비영리 거버넌스 인사이드

Korea Nonprofit Governance Inside

2021
SUMMER

비영리 이사회와 모금

거버넌스 이슈 p.3-5

small board

작은 이사회, 강한 조직의 비결

거버넌스 사례 p.8-11

The secret of a strong organization

NPOpia
공익경영센터

칼럼

비영리 이사회 리더십은 위기 속에서 제대로 작동하고 있는가?

2010년 8월 5일 칠레 산호세 광산 지하 700m에 구리를 채굴하던 광부 33인이 매몰되는 사고가 발생했다. 세계의 이목이 칠레 광산에 집중되었고, 칠레 정부는 광부들을 구조하기 위해 최선을 다했다. 무엇보다 지하에 갇혀있던 광부 중 작업반장의 리더십은 69일 만에 33인 전원생존이라는 기적을 만드는 데 결정적 역할을 했다.

그는 한 사람 한 사람 대화를 시작했고, 반드시 구출된다는 신념을 갖도록 했다. 48시간마다 과자 반 조각, 참치통조림 두 숟가락, 우유 반 컵을 배급했고, 간호사 출신 광부가 매일 다른 광부들의 건강을 체크하도록 하는 등 각자의 역량에 따라 역할과 책임을 나누었다. 위기 상황 속에서 리더가 부화뇌동(附和雷同)하지 않고, 구성원들을 격려하고 비전을 갖도록 하며, 자발적 주도로 역할과 책임을 갖도록 하였다.

〈변화를 이끄는 이사회(2021)〉의 저자 존 카버는 대부분의 이사회 구성원들은 변화를 이루겠다는 신념과 열망을 가지고 있지만 지향하는 가치, 이루고자 하는 목표를 탐구하지 못하고 사무국 업무를 사소한 부분까지 검토하고 승인하느라 시간을 빼앗긴다고 지적한다. 이사회가 전략적 리더로서 기관의 비전실현 및 전략수립 등의 큰 그림을 그리는 리더십을 제대로 발휘하지 못하고 있다는 얘기다.

기관이 온갖 수단을 동원해 최고의 훌륭한 이사들을 선임하여 이사회에 모셨는데, 지적 활기는커녕 무기력한 환경 속에서 집단적으로 빈둥거리게 만드는 이유가 무엇인가?[1] 원인은 이사회 구성원의 열정과 몰입이 낮아서가 아니라 그것을 이끌어 낼 수 있는 구조가 없어서이다. 아무 계획 없이 유명인사를 모으지 말고, 법률, 홍보, 모금, 회계 등 분야별로 기관에 필요한 전문가를 섭외해야 한다. 이사회에 적합한 사람을 태우는 것이 가장 중요하다. 다음으로, 이사 수락에 무조건 감사하지 말고, 이사의 자질을 검증해야 한다. 기관의 비전과 개인의 비전이 부합한지 서로 충분히 솔직하게 대화해야 한다. 그리고 이사의 역량에 부합하는 역할과 책임을 명확하게 부여해야 한다. 이사들의 모금기여에 대한 기관의 막연한 기대감은 서로 갈등만을 불러올 수 있다. 명확한 역할부여가 가능해야 이사회에 대한 평가도 비로소 가능해진다.

리더십은 조직을 둘러싼 환경의 변화에도 불구하고 지속가능한 성과를 창출하고, 구성원을 성장시키는 역할을 하는 것이다. 코로나 팬데믹과 기후위기 등 급변하는 환경 속에서 위기관리 및 구성원들과의 적극적인 소통 등 리더십의 역할이 더욱 중요해지고 있다. 비영리 거버넌스의 핵심축인 이사회 리더십은 위기 속에서 제대로 작동하고 있는지 자문해본다.

이명신

비영리경영연구소 소장
거버넌스 연구위원

1 Chait, Ryan, & Taylor(2004), Governance as Leadership: Reframing the work of Nonprofit Boards

비영리 이사회와 모금,

나로부터, 협업하며, 책임지고 변화를 만들기

지난 5월부터, '사교육걱정없는세상(이하 사교육걱정)'의 재정위원회에 자문 자격으로 참여하고 있다. 사교육걱정의 재정위원회는 대표와 모금 실무자, 이사회에서 추천된 4명의 이사, 자문위원이 함께 월 1회 단체의 모금과 재정 전반을 논의하는 자리라고 소개받았는데, 사실 첫 회의에 나가기 전까지는 재정위원회가 단체가 겪고 있는 재정적 어려움을 실제적으로 해결할 수 있을지 다소 회의적인 마음이었다. 하지만 이사들과 사무국이 함께 참여하는 재정위원회가 매달 운영된다는 것 자체가 적어도 이사회가 형식적인 역할 이상을 한다는 증거가 아닐까 싶어 한편으로는 기대감이 있었다.

> "회의에 갈 때만 하더라도 제가 과연 도움이 될지 걱정하는 마음이었는데 홍민정 대표님의 솔직한 발제를 들으면서 그런 걱정 따위는 내려놓고 함께 고민하고 싶은 마음이 들었습니다. 인상적이었던 것은 이사님들이 자신의 생각을 솔직하게 나누고 '나는 무엇을 해야 할까?'를 고민하며 토론하는 모습이었습니다. 살아있는 이사회를 본 것 같아 좋았습니다"

회의를 마치고 돌아오는 길에 나는 위와 같은 문자를 보냈다. 그 날의 재정위원회의는 여러모로 '이사회와 모금'에 대한 살아있는 학습이었다. 이 글에서는 그 경험을 바탕으로 비영리단체의 모금을 위해 이사들이 어떤 역할을 할 수 있는지 그리고 그러한 효과적인 이사회가 만들어지기 위해서는 어떤 노력이 필요할 지에 대해서 이야기해보고자 한다.

사무국과 이사회, '우리는 당신이 필요하다'

이사회가 모금을 제대로 담당하기 위해서는 사무국의 노력이 절대적으로 중요하다. 이상적으로 생각하면 단체의 미션에 책임감이 있는 이사회를 구성하기만 하면 이사들이 모금에도 관심을 가지고 자신들의 역할을 해나갈 것 같지만, 현실에서는 이사회를 성장시키기 위한 사무국의 정교하고 장기적인 노력이 뒷받침되어야 한다. 사실 사무국의 경우는 단체에 상근하면서 단체의 사업과 운영 상황을 정확하게 파악할 수 있지만, 상임이사를 제외하면 비상근 자원봉사가 기본인 이사회의 경우 자신들의 본업이나 다른 관심사들에 밀려 단체의 현황이나 사무국의 고민과는 멀어지기 쉽기 때문이다. 이사회가 모금에 있어 적절한 역할을 하기 위한 최선의 전략은 이사회가 단체의 미션과 운영에 대해 지속적인 관심을 가지고 올바른 이해를 할 수 있도록 소통과 현황 공유가 이루어지도록 하는 것이다. 사교육걱정의 경우에도 재정위원회를 한 번 개최하는 데에는 상당한 수고와 헌신이 필요하다. 사무국 입장에서는 이사들의 일정을 조율하고, 단체의 현황과 사무국의 방향을 제대로 이해시키기 위한 자료를 작성하고, 코로나 방역 지침에 맞춰 회의를 준비하는 것은 수고로운 일이다. 반대로 이사들의 입장에서는 다른 우선순위를 제쳐 두고, 단체의 재정에 대해 고민하고 책임지는 자리로 나오는 것은 헌신의 행동이다. 이사회가 모금에 참여하면 사무국만으로는 모을 수 없는 자원과 네트워크가 연결된다. 하지만 이러한 일이 일어나기 위한 기본 전제는 사무국과 이사회가 단체의 미션을 이루기 위해 서로의 존재가 반드시 필요함을 인식하고 각자의 엑스트라 마일(Extra-mile)을 가는 것이다.

모금의 시작, '나는 무엇을 해야 할까?'

코로나가 닥친 2020-2021년, 많은 비영리단체들이 모금액의 하락세를 경험하였는데, 사교육걱정도 상당 폭의 모금액 감소가 있었다고 한다. 재정위원회의에서 가장 인상적이었던 것은 대표가 이사들에게 단체의 재정에 대한 구체적인 정보를 공유하고 사무국이 겪고 있는 위기와 해결을 위한 노력들, 그리고 이 위기 속에서도 단체가 만들어가고 있는 의미있는 변화들을 솔직하게 나누었다는 것이다. 사실 모금액 감소와 같은 주제는 사무국에서 이사회에 솔직하게 공유하기 어려운 주제이지만 이를 제대로 소통하고 이사들이 사무국의 상황과 문제를 제 때에 인식한다면, 위기는 기회로 전환될 수 있다.

홍민정 대표는 발제를 통해 모금의 필요를 솔직하게 요청했고, 이후 이어진 토론의 과정에서는 이사들이 "우리 단체의 재정 문제를 해결하려면 나는 무엇을 해야 할까?"를 진지하게 이야기하고 구체적인 실천 방안을 제시했다. 결국 이사들이 자신이 감당해야 할 중요한 역할이 모금이라는 것을 인식하고 스스로가 모금의 필요성에 공감하는 것이 첫 단계이다.

집단 지성이 발휘되기 위한 조건, '다양성과 팀워크'

모금은 고도의 협업으로 이루어진다. 모금의 과정에는 (1)모금의 필요성을 구체적으로 정리하는 일, (2)기부를 제안할 대상들을 구체적으로 리스트업하는 일, (3)모금 상품을 개발하거나 제안서를 만드는 일, (4)모금 제안을 위해 적합한 방식과 전략

을 개발하는 일, (5)기부 요청을 하는 일, (6)모금의 결과를 알리며 감사를 표현하거나 기부가 만든 변화에 대해 소통하는 일 등등의 세부적인 업무들이 존재한다. 이 모든 모금의 업무는 개인이 해낼 수 없다. 그렇기에 모금은 기본적으로 팀워크가 필요하다. 이사회가 모금 업무 중 가장 효과적으로 기여할 수 있는 종류는 (2), (5)으로 자신의 네트워크를 통해 우리 단체에 기부를 할 만한 대상들을 생각해내고 그들에게 기부를 요청하는 일이다. 이사들이 함께 담당할 때 조직의 모금은 배가 될 수 있다. 이사회에 성별, 직군별, 세대별 다양성이 풍부하게 존재한다면 이는 우리 단체가 기부를 요청할 수 있는 대상들이 풍성해진다는 걸 의미하기 때문이다. 사교육걱정 재정위원회의 경우, 인원은 많지 않지만 성별, 직군, 세대별 기준으로 볼 때 다양성이 있어서 "이 모금의 방식이 밀레니얼 세대에게도 효과적일까?", "소액 모금 중심 문화에서 거액 모금 전략을 시도할 때, 어떤 대상부터 접근해야 할까?"와 같은 주제를 다각도로 토의할 수 있었다.

모금의 핵심, 나로부터 시작하는 기부

사교육걱정 재정위원회가 살아있는 이사회의 모델이라고 느낀 이유는 분명하다. 그 회의를 통해 이사들이 단체에서 가장 필요한 모금을 함께 책임지겠다는 결정을 하는 모습을 보았기 때문이다. 뿐만 아니라 단체의 모금 전략이 어떻게 변화해야 하는지 이해하기 위해 모금 교육을 받아야겠다는 결정이 나오기도 했다. 결국 이사회의 힘은 책임감에서 나온다. 단체의 미션을 위해 먼저 행동하는 이사회는 변화를 만드는 핵심이다.

서현선

진저티프로젝트
이사

비영리 이사회와 모금,

단체 모금책임자, 이사를 어떻게 모금에 공헌하도록 이끌것인가?

민법 제 59조에는 [이사의 대표권]에 대해 이사가 대표하는 사무는 법인의 모든 사무로 제한이 없으며, 이사가 여러 명인 경우 각자가 법인을 대표할 수 있다고 설명하고 있다. 이는 이사가 법인의 모든 활동을 대변하며, 법인의 요약이라고 정리할 수 있다. 하지만 법인의 이사들이 방향성을 이해하고 있는지 실무진에게 묻는다면 자신 있게 대답할 수 있는 실무진은 많지 않을 것이다. 왜 이런 것일까? 우리는 정의(定義, definition)와 사실에 괴리가 있을 때 사실에 대한 수용을 주저한다. 이하의 내용에서는 그 괴리감을 줄이거나 없앨 수 있는 방법에 대해 논의하면서 비영리법인이 이사와 실무진의 연합을 통해 모금 부문에 있어 긍정적인 성과를 이끌어 낼 수 있는 길을 함께 찾아보고자 한다.

'이사'의 한자는 다스릴 理(리)와 일 事(사)로 표기한다. 특히 理(리)는 玉(구슬 옥)과 里(마을 리)가 성부를 이루는 형성자로 옥을 결 대로 다스린다는 것이 본래의 뜻이다. 필자는 '이사'의 한자를 제대로 이해하게 되면 이사가 기관 운영에 참여하면서 겪게 되는 대부분의 문제는 해결된다고 감히 주장한다. '옥'처럼 값진 취지로 세워진 법인을, 설립목적이라 설명할 수 있는 '결' 대로 다스린다면 이사는 다스리는 자가 아닌 지지해주는 자의 모습으로 실무진에게 보여질 것이고, 事(사)의 또 다른 의미인 '깁다, 떨어지거나 해어진 곳을 꿰매다'의 개념처럼 법인의 부족한 부분, 구멍 난 곳을 보수해주는 역할을 하게 될 것이다.

이사의 모금참여를 이야기하기 위해서는 '전문성'에 대해 먼저 언급할 필요가 있다. 전문성이 전제되지 않는다면, 점점 더 특화되며 영역의 다양화가 시도되고 있는 현대 비영리법인의 사업을 정확히 파악할 수 없기 때문에 이사의 전문성은 비영리법인 실무진이 특히 주목하고 있는 부분이다. 미국 내 비영리법인의 종류를 예로 전문성의 필요에 대해 설명해 보자면, 미국은 각 주 법령에 따라 다양하게 비영리단체가 설립되고 있다. 형태는 영국의 영향으로 Trust(신탁)의 형태가 많고, 이외에도 Fund(펀드), Union(조합), Endowment(기금), Foundation(재단), Charter(인가단체) 뿐만 아니라 Incorporated(지분/주식에 제한을 두지 않는 회사)도 많이 있다.[2]

이렇게까지 세분화되고 있는 미국의 비영리법인 상황을 통해 쉽게 판단할 수 있는 것은 세분화에 따른 전문성의 요청일 것이다. 비영리법인의 구분을 세법 기준으로 하고 있기 때문에 이사에게는 세무 전문성이 요청되고, 다양한 법인형태 때문에 법무 전문성이 요청된다(필자는 개인적으로 특히 미국에서 비영리법인을 설립할 때 전제가 되는 바처럼 총무이사, 재무이사가 필수 등록사항이 되길 기대한다). 이것 뿐만이겠는가? 기금운영을 위해서는 Non-Profit 이라는 비영리법인의 단어적 정의와 어울리지 않는 투자 전문성까지도 요청된다. 물론 이런 모든 영역의 전문성을 이사 한 명이 갖출 필요는 없다. 각 영역에 전문성을 갖춘 이사가 이사진에 포함되어야 한다는 의미다. 문제는 많은 국내 비영리법인에서 이사 선정의 기준으로 '전문성'을 '비전에 대한 공감' 못지 않게 우선순위로 두고 있지 않다는 것이다. 이러한 지적은 이사가 모금에 공헌하게 하기 위한 방법론과도 밀접한 연관이 있다. 전문성과 비전에 대한 공감이 없다면 이사 뿐만 아니라 스텝 역시 왜 자신이 모금에 이렇게 열심을 내야 하는지 필요성을 느끼지 못하지 않겠는가.

자신이 속한 기관에 대한 이해도가 깊어질수록 모금 참여도 역시 높아진다. 전문성이 없으면 복잡해진 요즘 비영리법인의 활동을 이해할 수 없고, 비전에 공감을 못하는데 복잡한 활동을 다 이해하려는 마음이 생길 리 없다. 모금책임자로서 필자가 이사진에게 가장 강조하는 부분은 현장에 대한 이해다. 전문성이 탁월하지는 않더라도 비영리법인의 이사진이라면 공감(sympathy)능력은 기본적으로 갖추고 있다. 필자가 영리쪽에서의 경력을 접고 비영리법인에서 18년 간 활동을 하는 가운데 얻은 영리와 비영리의 구분점은 '공감이 어느 방향으로 향하고 있는가'라 생각한다. 공감의 방향이 '나'에게 향한다면 수익은 '나'에게 집중되는 것이지만(영리) '우리'에게 향한다면 '우리'에게 흘러온 자산은 '우리' 중 어려운 사람에게 사용될 수 있게 된다(비영리). 필자가 속했던, 속해있는 기관의 이사진에게 직접 기부나 네트워크 소개 등의 모금참여를 요청할 때 가장 집중하고 있는 것 역시 모금 컨텐츠에 '공감'할 수 있도록 유도한다는 것이다.

그런데 그러한 공감은 시간이 전제된다. 이사에게 지속적으로 법인의 사업을 소개하고 사업 현장을 방문하고 사업 관련 수혜자와의 교류를 갖도록 해주는 과정이 필요하다. '2021 공익법인포럼'에서 배원기 교수가 "국내 비영리단체 이사들이 대부분 교수 · 기업 대표 등 저명인사인데다 관련 직책을 오랜 기간 수행했기 때문에 이사의 역할에 대해 잘 안다고 생각하는 경향이 있다"고 전제하면서 "1~2년에 최소한 1회 이상, 1박 2일 또는 2박 3일 정도 단체 내부에서 실시하는 정기 세미나 또는 워크숍이 필요하다"[3]고 지적한 바와 같이, 법인의 사업을 주로 서류로 확인해 사업을 평면적으로만 이해할 수 밖에 없는 이사들에게는 법인 활동을 자주 알려주는 접촉점이 필요하다.

법인의 실무자로서 이사에게 기대하는 것은 이사회비의 빠짐없는 납부, 정기후원회원 등록 정도는 아닐 것이다. 실무자들은 이사들이 거액후원금을 기부하거나, 그런 후원금을 이끌어 주기를 기대한다.[4] 고액후원자 관리 교육마다 동일하게 지적하고 있는 것처럼 후원은 '정보의 가감없는 공유, 공개'가 가장 핵심이고 이 원리는 법인 내부의 후원자인 이사에 대해서도 동일하게 적용된다. 대부분의 비영리법인 이사는 기본적으로 공감뿐 아니라, 소속된 법인에 대한 후원을 우선순위로 가지고 있다. 이 후원의 마음을 사업 현장에 대한 방문, 체험, 봉사를 통해 넓혀주고 사업진행에 대한 피드백을 귀찮을 만큼이나 자주 공유한 결과, 필자가 소속된 법인의 이사 한 분은 지난해 말 가족과 함께 2억에 가까운 후원금을 기부하였다. 그 분은 사업체를 크게 운영하는 분도 아니다. 후원의 계기는 빠짐없이 전달한 뉴스레터에 적혀있는 학교의 설립 취지에 공감하였기 때문이었다.

공감과 우선순위는 전략의 힘보다 현장의 힘으로 더 쉽게 움직인다. 이사진이 모금에 공헌하기를 기대하고 있는가? 현장의 목소리와 모금의 필요성을 당당하고 정확하게 전달하라. 그러면 열릴 것이다(It shall be opened unto you).

이요셉

국제사랑의봉사단
본부장

2 비영리법인 · 공익법인에 관한 기초 법률지식과 회계 및 세무, 배원기, 2018년 2월
3 [2021 공익법인포럼] 배원기 홍익대학교 교수_ '건강한 공익법인 거버넌스, 기여문화를 이끈다' 공익법인의 바람직한 운영원칙 필요성(2021.03.25)
4 이 부분에서 분명한 것은 이사가 이런 고액후원자여야 자격이 있다는 것은 절대 아니다. 오히려 개인적으로 법인에게 유익한 이사의 덕목은(참고로 필자는 2개 기관에서 이사와 운영위원을 역임했다) 재력이나 네트워크 보다 법인의 설립목적에 대한 진심이다.

비영리이사회의 모금참여에 대한 이슈설문 조사결과

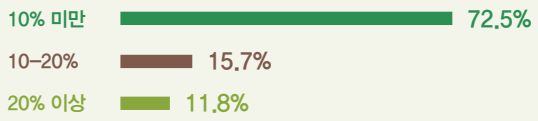
이사회가 모금에 어떻게 기여하고 있는지를 알아보고자 비영리 이사회의 모금 참여에 대한 설문 조사를 진행하였습니다.
5월 27일부터 6월 7일까지 총 12일간 온라인 방식을 통해 비영리단체 관계자 51명이 설문에 참여해주셨습니다.

I

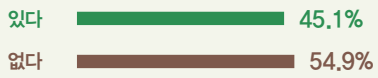
전체 모금액 중 이사들의 직접 후원비율은 10% 미만이다.

이사의 직접 후원금액이 전체 모금액에서 차지하고 있는 비중이 10% 미만이라는 응답이 72.5%, 10~20%라는 응답이 15.7%, 20% 이상이라는 응답이 11.8%였다.

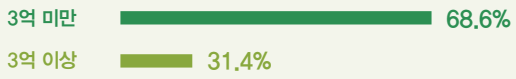
전체 모금액 중 이사의 직접후원이 차지하는 비중 (N=51)



이사의 직접 후원 참여 의무/금액 기준 (N=51)



응답자 단체의 예산 규모 (N=51)



II

이사의 직접 후원이 높은 단체에는 이사들의 직접 후원의 의무/금액 기준이 있다.

이사의 직접 후원금액이 전체 모금액의 20% 이상이라고 응답한 단체 중, 단체에 직접 후원 의무/금액 기준이 있다는 응답이 100%로 직접 후원 규정이 이사의 직접 후원에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

전체 모금액 중 이사의 직접후원이 차지하는 비중과
직접 후원의무/기준 유무 교차 분석표 (Base=전체, N=51, %)

10% 미만

10–20%

10% 이상

직접 후원 의무/기준 유무를 기준으로 볼 때, 이사의 직접 후원 참여 의무/기준이 없다는 응답과 예산 규모를 교차하면, 3억 미만인 단체의 비율은 78.6%, 3억 이상 단체는 21.4%라고 응답하였다.

직접 후원의무/기준 유무와 예산 규모 교차 분석표
(Base=전체, N=51, %)

기준이 있다

기준이 없다

III

이사가 모금에 참여하는 가장 많은 방식은 주변에 단체를 소개하는 것이다.

이사가 모금에 참여하는 방식으로는 ① '주변에 단체를 소개한다'(29%), ② '주변 지인에게 직접 모금을 요청한다'(19%), ③ '단체에 잠재적 후원자를 개인적으로 소개해준다'(15%) 순으로 나타났다.

예산 규모 3억 미만의 경우, '모금을 위한 소위원회 혹은 모금담당이사를 두고 있다'(22%)는 응답이 가장 높았으며, '주변에 단체를 소개한다'(19%), '모금을 위해 단체에서 이사 개인 이름을 사용하는 것을 허락한다'(19%)로 나타났다. 예산 규모가 적을수록 모금을 위한 소위원회 혹은 담당이사를 두는 비율이 높았다.

예산 규모 10억 이상의 경우, '주변에 단체를 소개한다'(33%)가 가장 높았으며, '단체에 잠재적 후원자를 개인적으로 소개해준다'(18%), '주변 지인에게 직접 모금을 요청한다'(18%) 순으로 나타났다.

정리 **정수현 (비영리거버넌스연구소 실장)**

이사의 모금 참여 방식 (주요 참여 방식에 ●표시)

이사의 모금 참여 방식	3억 미만	3억~10억	10억 이상
단체 행사에 잠재적 후원자를 초대하여 후원을 유도한다	●		
단체에 잠재적 후원자를 개인적으로 소개해준다	●	●	●
모금을 위해 단체에서 이사 개인이름을 사용하는 것을 허락한다	●	●	●
잠재적 후원자 명단을 제공한다		●	
주변 지인에게 직접 모금을 요청한다	●	●	●
주변에 단체를 소개한다	●	●	●
최근 후원자에 대한 감사 인사(전화, 이메일, 편지 등)를 전한다	●		●
모금을 위한 소위원회 혹은 모금담당이사를 두고 있다	●		●

작은 이사회, 강한 조직의 비결

비영리거버넌스연구소는 비영리단체 이사회의 유형과 그에 따른 거버넌스 리더십 특징에 대한 사례를 제공하고자 사단법인 아동복지실천회 세움(이하, 세움)에 대한 조사연구를 진행하였다.
이를 통해 작은 조직의 이사회, 시작하는 단체의 이사회가 어떻게 역동해야 하는지에 대한 시사점이 전달되기를 바란다.

01 연구의 주제와 특성

첫째, 무엇이 세움의 성취를 도왔나? 사회적인 여건(external environment), 내부적인 역량(internal environment) 등 복합적 요소가 있겠으나 본 보고서에서는 내부적인 역량 중 거버넌스에 해당하는 부분을 관찰하였다.

둘째, 거버넌스의 특성은 무엇인가? 조직의 리더십그룹 혹은 지배그룹(dominant coalition)이라 할 수 있는 거버넌스의 특성, 모형, 장점 등은 무엇인지 분석하고자 했다.

셋째, 어떻게 적용할 것인가? 세움의 관찰, 분석을 통해 도출된 교훈과 시사점이 있다면, 이를 어떻게 여타의 조직에 하나의 사례로 전달할 것인가의 문제 역시 중요할 것이다. 세움의 성취가 통제하지 못할 외적인 요소에 기인한 것인지, 아니면 통제가 가능한 내적인 요소에 기인한 것인지, 만일 내적인 요소에 기인했다면 그것은 일반화가 가능한 요소인지, 일반화가 가능한 요소라면 어떻게 적용하는 것이 합당한지 등에 대해 다루고자 했다.

02 사례연구 배경

본 조사의 목적은 세움 이사회의 유형과 그에 따른 거버넌스 리더십 특징을 조사하는 것이다. 이를 통해 세움 이사회 거버넌스 모델의 독특성을 찾아내어 소개하

[표1] 리더십의 역할에 관계된 주요 주제 및 상황

주제	관찰 또는 점검해야 할 상황
세움의 설립 배경과 사명	세움은 왜 설립되었는가, 어떠한 존재적 의미가 있는가, 세계관이 무엇인가
대표자의 리더십 스타일	대표자는 어떠한 배경의 인물인가, 세움을 왜 설립했는가, 어떠한 리더인가
사무국과의 관계성과 협업	이사회와 사무국은 어떻게 협업하는가, 이사회와 사무국은 어떠한 관계인가
이사회의 특성과 차별점	이사회는 여타 기관과 어떠한 차이점을 가지고 있는가, 특정한 모델이 관찰되는가
향후 세움의 비전과 전망	세움의 향후 비전은 무엇인가, 이사회 운영의 장기적 비전은 무엇인가

고자 한다. 세움의 특성을 요약하자면, 핵심가치 중심의 비전체계, 사회적 책무성 중심의 사업체계, 사회적 가치 중심의 지원체계, 이해관계자 역동 중심의 운영체계로 표현할 수 있다. 이에 세움의 이사회를 다음과 같은 목적으로 연구하게 되었다.

● 이사회의 유형 파악

– 세움의 이사회는 이사장 1명, 이사 4명, 대표를 겸직하는 상임이사 1명 총 6명이 참여하고 있다. 이사회의 유형을 알아보고, 이사와 실무진의 관계가 어떻게 작동되는지 조사하고자 했다.

● 조직 생애주기적 관점에서의 조직 단계 파악

– 세움은 2015년 설립되어 올해 6년 차를 맞이하여 새롭게 비전을 정립하였다. 이에 조직의 생애주기단계에 요구되는 거버넌스 형태 및 리더십 요건을 점검하고자 했다.

강한 신앙심을 기반으로 한
공통적 가치체계를 소유한 사람들

이사진들의 긴밀한 팀워크

중장기 비전계획, 5년 성과보고서,
사회적 책무성 관련 지침

03 연구조사 방법

본 연구조사는 연구소 계간지인 비영리 거버넌스 인사이드(2020년 겨울호)에 게재한 이경림 대표의 인터뷰 글이 계기가 되었다. 리더십의 사례 조사를 위한 자료수집 및 분석단계는 다음과 같다. 1단계로는 1)서면 자료조사, 2)대면 인터뷰, 3)온라인 설문을 진행했다. 특히 [표1] 질문을 위주로 진행하였다.

04 세움 거버넌스의 특징

4.1 검증된 관계 기반의 거버넌스

세움의 이사진은 세움에서 처음 만난 사이가 아니다. 이경림 대표를 중심으로 연결된 각각 이사들은 이경림 대표와 최장 학창 시절부터 최단 부스러기사랑나눔회(이경림 대표의 전 소속 기관)까지의 인연을 아우르고 있다.

4.2 신념 공동체의 거버넌스

현재 세움 이사진의 또 하나의 공통점은 동일한 신앙으로 설명할 수 있다. 이사진으로 강한 신앙심을 기반으로 한 공통적 가치체계를 소유한 사람들이다. 따라서 세움의 사명은 세움을 위해 모인 사람들의 신념의 합으로 이해할 수 있으며, 세움이라는 조직체는 공통된 신념을 구현할 수 있는 하나의 채널과 경로로도 해석 가능하다.

4.3 대표자 리더십 중심의 거버넌스

이경림 대표를 중심으로 구성된 세움의 이사회는 세움이 설립되기 전부터 지향 가치에 대해 꾸준히 논의해

온 경험을 축적하고 있다. 다시 말해 세움이라는 조직체를 설립한 후 이사회를 구성했다기보다 이미 일정한 이사 후보들과의 긴밀한 교류를 통해 새로운 조직체에 대한 구상을 진행했다는 것이 정확하다. 따라서 이사진들의 팀워크는 이미 예행 연습을 거쳤기에 여타 조직들이 조직 창립 이후 거쳐야 하는 수많은 시행착오를 줄일 수 있었다.

4.4 암묵지 기반의 거버넌스

세움은 중장기 비전계획, 5년 성과보고서, 사회적 책무성 관련 지침 등 다양하고 세부적인 기준과 정책을 가지고 있으나 이사회의 운영에서는 이와 다른 독특성이 발견되었다. 이사회 내규는 매우 간명한데 〈이사회운영내규〉는 총 2페이지에 걸쳐 3장 8조로 구성, 최소한의 기준만을 규정하고 있다. 이사회 내규에 규정되지 않은 지침은 형식지가 아닌 리더십, 소통, 조직문화 등의 암묵지(tacit knowledge, Michael Polanyi)에 의해 운영되고 있음을 추측해 볼 수 있는 대목이다.

05 세움 거버넌스의 성공요인

5.1 관계 전환에 성공한 사람들

단체 설립 전에 원만하던 사적인 관계가 단체 설립 이후 공적 관계로 변화하며 일종의 부작용이 발견되는 경우는 흔하다. 사적 관계가 공적인 질서 속에서 갈등을 유발하기 때문이다. 세움 이사회의 경우 이러한 부작용을 배제할 수 없는 특성이 있다. 그럼에도 세움의 이사진에서 특별한 문제가 나타나지 않는다는 것은 성공적인 관계의 전환이 있었기에 가능했던 일이다.

5.2 이사 영입을 위한 5년의 법칙

세움은 신규 이사의 적합도 여부를 판단하기 위해 객관적인 조건과 전문성을 측정하기보다는, 세움에 헌신하고 있는 복수의 관계자들을 대상으로 오랜 기간 관찰하며 다각도로 소통하는 기간을 더 중시하고 있었다. 세움이라는 조직의 쓰임새에 '알맞은' 봉사를 할 수 있는지를 판단하는 수년간의 면접전형이라 볼 수 있다. 세움은 이사회 발굴과 영입 기준의 설정과 적용에 있어 그 형식이 아닌 본질에 집중하고 있다.

5.3 단체의 울타리가 되어주는 이사회

세움의 이사회는 실무적으로 조언하되 간섭하지 않는다는 것을 실천하고 있었다. 세움의 이사회는 사무국에 현장 친화적인 조언을 함으로써 사무국의 대변자(advocate) 역할을 하고 있다. 세움의 이사회는 주도적 거버넌스가 아닌 협력적 거버넌스의 정체성을 나타낸 경우로, 명망가로 구성된 이사회에서는 발견하기 힘든 현상이다. 20~30년 경력의 실무자 출신 이사진(허인영 이사장, 박을종 감사 등)이 있다는 점은 세움 이사회의 특징이다.

〈세움 이사회의 주요 역할, 이사회 대상 설문조사 결과 중 발췌〉

06 세움 거버넌스의 시사점

6.1 이사 영입이 이사회의 모든 것

이경림 대표는 인터뷰에서 "이사회에 어떤 문제가 발생했다면 이사회의 어떤 구조, 운영, 체계를 탓을 하기 전에 이사를 잘못 영입한 결과라고 생각한다. 좋은 이사를 찾고 영입하는 것이 좋은 이사회의 첫 출발이라고 생각한다."라고 말했다. 세움의 이사회 운영은 규칙화된 매뉴얼을 기계적으로 따르지 않는다. 그러나 암묵지 기반의 인재상이 존재한다.

[표2] 세움 이사회의 인재상과 지표(안)

덕목	지표	질문지표
비전	비전 적합도	인생에서 세움을 중요한 의미로 받아들이는 사람인가
신앙	신앙 의존도	동일한 신념과 가치로 세상을 바라보는 사람인가
관계	관계 검증도	신뢰가 가능한 인간관계의 역사가 존재하는 사람인가

6.2 중장기적 비전을 통한 조직몰입

세움은 지난해 〈비전 2025 보고서〉를 통해 세움의 중장기적 비전체계를 수립하여 명문화했다. 중장기적 비전의 선언은 몇 가지의 의미를 지닌다. 첫째, 장기적 로드맵을 보여줄 때 사무국은 담당 사업의 방향성을 이해하기 쉽다는 것, 둘째, 사업의 성과가 조직의 방향성으로 수렴되어 더 큰 임팩트를 창출해 낼 수 있다는 점, 셋째, 이러한 큰 그림을 조직의 내외부 이해관계자가 이해하고 동의함으로써 일체감을 띤 조직문화를 추구할 수 있다는 점이다.

6.3 유연한 의사결정과 소수의 집중력

현재 세움 이사회의 수는 여타 기관에 비해 적은 편이다. 이사장과 상임이사(이경림 대표)를 제외하면 이사는 3인이다. 감사 2인을 포함해도 5명이다. 기관의 영향력 확보, 신뢰도 제고 등을 위해 큰 규모의 이사회의 운영 방식과 세움의 그것은 차이를 보인다. 소수의 이사회가 가지는 장점은 책임성 증가로 인한 집중력의 향상, 현장 이해도의 증진, 의사결정의 속도가 증가하는 효과다. 작지만 강한 조직의 전형이다.

07 나아가며

종합적으로 볼 때 세움 거버넌스의 특성은 '작은 이사회가 어떻게 강한 조직을 만들 수 있는가'에 대한 나름의 대안을 제시하고 있다. 갈수록 비영리기관에 대한 사회적 책무성이 강조되고, 한편으로는 의도와 달리 시장의 논리를 따라 비영리기관들도 서로 경쟁하는 구도가 되고 있다. 자원은 한정되어 있으나 시민사회가 확장되고 있는 까닭이다. 이때 좋은 자원을 확보하고자 하는 각각 기관들의 노력은 더욱 치열해지고 있다. 이사회라는 인적 자원 역시 희소성을 지닐 수밖에 없다.

첫째, 우리 조직의 특성은 무엇인가?
(비전체계, 사업체계, 운영 체계 등)

둘째, 우리 조직 거버넌스의 특성은 무엇인가?

셋째, 우리 조직 거버넌스의 성공요인은 무엇이 되어야 하는가?

넷째, 우리 조직 거버넌스에서 얻어야 할 교훈은 무엇인가?

그러나 세움의 문법은 이사회의 양적 확장과는 다른 경로를 채택했다. 그들은 작은 것이 강하다는 역설을 증명하기라도 하듯 사회적 통념을 넘어서 그들의 법칙을 만들고 있다. 그러나 그 법칙에는 분명한 조건들이 전제된다. 본 보고서는 그 조건에 대한 나름의 분석 결과를 제시한 결과에 가깝다. 다만 그 내용 자체의 적확함 여부를 판단하기보다 위의 질문을 숙의하는 것은 향후 세움의 시사점을 적용할 때 중요성을 띨 것이라 본다.

* 본 보고서의 원문은 연구소에 문의하시기 바랍니다.

모금 활성화를 위한 거버넌스의 변화는 조직의 미션을 성찰하는 것에서 시작해요

㈜도움과나눔 최영우 대표

ⓒ권기현

모금은 이사에게 주어진 중요한 임무입니다.

하지만 많은 이사들이 모금에 대해 기피하기도 하고, 모금 때문에 이사직 제안을 거절하기까지 합니다.

모금에 있어서 이사가 어떻게 역할을 해야 하는지를 알아보고자 ㈜도움과나눔의 최영우 대표를 만났습니다.

모금 분야에서 오랜 기간 쌓은 경험을 들어보았습니다.

인터뷰는 ㈜도움과나눔의 중구 사무실에서 5월 18일(화)에 진행했습니다.

Q. 21년째 ㈜도움과나눔 대표로 일하시며 그동안 한국의 기부문화 활성화에 큰 역할을 해오신 것으로 알고 있습니다. 처음 이 일을 시작했을 때와 지금을 비교할 때 한국 비영리영역 특별히 거버넌스 리더십 측면에서 어떤 변화가 있다고 생각하시나요?

처음 이 일을 시작할 때, 이런 변화가 있을 거라고 봤어요. 이곳에 오기 전 해비타트 사무국장으로 있으면서 미국 출장을 가서 보면 회의를 하더라도 컨설턴트가 와서 퍼실리테이션을 하고, 펀드레이징 전문가들이 와서 펀드레이징 교육을 했어요. 그래서 국내 다른 비영리단체들도 이런 인프라가 있는 줄 알았죠. 그런데 막상 보니 거의 없더라고요. 그래서 한국의 기부문화가 폭발적으로 성장하겠다는 것이 보였죠. 그러니까 그것을 할 수 있는 여러 가지 인프라들을 만들어나가는 작업을 한 거죠.

그리고 거버넌스 리더십 측면에서 볼 때, 거버넌스라는 것이 지배구조인데요. 즉 단체의 미션과 비전, 전략을 지배하는 거죠. 이는 곧 조직이 누구의 것인가에 대한 질문인데요. 서구사회는 이미 이 질문의 답을 알았고, 우리는 그렇지 못한 상태에서 비영리현상이 벌어졌죠. 서구사회는 비영리단체가 일종의 미션과 말씀이 지배하는 조직이라고 생각하는 경향이 있어요. 그래서 비영리단체를 하나 만든다고 할 때 아주 근원적인 질문을 하고 그에 대한 답이 정관에 나타나는 거죠. 그래서 정관을 보면 조직의 주인이 누구인지 명확하게 드러나죠.

피터 드러커는 주식회사의 이사회가 비영리단체로부터 왔다고 강하게 주장해요. 실제로 맞아요. 그런데 비영리단체의 이사회는 사실 교회 정치구조에서 온 거예요. 장로교회 정치구조에서요. 칼빈이 처음 만들었을 때는 장로의 임기가 1년이었어요. 그러다가 2년으로 늘어나고, 지금 임기의 국제 기준은 3년하고 연임 1회가 최대예요. 그래서 6년 후에는 반드시 내려와야 해요. 하지만 우리나라의 경우는 일제강점기와 한국전쟁, 군부독재를 겪으며 이런 이사회 규정이 잘 지켜지지 않았어요. 그래서 한국 비영리단체의 최대 리스크는 거버넌스의 리스크죠. 지난 20년을 돌아볼 때, 꾸준히 노력하여 거버넌스가 제대로 돌아가는 경우도 있고, 새로 만드는 조직은 아예 세팅부터 그렇게 시작하는 경우도 있죠.

Q. 비영리단체들이 모금 활성화를 위해 모금 담당자를 세우거나, 프로그램을 도입하는 것도 중요하지만 이사들의 참여가 필요할 텐데, 이사들의 참여를 통해 모금이 활성화된 사례가 있나요? 있다면 소개 부탁드려요. 이사들이 참여할 때, 어떤 요소들이 중요한지도 궁금합니다.

이사의 기능이 세 가지라고 보는데요. 첫째는 미션이 살아있게 만든 것이고, 둘째는 조직 내부 역량 자체를 점검, 강화하는 역할이고, 셋째는 네트워크를 확대하거나 자원을 확보하는 역할이에요. 앞에 두 개는 기본이라서 국제적인 조직의 경우 세 번째 역할이 주가 돼요. 돈을 내거나 돈을 모으거나, 모으는 방법을 알려주는 거죠. 전문적인 분야로써, 이사회의 역할과 역량을 향상시키는 영역(Board development)이에요. 여러 가지 모델이 있습니다.

필리핀 해비타트 사례를 소개하자면, 기존 이사회는 교수님, 신부님, 목사님 등 명망가 중심으로 구성되어 있었고 간접비나 행정비를 적게 쓰는 것에 강한 자부심을 가졌어요. 실제로 사무공간도 굉장히 협소했습니다. 이런 상황에서 이사회가 해야 할 일을 위임한 캠페인 위원회를 만들었습니다. 구성원으로 당시 필리핀 최고 재벌가 자제, 지상파 방송사 소유주, 세부의 부호, 추기경 등이 합류한 큰 조직이었죠. 왜냐하면 다음 해에 지미 카터[5]가 필리핀에 오게 되거든요. 그래서 기존의 이사회가 임시조직에 위임하고 이사회 구성을 다시 하도록 한 사례예요.

그리고 다른 사례로는 국제백신연구소가 있는데요. 이사회 구성이 과학자로만 되어 있었어요. 세계적인 과학자들이었죠. 그래서 오히려 이 구성원으로는 과학전문위원회를 구성하도록 하고, 이사회는 빌 게이츠 같은 사람으로 구성하도록 했죠. 또 다른 사례는 새로 생겨나는 조직이 이사회를 구성할 때 위의 상황들을 고려해서 구성하는 거죠.

Q. 중소규모의 비영리단체 이사가 어떻게 모금에 참여하는 것이 효과적인지? 좋은 사례가 있다면 소개해주시면 좋겠습니다.

우리 조직의 펀드레이징이 약하다면 이 부분을 보강하도록 이사회에서 결의하고, 성별, 연령, 직업군 등을 고려하여 이에 맞는 사람을 찾을 수 있겠죠. 제일 좋은 시작은 이사회에 재정분과 위원회를 만드는 거예요. 그리고 이 위원회에 다양한 사람들이 참여하도록 개방하여 활동하는 것을 보면서 진정성이 있는 사람을 이사회에 유입시키는 거죠. 이사회 거버넌스의 가장 큰 역할은 신진대사(metabolism)가 가능하도록 유기체가 광합성을 하여 성장에 도움이 되도록 하는 것이에요. 그래서 조직이 경직되지 않도록 경계를 활성화하는 역할을 이사회가 해야 해요. 작은 단체의 경우에 이사회가 훨씬 전략적인 소통을 할 수 있는 여지가 많아요. 거버넌스의 제일 큰 문제는 이사 선발에 있는데요. 조직을 진단하고, 보완이 필요한 자질 등을 기준으로 예비 이사 후보를 선정하는 이사 후보 위원회가 필요합니다.

Q. 지금까지 많은 단체를 만나셨는데요. 만나셨던 거버넌스 리더십(이사장, 단체 대표 등)의 공통된 고민은 어떤 것이 있습니까?

가장 큰 문제는 거버넌스와 매니지먼트가 다른데 이를 구분하지 못하는 거예요. 거버넌스에 대한 격언으로 “Work on

5 지미 카터(Jimmy Carter)는 1977년부터 1981년까지 제39대 미국 대통령을 지냈으며, 퇴임 이후 카터 재단을 설립하는 등 많은 활동을 했다. 특별히 집이 없는 사람들을 위해 집을 지어주는 해비타트의 봉사활동을 했으며 2002년 노벨평화상을 수상하였다.

the system, Not in the system." 시스템에 대한 일을 하는 것이지, 시스템 속에서 일하는 것이 아니죠. 이사장은 거대 담론이나 조직의 핵심적인 것, 시스템에 대한 질문을 던지고 의사결정을 해야 해요. 그리고 이사회를 가장 곤란하게 하는 방법이 이사회 자료를 많이 만드는 것이에요. 이상적인 회의는 사무국에서 어떻게 상황을 분석하고 있는지, 각각의 대안을 선택할 경우의 예상되는 문제를 제시하고 이사회가 의사결정을 할 수 있도록 하는 거죠.

Q. 단체들이 모금 활성화를 위해서 고려해야 할 가장 중요한 것을 꼽으라면 무엇이라고 답하시겠습니까?

크게 4가지 정도가 있는데요. 첫째, 우리가 왜 모금을 해야 하고 어디에 돈을 쓸 것인지에 대한 강력한 스토리텔링과 명분, 프레임이 필요해요. 우리 조직의 미션에 대한 이야기를 얼마나 상상력 있게, 생동감 있게 해석하느냐죠. 둘째, 우리와 파트너십을 형성하게 될 기부자들에 대한 정확한 이해가 있는지, 우리와 같이 무엇인가를 도모해 볼 수 있겠다는 사람과 자연스러운 관계를 형성할 수 있도록 정보가 있고, 그분을 이해하고 어떻게 다가가야 하는지를 알고 있는지가 중요해요. 셋째, 거버넌스와 관계된 리더십의 문제예요. 고액모금이 활성화되는 부분에서 이사회의 태도가 굉장히 중요해요. 왜냐하면 이사회가 펀드레이징이나 다양한 분야에 대한 투자나, 그다음 접근법을 이해하고 지지해야만 잘 작동할 수 있기 때문이에요. 마지막은 시스템에 대한 이야기예요. 결론적으로 거버넌스가 활성화되어 있으면 모금 명분에도 강한 영향을 끼치게 되는 거죠.

Q. 도움과나눔이 국제적인 관계가 있는 것으로 압니다. 특별히 아시아 쪽으로 비영리단체 리더들이 관심을 가질만한 국제적인 흐름이 있다면 소개해주시기 바랍니다.

ⓒ권기현

아시아 문화는 주로 농경문화예요. 그래서 관계가 중요하기에 법보다는 인정주의가 많아요. 반면, 유목문화인 중동의 경우는 법이 굉장히 중요합니다. 그래서 앞으로 아시아는 법치에 대한 텐션이 커질 수밖에 없습니다. 준법의 관점을 넘어서 법의 취지를 달성하는, 다시 말해 목적 지향적 사회로 바뀔 가능성이 있어요. 이를 위해 시스템이 강해져야 하기에 아시아는 거버넌스 발전에 대한 요구가 커질 것 같아요. 이를 위해 먼저 조직에 주어진 사명의 무게를 평가해 보는 거예요. 거버넌스의 발전은 조직의 미션을 무겁게 받아들이는 성찰에서부터 시작한다고 생각해요.

Q. 코로나 19로 단체들이 어려워하고 있는데 거버넌스 리더들에게 기대되는 역할은 무엇이 있을까요?

코로나 19가 비영리영역에 던지는 질문이 무엇일지 정리해 본 적이 있는데요. 크게 두 가지라고 생각해요. 첫 번째는 비영리단체가 서로 연결되어 있다는 감각이 훨씬 커졌을 거예요. 상호의존성인데요. 사회적 문제 해결을 위해 혼자서는 안 되고 수많은 파트너가 함께 가야 한다는 팀워크에 대한 필요가 커졌을 것이에요.

두 번째는 한국의 고학력자들에게 2등 콤플렉스가 있었는데요. 이전에는 각자의 실력이나 가치를 정확히 몰랐는데, 코로나 19를 경험하면서 이 부분이 바뀌고 있어요. 벤치마킹보다

ⓒ권기현

왼쪽부터 최영우 대표, 윤환철 사무총장, 정수현 실장. ⓒ권기현

는 창조적 결합을 더 중요하게 생각하는 때가 될 것이고, 그러면 한국의 비영리단체가 차지하는 위치가 굉장히 달라지겠죠. 한국은 선진국과 개발도상국을 연결할 수 있는 생태계 원종의 보고예요. 그래서 한국이 가지고 있는 굉장히 중요한 전략적 위치가 있는 거죠. 코로나 19를 어려움이 아니라 도약의 기회로 바라보듯이 비영리영역에도 이를 선진적으로 준비하는 것이 중요해요.

Q. 향후 한국의 기부 문화를 활성화하고 정착시키는데 기대나 계획, 바람이 있습니까?

우리 회사에서 많이 사용하는 전략적 프레임 중 하나인데요. 성경에 하나님의 사랑의 너비와 길이와 높이와 깊이(에베소서 3장 19절)라는 구절이 있는데요. 이 말씀에 뿌리를 두고 성장해야 한다고 말해요. 이는 비영리단체에 던지는 전략적 주문이기도 해요. 그 단체가 가지고 있는 사명의 너비의 문제를 생각해야죠. 길이도 생각하고, 높이와 깊이도 생각해야죠. 이것에 대해 거버넌스가 집요하게 물어야 해요.

현재 거버넌스가 따라가지 못할 정도로 기부 문화가 생기고 있어요. 그래서 이를 잘 기획하고 더 큰 가치로 만들어줄 수 있는 것이 필요해요. 지금 우리 회사에서 준비하고 있는 것 중 하나는 크리스천 유산과 관련된 프로세스와 원칙, 프레임을 설계하는 중이에요. 유산 기부는 앞으로 더 발전할 가능성이 큽니다.

Q. 마지막으로 하시고 싶으신 말씀이 있다면 자유롭게 해주세요.

지금까지 한국의 비영리는 성과를 바탕으로 한 한탕주의였어요. 그래서 이제는 인문학적 깊이나 원칙이 필요해요. 사건과 사고와 행동이 사람을 어떻게 성숙시키고 연결하는지에 대한 기술이 너무 부족하죠. 모금의 영역에서 다음 단계는 일상에 던지는 메시지예요 즉, 현실의 문제가 사람의 성숙으로 전환되는 그들만의 기술을 비영리단체가 만들어야 줘야 해요. 이를 위해 함께 학습하고 성장하고 성숙하고자 하는 공동체가 필요해요. 어떻게 문화적으로 함께 성장하는 공동체로 가야 할지를 찾아야 해요. 유산 기부가 길이의 문제라면, 근원적으로 우리가 하는 일이 어떻게 다른 것들과 연결될지에 대한 깊은 성찰을 더 할 수 있으면 좋겠어요.

진행 윤환철 미래나눔재단 사무총장

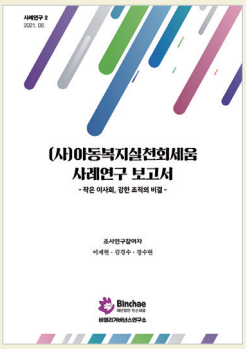
정리 정수현 실장

최영우 대표는

해비타트에서 사무국장으로 일했으며, 2001년부터 현재까지 ㈜도움과나눔 대표로 일하고 있습니다. 대학과 병원, 단체 등 현재까지 약 150여개 비영리기관의 모금 컨설팅을 도왔습니다.

작은이사회, 강한조직의 비결 [사례연구2]

(사) 아동복지실천회 세움 사례연구보고서



설립 6년차를 지나고 있는 세움은 수용자 자녀와 그 가족의 지원을 위해 설립된 단체입니다. 짧은 시간에 비해 많은 성취를 이룬 세움은 단체의 성과가 사회적 비용으로 얼마에 해당하는지를 계량화한 최초의 비영리단체이기도 합니다.

무엇이 세움의 성취를 도왔나?

세움 거버넌스의 특성은 무엇인가?

어떻게 다른 조직에 적용할 것인가?

이상의 질문에 대한 질적연구를 시도한 거버넌스 사례연구 보고서입니다.

문의 070-7767-9847

Leading with Intent 2021

누가 비영리이사회에서 일하는가? 이사회의 역할과 책임에서 가장 중요한 것은 무엇인가? 이사회는 조직의 성과에 어떤 영향을 미치는가? 이사회는 어떻게 역할을 수행하는가? 이사회는 어떻게 구성되어 있는가?

"Leading with Intent 2021"는 1994년부터 미국 보드소스에서 위의 질문들에 대한 답을 정리해서 비영리거버넌스 리더십의 동향을 추적 분석한 보고서입니다.

다음 주소에서 다운로드 받을 수 있습니다. leadingwithintent.org

발 행 일 | 2021. 7. 1.
발 행 처 | (재)빈손채움 비영리거버넌스연구소
발 행 인 | 채종욱
주 소 | (03140) 서울시 종로구 삼일대로 428 낙원상가 5층 500호
전 화 | 070.7767.9847
팩 스 | 02.747.9847
홈페이지 | www.npopia.org
기 획 | 비영리거버넌스연구소
편 집 | 정수현
디 자 인 | 참디자인 02.3216.1085

NPOpia 공익경영센터