비영리 거버넌스 인사이드

Korea Nonprofit Governance Inside

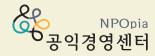
20 21











칼럼

진단과 평가, 필요한가요?

며칠 전 스트레칭을 하던 중 갑자기 허벅지 쪽에서 툭 소리가 나면서 갑작스런 통증이 찾아왔다. 곧바로 정형외과를 찾아 진단을 받은 결과 햄스트링 근육에 미세한 파열 증상이 있으니 얼마 동안 운동을 하지 말라고 했다. 웬만한 일로는 병원에 가지 않는 편인데 곧바로 병원을 찾은 이유가 있다. 1년전 비슷한 일로 발목 쪽에 통증이 있었는데, 스스로 짐작하기를 '어제 좀 무리해서 걸었나보다, 운동으로 아픈 곳은 운동으로 풀어야 한다고 하니 오늘 걸으면 좀 나아지겠지.' 하며매일 아침 걷기를 반복했다. 그런데 갈수록 통증이 더 심해져서 결국 뒤늦게 병원을 찾았고, 아킬레스건염으로 발목깁스까지 해야 했다. 그때 일을 떠올리면서 이번에는 짐작하거나추정하는 일 따위는 하지 않고 곧바로 전문가의 진단을 받았다. 정확한 진단을 받음으로써 괜한 걱정을 덜어줄 뿐만 아니라, 비용의 손실이나 쓸데없는 에너지 소모를 줄여주는 것을 이미 경험해보았기 때문이다.

정확한 진단과 평가. 비영리조직에서는 솔직히 불편하고 부 담스러운 용어다. 진단과 평가라는 말 자체에 스며있는 부정 적인 정서를 무시할 수 없기 때문이다. 대체로 일의 결과가 이익의 성과로 남는 일이 아닌데, 목적과 가치기준을 따라 일 하는 것에 대해 이런저런 평가를 내리는 것 자체가 부당하다 는 견해가 크다. 평가 비슷한 용어가 등장할 때마다 '우리 일 이 평가가 가능한 일인가?' '누가 누구를 평가하는가?' '각자 잘하고 있으니 그냥 지켜봐주면 안될까?'와 같은 의견들이다. 그래서 비영리단체에서는 굳이 이렇게까지 하지 않아도 되지 않을까 하는 마음으로 모든 평가들을 기피하는 것 같다. 특 히 종교단체 같은 곳에서는 우리를 평가하실 분은 하나님 밖 에 없다는 논리로 사람들의 평가를 받지 않으려 하고, 받는다 해도 아예 무시하는 경우도 많다. 그러다보니 새로운 변화와 성숙의 기회를 놓치고, 늘 현상유지에만 급급하게 된다. 아킬 레스건, 햄스트링, 가자미근이 몸의 어디에 있는지 알지 못한 채 사용하다가 다치고 나서야 정확한 진단을 받고 무엇이 잘 못되었는지 파악하면서 비로소 몸을 제대로 돌보게 된 것처 럼 유기적인 조직체 역시 제대로 가고 있는지, 이대로 계속 가도 괜찮은지 적절한 진단과 평가를 받을 때 훨씬 건강하게 움직일 수 있을 것이다.

Diagnosis and evaluation

진단 과 평가 의 과정이 비영리단체에서 는 주로 이사회에서 이뤄지는데, 아쉬운 점은 주로 구성원들의 업무진행과 상황 이나 그 성과를 평가하는 데서 머무르는 것 이다. 그 일은 때로 좋은 결과를 내기도 하고, 좋지 않은 결 과를 내기도 하기에 그때마다 잦은 평가의 잣대를 들이대면 구성원들이 좀 더 큰 걸음을 걷는 데 머뭇거릴 수밖에 없을 것이다. 오히려 이사회는 지금 이 결과가 처음 조직을 만들 때 세웠던 비전과 목적을 이루는 일에 잘 맞닿아 있는지 평 가하는 일에 더 관심을 기울여야 할 것이다. 이를 위하여 이 사회는 전문적인 평가를 할 수 있는 역량을 갖춰야 할 뿐만 아니라. 평가자로서 엄격한 자기진단과 평가가 선행되어야 할 것이다. 지금 이사회가 과연 이 조직의 비전과 목적을 이 루기 위해 어느 정도의 이해와 열의를 갖고 있는지 모일 때 마다 점검하고 전망을 새롭게 하는 일이 필요하다. 그러므로 정기적으로 이사회 자체 평가와 더불어 외부 전문가의 객관 적인 진단과 평가를 통해 조직의 안녕과 성장, 공동체 구성원 개개인의 성장에도 유의미한 결과를 낼 수 있는 계기가 되면 좋겠다.



두면

성서유니온 선교회



비영리 이사회 평가의

거버넌스 서베이

현황과 방향

이사회 활동에 대한 평가가 어떻게 이뤄지고 있는지에 대하여 비영리단체 실무자를 대상으로 설문조사를 진행하였습니다. 온라인 방식을 통해 진행된 설문조사에 38명의 비영리단체 관계자 분들이 참여해 주셨습니다.

이사회 운영 및 활동에 대한 이사회 평가는 잘 이뤄지지 않고 있다

'이사회에서 이사회 운영 및 활동에 대해 평가한다'는 질문에 73,7%의 응답자가 '그렇지 않다'고 응답했고, 이사회 평가가 얼 마나 자주 진행되는가에 대한 질문에서 역시 '안한다'거나 '비공 식적으로 한다'는 응답이 전체 응답 중 60 4%를 차지했다.



이사회 운영 및 활동 평가 (N=38)

73.7% 안한다

한다 26,3%

이사회 평가 (N=38)

60_4% 비공식 혹은 안한다

평가한다 39.6%

또한 이사회 평가를 단체의 의무사항으로 규정하고 있는가에 대한 질문에 '그렇다'는 응답이 없었고, '그렇지 않다' 즉 규정 하지 않는다는 응답이 63.2%를 차지했다. 다만 '고려하고 있 다'는 응답이 36.8%에 이르러 향후 이사회 운영 및 활동에 대 한 객관적 평가의 필요성이 증가할 것으로 보인다.

이사회 평가 의무 (N=38)

63.2% 그렇지 않다

고려하고 있다 36.8%

이사회 평가의 제도화와 이해관계자의 참여가 필요하다

'이사회의 평가는 누가 해야한다고 생각하십니까?'라는 질 문에 대한 응답(2가지 선택)에서 '이사회 운영위원회(52.6%)' 가 가장 많았고. '이사 개인과 실무책임자(50%)'. '외부전문가 (36.8%)', '실무책임자(대표,사무총장)(28.9%)'가 뒤를 이었다. 반 면 '이사 개인(2.6%)'. '이사장(10.5%)'에 대한 응답자들은 낮아. 비영리단체 실무자들은 이사회 평가에 대해 이사 개인이나 이사장이 아닌 위원회와 같은 제도적인 평가장치가 필요하다 고 생각하고 있으며, 실무자들 역시 이사회 평가에 참여할 필 요가 있다고 생각하는 것으로 나타났다.

이사회 평가의 주체 (N=38)



비영리 이사회 평가의 현황과 방향

3

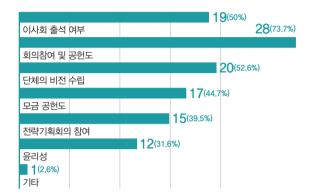
이사회 평가는

이사회가 단체에 얼마큼 공헌하는가로

평가되어야 한다

이사회 운영을 평가하는데 필요한 주요항목을 묻는 설문(3가지 선택)에서 '회의참여 및 공헌도(73.7%)'라는 응답이 가장 많았고, '단체의 비전 수립(52.6%)', '이사회 출석여부(50%)', '모금공헌도(44.7%)', 전략기획회의 참여(39.5%)', '윤리성(31.6%)'이 뒤를 이었다.

이사회를 평가하는데 필요한 항목 (N=38)

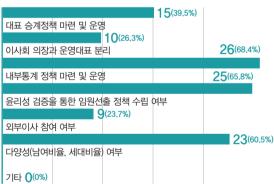


이사회 구성원에 대한

검증 및 이사회 관리 정책이 필요하다

비영리 이사회 거버넌스 평가지표로 적절하다고 생각되는 항목을 묻는 질문(3가지 선택)에서 '내부통제 정책 마련 및 운영 (68.4%)'이 가장 많았고 '윤리성 검증을 통한 임원선출 정책 수립 여부(65.8%)'가 근소한 차이로 뒤를 이었다. 이는 제도적 측면에서 이사회의 관리정책이 필요함과 동시에 이사 개개인에 대한 투명한 검증 역시 요구되고 있다는 의미로 해석할 수 있다. 또한 다양성(남녀비율, 세대비율) 여부가 지표에 필요하다는 응답도 60.5%를 차지하여 다양성에 대한 요구 역시 읽을 수있었다.

비영리 이사회 거버넌스를 평가하는데 필요한 항목 (N=38)



정리 김혜원 (비영리거버넌스연구소 실장)



비영리조직 이사회에 대한 **평가**, **기부자의 권리이자 책임**이다

거버넌스 이슈

모든 조직 구성원들에게는 권한과 의무가 있다. 그리고 권한과 의무를 제대로 수행했는지는 평가를 통해 판단한다. 평가는 평가자, 피평가자, 평가항목, 평가방법, 평가기준의 구성요소를 가진다. 교사(평가자)가 학생(피평가자)의 수학능력(평가항목)을 시험(평가방법)을 통해 등급(평가기준)을 매기는 것이다.

그럼 비영리조직 또는 비영리조직의 이사회에 대한 평가의 구성요소는 어떻게 정할 수 있을까? 첫번째 구성요소인 평가 자부터 쉽지 않다. 비영리조직/이사회는 누가 평가해야 할까? 평가의 주체는 피평가자에게 책임을 지울 수 있는 존재여야 한다. 그런 측면에서 본다면 비영리조직의 평가자는 정부(주무관청)가 될 것이다. 비영리단체에 행정처분(이사해임, 기부금단체 자격 박탈, 해산 등)을 할 수 있기 때문이다. 하지만 정부로부터 보조금을 받지 않는 비영리조직에 대해 정부가 할 수 있는 행정처분은 대개 위법행위에만 한정되기 때문에 비영리조직에 실질적 책임을 지게 하는 평가를 하는 것이 어렵다. 비영리조 직에 대한 가장 실질적인 책임은 '기부자의 외면'이다. 기업에 대한 가장 강력한 평가가 소비자의 외면인 것과 같다.

따라서 비영리조직에 대한 평가자는 기부자가 되어야 한다. 그러나 한 명 한 명의 개인들이 해당 비영리조직을 평가하는 것은 실제로는 불가능하다. 평가의 다른 구성요소인 평가항목, 평가방법, 평가기준을 정할 수 없기 때문이다. 한국가이드스타는 이런 문제를 해결하고자 기부자들의 비영리조직에 대한 '가이드'가 되고자 평가를 지속해 오고 있다. 한국가이드스타는 정부를 대신하는 것이 아니라 기부자를 대신하고 있는 것이다.

작년 국내 한 금융지주에서 자신들이 수행하는 사회공헌사업의 파트너 비영리조직에 대한 평가를 한국가이드스타에 의뢰했다. 각 사업에 대한 효과성 평가는 사업별로 별도로 진행되었고 한국가이드스타에서는 해당 비영리조직의 투명성과 재무효율성에 대해 평가했다. 올해도 평가를 하는데, 이번에는 이사회 구성원의 윤리성 항목이 포함되었다. 파트너 비영리조직의 이사회 구성원이 사회상규에 위반되어 언론에 회자되거나 불법적인 행동으로 처분을 받은 경우 당해 사업평가를 중

단하고 파트너십을 종결하기로 했다. 비영리조직 입장에서는 뼈이픈 책임을 지게 되는 것이다.

일반적으로 비영리조직의 이사회에 대한 평가항목은 '해야 할 것'과 '하지 말아야 할 것'으로 잡을 수 있다. 조직의 비전을 수립하고 장기전략을 세우고 조직의 재정을 탄탄하게 해야 하는 것 등은 '해야 할 일'이라고 할 수 있다. 내부적으로는 이사들의 출결 상태, 회의참여 및 공헌, 조직운영에 대한 이해도 등을 평가하고, 외부적으로는 횡령, 배임, 권력 남용, 내부거래, 성(性)관련 스캔들 등의 '하지 말아야 할 것'을 평가하여 성적이 좋은 이사는 계속 이사를 맡아 달라고 요청하고 그렇지 못한 이사는 과거의 헌신에 감사드리며 임기를 마치게 한다.

평가방법은 피평가자인 비영리조직으로부터 평가항목에 필요한 자료를 제출 받아 직접 조사하거나 한국가이드스타와 같은 전문기관에 조사를 의뢰할 수 있고, Pass/Fail의 평가기준은 평가자의 목적에 맞게 정하면 된다.

평가는 책임만 지우기 위해서 수행하는 것이 아니다. 인정을하기 위한 목적이 더 크다. 수능시험은 대학에 갈 수 있는 학생을 인정하기 위해서 치르는 것이다. 수능이 있기 때문에 학생들은 공부를 한다. 비영리조직에 대한 기부자들의 평가가 있어야 비영리조직은 더 열심히 일하게 된다.



막두준

한국가이드스타 연구의원

거버넌스 이슈

비영리 단체에도 **ESG에 기반한 리더십이 필요**하다

약 20년 전, 세계은행을 포함한 23개 글로벌 금융기관이 한자리에 모였다. 인류의 지속가능한 발전을 위해 금융투자자는 무엇을 점검해야 하고, 어떻게 실행해야 할 것인가를 모색했다. 그리고 2004년 UN은 "주의를 기울여야 이긴다(Who Cares Wins)"라는 제목의 보고서¹를 발간했다. 이 보고서는 세가지를 고려해야 한다고 제안했는데, 그것이 요즘 경제·산업뉴스의 단골 소재인 E(환경)·S(사회)·G(지배구조)이다. 금융시장에서 ESG를 고려하지 않은 투자가 위기관리의 실패로 연결될 수 있다고 주장한 것이다.

당시 이들 금융기관의 전체 운용자산 규모는 6조 달러(USD)에 불과했다. 최근 조사 에 의하면 ESG를 투자의사결정에 고려하는 자산의 규모가 작년에 벌써 40조 달러에 육박했다. 2025년에는 글로벌 전체 운용자산의 1/3에 해당하는 53조 달러가 ESG라는 비재무적 정보에 근거해 투자될 것이라는 전망까지 나온다. 올해 초, 블랙록社의 래리 핑크 회장이 투자기업 CEO들에게 전달한 연례서한 의 크게 회자되었던 이유도 성큼 다가온 변화를 느끼는 계기가 되었기 때문일 것이다.

ESG 방법론의 채택이 한국뿐 아니라 전 세계적인 움직임이고, 특히 지속가능한 사회 구현을 위한 이 시대의 과제라면 비영리조직의 리더도 새로운 변화에 주목하지 않을 수 없다. 구체적으로 무엇이 달라지고 있는가?

금융기관의 ESG 정책 도입과 관련하여 상장사의 눈에 띄는 움직임 중 하나는 이사회가 지지하고 CFO⁵가 참여하는 대외 소통과 협력의 강화다. 과거 이들의 주된 역할은 기관투자자 및 주주와의 소통이었다. 그런데 이제는 ESG 평가 기관이 정 보를 수집하는 기업의 다양한 이해관계자와 소통하지 않으면 안 되는 상황이 되었다. 공시 제도 뿐 아니라 뉴미디어 등 모 든 채널을 활용하는 것도 특징이다.

누가 뭐래도 ESG 도입의 목적은 위험 관리(Risk Management) 이다. 시장의 체계적 위험을 회피하기 위한 대처 전략으로 투자처의 환경·사회·지배구조 측면을 꾸준히 살펴보는 것이다. 성격이 다른 세 가지 영역은 다른 기준으로 평가되지만 필요에 따라 평균 점수를 산출하기도 한다. 그러나 세 영역에서 고른 평가를 받는 것이 어느 한 영역에서만 높은 평가를 받는 것보다 유리할 수 있다. 과락 과목이 나오지 않도록 신경을 써 야하는 수험생의 입장이다.

피할 수 없는 위험도 관리해야 하는 시기에는 '책임감 있는 리더'의 가치가 부각된다는 점도 주요한 변화다. 상대적으로 비영리 조직에서는 이런 리더를 찾기가 비교적 수월했다. 정직과 도덕을 강조하며 맥스 드 프리가 짚어냈던 것처럼 '투명성'과 '책무성'은 비영리 리더십의 특징이다. 그런데 ESG의 지배구조 모범규준이 강조하는 기본 철학도 다르지 않다. 그 이유는 자명하다. 21세기 선진국의 대표적 기업에서도 책임감 없는 리더의 부재는 치명적 결과를 낳았기 때문이다. 2001년 미국 엔론社의 회계장부 조작, 2010년 영국 BP社의 멕시코만 오염, 2015년 독일 폭스바겐社의 배기가스 조작 등의 사례는 일반 시민들만 분노케 한 것이 아니었다.

이제는 모두가 ESG를 안다고 말한다. 비영리 리더에게도 'ESG'라는 언어가 쉬워 보일 수 있다. 환경이나 사회 등 교환되는 단어들이 우리에게 익숙하기 때문이다. 그러나 아직 완성되지 않은 표준 문법은 그렇지 않을 가능성이 높다. 이번에는 긴 호흡으로 ESG를 풀어가는 비영리 리더가 나중에 크게 웃을 수 있지 않을까.



우성

헤링린

^{1 &}quot;Who Cares Wins - Connecting Financial Markets to a Changing World" (2004, The Global Compact)

² Total Asset Under Management

³ "ESG assets may hit \$53 trillion by 2025, a third of global AUM" (Bloomberg Intelligence, February 23, 2021)

⁴ Blackrock就는 8.7억 달러를 운용하는 세계 최대 자산운용사. 핑크 회장 은 "기후 리스크가 곧 투자 리스크"임을 명확히 인식하고 있다면서, 이처 럼 구조적이고 장기적인 위기 앞에서 자본 흐름을 바꿔가는 것이 "투명하 고 책임감 있는 자본주의"라고 강조하여 주목을 받음.

⁵ Chief Financial Officer, 최고재무관리자

거버넌스 리포트

지역사회 공동체와

소통하는 이사회

1994년부터 미국 비영리단체 거버넌스 리더십의 변화를 연구, 분석하고 있는 보드소스(BoardSource)는 2017년에 이어 4년 만에 이사회 리더십 보고서(Leading with intent)를 발표했습니다. (조사기간: 2019년 4월 23일-6월 25일) 여기에서는 보고서의 주요내용을 요약하고 비영리 거버넌스에 시사하는 바가 무엇인지를 생각해 보고자 합니다.

[보고서 발표연도: 1994, 1996, 1999, 2004, 2002, 2010, 2012, 2015, 2017]

조사대상 및 조사내용

보고서에 따르면 총 820명의 개인이 설문조사에 응답했고, 그 중에 689명은 단체의 경영진 대표들이며, 131명은 이사회 의장들입니다. 이번 보고서는 이전 조사와는 다르게 공익단체(Public charities)들만을 대상으로 했습니다. 단체의 분류와 숫자는 다음과 같습니다.

사회복지 311 문화예술 91 교육 85 건강 85 청소년 74 기타 70 환경 37 시민운동 25 역량강화 20 필란트로피 14 비지니스산업 7 국제개발 외교 7 스포츠 여가 7 _총 833개 단체

결과 요약

첫째, [지역사회와의 연관성] 이사들은 그들이 속한 지역사회 공동체와 서비스를 제공받는 사람들과 연결되어 있지 않다는 것입니다.

절반에 가까운 경영진 대표(49%)들은 "그들이 봉사하는 지역 사회와의 신뢰구축"에 적합한 이사들이 없다고 설문에 답했 습니다. 또한 삼분의 일(32%)만이 이사선발 우선순위에 "봉사 하는 지역사회에 대한 지식을 갖고 있는 것"이 중요하다고 했 고, 28%가 이사는 "봉사하는 지역사회의 일원"이어야 한다고 답했습니다.

둘째, [이사의 역할] 이사의 역할과 관련하여 다른 무엇보다 모금을 우선시하는 이사회일수록 다른 영역 즉 조직전략, 영 향력측정 등을 등한시하고 있다는 것입니다.

모금에 있어서 이사회가 얼마나 역할을 잘 수행했는가에 대해서는 이사장과 경영진 대표 모두가 가장 낮은 점수를 주었습니다. 아울러 단체의 전략적인 방향을 제시한다거나, 경영진에게 가이드를 제공하는 일, 무엇보다 이사회 스스로가 전략적으로 생각하는 항목들에 대해서는 낮은 점수를 주었습니다.

<mark>셋째, [이사들의 시간사용]</mark> 이사회와 경영진은 이사들이 기대 하는 우선순위가 무엇인지, 시간을 어떻게 사용하는지 고려해 야 합니다.

경영진 대표 60%가 이사회는 이사회의 역할(16가지 항목)을 수행하는데 충분한 시간을 사용하고 있지 않다고 생각하고 있습니다. 특별히 다음의 세 분야에서 충분한 시간을 쓰지 않 는다고 이야기하고 있습니다.

- 단체의 사업을 지원하고 알리는 데 도움이 되도록
 지역사회 내에서 관계를 구축하는 일
- 단체가 일하고 있는 상황에 대한 이해
- 다양성과 포용성을 반영한 이사회 구성에 대한 노력

지역사회 공동체와 소통하는 이사회

넷째, [의장의 리더십] 이사회의 전반적인 문화에 있어서는 이사회 운영에 대한 분명한 기준을 갖고 있는 의장의 리더십이가장 중요한 것으로 나타났습니다.

이사회 문화를 형성하는데 이사회 의장의 역할은 특별히 중요합니다. 의장은 이사회 운영을 위한 공식적, 비공식적 기준을 정하기 때문입니다. 경영진 대표가 의장을 성과측면에서 높게 평가할수록, 이사회 문화와 관련된 모든 영역의 항목에서 평균보다 더 높게 평가하는 것으로 나타났습니다.

보고서의 내용을 다음의 4가지 영역에서 좀 더 자세히 들여다 보도록 하겠습니다.

● 이사회의 성과

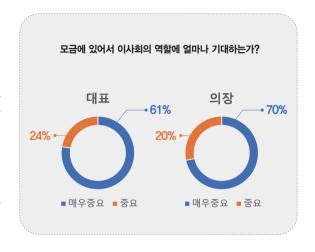
첫 번째 영역은 이사회가 기본적이고 전략적인 역할 그리고 대외적인 리더십 역할 등을 충분히 수행하고 있는가를 스스로 살펴보는 것입니다. 요약하자면 이사장과 경영진 대표는 이사회의 책임과 성과에 대한 질문 중 관리감독의 영역에 대해서는 높은 점수를 주었습니다. 그러나 대외적인 리더십과 홍보(단체옹호와 모금활동)영역에서는 낮은 점수를 주었습니다.

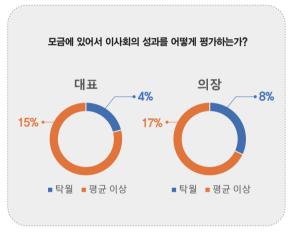
경영진 대표들은 이사회의 시간사용에 있어서 모금(76%)과 대외적인 활동(67%)에 대해 이사회가 충분히 시간을 사용하고 있지 않다고 생각합니다.

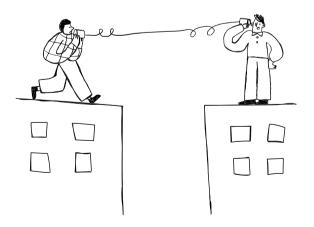
이사회의 가장 중요한 역할 중 하나가 경영진 대표(CEO)를 평가하는 일입니다. 53%의 대표만이 지난해 공식적인 서면평가를 받았다고 대답했습니다. 오분의 일(21%)의 대표들은 그들의 업무성과에 대해서 전혀 공식적인 평가를 받은 적이 없다고 답했습니다.

대표승계계획과 관련해서 계획승계이거나 비상승계이거나 이 사회는 그 승계과정에 대한 계획과 준비를 하는 것은 단체에 게 매우 중요합니다. 이사회 의장의 68%가 자신들의 이사회 가 대표승계 계획에 대해 잘 준비가 되어 있다고 합니다. 그러 나 26%는 확신이 없다고 답했습니다.

모금에 있어서 이사회의 역할에 대해서는 의장과 대표 모두 '매우중요'하다고 말하면서도 모금에 있어서 이사회의 성과에 대해서는 가장 낮은 점수를 주고 있습니다.







[이사회 구성 및 현황]

평균 위원회 숫자

4.1개

〈 상임위원회 〉

재정(감사)위원회	82%
모금개발 위원회	76%
거버넌스 위원회	71%
실행위원회	61%
전략기획위원회	28%
홍보위원회	19%
프로그램위원회	13%

임기 및 임기제한 (임기 및 임기제한을 두고 있는 경우)

54%

〈 임기 〉		〈 연임횟수	〈 연임횟수 〉		
4년 이상	3%	4회 이상	6%		
3년	73%	3호	24%		
2년	18%	2호	46%		
1년	2%	1회	<1%		
임기 없음	5%	횟수제한 없음	24%		

일년동안 이사회 모임 횟수

7.5회

〈 평균 이사회 참석율 〉

정규적으로 90%이상 참석	28%
75~89% 참석	56%
50~84% 참석	15%
50% 미만 참석	<1%

일년동안 이사회 평균 모임 시간

19.5시간

대표보고시간

〈 빈도 〉

모든 회의에서	26%		
주기적으로	66%		
없음	9%		
〈 대표참석여부 〉			
대표참석없이	22%		
대표참석과 함께	13%		
대표찬선 호은 찬선없이	64%		

0

이사회의 구성

이사회가 단체의 대내외적인 역할을 감당하기 위해 적절한 인물들로 구성되어 있는지 살펴봅니다.

이사회의 구성에 있어서 남녀의 비율은 53%/47%입니다. 경영진 대표의 경우는 74%/26%으로 여성대표의 비중이 높은 것으로 나타났습니다. 나이에 따른 이사회 구성은 45세 이하가 30%로, 65세 이상이 17%로 나타났으며, 45-65세가 57%로 조사되었습니다.

대표들은 이사회가 모금과 단체홍보를 위한 대외적인 리더십 활동에 적합한 이사들보다 단체 내부활동 즉 관리감독에 적 절한 이사들로 구성되어 있다고 답했습니다.

0

이사회 문화

"이사회 업무수행 방식"은 단체의 사업수행능력을 돕거나 방해할 수 있습니다. 특히 경영진 대표와의 관계에서 두드러지게 나타납니다. 마찬가지로 이사회 문화는 누가 이사회에서 일하느냐 그리고 이사회가 수행하는 업무의 성격에 의해 영향을 받게 되는데 여기서는 이 부분을 살펴봅니다.

이사회 문화에 대한 평균 점수는 이사회 내에서의 사교시간 (Social time)이 증가함에 따라 높게 나타납니다. 흥미로운 것은 사교시간이 연간 8-10시간을 넘어가게 되면 점수가 떨어진 다는 것입니다. 이것은 연간 5-8시간 정도의 사교시간이 이사회를 위한 최적의 지점이라는 것을 시사해 줍니다.

4이사회 영향력

이사회의 업무수행능력은 궁극적으로 조직에 영향력을 미칩 니다. 먼저 대부분의 대표와 의장들은 다음의 다섯 가지의 영 역에서 이사회가 긍정적인 영향을 주었다고 말합니다.

단체의 전략적 우선순위를 명확하게 정의 대표 76% | 의장 84%

단체의 네트워크 내에서의 업무수행 평가 대표 81% | 의장 89%

조직의 전반적인 성과

대표 79% | 의장 87%

조직 업무의 재정적 자원 조달

대표 63% | 의장 76%

목표 수행에서 계산된 위험에 대해 행동하는 능력

대표 63% | 의장 73%

이사회의 영향력은 두 가지 영역에서 조사되었습니다.

먼저 조직 성과에 미치는 영향력입니다. 여기에는 이사회 구성, 역할이해, 자체평가관행, 사업에 대한 분명한 이해 이상 4가지 요소들이 있습니다.

두 번째 영역은 대표에 대한 영향력입니다. 여기에서는 대표 지원 및 협력, 대표의 직무만족도 이상 두 가지 관점으로 이사 회의 영향력을 평가합니다.

대다수의 대표들은 자신들의 직무에 만족하고 이사회가 그들의 만족도에 긍정적인 영향을 준다고 대답했습니다. 그러나 많은 경우에 매우 긍정(27%)하기보다는 온건한 긍정(46%)을 나타낸다는 것이 주목할 만합니다.

정책적 시사점

0

가장 먼저 지역사회와의 관계에 있어서 이사회를 구성하고 있는 개별 리더들은 그 단체가 봉사하는 지역사회에 소속되어 있거나, 관심이 있는 인사들로 구성될 필요가 있다는 것입니다. 지역사회와 관련이 없는 이사들로 이사회가 구성된다면, 단체가 봉사하고자 하는 지역사회와 소통 및 협력이 잘 이뤄지지 않는다는 것을 나타냅니다. 더 문제가 되는 것은 단체들이 지역사회와 단절되는 방향으로 운영되는 것을 당연하게 받아들이게 된다는 것입니다.

2

경영진 대표와의 관계에 있어서 이사회는 정기적으로 대표를 평가할 뿐 아니라 대표승계에 대한 계획을 갖고 있어야 한다는 것입니다. 이사회는 대표승계 과정에서 다음의 3가지 (1) 조직의 프로그램에 대한 이해 (2) 강력한 재정감독 (3) 승계계획 보유를 통해 안정적인 대표승계를 실행할 수 있습니다.

A

마지막으로 이사들 내부의 관계에 있어서 발견된 것은 이사회 의장의 역할이 중요하다는 것과 이사회 내에서의 적절한 사교시간(연간 5-8시간)이 필요하다는 것입니다.

이번 보고서는 이사회가 단체의 내·외부 관계자들과 소통하고 협력하는 것이 중요하다는 것을 잘 보여주고 있습니다.

정리 김경수 (빈손채움 대표)

출처: Leading with Intent: BoardSource Index of Nonprofit Board Practices (Washington, D.C.: BoardSource, 2021)

거버넌스 피플



▲ 아름다운재단 한찬희 이사장님

이사들의 자부심을 높여라



아름다운재단은 시민기부문화 확산과 지속가능한 공익활동 인큐베이팅을 활발하게 진행하는 단체입 니다. 이번 가을호에서는 아름다운재단과 15년째 인연을 이어오고 계시는 한찬희 이사장님을 만나 아 름다운재단의 활동과 이사회에 대해 이야기를 들어 봤습니다. 대담에는 비영리경영연구소 소장이자 경 희대 객원교수이신 이명신 교수님이 함께 했습니다.

Q. 아름다운재단은 한국 사회의 대표적 공익 재단이고 시민사회를 지원하는 재단으로 서 비전과 미션을 가지고 있기 때문에 굉장히 의미 있는 재단인 것 같아요. 이사장님 께서는 15년째 아름다운재단과 인연을 맺고 있었는데 어떻게 이어 가실 수 있었는지 궁금합니다.

우선은 제가 아름다운재단을 굉장히 좋아합니다. 사회 사업하는 단체는 많은데 그중 아름다 운재단의 특징은 기부문화 확산에 기여하는 점입니다. 개인적으로 미국의 회계법인에서 2년 간 근무한 적이 있는데 매번 재난이 일어날 때마다 다들 기부를 하고 기부금도 내가 고민하 는 금액보다 0이 하나 더 붙더라고요. 그걸 보며 기부를 자기의 책임과 의무로 생각하는구나. 이런 기부문화가 미국의 큰 버팀목이구나 깨달았습니다. 친구가 아름다운재단을 소개했을 때 아름다운재단이 기부문화의 확산, 나눔의 생활화에 초점을 맞추고 있다는 점 때문에 참여하 게 되었습니다. 개인적으로 3년전. 40년 몸담았던 회계법인에서 은퇴하면서 시간적 여유가 생기게 되어 2년전 이사장 제안도 승낙을 했고 더 열심히 참여하려 노력 중입니다.



Q. 많은 기업들이 아름다운재단과 파트너쉽을 맺고 싶다고 얘기하더라고요. 재단이 기업에 적합한 아이디어 제안도 많이 하고, 재단이 끌려가는 파트너쉽이 아니라 동등한 관계속에서 서로 가치를 주고받는 파트너기관으로 기업들이 아름다운재단을 선호하는 것 같습니다. 아름다운재단 일을 하는 과정에서 뿌듯하게 변화를 만들어낸 보람된 순간도 있으셨을 것 같습니다.

아름다운재단은 기부문화 확산이 목적이라, 작더라도 개인기부, 정기기부를 늘려가는 것이 목적이지 기업으로부터 큰 돈을 받아 기업이 원하는 사업을 하는 것을 지향하지는 않습니다. 최근에는 기업의 CSR을 장려하는 것도 기부문화 확산에좋은 일이라는 생각에 기업기부를 받는데, 대부분 협력 파트너를 선정해 이어주며 감독하는 역할을 담당합니다. 아름다운재단이 키워낸 기관들이 많이 있어요. 대표적인 것이 아름다운자게인데 2002년 시작했습니다. 유럽이나 미국 같은 데는 매우 검소하게 살아요. 그래서 검약과 쓰레기 줄이기 등의이유로 아름다운가게를 시작했습니다. 제가 2007년도에 아름다운재단에 왔을 때는 이미 가게도 커지고 전국적 조직이되어있었어요. 또 각 지역의 유지들이 운영위원회에 참여하면서 아름다운가게에서 일하는 것을 자기의 중요한 덕목으로생각하는 경향도 있습니다. 가게가 재단의 일종의 산하기관이었기 때문에 제가 감사로서 다녔지요.

Q. 지금은 독립해서 사회적 기업화가 되었어요.

수익사업이 너무 커졌고 재고관리가 쉽지 않았어요. 또 거버 넌스도 상당히 분리가 되어 그쪽 나름의 이사회 이사장도 있 었기 때문에 아름다운재단의 산하기관이라고 하는 것이 맞지 않고, 서로 조직의 성격이 달랐습니다. 그래서 아름다운가게 는 2008년 7월 모법인 아름다운재단에서 분리, 독립법인 '아 름다운가게'로 재출범했습니다.

Q. 운영은 분리가 된 건가요?

완전히 분리됐습니다. 아름다운재단 정관에 아름다운가게에 대한 히스토리는 있지만, 재정적 분리를 시작으로 지금은 법률적으로도 다 분리가 되었습니다. 또 공감이라고 법률지원을 해주는 곳도 한 7~8년 전에 독립했습니다. 그렇게 아름다운재단이 두 개의 기관을 키워서 내보냈어요.

Q. 보통 이사회는 어떤 사업계획에 대하여 검토 승인 의결하는 정도의 일을 하는데, 말씀하시는 걸 들으니 굉장히 실무적으로 깊게 알고 계신 것 같습니다.

아름다운재단도 이사회가 하는 일은 크게 다르지 않지만, 다른 재단에 비해 이사회의 역할의 커요. 정관을 보면 이사장이 재단을 대표하고 총괄하도록 되어있어요. 또 예산은 물론이고 사업단위도 다 이사회 승인을 받도록 되어있습니다.

Q. 실질적으로 굉장히 영향을 미치는 것 같습니다.

그렇습니다. 우리에게 사무총장은 있지만 사무를 대표하는 경영진에 해당하는 사람이에요. 사무총장은 사무국을 대표하는 경영자로서 실질적으로 재단의 업무 대부분을 결정, 집행하지만 규모가 큰 사업은 이사회에서 승인하도록 되어 있습니다. 따라서 이사장이 디테일을 알고 있어야겠지요. 아름다운재단은 이사회가 큰 편에 속합니다.

Q. 이사회의 영향력이 강하다는 게 이사회가 제대로 작동한다는 증거이기도 하지만, 사무국 입장에선 이사 회가 너무 과도하게 개입한다고 여기고 사무국이 축소 되는 것에 대해 직원들이 반발할 수도 있겠네요.

이사회가 많이 관여하고 일일이 결재하면 실무진 선에서 책임질 일이 없어요. 오해되기 쉬운데 아름다운재단 이사회에서 뭘 결정해서 내려주는 것은 아닙니다. 그 결정은 밑에서올라온 것이에요. 오히려 어떤 사업에 대한 제안이 나에게 들어왔을 때, 실무진과 협의해서 그쪽에서 검토하라고 하면 실무진 선에서 거절하는 경우도 많습니다.

Q. 이사회는 1년에 몇 번 정도 하나요?

작년부터 분기에 한번 합니다. 그 전에는 거의 매달 했어요. 코로나 전에는 보통 $12\sim13$ 명의 정원 중 과반 이상이 참석했습니다. 요즘은 코로나 때문에 zoom으로 오전에 회의하는데 $3달에 한 번씩 하니까 보통 <math>3\sim4$ 시간 걸립니다.

Q. 이사분들의 임기 규정이라고 할지, 아니면 이사회가 연내 4회가 열리면 몇 회 이상 참여해야 이사직이유지된다 등의 세부 규정들이 있나요?

이사의 임기는 4년, 감사는 2년인데 연임의 제한은 없습니다. 아름다운재단 이사회 경우에는 그때 그때 많이 변화가 되었 어요. 나가시라는 말을 누가 한 적도 없을 텐데, 본인들이 생 각했을 때 이제는 그만둘 때가 되었다고 생각하신 건지, 그래 서 지금은 젊은 분들이 계시고 신/구가 잘 조화를 이루고 있습니다. 현재 이사 10명, 감사 2명이고 이사회 분들 직업도다양합니다.

각자 전문성이 달라 이사회에서 각각 역할이 있어요. 그게 우리 이사회의 장점이자 특징인데 우리 이사들이 꽤 활발하게 이사회에 참석하고 의견을 내며 관심이 많습니다. 또 아름다운재단에는 위원회가 이사회 밑에 있는데, 그 위원회가 굉장히 활발하고 사무국을 도와주는 실질적인 일을 합니다. 이사회 뜻을 반영하고 사무국을 도와주는 역할이요. 배분위원회위원장이 이사입니다. 배분을 이사회에서 할 수 없는 것이고, 배분에 전문화된 분들, 사회적책임 같은 데 전문인 분들 등골고루 포진해 계십니다. 교수님들 뿐만 아니라 실무도 잘 아시는 분들이 배분위원회에서 절대적 권한을 발휘하고 계세요. 이사회에서는 아예 관여하지 않습니다.

Q. 위원회 제도를 굉장히 잘 활용하고 계시는 것 같습니다. 그럼 이사 선임 과정 같은 경우에는, 그것도 사무국을 통해서 추천이 들어가나요? 아니면 이사회 자체 내에서 추천하는 방식으로 진행되나요?

이사회에서 이사를 추천할 경우, 이사추천 위원회를 만드는데 상설기구로 있는 것은 아닙니다. 이사추천 소위원회 위원장은 보통 이사장이 하는데 필요에 따라 4~5명의 이사님들이 소위원회에 들어와 각각 이사 후보를 찾아요. 누가 추천을하게 되면 추천위원회에 그분 이력을 올리고 나중에 한꺼번에 리뷰를 해서 소위원회에서 추천을 합니다. 물론 사무국에서 추천이 들어오기도 해요.





13 이사들의 자부심을 높여라



Q. 현재 이사장으로 2019년부터 시작해 2년 정도 지 났는데, 느낀 이사회의 문제점은 없나요?

이사회가 코로나 시국으로 인해 대면하지 못하다 보니 재단 상황을 업데이트하고 자문을 받고 그런 과정을 통해 재단의 이해도 높이는, 그런 기회가 줄어들었어요. 원래 욕심이 1년 에 적어도 2번 이사회 워크샵을 가지려고 했는데 그걸 2년째 못하고 있습니다.

Q. 실제 이사로 활동하다 이사장이 되셨는데, 이사로 활동하면서 내가 이사장이 되면 바꿔보고 싶으셨던 지 점들이 있으신 지, 실제 2019년 취임하시고 어떤 변화 들을 시도하셨는지요?

비영리기관의 거버넌스라고 하는 것이 개인 역량에 따라 크게 좌우되고, 규모가 크지 않다 보니 제도화 되어있지 않아요. 정관에 이사의 역할이 규정되어 있어도 이사장의 성격 등에 따라 차이가 발생합니다. 사인만 하는 소극적 이사장이 있는가 하면 반대로 너무 많은 간섭으로 트러블이 생기는 이사장도 있어요.

그래서 규정 및 제도도 중요하지만 이걸 운영하는 묘가 중요합니다. 치우치지 않도록, 사무국 하는 대로 내버려두지 않고 개입하되, 간섭이라고 느끼지 않도록 도움을 받는다고 느낄 정도의 참여 그게 적정하다고 생각하고 그렇게 노력 중입니다.

건전한 거버넌스를 위해 이사님들의 관심을 끌어야 해요. 그래서 이사님들이 자부심을 가질 수 있도록 해줘야 합니다. 성과에 대한 정보를 이사들에게 전할 때 이사들은 '아~잘하네, 내가 여기 이사구나' 하는 생각을 갖게 돼요.

Q. 전반적으로 한국의 이사회 가장 큰 문제가 실무적 인 내용들은 많이 검토하는데, 막상 조직의 큰비전들 과 방향성을 제시하는 일은 부족하다는 생각이 듭니 다. 아름다운재단의 이사회는 그런 부분에서 어떤 역 할을 하고 있나요?

아름다운재단은 다른 데에 비해서 우리의 비전과 미션이 뚜렷하고 명확하게 되어있는 기관 중의 하나입니다. 우리와 잘 맞지 않는다 싶으면 큰 금액을 제시하더라도 우리가 거기에 아이디어를 낼 수 없기 때문에 거부하는 사업이 매우 많아요.

현재는 더 나아가 20년 전에 세운 비전을 리뷰해보자는 뜻에서 현재 '뉴션제로' 프로젝트를 진행하고 있습니다. 새로운 미션, 새로운 비전을 합쳐서 제로베이스로 새롭게 라는 뜻이에요. 공모를 통해 이름을 지었습니다. 비전 2025사업을 했는데 그건 실패했던 게. 커뮤니케이션이 잘 안되고 이사들

간의 공통된 이해가 잘 맞지 않았어요. 그래서 새롭게 시작하고 있습니다.

Q. 뉴션제로 프로젝트에 이사회도 같이 의견을 내고 함께 하나요?

이사분들 중에 3명이 여기 참여하고 있고 사무국에서도 참여하고 있습니다. 미션 비전은 어느 정도 세세하게 셋업을 할 것인가 하는 것도 굉장히 중요한 포인트에요. 사무국이 지침으로 사용할 수 있을 정도의 비전미션 목적으로 셋업 하고자 합니다.

Q. 계속되는 판데믹 위기 속에서 재단이사회가 혹시 전략적인 방향을 세우거나 사무국에 대응전략을 공유 하는 기회가 있었나요?

작년 상반기까지 만해도 코로나가 금방 종식될 것이라는 생각으로 사업을 미뤄보자 했는데 작년 말이 되어서야 그게 아닌 것을 깨닫고 사업을 정상화 해야겠다 판단했습니다. 그러기 위해 이사회 같은 것은 SNS등을 통해 진행하고, 이메일 결재시스템 이런 커뮤니케이션 툴을 크게 개선했어요. 현재 뉴션제로도 회의를 2회 정도 진행했는데 만나서 이야기하는 수준으로 소통에 큰 문제가 없었습니다. 또한 IT인력을 강화해서 시스템을 완전히 바꿨어요. 그래서 재택근무를 해도 별지장 없이 잘 돌아가고 있습니다.

Q. 현재 이사회에서도 아름다운재단이 앞으로 10년 새로운 20년 어떻게 갔으면 좋겠는가 하는 이야기들 이 오가고 그려지고 있나요?

그렇습니다. 뉴션제로 구성원에는 재단의 경영, 모금, 사업 파트에 계신 분들이 포함되어 있는데, 경영을 예로 들자면 인사전문가이신 박형철 이사님 지도 하에 위원회를 꾸려가고 있고, 최근에는 간사들을 대상으로 교육도 하고 있습니다. 아직미션, 비전, 전략에 대해서 기존 가치를 이어가면서 어떻게 변화할 것인지에 대한 내용은 논의 중입니다. 기부문화 확산.



배분사업의 방향성, 다음에 사회시민단체와의 가교역할 등의 기본적인 것은 가져가되 보다 구체화하는 작업이 있어야 사 업국에서 사업을 집행할 때 지침으로 삼을 수 있을 것입니다.

Q. 마지막으로 한국 비영리단체들의 이사회, 건전한 거버넌스를 위해서 기대가 있으시면 말씀해주세요.

이사님들의 관심을 끌어야 해요. 그래서 이사님들이 자부심을 가질 수 있도록 해줘야 합니다. 아름다운재단은 배분위원회, 기금위원회, 컨설팅위원회, 기부문화연구소에 각 이사들이 다 포지션 하고 있고 일부 장들이 이사회에 포함되어 있습니다. 이사회를 하다 보면 각각 맡은 분야에 있어 전문성이그 안에서 다 공유가 돼요.

Q. 스스로 역할과 기여를 통해 자부심을 가지도록 한다는 말씀이군요.

사무국도 굉장히 중요해요. 우리는 이사회와 사무국 임원들의 단톡, 이사회 단톡, 이사장과 사무국 임원들과의 단톡, 이렇게 3개가 있어 수시로 커뮤니케이션하는데, 사무국에서 중요한 일에 대한 의사결정을 하거나 큰 사업의 성과가 있을 때수시로 단톡을 합니다. 그런 성과에 대한 단톡이 한달에 몇번씩 이사들에게 올때 이사들은 '아~잘하네, 내가 여기 이사구나' 하는 생각을 갖게 돼요. 기부자들에게도 마찬가지입니다. 그런 커뮤니케이션이 현재 아름다운재단이 20년 이상유지되는 이유인 것 같습니다.

진행 이명신 비영리경영연구소 소장

정리 김혜원 실장

0)사들의 자부심을 높여라

발행일 | 2021. 10. 15.

발 행 처 ㅣ (재)빈손채움 비영리거버넌스연구소

발행인 | 채종욱

주 소 | (03140) 서울시 종로구 삼일대로 428 낙원상가 5층 500호

전 화 | 070.7767.9847

팩 스 | 02.747.9847 홈페이지 | www.npopia.org

홈페이지 | www.npopia.org 기 획 | 비영리거버넌스연구소

편 집 | 김혜원 디자인 | 참디자인 02.3216.1085

