

2009년
문화예술 기획경영 아카데미
문화예술기관단체 기부금 모집 전략
- 전략수립에서 성과측정까지

※ 이 자료집은 2009년 12월 10일 (목)에 진행된 ‘문화예술기관단체 기부금 모집 전략 : 전략수립에서 성과측정까지’ 강의 자료집입니다.

● 문화예술기관단체 기부금 모집 전략 : 전략수립에서 성과측정까지 ●

- 일 시 : 2009. 12. 10 (목) 오전 10시 - 오후 6시(7시간)
- 장 소 : 서울문화재단 대학로 연습실 세미나실
- 주 최 : (재)예술경영지원센터
- 후 원 : 문화체육관광부, 서울문화재단

● 프로그램 일정 ●

날짜	교육내용	강사	
12/10 (목)	I. 문화예술기관 단체의 기부금 모집	<ul style="list-style-type: none"> ○ 문화예술기관단체의 기부금 모집 (1H) <ul style="list-style-type: none"> - 기부의 개념 - 문화예술기관단체가 활용 가능한 기부금의 종류 - 현재 문화예술기관단체의 기부금 모집 현황 ○ 문화예술기관단체 기부금 모집의 필요성 (1H) <ul style="list-style-type: none"> - 문화예술단체 : 기부를 통하여 누릴 수 있는 파생효과 - 기부자 : 세제효과 등의 혜택 	김성규 (한미회계법인)
	II. 기부금 모집 프로세스 및 실습	<ul style="list-style-type: none"> ○ 기부금 모집 프로세스 : 전략수립에서 성과측정까지 (2H) <ul style="list-style-type: none"> - 기부금 모집 활동(전략수립)실행)성과측정)과정 이해 - 문화예술기관단체가 활용 가능한 기부금 모집 전략 - 기부자 관리 ○ 기부금 모집 활동 실습 (2H) <ul style="list-style-type: none"> - 모금 명분 수립, 모금프로그램 개발 등 ○ 활용 가능한 기부금 모집 전략 및 성공사례 (1H) <ul style="list-style-type: none"> - 타 분야 기부금 모집 활동 성공사례 분석 	최영우 (도움과나눔)

강사진 약력

■ 김성규(한미회계법인 대표)

- 예술단체경영연구회 대표(1999~현재)
- 예술경영지원센터 전임 컨설턴트(2008~현재)
- 추계예술대학교 예술경영대학원 겸임교수(~현재)
- 저서 『문화예술단체 설립과 관리실무』, 『예술단체의 재원조성과 투자유치』

■ 최영우((주)도움과나눔 대표)

- (주)도움과나눔의 CEO (2001~현재)
- ‘Jimmy Carter Work Project’를 위해 USD 10,000,000 캠페인 기획(2001)
- USD 3,000,000의 집중거액모금 캠페인 지휘(1999~2000)
- 한국해비타트 사무국장(1995~2001)
- 한국의 60개 이상의 비영리기관들의 컨설팅 수행 (보건복지기관, 교육기관, 시민운동기관, 국제(구호)기관등)
- 기업사회공헌에 관한 다수 강의 및 발표(전경련 사회공헌 사례발표회, 삼성그룹 사회공헌 담당자 연수회등)

목 차

제1부 문화예술기관단체의 기부금 모집 7

1. 기부와 협찬 ————— 8
2. 기부와 협찬의 차이점 ————— 9
3. 기부금 모집을 위한 마케팅전략의 필요성 ————— 10
4. 문화예술분야 기부금 모집을 위한 선행 과제 ————— 10
5. 기부금관련세법 ————— 11

제2부 기부금 모집 프로세스 및 실습 17

1. 기부금 모집 전략과 전술 ————— 18
2. 전략선택 질문표 ————— 38
3. 참고자료 1. 비영리조직을 위한 모금 조직 평가표 ————— 41
4. 참고자료 2. 모금 조직 평가표 Overview 해석 ————— 47

제 1 부

문화예술기관단체의 기부금 모집



문화예술단체들이 벌이는 대부분의 사업은 어느 정도 비영리성을 내포하고 있으며, 자체적인 수익성이 크게 떨어진다. 따라서 문화예술단체는 사업수익 이외에 별도의 재원을 조성하는 수단이 필요하게 된다. 이러한 재원조성의 방법은 크게 지원과 후원이라는 두 가지 범주로 분류할 수 있다. 지원은 사전에 목적성 있는 자금 또는 예산을 보유하고 있으며, 대부분 사업 완료 후 정산의 개념이 있고, 지원하는 기관 또는 단체의 고유한 사업이라는 특징이 있다. 지원은 다시 재원의 출처에 따라 공공지원과 민간지원으로 나눌 수가 있는데, 지원으로 문화예술단체들이 필요로 하는 재원을 충당하기에는 한계가 있다. 그러므로 부족한 공공지원금에 대한 보완적인 수단으로 후원자를 개발하고 관리하는 방법을 체계화하여 민간재원을 확보할 수 있는 방안을 강구하여야 하는 것이다. 후원의 방식은 상당히 다양하게 이루어지는데 가장 대표적인 것이 기부와 협찬이다.

1

기부와 협찬

기부란 대가를 바라지 않고 재산을 내놓은 것으로 후원의 전형적인 방법의 하나이다. 세법에서 기부금이란 ‘타인에게 지급하는 것으로 당해 사업과 직접적인 관계가 없어야 하고 무상으로 제공하여야 하며 그 제공하는 것은 재산적 가치가 있어야 한다.’고 규정하고 있다. 이러한 기부는 실제로 문화예술단체에 직접 기부하는 방법 이외에도 다양하게 적용되고 있다. 문예진흥기금을 통하는 방법도 있으며, 후원회를 조직해서 기부하는 방법도 있다. 또 별도의 재단 등에 기부를 하여 기금을 조성하게 하고 이 기금으로 문화예술단체를 지원해 주는 방법도 있다.

협찬이란 후원자가 예술단체에게 금전이나 물품 등을 제공하여 일정한 활동을 할 수 있도록 해 주는 대신 예술단체는 후원자에게 광고 등의 반대급부를 제공하는 것이다. 이 외에도 기부와 협찬은 몇 가지 차이점을 발견할 수 있다.

2

기부와 협찬의 차이점

기부는 단체에서 행하는 고유목적에 대한 관심과 동의, 단체가 고유목적에 달성할 수 있도록 도와준다는 목적을 갖고 이루어지기 때문에, 일반적으로 문화예술단체 자체를 대상으로 이루어진다. 반면에 협찬은 단체에서 행하는 구체적인 사업에 대하여 이루어지는 경우가 더 많다고 할 수 있다. 물론 일정 기간을 정해 단체에서 행하는 모든 사업과 단체 자체의 홍보를 대상으로 협찬을 할 수도 있지만, 자주 발생하지는 않는다.

기부는 DM, ARS 등 불특정 다수를 대상으로 모집행위를 하는 경우가 많으며, 기부를 모집하기 위해 또는 기부한 사람을 위해 별도의 행사나 이벤트를 개최하기도 한다. 상대적으로 협찬의 경우에는 사업에 적합한 기업을 대상으로 직접적인 접촉에 의해 협찬 유치 행위가 이루어지기 때문에 이벤트를 여는 경우는 별로 없다. 다만, 행사 규모가 크고 협찬자가 다수일 경우 이들을 대상으로 설명회를 겸해 이벤트를 하기도 한다.

기부는 개인과 기업 모두에게 적용되지만 협찬은 특성상 기업에 의해 이루어진다. 협찬은 기부와 달리 예술단체에서는 후원자에게 대가를 지불하게 되는데, 기업은 그 대가를 통해 특정한 수요나 이익을 창출하게 된다.

그렇다면 어떻게 기부를 받을 것인가? 대부분의 문화예술단체는 기부금을 모집할 수 있는 방법을 잘 모르고 있으며, 어떻게 접근을 해야 하는지 엄두를 내지 못하고 있다. 가장 쉽게 할 수 있는 방법은 그저 주위에 있는 사람들에게 소위 ‘구걸’하는 것이다. 구걸도 초기에는 효과를 볼 수는 있지만 곧 한계에 부딪히게 된다.

3

기부금 모집을 위한 마케팅전략의 필요성

기부는 불특정다수를 대상으로 하므로 기부금을 모집하기 위해서는 마케팅적인 방법을 이용할 필요가 있다. 기부금을 모집한다는 것은 곧 기부상품을 판매하는 것이다. 기부상품을 판매하기 위해서는 그에 따른 시장조사가 이루어져야 하며, 시장세분화, 타겟팅, 포지셔닝 등의 전략도 수립해야만 한다. 또한 상품을 기획하고, 상품명을 짓고, 가격도 책정하여야 하는 것이다. 무형의 기부라는 것을 유형화된 기부상품으로 만드는 작업이 있어야 하는 것이다. 예를 들어, 크리스마스 썰, 구세군 자선남비, 사랑의 열매 등을 보면 이해가 될 것이다. 기업이 물건을 만들 때 소비자는 전혀 고려하지 않고 자신이 만들 수 있는 물건을 만들었다고 생각해 보면 그 기업은 오래 가지 않아 사라지게 될 것이다. 문화예술단체들도 자신의 사업과 관련한 기부상품 개발이 수반되어야 기부금 모집도 활성화될 수 있을 것이다.

4

문화예술분야 기부금 모집을 위한 선행 과제

그러나 무엇보다도 예술단체에 대한 기부가 활성화되기 위해서는 두 가지가 선행되어야 할 것이다. 첫째는 예술에 대한 잠재기부자의 확대이다. 기부를 할 사람들은 예술에 대한 가치를 인식하지 못하고 있는 상태이다. 아무리 좋은 기부프로그램을 만든다고 할지라도 예술에 대한 기부를 할 마음이 전혀 없는 사람들에게는 모금할 수가 없는 것이다. 우선은 일반 사람들을 잠재적인 기부자로 만들어 놓은 상태에서 좋은 기부프로그램이 효과를 발휘하게 된다. 잠재적인 기부자를 확대하는 것은 개별 단체들의 노력도 중요하지만 문화관광부 및 지자체와 문화예술위원회, 지역문화재단 등이 앞장서야 할 것이다.

둘째로는 예술단체 종사자들의 인식전환이 필요하다. 기부라는 시장에서 기부상품을 판매하기 위해서는 경쟁이 불가피하다. 우리 사회엔 기부를 필요로 하는 곳이 문화예술만이 있는 것이 아니라 종교, 체육, 청소년, 교육, 노인, 탈북자 등 헤아릴 수 없이 많다. 기부시장에서 저마다 자기 상품의 중요성과 가치를 내세우며 상품을 판매하고 있는 것이며, 문화예술만을 위한 시장이나 소비자는 거의 없는 것이다. 그럼에도 예술단체 종사자들은 예술에 대한 가치와 중요성을 소비자가 모른다면서 거꾸로 소비자 탓을 하고 있다. 우리 주위를 둘러보아도 가장 품질이 좋은 제품이 가장 많이 팔리는 것은 아니다. 예술에 대한 가치가 인간에게 소중한 것임을 소비자들에게 알리는 것은 중요하지만 그것만이 전부는 아니라는 것이다. 기부가 거저 얻어지는 것이 아니라 상당한 시간과 노력이 수반되어야 하는 것이다.

5

기부금관련세법

기부금과 관련하여 반드시 알아야 할 것이 관련 세제이다. 초등학교시절부터 배워왔던 대한민국 국민의 4대 의무(국방, 납세, 교육, 근로) 중의 하나인 납세는 ‘소득이 있는 곳에 세금이 있다’라는 대 전제를 근거로 한다. 이는 개인에게 뿐만 아니라, 자연인과 같이 법적으로 인정을 받은 단체(법인)에게도 적용된다. 개인이 벌어들이는 소득에 대한 세금을 부여하는 것이 ‘소득세’이고, 법인이 일정기간 벌어들인 소득에 대하여 부과하는 세금을 ‘법인세’라 한다. 일반적으로 개인이든 법인이든 간에 소득에 대한 세금을 계산하는 구조는 같다. 즉 일정기간 총 벌어들인 소득이 있고, 여기에서 소득에 관계되어 소요된 비용과 공제부분을 제하고 남은 실제 소득에 세율을 곱하여 납부할 세금을 정한다. 법인의 세무상 소득금액이 2억원 이하에 대하여는 11%의 세율을 적용하고 2억 원이 초과하는 금액에 대하여는 22%의 세율을 적용하여 법인세를 계산한다.(2010년부터는 2억원 이하 10%, 2억원 초과 20% 세율 적용) 개인소득에 대하여는 6~35%의 세율을 적용하여 소득세를 계산하는데, 소득세와 법인세에 대하여는 지방세

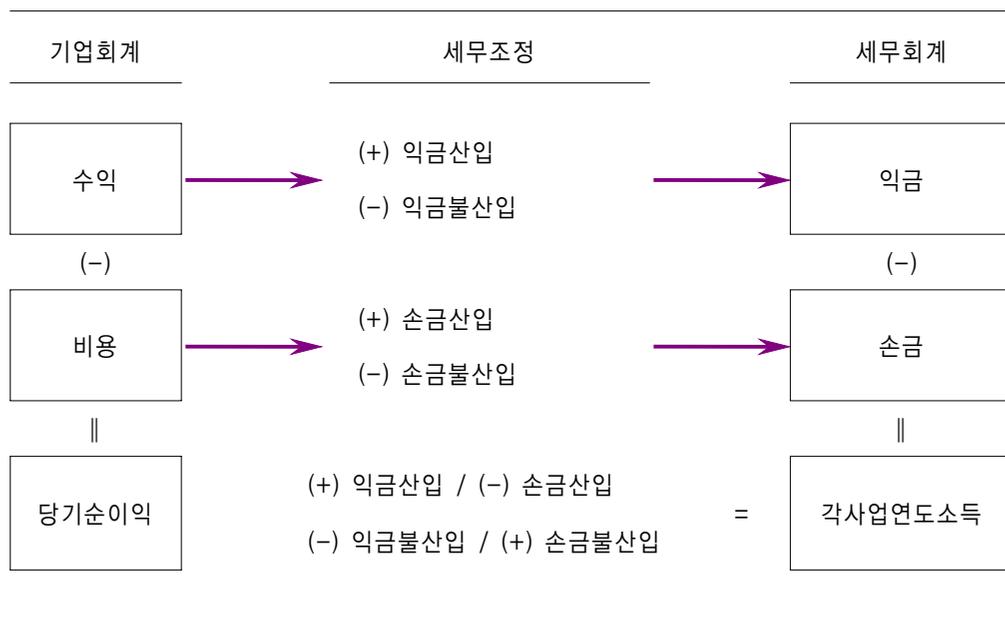
인 주민세가 10%가 추가된다.

최종적으로 결정된 세액이 이미 납부한 세액보다 많으면 그 차액을 더 납부하여야 하고, 적으면 다시 환수 받게 된다. 세금을 납부/신고하는 시기는, 소득세의 경우 매년 5월말까지 전년도 각종 근로소득 및 사업소득을 합하여 자진 종합소득신고를 하게 되어 있고, 법인세의 경우 매년 3월말에 신고/납부한다. 다만 소득 중 근로소득만 있는 경우에는 소속된 단체에서 연말정산만 하면 별도의 소득세 신고를 하지 않게 된다.

사업을 하여 소득이 발생하였거나 법인인 경우에는 세금계산을 위한 세무조정의 단계가 필요한데, 이는 기업회계기준에서 보는 인식기준(단체에서의 자체 회계처리)이 세무적인 기준에서의 회계인식기준과 다르기 때문에 납부할 세금을 확정하는데 있어서 반드시 거쳐야 한다.

일반적으로 대부분의 기업이나 단체들은 내부 관리목적이나 외부 보고용에 맞는 회계기준에 따라 장부를 작성하고 재무제표를 만든다. 세법이란 여러 정책적인 변수들이 감안이 되는데 이 세법에 맞추어 처음부터 장부와 재무제표를 다시 만든다면 엄청난 노력과 시간이 들어가야 할 것이다. 따라서 법인세 계산 시에는 기업회계기준에 따라 작성된 재무제표를 인정을 하되 여기서 산출된 당기순이익을 기초로 세법에 맞게 조정하는 작업이 필요하다. 당기순이익은 회계상 수익에서 비용을 차감하여 계산이 되지만 법인세 계산 시 기준이 되는 각사업연도 소득은 익금에서 손금을 차감한 금액이다. 그러므로 당기순이익에서 각사업연도 소득으로 수정하는 작업이 필요한데 이를 세무조정이라고 한다. 하지만 이 의미가 이제는 확대되어 각사업연도 소득의 산출뿐만 아니라 이후 절차인 산출세액과 납부할 세액을 계산하는 일련의 절차를 넓은 의미의 세무조정이라고 한다.

기부금을 주는 쪽은 법인이나, 개인이나에 따라 적용하는 세법이 다르지만 기본적으로 그 구조는 같다. 기부금은 원칙적으로 업무와 관련이 없는 지출이다. 그러나 법인세법에서는 업무와 관련이 없는 지출은 손금으로 인정해 주지 않으며, 따라서 기부금은



법인세법상 손금불산입되며 이에 따라 과세표준이 높아져 더 많은 세금을 부담하여야 한다. 하지만 기부금이 대부분 공익을 목적으로 하고 있으며, 정부에서 직접지원으로 해결되지 않는 부분을 민간이 부담하는 것이므로 법에서 별도로 정한 범위에 해당하는 기부금은 이를 손금으로 인정하고 있다. 손금으로 인정해준다는 표현을 쓰기 때문에 ‘기부를 하면 세금혜택이 있다’라는 생각을 하게 된다. 이는 잘못된 생각으로 엄밀히 말하면 혜택이 아니라, 불리하던 것을 불리하지 않게 해준 것이라고 보아야 한다. 직원이 버스를 타고 가도 되는데, 세금혜택이 있으니까 이제부터는 모범택시를 타고 다니라고 하면? 법인세법상 손금으로 인정되는 비용을 지출하면 당연히 소득금액은 줄어들고, 법인세도 감소한다. 버스비보다는 모범택시비가 더 많기 때문에 비용이 증가하고 이에 따라 법인세가 줄어든 것을 세금혜택이라고 하는 것과 기부를 하면 세금혜택이 있다고 하는 것이 별반 다른 얘기가 아닌 것이다.

기부금을 지출하면 이를 4가지로 분류하여, ①국가 등에 대한 기부금(법정기부금), ②조세특례제한법상 특례기부금, ③기부금 중 일정 한도만큼만 인정받는 지정기부금,

④세무상 손금으로 인정받지 못하는 기부금으로 나뉜다.

법정기부금은 당해 사업연도의 소득금액에서 이월결손금을 차감한 금액의 50%(개인
의 경우 100%)범위 내에서 손금에 산입되며, 이러한 기부금은 국가 또는 지방자치단체
에 기부하는 것을 포함하여 국방헌금, 불우이웃돕기성금 등이 있다.

특례기부금은 조세특례제한법 제73조에서 규정하고 있으며 소득금액에서 이월결손
금을 차감한 금액의 100분의 50을 곱하여 산출한 금액의 범위 안에서 이를 손금에 산
입한다. 문화예술진흥법에 의한 문화예술진흥기금으로 출연하는 금액도 포함되며, 개인
이 문화예술진흥기금으로 출연하는 금액은 소득금액에서 이월결손금을 차감한 금액의
100분의 100을 곱하여 산출한 금액의 범위 안에서 이를 손금에 산입한다. 또한 최근에
법이 개정되어 등록된 박물관 미술관에 박물관자료 또는 미술관 자료로 지출하는 기부
금도 특례기부금에 포함되었다.

지정기부금은 세법에서 정하는 비영리법인이 고유목적사업에 사용하는 경우와 기타
세법에서 정하는 특수한 경우가 해당된다. 이 지정기부금은 지출한 기부금을 전액 세무
상 손금으로 인정받는 것이 아니고 일정한 한도를 초과할 경우에는 그 한도만큼만 손
금으로 인정받는다. 법인세법에서는(법인의 경우) 소득금액의 100분의 5, 소득세법(개
인의 경우)에서는 소득금액의 100분의 15(2010년부터는 100분의 20)만큼을 한도로 하
고 있다. 기부금을 받는 단체가 지정기부금 해당단체에 해당되려면 정부로부터 허가 또
는 인가를 받고 설립한 비영리 문화예술단체이거나 전문예술법인·단체이어야 한다.
이외에도 문화관광부의 추천을 받아 기획재정부장관이 지정하는 단체의 경우 지정기부
금 단체가 된다. 최근 법이 개정되어 다음의 요건을 충족하는 비영리법인은 지정기부금
단체가 될 수 있게 되었다.

- (1) 수입을 회원의 이익이 아닌 공익을 위하여 사용하고 사업의 직접 수혜자가 불특정 다수
일 것
- (2) 해산 시 잔여재산을 국가 지방자치단체 또는 유사한 목적을 가진 다른 비영리법인에게

귀속하도록 할 것

- (3) 인터넷 홈페이지를 통하여 연간 기부금 모금액 및 활용실적을 공개한다는 내용이 정관에 기재되어 있을 것
- (4) 사실상 특정 정당 또는 선출직 후보를 지지 지원하는 등 정치활동을 하지 아니할 것
- (5) 지정기부금 단체에서 지정이 취소된 경우에는 그 취소된 날로부터 5년이 지났을 것

제 2 부

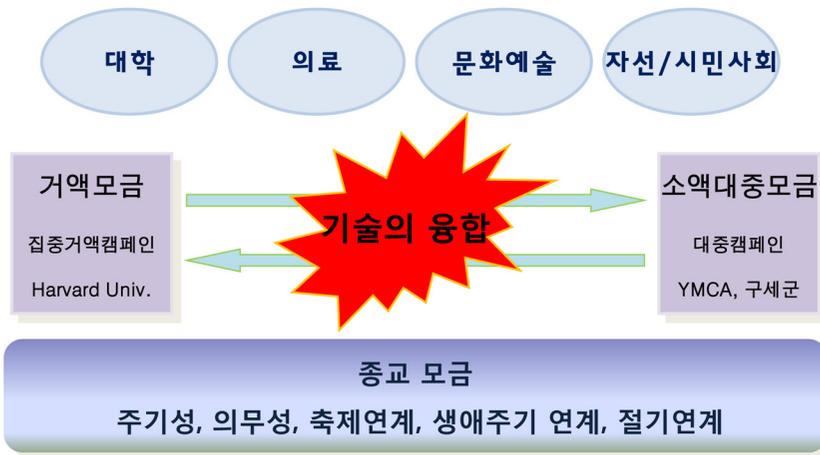
기부금 모집 프로세스 및 실습



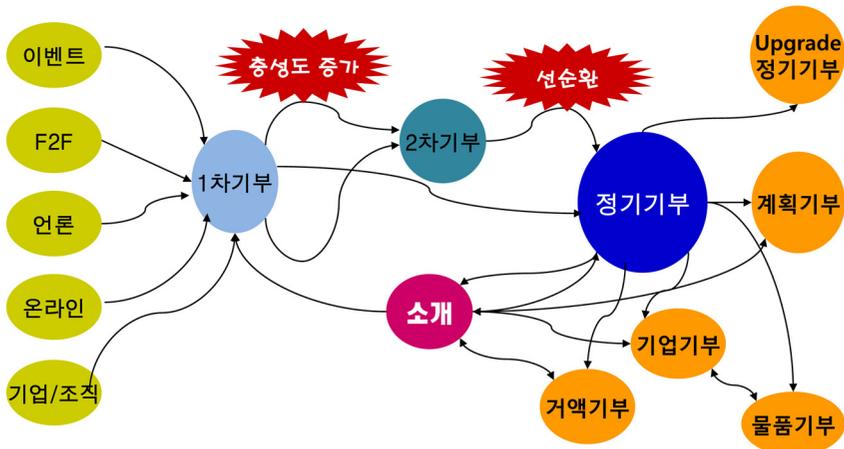
1

기부금 모집 전략과 전술

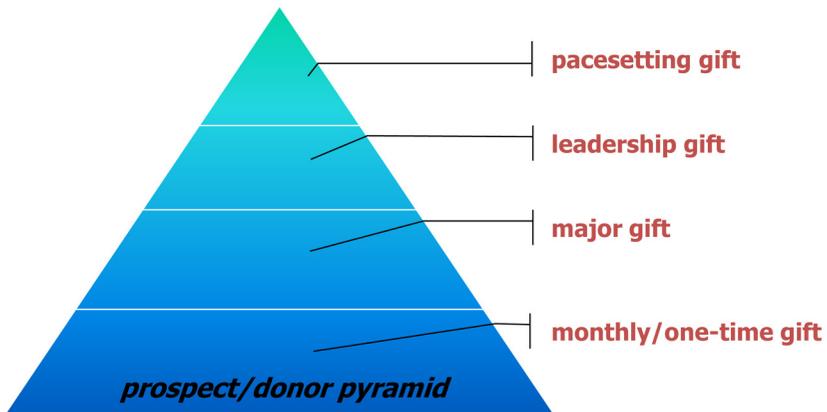
☑ 모금기술의 발달과 융합현상



☑ 이상적 모금의 발달



☑ 모금 피라미드



☑ 연례 모금의 7단계



* 자료 : J.M. Greenfield, The Fundraising Handbook 3rd ed., John Wiley & Sons(2001)

☑ Annual Campaign Process

1. 평가(evaluation)

- 지난 3~5년 간의 모금 성과 변화 추이
- 기부자 원천, 모금방법, 원천별 수입 변화 추이, 직간접 비용 등
- 예상되는 비용과 수익간의 차이 분석
- 기존의 모금 활동 분석

2. 소요 식별(need identification)

- 연례 모금을 통해 재원이 조달되어야 하는 프로그램과 금액
- 다른 방식으로 재원이 조달되는 프로그램

3. 잠재기부자 파악(prospect)

- 잠재원천과 모금 방법 간의 매칭
- 실질적 점검
 - 각 원천별로 얼마를 모금할 수 있나
 - 각 원천별로 접근하거나 설득할 수 있는 우리의 강점은
 - 과연 얼마의 비용이 들것인가
- 우선 공략 순위를 결정 : 최대 수익 예상이 우선, 가장 쉬운 곳부터가 아니라

4. 목표 설정(target setting)

- 반드시 달성해야 하는 소요 액수를 잠정 목표치로 설정
- 예상 수익에 비교하여 잠재 목표치가 과연 현실적(realistic)인지 평가
- 세부 모금 방식별로 목표치를 할당, 기부표(gift table) 작성

5. 일정 확정(calendar)

- 각 업무별 책임자 할당
- 완료 시점을 정하고 소요 시간을 역산으로 계산

6. 개발/캠페인 활동(cultivation and asking)

- 기부 요청

7. 기부자 예우(recognition)

- 감사 편지나 전화
- 정기적 보고서/소식지

☑ 5대 모금 전략 비교표

전략	성장 (Growth)	참여 (Involvement)	인지도 (Visibility)	효율 (Efficiency)	안정 (Stability)
속성	역동적인	보답하는	친근한	지략적인	지속성 있는
성격	대담한 계획, 용감한 리더십, 소액의 초기 기부	자원봉사프로그램 플뿌리 로비	폭넓은 공공의 관심 여론이 중요 많은 이해관계자 브랜드 인지도	비용에 민감함 잘 정비된 전략	변함없는 가치 끊임없는 필요 방대한 재정적 기초
주요 모금 전술	DM 획득	전화모금 DM 멤버십 뉴스레터 package	TV/Radio 특별행사 CRM 출판	계획/거액기부 재단/기업 월정 기부 직장모금 정부지원금	기금 다양한 모금 전자결제
대표 사례	환경단체 동물구호단체 새로운 조직	박물관 공연단체 공공정책 그룹	의학연구조직 긴급자선구호	사회서비스단체 병원	대학 생활시설
미션의 특징	광범위한 접근, 실질적인 Impact	공공의 참여	광범위한 공공의 인지와 이해, 브랜드 인지도	보수적 경영	건전한 재정, 현금유보, 장기적 관점
요구되는 노력	자원 집약적	스텝의 노력	일반적으로 자원집약적	스텝과 시간 집약적	자원집약적

☑ 1-2개 전략에 집중하라

☐ 1개의 핵심전략을 선택

- ‘모든 전략이 다 좋아 보이므로 다 해보자’는 무모한 발상
 - 재벌도 이렇게는 안 한다.
 - 모든 것을 다한다는 것은 아무것도 하지 않는다는 선언!
- 전략간에 서로 상충되는 면들이 존재
 - 성장과 안정은 동시에 취할 수 없다.
 - 인지도 전략은 효율적이지 않다.

☐ 보조전략을 추가

- 핵심 전략을 지원하여 핵심 전략이 더 강력하게 효과를 발휘할 수 있도록
 - 성장에는 인지도가 도움이 될 수 있음
- 단 한가지 전략의 약점을 보완할 수 있도록 해야
 - 효율전략에서 미흡한 기부자 보상을 ‘참여 전략’을 통해 보완

☑ 진입 전략

- 일정 수준에 이르기 위한 성장 전략은 반드시 필요
 - 재무적 안정성 확보를 위한 critical mass의 확보
- 인지도는 critical mass의 확보에 필수적 요소
 - 활동 범위와 규모에 따라 차이가 있으나, 국가 전체적으로 또는 지역내에서 일정 수준의 인지도 역시 필요한 요소
 - 한국 사회에서는 “인지도=신뢰도”라는 인식이 존재
 - 기부를 하지 않은 가장 큰 두 번째 이유가 ‘기부처 불신’약 35%
- 초기 조직은 경제적 안정성이 낮으므로 최대한 경제적인 모금 즉, 효율성이 보장되어야 함
 - 효율 전략은 일부 성장 전략과 상충되기는 하나 양자 상호 보완적 입장에서 노력을 추구하는 것이 바람직

☑ 유지 전략

- 안정전략이 주요 전략으로
 - 일정의 모금 시스템을 조직 내에 갖추게 되면 특별한 이유나 환경변화가 없는 한 기존 시스템을 유지하는 안정전략이 필요
- 참여는 일정 수준의 안정을 유지하는 데 필수적
 - 일련의 비용이 수반되더라도 기존 기부자의 능동적 참여와 지속적 관계 유지에 노력
 - 따라서 참여전략이 주요 전략을 사용될 때에는 효율전략과 상충됨

- 인지도 전략의 중요성이 상대적으로 감소
 - 조직이 추구하는 가치가 알려지고, 모금 등의 조직 운영 시스템인 안정화
 - 인지도의 급격한 하락을 방지하는 수준에서 조직 인지도를 유지하고, 모금에 있어서는 인지도를 효과적인 도구나 목표로 삼지 않는 것이 바람직

▼ 진입을 넘어 유지로(?)

- 한국에서 진입전략을 넘어서 유지전략으로 전환된 곳은 거의 없다.
 - 대부분의 단체와 조직이 진입전략의 단계에 위치
 - 비영리 조직의 사회적 성숙도와 정착의 정도와 밀접한 관계가 있음
 - 모금의 선도적 위치를 점하고 있는 일부 사립대학의 경우에도 지속적인 성장 전략을 추진 중: 현재 재정 수입 대비 모금의 비중이 선진 대학에 비해 낮은 수준
 - 국제기구의 경우에는 인지도를 기반으로 그래도 안정화된 모금 채널과 방법을 보유함으로써 토종보다는 한 발 앞서 있는 상황
 - 결국 대부분의 조직과 단체에게 현 시점에서 권장되는 전략은 성장, 인지도, 효율 중의 1-2개 일 것임

▼ 모금목표의 설정

- 낙관적인 목표와 현실적인 목표의 대립
 - 낙관적 목표 : 사업을 확장하고 새로운 서비스를 제공하기 위해
 - 현실적 목표 : 새로운 시작은 재정적 지원이 있어야 하고, 너무 지나치면 실패의 위험이 있다.

- 대담한 모금 목표와 세부 실행목표
 - 대담한 목표를 설정하고, 이를 실현할 세부 실행 목표(현실적 목표)를 구체적으로 설정
 - 대담한 목표는 ‘조직의 미래에 대한 창의적 상상’에서 출발
 - Out of the Box!(기존의 전략공간에서 빠져 나와 자신의 조직을 제3자적 입장에서 바라보는 것)

☑ 전략 유형별 대담한 목표

- 성장전략
 - 3년 안에 진성회원의 수를 2배로 증가시키기
 - 5년 내 연간 500만원 이상 기부자를 30% 늘리기
- 참여전략
 - 매월 최소 5명 이상의 거액기부자를 본부에 초청하기
 - 월1회 이상 웹진 형태의 보고서와 정보를 제공하기
- 인지도전략
 - 지역 신문사에 월 2회 이상 기고하기
 - 저명인사와 전문가를 중심으로 자문위원회를 구성하고 운영하기
- 효율전략
 - 수입대 비용의 비율을 1:11에서 3:1로 개선하기
 - 거액기부자의 기부금액을 2배로 늘리기

● 안정전략

- 한 가지 자원금의 모금 비율이 20%를 넘지 않도록 유지
- 30% 이상의 수입을 다년 약정 소액 월정기부자로 충당하기

▼ 모금의 전술적 Mix

● 일반적으로 활용할 수 있는 모금 전술은

- 재단 지원금(foundation grants)
- 기업 기부(corporate giving)
- 거액 기부(major gifts)
- 집중 거액모금 캠페인(capital campaign)
- 계획 기부(planned giving)
- 우편 모금(direct mail)
- 전화 모금(telephone fundraising)
- 온라인 모금(web-site fundraising)
- 특별 행사(special events)
- 물품 판매(merchandising)

☑ 모금 방법론 선정 시 고려사항

- 조직의 실행 능력에 맞게 결정하라
- 집중과 분산의 원칙
- 경제성
- 조직의 본질에 적합한 지를 고려
- Fun(d) Raising : 재미있어야
- 본질에 호소해야
- Partner의 이익을 먼저 생각하면 창조적 아이디어가 나온다
- 꾸준한 정보수집과 배우려는 자세
- 언론의 관심을 끌 수 있을지 생각하라

☑ 모금방법별 경제성 비교

모금방법	평균 비용
신규 DM 취득	0.95-1.25/1
DM 갱신	0.25-0.38/1
TM 신규 취득	0.90-1.20/1
TM 갱신	0.27-0.40/1
특별행사	0.45-0.55/1
기업, 재단	0.03-0.20/1
계획기부	0.05-0.25/1
거액계획기부	0.02-0.15/1
Capital Campaign	0.03-0.10/1

☑ 성장전략에 적합한 전술

전 술	전형적 성장전략의 적용
재단기부	특별한 해당 없음. 재단이 역량 강화를 지원하는 경우
기업기부	기업의 endorsement marketing, 직원기부 외 해당 없음
거액기부	성장전략을 위한 특별기부 및 조직동원
Capital Campaign	유용한 도구가 될 수 있음.
계획기부	해당 무
편지모금	핵심성장전략
전화모금	편지와 연계되면 유용한 전략이 될 수 있음
온라인모금	매력적 방법
특별행사	지역조직 및 소규모 조직을 위해 유용
언론연계모금	한국상황에서 유력

☑ 참여전략에 적합한 전술

전 술	전형적 참여전략의 적용
재단기부	신규프로그램 지원 외 직접적 연관 무
기업기부	신규프로그램 지원 외 직접적 연관 무
거액기부	유용한 방법론
Capital Campaign	적절하게 활용하면 참여를 견인, 다른 참여에서 배제해나가는 역효과를 만들기도 함
계획기부	직접적 연관이 어려움
편지모금	유용한 방법론
전화모금	매우 유용한 방법론
온라인모금	무한한 가능성을 가진 영역
특별행사	자원봉사자 주도의 특별행사가 특히 유용
기 타	

☑ 인지도전략에 적합한 전술

전 술	전형적 인지도전략의 적용
재단기부	화제성의 기부가 아니면 직접적 연관이 없음
기업기부	CRM, Social Marketing 등 유용함
거액기부	화제성 기부 외에는 직접적 연관이 없음
Capital Campaign	유용한 방법론
계획기부	화제성 기부 외에는 직접적 연관이 없음
편지모금	다소 비싼 인지도 전략 방법론
전화모금	너무 비쌌
온라인모금	매우 유용한 방법론
특별행사	유명인사가 있을 때 매우 유용한 방법. 거리모금
언론연계캠페인	한국상황에서 유용함

☑ 효율전략에 적합한 전술

전술	전형적 효율성 전략의 적용
재단기부	매우 효과적
기업기부	매우 효과적
거액기부	매우 효과적
Capital Campaign	매우 효과적
계획기부	장기적 투자가 가능할 때 매우 효과적
편지모금	월정기부 및 고액 기부클럽 외에 덜 효과적
전화모금	월정기부 및 고액 기부클럽 외에 고비용 구조임
온라인모금	매우 효과적
특별행사	예외적 경우를 제외하고 덜 효과적
자원봉사주도 모금	효과적인 방법

☑ 안정에 적합한 전술

전 술	전형적 안정전략의 적용
재단기부	매우 유용함
기업기부	매우 유용함
거액기부	매우 유용하고 불가피한 방법
Capital Campaign	매우 유용함
계획기부	장기적으로 매우 유용하고 불가피한 방법
편지모금	고효율의 월정기부 및 고액기부 클럽 결성시 유용
전화모금	고효율의 월정기부 및 고액기부 클럽 결성시 유용
온라인모금	필수적임
특별행사	후원자보상 및 후원자참여에 유용. 현금마련을 위해서는 다소 조심스러운 방법
기 타	

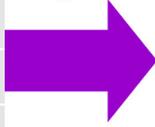
☑ 전략별로 적합한 전술

구 분	성장 전략	참여 전략	인지도 전략	효율 전략	안정 전략
재단기부					
기업기부					
거액기부					
Capital Campaign					
계획기부					
편지모금					
전화모금					
온라인모금					
특별행사					
언론연계모금					

☑ 모금 Mix의 구성과 비교

현재

원천	후원수	금액(백만원)
거액기부	3	60
재단 지원금	2	40
기업 기부	6	60
우편 모금	500	40
특별 이벤트	0	0
정부지원금	3	400
TOTAL	514	600



A

원천	후원수	금액(백만원)
거액기부	3	60
재단 지원금	2	40
기업 기부	6	60
우편 모금	1,000	80
특별 이벤트	2	60
정부 지원금	3	400
TOTAL	1,016	700

B

원천	후원수	금액(백만원)
거액기부	8	130
재단 지원금	2	40
기업 기부	6	60
우편 모금	500	40
특별 이벤트	1	30
정부 지원금	3	400
TOTAL	520	700

☑ 어떤 Mix가 좋은가?

- 상황에 따라 다르다!
- A가 유력한 경우
 - 역동적인 새로운 리더의 영입
 - 정부지원금의 동결
 - 인지도를 높일 필요성이 제기
- B가 유력한 경우
 - 수혜 대상이 제한적
 - 새로운 설비, 투자가 필요
 - 기존 거액 기부자가 기부 종료 상황에 처했을 때

2

전략선택 질문표

보조 전략들이 주요 전략들을 보완하는 관계성

주요 전략	보조 전략	관계성		
성장 전략	참여 전략	기부자 참여를 위한 기회는 많은 기부자들에게 기부 요청의 매력을 높여준다. 좀더 높은 수준의 대중 인지도는 기부자 확보 활동에 대한 반응을 증가시킨다. 효율적인 모금은 조직 성장에 투자하고 더 많은 잠재 기부자들에게 다가갈 수 있게 하는 자금의 여유를 제공한다.		
	안정 전략		안정적인 모금 기반은 기부자 확보 활동에 내재하는 위험의 부담을 가능케 한다.	
참여 전략	성장 전략	증가하는 기부자 수는 기부자의 참여 활동의 비용 대비 효과를 높게 한다. 좀더 높은 수준의 대중 인지도는 기부자의 참여를 참가자들을 위해 좀더 보람 있는 일로 만들어 준다. 더 큰 효율은 기부자 참여 활동에 투자할 수 있는 여유 자금 확보를 가능케 한다.		
	효율 전략		안정적이고 다양한 모금 프로그램은 다양한 자원봉사자들의 참여를 가능케 하고 기부자 참여를 위한 다양한 기회들을 제공하며, 새로운 참여 활동들을 위한 투자를 더욱 쉽게 한다.	
	안정 전략		증가하는 기부자 수는 최고의 광고인 구두 홍보의 기회를 증가시키고 자원봉사자들의 활용 가능한 에너지를 증가시켜서 인지도 제고에 도움을 줄 수 있다.	
인지도 전략	참여 전략	자원봉사 업무와 같은 기부자 참여 활동들은 비영리단체의 일에 대한 대중의 인식의 폭을 훨씬 더 넓게 해 준다. 효율적인 모금 프로그램은 인지도 제고 활동에 투자하기 위해 필요한 자금을 마련해 준다. 안정성은 인지도 부문에 투자할 가용 자원 규모의 수준을 높여주고 조직을 언론이 더 신뢰할 수 있게 해 준다.		
	효율 전략		성장 전략	성장은 기부자 증가를 높이고 그에 따라 기부자 개발을 위한 단위 비용을 낮추어서 효율의 증가를 가능케 한다.
	안정 전략		참여 전략	기부자 참여 활동들은 거액 기부와 계획 기부 요청을 위한 활동을 촉진하는 동시에 후원금 증액요청(upgrade)과 같이 매우 효율적인 수단의 활용도 촉진시킨다.
	안정 전략		인지도 전략	좀더 높은 수준의 대중 인지도는 기부자 확보 활동과 후원 재요청을 위한 프로그램 등에 대한 반응을 증가시키고 그에 따라 비용도 낮춘다.
효율 전략	안정 전략	안정적인 모금 프로그램은 비영리단체로 하여금 모금 프로그램들을 저효율에서 고효율로 만들기 위한 자원의 이동을 가능케 함으로써 보다 높은 수준의 효율을 추구할 수 있게 한다.		
	성장 전략	기부자 수의 성장은 비영리단체 수입의 아주 적은 부분에서 개인 기부자들의 기부로 충당될 때에만 안정적 측면에서 바람직하다. 참여는 기부자들이 거액 기부나 계획기부와 같이 새로운 모금 기회들을 받아들일 수 있는 기회를 확대함으로써 안정을 촉진할 수 있다. 인지도는 일반적으로 모든 모금 프로그램을 돕고, 기부자들에게 그들의 기부에 대한 자부심과 만족을 더해주는 역할을 한다. 효율 증대는 추가적인 모금 활동들에 투자할 가용 자원을 산출함으로써 조직이 모금 활동을 다각화할 수 있는 기회들을 증가시킨다.		
	참여 전략		성장 전략	성장 전략
안정 전략	참여 전략		안정 전략	
안정 전략	성장 전략	기부자 수의 성장은 비영리단체 수입의 아주 적은 부분에서 개인 기부자들의 기부로 충당될 때에만 안정적 측면에서 바람직하다. 참여는 기부자들이 거액 기부나 계획기부와 같이 새로운 모금 기회들을 받아들일 수 있는 기회를 확대함으로써 안정을 촉진할 수 있다. 인지도는 일반적으로 모든 모금 프로그램을 돕고, 기부자들에게 그들의 기부에 대한 자부심과 만족을 더해주는 역할을 한다. 효율 증대는 추가적인 모금 활동들에 투자할 가용 자원을 산출함으로써 조직이 모금 활동을 다각화할 수 있는 기회들을 증가시킨다.		
	참여 전략		성장 전략	성장 전략
	인지도 전략		참여 전략	안정 전략
	효율 전략		안정 전략	안정 전략

여러분 조직에 적합한 모금 전략은 무엇인가?

질문	둘 모두에					글씨요
	G I V E S 해당사항 없음					
(E) 여러분 조직은 단위 모금액 모금을 위한 비용을 최소로 하는 것이 무엇보다 중요한가, 아니면 (S) 조직의 장기적인 안정된 운영을 보장하는 것이 더욱 중요한가?						
(E) 여러분 조직은 단위 모금액 모금을 위한 비용을 최소로 하는 것이 무엇보다 중요한가, 아니면 (V) 대중 인지도를 얻는 것이 더 중요한가?						
(E) 여러분 조직은 단위 모금액 모금을 위한 비용을 최소로 하는 것이 무엇보다 중요한가, 아니면 (I) 기부자들이 자원봉사자, 적극 참여자(activist), 또는 적극 지지자들로 참여하는 것이 더욱 중요한가?						
(E) 여러분 조직은 단위 모금액 모금을 위한 비용을 최소로 하는 것이 무엇보다 중요한가, 아니면 (G) 모금 수입의 증대를 위해 기부자의 수가 늘어나는 게 중요한가?						
(S) 조직의 장기적인 안정된 운영을 보장하는 것이 더욱 중요한가, 아니면 (V) 대중 인지도를 얻는 것이 더 중요한가?						
(S) 조직의 장기적인 안정된 운영을 보장하는 것이 더욱 중요한가, 아니면 (I) 기부자들이 자원봉사자, 적극 참여자(activist), 또는 적극 지지자들로 참여하는 것이 더욱 중요한가?						
(S) 조직의 장기적인 안정된 운영을 보장하는 것이 더욱 중요한가, 아니면 (G) 모금 수입의 증대를 위해 기부자의 수가 늘어나는 게 중요한가?						
(V) 대중 인지도를 얻는 것이 더 중요한가, 아니면 (I) 기부자들이 자원봉사자, 적극 참여자(activist), 또는 적극 지지자들로 참여하는 것이 더욱 중요한가?						
(V) 대중 인지도를 얻는 것이 더 중요한가, 아니면 (G) 모금 수입의 증대를 위해 기부자의 수가 늘어나는 게 중요한가?						
(I) 기부자들이 자원봉사자, 적극 참여자(activist), 또는 적극 지지자들로 참여하는 것이 더욱 중요한가, 아니면 (G) 모금 수입의 증대를 위해 기부자의 수가 늘어나는 게 중요한가?						
점 수						

보조 모금 전략 선택하기

만일 여러분의 주요 전략이 성장이라면 그 전략을 추구하는 과정에서 직면하는 가장 큰 장애는 무엇인가?	순위 (1등급에서 4등급까지)
<ul style="list-style-type: none"> ■ 기부자들을 위한 참여 기회 부족이 여러분 조직을 후원할 사람들의 수를 감소시키고 있는가? ■ 낮은 수준의 대중 인지도로 인해 신규 기부자들을 확보하는 것이 어려운가? ■ 기부자 개발 프로그램의 효율성이 부족해서 신규 기부자들을 발굴하는 것의 경제성에 문제가 있는가? ■ 신뢰성 있고 다양한 모금원이 부족-즉, 불안정-해서 신규 기부자들을 확보하기 위해 필요한 자본이 없는가? 	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>만일 여러분의 주요 전략이 참여라면 그 전략을 추구하는 과정에서 직면하는 가장 큰 장애는 무엇인가?</p>	<p>순위</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ 기부자 기반의 미성숙으로 비용대비 효과가 크도록-cost-effective- 일을 진행할 만큼 충분한 기부자들이 확보되지 않았기 때문에 기부자 참여를 확대하는 것이 필요한가? ■ 대중 인지도의 부족으로 참여가 중요하고 유익하다는 것을 기부자들에게 설득하는 것이 어려운가? ■ 효율적인 기부자 개발 프로그램의 부재로 인해 더 많은 기부자 참여 활동을 제정하기 위해 필요한 여유 자금이 없는가? ■ 신뢰성 있고 다양한 모금원이 부족해서 기부자들의 참여를 위한 기회를 제공하는 데에 시간과 돈을 투자하는 것의 위험 부담이 큰가? 	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>만일 여러분의 주요 전략이 인지도 제고라면 그 전략을 추구하는 과정에서 직면하는 가장 큰 장애는 무엇인가?</p>	<p>순위</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ 기부자 기반의 미성숙으로 조직을 알릴 자원봉사자들을 충분히 확보하는 데에 어려움이 있는가? ■ 기부자들을 위한 참여활동의 부족이 구두 홍보 기회의 촉진을 어렵게 하고 있는가? ■ 기부자 개발 프로그램의 효율성이 너무 낮은 수준이어서 조직의 인지도 제고를 위해 재정을 투자할 여유가 없는가? ■ 신뢰성 있고 다양한 모금원이 부족해서 인지도 제고에 투자할 자금이 없거나 심지어 여러분 조직이 주목할 만한 가치가 있다고 대중을 설득할 수도 없을 정도인가? 	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>만일 여러분의 주요 전략이 효율이라면 그 전략을 추구하는 과정에서 직면하는 가장 큰 장애는 무엇인가?</p>	<p>순위</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ 기부자 기반의 미성숙에 따른 기부자 수의 한계로 인해 기부자 개발 활동들의 비용 대비 효과성이 떨어지는 상황인가? ■ 기부자들을 위한 참여 활동의 부족이 거액 기부나 계획기부와 같은 저비용 고효율의 모금 수단들에 대한 기부자들의 관심을 감소시키는가? ■ 인지도 부족이 거액 기부자나 재단, 회사 등의 기관 기부로부터 기금을 조성하는 활동을 어렵게 하는가? ■ 신뢰성 있고 다양한 모금원이 부족해서 기부자 개발 프로그램의 효율을 높이는 데에 집중하는 것을 방해하는가? 	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

3

참고자료 1. 비영리조직을 위한 모금 조직 평가표

비영리조직을 위한 모금 조직 평가표

- ◇ 비영리조직 이사회와 모금 조직 Overview
- ◇ 이사회 평가
- ◇ 실무 대표(CEO) 평가
- ◇ 모금 개발 담당 디렉터(팀장) 평가

(주)도움과나눔

본 평가표들은 Mal Warwick과 Stephen Hitchcock의 'Ten Steps to fundraising Success'에 포함된 것들로 저자들과의 한국어판 번역 계약이 완료되어 (주)도움과나눔이 판권을 보유하고 있습니다. 따라서 허가없이 임의적으로 복사, 유포, 활용할 수 없음을 알려드립니다.

비영리조직 이사회와 모금 조직 Overview

(1점 = 예, 0점 = 아니오)

	예	아니오	글썸요	가중치	점수
1. 매년 여러분의 모금 총액이 증가하고 있는가?				× 3 =	
2. 단일한 재원에서 60퍼센트 이상의 자금 조달이 이루어지지 않고 다수의 개별적인 소스, 행사 또는 재원조달 방법에 의해서 재원이 조달되고 있는가? (전형적인 재원으로는 재단기부, 기업기부, 특별행사, 그리고 연기금 등이 있고, 전형적인 재원조달 방법은 우편모금, 계획 기부 등이 있다.)				× 3 =	
3. 갑작스런 청구서에 지불할 수 있을 정도의 충분한 현금이 항상 준비되어 있으며, 더 나아가서 상황변화에 적절히 대처할 수 있는 예비 기금이 있는가?				× 3 =	
4. 적어도 일년에 한 번은 이사회 구성원들이 한 명도 예외 없이 모두 기부금을 납부하는가?				× 3 =	
5. 모금 업무를 기획하고 감독하기 위하여 명확한 책임을 부여받은 상급 수준의 관리자가 있는가?				× 3 =	
6. 재정 자원이 여러분 조직 목표에 잘 부합될 만한 규모인가? 다른 말로 하면 여러분이 가지고 있는 자원이 여러분의 목표 범위에 해당할 정도로 충분하여, 극심히 재정난에 허덕일 정도는 아니라고 솔직하게 말할 수 있는가?				× 3 =	
7. 여러분은 기부수입, 회비 또는 월정기부 등의 신뢰할 만하고 예측 가능한 자원들로부터 고정경비지출, 즉 총 경비를 충당할 자금을 모으는가?				× 2 =	
8. 그리고 필요하다면 일시적인 지출을 위한 재원조달의 경우에만 예측 가능성이 좀 낮은 재단 기부나 거액모금 또는 특별 기부 요청 등을 통해서 자금조달을 하는가?				× 1 =	
9. 여러분 조직의 모금 활동은 미리 계획되어 있으며 제때에 실행에 옮겨지는가?				× 3 =	
10. 여러분 조직의 기록보관시스템이 효율적이고 정확한가? · 기부자들의 기부 기록이 어떻게, 어디에서, 그리고 누구에 의해서 유지 관리되고 있으며, 어떤 정보들이 기록되어있는지 알고 있는가? · 후원을 받은 날로부터 72시간 이내에 그리고 거액 기부의 경우는 그 기부 당일에 기부자들에게 감사편지를 보내는가? · 열명 또는 스무 명 정도의 주요 기부자들의 이름과 전화번호를 항상 정확하게 파악하고 있는가?	<input checked="" type="checkbox"/>				
				× 1 =	
				× 1 =	
				× 1 =	
11. 여러분의 조직은 모금 윤리에 대한 분명한 이해를 나타내는 정책들을 가급적이면 기록된 자료 형태로 가지고 있는가?				× 3 =	
‘글썸요’라고 답한 문항의 수					

총 점

비영리조직을 위한 모금 조직 평가표

이사회 평가

(1점 = 매우 부정적, 5점 = 보통, 10점 = 매우 긍정적)

	점수	가중치	합계
1. 이사회는 공익성 유지를 위해 조직에 재정적으로 종속적이지 않고 공익적 입장에서 독립적인 목소리를 낼 수 있는 다수의 이사들을 포함하고 있는가?		× 3 =	
2. 이사 중의 한 사람 또는 이사장이 실무 대표(CEO)와 정기적으로 함께 업무를 감독하고 의논하는가?		× 3 =	
3. 이사회 구성원 전원은 최소 1년에 한 번 이상, 상당한 재정적 기여를 하고 있는가?		× 3 =	
4. 이사회 구성원들의 수행 평가, 새로운 이사 후보의 공천 및 선발, 변화하는 현실적 필요를 만족시키기 위한 대처 등을 수행할 수 있는 이사회 개발 절차가 확립되어 있는가?		× 3 =	
5. 정관 또는 명시적인 이사회 관련 규칙에 인사에 관한 규정이 존재하는가? 그래서, 이사회는 정기적으로 그 구성원을 교체할 수 있는가?		× 3 =	
6. 이사회 구성원들은 사적인 이익이나 그들이 관계하고 있는 타 조직의 이해관계를 배제하고, 조직의 최고이익, 즉 공익을 위해 바르게 행동할 수 있는가?		× 3 =	
7. 이사회는 경영에 참견하지 않는 범위에서, 실무 대표(CEO)의 업무 수행에 대한 연례 검토를 하고 있는가?		× 3 =	
8. 이사회는 스태프들이 소유 또는 접근할 수 없는 모금 자원이나 네트워크를 갖고 있거나, 혹은 전문 기술을 소유하고 있는가?		× 2 =	
9. 이사회 구성원들은 그들에게 할당된 과업을 성심 성의껏, 최선을 다하여 달성하고, 그들이 한 약속을 지키고 있는가?		× 2 =	
10. 이사회는 모금 활동에 지도력을 발휘하고 있는가? 즉, 관련 행사에 적극적으로 참여하고, 재단이나 기업에 지원요청 편지를 보내는 등, 가시적인 활동들을 보여 주는가?		× 2 =	
11. 적어도 일년에 네 번 이상의 미팅을 갖고 있는가? 또는 이사회는 실행 위원회가 일년에 네 번 이상의 회합을 갖고 있는가?		× 2 =	
12. 이사들은 이사회에 정기적으로 참석하고 있는가? (그리고 위원회 모임에는?)		× 2 =	
13. 이사회는 조직의 예산 및 재정 집행을 적극적으로 정기적으로 검토하고 있는가?		× 2 =	
14. 이사회는 조직의 윤리적 기준을 유지할 수 있도록 감시기능을 잘 감당하고 있는가? 그리고 필요한 상황에는, 그들이 실무 대표 또는 고위 스태프들과의 회의나, 대화를 통해서 질문을 제기하거나, 의견제진을 할 수 있는가?		× 2 =	

(다음 쪽 계속)

비영리조직을 위한 모금 조직 평가표

15. 이사회 또는 산하 위원회 중 한 모임 정도는 현재 진행하고 있는 전략적 기획과정에 적극적으로 참여하고 있는가?		× 2 =	
16. 모든 주요 관련 집단 -예를 들어, 조직의 피후원자, 후원자, 회원 혹은 기부자, 직원, 그리고 일반 대중-이 효과적으로 이사회 구성에 반영되어 있는가?		× 1 =	
17. 이사회-필요시, 실행 위원회-가 진지하고 생산적인 회의를 수행할 수 있을 정도로 충분히 소규모로 구성되어 있는가?		× 1 =	
18. 이사회원들은 회의 준비를 잘 하며, 적극적으로 토론에 참여하는가?		× 1 =	
19. 이사회원들은 조직의 사명을 잘 이해하고 있거나 가치 있게 평가하고 있는가? 그리고 역할과 프로그램간의 상호관계를 잘 이해하고 있는가?		× 1 =	
20. 이사회원들은 충고나 지원을 위해 실무 대표(CEO)에게 접근할 수 있는가?(혹은, 필요에 따라서 기타 담당 직원들에게)		× 1 =	
21. 이사회는 전반적으로 서비스 대상 집단의 민족적, 인종적, 경제적 다양성을 잘 반영하는 조직 구성을 가지고 있는가?		× 1 =	

총 점

비영리조직을 위한 모금 조직 평가표

실무 대표(CEO) 평가

(1점 = 매우 부정적, 5점 = 보통, 10점 = 매우 긍정적)

	점수	가중치	합계
1. 조직의 높은 윤리적 기준을 유지하기 위해 항상 주의를 기울이고 있는가? (필요시, 윤리 규정 준수가 필요한 경우 공개적으로 언급할 수 있을 정도)		× 5 =	
2. 실무 대표는 위원회의 대표 또는 인사위원회에 의해 수행된 연례 평가를 통해 평가된 측정 가능한 목표들의 달성 또는 초과 달성 등에 관해서 이사회에 설명할 책임이 있는가?		× 3 =	
3. 모금 방법에 대해 충분히 알고 있는가? 어떤 방법이 기관에 유용한 지에 관해 모금 개발 담당직원에게 도움을 줄 수 있는가?		× 3 =	
4. 조직의 더 큰 목적을 위한 모금 프로그램을 가지고, 개별적인 모금 기법들과 보완적인 기능을 수행하는 거액 기부, 우편모금, 계획 기부와 같은 모금 소스들을 활용하여 모금을 전략적 관점에서 볼 수 있는가?		× 2 =	
5. 모금과 관련된 사안에 관해서는 담당직원과의 신중한 의논을 통해 개방적이고, 솔직하며, 전문적인 방법으로 논의한 후에 문제점을 지적하고 결정을 내릴 수 있는가?		× 2 =	
6. 이사회, 직원, 자원봉사자, 기부자를 모금 프로그램에 의미 있게 상당한 기여 할 수 있도록 동기 부여할 수 있는 능력을 갖고 있는가?		× 1 =	
7. 자문이나 지원이 필요할 경우 모금 개발담당 팀장 -필요하다면, 다른 직원-이 쉽게 접근할 수 있는가?		× 1 =	
8. 모금에 적극적이거나, 혹은 모금 개발담당 직원들이 접근할 수 없는 기부자나 자원에 접근이 가능한가?		× 1 =	
9. 조직의 사명에 헌신적이며, 그 역할을 지속적으로 이사회, 직원, 자원봉사자에게 각인시키는가?		× 1 =	
10. 적어도 일년에 한번은 상당한 금액의 개인적 기부를 하는가?		× 1 =	
11. 직원들 간의 개방된 의사소통을 유지하기 위해 만들어진 적절한 자원-이메일, 게시판, 뉴스레터 등-을 잘 활용하는가?		× 1 =	

총 점

모금 개발 담당 디렉터(팀장) 평가 (1점 = 매우 부정적, 5점 = 보통, 10점 = 매우 긍정적)

	점수	가중치	합계
1. 조직의 높은 윤리적 기준을 유지하는 데에 항상 주의를 기울이고 있는가? (필요시, 윤리 규정 준수를 위해 거리낌 없이 말할 정도로)		× 5 =	
2. 조직의 더 큰 목적을 위한 모금 프로그램을 가지고, 세부적인 모금 기법들과 보완적인 기능을 수행하는 거액 기부, 우편모금, 계획 기부와 같은 모금 소스들을 활용하여 모금을 전략적 관점에서 볼 수 있는가?		× 5 =	
3. 강력한 분석 기술을 가지고 있는가? 즉, 계량적 수치를 이해 할 수 있는 능력이 있으면서 조직 모금 활동의 개별적 효과를 파악할 수 있는 능력을 갖고 있는가?		× 3 =	
4. 신중히 고려하고, 합리적으로, 적절한 시기에 결정을 할 수 있는가?		× 3 =	
5. 전문적인 모금 단체에서 활동하면서 관련 서적들을 읽고 정기간행 자료들을 받아 보면서 모금 관련 기술을 향상시키고 지식을 넓히려는 시도를 하고 있는가?		× 2 =	
6. 모금 관련 사안에 관해서는 담당직원과의 신중한 의논을 통해 개방적이고, 솔직하며, 전문적인 방법으로 논의한 후에 문제점을 지적하고 결정을 내릴 수 있는가?		× 2 =	
7. 오래된 모금 방법들을 개선하기 위해 노력하고, 새로운 모금 방법들을 개발하고자 노력하며, 기관의 지속적인 수입을 보장하는 기존의 방법들을 유지시키는가?		× 1 =	
8. 어떤 방법이 기관에 유용한 방법인지 알고, 결정 내릴 수 있을 정도로 다양한 모금 방법을 알고 있는가?		× 1 =	
9. 윤리적 문제가 제기되는 어떤 사안에 대해서도 신뢰성 있게 흠 잡을 데가 없는가?		× 1 =	
10. 충분히 귀 기울이면서, 감독 기술을 발휘하여 잘 명령할 수 있는가?		× 1 =	
11. 이사회, 직원, 자원봉사자, 기부자를 모금 프로그램에 의미 있게 기여 할 수 있도록 동기 부여할 수 있는 능력이 있는가?		× 1 =	
12. 모금 개발 부서 직원들 사이의 의사소통을 원활히 해 줄 수 있는 적절한 방법-이메일, 미팅, 게시판, 뉴스레터 등-을 잘 활용하는가?		× 1 =	
13. 기부자, 이사회 구성원, 부하직원을 잘 이해 할 수 있는가?		× 1 =	
14. 적어도 일년에 한번은 상당한 금액의 개인적 기부를 하는가?		× 1 =	

총 점

4

참고자료 2. 모금 조직 평가표 Overview 해석

☑ 모금 조직 Overview 해석

점 수	해 석
0-10	참 어려운 상황이다. 큰 변화를 일으키지 않으면 여러분 조직은 심각한 어려움에 처하게 될 것입니다. 그것은 아마 곧 다가올 것입니다.
11-23	여러분의 개발전략에는 결함이 있습니다. 수정작업을 할 필요가 있습니다.
24-29	완전한 수준은 아니지만 기본적으로 양호한 모습을 갖추었습니다. 조직의 약점들이 드러나더라도 심각한 피해는 입지 않을 정도입니다.
30	정말 잘 못하고 있는 일이 없다고 확신합니까?

☑ 이사회 평가 해석

점 수	해 석
~100	이 조직은 심각한 문제점을 갖고 있다. 다른 심각한 일들(예를 들어, 모금 혹은 전략기획의 부재)을 생각하기보다는 이사회의 발전을 고려해야 한다. 너무 늦지 않기를 기원해야 한다.
101-200	이사회 발전이 이 조직의 높은 우선순위가 되어야 한다. 할 일이 많다!
201-300	이 조직은 기본적으로 건실하다. 그러나, 이사회에 개선여지가 남아 있다. 취약한 부분을 세밀히 검토하라. 기회가 된다면, 공론화 하라.
301-429	이런 조직이 있다면, Mensa-높은 IQ점수를 가진 사람들의 집단-과 동등하다. 아마 자동입학 조건을 갖추고 있을 것이다. (그러나, 경계를 늦추지 말라, 왜 완벽을 추구하지 않는가?)
430	명백히, 이런 조직의 존재확률은 백만 분의 일이다. 그리고 여러분은 아마 너무 관대한 사람일 것이다.

☑ 실무대표 평가 해석

점 수	해 석
27-70	지금 바로 이 사람이 나가야 할 시점이다. 그렇지 않다면, 당신 조직의 모금 활동은 난항을 겪을 것이다.
71-110	이 사람의 업무수행을 세밀히 들여다보라, 모든 것을 고려할 때, 조직이 다른 사람을 영입하는 것보다 더 나은 결과를 얻을 수 있을 지 판단하라.
111-160	이 사람은 썩 기대에 미치지 못하는 못한다. 성과평가를 시도하거나 진솔한 대화를 시도해 보라. 그리고 지식과 기술을 향상시킬 수 있는 훈련 프로그램에 참석하도록 제안해 보라.
161-209	만능의 실무 대표를 찾는 것은 매우 어렵다. 당신 또한 완벽하지 않기 때문에 그리 놀라운 사실은 아니다. 어느 한 영역에서의 장점은 다른 영역에서의 약점을 감안하더라도 충분히 보상할 만한 가치를 가지고 있다.
210	진짜 보석 같은 사람이다.

☑ 모금 개발 담당 평가 해석

점 수	해 석
27-90	지금 바로 이 사람이 나가야 할 시점이다. 그렇지 않다면, 당신 조직의 모금 활동은 난항을 겪을 것이다.
91-160	이 사람의 업무수행을 세밀히 들여다보라, 모든 것을 고려할 때, 조직이 다른 사람을 영입하는 것보다 더 나은 결과를 얻을 수 있을 지 판단하라.
161-240	이 사람은 썩 기대에 미치지 못하는 못한다. 성과평가를 시도하거나 진솔한 대화를 시도해 보라. 그리고 지식과 기술을 향상시킬 수 있는 훈련 프로그램에 참석하도록 제안해 보라.
241-279	만능의 개발 팀장을 찾는 것은 매우 어렵다. 당신 또한 완벽하지 않기 때문에 그리 놀라운 사실은 아니다. 어느 한 영역에서의 장점은 다른 영역에서의 약점을 감안하더라도 충분히 보상할 만한 가치를 가지고 있다.
280	진짜 보석 같은 사람이다.

2009년 문화예술 기획경영 아카데미
문화예술기관단체 기부금 모집 전략
- 전략수립에서 성과측정까지

원고작성 | 김성규(한미회계법인 대표)
최영우(주)도움과나눔 대표)

기획·구성 | (재)예술경영지원센터 지원컨설팅팀
김찬두 팀장, 김소연 차장, 김현진, 변계훈, 이은경

발행일 | 2009년 12월 10일
발행인 | 박용재
발행처 | (재)예술경영지원센터
서울특별시 종로구 동숭동 1-50 보생빌딩 2층
전화 02)745-3073~4 | 팩스 02)745-2071
www.gokams.or.kr

디자인·인쇄 | (주)현대문화사 02)2278-4482

※ 책자의 판매, 전재, 복사를 금합니다.

