

임팩트 커넥터

변화를 잇는 사람들

THIS WEEK POINT

임팩트의 질문이 '얼마를 냈나'에서 '무엇을 남겼나'로, 다시 '누가 성공을 판정하는가'로 옮겨간다. 이번 주 미국의 두 매체가 같은 과녁을 겨눴다. 자선이 끝내 재지 못하는 지표는 '영속성'이라는 지적과, 개발원조에는 수혜자의 되먹임 통로가 구조적으로 부재하다는 진단이다. 돈을 낸 쪽의 시선으로만 성공을 판정해 온 임팩트 생태계의 가장 오래된 관행이, 본고장에서 정면으로 도마에 올랐다.

재단과 임팩트 자본이 '거짓 양자택일'을 거부하기 시작한다. 정치적 압박과 인공지능이라는 두 파도 앞에서, 4억 8,300만 달러 재단을 이끄는 리더는 "사명이나 준법이나" 같은 조작된 선택지를 거부하라고 말했다. 프레임 자체를 의심하는 사고가 자본의 최전선에서 리더십의 조건으로 제시된 장면이다.

한국 기업의 ESG가 '열풍'을 지나 '제도'로 내려앉는다. 창사 첫 지속가능경영보고서를 이중 중대성 평가와 독립이사 전원의 ESG위원회로 뒷받침한 제약사, 국내 처음으로 100% 재생 원료 용기를 대표 히트 상품에 적용한 음료사 — 구호가 식은 자리에서 측정과 거버넌스라는 뼈대가 세워지는 한 주였다.

전문가 심층 — 이번 호를 잇는 본질과 그 근거

자선의 영속성 공백, 개발원조의 끊어진 되먹임, 재단 리더의 프레임 거부, 한국 기업의 이중 중대성 평가와 재생 원료 용기는 별개의 이야기처럼 보이지만 관통하는 본질은 하나다. 성공을 판정하는 권한이 '돈을 낸 쪽'에서 '영향을 받는 쪽'으로 이동하기 시작했다. 투입·산출(얼마를 집행했나)의 시대가 결과(무엇이 나아졌나)의 시대로 넘어온 것이 지난 몇 년의 흐름이었다면, 이번 주 장면들은 그다음 단계를 가리킨다 — 지원이 끝난 뒤에도 남는 구조(영속성)와, 수혜 당사자가 성공을 판정하는 통로(되먹임)가 새 기준으로 올라서는 국면이다.

이 본질의 무게는 여러 권역의 동시 출현이 뒷받침한다. 같은 주제 미국(자선 측정론·개발자금 구조론·재단 리더십), 네덜란드(기후 정책의 로비 감시), 일본(정부의 ESG 금융 유인 설계), 그리고 한국(이중 중대성 공시·순환경제의 주류 소비재 진입)에서 '판정의 기준과 주체를 다시 세운다'는 동일 본질이 확인됐다. 측정 담론은 대개 본고장의 공론장에서 먼저 무르익은 뒤 한국의 기업 재단·중간지원조직 실무에 6~12개월쯤 시차를 두고 닿아 왔다 — 지금 설계에 반영하면 그 시차만큼 앞선다.

01 헤드라인 — 이번 주 핵심 흐름

자선이 끝내 재지 못하는 것 — '영속성'이라는 빈 지표

미국의 대표적 사회혁신 저널이 자선의 가장 근본적인 맹점을 짚었다. 재단들이 성과를 썰 때 쓰는 지표는 집행액, 도달한 수혜자 수, 사업 완료율에 머물지만, 정작 가장 중요한 질문 — 이 지원이 그 자리에 영구히 남을 무언가를 만들었는가 — 은 좀처럼 측정되지 않는다는 것이다. 글이 든 사례가 뼈아프다. 통화 붕괴와 항구 폭발, 정치 위기가 겹친 레바논 베이루트의 한 대학은, 재단 지원으로 세운 디지털 교육 혁신 조직을 지원이 끝난 뒤 스스로 다른 학과로 확장하기로 결정했다. 아무도 추가 예산을 요구하지 않았고 재단은 이미 손을 뗀 뒤였다. 글쓴이는 이를 사업이나 플랫폼이 아니라 대학이 온전히 소유한 '제도적 신경 중추'라 부르며, 자선의 진짜 성과는 프로그램의 산출물이 아니라 지원이 사라진 뒤에 남는 구조라고 말한다.

한국 시사점 — 한국의 기업 사회공헌 보고서는 대부분 '몇 명에게, 얼마를, 몇 회'라는 투입·산출 지표로 채워진다. 그 지원이 끝난 뒤 수혜 기관이 스스로 일을 이어 갈 구조를 갖게 됐는지는 거의 묻지 않는다. 기업 재단과 중간지원조직이 설계에 넣어야 할 것은 '출구 이후의 영속성'이다 — 지원 대상이 자체 수익 모델과 거버넌스, 운영 역량을 갖춰 홀로 설 수 있도록 처음부터 구조를 이양하는 그랜트 설계, 그리고 성과 지표에 '3년 뒤 이 조직이 우리 지원 없이 살아남았는가'를 넣는 일이다. 돈을 얼마나 썼는지가 아니라 무엇이 남았는지를 재는 순간, 사회공헌은 시혜에서 자립의 씨앗으로 바뀐다.

전문가 심층 — '영속성 지표'가 재단 실무의 판을 어떻게 바꾸는가

왜 중요한가. 이 글은 필란트로피 성과 측정론의 다음 표준을 예고한다. 투입→산출→결과(outcome)로 진화해 온 측정 사다리의 마지막 칸, '지원 종료 후 생존하는 구조(institutional permanence)'가 지표의 자리에 오르는 것이다. 베이루트 사례가 결정적인 이유는 조건의

가혹함에 있다 — 국가 위기의 한복판에서 외부 예산 없이 스스로 확장한 구조는, 온실 속 지속가능성 성공담과는 증거의 급이 다르다. **승자와 패자.** 승자는 처음부터 이양을 설계하는 재단과, 수혜 조직의 역량·거버넌스 구축에 투자하는 중간지원조직이다. 반대로 매년 새 사업과 새 수혜자 수로 실적을 채워 온 '프로그램 공장'형 재단은 축적 없는 소모를 반복해 온 것이 드러나며 설 자리가 좁아진다.

한국 적용. 한국 기업 재단의 그랜트 계약서에 지금 넣을 수 있는 실무는 세 가지다 — ① 지원 종료 시점의 이양 로드맵(수익 모델·인력·의사결정권)을 선정 단계 심사 항목으로, ② 종료 3년 후 생존·자가 확장 여부를 추적하는 사후 지표를 성과 체계에, ③ 담당자 평가를 '신규 사업 수'가 아니라 '이양 성공률'로. 이 담론이 한국 공익 섹터의 표준 언어가 되기까지는 반년에서 1년쯤의 시차가 있어 보인다 — 먼저 도입하는 재단이 기준을 친다. **함정.** 영속성 지표는 잘못 쓰면 위험을 회피하게 만든다. 살아남기 쉬운 대상만 골라 지원하는 왜곡, '구조'라는 이름으로 건물과 법인만 남기는 형식주의, 그리고 자립 강요가 취약한 풀뿌리 조직을 배제하는 역설이 그것이다. 영속성은 만능 지표가 아니라 '무엇을 남기려 했는가'를 묻는 렌즈로 써야 한다.

출처: [Stanford Social Innovation Review \(미국, 2026-06\) — Philanthropy's Most Important Metric Is the One It Never Measures](#)

끊어진 피드백 루프 — 개발원조가 효과를 모르는 이유

신흥시장 개발 전문 매체에 실린 글은 광고·마케팅 업계에서 20여 년을 일하다 개발 분야로 옮긴 저자의 관찰을 전한다. 광고업계에서 생존은 단 하나의 냉정한 지표 — 소비자가 계속 돈을 내느냐 — 로 판가름 났다. 가치를 못 주는 상품은 즉각 사라졌다. 시장이 잔인하지만 필수적인 되먹임 통로를 제공한 것이다. 그런데 남아시아 일곱 나라의 비영리 사업을 기획·평가하며 그가 마주한 것은 되먹임 통로의 거의 완전한 부재였다.

이유는 구조적이다 — 일반 사업에서는 소비자와 돈을 내는 사람이 같지만, 비영리 세계에서는 돈을 내는 사람(기부자)과 혜택을 받는 사람(수혜자)이 분리돼 있다. 수혜자는 재정적 지렛대가 없어 서비스의 효과를 '지갑으로 투표'해 알릴 수 없다. 저자는 이 끊어진 순환이 글로벌 개발 생태계의 핵심 취약점이며, NGO 자금조달의 구조 자체를 근본부터 다시 설계해야 한다고 주장한다.

한국 시사점 — 정부 보조금, 기업 기금, 재단 지원으로 움직이는 한국의 비영리·사회적경제 조직 상당수가 같은 구조에 놓여 있다. 돈을 주는 쪽의 요구에 맞춰 집행률과 행정 요건을 채우지만, 서비스를 받는 당사자가 '이게 정말 도움이 됐는가'를 되먹임 통로는 빈약하다. 설계해야 할 것은 끊어진 순환을 잇는 장치다 — 수혜 당사자의 평가가 다음 예산 배분에 반영되는 구조, 성과에 따라

자금이 흐르는 성과연동 지원, 수혜자가 최소한의 대가를 지불해 유효한 수요를 드러내는 자립형 모델. 되먹임이 없는 선의는 방향을 잃기 쉽다. 누가 성공을 판정하는가를 수혜자 쪽으로 되돌리는 일이 한국 공익 자본의 다음 과제다.

🔒 전문가 심층 — '시장의 되먹임'을 공익에 이식할 때 생기는 일

왜 중요한가. 원조 효과성 논쟁은 수십 년 된 주제지만, 이 글의 기여는 문제를 '기부자-수혜자 분리'라는 단일한 구조 결함으로 환원하고 자금 아키텍처 재설계를 처방으로 내놓은 데 있다. 만족도 설문이나 평가 보고서 같은 절차의 문제가 아니라, 돈의 흐름 자체에 되먹임이 배선돼 있지 않다는 진단은 개선의 층위를 바꾼다 — 보고서를 더 쓰는 게 아니라 자금 구조를 다시 짜야 한다는 것이다. **승자와 패자.** 승자는 성과연동 지원(수혜자 삶의 변화에 따라 지급), 사회성과보상 계열의 설계자, 그리고 당사자 평가 데이터를 수집·검증하는 인프라 조직이다.

패자는 집행률의 언어에 최적화된 조직과, 기부자-수혜자 사이에서 행정만 없어 온 중간 브로커다.

한국 적용. 한국의 보조금 중심 생태계는 이 결함이 더 증폭돼 있다 — 정산 서류의 완결성이 사업의 질을 대신 판정해 왔다. 실험할 수 있는 단위는 이미 있다. 사회서비스 바우처처럼 수혜자가 공급자를 고르는 구조를 공익 지원에 확장하는 것, 지자체·재단 공모 사업에 '당사자 평가단'의 심사 지분을 명시하는 것, 성과연동 지급 비중을 소액이라도 도입해 보는 것이다.

이 담론 역시 한국 도착까지 반년에서 1년쯤의 간격이 있고, 제도화는 그보다 길다 — 지금 소규모로 실험한 조직이 제도화 국면의 파트너가 된다. **함정.** 시장 논리의 이식에는 부작용이 따른다. 성과연동은 측정 가능한 성과만 쫓는 선별(어려운 대상 기피)을 낳기 쉽고, 수혜자 지불 모델은 지불 능력이 없는 이들을 배제할 수 있으며, 당사자 평가도 형식화되면 또 하나의 설문 관성이 된다. 되먹임의 목적은 효율이 아니라 존엄 — 판정의 권한을 돌려주는 것 — 임을 설계 원칙으로 붙들어야 한다.

출처: NextBillion (미국, 2026-06) — [Grant Dependency is Undermining Global Development: Here's a Fundamentally New Architecture for Funding NGOs](#)

'거짓 양자택일'을 거부하다 — 인공지능 시대의 임팩트 리더십

미국의 임팩트 투자 매체가 4억 8,300만 달러 규모 재단을 이끄는 리더의 목소리를 전했다. 주택, 기술, 자선, 임팩트 투자에 이르기까지 그는 늘 주어진 선택지를 거부하고 선택의 폭 자체를 넓혀 온 인물이다. 최근 펴낸 책에서 그는 공적 토론과 사적 의사결정을 지배하는 '이것이냐 저것이냐'식 이분법이 사실은 특정 의도를 담아 만들어진 것이며, 종종 거부하는 편이 낫다고 말한다.

그가 말하는 해독제는 '생각의 해방' — 편향과, 이미 믿는 것만 되먹여 주는 알고리즘으로부터 사고를 풀어내는 일이다. 그의 재단은 인종·경제·환경 정의라는 사명을 유지하면서도 비영리·시민권 관련 규정을 철저히 준수한다는 원칙을 지킨다. "제대로 실사하고 분석하며 옳은 일을 계속한다면 무엇을 두려워하겠는가"라는 말은, 압박 속에서 사명을 포기하는 것과 규정을 어기는 것 사이의 거짓 양자택일을 넘어서려는 태도다.

한국 시사점 — 인공지능과 정치·사회적 압박이라는 두 파도는 한국의 재단·임팩트 기관에도 다른 얼굴로 닥친다. 예산이 빠듯하고 눈치 볼 곳이 많을수록 조직은 '성장이나 사명이나' 같은 이분법의 안전한 한쪽을 택하며 스스로 선택지를 좁힌다. 이 글의 통찰은 그 양자택일이 대개 만들어진 프레임이며 제3의 길이 존재한다는 것 — 사명을 지키면서도 규정과 실사를 철저히 하면 두려울 것이 없다는 것이다. 인공지능이 기존 편향을 증폭하는 '생각의 감옥'이 될 수 있다는 경고도 함께 새겨야 한다. 도구가 던지는 이분법을 그대로 받지 말고 '왜 선택지가 둘뿐인가'를 먼저 묻는 사고의 근력이, 압박의 시대의 리더십이다.

전문가 심층 — 압박의 시대, 재단 리더십의 세 가지 방어선

왜 중요한가. 이 인터뷰는 개인의 처세론이 아니라, 정치 압박과 인공지능이라는 이중 파도 앞에서 재단이라는 제도가 어떻게 버티는가에 대한 운영 교범이다. 핵심은 세 겹의 방어선이다 — ① 프레임 감사(주어진 선택지가 조작된 것은 아닌지 의심), ② 사명·준법의 동시 강화(둘을 맞바꾸지 않음), ③ 알고리즘 편향으로부터의 사고 독립. 미국 재단들이 실제 감사와 소송, 자금 철회 위협에 직면한 상황에서 나온 말이라 무게가 다르다. **승자와 패자.** 승자는 실사·법무·데이터 역량을 갖춰 '준법의 완결성'을 사명 지속의 방패로 쓰는 재단이다. 패자는 압박이 오기도 전에 스스로 사명 어휘를 지우고 사업을 축소하는 선제적 자기검열형 조직 — 위축은 안전을 사지 못하고 존재 이유만 잃게 한다.

한국 적용. 한국 재단의 압박은 결이 다르다 — 소송보다는 공익법인 규제·세제 감시·여론 리스크가 파도다. 그러나 처방은 같다. 회계·공시·이해충돌 관리의 완결성을 먼저 갖추고, 그 위에서 사명 사업을 당당히 지속하는 '준법 완비형 사명 조직'이 가장 튼튼하다. 인공지능 도입이 빨라지는 지금, 배분 심사·성과 평가에 알고리즘을 쓰기 시작한 조직이라면 그 모델이 기존 지원 이력의 편향을 증폭하지 않는지 정기 감사 항목으로 넣을 때다. **합정.** '제3의 길' 수사가 결정을 미루는 알리바이가 되면 최악이다 — 프레임 거부는 더 나은 결정을 위한 도구지 결정 회피의 명분이 아니다. 또 준법 강조가 조직 내부에 '아무것도 하지 말자'는 위축 효과로 번지지 않도록, 리더가 '무엇을 계속한다'를 명시적으로 선언하는 일이 함께 가야 한다.

광동제약, 창사 첫 지속가능경영보고서 — 한국 ESG 공시의 제도화

한 제약 기업이 창사 이래 처음으로 지속가능경영보고서를 발간했다. 눈여겨볼 것은 발간 자체가 아니라 그 안의 뼈대다. 글로벌 표준에 맞춘 이중 중대성 평가로 5대 핵심 과제 — 기후변화 대응, 윤리경영 강화, 책임 있는 이사회 운영, 인권 보장, 제품·포장재 자원순환성 개선 — 를 도출했고, GRI·SASB·TCFD·유엔 지속가능발전목표 같은 국제 기준을 반영했다.

이중 중대성이란 환경·사회가 기업에 미치는 영향과 기업이 환경·사회에 미치는 영향을 양방향으로 따지는 방식으로, 최근 국제 공시 기준이 요구하는 핵심 절차다. 더 주목할 대목은 거버넌스다 — 이사회 산하에 독립이사 3인 전원으로 구성된 ESG위원회를 출범시켜 전략·정책·정량 성과를 점검하는 컨트롤타워를 맡겼다. 보고서 한 권보다, 측정 방법론과 독립 감시 기구가 함께 자리 잡았다는 사실이 중요하다.

한국 시사점 — 몇 년 전이라면 지속가능경영보고서는 대기업의 홍보물에 가까웠지만, 이제 중견기업까지 이중 중대성 평가와 독립 거버넌스라는 방법론을 갖추기 시작했다. 읽어야 할 것은 두 가지다. 첫째, 발간을 목표로 삼는 시대는 끝났다 — '어떤 방법으로 무엇을 중대 이슈로 골랐는가'라는 절차의 투명성과 독립 기구의 실권이 신뢰를 가른다. 둘째, 후발 기업이 벤치마킹할 것은 화려한 디자인이 아니라 평가 절차와 거버넌스의 독립성이다. 제도화의 초입에서 기준을 높게 잡는 기업이 공시 의무화가 본격화될 때 앞서간다.

전문가 심층 — 중견기업 첫 보고서가 '방법론 완비형'으로 나온 것의 의미

왜 중요한가. 이 사례의 의미는 순서에 있다. 통상 기업의 첫 보고서는 성과 나열형으로 나오고 방법론은 몇 해에 걸쳐 뒤따라온다. 그런데 첫 발간에 이중 중대성 평가와 독립이사 전원 위원회를 함께 실은 것은, 공시 의무화 일정표를 역산해 처음부터 '심사받을 수 있는 체계'로 설계했다는 뜻이다. 한국 ESG가 자발적 홍보의 국면에서 규율된 공시의 국면으로 넘어가는 이행기를, 중견기업의 몸으로 보여주는 장면이다. **승자와 패자.** 승자는 데이터 체계·평가 절차·거버넌스에 선행 투자한 중견기업과, 그 수요를 받는 검증·자문 시장이다. 패자는 발간 실적용 보고서를 반복해 온 기업 — 의무화가 닥치면 방법론 격차가 신뢰 격차로, 다시 자본 조달 조건의 격차로 번진다.

한국 적용. 지속가능성 공시 의무화 로드맵이 단계적으로 다가오는 지금, 중견·중소기업이 이 사례에서 가져갈 실무는 세 가지다 — ① 첫 보고서 전이라도 이중 중대성 평가를 먼저 수행해

데이터 갭을 파악할 것, ② ESG위원회는 구성의 독립성과 함께 예산·안건 상정권 같은 실권을 정관·규정에 명시할 것, ③ 제약·식품처럼 윤리 리스크가 큰 업종은 중대성 목록에 그 업의 아픈 지점(리베이트·품질·공급망)을 정면으로 올려야 평가의 진정성이 산다. **함정**. 이중 중대성 평가가 컨설팅 템플릿의 복붙으로 수행되면 껍데기만 남는다 — 이해관계자 참여의 폭과 선정 근거의 공개 수준을 봐야 한다. 독립이사 전원 위원회도 안건이 형식 보고에 그치면 장식이 된다. 그리고 첫 보고서의 진짜 시험은 두 번째 보고서다 — 전년 목표의 달성·미달을 정직하게 공시하는가에서 제도화의 진위가 갈린다.

출처: 식품음료신문 (한국, 2026-07) — 광동제약, 창사 이래 첫 '지속가능경영보고서' 발간...ESG 고도화 닷 올렸다

롯데칠성, 국내 첫 100% 재생 원료 용기 — 순환경제의 소비재 실험

한 대형 음료 기업이 신제품을 내놓으면서 제품보다 눈길을 끄는 결정을 발표했다 — 국내 최초로 100% 재생 원료 용기를 도입하며 자원 순환 체계 구축에 나선 것이다. 건강을 즐긴다는 헬시플레이저 흐름을 탄 제로 칼로리 음료가 흥행하는 가운데, 그 인기를 재생 원료 용기라는 순환경제 실험의 발판으로 삼았다. 대량으로 팔리는 소비재일수록 포장재의 순환성이 환경에 미치는 영향은 크다. 재생 원료 100% 용기를 대중적 히트 상품에 적용했다는 것은, 순환경제가 친환경 니치 상품의 영역을 넘어 대량 소비의 주류로 진입하고 있음을 보여준다. 이 결정의 핵심은 '많이 팔리는 제품일수록 순환 구조를 먼저 갖춰야 한다'는 역발상이다.

한국 시사점 — 순환경제 논의는 재활용률 통계와 규제 준수의 언어로 다뤄지기 쉬웠지만, 이 사례는 그것을 대중 소비재의 실물로 끌어내렸다. 식음료·소비재 기업이 배울 것은 순환성을 '비용을 감수하는 착한 부담'이 아니라 '주력 상품에 내장하는 표준'으로 전환하는 발상이다. 소량의 프리미엄 라인에만 재생 원료를 쓰면 실제 환경 영향은 미미하다 — 가장 많이 팔리는 대표 상품의 포장재를 바꿔야 순환의 규모가 산다. 동시에 '100% 재생 원료' 표현의 근거(원료 출처·검증 방식)를 투명하게 공개하는 것이 그린워싱 논란을 막는 길이다.

전문가 심층 — 재생 원료의 '주류 진입'이 촉발할 조달 경쟁

왜 중요한가. 순환경제의 진짜 관문은 기술이 아니라 규모였다. 재생 원료 용기는 오래전부터 가능했지만 프리미엄 니치에 갇혀 있었다 — 이번 결정은 그것을 연간 수천만 개 단위로 팔리는 히트 상품에 얹음으로써, 재생 원료가 '보여주기 소재'에서 '주력 조달 품목'으로 넘어가는 문턱을 보여준다. 이 문턱을 넘는 순간 게임의 성격이 바뀐다 — 착한 이미지 경쟁이 아니라 원료 확보 경쟁이 된다. **승자와 패자.** 승자는 고품질 재생 원료의 안정 공급망을 선점하는 기업과, 식품 접촉 등급 재생 원료를 생산·검증하는 국내 소재·재활용 산업이다.

패자는 두 부류다 — 재생 원료를 니치 라인의 장식으로만 쓰다 규제 강화 때 조달 경쟁에서 뒤처지는 소비재 기업, 그리고 수거·선별 품질을 못 올려 국산 재생 원료의 공급 병목이 되는 회수 체계다. **한국 적용.** 재생 원료 의무 사용의 제도화 흐름은 이미 방향이 잡혀 있고, 유럽의 포장재 규제는 수출 기업에 먼저 닿는다. 소비재 기업의 실무 순서는 명확하다 — ① 대표 상품군의 포장재 순환성 로드맵을 먼저 세우고(니치가 아니라 주력부터), ② 식품 접촉 재생 원료의 안전성 인증·이력 추적 체계를 조달 계약에 내장하며, ③ '100%' 같은 정량 주장에는 제3자 검증을 붙여 공시하는 것이다.

회수-선별-재생-조달의 국내 순환 고리에 지분을 갖는 기업이 다음 국면의 가격·물량 협상력을 진다. **함정.** 재생 원료 수급은 유가·폐기물 시황에 따라 출렁인다 — 단일 공급선에 기대면 '100%' 약속이 결품 앞에서 무너진다. 또 재생 원료의 원가 상승분을 소비자 가격에 그대로 얹으면 '그린 프리미엄' 반발을 부른다. 조달 다변화와 원가 흡수 설계 없는 선언은 이듬해의 정정 공시가 되기 쉽다.

출처: 식품음료신문 (한국, 2026-07) — 롯데칠성음료, '칠성사이다 제로 유자' 흥행 돌풍…친환경 순환경제 속도

02 세계 임팩트 현장 — 글로벌 벤치마크

다른 나라의 임팩트 생태계는 지금 무엇을 움직이고 있는가. 한국에 시차를 두고 닿을 만한 해외 단서를 모았다.

- **학교는 어떻게 공공선에 복무하는가 — '민주주의는 동사다'.** 미국의 사회혁신 저널이 대도시 공립학교를 이끄는 교육 리더들의 대화를 전했다. 학교가 단순한 시민 교과가 아니라 학생이 목소리와 소속감을 갖고 자기 문제를 함께 푸는 '민주주의의 모델'이어야 한다는 것이다. 교육 격차와 공교육의 존립이 흔들리는 시대에, 학교를 사회 공공선의 핵심 기반으로 다시 세우려는 움직임이다.
- **숲을 잃는 속도, 다시 짜는 대응.** 글로벌 임팩트 매체가 전 세계 삼림 파괴 대응을 근본부터 다시 생각해야 한다고 짚었다. 규제와 인증만으로는 벌목의 속도를 따라잡지 못한다는 문제의식 아래, 원주민 공동체의 권리와 현지 생계를 보전의 중심에 놓는 접근이 다시 주목받는다. 탄소 상쇄 시장의 신뢰가 흔들리는 지금, 숲을 지키는 일의 판을 새로 짜려는 시도다.

— 기후 정치의 뒷문 — 로비에 흔들리는 정책. 네덜란드의 지속가능경영 매체는 기후 담당 장관이 가스 로비에 굴복했다는 시민단체의 비판을 전했다. 화석연료 탈피 공약과 산업계 압박 사이의 간극이 드러난 장면으로, 정책의 방향은 선언이 아니라 로비와 압박이 오가는 '뒷문'에서 갈린다는 사실을 일깨운다.

— 일본, 일곱 번째 ESG 금융 시상. 일본 환경성이 일곱 번째 ESG 금융 어워드를 시상했다. 금융기관의 ESG 실천을 국가가 매년 시상으로 독려하며 제도적 방향을 제시하는 방식 — 처벌이 아니라 명예와 유인으로 시장을 움직이는 설계로, 한국 정책금융이 참고할 만한 사례다.

🔒 전문가 심층 — 네 현장을 관통하는 '판정 권한의 지도'

네 장면은 이번 호 헤드라인의 본질 — 누가 성공을 판정하는가 — 이 세계 각지에서 어떻게 변주되는지 보여준다. 미국의 학교 담론은 판정의 권한을 학생이라는 당사자에게 되돌리는 실험이고, 삼림 대응의 재설계는 보전의 판정자를 국제 인증기구에서 원주민 공동체로 옮기는 시도다. 네덜란드의 장면은 그 반대편 — 판정이 공론장이 아니라 로비의 뒷문에서 이뤄질 때 무슨 일이 생기는지를 보여주는 반면교사이며, 일본의 시상 제도는 국가가 '무엇이 좋은 금융인가'의 판정 기준을 유인으로 공표하는 방식이다.

큰 제도(표준·정책·금융)와 작은 현장(교실·숲의 공동체)이 같은 물음 위에 놓여 있다는 것이 이번 주 세계 현장의 발견이다. **한국 독해의 포인트.** 한국은 판정 권한의 설계가 유난히 위(정부·평가기관)에 몰려 있는 생태계다 — 교육도, 보전도, 금융 유인도 당사자의 지분이 작다. 네 장면 중 한국에 가장 빨리 닿을 것은 일본형 유인 설계(정책금융 시상·인증)로 반년 안팎의 거리에 있고, 당사자 중심 판정(학교·공동체)은 1년 이상의 담론 숙성이 필요해 보인다. 먼저 오는 것을 받아들이되, 늦게 오는 것이 본질이라는 점을 잊지 않는 독해가 필요하다.

출처: [Stanford Social Innovation Review \(미국, 2026-06\) — How Can Schools Best Serve the Common Good?](#) · [Impakter \(글로벌, 2026-06\) — Rethinking the Global Response to Deforestation](#) · [Duurzaam Ondernemen \(네덜란드, 2026-06\) — Fossilvrij: 'D66-minister klimaat buigt voor gaslobby'](#) · [Sustainable Japan \(일본, 2026-06\) — Ministry of the Environment gives seventh ESG Finance Awards Japan](#)

03 딥다이브 — 누가 성공을 판정하는가

이번 호 장면들을 관통하는 한 줄은 이것이다. **임팩트의 질문이 '얼마를 냈나'에서 '무엇을 남겼나'로, 그리고 '누가 성공을 판정하는가'로 옮겨가고 있다는 것.** 자선의 영속성 지표, 개발원조의 끊어진 순환, 재단 리더의 프레임 거부, 한국 기업의 이중 중대성 평가는 서로 다른 이야기처럼 보이지만 모두 같은 물음을 향한다 — 우리는 지금까지 잘못된 것을 재 왔던 것은 아닌가.

측정의 역사로 보면 이것은 세 번째 이동이다. 첫 번째 시대의 언어는 투입이었다 — 얼마를 집행했고 몇 명에게 닿았는가. 두 번째 시대는 결과를 물었다 — 그래서 삶이 나아졌는가. 그리고 지금 세 번째 물음이 올라온다 — 그 판정을 누가 내리는가, 그리고 지원이 끝난 뒤에 무엇이 남는가. 자선이 재지 못하는 '영속성'과 개발원조에 부재한 '수혜자의 되먹임'은 같은 공백의 두 얼굴이다. 돈을 낸 쪽의 시선으로만 성공을 판정해 왔기에, 정작 그 돈으로 살아가는 쪽의 목소리는 지표에서 지워져 있었다.

이 공백을 메우는 방향은 두 갈래로 나타난다. 하나는 '남는 구조'를 성과로 재는 것 — 지원이 사라진 뒤에도 스스로 굴러가는 제도와 역량을 만들었는가를 묻는 일이다. 다른 하나는 '판정자를 되돌리는 것' — 수혜 당사자가 서비스의 질을 평가하고 그 평가가 자금의 흐름을 바꾸도록 끊어진 순환을 다시 잇는 일이다.

한국 기업이 이중 중대성 평가로 중대 이슈를 양방향으로 따지기 시작한 것도 같은 맥락이다 — 기업의 시선만이 아니라 사회의 시선으로 중대성을 판정하겠다는 선언이기 때문이다. 임팩트가 어른이 된다는 것은 더 많은 돈을 다룬다는 뜻이 아니라, 성공을 판정하는 권한을 돈 낸 쪽에서 영향을 받는 쪽으로 조금씩 되돌린다는 뜻이다. 그 권한의 이동이 시작된 곳들을 이번 주 우리는 보았다 — 그리고 그 흐름은 대개 6~12개월의 간격을 두고 한국의 실무에 도착해 왔다.

전문가 심층 — 측정 체계 전환기, 실무자의 이행 로드맵

왜 중요한가. 측정 기준의 교체기는 언제나 힘의 재편기다. 투입 지표의 시대에 강했던 조직(집행력·행정 완결성)과 영속성·되먹임 지표의 시대에 강할 조직(이양 설계·당사자 관계)은 다르다 — 기준이 바뀌는 지금 움직이는 쪽이 다음 10년의 신뢰 배분에서 앞선다. **승자와 패자.** 승자는 세 부류다. 지원 종료 후 생존률을 스스로 공개하는 재단(투명성이 곧 브랜드가 된다), 당사자 평가 데이터를 축적해 온 현장 조직(새 기준의 증거를 이미 쥐고 있다), 그리고 성과연동·이양 설계를 자문할 수 있는 전문 인력이다. 패자는 투입 지표의 관성에 최적화된 채 전환을 미루는 조직 — 기준이 바뀐 뒤의 전환은 비용이 배로 든다. **한국 적용.** 이행은 세 박자로 설계할 수 있다.

지금부터 6개월 안에는 어휘와 지표의 정비 — 기존 성과 체계에 '종료 후 생존'과 '당사자 평가' 열을 시범 항목으로 추가하는 일이다. 6~12개월 구간에는 소규모 실험 — 신규 그랜트 한두 건에 이양 로드맵과 성과연동 지급을 실제로 붙여 보는 일이다. 12~24개월 구간에는 표준화 — 실험의 데이터를 근거로 기관 전체의 성과 체계를 갱신하고 그 방법론을 공개하는 일이다. 이 순서를 지키면 담론이 제도가 되는 시점에 '이미 해 본 조직'으로 서게 된다. **함정.** 전환기의 가장 큰 함정은 새 지표를 낳은 관행 위에 덧칠하는 것이다 — 연속성 항목을 만들어 놓고 여전히 집행률로 평가하면, 현장은 이중 보고의 부담만 진다. 지표를 바꾸면 평가·예산·인사의 연동까지 바뀌어야 전환이 완성된다.

04 한국 임팩트 현장 — 지금 한국에서 움직이는 장면

열풍이 식은 자리에서 제도가 세워진다

해외에서 도착한 '무엇을 남겼나를 재라'는 물음은 한국 ESG 현장에 그대로 옮겨 놓을 수 있다. 한국에서도 ESG는 몇 년의 열풍을 지나 피로와 회의의 국면에 들어섰다. 그러나 열풍이 식는 것과 실천이 멈추는 것은 다른 일이다. 창사 첫 지속가능경영보고서를 이중 중대성 평가와 독립이사 전원의 ESG위원회로 뒷받침한 제약사, 대표 히트 상품에 국내 첫 100% 재생 원료 용기를 적용한 음료사의 사례는, 구호가 사라진 자리에서 오히려 '방법론'과 '거버넌스'라는 뼈대가 세워지고 있음을 보여준다. 화려한 캠페인의 시대가 지나고, 이제 '어떻게 측정하고 누가 감시하는가'라는 지루하지만 결정적인 질문이 남았다.

한국 시사점 — 지금 해야 할 일은 '피로의 시대'를 건디는 제도 설계다. 첫째, 보고서를 발간 실적이 아니라 방법론의 투명성으로 승부할 것 — 이중 중대성 평가의 절차, 중대 이슈 선정의 근거, 이해관계자 참여의 폭을 구체적으로 공개하는 기업이 신뢰를 얻는다. 둘째, ESG위원회 같은 기구는 구성의 독립성만큼 실권이 중요하다 — 전략과 예산에 개입할 권한이 없으면 형식에 그친다. 셋째, 측정이 어려운 영역일수록 방법론을 먼저 갖춘 기업이 표준을 만든다. 열풍이 식은 자리는 후퇴의 자리가 아니라 차별화의 자리다.

전문가 심층 — 한국 ESG '제도화 국면'의 승부처 세 곳

왜 중요한가. 열풍과 제도의 차이는 지속의 주체다. 열풍은 여론이 끌고 가지만 제도는 방법론·기구·의무가 끌고 간다. 이번 주 한국의 두 장면(첫 보고서의 방법론 완비·재생 원료의 주류 상품 적용)은 여론이 식은 뒤에도 굴러갈 장치가 기업 안에 심어지기 시작했다는 증거라서, 개별 기업 소식 이상의 의미가 있다. **승자와 패자.** 승자는 공시 의무화 일정을 역산해 데이터·평가·

거버넌스에 지금 투자하는 기업, 그리고 검증·자문·재생 소재처럼 제도화가 만드는 새 시장의 공급자다. 패자는 열풍기에 만든 캠페인 조직을 그대로 둔 채 의무화를 맞는 기업 — 홍보의 언어와 공시의 언어는 다르며, 그 전환에는 몇 해가 걸린다. **한국 적용.** 승부처는 세 곳이다. ① 중견기업의 방법론 격차 — 대기업은 이미 체계를 갖췄고, 의무화의 파고는 중견·중소에 먼저 부담으로 닿는다.

지금 이중 중대성 평가를 연습해 둔 기업과 아닌 기업의 간격이 2~3년 뒤 자본 조달 조건으로 나타난다. ② 거버넌스의 실권 — 독립 위원회의 존재가 아니라 안건 상정권·예산 심의권 같은 실제 권한이 공시 항목으로 검증되는 시대가 온다. ③ 정량 주장의 검증 — '100% 재생 원료' 같은 숫자 선언에 제3자 검증을 붙이는 관행이 표준이 되면, 검증 없는 선언은 곧바로 그린워싱 리스크가 된다. **함정.** 제도화 국면의 최대 함정은 '서류의 승리'다 — 방법론과 위원회와 검증이 모두 갖춰졌는데 정작 배출량도 공급망도 달라지지 않는 상태. 제도는 변화의 골격이지 변화 자체가 아니다. 보고서의 두께가 아니라 전년 대비 달라진 실물 지표를 묻는 습관이, 제도화의 시대를 진짜로 만드는 감시자의 몫이다.

출처: 식품음료신문 (한국, 2026-07) — 광동제약, 창사 이래 첫 '지속가능경영보고서' 발간...ESG 고도화 닷 올렸다 · 식품음료신문 (한국, 2026-07) — 롯데칠성음료, '칠성사이다 제로 유자' 흥행 돌풍...친환경 순환경제 속도

05 곧 다가올 — 한국 임팩트 생태계가 미리 준비할 것

해외에서는 본격화됐지만 한국에는 아직 충분히 도착하지 않은 흐름이다. 소셜 임팩트 분야에서 한국은 글로벌 흐름을 대체로 반년에서 1년 남짓의 시차로 뒤따르는 구간에 있어, 미리 준비하면 그만큼 앞설 수 있다.

- **'영속성'을 재는 성과 지표.** 자선과 사회공헌의 성과를 집행액·수혜자 수가 아니라 '지원이 끝난 뒤 스스로 살아남은 구조'로 재려는 흐름은, 매년 새 사업을 세는 데 익숙한 한국 기업 재단에 6~12개월 안에 닿을 것으로 보인다. 처음부터 자립과 이양을 설계에 넣은 그랜트가 다음 표준이 된다.
- **수혜자 되먹임을 잇는 자금 구조.** 돈을 내는 쪽과 혜택을 받는 쪽이 분리된 '끊어진 순환'을 잇는 성과연동 지원·자립형 모델은, 보조금 중심의 한국 공익 생태계가 미리 실험해 돌파제다. 담론의 도착은 1년 안팎, 제도의 도착은 그보다 길다 — 그 간격이 먼저 실험한 조직의 자산이 된다.

- **이중 중대성 평가의 확산.** 양방향 중대성 평가는 대기업을 넘어 중견·중소기업으로 번질 조짐이다. 공시 의무화 일정과 맞물려 12~24개월 안에 표준 관행이 된다 — 방법론과 이해관계자 참여를 먼저 갖춘 기업이 앞선다.
- **순환경제의 주류 소비재 진입.** 재생 원료를 대표 히트 상품에 적용하는 실험은 규제 강화를 앞둔 소비재 업계 전반으로 6~18개월에 걸쳐 번질 것이다. 조달 경쟁은 이미 시작됐다 — 가장 많이 팔리는 제품의 순환성을 먼저 바꾸는 쪽이 규모의 임팩트와 협상력을 함께 가져간다.

06 에디터스 노트

① '얼마를 냈나'에서 '무엇을 남겼나'로 — 측정이 옮겨간다

이번 호를 한 문장으로 줄이면, 임팩트가 재는 대상이 투입에서 결과로, 그리고 결과에서 '영속성'으로 옮겨가고 있다는 것이다. 오랫동안 자선과 개발원조는 얼마를 집행했고 몇 명에게 닿았는지를 성과로 삼아 왔다. 세기에 편하고 기부자에게 보고하기 좋은 지표였다. 그러나 이번 주 여러 장면은 그 편한 지표가 가장 중요한 것을 놓쳐 왔다고 입을 모았다.

지원이 끝난 뒤에도 그 자리에 남는 구조를 만들었는가 하는 질문 말이다. 레바논의 한 대학이 재단의 손이 떠난 뒤에도 스스로 모델을 확장한 사례는, 자선의 진짜 성공이 프로그램의 산출물이 아니라 '남는 구조'에 있음을 보여준다. 전문가 독자에게 이것은 측정 체계 재설계의 예고다 — 성과 보고서의 다음 판은 '3년 뒤 우리 없이 살아남았는가'라는 열을 갖게 될 것이다. 무엇을 재느냐가 결국 무엇을 만드느냐를 결정한다.

② 끊어진 순환을 다시 잇는 일

이번 주 가장 날카로운 진단은 비영리 세계에 '수혜자의 되먹임 통로가 부재하다'는 것이었다. 일반 사업에서는 소비자가 돈을 내지 않으면 즉시 반응이 오지만, 비영리 세계에서는 돈을 내는 사람과 혜택을 받는 사람이 분리돼 있어 그 반응이 오지 않는다. 수혜자는 서비스가 효과가 없어도 지갑으로 항의할 수 없고, 사업은 자연스럽게 기부자의 언어에 최적화된다.

이 구조적 결함은 한국의 보조금 중심 공익 생태계에 더 깊게 새겨져 있다 — 집행률과 정산 서류가 사업의 질을 대신 판정해 온 관행 말이다. 필요한 것은 판정자를 되돌리는 설계다. 수혜 당사자의 평가가 다음 예산에 반영되는 구조, 성과에 따라 흐르는 자금, 유효한 수요를 드러내는

자립형 모델. 선의가 방향을 잃지 않으려면 성공을 판정하는 권한이 돈을 낸 쪽에만 있어서는 안 된다. 가장 목소리가 작았던 쪽에 판정의 권한 한 조각을 되돌려 주는 일 — 그 한 조각이 선의를 성과로 바꾼다.

③ 한국 ESG, 열풍이 식은 자리에서 제도로 내려앉다

마지막으로 이번 호는 한국 현장의 조용한 진전을 함께 보여줬다. 창사 첫 보고서를 방법론과 독립 거버넌스로 뒷받침한 제약사, 대표 상품에 국내 첫 100% 재생 원료 용기를 적용한 음료사 — 모두 ESG가 열풍의 국면을 지나 제도의 국면으로 넘어가고 있다는 같은 방향을 가리킨다. 몇 년 전의 보고서가 홍보물이었다면, 이제는 '어떤 방법으로 무엇을 중대 이슈로 골랐는가'라는 방법론과 그것을 감시할 독립 기구가 함께 자리 잡기 시작했다.

전문가 독자에게 이번 호가 던지는 메시지는 분명하다. 열풍이 식었다고 손을 놓을 것이 아니라, 바로 그 자리에서 측정과 감시의 뼈대를 세우는 쪽이 다음 시대의 신뢰를 가져간다는 것. 발간 건수나 캠페인의 화려함이 아니라 평가 절차의 투명성, 거버넌스의 실권, 정량 주장의 검증이 진짜를 가르킨다. 변화를 잇는 사람들이 지금 지켜야 할 것은 더 큰 구호가 아니라 더 정교한 방법론과 더 실권 있는 감시다. 열풍은 오고 가지만, 한 번 세운 제도의 뼈대는 오래 남아 다음 세대의 기준이 된다.

본 리포트는 그린임팩트(www.greenimpact.kr)와 시가 함께 만들었습니다.

2026년 7월 2주 · 전문가판