

ESG 경영 시대, 기업 공익재단의 새로운 역할

- 사회혁신을 주도하는 체인지 메이커

류희숙 수석연구원(hsyoo@posri.re.kr)

목차

1. 검토 배경
2. 기업 사회혁신·기업재단에 대한 최근 연구 동향
3. 글로벌 선진 기업재단 사례
4. 기업공익재단의 베스트 프랙티스
5. 종합

Executive Summary

- **코로나 이후 기업의 사회혁신에 대한 역할이 강조되면서 기업의 공익재단도 기업 사회공헌의 보조 역할에서 확장, 고유의 차별화된 새로운 역할 기대**
 - 기업은 E(환경), G(거버넌스)에 집중하되, S(사회) 영역 중 지역사회와 국가가 당면한 사회과제를 찾아내어 해결하는 사회혁신 영역에서 기업 공익재단의 주도적 역할 수행 필요
 - 사회혁신은 사회문제 해결을 위한 새로운 아이디어의 적용 및 다양한 주체들의 참여로 상호작용을 통한 해법 도출의 측면에서 기업과 사회를 연계하는 기업 공익재단의 역할 중요
- **코로나 유행 상황에서 공익재단의 사업 규모 확대, 지원 프로세스의 효율화, 지역사회 집중, 공공부문과의 협력 확대 등 긍정적인 트렌드가 나타남**
 - 기업과 기업재단이 주도하는 사회혁신은 ‘지속가능한 사회의 변화’라는 관점에서 기존의 CSR 개념으로부터 한 단계 더 나아가 지역사회와 환경에 대한 책임을 강조하고, N-GO·공공부문과의 파트너십을 기반으로 기업과 사회에 축적되는 자산
 - 기업재단의 혁신에 대해 주목하게 되면서 재단의 프로그램 측면을 비롯한 관리, 재정운영, 조직구조에 대한 혁신의 필요성이 제기
- **BMW재단, IBM재단 등 글로벌 기업의 재단들은 모기업의 지속가능경영 비전과 사회혁신 테마를 연결하여 차별화된 사회혁신 추진**
 - 모기업의 기반을 토대로 활용하여 사회혁신에 더 적극적으로 참여하되 유망한 아이디어들을 도출 및 발전시킬 수 있도록 지원하고, 임직원들이 가진 실무 경험을 자원봉사에 활용함으로써 글로벌 리더십의 역량 확장
 - UN SDGs와 연계한 중장기 목표 설정, 3년 이상의 장기적이고 광범위한 지원, 협력 기관의 역량강화를 통해 자생할 수 있는 모델 지향
- **향후 기업재단은 글로벌 ESG 경영 트렌드를 반영하여 사회적 니즈에 대한 충족을 위해 혁신적 관점에서 프로그램을 발굴하고, 사업 실천 프로세스 정립 등을 위한 새로운 역할을 수행해야 함**
 - 기업재단은 정부 정책이 미치지 못하는 영역이나 고유의 차별성을 발휘할 수 있는 영역을 선제적으로 발굴하는 ‘센싱’, 지식·사례·성과를 공유하는 협력의 ‘허브’, 다양한 해법을 시도하는 ‘실험실’이 될 수 있어야 함
 - 또한, 기업가적 사고를 공익사업에 적용하여 아이디어를 육성하는 ‘인큐베이터’ 역할을 통해 기업재단으로서 사회적인 신뢰를 얻고 적극적으로 소통하기를 기대

1. 검토 배경

□ 코로나 이후 기업의 사회혁신 역할이 강조되면서, 기업재단을 중심으로 기업 사회공헌의 방향성 정립 필요성 대두

○ 기업의 ESG 경영에 대한 중요성이 부각되는 상황에서 기업 공익재단도 기업 사회공헌의 보조 역할에서 확장하여 고유의 차별화된 새로운 역할 기대

- 기업이 대규모의 자산을 출연한 만큼 사회적 책임에 대한 이해관계자 요구에 부응하기 위한 전략성과 전문성 필요
- 기업은 E(환경), G(거버넌스)에 집중하면서 S(사회)에 해당하는 종업원, 고객, 공급망 등의 영역에서도 중점을 두되, 지역사회와 국가가 당면한 사회과제를 찾아내어 해결하는 사회 혁신 영역에서는 기업 공익재단의 주도적 역할 수행 필요
- 사회혁신은 사회문제 해결을 위해 새로운 아이디어를 적용하고, 문제 해결 시스템을 구축하는 것인데, 난제의 해결 자체도 중요하지만 다양한 주체들이 참여하여 상호작용을 통해 해법을 도출한다는 점에서 기업과 사회를 연계하는 기업 공익재단의 역할 중요

○ 사회 혁신에 주도적인 글로벌 선진 기업재단의 최근 동향 분석을 바탕으로 모기업의 ESG경영에 부합하는 기업재단의 새로운 역할에 대한 모델 정립 필요

- 기업이윤의 사회환원 관점에서 대규모의 출연/자선사업/장학사업에서 출발, 글로벌 지역사회가 당면한 과제를 주도적으로 해결하려는 적극적 활동에 대한 기대 증가
- 글로벌 기업의 공익재단도 2010년 이후로 사회공헌의 임팩트, 전략성과 이해관계자의 니즈 대응을 중시하면서 본격적으로 UN SDGs구현과 ESG경영에 관심을 갖고 사회과제 해결에 직접 참여하거나, 사회혁신 아젠다를 주도하는 등 적극적으로 역할을 수행하고 있음
- 본 리포트에서는 기업재단의 미션·비전, 공익 사업 프로그램 발굴, 지역사회·정부·NGO 파트너십·커뮤니케이션 측면에서 다양한 차원의 사회 문제 해결 방향 수립에 필요한 best practice를 도출하고자 함

2. 기업 사회혁신·기업재단 연구 동향

□ 코로나 이후 기업 및 공익재단의 사회공헌활동의 트렌드 변화

- 코로나 대유행으로 촉발된 상황이 공익재단의 자선활동에 미치는 긍정적 변화에 대한 분석¹
 - **재단이 후원하려는 수혜자의 행정 부담 경감**: 팬데믹 상황에서도 원활하게 지원할 수 있는 체제 마련을 위해 사업 신청자를 위한 공통의 포맷 제공, 수혜자의 요구사항 간소화 및 의사결정 가속화
 - **재단 기부규모 확대, 프로세스의 신속한 처리**: 재단의 자선활동에 대한 시간 가치 평가 요구. 미국의 경우 연간 공익 재단 자산의 일정 부분(5%)을 의무적으로 기부해야 하는 상황에서 가급적 신속하게 처리하고 있음
 - **다른 기부자와 협력(Collective Impact)**: 개인·재단 기부자들의 개별적인 기부보다 자원을 결집하여 우선순위를 조정하고, 협업 플랫폼을 통해 신속하게 배분하는 것이 효과적(예: 빌&멜린다게이츠재단은 Master카드와 협력하여 1.3억불 규모의 코로나 치료기금을 신속하게 조성하였음)
 - **지역사회에 집중**: 지역사회의 밀착형 풀뿌리 시민운동에 지원. 지역 활동가도 사회혁신 참여를 통해 테스트·학습기회 부여
 - **공공부문과 협력 확대**: 기업재단이 팬데믹과 같은 상황에 대응해도, 결국 복구를 주도하는 것은 공공부문이라는 점에서 공공부문의 역량을 구축하여 상호 성장을 모색. 공공기관은 특정 임무 중심, 기업재단은 특정 계층에 대한 선별과 지원을 통해 구조적 병목을 해결하는 대안 제시
- 기업의 사회공헌활동은 ESG전략의 개념을 더 많이 수용하는 포괄적 접근 필요²
 - **다양성, 형평성, 포용성 강조**: 소수민족 및 여성 소유 기업에 투자, 지역사회의 취약계층을 위한 자선투자
 - **글로벌 지역사회를 위한 사업 증가**: 기업의 직원들에게 지역사회로의 기부 및 자원봉사를 장려하고, ESG경영 중 Environment, Society 이슈 부문에 직원들의 참여 유도

¹ Tracy Nowski, Maisie O'Flanagan, and Lynn Taliento, "A transformative moment for philanthropy", McKinsey Insights, '20.5.21

² Timothy J. McClimon, "10 CSR Trends To Watch In 2021", Forbes, 2021

- **기업 임직원 자원봉사방법의 유연한 조정**: 팬데믹 상황이므로 비대면 선호 니즈에 대한 대응(재택/비대면으로 가능한 봉사활동 발굴)
- **사회적기업의 지원에 우선순위 부여**: 도시의 취약계층과 농촌의 소기업에 더 많은 지원
- **UN SDGs 달성의 중요성 부각**: 과거에도 기업에서 수용하긴 했으나 SDGs 달성도는 높지 않았음. 그러나 코로나 이후에 글로벌 문제가 자국의 문제가 될 수 있다는 점에서 SDGs 달성을 추구하고 있음

□ 사회적 영향력을 구현하기 위한 기업 사회공헌활동의 혁신 방향 제시

○ 기업의 사회공헌활동이 사회적 영향력을 불러일으킬 수 있도록 사회공헌 전략, 프로그램 실행, 조직 운영에 대한 3가지 방향의 혁신 필요³

- **사회공헌 전략의 혁신**: 재단의 기존 자원에 대한 활용 극대화, 다양한 이해관계자와의 협력 촉진, 다양한 주체들 사이에서 중개자 역할 증대, 기업의 전략과 공공 정책에 영향력을 미치는 방식의 혁신, 다른 조직의 가치 있는 지식과 정보의 적극적인 공유(리포트, 책, 영상, 세미나 개최 등 다양한 방법 활용)
- **공익재단의 사회공헌 프로그램 실행의 혁신**: 기존의 기금모금 방법과 다른 새로운 모델을 시도해 보거나, 수혜자들의 지원 프로세스에 대한 혁신도 필요함(사업제안서 응모·수혜자 선발 방식·지원 신청의 처리 방식·수혜자 선정 과정에서 의사결정 등)
- **공익재단 구조, 재정, 운영의 혁신**: 이해관계자와의 커뮤니케이션·연계 방식에 새로운 기술 활용 고려, 재단 인력의 채용과 사업 성과평가 방식의 새로운 접근방식 활용, 재단의 대외 홍보 마케팅의 혁신, 재단의 거버넌스, 내부·외부 네트워크 설계 혁신 포함

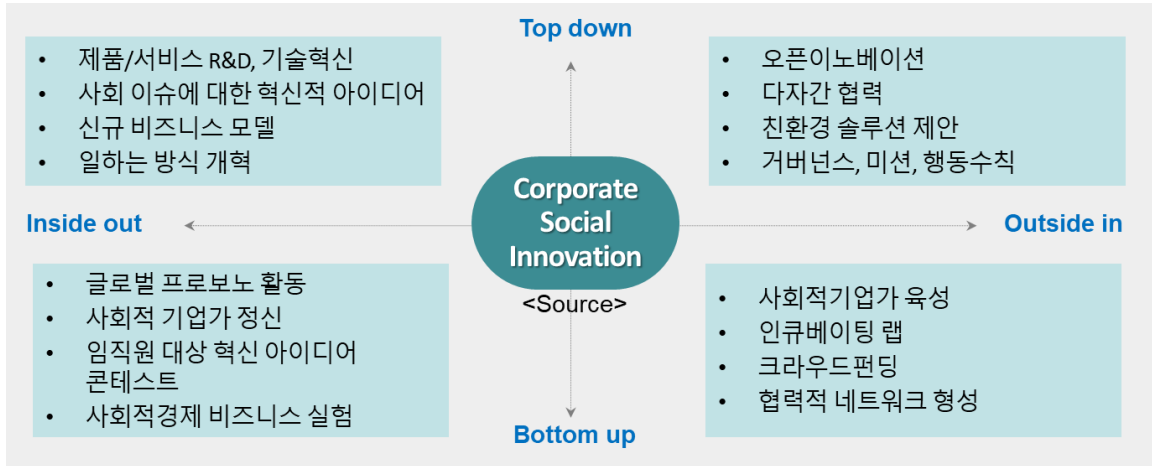
○ 기업이 주도하는 사회혁신(Corporate Social Innovation)의 의미

- 주요 연구기관에서는 사회혁신이란 ‘사회문제’에 대해 ‘새로운 아이디어·해법’과 ‘사회적 관계·협력’을 더함으로써 사회시스템을 발전적으로 변화시키는 것으로 정의⁴
- 기업이 주도하는 사회혁신은 ‘지속가능한 사회의 변화’라는 관점에서 기존의

³ K. Gabriel & S. Clohesy, Intentional Innovation: How Getting More Systematic about Innovation Could Improve Philanthropy and Increase Social Impact, 2018

⁴ 희망제작소, 사회혁신활동 촉진을 위한 플랫폼 구축 방향, 2020

CSR의 개념으로부터 한 단계 더 나아가 지역사회와 환경에 대한 책임을 강조하고, NGO·공공부문과의 파트너십을 기반으로 자선에 의한 지출이 아닌 전략적 관점에서의 기업과 사회에 축적되는 자산으로 보고 있음⁵



3. 글로벌 선진 기업재단 사례 조사

- 분석대상의 기업재단은 기업 규모와 재단 위상, 모기업의 B2B 비즈니스, 재단 사업 프로그램의 사회혁신 특성을 고려하여 선정

BMW콰트재단	유럽의 청년 리더 네트워크 운영, 사회적기업 투자
IBM국제재단	IT를 활용한 사회문제 해결, 기업 외부 전문가들의 참여로 집단 지성 발휘
Alcoa재단	모기업의 글로벌 지역사회 밀착형 공헌 사업 수행
CocaCola재단	여성기업인 육성, 브라질 등 저개발국 청년들 직업 훈련 지원
Saint-Gobain 재단	모기업 사업에 연결하여 중점 사회공헌 사업 선정
Dow Chemical 재단	다우 제품을 활용한 지속가능 솔루션, 미래 기술혁신가 육성
Intel 재단	여성 인력 대상 과학기술 교육, 회사의 자원봉사활동과 연계
Shell 재단	모기업 사업영역에 맞춘 에너지/모빌리티 사업 수행, 평가방법론 수립
Siemens 재단	재단이 지멘스 그룹의 사회공헌 이니셔티브 주도, 글로벌 협력
Bertelsmann 재단	재단 자체 연구인력이 정책 연구 수행, 재단 독자적으로 아젠다 제안

⁵ P. Mirvis & B.Googins, "CORPORATE SOCIAL INNOVATION", Business Strategies for Sustainability: 2018

○ BMW Foundation, Herbert Quandt⁶

- **Responsible Leaders Forum**(리더 네트워크 사업): 각 분야의 30-40대 젊은 전문가들이 모여 2박 3일 간 다양한 주제에 대해 토론하고, 도출된 개선 아이디어는 BMW관트 재단 네트워크를 통해 실제 현실에 도입하는 시뮬레이션을 실시하는 프로그램
 - 전세계 2,000여 명의 '책임 있는 리더 네트워크'를 보유하고 있으며, 이들은 국가나 지역사회가 직면한 과제를 해결하기 위해 사회적기업·NGO와 협력하여 미래지향적 아이디어와 해결책을 도출하고 있음

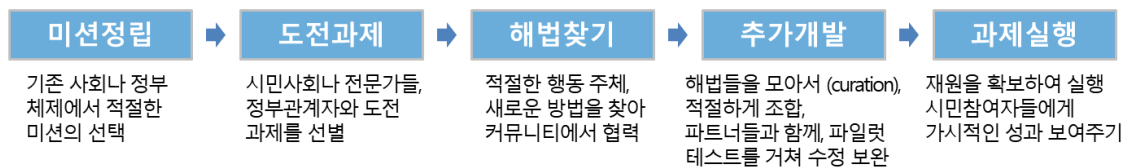


- **Respond Accelerator**: 회사는 미래를 위해 답해야 할 전략적 문제를 파악하고, 기업 전략과 연계방안 모색. 예를 들어 다음 10년, 20년 뒤 도시의 삶은 어떻게 바뀔 것인가와 같은 질문은 곧바로 MINI 개발, BMW의 전략에 영향을 미치게 됨
 - 특히 이번 코로나 상황을 통해 국가가 보유한 정책들(tool box kit)이 현재와 미래 상황을 대비하기에 불충분하다는 판단으로 영향력 있는 조직에 투자하여 금전적 수익뿐 아니라 리더들이 벤처기업을 포용하고, 사회변화를 이끌어 내는 목표 설정
 - Accelerator 참여자들은 Responsible Leader Network에 참여하게 되는데 '21년 사업에서 총 65개국에서 400건의 신청서가 접수되었으며, 신청서의 55%는 EU외부에서 온 것이었음
 - AquaFarmsAfrica(아프리카 기니, 수경재배 식품 재배), FACII(프랑스, 장애인을 위한 디지털 업무환경 제공), Traceless (독일 함부르크, 바이오

⁶ 1970년에 설립된 BMW 그룹 최초의 재단. BMW 그룹의 대주주였던 헤르베르트 관트를 기리기 위해 BMW그룹이 50백만 유로(728억 원) 출자하여 설립. 2016년에 BMW 창립 100주년을 기념하여 재단 자산을 100백만 유로로 확대(사업규모: 수입 11.4백만 유로, 사업비 10.9백만 유로, '20년 기준)

플라스틱 개발) 등 10개 기업이 선정

- BMW재단에는 ‘Head of Social Innovation’라는 직책이 있는데 중세에 철학자, 과학자, 예술가, 법률가들이 메디치 가문에서 만나 토론을 하면서 르네상스가 탄생하였듯이 이들은 각 분야 전문가들의 ‘융합’이라는 힘을 통해 문제를 해결하고, 지속가능한 사회를 만들기 위한 집단 지식 운동 주도
 - 독일의 기업재단은 단순한 물질적인 지원사업을 넘어 사회문제에 심층적으로 접근하여 이슈를 제안함으로써 지식을 융합하고 공유하는 싱크탱크의 역할을 강화하는 방향으로 전환



○ IBM International Foundation

- **Call for Code Challenge**: IT기술을 통해 시급한 문제를 해결하기 위한 글로벌 프로젝트로, '18년에 IBM&IBM국제재단이 시작한 개발자 대상 오픈소스 경진대회. '18년부터 5년 간, IBM이 기술을 제공하고 총 3천만 달러 투자 예정
- IBM의 Ginni Rometty 회장은 “프로젝트를 통해 전세계의 개발자가 클라우드, AI, 블록체인, IoT 기술을 활용해 사회적 과제를 해결하는 데 기여할 수 있을 것”이라고 설명
- ‘자연재해로 인한 사회문제 해결’을 프로젝트 테마로 하여 날씨 데이터와 공급망 정보를 통해 약품, 생수, 기타품목 공급을 늘리도록 약국에 정보를 제공하거나, 재난이 가장 심각할 수 있는 시간과 장소를 예측하여 응급 구조대를 미리 파견하여 준비할 수 있도록 하였음
- 수상팀은 IBM의 글로벌 자원봉사 조직인 CSC(Corporate Service Corps) 팀에 가입하여 전세계 커뮤니티 지원 활동에 참여할 수 있는데, 데이비드 클라크 커즈(David Clark Cause)재단 (사회운동단체), 유엔인권이사회, 미국 적십자(American Red Cross)가 공동주최하고 리눅스 재단(Linux Foundation)이 코딩에 필요한 오픈 소스를 제공하는 등 다양한 주체들이 참여하고 있음



○ Alcoa Foundation

- 글로벌 대표 알루미늄 제조회사인 Alcoa가 설립한 Alcoa 재단은 기업재단에서 중점적으로 지원해야 하는 영역을 UN SDGs 중 기후변화, 생물다양성, 직업훈련으로 선정하여 사업 수행
- 비영리법인으로부터는 사업 지원 응모를 받지 않고 재단이 직접 발굴하여 지원하는 것이 특징이며, 장기적으로는 가시적인 성과를 달성할 수 있는 프로그램 기획안 선정
 - 장기적으로 재단의 자금 없이도 효과적으로 구현될 수 있는 지속가능성, 재단이 지원한 프로그램과 유사한 성과를 달성하려는 외부 조직과 공유할 수 있는 프로젝트, 다양성·포용성의 관점에서 다양한 계층 및 소수민족을 포함시킬 수 있는 프로젝트 지원
- 이 밖에도 모기업의 글로벌 사업장 커뮤니티 활동과 밀접하게 연계하여 호주, 브라질, 캐나다, 기니, 헝가리, 아이슬란드, 노르웨이, 스페인, 미국 등 70여 개 기관에 기부하고 있으며, 임직원 자원봉사활동도 지원



○ Coca Cola Foundation⁷

- **5 by 20** : 2020년까지 500만 명의 개발도상국 여성이 자신만의 사업을 운영할 수 있도록 경제적으로 지원하는 프로그램으로, '10년에 시작하여 '20년까지 75개국의 여성 500만 명이 참여

⁷ 1984년에 설립. 사업 영역은 여성 인력 양성, 지역사회 증진, 환경보호, 교육. 연간 사업규모는 186백만\$로 코카콜라 재단에서 139백만\$, 코카콜라에서 47백만\$을 출연하였음('20). 모기업인 코카콜라는 전년도 영업이익의 1% 기부를 원칙으로 지원(설립 이래 1조 원 이상 기부)

- 프로그램을 시작하게 된 계기는 여성이 전세계 노동의 66%를 수행하는데 비해 전세계 이윤의 10%만 벌고 있는 불평등에 대한 인식에서 시작. 여성이 벌어들이는 이윤의 90%는 가족과 지역 사회에 환원된다는 점에서 여성의 경제적 역량이 중요하다는 점에서 출범
- 파트너기관은 IFC(국제금융공사, 펀딩), 빌&멜린다 게이츠 재단, Mercy corps(국제구호단체), IDB(미주개발은행) UN Woman(UN 여성기구)
- 프로그램 내용은 농가에서부터 소매상에 이르기까지 코카콜라의 가치사슬을 기반으로 여성 기업인 육성, 비즈니스 기술과 노하우, 금융 서비스, 멘토링, 동료 간 네트워킹을 통해 경제적 역량 강화 등의 맞춤형 지원. 망고 재배 농가에는 농업방식과 예산관리 교육, 음료 판매업자에게는 직원관리, 고객서비스, 마케팅 교육 실시

- 프로그램의 주요 성과

- 케냐/우간다: 현지에서 5만여 개의 농장 지원(15천 개는 여성 지원)
- 탄자니아: 도심의 제품 유통망, 170개의 소규모 유통센터 운영, 소유주의 65%가 여성
- 필리핀: STAR 프로그램, 소규모 판매점의 여성 소유주 육성
- 브라질: 재활용폐기물 수집, 판매, 9000명의 재활용협동조합 참여(절반 이상 여성)



- **Colectivo Retail** 프로그램: 브라질 젊은이들을 위한 8주 간의 직업훈련프로그램

- Brazil은 코카콜라 전세계 판매량의 7%를 차지하여 미국, 멕시코, 중국에 이은 4번째 시장으로, '09년부터 해당 프로그램을 통해 16-25세의 200,000명 이상의 브라질 청년에게 교육 실시
- 브라질 전역에서 130여개 Colectivos 운영, 각 500명 이상의 학생 교육(각 커뮤니티의 감독자는 월단위로 성과 추적. 지역 NGO와 250개 이상의 파트너 회사가 참여하여 취업을 연결해 주고 있으며, 현지에서 우수 협력사례로 평가받고 있음

- 프로그램의 의의는 청년 실업, 농산물 시장 인력 부족 등 다양한 사회 문제에 대한 솔루션에 기여하면서도 회사의 핵심 비즈니스를 강화하며 사회적 가치를 창출했다는 데 있음. 저소득 청년의 고용을 늘려 자존감을 세워주고 기업의 소매유통채널과 브랜드 이미지를 확대하여 현지 판매량이 증가하는 성과를 거두었음



○ Saint Gobain Foundation⁸

- 생고뱅 재단은 모기업 비즈니스와 밀접한 재단의 공익사업을 선정하여, 모기업의 사업과 연계된 주택지원과 청년들의 취업지원에 집중
 - Social housing(주택 건설, 개조, 에너지효율 주택 개선): 베트남 보육원 건립, 인도 위생시설 개조
 - Integration(청년들의 취업 지원): 모로코 기술훈련센터, 인도 직업훈련센터

모기업 사업에 연결
건축, 전자재

핵심 기업 가치에 연결
사회적 포용

중점 사회혁신 영역 연결
환경에 대한 몰입

- 생고뱅 재단은 설립 이래 'Social Project'에 지속적으로 참여해 왔으며, 단순한 의무에서 비롯된 CSR이 아닌 커뮤니티와 환경에 대한 혁신을 가능하게 하는 진정한 파트너십이 필요한데 그것이 Corporate Social Innovation이라고 함



모로코 직업훈련 Academy



인도 타밀나두 화장실 개선



폴란드바르샤바, 장애인전용주택 건설

○ Dow Chemical Company Foundation

- 다우케미컬 재단은 다우케미컬 제품을 활용한 지속가능 솔루션을 제공한다는 관점에서 순환경제와 사회 이익을 위한 제품의 활용 및 새로운 활용 방법을 발굴하고 있음

⁸ 생고뱅(Saing-Gobain)은 프랑스의 건축 자재 제조회사. 생고뱅 재단은 '08년도에 설립

- 브라질, 인도네시아, 남아프리카공화국, 케냐 등지에서 쓰레기 수거 협동조합을 운영하여 플라스틱 폐기물을 최소화하기 위해 노력
- 이 밖에도 전세계 해양 쓰레기 처리 솔루션 개발에 대해 연구 중이며, 해양정화 분야에서 미국의 민간단체인 ‘Ocean Conservancy’에 가입하여 해양정화 이니셔티브에도 참여
- 재단의 Social Innovation에 대한 인식은 포용적 커뮤니티에 중점을 두고 있으며, Rob Vallentine재단의 President는 재단이 Dow Chemical Company의 사회적 영향력 활동(social impact work)을 주도하고 있다고 함. 재단은 FSG⁹와 협력하여 비즈니스 임팩트 펀드(Business Impact Fund)를 출범, 비영리단체들과 협력하여 사회적 임팩트 구현 주도
- 이 밖에도 글로벌 지역의 지역사회에서 필요로 하는 다양성, 포용성, 형평성 이슈와 관련한 프로젝트 지원을 위해 파트너십을 체결하였으며, Dow Chemical의 임직원 봉사 그룹 (ERG, Employee Resource Group)이 참여

○ Intel Foundation

- 인텔 재단은 여학생을 대상으로 STEM 체험형 교육프로그램 지원 사업에 중점. ‘20년에 출범한 Million Girls Moonshot을 통해 중학교 여학생들의 STEM 교육, 과학에 대한 관심과 실습 지원
 - STEM Next Opportunity Fund, Gordon and Betty Moore 재단, Charles Stewart Mott 재단과 협력하고 있으며, 인텔 임직원들이 방과 후 활동과 여름 프로그램에 자원봉사활동으로 참여
- 이 밖에 Woman in Science Camp는 인텔, 미국 국무부, UN 파트너십으로 개발된 프로그램으로 기술불평등 격차 해소를 목표로 로봇공학·드론·코딩·AI·리더십교육·멘토링 지원, 학생용 학습 키트인 Intel Future Skills도 개발하여 보급
- 인텔의 기술 지원과 자원봉사활동을 연계한 긴급구호기관 파트너십도 구축하여 National Urban League, Center for Policing Equity, NAACP Legal Defense Fund, 국제앰네스티와 협력하여, Red Cross와 홍수·지진·허리케인 등 재해지역 복구 봉사 활동 전개
- 임직원들의 지속가능활동 연구 프로젝트 제안과 수행 활동도 지원하는데, 환경 분야 혁신을 주도했던 직원에게 수여하는 Intel Environmental Excellence Award, 지속가능 프로젝트 아이디어를 가진 직원에게 연구비를 지원하는 Sustainability in Action Grants 등이 있음

⁹ 마이클 포터가 설립한 공유가치창출 전략·평가·연구 전문 비영리 기관



○ Shell Foundation¹⁰

- 셸 재단의 주요 사업 영역은 저개발국의 에너지 접근성 강화, 저개발국의 농가와 중소기업 지원. 특히 저개발국 빈곤층의 에너지 보급을 위해 아프리카 및 아시아의 빈곤층을 대상으로 현대화된 에너지 효율 제품 공급
 - 아프리카 사하라 이남지역에만 SDG7의 목표인 ‘에너지의 친환경적 생산과 소비’에 해당하지 못하는 1억 가구가 있는데, 이러한 국가 전력망이 미치지 못하는 낙후 지역에 신재생에너지 설비 보급, 빈곤 가구에 가정용 태양광 조명 보급
- 또한, 지속가능한 모빌리티 관점에서 에티오피아, 우간다, 르완다에 전기 오토바이를 보급. 이 밖에도 교통혼잡으로 인한 공해와 통근시간 문제 해결을 위해 인구 1,000만 명 이상의 도시에 교통 전문가 네트워크 EMBARQ를 설립. 브라질, 멕시코, 인도 등의 주요 도시에서 도심 교통시설 수준 및 비용 효율성의 개선과 탄소 감축을 위한 연구 프로젝트 진행

○ Siemens Foundation¹¹

- 지멘스 재단은 지멘스 그룹의 사회공헌 이니셔티브를 주도하는 조직으로서 유럽, 아프리카, 라틴아메리카 지역의 사회적기업 육성과 문화예술활동 후원
- Fruquena Project(저개발국 농가 지원): 내전의 발발 등으로 인해 거주지를 떠난 지역사회 농가를 대상으로 협동조합 활동, 직업훈련 지원
 - 농업학교(Fruquena School of Fruit Horticulture)를 설립하여 현대적이고 친환경적이며 경쟁력 있는 농업기술, 판매 노하우 등을 교육

¹⁰ 2000년에 설립. 셸의 원유 채굴 사업 과정에서 환경·윤리 측면의 부정적 이슈로 그린피스를 비롯, 환경단체 Sierra Club의 보이콧 캠페인 등으로 위기에 직면하자 적극적 사회공헌을 위해 재단 설립. 재단 자산은 635백만\$, 연간 사업비는 44백만\$(’20)

¹¹ ’08년에 설립. 재단 자산은 390백만 유로, 연간 사업비는 10백만 유로(’20). 아르헨티나·브라질·덴마크·콜롬비아·미국·프랑스 6개 지멘스 재단과 협력 체제로 운영

○ Bertelsmann Foundation¹²

- 베텔스만 재단은 기업 경영의 노하우를 정부의 여러 사업에 도입하기 위한 정책 실험 시도, 이는 사회문제를 찾아내어 해결책을 찾는 사회혁신을 통해 사회, 정치, 기업 모두 이익을 거둘 수 있다는 구상에서 출발
- 기업재단은 단순한 자선과 기부를 넘어 ‘혁신¹³과 아이디어 개발’을 통해 사회에 기여해야 한다는 인식을 갖고 있으며, 교육 중심의 공익사업을 추진하는 동시에 사회 문제에 심층적으로 참여하는 싱크탱크 역할 지향
- 재단이 연구한 베텔스만 변혁지수(BTI, Bertelsmann Transformation Index), 지속가능 거버넌스지수(SGI, Sustainable Governance Indicators)는 부패인식지수(CPI) 평가의 원천자료로 사용

4. 기업 공익재단의 Best Practice

□ 기업 공익재단의 ‘사회혁신’은 모기업과 중장기 비전-사회 혁신 테마의 연계성을 기반으로 프로그램, 프로세스, 운영 영역에서의 실행 필요

- 새로운 프로그램을 통한 ‘실천’을 위해 이해관계자 및 다양한 파트너들과 협업 ‘과정’을 통합하여 제안

사회혁신의 유형	사회혁신을 실행하기 위한 재단의 역할·역량
공통	<ul style="list-style-type: none"> ● 모기업의 지속가능성을 유지하면서 사회혁신을 추구할 수 있는 재단 Governance 구축 <ul style="list-style-type: none"> - 모기업과 기업재단 협력을 통해 사회혁신의 시너지 발휘 ex) 모기업은 E에 집중, 기업재단은 S에 집중 - 기업재단이 정부 정책의 사각지대를 보완하면서 사회혁신 주도 ● 모기업의 중장기 비전-사회혁신 테마 관계 정립 <ul style="list-style-type: none"> - 모기업이 보유한 자원(인력, 시설, 자금, 정보)을 활용하나 대외 평가에서 인정받는 성과로 광고효과 제고

¹² 1977년에 베텔스만의 4대 CEO인 라인하르트 폰(Mohn)이 설립. 베텔스만 회사는 1853년에 찬송가와 기독교 서적을 만드는 소규모 출판사에서 시작하여 신문, 잡지, 음반, 영화, TV, 라디오까지 확장. 재단은 독일 서부 귀터슬로에 위치하며 직원 363명, 자산 619백만 유로, 사업비 73.8백만 유로(’20)의 대형 재단임. 베텔스만 재단이 그룹 대주주이긴 하나, 그룹 경영에 참여하지는 않음

(베텔스만재단, 라인하르트 폰 재단, BVG재단이 지분 80.9%를 보유하고 있으나, 의결권은 없음)

¹³ 여기에서의 혁신은 기술혁신이라기보다 ‘사회 혁신’의 의미, 사회 문제를 발견하고 그에 대한 해결책을 제시하는 것을 말함

<p>① 사회적 요구를 충족시키기 위한 새로운 프로그램¹⁴</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 모기업 비즈니스 밸류체인 연계 <ul style="list-style-type: none"> - 사회 공익적 가치를 전면에 내세우면서도 모기업 Biz에 긍정적인 효과를 유발할 수 있는 사업 추진 - 모기업의 기반을 활용하여 사회혁신에 적극적으로 참여하되, 유망한 아이디어들을 도출하고 발전시키도록 지원 - 모기업의 Environment/Society 측면에 대한 부정적인 영향을 상쇄하는 수준을 넘어 모기업의 비즈니스 모델 혁신 가능 ● 임직원 자원봉사 연계-지역사회 밀착형으로 발굴 <ul style="list-style-type: none"> - 임직원의 자원봉사 수준을 확장하여 주로 신흥시장에서 실무경험을 축적, 글로벌 리더십 역량 향상으로 연계 가능
<p>② 새로운 실천 프로세스</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 사회혁신에 대한 담대한 목표 설정(UN SDGs 연계)&지속적 추진 <ul style="list-style-type: none"> - 최소 3년 이상 다양한 참여자들이 모이는 활동 유지 - 소수의 사회적기업가를 육성하여 사회혁신을 주도하게 하는 방식은 단기간의 성과는 가능하나 확장에는 한계점 존재 ● 타기업재단·정부·NGO가 참여하는 외부 파트너십 구축 <ul style="list-style-type: none"> - 사회혁신을 통해 달성하고자 하는 사회적 과제 목표 공유 - 참여기관의 역량강화 지원, 커뮤니케이션 촉진 ● 사회혁신사업 모니터링·평가방법론 수립, 사회적가치 성과분석 및 결과 공유 <ul style="list-style-type: none"> - 사회적가치 성과를 인정하는 다양한 파트너들이 '실천 프로세스'에 참여하도록 장려 - 웹기반 분석기술 활용, 온라인 데이터공유 및 설문조사
<p>③ 새로운 규칙과 규정</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 사회적 임팩트가 있는 자체 사업을 수행할 수 있는 전문성 <ul style="list-style-type: none"> - 재단이 사회적 이슈에 대한 혁신적 사고를 지속하고, 자체 정책연구 강화 - 글로벌 지역사회 이슈에 대응할 수 있는 전문지식 보유 - 수혜자와 수혜기관이 재단의 재원에 장기간 의존하지 않고 자생할 수 있는 독립적 모델 지원(사회적경제) ● 재단이 차별화된 정책 이니셔티브 주도 <ul style="list-style-type: none"> - 모기업이 속한 산업의 지속가능성 아젠다 제안

¹⁴ 김상민, & 이소영, 사회혁신을 위한 참여적 지역 거버넌스 체계 구축방안. 한국지방행정연구원 & 유승권, 기업공익재단의 사회혁신 사례연구, 한국타이어나눔재단, 2021 연구에서 제시한 사회혁신 프레임워크에 10개 기업재단 사례를 종합하여 작성

5. 종합

- 기업의 사회공헌에서 ‘기업의 사회적 문제에 대한 직접적·능동적 지원 역량’, ‘다자간 협력모델’, ‘사회적 가치제고’ 등의 역할 요구 강화
 - 기업의 사회공헌 부서는 기업이념과 대응 이슈를 반영한 개별 프로그램 단위의 사업 진행, 기업재단은 전문성과 지속성을 기반으로 장기 경영이슈에 선제적으로 대응하는 역할 분담 필요
 - 기업 공익재단도 목적 사업 선정과 운영 측면에서 글로벌 ESG 경영 트렌드를 반영하여 지속가능한 개발, 다자간 파트너십을 통해 사회적 니즈에 맞춘 목표 설정 및 사업 실행 프로세스 필요
 - 기업재단이 정부 정책에서 할 수 없는 부분을 대신 수행해야 하는 이유는 기업의 경영활동이 사회를 기반으로 이루어지고, 사회와의 조화를 통해 성장하고 영속한다는 개념의 실천
 - 기업재단은 재단 사업의 사회적·경제적·환경적 성과를 분석하고, 기업이 해결하려는 글로벌 지역사회 문제의 해법을 전략적 관점으로 도출하는 과정에서 광범위한 이해관계자에 대한 책임 인식 및 성과를 공유하는 사회 혁신의 체인지메이커로서 사회혁신의 센싱, 허브, 실험실, 인큐베이터, 플래그로서의 역할 필요

센싱	정부 정책이 미치지 못하거나, 기업/기업재단의 차별성을 발휘할 수 있는 social blue ocean의 선제적 발굴
허브	NGO, 정부, 기업, 연구기관 등 다양한 주체들이 모여 지식, 사례, 성과를 공유할 수 있는 플랫폼, 네트워크 제공
실험실	다양한 사회혁신 아이디어에 대한 새롭고 다양한 시도, 파일럿 플랜트처럼 테스트 실행
인큐베이터	기업가적 사고를 적용하여 초기단계의 사업 육성, 장기적으로 재단 자금이나 정부 보조금에 의존하지 않는 독립 운영 지원
플래그	재단을 통해 모기업의 긍정적 이미지를 대내외에 커뮤니케이션

【ESG 경영 시대, 사회혁신 관점에서 본 기업재단의 역할】

[참고 자료]

[보고서/논문]

- 강민정, 사회혁신 생태계의 현황과 발전 방안, 과학기술정책연구원, 2017.10.
- 김상민, & 이소영, 사회혁신을 위한 참여적 지역 거버넌스 체계 구축방안. 한국지방행정연구원, 2018
- 더브릿지컨설팅, 2019년 행정안전부 비영리 민간단체 공익활동 지원사업 평가보고서, 2020.
- 새로운사회를여는연구원, <https://saesayon.org>
- 유승권, 기업공익재단의 사회혁신 사례연구, 한국타이어나눔재단, 2021
- 최재호, “기업공익재단의 미래, 조선일보, 2021.5.31
- 장병걸, 송위진, “전환적 사회혁신론과 사회혁신:전환관점에서 본 한국의 사회혁신정책”, 사회적경제와 정책연구, 2019
- 희망제작소, 사회혁신활동 촉진을 위한 플랫폼 구축 방향, 2020.1.
- Doug Conant, “Why philanthropy is R&D for business, 2013. September, Mckinsey insights
- Rhodri Davies, “Philanthropy and Civil Society after Covid-19 Key questions for the future”, CAF(Charities Aid Foundation), 2020.4.29.
- K. Gabriel & S. Clohesy, Intentional Innovation: How Getting More Systematic about Innovation Could Improve Philanthropy and Increase Social Impact, 2018
- John Kania & Mark Kramer, “Collective Impact”, Stanford Social innovation Review, Winter, 2011
- Kristina Jaskyte Bahr, “An Exploratory Study of Types of Innovation in US Foundations”, 2019
- Timothy J. McClimon, “10 CSR Trends To Watch In 2021”, Forbes, 2021
- P. Mirvis & B.Googins, “CORPORATE SOCIAL INNOVATION”, Business Strategies for Sustainability: 2018
- Tracy Nowski, Maisie O’Flanagan, and Lynn Taliento, “A transformative moment for philanthropy”, McKinsey Insights, 2020.5.21.
- TEPSIE, Social Innovation Theory and Research: A Summary of the Findings from TEPSIE, A deliverable of the project: “The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe” (TEPSIE), European Commission - 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research, 2015.

[웹사이트]

- BMW콰트 재단: <https://bmw-foundation.org/en/our-work/sustainable-business-models>
- IBM국제재단: <https://www.ibm.org/>
- Alcoa재단: <https://www.alcoa.com/foundation/en>
- CocaCola재단: <https://www.coca-colacompany.com/shared-future/coca-cola-foundation>
- Saing-Gobain 재단: <http://fondation.saint-gobain.com/en/saint-gobain-foundation>
- Dow Chemical 재단: <https://corporate.dow.com/en-us/about/partnerships/citizenship.html>
- Intel 재단: <https://www.intel.la/content/www/xl/es/corporate-responsibility/intel-foundation.html>
- Shell 재단: <https://shellfoundation.org/>
- Siemens 재단: <https://www.siemens-stiftung.org/en/foundation/>
- Bertelsmann 재단: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/en/home>