

영국의

사회적 기업

사회적기업의 육성을 위하여

## 영국문화원 소개

영국문화원은 교육, 문화, 과학기술 분야에서의 대외 협력을 담당하는 영국의 비영리 공공기관으로서 1934년에 설립되어 전세계 100 여개국에서 운영되고 있습니다. 영국문화원은 전세계 사람들과 지식과 아이디어 교류를 통하여 영국에 대한 관계와 신뢰를 구축하고자 합니다.

영국문화원은 영국 내 사회적기업의 발전을 지원할 뿐 아니라, 글로벌 사회적기업 프로그램을 통해 전 세계적인 교류와 발전을 지원합니다. 2009년에 시작된 본 프로그램은 사회적기업가 및 NGO 실무자가 활동영역을 확대할 수 있도록 교육, 컨설팅, 투자기회를 제공합니다. 또한 사회적기업에 친화적인 환경을 조성하고 국제개발의 접근방식으로서의 사회적기업을 홍보합니다.

무엇보다 사회적기업과 관련된 영국의 경험과 전문성을 국내외 파트너들과 공유합니다. 영국의 사회적기업 및 관련 조직이 해외 파트너들과 협업하고 국제적 네트워크를 확장하도록 지원합니다.

영국문화원은 이러한 활동을 통해 긍정적인 사회변화, 포괄적인 성장, 지속가능발전을 지지하며, 영국의 교훈을 공유함으로써 전세계 사람들과 상호신뢰를 구축하고 새로운 기회를 창출하고자 노력합니다.

보다 자세한 내용은 [www.britishcouncil.org/society/social-enterprise](http://www.britishcouncil.org/society/social-enterprise)에서 확인 가능합니다.

## 저자 소개

본 보고서는 Social Life의 Nicola Bacon과 Douglas Cochrane, 영국문화원의 글로벌 사회적기업 프로그램의 담당자 Dimitra Tzigianni의 초기 작업을 바탕으로 Social Impact Consulting의 Mark Richardson이 완성하였습니다.

## 감사의 말

영국문화원과 저자들은 보고서 초안에 의견을 제공 해주신 Social Enterprise UK(이하 SEUK)의 Dan Gregory와 Nick Temple, 노스햄프턴 대학의 Simon Denny 교수와 Young Foundation의 Julie Simon 에게 감사인사를 드립니다. 또한 인터뷰에 응해주신 Wales Co-operative Centre의 Catherine Evans, Bryson Charitable Group의 John McMullan, Social Enterprise NI의 Juliet Cornford에게 감사를 드립니다. 귀중한 검토의견을 주신 영국문화원의 Paula Woodman, Tristan Ace, Adam Pilsbury, Shazia Khawar, Kate Dempster에게도 감사 드립니다.

본 보고서는 집필에 참여한 특정 개인이나 기관의 의견을 대변하지 않습니다.

# 목차

서론	04
보고서 개관	05
<b>1장 영국의 다양한 사회적기업</b>	<b>07</b>
수입	08
분야	08
사회적 목적	10
소유권 모델	11
법적 구조	12
<b>2장 사회적기업 지원을 위한 생태계 육성</b>	<b>16</b>
전문가 지원의 필요성	18
사회적기업가 정신의 고취	18
인큐베이터와 사전 지원	19
지속가능성과 성장	22
성공적인 사회적기업의 복제	24
사회적기업 지도자 육성	24
<b>3장 사회적기업의 자원</b>	<b>28</b>
보조금	31
사회적 투자	32
인내자본	34
대출	36
채권	35
사회성과연계채권	35
주식 투자	35
유사주식 투자	36
크라우드 펀딩	36
정리	37
<b>4장 소셜 임팩트 측정</b>	<b>39</b>
임팩트 측정의 주요 특성	40
소셜 임팩트 평가 방법	42
<b>5장 협업</b>	<b>44</b>
네트워크	46
로비와 캠페인	47
컨소시엄	48
사회적기업 미디어	48
<b>6장 정부의 개입</b>	<b>51</b>
공공부문 분사(spin outs)	54
조달	55
UK 정부의 금융지원	56
정리	57
<b>결론</b>	<b>57</b>

# 서론

사회적기업은 지난 10년간 전세계적으로 놀라운 성장을 기록했다. 그 중에는 오랜 역사와 상당한 규모를 가진 사회적기업도 있고, 이제 막 시작한 벤처기업도 있다. 보조금에 의존하는 자선단체와 NGO 역시 기업가정신을 보이고 있으며, 독립적으로 등장한 사회적기업은 전통적으로 정부가 제공했던 서비스를 대체하기 시작했다.

영국에서 '사회적기업'이란 용어는 여러 형태의 기업을 포괄하나, 다음의 공통점을 지닌다.

- 분명한 사회적 목적
- 영업활동으로 이윤 확보
- 이윤의 상당부분을 사회적 목적을 위해 재투자

즉, 사회적기업은 민간이 지닌 기업가적 지향성과 공공 서비스가 지닌 정신과 가치가 더해진 개념이다. 영국의 사회적기업은 수많은 사회적 수요에 답하고자 다양한 분야의 여러 가지 사업모델을 사용하는 수 천 개의 조직으로 구성된다.

사회적기업의 등장 배경은 다양하다. 독립적으로 탄생한 기업이 다수이나, 자선단체 및 NGO에서 유래한 기업, 혹은 공공 부문에서 파생된 기업도 있다.

지난 10년간 영국의 사회적기업은 상당한 발전과 변화를 보였다. 정부의 접근방식에 변화가 있었고, 이에 대한 새로운 대응이 있었다. 인큐베이터의 수가 크게 증가하였고, 사회적 투자에 대한 강조 및 사회적 가치

측정에 대한 중요성이 부각되었다. 경제 상황의 변화는 기존의 자선단체가 기업가 정신을 도입하게 하였다. 정부 정책 또한 기존 정부가 제공했던 보건 의료, 도서관 등의 공공서비스를 외부에서 조달하는 방식으로 바뀌었다. 많은 사업이 경제적 사업성 뿐 아니라, 사회적, 환경적 영향을 고려하여 선택되었다. 간단히 말하자면 영국 내 사회적기업은 그 수가 많고 여전히 성장 중이며 매우 빠르게 변화하는 분야로, 본 주제에 대한 모든 것을 담은 보고서를 작성하는 것은 거의 불가능한 과제이다. 따라서 본 보고서는 2015년 영국 사회적기업 분야의 주요 특성을 설명하고, 최근 몇 년간 있었던 주요한 변화에 대해 기술하고자 한다. 이를 통해 사회적기업 활동의 다양성을 보여주고, 이를 가능하게 만든 생태계 육성, 자원 조달 방안을 설명한다. 또한, 사회적기업 부문 내의 관계를 보여주고, 정부의 역할을 설명한다. 이를 통해 영국의 사회적기업 생태계에 대해 국내외 독자들에게 흥미롭고 유익한 정보를 제공하고, 정책 토론과 깊이 있는 연구의 장을 마련하고자 한다.

# 보고서 개관

본 보고서는 다음의 6개 장으로 구성된다.

**1장**은 영국 내 사회적기업의 다양성을 살펴본다. 특히 주요 영업 분야, 사회적 목적, 법적 구조와 소유권 모델의 차이를 설명하고자 한다.

**2장**은 영국 내 사회적기업의 육성을 위한 관련 생태계의 변화과정을 설명한다. 운영계획부터 사회적기업가정신의 고취, 성장과 확산을 위한 대표적인 인큐베이터 및 육성 프로그램을 소개한다.

**3장**은 영국 내 사회적기업이 활용할 수 있는 자원조달 체계와 출처에 대해 설명한다. 보조금, 대출, 투자 및 크라우드 소싱, 사회성과연계채권(Social Impact Bonds, SIBs) 등 최근에 개발된 보다 혁신적인 모델을 소개한다.

**4장**은 사회적기업이 창출하는 소셜 임팩트의 측정 방법을 설명하고, 성과 측정이 강조된 배경을 밝힌다.

**5장**은 영국 내 사회적기업이 상호협력을 바탕으로 보다 큰 소셜 임팩트를 얻고자 활용하는 협업의 방안을 논의한다. 로비, 캠페인, 네트워킹, 사회적기업 미디어, 콘소시움 구성 등을 소개한다.

마지막으로 **6장**에서는 사회적기업의 지속 발전을 위한 재정지원, 세제 혜택, 법률 마련 등 정부의 역할을 설명한다.



## 1장

# 영국의 다양한 사회적기업

영국의 사회적기업은 한 단어로 말해 ‘다양’하다. 아주 다양한 사업분야에서 활동하고, 다양한 사회적 문제를 개선하는 것을 목표로 하며, 다양한 법적 구조를 지닌다.

영국의 사회적기업을 위한 전국적 조직인 ‘영국 사회적기업협의체(SEUK)’는 2년 마다 분야 전반에 대한 상세보고서를 발간한다. 가장 최근 발간된 보고서 <사회적기업의 상황 조사(State of Social Enterprise Survey)>는 이 분야가 얼마나 다양한지에 대한 전반적인 그림을 보여준다. 영국의 ‘비즈니스혁신기술부(Department for Business Innovation and Skills, BIS)’ 또한 사회적기업 전반에 대한 평가결과를 지속적으로 발표한다.

영국 정부에 따르면, 현재 영국 내 7만 여 개의 사회적기업이 있으며, 총 2백만 명이 이 분야에 종사하고 연간 240억 파운드 정도의 경제적 가치를 창출한다. 영국의 사회적기업은 지난 10년간 빠르게 성장했으며, 경제위기에도 불구하고 지속적인 성장을 보이고 있다. 실제로 영국 사회적기업의 1/3은 지난 3년 내 설립된 것이다.

본 장에서는 영국 사회적기업의 규모와 다양성에 대해 설명하고자 한다.

**‘현재 영국에는 7만 여 개의 사회적기업이 있으며, 총 2백만 명이 이 분야에 종사하고 연간 240억 파운드 정도의 경제적 가치를 창출한다’**

## 수입

사회적기업은 다양한 재원을 통해 수입을 창출한다. 가장 일반적인 수입 창출 방법은 일반인을 대상으로 한 상거래이나, 절반 이상의 사회적기업이 공공부문을 대상으로 영업활동을 한다. 연수입 10만 파운드 이하 기업이 전체의 45%지만, 39%는 백만 파운드 이상을 벌어들인다. 사회적기업의 73%는 손익분기점을 달성하거나 이익을 창출하는데, 이는 영국 내 영리 중소기업과 유사한 비율이다.

## 분야

영국 내 사회적기업은 거의 모든 분야에서 활동한다. 주택이나 금융 서비스를 제공하는 대규모 기업부터, 건축, 제조, 운송업에 종사하는 기업, 극장이나 문화 공간을 운영하거나, 상점이나 카페를 운영하는 기업도 있다. 재활용과 녹색 에너지, 디지털, 미디어 분야에 종사하는 사회적기업은 물론, 보건서비스, 사회 복지 및 아동 복지 등의 분야에도 활동한다. 기업활동을 통해 소셜 임팩트를 낼 수 있다면, 누구나 어느 분야에서든 사회적기업을 시작할 수 있다.

다음의 사례들은 영국 내 얼마나 다양한 사회적기업이 운영되고 있는 지 보여준다.

### 문화공간

영국에는 정부 예산 감축으로 폐쇄될 위기에 처한 지역 내 문화공간이 상당수 존재한다. 지역사회를 중심으로 사회적기업을 만들어 이러한 문화시설을 인수하고 지역주민이 연극, 음악, 영화, 미술 등의 문화 생활을 지속하도록 돕는다.

**Aberbeen Performing Arts**은 2005년에 설립된 사회적기업으로 왕립극장 및 스코틀랜드 애버딘의 다른 문화 공연장을 운영한다. 건물은 애버딘 시의회에서 소유한다.

### 아동보육

영국 내 많은 지역은 아동보육시설에 대한 공급 부족 문제를 겪고 있다. 이러한 수요 대비 공급 부족은 가격 상승을 유발하여 저소득가정의 아동보육시설 이용을 어렵게 만든다. 특히 저소득가정이 아동보육시설을 이용할 수 없는 경우, 고용상태 유지가 어려워지고 결국 정부지원에 의존하게 되어 빈곤의 극복이 더욱 어려워진다. 많은 사회적기업이 저소득가정이 많은 지역에서 합리적 가격의 아동보육서비스를 제공하기 위해 활동하고 있다.

**Harmony Neighbouring Nursery**는 2001년에 런던 서부에서 설립되었다. 이 지역의 저소득가정, 특히 소득 수준이 낮은 근로 상태의 부모들에게 아동보육서비스를 제공하며, 1살에서 5살 이하의 아이들을 대상으로 한 어린이집 46곳을 운영 중이다.

### 녹색에너지

영국의 많은 지역사회는 지역 에너지 개발을 위해 함께 노력하고 있다. 풍력 발전, 태양 발전, 생물연료, 수력발전 등이 주목받고 있다.

**Anafon Hydro Scheme**은 북 웨일스의 전력제공을 위해 Ynni Anafon Energy Cyf. 라는 사회적기업을 개발 및 운영 중이다. 이 프로그램은 지역환경을 보호하고 재생가능한 에너지 생산을 목표로 한다. 이를 통해 향후 탄소배출량 감소 뿐 아니라, 지역사회의 문제해결을 지원할 수 있는 중요한 소득을 창출할 것으로 전망된다.

**‘기업활동을 통해 소셜 임팩트를 낼 수 있다면, 누구나 어느 분야에서든 사회적기업을 시작할 수 있다.’**

## 지역시설

영국 농촌지역의 지역시설 감축 문제는 전국적 현상이다. 상업적으로 자립이 불가능하여 문을 닫아야 하는 마을가게, 펍, 우체국 등이 산재한다. 일부 마을에서는 사회적기업을 설립하여 이러한 시설을 인수하고, 지역 봉사자들을 활용하여 재정적으로 지속가능하도록 운영 중이다. 도시 역시 역내 서비스 제공 및 경제개발을 위해 지역 소유의 건물을 운영하고 있다. (아래 사회적 목적 내 지역사회 발전 참고)

**Tafarn Y Fic**은 웨일스의 한 지역에 있는 펍이다. 1988년 협동조합을 만들어 폐업 위기의 펍을 인수하였다. 그 후, 웨일스어로 다양한 공연을 개최하고 지역고용을 창출하는 사회 교류의 장으로 탈바꿈되었다.

## 의료·사회복지

영국의 중앙 정부 및 지방 정부는 민간업체를 통한 의료 및 사회복지 서비스 제공을 확대하고 있다. 이러한 변화는 주주의 이익이 아닌 서비스 이용자들의 이익을 위해 활동하는 사회적기업에게 이점을 제공한다. 공공서비스 제공은 영국의 사회적기업에게 매우 크고 중요한 분야이다. SEUK 회원사의 1/3 정도가 의료 및 사회복지 서비스를 제공한다.

**Care and Share Associates**는 노인 및 취약계층을 대상으로 가내 돌봄 서비스를 제공한다. 이 업체는 근로자가 소유주인 혁신적 프랜차이즈 모델로 운영되며, 더 나은 일자리를 만들고 근로자의 전문성 개발을 지원하며, 돌봄이 필요한 사람에게 보다 양질의 유동적인 서비스를 제공하는 것을 목표로 한다.

## 스포츠와 여가

영국에서는 전통적으로 지자체가 스포츠 시설을 소유, 운영해 왔다. 하지만 최근 스포츠 시설에 대한 정부예산이 급격히 삭감되자, 문화시설처럼 운영상 위기에 봉착했다. 이를 극복하고자 많은 지역에서 사회적기업을 대안적 모델로 활용하고 있다.

**Greenwich Leisure**는 1993년 런던 그리니치 내 여가시설을 운영하고자 설립되었다. 그들의 목표는 지역사회 내 양질의 여가 및 피트니스 시설을 모두가 합당한 가격에 제공하는 것이다. 현재 120개 이상의 시설을 관리하고 있으며, 계속해서 규모가 증가하고 있다. 이제는 운동시설 외에도 도서관이나 운동장 등 다른 시설들을 지역사회에 건축하고자 계획 중이다.

## 기술

많은 사회적기업이 사회적, 환경적 문제를 개선하기 위해 기술혁신을 도입하고 있다.

**Yomp and PleaseCycle**은 대기업 임직원이 자가용 대신 자전거로 출퇴근하도록 장려하기 위해 게임 기술을 제공하는 사회적기업이다. 임직원들은 자신의 스마트폰에 앱을 다운받아 동료 및 회사별 사이클 거리 및 속도를 모니터 할 수 있다.

## 교통

대중교통은 자가용이 없는 이들에게 필수적이지만 영국의 많은 지역에서 대중교통의 공급이 주민들의 수요를 충족하지 못하고 있다. 일부 지역의 경우, 민간 영리업체에 의해 운영되어 가격이 매우 비싸다. 이에 대응하고자 지역 교통수단의 종류가 확대되고 있다. 자가용을 소유한 자원봉사자들을 활용하는 경우 외에도 많은 대안모델이 운용되고 있다.

**HCT Group**은 교통 분야의 대표적 사회적기업이다. 매년 2000만 명의 승객들이 이 기업의 버스를 이용한다. 이들은 다양한 교통서비스를 제공할 뿐 아니라, 관련 교육 및 훈련 과정도 제공한다. 또한 모든 수익을 사업 운영지역의 교통서비스 확충을 위해 재투자한다.

## 사회적 목적

사회적기업이 다양한 분야에서 활동하는 것은 이들이 추구하는 다양한 사회적 수요와 관련되어 있다. 지역적 접근을 통해 특정 지역사회의 삶의 질 향상을 목표로 하는 사회적기업도 있고, 청년, 노인, 노숙자, 출소자 등 특정집단을 위한 사회적기업도 있다. 취업이 어려운 장애인을 대상으로 기술교육을 실시하여 자신감 고취를 장려하는 기업은 물론, 환경 보호, 빈곤 퇴치, 보건 및 삶의 질 개선을 위해 활동하는 사회적기업도 있다. 영국 사회적기업은 특정한 사회적, 환경적 수요가 있을 때 이를 해결하기 위해 활동한다.

다음의 사례는 영국 사회적기업이 활동하는 다양한 분야를 보여준다.

### 매립 쓰레기 감소

상업적 가치가 없는 자원을 활용하여 상품을 만들고 이를 통해 이윤을 창출하는 사회적기업도 있다. 쓰레기를 줄이는 동시에 재정적 수입을 얻고, 이를 사회적 목표를 위해 활용한다.

**Elvis & Kresse**는 쓰레기로 버려지는 산업 폐기물을 모아 벨트, 지갑, 가방 등 고급 액세서리를 만들고 이윤의 50%를 관련 단체에 재분배한다. 예를 들어, 오래된 소방호스를 활용해 만들어진 상품에서 얻은 이윤은 소방관을 지원하는 자선 단체에 기부된다.

### 취약계층 고용기회 확대

영국의 많은 사회적기업들은 노동통합형 사회적기업 (Work Intergration Social Enterprise, WISE) 혹은 사회적 회사(Social Firm) 등의 하부 개념으로 분류된다. 일반적으로 취업이 어려운 사람들에게 고용기회를 제공하는 경우이다.

**The Big Issue**는 월간 잡지로 지난 20년간 출간되었다. 노숙인들은 판매원이 되어 반값에 잡지를 구매하고, 정가에 재판매함으로써 수입을 얻는다.

**Bristol Together**는 빈 건물을 매입하여 리모델링을 통해 수익을 창출한다. 이 기업은 출소자를 우선 채용하여 업무 수행을 위한 기술을 교육한다. 출소자들에게 취업 기회를 제공함으로써 재범률을 낮추고 사회적 비용을 감소하고자 한다.

### 청년 일자리 창출

여느 나라와 마찬가지로 영국에도 교육기회를 얻지 못하고 일자리를 확보하지 못한 청년이 많이 있다. 상당 수의 사회적기업이 불리한 위치에 처한 청년층에게 기술 교육을 제공, 자신감을 고취하며 취업가능성을 높이기 위한 다양한 서비스를 제공한다.

**Street League**는 축구를 통해 교육 및 고용에서 제외된 16세~21세의 청소년들에게 다가간다. 이들은 교실 수업과 다양한 활동을 포함한 8주간의 심화과정을 운영한다. 참여자의 80% 이상이 좋은 성과를 얻고 있다.

### 장애인 일자리 창출

다양한 범주의 사회적기업은 신체적, 정신적 장애를 지닌 사람들에게 서비스와 기회를 제공하고자 운영 중이다. 일부는 노동통합형 사회적기업으로 돌봄 및 시설을 제공하고 장애인 (및 돌보미)들이 보다 활동적이고 독립적인, 즐거운 삶을 살기 위한 다양한 기회를 제공한다.

**Bikeworks**는 런던 소재의 사회적기업으로 지역사회와 사회적, 환경적 변화를 가져올 도구로 자전거를 활용한다. 2006년에 설립되었다. 현재 3개의 자전거 수리점을 열고 런던 딜로이트 건물 지하에서 자전거 서비스를 운영하고, 3개의 교육센터와 2개의 장애인 클럽을 운영한다. 이 기업은 신체적, 지적 장애를 지닌 사람들에게 사이클링 교육을 하고 이를 통해 취업의 기회를 얻도록 한다.

## 지역사회 발전

많은 사회적기업은 특정 지역사회에 기여하고자 설립되었다. 이를 개발신탁(Development Trust)이라 부르기도 한다. 이러한 사회적기업은 영국 내 가장 가난하고 소외된 지역에서 주로 설립되었다. 이들은 민간업체가 운영하기 어려운 시설 및 서비스를 제공하고자 한다. **Locality**는 지역사회기반형 사회적기업 간 네트워크로 700개 이상의 기업이 현재 가입하였다.

**Caia Park Partnership Ltd.**는 웨일스 렉섬의 버려진 건물에 위치한 지역사회기반 단체이다. 지역사회에서 필요한 활동, 서비스, 시설을 제공하고, 잠재력을 발휘하기 어려운 장애인에게 투자한다. 또한 소득 창출을 위해 여러 사회적기업을 운영 중이다.

## 소유권 모델

사회적기업을 결정짓는 특징 중 하나는 사회적 목적을 위해 영업하고 이윤을 사회적 목적을 위해 재투자하는 것이다. 사회적기업에 대한 광범위한 정의 내에서 다양한 소유권 모델이 존재한다.

협동조합 운동은 사회적기업이 유래된 배경 중 하나로 다수의 사회적기업이 현재 협동조합의 구조를 띠고 있다. 종업원에 의해 소유되거나, 혹은 고객 및 지역사회 구성원에 의해 소유된다.

하지만 모든 협동조합이 사회적기업은 아니다. 일부 협동조합은 영리기업처럼 이윤을 추구한다.

협동조합이 아닌 사회적기업도 많다. 이 경우 사회적 목적을 추구하는 개인이나 단체에 의해 소유된다. 이외에도 이윤이 자선단체로 돌아가는 자선단체 소유의 사회적기업도 있다.

사회적기업의 다양한 소유권 모델을 통해 다른 이익을 기대할 수 있다. 중요한 점은 개별 사회적기업에 적합한 소유권 모델을 선정하고, 이를 바탕으로 각자 추구하는 사회적 목표를 완수하고 효과적으로 영업하도록 돕는 것이다.

다음 사례를 통해 다양한 소유권 모델의 예를 알 수 있다.

### 노동자 협동조합

**Daily Bread**는 노동자에 의해 소유, 운영되는 윤리적 식품협동조합이다. 상점, 카페, 온라인 등으로 건강에 좋은 유기농, 공정무역 제품을 판매한다. 신체적, 정신적 장애가 있는 이들이 노동자로 참여한다.

### 소비자 협동조합

**The People's Supermarket**은 소비자들이 소유하는 식품 노동조합으로 판매자와 소비자 모두를 위해 지역사회에 좋은 상품을 저가에 공급한다.

### 지역사회 협동조합

웨일스 남부의 **Cwmclydach Community Development Trust**는 지역 공동체센터의 운영을 위해 설립되었다. 이 공동체센터는 지역의 중요한 자원으로 다양한 활동을 위한 장소를 제공하고 카페 운영, 교육 프로그램 및 가족 참여 활동 제공, 컴퓨터 및 신용협동조합 시설 등을 운영한다.

### 자선단체 소유 사회적기업

뉴캐슬 외곽에 위치한 **Crisis Skylight**는 일반 카페와 다른 점이 없어 보인다. 하지만 Crisis라는 자선단체에 의해 운영되는 사회적기업이다. 카페를 운영하며 재고용 교육 및 살림 교육을 제공한다. 수강생은 호스텔이나 재활센터에서 추천받는다.

### 소규모 이사회

**Dementia Adventure**는 치매에 걸린 환자 및 가족들이 외부활동을 즐기도록 설립된 사회적 기업이다. 주로 걷기 모임과 주말 프로그램을 운영한다. 이 기업은 30년 이상 치매 환자를 돌본 경험과 여행을 운영한 경험이 있는 Neil Mapes와 Lucy Harding에 의해 시작되었다. 설립자와 2명의 이사와 함께 공동체이익회사(CIC Community Interest Company)로 등록되어 운영 중이다.

## 법적 구조

영국에서는 사회적기업에 적합한 법적 구조에 대한 활발한 논의가 진행되어 왔고, 그 결과 오늘날 영국 사회적기업의 법적 형태는 매우 다양하다. 사회적기업은 한가지 형태로 규정될 수 없으며, 개별 사회적기업이 지향하는 목적을 가장 많이 가져올 것으로 기대되는 법적 형태가 선택되어야 한다는 인식이 있다.

영국의 사회적기업은 영리기업처럼 주식회사가 될 수

있다. 영리기업은 영국 기업등록소(Companies House)를 통해 정부에서 관리한다. 만약 사회적기업의 추구하는 사회적 목적이 특정 요건에 맞다면 자선 단체로도 등록할 수 있다. 이 경우, 자선사업관리 위원회(Charities Commission)에 속하게 된다. 협동조합의 뿌리를 지닌 사회적기업이라면 산업적금협회(Industrial and Provident Society) (지역사회의 혜택을 위한)에 속한다. 만약 사회적기업이 공동체이익회사(CIC)로 등록되었다면, 기업등록소와 공동체이익회사 감독관이 함께 관리한다.

아래 표는 사회적기업의 주요 법적 형태를 정리한 것이다.

법적 형태	자선단체 가능 여부	주요 특징	비중
비법인 단체 (Unincorporated Association)	가능	법인격이 부여되지 않은 단체	1%
보증 책임 주식회사 (Company Limited by Guarantee, CLG)	가능	파산시 출자자들이 보증인으로서 유한책임을 지니지 않는 주식자본이 없는 유한책임회사	51%
자선사업법인 (Charitable Incorporated Organisation, CIO)	가능	기업등록소가 아닌 자선사업관리위원회에 등록해야 하는 유한책임형 회사로 새로운 법적 유형	신규
유한 책임 주식회사 (Company Limited by Share, CLS)	불가능	이윤추구적 회사의 일반적 형태. 채권자에 대한 주주의 책무는 기존 투자금으로 제한	12%
산업 공제 조합 (Industrial and Provident Society, IPS)	불가능	영국 신용협동조합이 선정하고 금융행위규제청(FCA)의 규제를 받는 협동조합의 법적 형태.	19%
유한 책임형 공동체이익회사 (Community Interest Company, CIC Limited by share)	불가능	사회적 목적을 지닌 유한책임회사로 이윤 배분에 제한이 있음.	17%
보증 책임형 공동체이익회사 (Community Interest Company, CIC Limited by Guarantee)	불가능		
주식회사 (Public Limited Company, PLC)	불가능	주식거래를 통해 공개적으로 거래 가능한 주식회사	1%

**UnLtd**는 영국 사회적기업들이 오늘날과 같은 다양한 법적 형태를 지니게 된 배경에 대해 유용한 설명을 제공한다.

영국에 다양한 법적 형태의 사회적기업이 존재할 수 있다는 것은 사회적기업이 영업활동을 추구하는 동시에 사회적 목적을 실현하는 최적의 법적 형태를 선택할 수 있다는 것을 의미한다. 이는 지난 20년간 다음의 3가지 인식이 형성되었고, 이를 통해 사회적기업에 친화적인 환경이 조성되었기 때문이다.

**좋은 일을 하기 위해 반드시 자선단체의 형태를 뿔 필요는 없다.**

90년대 사회적기업은 자선단체로 등록되지 않은 단체에 돈을 기부할 사람을 찾는 과정에서 어려움을 겪었다. 당시에는 자선단체로 등록되어 있지 않다면, 진정으로 사회적 이익을 위한 단체가 아니라는 편견이 존재했다.

하지만 자선단체로 등록된 경우, 상업활동에 상당한 제약을 받았고, 투자를 유치하기 어려웠다.

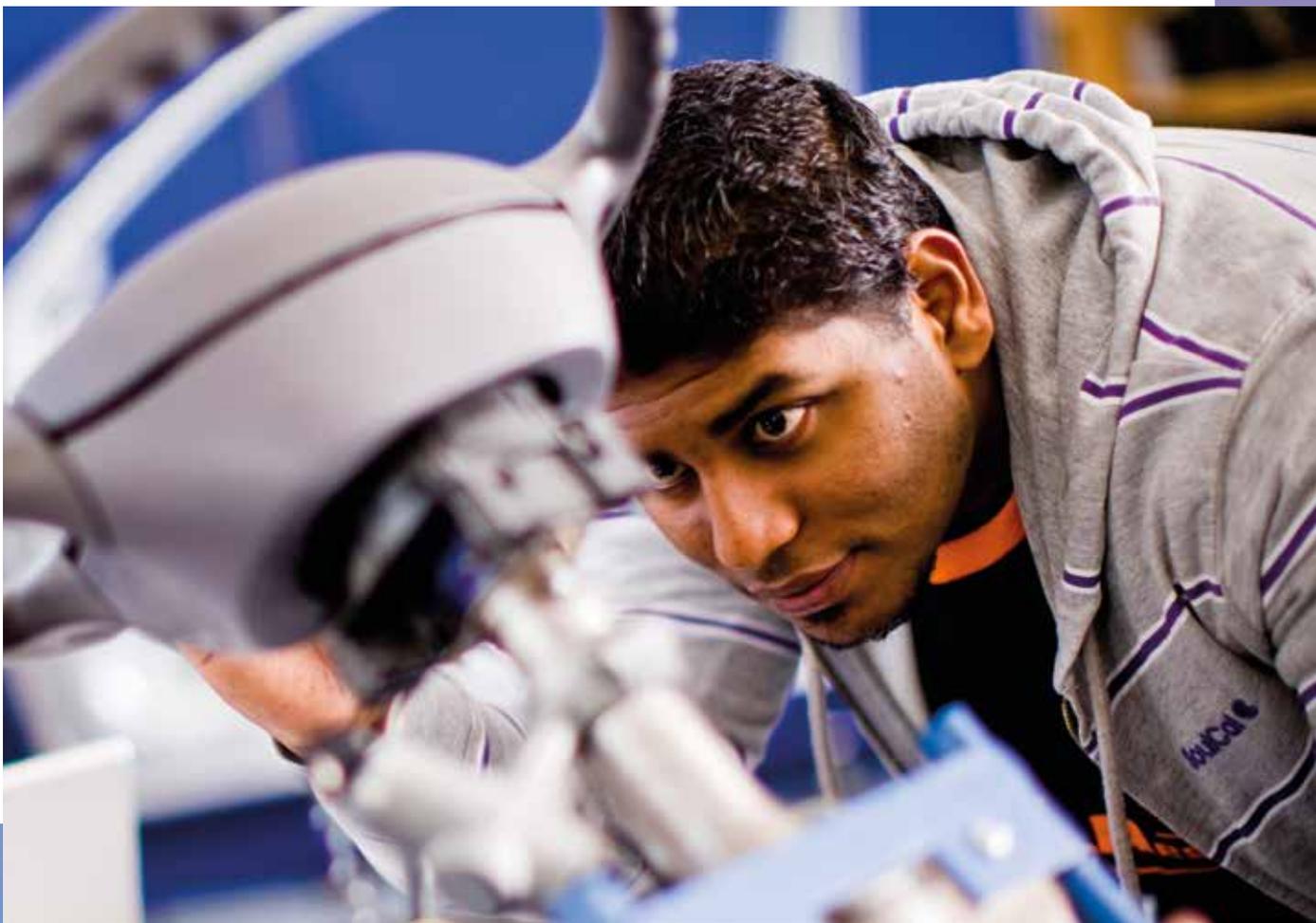
**사회적 목적을 달성하기 위해 상업활동을 할 수 있다.**

사회적 목적을 위해 상업활동을 하는 단체의 성장으로 보증결정자, 정부 및 일반 대중 사이에 사회적기업에 대한 인식이 확산되고, 사회적기업을 지원하는 환경이 조성될 수 있었다.

**사회적기업은 보조금과 투자가 필요하다.**

90년대 많은 사회적기업이 투자유치에 어려움을 겪었는데 이는 보증책임주식회사의 형태로는 투자자들에게 지분을 배당할 수 없었기 때문이다. 반대로, 투자를 받을 수 있었던 사회적기업은 각종 보조금을 얻기가 어려웠는데 이는 이 회사들이 주식구조를 띄고 있었기 때문이다.

**‘영국의 사회적기업은 놀라울 만큼 많은 종류의 법적 형태를 가진다… 각 기업은 자신의 사회적 목적을 최대한으로 실현할 수 있는 최적의 법적 유형을 택한다.’**



## 사회적기업의 혼합적 유형

영국 정부는 사회적기업을 위해 다음의 두 가지 법적 유형을 신설하였다. 이는 소셜 임팩트를 위한 상업활동이 가능하도록 하기 위해서다.

### 공동체이익회사(Community Interest Companies, CICs)

사회적기업이 상업활동을 할 수 있다는 인식 때문에 사회적기업은 자선단체로 등록할 수 없었고, 보조금과 투자가 혼용된 방식으로 운영되어야 했는데 이는 '공동체이익회사'라는 특별한 법적 구조의 개발로 이어졌다. 공동체이익회사는 다음의 3가지 중요한 요소를 지닌다.

- 등록서류에서 기관의 사회적 목적이 명시된다.
- 자선단체 및 다른 공동체이익회사를 제외하고는 공동체이익회사의 자산 배분을 규제할 수 있는 자산동결이 항목으로 포함된다.
- 공동체이익회사의 주식은 투자자가 회사 주식을 소유하게 허락하나, 이익의 분배에 있어 한계가 설정되어 있다.

### 자선기업(Charitable companies)

자선기업은 사회적기업이 추구하는 사회적 목적에 대해 보다 엄격히 규제한다.

자선기업은 다음의 3가지 중요한 요소를 지닌다.

- 활동 수익을 배당할 수 없다: 자선기업은 보통 유한 책임형이 아닌 보증 책임형이다.

- 자선적 목적을 위해서만 자산을 운영할 수 있다.
- 자선단체로서의 이해를 극대화하는 방향으로 운영되어야 한다.

일반적으로 자선단체로 등록하는 것이 보조금 및 기부금 확보에 좋으나, 사회적 투자를 유치하기는 어렵다.

사회적기업이 독립적인 법적 지위를 얻기 위해서는 보증책임주식회사로 기업등록소에 등록하고 자선사업을 위해 자선사업관리소에 등록해야 했다. 하지만 2014년 이후, 새로운 법적 형태인 '자선사업법인'이 생겼다. 이는 독립적인 법적 지위를 지닌 유한책임회사로 자선사업관리소의 등록이 필요하다. 이러한 법적 형태는 소규모 자선단체 및 일부 사회적기업에 적합하다.



## 2장

# 사회적기업 지원을 위한 생태계 육성

민간기업과 마찬가지로 사회적기업 분야가 더욱 활발해지려면 다양한 종류의 지원이 필요하다. 반짝이는 아이디어를 성공적인 사회적기업으로 만드는 것이 쉽지 않은 상황에서, 대상이 명확한 지원방안은 사회적기업의 지속가능성 측면에서 양적, 질적으로 매우 큰 차이를 만들 수 있다.

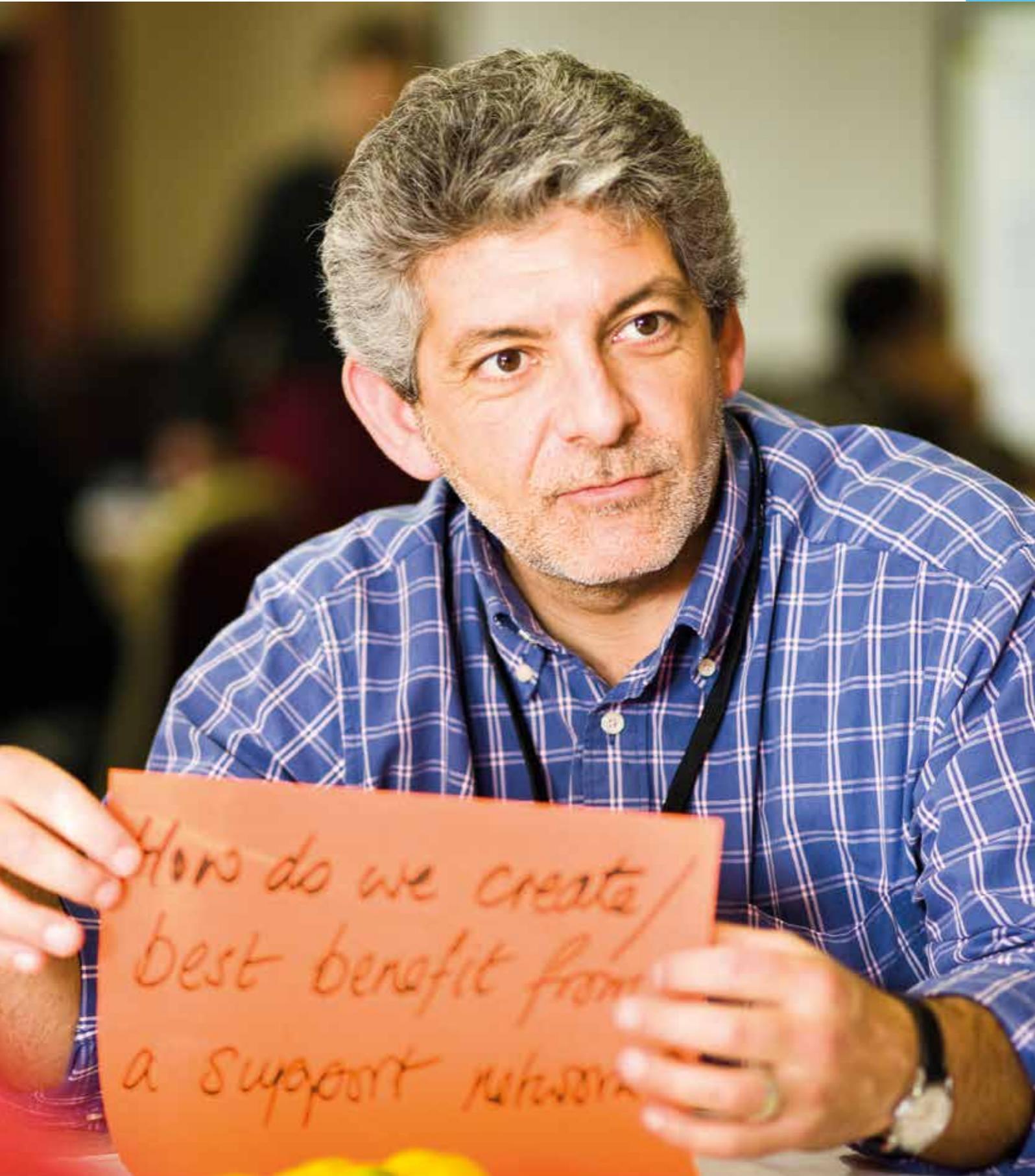
이는 사회적 문제에 대해 창의적으로 사고하고 기업적인 해결책을 고려하는 사람을 만나는 것에서 시작한다. 하지만 어떻게 사회적기업가정신을 하나의 문화로 만들 수 있을까?

최근 몇 년간 영국, 특히 스코틀랜드는 청소년 및 청년들이 사업 기술을 익히고 이를 실제 사회적 목표를 위해 실행하는 등 기업가적인 사고를 배양하기 위한 많은 노력을 기울여왔다. 특히, UnLtd와 같은 기관은 사회 전반에 사회적기업가 정신을 하나의 문화로 정착시키기 위해 많은 지원을 했다.

만약 사회적기업에 대한 동기가 부여되었다면, 이러한 아이디어를 개발하고 실현하도록 장려해야 한다. 어떠한 지원도 받지 못한 상태에서도 사회적기업이 설립될 수 있지만, 이후 추가적인 지원이 제공된다면 사회적기업의 성공적 운영에 도움이 될 것이다.

사회적기업이 영업을 시작하고 그 후 지속적으로 성장하기 위해서는 다양한 형태의 지원이 필요하다. 성공적이고 지속가능한 사회적기업은 다른 도시 및 지역에서도 활용되도록 지원되어야 한다.

**‘대상이 명확한 지원방안은 양적, 질적,  
지속가능성 측면에서 큰 차이를 만든다’**



How do we create /  
best benefit from  
a support network

# ‘영국에서는 최근 몇 년간 미래의 사회적기업 지도자들을 육성하고자 다양한 방법으로 지식과 동기부여를 제공해왔다.’

## 전문가 지원의 필요성

사회적기업이 필요로 하는 지원은 여러 측면에서 이윤을 추구하는 중소기업이 필요로 하는 것과 유사하다. 우선 시장조사, 사업계획 작성, 투자금 확보 등이 필요하다. 하지만, 사회적기업이 운영되는 데 있어 기존의 사업 지원 서비스로는 부족한 부분이 있다.

예를 들어, 사회적기업은

- 전형적인 중소기업과 비교 시, 법적 지위 및 지배 구조에 차이가 있다.
- 주된 목표가 이윤 추구가 아닌 사회적 목적의 실현이다.
- 사회적 활동과 상업적 활동이 통합된 형태이다.
- 단일 품목 및 서비스가 아닌 다양한 활동을 포함하는 경우가 많다.
- 교부금 및 기부금 등 혼합적으로 자금을 활용한다.
- 중소기업보다 다양한 형태의 자원 및 투자를 활용할 수 있다.
- 상업적 전문성이 부족한 경우가 종종 있다.

이러한 차이로 인해 기존의 사업 지원 서비스로는 사회적기업의 수요를 충족하기 어렵다. 이에 대응하고자 지난 10년간 영국에서는 사회적기업에게 전문적인 지원을 제공하는 프로그램 및 기관이 생겨났다.

이들 중 일부는 사회적기업에서 생성되었고, 일부는 자선기업에서, 일부는 중앙정부 및 지자체, 민간기업에서 생겨났다.

본 장에서는 사회적기업을 위한 다양한 형태의 지원을 소개하고자 한다.

## 사회적기업가 정신의 고취

2000년 이전에 태어난 사람이 장래희망으로 사회적기업가를 꿈꾸는 것은 일반적이지 않았다. 하지만, 현재 영국의 아이들은 사회적기업을 만들고, 사회적기업에 근무하는 것을 고려하기도 한다.

사회적기업이 자연적으로 발생한 건지, 만들어진 건지에 대해 지속적으로 논의되고 있지만, 확실한 것은 사회적기업이라는 개념에 대해 사람들에게 알리고 사회적기업을 설립 및 운영하는 기술을 전달하는 것은 자연적 기질을 지닌 사람이 기회를 실현하는 데 도움을 준다.

사회적기업가들은 사회의 각 부분에서 활동할 뿐 아니라, 연령대도 다양하다. 영국에서는 최근 몇 년간 미래의 사회적기업 지도자들을 육성하고자 다양한 방법으로 지식과 동기부여를 제공하였다.

### 학교

스코틀랜드의 **Social Enterprise Academy(SEA)**는 2008년 이후 굉장히 높은 평가를 받고 있는 **Social Enterprise School**을 운영 중이다. 스코틀랜드 정부의 재정지원으로 시작된 본 아카데미는 학생 및 교사들이 학생이 주축이 된 사회적기업을 교내에서 설립하도록 지원한다. 현재까지 500여 개 학교에서 시행되었으며, 천명이 넘는 교사가 참여하였고, 매년 우수한 학생들을 시상하여 격려한다.

잉글랜드의 **Real Ideas Organi-sation(RIO)**은 학생들이 사회적기업 활동을 계획하고 포트폴리오를 형성 및 운영하는 **Social Enterprise Qualification (SEQ)**를 개발했다. 이 프로그램은 온라인으로 운영된다.

웨일스에서 새로 도입된 Welsh Baccalaureate Qualification에서는 14~19세를 대상으로 사회적기업 자격제도를 제공한다. 이를 통해 웨일스의 모든 청소년들이 사회적기업의 핵심 원칙을 알고 학교를 떠나기전 사회적기업에 대한 지식을 얻고 향후 운영을 위해 필요한 기술을 연마하는 것을 목표로 한다.

스코틀랜드 세인트루크고등학교의 학생 6명은 학교 운동장에서 네일아트 서비스를 제공하는 사회적기업을 운영하기 시작했다. 15~16세로 구성된 여학생들은 처음에 이 서비스를 교사, 교직원, 학생에 제공하고 이윤을 지역 자선단체에 기부하였다.

이제 학생들은 지역복지단체와 호스피스를 대상으로 본 서비스를 제공하여, 지역주민들과 청년들에게 좋은 호응을 얻고 있다.

## 대학

2013년 12월, Higher Education Funding Council of England (HEFCE)는 잉글랜드 내 대학과 고등교육 기관에서 사회적기업가 정신을 강화하고 사회적기업에 대한 지지를 확대하고자 2백만 파운드 규모의 프로그램을 시작했다. UnLtd의 정규교육에서의 사회적 기업가정신 (Social Entrepreneurship in Education, SEE) 체인지 이니셔티브의 일부로 진행된 본 프로그램은 UnLtd가 진행하고, 고등교육기관이 지역사회 내 사회적기업을 지원하는 '허브' 역할을 하도록 장려한다. 약 60여 개 대학이 현재 본 프로그램에 참여 중이며 이들 중 다수는 대학의 핵심 사업에 사회적기업 육성을 포함하고 있다.

노스햄프턴대학(Northampton University)은 이 분야의 선구자인 Ashoka U로부터 '체인지메이커캠퍼스'상을 수상한 영국 최초의 대학이다.

## 인큐베이터와 사전 지원

최근까지 사회적기업의 지원은 컨셉 개발, 사업 계획 및 투자 등 개발의 초기단계에 집중되어 왔다. 인큐베이터라는 용어는 사회적기업 창업에 관심이 있는 개인이 실제 창업을 돕도록 다양한 지원을 실시하는 기관을 의미한다. 일부는 특히 스타트업 지원 활동에 초점을 맞춘다.

사회적 투자를 위한 자금이 증가하면서 상대적으로 사회적기업에 대한 투자는 감소하고 있어, 일부 인큐베이터 프로그램은 유망한 사회적기업이 투자에 대한 준비가 되도록 만드는데 중점을 두고 있다.

인큐베이터 모델은 사회적기업을 위해 보다 전통적인 기업지원 프로그램과 함께 진행되기도 하는데, 이 경우 사회적기업 비즈니스 조언 및 전문적 조언을 받도록 연결하는 서비스를 제공한다.

지원 모델의 유형은 다양할 지라도, 성공적인 사전 지원은 다음의 주요 특징을 갖는다

### 자신감 형성 및 고취

일부 사회적기업가들은 자신의 아이디어와 능력에 대한 흔들림 없는 믿음을 가지고 있지만 대부분은 의구심을 갖기 마련이다. 사전 준비 지원에 있어 가장 중요한 부분은 사람들에게 사회적기업을 시도할 수 있도록 자신감을 부여하는 것이다.

### 동료지원과 네트워크 구축

자신감 형성은 여타 초기 단계 사회적기업가에게도 소개된 것이다. 불가피하게 발생하는 어려움을 극복하기 위해 가장 효과적인 것은 비슷한 상황에 직면한 다른 사람들에게 격려받는 것이다. 일부 인큐베이터 모델은 동료간 네트워크 구축을 위해 공동 작업 장소를 제공하고, 이외에도 공동 워크숍이나 Action Learning Sets을 통해 네트워크 구축을 지원한다. 이러한 활동으로 현재 참가자들 뿐 아니라 과거 참가자들까지도 네트워크에 참여할 수 있다.

## 상품 및 서비스 개발

상품 및 서비스 개발은 대부분의 지원 프로그램에서 강조된다. 일례로, Emerge Venture Labs는 기술 스타트업에 대상으로 이러한 프로그램을 제공한다. 이 과정에서 비즈니스 모델 캔버스, 디자인 씽킹, 린 스타트업 등 다양한 방법론과 조사도구를 활용한다. 이러한 작업의 핵심은 고객과 수혜자가 지향하는 바는 무엇인지에 대해 깊이 이해하는 것이다.

## 모델 정비와 사업 계획

사업계획을 지닌 신규 기업은 그렇지 않은 기업보다 생존률이 훨씬 높다. 더 나아가, 대부분의 자금 제공자와 투자자들은 신규 투자에 앞서 사업계획을 확인하고자 한다. 대부분의 창업 준비 지원은 취급 상품 및 서비스, 부문별 행정 방안, 직원, 예산, 자금흐름 예상, 마케팅 전략 등에 대한 분명한 그림이 담긴 사업계획서 작성을 위한 조언을 제공하는데 초점이 맞춰져 있다.

## 사회적기업 설립을 위한 기본 조건

새로 창립된 사회적기업이라면 반드시 해야 할 과제들이 상당히 많다. 일부 인큐베이터는 적합한 법적 구조 선정부터 은행 계좌 개설, IT 시스템 선정 등에 대한 대부분의 조언을 제공한다.

## 전략적 충고를 해 줄 멘토 연계

관련 경험을 지닌 사람으로부터의 지지와 조언은 신규 사회적기업이 적절한 사업 모델을 개발하고, 선택된 사회적 문제를 해결하는 가장 효과적인 방법을 찾으며, 성장에 적합한 계획을 수립하는 데 도움을 줄 수 있다. 경우에 따라서는 해답을 제시할 사람 뿐 아니라 어려운 질문을 하는 사람도 필요하다.

## 개인역량 개발

신규 사회적기업의 성공여부는 창립자 혹은 지도자의 기술과 능력에 달려있는 경우가 많다. 많은 창업 준비 지원 프로그램이 자원, 회계, 법적 구조, 인적자원관리, 마케팅 등에 대한 교육훈련을 제공한다. 일반적으로 이러한 프로그램은 해당 산업에 대한 경험과 기술을 지닌 외부 전문가들에 의해 제공된다.

많은 창업준비 프로그램은 사회적기업가에 대한 지식과

전문성을 개발하고자 멘토링을 제공한다. 엑셀러레이터 프로그램의 기존 참가자 및 민간 부문 전문가 등 경험이 많은 사회적기업 리더들이 멘토로 참여한다.

## 투자기회 제공

일부 프로그램은 핵심지원패키지의 일부로 직접적인 투자를 제공한다. Bethnal Green Ventures는 전통적인 민간 부문 엑셀러레이터와 유사하게 주식을 교환함으로써 투자한다. UnLtd와 Telefonica 간의 합작투자회사인 Wayra는 전환가능한 대출의 형태로 투자한다. 다른 경우, 참가자들이 자신의 사회적기업을 투자가 준비된 상태로 만드는데 지원한다. 이 때, 사업아이디어를 소개하는 데모데이(Demo Day)를 개최하는 등 잠재적인 자금 제공자나, 투자자들을 소개한다. 이러한 방법은 Young Foundation 엑셀러레이터 프로그램에서 시행한 바 있다.

## 소셜 임팩트 측정

성공적인 사회적기업은 투자에 대한 사회적, 재정적 수익을 창출한다. 영국 내 투자자들과 자금제공자들은 사회적기업이 소셜 임팩트를 획득하고 이를 보고하기를 기대한다. 대부분의 사회적기업 엑셀러레이터는 참가자들이 소셜 임팩트를 계획하고 측정하며 보고하도록 장려한다.

## 인큐베이터와 엑셀러레이터 모델

사회적기업은 초기 단계에서 영리기업과 가장 다르다. NESTA는 새로운 사회적기업을 위한 좋은 지원 프로그램에는 무엇이 필요한 지에 대한 연구물을 발간했다. 본 연구는 초기단계 벤처 지원 프로그램에서 5가지 지원 모델을 파악했다.

- 공동업무장소
- 사회적기업 지원 프로그램
- 임팩트 엑셀러레이터트
- 소셜벤처 시상 및 경연대회
- 성과 엔젤투자자 네트워크

실제로 이러한 모델은 개념이 불분명한 경우도 있지만, 다음의 사례를 통해 스타트업 단계의 사회적기업의 필요를 충족시키기 위한 여러 접근방법을 확인할 수 있다.

## 공동업무 장소

공동의 업무 공간이 제공된다면 신규 사회적기업은 업무공간을 확보할 뿐 아니라, 네트워크, 동료 지원, 정보 및 전문성을 추가적으로 얻을 수 있다.

### Impact Hubs

영국에는 5곳의 임팩트 허브가 있는데, 4곳은 런던에 1곳은 버밍엄에 있다. 이는 사회적 혁신에 관심이 있는 개인 및 벤처를 위한 공동업무공간의 국제적 네트워크이다. 이벤트를 열고, 업무 공간을 제공하고, 사회적기업을 지원하는 프로그램을 운영한다.

## 사회적기업 지원 프로그램

이 모델은 사회적기업 설립의 핵심을 개인적 성장에 맞춘 것이다. 이 프로그램은 성공적인 사회적기업을 운영하기 위해 필요한 기술과 역량 개발을 지원한다.

### The Young Foundation Accelerator

런던 및 웨일스의 유망한 사회적 벤처를 대상으로 워크숍, 1:1 멘토링, 코칭 등을 지원하는 프로그램이다.

### The School for Social Entrepreneurs, SSE

1997년에 사회적기업가들이 사회적 문제에 대한 지속가능한 해법을 개발하도록 돕고자 만들어졌다. 주된 사업은 동료 지원 및 사회적기업 전문가로부터의 지식습득을 바탕으로 1년 집중과정의 프로그램을 운영하는 것이다.

런던 동부에서 소규모로 시작한 본 학교는 영국, 아일랜드 캐나다, 호주에서 수 백 명의 사회적 기업가를 육성하는 분교로 확대되었다.

## 임팩트엑셀러레이터

자금 확보는 신규 사회적기업이 직면하는 가장 큰 장벽 중 하나이다. 실적이 없으면, 자금 제공자와 투자자에게 투자를 유치하는 것은 힘겨운 도전이 될 수 있다. 일부 사회적기업 인큐베이터는 이러한 문제를 해결하고자,

사업 참가자들에게 직접 대출이나 보조금을 제공하기도 한다.

### Social Incubator North

미드랜드 동부와 잉글랜드 북부의 성공적인 참가자들에게 25,000 파운드 규모의 무이자 대출과 1:1 비즈니스 지원, 사업부지 등을 제공한다.

## 소셜벤처 시상 및 경진대회

일부 프로그램은 새로운 소셜벤처에 대한 아이디어를 개발한 개인에게 시상을 한다. 시상 등을 통한 경쟁적 접근은 참가자에게 단순한 아이디어를 실용적이고 활용가능한, 특성화된 사업 계획으로 발전시키도록 돕는다.

### UnLtd Do It Awards

UnLtd의 사업 중 하나로, 좋은 아이디어를 가진 사람을 뽑아 2,500 파운드 규모의 상금을 지원하여 소규모로 사업을 운영해 적절성을 시험해보도록 돕는다. 현금 지원은 전문가 조언과 1:1 지원을 포함한다.

## 임팩트 엔젤 투자자 네트워크

초기 단계의 상업적 벤처에 투자하는 벤처캐피털 네트워크는 수년간 존재해왔다. 최근에는 투자수익뿐 아니라 사회적 성과를 위해 소셜벤처에 투자하려는 투자자들이 증가했다. 다시 말해, 좋은 목적을 위해 기부하는 것이 아니라 좋은 목적을 위해 투자하는 것이다. 일반적으로 '엔젤 투자자(angel investor)'라고 불리는 이들은 자신이 투자한 사회적기업을 위해 멘토링 및 전략적 조언을 제공한다.

### ClearlySo Angels

소셜벤처를 위해 구성된 영국의 첫 번째 엔젤 투자자 네트워크이다. 2012년 런던에서 창설되었고 선정된 사회적기업에게 투자와 멘토링을 제공한다.

## 분야에 특화된 인큐베이터

많은 사회적기업 인큐베이터는 특정 분야에 초점을 맞추어 전문성, 네트워크, 자원을 개발하도록 돕는다. 대표적인 사례는 다음과 같다.

### 기술

Bethnal Green Ventures는 15,000 파운드의 투자금 및 업무 공간, 초기 단계에 있는 좋은 벤처를 위한 3개월 간의 프로그램을 제공한다. 이에 대한 대가로 벤처회사 주식의 6%를 확보한다.

### 교육

Emerge Education은 옥스포드의 Saïd Business School과 Hub Venture에서 유래하였다. 이 팀은 사회적기업 스타트업에게 교육훈련을 제공하는 데 중점을 둔다. 2014년 런던에서 처음으로 이 분야에 특화된 액셀러레이터 프로그램을 시작했다.

### 보건

보건사회혁신펀드(Health Social Innovator)는 미국의 Healthbox에서 처음 도입하였다. 이후 런던의 보건 기술 스타트업 액셀러레이터 프로그램으로 확대되어, 초기 단계 벤처의 투자, 교육, 멘토링을 제공한다.

## 정리

지금까지 살펴본 바와 같이, 신규 사회적기업의 지속가능성을 높이기 위해 다양한 사업과 모델이 존재한다. 이들 중 대부분은 최근에 만들어졌고, 영국 사회적기업의 발전에 실제로 어떤 성과를 가져왔는지는 파악 중에 있다

## 지속가능성과 성장

일반 기업의 55%는 사업 초반 5년 내 실패한다. 이와 반대로, 사회적기업을 위한 학교(School for Social Entrepreneurs)는 사회적기업을 시작한 졸업자들이 5년 후 생존하는 확률이 20% 더 높다고 파악하였고, UnLtd의 프로그램에 지원을 받은 사회적기업의 90%는 5년 후에도 계속 운영 중인 것으로 확인되었다.

초기 단계에서의 적절한 지원은 사회적기업의 지속가능성에 상당한 차이를 가져와 더 나아가, 만약 사회적기업이 긍정적 소셜 임팩트를 창출해낸다면, 새로운 사회적기업을 시작하는 것보다 기존의 기업이 확대 및 성장하도록 돕는 것이 훨씬 효과적이다.

성장 단계에서의 사회적기업을 돕기 위해 다음과 같은 다양한 프로그램이 개발되었다.

## 사회적기업 사업 지원 프로그램

성장 단계의 사회적기업을 지원하기 위한 활동은 민간사업을 위해 전통적인 공공 부분에서 시행하는 사업 지원 프로그램과 매우 유사하다. 차이가 있다면, 사회적기업에 대한 전문지식이 있는 기관과 직원들에 의해 다른 수요와 구조로 운영된다는 점이다.

지난 5년간 Deloitte Pioneers, Business in the Community (BiTC) Arc programme, Santander Development Awards, Lloyds Bank Social Enterpreneurs Programme 등의 지원 프로그램이 주목을 받았다.

기존에 정부자금으로 운영되던 사회적기업 지원기관은 글로벌 금융 위기 이후 정부 예산의 감소와 구조조정으로 어려움을 겪었다. 스코틀랜드와 웨일스의 경우 추가적으로 확보된 EU 예산을 통해 기존의 프로그램을 운영하고 있으며, 이 외에도 SenScot, Social Enterprise Scotland, the Wales Co-operative Centre 등 공공예산으로 운영되는 프로그램도 다수 존재한다.

**‘UnLtd의 지원을 받은 사회적기업의 90%가 5년 후에도 비즈니스를 유지하고 있다.’**

### 웨일스 협동조합센터-사회적기업 지원프로그램

웨일스 정부예산으로 지원되는 본 프로그램은 사회적기업과 협동조합의 발전을 통해 지역 일자리 창출을 도모하기 위해 시작되었다. 각 사회적기업은 개발관리자와 1:1 상담을 하고, 개발관리자는 이들의 아이디어를 사업계획으로 구체화한다. 이후 사업 개발, 법적 구조, 자금관리 및 마케팅 등 다양한 분야의 전문가들에게 컨설팅을 받고 사업 계획을 확정한다. 참가자들에게 별도의 교육 및 멘토링, 네트워킹 등의 기회도 제공된다.

## 투자집중형 지원

일부 인큐베이터는 초기 단계 벤처를 집중적으로 지원 하듯이, 일부 기관은 지원 패키지의 핵심으로 투자를 제공하는 데 집중한다.

### 투자계약준비기금 (Investment and Contract Readiness Fund, ICRF)

영국정부는 1000만 파운드 규모의 기금을 마련하여 유망한 사회적 벤처에게 각 5~15만 파운드까지 제공한다. 본 모델은 분야별 전문가와 함께 투자와 계약입찰에 필요한 능력 배양을 지원한다. 정부 보조금 1파운드마다 20 파운드의 기금을 제공한다.

### CAN Breakthrough

2006년에 설립된 이 기업은 기존의 사회적 벤처에게 최소 50만 파운드를 제공하고, 3년간 사회적성과 극대화를 위한 사업 모델 확장에 보조금과 경영지원 서비스를 제공한다.

### UnLtd Fast Growth Awards

엑셀러레이터 집중 프로그램으로 사회적 벤처에게 2만 파운드의 보조금과 1년 간의 경영지원을 제공한다. 협력기관과의 협업을 통해, UnLtd는 이 프로그램을 야망있는 기업가들이 자신의 사업을 국내외로 확장하여 사회적 성과를 극대화하도록 지원한다.

### UnLtd

영국 사회적기업을 위한 재단으로, 영국정부가 투자한 1억 파운드의 이자를 활용하여 운영된다.

영국 내 사회적기업가들이 필요로 하는 초기 자본과 맞춤형 지원을 제공한다. 특히 여러 상금을 운용하여 개인사업가를 지원한다. 개인사업가는 경쟁을 통해 이러한 상금을 확보할 수 있다.

- **Do it** 상금은 사업 아이디어로 벤처를 시작하고자 하는 개인을 대상으로 한다.
- **Build it** 상금은 기존의 벤처를 보다 성장시키고자 하는 개인사업가를 대상으로 한다.
- **Fast Growth** 상금은 빠른 성장을 목표로 하는 개인사업가를 대상으로 한다.

이들은 또한 사회적기업이 사업규모를 확장하도록 투자하는 '빅 벤처 챌린지(Big Venture Challenge)'를 운영한다. 이 기금은 Big Lottery에 의해 조성되었고, 보조금 지원을 통해 재정위험을 줄이고 사회적기업에 대한 신규 투자를 장려한다.

이 재단은 또한 노동자, 학생, 대학을 막 졸업한 구직자, 낙후된 지역에 거주하는 소외계층 등 특정 그룹을 위한 프로그램도 운영한다.

UnLtd는 사회적기업 지원의 한 모델로 국제적으로 활용되고 있다.

### Deloitte Social Innovation Pioneers

딜로이트는 사회적 혁신성을 지닌 사업이 규모를 확대하고 투자를 유치할 준비가 될 수 있도록 다양한 지원책을 제공한다. 딜로이트는 매년 100만 파운드 정도의 규모로 지원사업을 운영하며, 나아가 자사 직원이 사회적 목적을 지닌 사업에 자신의 역량과 기술을 할애할 수 있도록 한다. 현재 다양한 분야와 사업군, 지역에서 운영중인 12개의 사회적 기업·사업을 지원하고 있다.

## 성공적인 사회적기업의 복제

상업적 성공을 이룬 많은 기업들은 자체적으로 새로운 업체를 열거나, 프랜차이즈 형태로 다른 사람에게 라이선스를 제공하는 등 새롭게 사업 모델을 복제한다. 사회적기업 분야에서도 이러한 접근에 상당한 관심이 있으며, '사회적 복제(social replication)' 혹은 '사회적 프랜차이즈(social franchising)'이라는 용어로 불린다. 최근 Big Lottery, Big Society Capital에서 이러한 접근에 대한 깊이 있는 분석을 제공하고 있다.

역사적으로 영국에서 사회적 프랜차이즈를 지원하기 위한 세 번의 중대한 시도가 있었다.

Community Action Network(CAN)이 운영하는 Beanstalk 프로그램은 5대 NGO의 복제를 도왔다.

'Social Firms UK'는 피닉스 펀드(Phoenix Fund)의 지원을 받은 플래그십 회사 프로젝트의 일부로 사회적 회사에 맞는 6가지 사업 아이디어를 실험적으로 선보였다.

농촌 협동조합에 대한 영국, 아일랜드의 싱크탱크인 '플렁켓재단(Plunkett Foundation)'은 농촌지역에서 운영하는 5개 프랜차이즈 모델을 개발했다.

1994년 Directory of Social Change는 자선사업 프랜차이즈에 대한 컨퍼런스를 개최하고 이 주제에 대한 구체적 가이드라인을 담은 보고서를 출간하였다. 2008년 UnLtd는 <자원과 가이드라인(Resource and Guides)>를 발간했다. SEUK는 <소셜 프랜차이즈

매뉴얼(Social franchising manual)>을 발간하고, 소셜 프랜차이즈 업체에 대한 조언을 제공하였다.

소셜 프랜차이즈는 여전히 영국 내 신생 분야로, 상대적으로 전문가가 부족하다. 또한 소셜 프랜차이즈에 경험을 지닌 사람들의 대부분은 조언을 제공하는 위치에 있기 보다는 스스로 소셜 프랜차이즈를 운영하고 있다.

### The International Centre for Social Franchising, ICSF

영국에서 창립된 센터는 현재 전세계적으로 운영되고 있다. 사회적 프랜차이즈 기업 및 가입원들에게 지원을 제공하기 위해 전문가풀이 형성되어 있다.

## 사회적기업 지도자 육성

사회적기업의 성공 여부는, 특히 초기 단계에 있어, 조직의 리더십과 경영의 수준에 달려있다. 분야를 막론하고, 상업적이든 사회적이든, 성공적인 기업을 구축하는 것은 조직 내부뿐 아니라 외부 지원을 통해 다양한 기술 및 전문성을 활용해야 한다. 사회적기업가들은 특히 이와 관련해 여러 어려움에 직면한다. 상업적으로 운영 가능한 사업을 개발하고 관리할 뿐 아니라 충족되지 못한 사회적 필요도 실현해야하기 때문이다.

<2011 BIS 사회적기업 연구>에 따르면, 사회적기업의 30% 이상이 핵심 사업 기술에 있어 격차를 느끼는 것으로 밝혀졌다.

2013년 Dame Mary Marsh는 (사회적기업을 포함한) 제3섹터의 기술 차이에 대한 정부조사를 수행했다. 본 조사에 따르면, 주로 행정, 리더십, 디지털 활용도, 데이터 활용에 있어 격차가 있는 것으로 확인되었다.

영국에서는 최근 몇 년간 이러한 문제를 해결하기 위해 다양한 시도가 이루어졌다.

Dame Mary는 Clore Social Leadership Programme의 설립자로, 매년 15명의 유망한 지도자를 선정하여, 1-2년간 역량개발 및 리더십 강화를 위해 지원한다.

## ‘최근 몇 년간 사회적 투자 시장의 성장과 함께, 지원의 중심이 사회적기업의 역량 강화에서 투자 분야로 변화되는 추세이다.’

### 정리

지금까지 논의한 대로, 일부 사회적기업이 초기 단계의 지원 없이 설립되고 성장했다더라도 이후 육성을 위한 생태계가 마련되면서 영국 내 사회적기업 분야는 빠른 성장을 이룰 수 있었다. 전통적인 사업지원 프로그램은 특히 사업 초기단계에서 사회적기업에게 도움이 되지 않는 경우가 많다.

이러한 문제의식을 바탕으로 사회적기업에 맞는 전문적 지원을 위한 다양한 모델들이 개발되었고, 이러한 모델은

각각의 차별화된 장점을 지닌다. 대부분 설립 이전, 설립 초기, 성장 및 확대 등 사회적기업의 개발 단계에 맞는 지원이나, 기술 및 교육 등 특정 분야에 대한 지원을 제공한다.

지난 20년간 영국에서 사회적기업 지원을 위한 생태계가 형성되고, 현재도 계속되고 있다. 특히 잉글랜드에서는 정부자금에 대한 의존에서 민간자금에 대한 의존으로 변화되고 있다. 최근 몇 년간 사회적 투자 시장의 성장과 함께, 지원의 중심이 사회적기업의 역량 강화에서 투자 분야로 변화되는 추세이다.





## 3 장

# 사회적기업의 재원

사회적기업은 활용 가능한 재원의 종류 면에서 차별성을 지닌다. 사회적기업은 대출상환과 주식투자처럼 영리기업이 주로 이용하는 재원을 활용할 수 있다. 또한 자선단체나 NGO처럼 상환의무가 없는 보조금을 이용할 수도 있다. 추가적으로 사회적기업을 위해 개발된 사회적 투자 상품을 통해 재원을 얻을 수도 있다. 사회적기업에게 보조금과 주식(혹은 유사 주식), 대출금을 조화롭게 확보하는것은 사업 성공의 중요한 요소이다. 거래 활동을 통해 벤처의 거래 비용을 충당하기에 소득이 충분하지 못할 경우, 지속가능한 펀드레이징이 필요하다.

사회적기업의 발전 단계에 따라 필요로 하는 재원도 달라진다. 스타트업 벤처는 새 아이디어의 실현가능성을 파악하고 증명하기 위한 자금이 필요한 반면, 기존의 조직은 성장을 도모하거나, 자금 흐름을 조율하기 위한 재원이 필요하다.

영국 내 사회적기업이 활용할 수 있는 재원이 풍요로움에도 불구하고, 여전히 영국의 사회적기업은 발전 단계에 상관없이 재원 조달을 가장 큰 난관으로 꼽고 있다. 이와는 대조적으로, 전통적인 중소기업의 경우, 재원 조달은 6번째 장애요인에 불과한 것으로 조사되었다.

**‘영국의 사회적기업은 재원 조달을  
가장 큰 난관으로 꼽고 있다’**





영국에서 사회적 자본을 제공하는 조직들은 다양하다. 아래 표는 SEUK에서 제시한 것으로, 다양한 자본의 형태와 이를 제공하는 기관을 보여준다.

기관명	보조금	인내 자본	대출	채권	유사 주식	주식	중재자
The Social Investment Business	×	×	×				
Social Finance				×			×
Finance SouthEast			×		×		
Key Fund	×	×	×		×	×	
Bridges Ventures					×		
Big Issue Invest			×		×	×	
CAF		×	×		×	×	
Esmée Fairbairn	×				×		
Break Through	×						
Impelus	×						
UnLtd	×						×
Charity Bank			×				
Merism Capital					×		
Resonance					×		×
ClearlySo							×
cdfa			×				
Triodos			×				
Allia				×			
Unity Trust			×				
Privateequity	×						

본 장에서는 영국 내 사회적기업이 활용할 수 있는 다양한 유형의 펀딩에 대해 알아보고, 각각의 사례를 제시하고자 한다.

## 보조금

보조금은 상환의 의무가 없는 재원으로, 특정한 성과와 연계되어 제공되는 경우가 많다.

가장 상업적인 목적을 지닌 사회적기업이라 하더라도 대출이나 투자를 유지하기 보다는 보조금을 받는 것을 선호한다. CEIS(스코틀랜드 사회적기업 지원단체: 역주)가 작성한 스코틀랜드 정부를 위한 보고서에서는 아래의 사항을 강조하였다.

‘현재 보조금 정책은 지역단체가 안정적인 사회적기업으로 발전되는 것을 돕기 위해 기획된 것이 아니다. 단지 일부 정책만이 단체의 개발을 위한 패키지형 지원을 목적으로 한다. 또한 사업 전개를 개선하도록 요구하는 등, 보다 기업가적인 도전을 장려하기 위한 것도 아니다. 그러므로 기회를 얻지 못할 수도 있다.’

보조금은 다음의 3가지 목적에서 가장 유용한 것으로 파악된다.

- 상환의무가 있는 재원을 활용하기에는 위험부담이 큰 새로운 사업을 시작하는 경우
- 사회적기업이 보다 지속가능하도록 자산을 구입하기 위해 자본투자가 필요한 경우
- 거래 행위를 통해 지불할 수 없는, 지불할 필요가 없는 사회적 비용을 지불하는 경우

비용수익 대응을 위해 보조금에 의지하는 경우, 재정 구조가 지속가능하지 않게 된다. 사회적기업이 상업적으로 지속가능한 모델을 개발하는 데 장애로 작용할 수 있음을 주의할 필요가 있다.

## 소액대출(Micro Grants)

초기 단계의 사회적기업에게 제공되는 소규모 자본이다. 새로운 벤처들이 기존의 보증금 지원을 신청할 때 요구되는 행정적 부담 없이 아이디어를 실행할 기회를

제공하기 위해 만들어졌다. 대출과 함께 네트워크 형성, 멘토링 등 다른 형태의 지원도 함께 이루어진다.

YoungUnLtd는 사회적 문제에 긍정적 기여를 원하는 11~21세 사이의 젊은 층을 대상으로 한다. 최대 5,000 파운드까지 지원하고 UnLtd 직원 들로부터 사회적기업 창업을 위한 1:1 지원을 받는다.

## 챌린지 펀드(Challenge fund)

특정 사회환경문제를 해결하기 위한 프로젝트형 보조금이다. 보조금 지원단체에서 설명한 문제에 대해 최고의 해결책을 제시하는 기관에게 보증금이 주어진다.

Working Well Design Challenge는 Design Council과 Nominet Trust의 협업으로 출범했다. 청년 단체 및 디자이너들이 재능을 발휘하고 소득을 창출할 수 있도록 디지털 상품과 서비스에 대한 제안서를 제출하도록 한다. 제안서가 채택된 경우, 5만 파운드 규모의 보조금이 아이디어 실현을 위해 지원된다.

## 벤처 자선가(Venture philanthropists)

벤처 자선가는 자선적 목적을 위해 민간벤처의 재원획득 수단과 접근법을 도입한다. 일반적으로 프로젝트에 기반한 지원보다는 장기적 사업성에 초점을 두고, 다년도 재원과 함께 포괄적 전략을 지원한다. 투자자는 높은 가능성을 지닌 조직이 혁신적이고 도전적인 아이디어를 시도하는데 초점을 맞춘다. 보조금이 대출금 및 유사 주식과 함께 제공되기도 한다.

## Impetus-PEF

Impetus는 규제가 없는 장기재원을 고위급 임직원에 대한 경영 지원과 함께 제공한다. 투자금 1파운드 당 5파운드의 값어치를 지닌 비재원적 지원을 함께 제공하는 방식이다.

## 보조금 제공 신용(trust) 및 재단

영국은 1700년대부터 보조금 지원 신용기관이 있었을 만큼 보조금 제공에 있어 유구한 역사를 지닌다. 대부분은 부유한 자산가들의 기부로 설립되었고, 일부는 영리법인 혹은 정부 지원으로 출범하였다.

### Big Lottery Fund

영국의 복권기금(National Lottery)을 통해 모아진 자금의 40% 가량을 활용하여, 자선단체와 사회적기업에 보조금의 형태로 지원한다. 2014년 7억 파운드가 보건 의료, 교육, 환경 및 기타 자선적 목적에 의해 지원되었다.

### Esmee Fairbairn Foundation

영국 전역에서 삶의 질 개선을 위한 목적으로 출범하였고, 영국 내 가장 큰 독립 보조금 재단이다. 3천~3.5천만 파운드를 매년 보조금으로 제공하고, 2천6백만 파운드 규모의 재원을 조성하여 사회적 기업에 투자한다.

## 정부 보조금

사회적기업을 위한 대부분의 보조금이 영국정부에 의해 관리되는 것은 아니나, 실제로는 지자체 혹은 웨일스, 스코틀랜드, 북아일랜드의 지방정부 등을 통해 정부 예산으로 지원된 것이다.

**The Enterprise Ready Fund**는 스코틀랜드 지방정부가 지원하는 프로그램으로 2013년부터 2015년까지 스코틀랜드의 제3섹터 내 기업에 대한 지원을 위해 6백만 파운드를 제공하였다.

스코틀랜드 내 신설 혹은 기존의 사회적기업의 장기적 발전을 목적으로 사회적기업 당 최대 25만 파운드까지 제공된다.

## EU 보조금

EU 회원국 중 하나인 영국은 빈곤 퇴치, 역량 개발 등의 목적을 지닌 사회적기업을 위한 EU 보조금을 받는다. 이 중 일부는 지방정부, 혹은 중앙정부의 자금과 매칭 펀드의 형태로 사회적기업에 보조금이나 대출을 제공한다.

### Cyfenter

2012년도에 출범하여 새로운 상품이나 서비스를 개발하고자 하는 기존의 사회적기업 및 스타트업 기업에게 최대 7만5천 파운드까지 지원한다. 이러한 투자는 지역사회의 수요에 대응하고, 시장실패를 개선하고, 사회적기업이 북서웨일스에서 잠재력을 실현하도록 돕는 것을 목적으로 한다. 유럽지역개발펀드 및 앵글세이, 콘위, 덴비쉐어, 그웬디 지방정부가 4백만 파운드를 제공한다.

## 사회적 투자

사회적 혜택 뿐 아니라 재정적 이윤을 달성하기 위해 상환의 의무가 있는 재원이다. 사회적 투자자는 초기 투자금을 회수할 뿐 아니라 사회적기업의 거래 소득으로부터 창출된 이윤을 통해 수익을 얻고자 한다. 동시에 투자를 통해 측정가능한 사회적 성과를 내기를 기대한다. Big Lottery는 SEUK를 통해 <사회적 투자 가이드: Guide to Social Investment>를 발간하여, 이 분야에 대한 기초정보를 제공한다.

사회적기업은 이러한 투자를 활용하여 사업적 성장, 계약 이행을 위한 자본 확보, 자산 구매, 소득 창출을 위한 활동 개발 등의 방법으로 사회적 혜택을 배가할 수 있다.

**The Good Investor**는 사회적 동기를 지닌 투자자에게 유용한 가이드를 제공한다. 투자과정에서 긍정적인 사회적, 환경적 성과를 낼 수 있도록 투자 선택 프레임

워크를 제공한다. 이는 영국의 사회적 투자에 대한 기준을 제공하기 위해 만들어졌다. 사회적 투자는 인내투자, 대출, 채권, 유사 주식, 주식 등을 포함한다. 이러한 예를 구체적으로 알아보자.

#### 사회적 투자는 어떻게 HCT 그룹의 성장을 지원했는가

HCT 그룹은 교통산업 관련 사회적기업이다. 1982년 해크니 지역 교통으로 창설되었고, 1993년 이윤의 30%를 지역서비스에 재투자하고, 나머지는 기업의 성장에 지원하기 시작했다. 기업 이윤은 1993년 20만2천 파운드에서 2009년 2천3백3십만 파운드로 급증했다. HCT가 사업을 확장하면서 겪은 가장 큰 난관은 자금확보의 문제였다. HCT는 사회적 자금 중재를 활용함으로써 많은 혜택을 받을 수 있었는데, 2010년 2월 사회적 대출이라는 새로운 유형의 사회적기금 형성을 위해 3백만 파운드를 확보하였고 이후 Futurebuilders와 파트너십을 맺고 Bridges Ventures를 제공했다.

출처: Growing Social Ventures(2011), Young Foundation, UK.

#### **사회적 투자를 위한 정부 지원**

영국정부는 2002년 이후 사회적 투자시장의 확대를 위해 적극 노력해왔고, 최근 들어 사회적 투자 육성에 보다 집중하고 있다. 아마도 영국 정부가 사회적 투자 시장을 육성시킨 가장 대표적인 방안은 Big Society Capital을 출범시킨 것이다.

#### Big Society Capital

영국 사회적 투자 시장의 성장을 위해 정부가 만든 독립적인 금융기관이다. Big Society Capital의 자금 원천은 두 종류로 휴면예금 계좌를 통해 4억 파운드가 조성되었고, 영국 4대 은행에서 사업초기 5년간 5천만 파운드 를 투자받았다.

이 기관은 '사회적 투자 도매상'이라 할 수 있다. 사회적기업에 직접 투자하지는 않지만, 사회적 대출기관 간 네트워크를 통해 사회적 분야 고객의 다양하고 복잡한 수요를 파악한다. 또한 사회적 대출기관에게 지원과 정책조언을 실시한다. 사회적 분야에 적합한 금융상품 및 사업기회를 확보하고 새로운 재원에 대한 접근성을 확대하는 방식이다.

또한 '사회적 투자시장의 대변자'이기도 하다. 사회적 투자 분야의 정보와 경험을 나누고 모범사례를 나누며, 정부 정책을 전달한다.

영국 정부가 사회적 투자 시장 육성을 위해 시도한 또 다른 방안은 2014년에 도입된 사회적 투자 세금 감면 (Social Investment Tax Relief, SISR) 정책이다. 총 투자금액의 30%, 최대 연간 투자금 백만 파운드까지 감면해준다.

사회적 투자에 대한 보다 자세한 사항은 Big Society Capital, Social Investment Forum에서 확인할 수 있다.

## 인내자본(Patient capital)

이름에서 예상할 수 있듯이, 인내자본은 장기적으로 사회적기업에 투자하는 것을 의미한다. 상환되는 자금이나, 일반적으로 사회적기업이 자금을 상환할 만큼 충분한 이윤을 낼 때까지 상환되지 않는다. 사회적 투자자들에게 너무 위험해 보이는 벤처에 투자할 때 활용된다. 장기 투자이기 때문에 기금을 고위험 고성능 프로그램에 효과적으로 활용할 수 있다.

인내자본을 제공하는 대부분은 경영 지원 제공을 통해 높은 사회적 성과를 얻을 가능성을 제고하고자 한다.

### Cockpit Arts에 투자한 인내자본

Esmee Fairbairn 재단은 사회적 투자에 활발히 참여하는 영국의 대표적인 대출기관이다. 2005년 이 재단은 영국의 유일한 디자이너 육성 인큐베이터인 Cockpit Arts에 소규모 공예 사업자를 위한 대출을 제공한다.

이 프로젝트의 목적은 소프트론 제공과 집중적 사업지원을 통해 사업개발을 장려하고 성장 가능성을 최대화하는 것이다. 지난 6년간 역량 개발을 위해 16만 파운드가 투자되었고, Cockpit Arts 스튜디오 소유자들에게 10만 파운드의 대출이, 1만 파운드가 투자에 대한 사회적 성과 평가에 활용되었다.

이 프로젝트는 매우 성공적으로 평가되며 현재까지 채무불이행이 없음은 물론 대출자의 수익이 평균 75%가량 증가한 것으로 보고된다.

## 대출

만약 사회적기업이 성공적으로 운영되고 있거나, 자산이 있다면, 영리기업처럼 일반은행에 돈을 대출할 수 있다. 하지만 대부분의 사회적기업은 사업수익뿐 아니라, 계좌, 보조금을 모두 활용하는 복잡한 사업 모델에 기반을 두었기 때문에 일반 은행에서 대출을 얻기는 쉽지 않다. 다른 사회적기업은 간단히 말해 상업적 대출기관의 입장에서 보면 너무 위험이 높다. 그 결과, 금융기관은 사회적기업만을 위한 대출프로그램을 마련하였다.

## 사회적 은행

영국의 일부 은행은 비영리기관의 수요에 맞는 금융상품을 별도로 마련했다. 대표적으로는 차월한도(overdraft facilities), 운전자금대출금(working capital loans), 현금흐름대출(cashflow lending) 등이 있다. 사회적 은행은 영국 사회적 투자시장을 선점하고 있으며, 총 사회적 투자의 82%가 4대 사회적 은행(Co-operative Bank, Charity Bank, Unity Trust, Triodos)을 통해 이루어진다.

**Triodos**는 사회적기업활동에 있어 영국 내 가장 잘 알려진 은행이다. 이 은행은 사회나 환경에 가치를 더하고 긍정적이고 지속적인 변화를 추구하는 사업체나 프로그램에 한하여 돈을 대출해준다. 또한 채권금융상품뿐 아니라, 주식형 펀드나 회사금융서비스도 제공한다. 이 은행은 저축금과 투자금으로 맡겨진 돈만을 빌려주고 투자금을 보호하기 위해 타 은행으로부터 돈을 대출하지는 않는다.

## 사회적 대출기관

사회적 대출기관은 사회적기업과 자선단체를 위해 채권금융을 제공한다. 이러한 형태의 투자는 기존의 금융 기관을 통해 자금을 유치하기 어렵거나 보조금을 확보하기 어려운 기관을 대상으로 한다.

### CAF Venturesome

2002년에 설립된 영국의 초기 사회적 투자펀드 중 하나이다. 자선단체, 사회적기업, 지역단체에 자금을 제공하며, 자선적 보조금과 주요 은행대출 사이에 중간적 위치에서 운영된다. 이 펀드는 Midi Music Company에 3년간 3만6천 파운드를 대출해 주었다. 이 사회적기업은 기존의 은행으로부터 차월한도를 거절당해 자본흐름관리에 지속적인 문제를 겪고 있었다. CAF 대출을 통해 이 사회적 기업은 런던 남부의 장애아 및 청년에게 창조산업에 일할 수 있도록 음악 교육과 전문코스 운영, 진로 상담을 계속할 수 있었다. CAF는 2만5천~3만5천 파운드 규모의 금융상품을 제공한다.

### Big Issue Invest

영국 사회적기업인 The Big Issue의 사회적 투자 담당기관이다. 사회적기업과 자선단체의 규모확대를 위해 보조금이 아닌 무담보대출이나 주식상품 등의 금융상품을 제공한다. 대출 규모는 5만 파운드에서 150만 파운드 정도이다.

## 채권

채권은 다양한 투자자로부터 자금을 확보할 수 있는 금융수단이다. 일반적으로 투자자에게 이자를 지불하는데, 사회성과연계채권의 경우, 특정한 사회적 목표를 실현했을 경우에 정부로부터 지원금을 받는다.

## 사회성과연계채권(Social Impact Bonds: SIBs)

사회성과연계채권은 전세계에서 수익을 거두고 있다. 목표한 사회적 성과를 달성한 경우 투자자에게 수익을 제공하는 채권이다.

예를 들어, 취업하지 못한 사람에게 영국 정부는 1년간 수천 파운드 규모의 해당하는 지원금을 여러 형태로 제공한다. 만약 어떤 사회적기업이 이 사람의 취업을 돕는다면 정부는 예산을 아끼게 된다. 하지만 그 사람은 저축을 하기도 전에 취업 서비스에 대한 대가를 지불해야 한다.

사회성과연계채권은 이 상황에서 해결책을 제공한다. 만약 취업생 수가 미리 제시한 목표성과에 도달하였다면 정부는 그 결과에 기반하여 사회적기업 등 서비스 제공자에게 투자비를 돌려준다.

결과에 따른 지불방식은 서비스 제공자가 초기 사업비를 부담하도록 한다. 많은 잠재적 사업기관은 사업비를 미리 확보하는 데 어려움을 겪는다. 사회성과연계채권은 사회적 기여를 추구하는 투자자에게 목표 성과가 달성되었을 경우 투자비를 돌려준다는 조건하에 사회적기업이나 자선단체에게 투자를 제공함으로써 이러한 문제를 해결한다.

### The Essex Social Impact Bond

2012년 에섹스 시의회는 관리가 필요한 청소년에게 치료를 제공하는 아동지원프로그램에 서명했다. 투자자들은 치료나 보호관리가 필요한 11~16세 청소년이 가정에서 안전하게 지내기 위해 310만 파운드를 조성했다. 에섹스 사회성과연계채권은 5년간 약 380명의 청소년과 그 가정을 위한 집중 지원 프로그램으로 운영될 예정이다. 주요 목표는 약 101명의 청소년들에게 초기 가정 치료를 제공하는 것이다. 사회성과연계채권의 성공은 이러한 청소년들이 관리기관에서 보내는 기간의 감소여부로 평가될 것이다. 만약 만족스러운 사회적 성과를 거두고 프로그램이 좋은 성과를 가져온 것으로 평가된다면, 투자자들은 8~12% 정도의 수익을 거둘 것으로 보인다.

잉글랜드에서는 내각이 주축이 되어 사회성과연계채권 센터(Centre for social Impact Bonds)를 창립 하였다. SIB에 대한 정부 내 이해를 높이고, SIB 개발자들에게 지원을 제공하는 것을 목표로 한다.

SIB에 대한 보다 자세한 정보는 Social Finance를 통해 확인할 수 있다.

## 주식 투자

사회적기업이 주식 투자를 확보하기 위해서는 주식자본 구입을 허용하는 법적 형태를 갖추어야 한다. 영국에서는 유한책임회사, 유한책임형 공동체 이익회사, 산업공제조합, 혹은 매우 드문 경우, 주식회사의 형태가 포함된다.

주식 투자는 일반적으로 투자자와 주식의 형태로 자본을 교환하는 것이다. 채무와는 달리, 주식금융은 기관에 대한 영구적 투자를 수반한다. 그 기관은 투자금을 환납하거나 이자를 지불해야 할 의무가 없다. 주식 투자자는 일반적으로 향후 성장가능성이 있다고 생각되는 기관에 투자한다. 그 대가로, 투자자들은 기관의 수익으로부터 배당금을 받거나, 기관의 매도를 통해 자본금을 얻고, 타 투자자에게 주식을 판매함으로써 수익을 얻는다.

## 지역사회투자자

특정 커뮤니티를 대상으로 영업하는 사회적기업의 경우, 그 지역사회에 주식을 발행함으로써 재원을 확보한다. 대부분 지역사회에 주식을 발행하기가 쉽고 비용이 적게 드는 산업공제조합의 형태를 지닌다. 일반적으로 주주들은 사회적기업이 추구하는 사회적, 환경적 지향에 주목하며, 수익에 대한 기대는 낮은 편이다.

이러한 자원 확보 모델은 특히 풍력이나 수력 발전으로 지역사회 전체가 이익을 얻고자 하는 지역사회 에너지 프로그램에서 자주 이용된다. 또한 지방에 지역 대표 상점이나 펍 등 공동 서비스를 제공하는 사회적기업이 주로 이용한다.

영국 요크셔 슬래쓰웨이트의 **Green Valley Grocer** 소유주가 2009년 은퇴를 결심하자, 지역주민들은 그 상점이 수익을 내지 못해 문을 닫는 것으로 염려했다. 그들은 특히 그 가게가 문을 닫는 것이 시내 대표거리에 부정적 영향을 가져올까 걱정했다. 이에 지역주민들 소수가 모여 지역사회 소유형태의 사회적기업 창립을 준비하고, 협동조합의 형태로 회원들에게 1주 당 10 파운드에 주식을 팔았다. 2주 내로 가게를 운영할 수 있는 자금이 확보되었고, 이제 이 협동조합은 여러 사회적기업을 운영 중이다.

## 유사주식 투자

만약 사회적기업이 주식배분이 불가능한 법적 구조를 지닐 경우, 주식 투자가 불가능하다. 채권금융 역시 너무 위험하다고 생각될 것이다.

유사주식 투자는 사업수익의 특정 비율을 인세지불 형식으로 투자자에게 돌려주는 것이다. 투자자는 그 사업기관이 수익을 내지 못했을 경우는 투자수익을 얻을 수 없다. 이는 일반적인 주식투자자와 비슷하지만, 기관에게 주식발행을 요구하지 않는다.

주식투자자와 마찬가지로, 유사주식 투자는 투자자와 투자대상간의 미래 수익의 일정 부분을 나눔으로써 수익의 위험과 혜택을 배분한다. 대출과는 달리, 기대되는 경제적 성과를 달성하지 못했을 경우 투자수익이 매우 낮거나 전혀 없을 수 있기 때문에, 이러한 투자는 투자자에게 정말로 '위험'할 수 있다.

자선기술신용 (Charity Technology Trust, CTT)은 자선단체의 지위를 지닌 사회적기업이다. 원래 보조금에 기반한 전통적 자선단체에서 변화하여 현재는 상업적인 이윤도 추구하는 기관으로서 경쟁시장 내에서 활동 중이다. 이러한 이전 과정에서 보조금을 제공하는 신용기관은 이 단체를 너무 상업적이라 평가했다. 채권금융 역시 문제가 있었고, 만약 가능하다고 해도, 재상환 일정을 맞추기가 어려웠다. 이러한 상황에서 자선기술신용을 유사주식형태로 제공하는 **CAF Venturesome**이 등장했다. 이 기관은 이윤참여합의 형태로 알려진 법적 형태를 지녔다. 이런 경우, 5만 파운드를 이윤참여권리로서 자선기술신용에 지불할 수 있고, 상호 관계는 대출자와 피대출자의 관계가 아닌, 구매자와 판매자이다.

## 크라우드 펀딩

크라우드 펀딩은 다수의 개인으로부터 자금을 모으는 행위를 말한다. 현재까지 모아진 자금 규모는 크지 않지만, 잠재적으로 많은 관심을 받을 수 있다. 웹 상에서 소규모투자자들이 온라인으로 모금에 참여하기도 한다.

NESTA는 크라우드 펀딩 데이터베이스를 만들었는데, 현재 영국에서만 60개 이상의 크라우드 펀딩 웹사이트 ([www.crowdingin.com](http://www.crowdingin.com))가 운영 중에 있으며, 보다 자세한 정보는 UK Crowd Funding Association (UKCFA)에서 확인할 수 있다.

## ‘사회적 투자는 사회적기업 분야에서 ‘임팩트 측정 증가’라는 새로운 변화를 이끌어내고 있다.’

**Buzzbnk**는 사회적기업과 자선단체 지원에 특화된 크라우드 펀딩 플랫폼이다. 2011년 출범 이후 현재 까지 73개 프로젝트에 63만 파운드를 모금했다. 이러한 자금은 대출과 보조금의 형태로 개인에게 제공되었다. 2014년 그린에너지 크라우드 펀딩 플랫폼인 **Trillion Fund**와 병합되었고, 같은 서비스를 계속 제공하고 있다.

### 정리

지금까지 살펴본 대로, 영국의 사회적기업은 보조금에서 대출, 사회적 투자 등 다양한 재원을 활용한다. 대부분의

재원들은 사회적기업의 상업적 목적과 사회적 목적, 자금 제공자의 상업적 목적과 사회적 목적 간의 조화 추구하고자 개발되었다.

그럼에도 불구하고, 여전히 많은 사회적기업은 자원조달에 어려움을 겪는다. 그 원인 중 하나는 조달 가능한 자원과 그 사회적기업의 발전 단계가 잘 맞지 않기 때문이다. 이러한 문제를 개선하기 위해, 영국정부는 최근 사회적 기업을 돕기 위해 ‘투자받을 준비(Investment Ready)’가 되기 위한 역량을 키우고 상업적으로 안정적인 사업 모델을 개발하기 위해 다양한 정책을 마련하였다.

사회적 투자는 사회적기업 분야에서 ‘임팩트 측정 증가’라는 새로운 변화를 이끌어내고 있다.



**‘복지 분야의 예산 감소로 한정된 재원을  
현명하게 집행하는 방법이 주목받게 되었다.’**

## 4장

# 소셜 임팩트 측정

소셜 임팩트 측정은 최근 영국 사회적기업 분야에서 굉장히 중요한 이슈다. 정부, 위원회, 투자자들은 모든 분야에 걸쳐 결과물에 대한 입증을 강조하고, 이에 따라 사회적기업도 그 가치를 정량화하여 보일 필요가 높아지고 있다.

이러한 추세는 영국의 공공부문에겐 공공지출의 효과성과 효율성에 대한 의문을 유발한다. 복지 분야의 예산 감소로 한정된 재원을 현명하게 집행하는 방법이 주목받게 된 것이다.

사회적가치법(Social Value Act)의 도입은 정부가 전통적인 비용대비가치(Value for Money) 측정과 함께 전 단계에서 사회적 가치를 측정하는 방안을 모색하도록 유도한다.

사회적 투자는 임팩트 측정방법의 도입을 독려할 뿐 아니라, 재정적 수익을 포함한 소셜 성과를 확인할 수 있는 자세한 데이터를 요구한다. 예를 들어, **Big Society Capital**은 의료, 삶의 질 개선, 고용, 재범 가능성, 독립적 생활 능력 등 다양한 분야에 대한 투자 임팩트 측정 기틀을 개발했다.

2010년 출범한 NatWest SE100(기존의 RBS SE100)은 사회적기업이 소셜 임팩트를 측정, 보고하는 플랫폼을 제공하고, 최고의 성과를 낸 100대 사회적기업을 선정하고 매년 시상함으로써 소셜 임팩트 측정 분야의 발전을 도모했다.

이러한 요소들로 인해 임팩트측정 분야는 지난 10년간 광범위한 발전을 이루었다.

## 임팩트 측정의 주요 특성

소셜 임팩트 측정을 위해 다양한 방법론이 활용되고 있으나, 대부분의 방법론은 유사한 특성을 지닌다. 무엇보다, 일반적인 방법론은 서비스, 혹은 ‘개입 (intervention)’의 과정을 5개 요소로 구분한다.

요소	정의	예시
투입	개입 시 이용되는 자원	예산, 자원봉사 시간
활동	투입된 자원으로 하는 활동	출소자를 위한 교육 과정 운영
산출	활동에 대한 양적 조사	50명의 출소자 교육 완수
결과	수혜자 및 타인의 삶에서 일어난 변화	6개월 후 교육 완수생 중 23명이 취업 혹은 재범률이 80% 감소
임팩트	전체적인 결과와 기여한 바 및 결과가 유지되는 기간	출소자 교육회사는 취업성과의 40%, 재범률 감소의 75%에 영향을 미친 것으로 평가

## 임팩트 측정 과정

소셜 임팩트의 측정 과정은 다른 방법론과 유사하다.

유럽 연합 집행위원회(EC)의 사회적기업에 대한 전문가 그룹인 GECES는 소셜 임팩트 측정을 위한 유럽기준 (European Standard for Social Impact Measurement)을 2014년에 완성했다. G8은 소셜 임팩트 측정에 대한 작업반을 구성하고, GECES가 마련한 유럽 기준에 부합하는 모범관행지침(good practice guide)을 마련했다. 임팩트 측정의 7단계는 다음과 같다.

목표 수립	사업이 추구하는 사회적 변화를 명확한 목표로 설정
프레임워크 마련	이용할 지표 결정
데이터 수집 및 저장	진행 경과 측정에 필요한 모든 정보 수집 및 저장
데이터 입증	수집한 정보가 충분히 신뢰가능한지 판단
데이터 분석	자료 이해
데이터 보고	비교 및 학습을 위한 주요 이해관계자들과 데이터 공유
데이터를 통한 의사 결정	객관적 자료분석에 입각하여 투자 및 관리에 대한 의사결정을 하고, 이를 바탕으로 지속적인 성과 기대

위의 과정을 통해 각 기관은 조직의 규모에 맞추어 적절한 임팩트 측정 방법을 선택하고, 이를 유연하게 활용할 수 있다.

## 소셜 임팩트 평가 방법

현재까지 소셜 임팩트를 측정하는 다양한 방법론이 개발되었다. 구체적 내용은 상이해도, 대부분이 공유하는 공통된 주제는 다음과 같다.

결과기반 평가	달성하고 싶은 실제 변화를 측정
변화이론 (Theory of change)	투입과 활동이 어떻게 산출을 가져오고, 이것이 어떻게 원하는 결과로 연결될지 분명하고 구체적으로 서술
수혜자 측면	변화이론 작성단계에서 수혜자가 참여하여, 그들의 관점에서 상황 파악
결과의 입증	결과를 어느 정도 달성했는지 보여주는 질적, 양적 데이터. 결과가 장기간에 걸쳐 달성되었을 경우, 장기적 경과에 대한 단기적 지표 활용
연계학습	성과 측정에서 얻은 교훈을 미래 활동에 반영

대부분의 우수한 성과 측정 방법이 지닌 공통점 중 하나는 그 기관이 오직 자신의 서비스와 개입으로 창출된 변화만을 주장하도록 하는 것이다. 이를 위해서는 다음을 고려해야 한다.

귀인(Attribution)	다른 조직의 다른 개입에 의해서는 어떤 성과가 났을까?
사중손실 (Deadweight)	사회적기업의 개입이 없었다면, 수혜자들은 어땠을까?

대부분의 방법론은 특정한 서비스나 개입이 주는 전반적 성과에 대한 사실적 그림을 얻기 위해 부정적이거나 의도치 않았던 영향도 고려한다.

### 사회적투자수익률(SROI, Social Return on Investment)

소셜 임팩트 측정법의 상당수는 영국 내에서 활용되고 있다. 그 중 가장 널리 활용되는 방법론은 사회적투자 수익률이다.

사회적투자수익률은 한 조직이 어떻게 가치를 창출하거나 파괴하는지를 파악하는 사회적, 환경적, 경제적 요소에 대한 분석이다. 역설적으로, 비교를 위해 측정된 모든 결과에 화폐적 가치를 부과한다.

사회적투자수익률 분석은 변화이론에 바탕을 두고 어떤 임팩트가 측정되었고 어떤 임팩트가 빠졌는지에 대해 투명한 분석을 진행한다. 이 분석의 정점은 투자된 1파운드마다 어떠한 사회적 가치를 창출했는지 계산하는 것이다. 예를 들어, 사회적투자수익률이 3:1인 경우, 1파운드의 투자금 당 3파운드의 사회적 가치가 창출되었음을 의미한다.

사회적투자수익률이 객관적인 성과 측정의 표준으로 널리 활용되고 있으나, 모두가 선호하는 방법은 아니다. 일부에서는 사회적투자수익의 가치를 부과하는 과정에서 주관적 판단의 개입 소지가 있으며, 많은 기관들은 이 분석기법이 너무 시간 소모적이라고 비판한다.

### 기타 소셜 임팩트 측정 방법

New Economics Foundation(NEF)은 사회적투자 수익률 분석법을 개발한 기관 중 하나이다. 이 재단은 소셜 임팩트를 증명하고 개선하기 위한 여러 측정도구와 방법론을 소개한다.

[www.proveandimprove.org](http://www.proveandimprove.org)

예시

- [Social Accounting and Audit \(SAA\)](#)
- [Local Multiplier 3 \(LM3\)](#)
- [Prove It!](#)
- [Social Impact Measurement for Local Economies \(SIMPLE\)](#)

### 임팩트 측정 도구

특정한 상황에서 소셜 임팩트를 측정하는 여러 수단이 있다. 예를 들어, [Outcome Star](#)는 오랜 기간 취약계층의 삶의 질 개선을 측정해왔다. [New Philanthropy Capital](#)은 청년층의 삶의 질 개선을 위해 활동하는 기관의 변화를 보여주는 온라인 측정방안을 제시한다.

다양한 방법, 방법론, 프레임워크를 통해 사회적기업은 소셜 임팩트 측정 및 이해를 위해 여러 시도를 해볼 수 있다. 소셜 임팩트 측정 방법이 영국 내 사회적기업에게 일반화될 수록, 효율성과 효과성, 성과가 향상될 것으로 기대된다.

[Social Value UK](#)은 영국 뿐 아니라 전세계적으로 가장 큰 사회적 가치 네트워크이다. 소셜 임팩트 분석가 연합(Social Impact Analysts Association, SIAA)과 사회적 투자수익률 네트워크의 합병으로 설립되었다.

[Inspiring Impact](#)은 2012년 '자선단체와 사회적기업의 규범을 2022년까지 효과적으로 측정하기 위해' 출범했으며, 주요 업무분야는 아래와 같다.

- 성과 리더십 — 성과 측정과 평가에 관한 모범사례를 제시함으로써 이해 증진 도모
- 협업 지원 — 지원과 조언을 제공할 수 있는 네트워크를 파악, 확인하도록 지원
- 데이터, 도구, 시스템 — 데이터를 확보하기 쉽게 돕고, 양질의 도구와 시스템을 소개
- 평가방식 공유 — 다양한 평가방식을 비교하고, 특정 분야나 개입에 대한 공통의 자료를 개발
- 자금 제공자, 운영위원, 투자자 — 자금 제공자, 운영위원, 투자자가 의사결정 과정에서 성과 측정을 포함하도록 장려하고, 스스로가 창출한 성과를 이해하도록 지원

[The Alliance for Useful Evidence](#)은 사회적 정책과 실행에 있어 증거의 중요성을 강조하는 회원제 기관이다. 논의와 토론을 통해 협업과 지식공유를 돕고, 증거 활용에 대한 공동의 입장을 구축하는 것을 목표로 한다.

2012년 설립 이후, 영국뿐 아니라 국제적으로 운영되고 있으며, 정부, 대학, 자선단체, 기업, 지자체 등에 속한 1,600명 이상의 기관이 회원으로 가입하였다.

### 소셜 임팩트 자문업체

임팩트 측정을 돕는 자문업체도 증가 추세이다. 이들은 훈련, 조언, 맞춤형 연구 사회적, 환경적 성과 계산에 대한 실용적 조언 등을 제공한다. 가장 잘 알려진 업체로는 [New Philanthropy Capital](#), [NEF Consulting](#), [Intentionality](#), [CAN Invest](#) 등이 있다.

## 5 장

## 협업

비록 사회적기업 간 경쟁관계에 놓일 수도 있으나, 전반적으로 영국 사회적기업 부문은 상호 협력적이라 평가할 수 있다. 많은 사회적기업은 더 작거나 경험이 부족한 지역단체에 멘토 역할을 하거나, 다른 지방의 비슷한 목적을 지닌 사회적기업과 사업계획 및 학습을 공유하는 등 다른 사회적기업을 지원하기 위해 시간과 전문성을 활용한다.

이러한 협업이 가능하도록 하는 사회적기업 네트워크가 영국 내 상당수 존재한다. 네트워크들이 조직화되면서, 사회적기업 분야에 대해 공동의 목소리를 낼 수 있게 되었다. 이를 통해 사회적기업에 보다 친화적인 환경을 조성하도록 정부에 로비할 수 있었다. 또한 사회적기업 미디어가 개발되어 빠르게 진화하는 분야 내 정보를 공유할 수 있었다. 보다 최근에는 사회적기업이 대규모의 계약 입찰에 참여하고자 할 경우 함께 컨소시엄을 형성하여 대기업들과 경쟁하고 있다.

본 장에서는 이러한 발전과정을 차례대로 살펴보고자 한다.

**‘많은 사회적기업들이 자신의 시간과 전문성을 나누어 다른 사회적기업의 성장을 도모하고, 규모가 작거나 경험이 적은 지방단체에 멘토링을 제공하며, 자신들의 사업계획과 교훈을 공유하고 있다.’**





## 네트워크

영국 내 최초의 사회적기업간 네트워크는 1998년 설립된 'Social Enterprise London'이다. 그 후 여러 지역에서도 관련 네트워크가 형성되었다. 각 네트워크는 지역의 사회적기업에 속하며 상호 네트워킹 및 교육훈련 기회를 제공한다.

지역 사회적기업 네트워크는 정부 및 지자체로부터 10년 이상 재정 지원을 받았으나, 최근 재정 지원이 끊기면서 다수가 문을 닫았다. 일부는 보다 진취적인 모델을 채택하여 컨설팅을 제공하고, 입찰에 참여하면서 오늘날까지 활발히 활동 중이다.

### Social Enterprise UK

영국 사회적기업협의체(Social Enterprise UK)는 스스로를 사회적기업을 위한 국가기관이라 설명한다. 800개의 회원사와 15,000개 파트너 네트워크를 기반으로 영국 내 사회적기업 분야의 목소리를 내는 데 주도적으로 참여한다.

SEUK은 여러 활동을 통해 사회적기업 부문의 발전을 돕는다. 관련 연구를 수행하고, 사회적기업에 대한 정보와 프로그램을 제공하며, 네트워크를 형성하고 인식을 고취하며 사회적기업이 보다 번영할 수 있는 기업환경을 구축하기 위해 캠페인을 벌인다. 또한 매년 Social Enterprise Awards를 주관한다.

### 분야별 네트워크

지금까지 살펴본 바와 같이, 사회적기업의 활동 분야는 매우 광범위하고 다양하다. 이들을 사업모델 및 사회 이슈를 기준으로 분류할 수 있다. 사회적기업 지원기관은 전문성과 조연, 네트워크를 통해 특정 수요를 충족하기 위해 설립되었다. 대부분은 전국적으로 운영되고 스코틀랜드, 웨일스, 북아일랜드 내 산하기관이 설립된 단체도 있다.

#### Social Firms UK

Social Firms England와 스코틀랜드 Social Firms Scotland는 사회적기업 및 노동통합형 사회적기업의 발전을 위한 회원단체이다. 이들은 취업가능성에 집중하는 사회적 기업으로 고용 전망을 개선하고 노동시장에서 소외된 계층을 위한 좋은 일자리 창출을 목표로 활동한다.

Locality는 영국의 개발신탁 및 지역사회기반 사회적기업 간의 네트워크로 지역사회 변화 및 개선을 도모한다. 이 단체는 지역기반 단체의 설립을 돕고, 지역사회 자산소유, 공동체기업, 사회적 활동 등에 관한 정보를 공유하고 정부 지원 및 투자 확대를 위한 로비활동을 한다.

National Housing Federation(NHF)는 영국 내 주택조합 회원단체이다. 주택조합은 합리적인 가격에 구입할 수 있는 주택을 건설하고, 관리 및 임대하는 사회적기업이다. 영국 내 1,100개 이상의 주택조합이 있으며 5백 만 명을 위해 250만 개의 집을 제공한다. 강하고 활발한 지역사회를 만들기 위한 다양한 종류의 이웃공동체 프로젝트를 지원한다.

#### Association of British Credit Unions

(ABCUL)는 잉글랜드, 스코틀랜드, 웨일스 내 신용조합을 위한 무역협회이다. 신용조합은 은행 등 기존 금융기관의 서비스를 이용하기 어려운 회원에게 금융 서비스를 제공하는 사회적기업이다. 회원들이 사채의 유혹에 빠지지 않도록 저금계좌, 저금리대출을 제공한다.

이러한 분야별 단체의 주요한 역할 중 하나는 회원단체들이 필요로 하는 부분에 대해 정부를 상대로 캠페인을 벌이는 것이다.

## 로비와 캠페인

영국 내 사회적기업이 자리가 잡히면서 공동의 목소리는 보다 분명해졌다. 지역 사회적기업 네트워크는 지자체가 사회적기업에 대한 인식을 고취하는데 중요한 기여를 했다. 하지만 아마도 현재까지 가장 효과적인 캠페인과 로비는 SEUK가 주도했다고 평가할 수 있는데, 이들은 정부정책에 영향을 끼치고 영국 내 사회적기업에 대한 대중적 관심을 높이는 데 큰 역할을 했다.

### 사회적가치법(Social Value Act)

사회적기업 네트워크는 공공기관이 사회적기업으로부터 서비스를 구매하도록 오랜 기간 정부를 상대로 로비 활동을 펼쳤다. 2012년 SEUK는 공공서비스법 (소위, 사회적기업법)의 제정에 중요한 역할을 했다. 이 법안은 잉글랜드 및 웨일스 내 모든 정부기관이 서비스 구매에 있어 그 지역의 경제적, 사회적, 환경적 개선 여부를 고민하도록 권고한다. 이는 '비용 대비 가치 (value for money)'라는 매우 편협한 경제적 이해에 국한된 기존의 서비스 구매방식에서 큰 변화를 가져왔다.

사회적가치법은 분명히 변화를 촉진했다. 지방정부 및 기타 공공기관은 이제 구매활동 시 사회적 영향을 고려하고, 공급사슬에서 사회적기업이 직접 서비스를 제공하거나 하청업체로 포함될 수 있도록 기회를 제공하고자 노력한다.

### 사회적 소비(Buy Social)

이러한 변화를 바탕으로 2012년 SEUK는 사회적기업으로부터 구매할 경우의 유익성을 홍보하는 사회적 소비(Buy Social) 캠페인을 시작하였다. 첫 해에는 상호거래에 초점을 주도 사회적기업 간의 구매활동을 장려하였다. 2차 년도에는 민간 부문이 사회적기업으로부터 구매하도록 장려하였다.

### 사회적 토요일

이 캠페인은 사회적기업으로부터 구매하는 것의 효과에 대해 일반 대중에게 알리기 위해 시작되었다. 영국의 첫 사회적 토요일(Social Saturday)은 2014년 9월 13 일이었다. 이 캠페인은 사회적기업으로부터의 구매를

독려하고 소비자들로 하여금 자신의 구매가 지닌 힘을 깨닫게 하는 것을 목표로 했다. 사회적 토요일 역시 SEUK가 주도했다. 정부로부터 지원을 받았고 모든 정당으로부터 정치적 지지를 얻었다.

### 사회적기업 마크

사회적기업에 대한 인식 및 이해를 고취하고 대중적 신뢰를 확대하기 위한 또 다른 이니셔티브는 사회적기업마크(Social Enterprise Mark)였다. 이러한 인가제도는 지역기반 사회적기업 중 하나인 RISE가 인증마크를 통해 소비자들과 소통하기 위한 방식으로 도입하였다. 단체들은 독립적이고 철저한 평가과정을 통해 사회적기업마크를 얻을 수 있으며, 소비자들은 온라인으로 사회적기업 마크를 얻은 기업의 명단을 확인할 수 있다.

소규모의 사회적기업은 최소 350 파운드의 인증비용을 지불해야 하고 대규모의 사회적기업은 최대 4,500 파운드까지 지불해야 하는 어려움이 있어 영국 내 7만여 개 사회적기업 중 350개 만이 사회적기업 마크에 참여했다.

인증받은 사회적기업은 그들이 달성하고 있는 사회적 가치에 대한 독립적 평가와 함께, 기업의 이윤을 사회적, 환경적 목적을 위해 사용하고 있음을 증명하는 기회를 얻는다. 사회적기업 마크 역시 사회적기업에 의해 운영된다.

### 사회적경제연합

사회적기업이 민간기업의 사업모델을 활용한 반면, 사회적 목적을 추구한다는 점은 '사회적 경제' 로부터 영향을 받았다. 사회적기업과 마찬가지로, 사회적 경제 역시 제3섹터(민간기업과 공공 분야 사이)로 자선단체와 비영리기관, 협동조합, 사회적 투자자 및 더 나은 세상을 위해 일하는 여러 조직들을 두루 포함한다.

영국 내에는 450개 이상의 단체가 사회적경제연합에 참여하고 있다. 이들은 영국의 사회구성원 및 지역사회를 뒷받침할 사회적 경제를 형성하는 것을 목적으로 한다. 그들은 평등하고 투명한, 민주적이고 지속가능한 경제 정책을 도입하기 위한 활동을 한다. 모든 정당을 상대로 이러한 정책을 채택하도록 설득한다.

## 컨소시엄

사회적기업의 52퍼센트는 영국 내 공공부문을 상대로 영업 중이고 이 비율은 최근 몇 년간 더욱 증가하였다. 사회적가치법의 발효와 공공서비스에 대한 아웃소싱의 확대는 사회적기업이 정부 및 지자체에게 상품과 서비스를 제공할 기회를 보다 확대시켰다.

하지만 한가지 문제는 공공부문과의 계약은 규모가 큰 편이나, 여기 참여하는 대다수 사회적기업은 소규모라는 점이다. 이들은 대규모의 계약을 독자적으로 수행할 능력과 사업 수행 실적 및 규모를 갖추지 못했지만, 함께 입찰에 참여한다면 조건을 바꿀 수 있다. 이러한 배경에서 사회적기업이 함께 특정 계약의 입찰을 위해 참여하는 컨소시엄을 구성한다.

웨일스에서는 웨일스협동조합센터에서 컨소시엄을 구성하고자 하는 사회적기업을 지원하고 있다.

### National Consortium of Social Enterprises(NCSE)

잉글랜드에서는 공공부문의 공급사슬 내 사회적기업이 포함되어야 한다는 공공부문 위원들의 요구에 의해 사회적기업 컨소시엄이 설립되었다. 이는 공공부문과 사회적기업 간의 교류 및 계약을 보다 원활히 진행하기 위한 것이다. SEUK, 영국사회적기업(Social Firms UK), 3SC 간의 파트너십으로 이루어지고 있으나 아직 초기 단계이다.

### 3SC

3SC는 중소기업의 사회적 벤처가 공공 부문의 대규모 계약입찰에 참여하기 위해 컨소시엄을 구성하도록 돕는 입찰 플랫폼이다. 입찰에 성공할 경우 관리비용을 얻음으로써, 민간부문 입찰자들과 경쟁이 가능한 구조로, 제3섹터가 공공분야 위탁시장 내 중요한 부분으로 성장하도록 돕는다. 사회적 경제 관련 조직은 현재까지 총 7천만 파운드 정도의 거래를 수주한 것으로 조사되었다.

## 사회적기업 미디어

미디어, 특히 소셜미디어는 사회적 동기를 도모하는 강력한 도구이다. 미디어는 사회적기업 부문 혹은

사회적기업 활동에 대한 인식을 도모하는 데 중요한 역할을 해왔다. 사회적기업을 위한 좋은 의견을 확산하고, 특히 사회적기업 미디어가 주류 미디어 내로 통합되면서 사회 전반에 사회적기업에 대한 인식을 확산하는데 도움을 주었다.

### Pioneers Post

사회적기업 관련 첫 번째 미디어는 2002년 창간된 사회적기업 잡지(Social Enterprise Magazine)이다. 2012년에는 Pioneers Post란 이름의 온라인 신문으로 재창간되어 전세계 사회적 혁신가들을 연결하는 플랫폼 역할을 한다. 이 신문 역시 사회적기업으로 관련 분야의 뉴스 및 코멘트를 제공할 뿐 아니라 온라인 TV 채널, 분기별 출간물, 비즈니스 스쿨, 벤처 플랫폼을 제공한다.

### Third Sector Magazine

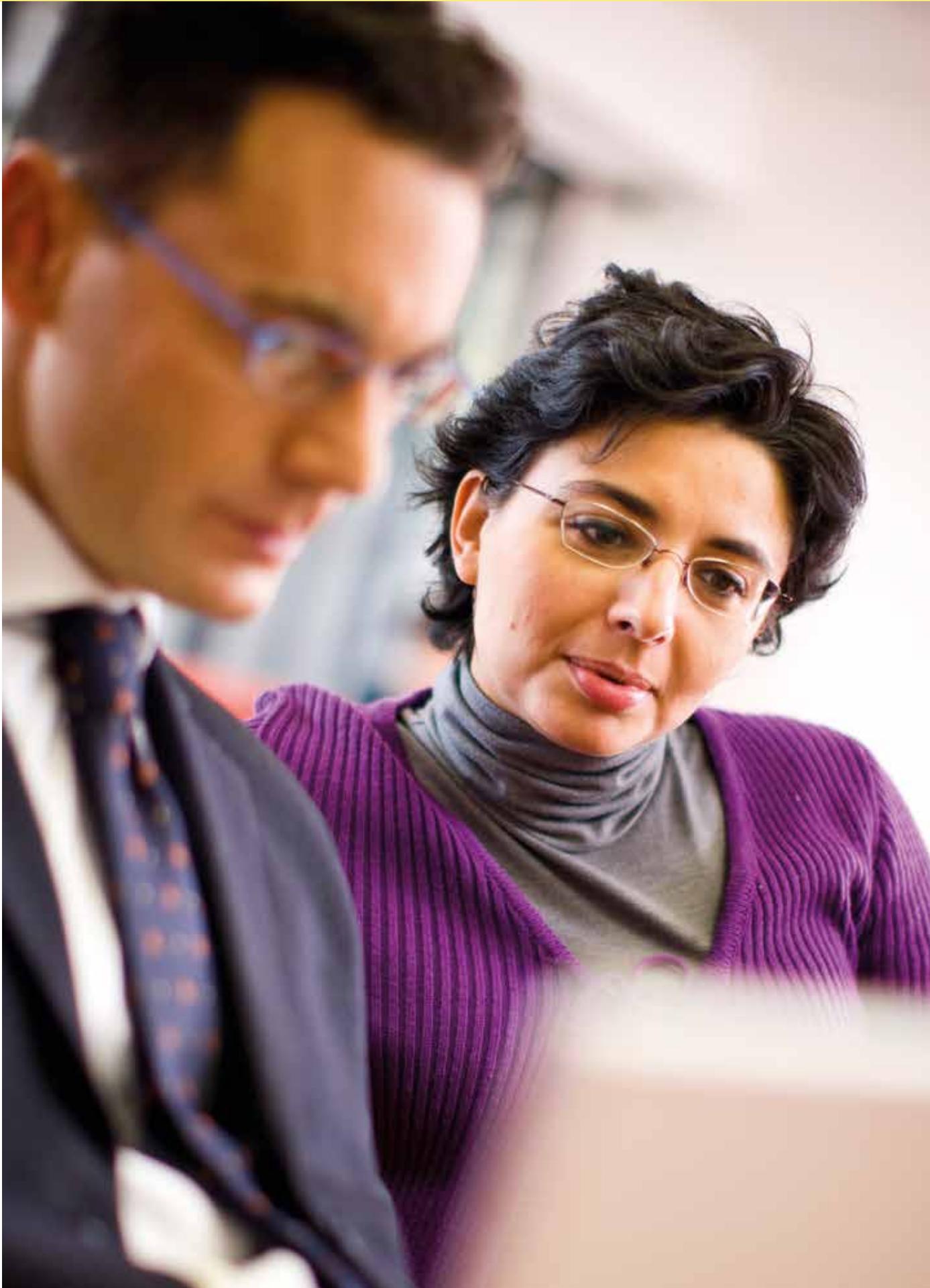
Third Sector Magazine 은 1992년에 창간하였으며, 이름에서 알 수 있듯이 사회적기업 뿐 아니라 제3섹터 전반에 대한 이슈를 다룬다. 하지만, 사회적기업의 중요성이 확대되고 전통적인 자선단체가 사회적기업 모델에 관심을 보이면서, 이 잡지도 사회적기업 관련 주제를 보다 많이 다루고 있다. 이를 통해 자선단체 내 사회적기업을 알리는데 중요한 역할을 했다고 평가된다.

### The Guardian Sustainable Business Zone

2014년 Guardian Social Enterprise는 Guardian Sustainable Business(GSB)의 일부가 되었고, 이후 Cooperatives and mutuals, International Social Enterprise and Social Impact hubs등을 포괄함으로써 사회적기업을 위한 세계 최대 온라인 커뮤니티가 되었다. 영국 가디언지 홈페이지를 통해, 사회적기업에 대한 관심을 높이고 이 분야 내 새로운 이슈에 대한 토론의 장을 제공한다. 활발한 사회적 미디어의 성격을 지닌 GSB는 전문가 Q&A 세션 및 사회적기업, 윤리적 경영, 자원봉사 등 관련 주제에 대한 흥미로운 기사를 제공한다.

영국문화원은 Guardian Sustainable Business Network의 국제허브 파트너로 활동 중이다. 이를 통해 사회적 기업과 사회적기업가정신에 대한 국제적 관점을 제공한다.





## 6 장

## 정부의 개입

영국의 사회적기업 부문은 풀뿌리 지역재단의 활동과 헌신적인 사회적기업가들에 의해 성장하였다. 하지만 사회적기업 분야의 빠른 발전과 규모 확대는 많은 부분 정부가 촉매제이자 조력자 역할을 수행했기 때문에 가능했다.

1997년 이후 후임 정권은 사회적기업 지원의 필요성을 역설해왔다. 사회적기업 전반과의 논의를 바탕으로, 영국정부는 SEUK 같은 통합기관을 통해 발전을 지원하기 위한 여러 이니셔티브를 발표하였다. 그 결과 사회적기업에 친화적인 기업환경을 구축하기 위한 재정 지원정책 및 법안이 마련되었다.

시간이 흘러 사회적기업 분야에 대한 수요가 확대되었고 정부의 이해와 대응은 보다 정교해졌다. 정부 지원은 사업 운영에 대한 기초적 조언과 인식개선에서 구체적 대상을 위한 재정지원 및 전략적 정책 제공으로 진화하였다.

사회적기업의 혼합적 성격으로, 기업 관련 부처(BIS/무역산업부) 및 자선 관련 부처(OTS/OCS)가 모두 영국 사회적기업의 관리감독에 참여한다.

**‘정부 지원은 사업 운영에 대한 기초적 조언과 인식개선에서 구체적 대상을 위한 재정지원 및 전략적 정책 제공으로 진화했다’**

## 정부 지원(1997-2010년)

1997년에서 2010년까지 집권한 영국 노동당은 집권 초기부터 사회적기업 관련 논의를 시작하였다.

영국정부가 사회적기업에 챔피언이 되고자 했던 첫 번째 신호는 2001년 무역산업부(Department of Trade and Industry) 내 사회적기업 팀이 설립되어 정책 결정을 조직화한 것이다. 이후 여러 작업반이 구성되고 사회적기업 커뮤니티 내 주요 이해관계자들이 참여하였다. 주된 목표는 사회적기업가들이 처한 주요 난관을 파악하고 어떻게 성공적인 사회적기업의 창립 및 유지를 위한 환경을 구축할지 정책조언을 제시하는 것이었다.

이러한 조언들을 바탕으로 2002년 영국의 첫 번째 사회적기업 전략서가 발간되었다. 3가지 주요 업무분야가 설정되었는데, 사업환경 조성, 사회적기업을 보다 좋은 사업모델로 만들기, 사회적 기업의 가치 수립하기 등이 있다. 중요한 성과 중 하나로 SEUK의 전신인 Social Enterprise Coalition이 설립되었다.

2006년 총리실 내 제3섹터 지원처(Office of the Third Sector, OTS)가 설립되고 제3섹터 담당장관을 임명하였다. 이 같은 내각 개혁은 사회적기업의 중요성을 일깨우고, 영향력을 확대할 뿐 아니라, 더 나아가 정부 내 사회적 경제를 확대하는 데 기여했다.

OTS는 <사회적 경제 행동 계획: 2006 새로운 고도를 향하여>를 발간하였다. 이는 아래 제시된 방안을 통해 사회적기업이 보다 번영할 수 있는 조건을 구성하기 위해서다.

- 사회적기업 문화 육성
- 사회적기업에게 적합한 정보와 조언 제공
- 사회적기업을 위한 적절한 자금 확보 지원
- 정부 업무 내 사회적기업의 참여 확대

## 2010년 이후 현재까지 정부 지원

2010년 총선을 통해 보수당 주도의 연정 정부가 탄생하였다. 새 정부는 OTS를 시민사회청(Office for Civil Society)으로 변경하였다. 현재 시민사회청이 영국정부 내 사회적기업 지원 업무를 담당한다.

시민사회청은 OTS 보다 자원봉사단체 혹은 지역단체에 대한 지원을 강조하는 반면, 다른 업무들은 기존 사업과 유사하다. 아래 3가지 목표에 맞추어 시민사회청의 장기 전략이 수립되었다.

- 자선단체, 사회적기업, 자원봉사단체 운영을 보다 쉽게 만들기
- 활용가능한 자원을 확대하고 독립성과 복원력(resilience) 확보
- 시민사회단체와 정부간의 협업을 쉽게 만들기

2010년 연정 정부는 <보다 강한 시민사회 만들기: 자원단체와 지역단체, 자선단체, 사회적기업을 위한 전략 (Building a stronger civil society: a strategy for voluntary and community groups, charities and social enterprises)>을 발간하였다. 이 전략은 제3섹터의 성장, 특히 기존의 정부가 제공하는 공공 서비스를 운영하기 위한 비전을 제시한다. 보건 의료 서비스, 복지 서비스, 범죄정의, 실업자 고용 지원 등 공공 서비스의 세부분야에 대한 정부의 사회적기업 참여 확대 방안을 포함한다. 이러한 계획은 국가 부채를 줄이려는 정부의 계획 내에서 수립되었다. 새로운 전략에서 사회적기업의 역할은 공공 서비스를 보다 저렴하게 제공하도록 돕는 것이다. 새 전략은 이 분야에 투입될 수 있는 재원이 향후 보다 적어질 것이란 예상에서 수립되었다.

이 보고서에서는 아래 두 가지 정책이 특히 주목할 만하다.

- 자선사업법인 등 새로운 법적 형태 도입은 향후 사회적기업으로 성장할 가능성이 있는 소규모의 자선단체 설립 및 운영을 보다 용이하게 하였다.
- Big Society Capital의 출범은 사회적 투자 시장을 확대함으로써 이전 정부에서 시작한 활동을 완수하는데 도움을 준다.

Big Society Capital의 도입 배경은 영국 정부가 발간한 <영국 사회적 투자 시장 성장 전략(Strategy for Growing the UK Social Investment Market)>에 보다 상세히 기술되어있다. 첫 보고서는 2011년에 발간되었으며, 이후 몇 차례 수정본이 발간되었다.

2002년 이후 영국 정부는 사회적기업이 보조금이 아닌 투자를 통해 성장할 수 있도록 많은 노력을 기울였다. 투자는 자금 독립성과 지속가능성을 높이는 것으로 알려져 있다. 또한 한쪽에서 받은 투자로 다른 쪽에 투자하는 등 제한된 재원을 보다 효과적으로 활용하는 것으로 인식된다. 사회적 투자에 대한 강조는 정부의 사회적기업 분야에 대한 자금 지원을 뒷받침하고 이 분야가 발전되는 방향을 설정한다.

하지만, 여타 새로운 혁신이 그렇듯이, 영국의 사회적 투자 시장 형성을 향한 노력을 통해 얻어야 할 교훈이 있다. 2015년 사회적 투자에 대한 대안위원회(Alternative Commission on Social Investment)가 발간한 보고서는 '투자의 투명성을 확대하여 큰 사회 기금이 사회적 투자의 중심에 자선단체와 사회적기업을 두도록 하는 보다 원칙에 기반한 접근을 가능하도록 만들어야 한다'고 주장한다.

### 자치정부에 대한 정부 지원

영국은 중앙정부의 힘이 웨일스, 스코틀랜드, 북아일랜드 등 지방 자치정부에 위임된 구조이다. 영국 자치정부 역시 사회적기업을 강조하고, 개별 전략과 접근방법을 마련해왔다. 하지만 웨일스와 북아일랜드의 경우, 사회적 투자나 자금의 지속가능성에 대해 주목하지 않은 편이다. 이는 자금의 지속가능성 확보가 경제적으로 낙후된 지방에서 운영 중인 사회적기업에게 어려운 과제라 인식하기 때문이다. 경제적 낙후는 이러한 자치정부에 사회적기업 투자를 위한 EU기금이 보다 많이 필요함을 의미한다. 스코틀랜드, 웨일스와 북아일랜드는 공공 서비스 제공에 있어 정부의 역할을 정치적으로 보다 강조하는 편이다.

웨일스 정부는 2005년 '웨일스의 사회적기업 전략'을 발간하였고, 2008년 제3섹터에 대한 전략행동계획인 '제3의 관점(The Third Dimension)'을 발간하였다. 웨일스 내 사회적기업의 수, 규모, 영향 확대를 주요 우선사업으로 선정하였다. 2009년 보다 구체적인 사업방안을 담은 사회적기업행동계획(Social Enterprise Action Plan)을 수립하였다. 본 전략은 현재 재검토 중으로, 영국 내 다른 지역보다 협동조합과 공제조합을 강조하는 방향으로 수정되고 있다.

스코틀랜드 정부는 사회적기업 분야와의 지속적 논의를 통해 향후 10년 간의 사회적기업 전략을 수립 중이다. 최근에는 2025 사회적기업 비전(Vision for Social Enterprise to 2025)을 수립하였다. 영국의 다른 지역에 비해 사회적기업 전략 수립에는 뒤늦게 참여 했지만, 지난 10년 간 스코틀랜드 지방정부의 사회적 기업에 대한 지원은 전폭적이었다. 핵심적 기관인 스코틀랜드 사회적기업(social Enterprise Scotland)이 운영하는 사회적기업에 맞춤형 사업을 지원하는 Just Enterprise 프로그램과 공공 부문의 활동에 사회적기업과 제3섹터가 참여하도록 하는 시장개발 프로그램을 지원하였다.

스코틀랜드 정부는 또한 스코틀랜드투자기금, 기업성장 기금, 사회적기업가기금 등을 통해 사회적기업에 직접 재원을 제공한다.

북아일랜드는 2001년 사회적기업의 중요성을 인식한 첫 번째 프로그램을 시작하였다. 2004년 3년간의 전략보고서인 '성공적인 사회적 경제 개발(Developing a Successful Social Economy)'을 발간하였다. 이 보고서는 이 분야의 개발을 위한 북아일랜드 정부의 다양한 행동계획이 담겨 있으며, 2010년 발간된 '사회적경제 기업전략'의 기초를 제공했다. Social Enterprise Northern Ireland가 2012년 설립되었고, 회원이 증가하고 있다.

웨일스처럼 북아일랜드 역시 사회적 투자에 대한 강조는 이루어지지 않았다.

## 공공부문 분사(spin outs)

영국 정부가 중요한 성과를 낸 분야는 분사(spin outs)이다.

분사는 조직이 공공분야에서 독립적인 서비스 제공자로 분리되는 것을 의미하는 용어이다. 영국의 사회적기업 분야에서 굉장히 빠르게 확대되는 분야로 특히 보건의료사업에서 확대되고 있다. 2011년 영국 사회적기업의 12%는 영국 국민의료보험(national Health Service, JOS)에서 분사된 것으로 조사되었다.

중앙부처나 지방정부에서 사회적기업으로 '분사'된다면, 다음의 긍정적 성과를 기대할 수 있다.

- 공공 분야의 가치 보유
- 낮은 비용으로 제공
- 거래 및 소득 다각화
- 서비스의 개발, 제공, 관리에 있어 이용자 참여
- 고객 수요에 대해 보다 유연한 대응
- 서비스 삭감의 위기에서 보호
- 장기 부채 감소

영국에서 분사는 상당히 긴 역사를 지닌다.

### Greenwich Leisure and Learning(GLL)

GLL은 1993년 그리니치 지방의회가 공공예산을 삭감하자 새로운 주민여가시설을 운영할 방안을 찾는 과정에서 설립되었다. 7개의 센터가 새 회사로 이전되었다. 이후 연간 이용회원수는 7,000명에서 450,000명으로 확대되었고 매년 수많은 방문자가 찾고 있다. 영국 전역에서 100개 이상의 지역시설을 운영 중이다.

신규주택연합의 상당수도 지난 15년간 지방정부의 주택서비스를 분사하는 형식으로 설립되었다. Cartrefi Conwy는 2008년 콘위 지역의회에서 분사되었다. 분사를 통해 재원을 마련한 결과 웨일즈 주택 품질규격에 맞추어 주택을 개보수할 수 있었다.

## 보건의료 분사

2008년 '모두를 위한 양질의 돌봄(High Quality Care for All)'이라는 보고서에서 국민의료보험의 모든 직원에게 독립된, 상호소유의 사회적기업 운영을 요청한 권리를 주는 정책이 소개되었다. 이 정책은 40여개의 분사형 사회적기업의 설립을 도모했다. 정부가 출범한 사회적기업투자펀드 등 특정 기금으로부터 지원을 받았다.

## 사회적기업 투자 펀드(Social Enterprise Investment Fund, SEIF)

SEIF는 2007년 보건부에 의해 출범하였다. 목적은 사회적기업이 보건 및 사회복지 서비스 제공에 더 참여하도록 장려하기 위해서이다. 110 백만 파운드를 보건 및 사회복지 분야에 투자하였고, 기존의 사회적기업 뿐 아니라 스타트업 기업에게 보조금 및 대출 등 다양한 형태의 자금을 지원한다.

상호지원 프로그램의 출범으로 보건 분야뿐 아니라 다른 영역으로도 확대되었다.

## 상호지원프로그램

2012년 영국 정부는 공공분야의 일부가 조합형태의 사회적기업을 수립하도록 지원하기 위해 천만 파운드 규모의 상호지원프로그램을 설립하였다. 정부의 목표는 공공 분야에 근무했던 백 만 명의 근로자들이 2016년까지 공공 분야의 분사 형태로 근무하도록 장려하는 것이다. 영국 내각은 잉글랜드 전역의 청년부터 화재구조 서비스까지 12개 분야, 100여 개 이상의 공공서비스 공제조합을 파악하고 있다. 현재, 65개 프로젝트에 10억 파운드의 공공 서비스가 제공되고 있으나, 대부분은 2007년 사회적기업 투자 펀드가 출범하면서 시작되었다.

Central Surrey Health 는 간호사들이 운영하는 공제조합으로 공공분야 근로자들이 설립한 첫번째 사회적기업이다. 730명의 간호사 및 치료사가 소유, 운영하는 기업으로 대표는 선출되는 방식이다.

현재 영국 정부는 공제조합의 정의를 다수근로자 소유권에서 '근로자 소유권의 요소를 지닌 어떤 것'을 포함하도록 그 정의를 확대하고 있다.

## 그 외

여가, 보건의료, 주택 뿐 아니라 다른 분야의 공공분야 분사 사례가 확대되고 있다. 예를 들면 다음과 같다.

- Salvere Social Enterprise CIC(스톡포트, 2011년 설립): 독립 거주 서비스를 위한 지원을 제공한다.
- Social adVentures(맨체스터, 2011년 설립): 취약계층에게 건강한 거주센터 및 다양한 공공의료 서비스를 제공한다.
- Enable 2(브래드포드, 2011년 설립): 통번역서비스를 제공한다.
- Aberdeen Performing Arts(애버딘, 2005년 설립): His Majesty's Theatre, Music Hall의 운영을 위해 설립되었으며, 건물은 애버딘 지방의회가 소유한다.

그 외 성공적인 분사의 사례는 다음과 같다.

- 청소년 교육 서비스 (켄싱턴, 첼시)
- 지역사회교육 (서포크, 서섹스)
- 도서관 (요크)

### Evolve YP, Stoke

관리 시설에 있거나 관리시설을 떠난 청소년 및 청년을 위한 복지 서비스를 제공한다. 12세~25세 청소년 150명 이상을 지원한다. 6명의 사회복지사와 5명의 개인상담사, 1명의 프로젝트 관리자와 3명의 사무직으로 구성된 15명이 한 팀이 되어 근무한다. 공제조합의 설립은 사회복지사들의 업무방식에 상당한 변화를 가져왔다. 젊은 층이 참여하여 의사결정이 이루어졌고, 행정을 위한 불필요한 시간을 아낄 수 있었다. 이러한 방식은 창의력을 도모하고 실무를 개선하는데 도움을 주었다.

## 조달

분사만이 영국 내 공공 서비스를 제공하는 유일한 사회적 기업은 아니다. 사회적기업의 52%는 공공 부문과 거래하고, 거의 25%는 공공 부문과의 거래가 주요 소득원이다. 하지만, 걱정스럽게도 사회적기업의 1/3이 자신의 지속가능성 혹은 성장의 주된 장벽 중 하나로 공공조달정책을 꼽았다.

정부 부처나 지자체 등 공공 기관이 재화나 서비스를

구매할 경우, 보통 조달 과정을 거친다. 조달이 이루어지는 과정은 종종 사회적기업에게 불리하게 작용한다. 그 이유는 다음과 같다.

- 기존의 입찰 방식은 입찰에 특화된 대기업에게 유리하다.
- 계약은 대부분의 사회적기업이 참가하기에 규모가 너무 크다. 이러한 계약은 1개의 큰 계약에 비슷한 업무가 '합산'되어 있거나, 여러 다른 업무가 '묶여진' 형태로, 큰 조직이 수행하기에 적합하다.
- 입찰 점수를 매기는 과정에서 사회적, 환경적 가치를 고려되지 않았고, 협의의 가치만을 고려한다. 이러한 경우, 사회적기업이 제공하는 진정한 가치를 반영하지 못한다.

공공부문 조달은 2004년 영국 정부가 지속가능한 조달 특별대책반을 설립했을 때 문제로 인식되었다. 특별대책반은 공공부문조달에서 사용되었던 '가치'의 정의를 확대하고자 했다. 가격대비가치를 '환경에 대한 손상을 최소화하는 가운데 사회 및 경제에 전반적 이익을 가져다주는 것'으로 정의했다.

이러한 전진에도 불구하고, 일부의 공공기관만이 가치에 대한 광의의 개념을 사용했다. 2013년 공공 서비스 (사회적가치) 법안이 발의되었다. (일반적으로 사회적가치 법안으로 불린다.) 공공기관은 현재 법에 의해 공공서비스의 계약에 관해 해당 지역의 경제적, 사회적, 환경적 웰빙을 고려할 것을 요구받고 있다. 비록 최근에 이루어진 성과이나, 영국 내 조달 문화가 변화하고 있다는 것을 시사한다.

스코틀랜드 및 웨일스 지방정부는 공공계약에 특정 고용과 훈련에 대한 의무사항을 추가하는 등 보다 발전된 정책을 실행해왔다.

2005년 발간한 스코틀랜드 지속가능개발전략(Scottish Sustainable Development Strategy)은 고용을 웰빙의 주요 요소로 언급하며, 2013년 조달개혁법안을 통해 강조하고 있다. 지속가능한 조달은 사회적, 경제적, 환경적 웰빙을 포함할 것을 의무로 규정한다.

2012년 채택한 웨일스의 조달정책선언(Procurement Policy Statement)은 지역사회에 대한 혜택을 9대 정책 원칙 중 하나로 삼고, 공공부문의 조달을 통해 지역사회에 혜택을 실현하도록 한다. 이러한 목표를 지원하기 위해 향후 주요 일정을 채택하고 재원을 투자하여, 정보, 프로그램, 조달 전문가 교육을 지원한다.

일부 공공기관은 사회적가치법안이 발의되기 이전부터 조달 과정에서 사회적 가치를 포함시키고자 노력해왔다. 그 중 선두기관은 글라스고시의회이다.

### 글라스고시의회

2008년 글라스고 시의회는 조달을 통해 사회적, 경제적 혜택을 최대화하고자 새로운 접근방식을 도입했다. 이는 특히 영연방 경기대회(Commonwealth Games)의 인프라 투자에 대한 분명한 유산을 남기고자 마련되었다. 다음의 세 분야에 대한 사회적, 경제적 혜택을 극대화하는 데 중점을 둔다.

- 장기 실직자와 막 학교를 졸업한 자(사회초년생)를 대상으로 하는 채용 및 훈련
- 사업 기회에 대한 홍보
- 중소기업과 사회적기업 육성

2009년 10월에서 2012년 3월 동안 글라스고 시의회는 총 217백만 파운드를 영연방 경기대회를 위한 인프라 구축에 투자하였다. 사회적, 경제적 이익에 대한 포괄적 접근을 통해 다음의 효과를 거둘 수 있었다.

- 사회초년생 358명에게 취업기회 제공
- 장기 실직자에게 149개 일자리 제공
- 2,619개 글라스고 기반 업체를 공급자로 등록
- 글라스고 사업체와 102개 계약 체결(전체의 42%에 하도급 기회 제공)을 통해 지역경제에 도움

## UK 정부의 금융지원

웨일스, 스코틀랜드, 북아일랜드의 정부 정책의 차이에도 불구하고, 영국정부의 사회적기업에 대한 금융지원은 다음의 2 가지 분명한 목표에 대한 역량개발에 중점을 둔다.

1. 사회적기업 투자 유치
2. 사회적기업의 공공 서비스 제공 참여

### 미래개발자

이러한 종류의 첫 번째 최대 규모기금은 FutureBuilders 이다. 2004년에 공공서비스 제공에 있어 자원적 부문의 역할 평가에 응답하고자 출범하였다. 2004~2010년간 약 500개 기관의 역량 개발을 위해 154백만 파운드를 보조금과 장기대출 형태로 지원하였다.

### 투자계약준비기금(Investment and Contract Readiness Fund, ICRF)

2010년 사회적 투자시장의 성장 속에서 사회적기업이 공공서비스 계약 입찰을 지원하는 경우 보조금을 제공하는 프로그램이 출범하였다. 천만 파운드의 ICRF는 사회적 벤처에게 5~15만 파운드의 보조금을 제공한다. 분야별 기관 내 전문가가 투자와 계약을 위한 입찰 역량을 기르도록 돕는다. 정부에 의하면, 이 기금은 정부 보조금 1파운드 당 20 파운드의 투자를 가져온 것으로 파악된다.

2014년 12월 시민사회청(OCS)는 1억 파운드 이상을 출자하여 자선단체의 계약 체결 및 사회투자 확보역량 강화를 지원하기 위한 신규 재단, Access의 설립계획을 발표한다. Access는 ICRF의 업무를 기반으로 추진될 것이며, 관련 투자의 대부분은 상환된 FutureBuilders 대출금을 활용할 것이다. 이는 사회적 투자 시장의 접근성 확대를 위해 기획되었다.

사회적기업을 보다 재정적으로 독립되고 지속가능하게 만들고자 하는 정부의 지원은 커뮤니티 기반 사회적 기업에 대한 투자에서도 보여진다.

### 커뮤니티 개발자 기금(Community Builders Fund)

지역사회지방정부부(Department of Community and Local Government)에 의해 설립된 이 기금은 이제 기부기금으로 사회적투자 비즈니스 재단(Social Investment Business Foundation)에 기부되어, 재단이 소유 및 운영한다. 지역사회 기반단체에 보조금, 대출, 사업 기회를 혼합적으로 제공하여 보다 지속가능하도록 지원한다.

비록 정부투자의 대부분이 기존 사회적기업의 역량 강화에 집중되어 있으나, 정부투자가 이루어진 또다른 두가지 분야가 있다. 일부 예산이 신규 사회적기업 육성에 사용되었다. 또한 이보다 더 많은 예산이 공공 서비스의 분사를 지원하여 독립적 사회적기업을 창립하는데 지원되었다.

## 사회적기업 육성 기금(Social Incubator Fund)

2012년 영국 내각에 의해 조성된 천만 파운드의 기금으로, 잉글랜드 내 사회적 스타트업의 발전을 지원한다. 특히 사회적 스타트업과 사회적기업가들을 개발, 육성하는데 활용된다.

이 기금은 경제적 이윤이 매우 낮아 사회적 투자자들이 투자하기에는 경제적 위험이 매우 큰 초기단계의 사회적기업에게 자금을 제공한다.

## 정리

1997년 이후 정부는 영국 내 사회적기업 분야의 발전을 도모하고 육성하기 위해 중대한 역할을 해왔다. 이러한 노력의 일부는 예를 들어 성공한 사회적기업가들에게 정부가 부여한 지위처럼 무형이다. 하지만 다른 성과들은 분명히 측정된다.

정부는

- 이 분야가 보다 결집되고 견고해지도록 SEUK, Social Enterprise Scotland, Wales Co-operative Centre와 같은 인프라 협의체를 지원했다.
- 보조금 및 대출기금을 통해 자금의 지속가능성과 독립성을 보장했다.
- Big Society Capital 출범 등 사회적 투자시장을 육성하고, 사회적 투자자에 대한 조세 혜택을 도입했다.
- CIC, CIO와 같은 새로운 법적 지위를 마련함으로써, 사회적기업의 설립과 운영을 용이하게 만들었다.
- 공공부문의 사회적기업을 통한 구매를 장려하고자 정책제언 및 사회적가치법안과 같은 법률을 제정하였다.
- 공공 서비스가 신생, 독립형 사회적기업으로 분사되도록 촉진하였다.

이러한 노력의 결과, 지난 18년간 영국 내 사회적기업의 성장과 지속가능성 확대에 용이한 환경이 형성되었다. 하지만, 공공 서비스 제공에 집중하였기 때문에 사회적 기업이 일반 대중 및 민간 사업체에 재화 및 상품을 판매할 때와 같은 혜택을 가져오지 못하고, 오히려 영국 내 사회적기업의 발전이 정부를 위한 서비스 제공에만 국한되었다고 주장할 수 있다.

## 결론

최근 영국의 경제상황에도 불구하고 사회적기업은 성장하였다. 본 보고서는 이런 성장이 가능했던 주요한 요인을 설명하였고, 본 보고서를 통해 보다 자세한 정보가 제공되었길 기대한다.

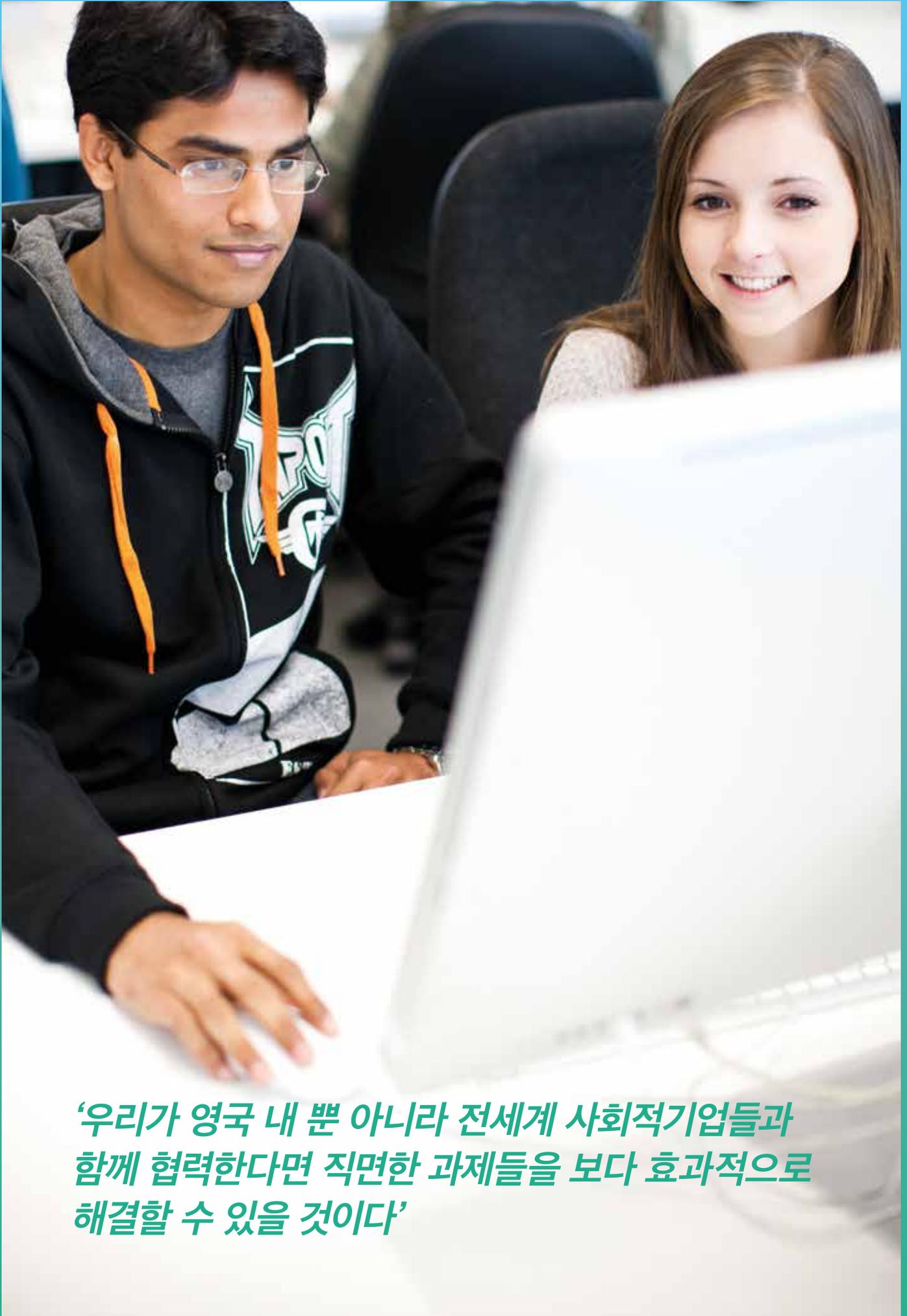
영국의 경험으로부터 배울 점이 많다. 사회적기업 스스로 어떤 환경에서든 영업할 수 있도록 만들어야 하고 어떤 가능한 재원이든 활용해야 한다. 하지만 사회적기업의 성공이 가능한 환경을 조성하도록 함께 노력해야 한다.

네트워크 및 지원 기관은 사회적기업을 지원할 최고의 방안을 모색하고 생태계 육성을 위한 정부 로비활동을 벌여야 한다.

지자체와 정부는 그들이 상품 및 서비스에 지출하는 비용으로 얻을 수 있는 보다 넓은 사회적 가치를 고려해야 한다. 또한 사회적기업이 초기의 아이디어를 지속가능하고, 이윤을 내고, 규모있게 성장하도록 장려하는 지원과 자금의 생태계를 구축해야 한다. 이는 사회적기업이 공공 혹은 민간 부문 스스로는 해내지 못하는 엄청난 규모의 사회적, 환경적 혜택을 가져올 수 있기 때문이다.

무엇보다도 영국 사례가 지닌 가장 큰 교훈은 사회적기업으로부터 지속적으로 듣고 함께 하는 것의 중요성일 것이다.

영국 사회적기업은 앞으로 성공적인 벤처의 사업 규모 확대, 보다 효과적인 공공 서비스 제공, 상업적 성공과 소셜 임팩트 간의 조화 등과 같은 과제들을 해결해야 한다. 우리가 영국 내 사회적기업 뿐 아니라, 전세계 사회적기업 들과 함께 한다면 이러한 과제들은 보다 효과적으로 해결될 것이다. 이러한 과제들 중 일부는 놀라울 정도로 유사하고 일부는 아주 다르다. 하지만 새로운 아이디어와 성공적인 모델로 해낸 것과 해내지 못한 것을 공유함으로써, 우리는 사회적기업이 전세계적으로 지속 성장하고 더 나아지기를 희망해본다.



**‘우리가 영국 내 뿐 아니라 전세계 사회적기업들과  
함께 협력한다면 직면한 과제들을 보다 효과적으로  
해결할 수 있을 것이다’**



