



# 비영리스타트업 지원생태계 구축 벤치마킹 탐방

· 미국 샌프란시스코 출장 결과보고서 ·

## SAN FRANCISCO

# 목 차

## I. 서장

1. 출장개요 / 1
2. 방문기관 및 일정 / 2

## II. 방문기관 개관

1. HandUp / 3
2. Shareble / 4
3. Democracy Earth Foundation(DEF) / 5
4. B Lab / 6
5. TalkingPoints / 8
6. GSBI / 9
7. Tumml / 10
8. Fast Forward / 11
9. Skoll Foundation / 13
10. Nasdaq Entrepreneurial Center(NEC) / 15

## III. 출장준비 및 후속과정

1. 개요 / 17
2. 방문기관 질문 주안점 / 18

## IV. 시사점

1. 무엇을 보았는가? / 23
2. 무엇을 느꼈는가? / 25

## V. 방문기록

1. HandUp / 33
2. Shareble / 36
3. Democracy Earth Foundation(DEF) / 37
4. B Lab / 39
5. TalkingPoints / 44
6. GSBI / 46
7. Tumml / 57
8. Fast Forward / 60
9. Skoll Foundation / 64
10. Nasdaq Entrepreneurial Center(NEC) / 68

# 비영리스타트업 지원생태계 구축 벤치마킹 탐방

## I. 서장

### 1. 출장개요

1) 출장기간: 2017년 6월 16일(금)~25일(일) (8박 10일)

2) 출장지: 미국 샌프란시스코

3) 출장목적

- 가. 미국 샌프란시스코 지역 내 비영리스타트업 생태계 조사
- 나. 사회문제에 뛰어난 성과를 보이는 비영리스타트업의 활동 현황과 성공요인 파악
- 다. 비영리스타트업 투자, 지원기관의 지식과 노하우 학습
- 라. 국내 비영리스타트업 생태계 활성화를 위한 시사점 도출 및 논의

4) 출장자

- 가. 비영리와 소셜비즈니스 영역에서 공익활동 생태계를 조성하는데 있어 투자·인큐베이팅·교육·자문 등을 수행하는 기관의 전문가들로 구성
- 나. 참여인원(가나다순)

연번	성명	소속
1	정선애	서울시NPO지원센터 센터장
2	배영순	서울시NPO지원센터 팀장
3	차선주	아산나눔재단 팀장
4	한상엽	SOPOONG 대표
5	임소희	SOPOONG 매니저
6	강나리	다음세대재단 매니저
7	양석원	전 D.CAMP 팀장
8	박정호	알트랩 대표 / MYSC CSO
9	한정민	알트랩 연구원 / 영국표준협회 심사원
10	안정권	알트랩 연구원 / 슬로워크 CSO

## 2. 방문기관 및 일정

### 1) 방문기관

성격	방문 기관	개요	다루는 이슈
Public Benefit Corporation	HandUp	노숙인 지원을 위한 모금 플랫폼 운영 및 연관 사업	빈곤 및 노숙인
비영리 스타트업	Shareable	공유경제를 전문으로 다루는 디지털 미디어	공유경제
	Democracy Earth Foundation	민주적 의사결정 플랫폼 개발 및 관련 운동 전개	IT 민주주의
	B Lab	기업의 소셜임팩트 평가, 인증 및 연관 사업	기업의 소셜임팩트
	TalkingPoints	선생님과 학부모 간 문자 번역 플랫폼 운영	교육
스타트업 인큐베이팅 전문기관	GSBI	영리/비영리스타트업 엑셀러레이팅	환경, 빈곤
	Tumml	영리/비영리스타트업 엑셀러레이팅	도시문제
	Fast Forward	비영리 테크 스타트업 엑셀러레이팅	기술
민간재단	Skoll Foundation	사회적인 난제를 해결하는 사회적기업가 지원	사회, 환경 이슈 전반
지원기관	Nasdaq Entrepreneurial Center	기업가에게 교육, 멘토링, 네트워킹 제공	기업가정신
세미나 참석	Impact Hub	임팩트투자 관련 사례 세미나	임팩트투자

### 2) 방문일정

일정	방문기관
6/16(금)	- 인천 출발(16:00), 샌프란시스코 도착(10:00)
6/17(토), 18(일)	벤처마킹 사전 미팅, 현지 문화 탐방
6/19(월)	15:00 HandUp 방문
	17:30 Shareable 미팅
6/20(화)	08:00 Democracy Earth Foundation 미팅(Skype)
	15:00 Nasdaq Entrepreneurial Center
6/21(수)	10:00 Skoll Foundation 방문 / 10:30 B Lab 방문
	13:00 GSBI 방문
	16:00 Tumml 방문
6/22(목)	10:00 Fast Forward 방문
	14:30 Impact Investment 세미나
6/23(금)	벤처마킹 랩업 미팅
6/24(토), 25(일)	- 샌프란시스코 출발(12:50), 인천 도착(17:10)

## II. 방문기관 개관

### 1. HandUp

#### 1) 개요

- 가. 노숙인과 빈곤 문제 해결을 위한 온라인 모금 플랫폼 및 관련 서비스 제공
- 나. 주소: 645 Harrison Street, San Francisco, CA
- 다. 홈페이지: <https://www.handup.org>

#### 2) 조직

##### 가. 미션

모든 사람들의 기본적인 필요가 충족되어야 사회구성원 모두가 더 행복해진다는 신념을 토대로 기술과 인간관계의 힘을 활용하여(to leverage technology and the power of human relationships) 도시 빈곤 문제를 해결하고자 함.

##### 나. 가치

- 공동체를 위해 일한다(We believe in serving the community).
- 기술은 모두의 것이다(We believe that technology is for everyone).
- 인간관계의 힘을 믿는다(We believe in the power of human relationships).
- 기본적인 것에 집중한다(We believe in focusing on the basics).
- 진실과 투명성을 믿는다(We believe in truth and transparency).
- 공동체 스스로 힘을 가지도록 한다(We believe in empowering our community).
- 성공을 기념하고 전파한다(We believe in celebrating the wins).

##### 다. 설립 및 운영

- Rose Broome(CEO)와 Sammie Rayner(COO)가 설립(2017.6월 현재 경영진 및 직원 5명)
- 2013년 샌프란시스코 노숙인을 위한 프로젝트로 시작, 조직형태는 PBC(Public Benefit Corporation)\*
  - \* PBC는 미국 내 영리법인격의 한 형태로 이윤만을 추구하는 일반 영리기업과는 달리 사회적 목적을 정관에 명시하고 이를 근거로 사회적 목적을 추구하는 성격의 기업.
- Tumml, Project Homeless Connect 등에서 지원, 투자 받음.
- Webby Award for Best Charity People&s Voice 수상 (2015)
- 104개 도시에서 7,504개의 모금 목표, 220만 달러 이상의 모금 (2017.6. 기준)

#### 3) 활동

##### 가. 캠페인(Campaigns) 모금

- 비영리단체의 운영비, 특정 프로젝트 등을 위한 모금 진행

- 2가지 종류의 캠페인 서비스 제공: Starter(무료), Plus(\$249/월)
- 나. 회원 프로필(Member Profile) 기반 모금
  - 지역 NPO에 연결된 홈리스에게 의식주 및 의료 지원을 위한 모금 진행
  - 절차: 1) 해당 비영리단체에서 연결된 대상자의 프로필 및 필요사항을 작성, 2) 단체가 프로필을 홍보, 3) HandUp에서 모금 진행, 4) 대상자 대신 비영리단체가 모금액으로 필요한 사항 구매 또는 확보, 5) HandUp 사이트에서 스토리 공유
- 다. HandUp 기프트카드(Gift Card)
  - 후원자가 직접 기프트 카드를 구매하여 대상자에게 제공
  - 절차: 1) 우편으로 기프트 카드 수령, 2) 기프트 카드를 필요한 사람에게 기부, 3) HandUp과 연결 및 기프트 카드 사용, 4) HandUp에서 기부자에게 소식 공유

## 2. Shareable

### 1) 개요

- 가. 공유경제 관련 정보를 제공하고 출판, 컨퍼런스, 캠페인, 강연 등 다양한 활동을 전개하는 비영리 미디어
- 나. 주소: 487 Central Ave. Mountain View, CA
- 다. 홈페이지: <https://shareable.net>
- 라. SNS
  - 페이스북(<https://www.facebook.com/Shareable>),
  - 트위터(<https://twitter.com/shareable>)

### 2) 조직

- 가. 미션
 

즐겁고, 평등하고, 회복탄력적인 세상을 만들기 위해 사람들을 독려하는 비영리 미디어 및 활동 네트워크. 글로벌 파트너와 협업을 통해서 공유와 관련된 정보와 도구를 만들고 분석함.
- 나. 가치
  - 커먼즈(The Commons)
  - 공유(Sharing)
  - 영감(Inspiration)
  - 행동(Action)
  - 커뮤니티(Community)
  - 다양성(Diversity)
  - 협업(Collaboration)
  - 즐거움(Fun)
- 다. 목표(Goal)

- 목표1: 공유 커뮤니티(Sharing Community)에서 선도적인 역할로 Shareable의 위상을 강화함.
- 목표2: 글로벌 공유 커뮤니티 회원의 역할을 독려하여 커뮤니티가 주도해가는 미디어로서 Shareable.net을 확립함.
- 목표3: 독자들을 온라인 캠페인에 참여시키고 공유에 관한 정책을 지지하도록 유도함.
- 목표4: Shareable의 콘텐츠, 관심 범위 및 조직 내부 구성에 있어 과소대표집단(Under-represented communities)을 더 많이 포함시키고 이들의 의견을 더 적극적으로 반영함.
- 목표5: 2020년까지 Shareable을 독립적이고 재정적으로 회복탄력적인 조직으로 발전시킴.

라. 설립 및 운영

- Neal Gorenflo가 설립 (2009)
- Neal Gorenflo를 포함해 핵심 구성원(Key Staff) 6명 (2017.6. 기준)
- 조직 구성: 기자(Featured Writers) 8명, 자문위원회(Advisory Board) 5명으로 구성, 편집 및 프로그램 자문위원 15명, 공유도시 프로젝트 참여 전문가 14명

3) 활동

가. 미디어 운영(shareable.net)

- 6가지 주제 영역에 대한 기사 제공: 도시(Cities), 라이프스타일(Lifestyle), 기업(Enterprise), 경제(Economy), 기술(Tech), 공공재(Commons)
- 공유도시(Sharing Cities)에 관한 다양한 정보 및 관련 툴킷 제공
- 공유하는 방법(How To Share)에 관한 다양한 주제의 글 공유

나. 공유경제 커뮤니티 조성

- 공유경제 컨퍼런스 개최
- 공유경제 관련 툴킷 제작
- 캠페인 진행
- 도서 출판, 연구보고서 제작 등

다. 공유도시 네트워크 확산

- 샌프란시스코 지역에서 ShareSF 행사를 개최하여 공유와 도시에 관한 운동 시작 (2011)
- 공유도시 정책안내서인 공유도시를 위한 정책(Policies for Shareable Cities) 발간 (2013)
- 여러 도시들과 공유도시 프로그램을 시작하고 각 도시 정책 입안자 및 오피니언 리더들과 네트워크 확산

3. Democracy Earth Foundation(이하 'DEF')

## 1) 개요

- 가. 분권적이고 민주적인 거버넌스를 위한 오픈소스 소프트웨어를 개발, 공개하여 민주적 의사결정에 관한 운동을 전개하는 비영리스타트업
- 나. 위치: 샌프란시스코, 뉴욕, 파리
- 다. 홈페이지: <http://democracy.earth>
- 라. 연락처: [hello@democracy.earth](mailto:hello@democracy.earth)
- 마. SNS
  - 페이스북(<https://www.facebook.com/DemocracyEarth>),
  - 트위터(<https://twitter.com/democracyearth>)

## 2) 조직

- 가. 목적
  - 오픈소스와 개인 네트워크의 확산에 따라 인터넷 시대에 맞는 민주적인 디지털 거버넌스 제공을 목적으로 함.
- 나. 설립 및 운영
  - Santiago Siri와 Pia Mancini가 “인터넷 시대의 민주주의란 무엇인가?”라는 질문을 던지고 시민이 직접 토론과 투표로 입법과정에 의견을 제시할 수 있는 오픈소스 소프트웨어 DemocracyOS 개발함.
  - 2012년 아르헨티나에서 정당(Partido de la Red(Net Party))을 창당하고 온라인투표 시스템을 통해 시민의 의견을 공개적으로 모으고 결과를 의회에 반영하는 활동 수행함.
  - 2013년 지방선거에서 1% 득표 성과를 보임.
  - 부에노스아이레스 시의회, 튀니지, 멕시코 연방정부, 스페인, 우크라이나 등 30여 개국에서 실제 정책결정 과정에 활용됨.
  - DEF는 DemocracyOS의 2세대 버전으로 2015년 1월에 설립됨.

## 3) 활동

- 가. 분권화되고 초국가적이고 투명한 의사결정과정을 제공하는 온라인 플랫폼을 개발
- 나. 정부, 단체 등과 공동으로 플랫폼을 운영하기로 계약하고 이를 서비스 요금이 부과되는 플랫폼으로 연결

## 4. B Lab

### 1) 개요

- 가. 기업의 사회적 가치 확산을 위해 비콥(B Corporation) 운동을 주도하는 비영리기관
- 나. 위치 및 주소

- 펜실베이니아(본사): 15 Waterloo Avenue, Berwyn, PA
- 뉴욕: 116 Chambers Street, 3rd Floor, New York, NY
- 샌프란시스코: 995 Market St, San Francisco, CA
- 콜로라도: 1705 17th Street Suite 200, Denver, CO

다. 홈페이지: <https://www.bcorporation.net>

라. 연락처: [support@bcorporation.net](mailto:support@bcorporation.net)

## 2) 조직

### 가. 비전

기업이 세상에서 최고가 되는 것만이 아니라 “세상을 위해 최고가 되기(Not only ‘Best In The World’ but ‘Best For The World’)” 위해 경쟁하여 그 결과로 사회가 더 오래 지속될 수 있는 번영을 누리는 것.

### 나. 설립 및 운영

- 기존 자본주의에 대한 대안적 관점의 확산을 위해 2007년 비콥 운동 시작(주주만을 위한 가치에서 이해관계자 가치로)
- 사회적 가치와 임팩트를 추구하는 기업에게 비콥(B Corporation) 인증 제공
- 이윤만을 추구하는 것이 아니라 사회적 가치를 함께 추구하도록 비즈니스의 사명에 관한 광범위한 인식을 바꾸는 시스템 변화(System Change)에 중점을 두고 운영
- 현재 50여 개국, 130여 산업에서 2,200개 이상의 기업에게 비콥 인증 제공 (2017.6. 기준)

## 3) 활동

### 가. 비콥 인증 확산(Certified B Corporation)

- 비콥 인증을 받은 기업들로 구성된 전 세계적인 커뮤니티를 구축
- 기업들이 사회 및 환경적 성과, 투명성, 법적 책무성에 대한 높은 기준을 만족시키도록 유도
- 비콥 평가 기준
  - 거버넌스: 미션, 책임성, 투명성, 지배구조
  - 기업구성원: 고용성장, 보상, 근로환경
  - 커뮤니티: 외부 이해관계자, 지역사회, 다양성, 자선
  - 환경: 에너지 사용, 시설, 공급망, 생산
  - 비즈니스 모델: 서비스, 제품, 가치사슬

### 나. 사회적 미션의 연계(Mission Alignment)

- 베네팩트 코퍼레이션(Benefit Corporation) 같은 혁신적인 기업 구조를 활용하여 미션에서부터 비즈니스 가치, 사회적 가치까지 연계된 기업을 확산시킴.
- 사회적으로 높은 임팩트(Impact)를 창출하는 기업이 지속될 수 있도록 지원함.

### 다. 사회적 임팩트 측정(Measure What Matters)

- B Impact Assessment와 B Analytics를 통해 연결된 기업들의 사회적 임팩트를 이윤만큼 철저하게 관리할 수 있도록 지원함.

라. 참여 독려

- bthechange.com을 통해 비콥에 관한 스토리텔링을 공유함으로써 비콥 운동에 수많은 이들이 참여하도록 유도함.

## 5. TalkingPoints

### 1) 개요

- 가. 학부모와 선생님이 언어의 장벽 없이 소통할 수 있도록 문자 대화 서비스를 제공하는 비영리스타트업
- 나. 위치: 샌프란시스코
- 다. 홈페이지: <https://talkingpts.org>
- 라. 연락처: hello@talkingpts.org
- 마. SNS
  - 페이스북(<https://www.facebook.com/talkingpts>),
  - 트위터(<https://twitter.com/TalkingPointsEd>)

### 2) 조직

- 가. 미션
  - 선생님과 이민자 학생의 가족이 기술을 통해 언어장벽 없이(without language barriers) 서로 연결 수 있도록 함.
- 나. 비전
  - 모든 어린이가 배우고 성장하고 성공하는데 필요한 지원 받아야 한다.
  - 모든 부모가 아이의 교육 파트너가 되어야 한다.
  - 모든 선생님이 아이의 가족을 도울 수 있는 힘을 가져야 한다.
- 다. 설립 및 운영
  - 임희재 대표가 2014년 비영리단체로 설립
  - 선생님과 학부모의 소통을 돕는 문자메시지 번역 기능이 핵심
  - Fast Forward(기술 기반 비영리(스타트업) 액셀러레이터)의 지원을 받음.
  - 20여개 이상의 언어에 대한 번역서비스 제공 중임.
  - 현재 미국 내 45개 주 35,000명 이상이 사용 중이며 해외에서도 수요 존재 파악함.

### 3) 활동

- 가. 서비스는 선생님용, 학부모용이 무료로 제공되며, 학교 단위의 서비스는 유료
- 나. 선생님 및 학부모용 서비스 개요

○ TalkingPoints 서비스 방식

웹 또는 모바일앱으로 학생의 가족에게 메시지 전송 --> 가족은 자신의 모국어로 문자메시지 수신 --> 모국어로 답신을 전송하면 앱을 통해 영어로 선생님에게 전송

다. 학교용 서비스(TalkingPoints for Schools) 개요

○ 학교의 학생정보시스템 내에 통합하여 설치.

○ 하나의 플랫폼 안에서 모든 선생님과 학부모를 연결.

○ 선생님과 학부모는 상호 간에 메시지를 주고받으며, 모든 메시지 전송 내역은 하나의 프로그램에 저장되어 언제든지 확인 가능.

○ 학부모와 선생님의 소통에 관한 교육 제공.

## 6. GSBI(Global Social Benefit Institute)

### 1) 개요

가. 기후변화와 빈곤 분야의 사회적기업가를 대상으로 사업 단계별 교육 프로그램을 제공하는 액셀러레이팅 조직으로, 산타클라라 대학교(Santa Clara University)의 Miller Center for Social Entrepreneurship(이하 '밀리 센터')에 속해 있음.

나. 위치: 샌프란시스코

다. 홈페이지: <https://www.scu-social-entrepreneurship.org>

라. 연락처: [mcorrenti@scu.edu](mailto:mcorrenti@scu.edu)

### 2) 조직

가. 미션(밀리센터의 미션)

전세계의 빈곤을 종식하고 사회적기업가정신을 액셀러레이팅하는 것

나. 비전(밀리센터의 비전)

모든 사람들이 자신의 미래를 스스로 설계하는 세계

다. 가치(밀리센터의 가치)

○ 위대한 포부(Heroic Ambition)

○ 탁월함(Excellence)

○ 동행(Accompaniment)

○ 진정성(Authenticity)

라. 설립 및 운영

○ 산타클라라대학교가 1997년 Center for Science, Technology, and Society를 설립하였으며 이후 실리콘 밸리의 기업가인 Miller 부부가 25만 달러를 기부하면서 Miller Center for Social Entrepreneurship으로 변경함.

○ 2003년부터 GSBI 프로그램 시작: Seed 단계, Start-up 단계, Growth 단계 등 사업 단계에 따라 상이한 프로그램 운영

- 2003년부터 2017년까지 610명이 넘는 사회적기업가가 GSBI 프로그램에 참여. 이를 통해 2억 3천만 명 이상이 혜택을 받았고, 3억 2천만 달러가 모금되었으며, 258명의 임팩트 투자자를 양성하여 배출한 것으로 측정됨.
- 연간 운영비 300만 달러 수준임.

### 3) 활동

#### 가. GSBI Boost

- 시작 단계의 사회적기업가에게 핵심적인 사업지식을 전수하는 3일 워크숍 프로그램으로, 사업모델의 개발이 필요한 시작 단계(1년 미만)의 사회적기업가가 대상임.
- 워크숍을 통해 지역의 초기 단계 사회적기업가들이 사업의 기본을 익히고, 전략적 사고를 개발하며 사업계획(임팩트와 성장 및 장기적인 재무 지속가능성을 포함)을 제시할 수 있도록 멘토링 진행함.
- 

#### 나. GSBI Online

- 사업모델의 타당성을 검증(validate)하는 초기 단계의 사회적기업가를 위한 온라인 프로그램으로, 사업모델을 수립하고 가정을 검증하는 초기 단계(1~3년)의 기업가가 대상임.
- 사업계획 수립, 지속가능한 방식의 조직 성장 전략에 관한 멘토링 지원함.

#### 다. GSBI Accelerator

- 사업을 성장(scale up)시키는 단계의 사회적기업가를 위한 멘토링 프로그램(10개월)으로, 지원 요건은 성장과 투자 단계에 있는 중간 단계의 조직(3년 이상)임.
- 실리콘 밸리의 전문가들이 멘토로 참여하여 교육과 자문, 피칭(pitching) 준비 등을 지원함.

#### 라. GSBI Xchange

- 사회적기업가 지원 조직들이 각자의 환경에 맞게 GSBI Boost, GSBI Online, GSBI Accelerator 프로그램을 지역화(localize)할 수 있도록 해당 사회적기업가 지원 조직에 맞는 기술적 지원을 제공함.
- 프로그램 목표는 GSBI의 방법론을 공유하고 사회적기업가 생태계 강화에 있음.
- GSBI Xchange 프로그램은 그룹으로 운영되거나 개인 대 개인 자문으로 진행됨.

## 7. Tumml

### 1) 개요

- 가. 도시 문제를 해결하려는 초기 단계(early stage)의 기업가들을 지원하는 비영리 인큐베이팅 기관
- 나. 주소: 100 Broadway, San Francisco, CA
- 다. 홈페이지: <http://www.tumml.org>

라. 연락처: [info@tumml.org](mailto:info@tumml.org)

마. SNS

- 페이스북(<https://www.facebook.com/sanfranciscotumml>),
- 트위터(<https://twitter.com/Tumml>)

## 2) 조직

가. 미션

도시 문제를 해결하려는 기업가들이 임팩트를 키우고 도시 내에서 삶의 질을 높일 수 있도록 도구를 제공함.

나. 설립 및 운영

- Julie Lein과 Clara Brenner가 2013년 비영리기관으로 창업함.
- 갈수록 다양해지는 도시 문제 해결을 목표로 함.
- 상시 투자를 진행하며, 2만 달러를 투자하면서 지분 5%와 교환함.
- 투자한 기관에 사무실을 제공(4개월)하고 법률 서비스, 교육 프로그램 등을 지원함.
- 2017년 현재까지 38건의 투자 및 인큐베이팅 진행함.

## 3) 활동

가. 포트폴리오 지원(Portfolio Support)

- 도시의 중요한 문제를 다루는 스타트업들의 빠른 성장과 높은 임팩트를 위해 투자 및 멘토링 지원함.
- 포트폴리오에는 노숙인 문제, 교통, 먹거리, 법률 서비스, 그린빌딩, 커리어개발, 주차 문제 등 다양한 도시 내 문제를 해결하는 스타트업들이 포함되어 있음.

나. 이벤트 개최(Event)

- 스타트업이 투자자(Funder), 정책결정자(Policy Maker) 등 이해관계자와 만나고 네트워킹할 수 있는 행사 또는 워크숍을 개최함.

다. 블로그 운영

- 도시 문제에 집중하는 기업가들에게 주요 이슈에 대한 방향을 제시하는 블로그 운영함.

## 8. Fast Forward

### 1) 개요

가. 테크 기반 비영리스타트업(Tech Nonprofits)에 특화된 엑셀러레이팅을 제공하는 세계 유일의 기관

나. 주소: 1012 Torney Avenue, Suite 202, San Francisco, CA

다. 홈페이지: <https://www.ffwd.org>

라. SNS

- 페이스북(<https://www.facebook.com/ffwd>),
- 트위터(<https://twitter.com/FfwdOrg>)

## 2) 조직

### 가. 미션

테크 기반 비영리스타트업에 자본을 투자하고, 교육과 멘토링을 제공하고, 그들의 역량을 가지적으로 확대함으로써 임팩트 확산을 도움. 실리콘밸리의 방법론을 테크 기반 비영리에 적용함.

### 나. 설립 및 운영

- Kevin Barenbla(테크 기업가(Tech entrepreneur)이자 소셜마케팅 회사 창업 경험)와 Shannon Farley(청소년 관련 비영리기관 설립 경험)가 2014년 설립함.
- 기술을 통해 다양한 분야의 사회문제(예술/문화, 교육, 환경, 농업, 보건, 인권, 빈곤 퇴치, 시민사회 등)를 해결하는 비영리단체 지원이 핵심 사업임.
- 영리 스타트업에 적용되는 실리콘밸리의 방법론을 비영리스타트업에 적용시킴.
- 혁신적 기관을 발굴해 후원하고 있으며 포트폴리오 기관들의 후속 투자 유치율이 높음(64%).
- 2016년까지 총 23개 비영리단체가 참여하였으며, 사회적기업을 비롯한 영리조직은 참여할 수 없음.
- 2016년 포트폴리오 기관(테크기반 비영리스타트업)의 설립자 중 88%가 여성 또는 유색인이었으며, 이들을 통해 1,860만 명에게 수혜가 돌아갔음.
- 2016년에 Google.org, BlackRock 등으로부터 125만 달러의 후원을 받음.

## 3) 활동

### 가. 액셀러레이터 프로그램(Accelerator Program)

- 매년 여름 샌프란시스코에서 운영
- 프로그램 참가 기관에게 13주간의 교육과 25,000달러의 후원금을 제공하고 100명의 역량있는 멘토와 연결
- Capital, Content, Customer, Cohort, Community를 중점적으로 다룸.
- 5가지 기준을 통해 참가기관 선정
  - 리더십(Leadership)
  - 테크 역량(Tech Talent, 단체의 핵심사업의 중심에 기술이 있어야 함)
  - 임팩트 잠재력(Potential for Impact)
  - 확장성(Scalability)
  - 다양성(Diversity)
- 액셀러레이터 프로그램의 임팩트 지표
  - 액셀러레이터 프로그램이 각 단체의 발전방향에 긍정적인 변화를 가지고 왔는가?
  - Tech nonprofit을 위한 새로운 자금을 연결하였는가?

- 각 단체는 100개 이상의 potential donor 들과 연결되었는가?
- 각 단체는 10개 이상의 institutional funder와 연결되었는가?
- 테크 비영리(Tech nonprofit)간의 강한 유대관계가 형성되었다는 증거가 있는가?
- 참가단체들과 테크 섹터 간의 강한 유대관계가 형성되었다는 증거가 있는가?

나. Accelerate Good Global summit 개최

다. 테크 기반 비영리기관 디렉토리 운영

라. 테크 기반 비영리기관을 위한 구직 및 자원봉사 관련 네트워크 관리

## 9. Skoll Foundation

### 1) 개요

가. 세계에서 가장 시급한 문제에 대규모의 변화를 일으키기 위해 사회적기업가와 혁신가를 발굴, 지원, 연결하는 민간 재단

나. 주소: 250 University Ave, Suite 200, Palo Alto, CA

다. 홈페이지: <http://skoll.org>

라. 연락처: 650-331-1031

마. SNS

- 페이스북(<https://www.facebook.com/SkollFoundation/>)
- 트위터(<https://twitter.com/skollfoundation>)
- 유튜브(<https://www.youtube.com/user/skollfoundation>)

### 2) 조직

가. 비전

평화롭고 번영을 구가하는 지속가능한 세상

나. 방향성

세계에서 가장 시급한 문제를 해결하려는 사회적기업가와 이를 돕는 혁신가에게 투자하고(investing in), 서로 연결하고(connecting), 이들을 크게 선전하여(celebrating) 대규모 변화를 일으킴.

다. 가치

- 레버리지(Leverage)
- 존중(Respect)
- 책임(Responsibility)
- 강한 의지의 낙관주의(Tough-Minded Optimism)
- 혁신(Innovation)

라. 설립 및 운영

- 제프 스콜(Jeff Skoll)이 1999년 평화와 번영이 지속가능한 세상을 추구하기 위해 스콜재단(Skoll Foundation)을 설립

- 존 가드너(John W. Gardnet)로부터 “Bet on good people doing good things”라는 조언을 듣고 세계에서 가장 절박한 문제들에 임팩트를 내는 활동에 집중
- 2003년 옥스퍼드 대학(Oxford University)과 협력하여 스콜 사회적기업가정신 센터(Skoll Center for Social Entrepreneurship) 설립
- 사회적기업가를 위한 스콜 어워드(Skoll Award) 시작
- 대규모의 변화를 달성하기 위해 사회적기업가와 함께 하는 다른 혁신가들의 중요성을 인식하고 미션과 전략 재확립(2010)
- 2012년 스콜포럼(Skoll World Forum) 개최
- 2014년 대규모의 평형상태 변화(large-scale equilibrium change)를 핵심으로 미션 재확립
- Skoll Foundation과 Skoll Fund를 합쳐 10억 달러 이상의 자산을 보유하고 있으며, 2015년 기준 6천만 달러 이상의 배분 사업 진행

### 3) 활동

가. 스콜재단의 활동은 3가지 측면 (Invest, Connect, Celebrate)으로 전개

- Invest: 지속가능한 시스템적 변화(sustainable, systems change)를 이끄는 집합적 노력(collective effort)에 투자
- Connect: 시스템 변화를 이끄는 사회적기업가들을 각 부문의 리더들과 연결되도록 하여 공동으로 세계를 변혁
- Celebrate: 다른 사람들이 영감을 얻고 이러한 변화에 함께 참여하도록 지속가능하고 평화로운 세계를 위한 진전을 선전

나. 스콜 어워드(Skoll Award for Social Entrepreneurship)

- 혁신을 통해 세계에서 가장 시급한 문제에 이미 중대한 임팩트를 창출한 사회적기업가들을 매년 선정하여 어워드 수여
- 선정된 사회적기업가에게는 사업 규모를 키우고 임팩트 증대를 위해 3년 간 125만 달러 투자 지원
- 세계를 변화시키는데 헌신된 리더(visionary leaders)와 혁신가들의 커뮤니티 참여 기회 제공
- 6개 중점 이슈 영역
  - 경제적 기회(Economic Opportunity)
  - 교육(Education)
  - 환경적 지속가능성(Environmental Sustainability)
  - 건강(Health)
  - 평화와 인권(Peace and Human Rights)
  - 지속가능한 시장(Sustainable Market)

다. 스콜세계포럼(Skoll World Forum on Social Entrepreneurship)

- 포럼의 미션은 세계를 이끄는 사회적기업가들과 핵심적인 파트너들이 함께 모여 협

력을 추구(collaborative pursuit of learning, leverage, and large-scale social change)함으로써 사회적기업가의 임팩트를 가속화하는 것

- 매년 1,000명에 이르는 세계의 영향력 있는 사회적기업가, 혁신가, 전략적 파트너들이 모여 포럼을 통해 아이디어와 솔루션, 정보를 공유함

라. 파트너십(Partnership)

- 중요한 이슈에 대한 변화의 열정을 가진 수많은 기관들과 파트너십을 통해 대규모의 변화를 위한 임팩트 확산
- 2003년 옥스퍼드대학과의 협력을 통한 스콜 사회적기업가정신 센터(Skoll Center for Social Entrepreneurship) 설립을 비롯해 아쇼카(Ashoka), 아큐먼 펀드(Acumen Fund), 듀크대학 사회적기업가정신 센터(Center for the Advancement of Social Entrepreneurship), PBS NewsHour, the Sundance Institute, TED, Social Progress Imperative 등과 파트너십
- Skoll Awardee 커뮤니티, Global Treasure Award, Emerging Leader Initiative, 파트너 커뮤니티 등 커뮤니티 운영 및 강화를 통해 임팩트 확산

## 10. Nasdaq Entrepreneurial Center(이하 'NEC')

### 1) 개요

가. 기업가(잠재적 기업가 포함)에게 기업가정신에 기반한 교육, 멘토링 및 네트워크 환경을 제공하는 비영리기관

나. 주소: 505 Howard Street, San Francisco, California

다. 홈페이지: <http://thecenter.nasdaq.org>

라. 연락처: [media@theCenter.nasdaq.org](mailto:media@theCenter.nasdaq.org) / [partners@theCenter.nasdaq.org](mailto:partners@theCenter.nasdaq.org)

마. SNS

- 페이스북(<https://www.facebook.com/thecentersanfran/>),
- 트위터(<https://twitter.com/TheCenter>)

### 2) 조직

가. 비전

- 기업가 개인의 성장 단계 전반을 지원(Support individual entrepreneurs - from all industries and stages of growth - throughout their developmental journey)
- 분야의 경계를 넘어 기업가들이 오래 지속할 수 있는 관계 증진(Foster long-lasting connections for entrepreneurs across disciplines)
- 높은 수준의 교육과 혁신가들이 주도하는 이벤트 제공(Offer high-quality complimentary trainings and events led by innovators)
- 기업가정신에 관한 독자적이고 활용 가능한 연구 수행(Conduct original,

actionable research on entrepreneurship)

- 대중의 통념 속 기업가정신에 관한 개념 재정의(Redefine perceptions of entrepreneurship in the public imagination)

나. 설립 및 운영

- 2014년 나스닥교육재단(Nasdaq Educational Foundation)의 후원으로 기업가에게 교육 및 네트워킹을 제공하고자 설립.
- 기업가정신 교육과 멘토십 프로그램, 차별화된 이벤트를 통해 Bay Area의 기업가 커뮤니티를 지원하는 것이 핵심 역할.

3) 활동

가. 마일스톤 메이커(Milestone Makers)

- NEC의 대표적인 기업가 멘토링 프로그램으로 기업가가 핵심적인 사업 목표를 달성할 수 있도록 포괄적인 지원을 무료로 제공함.
- 작은 규모의 집단(small cohort)으로 선발하여 12주간 프로그램을 운영하며, 참가자는 업계에서 리더의 역할을 하는 개인 코치 및 멘토와 연결됨, 맞춤형 멘토링과 개별 코칭, 교육 및 자원 제공 등의 지원을 받음.
- 프로그램은 샌프란시스코 지역의 Bay Area, 그리고 인도의 두 지역에서 운영 중임.

나. 이벤트(Events)

- 광범위한 비즈니스 전문가 네트워크를 기반으로 기업가정신에 관한 행사를 매월 수차례 개최함.
- 주제는 전략, 재무, 마케팅, 매출 증대 등 비즈니스 노하우에서부터 스타트업 성장, 기업가정신, 프레젠테이션, 협상 등 다양한 비즈니스 이슈를 포괄함.

다. 리하이대학(Lehigh University), 미국상공회의소(US Chamber of Commerce), 글로벌 컨설팅회사, 후원기업, 전문기관 등과 파트너십을 통해 다양한 협력활동 수행함.

### Ⅲ. 출장준비 및 후속과정

#### 1. 개요

##### 1) 출장 전: 준비 모임

###### 가. 1차 모임

- 일시: 2017년 4월 19(수) 10:00
- 장소: 서울시NPO지원센터 회의실
- 안건: 출장 기본계획 및 방문 후보기관 선정에 위한 논의

###### 나. 2차 모임

- 일시: 2017년 5월 12(금) 14:30
- 장소: 서울시NPO지원센터 회의실
- 안건: 비영리스타트업 개념 및 동향에 관한 학습, 출장 일정 논의

###### 다. 3차 모임

- 일시: 2017년 5월 19일(금) 10:00
- 장소: 서울시NPO지원센터 회의실
- 안건: 방문 후보기관 벤치마킹 리서치 결과 논의, 기관 연락 방법 및 일정 논의

###### 라. 4차 모임

- 일시: 2017년 5월 23일(화) 16:00
- 장소: 서울시NPO지원센터 회의실
- 안건: 방문 후보기관 질의리스트 작성 및 논의, 출장 일정 변경사항 논의

###### 마. 5차 모임

- 일시: 2017년 6월 8일(목) 10:00
- 장소: 서울시NPO지원센터 회의실
- 안건: 방문기관별 질문 도출, 출장 최종 계획 및 이슈 점검

##### 2) 출장 후: 결과 공유회

###### 가. 개요

- 제목: 비영리스타트업 샌프란시스코 스터디트립 공유회
- 일시: 2017년 7월 21일(금) 19:00
- 장소: 서울시NPO지원센터

###### 나. 프로그램

- 인사말: 비영리스타트업 스터디트립 배경 / 정선애(서울시NPO지원센터 센터장)
- 발표: 방문기관 소개 및 인사이트 공유
  - 발표1: 방문기관 소개 / 안정권(알트랩, 서울시NPO 지원센터 운영위원)
  - 발표2: 스터디트립 인사이트 / 양석원(서울시NPO지원센터)
- 대화: 스터디트립 참가자 소회 / 강나리(다음세대재단), 박정호(MYSC), 임소희

(SOPOONG), 차선주(아산나눔재단)

○ Q&A: 관객들과의 대화 / 발표 및 대화 참여자 6인

○ 향후 계획: 서울시NPO지원센터 비영리스타트업 지원사업 소개 / 양석원

## 2. 방문기관 질문 주안점

\* 공통 질문을 기본적으로 고려하면서 각 방문기관별 특성에 따른 세부 질문 준비 및 진행

\*\* 질문은 영문으로 번역하여 사전에 방문기관별로 전달(출장 일정이 임박하여 연결된 기관은 제외)

### 1) 전체 공통 질문

가. 미국의 비영리 스타트업에 관한 제도/정책 그리고 시장 환경은 어떠한가?

나. 투자자나 비영리 스타트업 입장에서 비영리 생태계를 활성화하고 촉진하려면 어떤 것이 필요하다고 생각하는가?

다. 비영리 영역에서의 재원조달의 상황이나 추세가 어떠한가?

### 2) 엑셀러레이터 공통 질문

가. 비영리 스타트업 창업 동향은 어떤가? 분야나 특징, 트렌드 등

나. 비영리 영역의 투자를 통해 추구하는 목적 또는 기대가 무엇인가?

다. 인큐베이팅할 팀의 사전 발굴을 어떻게 하는지?(ex. 대학 연계, DB 구축, 평판 네트워크 구축 등)

라. 인큐베이팅에 다양한 분야의 전문가 네트워크가 필요한데 이런 네트워크 풀을 어떻게 구성해 운영하고 있는가? 멘토들의 역량, 단체와의 적합성 등을 어떻게 잘 관리할 수 있는가?

마. 모집 기간을 제외하고 지원서 검토부터 팀을 선발하는데 들어가는 시간은 총 얼마인가?

바. 많은 팀들이 지원하는 가운데서 선발 프로세스를 효율적으로 진행하는 노하우나 프로세스에서의 특징은 무엇이 있는가?

사. 인터뷰를 볼 때 팀당 몇 분의 시간을 할애하고, 인터뷰에서 주로 어떤 질문을 던지는가? 모든 팀에게 공통적으로 던지는 질문이 있는가?

아. 팀들을 같은 기수로 묶어 운영하는 방식이 인큐베이팅의 성공에 중요한 요소로 작용하는가? 어떤 방법으로 기수 내 그리고 기수 간 상호 협력을 유도하는가?

자. 선발된 팀들에게는 모두에게 동일한 인큐베이팅 프로그램을 제공하는 경우가 일반적이는데, 인큐베이팅 프로그램을 넘어 개별 팀들에 필요한 조직, 운영, 활동 상의 다양한 니즈를 어떻게 지원해주고 있는가?

차. 비영리 스타트업 분야에 앞으로 얼마나 더 투자할 예정인가?

### 3) 비영리스타트업 공통 질문

- 가. 소셜벤처와 같은 영리법인 형태가 아니라 비영리단체로 설립한 이유가 있는가?
- 나. 현재까지 단체의 운영과 성장에 가장 어려운 점은 무엇이었는가?
- 다. (엑셀러레이팅 프로그램에 참여한 경우) 엑셀러레이팅 프로그램이 얼마나 도움이 되었는가?
- 라. 엑셀러레이터에게 받은 초기 지원금은 주로 무엇을 위해 사용하는가?
- 마. 사회에 어떤 변화를 가져오고 싶은지? 그런 변화가 필요하다고 생각한 이유는 무엇인가?
- 바. 단체의 성과, 임팩트는 무엇인가? 성과를 어떻게 측정하는가?

#### 4) HandUp

- 가. What is social impact of HandUp?
- 나. Do you measure your organization's social impact?
- 다. What are main challenges in running HandUp?
- 라. How HandUp gift card is being used in the local community? We would like to know the whole process of gift card program.
- 마. We read that several organizations like 500 starups, invested to HandUp. Why do you think it is attractive to investors? and what do you expect from investment?
- 바. What are HandUp's points of difference?
- 사. What was the best part of incubation/acceleration program of Tumml, 500 start-ups, 1776?

#### 5) Shareable

- 가. Do you define yourself as non-profit start-up? What is your own definition of NPO start-up?
- 나. Can you share your own impression of NPO start-up/Tech-based NPO funding trend in America?
- 다. Is there any special reason for you to establish Non-profit organization instead of for-profit organizations such as social venture?
- 라. Have you had any chance to be part of any acceleration program? If so, what did you expect to gain most from the program and which part you benefited the most?
- 마. What kind of change/impact do you wish to bring to the society?
- 바. Do you measure the performance/impact of your organization?
- 사. Do you have a special operation strategy as non-profit media?
- 아. What is the movement of the non-profit sector that is interesting these days to Shareable?

- 자. What is your personal impression on nonprofit start-ups and their development in America?
- 차. Do you know any interesting non-profit organizations that involves with creating shared economy?
- 카. What is your business model?
- 타. Can you recommend any non profit start-up related to shared economy?

## 6) Democracy Earth Foundation

- 가. Do you define yourself as non-profit start-up? What is your own definition of NPO startup?
- 나. Can you share your own impression of NPO start-up/Tech-based NPO funding trend in America?
- 다. Is there any special reason for you to establish Non-profit organization instead of for-profit organizations such as social venture?
- 라. Have you had chance to be part of any acceleration program? If so, what did you expect to gain most from the program and which part you benefited the most?
- 마. What kind of change/impact do you wish to bring to the society?
- 바. Do you measure the performance/impact of your organization?
- 사. What made you start developing code and make it public?
- 아. How do you define democracy in the era of internet and how it is reflected in your organization's activities.
- 자. How do you define sustainability of your organization/its operation and how do you plan to peruse it in the future?
- 차. What was the factor that determined the success of your initial funding?

## 7) GSBI

- 가. What is the total amount of time spent in selecting a team to be included in acceleration program, except for the recruitment period?
- 나. Do you have any know-how and your own distinctive processes that make the selection process more efficient?
- 다. Teams/graduates are being grouped together work as an important factor that contribute to the success of incubation? In what ways do you encourage co-operation between them?
- 라. Based on our research, we found that you offer same incubation program to all selected teams. How do you support the various needs of each organization which is beyond the scope of incubating program?

- 마. To create mentor pool, you need a network of people with different layers of expertise. How do you create a talent/mentor pool and manage their competency level as well as the proper fit with start-ups.
- 바. Do you have any plan to provide incubation program to Non-profit startup? If so, What is your plan in terms of "investment"(if you call it investment) in Non-profit startup? What would be the main purpose/expectation of that investment activity.
- 사. What do you think is the most necessary/important element to scale up social enterprise in its initial phase?
- 아. Are you tracking activities and performance of social entrepreneurs who have completed the GSBI program? If you do, how do you track the performance?
- 자. Based on our research, we found that your program participants increased from 139 to 239 in one year. How did you recruit them? As the number increase, did you experience any operational inefficiency?
- 차. How do you measure social impact of your own program as well as social enterprises?

## 8) Fast Forward

- 가. What is the total amount of time spent in selecting a team to be included in acceleration program, except for the recruitment period?
- 나. Do you have any know-how and your own distinctive processes that make the selection process more efficient?
- 다. Teams/graduates are being grouped together work as an important factor that contribute to the success of incubation? In what ways do you encourage co-operation between them?
- 라. Based on our research, we found that you offer same incubation program to all selected teams. How do you support the various needs of each organization which is beyond the scope of incubating program?
- 마. What is your plan in terms of "investment"(if you call it investment) in Non-profit startup? What would be the main purpose/expectation of that investment activity.
- 바. To create mentor pool, you need a network of people with different layers of expertise. How do you create a talent/mentor pool and manage their competency level as well as the proper fit with start-ups.
- 사. What are the main modules/subjects for your 13 weeks training? Which part of training was deemed most relevant by participants?
- 아. Do you believe you can apply the methodology of silicon valley to non-profit

startups? If so, why? If not, what makes that difference?

자. What is your plan as an accelerator in the non-profit field?

차. Do you know any good sources for us to find recent trend of non-profit startup entrepreneurship, sectors, characteristics etc.

## 9) Skoll Foundation

가. Awardee들은 선정된 후 어떤 절차를 거치고 무슨 활동을 하는가?

나. Awardee들의 활동을 어떻게 모니터링하고 평가하는지? 3년의 지원기간 동안 구체적인 communication plan/guideline이 있는가?

다. 아쇼카와 함께 언급도 많이 되고, 파트너십도 맺고 있는 것으로 알고 있는데 아쇼카와의 차이점이 있다면 무엇인가? skoll이 가진 특별한 점은 무엇이라고 생각하는가?

라. Skoll World Forum을 진행하고 있는데, 최근 social enterprise/innovation 추세와 흐름에 대한 의견이 있다면 무엇인가?

마. 'foundation'이 사회변화/혁신 '촉진제'로 기능하기 위해 어떤 역할을 해야 한다고 생각하는가?

바. skoll에서 지원한 사람/사업 중 KIVA처럼 다른 좋은 사례가 있는가?

사. 재단에서 많은 awardee들을 관리하고 지원하는데, 이들을 도와주는 staff로서 필요한 역량은 무엇이라고 생각하는가? skoll의 조직 및 인원은 어떠한가?

아. 약 20년이라는 오랜 기간 동안 재단을 운영해왔는데, 조직이나 프로그램의 진전/변화에 대해 고민한 경험이 있는가? 재단의 방향을 결정할 때 어려운 점은 없었는가?

자. (회의 참가자 중 한 명이) funder들을 관리하는 역할을 하는데, funder들에게 재단의 사회적 임팩트를 어떻게 어필하는가?

차. 지원서를 어떻게 검토하고 심사하는가? awardee들에 대한 사전 리서치를 하는가? 방법은 무엇인가?

카. Awardee들과 물리적으로 상당히 떨어져있는데, 그 경우 커뮤니케이션은 어떻게 하는가? 서류상으로 검토할 때 어려움이나 부족함은 없는가?

타. (직원들에게) 왜 여기에서 일하는가? 조직의 비전, 가치에 동의하는가?

파. 투자 영역이 계속 변화하는가? 앞으로의 투자 영역은 어떻게 예측하는가?

하. 개인의 성과와 그 개인이 속한 기관의 성과를 어떻게 구분하는가?

## IV. 시사점

### 1. 무엇을 보았는가?

#### 1) 비영리스타트업(Non-profit Startup) 개념의 통용

가. 비영리스타트업, 새롭지만 낯설지 않은 개념

- 비영리스타트업에 관한 문헌 조사 및 구글 검색에 의하면 비영리스타트업이라는 개념이 상대적으로 최근에 사용되기 시작했음을 알 수 있음.
- ‘비영리기관’이라는 일반적인 표현을 쓰지 않고 비영리스타트업이라고 명명하는 사례들에서는 기존에 비영리기관을 설립하고 운영하던 방식과는 다른 특성도 찾아볼 수 있음.
- 한편, 비영리스타트업이 새롭고 차별화된 개념임에도 샌프란시스코 지역의 방문기관들은 비영리스타트업이라는 용어에 대해 낯설게 느끼지는 않았으며 오히려 비영리스타트업이라는 개념을 자연스럽게 받아들이고 사용함.
- 공익 목적 또는 사회적 가치를 강조하는 ‘비영리’와 지극히 영리적인 영역에서 빠르게 성장하는 조직의 특징을 담고 있는 ‘스타트업’이라는 말이 함께 사용된다는 점에서 기존의 관점에서는 상충되는 조합으로 보일 수 있음.
- 하지만 서로 어울리지 않아 보이는 두 단어의 조합이라는 점이 바로 비영리스타트업의 독특한 위치를 잘 보여주는 지점으로 새로운 변화의 흐름을 읽을 수 있음.

나. 비영리스타트업 = 비영리 + 스타트업

○ 비영리(Non-Profit)/비영리 단체(Non-Profit Organization)

- 한국에서의 사전적 의미: 비영리는 ‘재산상의 이익을 구하지 않는’ 것을 가리킴. 따라서 비영리 단체는 소유주나 주주를 위해서 자본의 이익을 추구하지 않는 대신에 그 자본으로 어떠한 목적을 달성하는 단체. 비영리조직, 비영리기관으로도 불림. 공익(公益, 사회 전체의 이익)성을 갖는 것과 공익(共益, 공동의 이익)성을 갖는 것의 두 가지로 분류 가능 (위키백과).
- 해외에서의 설명: A nonprofit organization is an organization that has been formed by a group of people in order **"to pursue a common not-for-profit goal"**, that is, to pursue the stated goal expressly without the intention of distributing excess revenue (i.e. profit) to members or leaders. A nonprofit organization is **often dedicated to furthering a particular social cause or advocating for a particular point of view**. In economic terms, a nonprofit organization uses its surplus revenues to further achieve its purpose or mission, rather than distributing its surplus income to the organization's shareholders (or equivalents) as profit or dividends. This is known as the non-distribution constraint (Wikipedia).

○ 스타트업(Startup)

- 설립한 지 오래되지 않은 신생 벤처 조직임.
- 소수의 설립자로 소규모로 시작함.
- 혁신적인 기술 또는 아이디어에 기반한 제품, 프로세스 서비스를 제공하며, 시장에서 한 번도 제공된 적이 없는 제품/서비스를 제공하는 경우가 다수임.
- 새롭고 빠르게 성장하는 시장과 비즈니스 모델에 주력함.
- 전통적인 금융기관 자금의 지원을 받는 경우보다는 인큐베이터의 도움을 받으며 VC(Venture Capitalist)에게 지분/경영권의 일부를 주고 자금을 지원받는 경우가 일반적임.
- 전통적인 기업의 기업가치 평가방법론으로는 정확히 가치를 평가하기 어려움.

○ 비영리스타트업

- 비영리스타트업 개념은 아직 공식적으로 합의된 정의가 있는 것은 아니나, 전통적인 비영리기관과 구분되면서 비영리스타트업 간에 공유할 수 있는 공통적인 특성이 있음.
- 비영리스타트업은 영리보다 사회적 가치나 임팩트를 최우선 가치로 여기는 비영리의 특성과 스타트업 조직이 일반적으로 가지고 있는 특성을 공유함.
- 방문기관 사례를 통해 확인한 미국 내 비영리스타트업의 추가적인 특징은 기존에 없었던 아이디어와 방식 특히, 기술 기반의 솔루션(예. 소프트웨어/인터넷 플랫폼 등)을 통해 사회문제를 해결하려 한다는 점임.
- 비영리스타트업은 일반적인 비영리와는 펀딩모델, 운영모델, 조직 구성원의 특징 등에서 상이한 점이 많음. 특히, 초기 투자가 필요한 기술 기반의 운영모델 때문에 적은 금액의 초기 자금으로 시작해 상시적/정기적 기부자를 기반으로 운영하는 전통적 비영리기관과는 달리, 잘 수립된 비즈니스 모델을 기반으로 초기 투자를 할 수 있는 임팩트 투자자를 찾는 경우가 일반적임.

다. 비영리스타트업은 Non-Profit인가? Not-for-Profit인가?

- 미국에서 비영리라는 단어는 Non-profit과 Not-for-profit으로 함께 사용되고 있으나 비영리스타트업 관점에서는 용어가 분명하게 구분되는 측면이 있음.
- 비영리스타트업은 수익이 나지 않는 조직인 Non-profit이 아니라 수익을 (최우선으로) 추구하지 않는 Not-for-profit.
- 샌프란시스코 지역의 비영리스타트업과 엑셀러레이터 등 관련 기관들은 비영리기관이 성장과 목적 달성을 위해 어떤 비즈니스 모델을 가지고 있는가, 그 모델이 확장 가능한지를 중요한 전제로 삼고 있음.
- 미국에서는 세 가지 측면(영리에 우선하는 사회적 목적, 사업에 있어서 명확한 비즈니스 모델, 사회적 임팩트)을 통합하여 비영리스타트업이라는 개념을 사용하고 있음.

2) 자생적 비영리스타트업 생태계

가. 연수팀이 방문했던 샌프란시스코 지역의 비영리스타트업 및 관련 기관을 통해 눈으로 확인할 수 있었던 또 다른 사실은 공익 영역의 다양한 주체들이 서로 유기적인 관계를 맺으며 영향을 주고받는 모습이었음.

나. 위와 같은 기관들의 사회적 문제 해결 중심의 상호작용을 보면서 공익 및 사회적 가치를 둘러싼 ‘자생적 비영리스타트업 생태계(Ecosystem)’가 존재한다는 인상을 받았음.

다. 생태계에 다양한 생물, 비생물 요소가 존재하듯이, 샌프란시스코 지역(미국)의 서로 다른 기능과 특성을 가진 기관들이 연결되어 비영리기관의 설립과 성장에 기여하고 있음.

라. 비영리스타트업 생태계 참여자들의 유형

- 방문한 기관들의 활동을 토대로 비영리스타트업 영역을 둘러싼 각 참여자들의 역할을 분류해보면 다음과 같이 정리할 수 있음.
- 비영리스타트업 생태계에서의 주요 역할

주체	역할	해당 방문기관
비영리스타트업 (비영리기관)	특정 사회 문제를 해결하거나 공익 가치를 증진시키기 위해 직접 활동을 수행하는 주체	Shareable, DEF, NEC, B-Lab, TalkingPoints
펀더	비영리기관에게 자금을 투자/지원	Skoll Foundation, Tumml, Fast Forward
엑셀러레이터	비영리스타트업의 성장과 성공을 위한 엑셀러레이팅 프로그램 등 제공	GSBI, Tumml, Fast Forward
중간지원조직	영리/비영리스타트업 관련 자원 연계 및 성장 환경 조성	NEC, (Impact Hub)
멘토	사회적 기업가 및 비영리기관에 멘토십 제공	엑셀러레이터 및 이들과 연결된 개인, 조직
정부/공공기관	비영리스타트업의 성장을 위한 법적, 제도적 지원	-

- 각 방문기관의 사례를 볼 때 위 분류 중 하나의 역할에만 해당하는 기관도 있고 복수의 역할을 동시에 수행하는 기관도 있음.

## 2. 무엇을 느꼈는가? - 비영리를 둘러싼 환경의 근본적 변화

### 1) 비영리와 영리의 경계가 사라진다

가. 비영리의 영리화

- 비영리스타트업은 자체적인 수익모델을 가지는 것을 전제로 일반적인 모금에만 의존하지 않음.
- 방문한 비영리스타트업들 모두 사회적 문제를 해결하는 과정에서 자체 수익모델 개발을 적극 고민하고 노력하며, 영리활동을 통해 조직 운영의 지속성을 확보하는 방식을 중요하게 인식하고 있음.
  - TalkingPoints는 선생님과 학부모들에게는 무료로 서비스를 제공하지만 학교솔루션에는 유료 모델을 적용하여 수익성 확보함.
  - B Lab은 비쿱 인증, 자문 등의 서비스 제공에 대한 수입을 통해 운영비의 64%를 충당하고 있음. 2019년까지 80% 수준으로 높이는 것을 목표로 설정.
  - DEF는 후원금으로 운영비를 충당하고 있으나 재무적 안정성을 확보하기 위해 크립토크런시(Cryptocurrency), ICO(Initial Coin Offering, 투자자들로부터 가상화폐를 제공받아 개발자금을 마련하는 것으로 주식의 상장 개념과 유사)와 같이 스스로 수익을 만들어내거나 투자자로부터 투자를 받는 방식을 고려하고 있음.
- 비영리에 투자, 엑셀러레이팅을 제공하는 기관들도 비영리스타트업들에게 안정적인 조직 운영을 위해 단순히 후원에만 의존하기보다 자체적인 수익모델을 가질 것을 요구함.
  - GSBI는 비영리 영역 중에서도 자체 비즈니스 모델을 확보한 기업가적 비영리(Entrepreneurial NGO)나 사회적 비즈니스를 가진 비영리(Social Business)만을 지원 대상으로 함.
  - Fast Forward는 엑셀러레이팅하는 테크 비영리들에게 영리 마인드셋을 요구하며 비즈니스 모델을 통한 임팩트의 중요성을 강조함.
- 위의 사례를 통해 비영리 영역에서 사업과 조직 운영에 있어 영리적인 관점이나 방식이 수용되고 있다는 점을 확인함.

#### 나. 영리의 비영리화

- 영리 영역에서 사회적 가치를 추구하는 것은 전세계적인 흐름이지만, 미국의 영리 기업이나 기업가 사이에서 이러한 경향이 특히 두드러지게 나타남.
- 미국 연수를 통해 자세히 알아볼 수 있었던 PBC(Public Benefit Corporation)이 대표적인 사례
  - PBC는 기업들이 사회적 목적을 추구할 수 있도록 보장해주는 영리기업의 법적인 한 형태로서, 미국 내 32개 주에 PBC에 관한 법적 근거가 마련되어 있음.
  - 방문기관 중에 HandU의 경우, 미션(도시 내 빈곤 및 노숙인 문제를 해결), 운영 방식(모금 플랫폼을 운영하며 비영리기관들과 긴밀하게 파트너십을 맺고 활동), 모금활동 등에 있어 다른 비영리처럼 사회적 문제 해결을 우선으로 하는 기관이었으나 PBC로 설립함.
- B Lab의 비쿱 운동은 영리기업들이 사회적 목적을 추구하도록 촉진하여 사회적 임팩트를 강화하는데 상당한 성과를 내고 있음, 현재 미국 뿐 아니라 전 세계적으로

확산되고 있음. 유니레버(Unilever), 파타고니아(Patagonia)와 같은 대기업을 비롯해 많은 기업들이 비영리 인증을 통해 사회적 가치를 강화하고 있으며, B Lab에서는 앞으로 이러한 흐름이 더욱 확산될 것으로 판단하고 있음.

- 미국 내 성공한 영리기업가들이 비영리 영역에 적극적으로 동시에 전략적으로 기부와 후원을 제공하는 사례도 어렵지 않게 찾아볼 수 있음.
  - 방문했던 기관들 중 다수가 구글이 만든 자선단체인 구글닷오알지(Google.org)로부터 지원을 받거나 협력 관계를 가지고 있음.
  - Nasdaq Entrepreneurial Center는 나스닥 OMX그룹의 자회사인 뉴욕장외주식거래시장 산하 나스닥교육재단의 후원으로 만들어졌으며, 기업가정신을 확산하기 위한 공익적 활동을 무료로 수행하고 있음.
  - Skoll Foundaton과 같이 기업가가 사회적 목적을 위해 거대한 재단을 설립하고 운영한 경우, Fast Forward, GSBI, Tumml 등의 엑셀러레이터에게 자선적 목적으로 펀딩을 제공하는 사례 등을 어렵지 않게 접할 수 있음.
- 위의 사례들에서 사회와 무관하게 이윤만을 추구해오던 영리조직들이 사회적 지속가능성, 사회 문제 해결 등 전통적으로 비영리적 가치라고 여겨지던 분야에 적극적으로 뛰어드는 흐름을 확인함.

#### 다. 비영리와 영리 간 접점의 확장

- 비영리의 영리화와 영리의 비영리화가 이루어지는 접점에서 사회문제를 다루는 새로운 모습이 나타남.
- 기존에는 사회문제 해결에 있어 비영리적 가치와 영리의 이윤 추구 간의 상충, 비영리적 운영 방식과 영리의 성과 중심 관점이 부딪혔다면, 샌프란시스코 연수에서 확인한 현상은 영리와 비영리 경험의 시너지임.
- 방문기관 중에서도 비영리기관과 기업에서 각각 다른 경험을 쌓은 공동설립자들이 서로의 경력과 전문성을 융합하여 비영리 또는 사회적 목적의 기업(PBC)를 설립하거나, 영리 영역에서 경력을 쌓고 이를 토대로 영리의 운영 및 성장 방법론을 접목하여 비영리기관을 설립, 운영하는 사례들이 존재. 이러한 영리와 비영리 경험의 접합을 통해 상호보완, 나아가 상승작용을 기대하는 경우가 대다수.
  - HandUp의 공동설립자 중 Rose Broome은 기업과 선거 캠프에 경험을 쌓았고, Sammie Rayner는 비영리 영역에서의 경력을 이어 오다 함께 HandUp을 설립함.
  - TalkingPoints의 설립자인 임희재 대표는 MBA 과정의 프로젝트에서 아이디어를 발전시켜 비영리 단체로 설립 운영.
  - Fast Forward의 공동설립자 중 Kevin Barenblat는 테크 기업가로 소셜마케팅 회사 창업 경험을 가지고 있고, Shannon Farley는 비영리 기관 설립 경험이 있음. 이들은 함께 FF를 설립하고 테크 비영리스타트업 엑셀러레이팅을 하고 있음.
- 방문기관들을 통해 미국에서는 영리와 비영리간 이동이 상대적으로 자유로울 뿐 아

나라 두 영역의 경계나 구분이 모호해지고 장벽이 낮아지고 있음. 비영리스타트업 안에서 영리와 비영리의 방식이 상호보완적으로 작동한다는 점을 확인함.

#### 라. 사회적 기업가 개념의 비영리성

- 미국에서 사회적 기업(Social Enterprise) 또는 사회적 기업가(Social Entrepreneur)라는 용어는 국내와는 달리 영리 영역을 가리키는 개념이 아님. 미국에서는 이 용어들이 영리와 비영리의 구분 없이 사회적 목적을 추구하는 조직이나 사람을 지칭하는 데 사용되며, 오히려 비영리 영역에 해당하는 개념이라는 인식이 강함.
- 방문기관들도 사회적 기업가를 언급할 때 비영리와 자연스럽게 연결지어 사용하는 경우가 일반적이었음.
  - Skoll Foundation은 사회적 기업가를 적극적으로 발굴하고 지원하는 과정에서 기업가라는 용어와 영리 영역을 연결짓고 있지 않음. Skoll Awardee(사회적 기업가)의 경우 대다수가 비영리기관을 설립하여 활동하고 있음.
  - GSBI는 영리에서 비영리까지의 범주에 관한 자체적인 기준에서 사회적 비즈니스(Social Business)와 기업가적 비영리(Entrepreneurial NGO)를 비영리 범주에 포함시키고 있음.
  - 다른 비영리스타트업과 액셀러레이터 방문기관에서도 사회문제를 기업가적으로 해결하고 있는 경우 영리, 비영리의 형태를 떠나 사회적 기업가로 인식.
- 방문기관 사례와 사전 리서치를 통해 사회문제를 기업가적으로 해결한다는 사회적 기업가정신 개념에 영리, 비영리의 구분은 매우 모호하다는 점을 확인하였으며, 사회적기업가정신을 지칭할 때의 핵심은 '어떤 문제를 다루고 있으며, 솔루션이 무엇인가'에 두고 있다는 점을 느낌.

#### 마. 그럼에도 비영리의 가치를 지키다

- 영리와 비영리의 경계가 사라진다는 관점에서는 영리활동을 하고 있는가(For-Profit), 하지 않는가(Non-Profit)가 비영리의 정체성을 보여준다고보다 영리를(최우선으로) 추구하는가 그렇지 않은가(Not-for-Profit)가 더 근본적인 질문이라고 볼 수 있음.
- 미국의 비영리스타트업들은 사회적 목적을 추구하는 과정에서 비즈니스 모델을 통한 수익을 활동의 필수적인 토대로 인식하고 고민한다는 점에서 비영리 운영의 새로운 관점을 보여줌.
- 그러나 Not-for-Profit의 의미는 영리적인 방식으로 운영되더라도 사회적 목적을 잃지 않고 사회적 가치를 흔들림 없이 추구를 우선으로 해야 한다는 메시지를 가지고 있음.
- 실제로 방문기관들 중 다수 비영리스타트업들은 수익적 요소 때문에 사회적 목적이 표류하지 않기 위해 비영리로 조직형태로 선택하였고, 비영리스타트업을 돕는 액셀

러레이터나 중간지원조직의 경우도 사회적 가치와 이윤 동기의 긴장에 대해 인지함.

- Shareable의 설립자 Neal Gorenflo는 조직의 사업과 지속성을 위해 기부와 수익을 확보하는 현실적인 고민과는 별개로, 사업적인 요소와 비영리적 가치의 충돌 없이 조직을 운영하기 위해 비영리로 설립하였다고 함.
- TalkingPoints는 프로젝트 개발 시 미션과 수익을 연계하기가 힘들 것이라 판단하고 미션이 먼저인지, 수익이 먼저인지를 두고 고민함. TalkingPoints의 특성 상 고객과 수혜자가 다르기 때문에, 영리기업으로 설립할 경우 미션과 추구하는 사회적 가치를 제대로 유지할 수 있을지 우려가 있어 비영리스타트업으로 설립함.
- Fast Forward는 벤처투자자에게 투자를 받으면 어쩔 수 없이 재무성과가 최우선 목표가 되고 사업 과정에서 상충이 일어날 수밖에 없고 상충이 발생할 때는 가장 높은 금액을 지불하는 대상이 우선시될 수밖에 없기 때문에 자연스럽게 처음 의도한 수혜자는 뒷전이 될 수 있다는 점에 문제의식을 가짐. 비영리에 대한 세계 혜택은 그 취지가 수혜대상을 도와주는 것임을 인지해야 함을 강조함.
- DEF는 수익 지향성이 강한 엑셀러레이터로부터 수익 창출에 관한 기술적인 도움을 많이 받았으나, 비영리적 가치에 대한 이해도가 높은 Fast Forward로부터 엑셀러레이팅을 받으면서 DEF의 방향성을 제대로 잡아갈 수 있었음.
- 비영리와 영리의 구분이 모호해진다고 해서 비영리와 영리의 근본적 지향점의 차이를 무시해서는 안 되며, 비영리가 영리의 방식을 무비판으로 수용할 상황을 경계하고 비영리기관으로서 시대의 변화에 맞는 새로운 비영리적인 방식과 마인드를 고민하는 방향으로 나아가는 것이 적절함.
- 비영리의 장점은 가치를 보호할 수 있다는 점임을 되새겨볼 필요가 있음.

## 2) 핵심은 문제 해결력과 임팩트다

가. 비즈니스 모델, 문제 해결의 토대

- 사회문제 해결을 위한 비즈니스 모델의 중요성은 모든 방문기관에서 핵심적으로 강조함.
- GSBI는 빈곤과 환경 문제 해결을 위해 사회적 기업가를 지원하는데 있어 비즈니스 모델을 가장 중요한 요소로 보며, 엑셀러레이팅 프로그램도 비즈니스 모델에 특화된 커리큘럼으로 조직의 지속가능성과 확장성 확보에 중점을 둬.
- Skoll Foundation은 문제를 근본적으로 해결하는 시스템 변화를 이루기 위해 변화를 위한 모델(models to change)를 핵심적인 요소로 강조함. Skoll Awardee의 선정 기준은 다양한 비즈니스 모델을 통해 사회적 임팩트를 낼 수 있는가 임.
- Fast Forward는 비영리에 비즈니스 모델이 필수적이라고 봄. 비즈니스 모델이 없는 테크 비영리는 지양함. 자체 수익으로 어느 정도 운영이 가능한 상황을 만드는 것을 중요하게 보고 있음, 엑셀러레이팅 프로그램에서도 비즈니스 모델을 빠르게 만들어 개선해나가도록 교육하고 있음. 좋은 비즈니스 모델은 수익도 확보하면서

수혜의 대상에게도 좋은 혜택을 준다는 점을 강조.

- 미국에서는 비즈니스 모델을 갖는 비영리 무브먼트가 확산되는 흐름. 비영리스타트업과 엑셀러레이터들은 사회문제 해결을 위한 명확한 비즈니스 모델을 통해 더 큰 임팩트를 만들어낼 가능성이 크기 때문에 기업가정신을 가진 비영리가 더 많은 역할을 할 수 있다고 보고 있음.
  - GSBI 미팅 중 질의 응답: “NPO가 자체 비즈니스 모델을 가지는 트렌드가 분명히 존재함. 그리고 더 많은 NPO가 그래야 한다고 생각하고 있음. 자체 사업을 통해 운영되지 않으면 기부금에 의존할 수 밖에 없는데 그런 상태로는 운영이나 사업면에서 오히려 취약할 수밖에 없음.”
- 비즈니스 모델을 강조하는 관점은 단순히 수익을 확보하라는 메시지가 아님. 확장성 있는 명확한 비즈니스 모델을 중심으로 비영리스타트업이 성장할 때 본래 의도한 사회적 목적을 더 지속적이고 효과적으로 달성할 수 있으며, 그만큼 사회적 임팩트도 커질 수 있다는 점이 핵심임.
- 비즈니스 모델(조직의 성장)과 임팩트 모델(사회문제를 해결하고 사회적 가치를 만들어내는 것)이 잘 수립되고 이 두 모델이 겹치는 영역을 더 넓게 만들어가는 것이 이상적인 방향임.

#### 나. 기술, 비영리의 새로운 도구

- 비영리스타트업의 또다른 특징은 기술을 활용하여 사회문제 해결을 위한 새로운 방식을 만들어내고 사회적 임팩트를 배가시킨다는 점임.
- 방문기관들에서도 기술이 비영리의 활동과 임팩트를 강화하는데 중요한 도구로 활용되고 있으며, 이전보다 효과적인 새로운 방식을 만들어내는 열쇠 역할을 하기도 함.
  - HandUp은 새로운 기부 방식을 통해 더 효과적인 후원 및 사회참여를 이끌어내는 것을 목적으로 설립되었으며, 설립자들은 기술의 힘을 이용해 새로운 사회적 변화를 추구함. 기존과는 다른 방식의 모금 아이디어가 실행되고 있으며, 편리하고, 투명하고, 정확하게 모금 및 배분 활동이 이루어지고 있음.
  - Shareable은 온라인 미디어를 통해 공유에 관한 정보와 활동의 플랫폼 역할을 하고 있음. 공유도시 등 공유경제를 확산하는 글로벌 네트워크를 이끌고, 다양한 파트너십을 통해 조직의 범위를 넘어선 임팩트를 만들어내고자 노력하고 있음. Shareable의 중장기 목표인 전세계 회원이 주도해가는 공유 커뮤니티 확산은 기술의 도움이 반드시 필요함.
  - DEF는 21세기 인터넷 시대의 민주주의를 고민하면서 설립된 비영리스타트업이며 기술의 힘을 이용해 민주적인 디지털 거버넌스 제공을 목적으로 함. 시민이나 조직의 구성원이 직접 민주적 의사결정 과정에 참여하는데 필요한 온라인 투표시스템 등의 소프트웨어를 개발하여, 실제 30여 개국에서 이를 정책결정에 활용하였음. 인터넷 시대의 민주주의, 오픈소스 정치, 전지구적 임팩트를 목표로 기술에

기반한 다양한 노력들을 진행함.

- TalkingPoints는 선생님과 학부모의 소통장벽을 없애기 위해 문자통역 솔루션을 개발하여 보급 중임. TalkingPoints의 비즈니스 모델에서도 선생님과 학부모의 원활한 소통을 위한 플랫폼 개발과 운영이 핵심임.
- Fast Forward는 사회문제의 효과적인 해결을 위해 테크 비영리를 대상으로만 엑셀러레이팅을 진행함. 지원하는 비영리스타트업들에게 핵심사업의 중심에 기술이 있어야 한다는 점을 강조하며, 지원 선정 기준에도 테크 역량이 포함되어 있음.
- 위의 사례들에서처럼 기술이 사회 활동의 주변부에서 최소한으로 활용되는 것이 아니라 비영리스타트업의 활동에 핵심적인 요소로 다루어지고 있는 경우가 다수임. 방문기관들에서는 기술의 중요성을 잘 인식하고 있으며, 실제로 기술을 중요한 도구로 사용함으로써 모금, 사업, 활동, 성과 등에서 이전보다 더 나은 방식을 찾아내고 더 큰 임팩트를 만들어낼 수 있다는 점을 확인함.

#### 다. 사회적 임팩트, 길을 잃지 않게 하는 나침반

- ‘사회적 임팩트가 무엇이며 어떻게 측정하고 관리해야 하는가?’는 모든 기관들이 빠짐없이 다루고 있는 주제이며, 대다수 방문기관들은 성과 평가 차원에서 임팩트 지표를 개발하여 관리하고 있었음.
- GSBI, Fast Forward 등 엑셀러레이터들은 엑셀러레이팅 대상 기관의 임팩트 확대를 프로그램의 중요한 미션으로 제시하고 있으며, 비영리스타트업에게 비즈니스 모델의 중요성을 강조하는 것도 비즈니스 모델이 탄탄할수록 조직의 성장 뿐 아니라 사회적 임팩트가 더 커질 수 있다는 논리에 근거.
- 영리기업이 사회적 목적을 추구하도록 운동을 펼치는 B Lab은 기업들이 자신의 소셜 임팩트를 측정하고 가시적으로 확인함으로써 지속적으로 사회적 목적을 향해 개선되도록 유도하며, 이를 위해 사회적 기업과 일반 기업이 이용할 수 있는 체계적인 임팩트 측정 방법론을 개발하여 제공함. B Lab은 이러한 임팩트를 기반으로 기업들이 사회적 목적을 이룬만큼 철저하게 관리할 수 있다는 점을 강조.
- 방문기관 중 비영리스타트업이나 HandUp(PBC)은 조직이 해결하고자 하는 사회문제의 개선을 확인할 수 있는 지표들을 임팩트 지표로 관리하고 있음.
- 엑셀러레이터는 자신들의 임팩트로 투자한 기관의 후속투자 유치, 기업가치(영리)나 모금액(비영리), 고용창출과 같은 사회문제의 개선 성과, 이들 기관을 통해 영향을 받는 사람의 수 등을 관리하고 있음.
- 사회적 목적, 사회문제 해결이라는 미션이 표류하지 않고 의도한 문제해결을 이루어기 위해서는 미션과 연계된 임팩트 지표의 관리가 핵심이라는 점을 확인함. 그리고 단지 조직의 성과 측면만이 아니라 후속 펀딩과 이해관계자의 공감과 참여를 이끌어내는 측면에서도 임팩트를 정의하고 측정하는 활동은 필수적인 것으로 인식됨.
- 그러나 임팩트의 중요성에 비해 임팩트 측정 방법론은 상대적으로 더디게 발전하는

것으로 보임. 방문기관들이 관리하는 임팩트 지표에 새로운 지표들이 존재하지는 않았으며, 정교한 방법론에 토대를 두고 측정된다고 보기는 어려움.

## V. 방문기록

### 1. HandUp

#### 1) 개요

가. 일시: 2016년 6월 19일(월) 15:00

나. 면담자: Sammie Rayner, Founder & COO

다. 내용

- 소개 및 인사
- 기관 활동 소개
- 질의 및 응답

#### 2) 기관활동 소개

가. 스타트업 창업 배경

- 미국은 부유한 국가에 속하지만 실제로는 상당히 많은 수의 사람들이 빈곤을 겪고 있음. 다양한 형태의 빈곤에 처한 수많은 사람들을 효과적으로 지원하기 위해서는 더 유연할 필요(need more flexibility to support people)가 있음.
- 기술을 활용해 대안적인 기부 방식(alternative ways of funding)을 만들 수 있다고 믿었고 도움이 필요한 사람과 기부자를 연결할 수 있는 기술 기반의 플랫폼을 만들어야겠다고 생각함.
- HandUp을 시작하면서 중요하게 생각한 것은 참여(Engagement) 그리고 유연성(Flexibility)임. 도움이 필요한 다양한 사람들과 이들을 도울 수 있는 개인, 단체를 연결하는데 있어 중요한 요소라 생각함. HandUp의 플랫폼을 통해 더 많은 사람들이 서로 연결되어 참여하도록 유도함.

나. HandUp의 활동

- HandUp은 홈페이지에 나와 있는 것처럼 캠페인 펀딩, 개인 펀딩, 기프트카드 세 가지 방법으로 모금을 진행함.
- 모금 캠페인은 해당 캠페인별 필요와 상황에 맞춰 맞춤형으로 진행함.
- 3.5~4년 동안 50여개 도시에서 활동하였으며, 현재까지 2백만 달러 이상의 기부금을 모았음.
- 최근에는 HandUp city라는 새로운 프로젝트를 디트로이트에서 진행하고 있음. 디트로이트의 홈리스 및 주거 관련 서비스를 제공하는 11개 기관들과 협력하여 도시 차원의 관련 문제를 해결하기 위한 펀드를 조성하고 캠페인을 진행 중임.
- HandUp이 빈곤과 노숙인 문제를 다루지만 홈리스의 솔루션이라고 생각하지는 않음. 사회 안전망을 채우고 연결하는 역할을 한다고 생각함.

다. HandUp의 차별화된 방식

- HandUp은 플랫폼을 만들어 크라우드 펀딩(Crowd Funding)으로 기부자와 도움이 필요한 사람을 연결하고 있으며, 여기에는 사회적 역동(Social Dynamics)이 매우 중요한 요소임.
- 이를 위해 HandUp은 높은 수준의 투명성을 확보했음. HandUp 플랫폼은 쉽게 기부금의 추적이나 계산이 가능하며, 기부자 정보도 쉽게 추출할 수 있음.
- 기부자와 수혜자 사이의 인간적인 상호작용도 중요함. HandUp 플랫폼에서 도움이 필요한 개인에게 기부하면 그 사람을 지원하는 기관에서 매니저(case manager)가 기부금을 전달하는데, 이렇게 연결된 기부자가 수혜자에게 응원의 메시지(cheer up message)를 남길 수 있음. 이를 통해 기부자와 수혜자의 커뮤니케이션이 이루어짐.

3) 질의 응답

Q. HandUp은 비영리스타트업인가?

A. 미국에서 비영리기관은 자금 지원 체계가 제한적인 면이 있어 혁신적 프로그램을 하기 어려운 구조라고 생각함. HandUp도 이런 부분을 검토하여 비영리로는 설립하지 않고 창업 초기부터 사회적기업(for profit social enterprise)으로 만들었으며 법적으로는 PBC(Public Benefit Corporation) 형태임. 기부 받을 때는 법적 지위가 매우 중요하기 때문에 PBC로 설립하는 것이 도움이 되었음. PBC는 사회적 목적을 추구하는데 있어서 투자자의 개입 및 통제를 방지할 수 있기 때문에 HandUp에게는 적절한 형태라 생각함. 현재 30개 주에서 PBC 설립이 가능한 것으로 알고 있으며 샌프란시스코에서는 꽤 흔한 편임.

Q. 기프트카드(Gift Card)가 좋은 프로그램인 것 같은데 확대 계획이 있는가?

A. 사실 기프트카드는 관리 비용이 많이 드는 사업임. 도시나 기업의 후원이 가능한 지 모색하고 있으나 일단 이 프로그램이 재무적으로 실행가능한지를 확인할 때까지는 확대 계획은 없음. 기프트카드에는 8%의 수수료가 붙는데 이 중 3%는 카드사 수수료로 나가고, 나머지 5%도 카드 인쇄 비용으로 충당됨. 구글에서 기프트카드 프로그램에 기부를 해서 파일럿으로 진행하고 있으며 실행가능성 여부를 현재 확인 중인 상황임.

Q. 사업의 임팩트 측정 방법과 기부자 커뮤니케이션은 어떻게 하는가?

A. 사회적 임팩트를 관리하는 지표들은 다음과 같음. 캠페인에 참여한 사람과 기관의 수, 캠페인을 통해 혜택을 받은 사람들의 수, 플랫폼을 사용한 사람들에 대한 서베이 결과, 모금액, 그리고 수혜자 및 기부자의 스토리 등임. 그런데 성과를 측정하면서 느끼는 것은 기부자들이 기부금 사용의 질적인 측면에 관심을 많이 가진다는 점임. 얼마를 모았는지 얼마나 많은 사람들에게 도움이 갔는지도 중요하지만, 도움을 받은 사람들이 고맙다거나 힘이 된다는 내용의 메시지를 전할 때 그 부분에 더 좋은 반응을 보임. 객관적인 임팩트 측정과 함께 이런 관계적인 부분을 좀 더 잘 공유하기 위해 노력함.

Q. 어떻게 벤처투자자(VC)에게 지원을 받았는가?

A. 아이디어 및 프로토타입(Ideation/Prototype) 단계에서 Tumml에게 2만 달러를 받아 파일럿 테스트에 활용했음. 액셀러레이터는 네트워크 형성에 많은 도움을 주고 이 부분이 유용했음. 업무적으로 디자인씽킹(Design Thinking)을 활용해 사업을 발전시키고자 할 때 Tumml에서 많은 피드백을 받고 이후 엔젤투자자를 만남. 임팩트투자자(Impact Investor)는 실제로 초기 단계(early stage) 조직에 투자하는 경우는 많지 않음. 샌프란시스코의 경우 테크 기업이 주거 문제를 만들어냈다는 비판이 많이 있어 사회문제를 해결하는데 이들이 나서는 경향이 있는 것 같음.

몇몇 투자자들은 PBC에 대해 이해하지 못하기 때문에 모금이나 사업에 장벽으로 작용할 때가 있음. 하지만 PBC로서 충분히 HandUp을 잘 설명할 수 있다고 봄. 공동창업자인 Rose Broome는 컨퍼런스에서 PBC에 관한 강의를 하기도 함. Rose는 영리 창업 및 투자 유치 경험이 있고, Sammie Rayner는 비영리 모금 경험이 있기 때문에 HandUp에서 이런 경험이 잘 융합됨.

Q. 이사회가 있다면 어떻게 운영되는가?

A. 시리즈 A(Series A) 투자를 받기 전까지는 이사회를 갖추지 않아도 되기 때문에 전략적으로 아직 이사회를 가지고 있지 않음. 시리즈 A를 빨리 받을수록 투자자들이 회사에 기대하거나 원하는 바가 많아짐. 현재 투자자들은 회사에 크게 개입하지 않는 편이라 좋음. 초기 단계에서는 유연성(flexibility)이 중요함, 왜냐하면 스타트업은 장기계획을 수립하고 실행하기가 어렵기 때문임.

Q. 스타트업의 성장에 가장 중요한 것은 무엇이라고 생각하는가?

A. 신속하게 프로토타입을 만들고 검증해보는 것이라고 생각함.

Q. 액셀러레이터 중 Tumml과 500 startups로부터 지원을 받았는데 두 기관의 차이점이나 유사점은 무엇인가?

A. 500 startups에는 포트폴리오로만 들어갔고, Tumml에서는 액셀러레이팅을 받음. Tumml의 경우, HandUp이 도시 내 문제에 접근한다는 점이 서로 잘 맞아 HandUp의 특성을 잘 이해하고 도움을 주었음. 500 startups에서는 세일즈 워크숍, 사업 확장, 영리 관점의 마케팅 및 일반적인 경영기법에 관해 도움을 받았음. 액셀러레이터 프로그램 참여의 가장 큰 이점은 네트워크 확장임.

Q. 샌프란시스코 시의 도움이 있었는가?

A. 시에서 금전적인 지원을 직접 하지는 않지만 시장이 행사에 참여하는 등 협력적인 관계를 맺고 있음. 시와 같이 일하는 것은 많은 행정적인 절차를 필요로 하기 때문에 처음에는 민간기업과 협업하는 것을 선호함. 하지만 사업이 성장할수록 장기적으로 시와

협업하는 방안을 고려하는 쪽으로 가고 있음.

Q. 향후 계획은?

A. 정부의 공공서비스에 영향을 주고자 함. 도시 내에서 더 나은 안전망을 만드는 부분에 기여를 하려고 함. 구체적으로 기본소득(Basic Income) 프로젝트에 기금이 모일 수 있도록 도울 계획이며, universal housing voucher 같은 프로그램도 고민하고 있음.

## 2. Shareable

### 1) 개요

가. 일시: 2017년 6월 19일(월) 17:00

나. 면담자: Neal Gorenflo, Founder

다. 내용

- 소개 및 인사
- 기관 활동 소개
- 질의 및 응답

### 2) 기관활동 소개

가. 설립 배경

- Shareable은 2009년에 설립했으며 Neal이 공동설립자이자 대표(executive director)를 맡고 있음.
- Shareable은 성공적으로 공유할 수 있는 더 나은 방법을 찾고, 보여주고, 참여할 수 있는 방법을 알려주는 역할을 함.

나. 활동

- 미디어를 중심으로 활동하고 있으며 공유와 연관된 정책결정자들, 사회변화를 디자인하는 사람들, 변화를 만들 수 있는 사람들이나 학생들(주로 대학원생)임.
- 공유경제에 관한 미디어 운영을 하면서 중요한 이슈에 대해서는 캠페인, 출판, 행사 등 다양한 활동을 전개하고 있음.  
예를 들어, 플랫폼 협동주의(platform corporativism) 개념이 등장했을 때 관련 행사를 기획하고 운영하였음.

### 3) 질의 응답

Q. 비영리라는 조직구조가 Shareable에 적합하다고 생각하는가?

A. 비영리로 시작한 이유는 초기에 협업했던 재단에서 Shareable에 기부를 해주었기 때문에 가치와 사업적인 요소의 충돌 없이 비영리로 결정하게 되었음. 현재는 비영리기관이지만 조직과 사업의 지속성을 위해 다양한 방법을 모색하고 있음. 모든 형태의 조직들과 파트너십을 맺으면서 기회를 모색하고 있음.

- Q. 공유경제 영역의 현재 동향은?
- A. 공유경제에 관한 이야기는 계속 확산되고 있지만 관련 아이디어나 이슈의 사이클이 초기보다 느려지고 있다고 생각함. 소수의 아이디어들만 규모가 커지고 있음. 미디어들도 에어비앤비(Airbnb)나 우버(Uber) 같은 곳 외에는 공유경제에 대해 잘 다루지 않음. 즉, 이익이 되는 부분에만 관심이 많이 가 있음.
- Q. 착취적인 공유경제 사례들의 주요 문제는 무엇이라고 생각하는가?
- A. 착취적인 공유경제 사례들은 도덕적인 문제뿐 아니라 장기적으로는 비즈니스에서도 어리석은 행위임. 공유경제와 같이 새로운 방식을 원한다면 기본적인 것에서부터 다르게 시작해야 함. 착취적인 공유경제 사례들은 사회적 가치에 관심을 두는 것이 아니라 경제적 가치에 중점을 두고 있음. 기존 실리콘 벨리 비즈니스 방법론을 그대로 차용하는 방식은 지속가능하지 않음. 특정 분야에 전문성을 기반으로 공유경제 생태계를 갖추고 있는 사례들을 잘 살펴볼 필요가 있음.
- Q. 오늘날 비영리기관들은 어떤 모습을 지향해야 하는가?
- A. 서로 경쟁하기보다 공유와 협력을 통해 집합적 임팩트(collective impact)를 지향해야 함. 대안적인 방식으로 성장할 수 있는 방법들이 있음. 비영리 생태계에서 임팩트투자나 VC들의 역할이 증가하고 있는데, 실리콘 벨리의 방법론을 배울 수 있겠지만 사상과 관점까지 무비판적으로 수용하는 것은 조심해야 함. 비영리는 더 적은 자원으로 더 많은 일을 하는 것(doing more with less)을 고민하고, 문제를 해결하기 위해 조급해하지 않고 인내할 수 있어야 함.

### 3. Democracy Earth Foundation

#### 1) 개요

- 가. 일시: 2017년 6월 20일(화) 08:00, Skype
- 나. 면담자: Santiago Siri, Founder
- 다. 내용
- 소개 및 인사
  - 기관 활동 소개
  - 질의 및 응답

#### 2) 기관활동 소개

- 가. 개요
- DEF 이전에 시도했던 DemocracyOS는 5년 전에 시작한 것으로 대표가 가지고 있던 아이디어를 실행해본 것임. 이를 토대로 2015년에 DEF를 설립함.

- DEF는 비영리기관으로 설립되었지만 NPO라는 말 자체는 DEF가 하는 일을 모두 설명하기에는 한정적인 용어(limiting term)라고 느낌.
- DEF의 최종 목적은 오랫동안 유지하면서 인류의 커뮤니티에 공헌하는 것이며, 조직의 목적을 이루는 방식이나 형태는 크게 중요하지 않다고 봄.

나. 활동

- DEF가 하는 일을 쉽게 표현하면,
  - 탈중앙집권화된 안전한 네트워크를 이용해(블록체인),
  - 모든 형태의 전자기기(ex. 핸드폰, 노트북, 데스크탑 등)로,
  - 전자투표를 할 수 있는 소프트웨어를 만드는 것.

3) 질의 응답

Q. 와이콤비네이터(Y Combinator, YC)와 Fast Forward(FF)에서 인큐베이션 프로그램을 경험했는데 차이점이 있는가?

A. YC에서 투자를 처음 받았으며 초기 투자금 대부분을 소프트웨어 개발에 사용했음. YC에서는 사업 확장(scale up)과 수익 창출(revenue generation) 측면 많은 도움을 받았음.

FF에서도 투자를 받았는데, FF는 비영리에 대한 이해가 더 높고 비영리에 적합한 네트워크를 가지고 있음, 따라서 DEF의 방향성에 대해 제대로 도움을 받았다는 생각이 들었음.

Q. 초기에 투자금 지원을 받은 것이 얼마나 유용했는가?

A. 펀딩을 받으며 느낀 점은 기관의 발전 단계별로 필요한 자금 규모가 다르기 때문에 어느 단계에 어느 정도의 자본이 필요한 지 평가할 필요가 있다고 봄. 초기 단계에 너무 많은 금액을 펀딩하면 무엇을 먼저할지 고민하게 되어 오히려 행동(action)을 더디게 함.

Q. 정부나 정부기관과 협력하는가?

A. 간혹 정부기관과 일하기는 하지만 정부기관은 자신들에게 맞는 플랫폼을 별도로 원하는 경우가 많음. 하지만 그 과정에서 프로그램의 훼손(big destruction) 우려가 있어서 최근에는 많이 일하고 있지 않음.

Q. DEF의 향후 계획은?

A. 정부와의 사업을 멀리하는 대신 크립토큰시(Cryptocurrency)를 통해 재무적 안정성을 고려하고 있음. 운영비는 주로 후원금으로 충당하고 있으며, ICO(Initial Coin Offering)도 고민하고 있음. 글로벌 차원의 이슈에도 관심이 많아 한국에서도 서로 협력할 수 있는 기회가 된다면 아주 좋을 것 같음. 현재는 사이버정치(Cyberpolitics)에 관심이 많음. 앞으로의 방향은 정부쪽보다는 생활이나 일터에서 DEF 플랫폼의 활용방안에 대해 관심이 많이 있음.

## 4. B Lab

### 1) 개요

- 가. 일시: 2017년 6월 21일(수) 10:30
- 나. 면담자: Jessica Friesen, Senior Manager 외 2명.
- 다. 내용
  - 소개 및 인사
  - 기관 활동 소개
  - 질의 및 응답

### 2) 기관활동 소개

- 가. 개요
  - B Lab은 비즈니스를 공공선의 동력으로 활용하도록 세계적인 운동을 전개하는 비영리기관임.
  - 모든 기업들이 “세상을 위한” 최고(Best for the World)를 위해 경쟁하게 하고 그 결과 사회가 서로 공유면서도 영속성 있는 번영을 누리는 것을 비전으로 삼고 있음.
  - B Lab은 기업이 추구하는 가치가 주주가치(20세기)에서 이해관계자 가치(21세기)로 전환되어야 한다는 관점을 근간으로 함.
- 나. 접근법
  - B Lab은 시스템 변화(system change)를 일으키기 위해 통합적인 전략을 세워 실행하고 있음.
    - Step 1 - 비록을 통해 수천 명의 신뢰할 수 있는 비즈니스 리더들의 커뮤니티를 세움.
    - Step 2 - 다른 수백만의 기업들이 리더들이 어렵지 않게 따라갈 수 있도록 도구(tools)를 개발함.
    - Step 3 - 수십억 명의 소비자, 노동자, 투자자 및 다른 이해관계자들을 참여시켜 기업으로 하여금 공공선을 추구하도록 함.



- 이런 3단계의 과정을 성공적으로 수행하면 지속가능한 번영이 기대됨. B Lab은 모든 기업, 비영리, 전세계적인 운동들이 세계에서 최고(best in the world)가 아니라 세상을 위한 최고(best for the world)가 되는 것을 추구함.
- B Lab은 글로벌 파트너십 모델(Global Partnership Model)을 활용하여 각 지역 및 국가의 시장 내 주도자들(in-market leaders)과 네트워킹을 통해 비콥운동을 전 세계로 확산함.



- B Lab의 글로벌 파트너는 Regional Partners, Country Partners, National Ambassadors, Market Builders의 4가지 형태임.
  - 1단계. Market Builders: 비공식적인 MOU를 통해 활동/ 홍콩(2017), 일본(2017), 싱가포르(2017)
  - 2단계. National Ambassadors: 1년 단위 계약을 통한 공식 파트너십/ 이스라엘(2016), 남아프리카공화국(2016), 대한민국(2016)
  - 3단계. Country Partners: 다년간 상호합의에 따른 국가 단위 파트너십/ 케냐(2016), 타이완(2016)
  - 4단계. Regional Partners: 모든 권한을 부여받은 배타적인 지역단위 계약/ 미국/캐나다(2006), Sistema B(2011), 호주/뉴질랜드(2013), 유럽(2015), 영국(2015), 포르투갈 & Lusophone Africa(2015)

#### 다. 활동

- 비콥은 현재 50개국에 진출하였음. 130여 개 산업에 걸쳐 있으며, 2,150개 기업이 비콥 인증을 받았음(2017.6. 현재).

	EILEEN FISHER	Etsy	
	SOCAR		ALTER ECO
	KICKSTARTER	mysc	
		Plum organics	patagonia
WARBY PARKER	Triodos Bank	LAUREATE EDUCATION INC	

The B Corp community is good company to keep.

**2,150+**  
CERTIFIED B CORPS

**50+**  
COUNTRIES

**130+**  
INDUSTRIES

**1**  
UNIFYING GOAL

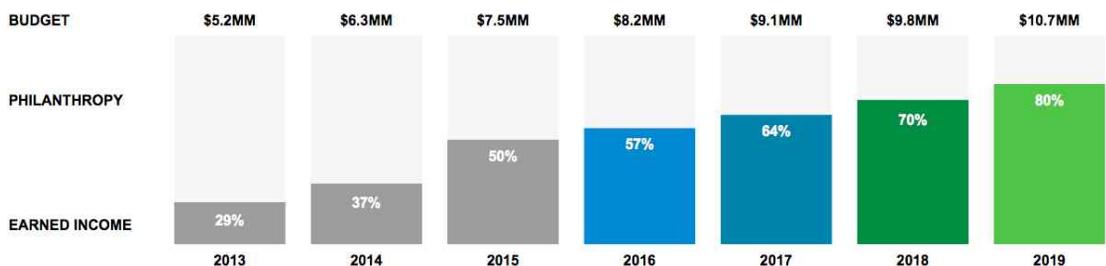
- 미국에는 2,000여 개 회사가 인증을 받았고, 수천 명의 직원들이 이들 비콥 인증을 받은 회사들에서 일하고 있음. 샌프란시스코와 오클랜드가 가장 대규모임.

라. 운영

- 회원사들에게 여러 서비스를 제공하고 비용을 받고 있음. B Lab의 예산 중 64%는 회원사들이 낸 비용으로 충당(2017). 2019년까지는 80%의 운영 비용을 회원사들로 부터 충당하는 것을 목표로 함.

## Stewardship and Acceleration

Society needs a stewardship institution to drive this culture shift and ensure it is meaningful and lasting. With a philanthropic investment of ~\$10 million, B Lab can solidify its foundation as this institution. With additional growth capital, B Lab can meet accelerating demand and catalyze a tipping point to redefine success in business.



- 비콥을 알리기 위해 몇 가지의 전략을 실행하고 있음.
  - 상당 규모의 브랜드(회사)들의 참여를 유도하는 것이 비콥의 영향력을 확대하는 것이 방향임. 거대 브랜드는 네트워크가 넓기 때문에 이들에게까지 비콥운동을 알릴

수 있음. 비콥 인증을 받은 기업의 활동이 좋아졌다는 뚜렷한 증거는 없지만 비콥을 스스로 알리는 과정에서 인지도도 올라간다고 봄. 현재 비콥 인증의 효과성에 대해서 조사 중이고 두 달 안에 그 결과가 나올 것임.

- 인지도 향상을 위한 전략으로 컨퍼런스나 엑스포, 교육 등을 진행하고 있음. 매년 500~600명 정도 규모의 비콥어워드 같은 행사를 진행하는데 그 안에서 소통이 이뤄지고 협업도 생기기도 함. 비콥 인증을 받은 양조장들(11개)이 이런 행사를 통해 지속가능한 방식을 위한 협업을 추진하기도 함.
- 1천만 달러를 투자해서 비콥 운동을 더 효과적으로 확산할 수 있는 시스템(플랫폼 개발)을 새로 만들고 있음.

#### 마. 임팩트 평가

- 기업들이 사회적 가치를 측정하는 부분이 중요하기 때문에 누구나 사용할 수 있는 사회적, 환경적 임팩트 측정 툴을 만들어 무료로 제공하고 있음.



- BIA(B Impact Assessment)의 평가영역은 지배구조(Governance), 노동자(Workers), 환경(Environment), 커뮤니티(Community), 고객(Customers)의 5개 영역으로 쉬운 평가/측정 체계를 만들기 위해 고민했음.
- BIA는 단지 평가 자체만을 목적으로 하기 보다 평가를 하면서 스스로 질문을 던져보게 하는 효과가 있음. 어떤 회사들은 그런 질문을 이전에 접해보거나 스스로 던져본 적이 없기 때문에 BIA를 하면서 교육적 효과도 존재한다고 봄.
- 평가는 scored와 unscored로 이루어지는데, scored는 운영 임팩트 관련 지표와 임팩트 비즈니스 모델에 관한 지표로 구성되어 있고 unscored는 공개 여부에 관한 지표(ex. 소송 등)로 구성됨.
- BIA는 업종, 규모, 지역에 따라서 총 78개의 버전을 가지고 있음.
- 사회적 가치 측정에 관한 다양한 파트너십: 2년 전부터는 뉴욕시와 협력해서 사회적 가치를 측정하도록 하고 있고 비영리기관들이 영리기업과 제휴를 맺을 수 있도록 돕

고 있음.

### 3) 질의 응답

Q. B Lab과 PBC(Public Benefit Corporation)의 관계는 무엇인가?

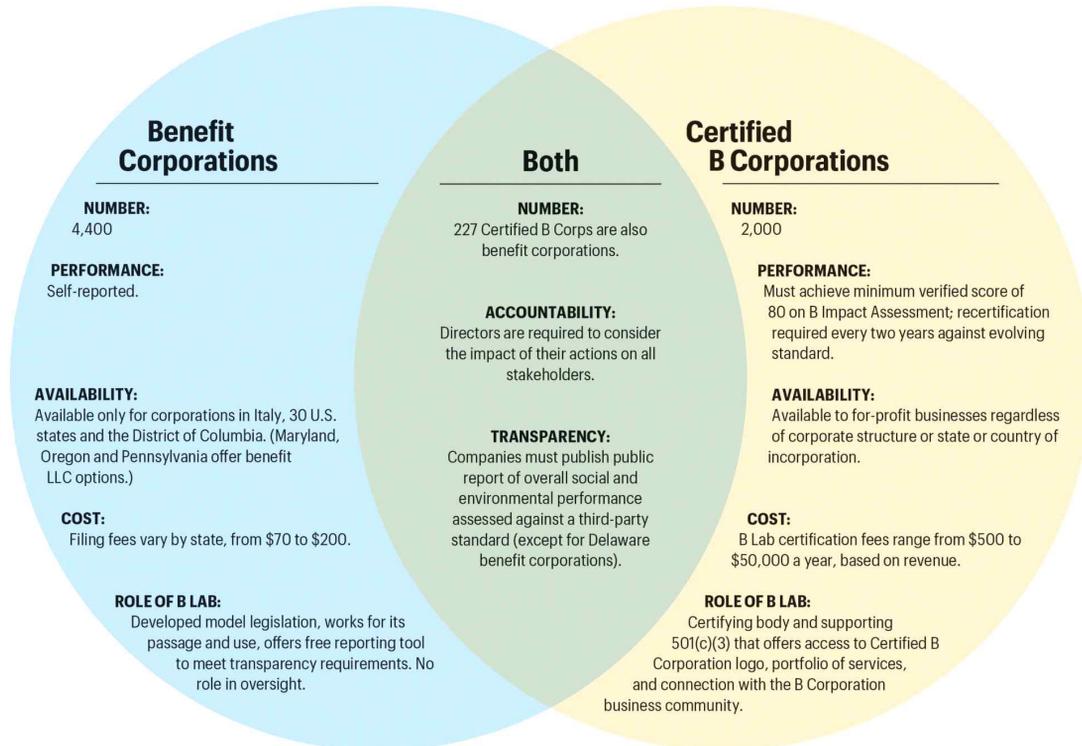
A. PBC를 도입하는데 B Lab에서 로비를 비롯한 중요한 역할을 했음. B Lab의 비전을 고려할 때 미국에서 영리법인들이 사회적 가치를 지키고 유지하도록 법적 기반을 만드는 것이 매우 중요한 요소이며 이러한 이유로 많은 노력을 기울여 옴. 현재 32개 주에서 PBC에 관한 법적 틀이 만들어져 있는 상황임.

Q. 비콕과 PBC의 관계는 어떠한가?

A. 비콕과 PBC는 공식적으로 별개임. 비콕은 B Lab에서 제공하는 인증체계이고 PBC는 조직의 법적 형태임. 어떤 기업은 인증받은 비콕이지만 PBC는 아니고, 반대로 다른 기업은 PBC이지만 비콕이 아님. 비콕이면서 PBC인 기업도 있음. 다만, B Lab은 비콕 인증을 받으면 2년 또는 4년 이내에 PBC가 되도록 요청하고 있음.

## B Corp Vs. Benefit Corp

Some companies are both incorporated as benefit corporations and certified as B Corporations — others are just one or the other. Here are the differences and what they have in common:



Q. PBC가 되면 투자를 받는 것이 어렵지는 않은가?

A. 대기업인 경우 PBC로 전환이 쉽지 않고, 메인스트림 투자자나 이해관계자를 설득이

여러움. 그렇지만 메인스트림에서도 PBC 전환이 혜택이 많음. 그래서 작년에는 이탈리아에서도 PBC를 법제화 했음.

Q. 비콥이 전세계에 동일하게 통용될 수 있는가?

A. 글로벌 기준(global standard)과 각 지역에서의 실행(local execution)은 다르기 때문에 각 시장과 나라에 맞는 전문가가 필요함. B Lab은 비콥이 미국의 수출품이 아니라 전세계적인 무브먼트라고 생각하고 있음. 비콥을 받은 후에는 각 국가마다의 이니셔티브를 만들도록 하고 있고, 다양한 섹터와 파트너십을 맺어서 확산하도록 하고 있음.

**Global Standards,  
Local Execution**

**Global Partnership Model:  
Integrated Network**

**Network approach through in-market leaders**

- B Lab Global is the certifying body that creates and manages the standards/certification and provides support for broader movement.
- Partners manage activities in their local market.
- B Lab US & Canada function as regional partner.
- B Corp as a truly global movement (not an "American export").
- Best path to scale, leverage greatest impact through Partners.

Q. 비콥 인증을 받은 기업들이 어떤 영역에서는 나쁜 일을 하는 경우도 있을 것 같은데 여기에 대해서는 어떻게 대응하는가?

A. 비콥 기업이 문제를 일으킬 위험이 존재함. 비콥 기업의 문제가 접수되면 이에 대한 논의하는 활동을 하고 있음.

Q. 비콥 인증 신청 대비 통과율은 얼마나 되고 재인증 탈락 비율은 어떻게 되는가?

A. 처음 인증을 시도하면 거의 다 떨어짐. 비콥 인증을 받으려면 80점이 넘어야 하는데 직접 평가를 하면 보통 40점이 나옴. 4만 개 기업 중 2천 개만 80점을 넘음. 인증받은 기업은 2년마다 다시 평가를 받는데 평균 7% 정도가 재인증을 받지 않음.

## 5. TalkingPoints

### 1) 개요

가. 일시: 2017년 6월 22일(목) 15:00

나. 면담자: Heejae Lim, Founder & Executive Director.

다. 내용

- 소개 및 인사
- 기관 활동 소개
- 질의 및 응답

## 2) 기관활동 소개

가. 개요

- TalkingPoints를 시작한 시기는 3년 전임. 처음에는 대학원 다닐 때 class project로 시작했음. 스탠포드 대학에서 1,000달러를 지원 받아 아이디어를 구체화했음.
- TalkingPoints는 선생님과 학부모의 소통(parent engagement)를 도와주는 문자메시지 플랫폼임. 선생님이 학부모한테 SMS 메시지를 보내면 번역이 되어 학부모에게 전달되고, 반대의 경우도 가능함. 한국의 카카오톡처럼 서로 문자로 소통하는 것이 핵심임.
- 현재 45개 주에서 학부모 38,000명 정도가 이용하고 있음.
- 초기에는 구글 번역기를 활용하여 번역했는데 현재는 자체 엔진을 개발 중임.

## 3) 질의 응답

Q. 조직 형태를 비영리(501(c))로 설립한 이유는 무엇인가?

A. 처음 프로젝트를 개발할 때 우리는 고객(customer)와 수혜자(beneficiary)가 달라 미션과 수익을 연계하는 것이 매우 힘들 것이라 생각했음. 그래서 미션이 먼저인지 수익이 먼저인지를 고민했음. 영리로 설립했다면 백만 달러 이상 투자받고 성장하거나, 아니면 그만두는 것으로 명확했을 것임. 비영리스타트업이다 보니 조금씩 투자받고 이를 어떻게 쓸지 고민하는 일을 반복하는 것이 쉽지 않음. 현재 teacher product는 무료이고, School product에서 비용을 받고 있음. 매출은 전체 예산의 25% 수준으로 발생함.

Q. 지금 규모면 트래픽이 상당할 것 같은데 펀딩 상황은 어떠한가?

A. 펀딩은 쉽지 않음. 초기에는 새롭게 관심 받는 이머징 스타(emerging star)라서 펀딩을 받기가 다소 용이한데 중간 단계의 경우 관심이 적어지면서 펀딩이 어려움. 이미 스케일업 된 것을 지원하고 지금 TalkingPoints처럼 확장되기 전에 지원하는 펀딩처가 별로 없음.

Q. 사업의 성장을 위해 영업 등의 활동을 하는가?

A. 얼마전까지는 자연적으로 성장(organic growth)해왔는데, 이제는 외부 영업활동을 해야 한다고 생각함. 얼마 전에도 한 곳에서 피칭(pitching)을 하고 거기 선생님들이 다 수결로 투표를 해서 TalkingPoints 서비스를 받아들이기로 함. 과거에는 지원금(grant)을 위한 소개 활동을 많이 했는데 앞으로는 고객 대상 outreach를 많이 하려

고 계획 중임.

Q. 사업 특성 상 개발자가 중요한 것 같은데 어떻게 인력을 확보하는가?

A. 개발자 구하기가 정말 어려움. 현재 개발자 직원은 1.5명인데 결국 네트워크를 통해 채용함. 다만, 상황이 나아질 거라 기대하는데 최근에는 밀레니얼 세대들이 구글, 페이스북을 기피하는 경우도 있음. 우리와 같은 작은 조직에서는 각자의 임팩트가 바로 보여 성과나 보람도 더 분명하기 때문임.

Q. 엑셀러레이팅을 GSBI와 Fast Forward로부터 받았는데, 차이점이 있는가?

A. GSBI는 온라인 엑셀러레이팅이라 서로 접할 기회가 많지는 않았음. FF는 TalkingPoints를 제대로 시작할 때 기반을 잘 만들어줘서 큰 도움이 되었음. 가장 좋았던 점은 집단(cohort) 시스템이어서 커뮤니티가 구성되어 있는 점임. 개발자 연봉이나, 기술적인 문제 등 팀 간에 도움을 정말 많이 주고받았음.

Q. 비영리스타트업이라는 개념이 통용되고 있나?

A. 개념은 언급되고 있지만 아직 정착되지는 않음.

Q. 다음 계획은?

A. 이용자를 더 많이 확보하는 것이 중요함. 다음에는 지금 제공하는 솔루션을 더 발전시킬 수 있는 제품 전략(product strategy) 구상 중임. 향후에는 영유아 관련 분야도 고려중이고 중장기적으로 한국이나 해외 진출 등도 생각중이나 현재는 미국에 집중하려고 함.

## 6. GSBI

### 1) 개요

가. 일시: 2017년 6월 21일(수) 13:00

나. 면담자: Neal Harrison, Associate director of replication.

다. 내용

- 소개 및 인사
- 기관 활동 소개
- 질의 및 응답

### 2) 기관활동 소개

가. 개요

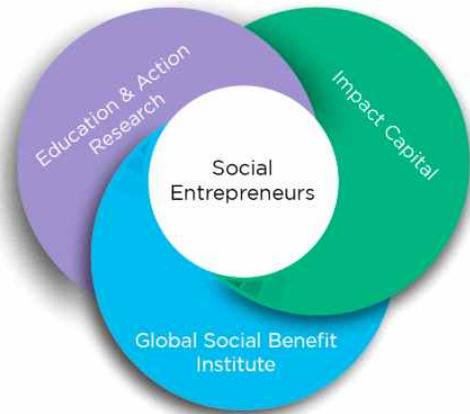
- GSBI는 밀러센터(Miller Center)에 소속되어 있음. 밀러센터는 전 세계적인 빈곤과 환경 문제를 해결하기 위해 엑셀러레이팅을 수행함.

- 밀러센터는 3가지 영역에서 주로 활동함.
  - 교육 & 현장 연구: 학생들이 기업가들과 함께 현장에서 질적 연구를 수행.
  - 임팩트 자본: 밀러센터가 직접 투자하지는 않지만 투자가 이루어질 수 있도록 임팩트 투자자 연결.
  - GSBI: 엑셀러레이팅 프로그램.

## Focal Areas

### Miller Center 3 focal areas:

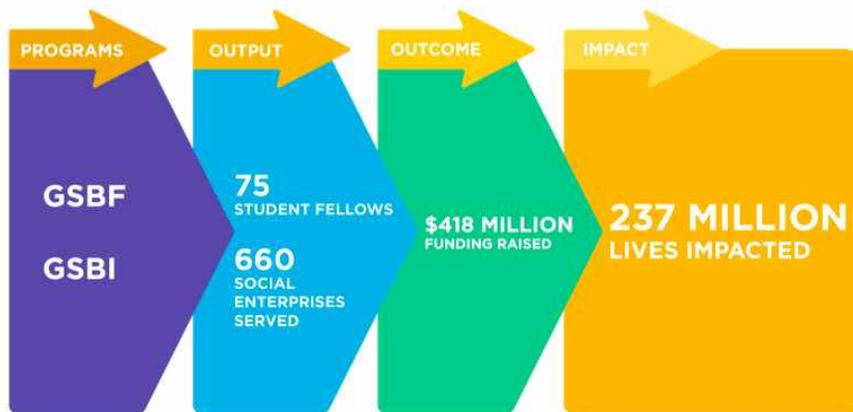
- 1. Education & Action Research:** student engagement
- 2. Impact Capital:** impact investor engagement
- 1. GSBI:** social entrepreneur engagement



Miller Center for Social Entrepreneurship

- GSBI는 2003년부터 시작하였으며 전 세계 60개국에서 이루어지고 있음. 주요한 특징은 기업가에게 적절한 지원을 단계별로 제공하고 비즈니스 모델에 특화된 커리큘럼을 통해 지속가능성과 확장성을 확보하도록 함.

## Impact: help social entrepreneurs scale their impact

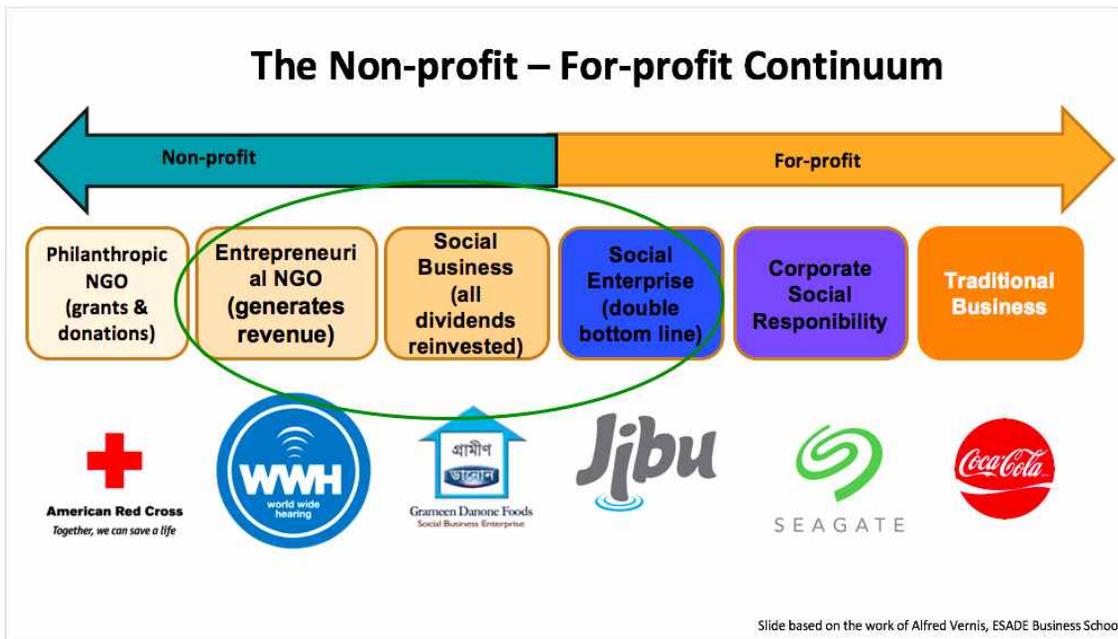


- 현재까지의 성과는 75명의 학생 펠로우(student fellow)을 배출했고, 660명의 사회

적기업가들을 지원하였음(output). 이들 사회적기업가를 통해 4억 1,800만 달러의 투자를 유치하고(outcome), 2억 3,700만 명의 사람들에게 서비스를 제공하였음.

나. 활동 및 프로그램

- GSBI는 비영리와 영리의 범주를 크게 6가지 정도로 구분함.
  - 자선적 비영리기관(Philanthropic NGO): 전통적인 비영리기관의 일반적 형태이며 보조금이나 기부금이 중요함.
  - 기업가적 비영리기관(Entrepreneurial NGO): 비영리기관이지만 수익을 창출하는 사업을 가지고 있음. 대표적 사례로는 WWH(비영리기관으로 국가 지원금액에 맞춘 보청기 제공)가 있음.
  - 사회적 비즈니스(Social Business): 수익을 모두 재투자함.
  - 사회적기업(Social Entrepreneur): 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 추구함 (Double Bottom Line).
  - 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility): 일반적인 기업의 형태이나 사회적 책임 활동을 수행함.
  - 전통적인 기업(Traditional Business): 전통적인 형태의 이윤 추구 기업



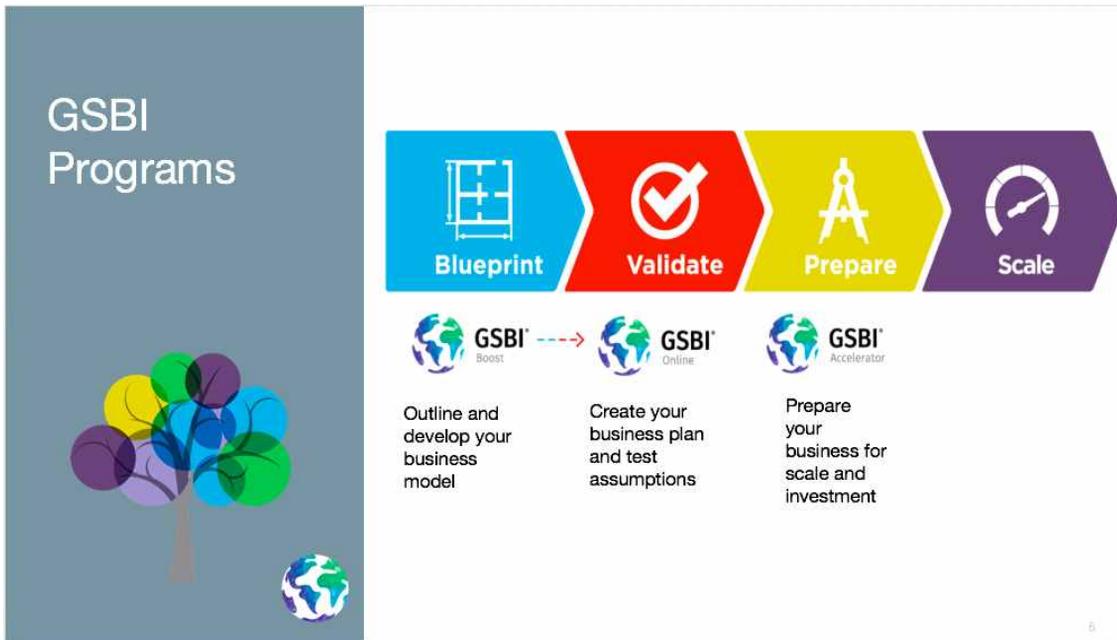
- 이 6가지 범주 중 GSBI는 기업가적 비영리기관, 사회적 비즈니스 그리고 사회적기업에만 지원하고 있음.
- GSBI에서 진행하는 모든 프로그램은 3가지 방향성을 가지고 있음.
  - 기업가에게 적절한 단계(Stage): 기업가의 현재 상황을 고려하여 프로그램을 참여하도록 함.
  - 커리큘럼(Curriculum): 많은 커리큘럼 중에서 GSBI는 비즈니스 모델에 집중함. 기업가들이 비즈니스 모델을 중심으로 변화를 만들어낼 수 있도록 하고 있음.
  - 멘토십(Mentorship): 기업가에게 제공하는 멘토십을 매우 중요하게 여김.

# GSBI Programs



Which program is for you?	GSBI Boost	GSBI Online	GSBI Accelerator
<b>Enterprise Stage</b> 📊			
Blueprint (seed stage)	●		
Validate (start-up stage)		●	
Prepare (growth stage)			●
Average # of years in operation	0-1 years	1-3 years	3-6 years
<b>Program Benefits</b> 🤝			
Executive mentorship	●	●	●
Business model focused content	●	●	
Delivery Platform	In-person workshop	Online + Video	Online + Video + In-residence
<b>Program Outputs</b> 🏆			
Executive summary	●	●	●
Business planning documents	●	●	●
Business plan summary slide deck	●	●	●
List of potential funders		●	●
Investor profile (2-page marketing doc)		●	●
Financial plan		●	●
Investor pitch deck			●
Due diligence folder			●
<b>Additional Info</b> 📄			
In-Residence & Investor Showcase			●
Travel to Santa Clara University required			●
Price	\$0	\$0	\$0

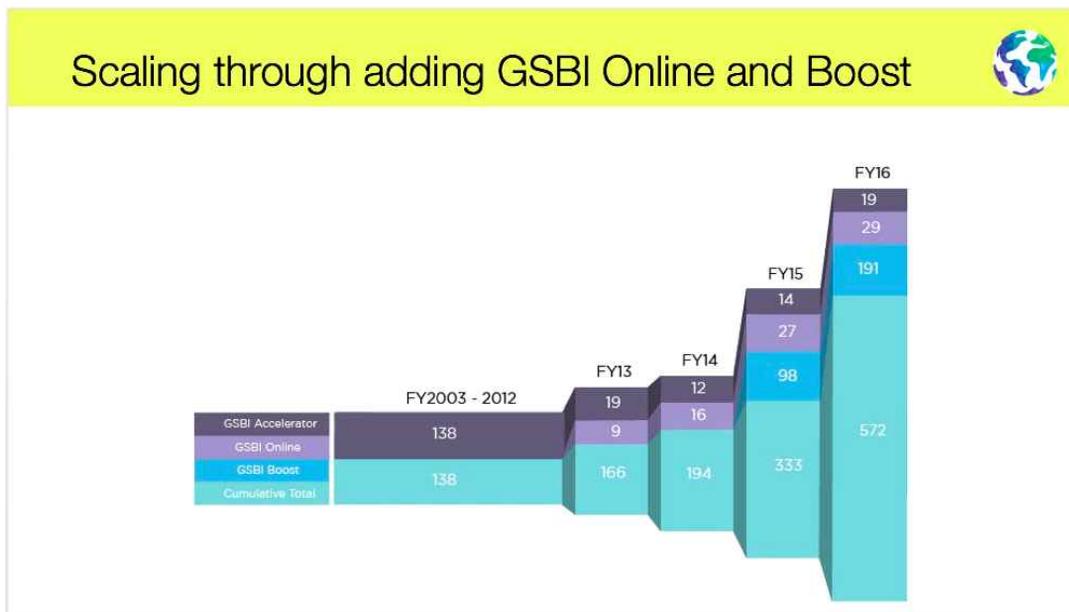
○ GSBI는 기업가의 단계를 크게 Blueprint, Validate, Prepare, Scale의 4가지로 구분하고 있으며, Prepare 단계까지를 커버함.



- Blueprint 단계: GSBI Boost 프로그램 제공.
- 아직 비즈니스 모델이 명확하지 않은 단계에 해당하며 비즈니스 모델을 개발하는 작업에 집중
  - 설립한 지 1년이 안 된 기업가를 대상으로 진행
  - 멘토십 제공, 비즈니스 모델에 집중된 교육 등을 제공하며 워크숍(In-person workshop)을 통해 프로그램 진행
  - 프로그램 결과물로 요약보고서(Executive summary), 사업계획 문서(Business

planning documents), 사업계획 요약 슬라이드 세트(Business plan summary slide deck)가 산출됨.

- Validate 단계: GSBI Online 프로그램 제공
  - 비즈니스 모델에 근거해 사업 계획을 수립하고 사업의 타당성을 검증
  - 설립한 지 1~3년 사이의 기업가를 대상으로 진행
  - 멘토십 제공, 비즈니스 모델에 집중된 교육 등을 제공하며 온라인을 통해 프로그램 진행
  - 프로그램 결과물은 GSBI Boost의 결과물(요약보고서, 사업계획 문서, 사업계획 요약 슬라이드)에 더해 잠재투자자 목록, 마케팅 자료(2페이지 분량), 재무계획이 산출됨.
- Prepare 단계: GSBI Accelerator 프로그램 제공
  - 사업의 확장과 외부 투자를 준비하는데 집중
  - 설립한 지 3~6년 사이의 기업가를 대상으로 진행
  - 멘토십 제공, 비즈니스 모델에 집중된 교육 등을 제공하며 온라인과 비디오 그리고 합숙을 통한 프로그램 진행
  - 프로그램 결과물은 GSBI Online 결과물에 더해 투자자 피칭 자료(Investor pitching deck), 실사 폴더(Due diligence folder)이 나옴.
  - GSBI Accelerator의 특징은 합숙 훈련으로 진행한다는 점과 투자자 쇼케이스(Investor showcase)를 개최하는데 있음.
- GSBI의 모든 과정은 무료로 제공됨.
- GSBI의 사업 확장은 GSBI Online과 GSBI Boost 프로그램을 추가로 개발하면서 이루어짐. 2003년부터 2012년까지는 GSBI Accelerator 프로그램만 제공하였으며 10년 정도 기간 동안 138명의 스타트업 기업가를 엑셀러레이팅함.



- 2013년부터 GSBI Online을 시작하고 2015년부터 GSBI Boost를 시작하면서 참여

자 수가 빠르게 증가함.

다. 접근법과 방법론

○ GSBI는 스타트업이 지속가능한 성장을 달성하기 위해 다음의 4가지 요건을 중요한 기준으로 삼음.

1) 임팩트 모델(Impact Model): 사회적 임팩트의 정량화(Quantify social impact for investors)

2) 비즈니스 모델(Business Model): 비즈니스 확장에 관한 규모의 경제 임팩트 증명

3) 성장할 수 있는 운영(Scalable Operation): 성장을 위한 기반구조 수립 및 효율성 확보

4) 투자 준비(Investment Ready): 투자자 참여 준비



○ 첫 번째 요소인 임팩트 모델은 다음과 같은 5단계의 기준을 포함.

- 명확한 사명 선언
- 수혜자(고객) 관점에 기반한 문제의 기술
- 빈곤한 사람들에게 필요한 검증된 제품 또는 서비스
- 임팩트를 증명할 공인된 구조체계
- 다른 대안보다 탁월한 문서화된 임팩트 측정 방법



**Impact Model  
& Metrics**

- ↑ 5/ Documented impact metrics, superior to alternatives
- 4/ Formalized metrics collection that prove impact
- 3/ Validated products or services compelling to the poor
- 2/ Problem statement based on beneficiaries input
- 1/ Clear mission statement

12

- 두 번째 요소인 비즈니스 모델도 5가지 단계의 요건을 기준으로 함.
  - 명확한 대상(고객) 설정
  - 제품/서비스 단위당 수익
  - 고객 ROI를 포함한 가치사슬
  - 고객 확보 방법론 및 시장 개발 계획
  - 파트너 관계의 체계적 정리(ex. 공급사 관리 등)
- 위와 같은 비즈니스 모델 방법론을 통해 기업가들이 자신의 비즈니스 모델을 분명하게 소개함으로써 투자자의 더 많은 지원을 이끌어낼 수 있게 됨.



**Impact Model  
& Metrics**

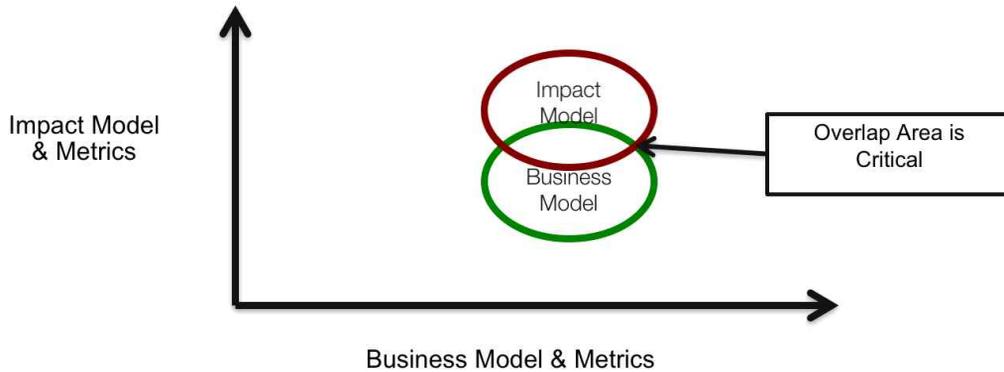
- ↑ 5/ Partner relations codified
- 4/ Customer acquisition methods and market development plans
- 3/ Value chain, including customer ROI
- 2/ Unit economics with margin per product/service
- 1/ Clear target market

**Business Model & Metrics**

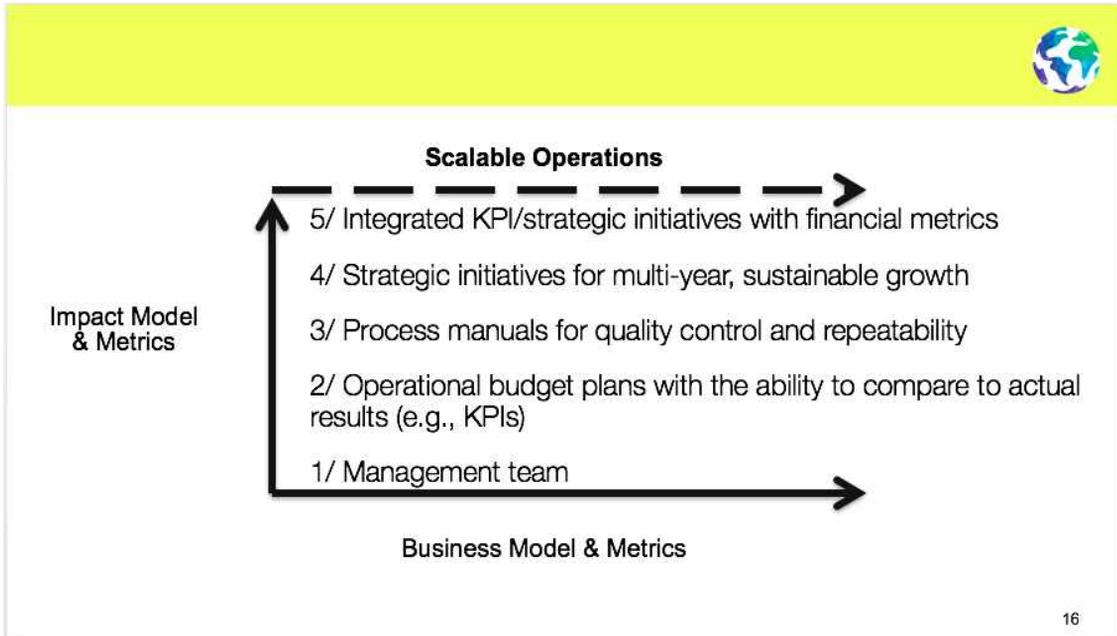
- 비즈니스 모델과 임팩트 모델이 각각 수립되면 이 두 가지 모델이 상호작용하는 것이 중요함. 비즈니스 모델과 임팩트 모델이 겹쳐지는 영역이 핵심임. 이 영역을 키

우는 것이 중요함. 이 영역에서 비즈니스를 키울수록 더 많은 사람을 도울 수 있게 되고 동시에 사회적 임팩트를 키울수록 비즈니스도 성장하고 더 많은 수익을 얻게 됨. 그래서 비즈니스 모델과 임팩트 모델이 상호보완적이면서 서로 통합되어 있을 때 목표하는 성장이 일어나게 됨.

## Integrated Impact & Business Models

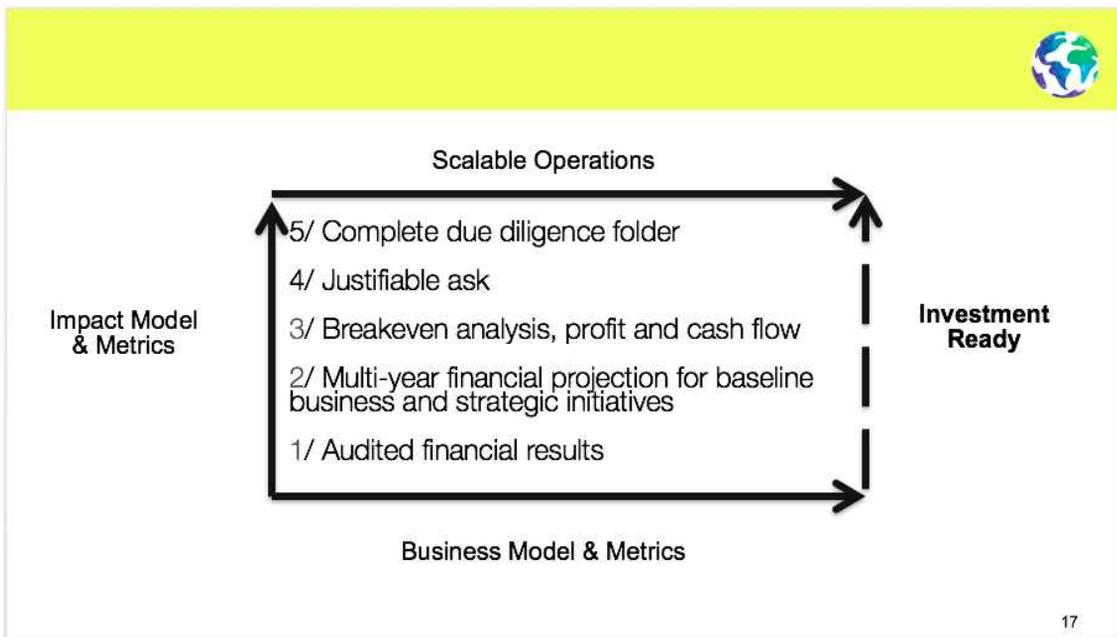


- 세 번째 요소인 성장할 수 있는 운영은 수익 창출과 성장에 필요한 현금흐름을 얻기 위해 효율성을 확보하는 것임. 역시 5가지의 단계적 요소를 적용하고 있음.
  - 가장 기본적인 필요는 운영을 이끌 경영팀(Management team)
  - 그 다음은 결과 및 성과와 연계된 운영예산의 수립
  - 다음은 활동이 일관된 품질관리와 성장이 가능하도록 프로세스를 문서화
  - 다음 단계 요소는 향후 몇 년간 지속적인 성장의 로드맵을 위한 전략계획의 수립
  - 마지막으로 핵심성과지표와 전략계획의 재무적 측정기준과의 통합



16

- 네 번째 요소는 투자 준비. 스타트업 비즈니스의 재무적인 측면과 관련된 광범위한 요소들의 집합이라고 볼 수 있음. 아래의 5가지 요소는 스타트업이 얼마나 투자 준비가 잘 된 상태인지를 판단할 수 있는 기준으로 활용됨.
  - 재무감사 결과
  - 현재 비즈니스와 향후 전략계획에 관한 재무 전망
  - 손익분기점 분석, 수익 및 현금 흐름
  - 투자자에게 커뮤니케이션할 수 있는 투자 요청사항
  - 실사 폴더의 완성



17

- 결국 돈을 얼마나 모았고, 투자금의 종류는 무엇인가, 자금을 어떻게 활용할지, 그

리고 투자자는 무엇을 얻을 수 있는지를 확인할 수 있어야 함.

#### 라. 프로그램 선발

- 프로그램을 홍보하는 단계부터 선발 과정을 시작함. 주로 GSBI의 파트너들을 통해 발굴하고 다른 프로그램에 참여한 팀들을 GSBI에 보내주기도 함.
- 접수는 온라인으로 받음. 접수가 마감되면 Round 1에서 후보를 30~50명 정도 고르고 First Call에서 10~30분 간 통화를 하면서 심사를 진행함.
- Round 2에서 팀 인터뷰를 진행함. 팀 인터뷰에서는 프로그램 매니저와 최소 1명 이상의 멘토가 참여하여 심사하며 한 달 정도가 소요됨.



#### 마. 프로그램 성과 관리

- KPI는 트레이닝 받은 인원, 펀딩금액, 교육, 수혜 받은 인원
- GSBI 프로그램 참여 스타트업들은 엑셀러레이팅 후 후속 투자를 받는 비율이 80% 수준으로 높고 대략 20만 달러 이상을 투자받음.
- 프로그램의 임팩트 평가는 '다른 기업가에게 GSBI 프로그램을 추천하겠나'는 net promoter score인데 현재까지 100%임.
- 평가는 프로그램 처음 시작 단계에 진행하고 중간 서베이와 프로그램이 끝날 때 한번 더 서베이를 진행함. 동문(600명 이상)이 된 후에는 매년 서베이를 진행하고 있음. 동문 중 응답률은 40% 정도 수준. 동문 관리를 중요하게 생각하여 매니저를 고용했음.
- GSBI 운영비는 산타클라라대학에서 1/3을 지원하고 나머지는 스스로 충당하고 있으며 연간 운영비 규모는 2.5~3백만 달러 수준임.
- GSBI는 파트너 네트워크가 강한데 파트너도 펀딩을 해주는 파트너, 기업가를 찾아주는 discovery 파트너 등 다양함.

### 3) 질의 응답

- Q. 투자 대상 중 전통적인 비영리기관은 아예 제외하는가?
- A. 비영리기관과 일할 때는 수익 구조(business revenue streams)가 있는 곳만을 대상으로 함. 예를 들어, WWH처럼 기부를 받더라도 보청기 사업을 통해 수익을 올릴 수 있는 곳이어야 함. 반대로 영리의 경우에는 임팩트 모델이 분명해야 하는데, Jibu의 경우 사회적기업으로서 double bottom line을 충족시키면서도 안전한 식수 제공을 위한 필터를 공급하고 있음.
- Q. 왜 일반적인 비영리는 제외하는가?
- A. 비즈니스 모델을 갖는 비영리 무브먼트가 확산되고 있음. 기업가정신을 가진 비영리가 더 많은 임팩트를 가져온다고 보고 있음.
- Q. NPO가 자체 비즈니스 모델을 가지는 것이 보편적인 흐름인가?
- A. 점점 더 그렇게 변하는 트렌드가 분명히 존재함. 그리고 더 많은 NPO가 그래야 한다고 자각하고 있음. WWH처럼 운영되지 않으면 기부금에 의존할 수 밖에 없는데 그런 상태로는 운영이나 사업면에서 오히려 취약하게 됨.
- Q. 저소득국가 여성에게 어떻게 전달되는가?
- A. 컨퍼런스를 할 때 flyer를 가져가기도 하지만 주로 지역의 discovery 파트너 네트워크를 활용함.
- Q. 관심을 두거나 집중하는 지역이 있는가?
- A. 영어로 진행되다 보니 주로 미국, 인도, 멕시코 등에 집중함. 인도, 아시아, 아프리카에 관심이 많이 있음.
- Q. GSBI의 프로그램간 실제적인 차이는 무엇인가?
- A. Accelerator의 10일 간의 합숙 교육은 상당히 힘들고 인텐시브함. Online은 더 적은 비용으로 비즈니스 모델을 검증할 수 있게 하려는 취지를 가지고 있어 그에 맞게 원격으로 진행됨. Boost는 Online 콘텐츠를 더 간단하게 가져가서 더 초기 단계의 기업가와 함께 3일간 워크숍을 진행하는 것이 특징임.
- Q. 모든 프로그램이 무료인가?
- A. 무료임. GSBI 입장에서는 엑셀러레이팅할 때 기업가당 1~1.5천만원 정도 비용이 소요됨.
- Q. 6개월 프로그램 졸업 후 이어지는 실행(implementation) 기간에는 어떤 것을 지원하는가?

A. 첫 번째 6개월에는 기획된 커리큘럼 및 멘토링을 진행하고 그 커리큘럼이 끝나면 10일간 합숙 워크숍을 산타클라라대학에서 진행하는 것임. 워크숍 마지막 프로그램으로 쇼케이스 진행함. 쇼케이스는 200~300명 정도 오는데 주로 투자자들임. 쇼케이스 직후 투자자들과 협의할 수 있는 자리를 마련해 줌. 그 뒤 3개월의 실행 기간에 투자 연결이나 성장 계획을 실행하도록 멘토들이 지속적으로 도움.

Q. GSBI의 차별성 및 향후 확대 방향은?

A. YC는 블루프린트에 가까운 초기에 투자하지만 GSBI는 그 부분은 다루지 않음. GSBI는 전문성이 비즈니스 모델에 있어 그 쪽에 집중함. 환경이나 빈곤은 그 자체로 큰 이슈들이라 영역을 더 확대한다는 생각은 안하고 수혜자나 기업가가 여성인지 등 과정에서 고려사항을 추가하는 정도로 개선해 나가고 있음.

## 7. Tumml

### 1) 개요

가. 일시: 2017년 6월 21일(수) 16:00

나. 면담자: Clara Brenner, CEO and Co-Founder & Charlie Kannel, Portfolio Advisor

다. 내용

- 소개 및 인사
- 기관 활동 소개
- 질의 및 응답

### 2) 기관활동 소개

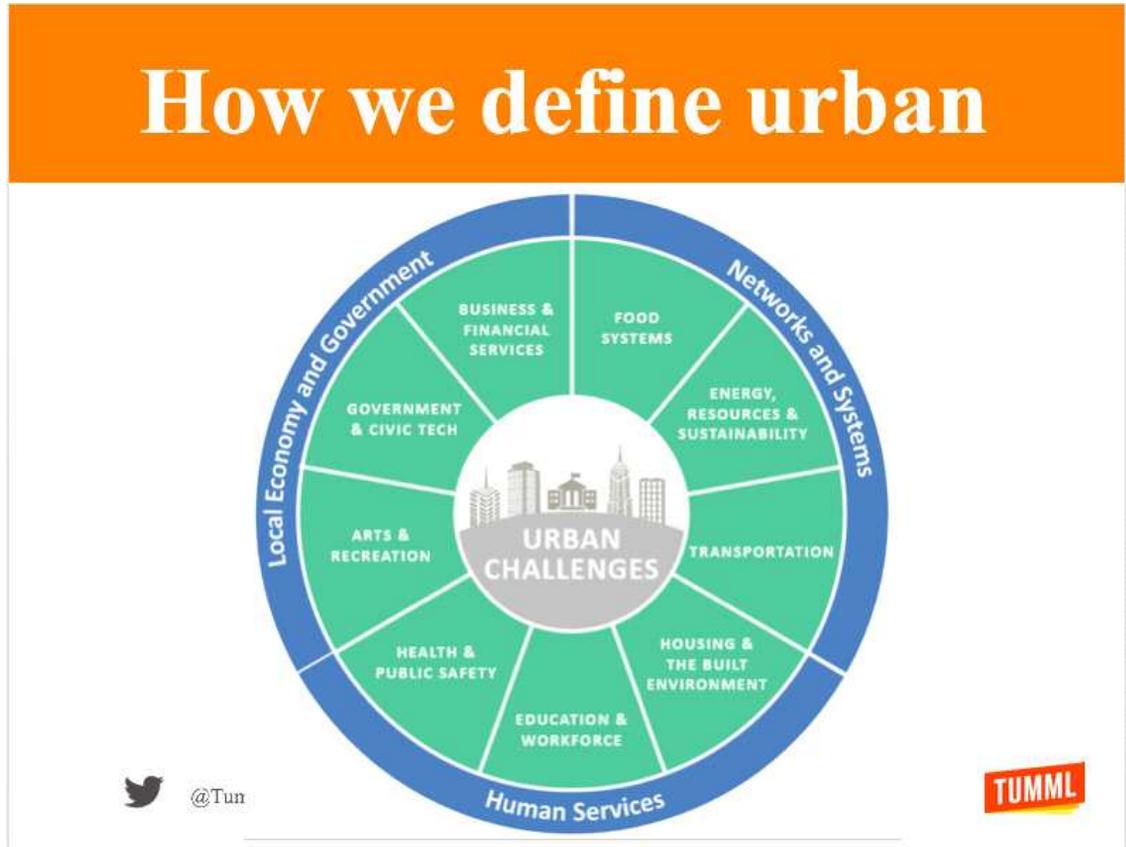
가. 설립 배경

- Tumml을 설립한 동기는 도시 문제임. 미국뿐 아니라 전세계적으로 도시화가 빠르게 진행되고 있는데, 도시 내 도전적인 문제들은 점점 더 상황이 나빠지고 있음. 이러한 문제에 대해 정부가 스스로 해결할 수 없는 상황에서 도시 혁신가들이 이런 문제 해결을 도울 수 있다고 생각함.
- Tumml의 미션은 이러한 혁신적 기업가들이 도시 문제를 해결할 힘을 가지도록 하고 자신들의 솔루션을 미국 전역에 확장시키는 것을 돕는 것임. Tumml은 모든 시민들의 삶이 향상되는 것을 추구함. .
- Tumml은 비영리기관으로서 기부금 성격의 자금을 받아 영리투자를 하고 있으며 현재 38개 조직에 투자했음.

나. 접근법

- Tumml은 도시 문제를 3가지 영역의 9가지 이슈로 정의함.
  - 지역경제 및 정부: 비즈니스 및 금융서비스, 정부 및 민간 테크, 문화예술 및 여가

- 네트워크 및 시스템: 식품 시스템, 에너지, 자원 및 지속가능성, 교통
- 복지: 보건 및 공공안전, 교육 및 노동력, 주거 및 건조 환경



#### 다. 활동

- 인큐베이션 프로그램을 통해 2만 달러의 지원금, 협업 공간, 그리고 멘토링을 지원함. 지원에 대한 반대급부로 Tumml은 전환주식(Convertible Equity) 5%를 받음.
- 초기단계 지원이라 아이디어를 테스트하기에는 충분한 정도로 투자금을 제공함, 초기 투자금이 너무 많으면 오히려 스타트업들이 어찌할 바를 모를 수 있음.
- Tumml의 주요 포트폴리오
  - Chariot: 도시 내 특정 지역에서 대중교통이 부족하다는 점에 착안해 개발한 서비스이며 포드(Ford)가 인수
  - Valor Water Analytics: Water utility data 회사로서 수도에서 새고 있는 부분을 포착할 수 있는 데이터 분석 기술을 제공
  - Artlifting: 장애나 빈곤 상태에 있는 예술가들이 작품이나 제품을 통해 안정적인 수입을 얻을 수 있도록 연결하고 기회를 제공
  - The Town Kitchen: 소외계층 청소년을 실력있는 셰프 및 스타트업 기업가와 연결하여 청소년들의 기술 개발 및 네트워크 형성을 지원하는 기업
  - Hive Lighting: 필름/방송 쪽에서 조명을 사용할 때 켜다가 다시 켜는 시간이 오래 걸려 항상 켜놓는 경우가 많고 그렇게 함으로써 에너지 낭비 및 고열로 인한

불편함이 있었는데 이런 문제를 보완한 조명을 개발한 회사

- Green Badger: 친환경건물인증(LEED) 절차를 효율적으로 도와주는 스타트업

- HandUp: 도시 내 빈곤 및 노숙인 문제를 해결하기 위한 모금 플랫폼 운영

- Neighborly: 개인이 시에서 발행하는 다양한 채권에 투자할 수 있도록 서비스 제공

- 설립 이후 현재까지 38개 기업들을 인큐베이팅했고 포트폴리오를 통해 448개의 일자리를 창출했으며 360만 명에게 영향을 주었음. 전체 기업 가치는 1억 9천만 달러이고 투자한 회사의 설립자 중 71%가 여성 또는 유색인임.

### 3) 질의 응답

Q. 비영리로 시작한 이유는 무엇이며 펀딩을 어떻게 받았는가?

A. 설립 당시 아이디어를 시험하는 초기 소셜벤처(Social Venture)에 투자하는 곳이 없었기 때문에 이 단계도 투자할 가치가 있는 영역임을 보여줘야 했음. JP Morgan, Impact Fund Alliance에 초기에 투자를 받았고 Omidyar와 Blackstone 등에서도 투자를 받았음. 이제는 다른 펀드를 만들어서 그 쪽에서 동일한 비즈니스를 하고 있음.

Q. 도시문제 해결을 위해서는 공공에 대한 이해 및 협력이 중요한데 Tumml이 이런 부분에 어떤 도움을 주는가?

A. 많은 스타트업이 공무원/공공기관과의 네트워크 형성 및 협력하는 법을 잘 모름. Tumml은 도시 내 문제를 다루기 때문에 정부 협력을 중요하고 생각하고 있고 공공기관과 참여적인 관계(early engagement)를 강조함. Chariot은 사업 초기부터 정부와 관계를 맺었고 잠재 이슈들에 대해 정부와 소통을 하면서 사업을 진행함. 반면에 유사한 사업을 시작했던 경쟁자는 45일 만에 캘리포니아 정부로부터 영업정지 처분을 받음. Chariot은 100명 정도의 동네 사람들이 사인하면 버스가 바로 운영될 수 있도록 하는 “Roll My Ride” 프로그램을 운영했고 그 과정에서 풀타임 운전사를 고용하는 등의 노력도 함께 했음.

Q. 초기 스타트업에 투자하는 만큼 리스크도 클 텐데 그 부분은 어떻게 관리하는가?

A. Tumml은 구조적으로 투자를 받아 진행하면 몇몇은 실패할 수 있다고 생각하고 인정해버림. 다만 실패의 요인을 잘 파악하고 관리하는 것은 중요함. 보통 스타트업의 실패는 제품/서비스의 문제라기보다는 팀 문제인 경우가 대다수임.

Q. DEF는 비영리가 맞는지 고민하고 있고, GSBI는 기업가적 NPO라는 범주를 개념짓는데, 비영리의 개념이 바뀌는 트렌드가 있다고 생각하는가?

A. 동의함. 미국도 비영리가 힘든 시기임. 상반되는 기대를 충족해야 함. 운영을 하면서 비즈니스 모델을 만들어야 하는 상황으로 가고 있음.

Q. 인큐베이팅 프로그램이 처음과 달라졌는가?

A. 처음에는 5개의 후보 스타트업을 선정하고 프로그램을 운영했는데, 지금 당장 도움이 필요한 경우도 있고 지속적으로 운영하기 위해 수시로 지원하는 모델(rolling model)로 전환했음. 스타트업들은 보통 프로그램이 끝나고도 도움이 필요한데 이를 위해 포트폴리오 매니저를 두고 언제든지 도움을 받을 수 있도록 하고 있음.

Q. 후속투자를 받은 기업이 얼마나 되는가?

A. 1/3~1/2 가량 됨.

Q. 문제 중심으로 시작한 스타트업의 경우 투자자에 의해 미션 드리프트(Mission drift)가 발생하기도 하는가?

A. Tumml이 투자하는 초기 단계에서 기업의 변화는 당연한 것임. 다만, 기업이 성장해나갈 때 미션이 이끄는 투자 문화가 형성될 수 있도록 노력을 해야 하는데 아직까지는 그런 투자자가 거의 없는 것이 현실임.

## 8. Fast Forward(이하 'FF')

### 1) 개요

가. 일시: 2017년 6월 22일(목) 10:00

나. 면담자: Christina Shatzen, Director of Marketing and Communications

다. 내용

- 소개 및 인사
- 기관 활동 소개
- 질의 및 응답

### 2) 기관활동 소개

가. 개요

- 세계 유일의 테크 비영리 전문 엑셀러레이터
- Shannon Farley와 Kevin Barenblat가 공동설립자이며 모금(fundraising) 행사에서 만난 것이 설립 계기가 되었음.
- 두 명은 각기 다른 배경과 경험을 가지고 있음.
  - Shannon Farley: 비영리 섹터에서 수년간의 경험을 보유하고 있으며 FF 이전에는 Spark의 디렉터였음.
  - Kevin Barenblat: 테크 기업가로서 Context Optional이라는 회사를 창업하고 이후 Adobe에 매각한 이력이 있음.
- 아프리카의 저개발국에서 인터넷 사용이 자유로움에도 불구하고 BOP에 대한 서비스나 제품이 없다는 사실에 사회변화에 대한 기술의 필요를 느끼고 있던 Shannon

과 기술로 의미있는 일을 하고 싶었던 Kevin이 Tech non-profit의 시장 가능성과 (Market opportunity)을 보고 Fast Forward를 설립함.

#### 나. 프로그램 개발

- 2014년에 엑셀러레이터 프로그램을 시작하였고, 설립 초기에는 실험적인 시간으로 생각하고 진행함.
- 방법론은 실리콘 벨리에서 사용하는 Accelerator play book을 적용하고 두 설립자 각각의 네트워크를 동원해 프로그램을 계획함.
- 첫 해 총 5개의 비영리스타트업들이 참여하였음.
- 참여자들의 피드백 중 주목할 내용은 다음과 같음: 본래 FF는 엑셀러레이팅에 필요한 것이 돈 (money) - 연결 (connection with funder/mentor) - 커뮤니티 (community) 순서로 중요할 것이라 생각했었음. 그런데 실제로는 그 반대였고 커뮤니티가 가장 중요한 것으로 나타났음.
- FF 전에는 비영리에 절반, 기술자 그룹에 절반의 소속감을 가지고 있는 사람들이 교류할 기회나 장소가 없었는데, FF를 통해 서로 조언을 주고받을 수 있는 커뮤니티가 생긴 것이 시작하는 비영리스타트업들에게 중요한 자원이 되어줌.

#### 다. 프로그램 운영

- 2017년 7월 4일에 네번째 엑셀러레이팅 프로그램 운영.
- FF의 임팩트 보고서를 보면 이 프로그램을 통해 23명의 동문(Alumni)을 배출했고, 18백만 명의 삶에 영향을 주었으며, 프로그램이 끝난 뒤에도 2천 8백만 달러의 후속투자를 이끌었음. 특히, 후속투자가 성공적이었다는 것을 보여주는 지표로 FF 동문들의 64%가 프로그램 후 1년 안에 평균 75만 달러의 추가 펀딩을 받았음. 이 수치는 일반 벤처기업이나 가장 대표적인 YC 동문에 비해서도 2배 정도 되는 금액임.
- 프로그램에서 강조하는 부분은 테크 비영리스타트업 자신의 스토리를 이야기하는 법을 익히는 것임: 예로, One Degree의 창업자는 이민자 가족에서 태어나 어렸을 때 돈이 없었기 때문에 방과후 과정(After school resource)이나 보충 영양 지원 (Food stamp) 찾는 일을 스스로 해야했음. 그런데 관련 정보가 종이로 되어 있어 찾기 어렵고 업데이트가 되지 않은 경우도 있었음. 이런 정보를 데이터베이스화 해서 활용할 수 있게 하는 사이트로서 One Degree를 기획함. Bay Area에서 시작하여 지금은 LA에서도 사용할 수 있게 확장되었음.
- 선발 과정에서 보는 세 가지 요소가 있음.
  - 창업자의 리더십, 개인적 경험, 강점
  - 기술력과 기술의 확장성
  - 임팩트를 키우는 능력
- 매년 지원자가 두 배씩 늘고 있음. 첫 해에는 51명이 지원했는데 올 해는 182명이 지원했고 섹터도 넓어지고 있음.

#### 라. 프로그램 구성

- 1년에 한 번씩 석 달 동안 진행
- 프로그램은 세 가지 핵심 영역으로 구성
  - (1) 교육(Training): 제품 개발(Product Development), 모금(Fundraising), 이사회 구성, 엔지니어 채용 등 테크 비영리가 어려워하는 문제들을 다룸. Kiva, Khan Academy의 창업자들을 초청하여 강연 진행 및 비공개(off the record)로 조언들을 수 있는 기회 마련함.
  - (2) 스토리텔링(Storytelling): 제품과 본인 스토리, 펀딩 요청 방법을 익힐 수 있도록 함.
  - (3) 멘토십(Mentorship): 프로그램 진행하는 동안 한 팀이 약 100명의 멘토와 만남. 멘토 스피드 데이팅이라고 해서 한 명의 참가자가 5명의 멘토와 30분 동안 만나는 기회를 가지는데 다양한 사람들에게 이야기하는 법을 익히고 이 때 만난 멘토가 장기적인 후원자, 이사회 일원이 되거나 펀딩을 해주기도 함.
- 데모데이: 프로그램의 마지막 행사로 400명의 투자자 앞에서 아이디어를 발표함. 첫 2년 동안은 한 번 했는데 작년에는 두 번 했음.

#### 마. 향후 계획

- 엑셀러레이션 프로그램을 성공적으로 운영하게 되면서 다음 단계로 공공선을 위한 테크 커뮤니티(Tech for good) 커뮤니티를 만들려고 하고 있음. 활동은 크게 3가지 정도 생각함.
- 테크 비영리 디렉토리(Tech NPO Directory)
  - 테크 비영리 디렉토리는 현재 330개까지 만들었음.
  - 멘토십 이상으로 다양하게 참여하고 싶은 사람들이 서로 연결될 수 있도록 함. 예를 들어, 이사회 참여(Board serving), 마이크로 멘토십 등.
- 테크 잡보드(Tech job board)
  - 잡보드를 올 2월에 시작함. 한 달에 한 번 업데이트함.
  - 필요로 하는 직군이 다양한데 개별적으로 찾지 않고 커뮤니티 안에서 서로 연결될 수 있어 좋음.
- 테크 비영리 서밋(1<sup>st</sup> Tech Non-profit Summit 2017)
  - 샌프란시스코에서 개최하였으며 많은 사람들이 참석함.
  - 테크 비영리뿐 아니라 테크 기업의 CSR팀 등 연관된 사람들도 많이 참여함. 기부를 위한 기회를 찾고자(looking for opportunity to give back) 온 테크 기업의 경영자도 있었음.
  - 인스타그램의 CTO와 그의 아내가 설립한 미래정의펀드(Future Justice Fund)에 대해 소개했음.

#### 바. 2017년 참여집단(cohort) 소개

- Beyond 12: 설립자는 이민자 가족에서 태어난 여성인데, 가족 중에 처음 대학에 가서 학습이나 생활에 도움을 받을 수 없어서 어려움을 겪었음. 이 경험을 바탕으로 가족 중 대학에 간 사람이 없는 사람을 멘토링하는 비영리기관 설립함.

- Concern: 911의 대응책이 될 수 있는 서비스. 이웃이 위기 상황일 때 도움을 줄 수 있는 도구를 서비스함. 어플리케이션이 있으며 이 앱을 다운받은 사람이 위기 상황에 있는 사람이 존재한다는 것을 위치 정보와 상황 정보를 함께 넣어서 발송하면 훈련된 Compassionate Responders가 그것을 확인하고 도와줄 수 있도록 함.
- IssueVoter: Non-partisan platform. 정치성향/특정 정당 지지여부와 관계없이 플랫폼 안에서 관심영역 체크 하면 관련 법안을 알려주고 찬반 여부 결정하면 대표자에게 보내줌.
- LibreTaxi: 러시아 출신 소프트웨어 엔지니어가 설립자. 친척이 시베리아에 사는데 우버(Uber)가 오지 않는 지역에 살고 있어서 교통에 어려움을 겪고 있는 것에 착안해서 오픈소스 서비스 개발함. 누구나 라이더나 승객이 될 수 있게 함. 현금으로만 결제 하도록 해서 은행계좌나 카드가 없는 사람도 사용할 수 있음. 다른 직업이 있어서 업무 외의 시간에 작업한 것인데 이미 3만 명이 사용하고 있음. 전 세계에서 사용하고 있음 (캐나다, 이란 등).
- MindRight: 저소득계층 아동, 학생을 대상으로 한 텍스트링 어플리케이션. 초등학교 때 정신적 장애, 폭력, 트라우마 등을 경험하고 방치하면 위험한데, 훈련된 상담자가 학생들을 텍스트메시지로 체크해서 심리적인 상황을 파악하고 도움을 줌.
- MyHealthEd: 10대가 텍스트메시지에 익숙하다는 점을 기반으로 TFA(Teach For America) 선생님 두 명이 창업. 10대 임신이 문제인데 텍스트로 성교육을 할 수 있도록 함.
- Online SOS: 인터넷상의 위협이나 괴롭힘에 대하여 리포트하고, 어떻게 대응해야 하는지 전문가와 연결시켜 지원하는 서비스. 이미 트위터와 파트너십을 체결함.
- Onward: 근로자 베네핏 프로그램. 저임금 근로자들이 월급의 일부를 저축할 수 있도록 유도하는 프로그램임. 저축에 대해 배우고 재무안정성을 높임.
- Raheem.ai: 설립자의 친한 친구가 경찰의 폭력적 행위로 사망한 일이 계기가 되어 경찰의 폭력적 행위를 경험하거나 본다면 폴리스 대시보드에 올릴 수 있는 어플리케이션 개발함. 경찰에 대한 평가를 통해 경찰 폭력에 대해 개선하할 수 있도록 함.

### 3) 질의 응답

Q. 창업자 중 테크 전문가 비율은 어떠한가?

A. FF 프로그램 참여 조건 중 조직에 기술전문가를 포함시켜야 하는 점이 있음. 참여 비영리스타트업 중 절반 정도는 엔지니어가 설립자이고, 나머지 절반은 CTO 등을 통해서 테크 전문가를 영입하도록 함. 내부 테크 인재는 장기적으로 중요함. FF에서 기술전문가를 직접 소개하지는 않고 있지만 이런 수요에 대해 도와주는 사람들은 있음.

Q. 성공적인 플랫폼 기술의 소스는 세계적으로 이용할 수 있을 것 같은데(ex. 진학상담

어플리케이션 등) 이런 공유나 복제를 장려하는가?

A. 자원과 사람이 문제임. 복제되어 활용할 수 있는 아이디어를 환영함.

Q. 왜 쉽지 않은 테크 비영리를 설립했는가?

A. 비영리여야 하는 이유는 몇 가지가 있음. 벤처투자자에게 돈 받으면 재무성과가 목표가 되고 사업 과정에서 상충이 일어날 수밖에 없음. 그렇게 되면 처음에 의도한 수혜자를 돕지 못하는 결과가 나올 수 있음. 비영리에 대한 세제 혜택은 원래 수혜대상을 도와라고 주는 혜택을 알아야 함.

Q. 비영리도 비즈니스 모델인 필수적이라고 생각하는가?

A. 비영리도 영리 마인드셋을 가지고 있어야 한다고 생각함. 자체 수익으로 어느 정도 운영가능한 상황을 만들어야 함. 한국 이민자 여성이 TalkingPoints(선생님이 부모한테 전달하는 메시지를 해당 언어로 바꿔주는 시스템)를 설립하였는데 이런 모델은 매출도 생기면서 수혜자가 좋은 혜택을 받게 됨.

Q. 비즈니스 모델이 없는 비영리는 어떻게 하는가?

A. 답이 먼저냐 달걀이 먼저냐이긴 한데 비즈니스 모델이 없는 테크 비영리는 처음 펀딩을 받기가 어려운 면이 있음. 임팩트가 증명되어야 투자받기가 쉬움. 부트캠프에서 빠르게 모델을 만들어내서 개선해나가도록 하고 있음. 큰 펀딩을 받으려면 분명한 성과가 있어야 함.

## 9. Skoll Foundation

### 1) 개요

가. 일시: 2017년 6월 21일(수) 10:00

나. 면담자: Edwin Ou, Director of funder alliances / Kimberly Hogan, Global Partnership Manager

다. 내용

- 소개 및 인사
- 기관 활동 소개
- 질의 및 응답

### 2) 기관활동 소개

가. 개요

- 1999년 Jeff Skoll에 의해 설립됨. 세계에서 가장 시급한 문제에 혁신적인 솔루션으로 시스템 변화를 일으키는 사회적기업가를 지원하고 있음.
- Jeff Skoll과 재단의 공동설립자이자 Sally Osberg(CEO)는 멘토인 John Gardner

로부터 재단의 방향성에 대한 조언을 들음.

- “Bet on good people doing good thing”

- 이 말이 재단의 기본적인 철학으로 모든 활동의 토대가 되고 있음.

- 스콜재단은 그 간의 역사를 여정(Journey)이라고 표현하는데 Jeff Skoll과 다른 이 사진 포함 모든 직원들이 계속 배우고 성장하는 과정이라고 생각하고 있기 때문임.
- 재단 활동이 시기에 따라 계속 진화해왔고 앞으로도 진화를 거듭할 것이기 때문에 전략도 일반 재단과는 달리 애자일(agile)이어야 한다는 관점을 가짐.

나. 기업가정신에 대한 스콜재단의 정의

- 기업가정신은 기업가적인 솔루션의 힘에 관한 것이며 이것은 창조적 파괴(creatively disruptive)를 불러올 수 있는 혁신임. 현재 시스템에서는 적용해보지 못했던 시도에서 혁신이 일어남.
- 스콜재단이 바라보는 기업가적 솔루션은 단지 규모만 커지는 것(scaling)이 아니라 시스템을 변화시킬 수 있는 잠재력을 가진 것이어야 함. 그래서 점진적인 사회적 변화가 아닌 근본적인 문제의 원인 해결을 목표로 함.
- 스콜재단은 사회적 기업가정신의 특성을 몇 가지로 정의하고 있음.
  - 인류의 일부에 대한 배제, 소외 또는 고통을 야기하는 지속적인 그러나 근본적으로 부정의한 평형상태를 파악(identification of a stable but inherently unjust equilibrium)
  - 시스템의 평형을 바꿀 수 있는 솔루션의 개발, 검증, 개선 및 확장(development, testing, refining and scaling of and equilibrium-shifting solutions), 그리고 현재 상태에 문제를 제기하는 사회적 가치 제안의 전파
  - 사회를 위한 새로운 가치를 위해 새롭고 안정적 평형상태의 개발(forging a new stable equilibrium). 새로운 안정적 평형상태에서는 모든 사회적 구성 범주에 걸쳐 보편적인 이익이 확산되는 새로운 생태계가 지속되고 성장
  - 사회서비스 제공자와는 달리, 사회적 기업가는 비극적이고 불공정한 사회적 조건을 영구적으로 변혁(permanently transform)시키는 것을 목표로 설정
  - 옹호활동가와는 달리 사회적 기업가는 시스템 상태의 변혁을 일으킬 제품, 서비스 또는 방법론을 직접 추구

다. 접근법

- 스콜재단의 세가지 전략은 홈페이지에 나와 있듯이 Invest, Connect, Celebrate임. Investing in 아이디어는 스콜재단이 기부재단이라는 성격 때문이 나온 것. 대략 10억 달러 정도의 기부자산을 가지고 있기 때문에 “우리 돈을 어떻게 가장 잘 사용할 수 있을까?”라는 질문이 매우 중요했음.
- 1999년부터 5억 달러를 스콜 어워드(Skoll Awardee)에 투자함. 100명의 스콜 어워드들이 175개국에서 22가지의 세부 이슈 영역을 다룸.
- 스콜재단은 명확한 필터링 메커니즘(filtering mechanism)이 있음. 스콜은 사회적 기업가가 다른 차원의 변화로 나아갈 수 있는지를 봄. 이를 위해 사회적 기업가는

위에서부터 아래(Top-down)가 아니라 아래로부터 위(Bottom-up)로 접근해야 함. 솔루션을 찾아내는 데 있어 탑다운 변화이론이나 어떤 사람의 도그마가 아니라 커뮤니티에서 실제 일어나고 있는 것에 집중함. 변화는 규모 이전에 오너십에 관한 것으로 보기 때문에 커뮤니티 내에 있는 힘과 함께 오너십이 시작하고 마무리되어야 함. 그래서 더 큰 변화에 기여할 수 있는 사람, 자원을 연결해 솔루션이 확장될 수 있게 함.

라. 활동 - Skoll Award

- 3년 간 Awardee에게 125만 달러를 지원하고 변화의 임팩트를 위해 System actor들을 참여시킴. 지원금의 용도는 지정하지 않고 제공하는데 그 이유는 각 사회적 기업가마다 상황이 다양하기 때문에 어떤 용도에 활용할 지를 제한하는 것이 바람직하지 않다고 봤기 때문임.
- 스콜재단은 어워드에게 제공하는 지원금의 성격을 인내 자본(Patient Capital)이라고 정의함. 일정 기준을 두고 개입하지 않으며 언제까지 어떤 결과를 요구하면서 관여하지는 않음.
- Invest 전략 관점에서 사회적 기업가를 찾고 투자하는 일은 역시 아래에서 위(Bottom-up)로 진행됨. 해결해야 하는 이슈마다 각기 솔루션이 다르기 때문에 변화를 위한 모델(models to change)를 적용하기 위해 관심 이슈에 관한 패턴을 파악하고자 하는 목적이 강함.
- Skoll Award 선정 기준
  - 미션(Mission): Awardee는 단지 비극적이고 불공정한 사회적 조건으로 인한 영향만을 다루는 것이 아니라 시스템의 상태를 영구적으로 변혁시켜야 함.
  - 혁신(Innovation): 사회 및 환경 문제를 해결하기 위해 부정의한 현재의 평형상태를 근본적으로 붕괴(disrupt)시키는 독창적이고 효과적인 접근법을 가져야 함.
  - 평가 및 학습 역량(Evaluation and Learning Capabilities): 스콜 어워드 후보들은 프로그램의 성과를 평가하기 위한 완성도 높은 시스템을 갖추며 이와 함께 명확한 학습 문화를 형성하여 프로그램의 임팩트에 관한 평가 근거를 기반으로 시간이 지날수록 최대의 임팩트를 달성하기 위한 프로그램 개선을 실행해 나가야 함.
  - 성장 경로(Growth Trajectory): 어워드는 현재까지의 업적을 인정받는 것보다 자신의 조직을 계속 이끌어 임팩트 측면에서 현저한 미래 성장을 이룰 수 있는 진취적인 사회적 기업가를 위해 만들어짐.
  - 생태계 변곡점(Ecosystem Inflection Point): 정책 변화나 관심 및 펀딩의 증가를 포함해 국가 및 국제적으로 사회적 이슈에 관한 우호적인 분위기가 형성됨. 사회적 기업가는 이러한 생태계 주동자로 조직의 혁신 요구에 잘 대응해야 함.
  - 협력(Collaboration): 조직은 자신의 활동과 임팩트를 확장할 수 있는 전략적 파트너(strategic partner)를 파악할 수 있어야 함. 어워드 후보는 한 지역 내에서의 네트워크를 넘어 조직의 모델을 실행할 수 있는 의미있는 연결을 이루어야 함.

- 리더십(Leadership): 스콜 어워드는 조직과 그 조직의 리더 모두를 대상으로 함. 리더는 설립자나 공동설립자인 경우가 많으며 조직 내 전략과 성공에서 오랜 기간 핵심적인 역할을 함. 지역적 문제를 다른 지역에서까지 확장하여 해결할 수 있는 임팩트를 가진 솔루션으로 해결해내는 로컬리더(local leader)를 선호함.
- 조직(Organization): 어워드 후보는 체계적으로 개발되고 운영되는 조직적 구조와 정기적으로 만나는 이사회 그리고 의사결정의 책임을 지는 역할이 있어야 함.
- 펀딩 모델과 수익(Funding Model and Revenue): 스콜 어워드는 다양한 비즈니스 모델을 통해 사회적 임팩트에 중점을 둔 조직을 지원함. 대다수의 스콜 어워드는 비영리기관이나 그와 유사한 형태의 조직에 수여함.
- 이슈 영역(Issue Areas): 스콜재단의 미션은 세계에서 가장 시급한 문제를 해결하는 사회적 기업가를 지원하는 것이며 구체적으로 경제적 기회(Economic opportunity), 교육(Education), 환경적 지속가능성(Environmental substantiality), 보건(Health), 평화 및 인권(Peace and Human Rights), 지속가능한 시장(Sustainable market)의 6가지 이슈 영역에 관심을 가지고 있음.
- 스콜 레버리지(Skoll Leverage): 조직은 스콜재단을 통해 기업가 네트워크와의 협력, 미디어 및 모금 기회, 그 외 전략적 기회들의 혜택을 보게 될 것임. 스콜 어워드들은 스콜재단의 사회적 기업가 및 리더 커뮤니티에 적극적으로 참여해야 함.
- Awardee들과 3년이라는 시간을 통해 올바른 관계(right relationship)을 형성하는 것이 매우 중요함. 스콜은 주로 메자닌(Mezzanine) 단계에서 투자를 하는데, 다만 일반 투자에서의 메자닌 관점으로 보기보다는 시스템 변화와 임팩트 관점에서 메자닌 단계를 바라보고 있음.

마. 활동 - Connect, Celebrate, Partnership

- 시스템 변화를 일으킬 수 있는 모델을 확산시켜나가는 방식을 위해서는 system actor들이 참여해야 함. 여기서 system actor는 정부, 시민단체의 영향력 있는 활동가, 기업 등이 될 수 있음.
  - 예로, One Acre Fund는 개도국에서 시스템 변화를 통해 농부들의 빈곤을 해결하고 있음. 농부들을 교육하는 탁월한 모델을 가지고 있는 이 단체는 르완다에서 효과적인 결과를 보여줌. 이 때 system actor로서 이 모델을 퍼뜨릴 수 있는 자원과 인프라를 가지고 있는 르완다 농업부는 스콜재단이 모델(One Acre Fund)과 자원(르완다 농업부)을 이어주고 변화의 단계에 올라설 수 있도록 3년 간 투자함.
- Connect 전략에서는 대표적으로 컨퍼런스(Physical convening)을 개최함. 컨퍼런스는 초청 기반(invitation only)로 진행하며 200명 정도가 참여하는데 참여자는 각 섹터를 대표하는 인원 구성으로 진행함.
  - 스콜재단이 의도하는 것은 각 섹터의 대표자들이 컨퍼런스에 와서 스콜이 지향하는 솔루션 중심의 분위기를 느끼도록 하는 것. 그래서 의도에 적합한 사람(right people)이 오는 것이 중요한. 이들을 모아 솔루션 중심으로 바라보고 협력

할 수 있도록 교육하는 행사를 15년 간 진행해왔음.

- 스콜재단이 스탠포드 소셜이노베이션에 펀딩을 했고 컨퍼런스도 스탠포드 대학에서 진행함.

- Celebrate 전략은 스토리텔링이 핵심임. Jeff Skoll은 원래 작가가 되고 싶어했던 사람이고 그래서 스토리의 힘을 잘 알고 있음.
- 방법은 사회적 기업가의 스토리를 그냥 만들어주는 것이 아니라 그들이 스스로 자기의 스토리를 소개하도록 함. 이런 스토리가 앞에서의 Connect를 더 강화하고 있으며 더 많은 파트너의 참여를 이끌어내고 있음.
- 미래를 생각하며 스콜재단이 새롭게 관심을 두는 지점이 바로 파트너십 전략임. 최근에는 파트너십의 힘과 중요성에 대해 깊이 논의했고, 위의 3가지 전략들에 더해 앞으로는 파트너십을 중요하게 추진할 계획임.

### 3) 질의 응답

Q. 앞으로 파트너십을 중요하게 다루기로 한 구체적인 이유는 무엇인가?

A. 스콜재단이 최선을 다해 3가지 전략을 실천해 왔음에도 잘 대변하지 못하고 있는 (underrepresent) 이슈나 지역들이 존재함. 이런 지역과 이슈에 있어 더 적극적으로 열린 자세로 파트너십을 추구하려고 함. 시스템 변화를 위해 기업가와 이슈들이 컨베이어 벨트처럼 연결되어야 하는데 이런 것이 가능하려면 파트너십에 더 적극적이어야 한다고 모두 공감하고 있음. 결론적으로, 스콜재단의 새로운 방향성은 파트너십임.

## 10. Nasdaq Entrepreneurial Center(이하 'NEC')

### 1) 개요

가. 일시: 2017년 6월 20일(화) 15:00

나. 면담자: Colin Mahin, Assistant Program Manager

다. 내용

- 소개 및 인사
- 기관 활동 소개
- 질의 및 응답

### 2) 기관활동 소개

가. 개요

- NEC는 Nasdaq Education Foundation의 지원을 받는 비영리기관으로 기업가 (Entrepreneur) 그리고 대중이 교육/프로그램을 통해 역량을 펼칠 수 있도록 돕고 있음.
- 2015년에 설립되었고 지난 18개월간 250회 이상의 행사를 개최하였으며 6,100명의 기업가와 소통함.

- 샌프란시스코에 Nasdaq Broadcasting Studio가 있고 IPO를 하는 곳이 샌프란시스코이기 때문에 NEC가 샌프란시스코에 위치함.

#### 나. 특징

- NEC의 주요한 특징점은 나스닥(Nasdaq)이라는 브랜드파워 그리고 스태프들의 네트워크 역량을 꼽을 수 있음.
- NEC는 이해상충 문제의 소지가 있어 투자자와 직접적인 연계 활동은 하지 않으며, 창업자에 대한 무료 지원에 집중한다는 점이 특징임.

#### 다. 마일스톤 메이커스(Milestone Makers)

- 마일스톤 메이커스는 12명을 선발하여 무료로 멘토링 및 코칭을 지원하는 프로그램. 보통 10:1의 경쟁률을 보이며 12주 기간 동안 진행하는데 두 번은 인도에서 두 번은 샌프란시스코에서 1년에 총 네 번 진행함.
- 마일스톤 메이커스를 선정할 때 가장 중점적으로 보는 부분은 해결하고자 하는 문제에 열정적이고 헌신적인가 하는 점임. 수익만이 목적인 경우는 크게 성공하지 못할 수 있다는 인식이 있으며, 해결하고자 하는 문제의 정의와 솔루션 제시를 중요하게 봄.
- 멘토는 기존 네트워크도 있지만 누구든지 멘토를 하고 싶고 할 수 있는 사람들에게 열어 놓고 있으며 1년 내내 수시로 모집함. 멘토는 기계적으로 배분하지 않고 개인별로 적합한 전문성과 산업에 대한 이해를 기준으로 도움을 줄 수 있는 멘토를 구해서 연결해 줌.
- 인도에서도 같은 프로그램을 진행하고 있는데, 이미 창업자들에게 유사한 프로그램을 제공하던 India Startup Advisory Service에서 맡아서 진행함. 이 기관에 NEC의 툴킷을 제공하고 그 사용에 대한 비용을 받고 있음.
- 멘토들에 대한 기본적인 교육은 지속적 대화 등을 통해 진행하고 있으나 대다수가 기본 교육이 필요없는 수준의 전문가들임. 멘토들은 무료로 멘토링을 진행하는데 이는 'Pay It Forward'라는 문화가 있기에 가능함.
- 마일스톤 메이커스는 코스가 끝나면 졸업을 축하하면서 두 팀을 선발해 혜택을 제공함. 나스닥에서 개장/폐장 시 종을 치고 그 장면을 타임스퀘어에 방송하는데 선발된 두 팀을 홍보함. 홍보 효과가 매우 크며 15,000달러에 달하는 마케팅 효과가 있는 것으로 판단함.

#### 라. 강연 및 네트워킹

- 강연 및 네트워킹 이벤트는 보통 한 달에 15~16회 꼴로 진행하며 지금까지 약 275번의 이벤트가 있었음.
- 행사들 대한 만족도는 높은 편이며 어떤 사람은 275회의 행사 중 85번을 참석한 사람도 있음. 상당수가 단회에 그치지 않고 지속적으로 강연 및 네트워킹에 참여함.

### 3) 질의 응답

Q. 조직이 아니라 기업가정신을 가진 개인을 지원하는 이유는 무엇인가?

A. 개인은 비즈니스를 성공하면 팀에게 이를 전수하는 낙수효과(Trickle down effect)가 있음. 그리고 한 번 성공한 기업가는 다시 창업을 하는 경우가 많음. 보통 생애주기상 기업가 한 명이 세 개 가량의 기업을 만들어낼 수 있기 때문에 이러한 개인을 지원하는 것이 결과적으로 2~3개 회사에 영향을 끼치는 것과 같은 효과를 낼 수 있다고 보고 있음.

Q. Pay It Forward 문화가 실리콘 밸리 또는 미국에서 얼마나 일반적인가?

A. Pay It Forward는 실리콘 밸리 지역을 비롯해 미국에서 강하게 뿌리내리고 있는 문화임. 성공한 기업가들은 대개 자신의 성공을 위해 선배들로부터 많은 조언과 도움을 얻어 성공한 것이며 그래서 '내가 스스로 성공했다'기 보다는 커뮤니티나 사회로부터 도움을 얻었다는 인식이 강함. 그래서 자신도 선배들에게 받은 것을 후배 기업가들에게 물려준다는 생각을 사람들이 자연스럽게 하고 있음.

**비영리스타트업  
지원생태계 구축  
벤치마킹 탐방**

---

→ 미국 샌프란시스코 출장 결과보고서 ←

**SAN FRANCISCO**

발행일 2017년 9월 11일

발행처 서울시NPO지원센터

T. 02-734-1109

F. 02-734-1118

support@seoulnpocenter.kr

seoulnpocenter.kr

facebook.com/seoulnpocenter

04523 서울시 중구 남대문로9길39

부림빌딩 1,2층

