

03

한국문화예술위원회 예술정책연구

arts change the world

지정 기부금, 실명제기부금 사업 활성화 방안 연구

/ 2011. 07

03

한국문화예술위원회 예술정책연구

arts change the world

지정 기부금, 실명제기부금 사업 활성화 방안 연구

/ 2011. 07

지정기부금, 실명제기부금 사업 활성화 방안 연구

2011년 07월 인쇄

2011년 07월 발행

발행처 한국문화예술위원회

편 집 한국문화예술위원회

한국문화예술위원회

152-050 서울특별시 구로구 구로동 26-1번지

전화 02-760-4500, 600

팩스 02-760-4706

홈페이지 www.arko.or.kr

이메일 arko@arko.or.kr

본 보고서는 무단전제를 금하며,

내용의 일부를 가공하거나 인용할 때에는

반드시 출전을 밝히시기 바랍니다.

지정기부금, 실명제기부금 사업 활성화 방안 연구

제 출 문

한국문화예술위원회 귀하

본 보고서를 지정기부금, 실명제기부금 사업 활성화 방안 연구의 최종보고서로 제출합니다.

2011년 07월 20일

주관 기관 : (주)도움과나눔

연구책임자 : 최영우 (주)도움과나눔 대표이사

연 구 원 : 김하범 (주)도움과나눔 컨설팅사업부 이사

이준모 (주)도움과나눔 컨설팅사업부 책임컨설턴트

전환길 (주)도움과나눔 컨설팅사업부 주임컨설턴트

목 차

제1장 서론

제1절 : 연구배경 및 목적	
1. 연구배경	12
2. 연구목적	12
제2절 : 연구내용 및 연구범위	
1. 연구내용	13
2. 연구범위	13
제3절 : 연구 방법 및 기대효과	
1. 연구방법	14
2. 기대효과	15

제2장 지정기부금 및 실명제기부금 활성화를 위한 외부 모금 환경 및 내부 모금 역량 분석

제1절 : 한국문화예술위원회 외부 모금 환경	
1. 최근 경기 흐름	17
2. 모금 동향	18
3. 문화예술계 주요 이슈	18
제2절 : 국내외 모금 프로그램 사례	
1. 문화예술 분야	20
2. 비문화예술 분야	22
제3절 : 한국문화예술위원회 모금역량 분석	
1. 모금 역량 분석	26
2. 문예진흥기금 사업 분석	34
3. 외부 환경과 내부 모금 역량 분석을 통한 시사점	36

제3장	지정기부금 및 실명제기부금 활성화를 위한 프로그램 선정 및 평가	
	제1절 : 지정기부금 및 실명제기부금 프로그램 선정 Matrix	39
	제2절 : 지정기부금 및 실명제기부금 프로그램 평가	42
제4장	한국문화예술위원회 지정기부금 및 실명제기부금 프로그램 및 운영방안 (안)	
	제1절 : 한국문화예술위원회 모금 프로그램 및 운영방안(안)	
	1. 문화예술 다양성 기금 모금 프로그램(안)	47
	2. Art Space 기금 모금 프로그램(안)	51
	3. Cultural Trust 기금 모금 프로그램(안)	54
	4. 박경리 추모기금 모금 프로그램(안)	57
제5장	결론 및 권고사항	
	제1절 : 결론	62
	제2절 : 권고사항	64
부록	Appendix	68
	참고문헌	88

제1장

개요

제1절 : 연구배경 및 목적

1. 연구배경
2. 연구목적

제2절 : 연구내용 및 연구범위

1. 연구내용
2. 연구범위

제3절 : 연구방법 및 기대효과

1. 연구방법
2. 기대효과

제1절 연구배경 및 목적

1. 연구배경

- 문화예술 나눔·기부 환경 및 문화가 최근 1~2년 사이에 급속도로 확산되고 있음.
- 예술위는 이미 실명제 기부금 및 지정 기부금 사업 등을 추진해오고 있었으며, 이를 통한 나눔의 재생산과 상생의 선순환을 위해 노력하고 있음.
- 그럼에도 최근의 예술기부활성화 분위기 속에서 다양하고 체계적인 기부관련 정책 및 사업이 추진되어야하기에 지정 및 실명 기부금 사업 역시 보다 적극적이고 전략적인 체계와 안정적인 프로그램 개발 및 홍보가 요구됨.
- 이에 기존 사업에 대한 분석을 바탕으로 지정 기부금 및 실명 기부금 사업의 질적, 양적 성장을 위한 활성화 방안을 모색해야 할 필요가 있음.

2. 연구목적

- 2006년 이후 예술위 지정기부금, 실명제기부금 관련 통계자료 분석을 통하여 지정 기부금, 실명기부금 사업의 향후 방향성 제시
- 문화예술단체 기부 활성화를 위한 한국문화예술위원회 지정기부금 및 실명제기부금 프로그램 및 사업 제시
- 예술 기부 활성화를 위한 구체적 방법론 및 체계 제시

제2절 연구내용 및 연구범위

1. 연구내용

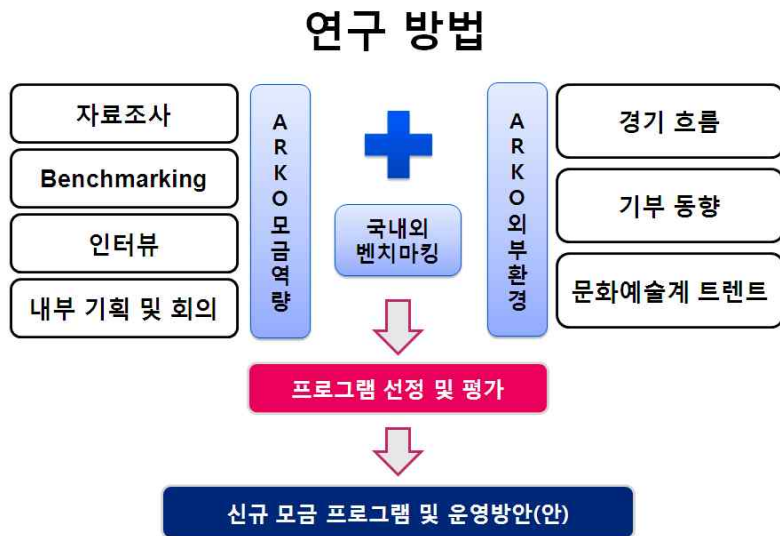
- 지정기부금, 실명제기부금 관련 모금 프로그램
 - 외부 환경과 내부 모금 역량에 대한 파악과 분석을 통하여 모금 전략 기획 방안을 마련하고 이를 통하여 모금 프로그램 기획을 위한 전략적 방향을 수립함
 - MacMillan Matrix를 활용하여 설계된 모금 프로그램을 평가
- 지정기부금, 실명제기부금 관련 모금 프로그램 운영방안
 - 내부 모금 역량 분석과 최근 타 단체의 모금 프로그램 운영방안을 참고하여 예술위 활용 가능한 모금 프로그램 운영방안을 기획

2. 연구범위

- 이 보고서는 예술위의 지정기부금, 실명제기부금 관련 모금 프로그램과 모금 프로그램 운영방안 기획을 중심으로 작성됨
- 예술위에서 추진 중인 모금 명분 및 브랜드 전략이 지금 현재 추진 중인 바, 이 보고서에서 제시한 모금 프로그램과 모금 프로그램 운영방안 중 일부는 향후 수립 될 예술위 기부활성화를 위한 모금 명분과 예술위의 브랜드 전략과 일치하지 않을 경우가 있을 수 있음
- 또한 예술위의 모금 조직 포지셔닝에 따라 상이한 모금 전략과 모금 프로그램이 수립 가능하므로 이 보고서에서는 예술위가 직접 모금을 하는 기관이라는 전제를 바탕으로 작성하였음

제3절 연구방법 및 기대효과

1. 연구방법



- 최초 외부 환경과 내부 역량에 대한 파악과 분석을 통하여 현재 예술위 기부활성화에 영향을 미치는 요인을 분석함
 - － 최근 경기 흐름과 전반적인 기부 동향의 파악을 통하여 기부자들의 주요 요구와 현재 기부 가능성이 큰 유력 기부자군을 파악할 수 있음
 - － 또한 최근 문화예술계의 트렌드를 참고하여 이를 모금 프로그램 전략을 위한 기반으로 활용할 수 있음
- 내외부 환경 및 역량에 대한 분석을 통해 도출된 시사점과 국내외 벤치마킹 사례를 활용하여 선정 Matrix를 구성하고 이를 통하여 예술위에 적절한 모금 프로그램을 기획함
- 제시된 모금 프로그램을 MacMillan Matrix를 활용하여 개별적으로 평가하여 구체적인 모금 프로그램 운영방안을 설계함

2. 기대효과

- 지정기부금, 실명제기부금 프로그램 개발을 위한 방법론을 구축하여 기부금 프로그램 개발
- 문화예술기부 잠재기부자 리스트 발굴 및 관리 체계 수립하여 예술 기부 전문기관으로서의 예술위 역할 강화 및 차별화
- 지정기부금, 실명제기부금 관련 통계자료 및 사례를 모금 홍보용, 내부 교육용, 모금 명분 수립용 등 다양한 용도로 활용
- 예술위 맞춤형 지정기부금, 실명제기부금 프로그램 제시
- 문화예술분야 대국민 기부문화 확산과 문화예술 단체의 모금 활성화

제2장

지정기부금 및 실명제기부금 활성화를 위한 외부 모금 환경 및 내부 모금 역량 분석

제1절 : 한국문화예술위원회 외부 모금 환경

1. 최근 경기 흐름
2. 모금 동향
3. 문화예술계 주요 이슈

제2절 : 국내외 우수 사례 벤치마킹

제3절 : 한국문화예술위원회 모금역량 분석

1. 모금 역량 분석
2. 문예진흥기금 사업 분석
3. 외부 환경과 내부 모금 역량 분석을 통한 시사점

제1절 : 한국문화예술위원회 외부 모금 환경 분석

1. 최근 경기 흐름

□ 세계경제 전망

- 유럽 경제 불안 지속, 인플레이션 압력 완화 및 국제금융시장의 혼란 가능성 감소에 따라 미국과 중국 경기의 급락 가능성은 낮아질 것
- 소비 여력 제약이 완화, 통화정책상의 자유도 제고로 하반기 중 완만한 회복기조 예상

□ 국내경제 전망

- 2011년 하반기 경제 전망
 - 3분기에도 4%대의 소비자물가 상승세 지속, 회복의 활력이 세지 않을 전망
 - 원화절상, 일본 대체효과 소멸 등으로 수출 활력 다소 둔화
 - 교역조건 개선으로 소비의 완만한 회복, 건설투자도 하반기 중 마이너스 성장에서 벗어날 것으로 예상
 - 원유 의존도가 높은 한국은 인플레이션 압력이 주요국들에 비해 높게 나타난 만큼 유가안정으로 국내 인플레이션 압력이 얼마나 완화되느냐가 향후 경기회복의 주된 관건
 - 대기업과 중소기업, 내수 및 수출비중, 사업 포트폴리오 등에 따라 업체간 실적 차별화(양극화)는 하반기에 더욱 심화될 전망
 - (불안요인)유럽 불안의 지속, 중국 등 주요 신흥국의 경제 성장 둔화로 인한 글로벌 경제의 성장 둔화, 유가 및 상품가격 강세로 인한 인플레이션 우려, 주요국의 금리 인상, 국내 소비 심리 위축과 설비투자 둔화 등

Source: 하나금융경영연구소¹⁾, LGERI²⁾

2. 모금 동향

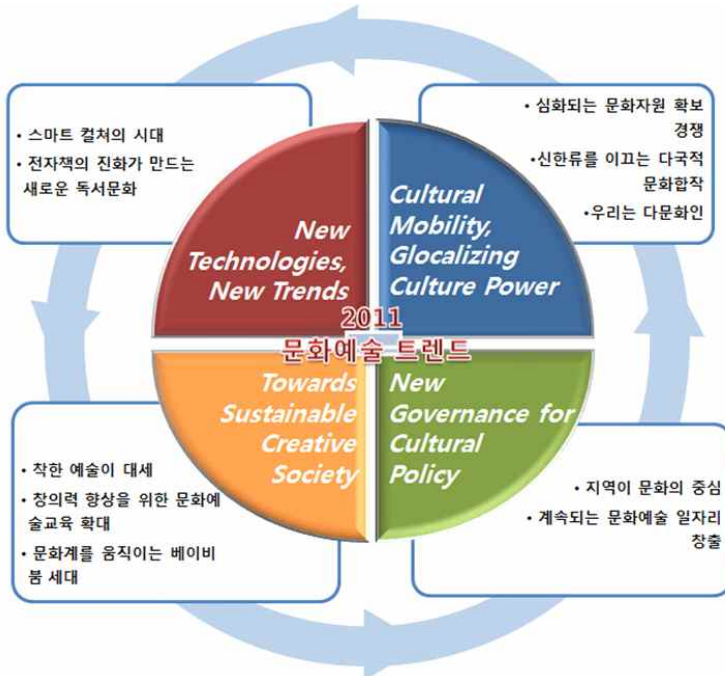
□ 문화예술 기부 실태

- 2000년대 들어 총 기부 규모는 3배 정도 규모 증가. 이는 개인 기부의 증가에 기인. 개인 기부는 2000년대 이래 6배 증가(1999 vs. 2007, 국세청자료)
- 기업기부에서는 문화예술 비중이 높은 편이나 개인 기부에서 문화예술 비중은 매우 낮은 것으로 보임
 - 기업메세나 운동은 문화예술 기부에서 기업 분야의 참여를 적극적으로 유도해 왔음
 - 기업의 '문화예술 및 체육 분야'의 기부 비중은 교육학교학술연구, 사회복지에 이어 세 번째로 높음³⁾
 - 기업은 문화예술과의 연계효과로 기업 내부의 역량을 강화하고자 하는 경향 있음
- 국내 전체 개인 기부 규모의 증가폭이 컸던 것에 비해 문화예술 분야는 타 분야에 비해 기부금품 모집에서 큰 성과를 거두지 못하고 있는 것으로 보임
 - 문화예술 기부가 기부자에게 주는 경제적 보상(절세 등)이 강조되면서 사회에 주는 편익에 대한 홍보가 간과되었으며, 또한 문화예술단체의 모금 역량 제고를 위한 정책 부족⁴⁾

3. 문화예술계 주요 이슈

□ 2011년 주요 트렌드

- 최근 한국문화관광연구원에서 발표한 '2011 문화예술 트렌드 분석 및 전망'을 살펴보면 문화예술계의 현재의 흐름은 크게 네 가지로 분류 가능함⁵⁾
 - 스마트 컬처와 전자기기의 발전으로 인한 새로운 문화 도래
 - 문화자원 확보와 경쟁, 다문화합작과 공생
 - 착한 예술, 예술교육의 확대, 문화예술 향유를 위한 베이비붐세대의 등장을 통한 일반인의 예술 참여 확대
 - 지역 그리고 문화예술분야 일자리



- 신기술, 문화다양성, 예술의 참여 확대, 예술의 사회적 책임이 최근 문화예술계의 핵심 키워드이며 이러한 문화예술계의 흐름은 잠재기부자의 관심과도 일치하므로 이에 따른 모금 프로그램 기획이 필요함

제2절 : 국내외 모금 프로그램 사례

- 문화예술 분야와 비문화예술 분야의 국내외 모금 프로그램에 대한 사례 조사하여 그 중 국내 환경과 문화예술 분야, 예술위에 적합하다고 판단되는 방법을 선정하여 예술위의 모금 프로그램으로 시도할 수 있음

1. 문화예술 분야

- 추모기금 (National Endowment for the arts⁶⁾, 아름다운 재단⁷⁾)
- 문화예술계 유명 인사의 작품 세계와 정신을 기리기 위하여 기금 모금
 - 백남준 문화재단 지원, 박경리 문학상 제정을 위한 모금 공동 기획 및 추진

	추모기금
목표	누군가를 떠나보내고 뒤에 남는 이들이 그리움과 슬픔을 사회적으로 승화시키는 동시에 고인을 아름답게 기억할 수 있도록 함(아름다운재단) 예술을 좋아했던 친구나 가족을 추모하기 위해 추모기부를 통해 NEA가 예술 활동 지원을 계속 할 수 있도록 하고 예술교육을 주도 할 수 있도록 지원(National Endowment for the Arts)
기간	상시 모금
대상	일반인
방식	(아름다운재단)맞춤형 나눔 기금과 동일한 방식으로 운영 (NEA)NEA의 일반 프로그램 운영비용으로 사용 될 수 있도록 기부 가능하며 추모대상이 특별히 소중히 여겼던 예술분야를 지정해 그 분야 지원비용으로 기부 가능
특징	기부자가 기부금 사용처를 지정 가능하며 추모 대상의 정신을 사후에도 기릴 수 있음

- 매칭그랜트 (National Endowment for the arts)
- 문예진흥기금을 활용하여 매칭그랜트 지급 (NEA의 경우 9:1)

－ 실명제 기부금의 경우, 기부 금액별 매칭그랜트 지급 금액 차등 적용

	매칭그랜트
목표	문화예술분야의 모금을 강화하기 위하여 기부자가 기부할 경우 일정 비율의 매칭그랜트를 NEA에서 추가 기부함
기간	수혜자 · 기부자 상시 모집
대상	비영리 문화예술단체
방식	<ul style="list-style-type: none"> • 9:1 매칭그랜트 지급 • 기금 마련을 위해 온 · 오프라인으로 기부금을 받고 스폰서 · 파트너를 상시 모집

□ 악기 기부 (Canada Council for the art⁸⁾)

- － 소외계층 어린이를 위한 음악 교육에 활용 가능
- － 일반 대중의 최초 문화예술 기부 경험 제공
- － 문화예술 교육에 대한 사회적 관심 활용

	악기 기부 (Canada Council for the Arts)
목표	전문적, 국제적 음악가 양성
기간	기부자 상시 모집
대상	일반인
방식	<ul style="list-style-type: none"> • 악기이외에 예술작품, 현금, 증권 등으로 기부 가능 • 역사적으로 의미 있는 악기 기증시 세제혜택 주어짐
특징	<ul style="list-style-type: none"> • 음악 전공자에게 좋은 악기를 빌릴 수 있는 기회를 제공함으로써 자신의 잠재적 능력을 가늠할 수 있게 하는 계기를 제공할 수 있음 • 일반인 소유의 악기 기부를 통해 첫 번째 문화예술 기부 기회로 활용할 수 있음

□ 지역 문화예술 공연 Tour 지원 (Canada Council for the art)

- 문화적 소외지역인 지역에 대한 문화예술 기회 제공
- 지역 문화예술단체와 협력을 통한 지역 문화예술단체 지원

지역 문화예술 공연 Tour 지원	
목표	<ul style="list-style-type: none"> • 연주자들이 성공적으로 투어를 할 수 있도록 여러 방면으로 조언해주고 도와 주어 투어/공연준비에 필요한 종합적 요소(logistics)를 숙지시켜 보다 나은 업계환경을 조성 • 연주자들에게 다양한 연주기회를 제공 • 전통적인 예술행위를 보존하고 알려 활력을 불어넣고 타 지역/미국과의 문화 교류 기회를 제공함 • 국제적인 투어를 통해 창의력을 제고시키고 국제적 관심을 받게 함
기간	분야별 공고
대상	캐나다 내 솔로 연주자/단체 (small to medium-sized) (분야별 지원 자격 세부사항 명시)
방식	<ul style="list-style-type: none"> • 정해진 지원 금액은 없고 신청자가 명시하는 금액 중 내부회의를 거쳐 일부나 전부를 후원함 • Special Initiatives Grants를 통해 최고 50%까지 후원해주는 방식도 있음 (내부회의 통해 결정) • 투어 준비 하면서 신청자가 스스로 재원마련을 하도록 장려함 • 프로덕션 공동제작, 기업이나 단체로부터의 현물기부, 미디어 협찬, 정부의 예술가지원 프로그램 추가 신청 등
특징	<ul style="list-style-type: none"> • 지원과 더불어 환경 조성

2. 비문화예술 분야

□ 맞춤형 나눔 기금 (아름다운 재단)

- 기부자 주도의 기금 디자인 가능
- 기부자 이외의 참여 희망자의 기금 참여 가능

－ 기금 생성 프로세스 간소화 및 설정 기준 완화

	맞춤형 나눔 기금
목표	독립재단 설립의 어려움과 번거로움에서 벗어나 까다로운 절차 없이도 기부자의 귀한 기부금이 원하는 지원 사업에 사용되어 우리사회 변화를 이끌어내는 효율적인 나눔이 되도록 함
기간	상시 신청 가능
대상	대중, 기업
방식	일반, 가족, 추모, 유산, 사회공헌 등 여러 종류의 기금 조성이 가능하며 기부자가 원하는 곳에 기금이 사용되도록 하는 동시에 다른 사람도 참여할 수 있도록 함
특성	기부자 주도의 기금 디자인
성공 요인	기부자의 요구를 기반으로 기금 디자인을 가능케 함으로서 기부자의 적극적 참여를 유도하는 동시에 기금운영, 집행, 관리 등의 책임은 재단이 맡아 기부자가 더욱 쉽게 참여할 수 있게 유도

□ 신생아모자뜨기 (세이브더칠드런⁹⁾), 아우인형 (유니세프¹⁰⁾) 등의 모금 상품

- － 예술작품 작가의 작품 기부를 통한 작가와 기부자의 관계 형성
- － 일반 대중의 문화예술 참여와 기부를 접목한 문화예술 작품 디자인

	신생아모자뜨기, 아우인형
목표	<p>모자뜨기: 간단하고 저렴한 방법을 통해 저체온증으로 사망하는 신생아 살리기 “하나의 모자로 하나의 생명 살리기”</p> <p>아우인형</p> <ul style="list-style-type: none"> • 누구나 만들 수 있는 형질 인형 아우로 어린이의 소중한 생명 구하기 • 인형 판매(입양) 수익금으로 유니세프 예방접종사업 지원
기간	<p>모자뜨기: 캠페인 기간에 신청 가능 (현재 4차 캠페인 종료)</p> <p>아우인형: 상시 신청 가능</p>
대상	일반인
방식	모자뜨기

	<ul style="list-style-type: none"> 모자뜨기 키트를 구입, 모자를 떼서 세이브더칠드런에 우편으로 보내면 후에 수혜국으로 보내짐 (키트 판매액에 영유아 보건의료 후원금 포함됨) <p>아우인형</p> <ul style="list-style-type: none"> 아우인형 몸통 꾸러미 구입 후 얼굴을 꾸미고 옷을 만들어 입힌 후 출생증명서를 작성하여 보관하거나 유니세프에 보낼 수 있다. 유니세프에 보내진 인형은 아우 홈페이지에 등록되어 입양절차를 밟게 되는데 아우인형이 3만원에 입양되면 수익금이 예방접종사업에 사용됨
특정	<p>모자뜨기</p> <ul style="list-style-type: none"> GS SHOP의 후원으로 키트 제작 (GS SHOP에서 온라인 판매) / 참여형 기부 <p>아우인형</p> <ul style="list-style-type: none"> 인형입양이라는 새로운 상품 제시 (수혜자인 어린이를 상징화) / 참여형 기부 피부색 눈 머리칼 색깔로 다양한 문화, 인종, 전통 표현 가능 인형의 이름, 생년월일, 국적, 키, 눈과 머리의 색깔 등이 적힌 출생증명서 작성
성공 요인	<p>모자뜨기</p> <ul style="list-style-type: none"> 모자뜨기의 주요성공 요인은 물질을 통한 일회성 기부가 아닌 시간과 노력, 정성이 가미된 참여형 기부행위라는 새로운 기부 형태를 제시하였기 때문임 <p>아우인형</p> <ul style="list-style-type: none"> 인형을 만드는 기부자의 정성과 창의성을 동시에 요구하는 상품으로 기부자의 참여욕구 증진 ‘아우’는 ‘동생’, ‘아름다운 우리’, ‘아우르다’라는 뜻을 가지고 있고 ‘입양’비용 3만 원이 한 어린이의 예방접종비용으로 쓰이는 만큼 후원되는 누군가를 가족으로 맞는다는 의미를 가지고 있음 유니세프 홈페이지에서는 “여러분은 단순히 인형을 만들거나 입양하는 것이 아니라 어린이들의 귀한 생명을 살리는 유니세프 사업에 동참하시는 것입니다”라고 아우인형을 소개하고 있음

□ National Trust 기금 (한국내셔널트러스트)¹¹⁾

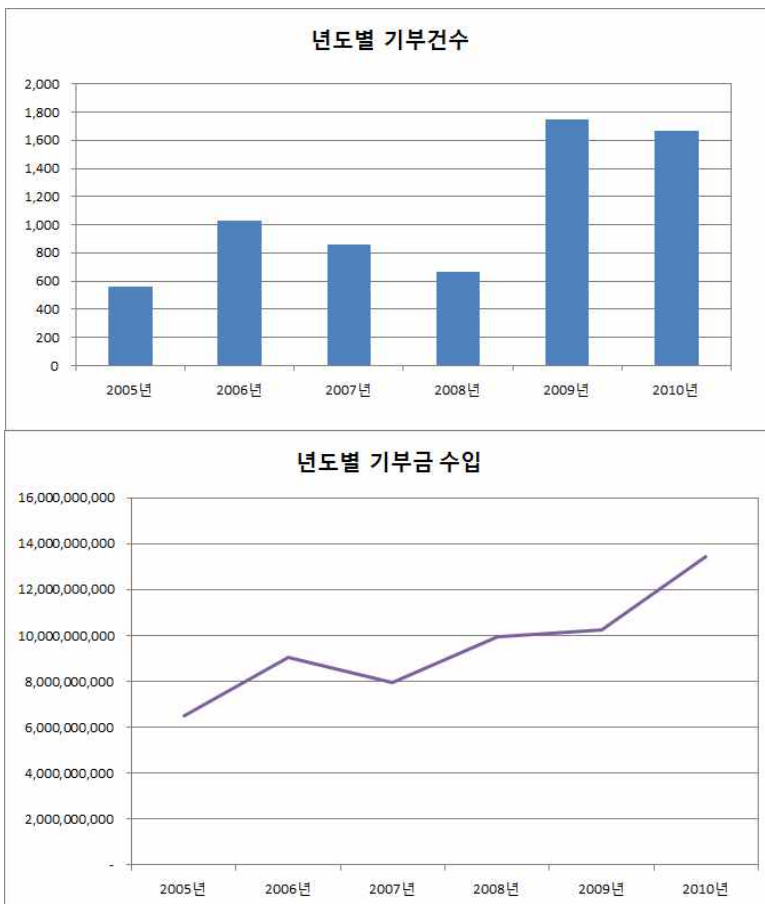
- 소외되는 무형 문화예술의 보존을 위한 기금
- 무형 문화전통 예술단체를 위한 지원

	National Trust 기금
목표	시민들의 자발적인 자산기증과 기부를 통한 자연환경과 문화유산을 보존하여 후손들에게 물려주는 활동
기간	상시 모금
대상	일반 시민
방식	정부에서 미처 손쓰지 못한 문화유산과 자연환경을 시민들의 기부금과 증여를 통해 보존대상지를 매입하거나 확보해 보존

제3절 한국문화예술위원회 모금액량 분석

1. 모금 역량 분석

- 한국문화예술위원회의 모금은 2006년부터 2010년까지 지속적인 성장세를 보이고 있으며 2010년 모금 결과는 전년 대비 31%의 모금액 증가를 나타냄
- 주로 기업 중심의 거액 모금이 주요 모금 방법이지만 최근에는 지역축제와 지역 영화제를 활용한 소액 기부 역시 증가하는 상황임



□ 단체의 내부 모금 역량 분석을 위하여 모금의 6가지 평가 요소를 활용함

- 1) 모금가** : 적절한 관계배양 담당자와 요청자의 선택 (단체장/단체/담당자)
- 2) 기부자** : 유력한 잠재기부자 파악 및 요청 대상 선정 (기업/개인/의사결정자)
- 3) 모금금액** : 요청 금액의 규모 (목표액 설정 및 기부표)
- 4) 모금시기** : 요청 시기의 적절함과 타이밍 (관계개발 기간의 숙성도 측정)
- 5) 모금방법** : 모금전략 및 요청 방법의 선택 (제안서/홈페이지/브로셔/전화)
- 6) 이유·명분** : 단체의 발전계획과 모금 프로그램 (모금 명분서)

□ 모금가

- 기금 관리·운용·배분 역할에 대한 노하우 확보와 기금 운영 투명성에 대한 외부의 높은 신뢰도
 - 한국문화예술위원회의 전신인 한국문화예술진흥원에서 1972년부터 문예진흥기금의 관리·운영·배분 역할을 담당하여 기금 관련 각종 노하우를 보유하고 있으며 특히 외부에서의 기금 관리 프로세스 및 기금 투명성에 대한 높은 신뢰는 지속적으로 유지시켜야 하는 부분임

“아르코가 나름의 관리 프로세스를 가진 정부기관이라는 점이 아르코를 통한 기부를 결정하는데 큰 요인이 되었습니다.” (인터뷰 내용)

- 문화예술계의 대표적인 기관으로서의 위상과 대외 협상력 확보
 - 언론사와의 소통 채널, 특히 연합뉴스, 뉴시스 등의 통신사와 YTN은 한국문화예술위원회의 각종 활동과 계획에 많은 관심을 보이고 있으므로 향후 문화예술계 지원 극대화를 위해 활용될 수 있음

한국문화예술위원회, 클라우드 펀딩 관련 언론 기사 건수: 총 95건
(2011.3.22.~7.13) (네이버 뉴스 참고)

- 문화예술계 공동 노력을 위한 추진 역량 보유

- 모금 활동 과정에 예술인 및 예술단체를 참여시켜 공동 모금 활동 가능하지만 사전 논의과정을 통해 참여 예술인 및 예술단체의 협조를 극대화해야 함

“문화예술단체가 모금하기 위해서는 우선 문화예술계 내부인으로부터의 협조가 필요하며 이후 예술계 외부의 인원들의 참여를 독려해야 합니다.” (인터뷰 내용)

- 문화예술계 타 기관과 비교할 경우 위원회는 안정적인 예산 투입으로 지속적인 모금 조직 운영 및 전문성 확보 가능
- 직접 모금 실행 경험의 부재로 모금 계획, 전략 수립, 조직 구성 등의 기반이 조성되어 있지 않음
 - 리더십의 모금 활동을 위한 사전 준비 과정 (유력 기부자 파악과 이들과의 관계 형성)이 미비하며 이를 위한 전략적인 방향 설정이 제시되지 못하였음
 - 한국문화예술위원회의 자체적인 전략과 계획 없이 문화예술단체의 활동에 의존적으로 모금 활동하여 자체 역량을 보유할 수 있는 기회를 상실함

“그 동안 기부금에 대해서는 ARKO가 거의 관여를 하지 않았습니다. 주는 돈을 받기만 했을 뿐입니다.” (인터뷰 내용)

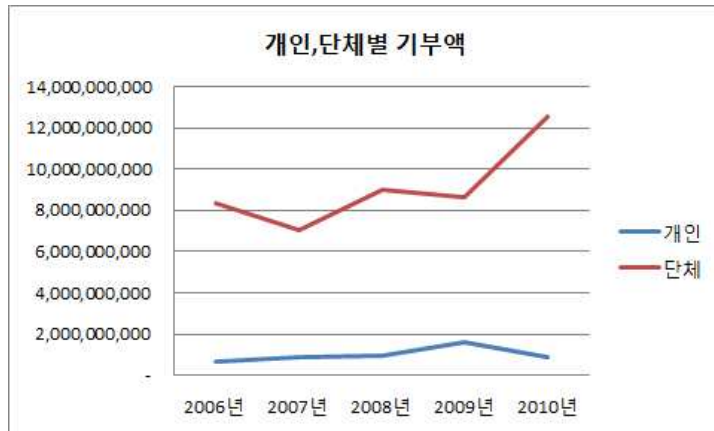
- 문화예술 모금 활성화를 위한 대표 기관으로서의 동기 부여
 - 다양한 재원 조성을 통하여 문화예술계의 전반적인 발전을 도모하며 내외부적인 요인으로 인해 모금 활성화에 대한 강력한 동기 부여
 - 2011년 한국문화예술위원회는 문화예술계의 기부 활성화를 위하여 별도의 기부관련 전담 부서를 신설함 (예술나눔부)
- 기부자에게 국내 최고 수준의 세제 혜택 제공
 - 법인 소득금액의 50%한도 내 손비처리
 - 개인 소득금액의 100%한도로 소득공제

□ 기부자

- 문화예술계 기존 기부자 풀(Pool) 확보하였지만 관계 형성 미비
 - 기존에 위원회를 통하여 기부한 문화예술계 유력 기부자들에 관한 정보를 확보하고 위원회와의 직접적인 관계 형성 정도가 매우 미비하여 향후 모금 활동에 유용한 자료로 활용하기에는 다양한 분석과 심도 있는 사전 조사가 반드시 필요함
- 문화예술계의 대표적인 기관으로서의 위상 약화 및 인지도 열악
 - 점점 문화예술계에 대한 영향력은 축소되고 외부 인지도 역시 부족하여 기부자들의 관심을 얻기가 어려운 상황임

“현재 문화예술에 대한 관심과 욕구는 증가하고 있지만 현재 문화부와 ARKO의 역할은 점점 축소되어 가는 형태이며 이로 인해 문화예술 영역에 대한 관의 통제력이 약화되고 있습니다.” (인터뷰 내용)

- 기업 기부에 지나치게 의존
 - 2006년~2010년까지의 기부금 연도별 통계 자료에 의하면, 개인은 단지 7~16%를 차지할 뿐 대부분의 기부자는 기업임



- 기업 중심의 거액 기부는 경기에 따라서 기복이 있는 편이며 안정적인 기부금 확보를 위한 대비책이 마련되어야 함.

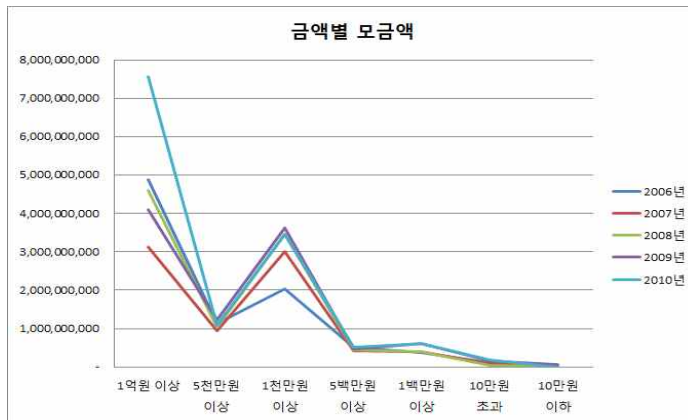
〈2006년~2010년 기부금 연도별 통계 자료〉

(단위: 천원)

구분	2006년		2007년		2008년		2009년		2010년	
	금액	비율 (%)	금액	비율 (%)	금액	비율 (%)	금액	비율 (%)	금액	비율 (%)
개인	689,654	7.6	896,820	11	930,500	9	1,608,760	16	916,128	7
단체	8,376,315	92.3	7,074,511	89	9,017,925	91	8,627,063	84	12,518,963	93
합계	9,065,969	100	7,971,331	100	9,948,425	100	10,235,823	100	13,435,091	100

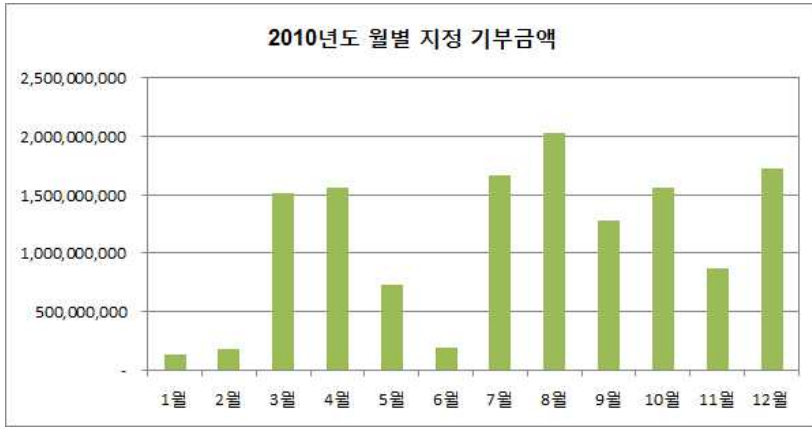
□ 모금금액

- 모금 금액에 대한 사전 협의 및 결정 절차에서 위원회 소의
 - 위원회 모금 과정은 전반적으로 기부자를 확보한 문화예술단체의 주도로 이루어지며 위원회의 참여는 기부금 처리 과정에 개입하여 세제 혜택을 제공하는 수준에 그침
- 기업 규모에 따라 모금 금액 결정
 - 위원회의 주된 기부자인 기업의 경우 문화예술단체에 대한 기부를 기업 규모에 따라 두 가지 기준에 따라 결정함 (1억 원과 1천만 원의 기부금액 기준)

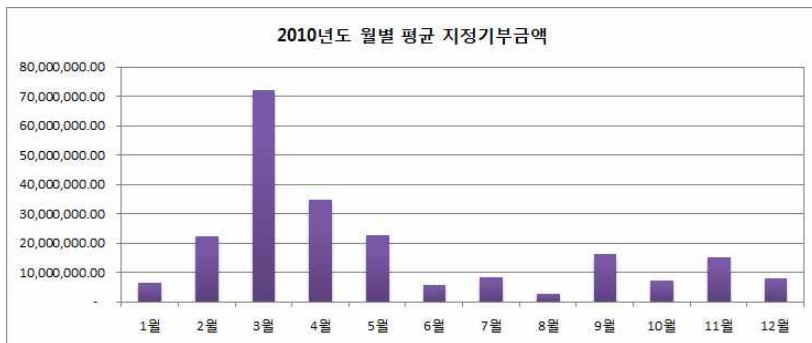


□ 모금시기

- 연중 하반기와 연말에 모금 집중
 - 하반기에 모금이 집중되는 경향은 대부분의 문화예술 행사들이 이 시기에 집중되고 연말 세제 혜택을 받기 위한 기부가 주로 이 시기에 이루어짐



- 전반기는 거액 기부, 하반기는 소액 기부 집중
 - 하반기에는 지역 영화제 및 축제에 대한 소액 기부금이 집중되며 전반기 특히, 3월에는 거액 기부가 주로 이루어지는 시기인데 이는 기업의 예산 집행 계획에 따라 기업이 연초에 기부를 하는 경우가 많음



□ 모금방법

- 지정기부금 모금 프로그램에 대한 의존 현상
 - 전체 위원회 모금 금액 중 99%이상을 차지하는 지정기부금 프로그램은 아르코를 통한 기부금의 세제 혜택을 적극적으로 활용한 모금 프로그램임

	2006	2007	2008	2009	계
비지정기부금 (일반기부금)	717	5,715	18,500	0	24,932
지정기부금 (조건부기부금)	9,065,252	7,965,616	9,929,925	10,238,475	37,199,268
실명제기부금	28,500	11,000	27,000	0	66,500
소계	9,094,469	7,982,331	9,975,425	10,238,475	37,290,700

- 하지만 단순한 세제 혜택 제공은 기부자가 실제 기부를 결정하는 결정적 요인이라기보다는 기부 의사 결정 후 기부처 결정이나 기부 금액 결정을 위한 중요 요인임
- 문화예술단체에 의존하는 모금
 - 현재 운영되고 있는 3가지 모금 프로그램 (지정기부금, 실명제기부금, 순수 기부금)은 위원회 주도의 모금 방법 활용보다는 문화예술단체의 노력에 크게 의존하며 기획, 기부자 탐색, 기부 아이템 구성, 예우 등의 기부와 관련된 대부분의 과정이 문화예술단체 중심으로 이루어지고 있음
- 낮은 외부 인지도로 인한 모금 프로그램 홍보의 어려움
 - 한국문화예술진흥원에서 한국문화예술위원회로 단체명이 변경된 이후 단체의 인지도가 기부자에게 널리 알려지지 않았음

“솔직히 문화예술에 대해서는 잘 모릅니다. ARKO가 무엇을 하는 단체인지도 잘 알지 못합니다.”

“아르코가 무슨 단체인지, 무엇을 하는 단체인지 모르겠습니다.”

“솔직히 기부자의 날 행사에서 처음으로 ARKO라는 단체에 대해서 알게 되었습니다.” (인터뷰 내용)

- 기업과 문화예술관련 전문가들의 의견에서는 오히려 다양한 이해관계에 대한 독립성을 강조하는 목소리가 있었음

“ARKO가 성공하기 위해서는 수많은 이해관계들에서 벗어나서 공정하게 선정하고 사업을 운영해 나가야 합니다. 그런 이해관계에서 벗어나지 못하면 원하는 목적을 달성하기 어려울 것 같습니다.” (인터뷰 내용)

- 하지만 국내 문화예술계를 대표하는 기관으로서 문화예술 기부 활성화를 주도하는 역할을 담당해야 하며 특히 이를 위하여 대국민 문화예술 모금 캠페인을 주도적으로 이끌어 가야 하는 주관기관으로서의 역할이 필요함
- 문화예술계를 대표하는 기관으로서의 대외 협상력 강화
 - 위원회는 문화예술계의 대표하는 기관으로서 수많은 문화예술계를 대표하여 정부, 언론등과의 관계를 형성하며 특히 주요 거액 기부자와의 관계에서는 위원회의 위상과 대표성을 바탕으로 대외 협상력을 강화해야 함
 - 공신력 있는 기관으로서 기부대상에 대한 정보를 확보하지 못한 기부자들에게 적절한 문화예술단체를 소개하고 해당 기부 과정을 적극적으로 중재하는 역할을 담당할 수 있음
 - 또한 문화예술인 및 단체에 대한 협상력을 바탕으로 문화예술인 및 단체와 모금을 위한 공동 기획 및 모금 활동이 가능함
 - 타 기관과의 협력 강화를 통하여 문화예술계의 동참을 적극적으로 유도하는 것이 필요함

“문화예술 기부 활성화를 위해서 ARKO는 향후 예술인들에 대한 설득과 정부 정책에 대한 대처가 적극적으로 필요한 상황입니다.” (인터뷰 내용)

□ 이유/명분

- 유사 기관 및 문화재단의 설립으로 차별성이 약화되어 가고 있지만 예술위의 미션은 사회적으로 점차 강조되고 있는 상황임
 - 문화예술의 진흥과 발전
 - 문화예술의 사회 확산과 대중의 참여
- 문화예술 기부 활성화를 주도하는 법적 당위성 확보한 대표기관임
 - 예술위는 문화예술진흥법에 의거 문화예술 모금기관으로서의 법적 당위성

을 확보한 유일한 기관임

- 명분 강화를 위한 외부 지지 체계 및 협의체를 구성할 수 있으며 국가적인 문화예술 기부 활성화를 추진할 수 있음
- 문화예술을 위한, 문화예술인을 위한, 문화예술인에 의해 운영되는 기관으로서 문화예술인 및 문화예술단체의 참여와 관심을 강화할 수 있음

－ 문화 생태계 다양성 보존 담당 기관

- 한국문화예술위원회는 대한민국 문화 생태계의 다양성을 보존하는 사회적 인 대의를 담당
- 신진 예술가에 대한 지원, 실험적 예술에 대한 지원과 같은 문화 생태계의 다양성을 보존하고 육성하며 국민들에게 이에 대한 관심과 참여를 유도

－ 문화예술계의 공통 모금 명분 확립 필요

- 문화예술계에 대한 기부는 타 분야에 비해 우선순위가 낮으며 최근과 같은 경기 침체 상황에서는 기부가 저조함¹²⁾
- 이러한 문제를 극복하기 위해 문화예술계의 공통 모금 명분을 확보하여 문화 예술계에 대한 기부의 우선순위를 향상시켜야 함
- 이를 위해 모금 명분의 문화예술계 내부의견을 적극적으로 수렴하고 기부자 및 외부 전문가의 지지 과정이 반드시 필요함

2. 문예진흥기금 사업 분석

- 1972년 문예진흥기금이 설립된 이후 한국문화예술위원회는 기금 배분을 통하여 국내 문화예술의 진흥과 발전을 위하여 중요한 역할을 담당하였음
- 문화예술은 시장 논리 기준으로 설명할 수 없는 중요한 가치를 내포하고 있으므로 사회적으로 보존하고 지원해야 할 가치라는 인식은 그때부터 존재하였지만 이를 민간의 역할이라기보다는 정부의 역할이라는 인식이 강하였음 (유럽식 접근법)
- 하지만 최근의 문화예술에 대한 사회적인 관심과 참여의 확대는 이러한 정부 중심의 역할론에서 벗어나 민간의 역할을 강화하는 흐름으로 진행되고 있음
- 그러므로 기존 운영되고 있는 문예진흥기금 사업 중에서도 민간의 참여와 관심을 가져올 수 있는 프로그램을 적극적으로 개발하여 모금 프로그램으로 육성할 필요가

있음

- 2011년 한국문화예술위원회가 주관하는 다양한 문예진흥기금 공모사업을 프로그램 평가 도구인 MacMillan Matrix의 4가지 요소(매력도, 대체사업, 적합성, 경쟁력)를 고려하여 지정기부금 및 실명제기부금 사업으로 전환할 수 있음 (MacMillan Matrix에 대한 구체적인 설명은 4장 참고)

구 분	지원대상	지원분야	지원금액	실적 유무	비고
공연예술행사 지원	협회/재단	공연 예술	2천만원~3억원	3년 이상	
공연예술창작기금지원	단체	공연 예술	사후지원	×	
문학창작기금 지원	개인	문학	2천만원 (2년)	5년	
실험적 예술 및 다양성 증진 지원	단체/개인	실험 예술	5백만원~5천만원	×	
우수문예지 발간지원	단체/ 출판사	문학	호당 3백만원~5백만원	계획	
예술정간물 발간 및 조사연구활동 지원	단체	전 장르	2백만원~4천만원 (전문지) 3백만원~2천만원 (조사)	실적	
차세대 예술인력 집중육성 지원	개인 (35세미만)	전 장르	1천만원~1천5백만원	×	
아이오와주립대 국제 창작프로그램 참가지원	개인	문학	1천5백만원	×	
베타니언 스튜디오 작가 파견 지원	개인	시각예술	직접 경비	×	
국제문화예술교류 지원	단체/개인	전 장르	1천만원~5천만원 (전시) 1천만원~8천만원 (공연, 페 스티발) 3백만원~3천만원 (세미나, 워크숍, 회의)	×	
해외레지던스 참가 지원	개인	전 장르	5백만원~2천만원	참가 예정	
문학창작집필공간 지원	단체/개인	문학	2천만원~1억원 (2년)	운영중	
시각예술창작 및 전시공간 지원	단체/개인	시각 예술	직접경비, 경상비	3년	
공연예술전용공간 지원	단체/개인	공연 예술	5천만원~1억 (연극) 1천~6천만원 (기타)	운영중	
다원예술매개공간 지원	단체/개인	실험 예술	5천만원 이내	운영중	

－ 문학, 시각예술, 공연예술 및 다원 예술 등을 위한 다양한 공간 지원 사업의

경우, 기업체 및 유력 자산가들의 naming을 통한 실명제 기부금 제도로 활용 가능함

- 문학창작집필공간 지원, 시각예술창작 및 전시공간 지원, 공연예술전용공간 지원, 다원예술매개공간 지원
- 해외 문화 교류 사업은 특정 국가 및 문화와의 교류를 통해 증진되는 가치를 공유할 수 있는 해외 진출 한국 기업에게 기부 요청 가능함
 - 아이오와주립대 국제창작프로그램 참가지원, 베타니엔 스튜디오 작가 파견 지원, 국제문화예술교류 지원, 해외레지던스 참가지원
- 실험적 예술 및 신진 예술가 인력 양성 사업은 젊고 혁신적인 이미지를 추구하는 기업에게 그 가치를 공유할 수 있는 기회를 제공할 수 있음
 - 실험적 예술 및 다양성 증진 지원, 차세대 예술인력 집중육성 지원, 다원예술 매개공간 지원

3. 외부 환경과 내부 모금 역량 분석을 통한 시사점

- 문화예술계의 모금 명분이 아직까지 사회적으로 널리 이해되고 있지 못한 상황으로 사회 전반적인 문화예술 기부 활성화를 위해서는 모금 명분에 대한 지속적인 연구가 필요함
- 예술위의 기관으로서의 투명성과 문화예술계를 대표하는 기관으로서의 위상은 더욱 더 강화해야 함
 - 우수한 세제 혜택은 기존 언론 및 기관 네트워크 활용하거나 기금 사업 지원 단체에 대한 홍보와 영향력을 통해 더욱 확산시켜야 함
 - ‘한국문화예술위원회’ 로 명칭 변경 이후 인지도가 하락하여 이에 대한 복구 노력이 집중적으로 필요한 상황임
- 문화예술계의 잠재기부자에 대한 사전 조사와 평가를 통하여 타겟 기부자군 설정하고 이에 따라 세부적인 모금 전략 및 방법을 결정하는 것이 필요함
 - 향후 예술위에서 직접 모금을 실행해야 할 경우 우선 기부자와의 직접적인 대면을 통한 관계 형성이 선행되어야 하며 이는 기부자에 대한 감사와 예우로부터 시작

□ 거액 기부자 및 대기업 중심의 거액 모금 방법에 집중

- 상반기에는 주로 기업 대상의 모금을 강화하고 하반기에는 지역 축제 및 영화제를 활용한 모금 캠페인과 연말 모금 캠페인을 활용하여 대중 모금을 강화할 수 있음
- 예술위에서는 접근할 수 있는 기부대상은 크게 기업과 일반 대중이며 특히 모금액의 90%이상을 차지하는 기업에 대한 세밀한 자료 조사와 분석이 선행되어야 함
- 기업 규모에 따라 암묵적으로 설정된 기부 기준 금액을 향상시키기 위한 방법 모색 (대기업의 경우 1억원, 중소기업의 경우 1천만원)
- 기업의 내부 역량 강화와 연계한 기업 맞춤형 모금 아이템 선정(ABB 분석 강화)

□ 일반 대중의 문화예술에 대한 참여 기회 확대를 통해 관심과 인식 개선

- 강화된 모금 명분과 언론을 활용한 대중 모금 캠페인을 면밀히 진행하는 것도 필요함
- 지역 주민들의 문화예술 향유 기회 제공
- 문화예술작품을 대중이 직접 참여 가능한 형태의 기부 상품으로 디자인하여 모금 아이템으로 개발
- 기부자 사용편이성이 높은 모금 방법을 도입하여 기부자 친화적인 환경을 조성

□ 추모 대상자를 기념하고 그 정신을 기억하기 위한 방법으로써 추모기금이 최근 부각되기 시작함

□ 경기 침체기의 경우 악기와 같은 현물 기부와 같은 대안적 방법을 활용 가능

- 악기 기부 등을 통한 현물 기부 방법 개발

제3장

지정기부금 및 실명제기부금 활성화를 위한 프로그램 선정 기획 및 평가

제1절 : 지정기부금 및 실명제기부금 프로그램 선정 Matrix

제2절 : 지정기부금 및 실명제기부금 프로그램 평가

제1절 지정기부금 및 실명제기부금 프로그램 선정 Matrix

- 한국문화예술위원회가 활용 가능한 지정기부금 및 실명제기부금 프로그램은 예술 위의 미션 (개인 삶의 변화 및 가치 증진, 문화예술진흥 사업 및 활동 지원) 달성을 위해 필요한 모금 방법별(거액, 중거액, 소액)로 Matrix화하여 제시함
- 성공하는 조직의 공통적인 특징에는 반드시 조직의 미션 지향성 (Mission-oriented)이 포함되어 있음. 조직의 구성원 및 지지자들이 조직의 미션에 대하여 충분히 이해하고 이를 공유할 때 조직의 효과는 극대화를 이룰 수 있으며 이를 위해 조직 내부에서는 조직의 세부 활동을 조직의 미션과 연결시키는 노력을 끊임없이 하고 있음

□ 한국문화예술위원회 미션(Mission)

“한국문화예술위원회는 훌륭한 예술이 우리 모두의 삶을 변화시키는 힘을 가지고 있다는 믿음으로 문화예술진흥을 위한 사업과 활동을 지원함으로써 모든 이가 창조의 기쁨을 공유하고 가치 있는 삶을 누리게 하는 것을 목적으로 설립되었습니다.”

- 그러므로 예술위 조직의 미션인 개인 삶의 변화와 가치 증진, 문화예술진흥을 위한 사업과 활동 지원을 달성하기 위한 사업을 모금 금액별 전략에 따라 프레임을 구성한 후 적절한 모금 프로그램을 기획할 수 있음
- 즉, 새로 기획된 모금 프로그램이 단순히 기부금액의 증가에만 목적을 두는 것이 아니라 예술위의 미션과 충분히 연결되는지를 검토하였고 향후 추가 모금 프로그램 기획 시에도 적절한 틀로서 활용 가능함
- 예술위의 미션 달성을 위해서는 문화예술계 내부 역량 강화와 외부 확산 및 참여가 필요한 상황이며 예술위의 두 가지 핵심 미션(문화예술계 내부 역량 강화와 일반 대중의 문화예술 참여)에 따라 문화예술 활동 주체, 활동내용, 목적을 세부적으로 분류할 수 있음

	문화예술 내부 역량 강화	일반 대중의 문화예술 참여
문화예술 활동주체	전문 문화예술인	일반 대중, 아마추어 예술인
활동내용	창작, 연습, 전시, 공연	예술 활동 참여 및 관람
목적	전문 문화예술인의 역량 강화 및 문화예술 전문성 및 고급화	문화예술의 가치 확산 및 일반 대중의 문화예술 참여

- 모금 금액에 따른 모금 방법은 단체의 규모와 잠재기부자 수준에 따라 적절한 모금 방법을 선택할 수 있으며 한국문화예술위원회와 같은 단체는 일반 대중부터 기업까지의 다양한 잠재기부자군을 보유하고 있으므로 아래와 같이 제안된 모금 프로그램 중 위원회에 적절한 모금방법을 선택하는 것이 필요함

	문화예술 내부 역량 강화	일반대중의 문화예술 참여
거액	<div>박경리 추모기금</div> <div>문화예술다양성기금</div>	<div>지역문화축제 지원</div> <div>소외 계층 예술 활동지원</div> <div>예술 교육 개발 지원</div>
중거액	<div>해외문화교류 지원</div> <div>Art Space 지원</div> <div>Cultural Trust 기금</div>	<div>예술동아리 지원</div> <div>공연예술 지역 Tour 지원</div>
소액	<div>신진예술가지원</div> <div>지역예술단체 지원</div>	<div>기부예술상품 프로그램</div> <div>약기 기부</div>

- 소액 모금 방법은 일반 대중으로부터 사람중심의 소규모 예술 참여활동에 대한 지원이 중심이며, 중거액 모금방법은 프로그램, 거액 모금 방법은 인프라와 공간에 대한 지원을 중심으로 기부가 이루어짐

	금액 기준	기부자군	주요 기부 대상	범위
거액 모금	기업: 10억 개인: 1천만	대기업 및 기업가 중심	인프라, 공간	전국
중거액 모금	기업: 1~10억 개인: 1백만~1천만	중소기업과 대중	프로그램, 소규모 인프라 및 공간	지역간
소액 모금	기업: 1억 미만 개인: 100만 미만	대중	참여 활동	지역

- 현재 예술위의 제한된 역량을 소수의 모금 프로그램에 집중하여 성공 스토리를 확보하는 것이 지정기부금 및 실명제기부금 활성화를 위해서는 선행되어야 하며 이러한 성공 스토리를 적극적으로 홍보하여 기업과 일반대중의 관심과 참여를 유도

해야 함

- 게다가 기존에 확보된 기부자 풀(Pool)을 활용하여 이에 대한 관계를 형성한 후 이에 대한 접근 전략을 수립해야 함
- 관계를 통한 장기적 관점의 전략도 필요하지만 기존에 네트워크를 형성하고 있는 기관 및 기업 대상의 모금을 강화하고 이를 위해 정부와 언론, 문화예술단체의 지원과 협력을 얻는 전략이 지금 현재 예술위에게 필요함

제2절 : 지정기부금 및 실명제기부금 프로그램 평가

- 예술위의 역량을 집중하기 위하여 지정기부금 및 실명제기부금 사업 활성화를 위해 제시된 모금 프로그램의 평가는 반드시 필요함.
- 매력도, 대체사업 수준, 경쟁력, 적합성 4가지 기준에 따라 프로그램을 평가하는 MacMillan Matrix는 프로그램 평가 도구로서 널리 사용되고 있음
 - 매력도: 특정 모금프로그램에 대한 잠재기부자의 기부 가능 수준
 - 대체사업 수준: 잠재기부자가 기부 가능한 대체 모금 프로그램의 수준
 - 경쟁력: 특정 모금프로그램을 운영하는 단체 및 개인의 역량 수준
 - 적합성: 특정 모금프로그램의 목적과 운영 단체의 미션과의 일치 수준
- 4가지 평가 기준에 따라 프로그램의 운영 전략을 결정할 수가 있으며 부족한 부분의 강화를 통하여 향후 전략을 수정할 수 있음

MacMillan Matrix

		매력적인 프로그램		매력적이지 않은 프로그램	
		대체사업 많음	대체사업 적음	대체사업 많음	대체사업 적음
적합성 크	경쟁력 크	과감한 경쟁	과감한 성장	최고를 지원	영혼의 영역
	경쟁력 낮음	과감한 포기	강점구축 or 포기	단계적 포기	합작
적합성 낮음		과감한 포기		단계적 포기	

- 프로그램 중 기부자에게 매력적이고, 타단체와 비교하여 경쟁력이 우수하며, 조직의 미션에 적합한 프로그램은 성공가능성이 높은 프로그램이므로 대체사업의 많고 작음에 상관없이 집중적으로 육성해야 함
- 4장에서 제시된 모금 프로그램은 MacMillan Matrix를 활용하여 개별적으로 평가되었고 평가결과에 따라 향후 모금 프로그램 개선을 위한 전략과 운영방안 역시 제시하였음

□ 신규 모금 프로그램 평가

모금프로그램명	매 력 도	경 쟁 력	대 체 사 업	적 합 성	분석 결과
박경리 추모기금	고	저	저	고	강점 구축하거나 포기 (토지문화재단과의 협력 체계 구축)
문화예술 다양성기금	저	고	저	고	영혼의 영역 (예술의 가치와 사회적 중요성에 대한 인식 강화와 지속적인 연구 및 홍보로 매력도 향상 필요)
해외문화교류지원	고	고	고	고	과감한 경쟁 (해외문화교류단체와의 협력 관계 구축 및 해외진출 기업 및 기업가 대상으로 타겟)
Art Space 지원	고	고	고	고	과감한 경쟁 (프로그램의 차별성을 강화하고 특히 거액 기부 중심으로 타겟)
Cultural Trust 기금	고	고	저	고	과감한 성장 (유사 국민신탁 및 National Trust와의 차별성 강화)
신진 예술가 지원	저	고	저	고	영혼의 영역 (중소기업 및 중저액 기부자들 대상의 1:1결연 프로그램)
지역예술단체 지원	저	고	저	고	영혼의 영역 (중소기업 및 중저액 기부자들 대상의 1:1결연 프로그램)
지역문화축제 지원	고	고	저	고	과감한 성장 (지역축제 및 영화제와의 협력 강화 및 전문 모금프로그램 체계 구축)
소외계층 예술 활동지원	고	고	고	고	과감한 경쟁 (사회복지 모금프로그램과의 경쟁으로 예술 활동의 차별성 강조)
예술교육 개발 지원	고	저	고	고	과감한 포기 (한국문화예술교육진흥원과의 협력 관계 구축)
예술동아리 지원	고	저	고	고	과감한 포기 (일반 대중의 문화예술활동 참여 확대)
공연예술 지역 Tour 지원	고	고	저	고	과감한 성장 (지역 Tour를 위한 문화예술단체와의 협력 관계 구축)
기부예술작품	고	저	저	고	강점 구축하거나 포기 (기부예술작품을 제공하는 문화예술인 확보)
약기기부	고	저	저	고	강점 구축하거나 포기 (현물 기부에 대한 사전 준비)

- 과감한 성장 (매력도, 경쟁력, 적합도가 우수하며 대체 프로그램도 적어 핵심역량을 집중해야 하는 프로그램으로 육성)

- 공연예술지역 Tour 지원, 지역문화축제 지원, Cultural Trust 기금
- 과감한 경쟁 (매력도, 경쟁력, 적합도가 우수하지만 대체 프로그램이 상대적으로 많아 타 모금프로그램과의 경쟁이 불가피한 상황, 모금프로그램의 차별성을 점차 확대해야 함)
 - 소외계층 예술 활동 지원, 해외문화교류지원, Art Space 지원
- 강점 구축하거나 포기 (매력도와 적합도가 우수하고 대체 프로그램이 적지만 상대적으로 경쟁력이 뒤쳐질 경우 강점을 구축하여 경쟁력을 확보하거나 그렇지 않을 경우 프로그램을 포기하는 것이 유리함)
 - 기부예술작품, 악기기부, 박정리 추모기금,
- 과감한 포기 (매력도와 적합도가 우수하지만 대체 프로그램도 많고 경쟁력도 뒤쳐질 경우에는 현재에는 과감하게 포기하고 외부 환경의 변화와 내부 역량의 성숙에 따라 재판단해야 함. 특히 내부 역량의 지속적인 강화를 통한 기회 모색이 필요함)
 - 예술동아리 지원, 예술교육 개발 지원
- 영혼의 영역 (적합도와 경쟁력이 우수하며 대체 프로그램도 많지 않지만 매력도가 떨어질 경우에는 기부가능성은 떨어지지만 단체의 미션 달성을 위해 반드시 해야 하는 프로그램임. 매력도 향상을 위하여 프로그램의 정교한 디자인과 유력 기부자층에 대한 세밀한 분석이 필요함)
 - 문화예술다양성 기금, 신진 예술가 지원, 지역예술단체 지원
- 최고를 지원 (적합도와 경쟁력이 우수하지만 대체 프로그램이 많고 매력도가 낮은 경우에는 유사 프로그램을 운영하는 최고의 단체를 지원하거나 협력하는 것이 유리함)

□ 문예진흥기금 사업의 모금프로그램으로의 전환 가능성 평가

모금프로그램명	매 력 도	경 쟁 력	대 체 사 업	적 합 성	분석 결과
공연예술행사 지원	저	고	저	고	영혼의 영역
공연예술창작기금지원	저	고	저	고	영혼의 영역

문학창작기금 지원	저	고	저	고	영혼의 영역
실험적 예술 및 다양성 증진 지원	저	고	저	고	영혼의 영역
우수문예지 발간지원	저	고	저	고	영혼의 영역
예술정간물 발간 및 조사연구활동 지원	저	고	저	고	영혼의 영역
차세대 예술인력 집중육성 지원	저	고	저	고	영혼의 영역
아이오와주립대 국제 창작프로그램 참가지원	저	고	저	고	영혼의 영역
베타니언 스튜디오 작가 파견 지원	저	고	저	고	영혼의 영역
국제문화예술교류 지원	고	고	고	고	과감한 경쟁 (해외문화교류단체와의 협력 관계 구축 및 해외진출 기업 및 기업가 대상으로 타켓)
해외레지던스 참가 지원	저	고	저	고	영혼의 영역
문학창작집필공간 지원	저	고	저	고	영혼의 영역
시각예술창작 및 전시공간 지원	고	고	고	고	과감한 경쟁
공연예술전용공간 지원	고	고	고	고	과감한 경쟁
다원예술매개공간 지원	저	고	저	고	과감한 경쟁

- 전반적으로 문예진흥기금 사업은 대체사업은 적지만 기부 매력도가 떨어져 대부분의 사업이 영혼의 영역에 해당됨
 - 경쟁력: 지속적인 사업 진행으로 네트워크 구축과 운영 노하우 확보
 - 적합성 (우수): 예술위의 조직 미션과 해당 사업은 일치
- 영혼의 영역에 해당되는 대다수의 사업들을 재그룹화하여 문화예술 본연의 가치(창조, 다양성 등)와 연관시키는 모금프로그램으로 재조정 필요가 있으며 기부자의 매력도를 증가시키기 위한 전략이 필요함 (타켓 기부자층 선정 및 특화)
 - 문화다양성 기금: 다원예술매개공간 지원 + 실험적 예술 및 다양성 증진 지원 + 차세대 예술인력 집중 육성 지원

제4장

한국문화예술위원회 지정기부금 및 실명제기부금 프로그램 및 운영방안(안)

제1절 : 한국문화예술위원회 모금 프로그램 및 운영방안(안)

1. 문화예술 다양성 기금 모금 프로그램(안)
2. Art Space 모금 프로그램(안)
3. Cultural Trust 기금 모금 프로그램(안)
4. 박경리 추모 기금 모금 프로그램(안)

제1절 한국문화예술위원회 모금 프로그램 및 운영방안(안)

1. 문화예술 다양성 기금 모금 프로그램(안)

□ 문화예술 다양성 기금 모금 프로그램(안)

－ 프로그램 배경

- 문화예술계의 자원 조성 양극화는 자원 조성에 성공한 문화예술 단체 및 분야의 상업화를 가속화시키지만 자원 조성에 실패한 문화예술은 존재를 위협받게 되는 경우가 발생함.
- 하지만 문화예술의 가치를 판단하는 기준이 자원 조성의 성공 여부라면 문화 생태계의 다양성을 확보하기 위한 신진 예술가의 창작 활동과 실험적 예술의 출현은 더 이상 기대하기 어려워질 것으로 예상됨.
- 문화 생태계의 다양성을 확보하기 위해서는 새로운 신진 예술가들의 자유로운 창작 활동과 실험적인 예술의 출현이 보장되어야 하지만 이에 대한 사회 전반적인 지원과 관심이 부족한 것이 현실임.
- 이러한 현실을 극복하기 위하여 예술위가 한국 문화예술계의 대표 기관으로서의 역할을 해주어야 함
- 다양성이라는 주제의 기금은 존재하지만 (2006년부터 다음세대재단의 “문화다양성 기금”) 이는 소수자 및 특수 문화권에 대한 연구를 위한 지원이므로 문화예술의 다양성이라는 특화된 이슈를 선점하여 대규모 국민 캠페인을 실행하는 것도 가능함

－ 모금 프로그램 평가: 영혼의 영역

- 기부자 매력도: 모금의 수혜자에 대한 실질적인 혜택이 드러나지 않는 추상적인 모금 명분은 기부자의 모금 매력도가 낮음
- 대체사업: 문화예술의 가치를 확산하는 책임을 가진 기관으로서 위원회 이외에 관련 모금 프로그램을 운영할 수 있는 단체는 없음
- 경쟁력: 모금 프로그램을 실행할 수 있는 조직 역량은 다소 부족하지만 외부의 지원과 협력 체계 확보
- 조직 적합성: 문화예술의 다양성이라는 가치는 지속적인 문화예술의 발전과

연관되어 한국문화예술위원회의 조직

- 향후 모금 전략: 기부자 매력도를 향상시켜 위원회의 대표적인 모금 프로그램으로 육성할 수 있음
 - 추상적인 모금 명분은 일반 대중에게는 매력도가 낮지만 개인 저액 기부자 혹은 기업과의 CRM (Cause-Related Marketing)을 통한 방법을 통해 기부자 맞춤형 접근 전략 수립 필요
- 사업계획서

구 분	내 용
사업명	<ul style="list-style-type: none"> • 문화예술 다양성 증진 사업
사업내용	<ul style="list-style-type: none"> • 신진예술가 활동 지원, 실험적 예술 활동 지원, 실험적 예술 전시 및 공연을 위한 공간 지원사업을 통하여 문화예술의 다양성을 증진하는 사업 <ul style="list-style-type: none"> - 신진 예술가의 작품 창작을 포함한 예술 활동 - 신진 예술가의 국내외 연수 등 교육프로그램, 국제 레지던스 프로그램 참가 - 신진 예술가의 작품구현을 지원할 수 있는 워크숍, 현장학습, 강연 등 다각적인 프로그램 - 선발된 신진 예술가가 자신의 특성과 희망 경로를 감안하여 만든 맞춤형 특성화 사업 - 실험적 예술(내용, 형식, 매체 실험 등) - 여러 장르의 특성이 융합된 복합장르 예술 - 예술의 다양성을 추구하는 예술 활동 (연예 등 비상업적 대중예술 포함)
사업효과	<ul style="list-style-type: none"> • 신진 예술가의 창작 활동과 실험적 예술 활동을 지원하여 문화예술의 스펙트럼을 확장하고 이를 통하여 문화예술의 가치를 향상시킬 수 있음
사업대상/ 인원	<ul style="list-style-type: none"> • 신진예술가 20명 (추후 인원 확대): 교육비 지원 • 실험적 예술가 10명(곳): 창작비 지원
예산 소요	<ul style="list-style-type: none"> • 신진 예술가 교육비 지원 <ul style="list-style-type: none"> - 1인당 월 100만원 지원 × 12개월: 1,200만 원

	<ul style="list-style-type: none"> - 20명 × 1,200만원 = 2억 4천만 원 • 실험적 예술가 창작 비 지원 <ul style="list-style-type: none"> - 1인 또는 3인 이내 그룹대상으로 연간 2,000만원 이내 지원 - 2,000만원 × 10인(곳) = 2억 원 • 예술 전시 및 공연 공간 지원 <ul style="list-style-type: none"> - 전시 대여료 및 공연 대여료: 1회 500~800만원 - 홍보비용: 1회 50~200만원 (인쇄물 등) - 1회 총 지원 규모: 550~1000만원 - 총 20회 지원 = 1억 5천만 원 ~ 2억 원 <p>※ 매년 기금으로만 6억 원 내외 필요, 2년간 12억 원 목표</p>
일정	<ul style="list-style-type: none"> • 20011.8: 사업 계획서 작성 및 위원회 의견 수렴 (워크숍 등) • 20011.9: 후원 요청서 작성 및 모금 계획/추진 • 2011.10 ~ 2011.12: 모금 실행 • 2011.11: 대상 선정 공고 • 2011.12: 모금 평가 및 사업 운영 가이드 확정 • 2012. 1: 대상선정 및 집행
사업기간	<ul style="list-style-type: none"> • 2012.1~2013.12 (2년간)

－ 모금 계획서

구 분	내 용
모금목표액	• 2년간 12억 원
담당자	• 예술나눔부 모금 담당
모금명분	<ul style="list-style-type: none"> • 예술계를 선도할 역량 있는 젊은 예술가 및 예술전문 인력을 적극적으로 발굴하여 차세대 인력으로 육성함 • 기성 장르에서 수용하지 못하는 실험적인 예술(탈장르예술, 기존장르에 대한 대안예술, 새로운 예술, 복합예술, 독립예술) 및 예술의 다양성을 증진하는 사업을 지원하여 예술의 창조적 종(種) 다양성을 확대함.

	<ul style="list-style-type: none"> • 신진 예술가와 실험적 예술의 전시 및 공연 공간을 지원하여 문화 생태계의 다양성 확보하는데 이바지 • 한국 사회에서 다양성이라는 가치를 널리 확산시켜 다양성을 증진시키는 문화예술의 가치를 널리 알림
예우방안	<ul style="list-style-type: none"> • 신진예술가 공연 및 전시 초청 및 감사 • 실험적 예술 창작 공연 및 전시 초청 및 감사 • 실험적 예술 전시 및 공연 공간 기부자 명명 • 기부금 영수증 발급 • 요청시 기부 증서 수여식
모금진행부서	<ul style="list-style-type: none"> • 예술나눔부
모금일정	<ul style="list-style-type: none"> • 20011.8: 사업 계획서 작성 및 위원회 의견 수렴 (워크숍 등) • 20011.9 <ul style="list-style-type: none"> - 후원 요청서 작성 및 후원 대상자 분류/선정 - 예우 방안 확정 • 2011.10 ~ 2011.12: 전화를 통한 잠재기부자 접촉 및 면담 진행 • 2011.12: 모금 성과에 따른 사업 조정 • 2012. 1: 대상선정 및 집행
역할분담	<ul style="list-style-type: none"> • 총괄 • 기획 및 후원 요청 • 신진예술가 및 실험적 예술가 모집 및 관리 • 실험적 예술 전문 공간 파악 및 관리 • 홍보
협조부서	<ul style="list-style-type: none"> • 기금마케팅부 (홍보)
기부 대상자 (잠재 기부자)	<ul style="list-style-type: none"> • 혁신적이고 진취적인 이미지를 원하는 기업 • 문화예술에 높은 관심을 보이는 기업 (예: 금호, 크라운해태) • 매출액에서 신제품이 차지하는 비중이 높은 기업 • 주요 매출이 niche market에서 발생하는 기업 • 실험적인 예술은 일반 대중에게는 기부해야할 긴급성이 낮은 분야이므로 일반 대중 대상의 모금은 기피해야 할 것임

2. Art Space 지원 기금 모금 프로그램(안)

□ Art Space 지원 기금 모금 프로그램

－ 프로그램 배경

- 다양한 문화예술 장르를 불문하고 문화예술활동은 창작과 표현을 위해서 공간(Places)이 필요함.
- 문화예술에 있어 공간은 공간 이외의 의미가 담겨 있으며 공간을 지원한다는 것은 사용 공간에 대한 단순 지원이 아닌 그 속에 담겨 있는 문화예술단체의 역사와 그 동안의 과정에 대한 공감을 바탕으로 한 동참임
- 이러한 동참을 통해 문화예술단체의 공간 지원이 가능하며 안정적인 문화예술활동을 할 수 있게 됨

－ 모금 프로그램 평가: 과감한 경쟁

- 매력도: Naming이 가능한 거액 기부자에게는 매력적인 모금 프로그램이지만 소액 기부자에게는 매력도 낮음
- 대체 사업: 문화예술계 내부에서는 유사 프로그램을 운영할 수 있는 문화예술단체와는 경쟁이 아닌 협력 관계이므로 사업 대체 가능성은 낮지만 복지 및 교육, 의료분야 역시 공간이 필요한 문제이므로 전체적인 모금 프로그램의 대체 가능성은 높은 편임
- 경쟁력: 문화예술단체 대상으로 지속적인 공간 지원 기금을 운영하여 왔기에 문화예술공간 운영 단체에 대한 영향력 확보
- 조직 적합성: 문화예술공간 부족으로 발생하는 문화예술 창작, 연습, 전시 및 공연 공간을 확보할 수 있음

－ 향후 모금 전략: 문화예술에서 공간이 차지하는 의미를 강조를 통하여 모금 프로그램을 강화

- 거액 모금 방법 중심으로 모금 프로그램을 성장시킬 수 있음
- Naming과 더불어 공간 운영에 관련한 참여 기회를 제공하는 것이 필요함

－ 사업계획서

구 분	내 용
사업명	• Art Space 지원 사업

사업내용	<ul style="list-style-type: none"> 문화예술을 위한 모든 활동에 필요한 공간을 지원하는 사업 <ul style="list-style-type: none"> 창작 공간 연습 공간 공연 및 전시공간 자료 보관 공간
사업효과	<ul style="list-style-type: none"> 문화예술공간은 문화예술의 탄생과 표현의 기반이 되는 것으로서 향후 문화예술의 지속적인 발전을 위한 기반을 다질 수 있음
사업대상/ 인원	<ul style="list-style-type: none"> 문화예술공간을 운영중인 단체 및 개인 <ul style="list-style-type: none"> 문학창작집필공간 20명 시각예술창작 및 전시공간 10곳 공연예술전용공간 10곳
예산 소요	<ul style="list-style-type: none"> 문학창작집필공간 렌탈 및 관리비 지원 <ul style="list-style-type: none"> 1인당 월 100만원 지원 × 12개월: 1,200만 원 20명 × 1,200만원 = 2억 4천만 원 시각예술창작 및 전시공간 렌탈 및 관리비 지원 <ul style="list-style-type: none"> 1곳당 연간 2,000만원 이내 지원 2,000만원 × 10인(곳) = 2억 원 공연예술 전용공간 렌탈 및 관리비 지원 <ul style="list-style-type: none"> 1곳당 연간 5,000만원 이내 지원 5,000만원 × 10인(곳) = 5억 <p>※ 매년 기금으로만 10억 원 내외 필요, 2년간 20억 원 목표</p>
일정	<ul style="list-style-type: none"> 20011.8: 사업 계획서 작성 및 위원회 의견 수렴 (워크숍 등) 20011.9: 후원 요청서 작성 및 모금 계획/추진 2011.10 ~ 2011.12: 모금 실행 2011.11: 대상 선정 공고 2011.12: 모금 평가 및 사업 운영 가이드 확정 2012. 1: 대상선정 및 집행
사업기간	<ul style="list-style-type: none"> 2012.1~2013.12 (2년간)

- 모금계획서

구 분	내 용
모금목표액	• 2년간 20억
담당자	• 예술나눔부 모금 담당
모금명분	<ul style="list-style-type: none"> • 예술가 및 예술단체의 문화예술 창작 활동을 위한 공간을 제공하여 지속적인 창작 활동을 지원함 • 예술가 및 예술단체의 전시 및 공연 공간을 확보하여 문화예술의 표현을 위한 장을 마련함 • 공간에 대한 기부는 Naming을 적절히 활용할 수가 있으며 이를 통해 기부자 및 기부단체를 홍보할 수 있는 기회를 제공함
예우방안	<ul style="list-style-type: none"> • 공연 및 전시시 초청 및 감사 • 창작 및 연습 공간 기부자 명명 • 전시 및 공연 공간 기부자 명명 • 기부금 영수증 발급 • 요청시 기부 증서 수여식
모금진행부서	• 예술나눔부
모금일정	<ul style="list-style-type: none"> • 20011.8: 사업 계획서 작성 및 위원회 의견 수렴 (워크숍 등) • 20011.9 <ul style="list-style-type: none"> - 후원 요청서 작성 및 후원 대상자 분류/선정 - 예우 방안 확정 • 2011.10 ~ 2011.12: 잠재기부자 접촉 및 면담 진행 • 2011.12: 모금 성과에 따른 사업 조정 • 2012. 1: 대상선정 및 집행
역할분담	<ul style="list-style-type: none"> • 총괄 • 기획 및 후원 요청 • 공간 파악 및 관리 • 홍보
협조부서	• 기금마케팅부 (홍보)

<p>기부 대상자 (잠재 기부자)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 신생기업 혹은 고속 성장하는 기업으로서 장기적인 기업 홍보 및 브랜드 전략을 구사하는 기업 • 문화예술의 이미지를 활용하여 기업 이미지를 개선하려는 기업 (대부업, 건설업, 에너지 관련 기업 등) • 문화예술 애호층이 주요 고객인 기업 (카드업, 보험업, 은행업, 의류 및 패션관련 기업, 골프관련 기업 등) • 공간 지원 기금의 경우 Naming을 통한 기업 홍보 효과가 극대화될 것으로 예상되지만 일반 대중에게는 특수한 경우를 제외하고는 매력도가 떨어지는 모금 프로그램임
-----------------------------------	--

3. Cultural Trust 기금 모금 프로그램

□ Cultural Trust 기금

－ 프로그램 배경

- 최근 아리랑을 유네스코 문화유산에 등재하려는 중국의 움직임은 그동안 당연하게 생각했던 우리의 무형 문화유산을 보존해야 한다는 당위성을 인식시켜주었음
- 향후 보존해야 할 가치가 충분한 무형 문화유산을 발굴하고 보존하는데 노력을 기울여야함
- 현재 운영중인 국민신탁 (내셔널트러스트운동)은 보존대상을 건물과 같은 문화유산과 자연환경자산에만 국한되어 있지만 무형의 문화예술을 보존하는 노력은 정부와 민간에서 부족한 상황임
- 이를 극복하고자 문화예술 보존을 위한 Cultural Trust 기금을 마련하는 것을 기획
- 크라우드 펀딩과 같은 플랫폼 기반의 모금체계를 확립하거나 소규모 모금 프로그램을 육성(incubating)시킨 후 지역 문화재단 등에 이전하는 형태로 진행 가능

－ 모금 프로그램 평가: 과감한 성장

- 매력도: 국가 간 문화유산 저작권 논쟁이 가열되는 환경에서 그 중요성을 기부자에게 인식시킬 수 있음

- 대체 사업: 문화유산국민신탁 및 한국내셔널트러스트 등과 같은 대체사업이 존재하지만 해당 케이스가 제한적이고 대부분의 문화유산이 건축물에 한정되는 등 한계가 명확하므로 무형 문화유산이라는 가치를 보존하는 역할의 차별성을 확보할 수 있음
 - 경쟁력: 문예진흥기금의 전통 문화 보존 사업에 대한 지원이 강화되어 왔기에 관련 단체와의 협력 관계가 구축되어 있음
 - 조직 적합성: 전통 문화의 보존의 문화예술의 다양성이라는 가치를 확보하고 현대 문화와 전통 문화 간의 융합 문화를 창출할 수 있음
- － 향후 모금 전략: 무형 문화유산의 가치 보존의 중요성을 널리 알리고 이를 확산할 수 있는 전략을 수립
- 언론을 활용한 무형 문화유산 보존의 중요성 확산
 - 보존 가치가 있는 무형 문화유산 발굴 및 보존 체계를 수립
- － 사업계획서

구 분	내 용
사업명	<ul style="list-style-type: none"> • Cultural Trust 지원 사업
사업내용	<ul style="list-style-type: none"> • 보존 가치가 충분하다고 판단되는 무형 문화유산에 대한 보존을 지원하는 사업 <ul style="list-style-type: none"> － 무형 문화유산 발굴 (음악, 문학, 무용, 연극, 축제 등) － 무형 문화유산 육성 (전통 문화 전수자 육성 및 전문성 강화 교육 지원) － 전통 무형 문화유산 보전 (유네스코 문화유산 등록 등)
사업효과	<ul style="list-style-type: none"> • 아직까지 보존의 대상으로서 인식 받지 못한 무형 문화유산에 대한 보존을 지원하고 특히 무수한 전통 무형문화에 대한 보존을 강화하는 사업
사업대상/ 인원	<ul style="list-style-type: none"> • 무형 문화유산 보유 단체 및 개인 (20개) • 전통문화 유산 보유 단체 및 개인 (20개) <p style="text-align: center;">※ 단계별 접근법도 가능 (1차년도 10개, 2차년도 20개)</p>
예산 소요	<ul style="list-style-type: none"> • 무형 문화유산 보존 지원 <ul style="list-style-type: none"> － 1개당 연간 2,000만원 지원

	<ul style="list-style-type: none"> - 20개 × 2,000만원 = 4억원 • 전통 무형 문화유산 보존 지원 <ul style="list-style-type: none"> - 1개당 연간 3,000만원 지원 - 20개 × 3,000만원 × 6억원 <p style="text-align: right;">※ 매년 기금으로만 10억 원 내외 필요</p>
일정	<ul style="list-style-type: none"> • 20011.8: 사업 계획서 작성 및 위원회 의견 수렴 (워크숍 등) • 20011.9: 후원 요청서 작성 및 모금 계획/추진 • 2011.10 ~ 2011.12: 모금 실행 • 2011.11: 보존 대상 선정 공고 • 2011.12: 모금 평가 및 사업 운영 가이드 확정 • 2012. 1: 대상선정 및 집행
사업기간	<ul style="list-style-type: none"> • 2012.1~2012.12 (1년간)

－ 모금계획서

구 분	내 용
모금목표액	<ul style="list-style-type: none"> • 1년간 10억원
담당자	<ul style="list-style-type: none"> • 예술나눔부 모금 담당
모금명분	<ul style="list-style-type: none"> • 전통 문화를 포함한 무형 문화유산의 발굴과 육성, 보존을 위한 다양한 활동을 지원하여 현대 문화와 전통 문화 간의 융합을 통해 한국 문화의 다양성 확보를 기대 • 기업의 문화예술 및 사회에 대한 공헌을 적극적으로 홍보하며 이를 통한 기업의 이미지 개선 효과 기대
예우방안	<ul style="list-style-type: none"> • 공연 및 전시 행사 초청 및 감사 • 기부금 영수증 발급 • 요청시 기부 증서 수여식
모금진행부서	<ul style="list-style-type: none"> • 예술나눔부
모금일정	<ul style="list-style-type: none"> • 20011.8: 사업 계획서 작성 및 위원회 의견 수렴 (워크숍 등)

	<ul style="list-style-type: none"> • 20011.9 <ul style="list-style-type: none"> - 후원 요청서 작성 및 후원 대상자 분류/선정 - 예우 방안 확정 • 2011.10 ~ 2011.12: 잠재기부자 접촉 및 면담 진행 • 2011.12: 모금 성과에 따른 사업 조정 • 2012. 1: 대상선정 및 집행
역할분담	<ul style="list-style-type: none"> • 총괄 • 기획 및 후원 요청 • 플랫폼 구축 • 전통 무형 문화 파악 및 관리 • 홍보
협조부서	<ul style="list-style-type: none"> • 기금마케팅부 (홍보)
기부 대상자 (잠재 기부자)	<ul style="list-style-type: none"> • 기업의 주요 매출이 국내 시장에서 발생하며 주요 기부 이슈가 전통 문화인 기업 • 무형 문화유산 및 전통 문화에 대한 관심이 높은 기업가 및 개인 재력가 • 무형 문화유산 및 전통 문화에 대해 관심이 높은 일반 대중

4. 박경리 추모 기금 모금 프로그램

□ 박경리 추모 기금

- 프로그램 배경

- 1996년에 설립된 토지문화재단에서 박경리 작가의 정신과 업적을 기리며 2011년부터 ‘박경리 문학상’을 제정하여 세계 문학의 발전을 위해 탁월한 업적을 이룬 작가를 대상으로 수상
- 지속적으로 ‘박경리 문학상’을 지원하여 문학계의 노벨상으로 성장할 수 있도록 토지문화재단과 공동으로 모금
- 현재 동아일보와 협성 문화 재단의 후원으로 1억 5천만원의 상금 마련
- 향후 지속적인 문학상 수여를 위하여 Endowment를 준비할 필요성이 높음

- 한국문화예술위원회가 문화예술 기부의 매개 기관이 되면 과거 백남준 후원회 기금 모금 사건과 같은 문제는 미연에 방지할 수 있음
- 모금 프로그램 평가: 강점 구축하거나 포기
 - 매력도 높음: 한국의 대표적인 문학인으로 손꼽히는 박경리 작가의 작품 세계와 정신에 동참하는 기업, 재단, 일반 대중에게 매력적임
 - 대체 사업 적음: 박경리 작가의 작품 세계와 정신을 반영하는 모금 프로그램은 전무한 상황임
 - 경쟁력: 현재 박경리 문학상을 관리하고 있는 토지문화재단과의 협력 관계 구축이 중요함
 - 조직 적합성: 한국문학의 우수성을 알리고 해외 문학과와의 교류를 활성화하는데 기여 할 수 있음
- 향후 모금 전략: 토지문화재단과의 협력관계를 구축하여 공동 모금 전략을 실시해야 함
- 사업계획서

구 분	내 용
사업명	<ul style="list-style-type: none"> • 박경리 추모 기금 (박경리 문학상 기금)
사업내용	<ul style="list-style-type: none"> • 한국 문학의 거장 故 박경리 작가의 정신을 기리는 박경리 문학상의 지속적인 지원을 위한 사업 <ul style="list-style-type: none"> - 박경리 문학상 지원 - 국내 우수 문학가 발굴 - 해외 우수 문학가와의 소통
사업효과	<ul style="list-style-type: none"> • 故 박경리 작가의 정신을 널리 알리고 한국을 대표하는 세계적인 문학상으로 육성하여 한국 문학의 우수성을 확산시키고 해외 문학과와의 교류를 확대할 수 있음
사업대상/ 인원	<ul style="list-style-type: none"> • 국내외 우수 작가
예산 소요	<ul style="list-style-type: none"> • 박경리 문학상 상금: 2억 원 (현재 1억 5천만 원) • 토지문화재단 기타 사업비: 1억 원 ※ 매년 기금으로만 3억 원 내외 필요하며 안정적인 관리를 위하여 30억

	원 규모의 Endowment 조성이 필요함
일정	<ul style="list-style-type: none"> • 20011.8: 사업 계획서 작성 및 위원회 의견 수렴 (워크숍 등) • 20011.9: 후원 요청서 작성 및 모금 계획/추진 • 2011.10 ~ 2011.12: 모금 실행 • 2011.11: 대상 선정 공고 • 2011.12: 모금 평가 및 사업 운영 가이드 확정 • 2012.1: 대상선정 및 집행
사업기간	• 2012.1~2012.12 (1년간)

－ 모금계획서

구 분	내 용
모금목표액	• 30억 (Endowment)
담당자	• 예술나눔부 모금 담당
모금명분	<ul style="list-style-type: none"> • 한국 현대 문학의 대표작으로 손꼽히며 문학계의 존경을 받아왔던 박경리 작가의 정신과 업적을 기리기 위한 ‘박경리 문학상’의 지원을 통하여 한국 문화의 우수성을 널리 알리고 해외 문학과와의 활발한 소통을 가능하게 함 • 국제적인 위상을 가지는 문학계의 대표적인 시상에 기여
예우방안	<ul style="list-style-type: none"> • 박경리 문학상 수상시 기부자 초청 및 감사 • 문학상패에 기부자 명명 • 기부금 영수증 발급 • 요청시 기부 증서 수여식
모금진행부서	• 예술나눔부
모금일정	<ul style="list-style-type: none"> • 20011.8: 사업 계획서 작성 및 위원회 의견 수렴 (워크숍 등) • 20011.9 <ul style="list-style-type: none"> － 토지문화재단과의 협력 관계 구축 － 후원 요청서 작성 및 후원 대상자 분류/선정 － 예우 방안 확정

	<ul style="list-style-type: none"> • 2011.10 ~ 2011.12: 잠재기부자 접촉 및 면담 진행 • 2011.12: 모금 성과에 따른 사업 조정 • 2012. 1: 대상선정 및 집행
역할분담	<ul style="list-style-type: none"> • 총괄 • 기획 및 후원 요청 • 토지문화재단과의 협력 • 홍보
협조부서	<ul style="list-style-type: none"> • 기금마케팅부 (홍보)
기부 대상자 (잠재 기부자)	<ul style="list-style-type: none"> • 강원도 (원주) 지역의 투자 기업 • 출판 및 콘텐츠 관련 기업 • 박경리 작가 관련자 • 박경리 작가 (토지) 애독자

제5장

결론 및 권고사항

제1절 : 결론

제2절 : 권고사항

제1절 결론

- 한국문화예술위원회는 충분한 잠재 모금가능성을 지닌 것으로 판단된다. 특히 문화예술계의 대표기관으로서의 위상과 대외 영향력 확보하고 있어 기관 및 기업과의 네트워크 형성이 용이하고 언론과 정부의 지원을 얻을 수 있으며, 조직 내부에서 모금 의지가 강하게 나타나고 있다는 점에서 향후 예술위의 모금은 지속적으로 증가할 것으로 보인다.
- 그동안 문화예술계의 모금 실적이 다소 저조하였던 것은 문화예술계 스스로가 모금을 할 수 있는지에 대한 판단을 내리지 못하였고, 비록 모금을 하고 싶어도 관련 방법에 대해서 미숙하였기 때문이었다. 특히, 예술위의 경우에는 주로 문화예술단체를 통한 간접 모금 형태를 띠고 있었기에 자체 모금 노력이 외부에 가시적으로 보여 지기 어려운 구조였다.
- 그 동안 국내 문화예술계는 문화예술인, 문화예술단체 중심주의에 지나치게 매몰되어왔다는 비판에서 자유롭지 못했으나, 최근 일반 대중의 문화예술에 대한 참여 확대를 통하여 이러한 폐쇄성은 점점 극복되어 가고 있고 이러한 현상은 문화예술계 모금을 위해서도 긍정적으로 해석할 수 있다.
- 하지만 예술위의 모금이 활성화되기 위해서는 예술위의 위상과 영향력뿐만 아니라 이를 뒷받침할 수 있는 다양한 요소들이 함께 실행되어야만 한다.
- 그 중 하나로 이 보고서에서는 외부 환경 요인과 벤치마킹, 내부 역량 분석을 활용하여 몇 가지의 모금 프로그램을 제안하였고 이를 실행하기 위한 세부 운영방안 역시 제시하였다.
- 이와 더불어 예술위의 잠재적인 역량이 강화되어야 하며, 향후 기관의 위상 정립과 인지도 향상이 필수적이다.
- 또한 현재 문화예술계 내외부환경을 고려하고 예술위의 역량을 정확히 평가하여 적합한 모금 프로그램을 선정하고 여기에 예술위의 역량을 집중해야 할 것이다. 일단 가능한 것부터 성공시켜 그 스토리를 확산해 가는 전략으로 지정기부금과 실명제기부금 사업을 활성화해야 할 것이다.
- 예술위의 지정기부금 및 실명제기부금 사업의 활성화를 위한 구체적인 방안은 권고 사항에 보다 더 자세하게 언급한다.

- 현재 국내 모금 영역에서 문화예술분야는 다소 뒤쳐진 것이 사실이지만 문화예술의 창의력과 역동성은 모금 영역서도 곧 가속도를 낼 것으로 보이며 그러한 흐름에서 예술위의 역할은 더욱 더 강조될 것으로 전망된다.

제2절 권고사항

□ 기업과의 파트너십을 강화할 것

－ 배경

- 그 동안의 모금 활동은 문화예술단체 주도로 진행되어 왔으며 이로 인해 한국문화예술위원회는 주요 기부자인 기업과의 관계 형성이 거의 전무한 상황임
- 향후 기업 대상의 거액 모금을 달성하기 위해서는 주요 기부자와의 관계 형성이 중요하며 이를 위해 기업의 문화예술에 대한 관심과 참여를 적극적으로 유도함

－ 실행 방안

- 500여개의 주요 기부 가능 기업에 대한 사전 조사와 유력 기부 가능 기업 및 CEO에 대한 프로파일링 작업
- 기업 모금 전담 조직 구성 및 조직 역량 강화를 위한 교육
- 기업과 문화예술의 접목을 위한 전담팀 구성하여 기업 내 행사 및 구성원 교육을 위한 간접 지원 및 공동 기획

□ 관계 형성의 기회로서 이벤트를 적극적으로 활용할 것

－ 배경

- 몇몇 소수의 유명 문화예술단체를 제외한 대부분의 문화예술단체들은 모금을 위하여 기업을 직접 접촉하거나 대규모의 캠페인을 기획하기가 사실상 불가능함
- 정부 및 언론과의 소통 채널을 확보한 한국문화예술위원회가 이러한 장점을 발휘하여 문화예술단체와 기업을 포함한 주요 기부자와의 관계 형성을 지원하는 것이 필요함
- 특히 문화예술 애호가인 문화예술 개인 거액 기부자들은 문화예술 동향 및 향후 발전 방향에 대하여 의논하는 자리와 더불어 다른 기부자들과의 교류 기회를 원함
- 아직까지 기부자들은 문화예술단체의 존재, 활동, 재원 조달의 필요성에

대해서 충분히 이해하지 못하고 있기에 문화예술단체와 문화예술 잠재기부자들이 서로 만나서 정보를 공유하고 관계를 맺고 문화예술을 소개하는 장이 있다면 정보 부족과 문화예술을 기부의 대안으로 인식하지 못하는 잠재기부자들에게서 기부를 이끌어 낼 수 있을 것으로 기대

- 기타 방안
 - 위원장 주최 만찬
 - 기부 박람회 (축제)
 - 골프대회
 - 기부자의 밤
 - 우수 기부자 시상식

□ 외부 주요 기부자들의 참여를 확대시킬 것

- 배경
 - 개인 거액 기부자의 경우, 타 기부자와의 네트워크 형성이 주된 기부 요인 중의 하나로 작용하므로 기부자들 간의 관계 형성 기회를 제공할 수 있음
 - 기부 금액별 차등적인 기부 클럽 운영은 기부자의 추가 기부 욕구를 자극할 수 있는 수단이 되며 기부자들에게 기부 클럽은 기부자 예우를 위한 방안으로도 활용 가능함
 - 또한 외부 리더십 위원회 구성하여 주요 거액 기부자들이 예술위 활동에 참여할 수 있는 기회를 마련해야 함
- 실행 방안
 - 외부 리더십 위원회 (기부 클럽) 운영
 - 외부 리더십 위원회 (기부 클럽) 세부 운영 방안 수립
 - 외부 리더십 위원회 (기부 클럽) 기준 설정 (운영 목적, 금액 기준, 인원수, 예우 수준, 활동 내용, 지원 범위 등)
 - 외부 리더십 위원회 (기부 클럽) 소속 기부자 선정 후 연락 (참여 여부 확인 필수)
 - 외부 리더십 위원회 (기부 클럽) 출범 및 활동 지원

- 문화예술단체의 발전 방향에 대한 논의 및 발언 기회 제공
- 전경련, 중소기업협동조합 등과의 네트워크를 활용한 협력 관계

□ 기존 기부자를 대상으로 증액을 요청할 것

－ 배경

- 사전 준비 없이 아무런 관계가 없던 잠재기부자에게 기부 요청할 경우 모금 성공할 확률은 대단히 낮음. 하지만 기존에 이미 문화예술분야에 대한 기부 이력을 가지고 계신 분에게 기부 요청을 할 경우에는 훨씬 더 쉽게 모금이 성사될 확률이 높음
- 기존 기부자에 대한 증액 요청은 관심을 가지고 있던 기부자에게 더 깊은 참여의 기회를 제공하는 것으로서 향후 거액 기부로의 가능성까지 염두에 둘 수 있음

－ 실행 방안

- 증액 요청 전략 수립 (증액 명분, 증액 대상, 증액 금액, 기간 등)
- 기존 기부자 명단 파악 및 우선순위 작업
- 전화 스크립트 작성
- 전화 증액 요청

□ 온라인 모금 플랫폼을 강화하고 협력 관계를 활용하여 이를 홍보할 것

－ 배경

- 문화예술단체 및 문화예술인에게 필요한 자원 조성은 시기별, 형태별, 목적별로 다양하여 하나의 아이템으로 제한하여 모금하기에는 한계가 있음
- 그러므로 문화예술단체 및 문화예술인 스스로가 모금 소요를 선정하여 모금할 수 있는 모금 플랫폼의 필요성이 강조되며, 최근 모금 수단으로서 각광받고 있는 온라인을 문화예술모금에도 적용할 수 있음

－ 실행 방안

- 모금 플랫폼의 홍보를 통하여 문화예술 잠재기부자의 방문과 참여를 유도
- 해피빈과의 업무 협약을 통한 협력 관계 구축 (문화예술단체를 위한 별도

페이지 제작 및 문화예술단체용 해피로그 제작 지원)

- 온라인 게임 및 쇼핑몰과의 협력 관계 구축 (온라인 결제에 익숙한 이들을 대상으로 한 모금 가능)

□ 예술위의 기부 세제 혜택을 적극적으로 모금에 활용할 것

— 모금 활동 배경

- 한국문화예술위원회는 법인의 경우, 소득금액의 50%한도 내에서 손비처리가 가능하여 기부 기업에게 법인세 절감 효과를 제공하며 개인의 경우에는 소득금액의 100%한도로 소득 공제 효과를 제공함
- 하지만 이러한 세제 혜택 활용은 대기업 기부 혹은 지역 축제위원회를 통한 기부에만 국한되는 경향이 있으며 유명 문화예술단체조차 위원회를 통한 기부의 세제 혜택을 충분히 인식하지 못하는 경우가 많음

— 실행 방안

- 세제 혜택 효과를 기대하는 기부자들이 가장 많이 기부하는 시기는 연말이며 이를 대비하여 세제 혜택을 강조한 연말 모금 캠페인을 실시
- 문화예술 관련 TV 프로그램 지원 및 협조 체계를 통한 홍보 (KBS 국악한마당, 낭독의 발견, 명작스캔들, 문화탐험 세계의 유산, 즐거운 책읽기, 클래식 오디세이, TV미술관, MBC 문화사색, SBS 문화가중계)
- 세무사, PB(Private Banker) 대상 홍보물 별도 제작 및 배포

Appendix

Appendix A: 내외부 면담자 리스트

Appendix B: 외부인터뷰대상에게 보내는 편지 문안(Letter for external interviewee)

Appendix C: 내외부 면담 내용 요약

Appendix D: 기부표 예(Sample Gift Chart)

Appendix E: 모금 역량 성숙 모델(Fundraising Capability Maturity Model)

Appendix F: 거액기부의 7단계 원리(Seven Key Steps in Major Gift Fundraising)

Appendix G: 기부자 보상과 예우 방안

Appendix H: 외부 리더십위원회

Appendix I: 기존 기부자 대상 증액 요청 (TM)

Appendix A: 내외부 면담자 리스트

(면담 일정: 2011.5.2~6.1)

외부 면담자

- 곽대석 사무국장 (CJ문화재단)
- 이병훈 사회문화팀 부장 (현대기아자동차)
- 최규영 기획부장 (크라운해태제과)
- 이병권 사무처장 (한국메세나협의회)
- 허은영 연구원 (한국문화관광연구원)
- 김경화 사무관 (문화체육관광부)

※ 대상자 순서는 면담 일정 순서임

내부 면담자

- 장정진 예술나눔부 부장 (예술위)
- 김재중 예술나눔부 차장 (예술위)

Appendix B: 외부인터뷰대상에게 보내는 편지 문안(Letter for external interviewee)

_____님께

안녕과 평안을 기원합니다.

저는 한국문화예술위원회의 발전에 대한 _____님의 조언을 얻고자 이 편지를 씁니다.

한국문화예술위원회는 전신인 한국문화예술진흥원이 설립된 1973년 이후로 문화예술의 창작과 보급 지원, 민족전통문화의 보전·계승·발전, 남북 및 국제문화예술 교류 지원, 문화예술인의 후생복지증진, 지방문화예술진흥기금 출연 등의 다양한 사업을 전개해왔으며 이를 통해 많은 국민들이 창조의 기쁨을 함께 누릴 수 있도록 노력해 왔습니다.

한국문화예술위원회는 이러한 노력에 만족하지 않고 모든 이가 문화예술을 향유하는 세상을 꿈꾸며 한국문화예술 발전을 위한 예술현장의 동반자가 되고자 준비하고 있습니다.

한국문화예술 발전을 위해서는 다양한 문화예술단체들이 활발히 활동을 펼쳐야 하지만 대부분의 단체들은 재정난으로 인해 그 날개를 제대로 펼쳐보지도 못하고 주저앉는 경우가 많습니다. 한국문화예술위원회는 문화예술단체에 대한 기부 활성화를 통해 그들에게 날개를 달아주고 싶습니다.

아직 많은 문화예술단체에게 기부는 너무나 먼 이야기입니다. 방법도 모르고 심지어 왜 받아야 하는지조차도 모르는 문화예술단체들이 많습니다. 한국문화예술위원회는 이러한 그들의 어려움을 해결하는데 도움을 줄 수 있는 최적의 공공기관입니다.

한국문화예술위원회는 앞으로 예술 기부 활성화를 통하여 한국문화예술이 한 단계

도약하기를 기원하며 이를 위해 최선의 노력을 다하고자 합니다. 이러한 노력의 일환으로 국내 우수 비영리단체 및 문화예술단체 모금컨설팅을 주도해온 (주)도움과나눔의 지원을 받아 여러분들의 소중한 의견과 조언을 얻고자 합니다. 현재 (주)도움과나눔의 컨설턴트들은 한국문화예술위원회의 예술기부 활성화 관련 정보들을 수집 및 분석하고 있습니다.

저는 귀하께서 한국문화예술위원회에 대한 조언을 통해 한국의 문화예술 발전에 많은 도움을 주실 것을 희망합니다. 바쁜 시일 내로 한국문화예술위원회의 윤정국 사무처장이 면담 일정과 관련하여 연락을 드릴 예정입니다. 면담은 한 시간을 넘지 않을 것이며 면담 내용은 전적으로 비밀이 유지됩니다.

이 면담은 귀하에게 기부를 요청하는 것이 절대 아니며 예술기부 활성화를 위한 기본 자료로 활용될 것이므로 평소에 가지고 있었던 생각과 견해를 편안하게 말씀해주시면 됩니다.

면담을 허락해주시면 (주)도움과나눔의 컨설턴트들이 직접 방문하여 한국문화예술위원회의 발전과 예술기부활성화에 대한 귀하의 의견을 듣고자 합니다.

감사합니다.

2011년 4월 25일

한국문화예술위원장 오 광 수

Appendix C: 내외부 면담 내용 요약

□ 문화예술 기부 현황

- “무엇보다 CEO의 기부 의지가 기업 사회공헌에는 가장 중요한 이유라고 생각합니다.”
- “아직까지 문화예술 기부의 주요 대상은 부유층입니다.”
- “문화예술기부는 기업의 입장에서는 투자입니다.”
- “현재 기업 문화예술기부의 최대 현안은 예술 교육입니다. 최근 이슈화되고 있는 직원 교육에 예술을 접목시킨 다양한 프로그램들이 많이 개발되고 있는 상황입니다.”
- “기업 내부의 필요에 의해서 필요한 사업을 전개하고 있습니다.”
- “소외계층에 대한 문화예술기회 제공(문화복지)은 향후에도 성장할 것으로 예상되지만 순수 예술에 대한 지원은 점점 더 어려워 질 것으로 예상됩니다.”
- “한국의 문화예술단체들은 자신들이 원하는 문화예술활동에 지나치게 매몰되어 있어 외부와의 소통이 부족하다고 생각합니다.”
- “최근 정부로부터의 문화예술 기부활성화에 대한 요구가 강화되고 있으며 또한 복지분야의 성공 케이스를 문화예술단체들이 참고하기 시작하고 있습니다. “

□ 예술위의 외부 인식

- “ARKO의 가장 큰 문제점은 상대를 함께 일하는 상대가 아닌 교육의 대상으로 본다는 점입니다.”
- “그 동안의 경험으로 관공서와의 협력에 대해서 회의가 있습니다.”
- “아르코와 문화체육관광부를 통한 위로부터의 문화예술 기부 활성화는 현실적으로 실현되기 어렵다고 생각합니다.”
- “솔직히 문화예술에 대해서는 잘 모릅니다. ARKO가 무엇을 하는 단체인지도 잘 알지 못합니다.”
- “아르코가 무슨 단체인지, 무엇을 하는 단체인지 모르겠다.”
- “솔직히 기부자의 날 행사에서 처음으로 ARKO라는 단체에 대해서 알게 되었

습니다.”

- “나름의 관리 프로세스를 가진 정부기관이라는 점이 아르코를 통한 기부를 결정하는데 큰 요인이 되었습니다.”

□ 향후 개선 방안

- “ARKO가 성공하기 위해서는 수많은 이해관계에서 벗어나서 공정하게 선정하고 사업을 운영해 나가야 합니다.”
- “기업에게 단순히 돈만 요청한다면, 더 이상 기업에서는 관심을 가지지 않을 것입니다.”
- “모금하기 위해서는 기부자들을 설득할 수 있는 적절한 결과와 팩트가 제시되어야 한다.”
- “문화예술단체가 모금하기 위해서는 우선 문화예술계 내부인으로부터의 협조가 필요하며 이후 예술계 외부의 인원들의 참여를 독려해야 합니다.”

□ 아르코에 대한 향후 역할에 대한 기대

- “아르코의 정체성이 더욱더 분명해져야 하며 핵심 역할로서 문화예술 지원 기능 혹은 문화예술기부 활성화 기능에 대하여 결정하고 아르코의 역량을 집중해야 할 필요가 있습니다. 하지만 두 가지 역할을 동시에 수행하는 것은 위험합니다.”
- “아르코의 역할은 사회적 분위기 형성 및 기반 여건을 조성하는 것이며 주요 문화예술 잠재기부자를 명확히 파악하고 기부 명분 설정과 이에 대한 홍보 역할을 담당하는 것이다.”
- “아르코의 역할은 실제 모금을 하는 것이 아니라 문화예술단체들이 모금을 할 수 있도록 문화와 기반을 조성하는 것입니다.”
- “아르코가 담당해야 할 주요 역할은 주요 재원을 마련하고 기금을 관리하여 문화예술단체들에게 기금을 배분하는 것입니다. 예술의 가치를 확산시키는 일도 담당해야 합니다.”
- “아르코에서 기부를 단기적으로 담당할 수 있지만 장기적으로는 문화예술 전문 모금기관이 그 역할을 대체해야 한다고 생각합니다.”

Appendix D: 기부표 예(Sample Gift Chart)

Goal: 200억원					
Gift Size	Prospects	No. of Gifts	Total	Percentage	Cumulative Total
20억원	3-5	1	20억원	10%	20억원
10억원	6-10	2	20억원	10%	40억원
4억원	15-25	5	20억원	10%	60억원
2억원	30-50	10	20억원	10%	80억원
1억원	60-100	20	20억원	10%	100억원
0.4억원	150-250	50	20억원	10%	120억원
0.2억원	300-500	100	20억원	10%	140억원
0.1억원	600-1000	200	20억원	10%	160억원
0.04억원	1500-2500	500	20억원	10%	180억원
0.04억원 이하		Many	20억원	10%	200억원
계	2664-4440 +	888+	200억원	100%	200억원

Appendix E: 모금 역량 성숙 모델 (Fundraising Capability Maturity Model)

수준	정의	핵심	특징
5	혁신과 최적화 수준 (Optimizing)	최적의 모금 활동을 추구하고 변신을 추진함	모금 활동과 성과 간의 인과관계를 파악 양적, 질적 자료를 충분히 검토 모금 활동의 강약점을 파악 새로운 기술과 대안을 모색하고 Best Practice를 전파
4	양적 관리수준 (Managed)	모금 목표와 과정을 양적 지표에 따라 관리	모금 목표와 과정을 양적 지표로 정의하고 이의 달성과 준수에 노력 모금 활동 사전 분석과 분류, 평가, 시험을 활용 기부자에 대한 분석과 평가 다양하고 체계화된 코드체계 운용 다양한 분석 리포트를 만들고 이를 활용 엄격한 통제에 따른 유연성 저하 개선은 이루어지나 혁신적 변화는 부족
3	제도화 수준 (Defined)	조직 차원에서 모금 활동 전반이 제도화됨	중장기, 연간 계획을 수립, 집행 모금 정책, 규정, 매뉴얼을 보유하고 이에 따라 모금 활동 추진 <ul style="list-style-type: none"> • 모금 프로젝트의 우선순위가 정해짐 • 조직 구성원 전반의 모금 업무가 부여되고 조정, 협력함 • 기부자의 획득과 분류, 관계 형성 체계 발달 • 관련 부서간 업무 조율과 협의가 이루어 짐 • 문제를 사전에 예측하여 대비책 마련 • 관련 교육 훈련, 교화가 이루어 짐 • 정성적 기록 관리의 발달 • 정량적 계획과 평가, 활용은 아직 미흡
2	반복활동 수준 (Repeatable)	과거에 해 본 모금활동(사안별 캠페인)을 그대로 반복함	<ul style="list-style-type: none"> • 사안별 캠페인을 전례에 따라 계획하고 실행함 • 각 사안별 캠페인의 일정과 목표, 소요 자원이 파악됨 • 캠페인 별 일정 준수와 목표 달성에 주력 • 일부 모금 방법이나 기능이 발달 • 기부자 및 모금 프로젝트별 우선순위가 식별되지 않음 • 문제(장애)에 대한 사전 대비는 잘 이루어지지 않고 발생 시에 해결책 모색 • 전체 조직 차원에서 모금활동이 통합, 조정되지는 않음 • 기록관리, 정보관리는 여전히 산발적, 비체계적
1	시도 수준 (Initial)	개인의 열심과 노력에 의존하여 개별적으로	<ul style="list-style-type: none"> • 모금활동을 예측하기 어려우며 그 과정도 잘 통제/조정되지 않음 • 계획이 없고 사안별 대응

		모금 활동	<ul style="list-style-type: none"> • 모금 과정이나 절차가 정해 지지 않음 • 탁월한 개인에 의존 • '그냥 해 보는 것' 이 절차 • 기록 정보 관리 허술 • 일정이나 예산 개념 부족
--	--	-------	--

- 역량은 누적적으로 발전하여 수준(단계)이 상승함
- 최소한 3단계인 제도화 수준(defined)이 되어야 모금 조직으로서 역량과 경쟁력을 갖추었다고 할 수 있음
- 2단계 수준에서 3단계 수준으로 도약이 어려우며, 이를 위한 투자와 노력이 상당함

Appendix F: 거액 기부의 7단계 원리(Seven Key Steps in Major Gift Fundraising)

1. 잠재기부자의 식별

- 상당한 기부를 할 능력을 가진 사람들과 기관들의 생각과 기부 성향을 식별하는 일은 꽤 명료한 것임. 보유하고 있는 잠재기부자 리스트와 새로운 리스트(usual suspect: 당신과 그 기관이 잘 알지는 못하지만 고려대상이 되는 미지의 잠재기부자)를 모으는 일이 우선적으로 필요함

2. 잠재기부자의 탐색 및 평가

- 잠재기부자 탐색은 캠페인을 수행하는 가장 중요한 임무 중 하나임. 기관이나 개인과의 관계의 본질(특질)을 아는 것과 기부 역량에 대해 실질적인 판단을 하는 것은 매우 중요함.
- 비현실적으로 높은 금액의 기부를 요청하거나, 기관에 대한 풀리지 않는 불일치를 무시하고 요청하거나, 다른 부정적인 경험을 가지고 있다면 명백히 성공적인 결과를 도출할 수 없을 것임.
- 반대로 너무 낮은 단계로 기부를 요청하는 것은 무례하며 좋은 기회를 놓치게 될 수 있음. 기관에 대해 긍정적인 경험이 부족하면 요청하는 사람은 불이익을 당할 수 있음.

3. 관계형성을 위한 전략적 계획

- 캠페인 위원이나 자원봉사자는 잠재기부자와 관계형성을 위해 전략적이고 전술적인 계획이 필요함.
- 기부자에게 전반적인 계획을 가지고 접근할 수 있는 적절한 시기와 방법에 있어 전략적이어야 하고, 각각의 잠재기부자와 관계를 형성하고 요청하는 발전된 단계의 방법을 위해서는 전술적인 계획이 있어야 함.

4. 잠재기부자와의 관계형성

- 기업이나 개인에게 조급하게 기부를 요청하는 것은 모금에 있어 중대한 실수임. 잠재기부자와 관계를 형성하고 아이디어를 묻는 것을 통해 캠페인에 의미 있는 기부를 하도록 만들 수 있음.
- 요청은 그들을 당황하게 만드는 것이 아니므로, 잠재기부자에게 기금을 요청할 경우 요청자가 성공적인 결과에 자신감을 가지도록 충분히 준비되어야 함. 잠재기부자와의 관계를 형성하는 임무는 캠페인 위원회나 다른 부속위원회의 자원봉사자에게 종종 할당할 수 있음.

5. 기부 요청

- 대부분, 잠재기부자와 관계를 형성하는 자원봉사자는 기금을 요청하는 상황을 맞이하거나 기부를 요청하는 캠페인 위원회의 리더를 위하여 기회를 제공하는 역할을 하게 됨. 효과적으로 이 역할을 수행하기 위해 자원봉사자는 그들이 접근하는 사람들의 동료로 인식되는 것이 좋음.
- 따라서 기부를 요청하기 전에, 자원봉사자는 그 자신이 먼저 개인 기부 및 기업의 기부를 약정했어야 함

6. 요청의 종결

- 이상적인 기부 요청은 잠재기부자에게 기회를 주고 참여할 수 있도록 문을 여는 것이지 그들에게 재정적으로 부담을 주자는 것이 아님. 그들은 즉답을 주는 것을 원하지 않을지도 모름. 예를 들어 기업의 경우 재정적 고문이나 다른 주요 관계자와 논의하길 원할 것이고, 개인의 경우 배우자나 가족과 상의하길 원할 것임. 기부를 요청하는 자원봉사자는 잠재기부자와 우호적인 관계를 맺는 것이 필요하고 함께 진지하게 상의하고 적절한 시기에 다시 방문을 하는 것이 좋음
- 어떻게 기금을 분류확정하고 캠페인을 공표하는 것이 좋은지 등에 대한 것을 기부자와 함께 논의하는 방법을 추천함. 이것은 몇 가지 협상의 여지를 남기는데, 기부자 보상을 위한 정책과 실행 안에서 적합하게 보상하는 방법을 명확하고 융통성

있게 개발하도록 세심히 기획해야 함

7. 기부자와 관계 유지

- 기부자와 관계를 유지하는 것은 대단히 중요한데, 종종 무시되고 있음. 기부자가 거액의 기부를 한다는 것은 기관과 새로운 종류의 관계를 맺고자 하는 기대를 나타내는 것임. 따라서 이러한 기부자는 다양한 형태로 지역사회의 한 부분을 감당할 수 있음.
- 기관이 기부에 대해 계속적으로 감사를 표현하고 기부자가 적절한 시점에 중요한 결정을 할 수 있도록 논의를 함께 하는 등의 지속적인 관계를 갖는 것이 아니라면 기부자에게 실망을 줄 수 있음. 현재 의미 있는 기부를 하지 않더라도 계속 좋은 관계를 맺는 것은 미래에 대한 준비가 될 것임. 가장 좋은 잠재기부자는 사전에 만난 적이 있는 바로 그 들임

Appendix G: 기부자 보상과 예우 방안

□ 유무상의 예우 체계 조합

- 예산 소요 유무에 따라 예우 체계를 준비하여 예산 소요가 크지 않는 방안부터 도입하는 것을 우선 검토해야 함

〈유무상의 보상 유형 예시〉

보상유형		보상방안	대상	
			조직	개인
유상 (有相)	예산 有	기부자명명 (명예의 전당)	건물/미술관 홀/행사/지원사업	
		출판·인쇄물 /기념품	감사패/기념품/감사편지/회보/영수증/소식지	
			연차보고서	승진·생일축하카드
		시설이용	예술가의 집/아르코미술관/아르코예술인력개발원/ 베니스비엔날레 한국관	
		요금할인	액수별 한정 이용권 증정	개인과 배우자 대상
		소속감	기빙클럽 현판	ARKO 뱃지
		행사초청	기부자의 밤	
	예산 無	홈페이지 게시	후원 조직명 표시	기부 스토리 게시
무상 (無相)	예산 有	명성	행사초대시 - 청중 소개/인사말/축사	
		참여의식	기부자 클럽 구성	
	예산 無	명성	보도자료 배포	보도자료 배포
		소속감	ARKO 브랜드 및 로고 사용	
		참여의식	예술위가 허가한 한도 내에 위원회 내부 임무 부여/기 부자 클럽 구성	
		소속감	새로운 프로그램 안내/미술관 및 예술가의 집 전시	

□ 시차별 보상 방안

－ 기부 시점부터 예우가 이루어지므로 체계적으로 운영되지 않으면 기부자 예우가 누락될 수 있으므로 주의해야 함

• 기부 시작점에서의 예우

1. 기부금전달식 : 기부자와 조율하여 시간/장소/형식 등을 결정
2. 감사패/기념품 증정 : 중요 행사에서 증정하는 것이 가장 좋으며, 기부자자 또는 대표자의 정보를 포함 할수록 기념적임
3. 보도자료 배포 : 보통 기부식이 이루어질 때 배포되나, 인터뷰 형식이나 에세이가 더 주요함
4. 기부금 영수증 (감사편지와 함께 발송) : 업무일수로 10일 이내에 발송되어야 함
5. 감사편지 - 위원장/사무국장/기부금 수혜 예술단체 및 개인 : 업무일수로 10일 이내에 발송되어야 함
6. 홈페이지 게시 : 매월 정기 업데이트로 게시

• 연중 기부자 예우 (금액 차등에 의한)

1. 정기 기부자 예우: 음악회/전시회 초대, 시설 이용, 소식지/달력
2. 부정기적 기부자 예우: 소식지/ 달력

• 연말 후원자 보상

1. 연말 기부자의 밤 초대
2. 한 해 동안 기부와 관심에 대한 감사 - 감사편지
3. 연례 기부결과보고서
4. 차기 기부프로그램에 대한 안내서

□ 기부자의 차이를 반영한 예우와 보상

－ 맞춤 예우

- 승진/생일/결혼기념일 등에 축전 또는 축하카드
- 기부자클럽 - 문화예술 애호가클럽/거액기부자클럽
- 예술위에서 허용된 범위에서 기부자가 원하는 공적인 업무 제시 (모금분과 위원회 외부 위원 위촉)
- 연차보고서 - 프로그램의 성공여부, 새로운 프로그램의 진행과정 등을 보고
- 미술관, 예술가의 집 소장품을 확보한 경우 개별보고서를 작성하여 기부자에게 보고
- 거액기부자가 후원하는 새로운 프로그램에 대한 해설 기사나 뉴스 등을 보고하고 감사의 편지 송부
- 특별연구 프로그램 후원자에 대한 연구 발표회 초대
- 기부자가 특별히 선호하는(Donor-specific) 특별한 후원 보상 가능

□ 후원자를 위한 이벤트

- 전체행사
 - 기부금 수여식
 - 개소식 또는 개관식
 - 예술가의 집 및 미술관 행사
 - ARKO 연주회 등의 문화행사
- 모금행사
 - 문화행사 : 기부자의 밤 등
 - 체육대회 : 골프대회, 등산 등

□ 기부자의 선호도 반영

- 가장 기본적이면서도 훌륭한 기부자 예우와 보상은 기부자의 선호도를 그대로 반영하는 것임. 따라서 예술위는 정기적으로 그리고 기부 시점에서 기부자의 보상과 예우 선호도를 다양한 방법으로 파악하고 이를 전체 예우와 보상 체계에 반영함은 물론 기부자 개인별로 예우와 보상을 제공하도록 조치하는 것이 좋음
- 첫 기부가 이루어진 후 첫 번째 우편물에 예우 선호도를 묻는 설문지를 같이

동봉하여 피드백 할 수 있도록 하고, 연 1회 이상 정기적인 우편 조사를 실시하도록 함

- 다만 현재 제공되지 않는 방법이 요청되었다고 해서 바로 도입하기 보다는 합리적인 절차를 거치도록 하고, 후원자 보상의 선호도별 업다운제 시행으로 기부자가 원하는 후원보상방안을 지속적으로 개발
- 여러 가지 방법을 추가할 때 추가 여부를 판단하는 기준으로는 1) 확장의 실현가능성 (형식, 예산), 2) 보상 대상(액수별)의 수, 3) 실현 가능한 시기 등을 들 수 있음

□ 효과적인 예우 보상을 위한 조치

- 각 시설 담당자와 예술나눔부 직원간의 의견 및 사용실적에 대한 정기 보고회의 필요
- 적극적인 후원 보상의 실현으로 후원 재창출의 결과 도출
- 취합된 내용을 내부 규정으로 하여 홈페이지 및 안내물에 게시
- 후원보상에 들어가는 예산을 산출하여, 기부금액의 3%~5%내에서 후원 보상비용으로 사용할 수 있는 규정을 책정하여 시행
- 기부 유형에 있어서는 금액기준으로 보상방안을 제공하는 것이 일반적이지만, 월정기부자와 일시기부자의 차이도 고려해서 선호하는 방식을 제공할 필요가 있음

유형	구분	내용	보상비용 비율(안)
금액 기준	초거액	5억 원 이상	후원금의 2% 미만
	거액	1억 원 이상 ~ 5억원 미만	후원금의 3% 미만
	중거액	100만원 ~ 1억원 미만	후원금의 4% 미만
	소액모금	100만원 미만	후원금의 5% 미만

Appendix H: 외부 리더십위원회

- 외부 리더십위원회: 기부자 중심의 외부 자원봉사자들을 모금에 참여시키는 가장 일반적이고 효과적인 방법 (상설기구 운영)
 - 후원회라 하기도 하고 모금캠페인위원회, 자원개발위원회 등의 명칭을 사용함
 - 특히 일반적인 모금액보다 수십 배에 이르는 집중거액모금캠페인을 수행하는 경우에는 이 캠페인위원회를 반드시 구성해야만 함
- 외부 리더십위원의 역할
 - 후원회를 조직하고 관리하려면 이들에게 구체적인 역할을 부여
 - 세부 역할
 - 일정 규모 이상의 거액기부
 - 모금전략에 대한 의견 개진
 - 모금활동에 요청자로 참여
 - 같은 자원봉사자 입장에서 다른 자원봉사자를 추천 및 선정
 - 그 역할 참여와 완수를 독려하고 동기 부여
- 외부 리더십위원회 구성
 - 위원장(규모에 따라 복수도 가능)과 위원으로 구성
 - 위원장은 기관의 최고경영자가 담당하기보다는 외부 기부자 중 유력한 인사 혹은 이사장이 겸하는 경우가 일반적임
 - 내부인의 참여를 최소화하고 외부인으로 대부분 위촉
 - 그 규모는 클수록 좋으나 단체 내부에서 관리 가능한 정도로 한정
- 소위원회
 - 외부 리더십위원회의 규모가 크고, 단체의 활동이 다양하고 광범위한 경우에는 이에 따라 소위원회를 구성하는 것도 좋은 방법임
 - 소위원회를 운용하더라도 모든 외부 리더십위원이 반드시 소위원회에 지정될 필요는 없으며, 외부 리더십위원이 아니더라도 소위원회에는 참여할 수 있는 개방적 태도를 취하는 것이 필요
 - 다만 소위원회 위원장은 외부 리더십위원 중에서 임명

Appendix I: 기존 기부자 대상 증액 요청 (TM)

□ 증액요청 DB의 조건

- 기부 지속 기간이 1년 이상인 기부자 DB
- 기부금 증액 후 2년 경과된 기부자 DB
- 단체 평균 기부금액보다 낮은 금액으로 기부하는 기부자 DB

□ 단체 내 전화모금 시 준비사항

- 상기 조건에 부합된 DB 준비
- 증액에 적합한 모금 아이템 선정
- 전화 모금 인력 준비와 교육
- 전화업무 장소 및 장비 구비

□ 전화모금(증액) 예측결과(단체 상황에 따라 차이 있음)

- 평균 증액모금성공율: 총 통화대비 12%~15% (실 통화대비 20%~ 25%)
- 모금 예측결과: DB 1,000건 기준
- 통화율: 총 DB 수×1-(부재율+결번률)
 - $1,000 \times 1 - (15\% + 15\%) = 700$ 건
- 월 증액 예상액: 통화율×평균증액모금성공율×평균모금액
 - $700 \times 20\% \times 12,000\text{원} = 1,680,000\text{원}$
- 총 증액 예상액: 월 증액 예상액×계약 기간 (월)
 - $1,680,000 \times 10\text{개월}(1\text{년 중 탈락 율 제외}) = 16,800,000\text{원}$

□ 증액 요청 스크립트 (예시)

- 기본 사항

- 단 체 명:
 - 대 표 :

- 실무대표:
- 주 소 :
- 연락처 :
- 담당자 :
- 홈페이지:

— 도입

• 첫인사

안녕하세요? 여기는 ○○○ 입니다.

• 본인 확인

000 선생님이신가요? 잠시 통화 가능하십니까?

(Yes/ 통화 불가할 경우 재 통화 날짜와 시간 확인 후 재 통화 약속)

— 본론 (○○○ 회원에 대한 후원금 증액 요청)

• 기본 목적 전달

000님, 지난 00년부터 ‘○○○’ 후원회원으로 가입하셔서 소외된 이웃을 돕는 일에 동참하고 계십니다. 늦게나마 다시 한 번 감사드립니다. 오랫동안 후원하시면서 불편하신 점이나 ~~~돼 있는 자택(직장)주소지는 변경되지 않았는지요? 대단히 고맙습니다. 오늘 저희가 000님께 전화 드리게 된 것은 지금까지 매월 0구좌씩 ○○○에 도와주시는데 앞으로 후원금을 조금 증액하셔서 ○○○에 더욱 용기 주시고 좀 더 많은 이웃을 돕는데 적극적인 참여가 가능하신지 여쭙고자 합니다.

• 핵심 내용 설명

000님, 잘 알고 계시는 것과 같이 ○○○는 지난 98년 이후 10년 이상 경북지역 사회의 소외된 이웃을 보살피는 일에 매진하고 있습니다만 아직도 돌봄이 필요한 많은 이웃들이 있습니다. 따뜻한 손길이 절실한 소외계층의 생계비,

의료비 지원을 위해 회원 분들의 나눔의 마음이 꼭 필요합니다.

1.1 소외계층의 생계를 위한 생계비, 생계물품 지원 등은 가장 절실한 부분이며 지금 돕지 않으면 가정이 위협해 지는 경우도 있습니다. 내 이웃이 편안해야 진정으로 행복할 수 있다는 것을 공감하신다면 조금 더 후원해 주실 수 있으실까요?

1-2. 우리 주변엔 아직도 열악한 환경으로 인해 질병이 생기거나 제 때에 적절한 치료를 받지 못해 어려운 처지가 된 소외이웃들이 있습니다. 이들이 치료비가 없어 기본적인 삶을 포기하는 일이 없도록 주변에서 도와야 되지 않을까 생각합니다.

1-3. 지금도 빈곤한 가정 경제로 인해 학교 교육에서 낙오되는 아동들과 정부의 제도적 지원에서 소외된 아동들이 많습니다. 소외계층 아동들이 꿈을 잃지 않고 살아갈 수 있도록 저소득층 아동을 위한 교육비 등은 장기적인 지원이 필요하다고 생각합니다.

— 결론

○○○의 ○○○회원들께서는 소외계층 가정의 생계비 지원을 위해 기존 후원구좌에서 보통 5구좌 정도 증액 기부해 주시는데, 000님께서는 매월 어느 정도의 금액으로 증액하시겠습니까?

000님 대단히 고맙습니다.

— 다음 달부터 매월 0구좌(0만원) 증액된 금액으로 기존 후원계좌에서 후원하게 되시며 보내 주시는 후원금은 ○○○지역의 소외계층 가정을 돕는 일에 소중히 쓰겠습니다.

— 마무리

000님 흔쾌히 후원(증액)에 참여해 주셔서 대단히 감사합니다. 앞으로 회원님의 기대에 힘입어 더 따뜻한 세상을 만드는 일에 최선을 다하겠습니다. 저는 ○○○의 자원봉사자 000이었습니다. 감사합니다. -끝-

참고문헌

- 1) 하나금융경영연구소. 홈페이지 (www.hanaif.re.kr)
- 2) LG경제연구소. 홈페이지 (www.lgeri.com)
- 3) 2007, 2007 기업재단사회공헌백서
- 4) 문화예술 분야 기부 활성화를 위한 정책적 지원 방안 연구(허은영, 2009, 한국문화관광연구원)
- 5) 2011 문화예술 트렌드 분석 및 전망 (박소현, 2010, 한국문화관광연구원)
- 6) National Endowment for the Arts. 홈페이지 (www.nea.gov)
- 7) 아름다운재단. 홈페이지 (www.beautifulfund.org)
- 8) The Canada Council for the Arts. 홈페이지 (www.canadacouncil.ca)
- 9) 세이브더칠드런. 홈페이지 (www.sc.or.kr)
- 10) 유니세프 한국위원회. 홈페이지 (www.unicef.or.kr)
- 11) 한국내셔널트러스트. 홈페이지 (www.nationaltrust.or.kr)
- 12) Giving USA 2010, The Annual Report on Philanthropy for the Year 2009, Giving USA Foundation