

모금의 명성과 실제

닐스 에릭 앤드리어슨 / 마이클 앤드리어슨

삼육대학교 출판부

■ 자문단

Lisa M. Beardsley-Hardy, 대총회 교육부장

Hudson E. Kibuuka, 대총회 교육부부장

Mike M. Lekic, 대총회 교육부부장 (은퇴)

Faith-Ann McGarrell, 재림교육저널(The Journal of Adventist Education) 편집자

Julian Melgosa, 대총회 교육부부장

John Wesley Taylor V., 대총회 교육부부장

삼육대학교 총장 김 일 목

세상을 변화시키는 것은 제도나 혁신이 아니라 그것을 만들어 내는 사람이며, 그러한 사람은 교육으로 만들어집니다. 정치, 경제, 사회, 환경 문제들로 세상에 암울한 전망들이 겹쳐지고 있는 이 때에 세상을 환하게 비추는 빛은 바르게 길러진 참된 인물에게서 나오리라 믿습니다. 이러한 인물을 길러내는 일이 재림교회 고등교육기관들의 사명입니다.

전 세계적으로 재림교회에는 약 115개의 고등교육기관이 세계 곳곳에 산재해 있습니다. 언어와 문화는 다르지만 모든 대학들은 이러한 사명과 철학을 가지고 세워졌습니다. 화잇 선지자는 이 사명을 일컬어 인간의 “헌신과 금전이 요구되는 사업”(청지기, 35)이라고 표현하였습니다. 사명의 성취에 있어서 사람의 헌신과 재정문제가 불가분의 관계로 연결돼 있다는 것입니다. 헌신, 열정, 신앙 등 구성원들과 교인들, 동문들이 가진 무형 자산이 재정이란 유형 자산으로 연결되어 결실하도록 돕는 것이 행정자들의 막중한 임무일 것입니다.

본서에는 기부금 모금과 관련하여 앤드류스 대학교 총장으로 22년간 봉사한 Andreasen 박사와 오리건주립대 유진캠퍼스 Andreasen 부총장이 경험에 기반한 실제적인 가이드라인을 제시하고 있습니다. 두 저자가 언급한 바와 같이 본 책자가 기부자들의 열정과 대학의 필요를 연결시킴으로 제철일안식일 예수재림교회의 고등교육기관, 그리고 다양한 계층의 기부자들이 함께 대학의 사명을 성취해 나가는 사례들이 계속 나타나게 되길 바랍니다.

본 논문은 제칠일안식일예수재림교회(SDA) 대총회 교육부에서 제작한 네 번째 시리즈로써, 제3차 교육분야(대학 및 직업교육 과정)의 행정직 종사자에게 고등교육의 주요 문제점들에 대한 방향성을 제시하고자 한다.

대총회 교육부의 주요 역할 중 하나는 모든 재림교회 소속 고등교육기관의 인가 계획과 준비 및 실질적 절차에 도움을 제공하는 것이다. 제칠일안식일예수재림교회 학교, 단과대학 및 종합대학 인가협회(AAA)는 그러한 책무를 수행하는 단체로서 본 책자에서 기관 운영에 필요한 사항들을 규명해준다. 본 책자의 논문들은 행정가들로 하여금 AAA의 기대 사항 및 국제 모범 사례에 부합하여 각 기관의 질을 개선하는 데 도움이 되도록 설계되었다.

이 책자의 두 공동 저자를 소개하자면, 다년간 고등교육 지원을 위한 모금 운동으로 수백만 달러를 모금한 바 있는 폭넓은 경험을 소유한 저명한 기금 모금활동 전문가들이다. 닐스 에릭 앤드리어슨 박사는 미국 알라발라 대학교 총장 역임 후 미국 앤드루스 대학교에서 22년간 총장으로 재직했다. 그는 본 책자에 실린 주제로 2017년 동중앙아프리카지회 고등교육 자문회의의 교육 지도자들과 2018년 내 유럽지회의 교사들에게 강연한 바 있다. 마이클 앤드리어슨은 고등교육 전문 기금모금활동 전문가로서 현재 미국 오리건주립대학교 유진캠퍼스의 부총장직을 맡고 있으며, 이전에는 미시간주립대학교 및 캘리포니아주립대학교 산타바바라캠퍼스와 어바인캠퍼스에서 기금 모금 관련 직책을 수행한 바 있다. 본 책자의 부록에는 기금모금 준비에 도움이 될

만한 워크시트와 연습활동 및 기금 모금 차트 샘플, 보고서 및 다양한 서신들이 실려있다. 특히 실용성이 뛰어난 워크시트는 행정자와 기금모금팀이 협업하는 경우라든지, 또는 모금프로젝트 출범을 위한 워크숍 등에서 효과적으로 사용할 수 있다.

또한 이 지면을 빌어 본 책자의 원고를 건설적으로 검토해 준 미국 로마린다대학교 보건부의 전문가 여러분께 감사를 표하고자 한다. 레이철 버셀(RN, MA, CFRE, 발전 부총장), 데이빗 콜웰(CFRE, 발전운영 책임자), 줄리 로스(수석 비서관). 아울러 편집에 수고해주신 재림교육저널(The Journal of Adventist Education)의 베벌리 럼블 명예 편집자께도 감사를 전한다.

몇 해 전, 미국 일리노이주립대교 의과대학에서 교육행정 업무를 담당할 당시 대학 발전부 부장이 기금 모금에 관한 훌륭한 프레젠테이션을 하기에 칭찬을 한 적이 있었다. 이에 돌아온 그의 대답은 놀라웠다. “저는 크리스천입니다. 누구나 인생에 긍정적인 영향을 끼치기를 원하죠. 그러기 위해 제가 맡은 일은 기부자들의 열정과 대학의 필요를 연결해 주는 것입니다.” 이것이 바로 기금 모금의 진수이다. 본 책자의 목적은 SDA 고등교육의 사명과 고등교육기관, 그리고 기부자들을 연결하는 사역에 필요한 기술을 향상시키는 것이다.

리사 M. 비어즐리-하디, Ph.D.

제칠일안식일예수재림교회 대총회 교육부장

고등교육경영(Higher Education Management) 시리즈의 논문 열람은 SDA 대총회 교육부로 연락하거나 또는 해당 홈페이지에서 다운로드 가능함.

- 주소 : 12501 Old Columbia Pike, Silver Spring, MD 20904 U.S.A.
- 홈페이지 : <http://education.gc.adventist.org>
(resources/reference materials 선택 및 참조)

발간사	3	• 주요 기부자로서의 이사회 구성원	38
서 문	5	• 기금 모금에 관한 이사회 정책	39
제1장 개요: 효과적인 기금 모금을 위한 준비작업	13	• 기금 모금에 영향을 끼치는 기타 사항	41
• 세 가지 일화	13	제3장 전략적 계획 수립을 위한 효과적인 행정: 총장의 역할	43
• 초점의 이동 - 기부에서 기부자에게로	16	• 예지력 있는 총장	45
• 기금 모금과 거버넌스	18	• 기금 모금 추진을 위한 전략적 계획 수립	48
- 좋은 거버넌스 운영	20	- 전략 1: 통합	48
- 총장 선출	20	- 전략 2: 파트너십을 통한 기관의 프로파일 증진	50
- 재정 및 자금 운용	20	- 전략 3: 재활성화(Revitalization) 및 재개발(Renewal)	51
• 기부의 용도: 지정 기부와 제한적 기부	22	제4장 기금 모금의 기본 원칙과 모범 사례	56
• 기부자의 기대 사항	23	• 기금 모금의 진실성	58
• 기금 모금의 기초: 전략 계획	24	• 기부 호혜성	61
• 기금 모금의 시작: 준비 시점	26	• 중요 기부자 관계	62
제2장 기금 모금을 위한 좋은 거버넌스: 이사회의 역할	28	제5장 기부와 요청	64
• 이사진 임명	29	• 연례 기부	64
• 기관의 소유주는 누구인가?	30	• 고액 기부	65
• 기관이 수행하는 일의 법적 책임자는 누구인가?	32	• 변혁적 기부	66
• 교육 및 재정 운영의 감독자는 누구인가?	32	• 신탁성 기부(Endowment Gifts)와 지불성 기부(Expendable Gifts)	67
• 이사회 각 구성원의 책무	35		

• 종합 캠페인 VS. 프로젝트 캠페인	67
제6장 준비, 방문, 전략 및 성사	70
• 연례 기부(접근, 준비, 전략)	70
- 서신을 통한 직접 권유	70
- 전화 모금(텔레마케팅)	72
- 휴대전화 문자 메시지	73
- 온라인 기부 및 소셜 미디어, 이메일 활용	73
• 고액 기부: 기부자 발굴 및 참여	74
- 고액 기부와 개발부	76
• 변혁적 기부: 총장과 이사회의 역할	77
• 계획 기부와 유산 기부 계획	78
• 현물 기부	79
제7장 다수의 마음을 울리는 기부 명분	81
• 학생 지원	82
• 고액 기부 프로젝트	84
• 시설과 연구	86
• 신앙 헌신과 봉사 학습	87

제8장 기금 모금을 위한 마지막 몇 가지 제안	89
• 자원봉사자: 도움인가 골칫거리인가?	89
• 기부자 단체	90
• 기금 모금 목표 설정하기: 검토 및 평가	91
• 인재 관리: 채용, 교육, 보상	92
• 시기 적절한 후속조치의 중요성	92
• 데이터 중심 의사 결정: 21세기의 기금 모금	93
부록 A. 워크숍 활동: 기금 모금 준비를 위한 전략 계획 개발하기	96
부록 B. 워크숍 활동: 기금 모금 계획 개발하기	98
부록 C1. 예시) 미화 1백만 달러 모금을 위한 피라미드	100
부록 C2. 예시) 미화 1천만 달러 모금을 위한 피라미드	101
부록 D. 예시) 기부 호소 서신	102
부록 E. 예시) 감사 서신	103
부록 F. 모금 캠페인 타당성 조사	104
참조	106
배서	107

개요: 효과적인 기금 모금을 위한 준비작업



세 가지 일화

몇 년 전 동문 기부자 조찬 모임에서 있었던 일이다. 같은 테이블에 앉은 한 동문이 몸을 당겨 내 눈을 들여다보며 이렇게 묻는 것이다. “내가 이 대학에서 가장 아끼는 프로그램을 위해 지금 이 자리에서 백만 달러를 낸다면 그걸 어떻게 쓰겠습니까?”

“그야 쉽죠.” 나는 곧바로 대답했다. “도움이 필요한 우수 학생들을 위한 장학금을 마련할 겁니다. 학교에 실제 그런 학생들이 여러 명 있습니다. 그런데 지금 당장 그 많은 돈을 구할 방법은 있으신 겁니까?”

“그야 쉽죠.” 그 역시 내 질문에 곧바로 대답했다. “어려운 건 그 돈을 얼마나 효과적으로 쓰느냐 하는 겁니다.”

이 일화는 기관 발전 또는 기금 모금의 근본적인 원칙을 제시해 준다. 기

본적으로 기금 모금이란 학교가 가진 여러 중요한 명분 각각에 맞는 기부자들을 찾는 것이 아니라, 기부자들의 열심 어린 지원을 끌어들이 수 있는 학교 자체의 고유한 명분 또는 비전을 수립하는 것이다. 여기서 중요한 점은 이러한 과정이 기부금 중심이 아닌 기부자 중심이어야 한다는 점이다. 이 점이 유능한 기금모금활동 전문가들이 잠재적 기부자들에게 무턱대고 기부금부터 요구하지 않는 이유다. 이들은 먼저 학교에 대한 설득력 있는 소개를 통해 기부자들이 찾고 있던 명분을 제시해 준다.

물론 이러한 접근에도 예외는 있다. 예를 들어, 중요한 교육사업을 위한 재정적 도움을 요청하는 경우라든지, 현재 기관이 처한 위기 해결을 위한 도움을 요청하는 경우는 보다 직접적인 필요가 있을 것이다. 하지만 이러한 직접적인 접근법은 성공률이 높지 않으며, 성공한다 하더라도 모금액이 불충분하거나, 최악의 경우 모금 활동에 투입된 비용 회수도 어려운 경우가 허다하다. 따라서 성공적인 기금 모금의 핵심 비결은 기부자의 관심과 열정을 사로잡을 만한 설득력 있는 명분 또는 비전에 있다 하겠다. 즉, 기금 모금의 시작점은 이러한 기부자 중심의 접근이어야 하며, 이를 통해 기부자들과 관계를 형성하고, 그들의 열정을 불러일으키며, 비전을 공유하고, 기부 “요청”을 위한 길을 닦는 것이다. 물론 “요청” 없이는 기부 자체도 없을 가능성이 크다. 하지만 이를 넘어 기부자의 전적인 지원을 이끌어내기 위해서는 기부금이 기관과 교육적 사명에 어떤 도움이 되는지에 대한 공통의 영감적인 비전이 필요하다. 영감적인 비전은 거의 모두 기부행위에 앞서 존재하며 기부자 중심 자선 활동의 핵심이 된다.

내가 이러한 교훈을 어렵게 깨우친 것은 기금 모금가로서 햇병아리 시절이었다. 우리 학교의 한 과학 프로그램에 관심이 있다는 한 잠재적 기부자와 미팅을 했는데, 해당 강좌는 당시 아주 오래된 건물의 열악한 실험실에서 진행되는 상황이었다. 그래서 나는 그 과학 프로그램의 발전에 큰 도움이 될 상당

한 액수를 요청했다. 모교를 위해 공헌할 수 있는 좋은 기회라며 말을 꺼냈으나, 이는 그를 제대로 파악하지 못한 나의 오판이었다. 그 동문은 그저 학교를 위해서라면 앞뒤 따지지 않고 주머니를 여는 스타일이 아니었던 것이다. 그는 오랜 기간 열정을 갖고 있었으나 한 번도 실행에 옮길 만한 기회가 주어지지 않았던 확실한 명분을 찾고 있던 터였다.

“지금 제시하신 금액이면 목표한 바를 확실히 이룰 수 있는 건가요?”

“아닙니다. 다른 기부자 여러분을 찾아서 나머지 필요 금액을 채워야죠.”

“펜 좀 빌립시다.”

내 만년필을 받아 든 그는 기부 서약서에 내가 제시한 액수를 끄적이더니, 그 숫자에 잉크를 흠뻑려 지워버리고는 30퍼센트나 더 큰 액수를 적어 넣는 것이었다.

“이 정도는 돼야지.”

가까이 앉은 그의 내내는 걱정스러운 기색이 역력했다. “우리가 이걸 다 감당할 수 있을까요?”

“그럼. 이 만큼은 필요해요. 이제 좀 뭔가 돌아가는 기분이네.”

올바른 명분은 그 자체로 “요청”인바, 기금 모금가의 임무는 기부자에게 동기를 부여하고 손쉽게 기부할 수 있는 방법을 마련해주는 것이다.

즉, 기금 모금가의 일은 기부자를 흥미진진한 노력을 쏟는 열정적인 파트너로 보는 것이다. 이에 관한 다른 예시로 앞선 이야기와는 아주 다른 경험을 들어보고자 한다. 한 가족이 우리 대학에 큰 금액을 기부하여 고액 기부라는 오랜 꿈을 달성했다. 주식 형태로 기부를 받은 다음날, 나는 우리 학교 발전부 부장과 함께 다시 한 번 감사의 뜻을 표하기 위해 이들의 집을 방문했다. 조금이라도 우리의 진심을 잘 표현하고자 꽃집에 들러 꽃도 한 다발 준비했다. 그런데 문 앞에 꽃을 들고 선 우리를 보더니, 기부자가 이렇게 외치는 게 아닌가? “아니요, 아니요. 감사 인사는 두 분이 아니라 저희가 해야죠! 훌

룡한 명분을 제시해 주신 덕분에 평생 꿈을 이룬 걸요.” 그 순간 사도 바울이 인용한 예수님의 말씀이 떠올랐다. “주는 것이 받는 것보다 복이 있다.” 또 윈스턴 처칠의 명언도 머리를 스쳤다. “사람은 받은 것으로 생계를 꾸리고, 주는 것으로 인생을 꾸린다.”

위의 세 가지 일화는 모두 내 경험담으로서, 모두 한 가지 중요한 포인트를 제시한다. 즉, 기금 모금이란 단순히 돈을 요청하는 것이 아니라 대의명분 또는 도전과제를 규명하고 이를 적합한 기부자들에게 공유하는 작업이라는 것이다. 이것이 바로 자선사업의 시작이다. 그러나 여기서 또 한 가지 기억할 것은, 이 부분이 아무리 중요할지라도, 다른 요소들을 배제할 정도로 지나치게 강조되어서는 안 된다는 점이다. 왜냐하면 요청에 의해 기부가 이뤄지는 경우도 왕왕 있기 때문이다. 실제로 한 기부자는 내게 이런 말을 한 적도 있다. “사람들이 왜 기부를 하나고요? 달라는 사람이 있으니까요.” 이 또한 사실이다. 방문 기부 역시 요청에 대한 답으로 이루어지는 단순한 방식 아니던가. 이 외에도 “지원을 부탁드립니다”는 단순한 요청에 대한 답으로 상당 금액의 기부가 이루어지기도 하는 것이다. 심지어 기부자가 모금가의 방문을 간절히 바라고 기다리는 경우도 때때로 있다. 하지만 대학 기관은 가만히 앉아서 이런 행운을 기다리고만 있어서는 안 될 것이다.

초점의 이동 - 기부에서 기부자에게로

이 논문이 제시하는 설명의 주 목적은 전화부터 시작해서 약속을 잡고, 방문하고, “요청”으로 마무리한 다음 기부를 기다리는, 전통적인(또한 물론 훌륭한) 접근법에 대한 조언을 제공하려 함이 아니다. 한 가지 확실히 해둘 것은, 그러한 직접적이고 전통적인 기금 모금 방식에는 물론 배울 점이 많다는 것이다. 이러한 접근법에 있어서 성공의 핵심은 적합한 때에, 적합한 금

액을, 적합한 방식으로 요청하는 것이다. 기금 모금가라면 누구든 이 접근법을 배우고 제대로 수행할 줄 알아야 한다. 이와 관련한 양질의 워크샵과 다양한 책이 시중에 있으며, 이러한 도움의 소스들을 통해 경험이 풍부한 모금가들까지도 보다 성공적으로 모금활동을 수행하도록 도움을 받을 수 있다. 하지만 본 설명서는 기금 모금에 있어서 보다 광범위하고 흥미로운 도전을 제시한다. 우리는 기관을 파트너와 후원자들이 무엇인지 모를 운명처럼 느끼도록 그들을 끌어들이는, 설득력 있는 명분으로 가득한 곳으로 만들 방법을 찾는 것이다. 따라서 우리의 초점은 기부되는 돈이 아닌 기부자이며, 우리의 목적은 단순히 후원 요청이 아니라(물론 그 자체도 중요하지만) 기부자로 하여금 열정적인 파트너, 투자자 및 후원자로서 고등교육 환경의 일부가 되게 하는 것이다. 지금까지의 내 경험에 비추어 볼 때, 모금이란 단순히 기부가 아닌 기부자에게 초점을 맞출 때 기관에 더욱 성공적이고 지속성 있는 결과를 선사하게 되며 기부자 자신에게도 훨씬 더 큰 보람을 안겨준다.

간략히 말해, 이 책은 기독교 대학 또는 신학대학이 그 기관의 비전과 명분에 온전히 마음이 매료되어 때로는 몇 번이고 기부하는 후원자, 파트너 및 기부자들을 발굴 및 육성하는 방법을 찾도록 도움을 제공한다. 후원이란 금액에 상관 없이 기관 전반에 걸친 변화를 촉진하는 전염성 강한 선물이다. 이러한 측면에서 볼 때, 효과적인 기금 모금은 실제로 학교가 큰 성취를 달성하는데 도움이 될 수 있는바, 그 이유는 학교는 기부자 및 파트너들의 소망과 꿈을 실망시키지 않고 지속시키기 위해 열심을 다해 일하게 되기 때문이다. 여기서 관건은 ‘어떻게 하면 우리가 교육 행정가 및 기금 모금가로서 명분이나 비전을 명확히 제시하여 후원자들로 하여금 우리 기관과 온전히 연결되어 그 기관이 자신의 소유인 것처럼 지원하고 발전시키도록 만들 수 있을까?’이다.

한번은 한 기부자의 집에 방문하여 멋진 주방의 커다란 식탁에 앉아 함께 이야기를 나누는 적이 있다. 사실, 이야기를 나눴다기보다는 그는 말하고 나는

거의 듣고 있었다는 표현이 옳겠다(모금가들은 일반적으로 말이 너무 많은 경향이 있다. 나는 지금껏 너무 듣기만 하다가 기부를 놓쳤다는 모금가를 본 적이 없다). 그는 내게 길고 긴 그의 인생 이야기, 많고 많은 가족 구성원 한 명 한 명의 이야기, 보람 있고 유익했던 그의 직업 이야기, 그리고 당시 내가 몸담고 있던 그의 모교 대학에서 경험한 삶의 새 출발 이야기까지 들려주었다. 그러다 갑자기 말을 멈추더니, 나를 똑바로 보며 다음과 같은 단순하고 직설적인 질문을 던지는 것이었다. “우리 아이들과 또 그 아이들의 아이들이 대학에 갈 나이가 되면, 우리 부부가 졸업한 바로 그 학교에 진학해서 역량 있고 헌신적인 기독교인 전문가로 성장할 수 있는, 그런 일류 교육을 받을 수 있을 거라고 보장할 수 있습니까? 그런 대학을 대표하시는 것 맞나요? 약속하실 수 있습니까?”

나는 잠시 우리 대학의 학과들을 하나씩 떠올려 보았다. 영어, 역사, 종교, 생물, 사회과학, 음악, 수학, 건축, 비즈니스, 물리치료 등등... 이 모든 학과들의 내가 잘 아는 그 교수들이 과연 이분의 손주, 증손주들에게 그런 방식의 교육을 제공할까? 이 질문을 곰곰이 곱씹어 보는 동안 우리 학교의 교수 한 명 한 명의 얼굴이 머릿속에 선명히 그려졌고, 이어 나는 고개를 들어 그의 눈을 마주 보며 대답했다. “네, 말씀하신 그대로 될 것이라 확신합니다.”

그러자 그가 말했다. “좋습니다. 그럼 이제 우리 부부가 생각하는 후원금 지불 방식과 계획을 설명해 드리죠.”

기금 모금과 거버넌스

모든 후원에는 지켜야 할 약속이 동반된다. 기부자의 관심을 유발하고 후원 의지를 고취시킨 명분이 지속되고 발전하여 학교의 미래에 있어 필수적인 일부로 자리잡을 수 있도록 학교 측이 제시하는 그 약속은 반드시 지켜져야

한다. 그러기 위해서 학교는 후원에 있어 기부자의 역할에 확신을 줄 수 있어야 하며, 이는 좋은 거버넌스에서 비롯된다. 즉, 거버넌스는 효과적인 기금 모금의 시작점이며, 이후 언급하겠지만, 좋은 거버넌스의 책임은 대학 이사회에 있는 것이다. 이사회는 학교를 세심히 관리하여 후원금의 목적을 성실히 달성할 것이며, 그리하여 향후 이어질 후원의 토대를 마련할 것을 약속해야 한다.

앞서 내게 자신의 손주와 증손주의 교육에 대해 물었던 기부자는 내가 대학의 미래를 예측할 것을 요구하지 않았다. 미래에 대한 확신이 있는 척하는 것은 금물이다. 생각 있는 기부자라면 어차피 그런 예측을 믿지도 않을 뿐더러, 기부자들은 대부분 똑똑하고 현실적인 사람들이다. 그가 확인하고 싶었던 것은 과연 학교가 스스로 제시하는 사명을 중히 여기고 고수할 의지가 있는지 여부였다. 이 점은 그에게 있어 내가 생각했던 것보다 훨씬 더 중요한 문제였던 것이다. 그렇게 후원금 지불 완료 얼마 후, 이 기부자는 기습 암행 감찰에 나서기로 한다. 사람들 눈에 띄지 않을 이른 아침부터 캠퍼스 한 구석의 벤치에 자리를 잡고 자신의 후원을 받는 학생들을 조용히 관찰하기 시작했다. 학생들은 등에는 백팩을 메고, 팔에는 태블릿 PC를 끼고 이 강의실에서 저 강의실로, 그룹 스터디룸으로, 다시 강의실로 다니느라 바쁜 모습이었다. 정오 즈음, 그는 감찰을 마치고 조용히 캠퍼스를 떠났다.

며칠 후, 한 학생이 나를 찾아와 어디서 본 듯한 인상의 한 나이 지긋한 분께서 오전 내내 말 한 마디 없이 앉아 지켜만 보더라며, 혹시 감사관이 아니었나 궁금했다는 말을 남겨주었다. 그로부터 일주일 뒤, 그 기부자로부터 편지 한 장이 도착했다. “공부에 임하는 학생들의 모습을 그저 지켜보고 싶어서 사전에 말씀드리지 않고 그냥 방문해보았습니다. 학교의 꾸밈 없는 일상 그 대로를 보고, 과연 우리가 후원한 프로그램이 기대한 바대로 잘 운영되고 있는지 알아보고 싶었지요. 한나절 동안 관찰하고 몇몇 학생들과 이야기를 나

뉘븐 결과, 학교가 우리와의 약속을 잘 지키고 있음을 확인했습니다.” 좋은 거버넌스란 곧 약속을 지키는 것이며, 그렇기에 기금 모금의 시작점이 되는 것이다.

좋은 거버넌스 운영

좋은 거버넌스는 기관 이사회의 책임이다. 이사회는 연 3~4회 정도 정기적으로 소집된다. ‘대체 이사회의 업무(거버넌스)가 얼마나 중요하기에 기금 모금 관련 사안까지 좌지우지하는 것인가?’ 하는 의문이 있을지도 모르겠다. 그렇다면 이사회는 실제로 어떤 일을 하는 것일까? 이사회의 중요한 기능 몇 가지를 살펴보자.

총장 선출

이사회는 기관의 최고 책임자, 즉 총장을 선출 및 임명한다. 총장 선출은 이사회에 주어진 가장 중요한 직능이다. 일부 기관에서는 총장이 기금 모금의 최고 책임자 역할을 겸임하기도 한다. 이제 총장은 이사회의 승인을 거쳐 교무처장을 비롯해 고위 행정담당자들을 선택한다. 이렇게 선택된 지도자들은 학교의 교수진을 구성하여 학과장의 지도하에 커리큘럼을 개발하고 학생들에게 제공하도록 한다. 해당 학습 커리큘럼은 이사회의 투표를 거쳐서 학교 게시판이나 대학 요람에 게시된다. 학생들은 자신이 선택한 커리큘럼의 필수 과정을 모두 완수하면, 교수진은 해당 학생들을 학사 행정관에게 추천하고 졸업 시 학위 수여를 위해 총장에게 추천한다. 우수한 성적으로 학사 과정을 마친 전도유망한 학생들의 적시 졸업은 기관의 사명 완수와 기부자의 관심 및 애정 유도에 필수적이다. 이것이 바로 좋은 거버넌스의 일부이다.

재정 및 자금 운용

총장은 또한 이사회의 승인을 거쳐 연간 운영 예산, 자본지출 및 감가상각 준비금, 그리고 적당한 마진을 남겨줄(우리가 잘 알다시피 마진 없이는 사명도 없다) 최고 재무관리자(CFO)를 뽑는다. 예산은 매년 새로운 회계연도의 시작 전에 이사회의 투표를 통해 승인되어야 한다. 이사회의 승인 없는 지출이 발생해서는 안 된다. 사실 여러 기관에서 이 부분을 가장 어려워할 만큼 쉽지 않은 관리작업이기도 하다. 기부자들이 후원에 참여하기 전에 감사를 거친 재무보고서에 대해 꼼꼼히 물어보는 경우가 종종 있는데, 바로 이런 이유에서다.

이사회는 이러한 부분을 숙지하고 있으며, 따라서 정례 회의 때마다 CFO로부터 운영 예산 및 자본 지출에 관한 자세한 보고를 기대한다. 회의에서는 예산 차이를 공개하고 시정조치를 취한다. 학교가 지난 몇 년 동안 재정운영 관리를 얼마나 잘해 왔는지는 모금에 있어서 특히 중요한 문제이다.

한번은 한 기부자가 우리 학교의 사기를 북돋워주고 이름을 널리 알려 자부심과 봉사의 상징이 되는 아름다운 학교, 모두가 가고 싶어하는 학교로 만들고 싶다는 포부를 밝혀왔다. 나는 잠시 생각한 뒤 이렇게 외쳤다. “너무 좋습니다! 저희 캠퍼스에 정말 오래된, 학교의 보석과도 같은, 엄청난 역사적 가치를 지닌 시그니처 건물이 있는데요, 개조가 조금 필요한 상황입니다. 몇 년 동안 형편이 허락지 않아서 못하고 있었는데, 그 건물의 내부와 외부 모두 업그레이드한다면 저희 교정 전체에 상당한 사기진작이 될 거예요.”

그러자 그녀가 정색을 하며 말하는 것이었다. “건물 업그레이드를 하고 싶으면 페인트와 붓을 사서 칠을 하세요. 학교 건물인데 학교가 알아서 관리해야죠. 지출 예산 있지 않습니까? 저는 뭔가 새로운 비전을 말하는 거예요. 이 학교의 비전은 무엇입니까?” 나는 민망함을 감출 수 없었고, 이를 통해 학교의 책임과 기부자의 열의와 방향이 반드시 일치하지는 않는다는 교훈을 가슴

깊이 새겼다.

자본과 감가상각(기관 및 시설 유지관리)의 세심한 관리 또한 성공적인 기금 모금의 중요한 요인이다. 따라서 우리는 일반적으로 경영진이 지난 수년 동안 수행하지 못하고 이사회에서도 간과된 사항을 가지고 기부자에게 가서 대신 수행해 달라고 요청하지 않는다. 앞으로의 비전과 전략 수립은 경영진의 일차적 책무이며 기금 모금에 있어 필수적이다. 두루 살필 줄 아는 세심한 이사회라면 CFO로 하여금 기금 모금 최고책임자가 외부지원을 구하는 데 어려움이 없도록 기관의 물리적인 시설의 유지관리를 잘하도록 요구할 것이다. 이 역시 좋은 거버넌스의 일부인 것이다.

기부의 용도: 지정 기부와 제한적 기부

기금 모금의 최대 수혜 분야는 어디이며, 재정관리부서는 제한된 기부 또는 후원금을 자금운영에 어떻게 통합해야 할까? 일반적으로 기금 모금은 물리적 시설이든 서비스 활동이든 캠퍼스 유지관리 목적에 최고로 부합하지는 않는다. 물론 우리가 절대 간과해서는 안 되는 예외 사항들도 있다. 가끔 그저 아무런 제한 없이 학교에 후원금을 건네며 가장 필요한 곳에 알아서 쓰라고 해 주는 기부자들이 있다. 뽁뽁한 회계연도를 헤쳐나가야 하는 상황일수록 이런 무조건적 기부는 CFO에게 있어 달콤한 선물이 아닐 수 없다.

하지만 오늘날에는 기부자들이 갈수록 기관에 대한 순수한 애정과 충성심 보다는 결과 중심적 동기로 후원을 하기 때문에, 그 사용 목적은 제한될 수밖에 없다. 앞서 언급했듯이 기부자 대부분은 자신들이 특히 열정 있는 명분 또는 비전에 지원하고자 하기 때문에, 후원금을 특정한 목적을 위해서만 사용할 것을 요구한다. 그리고 이를 수용하는 학교 입장에서는 그 목적이 특정 시설 또는 프로그램을 위한 것이든, 아니면 특별한 필요를 충족시키는 것이든

간에 기부자가 제시하는 그 제안사항을 존중해야만 한다. 후원금 용도의 제한이 꼭 기부자가 경영에 간섭을 한다든지, 자신의 비중과 존재감을 과시한다든지, 기관을 시시콜콜 관리하려고 들려는 의도는 아니다. 이들은 단지 특별한 계획이나 유망한 명분에 제대로 지원하고 싶을 따름이다. 이러한 종류의 기부와 기부자의 바람을 잘 수용할 수 있는 최고의 방법이 있다. 바로 행정부서에서 기관을 위한 전략적 계획을 개발하고, 그 안에서 기부자들의 가슴을 뛰게 하고 동기를 부여할 만한 명분을 찾아내는 것이다. 이 역시 좋은 거버넌스의 요소 중 하나이며, 추후 이와 관련해서 조금 더 이야기하고자 한다.

기부자의 기대 사항

마지막으로, 기독교 대학에 대한 기부 및 후원과 관련하여, 특히, 신앙적인 측면과 학교생활 방식의 측면에서 자신이 후원하는 학교에 대한 특정한 기대 사항들을 가진 기부자 유형의 이야기를 하지 않을 수 없다. 이러한 경우, 이 사회의 지원을 받는 학교 행정부에서 항상 그 진실성을 유지하는 것이 중요하다. 즉, 학생들마다 각각 출신, 가족, 사회, 문화적 배경 및 관점이 다양하며, 따라서 같은 학교를 다닌다 하더라도 모두 생각이 같지는 않다는 것을 솔직하게 인정하는 것이다. 예를 들어, 학부생들의 경우, 각자의 가정에서 20년 가까이 자라오다 만 18세의 나이에 대학에 들어오게 된다. 이러한 부분에서 기부자의 기대 사항을 생각해봐야 한다. 어떻게 보면 이 학생들은 가정에서 학교로 “대여”되는 것이며, 가족들은 이들이 4, 5년 후 보다 성숙하고, 똑똑하고, 현명하며, 뚜렷한 개성과 분명한 개인적 및 신앙적 가치를 가지고 돌아오기를 기대할 것이다.

우리는 우리가 누구이며, 우리가 육성하는 학생들을 위해 무엇을 하고자 하는지에 대해 기부자들에게 가감 없이 제시해주어야 한다. 우리의 정체성과

일에 대한 진실성과 진정성을 보여주는 것이 답이다. 여기에는 교육의 지적 무결성(無缺性)과 학교생활의 윤리적 기준 준수도 포함된다. 학교가 이를 잘 수행하기 위해서는, 스스로를 종교적 신앙과 정직한 학구열의 궤도에 정착시켜야 한다. 나아가, 재림교회 고등교육기관은 산하 기관의 설립 기반이 되고 후원 교회의 사명을 지원하는 데 도움이 된 종교적 비전을 확인 및 강조해야 한다. 혹 일말의 가식이나 감춤으로 기관의 진실성을 훼손할 경우, 기관의 심장은 서서히 침식되고 영혼을 빼앗기게 될 것이다. 물론 이런 방식이 특히 학교가 어려운 시기일수록 얼마나 어려울 수 있는지 잘 알고 있다. 그럼에도 불구하고, 우리는 고등교육기관으로서 엄청난 지력과 영적 유산을 가졌기에 반드시 이러한 방식을 고수해야 하며, 또한 할 수 있는 것이다. 좋은 거버넌스는 가식을 피하고 정직을 추구하며 기관 프로파일의 이러한 측면 역시 감독한다. 기부자 대부분은 기관의 선교적 사명의식과 가치에 대한 열린 소통 방식을 진심으로 반긴다.

기금 모금의 기초: 전략 계획

요약하자면 좋은 거버넌스와 행정부서의 효과적 관리 및 경영은 효과적인 기금 모금의 필수적 전제조건이다. 이 둘은 함께 기관의 일에 대한 명확하고 설득력 있는 사명을 추구하고, 기관이 지향하는 고무적이고 미래 지향적인 비전을 촉진한다. 이것이 바로 기금 모금의 시작이다.

하지만 기부자의 집 방문이나 기부자 조찬 모임 참석, 또는 만찬 자리의 대화에서 기부자의 관심사를 탐색하기 전에 대학의 행정부에서 고려해야 할 점이 또 한 가지 있다. 바로 제도적 전략, 또는 전략적 계획을 개발, 제시 및 실행하는 것이다. 고등교육기관에 있어 전략적 계획 수립에 대한 다양한 정의가 있지만, 공통적 핵심 단계는 다음과 같다.

1. 기관의 미션을 비전으로 구체화한다.
2. 재정 계획과 학사 계획을 결합하여 교육의 질을 향상시킨다.
3. 외적 필요와 기회를 내적 자원과 통합시킨다.

어떤 정의를 사용하든, 전략적 계획 수립은 고등교육기관의 “큰 그림” 개발을 위한 것이다. 혹자는 군사 용어를 빌어 “전략 계획은 전술 계획으로, 이어 작전 활동으로 이어진다.”고 표현했다. 전략 계획 수립은 기관의 전 부서와 궁극적으로는 총장, 그리고 계획 개발 단계부터 도움을 제공하고 투표로 승인하는 이사회까지 함께하는 총체적 작업이다. 여기서 단연 눈에 띄는 참여자는 기금 모금 담당자로서, 총장이 단독으로 이 역할을 수행하는 경우도 있지만, 때때로 부총장 또는 대학 발전 담당자 및 해당 부서 직원이 함께하기도 한다. 이러한 유형의 계획은 대부분의 고등교육기관에서 일반적이며, 특히 학교에서 새로운 기금 모금 계획을 고려하는 단계에서 매우 중요한 역할을 하는데, 이는 자신감과 확신을 심어주기 때문이다. 실제로, 기금 모금은 전략 계획 없이는 고려 자체를 하지 말아야 할 것이다.

기금 모금 계획 준비를 위한 전략 계획에는 최고 기금 모금 책임자 및 학생 등록 책임자를 비롯한 기관 전 부서의 담당자들이 함께해야 한다. 앞서 언급한 전략 계획 수립의 세 가지 단계를 잠시 생각해보자. 첫 번째 단계인 ‘미션에서 비전으로’는 총장의 역할이 필수적이다. 새로운 계획이 무엇인지, 그 계획이 학교의 미션에 어떤 도움이 될 것인지 효과적으로 설명하는 것은 총장만이 할 수 있기 때문이다. 계획의 구체적인 내용은 교수진과 교직원의 아이디어에서 시작하겠지만(어느 조직에서든 최고의 아이디어는 실무진에서 나오는 경향이 있다), 구체화된 아이디어는 경영진과 같은 지도급이 검토 및 분류를 거쳐 총장의 설명으로 제시되어야 한다. 두 번째 단계인 ‘교육의 질 향

상을 위한 재정 계획과 학사 계획 결합'에 절대적으로 필요한 참여자는 자금 조달 책무를 맡은 최고 재무관리자인데, 자금이 없이는 전체 계획이 그저 탁상 위 문서 하나로 끝나기 쉽기 때문이다. 세 번째 단계인 '외적 필요 및 기회와 내적 자원의 통합' 역시 교무처장과 등록 담당자, 그리고 기금 모금 담당자들의 참여가 필수인데, 이는 이 세 부서의 책임자들은 캠퍼스 밖 잠재 학생 및 교직원들 사이의 동향 파악 및 대응에 최적임자들이기 때문이다. 그러므로 이들 리더들은 학생들이 현재와 미래에 있어 고등교육에서 기대하는 바는 무엇인지를 학교 측에 알려주고, 잠재 파트너들(또는 후원자들)의 애정 어린 지원을 이끌어낼 훌륭한 명분을 찾아낼 수 있어야 한다. 그런 기금 모금 계획에 무턱대고 뛰어들기 전에, 타당성 조사를 먼저 실시하는 것이 좋다. 여기서 타당성 조사란 고안 중인 전략 계획과 기부자의 관심사항에 조율하여 맞추기 위해 해당 계획을 잠재적 기부자를 포함한 다양한 외부 인사들에게 제시하여 시험해보는 것이다.

기금 모금의 시작 - 준비 시점

전략 계획 수립 과정 중 기관 내 그리고 외부 파트너들 내에서 “기회가 발굴되고,” “불이 붙어지며,” “꿈이 만들어진다.” 이는 또한 기관의 사명에 부합하고, 나아가 보다 새롭고 명확한 비전으로 그 사명을 강화한다. 한편, 경영진은 칼자루를 바짝 쥐고, 재정 운영을 강화하며, 학사, 재정 및 캠퍼스 생활 관련 시설을 양질로 개선한다. 그 결과, 이사진은 한층 높은 기대감을 가지고 회의 날짜를 손꼽아 기다리게 된다. 이때 누군가 이러한 가슴 설레는 변화를 보고 “나도 끼워주세요. 나도 함께하고 싶습니다. 이게 바로 내 꿈의 실현이네요. 이 기차가 출발하기 전에 탑승하고 싶습니다.” 라고 한다면, 비로소 그 기관은 새로운 기금 모금 계획을 시작할 준비가 된 것이다. 그렇다면

어떻게 모두가 기금 모금 계획을 위한 준비 단계에 이를 수 있을까?

이 질문에 대한 답은 제2장에서 다루는 이사회의 거버넌스 책무와 관련한 현실적인 세부사항들, 그리고 제3장에서 제시되는 행정부의 전략 계획 수립 책무에 대한 논의에서 찾을 수 있다. 이 두 가지는 모두 제4장부터 8장에 걸쳐 언급되는 효과적 기금 모금 계획의 필수 조건이다.

제 2 장

기금 모금을 위한 좋은 거버넌스: 이사회의 역할



기금 모금에 있어 이사회의 역할에 대해 설명하는 이 장의 핵심 개념은 기관과 그 기관의 교육적 사명에 확신과 신뢰를 구축하는 것이다. 투자자는 자신이 아끼고 신뢰하는 회사에 돈을 맡긴다. 장군은 승리한다는 확신이 있을 때 군대를 동원한다. 대학원은 성공이 확실해 보이는 지원자를 합격시킨다. 제조업자는 시장의 수요가 확실하다고 판단되는 제품을 개발한다. 감독관리자는 가장 똑똑하고 야무진 조수가 될 것이 확실해 보이는 사람을 채용한다. 이 모든 상황에서 결정과 실행에 동기를 제공하는 것은 바로 확신과 신뢰감이다.

마찬가지로, 고등교육기관의 기부자들은 생기 넘치는 학생들, 양질의 학사 프로그램, 역량 있는 교육자, 그리고 미래 지향적 행정관리자들로 가득한 믿을만한 대학을 찾는다. 그러나 무엇보다도, 기관의 신뢰 구축의 주축은 바로 이사진이다. 총장을 제외한 나머지 이사진은 기관의 소속 직원이 아니기 때

문에 특히 그 발언의 영향력이 크고 확실하다. 이들이 자원하여 또는 당연직 회원으로서 기관의 이사진으로 봉사하는 것은 해당 기관에 대한 믿음이 있기 때문이다. 이들 중 누구도 자천직이 아니며, 총장을 제외한 나머지 이사 누구도 대학에 고용되어 있지 않다. 그럼 이사진은 어떻게 선택되는 것일까? 이 질문은 기관의 소유권에 대한 질문으로 이어진다. 재립교단에서 정의하는 고등교육기관의 소유자란 일반적으로 해당 기관의 구성원 또는 법인 회원을 말한다. 이들은 간헐적으로 모여 보고를 듣고, 학교 법인의 정관 및 세칙을 승인하며, 세칙에 규정된 여러 중요한 결정을 내린다.¹

이사진 임명

학교의 구성원 또는 법인 회원들이 학교를 향시 직접 감독할 수 있는 것이 아니므로, 이들이 최우선적으로 해야 할 일은 대학의 이사회를 선임하여 기관 운영을 책임지고 학교 사명의 성공적인 성취에 필요한 자원을 갖추게 하는 것이다. 이것이 바로 이사회의 책무, 즉 거버넌스다. 모든 것이 원활히 돌아가는 학교를 만드는 데 있어 기부자들의 마음을 움직이는 데는 좋은 거버넌스만한 것이 없다.

자, 시간적 여유가 많지 않은 바쁜 독자라면 이쯤에서 좋은 거버넌스 얘기는 그만 건너뛰고 기부자와 선물(4장~8장)에 관한 부분으로 바로 가기를 원할 수도 있을 것이다. 하지만 현명한 선택은 아니다. 왜냐하면 좋은 거버넌스 시스템 정착에 들이는 노력과 시간은 그만한 가치가 있는데, 이러한 과정은 그 자체로 잠재 기부자들, 특히 주요 기부자들에게 학교에 대한 신뢰를 심어 주기 때문이다.

1. 대총회 규정 FE 20 10 참조 (대학 이사회의 목적, 구성, 구조 및 임무)

그렇다면 신뢰 구축에 있어 이사회의 역할과 관련해 기부자들이 심심치 않게 묻는 질문 몇 가지를 짚어보자.

1. 기관의 소유주는 누구인가?
2. 기관이 수행하는 일의 법적 책임자는 누구인가?
3. 교육 및 재정 운영의 감독자는 누구인가?

기관의 소유주는 누구인가?

SDA 대학 및 신학대학은 대부분 특정 교회법인의 소유로 운영되며 제칠일 안식일예수재림교회 연합에² 등록되어 있다. 현재 대총회 소속으로 “대총회 기관”이라 불리는 고등교육기관은 네 곳이 있으며, 나머지는 각 지회 또는 연합회에 속한다. 간혹 교회 법인이 아닌 개인이 소유 및 운영하는 학교도 있지만, 이들 역시 SDA 기관이라 자부하며 재림교회의 사명 달성이라는 정신과 방향성을 같이한다. 다만 이들은 일반 SDA 대학과 달리 AAA의 인가 대신 공공 또는 대학 인가 협회, 혹은 지방 정부 또는 지역 기관의 인가를 받는다. 또한 자금을 자체적으로 조달하며 그 어떤 교회 법인의 재정적 지원도 받지 않는다. 그러나 기부자들은 SDA 대학이라면 소속에 상관없이 지원할 수 있는데, 때때로 독립 SDA 대학과 일반 SDA 기관 소속 대학 간의 관계를 묻는 경우가 있다. 그 이유는 이 두 유형의 대학 간 관계에 따라 학생 성적 기록의 호환 및 전학 가능성 여부가 결정되기 때문이다.

재림교회 대학교 및 신학교(2019년 12월 31일 기준, 전세계 118개 학교)³ 대부분은 공식 재림교회 산하로 운영된다. 그렇기에 현실적으로 교회의 교인

및 지도자 한 명 한 명 모두가 소유주가 될 수는 없는 것이다. 따라서 학교의 문제 해결을 위한 구성원 회의가 소집되면 각 교회 법인의 집행위원회가 법적 소유주가 된다. 아니면 그 책임이 교회 집행위원회에서 선출한 개인이나 대학의 교직원 및 동문 등으로 구성된 법인체 회원에게 양도될 수도 있다. 학교의 소유권은 일반적으로 일련의 법적 문서(헌법 및 내규, 정관 등)에 명시되어 있다. 이 문서는 해당 교회 조직 및 지자체에 제출된다. 법인 또는 정부 등록 서류는 해당 기관에게 명시된 소재지에서 학생을 입학시키고 학위를 수여하는 사업을 수행할 권한을 부여한다. 일부 지역에서는 이 권한이 정부 행위, 즉 법에 의해 부여되기도 한다. 소유주는 일반적으로 최소 3~5년마다 또는 더 자주 정기적으로 정식 회의를 소집하여 대학 소유주로서의 의무를 수행해야 한다.

따라서 1번 질문 “기관의 소유주는 누구인가?”에 대한 답을 제시하자면, 사실 교수진, 총장, 이사장, 연합회, 지회, 대총회장 그 누구도 아니다. 기관의 소유주는 학교법인 또는 소속연합회로, 학교가 번영하면 이익을 얻고 반대로 흔들리거나 폐쇄되면 손실을 입는다. 그렇기 때문에 집단 체제 또는 교회 구성원 총원, 교회의 집행위원회는 기관의 자산을 단독으로 처분할 수 있는 독점적 특권을 가지는 것이다.

한번은 한 SDA 교육기관의 주요 기부자가 나를 찾아왔다. 어려운 학교에 긴급하게 거금의 선물을 달라는 요청을 받았는데 어떻게 할지 모르겠다며 내게 조언을 구하는 것이었다. 나는 이해상충의 문제로 그에게 뭐라고 조언을 해줄 수가 없었다. 다만 기관의 법적 소유주(이 특정 상황에서 법적 소유주는 연합회 회장으로서 소유주를 대신하여 발언권을 가진 연합회장이었다)와 이 일에 대해 터놓고 논의할 것을 추천해주었다. 이 잠재적 기부자는 자신이 어려운 학교에 기부를 한다면, 과연 “소유주”가 확실한 전략으로 그 선물을 유용하게 활용할 수 있을지, 아니면 폐쇄, 타 기관과의 합병 또는 매각과 같

2. 제칠일안식일예수재림교회 연합: <https://www.adventistyearbook.org>

3. 2020 연간 통계 보고서 2권, SDA 대총회 보고; 2019 통계 및 연구 기록 보관소, Silver Spring, Maryland, U.S.A., 87: <https://documents.adventistarchives.org/Statistics/ASR/ASR2020A.pdf>.

은 다른 생각이 있는 것인지 알 길이 없었다. 그가 해당 기관 소유주의 생각과 계획을 알고 싶어하는 것은 당연하였으며, 따라서 나는 해당 대학의 법적 소유자인 교회 소속 연합회 또는 소속 법인에 연락을 취해 대화를 나눠볼 것을 권하였다.

기관이 수행하는 일의 법적 책임자는 누구인가?

대학의 이사회는 해당 대학의 “소유주”로부터 모든 법적 문서, 정관 및 내규, 내부 정책에 따라 맡은 기관의 통제 임무를 성공적으로 수행할 책임을 부여받는다. 앞서 보았듯이 이사회의 임무는 통제에 그치며 관리 및 경영은 포함하지 않으므로, 이사회는 즉시 총장을 비롯한 행정직 인사들을 구성하여 매일의 실무적인 사항들을 담당하게 한다. 이것이 바로 대학 이사회의 법적 책무이며, 이사회의 결정에 대해 법적인 문제가 제기될 경우 이사회의 각 구성원은 보험의 보호를 통해 면책이 보장된다. 대학의 복지에 대한 이사회의 책임이 이렇듯 막중한 바, 기금 모금 활동에 이사회가 종종 깊숙이 관여하는 것은 당연지사이다.

교육 및 재정 운영의 감독자는 누구인가?

고등교육기관 이사회의 회의 소집은 일 년에 두서너 번에 그칠지 모르나, 학교의 복지, 교육 및 재정적 운영에 대한 감독, 그리고 특히 기금 모금에 있어서 이사회가 가지는 비중 및 중요성은 엄청나다. 이 점에 대해 보다 깊이 논하기 전에, 이사회의 회원 임명 절차를 먼저 살펴보자. 이는 우리가 앞서 보았듯이 일반적으로 기관이 특정한 위치에서 교육사업을 수행하도록 승인하는 공공기관에 제출된 법적 법인 문서에 명시되어 있다. 혹은 이러한 승인

이 정부 법령(앞서 언급한 법률의 일부)에 포함되는 경우도 있다. 이러한 문서들은 학교 거버넌스 시스템의 운용 방법, 이사회의 인원 수, 이사회 구성원 임명 방법, 절차 및 임기 등을 명시한다.

이 모든 것의 근본적인 이유는 바로 학교의 설립 목적이 교육적 사명 수행을 통한 공익 봉사이기 때문이다. SDA 대학 구성원의 대부분은 재림교인이겠지만, 때때로 학교의 사명과 위치에 따라 해당 지역사회의 개인도 포함될 수 있다. 그러므로 SDA 대학 이사회 위원은 자신의 이익이 아닌 다양한 대중의 이익을 대표하고, 해당 기관이 제공하는 서비스에 의존하는 사람들에게 대한 의무를 이행하도록 기관을 이끌어야 한다. 대학이 다양한 대중에게 서비스를 제공할 때 따르는 추가적 이점이 있다. 바로 기금 모금 가능성의 확장이다. 즉, 보다 많은 대중에게 서비스를 제공할수록 잠재적 후원자의 수 또한 증가한다는 것이다. 따라서, 통제의 책임을 맡은 이사회는 기관의 서비스 범위를 확대하여 보다 많은 잠재적 후원자 및 기부자를 확보해야 한다. 이러한 점을 고려하여, 일부 이사회는 기금 모금 위원회를 설립하고 교육 자선활동에 관심이 있는 해당 지역사회 일원을 구성원으로 포함하기도 한다.

재정적 관점에서 볼 때, 모든 SDA 대학을 포함한 다수의 고등교육기관은 비영리 기업이다. 다시 말해, 학교는 운영을 통해 연말이면 수익을 창출해야 하는 것이 맞지만(이 부분은 추후 언급할 예정이다), 누구에게든 수입을 안겨주는 것이 기관의 설계 목적이 아니라는 것이다. 이러한 비영리 기관이 창출하는 수익의 수혜자는 영리 기업의 경우와 같이 운영에서 이익을 찾는 소유주나 주주가 아니다. 비영리 대학의 경우, 행정 책임자나 이사회 구성원 누구도 운영을 통한 수익 창출에 대한 보상으로 보너스라든지 특전 등 그 어떤 형태의 재정적 이익도 얻을 수 없다. 기독교 고등교육기관의 교육행정 책임자에게 있어 성공에 대한 인센티브란 결코 금전적인 것이 아니라, 선한 명분을 위해 봉사하는 기쁨과 만족이다. 급여 및 임무 수행과 관련한 비용의 상환은

이사회 보수 정책에 의해 설정되며, 해당 정책 또는 이사회가 결정한 수준을 초과하지 않는다. 기관의 최고 기금 모금 책임자는 이러한 재정 문제에 대한 실무 지식을 갖추고, 기관이 제공하는 교육 프로그램에 의견과 관심, 열정을 보이는 잠재 기부자와 이러한 부분들을 논의할 수 있어야 한다. 좋은 거버넌스는 학교의 재정 관리에 대한 대중의 신뢰를 촉진하며, 이는 특히 기금 모금에 있어 매우 중요하다.

그 날의 대화가 해당 대학을 위한 거액의 선물로 이어지고 얼마 후, 나는 또 다른 주요 기부자의 저택을 방문하고 길을 나서고 있었다. 그때, 그 기부자가 나를 불러 세우더니 물었다.

“공항에서 여기까지 어떻게 오셨습니까?”

“렌터카로 와서 저기 대문 앞에 세워 두었습니다.”

“아, 저 조막만한 차 말씀이군요.” 내 대답에 그가 웃었다.

“네, 그래도 썩썩하거든요.”

“오늘 저녁은 어디서 묵으시죠?”

“근처에 친구네 집이 있습니다. 좋은 친구들이라 기회 될 때마다 보는데, 덕분에 학교 출장비도 아끼고 좋습니다.”

설사 내가 크고 좋은 차를 몰고 고급 호텔에서 묵는다고 한들 그가 나를 비난하지는 않았을 것이다. 대학의 총장과 기금 모금 담당자들이 전부 저렴한 것만 고집할 필요는 없다. 그런 모습은 오히려 학교에 부정적인 영향을 끼칠 수도 있다. 하지만 신뢰성 역시 중요한 바, 기금 모금가는 자신의 기관이 그 운영의 유일한 수혜자인 공공의 이익을 위해 봉사한다는 사실과, 기관의 구성원 모두가 자신의 이익이 아닌 학교의 이익을 증진하기 위해 노력한다는 사실을 명확히 알릴 의무가 있다. 이 역시 이사회 감독 책무에 속한다.

이사회 각 구성원의 책무

잠시 대학의 거버넌스와 관련한 이사회 각 구성원의 책무들을 살펴보기로 하자. 이들의 책무는 1) 거버넌스, 2) 기관 대변, 그리고 3) 재정적 지원, 이렇게 세 가지 영역으로 분류할 수 있으며,⁴ 이들 모두 기금 모금에 중요한 영향을 미친다.

거버넌스. 앞서 보았듯이 거버넌스와 관련한 이사회 주요한 첫 책무는 일반적으로 새 이사회 회의에서 시작되며, 이후 이사회에 공석이 있을 시 간헐적으로 발생한다. 이 책무는 바로 대학의 최고 책임자(CEO)인 총장을 선임하는 것이다. 이는 이사회가 수행하는 거버넌스 책무 중 가장 중요한 일인데, 일반적으로 해당 직책에 천거되거나 자천 의사를 표시한 여러 후보자를 신중히 검토한 후 최종 결정을 내린다. 총장 후보의 자격요건 중 하나가 바로 기금 모금과 관련한 이력 혹은 열린 마음자세이다. 기금 모금에 관한 총장의 책무에 관해서는 나중에 더 언급하겠다.

이사회 의 또다른 중요 거버넌스 책무는 자본, 감가상각 및 용자와 같은 연간 예산 책정이다. 이사회는 매년 회계연도 시작 전, 재무부로부터 예산안의 무결성을 확인한 후 의결을 진행한다.(흔히들 이사회에 예산안을 제출하기 전에는 소위 “탈탈 털어도 먼지 하나 안 나올 만큼 완벽하게” 준비해야 한다고 한다.) 아마도 이사회 거버넌스 책무 중 가장 어려운 부분일 예산 책정은 정기적인 투표를 통해 학생들에게 개설 및 제공되는 교육 프로그램들이 충분한 자금 지원과 함께 대학 요람에 명시된 대로 진행될 것과, 각 전공의 학위 취득 요건을 완수하는 학생들에 대한 졸업과 학위 수여를 보장한다. 이러한 보장 없이는 기금 모금이 심히 어렵다. 건실한 경영 관리, 선교 중심의

4. 보다 자세한 내용은 Laughlin and Andringa, 2007, 4# 참조.

연구 프로그램 및 적절한 예산이 갖춰질 때, 비로소 기부자는 기관에 추가적인 지원을 제공할 만한 매력적이고 흥미로운 동기를 찾을 것이다.

좋은 거버넌스를 위한 이사회 구성원들의 이 두 가지 책무, 즉 총장 선임과 예산 승인은 이사장 또는 총무가 정식 소집한 회의에서 이사회가 회기 중일 때만 적용된다. 이외의 시간에 필요한 모든 결정과 조치 및 질문에 대한 책임은 이사회가 기관의 일상적 결정권자로 선출한 총장 및 기타 행정 담당자에게 일임한다.

기관의 대변자 역할. 이사회 구성원의 두 번째 책무인 기관의 대변자로서의 역할은 이사회가 회기 중일 때뿐만 아니라 임기 전체에 걸쳐 수행해야 하는 일이다. 즉, 이사들은 항상 긍정적이고 우호적인 방식으로 학교의 이익을 대변해야 한다. 이 역할을 잘 수행하는 이사라면 기금 모금에 또한 큰 도움이 될 수 있다. 예를 들어, 대학 이사가 교회 행정직을 맡고 있다면, 교인들로 하여금 해당 대학이 자녀를 공부시키기에 좋은 곳을 믿도록 신뢰심을 심어 주고, 혹 질문이나 우려사항 발생 시 이를 듣고 교회와 대학 간의 대화를 주선할 수 있을 것이다. 또는 대학 이사가 지역 사회의 대표인 경우, 자신의 직장, 거래처 및 연락이 닿는 곳 어디에서든 학교를 대변할 수 있을 것이다. 이를 통해 지역 사회의 접촉 대상 인사 범위를 크게 확장하여 기금 모금 담당자의 업무 효과 증진에 도움이 될 수 있는 것이다. 그러므로 이사회의 구성원을 다양화하여 이들이 사회의 각계각층에 접근 가능한 많은 잠재 기부자와 원활히 의사소통할 수 있도록 하는 것이 중요하다. 구성원의 나이, 성별, 경제적 지위, 사업 및 전문적 배경의 다양성을 갖춘 이사회는 일반적이지 않은 장소와 상황에서도 학교를 대변할 수 있다. 이 책무는 사실 이사회 구성원이라고 해서 모두가 쉽고 원활히 수행할 수 있는 부분은 아니다. 따라서 숙련된 진행자를 통해 새 이사진을 위한 오리엔테이션 또는 워크숍을 진행하는 등의 지

원이 필요할 수 있다.

몇 년 전, 당시 내가 재직 중이던 대학에서 대형 건축 및 확장 프로젝트를 위한 기금 모금을 진행했다. 목표액에 거의 달성했는데, 딱 강의실과 학생 휴게실, 교수 연구실의 가구 및 비품 비용이 모자랐다. 그때, 이사회 회의에서도 거의 말이 없던 한 분이 입을 열었다. 자신이 출석하는 교회에서 20년 동안 해마다 복음 사역을 위한 기금 모금운동을 열고 있는데, 그 지역에서 사무실용 가구 업체를 크게 하는 한 사장이 한 해도 거르지 않고 얼마씩을 기부해 주었다는 것이다.

“그 사장이랑 한 번 얘기해 보실래요?”

“네, 이사님께서 약속시간을 좀 잡아주시면 제가 찾아 뵙겠습니다.”

일주일 뒤 어느 이른 아침, 나는 사무실 가구 업체로 찾아갔고, 사장은 나를 매장으로 안내하며 ‘마음껏 둘러보고 학생들과 교수들에게 알맞을 의자를 고르라.’고 하셨다.

“비용은요?”

“지금 말고요. 교육학과 건물이 7만 평방피트(약 2천 평)라고 했던가요? 일단 적합한 의자를 하나 선택하신 다음, 총 몇 개나 필요한지 알려주세요.”

그렇게 우리는 의자, 책상, 서가 등을 지원받을 수 있었다. 이처럼 이사회의 각 구성원은 지역사회로 하여금 현금이나 현물 등으로 학교를 후원할 수 있는 문을 열어줌으로써 지금까지 간과되었던 모금의 기회들을 십분 활용 가능하게 할 수 있는 것이다.

재정적 지원. 이사회 구성원의 세 번째 책무는 재정적 지원 제공이다. 앞선 예화에서 보았듯이 이사회 구성원 전원은 자신의 자원, 고용주의 자원, 또는 사업 파트너의 자원 등을 활용하여 기관에 크고 작은 재정적 지원을 제공해야 한다. 외부 후원자를 모색하기 전에, 이사진부터 모두 학교에 재정적 지원

을 제공해야 한다는 것이 실제 자금 지원기관 대부분의 생각이다. 나아가 이사회 구성원 스스로 기금 모금에 대하여 협조하고자 하는 마음 없이는 아무리 이사회 표결을 거친 사업과 프로젝트라 하더라도 행정부에서 이를 제대로 진행할 거라 기대하기는 무리일 것이다. 정리하자면, 이사진의 재정적 지원 책무에서 가장 중요한 것은 지원 액수가 아니라 지원에 대한 관심과 참여율이다.

주요 기부자로서의 이사회 구성원

일부 기관에서는 ‘이사진=기부자’라는 개념으로, 이사회 구성 시 재정적으로 큰 기여가 가능한 이들을 물색하기도 한다. 실제 그러한 방식으로 상당한 기금 마련에 성공한 경우도 많으므로, 이러한 통상적 관행에는 분명 이점이 있다. 문제는 이러한 관행에는 결점도 있다는 것이다. 이사회의 책무 첫 번째와 두 번째인 거버넌스와 기관 대변자 역할은 사실 돈이 많다고 해서 모두가 수행할 수 있는 일이 아닐 뿐더러, 일부 자수성가형 부자들 중에는 사업에 열중해야 할 시간에 회의실에 앉아 교수임명이나 연구업무, 학생들의 캠퍼스 생활문제, 학사 프로그램 같은 사안을 논의하는 것을 영 내켜 하지 않는 이들도 있다. 한번은 이사진 합류 논의가 진행 중인 한 분이 이렇게 말한 적이 있다. “제가 정말 맘에 드신다면, 이사직을 맡으라는 요청은 마십시오. 후원은 얼마든지 할 테니, 운영은 알아서 하세요.” 또 다른 한 분 역시 큰 대학을 재정적으로 후원하고 싶은 뜻을 밝히던 분이었는데, 이사회의 거버넌스 회의에서 논의되는 온갖 자잘한 사안들을 보더니 고개를 절레절레 흔들며 말하는 것이었다. “난 도저히 감당이 안 되겠네요.” 그리고는 복잡다단한 거버넌스 책무에 참여하기보다는 조금 거리를 두고 교수 관리, 학생 생활 지원쪽으로 도움 제공의 방식을 바꾸겠다고 말했다. 재산 수준을 이사 선임 기준으로

삼을 경우, 후보자가 위와 같은 반응을 보일 수 있음에 유의하라. 이는 부정적인 면으로 작용할 수 있다. 위와 같은 사람들의 경우, 이들이 고등 교육 방식에 대한 답답함을 느끼지 않고 기관을 도울 수 있도록 다른 자원 봉사 역할을 찾는 것이 좋은 대안이 될 수 있다. 예를 들어, 이들은 이사회의 자선 자문 위원 역할을 기꺼이, 그리고 아주 훌륭히 수행할 수 있을 것이다.

이사진 구성 시 최적의 균형을 이루기 위해서는 위에 언급한 세 가지 책무를 기꺼이 맡을 구성원들을 찾아야 한다. 아이디어가 넘치는 이사, 자금이 풍부한 이사, 기관의 대변인 역할을 최고로 수행하는 이사, 이 모든 유형의 구성원이 골고루 필요하다. 이렇게 구성된 이사회는 직간접적으로 기금 모금에 도움이 될 것이다.

기금 모금에 관한 이사회 정책

이사회는 일반적인 거버넌스 관련 책임 외에도 특히 기금 모금을 위한 중요한 몇 가지 계획과 조치들을 수립 및 관리한다. 기금 모금 활동과 기부금 처리 등을 관장하는 이러한 조치들은 이사회 정책으로 정리되며, 대학의 기금 모금 담당자들이 쉽게 활용 가능하도록 준비되어 있어야 한다. 또한 이러한 이사회 조치 및 지침의 준수 여부를 확인하기 위해, 이를 여타 정책들과 함께 이사회 정책 설명서(BPM)에 명시해야 한다.⁵ 이사회 정책 설명서는 이사회가 어떤 기능을 수행하는지, 어떤 정책들을 수립하여 행정부로 하여금 시행하게 하는지 등에 대한 자세한 설명을 제공한다. 기금 모금 관리를 위해 이사회의 표결을 거친 정책 예시들을 몇 가지 살펴보자.

5. 이사회 정책 매뉴얼(Board Policies Manual)의 전체 내용은 Laughlin and Andringa, 2007 참조.

1. 시설, 장비 또는 교육 프로그램을 위한 기금 모금 계획은 학교의 사명을 증진시키고 전략적 비전과 조화를 이루는 선에서 수립 및 제안되어야 한다. 때로는 이러한 계획의 취지에 부적합하며 기관의 사명에 도움보다는 방해가 되는 선물이 제안되기도 하므로, 학교 측은 힘들겠지만 이러한 선물은 거절해야 한다. 간단히 말해, 기부자의 지원은 처음부터 기관의 비전과 일치하도록 해야 한다.
2. 이에 따라 총장은 이사회에 기부자가 제시하는 기부를 수용하거나 일부의 경우 거절할 수 있다. 또한 기관은 기부를 어떻게 받고, 무엇이라 명명하며, 또한 해당 기부자의 기여와 공로를 어떻게 기릴지 등에 대한 결정권을 가진다. 이러한 절차가 학교의 사명에 방해가 되어서는 안 된다. 그리하여 이에 대한 그 어떤 오해나 실수를 미연에 방지하기 위해, 기관은 내부적으로 기부금 수락 및 명명과 관련하여 정책을 수립하고, 기부자와의 논의 전에 이를 참조하도록 한다.
3. 일정 한도 미만의 제한 없는 소액 기부, 이사회 방침에 따라 총장의 재량으로 그 용도를 결정할 수 있다. 가능한 경우, 이런 기부금은 전액 또는 상당 부분 장기 기금 또는 프로그램으로 전달되어 기부자에 대한 인정과 감사의 표현을 제공해야 하며, 이러한 조치는 이사회에 보고되어야 한다. 다만, 고액 기부금(한도는 이사회에서 정함) 용도에 대한 결정은 총장의 제청과 이사회에 의결을 거쳐야 한다.
4. 기부자가 학교, 학생, 교직원 또는 시설 지원의 목적으로 제공한 후원금의 경우, 이사회 결의에 따라 해당 목적을 위한 기금이 일정 금액에 도달하기 전까지는 활용하지 않는다.
5. 기부 당시 또는 추후 기관 기금(최소 지출 제외)의 지출이 필요한 증여의 경우, 총장의 제청을 거쳐 이사회 결의 또는 규정에 의해 승인되어야 한다. 이러한 선물에는 부동산, 자선 신탁 또는 연금 조성을 위해 제공된

부실자산, 또는 미심쩍은 잔존가치를 기부한 경우도 있을 수 있다. 따라서, 가능한 모든 세부 사항은 기부자와 기관 간의 기부 및 수락 합의서에 기록하도록 한다.

이렇듯 사전에 결정된 조항(필요에 따라 다른 조항 추가 가능)은 기부자가 학교에 대한 특정한 기대와 함께 선물을 건넬 때, 그 기대를 충족할 만한 여건이 아님에도 불구하고 그저 무모한 열심과 열정에 휩쓸려 그 선물을 덤석 수락하는 일이 없도록 기관을 보호한다. 이러한 조항에 대하여 일찌감치 설명하고, 보다 유익하고 현실적인 방식으로 선물을 재구성하는 것이 가장 좋다.

기금 모금에 영향을 끼치는 기타 사항

지금까지 우리는 이사회 및 각 구성원의 책무에 대해 알아보았다. 이사회는 대학의 소유주가 아니다. 이사회는 기관의 좋은 거버넌스를 제공함으로써 소유주들의 이익을 대표하는 것이다. 대표적 책무로는 행정부와 협력하여 학교의 일상적 관리를 담당할 총장 선임하기, 연간 운영 및 자본 예산에 대한 표결 및 정기적 모니터링을 통해 행정부로 하여금 교육 프로그램 운영에 필요한 지출을 승인하기 등이 있다. 또한 이사회는 회기 중에 더 많은 책무를 처리하는데, 이 중 교육 프로그램 및 학생 생활과 관련한 부분은 기금 모금과 특히 직접적인 관련이 있다.

이 부분은 나중에 보다 심도있게 다룰 것이기 때문에, 여기서는 간단히만 언급하겠다. 교육 프로그램은 학사 행정부 또는 교무처에서 개발한다(교무처장, 부총장, 학과장 등). 학생들을 위해 개발된 일련의 커리큘럼은 학생과 학교 간의 계약서 기능을 하는 대학 요람에 제시된다. 대학 요람이란 준법률 문서로서, 해당 학교에 정식 입학한 학생이 교육과정의 모든 요구사항을 성공

적으로 완료할 시 학교에서는 이들에게 각각의 학위 또는 졸업장을 수여할 것을 명시한다. 입학생들에게 응당 제공해야 할 학습과정이나 교사, 또는 실험실 등을 제공하지 않을 경우, 학교는 학생들에게 법적인 책임을 지게 될 수도 있다. 따라서 모든 학업 프로그램을 적시에 제공하기 위해, 이사회에서는 해당 프로그램 자체 및 그에 수반되는 적절한 예산을 표결에 부쳐 승인해야 한다. 이렇게 학교 행정부를 통해 입학생들이 학업을 완수할 수 있도록 지원함으로써, 이사회는 이들에 대한 도덕적, 법적 책임을 부담하는 것이다. 이러한 책무 이행에 대한 실패는 기금 모금에 상당한 걸림돌이 되므로, 해당 책무의 성실한 수행 없이는 기금 모금을 시도하지도 말아야 할 것이다.

전략적 계획 수립을 위한 효과적인 행정: 총장의 역할



대학교나 신학대학교 기금 모금의 최고 담당자 역할은 총장이 맡아야 한다고 생각하는 이들이 있다. 물론 불패의 원동력으로 불리며 기금 모금을 성공으로 이끄는 총장들도 있다. 이들은 직접 비행기, 렌터카 등으로 이곳 저곳을 방문하고, 기부자들과 긴 통화를 하는 데 대부분의 시간을 보내며, 그 결과 학생 장학금, 교수진 연구 지원, 신규 시설에 대한 자금 지원 및 기부금 증액 등 금전적으로 가시적인 결과를 손에 들고 돌아온다. 하지만 나는 교육적 리더십에 있어 그러한 편협한 접근을 추천하지 않는다. 최근 은퇴한 한 명성 있는 대학 총장이 이런 말을 했다. 대학을 성공적으로 이끌려면, 총장의 직함은 최고 경영자 또는 CEO가 아니라 최고 교육 책임자(Chief Education Officer)가 되어야 한다는 것이다. 경영과 기금 모금 등의 모든 과정에서도 총장이 절대적으로 잊어서는 안 되는 것이 바로 교육적인 부분이며, 기금 조

달이 잘 된다고 해서 반드시 훌륭한 기관인 것도 아니기 때문이다. 훌륭한 기관을 만드는 것은 양질의 교육뿐이다. 그럼에도 불구하고 우리는 대학 총장이 근무 시간의 30 내지 40퍼센트를 기금 모금에 할애하는 모습을 종종 발견하곤 한다. 나아가 기금 모금 프로그램이 성공하려면 각종 계획과 활동을 기획 및 조정하는 담당자가 따로 있기 마련이다. 하지만 사실 담당자가 있다고 해도 총장의 시간과 노력이 줄기는커녕 오히려 더 늘어날 수도 있는 것이 현실이다. 그래서인지 미국 대학 총장들의 평균 재임 기간은 6~7년 정도이며, 그 이유의 상당부분은 업무적인 압박 때문이라고 한다. 이는 좋은 현상이 아니다. 6~7년이라는 시간으로는 총장이 기관을 속속들이 파악하고, 이에 맞추어 미래전략을 수립하며, 잠재적 파트너 및 기부자들에게 그 열정과 계획을 충분히 공유하기가 어렵기 때문이다.

그렇다면 대학 발전에 있어 총장이 담당해야 하는 역할은 무엇이며, 행정부의 다른 구성원들은 어떤 책무를 수행해야 할까? 다음 섹션에서 우리는 부총장, 기금 모금 책임자, 그리고 관련 직원 및 자원봉사자들의 임무를 살펴볼 도록 하겠다. 하지만 그 전에, 최고 교육 책임자로서의 총장의 책무를 먼저 짚고 넘어가도록 하자.

대학은 기금 모금을 효과적으로 수행할 총장을 어떻게 찾아서 선임할까? 앞에서 보았듯이 이것이 바로 이사회의 책임이다. 하지만 이사회가 신중하고 전문적으로 이 책무를 수행하지 못할 때도 있으며, 그 부정적인 결과는 기관과 차기 총장 모두에게 타격일 수밖에 없다. 이러한 상황을 최대한 피하기 위해 이사회는 총장 후보자에게 어렵고 까다로운 질문을 몇 가지 던져 보아야 한다. 그리스도인 신앙에 기초한 교육에 대한 신념에 관한 질문부터, 좋은 경영관리 기술, 대학의 사명, 양질의 교육, 그리고 학교 설립의 목적 정도에 대한 질문 등이 되겠다. 이는 사실 신입 총장이 학교에 발을 딛기 전부터 이미 가장 먼저 생각해 보았을 질문들이며, 특히, 이사회의 인선 과정을 통과하려

면 당연히 이 질문들에 대한 답이 준비되어 있어야 한다. 이에 대한 답변들의 원천은 각 후보자의 유아 시절의 성장 과정, 교육, 가정, 직장 이력, 믿음, 가치 및 대인관계 등 자신을 능력 있고 고결한 전문가로 자라게 한 다양한 경험과 배경이다. 내가 처음 대학 총장직을 맡을 때, 면접 위원들은 나에게 아는 것이 거의 없었고, 질문도 거의 하지 않았다. 굉장한 위험을 감수한 것이 아닌가? 이후 교수진과의 첫 만남은 면접 때와 달리 훨씬 뜻 깊은 시간이었다. 고등교육에 대해 긴 대화를 나눈 후, 누군가 내게 그 당시 무슨 책을 읽고 있는지를 물었다. 나는 그 질문에 답변했고, 우리는 그 책 이야기부터 시작해 밤 늦게까지 또 다시 이야기 꽃을 피웠다. 다음날 모두 강의가 있고 시간이 늦었으니, 이제 집으로 돌아가서 각자 읽고 있는 책의 다음 장을 읽자는 나의 제안이 있고 나서야 자리를 떴던 기억이 있다. 이 경험은 교수진과 내가 서로에 대해 알아가는 데 상당한 도움이 되었다. 그날 밤, 교수들은 들뜬 기분으로 자리를 뜨면서 이런 말을 주고 받았다. “우리가 읽는 책에 대해서 총장님과 이야기를 나눌 수 있다니.” 나는 신입 총장이 어떤 생각을 하고, 무엇을 보고 듣는지에 대해 대학이 알아야 한다고 생각한다. 총장을 기금 모금가로 고려하기 전에, 한 사람, 교육가, 동료, 그리고 기관의 영적 및 지적 지도자로서의 총장에 대해 반드시 물어야 할 보다 중요한 질문들이다.

예지력 있는 총장

그 다음으로 이사회가 신입 총장에 대해 논의해야 할 중요한 질문들은 바로 미래에 관한 내용이다. 즉, 총장 개인이 아닌 학교의 미래에 관한 질문들로, 학교의 현황과 방향성, 향후 발전 과정에서 예측되는 변화, 그리고 학교가 추구해야 할 가장 유망한 방향을 결정짓는 기준과 방법 등에 대해 물어야 한다. 그 이유는, 후보자가 이사회 표결을 거쳐 신입 총장직에 오르면 곧바로

이런 질문들에 직면할 것이므로 후보자로 하여금 학교의 미래에 대해 생각하도록 하여 미리 준비시켜야 하기 때문이다.

총장 초임 시절, 학년도 초반 즈음 대학 총장 컨퍼런스에 참가한 적이 있는데, 너도 나도 와서 우리 학교의 상황을 묻던 기억이 있다. ‘예산은 어떤지’, ‘입학률은 괜찮은지’ 묻는 질문에 나는 예산은 계획대로 운용되고 있고, 입학률은 조금 올랐다고 대답했다. 그런데 그걸로는 부족한지, 나에게 정확한 수치들을 묻는 게 아닌가? 나도 그런 세부사항까지는 알지 못해 당황하던 차나, 누군가 나서서 상황을 넘겨주었다. 그의 말에 따르면, 총장의 일은 딱히 현황과 통계에 집중하는 것이 아니라(해당 임무는 행정부의 담당이다), 앞으로의 3년, 5년, 10년을 미리 보는 것이었다. 즉, 학교 운영상황을 현미경으로 들여다보는 것이 교무처장과 최고 재정 담당자의 일이라면, 총장은 보다 멀리, 큰 그림을 보기 위해 망원경을 사용해야 한다는 것이다. 총장이 최고 기금 모금가인 이유는, 학교의 미래를 그만큼 멀리 내다보기 때문이다. 물론 책상에 앉아 미래를 보는 것이 전국 방방곡곡을 다니며 기부자를 찾는 것만큼 신나는 일은 아니겠으나, 바로 이것이 총장 임무의 시작점이다. 앞으로 3년 또는 5년 간의 계획은 무엇인가? 7년 뒤 학교의 상황은 어떤 것인가? 우리의 계획과 목표를 달성하는 방법은 어떤 것들이 있을까? 또한 이러한 목표 달성을 위해 기금 모금은 어떤 역할을 해야 할 것인가? 이사회는 총장 후보자를 선출하기 전에 무엇보다도 이런 질문들을 던져야 하는 것이다.

대학의 요람을 보면 먼저 기관의 간단한 역사에 이어 사명과 비전을 소개하는 것이 일반적이다. 그 다음은 입학 지원 및 합격 과정, 전공 학습과정 선택, 학비, 기타 요구사항 및 학사 정책 등에 관한 내용이 주를 이룬다. 그리고 마지막으로 교수 및 직원 안배가 이어진다. 이 중 총장에게 있어 특히 중요한 부분은 학교의 사명과 비전이다. 총장은 이를 자다가 깨어도 말할 수 있을 정도로 암기해야 한다. 대학의 역사는 “우리는 누구인가”라는 질문에 대

한 답을 제시한다. 학교의 사명은 “우리는 무슨 일을 하는가?”라는 질문에 대한 답을, 그리고 학교의 비전은 “우리는 무엇이 될 것인가?”라는 질문에 대한 답을 제시해준다. 이러한 질문에 대한 명확하고 공식적인 답변을 만드는 것은 총장 혼자만의 공동의 책임이지만, 학교를 대표해 이를 확실히 설명하는 것은 온전히 총장의 몫이다. 특히 “앞으로 3년, 5년, 10년의 시간 동안 기관의 사명에 박차를 가할 비전은 무엇인가?”란 질문에 명쾌한 답을 제공할 수 있어야 한다. 총장이 이렇게 최고 교육 책임자(Chief Education Officer)로서 첫 단추를 잘 끼울 수 있어야 기금 모금 활동의 절차도 수월한 진행이 가능할 것이다.

물론 모든 일에는 예외가 있기 마련인데 나는 재무제표에 통달해 있고 기금 모금의 귀재라 불리는, 비즈니스업계 출신의 총장들에 대해서 듣고, 직접 만나본 적도 있다. 처음엔 나도 부럽고 샘이 나기도 했다. 실제 내 친구 중 한 명이 그런 경우였는데, 기독교 대학의 총장으로 있으면서 자금 증진을 위한 기금 모금을 기가 막히게 해냈다. 그도 그럴 것이, 은행과 비즈니스업계 주요 인사들과 상당한 친분도 있고, 경제학 박사학위 소지자답게 말은 또 얼마나 청산유수인지, 그 친구와 대화를 나누는 기부자마다 학교 확장 기금으로 쓰라며 척척 지갑을 여는 것이었다. 하지만 안타깝게도, 그가 준비한 야심찬 프로젝트는 그의 활약으로 모금한 기부금액으로는 턱없이 모자란 규모였다. 결국 학교에서는 모금된 기부금을 금융시장에 투자해 빠른 수익을 올리고, 그 수익을 학교 자본 및 출범된 프로젝트에 투입한다는 계산으로 위험을 감수하기에 이르렀다. 그러나 경기 침체로 인해 투자 수익마저 저조했고, 대학은 막대한 손실을 입었다. 그렇다고 시작해 놓은 프로젝트를 미완성으로 두어 체면을 구길 수는 없으니, 학교는 결국 빚을 얻어 필요 자금을 충당할 수밖에 없었다. 이에 사태의 심각성을 두고 볼 수 없던 이사회가 개입하여 총장에게 사임을 권고하고, 진정한 최고 교육 책임자(Chief Education

Officer)를 찾아 직책을 맡기기에 이르렀다. 이러한 사례들을 보며 나는 다음과 같은 결론을 내리게 되었다. 신입 총장이 기금 모금 활동에 참여하는 최적의 방법은 앞으로 대학의 3년, 5년 또는 7년을 전망하고, 방향성을 설정하며, 자원을 잘 활용할 수 있는 탄탄한 전략을 개발하는 것이다. 이것을 바로 주요 모금 계획 추진의 동력이 되는 ‘전략적 계획’이라 한다.

기금 모금 추진을 위한 전략적 계획 수립

효과적인 기금 마련을 위한 계획을 잘 준비한 여러 기관들에서 제공 받은 전략 몇 가지를 다음과 같이 모아보았다. 단, 아래의 예시들이 굉장히 실질적이긴 하나, 참고용으로만 사용되어야 하며, 각 기관은 각자의 상황에 맞게 자체적으로 이러한 계획을 수립해야 한다는 것을 명심하자.

전략 1: 통합

기존 전공을 통합하여 효율 및 교육의 질을 개선하고, 이를 통해 입학률 증가와 기관의 성장을 꾀한다.

이런 전략은 누구에서부터 시작될까? 아마도 여러 전공을 통합하여 교육위상을 도모하고자 하는 학장일 것이다. 이에 대해 총장은 통합의 결과인 대형 프로그램 또는 부서가 과연 학교의 사명을 강화할지, 약화할지 여부를 확인한다. 재무 관리자는 기관에 미치는 재정적 영향을 계산해본다. 다양한 전공 분야를 아우르는 교수위원회는 공유 학습과정 및 학제 간 교육으로 인한 효율성, 학문적 질 개선 여부를 따져본다. 이상의 모든 부분이 긍정적이라 판단되면, 총장은 구체적인 계획을 작성하고 이사회와 논의한다. 그 다음, 인증위원회 및 전문기관과의 협의를 통해 수립한 계획을 개선한다. 이러한 계획 수정 및 보완 과정에서는 전문가들의 문제점 지적과 이의 제기가 없을 수가 없

기 때문에, 일사천리로 진행되는 경우는 거의 없다. 여기까지 완료했다면, 이제 막 첫 발을 댄 것이다.

여기서 다음 단계 진행 전에 먼저 해야 할 일이 있다. 계획된 통합 전공의 학장 후보자가 해당 전공의 졸업생들이 취업하게 될 업계에 대한 조사를 수행하는 것이다. ‘해당 분야의 시장은 탄탄한가?’ ‘대학 졸업 후 받을 들이게 될 전문가의 수가 점점 증가할 경우, 이들을 전부 수용할 수 있을 것인가?’ ‘향후 몇 년 간의 전망은 어떠한가?’ 이러한 조사를 해야 하는 이유는, 계획된 새 전공이 학교의 사명에는 더 없이 잘 부합할지라도, 경제적인 측면에서는 전망이 그다지 밝지 않을 수 있기 때문이다. 실제로 비즈니스, 헬스케어, 건축, 공학 등 다양한 전공분야에서 주기적으로 이러한 상황이 발생해 왔다. 만일 학교가 그러한 위험요소를 감당하지 않는다면, 이후 입학하는 학생들과 그들의 가족, 친구들이 그 위험에 직면하게 될 것이다. 자, 그럼 이 시점에서 도움이 될 만한 기관 담당자는 누구일까? 바로 입학 담당자와 기금 모금 담당자이다. 이들은 바깥 시장과 업계 상황에 항상 귀를 기울여 살피기 때문에, 학교의 내적 자원을 활용하여 외부의 필요를 충족시키는 데 도움을 줄 수 있다. 따라서 전략기획팀은 이 두 담당자의 의견을 경청하여 프로그램 통합을 통해 꾀하는 이점이 과연 외부의 관점 및 필요와도 일치하는지 확인해야 한다. 과연 이 새로운 통합 전공이 신입생들의 구미를 당기고 기부자들의 열의에 불을 당길 수 있을지를 것인가? 좋은 전략 계획이란 전략기획팀이 생산하는 하나의 “상품”으로, 신규 시설, 신입생 장학금, 신입 교수진 및 연구 지원을 통해 학교의 사명 달성을 보다 앞당기기 위해 내부 자원과 외부 기회를 결합하기 때문에, 거의 그 자체로 효과적인 기금 모금을 위한 “요청”이 될 수 있다. 학생들의 열정을 비롯하여 위의 모든 측면을 하나로 통합하는 명확한 전략 계획은 기부자의 머리와 가슴을 울리기 마련이며, 기금 모금 이니셔티브의 주요 동력이 된다(부록 A 워크시트 참조).

전략 2: 파트너십을 통한 기관의 위상 증진

지역사회 및 연합회에서 대학의 전반적인 위상을 증강하여 보다 큰 영향력을 갖추고 새로운 파트너십을 창출한다.

이러한 전략의 목적은 무엇일까? 한때 고등교육기관은 저명한 가문의 자녀나 특출한 인재들이 명예와 특권을 누리며 살기 위해 거치는, 소위 희귀한 지적 요새였다. 하지만 최근 100여 년 간 상황이 바뀌었다. 이들 기관에서 다양하고 새로운 연구 분야를 제공하고, 학교의 문을 열고 답을 허물며 교내 도서관, 실험실 및 강의실을 넘어 외부까지 그 영향력을 크게 확장한 것이다. 비즈니스 커뮤니티와 긴밀히 연계하여 비즈니스 학교를 형성하고, 공학, 의학, 헬스케어, 사회 서비스, 건축, 교육, 정치 과학, 복음 사역 등 다른 전문 분야와도 파트너십을 구축했다. 그리고 이러한 방식을 통한 고등교육의 발전에는 항상 학교 자체와 외부 기관, 업체 및 지역사회 간의 우호적인 재정 협정이 함께 했다. 이러한 발전 과정에 큰 역할을 한 것이 바로 기금 모금이었다.

특히, 재림교회의 경우, 이러한 파트너십을 통해 목회자, 교사, 의사 등 교회와 선교를 위한 일꾼 양성을 목표로 교회의 막대한 자금이 학교의 종교 및 교육 관련 학과, 신학과 및 신학대학원 및 의과대학원 등의 건강 전문 프로그램으로 이전되는 현상이 발생했다. 이러한 기금 중 일부는 연간 정기 지출로, 다른 일부는 소위 일회성 특별 지출로 제공된다. 여러 상황을 종합해볼 때, 이런 파트너십은 교회 커뮤니티에서 고등교육의 위상을 격상시킨 매우 성공적인 파트너십이었다. 미 국립과학재단(National Science Foundation)도 미국의 과학 교육 및 연구를 위해 유사한 종류를 제공했고, 그 결과 다양한 기금 모금 프로젝트와 정부 보조금 시스템 등을 통해 굉장한 금액의 사적 기부 및 지원이 이루어져 의학, 공학, 사회과학 및 다양한 학교와 프로그램들과의 효과적인 파트너십이 구축되었다.

대학에서 자 기관의 인지도 제고를 위해 이러한 수단을 활용하여 개발한

전략 계획은 주요 기금 모금 계획을 위한 강력한 출발점이 될 수 있다. 인류의 삶의 질 향상에의 열정을 품은 공공 및 민간 자금 지원 기관과 자선활동가들은 종종 고등교육기관을 노하우, 지적 능력, 창의력 및 자원을 고루 갖춘, 자신들을 세상을 변화시킬 주역으로 만들어줄 수 있는 훌륭한 파트너로 생각한다. 그러므로 좋은 전략 계획은 기부자들을 학교의 일부로 끌어들이고 지원이란 선물을 통해 그들의 꿈을 이룰 수 있는 기회를 제공할 수 있다. 소규모 기독교 대학도 그러한 전략을 개발하고, 이를 위한 자금을 조달하고, 지역사회에서 자 기관의 위상을 확장하여, 그들에게 응당히 주어진 기독교계 변화의 주체로서의 역할인 복음 전파 사명을 수행할 수 있다. 이런 작은 학교 자체에는 질병, 빈곤 퇴치, 혁신적인 특허 등록 등이 가능한 지적 능력과 인적 자원이 거의 없다. 그러나 아드라(ADRA)나 지역 봉사단체, 또는 NGO 등을 통해 신 작물 개발 및 식량 안보를 위한 농업 분야 발전, 깨끗한 물 확보, 교육을 통한 영아 사망률 감소, 유아 및 아동 교육 증진 등에 도움을 줄 수 있는 이들은 많다. 이러한 자금을 확보하면 학교의 위상이 높아지고, 이는 다시 보다 많은 자금 확보로 이어지게 되는 것이다. 그러한 이니셔티브의 시작부터 성공까지의 전 과정은 기관 차원의 전략적 계획을 통해 이루어지며, 다양한 잠재 기부자들에게 참여의 기회를 제공한다. 극히 작은 대학이라도 고유의 강점을 활용한다면 모두에게 유익한 파트너십을 구축할 수 있는 것이다.

전략 3: 재활성화(Revitalization) 및 재개발(Renewal)

소규모 기관이나 해당 기관의 일부 구성 단위에 변화가 필요한 경우, 재활성화 또는 나아가 전면적 개조 작업을 통해 스스로를 재창조할 수 있다. 이러한 전략은 의도치 않게 또는 부주의로 인해 간과되었을 수 있는 기본적인 사명, 즉 기관의 정신을 새롭게 다듬을 수 있다.

일부 대규모 사립 기독교 대학은 입학률과 시설, 자원 등을 여유롭게 유지

하며 존재하고 있는 반면, 나머지 대학들은 생존을 위해 몸부림치는 소규모 대학들로, 이 중에는 폐교하는 대학들도 있다. 이러한 소규모 사립 기독교 대학의 동문들의 증언에 따르면, 해당 기관들의 영향력은 심각하게 저평가된다. 단언컨대, 이들 기관 중 상당수는 확실한 교육적 자산이다. 과연 이런 대학들의 지속적인 운영과, 나아가 번영까지 가능하게 할 전략을 수립할 수 있을까? 물론 그런 전략을 위한 지속적인 자금 확보가 어려울 수 있지만, 해당 전략 계획 수립 전 과정에 기부자들이 함께 참여한다면 절대적으로 가능하다. 위와 관련한 몇 가지 전략적 접근방식을 살펴보자.

핵심(core)으로 돌아가라. 어려움에 봉착한 전공 또는 기관의 공통적인 문제는 바로 교육적 사명을 추구하는 과정에서 고유성을 상실해버렸다는 것이다. 따라서 이들에게 있어 회복의 첫 단계는 ‘현 상황에 맞추어 자 기관만의 고유성 되찾기’일 것이다. 이를 위해서는 교수진과 학생 간에 기관의 핵심적 가치의 재발견이 필요하다. 단, 일부 경우에는 그 핵심에 대한 비전을 가진 새로운 리더십의 영입이 필요할 수도 있다. 한번은 우리 대학에서 건축 전공의 재활성화를 위해 인증 과정을 거치는 중에, 인증기관 조사팀이 내게 이런 질문을 했다.

“이 기독교 대학에서 이렇게 소규모의 건축 및 디자인 프로그램을 운영하는 이유가 있습니까?”

“네? 무슨 문제라도 있나요?”

“아니요, 건축 프로그램이야 어느 대학이나 다 있죠. 그런데 그걸 이 대학에서 제공해야 하는 특별한 이유나 동기가 있는지 묻는 겁니다.”

순간 내 입에서 다음과 같은 답변이 튀어나왔다. “기독교인들은 하늘과 땅의 창조자이신 하나님을 믿습니다. 즉, 우리에게 모든 공간과 물질을 주신 분이 하나님이시므로, 기독교인이라면 모두 이 공간과 재료들을 모두에게 이의

이 되는 최선의 방식으로 설계해야 할 의무가 있습니다. 우리 학교에서 해당 프로그램을 제공하는 것도 그 때문이죠.”

조사팀은 내 답변에서 그 프로그램의 핵심을 파악했는지, 더 이상의 질문 없이 자리를 떴다.

강점을 파악하라. 어떻게 보면 교육이란 것은 상당히 단순 명료하다. 즉, 교육이란 학생들에게 정보를 제공하고, 이에 대한 분석 및 평가 방법을 가르치며 새로운 깨달음을 얻게 하는 것이다. 그런데 이 간단한 교육의 공식을 가지고 과하게 접근하는 교육자들이 종종 있다. 예를 들어, 학부 프로그램을 잘 준비해 두었는데 수강신청률이 저조한 경우, 이를 높이기 위해 대학원 수준의 연구를 접목하는 것이다. 이는 학습 경험 전반을 약화시키는데, 이를 가장 먼저 체감하는 것은 학생들이다. 이러한 경우를 위한 전략적 이니셔티브는 해당 기관의 주요 강점 분야를 찾아 거기에 집중하는 것이다. 교육은 항상 양보다 질임을 명심하자. 나는 대학 총장으로서, 그간 재직했던 대학들의 동문 수천 명을 만나고 이야기를 나눠보았다. 학창시절 얘기를 할 때면, 하나같이 묻는 질문이 있었다. 그건 바로 ‘아무개 교수님께서 아직 학교에 계십니까? 살아계십니까?’였다. 커리큘럼이나 총장의 안부를 묻는 이는 한 명도 없었다. 이들이 기억하는 교육의 힘은 곧 아주 소수의 매우 유능한 교사들이었다. 이렇듯 기관의 재활성화를 위한 전략은 이러한 강점을 파악하고, 이를 기반으로 구축하는 것이다.

재창조(Reinvention) 및 재개발(Renewal). 어려움을 겪는 대학을 되살리기 위한 전략에는 “재창조”와 같은 극적인 요소가 필요할 수 있다. 재활성화 및 재개발 전략에서 가장 어려운 것이 바로 이 부분인데, 변화와 새로운 사명, 보다 예리한 비전, 그리고 때때로 새 이름까지 필요하기 때문이다. 주요 대상

고객층을 바꾸어 배타적인 방향으로 대폭 전환해야 한다. 나는 개인적으로 이런 “재창조” 전략 이니셔티브에 두 번 참여해 본 경험이 있다. 두 사례 모두, 기부자들이 모든 과정에 참여하여 면밀히 살피며 좋은 결과를 위해 적극 지원했다. 결과는, 하나는 성공, 하나는 실패였다.

위의 세 가지 전략은 대학이 전략적 계획 수립을 통해 기금 모금에 접근할 수 있는 실례일 뿐이다. 이러한 전략의 목적은 기부자를 모아 기관의 필요를 충족시키는 것이 아니라, 기관의 사명 하에 학교의 프로그램들을 규모와 전망을 더 잘 갖춘 하나의 프로그램으로 통합하여 기부자들이 열정과 기대로 포용할 수 있게 하는 것이다. 아무리 대학의 최고 재무 책임자(CFO)가 강조하는 프로젝트라 해도, 언제 충족될지도 모르는 밑 빠진 독 같은 곳에 자금을 투입하고 싶어하는 기부자는 없다. 반대로, 학생들의 평생 직업을 준비시키는 동시에 학교를 발전시키는 새로운 전략적 계획이라면 적극 지원할 것이다. 그러므로 모금 이니셔티브(혹은 캠페인)와 전략 기획은 함께 가야 한다고 할 수 있다. 마지막으로, 이러한 전략적 기금 모금 캠페인 개발 시 고려해야 할 사항 몇 가지를 정리해본다.

1. 이러한 전략 계획 개발은 교육 및 학사 담당자가 반드시 리더의 역할을 해야 한다. 기금 모금가, 채용 담당자 및 스포츠 프로그램의 존재 목적은 기관의 교육 및 학업 부문에 서비스를 제공하는 것이지, 주객이 전도되어서는 안 되는 것이다.
2. 하지만 이와 동시에, 전략 계획은 기관 내에서 특히 기금 모금가, 채용 담당자 및 재무 관리자 등 주로 외부 환경과 밀접한 접촉을 유지하는 이들로 부터의 광범위한 조언이 반드시 필요하다.
3. 이를 통해 수립된 전략 계획의 기반은 기관의 사명이요, 동력은 비전이 되

어야 한다.

4. 신규 프로그램에 대한 계획은 해당 프로그램에 대한 충분한 학생 수요와 졸업생들이 진출 가능한 취업 기회의 보장을 필수조건으로 한다.
5. 신규 전략 계획 시행 전, 해당 계획이 기관 전체와 그 환경에 끼치는 영향에 대한 연구 조사를 실시해야 한다.
6. 계획은 전 학교 차원의 토의, 검토 및 필요 시 수정 보완 과정을 거쳐야 한다.
7. 위의 전 과정을 거친 전략 계획안이 이사회의 논의를 거쳐 승인되면, 총장은 대학의 수석 대변인이 되어 이 계획을 최초로 공표한다. 공표 내용에는 해당 계획 구현을 위한 재정 계획 및 예상되는 기부자의 지원이 포함된다.

요약하면, 비영리 대학에서 좋은 전략 계획을 수립해 시행하기 위해서는 창업 자금 등의 특별 자금뿐 아니라 초기 성장 단계까지의 지속적인 지원이 필요하다. 여기에는 시설 및 장비 자본과 초기 확장 단계에서 종종 필요한 교수진 및 직원 등 추가적인 인적 자원이 포함된다. 그 다음, 그 계획은 기금 모금 책임자를 비롯한 기관의 커뮤니케이션 매체를 통해 하나의 “말하는 문서”가 된다. 학생, 가족, 이사진, 교수 및 직원, 교회 지도자, 동문 등 학교와 연관된 모든 이는 위 계획과 관련한 해당 기관의 모든 상황을 파악하고 있어야 하며, 이에 대한 의견이나 설명을 제시할 준비가 되어 있어야 한다. 이상적으로는 이를 통해 잠재적 기부자가 기독교 교육을 지원할 수 있는 기회에 대해 배울 수도 있다. 다음 장에서 이 부분을 좀 더 자세히 살펴보자.

제 4 장

기금 모금의 기본 원칙과 모범 사례



앞에서 “기금 모금 담당 부서”에 대한 소개를 한 바 있다. 해당 부서의 구성원으로는 부장(최고 개발 부장), 직원 및 몇몇 자원봉사자가 있다. 또한 기관의 규모에 따라, 총장이 지도자의 역할을 수행할 수도 있으나, 이런 경우는 드문 편이다. 앞서 우리는 전략 계획의 구체화 및 표현 과정에서 기금 모금가가 적극 참여하며, 그 결과 작업의 진행에 방향성을 제시한다는 점을 확인한 바 있다. 그럼 개발 담당자들에게는 어떤 책무와 기회가 주어질까? 이 질문에는 기금 모금가의 전문성이 필요하다는 의미가 함축되어 있다. 이러한 전문성은 부서의 몸집 키우기보다는 장기적인 성공에 더욱 필수적이다.

따라서, 기금 모금 활동은 짬이 날 때만 주목을 받는, 정규 업무 외의 임시 업무 정도로 축소되어서는 안 된다. 그 반대로 기금 모금 작업은 정기적이고, 중앙 집중적이며, 의도적이며 계획적이고, 모범 사례들을 벤치마킹해야 하

며, 정기적인 모니터링을 통한 진행상황 평가를 수반해야 한다. 기금 모금을 위한 예산에는 시간과 자금이 적절히 할당되어 있어야 하며, 그 사용에 대한 책임은 기금 모금 책임자에게 있다. 고위 행정부는 해당 모금 활동에 대해 컨설턴트의 자문을 받아 연례 검토 및 결과 평가를 진행하며, 그 결과는 총장의 연례 보고를 통해 이사회에 전달된다.

개발 부서의 합리적인 구조와 예산 할당은 어떻게 될까? 혹자는 투자 수익(ROI)을 참조하여 이 질문에 답할 것이다. 해당 부서의 수입 대비 활동 비용의 적정 비율은? 어떤 이는 10% 미만, 또 어떤 이는 20% 미만 유지를 주장할 수 있다. 절대적인 기준은 없다. 여기서 유념해야 할 부분은, 모금된 기금의 액수는 매년 다른 반면, 모금 비용은 상당히 일정할 수 있다는 점이다. 더욱이 기부자 대부분은 기부금의 용도를 특정하여 제공하기 때문에, 기부자가 특별히 승인하지 않는 한 해당 기부금을 학과 또는 부서 등의 운영 비용으로 사용할 수 없다. 또한 기부자들은 보통 자신의 기부금이 간접적 도움이 아니라 교육을 위한 직접적인 자원으로 쓰이기를 원한다. 따라서 기금 모금은 곧 시간과 돈에 관한 기관 차원의 장기적인 노력과 헌신을 나타낸다. 약정된 선물 중 일부는 입금과 현금화 사이에 일정 기간의 시차가 있거나, 또 일부는 애초에 미래의 특정 시점 이후에만 현금화되도록 계획되어 있기도 하다. 이렇듯 기금 모금이라는 것은 장기적인 결과를 놓고 진행되기 때문에 예산 상황에 따라 그때 그때 “닫았다 열었다” 할 수 있는 작업이 아니다. 기금 모금을 한번 시작했으면 그대로 진행해야지, 그렇지 않으면 시간과 돈만 낭비하게 된다.

그러나 이렇게 ‘한 번 시작하면 끝까지’라는 틀이 있다고 해서 그 안에 무한 자유가 있다는 뜻은 아니다. 개발 부서는 모집, 학생 서비스, 연구 등 기관의 기타 원가 중심점과의 비율을 합당한 수준으로 유지해야 하며, 이를 위해 주어진 예산을 책임 있게 운용해야 한다. 따라서 개발 예산의 용도가 행정업무

나 총장의 경비에 대한 최소한의 지원이 됐든, 전문 기금 모금가들의 정규 부서 지원이 됐든, 이러한 비용의 할당 내용은 연간 운영 예산에 포함되어 이사회 승인을 거쳐 책임 있는 방식으로 사용되어야 한다. 또한 개발 예산 운용은 매년 주기적인 검토 및 신중한 조정과 함께 지속되어야 한다. 마지막으로, 위에 언급한 정규 자금조달 계획 외에도, 용도 미특정 기부금으로 개발 부서 예산의 부족분을 메울 수 있다. 단, 여기서도 기억해야 할 점은, 기부자가 용도를 특정하지는 않았을지라도 그 기부금이 교육적 사명에 쓰기를 선호한다는 사실이다.

이제는 기금 모금가와 관련한 여러 요소들을 심도 있게 다뤄보고자 한다. 이들은 실제 나가서 무슨 일을 할까? 어떤 것에 동기를 부여 받을까? 직무와 관련한 원칙은 어떤 것이 있을까? 기부자들과는 어떻게 접촉하고 친분을 맺으며 소통할까? 어떤 제안들을 제시할까? 또한 이들은 어떤 유형의 선물들을 받아들일까? 오늘날 기금 모금가라는 직업은 연구, 학회 참석 및 자격증 취득 등을 통해 기술 개발 및 향상이 가능하다. 대학에서는 가능한 풍부한 경험과 자격증에 성공적인 기금 모금 이력을 갖춘 이를 고용하고자 한다. 그래서 공식적인 준비 요건이 비교적 부족한 새내기 기금 모금가들은 일단 탄탄한 사교성, 교육에 대한 열정으로 시장에 뛰어들곤 한다. 한 가지 확실한 점은, 기금 모금가라면 누구나 경력과 자격요건 여부에 상관 없이 전문 자격증 취득을 비롯하여 배움의 기회를 모색하고, 전문적으로 성장하며, 모범 사례 및 관행을 따라야 한다는 것이다.

기금 모금의 진실성

기금 모금은 돈을 다루는 일이다. 혹은 기금 모금을 두고 기부자에게서 수혜자에게로 돈을 재분배하는 일이라 정의하기도 한다. 이상적으로는 이러

한 기부의 과정 끝에서 기부자와 수혜자 모두 충족감과 감사, 열정, 그리고 희망으로 가득해야 한다. 하지만 돈을 다루는 작업이다 보니, 일이 잘못되어 실망으로 끝나거나, 심지어 상황이 악화되는 경우도 있다. 두 가지의 결과 중 후자의 발생을 피하고 전자를 이끌어내기 위해, 기금 모금가는 항상 최고 수준의 진실성(integrity)과 순수한 동기를 유지하며, 그 어떤 이해의 상충도 없게끔 직무를 수행해야 한다.

앞 부분에서 보았듯이, 기금 모금이란 기관 리더들이 고안하여 이사회가 승인한 전략에 비전이 정확하게 명시되어 기부자들의 신뢰를 얻을 수 있을 때에만 성공할 수 있다. 둘째, 지속적인 모금의 성공을 위한 최고의 기반은 진실성이다. 최고의 윤리 원칙으로 운영되는 기관은 그러한 원칙을 기금 모금 부서를 비롯, 기관 활동의 전면으로 확장해야 한다는 사실은 말할 필요도 없을 것이다. 모금 활동은 그 본질상 때때로 타협 상황에 놓이고, 그로 인해 윤리적 원칙에 대한 기금 모금가의 책무가 시험받기도 한다. 기관의 전략 계획 달성보다는 모금가 자신의 체면을 세워야 한다는 부담으로 자금을 조달하려 하다 보면 기부자가 건넨 선물의 의도와 의미를 퇴색시킬 수도 있다. 이따금씩 기금 모금가의 말에 설득되어 실행 불가능한, 막연한 꿈 같은 프로그램을 지원하려는 기부자들이 있다. 또는 기부금의 용도를 기관에 최선의 이익을 위한 것이 아니거나 기관의 사명에 부합하지 않는 계획으로 특정해 두고, 기금 모금가에게 이를 실현시킬 것을 요구하는 이들도 있다. 혹은 기부에 대한 대가로 특정한 요구를 한다든지, 치사의 표현, 또는 부적절한 혜택 등을 기대하는 경우도 있다. 한번은 어느 기부자가 기부를 하겠다면서, 자신의 친척이 그 기부금의 용도와 운용을 직접 지휘해야 한다는 조건을 내건 적이 있었다. 이는 수용 불가능한 요구였다. 프로그램 담당자 선임과 프로그램을 위한 기금 모금은 완전히 다른 문제였기 때문이다.

곧 보다 심도있게 언급하겠지만, 기금 모금을 통해 기부자와 기관 간에 밀

접한 관계가 형성되는 경우가 종종 있다. 그런데 이런 기관 차원의 관계를 사적인 관계로 착각하는 기금 모금가가 이따금씩 있다. 사실, 기금 모금 작업이란 것이 워낙 복잡적이고 복잡하기 때문에, 모든 것을 두부 자르듯 명확히 구분 짓기가 어렵기는 하다. 예를 들어, 기부자가 식사를 대접한다거나, 여행이나 행사 등에 초대를 할 경우, 이러한 호의는 개인적인 이익 추구가 아니라 기관을 위한 업무의 맥락으로 보는 것이 중요하다. 기금 모금가가 기부자로부터 사적인 선물을 받거나 사업이나 투자 기회를 위해 기부자와 손을 잡는 것은 솔깃할 수 있겠지만 이는 절대적으로 부적절한 행위이다. 드문 경우지만, 대학의 윤리적, 종교적 기준에 부합하지 않는 사업 활동 등으로 조달한 자금을 선물로 약속할 수도 있다. 이러한 기부는 장기적으로 볼 때 비용 면에서 기부자의 선물이 가진 가치보다 더 큰 손실을 야기할 수 있기 때문에, 학교는 윤리적으로 문제가 있는 자원과 방식으로 파생된 선물은 반환하도록 독려해야 한다.

타협과 양보로 거액의 신규 기금을 따내는 것이 아무리 유혹적일지라도, 기금 모금 부서의 전 직원과 이들의 소통 방식은 모금의 사명에 항상 부합하고, 최고 수준의 윤리적 기준을 준수하며,⁶ 기관의 이익에 가장 부합하는 것만을 추구해야 한다. 위와 같은 사고를 피하는 한 가지 방법이 있다. 바로 기금의 전달 및 처리방식에 대해 기증자와 기관이 각각 가진 기대치를 명시하는 “기부 협의서”를 작성하는 것이다. 작성된 협의서는 학교의 개발 책임자와 총장의 서명과, 경우에 따라 이사회의 승인까지도 필요하다.

6. 윤리 강령에 대한 보다 자세한 내용은 모금 전문가 협회 윤리 기준 강령(Association of Fundraising Professionals Code of Ethical Standards) 및 기부자 권리 장전(Donor Bill of Rights) 참조:<http://afpglobal.org/sites/default/files/attachments/2019-03/CodeofEthics.pdf>; https://afpglobal.org/sites/default/files/attachments/2018-10/YIPCareers_DonorBill.pdf.

기부 호혜성

개발 담당 부장이나 직원을 임명할 때에는 이들이 맡게 될 직무와 관련한 정부 법률 및 자선 활동에 관한 기타 규정 등을 이해하고 있는지 확인해야 한다. 각 국가 또는 지역 정부마다 기부금에 관한 세금 공제를 허용하는 세법이 있을 수 있다. 또한 학교 외에도 가족, 친구 및 상속인 등을 수혜자로 포함할 수 있는 계획 기부, 유산 증여, 신탁 등에 적용되는 규정이 따로 있을 것이다. 기금 모금 담당 직원은 기부자와 기부에 대해 논의할 때 이러한 법률과 규정을 이해하고, 기부자에게 정확하고 진실된 정보를 전달할 수 있어야 한다. 혹 미심쩍은 사항이 있을 경우, 기부자를 대표할 수 있는 법률 또는 재정 전문가에게 이를 회부하도록 한다. 내 경험에 의하면, 대학에 유산이나 부동산 기부를 계획하는 기부자들에게는 가족이나 지인이 해당 선물에 대해 도덕적 또는 법적 청구를 할 수도 있다는 사실을 항상 상기시키는 것이 좋다. 신앙 기반 대학은 법적 소송에 휘말릴 여지가 있는 선물이라면 가능한 한 피해야 한다.

또한 기부로 인한 세제 및 기타 재정적 혜택을 강조하며 기부자를 설득하려 해서도 안 된다. 사실, 주요 기부자 대부분은 기관에 지원을 제공하기로 한 자신의 결정이 그러한 혜택과는 전혀 무관함을 매우 분명히 밝힌다. 이들에게 있어 기부의 동기는 기관과 공유하는 비전, 기관을 발전시킬 수 있는 기회, 혹은 기관과 진정한 파트너십을 맺을 수 있는 기회이기 때문이다. 세금 및 기타 혜택을 위한 기부 한도를 초과하는 금액을 쾌척하는 주요 고액 기부자들이 바로 그 증거일 것이다. 이들은 자신이 지원하고자 하는 것에 진심으로 최선을 다하는, 스스로가 아닌 타인의 이익을 위해 기부하는 이들이다. 그리고 기부자의 그러한 마음가짐은 선물에 관한 협상과 확보를 위한 최적의 전제가 된다.

중요 기부자 관계

모든 기금 모금의 핵심은 기관과 기부자 간의 관계와 최고의 파트너십이다. 기부자들은 보통 해당 기관 이외에도 보다 넓은 지역사회에서 여러 관계를 동시에 가지고 있는 경우가 많다. 이는 기금 모금가가 신경쓰고 경쟁해야 할 상황이 아니다. 오히려 선의의 기반을 넓힐 수 있는 기회인 것이다. 그러한 관계들은 수십 년간 지속될 수 있는데, 다만 기회주의적이 아닌 진정성에 기초한 관계여야 한다.

새내기 기금 모금가 시절, 나는 석좌교수 지원 목적으로 백만 달러를 선물한 기부자에게 최소 일 년에 한 번씩 꽃을 사 들고 찾아가곤 했다. 그때마다 그는 이렇게 말했다. “이렇게 안 오셔도 됩니다. 더는 기부할 돈도 없어요.” 그럼 나는 그에게 물론 기부할 돈이 더 없는 것을 알지만, 나는 아직도 표현해야 할 “감사 인사”가 한참 남았다고 말했고, 그렇게 우리는 친구가 되었다. 이후 그는 자기 동업자를 기부에 끌어들이며 석좌교수를 세 분이나 더 모실 수 있게 도와주었다. 나는 그가 돌아가실 때까지 꾸준히 그를 방문했다. 관계란 이렇듯 중요하다. 기부자와의 관계 유지를 위한 마음은 항상 진실해야 하며, 학교의 논의와 회의 등에 기부자를 참여시킴으로 그러한 진정성 있는 관계를 유지할 수 있다. 과거에 기부했던 이들도 학교의 발전 현황을 알아보고, 질문과 제안까지 제시하며 지속적인 관심을 보이는 경우가 많은데, 바로 진정성 있는 관계의 유지 덕분이다.

앞서 언급했듯이 기금 모금 담당자와 기부자의 지속적이며 좋은 관계는 모금 담당자가 기부자의 삶, 가족, 사업을 비롯한 모든 면에 진정한 관심을 가지고 그의 말을 경청하는 기술을 배울 때 크게 증진된다. 우리는 여기서 이러한 관계는 개인적 차원이 아니라 기관을 대표하여 구축된 것임을 유념해야 한다. 일반적인 대인 관계와 마찬가지로, 이러한 전문적인 관계 역시 고등 교육에 대한 공유 비전을 탐구하는 훌륭한 수단이다. 기부자와의 관계 유지를

위한 실질적인 방법으로는 함께 시간 보내기, 생일이나 기념일 및 특별한 날 챙기기 등이 있다. 이를 위해서는 먼저 기증자와 친분을 쌓고 그를 알아가야 하기에, 특히 큰 선물을 요청할 수 있기까지는 상당한 시간과 방문이 필요하다. 실제로 10번까지 방문하는 일도 왕왕 있다.

기금 모금가가 일찌감치 자신의 임무가 대학 지원을 위한 기부 요청하기임을 밝히지만, 그것이 ‘지금 당장 기부 논의를 시작하자’는 의미는 아니다. 또한 기부가 완료되어도, 관계는 끝나지 않는다. 전문 기금 모금가라면 이 시점에서 기부자에 대한 감사의 뜻을 표하기 위한 계획을 세우기 마련이다. 이렇듯 “돈 만들기”에 앞서 “친구 관계 만들기”가 먼저이며, 이를 통해 구축되는 지속적인 관계 속에 기부자는 자연스럽게 선물에 대한 대화에 마음을 열게 된다. 언젠가 한 잠재 기부자를 방문하여 다양한 지리적, 문화적, 세대적 주제로 편안한 대화를 나누고 집을 나서는데, 현관까지 배웅을 나온 그가 불쑥 이런 말을 꺼냈다. “내가 대학에 선물을 할 때가 된 것 같습니다. 해외 계좌에서 대학으로 자금을 이체하려면 어떻게 해야 하죠?” 나는 그의 깜짝 제안에 깊은 감사를 표하고, 손쉬운 송금 방법을 마련하겠다고 약속했다. 이렇게 개인적이고 진실한 친교의 순간들을 쌓아가다 보면 기부에 대한 오해가 해소되고, 명확한 비전이 제시되며, 궁극적으로 선물이 전달되는 때가 올 것이고, 이 모든 과정 속에서 관계는 더욱 돈독해진다.

제 5 장

기부와 요청



연례 기부

연례 기부란 기부자의 정기적인 수입에서 매년 기부되는 돈을 말하는 것으로, 어떤 면에서는 기독교의 십일조 또는 기타 헌금 등의 시스템과 비슷하다고 할 수 있겠다. 기부자는 매년 최소 1회씩 정기적으로 기부하는 습관을 형성하고, 자신의 재정 계획에서 기부를 위한 예산을 책정하는 것이 바람직하다. 이러한 연례적 기부는 보통 기부자의 재량에 따른 재원에 기반하기 때문에 비교적 그 규모가 작다. 그래서 이러한 유형의 기부는 일반적으로 우편, 전화 또는 소셜 미디어를 통해 요청하며, 기부 방식은 매년 또는 매월 온라인 이체로 설정할 수 있다. 연례 기부의 또다른 중요한 개념은, 비교적 소액의 규모와 기부 요청의 방식에 따라 기부의 용도가 특정되지 않는 경우가 많으며, 보다 규모있는 프로그램 지원이나 특별한 목적을 위해 통합이 가능하

고, 나아가 기관의 연간 운영 예산 보충으로도 사용이 가능하다는 것이다. 용도가 특히 제한적인데다 규모까지 작은 기부를 다수 관리하기에는 상당한 시간과 비용이 소모되므로 가능하면 피하는 것이 좋다. 그러나 기부의 규모에 관계없이 기부자가 학생 장학금 등 용도를 특정하여 연례 기부를 할 경우, 기관은 그 금액이 적거나 용도가 제한적일지라도 기부자의 의도에 따라 자금을 신중히 할당해야 한다. 또한 아무리 기부 금액이 적다 할지라도, 적합한 때에 기부자에게 개별적으로 감사를 표하는 것이 중요하다.

고액 기부

고액 기부는 일반적으로 기부자가 금융시장에 투자하여 축적한 금융 자산에서 나온다. 또한 선물의 규모가 훨씬 큰 만큼, 기부자가 학교의 관리, 운영 및 전략에 대한 세부 정보를 요구하는 경우가 많으며, 또한 이들로 인해 의사 결정 과정이 길어질 수도 있다. 이러한 대규모 기부는 때때로 다년에 걸친 분할 기부의 유형으로 약정되며, 기부자가 일시불 지급 또는 일정 기간 동안 약정 금액을 나누어 지급하는 방식으로 진행된다. 그리고 고액의 중요한 선물에는 거의 매우 구체적인 용도 지정 또는 목적이 있다. 이러한 용도와 목적은 학교의 전략적 비전 및 핵심 사명과 일치해야 한다.

기부와 관련한 협상 전반에 걸쳐 중요한 점은, 모금인이 모든 면에 있어서 기부자에게 명확하고 투명하게 유지해야 한다는 것이다. 이런 큰 선물을 약속하는 기부자들은 새로운 프로그램 출범이나 신규 시설 건축 등의 동기를 가지고 있는 경우가 대부분이다. 그리고 이들은 대규모 프로젝트 지원에 있어 혼자 총대 메기를 원치 않기 때문에, 기관 측에 이를 위한 기금 모금 계획 수립을 요청할 수도 있다. 즉, 이들은 프로젝트 완수에 참여할 다른 기부자들을 찾기 원하며, 매칭 기프트 등과 같이 다른 이들의 참여를 기부의 조건으로

내걸 수도 있다. 이들은 또한 기존 프로그램이나 (확장을 위한 추가 자금 제외) 운영과 관련한 일반적인 필요 충족 등은 기관의 책임이라고 생각하기 때문에 이러한 부분에 큰 선물을 약속하지는 않는다. 잠재 기부자가 대학의 프로젝트나 특정 사업에 대한 지원을 결정하기까지는 상당한 시간과 여러 번의 방문이 필요할 수 있으며, 이 과정에서 총장이나 학장의 참여가 도움이 될 수 있다. 이렇게 학교와 기부자와의 관계를 진전시키면서, 매 방문 시마다 논의 내용 등을 기록으로 남겨두어야 한다.

변혁적 기부

변혁적 기부란 그 규모가 엄청나게 커서 대학의 미래까지도 근본적으로 바꿀 수 있는 선물을 말한다. 일반적으로 일생에 걸쳐 학교를 후원한 주요 기부자의 최대의 선물을 가리켜 변혁적 기부라 한다. 이러한 선물은 기관 전체를 바꾼다. 상황에 따라 규모는 다르지만, 그 전 기관에 미친다는 사실은 같다. 신규 시설이나 건물 또는 학생 프로그램 지원을 등을 위한 비교적 소액 기부와 달리, 변혁적 기부는 그 규모가 기관의 연간 운영 예산의 3분의 1 이상에 해당하며, 이는 새 의과대학이나 법과대학 설립 또는 물리적 캠퍼스의 전체적인 탈바꿈, 또는 예산의 상당 부분에 대한 영구적인 경감에도 충분할 정도다. 이러한 유형의 기부자는 보통 자신의 선물에 전체 기관, 학교 또는 주요 프로그램 등의 명칭을 붙이기를 원하며, 이러한 선물의 처리를 위해서는 이 사회의 개입이 필요하다. 변혁적 기부를 위한 협상 과정에서는 특히 포괄적인 커뮤니케이션 계획을 수립하여 다양한 이들에게 해당 선물이 학교 전체에 끼칠 영향을 설명하고, 해당 선물이 학교의 사명이나 중요한 교육 방향에 위협이 될 것이라는 우려를 불식시키는 것이 좋다. 또한 변혁적 기부와 관련한 법적 및 재정적 이해 당사자 모두는 상호간의 기대치를 명시하는 문서를 작

성하고 승인해야 한다.

신탁성 기부(ENDOWMENT GIFTS) VS. 지불성 기부(EXPENDABLE GIFTS)

기금 모금 전략에서 중요한 또 하나는 EXPENDABLE GIFTS와 ENDOWMENT GIFTS를 구분하는 것이다. 일반적으로 EXPENDABLE GIFTS는 규모에 상관 없이 상당히 짧은 기간에 전액 소비되며, 기관의 필요, 전략 및 우선 순위에 즉각적이고 직접적인 영향을 미친다. ENDOWMENT GIFTS는 장기적으로 재정적 성장과 고액의 자금 마련을 위해 신탁 기금 등에 투자되는 선물로, 투자 후에는 매년 원금의 3~5퍼센트(통상 3년 기준)를 인출하여 학생 장학금, 교수 및 연구활동 등 기관의 필요와 우선 순위 지원, 또는 고비용 신규 시설 운영 지원 등에 사용한다. ENDOWMENT 기부자는 자신의 기부의 가치가 인플레이션율에 맞춰 상승하여 학교에 지속적인 지원을 제공하는 동시에 최소한의 “구매력”을 유지할 수 있기를 희망한다. 기관은 이러한 신탁성 증여를 추진하기 전에, 반드시 전문 투자관리자 및 자문위원을 통해 이러한 투자 관행 감독을 위한 전략 및 정책을 마련하여 이사회에 승인을 거쳐야 한다.

종합 캠페인 VS. 프로젝트 캠페인

최근 수십 년 간 기금 모금 캠페인에 있어 효과적이며 보편적인 관행이 확립되었다. “종합 캠페인”이란 일반적으로 주요 목표 아래 여러 가지 전략을 통합하여 기관 전체에 영향을 끼치는 모금 사업을 말한다. 반면 “프로젝트 캠페인”은 특정 시설이나 특별한 기회 지원 등 그 중요도 및 시급성이 높은 한편 일반적인 모금 활동 범주에는 속하지 않는, 제한적이며 단발적인 한 가지

계획을 위한 자금 마련에 집중한다. 여기서 핵심은, 이러한 제한적 프로젝트 캠페인을 시행할 때는 연례 모금 활동이나 이미 진행 중인 종합 캠페인을 저해하지 않는 선에서 진행해야 한다는 점이다. 기부자 대부분은 보통 연간 기금이나 종합 캠페인에의 기부를 지속하면서 프로젝트 캠페인에 추가적으로 기부한다. 프로젝트 캠페인은 특히 해당 프로젝트에 각별한 관심과 열정을 가진 기부자들의 마음을 끌게 마련이다.

반면, 종합 캠페인은 위에 언급한 모든 일반적인 기금 모금 관련 노력을 하나의 큰 계획으로 통합하여 포괄적이며 거대한 목표 하에 수년에 걸쳐 진행된다. 소위 ‘메가 캠페인’이라 할 수 있는 종합 캠페인은 이전의 그 어떤 모금 사업보다 더 큰 관심을 끄는 운동으로, 주요 의도와 목표는 약 5~7년이란 긴 기간에 걸쳐 기관의 모든 우선순위와 전략을 한데로 통합하는 것이다. 이렇게 모든 것을 통합하여 종합 캠페인에 포함시키면, 기부자는 보다 큰 아이디어, 광범위한 목표와 활동을 한 눈에 파악하며 영감을 얻을 뿐 아니라 캠페인 기간 동안 자신의 기부가 지속적으로 누적되어 큰 금액이 되는 것을 볼 수 있다. 또한 기부자들은 종합 캠페인의 진행 과정에서 공통의 우선순위와 모금 목표를 가진 지지자들로서 끈끈한 연대를 형성하게 된다.

종합 캠페인의 또 다른 이점은 기관이 성공하기 위해서는 광범위한 접근 방식을 통해 우선순위를 설정하고 “확장” 목표를 수립해야 한다는 것이다. 이 과정에서 기관은 타당성 조사를 통해 잠재적인 자선적 지원에 대한 정보뿐만 아니라 조직이 고려해야 할 강점 및 과제까지 확인할 수 있다. 이렇게 다년간의 종합 캠페인을 출범하면, 캠페인 완료 후 연간 기부 목표액이 캠페인 시행 전에 비해 상승하는 효과도 누릴 수 있다.⁷

주요 목표는 캠페인의 초기 단계에서 설정된다. 목표 설정 과정은 잠재적 기부자 및 자원 봉사자를 참여시키는 타당성 조사로 시작하여 해당 캠페인을 통해 모금 가능한 현실적인 금액은 얼마인지를 가늠하는 것으로 끝난다. 종합 캠페인의 공적인 부분에 대한 발표는 반드시 타당성 조사를 완료하고, 설정 목표의 최소 50~70 퍼센트를 달성한 후에 발표하도록 한다. 기금 모금 부서는 종종 캠페인 컨설턴트를 고용하여 직원, 총장 및 이사회와 함께 타당성 조사를 완료하고 주요 기부자들과 그들의 관심사, 열정, 능력 및 참여 의지에 대해 긴밀한 대화를 나누며 이들의 지원을 확보한다. 그 이유는, 이러한 종합적이며 집중적인 캠페인 목표를 크게 좌우하는 것이 바로 이들 소수의 주요 기부자들이기 때문이다. 실제로 주요 캠페인 목표의 90퍼센트 이상이 전체 기부자의 5퍼센트에 해당하는 소수에 의해 달성되는 경우도 상당히 많다. 기부자와 기부금 간의 관계를 나타내는 피라미드 또는 모델이 이를 잘 설명하고 있다(부록 C1 및 C2 참조).

7. 대규모 자본 캠페인은 연간 기금을 위협하는 것이 아니라 오히려 연간 기부 유지 및 나아가 증가 효과까지 제공할 수 있다. Kathy Giles는 “자본 캠페인에서 연례 기금의 중요성(Importance of Annual Fund in a Capital Campaign)”에서 이렇게 말한다. “자본 캠페인이 연례 기부 프로그램 강화에 완벽한 시기가 될 수 있을까? 절대적으로 그러하다.” Allegiance Fundraising newsletter (2018.8.28.); <https://allegiancefundraising.com/importance-of-annual-fund-in-a-capital-campaign/>.



연례 기부(접근, 준비, 전략)

앞서 언급했듯, 연례 기부란 기부자로 하여금 매년 기관의 필요를 살피고 생각하도록 동기를 부여하여 습관적 기부를 하도록 장려하는 기부 유형을 말한다. 연례 기부자 중에는 재정 상황이 허락하면 일회성으로 고액을 증여하는 경우도 있을 수 있다. 교회의 십일조와 마찬가지로, 연례 기부자들은 기부와 관련한 생각을 할 때 해당 기관을 최우선시하는 것이 중요하다. 이들은 연례 기부를 약정할 때 종종 연중 특정한 시기나 특정한 권유 방법을 추구한다. 다시 말하지만, 이런 유형의 기부는 보통 상대적으로 규모가 작으며, 기부자의 축적된 자산이 아닌 연간 수입에서 제공되는 기금이다.

서신을 통한 직접 권유

연례 기부를 요청하는 가장 일반적인 방법은 보통 전통적인 서신 전송이다. 이러한 서신은 상단에 기부자의 이름을 명시하고, 대학의 총장이나 동료 기부자, 직원 등의 서명을 포함하며, 내용은 주로 해당 학년도를 위한 연례 기부 약정이 얼마나 중요한지, 또한 기부금이 어떤 방식으로 기관이나 학생을 지원하게 되는지에 대한 설명이다. 이러한 내용을 서술할 때는 “이것도 없고 저것도 부족하다”를 나열하기보다, 긍정적인 문체를 사용하여 기부를 통한 지원의 영향을 설명해야 한다. 다수의 모범 사례들에서 보이는 공통점은 바로 서신의 내용은 간략하고(한 페이지가 이상적임) 명확해야 하며, 문장은 짧고 읽기 쉽게, 마지막은 기부자를 향한 간단한 호소로 마무리하는 것이 바람직하다는 것이다. 또한 이러한 편지에는 기부 절차 진행을 위해 기부자가 자신의 이름과 주소, 이메일 주소 등의 정보를 기입할 수 있는 회신 카드가 포함되어 있다. 회신 카드는 또한 기부 금액, 신용카드 정보(해당하는 경우), 수표, 전화 또는 온라인 이체 등 증여 방법을 입력할 수 있는 난도 포함해야 한다. 기부자로 하여금 수표, 전화 또는 온라인 등 기부 방법을 선택하여 알려달라고 요청하는 것은 아주 일반적인 절차다. 또한 기부자에게 선물의 명칭이나 목적을 지정하도록 요청하려면, 해당 정보를 쉽게 명시할 수 있는 방법을 함께 제공해야 한다.

기금모금 부서는 발송 서신 수, 기부 약정 건수, 기부자의 주소 및 기타 정보 등의 업데이트 현황, 그리고 서신을 통한 기부 요청 결과와 관련한 해당 년도와 전년도의 비교 등 기부 요청 서신에 대한 전반을 추적해야 한다. 최근 나는 한 대학에서 연례 기부 요청 서신을 받았다. 서신에 대한 응답으로 온라인 이체를 통해 기부를 완료하자, 불과 1시간도 채 안 되어 대학의 감사 편지와 영수증이 이메일로 들어오는 것이었다. 그리고 바로 이튿날, 나와 대학과의 관계에 대한 데이터베이스 업데이트가 포함된 더 긴 감사장을 받았으며,

일 주일이 채 안 되어 내 집 근처에서 개최되는 해당 대학의 행사에 초대를 받았다. 연례 기부 처리 업무가 담당자의 책상에 몇 주, 몇 달 동안 방치되어서는 안 된다. 최고의 방법은 기부가 이루어지고 일주일 이내에 이를 확인하는 내용을 보내주는 것이다.

전화 모금(텔레마케팅)

연례 기부 프로그램의 기부자 모집은 또한 기부자 명단에 있는 이들의 집이나 직장, 또는 휴대전화로 전화를 걸어 권유하는 텔레마케팅을 통해서도 가능하다. 텔레마케터로는 학생, 시간제 직원, 정규직 직원, 자원 봉사자 또는 외주 텔레마케터(최상의 선택은 아님) 등을 활용할 수 있다. 다양한 기술 및 통신 도구를 통한 텔레마케팅 요청의 자동화로 효율성을 높일 수 있겠지만, 통신법을 준수하는 선에서 이루어져야 한다. 성공적인 텔레마케팅의 필수 요소는 충분한 준비이다. 즉, 텔레마케팅을 위한 대본을 준비하여 기부 및 그 용도의 확장에 대한 확실한 요청을 제시하도록 할 뿐만 아니라, 명확하고 효과적인 의사소통 기술 개발에 도움을 주어야 한다. 또한 텔레마케터를 신중하게 선정하고 훈련하여 기부자가 전화 권유에 대해 느끼는 거부감의 표현을 극복할 수 있게 해야 한다. 텔레마케터는 기부 권유 통화 시 자신의 이름과 소속 및 전화를 건 목적을 밝혀야 하며, 적절한 때에 편안하게 “기부 요청”을 할 수 있어야 한다. 기존 기부자들과 통화를 하는 경우, 이 시점에서 그들의 과거 기부 이력을 한 번 읊어주는 것이 도움이 될 수 있다. 텔레마케터는 보통 기부자에게 다양한 기부 금액 옵션 목록과 각 옵션에 따르는 혜택에 대한 정보를 제시한다. 여기서 말하는 혜택이란 일반적으로 특별 행사 초대 또는 기관에 대한 정보 제공 등을 뜻한다.

텔레마케팅 프로그램은 기부자층 규모에 따라 일정 기간 동안, 또는 일 년 내내 운영되며, 과거와 달리 더 이상 연말의 이벤트성 모금 운동으로 여겨지

지 않는다. 하지만 갈수록 모르는 번호나 불필요한 번호를 차단하는 경우가 많아지면서, 이러한 전화모금 방식을 사용하는 추세가 줄었다. 실제로 전화 대신 더 전통적인 방법인 서신 요청으로 돌아간 기관들도 있다. 전화 권유는 시간이 갈수록 업계에서 사라지는 추세이므로, 일부 기관에서는 텔레뱅킹을 이용하는 기부자들에게만 텔레마케팅을 적용하기도 한다.

휴대전화 문자 메시지

특히, 젊은 층의 바쁜 기부자 층에서 연간 접촉 건수를 늘릴 수 있는 신기술이 바로 휴대전화 문자 메시지 전송이다. 이들은 문자 메시지를 통해 빠르게 소통하고 스마트폰으로 간편하게 금융거래를 한다. 다만, 문자 메시지를 통한 연례 기부 요청은 아직까지 주요 모금 전략으로 사용되지는 않는다. 이런 접근 방식은 보통 신용카드로 기부 가능한 링크 또는 웹사이트를 문자 메시지에 첨부하여 전송한다. 혹은, 기부자의 이동통신 요금 결제를 통해 기부하는 방식도 가능한데, 이를 위해서는 이동통신사와의 파트너십 또는 계약이 필요할 수 있다. 문자 메시지는 또한 우편 또는 웹사이트 등을 통한 일반적인 절차를 통해 기부를 약정하고 실행하도록 알리는 역할을 할 수도 있다. 문자 메시지는 전송이 가능한 글자 수가 제한되어 있기 때문에, 보통 문자 메시지 권유는 기존의 기부자들에게 연락을 취할 때 주로 활용되긴 하지만, 젊은 기부자, 또는 바쁜 기부자에게 역시 더 없이 좋은 방식일 수 있다.

온라인 기부 및 소셜 미디어, 이메일 활용

연례 기부 모금 방식 중 가장 빠른 확산세를 보이는 방식은 바로 온라인 기부를 장려하는 것이다. 보통 이러한 요청은 이메일을 통해 이루어지며, 내용은 기부를 권유하는 기관의 메시지 및 신용카드로 기부금 결제가 가능한 안전한 기부 사이트의 링크 등이 주를 이룬다. 또한 이러한 이메일에는 다이렉

트 메일 서신, 학생이나 기부자 또는 자원 봉사자의 특별 메시지, 혹은 동영상 메시지도 첨부될 수 있다. 그리고 이메일 말미에는 온라인 링크를 통해 기부해달라는 요청이 포함된다. 기관은 기술 플랫폼 또는 공급업체가 제공하는 온라인 기부 포털 또는 프로세스를 통해 이메일을 열어 확인하는 기부자 수, 이메일 확인에 사용된 시간, 그리고 궁극적으로 실제 기부까지 이어지는 건수를 모니터링하고 추적하는 것이 좋다. 온라인 프로그램을 효과적으로 운영하려면 탄탄한 데이터가 필요하기 때문이다. 온라인을 통한 연례 기부 프로그램의 또다른 이점은 바로 기부자에게 기부금 처리 영수증을 첨부한 확인 이메일을 즉각적으로 발송할 수 있다는 것이다. 이러한 확인 메일에는 감사 메시지를 함께 넣으면 좋다. 최근 소셜 미디어를 통한 기부 권유가 눈에 띄게 늘고 있다. 소셜 미디어는 각 사용자가 자신의 친구들에게 해당 피드를 공유하고, 이를 통해 대의 지원에 참여하도록 권장할 수 있다. 온라인으로 이루어지는 기부는 비교적 소액이 대부분이지만, 이러한 채널을 통해 전에는 접근할 수 없던 보다 많은 이들에게 호소가 가능하다. 즉, 기부자 모집의 새로운 방식인 것이다.

고액 기부: 기부자 발굴 및 참여

앞에서 보았듯 연례 기부는 각 기부 금액이 일반적으로 소규모이지만, 기부자 기반이 확장될수록 연간 기부 총액은 상당할 수 있다. 따라서 매년 세심히 관리한다면 학교의 꽤 안정적인 수입원으로 성장이 가능하다. 하지만 사실 연례 기부에 있어서 모금액보다 더 중요한 것은 바로 기부자의 수이다. 이 기부자들은 곧 학교 복지에 관심을 가진 인적 자원, 즉 거대 자산인 셈이므로, 이들을 지속적으로 관리할 뿐 아니라 기부담당부서의 “드립 시스템”에 포함하여 지속적인 연락과 소통을 통해 기관에 관한 정보를 제공해주어야 한

다. 그렇게 연례 기부자 풀과의 긴밀한 관계를 잘 유지하다 보면, 이들 중 일부는 보다 큰 선물을 제공할 준비를 갖춘, 주요 기부자로 성장할 것이다.

주요 기금 모금의 기반은 기부자와 기관 간의 강력한 관계이다. 이러한 관계는 모금 담당 직원, 총장 및 기타 행정 담당자가 기부자와 형성한 다양한 연결을 포함하며, 이 관계가 단단히 자리잡기까지는 일정 기간의 시간이 걸린다. 주요 기부자는 이미 다른 기부자 및 자원 봉사자들과 탄탄한 관계를 맺고 있을 수도 있다. 고액 기부는 일반적으로 기부자의 연간 수입이 아닌 축적된 자산에서 나온다. 또한 이러한 고액 기부의 기준은 기관마다 달라서, 일부 기관에서는 미화 2만5천 달러부터인 반면, 또 다른 기관에서는 훨씬 더 많은 금액부터 고액 기부로 분류되기도 한다. 실용적인 모금 계획 수립을 위해, 이러한 주요 기부 가치의 기준은 해당 지역 경제와 학교에의 기부 이력에 기초해서 정하도록 한다.

고액 기부는 말 그대로 금액이 워낙 크기 때문에, 확보하기까지의 과정이 길게는 수년까지도 걸릴 수 있다. 일단 이런 수준의 기부 능력이 있는 기부자를 찾으면, 기관과의 다양한 연결 고리 및 참여 기회를 제공하는 전략을 시행한다. 예를 들어, 캠퍼스에서 열리는 특별 행사에 초청한다든지, 도서관이나 수영장, 식당 이용권을 제공하거나, 혹은 학생과 교수 및 직원들과의 만남의 기회를 제공하는 것이다. 기부자는 이런 만남을 통해 미래의 기회와 필요를 공유하고 기관의 사명에 대해 논의하는 자리에 참여하게 된다. 이러한 만남의 자리는 기부자협회, 기관개발위원회 등을 포함한다. 기부자는 이러한 참여 과정에서 점차 기관의 비전이나 특별한 필요 중 한 가지에 재정적인 지원을 해야겠다는 생각을 가지기 시작할 것이다. 그렇게 초기 요청이 제시되고 이에 기부자가 긍정적으로 응답하면, 기관에서는 공식 제안을 개발하여 기부자와 공유한다. 이 과정에서 기부자가 제시한 선물을 처리하는 데 지연이 있으면 공식 제안이 실제 이행까지 이어질 가능성이 줄어든다.

고액 기부와 기금모금 부서

기금모금 부서의 여러 직원 중에서도 고액 기부 담당 업무는 주로 전문 교육을 받은 수석 기금 모금가가 맡는다. 담당자는 잠재 기부자 목록을 가지고 이들에게 제안하고, 적절한 때에 기부를 요청하며, 기부를 성사시켜 이들을 주요 기부자 범주로 이동시키고자 노력한다. 고액 기부는 일반적으로 누적 자산에서 제공되는 선물이므로, 기부자 명단은 상당 수준의 자산을 보유한 이들로 작성해야 한다. 기관 및 잠재 기부자 유형 별로 다를 수 있지만, 고액 기부 담당자 한 명이 관리하는 기부자 포트폴리오는 보통 25~30명 정도이다. 담당자는 기금 모금 슈퍼바이저 또는 개발실과 협력하여 포트폴리오상의 기부자와 만나고, 관계를 형성하며, 기부를 요청하고, 감사 표시를 하기까지의 연간 계획을 수립해야 한다. 이 연간 계획에는 다음 해에 어떤 기부자를 언제 방문할지에 대한 일정도 포함된다. 고액 기부 담당자(정규직)가 기부자를 방문하는 횟수는 한 달에 5번에서 15번, 연간 총 방문 횟수는 최소 50번 정도이며, 소규모 기관에서는 형편에 따라 적절하게 조절하면 된다. 앞에서 언급한 바와 같이, 이러한 방문은 기부자와 기관과의 적절한 관계 수립에 도움이 될 것이다. 고액 기부 담당자가 잠재 기부자를 방문하는 궁극적인 목적은 기부를 “요청”하기 위함이다. 즉, 담당자는 기부자에게 공식 기부 제안서 및 약정서에 명시된 대로 특정 금액을 기부하여 기관을 지원할 의향이 있는지를 명확히 묻고 권유해야 한다. 기금 모금 활동에서 흔히 발생하는 문제는, 기부자 방문을 수차례 하고도 “요청”을 끝내 못하고 마는 것이다. 거액의 기부 요청 시에는 총장이나 기타 학교 관계자의 참여가 필요할 수 있다.

고액 기부 담당자는 다음의 중요한 단계, 후속 조치 및 권유와 제안 준비 등을 포함하여 이러한 방문에 대한 정확한 기록을 유지해야 한다. 매 연말에는 기금모금 부서장은 연간 계획에 명시된 목표에 기초하여 고액 기부 담당

자의 실적을 평가하여 다음해 실적 개선에 도움을 주도록 한다. 잠재 기부자가 과연 주요 기부자에 해당하는지 여부를 결정하는 것은 사실 처음에는 어려울 수 있는데, 이는 기부자마다 재정적 순자산의 규모가 다르며 이러한 부분은 특히 남에게 쉽게 공개하지 않기 때문이다. 따라서 담당자는 이와 관련하여 때때로 기부자의 친구나 동료로부터 어느 정도 힌트를 얻기도 하고, 또 이따금씩 잠재 기부자가 스스로 모금 행사 등에서 이에 대해 자유롭게 이야기하는 경우도 있다.

변혁적 기부: 총장과 이사회의 역할

변혁적 기부는 사실 가장 드문 유형의 선물이다. 이런 선물을 한 번도 받아보지 못하는 기관이 대부분이며, 극히 일부만이 이러한 축복을 누린 바 있다. 보통 이런 일은 굉장한 기부 잠재력을 가진 기부자가 기관의 근본적 변화를 통한 발전이라는 대담한 비전에서 영감을 얻을 때 발생한다. 변혁적 기부의 엄청난 규모와 목적은 모두 기관의 방향성을 직접적으로 바꾸거나 크게 향상시킨다. 기부자가 특정한 목적 또는 용도와 함께 제시하는 기부의 규모가 거부할 수 없이 유혹적일 수 있지만, 일단은 위와 같은 개념을 개발하려면 총장, 이사회, 대학 발전부장, 그리고 기부자 모두의 뜻이 기관의 비전과 완전히 일치해야 한다. 이를 위해서 먼저 총장은 소수의 교수진 및 직원을 소집해 기관의 사명을 새롭고 참된 방향으로 발전시키는 변혁적 아이디어를 개발하도록 한다. 그런 변혁적 기부의 가능성, 과제 및 위험요소를 철저히 조사 및 검토하는 데는 상당한 시간이 걸린다.

예를 들어 기부자가 제안한 내용이 새로운 학교 또는 프로그램을 개설하는 것이라면, 기관은 이러한 이니셔티브의 성공적인 시작에 필요한 자원을 결정할 뿐만 아니라, 신규 이니셔티브가 기존 프로그램 및 대학의 오랜 사명에 끼

칠 수 있는 근본적인 위험은 없는지 여부를 검토해야 한다. 예를 들어, 제안된 기부 금액이 신규 이니셔티브 실행을 위한 비용의 상당 부분 또는 전부를 충당할 만큼 규모가 크더라도, 이러한 금전적 및 시간적 비용은 기관의 나머지 필요 부분에 주요한 방해가 될 수 있기 때문에 미리 염두에 두고 신중해야 한다. 반대로 기부자의 입장에서는 기관이 해당 아이디어 또는 이니셔티브를 성공적으로 구현할 만한 집념과 리더십이 있다는 것을 확신할 수 있어야 한다. 이러한 확신 없이는 변혁적 기부를 통한 이니셔티브가 성공할 수 없다. 또한 기부자가 이니셔티브의 실행 단계에서 총장과 이사진의 지속적이고 전폭적인 관심과 참여를 요구하며 기관측을 난감하게 만들 가능성도 있다. 마지막으로, 기금모금 부서는 해당 기부가 가능성이 있다고 판단될 경우, 기부자와 기관 모두에 최상의 결과를 도출할 수 있도록 실행팀을 구성하여 기부자의 다양한 기대들을 충족시키기 위한 작업을 수행해야 한다. 이를 위해서는 임시적으로 담당 부서의 인사 재배치가 필요할 수도 있다. 큰 선물은 반갑고 유용하기 그지없다. 단, 이를 구현하는 데는 시간과 비용이 상당 수준 소모되며, 신중하지 않으면 기관 전체를 흔들어 놓을 수도 있다.

계획 기부와 유산 기부 계획

계획 기부 또는 유산 기부는 기부자의 생전에 계획되고 사후에 실행된다. 이런 유형의 기부는 대부분 그 절차가 복잡한데다 해당 지역의 세법 및 법령까지 적용되기 때문에, 흔히 기부자와 학교 모두를 대표하는 법률 고문을 필요로 한다. 그리고 기부자는 본인 사망 시 유산의 특정 금액 또는 비율을 기관에 증여한다는 내용의 계약을 기관과 체결한다. 일부 기관에는 신탁 재산 관리와 관련하여 제시하는 최소 비율 요구사항이 있다. 또한 이러한 계획 기부에는 다른 주요 기부와 마찬가지로 기부자가 특정 제한사항을 설정하고 기

관이 동의하는 과정이 포함된다. 기부자나 그의 변호사, 상속인 또는 대리인이 문서를 작성하여 제공하면 기관에서 이를 검토하고 동의하는 방식이다.

물론 이러한 문서 작성의 초기에는 기부 담당자와 기부자가 함께 해당 기부의 개념과 목적에 대해 논의하고, 기관의 동의를 얻는 것이 먼저이다. 이 경우, 담당부서에서는 기부자의 바람과 기관의 기대를 충족시킬 문서의 초안을 작성하는 단계에서 기부자의 변호사 또는 상속자와 협력 가능한 법률 자문을 포함시킬 수 있다. 계획 기부 또는 고액 기부 담당자는 기부자의 가족 및 상속인의 감정 상태를 세심히 살피고, 기부자에게 학교와 체결한 법적 계약 조건의 의미를 명확하게 설명해주어야 한다. 특히, 이런 유형의 기부와 관련한 정책에 있어서 기부자의 거주 국가와 학교가 위치한 국가 간에 차이가 있는 경우나, 이러한 문제에 대해 잘 모르는 사람들을 대하는 경우일수록 더욱 신경 써야 한다. 기부와 관련한 힘들고 어려운 협상을 성사시키는 것이 아무리 중요해도, 모든 당사자 간의 좋은 관계를 무너뜨리면서까지 진행해서는 안 된다. 신앙에 기반한 기관에서는 항상 돈보다 친구가 먼저임을 기억하자!

현물 기부

어떤 기부자들은 귀중품, 자재, 장비 또는 기술 등으로 대학에 도움을 제공할 수 있다. 여기에는 부동산, 미술품, 귀금속 또는 특수 수집품같이 매우 가치 있는 자산도 포함된다. 이러한 비현금 선물은 (기부 계약서에 별도로 규정되지 않은 한) 매도가 가능하며, 그 수익금은 기관 지원에 사용된다. 또한 건축 자재, 장비 또는 기술과 같은 비현금 선물은 건축 프로젝트 프로그램 지원에 유용할 것이다. 어떤 종류가 됐든, 비현금 선물은 모두 기부자의 요청 여부에 관계 없이 독립적인 감정인의 감정을 거쳐야 한다. 이를 통해 기부자와 기관 양측 모두 해당 물품의 가치에 대한 동의에 이를 수 있다. 반면, 서비스

나 교통 등의 비현금 기부는 일반적으로 기부자 표창, 세제 혜택 또는 기금 모금 보고에 해당하는 기부로 간주하지 않는다. 이러한 문제 해결을 위해 유형별 기부 수락에 대한 상세 정책을 마련하는 것이 좋다.

다수의 마음을 움직이는 기부 명분



소규모 또는 신규 기관의 입장에서는 앞서 언급한 기금 모금에 관한 여러 측면들이 너무 장황하고 엄두가 안 날 수도 있다. 대체 어느 세월에, 무슨 수로 이 모든 부분을 수행하기 위한 모금 프로그램을 수립하고, 자금 조달을 위한 충분한 자원을 확보하며, 적절한 인사 배치까지 해가며 프로그램을 진행시킬 책임자를 찾는단 말인가? 새로운 프로그램을 시작할 때는 이 모든 것을 한꺼번에 시작하지 않는 것이 오히려 답이다. 성공을 향한 작은 한 걸음이 실패를 향한 큰 몇 걸음보다 더 가치 있다. 자, 그럼 일단 두어 가지 기본적인 질문만으로 시작해보자. 현재 모금이 가능한 총 모금 잠재력은 어느 정도인가? 현재 가장 유망한 기부 유형은 연례 기부인가, 고액 기부인가, 혹은 계획 기부인가? 이렇듯 새로운 프로젝트를 출범할 때는 본 책자에서 언급한 모든 기부 유형과 수준을 전부 한꺼번에 시도하지 않는 것이 가장 바람직하다.

그 대신, 해당 대학에 있어 다수의 연례 기부자 확보가 더 쉬울지, 또는 소수의 고액 기부자 확보가 더 쉬울지 확인하는 것부터 시작해본다. 혹시 기부 요청을 기다리고 있는 열성 기부자는 없는가? 향후 5~6년 동안 학교에서 기금 모금 활동에 할애할 수 있는 자금은 어느 정도인가? 총장과 이사회는 이러한 새로운 도전과제를 시작할 충분한 준비가 되었는가? 아니면 혹시 준비의 시간이 더 필요한가? 기관의 전략적 이니셔티브를 기부자들의 바람과 일치시키는 최고의 방법은 무엇일까? 자선 또는 박애 활동은 단기가 아닌 장기적인 현신이다. 즉, 관계가 잘 형성되고 기부를 받은 후에는 이를 잘 관리하는 동시에 새로운 기부를 확보하는 노력이 장기적인 성공의 필수다.

한편, 학교가 일정 기간 동안 모금 프로그램을 운영해오고 있다면 다음의 질문들을 던져 보아야 할 것이다. 해당 프로그램은 성공적이었는가? 아니면 기부가 너무 적거나 운영상 어려움으로 중단되었는가? 학교는 매년 프로그램을 검토 및 평가하고 필요에 따라 방향성 등을 조정하는가? 이사회는 해당 프로그램에 대한 확신이 있는가? 가용 자원을 가장 유망한 프로젝트에 집중하려면 모금 활동의 어느 부분을 포기하는 것이 좋을까? 학교는 다년에 걸친 종합 캠페인을 고려해 보았는가? 연례 기부자층을 확대하거나 평균 연례 기부 금액을 늘리려면 어떻게 해야 할까? 기금 모금의 어떤 영역을 공략하든, 이사회 승인을 거친 학교의 전략에 부합하는 동시에 현실성 있는 목표를 설정하는 것이 중요하다. 신규 및 기존 프로그램 모두 보통 가장 쉬운 시작은 열이면 열 기부자의 마음을 움직이는 기금 모금 방식을 살펴보는 것이다. 다음은 손쉬운 기금 모금 시작 방법에 대한 네 가지 제안이다.

학생 지원

교육을 위한 기금 모금의 가장 성공적인 접근법 중 하나는 바로 학생 지원

이다. 특히, 연례 기부자들이 가장 후하게 응답하는 경우를 보면 대부분이 재학생 및 미래 세대의 학생 지원이라는 명분에 감명을 받아서이다. 기관 입장에서는 우선순위가 다를 수 있지만, 기부자들은 거의 항상 학생 지원이라는 동기에 영감을 받는다는 사실을 인식해야 한다. 이 부분을 기금 모금의 시작점으로 삼으라.

학생 지원의 가장 간단한 방법은 장학금이다. 기부자 중에도 많은 이들이 장학금 수혜자였을 수 있으며, 또한 대학 교육과정 완수에 장학금이 미치는 긍정적인 영향을 직접 경험으로 알고 있다. 어떤 기부자는 기부금을 광범위하게 사용하여 가능한 많은 학생들을 지원하기 원하는 반면, 또 어떤 기부자는 소수의 학생에게 보다 많은 장학금을 지원하여 이들의 삶과 학습에 실제적인 영향을 주기를 원하기도 한다. 두 가지 지원 방법 모두를 제공하라. 학생 지원에 집중하는 기부자는 장학금 수혜자로부터 학습 과정 진행 상황에 대해 듣고 싶어한다. 조금 번거로울 수 있지만, 장학금 수혜 학생들로 하여금 기부자에게 감사 편지를 쓰도록 요청하는 것이 가장 좋다. 또한 이러한 커뮤니케이션은 관계 지속에 유용한 기부자 데이터베이스에 기록해야 한다.

학생 지원의 또다른 일반적인 방법은 학업 상담 및 성공 카운슬링을 제공하는 것이다. 이러한 상담에는 직업 준비 및 학업, 사회, 직업, 영적 및 개인 개발에 대한 광범위한 지원 서비스가 포함된다. 기부자 중에는 본인 재학 시절에는 없던 새로운 프로그램이나 서비스에 기부를 원하는 이들도 있고, 본인 재학 시절 시 도움이 됐었던 기존 프로그램을 지원하기를 원하는 이들도 있다. 최근 한 기부자가 학업 중에 돈이 바닥 나는 학생들에 대해 물은 적이 있다. “그런 학생들은 어떻게 되나요?” 나는 그런 학생들은 보통 대학을 중퇴하고 다시는 돌아오지 않는다고 말해주었다. 몇 달 후 다시 만난 자리에서 그가 같은 질문을 또 하는 것이었다. 그 학생들은 어떻게 되나요? 그런 학생들에 대한 통계 자료는 있나요? 그 친구들을 도우려면 어떻게 하면 될까요? 이

기부자는 그런 학생들을 진심으로 걱정하고 있었다. 그 즈음이 그의 생일이었는데, 그는 자신의 생일을 기념하여 돈이 부족해 자퇴한 학생들을 위한 기금 마련을 위해 100만 달러를 기부하겠다고 발표하는 것이었다. 이 얼마나 참신한 아이디어인가! 그녀는 웃으며 자기 집으로 와서 수표를 수령해 가라고 요청했다. “우편으로 보냈다가 수표가 없어지더라도 하면 되겠어요?” 그야말로 진심에서 우러난 기부였다.

고액 기부 프로젝트

신규 시설을 위한 기금 모금 역시 새로운 기부자들로 하여금 마음에서 우러나온 기부를 하도록 영감을 주는 좋은 방법이다. 새 시설 건축은 프로그램과 달리 기부자가 선물의 효과를 실제 눈으로 확인할 수 있고, 건설의 전 과정을 직접 지켜보며 기관에 일종의 지속성을 부여한다는 자부심까지 누릴 수 있다. 또한 이러한 새 시설은 기부자의 이름을 공식적으로 노출하며 공을 인정할 수 있는 기회도 제공한다. 나아가 신규 건축물의 외부나 내부에 기부자 또는 그 가족의 이름을 게시하기로 하면 해당 공간의 크기 및 비용과 관련하여 가능한 한 다양한 수준의 기부 금액에 대해 비교적 쉽게 논의할 수 있다. 전체 시설명을 기부자의 이름으로 붙이려면 프로젝트 총비용의 절반 수준에 해당하는 기금을 확보하는 것이 바람직하다.⁸ 이를 통해 기부자는 이러한 과정이 공정하다고 느끼게 되며, 프로젝트 지원을 위해 다양한 수준의 기부 옵션을 검토하게 된다(방 하나, 동 하나, 실험실 하나, 또는 시설 전체 등). 캠퍼스 시설에 대한 기부자의 지원을 독려하는 효과적인 방법은 프로젝트와 관련한 프레젠테이션과 기부 권유 등에 학생, 교수진 및 직원을 참여시키는 것

이다.

시설 건축을 적시에 완료한다는 점을 분명히 하는 것이 중요하다. 특히, 모금의 초기 단계에서, 기부자들은 해당 자본 프로젝트가 이제 겨우 기획 단계인데 너무 일찍 후원하는 건 아닌가 하는 우려를 할 수 있다. 일반적으로 신규 시설 건축은 온전히 기부자 지원만으로는 불가능하다. 기관이 함께 도와야 한다. 실제로 학교가 프로젝트 완료에 필요한 내부 자원을 기꺼이 제공할 때 기부자들은 프로젝트에 대한 확신을 얻는다. 그러한 기관 차원의 지원은 자본 예산, 채권 금융, 교회 보조금 또는 이들의 조합에서 나올 수 있다. 또한, 건축 및 가구에 대한 적절한 비용 견적과 기본 설계도 및 입면도, 일부 비상 자금, 그리고 이상적으로는 시설의 운영 및 유지 지원을 위한 기부금으로 남겨둔 일부 자금 등을 통해 프로젝트에 대한 기부자의 신뢰를 고취시킬 수 있다. 마지막으로, 프로젝트 초기에 큰 규모의 선물을 확보하면 기금 모금 활동에 강력한 모멘텀이 된다. 따라서 신규 자본 프로젝트를 위한 모금을 시작할 때는 완전하고 철저한 계획을 수립하고 난 후에야 기부 요청을 시작한다. 이는 기부자에게 프로젝트에 대한 열정과 확신을 심어주는 토대이다.

마찬가지로 기존 건물의 개조 또는 확장 지원을 위한 기금 모금 역시 동일한 수준의 계획 및 노력을 요한다. 기부자가 오랜 역사를 간직한 건물에 향수를 느낄 수는 있지만, 유지 및 보수 관리가 필요한 부분들을 보면서 기부하고 싶은 마음이 드는 경우는 거의 없다. 하지만 구식 건물의 용도 변경이나 확장의 목적이 학생 및 시설 활동 지원이라면 이야기는 달라진다. 새 시설과 마찬가지로 시설의 일부 또는 전부에 기부자의 이름을 붙여 치사의 표현을 하는 것이 중요하겠지만, 전에 이미 명명된 공간을 신중히 보호하거나 고려하는 것 역시 중요하다. 예를 들어, 기존 건물 공간이 다른 기부자가 제공했던 선물의 결과로 명명된 경우, 해당 기부자 또는 그 후손의 동의 없이는 새 기부자의 이름으로 공간명을 변경할 수 없다. 공간에 자신의 이름을 붙이는 기회

8. 이사회는 정당한 사유에 한해 이름을 변경 또는 취소할 권리를 보유하기를 원할 수 있다. 다음의 예를 참조하라. https://www.lsu.edu/policies/ps/ps_70.pdf.

에 관심이 전무한 기부자도 있다. 이들은 그저 프로젝트가 완료되는 것을 보고 싶을 뿐이다. 표준 기부 합의서는 기부자와의 좋은 관계 유지를 위한 핵심이다. 한 주요 기부자가 자신이 기부한 신규 시설 건축 현장을 돌아보게 되었다. 그동안 대학 관계자들은 이 새 건물이 캠퍼스 전체를 갱신하고 격을 높이는 동시에 교육 및 연구에 얼마나 중요한 역할을 하게 될지 상세히 설명했다. 이후 집으로 향하는 기부자에게 건설 계획과 진행 상황을 보여주었다. 모든 것이 계획한 시간과 예산 범위 내에서 순조롭게 진행 중이었다. 이 기부자에게는 앞으로 해당 시설에서 일어날 모든 연구 활동이나 건물 외벽에 자신의 이름이 붙는 것보다 대학이 기부금을 잘 관리하는지 여부가 더 중요했던 것이다.

시설과 연구

상대적으로 더 어려운 기금 모금 유형은 교수진이나 연구 프로그램 지원을 위한 것이다. 기부자들은 교사 및 프로그램에 필요한 지원은 기관이 감당해야 한다고 생각하는 경향이 있다. 실제로 종교, 역사 또는 생물학과 등의 학과장을 통해 선임교수 지원을 찾는다든지, 비교적 신입교수진을 대상으로 하는 시상 프로그램(올해의 교수상 등)을 위한 지원을 찾기가 더 쉽다. 이러한 기부는 일반적으로 영구적 수입을 제공하고 기부자의 공을 공표하며 양질의 교육을 지원하는 신탁 기부에 배치된다.

연구, 교육 또는 지역사회 봉사를 통해 교수의 다양한 업무가 지닌 모범적인 영향력을 입증하기 위해 학과장 지원을 위한 예비 기부자들을 확보 및 양성하는 것이 중요하다. 기부자 대부분은 교수의 업무라고 하면 가르치는 일만 생각할 뿐 다른 학사 관련 사항은 거의 모르는 경우가 대부분이기 때문이다. 따라서 잠재적 기부자와 교수진 또는 학장 등을 한 자리에 모아 교수의

업무 및 예상 연구활동의 가치 등에 관한 토의를 진행하면 아주 효과적일 수 있다. 반대로 교수진은 일반적으로 자신의 업무 외에 기금 모금 과정에 대해서는 아는 바가 별로 없으므로, 이러한 기부자와의 대화에 참여하기 전에 모금부서로부터 어느 정도의 '과외 지도'가 필요할 수 있다. 기부자가 이해해야 할 중요한 개념이 한 가지 있다. 자신의 기부로 교수진의 연구 주제나 결론을 좌지우지 할 수 없다는 것이다. 한번은 어떤 기부자가 경제학과의 과장의 연구에 자금을 지원했다. 그러더니 '내 돈으로 연구를 했으니 내가 지지하는 경제 정책에 힘을 보태든지, 싫으면 돈을 다시 내놓으라.'는 것이었다. 연구 조사에 대한 이러한 기대는 기부자의 전문 책임 분야 내에서는 실현 가능할지 모르나, 고등교육 환경에서는 부적절하다. 그 어떤 개입 없이 존중되어야 할 교수의 학문적 자유와 기관의 교육적 진실성을 저해하기 때문이다. 그러므로 위와 같은 요구가 담긴 자금은 애초에 수락해서는 안 된다. 반면, 모범적인 교육과 연구에 대한 지원은 기부자의 가슴에 따스한 불을 지필 수 있다.

신앙 헌신과 봉사 학습

마지막으로, 신앙적 헌신과 봉사 학습으로 감화되고 동기 부여가 된 기부자들의 마음 속에는 기독교 교육이 특별하게 자리잡고 있다. 재림교회 대학교 및 신학교의 경우, 일부를 제외하고는 대부분 해당 학교를 후원하는 교회의 교인으로서 선교에 깊이 헌신한다. 어떤 경우에는 타 교단의 교인이나 한 때 열심 있는 재림교인이었던 사람이 기독교 학교의 기부자가 되기도 한다. 이들 중에는 기독교 교육에 대한 지원을 계기로 다시 교회 활동을 열심히 시작하는 경우도 있다. 이들은 특히 목회자, 교사, 선교사 또는 기독교인으로서 봉사할 준비를 하는 학생들에게 직접적인 혜택을 제공하는 후원 요청에 관대하게 응답할 가능성이 크다. 아니면 분쟁이나 빈곤 등으로 인해 사람들이 고

통 받는 지역에서 선교, 발전 및 구호 활동을 전개하는 프로그램에 대한 후원을 원할 수도 있다.

교육이란 건강 및 인류 봉사와 함께 이 땅에 도움이 필요한 곳곳에서 가장 효과적인 “그리스도의 손과 발”인 바, 기독교 대학은 졸업생들이 이러한 “손과 발”이 되도록 부단히 준비시킨다. 따라서 그러한 이니셔티브와 전략은 일반적으로 진심 어린 기부자들의 마음에 특히 강한 울림을 준다. 기독교 대학의 기금 모금 이니셔티브를 위한 지원 호소에는 신앙 헌신과 봉사 학습을 포함하라. 좋은 시작이 될 것이다.

기금 모금을 위한 마지막 몇 가지 제안



자원봉사자: 도움인가 골칫거리인가?

자원봉사자를 활용하면 모금의 성공률을 효과적으로 높일 수 있다. 신중히 선정된 자원 봉사자들은 일반적으로 기관의 사명, 목표 및 당면 과제 등을 상당히 잘 파악하고 있다. 이들은 적절한 조언을 제공할 뿐 아니라, 자신의 비즈니스 및 사회적 관계망 속에서 잠재 기부자를 발굴할 수 있다. 또한 기관 측에 다른 기부자들의 기부 능력에 대한 유용한 정보를 제공함으로써 가장 효과적인 “요청” 방식을 모색하는 데 도움을 주기도 한다. 마지막으로, 자원봉사자들은 종종 기부자들에게 자신의 기부 이력과 경험을 공유하며 새로운 기부자들로 하여금 지원을 확대하도록 영감을 줄 수도 있다.

자원봉사자가 기관을 대신하여 성심껏 노력할 때 이들을 지원하고 격려하며 감사를 표하여 이들로 하여금 소속감을 느끼도록 하는 것이 중요하다. 예

를 들어, 자문위원회 및 기금모금위원회 등의 일원으로 봉사하거나, 각자의 영향력이 있는 영역에서 학교의 대사로 활약할 수도 있는 것이다. 자원봉사 부장이 이끄는 봉사 단체 또는 조직을 형성할 때면 참여자들과 정기적으로 소통하고, 캠퍼스로 초대하여 멤버 간의 유대를 강화하며, 각 봉사자에게 특정 기부 활동을 할당하여 배정하는 것이 좋다. 예를 들어, 자원봉사자에게 잠재적 기부자 목록을 주고, 목록에서 아는 사람이 있는지 살펴본 다음, 그들의 기부 가능성을 검토 및 평가하게 한 후, 이들을 관리하고 기부 요청을 하는 일에 기꺼이 참여할 의향이 있는지를 물어보는 것이다. “동료 심사(peer screening)”라고도 불리는 이러한 작업은 각 기부자에게 “맞춤형 기부 요청”을 하는 데에 매우 효과적일 수 있다. 기금 모금에 역할까지 하려고 하는 기부자는 흔치 않지만, 위에서 언급했듯이 왕왕 예외가 있다. 일례로, 한 고액 기부자는 금전적 지원을 더 제공하고 싶었지만 상황이 여의치 않자 다른 잠재 기부자 목록을 보여달라고 하더니, 거기서 발견한 자신의 대학 친구, 비즈니스 파트너, 심지어 같은 동네 이웃까지 만나러 다니기 시작하는 것이었다. 이렇듯 자원봉사자는 비교적 활용도가 낮은 모금 파트너들로서, 이들을 잘 활용하면 기부자층과의 관계를 크게 확장할 수 있다. 단, 이러한 효과가 가능하려면 우선 자원봉사자와 기금 모금 사이에 온전한 신뢰 구축이 필수다.

기부자 단체

각 기부 수준에 따른 기부 단체를 형성하여 과거의 기부 이력을 인정하고 지속적인 기부를 장려하는 효과를 볼 수 있다. 이러한 단체는 연례 기부나 평생 기부, 또는 둘 다를 위해 만들 수도 있다. 계획 기부나 유산 기부 단체는 인생 과정에서 비슷한 결정을 내리는 단계에 도달한, 비슷한 생각을 가진 이들의 모임이라 할 수 있다. 기관은 이러한 단체들을 통해 공식적인 모임에서

이들에게 감사, 축하, 격려의 메시지를 표할 수 있는 기회를 갖는다. 또한 각 기부자 단체에 특별한 프로그램을 제공하고 소통하며 구성원들 간에 공동체 의식과 헌신 정신을 형성할 수 있다. 마지막으로, 기관과 관련된 유명 인사(전 총장, 이사회 구성원, 교수 또는 기부자)의 이름을 따서 각 기부자 단체의 이름으로 붙일 수 있다.

기금 모금 목표 설정하기: 검토 및 평가

기금모금 부서는 모금 유효성을 정기적으로 측정할 수 있는 툴을 채택하여 검토하고 필요 시 수정 보완해야 한다. 신규 부서이든 기존 부서이든 간에, 총장을 비롯하여 모금부서장 및 부서 전 직원은 기금 모금 평가의 방법과 절차를 숙지하고 있어야 한다. 해마다 기금 모금과 관련하여 계량화 가능한 활동, 즉 방문 및 선물 수령(기부 건수와 모금 총액), 모금 활동(이벤트, 고액 기부 제안, 연간 기부 캠페인), 데이터 품질(업데이트 및 신규 정보), 그리고 지출(모금 예산) 등에 대한 보고서가 작성된다. 이러한 데이터를 가지고 해당 년도의 목표 및 결과를 전년도 및 타 기관과 비교해야 한다. 또한 모금부서 전 직원은 연간 목표를 설정하고, 이를 토대로 자신의 실적을 평가하고 개선해야 한다. 또한 매년 모금부서의 목표, 활동 및 성과에 대한 종합적인 보고서를 작성하여 이사회와 총장에게 제출해야 한다. 효과적인 소통, 투명성 및 무결성(無缺性) 측정과 같은 비금전적, 데이터 중심의 목표도 설정할 수 있다. 요컨대, 목표 설정은 개발 및 발전 작업에 있어 투명하고 동기 부여 적인 문화 조성에 도움이 된다. 이러한 목표는 데이터와 결과를 기반으로 현실적으로 설정해야 하지만, 동시에 희망적이어야 하며, 압박과 부담보다는 용기와 힘이 되어야 한다.

인재 관리: 채용, 교육, 보상

어떤 비즈니스 또는 복지 시설이든, 최고의 채용 프로세스, 교육, 평가 및 모금부서 직원을 위한 승진 경로 제공은 성공적인 결과 배출에 중요한 역할을 한다. 모금부서를 구성할 때 흔히들 저지르는 실수가 있는데, 그것은 바로 기관에 대한 풍부한 지식, 외부와의 탄탄한 관계, 그리고 누구나 좋아할 만한 성격을 갖췄지만 기금 모금에 대한 공식적인 교육 또는 경험이 없는 사람을 뽑는다는 것이다. 이런 실수로 인한 문제적 결과를 바로잡을 방법이 있을까? 그렇다. 잘 준비된 워크샵이나 연수 프로그램 등을 이용하는 것이다. 기금모금 활동을 구축 및 확장할 때는 항상 해당 모금운동을 수행하기에 적합한 방식으로 인력을 채용하고 보상해야 한다. 이러한 작업은 과학보다는 예술에 가깝다. 모범 사례와 기관의 전략적 비전에 기반한 전문적 능력과 개인적 열정의 오묘한 혼합체이기 때문이다.

시기 적절한 후속조치의 중요성

모금의 성공에 있어 가장 일반적인 문제 또는 장애물 중 하나는, 기부자에 대해 시기 적절한 후속 조치를 제대로 취하지 못한다는 점이다. 아무리 정성 들여 관계를 구축해 놓았다하더라도, 개발 담당자가 기부자의 관심을 포착하여 시기 적절하게 제안을 건네고 후속조치를 취하지 않으면 허사로 돌아갈 수밖에 없다. 집중력을 잃거나 안일하게 있으면 기부자와의 좋은 관계가 망가질 수 있다. 아무리 헌신적인 기부자라도 기관이 먼저 물꼬를 트지 않는 한 기부에 관한 이야기를 먼저 시작하는 경우는 잘 없다. 기부에 관한 제안을 생각해 보고자 하는 눈치가 보이면, 기부자가 제시한 일정 내에서 최대한 빨리 다음 미팅 약속을 잡아야 한다. 제때에 소통하지 않고 무심히 있다가는, 잠재 기부자의 마음이 바뀌거나 심지어는 선물이 다른 기관으로 넘어가는 수도 있다.

모금 담당자는 기부 제안 처리뿐 아니라 이미 수령한 기금에 대한 영수증 및 감사 메시지를 전하는 일에 있어서도 긍정적인 긴박감을 가지고 시기 적절하게 수행하는 문화를 형성해야 한다.

데이터 중심 의사 결정: 21세기의 기금 모금

여러 서비스 및 산업계와 마찬가지로, 기금 모금 역시 데이터 처리와 관련해 큰 변화를 겪었다. 기부자를 만나고, 지원을 요청하고, 금전적 선물을 받는 것과 같이 간단하던 작업들이 공개 도메인상 가용 데이터 양의 기하급수적 증가로 인해 오히려 더 복잡해진 것이다. 특히, 모금가가 기부 패턴 등 기부자의 데이터와 소셜 네트워크를 최대한 활용하려고 들면 그 작업의 엄청난 양과 에너지 소모에 상당히 부담스러울 수도 있다. 기부자들 역시 자신이 후원하는 기관이 자신의 관심 분야는 무엇인지, 어떤 방식으로 얼마나 자주 기부 권유를 받았으면 하는지를 파악해주시기를 바란다. 이들은 또한 기관이 확실한 데이터 보안으로 자신의 개인 정보와 기부 정보의 프라이버시를 보호해야 한다고 생각한다. 뿐만 아니라, 온라인 거래와 비즈니스 관련 기술이 발전함에 따라, 기부자들은 학교에 대한 정보를 받고 기부금을 송금함에 있어 그만큼 정교하면서도 손쉬운 프로세스를 기대한다. 여기서 끝이 아니다. 모금 지도자는 다양한 모금 활동의 효과와 결과를 분석하는 방법을 배워야 한다. 새로운 데이터 분석 도구와 인공 지능은 각 모금 활동에 대한 맞춤형 접근 방식을 제공해준다. IT 산업의 이러한 변화는 특히 연례 기부 및 광범위한 기부 요청 활동에 큰 영향을 끼친다. 기금모금 부서는 기부자와 이들의 관심 및 열정을 다루는 부서인 만큼, 데이터 분석에 능숙하고 업무를 성공적으로 수행하는 데 필요한 정보와 데이터를 수집할 수 있는 인력을 채용하여 교육해야 한다. 이러한 변화는 이미 대세로 자리 잡아가고 있으며, 아이디어, 비전,

꿈, 그리고 금융 거래에 대한 커뮤니케이션이 있는 곳이라면 특히 이러한 추세는 더욱 빠르게 확산될 것이다.

아래 부록에는 기금 모금 준비를 위한 워크시트와 실습 활동, 그리고 기금 모금 차트, 보고서 및 다양한 서신 샘플이 포함되어 있다.

부록

부록 A. 워크숍 활동: 기금 모금 준비를 위한 전략 계획 개발하기

부록 B. 워크숍 활동: 기금 모금 계획 개발하기

부록 C1. 예시) 미화 1백만 달러 모금을 위한 피라미드

부록 C2. 예시) 미화 1천만 달러 모금을 위한 피라미드

부록 D. 예시) 기부 호소 서신

부록 E. 예시) 감사 서신

부록 F. 모금 캠페인 타당성 조사

부록 A.

워크숍 활동: 기금 모금 준비를 위한 전략 계획 개발하기

- 아래에 샘플 전략 계획 정의 세 가지가 있습니다. 이 중 하나를 선택하거나 직접 만들어본 후, 이를 설명하고, 그 전략 계획이 자신의 기관에 어떻게 적용되는지 설명하십시오. 해당 전략 계획에 이름을 붙인다면?
 - 기관을 사명에서 비전으로
 - 교육의 질 개선을 위한 재정 및 학사 계획의 통합
 - 외부적 기회를 내부적 자원과 매칭하기
 - 내가 선택한 전략 계획하기
- 다음의 샘플 전략 중 하나를 선택하거나 직접 만들어본 후, 자신의 선택에 대한 이유를 설명하고, 그 전략이 자신의 기관에 왜 적합한지 설명하십시오. 제 계획은
 - 효율성, 품질 및 입학률 개선을 위해 기존 프로그램들을 통합하는 것입니다.
 - 외부적인 영향력을 확대하고 새로운 파트너십 모색을 위해 기관의 프로 필을 제고하는 것입니다.
 - 재창조와 재개발을 통해 기관을 활성화하는 것입니다.
 - 내가 세운 전략을 설명하는 것입니다.
- 자신이 속한 기관의 전략 계획 위원회 및 프로세스를 머릿속에 그려 봅니다. 다음의 질문에 답해보십시오. 리더 역할은 누가 맡아야 할까요? 구성원으로

는 어떤 이들이 적합할까요? 전략 계획 수립의 기간과 결과물, 승인 절차는 어떻게 되나요?

- 위원회 회장(사람이 아닌 직책으로 선택)
- 구성원(사람이 아닌 직책으로 선택)
- 전략 계획 수립의 기간과 결과물, 승인 절차

- 위의 전략적 이니셔티브에 대한 자신의 바람과 기대는 무엇인지 설명하십시오. 과연 이 이니셔티브가 향후 5~7년 동안 아래 보기의 항목들에 각각 어떤 영향을 끼칠까요? 답변은 최대한 현실적으로 수치화해 봅니다.

- 학생
- 교수/직원
- 학부모, 구성원
- 후원 교회
- 캠퍼스
- 기관의 재정
- 지역사회

부록 B.

워크숍 활동: 기금 모금 계획 개발하기

1. 기관의 사명부터 시작하여, 자신이 개발하고자 하는 전략 계획과 이에 동력이 되는 비전을 개략적으로 설명하십시오. 전반적인 목표는 무엇입니까? 계획의 예상 비용은 얼마입니까? 계획은 다양한 구성 요소가 있습니까? 있다면 어떤 것들이가요? 계획의 각 요소들의 우선순위를 설정하고, 기관의 잠재적 후원자, 파트너 및 친구들로부터 해당 요소들에 대한 자금 확보 가능성을 평가해보십시오.

2. 계획이 실행되면, 향후 3~7년간 아래에 제시된 대학의 여러 영역 중 두 가지 이상에 대해 어떤 개선 효과가 있을지 설명하십시오.

- a. 학습 프로그램
- b. 학생 및 등록/입학을
- c. 교육 및 학습 자원
- d. 캠퍼스 시설
- e. 지역사회 또는 교회와의 관계 및 참여
- f. 기타

3. 전체 계획과 계획의 각 구성 요소에 대해 제안된 자금 출처를 간략히 설명하십시오. 가능성 있는 모든 잠재적 자금 출처를 생각해봅니다.

- a. 교회 보조금
- b. 기관의 자체적 자금 조달

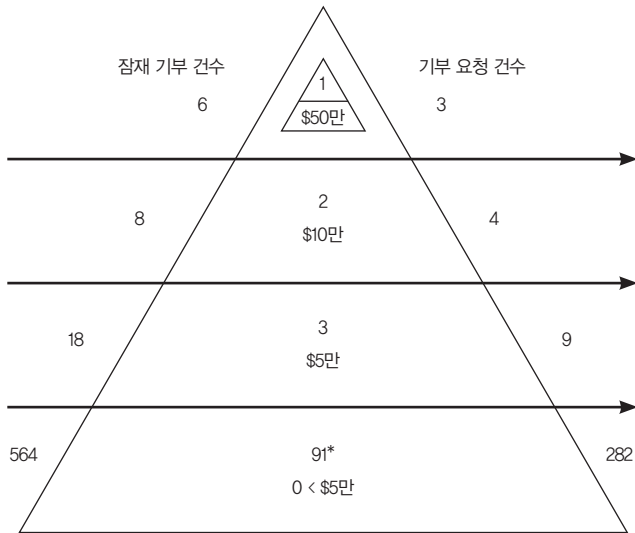
- c. 정부 지원
- d. 비정부 단체(NGO) 지원
- e. 기업 및 재단 지원
- f. 개인 기부자 지원
- g. 지역 사업체 및 공동체 지원
- h. 기타

4. 이 프로젝트와 관련하여 기부자와 그들의 능력을 생각해보고, 이를 기초해 기금 모금 피라미드를 만들어 보십시오. 먼저 3번에 제시된 개인, 기관, 단체 중 제안된 계획에 어느 정도의 관심을 보였거나, 참여 권유가 가능해 보이는 이들을 정리해 봅니다. 그 다음, 이들 각 주체가 프로젝트에 대해 보였거나 그럴 가능성이 있는 관심의 수준별로 분류합니다. 부록 C1과 C2를 참조하십시오.

부록 C1.

예시) 미화 1백만 달러 모금을 위한 피라미드

샘플 기부 피라미드
 목표: \$1백만



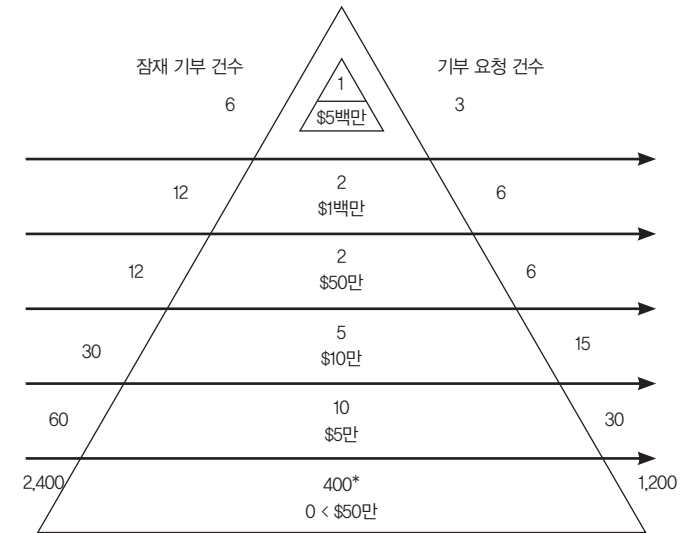
* 선물의 6%가 총 기금의 85%를 차지함

* 평균 \$1,600 기부 건수: 94

부록 C2.

예시) 미화 1천만 달러 모금을 위한 피라미드

샘플 기부 피라미드
 목표: \$1천만



* 선물의 5%가 총 기금의 90%를 차지함

* 평균 \$2,500 기부 건수: 400

부록 D.
예시) 기부 호소 서신

날짜

이름
주소

_____님께

우리 대학을 위한 후원의 기회를 함께 나눌 수 있음에 감사합니다. 본 기관에서는 학생들로 하여금 하나님의 말씀과 예수 그리스도의 은혜에 기초한 최고의 교육목표를 추구하도록 돕기 위해 최선을 다하고 있습니다. 본 기관의 주된 목표는 학생들이 기독교 교육 환경에서 그리스도인 교사들의 가르침과 지원을 받고 학문적, 전문적 및 직업적 꿈을 이루기 위해 준비하도록 돕는 것입니다.

아시다시피 우리 대학은 현재 중요한 시기를 맞고 있습니다. 기독교 학습 환경에서 양질의 기독교 교육을 제공하겠다는 저희의 약속은 이제 _____님과 같은 여러분들의 재정적 지원을 통해 그 어느 때 보다 충실하고 신속히 이행될 것입니다. 저희는 학생들을 포용하며, 하나님을 섬기며 살고자 하는 분들의 소망에 함께합니다.

하여, 우리 대학의 사명을 위한 공동의 헌신과 노력을 지원하는 마음으로, 연례 기금 기부[또는 별도의 모금 프로젝트명]에 참여해 주실 것을 정중히 요청하는 바입니다. 연례 기금[또는 별도의 모금 프로젝트명]은 가장 도움이 절실하고 발전의 기회가 가장 큰 곳에 도움을 제공하는 귀한 자원입니다. 연례 기금은 학생 장학금, 교수진 개발 및 일반 운영 활동 지원에 사용됩니다(필요에 따라 자금 수혜자 변경).

귀한 시간 내어 저희의 요청을 고려해주심에 감사드립니다. 혹 연례 기금에 관해 서나 다른 방법으로 도움 제공이 가능한지 여부에 대해 질문이나 의견이 있으시면, 따로 자리를 마련하여 논의할 수 있기를 희망합니다.

감사합니다.

(대학 총장, 자원봉사자, 혹은 최고 기금 모금 담당자) 배상

부록 E.
예시) 감사 서신

날짜

이름
주소

_____님께

최근 본 대학의 연례 기금[또는 별도의 모금 프로젝트명]에 [기부 금액 명시 (선택 사항)]라는 귀한 선물을 주심에 진심으로 감사합니다. _____님의 선물은 [기관명]으로 하여금 모든 학생에게 양질의 기독교 교육을 지속적으로 제공하는 데에 큰 도움이 됩니다.

_____님께서 저희 대학에 대한 지원으로 타인에 대한 관심과 헌신을 표현하셨고, 이는 곧 믿음의 실천이었습니다.

저희 [기관명]은 계속해서 광범위하고 지속적인 기부 자원 기반을 구축하여 모든 학생이 학업을 완수하고 이곳을 떠나 각자의 직업을 통해 하나님을 섬기는 삶을 영위할 수 있게끔 돕겠습니다.

감사합니다.

(대학 총장, 자원봉사자, 혹은 최고 기금 모금 담당자) 배상

부록 F. 모금 캠페인 타당성 조사

다년간의 종합 기금 모금 캠페인 개발에서 중요한 초기 단계는 바로 타당성 조사를 실행하거나 캠페인 계획을 수립하는 것이다. 이를 위한 핵심 절차와 전략을 정리해 보았다. 캠페인 타당성 조사는 외부 컨설턴트를 고용하여 진행하는 것이 일반적이지만, 기관의 직원이 내부적으로 수행할 수도 있다.

모금 캠페인 타당성 조사의 핵심 요소:

- 기금 모금 우선순위를 설정한다. 우선순위의 각 사항은 전략 계획 수립 단계에서 정리되어야 한다.
- 타당성 조사 과정의 초기 단계부터 이사회를 참여시키고 승인을 구한다.
- 외부 컨설턴트 고용의 필요성을 평가한다(선택 사항).
- 다음을 활용하여 캠페인 기간 동안의 잠재 기부자 및 기부 역량을 검토한다:
 - ✓ 기부 역량에 관한 데이터베이스 전자 심사
 - ✓ 자원봉사자 동료 심사(비밀 유지 필수)
 - ✓ 최고 기부자 및 잠재 인터뷰(기밀 사항)
- 기부자 데이터베이스 평가:
 - ✓ 기술 시스템
 - ✓ 기부 기록 보관 및 영수증 발행
 - ✓ 데이터 품질

- 기관의 모금 운영 또는 부서를 평가한다. 개발부는 캠페인 수행을 위해 다음과 같은 측면에서 적절한 인력과 경험을 갖추고 충분한 지원을 받고 있는가?
 - ✓ 프로그램
 - ✓ 인력 총원 및 구성
 - ✓ 예산
- 가능한 경우, 자원봉사자 참여 계획/구조를 개발한다.
- 진행 상황에 대한 중간 검토를 통해 목표와 일정을 설정한다.
- 커뮤니케이션 및 마케팅 계획을 개발한다.
- 일단 리더십 기부 단계부터 비공개로 시작한 후, 캠페인 목표의 50~70%에 도달하면 공개로 전환한다.
- 캠페인 보고서 및 측정, 평가 항목을 개발한다.

참조

Laughlin, Frederic L., and Robert C. Andringa. *Good Governance for Nonprofits: Developing Principles and Policies for an Effective Board* (New York: AMACOM, 2007).

배서

자선 및 박애적 지원은 재림교회 대학의 사명 완수를 위한 재정 자원 제공에 있어 그 어느 때보다 중요하다. 기관의 지도층과 최고 개발 책임자 간의 강력한 파트너십은 자선 활동을 통해 이 사명을 지원하도록 영감을 받은 동문 및 여타 사람들과의 관계를 개발하고 유지하는 데에 필수적이다. 이토록 중요한 영역에 대한 관점을 공유해준 Andreasens에게 감사를 표하며, 아무쪼록 이 논문이 전문적인 자선 프로그램의 시작이나 확장에 도움과 힘이 되기를 바란다.

