

2022 Spring

비영리 거버넌스 인사이드

Korea Nonprofit Governance Inside

비영리 스타트업 거버넌스

거버넌스 칼럼
거버넌스 이슈
거버넌스 피플
거버넌스 리소스

생겨났으면 하는 비영리 스타트업



윤환철
미래나눔재단 사무총장



시민운동으로 사회활동을 시작한 나 같은 사람에게도 '비영리'+'스타트업'은 낯설다. 그러나 이내 '사회문제의 해결', 혹은 '사회적 수요의 충족'이라는 시민운동의 출발점을 떠올리면 실마리가 잡힌다. 주목할 만한 흐름은 미국과 G7 국가의 육아, 노인돌봄과 같은 분야에서 수천만 개의 일자리와 GDP 2%를 성장시킬 만큼 이 필드가 작지 않다는 점이다(하승창). 한국에서도 그렇게 될 것인지, 되도록 만들어야 할 것인지는 궁금한데, 발 빠른 사람들이 먼저 치고 나갈지도 모른다.

사회 전체가 삶의 마지막 자리에 마음을 두게 된 것은 다행이다. 외할머니 연락이 두절됐을 때, “넘어져 못 일어나시는데, 그냥 이대로 돌아가시겠다고 한다”는 사실을 동네 가게 아저씨에게서 듣고 고향길을 내달렸는데, 고관절이 부러진 채 누워계셨다. ‘자식들을 위한 희생’이 몸에 배다 못해 마침표까지 찍는 눈물은 이제 거둬야 한다. 작년에 요양원을 차린 우리 재단 장학생(탈북민, 간호사)이 들려준 말도 살갑다. “이제 북에서 온 분들도 나이 들어가고 계시는데, 제가 몇 분은 잘 모실 수 있도록 준비할게요” - “나도 부탁해”하고는 웃었지만 현실이다.

육아, 유아교육, 학교에서 요양보호에 이르기까지 '비영리 같은 영리'로 대처해 온 한국 사회가 이 문제를 온전히 '비영리'로 풀어낼 수 있을지, 그래서 '비영리 스타트업' 영역이 될지는 모르겠다. 명백한 것은 서비스 대상이 연약할수록 영리 추구와는 다른 마인드를 절실하게 원한다는 것. 탈북민들은 어린이집·유치원의 아동학대 소식에, 북한에서는 상상도 못 할 일이라고 입을 모은다. 삶의 끝자리에서 가족들보다 긴 시간을 함께하는 요양보호사나 간병인들이 적절한 처우를 받고 있을까. 우리 사회는 아픈 가족, 부모님을 그들 손에 맡겨놓고 전전긍긍하는 자식들 같다. 이 걱정을 없애려면 그 지역의 평판과 종사자의 소양을 동시에 끌어올리는 '작전'이 필요하다.

외할머니 이야기는 이 문제와 '지방소멸' 문제를 이어 붙인다. 천릿길 고향은 홀로 계신 어르신들과 동남아 출신 며느리들, 다문화 아이들이 지키고 있다. 병원과 학교는 점점 멀어진다. 그나마 곳곳이 버티는 교회가 방과 후 교실을 하고 있다. 할머

니의 '음모'를 내게 고발했던 동네 가게 아저씨가 칠순 중반인데, “아저씨 뒤에는 누가 가게 문을 열어요?” 하자 웃기만 하셨다. 어머니의 재건 운동(새마을운동의 전신쯤) 시절만큼도 조직이 없으니 이전 버티고 있는 동네 가게가 가장 빛난다. 기동력을 갖춘 '집수리 봉사단'도 고맙기 그지없다. 이 둘을 결합하면 '비영리 스타트업' 안 될까.

적정 수준의 도시화, 혹은 최소도시가 현실적 이상이다. 지방도 다 같지 않아서, ‘뜬’ 스폿은 화려하고 바로 옆 동네부터는 빈집투성이다. 땅의 입장은 별론으로 하고, 크고 화려한 도시가 아니라 교육과 의료로 걱정하지 않아도 되고, 교통망이 단절되지 않은 정도의 최소도시가 꿈꿀 수 있는 최대치로 보이는데, 그건 정치 영역에서부터 손대야 하고, 비영리는 그 전에 인간의 문제를 해결해야 한다.

대충 그려보자면, 일단 동네 가게가 없어지는 걸 막아야 한다. 상업시설 같지만, 소통의 허브이기 때문이다. 아저씨 가게 이름은 'OO백화점'인데, 진짜다. 편의점 품목은 말할 것도 없고 '더현대 서울'에도 없는 견재와 철물, 농기구와 부품들이 즐비하다. 몇 안 되는 동네 사람들 문제들을 홀로 해결해주려다 생긴 일이다. 이 모델을 프랜차이즈화하고 '집수리 봉사단'과 연계시킨다. 부모님 댁에 물세는 상황과 필요한 자재, 인력이 연결되면서 도시의 자식들에게는 책임과 안심을 선물할 수 있다. '영리 같은 비영리'로 보는 이유는 재고 부담, 허브 기능에 값을 쳐주지 않았기 때문이다. 합이 잘 맞는 목사님이시라면 교회가 불어 꽃을 피울 수 있다. 방바닥이 냉골인지 짚어보는 게 노인 심방의 첫 인사아닌가.

쓰고 보니 '네가 해야겠다'는 환청이 들린다. 할아버지와 어머니들이 야학을 열자, 학교가 생겨났었는데, 폐교까지 불과 30~50여 년 걸렸다. 그 시절 야학처럼 가게를 열면 사람이 머물게 되고 수십 년쯤은 마을을 지킬 수 있을 것이다. 이순신 장군의 말씀을 의역하면, “지방이 없으면 나라도 없다” 아닌가. GDP 몇 퍼센트 정도가 아니라 나라를 지킬 비영리 스타트업, 그게 생겨났으면 한다.

비영리 스타트업이 챙겨야 할 거버넌스 요소들

비영리 단체를 시작하는 것이 쉬울 것이라고 생각하는 사람들이 많다. 그러나 아무리 잘 준비한다고 해도 한 단체를 시작한다는 것은 도전일 수 밖에 없다. 비전과 열정만으로 비영리단체를 운영할 수는 없다. 비영리 단체를 운영하려면, 영리를 추구하는 기업 만큼이나 조직운영에 대한 통찰력과 전문적인 지식이 요구될 뿐 아니라 챙겨야 할 것들이 많다. 다음에서는 거버넌스 관점에서 비영리 스타트업이 놓치기 쉬운 점들을 살펴보고자 한다.

1. 비영리와 영리의 차이점을 이해해야 한다 사명이 이끄는 하라.

영리기업과 비영리단체의 가장 큰 차이점은 이익의 분배에 있다. 영리기업은 이익을 창업주와 주주에게 배분하지만, 비영리단체는 사회 공동체의 공익을 추구하면서 모든 수익을 공동체를 위한 공익사업을 위해 사용한다. 또한 영리기업은 한 사람 혹은 주주들이 소유하지만, 비영리단체는 어떤 개인이나 그룹의 소유가 아니다. 공익을 위해서 존재하는 것이다. 이러한 차이점을 충분히 이해하고 비영리 스타트업을 시작해야 한다. 그래서 비영리 스타트업을 생각하고 있다면 사명(명분)을 분명히 해야 한다. 만약 사명이 명확하지 않다면 본인이 생각하고 있는 일을 이미 하고 있는 기존 단체에 이어나 자원봉사자로 참여하거나, 새로운 방법들을 시도해보는 것도 좋을 것이다. 최근에 비영리 외에도 사회적 문제들을 해결하고자 하는 다양한 방법들이 등장하고 있다. (예: Benefit Corporation, 사회적 기업)

2. 효과적으로 이사회(운영위원회)를 구성해야 한다 이해관계자들을 연결하라.

비영리 스타트업을 시작할 경우 적절한 이사들을 찾는 것이 쉽지 않다. 첫 이사회 즉, 설립이사회는 단체의 이해관계자들을 대표하도록 구성하는 것이 좋다. 초기 이사들은 그들 자신이 단체를 위한 자원을 소유하고 있거나 자원을 갖고 있는 다른 사람들을 연결시킬 수 있어야 한다. 뿐만 아니라 스타트업 단체의 사명에 동의하고 그 사명을 다른 사람들에게 알리고 싶어 해야 한다. 이사의 숫자에 대해서는 설립하려는 단체의 정관이나 관련법규에 이사숫자의 범위를 정하도록 규정하고 있다. 너무 크거나 작은 이사회 구성은 피하는 것이 좋다. 일반적으로 최소 6명에서 12명이 적합하다.

단체의 사명에 적합한 이사를 선발하는 것이 필요하다. 스타트업 이사들은 내부의 비공식 컨설턴트와 같은 역할을 할 수 있기 때문에 변호사, 회계사, 마케팅 전문가 등과 같은 전문가를 영입하는 것도 고려하는 것이 좋다. 그리고 정부에 네트워크가 있는 사람, 교육, 의료전문가 등 단체의 필요에 맞는 사람을 이사로 초청하라.

3. 비영리관련 법규를 알고 준비해야 한다 준수의 책임을 다하라.

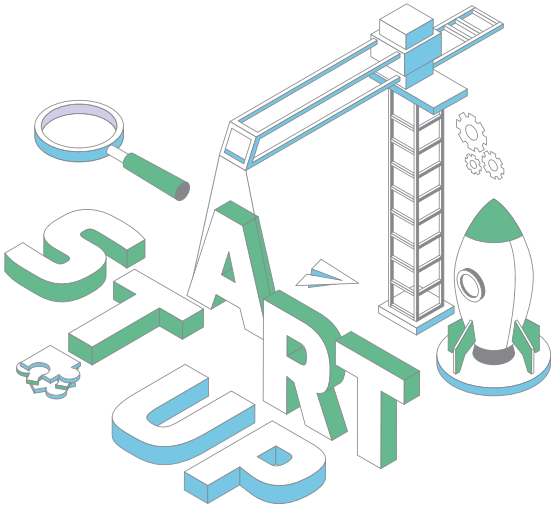
단체를 처음 시작하면서 중앙정부나 지방정부에 자격을 갖춘 단체로 등록하는 것은 중요하지만 복잡한 단계를 거쳐야 하는 일이다. 준수의 책임은 거버넌스 리더십의 세 가지 책임(доб, 충성, 준수) 중 하나로서 대표와 이사들이 법적인 책임을 지는 일이다. 이 책임 때문에 이사로 일하기를 주저하는 사람들도 있기 때문에 책임이 있다는 것을 분명히 해야 한다. 비영리 단체는 면세혜택을 받기 때문에 국세청과 주무관청에 보고하는 일들이 많고, 모금과 관련해서도 지켜야 할 규정들에 대해 주의를 기울여야만 한다. 이를 위해서 법률전문가와 모금전문가의 자문을 구하는 것이 필요하다. 최근 비영리에 관한 법 규정이 계속 개정되는 것에 관심을 가져야 한다.

이 외에도 실무책임자(대표, 총무, 사무국장 등)와의 관계, 단체의 이해관계자들과의 충분한 의사소통 등이 비영리 스타트업의 성공에 영향을 미치게 된다. 새로 시작하는 비영리 스타트업들이 사회문제를 해결하는 멋지고 좋은 사업들을 진행하면서 이러한 거버넌스 요소들을 잘 챙기기를 바란다.

김경수
재단법인 빈손채움 대표



비영리 스타트업에 적합한 굿 거버넌스



비영리 스타트업이 뜨고 있다. 사회문제는 갈수록 다양하고 복잡해져 가는데 대형단체들은 조직관성이 커져 변화에 민첩하게 대응하지 못하고 있고, 기성단체들은 지금까지 해오던 활동방식에 익숙해 새로운 방식을 시도하기가 쉽지 않다. 상대적으로 비영리 스타트업은 디지털 리터러시를 갖춘 MZ세대가 작지만 민첩하고 유연하게 새로운 기술, 새로운 방식으로 사회문제를 혁신적으로 해결하며 침체되었던 비영리 생태계에 활력을 불어넣고 있다.

비영리 스타트업에 대한 다양한 지원과 사회적 논의가 활발한 가운데 정작 중요한 부분이 빠져 있다. 바로 거버넌스다. 비영리 스타트업도 여타

의 스타트업들처럼 혁신과 기술에 주력하지만 결국 거버넌스에서 발목이 잡힌다. 거버넌스는 의사결정이 이루어지는 조직의 지배구조와 운영방식을 의미하며, 비영리에서 거버넌스는 이사회가 중심축이 되어 주요 의사결정 기구로 기능한다. 거버넌스가 무엇인지, 이사회 역할과 책임이 무엇인지 명확히 알지 못하는 단체들은 거버넌스 리더십이 제대로 작동하지 않고 이사회가 단체에 기여하지 못한다.

비영리 스타트업이 생태계에 정착하려면 이에 맞는 거버넌스를 갖춰야 한다. 모든 조직은 조직생애주기를 거치며 성장하고 쇠퇴한다. 비영리 스타트업은 생애주기의 첫 도입기에 발을 디딘 소규모 신생조직이라고 할 수 있다. 구성원 수도 적고, 조직체계도 불안정하며, 자본력도 약하지만 도전의식과 열정이 넘치는 멤버들이 있고, 기존 전통과 문화가 없어 자유롭게 일하는 환경을 구축할 수 있으며, 변화에 대한 빠른 수용과 실행이 가능하다.

제임스 갤빈은 그의 저서 「굿 거버넌스, 어떻게 할 것인가」에서 세 가지 유형의 이사회를 제안한다. 관리형 이사회는 의사결정과 절차개선에 초점을 두고, 협력형 이사회는 단체성과와 이사회 정책에 초점을 두며, 항해형 이사회는 새로운 기회를 창출하거나 큰 변화를 일으키는 데 초점을 둔다.

조직관리에 도움이 필요하다면 **관리형 이사회**

비영리 스타트업은 신생조직으로 대표나 창립멤버들이 조직운영에 대한 경험과 지식이 부족하고, 전문성을 갖춘 인력을 고용해 팀을 꾸릴 여력이 없기 때문에 관리형 이사회가 적합할 수 있다. 이사들은 신생단체를 성공시키고 사명을 이루려는 열정이 가득하며, 자신이 속한 단체가 잘 출발할 수 있도록 돕고 싶어 한다. 대표와 실무진들은 아이디어와 기술에 집중하고, 이사회가 관리를 지원해준다면 원팀으로 중요한 결정을 함께 내리며 시너지를 낼 수 있다.

선 넘는 게 싫다면 경계가 명확한 **협력형 이사회**

자신만의 가치가 명확한 MZ세대가 이끄는 비영리 스타트업이라면 처음부터 협력형 이사회로 출발하는 것도 좋다. 경영진과 이사회역할경계를 명확히 하고, 관리는 경영진에게 위임하고 이사회는 정책수립에만 집중하도록 한다. 조직이 잘 운영되고 있고 빠르게 성장 중인 스타트업이라면 이사회가 방해물이 되지 않고, 실무진이 원하는 조직환경을 구축하며 성장을 경험할 수 있다.

변화와 미래전략에 통찰이 필요하다면 **항해형 이사회**

더 과감하고 혁신적인 비영리 스타트업을 꿈꾼다면 항해형 이사회도 시도해볼 만하다. 이사회가 조직운영과 정책수립은 신경 쓰지 않고, 조직을 위해 새로운 가능성과 전략적 방향을 모색하는 것에 집중한다. 항해형 이사회는 중대한 변화를 다루며 단체에 강력하고 전략적인 통찰을 제공할 수 있다. 스타트업의 수명이 짧고 지속가능성을 보장할 수 없기에 단체의 생존을 위해 이사회가 치열하게 고민해주고 전략지도를 제시해준다면 매우 바람직하다. 비영리 스타트업은 새로운 실험과 도전이 가능한 무한한 우주다. 자신들만의 개성 있는 방식으로 옛지있게 사회문제를 해결하기에 적합한 굿 거버넌스 모델을 만들어보는 것도 좋겠다.

Good Governance



이명신

비영리거버넌스연구소장(경희대학교 공공대학원 객원교수)

위시스쿨 서바이벌 스토리

안녕하세요? 탈북2세 청소년들에게 세계시민교육을 제공하여 글로벌 리더로 양성하는 위시스쿨 대표 김영란입니다. 위시스쿨은 2019년 12월 아산나눔재단에서 주최한 글로벌 팀창업 프로그램인 아산상회 1기로 창업하게 되었습니다. 엑셀러레이팅 과정 중에 위시스쿨은 소외된 계층의 교육을 목적으로 하기에 비영리 단체로 설립하는 것이 좋겠다는 조언을 받았습니 다. 그래서 시범수업을 운영했던 2020년 6월 비영리 임의단체 로 처음 등록을 하고 현재까지 활동 중에 있습니다.

사실 2020년 시범수업을 운영하면서 고유목적 사업에 대한 명분과 당위성만 앞세웠을 뿐 비영리 조직으로서 아무것도 준비 되지 못했다는 것을 그 당시에는 잘 알지 못했습니다. 팀 창업 프로그램 교육 당시만 해도 많은 전문가들과 해외 탐방 프로그램을 통해 기업가정신과 임팩트, 소셜창업 프로그램에 대한 가치와 팀 구성에 대한 부분은 배울 수 있었습니다. 하지만, 저같이 사업에 대한 경험이 전혀 없는 사람이 실질적인 비즈니스를 운영해 가는 방식에 대한 부분은 배우지 못했습니다. 또 이후에도 위시스쿨만 비영리 단체로 창업이 되었고 기존의 팀들에게 후속으로 연결해주는 멘토링 서비스에도 비영리 분야는 없었기 때문에, 멘토링을 받으러 갔다가 오히려 혼란을 야기하는 경우가 많았습니다. 이렇게 창업 이후 비영리 조직을 만들어 가면서 좌충우돌하며 많은 어려움이 있었고 아직도 하나씩 해결해 나가는 중에 있습니다.

2021년 엑셀러레이팅이 종료된 시점에서 새로운 팀원구성을 하게 되면서 공익경영센터를 만나게 되었습니다. 그 당시 가장 필요했던 일할 수 있는 사무공간과 단체운영에 대한 자문을 제공 받게 되었습니다. 입주와 동시에 때마침 시작하는 공익경영 아카데미 수업을 받을 수 있게 되었습니다. 교육에 참여하면서 어렵긴 했지만 비영리 조직을 어떻게 준비해 가야 하는지에 대한 청사진을 그릴 수 있게 되었습니다. 아쉬웠던 점은 교육을 받는 대부분의 교육생들은 저처럼 처음 단체를 만들어가는 분

들이 아닌 단체의 행정실무를 맡은 분들이 대부분이었고, 저 또한 한 번의 교육만으로 비영리 조직을 이끌어 가기에는 역부족이었습니다. 코로나로 인해 다른 팀과의 연합이나 콜라보도 어려웠습니다. 강의 내용을 실제로 연습하면서 코치를 받을 수 있는 기회가 주어졌으면 하는 바람도 있습니다.

비영리 임의단체, 민간단체, 사단/재단법인, 협동조합, 사회적 기업, 소셜벤처 등등 단체나 회사의 기본성격 자체를 잘 알지 못했기에 우리 단체가 지원사업 자격조건에 부합되지 않는다는 것을 알지 못하고 준비할 때도 있었습니다. 또한, 다른 전문가 말만 믿고 지금 현재 상황을 고려하지 못한 채 준비를 했던 때도 있었습니다. 다행히, 센터의 코칭을 통해서 우리 단체에 맞는 정관도 가질 수 있게 되었습니다. 또한 건강한 비영리 조직을 위해서는 이사회를 구성하고 거버넌스를 만들어 가야 한다는 것을 발견하고 이사진을 구성하게 되었습니다. 그런데 우리 단체의 사명을 공유하기보다 대표의 열심을 지지해주기 위해서 모인 분들이다 보니 이사회를 운영해 가기에 어려운 점이 많습니다. 바라기는 우리 단체의 사명에 공감하면서 교육에 전문가이신 분들을 모시고 건강한 비영리 이사회를 만들어 갈 수 있기를 조심스럽게 소망해 봅니다. 코로나 상황 가운데에서도 우리 단체의 사명과 비전을 향해 지금까지 잘 달려올 수 있어서 감사합니다. 아직은 부족하지만 계속해서 비전을 향해 발전하는 위시스쿨이 되겠습니다.



김영란 | 위시스쿨 대표



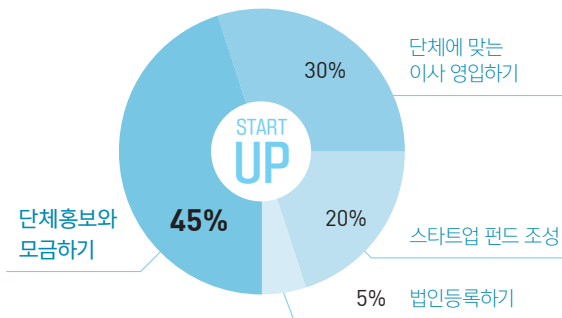
비영리 스타트업 거버넌스

비영리 스타트업 내 거버넌스 현황을 알아보고자 관계자를 대상으로
2월 22일(화)부터 3월 1일(화)까지 8일간 온라인 설문조사를 진행하였습니다.

정리 | 김지숙

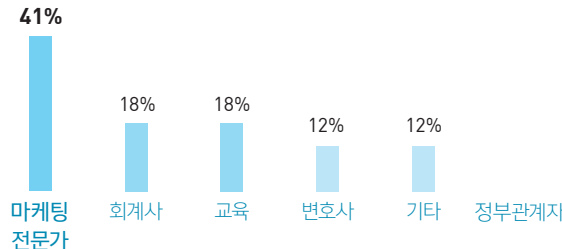
1. 스타트, '업'으로 나아가는 것이 어렵다

'스타트업 거버넌스의 어려운 점은 무엇인가요?'라는 질문에 45%의 응답자가 '단체홍보와 모금'이 가장 어렵다고 응답했으며, 30%의 응답자는 '단체에 맞는 이사 영입하기'가 어렵다, 20%의 응답자는 '스타트업 펀드 조성'을 거버넌스의 어려운 점으로 꼽았다.

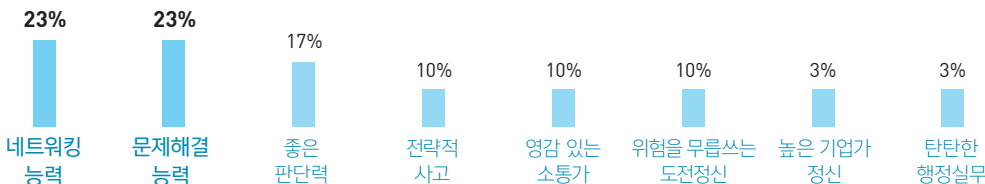


2. 전문가의 도움이 필요하다

'스타트업 이사회를 구성할 때 가장 필요한 전문가는 어떤 분야인가요?'라는 질문에 41%의 응답자가 '마케팅' 전문가가 가장 필요하다고 응답했다. 이어 36%의 응답자는 '회계사'와 '교육' 전문가를 이사회에 필요한 전문가로 각각 꼽았다.



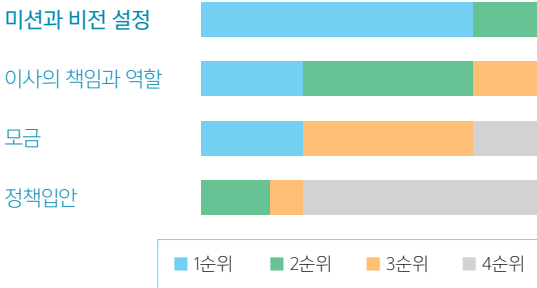
또한 '리더십에 가장 필요한 특성'으로는 46%의 응답자가 각각 '네트워킹 능력'과 '문제해결능력'을 꼽았으며, '좋은 판단력'이 17%, '전략적 사고', '영감 있는 소통가', '위험을 무릅쓰는 도전정신'이 각 10% 응답자의 선택을 받았다.



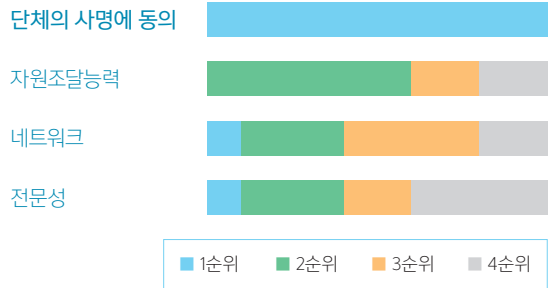
스타트업에서 성장 및 성숙단계로 나아갈 수 있는지는 결국 단체 홍보, 즉 마케팅과 직결된다. 그렇기 때문에 관련 전문가의 도움이 절실하다. 그러나 설문조사 응답을 통해 본 거버넌스 현황에서, 대부분의 비영리 스타트업이 활동분야나 여건에 맞는 이사 영입부터 어려움을 겪고 있다. 거버넌스 구축을 단체 성장의 후순위로 두는 것일 수도 있겠지만, 활동의 경계를 확장할 수 있는 또 다른 '리더'를 필요로 하는 것은 확실하다.

3. 이사회도 오리엔테이션이 필요하다

'단체의 이사회(운영위원회)를 위한 교육(오리엔테이션)에 가장 필요한 내용이 무엇이라고 생각하십니까?'라는 질문에 대다수의 응답자가 '미션과 비전 설정'을 1순위로 꼽았고, 2순위로 '이사의 책임과 역할'에 대한 교육이 필요하다고 응답했다. 뒤 이어 '모금'과 '정책입안'을 꼽으며 스타트업 관계자가 생각하는 중요한 교육내용에 대한 선호를 확인할 수 있었다.

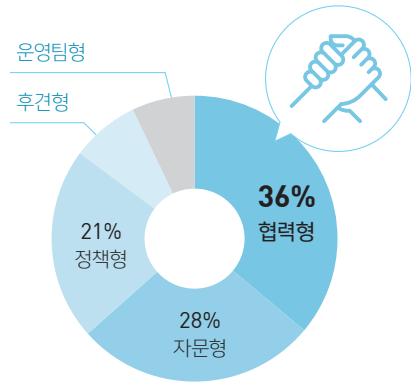


또한 '스타트업 이사 선발 시 가장 중요한 조건'으로 100%의 응답자가 '단체의 사명에 동의'하는 이사를 1순위로 선정했다. 2순위는 '자원조달능력', '네트워크'와 '전문성'이 각각 3, 4순위로 확인되었다.



4. 비영리 스타트업 거버넌스의 나아갈 방향은

'소속단체의 이사회 유형'을 묻는 질문에 36%의 단체가 '협력형 이사회와 운영책임자와 수평적 협력 강조'이라고 답했으며, 28%의 단체가 '자문형 | 단체에 필요한 도움과 자문 역할을 강조'이라고 응답했다. 그리고 세 번째 유형은 '정책형 | 이사회는 기본역할에 충실하고 정책수립 강조'으로 약 21%의 응답을 받았다.



단체에 필요한 전문 이사들로 구성된 거버넌스를 꾸렸다고 바로 성장가도로 내달리는 것은 아니다. 이사회와 사무국 간 목표지향성의 차이로 갈등을 겪기도 한다. 이는 상기 설문조사 결과에서도 확인할 수 있다. 비영리 스타트업 관계자들은 이사 선발 조건과 가장 필요한 교육 내용으로 '단체의 사명에 동의'하는 이사와 '미션과 비전 설정'을 최우선 순위로 응답하였고, 이사 개인의 기능적 측면보다 마인드 셋을 우선시한다는 점은 추진과 협력에 전제해야 하는 것이 무엇인지를 생각하게 한다.

고무적인 것은 이사회-사무국 간 관계가 수평적이고 적극적인 문화의 '협력형', 기존의 단점을 보완한 새로운 문화의 '정책형'의 이사회에 대한 관심과 구성이 점점 늘어나고 있다는 점이다. 행동 중심의 활동적인 리더십이 필요한 단계인 만큼 명목상으로 자리하거나 자문하는 것에 머무르는 소극적인 리더십은 스타트업의 걸음을 더디게 할 뿐이다. 스타트를 넘어 '업'으로 향하는 길에는 이사회와 사무국이 '함께'해야 한다.

(재)빈손채움에서는 비영리단체의 거버넌스 단계에 따른 주요 과제를 파악하고, 워크숍이나 리더십 면담 등의 도구를 활용하여 이사회 개선을 위한 중장기 코칭 및 가이드를 제공하고 있습니다. 또한 1:1 맞춤형 컨설팅을 통해 이사 모집, 오리엔테이션, 운영 등 전문 자문을 받을 수 있는 프로그램도 운영 중입니다.
컨설팅 문의 | <http://npopia.org/governance/s02.html>



NPO 즐겨찾기

비영리 스타트업의 자율주행을 돕는 Help List

비영리 단체에 관한 법률, 세무, 노무, 저작권, 개인정보, 모금...
알아야 하는 내용은 많지만 무슨 말인지 잘 모르겠고, 어디에 물어야 할지 몰라 어려움을 겪고 있다면?
단체의 여건에 맞는 관련 법률을 확인하고 운영에 필요한 전문적인 도움을 받을 수 있는 채널을 소개합니다.

도움을 받을 수 있는 곳

NPO 셀프 체크리스트	NPO 책무성을 위한 자가점검지표
 <p>운영, 세무, 노무, 기부금품모집, 저작권, 개인정보 등 분야별 업무처리 시 필수로 확인해야 하는 내용을 체크할 수 있음</p>	 <p>NPO의 의사결정구조, 재정투명성, 조직구성원을 위한 책무성, 개인정보보호, 저작권 등 업무수행 시 필수로 실행해야 하는 절차나 지침을 확인할 수 있음</p>
NPO 입법 예고	공익법인법 관련교육
 <p>입법 예정인 비영리 관련 법안과 그 내용을 확인할 수 있음</p>	 <p>공익법인 입문강의부터 법인 설립절차, 주무관청별 업무, 지정기부금단체 관련 업무 등을 상세하게 안내하고 있음</p>

bkl 재단법인 동천

재단법인 동천 법무법인(유한) 태평양이 국내 로펌 최초로 설립한 공익법재단으로, NPO 운영에 관련한 셀프 체크리스트 이외에도 무료 법률지원과 다양한 사회공헌활동을 전개하고 있다.



공익네트워크 우리는
NPO NETWORK 'WE ARE'

공익네트워크 우리는 NPO의 투명성 및 사회적 책임에 대해 많은 관심이 쏠리고 있는 이때, 비영리의 사회적 책임이 무엇인지 함께 고민하고, 무엇을 바꿔나가야 할지 스스로의 목소리를 내기 위해 여러 단체가 함께 모여 네트워크를 결성하였다.



한국공익법인협회 공익법인 전문가들과 실무자들이 설립한 단체로, 공익법인 실무자의 역량강화를 위한 교육, 법령 및 제도개선 활동을 주요 사업으로 하고 있다.

비영리의 길을 더욱 단단하게



비영리 생태계의 길을 내는 네비게이터
다음세대재단 방대욱 대표

올해로 창립 21주년을 맞이한 다음세대재단은 보다 즐거운 세상을 위한 '혁신적인' 사회공헌사업을 고민하고 실행하면서 건강한 비영리 생태계 조성에 힘쓰고 있습니다. 이번 봄호에서는 지난 2022년 2월 21일 다음세대재단의 방대욱 대표님을 만나 비영리 스타트업과 거버넌스에 대한 이야기를 들어봤습니다. 대담에는 조울컬렉티브 김홍석 대표님이 함께 했습니다.

대표님께서서는 18년 가까이 다음세대재단에 몸 담고 계신 것으로 알고 있습니다. 재단 설립 당시 자문으로 도움을 주셨다가, 지금까지 함께 해오셨는데 오랜 기간 인연을 이어올 수 있었던 이유가 무엇이라고 생각하시나요?

제가 2004년에 처음 합류했는데, 솔직하게 말씀드리면 어디 갈 곳이 없었어요. (웃음) 갈 곳이 없었다는 건 단순히 능력을 말하는 것일 수도 있었지만, 다음세대재단에 들어와서 가장 좋았던 점이 '믿고 맡기는' 조직 분위기였습니다. 일반적으로 조직에 있으면 해야만 하는 일을 하게 되는데 그렇지 않아도 된다는 점이 인상적이었어요. 하고 싶은 것이 무엇인지 묻고, 할 수 있도록 돕는 좋은 리더들을 만났거든요. 그 과정에서 많은 권한과 책임도 이해해주셨죠. 그러한 점이 이곳에서 18년 이상 일할 수 있었던 계기가 되었던 것 같습니다.

대표님의 다른 인터뷰도 읽어 봤었는데요. 기부자들도 재단에서 시행하는 사업이나 구체적인 프로그램을 믿고 맡겨 주신다고 들었습니다.

네, 맞습니다. 초기 기부자부터 지금 만나고 있는 파트너들도 저희 재단을 믿고 맡겨 주세요. 사업 기획이나 시행에서의 전문성을 인정해주시거든요. 대부분 단체가 그렇듯 기부자의 뜻을 잘 이어받는 것도 중요합니다만, 기부자가 재단을 믿고, 재단에서는 최선의 성과로 그 믿음에 보답하는 것이 저희 재단에서 보이는, 사회적 자본에 기반한 선순환 구조가 아닐까 합니다. 그렇기 때문에 저희들은 오히려 책임감이 커지고 더 많은 성과를 내려고 노력하고 있습니다.

다음세대재단을 대표하는 여러 사업들이 있지만 2019년부터 '비영리 스타트업 인큐베이팅 사업'을 실시해온 것으로 알고 있는데요. 해당 사업을 시작하게 된 특별한 계기가 있는지 궁금합니다.

저는 이제까지 이 사회를 보다 새롭게 만들었던 건 비영리 분야의 역할이 대단히 컸다고 생각해왔습니다. 그런데 어느 순간 비영리가 변화의 주체가 아니라 변화의 대상이 되고 있고, 다른 부분(사회적 기업/경제조직 등)에 비해 사회적 관심이나 지원도 줄어들었죠. 어떻게 보면 안정이라고 할 수 있겠지만, 상당히 많은 비영리의 활동이 국가제도 및 정책으로 흡수되면서

고유의 자발성이나 혁신성을 잃어가고 있습니다. 젊은 청년들의 비영리 분야의 진입도 적어졌어요. 사회문제도 기존의 방식으로 해결할 수 없는 문제가 많아지고 있습니다. 일종의 비영리의 위기가 온 것 같다는 생각이 들었어요.

이런 생각을 기반으로, 누가 보더라도 건강하고 새롭고 혁신적인 비영리 생태계를 만드는 일을 해보야겠다고 생각했습니다. 이를 위해 비영리 생태계의 새로운 플레이어들을 진입시키기 위한 비영리 스타트업 인큐베이팅 사업을 시작했습니다. 왜 비영리 스타트업이나 반문하실 수도 있어요. 비영리 스타트업은 이미 확인된 기존의 사회문제 혹은 새롭게 생기는 사회문제를 비영리방식으로, 혁신적인 스타트업 방식으로 풀어가는 새로운 비영리 조직입니다. 영리적 방식 혹은 시장 방식으로 해결할 수 있는 사회문제도 많겠지만, 비영리가 더 잘 해결할 수 있는 사회문제도 있습니다. 앞서 언급했지만 비영리는 다른 분야에 비해 현재 새로운 생태계를 조성하는 지원체계가 부족합니다. 비영리 섹터에서 새로운 도전을 하고 싶은 분들을 위한 경로 path를 만들고, 지원하고 싶었어요. 건강한 비영리 생태계를 만드는 첫 시작을 돕고 싶었습니다.

비영리 스타트업 참여단체 중에 기억에 남는 단체가 있다면 말씀해주시실 수 있나요?

이제까지 함께 한 21개의 비영리 스타트업이 모두 소중하고 의미 있지만, 대표적인 3가지 케이스를 말씀드리면 비영리 스타트업을 이해하는데 도움이 되실 것 같습니다. 첫 번째는 다음세대재단에서 분사Spin-off한 조직인 사단법인 유스보이스입니다. 다음세대재단이 2001년 설립되고 첫 번째 시작한 사업이 유스보이스입니다. 청소년의 목소리를 응원해주겠다는 목적으로 진행한 사업인데, 이 사업을 다음세대재단으로부터 독립시키면 더 의미 있는 일을 할 수 있을 것이라 판단했습니다. 담당자가 독립하여 현재 대표로 활약 중입니다. 기존 비영리사업에서 분사Spin-off하여 만든 비영리 스타트업 사례입니다. 두 번째 생각나는 팀은 오늘의 행동입니다. 이 팀은 특이하게도 초기 구성원 모두가 굉장히 오랫동안 비영리에서 활동했던 분들이예요. 정말 하고 싶은 새로운 비영리 일을 위해 '전환'을 한 케이스입니다. 이 팀은 현재 행동도구 구독 서비스를 통해 우리가 오늘 할 행동들은 무엇이 있고, 어떤 질문과 생각들을 해야 될까 하는 점들을 돌아보고 실천하게 하는데 도움을 주고 있습니다. 세 번째는 비영리분야에 완전 처음 진입한 신규 팀



인 사단법인 WNC(Why Not? Why Can't?) 입니다. 처음 설립했던 대표는 7~80만의 구독자를 가진 뷰티 유튜버이자 대학생이었습니다. 어느 날 학교에서 수강한 여성학 강좌를 듣고, 여성들이 누구나 자유롭게 안전한 세상을 만드는 데 기여하고 싶다는 생각으로 비영리 스타트업을 결심하게 되었습니다. 온오프라인 커뮤니티 구성과 여성관련 콘텐츠 제작 및 전시, 굿즈 판매 등을 통해 여성들이 상호 정보도 공유하고 지지하고 연대하는 일을 만들어 가고 있습니다.

기존 비영리사업이 새롭게 재탄생하는 케이스, 기존의 비영리 활동가가 새롭게 전환하는 케이스, 완전 처음 비영리 세계로 진입하는 케이스 등 정말 다양한 사례가 만들어 지고 있습니다.

비영리 스타트업 준비 시 가장 중요한 점이 무엇이라고 생각하시는지, 비영리 스타트업 창업자가 시작단계에서 흔히 범하는 오류가 있다면 무엇인지 말씀해주세요.

오류라기보다는, 방향을 잘못 잡고 있는 경우가 있어요. 대부분 문제정의에 서툴러요. 모호하거나 거대담론을 얘기하는 경우가 많습니다. '환경문제가 중요하니 해결해야 한다'가 아니라 왜 환경이 중요한지, 어떤 환경문제를, 어떻게 해결하고 싶

는지 구체적으로 잡아가는 과정이 필요해요. 이러한 질문을 던지면서 문제정의를 날카롭게 세울 수 있도록 돕고 있습니다. 어떤 문제도 다 해결할 수 있을 것만 같은 열정을 가라앉히고 현실적인 감각을 키우기 위한 과정이라고 생각합니다. 출발할 수 있는 한 지점을 찾는 거죠.

비영리 스타트업은 기본적으로 단체의 지속가능성보다 사회의 지속가능성을 훨씬 중요하게 생각합니다. 단체가 사회를 바꾸고 싶은 이유와 내용 등 근원적인 질문에 대한 답을 찾는 과정이 지날지라도 그것을 찾아야만 단단해질 수 있는 것 같습니다.

비영리 스타트업 운영자들을 많이 만나보셨을 것 같은데, 비영리 스타트업이 단체를 운영하면서 가장 어려움을 겪는 부분이 있다면 어떤 것들이 있을까요?

아무래도 사회적 연결과 사회적 자본이 부족하죠. 비영리는 많은 사람들의 참여와 기부, 선의 등 가치지향성이 확보가 되어야 하는데 기초 자원이 부족하다보니 어려움을 겪게 됩니다. 그래서 저희 재단에서는 그런 분들을 응원하기 위해 기부플랫폼이나 펀드를 계획 중에 있습니다. 일회적인 프로젝트가 아

닌, 지속적으로 응원할 수 있는 체계를 만드는 것이 목표예요. 이런 도구를 개발하고 실험하여 가능성을 검증하는 과정이 물론 필요할 겁니다. 그 후에는 사람들을 모아야겠죠. 고무적인 것은 비영리 스타트업 생태계를 만드는 일에 동참하는 조직이 점점 늘어나고 있다는 것입니다. 사랑의열매와 다음세대재단이 비영리 스타트업 사업을 본격적으로 시작하면서 '바보의나눔'에서 비영리 스타트업 공간으로 동락가를 지원해 주셨습니다. 저희 재단 외 서울시NPO지원센터, 아산나눔재단, 행복나눔재단, 춘천소통혁신공간 등에서도 비영리 스타트업을 육성하는 일을 하고 있습니다. 또한 카카오 임팩트 펠로우와 같은 혁신가(개인)를 지원하는 체계들이 생겨나고 있습니다. 재무, 회계, 인사, 법률 등 초기 비영리 스타트업이 갖추기 힘든 전문 분야는 백오피스 협력이 일어나고 있습니다. 율촌과 온올에서 법률지원을, 영림원소프트웨어에선 회계지원을, 도너스에선 기술솔루션 지원 등을 해 주고 있습니다.

장기적으로는 비영리 스타트업 얼라이언스 *alliance*를 만드는 일도 하고 싶어요. 비영리 스타트업, 비영리 스타트업을 지원해주고 싶은 단체나 중간지원조직이 함께 여러 이슈에 대해 공동으로 논의하고, 사회적으로 목소리를 내거나 컨퍼런스도 개최할 수 있는 독립적인 조직 형태예요. 이렇게 여러 방면에서 하나 하나의 요소처럼 꽃을 피우면 어려움을 겪는 많은 비영리 스타트업이 자리를 잡고, 지속가능한 비영리 생태계가 조성될 수 있지 않을까 생각하고 있습니다.

하고 싶은 일이 참 많습니다. 많은 관심이 필요합니다. 도움이 절실합니다.

거버넌스 관련한 질문도 빼놓을 수 없을 것 같습니다. 비영리 스타트업의 특성상 이사진 구성을 포함하여 거버넌스 리더십 구축이 어려운데, 어떤 방식으로 시작하는 것이 좋을지 대표님의 생각을 듣고 싶습니다.

단체의 미션에 대한 이해가 깊은 *이사회(mission driven board)*를 구성하는 게 가장 중요하다고 생각합니다. 우리나라 비영리 이사회 특징을 보면 대부분 후견형 *후원이사회*의 성격으로 **재정과 모금 강조**에 머물러 있는 것 같습니다. 의사소통구조 또한 수직적이죠. 그래서 보통 이사회가 구성되면 실무자들이 밑에서 모셔야 하는 관계가 만들어집니다. 그러지 않았으면 좋겠어요. 유명인이나 자선가인 이사를 모시더라도 단체의 사업을 이해

하고 동의하는 과정이 선행되어야 합니다. 그래야만 이사회와 사무국이 상시로 의견을 주고받는 수평적 문화를 만들 수 있습니다.

저도 처음엔 재단의 실무자였거든요. 상임이사직을 제안 받고 고민이 많았습니다. 그러던 중 비영리 대표, 특히 재단의 대표는 외부에서 오거나 사회의 명망가들이 대부분이라는 것에 생각이 미쳤죠. '사무국 직원들이 해당분야의 최고의 전문가인데 왜 그들은 최고의 리더가 될 수 없을까...' 그래서 사무국 직원이 대표이사가 될 수 있다는 걸 보여주기로 했습니다. 우연치 않게 나온 이 구조로 이사님들도 '우리의 대표이사는 사무국에서 나온다'고 생각하시더군요. 더불어 사무국과 이사회가 자연스레 수평적인 관계로 재구성 되었습니다.

거버넌스는 구조가 아니라 과정에서 만들어진다고 생각해요. 평상시에 누구와 어떤 커뮤니케이션을 하고 어떤 의사결정과정을 거치느냐가 중요합니다. 이를 기억하고 사무국에서도 이 사들이 언제나 단체의 미션을 상기하고 활동에 적용할 수 있도록 별도의 기회를 제공한다면, 보다 능동적인 거버넌스를 구축하는데 도움이 될 것이라고 생각합니다.

다음세대재단의 거버넌스에 대해서도 이야기 해보도록 할게요. 다음세대재단의 이사회 거버넌스 구조와 특징에 대해 듣고 싶습니다.

기본적으로 사업을 진행하기 전 절차는 일반적인 구조를 따르는 합니다. 예결산 및 사업계획 보고 후, 이사회 추인을 받아 진행하죠. 다만 저의 역할이 실무형 대표이사이기 때문에 보고-결정-실행의 모든 과정이 유기적으로 연결되어 있습니다. 그래서 기존에 있던 재무위원회, 정책위원회 등 이사회 의 위원회 구조를 전부 없앴습니다. 위원회는 명목상으로 존재했고, 각 분야에서 사무국 직원들이 훨씬 열심히, 더 많은 일을 소화하고 있었기 때문에 필요할 때마다 필요한 사람들과 모이는 게 좋을 것 같았어요. 그래서 이사님들은 오히려 모든 이슈를 공동과제로 여기고 본인이 참여할 수 있는 부분에서 적극적인 도움을 주고 계세요. 예를 들어 체인지온 컨퍼런스를 개최하는데 '어떤 연사를 모시는 게 좋을지 모르겠어요. 요새 네트워크가 활성화되고 있는데 네트워크 분석에 대해서 잘 아시는 분이 누구까요?' 하고 고민하면 그때 이사님들이 나서서 추천해주시고 연결해주는 거죠.

더욱이 대표이사가 선임될 때마다 이사회가 재구성됩니다. 새로운 대표가 선임되었으니 대표에 맞는 새로운 이사회가 구성되는 게 맞는 것 같다고 이사님들께서 먼저 말씀하세요. 현재 이사님들도 마찬가지입니다. 사무국장이 대표이사로 선임되기 때문에 사업의 연속성은 가지면서, 새로운 이사회를 꾸리는 형태가 된 거죠. 이전에도, 제 이후에도 그럴 겁니다.

그렇다면 다음세대재단 이사 선임에서 가장 중요하게 여겨지는 부분이 있을까요?

이사님들께는 죄송한데, 파일럿 과정이 있습니다. 의도하는 경우도, 그렇지 않은 경우도 있지만 가장 먼저 사업의 이해도를 높이는 절차를 거치고, 서로 커뮤니케이션을 하며 관계를 쌓아



가는 과정이 필요한 거죠. 재단 사업에 연사나 심사위원, 자문위원 등으로 먼저 모시면서 관계를 만들고, 정말 좋은 분이다 판단되면 이후 재단의 미션이나 사업도 설명하고, 지속적인 커뮤니케이션을 가지면서 재단의 이사로 모시면 좋겠다는 확신이 생겼을 때 요청을 드리죠.

좋은 이사를 찾고 있는 비영리 스타트업 관계자들에게 조언을 해주신다면요?

저희처럼 접촉면을 여러 개 가지시면 좋을 것 같아요. 만나서 얘기도 나눠보고, 차도 한잔 마셔보고 사업도 설명하면서요. 필요하다면 일회적인 사업 참여를 요청하기도 하면서 상호검증의 과정을 거치는 거죠. 지난한 과정인 것 같아도 그 과정을 거쳐 이사를 선임하고 이사회가 구성되면 말 그대로의 '굿 거버넌스'를 위한 기반이 될 것이라 생각합니다. 꼭 유명인이나 자산가가 아니어도 돼요.

대표로서 만들고 싶었던 이사회 모습은 무엇인지, 그러한 변화를 만들기 위해 취임 이후 구체적으로 어떤 시도를 해 오셨는지 궁금합니다.

핵심은 '수평적인 대화, 수직적인 실행'이에요. 어떤 결정을 앞두고 이사, 실무진 구분 없이 자유롭고 가끔은 격렬하기도 한 논의과정을 거칩니다. 결정된 사안에 대해서는 수직적인 실행만 남는 거죠. 중요한 것은 모든 절차에 수많은 커뮤니케이션이 전제된다는 것입니다. 평소에도 담당 실무자가 직접 이사님들께 연락하여 관련 업무를 처리해요. 신속하고 효율적이죠. 그래서 이사님들께 더 감사한 마음이기도 합니다. 일반적으로 재단의 이사님들이 가지는 권위는 다 내려놓으시고 적극적으로 소통하시거든요.

재단 이사진을 소수(5명)으로 구성한 것도 의도적이었습니다. 저는 이사회를 백 그라운드처럼 활용하고 싶은 생각이 전혀 없었어요. 축구 경기로 비교하자면 이사진이 12번째 선수인 셈이니

핵심은 ‘수평적인 대화, 수직적인 실행’이에요.



다. 하나의 목표를 가지고 함께 뛰는 거죠. 앞서 언급한 소통과 관련해서도, 경계가 없고 모든 일을 밀도 있게 상의할 수 있는 문화를 만들고 싶었거든요. 특별히 젊은 이사진을 추구한 것도 마찬가지로 이유예요. 카카오톡이나 메시지를 통해 특별한 이벤트가 아니어도 상시로 공유하고 나눌 수 있는 분위기가 형성되었죠. 그래서 저희 이사진은 재단 미션이나 사업 이해도가 아주 높아요. 재단에서 별도로 요청하지 않아도 인터뷰나 방송 출연 등 기회가 있을 때마다 이사님들이 나서서 ‘다음세대재단 이사’로 소개한다거나 재단 관련 사업들을 언급해 주시기도 합니다. 적극적인 소통의 결과라고 생각해요.

그러면 마지막 질문을 드려볼게요. 팬데믹 시대에 스타트업
을 포함한 많은 비영리단체가 어려움을 겪고 있습니다. 이
러한 단체에게 꼭 전하고 싶은 이야기가 있다면 편하게 말
씀해주세요.

먼저 대부분의 비영리 활동가들이 너무 많은 고생을 하고 계시기 때문에 응원하고 싶고, 박수 쳐 드려야 할 것 같아요. 팬데믹 상황을 마주하면서 일이 엄청 많아졌어요. 비영리가 닿아야 할 사각지대가 더 넓어졌거든요. 특히 사회복지 전달체계 내에 있는 그룹들은 더욱 그런 것 같아요. 예를 들어 예전에는 방문하시는 분들에게 식사공간 제공하고, 밥 퍼드리면 됐거든요. 근데 요새는 개별 도시락을 만들고 직접 배달하는 과정이

보태졌습니다. 휴관이라는 표현이 마냥 쉬는 것처럼 느껴지지만 실상은 전혀 다른 거죠.

이런 환경이 그저 버티기에도 힘든 시기인 건 알지만, 지금이야말로 비영리가 자기 목소리를 내고 우리가 놓치지 말아야 할 것이 무엇인지를 생각해봐야 합니다. 그동안은 국가와 시민사회, 시장이라는 세 주체가 서로의 역할을 조율하면서 흔히 이야기하는 공공의 거버넌스를 만들어왔어요. 근데 팬데믹으로 인해 공공성이 국가와 시장으로 쏠리게 된 거죠. 국가의 힘이 이렇게 커졌던 적이 없어요. 국가의 방역지침이나 출입관리·통제 등만 봐도 알 수 있죠. 국가는 국민의 최소한의 생명을 보장하는 엄청 중요한 존재가 된 거예요. 시장도 마찬가지로입니다. 사회경제의 모든 정책이 어떻게 하면 시장, 즉 경제를 살릴 수 있을지에 집중되고 있어요. 예단豫斷이지만 국가독점 자본주의가 만들어질 수도 있다고 생각해요. 여기서 시민사회와 비영리의 역할은 그걸 ‘수행’하는 역할에 그칠 수 있습니다. 인권이나 새로운 어젠다를 제시하는 일들은 후순위로 밀리는 거죠. 현재의 자원이 미래를 만드는 것이기 때문에 지금 이야기하지 않고 지금 목소리를 내지 않으면 비영리의 미래가 오지 않을 수 있습니다. 우리는 더 단단해지고 있는 길 위에 있어요. 한 호흡 쉬면서 우리가 추구하는 가치, 역할을 돌아보고, 우리가 이 일을 왜 하는지 본질을 찾아야 합니다.

진행 | 김홍석

정리 | 김지숙

2022 굿 거버넌스 사례연구 발표회

단체의 도약을 이끄는 거버넌스; Take a new path

일시 2022년 4월 5일(화), 14:00-15:30

장소 온라인 비대면 진행

주최 [재]빈손채움, 비영리경영연구소

참여신청



세션 1	주제발표	
14:05-14:20 (15')	굿 거버넌스란 무엇인가?	이명신 교수 (비영리경영연구소)
세션 2	사례발표	
14:20-15:05 (45')	1. 'Superman' 설립자로부터 'The Avengers' 공유리더십으로의 전환 : (사)사교육걱정없는세상	윤환철 총장 (미래나눔재단)
	2. 작은 이사회, 강한 조직의 비결 : (사)아동복지실천회세움	이재현 대표 (NPO스쿨)
	3. 생동하는 170년 조직의 가치중심적 거버넌스 : 글로벌선교단체 "인터서브"	김홍석 대표 (조울컬렉티브)
세션 3	거버넌스 토크	
15:10-15:30 (20')	사례를 통해 본, 굿 거버넌스 적용 및 시사점	진행: 발표자 전원



NPOpia
공익경영센터
By 빈손채움재단

발행일 | 2022. 03. 18.

발행처 | 공익경영센터 BY 빈손채움

발행인 | 채종욱

주소 | (03140) 서울시 종로구 삼일대로 428 낙원상가 5층 500호

전화 | 02-6462-1532

팩스 | 02-747-9847

홈페이지 | npopia.org

기획 | 비영리거버넌스연구소

편집 | 김지숙

디자인 | 디자인스튜디오 다다름