

# 비영리 조직의 거버넌스

- 아름다운재단 사례를 중심으로

김진아 (아름다운재단 사무총장)

---



# 순서

1. 한국 비영리 거버넌스의 현실
2. 아름다운재단 이야기
3. 비영리 거버넌스 운영체계
4. 비영리 거버넌스 구축과정



**“모든 이사회에는 공통점이 하나 있는데...**

**제대로 작동하지 않는다는 점이다.”** 피터 드러커(Peter drucker)

현대 경영학의 체계를 세운 학자로 <비영리단체의 경영>  
<Managing the Non-Profit Organization> 등 비영리기  
관의 거버넌스와 관련해 의미있는 저작들을 남겼다..

**“사실, 이사회는 유능한 개인들이 모인 무능한 집단인 경향이 있다.”**

존 카버(John Carver)

비영리 이사회 정책거버넌스 모델 개발,  
<John Carver on Board Leadership> <변화  
를 이끄는 이사회> 저자로 비영리 거버넌스에서  
정책 수립과 견인의 중요성을 일깨웠다.

**“제대로 기능 하지 않는 이사회는 단체에 도움이 되지 않는다. 해를 끼칠 뿐이다. 순전하게 단체에 이바지하지 못한다. 오히려 단체장의 귀한 시간을 빼앗고, 갈등을 야기하고, 의사결정 과정을 더디게 만들고, 긴급한 전략적 대처를 방해하고, 달갑잖은 조언을 하고, 잘못된 결정을 내리고, 단체장이 업무에 집중하지 못하게 만들고, 그밖의 문제를 일으킨다. 이사회에서 목소리를 내지 않는 이사들도 단체에 도움이 되지 않는 건 매한가지다. 그들은 그저 자리를 차지하고 앉아서 산소를 축낼 뿐이다.”**

**제임스 갠빈 (James C. Gilvin)**

<굿 거버넌스, 어떻게 할 것인가>의 저자로 이사회 거버넌스의 모델을 3가지로 분류하여 새롭게 제시하였다.

"이사회가 발로 뛰면서 기부를 받아와야지. 그것보다 중요한게 있나?"

"이사회가 이렇게 일일이 감놔라 배놔라 할 거면 아예 상근을 하던가."

"이사회에 출석도 안할거면 대체 왜 이사 직함을 달고 있는 거야?"

"이사가 기관의 정책을 수립해야지 뭐하는 거야."

"사무국이 알아서 잘 해야지, 그걸 일일이 이사회가 챙겨야 하나."

"사무국 최고관리자 책임 아닌가, 어찌됐든 이사회는 위임한건데."

"어찌됐든 법적 책임자는 이사회 아닌가. 그러니 언제든 관여할 수 있지."

## 한국, 비영리 거버넌스의 현실

# 이사회의 변화가 어려운 이유

## 비영리 기관을 감독하는 최상위 관리 책임, 의사결정 집단

> 스스로 변화의 주체가 되어야만 하는 속성 "고양이 목에 방울달기"

## 설립근거에 따른 법인, 조직의 특성에 따라 발현 문제의 차이

> 조직의 특성과 발현 문제마다 해결방법이 다양하게 접근될 필요

## 이사회 문제를 드러내는 것은 곧 조직의 리스크가 된다는 인식

> 문제를 진단하고 드러내야 개선할 지점도 나타나

# 비영리 이사회를 짚어보는 두가지 질문

"**이사회가 역할과 책임**을 잘 알고, 이행하고 있습니까?"

"**운영 체계**가 올바르게 작동되고 있습니까?"

# 아름다운재단 이야기

- 각계각층의 전문가들이 참여하여 미국의 지역재단(Community Foundation)을 모델로 설립된 **한국 최초의 시민공익재단**
- 우리사회의 올바른 기부 문화를 확산하고, 도움이 필요한 이웃과 공익활동을 지원하기 위해 설립된 **모금 / 배분 전문기관**
- 특정 개인이나 기업, 종교의 영향 없이 시민들의 참여로 설립된 **시민이 주인인 재단**



2000년 8월 시민들의 참여를 기반으로 설립된 시민 공익재단



# 아름다운재단 이야기

- '모두'가 주인인 재단
- Ownership과 책임 사이
- 리더십 변화가 미치는 나비효과



2000년 8월 시민들의 참여를 기반으로 설립된 시민 공익재단

# 아름다운재단 이야기

"아름다운재단의 이사회가 역할과 책임을 잘 알고, 이행하고 있을까?"

"이사회 역할과 책임을 위한 운영 체계가 올바르게 작동되고 있을까?"

**이사회 역할과 책임을 위한 운영체계 개선**

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

### ● 출석을 향상과 풍부한 정보 공유를 통한 합리적 의사결정 지원

#### 풍부한 정보 공유

- 1) 카카오톡 채팅방 개설 및 수시소통 (재단 소식, 비영리 정보, 이사회 소식 등)
- 2) 사전 이사회 신설 및 이사회 자료와 데이터 사전 송부
- 3) 이사회 운영방향 관련 서적 출간 <변화를 이끄는 이사회>

#### 출석을 향상

- 1) 이사회 개최 시기 조정 (월1회 > 분기별 1회)
- 2) 이사회 구성원간 교류 활성화를 통해 멤버십 구축

# 아름다운재단 이야기

## 1. 주의 의무



2024년 2월 5일 월요일

안녕하세요. 김진아 총장입니다. 24년도 1월이 훌쩍 지나고 곧 구정입니다. 올 설 선물은 풍요로운 지리산 기운 담은 보내드렸습니다.

명절 인사와 함께 안내드립니다. 오늘, 까지 수령하실 예정이니 미수령시 정책에 대해 연락주세요.)

국은 지난주 24년 사업계획워크숍을 즐 마무리하고 본격적으로 한해 시작했습니다. 상호 협력하고 포용하며 천천히 한걸음 밀고 있습니다. 먼곳까지 걷게 되리라 생각합니다.)

2024년 4월 27일 토요일

수고 많으셨습니다. 리더십팀이 열심히 뛰는 모습 보기 좋습니다.

배홍기

와우. 정말 좋은 소식이 여러 건 있어 반갑고 감사한 마음입니다.

재단 사무총장님과 매니저분들께서 발로 뛰며 이룩하신 성과이기에 더 값진 듯 합니다.

수고많으셨습니다. 님 감사합니다

소라미 이사님

좋은 소식 전해주셔서 고맙습니다! 모두 뜻깊네요!

강용현 이사님

반가운 소식 감사합니다. 부서간 협업으로 큰 성과 이루셨다니 더 큰 의미가 있다고 생각되어 큰 박수 보냅니다.

박영숙 이사님

수고 많으셨습니다. 리더십팀이 열심히 뛰는 모습 보기 좋습니다.

박희옥 이사님

모두 반가웠어요! 아름다운재단의 가치를 구현해가면서 늘 걸어온 길을 잘 가고 있는지 돌아보고, 선구자로서 벽을 깨부수고 길을 만들어가는 재단식구들 모두에게 격려의 박수를 보냅니다^^♡

박영숙 이사님

박희옥 이사님 깊은 애정에 늘 감사다.

한찬희 이사장님

오늘 김 사무총장님, 김성식 국장님 한 사무국 임직원 모두 수고 많았 발표회가 성공적으로 진행되어 더 감사한 말씀 전합니다. 특별히 시간 내주시고 끝까지 응원 박희옥 이사님 고맙습니다.

강용현 이사님

아름다운재단의 산 증인이신 박희옥 이사님께 존경과 감사의 인사를 드

김성식

안녕하세요 김성식 국장입니다 이사님 감사님들께 행사 후기 공유 드립니다~! 오늘 스타벅스와 한국사회복지관협회와 함께 하는 청년자립정착꿈 지원사업 결과공유회가 있었습니다 자립준비청년들이 1년 동안 꿈을 위해 자기 주도로 자격증도 취득하고 문화 경험도 하고 교육도 받았던 경험들을 함께 나누는 자리였습니다 아무래도 이런 현장에 와서 친구들을 만날 때면 우리가 하는 일의 의미를 더 잘 느끼게 되는 것 같습니다 누군가 아름다운재단으로 인해 힘을 얻고 위로를 얻을 수 있음에 감사했던 하루였습니다 이사님 감사님들과 이 마음을 함께 나누고자 공유 드립니다 날씨가 너무 좋습니다~ 건강 잘 챙기세요~

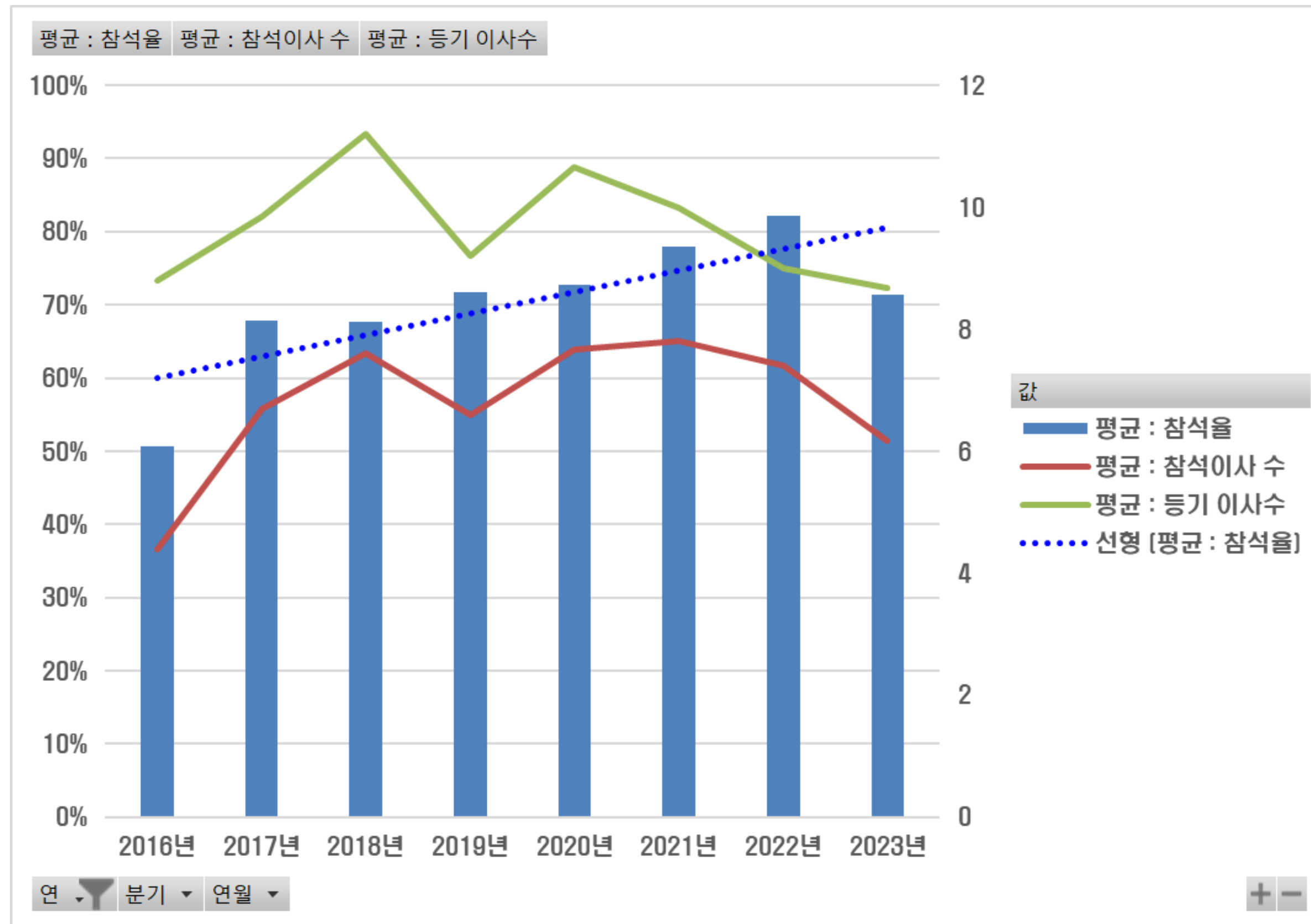
오후 4:06

선물 잘 받았습니 감사합니 설 명절 보내시기 바랍니다!:) 오3

오후 7:05

한찬희 이사장님

수고 많으셨어요^^ 오후 10:37



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

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

### ● 경영진(사무총장) 및 이사회에의 올바른 관리 책임을 위한 체계 마련

#### 경영진 관리 책임 체계

- 1) 사무총장 역할과 책임 수립 및 초빙 및 평가 기준 마련 (각종 지침)
- 2) 사무총장 내부 선발 절차 수립
- 3) 사무총장 경영 보고서 제출 등 경영 평가를 위한 내부 절차 마련 "진행중"

#### 이사회 관리 책임 체계

- 1) 이사회 운영 체계 정비 및 개선 (이사 초빙, 연임평가 기준 마련) "진행중"

# 아름다운재단 이야기

## 2. 경영진 및 이사회 감독

### H3-1. 사무총장초빙지침

제정 2018.05.17.  
타규정개정 2023.03.27.

#### 제1장 총 칙

##### 제1조(목적)

본 지침은 아름다운재단 정관 제31조 2항에 따라 아름다운재단의 사무총장 초빙 시 필요한 사항과 절차를 규정함을 목적으로 한다.

##### 제2조(용어의 정의)

본 지침에서 사용하는 용어의 뜻은 다음 각 호와 같다.

1. '사무총장추천위원회'(이하 '추천위원회'라 한다)란 재단 사무총장 초빙을 위해 이사회 구성원 중 의결로써 선출된 위원으로 이루어진 위원회를 말한다.

2. '메니지워런던'이란 아름다운재단 사무국의 대표자격으로서 사무총장최종후보자 심사과정에 참여하는 사무국 소속 정메니지들로 이루어진 위원단을 말한다.<타규정개정 2023.03.27.>

3. '사무총장후보자'란 재단 사무총장이 될 목적으로 제10조의 절차에 따라 등록 또는 추천된 사람을 말한다.

4. '사무총장최종후보자'(이하 '최종후보자'라 한다)란 심사결과를 토대로 추천위원회의 토론을 거쳐 선정된 최종 1인의 사무총장후보자를 말한다.

#### 제2장 사무총장추천위원회

##### 제3조(추천위원회의 구성)

① 추천위원회는 재직 중인 사무총장의 임기 만료가 결정된 날 또는 사무총장과의 계약이 중도 해지된 날로부터 30일 이내에 구성한다.

② 추천위원회는 다음 각 호에 해당하는 자로서 총 5인 이내로 구성한다.

1. 이사장 1인
2. 이사 중 2인 이상
- ③ 추천위원회 위원의 결정 및 해임은 이사회 의결로써 결정한다.

##### 제4조(추천위원회의 기능)

추천위원회는 다음 각 호의 업무를 수행한다.

#### 별첨 2. 사무총장 임시기준 재규정서

##### ■ 1차 심사기준

1차 심사방법 : 이사회 포럼 및 이사회에서 1차 심사 및 1차 심사기준

① 사무총장후보 요구지는 1차사전에 1차심사(30%)

구분	비율	비율
기초능력	1차사	● 1차사
경력	1차사	● 1차사
교육	1차사	● 1차사

② 사무총장후보 요구지는 1차사(30%) 1차심사(30%)

구분	비율	비율
1차사	1차사	1차사
1차사	1차사	1차사
1차사	1차사	1차사

### H3-3. 사무총장행가지침

제정 2018.05.17.  
타규정개정 2023.03.27.

##### 행가지침

1. 본 지침은 사무총장후보자에 대한 '행가'에 관한 사무총장 및 이사회의 권한을 규정하고 행가는 행가위원 1인 또는 이사 1인이 위임받은 권한을 수탁자로 한다.

##### 행가위원 임명

1. 본 지침에 따른 행가는 그 행가가 있는 사무총장 및 이사회의 권한을 수탁하여 행가위원 1인 또는 이사 1인이 위임한다.

##### 행가(사무총장행가/이사행가)

1. 본 지침에 따른 행가는 수탁자가 행가 사무총장행가/이사행가 '행가위원회'에 행가를 수탁한다.

2. '행가위원회'는 '사무총장행가/이사행가' 제3조 제1항 제1호에 규정한다. 이 때 '사무총장행가'는 '행가위원회'로 한다.

##### 행가(행가위원의 기능)

행가위원회는 다음 각 호의 업무를 수행한다.

1. 본 지침에 따른 사무총장 및 이사회의 권한을 수탁 및 행가
2. 본 지침에 따른 행가를 위한 제1차 사외 및 행가위원
3. 행가 업무에 대한 보고 및 자문 받은 업무

##### 행가(행가위원의 권한) (행가위원의 권한)

1. 행가위원의 권한은 다음 각 호의 사항을 수탁한다.

1. 행가위원의 권한은 사무총장 및 이사회의 권한을 수탁하여 행가
2. 행가위원의 권한 또는 행가위원의 권한을 가진 행가위원은 행가위원 권한을 수탁하는 자 이외의 자에게 권한 또는 수탁자에게, 행가위원의 업무 수행 시외로 업무에 임할수 없다.

2. 행가위원의 권한은 다음 각 호에 관한 사항은 '사무총장행가/이사행가' 제3조 제1항 제1호에 규정한다. 이 때 '사무총장행가'는 '행가위원회'로 한다.

행가	비율	비율
1차사	1차사	1차사
1차사	1차사	1차사
1차사	1차사	1차사

비영리 이사회가 중대한 결정에 직면했을 때 이사회는 다양한 관점은 전방위의 기회와 위험을 알아채는 데 더 적합함. 다양성이 없는 이사회는 정체될 위험이 있음. 모든 이사회 구성원이 똑같은 사회적 관계 안에서만 머무른다면, 새로운 이사회 구성원을 찾아내어 육성하는일은 언제나 힘들 것임.

### ● 이사회 구성원 다양성 확보를 위한 시도

#### 사업이해 다양성 확보

1) 배분위원장, 기금운용위원장, 연구소장 등 이사회 영입

#### 연령, 성별, 역할 다양성 확보

1) 40대 여성 이사 추천 및 영입

2) 사무국 구성원, 기부자 이사 추천 및 영입을 위한 내부 절차 마련 "진행중"



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

- **이사회와 사무국이 함께하는 거버넌스 구축과 활동**

### 발전방향 논의

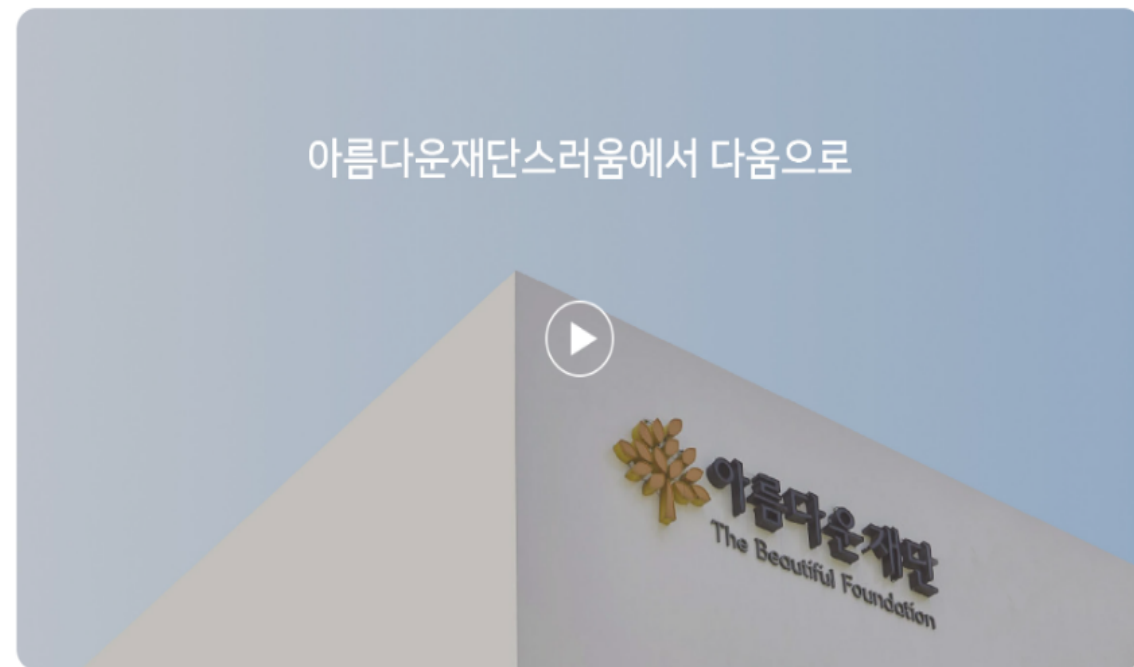
1) 이사회와 사무국의 라운드 테이블 개최

### 거버넌스 구축

1) 미션과 비전 재정립을 위한 거버넌스 구축 및 정체성 재정비  
2) 새로운 정체성에 따른 전략 수립 및 사업 추진 "진행중"

# 아름다운재단 이야기 **미션 준수** Adherence to mission

- 이해관계자 보고서, 구성원 전체 내부 설문 등 다양한 채널을 통한 의사 확인과 공감대 확보
- 이사회와 사무국의 공동 거버넌스 구축 (뉴선제로)와 구성원 참여(bottom up)기반
- 정체성에서 전략 내재화로 이어지는 지속적 과정을 통한 단계적 접근



## 미션

### 모두를 위한 변화 변화를 만드는 연결

#### — 미션 더보기

**모두란** 우리가 소중하게 생각하는 가치와 지향점입니다. 우린 특정한 누군가의 이익을 위해 일하지 않습니다. 아름다운재단이 만드는 세상엔 소외와 차별이 없습니다.

**변화란** 우리는 허황된 변화를 꿈꾸지 않습니다. 당장의 변화보다 본질적인 변화를 추구합니다. 그래서 작은 일부터 시작해 정책과 제도까지 차근차근, 끈기 있게 나아가는 방법을 택합니다.

**연결이란** 우리의 정체성에 가장 가깝습니다. 우리의 본질은 '연결자'입니다. 개인과 단체, 사회가 지닌 선의를 연결해 협력할 아젠다를 만들어냅니다.

## 비전

### 세상은 저절로 좋아지지 않습니다. 우리가 먼저 변화를 시작하겠습니다. 다양한 사회문제 해결을 위해 시민참여와 나눔을 잇는 도전하는 재단이 되겠습니다.

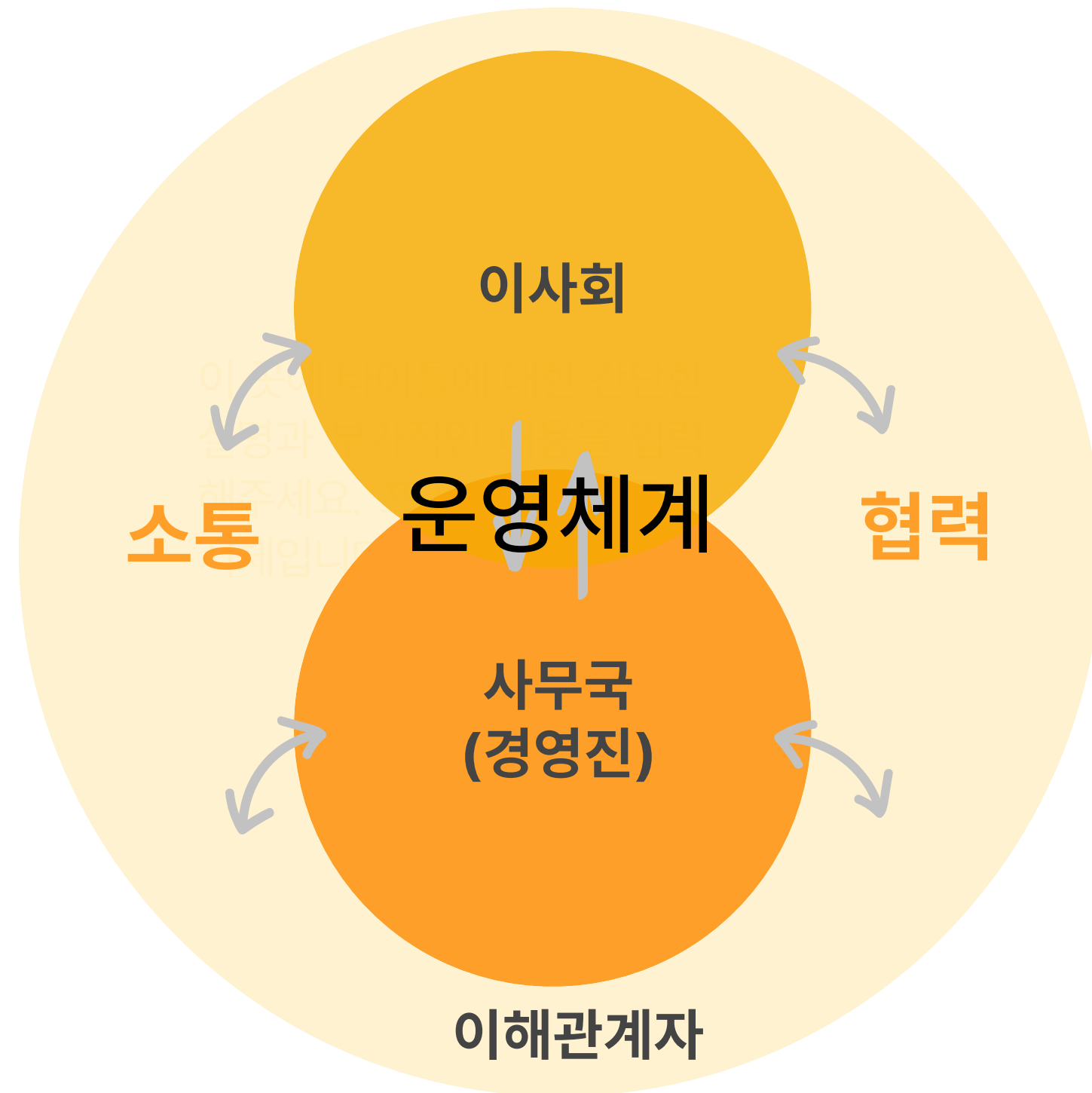
#### — 비전 더보기

**변화란** 우리의 변화는 작은 것에서부터 시작합니다. 할 수 있는 일, 실제로 작동할 수 있는 변화를 바라보고 그것을 실행해 나갑니다.

**사회문제란** 우리가 바라보는 사회문제란 '불평등'을 의미합니다. 기회와 자원, 의견에 이르기까지 '모두'가 아닌 일부의 이익에 의해 다른 쪽의 권리나 인권이 소외받는 경우를 말합니다. 때문에 우린 사각지대가 있는지 사회의 곳곳을 주의 깊게 바라봐야 하고, 우리가 하는 일이 또 다른 차별이나 소외를 부르진 않는지 점검합니다.

**시민참여와 나눔이란** 우리의 힘만으론 좋은 변화를 만들 수 없습니다. 참여는 변화를 만들고자 하는 선의와 의지의 표현입니다. 우린 선의를 표현할 수 있는 장을 마련합니다. 단순히 나눔을 강요하는 게 아니라, 나누고 싶도록 동기를 만들고 자발적인 행동으로 이어지게 합니다.

# 비영리 거버넌스 운영체계



- 비영리 거버넌스란, 조직의 책임 주체인 이사회와 위임받은 사무국이 이해관계자를 수렴하여 '소통'과 '협력'을 기반으로 미션을 달성해가는 일련의 과정
- 이 과정을 위해서는 기관의 미션과 속성, 현실에 따라 적절하고 합리적인 운영체계가 반드시 필요

# 비영리 거버넌스의 구축 과정

## 1. 미션과 비전의 (재)정립

조직의 존재 이유를 함께 깨닫고 공감대를 넓히는 과정

우리 기관은 왜 존재하는가?  
우리 기관의 기부자와 이해관계자는 무엇을 기대하는가?  
우리는 어떤 문제를 해결하고자 하는가?  
우리가 가진 자원은 무엇인가?

## 2. 목적달성을 위한 거버넌스 구축

목적을 위해 각각의 역할과 책임을 규명

우리 조직에 적합한 거버넌스는 어떤 형태일까?  
어떤 운영방향을 가지고 기관을 운영해 갈 것인가?  
목적의 달성을 위해 거버넌스 구성원들은 각각 어떤 역할을 해나가야 할 것인가?

## 3. 조직의 방향설계와 실행

명확한 역할과 책임 아래 구체화하여 사업 추진

우리 거버넌스에 필요한 인물은 누구인가?  
우리 기관에 적합한 최고관리자는 누구인가?  
목적을 달성하기 위한 거버넌스의 방향에 따른 구체적 사업은 어떻게 실현할 수 있는가?

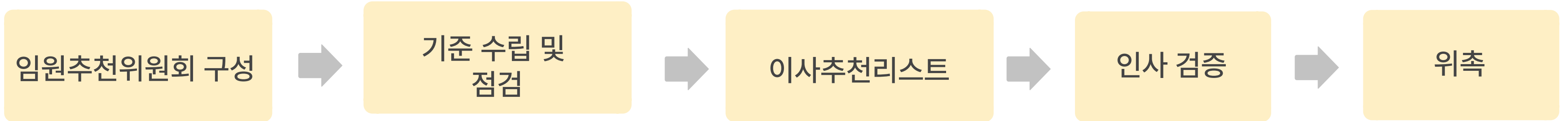
## 4. 목적과 방향의 공유와 확장

이해관계자들에게 기관의 목적과 방향을 공감하고 확장

우리 기관이 가려는 방향은 이해관계자들과 공감성이 이뤄지고 있는가?  
이해관계자들의 기대는 반영되었는가?  
이해관계자들과 정기적으로 미션과 비전에 대해 소통하는가?

# 이사회 의 바람직한 운영체계

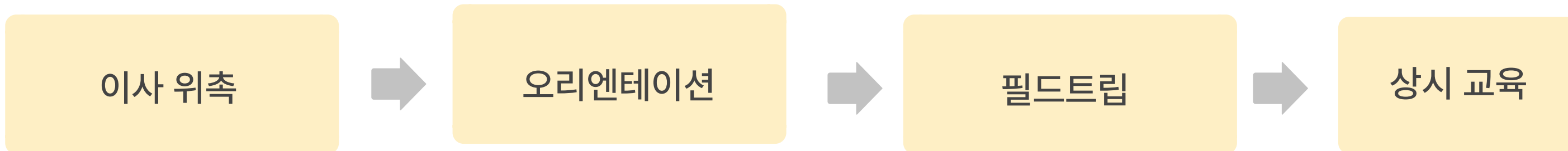
## 1. 이사회 구성



## 2. 이사회 평가



## 3. 이사회 교육



조직의 모든 주체가 함께 도전하고 실패할 수 있는 용기  
‘홀로’ 아닌 ‘함께’해야 더 멀리갈 수 있다는 믿음  
변화는 한번에 멋지게 등장하지 않는다는 사실의 수용  
그래서, 어제보다 한걸음 더 나아간 오늘



아름다운재단

The Beautiful Foundation