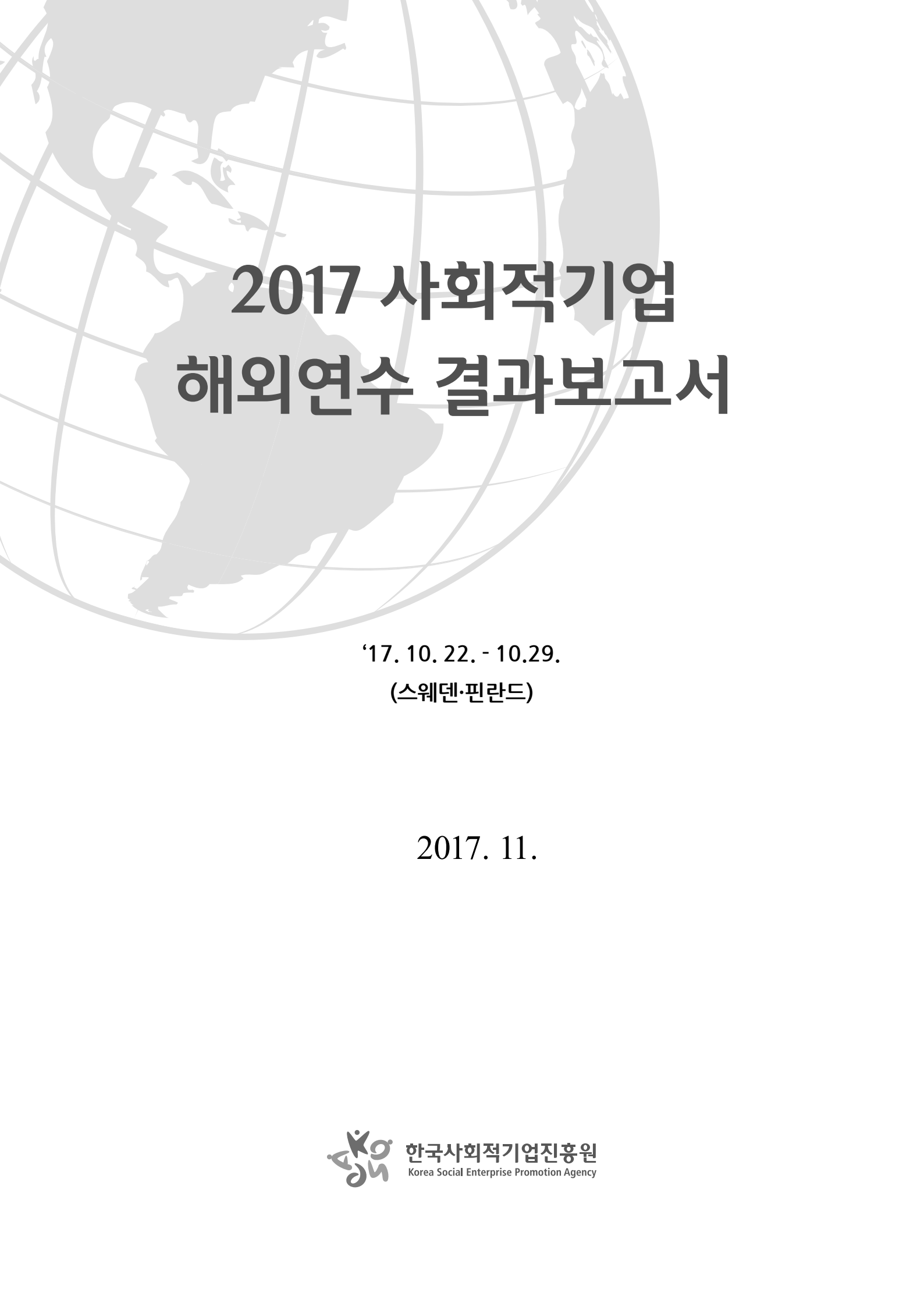


2017 사회적기업 해외연수 결과보고서



2017. 11.



2017 사회적기업 해외연수 결과보고서

‘17. 10. 22. - 10.29.
(스웨덴·핀란드)

2017. 11.



한국사회적기업진흥원
Korea Social Enterprise Promotion Agency

목 차

I. 연수개요

개요 및 일정	1
---------------	---

II. 스웨덴의 사회적기업	5
----------------------	---

III. 연수내용

1) (소셜벤처네트워크 스웨덴) 스웨덴 혁신 및 소셜벤처 생태계를 이어주는 네트워크	11
2) (에코방켄) 사회적 은행의 비즈니스 모델과 사회적 가치 교육	17
3) (임팩트허브 스톡홀름) 아이디어를 비즈니스로 인큐베이팅 하는 공간	24
4) (솔바텐) 누구나 편리하게 사용할 수 있는 혁신적 디자인	39
5) (베터셴터) 더 나은 삶을 보장하는 더 나은 임시주거 프로젝트	47
6) (피푸플) 물 관리 전문 국제 구호 단체의 피푸플 프로젝트	59
7) (임팩트 인베스트 스칸디나비아) 사회적기업을 큐레이팅 하는 사회적 벤처캐피탈	65
8) (바스타) 사회 취약계층 대상 노동통합형 사회적기업	74
9) (미푸코) 지속 가능한 성장을 위한 북유럽 실용적 디자인의 적용	83
10) (알토대학교) 새로운 도전을 격려하는 창업선도대학의 시스템	92

IV. 연수단 소감문	101
-------------------	-----

V. 시사점	131
--------------	-----

I . 연수개요



1 개요

- 연수명칭 : 2017년 사회적기업 해외연수
- 연수일정 : 10.22.(일)~10.29.(일)
- 참가인원 : 10명
- 연수지역 : 스웨덴 스톡홀름, 핀란드 헬싱키
- 목적 및 기대효과
 - ① 북유럽 사회적기업 선진사례(노동통합형, 유니버설 디자인 등) 탐방 및 벤치마킹
 - ② 북유럽 사회적경제 및 사회혁신 생태계에 대한 이해
 - ③ 사회적기업 벤처캐피탈 방문 및 모의투자 피칭을 통한 비즈니스 모델 개선, 발전 방향 탐색
 - ④ 해외 사회적기업과의 상호 교류를 통한 국내 사회적기업 경영역량 강화, 저변 확대
- 세부일정

날짜	내용	방문기관
10/23 (월)	스웨덴 혁신 및 소셜벤처 생태계를 이어주는 네트워크	소셜벤처네트워크 스웨덴
	사회적 은행의 비즈니스 모델	에코방켄
	아이디어를 비즈니스로 인큐베이팅 하는 공간	임팩트허브스톡홀름
10/24 (화)	누구나 편리하게 사용할 수 있는 혁신적 디자인	솔바텐
	더 나은 삶을 보장하는 더 나은 주거 프로젝트	베터셸터
10/25 (수)	작은 비닐봉지로 전 세계 슬럼가에 불러일으킨 혁신	피푸플
	스웨덴 사회적 벤처캐피탈을 통한 연수 참가 사회적기업 IR	임팩트 임베스트 스칸디나비아

날짜	내용	방문기관
10/26 (목)	사회적 목적과 재정자립 사이의 철학과 운영원칙이 명확한 사회적기업	바스타
10/27 (금)	지역사회의 지속 가능한 성장을 위한 북유럽 실용적 디자인의 적용	미꾸코
	실패를 용인하고 새로운 도전을 격려하는 창업선도대학의 시스템	알토대학교

○ 연수자 명단

연번	성명	소속 및 직위	비고
1	기혜진	주식회사 온리원스 대표	
2	김기진	사회적협동조합 공감과연대 상임이사	
3	김지혜	주식회사 나무와달 대표	
4	박중열	제리백 대표	
5	양재찬	(주)어반소사이어티 대표	
6	양차민	마리에뜨 주식회사 대표	
7	최혜진	글자와 기록사이 대표	
8	안수진	한국사회적기업진흥원 판로지원팀장	
9	심현우	한국사회적기업진흥원 자원연계팀 대리	
10	동재형	고용노동부 사회적기업과 사무관	

II. 스웨덴의 사회적기업



1 스웨덴의 사회적기업

□ 스웨덴의 사회적기업 정의

- 사회적기업의 정의는 지역별·국가별로 다양하다. 스웨덴은 사회적기업을 일반적으로 다음과 같이 정의한다. “사회적기업가 정신 및 사회적기업은 영리 추구가 아닌, 커뮤니티에 기반을 두며 사회적 목적을 가지고, 사회적 문제를 해결하기 위해 노력하는 기업 및 그 기업을 운영하는 사람의 정신을 표현하는 개념이다. 간단히 말해, 사회적 목적을 추구하는 기업 활동을 지칭 한다”
- 스웨덴 경제 및 지역개발청¹⁾에서는 사회적기업가를 “커뮤니티 친화적 활동을 수행하기 위해 주도적으로 활동하는 사람”으로 정의하고 있다.

□ 스웨덴의 사회적기업의 형태

- 스웨덴의 사회적기업 및 기관의 형태는 △금융협동조합(Financial Association) △유한책임 회사(Limited Company) △비영리 협회(Non-profit Association) △재단(Foundation) △상호회사(Mutual Company)²⁾ △협동조합(Cooperative Company) 등이 있다.
- 과거에는 사회적기업을 정의하는 데 위와 같은 조직형태가 중요하게 여겨졌지만, 현재는 조직형태보다 어떤 아이디어나 목적을 가지고 활동을 펼치는가가 더욱 중요하게 여겨진다.

□ 스웨덴의 협동조합

- 스웨덴에서 협동조합은 조합원 및 사회에 경제적, 사회적 혜택을 가져 오는 것을 목표로 영업활동을 하는 가치 기반 기업이다. 협동조합은 △회원제 △민주주의 △경제활동 참여 △독립성 △교육 및 훈련 △협동 △사회적 배려 등 7개의 원칙을 기반으로 운영된다.
- 현재 스웨덴에는 약 4만여 개의 협동조합이 활동하고 있으며, 1998년 이후 협동조합은 매우 빠르게 증가하여 유한회사의 증가율 대비 협동조합의 증가율은

1) 지역 균형발전과 경제발전을 전담하는 기업혁신부 산하기관으로, 2009년 NUTEK(경제기술개발청, 1991년 설립)과 Glesbygsdverket(스웨덴 농촌지역개발청, 1991년 설립)을 통합해 설립. 기업의 경쟁력 향상 및 지역경제 균형발전을 주목적으로 하며, 지역 내 창업기업도 지원

2) 상호 회사 (Mutual Company): 주주가 없으며 이익을 사원들에게 배분, 자본 축적이 없는 회사

약 2배에 이른다. 100대 협동조합의 총 수입은 약 4천억 SEK(약 5조 3천억 원), 근무하고 있는 직원 총수는 십만 명이며, 회원 수는 약 1,300만이다.

- 스웨덴의 총인구가 약 990만 명인데 협동조합 회원이 1,300만 명에 이른다는 사실이 이상하게 생각될 수도 있지만, 스웨덴의 가장 큰 식료품 마켓인 Coop도 협동조합으로, 회원제로 운영된다. 여러 협동조합에 중복 가입한 경우가 많기 때문에 이를 감안하면 협동조합 회원 수 1,300만은 이상한 숫자가 아니다.

□ 협동조합 설립 지원

- 스웨덴의 협동조합에 대한 지원은 스웨덴 경제 지역개발청에서 만든 중간지원 조직인 스웨덴 콤파니언(Cooperation Sweden)³⁾을 통해 이루어진다.
- 콤파니언은 산업협회에 소속된 스웨덴 유일의 협동조합 창업 전문 지원기관으로, 협동조합의 설립을 지원한다. 협동조합을 시작하려는 사람(기관)에 25개 지역단체를 통해 무료 컨설팅 서비스를 제공하고 있다. 콤파니언이 제공하는 서비스는 △시장 분석, △아이디어 발굴 및 확장, △자금 조달 관련 컨설팅, △협력 파트너 연계, △기술 향상 및 활동영역의 확장 지원 등이다.

□ 설립목적 별 사회적기업의 양상

- 스웨덴 사회적기업을 설립 목적 별로 분류하면, 노동 통합, 난민 및 이민자 사회 통합 지원, 양성평등 증진, 지속가능한 창업자 증진 등으로 분류된다.
- 노동 통합형 사회적기업: 스웨덴에서 가장 일반적인 사회적기업의 형태 중 하나이다. 직업을 얻거나 유지하는 데 어려움을 겪는 사람들이 근로와 참여를 통해 사회와 노동시장에 통합되도록 하는 목적을 가진다. 물론, 제품이나 서비스를 생산·판매하는 비즈니스 활동을 통해서 말이다.
- 새로운 유입 (이민자) 지원: 스웨덴 경제 및 지역개발청은 망명 신청자나 이민자들이 스웨덴에서 창업을 쉽게 할 수 있도록 지원한다. 개발청의 설립목적은 이렇게 창업된 기업들이 필요한 기술을 습득하도록 지원하여 이민자들이 스웨덴 사회에 빠르게 통합될 수 있도록 한다. (현재 스웨덴에는 이민자의 유입이 큰 폭으로 늘어나고 있고 이들의 사회통합이 큰 사회적

이슈 중 하나이다.)

- 양성평등 촉진: 여성과 남성은 자원에 대한 평등한 접근권을 가지며, 평등한 영향력을 가져야 한다. 이 원칙에 의해 스웨덴 경제 및 지역개발청은 2016년부터 2018년 사이에 3,600만 SEK의 예산을 편성해서 관련 사회적기업의 활동을 지원하고 있다.
- 지속가능한 창업자 정신 함양: 기업은 다양한 사회적 도전과제에 대응하기 위해 지속적으로 기업활동 과정을 혁신할 필요가 있다. 이것은 지속가능한 해결책을 찾기 위해 좀 더 지능적인 방법으로 새로운 제품, 서비스, 비즈니스 모델을 개발하는 것을 의미한다.

□ 스웨덴 활성화된 기술기반 기업 창업

- 스웨덴은 전 세계에서 미국의 실리콘밸리 다음으로 기술기반 창업이 활발한 곳이다.⁴⁾ 스웨덴은 작은 국가로서 사회 전반에 혁신적인 분위기가 잘 조성되어 있다. 특히 디지털화 관련된 활동이 활발하다. 이러한 분위기를 반영하여 skype, 전자결제 회사인 klarna, 상업적 음악 스트리밍 서비스 회사인 spotify, candy crush를 개발한 게임회사인 Kim.com 과 같은 유명 인터넷 기반 기업이 만들어졌다.
- 스웨덴의 GDP는 전 세계 GDP의 약 2%에 지나지 않지만, 전 세계 스타트업 매각의 10%가 스웨덴 기업의 매각 건이었다. 따라서 스웨덴 정부의 정책 금융 지원 외에도 산업계에 자금이 풍부하다. 이러한 기술기반 창업기업들이 모두 사회적 가치를 추구하는 기업은 아니다. 그러나 풍부한 자금을 바탕으로 기술기반 신생기업들이 스웨덴의 전통적인 대기업과 함께 CSR, 사회적 가치추구라는 새로운 트렌트에 동참하는 흐름들이 만들어지고 있다.

□ 사회적기업 창업 지원 및 사회적기업 창업의 선례

- 스웨덴은 사회적 가치추구와 기업의 사회적 책임을 강조하는 사회 분위기 이외에도 사회적기업 창업을 지원하기 위한 다양한 시도들이 활발하다.

3) 콤파니언은 협동조합 설립을 지원하는 기구로 협동조합을 구성하기 위한 기본적인 사안들과 협동조합의 가치, 원칙을 지켜나갈 수 있도록 지속적인 지원을 하는 조직. 또한 협동조합기업 현장에서 성공적인 회사 정보를 제공하고 조언과 훈련 제공

4) 스웨덴은 혁신적이고 창의적인 아이디어를 지원해야 한다는 사회적 분위기가 있으며, 이에 따라 창업이 활발히 이루어지고 있음. 스웨덴 각 지역마다 지역 내 비즈니스 활성화를 위한 지원기관이 있으며 각종 창업지원 시스템이 비교적 잘 갖추어져 있는 편임. 신규 창업기업이 1년 이내에 폐업하는 비율이 약 35%이나, 개인이 창업에 실패하더라도 파산으로 이어지지 않도록 기본적인 사회안전망이 잘 구축되어 있어 창업 실패에 대한 부담이 적음

- 노르스켄 하우스(Norrskan House)와 같은 협업 공간이 좋은 예다. 노르스켄 하우스는 기술 기반 사회적기업의 협력과 창업을 지원하고 촉진하기 위한 공간 설계로 유명하다.
- SE Forum은 사회적 가치를 추구하는 스타트업을 위한 액셀러레이터로서 스웨덴의 대기업이 92개국에서 모인 890개 사회적기업 스타트업의 창업을 지원하고 있다. SE Forum은 SVN의 회원은 아니지만, 현재 회원이 되기 위한 협의를 진행하고 있다.
- World Favor사는 4,000여개의 회원사를 보유한 기술 플랫폼으로서 사회적 · 환경적 영향 등 일반 기업이 지속가능 경영보고서 작성을 위해 필요한 정보를 수집해주는 서비스를 제공한다. 이외에도 UN의 SDGs나 Global Reporting Initiative⁵⁾의 기준에 따른 보고서 등 다양한 형태의 정보와 보고서를 제공한다. 한편 World Favor는 직원을 선발할 때, 코딩 등 직무에 필요한 기술 이외에 사회적 책임이나 사회적 가치에 대한 관심을 중요한 항목으로 평가하고 있다.

Ⅲ. 연수내용



5) Global Reporting Initiative: 지속가능 보고서에 대한 가이드라인을 제시하는 국제기구

1 스웨덴 혁신 및 소셜벤처 생태계를 이어주는 네트워크



소셜벤처 네트워크 스웨덴
(Social Venture Network, SVN Sweden)

Lilla Nygatan 13, Gamla stan

10311 Stockholm, 1st floor

Tel: +46 073-0896162

www.svnsweden.se

발표자: Ms. Karin Strömquist Bååthe,

스웨덴 소셜벤처 네트워크 사무총장

Tel: +46 730 89 6162

Email: karin@svnsweden.se

방문연수	스웨덴	스톡홀름	10/23(월)	9:00
------	-----	------	----------	------

□ 소셜벤처 네트워크의 설립

- Social Venture Network(SVN)은 1987년 미국에 설립되었다. 1987년은 미국 경제학자인 밀턴 프리드먼(Milton Friedman)이 주장한 자유방임주의와 시장을 통한 자유로운 경제활동이 득세하던 시기였다. 사회적 가치나 책임은 정부나 NGO에서 관여하는 영역이라는 생각이 일반적이었다.
- 하지만 Ben&Jerry 's⁶⁾의 창업자를 중심으로 한 일부 기업가들은 다른 생각을 가지고 있었다. 그들은 기업 활동을 영위하면서도 사회적, 환경적으로 좋은 일을 해서 사회에 긍정적인 영향력을 행사함으로써 지속가능한 발전이 가능하다고 생각했다. 이에 따라 SVN 미국을 설립됐다.
- 90년대 중반에 SVN Europe이 설립되었고, SVN 스웨덴지부가 2000년 처음 문을 열었다. 유럽과 미국 이외에도 많은 지역에 SVN이 설립되었으나, 현재는 SVN 미국과 스웨덴만 남아있다.

□ SVN의 목표

- SVN의 목표는 회원 간 경험 공유와 평가, 교육 및 어려움에 대한 공동대응에 있다. 회원끼리 도덕적인 관점에서 비평하는 부정적인 방법보다는 우수사례를

6) Ben&Jerry's는 실업자, 청소년, 장애인을 대상으로 직업훈련을 제공하는 비영리 프랜차이즈다. 1995년부터 'PartnerShop' 시스템으로 \$30,000의 프랜차이즈 비용과 3%의 로열티를 면제하고 경영노하우를 지원하는 것이 기본 골자이다. 또한 Juma Ventures(청소년 직업훈련 제공기관)와도 협력하여 소외계층을 위한 직업훈련 기회를 제공하고 있다.

찾아내 시상하고, 공유하는 등 긍정적인 면을 부각하는 방법을 선호한다.

- SVN은 기본적으로 모든 회원기관 및 단체는 좋은 의도를 가지고 가진 역량 내에서 최선을 다해 사업을 진행하고 있으며, 이러한 좋은 의도에도 불구하고 사업이 진행이 잘되지 않는 경우는 지식이 부족하거나, 상황을 정확하게 인식하지 못하거나, 영향력이 작기 때문이라고 생각한다. 따라서 사회적기업의 활동을 촉진하기 위한 방법으로는 긍정적인 면을 부각하는 편이 더 효율적이라 판단하고 있기 때문에 우수사례 공유나 시상 등의 활동에 집중하고 있다.

□ SVN의 운영원칙

- SVN 미국이 설립되었던 1987년, 브룬틀란 위원회(Brundtland Commission) 7)의 보고서에서 “지속가능한 개발⁸⁾”을 정의하고 언급하면서, 이 개념이 많이 확산되어 이제는 많은 사람들이 “지속가능한 개발”이란 용어에 익숙할 것이다. “지속가능한 개발”의 4 가지 측면인 환경적, 사회적, 경제적, 문화적 지속가능성은 SVN 운영에 근간이 되는 원칙이기도 하다.
- △환경 △사회 △경제 △문화적 지속가능성은 기업 활동에 모두 중요한 요소이지만, 특히 요즘에는 문화적 지속가능성이 더욱 중요해지고 있다. 기업 활동에서 문화적 지속가능성이 의미하는 것은 △기업 내 양성평등 △통합성 △평등 △개방성 등 기업 문화적 측면을 의미한다.

□ SVN 회원

- SVN의 명칭은 소셜벤처 네트워크지만, 네트워크에 참여하는 회원은 사회적기업 뿐만 아니라 NGO, 정부기관 및 일반 기업도 많이 포함되어 있다. 일반 기업의 사회적 책임 (CSR) 네트워크도 지원하며, 사회적경제 생태계 조성을 위해 노력하고 있다. 장기적인 지속가능성을 주요 가치로 내세우며 이를 위한 다양한 이벤트도 진행한다.
- SVN의 회원기관으로는 Ekobanken, Myrorna 등 사회적기업 및 유관기관 이외에 일반 기업인 삼성, Max 버거, telenor, 일반 상업은행인

7) 세계환경위원회라 불린 바 있는 브룬틀란 위원회는 각국 정부가 지속가능한 개발을 실행하도록 힘을 모으는 데 목적을 둔다. 당대 유엔 총회는 인간 환경파괴와 천연 자원 고갈 문제가 날로 악화되고 있음을 인지하고 위원회 설치를 결정했다. 위원회는 1987년 12월 지속가능한 발전의 의미를 처음으로 정의한 《우리들 공동의 미래》(브룬틀란 보고서) 편찬 후 해산됐다

8) UN 브룬틀란 위원회의 “지속가능한 개발”의 정의: 지속가능한 개발은 미래 세대가 그들의 필요를 충족시킬 능력을 저해하지 않으면서 현재 세대의 필요를 충족시키는 발전이다.

Swedbank, 슈퍼마켓 브랜드인 ICA, Coop 등의 협동조합, 컨설팅 회사인 U&We, NGO인 적십자, 교육기관인 Medborgarskolan, 연구기관인 Naturakademin learning lab 등도 포함되어 있다.

- 좀 더 지속가능한 사회를 건설하는 데, 다분야에 걸친 협력 및 정보교환이 중요하고 효율적이라고 생각하기 때문에 SVN도 네트워크에 다양한 분야의 기관 및 기업이 참여하도록 장려해왔다.
- SVN은 사회 구성원 모두가 지속가능한 사회 개발에 책임이 있다고 생각하고 이에 따른 활동을 지속해왔다. 그 결과, 2015년 스웨덴 소셜 미디어 부문의 영향력 있는 50개 기관 중 하나로 선정되었다. 다양한 파트너들과 여러 가지 공동 프로젝트를 추진 중인 SVN은 2017년부터 스웨덴 교육부의 예산으로 “교육을 위한 공간 (Space for learning)” 조성 프로젝트도 진행하고 있다.



△SVN의 회원기관

□ SVN 회원이자 노동통합형 사회적기업인 Myrorna

- Myrorna는 “따뜻한 마음으로 쇼핑을”이라는 모토를 가지고 있다. 중고물품 재활용 샵을 운영하는 기업이다. Myrorna는 장애나 경미한 범죄경력으로 인해 취업이 어려운 사람들에게 기부받은 중고물품을 재활용하는 기술을 교육하고 일자리를 제공하는 노동통합형 사회적기업이다. 중고물품 상점에서 창출한 수익은 취약계층을 지원하는 데 사용한다.
- 매일 스웨덴에서는 23톤의 의류가 버려져 Myrorna와 같은 기관에 기부된다. 이 중 70%는 재사용 되고, 23%는 다른 용도로 재활용되며 나머지는 폐기된다.
- Myrorna는 기부된 의류를 재활용해서 33개의 Myrorna 매장에 판매한다.

수익금으로 31,000개의 음식물
바구니와 12,900여벌의 의류를
취약계층 및 난민에게 제공했으며
폭력피해자 등 130,000명에게
임시 거처를 마련해주었다.



- 또한 매년 500여 명의 경범죄자
들에게 일자리를 마련해 주고 있다. △스톡홀름 중심가에 위치한 Myrorna 중고품 매장
Myrorna 직원의 40%는 중앙정부의 직업소개소를 통해 취업한 사람들이며, 26%는
지방정부에서 취업을 알선한 지체부자유자, 14%는 경범죄자 들이다. 이들은
사회복귀를 위하여, 교정시설에 가는 대신 Myrorna에서 일하도록 지정됐다.
나머지 직원들은 자원봉사자다.

□ “교육을 위한 공간” 프로젝트

- “교육을 위한 공간(Space for Learning)” 프로젝트는 지적장애가 있는
학생들의 사회적기업 및 일반기업 취업 지원을 목적으로 한다. 장애인들을
노동시장으로 편입하기 위해 기업 현장에서 진행하는 실무교육 프로그램을
제공한다. 궁극적으로 취업으로 이어지도록 하고 있다.
- 일반 기업, 직업학교 및 Myrorna와 같은 노동통합형 사회적기업들의 협력으로
만들어졌다. 수많은 협의과정을 거쳐 건설회사, 기계회사, 상점 등 많은 기관 및
단체가 참여하게 되었다.
- 프로젝트 초기에는 기업의 참여를 유도하기가 어려웠다. 지적 장애인이 개별
기업에서 할 수 있는 일을 실제적으로 나열하며 설득해야 했다. 기업의
사회적 책임에 대한 의식이 고양되면서 실제적인 기업의 참여를 이끌어 낼
수 있었다.
- 지적 장애를 가진 학생들에게 실무교육을 실시하고 취업시킨 모 건설회사의
경우, 처음에는 직원들의 반발도 있었다. 그러나 지적 장애를 가진 사람들이
취업함으로써 사내의 경쟁적이고, 거친 분위기가 상당 수준 순화되는 효과가
있었다고 보고되었다.
- 노인 요양시설에 장애인의 취업을 연계한 CARE Project 프로젝트도 노동통합의
성공사례 중 하나다. 장애인 직원이 노인들에게 (직무 스트레스로 지친

간호사들이 일반적으로 하지 않는) 말을 걸어주거나, 간단한 심부름을 해 주는
등의 서비스를 제공하면서 요양시설에 거주하는 노인들의 삶의 질이 획기적으로
개선되었다.



△소셜 벤처 네트워크 방문 후 단체사진

□ 질의응답

Q 삼성이나 여타 많은 기업들이 기업의 사회적 책임을 강조하고 있지만 이들 기업을 사회적기업으로 생각할 수는 없다. 기업의 CSR 활동을 하고 있는 기업과 사회적기업의 차이점은 무엇이라고 보는가?

A 스웨덴에서 생각하는 사회적기업의 정의는 영리 추구가 아닌, 사회적 목적의식을 가지고 사회적 가치를 창출하는 것을 기업 설립목적으로 한 기업이다.

Q 1998년부터 사회적기업의 숫자가 빠르게 증가했고, 회원기관의 하나인 에코방켄도 이때 설립되었다고 했는데, 1998년을 기점으로 스웨덴에 이러한 사회적 분위기를 만든 사건이 있었나?

A 1998년에 스웨덴 내에 특별한 사건이 있었던 건 아니지만, 전 세계적인 경제위기와 그에 따른 구조조정 영향이지 않았을까 한다.

Q SE Forum은 해외 유망 스타트업의 참여도 가능한가?

A SE Forum은 이미 전 세계 92개 국가 사회적기업의 창업을 지원하고 있다. 한국에서 혁신적인 아이디어를 가지고 사회적기업 창업을 준비하는 사람들도 참여할 수 있을 것으로 생각한다.

Q “교육을 위한 공간”Space for Learning 프로젝트에서 장애가 있는 사람을 건설회사에 취업시켰다고 했는데, 위험하지 않은가?

A 건설회사에도 공구 정리, 청소 등 지적장애가 있는 사람들이 감당할 수 있는 일이 많이 있다. 위험하지 않고 장애인도 할 수 있는 일을 하도록 연계했다.

Q 미혼모를 위한 프로젝트는 없는가?

A 스웨덴에서 미혼모 문제는 큰 사회적 문제가 아닌지라 미혼모를 위한 프로그램은 없다. 기본적으로 스웨덴은 미혼 커플이 자녀를 출산하는 경우가 많고, 어떤 경우에서든 출산을 하게 되면 1년의 출산휴가가 보장된다. 급여는 국가 또는 기업에서 지급한다. 출산휴가 기간 이후에는 아이를 보육시설에 맡길 수 있으므로 미혼모가 문제가 되는 경우는 없다. 미혼모 자체보다는 경제적으로 어려운 미혼모의 경우, 사회적인 지원이 필요하고, 이들을 돕는 기관이 있다.

Q 10대 미혼모를 지원하는 조직이 있는가?

A 중앙 정부와 지방 정부에서 제공하는 지원하는 프로그램이 많이 있다.

2 사회적 은행의 비즈니스 모델과 사회적 가치 교육



에코방켄 (Ekobanken)

발표자: Mr. Kristoffer Luthi,
(Vice President, 부행장)

kristoffer.luthi@ekobanken.se

Tel: +46 70 551 77 50

www.ekobanken.se

*공식 방문기관은 아니나 SVN 방문 시 기관 설명을 청취함

방문연수	스웨덴	스톡홀름	10/23(월)	10:00
------	-----	------	----------	-------

□ 에코방켄의 개요

- 스웨덴의 에코방켄은 1998년 금융 신용조합 (cooperative bank)으로 설립되었다. 에코방켄은 소규모 은행으로 전체자산은 8,100만 유로 (약 1천5십억 원), 대출은 6,700만 유로 (약 870억 원)이다. 2016년 대출 증가율은 23%, 예금 성장률은 6%였으며, 같은 기간 신용대출 손실액은 전혀 없었다. 신용대출 손실이 없다는 것은 소규모 은행이 사회적 가치를 추구하면서도 손실 없이, 작지만 수익을 창출할 수 있다는 것을 증명하고 있다.
- 에코방켄의 1주당 주식가격은 최초 설립당시 1,000크로나 (132,000원)에서 현재 1,230크로나(163,000원)로 23% 상승했다. 주가의 상승을 통해 주주들은 사회적 가치에 대한 투자라는 설립목표를 충족하면서도 투자한 자금에 대한 수익을 기대하고 있다.
- 본사는 스톡홀름에서 남서쪽으로 50km 떨어진 Järna라는 농촌지역에 위치한 농장에 위치하고 있다. 근무하고 있는 직원은 총 18명이며 현재 본사와 스톡홀름에 사무실을 운영하고 있다.
- 2016년부터 대출 외에 모바일 뱅킹, 인터넷 뱅킹 등의 서비스를 제공하고 있다. 이로써 고객은 에코방켄의 서비스를 좀 더 쉽게 이용할 수 있게 되었다.
- 이러한 금융 시스템을 활용하면 잠재고객들도 에코방켄의 서비스에 더 쉽게 접근할 수 있게 되므로, 이를 통해 에코방켄의 사업을 확장할 수

있는 기회를 포착하게 된 것이다. 일반 상업은행과 마찬가지로 사회적 목적을 추구하는 은행도 사업 확장을 위해 잠재고객과의 접촉면을 넓히는 것이 중요하다.

□ 에코방켄의 운영 원칙

- 첫 번째 운영원칙은 투명성이다. 일반 상업은행에서는 대출내역이 공개되지 않지만, 에코방켄은 누구에게 얼마가 대출되었는지 등 대출내역을 공개하고 있다. 에코방켄에 투자한 투자자들도 자신의 투자금이 어떤 기업에 대출되는지 알 수 있고, 이런 대출을 통해 투자금이 어떤 사회적, 환경적, 문화적 영향력을 끼치는지 알 수 있다. 에코방켄은 투자금이 어떻게 대출되고 있는지 정기적인 간행물을 통해 투자자에게 공지하고 있다.
- 두 번째 운영원칙은 커뮤니티에 근간한, 실물경제활동에 필요한 서비스 제공이다. 에코방켄은 금융 중개와 같은 서비스가 아닌, 실물경제 활동을 영위하는데 필요한 은행 서비스를 제공하고 있다.
- 세 번째 운영원칙은 환경 지속성, 사회적 책임, 기업 이익이라는 세 가지 기준(Trippl Bottom Line)⁹⁾이다. 에코방켄은 고객의 대출을 승인 할 때, 고객사의 경영 상황이나 프로젝트의 경제적인 효과를 평가하기 이전에, 고객이나 프로젝트가 환경오염, 탄소배출 문제 같은 전 세계적인 문제와 인류에 관한 문제들에 대해 어떠한 영향력을 끼칠 것인가를 먼저 평가한다. 다시 말해, 지구, 인류, 이익의 관점에서 고객을 평가한다.
- 네 번째 운영원칙은 고객과의 장기적인 관계수립이다. 많은 상업은행들이 고객과의 장기적인 관계를 강조하고는 있지만, 에코방켄에는 고객과의 장기적인 관계가 실제 사업에서 중요한 요소로 작용한다. 에코방켄의 많은 고객들이 15년 이상 에코방켄을 이용하고 있다. 에코방켄의 대출손실이 없었다는 것은 고객의 영업활동과 이에 따른 위험요소를 장기적인 관점에서 모니터링하고 이해함으로써만 가능했을 것이다.



△Järna에 위치한 에코방켄 본사

9) 일반적으로 기업이 이익극대화를 추구한다고 할 때 바텀라인(Bottom Line)을 추구한다고 말한다. 여기서 Bottom Line이란 회계상 손익계산서의 마지막 줄인 세후순이익을 지칭하며, 사람들은 이를 통해 기업의 경제적 성과를 알 수 있게 된다. 트리플 바텀라인(TBL: Triple Bottom Line)은 여기서 확장된 용어이다. 1990년대 중반 이후 대두된 TBL이라는 용어는 지속가능성 관련 연구 및 컨설팅 기관인 아카운터빌리티에서 처음 쓰기 시작하면서 알려졌다. TBL은 지속가능성이라는 다소 추상적이고 원론적인 개념을 보다 구체적인 성과지표로 제시했다는 데 그 의의를 지닌다. TBL의 협의적 개념은 기업의 경제적, 사회적, 환경적 성과를 측정하고 그것에 대한 보고서를 작성하는데 적용되는 세 가지 기준 틀이라고 할 수 있다.

- 다섯 번째 운영원칙은 장기적인 관점의 사업운영이다. 에코방켄과 같은 소규모 사회적 은행과 일반 대규모 상업은행을 비교해 보자. 대규모 은행은 큰 수익을 내기위해 큰 위험을 감수하여 금융시장이 활황인 경우 수익의 규모도 크지만, 금융시장이 침체된 경우 감수하는 손실의 규모가 오히려 활황 시 수익을 상회하는 경우가 많다. 반면, 소규모 사회적 은행은 큰 수익을 목표로 하지 않기 때문에 감수하는 위험의 규모도 일반적으로 작다. 이에 따라 장기적으로 은행의 수익을 관찰하면 사회적 은행이 안정적이고 높은 수익을 창출한다. 위의 다섯 가지 사업원칙은 에코방켄의 영업활동 전반의 근간이 되고 있다.

□ 전 세계적인 사회적 은행 네트워크

- 전 세계 많은 국가에 사회적 은행이 설립되었고 이들은 네트워크로도 연결되어 있다. 예를 들면, 독일의 GLS Bank, 이탈리아의 Banca Etica, 프랑스의 La Nef, 노르웨이의 Cultura Bank, 네덜란드의 ASN Bank, 영국의 Charity Bank, 크로아티아의 Ebanka, 스페인의 Colonya, Caixa de Pollença, 스위스의 Alternative Bank Schweiz 등이 각 나라를 대표하는 사회적 은행들이며, Ecobanken이 스웨덴을 대표하고 있다.



△전 세계 사회적은행 분포

- 위의 은행 분포에서 볼 수 있듯이 다수의 사회적 은행이 선진국과 개발도상국 등 전 세계 각처에서 운영되고 있다. 이 은행들이 처한 영업환경과 목표는 지역적 분포만큼 다양하지만, 지속가능한 금융이라는 점에 대한 사회적 인식을 확산한다는 점에서 공통점이 있다.

□ 공정 금융 가이드

- 공정 금융 가이드는 에코방켄이 대출 심사를 할 때 고려하는 지침이다.

에코방켄은 환경, 기후변화, 난민문제 등 전 지구적 문제 및 인류가 당면한 문제를 해결하기 위한 프로젝트에 대출을 우선적으로 한다는 지침을 지키고 있다.

- 거의 99%의 대출이 이런 사회적 목적을 가진 기업을 대상으로 하거나, 전 지구적, 인류적 문제에 악영향을 끼치지 않는 기업을 대상으로 하고 있다.
- 어떤 기업이나 프로젝트에 대출을 해 줄 것인지를 결정하는 것은 아주 중요하다. 환경적, 문화적, 사회적, 경제적으로 긍정적인 영향력을 끼칠 수 있는 프로젝트를 선별해서 대출을 해주는 것은 지속가능한 사회를 건설하는데 중요한 역할을 한다.
- 에코방켄은 환경적으로 지속가능한 개발에 긍정적으로 기여하는 기업에 대출한다. 여기에는 재생 가능한 에너지, 지속가능한 농업 및 유기농 생산 또는 친환경 건설 프로젝트 등 지속가능한 사회로의 이행을 지원하는 연구 및 개발이 포함된다. 또한 책임감 있고 윤리적으로 생산된 상품의 생산과 가공을 다루는 공정 무역도 포함된다.

- 에코방켄이 대출한 대표적인 프로젝트로는 말뫼지역의 친환경 주택단지 개발 프로젝트인 Stacken bygger för hållbarhet, 100% 인증된 유기농 면 소재만 사용하는 패션 브랜드 Firma Johan Andrén, (Arby 재단이 운영하는) 친환경 농법을 이용하는 Vassmolösa, Solmarka 농장 프로젝트, Bzzt AB 사가 운영하는 예테보리의 친환경 전기 택시 프로젝트 등이 있다.



△말뫼의 친환경 전기 택시 프로젝트

□ 투명한 운영

- 에코방켄은 대출현황을 투명하게 공개함으로써 사회적으로 의미 있는 프로젝트에 대한 일반 대중의 관심을 환기시키고 긍정적인 변화를 도출해내는 것을 목표로 한다.
- 은행의 대출을 투명하게 함으로써 어떤 프로젝트에 대출을 해 줄 것인가를 공개적으로 토론하게 되고 이를 통해 사회적 관심을 이끌어 내는 것이다. 이는 사회적 가치를 창출하는 프로젝트를 금융적인 측면에서 실제로 지원할 수 있게 한다.

- 이를 위해 계간지를 발간하여 대출을 제공한 기업과 프로젝트에 대한 정보를 싣고, 이 잡지를 웹사이트에 공개하고 있다. 잡지에 게재하는 기업과 프로젝트 정보는 UN의 SDGs(지속가능개발목표) 등을 이용하여 프로젝트나 기업의 사회적 영향력을 정량화한 것이다. 이를 게시함으로써 독자들이 쉽게 이해 할 수 있도록 하고 있다.



△에코방켄의 계간지

□ 질의응답

Q 대출 심사 등에서 사회적 은행과 일반은행과 다른 점이 잘 설명되었다. 이외에 사회적 은행 설립과정에서 상업은행과 다른 점은 무엇인가?

A 사회적 은행의 설립과정은 일반적인 상업은행의 설립과정과는 여러 가지 면에서 많이 다르다. 가장 큰 차이점은 사회적 은행은 최대 수익 창출을 목표로 하지 않는 점이다. 에코방켄의 경우 1998년 설립되기 이전에 저축대여조합 (savings association)의 형태로 존재했었다. (이 시기에는 현재의 은행과 같은 서비스를 제공할 수는 없었던 반면, 규제는 훨씬 적었다.)

Q 제3 금융권을 의미하는 것인가?

A 금융서비스를 상부상조하는 협동조합을 의미한다. 각 국가마다 금융서비스 관련 규제와 분류가 다르기 때문에, 한국에서 어떤 형식으로 분류되는지 비교설명하기는 어렵다. 들어 발트 해 인근 국가인 에스토니아를 예로 들면, 아주 소규모 저축조합의 형태로 사회적 은행을 설립하는데, 여기에 필요한 자본의 규모가 아주 작다.

Q 현재 에코방켄의 주 수입원은 대출이자인가? 아니면 다른 형태의 투자를 진행하는가?

A 직접자본투자는 하지 않는다. 에코방켄은 대출 서비스만 제공하고 이에 대한 이자수익이 유일한 수익원이다. 스웨덴의 은행 법규상 직접투자는 투자은행만 할 수 있다. 스웨덴에서 일반은행은 예금·대출 업무만 할 수 있다.

Q 초기 자산이 8천백만 유로라 했는데, 이 자본은 어떻게 형성된 것인가?

A 8천백만 유로는 일반적인 의미의 자본이라기보다는 예금이다. 예금으로 초기 설립 자본을 마련했다. 현재 순 자본은 약 8백만 유로이다.

Q 공정 금융 가이드 관련하여 기업들이 에코방켄에서 대출을 받는 것을 어려워하지 않는가?

A 기업의 성격에 따라 다를 것이다. 사회적 목적을 가지고 기업 활동을 하는 경우라면 전혀 어렵지 않을 것이다. 예를 들어 환경보호를 기업 활동 목표로 설립된 기업이라면 에코방켄은 기업의 재정 상태보다는 기업 활동의 목표 등을 먼저 고려하므로 오히려 대출받기가 쉬울 것이다. 반면, 기업이 대출을 신청하면서 진행하고 있는 기업 활동이 환경에 유해하지 않다는 것을 증명하는 것은 쉽기 않기 때문에 일반 상업은행에서 대출받는 것보다 까다롭게 느낄 수도 있을 것이다.

Q 이자율은 어떤가? 예금 대출 이자율 차이는 어느 정도인가?

A 대출이자 2~6%대다. 반면 예금에 대한 이자는 0%이다. 스웨덴은 현재 예금 이자율이 마이너스이기 때문에 일반 상업은행에 예금을 하는 경우에도,

이자를 받기는커녕, 예금 수수료를 내야 한다. 따라서 에코방켄도 예금에 대한 이자를 지급하지 않는다.

Q 금융 서비스에 대한 정부의 규제와 법규가 있을 것인데, 어떤 규제가 있으며 어떻게 준수하고 있는가?

A 에코방켄은 상대적으로 소규모이기 때문에 대규모 상업은행에 비해 정부규제가 많은 편은 아니다. 하지만, 대출서비스를 제공하는 은행으로서 정부에서 부과하는 규제와 법규를 모두 준수해야 한다. 10년 전 금융위기 이후 스웨덴 정부는 금융 산업에 점점 더 많은 규제를 도입하고 있어, 에코방켄도 이에 대응하기 위해 직원을 더 채용해야 하는 등의 어려움이 있다.

Q 대출 서비스 이외에 소셜벤처 네트워크(SVN)에 사무실을 임대해주는 것과 같이 다른 비즈니스 모델이 있는가?

A 다른 비즈니스 모델은 없다. 사무실을 임대해 준 것은 SVN이 유일하고 비영리 사업으로 임대해준 것이다.

Q 사회적기업 인증 시스템과 같은 것이 있는가?

A 인증시스템은 없다. 하지만 에코방켄에서 대출을 받은 기업들 간의 네트워크가 있다. 이 네트워크에 들어온다는 것은 에코방켄에서 기업의 사회적 목표에 대한 심사를 받았다는 것을 의미하므로, 사회적기업 인증시스템처럼 작용한다.



△ 에코방켄에 대한 브리핑을 듣고 있는 연수단

3 아이디어를 비즈니스로 인큐베이팅 하는 공간



임팩트 허브 스톡홀름 (Impact Hub Stockholm)

Luntmakargatan 25 , 11134 Stockholm

www.impacthub.se

발표자: Jesper Kjellerås

(Founder/Director)

Tel: +46 8 667 49 07

jesper@impacthub.se

방문연수	스웨덴	스톡홀름	10/23(월)	14:00
------	-----	------	----------	-------

□ 임팩트 허브의 설립 배경

- 임팩트 허브는 2005년 영국 런던에서 시작 되었다. 설립자인 조나단 로빈슨은 많은 사람들이 사회 변화와 혁신에 대한 열정과 믿음은 있지만 아이디어를 구체화 시키며, 협업하고 교류할 수 있는 공간이 없다는 사실에 주목했다. 그는 사회적기업 창업을 준비하고 있던 예비창업자들과 의기투합해 런던에 300평방피트의 공간을 마련하고 임팩트 허브 협회 (Impact Hub Association)를 설립했다.
- 거의 같은 시기에 스톡홀름에도 사회적 변화를 열망하는 사람들이 모인 창업공간¹⁰⁾이 마련되었고 이후에 임팩트 허브 스톡홀름이 되었다.



□ 임팩트 허브 협회

- 현재 세계 5개 대륙, 60여개 도시에서 102개의 임팩트 허브가 운영되고 있으며 21개가 설립 과정 중에 있다. 전 세계 Impact Hub 회원은 18,000명으로 명실상부하게 세계에서 가장 큰 사회적기업가의 네트워크이다. 임팩트 허브는 사회적기업들의 공동업무공간이자 입주해 있는 사회적기업 간 비즈니스 및 사회혁신 활동의 연계가 이루어지는 공간이다.
- 각 지역의 임팩트 허브는 소유주가 따로 있고, 임팩트 허브라는 브랜드를 공유하며, 공동으로 프로그램을 만들어 낸다. 지역의 임팩트 허브는 협회에 라이선스비를

지불하고, 협회의 중요한 의사결정과정에 공동으로 참여한다. 임팩트 허브 협회의 의사결정과정은 완전한 상향식 과정이고 모든 지역의 허브가 한 표씩 행사할 수 있다.

- 전 세계 임팩트 허브는 각 지역 고유의 환경이나 수요를 만족시키기 위해 독자적인 공간 디자인을 채택하고 프로그램을 운영하지만, 임팩트 허브만의 브랜드와 정체성을 공유한다.
- 사회 변화와 혁신은 지역에서부터 시작된다. 지역 내 혁신이나 변화를 전 세계적으로 공유하기 위해, 임팩트 허브 협회에서는 지역 내 혁신 사례를 서로 공유하여 각 지역의 허브들이 벤치마킹 할 수 있도록 한다. 특정 지역의 혁신과 변화가 전 세계화될 수 있도록 지원하고 있다.
- 이런 프로그램 중에 하나가 Makers connection이라는 이벤트다. 협회는 “Makers connection “ 이벤트를 분기별로 조직하여 각 지역의 회원들이 해왔던 일을 소개하고 선례와 경험을 공유할 수 있도록 하고 있다.
- 일반적으로, 각 지역의 임팩트 허브 설립은 운영하고자 하는 사람이 협회에 신청해서 일정과정을 완료하고 필요조건을 충족하면 된다. 임팩트 허브 협회에서 전략적으로 특정 지역에 임팩트 허브를 설립하는 경우도 있다. 임팩트 허브 남아프리카가 전략적으로 설립된 임팩트 허브의 좋은 예이다.

□ 사회적기업 임팩트 허브

- 임팩트 허브는 소셜벤처 네트워킹 지원 기관이면서 자체적으로도 사회적기업이다. 이용자들은 멤버십이라고 불리는 이용권을 지불하고 임팩트 허브에 가입하게 된다. 나라와 지역마다 차이가 있지만 평균 하루 이용권이 \$30 정도이고 한 달 이용권은 \$250 정도이다.
- 각 허브는 공간, 프로그램, 네트워킹 및 커뮤니케이션 채널을 회원들에게 제공하고, 임팩트 허브 협회는 회원들이 전 세계적으로 상호 교류할 수 있는 글로벌 네트워크를 지원한다.
- 허브의 미션은 커뮤니티의 협업을 통해 사회적 임팩트를 창출하는 혁신이다. 이것이 영리 기업의 형태를 통해 이루어진다. 즉, 이용자들로부터 공간과 서비스 제공에 대한 적절한 이용료를 지불받아 비용을 충당하고, 남는 이윤은

10) 우리나라에도 임팩트허브(Impact Hub), 패스트파이브(Fast Five), 구글캠퍼스(Google Campus), 디캠프(D.CAMP), 위워크(wework), 파크플러스(Spark Plus) 등 코워킹 스페이스들이 빠른 속도로 생겨나고 있다.

재투자를 통해 지속적으로 허브 공간과 네트워크의 품질을 제고하는데 사용한다.

□ 임팩트 허브의 영향력

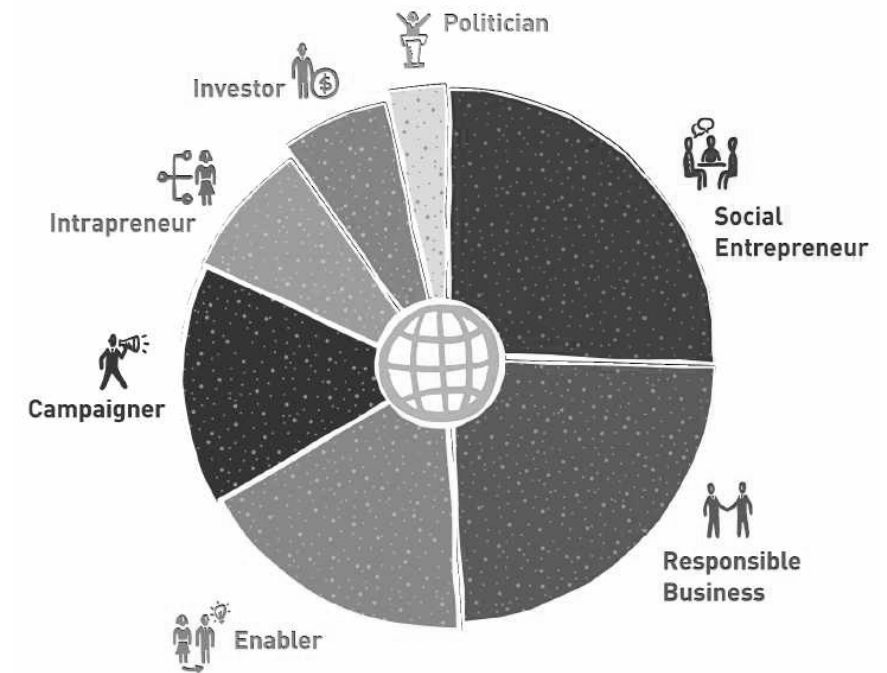
- 매년 전 세계에 포진한 임팩트 허브를 통해 2,100여개의 새로운 기업이 창업하며, 5,300개의 일자리가 창출되고 있다. 220만 명의 고객이 임팩트 허브 회원사가 제공하는 제품과 서비스를 구매한다. 임팩트 허브 회원사의 수입 평균은 매년 전년 대비 약 41% 향상되고 있다. 또한 5,400만 명이 임팩트 허브 회원사의 활동에 영향을 받으며, 정보를 얻거나 영감을 얻고 있다.
- 위의 숫자는 매년 전 세계 임팩트 허브가 진행하는 설문의 결과이다. 매년 허브는 각 지역의 임팩트 허브에서 하는 일은 어떤 것이고, 사회적 영향력의 정도를 알아보기 위해 설문을 실시한다.

□ 임팩트 허브 회원사

- 예비 창업자들은 일반적으로 아이디어를 가지고 발전시켜 창업을 하게 된다. 임팩트 허브에서 창업을 준비하고 있는 회원의 약 7%는 사회적기업에 대한 관심을 가지는 단계에 있는 사람들이고, 4%는 창업 아이디어를 가지고 창업에 대한 구체적인 의지를 가진 사람들, 8%는 아이디어를 발전시키는 단계, 29%는 실제적인 초기창업단계, 35%는 스타트업을 운영하는 단계, 17%는 사업을 확장하여 사회적 영향력을 확대하는 단계에 있는 사람들이다.



△임팩트 허브 스톡홀름의 협업공간



△임팩트 허브의 다양한 회원 구성

□ 사회혁신의 가장 중요한 요소

- 사회혁신과 변화를 가져오는데 가장 중요한 것은 다양성이다. 임팩트 허브의 회원은 투자자, 정치가, 사내기업가(intrapreneur), 사회적 기업가, 홍보전문가 등 다양하다.
- 그러나 다양성만큼 중요한 것이 다양한 집단이 같은 목적을 공유하고 함께 협력하는 것이다. 임팩트 허브의 참여자들이 공유하는 공동 목적은 긍정적인 사회적 임팩트다. 인류와 지구를 위해 측정할 수 있는 정도의 사회적인 영향력을 행사하는 것이 중요하다.
- 같은 목적을 가진 사람들이 협력하여 커뮤니티를 이루는 것을 촉진하는 공간이 바로 임팩트 허브다. 허브는 미래 사회를 위한 기업 활동 생태계의 전형을 수립하고자 한다.

□ 임팩트 허브가 제공하는 서비스

- 학생, 활동가, 예비 창업자 등 다양한 사람들이 임팩트 허브를 이용하고 있다. 이들의 공통적인 특성은 본인의 프로젝트나 사업을 함께 공유하고 협업할 대상을 필요로 하는 사람들이라는 것이다. 이들을 대상으로 임팩트 허브는 협업 공간, 회의 공간, 이벤트용 공간을 제공한다.

- 전 세계 임팩트 허브 지사들은 협업을 촉진하기 위한 공간디자인을 설계했다는 점에서 공통점이 있지만, 동시에 각 지역의 환경과 특성에 맞게 다양한 형태로 디자인되어 있다.
- 또한 임팩트 허브는 창업단계에 따른 적절한 프로그램을 개발하여 제공하고 있다. 각 지역에 위치한 임팩트 허브는 지역의 요구사항에 맞는 프로그램을 개발한다. 협동심과 리더십을 배양하기 위한 행사, 워크숍, 프로그램 등을 진행하며, 회원과 지역사회를 연결시키는 재미있는 축제부터 비즈니스 클리닉까지 다양한 이벤트를 열고 있다.

□ 임팩트 허브의 프로그램

- 임팩트 허브의 비즈니스 랩에서는 예비창업자를 위한 회계, 법률, 자금조달 등 창업에 필요한 정보와 교육을 제공하는 인큐베이팅 프로그램을 운영한다.
- 또한 초기 창업단계의 창업자를 위한 3개월 단위의 Business Acceleration 프로그램을 운영하고 있다. 임팩트 허브 스톡홀름에서 제공하는 창업 관련 프로그램은 사회적기업 창업에 특화된 맞춤형 프로그램이다.
- 임팩트 허브는 다양한 파트너들과 협력하여 Impact Tech 같은 프로그램을 진행하기도 한다. Founder Institute¹¹⁾는 기술기반 기업 창업 교육 학교로써, 임팩트 허브와 함께 Impact Tech 프로그램을 통해 기술을 기반으로 한 사회적기업 창업을 지원하고 있다. 이 프로그램은 16주 간 진행되는 프로그램이다.
- 1년 전, 유럽지역의 8개 임팩트 허브가 함께 기업 확장 프로그램을 동시에 진행했다. 이 프로그램에 참여했던 참가자들은 자신의 비즈니스를 국제적으로 확장하기 위한 목적으로 참여했었으며, 상품의 판로를 새롭게 개척하고 싶은 지역의 임팩트 허브에 머물며 시장조사, 판로확보 등의 다양한 비즈니스 확장 활동을 전개했다.
- 임팩트 허브에서 프로그램을 만들 때 중요하게 고려하는 사항은 프로그램이나 이벤트가 일회성으로 끝나는 것이 아니라, 기획된 프로그램들이 모여서 하나의 흐름을 이루어 트렌드가 되게 해야 한다는 점이다. 이것이 임팩트 허브를

중심으로 한 커뮤니티 형성에 가장 필수적인 요소이다.

- 2012년에 있었던 스웨덴 혁신 전략 (Sweden Innovation Strategy)이라고 하는 이벤트가 좋은 사례다. 이 이벤트에서 스웨덴을 어떻게 혁신할 것인가에 대한 많은 토론이 있었고, 혁신 전략의 하나로 사회적기업을 강조다. 이를 계기로 사회적기업에 대한 관심이 높아져, 후속 활동이 많아졌고, 사회적 트렌드가 되었다.
- 임팩트 허브에서 진행하고 있는 새로운 프로그램 중 하나는 사회 문제 혁신 플랫폼이다. 이 플랫폼은 해결해야 할 사회 문제를 가진 당사자 - 지방정부, 단체, NGO, 기업과 문제를 해결할 방법을 함께 모색할 기업가, 스타트업과 사회혁신가를 연결해주는 프로그램이다.
- 문제를 제기하는 당사자는 30,000유로와 멘토링 서비스를 제공하고, 선정된 기업가나 스타트업은 이 자금으로 자신들이 생각하는 솔루션을 실행으로 구체화시키게 된다.



□ 커뮤니티의 협업을 통한 사회적 임팩트 창출

- 임팩트 허브는 공간과 프로그램과 커뮤니티를 제공한다. 커뮤니티를 통해 전 세계 사회를 변화시키기 위한 환경이 조성될 수 있기 때문에 커뮤니티 형성이 가장 중요하다. 공간과 프로그램이 커뮤니티를 형성하기 위한 것이라고 할 수도 있다.
- 스웨덴에는 다양한 창업지원 기관들이 있다. 하지만 동료들 간의 지원과 네트워킹 서비스를 제공하는 곳은 임팩트 허브가 유일하다. 서로 공유했던 경험과 처한 어려움이 비슷하기 때문에, 마음을 터놓고 조언을 구하거나 아이디어를 공유할 수 있기 때문이다.
- 임팩트 허브는 예비창업자들이 약점을 노출해도 비판받지 않는 편안한 환경을 조성하여 동료 간 지원을 활성화하고 있다. 임팩트 허브 글로벌 회원 설문에 따르면 전 세계 임팩트 허브에서 동료 간 지원 서비스 시간이 600,000 시간이 넘는다고 한다. 이러한 동료 간 지원 서비스를 통해 사회를 변화시키기 위한 사회적기업 창업가의 커뮤니티가 형성되어 왔다.

□ 임팩트 허브의 글로벌 네트워크 운영

- 임팩트 허브는 사회적 창업가들의 글로벌 네트워크로서, 각 지역의 환경에 뿌리내리고 지역 허브를 운영하지만, 해결책은 전 세계적인 관점에서 해결하려 한다.

11) Founder Institute는 전 세계 60개국 150여개 도시에 퍼져있는 공신력 있는 프로그램으로 많은 실리콘밸리 창업자를 배출해 낸 창업 교육학교이다. Founder Institute 졸업생의 창업 2년 후 생존률은 72%로 스타트업 생태계에서 높은 성공률을 보이고 있다.

- 수단은 지속적인 내전에 시달리고 있지만 동시에 경제개발이 활발한 나라이다. 수단의 경제발전을 지원하기 위해 임팩트 허브 협회는 임팩트 허브 카르툼을 설립하기로 했다.



- 문제는 임팩트 허브는 글로벌 브랜드와 경험을 가지고 있지만, 일반적으로 도시에서 운영되어왔고 수단의 상황에 대해서는 잘 알고 있지 못하다는 것이었다.
- 임팩트 허브 협회는 수단의 수도에 임팩트 허브 카르툼을 설립하기 위해 1년 전부터 사전작업으로 커뮤니티를 조직하여 수단에서 필요한 것이 무엇인지 파악했다. 수단에서 필요한 농업과 수산업을 발전시키기 위한 방안도 찾았다.
- 또한 임팩트 허브 카르툼 팀이 임팩트 허브의 운영방식과 문제해결방식을 배울 수 있도록 그들을 3개월 동안 임팩트 허브 암스테르담에서 교육시켰다. 현재 임팩트 허브 카르툼은 경제발전이라는 수단의 사회적 과제를 글로벌 네트워크를 통해 해결해 나가고 있다.

□ 임팩트 허브 관련 사회적기업의 선례

- 1976년 노벨 경제학상 수상자인 밀턴 프리드만은 저서에서 “기업은 자족적인 존재이고, 사회적 문제는 기업의 영역이 아니다” 라고 했다. 그리고 이런 관점이 아직도 사회에 만연하고 있다. 하지만 사회적기업가나 사회 혁신가들은 더 이상 이와 같이 생각하지 않고 다른 방식으로 기업 활동을 할 수 있다는 것을 보여주고 있다. 아래의 사회적기업들이 선례가 되고 있다.

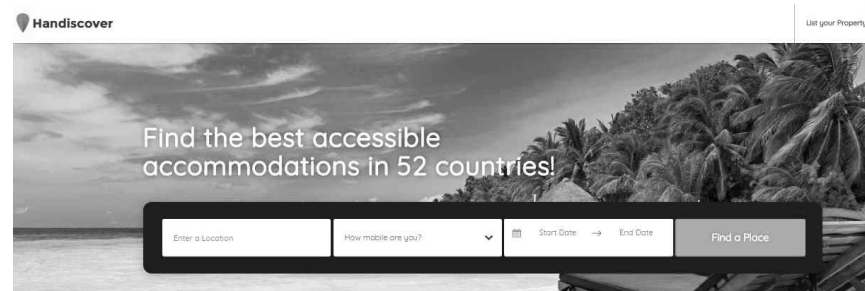


△자폐아를 위한 양방향 이미지
캘린더 데이케이프

- ‘데이케이프(DayCape)’는 사진과 이미지를 이용한 양방향 캘린더로 자폐아들이 스스로 하루를 계획할 수 있도록 도와주는 애플리케이션이다. 자폐증을 가진 사람들이 하루를 계획하는 것을 주변의 부모, 친구, 선생님들이 도와 줄 수 있도록 만들어져 있다. Day Cape를 창업한 창업자 Anton Håkanson는 자신이 자폐증을 진단받은 바 있는 사람이다. 자신의 경험을 바탕으로 자폐아들이 이해하기 쉬운 이미지 등을 이용하여 주변 사람들이 자폐아들의 일정관리를 쉽게 도와줄 수 있도록 애플리케이션을 기획했다. Anton Håkanson는

포브스가 선정한 세계에서 가장 영향력 있는 창업자 30인에 선정된 바 있다.

- ‘IT Guide’는 스웨덴으로 이주한 이민자들 중 IT에 익숙한 사람들을 스웨덴의 노인들과 연결하여 이민자는 IT를 가르치게 하고, 노인들은 이민자들이 스웨덴 사회에 적응할 수 있도록 언어나 문화를 가르치도록 하는 사회적기업이다. 혹자는 노인대상 IT 강좌나 이민자 대상 문화강좌는 지역정부나 중앙정부의 역할이라고 할 수도 있지만, 이 둘을 연결하여 시너지 효과를 창출하고 있다.
- ‘MyDreamNow’는 창업자인 요나스씨가 스웨덴의 저소득층이 사는 지역의 많은 학생들이 미래에 대한 꿈이 없이 살아가는 것을 보고, 학생들에게 꿈을 줄 수 있는 프로그램을 만든 것이다. 프로그램의 내용은 하나의 기업과 낙후지역 학교의 한 반을 자매결연시켜 기업의 근로자들이 학생들의 멘토가 되도록 함으로써 미래에 대해 조언을 해 줄 수 있도록 하고 있다.
- ‘Yoni’는 네덜란드에서 창업한 여성위생용품 생산 기업이다. Yoni의 창업자는 일반적인 여성 생리용품이 많은 유해물질을 함유하고 있다는 사실을 알고 유해하지 않은 유기농 면직물로 생리용품을 만들어 판매하고 있다.
- INSTOCK 역시 네덜란드 기업으로 버려질 음식물을 모아 재생하여 홈리스에게 전달한다. 스웨덴에서만 한 해에 100,000톤 이상의 음식물이 폐기되고 있다. 이 프로그램은 음식물을 재생하는 것뿐만 아니라 젊은 이민자들에게 음식물 쓰레기를 줄일 수 있는 생활습관 등을 교육시키고 이들을 학교에 파견하여 학생들을 교육하고 있다.
- ‘Food for progress’는 환경적으로 무해하고, 지구의 환경을 보호하는 방법으로 대안 식품을 생산하는 일을 하고 있다. 예를 들어 육류 생산은 많은 탄소 배출을 동반하므로, 육류 대신 콩 단백질을 가공하여 육류와 비슷한 식감과 맛을 내는 콩고기를 만들어 유통하는 활동을 하고 있다.
- ‘Handiscover’는 장애가 있는 사람들을 위한 Air B&B와 같은 애플리케이션이다. 이 애플리케이션을 만든 사람도 장애가 있는 사람으로 자신이 Air B&B로 숙박을 예약했을 때 불편했던 경험을 상고해 앱을 애플리케이션을 만들었다. 자신과 같은 장애자가 이용할 수 있는 숙박공유 사이트다. 이 애플리케이션은 현재 전 세계적으로 이용자가 급속히 늘어나고 있다.



△핸디스커버 웹페이지

- ‘Weedburger’는 네덜란드 기업으로 환경 악영향이 심한 육류 대신 해조류로 햄버거를 만들어 파는 기업이다.
- ‘House of Elenore’는 다이아몬드 가공회사이다. 다이아몬드 채광과정은 불공정과 인권유린이 난무하는 것으로 세상에서 가장 불공정한 상품이라고 불리기도 한다. House of Elenore는 이런 천연다이아몬드 채광과정의 불공정을 시정하기 위해 인공 다이아몬드를 생산해 판매하고 있으며, 여기에서 얻어진 수익으로 천연다이아몬드 채광 및 가공회사의 주식을 구입하고 있다. 주주로서 권리행사를 통해 좀 더 직접적으로 다이아몬드 채광, 가공 및 유통 등 산업구조에 영향력을 행사하여 변화시키기 위한 것이다. 이 사례이외에도 SE Forum이나 Companion등이 사회적기업의 선례로 꼽힌다.

□ 사회의 긍정적인 변화를 위해 필요한 것

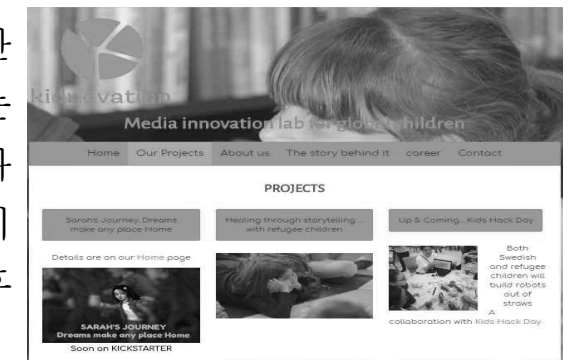
- 세상을 더 나은 곳으로 만들기 위한 기술적 해결책을 찾아낸다거나, 환경보호 프로그램을 진행하는 것이 세상을 변화시키기 위해 중요하다고 여겨질 수 있으나, 가장 중요한 것은 사람의 생각을 변화시키는 것이다. 위에서 살펴봤던 사회적기업들이나 사회 혁신가들은 문제를 찾아내고 새로운 방식으로 접근해서 창의적인 해결책을 제시한다.
- 또한 사회적기업이 사회 문제에 대한 해결책을 제시하는 데 중요한 것은 해결책을 내기 위한 경쟁이 아니라 협력이다. 해결책을 두고 경쟁한다는 것은 여러 가지 문제를 야기한 기존의 방식이나 경영스타일로 다시 회귀하는 것이다. 협력을 촉진하기 위해 임팩트 허브는 가장 효율적으로 협력할 수 있는 공간을 제공하고 있다. 협력은 상대방과 커뮤니티에 대한 신뢰가 바탕이 되어야만 하므로 신뢰 또한

사회를 변화시키기 위한 긍정적인 영향력을 키우는데 중요하다.

- 사회혁신에 있어서 또 하나 중요한 것은 용기이다. 사회적기업가들은 어떤 문제를 해결하기 위해 남들이 해보지 않은 다른 방식으로 접근하여 해결책을 제시한다. 이에 많은 시행착오나 실수가 있을 수 있으며, 기존방식을 택하는 것보다 몇 배는 힘이 들것이다. 이렇게 힘든 일을 하겠다고 결단하는 용기가 필요하다. 잘 모르는 사람과 협력하고 타인을 신뢰하는 것도 용기가 필요한 일이다.
- 사회를 긍정적으로 변화시키기 위한 임팩트 허브의 비전을 완수하기에 가장 중요한 것은 협력, 신뢰 용기로 정리된다.

□ 협력, 신뢰, 용기의 결과물 Kidnovation

- Kidnovation은 시리아 난민 이마드가 창업한 사회적기업이다. 이마드는 시리아에서는 엔지니어였고 회사를 운영하던 창업자였으나 시리아 내전으로 시리아를 떠나 난민이 되었고 전쟁 때 기억 때문에 외상 후 스트레스(PTSD) 장애를 앓고 있었다.



Kidnovation 웹사이트

- 이마드는 PTSD 치료를 위해 심리치료를 받으면서 세계적으로 PTSD를 앓고 있는 아동이 2,500만 명이나 된다는 것을 알게 되었다.
- 또한 이들의 치료를 두고 세계 많은 기관에서 경쟁을 심하게 하고 있고, 심한 경쟁에도 불구하고 모든 PTSD 문제를 가진 아이들이 적절한 심리치료를 받지 못한다는 것을 알게 되었다. PTSD를 앓고 있는 아동을 돕기 위해, 이마드는 아동심리치료 프로그램을 개발하게 된다.
- 이마드는 먼저 단체를 만들어 아동을 돕는 것을 고려했지만, 아동 PTSD 치료 단체를 만드는 것은 기존의 단체들과 경쟁을 심화하는 것이기 때문에 효율적이지 않다고 생각했다. 그리고는 기존의 단체들이 사용할 수 있는 프로그램을 만들어 사용할 수 있도록 지원해야겠다고 생각했다.
- 이마드는 “사회 문제를 찾아서 이에 대한 해결책을 찾는 경우, 본인으로부터

시작해야 한다.” 고 조언했다. 이마드는 스스로를 엔지니어, 스토리텔러, 전쟁을 겪은 난민이자 PTSD를 앓고 있는 환자라고 정의하고, 이러한 자신을 정의하는 요소에서부터 해결책을 찾으려 했다고 한다.



△Kidnovation의 창업자 이마드

- 먼저 엔지니어적인 점과 PTSD 환자라는 경험을 이용해 대학과 연계 및 연구를 진행하여 사회심리치료 프로그램을 개발했다. 개발된 프로그램에 스토리텔링 기법을 적용하여 아이들이 좀 더 쉽게 접근할 수 있도록 했다.
- 이마드는 개발된 프로그램을 가지고 유니세프, 적십자, 세이브 더칠드런 등 단체에 연락해봤으나, 안타깝게도 어떤 기관도 관심을 보이지 않았다.
- 이마드는 이 프로그램을 좀 더 구체화시키기 위해 스웨덴에 왔다. 그리고 임팩트 허브의 지원을 통해 Kidnovation이라는 회사를 창업했다. 그러자 관심을 보이지 않던 기관들이 Kidnovation의 프로그램을 사용하겠다고 제안을 보내왔다.
- 이마드는 사회적 창업가들에게 다음과 같은 조언을 한다. “어떤 사회적 문제의 해결책을 찾을 때 자신을 돌아보고 자신이 관심 있거나 할 수 있는 일부터 시작해야 하며, 혼자서 해결책을 찾지 말고 커뮤니티를 찾으라” 는 것이다.
- 이마드의 Kidnovation은 용기를 가지고 신뢰와 협력을 통해 PTSD를 앓고 있는 아동의 심리치료라는 문제에 해결책을 제시한 좋은 예이다.

□ 질의응답

Q 창업의 각 단계별로 7%, 4%, 8%, 29%, 35%, 7%라 했는데 PPT 상에 조그만 숫자로 +2%, -4%, -1%, -7%, +4%, +6% 등이 표기되어 있다. 숫자가 의미하는 바는 무엇인가?

A 위 통계는 2013년부터 2016년까지의 통계이고, 조그만 숫자는 2016년의 통계이다. 여기서 보면 사업을 확장하여 사회적 영향력을 확대하는 단계에 있는 사람들의 숫자가 17%로 작년대비 6% 올라가 있다. 이것을 작년에 임팩트 허브 스톡홀름에서 진행했던 사업 확장 관련 컨설팅 서비스의 영향이라고 생각한다.

Q 다양한 임팩트 허브의 참가자 중 Enabler라고 되어 있는 사람들이 있는데, 정확하게 어떤 일을 하는 사람들인가?

A 임팩트 허브나 캠페니언과 같은 지원기관을 의미한다.

Q Impact Tech 프로그램을 16주로 기획했다고 했는데, 좀 길게 느껴진다. 특별한 이유가 있는가?

A 창업초기부터 최초 고객을 만나기까지 적어도 16주가 필요하다고 생각했다. 교육이 끝난 이후 창업을 하는 것이 아니라, 창업 초기단계부터 결합하여 제품개발, 마케팅 등 다양한 프로그램을 제공하여 예비창업가의 창업과정을 같이 진행한다.

Q 임팩트 허브 설립 여부는 누가 결정하는가?

A 임팩트 허브 지사는 두 가지 경우에 의해 설립된다. 한 가지는 특정 지역 내에서 수요가 있어 특정인이 임팩트 허브를 설립하고자 임팩트 허브 협회에 연락해서 일정 과정을 거쳐 설립하는 경우이다. 만약 임팩트 허브 서울을 설립해 운영하려고 생각한다면, 임팩트 허브 협회 국제부서에 연락을 해서 과정을 진행하면 된다. 또 하나의 경우는 임팩트 허브 협회에서 전략적으로 지역을 선정하여 설립하는 경우이다. 아까도 예를 든 남아프리카공화국 요하네스버그에 설립된 임팩트 허브가 좋은 예이다. 현재 아시아 지역에는 허브가 많이 설립되어 있지 않기 때문에 협회는 아시아 쪽에 전략적으로 임팩트 허브를 설립하려는 계획을 가지고 있다.

Q 북유럽은 사회복지 시스템이 잘 갖춰져 있는 지역이기 때문에 사회문제의 양상이 다른 지역과는 다를 것으로 생각된다. 스웨덴의 사회적기업들의 해결하려고 하는 문제들은 어떤 것이 있는가? 스웨덴 내의 문제가 별로 없기 때문에 다른 지역을 지원하는 사업을 많이 하는 것인가?

A 우리는 이전에는 한 번도 경험해 보지 못했던 전 세계적인 많은 문제에 직면해 있고, 이 문제를 해결할 새로운 방식을 찾아야 한다. 그리고 새로운 문제해결방식은 창의력을

필요로 한다. 스웨덴은 이미 많은 사회적인 문제를 복지시스템으로 해결하고 있기 때문에 창의적인 방식을 찾는 것이 어렵고, 사회적기업들의 입지가 작다는 것이 오히려 문제이다.

Q Kidnovation의 비즈니스 모델에 대해 좀 자세하게 설명한다면?

A Kidnovation의 프로그램은 아직 시장에는 없는 새로운 개념의 프로그램이라 이 개념을 증명하는데 시간이 많이 소요됐다. 현재는 개념이 증명된 상태이다. 책과 애플리케이션으로 된 사회심리 프로그램을 단체에 제공하고, 이 프로그램의 임팩트를 측정한 보고서도 작성한다. 그리고 프로그램 이용 단체로부터 매달 서비스 이용료를 받는다. 이용 단체들은 이 프로그램을 이용하여 아동을 치료한다. 현재는 학교에도 이 프로그램을 납품하고 있다.

Q 각 지역의 임팩트 허브는 지역의 환경과 수요를 충족하기 위한 공간 디자인을 채택하고 있다 했는데, 임팩트 허브 스톡홀름의 디자인의 특이점은?

A 2017년 초에 이 장소로 이전했는데, 가장 많이 고려했던 점은 접근성과 위치이다. 사람들이 걸어가다가 잠깐 들르는 것이 가능하고 찾아오기 쉬운 위치에 설립하는 것이 중요하다고 생각했다. 그리고 회의, 세미나, 이벤트 등 다양한 용도로 이용할 수 있도록 공간을 디자인 했다. 그리고 유연성이다. 여기에 있는 가구들은 모두 높낮이가 조절되는 가구들로서 다양한 체구의 사람들이 편하게 일할 수 있도록 신경 썼다. 임팩트 허브는 공간, 프로그램, 커뮤니티를 제공하는데, 공간의 중요성은 딱 1/3이다. 나머지 프로그램과 커뮤니티가 없다면 사회적기업가들이 원하는 사회적 임팩트를 만들 수 없을 것이다.

Q 프로그램과 커뮤니티가 중요한데, 커뮤니티를 만들기 위해 프로그램을 만드는 것은 아주 어렵다. 프로그램을 기획하는 실제적인 노하우는 무엇인가?

A 지역적 환경에 많은 영향을 받는다. 임팩트 허브를 운영하기 위해서는 지역사회에 기반을 두는 것이 중요하다. 먼저 커뮤니티를 형성해야 한다. 여기에서 지역의 문제를 찾아내고 이를 해결하기 위한 방안을 찾고, 국제 네트워크와 연계할 방법을 찾는 등 논의를 진행시켜야 한다. 순서로 보자면, 커뮤니티 - 콘텐츠 - 공간의 순서이다.

Q 어떤 네트워킹 이벤트를 기획하려 해도 콘텐츠와 기본적인 커뮤니티가 먼저 형성되어 있어야 하는 것 아닌가?

A 콘텐츠라고 하는 것은 다양하다. 지역사회의 문제가 뭘까 라는 문제의식도 콘텐츠가 될 수 있다. 이런 문제의식과 함께 관계자들을 간단하게 모아 협의하는 것부터 커뮤니티를 시작할 수 있다. 임팩트 허브에서 이벤트를 기획할 때 고려하는 사항은 참여자 간 표면적인 소개가 아니라 심도 있게 서로 알아갈 수 있도록 하고, 스토리텔링을 기반으로 이벤트 내용을 전달하여 영감을 주고, 이벤트 내용에서 논의되었던 내용을 구체화 할 수 있는가 하는 것이다.

Q 임팩트 허브는 비영리 단체인가?

A 영리단체이다.

Q 임팩트 허브의 비즈니스 모델은 무엇인가?

A 임팩트 허브 협회(Impact Hub Association)은 재단이고 임팩트 허브 브랜드를 소유하고 있다. 별도로 비영리 회사가 설립되어 있고 여기에 각 지역의 임팩트 허브에서 라이선스 이용료를 지불한다. 회원제로 운영하고 있어 회비를 받는다. 회비 이외에 임팩트 허브 스톡홀름에서 외부 자금으로 진행하는 프로젝트들이 있고 여기에서 수익이 창출된다.

Q 구체적으로 외부 자금으로 진행하는 프로젝트는 무엇이 있나?

A 임팩트 허브 보고타와 함께 서로의 회원을 보고타와 스톡홀름에 보내 공동 창업육성하는 프로그램을 운영하고 있다. 이 프로그램은 외부의 자금을 받아 운영된다. 이 밖에 정부 기관인 스웨덴 경제 및 지역개발청 프로그램에 지원해서 프로젝트를 하는 경우도 있다.

Q 한국에서 임팩트 허브의 회원이 되고 싶은 경우는 어떻게 해야 하는가? 임팩트 허브 서울이 운영이 안 되고 있는 상태이다.

A 임팩트 허브 본사에 연락을 해야 하고 3가지 질문에 대한 대답을 준비해야 한다. 첫째는 어떤 사람이며 가치관은 무엇인가? 두 번째는 사회에 긍정적인 변화를 가져오기 위한 경험과 지식 배경은 무엇이고, 어떻게 임팩트 허브 커뮤니티에 기여할 수 있을 것인가? 세 번째는 무슨 일을 하고 싶어 하는가? 첫 번째와 두 번째 질문이 중요하다. 지원자의 가치관과 생각이 임팩트 허브의 비전과 미션에 부합한다면 회원이 될 수 있다.

Q 임팩트 허브 스톡홀름의 직원 수는 몇 명인가?

A 상근자 2명, 인턴 3~4명, 4~6명의 자원봉사자 및 컨설턴트 등이 있다.

Q 비즈니스 확장 프로그램의 대상은 누구이고 어떤 프로그램을 제공하는가?

A 18개월 프로그램이고, 2016년 5월까지 운영된 프로그램이다. 유럽의 8개 임팩트 허브가 참여했었다. 각 지역의 임팩트 허브에서 사회적기업 창업을 준비하고 있는 창업가들을 상대편 임팩트 허브에 보내서 기업 확장 프로그램에 참여하도록 하는 교환프로그램이었다. 참여 기업의 창업단계에 따라 제공되는 확장 프로그램은 다양했다.

Q 한국에서는 현재 유해한 생리용품이 사회적 이슈가 되고 있다. 무해한 여성 생리용품을 판매하는 사회적기업 Yoni는 어떻게 창업했나?

A Yoni는 네덜란드 기업이고 여성들이 자신의 경험을 기반으로 창업했다.

Q Yoni가 긍정적인 사회적 변화를 가져온다고 생각하나?

A 인류 절반이 여성이고 여성들이 사용하는 생리용품이 유해하다면 그들의 건강에도 문제가 된다. 무해한 생리용품을 제공하는 것은 인류 절반의 건강에 관련된 문제이니 큰 변화다. 사실, 사회적 변화라고 하는 것은 굉장히 광범위한 개념이다. 긍정적인 사회 변화라고 하는 것은 단기적으로 정량적으로 측정하기는 어렵다.

Q 기존의 생리용품을 대체한 대안제품을 판매하나?

A 기존 제품이지만 살충제나 다른 독성물질이 없는 친환경 소재를 사용한 제품을 판매한다.

Q 인큐베이팅 프로그램은 성공하기도 하지만 실패한다. 실패사례를 들어보고 싶다.

A 실패사례는 많이 있지만 한 가지를 들기는 어렵다. 실패한 사례들을 보면 공통적으로 커뮤니케이션에 실패한 경우이다. 커뮤니케이션의 실패라고 하면 보통은 말을 많이 안하는 경우라고 생각하는데, 이것보다는 대화를 많이 해도 내용을 객관적으로 듣기보다는 개인의 입장에서 듣고, 해석하는 경우가 더 많다. 이런 경우가 많아지면 창업에 실패하는 것 같다.



△임팩트 허브 방문 후 단체사진

4 누구나 편리하게 사용할 수 있는 혁신적 디자인



솔바텐(Solvatten)

Roslagsgatan 56, 11354 Stockholm

www.solvatten.org

발표자: David Wadström

(Information and campaigns)

Skype: davidwadstrom

Tel: +46 8 777 2905

방문연수	스웨덴	스톡홀름	10/24(화)	10:00
------	-----	------	----------	-------

□ 개발도상국의 안전한 물 사용 위해 디자인된 솔바텐 정수기

- 솔바텐은 세계 인구 10억 명 이상이 깨끗한 식수 부족으로 콜레라, 이질, 장티푸스와 같은 수인성 박테리아 질병의 위협에 처해있다는 문제의식에서 시작한 사회적기업이다.
- 솔바텐은 세상을 좀 더 나은 방향으로 바꿀 만한 힘과 능력이 있는 사람이라면 세상을 바꾸기 위해 노력하는 것이 의무라고 생각한다. 사용하기 간단하고 내구성이 좋은 온수기 겸용 휴대용 정수기를 개발하여 더러운 식수로 인해 질병의 위협을 받고 있는 사람의 생명을 구하는 지역에 실질적인 변화를 가져오겠다는 목적을 가지고 창업되었다.
- 솔바텐은 개발도상국가에서 수인성 질병 감소와 의료비 절감의 효과 및 환경보호 효과를 이끌어 내었다. 현재 20개 이상의 국가에서 22만 명이 넘는 사람들이 사용하고 있으며 UN의 지속가능한 개발 목표 달성에 기여하고 있다.



□ 솔바텐의 개발

- 솔바텐은 개발도상국 가정에서 사용할 수 있도록 설계된 휴대용 정수기로서 이용자들이 깨끗하고 뜨거운 물을 쉽게 얻을 수 있도록 하는 혁신적인 솔루션이다.
- 솔바텐은 남녀노소 누구나 사용하고 휴대하기 편리하도록 한번에

10리터 정도의 물을 정수하게 디자인되어 있다. 자주 받는 질문이 솔바텐을 더 큰 사이즈로 만들 수 없냐는 것인데, 10리터 이상이 되면 우물에서 물을 길어 날라야 하는 현지 상황을 고려하면 10리터가 가장 적당하다고 생각하여 10리터 디자인을 고수하고 있다.



△솔바텐 정수기의 외관

- 솔바텐의 원료는 환경유해물질을 배출하지 않는 소재로 FDA 승인을 받았다.

- 솔바텐을 이용하는 사람들은 일반적으로 경제적으로 어려운 지역에 거주하는 사람들로, 솔바텐을 여러 개 구입하거나 반복해서 구입할 여력이 없다. 따라서 하나를 가지고 오랫동안 사용할 수 있는 내구성 있는 원료로 제품을 생산하는 것이 중요하다.



△태양열을 흡수시키고 있는 솔바텐 정수기

- 또한 내구성 좋은 제품은 환경적으로도 폐기물을 덜 배출하기 때문에 좋다. 가장 중요한 것은 이용자가 쉽게 사용할 수 있어야 하고, 내구성이 좋아야 하며, 신뢰할 수 있는 품질이 좋은 제품이어야 한다는 기본원칙을 지키려 한다.

□ 태양에너지를 이용한 물 소독

- 솔바텐 정수기는 한번에 10리터의 물을 태양열을 이용하여 가열하고 자외선을 이용해 살균하여 물을 소독하도록 설계되어 있다. 10리터의 물을 가열하는데 약 2시간이 소요되어 하루 평균 40리터의 물을 소독할 수 있으며 솔바텐의 평균 수명은 7-10년 정도이다.
- 태양 에너지는 오염된 물을 정화하는 효과적인 방법이다. 이는 자외선이 미생물에서 DNA결합의 형성을 파괴함으로써 복제를 방지하여 무해하게 만들기 때문이다. 솔바텐 정수기는 태양의 급속 가열로 가정용 및 위생 목적에 적합한 75° C/167° F까지 물을 가열 소독하여 안전하게 공급한다.

□ 부족한 기반 시설로 인해 발생하는 환경 문제의 솔루션

- 물 부족, 위생 불량은 수백만 명의 빈곤층에게 발생하는 문제다. 전 세계 인구 중 1/3이 전기가 공급되지 않는 곳에서 살고 있으며, 1/8은 안전한 식수를 공급받지 못하는 곳에 살고 있다.
- 이런 지역의 사람들은 에너지 기반 시설이 없기 때문에 목재, 목탄과 같은 천연 자원을 사용하여 요리, 세탁 및 난방을 하고 있다. 아프리카 사하라 사막 이남의 전형적인 가정에서 사용하는 에너지의 (최대) 70%가 목재와 목탄 같은 천연자원에 의존하고 있으며, 천연 자원에 대한 강한 의존은 연기 흡입, 화상 부상, 이산화탄소 배출 및 삼림 벌채로 이어져 또 다른 환경 문제를 야기한다.
- 또한 물이 부족한 지역에 거주하는 여성과 어린이 수백만 명이 물과 장작을 수급하기 오기 위해 매일 수십 마일을 걸어야 한다. 매일 사용하는 장작의 양을 줄이고 솔바텐 정수기를 사용하면 개발도상국 가정들의 삶이 훨씬 편리해질 것이다.

□ 솔바텐 프로젝트

- 솔바텐은 믿을 수 있는 현지 파트너들과 협력하여 품질을 담보하고 있다. 이들은 현지 커뮤니티에 뿌리내린 단체들로서 현지의 환경과 솔바텐 이용자들의 삶을 잘 이해하고 있다.



- 솔바텐의 목표는 현지인들의 위생 및 건강 증진이며, 이 목표의 달성을 정기적으로 측정하고 있다.

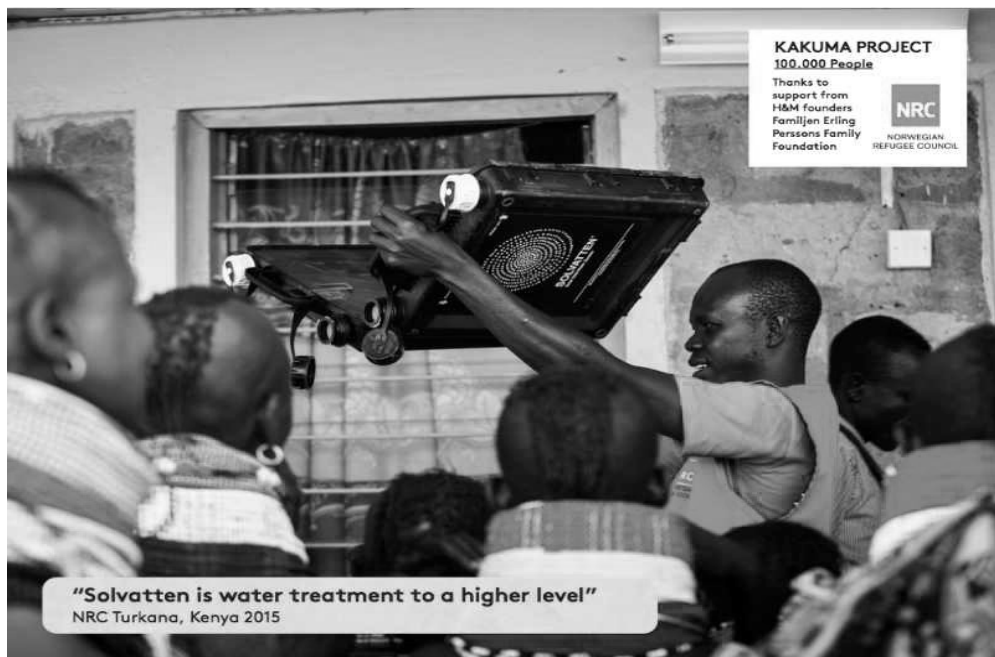
- 온수는 현지인들의 생활습관을 바꿀 수 있는 좋은 매개체이다. 온수가 있으면, 아이들을 좀 더 자주 목욕시킬 수 있게 되고, 보다 더 위생적으로 양육할 수 있게 된다. 또한 온수로 식기를 세척하면, 박테리아의 번식을 억제하고, 세제를 덜 써도 되므로 환경보호에도 일조하고 이용자의 건강에도 도움이 된다. 이와 같이 각 가정에서

깨끗한 온수를 사용할 수 있다는 것은 인간다운 삶을 살 수 있는 기본 권리를 보장한다.

- 비용적인 측면에서 살펴보면, 솔바텐 하나로 10년 간(솔바텐의 내구수명은 10년이다) 정수할 수 있는 물의 양은 약 33밀리리터 병입 생수 162,000병만큼의 양이다. 이 병입 생수의 구입비용을 남아프리카 공화국을 기준으로 계산하면 약 US\$114,000인데 반해 솔바텐의 가격은 약 US\$95이다.
- 또한 솔바텐을 이용하면 플라스틱 물병의 사용을 억제할 수 있다는 점에서도 환경에 긍정적인 영향을 준다. 솔바텐을 이용한 가정의 경우 월평균 에너지 및 건강 관련 비용 절감효과가 \$15로 측정되기도 했다. 한 달 최저 임금이 \$55인 점을 감안하면, 최저 임금의 약 28%를 절감할 수 있게 된 것이다. 세계 유명 인사들도 솔바텐 프로젝트의 긍정적인 효과를 인정한 바 있다.

□ 솔바텐 사의 참여 프로젝트

- 케냐 북서부에 위치한 Kakuma 지역의 난민캠프에는 179,000여명이 거주하고 있다. 이 지역은 극심한 물 부족 지역이며, 난민 캠프에는 기본적인 위생시설과 상하수도 시설이 절대적으로 부족하다.



△Kakuma Project

- 국제 NGO인 노르웨이 난민위원회(Norwegian Refugee Council)와 솔바텐은 유니세프의 자금을 지원받아 Kakuma 프로젝트를 공동으로 진행했다. 캠프에 거주하는 난민들이 솔바텐을 이용해 위생적인 식수를 공급받게 되면서 건강 및 위생 상태가 개선되었다.

□ 성공 스토리

- 솔바텐의 긍정적인 효과는 여러 기관에서 보고된 바 있다. 스웨덴 농업대학의 사회적 투자 대비 수익률 2011 보고서¹²⁾에 따르면, 솔바텐이 위생과 건강증진에 기여한 바가 커 이용자의 병원비와 병가일수가 줄어든 것으로 나타났다.
- 국제 NGO 단체인 여성 난민 위원회의 ‘케냐의 땔감과 대안에너지에 대한 안전한 이용에 관한 보고서 2010¹³⁾’는 솔바텐의 이용으로 실내 공기 오염과 사고에 의한 화상의 위험이 줄었다고 보고했다.
- 솔바텐의 ‘케냐 번고마 지역 보고서 2009’ 및 ‘솔바텐 우간다 프로젝트 2013 보고서’¹⁴⁾는 환자 간호시간, 아동 양육, 땔감을 마련하는 데 소요되는 시간 및 불 때는 데 사용되는 시간이 줄어들어 전체적으로 시간 절약의 효과가 크고, 땔감 사용이 줄어들어 이에 따른 상당한 지출 절감효과가 나타난 것을 확인했다. 이를 통한 환경 및 산림보호 효과가 상당하며, 가게 수입을 증가시킬 수 있는 경제활동이 활발해졌으며, 아동이 땔감 수집에 시간을 덜 쓰게 되므로 학습시간도 늘어났다.

□ 솔바텐의 긍정적인 사회적 영향

- 스웨덴 농업대학(Swedish University of Agricultural Science)은 3개월간 케냐에서 솔바텐 프로젝트의 성과 측정을 위한 독립연구를 진행했다. 그 결과, 2016년 한해에 234,000명이 솔바텐의 혜택을 입었고, 10,290 헥타르의 산림이 보호되었으며, 352,800톤의 탄소배출이 저감되었다고

12) SROI study SLU 2011: 스웨덴 농업대학(Swedish University of Agricultural Science)의 사회적 투자 대비 수익률 2011 보고서 (Social Return on Investment study)

13) NGO인 여성 난민 위원회 (Women Refugee Commission)의 2010 보고서: 케냐의 땔감과 대안에너지에 대한 안전한 이용 (Safe Access to Firewood and alternative energy in Kenya)

14) 솔바텐의 케냐 번고마 지역 보고서 2009 (Bungoma Report 2009) 및 솔바텐 우간다 프로젝트 2013 보고서 (Gold Standard Climate benefits in Myclimate/solvatten project uganda 2013)

보고했다.

- 스웨덴 농업대학은 솔바텐 프로젝트 평가보고서에서 솔바텐의 사회적 투자 대비 수익률(SROI)을 1달러당 26달러로 평가했다. 일반적으로 케냐에서 우물을 파는 프로젝트의 사회적 투자 대비 수익률이 평균 약 4달러인 것을 감안하면 솔바텐 프로젝트가 케냐지역 거주민의 삶을 개선하는데 고도로 효과적이고 투자대비 수익률이 높은 프로그램인 것이 증명되었다.
- UN에서도 기후변화 저감 관련 솔바텐의 효과를 인정하고 있다. UN은 전 세계 에너지 효율을 높이는 데 있어 솔바텐이 태양열을 통해 기여하고 있다고 보고 있다. 또한 솔바텐이 개발도상국의 이용자들에게 경제, 보건적인 혜택을 주고 있다고 분석했으며, 특히 여성의 삶의 질 개선에 큰 긍정적인 효과를 주고 있다고 인정했다. 또한 땀감 사용을 줄여 탄소배출을 저감함으로써 기후변화 대응에 긍정적 임팩트를 내고 있다고 보고 있다.
- 솔바텐은 장기적인 관점에서 유럽 난민문제에도 긍정적인 영향을 주고 있다. 아프리카 지역의 경제상황이 악화되면 유럽으로 유입되는 난민의 숫자가 늘어난다. 솔바텐을 이용하면 아프리카 이용자들이 경제활동에 투입할 수 있는 시간이 늘어나 가계소득이 증대되고 지역이 발전되는 효과가 있기 때문이다.

□ 질의응답

Q 솔바텐이 최초로 디자인된 이후 디자인의 변화가 있었나?

A 작은 변화가 있었다. 최초 디자인에서 많은 변화를 주지는 않았다.

새로 만들어진 제품을 탄자니아, 네팔, 중국 등 다양한 곳에서 시험해보기도 했다. 그리고 제품생산도 이탈리아나 다른 지역을 고려했으나, 제품의 품질 보장을 위해 현재 스웨덴에서만 생산하고 있다.

Q 솔바텐의 가격이 95\$인가?

A 솔바텐을 구입하는 단체, 구입물량에 따라 가격이 정해진다. 대략 FOB(Free on board, 본선인도) 가격 기준으로 \$95~100 선이다.

Q 솔바텐을 개발할 때 중앙정부나 지방정부에서 지원받은 바가 있는가?

A 정부지원금을 조금 받았지만, 거의 대부분의 개발자금은 솔바텐이 자체 조달했다. 자금이 많지 않아 개발에 많은 어려움을 겪었다.

Q 솔바텐의 주요 고객은?

A 솔바텐 프로젝트에서 중요한 것 중 하나는 신뢰이다. 솔바텐에 자금을 지원하는 기관은 솔바텐을 신뢰하기 때문에 지원한다. 따라서 솔바텐도 협력하는 기관을 선정할 때 신뢰를 바탕으로 믿을 수 있는 기관 또는 기업을 선정하여 프로젝트를 진행한다. 솔바텐의 주요 고객은 기후변화 저감이나 사회적 프로젝트에 관심 있는 스웨덴 기업이다. 이들 고객의 자금으로 솔바텐은 제품생산부터 보급까지 전체 프로젝트를 진행한다. 그리고 프로젝트의 결과를 사회의 긍정적 변화라는 형태로 고객에게 돌아갈 수 있도록 한다. 예를 들어 우리 고객 중 스웨덴의 커피회사가 있는데, 이들은 자신들이 커피를 재배하고 있는 아프리카 지역에 솔바텐 프로젝트를 시작했다. 솔바텐 프로젝트를 하면 커피를 재배하는 농민들의 삶이 개선되어 커피재배에 긍정적인 영향을 줄 것을 알고 있기 때문에 적극적으로 솔바텐 프로젝트를 지원하고 있다.

Q 한국에서는 비슷한 프로젝트를 기업의 CSR프로젝트로 진행하기도 하지만 B2C로 일반 고객에게 직접 판매를 해서 수익을 내기도 한다. 솔바텐이 B2C 비즈니스 모델을 이용하지 않는 이유가 있나?

A 솔바텐은 전기가 없는 지역에 사는 사람들을 대상으로 한 제품으로, 일반 생활용품과는 다르게 스웨덴이나 개발된 국가에서는 수요가 많지 않을 것으로 생각한다.

Q 솔바텐이 이용하고 있는 기술은 복잡하지 않은 기술인데, 지붕에 솔바텐 기술을 이용한 물통을 설치한다든가 하는 등 솔바텐 정수기 이외에 다른 형태로 이 기술을 이용할 방법을 생각해보지는 않았는가?

A 혁신은 인간중심이어야 한다고 생각한다. 지붕 위에 태양열 집광판을 이용한 물통 설치와 같은 아이디어는 엔지니어가 할 수 있는 생각이라고 본다. 그러나 물을 길어서 사용해야 하는 여성들이나 아동들에게는 휴대하기 편하고 사용하기 편한 솔바텐 정수기의 형태가 가장 효과적이라고 이용자들은 이야기한다.

Q 깨끗하고 안전한 물의 용처는 다양하다고 생각하는데, 이 부분을 감안하여 솔바텐 기술의 용처를 넓혀볼 생각은 없는가?

A 우선 솔바텐이 해결하려고 하는 사회적인 문제는 안전하지 않은 물로 인한 위생문제이고, 이를 이용하는 여성과 아동 등의 삶의 개선이기 때문에 당분간은 이 부분에 집중하려고 한다. 말씀하신 부분의 문제 해결을 위한 제품이나 프로젝트를 하고 있는 다른 기관들은 많이 있다고 생각한다.

Q 제품개발부터 현재까지 10년 동안 가장 어려웠던 일은 무엇이었으며 어떻게 해결했나?

A 제품개발에 필요한 자금을 적기에 받는 것이 어려웠다. 이런 종류의 일은 100% 헌신해야 하는 일이고 위험부담이 있는 일이라는 점이 어려웠다.



△솔바텐 방문 후 단체사진

5 더 나은 삶을 보장하는 더 나은 임시주거 프로젝트



베터셸터(Better Shelter)
Telefonvägen 30 11th floor
126 26 Hägersten
Tel: +46 (0)8 40 92 50 10
www.bettershelter.org
발표자: Johan Karlsson
(Managing Director)
johan.karlsson@bettershelter.org
Tel: +46 736 40 14 33

방문연수	스웨덴	Hägersten	10/24(화)	14:00
------	-----	-----------	----------	-------

□ 베터셸터의 개요

- 베터셸터는 2010년 디자인 혁신 프로젝트를 기반으로 스웨덴에 설립된 사회적기업이다. 지속가능한 디자인이 인도적 구호활동에 긍정적인 변화를 줄 수 있다는 믿음 하에 설립되었다.



- 디자이너, 엔지니어, 기업·단체들과의 협력을 통해 새로운 형태의 임시거주시설 제품을 제작하고 에티오피아와 이라크의 난민촌에서 시제품을 시연했다.
- 2015년에는 유엔 난민기구와 기본협정을 통해 3만 동의 임시주거시설 공급 계약을 체결했으며, 현재까지 16,000동을 4개 대륙(중동, 이라크, 아프리카, 유럽 및 최근 허리케인에 피해를 본 미국)에 공급했다.
- 기존의 난민 임시거주지는 군대 막사와 같은 텐트로 만들어졌다. 베터셸터는 난민을 위한 임시거주지를 새로이 디자인하여 세계 유수의 디자인상을 다수 수상했고 이는 뉴욕의 현대 박물관에도 전시되었다.
- 집이라고 하는 것은 제품이라기보다는 문화적인 요소를 가진 공간으로서 여러 지역에서 다양한 형태를 보이지만, 베터셸터는 제품 생산이라는 산업적 요소와 운송 등의 문제를 고려하여, 한 가지 형태의 임시주거를 생산하여 보급하고 있다.

□ 베테셀터의 기업 지배구조

- 베테셀터는 The Housing for All Foundation(재단)의 소유이며, 베테셀터에서 창출하는 이익은 기업 내 재투자 되거나 모 재단인 The Housing for All Foundation 자선재단을 통해 분배된다. The Housing for All foundation 재단은 이케아 재단¹⁵⁾의 직접 지배를 받는다. 스웨덴에서 사회적기업은 일반기업과 법적으로 차이가 없다. 다른 점은 수익이 발생하는 경우 주주에게 배당을 하지 않고 재투자 한다는 점이다.
- 결과적으로 베테셀터는 이케아 재단의 자금을 지원받아 사업을 진행하고 있으므로 스웨덴의 대기업인 이케아가 베테셀터 활동에 재정적인 측면에서 큰 역할을 한다. 베테셀터의 수익은 기업 내 재투자되므로 이케아 재단은 투자금에 대해 금전적으로 보상을 받지 않지만, 모기업인 이케아의 CSR 측면과 마케팅 적인 측면에서 간접적인 보상을 받는다고 볼 수 있다.

□ 베테셀터의 비전 및 미션

- 비전은 전 세계의 모든 사람들이 집이라고 부를 수 있는 안전한 곳을 가질 수 있도록 하는 것이다.
- 감당할 수 있는 가격의 임시 거처와 인간으로써 품위를 지킬 수 있는 안전한 삶의 방안을 제공함으로써 전쟁과 자연 재해 등으로 인한 난민들의 삶을 개선한다는 것이 미션이다.

□ 미션을 달성하기 위한 중요한 원칙

- 사용자 중심: 베테셀터의 고객과 사용자는 다르다. 사용자는 세계 여러 곳의 분쟁지역에 설치된 난민촌에 거주하는 난민들로 이들의 사용편의 및 문화적 요구를 최대한 수용할 수 있도록 임시거주를 디자인했다.
- 존중: 베테셀터는 임시거주지에 거주하는 사용자가 속한 문화를 존중하고, 고객이나 베테셀터가 속한 문화권의 문화를 강요하지 않는다.
- 협력: 베테셀터는 미국, 이케아 및 제품을 생산하는 협력사와의

협력을 중요시 한다. 현재 17명이 근무 (곧 25명으로 늘어날 예정)하고 있는 소규모 회사로, 협력이 없이는 프로젝트를 온전히 진행할 수 없다. 따라서 협력은 베테셀터의 프로젝트 진행에 중요한 요소 중 하나이다.

- 실천적 리더십: 베테셀터에서 중요하다고 생각하는 가치를 실천하는 리더십을 보임으로써 여러 사람이 가치에 동참하도록 한다.
- 원가에 대한 고려: 베테셀터의 임시주거를 필요로 하는 사람들은 많으나, 베테셀터가 사용할 수 있는 자금은 한정되어 있다. 비싸고 품질 좋은 제품을 만들 수도 있으나 이런 식이면 많은 사람들에게 제품을 공급할 수 없을 것이다. 따라서 베테셀터는 품질을 희생하지 않으면서도 가능한 한 제품을 낮은 원가에 제조하여 더 많은 사람에게 공급할 수 있도록 노력한다.

□ 베테셀터의 역사

- 다양한 미디어에서 베테셀터 관련 자료를 찾아보면, 이케아가 세심하게 준비한 프로젝트라고 생각하기 쉽지만 사실은 그렇지 않다. 베테셀터의 설립과정을 보면 사회적기업 창업에는 전략과 계획이 중요하지만 우연한 행운도 필요하다. 베테셀터의 창업에는 행운도 많이 따라왔다.
- 베테셀터는 스웨덴의 대표적인 디자인 학교인 Kungshuset¹⁶⁾의 교수님이 어떤 기업에서 재난구호용 텐트를 다시 디자인해달라는 요청을 받고 발표자인 Johan Karlsson씨에게 텐트 디자인을 위해 필요한 직물디자이너 자리를 제안하면서 시작됐다.
- 2010년 이케아에 베테셀터의 최초 디자인 컨셉을 제시하고 새로운 임시 주거 프로젝트를 제안했다. 초기에는 별 관심이 없던 이케아를 여러 번 설득하여 시제품을 만들 수 있는 소규모 프로젝트를 승인받았다. 대학의 철강 전문가와 협업을 통해 자립형 경량 철강 프레임을 이용한 시제품을 제작하였고, 이를 UN난민기구에 소개했다.
- 제네바 UN난민기구에 베테셀터의 시작품을 전시할 때, 현재 유엔 사무총장이

15) 이케아그룹의 사회공헌을 책임지는 '이케아재단'은 연간 집행하는 기부금만 1억4000만유로(약 1300억원)로 알려졌다. 이는 '더 많은 사람에게 더 나은 삶을 제공한다'는 이케아그룹의 비전과 맞닿아 있다.

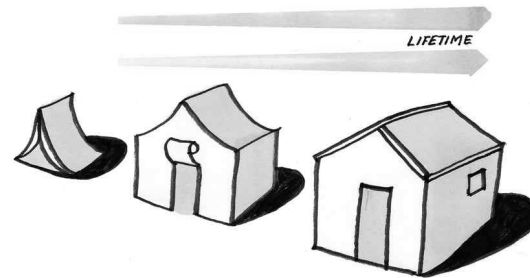
16) Kungshuset는 스톡홀름에 위치한 예술, 공예 및 디자인 대학 (The University College of Arts, Crafts & Design in Stockholm, Sweden)이다.

되신 안토니우 구테헤스씨가 우연히 베타쉘터의 시제품을 보고 관심을 보였다. 우연한 행운이었는데, 이런 행운과 여러 번의 설득과정을 거쳐 처음에는 관심이 없던 UN난민기구와 파트너십을 맺게 되었고, 이 파트너십을 배경으로 이케아 재단에서 더 많은 자금을 후원받을 수 있게 되었다.



△이케아가 제작한 베타쉘터의 외관

- 이케아에서 후원받은 자금으로 제품생산을 위한 개발에 착수했고 이 단계에서는 제품을 생산해 줄 수 있는 기업들과의 협력에 시간을 많이 사용했다. 제품 개발단계에서 여러 가지 실제적인 경험을 얻었다.



△텐트부터 베타쉘터까지 난민의 임시거주 형태의 변화

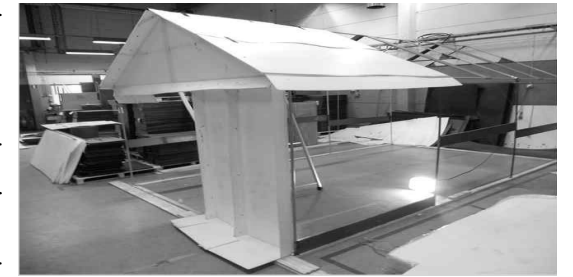
□ 베타쉘터의 제품

- 당시 전 세계적으로 사용되던 재난구호용 텐트는 제2차 세계대전에서 사용하던 텐트의 디자인과 기본적으로 같았다. 100여 년간 다양한 산업이 눈부신 발전을 거듭했는데, 어찌하여 재난 구조용 텐트의 디자인은 변화가 없을까라는 문제의식에서 새로운 텐트 디자인을 고민하기 시작했다.
- 난민이 난민촌에 거주하는 기간은 평균적으로 약 17년이다. 그리고 기존 디자인의 텐트는 사용 가능 연한이 1년을 넘지 않는다. 그래서 베타쉘터에서 새로운 텐트 디자인을 하면서 고려한 사항은 △내구성이 좋아서 장기적으로 난민들이 거주할 수 있고, △평평하게 접혀서 운송이 용이하고, △거주자들이 실내에서 허리를 펴고 설수 있는 크기여야 하며, △전등을 달 수 있고, △잠금장치를 이용해 문을 잠글 수 있어야 한다는 것이었다.
- 디자인 단계에서 실제로 경험해 보지 않으면 사용자의 관점을 가지기 어렵다. 그래서 시작품을 제작하면 베타쉘터의 디자이너가 며칠 간 제작된 시제품에서 거주하면서 사용자의 관점에서 문제점을 발견하고 디자인을 수정해나갔다.

□ 사용자의 관점에서 현지 상황에 맞춘 유연한 대처

- 베타쉘터는 현지에 제품을 설치하면서 현지 환경을 고려해 여러 번

설계를 수정했다. 예를 들면 처음에는 이케아의 조립형 가구 방식을 채택해서 텐트를 박스 포장해 케냐의 난민촌으로 보냈다. 현지에서는 항구에 도착한 제품을 차에 싣고, 그 위에 사람이 올라탄 형태로 비포장도로를 2일에 걸쳐 달려서 난민촌으로 수송했다. 이 과정에서 제품이 손상된다는 것이 발견됐다. 이에 따라 좀 더 평평한 형태로 단단하게 포장해서 현지로 발송하는 시스템을 개발했다.



△경량 철제 프레임을 이용한 베타쉘터의 최초 시제품

- 또한 도착한 제품을 조립하는 과정도 이케아처럼 조립설명서를 넣어 보냈으나, 언어적인 문제 등으로 아무도 조립설명서 따위는 읽거나 신경을 쓰지 않는다는 사실을 알게 되어 이를 보완할 방법을 고안해냈다.
- 베타쉘터는 제품이 설치된 지역을 매 3개월마다 방문하여 문제가 없는지 확인하고 있다. 또한 모듈시스템을 통해 사용자가 조금씩 필요에 따라 변경할 수 있도록 했다. (현지에서 베타쉘터를 어떻게 사용하고 있는지 확인해 보니 표준형보다는 거주자의 취향에 따라 모듈을 다양하게 변경시켜 사용하는 확률이 훨씬 높았다.) 베타쉘터는 모듈 시스템을 더 발전시켜 사용자가 원하는 형태로 변경할 수 있는 가능성을 높이는 쪽으로 베타쉘터의 디자인 개선방향을 정했다.



△난민촌에 설치된 베타쉘터

□ UN 난민기구와의 협약

- 2차에 걸친 시제품 시험 이후 베타쉘터는 2015년 UN과 기본업무협약을 맺게 되었고 이것이 대규모 국제연합과 최초의 상업적 비즈니스 계약이었다. UN은 베타쉘터의 공급을 대규모로 확장하기를 원하고 있어 베타쉘터는 제품 양산을 위해 연구개발에 4백만 유로를 투자했다.



△그리스에 위치한 베타쉘터를 이용한 난민촌

□ 양산을 위한 협력사와의 관계정립

- 양산을 위해, 협력사와 관계를 강화하고 제품 생산 공급 사슬을 구축했다. 재무 투명성을 기본으로 한 Open book Policy에 의해 공급계약을 맺음으로써 베타쉘터는 협력사의 이윤을 적절하게 보장하면서 공급사도 품질이나 재무적인 면을 투명하게 운영하는 것을 요구하고 있다. 협력사의 마진은 규모에 따라 차이가 있지만 평균 5~7%이다.
- 만약 협력사가 제품 생산과정을 좀 더 효율적으로 개선하는 등 생산력을 높여 이윤을 더 남길 수 있는 조건을 만들게 되면 초과하는 이윤은 최초 6개월 동안 베타쉘터와 적절하게 나누게 되어 있고 이후에 초과이윤은 베타쉘터에 귀속하도록 되어 있다. 베타쉘터는 원가가 줄어들면 공급가를 낮추게 되고 이에 따라 좀 더 많은 난민들에게 임시주거시설을 공급할 수 있게 된다.

□ 베타쉘터의 미래 계획

- 베타쉘터는 계속 성장하고 있다. 2명으로 시작하여 현재는 17명이 근무하고 있고 곧 상근자가 25명이 될 것이다. 기업의 성장을 계획하면서 베타쉘터가 중요하게 생각하는 것은 기업성장을 성공적으로 관리하면서 소규모 조직의 장점인 역동성과 유연성을 유지하는 것이다.
- 2017년은 베타쉘터에 있어 중요한 해였다. 새로운 난민 거주지 모델 개발을 완료했고 UN난민기구에 5,000동을 제공했다. 현재는 2018년 비즈니스 플랜을 세우고 있다. 2018년에는 15,000동을 유엔난민기구에 납품하고 적어도 2,000동을 기타 난민지원 기관에 납품할 계획을 가지고 있다.
- 2019년에는 15,000동 공급 계약을 체결하여 UN난민기구와의 관계를 좀 더 안정화시키고, 기타 단체와도 공급 계약을 확대할 계획을 가지고 있다. 이때부터 베타쉘터는 손익분기점을 넘기고 수익을 내기 시작할 예정이다.

□ 베타쉘터의 목표관리 방식 OKR 프로세스

- 베타쉘터는 구글이 만든 성과관리 프로세스인 OKR(Objectives Key Results) 시스템을 이용하여 기업의 목표를 관리하고 있다. OKR 방식은 목표를 정하고 목표를 이루기 위한 세부 방법을 열거하고 이에 의해 각 직원의 목표가 설정되도록 되어 있다.
- 다른 성과관리 프로세스에 비해 OKR 방식은 꼭 필요한 일에 집중할 수 있도록 하고 중간 점검을 통해 목표를 유연하게 수정할 수 있도록 한다.



△베타쉘터의 내부

□ 질의응답

Q **제품의 프레임으로 알루미늄을 사용하면 더욱 더 가볍고 내구성이 좋은 제품을 만들 수 있었을 것인데, 알루미늄을 프레임 재료를 고려하지 않았나?**

A 알루미늄을 사용하고 싶었으나 알루미늄을 원가가 너무 높은 게 문제였다. 스웨덴은 철강 산업이 발전되어 있으므로 원가가 높은 알루미늄 대신, 내구성이 좋고 상대적으로 가벼운 경량철강을 쓰기로 하고 관련 전문가와 파트너십을 맺고 연구개발을 진행해 시제품을 만들었다.

Q **시작품 제작 등 이 프로젝트를 진행하면서 가장 어려웠던 점은?**

A 시간 압박이 가장 어려웠다. 일반적으로 자금을 지원받으면, 프로젝트 각 단계의 시한이 정해지고, 이를 완수해야 다음 단계 자금을 지원받을 수 있게 된다. 따라서 언제나 각 단계 시한을 맞추기 위해 시간과의 사투를 벌였다. 예를 들면 거의 완성품 단계의 제품을 유엔난민기구에 제시해야 하는 시점 6개월 전에 최초로 개발된 제품을 야외에 설치했는데, 실내에서는 설치가 무리 없이 되던 제품이 외부에서는 설치가 안 됐다. 실내는 바닥이 언제나 평평한데, 야외는 바닥이 평평하지 못한 것을 생각하지 못한 것이다. 이 문제를 해결하기 위해 디자인과 구조를 재조정하고 시제품을 제작해서 시험해야 하는데, 6개월로는 시간 충분치 않았다. 가장 어려울 때였다.

Q **베테셀터의 원가는 얼마인가?**

A 현재는 1,150달러이다. 우리의 계획은 원가를 1,000달러 이하로 하는 것이고, 이 계획에 의해 UN난민기구와 협약을 체결했다. 공급량이 늘어나면 단가가 낮아질 것이고, 생산성을 높이는 방법을 연구해 원가를 낮출 예정이다.

Q **공급지역에 따른 베테셀터의 공급가가 달라지나?**

A 베테셀터의 제품은 UN난민기구에 납품되고 난민기구를 통해 현지에 배포된다. 따라서 납품가격이 지역에 따라 달라지지는 않았다. 하지만 여기에는 수송비가 포함되지 않은 가격이다. 베테셀터가 이용될 난민캠프의 위치에 따라 수송비와 부대비용이 발생하는데, 이런 비용은 설치 지역에 따라 다양하다. 예를 들어 아프리카 내륙지역에 베테셀터를 설치하는 경우는 수송비가 베테셀터의 원가보다 더 큰 경우도 있다.

Q **협력사가 노력을 해서 생산성을 개선해서 원가를 낮춰서 얻은 초과 이익도 6개월 이후에는 베테셀터에 귀속되도록 공급계약을 체결했다고 하는데, 이런 계약을 맺는데 어려움은 없었나?**

A 일반 대기업과는 이런 계약을 맺는 것이 상대적으로 쉽다. 그 이유는 대기업의 경우 CSR 프로젝트로 생각하기 때문이다. 중소기업이나 가족기업과 이런 계약을 맺는 것이 조금 어렵다. 따라서 이런 형태의 계약은 대기업과의 거래에서 효율적이다.

Q **난민을 위한 임시거주시설을 제공하는 시장에서 베테셀터가 거의 독점적으로 제품을 공급하고 있는 기업인가?**

A UN에 전통적인 형태의 텐트를 납품하고 있는 회사는 3개사가 있고 플라스틱 패널 납품사가 1곳 있다. 베테셀터 형태의 제품을 제공하고 있는 회사는 베테셀터가 유일하다. 베테셀터가 UN난민기구와 업무협약을 맺기까지 5년이 소요됐다. 쉽지 않은 일이고 안정적인 자금 지원이 있어야 가능한 일이었다. UN과 업무협약을 맺은 이후에는 경쟁이 거의 없이 안정적으로 비즈니스를 계획할 수 있게 됐다.

Q **난민이 난민촌에서 평균 17년을 거주한다고 하면, 임시거주의 형태로는 거주할 수가 없고 여러 가지 기능이 필요하다. 아이들이 자라기도 하고, 위생시설도 필요할 것이다. 또, 난민캠프는 여러 사람이 모여 있는 곳이기 때문에, 사람들이 만나서 협의할 수 있는 공간도 필요할 것이다. 이런 문제에 대해서는 어떻게 생각하나? 이런 수요에 대한 앞으로의 계획을 가지고 있나?**

A 일반적인 사이즈 이외에 대형 베테셀터를 계획하기도 하고, 모듈방식과 좀 더 유연한 디자인을 차용하여 사용자의 필요의 변화에 따라 주거의 형태를 다양하게 변화시킬 수 있도록 베테셀터의 디자인을 개발할 예정이다.

Q **수익을 재투자 한다고 했는데, 재투자되는 수익이 가장 많이 투자되는 부분은 어디인가?**

A R&D와 기업을 확장하기 위한 마케팅과 세일즈이다. 또 중요한 것은 공급망 확충이다. 현재 새로운 제조공장을 설립하고 있어 여기에 대한 투자자 현재는 가장 크다.

Q **베테셀터는 유엔난민기구에 납품을 주로 하는데, 마케팅이라고 하는 것은 어떤 형태의 마케팅을 의미하는가?**

A UN을 대상으로 마케팅을 한다는 것은 관계를 수립하고 유지하는 것이다. 여기에 투자를 하고 베테셀터의 활동을 언론에서 많이 다룰 수 있도록 미디어를 대상으로 하는 마케팅에 투자한다. 이것은 베테셀터의 활동에 대한 신뢰성을 구축하는 것이 중요하다. UN과 거래하려면 신뢰성이 중요하다.

Q **IKEA 재단이 자금만 지원했나? 아니면 디자인이나 연구개발측면에서도 참여를 했나?**

A 기본적으로는 현재까지는 제한적으로 R&D 과정에 참여했다. 그리고 IKEA와 기술적인 협력을 확장하고 싶다고 생각하고 있다. IKEA는 CSR 활동의 일환으로 사용할 수 있는 예산도 있고 의지도 있으나 어떻게 시작해야 할지 몰랐던 측면도 있다. 베테셀터의

비즈니스 모델은 IKEA의 비즈니스와 연결되는 부분이 많아 서로 협력을 강화하면 기업 마케팅 측면에서 서로 얻을 수 있는 점이 많다고 생각한다. 많은 기업이 비슷할 것으로 생각한다. 많은 사회적기업들은 대기업이 시도하기 어려운 많은 시도를 하고 위험을 감수하고, 대기업은 이를 지원할 수 있는 자금이 있고 나중에 마케팅 효과를 기대할 수 있다. 대기업과 사회적기업과 관계를 강화하면 서로 윈윈할 수 있다.

Q 디자이너로서 집은 공간만이 아니라 다른 문화적인 측면이 많다. 현재 베타쉼터는 공간을 제공하고 있는데, 이후에 다른 문화적인 측면을 충족할 수 있는 어떤 프로그램을 계획하고 있나?

A 베타쉼터는 난민의 문화적인 요구를 충족시킬 수 있도록 유연한 디자인의 시설을 제공하려고 한다. 현재는 기준 모델을 제공하고 있는데, 연구개발을 통해 좀 더 유연하고 변화가능성이 큰 제품을 제공하여 이용자가 창의력을 발휘하여 거주공간을 계획할 수 있도록 할 계획이다. 베타쉼터의 색깔을 예를 들면 각 문화권마다 색깔이 가지는 함의가 다르기 때문에, 한 가지 색깔의 베타쉼터를 제공하지만, 거주자가 색깔을 칠할 수 있도록 한다거나, 벽지를 바를 수 있도록 하는 등이다. 요즘 새로 개선된 디자인의 베타쉼터가 출시되는데, 이번에 신경 쓴 것은 마감부분이다. 과거에는 광채가 나는 플라스틱으로 마감을 했었는데, 이번에는 마감을 천 느낌이 나도록 가공해서, 일반 주택의 벽지와 같은 느낌이 나도록 했다.

Q 베타쉼터의 디자인이 뉴욕현대미술관에도 전시되었다고 하는데, 디자이너로서 디자인이 무엇이라고 생각하나?

A 디자인은 과정이라고 생각한다. 처음 제품 컨셉을 만들고 완성품을 만들어내기까지 과정 자체를 디자인이라고 생각한다. 초기에는 베타쉼터를 디자인해서 완성품을 만들어내기까지 디자이너로 일을 했고, 현재는 베타쉼터를 좀 더 많은 난민들에게 전달할 수 있도록 조직을 디자인하고 있다. 이것도 결국은 디자인 과정이라고 본다.

Q 디자이너가 경영자가 된 경우인데 현재는 경영만 하고 제품디자인을 할 기회가 없는데, 디자이너로서 어렵지 않은가?

A 현재도 디자이너 워크숍에서 시간을 많이 보낸다. 기업을 확장하기로 결정했을 때, 외부에서 전문경영인을 영입했었으나 잘되지 않았다. CEO가 비즈니스를 잘 이해해야 하기 때문이다. 베타쉼터를 포기하는 것과 디자이너를 포기하는 것 두 가지를 생각해보고 디자이너 일을 포기했다. 아쉽기는 하지만 베타쉼터가 잘 운영되는 것이 더 중요하고 생각했다.

Q 베타쉼터의 궁극적인 목표는 무엇인가?

A 기업으로써 단기적으로는 1년에 2만 동을 제공하고 싶고 장기적으로는 10만 동을 생산해서 제공하고 싶다. 그리고 이 산업부분에 대한 지식을 축적하고 싶다.

현재 우리는 각 지역에 거주하는 인종의 문화적인 부분에 대한 설문을 진행하고 현지에 대한 경험이 쌓이면서 가능한 일과 불가능한 일을 조금씩 알아가고 있다. 전 세계에 흩어져 있는 난민의 숫자가 6,500만이 넘는다. 우리의 경험을 지식화하고 다양한 용도로 제공하여 이 난민들이 좀 더 인간적인 생활을 할 수 있도록 하고 싶다.

Q 베타쉼터가 생산하는 임시거주시설의 제품이름이 무엇인가?

A UN에서는 RHU(Refugee Housing Unit)라고 부른다.

Q 조직이 커지면서 관리해야 할 내용이 많아지는데, 지원조직에서 경영관리에 관한 교육을 지원해주나? 이사회에도 이케아의 임원이 참여하고 있는데 경영관련 지원을 해주나?

A 우선, 이케아재단에서는 자금지원 이외에 네트워킹에 참여할 수 있도록 지원하고 협력할 수 있는 파트너를 많이 소개해준다. 그리고 이사회에서는 이케아 이외에 사회적기업들이 많이 참여한다. 기술적인 면과 경영적인 측면에서 많은 조언을 해준다.

Q 대기업과 사회적기업의 연계는 모든 사회적기업인이 원하는 것이지만 대기업을 설득하기가 쉽지 않은 것 같다. IKEA가 CSR활동을 통해 원하는 것이 무엇이라고 생각하는가?

A 이케아는 몇 명의 난민이 베타쉼터의 혜택을 보는가 등 사회적 영향력이라는 측면에서 투자에 대한 수익을 원한다. 이케아는 기업 자체가 창업가 정신으로 충만한 회사다. 베타쉼터 이외에도 소규모의 파일럿 프로젝트에 투자를 많이 하고 있고, 성과를 보인 프로젝트를 선정해서 다음 단계의 투자를 하는 등 여러 가지 활동을 한다. 사회적 영향력을 목표로 하는 프로젝트 중에서도 실제적으로 살아남을 수 있는 프로젝트를 선별하는 좋은 방식이라고 생각한다. 그리고 사회적기업 창업자의 입장에서 대기업을 설득하기 위해서는 납득할 만한 제품과 함께 세부적인 사업계획을 제시하고 이를 단계별로 성취해나가야 할 것으로 생각한다.

Q 경량 프레임 개발을 위해 대학과 연계해서 연구개발을 진행했다고 했는데, 그 이유가 있나?

A 기업이 이 단계에서 자금지원을 해 주지 않을 것이라는 판단에 따라 전략적으로 대학을 선택했다. 대학 3곳과 협의를 했고, 한 대학교에서 베타쉼터의 취지를 잘 이해하면서도 전문적인 지식을 가진 교수님을 만날 수 있었다. 행운이라고 생각한다. 또한 대학에서 적당한 전문가를 찾겠다는 전략이 중요했다고 생각한다.

Q 연구개발비가 많지 않은 사회적기업인 경우 대학과의 연구협력에 어려운 측면이 있다. 베타쉼터의 경우는 어떤가?

A 비슷하다. 그래서 3곳의 대학과 협의를 할 때 스톡홀름 공과대학 등 명문대는 피했다. 명문대학교는 큰 연구개발 자금으로 운영되는 프로젝트가 많기 때문에 작은 규모의 사회적기업과 연구에 관심을 보이지 않을 가능성이 크다고 판단했

다. 제품개발을 위해 협력해 줄 기업을 찾을 때도 대기업보다는 소규모의 가족 기업이 많이 도움을 줬다. 여기서 어려움이 발생했는데, 이 소규모 기업의 도움으로 제품을 개발한 이후 베타셀터가 생산을 확대하려고 하는 시점에는 초기에 도움을 줬던 소규모 기업들의 생산량이 충분하지 않아 거래를 계속 할 수 없는 상황이 된 것이다. 가장 좋은 경우는 베타셀터가 소기업에 투자를 해서 생산시설을 확충하여 베타셀터와 같이 성장을 하는 것이지만 현실적인 어려움이 있다. 현재는 이와 같은 소기업과의 관계를 정립하는 과정에 있고 최근의 겪은 가장 큰 어려움이였다. 반면에 좋은 케이스도 있다. 최근에 필요한 부품의 납품기업을 선정하기 위해 국제 입찰을 했는데, 입찰한 모든 기업을 검토해보고 초기부터 R&D를 같이해왔던 가족기업의 기술력이 가장 좋다는 결론을 얻었다. 이에 베타셀터가 4백만 유로를 그 가족기업에 투자해 생산시설을 확충하기로 했다.



△ 베타셀터 방문 후 단체사진

6 물 관리 전문 국제 구호 단체의 피푸플 프로젝트



**인터내셔널 에이드 서비스
(International Aid Service)**
Siktgatan 10, 16250 Vällingby,
Stockholm, Sweden
Tel: +46 704 552 100
www.peepoople.com
발표자: Andreas Zetterlund
(Head of Marketing and Fundraising Department)
Tel: +46-704-552100
andreas.zetterlund@ias-intl.org

방문연수	스웨덴	스톡홀름	10/25(수)	10:00
------	-----	------	----------	-------

□ 국제 원조 서비스(IAS)의 개요

- 국제 원조 서비스(International Aid Services; IAS)는 국제 NGO로서 남수단 지역의 전쟁 난민을 지원하기 위해 1989년 설립된 비영리 기관이다. 스웨덴, 덴마크, 독일, 미국에 위치한 4개 IAS 지역사무소에서 북동부 아프리카, 동부 아프리카 지역 10개국에 대한 원조 프로그램을 운영하고 있다. 4개 지역사무소의 본부는 스웨덴에 있다.



- 설립초기, IAS는 전쟁난민에게 물과 음식을 나눠주는 단기적인 인도주의 구호 프로그램을 운영했으나, 현재는 프로젝트의 분야가 늘어나고, 프로젝트를 하는 지역이 확대되어 10개 국가 여러 지역에서 긴급구조부터 장기 개발프로젝트까지 광범위한 영역의 사업을 진행하고 있다.



△IAS가 수단 다르푸에서 진행하고 있는 물 관리 프로젝트

- 총 직원의 수는 280명이고 연간 수입이 약 9,000만 크로네(약 120억)이며, 50개의 프로젝트를 진행하고 있다. IAS가 추구하는 중심 가치는 진실성, 관계리더십(Relational Leadership)과 팀워크, 공감, 평등이다.

- 위 사진은 IAS가 수단의 분쟁난민이 지하수를 이용할 수 있도록 5,000개의 우물을 파는 프로젝트의 모습이다. 이런 지역이 IAS가 구호 프로젝트는 진행하는 전형적인 환경이다. IAS는 사진에서 보는 것과 같은 우물을 팔 수 있는 시추기를 15대 보유하고 있으며, 건조한 지역에서 물 관리 관련 사업을 하고 있다.
- IAS는 개발도상국에서 어렵게 살아가는 사람들이 안전하고 인간적으로 살도록 적극적으로 솔루션을 찾아가는 창업자 정신이 충만한 단체라고 할 수 있다.

□ IAS의 활동지역 및 프로젝트

- IAS가 현재 사업을 하고 있는 국가는 △차드 △나이지리아 △수단 △남수단 △지부티 △에티오피아 △소말리랜드 △소말리아 △케냐 △우간다 △탄자니아이다. 이외에 사우디아라비아, 시리아 등 중동지역과 이집트, 리비아 등 사하라 사막을 포함하는 북아프리카 지역이 IAS가 활동을 계획하고 있는 지역이다. IAS는 전문적인 물 관리 기술을 가지고 극심한 물 부족에 시달리는 건조한 지역으로 영역을 확장하고 있다.



△IAS의 현재 활동지역과 활동 예정 지역

- IAS의 활동은 크게 통합적 수자원 관리(Integrated Water Resources Management; IWRM), 시민사회 개발(Civil Society Development; CSD), 통합교육(Inclusive Education; IE) 3가지로 나눌 수 있다.

□ 피푸플과 IAS의 관계

- 피푸플이라는 브랜드는 IAS가 소유한 브랜드다. IAS는 피푸플의 사업을 한 단계 발전시키기 위해 브랜드를 인수하라는 제안을 받고 2016년 8월 피푸플을 인수했다. 피푸플이 인수 제의를 받은 것은 IAS가 피푸플 내용과 현지의 상황, 요구를 잘 이해하고 있기 때문이다.



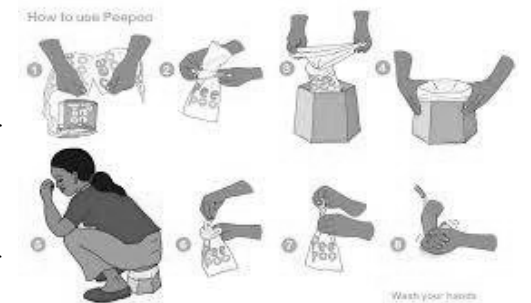
- IAS에 인수되기 이전에 피푸플은 이미 10여 년간 아프리카 지역에서 위생관련 프로젝트를 진행했었다. 위생관련 프로젝트는 지역민의 습관과 생각을 바꿔야 하는 프로젝트기 때문에 시간이 많이 소요된다는 점과, 소변이나 대변 등의 주제는 지역사람들이 토론하기 꺼려하는 주제라는 점이 난관으로 작용했었다.

□ 친환경 일회용 변기 피푸플

- 피푸플은 개인적이며 위생적이고 완전히 생분해되는 일회용 화장실이다. 대변이 주변 생태계뿐만 아니라 인접 지역을 오염시키지 못하도록 방지한다. 사용된 피푸플은 비료화 과정을 거쳐 식량 생산력을 향상시킬 수 있는 귀중한 비료로 변한다.

□ 피푸플의 친환경적 사용 과정

- 피푸플은 일회용이고, 수거 가방과 함께 28회분이 한 패키지로 포장되어 배포된다. 피푸플은 특별히 설계된 의자인 피푸플 키티에서 사용하면 된다. 플라스틱 봉지 안에는 세계에서 가장 흔한 인공 비료 요소가 약 5g 정도 담겨 있다. 이 요소가 대변이나 소변과 접촉하게 되면 대변에서 자연적으로 발생하는 효소에 의해 암모니아와 탄산염으로 분해된다.
- 요소가 분해되면서 암모니아가 전염성 미생물을 비활성화 시키고 산성화 과정이 시작된다. 대변에서 발견되는 질병균을 4주 이내에 비활성 상태로 만들 수 있다. 피푸플이 토양에서 분해 될 때, 암모니아는 인간 배설물의 영양분과 함께 식물에 의해 흡수된다.



△피푸플의 사용법

□ 경제 개발에 도움이 되는 피푸플 순환 시스템

- 피푸플은 단기간에 인간 배설물을 병원균 없는 안전한 비료로 변형하며 고갈된 토양을 풍부하게 하고, 식량 생산력을 신속하게 향상시킨다. 개발도상국의 비료는 비싸고 또 부족하기 때문에, 피푸플의 수거 및 분배는 경제적으로 유익하다. 피푸플에서 생산된 비료는 가정이나 학교에서 활용하거나 현지 농부들에게 판매된다.

- 피푸플의 크기, 재료 및 생산 방법은 수혜자의 비용을 낮추기 위해 최소한의 재료를 사용하도록 연구되고 최적화되었다. 위생 극대화를 위해 피푸플은 단 한 번만 사용하는 것이 중요하다. 피푸플을 두 번 이상 사용하면 오염 위험이 있다.



△피푸플 수거 보관 장소

□ 피푸플의 이용 및 수거

- 피푸플은 케냐의 공장에서 생산되고 있으며 나이로비의 슬럼가인 키베라 지역의 학교를 중심으로 약 1만 명의 학생이 사용하고 있다. 피푸플은 재난지역에서도 사용이 가능하다.
- 피푸플은 여성과 아동의 안전에도 기여한다. 피푸플 이용 프로젝트가 진행되고 있는 키베라 슬럼지역을 예로 들면, 이 지역은 약 1백만 명의 가난한 사람들이 거주하는 지역이고 폭력이 흔한 곳이다. 주민들은 보통 공동화장실을 이용하는데, 아동이나 여성이 밤에 공동화장실을 이용하는 것이 특히 위험하다. 피푸플을 이용하면 집안에서 화장실문제를 해결할 수 있으므로 여성과 아동의 안전을 증진한다.
- 피푸플을 수거해서 비료화하기 위해 사용한 피푸플을 수거 포인트에 두면 수거하여 지역별로 거미줄처럼 설치된 수거장소에 6주~8주가량 보관한다. 이 기간은 내용물이 화학작용을 거쳐 살균에 필요한 시간이다. 이후 일정기간이 지나면 비료로 판매하거나 직접 사용할 수 있게 된다.

□ 피푸플 사업의 어려움

- 케냐에 비닐봉지를 금지하는 법률이 공포되었고, 이를 위반할 경우 4년 동안 수감되거나 50,000달러의 벌금이 부과된다. 다행히 케냐정부와 협상을 통해 피푸플은 봉지를 사용할 수 있게 되었으나, 이와 같이 급작스러운 현지정부의 정책변화가 많은 편임으로 아프리카 등지에서 사업을 하는 경우 유연하게 대처해야 한다.
- 피푸플은 프로젝트는 사람들의 생활습관을 바꿔야 하는 일이고 사람들의 습관은 빨리 변하지 않는다. 현지 환경에 천착해서 인내심을 가지고 장기적인 관점에서 사업을 접근해야 했다.

□ 질의응답

Q IAS의 사업에 소요되는 자금은 어떻게 조달하나?

A 기부금 등 다양한 자금원이 있다. 스웨덴, 영국, 독일 등 각국의 정부자금 및 기관 자금이 주요 자금원이다. 또한 자금모금 전문단체가 있어서 기업들로부터 기부금을 기대하고 있다.

Q 피푸플에 이용되는 비닐은 친환경 비닐인가?

A 완전히 분해되는 비닐이다.

Q 피푸플이 완전히 분해되는데 소요되는 시간은?

A 온도에 따라 다른데 평균적으로 6개월에서 1년 정도 소요된다.

Q 피푸플의 원가는 얼마인가?

A 생산량에 따라 원가가 달라지기 때문에 간단하게 이야기하기 어렵다. 현재는 케냐를 중심으로 피푸플 프로젝트를 진행하고 있지만, 피푸플을 원하는 지역이 많아서 사업이 빠르게 확장될 예정이다.

Q IAS 내에 직원이 280명이라 했는데, 피푸플의 직원은 얼마나 되나?

A IAS는 피푸플의 브랜드와 특허를 보유하고 있다. 현재 케냐에서 피푸플 관련 프로젝트를 진행하고 있는 사람을 약 30~40명가량이다. 이 인원이 생산부터 전 과정을 총괄하고 있다.

Q 인분을 비료로 사용하려는 시도를 한국에서도 했었는데, 인분이라는 점 때문에 사람들이 받아들이지 않았다. 어떻게 사람들을 설득했나

A 어려운 문제다. 포장이나 다양한 부분을 신경 써야 하고, 실제로 비료로 사용하는 경우 소출이 좋았다는 점을 증명해서 설득해야 한다.

Q 사람들의 생활습관을 바꾸려 한 프로젝트에 대해 좀 자세하게 설명해 달라.

A 사람의 생활습관을 바꾸자는 CLTS 프로젝트는 자금이 많이 소요되는 프로젝트는 아니었다. 마을에 화장실을 만들어 주는 것이 아니라, 사람들에게 화장실을 사용하는 것의 중요성을 설득하고, 마을주민들이 스스로 화장실을 만들어서 사용하자는 합의를 이끌어 내고 스스로 지키도록, 화장실에 대한 인식과 생활습관 변화를 이끌어 내는 프로젝트였다.

Q 스웨덴에서 아프리카 지역의 프로젝트를 진행하고 있는데, 직원이 아프리카의 프로젝트 현장을 방문하면 평균 어느 정도 기간 동안 머무는가?

A 1주~3주까지 다양하다. PM들이 스웨덴에서 현지와 skye등을 통해 매일 연락한다. 그리고 원칙적으로 모든 프로젝트에 대해 최소 2년에 한번 정도는 현장방문을 해야 한다. (이것은 투자자로부터의 요구사항이다.) 현재 IAS에서 10개의 프로젝트를 운영하고 있으니, 올해에는 적어도 5개 프로젝트 현장을 방문해야 한다.

Q 활동하고 있는 지역의 주택문제는 뭐가 있나? 한방에 몇 명 정도가 거주하나?

A 키베라는 불법 거주 지역이다. 총 거주민 수가 1백만 정도라고 추정한다. 한방에 5~10명 등 다양하다. 수도가 없어 공동수도와 공동화장실을 써야 한다. 조리공간이 없어 집안에서 요리를 할 수도 없다. 과거에 선거 관련하여 종족 간 폭력사태가 난 이후 종족끼리 모여 산다. 위험한 지역이다.

Q 현지정부, 사용자 등 사람들은 피푸들이 어떤 사회문제를 해결하고 있다고 생각하나?

A 누구에게 물어보는가에 따라 답이 달라질 것이다. 현지정부는 피푸들이 화장실 문제를 해결해준다고 생각하고, 사용자는 안전문제를 해결해준다고 생각하는 것 같다.



△IAS 피푸들 방문 후 단체사진

7 사회적기업을 큐레이팅 하는 사회적 벤처캐피털



임팩트 인베스트 스칸디나비아
(Impact Invest Scandinavia)

Engelbrektsplan 1

114 34 Stockholm

www.impactinvest.se

발표자: RUTH BRÄNNVALL

Tel: +46 70 543 0201

ruth.brannvall@gmail.com

방문연수	스웨덴	스톡홀름	10/25(수)	10:00
------	-----	------	----------	-------

□ 임팩트 인베스트 스칸디나비아 개요

- 임팩트 인베스트 스칸디나비아(Impact Investment Scandinavia)는 Leila Sward Ramberg와 RUTH Brännvall 두 사람이 2012년 설립한 사회적기업이다. 네트워킹을 주요한 활동으로 하는 기관으로 개인투자자, 기관투자자, 벤처캐피탈, 사회혁신에 투자하는 공공 기관 외 최근에는 은행과도 협력하고 있다.
- 유럽에서도 북유럽 지역은 투자자간 네트워크가 강한데, 임팩트 인베스트 스칸디나비아는 유일하게 투자자와 사회적기업을 연계해주는 중개기관이다. 임팩트 인베스트 스칸디나비아가 연결하는 투자자는 대부분 민간 또는 개인투자자들이며, 정부나 공공기관에서 투자 비중은 크지 않다.



□ 임팩트 인베스트 스칸디나비아의 설립목적 및 비즈니스 모델

- 많은 사회적기업이 정부기금으로 사업을 진행하다 외부 자금원을 찾으려 할 때 어디에서 투자자를 찾아야 하는지 알지 못하고, 투자자들은 이들이 전문적이고 신뢰할 수 있는지, 프로젝트가 상업적으로 가능성이 있는지 등에 대해 확신하지 못한다. 두 그룹 간에 간극을 알고 임팩트 인베스트 스칸디나비아는 이 분야에 기여하기 위해 설립되었다.
- 임팩트 인베스트 스칸디나비아는 투자자들에게 서비스를 제공하고 수익을 얻는다. 제공하는 서비스는 투자자들이 가능성 있는 투자처를 찾을 수 있도록 투자자를 대리해서 사회적기업을 만나고, 이들을 분석하고 코칭, 조언 등의 서비스를 제공하는 것이다.

- 공공 투자자들은 용역계약을 통해 임팩트 인베스트 스칸디나비아가 사회적 프로젝트를 하는 기업을 지원하도록 지원한다. 이를 통해 임팩트 인베스트 스칸디나비아는 이민자 배경을 가진 예비창업자에게 비즈니스 모델 만들기, 자금유치를 위한 준비 코칭 등의 지원을 했다.

□ 해결해야 할 사회적 문제들

- 지역마다 처한 환경이 다르고 해결해야 하는 사회적 문제가 다르지만 임팩트 인베스트 스칸디나비아가 UN의 지속가능한 개발목표(SDGs)와 관련하여 이해하고 있는 전 지구적인 문제와 이를 해결하기 위한 노력은 아래와 같다.

지구적 문제	해결하기 위한 노력
기후변화 - 에너지 효율 증대 - 재생에너지 이용 확대 - 교통수단의 검토	- 탄소 디베스트먼트 운동¹⁷⁾ - BlackRock¹⁸⁾, 모든 투자에 대해 사회적 영향력을 측정하겠다고 발표함. - 글로벌 임팩트투자네트워크(Global Impact Investing Network, GIIN), 임팩트 투자자 현재 600억 달러에서 3~4년 이내에 6,500억 달러로 증가할 전망 발표
지속가능성 - 소비 & 행동의 변화 - 순환경제(공유경제) 장려	- 임팩트베이스¹⁹⁾, 355개의 사회적 투자 펀드와 상품 공개(18개월 사이 100% 증가함)
사회적 문제 - 난민 및 이민 관련 사회통합 및 일자리 창출 문제 - 빈곤 - 보건 - 노령화 - 교육의 불평등	- 2010~2014년에 운영된 임팩트펀드에 대한 1차 투자 성과분석 보고서에서 일반 투자와 비슷한 정도의 투자대비 수익률을 보이고 있다. - 북유럽 지역에서 사회적 투자기업이나 사회적 투자 펀드의 규모가 5백만 유로에서 2,500만 유로로 성장 - 핀란드의 Sitra 펀드²⁰⁾가 사회성과 연계 펀드(SIB)를 출시하기 시작 - 60개의 스웨덴 기초지방자치단체에서 사회적 투자 펀드나 투자 상품을 개발하기 시작

- 임팩트 투자라는 개념이 포괄하는 범위가 아주 넓어 사회적 책임에 관심 있는 기업, 비영리 단체, 정부기관, 기업 등 다양한 기관의 투자활동이

포함되지만 임팩트 인베스트 스칸디나비아가 집중하고 있는 것은 긍정적인 사회적 영향력과 수익창출을 목표로 한 사회적기업 및 단체다.

□ 혼합가치경제(Blended Value)

- 혼합가치 경제(Blended Value)는 최근에 사용되기 시작한 개념으로 단체, 기업, 투자자들이 재정적, 사회적 가치 창출 능력을 토대로 자신의 활동을 평가하는 프레임워크이다.
- 임팩트투자를 유치하고자 하는 창업가는 혼합가치경제(Blended Value)라는 개념아래 아래의 도표에 따라 기업을 분석해봐야 한다.

“BLENDED VALUE”



△혼합가치경제 모형

- 위 모형에 따라 자신의 프로젝트나 기업을 평가하고 그 결과에 따라 어떤 종류의 투자자를 만나야 할 것인가를 결정해야 한다.

□ 투자자의 형태

- Sida²¹⁾, DANIDA²²⁾, Norad²³⁾와 같은 정부기관
- 사회적 투자에 관심을 가진 개인 투자자 - 개인투자자들의 투자를 이끌어 내는 것은 굉장히 중요하다. 그 이유는 은행이나 기업 등 전통적인 투자자들은 보수적으로 접근하며, 생각의 변화를 이끌어내는데 시간과 노력이 많이 소요되지만 개인투자자의

17) 카본 다이베스트먼트 운동이란 지구온난화에 대한 우려에 따라 투자회사, 보험회사 등 자본투자자들이 석유, 석탄, 가스 등 화석연료 기업에 대한 투자를 철수하거나 지분을 매각하는 운동을 말한다.

18) 1988년 설립된 미국 뉴욕에 본사를 둔 국제적인 투자자

19) 사회적 투자에 대한 온라인 데이터베이스

20) 1967년 핀란드 중앙은행이 설립한 핀란드 혁신 펀드

21) 스웨덴 국제개발청(Sweden International Development Agency). 정부기관으로 설립목표는 전 세계의 빈곤문제 해결

22) 덴마크 외무부 소속 국제개발청(Danish International Development Agency). 정부기관으로 설립목표는 저개발국가에 대한 인도주의적 지원과 개발지원

23) 노르웨이 개발협력청 (Norwegian Agency for Development Cooperation)

투자과정은 이보다는 간단하기 때문이다.

- 연금기금과 같은 기관 투자자 - 연금기금 등 공공투자기금은 투자에 있어 무기 거래 등 사회적 악영향이 있는 기업에 대한 투자를 전통적으로 꺼려왔다. 그리고 연금기금은 국민의 세금이 모인 것이기 때문에 납세자의 입장에서 세금이 의미 있게 쓰이는 것이 수익창출만큼 중요하기 때문에 사회적기업에 대한 투자를 이끌어 낼 수 있는 기본적인 토대가 성립되어 있다. 그러나 연금기금은 수익에 대해 예민하고, 투자에 대해 보수적이기 때문에 설득하는데 시간이 많이 소요된다.

□ 스웨덴의 대표 사회적기업 분석



△Blended Value에 따른 사회적기업 분석표

- 위 표는 스웨덴의 대표적인 사회적기업들을 Blended Value에 의해 분석한 것이다. SolarWave, Share Music Sweden, Celpax, Ignitia, Bonzun 등 많은 기업들이 임팩트 인베스트 스칸디나비아와 협력하고 있다.
- 일반기업이나 사회적기업을 창업하게 되면 Blended Value 분석에서 사회적 영향도와 투자대비 수익률이 거의 제로에 수렴하다가 기업 활동이 성공적이면 사회적기업의 경우 사회적 영향도가 급격히 상승한 이후 수익이 창출되는 형태가 된다. 이의 좋은 예가 스웨덴의 Bonzun이라는 기업이다.

□ 투자자가 투자처를 평가하는 항목

- 투자자가 사회적기업을 평가할 때는 창업가의 역량을 중요하게 평가한다. 사회적 영향력은 기본적으로 고려하는 사항이지만, 당연한 항목이다. 이보다는 해당 기업이 지원금에 기대지 않고 시장에서 경쟁하면서 스스로

기업 활동을 지속할 수 있을 것인가를 평가하기 위해 상업성(Commercially Viable), 사업의 확장 가능성 (또는 양산 가능성), 그리고 사업 다각화 가능성을 중점적으로 평가한다. 그리고 비용적인 측면에서 창업자가 투자자와 함께 위험을 공동 부담하는가를 평가한다. 투자자만 위험을 부담한다면, 창업이 아니라 취업이 될 것이다. 그리고 비즈니스의 참신성, 혁신성 등을 평가하게 된다.

- 그리고 부정적인 면, 부패가능성, 시장을 왜곡할 가능성 등도 검토한다. 만약 프로젝트가 사회적 영향력과 함께 상업성, 확장가능성, 다각화 가능성들을 입증하면 △창업하는 사람들이 어떤 사람인가 △배경 △경험 △창업이유 등도 검토하게 된다. 결과적으로 자금을 투자할 만한 이유를 설득력 있게 제시해야 한다. 투자를 받는 과정은 시간이 많이 소요되는 어려운 과정이다.

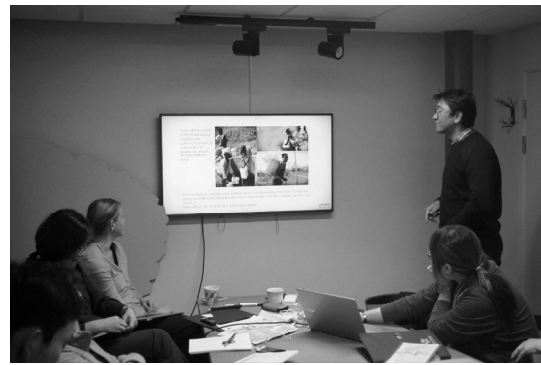
□ 사회적 투자를 위한 새로운 투자 방법

- 사회성과연계채권 (Social Impact Bond; SIB)은 최근에 영국, 미국 등의 시장에서 선보이기 시작한 채권으로 사회문제 등의 해결 성과에 따라 수익이 결정되는 채권이다. 임팩트 인베스트 스칸디나비아는 SIB시장에서도 활발하게 활동하고 있다.
- 성과연계계약 (Performance based contracting; PBC)도 최근 대두되는 새로운 계약제도로 계약의 명확한 목표를 제시하고, 목표를 측정할 체계적인 노력을 기울여서 계약의 목표 달성에 따라 대금을 지급하는 형태의 계약이다. 이들은 모두 기존 금융계에서 사회적 투자에 대한 새로운 방법으로 개발된 것이다.
- 현재까지 사회에 긍정적인 영향력을 증대하기 위한 기업이나 프로젝트에 대한 투자는 전체 금융계 내에 가용자원에 비하면 아주 작은 부분이다. 그래서 큰 연금기금과 같은 대규모 공공펀드의 자금을 Social Impact 투자에 이용할 수 있도록 하는 것이 중요하다. 또한 사회적 영향력 투자를 하는 분야가 환경, 빈곤, 복지 등 일반적으로 공공자금으로 문제를 해결해야 하는 분야인 경우가 많기 때문에 공공자금을 이용하는 것이 의미가 있다.
- 가장 좋은 경우는, 개인 투자자의 자금을 이용해 제품이나 서비스개발단계까지 추진을 하고, 그 제품이나 서비스를 공공기관에 판매하여 공공자금을 이용해서 사용자들에게 전달하는 것이 가장 좋은 모델이다. 보통 공공기관에 투자를

유치하려면 요구사항으로 과거에 비슷한 일을 한 경험이 있어야 하는 경우가 많다. 세금으로 운영하는 것이기 때문에 보수적일 수 없기 때문이다. 위의 모델을 사용하면, 제품이나 서비스가 구체적으로 개발되어 있기 때문에 투자를 유치할 수 있는 가능성이 높아진다.

□ 사회적기업의 성공적인 비즈니스 모델

- Bonzun은 중국에서 임신한 여성에게 건강관련 정보를 제공하는 회사이다. 임신관련 정보가 너무 어려운 용어로 되어있다는 점에서 착안하여 쉬운 말로 임신관련 의학상식을 설명해 주는 애플리케이션을 출시한 회사이다. 처음 스웨덴에서 설립되었으나 스웨덴 시장이 너무 작다는 사실을 생각하고 큰 시장을 찾아 중국으로 진출했다. 중국 보건부장관을 설득해서 각성의 보건국에 보급하게 되었다. 사회적 투자자들에 있어 성장가능성은 굉장히 중요한 문제이다.
- MobileLearn은 스웨덴의 이민자들을 위해 스웨덴 정착에 필요한 정보를 6개 범주로 정리해 제공해주는 애플리케이션 회사이다. 중앙정부, 지자체 등에 흩어져 있는 관련 정보를 한곳에 모아서 이민자들이 편하게 이용하여 스웨덴 사회에 빨리 정착할 수 있도록 지원한다.
- 이 애플리케이션은 간단한 것 같지만, 기저에는 복잡한 기술이 필요한 애플리케이션이다. 시시각각으로 변하는 정보를 7개 공공 DB와 연결하여 업데이트 해주고, 이민자들의 출신지역에 따라 스웨덴어 이외에 아랍어, 이란어 등 다양한 언어로 서비스를 제공해야 하기 때문이다. 현재 EU 이외지역에서 유입되는 이민자들이 언어적, 문화적으로 스웨덴 사회에 정착하기까지 약 8-9년이 소요된다고 한다. MobileLearn의 설립목표는 이민자들이 스웨덴 사회에 정착하는 시간을 줄이는 것이다.
- 다음에 소개할 기업은 PROVINS라는 기업이다. 사회적기업가나 지원 단체들이 도움을 주기 가장 어려운 집단이 한 번도 직장생활을 해보지 않은 여성들이다. 보통 이들은 정규교육을 받지 못하고, 아이들 양육과 음식을 조리하는 등



△임팩트 인베스트 스칸디나비아에서 기업 IR 중인 연수 참가자

가정에만 머문다. PROVINS는 사회생활을 해보지 않은 이민자 가정의 여성들을 돕기 위해 그들이 가장 잘하는 일을 하도록 하는 것으로 비즈니스 모델을 삼았다.

- 이 기업은 다양한 지역 음식을 조리해 판매하는 케이터링 회사로 이 여성들에게 음식을 조리하도록 해서 일자리를 창출하고 있다. 전형적인 저 기술, 노동력 집약적인 비즈니스 이다. 이 기업의 중요성은 여성들의 일자리를 창출해서 스웨덴 사회 정착에 일조한다는 것과 더불어, 이 여성들이 출신국의 다양한 음식들을 조리하도록 해 스웨덴 사회에 다양한 식문화를 소개해 다양한 문화에 대한 교류를 촉진한다는 의미도 있다.
- Minfarm은 온라인으로 농산물을 판매를 중계하는 기업이다. 스웨덴에서 많은 농부들이 수익이 나지 않아 농장을 폐쇄하는 경우가 많다. 스웨덴은 국토가 크고 아직까지 개발되지 않은 토지가 많기 때문에 친환경 농업 등의 가능성이 크다. 문제는 판로이다. 요즘은 우유나 달걀 등을 농장에서 구입하지 않고 Arla와 같은 대기업 제품을 구매한다. 시장을 거의 독점하다시피 하는 대기업은 농부들에게 제품의 단가를 낮추도록 하고 이에 따라 농장의 수익률이 심각하게 악화되었다.
- 농장은 이러한 상황을 해결하기 위해서는 온라인 판매 등 대안 판로를 개발해야 하는데, 농부들은 온라인 마케팅이나 SNS이용 등에 익숙하지 않다는 점에 착안하여 Minfarm은 여러 농장들과 연합하여 대안 시장을 창출하고 있다.
- Minfarm의 비즈니스 모델은 소비자가 제품구매를 위해 Minfarm의 웹사이트를 열면, 소비자의 위치에서 가장 가까운 농장을 소개해 준다. 그리고 그 농장에 우유나 달걀 등을 주문할 수 있도록 한다. 최초에 주문을 할 때 소비자는 자신이 음식을 주문하는 농장을 방문하도록 해서 자신의 먹는 음식이 어떻게 생산되는지 확인할 수 있도록 했다. 현재에는 농장을 방문하기 어려운 도시지역에서 주문이 늘어나 일정한 도시는 주문한 제품을 배달해주기도 한다.
- Minfarm의 웹사이트를 보면 제철음식에 대한 정보, 농장의 이야기 등 다양한 농산물에 대한 정보를 제공해 주고 있다. 이 기업은 현재 2번째 자금모금이



△지역 농산물 판매 중계기업 Minfarm

필요한 단계에 있어 12월에 자금 모금을 위한 기업 IR을 준비하고 있다.

- 비즈니스 모델을 수립할 때 고려해야 할 중요한 점은 비즈니스 모델이 변할 수 있다는 점이다. 기업이 확장되거나 제품이 늘어나는 등 변화가 있을 때 비즈니스 모델을 점검하고 필요하다면 변화시켜야 한다.

- Solelia Greentec은 환경관련 프로젝트이다. 태양열을 전기차 충전소를 건설하는 기업이다. 전기차의 경우 가장 어려운 점이 전기가 떨어졌을 때 충전할 수 없다는 점이다. 이에 따라 이 기업은 태양열로 충전되는 전기차 충전설비를 제공한다.



△태양광을 이용한 전기자동차 충전소

- 이 기업의 중요한 점은 실내에서도 충전할 수 있다는 점이다. 많은 경우 주차장이 실내에 설치되어 있다는 점을 고려해 외부에 설치된 태양광 패널에서 생산되는 전기를 저장장치를 이용해 한곳에 모아 저장하고 케이블을 통해 실내에 주차된 자동차에 충전할 수 있는 시스템을 선보이고 있다.
- 비즈니스 모델이 인상적인데, 고객은 주로 태양광 패널이 설치되는 건물주들인데, 이들은 태양광 패널과 충전시스템을 사는 것이 아니라, 충전되는 양만큼 전기를 구입하도록 되어 있다.

□ 질의응답

Q MobileLearn 관련하여 서비스 이용 시 누가 비용을 지불하나?

A 지자체에서 이용권을 구매해서 이민자들에게 나눠준다. 지자체나 중앙정부에는 이민자의 현지 정착을 돕는 프로그램을 운영하거나 예산이 있는데, 프로그램 운영대신 MobileLearn의 프로그램을 구매해서 이민자들에게 사용하도록 한다. 지자체나 정부의 입장에서 만약 어떤 규정이나 이민법 등 정보가 변경된 경우 MobileLearn의 경우 공공DB와 연결되어 업데이트가 신속하게 되므로 사용하기 좋은 애플리케이션이다.

Q 임팩트 인베스트 스칸디나비아에서 협력하는 사회적기업들은 스웨덴에 등록된 기업들인가?

A 일반적으로는 그렇다. 투자자들이 어떤 기업을 찾아달라고 하는 경우가 많아서 투자자의 의도에 따라간다. 보통은 투자자들이 투자를 결정할 때, 투자한 이후에도 기업과 지속적으로 관계하고 연락하기를 원하고, 만나서 진행사항을 확인하고, 기업을 방문하기를 원하기 때문에 스웨덴을 중심으로 활동하는 투자자라면 스웨덴 기업에 투자하는 경우가 많다.

Q 일반적으로 투자자들이 투자에 대한 수익을 얻기까지 어느 정도 시간을 주는가? 한국은 시간을 많이 주지 않는다.

A 우리는 인내심 있는 자본(Patient Capital)이라는 용어를 쓴다. 일반적으로 스타트업이 상당한 정도의 성과를 내기까지 평균적으로 10~15년이 걸린다. 경험 없는 엔젤투자자들이 저지르는 실수 중 하나가 창업에 투자하고 5~6년 만에 성과가 나기를 기대하는 것이다. 미디어에서 창업해서 1~2년 내에 사업이 성장해서 큰 기업에 매각되는 등의 스타트업 성공 성공스토리는 일반적인 것이 아니다. 임팩트 인베스트 스칸디나비아는 일 년에 100개도 넘는 스타트업을 만나는데, 80%는 투자에 대한 수익을 창출하지 못한다. 그래서 투자자들이 임팩트 인베스트 스칸디나비아를 찾는다. 우리는 경험을 가지고 스타트업을 선별하기 때문에 성과를 낼 확률이 더 높다.

Q 스웨덴은 시장이 작는데, 투자자들이 스타트업에게 큰 시장으로 가서 국제적으로 비즈니스를 하라는 요청을 하는 경우도 있나?

A 많다. 스웨덴 사람들 자체가 그런 성향을 가지고 있기도 하다. 스웨덴의 성공적인 기업은 거의 국제적인 비즈니스를 한다. 하지만, 투자자에 따라 스웨덴의 사회문제에 관심을 가지고 특정부분을 변화시키기 위한 투자를 원하는 경우도 있다. 이 경우는 국제적인 비즈니스는 관심 밖의 사항이다.

8 사회 취약계층 대상 노동통합형 사회적기업



바스타(Basta)
155 92 Nykvarn
Tel: +46 08 552 414 00
english.basta.se
브리핑: Kristina Blixt
(Basta Project Co-ordinator)
Tel: +46 733 99 01 95
kristina.blixt@basta.se

방문연수	스웨덴	니크반	10/26(목)	10:00
------	-----	-----	----------	-------

□ 바스타의 개요

- 바스타는 스톡홀름에서 서남쪽으로 약 50km 떨어진 인구 1만 명 안팎의 작은 도시 니크반(Nykvarn)에 위치한다. 스웨덴의 대표적인 노동통합형 사회적기업이다.
- 바스타가 위치한 부지의 크기는 약 80헥타이며 숲과 호수 등이 부지 내에 위치하고 있다. 현재 바스타의 직원은 약 100명이며, 애견돌보기, 목공소, 건축 등의 근로와 스웨덴 중앙정부와 지자체에 서비스를 제공하고 얻는 수입으로 평균 1년에 2,300만 크로네(약 30억 원)의 매출을 올리고 있다. 매출에서 발생하는 수익은 전액 바스타에 재투자된다.



□ 바스타의 역사

- 바스타는 1994년 엘버트 코벳이라는 정치가에 의해 창립되었다. 창립자는 90년대 초 이탈리아의 세계 최대 규모 마약 중독치료 재활 시설인 San Patriano 마약 중독 재활시설을 방문하고 이 교정시설을 벤치마킹하여 바스타를 창립하게 되었다.
- 바스타는 위 서비스에서 창출되는 수익을 모아 바스타 재단(Basta Group)을 설립했다. 이 협회에서 2003년 예테보리에 또 다른 재활시설인 Basta West를 오픈했고, 철도 청소회사를 매입했다.
- 2013년에는 호텔을 매입했다. 재단에서 호텔을 매입한 것은 호텔이

시설관리, 식당운영, 청소 등 이민자나 난민, 사회취약계층을 대상으로 한 직업훈련 실습에 적합하기 때문이다. 현재는 일반 고객용 호텔시설로 운영되면서 한편으로는 취약계층에 대한 직업훈련을 제공하고 있다.

- 이와 같은 바스타 재단 소속 기업의 매출을 총합하면 1년에 약 6천만 크로나(약 80억 원) 정도가 된다.

□ 스웨덴의 행정시스템

- 스웨덴의 국토는 약 45만 평방킬로미터이고 인구는 약 천 만 명으로 넓은 국토에 비해 인구가 많지 않다. 행정시스템은 완전한 지방분권형으로 중앙정부는 범법자에 대한 교정 및 실업자 취업지원 등을 담당하고 20개의 지방자치단체에서는 지역 내 교통시스템, 의료서비스를 담당하며 290개의 기초 자치단체(코뮌)에서는 아동 및 노인 복지, 교육, 사회보장 등의 서비스를 담당하고 있다. 중앙정부와 기초자치단체가 바스타의 중요한 고객이다.

□ 바스타의 중독 치료 및 재활 서비스 대상

- 심각한 마약중독자의 중독 치료 서비스와 범죄경력을 가진 사람들의 사회복귀를 위한 재활서비스를 제공하고 있다. 치료방법은 바스타 내 주거시설에 거주하며 주변 동료들과 함께 위한 노동을 통해 재활하는 것이다.



- 바스타에 들어오는 사람들의 평균 나이는 39세이며, 75%~80%가 남성이다. 바스타에 들어오는 사람은 일반적으로 마약중독자 또는 노숙자인데, 이들의 성비는 보통 남성 75%, 여성 25%이다.
- 일반적으로 바스타에 들어오는 범죄자들은 바스타에 입소하기 전까지 평균 5년 정도를 교정시설에서 수감생활한 사람들이며, 마약중독자는 장기적인 마약문제를 가진 사람들로 입소 전에 평균 20년 정도 마약을 복용한 사람들이다.
- 바스타 입소자는 스스로 입소를 결정하며, 교정기관이나 지자체에서 입소를 명령하지는 않는다. 교정시설에서 바스타로 보내지는 경우는 통상 2가지가 있다.

△바스타의 재활프로그램 입소자 주거시설

- 첫째는 출소를 약 1년 정도 남겨두고 사회복귀를 준비해야 하는 수감자가 바스타를 방문해서 인터뷰하고 입소가 가능하다는 판단이 되면, 최종적으로 스스로 입소를 결정하는 것이다. 이후 교정당국에 요청하면 바스타에 입소하게 된다. 스웨덴에서 수감자는 사회복귀를 위해 교도소가 아닌 개방형 시설에서 직업을 얻기에 필요한 기술 등을 배우기를 원하는데, 이 경우 바스타가 좋은 선택지가 된다.
- 또는 마약 때문에 절도나 가택 무단침입 등 경미한 범죄를 저지르는 경우, 범죄자가 교정시설 수감 대신 바스타에 입소해서 중독치료를 받기를 요청하는 경우가 있다. 하지만, 이 경우 바스타의 입소가 교도소보다 편해서 선택하는 경우를 방지하기 위해 교정시설 수감기간보다 바스타에서 재활치료를 받는 기간을 훨씬 길게 한다.

□ 바스타의 직원 채용 원칙

- 현재 바스타에 거주하면서 일하고 있는 사람은 123명이며 이 중 44명이 바스타에 채용되어 있다. 나머지는 재활치료 중이거나 바스타 이외의 직업을 찾고 있는 사람들이다.



△바스타에서 브리핑 중인 연수단

- 바스타를 운영하고 있는 직원 대부분은 마약중독이나 범죄경력으로 인해 바스타의 재활프로그램을 경험한 사람들이고, 다른 배경을 가진 사람은 단 세 사람뿐이다.
- 바스타는 직원을 채용할 때 바스타의 재활서비스를 받았던 사람들을 채용한다. 컴퓨터 관리와 같이 필요한 전문기능을 갖춘 사람을 찾지 못하는 경우에만 외부에서 고용한다.

□ 바스타의 비즈니스 모델

- 바스타의 중요한 원칙 중 하나는 수혜자가 운영하다는 것이다.(USER RUN).
- 재활 및 중독치료 서비스에서 50%의 매출이 창출된다. 바스타의 재활서비스를 구매하는 고객은 중앙정부의 교정시스템이나 지방자치단체나 기초자치단체의 복지담당 기관이다.

- 재활프로그램은 1년 프로그램이다. 바스타가 재활서비스를 제공하면 매일매일 제공된 서비스에 대해 고객인 지방자치단체나 중앙의 교정시스템에서 서비스 이용료를 지불한다. 만약 바스타에 입소한 사람들이 바스타의 서비스에 만족하지 못해서 바스타를 떠나면, 그 즉시 서비스 이용료는 지급되지 않는다.
- 나머지 50%의 매출은 건축이나 애견관리, 마필관리 등 입소자의 근로에서 창출되는 수입이다. 건축이나 낙서 제거와 같은 일을 한다. 근로자들은 바스타 낮 동안 바스타 밖으로 출근해서 일하고 저녁 때 바스타로 퇴근한다.
- 현재 바스타는 15필의 말을 소유, 관리하고 있다. 개인이 소유한 말을 관리해주거나, 여름에 승마캠프를 운영하기도 하며, 주말에 승마를 원하는 사람에게 말을 대여하기도 하여 매출을 올린다.



△바스타의 마필 관리 서비스

- 또한 애견호텔을 운영해서 매일 출근하는 사람들을 위해 낮 시간동안 애견을 맡아서 보살펴주거나 여행을 가는 사람을 위해 애견호텔을 운영하기도 한다. 약 한달 동안 애견을 9시부터 5시까지 맡겨놓는 경우 서비스비는 약 300유로 정도다.

□ 바스타의 운영원칙

- 바스타는 입소자가 원한다면 언제나 떠날 수 있는 개방시설로 운영된다. 교도소에서 수감되는 대신 바스타에 온 사람 중 탈출하는 경우도 있는데, 이 경우는 관련 기관에 연락을 해서 찾도록 한다.
- 지자체에서 제공하는 사회복지 서비스로 마약치료를 위해 입소한 사람의 경우, 바스타를 떠나기로 결정하면 별다른 프로세스 없이 떠날 수 있다. 지자체나 중앙정부의 교정당국은 1년짜리 재활프로그램에 사람을 입소시키면서 1년 단위로 서비스비를 지급하지 않고 일 단위로 서비스비를 지급하기 때문에, 바스타는 입소자 입장에 만족할 만한 서비스를 제공하기 위해 노력한다.
- 두 번째 운영원칙은 혼자 일하지 않는다는 것이다. 입소자들은 동료와 같이 일하면서 사회복귀에 중요한 요소인 커뮤니케이션 기술을 익히게 된다. 바스타에 입소하게 되면 마약의 금단 증상 등으로 인해 몸이

아프거나 심리적으로 위축되어 혼자 방에 누워있기를 원하는 경우가 많은데, 바스타는 이를 허용하지 않는다. 심각한 경우가 아니라면 일을 직접 하지 않더라도 입소자는 작업장에 나와 있어야 한다.

- 세 번째 운영원칙은 분권화이다. 이는 입소자들 스스로가 책임감을 느끼게 하기 위한 것이다. 바스타에는 여러 가지 작업장이 있는데, 각 작업장마다 대표가 있고, 1년 매출 목표와 임금, 재료 등의 지출비용을 계산해서 예산을 운용한다.
- 마케팅도 각 작업장마다 독립적으로 한다. 예를 들어 마필관리 작업장은 승마캠프 프로그램을 개발하거나, 목공 작업장은 만든 제품을 SNS를 이용해서 판매하는 등 다양한 마케팅 활동을 펼치고 있다. 이런 활동을 통해 입소자들은 스스로 책임감을 느끼고, 성취감도 느끼면서 스스로에 대한 자신감을 얻을 수 있게 된다.

□ 바스타의 중독치료 및 재활서비스

- 바스타는 주변의 동료들과 함께 노동함으로써 마약중독을 치료하고 사회복귀를 위한 재활을 준비하도록 한다. 심리치료 등 정기적인 치료프로그램은 제공하지 않고, 재활치료 전문가도 없다.
- 대신 목공, 건축, 청소, 낙서 제거, 애완견 보살핌, 마필관리, 정원 가꾸기 등 제조자의 중독치료에 효과적인 일을 중심으로 입소자들이 자신에게 맞는 일을 찾아 하도록 한다.
- 애견관리나 마필관리와 같이 동물을 대상으로 근로를 하는 경우 치료효과가 높다. 사회에서 여러 가지 문제에 시달렸던 입소자들은 일반적으로 동물과 교감하면서 심리적인 안정을 되찾게 된다.
- 이외에도 입소자들은 바스타를 운영하는 일, 예를 들면 건물관리, 주방, 연락 업무 등 관리업무를 하는 경우도 있다.

□ 바스타에서 생활원칙

- 바스타는 정규 치료 및 재활 프로그램을 운영하지는 않지만, 입소자들은 ‘Empowerment journey’ 라는 프로그램에 따라 생활한다.

- 예를 들어, 1년에 걸친 재활치료 중에 있는 입소한 입소자는 홀로 영화를 보거나 외식하러 갈 수 있지만, 혼자서 갈 수는 없고, 재활치료 1년을 완료한 다른 동료와 함께 가야 한다.
- 바스타 내에서는 술, 마약을 전혀 소지할 수 없고, 이의 소지가 발각되는 경우 즉시 퇴소하게 된다. 또한 폭력, 협박 등에 대해서는 전혀 용인하지 않는다.
- 교정시설과의 연계로 입소한 입소자는 일정 횟수 소변검사를 하고 이를 보고한다. 이외에도 비정규적으로 마약 검사를 한다.

□ 재활 치료 이후

- 바스타는 지속가능한 치료를 지향한다. 교정기관이나 지자체의 복지 담당기관에서 비용을 지불하는 1년의 치료기간이 끝난 이후에 바스타는 입소자들에게 바스타에 남을 것인지, 떠날 것인지를 결정하도록 한다.
- 입소자들은 사회적 관계가 단절되고 일자리가 없는 사람들이 많아서 바로 퇴소하지 않고, 몇 년간 바스타에 더 머물다가 취업을 해서 바스타를 떠나는 경우가 많다.
- 만약 입소자가 바스타에 계속 머물면서 일하기를 원하는 경우 처음 2년간은 단기 고용계약을 한다. 그 이유는 스웨덴에서 정규직 계약을 하는 경우 해고가 어렵고, 1년간의 중독치료 이후에 완전히 중독에서 벗어났는지 등을 확인할 기간이 필요하기 때문이다. 2년간 문제없다면 이후에는 정규직 고용계약을 하게 된다.

□ 바스타의 성공요인

- 스웨덴의 많은 사회적기업이 공공영역에 많이 의존하고 있어 자생력이 없어 실패하는 경우가 많다.
- 하지만 바스타는 정부나 단체에서 보조금을 전혀 받지 않고, 독립적으로 운영하면서도 경제적으로 상당한 성과를 보이고 있다. 그 이유는 기업을 경제적으로 운영할 수 있는 시스템을 구축하고, 제공하는 서비스를 통해 창출된 매출로 운영하고 있기 때문이다. 양질의 서비스를 제공하며

시장에서 경쟁하면서 자립하고 있다.

- 기존의 전형적 심리치료를 제공하는 재활치료 시설과 시장에서 경쟁하고 있으며, 애견호스텔, 마필관리 등 제공하는 모든 서비스가 각 관련 시장에서 경쟁력을 가지고 경제적 부가가치를 창출하고 있다.

□ 질의응답

Q 가족이 함께 바스타에 들어와서 생활하는 경우가 있나?

A 가족과 입소할 수도 있고, 커플이 입소할 수도 있다. 하지만 가족과 함께 입소하는 경우가 많지는 않다. 과거에 입소한 가족이 있었는데, 예외적인 경우였다. 바스타에서 파트너를 만나서 가족을 이루는 경우가 있기도 하다.

Q 1년의 재활치료가 끝난 이후 다른 곳에서 취업을 준비하면서 바스타에서 거주하는 사람들의 경우 비용은 어떻게 충당하나?

A 정부나 지자체의 비용으로 진행되는 1년간의 재활치료가 끝난 이후에도 바스타에 머물기를 원하는 경우에는 일을 해서 비용을 충당한다.

Q 거주시설은 어떤 시설을 가지고 있나?

A 1년 재활시설에 있는 사람들이 경우 복도식으로 된 건물에 개인실에 거주하고, 화장실, 욕실, 세탁실은 공용이다. 1년차에는 음식조리를 할 수 없고, 공동 식당에서 식사하도록 되어 있다. 이것은 혼자 요리해서 혼자 식사하면서 혼자 있는 시간을 없애고 다른 사람들과 함께 식사하면서 커뮤니케이션을 촉진하기 위한 것이다. 1년 후에도 바스타에 거주하고 싶어 하는 사람들은 부엌이 있는 주거시설에 살 수도 있다. 최근에는 바스타 외부의 일자리를 찾는 사람들을 위해 아파트를 건설하고 있다. 이것은 사회화 프로그램 중에 하나인데, 바스타에서 받는 임금으로 식료품을 구매하고 요리하고, 저축하며 일자리를 찾는 활동을 할 수 있도록 한 것이다.

Q 1년의 재활기간이 끝난 이후 바스타에 거주하는 사람들은 임대료를 내고 거주하나? 낸다면 얼마 정도인가?

A 바스타에서 거주하는 사람들은 바스타에서 월급을 받기 때문에 그 월급에서 임대료를 낸다. 월 평균 약 4000크로나(약 60만원)정도이다.

Q 바스타의 월급은 어느 정도인가?

A 스웨덴에는 법률에 규정된 일정 직군에 대해 정해진 월급 가이드라인이 있다. 이 규정에 따라서 월급을 지급한다. 월급 수준이 낮지 않다.

Q 바스타에 거주하는 사람들은 범죄경력이나 마약중독 경력이 있는 사람들인데, 입소자 간에 분쟁이나 문제가 있는 경우는 없는가? 만약 있다면 어떻게 해결하나?

A 문제가 많이 발생한다. 과거에 사회에서 마약중독에 걸려 있을 때 만난 사람을 바스타에서 다시 만나는 경우도 있다. 바스타에서는 폭력을 전혀 용인하지 않기 때문에 폭력문제가 발생하는 경우 즉각적으로 퇴소시킨다. 그러나 바스타 직원들이

재활프로그램을 거친, 비슷한 과거를 가지고 있었던 사람들이기 때문에 효과적으로 사람들 간의 분쟁을 조정한다.

Q 바스타를 설립할 때 정부지원이 있었나? 그리고 교정기관이나 복지담당 기관에 서비스를 제공하고 있는데, 이때 기관들에서 요구하는 허가 조건들이 있나? 바스타를 최초 설립할 때 부지 및 시설은 정부지원이었는가?

A 최초에 설립할 때 정부지원은 아주 조금 있었다. 바스타를 설립한 설립자가 주변의 5개 기초 지자체와 협약을 맺고 설립 자금을 차입해서 바스타를 설립했다. 이후에 10년에 걸쳐 자금을 대출해준 5개 지자체에 대해 서비스 할인 혜택을 주는 등으로 차입금을 상환했다. 그리고 교정시설에서는 요구하는 허가 조건이 있다. 바스타는 허가조건을 만족시켰고 인증을 거쳤다.

Q 각 작업장마다 매출 목표와 지출비용 계획이 다르다고 했는데, 각자 창출하는 수익에 따라 각 작업장에 근무하는 사람들의 월급도 차등 지급되나?

A 스웨덴에서는 직업군에 대한 최소임금이 있고, 정해진 월급이 있어서 법률에 준해 급여를 지급한다. 그리고 작업장에 따라 주방, 관리 등 매출을 직접적으로 창출하지 않는 부서도 있다. 법률에 따라 급여를 지급하므로 실제로 보면 거의 비슷한 정도의 급여를 받게 된다.

Q 바스타를 현재와 같이 성공적으로 운영하기까지 어려운 점이 많았을 것 같은데, 가장 어려운 점은? 그리고 바스타에 입소하는 범죄자나 마약중독자들에 대한 사회적 인식 개선이 선행되었기 때문에 비즈니스를 성공적으로 운영할 수 있었을 것 같은데, 어떤 방식으로 사회적 인식 개선을 이끌었나?

A 바스타가 처음 이 지역에 들어왔을 때 이 지역은 거의 버려진 땅과 같았다. 거의 아무것도 없는 곳에서 현재의 수준까지 시설을 확충하고 비즈니스를 발전시키는 데 25년 걸렸다. 사회적 인식을 바꾸는 것이 통상적인 방법이다. 25년간 인내심을 가지고 지속적으로 설득했다.

Q 바스타에 출퇴근하는 사람들에게 대해서 주거를 마련할 수 있도록 지원을 하는가?

A 바스타는 인근 마을 3곳에 아파트를 운영하고 있다. 처음에는 범죄경력이나 마약중독 경력 때문에 빚이 있어 주택을 임대하기 어려운 경우도 있었다. 또한 바스타에서 일하는 사람에게 집을 빌려주는 것을 꺼리는 사람도 있었다. 그래서 아파트를 운영하게 되었다. 바스타에서 운영하는 아파트에 거주하는 경우, 월급에서 월세를 내고 거주하게 된다.

9 지속 가능한 성장을 위한 북유럽 실용적 디자인의 적용



미푸코(Mifuko)
Hämeentie 130 A, 00560 Helsinki
Tel: +358 50 532 2562
www.mifuko.fi
발표자: Minna impiö(Co-Founder)
Tel: +358 50 593 2044
minna.impio@gmail.com

방문연수	핀란드	헬싱키	10/27(금)	10:00
------	-----	-----	----------	-------

□ 미푸코의 설립

- 미푸코는 2009년 2명의 핀란드 디자이너인 마리 마티카이넨과 미나 임피오가 설립한 디자인 사회적기업이다. 마리와 미나는 헬싱키 예술 디자인대학에서 직물디자인 석사과정을 함께 공부한 동창생이었다. 미푸코를 설립하기 전 두 사람은 다양한 디자인 분야에서 경력을 쌓고 있었다.
- 미푸코 설립 직전, 미나는 가족과 함께 케냐에 거주하고 있었다. 미나가 마리와 함께 핀란드와 케냐를 연결하여 운영하는 디자인 회사 설립을 계획하면서 미푸코의 역사가 시작된다.
- 미푸코의 제품을 만드는 여성 장인들은 케냐에서도 나이로비와 같은 대도시가 아닌 내륙의 농촌지역에 거주하는 사람들이다. 이들의 거주 주변지역은 인구가 많지 않아 수공예품에 대한 수요가 많지 않았다. 따라서 이들이 제품을 생산하여 스스로 판로를 개척해야 한다면 나이로비로 이주해야만 했고 이들이 나이로비로 이주한다면 슬럼가에 거주할 수밖에 없는 상황이었다. 따라서 이들이 살고 있는 곳에서 제품을 생산하고 이것을 대도시로 가져와 판매해주는 지원이 필요했다.
- 미푸코가 설립되기 전에 케냐 농촌지역에서는 전통 수공예 제작기술이



점점 사라져가고 있었다. 판로가 없어서 젊은이들은 제작기술을 배우려 하지 않았고 일반적으로 나이가 많은 여성들이 주로 바스켓을 만들고 있었다. 전통 수공예 제작기술을 보호하기 위해서도 제품 판매 활성화를 위한 지원이 절실했다.

□ 미푸코의 제품

- 초기 미푸코의 제품은 마사이 스타일의 액세서리, 샌들과 가방이었고, 2011년부터는 Kiondo 바스켓과 목각 새 인형에 집중하고 있다.



△미푸코 수공예 가방

- 핀란드의 실용적이면서도 세련된, 그래픽 컬러감이 돋보이는 디자인에 케냐 수공예품 장인의 솜씨로 제작되는 미푸코의 모든 제품은 케냐의 여성 장인들로 구성된 워크 그룹에서 제작하고 있다. 사업 초기 미푸코 제품을 생산하여 판매를 시작했을 때, 가장 빨리 반응을 보인 곳이 일본이었고 현재까지도 일본은 미푸코의 큰 시장이다.

□ 공정무역협회 인증 획득

- 2012년 미푸코는 세계 공정 무역협회 (WFTO)의 인증을 획득했다. 공정무역협회의 인증은 마케팅에 긍정적인 영향을 준다. 미푸코에서 공정거래 인증을 획득은 공정거래 인증 요건과 두 창업자가 미푸코를 설립한 원칙이 일치했기 때문에 어렵지 않았다.

□ 사회적기업으로서 미푸코의 운영원칙

- 미푸코는 사회적기업으로써 △여성 자립을 지원하는 그룹과 워크숍 관련 파트너들 간의 장기적인 관계 유지 △미푸코의 제품을 케냐에서 핸드메이드로 생산 △미푸코의 공급망은 완전히 투명하게 운영 △미푸코는 제품을 생산하는 장인에게 납품 대금의 50%를 선 지급하고, 나머지 50%는 제품 생산이 끝나면

지급 △제품 디자인 과정에서 미푸코는 제품을 생산하는 장인과 협의하여 그들의 기술과 역량으로 감당할 수 있는 제품을 디자인 △미푸코는 지속적으로 내부 모니터링 시스템을 발전시켜 공정무역협회(WFTO)의 10가지 원칙²⁴⁾에 규정된 공정무역 시스템을 보장한다. 헬싱키에 1인, 케냐에 1인을 두고 정기적 모니터링 실시 등의 운영원칙을 갖고 있다.

□ 미푸코 제품의 생산 및 마케팅

- 미나는 미푸코가 설립될 무렵 케냐에 4년째 거주하면서 지역의 워크숍을 통해 장인들과 네트워크를 형성했고 이에 따라 중간상인을 거치지 않고 수공예품을 만드는 장인들과 직접 거래할 수 있었다.



△미푸코 제품을 생산하고 있는 장인들

- 초기에 30명 정도의 장인이 한 그룹을 이루어 미푸코 제품을 생산했고 미푸코 제품의 판매가 활발해지면서 제품을 생산하는 장인의 수가 늘어났다. 현재는 30명으로 구성된 그룹이 20개 정도 운영되고 있다. 장인의 수가 약 600명 정도 되는 것이다.
- 처음에는 나이가 든 여성을 중심으로 젊은 사람을 그룹에 받아들여 제작기술을 배우도록 했다. 이를 통해 전통바스켓 만드는 기술을 보전할 수 있게 했다.
- 미푸코 kiondo바스켓의 재료는 케냐 현지에서 생산되는 원료를 사용한다. 아프리카에서 자라는 식물인 사이잘삼을 바구니의 뼈대가 되는 경사로 사용하고 플라스틱 리본사를 위사로 사용하고 있다. 플라스틱 리본사는 업사이클된 비닐을 이용하고 있어 완전히 친환경적인 소재이며, 관리가 쉽다.
- 미푸코 제품은 제품을 생산한 장인의 이름을 제품 라벨에 표기해서 신뢰성을 높이고 있다. 미푸코의 제품은 핀란드 디자이너의 디자인 기술과 케냐의 수공예 장인의 솜씨가 결합된 좋은 선례이다.
- 현재 미푸코 제품은 30여 개국에서 판매되고 있다. 판매를 증대하고 새로운 판로를 개척하기 위해 파리의 메종 오브제 박람회를 비롯한 주요 박람회에도 참여하고 있다.

24) 세계공정무역기구의 공정무역 10원칙은 다음과 같다. △경제적으로 소외된 생산자들을 위한 기회 제공 △투명성과 책무성 △공정한 무역 관행 △공정한 가격 지불 △아동 노동과 강제 노동 금지 △차별 금지/성평등/결사의 자유 보장 △양호한 노동조건 보장 △생산자 역량 강화 지원 △공정무역 홍보 △환경 존중

□ 공정무역 인증기업으로서 미푸코의 정책

- 경제적 자립 지원: 미푸코는 경제적으로 어려움에 처해 있는 케냐 농촌지역 여성들에게 경제적 자립 기회를 제공한다. 미푸코는 현재 600여 명의 액세서리, 바스켓, 카펫 등 수공예품 제작 장인들과 협업하고 있다. 이 장인들은 경제적으로 어려움을 겪고 있었던 사람들이다.
- 투명성과 책임성: 미푸코의 공급망은 완전히 투명하게 운영된다. 미푸코 창업자 2인은 케냐의 제품 생산 장인과 일 년에 2차례 정기 회의를 하고, 케냐에 상주하는 미푸코 컨설턴트가 매주 2회씩 장인들과의 회의를 통해 현안을 협의한다. 이 회의에서는 제품 생산 역량을 기르기 위한 방법과 사업을 확장시킬 수 있는 방법, 제품의 질을 향상시킬 방법, 건강 관련 문제, 환경 및 지속가능성 등이 논의된다.
- 공정거래 관행: 미푸코는 제품생산자와 장기적인 관계를 유지한다. 제품을 생산하는 케냐 장인들의 사회적, 경제적, 환경적 요구를 중요하게 고려하며, 수익을 극대화하기 위해 이들을 희생시키지 않는다. 그리고 장인들은 거래계약을 존중하여 요구되는 품질수준을 유지하면서 정해진 기한 내에 제품을 납품한다. 만약 납품기일이나 품질관련 문제가 있을 경우 현지의 미푸코 컨설턴트와 협의하여 저 품질의 제품에 대한 보상에 대해 합의한다.
- 미푸코는 장인이 새롭게 생산자 그룹에 합류한 경우, 요구되는 품질의 제품을 생산하기까지 일정 정도의 시간이 필요하다는 점을 인지하고 있다. 미푸코는 제품의 품질이 표준에 미달하는 경우에도 모든 제품을 사입하여 장인들이 전통 수공예 기법을 전수하고 생산자 그룹에 더 많은 사람들이 합류할 수 있도록 한다.
- 미푸코는 제품 주문을 취소하거나 제품 납품을 거부하지 않는다. 미푸코는 제품 생산 요청이 들어온 즉시 장인에게 납품 대금의 50%를 선 지급하고, 나머지 50%는 제품 생산이 끝나면 지급하며 납품대금이 생산자에게 직접 지급되도록 한다. 미푸코는 장인들과 활발하게 커뮤니케이션하는 편이다.
- 공정한 가격 지불: 미푸코는 장인들이 재정적으로 안정될 수 있도록 생산자와 합의한 공정한 가격을 지불하고 제품을 납품받는다.

장인들이 스스로 시장에서 바스켓을 판매하는 경우보다 미푸코에 납품함으로써 더 높은 가격을 받을 수 있도록 한다. 2015년 미푸코는 플라스틱 소재 공급사를 변경함으로써 소재 공급사에서 장인에게 직접 재료를 제공하여 장인들이 더 낮은 가격에 재료를 구입할 수 있게 했다. 이를 통해 현지 장인들의 수입이 증가했다. 농촌에 거주하는 사람들은 금융서비스를 이용하기 어렵기 때문에 제품의 납품대금을 정시에 받는 것이 이들에겐 특히 중요하다.

- 미푸코는 선금 50%, 잔금 50%를 케냐의 모바일 결제시스템인 M-Pesa를 통해 지급하고 미푸코에서 자금 이체 수수료를 부담한다. M-Pesa 시스템을 이용하면 장인들은 전화기에 연동된 계좌에 저축을 할 수도 있고, 실제 은행구좌로 송금하거나 현금으로 인출하여 사용할 수 있다. 미푸코는 생산자들에게 경제적 발전 기회를 준다. 생산자들의 대부분은 농부이고, 본업인 농사를 끝내고 자투리 시간에 바구니를 만든다. 미푸코의 바구니 생산은 생산자들에게 귀중한 가외수입을 보장하여 극심한 가뭄이 들었을 때 등 위급한 상황에 요긴하게 쓸 수 있게 한다.
- 노예노동, 아동노동 반대: 미푸코는 노예노동이나 아동노동에 반대하고 이를 확인하기 위해 미푸코 컨설턴트가 매주 생산자를 방문한다. 여성들이 미푸코 장인그룹과 함께 바구니를 만들어 납품해서 가외수입이 생기면, 가족전체의 경제사정이 개선되어 자녀를 학교에 보낼 수도 있게 된다.
- 차별금지, 양성평등 및 여성의 경제권 강화: 미푸코는 성별 관계없이 모든 성인 수공예품 장인이 미푸코 생산자 그룹에 가입하여 제품을 생산하는 것을 환영하며, 이를 통해 양성평등을 증진한다. 미푸코 바스켓 생산자는 대부분 29세부터 70세의 여성이지만, 남성들도 그룹에 가입하여 바스켓을 생산할 수 있다.
- 양질의 근무환경 보장: 미푸코의 바스켓은 안전한 환경에서 생산된다. 미푸코는 정기적으로 생산자 그룹을 방문하여 안전한 작업환경과 작업환경 개선에 대한 논의를 한다. 미푸코의 Kiondo 바스켓 소재는 폴리에틸렌 플라스틱과 지역에서 자라는 시사이삼이고 이 소재는 사용하기 안전하며 작업자의 건강에 유해하지 않다. 미푸코 장인의 근무시간과 근무환경은 국제 노동기구와 케냐 정부의 법률을 준수한다.

- 역량강화 기회 제공: 미푸코는 장인들이 기술을 연마할 수 있도록 역량강화 기회를 제공한다. 미푸코는 장인그룹과 주간회의 시 교육을 실시하고 마감기술 개선 등 제품 개발과 품질 개선을 위해 장인그룹과 협력한다. 이러한 활동은 장인들의 작업 품질을 개선하고 비즈니스를 확장하여 장인들을 지원하기 위한 것이다.
- 공정무역 촉진: 미푸코는 공정무역의 중요성에 대한 사회적 인식을 고양하기 위해 미푸코는 공정무역제품을 소개하고 판매하며 많은 국제 박람회에서 세계 공정무역협회를 소개한다. 세계 공정무역협회는 공정무역 관련 세계 최대의 글로벌 네트워크로써 회원은 공정무역협회의 10개 원칙을 준수하여 제품을 생산한다.
- 환경보호: 미푸코의 제품은 환경적으로 지속가능하다. 핸드메이드로 생산되며, 카펫도 전기 직조기를 사용하지 않고 손으로 직조한다. 미푸코는 가능한 한 지역에서 구할 수 있는 재료 및 리사이클한 재료를 사용한다. Kiondo 바스켓과 카펫은 지역에서 자라는 사사이 삼을 활용한다. 흑색 폴리에틸렌 플라스틱은 지역 공장의 폐기물을 업사이클한 것이다.

□ 미푸코 신탁 및 진행 중인 프로젝트

- 미푸코 신탁(Mifuko Trust)은 2012년 미푸코에 의해 설립된 자선협회다. 미푸코 신탁의 목표는 케냐 장인의 창업기술을 개발하여 지속가능한 방법으로 그들의 삶의 질을 개선하는 것이다. 미푸코 신탁의 프로젝트는 지역민과 공동으로 기획되고 진행된다. 미푸코 신탁은 △지역여성의 생활 개선 △지속가능한 개발 지원 △국제적인 노하우의 교환과 지역커뮤니티의 수공예 전통 보존을 목표로 설립되었다. 신탁에서 진행하는 프로젝트는 아래와 같다.
- Dry Toilet 프로젝트: 유니세프에 의하면 케냐 인구의 50%인 1,600백만 명이 적절한 위생시설 없이 살고 있으며, 농촌인구의 50%이상이 화장실 없이 살고 있다. 이는 다양한 질병과 영양실조, 빈곤의 원인이 된다. 미푸코는 장인 가정에 생수병과 모래를 이용한 친환경 화장실을 건설하고, 이를 퇴비로 생산하여 삶의 질을 개선하고 경제적인 효과를 얻도록 하고 있다. 이 프로젝트는 2017년 5월 시범 화장실을 건설하는 것으로 시작되었다.

- 가축 축산 프로젝트: 가축은 농촌지역에 거주하는 사람들에게 중요한 가의 소득원이자 식품원이 된다. 장인그룹에 가축을 제공하고, 공동으로 돌보도록 하여 장인들이 경제적으로 자립하는 데 도움이 되도록 한다.
- 또한 신탁은 새로운 프로젝트도 기획 중인데 이는 장인들이 주간회의를 할 마을회관의 건설이다. 회의에 이용하거나 주변 커뮤니티에 대관하여 수입을 얻을 수 있도록 하는 프로젝트 등 다양한 프로젝트를 기획하고 있다. 회관 건설은 2018년 진행될 예정이다.
- 미푸코 신탁은 2017년 여름, 독일의 Little Sun 기업과 협력하여 미푸코 장인들에게 태양열 배터리 전구를 공급하는 프로젝트를 진행했다. 20유로인 태양열 배터리 전구 하나를 미푸코가 구매하여 장인들에게 공급하면 같은 양의 전구를 케냐 다른 지역에 거주하는 여성들에게도 전달하는 프로젝트였다.



△독일의 Little Sun 기업과 협력한 태양열 배터리 전구를 충전중인 미푸코 장인

□ 질의응답

Q 바구니 하나를 만드는데 소요되는 시간은?

A 장인의 기술에 따라 다르지만, 대략 2일 정도 소요된다.

Q 바구니 하나를 팔면 장인들이 얼마를 벌 수 있나?

A 공정한 가격을 지급한다. 사전에 공급가격을 장인들과 협의해서 정해놓는다. 그리고 협의한 납품가격은 장인들이 스스로 나이로비 등지에서 판매를 하는 경우보다 높은 가격이다. 대략 소매가의 10% 이상이다.

Q 일본에서 Kiondo 바스켓의 판매가 활발해지면서 사업이 확장되었다고 했는데, 그 이전에는 제품의 판로개척이나 마케팅을 어떤 식을 했나

A 디자이너들이 만든 회사였기 때문에 마케팅에 대해 아는 것이 없었다. 그래서 단순히 핀란드에서 판매를 할 계획을 세웠다. 그런데, 우리가 원하는 변화를 이끌어 내려면 판매량을 늘려야겠다는 생각을 하게 되고, 판매량을 늘리기에 핀란드는 시장이 너무 작았다. 해외 판매를 위해 국제적 디자인 박람회 등에 참가하고 있고 온라인으로 판매하고 있다. 소셜 미디어도 적절하게 활용한다. 소셜미디어를 통해 미푸코 제품을 소개하고 미푸코의 사진들을 사용할 수 있도록 하고 있다. 미푸코는 여러 가지 면에서 전통적인 회사는 아니다. 전문적으로 미푸코의 제품을 거래해주는 에이전트도 없다. 미푸코는 직거래를 한다. 그리고 미푸코의 제품은 손으로 만든 수공예품이기 때문에 판매량을 늘리고 싶어도 공장에서 양산하는 제품처럼 판매량을 늘릴 수가 없다. 우리가 미푸코에서 기대하는 것은 직원의 급여와 미푸코 제품을 생산하는 장인들의 삶을 개선하는 것 정도이다. 큰 마케팅 전략이 필요한 것이 아니다. 미푸코 제품을 판매하는데 미푸코의 이야기, 장인의 이야기 등이 중요하다. 이런 이야기들이 미푸코 제품의 한 부분이기 때문이다. 그러나 가장 중요한 것은 제품의 디자인과 품질이다. 고객들이 제품을 구매할 때 먼저 제품의 디자인이나 품질을 보고 구매하기 때문이다. 제품을 구매해서 보면 라벨에 제품생산자의 이야기가 있으면 비로써 사람들이 미푸코의 이야기에 관심을 가지게 된다.

Q 미푸코에서 일하는 직원은 몇 명인가?

A 핀란드에 창업자 2명과 창고에 근무하는 1인이 있다.

Q 다양한 제품군의 제품을 생산하고 있는데, 어떤 제품을 처음 생산했고 이후에 제품군을 어떻게 발전시켰나?

A 처음에 많은 제품을 다루다가 현재는 바스켓과 목각 새 인형에 집중하고 있다. 제품이 다양하면 운영하기가 너무 어려워 제품군을 단순화하는 데 집중하고 있다.

Q 이런 종류의 비즈니스를 하려면 지역 내 생산자, 재료 공급자 등 다양한 네트워크와 친밀한 관계가 형성되어야 한다. 또한 최근 동아프리카 지역에서 비닐봉지 사용 금지 법률이 통과되어 업사이클 소재 구하는 것이 점점 더 어려워질 전망이다. 이런 문제들에 대해 어떻게 대처하고 있나?

A 소재문제는 업사이클 재료가 없다면 새로운 소재 공급처를 찾을 것이다. 디자이너로서 다양한 재료를 시험해보고 대비한다. 케냐와 같은 지역에서 비즈니스를 한다는 것은 네트워크 문제, 현지의 정치문제, 폭력문제 등에 노출된다는 것이다. 일이 발생할 때마다 적절히 대처해야 한다. 그리고 위의 문제들은 나이로비와 같은 대도시의 문제이고 농촌지역은 평화롭다. 또 하나 고려해야 할 문제는 뇌물 및 부패 문제이다. 이런 문제에 직면하지 않기 위해서는 프로젝트 기획단계에서부터 하향식이 아니라 상향식(bottom up) 방식으로 진행해야 한다.

Q 600명의 장인이 생산한다면 한 달 생산량이 상당할 것 같은데 생산량 조절은 어떻게 하나? 그리고 처음에 미푸코 바스켓의 가격 결정 시 고려한 사항은 무엇인가?

A 납품대금은 모바일 결제 시스템인 M-Pesa를 통해 50% 선 지급하고 50%는 납품이 되면 지급한다. 우선 디자인 박람회 등에서 선주문을 받고 그 물량을 현지에서 생산하도록 한다. 가격에 대해 고객은 비싸다고 하지만 미푸코의 원칙과 스토리를 가지고 설득한다. 제품에 관련된 이야기를 제품의 한 부분으로 해서 고객이 제품을 구매하면 도덕적인 만족감을 얻을 수 있도록 한다.

Q 제품의 내구성이 상당한 것 같은데, 재 구매 고객이 많은가 신규고객이 많은가?

A 신규고객은 디자인과 품질이 마음에 들어 구매하는 편이다. 또한 새로운 디자인이 나오면 시리즈로 구매하는 재 구매 고객도 많은 편이다. 작년 대비 올해 매출이 62% 상승했다. 신규고객이 더 많은 것 같다.

Q 핀란드 디자인의 장점은 무엇인가?

A 북유럽 디자인의 장점은 단순성과 순수성, 기능성인 것 같다. 핀란드에는 디자인 관련 전통이 깊다. 마르메코 등 디자인이 강한 기업도 있고, 유명 명품제품을 디자인하는 핀란드 사람도 많이 있다.

Q 연간 신제품 출시 계획이 있나?

A 참여할 박람회를 중심으로 신제품 출시를 계획 중인데, 생산을 고려해서 디자인해야 하므로 시간이 많이 걸린다. 평균적으로 1년에 1,2개의 신제품을 출시한다.

Q 아프리카 디자인에 대해 어떻게 생각하나?

A 아프리카에는 디자인을 정규 교육하는 기관이 많지 않다. 최근에 나이로비에 학교가 설립되었다. 장기적으로 보면 아프리카에서 중산층이 커지고 있어서 중산층을 중심으로 한 디자인에 대한 수요가 증가하고 있어 아프리카 디자인이 각광받을 것으로 생각한다.

10 실패를 용인하고 새로운 도전을 격려하는 창업선도대학의 시스템



알토대학교(Aalto University)
 Kemistintie 1, 00076 Aalto
 Aalto university startup center
 www.start-upcenter.fi/en
 발표자: Marika Paakkala
 Head of Aalto Start-Up Center
 Tel: +358 40 829 2286
 marika.paakkala@aalto.fi

방문연수	핀란드	헬싱키	10/27(금)	14:00
------	-----	-----	----------	-------

□ 다학제간 연구와 사회적 문제해결을 위해 설립된 알토대학교

- '알토대학교'는 핀란드의 유명 디자이너인 알바르 알토의 이름을 따라 2010년 설립된 학교이다. 1990년대에 핀란드는 비즈니스와 사회경제적 문제 해결, 그리고 산업기술 분야 연구에 있어 다학제 간 연구의 중요성을 인식했다.
- 이에 오타니에미가 위치한 에스푸 시에 100년이 넘는 역사를 가진 헬싱키 공과대학(Helsinki University of Technology)과 헬싱키 예술디자인대학(University of Art and Design Helsinki), 헬싱키 경영대학(Helsinki School of Economics)을 통합해 설립한 곳이 바로 알토대학교이다.
- 대학의 교수진은 약 400여명이다. 강사 및 직원, 연구원을 포함하면 약 4,700여명이고, 재학생 수는 약 2만여 명이다. 알토대학교 통합 이전에 졸업한 세 개 대학의 졸업생까지 포함하면 동문의 숫자만도 약 8만여 명에 이른다고 한다. 이들 동문은 전 세계의 지식허브와 과학계, 산업계에 종사하면서 탄탄하고 유기적인 네트워크를 형성하고 있다.

□ 기업가정신을 가진 공동창작자로 교육

- 알토대학교는 학생을 단순한 지식 학습자가 아니라 기업가정신으로 무장하여 기회를 포착하고 능동적으로 창업자처럼 행동하는 인재를 육성하는 데 교육의 초점을 맞추고 있다. 따라서 다양한 배경을 가진 사람과 기술을 만날 수 있는 산학협력 프로젝트가 매우 중요하다고 인식하고 있다.

□ 다학제간 교육을 위한 에코시스템과 팩토리 문화

- 이런 교육 배경 하에서 다학제간 학습을 위한 공간적인 환경을 만들어준 것이 'Labs and Hubs'이며, 이것을 확장한 것이 'Factory' 형태이다.
- 팩토리는 핀란드를 비롯한 세계 최고의 기업들과 함께 21세기형 학습센터이자 협업공간을 구축하는 데 목적이 있다. 현재 △디자인 팩토리 △미디어 팩토리 △서비스 팩토리 △헬스 팩토리 총 4개의 팩토리가 존재한다.
- 팩토리는 대학마다 운영하는 연구실로서 R&D&I를 담당한다. 각 팩토리의 담당교수는 타 대학교수로 지정해 대학별 독자적인 연구와 함께 타 대학 전공분야의 아이디어까지 공유하는 장으로 만들어 나가고 있다. 특히 과학과 예술을 기술과 디자인에 접목시켜 아카데미와 산업의 병합을 최종 목적으로 하고, 독창성과 더불어 혁신적인 콘텐츠를 포함하는 글로벌 연구실로 육성하고자 노력하고 있다.

□ 알토 대학교의 창업교육

- 알토대학교의 창업교육은 학생주도 활동, 대학 주도 활동, 알토대학의 협력기관(기업) 주도 활동 등 3분야로 나뉜다. 알토대학이 주도하고 있는 프로그램 중 대표적인 것이 디자인 팩토리이며, 창업경진대회인 Slush는 학생주도 활동이다. Slush는 기획하는 시작단계부터 실행까지 전체를 학생들이 주도해서 진행한다.
- 창업교육이라는 관점에서 보면, 다양한 참여자들이 스스로 많은 프로그램을 주도적으로 기획해서 운영하는 것이 중요하다. 학생들이 주도적으로 프로그램을 기획하고 실행하는 경험을 해보는 것도 중요하다. 그러므로 학생과 기업이 협력하는 부분을 교육할 때에는 기업을 과정에 참여시켜 실질적으로 학생과 기업이 프로젝트를 진행하도록 한다.

□ 알토대학교의 창업교육의 성과

- 학생들이 졸업이후의 진로를 계획할 때 취업보다는 창업에 대한 관심이 급증하고 있어 최근 4년간 2,000명 이상의 학생이 알토 벤처 프로그램을 수강했다. 이 프로그램에서 매년 70~100여개의 스타트업이 창업했다.



- 핀란드에서 대학을 기반으로 시작된 스타트업의 50%가 알토대학에서 창업되었고, 미국의 MIT는 알토대학의 창업시스템을 세계 5위 안에 드는 혁신적인 프로그램으로 평가하고 있다.

□ Startup Sauna의 창업프로그램

- 스타트업 사우나(Startup Sauna)는 노르딕 지방과 동유럽, 그리고 러시아의 경험 많은 창업자와 투자자, 산업 전문가를 연결하는 1개월 과정의 창업 액셀러레이팅 프로그램이다. 
- 이곳은 특히 △규모별 기업 모델을 찾는 과정부터 목표 시장과 소비자의 요구를 이해하는 과정 △피칭부터 투자에 이르는 과정 등 기업의 성장에 집중하고 있다. 물론 기술적인 조언도 제공한다. 스타트업 사우나는 비영리기관으로서, 각종 행사나 프로그램은 모두 무료이다.
- 스타트업 사우나가 제공하는 프로그램은 △1:1 코칭 △피칭 △직접적 조언으로 이루어진다. 1:1 코칭은 창업 분야의 전문가가 코치로 섭외되며, 단기 코치가 아니라 프로그램에 지속적으로 참여하는 코치로 구성된다. 이를 통해 창업과 관련한 기업 활동 및 시장 동향에 대한 피드백을 받을 수 있다.
- 피칭은 투자자와 잠재적 파트너, 미디어, 대중에게 창업에 관한 다양한 스토리를 전달하면서 자연스럽게 투자자금을 이끌어내는 일종의 스피치 기술이다. 또한 직접적인 조언은 초기 단계의 스타트업 기업에게 꼭 필요한 영역의 산업전문가를 통해 이루어지는데, 예를 들어 법적 문제라든지, 홍보, 마케팅, 자금조달 등에 관한 내용이 주를 이룬다.
- 이곳에서의 1단계 과정을 가장 우수한 성적으로 마친 몇몇 팀에 대해서는 미국 실리콘밸리로의 시장조사 기회가 주어진다. 이때 주로 투자자와 미디어, 소비자, 잠재적 파트너에 대한 조사를 실시하고 있다. 실리콘밸리 트립(Silicon Valley trip)은 매년 1월 또는 6월의 데모 데이(Demo Day) 행사 직후 약 1-2개월간 실시된다.
- 스타트업 사우나는 이곳의 스타트업을 방문하고 미팅을 가질 수 있는 1주일 기간의 프로그램을 운영한다. 이 여행의 목적은 창업기업이 미국 시장에서 할 수 있는 모든 것을 배우고, 실리콘밸리의 창업 에코시스템이 제공할 수

있는 것들을 배우도록 하는 것이다.

- 스타트업 사우나는 참여 스타트업이 이를 통해 △실리콘밸리의 유명한 벤처캐피탈과 만나고 △스타트업 사우나가 개최한 엔젤 투자 이벤트에서 피칭을 실시하며 △소비자와 파트너, 미디어와 접촉하고 △Bay Area에 있는 자신들의 네트워크에 속한 창업자들을 만나는 기회를 제공하고 있다.

□ 학생이 주도하는 인큐베이팅 프로그램 SLUSH

- ‘SLUSH’는 매년 11월에 개최하는 창업 관련 국제컨퍼런스로 창업 관련 경쟁뿐만 아니라 벤처캐피탈과의 만남의 장을 제공하고 있다. 이 컨퍼런스는 유럽 전역을 대상으로 한 스타트업 이벤트이지만, 유럽 벤처캐피탈뿐만 아니라 미국 등에서도 많은 벤처캐피탈이 참여하여 투자자 진행되었다고 한다. 작년 행사에는 총 14,000명이 참여했으며, 이 중 투자자가 750여명, 참여 스타트업이 1,500여개 포함되었다. 또한 학생 자원봉사자가 1,400여명으로 학생의 자발적인 참여도가 매우 높은 편이다.

□ 알토 스타트업 센터 개요

- 알토 스타트업 센터는 1997년 설립되었다. 알토 스타트업 센터는 학생창업을 교육하는 알토대학의 학생교육부서 소속이 아니라 연구개발을 담당하는 알토 연구&혁신서비스 (Aalto Research & Innovation Service) 소속이다.
- 알토 연구&혁신서비스는 약 80명이 근무하고 있으며 4개의 부서로 나뉘져 있다. 이 4개부서 중 혁신부서에 알토 스타트업 센터가 소속되어 있으며 약 20명이 근무하고 있다. 혁신부서는 지적재산권 관련 업무, 기술이전, 기술 라이선싱 등을 담당하고 있다.
- 기술혁신 관련 일을 담당하는 전문가와 정보가 한곳으로 집중되기 때문에 창업을 할 수 있는 유망한 기술이 이전되거나 라이선싱되는 경우, 이를 바탕으로 창업을 지원할 수 있어 효율적인 시스템이다.

□ 센터의 장점은 아래와 같이 정리된다.

- 인큐베이팅 및 창업 액셀러레이팅 분야에 20년간 축적된 경험

- 디자인, 비즈니스, 기술 노하우를 조합한 다학제 간 지원
- 비즈니스 액셀러레이터를 중심으로 한 역동적인 커뮤니티
- 비즈니스 개발에 참여하고 있는 다수의 신뢰할 수 있는 파트너
- 광역헬싱키 지역의 창업 생태계의 한축을 담당하는 점
- 다수의 성공 스토리를 만들어낸 역사
- 센터는 기업에 투자하지 않고 자금을 유치할 수 있는 투자자를 소개하거나, 비즈니스 컨설팅을 하는 등 창업관련 서비스를 제공한다.
- 센터는 인큐베이팅을 원하는 기업이 신청을 하면 선정과정을 거쳐 매년 40개 기업을 선정한다. 알토 스타트업 센터가 인큐베이팅 기업을 선정할 때 중요하게 고려하는 점은 기업 비즈니스의 확장 가능성이다.
- 평균적인 인큐베이팅기간은 18개월이고 이 기간 중에 센터는 창업 멘토링, 투자자 소개, 파트너 소개, 산업계와 네트워킹 지원, 창업에 필요한 실무적인 기술 교육 등의 서비스를 제공하여 스타트업이 창업자 커뮤니티에 참여할 수 있도록 한다.
- 현재 인큐베이팅중인 40개의 기업들은 기술기업, 디자인 관련 기업, 경영 관련 기업들이 적절하게 조화를 이루어 시너지 효과를 내고 있다.
- 현재까지 900개 스타트업이 인큐베이팅서비스를 받아 창업되었다. 2000년 초에 유명 게임 앵그리버드를 만든 기업 ROVIO도 알토 스타트업 센터의 인큐베이팅서비스를 받아 창업된 좋은 예다.

□ 알토 스타트업 센터의 미래

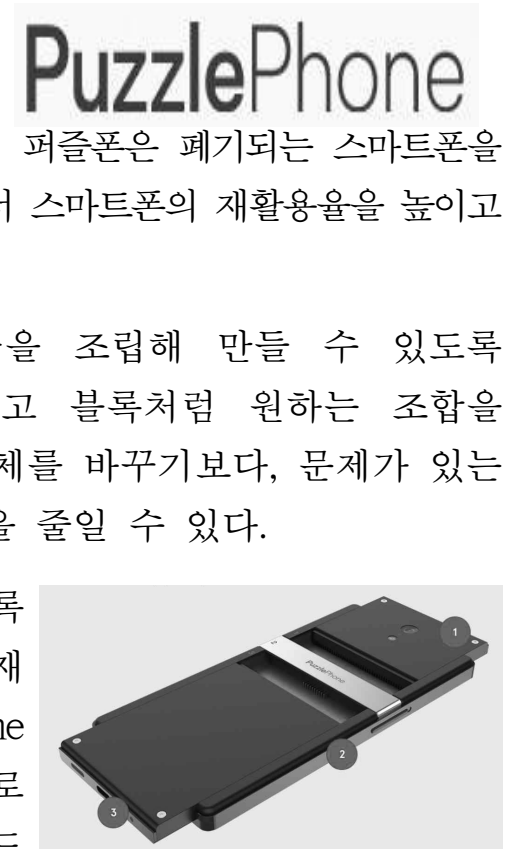
- 현재 알토 스타트업 센터는 A grid라는 개념을 가지고 새로운 인큐베이팅 협력 센터를 (2018년 초 완공을 목표로) 건설하고 있다. 이곳은 국제적인 기관과 기업이 참여할 수 있는 글로벌 협력 허브 (Collaboration Hub)가 될 것이다. 새로운 허브는 부지가 25,000 평방미터이며 여기에는 개인 업무 공간, 협업 공간, 대규모 회의, IT 기술을 이용한 가상업무공간 등이 완비될 것이다.
- A Grid라고 하는 개념은 스타트업, 성장기에 있는 기업, 대기업, 인큐베이팅센터

및 창업 액셀러레이터, 공공기관 및 민간기관, 학생, 연구원이 한 곳에 모여 업무공간을 공유하며 시너지를 창출하는 것이다.

- 새로운 글로벌 협력 허브 주변에는 광역 헬싱키 지역의 다양한 비즈니스 참여자 즉 헬싱키 시정부, 알토대학교, 비즈니스 파크, Meilahti 보건산업단지(Meilahti Health Capital) 등이 위치하고 있어 밀접하게 협력할 수 있는 환경이 조성되어 있다.
- 2017년 12월에 유럽우주기구의 기업 인큐베이팅센터 (European Space Agency Business Incubation Center)도 협력허브에 입주할 예정이다. 현재 유럽우주기구는 유럽 전역에 17개의 기업인큐베이팅센터를 운영하고 있고, 이번에 헬싱키에 설립되면 18번째이다. 유럽우주기구가 핀란드에 기업인큐베이팅센터를 설립하는 이유는 우주산업 관련 데이터베이스를 만들 수 있는 애플리케이션을 개발하기 위한 것이다.

□ 알토대학 스타트업 센터의 스타트업 퍼즐폰 (Puzzle Phone)

- 알토대학 스타트업센터에 위치한 퍼즐폰은 매년 배출되는 전자제품 폐기물을 줄일 수 없을까 하는 문제의식에서 시작된 기업이다. 퍼즐폰은 폐기되는 스마트폰을 줄이기 위해 스마트폰의 디자인을 모듈화해서 스마트폰의 재활용율을 높이고 폐기율을 낮추고 있다.
- 퍼즐폰은 소비자가 직접 부품과 모듈을 조립해 만들 수 있도록 디자인되어 있다. 부품별로 교체가 레고 블록처럼 원하는 조합을 선택할 수 있다. 이에 따라 스마트폰 전체를 바꾸기보다, 문제가 있는 부분의 모듈만 교체하면 되므로 폐기물을 줄일 수 있다.
- 퍼즐폰 뒷면이 상·하단 슬라이드로 분리되도록 설계되어 있어 부품 교환이 가능하다. 탑재 부품은 각각 스파인(The Spine), 하트(The Heart), 브레인(The Brain)의 3가지 파트로 분리할 수 있다. 퍼즐폰의 디자인은 핀란드 정부로부터 디자인 인증을 받았고, 미국에서 친환경 전자제품 인증을 받았다.



△모듈화 된 퍼즐폰 디자인

- 퍼즐폰은 틈새시장을 공략할 예정이고, 특수목적 스마트폰 시장을 목표로 하고 있다. 적외선 감지 카메라가 장착된 스마트폰, 보안에 특화된 스마트폰 등 특수목적 스마트폰은 가격이 높으므로 부품을 교체해 장기적으로 사용할 수 있는 이 스마트폰의 수요가 클 것으로 예상하고 있다.
- 퍼즐폰 연구개발과 창업을 위해 현재까지 개인투자자로부터 425,000유로, 공공기관의 보조금을 170만 유로 유치했다. 최근 퍼즐폰은 독일의 프라운호퍼 연구소와 협력하여 재생 플라스틱 관련 연구자금 60만 유로를 유치하기도 했다.

□ 질의응답

Q 알토 스타트업 센터에는 사회적기업 창업을 위한 프로그램이 마련되어 있나?

A Impact Globe라는 프로그램이 있고, 여기에서 Impact Equal이라는 창업센터를 운영한다. 이 프로그램도 다양한 분야와 협력 시너지 효과를 얻기 위해 글로벌 협력 허브에 입주할 것이다. 예를 들어 어떤 기업이 셀카봉 대신 드론을 이용해 사진을 찍는 애플리케이션을 개발한다고 하자. 이 정보가 글로벌 협력 허브에 모이면 아프리카에서 사회적기업 창업을 준비하는 기업이 이 정보를 얻고 이 애플리케이션을 아프리카에서 이용하면 지금까지는 어려웠던 데이터베이스 축척이 쉬워질 것이다. 애플리케이션의 새로운 의미 있는 사용처가 개발되는 것이다. 이와 같이 일반기업이나 사회적기업 창업도 같이 모여서 커뮤니티를 이루면 시너지 효과를 얻을 수 있다.

Q 알토대학교의 학생주도 창업활동을 좀 더 자세하게 설명해 달라

A 학생이 기획하고 운영하는 프로그램을 의미한다. 스타트업 사우나가 좋은 예이다. 이런 프로그램의 경우 자금은 학교에서 지원하지만 기획, 개발 운영 등 프로그램의 모든 것을 학생이 주도해서 진행한다.

Q 퍼즐폰은 알토대학교 인큐베이팅시스템의 서비스를 받아 창업되었나?

A 초기 창업은 헬싱키가 아닌 다른 지역에서 했다. 창업 이후 알토대학교의 디자인팩토리에서 공간을 임대해 엑셀러레이팅 기간을 보냈다. 현재 퍼즐폰의 본사가 알토대학교 스타트업 센터에 입주해 있다.

Q 개인 투자자나 은행, 공공기관 등 다양한 곳에서 투자를 유치했는데, 이후에 퍼즐폰이 상용화되어 수익이 나면, 투자금을 주식개념으로 상환하나? 실패하는 경우 투자금을 상환해야 하나?

A 투자자는 현재 퍼즐폰의 주주이다. 7%의 주식이 투자자 몫이다. 따라서 실패해도 투자금을 상환할 필요가 없다.

Q 퍼즐폰의 핵심자산이 무엇인가? 모듈화한 디자인이 자산인가? 비즈니스 모델은?

A 퍼즐폰은 모듈화한 스마트폰을 디자인해줄 수도 있고, 컨셉을 라이선싱의 형태로 제공하기도 한다. 제품을 만들어 납품할 수 있고, 모듈폰 관련 연구개발 서비스를 제공할 수도 있다.

Q 삼성이나 애플은 매출이 줄어들 수있어 좋아하지 않겠다.

A 딱히 그렇지는 않다. 삼성과 좋은 관계를 유지하고 있다. 삼성이나 애플과 같은 대기업은 대중시장을 지향하고 퍼즐폰은 틈새시장을 목표로 한다. 시장이 겹치지 않는다. 최근에 삼성은 CSR 관련해서 퍼즐폰에 관심을 보이고 있다.

IV. 연수단 소감문



기혜진(온리원스)

- From moment to movements 거창한 기술이라기보다, 사람에 집중하라. 사회혁신기업으로서 각자의 미션이 어떠한 성과를 나타낼 수 있는지 명쾌하게 설명할 수 있는 양적평가와 질적 평가가 수치화된 성과측정을 통한 사회적 영향력 갖자.
- 특히 겉으로 보이지 않는 속옷 관련 사업 하는, 온리원스에게는 꼭 필요한 부분이라고 생각하고 앞으로 어떻게 그 효과를 지표화해서 표현할 수 있을지 고민해보기 시작했다. 이렇게 그들이 가진 미션의 수치화된 성과를 잘 표현한 곳은 솔바텐이었다.
- 솔바텐의 물통은 의외로 단순했다. 그렇지만 솔바텐 물통을 사용함으로써 얻어지는 효과를 작은 효과에서부터 큰 의미까지 확대하여 잘 정리를 했다. 대학과 산학연계프로젝트로 다양한 측면에서의 조사를 통해 3개월간에 걸쳐 진행했다고 한다. 그 효과지표를 통해 사람들에게 보다 많은 공감과 지원이 이끌어 낼 수 있었던 게 아닐까 생각한다. 그동안 온리원스는 제품을 만들고 제안하는 데만 집중했다면, 이번 기업연수를 통해서 우리의 제품, 프로젝트로 어떠한 사회적 영향을 주었는지 정리해 보는 것이 매우 중요하다고 생각하게 되었다. 그러한 성과측정 지표를 통해 보다 많은 공감과 지원을 이끌어 낼수 있다는 생각과 함께.
- 사회혁신, 사회적기업. 사회혁신이란 관점에서 스웨덴 등 선진국에서는 사회문제를 해결하려고 하는 인식이 한참 전부터 있었고, 그 후에 다양한 형태로 사회문제를 실질적으로 해결하려는 노력이 있었다면, 우리나라는 사회적기업이라는 모호한 개념을 법적으로 정의한 다음, 사회적기업가를 우선 길러내고 그다음에 사회문제를 해결하려고 하다보니, 어찌 보면 역행하는 구조양상을 보이는 것 같기도 했다.
- 홍보마케팅. 디자이너 출신으로 회사를 운영하면서 항상 홍보마케팅에 애로사항이 있었다. 그래서 미꾸코 회사를 방문할 때부터 어떻게 이들은 홍보마케팅을 할까? 궁금했는데 오히려 제품 디자인과 스토리텔링에 집중한다는 느낌을 받았다. 우선 내 제품 안에 내가 하고 싶은 이야기가 잘 담기도록 중심을 잡아야겠다.
- 속옷인식개선 방법에 대한 고민. 피푸플에서 하는 일 중 WASH(Water and Sanitation And Hygiene), CLTS(마인드 체인징 프로그램)이 인상적이었다. 특히 CLTS는 거창한 기술 없이도 빠른 시간 안에 빈곤지역민의 보건위생 관련 생각을 바꿀 수 있다는 점이 놀라웠다. 속옷 기업으로서 항상 속옷 인식 개선 방법에 대한 고민을 했는데 조금은 힌트를 얻을 수 있었다.

김기진(공감과 연대)

- 한국사회적기업진흥원의 해외연수단 모집공고를 보고 신청서를 작성한 후 8월 21일 해외 연수단에 선정결과를 보고 무지 기뻐다. 2016년에도 해외연수단에 신청하였으나 선정되지 않았고, 올해는 선정될 지 생각도 하지 못했다. 선정된 후 1차 사전미팅에서 같이 가게 된 다른 사회적기업 대표님들과 고용노동부 사무관님, 한국사회적기업진흥원 담당자님들과 미팅을 하고서야 해외연수단에 뽑혔다는 것이 실감났다.
- 1차 모임에서는 가볍게 인사만 나눈 정도였지만, 사전에 연구해야 될 기관을 배정받고 걱정도 됐지만 설렘으로 큰 걱정은 없었다. 2차 모임 후 각자 사전에 학습해 온 기관에 대해서 발표하면서 스웨덴과 핀란드의 사회적기업은 우리나라와 무엇이 다른지 궁금하기도 했다. 그리고 일행들과 같이 저녁을 먹으면서 이제야 가는구나 하는 기대감과 걱정이 들었다.
- 10월 22일 일요일 새벽에 일어나 공항버스를 타고 인천공항으로 향할 때는 전날 잠을 설쳐서인지 몸은 피곤했지만 북유럽으로 간다는 생각에 기분은 들떴다. 핀란드항공을 타고 비행기에 탑승하니 기분은 벌써 핀란드에 도착한 기분이 들었다. 9시간 비행 후 핀란드에 도착했을 때 이제 유럽에 도착했다는 실감이 들었다. 핀란드공항에서 스웨덴으로 가기 위해 다른 비행기를 기다리는 동안 창밖을 보니 벌써 늦가을 분위기와 이국적인 풍경 그리고 나무들로 우리나라와는 사뭇 다른 환경이 느껴졌다. 핀란드에서 환승 후 스웨덴에 도착해서 어두워진 스웨덴의 풍경은 낮은 건물과 초저녁인데도 길거리에 사람이 거의 없었다. 숙소로 도착 후 피곤한 몸을 이끌고 방 배정을 받은 후 스웨덴에서 첫날밤을 맞이하게 되었다.
- 23일 월요일 아침 기상 후 스웨덴에서의 공식적일 일정이 시작되고 SVN에 방문하면서 느낀 점은 우리 일행을 너무 반갑게 맞아준 것이 기억에 남는다. 또한, 작지만 SVN을 지원하는 은행의 부행장님도 오셔서 SVN의 업무와 관련하여 지원하는 사업 및 SVN을 소개하면서 스웨덴의 사회적기업을 지원하는 지원조직 및 관련 기관과의 네트워크가 잘 구성되어 있고, 체계적으로 협조하여 사회적기업을 지원하는 시스템이 구성되어 있다는 느낌을 받았다.
- 오후 일정으로 임팩트 허브를 방문하면서 느낀 점은 열린 공간에서 아이디어만을 가지고 창업하고 공동으로 연구 및 지원하는 분위기가 조성되어 있는 점이 인상적이었다. 우리나라의 인큐베이팅센터 같은 분위기가 들었지만 우리나라는 인큐베이팅센터 내 창업기업이 있으면 다른 창업기업과는 별도로, 또는 독립적으로 사업을 진행한다. 하지만, 임팩트 허브에서는 다양한 사람들이 모여서 같이 회의하고 공동으로 아이디어가 상품 및 사업으로 발전할 수 있도록 지원하는 모습이 기억에 남는다. 그리고 임팩트 허브는 2005년 런던에서 시작해서 스웨덴의 스톡홀름 및 세계 각 나라에 임팩트 허브의 지사를 만들어

세계 곳곳에서 창업을 할 수 있도록 공간제공, 창업관련 프로그램, 커뮤니티 등을 제공하여 글로벌화 되어 있는 조직을 보고 ‘스웨덴의 사회적기업이 이래서 발전할 수 있구나’라는 생각이 들었다.

- 24일 화요일 방문일정으로는 솔바텐과 베테셀터라는 기업을 방문하게 되어 있었다. 솔바텐은 방문하면서 느낀 점이 아이디어를 가지고 상품화를 했고, 상품에 대한 자부심이 매우 컸다. 작은 물통하나로 지구를 살기 좋은 곳으로 만들었다는 생각과 인류 및 난민, 아프리카의 주민들에게 생명을 구한다는 목표로 제품을 생산 및 판매하고 있었다. 처음에는 ‘작은 물통 하나로 과연 가능할까?’ 생각도 했지만, 지금 와서 생각해보면 솔바텐에서 일을 하는 분들은 그런 생각이 충분히 들 것 같았다. 그리고 제품을 NGO 및 파트너십하는 곳에 판매한다고 하니 그 가치를 알 수 있을 것 같다. 우리나라의 사회적기업도 글로벌화 되어, 솔바텐 같은 생각을 가지고 제품 생산 및 판매를 고려해 볼 필요성이 느껴진다.
- 오후에 방문한 베테셀터라는 곳은 기업과 교육기관, 대기업(이케아), 유엔난민기구 등이 합작으로 제품을 생산하고 있고, 독점적으로 UN에 납품하는 것이 인상적이었다. 베테셀터는 끊임없이 제품개발을 하고 있으며, 대기업(이케아)에서 지속적으로 자금지원 및 경영노하우 등을 전수하고 있다. OKR이라는 경영기업으로 3개월에 한 번씩 이사회를 열어 공동의 목표를 위해서 해야 할 일과 목표를 재설정하여 직원들에게 새로운 목표제시 및 소통을 하는 것이 특이해보였다. ‘과연 우리나라 같은 경우 삼성, LG, 현대, SK 같은 대기업이 이케아처럼 그렇게 할 수 있을까?’라는 생각이 든다. 24일 방문한 2개 기업에서 공통적으로 느낀 것은 글로벌화 되어 있고, 난민 및 아프리카 등 사람들의 기본적인 생활에 필요하고 그들의 안전 등을 고려한 제품을 생산한다는 것이었다.
- 25일 방문한 곳은 피푸플과 임팩트 인베스트 스칸디나비아라는 곳이었었는데, 피푸플의 경우 비닐봉투를 이용해서 사람의 인분 등을 비료로 변형하여 커피나무 및 토양 등에 사용하여 토양을 풍부하게 하고, 풍부한 토양을 이용하여 식량 생산을 늘리고, 늘어난 식량 등으로 농부들의 수익성을 올려 자원을 순환하는 시스템이 인상적이었다. 또한 그 지역의 문제점(화장실)을 바탕으로 여성의 안전과 보건, 위생, 그리고 양성평등까지 제품 하나로 다양한 가치를 창출하는 것이 인상적이었다.
- 오후에 방문한 임팩트 인베스트 스칸디나비아는 건물 밖에서 볼 때와 건물 안에서 볼 때가 너무나 다른 환경이었다. 건물 밖에서 볼 때는 그냥 오피스 건물로만 보였는데, 건물 안에 들어가서 눈으로 환경을 본 순간 너무나도 자연스럽게, 너무나도 많은 예비창업자들이 열심히 일을 하고 상담하는 모습이 아직까지 기억에 남는다. 임팩트 인베스트 스칸디나비아는 2명이 시작하여 지속가능성이 있는 기업에 투자하고, 기업에 투자하기 위해 기업분석을 먼저 한다. 수익성이 없으면 투자를 하지 않고 사회적 가치보다는 수익성을 먼저 고려하는 것이 특징이었다. 앞서 방문했던 솔바텐, 피푸플도 내가 보기에는 성공한

사회적기업으로 보였지만, 임팩트 인베스트 스칸디나비아에서는 투자했음에도 실패한 기업으로 소개를 받았다. 사회적 가치 창출도 중요하지만 기업의 이익도 중요하고, 지속가능한 성장이 이루어져야만 투자를 받을 수 있다는 점이 임팩트 인베스트 스칸디나비아의 고려사항으로 보인다. 그리고 임팩트 인베스트 스칸디나비아가 투자할 기업에 대하여 고려할 사항으로는 상업성, 양산가능성, 투자자와 기업이 공동으로 위험부담, 참신함, 혁신(창업)관련 인력 및 관련 정보(배경 및 의도)를 확인하는 점도 특이점으로 생각된다. 연수단 중에서 4~5개 기업의 대표님들이 임팩트 인베스트 스칸디나비아의 투자자들 앞에서 열심히 사업계획서를 발표하는 모습을 보면서 우리나라의 사회적기업들도 조만간 글로벌화 되고 세계적으로 발전 할 수 있을 것이라는 생각이 들었다.

- 26일 방문한 바스타라는 기업은 마약중독자 및 알코올 중독자를 대상으로 재활과 일자리를 제공하는 기업으로서 우리나라의 사회적기업 중 취약계층 고용형과 비슷한 인상을 받았다. 바스타는 설립자가 1994년 이태리의 협동조합을 방문하고 난 후 스웨덴에 설립하여 지금까지 사업을 하고 있으며, 처음에는 정부지원(부지 등)이 있었으나 지금은 재정적으로 자립했다는 것이 특징이 있었다. 이번에 해외연수단 중 우리와 가장 유사한 기업 및 특징을 지니고 있다고 생각되었다.
- 바스타가 성공한 이유로는 정부의 보조금에 의존하지 않으며, 전문가들을 불러서 직업교육 등을 시켜 취약계층들이 자립할 수 있도록 돕고, 마약 및 알코올 중독 경험자가 재활대상자를 상담하고 재활시키는 것이 인상 깊었다. 그리고 그들이 자립할 수 있도록 지속적으로 고객관리와 인식개선을 끊임없이 했다는 것이 바스타가 성공한 이유인 것 같다. 또한 마약 및 알코올 중독자의 재활을 위해 동물 사업(목축업, 말 관리, 승마, 애완견 보호 등)을 통해서 그들과 동물이 교감할 수 있는 환경을 만들었고, 지속적으로 그들의 일자리를 만들기 위해 다양한 아이템을 개발한 것이 성공요인으로 분석된다.
- 대한민국의 사회적기업 중 취약계층 고용형으로 사회적기업 인증을 받는 곳도 지속적으로 고객관리를 해야 하고, 취약계층이 만드는 제품도 품질이 좋은 제품이라는 것을 홍보하기 위해 노력하여야 할 것이고, 끊임없이 제품 및 사업아이템을 개발하는 것이 중요하다고 생각되었다. 그리고 바스타는 이태리의 협동조합을 벤치마킹해서 만든 것으로 협동조합의 개념이 강하게 나타나는 것으로 판단되었다. 우리나라의 취약계층 고용형으로 인증을 받은 사회적기업이 바스타를 보고 벤치마킹을 하면 좋을 것으로 생각되었다. 향후 사회적협동조합 공감과 연대는 가능하면 내년에 자체적으로 이태리의 협동조합과 스웨덴의 바스타를 꼭 한번 방문해서 그들이 성공한 이유와 가치와 목표 등을 다시 한 번 재확인하면 동기부여가 될 것으로 생각이 되었다.
- 바스타 방문을 마치고 실자라인을 타고 발트해를 건널 때 이렇게 큰 배를 타는 것이 기억에 남는다. 생각했던 것 보다는 배가 무지 컸었고, 2인실이지만 배 안의 숙소는 깔끔했던 것 같다.

- 27일 방문한 미푸코와 알코대학교는 공식적으로는 마지막 일정이었고, 큰 배에서 핀란드의 항구를 보면서 올해의 첫눈을 봤다. 벌써 한겨울이 된 것 같고, 눈이 쌓인 나무를 보면서 산타할아버지를 금방이라도 볼 수 있을 것 같은 기분이었다. 조금 추운 날씨였지만 공식적으로 마지막 일정이라는 생각이 들자 너무 아쉬운 생각이 들었다.
- 미푸코에 도착해서 2명의 여성 분으로부터 미푸코에 대해서 설명을 들으면서 착한 소비에 대해서 강조하는 것을 배웠다. 제품의 마케팅을 품질과 디자인, 제품에 대한 스토리를 더해 소비자로부터 착한 구매를 할 수 있도록 하는 것이 특징이었다. 우리나라의 우선구매제도도 이런 착한 소비를 배워서 사회적기업 제품을 더 많이 구매해줬으면 하는 생각이 든다. 미푸코는 생산자와 판매자가 서로 win-win이 되도록 하는 상황에서 제품에 대한 가격이 결정되고, 돈보다는 가치를 창조하는 것이 그들의 판매 노하우처럼 보였다. 제품 판매로 인한 소득증대와 생산자들끼리 일주일에 한번씩 모여서 그들만의 공동 규칙을 만들고 지역커뮤니티를 형성하여 서로 상생하는 분위기가 좋은 점으로 기억된다.
- 오후에 방문한 알토대학교는 대학과 학생, 기업 및 협력업체 등이 공동으로 창업관련 기업을 지원하고, 다양한 창업관련 프로그램 및 교육 등이 진행되는 것이 특징이었다. 대학교 내에 창업을 희망하는 학생과 기업들이 시제품을 공동으로 제작할 수 있는 인프라가 구성되어 있는 것이 특이했고, 창업자들에게 원스톱 지원이 가능하도록 A GRID를 만들어 지원하겠다는 계획이 창업하기 좋은 환경을 제공하는 것으로 보였다. 학교 내의 다양한 지원제도와 여러 가지 프로그램 등에 대해 구체적으로 어떤 프로세스로 진행되는지에 대해서 들었으면 하는 바램은 있었으나, 학교 관계자의 일정으로 인해 상세한 내용을 못 들었던 점이 아쉽게 남는다. 그러나 현재 창업 중인 한 창업자가 아이디어를 가지고 제품을 개발하고 있으며, 아이디어를 기반으로 투자까지 이어진 점, 제품 개발을 통하여 비용절감과 제품으로 환경보호를 실행하는 점이 인상 깊었다.
- 우리나라의 사회적기업들도 사회적인 가치창조와 사회문제를 해결하는 것도 좋지만, 제품개발과 지속가능한 성장을 위해서 선진사례 견학도 꼭 필요한 것 같다. 그리고 대한민국 내의 사회문제 해결도 좋지만 이번 선진국의 사례를 살펴보면서 글로벌화 된 사회문제 해결을 하는 기업이 더 많이 나왔으면 하는 바램도 든다. 그리고 제품의 장점을 부각 시키는 것도 좋지만, 제품의 장점을 살려 홍보하고, 그 제품의 사용 용도에 따라 환경 및 보건, 위생, 교육, 양성 평등까지 다양한 가치를 만드는 노력도 필요 할 것으로 생각된다. 그리고 또 하나 느낀 점은 사회적기업이 발전하기 위해서는 혼자서 열심히 하는 것도 좋지만 다양한 생각을 가진 사람들과 같이 모여서 다양한 생각을 서로 교환하는 것도 필요하고, 사회적기업을 지원하는 다양한 기관들과의 네트워크도 꼭 필요함을 느꼈다. 앞으로는 지역 내의 사회적경제 기업과 전국의 다양한 사회적기업과의 교류에도 빠짐없이 참석해서 서로 상호 협력하고 협업할 수 있는 계기를 만드는 것도 중요하다는 생각이 든다.

김지혜(나무와 달)

- 1일차, Social Venture Network, SVN Sweden / 임팩트 허브 스톡홀름. 청명한 아침 공기로 나의 심신을 흔들어 깨운 스웨덴. 스웨덴의 한 사회적기업가는 '깨끗한 공기는 인권이다'라고 말했다.
- 쓰레기에서 나오는 가스를 활용한 연료, 태양열 등의 친환경 에너지와 고효율에너지 활용 및 개발 등 스웨덴은 정부가 주도하여 환경복지를 인식하고 지속가능한 사회를 만들어 가고 있었다. 우리는 이번 연수에서 인류, 환경, 기후에 대한 이슈에 집중하고 사회적 책임을 실현하는 사회적기업을 여럿 방문하게 되었다.
- 스웨덴 기업은 기업의 사회적 책임이 오히려 상품의 가치를 높여 상품의 경쟁력을 높이는 전략 중 하나로 받아들여지고 있었다. 역시나 SVN도 사회적 책임과 비즈니스 윤리 및 사회공헌, 환경과 기후의 문제에 집중하는 기업과 기관들의 국제 네트워크였다.
- 그렇지만 한국은 삶의 기본적인 것들이 국가의 복지에 의해 충족 되어지는 스웨덴과는 달리 기본소득을 보장하는 일자리 창출과 생계를 위한 사회적기업이 대부분인지라 사회적 미션 수행이 어렵고 지속성이 짧다. 사회적 책임에 대한 토양이 열악한 것이다.
- 단적인 예를 들어보자. 당장 눈 앞의 생계를 걱정하는 사람들에게 인류와 환경과 기후가 무슨 의미란 말인가. 하지만 우리는 더 좋은 세상을 지속적으로 만들어 나가야 하는 사회적기업가이기에, 우리에게 주어진 토양의 장점을 잘 살려내야 한다는 것을 알고 있다.
- SVN이나 임팩트 허브처럼 사람과 사람에 의한 네트워킹과 협력이 중요하기에 좁은 땅덩어리에 인구 밀도가 높은 우리나라가 오히려 사람들을 위한 사업을 네트워킹하기에는 좋은 환경이지 않을까. 비슷한 처지의 사람들에게 도움을 줄 수 있고 내 약점에도 동료에게 솔직해질 수 있는 환경, 박노해 시인이 말했던 '사람만이 희망이다.' 라는 말처럼 한국에 돌아가서 여기서 느끼고 배운 것들을 네트워킹하고 또 지역에서 나아갈 방향성을 찾아야겠다는 생각을 했다. 그 기저에 사람에 대한 신뢰를 단단하게 안고 말이다.
- 2일차, 솔바텐. we believe in people. 사람들이 힘을 모아 세상을 변화시킬 수 있다. 그리고 그 사람들의 힘을 믿는다. 그리고 그들이 보증된 수준의 사람들이라면 세상을 변화시키는 동력이 더 세지는 게 당연하다는 논리. 보증된 수준의 사람들과 전 지구적 문제를 해결하는데 앞장서는 솔바텐. 아직은 세상에 보증이 되지 않은, 나에게 조금 우아했던 솔바텐이었다.
- 베테랑의 이야기 속에서 창업 3년, 이제 도약을 꿈꾸는 나에게 해주고 싶은 이야기를 찾다. 계획대로 되는 일은 없지만 그 경우가 어떻게든 좋은 형태로

남는다. 단박에 가는 짧은 길보다 가끔은 멀리 돌아가야 하는 긴 길 위에서 뜻밖에 반짝이는 행운을 얻을 확률. 작은 성장부터 관리하라. 큰 성장에 현혹되지 마라. 어제와의 끈을 팽팽하게 유지하라 작은 팀이었을 때의 역동성을 어떻게 잘 유지하는가. 또 성장을 어떻게 잘 관리하는가도 리더의 자질이다. 디자인이란 과정 그 자체다. 계획은 의미가 없지만 계획하는 것 자체가 모든 것을 이룬 것이다.

- 3일차, 피푸플. 아프리카 키베라 슬럼가에서 문제발견. 화장실의 개념 없이 아무데서나 배변을 해결하던 주민들이 본인들의 배설물이 비를 타고 식수를 조달해왔던 바로 그 강으로 흘러간다는 사실을 깨닫고 환경과 위생에 대한 인식을 열게 된다는- 모든 문제의 해결은 인식의 개선에서부터 시작 된다는 발견.
- 임팩트 인베스트 스칸디나비아. 전문적인 소셜벤처가 투자받을 곳이 어디 있을까를 고민할 때, 네트워크문제와 투자유치부분을 해결하는 곳. 투자사와 소셜벤처의 사회적, 환경적 목표를 양쪽이 모두 수립할 수 있게 조건에 충족하는 투자유치·매칭과 투자를 활성화하기 위한 사회적기업의 비즈니스 모델 구축을 돕는 역할을 한다고 한다. 특히 거대 투자자들의 네트워크가 굉장히 잘 되어 있어서 영향력 있는 투자자 활성화되고 있다는 모두에게 솔깃한 이야기를 시작하는데.
- 스스로 자수성가를 꿈꾸며 '투자'라는 개념에 늘 부정적인 나에게 묻자, 내가 만일, 이 부자 네트워크 중에 한 명이라도 운 좋게 만나" 왜 내가 너의 기업에 돈을 투자해야하지? 라고 물었을 때, 나의 기업은 설득력이 있겠는가. 그리고 나의 성장가능성은 무엇인가. 비 내리는 스칸디나비아 반도에서 호기 어린 자수성가를 부르짖던 나의 참패를 보다.
- 4일차, 바스타. 스웨덴에서 성공적인 사회적기업 바스타, 정부 보조금에 의존하지 않는 바스타는 투자에 의존하는 타 사회적기업과 확실하게 구분된다. 그런 의미에서 지원금에 대한 의존률이 높고 지속성과 자립이 다소 약한 한국의 사회적기업과 연결시켜 생각해보았다.
- 먼저 바스타는 교정기간 동안 위탁시설운영이라는 루트를 통해 보조금을 받는다. 한국의 사회적기업은 초기 인큐베이팅, 예비 사회적기업, 육성사업 등을 통해 보조금을 받는다.
- 그리고 그 취약계층들은 바스타라는 직업과 경제활동이라는 세계에 진입한다. 한국의 취약계층들은 일자리 창출 지원 사업을 통해 사회적경제조직에 진입한다.
- 취약계층을 자유롭게 개방적으로 매칭시키는 여러 가지 프로그램 개발과 직업 교육을 한다. 심지어 그들은 팀을 이루고, 경영에도 참여한다. 한국에서는 취약계층에 주어지는 일자리의 폭이 좁고 취약계층 본인이 직무를 직접 선택하는 경우가 드물다. 사회적경제조직의 경제력, 공간의 제약, 그리고 취약계층에 대한 인권과 인식개선의 문제 등이 이유가 될 것이다.
- 다양한 프로그램과 일자리의 기회를 통해 그들은 적성을 찾아가고, 그에 따른 경제력을 기반으로 자생력을 찾고, 본인들의 주도하여 움직이는 바스타를

경험하며 자신감과 사회성을 배양시킨다. 이렇게 모든 사회적기업의 롤모델인 '바스타'가 탄생된 것이다. 한국의 사회적경제조직 중 일부는 고부가가치의 사업발굴에 둔감한 경우가 많다. 대부분 1-2차 산업에 의한 직무의 단순함과 아이디어의 부재로 어느 수준 이상 매출을 파생시키거나 증폭시키기 힘들다.

- 한국의 사회적기업가에게도 자신들의 사회적 미션을 마음껏 펼칠 드넓은 토양이 필요한 것이 사실이다. 그렇지만 그 토양이 아주 좁게 내어졌다 할지라도 튼실하고 견고한 씨앗을 심는 것은 우리들의 몫이다. 사회적기업가는 스스로 깨우치고 매일 성장하고, 모두가 함께 더 잘사는 법에 대한 연구를 쉬지 않아야 한다. 조정, 승마, 목공, 애견, 요리 등등 멋진 일자리가 구성원에 의해 끊임없이 창출되는 곳, 나에게 바스타는 사람과 강과 나무와 바람과 동산이 마음을 서로 맞댄 무한한 신뢰의 세계가 되었고, 사회적기업가로서 취약계층과 함께 '나무와 달'을 경영하고 디자인하여 구성원 전부를 대체 불가능한 인력으로 성장시키자!, 발자국 꺾꺾 눌러 다짐한 사명의 땅이 되었다.
- 5일차, 미푸코. 특유의 컬러감, 잔잔하면서도 포인트가 있는 핀란드 디자이너들의 디자인과 케냐 빈곤지역 전통의 바스켓 뜨개 작업에 스토리텔링까지 입힌 환상의 콜라보레이션! 이처럼 사회적경제와 사회적기업가는 배려가 필요한 곳과 기업주체의 특징점을 발견해내는 통찰력과 소비재와 서비스를 어떻게 자연스럽게 콜라보할 것인지 매칭시키는 탁월함이 필요하다고 생각된다.
- 사진 속 케냐 여인들의 웃음 속에서는 확신에 찬 빛이 났다. 빈곤이 생활이었던 그 곳에서 이제는 자신들이 '바스켓 디자이너'라는 자부심이 피어난 것이다.
- 한국에서도 사회 취약계층에게 내어주는 일자리 창출사업이 단순히 생계를 보조하는 수단에 그치지 않고 '나의 일과 역할' 속에서 자아를 발견해가는 과정이 되었으면 좋겠다. 그리하여 그들의 생각과 손을 거쳐 탄생된 제품 속에서 그들만의 이야기가 조금 더 생생하게 들렸으면 좋겠다.
- 알토대학교. 디자인, 경영, 과학기술 전반의 전통 있는 교육. 알토가 아낌없이 퍼붓는 물적, 인적 네트워크의 어느 한 교차점에서 만나는 아이디어의 향연. 알토에서 펼쳐놓은 거대 그물망에서 춤을 추는 아이디어의 융합. 점과 점을 잇는 다양한 시도에서 보장되는 혁신의 확률. 꿈의 알토디자인 팩토리. 꼭 이곳에서 유학하여 더 나은 세상을 위한 프로젝트로 엑셀러레이팅하리라!
- 그로부터 2주 후, 출국 직전까지도 나 자신과 싸워야했던 밤샘. 사회적기업 해외연수를 다녀온 후, 밤샘이 외롭지 않아졌다. 평생 함께 걷고 싶은 동료가 늘었다. 갖고 싶었던 디자인 제품들과 나는 시도해보지 못한 아이디어를 만나 누군가가 갖고 싶은 디자인을 만들자, 간질거리는 마음으로 스케치를 해본다. 하루하루가 신이 나고, 자꾸 자꾸 좋은 일이 생긴다. 발걸음도 성큼성큼 키가 큰 것 같다. 나의 시야가, 나의 삶이 광활해졌다.

동재형(고용노동부 사회적기업과)

- 처음이니까, 처음이기에 느낄 수 있는 여러 감정과 스웨덴과 핀란드의 사회적기업에 대하여 많이 알고 배웠다. 늦은 가을의 꿈이 아니었지만 꿈만 같았던 나의 8일간의 연수였다.
- 외국의 선진 사회적기업에 대하여 많이 배워와 우리 정책에 반영할 수 있도록 하라는 국장님의 말씀에 커다란 부담을 안고 꿈 같은 스웨덴, 핀란드 연수를 나선다. '내가 새 정부의 사회적경제육성이라는 국정과제를 충실히 수행할 수 있을까?'라는 깊은 의문을 갖고서....
- 정시 출발한 핀에어는 시베리아 항공노선을 따라 8시간을 비행한다. 좌석 모니터에 선양, 바이칼호, 이름 모를 러시아의 지명을 따라 빠르지만 천천히 비행하고 나서 도착한 헬싱키 공항, 다시 환승하여 저녁 무렵 스톡홀름에 도착한다.
- 외국 나가면 항상 느끼는 언어의 장벽, 나름 틈틈이 공부한다고 했지만 두 문장 넘어가면 알아듣기 어렵다. 그나마 통역이 계셔서 다행이지만 외국을 갈 때마다 영어를 공부해야겠다는 생각, 그러나 귀국하면 그 결심은 안개처럼 사라지고 만다. 그래도 사람은 배워야 한다. 평생..
- 시차적응이 안된 상태에서 스웨덴의 첫 번째로 방문한 사회적 네트워크 기업 SVN부터 사회적기업 창업공간을 제공하는 임팩트 허브, 아프리카 주민의 식수문제 해결을 위하여 이동식 정수기를 개발한 솔바텐, 난민의 주거문제를 해결하기 위한 베타웰터, 슬럼가 일회용 변기 제도 피푸플, 벤처캐피탈 임팩트 인베스트 스칸디나비아, 약물중독자 재활기업 바스타, 공정무역 미푸코, 창업선도 알토대학까지 총 9개 기업(대학)을 방문한다.
- 스웨덴과 핀란드 사회적기업에서 느낄 수 있는 공통점. 세계 최고의 복지국가라서 그런지 자국 내 사회적 문제보다 외국, 특히 아프리카 구호 사업을 많이 한다는 것을 알 수 있다. 기업의 지원을 받아 사람의 가장 기초적인 생존권인 衣,食,住 중 食과 住의 문제를 해결하기 위해 노력한다는 것이다.
- 물론, 자국 내 문젯거리인 약물, 알콜, 마약 중독자들에 대한 치료와 재활을 위하여 운영하는 스웨덴의 바스타도 있고, 새로운 아이디어로 부가가치를 창출하여 그 자본을 사회공헌하는 핀란드의 알토대학교, 아프리카와의 협업으로 공정무역을 실현하는 미푸코도 있다.
- 이것이 우리나라 사회적기업과의 차이점이 아닐까 싶다. 사회적기업이 정부지원이 아닌 기업의 지원을 받아 사업을 행하고 있다는 것, 선진복지 국가답게 자국의 취약계층 취업 등 기초적인 사회문제보다는 보다 나은 삶을 영위하기 위한 사업 행하고 있다는 것, 또한 글로벌 가치를 위한 사업을 행한다는 것이다.

- 내가 사회적기업에 대한 정책을 수립하고 시행한다는 점에서는 스웨덴과 핀란드 정부의 사회적기업 담당자를 만나지 못하고 온 점에 대해서는 아쉽게 생각한다. 물론 사전에 방문 리스트에도 없다는 것을 알고 갔지만 내가 좀 더 관심이 있어 사전 협의하였으면 어땠을까 하는 생각도 해본다.
- 특히, 이번 연수에서 동행했던 사회적기업가 대표님들에게 깊은 인상을 받는다. 본인이 운영하시는 기업에 조금이라도 도움을 얻고자 심 없는 질문과 자료수집, 6박 8일간의 시간이 아쉬워 연수의 목적에 너무나도 충실한 자세, 더불어 좋은 인성을 갖춰 화목한 모습까지 사회적기업가들을 존경하게 되었다. 역시 우리나라 사회적기업의 앞날은 참 밝다.
- 이번 연수를 준비한 서지애 대리, 동행하며 우리 팀을 잘 이끌어 준 안수진 팀장, 나를 열심히 도와준 심현우 대리에게 감사의 마음을 전한다. 마지막으로 이번 연수를 통해 많은 것을 배울 수 있도록 몸매 베인 친절함과 전문성을 갖추고 가이드해주신 브레인 파크 공혜인 팀장님께도 깊은 감사를 드린다.

박중열(제리백)

- 2017년 스웨덴과 핀란드 북유럽 사회적기업 해외연수는 떠나기 전에 앞서 미리 방문 기업에 대한 사전 조사에서부터 비즈니스모델에 대한 회의까지 2회에 걸쳐 사전 준비까지 철저하게 하면서 북유럽 연수에 대한 기대가 한껏 부풀어 오르며 시작하게 되었다. 이번 연수에 참가하게 되었던 가장 큰 이유는 제3세계에서 활동하는 민간국제 활동을 하는 다양한 기업들에 대한 방문이 많았고 그 중에서 특히 제리백이 활동하는 동아프리카 우간다 지역에서 물 환경 개선사업을 하는 솔바텐과 같은 적정기술로서 우수한 사례와 직접 만날 수 있는 기회였기 때문이었다. 뿐만 아니라 난민들의 피난처와 같은 임시 거처를 만드는 Better Shelter와 같은 국제적으로도 유명한 사례들을 직접 만난다는 것만으로도 떠나기 전부터 설레임에 가득 차게 되었다.
- 복지국가의 사회적기업, 북유럽 하면 가장 먼저 떠오르는 것이 복지국가라는 것이었다. 과연 선진 복지정책을 가진 나라에서 어떤 것을 사회적 문제라 하고 또 어떤 기업들이 사회적 공익을 위한 사업들을 할 것인가에 대한 궁금증이 먼저 들게 되었다. 그러한 좋은 예가 바로 바스타라는 노동통합형 사회적기업이었다. 마약 중독자들을 사회로 복귀시키는 것을 목적으로 커뮤니티를 형성하고 자기의 능력에 맞는 자발적 사업을 진행하는 사례였다.
- 때문에 사업의 형태가 누군가 정해주는 것이 아닌 자기가 스스로 찾아내서 발전하는 모델이라 더욱 신기하면서도 과연 이것이 오랫동안 실현될 수 있었던 이유가 궁금해졌다. 흔히 우리나라의 경우를 보면 노동통합형 사회적기업이 제품을 만들어 이윤을 남기는 방식이 많다면 바스타의 경우 전적으로 인력개발을 기본으로 한 서비스 중심 사업이라는 것이 특징이었다. 그렇게 된다면 생산체제라는 인프라보다는 능력개발이라는 교육에 더욱 초점을 맞출 수 있게 된다는 것을 장점으로 꼽을 수 있었다.
- 그리고 무엇보다 오랜 기간 자립하면서 스스로 시스템을 수정하며 성장해 왔고 현재는 이익까지 남아 다른 확장사업까지 전개하고 있어 배울 만한 고용형 사회적기업이라고 생각한다. 특히나 이러한 모델이 스웨덴에서 시작한 것이 아닌 이탈리아에서 시작한 사업을 스웨덴의 상황에 맞게 변형하고 지속했다는 점에서 벤치마킹을 잘한 우수사례라고 추천할 만했다. 바스타와 같이 모든 것을 국가의 시스템으로 할 것으로 생각해서 사회적기업은 할 것이 없다라고 생각하는 것은 우리가 복지국가에 갖는 편견과도 같았다. 대신에 정부시스템으로 할 수 없거나 더 좋은 아이디어로 정부시스템을 보완하는 보완제와 같은 역할을 충실히 해 나아가고 있구나 라는 인상을 받았다. 즉 복지국가에서도 충분히 사회문제를 개선해 나갈 민간단체의 역할이 중요하다는 것을 느끼게 해준 사례였다.

- 개발도상국에 대한 관심, 복지가 잘된 국가일수록 자국 내 사회 문제보다는 해외, 특히나 개발도상국에서 일어나는 인류애에 기반한 사업들이 많다는 인상을 받았다. 특히나 이번 방문은 제 3세계에서 좋은 활동을 하고 있는 국제적으로도 주목받는 실제 사례들을 직접 방문하고 실제로 어떻게 운영되는지에 대한 극명히 다른 비교를 할 수 있었다. 태양열 정수기술을 응용한 물통을 보급하는 솔바텐, 난민들의 복음자리를 만들어주는 베타웰터, 제 3세계의 화장실을 대체할 수 있는 피푸플 그리고 케냐의 여성 수공예 지원사업인 미푸코 까지 집중하는 사업도 너무도 다양했고 또한 모든 사업이 오랜 기간 활동하며 성과를 내고 있는 팀이어서 더욱 그 사업운영에 관심을 가지게 되었다.
- 그 중에 가장 인상적이었던 사업은 베타웰터로 세계적 그룹인 이케아 파운데이션의 지원을 통해 UN에 납품하는 임시 쉼터 제작 사업은 위에서부터 시작된 프로젝트라고 착각하는 경우가 많은데 이와는 정반대로 대학의 작은 디자인 프로젝트에서 시작된 Bottom up의 사례라고 할 수 있었다. 실제 아이디어를 냈던 학생이 현재까지 대표자로 활동하며, 현재에 이르기까지 모든 과정을 겪고 견뎌내야 하는 창업가에서 이제는 경영자로서 성장하는 과정의 성공 스토리를 듣는 것은 이번 연수에서 가장 즐거운 경험이 아닐 수 없었다. 그리고 나도 더 오래 힘든 상황을 견뎌내면 베타웰터와 같이 빛나는 성과들을 훈장과 같이 가질 수 있겠구나 하는 희망의 선물도 받을 수 있었다. 그리고 우리나라도 이제 국제사회에서 활동하는 소셜벤처들이 더 많이 주목받고 성공사례로 등장했으면 하는 바람도 가져보았다.
- 새로운 창업 아이디어를 키워주는 임팩트 투자자, 스칸디나비아 임팩트 인베스트에서 흥미로운 새로운 사회적 문제를 기반으로 하는 스타트업에 대한 사례를 보았다. 여기에서는 이러한 아이디어 중에서 우리가 해볼 만한 것이 무엇이 있을까? 저 사례는 이미 우리나라에서도 하고 있는데, 또 저 사업은 우리나라와 같이 아직까지 시장이 전혀 없는 곳에서 시작해도 참으로 좋겠다 라는 아이디어 대방출의 시간이었다.
- 스웨덴의 소셜벤처들 어때 하며 당당해 있던 SII(Scandinavian Impact Invest) 담당자는 우리 한국의 사회적기업가 팀의 4가지 사례 발표를 듣고 무척 흥미롭다는 듯 관심을 보였다. 한국에서도 이렇게 다양한 사회문제로 창업을 하는구나라는 깊은 인상을 남겼을 것으로 기대한다. 그리고 흥미로웠던 점은 우리가 느끼는 사회문제라는 것이 다른 문화권에서는 사회문제로 인식하지 못하는 경우가 있었고 이러한 다른 사회문제 인식은 간단한 토론의 장을 열기도 했다. 한국에서는 청소년 미혼모 문제가 심각하다라는 부분에서 그것이 왜 심각한 문제인지 사회제도가 당연히 서포팅을 해줘야 하는 거 아닌가라는 부분에서는 즐거운 설전도 있어서 그곳의 방문이 더욱 기억에 남았다.

- 협업의 기회로, 우리가 이렇게 흥미롭고 다양한 사례들을 방문하고 또 질문하는 열띤 학습의 시간을 가진 이유는 좋은 사례를 우리의 사업에 적용해보자는 것이 아닌가 한다. 때문에 우리가 예상했던 시간은 여지없이 훌쩍 뛰어넘어 약속된 시간이 지나도록 질문에 질문이 이어졌다고 생각한다. 그리고 우리가 서로 다른 주제에서 사회문제에 집중하듯이 보는 관점 역시 다르고 다양하다고 생각한다. 그렇지만 분명 ‘공통된 접점이 있다’라는 것에는 이번에 방문단으로 참여한 한국의 사회적기업들이나 스웨덴의 기업들이나 하나 같이 느끼고 있다고 생각한다. 우리는 앞으로 이번 방문 단체와 함께 현장에서 같이 할 수 있는 협업의 기회를 늘릴 수 있기를 희망해본다. 우리 우간다 스튜디오에서 멀지 않은 곳에 위치한 솔바텐과 함께 할 수 있는 그 무엇, 케냐에서 바구니를 만드는 미푸코와 국경을 넘어 협력할 수 있는 아이디어를 계속해서 내고 제안하기를 희망한다. 그리고 그것이 처음부터 불현 듯 되지는 않겠지만 계속되는 관계 속에서 과정에서 나오는 시너지를 통해 새로운 아이디어가 나올 것으로 기대감을 안고 이번 연수를 마칠 수 있었다.

심현우(한국사회적기업진흥원)

- 2017년 사회적기업 해외연수지가 스웨덴, 핀란드로 정해졌을 때부터, 품고 있었던 가장 큰 궁금증 세 가지가 있었다. “잘 갖춰진 사회복지 체계로 유명한 북유럽의 사회적기업은 과연 어떻게 운영되고 있을까?”와 “그 곳의 사회적기업의 현황과 운영형태는 한국과 어떤 것이 다를까?” 그리고 네트워크 지원사업의 담당자로서 “정부 및 민간으로부터의 지원현황은 어떻게 이루어지고 있을까?”였다.
- 이번 연수를 통해 총 9개의 스웨덴·핀란드의 현지 사회적경제조직을 직접 탐방하면서 저 의문들에 대한 갈증을 어느 정도 해소 할 수 있었는데, 북유럽의 사회적기업은 요약하자면 연수단원 중 누군가 복지형 사회적기업이라고 말씀하셨는데, 나는 여기한 가지 덧붙여 복지형 글로벌 사회적기업이라고 정리 할 수 있을 것 같다.
- 국가의 체계적인 사회복지시스템 내에서 사회적기업이 보조역할을 수행하는 점이 인상 깊었고, 기업 소셜 비전의 영역이 지역 및 국내범위를 벗어나 글로벌 영역에 있다는 점, 각 방문기관마다 상이하긴 하였지만, 우리나라와 비교해보았을 때, 정부의 자금지원은 상대적으로 낮고, 사회적기업에 대한 자격조건이나 세제혜택 등 일반 영리기업과 차등 구분 없이 동일선상에서 취급하는 것 또한 놀라웠던 부분이었다. 세부내용으로 방문했던 각 기관별 느낀 점과 시사점을 다음과 같이 정리하여 보았다.
- 소셜벤처네트워크 스웨덴(SVN)은 주로 환경·기후문제, 윤리적 문제, 근로생활 등 사회문제 해결을 목표로 삼은 회사와 조직에 회의공간을 포함한 세미나 등 교육 이벤트 제공으로 기업 간 네트워킹을 추진하고 있는 기관이며, 지역 내 많은 사회적기업이 연계되어 있음을 확인할 수 있었다.
- 연수 초기 가장 궁금했었던 것은 스웨덴의 사회적기업과 우리나라 사회적기업 제도 및 운영사항 등이 어떻게 다른지 차이점을 파악하는 것이었는데, 스웨덴의 사회적기업은 특별한 자격사항이 있는 것이 아니라 소셜미션의 유무로 자체적으로 사회적기업임을 칭하고, 사업운영은 일반 영리기업과 크게 다를 것이 없는 구조라 놀라움이 컸다.
- 또한 사회적기업의 소셜미션이 지역 및 국내에 국한되어 있지 않고, 글로벌 영역까지 확대되어 있는 것이 우리나라의 사회적기업 현황과는 또 다른 시사점이며, 스웨덴의 복지형 사회적기업과 우리나라의 생계형 사회적기업의 차이점을 파악하면서 잘 갖추어진 정부의 복지제도 내에서 사회적기업이 보조역할을 한다는 사실에 그들의 사회적기업 현황이 내심 부럽기도 하고 한국형 사회적기업의 발전방향에 대해 많은 생각을 해볼 수 있는 기회였다.
- 임팩트 허브는 사회변화를 꿈꾸는 혁신가, 기업가들의 아이디어 공유 및 공동업무 공간을 제공하는 기관으로 영국 런던을 시작으로 전 세계 86개 코워킹 스페이스를 보유하고 있으며, 15,000여명의 허브멤버가 활동하고 있다.

- 요즘 들어 우리나라에도 사회적경제조직의 커뮤니티 협업을 지원하는 많은 코워킹 스페이스가 생기고 있는데, 지금은 잠정 운영중단 중인 임팩트허브 서울도 이러한 시류와 국내 상황을 읽고 도입이 되었다면 잘 운영되지 않았을까라는 아쉬움이 남기도 했다.
- 임팩트허브의 비즈니스 모델은 회원들의 멤버십 판매가 주 수익원이고, 센터에서 이뤄지는 프로그램, 세미나, 교육 등을 통해 부가적인 수익을 창출하고 있는데, 이러한 임팩트허브의 공통적인 비즈니스 모델 외에도 국가별, 지역별로 각 특성이 다르므로, 각 센터별 갖고 있는 특성을 살려 외부기관과의 연계 및 협업을 추진한다면 더욱 시너지효과가 나지 않을까라는 생각을 해보았다.
- 예를 들자면, 임팩트허브 시애틀은 근처에 밀집해있는 금융기관과 협업하여, 센터 내 기업가들과 주기적인 아이디어 공유와 협업 프로젝트를 진행한 사례가 있었고, 프놈펜 지점도 지역주민과 연계하여 해당지역 전통상품을 활성화시킨 사례가 있었다. 이러한 성공사례를 전 세계에 분포하고 있는 임팩트허브의 네트워크를 통해 공유하고 발전시켜 다시 임팩트허브 서울도 한국만의 특성을 가진 코워킹스페이스로 활성화되었으면 하는 바람이다.
- 솔바텐은 연수단원으로 참가한 제리백과 유사한 소셜미션을 갖고 있는 사회적기업이다. 아프리카 케냐의 식수문제를 해결하기 위해 간단하면서도 내구성 있는 휴대용 물 정화 시설을 제작하여 공급하는 업체로 이들의 소셜미션은 깨끗한 물 공급에서 끝나는 것이 아니라, 제품을 통해 주민의 삶의 질 개선과 함께 그들의 지역이탈을 막고 생활터전을 지켜주는 것이라는 데 감명을 받았다.
- 하지만 냉정하게 바라보자면 개인이 부담하기에는 조금 높은 제품가격(\$95)과 제품에 대한 효용성(식수로 사용할 만큼의 완벽한 정수x)이 아니라는 것에 아쉬움을 느꼈다. 비즈니스 모델도 제품 판매보다는 정부 및 기업 등 여러 기관의 후원을 통해 수익이 창출되는 것을 보고 우선은 제품에 대한 기술력 제고를 통해 가격문제나 효용성 문제 해결이 시급함을 느꼈다.
- 베테셀터는 거대 다국적기업인 이케아의 CSR활동을 통해 자금편딩 및 사업을 운영 하고 있는 기업으로, 진흥원의 민간자원연계 업무에 많은 참고가 되었던 기업이다. 단순히 겉으로만 보자면 거대기업의 자회사 개념으로 자금력을 바탕으로 노력 없이 잘되는 사회적기업으로 착각할 수 있지만, 끊임없는 기술 개발 및 R&D를 통해 현지의 호응을 등에 업고 깐깐한 이케아의 지원 심사를 통과하고, 더욱 되기 힘든 UN의 협력업체로 선정됐다. 우리나라 사회적기업들도 기술혁신 및 역량개발 등의 부분에서 본받아야 할 기업이 아닌가 생각이 들었다. 또한 대기업은 사회적기업 활동지원을 통한 CSR로 기업홍보를 하고, 사회적기업은 자생력을 제고하는 선순환의 구조로 볼 수 있는 좋은 사례였다.

- 피푸플은 일회용 변기를 제조하여 아프리카 및 슬럼가의 보건위생 제고를 위해 설립된 사회적기업이다. 일회용 변기를 통해 슬럼가의 여성 성폭력을 예방하고, 뿐만 아니라 사용된 일회용 변기를 모아 숙성시킨 뒤 친환경 비료로 사용함으로써 복합적인 사회적 효과를 창출하고 있는 기업이었다.
- 다만 피푸플의 비즈니스모델을 보자면, 상급기관인 IAS(International Aid Service)의 자금후원을 통해 운영되고 있는 업체로 ‘기업’으로 보기에는 다소 무리가 있고 구호단체로 보는 것이 더 적합하지 않을까 라는 생각이 들었다.
- 일회용 변기 제조 판매를 통한 사회변화 외에도 현지(케냐) 물 자원 관리, 주민대상 통합교육, 특수교육(장애아), 시민사회 개발(지역정착지원) 등의 다양한 복지활동을 하고 있기 때문이다. 피푸플은 스웨덴의 사회적기업은 글로벌 복지형 사회적기업이라는 특성을 다시 한 번 느낄 수 있었던 기관이었다.
- 임팩트 인베스트 스칸디나비아는 투자자와 기업가를 효율적으로 연결시켜주기 위해 설립된 네트워크 기관으로 구성원은 개인, 기관 투자자(일반은행, 투자은행) 등이 있고, 상대적으로 정부투자 및 지원보다는 투자자들에 의한 투자자 대다수로 구성되어 있어 투자가 활성화되어 있는 느낌이 들었다.
- 스웨덴의 혁신가가 보는 사회문제도 상당히 흥미로웠는데, 이들은 첫 번째로, 기후변화(에너지 효율성, 재생가능 에너지, 배기가스, 매연 등)에 따른 사회문제, 두 번째로 지속가능성(순환경제, 공유경제, 친환경식품, 건강한 식생활 등)에 따른 사회문제, 마지막으로 사회적 문제(난민문제, 일자리 문제 등)를 해결해야 할 우선순위의 문제라고 인식하고 이들 분야에 대한 투자자 활발히 이뤄지고 있다고 했다. 다소 우리나라에서 생각하고 있는 사회문제와 거리감이 있는 것도 있었지만 이들이 느끼고 있는 사회문제 역시 우리와 크게 다르지는 않구나, 라는 동질감도 들었다.
- 또한 사회적 가치와 ROI(투자대비수익률)을 비교한 사회적기업 구분 그래프도 우리가 오래전부터 고민하고 있는 사회적기업의 지속가능성과 그 맥락을 같이하고 있어 좋은 사회적기업이 오랫동안 살아남고 성장할 수 있는 방법이 무엇일까에 대한 고민을 할 수 있었던 기회였다.
- 스웨덴의 마지막 일정인 바스타를 방문했을 때, 우리나라 마을공동체와 대단히 유사함을 느낄 수 있었다. 약물중독자의 치료 및 재활을 위해 공동생활을 통해 수익창출을 하고 있는 곳으로 사업영역도 다양해서 많은 관심이 갔다.
- 바스타의 사업영역은 크게 스웨덴 교정당국 또는 지자체 사회복지프로그램에서 나오는 약물중독자 재활프로그램 보조금과 기관자체 수익활동(마필관리, 도그호스텔, 인력용역(건축, 목공, 조경, 도시 낙서제거 등))으로 나뉘지는데 바스타는 이러한 자체 서비스를 가지고 생존력을 높이고 있는 것을 자부심으로 갖고 있으며 최근에는 호텔사업으로도 사업영역을 확장하고 있어 자생력을 갖춘 스웨덴 사회적기업의 좋은 사례로 기억에 남았다.

- 미푸코는 핀란드 디자인과 아프리카 케냐의 전통수공예품의 콜라보로 2012년에 공정무역 인증마크를 받은 사회적기업이다. 즉 디자인과 중간유통을 통해 현지 장인들의 수익을 보장해 주는 형식인데, 현재 60여 명의 현지장인을 통해 제품을 생산하고 있다고 했다.
- 비즈니스 모델을 보자면, 냉정하게 말해 OEM이 아닌가 싶었다. 미푸코의 디자이너들이 디자인 시안을 제공하고 현지의 값싼 노동력이 전통 수공예품을 제작하는, 쉽게 말해 다문화 콜라보레이션이라는 겉옷을 입은 OEM으로 인식이 되었다. 다행스럽게도 주문자의 이익을 극대화하려는 OEM이 아닌, 공정무역을 통해 수행자의 수익도 보장해주는 정직한 OEM이라는 것이 안심이었다.
- 기업 소개를 들으면서 궁금했었던 것은 미푸코는 유명한 사회적기업 중 하나인데, 그들의 마케팅 수단이 궁금했었다. 그런데 국제 디자인 페어 참가와 극성 구매자들의 자체적인 온라인 홍보 외에 별다른 언급이 없었고, 또한 그들은 제품마다 스토리(1장인 1제품)가 있기 때문에 그것이 그들 제품의 인기비결이라 말해 구체적인 마케팅 수단에 대한 궁금증이 더 증폭되었다.
- 하지만 기업소개 말미에 전기가 들어오지 않는 케냐지역 현지 장인들의 삶의 질 개선을 위해 독일 리틀썬 회사와 협력하여 목걸이형 소형전구를 제공하는 프로그램을 추진하고 있고, “우리는 백만장자가 되려는 욕심이 없고 그저 우리 제품을 만드는 현지 사람들에게 조금이라도 더 혜택이 갔으면 좋겠다”라는 미푸코 대표의 말을 듣고 이들 역시 소셜미션이 충만한 사회적기업임을 느끼면서 마무리 할 수 있었다.
- 마지막 연수 방문지인 알토대학교의 스타트업센터는 알토대학교의 지원시스템과 다양한 스타트업에 대해들을 수 있었다.
- 우선 알토대학교 스타트업센터의 지원은 직접적인 자금지원이 아닌, 창업공간 제공과 역량강화 교육 및 기업가간 네트워킹을 제공하는 것이었다. 특히 창업공간은 현재 건설 중인 새로운 센터로 곧 이전할 계획인데, A-grid 컨셉을 통해 창업팀, 대기업, 공공기관 등 다양한 사업관계자들이 입주하여 상호 코워킹 및 연계협력 할 수 있는 기회를 더욱 높일 것이라는 것이 이들의 설명이었다.
- 나 역시도 사회적기업에 대한 직접적인 자금지원보다는, 사회적기업이 스스로 성장하고 자생력을 갖추 수 있도록 환경적인 요소를 구축해 주는 것이 장기적으로 보았을 때 더욱 큰 지원이 될 것이라고 생각하고 있는 사람으로서 이러한 알토대학교의 스타트업 지원이 효율적으로 보였다.
- 현재 진흥원도 소셜캠퍼스 온 서울, 부산, 전주 이렇게 총 3개의 성장 지원센터를 갖추고 사회적경제조직의 코워킹과 연대협력을 지원하고 있는데, 단순 공간임대 범위를 벗어나, 유관 사업 간 연계 협력을 할 수 있도록 다양한 사업관계자와의 네트워크를 지원하는 것도 시급히 고려해봐야 할 문제로 인식이 되었다.

안수진(한국사회적기업진흥원)

- 부끄럽게도, 스웨덴 핀란드의 사회적경제에 대해서는 아는 부분이 많지 않았던 것 같다. 간간히 기사 등을 통해 접하게 되는 미푸코 등 유명 사회적기업들에 대한 정보나 사회보장제도와 함께 사회적경제도 활성화된 국가들이라는 정도였던 것 같다. 그러나 바쁜 일상에 그냥 묻어두고 지나갔었지만, 그렇게 복지가 발달된 국가에서 사회적경제는 어떤 이슈를 다룰까에 대한 의아함이 있었던 것 같다. 이번 연수는 그러한 궁금증을 풀고, 복지제도와 달리 국가 주도가 아닌 사회적경제 영역은 어떤 모습일지에 대한 제 나름대로의 질문지로부터 시작되었던 것 같다.
- 소셜벤처네트워크(SVN) 스웨덴 : 매우 열정적이고, 사회적기업들을 모두 껴고 있는 듯한 대표님의 프리젠테이션과 응대가 매우 인상적이었다. 40,000개의 회원과 회비를 재원으로 운영되고 있다는 SVN, 여러 가지 부분에서 한국의 당사자 조직과의 대비되는 양상이었던 것 같다. 먼저, 현재 이슈가 되고 있는 사회적기업 등록제로의 전환(현재의 인증제에서)이 사회적경제 영역의 규모와 생태계 구축에 반드시 필요할 것이라는 확신을 갖게 되었던 것 같다. 그와 함께, 사회적기업만의 정부에의 제도개선 요구에 집중하기 보다는, 사회적기업, NGO, 민간기업까지 아우르는 회원들의 면면, 소셜미션 기반의 프로젝트 운영, 회원들을 위한 협업 프로그램을 고민하는 부분이 인상적이었다. 동일 집단이 모이기보다는 다양한 조직이 네트워크 내에서 활발히 운영할 때 좋은 기회와 지속 가능성, 소셜미션과 임팩트 달성도 빨라지지 않을까, 생각이 들었던 방문이었다.
- 임팩트허브스톡홀름 : 소셜이슈를 중심으로 다양한 프로그램과 이벤트를 조직하고 활발한 활동을 하고 있는 임팩트허브 스톡홀름, 네트워크를 위한 이벤트를 조직하고 활성화한다는 것이 쉽지 않은 일이라는 것을 잘 알고 있기 때문에, 그들의 노하우가 궁금했던 방문이었다. 그들의 대답은, “문제에, 그리고 문제 해결에 집중한다는 것”, 그래서 어떤 이슈나 문제를 중심으로 프로그램을 기획하고, 문제를 중심으로 관심이 있는 사람들을 조직하는 것이었다. 국내의 경우, 아직까지 국내의 사회적기업들은 한번 설립이 되고 나면, 생존의 문제에 집중하여, 업종 중심의 네트워크를 형성하는 경향이 많은 것 같다. 그 마저도 잘 활성화되지 않은 한계를 보이고 있기도 했다. 사회적기업들이 개별적인 문제해결 활동보다는 어떤 소셜 이슈 영역에 대해 이중 집단들이 모이고 더 큰 임팩트와 시너지를 만들어가는 모습을 위해서는 무엇이 필요할 것인가? 임팩트허브 스톡홀름처럼, facilitator, coordinator의 역할을 하는 안정적인 조직의 필요성을, 중간지원조직 인재의 유입을 독려할 수 있고, 이들 조직이 이와 같은 역할을 할 수 있으려면 어떤 것이 필요할까, 앞으로도 많은 고민을 하게 될 문제인 것 같다.

- 임팩트 인베스트 스칸디나비아: Commercial-driven/scalable, Risk sharing commitment 혁신성, 윤리성, 사회적 임팩트 이상 5개의 선정 criteria와 함께 선정에 수개월이 걸리기도 하는 프로세스를 구축하고 있는 점, 그리고 10~15년이 걸리는 exit, 때때로는 투자금이 되돌아오지 않기도 하는 임팩트 투자의 속성에 적합한 투자자를 대상으로 한다는 점에서 영리한 접근을 하고 있다고 판단되었다. 또한 공적자금, 연기금의 경우 공적 책임, 사회적 책임에서 자유로울 수 없으므로, 이 부분을 공략한다는 점도 아직 척박한 국내 사회적 금융을 일구어 나가는데 시사점을 주는 부분이라고 생각이 들었다. 한편으로, 투자를 받고 있는 기업의 면면을 보았을 때, 국내 소셜벤처들과 많은 차이는 나지 않는다는 점에서, 희망과 함께 조금함도 마음 한편에 드리워졌던 방문이었다.
- 알토대학교 창업지원센터: 사회적기업 관련한 이슈만을 다루고 지원하는 곳은 아니었으나, 스타트업 사우나의 공간을 돌아보는 것은 매우 인상적이었다. 연수 내용을 통해 느끼기는 어려워 아쉬움이 남지만, 실패한 경우에도 다시 선정하여 지원하는 부분이 가장 부러운 부분이었던 것 같다.
- 가장 인상적이었던 사회적기업 방문은, 베테라 쉼터, 솔바텐이었던 것 같다. 먼저, 베테라쉼터는 여러 지점에서 당일 오전에 방문하였던 솔바텐과 대비되었다. 솔바텐 역시, 존경할 만한 미션과 이력을 가진 사회적기업이었으나(그래서 오바마 대통령이 방문하실 만한), 10년의 업력에도 거의 변화가 없는 제품과 사업방식, 비즈니스모델(BM)을 가지고 있는 사회적기업이었다. 10년 동안, 고객으로부터 불편의 목소리가 있었을 것임에도 불구하고, 제품의 변화가 거의 없었다는 점이 여전히 파트너십을 적극적으로 구해야하는 상황에 있는 이유는 아닐까 하는 생각이 들었던 것 같다.
- 솔바텐 제리캔은 상징성을 제외한다면 굳이 그 모양으로 생겨야할 이유도 없어 보였고(실제, 아프리카에서 사용시 세척에 애로를 겪는 경우가 많다고 함), 식수뿐만 아니라 목욕용수로 활용한다고 해도 별로 도움이 되어 보이는 외관은 아니었던 것 같다. 또한 품질관리를 지나치게 중시해, 인건비가 매우 비싼 스웨덴에서, 비싼 친환경 재질로 만들어 내고 있다는 부분은, 스케일링, 임팩트 등의 관점에서는 의구심이 들 수밖에 없었던 부분이다.
- 반면, 베테라쉼터의 경우, 업력은 짧았지만, 열려 있는 대표의 리더십을 기반으로 빠르게 성장하고 있고 파트너십 협력 요구를 거절해야 하는 상황이라는 점이 매우 대비되었다. 사실 방문 전에는 베테라쉼터 제품과 비즈니스 모델, 그리고 소셜미션에 의구심이 드는 부분이 많았음에도 불구하고, 대표의 프리젠테이션 이후에 그 많은 의구심들이 사라지고 수긍을 하게 되는 경험을 하였던 것 같다. 아마도 그동안 도전받았던 질문이나, 고민이 되는 부분을 놓치지 않고 귀담아 듣고 반영하였기 때문일 것으로 보였다.

- 제품 역시, 짧은 기간 안에 더 효율적이고, 사용자들의 사용 경험을 고려하여, 더 많이 배포될 수 있도록, 공정과 재질의 원가도 최대한 낮추기 위한 노력을 하고 있었다. 또한 제조 협력업체와의 협업과 혁신을 유도하도록 하는 장치(혁신의 이익 일부 공유)를 가지고 있다는 점도 매우 놀라웠던 것 같다. 방문 말미에, 수혜자를 위해 단가를 낮추고 물량을 늘리기 위해 어쩔 수 없는 선택으로, 초반에 협업하였던 상대적으로 작은 규모의 협력업체들과 한동안 함께 할 수 없었기에 고민이 많았었다는 것은 사회적기업가들이 당면한 문제해결과정에서의 딜레마를 목도하는 것 같아 공감의 많이 가는 부분이었다. 최근에는 새로운 제품을 개발하는 데, 소규모 협력업체의 설비와 제조규모를 투자를 통해 키우는 방향으로 나아가고 있다는 소식을 마지막으로 인상적인 방문을 흐뭇하게 끝마쳤던 것 같다.
- 알토대학교 방문 시, 한국어를 사용해 우리를 깜짝 놀라게 해 주었던 소셜 교육 사업가 멜리사의 아쉬움이 기억에 남았다. “지금까지 한국에서 많이들 오셨는데, 돌아가시고 나서 구체적으로 협력이 진행된 것이 없어서 무척 아쉽다.” 여러 가지 내/외부 환경으로 장애들이 많이 있어 현재는 어려웠겠지만, 멀지 않은 미래에는 배움과 시사점 도출을 위한 기관 방문 연수와 협력 네트워크 형성, 구체적 문제해결과 협업 과제 도출을 위한 해외방문이 분리되어 운영되면 좋겠다는 생각이 들었다.
- 또한, 참가자에 있어서도, 역시 예산 제약과, 기회 배분 차원에서 현재는 사회적기업가 중심으로 연수단이 꾸려지는 형편이다. 물론 사회적기업가 분들도 많이 참여하면 좋겠지만, 사회적경제의 허리와 코디네이팅을 담당하는 중간지원기관들이 더욱 많이 참여할 수 있어야 하지 않을까 생각한다. 정책 입안자나 진흥원 내부 구성원도 참여하되, 내부 국제협력 담당자나, 담당부서장이 해외 연수 시 동행하여야 국제협력 네트워크가 구축되는 데 용이할 텐데라는 아쉬움도 한편에 남았다. 이것이 아쉬움이고, 배움에 있어서도, 사회적기업가들과 만남에 있어서도 내게는 너무 좋은 기회였던 것 같다. 정말 애 많이 쓰셨을 국제협력담당자와 부서장님, 심현우 대리님, 브레인파크 공혜인 위원님, 윤의성 팀장님께도 감사의 말씀 올리며 마친다.

양재찬(어반소사이어티)

- 2017년 사회적기업 북유럽(스웨덴, 핀란드) 해외연수는 사회적기업가의 길을 걷기 시작한 지난 4년의 시간들을 차분히 되돌아볼 수 있는 좋은 기회가 되었고, 현재 우리 팀의 수준을 좀 더 객관적인 시각으로 진단해 볼 수 있는 소중한 경험이었다. 북유럽 국가들의 앞선 사회문화적 환경을 직접 접해볼 수 있다는 막대한 기대를 가지고 신청했던 연수였지만, 잘 준비된 기획에 따라 사전 진행되었던 방문기관 리서치과정과 세심하게 디자인된 연수일정, 현지기관방문 후 다양한 시각을 공유하는 연수단 내부 그룹회의 등을 통해 예상보다 훨씬 만족스러운 연수를 할 수 있게 되었다고 생각한다. 이번 연수를 통해 북유럽 사회적경제생태계의 장점이라고 느꼈던 점은 아래 세 가지 정도로 요약할 수 있을 것 같다.
- 첫 번째는, 사회적경제생태계의 긴밀한 네트워크 시스템과 임팩트 비즈니스 협업사례이다. 우리가 방문한 북유럽 사회적경제 주체들이 유기적인 관계를 오랫동안 지속하면서 서로의 비즈니스를 깊이 이해하고 있었고, 특히 중간지원조직 역할을 하는 SVN 방문시 우리 방문단 각자의 소개를 하는 자리에서 개별적인 비즈니스에 도움이 될 만한 현지 기관들을 즉석해서 소개해주고 일정에 없던 추가방문까지 가능하도록 연결시켜주는 등 잘 짜여진 사회적경제 생태계 네트워크의 파워를 직접적으로 경험할 수 있었다. 이를 통해, 나는 예전에 버스 터미널이었던 대형공간을 리모델링해서 오픈한 코워킹 스페이스인 ‘Norrskan House’를 소개받고 직접 방문할 수 있는 좋은 기회를 가질 수 있었다. 또한 피푸플이나 솔바텐 등과 같이 유사한 소셜미션과 수혜자, 대상지역을 가지고 있을 경우 파트너십을 통해 함께 도전하는 사례를 하나씩 만들어내는 모습도 인상 깊었다.
- 두 번째는, 사회적경제 주체들이 가지고 있는 각자의 소셜미션과 비즈니스 모델에 대한 일관성 있는 경영마인드이다. 기술을 기반으로 한 비즈니스 문화가 특징인 북유럽 지역이기 때문에, 이곳의 사회적기업들은 소셜미션과 매칭이 되는 각자의 기술(핵심역량)들을 보유하고 지속적인 개발을 하고 있었고, 이를 이용해 좀 더 수익성 높은 다른 시장으로 비즈니스를 확장하는 것도 가능해 보였지만 그런 쪽으로의 비즈니스 모델 변경에는 대부분 전혀 관심이 없었고, 초기에 집중했던 소셜미션과 이와 관련한 시장 안에서 치열하게 도전하려고 한다는 점이, 누구도 따라할 수 없는, 이들만의 임팩트 비즈니스의 성공사례를 만들어 낼 수 있는 가장 핵심적인 부분이라고 느껴졌다.
- 세 번째는, 하나의 기업으로서 지속적인 발전을 하기 위한 비즈니스 측면의 계획과 전략수립, 실행과 보완, 리스크 관리 등이 치밀하게 검토되고 지속적으로 수정되고 있다는 점이다. 예를 들면, 베테셀터의 경우 전략적인 파트너십인 ‘이케아 파운데이션’과의 윈윈 관계를 통해 소셜미션의 극대화를 가능케 하였고,

‘디자인’은 곧 ‘과정’이는 MD의 마인드를 직접적으로 보여주는 듯한 생산, 물류, 리스크 관리를 통해 기업의 단계별 성장을 큐레이팅 하는 등 일반적인 회사의 생존전략을 능가하는 스마트한 비즈니스 모델시스템을 내부적으로 탄탄하게 구축해 나가고 있는 모습이 인상적이었다.

- 연수단 내부적으로 서로 의견을 나눌 때 가장 많이 나온 이슈는 아마도 방문했던 9개의 사회적경제기관중 4개 회사(베타셀터, 솔바텐, 피푸플, 미푸코)가 UN에서 잡은 기준인 기후변화문제와 난민, 불평등 교육 등 글로벌한 문제해결을 소셜미션으로 인식하고 국가를 초월하여 업무를 진행하고 있다는 점이었다. 우리나라 사회적경제 주체들이 로컬(지역기반)의 문제해결에서 시작하거나 마을 만들기 등의 활동과 연계되는 등 글로벌한 사회문제해결에서 시작하는 사회적기업을 상대적으로 쉽게 찾기 어려운 현실과는 많이 다른 상황이었기 때문이었다. 소셜미션의 기준과 대상을 이런 기준으로 정하고 창업하는 것이 과연 우리에게도 적합한 것인가에 대해 다양한 의견들을 나눌 수 있었고, 그런 논의가 우리의 사회적경제 생태계에 긍정적인 변화와 새로운 동기를 주는 작은 시작이 되었으면 한다.
- 나와 우리 팀의 전문분야인 ‘공공디자인과 공유공간’에 대한 측면에서 본다면, 이번 연수 경험은 생각보다 훨씬 만족스러웠고, 앞으로 프로젝트를 실행하는 데 상당한 자극과 도움이 될 거라고 생각한다. 타이트한 일정과 그룹으로 이동하는 연수단의 특성상 대중교통을 이용하지 못해 거주민의 시각으로 공공디자인을 접하는 기회가 제한적이었던 점이 아쉽기는 했지만, 공공화장실이나 장애인 리프트, 보도 페이빙 디자인, 사인물, 키오스크 디자인 등 세심하게 고려된 매력적인 외부공간의 공공디자인들을 어렵지 않게 찾아볼 수 있었다.
- 특히, 공유공간(코워킹 스페이스, 코리빙 스페이스등) 관련한 사례 답사로는, 글로벌한 체인망을 가지고 스타트업들의 인큐베이팅 역할을 하는 ‘Impact Hub Stockholm’, 가장 최근에 만들어졌고 사회에 긍정적인 임팩트를 주는 창업자들 300여 명이 모여 있는 유럽 내 가장 큰 허브공간인 ‘Norrskan House’, 스웨덴 버전의 ‘We work’라고 느껴지는 ‘Epic Center’등을 방문하는 기회를 통해 가장 앞서가는 공유공간 디자인 트렌드뿐만 아니라 실제적인 운영방식과 사용자들의 사용현황을 이해할 수 있는 시간이 되었고, 코워킹 스페이스의 원조라고 할 만큼 전 세계에서 벤치마킹을 하는 알토대학의 ‘디자인 팩토리’ 방문은 앞서 경험한 최신의 코워킹 공간구조들을 근본적으로 다시 이해할 수 있는 좋은 기회가 되었다.
- 노동통합형 사회적기업인 ‘바스타’ 같은 경우, 공동체 거주시설부터 작업장, 공동식당 등 그야말로 공유공간과 사회적기업의 소셜미션이 조화롭게 결합된 모습을 보여주는 롤 모델같은 회사로써 빌리지 형식의 공유공간조성 실례를 직접 방문하고 실제로 그곳에 머무는 사용자들과 접촉할 수 있는 시간을 통해 공동체 공간에 대한 이해를 높이는데 많은 도움이 되었다.

- 아직 구체적인 협업가능성을 거론하긴 이르지만, IIS 모의 투자 프리젠테이션을 통해 우리 팀의 비즈니스 모델과 소셜미션이 글로벌한 이슈로 이해되는 것이 가능하다는 것을 확인했고, 추후에 프로젝트 대상지를 해외로 확장할 단계가 되면 이번 북유럽 연수에서 네트워킹한 ‘공유 공간’ 관련한 기업들에게 충분히 협업제안을 할 수 있다고 생각하고 있고, 향후 지속적인 관계를 유지하도록 노력할 생각이다.

양차민(마리에뜨)

- ‘MARIETTE’에게 ‘BASTA’는 롤모델이다. ‘BASTA’는 알콜 중독자들의 자립을 위한 스웨덴의 사회적기업이다. 함께 공동체를 이룬 대상이 다를 뿐 16~18세 청소년 미혼모들의 검정고시를 비롯한 인성, 직업교육을 도와 사회의 일원으로서 자립할 수 있도록 돕고자 하는 우리의 방향성을 더 구체적이고 체계적으로 제시해주고 있는 셈이다.
- ‘BASTA’는 알콜 중독자들에게 중독치료를 이겨낼 기회를 제공하고, 별도의 중독치료 프로그램은 운영하지 않는다. 중독자들이 스스로 알콜 중독을 이겨낼 의지가 있어야 하고, 어떤 상황에서든 혼자서 아닌 여럿이 모인 곳에서 함께 있고, 일을 통한 그 자체가 재활치료 프로그램이라는 방침에서이다.
- 또한, 목공, 애견호텔 등 다양한 사업은 자체적인 운영과 독립을 가능하게 하며 ‘BASTA’라는 큰 틀 안에 건강하고 안정된 시스템을 유지하고 있다. 더불어, ‘BASTA’에서 1년간의 중독치료 지원이 끝날 경우, 중독자였던 이들은 ‘BASTA’내 주거공간에서 살 여부를 스스로 선택할 수 있으며, 주거공간에 대한 임대료는 본인들의 월급으로 지급하게 된다.
- ‘MARIETTE’ 또한 구성원들의 주체적인 자립과 경제관념을 위해서 무조건적인 지원보다는 본인들의 의지로 직업과 생계를 꾸려갈 수 있도록 ‘자립심 훈련’의 일환으로 최소한의 장치를 도입하려 고심은 하고 있었지만 현재 ‘MARIETTE’가 가진 시스템 안에서 이것이 과연 최선의 방법일까?라는 조심스러움이 있었다. 이에 이번 ‘BASTA’ 방문을 통해서 알콜이나 약물 중독자들이 일을 통해 재활하고 더불어 수익까지 창출하며 그로 인해 다시 ‘BASTA’가 유지되고 있는 건강한 순환구조가 실현되는 것에 대한 가능성과 확신을 갖게 되었다. ‘BASTA’를 벤치마킹하여 좀 더 건강한 방식의 ‘MARIETTE SYSTEM’를 구상 중이다. 그리하여 한국의 ‘BASTA’로 리세팅된 ‘MARIETTE VILLAGE’를 만드는 진정한 사회적기업의 미션실현을 꿈꿔본다. 그리고 무엇보다 우리 구성원들의 노력의 대가가 이윤뿐 만이 아니라, 삶에 대한 뜨거운 열정으로 고스란히 돌아갈 수 있게 되길 바라고 또 믿어 본다.
- MIFUKO’는 기업의 미션을 간단명료하고 정확하게 표현하고 있는 스토리텔링 마케팅의 대표적인 기업 사례라고 생각한다. ‘MIFUKO’는 바구니를 디자인하며, 케냐의 여성들이 직접 생산한다. 케냐의 여성은 본인이 직접 짠 바구니 제품의 설명서 택에 직접 본인 서명을 하고, 고객이 제품을 구매 시, 해당 케냐 여성에게 판매금의 일부분이 지급된다. 그로 인해 케냐의 여성은 삶의 질을 향상시킬 수 있다.
- ‘MARIETTE’는 미션은 명확하고 좋은데 이를 풀어나가는 방법을 찾아야 한다고만 들어왔다. 하지만 어떻게 풀어나가야 할지 어디서부터 풀어나가야 할지 몰랐던 것이

사실이다. 그래서 ‘MARIETTE’의 차기 브랜드는 ‘미푸코’의 스토리텔링 방식을 벤치마킹하려고 한다. 그렇게 된다면 이 역시 ‘바스타’의 전체적인 운영방식, 그리고 그 안에서 이루어지는 팀별 자체 운영방식을 도입함과 동시에 그들 각각의 팀에 스토리로 채색된 그들만의 색깔을 입혀 차별화된 브랜딩을 이끌어 낼 수 있다고 생각한다.

- “세상에 더 이상 혼자서 빛을 잃고 사라지는 별들이 없었으면 좋겠다.”그렇다. 눈앞에서 홀로 죽어가는 한 아이의 고통과 죽음을 함께 겪었던 경험에 대한 회한과 사무침 그리고 통찰. ‘MARIETTE’는 그렇게 지극히 개인적인 미션으로 시작됐다. 그게 내 삶의 가치였고, 나와 우리 팀장님이 ‘MARIETTE’란 곳에 생을 바친 이유 자체였기 때문이다. 그리고, 1년 6개월 후의 ‘MARIETTE’는 교육을 비롯해 주거, 양육, 일터가 함께하는 공동체마을을 이루겠다는 것이 미션이었다. 이 모든 미션을 충족을 위해서는 자생력 있고 발전이 있는 경제활동을 꾸려 나가는 것이 필수였으며 때론 최우선 순위라고 생각했다. 그래서 우리는 최선을 다해 노력해 왔지만 경제력을 갖는다는 것은 생각보다 녹록지 않았고, 때론 좌절과 막막함에 길을 잃기도 하고 수많은 날들을 고민하며 지새우기도 했다.
- 그러던 중 이번 스웨덴, 핀란드 사회적기업 방문의 기회를 만나 질적인 방향성에 대해 조금은 긍정적인 생각을 갖게 되었다. 그들 기업의 이야기와 그들의 자유로운 사고방식, 그리고 새로운 시도와 자신감. 어쩌면 나의 가치관과 나의 미션에 대한 지나친 집착이 오히려 나를 작게 만들고 성숙된 ‘MARIETTE VILLAGE’를 만드는데 걸림돌이 되었던 것은 아닐까? 내 틀을 깨야만 한다. 나도 모르게 나를 가두는 내 안의 울타리에서 나와야만 한다. 빛을 잃은 별들에 대한 늘어진 회한은 더 이상 없다. 반짝이는 별들이 수놓아진 또렷한 길과 나의 또렷한 걸음이 ‘MARIETTE’를 더 빛나게 할 것이다.

최혜진(글자와 기록사이)

- 스웨덴 스톡홀름, 핀란드 헬싱키의 사회적기업과 관련기관, 공간을 6박 8일 동안 탐방한 소감을 키워드 형식으로 정리해보았다.
- 공익. 한국의 사회적기업이 취약계층 지원을 바탕으로 한 자활 쪽 개념이 강한 반면에 북유럽 사회적기업은 사회적 목적과 지역을 뛰어넘는 공공성을 바탕으로 발전하고 있었다. 한국에서 소셜벤처 개념으로 발전하고 있는 분야의 롤 모델이 될 수 있다고 생각한다. (베테셀터, 바스타)
- 중간지원조직의 역할. 한국의 중간지원조직의 역할이 개별기업의 생존과 사회적기업 간의 네트워크를 강화하여 시너지 효과를 내는 것에 중점을 둔다면, 북유럽의 중간 지원조직은 지원 경험을 바탕으로 개별기업의 성장을 지원하는 것에 중점을 두는 것을 확인했다. (임팩트허브스톡홀름)
- 글로벌 기업으로 성장하기 위해서는 세계 곳곳의 사회문제를 다루고 해결하기 위한 유니버설 아이템과 특정지역의 문제를 해결하기 위한 아이템 두 가지 방법론 사이에서 줄다리기를 할 필요가 있는 것을 느꼈다. (솔바텐, 피푸플)
- UN/NGO 협업. 한국이 특정 기업의 지원을 받아 글로벌 프로젝트를 진행하는데 비해, 북유럽 사회적기업들은 다양한 기관들과 협조를 하며 프로젝트를 진행하는 것을 확인했다.(소셜벤처네트워크, 솔바텐, 베테셀터, 피푸플, 임팩트 임베스트 스칸디나비아)
- 투명성&신뢰. 북유럽 기업들도 도태되는 기업이 많지만 그들은 실패할 수 있음을 인정하고 그 경험을 바탕으로 다시 도전 할 수 있는 문화가 형성되어 있었다. 이런 문화 속에서 자신을 투명하게 밝힐 수 있고, 이 과정에서 신뢰가 생기는 것을 알 수 있다. 생존과 성장을 목표로 하는 한국의 사회적기업도 실패를 용인하는 문화를 받아들일 수 있어야 함을 느꼈다. (소셜벤처네트워크, 임팩트허브스톡홀름)
- 새로운 경제의 흐름. 협동조합 등 다양한 기업형태가 실험되고 정착되고 있었다. 한국도 사회적경제의 틀이 협동조합, 마을기업 등으로 확대되고 있는 것은 새로운 흐름을 따라간다고 볼 수 있다. (임팩트허브스톡홀름)
- 노동통합형 사회적기업. 자활과 사회적경제는 밀접한 관계를 가지고 있다. 단순한 협동조합형이 아닌, 다양한 노동통합형 사회적기업들은 일자리 문제와 자본주의 심화에 따른 사회적 요구가 커지는 이상 발전할 수밖에 없다. 다만, 북유럽의 사례는 사회적 가치를 브랜드화 하여 발전시키고 있었다. (바스타)
- 경영&기술&디자인. 공익을 위한 디자인을 하는 측면에서 보면 디자인이 별개가 아니라, 경영과 기술이 융합된 모델에 디자인으로 도움을 줄 수 있는 많은 기회가 있음을 북유럽 사례에서 찾을 수 있었다. (솔바텐, 베테셀터, 피푸플, 알토대학교)

- 한국의 사회적경제는 기존의 일자리 중심에서 점차 확장되어 가고 있으며, 일자리의 경우도 단순지원정책에서 벗어나 협동조합 중심으로 발전하고 있다. 북유럽 사회적경제 단체들을 살펴보면 사회적 가치를 추구하는 기업이 안정적으로 활동할 수 있는 다양한 장치를 활용하고 있음을 확인할 수 있었다. 또한 이들의 강점인 디자인을 기술과 결합하는 모습을 통해 사회적기업의 디자인을 돕는 디자인회사로서 글자와 기록사이의 발전가능성을 확인할 수 있었다.

IV. 시사점



□ 자발적 사회혁신에 집중가능한 생태계

- 스웨덴의 사회적기업 개념은 우리나라의 사회적기업보다 포괄적인 의미를 지니고 있었고 이 때문에 인증·분류·형태보다는 그들의 아이디어, 목적 등 자발적인 미션에 집중하고 있었다.
- 자발적인 미션, 사회문제를 해결하려는 인식에 우선집중이 가능한 사회적 시스템이 갖추어져 있다. 이는 스웨덴에서 사회적기업이 생성되는 과정, 그들이 창출해내는 사회적 이슈, 사회적 미션을 다양하게 한다. 또한 이는 글로벌한 가치로까지 확대되어 지속성 있는 혁신이 계속되는 선순환 생태계를 이루는 기반이 되고 있다.
- 한국은 제도적 틀을 기반 하되, 책임을 동반한 자율성을 부여하여 사회적기업의 활동영역과 활동 가치를 키워주는 생태계 조성에 초점을 맞춰나가야 한다.

□ 선례·경험 공유를 통한 협력적 네트워크 커뮤니티

- 소셜벤처 네트워크나 임팩트허브협회 모두 회원 간 또는 지역 간 선례, 경험을 공유하는 방식으로 사회적기업의 어려움과 협력을 이끌어내고 있다.
- 소셜벤처 네트워크가 이러한 공유 방식을 택한 것은 사회적기업이 본래 가진 목적 이외의 요인으로 도태·변질되는 것을 방지하며, 다양한 활동을 촉진하기 위한 것이다. 또한 긍정적인 면을 부각시키고, 개별 사회적기업이 겪는 상황인식 부족과 사업 운영방식의 문제점 등을 서로 간 경험과 교육, 어려움에 대한 공동대처를 통해 해결해나가는 편이 효율적이라 판단했기 때문이다. 그래서 선례 공유에 중점적인 활동을 펼치고 있다.
- 이와 함께 임팩트허브협회도 지역별 우수사례를 공유하여 특정지역의 혁신이 전 세계로 확산되는 데 노력하고 있으며, 이를 위해 Makers connection이라는 이벤트를 개최하고 있다.
- 보통의 네트워크가 주로 단기 프로젝트에 집중하거나 개별과제 중심으로 이루어지는 등 단발성이 강하고, 활성화에 어려움을 겪고 있음을 볼 때 지속적으로 지역 간 선례, 경험을 공유하는 방식의 스웨덴의 네트워크 방식은 시사점을 준다. 이러한 선례 공유는 커뮤니티 형성과 함께 해결책을 찾는 과정으로, 경쟁이 아닌 협력 생태계를 이루는 기반이 될 것이다.

2 지속가능한 성장을 위한 공공성, 다양성, 역동성의 강조

□ 생존 이후 '성장'까지 염두에 둔 지속가능한 아이디어 필요

- 연수 중 방문한 중간 지원조직들의 핵심은 △공간 △콘텐츠 △커뮤니티였다. 이 조직들의 지원을 받는 사회적기업들은 △신뢰 △용기 △협력의 3박자를 갖추고 있었다. 단순 인큐베이팅을 넘어서 장기적으로 성장, 지속가능할 수 있도록 도와주는 역할을 수행하고 있다.
- 특히 커뮤니티 유지와 활성화를 통해 사회적기업가들의 용기와 협력을 이끌어내고 있었으며 사회적기업 간 인력 교환 프로그램 등 사회적기업의 지속가능한 성장을 위한 아이디어, 프로그램에 많은 고민을 하고 있었다.

□ 지역을 뛰어넘는 공공성의 강조

- 또한 중간 지원조직들은 사회적기업과 협력할 때 △환경 △사회 △경제 △(기업)문화적 지속가능성 등을 고려한다. 특별히 최근에는 '(기업)문화적 지속가능성'을 더 강조하고 있는 것으로 보인다. (기업)문화적 지속가능성이 의미하는 것은 △기업 내 양성평등 △통합성 △평등 △개방성 등 기업 문화적 측면을 가리킨다.
- 사회적기업 또는 사회적기업가정신은 영리 추구가 아닌, 커뮤니티에 기반을 두며, 사회적 목적을 가지고 사회문제를 해결하려 노력하는 기업 및 그 정신이 '(기업)문화적 지속가능성'의 강조를 통해 지역을 뛰어넘는 공공성을 지향하는 추세임을 알 수 있다.
- 이러한 추세는 스웨덴의 사회적기업이 대체로 지역에 국한되지 않은 글로벌 미션에 주목하는 것으로 연결된다. 이들은 글로벌 미션에 주목함으로써 기업의 지속가능성을 확장하고 있다. 한국의 사회적기업도 지역을 뛰어넘는 '(기업)문화적 지속가능성'을 검토해 보아야 할 것이다.

□ '어느 하나 중요하지 않은 미션은 없다' 다양성이 가진 파급력

- 사회혁신과 변화를 가져오는 데 가장 중요한 것은 다양성이다. 임팩트 허브의 회원은 투자자, 정치가, 사내기업가, 사회적기업가, 홍보전문가 등 다양하다. 다양한 집단이 모여 같은 목적을 공유하고 함께 협력하고 있다.

- 임팩트 허브의 회원들은 모두 사회적 임팩트 창출을 공동목적으로 하지만, 각기 다른 미션, 아이디어, 해결책을 위해 협력한다. 이들은 다양한 참여자로 하여금 인류와 지구를 위하여, 측정할 수 있는 사회적 임팩트(measurable positive impact)를 창출하기 위해 노력한다.
- 같은 목적 + 서로 다른 아이디어의 사람들이 협력하여 커뮤니티를 이루다 보니, 다양성에 기반한 사회적 파급 효과가 있다.

□ 트렌드를 창출해나가는 프로그램 및 이벤트 필요

- 임팩트 허브는 프로그램 기획 시 이것이 일회성으로 끝나지 않고 하나의 흐름이 되어 트렌드가 되어야 한다는 점을 강조한다. 이러한 트렌트 창출 노력은 커뮤니티 형성에도 필수적 요소로 작용한다.
- 예를 들어, '2012년 스웨덴 혁신전략' 프로그램은 스웨덴의 혁신방향에 대한 토론의 장을 마련했고 그 과정에서 사회적기업의 활동이 강조되었다. 이를 계기로 사회적기업이 사회적 트렌드로 자리 잡았다.
- 임팩트 허브는 계속해서 사회적 트렌트를 창출하기 위해 '사회문제 혁신 플랫폼' 프로그램을 운영하고 있다. 사회문제 당사자와 해결책을 모색할 사회혁신가, 스타트업, 단체 등을 연계하는 것이다. 단순 연계에서 끝나지 않고 3가지 해결책을 찾고 지원금과 멘토링을 제공, 해결책을 구체화시키는 과정까지 지원한다.
- 지속적인 사회적 관심과 사회문제 제기를 통해 트렌트를 창출하는 프로그램 및 이벤트 기획이 필요하다. 이는 관련 커뮤니티를 형성하고, 사회적기업 생태계 전반의 역동성을 강화할 것이다.

3 사업의 확장·다각화를 고려한 기업 운영 전략 수립

□ 사업의 확장 가능성, 다각화 가능성을 고려한 사업계획과 자금유치

- 스웨덴에서는 투자자가 사회적기업을 평가할 때 당연히 사회적 임팩트(아이디어), 창업가의 역량도 중요하게 고려하지만, 이 스타트업이 지원금에 기대지 않고 시장에서 경쟁하면서 스스로 기업 활동을 지속할 수 있을 것인가를 평가하기 위해 상업성, 사업의 확장 가능성, 그리고 사업 다각화 가능성을 중점적으로 평가한다.

- 만약 프로젝트가 사회적 영향력과 함께 상업성, 확장가능성, 다각화 가능성들이 입증되면 △창업하는 사람들이 어떤 사람인가 △배경 △경험 △창업이유 등도 검토하게 된다.
- 또한 비용적인 측면에서 창업자가 투자자와 함께 위험을 공동 부담하는가를 평가한다. (투자자만 위험을 부담한다면, 창업이 아니라 취업이 될 것이다.) 그리고 비즈니스의 참신성, 혁신성 등을 평가한다. 부정적인 면, 부패가능성, 시장을 왜곡할 가능성 등도 검토하는 항목이다.
- 결과적으로 투자를 유도할 이유를 설득력 있게 제시해야 한다. 특히 사회적기업이 투자를 받는 과정은 타 스타트업과 비교할 때 시간이 많이 소요되고 투자자 설득이 어려운 과정으로 사회적 임팩트에 대한 설득과 함께 철저한 사업 계획이 함께 수반될 때 투자자 설득이 가능하다.

□ 비즈니스 모델 개발과 다양한 협업처 개발

- 스웨덴의 사회적기업도 한국과 마찬가지로 자금 확보를 가장 큰 어려움으로 꼽는다. 때문에 솔바텐의 경우 투자자들에게 경제적 투자효과 외에 다른 형태의 이익을 제시했고 베테셀터는 대기업인 IKEA과의 협력을 선택했다.
- 이밖에도 세계적 영향력이 있는 UN과 협업하거나 사업지역에서 유사한 일을 하는 타 사회적기업과의 파트너십 등 다양한 협업 전략을 구사하고 있었다.
- 이처럼 기업 운영에 있어 자금확보 및 수익성 있는 비즈니스 모델 개발과 다양한 형태의 지원, 협업방식을 고려한 장기적 비전 수립이 중요하다.

□ 명확한 비즈니스 전략과 성과관리 시스템 활용

- 베테셀터 경영자가 비즈니스 모델을 B2C에만 국한하지 않고, 비즈니스를 발전시키기 위해 지속적인 피드백과 사업발전계획을 세우며, 프로세스를 조율하는 과정을 볼 수 있었다. 조직의 성장에 따라 협력사와의 관계, 의뢰인과의 관계 등 위험요소도 잘 관리해나가고 있었다.
- 특히 제품 양산을 위해 협력사와의 제품 생산 공급 사슬을 구축, 협력사의 이윤은 적절히 보장되 품질보장과 재무적 투명성을 요구했다. 또한 협력사와 초과이윤에 대한 조율을 통해 원가를 낮춤으로써 많은 난민에게 임시주거시설을 공급할 수 있도록 하고 있다.

- 바스타의 경우도 정부지원 없이 경제적으로 자립하여 시장에서 경쟁, 사회경제적 부가가치를 창출해내고 있다.
- 사회적기업의 비즈니스적 성장을 위해서는 명확한 비즈니스 전략, 체계적 조직관리, 투명한 성과관리 시스템이 필요한 때이다.

□ 성과 지표화로 사회적 영향력 근거, 인식 개선, 공감대 확대

- 이번 연수에서 만난 사회적기업들은 자신들의 사회적 영향력을 수치와 지표로 객관화하는 데 능한 모습이었다. 정성적인 내용으로 사회문제를 해결했다거나 사회적 영향력, 파급력을 설명하기보다는 구체적인 정량적 지표를 근거로 제시하여 보기 쉽고 간단하게, 그리고 강력하게 사회적 임팩트를 보여주고 있었다.
- 이러한 성과 지표화는 내부적으로는 기업의 존재 이유를 설명하며 동기부여하고, 기업이 보다 역동적으로 활동해나가는 성장 동력이 될 수 있다. 또한 외부적으로는 투자자에게 기업의 사회적 임팩트에 대한 설득의 근거로 활용될 수 있고, 사회문제 해결 여부를 평가할 수 있으며, 대중의 인식 개선, 공감대 확대에 기여할 수 있다.

4 협력적 네트워크에 기반한 자발적 선순환 생태계 조성

□ 사회적 가치에 대한 투자를 목표로 한 사회적 은행

- 1998년 금융 신용조합으로 설립하여, 사회적 가치에 대한 투자를 목표로 하고 있는 에코방켄의 사례는 사회적 가치를 추구하면서도 손실 없이, 작지만 수익을 창출할 수 있다는 것을 증명하고 있다.
- 또한 장기적인 관점에서 에코방켄과 같은 소규모 사회적 은행과 일반 대규모 상업은행을 비교 시, 금융시장의 격변이 클 때 소규모 사회적 은행이 좀 더 안정적인 비즈니스를 영위한다는 것을 다양한 연구결과가 증명하고 있다.
- 소규모 사회적 은행은 큰 수익을 목표로 하지 않기 때문에 감수하는 위험의 규모가 일반적으로 작다. 이에 따라 장기적으로 은행의 수익을 관찰하면 사회적 은행이 안정적이며 생각보다 높은 수익을 창출한다.
- 에코방켄은 대출을 승인할 때, 고객사의 경영상황이나 프로젝트의 경제적인

효과를 평가하기 이전에, 고객사나 프로젝트가 환경오염, 탄소배출 문제 같은 전 세계 문제와 인류에 관한 문제들에 대해 어떠한 영향력을 끼칠 것인가를 먼저 평가하는 공정 금융 가이드를 지킨다.

□ 사회적 투자를 위한 새로운 투자 방법

- 사회성과연계채권(Social Impact Bond; SIB)은 영국, 미국 등에서 선보이기 시작한 채권으로 사회문제의 해결 성과에 따라 수익이 결정되는 채권이다.
- 성과연계계약(Performance based contracting; PBC)은 계약의 명확한 목표를 제시하고, 목표를 측정할 체계적인 노력을 기울임으로써 계약의 목표 달성에 따라 대금을 지급하는 계약이다. 이들은 모두 기존 금융계에서 사회적 투자에 대한 새로운 방법으로 개발된 것이다.
- 사회적 임팩트를 증대하기 위한 기업이나 프로젝트에 대한 투자는 전체 금융자원에서 아주 작은 부분을 차지한다. 임팩트 투자분야가 환경, 빈곤, 복지 등 일반적으로 공공영역에서 담당해야 하는 분야인 경우가 많기 때문에 연금기금과 같은 공공자금을 이용하는 것이 의미가 있다는 의견도 있다.
- 개인투자자금을 활용해 제품이나 서비스를 개발하고, 그 제품이나 서비스를 공공에 판매하여 공공자금을 이용해서 사용자들에게 전달하는 것도 좋은 모델이다. 보통 공공자금을 유치하려면 요구사항으로 과거에 유사실적이 있어야 하는 경우가 많다. 국세로 운영하는 것이기 때문에 보수적일 수 밖에 없기 때문이다. 위의 모델을 사용하면, 제품이나 서비스가 이미 개발되어 있기 때문에 자금(투자)을 유치할 수 있는 가능성이 높아진다.

참고자료

- Work Integration Social Enterprises in Sweden (WP no.04/02), Yohansan STRYJAN
- Social Enterprise, Social Innovation and Social Entrepreneurship in Sweden: A National Report, H.Thomas R.Persson & Niklas Hafen
- The State of Social Entrepreneurship in Sweden SEFORIS Country Report, Christine Alamaa
- A map of social enterprises and their eco-systems in Europe(Country Report: Sweden), European Commission
- Sustainability of Social Enterprises: A Case Study of Sweden, GIORGI JAMBURIA

※ 본 보고서는 집필에 참여한 특정 개인이나 기관의 의견을 대변하지 않습니다.