



기빙코리아

나눔으로 함께 사는 세상 지금 시작합니다



기빙코리아

자산제공자와 사용자간의 이해상충은 어떻게
해결해야 하는가? 한국 **NPO** 사례를 중심으로

**(On the conflict of interest between asset provider
and asset deployer - Korean NPO cases)**

NOV 13, 2017

기업지배구조: 회사를 감독하고 통제하는 규칙, 관행 및 프로세스 등 시스템을 의미

What problems to solve

- ✓ 주주, 경영진, 고객, 공급 업체, 금융 기관, 정부 및 지역 사회와 같이 회사를 둘러싼 다양한 이해관계자 간의 이해를 조정
- ✓ 좁게는 지분을 통해서 **자산을 제공하는 주주가 해당 자산을 보호하기 위하여 자산을 사용하는 기업의 경영자 등** 의사결정자들을 감시하는 장치 (**Shleifer & Vishny 1987**)
- ✓ 자산의 제공과 사용이 분리된 (즉 소유와 경영이 분리된) 현대에 기업지배구조는 특히 중요

Underlying economics

- ✓ 정보의 비대칭성: 자산 사용자가 제공자보다 더 많은 정보를 소유
- ✓ 도덕적 해이: 자산 제공자와 사용자간의 이해가 불일치
- ✓ 무임승차: 자산 제공자가 정보확인과 감시에 관한 노력의 효과를 독점하지 못함 (공공재의 문제)



좁은 의미에서 자산사용자(경영진)의 사적 아젠다 추구를 해결하기 위한 시스템이 기업지배구조

- ✓ 기업지배구조를 구성하는 주요 장치는 다음과 같음
- ✓ 내부통제장치: **주주총회** (경영진 등 이사를 선임), 이사회 (기업의 주요한 경영사항을 승인하고 감시), 감사와 준법감시인 (경영상 부적절한 절차나 행위를 방지)
- ✓ 정보 제공: 재무제표나 공시제도, 정관 (회사의 내부운영 규칙 등)
- ✓ **계약: 경영자 보상제도, 배당정책, 주식의 소유구조**
- ✓ 외부 규율기능: **경영권시장 (market for control; M&A)**와 같이 비효율적인 경영이나 무능한 경영자를 규율)
- ✓ 기타 제도: 상품시장에서의 경쟁, **규제자(정부 등)에 의한 감독**과 관련규제 등
- ✓ **위 감시시스템 중 비영리조직에서 작동하는 것과 작동하지 않는 것은? 이유는?**



비영리조직에서 자산제공자와 자산사용자간의 지배구조 문제는 더욱 심각할 가능성

정보 비대칭성

- 추상적 사회적 성과에 관한 불확실성과 해석상의 논란 가능성
- 이로 인한 사전적 계약 + 사후적 검증의 어려움

도덕적 해이

- 이해관계의 문제가 정의(**justice**)의 문제로 변할 가능성; 오히려 당연하고 바람직스러운 것?
- (세상을 바꾸려는) “활동가의 관심과 열정이 가장 중요...”
- 고결함 혹은 **self-righteousness**는 어쩌면 원동력과 속명
- 매우 현명한 해법을 요구

무임 승차

- 자산제공 그 자체에만 가치를 두거나 제공 이후 자산사용에 대하여 관심을 가지지 않는 것이 바람직하다고 생각할 가능성
- 주식을 파는 것보다 기부 반환은 **costlier transaction**

감시 시스템

- NPO직원들에 대한 성과보상체계에 대한 사회의 저항
- 정부와의 관계 설정 문제: 비영리단체가 수행해야 하는 사회적 역할과 기능에 내재 -> 일반적인 규제나 정부 개입은 바람직스럽지도 않음
- 역시 매우 현명한 해법을 요구



그렇다면 국내 NPO 생태계의 발전 관련 이해상충의 가능성과 해결책은?

연구의 초점

자산제공자

- ✓ 조직을 유지하는데 유/무형의 핵심적인 자산을 제공
- ✓ 구체적인 프로젝트가 아닌 조직의 목표, 비전, 평판 등을 기반으로 자산제공 여부 판단

자산사용자

- ✓ 조직의 업무를 책임지고 수행하는 주요 임원
- ✓ 비영리재단의 경우 사무국의 주요 인사

아웃소싱

- ✓ 기업의 사회공헌 활동에 관한 컨설팅 및 프로젝트성 계약
- ✓ 아웃소싱 계약에서의 발주기업과 비영리단체간 이해상충 문제도 존재 가능하나 **본 연구의 범위가 아님**



전략적 사회적 책임의 아웃소싱은 물론 사회 혁신을 리드하는 생태계

- ✓ 이해상충이 발생할 경우 비영리단체에 대한 일반 기부가 감소
- ✓ 이해상충을 최소화하는 프로젝트형 아웃소싱 혹은 컨설팅 계약 상대적 증가
- ✓ 프로젝트형 계약의 특징은 기업이 사업 영역에서 선택과 집중을 계약을 통해 강조하고 각종 비용에 대한 유연성을 최소화하는 것
- ✓ (이는 지배구조에서의 중요한 개념인 현금흐름가설의 시사점과 정확히 부합)

- ✓ 이해상충에 관한 경각심과 이를 오히려 공유가치 창출의 기회
- ✓ 자산제공자의 의도와 자산사용자의 역량과 선호를 조화시킬 수 있는 공식적/비공식적 메커니즘
- ✓ 이사회 운영 현실과 시사점
- ✓ 프로젝트형 계약의 현명한 활용





기빙코리아

Literature Review

NPO는 영리기업의 지배구조를 벤치마크할 필요

분류	문헌	주요 논제
영리 기업 방식의 지배구조 적극 응용	Unterman and Davis (1984), Steckel et. al (1987), Fine (1990), Frey (1997), Osterloh and Frey (2000)	책임과 예산이 정부에서 비영리 부문으로 크게 옮겨감에 따라 비영리 조직 간의 경쟁구도가 심화; 이에 따라 비영리의 생존을 위해 기업화된 형태, 구조, 사업방식 및 철학으로 경영을 하는 것이 필요 투명경영 및 지배구조 관행에 대한 개선 필요
영리기업 지배구조 메커니즘 선별 적용	Hansmann (1980),, Valentinov (2008), Prakash and Gugerty (2010)	NPO은 기업과는 달리 인센티브 구조가 불명확 이해관계자들 (stakeholders)도 명확히 나열하기 어려움; 포괄적으로 기부금의 기증자, 수혜자, 그리고 납세자들까지도 조화롭게 관리할 필요성 기업의 지배구조를 그대로 적용하다기 보다는 비영리식의 지배구조의 개선 및 상황에 따른 선별이 바람직



NPO 생태계의 특징을 고려한 규범(규율)을 제정할 필요

분류	문헌	주요 논제
사례기반 규범 연구	<p>US: O'Connell (1985), Houle (1989), Carver (1990), Bowen (1994), Ducca (1996), Block (1998)</p> <p>UK: Kirkland (1994), Adirondack (1999), Nunan (1999)</p>	<p>미국 영국의 사례를 참고하여 규범 정리 및 실무 지향적 조언</p> <p>예1: 이사회 구성과, 전문성에 대한 체계적인 평가, 명확한 절차의 엄격한 이사회 모집기준, 신규 이사회 멤버에 대한 정보 및 교육제공, 이사회 구성원 참여를 장려하는 절차, 이사회 성과 및 참여도에 대한 정기적 검토가 필요</p> <p>예2: 이사회 경영진의 선임 및 모니터링, 조직 미션 설정, 전략 개발, 정책 및 예산 승인, 조직에 필요한 자원 확보 등 필요</p>
사례 기반 규범 연구 비판	Herman (1989), Cornforth (1996), Jackson and Holland (1998)	<p>규범과 현실 사이 격차를 고려할 필요</p> <p>규범 내용은 모든 상황에 적용시키기엔 비현실적; 동기부여가 중요; 적합한 규범을 위한 체계적, 경험적 증거가 더 필요</p>



잘 디자인된 이사회는 NPO 성공에 매우 중요

분류	문헌	주요 논제
<p>About dependent variables: 이사회 효율성과 역량 측정</p>	<p>Chait et al. (1991), Jackson and Holland (1998)</p>	<p>- 6개의 이사회 주요역량 (1. 전략적 역량, 2. 명확한 목적과 장기목표의 수립, 3. 프로세스와 전략계획의 명확한 정의, 4. 대인관계에 대한 역량, 5. 조직적 응집력, 6. 이사회 통일된 입장)을 나열한 Board Self-Assessment Questionnaire (“BSAQ”: 이사회 자체평가질의) 개발 (Chait et al. 1991) - BSAQ의 신뢰성, 타당성 및 민감성, 조직 효율성과의 관계를 연구결과 유용한 툴이라는 결론</p>
<p>About independent variables: 이사회 효율성과 역량에 영향을 미치는 요인</p>	<p>Harris (1999), Wood (1992), Murray et. al. (1992), Dart et. al. (1996), Bradshaw et. al. (1992), Green and Griesinger (1996), Herman and Renz (1997)</p>	<p>이사들의 충분한 임기; 이사회와 사무국간의 적절한 권력 분배; 체계적인 조직문화와 구조; 기금 모금능력; 이사회 여성비중; 경영진과 이사회 소통; 이사회 명성; 사무국의 효율성 등은 이사회 BASQ 등으로 측정된 효율성과 역량을 향상</p>





기빙코리아

Research Design

Eisenhardt (1989) & Grounded Theory를 바탕으로 연구 프로세스를 설계

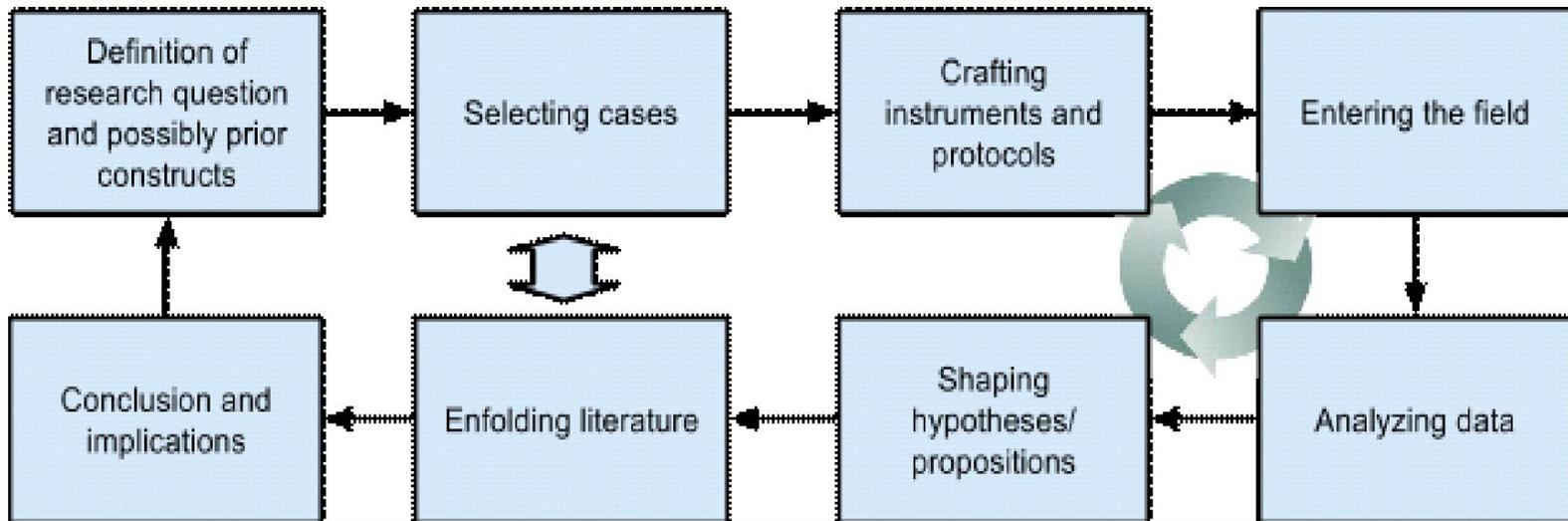
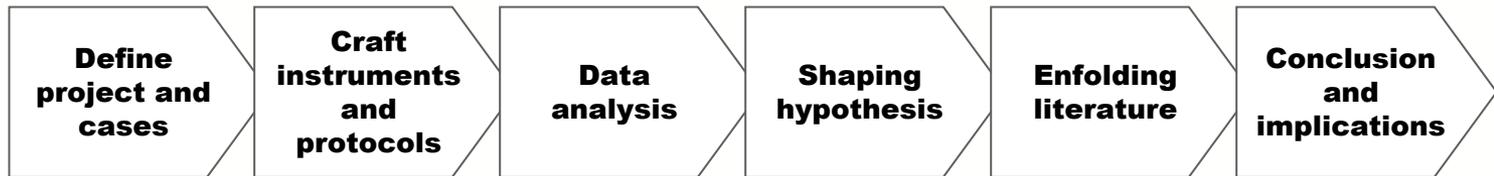


Table 1
Process of Building Theory from Case Study Research

Step	Activity	Reason
Getting Started	Definition of research question Possibly a priori constructs	Focuses efforts Provides better grounding of construct measures
Selecting Cases	Neither theory nor hypotheses Specified population	Retains theoretical flexibility Constrains extraneous variation and sharpens external validity
	Theoretical, not random, sampling	Focuses efforts on theoretically useful cases—i.e., those that replicate or extend theory by filling conceptual categories
Crafting Instruments and Protocols	Multiple data collection methods	Strengthens grounding of theory by triangulation of evidence
	Qualitative and quantitative data combined Multiple investigators	Synergistic view of evidence Fosters divergent perspectives and strengthens grounding
Entering the Field	Overlap data collection and analysis, including field notes	Speeds analyses and reveals helpful adjustments to data collection
	Flexible and opportunistic data collection methods	Allows investigators to take advantage of emergent themes and unique case features
Analyzing Data	Within-case analysis	Gains familiarity with data and preliminary theory generation
	Cross-case pattern search using divergent techniques	Forces investigators to look beyond initial impressions and see evidence thru multiple lenses
Shaping Hypotheses	Iterative tabulation of evidence for each construct	Sharpens construct definition, validity, and measurability
	Replication, not sampling, logic across cases	Confirms, extends, and sharpens theory
	Search evidence for "why" behind relationships	Builds internal validity
Enfolding Literature	Comparison with conflicting literature	Builds internal validity, raises theoretical level, and sharpens construct definitions
	Comparison with similar literature	Sharpens generalizability, improves construct definition, and raises theoretical level
Reaching Closure	Theoretical saturation when possible	Ends process when marginal improvement becomes small



Eisenhardt (1989)를 적용한 본 연구의 프로세스 구체화



Activity

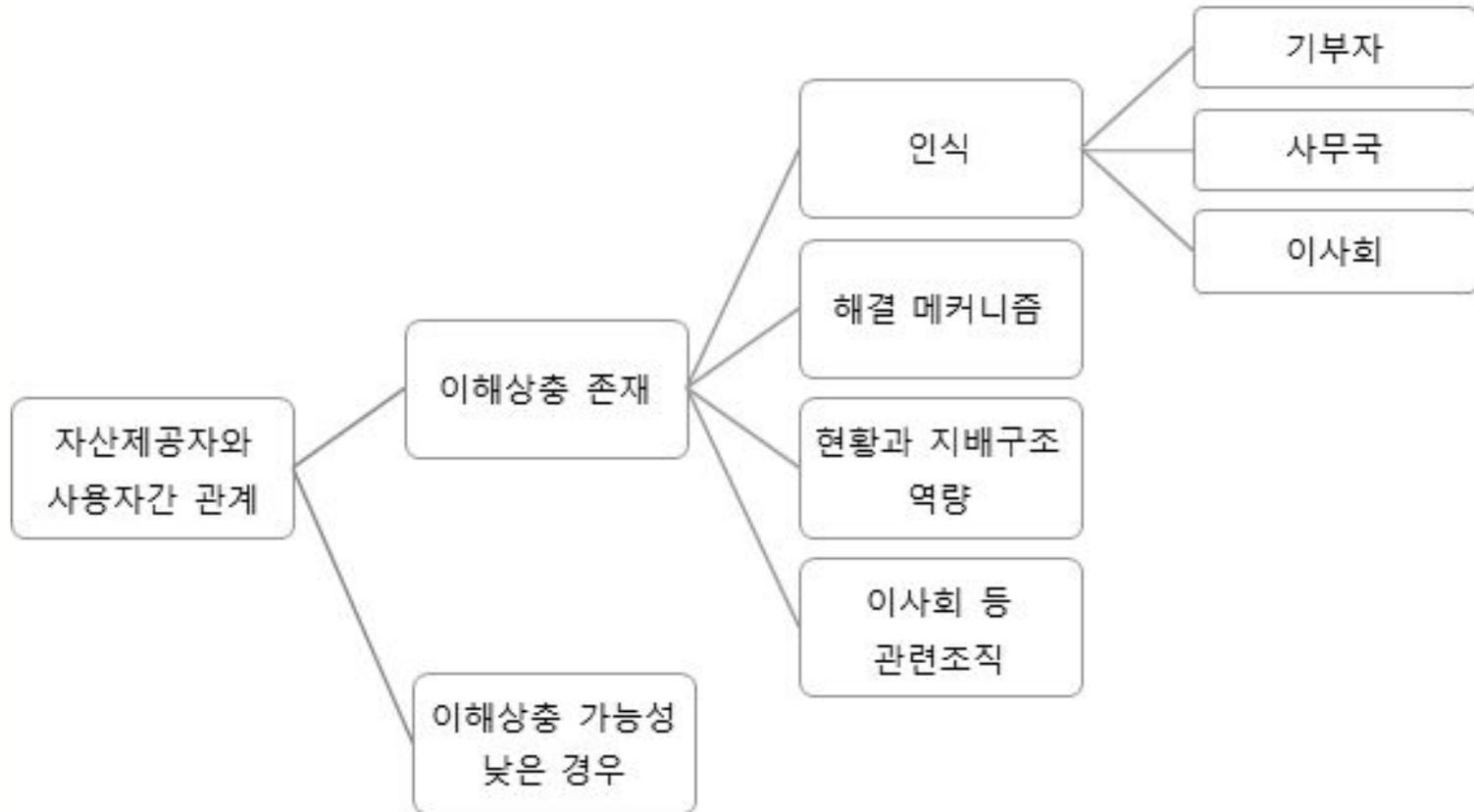
- Define project and cases**
 - 現 비영리재단 생태계 이슈 파악
 - 기존 기업지배구조 연구를 바탕으로 주요 개념과 임시 가설 등 프레임워크 확립
- Craft instruments and protocols**
 - 분석 틀 정립
 - 전반적인 연구 디자인
 - 정성사례조사를 위한 설문 및 인터뷰 계획 디자인
 - 관련 문헌 파악
- Data analysis**
 - 사례 및 인터뷰 대상 확정
 - 관련 데이터 수집 및 분석
 - 내/외부 전문가 인터뷰 수행
- Shaping hypothesis**
 - 데이터 분석에서 주요 시사점 및 제안사항 도출
 - 내부 전문가와의 워크숍 (혹은 중간보고)
- Enfolding literature**
 - 일반화
 - 서로 대조되는 기존 연구 비교
 - 유사한 기존 연구를 비교
- Conclusion and implications**
 - 정책적 시사점과 실행방안 등 확정
 - 연구 종료

Expected Output

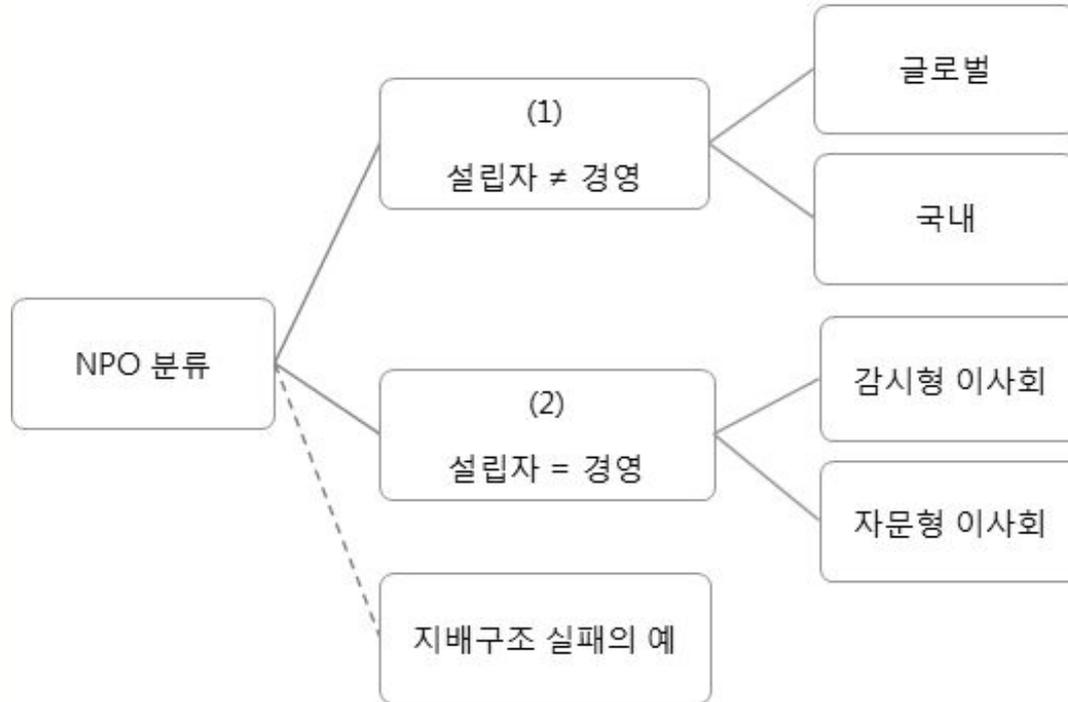
- Define project and cases**
 - 주요 이슈와 관련 사건
 - **Orienting proposition**
- Craft instruments and protocols**
 - 분석틀
 - 인터뷰 가이드라인, 설문지 등
 - 비영리재단 잠정 분류
- Data analysis**
 - 인터뷰 노트
 - 데이터 분석 결과
- Shaping hypothesis**
 - 잠정적인 제안과 시사점
- Enfolding literature**
 - 제안과 시사점에 대한 전문가 평가
 - 학술적 공헌
- Conclusion and implications**
 - 보고서와 논문



Prior constructs



샘플링 프레임워크: 설립자로부터 경영이 전문화 여부, 이사회 역할 기준



사례 선정 결과: 총 5개의 사례와 기타 다양한 전문가들을 선정하여 인터뷰 진행

분류	NPO	선정사유
글로벌	A 단체	설립자로부터 경영이 전문화되어 있으며 한국에 진출한 대표적인 글로벌 NPO
국내	B 단체	3개의 소규모 NPO의 통합으로 발족하여 26년째 성장; 사업비의 대부분을 개인 기부자에 의지하고 기업과의 프로젝트형 사업의 비중이 작아 지배구조가 중요; 사회적 영향력도 큰 편이고 관련 언론 기사나 자료도 풍부
감시형 이사회	C 단체	설립자가 경영에 참여; 감시형 이사회; 최근 설립된 NPO 중 (2012년 설립) 비교적 활발한 국내외 활동; 이사회가 설립과 초기 전략수립에 깊이 참여하였으나 현재는 경영/운영 활동에 개입하기 보단 감시역할에 중점
자문형 이사회	D 단체	관련 분야에서 영향력있는 NPO; 설립 이래 이사회 구성의 변화가 없음; 이사회가 단순 감시활동을 넘어서 모금 및 경영/운영 활동에 이사회가 활발히 참여; 전문성을 갖춘 전형적인 자문형 이사회; 병원 건립과 운영에서 자산제공자와 사용자간 지배구조 이슈가 중요한 점을 고려 사례로 선택
지배구조 실패	새희망씨앗	최근 모금액의 대부분을 경영진이 횡령했다는 논란; 비영리 지배구조의 문제점이 사회적으로 이슈화



기빙코리아

Case Analysis

역량이 있는 분야에만 집중할 수 있도록 하는 장치가 필요 (사람 vs 시스템)

NPO

이해상충 가능성에 대한 인식과 해결 (사무국)

A 단체

- 지배구조 (governance) 워크샵 운영
- 해외 프로젝트에 대한 통제: 해외 프로젝트 후원시 A단체 한국사무국 프로젝트에 대한 '기부자'; 프로젝트에 직접적 관여없이 모니터링만 하고, 해당 프로젝트 수행은 대상국 담당

B 단체

- 이해상충의 문제를 활동가의 **도덕성과 양심**을 통해서 해결해옴
- 수평적 조직; 프로젝트 수행관련 사무국 권한과 주인의식 강조
- 기부자(회원)들의 만족도는 파악이 어려움

C 단체

- 이사회와 사무국은 이해 상충 문제를 인식하고 **이사회는 모니터링에 중점 (고액기부자 위주이므로 관리가 용이하고 기부자의 영향력도 강력)**
- 긴급구호사업 수행에 있어서 이사회의 개입에 한계

D 단체

- **목적사업을 명확히 정의하고 선택과 집중 (사업 모형)을 통해서 이해상충의 문제 해결**; 그러나 예산 할당 결정 (토지, 미술품 구매 등) 및 자산 관리 문제로 인한 이해상충 가능성 존재; 이사들은 주요 예산결정문제에 깊이 개입하고 배분위원회 등의 이사회 소위원회 등에 참여함



이사회를 통한 이해관계자(특히 소액기부자 입장)간 정보비대칭성 문제를 해결?

NPO 이해상충 가능성에 대한 인식과 해결 (이사회)

- A 단체
 - 광범위한 프로젝트 범위와 규모로 인한 임원과 이사회 간의 정보 격차; 이와 관련 **사회복지법인 외부이사추천제에 대한 문제 제기**
 - 약 **2,000억원 (2016년 기준)**의 후원금을 제공하는 다수의 기부자와 **750여명**의 본사직원 및 이사회로 인한 **물리적 도전과 한계**

- B 단체
 - 전국운영위원회가 이사회의 기능을 일부 수행 (**사외이사가 없음**)
 - 장기기부자(**10년 이상 정기후원**)가 전체 기부자의 **30% 이상**
 - **2016년 기준 약 1,800여명**의 기부자가 **B단체**의 워크숍이나 프로젝트 미팅에 참여함; **SNS** 등 다양한 수단을 활용 기부자 사업 참여 유도

- C 단체
 - 이사장(설립자)이 상임 이사
 - 이사회가 **C단체**의 설립부터 관여하는 장기적 관계; 단체의 미션, 목표, 전략 설립에 직접 참여함; 대다수

- D 단체
 - 이사회는 자문역할에 충실; 거의 모든인원이 **설립과 함께**하여 **이사회-사무국간** 정보 격차가 낮고 배급위원회등의 분과위원회를 통해 기금 모금 및 사업의 세부내용에 참여



***** 이사회의 중요한 역할 중 하나는 자산제공자와 사용자간 대리인 문제 해결임 *****
자산제공자의 대리인이 아닌 일을 같이 할 사람을 찾는 경향의 문제점

Analysis

기부자와의 구속력있는 소통은 상당한 기술, 비용과 노력이 요구되는 문제; 현재는 지배구조 이슈보다는 펀딩과 마케팅에 초점을 맞추는 경향

NPO

소통 현황과 지배구조 역량

A 단체

- 이사회 산하 분과위원회 (발전위원회, 사업분과, 후원개발분과, 감사소위원회) 운영: 기부자를 대리하고 이사진의 사업참여율 고조를 목적
- 접근하기 쉽고 체계적인 메커니즘은 결여

B 단체

- 기부자를 위한 다양한 행사와 워크숍을 개최하나 기부자 사업참여 기회는 비정기적
- 기부 중단 기부자들에 관한 조사

C 단체

- 대다수의 기부자가 고액기부자 ('block' givers)
- 사업에 기부자 참여 권장; 의견 청취를 위한 기부자모임 행사 정기적 개최
- 기부자 및 홍보 대사를 사업 회의 초대
- SNS를 활용한 소통

D 단체

- 투명성 증대를 위해 상세한 회계 정보 (일일 지출내역 및 기부금 납입내역)를 홈페이지에 공개
- 이사회가 기부자를 대리하여 예산 수립 참여



이사회 구성에서 정부 규제와 내부 규제간 이원적 선택 문제의 극복하고 생태계 차원의 자율 규제 필요

NPO

이사회 구성

A 단체

- 사회복지법인 외부이사추천제: **정부가 이사회의 선임과 임기를 통제** 함; 정부의 관련 법규와 통제가 효율적인 이사회 운영과 지배구조 기여하는가?
- 민간의 자율기능을 적절히 활용할 필요 대두

B 단체

- **활동가 조직의 최고의사결정기구(이사회) 통제**: 모든 운영위원(이사진)은 내부 인력; 여기에 더하여 활동가들이 인사위원회에 참여; 총회에만 이사회 참석
- 짧은 임기 (2년 임기, 최대 4년 연임가능) 후 다시 활동가로 복귀
- 최근 1/3 외부 인사 선임 가능으로 정관 변경

C 단체

- 임기 3년 연임 가능; 이사진, 경영진 **호선제**
- 사무국은 이사회 선임에 영향력 없음 (재단의 사업을 잘 이해하고 보수없이 오히려 기부에 참여할 수 있는 인재를 이사진을 통해서 쉽게 확보하기 위한 전략)

D 단체

- C단체와 비슷 (재단법인의 특성상 재산 출연자 및 설립에 참여한 이사진들의 사업 개입과 참여가 재단 운영에 큰 영향을 미침; 따라서 경영상의 불확실성을 줄이기 위하여 인원 변동률이 낮음)

자산사용자의 유연성을 줄이는 사업지정기부 관행과 직원기부제도 증가

NPO	그외 시사점
A 단체	<ul style="list-style-type: none">- 대체적으로 글로벌 조직의 지배구조 내부규범 적용; 그러나 'peer review' 등 이사진 간 견제 장치 등 일부 제도는 문화적 차이, 수용의 어려움, 효율성 등을 이유로 국내에 미적용- 국내 NPO에서 감시와 견제 기능이 문화적인 영향을 받는 사례
B 단체	<ul style="list-style-type: none">- 이해상충의 문제가 적은 사업 지정기부 증가 추세
C 단체	<ul style="list-style-type: none">- 이해상충문제를 해결하기 위한 사업지정기부 많이 활용- 이사회 및 사무국의 대부분이 기부자임
D 단체	<ul style="list-style-type: none">- 넥슨병원 설립 등 지정 기부에서는 기부 전에 이해상충 문제 해결- 이사진 대부분이 기부자; 직원은 의무적으로 임금의 일정부분 기부



한국의 문화적 현실 적합하고 혁신적이면서 자율적인 제도 요구

변수	사례 분석 결과와 핵심 이슈	해결책
이해상충 (사무국)	- 기부자 개입과 견제를 위한 공식적 메커니즘 부재; 성과평가 불명확; 이사회 등에 의한 모니터링 한계 - 사무국에 대한 인센티브 체계 부재	NPOTech; 직원기부
이해상충 (이사회)	- 모니터링과 자문역할을 모두 활발히 수행하는 이사회가 드뭄; 이사회 의 물리적 시간적 한계 - 자문 역할 중시 경향 vs 감시역할에 대한 조직 내부의 저항 - 이사회 인센티브 결여; (이사진의 기업 프로젝트 참여)	자율 규제; 이사진 기부
소통과 지배구조 역량	- 구속력을 갖는 공식적 소통 메커니즘 부재 - 사업영역 확대, 전문성 및 역량의 문제; 기부자가 다양한 NPO를 활용 스스로 다각화를 할 수 있는 기회 상실 - 자산 관리, 회계, 정보공개 등이 NPO의 역량과 미션이 아님	투자풀, 선택과 집중
이사회 구성	- 정부의 이사선임 및 임기제한 등에 관한 규제의 문제점 - 이사의 적절한 연임 이슈 - 사외이사를 통한 이사회 역할 (특히 모니터링) 강화 필요	사외이사, 연임 규정
기타 이슈	- 국가/문화적 차이와 연관된 지배구조 관행 - 일부 NPO의 부적절한 행동은 NPO 생태계에 시스템 리스크	한국적 자율규제



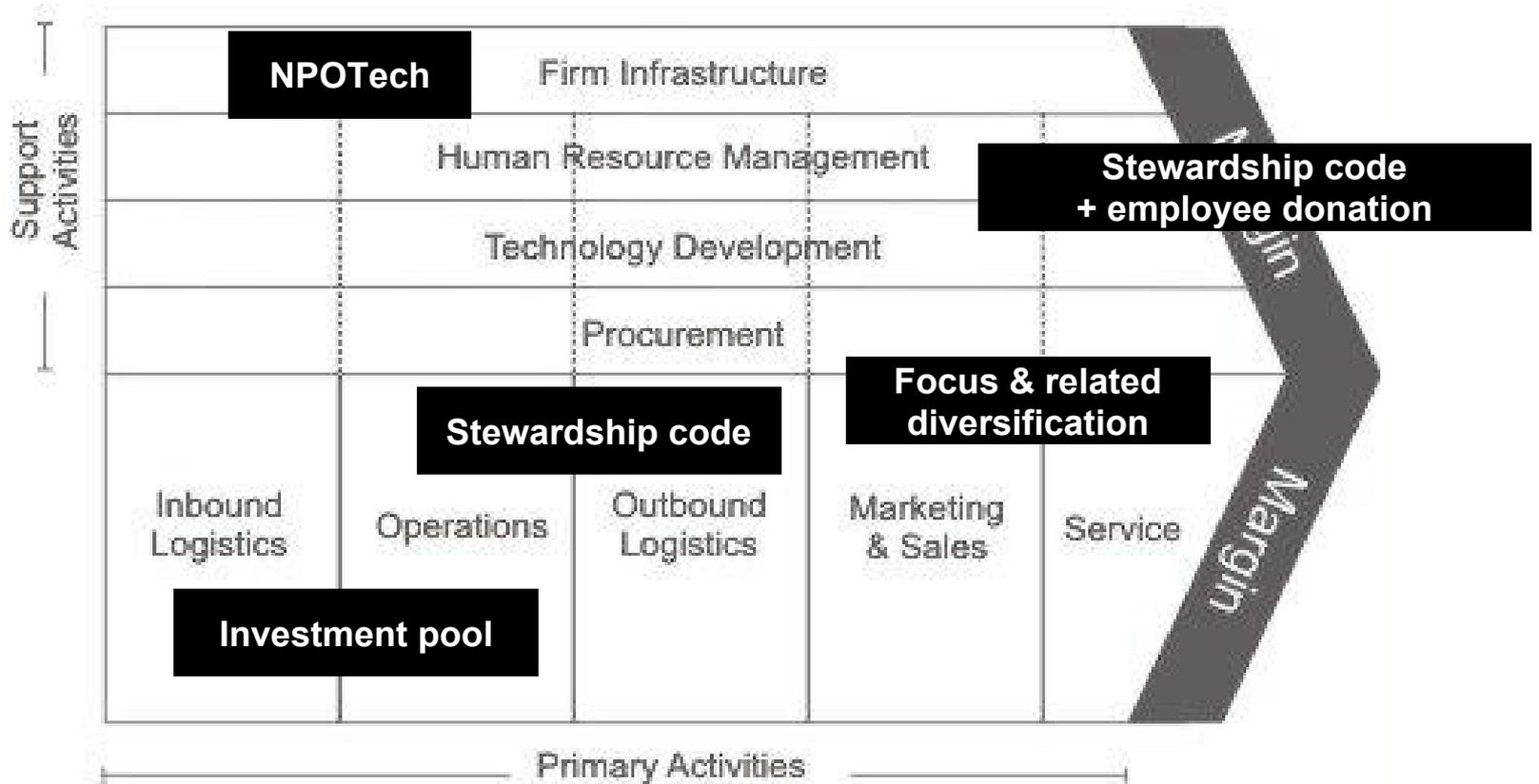


기빙코리아

Conclusion and Implications

Value chain and recommendations

Figure 1: Porter's Generic Value Chain



Implications

NPO 생태계와 가치사슬을 위한 제언들은 서로 결합 가능

Value chain	Implications
Inbound & Procurement	<ul style="list-style-type: none"> ● NPO 투자폴 운영: 투명한 자산관리와 관련 비용 절감과 수익률 증대 ● 비핵심 업무인 금융에 관한 역량 구축 비용을 절감하고 이사회는 기타 영역에 시간 투입 가능 (자문은 외부전문가를 활용; 이사회는 감시)
HRM & Operation	<ul style="list-style-type: none"> ● NPO 스투어드십 코드: 정부규제가 아닌 생태계 차원의 자율규제 ● NPO 생태계 시스템 리스크 제어
Service	<ul style="list-style-type: none"> ● 선택과 집중: 비영리의 다각화외에 기부자 자산제공 다각화 기회 증가 ● 단순한 목표와 사업에 대한 집중으로 사무국의 엠파이어 빌딩의 가능성 예방; 일반기부와 지정기부의 시너지 창출 가능
Infrastructure	<ul style="list-style-type: none"> ● 기부자 연결 플랫폼 (NPOTech) ● 기부자의 의사 직접반영 가능; 비영리 생태계 진입장벽 약화 ● 축적된 빅데이터는 신규사업 발굴 및 기존사업 평가에 활용가능 ● 4th industrial revolution



소수 플랫폼이 국내 생태계를 독식하는 것은 곤란하며 블록체인 등 활용 혁신 주도

Fundraising Tools

We've recently launched a new set of tools to help nonprofits raise funds on Facebook. You can now collect donations through a number of tools on your Page, ads and posts.

↓ [Apply To Use Fundraising Tools](#)



Facebook:

- **“You can add a Donate button to your Page and ads that lets people donate to your organization through a website of your choice.”**
- **“We’re also offering tools that enable some nonprofits to collect contributions directly on Facebook.”**

블록체인

- 분산장부기술; 네트워크 상에서 모든 참여자가 공동으로 거래정보를 검증기록보관할 수 있는
- 속도·보안성·투명성·편의성·비용 측면 혜택

거버넌스 문제에 대한 “올바른” 기술적 해결책을 모색할 필요

트윗	트윗과 답글	미디어
	<p>어금니아빠 2014년 6월 16일</p> <p>전어금니아빠라고합니다.제딸의수술비가너무나없습니다.제발도와주세요ayun.co.kr많은곳에알려주세요.전딸을위해모든지합니다.도와주세요.소중한기도올립니다.사랑합니다.</p> <p>5 20</p>	
	<p>어금니아빠 2014년 5월 28일</p> <p>전어금니아빠라고합니다.제딸의수술비가없어서이렇게호소합니다도와주세요ayun.co.kr아연이제딸의홍피입니다.많은곳에알려주세요.제발주탁드립니다.사랑합니다.소중한기도올립니다.</p> <p>1</p>	
	<p>어금니아빠 2014년 5월 18일</p> <p>전어금니아빠라고합니다.제딸의수술비가없습니다.도와주세요ayun.co.kr소중한기도올립니다.사랑합니다 부디많은곳에알려주세요.부탁드립니다</p> <p>1</p>	
	<p>어금니아빠 2014년 4월 25일</p> <p>제발도와주세요.전어금니아빠라고합니다.제딸의수술비가없습니다.도와주세요ayun.co.kr많은곳에알려주세요 사랑합니다.도와주세요</p> <p>6 2</p>	

✓ NPOTech는 이미 활발

✓ 어금니아빠: 이씨가 딸의 친구를 살해한 뒤 경찰 조사를 통해 외제차 등을 타고 다닌 사실이 알려지자 "후원금으로 호화생활을 한 것 아니냐"는 등의 분노 여론; "[본인 명의의 포드 토러스 차량과 누나 명의의 에쿠스, 형 지인이 소유한 BMW 스포츠유틸리티차\(SUV\)를 번갈아 타고 다녔다. 차량을 튜닝하거나 혈통건을 분양받고 이 개가 낳은 새끼를 비싼 가격에 팔았다는 의혹도 제기되고 있다](#)"

✓ 새희망씨앗사건: 2017/8월; 해당 사단법인 회장과 대표 등이 불우 청소년과 결손 아동 후원금 128억원을 횡령하여 [고급 외제차와 아파트를 구입하는 등 호화 생활; "지역 아동과 1대1로 연결된다"](#)는 식으로 5000원~1600만원을 입금 유도; 일반 시민 피해자만 4만9000여명



스튜어드십 코드와 투자풀은 각종 논란으로부터 NPO를 보호하고 업무에 집중할 수 있게 해줄 것



<https://www.google.ca/search?q=기부+사기>

[토요판/뉴스분석 왜?] 공동모금회 4대 중증 질환 지원 논란

▶ 빨간 열매 모양의 모금함. 많이들 보셨지요? 어려운 이웃을 돕는 성금을 마련하려고 사회복지공동모금회가 곳곳에 설치한 모금함입니다. 한해 모금액이 4000억원에 이릅니다. 국민들이 한푼 두푼 모은 성금이 영종한데 쓰이면 안 되겠지요. 그런데 최근 공동모금회가 박근혜 정부 핵심 공약 사업인 '4대 중증 질환 환자 지원 예산'을 마련해 논란이 일고 있습니다. 국민의 성금이 정권의 쌈짓돈으로 전락할 수 있다는 우려도 나옵니다.

2010년 11월21일 보건복지부(이하 복지부) 출입기자실은 복지부가 내놓은 보도자료로 시끄러웠다. 사회복지공동모금회(이하 공동모금회)의 감사 결과를 담은 자료였다. 한두 장짜리 자료가 아니라 감사보고서가 거의 통째로 기자들에게 공급됐다. 피감 기관인 공동



사회복지공동모금회는 4대 중증질환 관련 사업은 보건복지부 정책과 상관없이 자체 마련한 것이라고 해명했다. 그러나 보건복지부가 추진하려던 사업과 예산 규모, 집행 시기, 대행기관까지 일처해 복지부의 압력을 받거나 혐의 아래 추진한 것은 아닌지 의혹이 있다. 사진은 지난 17일 서울시 중구에 있는 사회복지공동모금회 현판. 이경이 기자 lee@hani.co.kr

기타 제안 사항

- ✓ 사무국, 이사회, 및 직원들 까지도 기부에 참여하게 하여 유인구조를 정렬
- ✓ 소수의 고액 기부자는 아예 프로젝트 계약으로 전환하여 사전에 지나친 **empire building** (관심사업추구) 등의 가능성을 배제하고 이해상충 가능성을 최소화하는 전략 고려
- ✓ 기부자와의 소통: 1. 기부를 중단하는 기부자에게 연락을 취해 의향을 파악하는 등의 개별적인 노력도 의미가 있음. 2. 기부자 의견 공유를 위한 행사(기부자모임 행사 등)를 정기적으로 개최하는 등의 다양한 방식을 활용하 기부자들의 의사를 반영

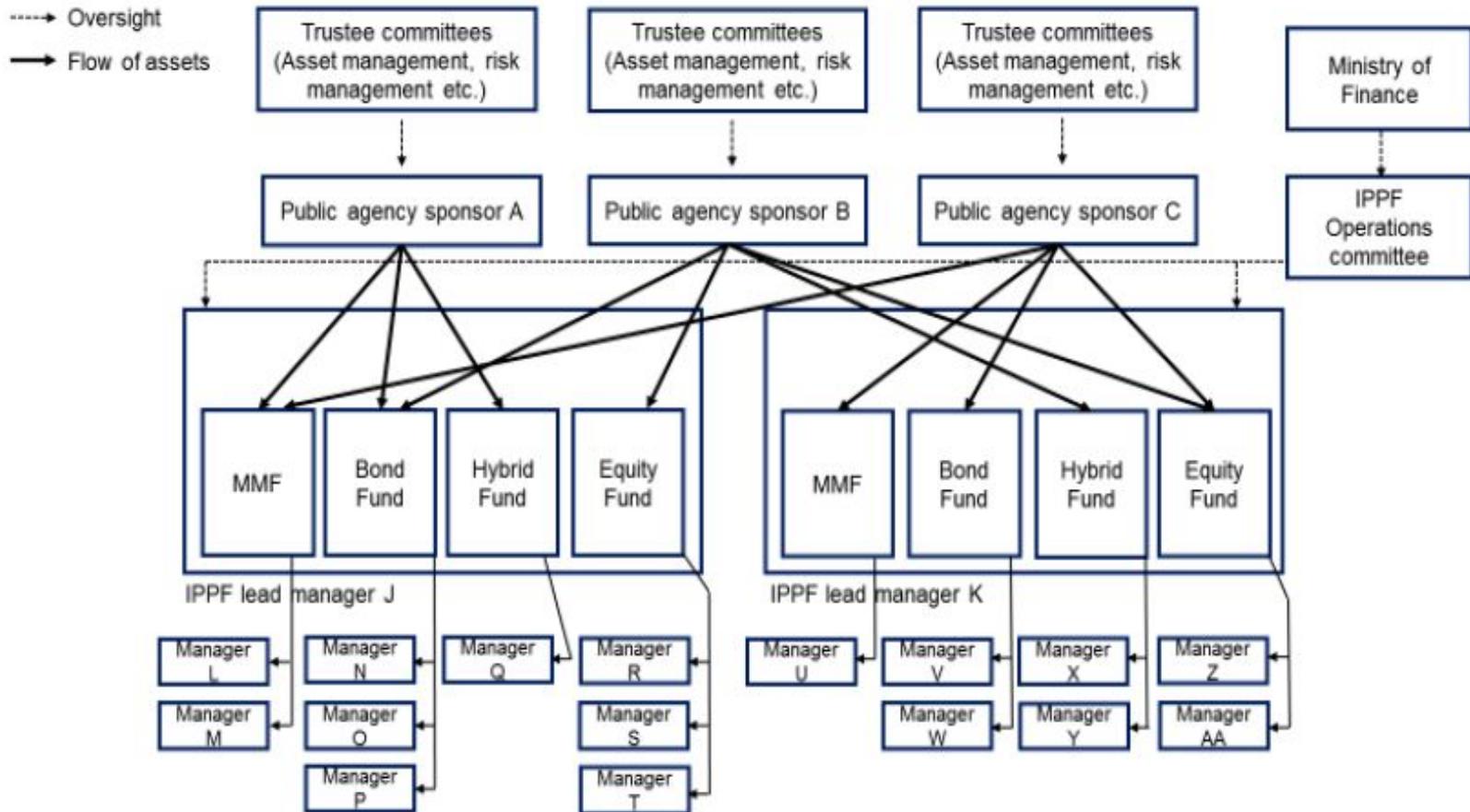




기빙코리아

Appendix: 연기금 투자폴 개요

연기금투자플은 개별 연기금의 투자자금을 통합 운용하는 통합펀드와 그 자금을 실제로 운용하는 개별펀드로 구성된 **Fund of funds** 구조의 자산운용 시스템* (국가재정법 제81조에 근거)



Abstract

Outsourced CIO (OCIO) system, whereby manager selection and monitoring are delegated to an external lead manager, has become popular among institutional investors. However, the performance implications of such intermediated investment management have not been examined until now, presumably due to a lack of data availability. We fill this gap using a unique proprietary dataset on Korean public agency sponsors, comparing the performance of equity managers selected directly by the sponsors against those by the lead managers. In contrast to previous studies, managers selected by OCIO lead managers significantly outperform their directly-selected counterparts. Such superiority in performance appears to stem from the lead managers' ability to detach themselves from internal organizational issues inherent within sponsor agencies.

Keywords: Delegated portfolio management, institutional investors, intermediated investment management, outsourced CIO, investment pool

JEL Classification: G11, G20, G23

Suggested Citation:

Han, Min Yeon and Jun, Sang-Gyung and Kang, Hyoung Goo and Oh, Ji Yeol Jimmy, Leading the Way? External Lead Managers and Institutional Equity Fund Performance in Korea (June 5, 2017). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2980734> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2980734>



비영리단체에서 자산제공자와 자산사용자간의 이해상충에 관한 사례와 방안 연구

- ✓ 선별된 비영리단체들에 대한 질적연구
- ✓ 비영리단체 생태계의 발전과 일반 기부 활성화 방안
- ✓ 기업의 전략적 **CSR** 아웃소싱에서 벗어나 기업을 견인하는 전략과 제도



NPOTech과 스튜어드십 코드로 Transaction cost 절감

전문가들은 기부를 뒷받침 할 수 있는 사회 시스템 마련이 필요하다고 진단

기부자들의 철저한 사전 조사도 필수다. 사회복지공동모금회에 따르면 기부를 결정할 때 **△정보공개가 투명한 단체 선정 △재정 효율성이 높은 단체 선정 △직접 방문 또는 전화 문의 등을 거쳐야 한다.**

사회복지공동모금회 관계자는 "우선 홈페이지를 통해 연말 결산보고, 이사회 회의록, 업무추진비 현황 등을 꼼꼼히 살펴야 한다"며 "고유 목적 사업비와 일반 관리비 내용을 살펴보고 실제 사업에 얼마나 쓰였는지 볼 필요가 있다"고 조언했다. "단체들도 성금 관리를 엄정하고 투명하게 하고 신뢰도를 위해 피드백을 하는 등 기부자의 눈높이에 맞추기 위한 노력이 필요하다"

<http://v.media.daum.net/v/20171012062504149?d=y>

비케이 안(Bekay Ahn) 한국기부문화연구소장: "한 사건을 보고 기부를 하지 말아야겠다는 생각은 전형적인 후진국형 사고방식" "도움을 주면 결과 보고가 없으니 불신이 생기는 것인데 기부 문화에 관한 한 믿고 주는 것이 안 믿는 것보단 낫다"..... "기부금이 어떻게 쓰이는지 따지는 것도 기부 문화가 발전하는 과정", "기부자는 지원금이 100% 수혜자에게 가길 원하지만 그 과정에서 비용이 들기 때문에, 이를 투명하게 들여다 볼 수 있는 모니터링 시스템을 구축해야 한다"





기빙코리아

감사합니다!