

(주)도움과나눔

한국민주주의전당 건립 모금을 위한
국내 모금사례 연구 보고서

confidential

Draft

2009-04-1

목차(Table of Contents)

□ 서문

□ 요약

제 1 장 사업의 배경

1. 민주화운동기념사업회
2. 한국민주주의전당 건립을 위한 노력
3. 한국민주주의전당 건립 의미

제 2 장 사업의 현황과 문제점

4. 추진 현황
5. 당면 문제

제 3 장 사례 연구의 범위와 방법

6. 연구목적
7. 연구방법
8. 사례의 선정 근거

제 4 장 각 기구/단체별 사례분석

9. 서울대학교 발전기금
10. 서울대학교 총동문회
11. 아름다운 재단
12. 사회복지공동모금회
13. 헬프에이지

제 5 장 종합표

제 6 장 분야별 분석과 제안

제 7 장 결론

□ 서문(Acknowledgment)

5

(), (),
(), (),
()
가 가 가

□ 요약(Executive Summary)

- I. 민주화운동기념사업회(이하 사업회)는 지난 2006년 이후로 모금에 대한 강력한 열망을 가지고 본격적인 모금을 실행하기를 기대하고 있었으나 법적, 내부적 환경 등의 영향으로 실행에 어려움을 겪고 있는 상태임
- II. 한국민주주의전당 건립을 위한 본격적인 모금에 앞서 (주)도움과나눔은 국내의 5개의 비영리 단체들의 모금 사례들을 1)단체의 특성 2)모금 명분 3)모금 목표액과 방법 4)잠재기부자, 예우 5)비용 및 모금 현황 6)모금 조직의 구성 7)리더십 8)내부준비도 (국제관계) 9)성공 요인 등으로 세부 분석하였음
- III. 사례 분석을 통해 확인된 각 단체별 모금 성공 요인을 민주화운동기념사업회에 시사, 적용하여 봄으로써 향후 한국민주주의전당 건립에 있어서 필요한 실질적인 아이디어와 유의점을 권고함

제 1 장 사업의 배경

1. 민주화운동기념사업회

- 민주화운동기념사업회(이하 '사업회')는 한국 민주주의 발전의 핵심 동력이었던 민주화운동 정신을 국가적으로 계승·발전시켜야 한다는 사회적 합의에 따라 2001년 6월 28일 제정된 민주화운동기념사업회법(법률 제 6495호)에 의해 '민주화운동을 기념하고 그 정신을 계승하기 위한 사업을 수행함으로써 민주주의 발전에 이바지'하기 위해 설립 됨(동법 제 1조)
- 사업회는 '한국민주주의전당의 건립 및 운영, 민주화운동의 역사정리를 위한 사료의 수집·보존·전산화·관리·전시·홍보·조사 및 연구, 민주화운동 유적의 보존·관리·조사·홍보 및 연구, 민주화운동의 기념 및 계승을 위한 사업 및 행사, 민주발전을 위한 지원사업'을 수행하고 있음
- 사업회의 미션은 민주화운동정신을 계승하여 민주주의 발전에 기여하는 것이며 이에 따른 비전은 아시아의 대표적 민주주의 R&D 통합서비스 기관으로 제시 됨
- 이와 아울러 중장기 전략방안으로서 민주주의 지식정보와 역사문화 콘텐츠 통합서비스를 제공하고 우수한 민주주의 연구 교육서비스를 제공하며 민주화운동 정신 계승과 민주공동체문화 육성, 그리고 국민참여를 통한 민주의식 및 민주역량 강화 등을 추구함

2. '한국민주주의전당' 건립을 위한 노력

- 사업회는 2001년 11월 설립 이후 한국민주주의전당 건립과 관련 다음과 같은 노력을 기울여 왔음
 - ✓ 2005년 5월 원로인사 73인 (가칭)민주화운동기념관 건립 발기인 모임 개최
 - ✓ 2005년 6월 민주화운동기념관 건립 범국민추진 준비위원회 결성
 - ✓ 2006년 8월 (가칭)한국민주주의전당 건립 범국민추진위원회 발족
 - ✓ 2006년 12월 한국민주주의전당 건립모금 타당성 연구

3. 한국민주주의전당의 건립 의미

- 2006년 8월 한국민주주의전당건립 범국민추진위원회의 발족과 함께 '민주화운동 기념관'에 보다 진전된 개념을 부과, '한국민주주의전당'으로 이름을 바꾸고 새로운 출발의 전기를 맞이함
- 이는 역사적으로 특정한 시기에 일어난 특정한 운동의 성과를 기념하는 공간을 넘어서 한국민주주의의 과거와 현재와 미래를 관통하며 새롭게 미래를 향해 나아가는 꿈의 실현

을 위한 곳으로 규정지어야 한다는 여론에 따른 것임

이를 위해 한국민주주의전당은;

- ① 민주화를 이룩한 국민적·역사적 성취를 성찰하고 기념하는 기념역사관
- ② 청소년·시민을 대상으로 민주시민의식을 함양하는 민주주의교육센터
- ③ 민주주의와 인권을 통해 아시아 평화 구축에 기여하는 국제민주센터
- ④ 민주주의연구소, 민주화운동사료관

등의 내용으로 구성되게 됨

제 2 장 사업의 현황과 문제점

4. 추진현황

- 범국민추진위원회가 발족된 이후 사업회의 다양한 사업 추진을 위한 범국민 모금의 필요성이 대두되었고 특히 한국민주주의전당 건립의 재정소요 중 상당 비율을 모금으로 충당하기 위한 합리적이고 체계적인 분석과 계획이 필요하게 됨
- 이에 따라 2006년과 2007년에 걸쳐 한국민주주의전당 건립모금 타당성연구가 수행되었고 집중거액모금의 필요성과 가능성이 도출됨
- 한편 범국민추진위원회는 10만 추진위원 모집사업을 통해 2006년 말 7만여명, 2007년에 약 9만여명, 그리고 2008년 총 10만명을 초과한 위원을 모집하는 성과를 거둠
- 2008년 11월13일 이사회에서 2009년 2월 말까지 시범모금사업을 추진할 것을 결의함

5. 당면 문제

5.1 모금을 위한 법적 지위문제 해결

- 사업회는 위 민주화운동기념사업회법에 의거, 설립된 법인으로 원칙적으로 민간단체이나 동 법에 의해 정부의 지원을 받으므로 행정안전부의 감사를 받으며 이사장 및 임원 인사에 해당부처가 개입할 수 있음(동법 제 3조, 5조, 7조 및 14조)
- 민주화운동기념사업회법에 따르면 사업회는 개인이나 법인의 기부금을 받을 수 있고 정부 보조금을 받을 수 있음 또한 정관에 의하면 후원회를 둘 수 있으며 후원회비를 받을 수 있음(동법 제 14조)
- 그러나 이사회가 시범모금사업을 결의하여 행정안전부에 등록승인을 요청하는 과정에서 사업회는 정부의 지원을 받는 '출연기관'으로서 "기부금품 모집및사용에관한법률"에 의거 모금행위를 할 수 없다는 유권해석을 받게 됨

- 또한 사업회를 지원하는 법인을 설립하는 방안에 대해서도 행정안전부에서 불가함을 표하고 있어 이에 대한 법적, 정치적 해결방안이 모색되어야 할 것임
- 이 같은 문제제기에 대해서는 같은 출연기관인 독립기념관이나 한국과학원 등의 경우 공공연히 모금을 하고 있으며 그것이 하등 법적 문제가 되지 않는 현실을 관계부처에 적극 알리고 설득하는 과정이 필요할 것으로 보임

5.2 모금을 위한 동기 유발

- 법적인 문제에 대한 원만한 해결이 이루어지게 된다면 다음 단계로 이루어져야 할 일은 전반적으로 침체된 모금에 대한 관심을 다시금 불러일으킬 수 있는 '모금 동기 유발'이라고 할 수 있음
- 모금을 시작하기 전에 사업회는 모금에 대한 사업회의 의지, 열정 등을 대내외적으로 천명(적극적 홍보)함으로써 사업회의 모금에 대한 기대를 잠재기부자들 뿐만 아니라 장기적으로 한국민주주의전당의 이용자가 될 일반 대중들과도 공유할 필요가 있을 것임
- 사업회의 이러한 노력들은 그 동안 유예되어 온 모금 실행에 대한 불씨를 내외부적으로 새롭게 타오르게 하는 강력한 촉매제가 될 수 있을 것임

5.3 전략적 프레임 구축

- 성공적인 모금을 위해서는 정밀하고 전략적인 모금 프레임을 구축하는 것이 중요함
- 일반적으로 모금을 위한 전략적 프레임 속에는 매력적인 모금 명분(상품), 잠재기부자 대상화, 구체적인 모금 기간 책정, 조직 구성, 가용 비용 산출, 참여 인력 확보, 모금 방법, 기부자 예우 등의 내용이 포함됨
- 사업회는 이러한 항목에 대한 구조화, 가시화를 통해 모금을 위해 가장 적합한 사안들을 모금의 시작 전에 재확인하는 작업이 필요할 것임

5.4 모금 실행을 위한 구체적인 계획 설계와 실행

- 사업회는 이미 한국민주주의전당의 건립과 관련된 '모금타당성 연구'(2006년)를 실시한 바 있음
- 당시에 분석된 자료는 본격적인 모금을 위한 이론적 논리를 구축함에 있어서 큰 도움이 될 수 있을 것임
- 또한 금번 '모금사례'분석을 통해 사업회가 모금을 함에 있어서 필요한 구체적인 아이디어

어들을 상당부분 확인 할 수 있을 것이라고 기대하는 바임

- 이러한 다양한 이론적 근거 위에서 장기적으로 유예되고 있는 사업회의 '모금 활동'을 '살아있는 모금'이 되도록 하기 위해서는 사업회의 모금에 대한 의지를 더욱 분명하게 하고 더 늦기 전에 본격적인 '모금'을 시작하는 것이 필요할 것이라고 여겨지는 바임

제 3 장 사례연구의 범위와 방법

6. 연구목적

- 사업회의 핵심 사업의 하나인 '한국민주주의전당' 건립에 소요되는 자원마련을 위한 방법의 하나로서 전 국민을 대상으로 하는 '집중고액모금캠페인'의 가능성을 타진하고 그 구체적 방안을 도출하기 위한 사례연구
- 2000년 이후 국내에서 진행된 대표적 모금사례들을 평가, 분석하여 사업회의 모금을 위한 시사점, 적용점 발굴
- 범국민 모금 캠페인을 추진하기 위한 모금상품의 타당성 및 가치 제고방안 모색

7. 연구방법

7.1 자료조사

- 2000년 이후 국내에서 진행된 주요 5개 기관의 주요 모금사례에 대한 기초 자료조사
- 5개 기관의 모금 관련 핵심 관계자에 대한 개별 인터뷰
- 사업회가 보유/작성한 모금 관련 '모금타당성 연구' 보고서, 회의록 및 출판 홍보물 등의 분석자료 열람

7.2 자료 분석

- 해당 5개 기관의 특성, 모금명분(상품), 모금 목표액과 모금방법, 잠재후원자(예우 포함의 경우), 모금비용 및 모금 현황, 모금 조직의 구성, 리더십, 내부준비도(국제관계 포함의 경우), 성공요인 등의 항목에 따라 분류, 분석하였음
- 자료 분석은 정성적, 정량적 분석이 병행되었음
- 단, 기관의 상황에 따라 전체 항목에 대한 정확한 자료 확인이 어려운 경우도 있었음

8. 사례의 선정근거

- 사업회의 조직, 위상, 모금 명분 등과의 유사성을 고려하여 각 모금 사례마다 향후 사업회가 모금을 실행함에 있어서 유익한 적용점이 있다고 판단된 단체를 선별하였음

8.1 서울대학교 발전기금

- 법적으로 모금활동이 제한된 국가기관이 별도의 재단을 설립하여 모금이 가능하도록 함
- 성공적인 모금을 위해 전략적으로 치밀한 사전 준비 기간을 가짐
- 효과적인 모금을 위한 전담 조직 구성과 전담 인력 배치
- 모금 조직과 대학 당국과의 유기적 커뮤니케이션이 가능하게 만든 시스템의 설계
- 거액 기부자 예우 프로그램 운영을 통한 모금 차별화

8.2 서울대학교 총동문회

- 건물 건립(총동문회관, 한국민주주의전당)이라는 모금 상품의 모금 유효성
- 동문회의 모금 리더십이 대학당국과 설정한 상호보완적 관계의 시사점
- 초기 선도적 모금액 확보의 중요성

8.3 아름다운재단

- 신선한 모금 상품 아이디어 제시를 통한 모금에 대한 대중의 자발적 관심과 참여 유발
- 언론 활용을 통한 효과적인 이미지 메이킹
- 모금의 문화화, 대중화를 이룸

8.4 사회복지공동모금회

- 전국 16개 지역의 모금회를 총괄하는 국내 최고의 Meta-NPO로서 사회복지공동모금회의 위상이 사업회의 한국민주주의전당 건립과 운영 개념확장에 주는 시사점
- 브랜드 가치 창출을 통한 모금 결과 극대화
- 공정하고 객관적인 기금 운영을 통한 단체에 대한 기부자 신뢰도 확보

8.5 한국 헬프에이지

- 모금을 위한 선도적이고 과감한 투자와 즉각적 실행의 효과

- 모금 리더십(이사회) 역할의 중요성과 활용
- 새로운 운동 모델 개발을 통한 국제관계역량의 강화

제 4 장 각 기구/단체 별 사례 분석

9. 서울대학교 발전기금

9.1 단체 특성

- (재)서울대학교발전기금은 서울대학교의 세계초일류대학 도약에 밑거름이 될 발전기금을 모금, 운용하고 서울대학교 내 각 단과대학과 대학원, 부속기관들의 발전을 지원하기 위해서 1990년 5월 25일 설립됨
- 서울대학교는 정부의 자금으로 운영되고 있으므로 법으로 모금이 금지되어 있음. 때문에 재단을 별도로 설립하여 모금을 실시함
- 발전기금의 주요 업무는 다음과 같음
 - ✓ 기금 출연 및 기부자 예우
 - ✓ 모금캠페인 기획
 - ✓ 기금 운용
 - ✓ 단과대학 및 부속기관 지원
 - ✓ 1990년 설립 이후 모금을 실시하였으나 본격적인 Capital Campaign은 2005년에 시작함
 - ✓ 2005년 정운찬 총장이 해외대학 탐방 후 국내에서 ㈜도움과나눔과 함께 Fundraising Consulting을 시작하였으나, 당시에 바로 모금 실행으로 옮기지는 않음
 - ✓ 2006년 이장무 총장의 취임과 함께 그 동안의 계획을 적극적으로 실시함

9.2 모금 명분

- 서울대학교 발전기금은 “겨레의 대학에서 세계의 대학으로”라는 비전아래 ①세계를 향한 힘찬 도약, ②사회와 함께 하는 대학 Social Impact, ③미래를 위한 변화와 준비라는 세가지 핵심가치를 바탕으로 다양한 프로그램을 제시하고 있음
- 세가지 주제에 포함된 다양한 모금상품은 연구 및 학술활동 지원, 장서확충, 기금교수확보, 시설개선(건축포함), 대학문화, 장학사업으로 이루어져 있으며 모든 모금상품들에 대한 2010년까지 모금 목표액수가 확정되었음
- 자세하게 규정된 모금명분 및 모금상품들은 기부자들의 다양한 관심을 충족시켜줄 수 있으며 구체적인 계획이 함께 제시되어 있어 신뢰성을 높여주고 있음

- 다음은 서울대학교의 모금 명분에 따른 구체적인 모금 상품임

①세계를 향한 힘찬 도약 Global Excellence

- ✓ 노벨상급 세계석학 초빙
- ✓ 석좌교수 1인을 초빙하기 위한 비용은 년 15억 원으로 30억 원 규모의 기금이 필요함
- ✓ 2010년까지 20명의 석좌교수를 초빙하기 위하여 600억 원 규모의 석좌기금 조성을 목표로 함
- ✓ 아시아 사회문화 연구지원
- ✓ 빈부격차 해소 및 실업퇴치, 아시아 지역간 차세대 교육격차 해소, 한국 IT산업의 동아시아 이전 등 2010년까지 60억 원 모금 계획
- ✓ 글로벌 아시아센터 건립에 2010년까지 130억 원 모금 계획
- ✓ 아시아의 미래를 이끌어갈 각 지역의 차세대 리더교육에 2010년까지 45억 원 모금 계획
- ✓ 도서관의 첨단화 및 현대화
- ✓ 도서관 시설의 현대화 100억 원 필요
- ✓ 전자도서 확충 100억 원
- ✓ 학술저널 확충 300억 원
- ✓ 기금교수 확충
- ✓ 기금교수 1명 확충에 12억 원의 규모의 기금 또는 5년 채용을 보장하기 위한 3억 원의 비용이 필요함
- ✓ 2010년까지 60명의 기금교수를 채용할 수 있는 자원확보를 목표
- ✓ 거주형 대학
- ✓ 현재 3,800명 수용이 가능한 기숙사를 7,500명 수용이 가능하도록 증축하기 위하여 총 900억 원이 필요함
- ✓ 미래핵심인재 육성
- ✓ 잠재력이 높은 신진연구교수에 대하여 일정기간 연구비, 수업감면 등 미래과학기술분야의 연구에 전담할 수 있도록 지원을 강화하고, 이 연구활동에 우수한 학생들이 참여할 수 있도록 교과과정을 개발함으로써 첨단분야의 연구와 교육을 동시에 수행할 수 있는 사업
- ✓ 미래에너지 분야 3팀, BT 융합기술분야 3팀, 생명공학분야 3팀, 우주해양분야 3팀
- ✓ 1팀 당 교수 1인, 연구원 4인, 학부 견인생 2인
- ✓ 1팀 당 년 2억 원 지원으로 12팀 년 24억 원
- ✓ 글로벌 리더십 교육지원
- ✓ 글로벌 리더육성 교과과정 개발에 기금 100억 원 목표
- ✓ 해외 견문 프로그램 기금 700억 원 목표
- ✓ 국제화 특별강좌 및 연구세미나 지원 기금 200억 원 목표
- ✓ 외국인 교수 초빙 및 유학생 유치
- ✓ 외국인 전임교수 1인당 8천만 원, 단기방문 교수 지원 1인당 5천만 원, 아시아교수 단기

초청 1인당 2천만 원

- ✓ 글로벌하우스(외국인 기숙사)건립 200억 원, 외국인 유학생 학업지원 연 10억 원
- ✓ 2010년까지 230억 원 모금 계획
- ✓ SNU 해외 분교 설립
- ✓ 미주 분교 건물 100억 원, 운영비 년 10억 원, 기금교수 5명, 연구원5명
- ✓ 2010년까지 230억 원 모금 계획
- ✓ 한국학의 국제화, 규장각의 세계화
- ✓ 고원전문 디지털화 사업 년 3억, 근대 규장각, 역사와 자료정리 사업 년 2억 원, 규장각 현대화 사업 20억 원
- ✓ 2010년까지 71억 원 모금 계획

② 사회와 함께 하는 대학 Social Impact

- ✓ 사회시민 교육강화
- ✓ 사회봉사 참여 교육: 국제봉사 프로그램 100명 파견, 1명당 500만원 필요; 국내봉사 프로그램 4회 단체 참여 1회당 1억 원; 사회봉사 교과목 3학점 의무화 년 15억 원
- ✓ 프로네시스 나눔실천단 교육봉사 기금: 방학시기 낙후 지역 소외계층 학생들을 방문하여 학과지도, 장래 희망 및 목표 지도로 현재 3~4개 지역을 20개 지역으로 확대 목표
- ✓ 동아리 활동 지원: 연간 지원 3억 원
- ✓ 2010년까지 87억 원 모금계획
- ✓ 문화예술활동강화
- ✓ 연간 전시행사 지원 년 12억 원; 문화예술 연구강화 년 5억 원; 교육프로그램의 활성화 년 2억 원; 소장품 구입 기금 160억 원 필요; 문화시설의 현대화 30억 원 소요
- ✓ 2010년까지 570억 원 모금계획
- ✓ 건강한 고령화 사회연구지원
- ✓ 노인건강센터 설립 초기투자비용 27억 원; 평생건강교육 3년간 3억 원; 평생건강연구 3년간 7억 원
- ✓ 2010년까지 57억 원 모금계획
- ✓ 평생(사회)교육지원
- ✓ 인문대 최고지도자 과정, 간호대 최고지도자 과정, 과학기술 최고 전략과정, 법대 최고 지도자 과정, 세계 경제 최고전략과정 등 다양한 교육지원과정에 대한 체계적인 운영 필요
- ✓ 2010년까지 100억 원 모금계획
- ✓ 글로벌금융전문가양성
- ✓ 금융전문가 양성센터 50억 원; 금융산업 연구강좌 년 105억 원
- ✓ 2010년까지 131억 원 모금계획
- ✓ SNU 통일연구센터 설립
- ✓ 전담연구인력의 확보: 기금교수 및 연구원 채용 년 15억 원(기금 300억 원)
- ✓ 통일연구 프로젝트 20과제(기금 400억 원)

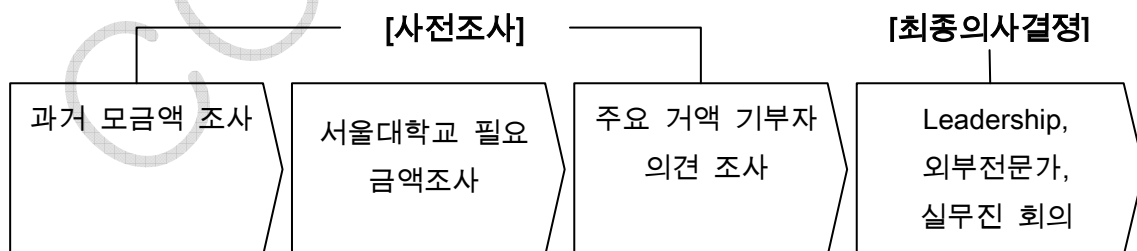
- ✓ 남북간 학술 교류지원 년 5억 원(기금 100억 원)
- ✓ 220억 원 모금계획
- ✓ 아시아지속가능연구센터
- ✓ 연구센터 건립 200억 원
- ✓ 지속가능성교육 년 5억 원, 지속가능성 연구지원 년 20억 원, 정책개발 사회 참여 프로그램 강화 년 5억 원
- ✓ 2010년까지 290억 원 모금계획

③ 미래를 위한 변화와 준비 Foundation for Transformation

- ✓ 대학혁신지원기금
- ✓ 교육혁신지원 년 50억 원, 신연구 분야 개척
- ✓ 2010년까지 500억 원 모금계획
- ✓ SNU 기술지주회사 설립
- ✓ 세부 내용은 현재 수립 중에 있음
- ✓ 장학금 확충
- ✓ 장학생 1인당 1억2천만 원의 기금 필요: 등록금, 기초 생활비지원; 현재 발전기금에서 107개의 장학기금 운영 중
- ✓ 2010년까지 장학기금 300개 모금계획
- ✓ SNU 법학대학원 설립
- ✓ 2010년까지 450억 원 필요
- ✓ 노후캠퍼스 재건축 추진
- ✓ 인문대학 증축 205억 원 소요; 자연대학 리노베이션 180억 원 소요; 공대본공학관 재건축 450억 원
- ✓ 총 850억 원 모금계획

9.3 모금목표액

- Capital Campaign의 모금 목표액은 다음과 같은 과정을 통하여 결정되었음



- 위와 같은 과정은 직선상으로 흐르는 프로세스가 아니며 다양한 의견들이 상호 조율되며 과정이 반복되었음. 최종 금액 결정은 Leadership 에 의한 직관적인 통찰력이 가장 크게 작용했다고 볼 수 있음

- 최종 모금 목표액은 2010년까지 3000억 원을 모금하는 것으로 결정

9.4 잠재기부자

- 잠재 기부자를 파악하기 위하여 총동문회 List를 활용함. 서울대학교의 경우 서울대학교와 발전기금, 총동문회간 상호 협조적이고 친밀한 관계가 잘 형성되어 있어 서로의 자료를 공유하는데 있어 무리가 없었음
- 총동문회 List와 함께 그 동안 기부를 해왔던 과거 기부자의 List를 활용함
- Capital Campaign 을 위한 컨설팅을 실시할 때 내부의 Opinion Leader들로부터 예상되는 주요 기부자들을 조사하여 명단에 추가하였음
- 잠재기부자를 파악하기 위한 과정은 ①총동문회 List 확보→②과거기부자list 추가→ ③대학 내부의 Opinion Leader 의견조사로 정리됨

9.5. 기부자 예우

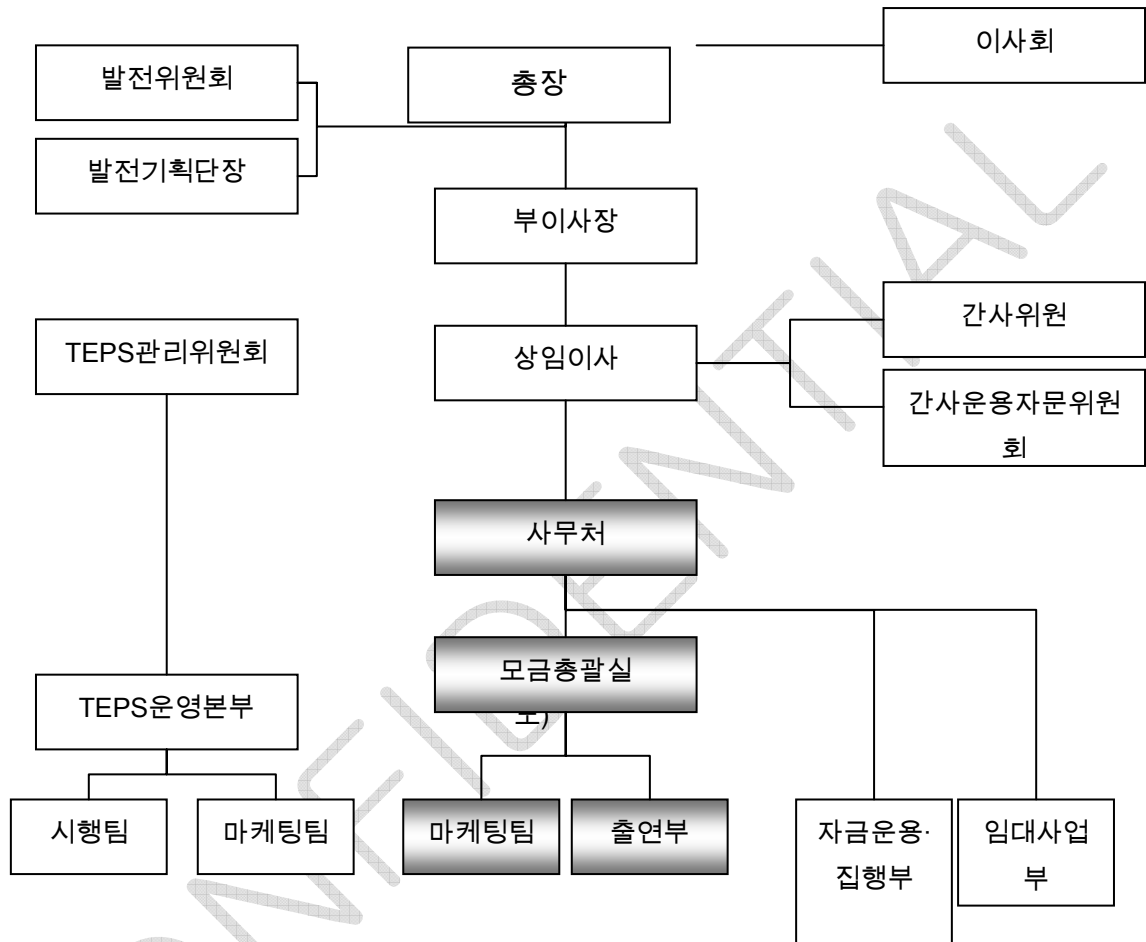
- 일정금액 이상의 기부자들의 예우를 위한 프로그램을 별도로 개발하여 운영 중에 있음
- 병원 진료 시 전담 인력이 병원 정문에서부터 진찰까지의 모든 과정을 안내하며, 담당 의료진에게 기부자임을 고지시켜 특별한 대우를 받을 수 있도록 함
- 병원 진료비 할인, 교육 프로그램 우대 등 세부 프로그램을 마련하여 기부자의 기부액수에 따라 차별화하여 제공하고 있음

9.6 비용 및 모금 현황

- 서울대학교 발전기금은 현재 2010년 3000억 모금약정을 목표로 Capital Campaign을 시작한 이후 계획에 맞는 순조로운 모금약정 및 기부금 접수가 진행되고 있음
- Benchmarking을 위해 Interview에 응한 인사는 정확한 액수는 공식적으로는 알려줄 수 없으나 현재 1000억 원에서 2000억 원 사이의 금액이 확보되었다는 정보를 알려줌 (신문 기사 참조 1670억원 가량 모금 된 것으로 후에 확인됨)
- 위와 같은 금액을 확보하기 위해 투자된 비용에 대하여는 정확한 금액을 알려주지 않았으며 전체 모금액의 10% 미만이라고 이야기 하였으나, 10% 미만이라는 금액이 100억 원에서 200억 원 사이의 금액은 아니며, 확보된 금액에 비하여 매우 미미한 수준이라고만 의견을 밝힘

9.7 모금 조직의 구성

서울대학교 발전기금의 조직도는 다음과 같으며 서울대학교 총장이 이사장(당연직)을 겸임하고 있음



<조직도>

- 이상의 조직도에서 모금에 관련된 실무인원은 사무처, 모금총괄실, 마케팅팀, 출연부 등에 근무하고 있으며 18명의 인원이 Fundraiser로서의 역할을 담당하고 있음

9.8 리더십

- 발전기금의 부이사장, 상임이사의 주요 직위는 서울대학교 전 기획실장 등 서울대학교 조직의 주요 의사결정자들이 수행하고 있음
- Capital Campaign을 성공적으로 수행하기 위해 조직된 발전위원회는 사회적으로 명망있는 손경식 대한상공회의소 회장, 박용성 두산그룹 회장, 윤종용 전 삼성전자부회장 등으로 3인의 공동 위원장을 구성하여 사회적인 영향력을 확보함

- 이러한 발전위원장 선정에만 1년의 기간이 소요되었으나 발전위원장이 선임된 이후에는 리더십의 역할이 일사불란하게 발휘됨
- Capital Campaign은 정운찬 총장 시절 기획되었으나, 이장무 총장에 의하여 본격적으로 실시됨
- 이장무 총장은 정운찬 전총장이 시작한 사업의 연계성을 최대한 살리면서 캠페인을 성공적으로 수행함으로써 효과적인 리더십의 역할을 훌륭히 수행해 내고 있음
- 하버드대학교는 발전기금이 29조, 예일대는 18조, 싱가포르대는 1조이지만 Capital Campaign을 추진하기 전, 서울대학교의 발전기금은 1400억원에 불과했음. 이러한 현실을 감안하여 서울대학교의 리더십에서는 세계 10위권 대학 진입을 위해 2조 9천억 원의 발전기금이 필요하다는 목표를 세우며 모금 명분을 확립하고 구성원들의 동기를 부여하였음

9.9 내부준비도

- Capital Campaign을 시작할 당시 서울대학교의 내부준비도는 낮은 상황이었으나 Capital Campaign을 기획하는 과정에서 획기적으로 내부준비도의 수준을 끌어올림
- Fundraising을 담당하던 인원이 1~2명에 불과하였으나 기획과정에서 18명의 전담인원을 배치함
- 대학의 동문들과의 상호작용을 꾸준히 형성해 나갔으며, 총동문회의 주요 Fundraising 담당자들과도 우호적인 관계를 형성함
- 모금관련 경험은 매우 미미하였으나, 다른 기관의 모금 사례에 대한 Benchmarking, 기부자들의 의견조사, 리더십의 아이디어 현실화 작업 등을 통해 간접경험을 쌓아나갔으며, 현재 기부자들은 Fundraiser 들의 역할 수행에 대하여 만족감을 표시하고 있음

9.10 성공요인

- 다양한 모금 상품 개발
 - ✓ 다양하고 실현가능성이 높은 모금상품을 개발하고, 개발단계에서 명확한 필요자금을 설계하여 잠재기부자들의 신뢰를 이끌어 냄
- 전략적 모금 목표액 설정
 - ✓ 장기간의 치밀한 사전 조사 기간과 내외부 전문가 및 실무진의 종합 회의를 거친 구체적인 모금 목표액 설정. 서울대학교는 모금 목표액을 설정하는 과정에서 이미 모금에 대한 상당한 기대감과 반향을 불러일으킨 바 있음

- 장기적인 모금 기획과 사전 준비 기간 강화
 - ✓ 모금을 위한 전담 부서 조직, 잠재기부자 탐색 등을 위하여 장기간을 (약 3년) 투자함
 - ✓ 모금 실행시 발생할 수 있는 다양한 변수에 대한 사전 준비와 위험 요소 제거를 위하여 구체적인 계획을 수립하였음
- 잠재기부자의 구체적 대상화
 - ✓ 서울대학교는 기존에 기부 경험이 있는 동문들을 대상으로 기부자에 대한 list를 재정비하였음
 - ✓ 또한 컨설팅 단계에서부터 내부 오피니언 리더들로부터 예상 주요 기부자들에 대한 명단 확보가 이루어진 상태로 모금을 시작함으로써 성공적인 모금을 위해서 가장 중요한 요소 중의 하나로 꼽히는 잠재기부자 명단 확보를 성공적으로 실행하였음
- 리더십의 성공적인 역할 수행
 - ✓ 서울대학교 발전기금의 핵심 임원들은 세계 10대 대학으로 진입하기 위한 목표를 세우고 그러한 목표를 세우는데 있어 부족한 재원에 대한 위기의식을 구성원 및 주요 발전위원회 인사들에게 효과적으로 전파함
 - ✓ 아울러 발전기금 이외에 대학 당국에 속한 여러 주요 인사들이 모금에 적극적인 관심을 가질 수 있도록 사적인 모임 등을 통하여 직간접적인 모금 홍보를 지속하였음
- 모금조직의 체계
 - ✓ 1~2명이 전담하던 Fundraising 업무를 18명의 조직으로 확대하여 각각의 업무를 효과적으로 분담하여 체계적인 업무를 수행함
- 모금 전문 인력 배치
 - ✓ 모금관련 전문 교육과정을 거친 인력을 전담 부서에 배치 함으로써 전담 부서 인력들간의 모금의 효과와 유익에 대한 공감대 형성이 가능하도록 하였음
- 효과적인 기부자 예우
 - ✓ 기부자가 만족할 만한 적절한 예우 프로그램의 설계와 실행은 이미 기부를 한 기부자들이 단체로 새로운 기부자를 소개하도록 하는 강력한 기재로 작용할 수 있음
 - ✓ 서울대학교는 모금 전담부서에서는 기부자가 병원 진료시 전담 인력이 병원 정문에서부터 진찰까지의 모든 과정을 안내 하거나, 진료비 할인 등의 기부자에

대한 세부 예우 프로그램을 수행해 나감으로써 기부자 만족을 극대화 하고 지속적인 기부 참여를 가능하게 만들고 있음

10. 서울대학교 총동문회

10.1 단체 특성

- 1968년까지는 각 단과대에서 동문회를 개별적으로 운영
- 1969년 2월에 각 단과대 동문회가 연합하여 총동문회를 결성
- 정기총회, 친목 등산대회, 동문 바둑대회, 장학금 수여식, 신년교례회 행사 진행
- 총동문회 결성 이후에도 각 단과대 동문회와 우호적인 관계 유지
- 서울대학교, 서울대학교 발전기금과 협력적인 관계
- 서울대학교 총동문회관을 건립하기 위한 모금을 진행하는데 있어 같은 기간 Capital Campaign을 진행한 서울대학교 발전기금과 우호적인 관계를 유지함
- 서울대학교 총동문회관 건립과 서울대학교 발전기금의 모금명분이 서로 상충되지 않아 같은 기간에 동시에 진행되었음에도 양 집단이 목표를 무난히 달성하고 있음

10.2 모금 명분

- 서울시 마포구 도화동에 있는 서울대학교 총동문회관은 1987년 건립 후 오랜 세월이 지나는 동안 건물의 노후화가 진행되어 재건축의 필요성이 제기됨
- 제 15대~18대 총동문회장이었던 전 김재순 국회의장은 차기 총동문회장을 선임하는데 있어 총동문회관 건립의 임무를 수행할 수 있는 역량을 가장 중요한 기준으로 삼아 현재의 임광수 회장을 지명함
- 서울대 총동문회관 건립이라는 명분은 시설의 노후화에 대한 시급한 개선필요성을 대부분의 동문들이 함께 인식하고 있어 모금 명분으로서 적절하였음
- 기부금의 액수를 차등적으로 분류하여 기부를 요청하고 이에 대한 기부자 예우 내용 상세하게 밝힘(아래)

그룹 구분	예우 내용
10만원 이상	장학빌딩 명세록에 10만원 이상 출연자 성명 각인
1000만원 이상	명예의 전당 동판 명세록에 출연자 성명 각인

	장학빌딩 연회실 및 식당, 회의실 이용시 할인 기금장학회 설립 및 개인별 관리
5000만원 이상	명예의 전당 동판 명세록에 출연자 성명 각인 장학빌딩 연회실 및 식당, 회의실 이용시 할인 특지장학회 설립 및 개인별 관리
5억원 이상	명예의 전당 동판 명세록에 출연자 성명 각인 장학빌딩 연회실 및 식당, 예식홀 대관 무료 특지장학회 설립 및 개인별 관리
10억원 이상	명예의 전당 동판 명세록에 출연자 성명 각인 장학빌딩 연회실 및 식당, 예식홀 대관 무료 특지장학회 설립 및 개인별 관리 특별동판부조(본인) 설치 및 해당층을 출연자의 층으로 명명

- 특지장학회(특별지정)의 경우 독특한 운영 방식으로 기부자들의 호응이 컸음
- 총동문회관의 임대수익을 년 10%로 예측함
- 임대수익 10%의 5%를 장학금으로 서울대재학생에게 지원하기로 계획
- 5,000만원 이상 기부자들은 자신이 내는 기부액의 년 5%에 해당하는 금액을 본인의 이름으로 장학금으로 지원할 수 있음
- 5,000만원 이상기부자들은 자신이 내는 기부액의 년 5%에 해당하는 계좌를 영구히 갖게 되며 이 계좌를 통해 본인의 이름으로 장학금을 지원하게 됨

10.3 모금목표액

- 건물의 건축비용에 따라 모금목표액은 **300억원으로** 정해짐

10.4 잠재기부자

- 서울대학교 총동문회의 동문회 List를 활용함
- 모금 명분과 기부자 예우계획을 총동문회보를 통해 계속해서 알림
- 잠재기부자들의 호응을 이끌어 내기 위하여 연간 가장 많은 동문들이 모이는 년 개교기념일(매년 10월 셋째주 일요일) 등산대회에 총동문회관 건립 발기대회를 개최함(2005년 10월)
- 잠재기부자들은 총동문회관 건립에 적극적으로 호응하였음

10.5 모금 현황

- 목표액 300억을 상회하는 330억원이 모금 시작 1년 6개월이 지난 즈음에 약정되었고, 2009년 3월 현재 이 금액 중 3분의 2 이상 금액이 수납됨
- 총동문회관 건립기금 모금 시작할 때에 임광수 총동문회장이 50억원을 약정하였으며, 이후 10억원을 약정한 거액기부자 20 명이 나타나게 됨
- 기부금 약정 현황과 특지장학회라는 독특한 모금상품이 모든 동문들에게 총동문회보로 꾸준히 홍보되었으며, 이에 많은 동문들이 동기를 부여받아 1년 반 만에 목표 금액을 상회하는 모금에 성공함
- 330억원의 약정액을 모금하는데 있어 사용된 비용은 1억원 미만이었음

10.6 모금 조직의 구성

- 모금 조직은 7명으로 구성되었음
- 임광수 총동문회장, 허선 사무총장(interviewee), 언론계 인사 1명, 홍성대씨, 총동문회 상임이사, 이길녀씨, 총동문회 소속 직원 2명(과장, 부장)으로 구성되었음

10.7 리더십 & 내부준비도

- 정운찬 총장과는 총동문회의 관계가 그리 원활한 편이 아니었으나, 이장무총장과 임광수 총동문회장은 같은 과의 선후배 사이이기에 매우 원활한 관계가 확보되었음
- 모금위원회는 정기적으로 모임을 가져 모금현황을 점검함
- 주변의 동문들에게 개인적으로 모금의 취지와 기부자 예우(특히 특지장학회)에 대하여 적극적으로 홍보함

10.8 성공요인

- 분명하고 매력적인 모금 상품
 - ✓ 모금 결과를 가시적으로 확인할 수 있는 분명한 모금 명분(건축) 제시
 - ✓ 모금을 통해서 건축된 총동문회관의 임대료 수익으로 장학회(특지장학회)를 구성하여 재학생에 대한 지속적인 장학금 수여가 가능하도록 함으로써 모금 명분의 지속성, 사업과의 연계성을 꾀함
 - ✓ 일반적으로 같은 필요를 가진 단체나 기관은 상대방의 사업에 대해서 적대적 관계가 되는 경우가 많이 있으나 서울대학교 동문회의 경우는 총장, 학교 관계자들과 지속적인 만남을 통하여 발전재단의 모금과 동문회의 모금 간에 '명분'차이

를 분명히 하였음

- 역량 있고 유연한 리더십
 - ✓ 서울대학교가 Capital Campaign을 진행하는 같은 기간 동안 총동문회에서 총동문회관 건축모금을 진행하는 것이 문제가 되지 않은 것은 이러한 노력과 아울러 서울대학교 총장과 총동문회장간의 인간관계가 바탕이 되었음
 - ✓ 거액 모금에 있어서 특히 강조되는 것은 기관과 잠재기부자와의 관계형성이 심화되는 것임으로 리더십의 적극적인 잠재기부자 찾기 또는 모금에 대한 홍보는 모금의 결과를 더욱 배가 시키는 효과가 있음
- 거액기부자의 선도적 기부 확보
 - ✓ 모금 시작단계에서 총동문회장이 50억원이라는 거금을 약정함으로써 모금의 시작이 순조로웠음
 - ✓ 일반적으로 시작단계에서 전체 모금액의 10%를 거액기부자에 의해 약정할 수 있을 때에 성공확률이 높음

11. 아름다운 재단

11.1 단체 특성

- 1999년 설립된 국내 최초의 시민공익재단
- 김군자 할머니 전 재산 5천만원 기부를 시작으로 아름다운 1% 나눔운동을 전개하면서 부자들 뿐 아니라 일반인들이 보다 쉽게 기부에 참여할 수 있는 캠페인을 이끔
- 이후, 인세기부, 기금기부, 재능기부, 기부보험, 객석나눔, 축의금 및 송년회비 1% 나눔 등 다양하고 참신한 모금 아이디어로 새로운 기부 방식을 창출해 냄으로써 기부형태의 다양화와 나눔문화 확산에 기여함
- 공익단체 상근 활동가의 재충전을 위한 ‘내일을 위한 기금’, ‘우토로 살리기 캠페인’ 등은 사회에서 이슈화되기 어려운 주제임에도 불구하고 대중들로부터 공감대를 얻게되면서 모금을 성공적으로 실시
- (주)NHN과 연계하여 온라인 상에서 해피빈 사이트를 개설하고 수많은 비영리 단체들이 사이트를 개설하고 각자의 모금 명분을 제시하고 이에 관하여 모금을 할 수 있는 채널을 만들어 줌과 동시에 다양한 온라인 모금의 새로운 장을 형성
- 국내 최초의 비영리 모금 전문 자료실인 ‘류무종 아카이브’ 개소, 한국의 기부문화를 격년으로 진단하는 ‘Giving Korea’ 발간, 기부문화총서 등 기부와 관련된 지식축적을 위한 조사연구사업 및 국외 모금 시장과의 정보교환의 중추적 역할을 함

- 나눔교육에 관한 끊임없는 관심과 이를 위한 교사 및 이해관계자들과의 모임을 통해 2007년 나눔교육센터를 개소함

11.2 모금 명분

- 미션과 비전
 - ✓ ‘나눔, 자선을 넘어 변화로’ 라는 비전 아래, 공동체와 개인이 공존하는 조화로운 공동체, 공동체문화와 공익의 확장, 미래의 다음 세대들을 위한 대안을 찾는 장을 탐색하는 주체자로서의 정체성을 수립하고 있음

“ 아름다운재단이 만들어가는 나눔문화는, 시민들의 자발적인 참여를 통해 나눔의 삶의 방식으로 정착되고 사회전체가 공유하며, 주요가치로 자리매김되는 나눔입니다 아름다운재단은 삶과 사회의 긍정적이고 지속적인 변화를 가능하게 하는 나눔문화를 만들어 갑니다”

- ✓ 공동체를 생각하는 개인, 개인을 생각하는 공동체
 - ✓ 공익이 실현되는 사회, 공익이 확장되는 사회
 - ✓ 미래사회와 다음세대를 위해 함께 고민하고 대안을 찾는 사회
- 모금 명분 : ‘공감·대안·미래’
 - ✓ 아름다운 재단의 모금 명분은, 재단이 직접 배분을 기획하는 일반 배분 영역과 기부자 및 특별한 이슈 캠페인을 위해 조성되는 기금 배분의 명분으로 크게 두 가지로 나뉠 수 있음
- 일반배분 영역의 명분
 - ✓ 현재의 고통에 ‘공감’하고, 모두를 위한 ‘대안’을 모색하며, ‘미래’의 변화를 만드는 힘을 키운다는 명제아래, 다음과 같이 공감, 대안, 미래 세 개의 가치 분야로 나뉨
 - ✓ 세 가지 가치 분야는 다시 7개의 하위 영역(빈곤, 차별, 대안, 지구사회, 미래세대, 공익인프라, 나눔문화)으로 나뉨



- 기금모금의 명분

- ✓ 기금모금의 경우, 기부자가 타인을 기리기 위한 경우, 자신의 취지대로만 기부금이 사용되기를 원하는 경우 등 다양한 동기로 설립됨
- ✓ 기금모금도 일반배분의 분야 및 영역으로 분리되기는 하나, 독립된 구조를 통해 기금이 적립되고 사용된다는 측면에서 차별성을 가지고 있으며, 이러한 기금모금의 명분은 기부자의 취지에 의해 설립되거나, 혹은 특별한 사회 이슈를 위한 모금을 실시할 경우에 설립됨

11.3 모금 상품

- 모금 상품은 크게 세 가지로 분류됨 재단이 직접 기획하고 실행하도록 권한을 부여하여 지정하지 않고 기부자가 자신이 기부하길 원하는 영역만을 선택하는 모금상품, 다른 기부자의 Seed money를 통해 형성된 기금에 기부하도록 하는 모금상품, 재단이 현 시대에 필요한 문제해결을 위해 실시하는 캠페인에 기부하게 하는 모금 상품으로 나뉨
 - ✓ 비지정 기부의 모금상품
 - 기부자가 특정한 기금이나 캠페인을 지정하지 않는 경우, 기부금이 쓰이는 영역 정도를 선택할 수 있는 모금 상품이 제시되어 있음. 이는 모금명분에서 제시한 공감, 대안, 미래의 하위 영역인 7가지 영역 중 기부자가 원하는 영역을 선택하여 기부하게 하는 모금 형태임

영역		주요 사업 내용
공감	빈곤	저소득층단전가구지원/ 저소득층 모자가정 창업 및 건강권 지원/ 저소득층 문화체험 지원 등
	차별	장애인 보장구 및 이동권 지원/ 노인 의료비 및 생계비 지원/ 이주노동자 인권 및 차별개선 지원 등
대안	대안	변화를 지향하는 법적 실천 공익변호사 지원 등
	지구사회	국제연대활동 지원 등
미래	미래세대	소년소녀가장 주거복지 지원/ 소외아동 및 청소년 교육, 문화 활동 지원 등
	공익인프라	공익단체 기자재, 인프라, 저술 및 출판/ 공익 활동가 재교육 및 보육 지원 등
	나눔 문화	나눔교육센터 운영/ 다양한 모금관련 교육 및 기부문화연구소 지원 등


✓ 기존에 형성된 기금을 통한 모금



- 아름다운 재단의 기금은 현재 총 95개의 기금이 개설되어 있으며, 일반기금, 가족기금, 추모기금, 유산기금, 사회공헌기금, 커뮤니티기금으로 나뉘며, 기부자는 이전 기부자들의 기금 설립 취지 및 지원영역을 보고 자신의 기부 사용처를 선택하게 됨. 각각의 기금에 관한 설명은 아래와 같음

구 분	건수	내 용
일반기금	48건	아래의 기금에 해당되지 않으며, 구체적인 지원영역을 지정하여 사업이 시행되는 기금임
가족기금	7건	가족의 사연이 얽힌 이야기를 통해 가족구성원들이 함께 설립한 기금
추모기금	3건	돌아가신 분의 뜻을 기리며 가족 및 후배, 주변인들이 설립한 기금
유산기금	7건	기부자가 생전에 자신의 유산, 혹은 사망보험금을 기부할 의향을 밝혀서 사망 이후에 기금으로 형성된 기금
사회공헌기금	31건	기부의 주체가 기업으로 기업체의 기부 혹은 기업체의 기부와 직원들의 월급 1% 나눔이 통합되어 형성된 기금
커뮤니티기금	3건	기부주체가 몇 명의 개인이 아닌 동호회나 단체, 모임인 경우에 설립할 수 있는 기금

✓ 재단이 직접 제기하는 사회적 이슈를 통한 모금

- 현 사회가 가지고 있는 문제를 발굴하고 이를 대중들과 함께 해결하고자 재단은 다양한 사회문제 해결을 위한 캠페인 명을 붙이고 문제의 심각성을 알려내는 역할을 하며, 이에 기부자들의 동참을 유도함으로써 모금을 실시함 아래는 대표적인 캠페인의 예시임

캠페인 명	내용
한겨레 나눔꽃 캠페인 	“if 만약 이 단체가 없다면”라는 주제로 작은 공익단체를 지원하는 캠페인을 한겨레신문과 함께 실시함. 모금방법 또한 신문구독을 통해 기부하는 새로운 방식을 시도하는 캠페인으로 평가됨

<p>우토로를 살립시다!</p> 	<p>일본 우토로에서 일본인의 차별 속에 극빈생활을 하고 있는 조선인 65세대의 토지매입비용 529,000,000엔을 모금하는 캠페인 다양한 채널을 통해 대중들에게 이슈에 관한 문제인식을 갖게 함과 동시에 성공적인 모금 성과를 거둔 것으로 평가됨</p>
<p>책날개를 단 아시아</p> 	<p>‘이주민의 책 읽을 권리’를 확대하기 위해 아시아 각국의 언어로 된 책을 기부 받거나, 책 구입비를 모금하는 캠페인 외국인노동자들에게 한국어 가르치기, 한국 문화 가르치기 차원의 지원에서 이들의 책읽을 권리라는 새로운 이슈를 제기한 참신한 캠페인으로 평가됨</p>

11.4 모금액 및 모금목표액

- 일반 모금의 총 모금 목표액은 외부에 제시하지 않음. 그러나, 우토로 모금 등 모금 명분과 모금 목표액이 정확히 정해지는 캠페인에 한해서 모금목표액을 제시하고 이를 달성하기 위한 캠페인을 진행함
- 모금액 변화 추이

(단위 : 천원)

연도	모금	증감액	배분	증감액
2000	143,070	-	0	-
2001	1,349,503	1,206,433	123,309	123,309
2002	2,163,708	814,204	461,546	338,237
2003	12,376,764	10,213,056	924,272	462,726
2004	9,280,829	-3,095,935	2,398,071	1,473,800
2005	11,018,538	1,737,709	4,194,603	1,796,532
2006	10,141,336	-877,202	6,907,778	2,713,175
2007	13,853,411	3,712,075	7,995,043	1,087,265

- ✓ 2000년 연간 14억원 정도의 규모에서 2007년 연간 138억원으로 8년 동안 약 10배의 연간 모금액을 달성하였음
- ✓ 2002년에서 2003년도에 약 6배의 모금액을 달성하면서 급성장하였으며, 이후 2004년도와 2006년도에 약간 감소하였으며, 이후 완만한 곡선을 그리며 증가하는 추세임
- 모금 목표액은 내부적으로 산정하기는 하나, 내부의 실적 목표의 성향이 강하며 각 캠페인 별로 필요한 경우 모금 목표액을 산정함
- Ex)‘우토로 살리기’ 캠페인의 경우 일본의 토지 매입이 모금 상품으로 제시되어 토지 매

입 가격이 모금 목표액으로 제시되었음

11.5 모금 방법

- 이벤트 성 참신한 모금방법의 시도
 - ✓ 생활 속의 다양한 방식으로의 나눔 실천을 강조하는 조직 문화는 다양하고 독특한 기부방식을 기부자에게 소개함으로써 모금 방법에 관한 선택의 폭을 확장시켰음
 - ✓ 신년 자신의 다짐(금연, 다이어트 등)을 실천하면서 아끼게 되는 금액 등을 기부하는 모금 방법
 - ✓ 기부선물 : 어버이날, 어린이날, 결혼기념일, 커플 100일, 생일 등 일상에서 맞게 되는 다양한 기념일에 선물대신 기념하고 싶은 사람의 이름으로 기부를 하고 그 의미를 카드로 전달하는 모금 방법
- 다양한 기념일
- 아름다운재단 저금통 'Change the world' 캠페인 무지개 상자
- 연인과 헤어지고 짝잃은 반쪽 커플링을 기증도록 하는 모금방법
 - ✓ (캠페인명:'슬픈마음 한강투척금지')
- 모닝 365 기부 마일리지 휴대폰 및 카드 포인트 기부
- 태어난 지 만일(10000일)되는 날 이벤트 '살아온 날만큼, 살아 갈 날을 위한 기부
- 나눔양말 판매 후 판매 수익 기부
- 나눔복덕방, 몰래몰래 크리스마스
- 1% 나눔 캠페인
 - ✓ 재단 창립 이래 지속적인 대중의 기부 참여를 위해 실시하고 있는 '1%나눔'은 다양한 형태의 기부로 발전되었음 이 1%는 상징적인 의미로 월급의 1%, 연봉의 1%, 자신의 재능의 1%를 이웃과 나누자는 캠페인 타이틀의 형태로 기부자들에게 '얼마나 기부하고 나누어야 하는가'에 관한 기준을 제시하고 있음. 1% 기부의 다양한 방법은 아래와 같음
 - ✓ 1% 나눔 일반 : 직장에서 월급, 연봉, 연금의 1%를 나눔, 아름다운 일터 캠페인을 통해 직장동료들과 함께 1% 나눔에 참여하는 나눔, 가족들이 함께하는 나눔 등이 있음
 - ✓ 나눔의 가게 : 자영업자의 매출/수익 1% 나눔
 - ✓ 나눔의 책 : 작가와 출판인들이 만드는 인세 1% 나눔
 - ✓ 기부클럽 : 다양한 모임들이 함께 기부하는 나눔

- 기금 모금: 개인거액기부, 유산기부, 기업기부
 - ✓ 아름다운 재단은 기부자의 의향을 존중하고 기리기 위해 기금을 설치하고 기금의 전용구조를 설치하여 관리하는 특별한 모금 방식을 가지고 있음
 - ✓ 기금은 개인의 의향에 따라 기부금이 집행되기를 원하나 독립된 재단을 소유하기 어렵거나, 절차의 번거로움으로 다른 방식을 모색하는 기부자들에게 기부자가 원하는 명칭과 의도, 지원 영역을 형성하여 이를 집행함으로써 맞춤형 기부 컨설팅을 제공하고 있음
 - ✓ 기부자와의 '상담 > 지원영역결정 > 협약서교환 및 기금 전달 > 지원사업실시 > 정례보고 및 기부자 행사초청'의 과정으로 이루어지는 기금은 소액 기부자들이 그 뜻에 동의하는 경우 영역을 선택할 수 있는 모금상품으로도 활용됨
 - ✓ 유산기부의 경우 자신의 유언장을 통해 약정 후, 사후 기부하는 방식과 기부보험 등을 통해 기부하는 방식이 있음
 - ✓ 기업기부는 기업의 이미지와 사회공헌영역에 적절한 모금상품을 제안하고 기금을 형성하여 집행하며, 이는 소액기부의 아름다운 일터 캠페인과 연계되어 활용되기도 함

11.6 기부자

- 기존 기부자 구성(회계연도 2006111-20071031)

(단위: 명 %)

구 분		기부자수	비 율
기부단위	개인	16,978	988
	나눔의 가게	213	12
성별	남	8,277	481
	여	7,268	423
	기타(나눔의가게)	213	12
	무응답	1,433	84
연령	20세 미만	485	28
	20대	2,997	174
	30대	8,044	468
	40대	3,997	233
	50대	827	48
	60대 이상	211	12
	무응답	630	37
지역분포	서울	6,401	372
	경기도	4,325	252
	강원지역	309	18
	충청지역	1,006	58
	경상지역	1,972	115

	전라지역	1,022	60
	제주지역	140	08
	해외지역	4	00
	무응답	2,012	117
정기여부	정기기부	13,605	791
	비정기기부	3,586	209
	합 계	17,191	100

- 2007년 연간 총 기부자수는 17,191명으로 개인 연평균 271,514원/년 기부하였으며, 월평균 22,622원/월 기부한 것으로 나타남
- 개인이 16,978명, 나눔의 가게가 213곳으로 나타났으며, 성별은 나눔의 가게와 무응답을 제외하고 남성이 8,277명(481%), 여성이 7,268명(423%)으로 남성 구성비율이 더 높은 것으로 나타남
- 연령분포는 30대가 8,044명(468%)으로 전체의 절반가량을 차지했으며, 40대 3,997명(233%), 20대 2,997명(174%), 50대 827명(48%) 순으로 나타남
- 기부자 연령 구성의 경우 20대부터 40대까지의 기부자가 전체 기부자의 약 87%로 절대 다수를 차지하였으며, 비율은 적으나 비경제활동인구인 20세 미만이 485명(28%)을 차지하는 현상은 주목할 만 함
- 아이들을 대상으로 한 나눔교육 및 아이의 생일, 기념일 등을 기념하면서 기부하는 상품들이 이에 영향을 끼친 것으로 추측됨
- 지역분포의 경우, 서울이 6,401명(372%)으로 가장 많았으며, 경기도 4,325명(252%), 경상지역 1,972명(115%), 전라지역 1,022(60%), 충청지역 1,006(58%) 순으로 나타남 서울과 경기지역이 전체 기부자의 60% 정도로 절반 이상을 차지하고 있음

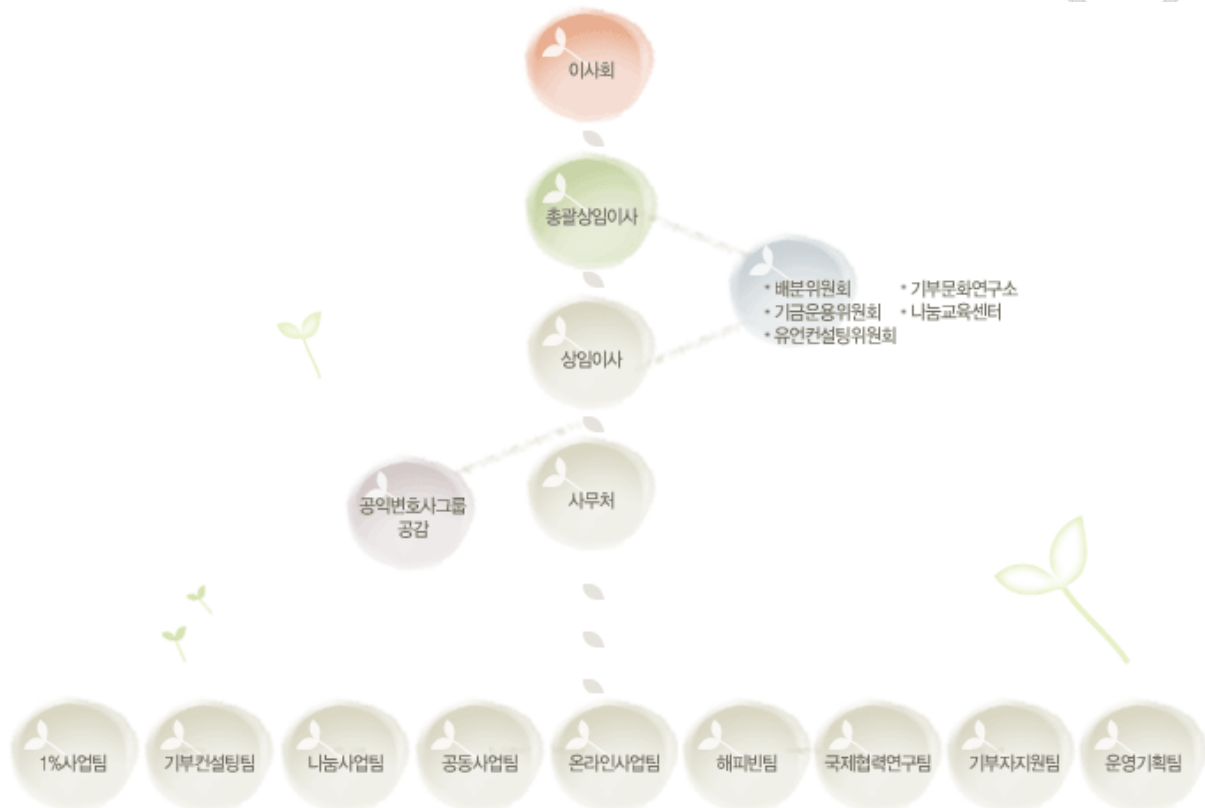
11.7 기부자 예우

- 기부자 모임
 - ✓ 처음자리마음자리 : 처음 기부한 기부자들을 재단에 초대해서 함께 저녁식사를 하며 관계 맺기를 시도하는 기부자 서비스
 - ✓ 나눔의 식탁 : 연말 재단 기부자들을 위한 가족 행사로 한 해를 마무리 하면서 한 해를 돌아보고 감동의 이야기를 나누는 기부자 서비스
 - ✓ 기부자 모임 : 나눔 장터 등 다양한 자원활동과 취미생활이 동일한 기부자들이 함께 참석하여 공동체를 형성해 가는 기부자 서비스

- ✓ 소식지 : 나눔 가게부, 콩반쪽 등 재단의 수입, 지출 현황과 기부자들의 다양한 스토리를 접할 수 있는 책자 발간 콩반쪽은 정기기부자만이 구독신청을 할 수 있도록 되어 있는 기부자 예우 서비스임

- 소득공제혜택

11.8 조직의 구성



<조직도>

- 모금관련 사업팀의 역할
 - ✓ 1%사업팀 : 대중 캠페인,이벤트 모금 등을 주요 업무로 실행하는 팀 아름다운 재단이 시행하고 있는 '아름다운 1%나눔'과 관련된 제반 업무를 맡고 있음
 - ✓ 기부컨설팅팀 : 거액기부 의향이 있는 기부자들에게 기금만들기 및 유산기부에 관한 정보제공과 기부의 제반적 사항을 가이드함
 - ✓ 기부자지원팀 : 기부자 데이터 관리 및 예우 담당
 - ✓ 모금관련 팀의 구성은 대중 소액 모금을 담당하는 팀과 거액 모금을 담당하는 팀으로 나뉘어 구성되어 있었으며, 기부자의 데이터 관리 및 예우, 서비스 관련 사항은 기부자지원팀을 두어 활동하고 있었음

- ✓ 기부자지원팀을 따로 구성한 것은 아름다운 재단이 나눔의 식탁, 처음자리 마음자리 등 다양한 기부자 모임을 시행하고 이를 통해 기부자와의 소통을 중시하는 조직 문화에 맞추어 형성된 것으로 판단됨

11.9 리더십

- 조직의 자원봉사자(이사진)의 경우, 조직 형성 초기부터 함께 해온 사람들이 다수 이며 의사결정 구조에 참여하고 있음
- 그러나, 아직 조직을 위한 기부나 자원봉사자로서의 역할은 잘 이행되지 않고 있음
- 앞으로의 과제로 다양한 시도를 하겠다는 의향을 보였음

11.10 내부 준비도

- 재단 내의 모금의 중요성과 필요성에 대한 공감대는 명확히 공유되고 있으며, 이를 위해 다양한 재교육을 실시하였음
- 기부문화연구소가 함께 자리잡고 있기 때문에 비영리 조직의 모금을 위한 컨퍼런스, 해외 모금기관 탐방 및 해외 전문가의 교육, 국내 도움과 나눔을 통한 교육 등 다양한 방식을 통해 모금전문가를 육성하는데 노력을 기울였음
- 나눔문화가 점차 성장해 가면서 한국은 한국만의 독특한 나눔문화가 자리잡고 성장해 간다고 생각되며, 해외의 모금 전문가의 교육이 더 이상은 효과적이지 않다는 평가가 나오고 있음. 이에 대한 재교육 프로그램의 검토가 필요함

11.11 성공요인

- 스토리텔링(storytelling)을 통한 감동이 있는 재단
 - ✓ 조직 형성 초기, 재단의 기본 자산 없이 모금 사업을 실시하면서 최초의 기부자로 김군자 할머니의 전재산 5천만원 기부가 재단의 Seed money가 되었고, 이를 이슈화 하면서 재단이 발족되었음. 이러한 조직의 내력은 하나의 문화로 자리잡았으며, 따듯하고 다양한 개인기부자들의 스토리를 중심으로 한 재단으로 성장해 오게 됨
- 언론을 통한 '아름다운'이미지 마케팅
 - ✓ 위에서 언급된 스토리텔링에 대한 강점은 기부문화에 점차 관심을 가지고 있던 언론과 쉽게 연계되었으며, 이를 통해 아름다운 기부 미담을 소개하며, 독특하고 창의적인 아이디어로 기부를 실시하는 이벤트 등이 자주 보도 됨
 - ✓ 문화일보 및 한겨레 등과 특정한 모금 이슈 및 기부문화에 관한 캠페인을 함께 실시하면서 짧은 시간 안에 대중에게 인지도 높은 단체로 성장함

- 대중과 소통하기 위한 새로운 언어, 쉬운 표현 방식을 위한 끊임없는 노력
 - ✓ 재단에서 다루고 있는 다양한 사회 이슈는 단지 아름다운 이야기들만은 아닌, 사각지대 사업-예를 들어 공익활동을 하는 활동가 지원, 우토로 모금 등-에 대한 이슈 모금을 실시하고 있으므로 공감대를 이끌어 내기 어려울 수 있음
 - ✓ 그러나, 재단의 경우는 기존의 언어, 어렵고 공감하기 어려운 언어보다는 좀 더 편안하고 대중들이 쉽게 이해할 수 있는 언어와 방식으로 사업을 소개하고 공감대를 형성하기 위해 다양한 노력을 실시하고 있음
 - ✓ 예를 들어, 한 사업을 기획하고 이에 대한 모금 명분을 만든 경우, 자신의 가족 및 주변인들과의 의사소통을 위해 pre-test를 통해서 단 몇 사람이라도 공감하지 못한다면 그 원인을 분석하고 다시 사업의 표현 방식을 제고해 보는 노력을 기울인다고 함
 - ✓ 이러한 언어에 대한 민감성과 보다 쉽게 공감을 얻고자 하는 의도들이 대중과의 편안한 소통 채널을 만들어 냄
 - ✓ 또한 이러한 노력은 한국에서 기부를 '문화'로 인식하게 한 중요한 요소들이 되었음
- 기부자의 참여, 기부자와의 소통 중시
 - ✓ 기부자의 예우 프로그램 및 기부자가 사업에 관여할 수 있는 다양한 채널을 만들으로써, '우리'가 함께 만들어가는 재단으로써의 역할을 수행함
 - ✓ 이는 스토리텔링(storytelling) 기법과도 긴밀한 연관 관계를 가지며, 각각의 개인 기부자들은 다양한 기부자들의 스토리를 통해 서로 의사소통하고 자신들의 삶을 나누는 계기를 제공함
 - ✓ 기부자들은 특별한 거부감이나 두려움 없이 기부에 관심을 가지게 됨으로 말미암아 더욱 다양한 연령대의 사람들이 '기부'에 대해서 관심을 갖게 되었고 이는 기부, 또는 모금이 대중화 되는 계기가 되었음
- 투명성과 신뢰성 강조
 - ✓ 한국의 문화적 특수성에 기반한 기부문화에서 기부에 대한 걸림돌로 지적되고 있는 조직의 신뢰성에 관해 타 조직에 비해 많은 노력을 기울임
 - ✓ 조직의 회계 및 인건비 현황 등을 홈페이지를 통해 공개하며, 조직의 재정 현황을 자세히 공개함으로써 신뢰성을 획득함

12. 사회복지공동모금회

12.1 단체의 특성

- 1997년 '사회복지공동모금법'이 공포되고 법안에 기반하여 1998년 사회복지법인 전국공동모금회 설립
- '사랑의 열매'라는 국민적 브랜드를 형성하였으며, 높은 인지도를 가진 대표적인 모금기관으로 이미지를 형성함

- 우리나라에서 연간 최고액을 모금하는 모금기관으로, 2007년 13개 주요 모금기관 모금 총액 5,223억원 중 2,673억원(512%)을 모금하는 등 선도적인 모금사업을 전개
- 특정기관이나 종교에 제한되는 복지사업을 하는 것이 아니라 전국의 모든 사회복지기관과 시민단체들을 지원하는 포괄성 및 공정성을 가지고 있음

12.2 모금 명분

- 미션
 - ✓ 서로 나누고 돕고자 하는 인간의 본성을 개발, 증진시켜 궁극적으로 사회복지 발전에 이바지하고자 함
- 비전
 - ✓ '나눔으로 함께 사는 사회'라는 타이틀로 자발적 기부문화 정착을 통한 개인의 삶의 질 향상과 지역사회 변화를 추구하고 있음
 - ✓ 비전 2020
 - 2020년까지 보다 구체적인 미션과 비전을 수립하고 '지역사회변화를 선도하고 나눔문화를 확산'하기 위한 보다 구체적인 목표와 실행방안을 아래와 같이 제시하고 있음

미션 기부문화의 성숙을 이끌어 사회공동체 발전을 도모한다

비전 지역사회의 변화를 창출하는 전문가그룹



- 모금을 위한 명분: '모두를 위한 한 번의 모금'
 - ✓ 공동모금제도는 민간복지 발전에 필요한 재원을 자율적으로 마련하고 이를 복지사업에

배분하는 민간복지운동으로 '모두를 위한 한 번의 모금(One Gift for All)'를 모토로 전 국민이 참여하는 모금캠페인을 전개하는 One-fundraising System의 명분을 제시하고 있음

- ✓ 공동모금은 개별모금에 비해 효율적이고 합리적이며 형평성 있는 배분이 가능하며, 모금과 배분 결과를 공개하기 때문에 운영상 투명성을 보장받는 제도로 평가되고 있음 현재 세계 46개국에서 시행되고 있는 공동모금제도는 시대적 필요성에 따라 각 국가별 다양한 명칭과 형태로 운영됨

- 모금을 위한 명분II : '커뮤니티 임팩트(Community Impact)'

- ✓ 지역사회가 가지고 있는 문제를 진단하고 이를 해결하기 위하여 지역주민이 스스로 참여하여 문제를 해결해 나감으로써 지역사회가 지속적인 변화를 추구할 수 있도록 돕는다는 명분하에 총체적인 배분사업을 실행하고 있음
- ✓ 커뮤니티 임팩트는 미국 공동모금회(United way)에서 실시하고 있는 지역변화 사업의 일종으로 한국 공동모금회에서 이를 벤치마킹(Benchmarking)하였음
- ✓ 각 지역의 특화된 사회문제를 지역사회의 아젠다로 선정하고 지역 주민들이 이를 해결하는 과정 전반을 돕는 사업으로 통합적이고 종합적인 지역사회 변화 전략으로 평가 받고 있음

12.3 모금 상품

- 모금 상품은 크게 두 가지로 분류됨
- 기부자의 의도를 반영하여 현재 모금회에서 실시하지 않는 사업을 지정하여 기부하는 지정기탁, 모금회의 내·외의 배분전문가들이 사회의 복지욕구를 측정하여 필요한 영역에 배분하는 사업에 기부하는 일반기탁으로 나뉨
 - ✓ 일반기탁
 - 일반기탁은 모금회의 배분위원회와 배분팀이 매년 사회의 다양한 욕구를 반영하여 사업의 분야 및 내용을 결정하고 이를 시행함
 - 기부자는 기부처의 기획력과 전문성을 믿고 일반기탁의 전체 영역에 기부하게 됨 그 모금 상품 내용은 아래와 같으며, 한 영역을 지정해서 기부하는 것이 아니라 전체 기부금을 모아서 각 분야의 필요에 따라 전문가가 이를 결정하고 사업을 이행하는 절차를 가지고 있음
 - 일반기탁의 분야는 크게 8개로 나뉘며, 각 영역의 주요 사업은 아래와 같음(2007년 연간보고서 내용을 중심으로 분석)

영역	주요사업
기초생활	개인긴급지원사업, 저소득주민자활을 위한 소액대출 사업 저소득 취약계층 건강보험료 지원사업, 연탄지원사업, 저소득가정학생돕기, 사회복지생활시설 월동난방비 지원사업, 김장나누기 지원사업, 사회복지시설 인프라 및

	내부시설 지원
사회적소수자	노숙인 상담 및 사회복귀 지원사업, 한센인, 범죄피해자 유자녀 장학금 지원, 외국인 노동자 및 새터민 한국정착, 자녀교육 사업
아동·청소년	아동의 교육, 보호·양육, 의료·건강, 여가·문화, 청소년 성장 등 다양한 이슈에 총괄적이고 통합적으로 지원하고 있음 중점 사업으로 '시소와 그네' 사업으로 저소득층 7세 이전의 영유아들에게 질 높은 서비스를 제공하고 사례관리를 실시하고 있음
장애인분야	장애인의 이동편의 증진, 자립생활, 사회통합, 의료·건강에 관련된 다양한 이슈를 사회에 알리고 보장구 보급 및 프로그램 들을 지원하고 있음
노인 분야	생계(생활지원), 의료·건강, 교육, 여가·문화, 인식개선 등 저소득층 노인의 생계 및 의료의 문제, 노후의 여가시간을 유익하게 사용하는 환경 조성, 노인에 대한 긍정적 이미지 형성 등 다양한 사업을 지원하고 있음
여성 분야	다문화가족 여성지원, 행복한 가정을 위한 여성문제 해결 지원, 저소득층 한부모 가족 및 여성의 전문성 강화를 위한 사업 지원
지역사회 분야	복지 인식개선 및 조사연구, 사회복지 종사자 역량강화 사업, 사각지대 발굴 및 지원, 지역사회 네트워크를 형성한 통합 서비스 제공, 농어촌의 부족한 자원을 제공하고 연계하는 사업을 지원하고 있음 중점 사업으로는 '농어촌 행복플러스(+)' 사업을 실시하여 복지인프라가 취약한 농어촌 지역에 소규모 다목적 복지거점센터를 통해 노인 및 농어촌 주민들에게 맞춤형 서비스를 제공하고자 함
해외지원	북한 및 해외의 교육 및 건강, 주민들의 문제 해결을 위한 사업

✓ 지정기탁

- 지정기탁은 기부자가 일정금액 이상의 금액을 기부하는 경우, 기부자의 의향과 전문가의 조언을 바탕으로 사업을 설계하고 이를 지원하는 사업을 말함

12.4 모금 목표액

- 모금 목표액 산정
 - ✓ 모금 목표액은 연간 모금 목표액과 집중모금 캠페인 모금 목표액으로 나뉨
 - ✓ 연간 모금 목표액의 경우는 외부에 공개되지 않으며, 집중모금 캠페인의 경우는 매년 12월부터 그 다음해의 1월까지의 모금 목표액을 공표하고 '희망 ○○○년 이웃돕기 캠페인'을 실시함
 - ✓ 모금 목표액은 집중모금캠페인 실시 이전에 중앙 및 지회의 지난 실적 및 사회적 환경을 고려한 회의와 자료 수집을 통해 결정함

12.5 모금 방법

- 이벤트/캠페인 성 일시적 모금방법

- 나눔의 날 캠페인
 - ✓ '나눔의 날'은 더불어 살아가는 행복한 사회를 위해 일상 속에서 나눔의 의미를 되돌아보고 실천하는 날을 제정 특별한 날에만 이루어지는 나눔에서 벗어나 일상 속에서 나눔을 실천하는 따뜻한 세상을 만들기 위해 매월 12일을 '나눔의 날'로 제정하고 2006년 10월 12일부터 나눔의 날 캠페인을 진행하고 있음
- 캠퍼스 나눔 도전
 - ✓ 캠퍼스 나눔 도전'은 대학생들에게 나눔의 의미를 알리고, 축제 속에서 즐거운 나눔 경험할 수 있는 기회를 제공하는 모금방식 대학생들이 축제기간에 자체적으로 준비한 기발하고, 재미있는 모금활동을 펼쳐 이를 기부하는 모금 방식
- 나눔카투어
 - ✓ 나눔카투어는 '나눔은 투자입니다 행복주주가 되어주세요'라는 슬로건으로 차량 전체를 꾸민 35톤 무대차로 전국을 순회하며 UCC스타들의 노래, 춤, 퍼포먼스, 개그 등의 공연과 자원봉사자들의 거리 홍보를 통해 일반인들에게 즐겁고 쉬운 나눔방법을 알리는 거리캠페인이자 거리모금임
- 나눔의 축제 'Giving EXPO'
 - ✓ 성숙한 기부문화 확산을 위해 민간 공익단체들과 함께 'Giving EXPO'를 개최
- 공익연계마케팅
 - ✓ 기업들의 사회공헌 활동은 상품 판매 수익금의 일정액을 기부하는 나눔 방식으로 할인점 홈에버는 분야별로 매출액이 높은 총 48개 상품을 선정하여 겉면에 스티커와 안내문, 사랑의 열매를 부착한 '나눔상품'을 판매해 수익금의 1%를 기부함 웨미리마트는 대표상품인 삼각김밥에 사랑의 열매를 부착하고 수익금의 1%를 기부하고 있음
- ARS 모금
 - ✓ 방송과 연계되어 700-1212 전화번호를 제공하고, 사연을 소개하는 방송프로그램과 함께 전화 통화 횟수에 따라 기부를 받는 모금 방식 손쉽게 기부에 참여할 수 있다는 장점이 있음
- 휴면 자원을 기부로 이끌어내는 모금방법도 병행하여 사용함
- '법국민 외국동전 모으기 운동'
 - ✓ KBS와 공동으로 2003년 집에 쓰지 않고 남아있는 외국동전을 모금하는 캠페인을 벌임

- 포인트 기부
 - ✓ 싸이월드의 '도토리 기부' 신용카드의 포인트 기부, 자신이 잘 사용하지 않지만 현금적 가치가 있는 포인트를 기부하게 하는 모금 방식

- Give폰 캠페인
 - ✓ 방치되는 900만 대의 중고휴대폰을 수거하여 재활용 수익금을 어려운 이웃을 위한 기부금으로 전환시키기 위해 이동통신 3사 및 한국정보통신산업협회(KAIT)와 함께 진행한 캠페인

- 위의 세가지 모금 방식은 숨어 있는 사회적 자원을 개발한 것으로 소외계층을 지원하고, 방치된 사회적 자원을 개발해 경제의 순순환(順循環)을 도와 경제 발전에 긍정적인 영향을 주었다는 데도 의의가 있음

- 정기적 소액·거액 모금 방법

- 한사랑 나눔 캠페인
 - ✓ 기부자가 약정한 후원금이 매월 급여에서 자동으로 기부되는 직장모금캠페인 기업이 직원의 나눔 참여를 독려하는 매칭 그랜트와 연계하여 실시하기도 함

- 착한 가게
 - ✓ 중소기업의 자영업에 종사하며 매출액의 일정액을 기부하는 모금방식 매출 /수익의 일정액, 혹은 일정 비율을 지속적으로 기부하도록 유도함

- 아너소사이어티
 - ✓ 개인의 경우 1억원 이상의 기부 약정, 법인의 경우 연간 30억원 이상의 기부자들에게 부여되는 기부클럽 특별한 예우와 명예가 주어짐

- 현물 모금 방법
 - ✓ 의류, 보장구, 생활용품, 쌀, 연탄 등 현금 이외의 기업의 재고물품 기부 및 기부자의 의도에 따라 물품을 기부하도록 하는 모금 방식 이랜드의 외투 및 재고 의류 등을 저소득층 아동시설에 배포하는 사업, 연말 쌀 및 생활용품, 연탄 등을 저소득층에 지원하는 사업 등이 대표적임

12.6 기부자

- 기부자의 구성

내용	2006년	2007년
개인	163%	157%

기업	668%	678%
공공·산하단체	38%	47%
사회·종교단체	131%	118%
총계	1000%	1000%

- ✓ 기존 기부자의 경우 2006년 2007년의 구성 비율은 유사하며, 기업이 668%, 678% 절반 이상의 비율을 차지하고 있음 이후 개인이 163%, 157%를 차지하고 있으며, 사회·종교단체, 공공·산하단체 순으로 나타남
- ✓ 개인들의 풀뿌리 기부 보다는 기업의 거액 기부에 치중되어 있는 현상을 볼 수 있으며, 이는 조직의 안정성에 위험요소가 될 수 있음
- ✓ 기업기부의 경우, 기업의 경제적 상황, 정치적 변화 등에 기부에 관한 의사결정이 흔들릴 위험 요소가 많은 기부인 만큼 개인기부의 육성을 통한 모금액 구성의 다양성 및 안정성을 추구할 필요가 있음

12.7 기부자 예우

- 아너소사이어티의 경우, 명예의 전당에 기부자명 헌액, 명예로운 기부자명으로 지원사업 명명, 핸드프린팅을 통해 로비에 전시, 구체적인 기부금액 사용에 관한 개별적인 feed back, 이웃사랑 유공자 훈 포상 대상 추천, 기부금에 대한 세제 혜택
- 주요 기부기업의 경우 기업의 기부금으로 실행된 사업 진행 과정 및 성과에 대해 보고서 맞춤 제작
- 모금 비용 및 현황



- 위의 그래프와 같이 공동모금회는 설립 이래로 지속적이고 급속한 모금액의 성장을 보임
- 1999년 214억을 시작으로 2008년 2,703억으로 10년 동안 10배 이상의 모금액을 거두어 들이는 성과를 보임

12.8 조직의 구성



<조직도>

- 모금관련 사업팀의 역할

- ✓ 자원개발팀

- 자원개발팀 내부는 크게 기업모금과 개인모금 분야로 나뉘며, 각각의 모금 담당자가 기부자를 발굴하고, 관리하며, 예우하는 전 과정을 담당하고 있음
 - 모금상품과 관련된 논의는 직접 사업을 실시하는 배분팀 및 사회공헌협력팀과 연계해서 활동함
 - 배분팀은 일반기탁의 배분업무를 담당하고 있으며, 사회공헌협력팀은 지정기탁의 배분업무를 담당하고 있음

- ✓ 홍보팀

- 홍보팀은 자원개발의 업무를 보조하며, 조직 홍보 및 이벤트 행사를 진행함
 - 이벤트 모금 및 거리모금을 기획하고 실행함

12.9 리더십

- 현재는 사무국이 조직의 자원봉사자(이사진)들을 사업에 참여시키고 활동하게 할 수 있는 준비가 되어 있지 않음
- 점차적으로 자원봉사자가 가지고 있는 자원을 활용하고 있는 상황임(동원 가능한 장소, 인력 등을 요청하고 제공하고 있음)
- 보다 적극적인 참여를 위한 교육 등을 실시해야 함

12.10 내부 준비도

- 지회가 설립된 이후에 중앙회가 설립되면서, 갈등과 조정의 단계를 거쳐야 했음
- 중앙이 법을 근간으로 설립되고 이후, 지회의 인사 및 통일성 있는 모금 명분 만들기, 모금 상품 기획, 홍보의 통일성을 위한 홍보물의 규격화 등을 진행하였음
- 내부 직원의 역량강화를 위해, 미국 United Way 연수 및 다양한 교육 프로그램을 참여하도록 노력함 모금에 대한 전 조직의 역량강화 교육 프로그램이 더 필요하다고 평가됨

12.11 성공요인

- 16개 지역사회를 기반으로 한 지회를 통해 지역사회 기반 모금 실시
 - ✓ 지역사회를 대표하는 공동모금회가 기부자의 선의를 대신하여 면밀한 현장조사와 적정한 평가를 통해 배분함으로써 기부금을 효율적으로 지원할 수 있음을 모금 상품의 강점으로 제시함
 - ✓ 또한, 모금 방법적 측면에서 지자체와의 협력을 통한 지역중심적인 네트워크를 활용함으로써 명실공히 Meta 기관으로서의 위상을 높임
- ‘모두를 위한 한번의 모금’이라는 용이성
 - ✓ 기부금의 공동모금과 공동배분이라는 특성을 통해, 서비스 중복을 방지하고 자원을 효율적으로 관리, 운영할 수 있는 강점을 가지고 있음
- 체계화되고 정례화된 집중모금캠페인
 - ✓ 연간 모금액의 약 70%를 모금하는 집중모금캠페인은 모금회의 주요 성공요인임
 - ✓ 매년 정례적으로(12월-1월) ‘이웃사랑 캠페인’을 실시하고 12월 1일 모금을 알리는 행사를 방송 및 정부와 함께 진행함으로써 공식적으로 캠페인을 실시함
 - ✓ 모금목표액을 산정하여 사회에 제시함으로써 보다 구체화된 기부 명분을 제시하고 있음
- 기업기부를 위한 정당성 획득 및 관리 노하우 축적
 - ✓ 모금회의 모금액 구성의 70%는 기업기부를 통해 이루어짐

- ✓ 영부인을 명예회장으로 선임하여 연말 기업의 CEO 및 주요인사들과 함께 이웃사랑에 관한 행사들을 진행하면서 기업이 이웃사랑에 동참하도록 권유함
 - ✓ 이러한 조직 구조의 특수성은 기업들이 타조직이 아닌 모금회를 기부처로 선택하는 주요 요인이 될 수 있음
 - ✓ 또한, 설립 이래로 지속적으로 실시된 기업기부에 관한 다양한 노하우를 축적함으로써, 기업 맞춤형 사회공헌을 설계하고 파트너십을 통해 기업과 모금회 둘다의 브랜드 가치를 높이는 Win-win 전략을 구사함
- ✓
- 높은 브랜드 가치 구축
 - ✓ 빨간 '사랑의 열매'는 1970년 초부터 수재의연금과 불우이웃돕기 성금을 모금하면서 보건복지부 산하 이웃돕기추진운동본부에서 사용한 상징물임
 - ✓ 약 40여 년간 이웃돕기의 상징으로 사용되고 있는 사랑의 열매라는 높은 브랜드 가치는 대표적인 모금 단체로 인식하는 주요 요인임
 - ✓ 연말캠페인을 통해 다양한 사회인사 및 방송인들이 사랑의 열매를 착용하도록 함으로써 기관의 브랜드를 더욱 널리 알리고 신뢰성을 강화하고 있음
- 법정 모금기관으로서의 신뢰성
 - ✓ 특별법 '사회복지공동모금회법'에 의해 설립된 조직으로 절차, 조직운영상의 공신력을 얻고 있음
 - ✓ 매년 연례보고서 발간을 통해 모금 수입, 배분 현황 등 기금 운영에 대한 구체적인 상황을 기부자들에게 안내함으로써 기부자들로부터 상당한 수준의 신뢰도를 얻음

13. 헬프에이지

13.1 단체의 특성

- 한국헬프에이지(이하 헬프에이지)는 1982년 '허약하고 소외되거나 가난한 노인이 자립적인 생활을 할 수 있도록 돕기' 위해 국제헬프에이지의 도움으로 설립된 사회복지법인임
- 현재 핵심 사업으로는 빈곤, 소외 노인이 자치 공동체 모임을 조직하여 지역주민과 함께 노인의 빈곤타파, 소외극복, 열악한 보호의 질 향상을 위해 실천사업을 수행하는 곳인 '노인참여나눔터'를 군산, 군포, 대전, 서울 등 4군데에서 진행하고 있음
- 이 외에도 '노인결연사업', '가정봉사원 센터' 운영, '양평주간 보호센터', '가정봉사원 교육훈련원', '노인돌보미 바우처', '한국 고령자 취업 알선 센터' 등의 사업을 진행하고 있음
- 헬프에이지는 2003년부터 본격적으로 '모금'에 대해서 관심을 가지기 시작하였음 (이전까지는 자발적인 형태의 소규모 후원 등에 수입을 의존하고 있었음) 이후 약 1년간 매주 1회에 걸쳐 모금 관련 전문가와의 직접 상담, 모금 컨설팅 등을 통하여 단체의 모금 타당성과 가능성에 대한 검진 및 구체적인 활동 계획을 설계하기 시작하였음

13.2 모금명분

- 헬프에이지는 모금을 실행하기에 앞서서 조직의 소명(mission)을 보다 명확하게 하여야 함에 대한 심각한 도전을 받게 되었음
- 이 후 헬프에이지는 노인들을 위하여 단회적인 무엇인가를 제공하는 차원에서 벗어나 '대한민국의 노인문제를 해결'하는 기관으로서의 소명을 발견하게 됨
- 단체의 구체적인 소명 발견은 장기적인 모금을 위한 정교한 모금 명분을 만드는 데 중요한 역할을 하였음
- 기존의 노인문제 관련 단체들이 저소득 층의 소외 노인들을 단순히 수혜자로만 규정하고 서비스를 일방적으로 제공하던 것에서 더 나아가 헬프에이지는 저소득, 소외 노인들의 관심 뿐만 아니라 노인문제 전반에 대한 관심을 사업에 적용하기 시작함
- 헬프에이지는 '노인'들을 단순히 기관으로부터 전적으로 도움을 받는 '수혜자'로서가 아닌 자신들의 문제를 자각하고 권익을 보호하기 위해 직접 참여하는 문제 해결의 주체자로 정의하였음
- 이러한 노인 스스로 노인의 문제를 해결(Solution의 제공)하고자 노력하는 것이 '노인참여 나눔터' 시작의 근원적 단초가 되었음
- 따라서 헬프에이지는 이상과 같은 모금 명분을 실현시키고자 한 개의 공동체에 30명 정도의 노인들이 참여 가능한 '노인참여나눔터' 300개 개설 목표를 세울 수 있었음

13.3 모금목표액

- 헬프에이지의 현재 모금 목표는 해마다 조금씩 상향 조정되고 있음
- 2009년도에는 모금 목표액을 약 1억원 가량으로 세워두고 있는 상태임
- 이를 달성하기 위해서는 새로운 모금 방법들이 사용될 계획임
- 예를 들어 이벤트, 장기적인 모금 캠페인, Annual Giving, 개인 거액 모금 등에 대한 기대임
- 모금 성과를 바탕으로 헬프에이지는 2009년 후반기부터 노인참여나눔터를 매해 10개씩 더 확장할 계획도 가지고 있음

13.4 잠재기부자와 모금 방법

- 2003년까지 헬프에이지의 재정 상황은 모금을 위한 투자를 하기에 충분치 못한 상황이었음. 당시 1년에 걸친 지방 순회(주로 교회)를 통해 '노인참여 나눔터'에 대한 사업을 설명하고 모금을 유도하였으나 결과적으로 모금에 대한 성과는 전무하였음. 이에 2005년 포털 사이트와 연계하여 E-mail 모금을 시작함
- 당시 연간 100명의 기부자 개발을 2년 동안 지속할 계획을 가지고(최종 기부자개발 목표 200명) 모금을 시작하였음
- 잠재기부자는 포털 사이트의 회원들로 기존에 헬프에이지에 대한 정보나 인지 정도는 거의 없거나 미미한 회원들이었음
- 첫번째 e-mail 모금을 통해서 70명의 새로운 기부자가 개발되었음. 이들은 매월 1만원~5만원 정도의 기부를 하는 월정기 기부자들이었음
- 효과적인 기부자 개발을 위하여 헬프에이지는 다양한 회원을 가진 웹사이트를 찾아 이들과 연계한 모금에 대해 지속적으로 기획해 나가기 시작하였음
- 그러나 2005년 첫 기부자 개발 이후로 e-mail을 통한 모금은 기대한 정도의 기부자 개발 결과가 나타나지 않음. 헬프에이지가 포털사이트의 일반 회원들을 대상으로 한 e-mail 모금에서 최종적으로 개발한 기부자는 2년에 걸쳐(2005년~2006년) 총 150명 정도였음
- 그 후 헬프에이지는 전화 모금 (Tele- Fundrasing)을 기획하였으나 잠재기부자 찾기(List-Up)의 어려움으로 진행은 이루어지지 않음
- 이 즈음 헬프에이지가 주력하고 있는 '참여 나눔터'의 형태가 보다 구체화 되었음. 교회 등 지역사회에 뿌리 박고 있던 다수의 공동체들이 본 사업에 대해서 관심을 보이기 시작함
- 2008년 헬프에이지는 모금 소요에 대해 적극적인 필요를 느끼게 되면서 불특정 다수를 대상으로 한 거리 모금을 시작하게 됨
- 거리 모금이 약 2년 정도 지속됨에 따라서 기부자 개발 비율도 점차 안정적으로 변모하고 있음
- 단, 현재 헬프에이지는 2007년 이후 모금에 대해서 전적으로 관심을 가지고 업무를 집중할 수 있는 모금 담당자가 공석인 상태임으로 원활한 기부자 관리가 어려움

- 또한 거리 모금 실행 이후 거리모금을 도울 수 있는 다른 형태의 모금 방법(거액모금)도 고민하고 있는 중임 기존의 소액 정기기부자 모집에서 발전된 개인 거액 기부자에 대한 개발 논의는 헬프에이지가 2009년 내에 결정해야 할 중요한 모금 이슈 중의 하나로 확인되고 있음
- 아울러서 전방위적인 모금 실행을 위해서 고민이 병행 되어야 할 것 중에 하나는 모금에 대한 적극적인 홍보임 지속적인 모금을 위한 모금 홍보에 단체의 에너지를 집중할 계획임

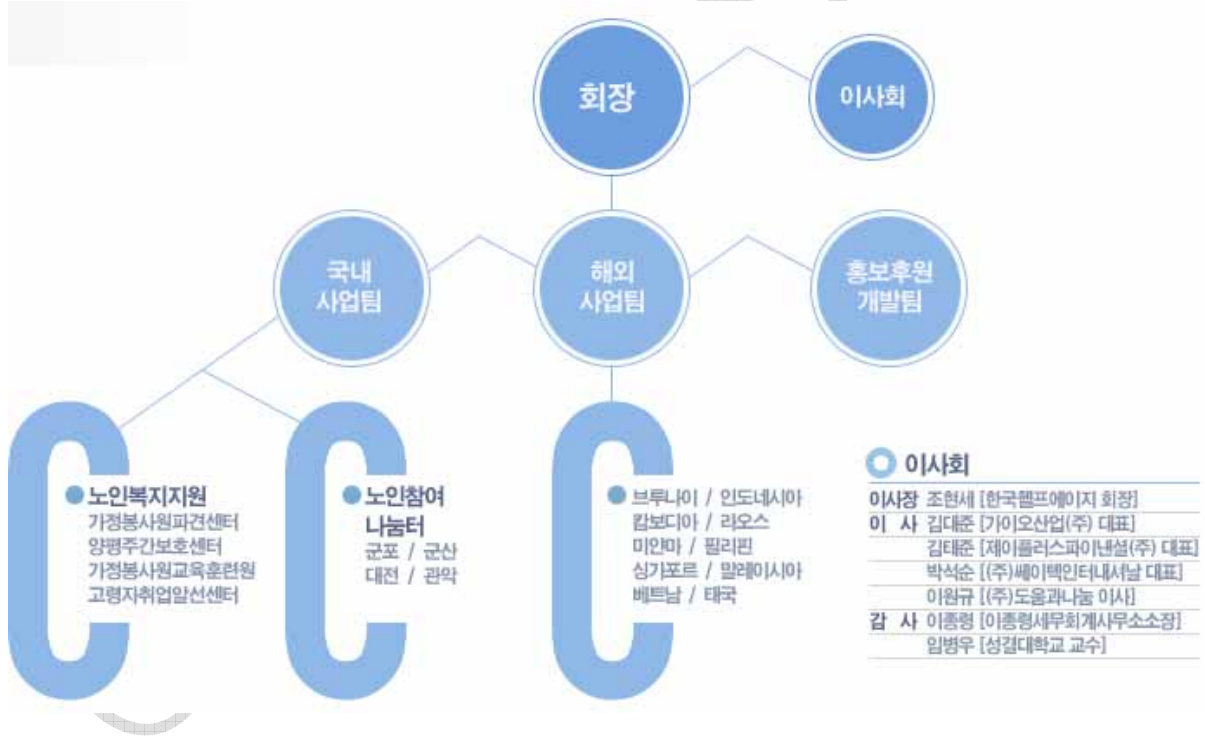
13.5 비용 및 모금 현황

- 헬프에이지는 2005년에 최초 e-mail 모금을 위하여 연간 1,100,000만원의 모금 투자를 할 계획을 세움
- E-mail을 통한 모금의 경우 연간 150명 이상의 기부자 개발이 이루어져야만 투자한 금액에 대한 회수가 1년 이내에 이루어질 수 있다고 판단되었음. 그러나 실제로 E-mail에 대한 모금 투자는 거의 이루어지지 않음
- 불특정 다수를 상대로 간접적 소통 매개체인 e-mail 모금은 그 실효성이 미미하였다고 평가할 수 있음
- 실제로 초기 Dreamwiz site와의 공조를 통해 본 사이트 회원들에게 모금 메일을 보냈을 때는 약 70명의 새로운 기부자가 발생하였으나 이후 여러 차례 모금을 위한 메일에 대한 응답률이 점차적으로 줄어 들어 최종적으로 10명 내외의 기부자에게서만 반응이 나타났었음
- 이에 헬프에이지는 또다른 형태의 모금을 기획하게 됨. 2007년 이후 부터 거리모금에 대한 관심을 가지게 됨. 성공적인 거리 모금을 수행하고 있던 다른 기관의 결과들을 기준으로 삼아 과감한 모금 투자를하기로 결정을 내림. 이것은 이사회의 전폭적인 찬성과 지지가 주요한 결정 요인이었음
- 거리모금을 위한 투자는 연간 약 2억원 정도로 책정됨. 당시 헬프에이지의 재정적 상황에 비추어 볼 때 이는 획기적인 투자 논의였다고 평가됨
- 2008년부터 거리모금을 위해서 투자하였던 2억 원 가량의 금액은 2009년도에 상쇄가 가능할 것으로 예상되고 있음
- 이사들 중 일부는 실제로 투자를 결정하는 과정에서 실제로 먼저 기부에 참여하거나 거액 기부가 가능한 잠재기부자들을 소개, 지원하는 등 적극적인 활동을 하였음. 이 결과

6~7개월 사이에 70,000,000원 이상의 기부약정 성과를 거두었음

- 현재 헬프에이지는 거리모금과, 내부 자원봉사자 활용 등을 통하여 기본적인 운영비용과 모금 비용을 충당하고 있는 상황임
- 2009년의 모금 목표액 총 1억원 중 3월 현재까지 모금 총액은 목표치의 59%에 해당되는 5,900만원으로 확인되고 있음
- 이러한 모금액의 상당수는 기존의 기부자들과 이사회 임원들, 또한 이사회를 통해 헬프에이지를 소개 받은 일부 개인 거액 기부자들의 기부 금액이 주를 이루고 있음
- 또한 핵심적 사업에 대한 비용 지출을 제외하고 모금을 위한 재투자는 앞으로 몇 년 간 지속될 전망이다

13.6 모금 조직



<조직도>

- 헬프에이지는 적극적인 이사회의 도움과 더불어 홍보후원 개발팀을 별도로 운영하고 있음
- 홍보후원 개발팀은 1명 직원이 홍보와 모금 관리 업무를 병행하고 있는 상태임
- 현재 거리모금 실행은 모금 전문 기관에 Outsourcing을 통해 진행 중임
- 거리모금을 통해 발생한 기부자에 대한 기본적인 기부자 정보 관리, 입금 확인 등은 헬

- 프애이지가 담당하고 기부자 환영, 감사 등은 동 기관에서 Outsourcing의 형태로 진행함
- 따라서 헬프애이지의 기부자 개발과 관리는 단체내부 직원의 추가 모집 없이도 계속 유지 되고 있는 상태임
- 단, 보다 원활한 기부자 관리와 장기적인 모금 필요를 채우기 위해서는 내부의 전담직원 충원도 적극적으로 고려할 필요가 있다고 여김

13.7 리더십

- 헬프애이지가 공격적인 모금을 실행하기 위하여 우선적으로 해결해야 할 문제 중 가장 중요하다고 판단한 것은 내부 리더십(이사회)의 동의와 적극적인 참여였음
- 2003년 모금이 시작될 당시의 이사회는 노인복지협회 회장, 사회복지과 교수 등으로 구성되어 있었고 이러한 이사들의 성향은 조직이 모금과 같이 새로운 도전을 함에 있어서 취약한 부분들이 많다는 것에 대해서 내부적인 공감도 형성되고 있었음
- 따라서 2005년 헬프애이지는 기존의 이사회 대신 새로운 이사회로 조직을 변경하여 운영하기로 결정을 내림
- 비교적 젊은 연령층의, 사업 경영 경험을 가진 비즈니스 맨 출신들이 중심이 된 이사회가 새롭게 구성됨 이들은 중소기업 대표들과(3인) 모금관련 전문가(1인)였음
- 이사들은 이후 적극적이고 공격적인 모금 기획, 전략 수립에 대한 조언, 모금에 대한 직간접 투자 소요 발생 유발, 직접 기부 등 다양한 형태로 헬프애이지의 모금 상황 개선에 도움을 주었음
- 또한 이러한 이사회의 성공적 교체를 위해서는 모금 전문가의 강력한 조언이 주요한 요소로 작용되었음
- 특히 이사회 내부의 노인복지에 관련된 상이한 의견들을 조율함에 있어서 모금 전문가들의 객관적인 조언은 헬프애이지가 이사회를 교체함에 있어서 결정적인 영향력을 미친 것으로 판단되는 바임

13.8 내부준비도

- 헬프애이지가 적극적인 의미의 모금을 시작하고자 할 때 가장 문제가 되었던 것은 역량 있는 직원, 자원봉사자 등 주요 인력 확보였음
- 이에 헬프애이지는 약 3년에 걸친 전략 회의, 내부 조율의 과정을 거쳐 성공적 모금 실행을 위해 이사회 변경은 물론 별도의 모금 담당자의 필요에 대해서도 공감하게 되었음

- 헬프에이지는 이후 모금을 위한 1인의 모금 담당자를 별도로 섭외하여 본격적인 모금 업무를 2006년까지 진행하게 됨 (다만 현재는 모금 전담자가 없는 상태임)
- 이 시기의 각 이사들의 지인, 이 문제에 대해서 적극적으로 참여하고 후원을 할 수 있는 여러 대상자들에 대한 소개, 직접 참여 권유, 단체 직접 소개 등은 헬프에이지가 궁극적으로 필요한 모금 재원을 마련하는데 핵심적 요소로 작용되었음
- 헬프에이지는 앞으로도 자원봉사자들이 함께 참여할 수 있는 ‘고급 만찬’ 이벤트 등을 통하여 더욱 많은 기부자를 개발 할 것에 대해서 기대하고 있음

13.9 국제관계

- 현 한국헬프에이지의 모기관격인 국제 헬프에이지(Helpage International)는 영국에 본부가 있는 국제적 노인문제 전문 기관이었음 1982년 한국의 헬프에이지는 한국의 노인들을 돕고 모금을 실행하는 HI의 한국지부로 창설되었음
- 그러나 현재 한국헬프에이지는 국내 자체 모금(거리 모금)등의 실적이 국제적으로 인정받음으로써 더 이상 수혜국으로 분류되지 않고 ‘Donor Country’로 인정되고 있음
- 또한 해외에서 실행한 한국헬프에이지의 ‘노인참여 나눔터’는 다양한 국가들로부터 감동과 경탄의 대상이 되고 있음
- 특히, 자국 내 (노인)자원봉사자들을 직접 발굴하여 도움을 필요로 하는 노인들의 가정으로 직접 파견하는 ‘노인재가복지’는 캄보디아, 베트남, 필리핀 등의 10개국으로부터 벤치마킹 사례가 되고 있음
- ‘노인재가복지’가 성공적으로 실현되기 위해서 가장 우선적으로 해결해야 할 문제는 자국 내에서 노인 자원봉사자를 개발하는 것임 이러한 시도가 현실적으로 불가능하리라 생각했던 캄보디아나 베트남과 같은 아시아의 국가들에서도 적정 인원의 자원봉사자 확보가 가능하게 됨에 따라 아시아 여러 국가들의 ‘노인재가 복지’ 사업은 상당한 반향을 불러일으키게 됨
- 각 국은 이러한 자국 내의 자원봉사자들을 개발하기 위하여 거의 3년의 시간을 투자하였음 인도네시아, 베트남, 미얀마 등이 성공적으로 이러한 것들을 실행하게 됨으로 말미암아 국가적 노인문제 해결의 내부 역량이 계속적으로 배가됨
- 동일한 사업 명분을 효과적으로 유지하기 위해서는 각 국의 상황을 정확하게 분석하는 작업이 우선적으로 필요하였음 예를 들어 베트남의 경우 노인들은 단순히 어려움에 처해있는 도움이 필요한 대상으로 인지되어 있기 보다 전쟁영웅들로서 상당한 관심의 대상이

되고 있었음 따라서 이들에게 일정한 정도의 동기부여만 잘 기획하면 내부 자원봉사자들을 필요한 수만큼 개발 가능하겠다는 확신이 생김 특히 TV 다큐멘터리의 제작과 방송은 자국에서 큰 화제가 되기도 하였음

- 이를 계기로 베트남 내부에서는 필요한 만큼의 자원봉사자를 확보할 수 있었고 이러한 성공은 베트남 내에 10개 단체의 Home Care의 성공을 가지고 왔음
- 한국헬프에이지는 이러한 성공 사례들을 주변의 다른 국가나 단체들과 공유하기 시작함 한국헬프에이지 고유의 네트워크를 활용하여 본 사업뿐만 아니라 다른 사업에서도 다양한 성공사례를 만들어 내게 되었음
- 한국헬프에이지는 2009년 4월 인도네시아에서 국제 컨퍼런스를 개최할 예정임 한국 헬프에이지의 이러한 괄목할 만한 성과는 국제헬프에이지로부터도 좋은 평가를 받게 됨으로써 한국헬프에이지는 국제헬프에이지로부터 sister의 지위를 획득하게 되었음
- 한국헬프에이지는 국내 모금액 중 10%규모의 금액을 외국으로 지원하고 있는 중임 이는 특정 목적에 제한되지 않는 순수 지원금액으로 앞으로 금액의 정도를 더욱 늘려갈 계획임

13.10 성공요인

- 헬프에이지는 현재까지 단체의 규모나 인지도가 우리나라에서 그다지 높지 않은 편임
- 따라서 모금을 진행함에 있어서도 여러 가지 제한점들이 있었음. 그럼에도 불구하고 2005년 이후부터 공격적인 모금 활동을 시작함으로써 약 3년이 지난 지금에는 상당한 수준의 모금 결과들을 창출해 내고 있는 상황임
- 헬프에이지의 모금 성공은 다음과 같은 세가지 요인이 주요하게 작용했다고 분석해 볼 수 있을 것임
 - ① 적극적인 이사회 활용
 - ② 과감한 모금 투자
 - ③ 국제적 관계 이용을 통한 모금 명분 확장
- ①의 경우 헬프에이지는 초기에 모금에 대해서 보수적인 과거 이사들에 대한 과감한 교체를 실행하였음 이 과정에서 주목해야 할 사항은 이전 이사회와 새로운 이사회의 이해관계를 헬프에이지가 어떻게 설계하고 유연하게 이끌어 갔는가 하는 것임
- 예를 들어 헬프에이지는 이사회의 교체의 순간에도 이 전 이사들에 대한 향후 거취 문제, 단체내의 역할 문제에 대한 고민을 포기하지 않았음(2003년~2005년까지). 이러한 일련의

설득 과정을 통하여 결국 이전의 이사들에게 새로운 이사진 영입 필요에 대한 공감을 이끌어 낼 수 있었음

- 또한 이 전 이사들을 '명예'이사들로 전환, 이들의 단체에 대한 의견이나 기대 또한 귀 기울여 듣는 태도를 지속적으로 견지하였음
- 아울러서 새로운 이사진들과도 수개월 동안 활발한 논의를 통하여 이사들이 가진 인적 자원들을 모금에 직간접적으로 참여시키는 성과를 만들어 내었음
- 주로 비즈니스맨들로 구성된 새로운 이사회는 모금에 대한 투자의 필요에 대해서 쉽게 이해하였고 이사들은 자신들의 지인들과 주변인들 역시 헬프에이지의 기부자로 참여할 수 있도록 유도하는 역할을 하였음
- 단체를 알릴 수 있는 다양한 기회를 획득한 헬프에이지는 이 후에도 계속적으로 이사회를 모금을 위하여 적극적으로 활용하고 있음
- 상부 리더십의 적극적인 개입과 활용은 큰 의미의 모금 성공을 위해서 반드시 필요한 요소임으로 모금에 대해 긍정적, 적극적 마인드를 가진 이사회 구성은 장기적인 모금을 기획함에 있어서 우선적으로 관심을 가져야 할 중요한 부분임
- ②의 경우 헬프에이지의 재정적인 상황은 모금을 위하여 적극적인 투자를 결정하기에 결코 쉽지 않는 상황이었음
- 일반 사업비의 비중이 전체 수입의 80% 이상을 차지하고 그 외에 소정의 단체 운영비로 운영이 되고 있던 단체가 2억 원 정도의 거액을 모금을 위하여 사용하겠다고 결정한 것은 매우 대담하고 과감한 모금 투자 결정이었다고 볼 수 있을 것임
- 그러나 당시 헬프에이지의 경우 단체의 장기적 존속을 위하여서는 무엇보다 안정된 재원 마련이 시급한 상황이었음
- 일반적으로 가장 안정적인 모금은 다수의 일반인(대중)들이 적은 금액으로 매월 정기적인 기부에 참여 하는 '월정기부자' 개발이라고 알려져 있음
- 이러한 월정기부자 개발에서 가장 효과적인 방법의 하나로 알려진 거리모금의 실행은 헬프에이지가 장기적으로 안정적인 사업을 펼쳐나가기 위해서 반드시 필요한 결정이었음 것으로 생각되는 바임
- 실제로 헬프에이지는 약 2억 원의 과감한 모금 투자를 통해서 만1년 만에 안정된 재정

확보가 이루어졌음

- 단, 이 경우 헬프에이지는 이러한 투자를 내부적으로만 결정하였던 것은 아님
- 투자에 앞서 경영 경험이 많은 이사들과 투자 대비 경제적 타당성에 대한 심도 깊은 논의를 우선적으로 진행하였음
- 또한 이전에 거리모금 경험이 있는 다른 단체들과도 먼저 접촉하여 거리모금의 투자 대비 효과성, ROI 분석, 거리모금 진행의 유의점 등에 대한 사전 준비 작업이 먼저 선행되었음
- 이러한 객관적 자료와 사례에 대한 면밀한 분석이야말로 과감한 투자를 하기 전에 먼저 실행해야 할 중요한 선행과제임
- 마지막으로 ③의 경우 한국 헬프에이지는 노인이 스스로 노인문제 해결의 주체자가 되는 형태의 '노인문제' 해결에 대한 창의적 아이디어로 모 단체인 국제 헬프에이지 뿐만 아니라 아시아 여러 국가들의 단체들로부터도 상당한 신임을 이끌어 내는 데 성공하였음
- 또한 한국헬프에이지는 이러한 성공을 바탕으로 국제적인 위상을 더욱 높여가고 있는 상태임
- 한국헬프에이지는 재정 독립, 자국 내 노인 자원봉사자의 적극적인 개발과 훈련, 인력 운영 등에서 특별히 혁혁한 성과를 거둠으로써 국제적으로도 주목 받는 노인 단체로 성장해 가고 있는 만큼 효과적인 모금을 위해서는 국제적으로 단체의 위상을 인정받을 수 있는 새로운 사업 아이디어와 도전이 반드시 필요할 것임

제 5장 종합표

<div style="text-align: center;">단체명</div> <div style="text-align: left;">분류</div>	서울대학교 발전기금	서울대학교 총동문회	아름다운재단	사회복지공동모금회	한국헬프에이지
<p>단체의 특성</p>	<ul style="list-style-type: none"> □ 1990년 서울대학교 및 대학원 등 부속기관의 발전을 위해서 설립됨. □ 정부 자금으로 운영되고 있는 서울대학교는 법으로 모금이 금지된 상태임으로 별도 재단설립을 통해 모금을 꾀함 	<ul style="list-style-type: none"> □ 1962년 서울대학교의 각 단과대별 동문회를 연합하여 결성함. 	<ul style="list-style-type: none"> □ 1999년 설립된 국내 최초의 시민공익 재단 □ 기부관련 조사연구사업, 국외 모금 시장과의 정보교환의 중추적 역할을 감당함 	<ul style="list-style-type: none"> □ 1998년 사회복지공동모금회법에 의거하여 사회복지법인 전국공동모금회 설립 □ 자체적으로 특정 모금 사업을 하는 것이 아니라 모금된 금액을 전국의 모든 사회복지기관과 시민단체들에 분재(지원)하는 단체 	<ul style="list-style-type: none"> □ 1982년 국제헬프에이지의 도움으로 설립된 노인을 위한 사회복지법인
<p>모금명분(모금상품)</p>	<ul style="list-style-type: none"> □ 연구, 학술지원, 장서확충, 건물증축, 기금교수 	<ul style="list-style-type: none"> □ 총동문회관 재건축 	<ul style="list-style-type: none"> □ '재단이 직접 배분을 기획하는 일반 배분 영역과 기 	<ul style="list-style-type: none"> □ '모두를 위한 한번의 모금'을 모토로 전국민이 참여하 	<ul style="list-style-type: none"> □ 노인이 노인의 문제를 해결을 위해 직접 참여하는

	<p>확보, 장학 사업 등 다양함</p>		<p>부자 및 특별한 이웃 캠페인을 위해 조성되는 기금 배분 등 2가지로 나눔</p> <ul style="list-style-type: none"> □ 저소득층 모자가정 창업 및 건강권지원, 국제연대 활동 지원 등 다양함 	<p>는 공동모금캠페인을 전개하고 있음.</p> <ul style="list-style-type: none"> □ 이 캠페인은 현재 세계 46개국의 모금회에서 시행되고 있는 내용임 	<p>'노인참여 나눔터'사업</p>
모금 목표액	<ul style="list-style-type: none"> □ 총 3,000억 (2010년까지) 	<ul style="list-style-type: none"> □ 건축비 300억 	<ul style="list-style-type: none"> □ 일반모금총액 미공개 □ 모금 이슈마다 다른 모금 목표액 제시 	<ul style="list-style-type: none"> □ 연간모금목표액 미공개 □ 집중거액모금 캠페인은 전년도 대비 산출 	<ul style="list-style-type: none"> □ 2009년 내 1억원 모금
모금 방법	<ul style="list-style-type: none"> □ 직접 모금 요청(F2F) □ 그 외 DM, TM 등의 복합적 활용 □ 개인거액기부자, 기업기부 	<ul style="list-style-type: none"> □ 개인거액모금, 동창들에 대한 적극적 대면 모금 참여 요청 (F2F) 	<ul style="list-style-type: none"> □ 이벤트성 모금 □ 1%나눔운동, 기념일 기념기부, 카드, 핸드폰 포인트 기부, 아름다운 저금통 	<ul style="list-style-type: none"> □ 이벤트성, 일시적 모금 □ 외국동전 모기, 포인트 기부, ARS 등 □ 기업거액, 개인거액, 정기기부자 등 	<ul style="list-style-type: none"> □ 거리모금, E-mail 모금 □ 개인거액모금, 정기기부자 등

			<p>등</p> <ul style="list-style-type: none"> □ 개인거액, 정기기부자 등 		
잠재기부자(예우포함)	<ul style="list-style-type: none"> □ 총동문회 List 활용. □ 서울대병원 무료검진, 할인혜택, 만찬 초대, 소득공제 등 	<ul style="list-style-type: none"> □ 총동문회의 등문 List 활용 	<ul style="list-style-type: none"> □ 일반 대중. 연평균 기부금액 27만원 가량의 일반개인기부자 (16,978명) □ 기부자 모임, 선물, 소식지 발송, 소득공제 등 	<ul style="list-style-type: none"> □ 기업 기부 668%, 개인 기부 163%, 사회, 종교 단체 등 □ 기부자명 헌액, 명명, 아너스소사이어티 운영, 사랑의 열매 뺏지 증명, 소득공제 	<ul style="list-style-type: none"> □ 이사, 지인, 인터넷 포털 사이트의 회원, 일반대중 등 □ 소식지, 소득공제
비용 및 모금 현황	<ul style="list-style-type: none"> □ 현재까지 모금액 약 1678억(신문 공개) □ 투자 비용은 모금액의 10%미만 	<ul style="list-style-type: none"> □ 330억 모금액 정, 현재 2/3이상 □ 수납 투자 비용은 1억원 미만 	<ul style="list-style-type: none"> □ 2007년 모금 총액 138억 □ 모금을 위한 투자 비용 확인은 어려움 	<ul style="list-style-type: none"> □ 2008년 모금 총액 2,703억 원 □ 투자 비용은 확인이 어려움 	<ul style="list-style-type: none"> □ 거리모금을 위해서 약 2억원의 모금 투자 □ 2009년 모금 목표액 중 5,900만원 확보
모금 조직의 구성	<ul style="list-style-type: none"> □ 전담인원 18명 □ 사무처, 모금 	<ul style="list-style-type: none"> □ 모금 조직 7명 □ 총동문회장, 사무총장, 언론계 	<ul style="list-style-type: none"> □ 주요사업별 모금조직 □ 1%사업팀, 기 	<ul style="list-style-type: none"> □ 자원 개발팀 (기업모금과 개인모금, 각 	<ul style="list-style-type: none"> □ 회장, 홍보 후원팀 1인 □ 실제적인 모

	총괄실, 마케팅팀, 출연부로 구성된 조직	인사, 총동문회 상임이사, 소속 직원 2명 등	부컨설팅, 기부자지원팀으로 구성됨	각 기부자 개발과 예우, 홍보팀(조직 홍보와 이벤트)	금실행은 outsourcing으로 진행 중 <input type="checkbox"/> 단체 내부 직원은 기부자 관리에 집중
리더십	<input type="checkbox"/> 이장무 총장과 3인(손경식, 박용성, 윤종용)의 명망 있는 인물들의 적극적인 참여	<input type="checkbox"/> 총장과 총동문회장과 개인의 개인적인 친밀함(같은 학과의 선배)을 최대한 활용, 동문들에게 홍보	<input type="checkbox"/> 이사진 등 조직의 유력한 자원봉사자들의 실제적 기부 참여나 자원봉사활동 참여는 저조한 편임	<input type="checkbox"/> 이사들의 사업 참여는 저조하나 사무국의 요청이 있을 경우 추가 인력 동원, 장소 확인 등의 모금과 연관된 필요사항에 참여 중	<input type="checkbox"/> 적극적 이사회 활동 <input type="checkbox"/> 본인 기부 직접 참여, 잠재기부자 소개 등 다양한 활동
내부준비도	<input type="checkbox"/> 모금 시작전의 내부준비도는 낮음 <input type="checkbox"/> 모금 진행 과정을 통해 다수의(18명) 전담인력 배치, 동문관계 강화, 모금	<input type="checkbox"/> 모금 시작 전의 내부 준비도는 낮음 <input type="checkbox"/> 모금 조직 구성 후 본격적인 실행과정에서 내부 역량을 높임 <input type="checkbox"/> 총동문회장 위주로 모금 진행	<input type="checkbox"/> 모금의 중요성과 필요성에 대한 공감대는 형성되어 있으나 실제적인 모금을 위한 준비도는 미미한 편이었음	<input type="checkbox"/> 지회 설립 후 중앙회 설립으로 갈등과 조정의 과정을 거침 <input type="checkbox"/> 내부 직원 역량 강화를 위해 미국 연수 및 교육 참여	<input type="checkbox"/> 모금전담인력 등 필요 인원 모집에 어려움을 겪음 <input type="checkbox"/> 모금 전담자 1인 확보 후 본격적인 모금 실행이 가능하게 됨

	아이디어 구체적 실현 등으로 내부 조직력 강화에 주력함		<ul style="list-style-type: none"> □ 다수의 일반 자원봉사자들의 참여로 모금 진행 	<ul style="list-style-type: none"> □ 모금에 대한 전조직의 역량 강화가 필요한 상황이었음 	<ul style="list-style-type: none"> □ 이사회에 전폭적 모금 지지가 밑바탕이 됨
성공요인	<ul style="list-style-type: none"> □ 다양한 모금 상품 □ 잠재기부자의 구체적 대상화 □ 리더십의 성공적인 역할 수행 □ 모금조직의 체계화 □ 모금 전문 인력 배치 □ 거액 기부자 예우를 통한 모금 차별화 	<ul style="list-style-type: none"> □ 구체적이고 명확한 모금 상품(건물신축)제시. □ 총장과 총동문회장과의 긴밀한 인간적 관계 활용 □ 모금 시작단계에서 거액후원자 발생 	<ul style="list-style-type: none"> □ 스토리텔링을 통한 감동적 기부 유도 □ 신선한 모금 아이디어를 통한 기부자의 자발적 모금 참여 □ 언론을 통한 이미지 마케팅 □ 대중과 소통하기 쉬운 새로운 언어, 쉬운 표현방식으로 모금 접근 □ 다양한 모금 이슈(우토로 모금 등) 사회 공론화 □ 모금의 대중화, 문화화 성공 	<ul style="list-style-type: none"> □ 지역사회 모금 기반 (16개 지역) □ Meta-NPO로서의 충실한 역할 이행 □ '사랑의열매'라는 높은 브랜드 가치 구축. □ 모두를 위한 한번의 모금이라는 용의성. 기업기부에 관한 노하우 축적. 집중 거액모금캠페인의 정혜화, 공정한 모금 기관으로서의 신뢰성 확보 	<ul style="list-style-type: none"> □ 노인문제에 대한 근원적인 문제 해결 방안 제시 □ 적극적인 이사회 활용 □ 과감한 모금투자 □ 국내 모금 사업 모델을 국제적으로 적용, 사업을 성공시킴 □ 국내 재정 자립 성공을 통해 국제적으로 위상을 인정 받음

제 6 장 분야별 분석과 제안

14. 모금명분과 상품

- 모금의 명분과 상품에 있어 사업회의 한국민주주의전당 건립사업은 충분한 가능성과 공공적 가치를 지니고 있다고 보여짐. 그러나 보편적 명분을 가치의 관점에서 재해석하고 이를 모금상품으로 연결시키는 작업이 필요할 것으로 보임
- 아름다운 재단이 공감, 대안, 미래라는 주요 키워드를 축으로 모금상품을 구성하고 보편적 가치를 구체적 모금상품화 한 것은 많은 시사점이 있음
- 특히 아름다운 재단의 경우 모금상품에 대한 아이디어는 내부에서 뿐만 아니라 외부로부터 얻게 된 것들이 많이 있었음
- 잠재기부자들 스스로 기부하고자 하는 곳을 생각하고 찾도록 하여 홈페이지, 공모 등을 통해 적극적으로 기부 아이디어를 공유하게 하였음
- 이러한 신선한 모금 아이디어들은 잠재기부자들로 하여금 기부에 대해 '열린' 마음이 들게 할 뿐만 아니라 단체에 대한 관심도를 높이는 효과도 있었음
- 사례들을 통해 볼 때 모금의 명분은 보편성을, 상품은 구체성을 담보할수록 성공확률이 높아짐을 알 수 있음
- 그 동안 사업회는 모금명분인 인권과 민주주의의 보편적 가치를 강조하는데 주력하여 왔음
- 그러나 그 가치를 지켜나가기 위한 노력 전반에 있어 자기 정체성identity이나 위치 positioning에 관해 명확한 이해가 보다 강화되고 알려질 필요가 있음
- 이에 대해 (주)도움과나눔에서는 2007년 연구보고서를 통해 민주주의재단(NED: National Endowment for Democracy)의 유형을 참고할 것을 권고한 바 있음
- 민주주의와 인권이라는 테마와 관련된 하나의 Meta-NPO로서 자기 positioning이 명확해지면 사회복지공동모금회의 '모두를 위한 한번의 모금'과 같은 전국민을 대상으로 한 대규모 모금 역시 가능한 토대가 마련될 것임
- 아울러 아름다운 재단이 모금 상품을 설계할 때 그러하였던 것처럼 보편적 가치의 구체적 실현을 유도하는 개별 스토리와 감동을 개발, 모금상품에 접목해야 할 것임

- 한국민주주의전당 건립 이후의 실용성뿐만 아니라 건설 과정의 상징성을 부각할 명분이 필요함
- 이를 위해서는 건물이 완성에 가까워지면 질수록 한국 민주주의가 그만큼 성장하고 발전해 감을 논리적으로 풀어 갈 수사가 있어야 할 것임
- 모금상품은 1)매우 다양하고 독특하게 포장된 경우(아름다운재단) 2)기부자의 이익에 부합되는 경우(서울대 총동문회) 3)시대적으로 꼭 필요한 일을 적절한 방법으로 수행할 경우(헬프에이지) 그 호응도가 커지고 효과가 높아짐을 알 수 있음
- 헬프에이지의 경우 국제화된 이슈를 국내 사정에 적합하게 운동모델을 개발해 내고 이를 다시 국제화 한 모금명분의 Glocalization의 전형이라 볼 수 있음
- 또한 서울대 총동문회의 경우에서처럼 동문회관 건립에 일정액 이상을 기부하는 사람의 명의로 빌딩임대수익률에 상응하는 수익을 장학금으로 기부하는 아이디어는 '마지못해' 내는 기부를 '기꺼이 내는' 기부로 전환시킨 좋은 사례라 할 것임

15. 모금 목표액

- 사업회의 한국민주주의전당 건립을 위한 자원 소요를 1)토지(구입) 2)건축비 3)프로그램/컨텐츠 개발 4)운영비용 등으로 나누어 예상한 바 있음 정부가 토지를 제공한다는 전제 위에서 건물 건축과 컨텐츠 운영을 위하여 약 150억원 규모의 자원 필요를 예상했으며 이 중 1/3인 50억원을 국민모금으로 충당할 예정이었음
- 그러나 실제로 50억원을 국민모금의 형태로 모금하기 위해서 상당한 준비가 필요한 상황임
- 따라서 사업회는 50억원의 '국민모금'의 목표를 실현 가능한 모금 목표액으로 재조정하여 모금 준비를 시작할 수 있을 것임
- 사업회를 컨설팅 하였던 도움과나눔은 2008년 말 이를 위하여 전체 국민모금 예상액 50억원의 20%에 해당되는 100억원의 모금 목표와 그 실행에 대해서 다시 제안한 바 있음
- 만약 사업회가 대중들을 대상으로 선도적인 모금을 성공적으로 실현해 낸다면 이는 이후 모금 (결과)에 대한 확신과 사업회 모금 명분 확장 등에 심대한 영향을 미칠 수 있을 것으로 생각되는 바임

- 서울대학교, 아름다운 재단의 경우 다양한 모금 명분(상품)에 따라 각각 필요한 모금 목표액을 따로 산출하였고 각각의 사안별 모금 목표액을 합일하여 단체의 최종 모금 목표액을 산출해 내었음
- 사업회의 경우에도 ‘한국민주주의전당 건립’ 뿐만 아니라 전당의 운영과 콘텐츠 개발, 부가적 단체 활동을 위하여 다양한 모금 상품과 목표액을 기획해 볼 수 있을 것임
- 아울러 모금 목표액의 구체적인 수립은 모금 대상자, 모금 방법 구체화, 사전 준비를 구체화 하는 것에도 실질적인 영향을 미칠 수 있음

16. 잠재후원자

- 성공적인 모금 결과를 위해서 잠재 기부자에 대한 정확한 분류와 분석은 매우 중요한 사안임
- 서울대학교 발전재단과 서울대학교 동문회의 경우는 이미 두 기관에 대해서 잘 알고 있는 ‘동문’들을 대상으로 모금을 실행하여서 좋은 성과를 거두고 있음
- 그에 비해 아름다운 재단, 사회복지공동모금회, 한국헬프에이지의 경우는 불특정 다수에게(대중) 모금 소요를 알리고 기부에 참여를 유도하였음
- 일반적으로 잠재기부자들은 다음과 주로 같은 상황이 충족될 때 모금에 참여하는 것으로 알려져 있음
 - ✓ 단체의 일반 인지도 및 신뢰도가 높은 경우(사랑의 열매, 아름다운 재단)
 - ✓ 단체의 사업, 행사 등에 직접적 참여 경험(서울대 동문, 일반 자원봉사자 등)이 많은 경우
 - ✓ 단체로부터 꾸준히 정보를 수령하고 있는 경우(서울대학교, 아름다운 재단, 사회복지 공동모금회)
 등임
- 특히 사업회의 경우는 이미 단체 설립의 과정에서부터 현재에 이르기까지 ‘민주화’를 함께 체험한 다양한 잠재기부자군을 보유하고 있음
- 국내외 민주화 관련 인사(정치, 문화, 예술 분야), 기업가, 기업, 종교 단체 지도자, 민주화에 대한 기대와 열망을 가진 일반 대중 들은 사업회가 모금을 함에 있어서 좋은 잠재 기부자가 될 수 있을 것임
- 단, 이러한 잠재기부자들로 하여금 모금에 대한 적극적인 참여 의지가 생길 수 있도록

하기 위해서 사업회는 잠재기부자에 대한 구체적인 대상화(List 작성)와 이들에 대한 관계 강화를 위한 노력(전화 연락, 사업회 사업 내용 e-mail 안내, 모금의 필요에 대한 적극적 홍보 등)들이 필요할 것임

17. 모금을 위한 비용 투자

- 효과적인 모금을 위해서는 효과적인 모금 비용에 대한 투자가 필수적임
- 상기 사례에서 한국헬프에이지의 경우 조직의 획기적인 성장과 안정적인 운영을 위해서 모금 투자가 반드시 필요하다고 결정되었을 때 과감한 모금 투자를 아끼지 않았음
- 한국헬프에이지는 ‘거리모금’이라는 새로운 모금 방법으로 모금을 시작하기 위하여 연간 6,900만원 가량의 모금 투자(2007년 기준)금액을 30%이상 상향 조정하여 연간 1억원의 투자로 조정하였음
- 이것은 모금에 대한 단순한 비용 투자만이 아니라 조직이 모금의 중요도와 절박성에 대해서 어떻게 반응하고 있는가에 대한 반증이 되는 경우도 있음
- 헬프에이지의 획기적인 모금 투자는 다수의 일반 모금 기부자의 개발을 가능하게 하였고 재정적인 자립도를 높이는데 결정적 역할을 하였음
- 사업회가 괄목할 만한 모금 결과를 기대하는 바가 있다면 모금을 위한 투자에도 과감한 결정이 필요할 것임
- 다만, 모금 투자는 구체적으로 투자가 필요한 사안에 대한 면밀한 사전 조사와 더불어 실제 투자 자금의 회수 가능 시기와 규모를 미리 예측하고 다양한 모금 결과의 변수에 대한 대비가 이루어 졌을 때 하는 것이 안전할 것임
- 모금 투자의 내용 가운데는 ‘모금 타당성 연구’와 같은 전반적인 컨설팅과 더불어 잠재기부자 설문과 같은 사전 조사, 단체와 모금 상품에 대한 미디어 홍보 비용 등을 포괄적으로 포함한 금액임
- 단체 인지도 상승(브랜드화, 이미지 메이킹)은 잠재기부자들로 하여금 단체에 대한 호감을 상승시키고 신뢰도를 높이는데 주요하게 작용하는 것으로 알려져 있음
- 일반적으로 모금의 적정한 투자 비율은 전체 모금 목표액의 10~13%정도인 것으로 알려져 있음

18 모금 조직 구성 및 리더쉽

- 모금에 대하여 충분한 지식과 정보를 가진 모금 전담자의 부재는 대다수의 비영리 단체들이 모금 초기에 경험하는 가장 해결하기 어려운 문제 중의 하나임
- 단회적, 부정기적인 모금으로 끝나는 이벤트 성 모금의 경우라 할 지라도 모금에 대한 전담자 확보는 성공적인 모금을 위해서 반드시 필요한 요소임
- 서울대학교 발전기금의 경우는 탁월한 모금 결과를 기대했기 때문에 모금 전담부서를 신설하고 공격적인 모금을 실행해 나갈 수 있었음
- 서울대학교 발전기금의 모금 부서 직원들의 경우 모금 전문 교육 수강이나 훈련 등을 통해서 직원들이 명실공히 모금 전문가로서 역량들을 키워나가고 있음
- 이러한 전문적인 모금 인력은 단체의 모금 중요성에 대해서 충분히 인지하고 있을 뿐만 아니라 (잠재)기부자에 대한 전략적 접근, 적절한 예우의 방법에 대해서도 잘 알고 있기 때문에 매우 효과적인 기부자 관리가 이루어질 가능성이 높음
- 또한 1명 이상의 전담자와 1개 이상의 팀으로 잘 구성된 모금 전담 조직은 강력한 팀웍을 바탕으로 모금의 연속성, 효과적인 모금 진행 가능성을 더욱 배가 시키는 역할을 할 수 있을 것임
- 모금에 있어서 상부 리더십의 모금 참여와 유력한 자원봉사자 동원 등은 전반적으로 모금 상황을 부드럽고 활기차게 하는 효과가 있음
- 한국헬프에이지의 경우 이사들의 적극적인 모금 참여는 성공적인 모금 결과를 위하여 절대적인 역할을 하였다고 평가할 수 있을 것임
- 모금의 중요성, 단체의 모금 필요성, 모금에 대한 다양한 아이디어 및 적극적인 의견 피력, 모금 실무자들과의 유기적인 연대, 잠재기부자 찾기, 유력한 자원봉사자 지원 등 리더십이 모금에서 할 수 있는 역할은 매우 다양함
- 실제로 서울대학교의 동문회와 같이 기부 의 최종 의사 결정권자들과 각별한 유대관계를 맺고 있는 리더십의 적극적 모금 활동은 그 자체로 최상의 모금 결과를 기대할 수 있게 하는 경우도 있음
- 사업회의 모금 조직 구성과 적극적인 리더십의 참여는 긍정적인 모금 결과를 기대하게 하는 중요한 요인으로 작용하게 될 것임

19 내부 준비도

- 위의 사례 중 모금 초기에 충분한 내부 준비도를 갖추고 모금을 수행한 경우는 거의 없었음
- 대부분의 단체는 모금을 시작하기 전에 단체의 현황과 구조적인 문제들에 대한 심각한 성찰과 반성의 시간을 갖게 됨
- 이러한 과정을 통해서 모금을 위한 내부 준비는 조금씩 보완되어 나가는 것으로 확인되고 있음
- 사업회의 경우 모금을 시작하기 전에 리더십을 포함한 전체 직원의 워크샵 등을 통하여 조직의 모금 준비도, 타당성 등에 대해서 심도 깊게 분석해 보는 것은 장기적 모금 준비를 위해서 반드시 필요한 사항이 될 수 있을 것임

20. 국제관계

- 지금 한국의 국제적 위상은 날로 높아져 가고 있는 상태임. 이러한 사실은 모금 분야에도 많은 영향을 끼치고 있음
- 모금에서는 ‘한국’이 가지고 있는 다이내믹성, 창의력, 선도성 등이 특히 아시아의 다른 비영리 단체들의 벤치마킹 대상이 되고 있음
- 아름다운 재단의 경우 국내 자생 기관으로 다양하고 창의적인 모금 사업을 실행하고 있으며 단체의 브랜드 파워와 이미지는 지속적으로 높아져 가고 있는 상태임
- 한국헬프에이지의 경우는 다이내믹한 모금 과정을 거치면서 영국의 모 기관으로부터 재정 독립을 인정받게 되었음
- 뿐만 아니라 아시아에서는 선도적으로 ‘노인이 스스로 노인의 문제를 해결하도록’ 돕는 기관으로서 ‘노인참여 나눔터’ 사업을 성공적으로 수행해 내고 있음
- 사회복지공동모금회의 경우는 국내적으로 16개 지역의 모금과 비영리 단체의 필요 사업에 대한 자원 배분의 역할을 해 내고 있으며, Meta-NPO로서 위상을 미국 모금회(united way)로부터 인정받고 있음
- 이러한 일련의 상황들은 대한민국의 NPO가 국제 사회에서 상당한 역할을 충분히 이루어 낼 수 있는 가능성이 있음을 보여주는 것이라 할 수 있을 것임
- 따라서 민주화운동기념사업회 역시 ‘민주화’라고 하는 거대 담론을 한국 내에만 국한된 이슈로 남겨두기 보다 국제적인 단체들과의 활발한 연대와 사업 교류 등을 통하여 한국

의 민주화를 세계의 민주화 발전과 연동하여 홍보 할 수 있는 방법을 모색할 필요가 있을 것임

7장. 결론

- 이상 민주화운동기념사업회의 한국민주주의전당 건립을 위한 국내 모금 사례들을 세부적으로 분석하여 보았음
- 모든 비영리 단체들은 모금을 위한 각각의 강점과 약점을 가지고 있음
- 예를 들어 서울대학교 발전기금의 경우 학교의 높은 인지도와 명확한 잠재기부자 군을 보유하고 있었음에도 실질적인 모금을 실행하기까지는 오랜 시간이 걸렸던 것을 확인할 수 있음 (1990년 발전기금 설립, 2006년 모금 시작)
- 또한 전략적이고 체계적인 모금 활동을 위해서는 상당한 기간(약 3년)의 준비기간이 필요하였고 모금에 대해서도 적극적이고 전향적인 접근이 필요하였음
- 아름다운재단의 경우 다양한 모금 아이디어를 가시화 해내기 위해서 많은 시행 착오를 겪어야 했으며 기부자들로부터 신뢰를 얻기 까지도 많은 시간이 소요되었음
- 국내 비영리 단체 중 가장 높은 인지도와 신뢰도를 얻고 있는 사회복지공동모금회의 경우도 '배분' 기관이라는 한계 때문에 모금 규모 확장을 위한 구체저인 명분 제시의 어려움이나 자원봉사자 개발에 어려움을 호소하고 있음
- 한국헬프에이지는 과감한 모금 투자와 결단력 있는 이사회의 활약으로 재정 안정에 성공했지만 여전히 단체의 낮은 인지도를 높이기 위해 노력하고 있음
- 사업회는 2006년에 이미 모금에 관하여 '타당성 분석'을 마친 상태임
- 그러한 일련의 과정을 통하여 사업회는 조직에 대한 대대적인 점검과 아울러 모금을 하기 위한 조직의 강점, 약점 등에 대한 다양한 의견들이 나누어졌을 것임
- 이와 더불어 본 모금 사례 등을 통해 사업회가 스스로 시사점을 발견하고 모금 필요에 대한 열정적 동기가 일어난다면 전격적인 모금을 위한 진일보된 결정이 이루어 질 수 있을 것이라 기대하는 바임

첨부 1. 각 단체별 인터뷰 대상자 명단

첨부 2. Interview 항목

CONFIDENTIAL

1.

1. ()
2. (),
3. (),
4. ()
5. ()

CONFIDENTIAL

[]

■
■

? 가 가 가 ?
가 가 가
?

[]

■
■
■
■

가가
?
?
?
?

[]

■
■
■
■

가 가
?
?
?
?

[]

■
■
■
■

?
?
?
?

[]

■
■

(/ , ,)
?
?
?

[]

■
■
■
■
■

List
List
?
?
?
?
?

[]

■
■

, ?

[]

-
-

%

?
?

[]

-
-
-

?

?

Role & Responsibility

?

[]

-
-

[]

-
-
-

?

?

[]

-
-

?

CONFIDENTIAL