비 영 리 거버넌스 인사이드

Korea Nonprofit Governance Inside

2020 • WINTER

거버넌스 이슈 2

거버넌스 피플 6

거버넌스 리소스 10

칼럼 12

NPOpia
공익경영센터

2021 비영리 트렌드

가을호에 이어 겨울호에서도 비영리영역의 트렌드를 살펴보고자 합니다. 코로나 19 이후 급변하는 상황 속에서 환경, 시민사회, 사회복지, 국제개별협력 분야에서 주목할만한 점과 이사회가 관심을 가져야 할 2021년의 변화에 대해 담았습니다.

[환경] 2021년 시민사회의 기후위기 대응 전망

생존의 위기로 다가온 기후위기

올해 전 세계를 덮친 코로나19는 가속화되는 생태적 위기와 기후위기의 다른 이름이었습니다. 사회적 거리두기와 봉쇄로 인해 화석연료 소비가 잠시 주춤해지자 사라진 동물과 맑은 공기가 돌아오는 '코로나의 역설' 현상이 나타나기도 했습니다. 하지만 일단 배출되면 대기 중에 수백 년 지속되는 온실가스 농도는 꾸준히 최고치를 기록하는 추세입니다. 한국에서도 기록적인 장마와 폭우로 인한 극심한 피해를 겪었습니다. 이대로 가다가는 지구 온도는 국제사회가 합의한 산업화 이전 대비 1.5℃는커녕 3℃ 이상 상승할 전망입니다.
불과 1년 사이 기후위기에 대한 사회적 인식이 오른 것은 사실입니다. 지난 10월, 문재인 대통령은 "국제사회와 함께 기후변화에 적극 대응하여 2050년 탄소중립을 목표로 나아가겠다"고 선언했습니다. 앞서 국회도 만장일치에 가까운 합의로 '기후위기 비상대응 촉구 결의안'을 가결했고, 최근 2050년 탄소중립 달성 목표를 명시한 '기후위기 대응을 위한 탈탄소사회 이행 기본법'이 발의되는 등 후속 법제화가 이어질 것으로 예상됩니다. 언론 환경에도 변화가 있었습니다. <한겨레>는 지난 4월 종합일간지 최초로 기후변화팀을 신설했고, 언론사의 기후변화 관련 기획과 연재 보도가 크게 늘었습니다.

기후행동의 세 가지 흐름

물론 이런 변화는 저절로 만들어진 게 아닙니다. 청소년을 비롯한 다양한 시민사회의 행동이 만든 변화였습니다. 청소년 기후행동은 전 세계 청소년들과 함께 지난해부터 '기후를 위한 결석시위'를 벌여왔고, 올해 3월 정부의 소극적 기후위기 대응이 위헌이라며 헌법소원을 청구하기도 했습니다. 기후위기 대응 운동을 위한 연대기구인 '기후위기 비상행동'은 지난해 9월 세계 '기후 파업'을 맞아 출범한 이후 정부와 국회, 기업을 전방위적으로 압박하기 위한 행동을 벌여왔습니다.
최근 기후위기 대응 운동은 기존 운동과 몇 가지 측면에서 다른 흐름을 나타냅니다. 첫째, 기후위기는 단순한 '환경 문제'를 넘어선 존재론적 위기이며, 사회와 정치 모든 영역의 행동과 변화를 요구한다는 점에서 기후 운동의 대중화가 필요합니다. 둘째, 기존까지 정부에 대한 온건한 개입이 오늘날 기후위기 대응의 실패를 불러왔다는 반성 속에서 최근 기후운동은 급진화되는 추세입니다. 기후위기를 막을 시간이 얼마 남지 않았다는 절박함 속에서 결석이나 파업부터 화석연료 개발 현장의 기습까지 직접 행동이 확산되고 있습니다. 셋째, 기후위기 대응은 전례 없는 구조적 전환과 불평등 해소라는 목표를 동시에 추구해야 한다는 점에서 연대의 확장을 요구합니다. 현재 기후운동 연대기구에 청소년, 환경, 인권, 노동, 농업, 종교, 과학 등 각계각층의 사회단체가 참여하며 열띤 토론을 벌이는 이유이기도 합니다.

2021년 '기후위기 대응'을 중점사업으로

파리기후협정이 본격 출범하는 2021년은 기후위기 대응을 위한 중요한 해입니다. 정부에 기후위기 대응을 최우선 국정과제로 설정할 것을 요구하는 상황에서 시민사회도 태세를 바꿀 필요가 있습니다. 많은 비영리단체들이 기후위기 대응을 2021년의 중점사업으로 정하고 주도적인 활동 목표와 계획을 수립하기를 기대합니다. 물론 이 목표를 달성하기 위해 단체에 담당 인력과 예산을 배정하는 일도 필수입니다. 아울러 '기후위기 비상행동'과 같이 대중적 기후운동에 동참하고 연대하기를 기대합니다. 12월, 기후위기 비상행동은 2021년 운동 목표와 전략을 논의하고 새로운 출발을 준비할 예정입니다.

이지언
기후위기 비상행동 집행위원장

[시민사회] 시민사회활성화와 시민사회

2020년 5월, 정부는 '시민사회발전과 공익활동 증진에 관한 규정'을, 2020년 10월 서울시는 '서울특별시 시민사회 활성화와 공익활동 증진에 관한 조례'를 시행하였다. 두 법이 소중한 이유는 시민사회의 다양성, 독립성, 자율성에 대한 존중과 시민사회지원을 정부의 책무로 규정하고 있기 때문이다.

시민사회활성화의 현 주소

시민사회활성화는 어떤 상태일까? 그리고 우리는 지금 활성화된 시민사회에 살고 있을까?
서울시 조례에 시민사회활성화는 다음과 같이 정의되어 있다.

사회전반에 걸쳐 공익활동이 활발하게 일어나며 이를 촉진하기 위한 제도적 기반과 사회적 지지가 폭넓게 확보된 상태

우리 사회는 이미 충분한 정도의 시민들이 공익활동에 참여하고 있다. 건강한 마을을 만들기 위한 활동이 동 단위까지 연계되어 있고, 등록된 단체만도 2만여개이다. 늘 재난 극복의 선봉에 자원봉사자들이 있다. 사회혁신가, 도시재생활동가, 에너지활동가 등 단체에 소속되어 있지 않더라도 스스로를 활동가라고 이야기하는 사람들이 늘어나고 있다. 일상적인 삶의 공간에서 공익활동을 하는 사람들이 엄청나게 늘어났다. 비영리스타트업, 사이드프로젝트(퇴근이후의 공익활동) 등의 영역이 생겼고, 영리와 비영리의 경계를 넘나들며 혁신적 공간을 만들어내는 기획자도 있다.

제도적 한계와 현장의 변화

문제는 제도적 기반과 사회적 지지가 폭넓게 확보되어 있느냐이다.
공익활동을 지원하는데 적용되는 법, 제도, 정책들은 만들어진 그 상태로 머물러 있으며, 다양하게 확장된 시민의 활동을 지원하는데 많은 한계가 있다. 아이가 자라고 성장하는데 옷을 바꾸어주지 않는 상황이다.
최근에 마을활동가라는 정체성을 가진 주민들이 많이 등장했고, 활동에 대한 사회적 기여를 존중해 줄 것과 더불어 더 나은 마을을 만들기 위한 활동을 '일'로써 인정해야 한다는 목소리를 내고 있다. 왜냐하면 지금 하고 있는 활동이 결국은 '공공성'을 지향하고 있고, 사적 이익이 아닌 공익을 만들어내고 있기 때문이다. 근무지도 일정하지 않고, 근무시간도 정해진 바 없으나 정규직 못지 않은 노동을 하고 있다.

변화하는 시민사회생태계

말도 안되는 소리라고 생각한다면, 시민사회생태계의 변화를 제대로 읽지 못하고 있는 것이다. 청년들에게 헌신과 봉사는 이미 낡은 운동의 방식이 되었고, 단체들은 노동과 활동의 경계를 허물고 있다. 정부와 기업의 지원을 받고 안 받고는 단체가 결정할 문제이지, 지원을 받는다는 이유로 비판받아야 한다고 생각하지 않는다.
단체와 시민의 활동은 지금 당장이 아닌 미래의 '공익'를 만들어내고 있다. 금융실명제, 쓰레기 종량제, 임대차보호법, 소비자보호제도, 성폭력예방, 공정선거 등의 시민활동을 꾸준히 이어오지 않았다면 지금 우리사회는 현재 수준의 안전을 누릴 수 있을까? 코로나 시기 정부의 방역망의 빈틈을 메꾼 건 시민의 관계망이었다.
이제 제도를 바꾸고 사회적 지지를 폭넓게 확보해야 한다. 단체와 주민의 활동에 장애가 되는 낡고 오래된 관행을 바꾸고, 불신에 기초한 지원사업의 불필요한 관리적 요소들을 바꿔주어야 한다. 그 핵심은 활동가들에게 적절한 활동의 대가를 지급하는 것이다.
시민 참여와 공익활동이 존중받는 사회가 활성화된 시민사회이다.

정란아
서울시NPO지원센터 센터장

[사회복지] 위태로운 시기에 난관을 극복할 3가지 방안

오늘날 사회복지현장과 비영리관련 영역에는 많은 단체와 조직들이 존재하고 있고 그 역할이 갈수록 커지고 있다. 그러나 올해 초부터 전 세계를 강타하고 있는 코로나19로 인해 많은 단체가 어려움에 직면하고 있는 것도 사실이다. 모두가 위태로운 시기, 가장 큰 후원자의 역할을 하던 기업과 교회 등이 지원을 중지한다면 비영리 단체의 운영은 더욱 어려워질 것이 자명해 보인다. 그렇다면 각 단체는 어떻게 이 난관을 이겨나갈 수 있을까? 다음 세 가지 사안을 가장 먼저 점검해 보기를 권한다.

1. 가치 중심적인가, 즉, 추구하고 있는 미션이 지켜지고 있는가?

변화를 이루어내야 하는 것은 결국 비영리단체 자신이다. 이번 기회에 각 단체는 설립의 목적과 존재 이유를 분명히 돌아봐야 할 것이다. 단체가 설립 목적에 맞게 미션을 수행하고 있는지, 그저 존재하기 위해서 유지에만 급급하지는 않은지 점검해 보아야 한다.

비영리조직이 돈을 많이 벌기 위해서 또는 돈 자체를 목적으로 설립된 경우는 거의 없다. 그럼에도 우려할 만한 것은 사업을 중심으로 일에 매진하다 보면 자칫 사업 자체를 황금알을 낳는 거위처럼 생각하기도 쉽다는 것이다. 예컨대 모금을 많이 하고 대형 단체를 일구는 것이 사회에 더 큰 영향을 줄 수 있다고 합리화하는 단체와 활동가들을 어렵지 않게 만날 수 있다. 돈이나 단체의 대형화, 세계화 등이 목적이라면 차라리 기업을 하는 것이 맞다. 설립목적과 미션을 다시 점검하고 그 이유를 향해 매진하는 것이 비영리단체의 본질임을 기억하자. 그리고 그 진정성이 단체에서 일하는 사람들과 후원자들, 결과적으로 도움을 받게 되는 이들에게서도 인정을 받게 되고 지속가능한 단체로 살아남을 수 있게 할 것이다.

2. 실제로 변화를 가져올 올 수 있는 구체적이고 유일한 실천방안이 있는가?

『언카피어블(원제:The Innovation Stack)』이라는 책이 있다. 아마존을 이긴 스타트업의 비즈니스 전략에 관한 책으로 짐 매컬비(Jim Mckelvey)라는 저자가 쓴 것이다. 이 책의 핵심주제는 스타트업에게는 대기업이 결코 따라 할 수 없는 독창성이 중요하다는 것이다. 비영리조직이나 단체에서도 이와 같은 성공방식을 적용해 볼 수 있지 않을까? 우리 단체만이 실행할 수 있는 일이 있다면 시간이 걸리더라도 그 독창성에 동의하는 후원자나 봉사자가 함께할 것이다. 1904년에 설립된 미국의 대표적인 NGO 빅브라더스 앤 빅시스터스(Big Brothers & Big Sisters)는 다양한 멘토링 서비스를 제공하며 뉴욕에만 60개 이상의 멘토링단체를 운영하고 있다. 우리나라도 멘토링 서비스를 시행하는 단체가 1만 곳이 넘는다. 그러나 한 명의 멘티에게 한 명의 멘토를 매칭해서 최소 4년부터 최장 10년 동안 장기적으로 멘토링 서비스를 제공하는 곳은 러빙핸즈가 세계에서 유일하다. 정부와 언론의 주목을 받게 되고 특별한 가치를 인정받으면서 러빙핸즈는 설립된 지 13년 만에 대통령표창을 두 번이나 받는 성과를 거두었다.

3. 거시적인 변화 즉, 사회구조적인 변화를 이루었는가?

구체적인 서비스의 실행으로 인한 개인의 변화도 의미 있지만 동시에 사회구조적인 변화도 중요하다는 사실을 기억하고 이를 바꿀 수 있도록 법제화하는 일에도 힘써야 한다. 예컨대 쓰레기 분리수거와 재활용 문제의 경우, 각 가정과 개인마다 쓰레기 분리를 잘하는 것도 중요하지만 법제화를 통해서 사회구조적인 변화를 동시에 일구어내야만 개인의 노력이 빛을 발할 수 있는 것과 같은 이치다. 구조적인 문제해결과 대안 제시를 위해서는 현재 각자도생에 바쁜 여러 단체가 연대하고 협력하는 길을 모색해야 한다. 어려움으로 위축되어가는 사회운동에 새로운 활력을 불러일으키기 위해서도, 정기적이고 구체적인 방식의 협력을 통해 서로 배움을 주고받고 공동의 프로젝트를 운영해 보는 일이 큰 도움이 될 것이다.

모두가 어려운 시절을 사는 요즘, 눈에 보이는 효율이나 이익과 거리가 있는 것처럼 보이는 복지사업과 비영리단체가 처한 오늘날의 위기는 어쩌면 현대사회의 어쩔 수 없는 단면일지 모른다. 하지만 이런 때일수록 본질에 충실한 가치 중심의 원칙을 통해 우리 사회의 저력을 보여주기에 가장 좋은 분야도 바로 복지와 비영리사업일 것이다. 쉽게 흔들리고 무너지고 흩어지는 시대에 누군가는 묵묵히 자리를 지키며 중심을 제공하는 일이 필요하다. 그 일을 하겠다고 헌신한 사람들이 모인 곳이니 기대와 희망을 너무 쉽게 놓지는 말자.

박현홍
러빙핸즈 대표

[국제개발협력] 진정한 정부-시민사회 파트너십을 찾아서

국제개발협력 시민사회는 정부와 함께 시민사회 파트너십 이행방안(이하 파트너십 이행방안)을 마련하기 위해 분주한 시간을 보내고 있다. 파트너십 이행방안은 2019년에 마련된 '국제개발협력분야 정부-시민사회 파트너십 기본정책 (이하 파트너십 기본정책)'의 구체적인 이행과제를 담은 문서다. 파트너십 기본정책과 이행방안은 산고 끝에 나온 산물이라 할 수 있는데, 이 자리를 통해 간략히 소개해 보겠다.

국제개발협력분야 정부-시민사회 파트너십의 위기

우선, 이러한 정책 차원의 변화가 일어나게 된 배경은 2016년으로 거슬러 올라간다. 당시 정부는 정부지원 보조금예산의 집행 방식을 정비하면서 적용 대상에 국제개발 분야도 포함시켰다. 이 집행 방식은 국내 환경에 맞춰 정비된 터라 국제개발협력 분야, 즉 해외 개발도상국에서 일어나는 사업과 활동에 적용하기엔 무리가 많았다. 예를 들어 카드단말기가 전혀 없는 개발도상국 마을 구석구석에서 벌어지는 활동에 카드로만 사용하는 부분, 전기 공급이 원활하지 않은 상황에서 모든 영수증과 증빙서류를 스캔하여 한국 정부시스템에 올려야 하는 부분, 현지 주민들의 주민등록번호를 요구하는 부분 등 현지 상황에서 적용하기에 어렵거나 불가능한 부분이 많았다. 우선 시민사회는 2016년에서 2017년까지 2년 동안 변경된 정책에 맞추기 위해 부단한 노력을 했는데, 결과적으로 우리의 도움이 절실한 소외된 지역, 어려운 아프리카 현장은 한국의 요구에 맞출 수가 없어 점점 더 혜택에서 멀어지는 결과가 나오게 되었다. 국제개발협력 시민사회는 국회 및 정부 간담회, 언론 기사화, 국제사회(OECD DAC*) 메커니즘을 통해 정책개선을 요구했다. 문재인 정권이 들어서면서 정부는 이러한 문제에 대해 시민사회의 목소리를 귀담아들었고, 정책개선과 함께 OECD DAC의 권고를 받아들여 정부-시민사회 파트너십 기본정책을 수립하게 되었다.

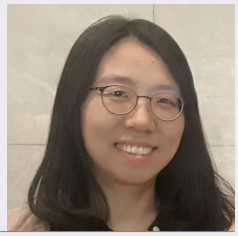
파트너십 기본정책 수립과 내용

파트너십 기본정책에는 국제개발협력 분야에서 시민사회를 정의하고 시민사회의 역할을 △시민사회 활성화와 민주주의에 기여, △효과적인 개발협력 사업 수행, △유연하고 혁신적인 대안 제시, △옹호, 감시와 연대활동, △국제개발협력 공론화에 기여 등으로 정립하였다. 또한 파트너십의 목적을 '정부와 시민사회가 개발도상국의 누구도 소외되지 않는(leave no one behind) 지속가능한 발전과 인도주의 실현을 도모'하는 것으로 설정하고, 세부목표로 △개발효과성 제고, △투명성과 책무성 강화, △취약층에 대한 포용성 및 형평성 강화, △국제개발협력 인지 제고 및 국민 참여 활성화로 세웠다. 이와 더불어 파트너십 원칙으로 △상호존중과 신뢰, △상호보완성, △독립성 및 자율성 존중, △상호 학습, △현지 환경 존중을 두었다. 파트너십 기본정책은 수립 그 자체뿐만 아니라 정부와 시민사회가 상호 협의를 통해 작성하였다는 점에서도 그 의의가 있다. 국내 시민사회 단체들은 한국에서 정부-시민사회 파트너십을 정책화하여 문서화한 첫 번째 작품이라는 점에서 의의가 있다고 평가하기도 했다.

향후 이행과제 도출을 위한 노력

올해 정부와 시민사회는 목표 달성을 위한 구체적인 파트너십 이행방안에 대해 논의 중이다. 효과적인 국제개발협력 이행을 위한 우호적 환경 조성, 정부-시민사회 정책협의회 정례화, 시민사회협력사업 실무협의회 정례화, 개발도상국 시민사회와의 협력 방안, 투명성과 책무성 제고, 취약층 우선 지원 및 협력 확대, 대국민 인지제고 및 참여 확대 방안 등 약 30여 개가 넘는 세부과제가 도출될 것으로 예상하고 있다. 세부과제는 정부-시민사회 정책협의회에서 정기적으로 이행 여부를 모니터링할 예정이라 국제개발분야의 정부-시민사회 협력은 매우 구체적이고 성과를 확인할 수 있는 방식으로 준비되고 있다. 이에 향후 KCOC는 파트너십 기본정책과 이행방안의 이행여부에 대해 모니터링하여 그 결과를 홈페이지에 게시함으로써 많은 분들이 이 과정과 결과를 추적할 수 있도록 할 예정이기에 이 글을 읽으시는 분들께도 국제개발협력분야의 정부-시민사회 파트너십이 어떠한 변화를 이루어 가는지 관심을 가지고 지켜봐 주시길 부탁드리고 싶다.

신재은
국제개발협력민간협의회(KCOC)
정책·교육센터장



* OECD Development Assistance Committee: OECD 개발원조위원회

“작지만 강한 조직과 이사회의 역할”

이경림
사단법인 아동복지실천회세움 대표

비영리단체의 상당수는 상근자 5명 내외의 조직입니다. 많지도 적지도 않지만, 가장 많은 분포를 차지합니다. 겨울호에서는 상근자 5명 정도의 단체에서는 어떻게 이사회를 운영하는지를 알아보고자 아동복지실천회 세움의 이경림 대표를 만났습니다. 비영리영역의 오랜 경험을 바탕으로 새롭게 단체를 이끌어가며 겪고 있는 경험들을 들어보았습니다. 인터뷰는 아동복지실천회 세움의 합정동 사무실에서 11월 6일(금)에 진행했습니다.

Q 20년 간 부스러기사랑나눔회에서 활동을 하셨을 때와 2015년 아동복지실천회 세움(이하 세움)을 설립한 후 지금까지의 경험이 많이 다르셨을 것 같아요.

사회복지기관에서 간사부터 사무총장, 상임이사까지 한 곳에서 활동하면서 나름의 성공 경험이 많았어요. 사무국장부터 상임이사까지 올라오면서 거의 10년 이상 직접적인 일 대신, 비전을 제시하거나 구성원들에게 좋은 대표로서의 역할을 수행했었지요. 그 때 일했던 기관에 세움을 만들겠다고 하니 한 두 명의 활동가가 도와주겠다고 해서 시작하게 되었어요. 좋은 마음으로 더 잘하고 싶었지만, 설립 초반에는 많이 힘들었지요. ‘아! 내가 뭘 해도 대표님의 눈에는 차기 힘들구나.’ 그런 생각들이 들었나 봐요. 그래서 이직의 아픔도 있었습니다. 저 나름으로는 아동청소년 관련해서는 전문성을 가진 사람이라고 생각했는데, 이것밖에 안 되나? 싶어서 굉장히 괴로웠죠.
아산나눔재단에서 프로젝트 지원을 받아 성과를 내야 하는데 팀워크가 만들어지기 전이라 힘들었어요. 매달 한 번씩 있는 자문회의를 계기로 어려움을 공유했어요. 그런데 그때 숨기기보다는 다 오픈해서 이야기하고, 그 어려움을 논의하고 어떻게 할 것인지 같이 고민하면서, 2년 정도 지나고부터는 안정되었어요. 지금은 운영지원팀에 2명, 사업팀에 3명, 저를 포함해서 총 6명이 함께 일하고 있어요. 4년차 2명, 3년차 2명, 2년차 1명이 있어요.

Q 아픔도 있었지만 상근자도 늘어나고, 2018년 인권상, 2019년 체인지 메이커 수상도 하시면서 양적 성장뿐만 아니라 질적 성장도 하셨는데요. 특히 2021년 세움 비전을 2018년부터 만드신 과정이 궁금합니다.

조직이라는 것이 무생물이 아니라 어떤 환경이나 상황에 따라 계속 성장하고 변화하면서 모양새를 만들어 가는 것 같아요. 사실 단체의 비전, 미션, 핵심가치, 전략 등을 설계하는 일이 저한테는 힘든 일은 아니에요. 비영리 활동이라는 것이 보이지 않는 가치를 만들어 내는 것이잖아요. 항상 비전을 만들고 그림을 그리고 그것을 언어화 하는 작업을 하니까요.
아산나눔재단의 자문회의를 통해 조금 더 같이 구체화 시키면서 2021년까지의 계획을 세울 수 있었지요. 그런데 2021년이 내년이잖아요. 그래서 올해는 연초부터 과제를 던졌어요. 3월에 외부의 교수님께 의뢰를 해서 우리 직원들과 계속 만나 자기들의 언어로 정리하는 작업을 했습니다. 지난 5년을 함께 정리를 하고 이후 5년을 계획하는 시기를 가졌어요. 세움의 성장이야기, 그리고 그 마지막 과정에 저희가 서 너 차례 모여서, 2021년부터 2025년까지 세움 비전을 다시 세웠어요. 11월 하순 쯤 보고서로 나올 예정이에요.
그게 저에게 되게 의미가 있어요. 제가 세움을 만들면서 그냥 제가 세운 비전과 미션이고, 그것을 구조화시키는 작업이라면, 이제는 지난 5년을 우리 동료들이 함께 되돌아보고, 우리 동료들이 5년 후까지 우리가 어떻게 가겠다는 것을 우리 공동체가 함께 만든 비전이잖아요. 그게 저에게는 큰 의미가 있습니다. 5년 후 10년 후 20년 후의 세움이 어떤 모습일지가 고민인데요. 그때 저는 없을테니까요. 지속 가능한 비영리단체의 생명력을 직원들과 함께 만들어 가는 것이지요.

“비영리 활동이란 보이지 않는 가치를 만들어가는 것”

Q 생명력 말씀하시니까 세움 홈페이지에 ‘지속가능한 경영’과 ‘사회적 책무성’에 관한 소개 페이지를 별도로 두신 게 인상적이었습니다.

그 페이지들도 직원들과 함께 만들었어요. 그리고 외부 전문가들을 많이 활용했어요. 책무성을 이끌어 주실 분을 모셔서 그 분이 다섯 차례 정도 계속 직원들과 워크샵을 하고, 우리의 문구로 하나하나 만들었어요. 고민을 충분히 나누고 우리 상황을 오픈해서 이야기하죠. 물론 믿을 만한 전문가를 모시고요. 저는 마지막에만 들어갔죠. 모금 전략할 때도 그랬던 것 같아요. 책무성도 그렇고, 이번에 5주년 정리를 할 때도 마지막 검토 때만 대표가 들어가는 걸로 진행했어요. 제가 들어가면 편안하게 이야기를 못해요. 저라는 사람이 아니라 대표라는 것 때문에, 그래서 가능하면 편안한 이야기를 할 수 있도록 하고, 나중에 결과물 보고 조정하고 하죠.

Q 서로간의 신뢰가 두터우신 것 같습니다. 그래서 이번 코로나 19로 인해 여러 단체들이 어려움을 겪고 있는데, 세움은 위기 속에서도 기회를 만드실 수 있었나봅니다.

비영리 단체라면 현장을 기반으로 하잖아요. 저희 같이 작은 비영리 단체는 융통성과 탄력성이 있어서 가족들과 아이들의 어려움이 무엇인지, 필요가 무엇인지를 알기 때문에 적극적일 수 있는 것 같아요. 2월에 코로나 확산되는 시기에 가족들에게 전화해서 다 확인했어요. 올해 가족들이 일자리가 없어지거나 하는 어려움들이 많이 생겨서, 긴급모금을 5차에 걸쳐 진행했어요. 생계비, 월세, 마스크, 생필품까지, 지원을 했어요. 후원자분들에게 이런 상황을 알려드렸더니, 의외로 모금이 잘 되었어요.
저희뿐만 아니라 현장과 커뮤니케이션을 하고, 가볍고 융통성 있게 탄력적으로 가는 단체들은 위기상황에서 더 모금이 잘되어요. 전통적으로 그래요. 예전에 저 있던 곳에서도 IMF때 모금이 더 잘되었거든요. 그래서 올해 이 코로나의 상황에서 가족들과도 더 신뢰가 쌓였고, 또 후원자분들도 이렇게 현장의 상황을 잘 알고 열심히 일하고 있구나하는 신뢰가 쌓였지요.

"작은 단체로서의 융통성과 탄력성을 가지고 위기를 기회로!"

Q 대표님은 실무대표이시면서 상임이사도 겸직하고 있으신데요. 본인의 포지션을 어디에 더 두고 있으신지요.

지금까지는 이사로서의 역할과 실무대표로서의 역할을 구별하지는 않았어요. 보통 우리 나라의 비영리단체들이 그렇잖아요. 이사장을 주축으로 한 이사회가 하는 역할과 대표의 역할이 분명하게 나뉜 곳이 드물죠. 상임이사나 대표가 일을 제안하면, 필요한 것들을 이사회에 요청을 해서 이사회가 그것들을 할 건지 말건지 정하고, 이사들이 어떤 역할을 할 건지 나누는 것이 제가 경험했던 통상적인 방식이었어요. 저희 단체만이 아니라 다른 단체들을 봐도 그렇죠. 그래서 저희는 이사회에 사업의 내용들을 많이 알리는 편이고 이사회는 결정된 것이 잘 진행될 수 있도록 다양하게 지원하고 있어요.
우리나라의 비영리 단체의 맹점은 인물 중심으로 리드 되었다는 거에요. 특히 1세대는 더 하죠. 80년대 후반부터 기독교 단체들도 엄청 생기면서, 대부분 어떤 사람을 중심으로 운영 되었기 때문에, 그게 이제는 지속가능하지 않은 요인 중의 하나인 것 같아요. 명망가 중심으로요. 저는 명망가가 아니기도 하고, 윗세대들의 모습을 봤기 때문에 그렇게 되지 않으려고 의도적으로 노력하고 있어요. 저는 2세대나 1.5세대인 거 같아요.
간사부터 시작해 대표직까지 올라온 경험이 있는 사람이라면 대부분 성공경험이 있는데 그것이 새로운 단체를 만들 때 독이 되기도 하는 것 같아요. '이렇게 해보니까 되더라.'고 하는 경험이 저에게는 독이 되더라고요. 세상이 엄청 많이 바뀌었잖아요. 그리고 저희 세대와 젊은 세대들이 가지는 세계관이 너무 달라서 저의 성공경험을 빼려고 많이 노력을 하고 있어요.

Q 5년 간 세움을 운영하시는 동안 이사회는 어떤 역할들을 해오셨는지 궁금합니다.

이사장님과 상임이사인 저를 포함하여 6명의 이사회와 2명의 감사님이 있으신데 이사회 세울 때 원칙이 있었던 것은 아니에요. 사실 인생이 어떤 원칙보다는 느낌으로 결정할 때가 있잖아요. 원칙을 세우기는 하지만 중요한 결정을 할 때는 직관이 작동하는 것 같습니다. 저의 지도교수님이셨던 이원숙 교수님이 먼저 이사장을 하셨는데 개인 사정이 있으셔서 못하시게 되어 허인영 이사에게 이사장을 맡아 달라 부탁했지요. 전 단체에서부터 20년 같이 일했기 때문에 사회복지적으로도 코드가 맞아, 서로 아이디어도 나누고 하고 있고요.
이전 단체에서 친분이 있어 임원이 되신 분이 대부분이지만 먼저 참여의사를 밝혀주신 분도 있으세요. 이사회 구성원 모두 다 아는 사이였고, 의미 있는 일을 하는데 이사회가 걸림돌이 되지 않겠다는 마음으로 참여해주고 있으세요. 설립 초기 1~2년은 몇몇 이사께서 일주일에 한 번씩 실무진과 미팅을 했어요. 그 중에 한 분은 지금도 매주 화요일마다 정기적으로 오셔서 같이 이야기를 나누고, 다른 이사들도 수시로 오세요. 정기 이사회는 1년에 2번, 임시이사회 1번 해서 3번인데, 회의 외에도 계속 만나고 연락하고 상황을 이야기하죠. 형식적인 거버넌스가 아니라 내용적으로 그렇게 하고 있어요. 일상적으로 세움의 여러 가지 것들을 같이 나누는 편입니다.
2015년 세움을 설립할 때는 직원들과 이사진이 함께 MBTI도 같이하고 서로를 이해하는 시간을 가졌었는데, 지금은 사실 그런 것들을 잘 못하고 있어요. 그리고 저희가 앞으로의 5년 비전을 만들 때 직원중심으로 논의했는데, 지나고 보니 이사회가 함께 했어야 했구나 싶었어요. 이사들도 충분히 알고 있으시긴 하지만, 그래도 향후 5년 세움이 어떤 방향으로 간다는 것을 함께 공유할 필요가 있다고 생각해요.

"기존의 성공경험이 독이 될 수도 있어 변화된 세상과 젊은 세대들과의 차이점 수용해야 해"

Q 지금도 이사회가 활발하게 참여하고 있으신 것 같은데요. 향후 이사회를 운영하는데 있어 새로운 방향이나 계획이 있으신지 궁금합니다.

저는 전문가를 잘 활용하는 편이에요. 전문위원이라는 이름으로 조직도에 있지만 작동하지 않을 때도 있어요. 하지만 어떤 이슈가 있을 때 해당 전문가 그룹을 구성해서 참여하도록 합니다. 저희같이 작은 단체가 어떻게 이번 바자회 같은 행사를 할 수 있었겠어요. 바자회 서포터즈 팀을 구성해 자원활동으로 마케팅 전문가, 기업가들이 참여해주셨으니까 가능했지요. 법률 제정사업도 법무법인이나 연구자들의 네트워크로 팀을 구성하여 적극적으로 교류하면서 함께 하기 때문에 가능하다고 봅니다. 인식개선 캠페인도 전문 디자이너들이 자원봉사로 참여해주셔서 가능했습니다. 그 외에도 울타리회나 기도회 같은 모임에 후원자, 전문가, 이사 등 다양한 구성원들이 참여하고 있어요. 작지만 강한 조직으로서 세움이 자리 잡을 수 있었던 이유이지요.
지금 이사회 구성원들 보면 서로 친하셔서 자주 보고 싶어 하고 '이런 이사회가 없다.' 할 정도로 관계가 돈독해요. 하지만 지금까지의 이사회가 서포트 역할을 이를테면, 재정이나 자원의 연결, 격려와 기도로 지원을 하셨는데요. 이번 거버넌스 관련 인터뷰를 통해서 이사회의 역할과 책임에 대해 세움의 이사님들과 다시 한번 고민해봐야겠다는 새로운 도전을 받았습니다.

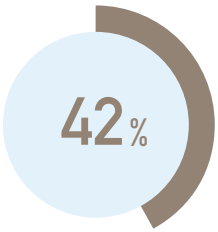
* 이경림 대표는 사회복지를 전공하였고 부스러기사랑나눔회에서 간사, 사무국장, 사무총장, 상임이사로 23년간 일하였습니다. 현재 아동복지실천회 세움의 상임이사로 일하면서 건국대학교 행정대학원 겸임교수로 활동하고 있습니다. 2019 대한민국 사회혁신 체인지메이커상을 수상했습니다.

진행 최은영 책임컨설턴트 **정리** 최은영 책임컨설턴트, 정수현 실장

비영리단체의 이사회 역할 설문결과

2020년 공익경영센터 비영리거버넌스연구소 출판사업으로 번역서 “좋은 일을 멋지게 멋진 일을 바르게”를 출간하였습니다.
이를 계기로 비영리단체의 이사회가 코로나 19와 같은 위기 상황 속에서 어떻게 대처해야하는지 짚어보는 설문조사를 실시했습니다.
10월 26일부터 11월 16일 기간동안 온라인 방식으로 비영리단체 관계자 54명이 설문에 참여해주셨습니다.

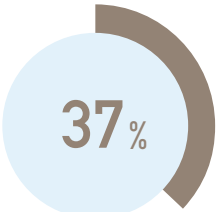
가장 장애가 되는 이사회 문화



코로나 19 상황 속에서 책임지지 않는 이사회가 가장 장애가 된다는 응답이 42% (N=54)

책임지지 않는 이사회	42%
명목상의 이사회	24%
개인(설립자)으로서의 이사회	17%
작은 일에만 신경쓰거나 지적하는 이사회	11%
직원을 부려먹는 이사회	4%
인사에 간섭하는 이사회	2%

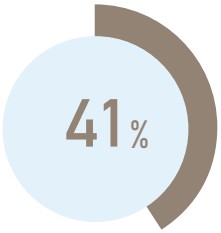
코로나19 상황에서 가장 우선하는 이사회 역할



코로나19 상황에서 사업(활동) 및 운영에 대한 위기 관리 방침 수립 및 가동 37% (N=54)

사업(활동) 및 운영에 관한 위기관리 방침 수립 및 가동	37%
재정이나 사업진행을 위한 지원 및 후원	22%
위기 대응을 위한 효과적인 의사결정 체계 수립	20%
실무진과의 긴밀한 협조 및 역할 분담	19%
정부나 지자체 등에 지원요청	2%

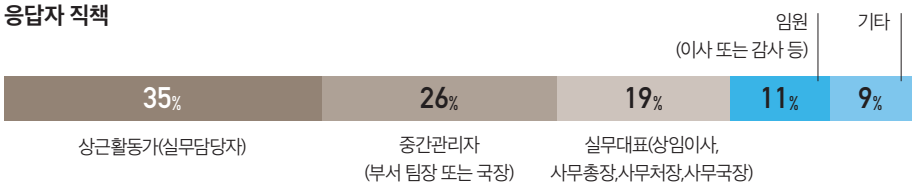
건강한 이사회의 가장 큰 특징



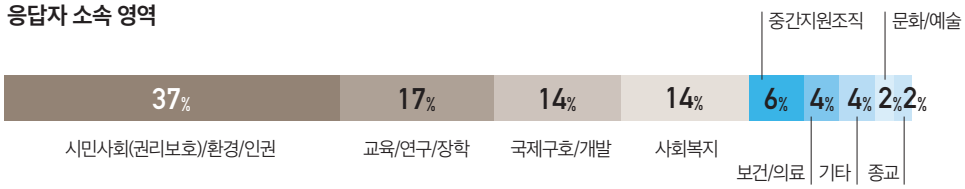
사명과 비전에 충실한 이사회라는 응답이 41% (N=54)

사명과 비전에 충실	41%
충분한 재정적인 후원	15%
이사회와 대표의건강한 관계	13%
효과적인 위원회 활동	13%
전략기획의 주기적인 검토	11%
이사진의 역량 강화 프로그램	7%

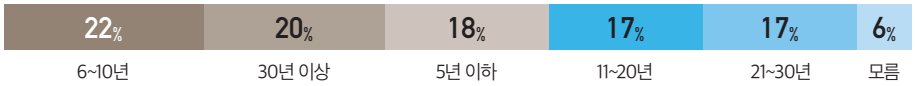
응답자 직책



응답자 소속 영역



응답자 소속 단체 존속연수



* 임원수 평균 : 13명, 중간값 : 10명
* 상근활동가수 평균 : 41명, 중간값 : 10명

신간 소개

비영리 단체 이사 핸드북
좋은 일을 멋지게, 멋진 일을 바르게

에드가 스토에즈 지음, 김경수 옮김 / 누림북스(2020)

1994년 미국에서 처음으로 출간된 이후로 2007년과 2015년 두 차례 개정되어 출간되었다. 20년이 넘었음에도 불구하고 여전히 개정판으로 계속 출판된다는 것은 그만큼 현재도 유효한 정보와 시사점이 담겨져 있어서다. 이사회 운영에 관한 구체적이고 실질적인 도움이 될 핸드북으로 국내 NPO 리더들이 이사회를 좀 더 조직의 목적을 달성하는데 기여하는 단위로 이끌어낼 수 있는 길을 찾을 수 있길 기대한다.

* 이 책은 공익경영센터(NPOpia)의 2020년 해외 도서 번역사업으로 기획 출판되었습니다.

포스트 코로나와 비영리조직의 향방

이재현
NPO스쿨 대표
거버넌스 연구위원

우리 동네 마트 이야기

우리 동네에는 중형 규모의 마트가 있다. 예년까지만 하더라도 계산대가 5대가 있었고, 무인계산대는 고작 1대만 있었다. 올해 코로나가 퍼지던 4월에는 계산대가 하나로 줄어들고 무인계산대가 5대로 늘어났다. 사람들은 무인계산대를 불편해했지만 얼마 못 가 곧 적응했다. 하지만 원래 계산대에서 계산을 해주던 5명의 캐셔 아주머니들은 일자리를 잃었다. 혹시 코로나가 종식된다 해도, 마트가 무인계산대를 처분하고 캐셔 아주머니들을 복직시킬리는 없을 것 같다. 다가올 뉴노멀의 어두운 면이다.

위드 코로나와 비영리의 위기

사실 비대면 등의 사회적 거리두기는 코로나 이전부터 있었다. MZ세대에 관련된 트렌드 보고서에는 인간관계의 약화에 대한 내용이 주를 이뤘다. 코로나가 이런 상황을 가속화시켰다. 따라서 코로나가 지나가더라도 사람들의 거리가 다시 가까워질 것 같지는 않다는 관측이 우세하다. 포스트 코로나는 곧 위드 코로나(With Corona)임을 인정해야 하는 시기로 접어든 셈이다. 비영리조직은 어떨까. 사람을 만나야 일이 진행되는 곳, 사람을 만나야 성과가 창출되는 곳, 사람을 만나야 변화를 증명할 수 있는 곳이기에 고민이 깊어진다.

당근마켓과 작은 희망의 불씨

모두가 거리두기, 비대면을 추구하는 시대에 역설적인 상황도 보인다. 직접 쇼핑을 부담스러워하는 소비자들은 온라인 커머스를 이용하는데, 거래량 순으로 쿠팡이 1위다. 흥미로운 것은 2등인데, 중고물품거래 플랫폼인 '당근마켓'이다. 당근마켓의 거래원칙은 '대면 거래'로, 비대면 시대에 역행하는 방식인데도 큰 성공을 이뤄냈다. 당근마켓은 단순히 중고거래 사이트가 아니라 커뮤니티 빌딩을 지향한다고 일찍이 밝힌 바 있다. 거래의 범위의 광역성을 채택하면 선택할 물건은 많아졌겠지만, 그들은 방향을 반대로 잡았다. 작은 지역, 작은 동네끼리 거래하도록 제한기준을 둔 것이다. 작은 단위로 묶어주니 사람들은 안심하고 직접 만나 거래하기 시작했고 사람들은 신뢰를 보냈다. 커뮤니티가 코로나 시대에 가지는 강한 생존력이다.

더 작게, 다시 연대하며

최근 보도되는 뉴스를 보면 많은 상권이 문을 닫는다고 한다, 자세히 관찰하면 이야기는 달라진다. 도심지 번화가의 상권이 급속도로 쇠락하는 반면, 동네 상권은 버텨내고 있다. 코로나 시대에서 지역과 지역의 커뮤니티가 얼마나 중요한지를 알게 되는 사례다. 조직이 어려움을 겪을 때 우리는 무엇을 해야 하는가. 조직의 리더는 어떤 비전을 제시해야 하는가. 안타깝게도 아무도 가보지 않은 길이라 정답이 없다. 그러나 코로나는 말하고 있다. 새로운 해결책이 보이지 않을 때, 사람들이 서로 지켜야 할 원칙을 준수하며 공공성과 안전을 확보해가는 것이 우리가 할 수 있는 현재의 최선이라는 것을. 이 원칙이 건강하게 작동할 때 사회공동체는 유지될 수 있을 것이다. 비영리조직은 사회를 위해 이 소박한 기본기를 묵묵히 지키며 지역의 공동체들과 함께 해왔다. 규모의 시대에서 정성의 시대로, 동원의 시대에서 자발성의 시대로 변화가 이행되는 이때, 사회는 작은 모임으로 나누어지고 혹은 개별적으로 흩어져 있지만 서로 연결됨의 소중함을 확신한다면, 비영리조직은 유연한 변화를 구사하며 질적으로 성장할 수 있으리라 본다.

발행일 2020.12.14.
전 화 070-7767-9847
기 획 비영리거버넌스연구소
발행처 공익경영센터 비영리거버넌스연구소
팩 스 02-747-9847
편 집 정수현, 최은영
주 소 (03140) 서울시 종로구 삼일대로 428 낙원상가 5층 500호
홈 페 이 지 http://npopia.org
디자인·인쇄 디자인생선가게, 02-3673-2220
NPOpia 공익경영센터