

2020
봄호

한국 비영리 거버넌스 인사이드

Korea Nonprofit Governance Inside

창간호



칼럼

비영리 리더는 코로나19사태
이후를 준비해야 한다
이원규 비영리거버넌스연구소 소장



거버넌스 피플

“참 좋은 이사회를 한번 해보고 싶어요”
송인수 사교육걱정없는세상 이사장



거버넌스 이슈

한국NPO 거버넌스의 당면 과제
“비영리 현장에서 듣는다”

좋은교사운동 거버넌스 당면 과제
김정태 좋은교사운동 공동대표

비영리거버넌스 당면 과제
황병구 재단법인 한빛누리 기획이사
설립자에게 드리는 편지
윤환철 미래나눔재단 사무총장



거버넌스 리소스

해외자료 ❶
Board Governance Resource Guide

해외자료 ❷
Leading with Intent: 2017 National Index
of Nonprofit Board Practices

국내자료 ❶
비영리단체 거버넌스의
현 위치와 혁신 과제

비영리 리더는 코로나19사태 이후를 준비해야 한다

2020년 창궐한 코로나19는 지구촌의 삶을 온통 뒤바꿔 놓을 태세입니다. 시간이 흐르면 코로나19는 통제가능한 수준으로 정리되었지만 사태의 전개 과정에서 드러난 여러 변화는 향후 인류의 삶의 양태를 바꾸어 놓을 것이라는 주장들이 설득력을 얻고 있습니다. 이런 면에서 동 시대에 시민과 어우러져 살아야 할 비영리단체에게도 변화는 불가피해 보이며, 비영리단체와 리더들은 새로운 변화의 흐름에 따라 이에 선제적으로 대응하거나 대비하여야 하는 과제를 안게 되었습니다.

이에 '한국 비영리 거버넌스 인사이트'를 세상에 내어 놓으면서 코로나19사태 이후 비영리단체와 그 리더들이 준비해야 할 사항 몇 가지를 살펴보도록 하겠습니다.

첫째, 위기관리에 대한 준비와 투자입니다. 코로나19는 우리의 역량으로 통제 불가능한 위기를 던져 주었고 그로 인해 단체 활동은 타격을 받았습니다. 앞으로 통제나 예측이 가능한 불가능한 다양한 위기에 대한 관리대책의 중요성이 부각되었습니다. 따라서 위기 시나리오와 관리 매뉴얼 및 체계 정립이 더 정교해져야 할 것입니다.

둘째, 증가될 단체 운영비의 확보 대책입니다. 이번 사태로 인해 안전과 건강, 위생 관리 등 관련 요건이 강화되거나 더 세심한 주의를 기울여야 할 것으로 보입니다. 이는 단체 운영비의 증가로 이어질 것이고, 그렇지 않아도 재정이 열악한 비영리에게는 부담으로 작용할 가능성이 큼니다. 위기관리를 위한 현금유보량도 늘려야 하고 관련 기금을 조성하는 것도 검토해야 할 것입니다. 단체의 리더들은 이런 점에 대해 기부자에게 더 솔직하게 소통하고 후원을 요청할 수 있는 투명성과 용기를 발휘해야 할 것으로 보입니다.

셋째, 발현된 시민정신을 담고 지원할 사업체계의 확보입니다. 타인의 고통과 어려움을 보며 자발적으로 기부하거나 배려를 보여주고 목소리를 낸 시민들이 우리에게 희망을 주었습니다. 활동가나 전문가에 의해 계도되는

활동이 아니라 자발적으로 임파워링된 시민정신을 담아 낼 수 있는 사업체계와 태도로의 혁신이 이제 비영리단체에 필요해 보입니다. 가장 큰 변화이며 과제라 여겨집니다.

넷째, 유연해진 근무 형태에 대한 전략적 수용입니다. 지난 몇 달 간 우리는 재택근무나 유연근무 등 일하는 다양한 방법을 시험해 봤습니다. 사태의 종료 후에도 유연근무의 생산성은 물론 만족도, 편리성 등을 평가하여 비영리에 도입할 수 있을 것입니다. 이를 위해 근로형태와 조건, 보상체계의 변화가 있어야 하니 이를 준비하는 것이 필요할 것입니다.

다섯째, 비대면 활동에 대한 투자입니다. '거리두기'에도 불구하고 코로나19는 우리의 일과 일상을 비대면으로도 충분히 유지할 수 있다는 가능성을 주었습니다. 이와 같은 비대면 활동은 모금과 PR 등에서 가장 활발하게 확장될 것이며, 각종 회의와 협의는 물론 프로그램에서도 온라인 활동의 비중이 더 커질 것입니다. 이런 변화를 선도하고 적응하기 위한 인프라와 기술에의 투자, 온라인 행동 매너의 정착 등에 노력이 필요해 보입니다.

코로나19가 충격을 준 것은 사실이나, 그 충격에 머물러 있을 수는 없습니다. 오히려 이번 사태를 계기로 더 가치 있는 사회적 영향력을 발휘하면서도 지속가능성을 확보하기 위해서는 수동적이고 방어적인 태도에서 벗어나 선제적이고 적극적으로 변화를 수용하고 대응하는 것이 정말 중요해 보입니다. 앞으로 본지에서도 이 이슈에 대해 여러분과 소통하며 다루어 보도록 하겠습니다.



이원규
비영리거버넌스연구소 소장

한국NPO 거버넌스의 당면 과제 “비영리 현장에서 듣는다”

비영리에서 이사와 단체의 실무책임자로 현장에 계신 분들이 인식하는 당면 과제를 여러 방식으로 수렴해보았습니다. 이 당면 과제들의 해소를 위해 비영리 단체들이 주력하여 앞으로 한국 비영리 거버넌스의 성장과 사회적 영향력 확대를 기대해 봅니다.

1 좋은교사운동 거버넌스 당면 과제

1. 이사회의 다양한 인적 구성 요구

20년 전 좋은교사운동은 기독교사단체 간 연합운동으로 시작하였다. 그리고 지금은 각 단체를 대표하는 분들이 이사로 활동하고 있다. 현 이사들 중 몇 분을 제외하고 모두 현직 교사 또는 퇴직 교사이다. 20년 세월이 흘러 좋은교사운동은 이제 교사들만의 단체가 아닌 위상을 갖게 되었다. 교육은 사회 공공재이기에 좋은교사운동도 더 많은 책임을 요구 받고 있다. 그래서 좋은교사운동이 교사뿐만 아니라 학교 구성원 모두에게 그 혜택이 돌아가는 사업과 공적 가치를 상향시키는 목소리를 더 많이 내어 주길 요청 받고 있다. 그렇다 보니 단체 사업 방향의 중요한 결정과 조언이 필요한 시점에 학교 내부 교사의 관점을 초월한 다양하고도 폭넓은 통찰과 지혜가 아쉬울 때가 있다.

이런 문제를 수년 전부터 인지하고 향후 이사회의 인적 구성을 다양화 하려는 시도를 하고 있다. 현 이사들의 임기를 장기와 단기로 조정하여 적절한 시기에 새 이사가 이사회에 들어올 수 있는 여건을 마련하였다. 이를 통해 교사가 아닌 다양한 직업과 배경을 가진 분들 중에서

좋은교사운동에 대한 이해와 애정을 가진 분을 이사로 모셔올 수 있는 방안을 모색하고 있다.

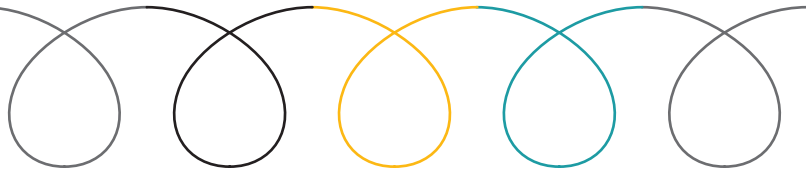
2. 보다 효율적이고 원활한 의사소통 구조

우리 단체 이사들은 각 회원단체를 대표하는 분들이라 거주 지역이 전국적이다. 그렇다 보니 이사회 모임 횟수가 1년에 1회 정도다. 그럼에도 단체의 향방을 결정하는 중요한 사안(예를 들면 차기 대표를 선임하는 일, 단체 윤리 규정 제정 등)은 한두 번의 논의만으로는 충분한 의사소통과 결의가 힘든 경우가 있다. 이럴 경우 이사회에서는 수도권에 거주하는 이사를 중심의 TF팀을 구성하여 각 사안에 대한 심도 깊은 논의를 하게 한다. 거기서 정해진 대안을 임시 또는 정기 이사회에 올리는 방식으로 일해 왔다. 그러다 보니 어쩔 수 없이 사안에 대한 정보의 공유 및 이해도가 이사회 내부에서 균일하지 않는 경우가 생긴다.

물론 그 부분을 감안해도 이제껏 좋은교사운동 이사회는 중요한 결정을 빠르게 결정해 온 것이 훨씬 많았다. 그것은 현 이사회가 좋은교사운동을 창업한 1세대 이사라는 특징에서 비롯된 것이다. 지금은 현 이사회를 조금씩 2세대 이사회로 전환하고 있는 중이다. 어느 시점에는 2세대 이사회로 구성될 것인데 과연 그 이사회가 지금까지 1년에 한 번 정도의 이사회와 소수의 열정적인 이사들의 심도 깊은 정보 공유로 위기가 갈등 상황을 타개해 갈 수 있을지에 대해서는 물음표가 붙는다.



김정태
좋은교사운동 공동대표



2 비영리거버넌스 당면 과제

비영리 실무리더십의 경험이 있는 다음 세대 이사후보군 양성

다수의 비영리단체들이 초기에는 주로 고액후원자들 중심으로 이사들을 선임하다보니 주로 재정력이 있는 영리기업의 임원 또는 성공한 전문직 종사자들이 상대적 다수를 이루었다. 간간이 교수 직종에서도 이사들이 선임되지만, 이는 실질적인 기여보다 조직의 신인도를 높이기 위한 장치였다. 이러한 유지지도력들은 비영리조직의 성과에 대한 이해가 다를 수 있고, 때론 가치의 충돌도 발생할 우려도 생긴다. 게다가 세대적으로도 50대 후반에서 60대 초반이 주를 이루었기에, 점차 수평적인 조직문화를 지향하고 있는 비영리영역에서 정서적 불일치가 부담이 된다.

이사진의 일정비율을 비영리영역의 경력이 있거나 리더십을 발휘해본 경험이 있는 분들에게, 또 상대적으로 젊은 세대에게 할애하는 방법이 있겠으나, 이 또한 일종의 인재풀의 부족으로 당장 현실적으로는 마땅치가 않다.

다소 늦은 감이 있더라도 현재 비영리조직에서 실무리더십을 건전하게 발휘하고 있는 40대 인사들의 정보를 지속적으로 광범위하게 취합하고 정보화하여 공통후보군으로 삼아, 주요 비영리기관들이 새로운 이사위촉이 필요할 때 그 대상이 되도록 추천하는 방식을 고민해보자.

교회조직 및 거버넌스와의 유사점과 상이점에 대한 선명한 제시

다수의 비영리단체들이 교회사역의 연장선 상에서 설립되고 운영되고 있다. 대표적으로는 선교단체, 장애인단체 또는 영유아교육시설들이다. 교회의 헌금으로 주된 재원을 조달하다보니 일종의 감독기관으로서 모교회의 의사결정구조에 종속되거나, 교회가 지분처럼 파견한 일부 장로 이사들이 거버넌스에 주요한 역할을 하게 된다. 이러한 태생적 한계로 인해 표준적인 비영리 거버넌스가 구축되기보다 장로교회의 당회와 유사한 문화를 갖추게 되는 부작용을 낳게 된다.

이미 서울시 등 여러 지자체가 비영리기관의 설립과 운영에 대한 가이드를 제공하고 있는 것처럼, 교회가 모체가 되어 설립되는 비영리기관의 운영에 대한 가이드를 마련하고, 그 내용 안에 교회 당회와 비영리기관 이사회를 잘 비교하여, 적절히 반영해야 할 요소와 피해야 할 요소 등을 선명하게 제시하면서 이를 점차 표준화해가는 작업도 의미있을 것으로 보인다.



황병구
재단법인 한빛누리 기획이사



3 설립자에게 드리는 편지 “당신의 마음을 발굴해 드립니다.”

‘선한 의지’는 당신의 마음에 있고, 손에 잡힐 듯 하지만 그것을 타인들과 협력하여 사회 안에서 실현하기 위한 구도는 애써야 만들 수 있습니다. 당신이 열심히 살아온 인생과 다르지 않죠. 거의 모든 설립자께서 당신의 인생 역정들보다 비영리 사업들이 가볍고 쉬울것으로 상상하지만, 이 영역도 벤처 기업이 벤처에서 벗어나는 것 만큼이나 에너지를 요구합니다.

‘쉬우리라’는 가정은 아마도 성공한 비영리사업이나 성공으로 규정한 결과들만 세상에 알려지기 때문일겁니다. 비영리 조직이 파산했다거나 어떤 사업이 망했다는 뉴스는 잘 나오지 않습니다. 창피한데다 까발려야 할 채권-채무관계가 거의 없으니까요.

기업의 ‘수익’에 해당하는 ‘보람’을 거둬가시려면 ‘설립자 - 이사회 - 실무진 - 수혜자(고객)’에 이르는 이해관계자들의 기대치가 날렵하게 수렴되도록 조직하고 관리해야 합니다. 주변 여건도 살피고, 가까운 미래에 변동될 정책도 짚어봐야 하죠.

한국 비영리조직들의 ‘이사회’는 대개 설립자와 신뢰관계에 있는 명망가들이며, 무보수 봉사자인 경우가 많습니다. 고마운 분들이지만 책임의 균형이 무너져 있습니다. 사정에 밝고 책임이 무거우며 상근하는 유급 실무자가 간혹 만나는 무보수 이사님들에게 판단과 의결을 구하게 되니까요. 그러면 조직은 실무책임자의 역량과 신뢰성에 지나치게 의존하게 되거나 의도도 실행력도 명확하지 않으면서 그럭저럭 유지되는 길로 접어들습니다. 재미도, 보람도 그럭저럭이죠.

앞으로는 책임과 지위가 상응하는 이사회로 바뀌어 나갈

것입니다. 지금보다 훨씬 건강한 비영리 생태계가 구축되리라 믿습니다.

한 가지 제안을 드리자면, 조직을 만드시기 전에 어떤 보람을 탐하시는지 전문가와 구조화된 심층 면담을 여러차례 가지는 것입니다. 전문가라면 귀하의 소원이 무엇인지, 그것과 동원 가능한 자원이 대응하는지, 그것을 이루기 위한 주변 여건과 조직은 어떠한지 면밀하게 살펴서 좋은 출발을 하실 수 있도록 도울 수 있습니다. 그 과정에서 귀하의 숨겨진 욕구가 파악될 수도 있고, 성취하는 다양한 방법이 제시될 수도 있습니다. 마치 금맥을 캐내듯, 꺼내놓고 보면 “아, 나도 몰랐던 내 생각이 바로 이것이구나!” 하실수도 있습니다.

당신이 뭔가 선한 사업을 마음에 품게 된 것은 이 세상에 매우 긍정적인 에너지입니다. 이미 해 오신 일의 맥락도 존중받아야 합니다. 이전까지는 조직, 절차, 제도 등이 거추장스러운 장치들이고 넘어가야 할 요식행위로 느껴졌다면 제대로 정렬된 사업은 그것들이 사업을 더 풍성하게 하고 보람을 극대화시켜 주며, 외부의 도전에서 보호해주는 중요한 장치들로 파악될 것입니다.

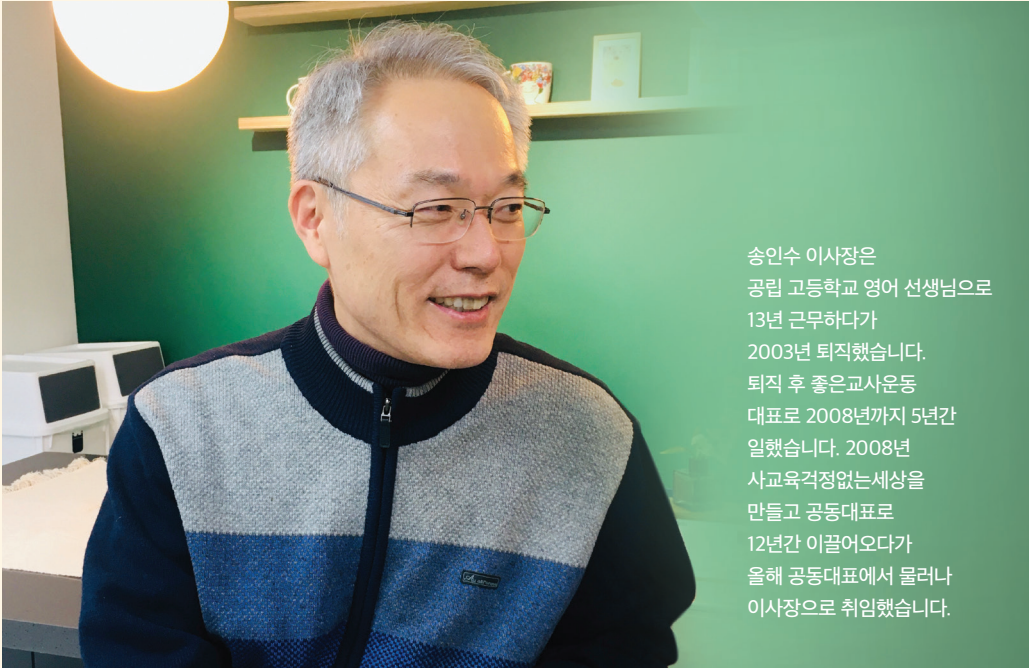
설계도 없이 집을 짓지 않으시겠지요? 가능한 한 당신의 생각이 꿈틀덜 때부터 책임의식이 있는 비영리 거버넌스의 설계자를 불러서 대면하십시오. “선한 일을 더 잘하기” 위해서 말입니다.



윤환철
미래나눔재단 사무총장

“참 좋은 이사회를 한번 해보고 싶어요.”

송인수 사교육걱정없는세상 이사장



송인수 이사장은
공립 고등학교 영어 선생님이로
13년 근무하다가
2003년 퇴직했습니다.
퇴직 후 좋은교사운동
대표로 2008년까지 5년간
일했습니다. 2008년
사교육걱정없는세상을
만들고 공동대표로
12년간 이끌어오다가
올해 공동대표에서 물러나
이사장으로 취임했습니다.

한국비영리학회

송인수 이사장은 20년 넘게 비영리현장에서 활발한 활동을 이어오며 문제해결을 위해 쉼 없이 달리고 있다. 오랜 대표의 경험과 더불어 새롭게 이사장을 맡은 그를 만났다. 비영리현장의 고민과 특히 이사회 운영을 비롯한 거버넌스와 관련한 경험과 고민을 들어볼 수 있었다. 인터뷰는 그의 새로운 한강로 사무실에서 진행했다.

자기소개 부탁드립니다.

저는 좋은교사운동에서 현직 교사 신분으로 또는 퇴직해서 총 13년간 책임자로 활동을 했고, 임기를 마친 2008년에 입시 경쟁과 사교육 고등 문제를 해결하기 위해 사교육걱정없는세상을 창립했습니다. 12년 동안 공동대표로 일해 오다가 올해 2월 7일에 대표직에서 물러났고, 신임 이사장으로 취임했어요.

어떻게 오랜 시간 대표로 계시던 단체의 이사장을 맡게 되셨나요?

손봉호 이사장님이 저희 공동대표들이 작년에 대표직을 마무리하겠다고 말씀드리자 “갑자기 그만 두고 조직을 떠나면 회원들이 동요한다, 떠난 것이 아니라 대표직만 내려놓은 것이며 여전히 이곳 활동을 한다는 메시지

를 주어야 회원들이 안심한다. 그러니 나 대신 이사장을 맡으라.” 그렇게 말씀하셨습니다. 일리 있는 말씀이고 저희 공동대표들이 사교육걱정없는세상 대표직을 내려놓는 이유가 은퇴를 위함이 아니라 목표를 더 효과적으로 달성하기 위한 차원인지라 그 말씀이 동의가 되어 수락했습니다.

대표직을 내려놓으면서 한가지 결심한 것이 있어요. 새 대표들이 자칫 전임 대표들을 의식하기 쉽고 전임자의 그늘이라는 것도 있는 법이라, 단체의 일에 대해 보고도 못 본 척, 들어도 못 들은 척 하자 라고 마음 먹었어요. 창립자로 그들을 간섭하지 않아야하겠다 결심한 것이지요. 그런데 이사장이 되었다는 것은 어떤 식이든, 전임 대표의 존재를 의식하게 만드는 구조라 다소 머리가 복잡합니다. 물론 새 대표들에게 이사회가 중요한 버팀목이 되기 때문에 둘 간의 협력 관계는 중요합니다. 여하튼, 제가 그 둘 간의 경계를 잘 구별하며 지혜롭게 처신해야 하는데 말이지요.

**신임 이사장으로서 전임 이사장으로부터
중요하게 당부 받으신 것들이 있나요?**

배운 교훈이나 이어가야 할 공적이 있다면요?

손봉호 전 이사장님께서 당부하신 한 가지가 있어요. 이사회에서 개별적인 사업에 대해 이래저래 이야기하시진 않지만 딱 하나 말씀하시는 것은 “비윤리적인 것, 불법적인 것만큼은 직을 걸고 싸우신다”고 하셨어요. 나머지는 다수결을 따라간다고 하시더군요. 왜 많은 단체에서 손봉호 이사장님을 모시려고 하는지 알겠더라고요. 유념해야 할 부분입니다.

**이사장으로서 새롭게 선출된 대표들과는
어떻게 협력하고 있으신가요?**

후임자를 찾는 과정부터 이야기하고 싶네요. 사실, 단체



송인수 이사장, 이원규 소장

내부에서 후임자를 찾는 일은 쉽지 않습니다. 특히 창립자 다음 후임자를 찾는 것은 더 힘들지요. 전임자의 그늘이 주는 부담감이 무척 크고 또 창업자의 업적과 비교 당할 수 있으니 그 자리에 누가 서고 싶겠어요. 바깥에서 후임자를 데려와 조직이 망가지는 경우도 비일비재합니다. 하지만 저희는 감사하게도 내부에서 적임자를 찾았어요. 새 대표들은 30대 후반의 여성들(정지현, 홍민정)입니다. 판단력도 좋고 안정감이 있어요.

전임자로서 협력할 일은, ‘간섭하지 않는 것’이 최고의 협력 아닐까 싶어요. 그 공간과 여백이 있어야 또 다른 사람들이 자기 역량을 채워 넣을 수 있으니까요. 다만 이사장 으로서는 협력할 일이 있겠지요. 실무에 간섭하지 않되 이사회가 새 대표들을 긴밀하게 돕는 협력 체제를 갖추어야 할 것입니다. 그 구조를 어떻게 짜야할 것인가, 당분간은 그 고민을 좀 해보려 합니다.

**이사회 구성은 어떻게 하셨나요? 단체의 방향과
생각이 같은 이사들을 모시기가 어려웠나요?**

이사를 적임자로 세우는 것은 참 중요한 일입니다. 생각의 방향이 다른데 개인적 친분만으로 모시면 위험합니다. 자칫 단체는 방향을 잃고 흔들리며 개인적인 우정마저 깨질 수 있습니다. 그래서 사교육걱정없는세상 초기

에는 이사회를 구성하지 않고 운동에만 집중했습니다. 우리가 무엇을 지향하는지, 말이 아니라 운동의 과정과 결과로 보여주고, 그 후에야 그에 걸맞은 이사 후보를 찾는 것이 정확하다고 본 것이지요. 잘된 결정이었습니다. 그런데 저희들이 대표직을 내려놓은 올해, 2기 이사회를 새롭게 구축했습니다. 기존 이사들에 새로운 분들을 대폭 보강한 것이지요. 저희들이 대표였던 시절에 이사회란 저희의 울타리가 되어주는 역할로 충분했다면, 앞으로는 새 대표들을 실질적으로 돕는 조직이 되어야 합니다. 그래서 이사회에 보강되어야 할 기능과 영역을 찾고 영역별로 그에 맞는 분을 찾은 것입니다.

비영리단체에서 이사회가 제대로 작동하고 있다고 생각하시나요? 보다 잘하기 위해 필요한 부분은 무엇일까요?

제일 근본적인 질문인데요. 요즘 약간 혼란스러운 부분이, 기업 영역에서는 이사회가 기업을 실질적으로 책임을 지더라고요. 사장도 '대표 이사'라 부르잖아요. 근데 비영리단체는 이상하게 이사장이란 정관상으로는 단체를 책임지는 법적 실체이지만 이름만 빌려주며 뒤로 물러서 있

는 존재이고, 실제로는 실무력을 가진 대표들이 책임자 역할을 합니다. 저는 그런 비대칭성이 고민스럽더라고요. 그런 문제를 해결하고자 법적 주체인 이사회가 '실행이사'로서 운동의 실질적 역할을 감당하는 경우도 더러 있지만, 그럴 때는 대표를 중심으로 하는 실무조직과 부딪힐 소지도 있는 것이고요. 그렇다고 해서 뒤로 물러서 있지만도 못한 것이, 나중에 조직이 문제가 생기면 법적 책임은 또 이사들이 감당해야 한다는 말이에요. 양자 간의 이 혼란을 저는 좀 풀어보고 싶습니다. 간섭하지 않으면서 책임지는 조직으로서의 이사회가 무엇이나, 이 질문을 붙들고 좋은 이사회를 한번 만들어 보고 싶습니다.

이사의 역할 중에 제일 중요한 부분이 재정이라고 생각하는데요. 이 부분은 어떠신가요?

제일 어려운 과제라고 생각해요. 저희가 지금까지 대중 모금을 통해 이 운동을 해왔는데 지난 12년 동안 30명의 직원들 월급을 한번 밀리지 않고 지급해 왔습니다. 정부 프로젝트에 의존하거나 거액 후원에 의존하지 않고 오직 4천명의 후원자들의 후원으로 이 모든 문제를 해결해왔



“예전엔 좋은 이사회란 앞장 서 일하는 대표들을 지지하는 울타리 정도라고 생각했습니다. 그러나 거기서 머물면 안 된다는 생각이 듭니다.”



지요. 저는 이런 방식의 재정 수익 구조가 정답이라 생각 했는데, 꼭 그렇지만은 않더라고요. '선을 위한 힘(레슬리 R. 크러치필드·헤더 맥로이드 그랜트, '소동 출판사')에 세계적으로 건강한 비영리단체들 10여개가 소개되어 있는데, 대중 모금 외에도 정부 프로젝트 수입, 수익사업, 대중 모금, 거액 모금을 통해 굳건한 재정 기반을 갖춘 단체들이 많아서, 일률적으로 말할 수는 없는 것이구나, 싶었습니다. 제게도 고정관념이 있었던 것이지요.

저희는 12년 동안 6-8쪽의 긴 편지를 메일로 보내 후원을 요청하는, 나름 독특한 방식으로 대중 모금을 진행해 왔습니다. 글이 길면 읽지 않겠지만 일단 읽기로 한 분들은 충분히 동의하고 진정성있는 후원의 마음을 이끌어 내려고요. 그래서 성공을 거두었고 비영리단체 진영에서 저희의 편지 모금을 배우려 하더라고요. 그런데 이젠 이런 편지 모금이 한계에 봉착하지 않았는가 싶습니다. PC에서 스마트폰으로 미디어 환경이 바뀌다보니, 긴 편지 글을 읽기 더욱 어려워진 것입니다. 앞으로 새 대표들과 이사회가 이 문제를 많이 고민해 보려 합니다.

그렇다면 급변하는 현대사회에서 비영리단체가 지향해야 할 점은 무엇일까요?

단체의 미션에 맞는 목표를 설정했다면 그 목표로 인해서 세상이 달라졌는지를 반드시 점검해야 합니다. "우리는 프로그램을 잘 운영했어!", "우리는 최선을 다해서 일했어!" 그런 자세로는 충분치 않습니다. 우리가 일을 잘했는지 측정하는 유일한 기준은 "그래서 우리가 이루고자 하는 변화를 이끌어냈는가?"에 있습니다. 바꾸지 못했다면 최선을 다했다는 것이 변명이 될 수 없습니다. 변화가 없다면, 우리의 경험이나 지식체계에 안주하지 않고 새로운 시도를 해야 합니다. 그래서 변화의 의지가 큰 조직은 학습에 대해 개방적이게 되고, 자기의 한계를 넘는 일에 용맹해집니다. 자신의 한계를 알기 때문에 겸손해지

고, 조직이 사회적으로 잘 나간다고 거기에 도취하지 않고, 그래서 중간에 길을 잃지 않습니다.

그렇게 변화의 성과를 가지고 시민들에게 후원해 달라고 요청해야 후원도 결실을 얻습니다. 물론 단체 설립의 명분을 가지고 후원 설득을 할 수도 있습니다. 그건, 단체 설립 이후 초창기 때의 일이고, 그 후부터는 변화의 결과가 후원 설득의 유일한 기준입니다.

"왜 우리 단체에는 후원자가 적을까?" 고민이 될 때, 이런 관점으로 스스로를 돌아봐도 유익할 것입니다.

마지막으로 향후 이사회의 운영에 대한

구체적인 계획이 있으신가요?

이렇게 이야기를 하다 보니 마음속에서 참 좋은 이사회를 한번 해보고 싶은 욕구가 생겨요. 예전엔 좋은 이사회란 앞장 서 일하는 대표들을 지지하는 울타리 정도라고 생각했습니다. 그러나 거기서 머물면 안 된다는 생각이 듭니다. 이사회가 단체의 미션을 지키기 위해 조직의 법적 주체로서 제 기능을 감당하는데, 대표들이 이사회 때문에 내 역할이나 자율성이 훼손된다고 느끼지 않는, 그런 이사회를 한번 만들어보고 싶어요.

진행 이원규 소장 정리 정수현 실장

사교육걱정없는세상은?

비교육적 입시 사교육 부담의 근본 원인을 제거함으로써 행복한 교육을 만들고자, 국민들 스스로가 전개하는 자발적 대중 운동입니다. 2008년 교사운동을 하던 송인수 선생님과 학부모 운동을 하던 윤지희 선생님이 함께 만든 단체로 13년째 운동을 지속하고 있습니다. 많은분들이 사교육업체와 대결하고, 사교육을 없애자는 단체라고 오해하지만 그렇지 않습니다. 아이들에게는 입시고통, 부모들에게는 사교육 걱정을 주는 지금의 경쟁체제를 끝내자는 취지로 설립한 단체입니다.

해외자료 ①

Board Governance Resource Guide



캐나다의 Community Literacy of Ontario가 지역 비영리단체의 효과적인 거버넌스 구현을 위한 가이드를 제공하기 위해 제작한 자료집이다. 2009년 판을 개정한 것으로 주요 내용은 거버넌스 가이드를 제공하는 여타의 자료집과 유사하다. 이사회와 책임과 역할, 위기관리, 구성과 운영, 평가, 거버넌스 구조 등을 담고 있다. 각 항목별로 실제 실행을 도와주는 명료하고 간단한 질문을 담은 'Activity' 섹션은 단체에 적용할 수 있으며, 참고할 만한 다양한 추가자료 목록을 알려주고 있다. 중간에는 실제 활용 가능한 체크리스트도 제공하고 있어 바로 사용해 볼 수 있다. 이 자료는 거버넌스와 이사회에 대한 큰 그림을 실무적으로 그려보면서도 세부 항목에 대한 더 자세한 정보를 획득할 수 있는 길을 알려주는 장점이 있다.

해외자료 ②

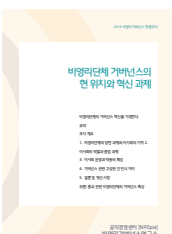
Leading with Intent: 2017 National Index of Nonprofit Board Practices



전세계적으로 비영리단체 이사회 및 거버넌스와 관련하여 최고의 영향력이 있는 BoardSource가 1994년 이후 2~3년 간격으로 발행하는 일종의 이사회 종합 실태조사 보고서다. 2016년에 1,300개 이상의 비영리단체를 대상으로 이사회의 구성, 운영, 성과, 문화 등을 조사한 결과가 들어 있다. 주요 내용은, 이사회의 구성과 구조(people), 리더십 문화와 역동(culture), 이사회의 책임(work), 그리고 조직성과에 대한 이사회의 영향력(impacts)의 4개 범주로 구성되어 있고 범주별로 3~4개의 하위 내용을 포함하고 있다. 이 자료는 2017년에 아름다운재단 기부문화연구소를 통해 일부번역, 소개된 바 있다. 우리나라와 비교하여 환경과 여건이 다르지만, 지구촌의 비영리를 선도하는 미국에서 이루어지는 조사는 점을 감안하여 그 특징과 흐름, 시사점이나 권고사항을 눈여겨 보고 벤치마킹할 필요가 있는 자료다. 2020년판은 5월 발표 예정이다.

국내자료 ①

비영리단체 거버넌스의 현 위치와 혁신 과제



이 조사보고서는 공익경영센터 비영리거버넌스연구소가 비영리단체의 거버넌스에 대한 기초 정보 확인, 방향 제시, 혁신과 사회적 영향력 창출을 위해 2019년에 실시한 설문조사를 바탕으로 작성하였다. 비영리단체의 거버넌스 리더십인 이사회는 단체의 미션 달성, 사업과 전략, 자원 조성과 같은 근본을 구성하며, 지속가능성과 사회적 영향력, 단체의 투명성에 결정적 요인이 된다. 주요 내용으로는 비영리단체의 당면 과제와 이사회의 기여, 이사회의 역할과 중점 과제, 이사회의 운영과 역동의 특성, 거버넌스 관련 구성원 간 인식 차이, 결론 및 개선사항으로 구성되어 있다. 국내 상황에서 비영리단체의 이사회 현실과 당면 과제, 혁신을 위한 실무적 지침을 참고할 수 있다는 점에서 유용한 자료다. 이 자료는 2020년 상반기 발간 예정이다.

비영리거버넌스연구소

설립목적

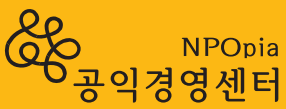
대한민국 비영리 분야 발전과 사회적 영향력
창출에 기여하기 위한 단체의
거버넌스 및 리더십 관련 연구와 조사,
모델의 개발과 보급, 공유를
목적으로 함

비전

글로벌 수준의 한국 비영리 거버넌스 모델의 토착화.
비영리 거버넌스 및 리더십의
지식 창출, 저장, 확산의 중심.
공익경영센터의 대표 사업으로 브랜딩

주요 사업

거버넌스 모델 및 운영 매뉴얼의 개발
비영리 및 거버넌스 평가 지표 개발 및 사업화
사례 개발과 실태 조사 및 보급
비영리 기관 이사회와 리더십, 종사자 교육
거버넌스 개선 중심의 멘토링, 컨설팅
관련 자료와 지식 관리



발행일 2020.04.24.
발행처 공익경영센터
주소 (03140) 서울시 종로구 삼일대로 428
낙원상가 5층 500호
전화 070-7767-9847
팩스 02-747-9847
홈페이지 npopia.org
기획 비영리거버넌스연구소
편집 정수현
디자인 더디앤씨 www.thednc.co.kr