

## 최고수준의 교육, 연구환경 근간은 펀드유치 및 운용

- 하버드(Harvard)의 의대 자원개발 학장 Jeffrey Newton -

본고는 고대의료원 미국 벤치마킹팀이 하버드 의대 방문 당시 부대수익사업과 행정부서 등이 입주해 있는 [랜드마크 센터(Landmark Center)]를 방문해 미국 및 하버드의 기부금 모집에 대해 인터뷰한 내용을 정리한 것이다. 인터뷰에 응해준 Jeffrey Newton 학장은 미국 마이애미 대학, 존스홉킨스 의과대학, 그리고 하버드 의대 등 미국 최고의 명문대학에서 자원개발(Development) 업무만을 담당해온 기금조성(Fundraising)전문가로 약 3년전 존스홉킨스 의과대학에서 하버드 의대로 옮겨와 펀드레이징 담당 학장(Dean for Development)을 맡고 있다. <편집자 주>

**Q** 인터뷰에 응해준 데 감사드립니다. 자원개발(Development) 담당 학장의 개념이 한국에서는 생소한데 먼저 업무에 대해 소개해달라.

**A** 하버드는 물론 대부분의 미국 대학, 병원 등 비영리기관은 우수한 교육환경 또는 지속적인 연구개발, 서비스 개선 등을 위해 자원개발(Development)을 매우 중요하게 여기고 있다. 뛰어난 시설이나 장학금 등 양질의 교육환경을 유지하거나 세계수

준의 연구, 진료역량을 위해서는 많은 돈이 필요하므로 기부금, 현물기부, 펀드운동 등 자원개발(Development)을 주요 재원확보 채널로 운영하고 있다.

**연간 하버드 의대가 조성하는 기금 6억 달러 그 중 약 1억 달러를 개인기부자 통해 유치**

**Q** 하버드 의대의 펀드레이징 및 자산운영 능력은 미국에서도 벤치마킹할 정도로 매우 높은 수준이라

들었다. 그 규모는 어느 정도이며 운영경비는 어느 정도인가?

**A** 약 6억 달러의 기금이 해마다 조성되고 우리 사무실은 해마다 약 1억 달러를 펀드레이징한다. 그 중 약 3분의 1인 3천 5백만 달러 정도가 병원의 환자들을 통해 조성된다. 운영경비는 조성된 기금의 15% 범위까지 인정되는 데 (한국의 기부금 모금 운영경비 허용치 2%에 대해 듣고) 2%라니 놀랍다. 기부금이 지속적으로 누적되기 때문에 은행에서 이자가 발생해 운영경비의 약 40%는 은행이자로 충당된다.

**Q** 하버드 의대는 별도의 부속병원 없이 MGH(메사추세츠 종합병원) 등 일곱 개의 협력병원을 교육수련병원으로 하고 있다. 이들 병원의 기부금 조성도 이 곳에서 담당하나?

**A** 하버드 의대가 있는 롱우드(Longwood)에서 볼 수 있듯이 이곳은 매우 많은 병원들이 밀집해 있다. 매스(MGH)나 브리검(Brigham & Women's Hospital)처럼 유수의 병원이 우리와 협력관계를 맺고 있지만 자원개발은 병원마다 모두 각자의 자원개발 부서를 두고 있다. 하버드 의대 또한 내가 맡고 있는 개인기부자 섹터와 별도로 기업 기부유치, 동문회 기부유치 담당부서가 별도로 존재하며



<Jeffrey Newton, 하버드 의대(Harvard Medical School) 펀드레이징 담당학장>

기부유치(Fundraising)에 대해 서로 제휴협력을 하고 있다.

**Q** 기부유치는 매우 경쟁적인 영역인데 좁은 지역인 보스턴에만 그렇게 많은 기금담당 부서가 있고 서로 제휴까지 한다니 놀랍다. 기부유치 제휴에 문제가 없나?

**A** 우리가 위치한 곳은 보스턴이지만 보스턴만을 기부유치 대상지역으로 하고 있지 않고 많은 기업이나 다른 주의 개인기부자도 하버드에 많은 기부를 하고 있다. 고액기부자에 있어서는 얘기한 바와 같은 경쟁이 있지만 개인기부자 영역에서는 큰 경쟁이나 마찰은 없다. 왜냐하면 기부자들은 자신들이 공감하는 기관의 사명이나 특정 사업에 기부하기 때문에 저마다 어디에 기부할지 잘 알고 있고 판단한다. 기부담당자간에 그들의 정보를 공유하는 정도는 잠재기부자들에게 다양한 기부기회를 제공한다.

### 기부자는 각 기관의 사명, 자신과의 관계로 기부할 곳을 결정하므로 잠재기부자 공유가능

**Q** 조성된 금액의 15%선까지 운영경비로서 지출이 허용된다면 당진 부서의 운영경비만 천 5백만 달러라는 막대한 금액이 되는데

**A** 이 곳에는 매우 다양한 전문성을 갖춘 다양한 구성원이 매우 특화되고 복잡한 업무를 수행하고 있으며 그들의 인건비는 적지 않다. 이곳에서는 기부가 매우 흔한 일이라 업무가 한가하지 않고 잠재기부자 발굴에서부터 기부자 관리, 수요자 발굴 및 배분결정과 관련한 논의, 기부촉진을 위한 다양한 프로그램 등 돈이 들어가는 일이 많다. 원가를 얻으려면 원가를 투자해야 하며 투자를 하지 않으면 더 많은 기금유치를 기대하기 어렵다.

**Q** 의학교육에 있어 임상교수의 역할은 매우 중요한데 자체 부속 병원을 두지 않은 하버드 의대의 경우 협력병원 의료진과 관계정립은 어떻게 되나?

**A** 하버드 의대에는 약 9,000명의 교원(faculty)이 있다. 그들 대부분은 MGH, Brigham & Women's Hospital 등 협력병원에 전임 또는 기간제로 소속된 의사이자 동시에 하버드 의대 교수로 위촉된 것이다. 그러므로 그 사람들 대부분은 본인이 속한 병원에서 급여를 받고 하버드 의대에서 급여를 지불하는 교원은 매우 소수이다. 대부분이 자신의 병원에서 진료를 보고 또 시즌별 대규모 연구 프로젝트를 통해 연구비를 펀드레이징 한다.

**Q** 교수들이 연구비를 펀드레이징 하는 경우 어떤 반대급부가 있나? 그 것과 관련해서 자원개발부서에서 어떤 지원을 하나?

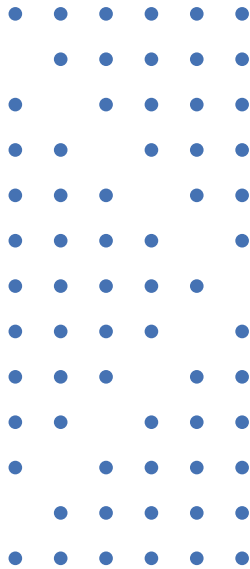
**A** 우리와 같은 펀드레이저만이 펀딩을 하는게 아니라 대부분의 교원들이 NIH등 각종 기관, 기업 등의 연구프로젝트에 프로포절을 내고 개인연구비를 펀드레이징 한다. 그들이 실험장비나 기부금 등 개인의 기부자를 발생시켰을 때는 우리에게 소개하고 우리는 그들이 세제혜택을 볼 수 있도록 IRS(Internal Revenues Services : 미국 국세청)가 요구하는 증빙서류를 발부했다.

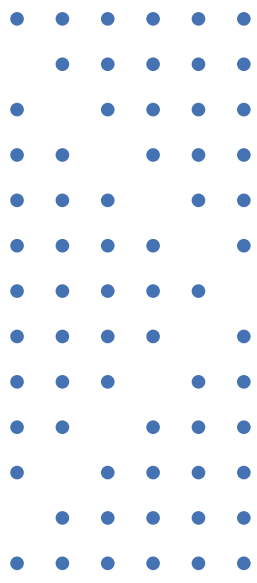
**동문회 조성 기부금은 장학사업 등 교육에 대학 조성 기부금은 연구, 시설에 달리 지출**

**Q** 한국은 기금조성에 동문회의 비중이 큰데 동문회 기부금 유치와 당신과 같은 대학 기부금 유치간 차이가 무엇이나?

**A** 하버드 의대 또한 동문회의 위상이나 역할은 지대하다. 그러나 동문회 쪽이 펀드레이징한 부분은 대개 학생지원, 교육 등에 사용되고 우리는 기초연구나 기타 시설물 등에 지원되는 등 최초 펀딩하는 목적과 소구대상이 분명히 다르고 이해관계가 없고 전문적인 이들로 투명한 절차에 의해 지출이 의사결정되므로 누구나 이해하고 공감할 수 있게 사용된다.

**Q** 하버드 의대 동문회가 따로 기부유치하면 잠재기부자 풀(Pool)이 중첩, 고갈되어 어려움을 겪지 않나?





**A** 이 곳 개인기부자 담당섹터의 경우 최고액 기부나 다수의 기부금이 병원에서 운명하는 환자의 유증(遺贈)으로부터 나온다. 물론 그렇다고 우리가 그들의 사망을 바라는 것은 아니다.(웃음) 아까도 언급했지만 기부자들은 그들이 왜 기부해야하는지, 어디에 사용되는지를 잘 알고 있고 어떻게 해야 자신들이 기부로 인한 심리적, 사회적 보상을 받는지 알기 때문에 잠재기부자의 중첩, 손실은 발생하지 않는다. 여기서 기부는 단순히 주는 행위가 아닌 윈윈(Win-Win) 관계이다.

**Q** 존스홉킨스, 마이애미, 하버드 3개 대학에서 펀드레이징 업무를 담당했는데 그들의 기부유치를 비교해줄 수 있나?

**A** 하버드는 펀드레이징에 있어 극도로 분권화, 분산된 구조를(Decentralized Structure)를 갖고 있다. 반면에 마이애미는 중앙집중화되어 있고 존스홉킨스도 산하 병원별로 펀드레이징을 하는 등 분권화되어 있지만 자체 병원을 갖고 있기 때문에 강력한 서포트가 병원으로부터 발생하는 차이가 있다.

**Q** 기부약정을 하고서도 기부금을 내지 않는 약정부도가 발생할 경우 어떻게 하나?

**A** 하버드 의대에 약정을 하게 되면 매우 공개적으로 약정서가 체결되고 약속은 약속이므로 이 곳에서 사회적인 신뢰는 매우 중요한 것

이다. 그렇지만 만약 약정된 금액이 지불되지 않는 경우가 발생한다면 사인된 약정서에 근거해 소송을 제기하고 법원을 통해 약정이행을 집행하기도 한다.

**Q** 기금조성 및 기금사용의 시작과 끝이 의과대학의 교원들과 맞닿은 면이 많을 텐데 상호교류와 접목은 어떻게 하나? 마지막으로 펀드레이징을 잘 할 수 있는 노하우는?

**A** 노하우?(웃음) 펀드레이저는 매우 전문적인 업무로 교원들의 연구나 학교, 병원 등에 대해 매우 잘 이해하고 있어야 한다. 따라서 우리는 의과대학의 연구관련 세미나나 펀드레이징이 필요한 분야 등에 담당자를 파견해 참석케 함으로써 이해증진 및 의사소통을 원활하게 한다. 그리고 지속적으로 컨택을 유지하며 수요자와 기부자 등을 그룹화해 관리하고 있다. **KHA**