

임팩트 커넥터

변화를 잇는 사람들

THIS WEEK POINT

임팩트의 진짜 성적표는 '무엇을 남겼나'가 아니라 '무엇이 스스로 굴러가나'다. 미국의 대표 사회혁신 저널에 실린 한 편의 글이 임팩트 측정의 오래된 맹점을 건드렸다. 베이루트의 한 대학이 통화 붕괴와 정치 위기 한복판에서, 재단이 손을 떼고 추가 지원을 요청하지도 않은 채, 기부금으로 세운 디지털 교육 허브를 스스로 다른 학과로 복제하기 시작했다는 것이다. 지속가능성 성공담이 아니라 그보다 한 단계 위의 결과 — 보조금이 끝난 뒤에도 남는 '영속적 구조'를 만들었는가 — 인데, 지금 자선·임팩트 분야에는 이것을 알아보고 측정할 표준 자체가 없다는 진단이다.

ESG 리스크가 드디어 '자본의 가격'에 박히기 시작했다. 유럽중앙은행이 6월 15일부터 담보 체계에 기후 요소를 도입해, 전환 위험에 크게 노출된 기업 채권에 추가 할인(헤어컷)을 매기기 시작했다. 은행이 그런 채권을 담보로 내밀면 예전보다 낮은 값으로 인정한다는 뜻이다. 프랑크푸르트에게 전환 위험은 이제 도덕의 문제가 아니라 통화정책에 반영해야 할 금융 위험이다. ESG가 보고서의 언어에서 자금 조달 비용의 언어로 내려앉는 전환점이다.

변동성의 시대에 임팩트가 '착한 선택지'에서 '방어 자산'으로 재정의된다. 영국 임팩트투자연구소는 2차 대전 이래 최고 수준의 시장 변동성 앞에서 투자자들이 낡은 규칙서로 포트폴리오를 짜고 있다고 지적했다. 세상은 근본적으로 바뀌었는데 자산은 여전히 안 바뀐 척 설계된다는 것이다. 이 기관은 임팩트 렌즈를 수익을 깎는 비용이 아니라 충격을 흡수하고 회복하는 포트폴리오 회복력의 동력으로 다시 자리매김하는 캠페인을 시작했다.

전문가 심층 — 이번 호를 관통하는 본질과 그 근거

임팩트 측정의 공백, 중앙은행의 담보 헤어컷, 변동성 시대의 회복력 논쟁, 성과기반 펀딩 실험, 그리고 뒤에 이어질 프랑스의 '재생 경영' 논쟁과 한국의 사회혁신 2.0 — 흩어진 장면 같지만 하나의 본질이 관통한다. **임팩트가 '선언과 스토리'의 층위에서 내려와 '가격·구조·측정'이라는 단단한 층위로 이동하고 있다**는 것이다. 지난 호가

'출구에서 임팩트가 배신당하는가'를 물었다면, 이번 주 장면들은 그보다 앞선 질문 — 임팩트를 자본의 가격에 어떻게 새기고(ECB), 그 성과를 무엇으로 재며(SSIR·아름다운재단), 어떤 자금 구조로 지탱하느냐(성과기반 펀딩) — 로 무게를 옮긴다. 좋은 뜻을 오래 견디게 하려면 의도가 아니라 배선(配線)이 필요하다는 지난 호의 진단이, 이번 주엔 '측정의 배선'과 '가격의 배선'으로 구체화됐다.

이 본질의 무게는 여러 권역의 동시 출현이 뒷받침한다. 같은 2주 안에 미국(측정 공백·성과기반 펀딩·삼림규정 맹점·AI와 임팩트투자), 이탈리아·유럽(중앙은행 기후 담보·순환경제 정의), 네덜란드(회복력 임팩트투자), 프랑스(재생 경영 논쟁), 남아프리카(ESG 신뢰), 그리고 한국(사회혁신 2.0·성과 측정의 규범성)에서 '임팩트를 단단한 것으로 바꾼다'는 동일 본질이 확인됐다. 이런 담론은 대개 본고장의 연구·규제·공론장에서 먼저 무르익은 뒤 한국의 정책금융·연기금·임팩트 운용과 중간지원조직 실무에 6~12개월쯤 시차를 두고 닿아 왔다 — 지금 설계에 반영하면 그 시차만큼 앞선다.

01 헤드라인 — 이번 주 핵심 흐름

임팩트가 한 번도 재지 않은 지표 — '영속성'이라는 성적표

미국의 대표 사회혁신 저널이 자선·임팩트 측정의 오래된 맹점을 정면으로 짚었다. 2025년 초, 베이루트의 한 대학이 기부금으로 세운 디지털 교육 이니셔티브에서 조용히 손익분기점을 넘겼다. 재단은 이미 일상 운영에서 손을 떼 뒤였고, 대학은 추가 지원을 요청하지도 않았다. 그런데 통화 붕괴와 항구 폭발의 여파, 정치 위기와 지역 분쟁이 겹친 와중에도 대학 지도부는 스스로 판단해 그 모델을 다른 학과로 복제하기 시작했다. 글쓴이는 이것이 단순한 '지속가능성 성공담'이 아니라 그보다 한 범주 위의 결과라고 말한다 — 보조금이 무언가 영속적이고 구조적인 것, 보조금 자체보다 오래 남는 것을 세웠는가라는 물음이다.

문제의 허브는 프로그램이나 플랫폼이 아니라 교수진·기술·거버넌스·수익·전달을 하나의 구조로 통합해 대학이 직접 소유하고 운영하는 '기관의 신경 중추'였다. 재단의 역할은 손익분기 시점에 이미 거의 끝나 있었다. 돈이 떨어져서가 아니라, 대학이 그것을 자기 것으로 삼았기 때문이다. 글쓴이의 결론은 날카롭다. 자선이 흔히 재는 산출(몇 명에게 닿았나·몇 개를 지었나)은 보조금이 끊기면 함께 멈추지만, 진짜 물어야 할 것은 '보조금이 끝난 자리에 스스로 굴러가는 구조가 남았는가'이며, 지금 이 분야엔 그것을 알아보고 측정할 표준조차 없다는 것이다.

한국 시사점 — 이 진단은 한국 임팩트 자본과 공익 자원 배분의 가장 아픈 곳을 찌른다. 한국의 임팩트·사회공헌 평가는 여전히 '지원 인원·수혜 건수·집행률' 같은 산출 지표에 묶여 있고, 사업이 끝난 뒤 그 자리에 무엇이 자립해 남았는지를 재는 틀은 거의 없다. 그 결과 자원은 매년 새 사업을 깔되 이전 사업의 구조적 잔존을 확인하지 않는 '깔고 잇는' 패턴에 갇힌다. 한국 임팩트 운용사·재단·공공 재원이 지금 설계에 넣어야 할 것은 세 가지다.

첫째, 평가 항목에 '영속성 지표' — 사업 종료 후 수혜 조직이 자체 수익·거버넌스·인력으로 모델을 이어가거나 복제했는가 — 를 정식으로 추가하는 일. 둘째, 지원 설계 단계부터 출구를 '자립 구조 이양'으로 잡아, 프로그램이 아니라 그 프로그램을 굴릴 조직 역량에 투자하는 일. 셋째, 성공 사례를 '수혜 규모'가 아니라 '지원 없이 살아남은 기간'으로 기록하는 관행을 세우는 일이다. 얼마를 썼는지가 아니라 무엇이 남았는지를 재기 시작할 때, 한국 임팩트 자원의 복리가 시작된다.

전문가 심층 — '영속성 지표'가 임팩트 평가의 판을 어떻게 바꾸는가

왜 중요한가. 이 글의 기여는 임팩트 측정의 시제(時制)를 바꾼 데 있다. 기존 지표는 대부분 '보조금이 흐르는 동안'의 산출을 재는 현재형이지만, 진짜 임팩트는 보조금이 끊긴 뒤의 잔존 — 미래형 — 에서 판가를 난다. 베이루트 사례의 핵심은 '규모'가 아니라 '소유권의 이동'이다. 대학이 모델을 자기 것으로 삼아 스스로 복제했다는 것은, 자본이 프로그램이 아니라 '스스로 굴러가는 제도적 신경 중추'를 세웠다는 뜻이다. 이것을 측정 표준으로 세우면, 임팩트 평가는 '얼마나 많이 닿았나'에서 '얼마나 스스로 남았나'로 축을 옮긴다. **승자와 패자.** 승자는 처음부터 자립 구조 이양을 설계에 넣은 재단·운용사와, 지원이 끝난 뒤에도 모델을 소유·확장할 역량을 갖춘 수혜 조직이다.

패자는 산출 지표로 성과를 자랑해 온 프로그램형 사업 — 보조금이 끊기는 순간 성과도 함께 증발하고, 그 이력이 다음 자원 조달의 신뢰 비용으로 돌아온다. 특히 매년 새 사업 착수 실적으로 예산을 정당화해 온 공공 재원이 이 전환에서 가장 취약하다. **한국 적용.** 한국은 모태·성장금융과 공공 사회공헌 자원의 비중이 커서 평가 표준을 정책이 표준화하기 유리하다. ① 정책 출자·보조 조건에 '종료 후 자립 구조' 평가를 넣어 시장 관행으로 확산시키고, ② 지원 마지막 1~2년을 '역량 이양기'로 설계해 운영권·수익원·거버넌스를 수혜 조직에 넘기며, ③ 성과 보고 양식에 '지원 없이 유지된 기간·복제 여부'를 필수 필드로 추가하는 것이다.

이 개념이 한국 임팩트 실무 언어가 되기까지는 반년에서 1년쯤 시차가 있어 보인다 — 먼저 도입하는 재원이 평가의 표준을 진다. **함정.** '영속성'을 모든 사업에 일률 적용하면 안 된다. 재난 구호·긴급 지원처럼 본래 한시적이어야 할 개입까지 자립을 강요하면 본말이 전도된다. 핵심은 '구조를 세우는 사업'과 '즉시 구호하는 사업'을 구분해 서로 다른 잣대를 대는 것이다. 또 자립을 '재정 자립'으로만 좁게 읽으면, 수혜 조직에 수익화 압박만 없어 공익성을 훼손할 수 있다. 영속성은 돈으로 서는 것이 아니라 소유권·거버넌스·역량이 함께 설 때 선다.

중앙은행이 기후 위험에 값을 매기다 — ECB 담보 헤어컷

이탈리아의 ESG 전문 매체가 유럽 금융의 조용하지만 묵직한 변화를 전했다. 유럽중앙은행이 재융자 거래에 쓰이는 담보 체계에 '기후 요소'를 도입했다는 것이다. 6월 15일부터 적용된 이 조치는, 은행이 담보로 내미는 회사채가 기후 전환 위험에 크게 노출된 기업의 것이라면 예전보다 낮은 가치로 인정하는 추가 할인 — 헤어컷 — 을 매긴다. 예를 들어 어떤 은행이 전환 위험에 취약한 회사의 채권을 담보로 제시하면, ECB는 그 채권 가격이 기후 충격으로 떨어질 가능성에 대비해 값을 선제적으로 깎아 잡는다.

프랑크푸르트의 논리는 분명하다. 전환 위험은 더 이상 도덕적·정성적 문제가 아니라 통화정책 틀 안에 통합해야 할 금융 위험이라는 것이다. 이 조치로 유로시스템은 기후에 취약한 자산을 담보로 받을 때 자신의 손실 위험을 줄일 수 있고, 동시에 시장에는 강력한 가격 메시지를 던진다 — 전환에 뒤처진 기업의 채권은 담보로서 '덜 쳐준다'는 것이다. 규제가 공시 의무를 넘어, 자금을 조달하는 실제 비용의 구조 속으로 기후를 밀어 넣기 시작한 장면이다.

한국 시사점 — 이 변화는 한국 금융·기업 양쪽에 도착 예정인 흐름을 미리 보여준다. 유럽에서 중앙은행이 담보 가치에 기후 위험을 반영하기 시작했다는 것은, 머지않아 전환에 뒤처진 기업의 자금 조달 비용이 실제로 오르는 시대가 온다는 뜻이다. 한국은행과 금융 감독 당국, 그리고 정책금융이 지금 준비해야 할 것은 세 가지다. 첫째, 담보·여신 심사에 기후 전환 위험을 반영하는 방법론을 미리 연구·시범 적용해, 급격한 도입이 부를 신용 경색을 완충하는 일.

둘째, 전환 위험이 큰 업종(철강·석유화학·시멘트 등 한국 제조업의 중추)에 '별점'만 매기는 것이 아니라, 전환 자금을 낮은 비용으로 대는 전환금융을 함께 깔아 '채찍과 마중물'을 동시에 설계하는 일. 셋째, 기업이 자신의 전환 위험을 측정·공시할 역량을 갖추도록 중소·중견기업 지원을 앞세우는 일이다. 유럽이 담보의 언어로 기후를 말하기 시작한 지금, 그 방법론을 먼저 익히는 금융기관이 다음 국면의 규칙을 진다.

전문가 심층 — 담보 헤어컷이 전환금융의 판을 어떻게 바꾸는가

왜 중요한가. 이 조치의 진짜 무게는 규모가 아니라 '위치'에 있다. 기후 위험이 그동안 공시·자율 평가·투자자 선호라는 '바깥 층'에 머물렀다면, 담보 헤어컷은 그것을 중앙은행 통화정책이라는 금융 시스템의 '심장부'에 새긴다. 담보 가치가 깎이면 은행의 자금 조달 여력이 줄고, 그 부담은 결국 전환에 뒤처진 기업의 대출 금리로 전가된다. 즉 '기후 위험 = 자본 비용'이라는 등식이 도덕적

권고가 아니라 가격 메커니즘으로 작동하기 시작한 것이다. 이것이 ESG 반발의 시대에도 유럽 규제가 후퇴하지 않고 오히려 더 단단한 층으로 파고드는 방식이다.

승자와 패자. 승자는 전환 로드맵과 배출 데이터를 먼저 갖춰 담보 가치를 지킬 수 있는 기업과, 전환 위험 평가 방법론을 선점한 금융기관이다. 패자는 전환 계획 없이 고탄소 자산에 묶인 기업 — 채권의 담보 가치가 깎이며 자금 조달 비용이 구조적으로 오르고, 그 격차가 시간이 갈수록 벌어진다. 측정 역량이 없어 자신의 위험을 입증하지 못하는 중소기업도 '기본값 벌점'을 뒤집어쓸 위험이 크다. **한국 적용.** 한국은 제조·중공업 비중이 높아 전환 위험 노출이 크고, 그만큼 이 흐름의 적실성이 가장 높은 축에 속한다.

① 한국은행·금융위가 담보·여신 기후 위험 방법론을 시범 설계해 급격 도입의 충격을 완충하고, ② 산업은행·기업은행 등 정책금융이 전환금융 상품을 앞세워 '벌점 없이 전환할 통로'를 열며, ③ 배출·전환 데이터 인프라를 중소·중견기업에 보급해 측정 역량 격차가 자금 격차로 굳는 것을 막아야 한다. **함정.** 담보 헤어컷을 '고탄소 산업 죽이기'로 오독하면 전환이 아니라 급격한 자본 이탈과 지역 고용 붕괴를 부른다. 핵심은 벌점과 전환 자금을 한 쌍으로 설계해 '탈출로 있는 압박'을 만드는 것이다. 또 전환 위험 측정 방법론이 표준화되지 않은 채 도입되면, 데이터 없는 중소기업이 일괄 불이익을 받는 역진성이 생긴다 — 방법론과 데이터 인프라가 헤어컷보다 먼저 깔려야 실효가 산다.

출처: ESGnews (이탈리아, 2026-07) — BCE, il rischio climatico entra nel calcolo dei collateral

임팩트는 수익을 깎는 비용이 아니다 — 변동성 시대의 '회복력 렌즈'

또 다른 유럽 임팩트 투자 매체가 임팩트 투자를 보는 시선을 뒤집는 주장을 전했다. 영국 임팩트투자연구소의 공동대표는, 2차 대전 이래 볼 수 없던 수준의 시장 변동성 앞에서 투자자들이 '다른 시대에 쓰인 규칙서'로 포트폴리오를 짜고 있다고 지적했다. 세상은 근본적으로 바뀌었는데 많은 자산은 여전히 바뀌지 않은 척 설계된다는 것이다. 그가 말하는 포트폴리오 회복력이란 충격을 흡수하고 downturn에서 회복하며 장기 목표를 향한 궤도를 유지하는 능력인데, 세상이 더 요동칠수록 이 회복력을 확보하기가 어려워진다.

그의 조직은 연기금·보험사·자산운용사를 향해 '임팩트를 회복력의 동력으로 보자'는 대화를 촉발하는 캠페인을 최근 시작했다. 논리의 뿌리는 하나의 단순한 문제의식이다 — 기후·불평등·자원 같은 구조적 변화가 경제와 사회에 미치는 충격이 이미 무시할 수 없는 크기인데, 그 변화를 자산에 반영하지 않은 포트폴리오는 겉으로 안전해 보여도 실은 낡은 위험에 노출돼 있다는 것이다. 임팩트 렌즈는 이런 구조적 변화를 미리 읽어 자산을 그에 맞게 재배치하는 도구이며, 따라서 '착한 선택'이 아니라 '방어적으로 영리한 선택'이 될 수 있다는 주장이다.

한국 시사점 — 이 주장은 한국 기관투자자, 특히 국민연금과 대형 공제회에 직접 겨냥된 메시지다. 한국의 임팩트·ESG 투자 논의는 오랫동안 '수익을 얼마나 양보해야 하는가'라는 상충의 틀에 갇혀 있었고, 그래서 경기가 나빠지면 가장 먼저 후순위로 밀렸다. 그러나 임팩트 렌즈를 '수익 대 착함'의 저울이 아니라 '구조적 위험을 미리 읽는 회복력 도구'로 재정의하면, 논의의 성격이 달라진다. 한국 기관투자자가 지금 검토해야 할 것은 세 가지다.

첫째, 임팩트·ESG를 수익률 목표의 대립항이 아니라 장기 위험 관리의 일부로 투자 정책서에 명문화하는 일. 둘째, 기후·인구·불평등 같은 구조적 변화를 자산 배분 시나리오에 정식 변수로 넣어, '바뀌지 않은 척' 설계된 포트폴리오의 숨은 위험을 드러내는 일. 셋째, 회복력 관점의 임팩트 상품(전환금융·사회주택·장기 인프라)을 장기 부채와 매칭해 운용하는 일이다. 변동성이 일상이 된 시대에, 임팩트를 방어 자산으로 다시 읽는 기관이 먼저 흔들림을 견딘다.

전문가 심층 — '회복력 렌즈'가 기관투자의 판을 어떻게 바꾸는가

왜 중요한가. 이 주장의 날카로움은 임팩트 투자의 정당화 논리를 '가치'에서 '위험 관리'로 옮긴 데 있다. 그동안 임팩트는 수익을 얼마간 포기하는 대가로 사회적 선을 사는 거래로 프레임됐고, 이 프레임 자체가 경기 하강기에 임팩트를 가장 먼저 버리게 만들었다. 회복력 렌즈는 이 구도를 뒤집는다 — 기후·불평등·자원 같은 구조적 변화는 이미 실현 중인 위험이고, 이를 무시한 포트폴리오야말로 '숨은 위험'을 안고 있다는 것이다. 임팩트는 그 위험을 미리 읽어 자산을 재배치하는 조기 경보 장치가 된다. 이 재정의가 성공하면 임팩트는 자선 예산이 아니라 리스크 부서의 언어로 이사회에 오른다.

승자와 패자. 승자는 구조적 위험을 자산 배분에 먼저 내장한 장기 투자자 — 연기금·보험사·국부펀드처럼 부채가 길어 회복력이 곧 생존인 주체다. 패자는 단기 수익률 벤치마크에 묶여 '바뀌지 않은 척' 포트폴리오를 유지하는 운용사로, 구조적 충격이 현실화될 때 낡은 위험에 크게 노출된다. 임팩트를 캠페인 문구로만 소비하고 실제 위험 모형에 넣지 않은 기관도 결국 이 대열에 선다. **한국 적용.** 한국은 세계 최대급 연기금과 두꺼운 공제회 자산을 가졌지만 임팩트·ESG를 여전히 '스튜어드십 활동'의 부속으로 다룬다.

① 임팩트·ESG를 장기 위험 관리 프레임으로 투자 정책서에 격상하고, ② 기후·인구 시나리오를 자산 배분 스트레스 테스트의 정식 변수로 넣으며, ③ 회복력형 임팩트 자산(전환금융·사회주택·장기 인프라)을 장기 부채와 듀레이션 매칭해 운용하는 것이다. **함정.** '회복력'이라는 말로 모든 임팩트 투자를 정당화하려 들면 안 된다 — 회복력에 기여하지 않는 자산까지 임팩트로 포장하면 새로운 형태의 그린워싱이 된다. 핵심은 어떤 구조적 위험을, 어떤 경로로 완화하는지를 자산별로 입증하는 것이다. 또 회복력을 단기 변동성 방어와 혼동하면 안 된다 — 임팩트의 회복력은 분기 등락이 아니라 10년 단위 구조 변화에 대한 것이며, 단기 성과로 이 렌즈를 평가하면 그 본령을 놓친다.

프로그램이 아니라 결과에 값을 치르다 — 성과기반 펀딩 실험

미국의 대표 자선 전문지가 재단 자금 배분 방식의 실험 하나를 소개했다. 뉴저지의 한 재단이 '프로그램'이 아니라 '결과'에 값을 치르는 방식을 시도했더니, 비영리의 창의성과 성과가 함께 살아났다는 것이다. 재단들은 연방 예산 삭감, 심화되는 불평등, 기후 변화, AI가 부른 혼란이 매일 쌓이는 격동의 시기를 지나고 있다. 흔한 답은 '더 많이 주는 것'이고 실제로 많은 재원이 연간 지원 예산을 늘리고 있지만, 아무리 많이 줘도 이만큼 벌어진 격차를 메우진 못한다.

그래서 글쓴이는 '무엇을 지원하느냐'가 아니라 '어떻게 지원하느냐'로 눈을 돌리자고 말한다. 특히 유망한 접근은 재단이 보조금을 주는 방식 자체를 다시 짜는 것이다. 발상은 단순하다 — 비영리에 용도를 묶지 않은 자금을 주어 가장 창의적이고 효과적인 해법을 찾을 자유를 주고, 그다음 실제로 작동한 것에 보상한다. 이 '성과기반 펀딩'은 전통적 보조금처럼 분명한 목표와 기대치를 세우되, 용도 무제한 지원처럼 현실 변화에 맞춰 적응·실험·대응할 유연성을 준다. 이사회가 필요로 하는 책무성과, 수혜 조직이 마땅히 받아야 할 신뢰를 함께 제공한다는 것이다.

한국 시사점 — 이 실험은 한국 공익 자원 배분의 고질을 정확히 겨눈다. 한국의 보조금은 대부분 항목별 예산과 정산에 묶여, 비영리가 현장에서 더 나은 길을 발견해도 '계획서에 없는 지출'이라 실행하지 못한다. 그 결과 재원은 성과가 아니라 규정 준수에 최적화되고, 혁신은 서류의 틀 안에서 질식한다. 한국 재단·공공 재원이 검토해야 할 것은 세 가지다. 첫째, 일부 사업을 '용도 무제한 + 성과 보상' 구조로 전환해, 비영리에 현장 적응의 자유와 결과 책임을 함께 부여하는 일.

둘째, 성과를 산출(집행률·건수)이 아니라 실제 변화로 정의하는 지표 체계를 자원과 수혜 조직이 함께 설계하는 일. 셋째, 정산 감사를 '영수증 검증'에서 '성과 검증'으로 이동시키는 제도적 뒷받침이다. 다만 성과기반 펀딩은 측정 가능한 결과에 자원이 쏠려 수치화하기 어려운 가치가 밀려나는 위험을 안고 있어, 무엇을 성과로 인정할지에 대한 규범적 합의가 먼저 서야 한다.

전문가 심층 — 성과기반 펀딩이 공익 자원의 판을 어떻게 바꾸는가

왜 중요한가. 이 실험의 핵심은 '자유와 책임의 재배치'다. 전통적 항목별 보조금은 재원이 위험을 통제하려 지출을 사전에 못 박지만, 그 통제가 곧 현장 적응을 막는 족쇄가 된다. 성과기반 펀딩은 입구의 통제를 풀어 자유를 주는 대신, 출구의 결과로 책임을 묻는다 — 통제의 시점을 앞에서 뒤로 옮긴 것이다. 이는 앞선 SSIR의 '영속성 지표'와 같은 방향을 가리킨다. 둘 다 '무엇을 얼마나 투입했나'가 아니라 '무엇이 실제로 남고 작동했나'로 자원의 시선을 돌린다. 자금 배분의 논리가 투입 관리에서 결과 관리로 이동하는 큰 흐름의 한 조각이다.

승자와 패자. 승자는 현장 적응력이 뛰어난 비영리와, 성과를 정교하게 정의·검증할 역량을 갖춘 재원이다. 패자는 규정 준수 서류 작성에 특화돼 온 조직 — 자유가 주어지는 순간 방향을 잃고, 결과로 평가받는 순간 실체가 드러난다. 재원 쪽에서도 성과 지표를 조악하게 설계하면, 측정 쉬운 얇은 성과만 쫓는 '지표 게임'에 말려 오히려 신뢰를 잃는다. **한국 적용.** 한국은 공공 보조금 비중이 크고 정산 규율이 엄격해 이 전환의 잠재 효과가 크지만 그만큼 저항도 크다. ① 소수 사업을 파일럿으로 '용도 무제한 + 성과 보상'으로 돌려 실증 데이터를 쌓고, ② 성과 지표를 재원·수혜·당사자가 공동 설계해 '지표 게임'을 예방하며, ③ 감사 체계를 영수증에서 성과로 옮기는 제도 개정을 병행하는 것이다.

함정. 성과기반 펀딩의 최대 위험은 '측정 가능성 편향'이다 — 수치로 잡히는 결과에 보상이 쏠리면, 관계·존엄·장기 변화처럼 수치화 어려운 핵심 가치가 재원에서 밀려난다(이는 뒤에 나올 한국 아름다운재단의 문제의식과 정확히 겹친다). 또 결과 책임을 과도하게 지우면, 실패 위험이 큰 혁신적 시도를 비영리가 회피하는 역효과가 난다. 성과기반 펀딩은 '무엇을 성과로 볼 것인가'라는 규범적 합의 위에서만 작동하며, 그 합의 없이 도구만 이식하면 책무성의 이름으로 공익성을 깎는다.

출처: [The Chronicle of Philanthropy \(미국, 2026-07\) — Philanthropy Isn't Broken—but How We Fund Might Be](#)

'ESG를 재생하라' — CSR을 넘어서겠다는 유행을 향한 반론

프랑스의 지속가능 경제 전문 매체가 요즘 유럽 기업가와 지속가능 담당자를 헛갈리게 하는 논쟁을 정리했다. 'RSE(기업의 사회적 책임, 곧 ESG)'와 '재생 경제(Regen)' 사이의 대립이다. 재생 경제는 흔히 RSE를 넘어서는 새 패러다임, 심지어 RSE를 대체할 대안으로 제시된다. 그러나 필자는 이 약속이 실제 사업 모델을 바꾸는 능력보다 그 상상력으로 사람을 끌 뿐이며, 재생 경제에는 아직 구조적 한계가 많다고 반박한다. 첫째, 재생 경제는 로데일 연구소에서 비롯된 농업적 기원에서 좀처럼 벗어나지 못해 사례 대부분을 거기서 끌어온다.

자연 기반 해법에는 유효하지만, 산업·금융·서비스·디지털처럼 생물학적 생명에 기대지 않는 영역을 이끌기엔 너무 부문적이고 국지적이다. 세계로 뻗은 거대 가치사슬은 그렇게 좁은 준거로 굴러갈 수 없다. 둘째, 재생 경제는 '생명을 회복한다'거나 '긍정적 임팩트를 낸다'고 약속하지만, 그 야심을 가치 창출과 함께 조종할 경제 메커니즘을 밝히지 못한다. 사업 모델의 토대가 되는 운영 틀이 없다는 것이다. 그래서 필자의 결론은 'RSE를 버리고 재생으로 갈아타라'가 아니라, RSE를 더 깊고 변혁적인 것으로 '재생(régénérer)'하라는 것이다.

한국 시사점 — 이 논쟁은 한국에도 곧 도착할 언어의 예고편이다. 한국 기업의 지속가능 담당 부서는 이제 막 ESG를 체계화하는 단계인데, 벌써 '넷포지티브'·'리제너러티브'·'자연 기반 해법' 같은 다음 세대 개념들이 컨설팅 시장을 통해 밀려들고 있다. 위험은 아직 ESG의 기본기(측정·공시·감축)도 다지지 못한 기업이 새 유행어로 갈아타며 '개념 소비'만 반복하는 것이다. 한국 기업·지속가능 실무가 새겨야 할 것은 세 가지다.

첫째, 새 개념을 기존 ESG의 '대체'가 아니라 '심화'로 받아들여, 측정·공시의 기본기 위에 얹는 일. 둘째, 리제너러티브 같은 개념을 도입할 때 그것을 실제 사업 모델과 손익에 연결하는 운영 틀을 함께 요구하는 일 — 아름다운 서사만으로는 아무것도 바뀌지 않는다. 셋째, 자사 업종(제조·금융·서비스)에 맞지 않는 농업 기원의 사례를 그대로 이식하지 않도록 개념의 적용 한계를 분별하는 일이다. 개념의 신상보다 그 개념이 손익과 배출에 남기는 실효를 묻는 기업이, 유행의 파도에서 중심을 잡는다.

전문가 심층 — '개념 인플레이션'이 지속가능 실무의 판을 어떻게 흔드는가

왜 중요한가. 이 반론의 가치는 지속가능 담론의 '개념 인플레이션'을 정확히 진단한 데 있다. ESG·CSR이 반발에 직면하자 시장은 더 급진적으로 들리는 새 언어(재생·넷포지티브)로 갈아타려 하지만, 필자는 그 새 언어가 사업 모델을 바꿀 운영 메커니즘 없이 '상상력'만 판다고 짚는다. 핵심은 개념의 신선함이 아니라 그 개념이 손익·배출·가치사슬에 실제로 남기는 변화다. 개념이 도구를 앞지르면, 담론은 화려해지되 실물은 그대로인 '지속가능성의 인지 부조화'가 커진다.

승자와 패자. 승자는 새 개념을 기존 체계 위에 심화로 얹어 실효를 검증하는 기업과, 개념을 운영 틀·측정과 함께 파는 정직한 자문 제공자다. 패자는 기본기 없이 유행어만 쫓는 기업 — 매년 새 슬로건으로 보고서 표지를 바꾸지만 배출·손익은 제자리다. 그리고 상상력을 팔되 메커니즘을 대지 못하는 컨설팅이 결국 신뢰를 잃는다. **한국 적용.** 한국은 ESG 제도화가 이제 본격화하는 단계라 '개념 추월'의 위험이 특히 크다.

① 새 개념을 도입할 때 반드시 기존 측정·공시 기본기와의 연속성을 확인하고, ② 도입 조건으로 '사업 모델·손익 연결 운영 틀'을 함께 요구하며, ③ 업종 적합성(제조·금융이 농업 기원 사례를 이식하지 않도록)을 분별하는 내부 심사를 두는 것이다. **함정.** 반대로 '새 개념은 다 유행'이라며 방어적으로 문을 닫으면, 진짜 필요한 다음 단계 전환을 놓친다 — 재생·넷포지티브가 담은 문제의식(감축을 넘어 회복으로) 자체는 유효하다. 핵심은 개념을 배치하는 것이 아니라 운영 틀 없는 개념을 거르는 것이다. 또 '심화'를 핑계로 기본기 단계에 안주하면, 측정·공시만 반복하며 정작 사업 모델 전환은 영영 미루는 또 다른 함정에 빠진다.

02 세계 임팩트 현장 — 글로벌 벤치마크

기술이 넘칠수록 승부처는 '사람과 신뢰' — 네 권역의 같은 경고

이번 주 여러 권역에서 같은 방향을 가리키는 장면들이 함께 나타났다. 남아프리카에서는 한 기업 커뮤니케이션 대표가 'ESG에서 이기는 기업은 더 나은 이야기를 하는 곳이 아니라 더 큰 신뢰를 쌓는 곳'이라고 진단했다. AI가 몇 분 만에 지속가능 보고서를 써 주는 시대에도 기업 ESG 주장에 대한 신뢰는 여전히 취약하며, ESG·CSI에 가장 크게 투자하는 조직이 반드시 신뢰를 가장 많이 얻는 것도 아니라는 것이다 — 소통 기술의 과잉이 신뢰의 결핍을 메우지 못한다는 역설이다. 미국에서는 개발 분야 매체가 유럽연합 삼림파괴규정(EUDR)의 맹점을 짚었다. 2026년 말 시행을 앞두고 대형 원자재 구매자들이 코코아·커피·팜유의 '무삼림파괴'를 증명하려 위성 AI에 의존하는데, 알고리즘이 지형을 잘못 읽으면 그 오류로 시장에서 갑자기 배제되는 것은 취약한 소농이라는 경고다.

법과 위성이 아니라 사람이 숲을 지킨다는 것이다. 유럽에서는 순환경제를 '자원 효율'이 아니라 '노동자를 위한 것'으로 지어야 한다는 주장이 나왔다. EU의 재활용 소재 비중은 2024년 12.2%로 2010년과 거의 같은 자리에 머물러 있고, 순환경제가 양질의 일자리·노동권·공정 임금을 뒷전으로 미루면 정치적 수용성을 얻지 못한다는 진단이다. 미국의 한 임팩트 투자 팟캐스트에서는 4억 8,300만 달러 규모 재단을 이끄는 인사가 'AI와 임팩트 투자를 둘러싼 거짓 이분법'을 거부하라고 말했다 — 우리에게 주어진 양자택일의 프레임은 대개 조작된 것이며, 알고리즘이 이미 믿는 것만 먹여 주는 시대에 필요한 것은 '생각의 해방'이라는 것이다.

전문가 심층 — 네 장면을 잇는 '신뢰·사람·정의'라는 공통 축

왜 중요한가. 네 장면은 표면상 무관해 보이지만 하나의 축을 공유한다 — 임팩트의 기술화·규제화가 진행될수록 '사람과 신뢰'라는 비정량 요소가 오히려 승부처가 된다는 것이다. ESG 소통(남아공)은 기술 과잉 속 신뢰 결핍을, EUDR(미국)은 위성 AI가 놓치는 소농의 현실을, 순환경제(유럽)는 자원 지표가 지우는 노동을, 임팩트 투자와 AI(미국)는 알고리즘이 좁히는 사고의 자유를 각각 짚는다. 임팩트가 측정·규제·자동화로 단단해질수록, 그 단단함이 놓치는 '사람의 층'을 누가 지키느냐가 다음 차별화 지점이 된다. **승자와 패자.** 승자는 기술·규제를 도입하되 그 사각(신뢰·소농·노동·다양성)을 함께 설계하는 조직이다.

패자는 지표·알고리즘·보고서로 임팩트를 '완결'했다고 믿는 조직 — 정작 신뢰·현장·사람이 빠져 역풍을 맞는다. **한국 적용.** 한국이 ESG 자동화·공시 인프라·규제를 빠르게 도입하는 지금, ① ESG 소통을 '스토리텔링'이 아니라 '검증 가능한 신뢰'로 설계하고, ② 공급망 규제 대응 시

데이터로 소농·영세 공급자를 배제하지 않도록 사람 개입 장치를 두며, ③ 순환경제·전환 정책에 '정의로운 전환'(노동·지역)을 처음부터 넣는 것이다. **함정.** '사람이 중요하다'는 명제를 반(反)기술·반규제로 오독하면 안 된다 — 위성 AI·측정·규제는 임팩트의 규모를 키우는 필수 도구다. 핵심은 도구를 버리는 것이 아니라 도구의 사각을 사람으로 메우는 이중 설계다.

출처: Bizcommunity (남아프리카공화국, 2026-07) — The companies winning at ESG aren't telling better stories. They're building greater trust · NextBillion (미국, 2026-07) — The Blind Spot in the EU's New Deforestation Regulations · Social Europe (유럽, 2026-07) — Europe's Circular Economy Must Be Built for Workers, Not Just Resources · ImpactAlpha (미국, 2026-07) — Rey Ramsey on moving from false choices to authentic leadership on AI and impact investing

03 한국 임팩트 현장 — 지금 한국에서 움직이는 장면

사회혁신 2.0 — '통계의 변화'가 아니라 '관계의 변화'로

희망제작소 창립 20주년을 기념해 열린 '대한민국 사회혁신 컨퍼런스 2026'에서 두 기조강연이 한국 사회혁신의 다음 20년을 겨눴다. 한국사회가치연대기금 하승창 이사장은 "사회혁신은 통계의 변화가 아니라 관계의 변화"라며, 이제는 일상의 혁신을 넘어 사회 구조를 바꾸는 '사회혁신 2.0'으로 나아가야 한다고 강조했다. 그는 지난 20년의 출발점으로 2006년 희망제작소의 시민창안캠페인 — 지하철 손잡이 높이를 다양화한 작은 아이디어 — 을 꼽으며, 1990년대 시민운동이 제도 개혁에 집중했다면 사회혁신은 시민의 구체적 삶의 공간에서 변화를 만드는 데 초점을 맞췄다고 평가했다.

참여예산제, 광화문1번가, 완주 로컬푸드, 전국으로 확산된 중간지원조직을 대표 성과로 들며 민관 협력 거버넌스 실험의 의미를 짚었다. 이어 서울대 사회학과 김홍중 교수는 '21세기를 횡단하기'를 주제로, 사회적인 것의 분열·알고리즘과 AI의 부상·생태 파국이라는 세 위기를 진단했다. 그는 1997년 외환위기 이후 강화된 신자유주의적 생존주의가 경쟁과 능력주의를 앞세워 연대와 공존의 도덕적 근거를 훼손해 왔다고 지적하며, "희망의 반대말은 절망이 아니라 낙관"이라는 역설로 안이한 낙관을 경계하고 위기를 직시하는 새로운 횡단의 길을 촉구했다.

한국 시사점 — 두 기조가 나란히 던진 화두는 한국 임팩트 생태계가 성숙기에 들어섰음을 보여준다. '통계의 변화가 아니라 관계의 변화'라는 명제는, 이번 호 해외 담론(SSIR의 영속성 지표·아름다운재단의 측정 규범성)과 정확히 같은 지점을 가리킨다 — 임팩트의 본질은 수치화된 산출이

아니라 그 아래 흐르는 관계와 구조라는 것이다. 한국 사회혁신·임팩트 조직이 새겨야 할 것은 두 가지다.

첫째, 성과 보고를 수혜 인원·집행 실적 같은 '통계'에서 '관계와 구조의 변화'로 확장하되, 그 변화를 서사와 사례로 증언할 방법론을 함께 세우는 일 — 측정하기 어렵다는 이유로 관계의 가치를 성과 밖으로 밀어내지 않기 위해서다. 둘째, '사회혁신 2.0'이 구호에 그치지 않으려면 일상의 작은 혁신을 사회 구조 개혁으로 잇는 중간 다리 — 정책화·제도화·재원 연결 — 를 설계해야 한다. 20년의 축적 위에서 한국 사회혁신이 '관계'라는 자기 언어를 세계 담론에 되돌려 줄 때가 다가오고 있다.

전문가 심층 — '관계의 변화'가 한국 임팩트 측정의 판을 어떻게 바꾸는가

왜 중요한가. 두 기조의 공통점은 임팩트의 무게중심을 '측정 가능한 산출'에서 '측정하기 어려운 관계·구조'로 옮긴 데 있다. 이것은 감상적 수사가 아니라 이번 호 해외 담론과 정확히 공명하는 진단이다 — SSIR은 '영속적 구조'를, 아름다운재단은 '측정의 규범성'을, 사회혁신 컨퍼런스는 '관계의 변화'를 말하는데, 셋 다 "지금의 산출 지표가 임팩트의 본질을 놓치고 있다"는 같은 문제의식이다. 한국이 20년의 사회혁신 축적 위에서 이 문제의식을 자기 언어로 버려 낸다면, 수입 담론의 소비자가 아니라 담론의 생산자가 될 수 있다. **승자와 패자.** 승자는 관계·구조의 변화를 증언할 방법론(질적 평가·사례 기반 임팩트 서사·당사자 관점 측정)을 먼저 갖춘 조직이다.

패자는 여전히 수혜 인원·집행률로만 성과를 말하는 조직 — 재원의 시선이 결과·구조로 이동하는 국면에서 '숫자는 채웠지만 변화는 증명하지 못하는' 처지에 놓인다. **한국 적용.** ① 정부·재단의 임팩트 평가 틀에 질적·관계적 지표를 정식 항목으로 넣고, ② 중간지원조직이 축적한 20년의 현장 사례를 구조화해 '한국형 임팩트 측정 언어'로 버리며, ③ 일상 혁신을 제도·정책으로 잇는 스케일업 경로(사회혁신 2.0)를 재원과 함께 설계하는 것이다. **함정.** '관계의 변화'를 측정 불가의 알리바이로 삼으면 안 된다 — 정량화가 어렵다는 말이 곧 평가를 면제받는다는 뜻이 되면, 책무성이 무너지고 오히려 신뢰를 잃는다. 핵심은 관계를 '재지 않는 것'이 아니라 '다르게 재는 것'이다. 질적 방법론과 당사자 검증을 정교하게 세우는 노력 없이 '관계'를 앞세우면, 좋은 명제가 게으름의 구실로 전락한다.

출처: 라이프인 (한국, 2026-07) — "사회혁신은 통계의 변화가 아니라 관계의 변화"...하승창 이사장, 대한민국 사회혁신 컨퍼런스 2026서 기조강연 · 라이프인 (한국, 2026-07) — "희망의 반대말은 절망이 아닌 낙관"...김홍중 교수, 대한민국 사회혁신 컨퍼런스 2026서 기조강연

무엇을 위해 일하고 측정하는가 — 성과 측정의 규범성

아름다운재단 기부문화연구소가 던진 물음은 이번 호 글로벌 담론과 한 몸처럼 맞물린다. 성과를 어떻게 정의하고 측정할 것인가는 단순한 기술적 문제가 아니라, 무엇을 가치 있는 결과로 인정할 것인가에 관한 정치적·규범적 선택이라는 것이다. 성과를 '측정 가능한 산출'로만 이해할 때, 우리가 하는 일의 본질적 가치가 성과 밖으로 밀려날 위험이 생긴다. 글은 스웨덴 복지서비스 시장화 연구를 사례로 든다.

노인 돌봄 같은 서비스가 시장화됐을 때, 당사자인 노인이 직접 품질을 비교하거나(정보 접근성) 제공자를 쉽게 바꾸기 어렵기 때문에(선택권), 시장 경쟁이 품질 개선이 아니라 비용 절감의 압력으로 작동할 수 있다는 것이다. 그 결과 측정 가능한 항목은 관리되지만, 존엄성·정서적 지지·관계적 돌봄처럼 수치화하기 어려운 항목은 약화된다. 돌봄은 시설·인력·절차·만족도로 일부 측정되지만, 돌봄의 핵심 요소 상당수는 성과 지표에 명확히 담기지 않는다. 그래서 '성과를 무엇으로 볼 것인가'는 기술이 아니라 가치의 질문이 된다.

한국 시사점 — 이 글은 이번 호 성과기반 펀딩(미국)이 안은 위험 — '측정 가능성 편향' — 을 한국의 돌봄 현장 언어로 번역해 준다. 성과기반·결과 중심으로 자원 배분이 옮겨가는 흐름은 분명 진일보지만, 무엇을 성과로 인정할지에 대한 규범적 합의 없이 도구만 이식하면, 자원은 수치로 잡히는 얇은 성과에 쏠리고 관계·존엄 같은 깊은 가치는 밀려난다. 한국 임팩트·복지 재원이 함께 세워야 할 것은 세 가지다.

첫째, 성과 지표를 자원·수행기관·당사자가 공동 설계해, '무엇을 가치 있는 결과로 볼 것인가'를 처음부터 규범적으로 합의하는 일. 둘째, 정량 지표 옆에 질적·관계적 지표(당사자 존엄·관계의 지속·역량의 성장)를 나란히 두어 '측정 쉬운 것'이 '중요한 것'을 밀어내지 못하게 하는 일. 셋째, 돌봄처럼 당사자의 선택권·정보 접근성이 제한된 영역에서는 시장 경쟁 지표를 그대로 적용하지 않도록 분별하는 일이다. 측정은 우리가 무엇을 소중히 여기는지를 드러내는 거울이며, 잘못 든 거울은 소중한 것을 지운다.

전문가 심층 — '측정의 규범성'이 임팩트 재원의 판을 어떻게 바꾸는가

왜 중요한가. 이 글의 힘은 측정을 '기술의 영역'에서 '가치·권력의 영역'으로 끌어올린 데 있다. 무엇을 재느냐가 곧 무엇을 중요하게 여기느냐를 결정하고, 자원은 재는 것을 향해 흐른다. 따라서 성과 지표의 설계는 조용한 권력 행사다 — 측정 쉬운 산출을 성과로 정하는 순간, 자원은 그쪽으로 쏠리고 수치화 어려운 가치는 예산 밖으로 밀려난다. 이 통찰은 이번 호를 관통하는 '임팩트의 단단해짐'에 필수 균형추다. 임팩트가 가격·구조·측정으로 단단해질수록, 그 단단함이 무엇을 지우는지를 규범적으로 감시해야 한다는 것이다.

승자와 패자. 승자는 지표 설계에 당사자를 참여시켜 '무엇이 성과인가'의 정의권을 넓게 나누는 자원이다. 패자는 측정 편의로 지표를 정해 관계·존엄을 성과 밖으로 밀어낸 자원 — 단기 성적표는 좋아 보여도, 실제 수혜자의 삶은 나빠지고 결국 정당성을 잃는다. 돌봄처럼 당사자 선택권이 약한 영역에서 시장 지표를 무비판 적용하면 비용 절감이 품질로 위장된다. **한국 적용.** 한국은 사회서비스 시장화와 성과 관리가 동시에 진행돼 이 위험이 실재한다.

① 성과 지표를 자원·수행·당사자 3자가 공동 설계하고, ② 정량 지표와 질적·관계적 지표를 병렬해 관리하며, ③ 당사자 선택권이 제한된 영역(돌봄·요양)에는 시장 경쟁 지표 대신 존엄·관계 중심 지표를 적용하는 것이다. **함정.** 이 문제의식을 '그러니 측정하지 말자'로 오독하면 정반대의 함정에 빠진다 — 측정의 규범성을 묻는 것은 측정을 포기하는 것이 아니라 더 정교하게, 더 정직하게 재자는 것이다. 질적 지표라는 이름으로 검증 불가의 자화자찬을 늘어놓으면 책무성이 무너진다. 핵심은 '재지 않기'가 아니라 '무엇을·누구와·어떻게 재는가'를 규범적으로 다시 묻는 것이다.

출처: 아름다운재단 기부문화연구소 (한국, 2026-07) — 무엇을 위해 일하고 측정하는가?

04 곧 다가올 — 한국 임팩트 생태계가 미리 준비할 것

이번 호가 여러 권역에서 함께 읽어낸 흐름은 하나로 모인다 — 임팩트가 '선언과 스토리'에서 '가격·구조·측정'으로 내려앉고 있다는 것이다. 이 흐름은 대개 본고장의 규제·연구·공론장에서 먼저 무르익은 뒤 한국의 정책금융·연기금·임팩트 운용과 중간지원조직 실무에 6~12개월쯤 시차를 두고 닿는다. 지금 준비하면 그 시차만큼 앞선다.

— **자본의 가격에 기후를 새기는 방법론.** 유럽중앙은행의 담보 헤어컷은 '기후 위험 = 자본 비용'을 가격 메커니즘으로 구현했다. 한국은행·금융당국·정책금융은 담보·여신 기후 위험 방법론과 전환금융을 '한 쌍'으로 미리 설계해, 급격한 도입이 부를 신용 검색과 중소기업 역진성을 완충할 준비를 지금 시작해야 한다.

— **평가의 시제를 미래형으로.** SSIR의 영속성 지표와 성과기반 펀딩은 자원의 시선을 '얼마를 투입했나'에서 '무엇이 스스로 남았나'로 옮긴다. 한국 재단·공공 자원은 평가 항목에 '종료 후 자립 구조'를 넣고, 지원 마지막 단계를 역량 이양기로 재설계할 시점이다.

— **측정의 규범을 먼저 합의하라.** 성과기반으로 자원이 옮겨가기 전에, 무엇을 성과로 인정할지를 자원·수행·당사자가 공동으로 합의해야 한다. 그 합의 없이 도구만 이식하면 측정 쉬운 얇은 성과가 관계·존엄을 밀어낸다. 한국이 20년의 사회혁신 축적으로 '관계의 변화'를 재는 자기

언어를 세운다면, 이 지점에서 세계 담론에 기여할 수 있다.

05 에디터스 노트

① 임팩트가 '단단한 것'이 되는 해

올해 임팩트 담론의 무게중심은 뚜렷하게 이동하고 있다. 몇 년 전만 해도 논쟁의 중심은 '임팩트가 진짜냐 그린워싱이냐'는 진정성의 문제였다. 지난 호가 그 진정성을 '출구에서의 태도'로 밀어붙였다면, 이번 주 장면들은 한 발 더 나아가 임팩트를 아예 자본의 가격(유럽중앙은행의 담보 헤어컷)과 평가의 구조(영속성 지표·성과기반 펀딩) 속에 새기려 한다. 임팩트가 좋은 뜻의 층위에서 내려와, 가격표와 측정표라는 단단한 층위로 굳어지는 국면이다.

이 단단해짐은 임팩트를 감정에서 제도로 옮기는 진보다 — 감정은 경기와 여론에 흔들리지만, 가격과 구조에 박힌 것은 쉽게 후퇴하지 않는다. ESG 반발의 시대에도 유럽 규제가 물러서기는커녕 통화정책의 심장부로 파고든 것이 그 증거다. 한국이 지금 익혀야 할 것은 이 '단단하게 만드는 문법' — 기후를 여신에, 영속성을 평가에, 회복력을 자산 배분에 새기는 방법론 — 이며, 그 문법을 먼저 익히는 쪽이 다음 국면의 규칙을 쓴다.

② 단단해질수록 지켜야 할 '사람의 층'

그러나 이번 호는 그 단단해짐에 반드시 붙어야 할 균형추도 함께 보여준다. 세계 벤치마크의 네 장면 — ESG 소통의 신뢰 결핍, 삼림규정이 놓치는 소농, 순환경제가 지우는 노동, 알고리즘이 좁히는 사고 — 은 하나의 경고로 모인다. 임팩트가 측정·규제·자동화로 단단해질수록, 그 단단함이 놓치는 '사람과 관계의 층'이 오히려 승부처가 된다는 것이다.

한국 사회혁신 컨퍼런스의 '통계가 아니라 관계'와 아름다운재단의 '측정의 규범성'은 바로 이 균형추를 한국의 언어로 버려 낸 것이다. 무엇을 재느냐가 무엇을 소중히 여기느냐를 결정하고, 잘못 든 측정의 거울은 소중한 것을 지운다. 임팩트를 가격과 구조로 단단하게 만들되, 그 격자 사이로 빠져나가는 존엄·관계·현장을 누가 붙드느냐 — 여기에 한국이 수입 담론의 소비자를 넘어 생산자가 될 여지가 있다.

③ 시차를 자산으로 바꾸는 법

이번 호의 장면들은 대부분 유럽·미국의 규제·연구·공론장에서 먼저 무르익은 것들이다. 중앙은행의 담보 헤어컷, 성과기반 펀딩, 회복력 렌즈, 개념 인플레이션 논쟁 — 이 담론들이 한국의 정책금융과 임팩트 운용, 중간지원조직 실무에 닿기까지는 대개 6개월에서 1년쯤의 시차가 있다. 이 시차는 뒤처짐이 아니라 준비할 시간이다.

유럽이 담보의 언어로 기후를 말하기 시작한 지금 그 방법론을 익히고, 미국이 평가의 시제를 미래형으로 옮기는 지금 우리 재원의 시선을 결과·구조로 돌리며, 세계가 측정의 규범성을 묻는 지금 우리 20년 사회혁신의 축적으로 '관계를 재는 언어'를 버린다면, 도착 예정인 흐름을 앞질러 맞이할 수 있다. 임팩트가 단단한 것이 되는 이 해에, 한국 임팩트 생태계가 그 단단함을 먼저 익히되 사람의 층을 놓치지 않기를 — 그것이 이번 호가 남기고 싶은 한 문장이다.

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

2026년 7월 4주 · 전문가판