
연 수 보 고 서
캐나다 밴시티신협에서 배우는 사회적금융

2015.01

 동작신용협동조합 주세운

목차

제1부 연수계획서

- I. 연수개요.....2
- II. 연수기관소개.....3
- III. 일정표.....4

제2부 결과보고서

- I. 서론.....5
 - 1. 신탁의 나아갈 길을 찾아서.....5
 - 2. 캐나다의 금융환경과 밴시티 신탁.....6
- II. 본론: 밴시티의 착한금융.....8
 - 1. WHAT? 가치 지향 금융, 굿머니.....8
 - 2. HOW? 밴시티의 해결책들.....8
 - 3. WHO? 누가 어떻게 혁신을 이끄는가.....18
- III. 결론: 시사점.....20

제1부 연수계획서

I

연수개요

연수명

“금융은 지역사회를 위해 무엇을 할 수 있는가”
- 캐나다 밴시티신협의 사회적금융에서 배우다

연수기간

2014년 11월 1일 ~ 11월 29일(총29일)

연수대상지

밴쿠버시티 저축 신용협동조합(Vancouver City Savings Credit Union) 및
한인 신용협동조합(Sharons Credit Union)

연수주제

한국신협의 새로운 지역사회 기여 및 사회적 금융 추진전략 개발을 위한
캐나다 밴시티신협의 사례 벤치마킹

주요일정

1주차: 밴시티신협의 기본교육프로그램(Orientation Immersion)

2주차: 밴시티신협 사회적 금융 및 지역사회개발 담당자 면담

3주차: 한인신협 방문

4주차: 밴시티신협 사례연구 및 파트너기관 방문

II

연수기관 소개

□ 기관개요

기관명	Vancouver City Savings Credit Union	대표자명/직함	Jan O'Brien/이사장 Tamara Vrooman/CEO
설립년도	1946	관 련 분 야	사회적금융, 금융협동조합, 신탁
국적및도시	캐나다 / 밴쿠버	기 관 주 소	Vancouver, British Columbia, Canada
조합원수	501,359명	조 직 형 태	신용협동조합(CREDIT UNION)

□ 기관연혁

- 1946년 발기인14명이 5달러씩 출자한 70달러 자본금으로 설립
- 1962년 조합원 10,000명 달성
- 1973년 자산 1억달러 달성
- 1977년 온라인뱅킹 도입
- 1980년 자산 10억달러 달성
- 1983년 현금인출기환전서비스 도입
- 1995년 홈뱅킹서비스 도입
- 2004년 텔레뱅킹서비스 무료화
- 2006년 설립60주년, 자산 100억달러 달성
- 2011년 ‘착한 금융 만들기(Make Good Money)’ 캠페인 시작
‘가치지향은행 세계연맹(GABV)’ 신탁 최초 가입

III

상세 일정표

☞ 주제 인터뷰

☆ 현장 방문

	월	화	수	목	금
1주차: 교육연수 Orientation Immersion Program atVancity	11/3 ☆Community Partner Visit (Skwachays Lodge)	11/4	11/5 ☆Community Branch Visit ☆Prototype Branch Vist	11/6	11/7 ☞Fair&FastLoan (GuyKutany) ☞Social Impact Product Suit (JosphineWang)
2주차: 인턴쉽 및 주제인터뷰 Internship at Vancity	11/10 ☞ S h a r e d Success Program (Pat Chong) ☞Impact Real Estate (Kira Gerwing)	11/11 Remembrance Day(공휴일)	11/12 ☞Coop Strategy (Elvy Bianco) ☞ResilientCapital (Mandeep Sidhu) ☞ V a n c i t y Foundation (Emily Beam)	11/13 ☞Communication (Rhonda Nowak) ☞Accountability (Joanne Westwood) ☞Community Impact Loan (Wiliam Azaraff ☞Social Venture Partnership (Stewart Anderson)	11/14 ☞Microloan (C a t h e r i n e Ludgate) ☞Vision&Strategy (Chris Dobrzanski)
3주차: 인턴쉽 및 주제인터뷰 Internship at SharonCU	11/17 ☞캐나다금융과 신협 (석광익 전무)	11/18	11/19	11/20	11/21
4주차: 인턴쉽 및 주제인터뷰 Internship at Vancity	11/24	11/25 ☞ValueBased Banking (Heather Harmse)	11/26 ☆HIVE Vancouver Visit (C o - w o r k i n g Space) ☆ModoCoop Vist (Car Share Co-op)	11/27	11/28

제2부 결과보고서

I

서론

□ 연수배경 - 신협을 돌아보는 길

신용협동조합(이하 신협)은 국내유일의 민간주도 금융협동조합이다. 1960년대 고리대로 고통 받던 서민들을 위한 협동조합운동으로 출발하여, 지난 60년 간 많은 부침을 겪으면서도 꾸준히 성장해왔다. 비록 현재는 성장일변도의 행보에 대해 비판을 받고 있기도 하지만, 그럼에도 신협은 협동조합의 정체성을 고민하는 유일한 금융조직으로써 지금보다 더 주목받고 논의되어야 할 가치가 있다고 생각된다.

그런 면에서 최근 사회적경제와 협동조합에 대한 관심으로 인해, 신협에게도 사회적으로 적잖은 관심과 기대가 주어지는 것은 반가운 일이라 할 수 있다. 다만 국내에 신협을 비롯한 금융협동조합 조직에 대한 조사와 연구가 많이 부족하기에 깊이 있는 논의로 이어지는 못하고 있는 상황이다.

본 연수는 이에 대한 하나의 질문으로 출발했다. 금융협동조합으로서 신협이 앞으로 나아갈 방향은 어디일까? 각종 포럼, 학술대회, 언론기사 등에서는 소위 ‘서민금융’, ‘지역밀착형 금융’ 이란 말이 전가의 보도처럼 언급된다. 전문가들은 신협(을 포함한 금융협동조합들)에게 보다 서민들에게 문턱을 낮춘 금융, 보다 지역사회에 기여하는 금융을 요구한다. 맞는 말인지도 모른다. 그러나 무엇이 서민을 위한 금융인지, 어떻게 하면 지역밀착형 금융이 될 수 있을지에 대한 대답은 아직 궁색하기만 하다. 대출 금리를 낮추고 기부를 많이 하면 서민을 위한, 또 지역을 위한 금융기관이 되는 것인지, 그 이상으로 서민과 지역사회를 위해 금융이 할 수 있는 역할은 없는 것일까?

한편으로 요즘 들어 부쩍 사회적경제영역에서 회자되는 ‘사회적 금융’ 이라는 단어는 또 어떠한가? 이는 서민금융이라는 용어보다 더욱 모호할 뿐이다. 단지 사회적기업과 협동조합 등에 자금을 공급하는 것이 사회적금융인 걸까? 사회적금융의 ‘사회적’ 은 도대체 무엇을 의미하는 것일까?

본 연수자는 그에 대한 하나의 답을 캐나다의 밴쿠버시티 저축 신용협동조합(Vancouver City Savings Credit Union, 이하 밴시티 혹은 밴시티신협)에서 찾아보고자 했다. 한국 신협의 모국이라 할 수 있는 캐나다는 규모 면에서나 인구 대비 신협 가입률에서나 신협의 선진국이다. 그렇지만 굳이 밴시티신협을 찾은 것은 그 이상의 무언가를 기대했기 때문이었다.

밴시티는 캐나다 최대 규모의 단위조합이면서 동시에 사회적 금융을 전면적으로 표방하는 거의 유일한 조합이었다. 캐나다에서 손꼽히는 기업 시민일 정도로 사회적 가치 창출에 적극적인데다가 신협 조직으로는 최초로 지속가능한 금융을 추구하는 전 세계 은행들의 네트워크인 세계가치지향세계연합(GABV)에 가입하여 활동하고 있기도 했다.

그렇다면 과연 밴시티가 실천하고 있는 사회적 금융이란 어떠한 것일까? 그리고 그것들은 우리에게 어떤 대안과 길을 제시해 줄 수 있을까?

본 연수보고서는 이러한 질문에 답해보고자 하는 작은 시도이다. 비록 짧은 연수기간과 연수자의 얕은 식견으로 인하여 많은 중요한 부분을 놓치고 있을지도 모른다. 다만 본 연수보고서가 앞으로 신협이 나아갈 길을 모색하는데 있어 하나의 작은 참고가 될 수 있다면 영광일 것이다.

□ 캐나다의 금융환경과 밴시티 신협

○ 금융위기 이후 주목받는 캐나다금융

2008년 미국의 서브프라임모기지 부실사태 이후 금융위기가 전세계를 강타하였다. 이후 미국을 위시한 대다수 선진국에서는 규제금융을 실시하고 이로 인한 정부재정위기 및 실물 경제의 위기가 연속적으로 발생하였다. 하지만 캐나다 금융산업은 글로벌 금융위기 전후에도 안정적인 경영실적을 보고했고, 단 한 곳의 금융기관도 문을 닫지 않았다. 특히 캐나다는 선진국들의 모임 G20에서 유일하게 규제금융을 실시하지 않은 국가였다. 금융위기의 진원지 미국과 지리적, 경제적으로 밀접한 관계를 가지고 있음에도 안정적이었던 캐나다 금융산업을 전세계가 주목하였다. 캐나다 금융산업의 안정성은 1932년 이후로 단 한 번도 금융위기를 겪은 적 없다는 사실에도 알 수 있다.

○ 캐나다의 신협 현황

위에서 언급한 캐나다 금융산업의 안정성을 연구자들은 주로 캐나다 관계당국의 효과적인 감독체계와 보수적인 금융시스템 등의 이유로 설명한다.¹⁾ 그러나 본 연수자는 여기에 한 가지를 추가하고 싶다. 신협 선진국 캐나다의 뿌리 깊은 금융협동조합 생태계이다. 세계적인 금융협동조합 데잘탱그룹과 역시 세계 2위 규모의 신협연합회 등 잘 발달된 캐나다의 금융협동조합은 분명 캐나다 금융산업의 안정성을 지탱하는 주요 축 중의 하나이다.

유럽에서 기원한 금융협동조합 운동이 아메리카 대륙에서 가장 먼저 전파된 곳이 캐나다이다. 1900년 퀘벡 지역의 알퐁스 데잘탱에 의해 처음 시작된 캐나다의 금융협동조합운동은 100년이 넘는 오랜 역사를 가지고 있다.

캐나다는 영어와 불어를 함께 쓰는 국가이다. 따라서 캐나다의 금융협동조합 또한 영어권에서는 신협, 불어권에서는 데잘탱인민금고라는 이 중의 체계로 발달하였다. 불어권의 퀘벡 지방은 데잘탱그룹으로, 그외 영어권은 캐나다신협중앙회로 조직되었다. 데잘탱그룹은 퀘벡 지역 제1의 금융기관으로 발전하였고, 영어권역에서는 브리티쉬컬롬비아주(이하 BC주) 신협이 가장 발달하였다.

연방국가의 특성상 주단위로 조직된 캐나다 신협들은 각 주정부와 밀접한 관계를 맺고 있는 편이다. 연방정부의 관리감독을 받는 전국단위 시중은행과 달리 신협은 주정부 산하의 금융감독청에서 관리감독을 받고 있기 때문이다. 특히 캐나다서부에서 신협이 가장 발달된 BC주는 2008년 금융위기 이후 신협을 대상으로만 하는 100%예금자보호제도를 신설하는 등 적극적으로 신협을 육성하고 있다.

1) 캐나다 은행의 안정성 원인 분석: 2008년 글로벌 금융위기를 중심으로, 김현정, 2013.

캐나다 신협의 최근 30여년 역사를 살펴보면, 조합들 간의 지속적인 합병과 대형화추세를 관찰할 수 있다. 1987년 1,497개였던 캐나다 전역의 단위신협이 2013년에는 320개까지 축소되었다. BC주에서도 마찬가지로 1970년경 200개가 넘던 단위조합들이 현재는 50개 미만으로 축소되었고 그 추세는 현재도 진행 중이다. 덧붙여 이 과정 중 계속된 합병을 통해 자산 10억달러 이상의 대형조합들이 탄생하기도 하였다.²⁾

캐나다 신협은 이를 장기화된 저금리시장에서의 무한경쟁으로 설명한다. 어쩌면 한국 또한 앞으로 이와 비슷한 추세를 밟을 수도 있을 것이다. 그렇지만 본 연수자는 여기에 또 다른 배경 하나를 추가하고 싶다. 바로 한국에 비해 상대적으로 미발달한 캐나다 신협의 중앙회시스템이다. 전산과 교육, 상품개발 등 많은 업무를 중앙회가 위탁받아 운영하는 한국과 달리 캐나다는 중앙회가 대정부관계, 환결제 등 극히 일부의 서비스만 제공하고 있다. 이러한 상황에서 경쟁력부족으로 시장에서 퇴출될 위기에 놓인 소형 조합들 간에는 많은 합병이 일어나고 있으며, 주정부 당국 또한 소규모 조합들의 합병을 적극 권장하고 있다.

○ 밴시티신협의 가치

본 연수의 대상지인 밴시티신협은 캐나다 제3의 도시인 밴쿠버를 공동유대로 하는 캐나다 최대 규모의 단위조합이다. 2013년말 기준으로 자산은 한화17조1천억원, 조합원 501,359명, 지점 70여개, 임직원2,483명에 달한다.³⁾ 1946년에 설립되어, 지난 70년간 50여개의 조합과 합병하며 캐나다 제1의 신협으로 발돋움해왔다.

밴시티는 이러한 규모뿐 아니라 적극적인 사회적금융의 실천으로도 유명하다. 캐나다에서 최초로 사회책임투자펀드SRI를 판매하고, 조합원들의 탄소발자국 절감을 위한 녹색상품들(주택에너지효율화대출, 무공해자동차대출 등)의 운용 중에 있다. 또한 민간차원에서 소셜벤처와 협동조합을 위한 지원정책을 실시하고 이들을 위한 별도의 인내자본(Resilient Capital)을 조성하기도 했다.

2007년에 새로 취임한 주재무부장관 출신의 젊은 여성CEO 타마라 브루먼(Tamara Vrooman)은 이러한 밴시티의 지향을 더욱 적극적으로 추진하며, '착한금융(Make Good Money)'이라는 기치 아래 조합원과 지역사회를 향한 밴시티의 지향을 더욱 혁신하는 중이다.

또한 밴시티는 정부의 공적자금이나 일부 자산가의 기여로 시작된 일부 사회적금융기관과는 달리, 100% 일반시민들의 힘으로 만들어가는 금융협동조합이다. 글로벌 금융위기 이후 단기적인 자본이익보다는 실물경제에 기반을 두고 지속가능한 이익을 추구하는 대안적인 금융기관에 대한 관심이 점점 높아지는 지금, 우리가 더욱더 밴시티의 사례를 주목해야 하는 이유이다.

2) Credit Union System Structure: A look at where we are today and some of our challenges for the future, Phill Moore, 2014.

3) http://annualreport.vancity.com/pdfs/Vancity_AR2013.pdf

□ WHAT? 가치지향금융, 굿머니

밴시티의 사회적 금융이 최근에 갑자기 이루어진 것은 아니다. 밴시티는 조합원을 섬기는 신탁의 가치를 출발선상에서부터 강하게 품고 있었다. 밴쿠버지역에서 최초로 빈민가에 모기지를 제공한 금융기관이자 여성에게 처음 단독으로 대출을 제공한 금융기관이었으며, 금융기관 최초의 탄소배출량을 제로화하는 등 사회적금융의 역할을 꾸준히 추구해왔다.

하지만 2011년, 밴시티는 다시 한번 도약을 준비한다. 기존의 사회적금융을 집약하고 한층 업그레이드하기 위한 새로운 비전과 브랜드를 선포한 것이다.

그렇다면 우선 밴시티가 내세우는 ‘사회적금융’이란 무엇을 뜻하는가? 밴시티는 이를 ‘가치 지향 금융(Banking on Values)’으로 정의하고 있다. 가치 지향 금융이란 사회(Social)와 환경(Environment), 그리고 이윤(Economic)의 가치에 기반 한 지속가능한(Sustainable) 금융을 뜻한다.

이러한 가치 지향 금융의 바탕 속에 밴시티의 새로운 브랜드 '착한금융(GoodMoney)'이 만들어졌다. '착한금융'는 당신의 예금을 이로운 자본으로 만들어 이로운 곳에 사용하겠다(We make you good money by putting money to good)고 약속한다.



물론 자본의 조성을 통해 사회의 경제발전에 기여하는 것은 금융의 근본적 기능이다. 그러나 예대마진을 통한 수익창출에 급급하다가 지역공동체의 발전보다는 안정적이고 높은 이자수익의 창출에만 몰두하고 있는 것이 현 금융시장의 현실이다. 밴시티의 착한금융은 이처럼 왜곡된 금융의 근본으로 돌아가서 조합원의 돈이 조합원의 삶과 이를 둘러싼 지역공동체의 발전에 기여하도록 하는 공동체금융기관이 될 것을 약속한다.

덧붙여 밴시티의 비전 '부를 재정의하기Redefining Wealth'는 이러한 약속이 단순한 슬로건이 아님을 웅변한다. 금융기관의 것이라기에는 더없이 철학적인 이 비전은 ‘조합원의 부를 지역공동체 속에서의 삶의 질(Well-being)’로 재정의하면서 조합원 중심의 신탁에서 지역사회를 포괄하는 공동체금융으로 나아가겠다는 밴시티의 지향을 더욱 명확히 보여준다.

□ HOW? 밴시티의 해결책들(Solutions)

그렇다면 밴시티는 이러한 착한금융의 약속을 어떻게 실천하고 있는 것일까? 밴시티만의 차별화된 전략은 무엇일까? 본 연수보고서에는 이를 각각 자산운용의 측면과 자산조성의 측면, 그리고 사회공헌의 측면으로 나누어 일별하고자 한다. 우선 자산운용의 측면에서는 저소득자, 저신용자의 자활의지를 지원하는 마이크로론(Micro-loan) 프로그램, 사회적경제영역을 위한 별도의 투자 및 융자 솔루션인 인내자본(Resilient Capital) 프로그램과 같이 틈새시장을 위한 맞춤형 여신상품들과 함께 조합의 일반 법인대출의 상당수를 지역사회를 위해 운용하는 커뮤니티임팩트론(Community Impact Loan)정책을 다뤘다. 자산조성의

측면에서는 밴시티의 브랜드 커뮤니케이션전략과 지점리노베이션 정책 등을 소개했다. 더불어 지역공동체를 위한 밴시티만의 차별화된 사회공헌 프로그램인 금융문해교육(Each One, Teach One)과 비둘기공원지점(Pigeon Park Savings Branch)의 이야기 등을 소개하고자 한다.

○ 담보가 없어도 동등한 기회를 가진다 - 마이크로론(Micro-loan) 프로그램

마이크로론(Micro-loan)은 밴시티의 대표적인 사회적금융 프로그램이다. 보통 은행에서 대출을 받으려면 담보와 소득, 신용평가 등을 받아야 한다. 담보가치가 크거나 소득이 많을수록, 그리고 신용기록이 우수한 사람일수록 많은 금액을 대출 받을 수 있다. 이는 일견 당연해 보이나 상대적으로 저소득자나 자산이 부족한 사람에게는 기회의 차별을 야기한다. 누구에게나 평등한 기회의 제공이 시장경제의 기본이라 할 때, 현존하는 금융시스템은 소수의 부유층에게는 더 많은 기회를, 그 외 다수에게는 기회를 박탈하는 구조라 할 수 있다. 이러한 문제의식에서 나온 개념이 소액융자(Microcredit)이다. 누구에게나 균등한 금융기회를 제공하기 위해 저소득층일지라도 별도의 기준을 통해 융자의 기회를 제공하는 방식이다. 세계최빈국 방글라데시의 빈곤퇴치에 기여한 공로로 2006년 노벨평화상을 받은 그라민은행의 소액융자가 그 대표적인 예이다.

보통 이러한 소액융자프로그램은 기존 금융상품과의 상이함 때문에 소액융자전문기관이나 공공에서 위탁받은 비영리단체 등에서 운영하는 것이 일반적이다. 그러나 밴시티신협은 특이하게도 일반은행으로서, 자체적인 소액융자프로그램을 개발해 운영하고 있다.

밴시티 마이크로론은 주로 기술이나 경력이 있지만 신용기록이 없어 어려움을 겪는 신규이민자들(Back to Work Loan, With These Hands Loan)과 담보는 없지만 좋은 사업아이디어와 높은 자활의지를 가진 사람들(Be My Own Boss Business Loan)에게 초기 종잣돈을 지원해주는 프로그램이다.

마이크로론의 대출한도는 개인의 경우 최대 7,500달러, 법인은 최대 75,000불이며, 상환기간과 금리는 각각 5년과 기준금리+4%(2014.11월 현재7%)로 동일하다. 지금까지 마이크로론 프로그램으로 총 500건 정도 대출이 실행되었고, 총 대출규모는 약5백만달러이다. 그 중 개인대상 융자는 98%의 상환율, 법인대상 융자는 92%의 상환율을 보이고 있었다. 전반적으로 저소득층이나 신규이민자들을 대상으로 한 무담보무보증융자임에도 비교적 높은 상환율을 보이고 있는 것이었다.

이러한 비결을 밴시티 측에서는 두 가지 이유로 설명하고 있었다. 첫 번째는 마이크로론을 위해 특화된 별도의 심사기준이다. 가령 법인대상 융자(Be My Own Boss Business Loan)의 경우 기존의 대출신청서에 더해 4가지의 추가 서류가 필요하다. 첫째 비즈니스 플랜, 둘째 향후 2년간의 현금흐름표, 셋째 가족 외 지인의 추천서, 넷째 독립된 컨설턴트의 객관적 비즈니스 리뷰(Small business BC 등) 등이 요청된다. 이러한 다방면의 역량평가를 통해 엄격하게 심사를 진행하고 있었으며, 이를 통해 대출신청 건의 1/3 정도만이 심사를 통과한다.

두 번째로 수요에 맞춰 설계된 세분화된 상품 카테고리이다. 마이크로론 프로그램 중 하나인 직업 되찾기융자(Back to work loan)는 전직 약사나 의사처럼 전문직 출신의 신규이민자들이 캐나다에서 동일한 학위나 자격증을 취득하는 비용을 대출해주는 상품이다. 또 다른 프로그램(With these Hands loan)의 경우 건설분야나 예체능분야의 졸업생들이 전

공을 살린 창업이나 일자리를 위해 필요한 기자재를 구매하는데 대출해주는 상품이다. 가령 음악학원을 차리고 싶은 음대졸업생에게 피아노 구매를 위한 자금을 대출해주는 것이다.

이렇게 세분화된 대출프로그램의 운영은 다양한 비영리단체들과의 협업을 통해 진행되는 데 다이버시티(DIVERSEcityCommunityResourcesSociety), 모자이크(MOSAIC) 등 이민자를 지원하는 비영리단체 등에서 자금이 필요한 신규이민자들을 단체에서 추천하면, 밴시티에서 심사해 대출하는 방식이다. 총 9개로 세부카테고리로 이루어진 마이크로론에는 각각 직접적으로 연관된 파트너기관(비영리단체)이 존재했다. 각각의 세부프로그램들이 이들 파트너 기관과의 협력을 통해 개발 및 운영되고 있었고, 대다수의 대출신청 또한 이들 커뮤니티 파트너를 통해 유입되고 있었다. 즉 대다수의 대출신청인이 밴시티와 파트너 기관이라는 삼자간의 관계를 맺고 있었다. 이러한 삼자간의 관계는 상환을 관리에 있어서도 하나의 안전장치가 되어 큰 장점이 되고 있었다.

밴시티에서 마이크로론을 담당하는 직원은 팀장을 포함 총 3명이다. 매년 150-300건 정도를 심사해 그 중 50-100건 정도를 집행한다. 마이크로론 사업팀 팀장은 최대 75,000 달러까지는 심사 결정권이 있다. 하지만 그 이상의 신청 또한 가능한데 집행은 리스크관리 부서의 승인을 받아야 한다. 그러나 마이크로론 사업을 위해 비축된 예비 대손충당금이 일부 있어서, 필요하다고 판단되는 경우 대출액의 25%를 대손충당금으로 미리 쌓고 리스크 관리부서를 설득할 수 있다.

마이크로론 이용자의 경우에는 대출상환시에도 특별한 혜택이 있다. 1년 12개월의 상환 기일 중 매년 2개월은 상환을 유예할 수 있도록 하는 정책을 시행 중이다. 즉 미리 협의만 하면 1년 중 2개월은 별도의 연체기록 없이 대출원금 및 이자상환의 유예가 가능하다. 이는 마이크로론 이용자의 대부분이 종사하는 자영업의 특성을 고려한 정책이다. 그리고 최대 상환기간 5년 중 1/3까지는 이자만 납입하는 거치기간을 둘 수 있다. 이러한 유연성 또한 마이크로론 상환율을 높게 유지하는 비결 중 하나이다.

○ 사회적경제를 위한 인내자본(Resilient Capital)

이윤보다 미션을 추구하는 사회적기업, 협동조합은 단기적 재무성과만을 평가하는 일반 금융시장의 문턱을 넘기가 쉽지 않다. 사회적경제영역의 육성을 위해선 보다 장기적이고, 이윤과 사회적가치를 동시에 추구하는 별도의 금융시장이 필요한 이유다.

인내자본(ResilientCapital) 프로그램은 밴시티가 사회적경제를 위해 특별히 조성한 기금이다. 유망하지만 초기 자본 확충에 어려움을 겪고 있는 사회적기업, 협동조합 등을 대상으로 보다 유연하고 장기적인 투자 및 용자를 제공한다. 2014년 11월 현재까지 총 1,500만 달러의 인내자본 기금이 조성되어 이중 약600만달러가 13곳의 사회적기업에 전달되었다.

인내자본 프로그램은 2009년 밴시티와 밴쿠버시정부 산하의 밴쿠버재단이 맺은 협약에서 시작되었다. 두 기관은 사회적경제 육성을 위한 기금을 조성키로 약속하고 각각 1.7백만달러씩을 출연하였다. 하지만 곧 기금조성은 한계에 부딪혔다. 기금의 출연자들은 출연금의 확실한 회수가능성을 요구하였고, 기금의 운용주체인 밴시티는 사회적 가치를 위해 일정한 리스크를 감수 할 수 있는 자금운용의 유연성이 필요하였다. 상반되는 두 가지 요구가 기금의 성격을 불분명하게 만들었다.

결국 밴시티는 새로운 방식으로 기금을 설계했다. 다시 설계된 기금은 일괄적으로 동일한

방식이 아닌, 자금운용자와 자금출연자를 구분한 투트랙(Two-Track) 전략을 활용하였다. 밴시티와 밴쿠버재단의 초기출연금(각1.7백만달러)은 유연한 자금운용을 위한 대손충당금으로 설정하고, 대신에 외부출연자들의 자금은 장기적이지만 원금을 보장하는 예금형식으로 유치하는 방식으로 진행하였다. 결국 2012년까지 각종 기관투자자와 개인들을 통해 목표금액인 총 1,500만달러의 기금을 조성하는데 성공하였다. 결국 밴시티는 성장기 사회적 기업들을 위한 장기적인 투,융자를 유연하게 집행하는 한편 자금출연자들은 원금 및 소정의 이자를 안전하게 보전하는 상반되는 목표를 달성할 수 있었다.

○ 조합의 모든 자산을 사회적금융화하다, 커뮤니티임팩트론(Community Impact Loan)

마이크로론과 인내자본 이외에도 밴시티가 제공하는 사회적금융 대출상품들의 수는 실로 다양하다. 친환경 배기가스기준을 만족하는 자동차할부대출에 우대금리를 주는 클린자동차론(Clean Auto Loan), 주택의 에너지효율을 높이기 위한 용도로 제공하는 에너지효율화대출(Bright Ideas Loan), 기존 은행권의 주택담보대출 이용이 어려운 주택협동조합 조합원들을 위한 협동조합주거대출(Co-op Home Loan), 생애 첫 주택구입자를 대상으로 밴시티에서 자체적으로 시행중인 우대대출(Spring board) 프로그램 등등, 밴시티는 다양한 틈새시장을 대상으로 십수가지에 이르는 맞춤형 상품을 운용하고 있다.

그러나 자산규모가 17조에 이르는 밴시티신협외의 포트폴리오에서, 이러한 사회적금융 상품이 차지하는 비율이 일부에 불과한 것도 사실이다. 가령 밴시티는 사회적기업을 위해 150억의 인내자본 기금을 조성했지만 밴시티가 운용하는 총자산에 비하면 단지 0.1%에 그칠 뿐이다. 이것이 조합원의 예금이 지역공동체를 위해 가치 있게 쓰일 것을 약속한 밴시티가 커뮤니티임팩트론(Community Impact Loan) 정책을 시작한 이유이다.

커뮤니티임팩트론이란 밴시티의 일반대출금 중에서 지역사회 발전에 기여하는 대출-구체적으로는 원주민복지, 적정주거의 제공, 협동조합과 친환경비즈니스, 노동조합, 비영리단체, 사회적기업과 소셜벤처 등 여러 공익기관의 육성, 착한부동산 개발 등을 대상으로 집행되는 대출-을 말한다.

밴시티는 지난 몇 년간 연차보고서의 제일 첫 번째 목표로 커뮤니티임팩트론 확대 정책을 추진해왔다. 그리하여 2013년의 경우 신규법인대출액의 50% 이상이 커뮤니티임팩트론으로 집행되었는데 이는 한화로 약 4천억원 이상이다. 지역공동체의 이로운 자본이 되겠다는 밴시티의 의지를 가장 잘 보여주는 것이 바로 커뮤니티임팩트론 정책이라 할 수 있다.

밴시티는 커뮤니티임팩트론의 집행비중 확대를 위해 조직내부에 별도의 중간지원 조직인 커뮤니티개발팀(Community Investment Team)을 운영하고 있다. 커뮤니티개발팀은 직접적인 여신담당자는 아니다. 대신 커뮤니티임팩트론의 여러 영역별로 일종의 중간 코디네이터로써 활동한다. 즉 금융에 대한 이해가 부족한 사회적기업, 비영리단체들과 이들 단체에 대한 이해가 부족한 밴시티 여신담당자들을 이어주는 중간 가교 역할을 하는 것이다.

더불어 밴시티는 지난 몇년간 커뮤니티임팩트론을 위한 별도의 대손충당금(Loan Loss Pool)을 조성하여왔다. 이는 영역별로 할당되어, 커뮤니티개발팀의 담당자들이 보다 공격적으로 대출목표를 달성하는데 안전판의 구실을 하고 있다. 약간의 리스크가 있지만 공익적 가치가 큰 프로젝트에는 미리 대손충당금을 설정함으로써 대출집행의 유연성을 부여한 것이다. 또한 위 융자를 위한 별도의 여신예외규정(Exceptional Policy)을 두어 대출한도를 기존 대출규정보다 확대하는 등 다양한 방식으로 커뮤니티임팩트론의 운용을 촉진하고

있다.

■ 커뮤니티개발팀 협동조합 포트폴리오 매니저 케이트 던포드 인터뷰

협동조합 포트폴리오 매니저로서 당신의 역할은 무엇인가?

“나의 역할은 밴시티와 거래하는 모든 협동조합들을 지원하는 것이다. 기본적인 비즈니스뱅킹서비스의 이용을 지원하고, 필요할 시에는 마이크로론이나 인내자본 프로그램 등의 사회적금융상품 등을 안내한다. 금융지원뿐 아니라 여타 협동조합들과의 연결 및 BBKA(BC주 협동조합연합회)와의 연대할 수 있도록 네트워크도 지원한다. 또한 우리 팀에는 영역별로 필요시 사용할 수 있는 지역 배당 기금이 할당되어 있어, 담당자가 이를 사용해 해당 협동조합을 직접 지원할 수 있는 재량이 있다. 그 외에도 밴시티 재단에서 제공하는 사회적기업 포트폴리오프로그램이나 인내자본 통해 컨설팅 지원도 가능하다.

이러한 나의 역할은 쉽게 말해 기존금융(Coventional Financing)의 담당자와 개별 협동조합 간의 중간다리 역할이다. 협동조합은 금융에 대한 이해가 부족하고, 여신 담당자는 협동조합의 이해가 부족하다. 이를 연결해주는 것이 나의 임무이다. 우리팀에는 나와 같은 역할을 하는 코디네이터가 각영역별(Impact Real Estate, Co-op, Energy, Local Food, Social Enterprise, Labor Union, Non-Profit Organization) 6명이 나눠서 담당한다.

우리가 협동조합에 자금을 공급하는 과정에서 중요한 수단은 특별대손충당금(Impact Loan Loss Pool)이다. 현재까지 백만달러의 자금조성을 조성했다. 2년 전부터 성과공유제 프로그램의 지역배당기금에서 약 오십만달러씩 조성 후 매년 적립 중이다. 일반 대출보다 리스크가 크지만 필요할 경우 이 기금에서 대손충당금을 미리 쌓아놓고 대출을 집행한다. 그리고 무사히 상환되면 다시 기금에 적립하는 식으로 이용하고 있다. 각 영역별로 가능한 한도를 할당하여 운용 중이다.”

○ 공동체의 자산이 되는 은행 - 성과공유제(Shared Success)

현재 한국 신탁은 고금리 수신이 고금리,고위험의 여신운용으로 이어지고, 여기서 발생한 비용이 경영부진과 대외신인도 하락의 부메랑으로 돌아와, 결국 다시 고금리 수신을 부르는 악순환의 고리에 빠져있다고 보는 것이 통상 전문가들의 견해이다. 이는 대형화되고 집적화된 시중은행들 비해 가격경쟁력측면에서 열세에 놓여있는 신탁의 입장에서 쉽지 않은 위기이다.

밴시티신탁 또한 마찬가지로 캐나다의 5대 대형은행인 RBC, TDTrust, CDIC, ScotiaBank 등에 비교하면(RBC대비 자산규모1.6%) 소형은행의 약점을 여실히 노출하고 있다. 이를 타개하기 위해 밴시티는 차별화된 사회적 금융기관으로서의 특징을 적극적으로 호소하는 전략을 사용하고 있는데, 그 중 가장 대표적인 것이 1994년 시작된 밴시티신탁만의 독자적인 잉여배당정책인 성과공유제(Shared Success)프로그램이다.

밴시티는 성과공유제 프로그램을 통해 매년 세전당기순이익의 30%를 고정적으로 조합원

과 지역공동체에 환원하고 있다. 조합원에 대한 이용고배당을 통해 협동조합의 정체성에 기반한 참조합원을 육성할 뿐만 아니라, 배당액의 일정부분은 조합원을 넘어 지역사회에 환원함으로써 지역공동체은행의 가치를 명시적으로 전달한다.

밴시티의 성과공유제는 크게 세 부분으로 나뉘는데, 첫째 출자배당, 둘째 이용고배당, 셋째 지역(Community)배당이다. 출자배당은 조합원 1인당 소유한 출자액수에 비례해서 배당하는 형태이다. 밴시티조합원이면 누구나 가지고 있는 최소5달러에서 최대 1,000달러까지의 출자금구좌에 매년 일정액수의 배당금이 적립된다. 2014년에는 출자금에 4%가 배당되었다.

이용고배당은 밴시티 금융서비스(예금과 대출, 기타 투자상품 등)의 조합원의 이용량에 비례한 배당형태이다. 2014년 배당의 경우 조합원이 2013년 한해 지급받은 예금이자 1%, 대출이자로 지불한 금액의 1%, 그리고 RESP(비과세계좌) 등으로 투자한 자산의 0.11%가 이용량에 비례해 배당되었다.

세 번째 지역배당은 매년 당기순이익의 일정부분을 기금으로 적립하여 지역사회의 공익단체, 공익프로젝트 등에 지원하는 형태이다. 이 지역배당의 경우는 매년 일정한 기준에 따라 사업의 필요성을 평가해 지급하는 프로젝트 기금형태, 한 기관에 수년간 지속되는 파트너쉽 기금형태, 일반적인 단기 스폰서쉽 등이다. 2013년에는 약980만달러가 이러한 지역기금으로 배당되었다.

성과공유제 중에서 첫 번째 출자배당과 둘째 이용고배당은 금융협동조합에서는 익숙한 제도로 한국신협에서도 출자배당은 운용 중이며, 이용고배당의 경우 2015년부터 시행예정이다. 그러나 세 번째 지역배당의 경우는 조합원을 넘어 지역사회의 지속가능발전을 추구하는 밴시티신협만의 철학이 담긴 정책이라 할 수 있다. 그 액수도 적지 않아 매년 세전당기순이익 중에서 14%가 출자배당과 이용고배당에 집행되는 반면, 16%가 지역배당에 집행된다.

밴시티가 지역사회배당금을 집행하는 기준은 크게 3가지로 협동조합경제, 사회정의와 금융복지, 지속가능한 환경이다. 특히 일시적인 후원금 성격의 자선사업은 지양하고 사회의 구조적인 변화를 지향하는 시민사회단체들의 사업 등을 중점적으로 지원한다.

2013년의 세부 집행내역을 보면 전체 980만달러 중에 공익프로젝트 등의 분배 사업에 총 375건에 710만달러를 집행했다. 밴시티커뮤니티재단 및 비둘기공원지점(홈리스전용지점)과 같은 파트너기관 운영비로 100만달러를 지원했고, 약 50만달러는 지점별로 집행되는 보조금으로(지점당 4,500달러씩) 배분되었다.

분배 사업의 경우 지원을 원하는 기관이나 프로젝트에서 지원서를 제출하면 앞서 제시한 3가지 기준에 부합할 경우, 심사를 통해 건당 최대 만오천달러까지 보조금을 지원받을 수 있다. 그 외 착한부동산개발(비영리기관의 사옥개발이나 사회적기업들을 위한 공동사무공간 등 공익적 가치가 있는 부동산을 말함) 영역에 20만달러, 금융문해교육(Financial Literacy) 프로그램에 20만달러 등 선별된 섹션에는 별도의 신청절차 없이 능동적으로 사용하기도 한다.

이와 별도로 후원(Sponsorship)예산 또한 연 30만달러정도 집행되는데, 이는 전통적인 성격의 후원금이다. 그러나 이것 또한 보다 적절하게 집행할 수 있도록 노력 중이다. 가령 PNE(매년 밴쿠버에서 개최되는 연인원 60,000명 규모의 박람회)에 후원을 하면서 행사 전체의 쓰레기 배출량의 80%이상을 재활용 될 수 있도록 지원하기도 했다.

이처럼 뱅시티가 성과공유제를 통해 조합원과 지역사회에 배당한 금액은 1994년부터 현재까지 총 2억5,700만달러에 이르는데, 조합원에게 약1억4,800만달러가 배당되었고 지역사회단체에 배분된 액수만 1억900만달러이다.

○ 동네의 공유자산이 되는 점포전략 - 프로토타입 지점 리노베이션

뱅크시는 착한금융의 가치를 조합원과 지역사회에 적극적으로 전달하고자 노력한다. “당신의 예금이 어떻게 세상을 바꾸고 있을까요?” “당신의 예금은 어디에 투자되고 있나요?” 등 뱅시티의 착한금융을 나타내는 표어들을 뱅시티의 모든 창구와 도심 곳곳에 내걸린 각종 홍보물 등에서 쉽게 찾아볼 수 있다.

뱅크시의 사회적 금융을 통해 수혜를 입은 지역중소기업, 사회적기업 혹은 이민자들의 이야기가 임팩트 스토리(Impact Story)라는 일련의 TV광고시리즈물이 있다. 뱅시티의 마이크로론을 받아 자활할 수 있었던 이민자의 이야기, 어려움을 겪던 동네식당이 뱅시티의 사회적금융상품을 지원받아 사회적기업으로 탈바꿈한 이야기 등이 뱅시티의 착한금융을 조합원과 지역사회에 전달하고 있다. 덧붙여 뱅시티는 광고모델로 연예인이나 유명인사가 아닌 일반 조합원이나 뱅시티 임직원들을 사용하는데, 이 또한 기성 시중은행과 차별화하기 위한 뱅시티만의 전략이다.

2012년 뱅시티는 차별화된 브랜드 정체성을 전달하는 새로운 방법으로 프로토타입(Proto Type)이라는 이름으로 새로운 지점 리노베이션 프로젝트를 시작했다. 프로토타입이라 불리는 이 새로운 지점은 뱅시티의 착한금융을 조합원이 보다 직접적으로 체험할 수 있도록 만들어진 공간이다.

그렇다면 프로토타입 지점은 무엇이 다를까. 첫 번째로 지역사회에 대한 내어놓음을 통해 동네사랑방이 되고자 하는 공간디자인이다. 프로토타입 지점에는 두 개의 정문이 있다. 하나는 신협창구로 들어가는 문이고, 또 하나는 커뮤니티룸으로 들어가는 문이다. 커뮤니티룸은 지역사회를 위해 뱅시티가 무상으로 내놓는 공간이다. 지역의 어떤 모임이나 단체도 예약만 하면 무료로 사용할 수 있다. 대형테이블의 한 쪽엔 대형 스크린이 설치되어 있어, 주로 지역 소모임들이나 비영리단체 등의 회의장소 등으로 대여되고 있다.

2층에 위치한 기업금융창구에도 한 칸에 썹크탱크라는 이름의 공간이 있다. 이는 뱅시티를 거래하는 마을기업들이 편안하게 이용할 수 있도록 만들어진 소회의실이다. 이 또한 예약만 하면 무료로 대여가 가능하다. 커뮤니티룸과 썹크탱크 이외에도 창구 공간의 절반 정도는 카페형식으로 만들어 어느 조합원이라도 자유롭게 휴식을 취하며 쉬어갈 수 있도록 되어 있다.

더불어 벽면에 있는 커뮤니티 게시판을 통해 다양한 지역사회 행사들이 공유하고 있다. 텔러들이 근무하는 창구 또한 개방형으로 설계되어 직원들이 창구 안밖을 쉽게 드나들며 조합원과 보다 친밀한 스킨십을 할 수 있도록 하면서, 기존 금융기관의 딱딱한 분위기를 탈피-동네사랑방이라는 컨셉을 최대한 어필하고 있다.

두 번째로 프로토타입 지점은 뱅시티가 지향하는 가치들을 전달하는 창구의 역할을 한다. 창구 한 쪽에 마련된 장애인석은 사회정의와 금융통합이라는 가치를, 폐기물을 재활용한 지점 내부의 인테리어는 지속가능한 환경이라는 가치를 형상화한다. 무엇보다 지점 내부 곳곳에는 뱅시티의 가치 지향 금융을 여러 조합원들의 사연을 통해 들려주는 임팩트스토리(Impact Story)가 전면적으로 게시되어 있다. 이들 홍보물은 구체적인 상품홍보가 아닌

밴시티가 추구하는 착한금융의 가치를 조합원에게 전달한다. 1층 창구의 한 칸에 설치된 동네소상공인 조합원들의 제품홍보관은 지역공동체를 위한 금융을 추구하는 밴시티를 그 자체로 보여준다.

어찌보면 밴시티의 프로토타입 지점을 구성하는 아이디어 하나하나가 새롭지 않을 수 있다. 그러나 착한금융이라는 브랜드를 공간적으로 형상화하여 조합원에게 차별화된 경험을 전달한다는 측면에서는 하나의 흥미로운 실험이라 할 수 있다.

○ 착한 금융이 만드는 차별화된 사회공헌 - 금융문해교육(Each One, Teach One)

요즘은 어느 기업이나 사회공헌이 필수적인 시대가 되었다. 그렇지만 누구나 하는 사회공헌이기에 차별화하기는 쉽지가 않다. 밴시티의 금융문해교육(Each One, Teach One) 프로그램은 임직원들을 재무교육강사로 훈련시켜 미혼모나 장애인, 이민자 등 다양한 금융소외계층을 위한 무료재무교육을 제공하는 프로그램이다.

밴시티의 금융문해교육은 특정한 장소나 시간에서 진행되는 정형화된 교육프로그램이 아니다. 수요가 있는 곳에서 희망하는 장소와 시간, 그리고 필요한 주제를 신청하면 훈련된 강사들이 무료로 파견되어 맞춤형으로 교육을 진행한다.

파견되는 강사들은 모두 밴시티의 직원 자원봉사자들이다. 매년 밴시티는 희망하는 임직원들을 선발하여 재무강사 양성교육과정을 실시하는데 과정이 쉽지만은 않다. 오전9시부터 오후5시까지 풀타임 교육이 3일 내내 진행된다. 또한 교육을 이수한 직원들은 한 달에 1-2회 이상을, 심지어 업무 외 시간에도 강사로 봉사해야 하지만, 이 프로그램에 참여하고자 하는 임직원들의 경쟁은 치열하다. 높은 경쟁률 때문에 별도의 인터뷰를 통과해야 할 정도이다. 현재까지 200여명의 직원들이 교육을 이수하고 자원 강사로 활동 중이다.

■ 금융문해교육(Each One, Teach One) 강사 제니퍼(Jenifer) 이야기

밴시티 실험 로얄 오크(Royal Oak)지점에 근무하는 15년차 직원 제니퍼(Jenifer)는 한 달에 2-3번씩 특별한 출장을 떠난다. 홈리스나 싱글맘 그룹에서부터 평범한 지역청년들의 모임까지 그녀가 찾는 곳에는 경계가 없다. 그녀의 워크샵은 주로 금융적으로 소외된 계층이나 새로운 이민자들을 대상으로 세금납부나 계약서 작성법 같은 기초적인 것부터 지출조정, 신용관리 등을 아우른다. 때로는 바쁜 업무시간을 쪼개, 때로는 일과 후 시간을 활용하기도 한다. 대부분은 10-20여명의 소규모 그룹이지만 가끔은 100여명이 넘는 사람들이 그녀를 기다린다. 바로 그녀가 진행하는 밴시티의 재무교육 워크샵에 참여하기 위해서다.

"제가 진행하는 워크숍 프로그램에는 상품소개는 커녕, 밴시티의 이름 한글자도 나오지 않아요. 보통 한 시간을 넘지 않는 이 워크숍을 진행하기 위해 저는 3일 동안 풀타임으로 교육을 받았어요. 심지어 이 강사양성 교육을 듣기 위해 에세이를 제출하고 면접도 봐야했죠. 교육요청이 들어오면 언제 어디든 가게 되는데, 일과 후 저녁시간에 진행되는 경우도 많아요."

별도의 경제적인 보상이 주어지는 것도 아니지만, 제니퍼는 이 프로그램의 강사로 활동하며 더 할 나위 없는 보람을 느낀다고 설명했다.

"사실 한 시간 동안 많은 내용을 전달하긴 어려워요. 그래서 보통 제가 전달하고자 하는 것은 보통 한가지예요. 바로 재무적 자신감이죠. 소외되고 위축되어 있는 그들에게 제가 한 번에 많은 내용을 전달할 순 없어요. 다만 앞으로 스스로 결정권을 행사할 수 있도록 하는 자신감을 심어줄 수는 있어요."

○ 차별화된 사회공헌(2) - 홈리스의 은행, 비둘기공원점(Pigeon Park Savings)

밴쿠버 다운타운 동쪽 지역은 캐나다에서도 손꼽히는 저소득층 밀집지역이다. 아이러니한 사실은 메인스트리트를 기준으로 서쪽의 가장 부유한 지역과 동쪽의 가장 가난한 지역이 서로 마주보고 있다는 것이다. 동부지역 거주민의 대다수는 기초수급자, 홈리스들이다. 그 어떤 금융기관도 거래를 꺼려하는 이들을 위해 10년 전 정부가 전용 은행을 만들었다. 약 1,200명 정도가 정부의 네모퉁이은행(Four Corners Bank)을 거래했다. 그러나 결국엔 네모퉁이은행 또한 많은 손실을 보고 정리될 수 밖에 없었다.

그 직후 이스트지역에서 활동하던 PHS Community Services라는 복지단체가 밴시티신협을 찾아왔다. 시중은행들은 물론 정부지원기관까지 모두 떠난 이 지역에서 저소득층을 위한 금융서비스를 제공해달라는 요청이었다. 당시 밴시티의 경영진은 이들의 요청이 밴시티가 지향하는 3대가치 중 하나인 사회정의와 금융통합에 부합한다고 판단했다. 이것이 밴시티 내에서도 유일무이한 비둘기공원(Pigeon Park)지점이 개설된 배경이었다.

비둘기공원점이 사용하는 공간은 정부에 의해 무상으로 임대받았다. 여기에 밴시티는 자체직원들을 파견하는 대신 지역복지단체인 FHS의 직원들을 훈련시켜 운영을 맡기는 방식을 택했다. 이 지점의 특별한 조합원들을 한명한명 돌봐줄 수 있는 것은 FHS의 직원들이라고 판단했기 때문이었다. 밴시티는 직원들의 교육 및 전산시스템을 지원한다. 현재 이스트지역의 5000여 주민들이 비둘기공원점을 이용하고 있으며, 그중 1500명가량은 홈리스로 추산되고 있다.

비둘기공원점은 단 두가지 서비스만 제공하는데 개인용 요구불(Cheque)계좌와 정기에금(Term Deposit) 상품이다. 비둘기공원지점의 요구불 계좌는 다른 밴시티지점에서는 이용할 수 없는 특별히 개발된 상품이다. 금융수수료가 매우 비싼 편인 캐나다에서, 일반은행을 이용하는 고객들은 매번 거래당 0.5~2불 정도의 수수료를 지불해야 한다. 심지어 일정잔액 미만의 요구불계좌에는 보관수수료가 징수된다. 이는 은행을 이용하려는 저소득층에게는 커다란 문턱이 되고 있다. 비둘기공원점의 전용 요구불통장은 월 5달러의 고정수수료만 내면 무제한도의 금융서비스를 제공한다. 보통 2-3번의 금융서비스만 해도 5달러 이상은 넘기에 매우 저렴한 상품이라는 것이 담당자의 설명이었다.

게다가 보통의 은행은 계좌개설을 위해 2개 이상의 신분증을 요구한다. 그러나 비둘기공원점은 단 1개의 신분증만으로 계좌개설이 가능하다. 또한 기본적으로 그들의 행색, 냄새 때문에 기존 은행창구에서는 거래를 거부당하기 일 수이다. 이는 심지어 인근의 다른 밴시티 지점에서도 마찬가지다. 그래서 보통 저소득층, 홈리스들이 정부의 보조금 수표를 현금화 하려고 해도 수수료가 훨씬 비싼 머니마트(사채금융기관)를 이용할 수 밖에 없다. 그들을 받아주는 곳이 그곳뿐이기 때문이다. 그러나 비둘기공원점에서는 가능하다. 그들도 똑같은 계좌 이용이 가능하고, 그래서 머니마트에 수수료를 뜯길 필요도 없고 장기적으로는 저

축과 신용등급의 회복 또한 가능하다.

비둘기공원점은 대출 상품은 취급하지 않는다. 이로 인해 생기는 모자라는 운영비는 매년 밴시티가 지역배당기금의 일부를 지원하고 있다. 이는 매년 250,000달러 상당에 달하는 금액이다. 그러나 정부마저 철수한 빈민가에 성공적으로 정착한 비둘기공원점의 사례를 통해, 밴시티는 공동체금융기관으로서의 역량을 여실히 증명하였고 이는 각종 연구자들의 주목을 받고 있다. 밴시티는 향후 인디언원주민 커뮤니티, 난민센터 등 은행계좌를 이용하지 못하는 다른 커뮤니티에도 이와 유사한 서비스를 계획하는 중이다.

○ 새로운 사회공헌인가? 새로운 틈새시장의 개척인가? - 공정대부상품(Fair&Fast Loan)

마지막으로 소개할 사회공헌전략은 밴시티가 가장 최근에 출시한 사회적금융상품, 공정대부(Fair&Fast Loan)이다.

최근 캐나다에서는 장기화된 저성장국면으로 인해 저소득층이 고금리 사채의 악순환에 빠지는 일이 주요한 사회문제로 대두되고 있다. 밴시티는 BC주 인구 중 약15%에 달하는 570,000명이 이러한 사채시장에 노출되어 있고, 2013년 한해에만 10만명이 80만건의 사채를 이용한 것으로 추산하고 있다. 많은 캐나다인들이 이용하는 사채시장, 소위 달러마트 등으로 불리는 이들 대부업체 등에서는 최대 600%의 이자를 물리기도 한다. 이러한 문제의 해결을 위해 밴시티의 사회적금융팀은 지난 1년간 대안적인 무담보소액대부상품을 준비하였고, 공정대부상품을 출시하였다.

이 공정대부상품의 첫번째 특징은 심사절차가 매우 간단하다는 점이다. 단 두, 세가지 요건만 충족되면 대출신청 한 시간 안에 상담직원의 승인만으로도 대출금 지급이 가능하다. 두 번째 이러한 류의 소액대출로는 낮은 편인 19%의 이율을 제공한다. 은행권의 대출상품에 비하면 고금리이지만 이 상품이 타겟으로 잡고 있는 사채금융시장에서는 상대적으로 저렴한 편이다. 세 번째 상환방법의 유연함이다. 보통 1개월 미만의 단기상품인 기존의 사채금융과는 다르게 금액과 상환기관을 보다 유연하고 장기적으로 설정할 수 있다. 네 번째 페이데이론과 같은 사채는 이용자의 신용정보에 악영향을 준다. 그러나 밴시티에서 직접 운용하는 공정대부상품은 이용자의 신용정보를 향상시키는 부가적인, 그렇지만 중요한 효과가 있다.

이 상품을 개발하기 위해 1년 간 4명의 밴시티 커뮤니티개발 팀이 준비해왔다. 무엇보다 이러한 대부의 제일 중요한 요소인 신속함을 충족시키기 위해 한 명의 상담직원이 직접 상담하고 심사하고 지급할 수 있는 시스템을 만들었다. 이를 위해 밴시티는 신청자의 소득 대비 지출을 도표화해서 자동적으로 심사할 수 있는 평가틀을 개발했다.

출시한지 이제 6개월째인(2014년 11월 기준) 공정대부의 본격적인 프로모션은 3개월 전부터 시작됐다. 실제로는 단3개월의 기간 동안 600명의 조합원에게 평균 1,000달러씩 대출했다. 밴시티측의 추산에 따르면 공정대부 이용자들이 사채시장을 이용했을 경우 일인당 800불 이상의 이자를 더 지불해야 했을 것이다. 아직 판단하기는 이르지만 현재까지는 1%이하의 연체율을 보이고 있다.

□ WHO? - 누가 어떻게 혁신을 이끄는가?

○ 2500명이 함께 만드는 혁신을 위하여, 집중연수(Orientation Immersion) 프로그램

조직은 비전만으로 움직이지 않는다. 아무리 아름답고 이로운 그림일지라도 그것을 뒷받침해 줄 구성원들이 있어야 한다. 밴시티의 2500여 직원들 중에도 협동조합이, 사회적 금융이 낯선 이들이 있다. 밴시티가 일반 상업은행과는 조금 다른 금융기관이라는 것은 알아도, 실제로 어떤 방식으로 어떤 차이를 만들어 내는지를 모두가 피부로 느낄 수 있는 것은 아니다. 누군가가 마이크로론으로 신규이민자에게 사회적 금융을 공급할 때, 누군가는 전산 프로그램을 관리해줘야 하고, 누군가는 콜센터에서 상담을 해줘야 한다.

그러나 사회적 가치 창출이 일부 임직원들만의 전유물이 될 때, 그것은 결코 지속가능하지 않을 것이다. 전 조직 자원에서 가치가 공유되지 못하는 영역은, 조직의 경영실적이나 리더십의 교체에 따라 일희일비하기 십상이다. 실제로 대다수 기업체들의 사회공헌활동이 처한 현실처럼 말이다.

그런 면에서 밴시티의 가치 금융을 위한 솔루션들만큼이나 그들의 내부교육에 대한 투자 또한 주목할 필요가 있다고 생각된다. 착한 금융이 단순한 슬로건에 그치는 것이 아님을, 교육에 대한 그들의 전폭적인 투자가 웅변하고 있다.

가령 밴시티에는 집중연수(Orientation Immersion)라는 프로그램이 있다. 이는 이름처럼 평범한 사내교육 프로그램이 아니다. 밴시티의 착한금융을 A부터 Z까지 농축해서, 5일내 8시간씩 풀타임으로 학습하는 특수과정이다. 이 교육과정을 밴시티는 전직원들에게 의무화했다. 그리고 지난 2013년부터 격주로 매월 30여명의 직원들이 이 과정을 수강하고 있다. 밴시티는 2016년까지 2500여 전 직원이 이 교육과정을 수강하도록 할 계획이다.

본 연수자 또한 연수 기간 중 일주일을 이 집중연수 교육으로 진행했다. 창구텔러부터 기업금융담당자까지, 지점장부터 건물관리실 직원까지 다양한 보직의 30여 직원들과 교육을 수강했다. 교육의 주요 내용은 사회적경제와 사회적금융에 대한 이해, 밴시티의 프로그램 수혜기관 답사, 우수지점 현장견학, 부서별 혁신 전략공유 등이었다.

또한 밴시티의 다양한 사회적 금융 실천사례 뿐만 아니라 교육을 통해 변해가는 수강생들의 모습 또한 관찰할 수 있었다. 마지막 강의총평 시간에 앞으로 자재구매를 친환경적으로 수행하겠다고 다짐하는 관리실직원을 보면서, 밴시티의 혁신이 어떤 방식으로 진행되고 있는지를 확인할 수 있었다. 밴시티의 전사적 사회적 금융화는 현재 진행형이었다.

○ 현장에서 배운다, 볼로냐(Bologna) 프로그램

집중연수 말고도, 밴시티가 제공하는 대표적인 교육프로그램에는 볼로냐 연수와 성메리대학교 협동조합 경영학과정 등이 있다.

밴시티는 통칭 볼로냐(Bologna) 프로그램으로 불리는 에밀리아로마냐지역 협동조합 교육 연수(The Emilia-Romagna Co-operative Study Tour) 프로그램을 대해 조합직원들을 대상으로 진행한다. 볼로냐 프로그램을 통해 매년 20여명의 직원들이 세계제일의 협동조합 지역을 방문할 수 있는 기회를 가진다.

이탈리아의 에밀리아로마냐주는 협동조합경제가 전체 GDP의 1/3를 차지할 정도로 협동조합을 통해 지역사회개발을 이룬 모범사례 중 하나이다. 볼로냐는 이 에밀리아로마냐주의 주도이다. 밴시티는 BC주 지역의 협동조합경제 육성을 위해 조합 임직원을 매년 15-20명

가량 선발해 에밀리아로마냐주로 파견한다. 지원서와 인터뷰를 통해 선발된 참가자들은 총 3주간을, 1주일은 밴쿠버에서 해외연수를 위한 사전학습을 진행하고 2주일은 이탈리아 현지에서의 현장연수를 통해 진행한다. 볼로냐 프로그램은 또한 밴시티와 협동조합경제의 세계적 석학으로 불리는 스테파노 자마니, 베라 자마니 교수 부부가 강의하는 볼로냐 대학 경제학과의 협업으로 진행되고 있다. 연수의 참여자들은 자마니 교수 부부의 특강을 들을 수 있는 특별한 기회도 제공받는다. 이렇게 연수를 다녀온 직원들은 자연스럽게 각자의 맡은 영역에서 밴시티의 착한 금융의 든든한 밑바탕이 되고 있다.

보다 전문성을 키우고자 하는 밴시티 직원들을 위해서는 성메리대학(Saint Mary's University)과의 협력을 통해 협동조합경영학 과정을 온라인으로 이수할 수 있는 기회도 열려있다. 직원 입장에서는 직장에 다니면서도 협동조합경영전문가로 성장할 수 있는 기회를 제공받고, 밴시티 조직차원에서는 보다 적은 비용으로 구성원을 훈련시킬 수 있게 된다.

○ 혁신의 코디네이터, 커뮤니티개발팀(Community Investment Team)

커뮤니티 개발팀은 착한 금융을 위한 일종의 내부 중간지원조직이다. 커뮤니티임팩트론, 마이크로론, 인내자본 등의 사회적금융 프로그램 운용과 공정대부(Fair&Fast Loan)와 같은 새로운 틈새시장의 개발, 그리고 지점단위에서 지역공동체와의 파트너십 지원, 성과공유 정책을 통한 지역기금의 분배, 브랜드커뮤니케이션, 지속가능성보고서(연차보고서) 발간까지, 밴시티가 표방하는 착한금융의 모든 영역을 기획부터 실행까지 총괄하는 부서이다. 어쩌보면 전 조직의 사회적 금융화를 지향하는 밴시티에서도 핵심 부서라 할 수 있다.

■ 커뮤니티개발팀의 조직구성

- 커뮤니티임팩트론의 영역별 포트폴리오 매니저 - 원주민복지, 적정주거, 협동조합, 친환경비즈니스, 노동조합, 비영리단체, 사회적기업과 소셜벤처, 착한 부동산개발 및 기타 전략적 동반자 등등의 지역사회 기여분야(Community Impact)들이 밴시티의 금융서비스를 통해 사회적효과를 극대화할 수 있도록 지원
- 파트너십매니저 - 밴시티 전체 70여개 지점에서 임직원들과 조합원들을 지역사회 공익기관들과 연결시켜주고 긴밀한 동반자 관계를 맺을 수 있도록 지원.
- 신상품개발팀 - 사회적금융을 통한 사회문제해결과 이윤창출을 위해 새로운 상품을 개발, 최근 페어엔페스트론을 출시
- 마이크로론 사업팀 - 밴시티의 대표적인 사회적금융 프로그램인 마이크로론을 운용한다
- 브랜드커뮤니케이션팀 - 굿머니브랜드를 가치와 효과를 임직원, 조합원, 그리고 지역사회에 전달한다.
- 기금분배사업팀 - 매년 세전 순이익의 30%를 조합원과 지역사회에 배당하는 성과공유제 프로그램을 진행한다.
- 지속가능성평가및보고서발간팀 - 밴시티 사회적금융의 가치와 효과를 측정하고 이를 연차보고서에 반영한다.

하지만 한편으로는 직접적인 금융업무는 취급하지도 않는 이와 같은 별도의 조직을 둔 이유는 무엇일까 하는 의문이 들기도 한다. 기업금융부서 내부에서 마이크로론을 직접 취급하는 식으로 할 수도 있기 때문이다. 그러나 분명한 것 한 가지는 커뮤니티 개발팀을 통해 밴시티가 사회적 금융을 수동형에서 능동형으로 실천하고 있다는 사실이다. 포트폴리오 매니저와 같이 네트워크 업무만을 담당하는 직원들을 통해서 밴시티는 기다리지 않고 사회적 금융의 수요자를 적극적으로 발굴해 나갈 수 있었다.

예를 들어 착한 부동산 개발을 담당하는 매니저의 경우 높은 임대료 때문에 고통 받는 복수의 비영리시민단체 등을 팀으로 조직하여 공동의 부동산 개발을 위한 제안을 하기도 한다. 이러한 능동적인 솔루션 개발을 통해, 밴시티는 한정된 자산과 프로그램을 이상으로 그들의 가치 금융을 극대화 할 수 있었다.

III

결론: 시사점

밴시티에 머물던 기간 중 가장 많이 접한 말 중 하나가 파트너십이라는 단어였다. 신협은 이용자를 고객이 아닌 조합원(Member)으로 부르지만, 밴시티는 한걸음 더 나아가 동반자(Partner)라는 이름으로 부르고 있었다. 그들은 조합원이라는 용어보다 오히려 동반자라는 호칭을 선호하는 듯 했다. 연수 중에는 그것이 그들의 문화일 뿐이라 여겼지만, 지금 돌이켜보면 그 말에는 그 이상의 것이 함축되어 있다는 생각이 든다.

밴시티는 세상의 긍정적인 변화(Transformation)을 지향한다. 보다 사회적정의가 실현되어 가는 사회, 환경적으로 지속가능한 사회, 그리고 협동조합의 가치가 널리 확산되는 사회를 추구한다. 물론 밴시티가 추구하는 가치가 밴시티만의 것은 아니다. 지속가능한 미래를 추구하는 조합원과 지역공동체 모두의 것이다. 이들에게 밴시티는 신뢰할 수 있는 동반자가 되겠다고 말하는 듯 했고, 동시에 조합원들에게도 가치 지향의 동반자가 되기를 원하는 듯 했다. 세상의 긍정적인 변화를 함께 만드는 동반자관계. 그것이 진정 밴시티가 말하는 가치지향금융의 길이 아니었을까.

연수를 마치고, 많이 분들이 밴시티의 사례 중 참고하거나 활용할만한 것들을 물어보셨다. 쉽게 답을 드리지 못했다. 캐나다와 한국의 금융환경은 다르고, 그들의 문화와 한국의 문화 또한 다르다. 무엇보다 신협이 처한 대내외적 환경 또한 많이 다르다. 구체적인 응용에 있어서는 보다 많은 공동의 연구와 준비가 필요할 것이다. 그러나 단 한가지 분명한 점은, 금융협동조합만이 제공할 수 있는 차별화된 해결책들(Solution)이 분명히 존재한다는 사실이었다. 신협이 만들어 갈 수 있는 무궁무진한 미래가 존재한다. 다만 그것은 신협 혼자만의 힘으로는 부족하다. 함께 지지 해주는 지역공동체의 동반자들이 존재할 때 가능 할 것이다. 우리는 그것에서부터 출발해야 하지 않을까? 협동조합의 가치, 신협의 가치, 그리고 지속가능한 금융의 가치를 함께 공유할 조합원과 지역공동체를 발굴하고 구축해가는 것.

마지막으로 한 가지 생각되어질 수 있는 오해를 미리 피하고 싶다. 밴시티의 사례는 자산 규모 17조원의 캐나다 최대신협이기에 가능하다는 생각이다. 물론 그런 부분도 일부 있을 것이다. 그러나 눈을 돌려서 캐나다의 5대 대형은행들과 밴시티를 비교해보자. 최대은행 캐나다왕립은행 RBC의 자산규모에 비하면 밴시티의 크기는 단지 2.1%에 불과하다. 그들에게 밴시티는 대형마트 앞의 구멍가게일 수 있다. 그러나 밴시티는 착한 금융의 가치를

건 이후로도 분명 재무적으로 건실한 성과를 내고 있다. 지난 3년간 유입된 약 7만명의 신규조합원은, 밴시티의 실험이 지역공동체의 지지를 얻고 있다는 지표이다.

밴시티가 활동하고 있는 가치기반금융 세계연맹은 이러한 밴시티의 성과가 유일한 것은 아니라고 말한다. 글로벌한 금융기관들과 비교해보아도 가치기반금융 세계연맹 소속 은행들의 실적이 비슷하거나 오히려 초과하는 것으로 보고되었다.⁴⁾ 사회적 가치를 창출하면서도 일반 상업금융보다 재무적성과도 양호한 금융이 있다면 이를 우리 신협이 벤치마킹하지 않을 이유는 없을 것이다.

그러나 안타깝게도 아직 한국의 협동조합금융에 대한 연구는 미약하다. 본 연수를 준비하면서 참고할 자료의 부족을 절실히 느꼈다. 농협, 수협, 새마을금고 등 오래되고 거대한 금융협동조합들이 여럿 존재함에도, 비교적 신생 협동조합이라 할 수 있는 소비자생협들이 축적한 연구 자료들에 비할 바가 되지 못했다. 민간주도 협동조합계의 만형이라 할 수 있는 신협 또한 협동교육연구원의 전통을 이어가지 못하고 있었다. 그나마 다행스러운 점은 사회적 경제에 대한 관심의 일환으로 몇몇 사례들이 알려지기 시작한 것이다. 결국 한국형 사회적 금융의 길은 오랜 연구와 준비의 축적 끝에서만 나오리라 믿는다. 그 과정에 본 연수보고서가 작게나마 기여하기를 바라면서 이 부족한 글을 마무리하고자 한다.

4) Real Economy - Real Returns: The Business Case for Sustainability Focused Banking, Global Alliance for Banking on Values, October 2014

첨부 1 참고사진



그림 1] 밴시티 본사 전경



그림 2] 밴쿠버 사우스버나비 지역에 위치한 밴시티 지점 전경



그림 3] 밴쿠버 시내버스에 부착된 밴시티의 광고문구 “당신의 은행이 어떻게 세상을 바꿀 수 있을까요?”



그림 4] 밴시티 ATM서 상영되는 착한금융(Good Money) 홍보영상



그림 5] 집중연수코스(Orientation Immersion)

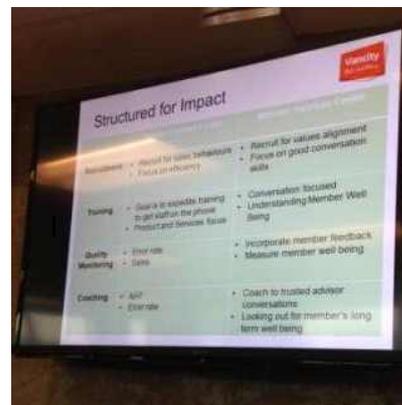


그림 6] 집중연수코스 (Orientation Immersion) 과정에서 설명한 밴시티 콜센터의 착한금융 실천전략



그림 7] 밴시티 사우스버나비 지점 한켠에 있던 착한금융의 나무(Values' Tree) 지점단위에서 실천하고 있는 착한금융을 시각화함



그림 8] 사우스버나비 지점이 중점적으로 지원하는 있는 파트너기관들(홈리스지원단체, 교육단체 등)



그림 9] 밴시티 프로토타입 지점의 외부 전경



그림 10] 밴시티의 프로토타입 지점 내부 모습



그림 11] 프로토타입 지점에서 운영하는 커뮤니티룸 내부 모습



그림 12] 프로토타입 지점의 내부 인테리어는 폐자재를 전면적으로 활용했다