* **10개의 비영리 모금 모델**

영리 사업의 경우에는 기업의 설립과 유지 방식을 설명하는 비즈니스 모델이 존재하지만, 비영리의 경우 지금까지는 뚜렷한 모금 모델이 없었고 명확한 언어도 존재하지 않았다.

‘돈’은 비영리에서 늘 화두이고 경기 불황일 때 더 자주 등장하는 이슈이지만, ‘우리는 얼마가 필요하며 그 돈을 어디서 마련할 수 있나?’라는 질문에 쉽게 답하지 못한다. 왜냐하면 비영리 기관의 리더들은 활동만큼 전문적으로 모금을 하고 있지 못하며, 기부자들은 기부의 효과와 한계를 이해하는 데 어려움을 겪기 때문이다.

결론은, 비영리 사업과 모금이 잘 매치되지 않으면 결국 돈은 흘러 들어가지 않는다는 것이다. 결국 촉망받는 사업들이 규모가 줄거나 시행되지 못하며, 예산이 부족할 때 격화된 모금 경쟁 상황에 놓이게 된다.

반대로 영리 사업의 경우 몇 가지 비즈니스 모델에 대입될 수 있다. 물론 완벽한 기업 비즈니스 모델은 존재하지 않지만, 투자자와 경영자가 함께 어떤 기업의 모델에 대해서도 수준 높게 논의할 수 있을 만큼 충분한 합의가 존재한다. 가령 어느 기업이 ‘저가 모델’을 취한다고 할 때 그 기업이 어떤 방식으로 작동하는지 쉽고 선명하게 떠오른다.

비즈니스 모델은 경영자들이 어떻게 시장에서 성공할 수 있는지 빠르고 명확하게 판단할 수 있게 한다. 또한 투자자들이 어떻게 더 많은 수익을 확보할 수 있을지에 대해 경영자에게 쉽게 질문을 던질 수 있게 한다.

비영리 사업에서는 단체의 장기 모금 전략과 관련해 명확하고 간결한 대화가 이루어지기 어렵다. 서로 다른 비영리 모금 방식들이 명확하게 정의된 적이 없기 때문이다. 언어의 부재는 사업에 대한 이해와 명확한 판단의 결핍으로 이어진다.

우리는 조사를 통해 미국의 가장 큰 비영리 기관들에 적용될 수 있는 10개의 비영리 모금 모델을 확인할 수 있었다. 우리의 목적은 비영리 조직에 각각의 처방을 내리는 게 아니다. 리더들로 하여금 조직의 성장을 도울 수 있는 모델에 대해 명확히 이해하게 하고 통찰력을 키우게 하는 것을 목표로 한다.

**수혜자는 고객이 아니다**

비영리 사업이 모금의 모델을 수립하지 않은 이유 중 하나는, 이윤을 추구하는 사업과 비교할 때 비영리 사업이 일반적으로 더 복잡하기 때문이다. 영리 사업에서는 고객 가치 창출은 곧 수익으로 연결된다. 그러나 비영리 사업이 수혜자를 위한 가치 창출을 할 때 그것은 경제적 원동력으로 바로 이어지지 않는다. 그것은 별개의 문제인 것이다.

Duke University의 경영 교수 J. Gregory Dees는 사회적기업가정신 관련 연구에서 기부 가치와 수혜 가치를 모두 이해하는 것이 중요하다고 말한다. the Nonprofit Finance Fund의 Clara Miller는 두 가지 사업, 즉 활동과 모금 안에서 비영리에 대해 좋은 글들을 써왔다.

비영리 모금 모델의 중요한 측면들(과 용어들)은 영리 부문과 구별되어 이해될 필요가 있다. 비지니스 모델보다는 펀딩 모델이라는 용어를 사용하는 이유도 바로 그 때문이다. 비지니스 모델에서는 비용 구조와 수혜자의 가치 창출 영역이 통합된다. 그러나 모금 모델은 수혜자를 위한 프로그램이나 서비스가 아니라 오직 모금 자체에 주목한다.

비영리 기관의 리더들은 모금과 경영 능력을 개선하기 위해 이 10개 모금 모델을 적용할 수 있다. 그런데 이 모델은 사업의 규모가 커질수록 특히 더 유용해진다. 1년에 백만 달러를 모은다면 여러 방법을 즉흥적으로 시도해볼 수 있다. 그러나 만약 2천5백만 달러에서 5천만 달러까지, 혹은 그 이상을 매년 모금하려고 한다면 시도할 수 있는 방법들은 줄어든다.

1970년 이후에 생긴 144개의 비영리 조직들(5천만달러 혹은 그 이상까지 성장한 조직들)에 대한 분석에서, 우리는 이 조직들이 특정한 사업을 추진하는 데 적절한 모금 자원을 추구함으로써 크게 성장해왔음을 발견했다. 즉 큰 비영리 조직들은 잘 개발된 모금 모델을 가지고 있었다.

필요한 돈의 액수가 커질수록 확실한 동기를 가진 의사결정자들을 찾는 것이 중요하다. 개인 기부자들은 유방암과 같은 사회적 이슈에 공통적으로 관심을 갖고 이미 큰 그룹들로 엮여 있다. 또한 정부의 주요한 기금은 가정위탁과 같은 특정한 이슈로 쓰인다.

모금 시장이 안정적인 것만은 아니다. 최초로 ‘지구의 날’이 정해진 1970년에는 환경 이슈에 대한 모금이 확장되었다. 또한 1984-85년 에티오피아의 기근 상황은 국제 구호에 대한 지원을 극적으로 증대시켰다. 1980년대 말, 미국의 교육 위기에 대한 인식은 차터학교 모금을 위한 토대를 마련하였다. 변화는 예견될 수 없고, 이러한 변화들은 복잡한 국내 및 국제적 이벤트의 결과였지 각 비영리 조직들의 노력의 결과가 아니었다.

BELL(방과후교실과 여름방학교육 관련 단체)의 공동창설자 Earl Martin Phalen은 2007년 비영리 리더들에게 그의 경험을 공유했다. "우리의 모금 전략은 '지난해보다 올해 더 많은 돈을 모으자'는 것이었다. 우리는 항상 우리가 어디에 있는지 확신할 수 없었다. 우리는 우리의 모델에 대해 심각한 고민에 빠졌고 마침내 우리에게 잘 부합되는 것은 지속적인 정부 지원 모델이라는 것을 발견했다. 이것이 잘 작동하기 위해 몇몇 사업을 변경할 필요가 있었지만, 우리는 이제 이 접근법을 통해 예측하고 어느 지역에서도 비용의 70%정도는 모금할 수 있다."

**10가지 모금 모델들**

비영리 모금을 위한 프레임 워크를 고안하는 것에은 많은 도전이 따른다. 효과적이려면 너무 일반적이거나 너무 구체적이어서는 안된다. 예를 들어 Medicaid의 지원으로 환자를 돌보는 지역의 진료소와 국제개발 관련 미국 기관의 지원을 받는 개발 이슈 비영리 조직은 둘 다 정부의 지원을 받는 곳이다. 하지만 그 둘의 지원금의 종류와 지원금을 관리하는 의사결정권자의 성격은 서로 매우 다르다. 그 두가지를 같은 모델로 묶는 것은 유용하지 않다. 또한 Title I SES 기금을 받는 비영리 조직들을 각각 다른 모델로 분리하는 것은 범위를 너무 좁게 잡았다는 점에서 마찬가지로 유용하지 않다.

결국 우리는 모금 모델을 정의하기 위해 세 가지 변수- 모금의 원천, 의사결정권자의 유형, 의사결정권자의 동기-를 고안했다. 아래는 10가지 모델에 대한 설명과 각각을 대표하는 비영리 조직 소개글이다. 가장 지배적인 유형의 순서대로 배열했다. 처음 세 개의 모델은 많은 개인 기부자들로부터 모금하는 유형이다. 네번째 모델은 많은 부분은 개인에게, 일부는 개인과 재단에 의해 지원받고 있다. 다음 세 개의 모델은 정부에 의해 지원받는다. 그 다음 모델은 기업에 의해 지원받으며 마지막 두 개의 모델은 기부자의 유형이 다양하다.

**1. HEARTFELT CONNECTOR**

MAKE-a-Wish 재단과 같은 비영리단체들은 모든 계층의 사람들이 공감할만한 이슈나 주제에 주목하면서 성장한다. 또 사람들을 서로 연결하기 위해 전에는 존재하지 않았던 방식들을 개발한다. 이런 조직들은 HEARTFELT CONNECTOR 모델을 따른다. 많이 다루어지는 이슈는 환경, 국제 문제, 의료 이슈다. 이러한 조직은 특정 종교 성향, 정치관, 스포츠 취향 등 개인의 이해관계에 따라 조직을 형성하는 비영리 조직들과는 다르다. HEARTFELT CONNECTOR는 특별한 모금 이벤트를 통해 자원봉사자들 사이에 명백한 관계를 형성하기 위해 노력한다. The Susan G. Komen Foundation가 좋은 예인데, 이 단체는 유방암근절을 위해 1982년에 설립되어 125개의 지부를 두고 있다. 이 재단은 모든 이들에게 직접적으로 이익을 주는 건 아니지만 많은 여성들로부터 공감을 얻는 것을 미션으로 삼는다. 이 재단은 1997년부터 2007년까지 4700만 달러에서 3억 3400만 달러로 모금이 늘었다. 개인의 평균 기부액은 33달러로 작지만 재단의 노력으로 기부 대상자들이 점차 확대되어 왔다. 주요 모금 수단은 Susan G. Komen Race for the Cure이다. 120개의 마라톤 대회를 매년 해왔고 참가자만 백만 명이 넘는다. 이 이벤트는 개인들의 모금을 유도하는 것뿐만 아니라 자원봉사자들을 팀으로 묶어 직접 모금을 하도록 하고 마라톤에 참여하도록 한다. 이 모델을 따르는 비영리 조직은 다음과 같은 질문에 직면한다.

■ 이미 많은 사람들이 이 영역의 이슈에 대해서 기부할 뜻을 보여왔는가?

■ 우리 단체에 대해 단순하고 간결한 방식으로 설득력 있게 의사 소통할 수 있나?

■ 많은 지원봉사자들을 어필하고 조직할만한 자연스러운 방법이 있는가?

■ 한 지역 안에서도 더 폭넓게 영향을 미치기 위한 내부 역량을 우리 조직이 가지고 있는가, 역량을 키울 수 있는가?

**2. BENEFICIARY BUILDER**

Cleveland Clinic과 같은 조직은 특정한 개인들에게 서비스를 제공하면서 자금을 마련한다. 하지만 과거에 이 서비스의 혜택을 받았던 사람들에게 추가적으로 기부를 받는다. 좋은 예가 병원과 대학이다. 일반적으로 서비스의 수혜자들이 단체가 제공하는 서비스에 대한 비용을 지불함으로서(납부금) 막대한 기금이 형성된다. 하지만 전체 서비스 비용이 납부금만으로 충당되지는 않는다. 따라서 비영리 조직은 서비스 혜택을 받았던 사람들과 장기적인 관계를 유지하려고 노력한다. 비록 납부액은 작지만(병원은 5%, 사립대학은 30%), 이 기금은 빌딩, 연구와 같은 주요 프로젝트의 주요한 수입원이다. 기부자들은 그들이 받은 서비스로 인해 삶이 달라졌다고 믿기 때문에 기부하도록 동기부여된다. 이 모델을 사용하는 조직들은 기증을 통해 대부분의 기금을 확보한다. Princeton University가 좋은 예다. 이 대학은 동창들을 기부를 통해 연결하는 데 매우 능숙하다. 그래서 국립 대학들 중에서는 동창 기부가 59.2%로 가장 높다. 2008년에는 33000명이 넘는 졸업생들이 모교에 4360만 달러를 기부했다. 이 대학의 운영비의 50% 이상은 기부와 기증으로부터 충당된다. 이 모델을 따르는 비영리 조직은 다음과 같은 질문에 직면한다.

■ 우리의 임무는 개인들에게 중요한 사회적 수단으로 인식되고 있나?

■ 개인들은 이익을 받는 과정에서 조직에 깊은 충성심이 생기나?

■ 우리는 확장 가능한 방식으로 수혜자에게 다가갈 인프라가 있나?

**3. MEMBER MOTIVATOR**

Saddleback Church처럼 개인 기부에 의존하는 단체들은 이 모델을 따른다. 회원들은 단체가 다루는 이슈가 그들의 일상과 밀접한 관련이 있고 집단의 이익을 가져오기 때문에 돈을 기부한다. 이 모델을 사용하는 비영리 단체들은 활동에 대한 이론적인 틀을 생산하기보다는 멤버들이 이미 추구하고 있던 활동들을 제공하고 지원함으로서 멤버들을 서로 연결시킨다. 이러한 단체들은 종종 종교, 환경, 예술, 문화, 인류애 등과 관련이 깊다. 이 모델의 예로 National Wild Turkey Federation는 야생 칠면조 서식지를 보호하고 늘리며 야생 칠면조 사냥을 촉진하는 활동을 한다. 칠면조 사냥꾼들은 이 단체의 활동으로부터 이익을 얻기 때문에 충성스런 멤버이자 기부자가 된다. 지역 단체 멤버들은 매년 2000회 이상의 모금 행사를 열어 1년 예산의 80%를 여기서 충당한다. 이 모델을 따르는 비영리 조직은 다음과 같은 질문에 직면한다.

■ 우리 회원들은 비록 이익을 나눠가질지라도 우리의 활동이 직접적으로 그들에게 이익을 준다고 느끼는가?

■ 우리는 모금 활동에 회원들을 연관시키고 그들을 관리할 수 있는 능력을 가지고 있는가?

■ 우리는 모금 기회를 잃고 회원의 공감을 얻는데 실패할 어떤 활동을 해야 할 상황을 감수하고도 핵심 회원들에게 신뢰감을 줄 것을 약속할 수 있는가?

**4. BIG BETTOR**

소수의 개인과 재단에 대부분의 기금을 의존하는 Stanley Medical Research Institute와 같은 비영리 조직들은 이 모델을 따른다. 최초의 기부자가 보통 재단의 설립자인데 그들은 재단을 통해 개인적으로 주목하고 있는 사회적 문제를 해결하고 싶어한다. 이 모델은 시작과 함께 빠르게 성장할 정도로 이미 상당한 기금과 함께 출발한다. Big Bettors를 따르는 비영리들은 의학이나 환경 이슈에 주목한다. 이 단체들이 규모가 큰 기부를 받는 주요한 이유는 다음과 같다: 제기된 이슈가 많은 돈을 필요로 하는 경우(예를 들어 특정 병을 치유하기 위한 연구 기관을 세우는 데에는 큰 돈이 필요함); 또는 그 문제를 해결하는 데 특수하고 경쟁력 있는 접근을 사용하는 경우. 지구의 생물 다양성을 보존하고 인간과 자연이 조화롭게 사는 것을 미션으로 하고 있는 Conservation International(CI)가 바로 그러한 예이다. 토지를 보호하는 것이 지구의 생물 다양성을 보호하는 데 중대한 영향을 미칠 수 있다는 믿음과 함께 보존할 토지의 위치를 식별하는 CI의 활동은 지구 보호에 중요하고 지속적인 영향을 미치는 데 기꺼이 많은 돈을 지불하려는 자선가들의 마음을 사로잡는다. CI의 대부분의 모금액은 몇몇의 큰 자선가들로부터 온다. 이 모델을 따르는 비영리 조직은 다음과 같은 질문에 직면한다.

■우리는 예측할 수 있는 기간 안에 주요 문제에 대한 확실하고 지속적인 해결 방법을 만들 수 있나?

■우리는 우리의 목표를 달성하기 위해 큰 규모 자금을 어떻게 사용할 것인지 명료하게 말할 수 있나?

■우리의 이슈와 접근 방식에 관심있는 부유한 개인이나 재단이 있는가?

**5. Public Providers**

Public Providers과 같은 많은 비영리 기관들은 주거, 복지 사업, 교육 등 핵심적인 공공 서비스를 제공하는 정부 기관들과 함께 일한다. 이러한 서비스를 제공하는 비영리 기관들은 Public Provider라는 모델을 취한다. 몇몇의 경우에 정부는 서비스 수행 역할을 외주로 넘기는데, 이 때 펀딩을 받는 비영리 기관들은 특정한 요건을 갖춰야 한다. 이러한 비영리 조직들이 성장하면서 그들은 종종 자금 조달 영역을 넓힌다. 이주 아동과 가족, 이민자 커뮤니티를 지원하는 Texas Migrant Council은 이러한 모델의 예이다. 1971년을 시작으로 TMC는 연방정부의 Head Start 프로그램에 두 개의 언어와 문화 속에 놓여 있는 아이들의 학교 적응을 돕는 펀딩을 제안했다. TMC가 성장하면서 리더들은 한 곳에 대한 재정 지원 의존도를 줄이고 다른 정부 지원금을 찾기 위해 노력했다. 지금 TMC는 여러 연방정부, 주, 지역 정부들로부터 재정을 지원받고 있다. TMC는 텍사스에서 시작해 7개 주까지 확대되었다. 그리고 문맹 퇴치, 영아 돌봄, 소비자 교육과 같은 새로운 프로그램을 제공하고 있다. 이 모델을 따르는 비영리 조직은 다음과 같은 질문에 직면한다.

■ 우리 조직은 하나, 또는 그 이상의 이미 존재해왔던 정부의 큰 프로그램들과 조화롭게 어울리나?

■우리의 경쟁자보다 우리가 더 잘해낼 수 있다는 점을 입증할 수 있나?

■우리는 정기적으로 계약 갱신을 성공시키는데 시간을 투자할 의지가 있나?

**6. POLICY INNOVATOR**

Youth Villages와 같은 비영리 조직들은 정부의 기금에 의존하는데 이를 Policy Innovator라고 한다. 이러한 비영리들은 현존하는 정부 지원 프로그램에 명확하게 매치되지 않는 사회 이슈들을 다루기 위한 새로운 방법을 개발한다. 그들은 그들이 제시하는 해결 방안이 현존하는 프로그램보다 더 효과적이면서도 비용은 적게 든다는 점을 강조함으로써 정부를 설득한다.(이와 달리 Public Providers는 그들이 제공하는 서비스를 지원해줄 정부 프로그램을 찾는다.) 이 예가 HELP USA인데 이 단체는 노숙자들을 위한 입시 거주 공간을 제공하고 저소득 가정에 값싼 영구임대주택을 제공한다. 이 단체의 설립자인 Andrew Cuomo는 호텔비를 지불하는 뉴욕시의 방식에 대한 대안으로 "복지 호텔"이라고 불리는 홈리스 집을 지었다. 주거 위기에 대한 이런 혁신적인 접근은 홈리스 문제가 큰 공공 이슈로 떠오르고 정부가 새로운 방식으로 이 문제를 해결할 의지를 보이던 시기에 제안되었다. 뉴욕의 재정 적자 문제가 심각했던 시기에, Andrew Cuomo는 그의 해결방식이 더 효과적이면서도 저비용이라는 점을 강조하면서 초기에 정부 의사결정권자들의 지지를 얻었다. 2007년 이 단체의 수입은 6천만 달러에 이르며 거의 80%가 정부의 지원(반은 연방, 반은 주)을 통해 충당되었다. 이 단체는 뉴욕, 필라델피아, 라스베가스, 휴스턴, 버팔로, 뉴욕에서 활동 중이다. 이 모델을 따르는 비영리 조직은 다음과 같은 질문에 직면한다.

■ 우리는 비용과 효과 면에서 현재를 능가하는 혁신적인 접근법을 제공하는가? 그리고 전통적인 해결방식을 선호하는 정부 재정 조달자들에게 충분히 매력적인가?

■ 정부 재정 조달자들에게 우리의 프로그램이 효과적이라는 증거를 줄 수 있는가?

■ 우리는 변화를 지지할 정부 의사결정권자들과 강한 관계를 형성할 의지가 있고 그렇게 할 수 있는가?

■ 이 때 정부에 대한 충분한 압박이 존재하는가?

**7. BENEFICIARY BROKER**

Iowa Student Loan Liquidity Corporation와 같은 곳은 수혜자에게 정부 지원을 받는 서비스를 제공하기 위해 서로 경쟁한다. 이를 BENEFICIARY BROKER 모델이라고 부른다. 이 조직들이 경쟁하는 영역은 집짓기, 고용 서비스, 의료 서비스, 장학금 대출 등이다. 정부 지원 사업들과 이 모델이 구분되는 점은 수혜자들이 서비스를 받을 조직을 자유롭게 선택할 수 있다는 점이다. 30개의 메사츄세츠 커뮤니티 안에서 임대료 지원 바우처 프로그램을 실시하는 The Metropolitan Boston Housing Partnership이 좋은 예이다. 1991년에 설립된 MBHP는 가족을 위한 주거 바우처의 신뢰할만한 공급자로 명성을 쌓아왔다. 보스턴 지역에서 7,500 가구 이상을 연결하며 주거 바우처를 가장 많이 제공한 조직이다. MBHP는 또한 교육, 홈피스 예방 프로그램 등 관련 서비스도 제공한다. 90%이상의 수입은 바우처 프로그램으로 주에서 제공되는 운영비로부터 충당된다. 나머지는 기업과 재단으로부터 충당된다. 이 모델을 따르는 비영리 조직은 다음과 같은 질문에 직면한다.

■ 우리는 성공적인 중개율과 고객의 높은 만족감과 같은 이익들을 바우처 홀더와 연결할 수 있는 높은 능력을 정부에 보여줄 수 있나?

■ 우리는 수혜의 가치를 높일 수 있는 추가 서비스를 개발할 수 있나?

■ 우리는 수혜 제공자가 되기 위해 갖춰야 할 정부 규정과 요구 사항을 잘 익히고 있나?

■ 우리는 수혜 프로그램으로부터 우리가 받는 수수료를 충당하기 위해 돈을 모금할 방법들을 발견할 수 있나?

**8. RESOURCE RECYCLER**

AmeriCares Foundation는 회사와 개인들로부터 현물을 기부받고 시장구매력이 없는 수혜자들에게 물품을 기부하는 단체로, 이와 같은 비영리 조직들은 RESOURCE RECYCLER로 구별될 수 있다. 사업체들은 어차피 쓰레기가 될 것이기 때문에(유통기한이 있는 음식) 혹은 한계 비용이 낮아서 시장에 내놓지 않을 물건들(개발도상국 의약품)을 기꺼이 기부한다. 현물은 주로 기부로 충당 가능하지만 운영비를 모으기 위해 추가 모금을 해야 한다. 이 조직은 음식, 농업, 의료, 영양과 관련된 사업에 연관되어 있으며 종종 국제적으로 주목받는다. 뉴잉글랜드의 가장 큰 기아 구호 단체인 Greater Boston Food Bank (TGBFB)도 이 모델을 따르고 있다. 이 조직은 매년 거의 3천만 파운드의 음식을 600개가 넘는 지역 단체들에게 공급한다. TGBFB는 다양한 방식으로 식량을 확보하는데 주로 소매업자와 제조업자들로부터 공급받는다. 나머지는 음식점과 호텔로부터 온다. 2006년 기업의 현물 공급은 TGBFB 수입의 52%를 차지했다. 연방, 주 정부는 TGBFB에 현물과 돈을 제공하는데 이는 한 해 예산의 23%를 차지한다. 개인으로부터의 현찰 기부는 전체 예산의 25% 정도이다. 이 모델을 따르는 비영리 조직은 다음과 같은 질문에 직면한다.

■ 우리가 배포하는 상품들이 지속적으로 기부받을 수 있는 상품들인가?

■ 우리는 기부금의 변동에 대비할 수 있도록 상품을 기부하는 산업의 동향에 대한 전문성을 기를 수 있나?

■ 우리는 운영비 및 경비를 충당하기 위해 현금을 유치할 전략을 가지고 있는가?

**9. MARKET MAKER**

Trust for Public Land과 같은 단체들은 이타적인 기증자나 시장의 압박을 받는 기증자들에게 서비스를 제공한다. 서비스에 대해 지불 가능한 돈이 있다 하더라고 그렇게 하는 것은 부적절하고 불법적인 것이다. 이러한 모델을 MARKET MAKER라고 한다. 장기기증이 적절한 예이다. 인간의 장기에 대한 수요는 존재하지만 그것을 파는 것은 불법이다. 이러한 단체들은 그들의 활동과 직접적으로 연결되는 기부금이나 수수료로부터 재정을 충당한다. 이런 모델은 종종 건강과 질병 영역에서 작동하지만 환경 보호 이슈에서도 종종 적용된다. American Kidney Fund가 이 모델을 사용하는 좋은 예다. 이 단체는 1971년에 신장이 없는 저소득층 가정에 투석 비용을 지원하기 위해 창립되었다. 63,500명의 신장 환자들에게 매년 8200만 달러를 지원하는 미국의 주요한 단체이다. 1996년 이전에 의료서비스 제공자들은 Medicare Part B 와 Medigap에 가난한 투석 환자들을 위한 비용의 20%까지 수수료를 줄 수 있도록 허가되었었다. 1996년 연방 정부는 이를 법적으로 금지시켰다. 왜냐하면 이는 환자들이 특정한 제공자들로부터만 투석을 받도록 만들기 때문이다. 새로운 법은 많은 신장 환자들이 신장 치료를 감당할 수 없게 했다. AKF는 이 갭을 발견하고 문제를 해결하기 위한 프로그램을 만들었다. AFK는 환자들의 치료를 지속시키기 위해 수수료를 지불한다. AFK는 의료 서비스 제공자들과 다른 회사들로부터 주로 기금을 받는다. AKF는 현재 골절을 치료하는데 사용되는 약물에 대해서도 신장 투석 프로그램과 동일한 원칙을 적용 중이다. 이 모델을 따르는 비영리 조직은 다음과 같은 질문에 직면한다.

■ 우리의 일을 재정적으로 지원하는 데 흥미를 느끼는 그룹들이 있나?

■ 비영리가 이 서비스를 하는 데 더 적절하다고 여겨지는 법적, 윤리적 이유들이 있는가?

■ 우리는 이미 믿을만한 프로그램과 브랜드 이름을 가지고 있는가?

**10. LOCAL NATIONALIZER**

Big Brothers Big Sisters of America와 같이 지역을 기반으로 활동하면서 전국 네트워크를 만들어 크게 성장한 단체들이 있다. 이 단체들은 Local Nationalizers이라는 모델을 따르고 있다. 이 단체들은 롤모델이 필요한 아이들이나 가난한 학교들과 같이 미국 전역의 지역 사회에서 중요하지만 국가가 홀로 해결할 수 없는 이슈들을 주목한다. 프로그램에 필요한 대부분의 돈은 지역에서 마련되지만 개인이나 기업, 또는 특별한 이벤트에 의해서도 마련된다. 정부로부터는 지원금을 거의 받지 않는다. 대부분의 지역 활동은 규모 면에서는 5백만 달러를 넘지 않지만 전체적으로는 사이즈가 꽤 크다. Teach for America (TFA)는 이 모델을 사용하는 좋은 예다. TFA는 대학 졸업생들을 모집하고 훈련시켜서 전국 학교에 선생으로 보낸다. TFA는 1989년에 설립되어 2007년까지 매년 9천만 달러 이상을 모금했다. 26개의 지역 단체들이 이 돈의 75% 이상을 모금한다. 이게 가능한 이유는 K-12교육의 질을 높여야 한다는 TFA의 미션이 지역 자금가들에게 공감을 얻기 때문이다. TFA는 모든 단계에서 모금을 조직의 가장 중요한 측면으로 여기는 문화를 만들어냈고, 지역 모금의 성장을 끌어낼 권한을 부여받은 지역 이사들을 고용한다.

■ 우리의 이슈는 지역의 리더들이 중요하게 여기는 이슈이며 미국 전역에 걸쳐 지역 사회에서 경쟁력 있는 이슈인가?

■ 다른 지역 사회로 단체를 확장하는 게 우리의 미션을 충족시키나?

■ 다른 지역 사회에 우리의 모델을 복제해 적용할 수 있나?

■ 우리는 실력 있는 리더들을 발굴해 다른 지역에서 우리 단체의 지부를 운영하도록 권한을 주는 데 최선을 다하나?

**IMPLICATIONS FOR NONPROFITS**

최근의 경제적 상황 속에서 비영리 리더들은 항로를 이탈하더라도 어떻게든 자금을 마련할 수 있으면 좋겠다고 생각하기 쉽다. 그건 실수하는 거다. 어려운 시기일수록 비영리 리더들은 그들의 모금 전략을 잘 살펴보고 모금하는 방법에 대해 훈련되는 것이 더 중요하다.

비영리가 취할 수 있는 모금 방법은 다양하고 모든 곳이 위와 같은 큰 규모의 사업 지원 모델을 취할 수 있는 건 아니다. 좋은 소식은 이 모델을 통해 비영리 조직들이 가장 효과적인 모금 전략에 대한 보다 명확한 혜택을 누릴 수 있다는 점이다. 그리고 일부 비영리 조직들에게는 많은 돈을 모을 수 있는 모델을 개발하는 것이 가능하다. 언급했듯이 거의 150개의 새로운 단체들이 1970년에서 2003년 사이에 매년 5천만 달러를 능가하는 금액을 모금하고 있다.

다른 측면으로 자선가들은 비영리 투자에 대해 훨씬 더 훈련되어왔다. 재단들은 비영리 사업과 모금 모델 모두를 향상시키기 위해 단체들에 투자해왔다. 우리는 자선가들이 보다 효과적으로 비영리 사업을 지원할 수 있도록 모금 전략에 대해 명확한 상을 가지게 하는 데 이 글이 도움이 되기를 희망한다.

비영리 부문과 기부 문화가 사회의 중대한 문제들을 해결하기 위한 방법으로 여겨지면서, 모금 모델에 대한 우리의 현실적인 이해는 이러한 열망을 실현하는 데 점점 더 중요해지고 있다.

William Landes Foster\_ Bridgespan Group 파트너, 비영리조직 및 재단의 어드바이저, 비영리 섹터 모금에 관한 연구 진행

Peter Kim\_ Bridgespan’s Boston 컨설턴트, 교육과 청소년 부문의 비영리 성장 전략에 주목

Barbara Christiansen\_ Bridgespan’s Boston 컨설턴트, 비영리 단체들의 확장(성장) 지원