용 서비스를 제공한다.

2) 사회적 목적과 경제적 목적

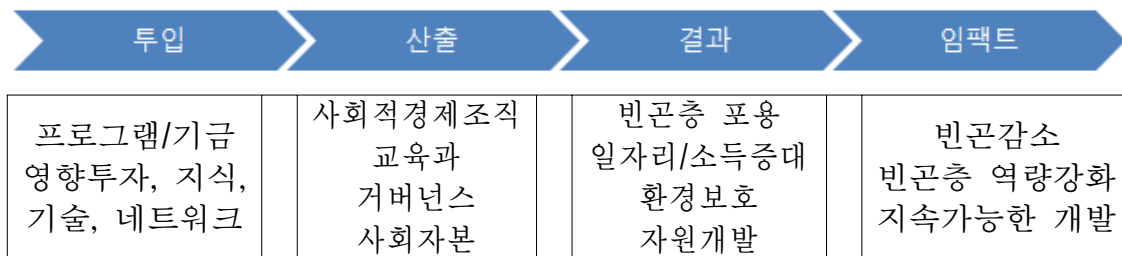
Shidhulai는 개인 소유의 벤처 창업으로 사회적 목적을 달성하기 위해 경제적 목적을 동시에 추구한다. 사회적 목적은 지역사회 주민들에 대한 교육과 보건 서비스 제공 및 농업 기술교육을 시행해 여성과 빈곤층의 역량 강화에 주력한다. 또 새로운 농업 기술의 교육으로, 지역사회의 농업 생산성을 증대시키는 목적을 갖고 있다. 선상의 훈련 과정과 저녁 수업으로 농민들은 다양한 품종의 농작물 농사에 활용해 수입을 올리도록 하며, 또 야채 농사를 부업을 겸할 수 있는 정원과 기술교육이 제공되어 추가 소득을 올리기도 한다.

〈표29-1〉 Shidhulai의 사회적목적과 경제적 목적

사회적 목적	경제적 목적
빈곤층과 여성 포용 - 교육	다품종 생계 다양화
임파워먼트 - 기술교육	농사 소득 증대
서비스 제공 - 보건과 에너지	야채농사 부업

3) Shidhulai의 투입-산출-결과-임팩트

〈그림29-1〉 Shidhulai의 투입=산출=결과-임팩트



(1) 투입

Shidhulai의 혁신적 작업은 2002년에 처음으로 보트 학교가 디자인되어 지금의 54피트 보트로 발전하였다. 보트가 정박해 있으면 남으로 향해 태양열을 채집해 약 2-3일간 충전 없이 사용할 정도의 좋은 시설이다. 전기를 충전하는 충전용 배터리를 갖추고 있지만 낮과 밤에 사용할 수 있는 AC 전기 공급 체계를 갖추고 있다.

Shidhulai의 프로젝트는 UNDP 등 다양한 국제조직들의 다년간의 그랜트 지원을 받았다. 또 학교, 도서관과 보건소, 훈련소의 운영비를 뒷받침할 수 있는 소득을 창출하기 위한 기술적 혁신 방안들도 추진되었다. 그 중 하나의 중요한 펀딩은 Surya Hurricane 랜턴으로, 시장가격보다 훨씬 저렴한 양허적 가격에 판매하는 것이다.

또 Upazila Krishi 지역 사무소는 2003년 이래로 지속적으로 프로젝트의 기술 지원을 했다. 또 지역사회 조직인 Daridra Bimochon Sangstha(DBS)는 자원봉사자를 동원해 수질 검사를 지원했다. 또 지역의 식수이용자협회, 농민운영위원회 등 지역사회 네트워크들이 Shidhulai의 지속가능한 농업 훈련의 방식을 타지역에 보급하는 역할을 해주었다.⁹⁵⁾

(2) 산출

20개의 학교 보트가 가장 중요한 부분으로, 초등학교 교육을 소외된 농촌 지역 사회에 제공해준다. 보트는 마을에서 마을로 이동하면서 강둑에서 학생들을 태워 학교로 이동시킨다. 학생들이 모두 탑승하면 드디어 학교수업이 시작되는데 일주 6일간 매일 3개 반이 각 보트마다 30명씩의 학생으로 수업이 진행된다. 학생들은 무선 인터넷, 노트북 등 다양한 전자장비로 수업을 한다. 또 낮에 일하고 저녁에 수업에 참석하는 학생들을 위한 저녁반 수업도 진행된다. 성적이 우수한 학생들에게 하교시에 밤길을 밝히는 태양열 랜턴이 선물로 주어진다. 학교 수업은 4학년 수준까지 수업을 하는데, 교과에는 강기반의 환경 과목이 포함되어 환경보호와 수자원 보호를 가르친다. 매달 성인들을 초청해 아동과 여성의 권리, 보건 교육, 소액대출 등에 관한 모임을 주선한다.

보트에는 서서 책을 볼 수 있도록 도서 1,500권과 인터넷 접속 컴퓨터, 모바일 폰을 갖추고 있다. 아동, 여성, 성인 등이 컴퓨터 기술을 익히고 직업 기회 정보를 습득하고 정부의 서비스 정보도 입수한다. 10개의 도서관 보트 중 2개는 2층으로 교실, 도서관, 교육장, 태양열 충전 시설을 갖추고 있다. 아래층에서 아동들이 교육을 받고, 윗층에서는 부모들이 지속가능한 농업 훈련을 배운다.

95) <http://www.shidhulai.org/index.html>

또 의사 등 의료진을 갖춘 5대의 진료소 보트는 매일 300명에 달하는 빈곤층에게 무료 약 처방과 기초보건 서비스를 제공한다. 또한 응급 구호 서비스를 제공하는데, 두 대의 보트들은 홍수 피해로 구호가 필요한 지역사회에 태양열 에저지를 공급하고, 10대의 다른 보트들은 프로젝트 현장들을 다니는 교통수단이다.

다섯 대의 훈련용 보트들은 선상 훈련과정과 자택에 농민들에 지속가능한 농사 기술을 가르쳐준다. 태양열 랜턴, 패달 펌프 등의 재생에너지 기술에 관한 유익한 정보를 제공한다. 또 다른 특징은 유기농 정원이다. Shidhulai는 지속가능한 농업 실천을 진흥시키기 위해 선상 유기농 정원을 마련해 교육 훈련소로 사용한다. 작은 홍수가 발생하지만 보트들은 내구성이 강해 피해를 보지 않는다. 또 토양실험실을 갖추고 토양 유형에 관한 테스트와 분석도 할 수 있는 장점이 있다.

(3) 결과

Shidhulai의 사회적경제 사업은 가난한 지역사회에 사회적, 경제적 임팩트가 강하다. 먼저 기초 사회 서비스 제공이 중요하다. 교육, 보건, 커뮤니케이션 인프라 제공은 가난한 지역사회에 필수적인 기본적 서비스이며, 나아가 지역 농민들의 역량을 강화해 임파워먼트로 농업 생산성을 증대하도록 지원하는 역할을 한다.

Shidhulai의 사업은 Chalan Beel 지역의 9만명의 주민들에게 혜택을 제공해준다. 20개의 학교 보트는 1,600명의 학생들에게, 또 도서관을 갖춘 보트들은 연간 15,00명의 주민들에게 문맹퇴치와 기술향상으로 소득증대의 기회를 제공해준다. 보트 학교가 생겨, 빈곤층 아이들이 낮에 일하고 밤에 학교에 와서 공부하며, 또 학생들은 책을 빌려가 집에서도 공부할 수 있다. 보트 학교로 등교율이 40% 증가했고, 퇴학율이 45% 감소하는 성과를 보였다.

농업 생산성 증대도 중요하다. 새로운 농업 기술의 교육으로, 지역사회의 농업 생산성이 70% 가량 증대된 것으로 추산된다. 선상의 훈련 과정과 자택 수업으로 농민들은 다양한 품종의 농작물 농사에 활용해 수입을 올린 것이다. 농업 교육 과정에 참여한 농민들의 연간 소득이 55% 가량 증대한 것으로 집계되었다. 또 애채 농사를 부업을 겸할 수 있는 정원과 기술 교육이 제공되어 추가 소득을 올리기도 한다.

(4) 임팩트

이상과 같은 결과들이 지역사회에 미치는 주요 임팩트는 양성평등과 지속가능성으로 요약될 수 있다. 방글라데시에서 종교와 문화는 여성, 여자 아이들의 활동을 크게 제약한다. Shidhulai 프로젝트 덕분에 이런 장애들이 제거되는 성과가 있었다. 보트들로 학교, 보건소 등의 제도에 접근할 기회를 갖진 못한 여자 아이들과 여성들이 참여해 혜택을 받는다. 여자 아이들의 학교 등록율이 높아지고 보건소 보트들에서는 여자 아이들과 여성의 기초 위생, HIV/AIDS 상식, 원치 않은 임신, 조기 결혼 문제 등 다양한 보건과 인권 교육도 진행된다면 여성들의 사회적 지원 향상에 기여한다. 다섯 대의 보건소 보트에 하루 평균 300명의 주민들이 서비스를 제공받는데, 조혼 사례가 75% 감소되었고, 위생 위생변기 사용은 80% 늘었다.

지속가능성도 어느정도 확보된 것으로 평가된다. Shidhulai의 프로젝트가 지역 정부의 인프라 투자를 유치하지는 못했지만, 몬순 시기에 가난한 농민들이 다른 마을로 가서 부업을 하지 않을 정도로 기후변화의 문제에 시달리지 않아도 될 정도가 되었다. 프로젝트의 영향으로 다양화된 농업 산출이 가능해진 것이다. 계절과 관계없이 연중 지속가능한 농사가 가능해진 것이다.

4) 정책 임팩트와 지속가능성

Shidhulai는 2007년 UNEP의 사사카와 수상(UNEP Sasakawa Prize)을 계기로 방글라데시 정부와 협의해 자신의 프로젝트의 타지역 보급을 요청하였다. 교육부장관 등 고위 관료들이 참여해 관심을 보였지만 그후 정권 교체로 정책 추진이 되지 못했다. 지역 차원에서는 지방정부의 지원으로 과학자와 현장 관리들의 지원으로 농민 교육훈련이 보장되기도 했다.

또 소득을 창출하기 위한 기술적 혁신 방안으로 Surya Hurricane 랜턴 판매가 정착되고 있다. 시장가격보다 훨씬 저렴한 양허적 가격에 판매하는 것이다. 여성들은 보트 방문시에 등유 랜턴을 가지고 와서 태양열로 전환하는데 2.75 달러를 지불하는데, 그 대안으로 4.20달러의 새로운 랜턴을 구입해 일주일에 2회 충전이 가능한데 1회 충전에 7.3 센티만 지불하면 된다. 랜턴 판매에서 발생하는 수입의 절반 가량이 프로젝트 운영비용으로 충당되고, 다른 절반은 교육, 도서관, 보건소, 훈련소 사업에 재투자된다. 랜턴 판매 3년 정도로 학교, 도서관, 보건소, 훈련소 운영비 전체를 커버할 수 있을 것이라는 지속가능성이 확인된다.

방글라데시 전역에 태양열 가정 시스템과 태양열 랜턴 판매 가능성은 있

다. 약 1천만명이 전기 혜택을 받지 못하고 있기 때문에, SuryaHurricane 렌턴의 전국 의 9천만명, 즉 전체 인구의 56%가 대상인구라고 볼 수있다. 특히 재단이나 은행 등 기관들의 투자를 기대한다.

또 타지역 보급가능성은 대단하다는 것이 UNDP-Equator Initiative의 평가이다. Shidhulai 프로젝트는 “보트만이 접근이 가능한 수천개의 홍수 피해 지역 마을들에 접근하는 잠재력을 보여준 유일한 개발 프로그램”이라는 평가를 받는다. 펀딩만 뒷받침된다면 방글라데시 많은 홍수 피해지역에 보급될 수 있다는 것이다. 실제로 Shidhulai의 학교 보트 모델은 일부 지역 단체들에 보급되어 있다. Care Bangladesh/Grameenphone, People's Oriented Program Implementation, Subarno Foundation, Grambangla Unneyon Committee 등이다. 인도에서는 UNICEF의 지원으로 보급가능성이 타진되기도 했다. 2009년에는 영국의 Open University UK. Researcher들이 영어교육 보급을 위한 프로젝트를 시행하였다.

<해외사례 30> VidaGas 의료기관 에너지 공급 (VillageReach, UNDP 지원)



1) 프로젝트 개요

VillageReach는 2001년에 미국 시애틀에 설립된 사회적기업으로, 인프라와 로지스틱스를 주력 비즈니스로 한다. 2001년 VillageReach는 모잠비크에서 신속하고 보편적인 예방접종과 의약품 공급을 보장하는 이니셔티브를 착수하였다. 520만 인구를 대상으로 하는 251개의 보건소를 구축해 왔다. VillageReach 모델은 의약품 전달을 용이하게 하는 로지스틱스를 통해 그리고 지역의 인프라 개선으로 사회적기업의 창업과 운영을 통해 보건의료에 대한 접근을 개선하는 데 사업의 목적이 있다.

2) 사회적 목적과 경제적 목적

VillageReach의 미션은 “취약 공동체를 위한 양질의 보건의료에 대한 접근을 증대시켜 건강 개선과 생명의 구호.” 라고 밝힌다. UNDP의 2008년 “포용적 시장 사례 연구”의 하나인 VillageReach의 VidaGas는 북부 모잠비크의 인구 2천만명을 대상으로 보건의료 서비스 접근을 개선시킨 성공적인 모델로 평가받는다.

보건소와 병원의 전력 공급 문제로 수술의 차질 등 문제가 심각한 상황에서 안정적인 조명을 제공하는 사업이다. 사고나 출산 등으로 병원을 찾는 환자들은 24시간 밤낮을 가리지 않지만 대부분의 진료소는 낮 시간이 아니면 조명 공급이 되지 않아 진료를 하지 못하는 상황에서 조명을 밝히는 사회적기업이 보건의료에 빛을 더해준 것이다.

특히 보건에 취약한 아동들의 예방접종을 시기를 놓이지 않고 접종함으로써 아동보건에도 기여한다. 이 지역은 2%도 안되는 가정만이 전력의 해

택을 누린다.

3) 투입-산출-결과-임팩트

<그림30-1> VedaGas의 투입-산출-결과-임팩트

투입	산출	결과	임팩트
미국 개인 기부금 FDC 재단 공조 VedaGas 설립 스위스 사회투자 펀드 Oasis Fund 11백만 달러 투자	LPG 냉장/냉동 설비 구축 공급사슬 혁신 LPG 공급 확대	예방접종 효과성/효율 성 증대 야간진료 수술 확대	빈곤층 보건의료 접근 확대 보건의료 서비스 증진

(1) 투입

VillageReach와 같은 사회기업가 정신과 시애틀의 자선사업가들의 기금으로 첫 사업을 착수할 수 있었다. 실험 대상지역의 지방 정부는 정부 지원금에 힘입어 보건소 설치 등을 위한 관료적 규제를 풀며 파트너로 동참하였다. 또 다른 파트너는 모잠비크 지역사회 재단인 FDC(Foundation for Community Development)로, 새로운 현지 사회적 기업인 VedaGas를 설립하는 파트너 기관 역할을 했다. FDC는 지역의 전문가들을 충원하는 역할을, VillageReach는 실험 프로그램 시행의 책임을 각기 분담하였다.

(2) 산출

프로젝트의 성패는 예방접종 프로그램의 효과성을 개선하는 일로, 의약품의 변질을 막기 위한 냉동, 냉장 설비의 구축이었다. 그래서 개발된 설비가 냉동사슬 모델이다. 기존의 kerosene 냉장고를 대체하는 LPG 냉장고를 개발해 효과성과 효율성도 높이는 비즈니스 전략인 것이다. 동시에 약품의 구매부터 운송, 보건소 냉장 및 냉동 보관, 사용에 이르는 일련의 공급사슬의 혁신이 뒤따랐다. VedaGas를 통한 안정적인 LPG의 공급이 가장 핵심적인 비즈니스가 되었다. VedaGas는 수익을 위해서도 보건소 등의 의료시설뿐 아니라 다른 기업들과 가정에도 LPG를 저렴하게 판매해 안정적인 비

즈니스 기반을 구축할 수 있었다.

(3) 결과

개발협력의 성과는 대부분 빈곤층에 대한 기여라고 볼 수 있다. 첫째는 진료소 등 의료기관에 지속가능한 조명과 에너지의 공급으로 빈곤층 환자들의 보건 서비스를 획기적으로 개선시키는 효과가 있었다.

둘째는 냉동 및 냉장 설비의 개선으로 예방접종의 운송과 보관의 혁신이 가능해져, 비용을 절감하며 예방접종의 효과성과 효율성을 동시에 제고시켜 빈곤층에 대한 보건 서비스가 획기적으로 개선되었다. 실제로 인구 150만 지역의 88개 시범 진료소에서 예방접종이 36% 증가했다.

셋째는 야간 진료와 수술이 가능해져 생명을 구호하고 응급 진료를 가능하게 해주었으며, 환자의 의료 접근성을 높였다.

넷째는 LPG는 지속가능한 환경적 대안으로 빈곤 가정에 대해서도 에너지로 공급될 수 있는 에너지이다.

다섯째는 여성과 아동 등 땀감을 찾아 시간을 낭비하는 일이 감소하면서 삶의 질의 개선에도 직접적으로 기여한다.

(4) 임팩트

이상과 같은 개발협력의 성과는 이제 사회경제적 임팩트로 나타나고 있다. 보건의료 시스템에 대한 기여와 빈곤층의 보건의료 접근의 확대로 보건의료 서비스의 증진이 가장 중요한 임팩트로 평가될 수 있다.

사회적기업으로서 VidaGas는 초기 사업 투자에 외부 그란트에 의존하였다. 그러나 시설 투자 등 사업 확장을 위해 추가적인 투자가 필요했지만, 투자 리스크가 높고 초기의 사업 규모가 적은 문제로 투자자를 물색하기 쉽지 않은 상태에서 스위스의 사회투자 펀드인 Oasis Fund의 1,100만 달러 투자로 사업 안정과 확장을 추진할 수 있었다.

VidaGas의 서비스를 공급받은 공급처는 기업체로 식당, 호텔, 소규모 공장, 그리고 가게에 판매하는 소매업체 등이다.⁹⁶⁾ VidaGas는 이제 모잠비크 북부에서 최대 규모의 에너지 서비스 공급자로 성장하였다. 3개의 저장 탱크와 충전 시설을 갖추며, 서비스 공급 지역은 5개의 지방에 걸쳐 모잠비크 전국의 농촌 보건소의 절반 이상에 안전한 에너지를 공급하며 의료체계의 안정

96) <http://www.villagereach.org/impact/vidagas/>

화와 지속가능성에 기여한다. VidaGas 투자자들은 2015년 초에 새로운 투자자 유치로 사업의 확장과 안정화를 탐색하고 있다.

<참고문헌>

- 주성수, 김성현. 2013a. “글로벌 사회공헌 현황과 발전방향.” KOICA.
- 주성수, 김성현. 2013b. “글로벌 CSR 사례집.” KOICA.
- CIDA, 2014. Engaging the Private Sector in Support of Smallholder Farmers in Ethiopia
- Grameen Foundation, 2014. “Movimiento Manuela Ramos.”
- Oxfam, 2013. “THE ENTERPRISE DEVELOPMENT PROGRAMME ANNUAL REVIEW 2013.”
- Oxfam, 2014. “Pavitra Vegetable Seed Cooperative Project.” Report.
- Shujog ACTS, 2015. “Improving Livelihoods through Fair Trade.”
- UNDP 2012. “The Women and Wealth Project: Empowering positive women through social enterprises.”
- UNDP, 2014. Impact Investment in Africa.
- USAID, 2015. “The Small and Medium Enterprise (SME) Catalyst for Growth (C4G) Initiative in South Africa: Final Report.”
- World Bank, 2014. “Making toilets more affordable for the poor through microfinance.” WATER AND SANITATION PROGRAM.