

여 성 공 익 단 체  
모 금 역 량 강 화 를 위 한  
맞 춤 형 모 금 전 략 아 카 데 미

결과 보고서

2010

# 목차

## 제1장 모금전략아카데미 개요 /1

- A. 모금전략아카데미 시행 내용과 방법 /1
- B. 참가 단체 선정 및 평가 기준 /3
- C. 참가 단체 소개 /3
- D. 모금전략아카데미 진행일정표 /7

## 제2장 강의자료 /9

## 제3장 참가 단체 컨설팅 보고서 /44

### A. 참가 단체 별 모금요소 분석 /44

- 1. 모금명분 및 메시지 44
- 2. 모금목표액과 기부표 /46
- 3. 잠재기부자 탐색 및 평가 /49
- 4. 모금전략과 전술 선택 /52
- 5. 모금실행 준비 및 계획표 /57

### B. 결론과 권고 /60

- 6. 결론과 권고 /60

첨부 1. 인권희망센터 강강술래 모금명분서(원본) /62

인권희망센터 강강술래 모금명분서(수정 코멘트) /64

첨부 2. 잠재기부자평가 미팅 진행 가이드라인 /67

## 제1장 모금전략아카데미 개요

- 주 제 : 2010 여성공익단체 모금역량 강화를 위한 모금전략 아카데미
- 일 정 : 1차 / 2010. 9. 9 (목) ~ 9. 10 (금)  
2차 / 2010. 9. 30 (목) ~ 10. 1 (금)
- 장 소 : 홍원연수원
- 주 최 : 한국여성재단
- 컨 설 팅 : (주)도움과나눔
- 후 원 : 교보생명

### A. 모금전략아카데미 시행 내용과 방법

#### A.1. 시행 배경

- A.1.1. 우리나라 국민들이 내는 기부금 액수가 매년 증가하는 것은 기부문화가 우리 사회 전반에 자리 잡아가고 있다는 긍정적인 현상임. 그러나 상위 5~10% 단체들에 총 기부금의 약 30%에 해당하는 금액이 몰리고 있어 비영리 시장에서도 '부익부 빈익빈' 현상이 나타나고 있음
- A.1.2. 특히 여성 문제를 다루는 단체들은 대부분 적은 인력과 예산으로 운영되고 있고, 제대로 모금이나 운영 전략에 대한 교육을 받을 기회가 적어 많은 여성단체들이 단체 운영 및 모금 활동에 어려움을 느끼고 있었음
- A.1.3. 한국여성재단과 (주)도움과나눔은 중소규모 여성단체들을 10곳 정도 선정하여 모금 전략 수립을 위한 semi-컨설팅 형태의 '모금전략아카데미'를 실시하기로 함
- A.1.4. 모금전략아카데미는 참석한 여성 단체들의 모금 역량을 강화시키고, 모금 활성화를 통해 재정적인 안정과 사업 확장의 기초를 닦을 수 있도록 돕는 데에 그 목적이 있음

#### A.2. 시행 내용과 방법

##### A.2.1. 조직진단

- A.2.1.1. 조직 진단은 단체의 근본적인 정체성과 사명, 조직 역량, 조직 운영 현황, 조직 윤리 등을 파악함으로써 조직의 부족한 부분과 강화시켜야 할 점, 전략 방향 등을 객관적으로 평가하기 위해 필요한 작업임

- A.2.1.2. 진단 항목은 다음 3가지였으며, 각 단체는 질문 양식에 따라 서술형으로 작성하거나, 예/아니오/글쎄요 중의 하나에 체크하는 형태로 진행함
- (각 단체별) 주요 사실에 대한 정보: 사무국 규모, 연간 예산 및 모금 규모, 주요 사업 내용, 모금 소요 및 내용, 조직의 미션과 비전 등
  - 모금 조직 overview: 재정 조달 원천과 그 비율, 재정 조달 방법 등
  - 모금을 위한 조직 윤리 점검
- A.2.1.3. 각 단체들은 조직 진단 과정을 통해 단체 운영과 모금 활동에 대해 객관적으로 재점검하고, 이를 바탕으로 워크숍 기간 동안 모금전략과 계획을 수립하였음

#### A.2.2. 교육 및 워크숍

- A.2.2.1. 한국여성재단과 ㈜도움과나눔은 각 10시간씩 2차례에 걸쳐 모금 전략 및 계획 수립을 위한 교육 및 워크숍을 진행하였음 (총 20시간)
- A.2.2.2. 강의와 참가 단체들이 학습한 내용을 단체에 맞게 계획 및 작성해보는 워크숍 시간을 병행하였음
- A.2.2.3. 1차 교육 및 워크숍 (2010. 09. 09~2010. 09. 10)
- 단체 활동 및 조직 운영에 대한 공유
  - 모금 활동 준비 작업: 모금 명분 강화, 모금 소요액 계획, 기부표 작성
  - 핵심 스토리 발굴 및 강화
- A.2.2.4. 2차 교육 및 워크숍 (2010. 09.30~ 2010. 10. 01)
- 잠재기부자 발굴
  - 모금 전략과 전술 선택
  - 기부자 예우
  - 모금 실행계획안 작성
  - 모금 계획안 발표 및 컨설턴트 코멘트

#### A.2.3. 맥밀란 매트릭스(McMillan Matrix) 활용

- A.2.3.1. 맥밀란 매트릭스는 비영리단체들이 사업 적합성 여부를 판단하고 전략 방향을 설정할 때 활용하는 자료로 다음의 네 가지 항목들이 근거가 됨
- 단체의 미션과의 적합성
  - 프로그램의 매력도
  - 사업 대체성

- 경쟁 우위 여부

A.2.3.2. 각 단체들은 현재 시행하고 있는 사업 프로그램들을 맥밀란 매트릭스에 적용하여 어느 사업에 중점적으로 투자할 것인지를 판단해보는 시간을 가짐

## B. 참가 단체 선정 및 평가 기준

B.1. 한국여성재단은 2010년 7월 19일부터 2010년 8월 11일까지 국내 여성단체들을 대상으로 모금전략아카데미 모집 홍보를 홈페이지, 이메일 등의 방법으로 진행함

B.2. 참가 단체 선정은 표1-1. 의 필수 조건과 선택 요건을 갖추었는지 여부에 따라 최종 적격 여부를 결정하였으며, 심사위원회는 총 5인으로 구성되어 지원단체 선정 심사를 맡았음

표1-1. 모금전략아카데미 심사 기준

필수요건	선택요건
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 신청서류 제출 단체               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 기본서류: 신청서</li> <li>2. 추가서류: 재무보고서, 연차보고서 (해당단체에 한함)</li> </ol> </li> <li>• 여성지원사업 및 복지사업 수행 단체</li> <li>• 기부금품 공개모집이 가능한 단체</li> <li>• 재정투명성이 확보된 단체</li> <li>• 리더십 1인과 모금 인력 1인이 모두 참여 가능한 단체</li> <li>• 모금에 대한 의지 및 필요성이 확고한 단체</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 비수도권지역 기반 활동 단체</li> <li>• 모금업무 전담 인력이 배치되었거나 배치 가능한 단체</li> <li>• 연간보고서, 재무보고서 발행 단체</li> </ul>

## c. 참가 단체 소개

C.1. 막달레나공동체

C.1.1. 단체 유형: 비영리사단법인, 지정기부금 단체

C.1.2. 설립 연도: 1985년

C.1.3. 소재지: 서울시 용산구

C.1.4. 미션: 성매매로 상처 받은 이들의 행복과 삶의 권리에 주목하며 나눔, 존중, 상생을 통한 희망의 역사를 추구

C.1.5. 비전: 성매매 경험자에 대한 인권침해와 사회적 낙인에 대항함으로써 사회적 인식 개선, 함께하는 여성의 잠재력과 강점개발을 통한 완전한 자립, 끊임없는 연구를 통한 여성의 다양한 삶의 역사와 권리의 이해

C.1.6. 주요 활동: 성매매 피해여성 인권 신장 사업 및 복지 지원 사업

C.1.7. 모금 소요 영역: 중장년여성들의 자활을 돕는 소규모 창업과정 프로그램, 소규모 창업 자금 지원, 치유회복프로그램, 잔존능력개발프로그램, 문화지원프로그램 등

## C.2. 양산 여성의 집

C.2.1. 단체 유형: 사회복지법인, 지정기부금 단체

C.2.2. 설립연도: 2007년

C.2.3. 소재지: 경상남도 양산시

C.2.4. 미션: 보호시설의 한계를 벗어나 가정폭력피해자가 주체적인 삶을 살 수 있도록 지원하여 민주사회실현에 기여

C.2.5. 비전: 시설 신축 및 정원 확대, 다양한 프로그램 제공으로 질적 서비스를 향상시키고 당당한 사회구성원으로 살아가도록 지원, 가정폭력의 심각성과 근절을 위한 캠페인 실시 등으로 사회변화를 촉구

C.2.6. 주요 활동: 가정폭력 피해자 보호 사업

C.2.7. 모금 소요 영역: 가정폭력 피해자 보호시설 신축

## C.3. 열린복지

C.3.1. 단체 유형: 비영리사단법인, 법정 및 지정기부금 단체

C.3.2. 설립연도: 2004년

C.3.3. 소재지: 서울시 서대문구

C.3.4. 미션: 노숙인의 사회복귀를 위한 자활 및 재활지원사업을 추진하고, 다양한 연구활동을 통해 노숙인 복지 증진에 기여하며, 노숙예방을 위한 저소득층을 지원

C.3.5. 주요활동: 여성 노숙인을 위한 복지 사업

C.3.6. 모금 소요 영역: 여성 노숙인 응급 보호시설 확충, 보호작업장 설립 및 일자리 마련 사업, 임대 주택 마련 사업 등

## C.4. 인권희망센터 강강술래

C.4.1. 단체 유형: 비영리사단법인, 기타기부금 단체

C.4.2. 설립연도: 2004년

- C.4.3. 소재지: 인천시 남구
- C.4.4. 미션: 강강술래 - 손에 손잡고 함께 공동체 세우기
- C.4.5. 비전: 모든 국민의 인권을 보호, 인류의 복지향상, 모든 영역에서의 소외와 차별 없는 사회 실현에 기여
- C.4.6. 주요 활동: 성매매 피해여성 지원 사업
- C.4.7. 모금 소요 영역: 탈성매매여성의 자조모임 '보따리' 당사자 운동 및 경제적인 자립을 위한 기반마련, 탈성매매여성들의 자립공간 마련 및 공동일자리 사업체 육성
  
- C.5. 지구촌사랑나눔
- C.5.1. 단체 유형: 비영리사단법인, 지정기부금 단체
- C.5.2. 설립연도: 1988년
- C.5.3. 소재지: 서울시 구로구
- C.5.4. 미션: 한국에서 일하고 있는 외국인노동자들의 인권신장과 복지향상, 예수사랑을 실천
- C.5.5. 비전: 이주여성들의 한국 생활 적응력 향상 도모하여, 이주여성 스스로가 한국사회의 일원으로 당당히 역할을 수행할 수 있도록 도움
- C.5.6. 주요 활동: 외국인노동자, 결혼이주여성, 다문화가족, 중국 동포 등 이주민들의 인권 신장 사업 및 복지 지원 사업
- C.5.7. 모금 소요 영역: 결혼이주여성의 한국사회 적응력 향상을 위한 역량강화 프로그램
  
- C.6. 한국성폭력상담소
- C.6.1. 단체 유형: 비영리사단법인, 법정 및 지정기부금 단체
- C.6.2. 설립연도: 1991년
- C.6.3. 소재지: 서울시 마포구
- C.6.4. 미션: 성폭력 피해에 대한 상담 및 지원활동과 성폭력의 원인 및 대책에 대한 연구를 토대로 성평등한 성문화의 정착과 여성의 인권회복
- C.6.5. 비전: 여성의 인권 확보, 성평등사회 실현
- C.6.6. 주요 활동: 성폭력 피해 여성 지원 및 성폭력 예방 사업
- C.6.7. 모금 소요 영역: 상담소 운영비, 성폭력 피해생존자 지원비, 성문화운동 프로그램 운영비(성폭력생존자말하기대회, 출판, 교육 프로그램 개발 등)

C.7. 햇살사회복지회

C.7.1. 단체유형: 비영리사단법인, 지정기부금 단체

C.7.2. 설립연도: 2002년

C.7.3. 소재지: 경기도 평택시

C.7.4. 미션: 우리 사회에서 그늘지고 억압된 삶을 살고 있는 기지촌 성매매 피해 여성들이 보다 인간다운 삶을 영위할 수 있도록 돕는다.

C.7.5. 비전: 평택시 안정리 기지촌 할머니들의 생활 및 주거 안정

C.7.6. 주요 활동: 기지촌 여성 및 자녀 복지 지원 사업

C.7.7. 모금 소요 영역: 안정리 기지촌 할머니들의 임대 주택 마련 사업('한 평의 행복' 캠페인) 및 복지 지원 사업



## D. 모금전략아카데미 진행일정표

### 1차

첫째날(9.9)		
11:00~11:30	접수	
11:30~11:35	인사말	조형 한국여성재단 이사장
11:35~12:00	참가자 소개	한국여성재단 기획홍보팀
12:00~13:00	중식 및 숙소 배정	
13:00~14:30	기조 강의 '지역 여성 NGO 활동과 모금전략'	윤정숙 아름다운재단 상임이사
14:30~14:40	휴식	
14:40~16:40	Ice-breaking, 조직 진단 결과 분석 내용 공유, 조직 운영 및 활동 내용 공유	최영우 도움과나눔 대표
16:40~17:00	휴식	
17:00~18:00	모금 명분 강화 작업 및 모금 소요, 기부표 작성을 위한 교육 및 워크숍 1	최영우 도움과나눔 대표
18:00~19:30	석식	
19:30~20:30	모금 명분 강화 작업 및 모금 소요, 기부표 작성을 위한 교육 및 워크숍 2	최영우 도움과나눔 대표
20:30~	팀별 과제 수행	
둘째날(9.10)		
07:30~08:30	조식	
08:30~10:30	모금 명분 강화 작업 및 모금 소요, 기부표 작성을 위한 교육 및 워크숍 3	최영우 도움과나눔 대표
10:30~10:40	휴식	
10:40~12:10	핵심 스토리 발굴, 강화를 위한 교육 및 워크숍 1	최영우 도움과나눔 대표
12:10~13:30	중식	
13:30~16:00	핵심 스토리 발굴, 강화를 위한 교육 및 워크숍 2	최영우 도움과나눔 대표
16:00~16:10	평가서 작성 및 폐회	

## 2차

첫째날(9.30)		
10:30~11:00	접수 및 친교	
11:00~12:00	적합한 모금 전략과 방법 모색 및 구축, 잠재 기부자 발굴을 위한 교육 및 워크숍 1	이원규 도움과나눔 부대표
12:00~13:15	중식 및 숙소 배정	
13:15~16:15	적합한 모금 전략과 방법 모색 및 구축, 잠재 기부자 발굴을 위한 교육 및 워크숍 2	이원규 도움과나눔 부대표
16:15~16:30	휴식	
16:30~18:30	모금 계획안 작성을 위한 교육 및 워크숍 1	이원규 도움과나눔 부대표
18:30~19:30	석식	
19:30~21:30	모금 계획안 작성을 위한 교육 및 워크숍 2	이원규 도움과나눔 부대표
21:30~	팀별 과제 수행	
둘째날(10.1)		
07:30~09:00	조식 및 휴식	
09:00~11:00	모금 계획안 발표 및 컨설턴트, 코멘트	이원규 도움과나눔 부대표
11:00~12:00	평가 토론	한국여성재단
12:00~13:00	중식	
13:00~13:05	폐회	

## 제2장 강의자료

# 미션을 강화하는 모금전략과 기술

(주)도움과나눔 최영우 대표



## 제 1부. 모금의 철학적 기초



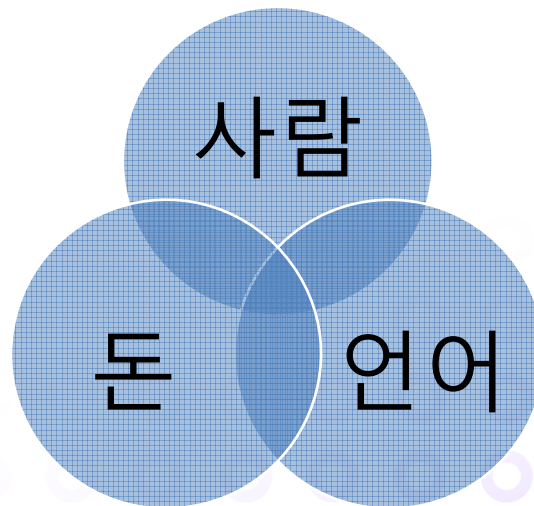
## NPO가 가지고 있는 모금에 대한 4대 오해

- 모금은 사업을 위한 자금 조달 방안일 뿐이다.
- 시민사회단체는 풀뿌리 모금에 의존하는 것이 건강한 것이다.
- 모금에 소요되는 비용은 최소한으로 줄여야 한다.
- 모든 사람이 모금에 뛰어들어야 한다.



3

## '사람'. '돈'. 그리고 '언어'의 현상



4

## 아무도 말하지 않는 Fundraising의 진실

- 언어의 확산과정: Language Diffusion Process
- 언어의 역동성과 역할
  - 유대/기독교적 이해
  - 현상학적 이해: 하이데거, 하버마스
- 언어의 전파자와 수용자: 인간
- 언어의 공감 공간: 사회



5

## 모금(Fundraising)을 보는 관점

- 주체: '비영리단체'가 하는 것( vs 개인적 요청)
- 목적: '사회적 가치'의 확산
- 방법: 대화 및 참여
- 모금은 비영리단체가 자신의 가치를 발견하고 사회와 그 가치를 의사소통하고 참여시키는 지속적인 과정이다.



6

## 모금의 다이내믹스



7

## 모금의 한 축: 기부자/기부문화

- 그리스: 박애(Philanthropy, 필란트로피아)
- 유대기독교: 짜데크(디카오수네(의.義)+엘레에모수네(구제. 救濟))
- 동양의 전통



8

## 모금의 한 축: 비영리단체와 Fundraiser

- 비영리단체의 발생: 법의 지배와 19세기 서유럽의 문화적 배경
- 모금은 비영리단체의 본질적 사업
- 가바이 짜데크: 義의 관원



9

## Gabbai Tzedaque 000씨

- '자선을 행하는 사람보다 자선을 행하도록 남을 설득할 수 있는 사람은 하늘에서 더 큰 보상이 있다.' 유대교의 수 천년 전통
- 가바이 짜데크('정의/자선'의 수행관, fundraiser의 원형)의 전통
- 15-35% Rule
- '적극선(positive goodness)'의 요청



10

## 모금은..

- 교육이다(Education)
- 관계형성이다(Friend Raising)
- 책임의 분담이다(Involvement)
- 부의 불균형을 반영한다(Reality)
- 팀워크이다(TeamWork)
- 전문적인 스킬이다(Professional)



11

## 모금의 6대 기본 원칙

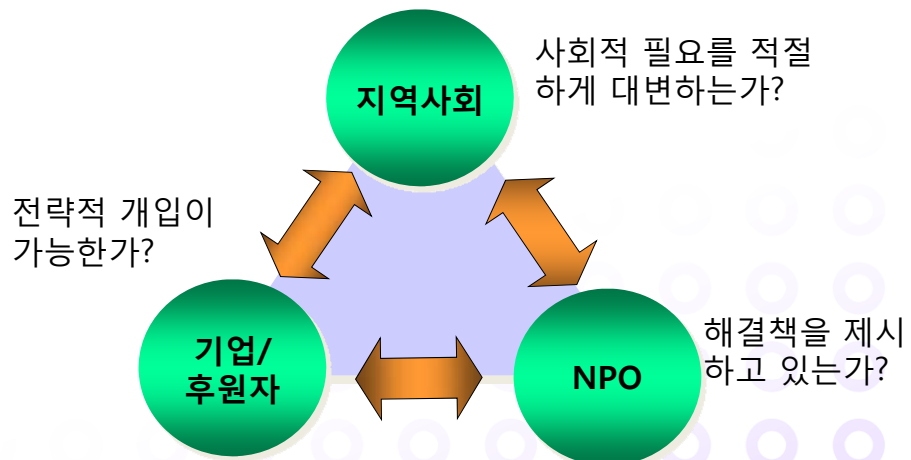
- '사람'이 '사람'을 돕기 위해 '사람'에게
- 기부에 대한 상대적 기준
- 내부에서 시작되어야
- 6R(Right ; prospect, amount, project, time, way, solicitor)
- 80/20 법칙



12



# High Impact Philanthropy



Source: Kay S. Grace, High Impact Philanthropy

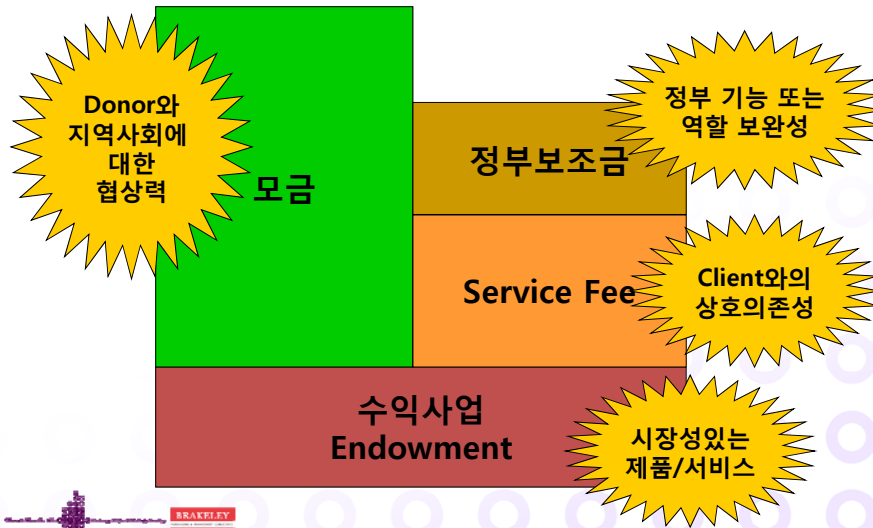


13

## 2장. 모금 전략 방법론 개관



## NPO/NGO 수입구조



15

## 모금의 4대 역량

	주요 세부 영역
모금상품	모금명분, 상품개발, 후원자 보상체계
기부자	기부행태에 대한 이해, 기부표(Gift Table) 구성, 기부자 충성도 확대, 관계형성
모금조직	이사회, 후원회, 홍보모금위원회, CEO의 역할 모금전담 실무조직의 구성, 모금자원봉사자관리
모금전략방법론	전략구성 방법론, 모금방법론 MIX, 모금방법론 실제



16

## 크고 대담한 아이디어의 구성요소

- Context
- 필요에 대한 정확한 지향점과 대응
- 압도적이어야
- 매력적이어야
- 타당성이 있어야  
동기유발  $M=f(\text{Possibility, Instrumentality})$
- 단순하여야
- 집중적이어야
- 상상이 가능해야



17

## Case Development

- 3-5년 장단기 발전 전략이 있어야
- 사업의 Impact가 명확해야
- 명확한 예산
- Need, Possibility, Instrumentality
- 우리가(!) 그 일을 하는 것이 바람직한가?
- 그림을 보여주어야
- Case Statement 개발의 필요성



18

## 잠재적 기부자 탐색에서 주요 질문

- 얼마나 많은 잠재기부자가 필요한가?
- 누가 잠재적 기부자인가?
- 그들이 왜 우리에게 관심을 기울이는가?
- 그들은 얼마나 기부할 수 있는 능력이 있는가?
- 어떤 형태로 기부할 것인가?
- 그들이 또 누구를 소개할 수 있는가?



19

## 기획의 모든 것은 잠재기부자의 숫자이다

기부자	잠재기부자	기부금 천 원	소계 천 원
1	3	1,000,000	1,000,000
2	6	500,000	1,000,000
4	12	250,000	1,000,000
10	30	100,000	1,000,000
20	60	50,000	1,000,000
40	120	25,000	1,000,000
100	300	10,000	1,000,000
200	600	5,000	1,000,000
400	1200	2,500	1,000,000
1000	3000	1,000	1,000,000
<u>1777</u>	<u>5331</u>		<u>10,000,000</u>



20

## 가능성 있는 잠재적 기부자와 실질적 잠재적 기부자의 차이

기부자	가능성	잠재기부자	기부 천 원	소계 천 원
1	18	3	2,000,000	2,000,000
2	36	6	1,000,000	2,000,000
4	72	12	500,000	2,000,000
10	180	30	250,000	2,500,000
12	216	36	125,000	1,500,000
29	522	87		10,000,000



21

## 기부자 등급



22

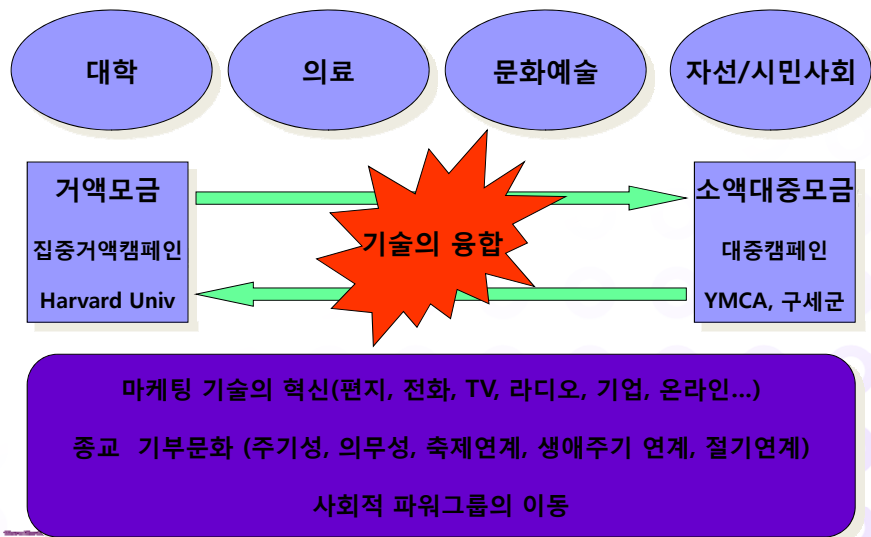
## 준비도의 단계

- A 등급: 기부금 전달
- B 등급: 프로포절 심의중
- C 등급: 프로포절 기대(0-3개월)
- D 등급: 집중적 개발단계(3-6개월)
- E 등급: 일반적 개발단계(6-12개월)
- F 등급: 예측 불가능



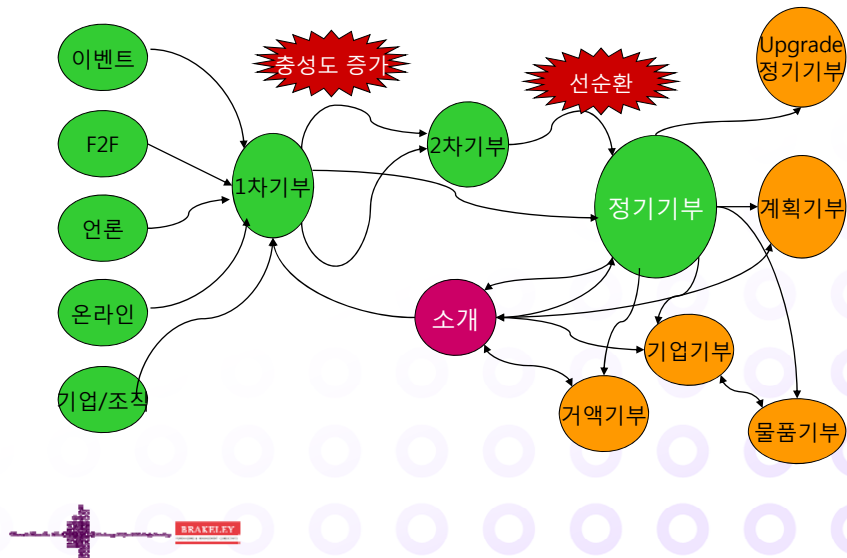
23

## 모금의 한 축: 기술의 발달과 융합현상



24

## 이상적 모금의 발달

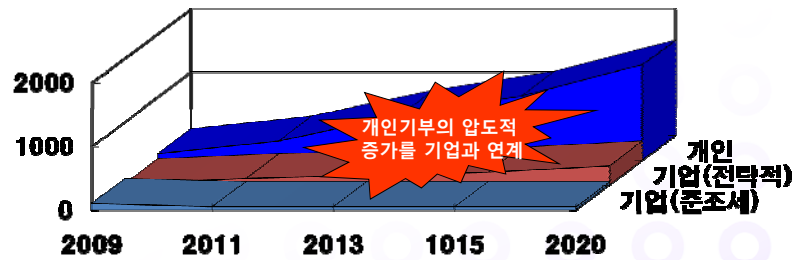


## 대표 모금방법론 개관

- 재단모금(Foundation grant)
- 기업모금(Corporate giving)
- 거액(개인)모금(Major Gifts)
- 집중거액모금캠페인(Capital Campaign)
- 연간정기모금(Annual Campaign)
- 특별프로젝트(Special Project)
- 계획기부(Planned Giving)
- 우편모금(Direct Mail)
- 전화모금(Telephone Fundraising)
- 웹/온라인모금
- 특별행사(Special Event)

## 기업의 지출능력의 한계와 개인기부의 비약적 증가: 사회공헌과 모금활동의 기회

기부의 개략적 추세 예측

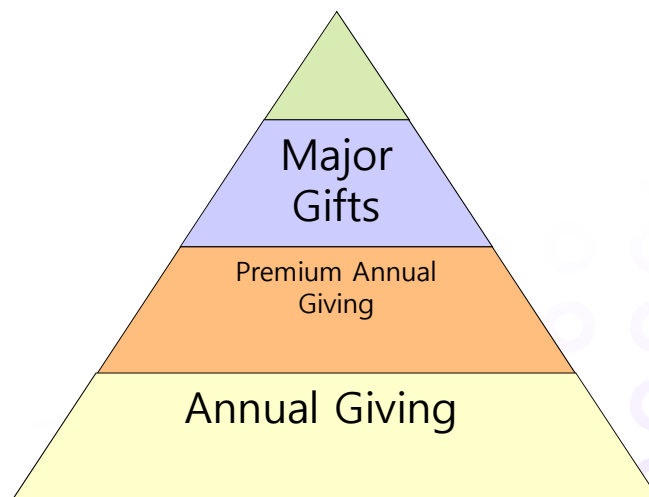


- 급격한 증가가 예측되는 개인기부를 기업이 유도하거나 연계할 필요가 있음.



27

## 모금 피라미드



28



## 3장. 거액모금 방법론



### 거액모금의 주요원리

- 직접대면 (Face to face)
- A simple case
- 자원봉사자 주도
- 또래집단 압력
- 요청하기 전에 참여시켜야
- 큰 기부금은 다른 기부금을 유도한다
- 모금담당자가 직접요청하는 경우는 드물
- 네트워크 활용
- 리더십
- 집중적인 캠페인



30

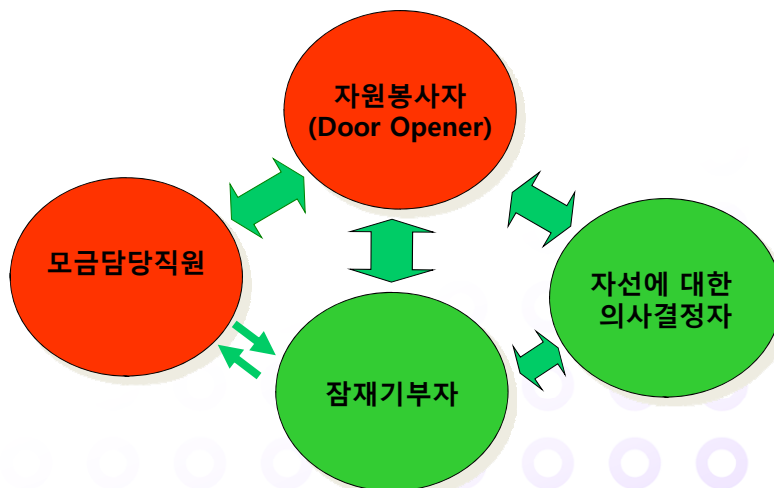
## 성공적 거액모금의 핵심요소

- Mission, Vision, Value
- 크고 대담한 계획
- "수수께끼 풀이"
- 함께 나누고 참여시켜야(Transformational Gift)



31

## 거액기부자 개발의 4대 요소



32

## 거액모금에서 알아두어야 할 몇 가지 주요 개념

- Donor Issues(잠재기부자의 문제의식)
- Philanthropic Decision maker(자선적 의사결정자)
- Natural Partners(자연스러운 인적관계)
- Trip Note(방문보고서)



33

## 거액모금의 7단계 모델

1. IDENTIFY the Prospect
2. RESEARCH and Evaluate
3. PLAN approach Strategy
4. INVOLVE the Prospect
5. ASK *for the Gift*
6. NEGOTIATE the Agreement
7. NURTURE the Donor



34

## 잠재거액기부자 미팅 구성 모델

- I. 인사
- II. 조직에서 당신의 역할 소개
- III. 비전 설명: 미팅의 이유와 배경
- IV. 기부를 요청하거나 다음 단계로 넘어갈 것에 대한 동의
- V. 협상 프로세스에 대한 동의
- VI. 특별한 요청이나 초청을 덧붙임
- VII. 잠재기부자가 동의한 것을 반복 확인시켜줌
- VIII. 인사



35

## 거액기부 요청 모델(ProMaCClose)

- A. Probing(탐색): 잠재기부자의 필요(혹은 문제의식)를 탐색함
- B. Match(연결): 잠재기부자의 필요(혹은 문제의식)에 OOO단체가 제공할 수 있는 것을 연결
- C. Confirm(확인): 잠재기부자의 필요가 OOO단체의 모금아이템으로 해결된다는 사실을 확인
- D. Close (매듭): 기부요청 혹은 다음 단계로의 진행에 대한 동의



36

## 제 3장. 월정기부자 확대 방법



현재까지 가장 성공적이었던 방법은?



38

## 방법론의 특징 이해하기

- TM
- 인맥-F2F
- DM 및 이메일
- 온라인(웹, 사이버 스페이스, 이메일)
- 광고
- 거리모금(Direct Dialog)
- 이벤트

경제성  
Coverage  
시간적 특성  
확장성/지속성  
단위접점당 효과성  
내부화 vs Outsourcing



39

## 차가운 피의 요청

- 가장 효과적인 투자 방법론 탐색
- 투자 자금의 마련
- 소규모 시행: Test
- 대규모 투자
- 회원관계관리: 캠페인/자원봉사/모금의 통합



40

## 유기적 접근



41

## 추가적 이슈

- 강력한 모금조직 만들기
- 모금윤리
- 기부자에우 및 청지기
- 지속적 학습



42

# 비영리단체의 모금명분과 모금상품의 디자인

(주)도움과나눔 최영우 대표

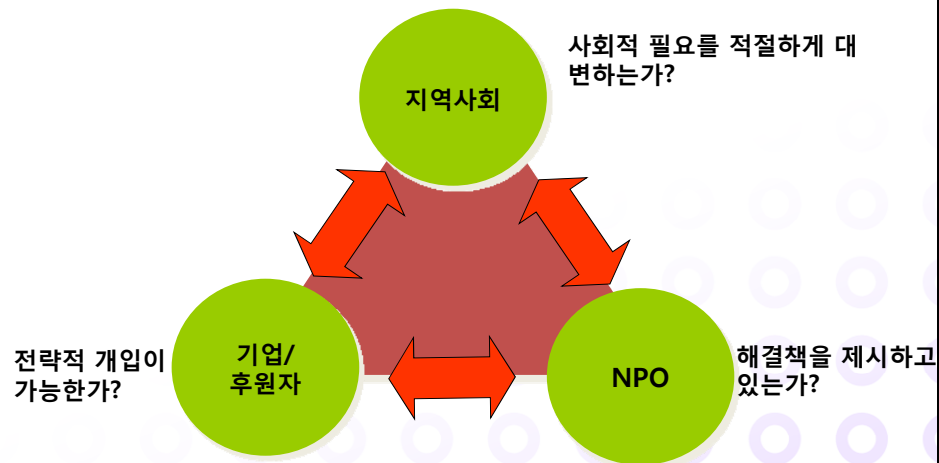


## ○ 기부자 이슈 찾기



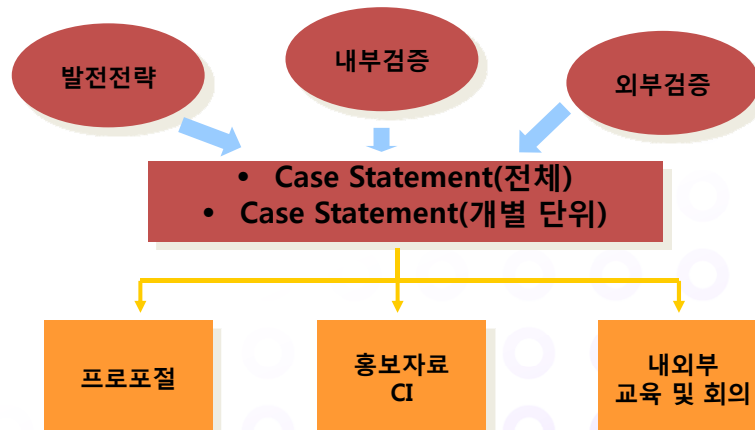


## ○ High Impact Philanthropy



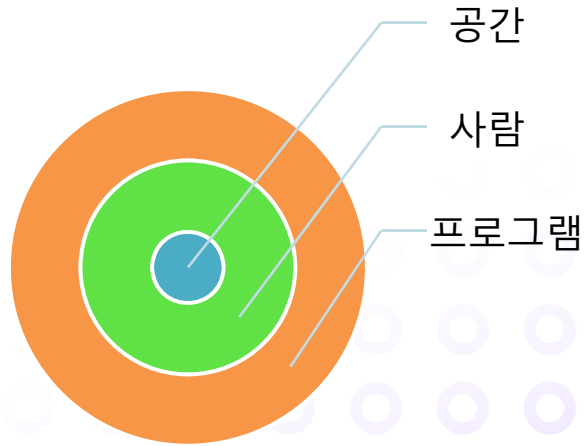
Source: G. Moore & S. Spence, *Philanthropy in the 21st Century* (London: Routledge, 2006). [한국문화재단]

## ○ 모금명분과 프로젝트의 디자인과 활용과정



Source: G. Moore & S. Spence, *Philanthropy in the 21st Century* (London: Routledge, 2006). [한국문화재단]

## 모금명분의 3요소



©Harvard U., Microsoft U.S., Other, etc. All rights reserved. All trademarks are the property of their respective owners. (주)도움재단



### GIVING TO STANFORD

Stanford University

[Make a Gift Now](#)
[Gift Opportunities](#)
[Questions](#)
[Search](#)

Welcome!

Log in to see your giving history

User Name [Help](#)

Password

[LOGIN](#)

☒ Remember me

[Forgot password?](#) [Register](#)

**THE STANFORD CHALLENGE**

Read how Stanford is seeking solutions and educating leaders

**YOU CAN MAKE A DIFFERENCE**

Find out how your gifts made a difference for Jennifer Chou >

Jennifer Y. Chou, '00, English AM '01, English, JD '05

*"There is so much need out there"*

Alice Nan-Yee Wu

[Read her whole story >](#)

**Grad School Alumni**

Find out how Stanford is reinventing graduate education through The Stanford Challenge. [More...](#)

**The Stanford Challenge**

Seeking Solutions. Educating Leaders. This is our mission. Partner with Stanford in our bold vision for a better world. [More...](#)

**Undergraduate Alumni**

Gifts to The Stanford Fund count for The Stanford Challenge and go to support undergraduate students and programs. [More...](#)

**STANFORD**

SCHOOL OF HUMANITIES AND SCIENCES

**Did You Know?** All gifts made to Stanford by residents of the United States are tax deductible. International donors may also realize specific tax benefits through gifts.

**Make a gift now!**

[Click here to make a gift >](#)

©Harvard U., Microsoft U.S., Other, etc. All rights reserved. All trademarks are the property of their respective owners. (주)도움재단

# 비영리단체의 스토리텔링 활용 -전략과 실제-



BRAKELEY

## 스토리텔링의 기초이해



BRAKELEY

## 2 가지 질문

- 당신의 일생 동안 들은 이야기 중 가장 강력한 것은?



9

## 왜 Storytelling인가?

- 이성 < 감성 < 영성의 시대로.....
- 보편적 커뮤니케이션 방식
- '자기 복제'의 능력
- 해석학적 의미



10

## 비영리 스토리텔링의 귀재들

- Save the Children과 빌게이츠 협상
- Stanford Univ.
- 로타리 클럽의 소아마비 박멸(Polio Eradication) Campaign
- Bare Foot Collage의 태양열 보급사업
- Compassion/ United Way의 투명성
- Habitat
- Amnesty



11

## 청자(聽者)의 유형과 문학양식

	자기주도적	수용적
감성적		
이성적		

감동, 정보, 주장 등

시, 소설, 에세이, 논설 등



12

## 스토리텔링을 활용한 마케팅 사례



**에비앙** 1789년 한 귀족이 알프스의 작은 마을 에비앙에서 요양하면서 지하수를 먹고 병을 고친 후에 물의 성분을 분석해 보았더니 미네랄 등 인체에 효험이 있는 성분이 다량 함유되어 있었고, 마을 사람들은 물을 에비앙이라는 생수로 판매하기 시작.  
단순한 물이 아닌 약이라는 브랜드 이미지 구축

*Salvatore Ferragamo*

평소 페라가모 마니아였던 마릴린 문로가 영화 '7년만의 외출' 속에서 자신의 각선미를 살리기 위해 페라가모 구두를 이탈리아에서 급히 공수했다는 이야기를 지금까지 광고 메시지에 활용



13

## 스토리텔링을 활용한 마케팅 사례



14

## 스토리텔링의 핵심구조



## 스토리텔링의 4요소

- 메시지
- 갈등
- 등장인물
- 플롯

출처: 클라우스 포크 등, 스토리텔링의 기술, 멘토르



16

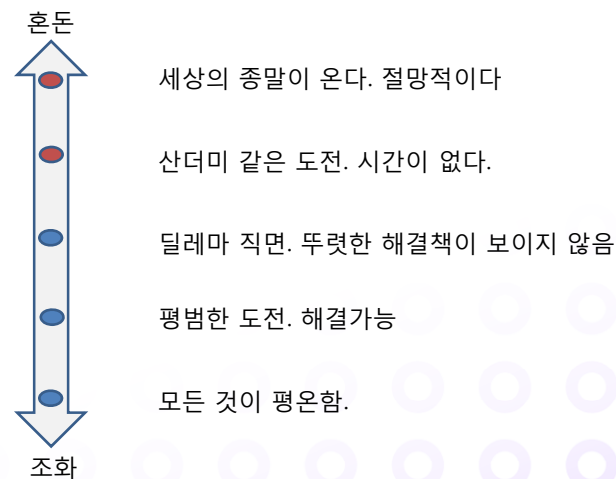
## 핵심메시지의 결정

- (주)도움과나눔: '세움에 대하여'
  - NPO를 세우고, 직원과 그의 가정을 세우는(Edify)
- 할리데이비슨: "자유에 관하여"
- 애플 컴퓨터: "창조적 다양성에 관하여"
- 그린피스: "지구의 환경을 위한 투쟁에 관하여"
- 코닥: "삶의 특별한 순간을  
포착하고 보존하는 것에 관하여"
- 레고: "창조적 놀이를 통해  
어린이들의 학습 능력을 키워나가는 것에 관하여"
- 볼보: "가족을 염두에 둔 안전성에 대하여"



17

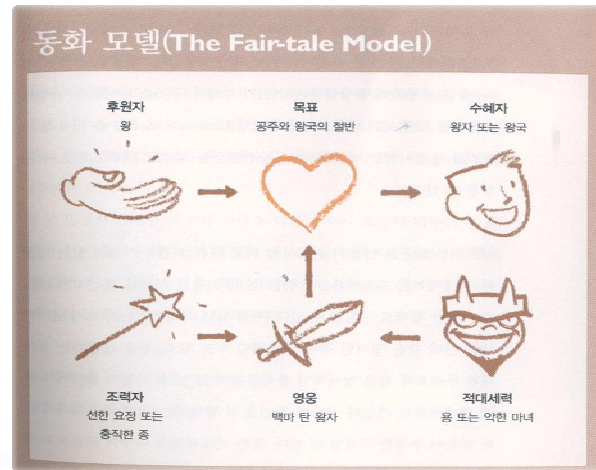
## 갈등측정계(The Conflict Barometer)



18

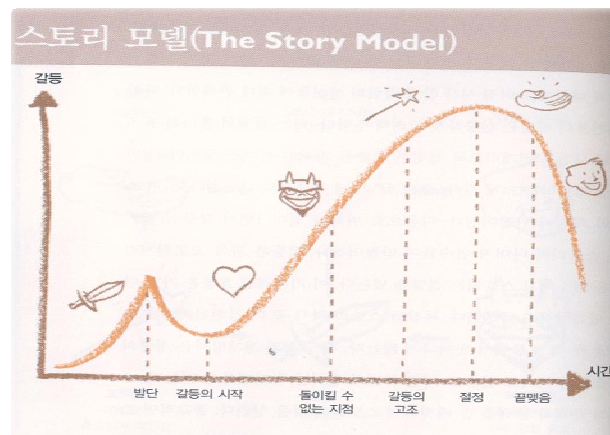


## 등장인물



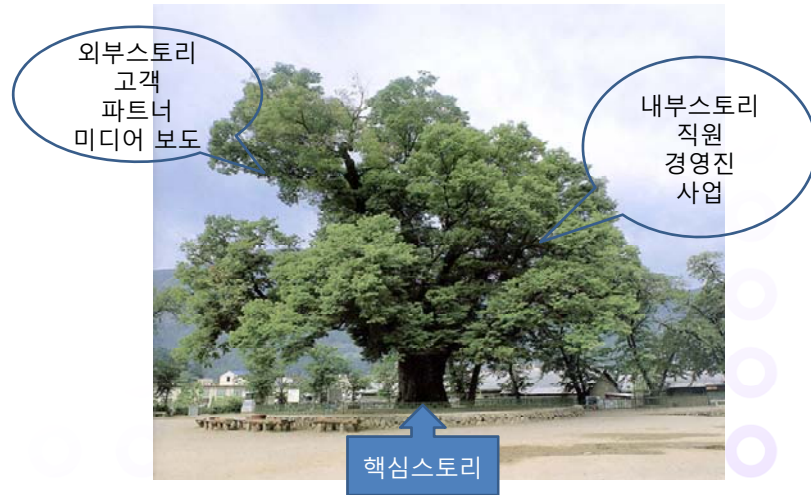
19

## 플롯



20

## 전체론적 접근

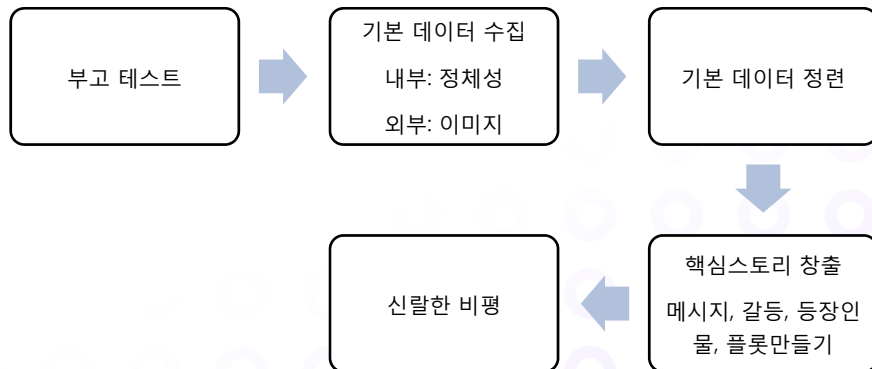


21

## 스토리의 개발과 활용



## 핵심 스토리의 개발



23

## 스토리 소재 발굴

- 직원
- CEO
- 설립자
- 성공과 실패
- 사업
- Client
- 파트너
- 오피니언 리더



24

사례 1. Barefoot collage

사례 2. Save the Children- 방글라데시 아동 노예노동 관련 개입

사례 3. 소아마비 박멸 캠페인

## CASE REVIEW 및 STORY 재구성



## 단체별 핵심스토리 개발



## 스토리의 활용

- 내부 조직 강화
- 모금
  - 모금명분서
  - 대중연설
  - 프로포절
- 홍보/마케팅



## 제3장 참가 단체 컨설팅 보고서

### A. 참가 단체 별 모금요소 분석

#### 1. 모금명분 및 메시지

##### <기본가이드 및 방향>

- 1.1. '모금명분(Case for Support)'은 단체가 왜 모금하며, 사람들이 단체에게 왜 기부해야 하는가를 매력적이고 논리적으로 구성하여 보여주는 것임. 단체의 역사나 성취, 현재 시행하는 프로그램 및 창출 가치를 담고 있으며, 단체의 최근 필요와 미래 계획 및 비전을 가지고 자신의 단체가 기부할 가치가 있음을 설득해 나갈 수 있는 근거임
- 1.1.1. 모금명분서(Case statement)란 이런 논리적 근거를 기술한 문서를 말하며 모금편지, 모금브로셔, 제안서와 같은 문서 작성을 위한 기초문안이 됨
- 1.2. 일반적으로 모금명분서는 아래 표1-2. 과 같은 구조로 작성함

표1-2. 모금명분서 구조

구분	내용
<b>Context</b>	조직의 미션, 비전, 임무 조직의 역사 중 주요하게 부각해야 하는 내용의 간략한 연혁 조직이 지역사회에 기여한 주요 업적 조직의 프로그램과 주요 서비스 조직과 관련된 주요 인사 및 조직구조 특히 조직이 타 조직과 비교해서 탁월하다고 생각되는 업적들
<b>Urgent challenges</b>	조직이 현재 처해있는 사회문제, 해결하고자 하는 이슈, 도전 내부의 평가를 통해 드러나고 규명된 조직의 필요 앞서 언급된 필요들에 대한 명확한 정의 조직의 미션을 달성하기 위해 왜 앞서 말한 것들이 필요한지에 대한 근거 필요를 정당화하고 규명하기 위해 적용되는 과정과 우선순위 프로젝트

<b>Meeting challenges and fulfilling the mission</b>	<p>규명된 도전을 해결하고 그것을 통해 조직의 미션을 달성하기 위한 전략적 계획</p> <p>결과적으로 프로그램이 매우 성공적이고 점차 확대될 것이라는 구체적인 근거</p> <p>새로운 initiative에 대한 정의</p> <p>이러한 성장을 통해 도움을 받게 되는 사람과 그룹에 대한 규명</p> <p>앞서 언급된 사람들이 프로그램을 통해 얻게 될 구체적인 성과의 예시</p> <p>프로그램을 런칭해서 마무리하는 시점까지 제시된 스케줄과 timetable</p>
<b>Available finance and sought after fund</b>	<p>각각의 프로젝트, 혹은 가장 시급한 initiative에 필요한 측정된 비용</p> <p>가능한 펀드와 각각의 자원 원천. 예를 들어 예비 펀드(reserve fund) 혹은 기부금, 정부지원금</p> <p>예상되는 개인들의 펀드 등</p>

- 1.3. 모금명분서나 메시지의 전체 톤은 단체 수혜자의 행복한 모습을 보여주는 등 긍정적이어야 함. 단체의 어려움과 필요 중심이 아닌 사회적 필요와 그에 대한 해결책, 창출되는 사회적 impact를 중심으로 서술되어야 함
- 1.3.1. 모금편지보다는 논리성과 체계를 갖추어야 하며, 단체 역사와 성취한 과업을 서술함으로 신뢰성을 보여줘야 함. 현재 사회적 이슈와 필요에 대해 시급성을 가지고 호소해야 함

#### <참가단체 전반적 평가 및 권고>

- 1.4. 모금전략아카데미에 참석한 여성단체들 대부분은 잠재기부자에게 객관적으로 호소할 수 있는 명분이 약한 편이고, 단체에 기부하는 것과 관련하여 외부인들이 갖는 이슈가 많기 때문에, 이에 대한 해결방안을 고려하여 명분을 구성해야 함
- 1.4.1. 예를 들면, ‘여성노숙인 지원 프로그램’을 위해 모금할 때, 어떤 잠재기부자들은 ‘노숙인을 지원하면 노숙을 더 증가하게 만드는 일이 된다’거나 ‘여성은 남성보다 일자리가 훨씬 많은데 게을러서 못하는 것이다’ 등의 이슈를 가질 수 있음. 이때, 한 여성노숙인이 지원 받고 자립하여 정상적인 삶을 회복한 사례소개, 실제 여성노숙인의 현황 및 그들을 둘러싼 환경을 수치와 통계로 보여주기 등을 통해 명분을 강화해야 할 것임
- 1.5. 또한, 모금명분을 전달하기 보다는 단체의 어려움과 필요를 호소하는 것에 치우쳐 있기 때문에, 단체의 활동이 지역 또는 전국적으로 어떤 문제를 해결하고

가치를 창출하는지에 대해서 상대적으로 호소력이 약함

- 1.6. 참석한 여성단체들이 작성한 명분서는 사업과 모금 목적에 대한 서술이 구체적이지 않고, 매우 추상적임. 모금의 필요와 목표액, 계획중인 사업 진행 계획, 재정 충당 방안 등을 구체적으로 기술할 필요가 있음
- 1.6.1. 이때, 여러가지 Fact를 통일된 목표와 맥락 안에서 구조화 시켜야 하며, 수치적 통계자료 등을 활용하는 것도 좋은 방법임

#### <바람직한 사례 평가 및 권고>

- 1.7. 8개 단체 중 가장 바람직한 사례는 '인권희망센터 강강술래'의 모금명분서임. 이 단체의 명분서는 전체적으로 간결하게 묘사되어 있지만, 문구나 문체가 너무 감상적이지 않고 논리성을 가지고 있어 가장 모금명분서에 근접하게 작성되었음
- 1.7.1. 그러나, 모금소요 아이템인 건물의 활용도 및 이를 통한 사회적 문제 해결 방안에 대한 묘사가 부족함. 건물명칭이 사업의 비전을 드러내주지 못하고 있고, 모금목표액과 일정 등 모금계획에 대한 설명이 부재함
- 1.8. 따라서, 원래의 모금명분서를 **첨부 1.** 과 같이 보강할 수 있음
- 1.8.1. 보고서에 명분서가 소개되지 않은 나머지 7개 단체들의 명분서 수정본(코멘트)은 개별적으로 전달할 예정임

## 2. 모금 목표액과 기부표

#### <기본가이드 및 방향>

- 2.1. 모금의 목표는 금액과 타겟 기부자수로 나누어 정하며, 일반적으로 다음과 같은 원리로 설정함
- 2.2. 연간 모금 목표액은 연간 조직 운영 및 사업 예산을 바탕으로 책정하되, 연간 모금으로 조달되어야 하는 프로그램 예산과 다른 재정(예: 정부지원금 등)으로 조달되어도 되는 프로그램을 구분 할 수 있음
- 2.2.1. 목표액을 모금 소요 기반으로 책정하더라도 단체의 기존 모금액수와 기부자 수에 근거하여 수정해야 함
- 2.3. 모금활동을 적극적으로 해 본 경험이 없는 단체가 모금활동을 계획할 경우, 연간 모금목표액은 통상적으로 연간 모금액(정부지원금 제외)의 1.5배-2배 수준으로 하



거나, 연간 총 기부금액의 상위 10% 기부금액의 10배로 설정할 수 있음

2.3.1. 그러나 건축 등 거액의 소요가 향후 수년간에 걸쳐 있는 경우, 집중거액모금캠페인을 실행해야 함. 이때 3년-5년 동안의 모금목표액은 연간 모금액의 10배 정도의 도전적인 금액으로 할 수 있음

2.4. 타겟 기부자 수를 예측하기 위해서 기부표를 활용함. 아래 표1-3. 과 같이 10단계로 나누고, 전체 목표액의 80%를 전체 기부자의 20%(거액기부자)가 기부하는 형태로 목표금액과 대상자를 분류할 수 있음. 이는 표준형 기부표임

2.4.1. 이때, 단체의 기존기부자와 예측되는 잠재 기부자 수에 따라 표준형 표의 분류 단계와 각 단계 목표를 변형해야 함

표1-3. 연간 10억 모금 목표의 기부표

목표 금액(천원)				1,000,000	
단위	잠재	실현			
기부 규모	기부자 수	기부 수	소계	누적	계
100,000	3	1	100,000		100,000
50,000	6	2	100,000		200,000
25,000	12	4	100,000		300,000
목표액의 30%					
10,000	30	10	100,000		400,000
5,000	60	20	100,000		500,000
2,500	120	40	100,000		600,000
목표액의 60%					
1,000	300	100	100,000		700,000
500	600	200	100,000		800,000
<u>기부자의 20%(377명)</u>			<u>목표액의 80%(8억)</u>		
250	1200	400	100,000		900,000
100	3000	1000	100,000		1,000,000
Totals		5,331+	1,777+	1,000,000	

#### <참가단체 전반적 평가 및 권고>

2.5. 모금전략아카데미 참가 단체들의 경우 예산 수입의 구분을 정부지원금과 기타 모금액으로 분류하지 않은 채 모금목표액을 설정한 곳이 많아 목표액의 적합성에 대해 평가하기 어려웠음

2.6. 그러나, 연간 예산을 근거로 보면, 각 단체의 목표가 달성 가능하나 다소 도전적

인 목표라고 말할 수 있음

- 2.7. 전반적으로 단체가 보유한 리스트를 근거로 각 단계 목표별로 타겟을 잘 분류하여 기부표를 작성하였음. 그러나 대부분 소액기부자를 100명에서 1000명까지 개발하기 위한 표였음
- 2.7.1. 모금활동을 소극적으로 해왔거나 기부자 및 잠재기부자리스트가 적은 단체의 경우, 소액기부자 다수를 개발하기 위해서는 투자 비용과 시간이 많이 필요함
- 2.7.2. 따라서, 단체들은 소액기부자 타겟의 숫자를 줄이고, 잠재 초거액기부자 타겟의 목표 금액을 높이고, 중액모금 타겟의 숫자를 높여야 할 것임

#### <바람직한 사례 평가 및 권고>

- 2.8. 8개의 단체 중 가장 달성가능한 목표를 설정하고 타겟을 분류한 단체는 '열린복지'임. 아래 표 1-4. 를 보면 모금목표에 대한 기간은 명시되어 있지 않지만, 연간 예산이 2억원 수준이기 때문에 연간 3억원의 목표라고 했을 때, 이는 노력하면 달성가능한 목표라 여겨짐
- 2.8.1. 또한 기부표의 8개 단계 별 목표 금액과 잠재기부자 수를 보면, 기존 기부자뿐만 아니라 그외 구성원의 범위를 구체적으로 파악하여 설정한 목표로 보여짐

표 1-4. 열린복지 기부표

<목표금액: 300,000,000 원>

기부자	잠재기부자	기부금	소계	기부자 발굴
2	3	30,000,000	60,000,000	기업기부자, 거액기부자 프로젝트 개발
4	6	15,000,000	60,000,000	법인 이사회 프로젝트 개발
4	12	7,500,000	30,000,000	법인 이사회, 이벤트
10	30	3,000,000	30,000,000	이벤트
20	60	1,500,000	30,000,000	개인후원자
40	120	750,000	30,000,000	개인후원자
100	300	300,000	30,000,000	개인후원자

200	600	150,000	30,000,000	개인후원자
-----	-----	---------	------------	-------

### 3. 잠재기부자 탐색 및 평가

#### <기본가이드 및 방향>

- 3.1. 잠재기부자 탐색과 관련된 핵심 활동은 1)가치있는 리스트 확보, 2)적절한 차원으로 리스트 분류, 3)관계 개발과 요청을 위한 목적 그룹으로 분류 및 관리 라고 할 수 있음. 특히, 잠재거액기부자 및 기업과 단체는 개별적인 특성을 파악하고 평가하는 것은 모금성과를 높이기 위한 주요 활동 중 하나임
- 3.2. 잠재기부자 리스트 확보를 위해서,
  - 1차적으로** 단체의 기존 기부자를 중심으로 탐색함. 이때 기부금액 수준과 상관없이 한번이라도 단체에 기부한 적이 있는 사람 모두를 대상으로 함
  - 2차적으로는** 단체 내부구성원의 지인, 단체 활동 및 사업에 한번이라도 참여한 적이 있는 사람들(자원봉사자, 교육참가자, 서명참가자 등), 이사회·자문단·위원회 등 외부리더십, 단체의 지지자들을 탐색해야 함.
  - 마지막으로** 비슷한 사업을 하고 있는 타 단체의 기부자 리스트, 동종 업계의 사업을 지원하는 재단 및 단체, 지역 정부 조직 및 기업 등을 중심으로 탐색할 수 있음
- 3.2.1. 막연한 기업이나 개인을 기대하기 보다는 앞서 언급한 우선순위에 따라 매우 구체적인 명단을 목록화 하는 것이 필요함
- 3.2.2. 아래 표1-5. 를 참조하여, 잠재기부자 리스트를 확보할 수 있음

표1-5. 잠재기부자 원천

원천(Source)	세부 항목
조직 내부 data	<ul style="list-style-type: none"> <li>기존 기부자 DB 중 액수별 순위 조사</li> <li>소액기부자 대상(일시/정기 기부 통합해서) 중 직업, 자산, 관계 등 거액 기부자로 전환 가능한 리스트</li> <li>지속적 연례 기부자, 후원중단 기부자</li> <li>각 사업의 프로그램 참가자 리스트</li> <li>행사, 교육, 강연, 서명운동 등에 참여한 리스트</li> <li>전 현직 이사회, 후원회, 각종 소위원회 위원 리스트</li> <li>자원봉사자(단체)의 리스트</li> <li>내부 구성원(리더십, 직원, 활동가 등)</li> <li>홈페이지 회원, 이메일 리스트, 각종 회보 수신자 리스트</li> </ul>

<b>타 단체의 data</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 비슷한 종류의 사업을 하는 단체의 기부자 리스트</li> <li>• 단체의 Annual Report, 정기 소식지, 뉴스, 웹사이트 등을 통해 게재된 기부자 및 자원봉사자 리스트</li> <li>• 그 단체의 활동가 리스트</li> <li>• 그 단체에 기부하고 있는 기업 및 단체/재단의 리스트</li> </ul>
<b>인적 네트워크</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직 내외부 관계자의 지인을 통한 List up</li> <li>• 단체 구성원의 지인과 관계(relationship)가 있는 자</li> <li>• 전 현직 직원, 거래처 관계자</li> </ul>
<b>인쇄물 인터넷 검색</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 각종 인명록, CD 조사를 통한 List up</li> <li>• Forbes, Wealth Magazine, 재벌닷컴, 신문, 각종 매체의 정보 정기적 스크리닝을 통한 List up</li> <li>• 기업 운영자, 재단 운영자</li> <li>• 정부관료</li> <li>• 지역 내에 부자 또는 지역 기업인</li> <li>• 신문 및 매체를 통한개인동정/부고/승진 조사</li> <li>• 전문직종(의사, 변호사 등) 종사자 조사</li> <li>• 재벌 또는 유명인의 2,3세</li> <li>• 기업</li> <li>• 기존에 후원하던 기업</li> <li>• 단체의 시설 관련 거래처(기업)</li> <li>• 매출 상위 1000대기업</li> <li>• CRM/CSR 활동기업</li> <li>• 지역 상공회의소, 전경련 사회공헌백서 조사</li> <li>• 재단: 재단연감, 사업 방향과 관련성이 있는 곳 조사</li> <li>• 정부 단체: 행정부 목적사업과 적합성이 있는 곳</li> <li>• 각종 Giving Club: 로터리 클럽, 라이온스 클럽 등</li> <li>• 교회 및 종교단체</li> </ul>

3.3. 잠재기부자 평가는 잠재기부자 대상에 관한 정보를 조사하여, 각 대상을 목표금액별로 분류하고 접촉의 우선순위를 매겨 관계형성 및 개발계획을 수립하기 위해 필요한 과정임. 다음과 같은 항목을 기준으로 잠재기부자를 평가할 수 있음

- 중요 체크 포인트
  - 경제적 능력
  - 단체와의 관계
  - (단체에 대한) 흥미, 관심사
  - 인적 네트워킹

- 의사결정에 대한 영향력 행사자(Philanthropic Decision Maker)
- 평가기준
  - 기부능력
    - 기업 소유 여부 파악, 기업의 재무현황 분석
    - 연봉, 주식, 보너스, 퇴직금, 부동산, 유산 등 파악
  - 단체 및 기부에 대한 관심
    - 기부이슈 여부 및 최근 관심분야와 단체와의 상관관계 파악
    - 기부경력, 빈도, 규모, 성향, 최근 기부 및 해당단체 기부경험, 참여도
  - 단체와의 관계
    - 최근 관계, 단체관련 활동 파악

3.4. 거액기부자의 경우 온·오프라인 수단을 통해 잠재 대상의 공개정보를 수집한 후, 내부 인적 네트워크를 활용하여 평가가 가능함. 평가에 직접 참여할 수 있는 실무직원 및 내·외부리더십(후원회, 이사회, 평가위원회 등)을 별도로 선정하고 이 그룹과 정기적 미팅을 통해 진행함

3.4.1. 이 단계에서 전략적으로 접근할 필요가 있는 실제 잠재기부자를 파악하고 우선 접촉 대상자를 선정함

3.4.2. 평가를 위한 미팅 진행 가이드라인 첨부 2. 를 참고하고, 이 미팅 과정을 반복해서 지속적인 업데이트를 해야 할 것임

#### <참가단체 전반적 평가 및 권고>

3.5. 모금전략아카데미에 참석한 여성단체 중 1-2군데를 제외하고는 대부분 접촉 대상을 현실적으로 고려하여 명단을 만들었으나, 모금 목표액 별로 잠재기부자 대상자를 구체적으로 분류하기는 어려웠던 것으로 보임. 이는 잠재 대상에 대한 조사나 탐색 후 평가가 이루어지지 않은 상태에서 임의적으로 분류했기 때문임

3.5.1. 향후 잠재 대상에 대한 정보탐색과 평가를 구체적으로 시행해야 함

3.6. 계획된 잠재기부자의 숫자는 기부표의 목표금액을 달성하기에는 매우 부족해 보임

3.6.1. 잠재거액기부자 발굴을 위해서 대표의 지인, 이사회 멤버의 지인, 재단 및 기업의 명단을 탐색하고, 지역사회 내의 다양한 클럽과 정부조직의 정보를 활용할 수 있음

3.6.2. 잠재소액기부자는 온·오프라인 소식지 수신자, 웹회원, 단체와 관련된 다양한 관계자들의 리스트를 활용하여 개발할 수 있을 것임. 단체 내부에 리스트가 없는 경우 거리의 시민을 대상으로 후원자를 개발하는 것도 방법이 될 것임

3.6.3. 또한, 전체적으로 단체 관심자의 리스트를 확보·확대할 필요도 있기 때문에 다양한 홍보활동이 모금활동에 앞서 선행되어야 할 것임. 이를 위해 단체 초청·투어 이벤트, 소규모 단체 사업 설명회 및 follow up 활동 등을 활용할 수 있음

#### <바람직한 사례 평가 및 권고>

3.7. 8개 단체 중 잠재기부자 명단을 현실적으로 발굴한 단체는 **5. 모금 목표액과 기부표** 에서 소개한 ‘열린복지’ 임. ‘열린복지’는 달성 가능한 숫자로 기부표를 그렸고, 이를 달성하기 위한 리스트를 아래 표1-6. 과 같이 현실적 수치로 고려하였음

표 1-6. 목표 잠재기부자 리스트

개인거액기부자	4 명
개인소액기부자	1,014 명
단체	18 명
기업	16 명

\* 본래 표1-6.에 잠재기부자의 실명이 구체적으로 명시되었으나, 보고서에서는 삭제함

3.8. ‘열린복지’ 는 **5. 모금 목표액과 기부표** 에서 소개한 기부표의 목표치를 달성하기 위해, 잠재대상을 매우 구체적으로 명단화 하였음

3.8.1. 그러나, 1천만원 이상 낼 수 있고 접촉 가능한 잠재거액기부자를 10명 정도 추가 확보해야 하며, 300만원/150만원의 기부금을 낼 30명의 기부자 발굴을 위해 50명 이상의 리스트를 추가적으로 보강해야 함

3.8.2. 장기적으로 내부구성원의 지인들 중심으로 소액기부자 리스트를 확보하기 보다는 소식지 구독자 또는 웹회원 등을 대상으로 다양한 캠페인을 시행하고, 리스트를 확보하여 개발하는 것이 좋을 것임

## 4. 모금전략과 전술 선택

#### <기본가이드 및 방향>

4.1. 대부분의 시민사회단체들이 모금전략과 전술을 선택할 때 가장 많이 활용하는 것은 Mal Warwick의 5대 전략 GIVES모델임. 5대 전략 GIVES는 성장전략(Growth), 참여전략(Involvement), 인지도전략(Visibility), 효율전략(Efficiency), 안정전략(Stability) 을 의미함. 그 특징은 아래 표1-7. 와 같으며, 전략 선택 시 각 전략의 특징을 참고하여 선택할 수 있음

표1-7. 5대 모금전략(GIVES)의 개요

전략	성장 <i>G</i>	참여 <i>I</i>	인지도 <i>V</i>	효율 <i>E</i>	안정 <i>S</i>
속성	역동적	보상(Rewarding)	친밀한	자원이 풍부한	지속되는
성격	대담한 계획, 용감한 리더십 다수의 소액기부	자원봉사 프로그램 풀뿌리 로비	광범위한 공공의 관심, 여론 이해관계자 다수 브랜드 인지도	비용에 민감한, 잘 정비된 조직	변함없는 가치 끊임없는 필요 거대재정 기초
주요전술	DM 획득	전화모금 DM 멤버십 뉴스레터 환영프로그램	TV/라디오 특별행사 공익연계마케팅 출판사업	계획기부 거액기부 월정기부 직장모금 정부 지원금	기금 운용 모금 다각화 결제시스템
대표 사례	환경단체, 동물구호단체 신생 조직	박물관 예술공연단체 공공정책그룹	의학연구조직 긴급자선구호	사회서비스단체 병원	대학교 주택지 소재 보호시설
미션 방향	광범위한 접근 실제효과(impact)	공공의 참여	공공의 인지도 및 이해도/행동, 브랜드 인지도	보수적 경영 (검소한 경영)	건전한 재정 현금보유 장기적 관점

- 4.2. 단체에 가장 적합한 전략과 전술을 선택할 때는 조직 전체적으로 보유한 자원과 자금, 기부자 수, 단체의 기존 모금활동, 조직의 내외부리더십과 실무실행력 등을 평가하고, 향후 2-3년 동안 단체가 주력해야 할 방향에 맞추어 선택해야 함
- 4.3. 조직의 미션이 사회전체대상으로 알려지고 확산될 필요가 있는 경우에는 1)인지도전략, 조직의 미션수행을 위해서 많은 사람들을 단체에 확보해야 할 경우는 2)성장전략, 단체 관계자들의 참여를 다양한 방법으로 활성화 시킴으로써 조직의 미션과 비전의 성숙을 이루어 가기 위해서는 3)참여전략이 적합함. 다수의 직접서

비스를 하는 단체는 4)**효율전략**, 조직의 사업과 재정이 장기간 안정을 유지할 정도로 성숙하여 관리에 힘써야 하는 경우에는 5)**안정전략**이 적합함

- 4.3.1. 모든 전략이 매력적으로 보이지만, 실제 실행을 위해서는 한 가지만 선택하여 집중하는 것이 바람직함. 그리고 2-3년 주기로 전략을 바꿔주어야 함
- 4.4. 국내 대부분의 시민사회단체 (회원과 기부자 수가 많은 일부 단체를 제외하고)는 기부자 수를 확대시킬 수 있는 성장전략이 적합하고, 단체의 자금이 부족한 경우는 효율전략을 고려할 수 있음. 안정전략은 현재 한국에서 활용할 만한 수준의 단체가 없음. 개인거액기부자를 통해 거액을 획득하고자 하는 경우에는 참여전략이 유용함
- 4.4.1. 인지도전략의 경우, 비용과 시간이 많이 소요될 것임. 또한 외부환경의 영향을 받을 가능성이 많기 때문에 이슈에 민감한 여성단체의 경우 외부환경 변화를 고려하여 인지도전략을 활용해야 할 것임. 이때, 기업기부를 인지도전략에 활용할 수 있음
- 4.5. 단체의 소요를 기준으로 모금할 경우는 1)**연례모금프로그램**, 2)**집중거액모금캠페인**, 이 두 개를 혼합한 3)**하이브리드유형**, 4)**특별프로그램사업** 중에서 전략을 선택하고 이를 위한 전술과 실행계획을 세울 수 있음
- 4.6. **연례모금프로그램**은 연간 모금 목표액을 설정한 후, 달성하기 위한 모금활동(DM, 전화, 기업/재단, 거액 모금 등)을 선정함. 이때 매년 모금 목표액과 타겟 잠재기부자, 접촉 방식 등은 전년도 모금액수 대비 20-30% 증가 하도록 설정해야 함
- 4.6.1. **집중거액모금프로그램**은 건축 등 거액의 투자 소요가 향후 2-3년 내에 있을 시행을 경우 고려할 수 있음. 그러나 단체의 자원이 부족하고, 특히 기존의 거액 기부자의 숫자와 금액이 약한 경우에는 적합하지 않음
- 4.6.2. **특별프로그램사업**은 정부나 기업이 지원하는 사업 중심으로 재원을 조달하는 방식을 의미하며, 대부분의 여성단체들은 현재 사업 재정의 80%이상을 이 방식을 통해 재정조달하고 있음
- 4.7. 다양한 모금전술 중 편지모금, 전화모금 등 대중모금방법은 초기 투자 비용이 많이 소요될 것임. 반면, 개인거액기부자 대상 모금은 비용이 낮지만, 기부성사까지 시간이 많이 소요될 것임. 기업 및 재단 모금은 지원사업의 성격이 맞지 않으면 지원금을 획득하지 못할 변수가 있음
- 4.7.1. 한국에서 가장 많이 활용하고 있는 방법인 이벤트는 모금, 감사, 홍보 등 다양한 목적으로 활용할 수 있음. 이벤트는 시행할 때에 50% 수익이 나면 매우 성공적이라고 평가할 수 있음. 그러나 일반적으로 기부요청 이벤트의 성공확률이 낮기



때문에 Asking 이 아닌 다른 용도로 이벤트를 활용하는 법을 고민하는 것이 바람직할 것임

- 4.7.1.1. 예를 들어, 이벤트 개최 시 모든 이벤트의 참가자 명단과 정보(전화번호, 주소 등)를 확보하는 것은 이벤트 활용의 좋은 사례임
- 4.7.2. 이메일이나 웹사이트, 블로그, 클럽 등 온라인 환경을 활용하면 모금과 홍보의 두 가지 효과를 창출할 수 있고 비용이 거의 들지 않는 장점이 있음. 그러나, 온라인 환경의 전문가가 필요하고, 온라인 상의 여러 채널을 통합적으로 사용할 전문적 전략이 필요함. 온라인 상의 다양한 채널을 활용(예: 파워블로거 활용 등)하더라도 오프라인상의 모금 프로세스 원리를 따라야 성공할 수 있음
- 4.7.3. 편지모금을 시행할 때는 초기적자가 나는 상황을 예상하고 감수해야 함. 방식 자체가 일방향 소통을 하고 있기 때문에, 편지를 보낸 후 전화 또는 만남 등 여러 가지 후속작업을 활용해야 효과가 있음
  - 4.7.3.1. 통상적으로 편지 하나만을 통해 직접 모금을 한다고 할 때는 수신자의 리스트가 5만개 이상이어야 효과가 있기 때문에, 5만개의 1%인 2천개 정도를 먼저 test 해 보는 것이 가장 좋음
  - 4.7.3.2. 편지는 원하면 언제든지 보낼 수 있기 때문에, 초기 접점형성을 위해 활용하기 가장 좋은 수단임
- 4.7.4. 거액모금 시에는 무조건 1~2명 이상이 가서 직접 만나고 얘기하는 것이 효과 높음
- 4.8. 모금은 한가지 방법으로 성공하기 어려움. 여러 가지 채널을 통합적으로 사용하면 잠재대상에게 자극을 여러 번 줄 수 있기 때문에 이를 고려하여 다양한 모금 전술을 통합Mix해야 함

#### <참가단체 전반적 평가 및 권고>

- 4.9. 모금전략아카데미에 참석한 대부분의 여성단체들이 선택한 모금전략과 전술은 성장과 참여였고, 1-2개의 단체가 효율과 인지도 전략을 선택하였음
- 4.9.1. 성장(햇살사회복지회, 한국성폭력상담소) 전략을 선택한 이유는 단체의 미션과 사업을 공유할 기부자 및 관계자의 숫자가 매우 부족하여 이를 확대할 필요가 있기 때문임. 이는 소규모의 영세한 단체의 경우에는 적절한 선택으로 보임. 그러나, 대규모의 선 투자 이루어 져야 하기 때문에 투자금을 빌리거나, 기부 받아 진행해야 함
- 4.9.2. 다수의 관계자를 보유한 단체(막달레나, 열린복지)의 경우(자원봉사자, 이벤트참석자 등) 참여전략을 활용하여 관계자들의 충성도를 높이고, 기부의 확대를 이끌어 낼 수 있기 때문에 적절할 수 있음. 단, 참여 전략을 선택한 단체는 그 관계자의

숫자가 많아야 함

- 4.9.3. 비용의 감당이 어려운 단체(양산여성의 집)의 경우 효율전략을 선택하였는데, 효율전략은 비용대비 큰 기부금을 획득할 수 있는 장점이 있으나, 조직의 실행력과 사업이 체계적이고 매우 전문적이지 않으면 기부금 유치가 어려울 수 있음
- 4.9.4. 인지도를 선택한 단체(지구촌사랑나눔, 인권희망센터 강강술래) 중, 현재 인지도가 낮은 단체는 이 전략시행을 위해 비용 감당이 가능한 지를 파악하는 것이 필요함. 현재 인지도가 높은 단체는 인지도전략을 활용할 필요 없이 참여 또는 성장 전략을 활용하여 단체의 참여자를 확대하는 방법을 선택하는 것이 좋음

#### <바람직한 사례 평가 및 권고>

- 4.10. 아카데미에 참석한 단체 중 전략과 전술 선택이 가장 적절한 단체는 '양산여성의 집' 임. 양산의 경우 '효율전략'을 선택했고 현재상황에서는 적합해 보임. 그러나 효율전략을 시행하기 위해서는 단체의 사업내용과 실행력의 체계를 잡고, 전문성을 보유하는 것이 우선적으로 이루어져야 함
- 4.11. 효율전략을 위한 전술은 '정부지원금', '개인거액기부', '월정기부' 를 선택했고, 각 대상자 별로 기부요청 방법을 아래 표1-9.와 같이 선정하였음

표1-8. 양산여성의 집 모금 전술 계획표

잠재기부자인원(명)	접촉/모금 방법
3	전화, 대면
18	편지, 전화, 대면
90	편지, 전화, 대면
2,070	편지, 전화, 대면

\* 본래 표1-8.에 잠재기부자의 실명이 구체적으로 명시되었으나, 보고서에서는 삭제함

- 4.12. 상위 2단계의 전술은 적절하나, 하위 2단계에서 90명과 2,070명 대상의 모금방법 중 '대면모금'을 활용한다고 했을 때, 어떤 방식으로 대면모금을 활용할 것인지 구체적으로 고민할 필요가 있음. 1:1 대면모금의 경우 실효성이 낮아질 것이고, 가능하다고 하더라도 비용이 많이 들기 때문에 효율적이지 못함. 그러나, 대규모의 이벤트 등을 통한다면 가능할 수도 있음
- 4.13. 그러나, 통상적으로 다수 대상의 소액 모금 시, 대면 보다는 전화를 활용하는 것이 비용은 더 절약될 것임

## 5. 모금실행 준비 및 계획표

### <기본가이드 및 방향>

- 5.1. 모금 실행계획을 세우기 위해서는 우선 예산을 배정하고, 인력을 배치해야 함. 그리고 기부자예우에 대한 규정과 체계, 프로그램이 필요함. 모금 실행 계획표는 연간 또는 2-3년간 단위로 세울 수 있음
  - 5.1.1. 모금 실행 계획 만큼 실행 후의 평가도 중요한 부분임
- 5.2. 모금담당 인력은 모금만 full time으로 전담하여 실행하는 직원이 최소 1인 있어야 하고, 이 직원은 단체의 대표 및 주요 사업부장과 밀접하게 소통하고 논의할 수 있어야 함. 모금담당 인력의 전문성은 모금성공여부의 매우 중요한 부분이기 때문에 모금담당인력은 지속적인 학습과 훈련을 받아야 함
  - 5.2.1. 예산은 통상적으로 모금목표액의 15%를 배치하고, 기부자예우비용으로는 2-3% 정도 사용함. 그러나, 모금활동을 처음 시작하는 단체의 경우 모금비용이 15%보다 더 높아지는 경우가 대부분임
- 5.3. 모금실행을 위한 각종 규정과 정책도 사전에 미리 수립하여야 함. 기부자 권리 헌장(Donor Bill Right), 기부금품 수령 정책(Gift Acceptance Policy), 기부자 예우 및 보상 체계, 모금활동에 관한 규정 등을 갖추어야 함
- 5.4. 기부자 예우는 기부의 마무리 단계이자 새로운 기부를 기대(가능)하게 하는 활동임. 기부에 대한 감사, 존중, 이해, 인정, 칭찬, 돌봄의 의미를 포괄함
  - 5.4.1. 기부자예우는 1) 물질적 감사(유형)와 심정적 감사(무형)가 적절히 잘 전달되어야 하고, 2) 개인기부자 별 특별한 예우 프로그램 디자인이 중요하며, 3) 기부자 예우에 관해서 내부의 정확한 정책과 기준이 필요함
- 5.5. 실무적으로 필요한 문서는 약정서 외에도 기부자 프로파일링 양식, 기부자 면담일지, 기부자 예우 기록지 등임. 문서들은 표준화된 양식으로 구비되어 있어야 함
- 5.6. 모금브로셔, 편지, 제안서 또는 홍보자료를 모금명분서를 통해 다양한 형태(동영상, word, ppt 등)로 제작하고 구비해야 함

### <참가단체 전반적 평가 및 권고>

- 5.7. 모금전략아카데미에 참석한 단체들이 이번 워크샵을 통해 작성한 최종

실행계획표는 대부분 예우활동과 모금활동 스케줄이 뒤섞여 있음

- 5.7.1. 계획표에 명시된 'DM', '방문', '전화' 등이 개인거액·소액 대상자와 기업대상자 별로 적합한 활동을 고려하여 계획된 것으로 보이지 않음. 단지 시차적 주기를 띠고 산발적으로 배치된 활동으로 보여짐
- 5.7.2. 예를 들어, '개인소액기부자 대상으로 방문 또는 식사를 함께 하여 기부요청'하는 계획 등은 현실적으로 비용대비 효율이 매우 낮은 계획임. 대상 별 모금활동은 대상에 적합한 방식으로 계획하고 스케줄링 해야 함
- 5.7.3. 잠재기부자 탐색 및 리서치 활동에 대한 계획이 전체적으로 부재함
- 5.8. 예산 배치도 항목별로 구분해서 하지 않고 대략적인 금액만 명시되어 있어, 적합한 예산을 배치 했는지 가늠하기 어려웠음. 계획한 모금활동(DM, TM, 만남)이 매월 전체잠재기부자 대상으로 실행하도록 계획된 것을 감안하면 예산이 부족하게 책정되었다고 보여짐. 예산은 '대상 00명 당 비용', '00활동 1회 당 비용X12회' 등 상세히 산정해야 함
- 5.9. 예우활동은 식사, 초청, 소식지발송, 경조사 축하 등 다양한 활동을 계획하였으나 그 내용이 모든 단체가 거의 동일하고 보편적임. 단체의 특수성을 살려 다양한 초청 프로그램을 기획해야 함. 축하나 안부편지, 안부전화도 형식적이지 않으면서 일상성이 묻어나는 방식으로 해야 함. 거액기부자에게는 기부자 개인에 맞는 형태로 예우를 계획해야 함

#### <바람직한 사례 평가 및 권고>

- 5.10. 계획표를 제출한 단체 중 '막달레나공동체'의 연간 실행 계획표가 대상별 특성을 고려하여 활동계획이 체계적으로 배치되었음. 아래 표1-9. 에서 자세히 확인 가능함
- 5.10.1. 그러나 활동의 내용을 보면 다양한 방법의 보완이 많이 필요해 보임. 소액기부자 대상에게 DM과 이메일만 하는 것은 효과가 많이 떨어지기 때문에 전화로 모금하는 방법을 추가하고, 이벤트를 통해 접촉한 대상에게도 전화로 follow up 하여 모금하는 것이 좋을 것임
- 5.10.2. 거액기부자대상의 모금도 1:1만남을 더 보강하는 것이 좋을 것임

표 1-9. 막달레나공동체 연간 모금실행 계획표

핵심 활동	잠재기부자 (거액)	잠재기부자 (소액)	잠재기부 기업	잠재기부 단체	기존기부 (거액)	기존기부 (소액)	기존기업	기존단체
10 월	기부자리스트 확보	DM,EM						
11 월	기부자만남 성당모금행사 DM,TM,EM 출판기념행사	DM,EM	DM,TM 출판기념행사	출판기념행사				
12 월	DM,EM 후원미사참여	DM,EM	DM,	DM	DM,EM 후원미사참여	DM,EM	DM,	DM
1 월	DM,TM 소모임회동	DM,EM			DM,TM 소모임회동	DM,EM		
2 월	DM,TM,EM	DM,EM			DM,TM,EM	DM,EM		
3 월	소모임회동 DM,TM,EM	DM,EM			소모임회동 DM,TM,EM	DM,EM		
4 월	DM,TM,EM	DM,EM			DM,TM,EM	DM,EM		
5 월	DM,TM,EM	DM,EM			DM,TM,EM	DM,EM		
6 월	DM,TM,EM	DM,EM	DM,TM		DM,TM,EM	DM,EM	DM,TM	
7 월	DM,TM,EM 설립기념행사	DM,EM 설립기념행사	DM,TM 설립기념행사	DM,TM 설립기념행사	DM,TM,EM 설립기념행사	DM,EM 설립기념행사	DM,TM 설립기념행사	DM,TM 설립기념행사
8 월	DM,TM,EM	DM,EM			DM,TM,EM	DM,EM		
9 월	DM,TM,EM	DM,EM			DM,TM,EM	DM,EM		

## B. 결론과 권고

### 6. 결론과 권고

- 6.1. 여성단체들은 전반적으로 모금 명분이 약함. 따라서, 단체운영의 어려움과 사업의 필요를 호소하는 것 만으로는 기부자로부터 기부를 이끌어내기 어려움
  - 6.1.1. 충분히 매력적인 명분을 만들어야 하기 때문에 단체사업을 통해 수혜자가 행복할 수 있고 그로 인해 사회적으로 긍정적인 에너지와 가치를 창출할 수 있음을 모금 명분에 담아서 기부자와 소통할 필요가 있음. 기부자의 기부가 사회적 변화를 이루어 간다는 것을 강조해야 함
  - 6.1.2. 기부자이슈에 대해서도 해결책을 고민하여 모금명분에 담아야 함
  - 6.1.3. 또한, 기부자에게 단체의 신뢰성을 보여줄 필요가 있음. 이 부분 또한 단체의 역사와 성과, 사업조직의 실행력, 사회적 문제와 필요의 통계치 등을 활용하여 보여 줄 수 있어야 함
- 6.2. 모금전략아카데미에 참가한 단체들은 전체 예산의 80% 이상을 정부 또는 기업의 지원금으로 조달하는 경우가 대부분이었음. 따라서, 사업의 확장 또는 건물 건축 등 재정소요가 큰 프로젝트를 추가 계획하기 어려운 상황이었음
  - 6.2.1. 향후 연간 지속적으로 재원 조달할 원천을 다양화 할 필요가 있고, 그러기 위해서 소액부터 거액까지 기부자의 숫자를 확대하고, 그 원천 또한 단체(정부/재단/기업)의 지원금 이외에 개인, 수익사업 등으로 다양화 시켜야 함
- 6.3. 아카데미 참가 단체들은 지금까지 모금 활동을 진행할 때 단체의 현황(자원, 실행력, 기존 기부자 수 등)을 바탕으로 체계적으로 계획하여 진행하지 않았음
  - 6.3.1. 향후 계획 하에 모금활동을 진행하여야 하며, 통상적으로 연간 수입(정부, 민간, 개인, 기업 등)의 1.5배 정도로 모금목표액을 설정해야 함. 모금목표액은 재정소요액 중심으로 산정하지 않고 단체 수입원천의 규모를 바탕으로 산정함
- 6.4. 모금목표 달성을 위해 접근가능한 타겟 리스트를 수집하고, 예상 요청 금액별로 타겟을 분류해야 함. 이때 기부표를 활용할 수 있음
  - 6.4.1. 아카데미 참가 단체들의 경우, 접근 가능한 잠재기부자 리스트의 수가 적은 편이고, 보유한 리스트의 대부분은 기업, 정부단체, 지역기반의 사업체, 단체 내부 직원의 지인들이었음
  - 6.4.2. 이럴 경우 단체 자원봉사자, 소식지구독자, 웹회원, 이메일리스트 또는 단체의 이벤트 및 교육 등을 통해 단체와 한번이라도 관계를 맺어본 적인 있는 사람의 리스트를 활용해야 하고, 동시에 소규모 설명회, 캠페인 등 리스트를 추가 수집할

수 있는 활동을 지속적으로 해야 함

- 6.5. 참가한 여성단체들은 보유하고 있는 잠재기부자리스트의 평가가 제대로 이루어지지 않아, 소액모금을 위한 대상자와 거액모금을 위한 대상자의 구분이 모호한 편이었음
- 6.5.1. 잠재대상 별 예상 요청 금액에 따라 접근 전술이 다르기 때문에, 전술 선택 전에 소액모금 대상자와 거액모금 대상자를 잘 평가하여 분류하는 것이 매우 중요함
- 6.5.2. 모금활동 경험이 적은 단체가 다수의 소액기부자를 대량 확보하려고 한다면 초기 투자 비용이 많이 발생할 것임. 따라서 참가한 여성단체들은 중액 모금 대상을 확대하고, 거액모금을 위한 요청금액을 올리는 것에 주력해야 함
- 6.6. 참가 단체들이 향후 2-3년간 주력해야 할 모금 전략은 성장전략과 참여전략이 적절할 것임. 현재 보유한 기부자 리스트가 매우 적기 때문에 단체와 관계된 자들의 참여도를 높여 기부자로 전환시키거나 새로운 기부자 획득이 필요함. 단체 관계자의 충성도를 높임과 동시에 기부자 pool의 확대를 이룰 수 있음
- 6.6.1. 모금전술 활용 시, 한가지 전술만 활용하는 것은 지양하고 편지+전화+이메일+SMS+대면 등의 형태로 다양한 접근 채널을 통합활용 해야 함. 그래서, 단체가 한 기부자에게 여러 번 자극을 주는 것이 효과적임
- 6.6.2. 거액모금 시에는 반드시 1:1로 만나는 것이 좋고, 이벤트와 편지를 활용한 후에는 전화follow up, 전화를 통한 asking 등을 시행하는 것이 바람직함
- 6.7. 소규모 여성단체들의 경우 모금을 위한 다양한 material(명분서, 제안서, 편지, 브로셔 등)이 구비되어 있지 않고, 기부자예우프로그램 및 각종 모금관련 규정이 수립되어 있지 않음
- 6.7.1. 기부자 예우 프로그램도 일관성을 갖되 다양한 채널과 단체의 특성을 활용하여 세워야 함
- 6.7.2. 모금활동 전에 반드시 투자를 위한 예산을 책정하는 것이 필요하고, 소규모 단체의 경우 모금활동을 위한 모금을 하여 활동 예산을 마련할 수 있을 것임

## 희망을 꽃피우기 위한 도전 (인권희망센터 강강술래)



(사)인권희망센터 강강술래(대표:배임숙일)는 인권운동단체로서 여성문제 사회, 문화, 가족 등에서 겪는 불평등과 차별, 억압 및 폭력 문제를 해결하며, 여성주의 가치를 가지고 사회구조와 문화를 바꾸는 활동을 펼치고 있습니다.

강강술래는 2004 년 11 월부터 현재 성매매피해여성을 위한 단계 별 지원활동을 하고 있습니다.

‘희희낙낙’상담소 , ‘나무그늘’ 일반지원시설, ‘달빛공방’ 자활지원 센터 운영을 통해 성매매피해여성의 탈성매매를 도모하며, 또한 일자리제공사업을 통해 구체적으로 사회복귀를 위해 전문적인 직 업훈련, 미래설계부터 직업알선 등을 하고 있습니다.

현장에 있는 여성들의 큰 욕구는 ‘성매매를 평생직장으로 생각하지 않는다. 하지만 생계문제로 인해 현장에 남아야만 한다. 안정적인 일자리와 고정적인 수입이 해결된다면 탈성매매를 하고싶다!’는 의견들이 많습니다. 하지만 현실적으로 탈성매매여성들이 취업을 하기에는 매우 어려운 실정입니다. 청년실업이 해결되지 않는 상황에서 여성들에게 취업문은 높은 벽일 뿐입니다.

강강술래에서는 탈성매매여성 뿐만 아니라 청소년, 지역여성들과 함께 행복한 일자리를 만들어 나가고자 합니다. 사회문화에서 오는 오해, 편견, 선입견 등을 따뜻한 시선으로 변화할 수 있도록 하나의 문화공간을 설립하여 모든 시민들이 자유롭게 이용하며,



사각지대에 있는 모든 여성들이 실업문제에서 벗어날 수 있도록 계획을 설계하고 있습니다.

현재 인천의 대표적인 집결지(숙칭:옐로하우스)가 도시환경정비사업 시행인가의 인허가 절차를 끝내고 폐쇄결정이 확정되었습니다. 폐쇄에 따라 현장에 있는 모든 여성들이 또 다른 성매매업소 혹은 일자리를 찾기 위해 타 지역으로 이동할 가능성이 높으며, 여성들에게는 또 다른 빈곤 상황을 야기시킬 수 있는 상황이기도 합니다.

집결지 폐쇄에 따라 관할 인천시, 남구청 및 강강술래에서는 집결지 내·외부에 여성프라자(가칭)를 설립하고자합니다. 여성프라자는 빈곤여성들에게 취업의 기회를 제공하며, 지역시민들과 함께 소통할 수 있는 카페, 체육시설 및 세미나실, 전시실, 공방 설치, 게스트하우스 등을 설치하여 지역 내에 문화공간으로 자리잡아가길 희망합니다.

집결지 폐쇄가 전국적으로 이루어질 것이나 여성들에 대한 사후대책이 미비한 상황에서 인천지역에 여성프라자 문화공간 설립으로 전국적으로 많은 변화가 생길 것이라 판단되며, 이번 기회를 통해 집결지 내 여성뿐만 아니라 또 다른 현장에 있는 성매매피해여성들에게 탈성매매 기회를 폭넓게 마련할 수 있습니다.

‘희망의 꽃피우기 위한 도전’에는 많은 기금과 후원들이 필요합니다. 여러분의 관심과 따뜻한 손길이 현장에 있는 많은 여성들에게 탈성매매를 할 수 있도록 기회를 마련해주시는 것이며, 우리 사회에 많은 여성들에게 희망의 일자리를 만들어 주시게 됩니다. 더 나아가 여러분의 손길은 사회를 변화시킬 수 있는 큰 힘이 될 수 있습니다.

희망의 꽃봉오리가 활짝 피울 수 있도록 강강술래와 도전하시겠습니까??

우리 모두가 행복하게 즐겁게 생활할 수 있는 공간은 여러분의 관심과 손길에서 만들어질 수 있습니다.

## 희망을 꽃피우기 위한 도전 (인권희망센터 강강술래)

‘성매매를 평생의 직업으로 생각하지 않습니다. 하지만 생계문제로 인해 현장에 남아야만 합니다. 안정적인 일자리와 고정적인 수입이 해결된다면 성매매에서 벗어나고 싶습니다!’

현실적으로 성매매에서 벗어난 여성들이 취업을 하기에는 매우 어려운 실정입니다. 청년 실업도 해소되지 않은 상황에서 탈성매매 여성들에게 취업문은 높은 벽일 뿐입니다.

강강술래에서는 탈성매매 여성 뿐만 아니라 청소년, 지역여성들과 함께 행복한 일자리를 만들어 나가고자 합니다. 사회문화에서 오는 오해와 편견, 선입견 등을 따듯한 시선으로 변화할 수 있도록 하나의 문화공간을 설립하여 모든 시민들이 자유롭게 이용하며, 사각 지대에 있는 모든 여성들이 실업문제에서 벗어날 수 있도록 할 계획입니다.

[소제목을 넣으세요] (예: 갈 곳없는 탈성매매 여성들을 위한 공간)

현재 인천의 대표적인 집결지(숙칭:옐로하우스)가 도시환경정비사업 시행인가의 인허가 절차를 끝내고 폐쇄가 확정되었습니다. [가능하다면 현장에 있는 여성의 수를 대략적으로라도 적어 넣으시기 바랍니다.] 집결지 폐쇄에 따라 현장에 있는 모든 여성들이 또 다른 성매매업소 혹은 일자리를 찾기 위해 타 지역으로 이동할 가능성이 높으며, 여성들에게는 또 다른 빈곤 상황을 야기시킬 수 있는 상황이기도 합니다.

우리는 성매매 여성의 문제가 해결되기 위해서는

[성매매 여성의 문제가 해결되기 위한 근본적 처방을 몇 가지 적어 넣으시기 바랍니다. 예를 들면 직업교육과 알선 등]

집결지 폐쇄에 따라 관할 인천시, 남구청 및 강강술래에서는 집결지 근방에 여성프라자(가칭) 이름이 좀 적절치 않습니다. 정서적인 친밀도를 높일 수 있는 가칭을 고민하세요. 를 설립하고자 합니다. 여성프라자는 탈성매매 여성을 비롯하여 빈곤여성들에게 취업의 기회를 제공하는 데 일차적인 목적이 있습니다.

[취업 기회를 제공하기 위한 여성프라자 안에서 이루어 질 구체적인 활동이나 방법론을

적어 넣으시기 바랍니다.]

그 외에도 지역시민들과 함께 소통할 수 있는 카페, 체육시설 및 세미나실, 전시실, 공방 설치, 게스트하우스 등을 설치하여 지역 내에 문화공간으로 자리잡아가길 희망합니다.

[여성프라자의 규모(층수, 평수 등), 위치 등에 대해 간략하게 적어 넣으시기 바랍니다.]

집결지 폐쇄가 전국적으로 이루어질 것이나 여성들에 대한 사후대책이 미비한 상황에서 인천지역에 여성프라자 문화공간 설립으로 전국적으로 많은 변화가 생길 것이라 판단되며, 이번 기회를 통해 집결지 내 여성뿐만 아니라 또 다른 현장에 있는 성매매피해여성들에게 탈성매매 기회를 폭넓게 마련할 수 있습니다.

[소제목을 넣으세요] 단체 소개

(사)인권희망센터 강강술래(대표:배임숙일)는 인권운동단체로서 여성문제 사회, 문화, 가족 등에서 겪는 불평등과 차별, 억압 및 폭력 문제를 해결하며, 여성주의 가치를 가지고 사회구조와 문화를 바꾸는 활동을 펼치고 있습니다.

강강술래는 2004년 11월부터 현재 성매매피해여성을 위한 단계별 지원활동을 하고 있습니다. '희희낙낙'상담소, '나무그늘' 일반지원시설, '달빛공방' 자활지원센터 운영을 통해 성매매피해여성의 탈성매매를 도모하며, 또한 일자리제공사업을 통해 구체적으로 사회복귀를 위해 전문적인 직업훈련, 미래설계부터 직업알선 등을 하고 있습니다.

[만약 이 일에 같이 하고 있는 단체 등이 있다면 적어 넣으세요. 남동구청? 그리고 그들의 기여나 참여 정도도]

[소제목을 넣으세요] (모금캠페인 추진 및 후원 참여 요청)

[얼마를 언제까지 모금하고 싶은 지 적어 넣으세요]

'희망의 꽃피우기 위한 도전'에는 많은 기금과 후원들이 필요합니다. 여러분들의 관심과 따뜻한 손길이 현장에 있는 많은 여성들에게 탈성매매를 할 수 있도록 기회를 마련해주는 것이며, 우리 사회에 많은 여성들에게 희망의 일자리를 만들어 주게 됩니다. 더 나아가 여러분의 손길은 사회를 변화시킬 수 있는 큰 힘이 될 수 있습니다.

희망의 꽃봉오리가 활짝 피울 수 있도록 강강술래와 도전하시겠습니까??

우리 모두가 행복하게 즐겁게 생활할 수 있는 공간은 여러분들의 관심과 손길에서 만들어질 수 있습니다.

## 첨부 2. 잠재기부자평가 미팅 진행 가이드라인

- 소규모 단위로 토론하라.(6-8명을 넘지 말 것)
- 대규모 단위의 screening시, 조용한 분위기를 유지하라. 하루저녁에 평가자 1인당 300여명의 평가가 가능할 것이다.
- 잠재기부자 명단에 있는 인사를 알 법한 사람을 평가자로 모셔라. 같은 동네에 살고 자녀의 연령대가 비슷하며, 같은 종교를 가지고 있고, 사회적 지위가 비슷한 사람들끼리 알 가능성이 높다.
- 할당된 시간에 가능한 리스트만 제공한다.
- 매 미팅 후 빠른 시간 안에 자원봉사자들에 대한 메모를 남겨라. 기억은 오래가지 않는다.
- 매 미팅 후 참가자들에게 감사 편지를 보낸다.
- 평가참가자들에게 리스트 외에 도움을 줄 수 있을 만한 잠재기부자 추천을 요구하라.
- 평가방법이나 관련 문서는 간결하고 보기 쉽게 준비되어야 한다.
- 모든 평가참가자들을 빠른 시간 안에 모임에 익숙해지도록 하라. 훨씬 편안해질 것이고 후에 또 참여할 가능성이 높아질 것이다.
- 참여도를 높일 수 있도록 자리배치에 신경쓰며, 위계화 하지 않는다. 학교교실 형식의 자리배치는 최악이다. 커다란 둥근 테이블이 최고.
- 비공식적임을 알려라. (자료는 외부에 나가지 않을 것이다.)
- 다른 일정도 가능하도록 다른 시간대의 모임도 만들어 놓아라.

여성공익단체 역량강화를 위해 본 아카데미를 후원 해주신 교보생명에 특별히 감사드립니다.