

# 비영리의 거버넌스와 책무성

Governance & Accountability  
in Nonprofit Organizations

이영주 교수 Young-joo Lee, Ph.D.

Eileen Lamb O'Gara Chair In Women's Philanthropy  
Professor of Philanthropic Studies

Indiana University Lilly Family School of Philanthropy

---



Part I.

# 비영리단체의 거버넌스

Governance of Nonprofit Organizations

# 거버넌스란? What Is Governance?

- 거버넌스는 비영리단체의 목표 도달과 장기적 지속가능성 보장을 가능케 하는 일종의 일관된 감독, 책임, 그리고 견제와 균형을 제공.

Governance provides the type of consistent oversight, accountability, and checks and balances that can ensure nonprofit organizations both reach their goals and remain sustainable for the long term.

- 비영리단체에서 이 역할은 대부분 **이사회**가 맡음.

In nonprofits, this role is most often filled by the **Board of Directors**.

# 비영리 거버넌스의 기원 The Origin of Nonprofit Governance

- **계약 실패** Contract Failure

- **주인-대리인 문제** Principal-agent problem
- **이해충돌** Conflict of interests
- **역선택과 도덕적 해이** Adverse selection and moral hazards
- **기부자의 대리인인 비영리단체** Nonprofit organization as an agent of donors

- **이해충돌 최소화 방안** Mechanisms for minimizing conflicts of interest

- **계약** Contract (무분배 제약 Non-distribution constraints)
- **성과 평가** Performance assessment

# 이사회

## 의 거버넌스 역할 Board as a Governing Body

- 비영리 이사회는 단체 운영을 관리·감독하기 위해 선출된 사람들의 집단.  
A nonprofit board of directors is a group of individuals who are elected to govern and oversee the organization's operations.
- 이사회는 단체의 미션·전략·목적을 설정하고, 단체가 법적·윤리적 기준을 준수하면서 운영되도록 이끌 책임이 있음.  
The board is responsible for setting the organization's mission, strategy, and goals, and ensuring that the organization operates in compliance with legal and ethical standards.
- 또한 이사회는 단체의 재정상 안정과 지속가능성을 확보할 책임이 있음.  
The board of directors is also responsible for ensuring the organization's financial stability and sustainability.

# 이사회회의 역할 Roles of the Board (1/3)

- 재무 감독 Financial and legal oversight

- 재무 계획 승인, 재무 건전성 모니터링, 재무에 대한 적정 통제 확보

Approving financial plans, monitoring financial health, and ensuring appropriate financial controls.

# 이사회 역할 Roles of the Board (2/3)

- 경영진 및 이사회 감독 Executive director and board oversight

- 경영진에 대한 주요 감독 활동: 성과 평가, 보상 설정, 질서 있는 승계 보장.

Key executive director oversight activities include reviewing performance, setting compensation, and ensuring orderly succession.

- 이사회에 대한 자체 감독: (목표 및 우선순위에 대한) 연례 이사회 평가 절차 수행, 이사회 구성원의 모집·오리엔테이션·개발·교체의 주요 절차 보장.

Oversight of the board itself includes conducting an annual board review process (measured against its goals and priorities) and ensuring that key processes for recruiting, orienting, developing, and replacing board members.

# 이사회역의 역할 Roles of the Board (3/3)

- 미션 준수 Adherence to mission

- 이사회와 조직 리더십은 미션에 대한 공통된 이해를 공유하고 전략적·재무적 결정을 내릴 때 미션을 참조해야 함.

The board and organizational leadership should share a common understanding of the mission and refer to the mission when making strategic and financial decisions.



# 이사회 구성원에 대한 기대

## Expectations for the Board Members

- 부<sup>富</sup> Wealth - 기부 능력 Giving capacity
- 지<sup>혜</sup> Wisdom - 주제 전문성 Subject expertise
- 업<sup>무</sup> Work - 시간과 노력을 자발적으로 제공하려는 의지  
Willingness to volunteer time and efforts

# 이사회회의 법적 책임 Legal Responsibilities of the Board (1/2)

- **준수 의무 Duty of Obedience:**

이사회 구성원은 단체의 미션에 충실해야 하며, 단체의 중심 목표와 해당 연방법·주법·지방법과 부합하는 방식으로 행동해야 한다.

Board members must be faithful to the organization's mission and to act in a way that is consistent with the central goals of the organization and applicable federal, state, and local laws.

- **주의 의무 Duty of Care:**

이사회 구성원은 단체를 대표하여 의사결정을 할 때 관련 내용을 숙지하고 의사결정에 참여하며 성실하게 행동하는 등 합리적인 주의를 기울여야 한다.

Board members should exercise reasonable care by staying informed, participating in decisions, and acting in good faith when they make decisions on behalf of the organization.

# 이사회회의 법적 책임

## Legal Responsibilities of the Board (2/2)

- **충실 의무** Duty of Loyalty:

이사회 구성원은 의사결정이 단체에 영향을 미치는 경우 단체의 이익을 최우선으로 고려해야 한다.

Board members have to put the interests of the organization first when making decisions affects the organization.

# 비영리 스캔들과 이해충돌

## Nonprofit Scandals and Conflicts of Interest

- 의사결정 시 이사회 구성원의 개인적 이해가 영향을 받는 경우 이해충돌이 발생.

A conflict of interest exists when a member of the board has a personal interest that may influence them when making decisions.

- 단체의 자선적 목적을 충족할 개인의 의무가 자신의 금전적 이익과 부딪치는 경우에 발생.

It occurs where individuals' obligation to further the organization's charitable purposes is at odds with their own financial interests.

- 많은 경우 비영리 스캔들은 이해충돌로 인해 생김.

Many nonprofit scandals are caused by conflicts of interest.

# Healthy Holly

- 볼티모어 시장 캐서린 퓨는 이사로 재직했던 University of Maryland Medical System에 자신이 출판한 아동 도서를 판매하여 수십만 달러의 이익을 얻었다고 폭로한 스캔들 이후 사임했다.

Baltimore's mayor Catherine Pugh resigned following a scandal that revealed she had profited in the hundreds of thousands of dollars from selling her self-published children's book to the University of Maryland Medical System, where she served as a board member.



# 이해충돌 다루기 Handling Conflicts of Interest (1/2)

- 이해충돌은 언제든지 일어날 수 있음. 이사회가 할 일은 이해충돌을 효과적으로 처리하는 절차를 찾아 그에 따르는 것.

Sometimes, conflicts are inevitable. What the board should do is to identify and follow a process for handling them effectively.

- 모든 이해충돌 가능성을 드러낸다  
Disclose all potential conflicts of interest
- 잠재적인 문제가 확대되기 전에 처리한다  
Address potential issues before they escalate
- 확고한 이해충돌 정책을 실행한다  
Implement a solid conflict of interest policy
- 이사회원의 충성 의무에 대해 교육한다  
Educate the board about their duty of loyalty

# 이해충돌 다루기 Handling Conflicts of Interest (2/2)

- **이해충돌 정책 Conflict of Interest Policy**

- 이해충돌 가능성이 있는 구성원을 해당 문제를 다루는 표결에서 배제하는 절차를 수립한다

Establish procedures under which individuals who have a conflict of interest will be excused from voting on such matters

- 모든 이사회 구성원에게 이해충돌 방지 서약에 서명하도록 요구한다

Require all board members to sign a conflict of interest document

- 발주 시 일정 수의 입찰 참여를 요구한다

Require a certain number of bids for a job

# 이사회 독립성 Board Independence (1/3)

- **이사의 독립성 Independent Directors:**

이사와 단체 간 금전 관계나 가족 관계가 없을 것.

There are no financial or familial relationships between the director and the organization.

- 이사회 구성원은 당해 또는 유관 단체의 임직원으로서 급여를 받지 않았음.  
The member wasn't compensated as an officer or other employee of the organization or a related organization.

- 이사회 구성원은 독립된 계약자로서 과세연도 중에 당해 또는 유관 단체로부터 합계 1만 달러를 초과하는 대가를 받지 않았음. 이사회 구성원으로서 제공한 서비스에 대한 합당한 보수는 제외함.

The member didn't receive total compensation exceeding \$10,000 from the organization and related organizations as an independent contractor during the tax year. This excludes reasonable compensation for services provided as a board member.



# 이사회 독립성 Board Independence (2/3)

- 이사의 독립성 Independent Directors:

- 별지 L의 "이해관계인과의 거래"에 신고하여야 할 단체와의 거래에 이사회 구성원이나 가족 누구도 관여하지 않았음.

Neither the member nor any family member was involved in a transaction with the organization that must be reported on Schedule L, "Transactions with Interested Persons."

- 이사회 구성원이나 가족은 해당 단체의 별지 L에 보고해야 하는 관련 단체와의 과세 또는 면세 거래에 관여하지 않았음.

Neither the member nor any family member was involved in a transaction with a taxable or tax-exempt related organization that must be reported on that organization's Schedule L.

# 이사회 독립성 Board Independence (3/3)

- 비영리단체는 美 국세청 양식 990에 이사회에서 의결권을 가진 독립적인 이사회 구성원 수를 명시해야 함.  
Nonprofits must state on their IRS Forms 990 the number of independent voting members on their board.
- 단체에는 독립적인 이사회 구성원만 있어야 하는 것은 *아님*.  
Organizations are *not* required to have only independent board members.
  - 美 국세청은 공공 자선단체가 의결권을 가진 이사회 구성원 중 최소 **51%**가 단체와 관련이 없을(독립적일) 것을 요구함.  
The IRS requires that public charities have at least **51%** of the voting members of the board of directors unrelated (independent).
  - 그러나 자선단체를 감시하는 단체 중 일부는 상당한 다수(최소 **3분의 2**)가 독립적인 이사로 구성되어야 한다고 제안.  
However, some charity watchdog groups suggest that a substantial majority (meaning at least **two-thirds**) should be independent.

# IRS Form 990 Part I

<b>Part I</b>		<b>Summary</b>	
<b>Activities &amp; Governance</b>	<b>1</b>	Briefly describe the organization's mission or most significant activities: .....	
	<b>2</b>	Check this box <input type="checkbox"/> if the organization discontinued its operations or disposed of more than 25% of its net assets.	
	<b>3</b>	Number of voting members of the governing body (Part VI, line 1a) . . . . .	<b>3</b>
	<b>4</b>	Number of independent voting members of the governing body (Part VI, line 1b) . . . . .	<b>4</b>
	<b>5</b>	Total number of individuals employed in calendar year 2023 (Part V, line 2a) . . . . .	<b>5</b>
	<b>6</b>	Total number of volunteers (estimate if necessary) . . . . .	<b>6</b>
	<b>7a</b>	Total unrelated business revenue from Part VIII, column (C), line 12 . . . . .	<b>7a</b>
	<b>b</b>	Net unrelated business taxable income from Form 990-T, Part I, line 11 . . . . .	<b>7b</b>

# 이사회 다양성 Board Diversity (1/2)

- 비영리단체의 이사회가 단체가 봉사하는 지역사회와 다양성을 반영할 때 단체는 잠재적 기부자·협력파트너 및 정책 입안자와의 연결을 통해 지역사회 안에 있는 자원에 더 잘 접근할 수 있음.

When a nonprofit's board reflects the diversity of the community served, the organization will be better able to access resources in the community through connections with potential donors and/or collaborative partners and policymakers.

- 다양성을 지닌 이사회는 서비스를 받거나 서비스 체계에 포함된 사람들에게 제공되는 환경을 변화시키는 외부 영향에 대응하는 비영리단체의 능력을 향상시킬 것임.

A diverse board will improve the nonprofit's ability to respond to external influences that are changing the environment for those served and in which it is working.

# 이사회 다양성 Board Diversity (2/2)

- 비영리 이사회가 중대한 결정에 직면했을 때 이사회의 다양한 관점은 전방위의 기회와 위험을 알아채는 데 더 적합함.

When a nonprofit board is facing a major decision, diverse perspectives on the board are better qualified to identify the full range of opportunities and risks.

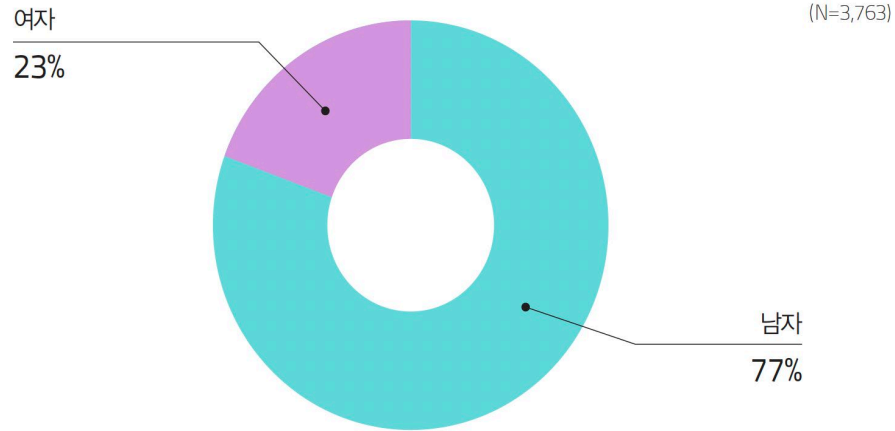
- 다양성이 없는 이사회는 정체될 위험이 있음. 모든 이사회 구성원이 똑같은 사회적 관계 안에서만 머무른다면, 새로운 이사회 구성원을 찾아내어 육성하는 일은 언제나 힘들 것임.

Boards that are not diverse risk becoming stagnant: if all the board members travel in the same social circle, identifying and cultivating new board members will be a constant challenge.

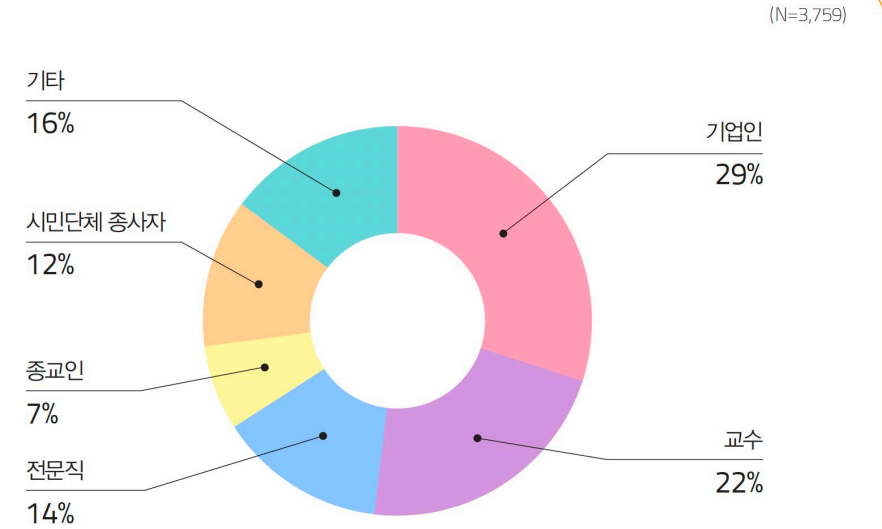
# 한국의 비영리 이사회 다양성

## Diversity in Korean Nonprofit Boards

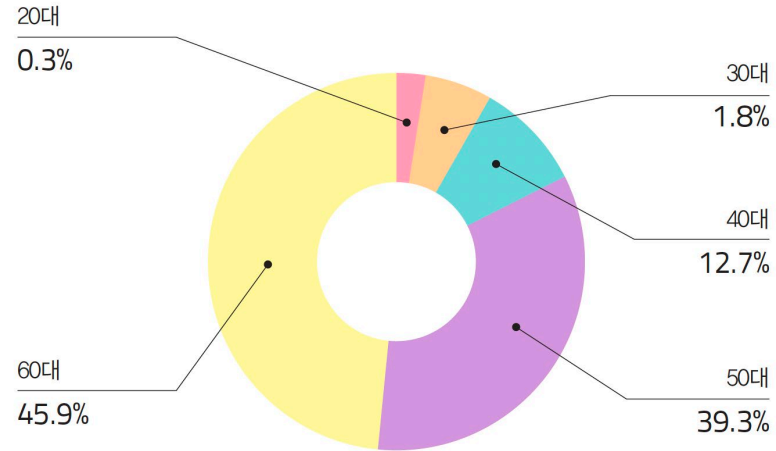
이사들의 성별 분포



이사들의 직업 구성



이사들의 연령 분포



# 이사회 다양성 평가 Assessing Board Diversity (1/2)

- 지역사회 이해하기 Understand the community
  - 비영리 단체의 커뮤니티가 리더십에 얼마나 잘 반영되어 있는지 생각해 보기  
Think about how well the nonprofit's community is represented in its leadership

# 이사회 다양성 평가 Assessing Board Diversity (2/2)

- 다양성 격차 확인하기 Identify diversity gaps

- 구성 격차 Composition gaps:

단체의 서비스를 제공받는 사람들의 다양한 정체성, 생생한 경험, 관점에 대해 폭넓게 생각하는 것은 이사회가 필요로 하는 목소리를 이해하는 데 매우 중요함  
Think broadly about the vast array of identities, lived experiences, and perspectives of those your organization serves is critical to understanding the voices needed in your boardroom

- 문화 격차 Culture gaps:

이사회 문화 평가는 다양성·공평성·포용성을 이사회 기능과 거버넌스의 중심에 두는 데 매우 중요함.

The assessment of board culture is vital to centering DEI in board service and governance



# 이사회의 다양성 구축 Building a Diverse Board

- 무의식적인 편견과 고정관념에 대해 고심한다.  
Address unconscious biases and stereotypes.
- 이사회, 사무국, 서비스 대상자를 포함한 모두를 참여시킨다.  
Get everyone involved, from the board, management, and clients.
- 긴밀한 네트워크 바깥에서 사람을 뽑는다.  
Recruit outside of the close-knit network.
- 다양성·공평성·포용성(DEI)을 단체의 미션으로 삼는다.  
Make Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) a part of the organization's mission.
- 이사회 다양성 정책을 만든다.  
Create a board diversity policy.
- DEI 선언문을 만든다.  
Create a DEI statement.

# DEI Statement–United Way Worldwide

- United Way’s mission is to improve lives by mobilizing the caring power of communities to advance the common good. In order to fulfill that mission, it is critical that our leadership and staff reflect the diversity of the many different communities we serve around the world, that we are intentional about including groups that have been historically excluded in co-creating solutions to community challenges, and that we apply an equity lens to everything we do, in order to ensure that every person in every community has access to the opportunities they need to reach their full potential.



Part 2.

**비영리의 책무성**

Nonprofit Accountability

# 비영리의 책무성과 투명성

## Nonprofit Accountability and Transparency

- 비영리는 단체의 관련자와 대중에게 책무성과 투명성을 가지고 활동을 수행할 법적·윤리적 의무가 있음.  
Nonprofits have a legal and ethical obligation to their constituents and the public to conduct their activities with accountability and transparency.
- 비영리는 정기적·공개적으로 대중에게 단체의 미션, 활동, 재정, 성과 및 의사 결정 과정에 관한 정보를 전달해야 함.  
Nonprofits should regularly and openly convey information to the public about their mission, activities, finances, accomplishments, and decision-making processes.

# 무슨 책무성인가? Accountability for What?

- 비영리는 법적으로 요구되는 모든 보고 절차를 준수해야 함.  
A nonprofit must comply with all legally required reporting procedures.
- 비영리는 단체의 미션 달성을 위해 자원을 책임감 있게 사용하고 지역사회의 이익에 기여할 의무가 있음.  
A nonprofit has an obligation to responsibly use its resources toward its mission and to benefit the community.
- 비영리는 명확한 성과 측정 체계를 만들고, 가능하다면 다른 단체와 결과를 비교하며, 이러한 결과와 방법론을 단체의 관련자와 공유할 책임이 있음.  
A nonprofit has a responsibility to establish clear performance measurements, compare results with other organizations when possible, and share these results and methodology with the constituents.
- 각 비영리는 특정 활동 영역에 적용되는 확립된 업의 기준 및 규제 기준을 준수할 책임이 있음.  
Each nonprofit has a responsibility to adhere to the established industry and regulatory standards that apply to its particular activity area.

# 누구에게 대한 책무성인가? Accountable To Whom?

## 비영리의 관련자 A Nonprofit's Constituents

단체의 성공에 있어 이해관계를 갖는 사람들  
People with a stake in the success of the organization

- **구성원** Members
- **이용자** Clients
- **기부자** Donors
- **봉사자** Volunteers
- **정부** Government
- **대중** Public

# 재무적 투명성 Financial Transparency

- 재정적 투명성은 비영리 내에 중요한 신뢰 공동체 구성원과 기부자를 유지 – 비영리 책무성의 전제 조건 – 하는 데 도움이 됨.

Financial transparency helps preserve the important trust community members and donors place in a nonprofit – a prerequisite for nonprofit accountability.

- 美 국세청 공시 요건: 세금보고(일정, 첨부서류, 증빙서류 포함)는 신고 기한으로부터 3년 동안 공개되어야 함.

IRS public disclosure requirement: Returns must be available for a three-year period beginning with the due date of the return (including any schedules, attachments, or supporting documents)

- 자선단체를 감시하는 단체의 홈페이지에 자발적으로 공시.

Voluntary disclosure on charity watchdog websites.

- 단체 홈페이지에 연차보고서 및 감사보고서를 포함한 최신 정보 제공.

Providing up-to-date information on the organizational website, including annual reports and audited financial statements.

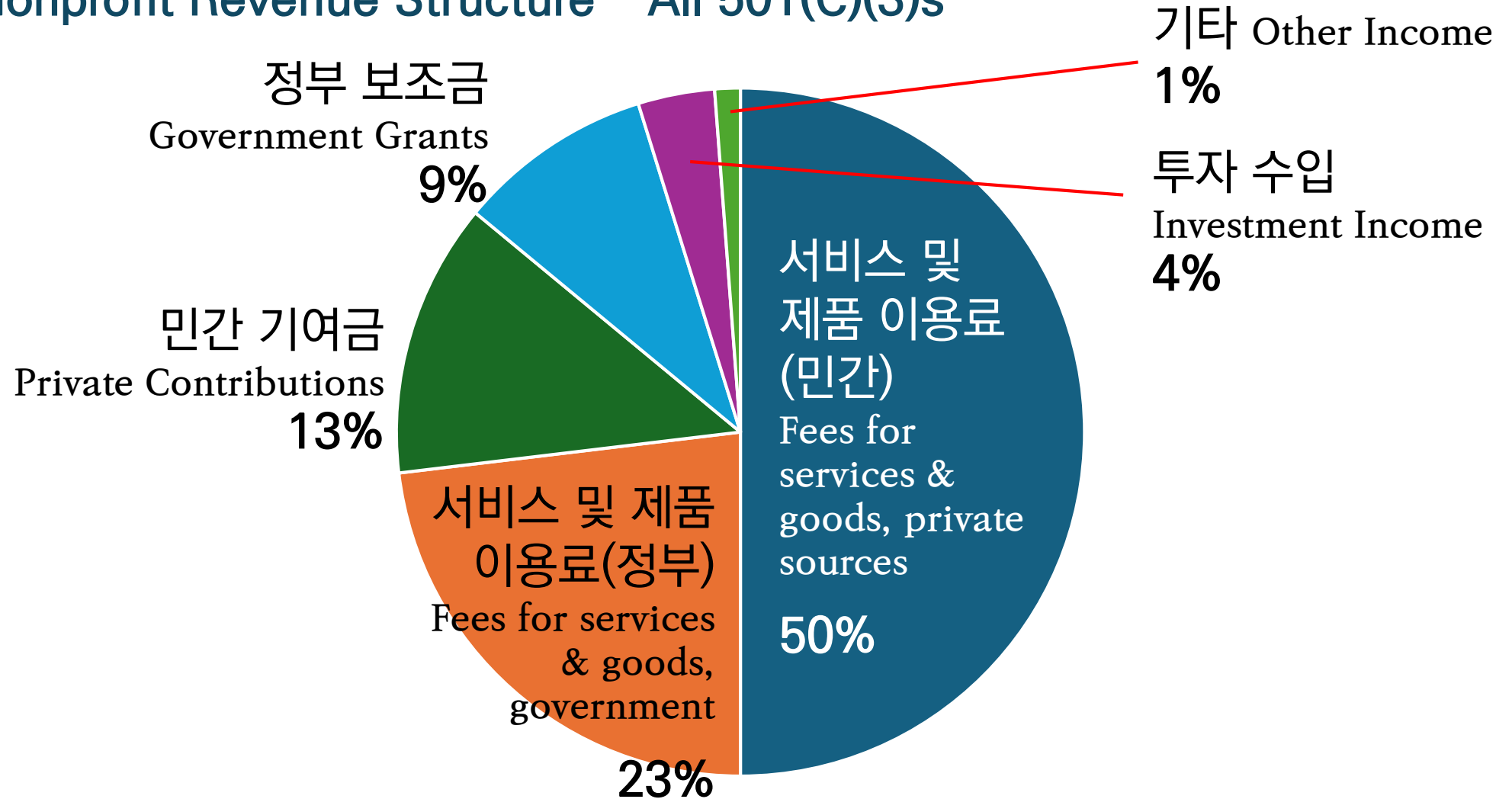
# 비영리의 수입원 Nonprofit Revenue Sources

- 자선적 기여금: 정부 보조금, 기업 기부, 재단 보조금, 개인 기부금  
Charitable Contributions: Government grants, corporate giving, foundation grants, and individual donations
- 사업 수입: 서비스 이용료, 회비, (정부 및 민간과의) 계약 사업  
Earned Income: Fees for service, membership dues, and contracts (government and private)
- 투자 수입: 이자, 배당금, 자본 소득  
Investment Income: Interests, dividends, and capital gains



# 미국 비영리 수입 구조

U.S. Nonprofit Revenue Structure – All 501(C)(3)s



# 수입 구조 - 부문별 차이

## Revenue Structure – Subsector Differences

### 비영리 하위 부문별 수입원 Sources of revenue for nonprofit subsectors

%	이용료 Fees	민간 기부 Private gifts	정부 보조금 Govt grants	투자 수입 Invest income	기타 Other
전체 All	70.3	12.3	9.0	5.4	2.9
예술 Arts	31.3	40.8	12.5	7.7	7.7
교육 Education	55.9	14.9	11.9	14.1	3.1
환경 Environment	25.1	48.0	14.1	5.8	6.9
보건 Health	87.5	4.0	3.4	2.9	2.2
휴먼서비스 Human service	53.1	16.4	22.7	2.9	4.9
국제단체 International	7.6	67.3	21.9	2.2	1.0

# 비영리의 사업 수입

## Earned Income for Nonprofits

- 제품 판매, 서비스 제공, 업무 수탁으로부터 발생.  
Generated from the sale of goods, services rendered, or work performed.
- 회비 및 수수료 포함.  
Membership dues and fees are included.
- 비영리 재정에서 차지하는 사업 수입의 중요도는 꾸준히 증가함.  
The importance of earned income in nonprofit finance has been increasing.
- 수익 창출 프로그램이 있으면 단체는 장기적으로 증가하는 니즈를 충족하고 운영을 더 잘 지속할 지지 기반을 다각화하고 확대할 수 있음.  
Income-earning programs allow organizations to diversify or expand their base of support to meet growing needs and to better sustain their operations over the long term.
- 등록된 자선 단체들의 주된 수입원.  
The dominant source of revenue for reporting charitable organizations.

# 사업 수입 전략

## Earned Income Strategies

- 비영리가 자신의 미션과 직접 관련된 활동을 통해 벌어들인 소득에 대해서는 면세<sup>免稅</sup>됨.

Nonprofits are exempt from taxation on income earned through activities **directly related to their missions**.

- 미션과 관련 없는 활동을 통해 벌어들인 소득에 대해서는 세금이 부과됨.

Income from activities not related to the mission is subject to unrelated business income tax (UBIT).

- 사업 수입에 과도하게 의존하는 경우 단체의 면세자 지위가 위태로워질 우려가 있음.

Substantial reliance may put the organization's tax-exempt status in jeopardy.

# Mueller's Pasta



**Classic Pasta**



**Whole Grain**



**Gluten Free**

# 사업 수입 예시

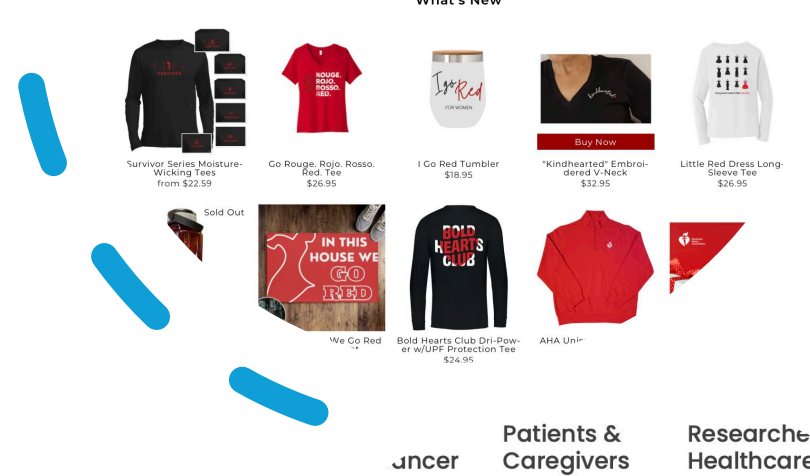
## Earned Income Examples

- 판매: 의류, 머그컵, 텀블러, 가방 등.  
Merchandise: Clothes, mugs, tumblers, bags, etc.
- 서비스: 교육, 훈련, 인증 등.  
Services: Education, training, adoption, etc.
- 임대 (단체의 미션에 기여하는 경우)  
Rents (when serving the organization's mission)

# 마케팅 브랜드 제품

## Marketing Branded Products

- 수입 창출  
Generates revenue
- 브랜드 인지도 상승  
Increases brand awareness
- 단체 지지자의 만족감 증대  
Excites your supporters



# 재무 건전성 Financial Health

- **순자산 균형: 자산 - 부채**  
Equity balance: asset-liabilities
- **운영 마진: 총 순 수입 수입 - 지출 / 총 수입**  
Operating margins: Total surplus (revenue-expenses)/total revenue
- **수입 집중도: 수입원별 수입을 총수입으로 나눈 것을 제곱하여 합산한 것 =**  
 $\sum (\text{수입원별 수입} / \text{총수입})^2$   
Revenue concentration: sum of squares of each revenue source divided by total revenue =  $\text{Sigma} (\text{revenue} / \text{total revenue})^2$
- **운영비 비중: 운영비지출/총지출**  
Administrative costs: Administrative expenses/total expenses



# 비영리 재무 취약성 – 투크먼-창 비율

## Nonprofit Financial Vulnerability – Tuckman-Chang Ratios

- 부적절한 순자산 균형 Inadequate Equity Balances
- 낮은 운영 마진 Low Operating Margins
- 높은 수입 집중도 High Revenue Concentration
- 낮은 운영비 비중 Low Administrative Costs

# 비영리단체를 감시하는 단체 Watchdog Organizations

- 가이드스타 GuideStar
  - [Guidestar.org](http://Guidestar.org)
- 채리티 내비게이터 Charity Navigator
  - [Charitynavigator.org](http://Charitynavigator.org)
- **Give.org** (Better Business Bureau's Wise Giving Alliance)

# BBB 재무적 책무성 기준

## BBB Financial Accountability Standards

- **사업비** – 총지출의 65% 이상을 사업 활동에 지출할 것.  
Program Expenses – Spend at least 65% of its total expenses on program activities.
- **모금비** – 모금 관련 기여금의 35% 이하를 모금에 지출할 것. 관련 기여금에는 기부금, 유산기부, 그밖에 모금 노력의 결과로 받은 것이 포함됨.  
Fundraising Expenses - Spend no more than 35% of related contributions on fundraising. Related contributions include donations, legacies, and other gifts received as a result of fundraising efforts.
- **기금 적립** – 현재 사업 활동에 쓸 수 있는 자금을 축적하지 말 것. 이 기준을 충족하려면 단체가 사용 가능한 비지정 순자산이 전년도 예산의 3배와 금년도 예산의 3배 중 높은 금액을 초과해서는 안 됨.  
Accumulating Funds - Avoid accumulating funds that could be used for current program activities. To meet this standard, the charity's unrestricted net assets available for use should not be more than three times the size of the past year's expenses or three times the size of the current year's budget, whichever is higher.

# BBB 자선단체 책무성 기준

## BBB Standard for Charity Accountability

- 거버넌스와 감시: 이사회의 감시, 크기, 회의, 보상, 이해충돌  
Governance and Oversight: Board oversight, size, meetings, compensation, and conflict of interest
- 효과성 측정: 효과성 정책 및 효과성 보고  
Measuring Effectiveness: Effectiveness policy and effectiveness report
- 재무: 사업비, 모금비, 기금 적립, 감사보고서, 지출 세부 내역, 정확한 지출 보고, 예산 계획  
Finances: Program expenses, fundraising expenses, accumulating funds, audit report, detailed expense breakdown, accurate expense reporting, and budget plan
- 요청 및 정보 자료: 정확한 자료, 연차보고서, 홈페이지 공시, 기부자 정책, 공익 마케팅 공시, 이의 제기  
Solicitations and Informational Materials: Accurate materials, annual report, website disclosures, donor policy, cause marketing disclosure, and complaints

# 책임성, 투명성, 그리고 이사회

## Accountability, Transparency, and the Board

- 비영리단체는 투명성과 책임성에 대한 헌신을 통해 지속적으로 대중의 신뢰를 얻어야 함.  
Nonprofit organizations must continuously earn the public's trust through their commitment to transparency and accountability.
- 비영리는 책임성과 투명성 확보를 통해 이해관계자와의 신뢰를 구축하고 기부자를 유치 및 유지하며, 지역사회 내의 긍정적 평판을 조성할 수 있음.  
By being accountable and transparent, a non-profit can build trust with its stakeholders, attract and retain donors, and foster a positive reputation in the community.
- 투명성은 책임성의 필요조건.  
Transparency is a requirement for accountability.
- 이사회는 투명성과 책임성을 보장할 궁극적인 책임이 있음.  
The board has the ultimate responsibility to ensure transparency and accountability.