



2022 ISSUE PAPER 3

ESG 시대, 사회 변화를 만드는 콜렉티브 임팩트: 해외 사례를 통해 알아본 비영리 섹터의 역할

정민정

2022.06



아름다운재단
The Beautiful Foundation

목 차

1. 들어가며	3
1-1) 배경	3
1-2) 목적	4
2. 글로벌 시민사회의 콜렉티브 임팩트	6
2-1) 콜렉티브 임팩트에 대한 관심	6
3. 해외 콜렉티브 임팩트 사례	7
3-1) 미국 [Strive Together]	7
3-2) 핀란드 [Let's Talk about Children(LT)]	8
3-3) 독일 [평등한 디지털 사회 조성]	11
3-4) 뉴질랜드 [Better Public Services]	14
3-5) 일본 [시부야 그래피티 제거 작업]	15
4. 콜렉티브 임팩트 주의점	17
5. 결론	20
[참고문헌]	21
[참고자료 1]	24

1. 들어가며

1-1. 배경

ESG는 환경(Environmental), 사회(Social), 지배구조(Governance)의 약어로, UN 글로벌 콤팩트(UN Global Compact)에 의해 제시됐으며 기업의 비재무적인 요소를 다룬다(이나겸 & 임수영, 2021). 이는 기업이 '지속가능한' 경영을 하기 위한 세 가지 핵심 요소이며, 기업 가치와 재무적 성과에 직간접적인 영향을 갖는 환경, 사회, 지배구조 측면에서의 비재무적 성과지표이다(신지현, 2022). 이와 더불어, 코로나19 팬데믹 전후로 유엔과 유럽연합을 위시한 투자사들은 '환경(E)을 파괴하지 않고, 사회(S)에 도움이 되면서, 투명한 기업 거버넌스(G)'를 추구하는 ESG 경영을 기업들에게 요구하기 시작했다(최신인 & 윤천성, 2022). 하지만, 이러한 개념이 낯설지는 않다. 그 이유는 ESG와 마찬가지로 지속가능성과 사회적 가치를 강조하는 CSR(Corporate Social Responsibility)이나 CSV(Creating Shared Value)가 이전부터 연구되고 여러 기업들에서 CSR팀을 만들기도 하며 사업에 적용하고 있었기 때문이다.

하지만 엄밀히 들여다보면, CSR, CSV, ESG의 개념은 다를 뿐 아니라 이를 대하는 기업의 태도, 시민사회의 태도에도 차이가 보인다. 먼저, CSR은 기업이 가져야하는 윤리적 책임의식이다. 이에 따라, 기업은 지역사회 및 이해관계자들과 공생할 수 있도록 의사결정을 해야 하며, 주로 사회공헌 활동을 통해 그 책임을 다한다. 예를 들면, 자선, 기부 등이 이에 포함되며 기업의 이익 활동과는 별개로 이루어진다. CSV는 기업이 추구하는 방향을 뜻한다. 이익 활동과 동시에 사회적 가치를 창출한다는 것을 내포한 '방향'이다. 마지막으로, ESG는 지표이다. ESG는 현재 많은 섹터에 적용되어오고 있지만, 기업의 입장에서 본다면 ESG는 기업의 비재무적 요소를 통해 기업의 가치를 평가하는 지표이다. 결정적으로, 앞선 세 개의 키워드 중 ESG가 오늘날 최대 화두로 부각되고 기업과 시민사회가 주목하게 된 결정적인 계기는 위에서 언급된 '투자'이다.

세계 최대 자산운용사인 블랙록(Black Rock)은 탄소 배출 감소 노력을 하지 않는 기업에 대해 투자를 중단할 수 있으며, 투자 결정 시 지속가능성을 지표로 삼겠다고 선언한 이후 ESG가 전 세계적으로 주목받기 시작하였다(김병주, 2021). 이로 인해, 국내에서도 ESG 경영에 대한 관심은 높아지고 있으며, ESG 관련 국내 연구 또한 눈에 띄게 증가하였다. 박재현 외 2인이 지난 10년 동안 국내 학계에서의 ESG 연구 동향을 살펴본 결과에 따르면, ESG와 관련된 연구 수가 2019년부터 증가하다가 2021년부터 가파른 증가 폭을 보여주고 있어, 향후 ESG 관련 연구들이 관심을 끌 것이고 논문 수는 더 증가할 것임을 시사한다.

이러한 ESG 시대 속에서 가장 빠르고 효과적인 방법으로 지표 달성하려면 콜렉티브

임팩트(Collective Impact)가 필요할 것으로 사료된다. 콜렉티브 임팩트란 복잡한 사회문제를 해결하기 위해 정부, 기업, 개인 등 다양한 분야의 조직이 협력해 공유가치를 창출하는 창조적 해결 방법이다(전우일, 2019). Kania, J., & Kramer, M은 이를 성공시키기 위한 다섯 가지 조건을 스탠포드 소셜 이노베이션 리뷰(Stanford Social Innovation Review, SSIR)를 통해 나열하는데, 아래 표에 나타난 공통의 아젠다, 측정 체계 공유, 상호 강화 활동, 지속적이고 열린 의사소통, 핵심 운영 조직이 필수적으로 뒷받침되어야 콜렉티브 임팩트가 가능하다고 주장한다.

표 1. 콜렉티브 임팩트 5가지 조건

조건	설명
공통의 아젠다 Common Agenda	모든 참가자가 변화에 대한 공동의 공유된 비전을 가지고 있다. 문제에 대해서 동일하게 이해하며, 합의된 행동으로 문제를 해결하려는 공동의 접근법을 가지고 있다.
측정 체계 공유 Shared Measurement	달성 목표로 가기 위한 합의 사항들을 측정하고 보고 및 공유한다. 이 과정에서, 환류를 통한 학습과 개선을 목적으로 모든 참가 관계자/기관이 공통의 지표를 인지하고 사용한다.
상호 강화 활동 Mutually Reinforcing Activities	실행 과정에서 각자의 계획이 서로 도움이 될 수 있도록 하는 계획을 바탕으로, 다양한 분야의 이해관계자 관여가 각각의 특화된 활동과 조응할 수 있도록 한다.
지속적이고 열린 의사소통 Continuous Communication	서로 간 신뢰를 형성하고, 상호 목적을 확인하며, 공동의 동기 부여를 이끌어내기 위해서 참여자 간의 의사소통을 공개적으로 빈번히 하도록 하며, 의사소통 체계를 구조화 한다.
핵심 운영 조직 Backbone Support	계획의 비전, 전략을 이끌고, 이에 따른 활동을 지원하고, 평가 체계를 수립 및 수행, 시민의 지지를 이끌어내고, 정책을 발전시키며, 재원을 확보하는 등의 활동을 안정적으로 이끌 수 있는 급여를 제공받는 스태프로 구성된 중추 조직을 갖춘다. 중추 조직은 별도의 단일 조직 형태를 갖도록 하며, 그들이 소속되어 있는 기관/조직에 따른 전문적 역할을 수행한다.

출처: Mark Kramer and John Kania, Stanford Social Innovation Review, 2011 Winter

1-2. 목적

ESG 사업을 수립하기 전에 먼저 해야 할 것은 현재 조직의 ESG 수준을 파악하고 어떤 활동이 연관 있는지 정리해 보는 '자가 진단'이다(신지현, 2022). 국내 ESG 전문 리서치 회사인 서스틴베스트(Sustinvest)의 평가 모형 ESGValue™는 본 보고서의 [참고자료 1]과 같다. 산업계에 따라 상이하지만 서스틴베스트의 'ESG 영역별 세부 평가 항목 및 기준'을 보면, ESG 경영을 위해서는 어떤 시스템이나 프로세스, 그리고 어떤 자료가 필요한지 살피는 데 도움이 된다. 또한, 어느 부분에서 비영리 기관을 포함한 다른 기관의 도움이 필요한지 확인할 수 있다.

이러한 조건 속에서 정부나 기업과 협업하는 사업을 진행하고 있거나 진행할 예정인 비영리기관의 역할은 분명하다. 시민사회의 요구를 빠르고 정확하게 파악할 수 있고 사회적 가치에 초점을 두는 기관으로서 콜렉티브 임팩트의 다섯 가지 조건을 갖춘 사업을 진행하거나 자문, 또는 중추 역할을 하는 것이다. 하지만, 쉽지만은 않은 일이다. 지속적으로 열린 소통을 통해 각 기관의 요구사항을 고려하여 하나로 모아야하므로 수많은 시간과 노력이 필요하기 때문이다. 그렇기 때문에 과거 사례를 확인하고 본인이 속한 기관의 성격에 맞게 전략을 세우는 과정이 필요하다. 현대 사회에서 발생하는 또는 발생할 가능성 있는 문제를 해결하여 '지속가능성'을 높인다는 점에서 ESG와 콜렉티브 임팩트는 공통점을 갖는다.

Sagrestano와 Clay, Finerman은 미국의 임신·육아 청소년을 위한 공동 돌봄 시스템을 개발하는 임신·육아 성공 프로젝트 사례를 통해 콜렉티브 임팩트를 보다 효과적으로 달성하기 위해 선행되어야 하는 세 가지를 제시한다. 영향력 있는 챔피언, 적절한 재정 자원, 변화에 대한 절박감이다(김민석, 2020). 해외에서는 콜렉티브 임팩트의 수많은 사례를 만들며 기록하고 지속적으로 연구했기에 SSIR에서는 다섯 가지 조건을 제시하고 뒤이어 많은 저자들이 성공적이고 효율적인 콜렉티브 임팩트를 위한 방안이나 평가 방법 등을 제시할 수 있었다(Preskill, Parkhurst & Juster, 2014., Duncan, 2016., Worrall & O'Leary, 2020). 비록 해외에서 처음 도입한 개념이지만, 약 8년 정도의 시간이 지난 현재에도 우리나라 사례보다는 해외 사례를 비교적 쉽게 접할 수 있다.

그렇다면, 국제 시민사회에서는 어떤 콜렉티브 임팩트 사례가 있고, 그 속에서 비영리 섹터는 어떠한 역할을 했을까? 이에 본 보고서는 지속적으로 체계적 문헌고찰을 통해 연구를 진행한 국제 사례를 참고하여 비영리 섹터의 역할을 살펴보고자 한다. 결과적으로, 콜렉티브 임팩트의 주의점을 살펴보고 성공적으로 만들기 위한 방안을 탐색해보고자 하며, 우리나라에서 더 많은 우수 사례가 나올 수 있도록 ESG시대에 걸맞는 우리나라 비영리 섹터의 역할 또한 제시하는데 본 보고서의 목적을 둔다.

2. 글로벌 시민사회의 콜렉티브 임팩트

2-1. 콜렉티브 임팩트에 대한 관심

전세계적으로 ESG가 주목을 받으면서 콜렉티브 임팩트에 대한 관심 또한 훨씬 높아졌다. 콜렉티브 임팩트를 성공적으로 이끌기 위해서는 몇 가지 조건이 더 달성되어야 한다. 적용 가능한 문제해결을 위해 데이터 기반으로 접근하는 것, 그리고 그 데이터를 사용하여 증명하는 것이 아닌 발전시키는 것이다. 또한, 이해관계자들의 높은 관여도로 성공을 가능케 하는 것, 제한적인 자료를 얻기 위한 경쟁을 비교적으로 줄이는 것에서 차별성을 갖는다.

더 나아가, 사회변화를 위한 협력이라는 공통적인 목적을 갖는 콜렉티브 임팩트는 비영리 섹터의 역할이 중요하다. 자문뿐 아니라, 함께 사업을 진행하며 성공적인 목적 달성을 위해 트래킹(tracking)할 수 있고 필요하다면 사업의 가치를 알려 파트너를 모색할 수 있다. 아래 5개국의 사례는 콜렉티브 임팩트를 통해 성공적이고 효율적인 사회변화를 만든 비영리 섹터가 수행할 수 있는 다양한 역할을 보여준다. 환경(E), 사회(S), 거버넌스(G) 중에서는 사회와 거버넌스 사례가 상당수를 차지한다.

3. 해외 콜렉티브 임팩트 사례

3-1. 미국 [Strive Together]

- 비영리단체를 중심으로 협력
개요

콜렉티브 임팩트를 처음으로 정의하고 달성 조건을 제시한 보고서인 SSIR에서는 비영리재단인 널리지 워크스(Knowledge Works)의 자회사, 신시내티에 소재한 스트라이브(Strive)를 예시로 들었다. 스트라이브의 조직의 미션은 '파트너십을 형성하여 모든 아이들이 인종, 출신국가 등과 같은 어느 상황으로 인해 결과가 특정되지 않도록 성공을 위한 모든 기회를 보장한다'는 것이다.

배경

미국의 공공 교육 시스템의 규모와 복잡성을 개혁하려는 시도는 몇십 년 동안 좌절되었다. 애넌버그 재단(Annenberg Foundation), 포드 재단(Ford Foundation), 퓨 자선기금(Pew Charitable Trust)과 같은 주요 자금 제공 기관은 자체적으로 진행 부족을 인지하여 혼란 속에서 그들의 수많은 노력을 거두었다. 한때 글로벌 리더였던 미국은 제2차 세계대전 이후 전세계에서 가장 높은 고등학교 졸업률을 보였지만, 최근에는 24개의 산업화된 국가들 가운데 18위를 기록하고 매년 백만 명 이상의 중등교육 학생들이 중퇴한다. 셀 수 없이 많은 교사와 공무원, 그리고 비영리조직이 함께 투지 넘치게 노력하여 수십 억 달러의 자선적 기여를 통해 각 학교와 학급에 주요한 발전을 이끌어냈더라도, 전체적인 시스템의 진행은 사실상 불가능했다. 이와 마찬가지로, 신시내티와 북 켄터키 주의 교육 또한 큰 성과를 이루지 못하고 있었다.

과정

주요 리더들은 학생들의 성취도를 달성하기 위해 각각의 목적을 버리기로 했다. 영향력 있는 민간 재단과 재단 법인의 장, 시의 고위 관계자, 학교 지역 대표, 여덟 곳의 대학교와 전문대학교의 총장, 수백 개의 교육 관련 비영리와 어드보커시 조직의 총장 등을 포함한 300명 이상의 지역 조직 리더들이 참여하기로 했다. 이들은 더 나은 방과후 프로그램과 같이 교육의 연속체의 한 부분에 중점을 두는 것은 모든 부분이 개선되지 않는 한 크게 변화가 없을 것이라는 점을 깨달았다. 아무리 혁신적이거나 힘이 있는 조직도 혼자 힘으로 단 하나도 달성하지 못했다. 대신 그들의 미션은 한 청소년 인생에 있어 "태어날 때부터 직장을 얻을 때까지(cradle to career)" 모든 과정에 개선점을 만들어주는 것이다.

결과

조직이 구성된 지 4년 만에 스트라이브 파트너들은 세 개의 넓은 공립학교 지구 내 열 두 개의 핵심 지역에서 발전된 학생의 성공을 이끌어냈다. 불황과 예산 삭감이 있었음에도 불구하고, 53개의 성공 지표 중 34개는 상승하는 추세를 보였다. 해당 지표는 고등학교 졸업률, 4학년생의 독해 및 수학 점수, 유치원을 위해 준비된 미취학 아동의 수를 포함한다.

전략

비영리 섹터에 속한 스트라이브투게더(StriveTogether)는 가이드라인인 스트라이브투게더 행동이론(StriveTogether Theory of Action™)을 통해 콜렉티브 임팩트를 측정 및 접근했다. 이는 기회를 만드는 시스템을 전면적으로 바꿔 지역사회를 지원하고, 바로 결과로 이끈다. Equal Measure의 3개년 평가를 통해 적합 판정 받아, StriveTogether의 접근이 지역사회를 개선시키고 더 빨리 좋은 결과를 갖게 한다는 것을 증명했다. 미국 전역의 사회에서 해당 접근방법을 통해 결과를 얻고자 한다면 스트라이브투게더는 모든 아이들이 “태어나서부터 직장을 얻기까지(cradle to career)”의 성공을 위한다는 이들의 비전을 달성하기 위해 가까이 다가간다.

3-2. 핀란드 [Let's Talk about Children(LT)]

- 콜렉티브 임팩트 서비스 모델 수립

개요

핀란드의 정신건강 부문 비영리 조직인 미엘리(Mieli)는 “아동을 위한 서비스 모델(Let's Talk about Children Service Model, LT-SM)” 을 만들었다(Solantaus & Montonen, 2022). 이는 아동과 가족의 안녕과 회복, 가족 기능 장애를 방지하기 위한 지역사회 기반 모델이다. LT-SM은 건강, 사회, 교육 부문에 집중된 접근의 주요 장애물이던 서비스의 균열과 공통 목표의 부재를 뛰어넘기 위한 목표를 갖는다. 이 모델의 핵심은 집, 유치원, 학교, 쉬는 곳 등과 같이 아동이 성장하는 곳에서의 일상을 지원한다. 대부분의 가족 간의 문제는 아동의 매일 반복되는 일상과 행복, 그리고 성장에 위협을 주고 방해하므로, LT-SM에서는 유치원, 학교, 비영리 조직이 건강과 사회 분야에서 하나의 공통 목표를 둔다. “다른 조직과 협력하여 아동의 성장을 위한 모든 것을 지원하고 이에 상응하는 서비스 구조를 만드는 것이다.” (Niemelä et al., 2019)

LT-SM은 이해관계자들과 공유된 목표를 이해한 가족, 그리고 사회적 네트워크를 연결한다. 학부모, 교사, 다른 돌보는 사람들 모두 LT의 도움을 받는다. 이로 인해, 협력, 의사결정, 모니터링, 훈련, 피드백을 위한 환경이 조성되고, 이는 건강, 사회, 교육과 그 이해관계자들을 모두 포용한다.

배경

만국 공통으로 세대 간 교체에 따른 부모와 가족의 어려움은 개인적, 가족적, 사회적 차원에서 심각하게 받아들여지고 있다. 핀란드에서는 대다수 다른 문제점에 속하는 부모의 정신건강과 약물남용 문제가 아동 보호의 주된 이유로 꼽혔다. 가족탄력성의 저조를 포함한 문제는 가족과 사회의 생태계 측면에서 다각적으로 고려되므로, 다차원적인 예방이 필수적이다. 또한, 인구적 수준의 결과에서 콜렉티브 임팩트를 달성하려면 포괄적인 접근이 필요하다.

과정

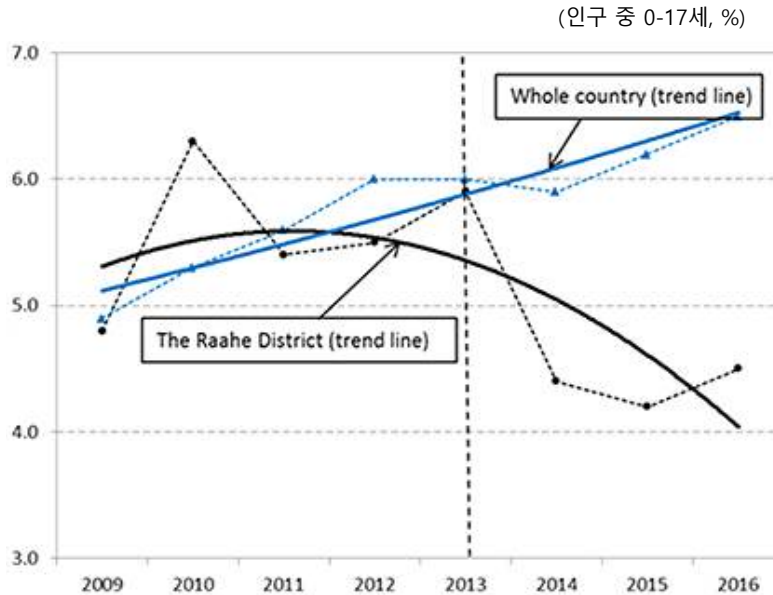
해당 모델에 따르면, LT의 지원은 가족에 쓰인다. LT는 관계의, 인지의, 태도의 개입으로, 부모와 교사, 그리고 다른 돌보는 사람들이 아이들과 매일 소통하고 활동하는 데 도움을 준다. 올바른 정신건강과 약물 사용에 쓰일 뿐 아니라, 신체적으로 상태가 심각한 경우에도 쓰인다. 유치원과 학교에서 “학교와 조기교육을 위한 LT”는 보편적으로 쓰인다. 이는 아동과의 감성적이고 힘을 주는 교감을 끌어올리는 데에 집중한다. 또한, 아동이 집이나 학교에 있을 때에 대한 같은 이해를 바탕으로 상호 협조적인 관계인 부모와 교사 간의 소통에도 주목한다.

LT 중재 2018 자료(LT Intervention 2018)에는 두 가지 단계가 나타나있다. 첫 번째는 논의(LT-Discussion)로, 이는 아동의 성장기 속 평범한 하루를 그리고, 아동에게 나타난 장점의 극대화과 취약점에는 도움을 주기 위한 계획을 부모와 함께 세운다. 이 첫 번째 단계는 한 번 이상의 어느 정도 구조화된 미팅을 통해 수행된다. 필요 시, 두 번째 단계인 네트워크(LT-Network) 미팅을 한다. 이 미팅은 부모와 함께 행해지며, 가족의 사회적 관계망, 서비스 등 필요한 부분에 지원을 이끌어내기 위하여 소집된다. 네트워크 미팅은 가족들과 그들의 사회 관계망을 모두 포함하여 이루어지는데, 사례를 기반으로 부문 간 협력을 위한 포럼과 같은 지식 공유의 장을 제공한다.

핀란드의 라헤 지역(Raahe District, RD)에서는 가족과 아동의 행복감의 증가로 인한 아동 보호 서비스의 의뢰 감소를 목적으로 2011년에 LT-SM을 적용하기로 했다. RD는 아동 보호 서비스가 초기에는 잠재되어 있던 도움이 필요한 곳이 나타나면서 증가했다가 다시 감소할 것으로 가설을 세웠고, 이 과정은 결론에 도달하기까지 수년간 지속될 것이라고 전망했다(Fixsen, Blase, Naoom & Wallace, 2009).

결과

그림 1. 아동 보호 서비스 위탁



출처: Niemelä, M., Kallunki, H., Jokinen, J., Räsänen, S., Ala-Aho, B., Hakko, H., Ristikari, T., & Solantaus, T. (2019). Collective Impact on Prevention: Let's Talk About Children Service Model and Decrease in Referrals to Child Protection Services.

표1은 Rahe 지역(RD)과 핀란드 국가 전체를 비교하여 아동 보호 서비스 위탁에 따른 0세부터 17세까지의 비율 추이를 나타낸다. 전체적으로 RD와 핀란드의 추이 간에 명백한 차이가 보인다는 것을 볼 수 있다. 2013년도부터 지속적으로 핀란드의 아동 보호 서비스에 따른 0세부터 17세까지의 인구 비율이 증가한 데 반해, RD는 그 비율이 감소한다. 완전한 숫자로는, 2016년에 RD에 거주하는 총 359명의 아이들이 아동 보호 서비스에 위탁되었고, 이 비율은 2012년의 총 451명에 비해 25% 감소한 것이다. 그리고 2013년 전까지 해당 비율은 핀란드 전국적으로 증가했지만, RD에서는 눈에 띄만한 변화가 없었다.

LT-SM에서는 여러 부문에서의 이해관계자들이 통일한 공통의 목표와 집중된 서비스 구조가 그 노력을 뒷받침해주어 아동의 일상을 보호해주기 시작한다. 추가적으로 장기적인 조사가 이루어져야 하고, 다른 지자체의 도움이 필요하지만, 첫 결과가 아동 보호 서비스 위탁의 감소를 보여주어 앞으로도 결과는 유망할 것으로 보인다.

전략

RD는 LT-SM을 아래와 같은 전략을 통해 협력의 장점을 극대화했고, 성공적인 콜렉티브 임팩트를 이끌어냈다.

멀티에이전트 관리 그룹(Multiagent management group, MMG)

MMG는 부문 간 협력을 발전시키고 실행하는 데 필요하다. 이 그룹은 유관 부문에서의 모든 리더들을 포함한다. 주요 기능 중 하나는 LT-SM 적용 과정에 있어서의 과정과 어려움을 보고하는 것이다. 해결되어야 하는 문제는 의사결정, 부문 간 자원 배분, 보고와 모니터링 관련 도덕 및 형식적 규정, 환자/의뢰자/학생 기록 문서화, 가족과의 네트워크 등과 같은 주제와 관련 있다. 연 4회 정기적으로 모이고 필요할 때마다 모인다.

하나의 연락 서비스(One contact service, OCS)

OCS는 사례 기반 협력 체계이다. 이는 필수적으로 참가해야 하는 사람들과의 네트워크 미팅을 조율한다. 그러므로 협력에서의 어려움을 직면하고 이를 MMG에 보고한다. 기능적인 피드백 시스템은 조직이 경험을 통해 배우는 것을 가능케 한다. 이 서비스를 활용하는 데 단 한 번의 전화나 전자메일이면 충분하다. 따라서, 사전 예방과 유연성은 OCS 업무의 최대 고려사항이다. OCS는 실질적인 활동을 매우 중요하게 여기므로, 가정에서 용기 없고 소외된 아이의 취미 필요성에 각별히 신경 쓴다.

3-3. 독일 [평등한 디지털 사회 조성]

- 기업 산하 비영리재단이 기업과 함께 수행, 지역사회 비영리조직의 자문 역할 개요

기업의 사회적 투자와 관련 기업이 사회에 영향력을 펼칠 때, 이들은 기업의 수단으로 임팩트를 가질 수 있는 다수의 사회적 문제를 알게 된다. 이는 그들의 비전과 연관 있는 다양한 사회 문제를 소개한다. 보다폰 독일 재단(Vodafone Germany Foundation), 보다폰의 사회통신연구소(Vodafone Institute for Society & Communications), 보다폰(Vodafone)은 모두의 더 나은 디지털 미래를 만들고 사회에서 그들의 임팩트를 넓히기 위한 공동체 전략을 채택했다.

배경

디지털 기술은 비즈니스와 사회 운영 측면에서 정보와 서비스를 빠르고 쉽게 접근할 수 있게 하는 급진적인 변화를 만들었다. 하지만 모두가 공평하게 디지털화의 이점을 얻을 수 있는 것은 아니다. 사람들이 사회에 참여하기 위해서는 디지털 기술의 사용이 필요하지만, 이는 불공평하게 분포되어 있고, 많은 사람들이 제외되어 있다. 미래에는 90%의 직업이 디지털 기술을 요구할 것으로 보이는 반면에, 독일을 포함한 많은 유럽국가들은 현재 이러한 기술을 터득하여 새로운 직업에 접근할 수 있는 충분한 기회를 제공하고있지 않다. 더 나아가, 허위 정보 배포와 소셜미디어를 통한 편파적 발언은 사회적 결합을 방해한다. 재빠른 디지털 전환은 또한 인공지능이나 데이터

와 같은 디지털 기술의 도덕적 사용이 어떻게 보장되어야 하는지에 대한 의제를 만들었다.

과정

보다폰의 공유된 목적은 단 한 명도 뒤떨어지지 않는 포용적인 디지털 사회를 짓는 것이다. 모든 사람들을 동등하게 대하는 포용적인 디지털 사회를 만들려면 감당 가능한 기술, 그리고 권한을 갖고 접근해야 한다. 권한은 적합한 교육과 시민의 사회적 지위를 높이는 디지털화 과정으로 보장된 역량 강화를 통해 생긴다. 또한, 보다폰은 사람들과 조직의 연결을 도모하기 위해 전자 제품과 서비스를 발전시켜 디지털 기술에 접근하도록 돕는다. 보다폰 독일 재단은 초등/중등 교육을 위한 새롭고 혁신적인 교육 프로그램을 만들어 교육자와 학생들이 고도화되는 디지털 사회, 민주주의, 노동 인구 내 필요한 기술과 숙련도를 갖추 수 있도록 한다. 보다폰 사회통신연구소는 싱크탱크로서 과학, 경제, 정치 분야의 주요 이해관계자들로 하여금 책임 있는 디지털 기술의 사용을 권한다.

○ 보다폰 독일 재단

고도화된 디지털 사회는 사람들에게 새로운 기술과 숙련도가 요구하는 가운데 교육 분야 또한 새로운 요구에 맞추는 것과 학생들에게 미리 코딩과 같은 기술을 배우게 하는 기회를 제공해 줄 수 있는지가 중요해졌다. 하지만 모든 것을 충족하기 위한 도전은 보다폰의 규모를 초월한다. 그러므로, 보다폰 독일 재단은 27개의 전세계 기업의 지역 재단 중 하나로서 독일의 교육 분야에서 특정한 부분에 도움을 주기로 결정했다. 디지털 사회에서 꾸준히 새롭게 요구되는 독일 교육 시스템을 특정하여 집중 지원하기로 한 것이다. 이를 위해 재단은 정치, 과학, 시민사회에서의 지역 이해관계자들과 함께 디지털 사회에서의 교육 분야를 위한 변화에 대해 의논했다. 여기에서 받은 영감을 토대로 재단은 지역 비영리 단체와 혁신적인 교육 프로그램을 만들어 아동과 청년이 그들의 전자 기술과 새로운 디지털 시대를 탐험 가능하도록 한다.

○ 보다폰 사회통신연구소

급속도로 발전하는 디지털화 속에서 기업과 재단은 새로운 사회문제를 직면했다. 예를 들면, 인공지능이나 데이터의 도덕적이고 안전한 사용에 대해 증가하는 문제, 그리고 비윤적으로 여성의 기술 산업 기여도가 떨어지는 문제 등이었다. 새로운 어려움을 직면하며, 보다폰 사회통신연구소는 이를 주력하여 해결하기 위해 만들어졌다. 연구소는 유럽인의 관점에서 디지털화 트렌드를 보다 넓게 정리하고 전자 기술이 공공재로 쓰일 수 있도록 보장하는 데 목적을 둔다. 목적 달성을 위해 학계와 정□경계 간 대화를 활발하게 하여 사업과 연구를 선두로, 보고서를 생산하여 포용하는 디지털 사회를 만들기 위해 의사결정 주체에게 실질적인 조언을 준다.

1. 다양한 분야의 혁신과 사회적 해결책 발굴

사회문제의 규모가 클수록 지속가능한 과정을 이끌어내기 위해 개발되어야 하는 해결책의 수는 더 커야 한다. 많은 분야에 있어서 디지털화 영향의 과정은 교육부터 건강, 기술, 기후까지 광범위하다. 보다폰의 세 기관은 그들의 특수 범위에 집중하고, 이를 고려하여 가장 유망한 사회 해결책을 구별하고 지원한다. 그로 인해, 기업 자원은 공통의 관점에서 다양한 사회 문제에 접근가능하게 해준다.

2. 신속함과 동시에 안정성 유지

사회적 진척은 다면적이기 때문에, 조직으로 하여금 존재하는 문제에 장기적인 관점을 유지하도록 요구하는 동시에 떠오르는 문제에 준비하도록 한다. 다수의 기업 사회 투자자를 배치하여 보다폰은 존재하는 재단의 규모를 유지할 수 있었고 재단의 역할을 보충하는 또 다른 임팩트 조직을 만들어 포용적인 디지털 사회 관련 새로운 주제에 유연하고 신속하게 대응할 수 있도록 했다.

3. 다양한 이해관계자의 참여

사회 전환 변화는 다양한 부문에서 온 이해관계자들로 인해 이루어질 수 있다. 이를 이해한 27개의 기업 산하 지역재단들은 세계적으로나 유럽 전반적으로, 또는 전국적으로 지형 범위를 넓혀갔으며, 국가적, 전세계적 차원에서 정책결정자부터 민간 부문과 사회 부문에서의 활동가까지의 이해관계자들의 집단이 참여할 수 있도록 했다.

전략

그림 2. 보다폰, 보다폰 독일 재단, 보다폰 사회통신 연구소의 각 역할 수행 및 공통 목표



출처: EVPA. (2020). Collective Corporate Impact Strategies.

서로 다른 이해관계자 집단과 부문에 집중함과 동시에 공통의 비전을 설정하며, 보더폰과 보더폰 독일 재단, 그리고 보더폰 사회통신 연구소는 집단 전략을 만들어 조직이 보다 넓은 사회문제에 다가갈 수 있도록 했다. 또한, 해당 사회 문제는 이들의 비전인 보충 차원에서의 접근으로 포용적인 디지털 사회를 만드는 것과 연관 있는 것이었다.

3-4. 뉴질랜드[Better Public Services]

- 자문 역할

배경

전세계적으로 정부는 대다수의 정부 기관에 부여되는 책임감 문제로 인해 시달리고 있다. 다른 측면에서는 정부의 수행 목표가 공적 수행(public performance)을 위한 '가장 나쁘지 않은' 선택지이지만, 해당 목표는 정부 기관 간 협력을 막는 장애물을 만든다. 더 나은 공공서비스(Better Public Services, BPS) 사업은 앞선 두 문제점에 대해 하나의 해결책을 제시한다. 이는 기관 간 교차되는 문제점을 개선하기 위해 수행 목표에 대한 집단 책임감을 갖도록 하는 것이다.

과정

2011년, 뉴질랜드 정부는 더 나은 공공서비스(Better Public Services, BPS)의 자문위원회를 만들어 뉴질랜드 시민의 생활 수준을 위협하는 장기적이고 복합적인 문제와 세계 금융 위기로 인해 등장한 경제 및 세무 문제의 해결을 위한 공공서비스를 개선하는 데 조언을 얻고자 했다. 자문위원회는 중앙 정부 기관의 장과 민간 부문 및 비영리 부문에서의 영향력 있는 사람들로 이루어졌다. 이들은 공공서비스가 관리되는 법을 바꿀 것을 제안했다. 관리하는 정부기관들이 각각의 목표를 추구하기보다, 우선적인 결과에 초점을 둔 하나의 시스템을 관리하도록 했다(New Zealand Government, 2011., Scott & Boyd., 2016. 재인용).

BPS는 뉴질랜드 국무총리에 의해 2012년에 신설되었으며, 당시 공공관리 시스템의 장점을 유지하고 분열, 수직적 사일로(외부 또는 다른 내부 조직과의 정보 교환 부족), 비효율성, 복합적인 문제를 다루기 위한 과정 부족 등과 같은 단점을 다루도록 만들어졌다.

결과

BPS 사업은 고비용 및 대규모 구조적 변화는 지양하도록 수립됐다. 대신에 보다 실험적이고 적용 가능한 접근을 통해 결과와 리더십 모델 변경, 새로운 업무 형태 생성 등으로

뉴질랜드 시민을 궁극적인 위한 개선점을 제공하고자 하였다. 이러한 변화는 세 주요 부문에 적용되었다. 1. 세 개의 중앙 정부 기관의 역할과 기능. 2. 정보통신 기술(ICT), 부동산, 조달의 리더십 역할 강화. 3. 서로 다른 기관의 협력이 요구되는 열 개의 공적 보고 결과 설정. 이렇게 도출된 세 개의 결과가 BPS Results로 알려졌다.

전략

BPS 사업은 자문위원회의 조언을 토대로 수립되어 소수의 문제점에 초점을 두고 목표를 세워 이를 달성하기 위해 정부 기관들로 하여금 집단 책임감을 갖도록 했다. 이를 통해 정부 기관 사이의 협력 시스템을 구축했다. 다음은 BPS 사업을 성공적인 BPS Results로 이끈 전략 포인트다.

- 결과 목표의 수는 적고 세세하게 기술하여 중요성이 확대되도록 한다.
- 목표는 정부의 노력 정도를 전달하고 문제의 위급함을 결정한다.
- 공적 보고는 주요하게 보고된 결과와 정부의 우선순위를 유지하는 데 도움이 되는 강한 메시지를 전달한다.
- 참여자에게는 각자 BPS Results를 개선하는 데 기여한 것을 체감할 수 있도록 돕고, 정부와 뉴질랜드 시민을 위한 주요 업적으로 알린다. 이렇게 합의된 조약은 조금의 종료의 여지도 없이 4년간 지속된다.
- 주요 정부 기관으로 참여를 제한하여 각 기관에게 더 큰 책무를 부여한다.
- 집단 책임감은 비난을 피하기보다 목표 달성에 집중하도록 도와준다.

3-5. 일본 [시부야 그래피티 제거 작업]

- 사업 아이디어 제공

개요

보쉬 기업(Bosch Corporation)에서 고압 세척기와 무선 원판 연삭기를 포함하여 29개의 세척기기를 도쿄시에 기부했다. 이는 시부야 전역에서 지속적으로 제기된 그래피티 문제를 해결하도록 돕기 위해서다. 해당 아이디어는 시부야의 지원을 받아 운영되는 비영리 단체 미래 수업(Future Sessions)의 사업인 "시부야를 잇는 30명의 사람들(Shibuya wo Tsunageru 30 Nin)"에서 나왔다. 이 사업은 기업과 정부, 시부야 소재 비영리단체에서의 30명이 모여 시부야에서의 사회문제를 다루고 해결책을 제시하도록 돕는다.

배경

시부야에서 그래피티 관련 문제는 장기간 회자되었고 점점 늘어났다. 그래피티가 만약 보존된다 하더라도, 그 주변 환경은 유지되지 않고 담배 꽂초나 다른 쓰레기가 버려졌다. 이는 환경을 파괴하는 악순환이었다.

과정

보쉬 기업은 2017년에 시부야 구와 종합적인 시부야 사회적 행동 파트너 조약(Shibuya Social Action Partner Agreement, SSAP Agreement)을 맺었다. 이 조약은 콜렉티브 임팩트의 개념에 기초를 두고, 상호 협력을 통해 지역사회의 문제를 다루는 것에 목적을 둔다.

보쉬에서 기부한 세척기기는 정부와 함께 일하며 도쿄 전역의 그래피티로 인한 지역문제를 해결해온 봉사단체인 클린앤아트(Clean&Art)가 시부야 지역을 담당하게 됨과 동시에 전달되었다. 보쉬 기업은 활동 측면에서는 보쉬에서의 봉사원들과 기기 부서에서 온 전문가들이 세척기기의 올바른 사용법을 알려주기 위해 참여했다. 콜렉티브 임팩트인 SSAP 사업을 바탕으로, 긴 시간 동안 과업이었던 시부야의 그래피티 문제는 비영리단체의 사업 구상과 기업의 물품 기부로 인해 환경정화 사업이 착수될 수 있었다.

결과

지역사회에서 중요하고 급한 문제를 파악하여 그 해결책을 제시하는 비영리단체의 사업에서 나온 아이디어로 인해 보쉬 일본은 시부야 구에서 자리매김하였고, 도시 근로자와 봉사단체의 기여로 인해 시부야 구의 오랜 과업을 해결할 수 있었다. 이는 보쉬 일본에게도, 다른 기업에게도 앞으로의 지역사회 문제해결을 위한 접근을 보다 용이하게 만들었다.

4. 콜렉티브 임팩트 주의점

Schmitz는 기사를 작성할 당시 기준, 지난 7년 동안 100 여 개의 콜렉티브 임팩트를 이루기 위한 노력들을 봤을 때, 하나의 결론에 이르렀다고 전한다. “콜렉티브 임팩트는 매우 어렵다”(Schmitz, 2021). 이러한 결론이 나타난 이유는 다음과 같다.

주의점	설명
전략 차이(Strategy Drift)	<p>많은 조직들이 명백한 전략을 통해 보다 협력적이고 야망 있는 방법으로 목표 달성을 위해 공통의 아젠다를 만든다. 하지만, 적용 단계에서는 파트너가 전략에 초점을 두는 것에 대해 관리하지 않는다. 오직 활동에만 집중하고, 새로운 아이디어를 중간에 개입시켜, 본래의 전략에서 멀어지기도 하며, 점차 궁극적인 목표를 향한 길을 잃는다. 물론, 콜렉티브 임팩트 전략에서도 외부 환경 변화에 대응해야 하지만, 다음과 같은 두 가지 이유로 인해 변화가 생겨서는 안 된다.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 전략이 의도한 결과물에 도달할 수 없다는 데이터가 있는 경우 2. 파트너가 기존 아젠다를 위한 엄밀한 절차를 밟는 과정에서 전략을 수정하는 경우 <p>그럼에도 불구하고, 많은 파트너들은 선택을 어려워하므로, 목표 달성에 실패하거나 타인 혹은 다른 조직의 만족을 위해 전략을 수정한다.</p>
문화의 변화(Culture Drift)	<p>많은 사례를 통해 살펴보면, 예로부터 문화는 협력 형태 조성에 도움이 됐다. 하지만, 효율성을 이유로 그 형태는 무너졌다. 회의에 불참, 핵심 가치 실종, 회의를 짧은 보고서로 대체, 투명성 자리에 참견이 들어서는가 하면, 지역사회의 참여는 나중으로 미뤄지고, 책무성은 소멸됐다. 정작 중요하게 다뤄져야 할 내용은 위축됐고, 불필요한 것만 강화됐다.</p>
파트너를 위원회와 같이 응대 (Treating Workgroups Like Committees)	<p>콜렉티브 임팩트 사업 그룹은 파트너들로 하여금 하나 이상의 전략을 통해 엄밀한 결과를 움직여낼 수 있도록 이들을 통합시키기 위해 존재한다. 사업 그룹은 종종 전형적인 위원회처럼 전자메일을 통해 정보 공유를 하기도 한다. 대신, 이들은 이들의 전략을 발전시키고 진행 중인 데이터를 평가하고, 인구와 결과 사이의 틈을 구별하고, 개선을 위한 공약을 세우는 등 업무계획을 따라야 한다. 각 멤버는 그들의 기관의 대표로 목소리를 낼 책임이 있고, 매 번 회의의 결과는 이들이 조직으로 돌아갔을 때 각자의 업무에 영향을 주어야 한다.</p>
투명성 부족 (Lack of Transparency)	<p>집단 내 믿음에 있어서 회의 전에 실질적인 회의가 있다는 것은 그 어느 것보다도 믿음을 빨리 저버리게 한다. 특히 남성의, 큰 규모의 기관 출신 대표들을 중심으로 구성된 서브 집단은 그 문화에 독이다. 중심에 있는 직원들은 공평하고, 포용적이고, 관계 속에서 정직한 중개인이고, 주의 깊고, 베풀어야 하고, 참여와 수행에 있어서 모든 이가 책임 있다고 봐야 한다. 물론,</p>

	<p>개인적이고 작은 그룹 미팅은 필요하고 참여자들은 모든 걸 공유하지 않아도 된다. 하지만, 이들은 특정 사람들로 구성된 그룹에서 받는 특혜에 대한 정보는 숨기지 말아야 한다.</p>
<p>한 자리에 모인 잘못된 이해관계자 (Having the Wrong People at the Table)</p>	<p>같은 아젠다를 위해 모인 이해관계자가 사실 잘못됐다는 것을 확인하는 방법은 다음을 체크해보면 좋다.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 이해관계자 테이블이 관리 계급으로 인해 과하게 톱다운 형식이고, 파트너들 간의 신뢰가 부족하다. 2. 이해관계자 집단은 높은 목표를 설정하지만 파트너에게 영향을 주기에는 권한이 제한되고 아젠다를 적용하기에는 자원이 적다. 3. 이해관계자가 지역사회를 충분히 대표하거나 요구를 비추지 못하여 계획이 미뤄진다. <p>명확한 전략, 포용적인 문화, 효과적인 중추 리더십이 만들어져야 다양한 이해관계자가 모여 함께 잘 일할 수 있도록 도울 수 있다.</p>
<p>책무성 부족 (Lack of Accountability)</p>	<p>협약대로 이루어지지 않고 좋지 못한 실적이 다루어지지 않는다면, 이는 결과와 상관없이 과하게 하거나 못하고 있다는 신호이다. 콜렉티브 임팩트를 위한 노력은 융합과 책임감의 균형을 찾아줘야 한다. 모두를 관여하게 만들려는 것은 집단이 어려운 선택이나 비판적인 피드백을 피하고 파트너들이 행동강령과 목표 달성을 위한 과정에 대한 책임 또한 기피하게 한다. 이들이 원하는 변화보다 각자의 성격이나 감정에 더 치우치게 한다. 그렇기에 중추 직원과 리더가 사업의 중심에서 궁극적인 목표를 들고있고 행동강령을 팔로우업해야 한다.</p>
<p>지원 제공자와 정치의 개입 (Funder and Political Hijacking)</p>	<p>콜렉티브 임팩트를 이루는 데 있어서 지원 제공자나 공무원으로 인한 아젠다 변경은 위협이 될 수 있다. 예를 들어, 공공기관 직원이 6개월에 걸쳐 지역사회 집단과 거주민과 공통 아젠다를 만들었을 때, 그 직원의 상사가 다른 도시의 혁신적인 사업을 듣고 와서 직원에게 그 아젠다 대신 이 사업을 하라고 하면 어떻게 해야 할까? 이러한 일을 방지하기 위해서는 비영리 부문 리더와 공공 부문 리더가 필요 시 한 자리에 모여 공통의 아젠다에 대해 충분한 대화를 해야 한다.</p>
<p>네트워크를 조직과 같이 응대 (Managing a Network Like an Organization)</p>	<p>대부분의 기관장은 조직을 다루고, 관리하고, 만드는 데 관한 심적 모델을 갖고있지만, 콜렉티브 임팩트 네트워크에는 적용하기 어렵다. 공통 아젠다를 세우기 위한 계획 과정을 거치면, 새로운 조정위원회가 전형적인 위원회처럼 움직이고 이 일이 직업 또는 비전과 방향을 제시해야 하는 중추 리더의 일이라고 여긴다. 중심에서 관리하는 수직적인 조직이기 보다는 이들의 역할은 스스로 참여하기로 한 다양한 일원의 네트워크를 통해 조율과 협약을 돕는 것이다. 조정위원회는 공통 아젠다의 관리를 맡고 조율의 양질화, 공유된 리더십의 지원, 리더와 파트너들이 이에 책무성을 갖도록 하는 것이다. 그리고 중추 리더의 역할은 조직을 만드는 게 아니라 용이하게 하고, 협조하며, 협약을 관리하고 역량을 키우며 아젠다를 한 단계 높이기</p>

	위해 일원들을 응원해야 하는 것이다.
충분하지 않은 시간 (Insufficient Time Frames)	목표 달성을 위해 비현실적인 일정 속에 일원들이 스스로를 설정해 둔다면 콜렉티브 임팩트의 계획은 좌절되고 탄력을 잃을 수 있다. 인구나 시스템 변화를 만들기 위해서는 대부분 5년에서 10년이 소요된다. 관계 형성, 공통의 아젠다 설정, 조율하는 것만으로도 2년이 필요하다. 눈에 띄는 탄력성에 집중하기에 임팩트가 비교적 작을지라도, 사업 계획을 수립할 때에는 빠르게 목표를 달성할 수 있는 분야를 파악하는 것이 도움된다. 또한, 시각적인 진척을 보길 원하는 정치계 리더나 결과를 넘어 과정에 서둘러 투자하길 원하는 지원 제공자에게 필요할 것이다.
적응할 수 있는 리더십의 부족 (Lack of Adaptive Leadership)	파트너들은 공통의 아젠다를 만들고는 적용하는 단계에서 그들의 조직과 사업을 변화시키지 않을 때가 종종 있다. 콜렉티브 임팩트는 파트너에게 다음과 같은 관리 과정을 바꾸도록 한다. <ol style="list-style-type: none"> 1. 사업의 중단, 시작, 변경 2. 이전 경쟁자와 함께 사업 진행 3. 집단에게 조직 의사 결정 중 몇 가지 양도 4. 평가 자료를 동료와 지원 제공자가 동시에 검토 5. 다른 전략과 다른 시간에 작업 6. 새로운 대인/팀 다양성 관리 <p>복합성과 변화를 관리하려면 집단은 이에 적응할 수 있는 리더십 역량이 필요하다. 이는 다양한 관점에서 사회적 요구를 찾을 수 있어야 하고, 팀 내 다양성을 다룰 수 있어야 한다. 또한, 궁극적인 목표를 위한 외부 환경의 정보와 변화를 기반으로 한 업무에 지속적으로 적응하고 배워야 한다.</p>

위와 같은 주의점을 모두 고려하려면 콜렉티브 임팩트는 가능할 수 없을 정도로 어려울 것이다. 하지만, 다양한 섹터에서의 이해관계자들이 우리 사회에 변화를 만들기 위해 모인 것을 잊지 말아야 한다. 공통의 아젠다를 흐리는 기업과 같은 지원 제공자나 정치 개입이 들어오는 경우를 예방하기 위해서는 사회적 가치에 초점을 두는 비영리, 지역사회, 시민사회 활동가 등과의 연대를 강화(Park, Lee & Kim, 2020)하여야 한다. 그리고 함께 이룬 변화가 성공적으로 이루어져 우리 사회에 긍정 효과를 불러와 더 큰 문제를 막을 수 있는 만큼, 이보다 더 복잡한 조건일지라도 끊임없이 조율하고 의논하여 콜렉티브 임팩트라는 장기 프로젝트를 성공적으로 이끌어야 한다.

5. 결론

현 사회에서 지속가능한 발전을 위해서는 협력을 통한 사회 변화가 필수적이다. 적재적소에 변화를 주려면 시간과 자본이 뒷받침되어야 한다. 하지만, 대규모 자본을 소유한 기업이나 정부가 각자 시스템 구상부터 인재 육성 등과 같은 기초적인 핵심 분야부터 다지기에는 시간이 부족하다. 비영리조직은 사회에 필요한 요소를 알고 인재가 준비되어 있지만 이를 실행할 자본에 제한이 있다. 서로의 부족한 부분을 채워 협력의 장점을 극대화시킨 콜렉티브 임팩트를 적용하면 비교적 시간을 최소화한, 효과적인 사회변화를 만들어낼 수 있다. 우리 사회에 영향력 있는 모두가 힘을 합친다면 환경(E), 사회(S), 거버넌스(G)를 깎아내는 발전이 아닌 모두를 위한 지속가능한 발전을 일궈낼 수 있다.

본 보고서에서 기술된 바와 같이 콜렉티브 임팩트 접근을 적용하더라도 변수가 다수 생길 수 있다. 이를 방지하기 위해서는 전략을 명확하게 제시하여야 하고, 다양한 분야에서 오는 구성원을 이해관계에 맞게 구성해야 하며, 집단의 문화가 전략을 방해하지 않도록 해야 한다. 누구나 알고 있지만 그만큼 행동으로 옮기는 것은 쉽지 않다. 그러므로 중추 역할과 리더의 역할이 중요하고, 사회적 가치를 위한 공통의 아젠다를 잃지 않게 하기 위해서는 비영리 섹터가 꼭 필요한 것이다.

우리나라 사회에서는 우리의 상황과 문화에 맞춰 적용하되, 중추 지원 조직의 역할을 특별히 중요시 해야 한다. 콜렉티브 임팩트가 우리나라에서는 활발하게 이루어지지 않은 주요 원인 중 하나로 중추 지원 조직 역할의 어려움이 있다. 기업의 경우, 비영리조직과 협력하여 수행하는 사업에 기획비용이나 인건비 지출 시 최소화하라고 요구하는 '갑을관계'가 조성되기 때문이다(아름다운재단, 2015). 콜렉티브 임팩트를 통한 협력 사업을 하려면 각 역할에 대한 이해와 존중이 필요하며, 특히 중추 지원 조직의 활동을 인정해야 한다.

한국의 비영리 섹터도 해외 사례에서의 비영리 섹터와 같이 자문 및 사업 아이디어 제공, 자원봉사 단체나 시민사회 활동가 네트워크 연결, 중추 지원 등의 역할을 수행할 수 있고, 사회 문제와 그 해결책을 제시하여 사업을 주도해나갈 수 있다. 이처럼, 비영리 섹터가 ESG시대에서 콜렉티브 임팩트를 위해 수행할 수 있는 역할은 무궁무진하다. 콜렉티브 임팩트를 이루려면 여러 섹터에서 다양한 이해관계자가 모이므로, 각자의 역할과 SSIR에 제시된 다섯 가지 조건, 그리고 추가적인 주의점을 고려한다면, 시간과 피해를 최소화한 사회 구성원 모두를 위한 '가성비 좋은' 변화를 이룰 수 있을 것이다.



참고문헌

- 김민석. (11월 10일, 2020). [논문 읽어주는 김교수] '컬렉티브 임팩트'라는 약속과 현실. 더 나은 미래. Retrieved from <https://futurechosun.com/archives/52182>
- 김병주. (1월 28일, 2021). 세계 최대 운용사 블랙록의 '경고' "탄소배출 억제 노력 안하면 투자 회수". 데일리임팩트. Retrieved April 8, 2022, from <https://www.dailyimpact.co.kr/news/articleView.html?idxno=65693>
- 박재현, 한향원, & 김나라. (2022). 국내 ESG 연구동향 탐색: 2012~2021년 진행된 국내 학술연구 중심으로. *벤처창업연구*, 17(1), 191-211.
- 신지현. (2022). *한 권으로 끝내는 ESG 수업 대기업부터 중소기업, 스타트업까지 현장에서 통하는 ESG 인사이트* (pp. 1-256). 중앙북스.
- 아름다운재단. (2015). 한국에서는 왜 컬렉티브 임팩트가 일어나기 어려운가? [Blog]. Retrieved from <https://research.beautifulfund.org/blog/2015/02/23/%ED%95%9C%EA%B5%AD%EC%97%90%EC%84%9C%EB%8A%94-%EC%99%9C-%EC%BB%AC%EB%A0%89%ED%8B%B0%EB%B8%8C-%EC%9E%84%ED%8C%A9%ED%8A%B8%EA%B0%80-%EC%9D%BC%EC%96%B4%EB%82%98%EA%B8%B0-%EC%96%B4%EB%A0%A4%EC%9A%B4/>
- 이나겸 & 임수영. (2021) 산업분야에서의 ESG활용을 위한 기초적 연구 -미국 시가총액 상위 5개 기업을 중심으로-, *KIEAE Journal*, 21(3): 83-88.
- 전우일. (2019). 일본 지역사회복지협의회의 성격발달과정 분석을 통한 한국 지역사회복지협의회 성격방향 연구. *미래사회*, 10(1), 83-97.
- 최신인 & 윤천성. (2022). 키워드 네트워크 분석을 활용한 ESG 연구 동향 분석. *인문사회* 21, 13(2), 2073-2084.
- 서스틴베스트. (2021). 기업 ESG 분석보고서. Sustainvest.
- Duncan, D. (2016). The Components of Effective Collective Impact.
- EVPA. (2020). Collective corporate impact strategies. Retrieved 27 May 2022, from <https://evpa.eu.com/knowledge-centre/publications/collective-corporate-impact-strategies>
- Fixsen, D., Blase, K., Naoom, S., & Wallace, F. (2009). Core implementation components. *Research On Social Work Practice*, 19(5), 531-540. doi: 10.1177/1049731509335549

- Kania, J., & Kramer, M. (2011). Collective impact. *Stanford Social Innovation Review*, 9(1), 36–41
- Niemelä, M., Kallunki, H., Jokinen, J., Räsänen, S., Ala-Aho, B., & Hakko, H. et al. (2019). Collective Impact on Prevention: Let's Talk About Children Service Model and Decrease in Referrals to Child Protection Services. *Frontiers in Psychiatry*, 10. doi: 10.3389/fpsyt.2019.00064
- Park, J.; Lee, J.; Kim, S.-J. Robust collective impact: How can a company make collective impact sustainable in a long run? *Sustainability* 2020, 12, 4763.
- Preskill, H., Parkhurst, M., & Juster, J. (2014). Guide to evaluating collective impact.
- Rodney Scott. (2017). Improving outcomes: New Zealand's better public services results programme. Retrieved from <https://www.anzsog.edu.au/resource-library/news-media/improving-outcomes-new-zealand-s-better-public-services-results-programme>
- Sagrestano, L. M., Clay, J., & Finerman, R. (2018). Collective impact model implementation. *Journal of Health and Human Services Administration*, 41(1), 87-123.
- Schmitz, P. (2021). 10 Dangers to collective impact. *Stanford Social Innovation Review*. <https://doi.org/10.48558/8N8N-JT36>
- Scott, Rodney & Boyd, Ross. (2016). Collective impact in the public sector: The New Zealand results approach.
- Solantaus, T., & Montonen, M. (2022). Let's Talk about Children. Retrieved 27 May 2022, from <https://mieli.fi/en/front-page/society-and-advocacy/the-effective-child-and-family-work/lets-talk-about-children/>
- Sumiya, K., & Matsumoto, Y. (2019). Removing graffiti in Shibuya with Bosch power tools. Retrieved from https://www.bosch.co.jp/press/rbjp-1903-04/media/C_CGR-JP-2019-05-en.pdf
- Worrall, R., & O'Leary, F. (2020). Towards greater collective impact: Building collaborative capacity in Cork city's LCDC. *Administration*, 68(2), 37-58.



참고사이트

Future Sessions. (<https://www.futuresessions.com/>)

Mieli. (<https://www.mielenterveysseurat.fi/>)



별첨

- [참고자료1] 서스틴베스트 ESGValue™



[참고자료1]

표 1. ESG 영역별 세부 평가 항목 및 기준 - 환경(E)

Category	KPI	평가 내용 및 기준
혁신활동	친환경 혁신역량	친환경 제품개발을 위한 연구개발을 활발히 진행하고 있으며, 관련 성과(특허, 인증 등)를 내고 있는가?
	환경성 개선성과	제품의 생애주기에 걸쳐 환경성 개선을 위해 노력하고 있는가?
생산공정	환경사고 예방 및 대응	환경사고 예방 및 대응을 위한 활동을 진행하고 관련 시스템을 구축하였는가?
	공정관리	생산공정 내 투입물 절감 및 배출물 저감을 위한 활동을 진행하고 있는가? 실제 성과가 있는가? (에너지 사용량, 용수 사용량, 화학물질 사용 및 배출량, 대기오염 물질 배출량, 폐기물 배출량 검토)
	온실가스	기후변화 리스트 대응 차원에서 CDP(탄소 정보공개 프로젝트)에 대응하고 있는가? 목표관리제 및 배출권거래제 대상 기업인가? 녹색경영시스템 인증이 있는가? 온실가스 배출 저감 활동을 진행하고 있는가? 실제 성과가 있는가?
급망관리	친환경 공급망 관리	협력업체의 선정과 운영, 협력업체의 제품 관리에 있어서 환경성을 충분히 고려하고 있는가?
고객관리	그린마케팅	제품 환경성에 대한 소비자의 인지도를 향상시키고 나아가 소비자의 친환경적 행동을 촉진하기 위해 노력하고 있는가?

출처: 서스틴베스트. (2021). 기업 ESG 분석보고서.

표 2. ESG 영역별 세부 평가 항목 및 기준 - 사회(S)

Category	KPI	평가 내용 및 기준
인적자원관리	근로조건	근로자의 생산성과 만족도를 향상시킬 수 있는 업무환경을 제공하고 있는가?
	고용평등 및 다양성	고용평등 및 다양성 제고를 위해 노력하고 있는가? 사회적 약자의 고용수준이 어떠한가?
	노사관계 관리	협력적인 노사관계 구축을 위해 노력하고 있는가?
	근로자 보건 및 안전	근로자 보건 및 안전을 보장하기 위해 노력하고 있는가? 당사의 근로자뿐 아니라 협력업체 근로자들의 보건 및 안전까지 관리하고 있는가? 실제 산업재해 발생 빈도가 높은가?
공급망관리	공정거래	협력업체와의 거래에 있어서 법규를 충실히 준수하고 있는가? 우월한 지위를 남용하고 있지는 않는가?
	상생협력	상대적으로 영세한 하도급 업체의 성장 지원 등 상생협력을 위해 노력하고 있는가?
	공급사슬관리	공급사슬 전반에 걸쳐 사회적 책임을 다하기 위해 노력하고 있는가?
고객관리	고객정보 보호	고객의 정보 보호를 위한 전담조직 및 시스템을 구축하고 있는가?
	소비자 만족 경영	소비자의 불만을 수용하고 그에 대응할 수 있는 시스템을 구축하고 있는가?
	품질관리	제품 및 서비스의 품질관리를 위한 시스템을 구축하고 있는가? 협력업체에 대해서도 품질관리를 실시하고 있

사회공헌 및 지역사회	국제이니셔티브 가입 및 활동	지속가능경영 관련 이니셔티브에 가입해 활동하고 있는가?
	사회공헌 활동	기업의 자원을 활용한 사회공헌 활동을 하고 있는가?
	지역사회 관계	지역사회와의 신뢰관계 구축을 위해 노력하고 있는가?

출처: 서스틴베스트. (2021). 기업 ESG 분석보고서.

표 3. ESG 영역별 세부 평가 항목 및 기준 - 지배구조(G)

Category	KPI	평가 내용 및 기준
주주의 권리	경영권 보호장치	정관 상 경영권 보호장치가 마련되어 있는가?
	주주총회	주주총회 소집공고 공시가 충분한 시간적 여유를 두고 이루어졌는가? 주주 친화적인 투표제도가 마련되어 있는가?
	주주가치 환원	배당, 자사주 소각 등 주주가치 환원을 위한 노력을 충분히 수행하고 있는가?
정보의 투명성	공정공시	기업의 정보 공시 의무를 충실히 이행하고 있는가?
	공시위반	공시 규정을 위반한 사례는 없는가?
	회계투명성	회계 기준을 위반한 사례나 회계 감사의 독립성이 훼손될 가능성은 없는가?
이사회 구성과 활동	이사의 선임	이사 선임 방식과 이사 후보 선정과정이 투명하고 객관적인가?
	이사회 구성	이사회 구성에 있어서 독립성과 적정성을 갖추고 있는가?
	이사회 활동	이사회가 직무를 충실히 이행하고 실질적인 기능을 다하고 있는가?
	감사 및 감사위원회	감사위원회가 마련되어 있는가? 감사위원회의 독립성은 확보되었는가?
이사의 보수	이사 보수의 적정성	이사의 보수가 경영성과와 이해관계자(주주 및 근로자)에 대한 이익배분 수준과 비교해 적정한 수준으로 지급되었는가?
	보상위원회	보수 및 보상체계의 적정성 관리를 위한 보상위원회가 설치되어 있는가? 위원회 구성 상 독립성은 확보되었는가?
관계사 위험	관계사 우발채무	특정 계열회사에 대한 부당지원을 통해 가치누수가 발생할 가능성이 존재하는가?
	관계사 거래	관계사에 대한 재무적 의존도(우발채무 및 매출매입 비중)가 지나치게 높진 않은가?
	내부거래 위반	실제로 부당내부거래를 행하거나 내부거래 공시를 위반한 사례가 있는가?
지속가능경영인프라	지속가능경영 거버넌스	지속가능경영의 이행을 위한 조직을 구축하였는가?
	지속가능경영 보고	지속가능경영 관련 공시 의무를 투명하게, 충실히 이행하고 있는가?
	윤리경영	윤리문제 예방을 위해 전사적인 윤리규범 및 프로그램을 수립하였는가?

출처: 서스틴베스트. (2021). 기업 ESG 분석보고서.

