

# 비영리 거버넌스 인사이드

Korea Nonprofit Governance Inside

2020 • SUMMER



칼럼	2
거버넌스 이슈	3
거버넌스 피플	6
거버넌스 리소스	9



김경수  
공익경영센터 대표



# 이 때를 위한 것이 아닌가?

영화 “300”에 나오는 페르시아왕 크세르크세스의 왕비로 알려진 에스더의 이야기는 재난상황을 극복하는 리더십을 잘 설명해 주고 있다. 이야기의 핵심은 그녀가 죽음을 무릅쓰고 왕 앞에 나아가서 핍박받는 유대민족 공동체를 살린다는 데에 있다. 그녀는 자신의 사명을 무시할 수도 있었고, 모험과 변화를 선택할 수도 있었다. 에스더에게 사촌오빠 모르드개가 질문한다. “네가 왕비(지도자)의 자리에 오른 것이 이 때를 위한 것인지 누가 아느냐?”

사회 모든 분야가 그렇지만, 비영리단체들은 코로나시대를 맞이하면서 재난 거버넌스에 대한 도전에 직면해 있다. 목적사업과 관련해서는 전통적으로 해오던 사업을 지속해나갈 것인가? 좀 더 적극적으로 변화된 상황에 적응할 것인가? 아예 새롭게 미션과 사업을 수정할 것인가? 고민한다. 지난 2월 창립 20주년을 맞이한 빌&멜린다 게이츠 재단의 공동의장 빌 게이츠는 새로운 20년을 위한 사업계획을 발표했다. 재단은 그동안 세계보건과 교육을 개선하기 위해 노력해왔는데, 이제부터는 기후위기와 양성평등 프로그램에 대한 투자로 재단 사업의 초점을 옮기겠다는 것이다. 과연 우리는 어떤 방향으로 나아갈 것인가?

우리가 영화를 보는 방법이 좋은 비유가 될 수 있다. 2000년대 중반까지 영화산업은 주로 블록버스터로 알려진 비디오 대여사업이 지배하던 시절이 있었다. 비디오 대여점이 동네를 점령했다. 그러나 새로운 사업자들이 시장에 뛰어들기 시작했다. 넷플릭스와 미디어사업자들이 영화를 보급하고 있다. 비디오 대여점 방식의 마인드로는 더 이상 사업을 할 수가 없다. 많은 비영리 단체들이 글로벌 사회문화적 변화를 무시하거나 옛날 방식의 마인드를 유지한다면 비디오 대여점의 운명을 따라갈 수밖에 없다. 어쩌면 우리는 불확실한 조직의 미래와 외부적인 도전들에 갇혀서 꼼짝달싹하지 못하고 있는지도 모르겠다. 분명한 것은 예전의 사명과 그에 따른 사업에 머물려고 하면 할수록 더 감히게 되리라는 것이다.

단체뿐 아니라 조직의 리더들도 마찬가지다. 리더들은 조직의 안정을 추구하면서도 환경의 변화로부터 오는 압력을 받게 된다. 아무것도 하지 않고 현상 유지만 해서 사업의 활성화와 장기간 생존을 기대하는 것은 어렵다. 비디오 대여점과 같은 운명을 기다리는 것보다는 이 때를 위한 무엇인가를 해야 하지 않을까?

재난의 시대에 거버넌스는 능숙한 리더십(Adept Leadership)이 필요하다. 기존의 리더십은 성공적인 단체의 사례를 우리 단체에 그대로 도입하거나(Adopt) 응용하는(Adapt) 것이 최선이었다. 이런 경우 자기단체의 상황을 충분히 고려하지 않으면 본래의 아이디어가 왜곡되는 경우가 많다. 그래서 우리는 이미 수행하고 있는 원래의 사명을 잘 수행하면서도 새로운 아이디어를 만들어내는 숙달되고 능숙한 리더십이 필요하다.

재난시대를 살아가고 있는 비영리단체와 리더들은 새로운 활력과 비전을 가지고 앞으로 나아가야만 한다. 그래서 “이 때를 위한 것이 아니냐?”는 질문에 자신 있게 답해야 할 것이다.

## 비영리단체의 재난 거버넌스와 대응 방향

코로나19 사태 이후 비영리단체에 미친 영향을 알아보고자 했습니다. 각 단체의 사업들은 어떤 변화가 있는지, 단체의 후원 등 재정 변화와, 이에 대해 거버넌스 리더십인 이사회가 어떻게 대응하고 있는지 현장의 목소리를 들어보았습니다.

## 책임지는 리더십·존중받는 실무진

### 굿피플의 코로나19 대응

굿피플은 코로나19가 팬데믹으로 선포되면서 2020년에 계획했던 기부 마라톤과 러브콘서트 등 주요 사업의 진행을 멈추고, 곧바로 재난에 대한 긴급지원 사업으로 전환했습니다. 리더십의 빠른 대처 능력이 발휘되었던 시점입니다.

가장 심각했던 대구 지역을 위해 기업 및 사회적 기업과 협력해서 의료진과 취약계층에게 비타민과 마스크, 손 소독제 등을 우선 전달했습니다. 코로나19 사태가 장기화로 접어들어 이후에는 관련 모금과 긴급지원을 이어가 복지 사각지대에 있는 소외계층을 도왔습니다. 해외사업장의 경우 파견된 프로젝트 매니저와 각 사업장 담당자가 소통을 지속해 빠른 귀국 및 대처방안을 모색했습니다. 현재는 케냐, 우간다, 말라위, DR콩고, 인도, 도미니카공화국, 마다가스카르 등에 긴급지원을 진행하고 있습니다.

### 위기는 기회

지금은 신세계입니다. 이 시간을 경험해본 사람은 아무도 없습니다. 모두가 두렵고 낯섭니다. 하지만 “위기는 곧 기회다.”라는 말이 있습니다. 위기라는 말은 위태할 위(危)와 기회 기(機)자로 이루어졌습니다. 위기가 나쁜 것만이 아닌 발전과 쇠신의 기회가 될 수도 있다는 뜻입니다. 굿피플은 언택트(Untact) 시대의 확산으로 온라인과 나눔을 결합한 다양한 자원사업을 준비하고 있습니다. 동시에 후원자와의 친밀한 소통방법도 찾고 있습니다. 어려운 시기일수록 우리는 연대와 사랑을 필요로 합니다. 그래서 비대면, 언택트를 외치지만 한편에서는 아이러니하게 ‘사람’이라는 가치를 잊지 말자고 말하고 있습니다.

굿피플도 이 흐름 속에서 정체성을 되새기려 노력합니다. 선한 사람들로 시작한 굿피플은 선한 영향력을 발휘하는 좋은 사람들이라는 정체성(Mission)을 갖고 있습니다. 그래서 저는 실무자들에게 미션은 가져가되, 방식의 변화는 찾아야 한다고 강조합니다. 사실 가장 혁신이 필요한 곳은 비영리 조직입니다. 과거의 모금 방식과 기관의 구조, 사업의 형태를 여전히 쫓아가고 있기 때문입니다. 물론 장점도 많고 효과도 높습니다. 하지만 지금은 완전히 다른, 포스트 코로나라는 새로운 시대를 마주했습니다. 쉽지 않지만 슬기롭고 지혜롭게 대처해야 합니다.

그래서 굿피플은 책임지는 리더십, 역량과 의견을 존중받는 실무진이라는 구조적 균형에서 답을 찾아가고 있습니다. 새 시대에 맞는 랜선 필드트립, 온라인 후원자 모임, 비대면 후원자 응대 서비스 등 다양한 비대면 활동을 모색할 수 있도록 돕습니다. 동시에 실무자들이 시대변화에 맞는 역량을 키울 수 있도록 독려합니다.

### 흔들리지 않는 나침반

리더들은 실무자들이 불확실한 미래를 잘 대응할 수 있도록 긴밀하게 협력해야 합니다. 무엇보다 재난상황은 아무도 예측할 수 없기에 조직이 나아갈 방향성을 확실하게 제시하면서 단체의 목표를 일깨워 주어야 합니다.

젊은 실무진으로 구성된 굿피플은 역동적이고 창조적입니다. 그래서 새 시대를 빠르게 흡수하고 끊임없이 아이디어를 고안해 냅니다. 하지만 가보지 않은 재난상황에서는 기획력과 실행력 사이에 큰 갭(Gap)이 발생하기도 합니다. 여기서 리더들의 정확한 판단과 결정이 요구됩니다. 리더들은 폭풍우 속에서도 흔들리지 않는 나침반을 주어야 하며 이를 위해 ‘공부하는 리더’가 되어야 합니다. 암초가 어디에 있고, 어느 지점의 급류가 빠르지는 미리 파악해야 합니다. 리더들은 빠르게 전진하는 실무진을 존중하고 실질적으로 도울 줄 알아야 합니다. 마냥 뒤에 물러서 있는 것이 아니라 사회적 영향력을 발휘할 수 있는 단체로 성장할 수 있도록 독려해야 합니다.

### 강대성 굿피플 상임이사



## 무엇부터 할 것인가, 누가?

지금 당장 할 수 있는 것과 할 수 없는 것을 구분하고 잘하는 것과 할 수 있는 것에 집중해야 한다. 빠른 실패를 미션으로 정하면서 속도를 붙여야 한다. 시민단체의 기반인 회원 모임과 시민참여 사업은 훨씬 느슨하고 자유롭게 연결하되 사라져도 괜찮다는 관점이다. 뉴미디어 채널별 캠페인, 개인과 집(소단위)에서의 미션수행, 한시적인 프로그램 등으로 연결할 수 있다. 네트워크(협력단위)도 확장시켜야 한다. 기존의 연대단체, 의회, 행정, 언론, 전문가, 동아리를 훌쩍 넘어서는 일이다. 온라인 단위를 비롯하여 마을의 작은 모임, 문화예술인 등 다양한 직종과 교류가 될 수 있다. 이끌어가는 주체는 경험보다는 도전할 수 있는 청년세대 활동가들이 될 것이다. 새로운 돌파구는 이들이 마음껏 저지르고 실패했을 때 기대할 수 있다. 이 과정에서 주제별 기금, 채널별 모금, 새로운 정기후원자도 기대할 수 있다.

## 예측 불가능한 지금, 뭐라도 하자

신우용 서울환경운동연합 사무처장



### 변화의 장애물

조직은 과연 얼마나 준비되었는가? 아마도 엄청난 도전이 될 것이다. 상상해보자. 그동안 뒷전이었던 해묵은 과제들이 있다. 시대와 맞지 않는 비전, 구성원 간의 갈등, 헌신만을 요구하는 보상체계, 불안정한 재정상황 등이 곳곳에서 튀어나올 수 있다. 코로나19라는 변명으로 피해갈 가능성은 거의 없어 보인다. 현재 리더십의 교체를 추진할 수도 있다. 지금의 리더십이건 새로운 리더십이건 포용보다는 강력한 추진력을 앞세울 수도 있다. 어쩌면 조직 전체의 뿌리가 흔들리게 된다. 그럼에도 불구하고 조직은 달라져야 한다. 지금부터는 비상상황!

### 여럿이 함께

코로나19 사태로 세상은 이미 달라졌다. 세상은 이전 시대로 돌아갈 수 없다고 한다. 설부른 기대는 포기가 상책이다. 위기를 이겨내는 리더십이 과연 있을까? 그 답을 찾는 과정에 주목해야 한다. 신뢰를 높여내는 것부터 출발해야 한다. 지금의 위기는 구성원의 역량을 가늠할 기회다. 해내는 사람은 자연스럽게 드러나기 마련이다. 변화의 주체로서 옥석을 가려내고 발견된 이들에게 중요한 역할을 맡겨야 한다. 이 과정에서는 단체 내부의 재편도 일어날 것이다. 구성원들의 생각을 모아내고 외부의 목소리도 충분히 들어야 한다. 기존 임원들의 참여 수준을 대폭 높이는 것도 중요하다. 구성원 모두가 책임을 나누다면 신뢰는 더욱더 단단해질 것이다. 스스로 변화했건 변화를 당하건 몇몇 소수가 감당하는 것은 아닌지 돌아보자. 변화의 주체도 미래의 리더십도 조직 구성원 전체의 몫이 되어야 한다. 여럿이 함께.

코로나19로 예측 불가능한 시대를 겪고 있다. 모두가 충격인데 우리 단체라고 뽐족한 해법이 있을 리는 없다. 우리 단체의 사업들은 대부분 오프라인 기반이다. 야심차게 기획한 대규모 환경행사는 물거품이 되었고 주제별 캠페인까지 수정이 불가피하다. 매년 진행되는 연속 사업들도 대부분 멈추었고 취소가 잇따르고 있다. 무엇보다도 회원들의 이탈이 눈에 띄게 늘어나면서 단체까지 휘청거리는 상황이다. 다만, 온라인 분야만이 빛을 발하고 있다. 청년활동가들이 수년간 주도했기에 가능했다. 지금부터의 사업은 비대면이 표준이고, 온라인 소통은 기본이며, 거리두기는 필수가 되었다. 당연히 단체들은 빠르게 전환하고 있다. 모임은 작아지고, 거의 모든 사업과 행사는 온라인을 기본으로 하고 있다. 사람들은 광활한 온라인망 어딘가에서 머물며 글을 읽고 쓰며, 영상과 이미지를 창작하기도 한다. 지금 우리에게 필요한 것은 온라인 채널을 적극적으로 수용하여 시민참여의 폭을 과감하게 넓히는 일이다. 이를 위해서는 양적 시도가 많아져야 한다. 전통적인 전략이 아니라 새로운 실험이다. 뭐라도 해야 대안은 나타난다.

## 상수의 시대에서 변수의 시대로

코로나19는 모든 영역의 변화를 요구하고 있다. 비영리도 예외는 아니다. 누구나 코로나19 이전으로 돌아갈 수 없으며, 새로운 삶을 준비해야 한다고 말한다. 과거를 돌아보고 현재를 진단하며 미래를 어느 정도는 예측할 수 있었던 상수의 시대에서 한 치 앞도 내다 보기 어려운 변수의 시대, 비영리는 어떻게 변화할 것인가. 아니, 변화하기 전에 지속은 가능할 것인가. 아니, 지속하기 전에 살아남을 수는 있을 것인가. 사회의 많은 영역이 마찬가지지만, 코로나19 재난은 비영리에 총체적인 변화를 요구하고 있다.

## 알하지 않는 것이 일

코로나19 감염병이 발생하자 많은 비영리의 고민은 “무엇을 할 것인가”였을 것이다. 오랫동안 비영리의 대표적인 일은 회의와 프로그램(행사)이었기에 회의도 프로그램도 할 수 없는 상황은 당황스러움을 넘어 무력감을 느낄 정도였다. 특히 회원과 시민을 만날 수 없는 현실은 “앞으로 활동을 지속할 수 있을 것인가”를 심각하게 고민하게 했다.

2-3주의 무기력한 시간을 보내고 코로나19가 쉽게 끝나지 않으리라는 현실을 받아들이면서, 서울YWCA는 사회와 교회를 위한 기도 운동과 세계 여성이슈에 대한 정보 제공, 즐거운 불편 캠페인을 전개했다. 모두 온라인이었고, 회원과 시민과의 소통은 ‘조희 수’로 파악할 수밖에 없었다. ‘의료기관에 구호물품 전달’이 유일한 오프라인 활동이었다. 재택근무와 시차출퇴근 같은 유연근무제의 도입, 코로나19 대응활동에 대한 논의는 이사회 의장인 회장을 비롯한 소수 임원과 이루어졌고, 3개월 만에 열린 이사회에는 보고하는 수준으로 마무리되었다.

## 사명감을 넘어 책임성으로

지금까지 비영리 이사회는 주로 역량이 뛰어난 개인들의 사명감과 헌신에 바탕을 둔 ‘자원활동’으로 유지됐다. 거버넌스는 책임감과 투명한 의사결정을 특징으로 한다. 비영리 이사회가 명실상부한 거버넌스로 기능하기 위해서는 사명감을 넘어서야 한다. 신입 이사가 자신의 의견을 소신 있게 말할 수 있는 열린 이사회, 비영리의 현재를 객관적으로 바라보고 미래의 활동 방향을 제안하며 실무활동가들의 실천을 견인하는 대안 중심의 이사회, 선배와 후배가 서로의 경험과 역량, 태도를 인정하며 ‘공동체 의식과 실천’을 성장시키는 상호존중의 이사회로 변화해야 한다. 이사 개인의 역량과 봉사정신과 헌신성에 기대거나 머무르는 관행에서 벗어나, 이사회 전체가 하나의 리더십으로 비영리의 발전을 위해 기능해야 한다. 개인의 리더십에서 거버넌스 리더십으로의 변화가 필요하며, 거버넌스 리더십을 통해 민주적 조직문화를 만들어가야 한다.

## 새 술은 새 부대에

많은 비영리가 변화를 말하고 변화하기 위해 몸부림치지만, 오랫동안 운영되어온 조직구조와 활동방식, 리더십과 조직문화는 변화를 더디게 하거나 불가능하게 만든다. 자원활동이라는 이름이 주는 느슨한 영역의 개념을 넘어, 투명하고 책임감 있는 거버넌스로 재편되려면 새 술을 새 부대에 담는 지혜가 필요할 것이다. 비영리의 비전과 혁신 가치에 대한 공유, 끊임없는 학습을 통해 사회변화와 창의적 시민에 대한 상상력과 통찰력을 키우는 조직문화, 이사회 안에서, 이사회와 실무활동가가 함께, 수평적으로 토론하는 민주적 의사소통구조... 늘 꿈꾸었지만 고단한 현실을 이유로 미루고 외면해왔던 새롭고도 기본적인 시도를, 이제는 실천으로 보여주어야 할 때다.

## 개인의 리더십에서 거버넌스 리더십으로

“기존에 존재하는 실재와 싸워서는 기존의 것들을 변화시키지는 못한다. 무엇을 변화시키려거든 기존 모델을 쓸모없게 만드는 새로운 모델을 만들어라.”

- 리차드 벅민스터 풀러 <조직의 재창조>에서.

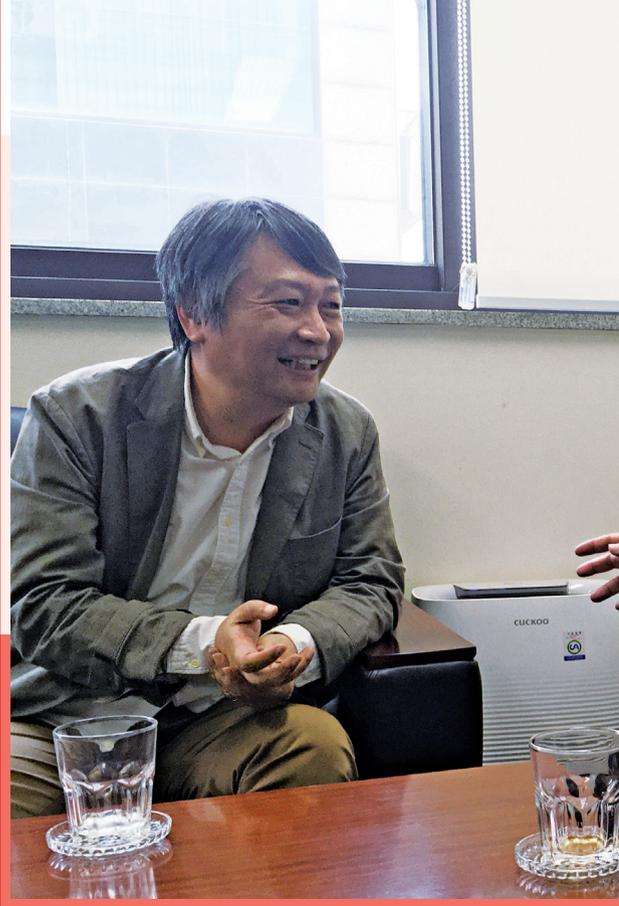


양선희 서울YWCA 사무총장

## “비영리단체 이사의 역할에 대한 교육이 시급해요”

김대준 (주)카나 대표

김대준 대표(주식회사 카나)는 25년 가까이 비영리단체 이사장과 이사로 활동하고 있다. 주로 중·소형 비영리단체의 이사회를 경험한 그를 만나 비영리단체와의 만남과 활동을 지속할 수 있는 이유를 들어보았다. 오랫동안 여러 단체의 이사회를 경험하며 가지는 고민도 궁금했다. 인터뷰는 주식회사 카나의 양재동 사무실에서 진행했다.



먼저 자기소개 부탁드립니다.

저는 1988년 창업한 이후 계속 사업을 하고 있고, 현재는 주식회사 카나의 대표로 일하고 있어요. 25년 전 사단법인 국제복음선교회(이하 WEM)의 이사를 하면서 비영리단체에 발을 담갔어요. 이후 뉴스앤조이, 사회복지법인 한국노인복지회(이하 한국헬프에이지), 재단법인 한빛누리(이하 한빛누리), 사단법인 하나누리(이하 하나누리), 사단법인 좋은의자(이하 좋은의자) 등에서 이사, 이사장으로서 비영리단체 거버넌스에 참여하고 있습니다.

어떻게 비영리단체 이사를 시작하셨는지 궁금해요.

처음 시작은 관심이 아니었고 WEM이라는 종교단체와의 인연으로 시작되었어요. 30년 동안 후원한 선교사님이 있었는데, 25년 전에 그분이 WEM의 사업에 참여해달라고 요청하셨어요. 1~2년 열심히 참석했지요. 그러다가 이사직을 제안받아서 이사로 활동을 하다가 단체의 설립자 이슈로 인해 2년 전에 완전히 그만두었습니다.

선교사님과의 인연으로 갔다가 거버넌스 이슈까지 경험하셨네요. 그다음은 어디였나요?

그다음은 뉴스앤조이입니다. 당시 존경하던 이만열, 손봉호, 김진홍 세 분이 발행하는 잡지인 복음과 상황에 실린 뉴스앤조이의 발행인 인터뷰를 보게 되었어요. 젊은 기자의 헌신하는 모습이 좋게 보여 20년 정기 구독료를 한꺼번에 보내고, 뉴스앤조이에서 복간한 <저 낮은 곳을 향하여> 50권을 한꺼번에 구매했어요. 그랬더니 발행인의 눈에 띄어서 만나다 보니 2005년부터 지금까지 이사로 함께 하고 있습니다.



이원규 수석, 김대준 대표

### 다른 단체와는 어떻게 연결되었나요?

한빛누리는 뉴스앤조이와 북음과상황의 이사회에서 김형국 목사를 만나면서 시작됐어요. 그의 부친이신 김정철 장로와는 같은 교회를 출석하며 잘 알고 있었는데 그 자리를 통해 한빛누리의 이사까지 하게 됐어요. 그리고 한빛누리의 역사 기행 프로그램에 참여했다가 가이드로 나오신 이만열 장로님을 통해 네팔 평화의 집을 알게 되어서 네팔 평화의 집 이사장도 맡게 되었어요. 또 한국헬프에이지는 ㈜도움과나눔의 최영우 대표를 통해 알게 되어서 이사장까지 하고 있어요. 최영우 대표와 고 김수지 교수의 권유로 좋은 의자의 이사로 참여하게 되었습니다. 그 외 두세 군데의 비영리단체 거버넌스에 참여하고 있습니다.

### 많은 이사회를 경험하셨는데 가장 보람 있었던 것은 무엇일까요?

이 질문에 대한 답변이 제일 어렵더라고요. 실무자들이 정말 열심히 잘하고 있을 때 보람을 느껴요. 단체의 미션과 비전을 위해 목숨을 걸 만큼 열의를 가질 때 옆에서 도우며 지켜줄 수 있었죠.

이를테면 한국헬프에이지는 조현세 회장이 워낙 열심히 하니가 사업의 방향을 정할 때 이사로서 조언을 하고 사업이 잘 진행되는 걸 보면서 보람이 있었어요. 뉴스앤조이의 경우도 작은 힘 이나마 오래도록 잘 버텨주는 든든한 후원자가 있다는 안정감을 실무진에게 줄 수 있어서 보람됩니다.

### 그렇다면 제일 어렵거나 속상한 것은요?

속상한 건 비영리라는 영역이 워낙 각자가 추구하는 가치에 집중하다 보니 가치관과 방향성이 비슷한 단체들끼리 잘 협력하지 못하는 부분이에요. 서로 잘 연합하며 시너지 효과도 생기고 리더십도 생기고 좋을 거 같은데 그렇지 못해서 안타깝죠. 재정지출 및 회계처리에서도 중요도를 인식 못 해 관심이 없는 거 같습니다. 그러다 보니 문제가 생기는 거 같아요. 이 부분에서 '비영리 거버넌스 인사이트'의 활약이 기대됩니다.

그리고 아직 우리나라에 기부문화가 정착되지 않았다고 생각해요. 간혹 내 주변에 사람들에게 좋은 일에 참여해달라고 하면 관계 때문에 돕기는 하지만 자발적이진 않거든요. 비영리단체의 이사를 하면서 돈 내는 거로 역할을 다했다거나 명예직으로 여기는 경우가 많은 것 같아요. 그래서 이사의 역할에 대한 인식의 변화와 교육이 필요하다고 생각합니다.





**어떻게 그런 어려움을 극복하셨나요?**

실무 대표와 이사회가 어떻게 하면 같이 일할지 고민하고 준비하는 게 중요하다고 생각해요. 이사로서 제 역할을 하려면 실무에 대해 잘 이해해야 하는데 그렇지 못한 경우가 많아요. 이사로서 제가 노력했던 부분은 내가 좀 더 시간을 내자는 거였어요. 일단 시간을 내고, 낸 시간만큼은 최선을 다해서 실무진과 교류하고, 대화하려고 노력하는 거죠. 단체에 문제가 생겼을 때, 실무자들의 목소리를 듣고 실무대표를 만나서 조율하는 과정을 거치기도 했어요.

**비영리단체의 거버넌스 구성원으로서 더 갖춰야 할 부분은 무엇이 있을까요?**

열심과 헌신도 중요하지만, 이사회가 왜 필요한지, 무엇을 해야 하고, 어떤 요건을 갖춰야 하는지부터 알아야 해요. 이사회와 이사의 역할에 대한 이런 생각이 너무 이상적이라 한국의 현실에 적용될지는 조심스러워요. 그래서 솔직히 잘 모르겠어요. 아직도 대다수는 이사나 이사장이 돈 내는 사람으로 머물러 있는 거 같아요. 이런 부분도 향후 비영리 거버넌스 인사이트가 해결해야 할 역할이라고 생각합니다.

**코로나19 사태 이후 이사회의 역할이 바뀔 것이라고 보시나요?**

사회학자들은 코로나19 이후 바뀔 것이라고 보지만 습관이 바뀌는 게 쉬운 일은 아니잖아요. 산업혁명 이후에 농경사회에서 산업사회로 옮겨가는 과정에서 농사를 짓던 많은 사람들 같은 장소에서 같은 시간에 일하게 하는 것이 대단히 어려운 일이었다는 얘기를 들었어요. 전문가는 아니지만 코로나19 이후의 상황도 그러한 변화와 적응이 필요하지 않을까 싶어요.

**비영리단체의 거버넌스 구성원으로서 앞으로 하고 싶은 일이 있으시다면요?**

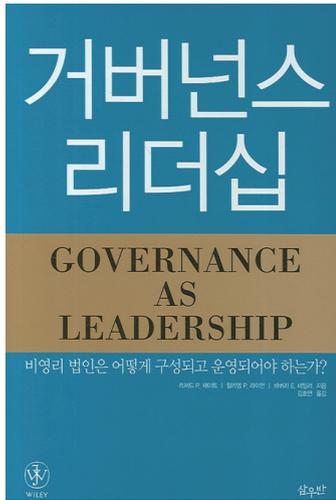
사실 꽤 오래전부터 꿈이 하나 있었어요. 나와 연관된 단체들이 재정적으로 좀 더 안정적으로 활동하면 좋겠다는 것입니다. 재정적으로 가능한 선에서 재단법인을 만들거나, 이런 목적을 같이 공유하는 재단법인과 협력하고 싶어요. 그래서 단체활동가들이 활동할 수 있는 안정된 공간을 제공하고 휴식을 지원하거나, 생활자금 같은 걸 지원하고 싶어요.

진행 이원규 수석 정리 정수현 실장

**김대준 대표가 참여하고 있는 단체 소개**

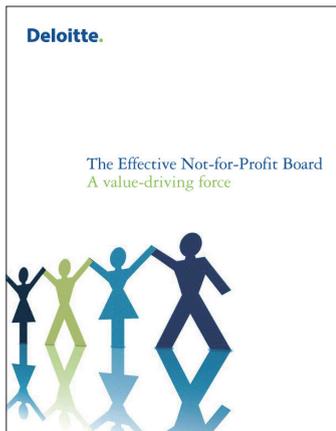
<p><b>네팔평화의 집</b> 네팔의 고아원을 재정적으로 후원하는 단체</p>	<p><b>한국헬프에이지</b> (독거)노인을 사회에 적응을 돕는 단체</p>	<p><b>좋은의자</b> 조울증, 우울증 환자와 주변사람(가족)을 상담, 자조모임을 통해 돕는 단체</p>
--	---	--

## 도서소개



리처드 채이트/윌리엄 라이언/바버라 테일러 지음, 김호연 옮김, 삼우반(2007)

## 해외자료



Deloitte LLP, The Effective Not-for-Profit Board A Value-driving Force, Chantal Rassart and Hugh Miller, 2013

원저의 제목처럼 비영리단체의 거버넌스의 본질을 리더십으로 정의하고, 부제(Reframing the work of Nonprofit Boards)처럼 비영리단체 이사회가 하는 일을 재구조화하는 데 초점을 둔 번역서다. 저자들은 실제로 작동하는(또는 작동해야 할) 이사회 유형을 3가지로 나누고 이 세 가지 유형이 통합적으로 작동하는 걸 가장 이상적인 이사회와 거버넌스로 보고 있다.

8개의 장을 통해 거버넌스의 기본원리와 **유형①** 수탁적 관리(단체 내부의 기능적 관리 중심), **유형②** 전략적 관리(단체의 방향과 우선순위 정하기), 그리고 **유형③** 생성적 사고(리더로서 단체의 가치와 의미를 찾아가기)의 3가지 유형에 대한 설명과 장단점을 일목요연하게 잘 정리하고 있다.

따라서 우리 단체의 이사회는 어느 유형인지 파악해 볼 수도 있고 어느 방향으로 발전/변화해야 할지도 파악할 수 있다.

우리의 현실을 살펴볼 때 어쩌면 가장 높은 수준의 통합형이나 **유형③** 생성적 사고는 아직 낯설고 멀게만 느껴지는 동시에 **유형①** 수탁적 관리라도 어떻게 하면 제대로 작동할 수 있을까에 대한 구체적인 지침도 찾아볼 수 있다. 국내에서 비영리 거버넌스와 이사회를 본격적으로 다룬 좋은 서적이 그리 흔하지 않은 여건에서 가장 추천할만한 이론적이면서도 실제적인 저서가 아닐까 한다.

비즈니스 컨설팅 회사인 Deloitte가 비영리단체 이사회 구성과 운영, 평가 등을 아주 실제적으로 정리한 세 번째 자료집(booklet)이다. 본 자료집에서 다룬 주요 내용은

- 좋은 거버넌스(good governance)란 무엇인가?
- 거버넌스의 프레임은 어떻게 구성되는가?  
(소위 Deloitte Governance Framework 제시)
- 거버넌스 프레임은 세부 요소별로 어떻게 되는 것이 효과적인가?  
(이사회 책임, 구성과 운영, 실제 회의와 소통 등)
- 소규모 단체 등에서 이 프레임의 적용은 어떤 도전과 해결책이 있는가?
- 효과적인 이사회로 변화하기 위한 실행단계는 어떻게 구성되는가?
- 이사회나 이사를 어떻게 평가할 것인가? 등이다.

효과적인 이사회를 위한 가이드와 실례를 제시하면서도 이에 이르기 어려운 소규모 단체들을 어떻게 해야 할지 가이드를 제시하고 있는 점이나 효과적인 이사회로 변화하기 위한 4단계 제시, 이사회 평가를 위한 실무표 등을 제공하는 것이 컨설팅회사다운 실제적인 내용이니 참고할 만하다.

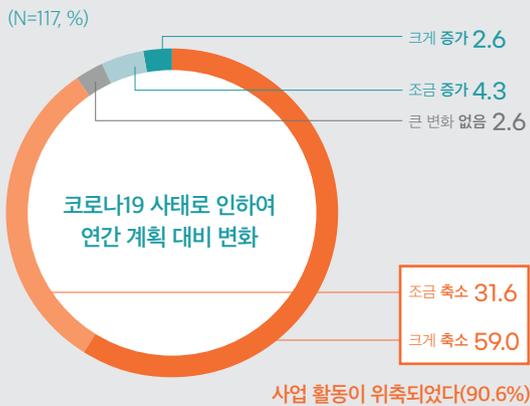
특히, 위험관리(managing risk)를 이사회가 가장 중요한 책임으로 지목하면서, 그것이 왜 중요한지, 이사회는 각종 위험에 대비해 어떤 조치를 취해야 하는지를 제시하고 있어 코로나19 사태와 같은 위험에 대비할 수 있는 기본 방향을 알려주고 있다.

# 코로나19사태가 비영리단체(거버넌스)에 미친 영향과 대책 조사결과 간략(미리)보기

2020년 1월 시작된 코로나19 사태가 비영리에도 미치는 영향이 클 것으로 예상되어, 공익경영센터 비영리거버넌스연구소가 '코로나19 사태가 비영리단체에 미친 영향이 무엇인지 구체적으로 파악하고 향후 대책에 대해서 비영리 리더들의 의견을 수렴하고자 긴급 조사를 실시하였습니다.

본 조사는 설문조사 전문업체 (주)자앤컴리서치에 의뢰해 5월 13일~18일(5일간)까지 전국 비영리단체 리더를 대상으로 온라인 조사로 진행하였습니다. 유효 표본은 총 117명입니다.

## 사업활동의 위축과 재정 감소



단체의 재정수입 감소율



단체의 재정지출 감소율



## 이사회의 역할

코로나19 사태에 대한 대응이  
실무책임자(CEO) 주도로  
이루어진 단체

**56.4%**

이사회는 실무책임자에게  
대응을 맡기고  
사태 추이를 주시

**40.2%**

코로나19 사태는 비영리 단체의  
사업 및 재정에 위축을 가져왔다.

코로나19 사태에 대한 대응은 이사회보다는  
실무책임자(CEO) 중심으로 이루어졌다.

### 코로나19 사태에 대응하기 위하여 새로운 운영 시스템을 도입

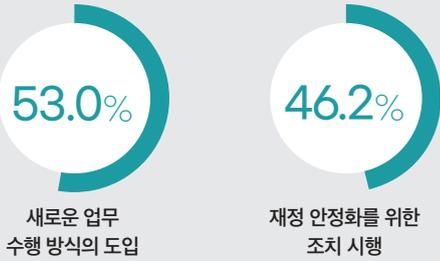
재택근무, 유연근무 등의 새로운 근무방식을 '초기부터 기간 내내 운영' **41.0%**

원격회의, 전자결제 등 디지털 기반의 비대면 방식의 회의와 소통 방식을 '적극적으로 활용' **47.0%**

### 코로나19 사태 동안 정부/지자체로부터 재정 지원

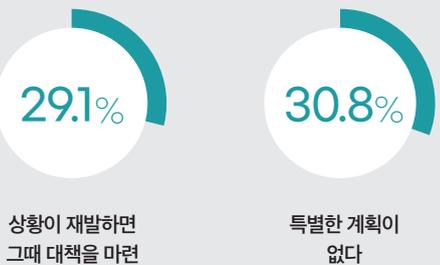
재정 지원을 받았다 **12.0%**    특별한 지원은 없었다 **84.6%**    오히려 줄었다 **1.7%**

### 코로나19사태 이후 비영리단체의 당면과제



새로운 업무 수행방식의 도입	53.0
재정 안정화를 위한 조치 시행	46.2
사업(프로그램) 내용이나 규모의 변화	37.6
위기대응 체제의 강화	31.6
미션, 비전, 전략 등의 수정과 변경	12.0
안전/위생에 대한 대비와 투자 강화	9.4
이전과 다른 역량이나 기술을 지닌 직원의 확보	6.8
대 정부 옹호(로비) 활동의 강화	1.7
기타	1.7

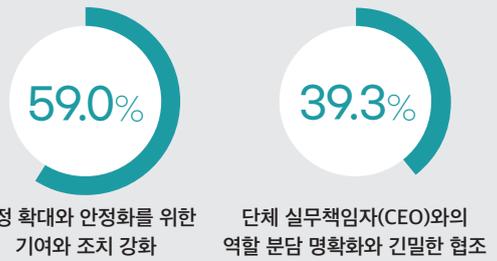
### 코로나19 사태 이후 위기 대응 재정적 조치



별도의 위기대응 기금을 조성하겠다	36.8
상황이 재발하면 그때 대책을 마련하겠다	29.1
특별한 계획이 없다	30.8
잘 모르겠다	3.4

10개 단체 가운데 6개가 사실상 재정적 대비책이 없다고 응답했다.

### 이사회에 대한 기대



### 사업 및 예산 집행 변화

#### 향후 비영리단체의 미션/비전

'전면적인 수정과 변화'가 있을 것  
 평균 6.0%

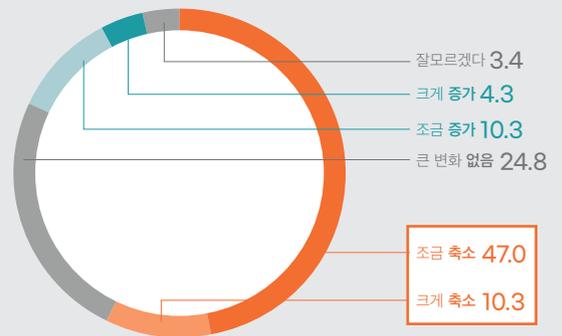
#### 코로나19 사태 이후 2020년 사업 및 예산 집행

'전면적인 수정과 변화'가 있을 것  
 40.2%

'코로나19 사태 중 시행된 수준에서 유지'될 것  
 35.9%

### 코로나19 사태 이후 비영리단체 대한 후원 변화

(N=117, %)



비영리단체 후원에 대해 감소 전망(57.3%)

후원 감소 전망

\* 자세한 보고서 원문과 요약본은 공역경영센터 비영리거버넌스연구소 홈페이지에서 보실 수 있습니다. [http://npopia.org/board/bbs/board.php?bo\\_table=4\\_governance\\_04](http://npopia.org/board/bbs/board.php?bo_table=4_governance_04)



발행일 2020.06.29.      발행처 공유경영센터      주 소 (03140) 서울시 종로구 삼일대로 428 낙원상가 5층 500호  
전 화 070-7767-9847      팩 스 02-747-9847      홈페이지 npopia.org  
기 획 비영리거버넌스연구소      편 집 정수현      디자인 디자인생선가게