

# Building Sustainable Coffee Value Chain through Social Enterprise and Community Groups in East Timor: The Case of Korean YMCA-Kyung Hee University Peace Coffee Project (2007-2014)

---

2014. 11. 18

Graduate School of Public Policy and Civic Engagement/Center for International Development Cooperation  
Kyung Hee University

SOHN, Hyuk-Sang



# 목차

---

I. 사업소개

---

II. 생산자 소그룹

---

III. 사회적기업

---

IV. 향후과제

---



# 목차

---

## I. 사업소개

1. 사업배경 및 사업개요
2. 사업구성요소
3. 가치사슬
4. 변화이론

---

## II. 생산자 소그룹

---

## III. 사회적기업

---

## IV. 향후과제

---



# 사업배경 및 개요(1)

## 동티모르 민주공화국 (Democratic Republic of Timor-Leste)

- 인구: 121만명
- GDP: \$1.293 billion
- GNI per capita: \$3,620
- 주요자원: 석유, 가스, 커피

\*출처: 2012년 세계은행



# 사업배경 및 개요(2)

## 동티모르 민주공화국 (Democratic Republic of Timor-Leste)

- 급격한 경제성장(2012년 GDP성장률 8.6%)은 2004년 이후 티모르해 석유·가스개발, 해외원조 투입과 연관됨
- 경제성장으로 정부재정은 크게 증가였으나 국가수익 재분배를 위한 시스템이 미비해 국민 절반이 빈곤선 아래 분포함 (2012년 OECD 수원국 분류에 따라 최빈국에 속함)
- 국민의 대부분이 농업에 종사하고 있음. 석유분야를 제외하고, 주요 수출품의 90%가 농산품이며 이 중 커피는 주요 수출품임
- 농촌지역(인구 72% 거주)은 농업의 낮은 생산성과 높은 인구증가율, 지역의 사회서비스 및 기초인프라 부족 등, 수도 달리는 도시화에 따라 청년층의 실업률 상승, 기초 사회인프라 부족 등 문제를 겪고 있음 \*2010년 15세 이상 노동참여율 전체평균 56%(남성평균 74%, 여성평균 38% 참여)
- 사업대상지 로뚜뚜 마을의 경우 인구수 3000명, 대부분 농업에 종사하고 있음. 커피농가의 연간 수익은 가구당 평균 \$450 \*본 사업의 수혜가구 평균 \$650



# 사업배경 및 개요(3)

구분	내용			
사업명	동티모르 커피공정무역 자립화를 통한 빈곤퇴치 모델 구축: 생산자협동조합, 사회적기업, 청년참여 통합적 방식			
사업대상지역	동티모르 딜리시 및 마누파이도 사메군 로뚜뚜면			
사업기간	2012.12-2014.12 *2006년부터 YMCA 자체사업 진행			
사업비 (단위: 천원)	구분	총사업비	KOICA 지원금	자체자금
	1차년도	553,284	499,996	53,288
	2차년도	437,386	386,986	50,400
	합계	990,670	886,982	103,688



시행기관: 경희대학교 국제개발협력연구센터/한국YMCA전국연맹

공여기관: 한국국제협력단 (대학과의 파트너십을 통한 자체발굴협력사업)

- 목적/산출물
- 1) 생산자 소그룹 활동 지원을 통한 자립적 생산자 협동조합의 기반구축
  - 2) 사회적기업 피스커피 운영을 통한 사회적경제 모델 형성
  - 3) 그린빈가공장 운영
  - 4) 카페 피스커피 운영을 통한 동티모르 내수시장 참여 및 문화발전 기여

# 사업대상지 로뚜뚜마을



마을 풍경



커피 시즌



마을 회관 (YMCA 설립)



로뚜뚜 가는 길 (도보이동)

# 사업구성요소(1)

## 주민조직화

- 커피생산자 소그룹 (10~15명)
- 소그룹 가공장 운영 (레드체리 가공)
- 사메군 로뚜뚜면 7개 소그룹 지원



생산자 소그룹 구성 설명회



소그룹 가공장

## 주민역량강화

- 주민조직교육
- 농업기술교육



주민조직교육



농업기술교육

# 사업구성요소(2)

## 소득증대

- 생산력 증대
- 파치먼트 구매
- 안정된 소득원 확보



소그룹 가공장



바리스타 직업훈련

## 사회적기업

- 공정무역커피 수출
- 그린빈가공장 운영 (파치먼트 가공)
- 카페 운영
- 여성 및 취약계층 고용

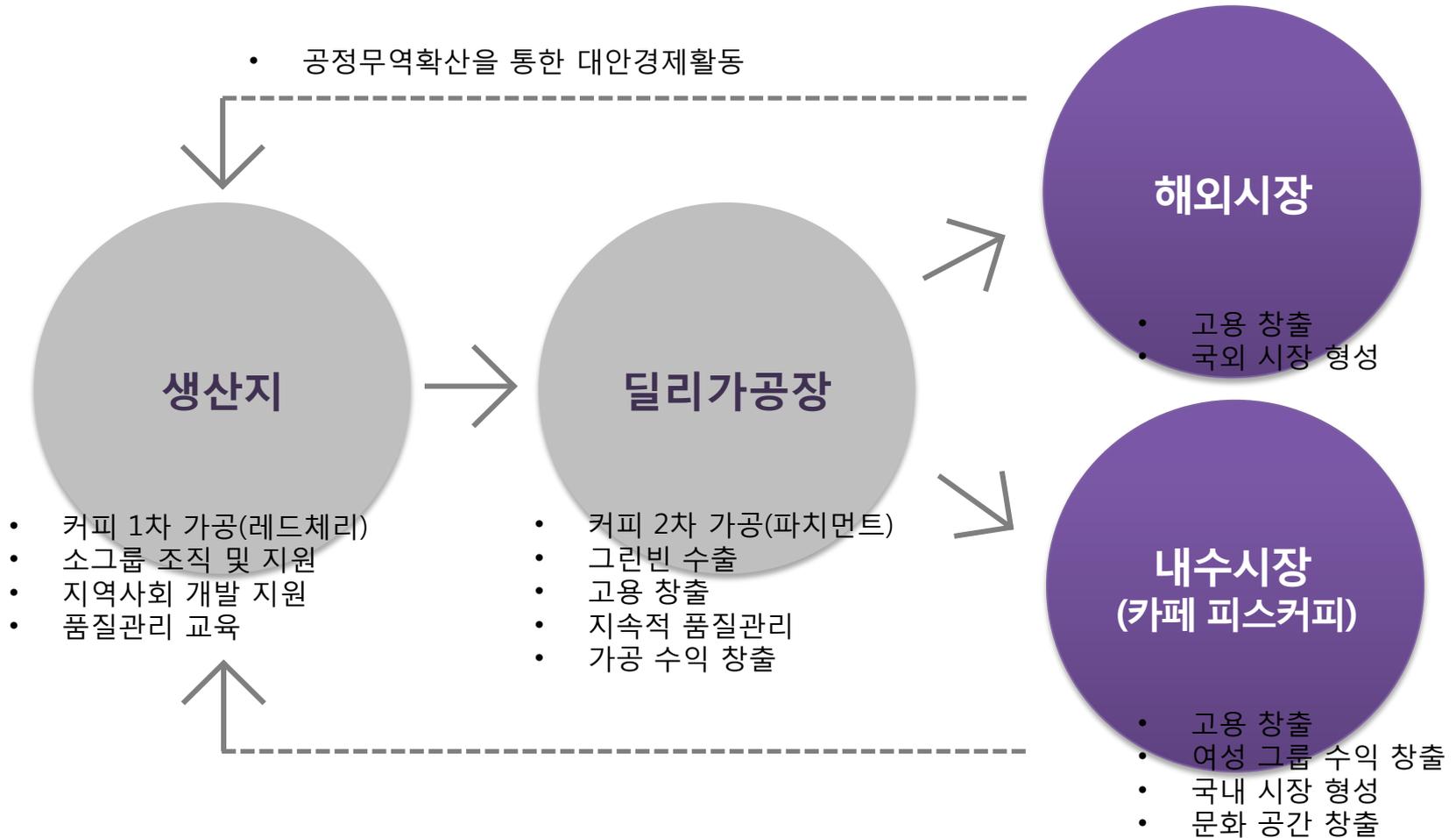


그린빈 가공장

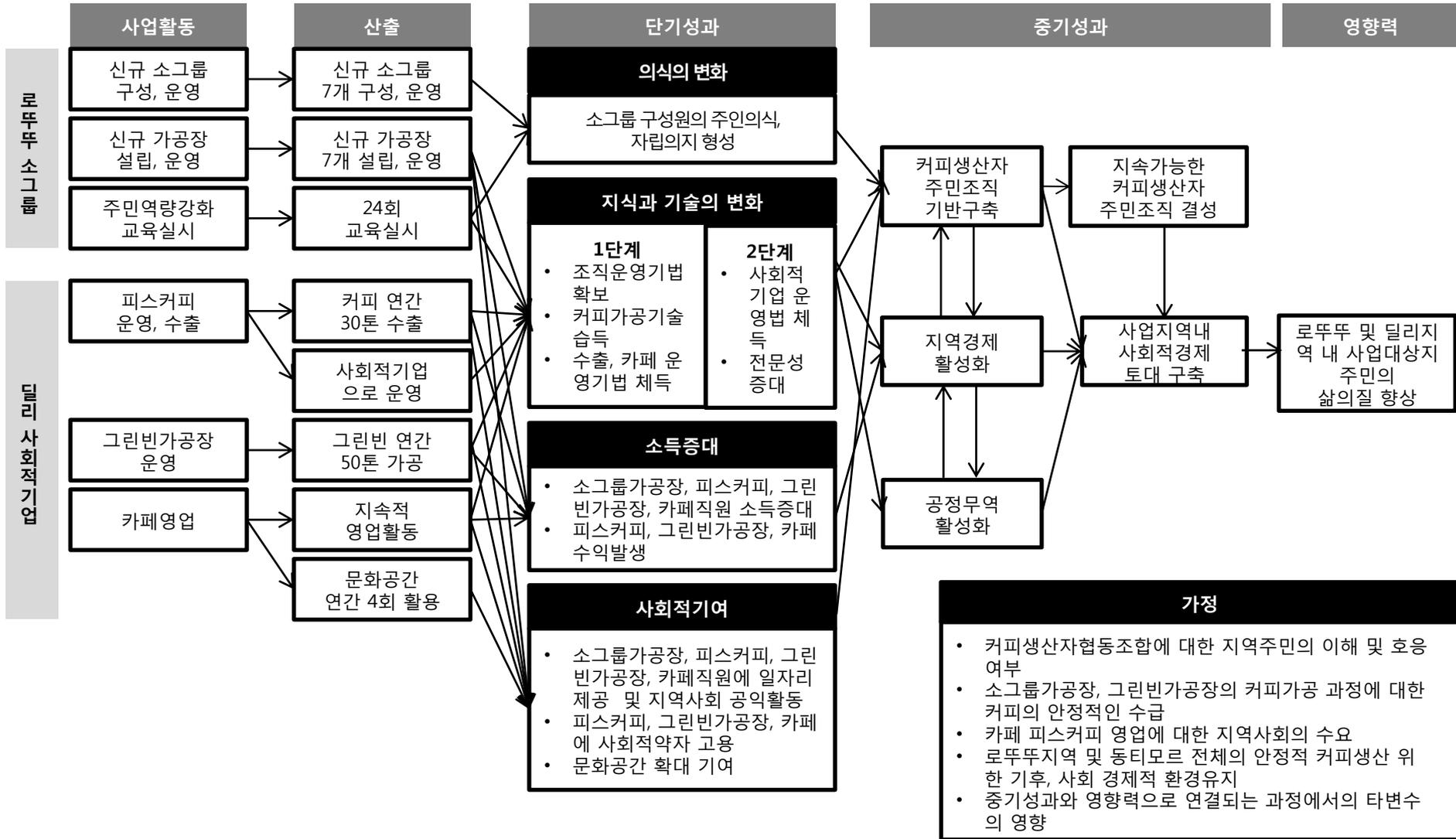


카페 운영

# 가치사슬



# 변화이론



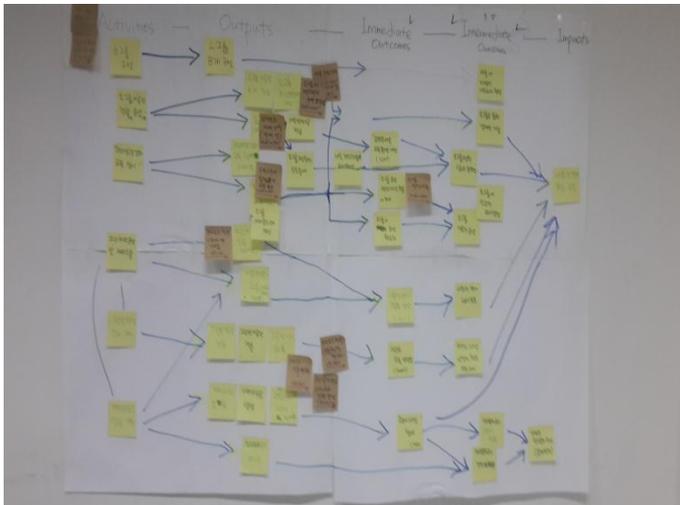
# 변화이론 논의과정



활동가 워크숍



활동가 워크숍



변화이론 그리기



변화이론 그리기

# 목차

---

## I. 사업소개

---

## II. 생산자 소그룹

1. 생산자 소그룹 개요
  2. 생산자 소그룹 구성과정
  3. 생산자 소그룹 지원현황
  4. 생산자 소그룹 운영성과
- 

## III. 사회적기업

---

## IV. 향후과제

---

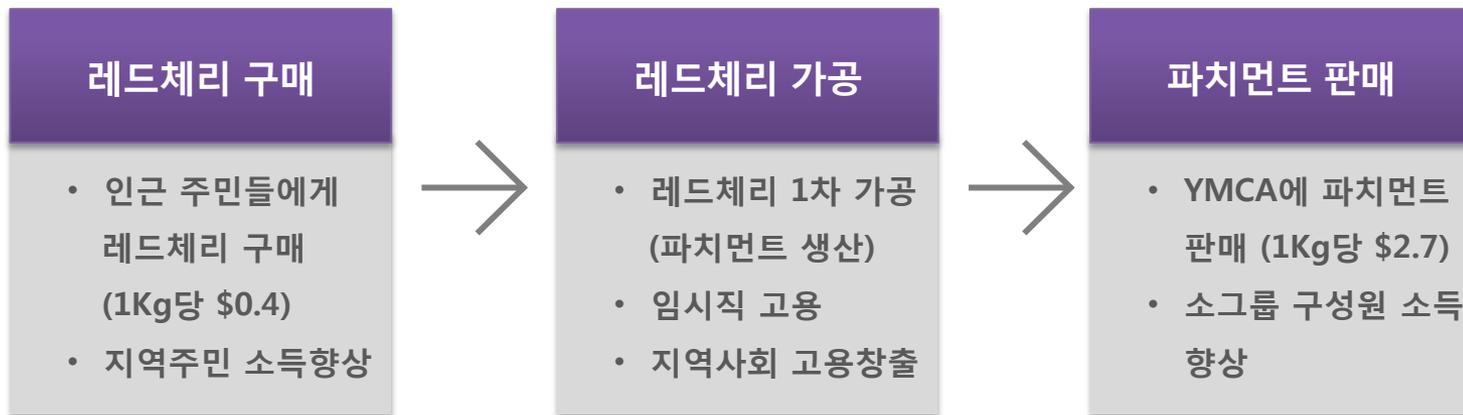


# 운영목적과 현황(1)

**운영목적:** 생산자 소그룹 운영 지원을 통해 자립적 생산자 협동조합 기반을 구축함

**운영현황:** 로뚜뚜, 가브라키 지역 9개 소그룹 및 소그룹 가공장 운영

- 기존운영 2개(폴, 하우바)
- 2013년 4개(학빛, 나우레타, 루수푸레마, 레오우드)
- 2014년 3개(하일라, 아이살라, 제레마)



- cf) 대기업 레드체리 1Kg당 \$0.2, 파치먼트 1Kg당 \$1-1.5 구매
- 커피시즌 외 소그룹: 옥수수 농사 및 커피시즌 때 돌보지 못한 집안일 수행



# 소그룹 가공장: 레드체리 1차 가공



레드체리 펠핑기계 (과육제거)



레드체리 가공 (washed)



건조



파치먼트

# 그룹별 특성

소그룹	구성원수	구성연월	지역	특성
폴	7명	2009.1	로뚜뚜	지역 리더를 중심으로 소그룹을 구성함. 공동가공장에서 소그룹으로 전환하는 시스템을 가장 먼저 이해하고 지지했지만, 청년 구성원 부족과 엄격한 품질관리로 가공량이 적음.
하우바	15명	2010.3	로뚜뚜	마을 청년 중심으로 소그룹을 구성함. 소그룹 가공장 운영에 있어 다소 개혁적인 성향으로 마을 장로들과 갈등이 있으며, 주민조직운동이라기보다 비즈니스적 측면을 강조함. YMCA와 지역장로 자체적으로 품질관리에 대한 모니터링을 강화하고 있음.
학빛	12명	2012.4	로뚜뚜	마을 청년 중심으로 소그룹을 구성함. 커피시즌 외에도 주민교육 및 기타 활동에 대한 시도와 고민을 많이 함.
나우레타	10명	2012.4	로뚜뚜	학교 교장을 중심으로 소그룹을 구성함. 소그룹의 리더가 여성참여를 독려해 주민교육에 여성 참여율이 가장 높음.
루수푸레마	14명	2013.4	로뚜뚜	물리적 거리(산지와 수매장소가 가장 먼 지역, 걸어서 1시간 이상)에 대한 혜택을 가장 많이 받은 소그룹. 마을 전체 주민들의 기대와 관심으로 소그룹 구성원이 아닌 주민들의 참여도 높고 가공량도 가장 많으며 품질관리도 잘 되고 있음.
레오우드	14명	2013.8	로뚜뚜	YMCA 공동가공장에서 5년 동안 일했던 청년들이 독립적으로 조직한 소그룹. 여성 참여율이 다소 낮음.
제레마	10명	2013.9	로뚜뚜	마을장을 중심으로 소그룹을 구성함. 조직운영력이 가장 뛰어남.
하일라	12명	2014.4	가브라키	가족 단위로 소그룹을 구성함. 구성원 간 친밀도가 높고 화목하며 여성참여율과 기여도가 가장 높음. YMCA 소그룹 전환 목적에 가장 부합함.
아이살라	11명	2014.4	가브라키	YMCA 공동가공장에서 활동했던 멤버들이 조직한 소그룹. 그러나 현지 YMCA간사의 영향력을 직접적으로 받고 있어 조직 운영이 탄력적이고 독립적이지 못함.

# 의사소통구조

소그룹 내부	<ul style="list-style-type: none"><li>• 정기적인 소통구조 부재</li><li>• 소그룹 활동 중 구성원간 상시 소통</li></ul>
소그룹-소그룹	<ul style="list-style-type: none"><li>• 연 2회 정기회의</li><li>• 주요 이슈 발생시 소그룹 또는 YMCA가 비정기회의 소집</li></ul>
소그룹-YMCA	<ul style="list-style-type: none"><li>• 연 2회 정기회의</li><li>• 그 외 상호 합의 하에 비정기회의 소집</li></ul>



# 구성과정 및 심사방법



<p>심사위원</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 마을 리더 및 장로</li> <li>• YMCA 관계자</li> </ul>
<p>심사기준</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 소그룹 구성 목적의 타당성과 정관 및 조직도 여부</li> <li>• 멤버 구성(인원수, 성별, 가계형편 등을 고려)와 참여도 및 기여도 조사</li> <li>• 마을장 및 장로들의 추천 여부</li> <li>• 소그룹 가공장 부지 위치선정(타 소그룹과 적정거리 유지) 및 가공환경(건조위치, 물 공급, 커피체리 이동거리 등)</li> <li>• 소그룹 구성원의 커피생산량</li> <li>• 마을 주민들의 반응</li> <li>• 소그룹 리더 및 구성원 인터뷰(리더십 및 구성원 공동체성)</li> <li>• 소그룹 가공장 유지 관리에 대한 의지 확인</li> </ul>



# 협약내용

0000년 0월 0일 YMCA와 마누파히도 사메군 로뚜뚜면의 \_\_\_\_\_그룹이 MOU를 체결한다. 파트너 1과 2는 서로 합의 한 아래의 조항을 존중하여 성실하게 이행한다.

1. 소그룹은 반드시 조직도와 정관을 갖춘다.
2. 소그룹은 회계의 투명성을 위한 장부를 기록한다.
3. 소그룹은 정기적인 회계보고를 이행한다.
4. 이 협약 체결은 2014년부터 2024년까지 10년을 유효기간으로 하되, 상호 합의하에 의해 조정할 있다.
5. 협약 기간 10년은 어떠한 강요 없이 서로의 합의하여 결정되었으나 상호 합의 하에 조정 가능한 사유는 자연재해, 경제적 상황, 정치·사회적 상황등에 의해 어느 한쪽의 파트너의 사업 지속성에 영향이 있을 경우에 협의 할 수 있다.
6. 1년마다 3회 정기 회의 및 평가회를 갖고 서로의 필요성에 의해 수시로 소집할 수 있다.
7. 소그룹은 열매부터 파치먼트까지의 가공과정에서의 품질 관리에 관한 책임을 갖는다.

8. 파트너 1(YMCA)는 파트너 2(소그룹)의 가공장 설립을 위해 자재지원을 하고 소그룹은 운영의 전체 책임을 진다.

9. 파트너 1과 2는 가격결정을 함께 하며 정해진 가격은 상호 동의 없이 조정 할 수 없다.

10. 파트너 1이 계획한 교육을 소그룹은 반드시 이행해야 한다. 또한 소그룹은 필요에 의한 교육을 파트너 1에게 건의 할 수 있고 서로 합의하에 진행 할 수 있다.

11. 파트너 1과 2는 1~10까지의 조항을 성실히 이행하지 않을 경우 회의를 소집 후 협약을 파기 할 수 있다.

각 조항의 성실한 이행을 위해 생기는 어떠한 어려움과 갈등들은 한 가족같은 마음으로 협력하여 상호간의 합의하에 조정해 간다.

이 협약은 상호 논의하여 합의 한 것으로 강요에 의한 것이 아닌 자발적으로 이루어졌다.

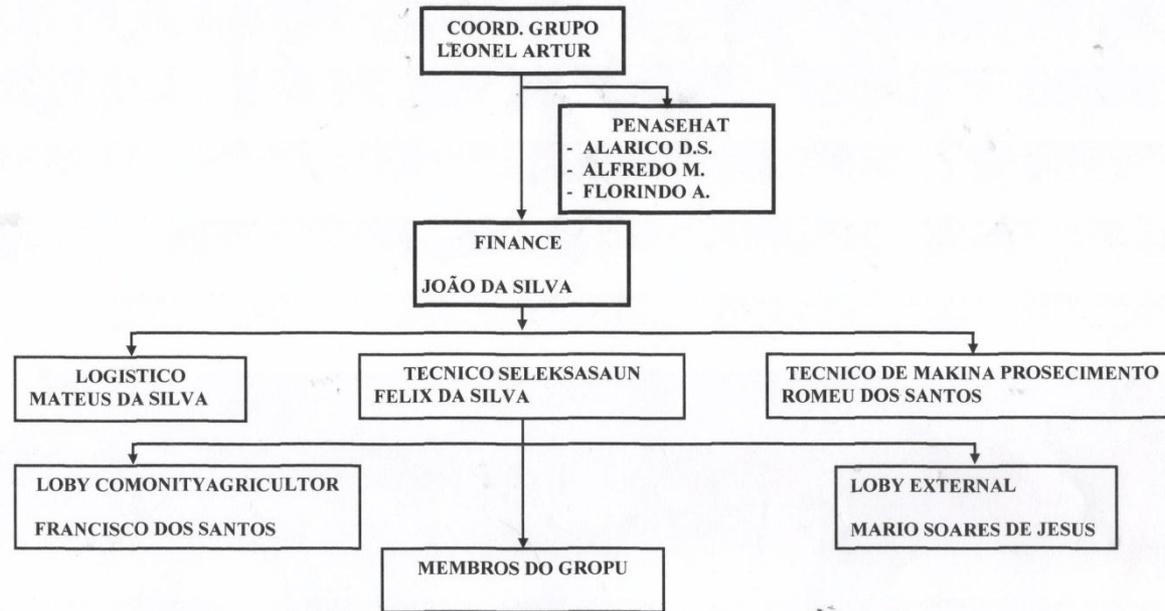
0000년 0월 0일 상호 대표가 서명하였다.



# 조직도

## 소그룹 조직도 예시

### STRUCTURA



1. Onorio dos Santos
2. Mario Artur
3. Julio da Silva
4. Filomena da Costa
5. Lino Borges
6. Mariano Martins
7. Apolinario Lazaro

8. Francisco Martins
9. Duarte Oliveira
10. Arnaldo Barros
11. Cecerina da Costa
12. Mario dos Santos
13. Alzira Paicheco
14. Lourenç da da Silva

15. Afonso da Costa
16. Gracianan Mendes
17. Nazario de Andrade
18. Alfredo de Andrade
19. Roberto Mendonça



# 정관(1)

## 그룹리더 선출과정

- 자격요건(리더의 역할 포함)
  - 커피경작지를 보유한 사람으로 소그룹 활동 멤버 중 구성원이 선출함(투표).
  - 커피경작지를 보유한 사람으로 소그룹을 조직한 사람이며 구성원들의 동의를 얻음.
- 리더의 역할: 조직운영에 대한 총괄책임. 품질관리 및 보고서 작성 등.

## 소그룹 정관 제정 절차

- 소그룹에 정관 제정 방법 및 예시 조항 등을 교육함.
- 이를 바탕으로 각 소그룹은 구성원 간 토론을 통해 정관 제정함.
- 예: 제레마 소그룹 정관 초안 첨부(커피시즌 종료 후 수정 완료 예정)



# 정관(2)

## 소그룹 정관 예시

### 1. 소그룹 신원(정의)

- 이름 : 소그룹 제레마
- 주소 : 마누파히도, 사메시, 로뚜뚜면, 포헤이마을
- 책임자 : 프란시스코 다 실바
- 위치 : 파투레카스, 아로하엿-코엘-우두
- 연락처 : +67077329887, 77383066

### 2. 비전

제레마 소그룹의 가장 큰 비전은 “마을 공동체가 나라의 힘이고 주민의 삶의 튼튼해지면 나라도 강해진다”이다.

왜냐하면 개발의 진보는 지역주민의 참여로 이루어지고 이에 로뚜뚜면 포헤이 마을 주민으로 이루어진 제레마 그룹은 동티모르의 개발에 특별한 기여를 해야 한다.

이를 위해 경제적 발전을 기반할 수 있는 커피 산업에 참여하고 스스로 품질관리를 통해 양적 성장도 이루어 내고 스스로의 삶의 변화의 주체가 되어야 한다.

### 3. 미션

제레마 그룹은 소그룹 구성을 위해 YMCA로부터 받은 지원을 기본으로 하여 커피가공에 대한 책임을 가지고 열매에서부터 파치먼트까지의 가공과정을 수행한다.

“제일 맛있는 로뚜뚜 커피가 피스커피다”라는 이야기를 한국시장에 전파할 수 있도록 YMCA의 파트너로서의 역할에 최선을 다한다.

### 4. 조직도

### 5. 소그룹 수익성

소그룹의 수익은 소그룹 멤버와 포헤이 마을을 위해 쓴다.

- 소그룹은 10명내외로 구성한다
- 10명의 소그룹 멤버가 50가구의 수익을 보장한다.

### 6. 활동내용

- YMCA의 지원 외 활동에 필요한 부자재 및 물품은 커피 가공 및 판매를 통한 수익으로 충당한다.
- YMCA와 공정무역 거래에 대한 책임감을 가지고 공정무역 역할에 최선을 다한다.



# 소그룹 지원현황

소그룹  
가공장

+

파치먼트  
수매

+

주민역량  
강화교육



# 주민역량강화교육(1)

## 교육개요 및 강사소개

- 모든 교육은 동티모르 현지어 테툼어로 진행, 주민들의 교육내용 이해를 높임.
- 상세 커리큘럼 첨부

회차	일자	주제	내용	강사	참석인원
1차	2013.5.24~27 (12회)	주민조직	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 협동조합 및 소그룹 운영</li> <li>• 커피 재배</li> </ul>	Mr. Orlando (협동조합 전문가)	270명
2차	2013.11.21~22 (12회)	농업기술	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 유기농 비료 제작, 커피나무관리, 묘목심기, 가지지기 등</li> </ul>	포르투갈NGO HAFORSA (커피농업전문가)	120명
3차	2014.4.25 (2회)	리더십 및 조직운 영실무	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 커피가공 평가회</li> <li>• 소그룹 운영에 관한 리더십 교육</li> </ul>	양동화 (현장관리자)	35명
4차	2014.7.4~7 (8회)	주민조직	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1차 교육과 동일</li> <li>• 신규 소그룹 및 기존 소그룹 중에서 참여의 지를 가진 자를 대상으로 실시</li> </ul>	Mr. Orlando (협동조합 전문가)	194명
5차	미정 (2회)	리더십 및 조직운 영실무	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 평가서 작성</li> <li>• 소그룹 운영에 관한 리더십 교육</li> </ul>	양동화 (현장관리자)	-

# 주민역량강화교육(2)

## 교육커리큘럼 예시 (1차, 4차 주민조직교육)

- 주제: 오리엔테이션 및 소그룹 조직

번호	주요 토론	목표	주요 주제	방법	교육자	준비물
1	오리엔테이션	참가자들이 전반적인 교육 내용을 이해할 수 있도록 전체적인 설명과, 필요한 교육 물품의 사용에 대한 설명을 통한 교육의 효과를 높이는 오리엔테이션	자기소개 커리큘럼의 목적 내용, 자료 교육 결과	설명	Body	전지, 매직, 프로젝터
2	여는말 (Opening)	YMCA와의 협동: 정보와 동기 찾기	YMCA 대표 연설	강연		
3	그룹 내에서 어떻게 일을 해야 하는 지에 대한 기술(Technic)	소그룹내 협동에 대한 참가자들의 이해 증진	함께 일을 하면서 장애 요소와 중요한 점 전통에 따라서 함께 일하는 문화 현대적인 방법으로 함께 일하는 방법	그룹 토론 강연 질의 응답	Body	화이트보드, 전지, 프로젝터, 자



# 주민역량강화교육(3)

번호	주요 토론	목표	주요 주제	방법	교육자	준비물
1	그룹의 기초 이해	참가자들이 그룹 내에서 지속적으로 함께 일기 위해 알아야 할 기초적인 것들에 대한 이해	정의 원칙 가치	Short-message 질의 응답	Body	파워포인트
2.	그룹 설립의 장점과 단점	그룹의 멤버로서 일하는 것에 대한 장점과 단점에 대한 이해	그룹 설립의 장점과 단점	Short-message 의견제시하기 그룹 토론		해답지
3	소그룹 조직 구조	코디네이터로서의 그룹 조직에 대한 이해 참가자들의 조직 기능에 대한 이해와 책임과 직무에 대한 이해	책임과 직무에 따른 일하기 소그룹 조직 모델	Short-message 그룹 토론	Body	수업 준비 재료, 조직 구조표
4	가계경제	가계 소비 지출에 대한 이해	가정내 소비 지출에 왜 나름의 운영 규칙이 필요한가? 가계부 규칙 만들기 합리적인 소비 방법 가계 소비 계획 수립의 장점	Short-message 그룹 토론		
5	소그룹 행정시스템	그룹 행정에 대한 이해	그룹 멤버 리스트 작성 그룹 회의록 작성 그룹 투자 계획 만들기 그룹 멤버 서약서	Short-message 모듬활동(연습)		
6	소그룹 조직	그룹 규칙에 대한 이해		그룹 토론		
7	그룹 액션플랜	그룹 규칙 만들기(2013-2014)		모듬활동(연습)		
8	부기(회계)	그룹의 책임과 책무에 관한 간단한 시스템 이해		모듬활동(연습)		

# 주민역량강화교육



주민교육



주민교육



바리스타교육



경희대-YMCA 활동가 워크숍

# 운영성과: 소득변화

## 소득변화(그룹별 소득수준 향상)

- 사업대상지 로뚜뚜 마을의 경우 인구수 3000명, 대부분 농업에 종사하고 있음.
- 커피농가의 연간 수익은 가구당 평균 \$450 \*본 사업의 수혜가구 평균 \$650
- 파치먼트 구매 그룹보관액 (2011-2013) \*사회공헌비/그룹운영비 각 수익의 5% 적립

	2011			2012			2013		
	파치먼트 생산량 (Kg)	사회공헌비 (US\$)	그룹운영비 (US\$)	파치먼트 생산량 (Kg)	사회공헌비 (US\$)	그룹운영비 (US\$)	파치먼트 생산량 (Kg)	사회공헌비 (US\$)	그룹운영비 (US\$)
Fool	0.0	\$0.00	\$0.00	1,896.0	\$198.60	\$198.60	3,365.0	\$336.50	\$336.50
Hau-ba	8,861.0	\$804.10	\$804.10	10,295.5	\$804.10	\$804.10	4,663.5	\$463.35	\$463.35
Nau-leta	0.0	\$0.00	\$0.00				3,366.0	\$336.60	\$336.60
Hak-bit	0.0	\$0.00	\$0.00				5,073.0	\$507.30	\$507.30
Rusfu-rema	0.0	\$0.00	\$0.00				8,782.0	\$878.20	\$878.20
Total	\$8,861.00	\$804.10	\$804.10	12,191.5	\$1,002.70	\$1,002.70	25,249.5	\$2,521.95	\$2,521.95
연간수익	<b>\$16,082.00</b>			<b>\$20,054.00</b>			<b>\$50,439.00</b>		

\*여러 소그룹이 구성 및 운영되어 그 영향으로 소그룹 하우바의 파치먼트 생산량이 2013년 감소함.



# 운영성과: 의식변화

## 자립의식 향상

- 소그룹 구성 전, YMCA 공동가공장을 운영할 때에는 마을주민들의 자발적인 참여보다 YMCA 주도의 활동이 이루어짐. 2009년 소그룹을 구성한 첫 해, 구성원들이 소그룹 운영이 너무 힘들다며 YMCA가 다시 공동가공장을 운영하면 좋겠다는 일부 의견도 있었음.
- 그러나 소그룹 운영 경험을 통해 주민조직화 및 자립의식이 향상됨.

## 주체적인 소그룹운영

- 가격 결정 권한과 공동 규칙에 대한 책무성이 향상되어 YMCA에 적극적으로 의견을 개진하거나 방어하는 자세\*를 취하고 있음.
- 소그룹은 주체적인 운영을 통해 YMCA의 멤버라는 기존 의식에서 YMCA와 동등한 파트너로서 의식을 전환함.

## 품질관리강화

- 레드체리 가공과정에서의 품질관리 주체가 YMCA에서 소그룹으로 전환됨. 따라서 YMCA는 모니터링을 강화해야 하는 부담이 있었지만, 각 소그룹 간 경쟁 및 긴장관계가 형성됨으로써 품질관리에 대한 인식이 보다 엄격해지고 강화됨.

## 생활안정화

- YMCA라는 안정된 판로 확보를 통해 소득증대와 생활안정화를 이룸. 계획적인 소그룹 운영이 가능해짐으로써 구성원들은 커피재배 및 가공활동으로 발생한 수익의 5%를 적립해 그룹운영비로 사용할 계획을 가짐.
- 예를 들면 학빛 소그룹은 그룹운영비로 청년센터 설립 및 컴퓨터 구입, 마을 청년 대상으로 컴퓨터 교육을 실시하겠다는 계획을 세웠고, 하우바 소그룹은 벽돌기계를 구입해 다른 수익증대사업을 시도해보겠다는 계획을 세웠음.

# 목차

---

## I. 사업소개

---

## II. 생산자 소그룹

---

## III. 사회적기업

1. 사업배경
  2. 기업소개
  3. 운영성과
- 

## IV. 향후과제

---



# 동티모르 사회적경제(1)

## 협동조합 제도적 지원

- 헌법 138조
- 협동조합법: 협동조합의 거버넌스, 효율성, 운영 규제(발기인 최소 15인, 최소 자본금 \$1,000)
- 경제개발부 산하 The National Directorate for Cooperative(DNC): 협동조합법 주무부서
- 동티모르 정부 전략적 개발 계획(2011-2030)의 핵심 전략

## 협동조합 현황

- 협동조합 수는 92개, 조합원 수 10,000명 이상(2011년 9월 기준)
- 전체 협동조합 중 51%는 금융 협동조합, 나머지는 생산 및 서비스 제공
- 금융 협동조합은 커뮤니티에 대출을 제공함(전체 금융 협동조합 누적자산 130만 달러)
- 정부 지원: 시설과 생산수단 제공, 인적자원과 제도적 역량강화 등



# 동티모르 사회적경제(2)

## 사회적기업 제도적 지원

- 관련법 부재
- 사회적기업이라는 명칭을 사용하지 않지만 관련 특징이나 잠재력을 가진 조직이 존재 (예: Timor Vita)
- UNDP와 동티모르 경제개발부는 MDGs 달성과 민간 부문을 개발을 위해 사회적기업 활성화 추진. 중소기업(창의성과 혁신)과 협동조합(조합원 복지향상, 지역경제 활성화)이 로컬 커뮤니티의 수요를 충족시키기 위한 상품과 서비스 투자를 하도록 지원

- 사업명: Mobilize Social Business to Accelerate Achievement of Timor-Leste MDGs
- Outcome: 사회적기업이 동티모르 농촌 지역의 고용과 소득을 발생시킴으로써 빈곤 감소에 기여
- Outputs
  - 1) 동티모르 소셜비즈니스 투자 개발을 위한 환경 조성
  - 2) 소셜 비즈니스 자금 지원을 위한 소셜 비즈니스 펀드 설립
  - 3) 소셜 비즈니스 기술 지원을 위한 서비스 제공자 역량 강화
  - 4) 투자자, 서비스 제공자, 규제기관, 소셜 비즈니스 간 조정과 네트워킹 강화
- 사업기간: 2012-2015 (3년)
- 사업예산: \$2,126,090
- 공여기관: Korea-UNDP MDG Trust Fund(Government of South Korea) \*외교통상부



# Business Model



- 사회적기업
- 공정무역 (커피 가공/수출)

- As business model
- Opportunity job creation to women

- As Youth movement



# 카페 피스커피



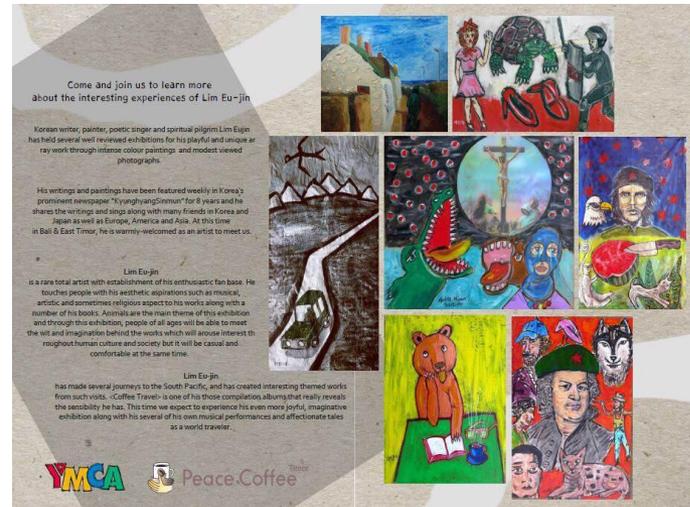
카페 외관



카페 영업



문화행사 (공간대여)



문화행사 (기획전시/임의진 그림전)

# 기업개요(1)

\*동티모르 사회적기업은 관련법 부재로 법적으로 부여된 법인격이 아님. 유한회사 피스커피를 사회적기업으로 규정하는 이유는 사회적약자(여성 및 취약계층) 고용, 수익금 일부를 지역사회에 재투자하는 등 사회적 가치 창출 활동을 수행하기 때문

## 사회이슈

- 동티모르 내 청년운동의 활성화 필요성 -> 카페문화공간 형성
- 커피 생산자들이 생산품질 강화를 위해 소비자 기호를 파악할 필요성 -> 내수시장 형성
- 장기적 시장 확보와 사업의 지속가능성 도모 -> 공정무역, 그린빈 가공장 비즈니스 모델 구성

## 비전

- 없음 (bottom-up 운동에서 시작된 사업특성상 구성원 간 비전/미션 공유 부재)



# 기업개요(2)

<p><b>경영방식</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 생산자 대표 및 지역 리더쉽으로 구성된 협의체가 커피 가격정책 및 의사결정에 영향을 미침</li> <li>• 수익배분 및 경영에 관한 의사결정은 투자자 및 경영책임자의 권한이나, 기업의 활동에 참여한 모두가 의사소통에 참여 할 수 있음</li> <li>• 수익금의 20%를 적립하고, 나머지 수익금 전액을 지역사회 재투자에 합의를</li> </ul>
<p><b>네트워크 및 파트너십</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 동티모르에 사회적기업을 지원할 수 있는 기관이나 재원이 부재하므로 정부 차원의 파트너십을 기대하기는 어려움</li> <li>• 사회적기업 성격을 가지고 있는 타 사업기관과 비정기적 교류를 통해 정보 교환</li> <li>• 생산자/지역대표 구성된 협의체를 통해 지역사회와 파트너십 유지</li> </ul>
<p><b>권리 및 지속가능한 환경</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 여성 및 취약계층 참여: 생산자 소그룹(여성구성원 1~2명), 소그룹 가공장(임시직 고용), 카페 피스커피 스낵메뉴 개발 및 판매, 수공예품 제작 등 부문에서 여성 참여 촉진</li> <li>• 환경: 소그룹 가공장 및 그린빈 가공장 커피 가공작업에서 다량 배출되는 커피 껍질을 거름으로 재활용, 가공작업에서 배출되는 오수는 친환경적으로 처리</li> </ul>

\*경영방식/수익금 활용: 지역사회 재투자자는 사메지역 대상, 주민회의를 통해 구체적 내용과 시기를 결정함. 수익금 적립 및 재투자는 하반기 진행할 예정임(연간 정산)



# 설립과정

구분		진행사항	비고
사회적기업 피스커피	설립	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2013.3 수출면허서류 보완</li> <li>• 2013.4 법무부 회의 통해 수정라이선스로 수출입, 그린빈가공, 피스커피 통합운영 가능 확인</li> <li>• 2013.5 이후 통합면허 획득작업 진행</li> <li>• 2013.7 운영면허취득</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공정무역, 가공장, 카페 사업을 할 수 있는 기업면허 발급이 예상보다 지연됨</li> <li>• 정부해당 부처와 지속적으로 협의</li> </ul>
	운영	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2013.8 운영시작</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 특별한 문제점 없음</li> </ul>
그린빈가공장	설립	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2013.2 인허가 위해 정부기관방문</li> <li>• 2013.3 1차 부지조사 실시</li> <li>• 2013.4 2차 부지조사 실시</li> <li>• 2013.7 부지 선정</li> <li>• 2013.8 공사 진행 및 기계설비 구입 진행</li> <li>• 2013.11 기계설비 수입 설치완료</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 특별한 문제점 없음</li> </ul>
	운영	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2013.10 직원선발</li> <li>• 2013.11 운영시작</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 특별한 문제점 없음</li> </ul>
카페 피스커피	바리스타 훈련	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2013.5 바리스타 교육진행 할 한국 내 전문가와 회의, 교육계 획안 논의</li> <li>• 2013.12 한국전문가 2인 파견</li> <li>• 2013.12 교육 2회 실시, 22명 참가</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 특별한 문제점 없음</li> </ul>
	설립	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2013.3 현지 카페현황 및 설립부지조사(아우디안)</li> <li>• 2013.4 카페현황 및 설립부지 조사(콜메라, 빌라베르데)</li> <li>• 2013.10 콜메라지역에 카페부지 계약 및 직원 선발</li> <li>• 2013.11 개업준비(인테리어작업 진행 및 직원 선발, 교육실시)</li> <li>• 2013.12 개업 및 시범운영 실시</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 특별한 문제점 없음</li> </ul>

# 사업면허증

- 사업자 등록증 (2013.07.29)
- Wholesale of Household Goods (2013.07.29)
- Wholesale of Agricultural Raw Materials and Live Animals (2013.07.29)
- Wholesale of Machinery, Equipment and Supplies (2013.07.29)
- Other Specialized Wholesale (2013.07.29)
- Beverage Serving Activities (2013.11.7)



# 조직구성

## 대표

1. Jody C.T, Da Costa (동티모르YMCA 직원)
  2. Orasio Mendes (동티모르YMCA 사무총장)
  3. Lourdes Dorreia Da Silva Lobato (동티모르YMCA 직원)
  4. 양동화 (한국YMCA전국연맹 직원)
  5. 김기연 (한국YMCA전국연맹 직원)
- 위의 사람들이 공동 대표 이사임.

### \*취약계층 선정기준

1. 부양가족 10명 이상, 가족중 본인만 수입이 있는 상태
2. 한부모 가정

## 현지 직원

업무	계약 형태	고용 조건
대표 (1명)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정규직(1명)</li> <li>• 계약직(0명)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 취약계층(0명)</li> <li>• 일반(1명)</li> </ul>
생산지관리 (6명)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정규직(6명)</li> <li>• 계약직(0명)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 취약계층(3명)</li> <li>• 일반(3명)</li> </ul>
딜리가공장 (4명)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정규직(1명)</li> <li>• 계약직(3명)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 취약계층 (4명)</li> <li>• 일반(0명)</li> </ul>
카페 (4명)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정규직(3명)</li> <li>• 계약직(1명)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 취약계층(3명)</li> <li>• 일반(1명)</li> </ul>
관리직 (4명)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정규직(0명)</li> <li>• 계약직(4명)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 취약계층(4명)</li> <li>• 일반(0명)</li> </ul>
사회서비스 (2명)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정규직(0명)</li> <li>• 계약직(2명)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 취약계층(2명)</li> <li>• 일반(0명)</li> </ul>
<b>합계 (21명)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정규직(12명)</li> <li>• 계약직(9명)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 취약계층(16명)</li> <li>• 일반(5명)</li> </ul>



# 정관

### 제 1조 회사명

영리법인 피스커피(유한회사)

### 제 2조 본사(활동지)

1. 본사 : 딜리도, 코모로시 아이무뎌동
2. 활동지 : 간단한 심의를 통해 국내 또는 해외에서 다른 형태의 기관이나 분점을 만들 수 있다.

### 제 3조 기업의 목적

1. 회사의 목적 : 카페테리아
2. 회사는 회사의 목적에 준하는 사업과 그 외에 특별법에 의한 타 사업 활동의 참여 기회를 획득할 수 있다.

### 제 4조 자본

자본금은 \$25,000을 현금으로 준비되어 있거나 또는 은행 ANZ에 기탁한다.

1. 양동화가 자본금의 27.5%인 \$6,875을 출자한다.
2. 김기연이 자본금의 27.5%인 \$6,875을 출자한다.
3. Jody C. T. Da Costa가 자본금의 15%인 \$3,750을 출자한다.
4. Orasio Mendes가 자본금의 15%인 \$3,750을 출자한다.
5. Loudes Correia Da Silva Lobato가 자본금의 15%인 \$3,750을 출자한다.

### 제 5조 관리(행정)

1. 회사는 회사를 대표하는 관리 및 행정가를 책임있는 자리로 임명 할 수 있다.
2. 기간은 무제한이다.

### 제 6조 의무 조항

1. 회사는 다음과 같은 형식을 취할 수 있다
  - a. 회사는 관리자 또는 관리에 공동 개입을 할 수 있다.
  - b. 변호사에 의해 부여된 권한의 범위를 실행 할 수 있다.
2. 조직과 관리자에 대한 개입과 조치를 취할 수 있다.

### 제 7조 총회

대표자 회의를 자유롭게 디자인 할 수 있다.

### 제 8조 이행조치

대표이사로서 Jody C.T, Da Costa가 출자금의 순서대로 처리한다.



# 사회적/경제적 기대효과

- 공정무역 확산 / 사회서비스 확산 / 지역사회 활성화 / 일자리 창출

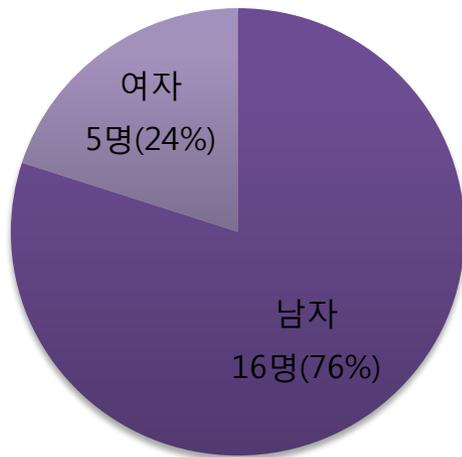
<p>생산지</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 커피 가공 능력 향상</li> <li>• 품질 관리 능력 향상</li> <li>• 지역사회 개발 (클리닉, 학교, 모자보건)</li> </ul>	<p>딜리가공장</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 취약계층 고용 지원 (빈곤, 문외자층)</li> <li>• 가공을 통한 수익 창출</li> <li>• 양질의 원두 생산 (품질관리)</li> </ul>
<p>카페 (국내시장)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 내수 시장 형성</li> <li>• 카페 문화의 대중화</li> <li>• 청년 문화 활동 지원</li> <li>• 취약계층의 사회적 참여</li> <li>• 공정무역 캠페인 활동</li> </ul>	<p>해외시장</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 안정적 거래처 확보</li> <li>• 공정무역 확산에 기여</li> </ul>



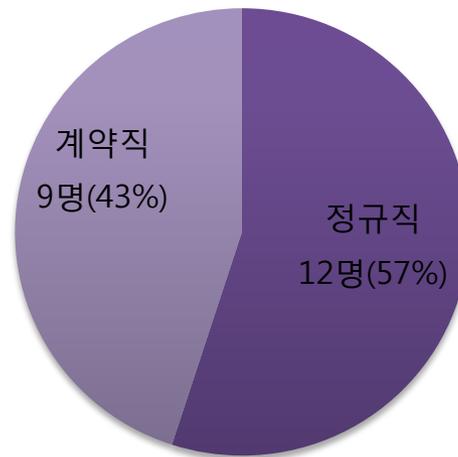
# 운영성과: 고용현황(1)

- 총 직원 21명 (2014년 9월 현재)
- 직원 임금수준: 간부 월\$350, 일반직 월\$200, 관리직 월\$120 (동티모르 최저임금 월 \$120)

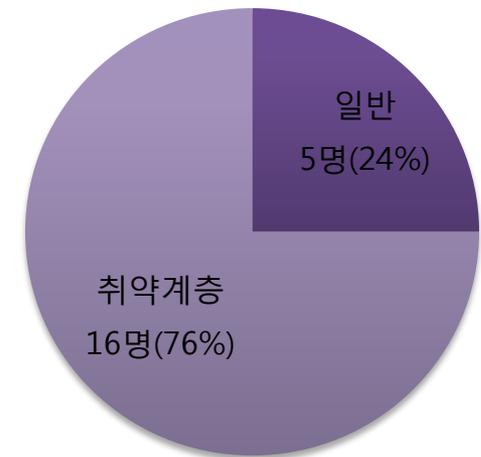
### 성별



### 계약형태



### 고용조건



# 운영성과: 고용현황(2)

No.	이름	성별	생년월일	직책	계약 형태	고용 조건	업무
1	Jody Da Costa	남	1982	대표	정규직	일반	생산지관리
2	Francisco Tilman	남	1970	팀장	정규직	일반	
3	Marcelo Alberto Carlos	남	1974	팀장	정규직	취약계층	
4	Juliao Ferreira Da Costa	남	1978	직원	정규직	취약계층	
5	Eduardo Lau	남	1971	직원	정규직	취약계층	
6	Amarino Da Costa	남	1981	직원	정규직	일반	
7	Amadeu Da Costa	남	1980	직원	정규직	일반	
8	Mario Fereitas	남	1986	직원	정규직	취약계층	딜리가공장
9	Honorio Martins	남	1990	직원	계약직	취약계층	
10	Marsalino Da Costa	남	1991	직원	계약직	취약계층	
11	Marculino Soares	남	1993	직원	계약직	취약계층	
12	Sepercia Sequeira Lopes	여	1985	팀장	정규직	취약계층	카페
13	Teodora Soares	여	1988	직원	정규직	취약계층	
14	David Fernandes	남	1993	직원	정규직	일반	
15	Mariana Bareito	여	1990	직원	정규직	취약계층	
16	Cezaltinho Da Silva	남	1970	직원	계약직	취약계층	관리직
17	Manuel Tilman	남	1965	직원	계약직	취약계층	
18	Julito Da Costa	남	1984	직원	계약직	취약계층	
19	Bonifasio Da Costa	남	1959	직원	계약직	취약계층	
20	Elsa Dos Santos	여	1976	직원	계약직	취약계층	사회서비스
21	Clementina Prego	여	1982	직원	계약직	취약계층	

# 목차

---

I. 사업소개

---

II. 생산자 소그룹

---

III. 사회적기업

---

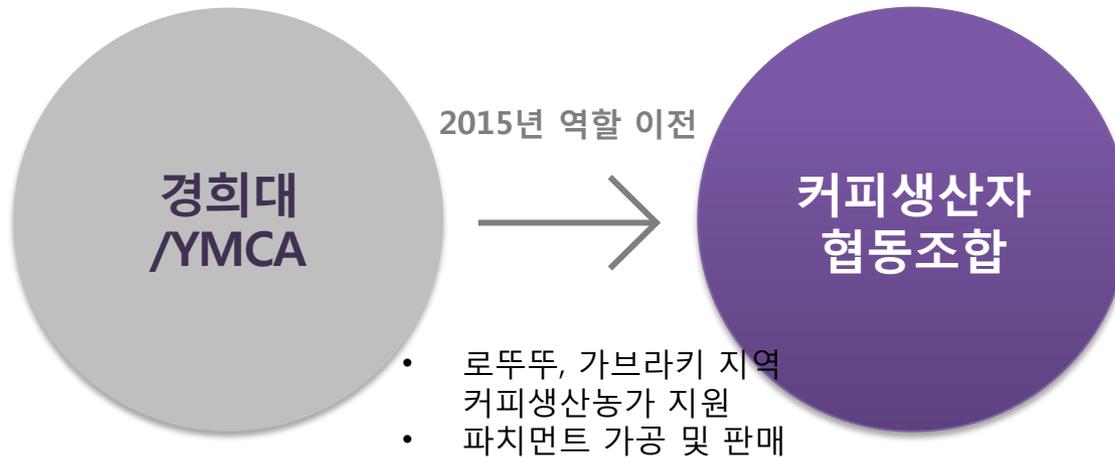
IV. 향후과제

1. 생산자 소그룹
  2. 사회적기업
- 



# 생산자 소그룹

- 경희대/YMCA -> 생산자 소그룹 자립화



Cooperative enterprise?

YMCA of Rotuto?

Community group?

Others?



# 사회적기업

- 역할 이양: 경희대/YMCA -> 동티모르YMCA 자립화
- 지분 이양: 현재 한국YMCA전국연맹 소유 지분(55%)을 동티모르YMCA에 이양 계획



# 사회적기업: 2015년 수입예산

For the Years Ending [Dec 31, 2015] 파치먼트 \$2.80/kg, 그린빈 \$6.80/kg

Revenue	Total
생두판매 수익	\$238,000
피스커피 매장 수익	\$24,000
<b>Total Revenues</b>	<b>\$262,000</b>
Expenses	Total
파치먼트 구매(50톤)	\$140,000
수출(35톤)	\$6,000
커뮤니티 지원	\$6,000
차량유지비	\$25,000
통신비	\$1,200
사무실 운영비	\$3,600
피스커피 매장 운영비	\$6,000
델타 운영비	\$1,200
사무실 임대료	\$12,000
매장 임대료	\$19,800
직원급여(인건비)	\$32,610
Withholding Taxes	\$2,160
Income tax expense	\$1,200
<b>Total Expenses</b>	<b>\$256,770</b>
<b>Cumulated Income</b>	<b>\$5,230</b>

# 감사합니다

---

