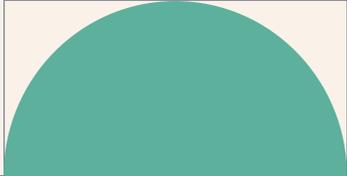


비영리



거버넌스



인사이드

비영리단체의 이사회 문화

미션과 임팩트가 공존하는 거버넌스

김재춘

박동순

양세진

이명신

신현상

한국 비영리 거버넌스 문화의 독특성.

민법 등의 법률에 따라 비영리단체, 법인, 조합에는 반드시 이사회를 두게 되어있다. 물론 사단법인이나 조합의 경우 최상위 의사결정기구로 (사원 또는 조합원)총회가 있겠지만, 이사회는 비영리 조직 거버넌스에서 기능하는 핵심 심의기구이자 의사결정 체계이다.

이사회 구성과 운영 형태는 그 조직의 특성에 따라 천차만별이다. 자선, 국제구호, 사회복지, 어드보커시, 사회적경제, (준)공공기관 등 분야별로 그 문화가 다르고, 조직이 이사회에 기대하는 바나 참여한 인원의 성향에 따라 전혀 다른 모습을 가지기도 한다. 이런 문화적 차이는 그 내용에 따라 맞고 틀리고의 영역일 수도 있고, 다름의 영역일 수도 있다.

해외의 비영리 거버넌스를 다룬 서적이거나 자료 등을 보면 대체로 한국의 것과 크게 다르지 않다. 선의에 의한 자원봉사 체계이며, 이사 개개인의 전문성과 자원을 활용한 활동을 기본으로 하고, 이사회 내부 커뮤니티가 유연하고 강할수록 좀 더 나은 성과를 내는 것은 동일하다고 보여진다. 하지만, 한국 사회의 역사적 맥락과 특성에 따라 조금 더 강하게 나타나거나 변화를 겪고 있는 부정적 문화들도 여전히 존재한다.

| 얼굴마담 문화¹ |

조직의 성공적 운영에 필요한 전문 역량을 정하고 이에 걸맞는 사람들을 섭외하여 참여를 요청해야 하겠지만, 대부분 초기 설립자 또는 핵심 관계자들이 아는 사람들이 '의전적'으로 '모시다'보니 실제 운영 참여가 부족한 경우가 있다. '끼리끼리 문화'나 '도장이사² 문화', '입맛대로³ 문화' 등 하위문화의 결과이고, 결국 주체성 없는 '거수기 문화'로 귀결되는 병폐가 나타나기도 한다.

- 1 대중적으로 사용되는 용어라서 썼지만, 성평등에 위배된 단어로 보여짐
- 2 이사회 회의록에 도장만 찍는 이사라는 의미로 실질 참여가 전혀 없는 임원을 일컫음
- 3 핵심 관계자들의 의견에 무조건적으로 추종할 수 있는 사람들만 참여케 하는 문화

| 고령화 현상 |

조직의 임원(일반적으로 이사나 감사)은 조직 운영과 성과 창출에 자문 및 의결하고, 재정 및 대외관계 등에 자신의 자원을 활용하게 하는 역할이 크다 보니 아무래도 나이가 든 명망가 위주로 구성되는 경우가 흔하다. 이것 자체로는 문제라고 볼 수 없으나, 사업의 대상자나 이용자 등 현장의 목소리나 의견이 전달되지 못하는 한계를 야기한다. 그래서 청소년이나 장애인 단체 같은 비영리 조직들의 경우는 '당사자의 당연직 이사회 참여'가 보편화 되고 있으며, 사회적경제 등의 경우 아예 '이해관계자의 의사결정기구 참여'를 인증이나 평가 체계 안에 공식화 해놓는 트렌드가 확산되고 있다.

| 이사 교육의 부재 |

꽤 많은 조직에 체계화된 이사 교육이 없다는 것은 조금 충격적 현실이다. 아무리 관련 분야에 전문성을 가지고 있다 하더라도 한 조직의 이사로 참여하는 것은 매우 다른 전문성을 요한다. 관련 법규의 이해와 활용, 조직 내부 규정의 숙지와 적용, 권리와 의무에 대한 이해, 구조화된 집단 리더십의 전개 등 이사회라는 의결기구 참여는 '따로 배워야 하는 직무'에 속한다. 이사회 사건의사고나 갈등이 이런 부분들에 대한 오해와 인식 부족 등에서 발생한 사례들을 보자면 조직 임원이 적절한 시기에 적절한 수준의 교육은 반드시 필요하다. 비영리 조직의 하나인 소비자생활협동조합의 경우 이 임원 교육이 상당히 체계화 되어 있고, 철저하다고 알려져 있다.



김재춘

가치통합경영연구소 소장

이사의 저조한 참석, 어떻게 할 것인가

비영리조직의 핵심인 이사회.
출석마저 저조한 이사가 있다면 개인의 사정도 있겠으나
먼저 회의 준비과정부터
이사회 운영에 개선점이 있는지를 반드시 돌아봐야 한다.
이사회뿐 아니라 모든 회의가 공통이겠으나,
이사회 참석이 저조하다면 어떤 부분을 점검해야 할까.

...

상근하는 활동가가 아닌 이사들은 맡은 역할에 따라 행사에 참여하는 경우 외에는 주로 회의에서 조직에 대한 정보를 파악할 수밖에 없다. 이사들은 주로 보고되는 정보를 바탕으로 의사결정을 하게 되기 때문에, 회의를 통해 접하게 되는 메시지가 이사회에 대한 효능감과 조직에 대한 자부심을 느끼게 하는데 많은 영향을 미친다. 이사 스스로 조직의 미션과 사업 뿐 아니라, 조직의 투명성, 민주성에 대한 신뢰와 자부심이 있어야 조직에 대한 애정과 헌신이 뒷받침되고 회의에 적극적으로 참여할 수 있기 때문에 조직이 공공의 가치를 기반으로 어떠한 사회적 성과를 이루었는지 이해할 수 있도록 해야 한다.

특히, 신입이사의 경우는 한꺼번에 방대한 내용의 자료를 접하기 때문에 자료를 미리 숙지할 시간이 더욱 필요하고, 이와 함께 조직 이해를 높일 수 있게 신입이사 대상의 별도의 교육 시간을 가지는 것이 좋다. 상근활동가는 회의를 준비하면서 자료이용자인 이사들의 관점에서 자료를 제작하기 위해 노력해야 한다. 정해진 회의시간 내에 반드시 전달되어야 할 것과 합리적인 결정을 위해 파악할 수 있는 정보를 내용적으로나 시각적으로도 어떻게 충실히 전달할 수 있을까 하는 것은 집행부에게는 늘 중

요한 숙제이다. 사전에 회의 자료를 발송하는 것은 기본이고, 만약 중요한 결정사항이 있다면, 회의 전에 개별적으로 연락해 더욱 입체적으로 사전 정보를 전달하고, 이사의 전문성과 견해가 이번 회의에서 얼마나 중요한지 이야기 해준다면 반드시 참석해야 할 이유가 많아질 것이다.

이사들이 회의에 연속해서 불참하거나 여러 이유로 참석이 어렵다고 말 한다면 먼저 회의가 어떻게 운영되고 있는지 돌아볼 필요가 있다. 다른 일정이 있어서, 건강상의 이유로, 이사들이 불참할 사유는 다양하지만, 그럼에도 불구하고 이사회 참석이 더 중요하다고 생각하면 무슨 일이 있어도 늦게라도 참석하기 위해 노력하겠지만 만일 참석하지 못하는 사유를 구구절절 이야기한다면 이사회 참석이 후순위라는 이야기다. 오랜 시간 많은 논의를 했지만 도대체 무엇을 결정했는지 알 수 없는 회의, 의견을 열심히 제시해도 반응이 된 것인지 알 수도 없고 의견이 무시되는 것 같은 회의, 상정되는 안건들이 너무 사소한 것들이어서 시간이 아깝다고 느껴지는 회의, 소수 몇 명을 중심으로 회의가 진행되어 굳이 내가 참여할 필요가 없다고 생각되는 회의 등 개인에 따라 불참 이유는 다양할 것이다. 모두 알고 있으나

언급하지 못하는 「방안의 꼬끼리」가 우리 조직에 없는지 좋은 이사회를 위한 상시적인 평가와 점검체계 마련이 필요하다. 이를 위해 이사회 평가는 연1회 이상 반드시 실시하고, 이사 자가 평가도 이사가 스스로 평가도구를 만들어 시도해볼적이다.

회의에 상정되는 안건구성도 회의 성패에 중요한 영향을 미치겠지만, 안건 외에도 자신이 도움 되었다고 느끼거나, 혹은 토론과정에서 배움이나 정보를 얻는 등 이사들이 의미를 느끼는 요인들을 잘 살펴보고 독려하는 노력이 필요하다. 또한, 회의에서 딱딱한 안건만 다루는 것만으로는 조직에 대한 애정, 이사들 간의 친밀감이 깊어지지 않기 때문에 회의 외에도 이사회가 조직의 미션과 사명을 더 깊이 이해할 수 있도록 교육과 연수, 친밀감을 높일 수 있는 시간들이 별도로 기획되어야 한다.

아무리 회의준비가 잘되고, 의장이 민주적으로 회의를 진행하더라도 회의를 만드는 것은 이사들이다. 애초부터 조직의 미션을 정확히 이해하고 대가없이 조직 전체의 이익을 위해 헌신하고자 하는 마음과 실행과정에서 기꺼이 협력하는 이사들이어야 효과적으로 회의가 이루어질 수 있다. 이사들 가운데 회의분 위기를 해치고 사소한 것에도 갈등을 조장한다거나 하는 적절하지 않은 구성원이 있다면 기꺼이 문제를 직면하고 정중히 그 배에서 내리게 해야 한다. 적합한 인재를 배안에 태우는 것보다 내리게 하는 것이 가장 어려운 일이다.



이를 위해서는 조직에 합당한 이사를 영입하는 별도의 위원회를 두고 내외부 평판과 조직에 대한 헌신성, 적합한 전문성을 고려해 신중히 추천해야한다. 또한, 이사의 해임 또는 사직에 대한 절차도 투명하게 규정으로 만들어 둘 필요가 있다. YWCA의 경우 이사의 다양성을 확보하기위해 지역대표와 청년대표를 각각 35%, 30% 참여하도록 했고, 이사 연임제한과 해임규정을 두고 있으며, 불명확한 사유로 6개월 이상 출석하지 않거나 이사회비를 납부하지 않은 이사는 사임한 것으로 간주한다는 조항을 두고 이사회에서 사임처리를 하고 있다. 창립100년이 넘는 YWCA는 연합회와 전국 52개 지역에서 이사회를 운영하고 있는데, 이사의 회의 참석률은 (특별한 상황인 지역을 제외하고) 90%에 가까운 정도로 높은 편이다. 다른 비영리단체에 비해 이사회 및 공천위원회의 회의규정이 체계화 되어있고, 이사 공천의 단계, 이사에 대한 필수 교육체계, 자원활동가와 후원자 중 조직에 대한 자부심과 헌신성이 높은 사람을 이사로 선출하는 것들이 높은 참여를 유지하고 있는 요인이 아닐까 생각된다. 비영리조직의 핵심인 이사회, 빠짐없이 참석하는 것부터 이사로써 가장 우선적인 책무이다.



박
은연

한국YWCA연합회
조직혁신지원국 국장

이사회와 대표의 협력관계를 위한 실천적 제안

사회가치조직(비영리법인)의 이사회와 대표 사이의 상호존중과 신뢰의 협력관계는 결코 만만치 않은 과제입니다. 그러나 이사회와 대표 사이의 상호존중과 신뢰의 협력관계는 조직내 개인간 협력이나 부서간 협력과는 본질적으로 다른 성격을 가지고 있다고 생각합니다. 이사회는 분리되지 않되 독립적인 위치에서 공정하고 합리적인 목소리를 낼 수 있어야 하기 때문입니다. 사회가치조직이 이사회를 통해 기대하는 기본적인 책무는 조직이 목적에 합당하게 사업을 하는지, 재정운영은 투명하고 합리적인지, 함께 일을 하는 동료주체들을 사용종속관계로 대상화하지 않고 조직내 지위와 권한은 다르지만 동등한 존엄으로 당위적 존중의 조직문화를 형성하고 있는지, 의미 있는 사회변화를 지향하고 있는지 등과 관련해서 의견을 듣고 민주적 의사결정을 하는 것이라 할 수 있습니다. 이러한 이사회의 기본적인 책무를 공유한 전제위에서 서로의 협력관계를 위해 2가지의 실천적 제안을 드리고자 합니다.

...

| 상호신뢰의 의미를 재정의하기 |

사회가치조직에 있어서 이사회와 대표의 신뢰란 가족이나 친구들과 가지는 정서적 친밀감과는 다른 의미를 가지고 있습니다. 그것은 서로를 신뢰하기에 가지는 위험감수의 힘입니다. 많은 사회가치조직의 경우 이사회와 대표 사이에는 서로에 대한 불신이 흐르고 있습니다. 이사회와 대표사이에 존재하는 권력의 긴장관계말입니다. 대표는 이사회가 견제와 균형이라는 이름으로 대표의 역할과 열정을 과도하게 가로막고 있다고 불신하며, 이사회는 대표가 진행하는 사업에 대해 충분한 정보를 공유하지 않으며, 비의도적으로 대상화하고 있다고 불신하고 있습니다. 이러한 상호불신을 제거하기보다는 그것을 기꺼이 받아들이는 위험감수의 힘이 필요할 것입니다. 서로의 역할에 대해 위험을 기꺼이 감수하는 힘을 발휘하는 것이 이사회 리더십이고 대표의 리더십일 것입니다.

| 의사결정의 의미를 재정의하기 |

이사회는 핵심적인 역할은 조직의 목적에 합당한 의사결정을 현명하게 잘 내리는 것입니다. 협력이라는 이름으로 대표가 제안하는 모든 사업을 순종적으로 지지해서는 안되며, 무엇보다도 이사 한 사람 한 사람이 스스로 주체가 되어 실천적 의사결정을 내리는 것이 중요할 것입니다. 이사회와 대표의 협력을 위해 중요한 것은 이사회에서 내려진 의사결정이 제대로 실행되었는지에 대해 결과를 충분하고 온전하게 차기 이사회에서 공유하는 것입니다. 긴장과 갈등의 중요한 요소는 바로 의사결정을 한다는 것의 본래적인 의미를 망각하기 때문입니다. 좋은 의사결

정이란 이론(異論) 없이 만장일치를 얻는 것이 아닙니다. 의사결정은 회의실에서의 행위가 아닙니다. 좋은 의사결정이란 그 결정에 따라 마땅히 얻어내야 할 결과물을 실제로 성취하는 것입니다. 의사결정이란 실행이고 실천입니다. 따라서 이사회의 의사결정에 따라 사업을 수행한 이후 차기 이사회에 의사결정에 대한 실행결과를 제대로 설명해야 합니다. 그런데, 많은 사회가치조직의 경우 이사회의 의사결정을 회의실에 가두고, 의사결정의 내용이 실제 어떻게 수행되었는지, 그래서 어떤 결과가 얻어졌는지에 대해서는 제대로 소통되지 않는 경우가 많습니다.

이사회와 대표가 서로의 역할에 대한 당위적 존중을 가지고 기꺼이 위험을 감수하는 리더십을 발휘하고, 이사회의 의사결정을 회의실안에 가두지 않고 의사결정에 따라 실제로 수행한 뒤에 그 결과를 온전하고 충분하게 소통한다면, 이사회와 대표 사이에 건강한 협력관계를 가져올 것이며, 이러한 협력관계는 조직의 목적실천에 더욱 큰 힘이 될 것입니다.



양세진

소셜이노베이션그룹 대표

회의가 변하면 이사회도 변한다

이사회 회의장에는 단체마다 특유의 공기가 흐른다. 어떤 곳은 너무 삭막하고 어떤 곳은 너무 고양되어 있다. 너무 어두워도 그저 밝기만 해도 뛰어난 결론을 얻을 수 없다. 어떤 문제도 해결되지 않고, 모든 결정은 다음 회의로 미루고, 모두가 시간만 허비하는 소모적인 회의는 이제 멈춰야 한다.



| 목적에 충실한 회의 |

회의는 어떠한 목적이 있고, 그 목적을 달성하기 위해 건설적으로 서로 논의하는 것이다. 회의의 목적을 놓친 회의는 쓸데없는 시간 낭비에 불과하다. 지루하고 격론만 오가는 회의가 아니라 이사회가 해야 할 일을 제대로 해내는 효과적인 회의를 위해 다음 3가지를 명심해야 한다. 첫째, 보고와 지시 사항만 있는 회의는 의미 없다. 보고와 자료에 대한 세부 질문은 간소화하고, 공론과 숙의에 집중할 수 있도록 회의를 기획하자. 둘째, 회의가 한 사람의 의견에 좌우되어서는 안 된다. 영향력 있는 일부 이사의 의견을 중심으로 결론이 나는 회의는 모두를 무력감에 빠뜨린다. 셋째, 결정된 사안에 대해서는 한목소리를 내야 한다. 이사들은 자신이 동의하지 않았더라도 다수결로 결정된 합의는 존중하고 따라야 한다. 다른 목소리를 내는 것은 거버넌스 절차를 훼손하는 행위다. 규칙을 지키지 않는 이사는 아웃시키는 게 맞다. 회의는 시작하기 전부터 끝날 때까지 철저히 관리되어야 한다.

| 의장은 명령권자가 아니라 중재자 |

이사회 회의 문화에 있어 리더십의 역할은 매우 중요하다. 이사회 의장의 리더십 스타일을 바꾸는 것만으로도 이사회 문화를 혁신하는 데 큰 도움이 될 수 있다. 대부분의 의장은 보스역할에 익숙해서 자신이 명령권자가 아니라 중재자라는 사실을 망각한다. 구글에는 “히포의 말은 듣지 않는다”는 원칙이 있다. 히포란 Highest Paid Person’s Opinion(Hippo)의 약자로 기업 내에서 최고 급여를 받는 사람을 의미한다. 히포의 말에 귀를 기울이는 습관을 멈추고 나면 자연스럽게 실력주의(Meritocracy)가 싹틀 수 있다. 누구나 동등하게 의사결정에 참여할 수 있고 의견을 낼 수 있을 때, 보다 나은 결정을 유도할 수 있으며 모든 구성원의 가치와 권한을 극대화할 수 있다. 이사회 의장은 이사회를 대표하며 이사회에 책임을 지는 것이다. 의장은 해결책을 들고 이사회에 뛰어들어 상황을 지휘하는 것이 아니라 이사들이 서로 협력적으로 해결책을 모색할 수 있도록 환경을 조성하는 역할을 수

행해야 한다.

| 회의도 기술이 필요해 |

사실 우리는 매일 회의를 하면서도 회의를 제대로 배워 본 적이 없다. 자기 생각을 표현하고 상대의 말을 경청하고, 나와 다른 의견에 어떻게 대처하는지 미숙하다. 회의가 변하면 이사회도 변한다. 목적에 충실한 효과적인 이사회 회의를 위해 회의 기술을 사용할 수 있다.

경청을 위한 토킹 스틱(Talking Stick) : 끼어들기 금지

토킹 스틱은 아메리카 원주민 이로코이(iroquois)족이 회의 때 사용하는 1.5m 길이의 막대기를 말한다. 회의나 논쟁 때 토킹 스틱을 들고 있는 사람만 발언권을 준다. 누구도 끼어들 수 없고 나머지는 경청해야 한다.

공정성을 위한 코인(Coin) : 동등한 발언 기회

코인은 발언 기회를 의미한다. 발언이 독점되지 않도록 발언 기회와 발언 시간에 대한 그라운드 룰을 만드는 것이다. 한 단체는 발언 기회 2회, 1회에 2분 이내라는 규정을 두고 있다. 누구나 자유롭게 발언하되 공정하고 민주적으로 회의가 진행되어야 한다.

다양성을 위한 의도적 악역 : 집단사고 극복

의도적 악역(Devil’s Advocate)은 토론을 원활하게 하기 위해 의도적으로 반대 견해를 취하는 사람을 두는 것을 말한다. 집단에 대한 동조압력이 강한 한국의 집단주의는 집단사고의 부작용을 낳기도 한다. 시간은 짧고 안건은 많은 이사회 회의에 비판적이고 창의적인 생각이 창발할 수 있도록 데빌을 심어보자.

효과적인 이사회는 우연히 만들어지지 않는다. 이사회 체계를 잘 구축했는데 이사회가 여전히 잘 작동하지 않는다면 이제 이사회 회의문화를 들여다보자.



이정진

비영리경영연구소 소장

미션과 임팩트가 공존하는 거버넌스

수치로 현장을 지원하는 임팩트 연구자



한양대학교 컬렉티브임팩트센터는 세계적인 사회혁신 학술지인 스탠포드 소셜 이노베이션 리뷰(Stanford Social Innovation Review, 이하 SSIR)의 한국어판을 발행하여 컬렉티브 임팩트(Collective Impact)¹의 확산과 대중화를 위해 노력하고 있습니다. 이번 봄호에서는 지난 1월 30일, SSIR 한국어판의 편집장이자 컬렉티브임팩트센터의 센터장인 신현상 교수를 만나 이야기를 나누었습니다. 진행은 이로운넷 박초롱 기자가 맡았습니다.

Q. 시간 내주셔서 감사합니다. 여러 매체나 논문을 통해 뵈긴 했지만, 실제로 만나 뵈는 건 처음이네요. 간단한 자기소개를 부탁드립니다.

A. 저는 한양대학교 경영대학에서 마케팅을 가르치고 있습니다. 동시에 한양대학교 컬렉티브임팩트센터(이하 센터) 센터장과, 스탠포드대학교의 SSIR 한국어판의 편집장을 맡아서 활동하고 있습니다. 한양대학교가 동북아 최초로 아쇼카U 체인지메이커 캠퍼스²로 인증을 받았는데, 거기에서 체인지 리더로 일을 하고 있기도 합니다.

- 1 사회 문제를 해결하기 위해 다양한 주체들이 모였을 때 발생하는 영향력. 기업·정부·시민사회·지역사회 등 다양한 주체가 힘을 합쳐 문제를 해결하는 것의 중요성을 강조함
- 2 사회혁신을 선도하는 고등교육기관의 글로벌 네트워크, 체인지메이커는 사회에 긍정적 변화를 만들어 내는 인재를 뜻한다.



Q. 엄청 바쁘게 활동하고 계시네요. 현재 센터장까지 맡고 계시는데, 특별히 사회문제 해결이나 소셜섹터에 관심을 가지게 되신 계기가 있나요?

A. 2012년 글로벌 소셜 벤처 대회(Global Social Venture Competition, GSVC)³에 아시아 대표로 참가한 친구들과 함께 저도 어드바이저(Advisor) 자격으로 참석하게 되었습니다. 그 과정에서 사회적 기업이라는 걸 처음 알게 되었는데, 사실 충격을 받았어요. 저는 마케팅 연구자라 그동안은 '어떻게 하면 돈을 벌 수 있는지'를 가르쳐 왔으니까요. 그런데 비즈니스를 가지고 사회적인 문제를 해결한다는 것, 그리고 그 현장에서 만난 청년들의 모습이 굉장히 인상 깊었거든요. 그러면서 점차 사회적 기업에 관심을 가지게 됐습니다. 이후 2015년에 한양대로 오면서 아쇼카나 스탠포드 대학교와 함께 일할 기회가 주어졌고 자연스럽게 임팩트나 사회혁신 쪽으로 관심이 확대되었다고 할 수 있습니다.

Q. 그러면 꽤 오랜 기간 사회혁신이나 소셜 임팩트 분야에서 일하고 계신 건데, 오래 일할 수 있었던 원동력이 있나요?

A. 이 분야가 경영학의 영역에서는 비주류(minority)였거든요. 대부분 잘 모르거나 관심이 없었어요. 그런데 최근 ESG⁴가 대두되면서 비즈니스의 모든 측면에서 사회적 가치를 고려해야 된다는 인식이 확대되고 있습니다. 그에 따라 사회적 가치에 대한 기업과 경영자들의 관심이 빠르게 성장하며, 그 관심이 점점 다양한 활동으로 나타나고 있습니다. 이와 함께 소셜섹터에 대한 연구가 경영학의 주류로 편입되고, 활성화되고 있어요. 철저히 재무적 가치를 중심으로 부를 창출하는 비즈니스의 기존 패러다임을 완전히 바꿔가고 있는 것이죠. 이러한 큰 사회적 움직임에 기여해 왔다는 것에 보람을 느끼고 있습니다.

Q. 이와 관련해서 사회성과 측정과 관련한 연구도 많이 하시는 것으로 알고 있어요. 비영리단체에서 이러한 성과측정을 한다면 어떤 효과를 기대할 수 있을지 궁금합니다. 실제 사례가 있다면 함께 말씀해주세요.

3 대학(원)생들을 대상으로 하는 세계에서 가장 크고 역사가 깊은 소셜벤처 경진대회로서, 지속가능한 비즈니스를 통해 긍정적인 사회 변화를 일으키는 소셜벤처의 창업 후보자들에게 멘토링, 언론 홍보 및 상금 등을 제공한다(UC Berkeley의 Hass School of Business 주관).

4 환경(Environment) · 사회(Social) · 지배구조(Governance)의 머리글자를 딴 단어로, 기업의 재무적 성과 외에도 이러한 비재무적 요소들을 고려하며 경영하는 것이 지속가능한 발전을 할 수 있다는 철학을 담고 있다.

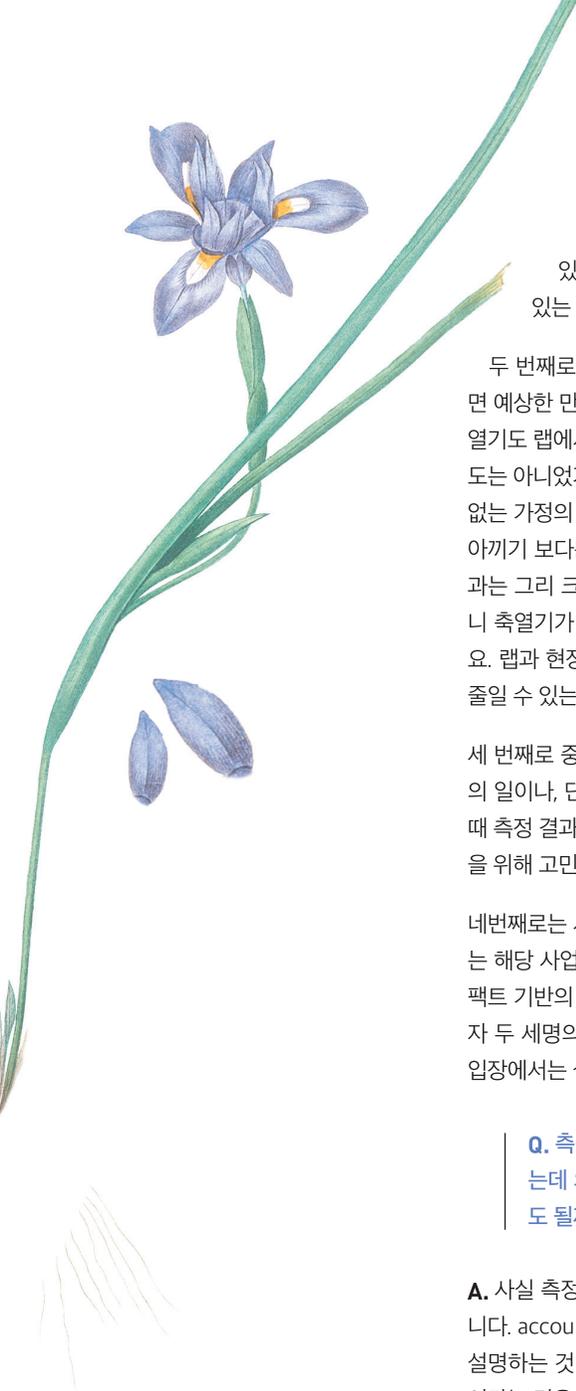


A. 임팩트(성과) 측정을 처음 시작한 건 몽골 사업이었어요. 몽골은 1년 중 10개월이 겨울이고, 게르라는 천막에 살기 때문에 난방을 위해 많은 연료를 소비합니다. 연료비를 줄이기 위해 질 낮은 석탄, 심지어는 폐가구, 페타이어 등을 마구 태우다보니 몽골의 울란바토르는 전 세계에서 손에 꼽힐 정도로 대기오염이 심한 도시예요. ‘나눔과 기술’이라는 적정기술⁵ 과학자단체의 회원 중 한 분이 그런 환경을 직접 경험하시고는 G-saver⁶(이하 축열기)라는 제품을 개발하게 됩니다. 난로와 연통 사이에 축열기를 끼우면 연료의 완전 연소를 도와, 이전과 같은 따뜻한 온도를 유지하면서도 석탄사용량은 반이나 줄여주거든요. 이를 계기로 굿네이버스는 몽골 현지에 축열기를 제작하는 사회적 기업을 세웠습니다. 현지인들이 직접 생산·판매하여 지속가능하게 환경문제와 고용문제를 해결할 수 있도록 지원하기 위해서요.



비용이 투입되었기 때문에 축열기가 실제로 현장에서 어느 정도 효과를 보이는지 객관적으로 측정할 필요가 있었죠. 한국국제협력단(KOICA)의 지원을 받아 경제, 경영, 행정, 보건 의료, 사회복지, 환경공학 등 다양한 분야의 전문가로 구성된 다학제적 연구팀을 구성하여 무작위 대조군 실험(Randomized Control Trial)을 진행했습니다. 600 가정을 선발, 기초선⁷ 조사를 선행한 뒤에 무작위로 두 그룹으로 나누어 한 그룹은 바로 축열기를 설치해주고, 다른 한 그룹은 10개월 후에 설치했죠. 그리고 그 10개월 간 3번에 나누어 측정하여 그룹 간 차이를 확인했습니다. 경제, 환경 및 건강 효과를 측정한 결과, 해당 축열기를 5년 정도 사용한다고 가정했을 때 얻게 되는 성과를 화폐가치로 환산하니 약 200억원 정도였습니다. SROI(Social Return On Investment, 사회적 투자수익률)⁸를 계산해 보니, 즉 자원투입 대비 7배의 효과(SROI)가 있었음을 볼 수 있었어요.

- 5 기술이 사용되는 사회 공동체의 정치적·문화적·환경적 조건을 고려해 해당 지역에서 지속적인 생산과 소비가 가능하도록 만들어진 기술로, 인간의 삶의 질을 궁극적으로 향상시킬 수 있는 기술을 말한다.
- 6 축열난방장치. 기존 난로 위에 열 재료를 흡수하는 물질로 이루어진 장치를 설치해 열원을 보존한다.
- 7 실험을 진행하기 전(독립 변인이 주어지기 전) 상태



결과적으로 임팩트 측정의 효과는 총 네 가지로 볼 수 있는데요. 첫 번째로는 조금 더 명확한 방식으로 성과를 확인할 수 있다는 것입니다. 자원을 투입하여(사업을 해서) '이런 성과를 얻었다'를 객관적인 수치로 전달할 수 있어요. 좋은 의도에서 '이런 사업을 했다'는 이야기만으로 사람들을 설득할 수 있는 시대는 지났다고 생각해요.

두 번째로는 현실적인 문제를 발견하고, 개선 전략을 구축할 수 있습니다. 측정을 해보면 예상한 만큼 결과가 잘 나오는 것도 있고, 기대보다 결과가 안 나오는 경우도 있어요. 축열기도 랩에서 실험할 때는 석탄사용량이 50%가 줄었는데, 현장에서 다시 측정하니 그 정도는 아니었거든요. 1월은 몽골에서 가장 추울 때라 1월에 측정할 땐, 축열기가 있는 가정과 없는 가정의 석탄 사용량의 차이가 생각보다 크지 않았어요. 축열기가 있는 가정이 석탄을 아끼기 보다는 석탄을 충분히 넣어서 따뜻한 밤을 지내기로 선택한 거죠. 그 결과 환경 효과는 그리 크지 않았죠. 그런데 5월에 측정할 땐 차이가 꽤 컸어요. 비교적 기온이 높다보니 축열기가 있는 가정이 석탄을 훨씬 덜 사용하게 되고, 경제 및 환경효과가 훨씬 커졌어요. 랩과 현장의 차이를 아는 것도 중요하고 현장의 결과를 토대로 1월에도 석탄사용량을 줄일 수 있는 방법을 찾기 위해 노력할 필요가 있습니다.

세 번째로 중요한 것은 권한 위임(empowerment, 임파워먼트) 부분이에요. 활동가들이 자신의 일이나, 단체가 하는 사업이 정말 사회에 기여하는 것인지 의심이 들 수 있습니다. 이럴 때 측정 결과를 확인하면 객관적인 상황이나 수치를 파악하게 되고, 그 과정에서 사업 개선을 위해 고민하는, 보다 생산적인 사고를 하게 되는 거죠.

네번째로는 사업의 정당성을 확보할 수 있습니다. 임팩트 측정을 통해 성과를 확인한 후에는 해당 사업이 가지는 사회적 가치와 성과를 있는 그대로 알 수 있게 되고, 이를 바탕으로 팩트 기반의 내외부 커뮤니케이션, 외부 펀딩 등을 좀 더 효과적으로 수행할 수 있죠. 수혜자 두 세명의 인터뷰를 가지고 '우리 사업이 좋은 사업이야'라고 이야기하는 것은 기부자 입장에서는 설득력이 떨어질 수밖에 없는 거죠.

Q. 측정을 하게 되면 현장에서 효능감도 느낄 수 있을 것 같고, 건설적인 고민을 하는데 의미가 있을 것 같습니다. 그렇다면 이제 측정이 필수인 시대가 도래했다고 봐도 될까요?

A. 사실 측정은 부수적인 것이고, 기본적으로 책무성(accountability)의 문제라는 생각이 듭니다. account(어카운트)의 어원이 '세다, 설명하다' 이런 의미거든요. 기업의 성과를 숫자로 설명하는 것이 회계(accounting)입니다. 그렇다면 사회적 가치를 만드는 조직에게 책무성이라는 것은 결국 투입된 자원을 어떻게 썼고, 어떤 변화가 일어났는지를 설명해야 하는 일입니다. 예를 들어 부모가 자녀들 학원 보내면서 많은 돈을 쓰는데, 학원 강사가 '100시간 공부시키고, 200문제를 풀게 했다' 즉 산출(output)만 가지고 설명한다면 이를 받아들일 수 있는 부모는 거의 없겠죠. 중요한 것은 '성적이 얼마나' 올랐느냐를 설명할 수 있는가, 나아가 성적이 오름으로써 자기주도 학습 역량과 자신감이 생겼는지, 원하는 대학에 가게 되었는지 등 긍정적인 변화가 일어났느냐 하는 부분이 결과(outcome)인 것입니다. 이제, 비영리나 사회적 기업에게 이러한 결과 지표 중심의 설명을 통한 책무성을 요구하는 시대가 왔다고 보는 것이 더 적합한 표현이라고 생각합니다.

8 투입된 자본 혹은 비용 대비 사회적 수익이 얼마나 창출되었는지를 측정하는 방법.

Q. 그럼 이제 SSIR 질문으로 넘어가볼게요. 한국어판 발간 소식을 듣고 개인적으로 굉장히 반가웠는데요. 발간과정에서 가장 중요하게 생각하는 부분은 어떤 것인지 궁금합니다.

A. SSIR은 2018년부터 발간했는데요. 일단은 콘텐츠의 퀄리티를 높이는 것에 집중하고 있어요. 3차에 걸쳐 번역과 감수를 진행하는데, 영어 콘텐츠가 정말 좋거든요. 그래서 한국어로도 그대로 접할 수 있도록 번역의 질을 높이는 것이 중요하다고 생각하고, 그렇게 일하고 있습니다.

또 한 가지는 한국에도 좋은 로컬 콘텐츠들이 많은데 영어로 된 자료가 없어 외국에선 잘 모릅니다. 그래서 한국의 사례들을 해외에 알리는 일도 적극적으로 하고 있습니다. 최근에 상상우리라는 사회적 기업이 현대차그룹, 고용노동부, 서울시50플러스재단과 함께 신중년문제를 해결하는 ‘굿잡5060’ 프로젝트에 대한 글을 한국어판에 실었어요. 그 콘텐츠를 SSIR 본부 측에서 좋게 평가하여 글로벌 홈페이지에도 영문버전으로 올라갔는데, 이후에 아랍어로 번역되어 아랍어판에도 실렸더라고요. 저희가 컬렉티브 임팩트 컨셉으로 아티클을 썼는데, 크레이머(Mark Kramer)와 카니아(John Kania)⁹가 지난 10년간의 컬렉티브 임팩트를 회고하면서 최근 SSIR에 기고한 글에 저희가 쓴 글이 아시아의 대표적 사례로 소개되기도 했어요.

이처럼 SSIR이라는 세계적인 통로를 통해 해외에 우리 사례들을 알려나가는 일들을 의도적으로 하고 있고, 이것이 저희가 SSIR을 발간하는 중요한 목적의 하나라고 할 수 있습니다. 앞으로는 더 확장하여 일반 대중들도 쉽게 보실 수 있도록 온라인 버전을 준비할 예정이에요.

Q. 그렇다면 컬렉티브 임팩트만의 거버넌스 특징이 있을까요?

A. 컬렉티브 임팩트에서 중요한 것은 백본(Backbone)¹⁰조직인데요. 중간에서 코디네이션, 즉 연합체 간의 의견조율이나 자원 통합 등의 역할을 담당합니다. 하나의 팀일 수도 있고, 특정 회사가 담당할 수도 있어요. 그런데 이들이 의사결정권을 갖고 있다고 이야기하기는 어려워요. 결국 자원이 모기관에서 나오기 때문에 결정은 모기관에서 하되, 데이터를 기반으로 임팩트 창출 전략을 만들어서 모기관을 설득하고, 모두가 함께 ‘잘 결정’하도록 의사결정과정을 돕는 것이 컬렉티브 임팩트 거버넌스의 핵심이라고 할 수 있을 것 같습니다.

Q. 이런 백본조직을 운영할 때 중요한 점이 있다면요?

A. 협력을 한다는 것은 분명 이득(benefit)과 비용(cost)이 있어요. 다양한 자원과 역량의 결합으로 시너지를 만든다는 점이 이득이라면, 의사결정과정도 지난하고 갈등이 산재할 수 있다는 점은 비용이 되는 거죠. 때문에 협력을 결정하기 전, 모두 따져보고 이득이 확실하다고 판단될 때 시작하는 것이 좋습니다. 협력이 무조건 좋은 것은 아니니까요.

팀 또한 활동 혹은 전문분야가 겹치지 않도록 구성하는 것이 중요합니다. 대학에서 팀플을 한다고 했을 때, 팀원이 경영, 공학, 미술 등 다양하게 구성되어 있다면 더 큰 시너지를 낼 수 있겠죠. 다만 그에 따라 (앞서 언급했던) 비용이 커질 수 있기 때문에 이를 조정할 수 있는 프로세스를 세팅해두는 것이 좋습니다.



9 SSIR(2011)에 ‘컬렉티브 임팩트(Collective Impact)’ 개념을 처음으로 소개한 인물.

10 중추 지원 조직(Backbone Support Organizations).

* 컬렉티브 임팩트를 창조하고 관리하기 위해서는 전체 이니셔티브를 위한 중추(backbone)적인 역할을 하는데 필요한 스킬을 구비한 별도의 조직과 스태프가 필요하다. 협력이 인프라를 지원하지 않고 일어날 수 있다고 기대하는 것이 실패로 귀결되는 가장 흔한 이유다. 백본(backbone) 조직은 참여조직과는 별도의 전담 스태프가 필요하며, 지속적인 퍼실리테이션과 기술적인 지원과 소통, 데이터 수집과 보고, 그외 이니셔티브가 잘 작동할 수 있도록 하는 관리와 이니셔티브를 계획하고 관리하고 지원한다. Strive에서는 백본 조직 담당자의 초기 역할을 프로젝트 매니저, 데이터 매니저, 퍼실리테이터의 세 가지로 간단명료하게 정했다. 가장 좋은 것은 백본 조직들이 적은 리더십의 원칙들을 내재화하는 것이다. 적은 리더십이란 사람들의 관심사에 집중해서 긴급성을 끌어내는 능력과 이해관계자들을 적절히 압박하는 기술, 기회뿐 아니라 어려운 부분을 이야기하면서 이슈를 구분하는 역량, 이해관계자 사이의 갈등을 조정하는 능력을 말한다. [출처] 서울시NPO센터, “컬렉티브 임팩트(Collective Impact),” (2016.08.12.)



거버넌스는 결국 의사결정을 어떻게 하느냐의 문제이고, 중간에서 백본조직의 역할이 성과에 상당한 영향을 줄 수밖에 없다고 생각합니다. 그러니 함께하기로 결정했다면, 완전한 한 팀이 되어야 합니다. 각자의 입장이 있고 언어도 다르기에, 서로의 다름을 인정하고 어떻게 하면 모두에게 유리한 방법(win-win, 윈윈)이 될 수 있을지를 함께 고민하며 나아가야 오래 지속될 수 있습니다.

Q. 보통 다른 분야에 있는 분들과 협업하는 경우가 많습니다. 그런 분들에게 도움이 될 만한 국내 사례가 있을까요?



A. 상상우리는 공동의제(common agenda)를 잘 구축한 단체라고 할 수 있어요. 신중년, 즉 40대 후반에서 50대 초반이 되면 전문성과 경험이 있음에도 불구하고 은퇴하게 되는데요. 이분들의 역량을 잘 연계하면 중소기업이나 사회적 기업에게 큰 도움이 될 수 있다고 판단했죠. 물론 조건이나 상황을 고려하지 않은 연계는 고통(pain point)이 뒤따릅니다. 예를 들어 서로가 경험한 환경이 다르기 때문에, 대기업 경력자들이 마케팅이 고민인 중소기업에 가서 광고비를 10억 정도 쓰면 해결된다고 조언한다면 전혀 도움이 되지 않는 거죠. 그런데 상상우리는 그런 요소들을 사전에 파악하고, 신중년 분들이 중소기업이나 사회적 기업의 이해를 높일 수 있도록 도움을 줬어요. 그리고 나서 각 사업지로 파견하는 거죠. 예컨대 당장 해외수출을 앞두고 있으나 경험은 없는 중소기업에, 대기업에서 20년 간 수출을 담당했던 분을 보냈더니 수출 활로가 열리고 매출이 증가하게 되는 거죠. 그렇게 지속가능한 일자리가 창출되고 서로 윈윈하는 구조가 만들어지게 되었어요.

저희가 이 사업의 임팩트 측정도 진행했었는데, 4년 동안 현대차에서 지원해준 8억을 기준으로 약 40억 정도의 사회적 가치를 창출했어요. 즉 5배 정도의 SROI가 있었다는 것을 확인할 수가 있었습니다.

Q. 다시 SSIR로 넘어가면, 여러 나라에서 발행되는 만큼 다양한 사례들을 다루잖아요. 국가 간 거버넌스 문화 차이도 있을까요?

A. SSIR도 세계화(globalization)를 시작하고 있는 단계라 아직까지는 잘 모르겠습니다. 다만 지역지부(local office)간 모임이 점차 활성화되면 앞으로 그러한 이야기들을 할 수 있는 자리가 생길 것이라고 기대하고 있어요.

Q. 다루어진다면 되게 흥미로울 것 같아요. ESG시대로 접어들면서 거버넌스가 중



요해졌는데요. 거버넌스 강화를 위해서 비영리단체들에게 도움이 될 만한 프로그램이나 콘텐츠도 준비하고 계신지 궁금합니다.

A. 저희는 저희가 할 수 있는 선에서 SSIR을 통해 관련 사례를 공유하고, 널리 확대할 수 있도록 노력하고 있습니다. 그것이 저희의 역할이라고 생각해요. 최근에 사단법인 점프의 비영리 거버넌스 사례가 SSIR 홈페이지에 게재되었는데요. 한 번 읽어보시면 재미있으실 거예요. 하지만 거버넌스 차원에서 우리 상황에 맞게, 어떻게 적용하고 바꿔 나갈 것인가를 고민하는 것은 빈손채움재단이나 이로운넷에서 해주시면 좋을 것 같아요. 좋은 사례를 만들어 주시면 저희 팀이 SSIR에 열심히 소개하도록 하겠습니다. (웃음)

Q. (웃음) 저희가 더 열심히 해야 할 이유가 하나 더 생긴 것 같네요. 그렇다면 학자로서 이루고 싶으시거나 더 도전하고 싶은 이슈가 있으세요?

A. 사업의 의도와 목적이 좋다면 그것만으로도 인정해주고 응원해주던 때가 있었어요. 그러다가 한동안은 임팩트 측정이 강조되었고요. 그런데 최근 글로벌 동향을 보면 목적과 임팩트를 같이 이야기하는, 어떻게 보면 정반합의 과정을 거친다고 할까요? 다시 말해 사업의 목적과 성과를 균형 있게 관리하는 것이 중요합니다. 소기의 목적이 좋은 성과를 내고 있는지 측정해보고, 이를 바탕으로 목적을 좀 더 정교하게 다듬을 수 있고요. 좋은 성과가 나지 않더라도 목적에 잘 맞는 일이라면 계속 해야겠지만, 이 경우에는 우리의 방법, 즉 솔루션이 정말 최선인지를 고민해 보아야 할 필요가 있을 것입니다.

물론 이미 잘하고 있는 단체도 있고 그렇지 못한 단체들도 있겠죠. 다만 저는 지금의 제 자리에서, 이미 잘 수행하고 있는 단체는 더 많은 자원을 획득하여 더 큰 영향력을 미치도록 돕고, 여건이 부족한 단체들은 지금보다 더 잘 해낼 수 있는 역량을 키우도록 돕고 싶습니다. 그렇게 하면 임팩트 생태계가 더 발전할 수 있지 않을까요?

Q. 이제 마지막 질문을 드리고 마무리하고자 합니다, SSIR 발간 5주년을 앞둔 시점에서 센터는 앞으로 어떤 방향으로 나아갈 예정인지 말씀해주세요.

A. 저희는 세계 최초의 대학교 컬렉티브 임팩트 센터를 만들었는데요. (웃음) 현재 아쇼카 체인지메이커 캠퍼스 업무와 SSIR 발간, AVPN(Asia Venture Philanthropy Network)¹¹ 업무 등 국제 파트너십 업무를 진행하고 있습니다. 이러한 일들을 통해 아시아 내 임팩트를 확산하는 거점으로서의 '임팩트 허브'를 만들고자 합니다. 사회혁신 또는 임팩트에 대한 관심과 지식을 갖고 있는 이들이 함께 모여 다양한 이슈나 방향성을 논의하고, 지식을 학습하고, 새롭고 재미있는 사업을 만들어 나가는 공간인거죠.

2020년에 크레이머와 카니아가 정의한 컬렉티브 임팩트가 이와 유사한 개념이에요. 모든 사람에게 대한 존중(No one-left Behind)에 기반한 커뮤니티(Community), 즉 형평성(equity)을 추구하는 사람과 조직들이 현상 중심의 문제해결을 위해 지식을 학습하고 자원들을 연계하며, 각자의 활동을 통합함으로써 시스템 차원의 변화를 만들어 나가는 것을 말하는 데요. 저희 센터가 그 중심에서 커뮤니티와 공간을 구축하고자 합니다.

Q. 네, 너무 좋습니다. 저도 응원할게요. 오늘 시간 내주시고, 유익한 이야기들 전해 주셔서 감사합니다.

11 아시아 최대 임팩트 투자자·사회혁신기관 네트워크





함께 만드는 거버넌스 지도를 꿈꾸며 "for our governance sphere"

ESG시대는 조직에게 올바른 거버넌스의 역할을 요구하고 있지만, 적어도 한국 비영리분야에서는 무색합니다. 거버넌스가 이미 잘 작동하는 걸까요? 아니면 후순위로 미뤄두어도 문제없다고 여기기 때문일까요? 원인을 한 가지로 특정할 수는 없지만 거버넌스에 대한 관심이 크지 않은 것은 사실입니다. 간혹 거버넌스 모델이나 구조를 찾아 적용하는 단체들도 있습니다. 그러나 그 토대는 대부분 미국에서 연구·개발된 것입니다. 그렇다면 미국에서의 거버넌스는 어떤 모습일까요?

이러한 궁금증을 해소하기 위해 저희는 지난 1월, 미국 샌디에이고대학교에서 개최된 '제19회 비영리 거버넌스 심포지움(19th Annual Nonprofit Governance Symposium)'에 다녀왔습니다. 그곳에서 마주했던 거버넌스의 다채로운 장면들을 함께 나누고자 합니다.

| 제19회 비영리 거버넌스 심포지움 |

올해 심포지움의 주제는 역동적 시대의 리더십 전략(Intentional Leadership in Dynamic Times)으로 코로나 이후 혼란스러운 환경에서의 리더십, 즉 거버넌스의 역할을 폭넓게 다루었습니다. 1월 19일(목)부터 20일(금)까지 2일 간 진행되었으며, 주최측 관계자 및 강사 등을 포함하여 총 335명이 참석하였고, 알드리치(Aldrich), 샌디에이고재단(San Diego Foundation) 등 20개 이상의 후원·협력기관이 함께 하였습니다.

| 비영리의 모든 것? |

2002년 설립된 샌디에이고대학교 비영리연구소(The Nonprofit Institute)에서는 비영리 및 자선단체의 이사회 거버넌스의 발전과 강화를 위해 무려 19년 간 심포지움을 개최해왔습니다. 학자들과 현장 전문가들이 함께 모여 논의하는 장을 마련하여 보다 깊이 있고 현실감 넘치는 인사이트를 얻을 수 있습니다. 전반적인 프로그램은 샌디에이고 코컬커뮤니티의 성격이 강하긴 했지만, 미국 전역에서 모인 현장 전문가들 덕에 생생한 이야기를 접할 수 있었어요.

| 거버넌스의 모든 것! |

심포지움에서는 모금, 마케팅 등 언뜻 실무적이라 느껴지는 분야까지 전부 다루고 있었습니다. 사무국의 일이라고만 여겼던 기존의 편견이 깨지는 순간이었어요. 이사회 실무분야에서 해야 할 '일'이 있다는 것, 그리고 '어떻게' 해야 하는지도 알게 되었습니다. 물론 같은 마케팅 업무라도 이사회와 사무국의 역할은 다를 거예요. 다만, 이사의 역할이 단지 이름을 올리는 것이 전부가 아니라는 것이 중요합니다.



| 거버넌스 그 자체 |

거버넌스에는 정답이 없다고 합니다. 끊임없는 의사결정, 즉 지
난한 소통과 합의과정 속에서 주어진 문제를 풀어가며 찾는 단
체 고유의 해답인 것이죠.

거버넌스 심포지움이라는 타이틀에 맞게, 사람이 모인 곳이면
어디든 이야기를 나누었습니다. 사업을 공유하는 협업의 장이
기도 했고, 자문을 구하는 시간이기도 했습니다. 시답잡은 농담
을 주고받기도 했지만, 처음 만났다는 사실에 의구심이 들 정도
로 자연스럽게 논의하고 토론하며 각자의 답을 찾아가는 시간이
었습니다.

| 우리의 거버넌스 공간 |

심포지움에 참석하는 내내 우리에게도 이런 공간이 있으면 좋
겠다고 생각했습니다. 나눔과 네트워킹 공간은 있지만 '거버넌
스'를 위한 공간은 없었거든요. 단체 운영과 발전을 위해, 거버
넌스 차원에서, 직위에 관계없이 자유롭게 이야기할 수 있다면
얼마나 좋을까요?

이번 심포지움은 저희에게 이 '공간'을 위한 과제를 던져주었다
고 생각합니다. 생각보다도 더 어려울 수 있지만, 비영리 거버
넌스의 새로운 국면을 우리가 직접 만들어 갈 수 있다는 상상만
으로도 설렘이 가득합니다. 이 공간에서 함께 방향을 찾고 서로
안내하기도 하는 지도를 만들고 싶습니다. 많은 비영리 관계자
들이 비슷한 어려움에 놓였을 때 목적지만 입력하고도 찾아갈
수 있도록 말입니다.

정리 비영리거버넌스연구소



2023년부터 인사이드를
연 2회 반 연간으로 발행합니다.

비영리 거버넌스 인사이드는 지난 3년 동안 12회 발간되었습니다.
미약하지만 비영리 거버넌스에 대한 관심과 거버넌스 리더십 활성
화에 대한 필요성을 불러일으키는데 노력하였습니다. 이제 인사이
드의 질적 수준 향상을 위해 발간횟수를 연 2회로 줄이고, 충실하
게 내용을 채우려고 합니다. 인사이드는 비영리 전문가뿐 아니라
비영리 활동가들이 이해할 수 있는 내용으로 구성하는 세미나를
표방하고 있습니다. 그동안 필자로 구독자로 설문으로 참여해 주
신 모든 분들에게 감사하다는 말씀을 드리면서, 계속해서 인사이
드를 응원해 주시기를 부탁드립니다.

2023년 3월 /비영리거버넌스연구소 드림



발행일 | 2023. 3. 15.
발행처 | 재단법인 빈손채움 _ 공익경영센터
발행인 | 채중욱
주소 | 서울시 종로구 삼일대로 428 낙원상가 5층 500호
전화 | 02.6462.1532

팩스 | 02.747.9847
홈페이지 | www.npopia.org
기획 | 비영리거버넌스연구소
편집 | 비영리거버넌스연구소
디자인 | 참디자인 02.3216.1085

