



저작자표시-비영리-동일조건변경허락 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



동일조건변경허락. 귀하가 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공했을 경우에는, 이 저작물과 동일한 이용허락조건하에서만 배포할 수 있습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

석사학위논문

비영리조직 모금의 성공요인에 관한
연구

- 한국국제기아대책기구의 모금 프로그램 사례
분석 중심 -

지도교수 김 운 호

경희대학교 NGO대학원

NGO 정책·관리 전공

정 신 영

2011년 8월

비영리조직 모금의 성공요인에 관한 연구

- 한국국제기아대책기구의 모금 프로그램 사례
분석 중심-

지도교수 김 운 호

이 논문을 시민사회학(NGO) 석사학위 논문으로 제출함

경희대학교 NGO대학원

NGO 정책 · 관리 전공

정 신 영

2011년 8월

정신영의 시민사회학(NGO) 석사학위 논문을 인준함

주심교수 손 혁 상 ①인

부심교수 김 운 호 ①인

부심교수 김 형 재 ①인

경희대학교 NGO대학원

2011년 8월

목 차

국문초록

제1장 서 론

제1절 문제제기 및 연구목적	1
제2절 연구방법 및 한계	4

제2장 이론적 고찰

제1절 비영리조직의 의미와 활동	6
제2절 비영리조직의 모금	7
1. 모금의 이론	8
2. 모금의 원칙	11
3. 모금의 윤리	13
4. 모금의 종류	21
5. 모금 프로그램	23
제3절 우리나라 비영리조직의 모금 활동 현황	29

제3장 비영리조직 모금의 성공요인

제1절 선행연구	34
제2절 비영리조직 모금의 성공요인	38
1. 조직의 비전과 사명	38
2. 리더십의 역할	41
3. 모금활동 팀과 팀워크	42
4. 마케팅 전략	43
5. 기부자 및 투자자와의 장기적인 관계 구축	45
6. 모금환경 개선	48

제4장 사례연구- 한국국제기아대책기구의 모금 프로그램 '한톨나눔축제'의 성공요인 분석

제1절 한국국제기아대책기구의 모금	50
1. 한국국제기아대책기구의 설립배경	50
2. 한국국제기아대책기구의 모금 조직	51
3. 한국국제기아대책기구의 모금 원칙과 윤리	52
4. 한국국제기아대책기구의 모금 프로그램	53
5. 한국국제기아대책기구의 모금 평가 및 후원자 관리	57
제2절 한국국제기아대책기구의 모금 프로그램 '한톨나눔축제'의 성공요인 분석	
1. 한톨나눔축제의 배경 및 내용	58
2. 한톨나눔축제의 프로그램	59
3. 한톨나눔축제의 성공요인 분석	61
4. 한톨나눔축제의 효율성과 효과성	70
5. 모금 프로그램으로서 한톨나눔축제의 보완점	72
제5장 결론	75
참고문헌	78
Abstract	82

【표 목 차】

<표 1> 모금 커뮤니케이션 11단계	9
<표 2> 모금전문가가 숙지해야 할 5가지 주요 원리	15
<표 3> 아름다운재단의 핵심 가치 중 투명성을 위한 실천사항	19
<표 4> 아름다운 재단 모금 현장	20
<표 5> 우리나라 주요 모금기관 모금 실적	30
<표 6> 법인 및 개인의 연도별 기부금 공제액	32
<표 7> 성공 모금의 10대 요인	36

【그림 목 차】

<그림 1> 개인기부의 발전 단계	28
<그림 2> 우리나라의 법인 및 개인의 연도별 기부금 공제액 변화 추이	32
<그림 3> 각국의 GDP 대비 개인 기부금의 비중	33
<그림 4> 사명선언문과 하위 조직목표들의 관계	39
<그림 5> 가치에 기초한 박애정신, 개발, 모금간의 상호관계	40
<그림 6-1> 기아대책 2010년 결산 및 2011년 예산	54
<그림 6-2> 기아대책 2010년 결산 및 2011년 예산	55
<그림 6-3> 기아대책 2010년 결산 및 2011년 예산	56

국 문 초 록

비영리조직 모금의 성공요인에 관한 연구

- 한국국제기아대책기구의 모금 프로그램 사례 분석 중심-

정 신 영

경희대학교 NGO대학원

정책·관리 전공

오늘날 비영리조직은 우리 사회 곳곳에 큰 영향력을 미치고 있으며, 그 역할 또한 중요하다. 비영리조직은 비전과 사명을 바탕으로 공익적 가치를 실현해 나가는데 그 의의가 있다. 이러한 비영리조직이 활동하기 위해서는 재정적인 뒷받침이 필요하고 그 중요성이 인식됨에 따라 비영리조직 모금에 대한 다양한 논의가 이뤄지고 있다. 이에 따라 좀 더 효과적이고 효율적인 모금 방법에 대한 지속적인 연구와 개발도 필요하다. 국내에서도 이러한 노력들이 계속 되어 오고 있으나 아직까지는 부족한 편이고 모금에 있어서 기존의 방법들을 바탕으로 좀 더 전문적이고 창의적인 방법들이 요구되는 시점이다.

본 연구에서는 비영리조직 모금에 있어 성공요인과 모금 활성화 방안에 관한 선행연구를 바탕으로 단체의 모금을 성공적으로 이끌어내는 요인들이 무엇인지 알아보려고 하였다. 그리고 과연 무엇을 성공적이라고 평가할 수 있는지에 대한 기준을 다시 짚어 보았다. 또한 단체가 추구하는 가치, 즉 비전과 사명과의 연계성은 어떠한지 살펴보았다. 이를 위해 국내 비영리단체 중 한 곳인 한국국제기아대책기구(이하 기아대책)를 선정하였다. 기아대책은 국내 NGO단체 최초로 ‘해외에 주는 NGO 시대’를 연 주체가 되었고, 국내 단체 중 해외 74개국에 지부를 두고 가장 왕성한

활동을 하고 있다는 데 그 의미가 있다. 또한 기아대책은 시대의 흐름에 맞는 다양한 모금 방법들을 개발하고 적용하여 왕성한 모금 활동을 하고 있다. 본 논문에서는 기아대책 창립 이래로 매년 지속되어온 대표적인 모금 프로그램인 "한톨나눔축제"에 대해 분석하였다. 한톨나눔축제가 그동안 성공적으로 지속되어 올 수 있었던 요인은 무엇이었을까? 다음의 6가지 질문을 던져 봄으로써 그 요인들을 살펴보았다.

1. 조직의 비전과 사명과의 연계성이 있는가?
2. 리더십의 역할은 어떠한가?
3. 조직 내부의 팀워크는 잘 형성되었는가?
4. 마케팅 전략이 활성화 되었는가?
5. 기부자 및 투자자와의 장기적인 관계 구축으로 이어지는가?
6. 모금환경의 개선효과가 있었는가?

한톨나눔축제를 분석했을 때 이 모금 프로그램을 지속시켜주는 긍정적인 요인은 내부적으로는 비전과 사명을 이뤄가는 공동체 의식, 끈끈한 팀워크, 체계적인 계획과 준비, 내부 의존적인 홍보전략, 후원자 개발을 통한 장기적인 관계구축, 견고한 리더십 그리고 외부적으로는 윤리적 기부금 원칙을 고수하고, 시민사회환경을 성장시키는 효과 등이 있었다. 이러한 요인들을 바탕으로 한톨나눔축제는 성공적인 결과를 매년 거두고 있었고, 기아대책을 대표하는 행사로 자리매김 하고 있었다. 물론 모금액을 살펴보았을 때는 행사 규모에 비해 큰 액수는 아니다. 하지만 행사가 미치는 장기적인 영향력을 봤을 때 비록 효율성은 낮은 편이나 그 효과성은 높다고 볼 수 있다. 이러한 모금 프로그램은 다른 모금 활동에도 긍정적인 영향을 충분히 미칠 수 있다고 생각한다.

본 연구를 통해 비영리조직 모금이 더욱 활성화 되어 조직의 고유한 비전과 사명을 잘 실현해 낼 수 있기를 기대한다.

주요어(Key words): 비영리조직, 모금, 성공요인, 모금의 성공요인, 비전과 사명, 효율성과 효과성, 기아대책, 모금 프로그램, 한톨나눔축제



제1장 서론

제1절 문제제기 및 연구목적

오늘날 비영리조직의 역할은 전 세계적으로 확대되고 있다. 드러커(P. Drucker)에 의하면 미국에서 50년 전만해도 아무도 비영리조직이나 비영리부문이라는 단어를 쓰는 사람이 없었다고 한다. 그러나 오늘날에는 이 조직이 미국사회의 중추적 역할을 하며 실질적으로 영향력을 행사하는 조직이 되었다(심재영, 2002). 따라서 그 운영에 있어서의 효과성과 효율성에 대해 고민하지 않을 수 없게 되었고, 특별히 조직을 운영하는 자금에 대한 고민은 늘 숙제로 남겨져 오고 있다. 우리나라의 비영리조직 또한 지난 10여 년간 큰 성장을 이루었다. ICNPO분류체계¹⁾에 따른 박태규의 조사에 의하면 한국의 경우 1997년을 기준으로 약 7만 3,584개의 비영리조직이 2,800만 명의 회원을 유지하고 있는 것으로 나타난다. 급속도로 번져가는 세계화의 물결, 시민사회의 의식 성장, IT산업의 발달 등에 힘입어 비영리조직은 지속적으로 발전되어 오고 있으며, 그 필요성과 역할 또한 점점 더 중요해지고 있다(심재영, 2002).

근래에 들어 국내에서도 많은 비영리단체들이 생겨나고 있다. 이러한 비영리단체들의 우리 사회에서의 역할과 영향력을 고려할 때 이들의 안정적 발전은 시민사회의 발전을 위해 매우 중요한 의미를 가진다. 어떠한 조직이라도 마찬가지로이지만 제

1) 비영리조직의 국제분류(International Classification of Nonprofit Organizations : ICNPO)는 미국의 John Hopkins 대학이 주관하는 '비영리부문에 대한 비교연구'에서 마련된 비영리조직의 분류체계이다. 이 분류체계에서는 비영리부문의 규모를 추계하기 위해 포함될 비영리조직을 정의하는 다섯 가지 구조적 그리고 운영상 개념을 규정하고 있다. ①비영리조직은 조직화되어야 하며, ② 정부와 독립적인 민간조직이어야 하며, ③ 자체적인 의사결정에 의해 비영리활동을 운영할 수 있어야 하며, ④ 종사자 또는 소유자에게 이익을 배분해서는 안 되며, ⑤ 조직의 활동에 사람들의 자발적인 참여에 의한 자발적 조직이어야 한다. 이상의 다섯 가지 조건을 충족시키는 비영리조직들은 문화 및 레크리에이션, 교육 및 연구, 보건, 사회서비스, 환경, 개발 및 주택, 법, 시민활동 그리고 정치, 자선매개, 국제활동, 종교, 산업 및 전문가단체, 그리고 위의 분류에 해당되지 않는 조직 등 모두 12개의 영역으로 분류하고 있다.

한된 자원으로 조직의 목표를 달성하기 위해서는 운영의 효율성을 높여야 한다. 특히 부족한 투입자원으로 다양한 활동을 수행해가는 비영리단체들의 재정확보 문제는 어느 나라를 막론하고 아킬레스건과 같이 심각한 문제라고 할 수 있다(양용희, 2001; 박원순, 2002).

보다 나은 세상을 만들기 위한 비영리조직의 역할이 중요해지고 있는 시점에서 재정문제는 이들의 공통적인 당면과제이다. 이는 조직의 비전과 사명을 달성하는 가장 중요한 수단이기 때문이다. 따라서 비영리조직의 모금을 위해서는 계획수립을 비롯하여 지도자, 자원봉사자의 교육과 훈련, 프로그램 관리운영, 개인기부자 및 고액기부자 개발 및 조직화, 정보화 시대의 모금활동기법 활용방안 등(박영숙, 2002) 효과적이고 효율적인 방안들에 대한 적극적인 연구 및 개발이 있어야 할 것이다. 요즘 국내에서도 모금에 관한 여러 연구들 즉, 비영리조직 모금관련 학교나 학회, 연구회 등을 통한 모금에 대한 적극적인 관심과 노력이 커지고 있다. 우리나라 비영리단체인 희망제작소와 아름다운 재단에서는 공동으로 기획하여 모금 전문가 학교를 열어 모금의 방향을 제시할 뿐만 아니라 보다 전문적인 모금 전문가들을 양산해내는데 노력을 기울이고 있다. 또한 비영리 모금 컨설팅 회사인 (주)도움과나눔²⁾은 모금과 기부에 관련한 다양한 경험과 지식을 바탕으로 비영리 단체에 다양한 서비스를 제공하고 있다. 아직은 취약한 부분인 모금 전문화를 위한 국내 차원의 노력은 계속되어야 할 것이다. 특히 장기적으로 모금전문가에 대한 관심 및 지원, 투자를 아끼지 말아야 한다.

또한 이제는 모금에 대해 좀 더 전략적으로 접근할 필요가 있다. 즉, 단체의 형편과 어려운 상황을 알리고 도움을 요청하는 차원을 넘어 단체와 단체의 가치에 대해 적극적으로 홍보하고 마케팅화 해서 시민들의 긍정적이고 자발적인 참여를 유도해야 한다. 국내의 비영리조직들도 과거의 모금 방식을 기본으로 시대의 요구에 맞는 다양한 모금 방법과 전략을 계획하고 개발한다. 최근에는 연예인 부부를 홍보대사로 위촉하여 건강한 가정의 이미지를 통해 대중에게 좋은 영향력을 미치고 이들의

2) (주) 도움과나눔은 1999년에 설립된 비영리 모금컨설팅회사(대표 최영우)이며 모금전략에 대한 컨설팅을 실시하고, 거리모금, 전화모금을 통한 후원자 개발 사업을 진행하고 있고 비영리단체의 상근자를 대상으로 하는 모금교육을 하는 회사이다. (www.doumnet.net)

봉사 및 기부활동을 통해 단체의 좋은 이미지와 인지도를 높이기도 한다. 이는 잠재적 기부자로 하여금 동기부여 및 참여의지를 높여주는 요인 중 하나이다. 뿐만 아니라 네티즌들의 적극적 참여와 관심을 유도하는 인터넷 모금 활동이 활발한데 싸이월드(Cyworld) 도토리 기부, 해피빈, 희망모금 등 간단하면서도 손쉬운 절차를 통해 다양한 계층의 참여를 유도하고 있다. 이러한 모금 방법들은 조직의 목표를 좀 더 효과적이고 효율적으로 달성하도록 돕는다.

따라서 본 연구는 한국국제기아대책기구의 모금 프로그램인 한톨나눔축제의 사례 분석 중심으로 진행될 것이며, 비영리조직 모금에 있어서 성공요인에 대해 살펴볼 것이다. 이는 모금 방법에 있어서나 새로운 전략을 위한 연구 및 개발에 있어서 기본적인 이해를 도울 수 있다. 또한 국내 비영리조직이 장기적인 기금 마련을 위한 다양한 노력의 필요성 제고와 보다 효율적이고 효과적인 모금 활성화를 위해 필요한 요인 및 방안을 살펴보는데 그 의의가 있다.

제2절 연구방법 및 한계

본 논문은 이론 분석과 문헌자료, 그리고 선행연구를 토대로 한 사례분석을 중심으로 진행될 것이며, 그 내용은 다음과 같이 정리해 볼 수 있다.

첫째, 국내외에서 연구되어진 비영리조직의 모금 이론, 모금의 성공 요인 및 전략에 관한 연구를 검토한다.

둘째, 국내 연구 대상 비영리단체인 한국국제기아대책을 선정하여, 이 단체의 성공적인 모금 프로그램 사례인 '한톨나눔축제'의 성공요인을 분석한다.

셋째, 한국국제기아대책의 관련 서적, 회보, 홈페이지, 전화상담, 담당자 인터뷰, 방문 등을 통한 자료 조사를 실시한다. 이 내용을 토대로 한국국제기아대책의 모금 프로그램 사례인 '한톨나눔축제'의 성공 요인을 파악한다.

넷째, 비영리조직에 있어서 성공적인 모금의 의미가 무엇이며, 비영리조직 모금의 성공요인에 대해 살펴본다.

다섯째, 분석 내용을 바탕으로 모금 활성화를 위해 필요한 성공요인들을 도출해 낸다.

이러한 방법에 따라 논문 연구가 진행되고 그 내용이 구성될 것이다. 그러나 현재까지 국내 비영리조직의 모금 현황에 관한 정확한 파악이 어렵고, 자료로 공개하기에 꺼려하는 부분들이 있다. 그렇기 때문에 본 연구는 선행 연구에서 정리된 성공 요인들을 기준으로 분석틀을 마련하여 모금 프로그램 사례를 분석함으로써 성공적인 모금에 있어서 중요한 요인들을 살펴보는 개괄적인 검토에 그치게 될 것이다. 또한 모금 프로그램 선정은 연구자가 직접 하지 않고 단체에서 선정하여 주었기에

모금프로그램 선정의 객관성이 부족하고, 좀 더 세부적인 자료를 바탕으로 분석하지 못한 한계를 지닌다. 향후 이러한 비영리조직의 성공적인 모금 방법들에 대한 더욱 구체적이고 실제적인 연구를 위한 단체별 객관화된 정보 공유가 필요하다고 생각한다. 또한 비영리조직 모금에 관한 연구는 경영학적, 사회학적, 법적인 보다 다양한 방법으로 지속적이고 심층적으로 진행되어야 할 것이다. 이를 바탕으로 좀 더 효율적이고 효과적인 측면에서 창의적인 모금 방법을 개발하여 비영리조직의 비전과 사명을 실현해 나갈 것을 기대해 본다.



제2장 이론적 고찰

제1절 비영리조직의 의미와 활동

비영리 조직에 대한 정의는 다양하다. 일반적으로 사회적, 교육적, 또는 자선 목적으로 조직된 단체로서 보통 다른 주체에게로 이전할 수 있는 소유권을 나타내는 지분을 갖지 아니하며, 구성원이나 기부자들이 당해 실체로부터 어떠한 직접적인 경제적 이익도 받지 않는 단체를 말한다(이균봉, 1999). Salamon(1995)은 비영리조직을 ‘첫째, 사적으로 관리되는 조직이지만, 이윤을 추구하지 않고, 둘째, 조직구성원이 아니라 광범위한 공공을 원조하는 것을 목적으로 하며, 셋째, 자원을 배분하는 것이 아니라 다른 서비스 제공자들에게 서비스를 제공하는 조직’으로 정의하였다. 미국에서 주로 사용하는 비영리단체(NPO)는 자원조직, 자선조직, 독립섹터, 제3섹터, 비기업조직, 면세조직 등 다양하게 불린다. 비영리단체는 비영리병원, 사립학교, 탁아소, 고아원, 박물관, 오케스트라, 종교단체, 환경단체, 전문가단체, 사교클럽 등 다양하다(박상필, 2005). 유럽에서도 약간의 차이는 있지만 범주는 비슷하다. 일본의 비영리단체는 주로 미국의 개념을 원용하고 있지만, 자선단체, 사회복지법인, 종교법인, 의료법인, 학교법인, 자선기금, 생활 협동조합 등을 포함하는 공익법인을 말한다. 한국의 비영리단체는 미국의 개념과 비슷하다. 즉 국가와 시장이 아닌 비영리섹터에서 공공의 목적에 봉사하거나 조직구성원의 공동이익을 추구하는 단체를 말한다. 이것은 시민사회 혹은 비영리섹터의 모든 단체³⁾를 포괄한다. 비영리단체는 규모와 역할이 다양하지만, 대체로 공식적인 조직, 사조직, 이윤배분 금지, 자율관리, 자원봉사, 공익추구 등 6가지 특성을 지닌다.

3) 비영리병원, 사립학교, 복지관, 환경단체, 여성단체, 종교단체, 변호사협회, 화수회, 동창회까지 포함한다. 비영리단체는 공공서비스 제공, 국가권력과 시장권력 견제, 참여와 공동체문화 형성, 개인간의 유대와 협력 등과 같은 역할을 한다.

비영리조직의 규모와 활동이 커짐에 따라 그에 따른 경쟁과 효과적인 운영 또한 새로운 문제로 부각되고 있다. 비영리조직에서도 영리조직과 마찬가지로 효과적인 운영을 위해 마케팅적 운영이 요구되고 있는 것이다. 이들 비영리조직 운영의 가장 중요한 문제는 무엇보다도 안정적인 재원마련에 있다. 그러나 운영의 목적상 영리적인 추구를 할 수 없기 때문에 고객 또한 이용자를 통한 재원의 마련에 한계성을 느껴왔다. 비영리조직 중에서도 특히 인권, 환경, 복지, 등의 시민단체 중심의 비정부기관의 경우는 심각한 재정상의 어려움을 겪고 있다. 따라서 비영리조직들은 부족한 재정마련을 위해 모금에 관심을 기울이기 마련이다. 이들 기관들은 동문회, 기업, 독지가 등은 물론 일반 기부자 개발과 바자회, 음악회, 전시회 등 각종 이벤트 행사를 통해 모금활동을 전개하고 있다(양용희·김범수·이창호, 1997).

제2절 비영리조직의 모금

모금활동은 특정 단체나 특정 프로그램을 운영하는데 필요한 자금을 기부를 통해 확보하는 행위이며, '비영리단체에 의해 개인·기업·재단으로부터 재정상의 기증을 간청해서 받아들이는 의도성 있는 과정'으로서 캠페인, 조직적인 호소, 물품지원, 위탁, 물품교환 및 개인·기업·정부로부터의 기부 등을 포함한 모든 자원을 획득하는 것이다(김경희, 2004:13).

비영리조직의 비전과 사명을 실현하기 위해서는 재정적인 측면에서나 인력적인 측면에서 지속적인 자원개발이 필요하다. 모금은 비영리조직들의 재정에 절대적인 비중을 차지하고 있다. 비영리조직들이 정부나 재단으로부터 재정지원을 받는 경우도 있으나 그 액수는 미미한 실정이다. 미국의 경우에도 1994년도 구호사업기관들의 수입을 분석해 보면 입금 총액 1,229억불 중 재단의 지원은 99억불(7.6%)에 불과하며 나머지는 회사 61억불(4.7%), 유증 88억불(6.7%), 개인 기부금 1,051억불(81%)로 이들 모금액이 비영리조직 수입의 거의 대부분을 차지하고 있다(U.S. News &

World Report 1995. 12.:87). 우리나라의 경우 아직 이에 대한 공식통계가 없어 정확히 알 수는 없으나 점차 모금액이 비영리조직에서 차지하는 비중이 늘어나는 전망이다. 이러한 추세와 함께 우리나라의 대학, 사회복지 기관, 시민단체 등 비영리조직들은 모금에 대한 관심과 노력을 기울이고 있다. 따라서 우리나라의 비영리기관들이 점차 전문적인 접근 방법으로 다양한 모금 방법과 기술을 도입하게 되는 현상은 자연스러운 변화라고 할 수 있다(양용희·김범수·이창호, 1997). 이러한 비영리조직의 모금 활동에 대한 이해를 돕기 위해 모금에 관한 기본적인 사항들에 대해 살펴해보도록 하겠다.

1. 모금의 이론

모금 이론의 경우 Ahn(CARE, 2010)이 「비영리단체 모금전략」에서 여러 가지 모금 이론에 대해 정리하였는데, 그 중 본 연구에 대한 이해를 돕기 위해 커뮤니케이션 이론과 모금 효과에 따른 이론을 바탕으로 간단히 살펴해보도록 하자.

1) 커뮤니케이션 이론

먼저 커뮤니케이션 이론이다. 이 이론은 모금 운동에서 쓰이는 커뮤니케이션 방법을 잠정 기부자와 얼마만큼 접촉하느냐에 따라 <표 1>에서와 같이 총 11단계로 나누어 볼 수 있으며, 이를 단계별로 설명하고 있다. 이 이론을 통해 잠정적 기부자를 개발하기 위한 창의적이고 다양한 커뮤니케이션 방법이 필요함을 알 수 있다.

<표 1> 모금 커뮤니케이션 11단계(Bekay Ahn, 2010)

단계	방법	설명
1	방송 매체 광고	기부자와 모금가 사이의 접촉이 전혀 이루어지지 않는 가장 낮은 단계
2	무작위 전화	전화번호라는 최소한의 정보만으로 잠정 기부자 발굴
3	상품 판매 방식	볼펜이나 메모지, 쿠키 등의 판매
4	무작위 방문	특정한 대상을 정해 놓지 않은 상태에서 직접 잠정 기부자의 집이나 직장으로 찾아 감, 성공률이 높지 않지만 다수를 대상으로 할 수 있는 장점
5	무작위 편지발송	이전에 모금 운동에 참여했던 적이 있거나 관심을 가지고 있는 사람들에게 단체에 제공한 기본 정보를 이용하여 모금 운동에의 참여를 부탁하는 내용의 편지를 보냄
6	특별한 행사 (공연, 바자회 등)	대중들의 관심을 환기시키고 직접적인 모금 참여가 가능
7	개인적 전화	개인적인 친분이나 관계를 활용한 방법으로 눈에 띄는 행사를 통해 흥미를 돋우고 모금 운동에 대해 확실히 인식시킬 수 있는 장점, 모금에 앞서 경비가 소요되는 단점.
8	개인적 편지 발송	개인적인 친분 관계에 있는 잠정 기부자들에게 편지를 발송하여 모금운동에 대한 정보 전달
9	개인적 전화 → 확인 메일	개인적인 전화 후 상대방의 반응을 기다리는 것이 아니라 확인 메일을 통해 다시 한 번 응답
10	개인적 편지 발송 → 확인 전화	글로써 기부자의 마음을 사로잡은 후에 확인 전화로 구체적인 계획을 확정
11	직접 대면	소개를 통하거나 친분을 바탕으로 한 직접 대면. 가장 확실한 효과를 볼 수 있으나 그 대상의 수가 한정적이고 기회를 만드는 것이 쉽지 않은 단점

2) 모금의 효과

모금의 효과에 대해 생각해볼 때 단순히 돈을 모아 어려운 이웃을 돕거나 사회적 문제를 해결하는 데에서 그치는 것이 아니다. 모금은 사회적인 관심과 참여가 필요한 이슈에 대한 관심을 불러일으키고 문제점이나 심각성을 정확히 파악할 수 있도록 하는데 궁극적인 의미가 있다. 그러므로 모금 운동은 단순히 개개인의 참여와 기부를 이끌어 내는 작업이 아니라 정치·경제·사회·문화적 파급력을 가진 행위로 보아야 한다(Ahn, 2010). 이는 모금을 통하여 사회·문화적 환경을 개선할 수 있고, 개개인의 의식 성장 및 시민사회의 문화 성장으로까지 이어질 수 있음을 예상할 수 있다. 다음의 7가지 단계를 정리하면서 모금을 통해 일어날 수 있는 효과에 대해 살펴보도록 하자.

① 1단계: 알리기

모금 운동을 널리 알리고 홍보하여 많은 사람들이 모금 운동이 벌어지고 있다는 것을 인식하는 단계이다.

② 2단계: 정확한 정보 전달

모금 운동에 대한 정확하고 자세한 정보를 전달한다. 어떤 문제를 해결하기 위한 모금인지, 어떤 목표를 가지고 있는지, 어떤 방식으로 진행되고 있는지 등 모금 전반에 걸친 자세하고 필수적인 정보를 널리 알리는 단계이다.

③ 3단계: 모금의 목적에 대한 대중의 이해

모금을 통해 알리고자 하는 것에 대한 대중의 이해 단계이다.

④ 4단계: 문제에 대한 대중의 동의

모금 운동에 대한 정보를 습득하고 이슈에 대해 알게 되면 이 운동에 대한 동의가 이루어진다.

⑤ 5단계: 대중의 행동 변화

모금에 참여하여 그 문제의 해결에 동참하고 새로운 의식을 깨닫게 되는 단계이다. 문제점에 대한 이해와 동의 과정을 거쳐 대중의 직접적인 참여가 이루어진다.

⑥ 6단계: 참여자의 행위 반복

한 번의 우연한 참여가 아니라 반복적이고 지속적인 관심과 참여가 이루어지는 단계이다.

⑦ 7단계: 정치·경제·사회·문화적 영향력

대중들의 이해와 동의를 넘어서 참여까지 이끌어 낸 모금 운동은 정치·경제·사회·문화적으로 엄청난 영향력을 미치게 된다. 다수의 동의를 받았다는 것은 이 운동이 옳다는 뜻이고, 이는 사회적으로 인정받은 목표를 수행 할 의무가 있다는 것을 의미한다.

2. 모금의 원칙

모금의 목적은 단순히 돈을 모으는 것이 아닌 장기적인 기부자들을 발굴해 나간다는 측면에서 관계를 구축하는 것이라고 할 수 있다. 즉 모금은 장기적으로 기부자를 얻고 유지하며 지속적인 참여를 유도하는 중요한 목표를 갖고 있다. 비록 소액기부자라도 이렇게 모여진 기반은 실제로 단체의 든든한 지원군이 될 수 있다. Flanagan(2002)은⁴⁾ 모금활동에 있어 필요한 기본 원칙들을 다음과 같이 세 가지로 설명하고 있다.

4) 조안 플래너건(Joan Flanagan)은 1970년대부터 각종 비영리기관에서 일하며 놀라운 예산 증액을 통해 모금활동가로서 두각을 나타냈다. 미국, 캐나다, 유럽에서 4,000여 명의 모금활동가와 지도자들에게 전문적인 교육, 훈련을 지도했고 각종 워크숍을 이끌었다. 또한 조안 플래너건은 전문적인 모금활동가이자 컨설턴트, 그리고 연설가로서 시카고에 있는 "Joan Flanagan & Associates" 모금협회의 회장이다.

첫째, 가능한 한 광범위한 기부자와 회원들을 기반으로 해야 한다. 기금을 조달하는 첫 번째 단계는 소액기부자들로 이루어진 광범위한 기반을 구축하는 것이다. 이들은 일 년에 한 번 잘 조직된 연례 캠페인에 돈을 기부하거나 일 년에 한 번 회비를 납부하는 회원이 될 수도 있다. 이러한 기반은 조직을 튼튼하게 만들고 정치적인 세력을 가질 수 있게 한다. 조직의 사명(mission)이 성공되기를 바라는 수천 명의 사람들이 기부한다면 어느 한 사람이 기금을 좌지우지 할 수는 없게 될 것이다. 이는 소액이지만 개인기부자들의 중요성을 나타낸다. 둘째, 최고 기부자들과 지속적인 관계를 맺는 데 중점을 두어야 한다. 최고의 기부자들이란 오랜 기간 동안 기관에 최대한 헌신한 사람들을 말한다. 부자이건 가난한 사람이건 간에 많은 사람들은 기관이 하는 일들에 대해 신뢰가 쌓이게 되면 그들은 유산이나 평생수입계획(life income plan)을 통해 자신의 자산을 나누기 위해 여러분의 모금 활동가들과 협력할 수 있고, 또 그렇게 할 것이다. 셋째, 기부자의 선택을 중심으로 운영해야 한다. 이메일이나 웹사이트를 통한 모금활동은 다수의 기부자들이 선호하는 방법이기 때문에 인기가 있다. 유나이티드웨이⁵⁾가 직장에서의 권유를 독점하는 데서 출발하여 수천의 자선단체가 미국의 피고용인들에게 접근하는 데 이르는 변혁은, 사람들은 선택의 여지가 더 많이 주어질 때 더 많은 돈을 낸다는 것을 입증해 주었다. 커다란 자선단체들은 다양한 금액과 목적에 따라 수십 개에 이르는 클럽을 운영하기도 한다. 아주 작은 자선단체들도 기부의 의사를 가진 사람들에게 일 년에 여섯 번, 세 가지 다른 방법으로 요청할 수도 있는 것이다. 즉, 타겟으로 삼은 고객(소비자, 후원자, 기부자, 회원)의 관심과 취향을 잘 파악하고 그들에게 맞춤형으로 모금 프로그램을 개발하는 것은 중요한 작업이다.

이는 철저히 기부자 중심으로 모금 활동을 맞춰가는 것을 의미한다. 현대적인 마케팅의 개념은 고객으로부터 시작하여 고객에서 종료된다는 것을 생각하면, 비영리조직의 모금에 있어서도 그러한 원칙을 적용할 필요가 있다. 비영리조직에 있어서 재정의 중요성을 인정하고, 성공적인 모금을 원한다면, 이 부분에 대한 적극적인 투

5) United Way는 미국의 전국 규모의 민간조직. 개인적 기부금으로 기금을 만들어 YMCA, 적십자사 같은 단체를 재정적으로 지원한다.

자가 필요할 것이다.

3. 모금의 윤리

모금에 있어서 옳고 그름에 대한 명확한 기준이 정해져 있지는 않으나 모금활동을 할 때에 기부자들은 모금조직의 투명성과 책임성에 대한 윤리적 기대가 있을 것이다. 이를 통해 기부자들은 자신이 후원하는 단체에 대한 신뢰가 생기고 더욱 지속적인 후원이 이루어 질 수 있을 것이다. 우리나라 기부에 대한 사회적 인식에 관해 한국부자학연구학회와 사회복지공동모금회의 설문조사 결과(박훈·이상신, 2009)에 따르면 응답자의 56.7%는 "한국 사회는 고액 기부를 이끌어 낼 사회 분위기가 조성되지 않았다"고 답했고, 우리 사회의 고액 기부 분위기를 긍정적으로 평가한 응답자는 9.7%에 그쳤다. 부자들이 고액을 기부할 때 가장 중요하게 평가하는 항목은 '기부 조직의 투명성' 이 50%로 가장 높았고, 그 다음으로는 '조직의 사명감'을 꼽아 기부단체의 문화와 투명성이 기부의 중요한 항목으로 나타났다. 이처럼 모금에 있어서 윤리적 차원은 중요하고 그만큼 조직의 투명성을 강화해 나가야 함을 의미한다.

비영리단체의 윤리성과 관련하여 국제적으로 통용되는 모금 윤리 원칙 선언문이 있다. 바로 AFP(The Association of Fund-raising Professional)에서 작성한 '윤리원칙 규약'(Code of Ethical Principles)이 그것이다. 이는 전 세계의 모든 모금 현장에서 일하는 모금가들의 책임감, 투명성, 그리고 효율성을 고양하고 촉진하는 데 의미를 두고 만들어졌다. 이 규약은 모금전문가들이 전문직으로 직무를 수행함에 있어 통일된 실천 방향을 제시하고 있다(Ahn, 2010). 다음으로는 국제 모금 윤리 강령의 내용과 모금가의 실무기준에 관한 부분에 대해 간략히 살펴보도록 하자.

1) 국제 모금 윤리 강령⁶⁾

2006년 10월 16일, 24개 국가가 국제 모금 윤리 강령을 승인했다. 전 세계 모금활동을 관리하는 체계적 문서를 최초로 남기는 역사적인 순간이었다. 이것은 지난 4년간의 국제 담화를 마무리하는 것이었다. 2003년 토론토에서 제4회 국제 정상 회담으로 시작된 것이 2006년 네덜란드에서 완성된 것이다. 이 윤리강령의 목적은 전 세계 모금사회의 성장을 촉진시키기 위함이다.

모금전문가들은 다양한 분야, 나라, 환경에서 일한다. 다양하고 수많은 기본 가치와 최상의 실무경험을 서로 간에 공유한다. 이들은 차이를 만들어 내고, 사람들을 돕고, 가치 있는 것을 지키기 위해 일하는 사람들이다. 즉, 세상을 더 좋은 곳으로 만들기 위해서 일하는 부류다. 따라서 이들에게는 최상의 실무경험을 서로 공유하고 활용하고 평가하는 것이 무엇보다 중요하고 필요하다고 할 수 있다.

윤리강령의 목적은 전 세계 모금 사회의 성장을 촉진시키고, 책임성과 투명성, 유효성을 높이기 위함이다. 이 강령을 통해 윤리적으로 연합시킬 수 있는 요소들을 규정하였다. 이미 많은 나라에서 이 문제에 대해 인지하고 있고, 이에 따라 필요한 수행코드와 업무기준을 가지고 있다. 이 강령에 따라, 하나의 보편적 기본원리가 선포됨으로써 세계 모금 사회는 통합된다. 이 강령을 채택한다고 해서 기존에 조직에서 또는 개인적으로 보유하고 있던 코드와 기준을 버릴 필요는 없다. 그러나 전 세계 기본원리에 그들이 관심이 있고, 함께 동의하고 있음은 표현해야 한다. 문화적으로 서로 다른 환경에서 채택할 경우, 새로운 시장 개발을 위한 최상의 실무 지침을 만들어 낼 수 있다. 처리가 순조롭지 않던 지역 고객에 대한 업무에도 확실한 대안을 제공할 수 있다. 비영리 섹터가 주주와 기부자에게 그들이 지출한 비용에 대한 이익을 돌려주지 못한 경우, 이 강령에 충실 한다면, 공적인 신뢰를 그들에게 다시 심어줄 수 있을 것이다.

강령은 5가지 문단으로 나뉘어졌다. “할 것이다” 와 “해야 한다”를 사용해서 의무

6) 국제모금연맹 모금윤리 강령, (주)도움과나눔 자료를 바탕으로 정리 하였다.

적 요구를 나타낼 것이다. 그리고 “하는 것을 권장 한다”를 통해 이 강령을 따르는 단체들에게 최상의 업무 처리 방식을 제공할 것이다. 이 강령은 모금전문가들이 다양한 관할과 법적환경에서 활동하고 있는 현실을 고려해서 작성되었다. 그러나 우리는 이 강령에 따라 모금 전문가들이 법적 해석(국제 모금전문가협회 멤버십의 윤리코드 해석을 충실하게, 가장 엄밀하게 적용하여 업무를 처리하기 바란다. 이 윤리 강령은 각 모금전문가들의 활동 관할 지역과 상관없이 적용가능 한 기준이 되기 때문이다. <표 2>에서는 모금전문가가 숙지해야 할 5가지 주요 원리에 대해 간단히 정리하고 있다.

<표 2> 모금전문가가 숙지해야 할 5가지 주요 원리

모금전문가가 숙지해야 할 5가지 주요 원리	
정직(Honesty)	모금전문가는 항상 정직하고 진실 하게 행동해야 한다. 그럼으로써 공공의 신뢰를 보호하고 기부자와 수혜자가 바른 판단을 하게 해야 한다.
존중(Respect)	모금전문가는 항상 정직하고 진실 하게 행동해야 한다. 그럼으로써 공공의 신뢰를 보호하고 기부자와 수혜자가 바른 판단을 하게 해야 한다.
고결(Integrity)	모금전문가는 공적 신뢰에 대한 책임이 있다. 따라서 감추는 것 없이 행동해야 한다. 실제로 존재하는 이해관계와 잠재적으로 발생할 수 있는 마찰들을 숨김없이 드러내야 한다. 개인적으로 뿐만 아니라 전문적으로도 법을 위반하는 행동은 피해야 한다.
공감(Empathy)	모금전문가는 자신의 목적을 달성시키고자 할때, 다른 사람들이 여러 전문적 기준들과 약속에 있어서 동일한 기준을 갖는데 있어서 자발적 동의를 이끌어 내야 한다. 개인보호, 선택의 자유, 모든 형식의 다양성을 중시해야 한다.
투명(transparency)	모금전문가는 자신이 하는 일을 확실하게 보고해야 하며, 기부수단, 지불방법, 비용, 지출에 대해서 정확하고 이해하기 쉬운 보고를 해야 한다.

출처: (주)도움과나눔

2) 모금가의 실무기준⁷⁾

국제모금연맹은 모금전문가를 위한 실무기준도 정했다. 이 기준은 모금가의 다양한 관할지역과 그 지역법에 준하여 작성되었다. 이 기준을 수행할 때 가장 우선은 관할 지역법과 모금협회 윤리 코드에 따라 엄밀히, 충실히 해석/적용해야 하며, 활동하는 관할지역이 어디냐에 상관없이 적용 가능성이 높다. 그 내용은 다음과 같이 정리 하였다.

① 기부금에 대한 책임

- 모금가는 기부자들의 자발적인 기부금만 받아야 한다. 기관의 목표와 기부금의 가치에 따른 합리적인 비용 이상을 받으면 안 된다.
- 기부자가 특별히 지정해서 기부한 기금은 기부자가 원하는 데로 사용해야 한다.
- 모금가의 개인적 재정 필요를 위해서 모금해서는 안 되며, 모금가가 일하고 있는 모금기관을 위한 모금도 안 된다.
- 모금은 주의를 기울여 조심스럽게 해야 한다. 모금할 때 기부자들의 자유로운 선택을 존중해야 하며, 압력, 괴롭힘, 협박, 강권 등을 사용 하면 안 된다.

② 이해 관계자와의 관계

- 모금가는 기부자, 수혜자, 고용주들을 포함한 모든 이해관계자들에게 책임이 있다.
- 모금가는 기부자의 권리를 존중해야 한다. 따라서 기부금이 어떻게 사용 되고 있는지에 대해서 때마다 알맞은 정보를 제공해야 한다. 기부자의 사생활을 존중하고, 기부자들의 요청을 소중하게 여겨야 한다.
- 모금가는 수혜자의 권리를 존중하고 그들의 존엄과 자존을 지켜야 한다. 이들의 존엄성을 훼손하는 방식으로 모금해서는 안 된다.

7) 국제모금연맹 모금윤리원칙 선언문의 내용을 정리하였다((주)도움과나눔, 날개달기운동본부 홈페이지).

- 모금가는 중간 매개인 또는 공급자와 일할 때, 자신의 기관에서 적용하는 동일한 기준을 적용하여 일해야 한다. 또한 공급자들이 불합리적인 이득을 취해가지지 못하도록 책임을 다하여 합리적인 노력을 기울여야 한다.

③ 의사소통, 마케팅, 공적 정보에 대한 책임

- 모금가는 공적 정보를 사용할 때 정확한 그리고 신뢰할만한 자료만 사용한다. 수혜자의 자존심과 존엄성을 지킬 수 있는 정보를 사용해야 하고, 기부자들을 혼동시키고 현혹시키는 자료는 사용하지 말아야 한다.
- 모금가는 공적 정보에 모금 경영이 부족하다거나 모금 비용이 많이 든다고 하는 내용을 나타내지 않는다. 따라서 모금활동이 비용 없이 이루어진다는 인상을 주어야 한다. 모금가는 그들이 모금할 때, 그들의 단체가 모금 비용 없이 모금 할 수 있음을 나타낼 것을 목표로 해야 한다.
- 모금가는 기금 사용에 대한 정보를 줄때, 평가절하하거나 과장한 정보가 아닌 신뢰할 만한 정보를 제공해야 한다.
- 모금가는 정보보호 정책을 존중하고 항상 따른다.
- 모금가는 기존 기부자들의 정보와 이미 개발된 잠재적 기부자들의 정보가 양도 또는 다른 곳에 이용될 수 없다는 사실을 숙지하고 있어야 한다. (단, 기관을 대신 하는 경우는 예외)
- 기부자가 요청리스트에서 자신의 정보 삭제를 요청하면, 그 요구는 즉시 시행되어야 한다. 그 과정에서 기부자에게 어떠한 불편함도 주어서는 안 된다.

④ 운영, 재정, 모금비용에 관한 보고

- 모금가는 모금업무에 대한 처리, 회계, 자신이 책임지는 영역에 관해서 보고할 때, 투명하고, 명백해야 할 책임이 있다. 그들은 언제든지 전문적 업무에 대해서 설명할 수 있어야 한다.
- 모금가는 기관이 회계방법에 있어서 국가적으로나 국제적인 기준에 준하여 보고

하도록 독려해야 한다.

- 모금가는 모든 이해관계자들에게 때마다 정확한 연례보고서를 제공해야 한다. 또는 자신의 기관이 그렇게 하도록 독려해야 한다.
- 모금가는 모금비용과 수수료, 지출내역, 배분방식에 대해서 모든 이해관계자들에게 오픈해야 하고 명확히 해야 한다.
- 모금가는 기관, 기부자, 수혜자들에게 각 요구에 따라 그들에 대한 보상체계를 투명하게 해야 한다.

⑤ 보수와 보상

- 모금가는 그들이 하는 서비스를 제공할 때 자원봉사의 형태, 월급을 받는 형태 또는 미리 결정된 수수료를 받는 형태로 합의한 후에 제공해야 한다. 모금가는 모금한 금액의 퍼센티지 커미션/보상금의 형태로 보수를 받아서는 안 된다.
- 모금가는 기관을 대표하는 의사결정을 할 때도 그것에 대한 어떤 보상금도 받을 수 없다.
- 모금가는 개인적으로 지불되는 보수를 받지 않는다. 좋은 일에 대한 보답으로 주어지는 현금이나 물품을 요구하거나 받아서도 안 된다.
- 모금가에게 수행에 대한 보상을 줄때, 그 조건은 수행 전에 미리 동의해서 만들어야 하고, 모아진 기금의 퍼센티지로 주는 형태는 안 된다.

⑥ 국가 법 수행

- 모금가는 그들이 일하는 기관이 지역적, 국가적, 국제적으로 위법했을 시에 이의를 제기해야 한다.
- 모금가는 자신의 기관이나 다른 사람들이 국가적 또는 국제적으로 합법적인 의무와 관련하여 문제가 있을시 그 활동에 관여하지 않는다. 더 나아가서 범죄와 비슷한 외형을 띠거나 어떤 불법행위도 피해야 한다.

3) 국내 비영리조직의 모금윤리 사례-아름다운재단의 모금현장

국내 단체 중 올바른 기부문화 확산과 조성을 목표로 세워진 아름다운 재단⁸⁾은 그들의 핵심 가치를 투명성, 상호존중, 공익성에 두고 있다. 이 중 투명성은 아름다운재단의 신뢰를 쌓아가는 핵심적 가치로 재단의 크고 작은 일들을 모두 공개하여 깨끗하고 정직한 모금 문화를 만들어 나가고 있다. 또한 모금과 배분, 조직운영의 투명성을 위해 <표 3>에서와 같이 세부적인 실천사항을 두고 있다.

<표 3> 아름다운재단의 핵심 가치 중 투명성을 위한 실천사항

투명성을 위한 실천사항
1. 모금과 배분, 조직 운영의 투명성 -매년 외부회계감사 결과공시, 월례보고서 발간
2. 필요한 곳에 기부금을 전달하는 투명한 절차와 의사소통 -객관적이고 공정한 배분위원회 운영 -임직원 윤리현장, 배분현장, 기부자현장 -기부금의 배분 절차와 결과에 대한 자료 제공과 보고
3. 타비영리 단체의 투명성 강화를 위한 교육, 컨설팅 활동

출처: 아름다운재단 홈페이지(<http://www.beautifulfund.org>)

또한 투명성을 고취시키기 위한 투명성 프로그램으로 아름다운재단의 운영원칙

8) 아름다운재단(The Beautiful Foundation)은 나눔을 실천하는 시민들이 주인이 되어 이끌어가는 비영리 공익재단이다. 올바른 기부문화를 확산하고, 어려움에 처한 이웃과 공익활동을 지원하기 위하여 2000년 8월에 설립되었다.

외, 기부자헌장, 모금헌장, 배분헌장, 임직원윤리헌장 등을 두어 모든 직원들 및 일반인들과 공유하고 있다. 이렇게 구체적이고 실천 가능한 내용을 헌장으로 만들어 공유할 때 직원들에게도 실천의지를 고취 시킬 수 있을 것이다. 모금에 있어서 원칙과 윤리가 중요한 만큼 직원들과 외부인들에게 공유할 수 있는 이러한 명확한 선언문은 긍정적인 효과를 줄 수 있을 것이다. 아래 <표 4>는 아름다운재단의 모금헌장의 내용이다.

<표 4> 아름다운재단의 모금헌장

모금 헌장
<p>하나, 아름다운재단은 사업의 목표와 기부금의 용도를 진실하게 밝히고 모금에 임합니다.</p> <p>둘, 아름다운재단은 공정성, 투명성, 전문성, 지정성, 종합성, 대중성의 원칙에 따라 모금활동을 수행하며 관련된 모든 법을 준수합니다.</p> <p>셋, 아름다운재단의 모금행위에 대해 모금대상이 되는 잠재적 기부자 또는 기부자가 거부감을 표시할 경우에는 즉시 모금활동을 중단합니다.</p> <p>넷, 아름다운재단은 다음과 같은 경우에는 기부금을 받지 않습니다.</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 아름다운재단의 목표와 방향에 부합하지 않는 성격의 기부금 ② 아름다운재단의 명예에 부정적인 영향을 줄 수 있는 성격의 기부금 ③ 불법적인 행위나 과정을 통해 조성된 기부금 ④ 기부자가 아름다운재단의 목표와 방향에 반하는 활동을 했거나 기부금의 수혜자에게 피해를 끼치는 활동을 했을 경우 ⑤ 기부금의 운영비가 기부금액보다 현저하게 클 경우 ⑥ 기부의 대가로 아름다운재단의 사업과 무관한 조건을 제시할 경우 ⑦ 기부금의 사업내용이 아름다운재단의 목표와 방향에 적합함에도 불구하고 현재 아름다운재단의 여건상 사업을 진행할 수 없을 경우 ⑧ 아름다운재단에 기부하고자 하는 상품, 서비스, 현물 등을 합법적으로 사용할 수 없을 경우 <p>다섯, 아름다운재단은 다음과 같은 경우에는 기부금을 기부자에게 되돌려 줄 수 있습니다.</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 기부약정서에 환원에 대한 조건과 기간이 분명하게 명시되어 있을 경우 ② 법적으로 기부금을 환원해야 하는 특수한 상황에 처했을 경우 ③ 행정상의 착오와 오류로 인해 기부금 수령이 잘못되었을 경우 <p>여섯, 특정 기부금의 수령 또는 거부는 아름다운재단 이사회에서 최종 결정합니다. 그러나 사안에 따라서는 아름다운재단 사무국이 결정의 권한을 위임받아 행할 수 있습니다.</p>

일곱, 아름다운재단은 모금활동 과정에서 수집된 기부자의 관련 정보를 본래의 목적 이외의 용도로 사용하지 않습니다.

여덟, 아름다운재단은 모금활동시에 기부자 또는 잠재적 기부자들에게 언제나 진실하고 명확한 자료와 정보를 제공함으로써 의사결정에 합리적인 근거를 제공합니다.

아홉, 아름다운재단은 모금활동에 대해 기부자 또는 잠재적 기부자들이 문의하거나 불만을 전달할 수 있는 연락처를 명확하게 공지하고 문의와 불만 사항에 대해 신속하고 정확하게 응대합니다.

열, 아름다운재단은 모금활동을 수행하는 직원의 신상을 언제나 명확하게 밝히며, 그 직원에 대한 보상은 모금 실적에 근거한 성과급이 아닌 매월 정기적인 급여로 지급함을 원칙으로 합니다.

출처: 아름다운재단 홈페이지(<http://www.beautifulfund.org>)

4. 모금의 종류

모금의 종류는 모금의 목적에 따라 다음의 네 가지로 정리 해볼 수 있다(Ahn, 2010).

1) 일반 운영을 위한 모금 (Annual Campaign)

이 모금은 프로그램 진행, 단체 운영, 사무실 유지 등 단체가 존재하기 위해 들어가는 운영기금을 마련하기 위한 모금 운동이며, 단체의 기존 멤버십 회비로 충당되기도 한다. 이것은 특별한 기간을 두지 않고 상시적으로, 항상 모금활동이 진행되며 주로 편지, 전화, 혹은 웹사이트를 통해 모금 운동이 이루어진다. 또한 특별한 기간에 행사를 벌여 단체가 추구하는 미션과 가치를 공유하는 새로운 기부자를 찾아내는 작업도 병행하기도 한다. 초반 모금은 소액으로 이루어지지만 몇 년간 이러한 기본적인 경험이 쌓이면 다음 단계인 거액 모금의 잠정 기부자 발굴의 기초를 닦을 수 있게 된다. 때문에 전문 모금 컨설턴트들은 거액 모금을 하기 전에 일반 모금을 경험할 것을 강조하며 만약 일반 모금 경험이 없다면 선불리 거액 모금을 시도하지

않는 것이 좋다고 조언한다.

2) 특별 기금 (Special Campaign)

특별기금은 그때그때 필요에 따라 기금을 모금하는 것을 말하며, 특별 행사를 벌이는 경우가 많다. 방송 등에서 주최하는 특별 모금 방송이 여기에 속하며, 연예인이나 유명인사를 초대하여 대대적으로 홍보하고 방송하는 등 대규모로 이루어진다. 어떤 특별한 목적으로 짧은 기간 내에 모금이 이루어져야 하는 경우에 주로 쓰이는 방법으로 최근 지진 참사를 빚은 아이티와 칠레를 돕기 위한 세계적 모금 운동이 좋은 예라 할 것이다.

3) 거액 자산증진 모금 (Capital Campaign)

거액 자산증진 모금은 단체의 자산을 늘리는 것이 궁극적인 목표인 모금 운동이다. 병원, 대학 등에서 많이 시행하고 있으며 많은 자원봉사자와 2~3년간의 긴 시간이 필요한 모금 방법이다. 이 모금은 일반 모금과는 모금 방법이 다르며, 미국의 모금 컨설턴트들 대부분이 이 분야에 종사하고 있다. 주로 이사회를 주축으로 일반 모금에서 단체에 꾸준한 충성도를 보였던 기부자를 대상으로 하여 재단·기업을 상대로 모금을 요청하기도 한다.

4) 계획 모금 (Planned Gift)

계획 모금은 개인기부의 가장 마지막 단계라고 볼 수 있다. 여기에는 유증, 보험, 신탁 등 기타 다양한 형태가 있다. 계획모금에 있어서 가장 빠르게 성장하고 있는 분야가 유증이다.

우리나라는 아직 유산기부에 대한 인식이 보편적이지 않지만 일반적으로 모금의 꽃이라고 하면 유산기부를 꼽는다. 유산기부는 유서나 계약서와 같은 사전 계획을

통해 기부자 사후에 재산의 전부 혹은 일부를 단체에 기부하는 것을 뜻한다. 미국 내에서는 모금 분야에서 점점 유산 기부에 대한 관심이 커져 가고 있다. 관련 전문가도 많이 생겨나 계획 모금이 실제로 진행되고 있으며, 성공사례도 많아지고 있다. 그러나 하고 싶다고 해서 모든 단체가 계획 모금을 진행하고 성공 할 수 있는 것은 아니다. 성숙하지 않은 단체는 그만큼 성공 확률도 낮아지며, 계획 모금을 진행하기에 앞서 다양한 모금 방법을 경험 하는 것이 필요하다.

5. 모금 프로그램⁹⁾

1) 편지 모금 (Direct Mail)

편지는 시간 소비에 비해 높은 효율성을 갖는 수단이지만 개인에게 감동을 주기 위한 주의를 기울이지 않으면 실패할 확률이 높다. 받는 사람의 이름 없이 "Dear Friend"라고 쓰거나 주소를 프린트해서 라벨로 붙인 편지는 열어보지도 않고 버리는 경우가 많다. 큰 조직의 경우 회원 수가 많기 때문에 개인별로 접근하기 어려움에도 불구하고 이를 극복할 이점(잘 알려진 이름, 미디어, 조직이 가진 매력)이 있으나 작은 조직의 경우에는 보다 개인적인 접근법을 써야 한다. 다음과 같은 방법이 있다.

▶ 봉투(The External Envelope)

: 봉투의 목적은 그 편지를 열어보게 만드는 것이다. 주소는 손으로 쓰는 것이 더 효율적인데 만약 봉투에 주소를 프린트한 라벨이 붙어있다면 사람들은 그 편지를 스팸메일 취급해 버릴 확률이 높기 때문이다. 또한 미리 우편요금을 지불해 처리하는 것 보다는 우표를 붙이는 것이 더 효과적인 방법이다.

9) Peter C. Brinckerhoff, Mission-Based Management: Leading Your Not-For-Profit in the 21st Century, 2000 기본적인 내용을 정리하였고, 필요한 부분은 수정 및 보완하였다.

▶ 편지 본문(The Letter)

: 대부분의 편지는 꼼꼼하게 읽히지 않으므로 이 편지들은 한 페이지 이내로 짧게 써야 하고, 덧붙일 내용이 있으면 별도로 전단지를 추가하는 것이 좋다. 구속성 없는 자금을 위해 쓰는 편지의 경우 가장 중요한 것은 그 돈이 어떠한 특정 프로젝트에 쓰일지에 대해 일일이 열거하지 않는 것이다. 예를 들어 만약 편지에 장학금과 관련된 기금을 요청한다고 쓴다면 이는 장학금을 위한 자금으로만 쓰이게 되지만 어떤 조직은 자금이 쓰이게 될 몇몇 분야에 대해 열거한 뒤(예컨대 장학금, 청소년, 도심 프로그램) 끝부분에 “그리고 다른 활동들”이라는 짧은 문구를 추가한다. 이는 이 편지로 모금된 돈을 구속성이 없는 자금으로 활용할 수 있게 한다. 한 단체는 편지 마지막 부분에 손으로 직접 메시지를 쓰는 캠페인을 한 뒤로 모금율이 현저하게 증가했다.

▶ 회신 수단 (The Return Device)

: 첫째, 나열된 기부 카테고리는 가장 높은 금액이 제일 먼저 나열되어야 한다. 둘째, 가장 적은 액수로 기입된 항목은 조직이 예상하는 것보다 큰 금액을 올려야 한다. 셋째, 기부자들에게 그들의 이름이 어떻게 올라가기를 바라는지 알려줄 것을 요청해야 한다. 넷째, 기부자들에게 그들의 기부금이 익명으로 처리될 수 있는 기회를 제공해야 한다.

▶ 회신 봉투 (The Return Envelope)

: 회신을 위한 봉투에는 기부자가 편하도록 단체의 이름과 주소가 프린트되어 있다. 이 봉투의 우편요금을 미리 지불해야 하는지에 대해서는 의견이 분분한데 몇몇 조직은 이 봉투가 사용될 때에만 유효한 우편요금을 미리 지불한 봉투를 사용하고 다른 조직은 우표를 동봉하는 방식을 사용한다.

▶ 정보 전단 (Information Flyer)

: 몇몇 단체는 편지를 보낼 때 그 단체의 정보가 담긴 전단지를 함께 보내기도 한

다. 개인으로부터 후원을 받은 단체는 그 즉시 그에 대한 감사를 표현해야 한다. 어떤 단체는 후원자들을 위한 감사 파티와 리셉션을 개최하기도 하고 다른 단체는 매년 레포트, 팸플렛, 신문 기사 등을 인쇄해 배포하기도 한다. 어떻게 감사의 마음을 표현할 것인지에 대해 주의 깊게 생각해야 한다. 기부자가 긍정적인 감정을 형성하게 하는 것은 다음 해에 그들에게 자금 요청을 함에 있어 훨씬 원활할 것이다.

2) 전화 모금 (Phonathons, Tele-Fundraising)

전화를 사용하는 것은 모금의 가장 인기 있는 수단 중 하나이다. 전화를 통한 기부요청에 대해 사생활 침해라고 불만을 표하는 사람도 있지만 여러 조사 결과 전화는 모금을 위해 가장 효과적인 수단 중 하나임을 보여주었다. 몇몇 조직은 전화로 기부요청을 해 새로운 기부자를 찾고자 하지만 이는 조직 이미지가 이미 구축되어 있는 큰 단체에게만 유효한 방법이다. 작은 단체의 경우 전화로 그 단체의 활동에 대해 설명하는 데 한계가 있기 때문이다. 또한 전화를 이용한 기부 요청은 전문적으로 교육된 직원을 활용할 수도 있지만 기부자들은 자원봉사자와의 통화를 보다 편하게 느낀다. 그들의 경험 부족은 오히려 신뢰성을 얻을 수 있다.

▶ 자원봉사자를 위한 대본 만들기(Scripting the Volunteers)

: 자원봉사자들을 위한 대본을 미리 만드는 그들이 일 하는데 있어 큰 역할을 한다. 처음에는 그 대본을 그대로 따라하지만 이후 경험이 쌓이면 자신감과 자신만의 노하우가 생겨 상황에 따라 다양하게 말할 수 있을 것이다.

3) 온라인 모금 (On-line Fundraising)

온라인 모금은 요즘 시대에 가장 쉽고도 간단하여 많은 참여를 일으키는 방법 중 하나이다. 또한 빠르게 성장하고 있는 모금 영역이기도 하다. 온라인을 통한 기부, 이메일을 통한 단체 소개 및 기부 요청, 기부자 관리, 단체의 블로그, 홈페이지, 그

리고 온라인 소식지 등 온라인을 통해서도 다양한 방법들이 생겨나고 있다. 실제로 미국에서는 온라인 기부만으로 한해 10만 달러 이상을 모금하는 단체도 일부 있다고 한다. 우리나라에서도 큰 역할을 하고 있다. 자체 홈페이지를 통한 모금, 포털사이트를 통한 모금 예를 들어 해피빈, 싸이월드(Cyworld) 도토리, 희망모금 등 다양한 모금 방법들이 생겨나 여러 계층의 참여를 유도하고 있다. 요즘은 전 세계를 연결하는 트위터(Twitter), 페이스북(Facebook)까지 그 범위가 확대되고 있다. 온라인을 통한 모금 방법을 아래와 같이 크게 세 가지로 분류해 보자.

- 이메일: 가장 기본적인 방법으로는 이메일을 통한 기부 요청이 있고 참여율은 높지 않지만 가격이 저렴하고 단체를 알릴 수 있는 데 효과적인 면이 있다. 메일 발송의 경우 자체적 서버의 이용보다는 메일 마케팅 전문 서비스 회사의 것을 활용할 것을 권한다. 자체적으로 발송할 경우 스팸으로 분리 되는 경우가 많아 메일 도달 비율이 낮으며 메일에 대한 반응도도 알 수 없다. 물론 메일 마케팅 전문회사의 서비스를 이용하면 메일의 도달율도 높이고 메일에 대한 반응도 등 다각적인 분석이 가능하다.
- 자체 홈페이지나 포털사이트를 통한 모금: 예를 들어 해피빈, 싸이월드(Cyworld) 도토리, 희망모금 등 다양한 참여 방법들을 만들어 네티즌들의 참여를 유도한다.
- 온라인 소식지: 온라인 소식지는 전하고자 하는 내용을 짧고 핵심적으로 전하고 더 자세한 내용은 하이퍼링크 시킬 수 있도록 한다.

국내 단체 중 굿네이버스 같은 경우는 온라인을 통해 정기회원, 일시기부자모집, 이벤트모금, 긴급구호 모금 등을 실행하고 있다. 2007년 한 해 동안 정기후원자중 온라인을 통해 신청한 회원이 50%에 달하고, 온라인 모금은 20%에 상회하는 기금이 모금 되었다고 한다. 이러한 결과는 잠재기부자들을 대상으로 한 다양한 캠페인이 사회적인 이슈와 많은 온라인 기업들 및 네티즌의 참여로 접근성이 용이하게 진

행되었기 때문으로 평가되며, 후원하는 방법이나 경로가 쉬워 많은 사람들의 참여를 이끌어 낼 수 있었던 것으로 보인다.¹⁰⁾ 특별히 모금사이트를 개설하여 단체의 중요한 사업 내용을 알리고 기부자가 선택하고 결정하여 참여할 수 있도록 다양한 사이트를 운영하고 있다. 100원의 기적, 나눔, 나눔천사 등이 대표적인 예이다. 이는 기존의 기관소개 홈페이지와는 다른 모금전용 사이트로서 활용되고 있다.

4) 특별행사

특별행사는 참석자들에게 단체의 이름을 알리고 감동적인 시간을 제공하는 모금 활동이다. 이것은 가장 오래된 모금 전략 중 하나이며, 가장 흔한 형태이기도 하다. 특별행사에서 모금은 주된 목표가 아니다. 먼저는 단체를 알리는 것이고, 인지도를 높이며, 이에 따라 새로운 기부자들을 개발하는 것이다. 따라서 폭넓은 개인기부자의 기반을 구축하고자 하는 단체는 적어도 1년에 한 두 번은 특별행사를 개최해도 좋을 것이다. 그러나 특별행사의 목표를 지나치게 높게 설정하거나 혹은 오로지 고액 모금에만 그 목적을 두는 것을 늘 조심해야 한다. 이때 항상 고려해야 할 사항은 이 행사가 적절한 지, 단체에 가져다 줄 이미지는 무엇인지, 자원봉사자들은 어떻게 모집하고 얼마나 필요한지, 단체의 모금 계획에 부합한지를 생각해 봐야 할 것이다. 또한 예산준비, 진행 일정, 프로그램, 행사장 점검 및 안전 관리 등 세부적인 내용까지 사전에 철저한 계획과 준비가 필요한 일이다. 행사의 종류도 음악회, 바자회, 바비큐파티, 저녁만찬, 북세일, 영화관람, 시식회, 워크숍이나 세미나, 경매, 컨퍼런스, 축제, 전시회, 패션쇼 등 다양하다.

모금 행사가 끝난 후에는 이제 대한 내부 평가 작업이 반드시 이뤄져야 하고, 기부에 참여한 사람들에게는 감사 편지 혹은 이메일을 통하여 감사의 마음을 전해야 한다. 더불어 자원봉사자들에 대한 감사 표현 및 지속적인 관리와 교류가 있어야 한다. <그림 1>은 개인 기부의 발전단계를 보여주고 있다. 그림에서 볼 수 있듯이 특별행사에 참여하게 됨으로 인해 개인기부자가 개발이 되고 이들을 지속적으로 도

10) 경미화(2008), '온라인 모금 사례', 굿네이버스 나눔사업본부.

전하고 관리할 때 주요한 기부자들이 될 수 있다. 이런 면에서 특별행사는 조직에 반드시 필요한 모금 방법 중 하나이며 행사 참여자들에 대한 별도의 관리가 요구된다.



<그림 1> 개인 기부의 발전단계(Flanagan, 2002)

5) 거리모금(Direct Dialogue)

거리모금은 거리를 오가는 시민(잠재 기부자)들을 대상으로 NGO단체와 NPO단체의 활동과 비전을 정확하게 소개하고, 기부자로 참여를 요청하는 직접대면(Face to Face) 모금방식이다. 이 방식은 기존의 기부자개발 방식과는 달리, 불특정 다수를 대상으로 하기에 잠재적기부자에 대한 기본 정보 없이도 캠페인이 가능하며, 이로 인해 장기적이고, 지속적인 기부자개발이 가능하다. 또한 거리모금가의 전문적인 기

술(시선, 제스처, 설명방식, 홍보자료 활용 등)을 통해 적극적이고도 효과적인 요청이 가능하다. 이에 대한 잠재적기부자들의 즉각적인 반응 및 요구들을 직접 수용함으로써 단체와 기부자들의 관계형성에도 기여할 수 있다. Direct Dialog(face to face fundraising campaign)는 1972년, 영국의 각 도시와 지방을 망라해 전 지역에서 시작되었고, 1990년대부터는 유럽과 호주, 북미 등에도 확산되어 성공적인 결과를 거두고 있다.

국내 대부분의 거리모금은 단체가 가진 모금상품을 소재로 한시적으로 진행되고 있다. 각 단체의 모금행사는 여러 모금형태와 서명활동을 포함하고 있으며, 월정기부자 개발보다는 서명이나 현장에서 즉시적인 모금에 더 집중되고 있다. 오늘날 해외에서의 모금 또는 기부자개발 관련분야는 기술적으로 전문화된 팀이나 모금전문가를 통해 진행되고 있다. 반면 국내의 단체 대다수는 전 직원, 혹은 각 부서가 부분적으로, 또는 순환적으로 이 분야를 경험하고 있는 수준에 머물러 있기에 경험축적 및 전문성 획득이 어려운 실정이다((주)도움과나눔).

제3절 우리나라 비영리조직의 모금 활동 현황

우리나라는 시민사회가 급속히 팽창된 민주화 시대 이후인 1990년대부터 모금활동이 활발히 시작된 것을 알 수 있는데, 이 시기에는 국내에서 생성된 비영리조직 이외에 한국해비타트와 같은 국제단체의 국내지부가 생겨났으며 유니세프한국위원회 같이 UN의 국제기구의 지부로부터 노하우가 축적된 모금 방식이 국내에 도입되었다. 2000년에 설립된 아름다운재단이 모금문화의 저변을 확대했다면, 2003년에는 전략적인 홍보와 마케팅을 갖춘 단체들이 적극적인 모금을 시작했는데 한국컴패션은 버스 정류장에 광고를 하기 시작했고, TV에도 여러 단체들의 공익광고와 기업의 공익연계마케팅인 CRM(Cause-Related Marketing)을 통한 모금전략이 나타나게 되었다(이준모, 2008).

또한 사회복지공동모금회를 비롯한 주요 모금기관들의 역할이 기부시장의 확대를

가져왔다. 2000년 이후월드비전을 비롯한 어린이재단, 굿네이버스, 유니세프, 기아대책기구 등 주요 모금단체들의 모금 실적이 급속히 증가하고 있으며 또한 아름다운재단, 한국여성재단, 아이들과 미래 등 민간공익재단들의 설립으로 더욱 민간 모금이 활성화 되고 있다. 그러나 월드비전을 비롯한 주요 모금단체와 서울을 중심으로 집중되어 있고 특히 개인 정기후원금의 규모가 월드비전 30만 명, 굿네이버스 20만 명으로 급속히 확대되고 있다. 아래 <표 3>은 2009년 기준 우리나라 주요 모금기관의 모금 실적을 보여준다(양용희, 2010).

<표 5> 우리나라 주요 모금기관 모금 실적

연번	기관명	기간	후원금(원)
1	사회복지공동모금회	09.1.1~09.12.31	331,862,847,464
2	월드비전		94,465,571,899
3	대한적십자사		51,556,934,482
4	굿네이버스		34,886,355,940
5	유니세프		32,516,961,213
6	기아대책기구		31,135,249,810
7	세이브더칠드런		12,130,665,939
8	아름다운재단		10,603,244,170
9	함께일하는재단		9,322,442,919
10	아이들과 미래		2,593,667,555

출처: 국세청 공익법인 공시자료(2009)

최근에는 비영리기관의 모금활동 담당자들을 훈련·교육하는 기관들이 생겨나고 있다. 우리나라에서는 비영리조직의 하나인 대학을 중심으로 대학의 발전기금을 담당하고 있는 실무자들이 1998년 '한국 대학 기금조성 실무자 협의회'를 발족시켰으며, 현재 월 정기모임과 워크숍을 개최하는 등 활발한 모임을 갖고 지식·경험·정보

를 공유하고 있다. 모금 전문기관들은 최근 수년간 이들 실무자들을 대상으로 하는 기금조성 교육·훈련 프로그램을 개발 및 실시하고 있으며, 최근에는 이러한 교육·훈련 프로그램에 사회복지기관의 실무자들이 대거 참여하고 있는 추세이다. 한편 비영리조직의 체계적인 모금을 위해 몇몇 컨설팅 기관들이 모금전문가 양성을 위한 기금조성가 입문과정 및 전문과정을 개설했으며, 이러한 추세에 따라 기금조성 전문가의 컨설팅을 받았거나 현재 받고 있는 단체들도 생겨나고 있다. 또한 모금 환경도 변하고 있다. 정부의 지원은 축소되고, 파트너십으로서의 모금관계가 확산되고 있으며, 온라인 모금이 등장하고 있다. 기부자들은 외압에 의해 기부하는 것이 아니라 자발적 의사에 의해 기부에 참여한다(김경희, 2004).

이러한 영향으로 개인기부자들도 지속적으로 증가하고 있는 추세다. 우리나라는 아직까지 개인 및 법인의 기부금 규모에 대한 정확한 집계자료가 없기 때문에 전체 기부시장의 규모를 파악하기는 어렵다. 다만 개인과 법인이 소득공제 혜택을 적용받기 위해 국세청에 신고한 자료를 통해 대략적인 기부금 모집시장의 규모를 짐작할 수 있을 뿐이다.¹¹⁾ <표 6>는 국내 법인 및 개인의 연도별 기부금 공제액을 나타낸 것이다. 기부금 공제액 규모의 추이를 보면, 2000년을 기준으로 개인과 법인의 기부금 구성 비중에 큰 변화가 있었다. 즉, 2000년 이전에는 법인의 기부규모가 전체기부의 70%정도를 차지하고 있어서 법인 중심의 기부문화가 형성 되어 있었다. 그런데 2000년 이후에는 개인 대 법인의 기부비중이 2000년에 50.1% : 49.9%로 개인기부의 비중이 대폭 증가하였으며, 2003년에는 63.4% : 36.6%로 개인기부의 비중이 더욱 확대되었고, 2005년에는 60.9% : 39.1%의 비중을 보이고 있다. 이와 같은 기부 비중의 변화는 개인 중심의 기부문화가 빠르게 정착되고 있는 현상으로 해석할 수 있을 것이다(황인옥·양정하·박남철, 2010).

11) 손원익(2007), 국세청 신고 자료를 통해 기부금 모집 규모를 추정하는 경우에도 실제 기부하였으나 공제한 도 초과로 인해 공제금액에서 제외되는 경우 및 실제 기부하였지만 국세청 신고 시 누락되는 경우도 있을 수 있어 정확한 추계에는 한계가 있다.

<표 6> 법인 및 개인의 연도별 기부금 공제액

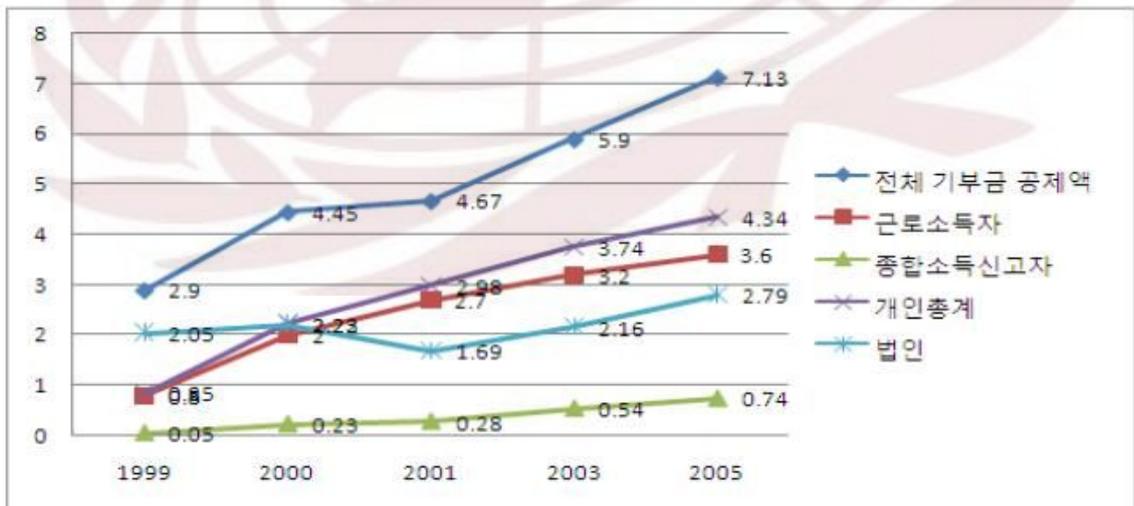
(단위 : 조 원, %)

		1999	2000	2001	2003	2005
기부금계		2.90	4.45	4.76	5.90	7.13
개 인	근로소득자	0.80	20.00	2.70	3.20	3.60
	종합소득신고자	0.05	0.23	0.28	0.54	0.74
	소계	0.85	2.23	2.98	3.74	4.34
	비중	29.30	50.10	63.80	63.4	60.90
법 인	금액	2.05	2.22	1.69	2.16	2.79
	비중	70.70	49.90	36.20	36.60	39.10

주 : 종합소득신고자는 소득공제금액 기준, 출처: 손원익. (2007: 3)

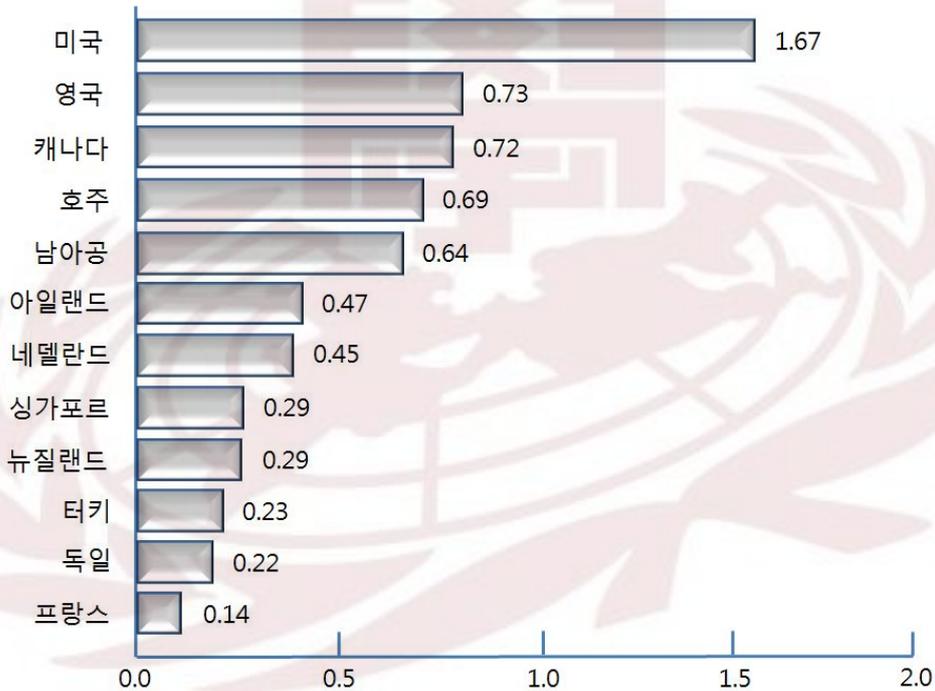
이 같은 변화는 아래 <그림 2>의 그래프를 통해서 한 눈에 살펴볼 수 있다. 따라서 개인 기부자들로 이루어진 광범위한 지지 기반을 유지하고 관리해 나가기 위한 각별한 노력이 필요할 것이다.

<그림 2> 우리나라의 법인 및 개인의 연도별 기부금 공제액 변화 추이



출처: 손원익. (2007: 3)

개인기부금액에 있어서 각 국가별 비교도 흥미롭다. 아래 <그림 3>에서 보면 주요국들의 GDP 대비 개인기부금액의 비중을 정리하였다. 주요국들의 평균은 0.5%이며, 개인기부금 비중이 가장 높은 국가는 미국이 1.67%, 가장 낮은 국가는 프랑스로 0.14%를 나타내고 있다. 이러한 결과에 대하여 한국조세연구원에서는 각국의 개인기부금액의 차이에 대한 원인을 국가별 세금 차이, 기부금에 대한 국가별 조세혜택의 차이, 국가의 소득수준, 그리고 문화의 차이 등 네 가지로 분석하였다(황인옥·양정하·박남철, 2010).



<그림 3> 각국의 GDP 대비 개인 기부금의 비중

출처: 한국조세연구원(2007:8)

제3장 비영리조직 모금의 성공요인

제1절 선행연구

국내 비영리조직 또는 일반시민단체에 대한 모금을 다룬 연구는 이현주(1993), 양용희·김범수·이창호의 『비영리조직의 모금전략과 자원개발』(1997), 도모생애교육연구소의 『비영리단체/비정부기구의 전략경영과 기금개발』(2001), 정무성(2000), 등이 있다. 또한 1990년대에 이루어진 논의는 주로 모금의 필요성에 대한 논의가 많이 이루어졌다. 이미 모금이 선진화된 미국의 경우 100년 이상의 모금 노하우가 축적되어 있고, 모금방법에 있어서 세분화 되어 있고 전문화 되어 있다(이준모, 2008).

Flanagan(2002)은 성공적인 모금 활동을 위해서는 가능한 한 최대한 광범위한 기부자와 회원들을 기반, 기여도 높은 기부자들과 장기적인 관계를 맺는 데 중점, 기부자의 선택을 중심으로 운영해야 한다는 점 등을 제시하였다. 또한 모금 활동 팀을 구성하여 유급전문가와 자원봉사자를 포함한다. 특히 자원봉사자들의 역할에 대해 강조하였다. 좋은 모금활동 자원봉사자를 얻는 두 가지 방법으로 외부로부터 훌륭한 인재를 계획적으로 모집할 수도 있고, 내부로부터 지도자를 양성해 낼 수 있다. 외부로부터 지도력을 구하려 한다면, 활동, 재산, 사회적 비중, 지혜를 지닌 사람들로 구성한다. 즉 기꺼이 기부를 요청하고 행사를 조직하여 새로운 모금활동가들을 모집하려는 사람들과 고액의 기부를 기꺼이 하려고 하고 또 할 수 있는 사람들, 시장이나 대단히 성공한 사업주 혹은 인기 최고의 지역명사들과 같은, 그 이름만 들어도 편의를 봐 줄 만큼 지역사회에서 영향력을 가지고 있는 사람들, 그리고 그 분야에 전문적인 사람들로 이사회를 구성한다. 내부로부터 전문적인 직원을 개발할 수도 있다. 대부분의 기관에서 사무총장이나 CEO가 사실상 전문적인 모금활동가이다. 그러나 개발이사와 같은 전문적인 모금활동가를 고용할 수도 있고 컨설턴트를 고용할 수도 있다(Flanagan, 2002).

Grace(2000)¹²⁾에 따르면 모금은 사람들이 자신의 가치를 추구할 수 있도록 도와주는 과정이다. 기존의 구걸식 모금 태도를 벗어나 태도와 실천의 변화를 요구한다. 기부자는 후원투자자로서 기관과의 역동적인 관계를 갖고 모금에 대해서도 기관이 사회문제를 해결하거나 지역사회의 삶의 질을 근본적으로 높이는데 투자하는 과정으로 인식해야 한다. 따라서 단순 모금을 넘어서 새로운 전략이 필요하다. 올바른 기부문화의 정립을 위해서는 기부가 건전한 사회의 구축을 위해 위대한 투자라는 인식을 심어주어야 하고 이를 위해 비영리기관의 행정가들은 지속적인 자기 개혁과 함께 후원자들을 사회 변화의 동반자로서 참여시키기 위한 다양한 전략을 수립할 필요가 있다. 또한 성공적인 모금을 위한 기본 요소로 비영리 조직의 소명, 리더십, 자원봉사자 개발, 이사회가 개발이 요구된다. 소명을 중시하는 것은 훌륭한 관리의 기본이며, 효과적인 개발과 모금의 핵심이며 강력하고 일관된 리더십은 소명의 표류를 방지하도록 하는 주요 원동력이다. 여기에 자원봉사자의 역할로 이들은 지역사회를 관장하기 때문에 비영리조직이 적절한 프로그램과 외부관계를 수립할 수 있도록 통찰력과 전망을 제공한다(Grace, 2000).

또한 Thomas E. Broce(1986)는 성공적인 모금의 10대 요인으로 <표 7>에서와 같이 명확한 기관의 목적, 확실한 모금 목표, 헌신된 상부리더십, 훌륭한 잠재 기부자, 단체의 생산성, 직원의 능력, 활성화된 접촉 과정, 명료한 모금상품 진술서, 자원봉사자의 조직화, 실질적인 시간계획을 제시하였다. 이 중 가장 크게 영향을 미칠 수 있는 요인으로 상부리더십과 잠재기부자의 역할을 지적하였다. 여기서 헌신된 상부리더십이 의미하는 바는 단순히 CEO(사무총장, 상근이사 등)만을 의미하는 것이 아닌, 단체의 지배구조를 형성하는 이사회 또는 이에 준하는 조직을 포함하는 것이다. CEO와 이사회가 모금에 대한 깊은 이해를 가지고 이에 헌신 해야만 성공적인 모금을 기대할 수 있으며(특히 CEO는 시간과 노력의 50%를 모금에 할애해야 함), 단순히 모금담당부서만의 노력으로는 한계가 있다(이원규, 2005).

12) 케이 스프링켈 그레이스(Kay Sprinkel Grace)는 비영리 자문가 이며, 연설가, 활동가, 작가이다. 1980년도부터 모금학교(Fund Raising School)의 교수로 재직 중이다.

<표 7> 성공 모금의 10대 요인(Thomas E. Broce, 1986)

요인	최대 기여도
1. 명확한 기관의 목적 (Defined institutional goals)	10
2. 확실한 모금 목표 (Identified fund-raising objectives)	10
3. 헌신된 상부리더십 (Committed governing-board leadership)	20
4. 훌륭한 잠재기부자 (Good prospect potential)	20
5. 단체의 생산성 (Demonstrated institutional productivity)	10
6. 직원의 능력 (Staff capacity)	10
7. 활성화된 접촉 과정 (Active cultivation process)	5
8. 명료한 모금상품 진술서 (Convincing case statement)	5
9. 자원봉사자 조직화 (Volunteer organization plan)	5
10. 실질적인 시간 계획 (Realistic timetable)	5
계	100

국내에서 이뤄진 모금의 성공요인에 대한 연구 및 모금의 활성화 방안 등에 대한 연구를 살펴보자. 김운호(2004)는 모금의 성공요인으로 조직 내적요소로서 사명과 비전의 연계성, 조직적 차원의 관심과 팀워크, 적정한 인력과 예산확보, 철저한 계획과 실행, 홍보와 마케팅의 활성화, 그리고 장기적 관계구축 등을 조직 외적 요소로 법과 제도, 기부문화 등 사회·환경적 요소의 개선 등을 제시하였다. 또한 성공적 모금을 규정함에 있어서는 단체의 비전과 사명 관련된 정성적 평가요소를 포함하는 효과성 기준과 목표로 삼았던 각 요소들의 투입과 산출의 비율로 나타나는 효율성 기준이 균형 있게 고려되어야 함을 강조하였다. 이는 모금활동을 하고 있는 비영리조직인 한국복지재단, 월드비전, 사회복지공동모금회, 여성재단, 굿네이버스

(한국이웃사랑회), 한국국제기아대책기구, 사랑의집짓기운동연합회, 아이들과 미래, 아름다운재단, 환경재단 등 우리나라의 대표적인 10개의 비영리단체에 대해 조사한 결과이며, 이 조사 자료를 바탕으로 국내 비영리조직의 공통적인 성공요인을 제시하였다는데 중요한 의미가 있다. 하지만 더 나아가 성공요인별로 그에 적용되는 사례를 제시하고 분석하지 못한 한계를 지닌다.

김경희(2004)는 비영리조직 모금의 모델을 제시하고, 이 모델을 근거로 한 모금활동의 제 단계를 제시함으로써 비영리조직 모금의 활성화를 위한 구체적인 실천방안을 제시하고자 하여 궁극적으로 비영리조직의 책무성 수행에 기여하고자 하였다. 연구에서 제시하고 있는 비영리조직 모금의 활성화 방안은 다음의 여섯 가지로 간략하게 요약하자면, 기관 가치의 재정립, 패러다임의 변화, 기부문화의 협력체제 구축, 마케팅, 리더십, 기부자-투자자 관리이다. 그러나 모금 모델과 모금활동의 제 단계를 구체적으로 적용한 사례의 분석이나 실증적 연구를 적용하지 못한 것은 본 연구의 한계라 할 수 있다.

양용희·김범수·이창호(1997)는 효과적인 모금에 있어서 모금 조직 구성과 자원봉사자 개발과 모금 전문직원의 필요성에 대해 언급하였으며, 비영리조직 모금에서 중요한 점은 조직의 사명임을 언급하였다. 또한 조직 구성원들의 강한 의지와 적절한 전략들을 조화시켜 나가야 할 필요가 있고, 이를 위해 비영리조직에도 마케팅 개념을 도입하여 모금활동에 적극적으로 활용할 것을 주장하였다.

이를 종합해보면 모금에 있어서 성공요인으로는 무엇보다 조직의 사명과 비전이 명확해야 하며 이를 바탕으로 리더십, 전문성을 갖춘 직원 및 자원봉사자들로 구성된 모금활동 팀과 팀워크, 장기적인 기부자 및 투자자 관리, 홍보 및 마케팅, 기부문화 등 사회·환경적 요소의 개선 즉, 모금환경의 개선 등이다. 물론 이러한 요인 외에도 더 있을 수 있고, 모금 프로그램에 따라 다른 특징¹³⁾이나 결과가 있을 수 있으나 본 연구에서는 선행연구의 내용을 바탕으로 하여 모금의 성공요인을 여섯

13) Wendroff는 성공적인 모금 이벤트의 특징으로 첫째, 지난번보다 더 많은 금액을 모금하는 것, 둘째, 모금의 타겟이 되는 이해관계자들을 설득할 수 있도록 사명문의 개선, 셋째, 이사들과 주요 기부자들에 대한 동기부여, 넷째, 단체 자원봉사자와 미래 이사진 모집 계기, 다섯째, 단체의 후원자 네트워크 확대, 여섯째, 지역사회에 대한 단체의 마케팅, 일곱째, VIP, 지역 및 세계 지도자의 인정 확보 등을 제시하고 있다(Wendroff, A. L., 1999).

가지로 그 범위를 좁혀서 정리하고자 한다.

제2절 비영리조직 모금의 성공요인

이번 절에서는 비영리조직 모금의 성공요인을 조직의 비전과 사명, 리더십, 모금 활동 팀과 팀워크, 홍보와 마케팅, 기부자 및 투자자와의 장기적인 관계구축, 모금 환경 개선 등 아래와 같이 여섯 가지로 정리하고, 성공요인이 될 수 있는 이유에 대해 간단히 설명해 보고자 한다.

1. 조직의 비전과 사명

비영리조직의 모금활동은 조직의 설립이념, 비전 및 사명과 연계되어 구체적이고 전문적으로 실행되어야 한다. Greenfield(1997)는 비영리조직이 모금활동에 있어서 조직의 사명과 비전을 분명하게 말하고, 프로그램의 가치와 긍정적인 결과들을 가시적으로 보여줄 때, 성공적으로 기금조성을 할 수 있다고 했다. 어떤 조직에 대해 가장 빨리 이해할 수 있는 방법은 그 조직이 가지고 있는 사명(mission)과 목적을 살펴보는 일일 것이다. 그리고 이러한 사명과 목적은 사명선언문(mission statement)과 같은 문서로 정리되어 있는 것이 일반적이다. 조직의 사명선언문은 이 조직이 왜 존재해야 하며 다른 조직들과 어떤 차이점을 가지고 있는지를 설명하며 조직이 추구하는 가치와 이상을 명시함으로써 조직 구성원들에게 조직에 대한 정체성과 조직구성원으로서의 정체성을 내재화 하는 매우 중요한 역할을 담당하고 있다.(김정린, 2005) 또한 Drucker(1995)는 사명감 없이 비영리조직체의 존재 가치는 있을 수 없으며 비영리기관은 한 사회와 그 사회 개개인의 삶에 변화를 주기 위하여 존재한다고 하여 사명의 중요성을 강조하고 있다. 이는 비영리조직이 비전과 사명으로부터 시작하였기 때문이다. 이에 따라 조직은 사명선언문(Mission statement)을 만들어

조직 내부적으로 마인드 공유와 결속력을 그리고 외부적으로는 조직이 가고자 하는 방향을 확실히 제시하여 그 사명을 중심으로 활동하는 모습을 통해 동기부여 및 적극적 참여를 유발할 수 있을 것이다. 또한 이를 구체적으로 실현해 나가기 위해 노력을 다해야 한다. 이때 사명선언문은 단체의 특성을 잘 살리고 존재의 이유를 잘 설명할 수 있는 명확성이 드러나야 할 것이며, 쉽고 간결해야 하며 실행 가능한 구체적인 것이어야 한다. 조직의 사명이 조직을 이끌어나가고(leading), 경영(managing) 하는데 실질적인 효력을 발휘하도록 하기 위해서는 조직의 사명이, 특히 추상성이 강한 사명의 경우, 보다 구체적인 조직의 목표로, 또 이것이 각 부서의 시행목표로 까지 체계적으로 이어질 수 있도록 하는 전략적 계획수립(strategic planning)이 필요하다. <그림 4>는 전략적 계획수립 과정을 통해 조직의 사명이 구체적인 일상의 목표와 계획과 긴밀하게 연결되는 과정을 보여주고 있다(김정린, 2005).



<그림 4> 사명선언문과 하위 조직목표들의 관계(김정린, 2005)

이처럼 성공적인 모금을 위해서 먼저 조직의 가치를 재정립할 필요가 있다. 이는 내부 직원들에게 조직의 비전과 사명을 다시 한 번 일깨움으로 자발적인 동기부

여를 일으킬 수 있다. 또한 기부행위는 가치에 의해 동기화된다. 이사회와 적극적인 활동, 자원봉사자의 열의, 기부자들의 만족감은 그 일이 은연중에 지니고 있는 가치에 바탕을 둔 행동에서 비롯된다(정무성, 2000). 사람들은 자신이 공감하지 않는 가치를 가지고 있는 기관을 지지하지 않는다. 기관을 지지하는 사람들의 가치가 그 기관의 가치와 일치할 때 비로소 기부행위가 일어날 수 있다(김경희, 2004). 따라서 조직의 가치 재정립을 통해 내부 직원들 및 기부자들과 적극적으로 공유 되어야 한다. 더 나아가 조직의 가치 재정립을 통한 모금활동은 모금 자체로만 끝나는 것이 아니라 계속된 발전(Development)의 한 부분이 되어야 한다. 이 발전의 목적은 '숨겨져 있는 공유된 가치를 찾아내 더 크게 확대시키는 것'이다. 모금이 그저 돈을 기부하고 또 모금하는 행위 자체로만 그쳐서는 안 되며, 더 크게 나아가 가치를 발전시키는 과정의 하나가 되어야 한다. 이러한 발전 역시도 결국에는 마지막 궁극적인 단계인 박애주의의 실현을 위한 발전 과정의 하나이다. 이 세 가지 기능의 상호적인 관계를 아래 <그림 5>를 통해 이해할 수 있다.



<그림 5> 가치에 기초한 박애정신, 개발, 모금 간의 상호관계(Grace, 2000)

2. 리더십의 역할

비영리 기관의 리더십은 이사회와 직원이 균형을 유지하도록 하는 것이다. 복잡한 조직에서는 특별한 리더십이 필요하다. 하나의 조직을 이끌고 관리 하기란 쉬운 일이 아니다. 수많은 지지자들과 지역사회가 위탁한 소명을 실행하는 비영리기관의 경우는 더욱 심각한 상황이 초래될 수도 있다. 역동적이고 가치 지향적인 후원을 확보하기 위해서는 조직의 욕구가 아닌, 조직이 충족시켜야 할 욕구에 개발과 모금의 초점을 두어야 한다. 또한 비영리기관 리더십은 소명의 표류를 방지하도록 하는 주요 원동력이다. 강력하고 일관된 리더십이 결여되면 그 조직은 난관에 부딪쳐 허우적거리며 평온한 환경에서도 순조로운 운영을 할 수 없게 된다. 소명이 표류하면 조직은 가치 지향의 개발을 위한 기금 조성의 범위를 넘어설 수 없게 된다. 소명은 사명이며, 지도자는 이러한 사명을 전달하고 설명할 위치에 있다. 소명의 표류를 예방하는데 도움을 주는 리더십의 4가지 속성으로 용기, 자신감, 창의성, 헌신이 있다(Grace, 2000).¹⁴⁾ Drucker(1995)는 비영리 조직 리더십의 역할에 대해 사명감에 따른 목적을 실현하기 위해 현실에 대한 정확한 이해, 높은 수준의 표준을 설정하고 성취에 대한 믿음을 보여주는 것, 균형 있는 결정(장기 계획 및 단기 계획, 큰 일과 세밀한 작은 일들의 균형, 자원 활용의 균형, 기회와 위험 사이의 균형, 조심하는 것과 급히 서두르는 것 사이의 균형 등) 그리고 실현 가능한 기회와 업무부여 및 자유재량권 부여를 통해 부하직원들의 잠재력을 끌어 올리는 것 등을 언급하였다.

우리나라 비영리조직의 경우도 조직의 리더십의 역할이 크다. 이는 조직의 목적과 목표를 달성하는데 영향을 미치는 변수 중의 하나로 작용한다. 특히 설립된 지 오래지 않은 단체의 경우는 CEO나 이사들의 모금에서의 역할이 매우 중요하게 나타나고 있으며, 실제 우리나라 모금 단체에서 이들의 인적 네트워크를 통해 모금되는 비중이 매우 높게 나타나고 있다. 사람들이 기부하고자 하는 동기는 다르지만 대체로 단체의 비전이나 사명을 인지하고 있다고 해도 그 단체의 지도자나 모금 담

14) 열정적인 실용주의로서의 지도력은 용기, 자신감, 창의성, 헌신이 변창할 수 있는 환경에서 제시되는 소명, 가치에 대한 초점은 '열정적 실용주의' 즉, 균형 잡힌 의사결정을 이루고 조직이 성장한 후에도 초창기의 열정을 잊지 않도록 하는 자질들로 집중된다(Grace, 2000).

당자들의 성품과 신뢰성 등 인간적 관계나 개인적 친분을 바탕으로 기부가 이루어지는 경우가 많다(김운호, 2004). 적극적으로 활동하여 잘 알려진 대표적 리더십으로 아름다운재단 박원순 변호사, 컴패션 서정인 대표, 기아대책 정정섭 회장의 경우를 예로 들 수 있겠다. 이들은 조직의 비전과 사명에 대한 분명한 소명의식을 갖고 있다. 또한 희생과 봉사 헌신을 바탕으로 모금을 위해 적극적인 홍보활동 및 다양한 노력을 다하고 있다.

3. 모금활동 팀과 팀워크

모금을 하기에 앞서 내부적인 참여에 대한 점검이 먼저 필요하다. 내부적으로 충당할 수 있는 부분을 최대한 채운 다음 나머지를 대중들의 몫으로 남겨 두어야 한다. 만약 내부의 참여 또는 희생 없이 전적으로 대중에게만 의지하려 한다면 모금의 성공률은 낮아질 것이다. 내부의 활발하고 적극적인 참여가 대중들에게 비춰지고 영향을 미치면 그 만큼 대중들의 모금 참여도는 높아질 것이다. 그러므로 대중에게 모금을 전적으로 의지하기에 앞서 조직 내부의 참여를 이끌어 내야 한다. 모금이 실패하는 가장 큰 이유 중 하나로 바로 조직 팀 간의 갈등, 동료들 간의 갈등, 조직 지도자와 개인 간의 갈등 등일 경우가 많다. 이 갈등들을 잘 다스려 그 피해를 최소화하고, 긍정적이고 생산적으로 원만한 인간관계를 형성하여 조직의 모금생산성과 경쟁력을 높여야 할 것이다.

또한 효과적인 모금활동을 위해서는 반드시 팀을 이루어야 한다. 전문성을 갖춘 자원봉사자, 전문 모금 직원들간의 효율적인 의사소통과 서로 간의 협조와 이해, 규정된 법칙 준수 및 책임을 다해야 한다. 특히 전문 모금가의 역할은 매우 중요하다. 조직적인 업무 편성과 일정의 이행 여부를 확인하고 구성원들 간의 명확한 의사소통이 가능하도록 조율하는 역할을 해야 한다. 또한 자원봉사자들과 잠재 기부자들을 잘 분별하고 선정하는 업무를 수행한다. 모금 팀은 단체의 재정적 여유와 명성을 향상 시키는 역할을 할 수 있다. 성공적인 모금을 위해 팀은 최선을 다하고 모금 지도자와 직원, 자원봉사자 간의 열린 대화의 장을 마련하고 서로를 배려하며

신중하게 업무를 진행해야 한다(Ahn, 2010). 대부분의 기관에서 사무총장이나 CEO는 개발이사를 고용하지 않은 이상 사실상 전문적인 모금활동가이다. 일단 기관의 예산과 프로그램이 사무국장이나 이사회에 능력만으로 처리할 수 없다면 전문적인 직원을 고용할 필요가 있다. 경험 있는 모금활동가를 고용할 수 없다면, 현재의 직원들 중에서 그 일을 좋아할 만한 재능 있는 사람을 찾아 볼 수도 있고, 혹은 판매, 마케팅, 조직 경험을 가진 사람을 고용하여 모금활동에 대하여 재훈련을 시키는 방법 등을 고려해 볼 수 있다(Flanagan, 2002). <US News & World Report>지는 2007년 12월 19일자와 2009년 5월 1일자 두 번에 걸쳐 모금 담당자가 미래 최고 유망직종 중의 하나라고 보도하였다. 그 이후로 미국 내에서는 모금가에 대한 관심도가 급증하고 있다. 우리나라도 이러한 사회적 차원의 관심이 필요한 때이다(Ahn, 2010). 그러나 국내에는 체계적인 교육시스템을 갖춘 단체가 많지 않고 그러한 교육 과정도 다양하지 않은 실정이다. 예를 들어 아름다운재단에서 실시하는 모금전문가양성학 교나 기아대책에서 실행하고 있는 모금세미나 등이 더욱 빈번히 일어나야 한다. 또한 각종 연구, 컨퍼런스, 학교, 훈련코스 등이 연구되고 개발되어야 할 것이다. 비영리조직의 모금이 지속적이고 체계적으로 이뤄지기 위해서는 조직 내 모금 전담부서가 있어야 하고 "모금전문가양성과정" 등의 교육 프로그램도 많이 생겨나서 모금의 전문가들을 양성해 내야 할 것이다. 이처럼 성공적인 모금 결과를 이끌어 내는 데에는 전 직원들간의 팀워크 및 전문적인 모금활동 팀의 구성이 필요하다.

4. 마케팅 전략

모금의 전문성이 강조되면서 자연스럽게 대두된 것이 마케팅 원칙의 적용이다. 드러커(1995)는 비영리조직에서 마케팅 및 창의적 혁신전략이 필요함을 언급하였다. 이는 비영리 단체의 사명과 목적을 성과로 이어지게 하는 중요한 요소이다. 미국에서는 이미 1970년대부터 비영리조직의 모금에 마케팅 원칙이 활발히 적용되어 왔다. 우리나라에서도 그동안 마케팅은 일반 기업들의 운영에만 적용되는 것으로 인식되어오다가 모금의 필요성을 절실히 느끼면서 전문성 도입과 함께 마케팅 이론에 의

한 모금 방법이 대두되기 시작한 것이다. 이제 과거와 같이 단순한 동정심 유발이나 신앙적, 도덕적 의무감을 강조함으로써 모금을 하는 차원은 지나갔다. 그리고 단지 사명감을 가지고 열심히 모금하는 시대도 지나갔다. 전략적인 계획과 시장조사, 욕구분석, 목표설정 등의 마케팅 방법을 적용하는 것은 물론 시장의 변화와 급속한 전산화, 정보 통신수단의 발달에 따른 모금방법을 개발하는 시대가 왔다. 현재 외국의 수많은 비영리조직들이 인터넷을 통하여 기관의 홍보는 물론 자원봉사자 모집과 모금 활동을 활발히 전개하고 있다(양용희·김범수·이창호, 1997).

특히 홍보가 차지하는 비중은 매우 크다. 모금상품을 어떻게 해야 효과적으로 기부자 시장에 알리나 하는 것은 성공적인 모금을 위해 중요한 일이다. 모금내용과 용도, 필요성 등이 기부자에게 정확하고 설득력 있게 전달되어야 한다. 비영리조직의 공익성을 지니고 있기 때문에 매스미디어를 통하여 기관의 목적과 사업을 효과적으로 홍보함으로써 기관의 신뢰성을 심어 줄 수 있다(양용희·김범수·이창호, 1997). 또한 Skidmore는 자체인력 뿐 아니라 외부의 홍보 전문가를 동원할 필요성이 있음을 언급하였다. 예를 들어 한국컴패션의 "일대일어린이결연프로그램"이나 월드비전의 "기아체험24시간"의 경우 연예인 홍보대사 및 언론매체를 통한 적극적인 홍보를 통해 일반 시민들에게 많이 알려지게 되었고, 효과적인 자원봉사자 및 스텝관리를 통해 주변 지인들에게 홍보효과를 내기도 했다. 이러한 직간접적인 홍보방법을 통해 많은 시민들의 참여를 이끌어 냈다. 한국컴패션의 "일대일어린이결연프로그램"은 현지 아이들과 직접적으로 연결되는 창의적인 방법을 통해 자신이 후원하는 아이들의 편지와 사진을 받아 볼 수 있어 후원 당사자나 그 주변에 미치는 영향은 크다. 즉 후원자 스스로가 홍보대사가 될 수 있다. 또한 Compassion mate¹⁵⁾를 통해 다양한 활동에 구체적으로 선택하여 참여할 수 있도록 시스템이 구축되어 있고, Voice of Compassion¹⁶⁾이라는 창의적 개념의 일반인 홍보 대사를 통해 다양한

15) 컴패션의 비전에 동감하여 자발적으로 자신의 달란트, 시간, 에너지를 전 세계의 가난한 어린이들과 함께 나누는 컴패션의 헌신된 자원봉사자를 뜻한다. (컴패션메이트 홈페이지)

16) 한국컴패션의 일반인 홍보대사로서 전 세계 가난으로 고통 받는 어린이들의 실상을 주변에 알리고 더 많은 사람들이 컴패션 사역에 참여할 수 있도록 홍보하는 후원자를 말한다. 이들의 역할은 컴패션을 대신해서 교회, 학교, 직장 등 본인이 속한 곳에서 컴패션 사역을 홍보하고 새로운 후원자를 만들어낸다. 또한 도움이 필요한 어린이들을 대변하는 스피커 역할, 컴패션의 행사와 집회에 적극적인 참석과 진행을 돕고, 교회 내 후원

홍보 활동을 하고 있다. 월드비전의 "기아체험24시간17)"은 생방송으로 진행되면서 참가자 뿐 아니라 방청객에게 까지도 홍보 효과를 냈다.

5. 기부자 및 투자자와의 장기적인 관계 구축

고객접점에 대한 관리가 비즈니스의 중요한 요소로 인식됨에 따라 국내의 우수한 기업들은 과거의 매스마케팅 개념에서 벗어나 이제는 모든 개별 고객을 상대로 보다 차별적인 제품과 서비스를 제공하기 위하여 고객과의 관계에 대한 이해를 토대로, 고객들과 친밀한 관계를 형성하고, 고객들의 다양한 요구사항에 신속히 대응하고자 고객중심의 CRM 시스템 구축을 추진하고 있다(이재식, 2010). 고객 관계 관리(顧客關係管理, Customer relationship management, CRM)란 소비자들을 자신의 고객으로 만들고, 이를 장기간 유지하고자 하는 경영방식이며, 기업들이 고객과의 관계를 관리, 고객 확보, 그리고 고객, 판매인, 협력자와 내부 정보를 분석하고 저장하는 데 사용하는 광대한 분야를 아우르는 방법이다(이웅규, 이동만, 곽기영, 2007). 비영리 조직들도 마케팅 전략에 따라 비용과 시간을 들여서 새로운 후원자를 구하기 위하여 노력을 한다. 그러나 후원자의 개발 이상으로 중요한 것은 힘들여 구한 후원자들을 잃지 않고 지속시키는 일이다. 비영리기관의 모금이 확대되지 못하는 주된 요인 중의 하나가 신규 회원의 개발 부족보다는 기존 회원의 관리부족에 더 있음이 지적되고 있다(이현주, 1993:156). 따라서 후원자 데이터베이스 관리 및 장기적인 관계를 구축하기 위한 다양한 방법들이 모색되어야 한다.

후원자 관리의 필수 요소로 첫째, 후원자의 정보를 정확하게 그리고 필요한 정보를 최대한 많이 입력하는 것이 필요하다. 둘째, 후원자의 정보가 변경됐을 경우 가

자 교육을 담당하기도 한다. 그리고 VOC가 주최하는 캠페션 홍보 행사를 직접 기획하고 진행하기도 하며 캠페션 사역과 어린이들을 위한 기도 후원자가 된다.(한국컴패션 홈페이지)

17) 기아체험 24시간은 지난 16년 동안 전 세계 곳곳에서 굶주림으로 고통 받는 친구들의 어려움을 직접 체험하고, 그들을 돕기 위한 모금활동을 통해 나눔과 봉사의 정신을 배우는 국내 최대의 청소년 자원봉사활동 프로그램이다. 1975년 월드비전 호주에서 시작한 이래, 약 30년간 진행되어온 기아체험은 현재 호주, 뉴질랜드, 캐나다, 독일, 일본, 영국, 미국 등 20개국에서 매년 진행되고 있다.(월드비전 홈페이지)

장 신속 정확하게 변경사항을 파악 기록하여야 한다. 특히 주소는 후원자 관리를 하는데 결정적인 요인이 된다. 셋째, 효과적인 후원자 서비스를 위해서는 정보의 적극적인 활용이 필요하다. 생일, 후원동기, 취미, 직업 등 후원자 개개인에 관한 자세한 정보를 후원자 서비스를 위한 정보가 될 수 있다. 고액 후원자와 장기 후원자의 경우, 보다 많은 정보를 입력하여 서비스의 차별화를 하는데 활용하는 것이 필요하다. 넷째, 후원현황에 대한 정확한 정보 기록이 필요하다. 후원현황을 정보로는 후원신청일, 후원일, 월별 후원액, 후원금 누계액, 최종 미납일, 미납서신 발송 횟수 및 날짜 등 후원자와의 관계에서 발생하는 모든 자료는 빠짐없이 입력하도록 한다. 다섯째, 후원자 전체의 후원현황 정보의 파악이 필요하다. 후원현황 정보로는 후원자 집단 분석(성별, 나이, 직업, 후원동기, 지역), 신청자 현황(일, 주, 월, 분기, 년 단위), 후원액 현황(일, 주, 월, 분기, 년 단위), 평균 후원지속율, 미납자 수, 미납율, 후원자 중단 현황, 후원자 수 등이 있다. 이와 같은 데이터 관리를 통해 후원자의 욕구와 문제점, 기관과의 관계 등을 정확히 파악하여 분석할 경우 후원지속율과 중단율의 분석에도 도움이 될 뿐 아니라 후원자 개발을 위한 마케팅 전략에도 도움이 된다(양용희·김범수·이창호, 1997).

또한 기부자의 요구에 맞는 창의적인 모금방법을 개발해 나가야 한다. '기빙코리아 2010'¹⁸⁾에서는 한국인의 기부 및 일반자원봉사 총규모를 금전적 가치로 환산해 보는 연구가 최초로 이루어졌다. 2009년의 경우 약 8조 4천억 원으로, 정부예산의 약 3.1%를 차지하는 규모이고, GDP대비 0.79% 규모의 금전적 가치로 분석되었다. 한국인은 2009년 한 해 동안 국민 1인당 평균 9만 9천원(소수의 초고액 기부자 포함한 평균 17만 3천원)을 기부하는 것으로 추정된다. 한국인의 자원봉사활동의 금전적 가치는 2009년 최저임금인 4,000원으로 환산했을 때 2조1천8백80억 원 규모이며, 263,752명의 근로를 하는 것과 동일한 규모이다. 또한 2009년 순수기부를 위한 참여는 2007년에 비해 감소했다. 이러한 경향은 경제적 위기와 함께 지속되는 경향을 갖는다. 하지만, 정기기부참여비율은 24.2%로 2007년 대비 7.6% 증가했고, 정기기부

18) 아름다운재단은 (주)한국리서치에 의뢰해 전국의 만 19세 이상 성인남녀 1035명을 일대일 면접방식으로 조사한 결과와 지난 10년간의 개인기부에 대한 연구 데이터를 분석한 결과를 발표했다. 아름다운재단의 사업 중 교육과 연구 분야로 2001년부터 매년 국제기부문화심포지엄 기빙코리아를 개최하고 있다.

참여빈도 또한 2009년 84.1%로 2007년 대비 10.6% 증가해, 연말연시 불우이웃돕기 등의 일시기부 형태에서 벗어나 일상적인 기부문화로의 질적인 성장을 보였다. 이러한 변화는 기부의 대상에 대한 다양한 고려로서도 반영되는데, 연말연시 불우이웃돕기 등의 일시기부 형태가 지속되긴 하나 해외 빈곤 등의 문제를 해결하는데 기여하고자 하는 참여가 증가하는 등 기부행동에서 전반적인 질적 성장을 보였다. 2009년 자원봉사 참여도 증가했다. 자원봉사활동에 참여한 적이 있다는 응답이 23.9%로 2007년 조사결과인 15.8%에 비해 8% 증가했다. 자원봉사에 참여하는 국민만을 고려했을 때 참여 평균 시간은 연간 61.9시간 이고, 정기적 참여의 비중이 45.9%로 지속적으로 높아지고 있다.¹⁹⁾

이러한 기부문화의 질적인 성장은 일반인들의 관심도와 참여도가 높아졌음을 의미하고 이를 지속시키고 발전시켜 나가기 위한 기부자 중심의 다양한 모금 프로그램의 개발이 필요하다. 초창기 비영리조직 모금은 어린 아이들을 앞세워 눈물이 없는 어려웠고 여전히 그러한 부분들이 남아있다. 그러나 이를 통한 일회성 혹은 단기적인 후원이 아닌 장기적으로 후원자가 되고, 또한 적극적으로 참여할 수 있는 창의적인 모금 방법에 대한 개발이 필요하다. 기부자가 추구하는 가치나 신념에 따라 선택할 수 있는 다양한 모금 프로그램도 개발되어 잠재적 기부자들이 확신을 가진 투자자가 될 수 있도록 계속해서 동기부여를 할 수 있어야 한다. 사회·문화적 환경의 변화에 따라 기부 문화도 바뀌고 있는 요즘은 온라인 기부를 통해 자신의 취향과 뜻에 맞는 기부 상품을 선택할 수 있다. 이를 통해 자신이 원하는 기부 프로그램에 적극적으로 참여하는 기부자들이 늘어가고 있다. 예를 들어 아름다운재단의 경우 기부자의 뜻을 경청하고 존중하여 기부자의 삶의 연대기(기부동기, 연령, 라이프스타일)를 고려한 다양한 기부방법 제공 및 맞춤형 기부 컨설팅(기부컨설팅트, 기부컨설팅위원회의 운영) 을 실행하고 있다. 또한 1%나눔 운동을 통해 기부는 돈이라는 고정관념을 재능, 끼, 유머 등까지 나눔의 범위를 확장시켜 일반인들의 적극적

19) 제 10회 국제기부문화심포지엄 기빙코리아 2010이 2010년 10월 22일 아름다운재단과 유한킴벌리 주최로 대한상공회의소 국제회의장에서 열렸다. 이날 '기빙코리아 2010-기부문화, 길을 묻다'라는 주제로 토론회가 진행되었고, 아름다운재단은 (주)한국리서치에 의뢰한 데이터 분석 결과를 발표하였고, '기부문화 트렌드 2020' 주제로 발표 및 논의가 진행되었다.

인 참여를 유도하고 있다.

이와 같이 기부자의 요구를 잘 파악하여 그것에 적절한 모금 프로그램들을 개발하고 효율적으로 관리해야 할 필요가 있다. 이 밖에도 기부자들이 참여한 프로그램의 현황과 결과에 대한 투명한 공개 및 자세한 안내를 통해 지속적인 관심과 참여를 이끌어 내야 한다.

6. 모금환경 개선

모금의 이론을 통해 앞에서 살펴보았듯이 모금의 효과에 대해 생각해볼 때 단순히 돈을 모아 어려운 이웃을 돕거나 사회적 문제를 해결하는 데에서 그치는 것이 아님을 알 수 있다. 즉 모금은 사회적인 관심과 참여가 필요한 이슈에 대한 관심을 불러일으키고 문제점이나 심각성을 파악하여 대중에게 알리고 해결을 위해 동참 시켜 나가야 한다. 그러므로 모금 운동은 단순히 개개인의 참여와 기부를 이끌어 내는 작업이 아니라 정치·경제·사회·문화적 파급력을 가진 행위로 보아야 하는 것이다.

따라서 모금활동에 있어 단순히 일회성의 성공에만 목표를 두는 것이 아니라 장기적이고 지속적인 참여를 이끌어 가는 것도 중요한 부분을 차지한다. 즉 올바른 기부문화의 정립을 통해 기부가 마지못해 억지로 돈을 내도록 하는 것이 아니라, 건전한 사회의 구축을 위한 위대한 투자라는 인식을 심어줄 수 있어야 한다. 이를 위해 비영리기관 행정가들은 지속적인 자기 개혁과 함께 후원자들을 사회 변화의 동반자로서 참여시키기 위한 다양한 전략을 수립할 필요가 있다(정무성, 2000). 아무리 단체의 노력이 강화된다고 해도 모금과 관련된 법제도와 기부문화가 고양되지 못한 상태에서는 모금 활동이 성공하기 어렵기 때문이다. 따라서 법적 측면에서의 다양한 지원과 사회제도로서의 기부문화의 고양이라는 측면에서 개인의 기부가 확대되어야 할 필요가 있다. 화폐적 기부만이 아니라 자원봉사가 장려되는 사회적 분위기 조성을 위해 가정과 교육 등 생활에 스며들 수 있는 문화가 정착 되어야 할 것이다. 여기에 모금단체들이 협력하여 공동으로 모금의 원칙과 윤리를 강화하거나

명문화함으로써 투명성과 신뢰성을 높일 필요도 있다(김운호, 2004). 이 부분에 있어서 아름다운재단의 경우 좀 더 세밀하고 투명한 작업을 실시하고 있으며 "투명성 프로그램"을 만들었다. 이를 홈페이지에 게재해 놓음으로 누구나 눈으로 볼 수 있고 아름다운재단의 모금의 원칙과 윤리에 대해 쉽고 명확하게 파악할 수 있다. 이러한 부분은 기부자나 잠재적 기부자들로 하여금 참여의 긍정적 동기가 될 수 있다. 특히 아름다운재단의 모금현장을 통해 이 단체의 모금의 원칙과 윤리에 대한 파악을 쉽게 할 수 있었고 이러한 부분은 기부자나 잠재적 기부자들의 공감을 자아내기에 충분하다.



제4장 사례연구:

-한국국제기아대책기구의 모금 프로그램 '한톨나눔축제'의 성공요인 분석-

제1절 한국국제기아대책기구의 모금

1. 한국국제기아대책기구의 설립 배경

한국국제기아대책기구는 기독교 정신을 바탕으로 1971년에 설립된 NGO단체로, 지구촌 기아상황을 전 세계에 알리고, 굶주린 이들에게 식량과 사랑을 전하며 그들의 생존과 자립을 돕고 있다. "매순간 한 사람씩 죽어갑니다. 그래서 우리는 매 순간 한 사람씩 살려냅니다." 기아대책 창립자 Dr. 래리 워드의 말이다. 그에 의해 시작된 기아대책은 미국과 일본을 거쳐 한국에 들어온 지 20년이 되었다. 기아대책은 20년 만에 1000억 원이 넘게 모금하며 6개 법인에 이사 2000여 명, 후원회원 20만 명이 넘는 국제적인 비정부기구(NGO)로 성장했다. 아시아와 아프리카 등 해외 74개국에 한국인 봉사자 약 1000여 명을 두어 해외어린이 개발사업, 수자원 개발사업, 교육사업, 농업개발사업, 보건/의료사업 등 현지 실정에 맞는 다양한 사업을 진행하고 있다. 또한 전 세계 3천명이 넘는 사람들이 한국국제기아대책이라는 이름으로 일을 하고 있어 직원 수가 4000여명에 달한다(한국경제, 2009.06.18기사).

1989년 창립 이후 다음 해인 1990년 처음 해외 구호 활동이 시작됐다. 방글라데시, 케냐, 페루 등 해외 7개국에 1억 8천여만 원을 지원했고 이어 제1회 자선달리기 개최, 사랑의 밥그릇 저금통 모금운동 등을 시작하고, 1992년에 우간다로 1호 기아봉사단을 파송한다. 1993년에는 제1기 제1단계 기아봉사단 훈련을 시작하였고, 국내

구호활동으로 노숙자와 결식아동 무료급식 지원도 시작해 활동범위가 점차 확장되어 갔다. 현재 기아대책은 사단법인 기아대책, 재단법인 국제개발원, 복지법인 기아대책, 재단법인 행복한나눔, 재단법인 섬김, 의료법인 선한이웃병원을 6개 법인으로 운영하고 있다. 유엔경제사회이사회(UN ECOSOC)에 협의지위자격으로 등록, 각종 개발 사업과 긴급구호 활동을 활발히 펴고 있다. 앞으로 기아대책은 '비전 2030'을 계획하여 향후 20년 후에도 현재와 같은 구호개발사업의 효율성과 효과성을 유지해 2030년에는 한국 기아대책에 10만 명의 봉사단을 만들 예정이다. 이는 보다 많은 곳에 사랑을 전하기 위한 네트워크 확충을 목표로 한 것이다. 이처럼 기아대책은 아시아권 NGO 전체를 아우르는 중심축이 되고 있다(기아대책 홈페이지, <http://www.kfhi.or.kr>). 기아대책은 국내NGO단체 최초로 '해외에 주는 NGO 시대'를 열었다는데 그 의미가 크다. 또한 국내 단체 중 해외 74개국에 필드를 두고 가장 왕성한 활동을 하고 있는 단체이기도 하다. 이러한 이유들로 기아대책이라는 단체의 모금 프로그램을 선정하게 되었다. 그렇다면 이 단체에 있어서 모금은 어떻게 이루어지고 있으며, 대표적인 모금 프로그램을 선정하여 분석함으로써 성공적으로 이끄는 요인이 무엇인지 살펴보도록 하자.

2. 한국국제기아대책기구의 모금조직²⁰⁾

모금 조직도 일반조직과 마찬가지로 효과적인 업무 수행을 위해 조직의 체계와 관리가 필수적이다. 기아대책의 모금 전담 조직은 모금개발본부 산하 후원개발팀, 이벤트1팀, 이벤트2팀, 배움과 나눔팀으로 구성되어 있다. 모금을 전담하는 팀은 구성되어 있으나 이들이 얼마나 효율적으로 움직이고 있는지는 다 파악할 수 없었다. 모금 전문가가 있는지의 여부도 파악하기 힘들었다. 또한 모금관련 교육은 정기적으로 사업본부 중심의 자체교육 및 세미나가 진행되며, 외부 모금관련 교육 참가 후 내부 전달교육을 실시하고 있으나 이러한 교육이 단순히 형식적이고 의례적인

20) 김운호, 성공적인 비영리단체의 모금 사례연구(사회복지공동모금회 창립5주년 기념 심포지움, 2004) 내용을 바탕으로 최근 업데이트 된 내용 중 필요한 사항을 수정 및 보완하였음을 밝힌다.

차원을 벗어나 전문 모금가를 길러내는 효과적인 투자로 이어져야 할 것이다.

과거에는 사업 담당 직원이 모금 활동도 병행하는 일이 많았고 지금도 많은 단체들이 내부 인적자원을 최대한 활용하고 있다. 반면에 모금 전문 조직과 모금 전문가들을 갖추고 전문적인 모금 활동을 하는 단체들도 있다. 모금의 효율성을 위해서는 단순히 모금 전담 팀의 헌신성에만 의존하는 방식을 벗어나 모금 활동의 전문화가 이뤄져야 하고, 그에 따라 모금 전문가에 대한 관심과 투자로 이어져야 한다.

3. 한국국제기아대책기구의 모금 원칙과 윤리

기아대책은 모금에 있어서 다음과 같은 윤리와 원칙을 두고 있다. 먼저, 투명성과 합리성이다. 은행을 통한 후원금 입금, 연간 1회 이상 자체 감사 및 외부 회계 감사 실시, 기업회계준칙을 수행하여 투명성을 유지하고 있다. 또한 사업지정 모금의 경우 지정사업 전액 사용, 반기독교 성향의 기관 기업, 단체의 후원 거절, 단체의 사역이념 구현에 제한을 두는 기부금은 별도로 검토 하는 등 합리적으로 운영하고 있다. 둘째로, 거액기부의 한도는 없다. 셋째로, 모금수입에 대한 공개여부와 공개방법이다. 개별 프로젝트의 경우 행사수행이후 후원기관 및 관련단체에 공개하며, 전체적인 기관 수입 및 사업지출은 자체 및 외부 회계감사를 거친 후 연 1회(3월) 회보 및 홈페이지를 통해 공개한다. 연차 보고서를 통해 연간 사업에 대한 전반적인 내용을 파악할 수 있어 전체적인 윤곽을 잡을 수는 있는데 반해 세부적인 내용을 명확하게 파악하기 어렵다. 즉 기아대책의 윤리와 원칙은 조직 내부적으로 공유되고 있으나 일반 시민들과는 공유되고 있지 않았다.

오늘날 모금 기관들은 모든 실무처리가 투명하게 이루어짐을 보여주어야 한다. 단지 그것이 옳기 때문만이 아니라 그러지 않고서는 기부자들이 돈을 내지 않기 때문이다. 인터넷을 통해 국세청에 제출하는 연차보고서를 자선기관들이 입수할 수 있게 되면서 비영리부문의 신뢰성에 대해 훨씬 더 많은 요구가 생기고 있다 (Flanagan, 2002).

4. 한국국제기아대책기구의 모금 프로그램

모금의 활성화를 위해 각 단체별로 요즘 시대를 반영하고 기부자들의 구호에 맞춘 다양한 모금 프로그램들이 개발되고 있다. 기아대책의 모금 프로그램 또한 다양하다. 연차보고서의 내용을 살펴보면 매달 새로운 모금 프로그램이 진행되고 있다. 또한 온라인을 통한 상시 프로그램도 운영 중에 있다. 온라인 상에서 클릭 몇 번으로 간단한 과정을 거치면 기부에 직접적으로 참여할 수 있다. 모금 프로그램에 있어서 단체모금의 시기별 특징은 대략 봄과 겨울이 여름, 가을보다 상대적으로 활발하고, 최근에는 사회적 이슈(국제적 재난, 북한, 수재 등)에 의해서 좌우되는 경향을 보인다. 이렇게 시기별 특징이 나타나는 이유는 국내에서는 후원의 동기가 정서적인 동감에서 기인하는 경우가 대부분 이어서 국내외 사회의 분위기에 민감하게 반응하게 되며, 기아대책의 경우 소액 정기 후원자가 차지하는 비율이 상대적으로 크다고 할 수 있고, 소액정기후원자의 경우 모금 이탈은 적지만, 사회적 분위기에 의해서 후원 패턴이 연간 시기에 의해 유동하는 경향은 강한 것으로 보인다(김운호, 2004).

또한 2010년 단체 모금액은 1,274억 원으로 해외필드 현지에서는 총 \$3,509,479를 모금하여 현지 개발사업에 사용하였다. 또한 북한긴급구호 및 수자원개발, 긴급구호 등을 포함한 해외선교구호사업에 물품을 포함하여 약 536억 원을 지원하였고, 국내 무료급식사업 및 아동복지사업 등에 약 450억 원을 사용하였다. 모금액의 구성을 살펴보면 후원회비 37%, 후원물품 28%, 정부보조금 19%, 해외필드 3%, 선한이웃병원 8%, 기타수입 3%, 사업준비금 1%, 기타지원금이 1% 로 구성되었다. 모금액 구성상의 특징은 국내외 어린이 결연 프로그램이 전체 사업의 38%를 차지하며, 거액 모금프로젝트 보다는 사업설명회와 DM, 저금통 등을 통해 소액 정기후원자 모집을 위한 모금프로그램 중심의 활동을 한다. 기아대책의 모금에 있어서 차별적인 방법은 사업설명회와 기아교육프로그램 및 전담팀 운영, 내부 홍보팀이 있어 기아대책만의 이미지를 여과 없이 잘 살린다는 것이다. CEO와 이사회는 경우 초창기에는 중요한 역할을 했으나 점차 모금 조직의 시스템에 의한 모금이 활성화되었으며, 현

재 대략 5% 정도만이 CEO와 이사회를 통해서 모금된다. 아래 <그림 6>은 5개법인 (사단법인, 재단법인 국제개발원, 복지법인 기아대책, 재단법인 행복한 나눔, 재단법인 섬김)의 결산을 통합한 ‘기아대책 2010년 결산 및 2011년 예산’이다.

<그림 6-1> 기아대책 2010년 결산 및 2011년 예산

수입

항목		내용	2010년 결산	2011년 예산
후원회비	일반후원	개인/단체(기업, 학교 외) 후원회비, 저금통, 행사모금	7,015,398,716	8,850,000,000
	결연후원	국내, 해외 아동결연 후원금	12,556,562,980	16,202,400,000
	기아봉사단후원	기아봉사단(Hunger Corp Staff) 후원금	3,569,405,356	4,007,000,000
	목적후원	국내지정후원, 코이카/통일부/행자부 협력사업	23,831,604,949	25,477,229,000
후원물품	물품 후원	35,796,188,982	39,500,000,000	
정부보조금	복지관, 어린이집 등 위탁시설 운영 지원비	24,612,478,781	21,968,700,000	
복지사업 기타지원금	NGO지원사업, 공동모금회 등	1,327,010,490	1,180,000,000	
해외필드현지모금	해외사업장 현지모금액	3,996,945,815	4,873,035,844	
선한이웃병원	의료법인 운영수입	9,466,789,743	11,950,000,000	
사업수입	광고료, 도서판매, 회보구독료, Business Ministry(BM), 임대사업, 선교관	374,398,524	463,579,400	
기타수입	행정비후원금, 기아봉사단훈련비, 비전트립참가비, 행복한나눔	3,507,499,774	3,953,700,000	
사업준비금	전기사업준비금 이입	1,351,191,230	4,735,372,682	
합		계	127,405,475,340	143,161,016,926

출처: 기아대책 홈페이지(<http://www.kfhi.or.kr>)

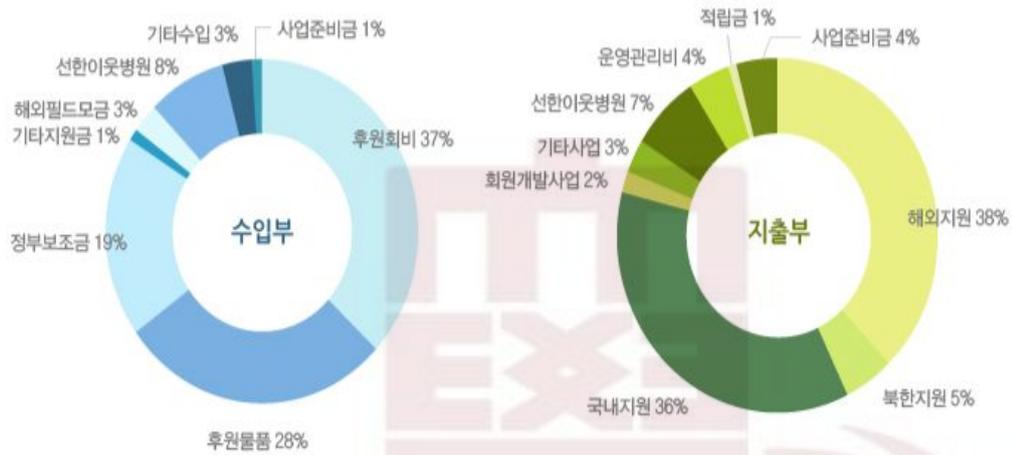
<그림 6-2> 기아대책 2010년 결산 및 2011년 예산

지출

항목		내용	2010년 결산	2011년 예산	
구호개발사업	해외지원	해외구호 및 개발사업	의료보건, 교육, 무료급식, 농업개발, 가정강화사업, 수자원개발, 긴급구호 등	9,459,477,416	13,032,509,503
		해외어린이지원	해외어린이개발 사업	6,356,977,949	11,088,929,512
		기아봉사단지원	기아봉사단 사역지원	3,569,405,356	4,007,000,000
		물품지원	의약품, 의류, 구충제 지원 등	28,051,910,789	32,214,151,970
	북한지원	개발사업	수액공장, 빵공장, 수자원개발 지원 등	356,430,580	1,228,520,000
		물품지원	의료물품, 아동용 의류지원	5,844,240,000	6,000,000,000
	국내지원	국내구호사업 국내시설지원	아동복지사업 (지역아동센터, 여름캠프, 난방비 지원 외), 노인복지사업, 장애인복지사업, 긴급구호, 복지관, 어린이집 등 위탁시설 운영비	40,540,862,112	41,495,164,882
		국내아동지원	국내아동결연/아동복지사업	2,972,792,731	3,402,800,000
		물품지원	학습지, 학용품, 운동화, 쌀, 의류 등	1,559,509,512	1,500,000,000
	소 계			98,711,606,445	113,969,075,867
회원개발사업비	후원개발 비용	2,989,663,280	3,648,170,000		
선한아웃병원	의료법인 운영비용	9,466,789,743	11,950,000,000		
기타사업비	기아봉사단훈련비, 비전트립, 행복한나눔, 유관단체지원 등	3,434,897,309	4,379,009,042		
수익사업비용	수익사업제반경비	325,494,073	368,454,000		
운영관리비	인건비, 관리비 등 사무국 운영비	4,873,050,452	7,103,192,069		
적립금	사무실준비금, 사업준비금	710,000,000	750,000,000		
긴급구호사업준비금	아이티, 칠레	2,158,601,356	200,000,000		
사업준비금	차기사업 준비금	4,735,372,682	793,115,948		
합 계			127,405,475,340	143,161,016,926	

출처: 기아대책 홈페이지 (<http://www.kfhi.or.kr>)

<그림 6-3> 기아대책 2010년 결산 및 2011년 예산



출처: 기아대책 홈페이지(<http://www.kfhi.or.kr>)

5. 한국국제기아대책기구의 모금 평가 및 후원자 관리

모금 평가는 모금 프로그램의 성공여부를 및 지속 가능성에 대한 판단을 위해 반드시 이루어 져야 한다. 기아대책의 경우 모금 진행과정 속의 평가는 연간 사업계획에 따라 월별 모금사업 평가가 이루어지며 단위 프로젝트별로는 별도의 프로젝트 기획안에 따라 프로젝트의 홍보, 모금, 참여 등의 평가도구를 가지고 평가하게 된다. 그러나 모금 평가는 진행되지만 다음 프로그램에 충분히 반영되지 못하는 경우가 많다. 또한 기부자에 대해서는 후원자 관리 전산프로그램을 운영하며, 후원관리 1, 2팀과 해외 및 국내 결연팀 등에서 집중적으로 관리하고 있다. 이때 고액후원자를 대상으로 별도 관리하며, 기부자의 분류는 개인/교회/단체/기업, 사업별로 일반후원/북한후원/국내결연/해외결연/지정사업/등으로 분류한다. 사후관리에 있어서는 전 회원을 대상으로 매월 1회 회보와 함께 영수증 발송으로 기본적 회원관리 수행, 고액후원자, 미입금자 등을 대상으로 감사 및 후원독려 전화를 실시한다. 국내외 어린이 결연후원자의 경우 정기적인 아동성장발달 보고서 및 크리스마스카드 교환, 서신교환, 후원이벤트 참여 등의 프로그램을 가지고 후원자들과 커뮤니케이션 한다.

모금 평가의 중요성을 인식하고, 조직의 비전과 사명 그리고 가치에 동조하여 동참하는 후원자들에 대한 관리는 효율적이고 효과적인 방법으로 계속 발전해야 한다.

제2절 한국국제기아대책기구의 모금 프로그램 '한톨나눔축제'의 성공요인 분석

1. 한톨나눔축제의 배경 및 내용

'한톨나눔축제'는 '한 톨의 씨앗이 세상을 변화시킨다'는 의미를 담고 있는 기아대책의 대표적인 행사이다. 1991년 제1회 한톨 자선달리기를 시작으로 2007년까지 매년 6월 6일 현충일을 기준으로 올림픽공원 한얼광장에서 17회까지 개최되었고, 전국 15개 지역에서 각각 진행되었다. 이 행사는 기아로 고통 받는 어린이들을 돕기 위해 매년 개최되었고, 대회 참가비는 학생1만원, 일반 2만원으로 참여계층은 서울과 수도권 900여개 학교 중·고교생, 50개 기업 임직원, 각지에서 참여한 일반인(연예인, 체육인 등 홍보대사 포함) 등 2만 여명 학생과 일반인이 참여하는 사랑 나눔 축제이다. 행사를 통해 마련된 후원금은 국내와 해외 곳곳의 가난한 어린이들을 위해 쓰였다. 2008년부터는 '한톨자선달리기대회'에서 '한톨나눔축제'로 이름을 바꾸고, 그 성격도 청소년들을 대상으로 한 자원봉사축제로 전환해 제1회 한톨나눔축제를 개최하였다. 한톨나눔축제는 시대에 흐름에 맞추어 좀 더 다양하고 창의적인 콘텐츠를 개발하여 참여하는 학생들에게 동기유발 및 적극적 참여를 유도하고, 이 행사를 돕는 자원봉사자들을 위한 교육프로그램을 한층 강화하였다(기아대책 홈페이지).

작년에는 '2010 한톨나눔축제'가 6월 12일 서울 잠실동 올림픽주경기장에서 열렸다. 이 날 참가자들은 기아대책에서 자체 제작한 '희망을 만드는 놀이터Play for Hope'라는 문구가 적혀있는 티셔츠를 입었다. 참가자들은 빈곤으로 고통 받는 해외 어린이들에게 보낼 구호 물품을 만들고 포장했다. 전년도보다 4000여명 늘어난 3만 2000여명의 중·고교생과 1,000여명의 대학생·일반인 자원봉사자들이 참가해 나눔의 소중함을 체험했다. 기아대책은 참가자들이 만들고 포장한 구호 물품들을 그 자리에서 운송용 컨테이너에 싣고, 당일 제작된 물품인 운동화 2만 켤레, 축구공 3000개, 노트 3만권, 축구화 300켤레는 남아프리카공화국 프리토리아시 인근의 빈민촌

아이들에게 전달되었다. 2008년도에는 캄보디아 프놈펜과 베트남 하노이로 2009년에는 부르키나파소, 파라과이, 필리핀에 각각 보내졌다(국민일보, 2010.06.13 기사). 2011년도에는 서울, 경기, 광주에서 각각 열릴 예정이다.

2. 한톨나눔축제의 프로그램

한톨나눔축제의 프로그램은 매해 조금씩 다르게 진행되었다. 2008년도에는 물통 나르기, 평화티셔츠를 만들기, 학용품 제작했다. 특히 아프리카 아이들을 위해서 영양제, 붕대, 비누, 칫솔, 치약이 든 응급의료상자를 만들기도 했다. 2009년도에는 희망의 신발, 놀이키트, 희망의 노트를 만들었다. 행사장에는 건강(Health), 놀이(Play), 교육(Education) 등 3가지 나눔 테마존(zone)을 설치해 학생들의 참여를 유도했다. 건강관 ‘희망의 운동화’에서는 맨발로 살아가는 아프리카 어린이들을 위해 운동화에 희망메시지를 넣어 꾸미는 활동을, 놀이관 ‘한톨나눔여행’에서는 게임을 통해 기아 관련 문제를 풀고 축구공에 자신의 이름을 새겨 넣는 활동을, 교육관 ‘드림 노트’에서는 세계 문맹률을 알아보고 열악한 교육환경에서 공부하는 친구들을 위해 노트를 만드는 활동을 진행했다. 프로그램의 대략적인 내용을 아래와 같이 정리해 보았다.

(1) 9시 입장

Play for Hope 티셔츠를 입고 행사장입구에서 나눔팔찌를 받는다. 나눔팔찌의 색과 같은 Zone에서 활동을 시작으로 총 3개의 활동에 참여한다.

(2) 3 Zone

- E zone(Education)

교육 존에서는 교육을 제대로 받지 못하는 아이들에게 꿈이라는 희망을 전달하기 ‘드림노트’를 만든 시간이다. 학생들은 끈으로 엮어 만든 공책 앞에 자신의 이름을 적고, 빨강고 파란 스템프 잉크를 손가락 끝에 묻혀 공책 표지를 꾸몄다.

- P zone(Play)

놀이 존에서는 보드게임을 한다. 게임형식은 부루마블과 비슷하여 기아 관련 문제를 풀고 축구공에 자신의 이름을 새겨 넣는 활동을 통해 어려운 나라를 도와주어 함께 더불어 살아야 한다는 것을 배우고 이해하는 시간으로 진행된다.

- H zone(Health)

건강 존에서는 위험한 환경에 노출되어 쉽게 상처입고 또한 각종질병에 시달리는 아이들을 생각하며 아이들에게 희망이 담긴 글과 그림을 그린 신발을 만드는 시간으로 진행된다.

(3) 나눔팔찌 제출

각 Zone이 끝날 때마다 나눔팔찌에 스티커확인증을 받고 출구로 나올 때 제출. 제출 시 자원봉사축제에 2개 이상 참여할 수 있는 체험확인용지를 받는다.

(4) 자원봉사축제참여

한톨나눔축제 옆에서 진행되고 있는 자원봉사축제에서 휠체어타보기, 해병대탐험 체험 후 체험확인용지에 도장을 받는다.

(5) 자원봉사 확인증

한톨나눔축제와 자원봉사축제 행사를 모두 마친 후 학생들은 체험확인용지를 제출하여 자원봉사확인증을 받는다.

2011년 한톨나눔축제는 "HOPE for the children"이라는 주제로 프로그램이 진행되었고 해년마다 새로운 주제로 프로그램을 계획하고 진행한다.

3. 한톨나눔축제의 성공요인 분석²¹⁾

한톨나눔축제는 기아대책 창립 이래로 매년 지속되어온 대표적인 모금 프로그램이다. 한 단체에서 다양한 모금 프로그램들이 단기적으로 만들어지고 없어지는데 반해 지속적으로 행해지고 있다는 것 자체로 그 의미가 크다고 할 수 있다. 그러나 좀 더 구체적으로 한톨나눔축제를 지속해올 수 있도록 한 요인은 무엇일까? 먼저 선행연구를 통해 정리한 모금의 여섯 가지 성공 요인들을 바탕으로 아래의 여섯 가지 질문들을 던져봄으로써 한톨나눔축제를 지속시켜주는 성공요인들을 파악해 보도록 하자.

1. 조직의 비전과 사명과의 연계성이 있는가?
2. 리더십의 역할은 어떠한가?
3. 모금 활동 팀과 조직 내부의 팀워크는 잘 형성되었는가?
4. 마케팅 전략은 활성화 되었는가?
5. 기부자 및 투자자와의 장기적인 관계 구축으로 이어지는가?
6. 모금환경의 개선효과가 있었는가?

1) 조직의 비전 및 사명과의 연계성이 있는가?

- "떡과 복음"의 정신을 실현

모금활동에 있어서 무엇보다도 중요한 것은 조직의 비전과 사명과의 연계성일 것

21) 본 내용은 선행연구를 바탕으로 정리한 비영리조직 모금의 성공 요인에 의거하여 기아대책의 대표적 인 모금 프로그램인 "한톨나눔축제"에 적용 질문들을 던져보았고, 한톨나눔축제에 관한 정보나 의견은 기아대책 직원들과의 인터뷰 및 기타 기아대책 관련 자료들을 바탕으로 정리해 보았다. 그러나 좀 더 세부적인 내부 자료를 통한 분석이나 평가가 없는 한계점을 앞서 밝힌다.

이다. 이에 대하여 Drucker(1990)는 비영리조직의 사명이 모금활동에 대한 전략적 계획의 기초라고 했다. 이는 사명에 대한 이해와 동조 없이 단지 조직의 사업을 위한 무리한 모금 활동이 아닌, 모금 프로그램 하나하나에도 단체의 비전과 사명과의 유기적 연관성이 있어야 함을 내포하고 있다. 기아대책은 "떡과 복음"의 기독교정신²²⁾을 바탕으로 한 비영리조직이다. 사업을 진행함에 있어 투명성과 기본적인 윤리를 잘 지켜냄으로 기부자들의 비판을 뛰어넘어 기아대책만의 특징을 고수하고 있다. 기아대책의 특징 중 하나는 전 직원이 기독교인이다. 따라서 기독교 정신을 바탕으로 한 기아대책의 가치나 사명에 조직원들이 동의하고 이를 지켜나가기 위해 노력한다. 같은 비전 안에 하나 되고, 연합을 통해 서로 협력하고 격려하는 분위기를 내부적으로 형성해간다. 이는 비영리조직의 약점인 시스템의 한계를 이겨낼 수 있는 강력한 힘이 된다고 그들 스스로 답한다. 이렇듯 비전과 사명에 대한 동조와 이해는 조직원들간의 사명감을 고취시키고 조직에 대한 헌신도를 높이고 있다.

이러한 측면에서 볼 때 한톨나눔축제는 조직의 비전과 사명을 구체적으로 실현해내고 있다고 할 수 있다. 한톨나눔축제는 분명한 비전과 목표를 갖고 있어 그 내용을 행사 전에 공유한다. 이와 같이 조직의 비전과 사명에 대한 명확한 인식과 공유는 조직을 살릴 뿐만 아니라 조직 외부의 후원자나 잠재적 후원자들에게도 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 또한 그러한 비전과 목표를 실천해낸다. 단순히 물질을 기부하는 수준을 넘어, 후원자들이 직접적으로 시간과 재능, 에너지를 기부한다. 이 결과물은 즉각적으로 도움이 필요한 곳에 전달되어 기부자의 성취도나 만족도를 극대화 시킬 수 있다. 또한 그 과정에 참여함으로써 단체의 투명성에 대해 신뢰를 하게 된다. 이는 한톨나눔축제가 갖는 강점이라고 볼 수 있다. 조직 내부적으로는 행사를 계획하고 준비하는 가운데 함께 비전과 사명을 실현해 나갈 수 있는 기회가 된다.

22) 기아대책의 핵심가치로 하나님의 뜻인 구원을 예수님의 방법으로 행해 나가는 것이다. '떡과 복음'을 전하는 것은 잃어버린 영혼 구원을 목적으로 보지 못하는 자, 듣지 못하는 자, 말하지 못하는 자, 걷지 못하는 자, 나환자 등 모든 이들의 필요를 채워주신 방법이다. '복음'이 하나님 말씀의 지식적 측면이라면 '떡'은 하나님 말씀의 실천적 측면이다. 84%의 사람들이 가난과 굶주림에 시달리는 지역은 90%가 복음을 한 번도 들어본 적이 없는 곳이다. 이러한 곳에 개발 및 지원 사업을 시작하여 경제적인 도움과 자립할 수 있는 기반을 마련하는 것을 목표로 삼고 있다(기아대책 홈페이지 <http://www.kfhi.or.kr>).

2) 리더십의 역할은 어떠한가?

- 카리스마 리더십

성공적인 모금 활동을 위해 반드시 있어야 할 요소가 바로 리더십의 역할이다. 비영리기관에 있어서 비전과 사명은 조직의 방향이고 목적이다. 이것이 흔들리면 조직이 위태로워진다. 그러나 모금 활동을 하다보면 여러 가지 상황에 직면하게 되고 조직의 사명보다는 양적인 결과들을 좇아 갈 때가 종종 있다. 따라서 이 사명을 일관할 수 있고 추진할 수 있는 견고한 리더십이 필요하다. Grace(2000)는 리더십의 4가지 속성으로 용기, 자신감, 창의성, 헌신을 제시하였고, 박원순(2009)는 헌신과 희생의 리더십이 필요한 시대임을 언급하였다. 대부분의 기관에서 사무총장이나 CEO는 개발이사를 고용하지 않은 이상 사실상 전문적인 모금활동가이다.

기아대책의 CEO와 이사회회 경우 초창기에는 중요한 역할을 했으나 점차 모금 조직의 시스템에 의한 모금이 활성화되었으며, 현재는 대략 5% 정도만이 CEO와 이사회회를 통해서 모금된다. 리더십의 특징은 '카리스마 리더십'으로 표현 되었다. 이는 조직의 행정력과 추진력에 힘을 실어주고 이러한 집중력으로 일이 진행되도록 한다. 물론 이러한 리더십은 자칫 상하 수직 구조적 한계를 지닐 수 있으나 기아대책의 경우는 오히려 융통성 있고, 새로운 일들 시도하는데 있어 독려하고 힘을 실어주고 있다. 이는 그레이스가 언급한 리더십의 속성 중 용기²³⁾, 자신감²⁴⁾, 헌신²⁵⁾을 총체적으로 담지하고 있는 표현이라고 본다. 비영리조직의 리더라면 누구든 많은

23) 기업 문화와 그것이 조직에 미치는 영향을 다룬 수많은 연구에서 모든 연구자와 관찰자들 사이에 한 가지 일치점을 보이는 것은 '영웅'이 조직 문화의 큰 부분을 이루고 있다는 사실이다. 영웅이란 조직을 대변하는데 용감하고, 이사회 또는 지역사회 모임에 자신의 신념을 견지하며, 내부적 혹은 외부적인 쟁점에 관해 환영을 받지 못하더라도 윤리적인 입장을 취하며, 하기 어려운 요구를 과감히 청하고, 자신의 인내력과 성공을 통해 다른 사람들을 격려할 수 있는 용기를 지닌 사람이다(Grace, 2000).

24) 자신감은 조직의 중요성 및 그 조직이 수행하는 소명 그리고 봉사 분야에 대한 이해로부터 나온다. 자신감을 개발 및 기금 조성 과정에 대해 변명 보다는 긍지를 가질 수 있는 환경에 있는 이사회 및 직원에게 나타난다. 긍지를 갖고 성공을 공유하는 환경에서 자신감은 더욱 촉진된다. 조직에 대한 자신감과 봉사 분야에 대한 자신감은 지도력의 강화에 중요하다(Grace, 2000).

25) 헌신은 조직을 키우고 지원하는 활동 즉, 위기 때의 충성심·기꺼이 주고 요청하려는 자세·타인을 소명에 동참시키기 위한 조직에 대한 정열적인 옹호 등에서 나타난다. 헌신은 지속적인 열정이다. 헌신은 마음속 깊이 느끼고 이해된 신념을 의미한다(Grace, 2000).

시간과 노력을 투자하여 모금활동에 전념해야 한다. 얼마 전 정정섭 회장은 기아대책의 창립 20주년을 맞아 기아대책의 활동상을 널리 알리고 기부문화를 확산시키기 위해 자신의 이야기와 열정, 소신을 담은 '복떡방 이야기'라는 제목의 책을 출간하기도 했다. 이러한 열정은 조직이 추구하는 가치에 대한 깊은 이해와 헌신에서 비롯된다고 볼 수 있다. 또한 본인 스스로 조직의 비전과 사명에 대한 감동으로 앞서서 모금을 위한 홍보 활동, 인터뷰 등 적극적인 활동을 엿볼 수 있었다. 이 또한 조직의 사명과 가치에 대한 자신감과 용기가 뒷받침 될 때 나올 수 있는 행동이다.

이러한 리더십에서 간과할 수 있는 중요한 리더십의 속성이 '창의성'²⁶⁾이 아닐까 생각한다. 창의성은 Grace(2004)가 언급하였듯이 기회에 대한 예리한 감각과 새로운 아이디어를 추진하는데 앞장 설 의욕을 요구하기 때문에 조직의 사명에 대한 집중력 통찰력, 그리고 끊임없는 도전정신이 필요하다. 또한 새로운 기회가 가져 올 변화 및 결과에 대한 탄력적인 수용력 또한 필요하다. 기아대책이 오래 된 조직인 만큼 변화에 대한 수용력과 도전의식이 점차 둔감해질 수 있으나, 창의적인 리더십을 발휘하여 이러한 한계상황을 극복하고, 조직원들을 독려할 수 있어야 할 것이다.

3) 모금 활동 팀과 조직 내부의 팀워크는 잘 형성되었는가?

- 공동체의식을 바탕으로 한 끈끈한 팀워크

모금에 있어서 조직 내부의 팀워크와 모금 활동 팀 구성은 중요하다. 앞에서 언급했듯이 모금이 실패하는 가장 큰 이유 중 하나로 바로 조직 팀 간의 갈등, 동료들 간의 갈등, 조직 지도자와 개인 간의 갈등 등일 경우가 많다. 이 갈등들을 잘 다스려 그 피해를 최소화하고, 긍정적이고 생산적으로 원만한 인간관계를 형성하여 조직의 모금생산성과 경쟁력을 높여야 할 것이다. 기아대책의 경우 내부 조직원들을 하나로 엮어주는 것 중 하나가 바로 공동체의식이다. 기아대책의 탄탄한 공동체

26) 창의성은 기회에 대한 예리한 감각과 새로운 아이디어를 추진하는 데 앞장 설 의욕을 요구한다. 창의성과 변화는 긴밀히 연결되어 있다. 창의성이 인정되고 보상받는 조직 환경에서는 흔히 변화에 보다 긍정적인 반응이 나타난다. 탄력 있는 조직이란 항상 환영하지는 않는다 하더라도 필요할 때는 과감히 변화를 수용, 주도하는 조직이다(Grace, 2000).

의식을 바탕으로 진행되는 한톨나눔축제는 조직의 비전과 사명을 이뤄가는 탁월한 행사이다. 한톨나눔축제가 시작되기 2달 전부터 Task force team이 구성되어 행사를 계획하고 준비한다. 홍보팀, 운영팀, 후원자개발팀, 모금팀 등 맡은 역할들을 따라 각 부서별로 바쁘게 움직인다. 이러한 집중적인 준비기간을 통해 육체적으로나 정신적으로 힘들기도 하지만 이 과정을 함께 극복해 나가면서 그들 서로 간에 끈끈한 팀워크가 형성되고, 행사가 무사히 마쳐지게 될 때는 내부 직원들의 만족감도 높아짐을 알 수 있었다. 또한 한톨나눔축제의 모금계획 및 행사준비 계획에 대해 조직의 내부 구성원들이 긴밀하고 원활한 의사소통을 통해 자발적인 헌신도와 참여도도 높여주고 있다.

특히 조직 내부의 원활한 의사소통 여부는 모금활동에 커다란 영향을 미친다. 기관의 사명현장을 수립하고 기관의 핵심가치를 공유하는 것에서부터, 공유된 가치를 기초로 잠재 기부자를 개발하고 모금을 하는 과정에서 모금활동을 돕는 자원봉사자와 실무자의 참여는 매우 중요하다. 즉 기관의 전반적인 모금계획에 대해 조직의 내부 직원들이 긴밀하고 원활한 의사소통을 하고 있을 때, 이들 구성원들은 헌신할 수 있게 된다. 상호영향을 미치는 내부 직원들은 모금을 위한 개발과 실제 모금 과정에서 결과물을 통해 상호 격려 받게 됨으로써 조직에 대한 헌신과 함께 모금활동에 대한 자발적인 옹호자가 되는 것이다(김경희, 2004). 따라서 내부 직원들과 모금과 관련된 계획과 프로그램에 대해 긴밀하고 원활한 소통구조를 제공할 때 직원들은 이에 대한 책임감과 사명감이 더욱 커질 수 있을 것이다. 또한 이들이 하는 일들에 대한 가치를 부여하고, 내부 에너지와 역량을 강화함으로써 조직이 유기적으로 움직일 수 있도록 해야 한다. 조직의 좋은 가치와 정신은 내부로부터 흘러나오게 되어 있다. 여기에 직원들의 실제적인 문제인 복리에 대한 부분도 적절히 지원되어야 할 것이다.

또한 성공적인 모금 활동을 위해서는 반드시 전담팀을 구성해야 한다. 전문성을 갖춘 자원봉사자, 전문 모금 직원들간의 효율적인 의사소통과 서로 간의 협조와 이해, 규정된 법칙 준수 및 책임을 다해야 한다. 여기에 모금 전문가가 더해진다면 훨씬 효율적인 모금 활동을 전개할 수 있을 것이다. 그러한 측면에서 보면 한톨나눔

축제의 경우 모금 활동 팀이 어느 정도의 수준이며 얼마만큼의 전문성을 갖추고 있는지 파악하기 어려웠다. 예를 들어 아름다운재단의 경우는 모금의 전문화를 위해 사업파트로 교육과연구 분야를 두고 있다. 해당사업으로는 기부문화연구소, 류무종 기부문화도서관, 나눔교육, 이별교육, 기빙코리아, 비영리컨퍼런스, 풀뿌리모금시상 등 7가지로 세분화되어 진행되고 있다. 기부문화연구소는 기부와 관련된 연구와 조사, 교육 프로그램 운영을 통하여 기부문화의 질적 향상을 이루고 비영리단체 실무자들의 전문성을 높이기 위하여 설립되었다. 또한 풀뿌리모금시상은 풀뿌리모금의 가치와 방법을 널리 알리고 풀뿌리 비영리단체들의 모금과 소통의 역량이 성장하는 것을 돕기 위해 아름다운재단에서 마련한 한국 최초의 풀뿌리모금사례 발표회이다. 이처럼 모금의 전문성을 높이기 위해 다양한 방법들을 시도하고 있다.

4) 마케팅 전략은 활성화 되었는가?

- 내부공급에 의존한 홍보전략

한톨나눔축제는 국내 신문사와 공동주최, 연예인 홍보대사 활용, 대중매체 활용, 후원기업들의 도움 등을 받고 있다. G마켓이 공식 후원했으며, 이밖에도 스코노, 보건복지부, 행정안전부 등이 후원하고 패션그룹 형지, 풀무원, 웅진식품, 매일유업, 스타스포츠, 소망화장품 등이 협찬했다. 이때 후원기업들의 홍보효과도 크다. 홍보 및 마케팅 분야는 어느 단체든 중요한 요소로 작용한다. 어떻게 효과적으로 모금내용과 용도, 필요성에 대해 기부자에게 정확하고 설득력 있게 알리는 것은 성공적 모금을 위해 중요한 일이다. 이때 단체가 가지는 고유한 비전과 존재 목적을 잘 살려서 내용을 전달하는 것도 중요하지만 그 본래의 가치를 퇴색시키지 않는 것도 중요하다. 이를 위해 기아대책은 내부에 언론 팀 두고 이를 고수하고 있다. 예를 들어 기아대책을 상징하는 디자인, 엠블럼, 홍보영상(기아현황, 단체소개영상) 등과 관련된 일의 80~90%는 내부에서 기획하고 개발한다. 또한 출판사업과 관련하여 회보발간 작업에 필요한 기본적인 사항들도 내부에서 진행된다. 현재 기아대책 회보는 연간 12회 발행하고, 온라인 홍보관을 통해 뉴스레터를 후원자의 이메일로 월 2회 발

송한다.

또한 대외적 광고 및 홍보를 위한 방송매체도 직접 관리한다. 즉 외부 홍보업체에 맡기지 않고 직접 공중과 방송 연계 프로그램을 섭외하고, 신문사와의 공동연중 캠페인을 진행하며, 홍보대사를 통한 사업장 방문 등 다양한 활동을 하고 있다. 이는 기아대책의 색깔, 생각을 여과 없이 전하기 위해서이다. 3년 전부터는 방송팀 개설하여 방송매체를 통한 특화 모금과 관련된 전반적인 일들을 처리하고 있다. 이를 외부에 맡기게 되면 본래의 취지가 흐려질 수도 있고 여러 가지 투명하지 못한 일 처리가 발생할 수도 있으나 직접적으로 관리함으로써 그 순수성을 유지할 수 있다. 이는 내부적으로 끊임없이 개발하려는 의지의 결과이며, 근본적으로 기아대책 내부 활동가들의 주인정신에 입각한 노력이라고 본다. 흔히 기업에서 말하는 '애사심'이 기아대책에서 나타나는 주인정신과 비슷했다. 이러한 정신적 바탕은 새로운 시도들을 가능하게 하는 요소가 되고 있으며, 보다 근본적으로는 기아대책을 자생력 있는 유기적 단체로 만들어가는 에너지의 원천이라고 본다.

이 프로그램은 선투자 후수의 방식이다. 매년 6월 진행되기 때문에 행사를 위한 홍보전략 및 계획들을 미리 세워야 하고, 이에 필요한 재정도 미리 후원을 통해 마련해 두어야 한다고 한다. 따라서 이를 준비하기 위해 기아대책 내부는 4월부터 Task force team이 구성되고 2일 1조가 되어 총 6개 팀이 바쁘게 움직이기 시작한다. 이 팀들은 약 2만여 명의 학생들을 동원하기 위해 서울의 중고등학교 구석구석을 방문하여 홍보활동을 한다. 학생들 참가자들을 파악하고 미리 접수하도록 하며, 참가비 1만원도 미리 걷는다. 또한 참가당일 필요한 단체티 주문, 장소 점검, 필요한 물품 수량 파악 및 구매, 뉴스나 대중매체를 통한 홍보, 이메일 홍보 등 필요한 준비를 오랜 노하우를 바탕으로 차근차근 해나간다. 그 결과 3만 여명의 참가자 및 자원봉사자 신청·접수가 일찍 마감된다. 또한 행사가 마쳐진 이 후에도 7월까지의 한톨나눔축제 및 이후의 활동 등에 관련한 여러 가지 문의, 그리고 이에 따른 후속 조치도 계속 이어진다.

5) 기부자 및 투자자와의 장기적인 관계 구축으로 이어지는가?

- 후원자 관리 및 자원봉사자 개발을 통한 장기적 관계 구축

약 3만 명이라는 대규모의 학생들과 일반 봉사자들이 함께 한 자리 모여 기아로 고통 받는 어린이들을 위한 마음으로 하루 동안 그 행사에 참여한다. 뿐만 아니라 행사의 Volunteer Staff으로 참여하는 대학생들과 일반인 혹은 단체는 행사가 시작되기 전 한톨나눔축제 홈페이지와 4차례에 걸친 오리엔테이션을 통해서 지구촌 빈곤 실태에 대한 자각을 하는 동시에, 글로벌 시민교육으로 뚜렷한 의식을 가질 수 있도록 준비된다. 한 번 행사를 통해 이들에게 미쳐질 영향력과 장기적인 효과는 가히 수치로는 측정할 수 없을 것이다. 또한 이들은 기아대책의 든든한 지지기반이 될 확률이 높다. 일례로 오래전 한톨자선달리기 행사에 참가했던 한 청소년이 자라서 현재 기아대책에서 일하고 있다고 한다. 어린 시절에 받았던 좋은 영향력들이 시간이 지나 맺은 결과이다. 지속적 관계 구축은 단기간에 후원 등을 통해 그 결과가 나타나기도 하겠지만 이렇게 장기간에 걸쳐 더 큰 결과를 창출하기도 한다. 이는 좋은 사례이며 비영리단체 곳곳에서 생겨나야 할 바람직한 결과라고 생각한다.

또한 이때 방문한 각 학교의 선생님들과의 돈독한 관계를 구축할 수 있고, 전교생에게 기아대책이 하는 일과 한톨나눔축제에 대해 알릴 수 있는 기회가 마련된다. 선생님들과 구축된 좋은 관계는 비단 한 차례의 행사뿐만이 아니라 향후 기아대책에서 하는 다양한 봉사활동 및 모금활동에도 참여할 수 있는 중요한 연결고리가 된다. 어떤 단체든 후원자 관리 및 개발 사업이 중요한 만큼 이에 주력하고 다양한 접근 방법과 관리 방법, 개발 아이디어를 계획하고 시도할 것이다. 기아대책도 연간 모금액과 사업규모만으로 비교해보면, 국내 개발 NGO단체 중에서 월드비전, 굿네이버스와 함께 큰 규모의 단체에 속한다. 따라서 후원자 관리 및 개발을 위한 다양한 방법과 노하우가 존재할 것이다. 어찌 보면 비슷한 성격의 단체들끼리의 차별점을 위해 애를 써야 하는지도 모른다. 그러나 기아대책을 살펴보았을 때 무엇보다도 중요하게 작용하는 것 중에 하나가 바로 탄탄한 관계 구축이라고 생각한다.

6) 모금환경의 개선효과가 있었는가?

- 사회·문화적 환경 개선

먼저는 윤리적 모금의 원칙을 잘 지켜나감으로 사회적으로 건전한 기부를 이끌어 낼 수 있다. 행사 당일에도 다양한 기업의 후원과 기부금을 받지만 모든 기부금을 다 받는 것이 아니다. 술, 도박, 로또, 담배 사업 등과 관련된 반기독교 성향의 기관 기업, 단체의 후원은 거절한다. 또한 단체의 사역이념 구현에 제한을 두는 기부금은 별도 검토를 통하여 결정한다. 이러한 기준으로 G마켓이 공식 후원했으며, 이밖에도 스코노, 보건복지부, 행정안전부 등이 후원하고 패션그룹 형지, 풀무원, 웅진식품, 매일유업, 스타스포츠, 소망화장품 등의 협찬을 받았다. 이 또한 기아대책의 가치를 지키려는 노력 때문에 가능한 일일 것이다. 둘째로 자원봉사자들과 참가하는 청소년들에게 미리 글로벌시민교육을 통해 시민의식을 고양시키고 이에 따른 행동을 할 수 있도록 한톨나눔축제 참여에 대한 동기부여를 한다. 행사 당일 직접적인 체험을 통해 그러한 교육 효과는 더욱 커진다고 볼 수 있다. 행사에 참가하는 모든 청소년들에게는 자원봉사 시간이 주어지는데 오프라인 현장 참여와 온라인 시민교육을 수강하여야 하며 위 과정을 모두 수강하면 4시간의 자원봉사 시간이 주어진다. 이러한 실제적인 보상은 청소년들의 적극적인 참여를 유도하는 좋은 방안이다. 실제로 기아대책에서는 미취학 아동을 위한 교육 프로그램을 제작하기도 했고, 중학생부터 성인을 대상으로 연간 20회 정도의 글로벌시민교육을 실시해오고 있다. 이때는 모금대신에 교육비를 후원금으로 받는다. 셋째로 이러한 행사를 통해 올바른 기부에 대한 의식을 심어줄 수 있다. 장기적으로 보면 이러한 의식이 삶으로 이어지게 되고, 문화가 되어 의식 있는 사회로 성장 할 수 있다. 단순한 기부로 시작하여, 자원봉사 참여, 국내 및 해외로 장기적인 봉사 활동으로까지 이어질 수 있는 발판을 마련할 수 있다.

이렇게 앞서 제시한 여섯 가지 성공요인에 비추어 한톨나눔축제를 지속시켜주는 요인들을 분석해 보았다. 물론 여섯 가지 요인 외에도 한톨나눔축제를 지속시켜주

는 성공요인들이 있다. 예를 들어 프로그램 자체의 참신성과 차별성, 인적 네트워크를 통한 홍보, 단체의 좋은 이미지, 시기 및 상황의 적절성, 후원자들의 관심과 기호에 맞춘 내용 등 한톨나눔축제를 지속시켜주는 세부적인 요인들이 작용하고 있다. 그러나 기본적으로 한톨나눔축제를 성공적으로 이끌어 가는데 앞서 제시한 성공적 모금의 여섯 가지 요인을 배제할 수 없고, 그러한 요인이 바탕이 되었을 때 더욱 효과적인 모금 활동을 할 수 있을 것이다.

4. 한톨나눔축제의 효율성과 효과성

지금까지 모금 프로그램으로서 한톨나눔축제를 지속할 수 있게 하는 몇 가지 성공 요인들에 대해 살펴보았다. 그러나 이러한 성공요인들에 의해 한톨나눔축제가 지속될 수 있었다면, 이 모금 프로그램을 과연 성공적이라고 평가할 수 있을까? 이러한 평가를 위해서는 객관적인 평가 기준이 필요하다. 단체는 그들의 평가를 거시적 평가와 미시적 평가, 두 가지 차원으로 나누어 할 수 있는데 거시적 성과 평가는 도달 목표의 퍼센테이지, 후원자의 수, 평균 후원금의 규모, 경쟁자들과의 비교, 지출/공헌 비율²⁷⁾ 등에 의한 평가로 모금의 효율성을 평가할 수 있다. 또한 모금의 효과를 평가하기 위한 미시적 성과 평가가 있다(Ahn, 2010).

성공적 모금이 의미하는 바는 단지 모금의 액수가 많고 적음을 의미하지는 않을 것이다. 그것은 조직이 계획하고 목표한 바와 조직의 비전과 사명과의 연계성을 고려하여 결과적으로 조직내부와 외부에 어떠한 영향을 미쳤으며, 그 결과는 어떠한지, 또한 개개인의 업무 성과 등에 대한 전반적인 평가가 포함되어야 할 것이다. 즉, 모금의 성공 여부는 결국 효율성²⁸⁾과 효과성²⁹⁾이라는 두 기준을 통해 판단되어

27) 모금전체 금액 중 지출/공헌 비율이 어떻게 되는가 하는 것으로서 예를 들어, 미국신장재단(American Kidney Fund)이 779,434달러의 모금을 위해 740,000달러를 지출한 적이 있었다. 이때 이에 관한 많은 추문과 악평들이 있었다. 사회에 공헌하는 기금의 마련에 있어 지출의 비율은 10퍼센트에서 20퍼센트가 가장 보편적이다. 그리고 공공에서는 이 정도의 비율만을 허용한다.(Bekay Ahn, 2010)

28) 효율성은 정량적 측면에서 모금의 성공여부를 가름하는 기준이 된다. 가장 중심이 되는 것은 역시 모금 목표액을 달성했는가와 프로그램을 진행하는데 들어간 투자에 대한 모금액이다.(김운호, 2004)

29) 효과성은 비영리단체의 활동이 비전과 사명 중심으로 이루어질 수밖에 없다는 점에서 모금의 양적 측면보다는 질적 측면의 평가 기준을 의미한다. 실제로 모금 프로그램의 배경과 방향이 단체의 비전 과 사명과 어

질 수 있을 것이다. 단순하게 정량적 평가나 그렇지 않으면 정성적 평가만을 통해 모금의 성공을 규정하는 것은 바른 평가라 할 수 없을 것이다. 이렇게 볼 때 모금 단체가 모금 프로그램을 개발하고, 그것을 실행할 때에 다양한 측면에서의 목표를 수립, 시행하고, 철저한 평가를 통해 성공여부를 판단해야 하며, 이러한 과정은 그 대로 다음 모금 프로그램에 적절하게 반영되어야 모금 프로그램의 지속성을 유지할 수 있게 될 것이다(김운호, 2004).

먼저 효율성 기준으로 생각해보자. 한톨나눔축제라는 모금 프로그램 자체가 고액 모금을 목표로 한 행사라기보다는 후원자개발 사업에 가깝다. 일단 참가비가 기부금이 되고, 그 금액이 일정하게 정해져 있기에 시작부터 모금액 예상이 가능한 모금 프로그램이다. 예를 들어 효율성 기준으로 평가를 해봤을 때 홍보 및 행사 준비를 위한 전반적인 투자액이 약 1억 원 정도라면, 수익은 참가자들의 참가비용에서 나온다. 참가비용은 1인당 만원이고, 약 3만 명이 참가하게 되면 3억 원 정도의 금액이 모금되는 것이고 수익을 따져보면 약 2억 원이 남게 된다. 물론 기업이나 외부 후원도 있겠지만 행사 규모와 준비를 위해 투자한 시간에 비해 그 액수가 많지는 않다.³⁰⁾ 순수하게 참가 인원 대비 모금액을 따지면 기아대책의 다른 모금 프로그램에 비해 그다지 효율적이지 않는 프로그램이다. 예를 들어 자선 바자회, 자선 음악회, 전시회 등을 통한 모금 활동이나 대기업들의 후원을 통해 한 번에 목표 금액이 채워질 수도 있을 것이다. 더욱이 일대일 결연 프로그램만큼 지속적인 모금 효과를 낼 수도 없다.

다음으로는 효과성 기준으로 생각해보자. 어떤 모금 행사와도 비교할 수 없는 한톨나눔축제의 강점은 첫째, 많은 사람이다. 참가자와 자원봉사자를 합하여 3만 여명³¹⁾이 넘는 청소년들이 참여하게 되면 그들에게 끼쳐지는 홍보효과와 장기적인 관계 구축을 통해 일어나는 잠재적 장점들을 예상해볼 수 있다. 즉 많은 후원자를 개

떻게 연계되어 있는지에 대한 기준이다. 이러한 점에서 모금 원칙과 윤리가 정확하게 지켜졌는지에 대한 판단, 그리고 그 과정에서 민주성, 투명성을 통한 신뢰성이 확보되었는지에 관한 사항이다(김운호, 2004).

30) 인터뷰 내용을 바탕으로 간단히 예상해본 내용이다. 따라서 정확한 수치가 아님을 밝힌다.

31) 올해(2011)는 지난 6월 4일 광주시청에서 열린 행사에 광주지역 중·고등학생 4000여명과 대학생 자원봉사자 150명, 6월 6일 서울 잠실 종합운동장에서 열린 행사에 서울지역 청소년 3만 여명과 대학생 자원봉사자 1500명 등 모두 3만6000여명이 참가했다.

발하려는 조직의 목적도 달성하고, 참가자들과의 든든한 관계를 구축할 수 있는 모금 프로그램이다. 둘째, 한톨나눔축제 전에 실시되는 글로벌시민교육과 행사 당일 날 이어지는 실제적인 적용과 경험을 통해 사회문화적인 환경에도 긍정적인 영향을 줄 수 있고, 시민들의 의식도 성장하는 계기가 될 것이다. 셋째, 한톨나눔축제는 기아대책의 비전과 사명을 구체적으로 실현하고 있다. 올해 6월 4일과 6일 광주와 서울에서 만들어진 운동화 1만 7000켤레와 노트 3만 4000권, 학용품 2500세트는 오는 6월 28일 부산항을 통해 아프리카 가나로 보내진다. 또 11일 안양에서 만들어진 운동화와 노트는 21일 솔로몬제도 어린이들에게 전달된다(Newsis, 2011.06.11 기사). 이는 기아대책의 "떡과 복음" 정신이 잘 살려내고 있다. 넷째, 이러한 큰 행사를 계획하고 실행해냄으로써 조직 내부적으로도 팀워크를 다지는 계기가 될 수 있다. 이러한 면을 종합해볼 때 한톨나눔축제의 효과성은 높다고 할 수 있다.

따라서 효율성 보다는 효과성이 상대적으로 높은 모금 프로그램이고 그 효과는 잠재적이고 장기적인 결실로 이어질 수 있다. 결과적으로 매해 1 회씩 치렀던 이 축제는 2009년에 서울 및 고양, 안산 지부를 포함하여 3회 실시 하였고, 2010년에는 각 지부를 포함하여 7회를 계획하고 실시하였으며, 올해 2011년에는 서울, 광주, 경기(안양)지역에서 실시하였다. 한톨나눔축제는 매해 새로운 주제로 개최 되고 프로그램도 지속적으로 개발되고 있다.

5. 모금 프로그램으로서 한톨나눔축제의 보완점

앞에서 우리는 모금의 6가지 성공요인에 비추어 한톨나눔축제를 지속시켜주는 성공요인들에 대해 살펴보았다. 이번에는 모금 프로그램으로서 한톨나눔축제를 개선해나가기 위한 보완점에 대해서도 간단히 생각해보도록 하자.

첫째, 모금 활동을 위한 효율적인 시스템 구축의 필요성이다. 다른 모금 프로그램에 비해 행사의 규모나 참가자들의 규모가 큰 한톨나눔축제의 특수한 성격을 감안하더라도 1년에 한 번 있는 이 행사를 진행하기 위해 대부분의 조직원들이 일정기

간동안 집약적으로 빠르게 움직여야 한다. 따라서 업무과중과 체력소진의 한계점을 보완하고, 횡수가 점점 늘어나는 "한톨나눔축제"를 좀 더 효과적으로 진행하기 위한 충분한 인력보강, 적재적소에 인원배치 등이 필요하다. 자원봉사자들과 스태프들도 적극적으로 활용해야 할 것이다. 또한 모금액이 얼마만큼 목표에 도달했는가 하는 것과 어떻게 사용되었는지에 관해 정리된 자료나 수치를 체계화하여 일반인들에게 공개함으로써 단체와 프로그램에 대한 신뢰도를 높일 수 있고 이는 기부자의 확대로까지 이어질 수 있다.

둘째, 참가자들 및 자원봉사자들 관리 및 교육에 있어서 지속성이다. 청소년들을 겨냥하여 단지 1회성의 행사로 봉사확인증을 획득하는 것에 그치는 것이 아니라, 한톨나눔축제의 비전처럼 글로벌 시민의식 함양과 삶의 전반에 긍정적인 영향을 미칠 수 있도록 시민교육에 있어서도 프로그램의 개발 및 개선이 필요하다. 또한 참가자들을 포함하여 자원봉사자들에 대한 행사 이후의 관리에 있어서도 체계적인 방안 마련을 위한 지속적인 노력이 있어야 할 것이다. 예를 들어 행사를 마친 이후의 정기적인 모임을 통한 일회성에 그치는 행사가 아닌 일상 속에서의 지속적 관심을 이끌어내는 방법도 필요하다. 또한 행사에 참여한 청소년들과 스태프들의 보고서 형식의 문서화 작업을 통해 다음 참여자들에게 자료를 공유하는 것도 필요하고 생각한다. 한톨나눔축제만을 위한 홈페이지가 있으나, 간단한 정보만을 볼 수 있을 뿐 그 활용도가 낮고 수동적이다. 이와는 대조적으로 월드비전의 대표적인 프로그램 중 하나인 '기아체험24시간'은 참여자들이 직접 참여할 수 있는 열린 공간이 마련되어 있고, 참여 후 보고서나 체험 수기 등을 작성하여 홈페이지에 게재 하여 '기아체험24시간'을 통해 배우고 느낀 점들을 서로 공유할 수 있었다. 이러한 열린 공간은 조직과 기부자 및 잠재적 기부자들 간의 좀 더 원활한 소통구조를 제공하고 있다. 따라서 이러한 부분을 개선하고, 좀 더 창의적인 대안들을 마련할 필요가 있다.

셋째, 모금전문가(Fundraiser)의 필요성이다. 한톨나눔축제가 지금까지 성공을 거두고 매년 그 규모가 커지는 것은 바람직한 결과이다. 그러나 한편으로 그러한 성공

을 이끈 요인이 모금의 전문성 보다는 끈끈한 팀워크와 조직원들의 사명감과 헌신에 치우쳐져 있었다면, 이제는 모금전문가의 역할을 통한 시너지 효과도 기대해 볼 수 있을 것이다. 조직원들의 사명감과 헌신도도 새로운 공급이 없이는 언젠가는 바닥이 드러날 수 있다. 따라서 모금전문가를 통한 좀 더 효율적이고 효과적인 모금 활동을 위한 노력이 필요하다. 이를 위해 모금전문가를 고용할 수도 있고, 조직 내부에서 모금전담 팀을 구성하여 모금 관련 교육을 통해 전문가로 길러내는데 적극적인 투자가 있어야 할 것이다.



제5장 결 론

우리 사회에서 비영리조직의 역할이 커져감에 따라 모금은 더욱 중요해지고 모금의 방법도 다양해지고 있다. 모금은 단지 조직의 사업을 위해 필요한 재정 마련 차원을 넘어, 단체의 가치지향적인 모금과 개발을 통해 기부자들의 마음을 움직일 수 있어야 할 것이다. 지금까지 선행연구를 바탕으로 비영리조직 모금의 성공 요인들이 무엇인지, 그리고 실제 모금 프로그램 분석을 통해 좀 더 구체적으로 살펴보았다.

국내 비영리단체 중 한 곳인 기아대책과 그 단체의 모금 프로그램인 "한톨나눔축제"를 조사하고 분석하면서 이 단체 고유의 문화와 특징들을 엿볼 수 있었다. 그것은 그들을 하나 되게 하는 끈끈한 공동체 의식과, 조직의 비전과 사명에 대한 깊은 동조와 이를 실천해내는 노력들이었다. 여기에는 조직의 가치를 지켜내는 개개인의 희생정신도 포함되어 있었다. 조직 내부적으로 공유하고 있는 가치와 정신이 바탕이 되지 않는다면 그 많은 사업들을 성공적으로 해낼 수 없었을 것이다. 특별히 한톨나눔축제의 사례를 통해 그것들을 더욱 상세히 살펴볼 수 있었다. 그것이 기아대책이 기아대책 되도록 만들어 가고 있었고, 기부자들 및 잠재적 기부자들을 감동시켜 이 아름다운 가치에 참여하도록 하는 촉매제가 되고 있었다.

다행히 기아대책은 상황이 좋은 편이다. 그러나 국내의 여러 비영리조직은 여전히 재정의 어려움을 겪고 있고, 조직의 기금 조성을 위한 방안이 필요하다. 모금에 관한 근본적인 이해와 문제 해결을 위한 효과적인 해결책 마련도 필요하다. 이러한 필요는 장기적이고 지속적으로 연구 되어야 하고, 창의적인 모금 방법들이 개발되어야 한다. 전 세계적으로 모금 방법에 관한 많은 연구들이 있어 왔고 국내에서도 많은 도움을 얻어 왔으나, 이제는 단순한 답습에 그치는 것이 아니라 국내 상황과 문화에 맞는 새로운 모금 전략과 창의적인 모금 방법들도 모색해 보아야 할 것이다. 예를 들어 모금 전문가에 대한 관심과 투자에 있어서 좀 더 적극적일 필요가 있다. 이렇듯 모금의 활성화를 위해서는 모금의 방법을 개선을 위한 연구와 노력이

앞으로 계속되어야 한다.

그러나 동시에 이러한 성공적인 모금 활동을 통해 얻어 지는 이익들이 과연 조직에 생명력을 제공해 주는지 항상 반문해봐야 한다. 그 생명력이란 단지 외적으로 풍성한 재정을 통한 활발한 사업진행, 조직의 목표달성만을 의미하지는 않는다. 여기에는 내부적으로 조직원들이 자신의 역할과 책임을 다하고 있으며 자신의 일에 만족하고 있는지, 비전과 사명에 동의하고 이에 대해 기꺼이 헌신할 수 있는지, 자기개발 및 전문화를 위한 조직 차원의 투자나 지원 상황은 어떠한지, 리더십과의 소통과 신뢰 등, 이것들이 얼마나 유기적으로 움직이고 있는 지와도 관련이 있다. 따라서 비영리조직 본래의 비전과 사명, 가치를 망각하고 성과와 실적 위주로 가고 있는 것은 아닌지, 비영리조직간 협력이 아닌 성장과 경쟁에만 지나친 초점을 맞추는 수준으로까지 가고 있는 것은 아닌지, 조직 내부적으로 비전과 사명에 대한 동의와 헌신의 정신이 여전히 살아 있는지 조직차원의 점검이 반드시 필요하다. 특히 규모와 영향력이 큰 단체일수록 이러한 부분에 대해 더욱 민감해져야 할 것이다. 그래서 비영리조직을 존재하도록 하는 가치와 사명을 잘 수행해 나가야 한다.

본 연구를 통해 비영리조직 모금에 있어서 기본이 되는 성공요인들에 대해 정리해보았다. 첫째, 조직의 비전과 사명의 연계성, 둘째, 견고한 리더십의 필요성, 셋째, 모금 전담 팀의 구성과 팀워크, 넷째, 적절한 마케팅 전략의 필요성, 다섯째, 후원자들과의 장기적인 관계 구축을 위한 노력, 여섯째, 모금환경의 개선 효과로 이러한 요인들을 포함하고 있을 때 좀 더 건강하고 성공적인 모금 활동을 할 수 있다. 특별히 기아대책의 한톨나눔축제의 사례를 통해 우리는 다시 한 번 성공적인 모금 활동에 있어 위 여섯 가지 요인들의 필요성을 발견할 수 있었다. 물론 연구에 있어서 심도 있는 분석과 다양한 모금 프로그램의 사례 분석을 통한 좀 더 객관적인 결과를 제시하지 못한 한계를 지니고 있으며, 이러한 성공요인이 반드시 모금을 성공적으로 이끈다고 보기는 어려울 것이다. 그러나 모금에 있어서 이러한 요인들의 중요성을 인식할 수 있었고, 이를 바탕으로 모금 활성화를 위한 방법들을 예상할 수 있을 것이다. 또한 아직은 역사가 짧고 부단히 나아가야 할 국내의 비영리조직 모금 관련 연구를 위해서는 이러한 연구자체에 의의가 있다고 본다.

비영리조직에 있어서 모금은 생명이다. 이는 조직의 비전과 사명을 실현해 갈 수 있는 가장 중요한 수단이 될 수 있기 때문이다. 따라서 모금의 활성화 및 성공적인 모금을 위한 다양한 방안들이 지속적으로 마련되어야 한다. 특히 성장하고 있는 기부자들과 잠재적 기부자들의 의식과 욕구를 충족시킬 수 있는 창의적인 모금 프로그램의 개발과 장기적인 관계를 구축해 나가기 위한 방법에 대한 연구는 계속 되어야 하며, 마케팅의 활성화를 통해 효율적이고 효과적인 방안들이 더욱 다양하게 모색 되어야 한다. 또한 모금의 계획과 실행에 앞서 먼저 조직 내부적으로 비전과 사명에 대한 공감 및 이러한 조직의 가치를 기부자 및 잠재적 기부자들과 공유하며 원활히 소통할 수 있어야 할 것이다. 이에 따라 보다 나은 세상을 지향하는 비영리 조직의 비전과 사명이 우리 사회 곳곳에 더욱더 구체적으로 실현되기를 바란다.



참 고 문 헌

1. 국내자료

- 김경희(2004), '비영리조직 모금 활성화 방안', *사회복지 실천 4*
- 김운호(2004), '성공적인 비영리 단체의 모금 사례 연구', *사회복지공동모금회*
- 김운호(2004), '비영리단체 모금의 성공요인과 기준에 관한 소고', *한국비영리 연구 제 3권 제2호*.
- 김정린(2005), *비영리조직 경영*, 아르케.
- 김찬아(2004), '비영리조직 소명과 기금조성활동 메시지의 의미와 유형에 관한 연구', *한국언론학보 제50권 3호*.
- 남재석(2002), '한국 NGO의 자율성 확보를 위한 재정 자립방안 연구', 연세대학교 석사학위 논문.
- 레스터 셸러먼·이형진(2000), *NPO란 무엇인가*, 아르케.
- 박상필(2004), *NGO를 알면 세상이 보인다*, 아르케.
- 박원순(1999), '한국시민단체의 재정사업 경험- 참여연대를 중심으로', 국회 보건복지포럼 발표문.
- 박훈, 이상신(2009), '개인기부 활성화를 위한 세법제도 개선에 관한 연구', 기부문화 연구소
- 배은옥(2009), '비영리단체 모금 정책의 주요내용과 정책 사례', (주)도움과나눔
- 심재영(2003), *비영리조직경영론*, 아르케.
- 신현재·이석원(2008), '비영리단체의 행정효율성이 기부금 모금에 미치는 영향 분석', *한국정책과학학회보제12권 제3호*.
- 양용희·김범수·이창호(1997), *비영리조직의 모금전략과 자원개발*, 아시아 미디어 리서치.

- 에드가 스토크에스.체스터 레이버(1997), *비영리단체 경영핸드북*, 참미디어.
- 이용규(2006), *비영리 조직운영, 예영커뮤니케이션*.
- 이용규·이동만·곽기영(2007), *인터넷과 경영*, 삼우사.
- 이재식(2010), ‘고객관계관리(CRM)시스템이 경영성과에 미치는 영향’
- 이준모(2008), ‘비영리조직의 모금에 있어서 마케팅과 커뮤니케이션 향소 분석’, 경희대학교NGO대학원 석사학위 논문
- 장상미(1999), *7명의 현장 활동가가 쓴 NGO실무 핸드북*, 아르케.
- 정무성(2000), ‘비영리조직의 재정확보를 위한 바람직한 기부문화 활성화 방안’, 시민운동지원기금 세미나 발표문.
- 조안 플래너건(안재권 역, 2002), *성공적인 모금전략*, 한국여성재단.
- 조안 플래너건(임금선 역, 2002), *모금은 모험? : 성공적인 풀뿌리 모금을 위한 길잡이*, 아르케.
- 조희연(2001), *NGO 가이드*, 한겨레 신문사.
- 김 클라인(이정화 역, 2009), *모금이 세상을 바꾼다 : 모금의 기법과 실천적 사례*, 아르케.
- 피터 드러커(현영하 역, 1995), *비영리단체의 경영*, 한국경제신문사.
- 황인욱·양정하·박남철(2010), *모금전문가의 길 : Sales process 기법을 활용한 성공적인 모금 skill*, 양서원.
- 황창순(2004), *개인기부의 현황과 과제*, 사회복지 공동모금회.
- Ahn Bekay(2010), *비영리단체 모금전략*, 예영커뮤니케이션.
- Grace Kay Sprinkel ·Alan L. Wendroff(김경희 역, 2004), *기부문화의 대변혁 : 비영리기관 모금을 위한 발상의 전환*, 아름다운재단 기부문화총서 2.
- Grace Kay Sprinkel(정무성 역, 2000), *비영리 기관의 모금*, 나눔의 집.

2. 국외자료

- Brinckerhoff, Peter C.(2000), *Mission-Based Management: Leading Your Not-For-Profit in the 21st Century*, John Wiley & Sons, Inc. New York.
- Broce, Thomas E.(1986), *Fund Raising: The Guide to Raising Money from Private Sources*, University of Oklahoma Press.
- Drucker, P.F.(1990), *Managing The Non-Profit Organization*, New York: Harper Collins.
- Flanagan, J.(1992), *Successful Fundraising: A Complete Handbook for Volunteers and Professionals*, Contemporary Books Inc.: Chicago, IL.
- Flanagan, J.(1991), *The Grass Roots Fundraising Book*, Contemporary Books Inc.: Chicago, IL.
- Greenfield, James M.(1991), *Fund-Raising*, John wiley&Sons, Inc. New York.
- Venture for fund Raising,(2001), Basic Course on Fund Raising.
- Wendroff, A. L.(1999), *Special Events: Proven strategies for Nonprofit Fund Raising*, John wiley&Sons, Inc. New York.

3. 사이트

- 기아전문사이트 <http://www.hunger.or.kr>
- (주) 도움과나눔 <http://www.doumnet.net>
- 모금 전문가 협회 (The Association of Fundraising Professionals : AFP)
<http://www.afpnet.org/>
- 보건복지부 www.e-welfare.go.kr
- 사이버 민주주의 사회운동 NGO자료관 <http://www.demos.or.kr>
- 세계시민운동정보채널 <http://ngo.wv.or.kr>
- 아름다운재단 <http://www.beautifulfund.org>

아름다운재단 나눔지식아카이브 <http://www.bfdata.org>
양용희의 모금이야기 <http://cafe.naver.com/givingstory>
월드비전 홈페이지 <http://www.worldvision.or.kr>
NGO지도자 총연합회중앙회 <http://www.ngoleaders.co.kr/>
한국비영리학회 <http://www.nporesearch.or.kr/>
한국국제기아대책기구 홈페이지 <http://www.kfhi.or.kr>
한톨 자선 달리기 <http://www.loverun.or.kr>
한톨나눔축제 <http://www.hantol.or.kr>
한국 기부문화연구소 <http://www.icnpm.org>
Benefactors Counsel <http://www.bene-factor.com>

4. 관련기사

국민일보, '제1회 한톨나눔축제-아프리카 친구 삶 이토록 힘들 줄은'
국민일보, '2010 한톨나눔축제-친구들아, 이젠 맨발로 걸지 않아도 돼'
크리스천투데이, 이대웅 기자 dwlee@chtoday.co.kr
헤럴드 경제뉴스, 도현정 기자 kate01@heraldm.com
CTS, 정희진 기자, first@cts.tv

ABSTRACT

A study on Factors of Successful Fundraising in Korean Non-profit Organizations
-Analysis on a example of fundraising of Korea Food for the Hungry International-

Shin-Young, Jung

Department of NGO Policy & Management

The Graduate School of NGO Studies

Kyung Hee University

In our current world, Non-profit Organization(NPO)s influence and play very important role in our society. NPOs base their main vision and mission to meet the necessities of our society and increase value of the public. In order for NPOs to actively involve and to run their organizations, they are heavily reliant and in need of financial support. Due to importance of fundraising for NPOs there are myriads of discussions in order to efficiently bring funds to NPOs. Even in Korea, Korean NPOs put forth effort to raise fund efficiently but despite their effort Korean NPOs are still in deep need for more creative and efficient way to raise fund. Currently they are in need of continuous research and development of fundraising programs and methods.

The core subject to this report is to share about successful fundraising factors of a NPO that succeeded in fundraising after learning from the examples of other successful NPOs, and how such fundraising method coheres with their values and vision. This report also discussed regarding the definition and standard of what so called “successful fundraising.”

Korea Food for the Hungry International (KFHI) is one of the Korea’s successful

NPO and the first Korean NPO to open up a new era for giving, sharing, and supporting other foreign needed countries. Currently they are active in 74 countries, and continuously expanding their work by developing methods for fundraising accordance to the changing world and implementing each well thought out methods to securely bring funds for all activities.

This report analyzed Hantol Sharing Festival, which is KFHI's sustaining representative fundraising program that has been there from the start and still well known popular program that is still very much active that kept KFHI successful. There are six main factors to Hantol Sharing Festival which is well sustaining even to today.

1. Is fundraising program coheres with organization's vision and mission?
2. What about the role of leadership?
3. Is fundraising team and teamwork well formed within the organization?
4. Is marketing active for the fundraising?
5. Does the organization keep close relationship with the supporters?
6. Was improvement method successful for enhancing fundraising atmosphere?

After analyzing Hantol Sharing Festival, the main positive factors that kept this program so successful was due to employees' dedication to organization's vision and mission, good teamwork, well organized planning and preparation, well formed promotion team, keeping close relationship with the supporters, great leaders, accepting funds only from ethical groups or personnel, and developing civil society. Through these factors, the Hantol Sharing Festival had very successful results each year, and became representative festival for KFHI. Even though there are some negatives, such low funding and inefficiency of these festivals, there are no doubts regarding what kind of effects it will have in the long run. From Hantol Sharing Festival, KFHI can build upon this kind of fundraising program and develop into other successful fundraising

programs.

Key words: NPO, fundraising, successful fundraising, vision and mission, fundraising program, effectiveness, efficiency, Hantol Nanum Festival, KFHI(Korea Food for the Hungry International)

