

커뮤니티 임팩트

사회공헌을 실행으로

THIS WEEK POINT

사람들은 단체는 믿지만 '기부하는 쪽'은 믿지 않는다. 미국의 일곱 번째 연례 조사에서 비영리에 대한 높은 신뢰는 56%인데, 재단·고액기부자를 뜻하는 필란트로피는 29%에 그쳤다. 27점의 틈이다. 그리고 그 틈을 메우는 것은 홍보가 아니라 직접 참여였다 — 봉사·공동 애드보커시·집회에 함께한 사람의 60%가 그 뒤로 단체를 더 믿게 됐다고 답했다.

올해 사회공헌의 화두는 '얼마를 주나'가 아니라 '어떻게 주나'로 이동했다. 뉴저지의 한 재단은 사업비 대신 성과에 값을 매겼고, 미국의 중간지원조직은 활동가가 성장하는 길이 좁아지는 것을 구조 문제로 규정했으며, 한국의 연구소는 신뢰 기반 지원의 여섯 원칙을 소개했다. 서로 다른 곳에서 같은 문장이 나왔다 — 사업이 아니라 사람과 조직에 투자하라는 것이다.

시민단체를 '국가의 파트너'로 제도에 새겨 넣는 움직임이 유럽에서 끓어지고 있다. 스페인은 약 2만 8천 곳을 대표하는 협의체의 오랜 요구를 받아 '협력 단체' 공식 인정 제도를 만들었고, 재난 시 협력 계획까지 규정에 담았다. 유럽 의장국을 맡은 아일랜드는 국가 필란트로피 전략을 가진 나라로서 같은 논의를 대륙 차원으로 밀어 올리고 있다.

01 이번 주 헤드라인

단체는 믿는데 '기부하는 쪽'은 못 믿는다 — 27점의 틈이 말하는 것

미국의 비영리 협의체 인디펜던트 섹터가 일곱 번째 연례 신뢰 조사를 내놨다. 성인 3천 명을 대상으로 한 전국 표본에, 민주당 지지자 22명과 공화당 지지자 22명을 따로 모은 온라인 좌담을 더한 조사다. 결과의 뼈대는 이렇다. 비영리단체를 크게 신뢰한다는 응답은 56%로 지난해와 사실상 같았고, 군대·언론·정부·대기업 어느 쪽보다 높았다. 그런데 같은 조사에서 재단과

고액기부자를 뜻하는 '필란트로피'를 크게 신뢰한다는 응답은 29%에 그쳤다. 1년 새 4% 포인트가 더 빠졌다. 두 수치 사이의 27점이 이번 조사의 핵심이다. 사람들은 일하는 조직은 믿지만, 그 조직에 돈을 대는 쪽은 믿지 않는다.

신뢰가 어디서 오는지도 드러났다. 지난 1년간 어떤 단체와 직접 관계를 맺은 응답자의 60%가 그 경험 뒤 신뢰가 올라갔다고 답했고, 신뢰를 가장 크게 끌어올린 세 가지 행동은 단체와 함께한 애드보커시, 단체가 조직한 집회 참석, 그리고 자원봉사였다. 인공지능에 대해서는 경계가 뚜렷했다. 응답자의 76%가 단체는 인공지능을 언제 어떻게 쓰는지 완전히 공개해야 한다고 했고, 인공지능을 쓴다는 사실이 신뢰를 낮춘다는 답(37%)이 높인다는 답(22%)보다 많았다. 법규 준수, 지역사회에 대한 책임, 자금의 책임 있는 사용 — 세 항목 모두에서 비영리는 기업보다 15점 안팎 앞섰다.

한국 시사점 — 이 조사가 한국 사회공헌 담당자에게 주는 첫 번째 실무 함의는 신뢰의 획득 경로다. 신뢰는 보고서와 홍보물이 아니라 '함께 한 경험'에서 만들어졌다. 기업이 파트너 단체를 지원할 때 임직원 접점을 부수적 이벤트로 취급해 온 관행을 뒤집을 근거다. 봉사·공동 캠페인·현장 방문은 비용이 아니라 신뢰 생산 장치다. 두 번째 함의는 '재단은 왜 덜 신뢰받는가'라는 질문이다. 돈을 주는 쪽은 결정 과정이 보이지 않고, 결과는 남의 이름으로 발표되며, 대개 설명 없이 사업이 끝난다.

기업 재단·사회공헌 조직도 같은 구조에 놓여 있다. 심사 기준과 탈락 사유를 공개하고, 왜 이 단체를 골랐는지 한 문단이라도 남기고, 지원 종료 이유를 밝히는 일은 예산이 들지 않으면서 이 틈을 좁힌다. 세 번째는 인공지능 공시다. 76%가 공개를 요구했다는 사실은 한국에도 6~12개월 안에 같은 질문으로 도착할 흐름이다. 사업 보고서에 인공지능을 어디에 썼고 사람이 무엇을 검수했는지 한 줄 적는 관행을 지금 만들어 두는 편이 낫다.

심층 — 신뢰의 무게중심이 '기관'에서 '접촉'으로 옮겨 간다 (미국에서 먼저 드러난 흐름 · 한국에 닿기까지 6~12개월)

왜 중요한가. 이 조사의 값어치는 56%라는 수치가 아니라 56%와 29%의 간격에 있다. 지금까지 비영리 신뢰 논의는 '섹터 전체가 얼마나 믿는가'를 물었다. 그런데 같은 섹터 안에서 실행하는 쪽과 자금을 대는 쪽의 신뢰가 27점이나 벌어졌다면, 이건 섹터의 평판 문제가 아니라 **권력이 보이는 자리와 보이지 않는 자리의 문제**다. 사람들은 눈앞에서 일하는 조직은 검증할 수 있지만, 그 뒤에서 우선순위를 정하는 자금 결정은 볼 수 없다. 조사가 신뢰 상승의 3대 요인으로 애드보커시·집회·자원봉사를 꼽은 것도 같은 맥락이다. 세 가지 모두 시민이 관찰자가 아니라 참여자가 되는 행동이다. 신뢰는 설명해서 얻는 것이 아니라 자리를 내줘서 얻는다는 뜻이다.

승자와 패자. 승자는 의사결정에 외부인을 얹힌 조직이다. 배분위원회에 현장 활동가나 수혜 당사자를 넣고, 심사 기준을 사전에 공개하고, 부결 사유를 통지하는 재단은 이 국면에서 신뢰를

않지 않는다. 또 하나의 승자는 임직원 참여 프로그램을 두껍게 운영해 온 기업이다. 직접 접촉이 신뢰를 만든다는 발견이 그 투자의 근거를 새로 써 준다. 패자는 성과 보고서로만 존재감을 관리해 온 자금 제공자다. 보고서는 신뢰를 만드는 세 행동 중 어디에도 해당하지 않는다. 인공지능 항목에서도 갈린다. 업무 효율만 보고 도입을 서두른 조직은 공시 압력이 도착했을 때 설명할 기록이 없다.

한국 적용. 세 가지를 이번 하반기 계획에 넣을 수 있다. ① **결정의 공개** — 지원 사업 공고에 심사 항목과 배점을 미리 싣고, 선정 후에는 선정 사유를 두세 문장으로 함께 공개한다. 탈락 단체에는 사유 회신을 원칙으로 한다. ② **접촉의 설계** — 임직원 봉사를 연 1회 행사가 아니라 분기 단위 관계로 바꾸고, 애드보커시형 참여(공동 캠페인·서명·정책 의견 제출)를 프로그램에 하나 넣는다. 조사가 신뢰를 가장 크게 올린다고 짚은 유형이 바로 이것이다. ③ **인공지능 기록** — 사업 보고서 말미에 인공지능 사용 범위와 사람 검수 절차를 한 문단으로 고정 항목화한다. 요구가 오기 전에 만들어 둔 관행만이 방어력이 된다.

합정. 첫째, 27점의 틈을 '재단 홍보를 강화하자'로 읽으면 정반대로 간다. 낮은 신뢰의 원인은 인지도가 아니라 불투명성이다. 광고를 늘리면 오히려 '저 돈이 어디서 났나'라는 질문만 키운다. 둘째, 신뢰가 높다는 사실에 안심하는 것도 위험하다. 조사에서 시민단체 항목은 유일하게 통계적으로 유의미한 하락을 보였고, 아홉 개 유형 중 일곱이 소폭 내려갔다. 총량은 안정적이지만 정치적으로 민감한 영역부터 깎이고 있다는 뜻이다. 셋째, 인공지능 공시를 '쓰지 않겠다'는 선언으로 대신하면 곤란하다. 응답자가 요구한 것은 금지가 아니라 설명이다. 쓰지 않는다고 말해 놓고 실무에서 쓰는 순간, 앓는 것은 효율이 아니라 신뢰 자체다.

출처: Independent Sector (미국, 2026-07) — "New Polling: 56% of Americans Highly Trust Nonprofits as Trust in Government, Corporations Remains Much Lower" · The NonProfit Times (미국, 2026-07) — "Americans Trust NPOs, Philanthropy, Not So Much"

'무엇을 지원하나'에서 '어떻게 지원하나'로 — 뉴저지의 실험

미국의 비영리 조직 소셜 파이낸스가 뉴저지의 한 가족재단과 함께 실험 하나를 마쳤다. 문제는 오래된 것이었다. 저소득 노동자를 위한 근로장려세제 환급금 가운데 매년 110억 달러가 청구되지 않은 채 사라진다. 자격이 되는데도 제도를 모르거나 신청 방법을 몰라 놓치는 가구가 수십만이다. 재단은 흔한 방식 — 인식 개선 캠페인이나 세무 워크숍 지원 — 을 택할 수도 있었다. 대신 다른 길을 골랐다. 목표를 '환급을 실제로 받아 낸 사람 수'로 못 박고, 착수 자금을 먼저 준 뒤 추가 지급을 성과에 연동했다. 사업비 항목이 아니라 결과에 값을 매긴 것이다.

그러자 현장이 달라졌다. 어떤 단체는 사람들이 관심이 없어서가 아니라 교통편이 없어서 세무 상담소에 못 온다는 사실을 알아채고 차량 호출 비용을 지원비로 썼다. 다른 단체는 스페인어와 포르투갈어를 쓰는 주민을 위해 지역 주민 중 이중언어 사용자를 찾아 세무 대행 자격증 취득 비용을 냈다. 계약이 항목별 지출이 아니라 결과에 묶여 있어 승인 절차 없이 자금을 옮길 수 있었다. 결과는 최근 기억에서 가장 힘들었다는 신고 시즌에 전년 대비 140만 달러의 환급 증가였고, 전국 평균 증가율을 크게 앞질렀다. 예산이 남아 이듬해로 이어졌다는 것도 설계자들이 예상하지 못한 결과였다.

한국 시사점 — 한국의 기업 사회공헌과 공공 지원 사업은 대부분 항목별 정산 구조다. 인건비·재료비·홍보비의 비율이 공고 단계에서 정해지고, 집행 중 변경은 승인 절차를 거쳐야 하며, 정산에서 증빙이 맞지 않으면 환수된다. 이 구조는 부정 집행을 막는 데는 효과적이지만, 현장에서 발견한 더 나은 방법으로 돈을 옮기는 것도 함께 막는다. 뉴저지 사례가 보여 준 것은 통제를 포기하라는 게 아니라 통제의 대상을 바꾸라는 것이다. 지출 항목이 아니라 도달 결과를 통제하는 방식이다.

당장 옮겨 심을 수 있는 형태는 세 가지다. 첫째, 사업의 성공을 문장이 아니라 숫자 하나로 먼저 합의한다 — '지역 아동 돌봄 강화'가 아니라 '방과 후 돌봄 공백이 있는 아동 몇 명이 몇 시간을 확보하는가'다. 둘째, 예산의 일부(가령 20~30%)를 항목 무관 유연 자금으로 떼어 두고 그 사용은 사후 보고로 같음한다. 셋째, 같은 목표를 다른 방법으로 좇는 단체 두세 곳을 묶어 분기마다 서로의 시도를 공유하는 자리를 만든다. 뉴저지에서 학습 속도를 끌어올린 장치가 바로 이 모임이었다.

심층 — 지원의 통제점이 '지출 항목'에서 '도달 결과'로 이동한다 (미국에서 먼저 시작된 흐름 · 한국에 당기까지 12~24개월)

왜 중요한가. 이 실험의 기여는 성과 연동이라는 아이디어 자체가 아니다. 성과 연동은 이미 사회성과연계채권 같은 형태로 십 년 넘게 논의돼 왔고, 대개 '복잡하고 위험하다'는 평가에 막혀 왔다. 뉴저지 사례가 새로운 것은 **복잡성을 걷어 낸 최소 형태**를 보여 줬다는 점이다. 별도 투자자도, 제3의 평가기관도, 다년 계약도 없다. 목표 숫자 하나, 착수 자금, 성과 연동 잔액. 이 세 가지만으로 작동했다. 그리고 부수 효과가 본 효과만큼 컸다 — 승인 절차 없이 돈을 옮길 수 있게 되자 현장이 '차량 호출'과 '이중언어 자격증'처럼 기획서에는 절대 쓰이지 않았을 해법을 찾아냈다. 유연성이 창의성의 전제 조건이라는 것을 수치로 보인 셈이다.

승자와 패자. 승자는 화려하지 않지만 효과적인 방법을 알고 있던 작은 단체다. 기존 공모는 새롭고 그럴듯한 기획을 선호하기 때문에, '차를 태워 드리면 됩니다' 같은 답은 제안서에서 탈락한다. 결과에 값을 매기는 순간 이 단체들이 이긴다. 또 하나의 승자는 배분 담당자다. 항목 정산 대신 결과 확인으로 업무의 성격이 바뀌면, 증빙 검토에 쓰던 시간을 학습과 관계에 쓸 수 있다. 패자는 집행률과 증빙 정확도를 성과로 보고해 온 관리 체계, 그리고 제안서 작성 역량으로 수주해 온

중대형 단체다. 후자는 실제 도달 성과가 제안서 품질과 비례하지 않는다는 사실이 드러나는 순간 경쟁 우위를 잃는다.

한국 적용. 전면 전환은 불가능하고 필요하지도 않다. 현실적인 경로는 '이중 트랙'이다. 기존 사업은 그대로 두되, 한 개 사업만 결과 연동으로 설계해 2년간 병행 운영하고 두 방식의 실제 도달을 비교한다. 설계 시 반드시 지킬 것 세 가지. ① 목표 숫자는 단체가 아니라 **함께** 정한다 — 재단이 일방적으로 걸면 달성 가능한 낮은 숫자만 나온다. ② 성과 측정에 드는 비용을 지원금 안에 별도 항목으로 넣는다. 측정은 사업의 부산물이 아니라 별개의 노동이다. ③ 미달 시 회수가 아니라 **다음 해 설계 변경**으로 처리한다고 미리 못 박는다. 회수 조항이 있으면 단체는 안전한 목표만 제시하고, 실험의 의미가 사라진다.

함정. 첫째, 측정하기 쉬운 목표만 남는 왜곡이 가장 흔하다. 환급 청구 건수처럼 명확한 숫자가 있는 영역은 드물다. 관계·회복·역량처럼 시간이 오래 걸리고 숫자로 잘 안 잡히는 사업을 이 방식에 억지로 넣으면, 진짜 필요한 일이 지원 목록에서 밀려난다. 둘째, '유연 자금'을 무보고 자금으로 오해하면 다음 해에 제도가 무너진다. 사후 서술 보고와 학습 공유는 반드시 남겨야 한다. 셋째, 성과 연동이 곧 신뢰 기반 지원이라고 착각해선 안 된다. 결과에 값을 매기는 것은 여전히 자금 제공자가 무엇을 성과로 볼지 정하는 구조다. 무엇을 목표로 삼을지까지 함께 정하지 않으면, 통제의 이름만 바뀐 채 권력 관계는 그대로 남는다.

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

스페인은 시민단체를 '국가의 협력자'로 등록하기 시작했다

스페인 정부가 사회적 활동 제3섹터 단체를 '국가 협력 단체'로 공식 인정하는 왕령을 관보에 실었다. 2015년 제3섹터법이 규정해 놓고 십 년 넘게 시행되지 않던 조항이 이제야 작동하기 시작한 것이다. 인정을 받으려면 문턱이 낮지 않다. 공익 활동 경력 최소 5년, 충분한 조직과 인력, 품질 평가 체계 인증서를 갖춰야 하고, 대표기구 구성원이 공적 자금이나 보조금에서 보수를 받는 것은 금지된다. 심사는 열 개 부처 대표가 참여하는 평가위원회가 맡고, 인정받은 단체는 매년 활동 보고서를 내며 상시 평가·감독 계획의 적용을 받는다. 대신 실익이 따라온다. 보조금 신청 시 서류가 간소화되고, 국가와 개별 협력 협약을 체결할 수 있다.

이 규정에서 가장 눈여겨볼 대목은 따로 있다. 재난 대응 협력의 틀을 상설로 만들었다는 점이다. 기후 재해나 보건 위기처럼 갑작스러운 사회적 필요가 발생하면, 인정 단체의 개입이 사전에 마련된 실행 계획에 따라 작동한다. 행정의 현장과 가까운 제3섹터의 접근성을 활용해 취약한 사람에게 더 빨리 닿게 하려는 설계다. 약 2만 8천 개 사회단체를 대표하는 제3섹터 플랫폼은

이를 "공공-시민 협력과 시민적 대화의 제도적 진전"이라고 평가했다. 같은 플랫폼은 며칠 뒤 2027년 국가예산에 담을 25개 요구안을 정부에 전달했다. 조세·차별금지·주거·교육·평등·국제협력·보건복지, 그리고 사회단체의 지속가능성까지 여덟 영역에 걸친 목록이다.

한국 시사점 — 한국에도 비영리민간단체 등록, 공익법인 지정, 기부금대상 민간단체 지정 같은 제도가 있다. 다만 대부분 세제와 모금 자격에 관한 것이고, '국가가 이 단체와 어떤 일을 함께 할 것인가'를 규정하지는 않는다. 스페인 왕령이 다른 점이 여기다. 인정이 혜택의 문이 아니라 협력의 문이다. 특히 재난 협력 계획을 제도 안에 미리 써 둔 대목은 한국이 바로 참고할 만하다. 우리는 대형 재난이 날 때마다 자원봉사와 물품이 몰렸다가 조율되지 않은 채 흩어지는 일을 반복해 왔다.

기업 사회공헌 담당자 관점에서 실무 함의는 두 가지다. 첫째, 파트너 단체를 고를 때 '평상시 사업 역량'만 보지 말고 '위기 시 작동 가능성'을 함께 보는 것이다. 지역에 뿌리내린 단체는 재난 국면에서 가장 빠른 통로가 된다. 둘째, 기업과 단체 사이의 협약서에 재난 조항을 한 줄 넣는 것이다. 재해 발생 시 기존 지원금의 용도 변경을 사전 승인하고, 임직원 봉사 인력을 며칠 안에 어떤 절차로 보낼지 미리 적어 두는 식이다. 사건이 터진 뒤의 협의는 언제나 늦다.

심층 — 시민사회의 지위가 '지원 대상'에서 '공적 협력자'로 재정의된다 (유럽에서 먼저 시작된 흐름 · 한국에 닿기까지 18~36개월)

왜 중요한가. 이 왕령의 본질은 보조금 절차 간소화가 아니라 **지위의 재정**이다. 지금까지 국가와 시민단체의 관계는 대개 '심사해서 돈을 주는' 수직 구조였다. 협력 단체 인정 제도는 여기에 상시적 지위를 하나 만든다. 인정받은 단체는 매년 보고하고 감독받는 대신, 국가와 협약을 맺을 수 있는 상대가 된다. 시민사회 공간이 여러 나라에서 좁아지고 있다는 우려가 이어지는 국면에서, 유럽의 한 나라가 반대 방향으로 제도를 하나 세웠다는 사실 자체가 중요하다. 재난 협력을 상설 규정으로 못 박은 것도 같은 맥락이다. 위기는 시민사회의 쓸모가 가장 잘 드러나는 동시에 가장 즉흥적으로 다뤄지는 국면인데, 그 즉흥성을 제도로 걷어 낸 것이다.

승자와 패자. 승자는 오래 버틴 중견 단체다. 5년 경력과 품질 인증 요건은 신생 단체에게는 벽이지만, 성과를 축적하고도 행정 파트너로 인정받지 못하던 곳에는 문이 된다. 협의제도 승자다. 2만 8천 곳을 대표한다는 규모가 제도 설계와 예산 요구 양쪽에서 실제 협상력으로 전환되고 있다. 패자는 두 부류다. 하나는 신생·소규모 단체다. 요건을 못 갖추면 협력 단체와 그 외로 시민사회가 이층 구조로 갈라질 수 있다. 다른 하나는 대표기구 구성원 보수 금지 조항에 걸리는 조직 — 실질적으로는 재단형 조직의 운영 방식에 제약이 생긴다.

한국 적용. 제도 도입은 정부의 일이지만, 그 앞에서 사회공헌 담당자가 할 수 있는 일이 있다. ①

협약서 현대화 — 파트너 단체와의 협약에 재난 조항(용도 변경 사전 승인, 임직원 파견 절차, 연락 체계)을 표준 항목으로 넣는다. 스페인이 국가 단위로 한 일을 기업-단체 단위에서 먼저 할 수 있다.

② **역량 인증 지원** — 품질 평가 체계 인증은 소규모 단체에 비용과 인력 부담이 크다. 기업이

사업비 대신 이 인증 취득 비용을 대는 것은 단체의 향후 10년 자격을 만드는 투자다. ③ **협의를 통한 지원** — 개별 단체 지원이 아니라 협의체가 회원 단체 공통으로 쓸 수 있는 도구(표준 회계 양식, 재난 대응 매뉴얼)를 만들도록 지원하면 같은 예산으로 닿는 범위가 훨씬 넓어진다.

합정. 첫째, 인정 제도는 언제나 배제 제도이기도 하다. 요건을 세게 걸수록 정부와 불편한 관계인 애드보커시 단체가 밀려나기 쉽다. 이 제도가 시민사회 전체를 강화하는지 순응적인 절반만 강화하는지는 몇 년 뒤에야 판별된다. 둘째, 한국이 이 모델을 참고할 때 '인증'만 떼어 오면 부담만 늘고 실익은 없다. 스페인 제도의 핵심은 인증이 아니라 인증에 따라오는 협약 체결권과 절차 간소화다. 셋째, 기업 입장에서 '인증받은 단체만 지원한다'는 기준을 세우면 정작 가장 절실한 신생·현장 단체가 지원 목록에서 사라진다. 인증은 안전 장치이지 선택 기준이 아니다.

출처: Compromiso Empresarial (스페인, 2026-07) — "Las entidades del tercer sector podrán ser reconocidas como colaboradoras del Estado" · Diario Responsable (스페인, 2026-07) — "El tercer sector reclama que los presupuestos de 2027 refuercen la protección social"

한국에 도착한 신뢰 기반 지원 — 사업이 아니라 사람에 투자한다는 것

아름다운재단 기부문화연구소가 같은 날 두 편의 글을 냈다. 한 편은 미국에서 시작된 신뢰 기반 필란트로피의 여섯 원칙을 정리한 글이고, 다른 한 편은 미국 뉴잉글랜드 지역 중간지원조직이 낸 리더십 보고서를 한국 맥락에서 읽은 글이다. 두 글은 같은 곳을 가리킨다. 첫 번째 글이 소개한 여섯 원칙은 다년 지원, 용도를 제한하지 않는 운영비 지원, 간소한 신청·보고 절차, 투명하고 열린 소통, 지원받는 조직의 의견을 지속적으로 듣기, 그리고 돈 외에 연결과 학습을 함께 지원하기다. 필자는 이것이 행정 절차를 줄이자는 이야기가 아니라 "누가 현장을 가장 잘 알고 있으며 누구에게 의사결정 권한을 맡길 것인가를 다시 묻는" 접근이라고 정리한다.

두 번째 글은 그 질문의 뒷면을 다룬다. 활동가의 소진을 개인의 회복력 문제로 보면 심리상담과 회복 프로그램이 답이 되지만, 좋은 활동가가 리더로 성장하는 경로 자체가 좁아진 구조 문제로 보면 답이 달라진다는 것이다. 보고서는 장벽을 셋으로 나눴다. 만성적 저투자와 재정 불안정 같은 구조적 장벽, 번아웃과 조직 역량 부족 같은 조직적 장벽, 그리고 정치 환경과 편견에서 오는 사회·정치적 장벽이다. 그리고 재단과 기부자에게 요구한 목록은 구체적이다. 다년 무제한 지원, 실제 사업 원가를 반영한 지원, 보고 부담 완화, 리더십 개발과 동료학습·멘토링에 대한 투자, 승계 계획 지원, 형평성 있는 보상과 휴식 자원, 그리고 단체끼리 경쟁시키지 않는 공동기금 방식이다.

한국 시사점 — 이 두 글은 국제 논의의 소개에 그치지 않고 한국 현장의 언어로 질문을 던진다는 점에서 실무적으로 쓸모가 있다. 한국의 기업 사회공헌과 공모 사업은 여전히 '무엇을 할 것인가'에

집중돼 있고, 운영비는 대체로 사업비의 몇 퍼센트라는 상한선 안에 갇혀 있다. 활동가 인건비는 사업 기간에만 지급되고, 리더십 교육과 휴식은 지원 대상이 아니며, 성과 보고서는 매년 새로 쓴다. 이 조건에서 좋은 활동가가 10년을 버티고 후배에게 경험을 넘기기를 기대하는 것은 무리다.

실행으로 옮길 수 있는 가장 작은 단위는 세 가지다. 첫째, 다음 공모 요강에서 운영비 상한선을 한 단계 올리고, 그 항목에 '리더십 개발·동료학습·휴식'을 명시적으로 넣는다. 둘째, 지원 기간을 1년에서 2~3년으로 늘리되 늘어난 기간만큼 보고 주기를 줄인다. 셋째, 여러 단체를 한 주제로 묶어 경쟁시키는 대신 공동으로 신청하게 하고, 그 안에 단체 간 학습 예산을 넣는다. 세 가지 모두 예산 총액을 늘리지 않고 배치만 바꾸는 일이다.

심층 — 필란트로피의 질문이 '무엇'에서 '어떻게'로, 다시 '누가 정하나'로 (여러 권역에서 동시에 확인되는 흐름 · 한국에 닿기까지 6~12개월)

왜 중요한가. 신뢰 기반 필란트로피의 여섯 원칙은 언뜻 행정 완화 목록처럼 보이지만, 하나씩 뜯어보면 전부 **의사결정 권한의 이동**에 관한 조항이다. 용도를 제한하지 않는다는 것은 우선순위 결정권을 넘긴다는 뜻이고, 다년 지원은 사업 종료 시점 결정권을 넘긴다는 뜻이며, 의견을 지속적으로 듣는다는 것은 평가 기준의 공동 소유를 뜻한다. 이 흐름이 이번 호의 다른 이야기들과 겹친다는 점이 중요하다. 미국의 신뢰 조사는 자금 제공자에 대한 신뢰가 실행 조직보다 27점 낮다고 했고, 성과 연동 실험은 통제의 대상을 지출에서 결과로 옮겼다. 서로 다른 자리에서 나온 세 이야기가 같은 방향을 가리킨다 — 자금 제공자가 쥔 통제의 총량을 줄이는 쪽이다.

승자와 패자. 승자는 현장 판단력이 축적된 중소 단체다. 용도 제한이 풀리면 기획서에 쓸 수 없었던 진짜 필요(회계 담당자 채용, 낡은 차량 교체, 활동가 안식월)에 돈을 쓸 수 있다. 또 다른 승자는 다년 지원을 감당할 수 있는 재단이다. 이 방식은 예산 총액보다 예측 가능성이 중요하기 때문에, 규모가 작아도 안정적인 재원을 가진 곳이 오히려 유리하다. 패자는 연간 성과 보고 주기에 조직 운영을 맞춰 온 자금 제공자다. 다년·무제한 지원은 '올해 우리가 무엇을 했는가'를 보여 주기 어렵게 만든다. 그리고 단기 성과를 잘 포장하는 역량으로 재원을 확보해 온 단체도 상대적으로 불리해진다.

한국 적용. 전면 전환보다 **한 축씩 푸는 방식**이 현실적이다. 첫해에는 보고 부담만 줄인다 — 분기 보고를 반기로, 증빙 첨부를 표본 검토로 바꾼다. 이걸 신뢰 선언 없이도 당장 가능하고, 절감된 시간이 어디로 가는지 관찰할 수 있다. 둘째 해에는 운영비 항목을 연다. 리더십 교육·동료학습·안식 재원을 명시하고, 사용처를 사후 서술 보고로 갈음한다. 셋째 해에 다년 지원과 공동 신청을 도입한다. 이 순서가 중요한 이유는 조직 내부 설득 때문이다. 보고 부담 완화는 리스크가 낮아 승인받기 쉽고, 그 결과가 좋으면 다음 단계의 근거가 된다. 신뢰 기반 지원을 한 번에 선언하면 대개 감사 부서에서 멈춘다.

함정. 첫째, 신뢰 기반을 '묻지 않는 것'으로 오해하면 오히려 관계가 얇아진다. 여섯 원칙 중 두 개 (투명한 소통, 지속적 의견 청취)는 접촉을 **늘리라는** 요구다. 보고를 줄이는 대신 대화를 늘리지

않으면 그냥 방치가 된다. 둘째, 운영비 지원을 열면서 성과 기대치는 그대로 두는 조합이 가장 흔한 실패다. 운영 기반에 투자한 해에는 사업 산출이 오히려 줄 수 있고, 그것이 정상이다. 이 사실을 결재 라인에 미리 설명해 두지 않으면 이듬해 예산에서 잘린다. 셋째, 활동가 성장 지원을 복지 프로그램으로 축소하는 것도 함정이다. 보고서가 짙은 것은 상담과 휴식만이 아니라 승진 기준, 승계 계획, 선배가 가진 권한과 네트워크의 공유였다. 사람을 쉬게 하는 것과 사람을 키우는 것은 다른 일이다.

출처: 아름다운재단 기부문화연구소 (한국, 2026-07) — "사람과 조직이 성장할 수 있는 지원의 방식, 신뢰 기반 필란트로피" · 아름다운재단 기부문화연구소 (한국, 2026-07) — "활동가는 어떻게 성장하는가 : 활동가를 지키는 것에서, 성장시키는 것으로"

02 임직원이 움직인다 — 자원봉사·프로보노

표에는 남고 사람에게는 남지 않는 봉사

기업 사회공헌 보고서를 펼치면 임직원 자원봉사는 대개 표 하나로 끝난다. 참여 인원, 봉사 시간, 기부 금액, 협력 단체 수, 완료한 사업 수. 그리고 같은 색 티셔츠를 입은 사람들의 사진 한 장. 미국의 자원봉사 설계 전문 조직 리얼라이즈드 워스가 이 표를 정면으로 문제 삼았다. 표가 필요 없다는 이야기가 아니다. 표를 요구하는 경영진이 있고, 예산은 눈에 보여야 방어된다. 문제는 사람의 경험이 표에서 끝난다는 것이다. 이 조직은 봉사가 세 가지를 말할 수 있어야 한다고 정리한다. 지역에서 무엇이 달라졌는가, 회사 안에서 무엇이 달라졌는가, 그리고 그 자리에 있었던 직원 안에서 무엇이 달라졌는가. 앞의 둘은 대개 지면을 얻지만 셋째는 얇게 돌아오거나 아예 없다. 이들이 오래 써 온 구분은 '거래적 봉사'와 '변형적 봉사'다.

거래적 봉사는 활동에서 멈춘다. 직원이 도착하고, 과제를 마치고, 도왔다는 기분을 안고 돌아간다. 프로그램은 잘 굴러갔고 단체는 고마워했으며 일은 쓸모 있었다. 다만 그 경험의 의미는 직원이 들어올 때 이미 갖고 있던 생각에 거의 전적으로 맡겨진다. 봉사를 자선으로 여기고 온 사람은 자선 프레임을 확인하고 돌아가고, 지역의 어려움을 자기 삶과 안전한 거리에 있는 일로 보던 사람은 그 거리를 그대로 둔 채 돌아간다. 반면 변형적 봉사는 질문을 바꾼다. 직원이 무엇을 할 것인가가 아니라, 직원이 그 경험에서 의미를 만들도록 돕는 조건이 무엇인가를 묻는다. 성인 학습 연구에서 말하는 관점 전환 — 기존의 이야기에 들어맞지 않는 경험, 비판적 성찰, 그 간극을 함께 정리해 주는 사람 — 이 설계의 뼈대가 된다.

한국 시사점 — 한국 기업의 임직원 봉사도 대부분 거래적 구조에 가깝다. 반나절 일정, 정해진 과제, 단체 사진, 그리고 참여율 집계. 이 구조를 통째로 바꾸는 것은 현실적이지 않지만, 설계에 두 가지를 더하는 것은 예산 없이 가능하다. 첫째, 활동 전에 5분, 활동 후에 15분을 만드는 것이다. 앞의 5분은 오늘 만날 사람들이 왜 이런 상황에 있는지를 단체 담당자가 직접 설명하는 시간이고, 뒤의 15분은 "예상과 무엇이 달랐나"를 서로 말하는 시간이다.

리얼라이즈드 워스가 말한 의미 만들기는 대체로 이 15분에서 시작된다. 둘째, 진행자를 두는 것이다. 봉사 인솔은 대개 사회공헌 담당자가 겸하는데, 이 사람은 현장 운영에 매여 있어 성찰을 이끌 여유가 없다. 파트너 단체의 활동가에게 진행 역할과 소정의 사례를 맡기면 두 가지가 동시에 해결된다. 그리고 보고서에는 참여 인원 옆에 한 칸을 더 만들 수 있다. 참여자가 활동 뒤에 남긴 문장 두세 개다. 숫자보다 예산 방어에 강한 자료가 되는 경우가 적지 않다.

심층 — 자원봉사의 성과 정의가 '활동량'에서 '참여자의 변화'로 확장된다 (미국에서 먼저 시작된 흐름 · 한국에 당기까지 12~18개월)

왜 중요한가. 이 주장의 핵심은 감동적인 봉사를 하자는 권유가 아니라 **측정 대상의 오류 지적**이다. 참여 인원과 봉사 시간은 산출이지 결과가 아니다. 그런데 지금의 보고 체계는 산출만 요구하기 때문에, 프로그램 설계도 산출을 늘리는 방향으로만 최적화된다. 더 많은 사람을, 더 짧은 시간에, 더 사진이 잘 나오는 활동에 배치하는 것이다. 이 최적화의 부작용은 조용하다. 참여율은 오르는데 조직 안에 남는 것이 없고, 몇 년 뒤 예산 삭감 국면에서 이 프로그램을 지킬 근거를 찾지 못한다. 지금 사회공헌 담당자에게 성과를 사업 가치로 설명하라는 압력이 커지고 있다는 점을 감안하면, 이 오류는 곧 실무적 위기로 돌아온다.

승자와 패자. 승자는 봉사를 인재 개발과 엮은 조직이다. 참여자의 관점 변화를 성과로 정의하는 순간, 봉사는 사회공헌 예산이 아니라 교육·조직문화 예산에서도 근거를 얻는다. 재원이 두 곳이 되면 한 곳이 마르는 해에도 살아남는다. 파트너 단체 중에서는 활동가가 참여자를 안내하고 맥락을 설명할 역량을 갖춘 곳이 승자다. 봉사 인력을 받는 쪽에서 경험을 설계하는 쪽으로 위상이 바뀐다. 패자는 봉사를 인원 동원 실적으로 관리해 온 조직이다. 그리고 '단순 노동을 대량으로 받는' 방식으로 기업과 관계를 맺어 온 단체도 이 흐름에서 밀린다. 노동력은 대체 가능하지만 맥락 설명은 대체하기 어렵다.

한국 적용. 세 단계로 옮길 수 있다. ① **설계 최소 단위 변경** — 모든 봉사 프로그램에 '사전 맥락 설명 + 사후 성찰'을 표준 구성으로 넣고, 그 시간을 봉사 시간에 포함해 집계한다. 포함하지 않으면 현장에서 가장 먼저 생략된다. ② **진행 역량의 외주가 아닌 내재화** — 초기 몇 회는 외부 진행자를 쓰되, 사내 봉사 리더 몇 명을 진행자로 육성한다. 이 역할은 조직 안에서 사회공헌의 언어를 퍼뜨리는 통로가 된다. ③ **보고 항목 추가** — 참여 인원·시간 옆에 '참여 후 인식 변화' 문항 세 개를 고정한다. 사전·사후 두 번만 물어도 추세가 잡히고, 2년 치가 쌓이면 예산 논의의 언어가 달라진다.

함정. 첫째, 참여자의 성장을 목적으로 삼는 순간 지역이 도구가 될 위험이 커진다. 이 조직도 지역의 실제 이익이 먼저이며 그것이 틀리면 나머지는 논할 가치가 없다고 못 박았다. 성찰 프로그램을 넣느라 단체의 부담이 늘어난다면 본말이 바뀐 것이다. ② 성찰을 '감상 나누기'로 운영하면 오히려 자선 프레임을 강화한다. 좋은 질문은 감정이 아니라 간극을 향한다 — 무엇을 예상했고 무엇이 달랐는가. ③ 인식 변화 측정을 인사 평가와 연결하는 것은 금물이다. 평가에 걸리는 순간 참여자는 정답을 쓰고, 데이터는 즉시 무의미해진다.

출처: Realized Worth (미국, 2026-07) — "The Deeper Value of Employee Volunteering"

제도가 진심인지, 직원은 상사를 보고 판단한다

기업윤리 분야 국제 학술지에 실린 연구가 사회공헌 실무에서 오래 애매하게 남아 있던 질문 하나를 다뤘다. 회사가 채용·교육·평가·보상 같은 인사 제도 안에 사회적 책임을 심어 놓으면, 직원은 정말로 사회공헌 활동에 마음을 쏟게 되는가. 연구진은 두 차례의 조사로 답을 찾았다. 두 번째 조사는 상사와 직원을 짝지은 자료를 써서 인과 추론을 강화했다. 결과는 두 갈래 경로로 정리됐다. 사회적 책임이 인사 제도에 녹아 있으면 직원은 먼저 자기 일이 도덕적으로 의미 있다고 느끼게 되고(일의 의미감), 그다음 회사의 가치를 자기 정체성의 일부로 받아들이게 된다(가치 몰입).

이 두 심리 상태를 거쳐야 비로소 사회공헌에 대한 지속적 참여가 나온다. 연구가 던진 더 중요한 발견은 조건부였다. 이 경로는 윤리적 리더십이 함께 있을 때만 제대로 작동한다. 직원은 제도가 보내는 말과 직속 상사의 일상적 행동이 일치하는지를 보고 그 말의 진위를 판정하기 때문이다. 둘이 어긋나면 아무리 잘 설계된 제도라도 형식적인 것으로 읽힌다. 연구진은 이 지점을 겨냥해, 지금까지의 연구가 직원이 '무엇을 했는가'라는 관찰 가능한 행동만 재느라 순응과 헌신을, 일회성 참여와 지속적 몰입을 뒤섞어 왔다고 지적한다.

한국 시사점 — 한국 기업의 사회공헌 담당자가 흔히 마주하는 현상이 있다. 제도는 다 있는데 참여가 저조한 상황이다. 봉사 시간 인정도 있고 매칭 기부도 있고 사내 공지도 나가는데, 매번 같은 사람들만 온다. 이 연구는 원인을 다른 곳에서 찾게 한다. 문제는 제도의 부재가 아니라 제도와 현장 관리의 불일치일 수 있다는 것이다. 봉사 참여를 권장하는 공지가 나가는 동시에 팀장이 "그 시간에 일이나 하지"라고 말하는 조직에서, 직원은 회사의 진심을 후자로 읽는다. 실행 함의는 세 가지다.

첫째, 참여율 캠페인 대신 관리자 층을 먼저 겨냥한다. 팀장 대상 짧은 설명 자리 한 번이 전사 공지 열 번보다 효과가 크다. 둘째, 참여를 인사 제도 안에서 불이익 없는 것으로 명문화한다 — 봉사 참여일의 업무 조정 책임이 개인이 아니라 조직에 있다는 문장 한 줄이 실제 참여를 바꾼다. 셋째,

사회공헌 성과를 임원 평가 지표에 넣을 때 참여 인원이 아니라 '팀 단위 참여 기회 제공 여부'로 설계한다. 인원 목표는 동원을 부르고, 기회 제공 목표는 관리자 행동을 바꾼다.

 **심층 — 임직원 참여의 병목이 '제도 설계'에서 '중간관리자 일관성'으로 옮겨 간다 (여러 권역에서 동시에 확인되는 흐름 · 한국에 당기까지 6~12개월)**

왜 중요한가. 이 연구의 실무적 가치는 결론보다 **조절 변수의 위치**에 있다. 사회적 책임 인사 제도가 직원 참여를 높인다는 것은 이미 여러 연구가 보여 왔다. 이 연구가 더한 것은 그 효과가 윤리적 리더십이라는 조건 위에서만 성립한다는 발견이다. 제도는 메시지를 보내지만, 직원은 그 메시지의 신뢰도를 상사의 행동으로 검증한다. 이 구조는 사회공헌 예산의 배분 논리를 바꾼다. 참여율이 낮을 때 프로그램을 더 만들고 홍보를 더 하는 것은 메시지의 음량을 키우는 일인데, 정작 막힌 곳이 검증 단계라면 아무 효과가 없다. 같은 주에 나온 미국의 자원봉사 설계 논의가 '표에 남는 것과 사람에게 남는 것'을 구분한 것과 이 연구가 '순응과 헌신'을 구분한 것은 같은 문제의식이다.

승자와 패자. 승자는 사회공헌을 인사 부서와 함께 운영하는 조직이다. 관리자 교육·평가 설계는 사회공헌 부서 단독으로는 손댈 수 없는 영역이라, 이 협업이 있는 곳만 병목에 접근할 수 있다. 또 다른 승자는 조직 규모가 작아 경영진의 행동이 직접 보이는 회사다. 제도와 행동의 거리가 짧으면 같은 예산으로 더 큰 몰입이 나온다. 패자는 사회공헌을 독립 부서의 실적으로만 관리해 온 대기업이다. 제도는 최고 수준인데 현업의 체감은 냉랭한 상태가 오래 지속되고, 그 격차는 참여율 통계에 잡히지 않는다. 그리고 사회공헌을 홍보 자산으로만 다뤄 온 조직은 직원 사이에서 신뢰도가 먼저 무너진다.

한국 적용. 실행 순서를 이렇게 잡을 수 있다. ① **관리자 대상 30분** — 연 1회, 팀장급에게 사회공헌 프로그램의 목적과 팀 운영 시 유의점을 직접 설명한다. 자료는 참여 방법이 아니라 "왜 이 시간을 빼 줘야 하는가"에 집중한다. ② **불이익 방지 조항** — 봉사·프로보노 참여로 인한 업무 공백의 조정 책임을 조직에 두는 문장을 사내 규정에 넣는다. 참여 장벽의 상당 부분은 제도가 아니라 눈치다. ③ **일관성 점검** — 사내 설문에 "우리 팀장은 사회공헌 참여를 지지한다"는 문항 하나를 넣는다. 이 한 문항의 부서별 편차가 참여율 편차를 상당 부분 설명한다. 설명되는 순간, 개입 지점이 명확해진다.

함정. 첫째, 이 연구를 '관리자를 압박하자'로 읽으면 역효과가 난다. 관리자가 상부 지시로 참여를 독려하면 직원은 그것을 또 하나의 형식으로 읽고, 연구가 말한 일관성은 오히려 무너진다. 둘째, 의미감과 가치 몰입은 측정하기 어려운 대신 조작하기도 어렵다. 사내 캠페인 언어를 바꾸는 것만으로는 움직이지 않는다. 셋째, 이 연구는 특정 표본에 기반한 조직 심리 연구이며 한국 조직의 위계 구조에서 경로의 세기는 다를 수 있다. 그대로 옮기기보다, 우리 조직에서 참여를 막는 것이 제도인지 관리자인지 눈치인지를 먼저 확인하는 절차가 필요하다.

말레이시아 유통기업이 매장을 상담 공간으로 바꾼 이유

말레이시아의 헬스·뷰티 유통기업 가디언이 전국 단위 인식 개선 캠페인을 시작했다. 주제는 폐경 이행기, 곧 폐경 전 몇 년 동안 나타나는 신체 변화다. 이 나라에서 35세부터 49세 사이 여성은 약 359만 명으로 전체 여성 인구의 22%에 이르고, 앞으로 십 년 안에 이 변화를 겪게 된다. 캠페인의 출발점이 흥미롭다. 회사는 곧바로 상품과 광고를 내놓는 대신, 여성가족지역사회개발부와 함께 폐경 이행기와 폐경기를 지나는 여성들을 모아 질적 청취 자리를 먼저 열었다. 거기서 드러난 것은 증상의 오해였다. 열감은 날씨 탓으로, 여드름은 스트레스 탓으로, 편두통은 무시할 일로, 감정 기복은 성격 결함으로 돌려졌다.

주변의 이해도 부족했다. 참가자 한 명은 주변 사람들, 특히 남성들이 이 변화가 여성에게 어떤 영향을 주는지 잘 모른다고 말했다. 회사가 택한 실행은 세 갈래다. 앱과 웹사이트에 전문가가 검수한 정보 허브를 만들고, 매장 약사가 상담할 수 있게 하며, 관련 제품을 국제 인증 표시로 찾기 쉽게 정리했다. 시내에서 연 패널 토론에는 산부인과 전문의, 여성 웰니스 코치, 신경상담 심리학자가 함께 올랐다. 회사 측은 이 캠페인의 목표를 매장을 "거래하는 소매점에서 여성을 미리 지원하는 공간으로 바꾸는 것"이라고 설명했다.

한국 시사점 — 이 사례에서 한국 사회공헌 담당자가 가져갈 것은 폐경 인식 개선이라는 주제 자체가 아니라

캠페인의 순서

다. 먼저 정부 부처와 함께 당사자의 말을 듣고, 거기서 나온 오해의 목록을 캠페인의 뼈대로 삼고, 마지막에 자사가 이미 가진 자산(매장·약사·앱)을 지원 인프라로 전환했다. 한국 기업의 사회공헌은 대개 반대 순서로 간다. 주제를 먼저 정하고, 협력 단체를 찾고, 예산을 배정한 뒤, 당사자 의견은 만족도 조사로 사후에 받는다.

두 번째로 눈여겨볼 것은 자산의 재해석이다. 이 회사는 새 시설을 짓지 않았다. 이미 있는 매장과 약사를 다르게 쓰기로 했을 뿐이다. 한국의 유통·금융·통신 기업도 전국에 점점 조직을 갖고 있다. 지점을 돌봄 정보 접점으로, 상담 인력을 안내자로 전환하는 설계는 신규 예산이 거의 들지 않으면서 도달 범위는 압도적이다. 셋째, 부처와의 공동 청취는 한국에서도 재현 가능하다. 지방자치단체 보건소·여성가족과와 함께 여는 청취 자리는 사업 정당성과 데이터를 동시에 만든다.

 **심층 — 기업 사회공헌의 자원이 '예산'에서 '이미 가진 접점'으로 재정의된다 (동남아에서 먼저 굶어진 흐름 · 한국에 닿기까지 12~24개월)**

왜 중요한가. 이 캠페인의 구조적 의미는 인식 개선 캠페인이라는 형식이 아니라 **소매 접점을 공적 정보 인프라로 전환했다**는 데 있다. 사회공헌은 오랫동안 '본업 밖의 선의'로 설계돼 왔고, 그래서 경기가 나빠지면 가장 먼저 잘렸다. 반면 본업의 자산을 쓰는 프로그램은 잘리지 않는다. 매장 약사가 상담을 하면 그것은 사회공헌인 동시에 고객 서비스이기 때문이다. 여기에 인구 변화가 겹친다. 359만 명, 여성 인구의 22%라는 숫자는 이 주제가 시혜가 아니라 시장이라는 뜻이다. 고령화와 중년 건강이 전 산업의 관통 의제가 되는 국면에서, 이 사례는 '사회공헌으로 시작해 본업으로 착지하는' 경로를 구체적으로 보여 준다.

승자와 패자. 승자는 전국 단위 오프라인 접점을 가진 기업이다. 약국·편의점·은행 지점·통신 대리점처럼 사람이 찾아오는 자리는 어떤 캠페인 예산보다 도달률이 높다. 또 하나의 승자는 정부 부처다. 공공 홍보로는 닿지 않던 인구 집단에 민간 접점을 통해 닿게 된다. 패자는 광고 집행으로 사회공헌을 갈음해 온 기업이다. 같은 예산으로 접점을 전환한 경쟁사가 나오면, 광고는 즉시 알아 보인다. 그리고 인식 개선 사업만 반복해 온 단체도 위상이 흔들린다. 정보 전달은 기업 인프라가 더 잘하기 때문에, 단체의 자리는 당사자 조직화와 정책 요구 쪽으로 옮겨 가야 한다.

한국 적용. ① 접점 전수 목록화 — 우리 회사가 가진 물리적·인적 접점(지점, 상담 인력, 앱, 배송망)을 먼저 적는다. 사회공헌 기획의 첫 장이 예산표가 아니라 이 목록이어야 한다. **② 당사자 청취 선행** — 주제를 정하기 전에 당사자 10~15명 규모의 청취 자리를 지자체와 공동으로 연다. 여기서 나온 오해 목록이 그대로 콘텐츠 기획서가 된다. 이 순서를 지키면 "당사자가 원하지 않는 사업"이라는 사후 비판을 구조적으로 피할 수 있다. **③ 전문가 검수 표시** — 건강·돌봄·금융처럼 잘못된 정보의 대가가 큰 영역에서는 검수 주체를 표면에 드러낸다. 신뢰가 곧 도달률이다.

합정. 첫째, 접점 전환은 상품 판매와 경계가 흐리다. 정보 허브가 자사 제품 진열대로 이어지는 구조에서는, 상담이 권유로 바뀌는 순간 캠페인 전체가 마케팅으로 재분류된다. 검수받은 정보와 제품 추천 사이에 명확한 선을 긋고, 그 선을 지키는지 외부가 확인할 수 있게 해야 한다. 둘째, 인증 표시 도입이 특정 제조사 생태계에 묶이면 공공성이 훼손된다. 셋째, 이 방식은 오프라인 접점이 없는 기업에는 그대로 옮겨지지 않는다. 접점이 없다면 다른 자산 — 데이터, 물류, 사내 전문 인력 — 에서 같은 질문을 시작해야지, 매장 모델을 억지로 흉내 내면 비용만 남는다.

출처: MARKETING Magazine Asia (말레이시아, 2026-07) — "guardian Champions Perimenopause Awareness Through Nationwide 'Embracing Midlife Wellness' Advocacy Campaign"

03 함께 푸는 문제 — 협력적 거버넌스

협력을 시작하기 전에 '하지 않아도 되는가'를 먼저 묻는다

우리 지역에서 집합적 임팩트 사업을 새로 시작하고 싶은데 무엇부터 해야 하나. 미국의 컬렉티브 임팩트 포럼에 도착한 이 질문에 대한 답이 인상적이다. 가장 현명한 첫걸음은 시작하는 것이 아니라, 이 방식이 우리 문제에 정말 맞는지를 판단하는 것이라는 답이다. 답변자는 "아직 아니다" 혹은 "아니다"라는 결론이 나올 수도 있는 진짜 탐색으로 시작하는 것이 판단력의 증거이며, 그것이 앞으로 필요할 신뢰를 만든다고 말한다. 이어지는 절차는 구체적이다. 먼저 작고 대표성 있는 준비 모임을 만들되, 나중에 참여시켜야 할 지역사회를 반영하는 사람들 — 당사자 경험이 있는 사람 포함 — 로 구성하고, 탐색 기간을 정해 지킨다. 소집자·진행자·중간 실무자의 역할을 처음부터 나눈다.

다음은 이 방식이 무엇이고 무엇이 아닌지에 대한 공동 학습이다. 집합적 임팩트는 공동 의제, 공동 측정, 상호 강화 전략, 지속적 소통을 요구하는 장기 접근이지 연합체나 조율 회의나 단기 캠페인이 아니다. 대부분 인구 단위 성과를 보이는 데 몇 년이 걸린다는 사실을 이해관계자가 먼저 알아야 한다. 그다음은 문제에 대한 공동 이해, 지역 준비도 점검, 지역 자원 지도 그리기다. 특히 준비도 항목이 날카롭다. 어떤 조직도 혼자 못 푸는 문제인가, 지금의 파편화된 노력이 충분한 결과를 못 내고 있는가, 핵심 리더들에게 정치적 의지가 있는가, 신뢰받는 중립적 소집자가 존재하는가. 답변자는 이 조건들을 "아이디어가 매력적으로 느껴진다는 이유로 있다고 가정하지 말고 직접 확인하라"고 못 박는다.

한국 시사점 — 한국의 민관협력은 대체로 반대 순서로 출발한다. 협의체 구성이 먼저 성과로 보고되고, 위원 명단이 짜인 뒤 그 사람들이 할 수 있는 일로 사업이 정해지며, "이 방식이 맞는가"라는 질문은 아예 등장하지 않는다. 이 문답이 주는 가장 실용적인 도구는 네 개짜리 준비도 점검표다. 지역 협력에 참여를 요청받은 기업 사회공헌 담당자가 첫 회의에서 이 네 질문을 꺼내면, 그 자리는 즉시 다른 성격이 된다. 특히 넷째 항목 — 신뢰받는 중립적 소집자가 있는가 — 은 한국에서 가장 자주 비어 있는 자리다.

지자체가 소집하면 행정 사업이 되고, 기업이 소집하면 홍보로 읽히며, 특정 단체가 소집하면 다른 단체가 빠진다. 중간지원조직이나 지역 재단이 이 역할을 맡을 수 있는지가 협력 성패를 가른다. 또 하나, "아니다"라는 결론을 낼 수 있는 탐색 예산을 따로 잡는 것도 실무적으로 중요하다. 탐색비가 본 사업 예산에 붙어 있으면 결론은 언제나 "하자"가 된다. 3개월치 탐색 예산을 별도로 두고, 그 결과가 부정적이면 그대로 종료하는 구조를 만들어야 이 절차가 형식이 되지 않는다.

심층 — 협력의 첫 단계가 '구성'에서 '적합성 판단'으로 앞당겨진다 (미국에서 먼저 정리된 흐름 · 한국에 닿기까지 12~18개월)

왜 중요한가. 이 답변의 가치는 절차 목록이 아니라 **"안 해도 된다"**를 **정당한 결론으로 세워 놔다**는 데 있다. 협력은 도덕적으로 옳게 들리기 때문에, 실무에서는 적합성 검토 없이 곧바로 실행 단계로 넘어간다. 그 결과 단일 조직이 잘 설계된 프로그램 하나로 풀 수 있는 문제에 다자 협의체가 붙어 몇 년을 소모하는 일이 반복된다. 답변자가 집합적 임팩트를 "배치할 전략이 아니라 탐색할 접근"이라고 표현한 대목이 핵심이다. 지난 호에서 다룬 협력 실패의 층위 분석이 '깨지는 자리'를 다뤘다면, 이번 문답은 '들어가기 전'을 다룬다. 같은 문제의 앞뒤가 두 호에 걸쳐 채워진 셈이고, 이 흐름은 약해지기보다 더 또렷해지고 있다.

승자와 패자. 승자는 탐색 단계에 돈을 쓸 수 있는 자금 제공자다. 대부분의 공모는 실행 계획이 완성된 사업만 지원하기 때문에, 탐색은 누군가의 무급 노동으로 처리되고 그래서 부실해진다. 탐색 자체를 지원 대상으로 삼는 재단은 실패 사업의 비율을 구조적으로 낮춘다. 또 다른 승자는 중립적 소집 역량을 가진 중간지원조직이다. 준비도 조건 중 하나가 곧 그들의 존재이므로, 이 프레임이 퍼질수록 역할이 커진다. 패자는 협의체 구성 자체를 실적으로 보고해 온 행정과, 다자 협력을 사업 수주 경로로 삼아 온 조직이다. 적합성 검토가 앞에 서면 협의체 수가 줄고, 줄어드는 만큼 실적 언어를 바꿔야 한다.

한국 적용. ① **탐색 예산의 분리** — 지역 협력 사업 공모에 '탐색 트랙'을 신설한다. 3~6개월, 소액, 산출물은 사업계획서가 아니라 준비도 진단 보고서. 결론이 "지금은 아니다"여도 성공한 탐색으로 인정한다고 요강에 명시한다. ② **첫 회의 표준 질문** — 기업이 참여하는 모든 지역 협의체의 첫 회의 안건에 네 개 준비도 질문을 넣는다. 예산 규모를 말하기 전에 이 질문을 꺼내는 것이 담당자가 할 수 있는 가장 값진 기여다. ③ **소집자 지정의 명문화** — 협약서에 소집자와 진행자를 명시하고, 그 역할에 대한 인건비를 예산에 넣는다. 무보수 소집은 반드시 특정 조직의 부담으로 쏠리고, 그 조직이 지치면 협력이 멈춘다.

함정. 첫째, 준비도 점검이 착수를 미루는 핑계로 쓰이면 정반대의 실패가 된다. 답변자도 즉각적 대응이 필요한 사안이면 단기 전략과 협력 구조 설계를 병행하라고 덧붙였다. 둘째, "당사자 경험이 있는 사람을 넣으라"는 조언을 자리 하나 채우는 것으로 처리하면 형식만 남는다. 한 명이 열 명의 전문가 사이에 앉는 구조에서는 발언이 나오지 않는다. 셋째, 진행 기준을 탐색이 끝난 뒤에 정하면 언제나 "계속하자"가 된다. 무엇을 확인해야 진행인지를 탐색 시작 전에 문서로 못 박아야 이 절차가 작동한다.

인도가 던진 질문 — 재단이 정부와 일할 때 무엇을 준비해야 하나

인도의 필란트로피가 정부와 제대로 손을 잡으면 '인구 단위의 지속가능한 변화'를 만들 수 있다는 보고서가 나왔다. 컨설팅 조직 브리지스팬이 낸 이 보고서는 인도가 개발 여정의 분기점에서 있으며 2047년까지의 목표에는 아직 갈 길이 멀다고 진단한다. 제도화된 필란트로피는 꾸준히 성장해 2030년까지 약 30억 달러 규모에 이를 것으로 전망된다. 보고서가 주목하는 것은 규모가 아니라 관계의 성숙이다. 자금 제공자와 그 파트너인 비영리, 그리고 중개 조직으로 이뤄진 생태계가 정부와 장기적으로 협력하는 일의 가치를 인식하기 시작했다는 것이다.

브리지스팬은 필란트로피가 정부와 함께 일할 수 있는 다섯 갈래를 제시했다. 연구와 정책 자문, 해법의 설계나 시범 운영, 공무원 교육, 그리고 지역사회의 실제 목소리를 공공 프로그램 안으로 가져오는 일이다. 실행 조언도 구체적이다. 정부와 대화를 시작하기 전에 준비 작업을 해 둘 것, 공공 체계를 염두에 두고 함께 설계할 것, 그리고 초기의 작은 성공을 눈에 보이게 만들 것. 보고서의 결론은 조건부다. "오늘 필란트로피와 정부가 함께 인구 단위의 지속가능한 변화를 만들 진짜 기회가 있다. 그러나 그것은 의지만으로 되지 않는다. 신뢰와 공동의 약속, 그리고 서로에게서 배우려는 태도가 필요하다."

한국 시사점 — 한국의 기업 재단과 사회공헌 조직도 정부·지자체와 일한다. 다만 대개 두 가지 형태다. 정부 사업에 대응 자금을 대거나, 지자체와 업무협약을 맺고 사진을 찍는다. 브리지스팬이 정리한 다섯 갈래 중 한국에서 가장 덜 쓰이는 것은 '공무원 교육'과 '지역사회 목소리를 공공 프로그램 안으로 가져오기'다. 두 가지 모두 돈이 적게 들면서 영향이 오래간다. 예컨대 기업이 몇 년간 축적한 프로그램 운영 데이터를 담당 부서 실무자 교육 자료로 정리해 제공하는 일은, 같은 금액의 사업 지원보다 훨씬 넓게 퍼진다.

또 하나 새겨 둘 조언은 '초기의 작은 성공을 보이라'는 대목이다. 행정은 검증되지 않은 방식을 채택할 유인이 거의 없다. 그래서 민간이 할 수 있는 가장 유용한 기여는 큰 제안이 아니라, 한 개 동네에서 6개월간 작동한 증거를 만들어 오는 것이다. 마지막으로 준비 작업에 대한 조언은 한국에서 특히 중요하다. 담당 공무원이 1~2년마다 바뀌기 때문에, 협력의 근거는 사람이 아니라 문서에 남아야 한다.

 **심층 — 민간 자금의 역할이 '보완재'에서 '공공 체계의 설계 파트너'로 이동한다 (남아시아·유럽에서 동시에 끓어지는 흐름 · 한국에 닿기까지 18~36개월)**

왜 중요한가. 이 보고서가 제시한 다섯 갈래는 자금 지원이 그중 하나로도 들어 있지 않다는 점에서 주목할 만하다. 연구·정책 자문, 설계와 시범, 공무원 교육, 지역 목소리의 전달 — 전부 **돈이 아니라 역량과 매개**에 관한 것이다. 필란트로피 규모가 30억 달러에 이르러도 정부 예산 앞에서는 미미하다는 현실 인식이 깔려 있다. 민간 자금이 공공 지출을 대체할 수 없다면 남는 역할은

무엇인가 — 위험을 먼저 감수하고, 작동하는 것을 증명하고, 그것을 공공 체계가 받아 갈 수 있는 형태로 넘기는 일이다. 이번 호에서 유럽 필란트로피 협의체가 의장국의 정책 우선순위에 맞춰 협력 창구를 찾는 움직임과, 스페인이 제3섹터를 국가 협력자로 등록하기 시작한 일이 같은 방향을 가리킨다.

승자와 패자. 승자는 데이터와 운영 노하우를 문서로 축적해 온 재단이다. 정부가 필요로 하는 것은 선의가 아니라 검증된 설계이므로, 기록이 있는 조직만 협상 테이블에 앉는다. 두 번째 승자는 중개 조직이다. 자금 제공자와 정부는 언어가 달라 직접 붙으면 대개 어긋나는데, 그 사이를 번역하는 역할의 수요가 커진다. 패자는 개별 사업 단위로만 존재해 온 자금 제공자다. 3년짜리 사업을 잘 마쳐도 공공 체계로 넘어가지 않으면 종료와 함께 사라진다. 그리고 정부와의 협력을 '홍보 기회'로 다뤄 온 기업은 신뢰 자산을 쌓지 못해 실제 설계 논의에서 배제된다.

한국 적용. ① **이관 설계를 처음부터** — 사업 기획 단계에서 "이것이 성공하면 어느 부서가 받아 가는가"를 명시한다. 받을 주체가 없으면 그 사업은 종료와 함께 소멸한다고 봐야 한다. ② **공무원 교육 트랙** — 자사 프로그램의 운영 매뉴얼·실패 사례·비용 구조를 담당 부서 실무 교육 자료로 정리해 제공한다. 홍보물이 아니라 실무 도구로 만들면 담당자가 바뀌어도 남는다. ③ **작은 증거 우선** — 광역 단위 제안 대신 한 개 동·한 개 학교에서 6개월간의 작동 기록을 만든다. 행정이 받아들이는 최소 단위는 아이디어가 아니라 재현 가능한 절차다. ④ **문서 중심 협약** — 담당자 교체를 전제로, 협력의 목적·역할·중단 조건을 문서에 남긴다.

함정. 첫째, 정부와의 협력을 규모 확장의 지름길로만 보면 사업의 성격이 왜곡된다. 공공 체계에 올라타려면 표준화가 필요한데, 그 과정에서 사업의 강점이던 현장 맞춤형이 깎여 나가는 일이 흔하다. 무엇을 포기하고 무엇을 지킬지 미리 정해야 한다. 둘째, 민관협력이 활발해질수록 애드보커시 기능이 위축될 수 있다. 정부의 파트너가 된 조직은 정부를 비판하기 어려워진다. 협력하는 조직과 감시하는 조직이 생태계 안에 함께 있어야 한다. 셋째, 이 보고서는 인도의 조건 — 거대한 인구 규모, 성장하는 민간 자산, 상대적으로 열린 정책 실험 공간 — 위에서 쓰였다. 한국의 촘촘한 공공 전달 체계에서는 '빈틈을 메우는' 방식보다 '기존 체계의 사각지대를 찾는' 방식이 더 현실적이다.

출처: Alliance Magazine (영국, 2026-07) — "India ready for 'population level change' if philanthropy and government collaborate"

의제를 시민이 정했다 — 한국 기후시민회의의 첫 실험

대통령직속 국가기후위기대응위원회가 2026년 기후시민회의의 3대 의제를 발표했다. 청주에서 열린 전체회의에서 확정된 의제는 기업의 온실가스 감축을 촉진하는 방안, 일회용품 줄이기 등 자원순환을 강화하는 방안, 그리고 기후시민 의식 제고를 위한 교육과 참여 활성화 방안이다.

눈여겨볼 것은 의제 목록이 아니라 그것이 정해진 방식이다. 기후시민회의는 탄소중립·녹색성장 기본법에 근거해 설치된 상설 기후 공론장으로, 지역·성별·연령을 고려해 200명으로 구성된다.

이 가운데 기획참여단 20명이 6월과 7월 두 차례 워크숍에서 시민과 전문가가 낸 제안 690건을 검토한 뒤, 숙의참여단 180명이 논의할 최종 의제를 확정했다. 기획참여단은 회의 운영 규정에 대한 논의 결과도 함께 공유해, 시민참여단이 직접 정한 규정에 따라 회의가 굴러갈 기반을 마련했다. 앞으로 숙의참여단은 3개 분과로 나뉘어 심층 학습과 이해관계자 의견 청취를 거쳐 연말까지 권고문을 작성해 위원회에 제출한다. 위원회는 이 권고안을 안건으로 심의·의결한 뒤 소관 부처와 지자체에 통보하고 이행 상황을 점검할 예정이다. 위원장은 "공론화 의제를 시민 주도로 결정한 첫 사례"라는 점을 이번 절차의 의미로 짚었다.

한국 시사점 — 한국 사회공헌 실무에서 '시민 참여'는 대개 설문과 공모전과 캠페인 서명을 뜻한다. 의견을 묻되 무엇을 물을지는 주최 측이 정한다. 이번 절차가 다른 지점이 여기다. 무엇을 논의할지를 시민이 정했고, 회의 규칙까지 참여자가 만들었다. 기업·공공기관 사회공헌 담당자가 자기 프로그램에 그대로 옮길 수 있는 구조다. 예컨대 지역 지원 사업의 배분 심사를 외부 전문가 위원회가 아니라 지역 주민 숙의단에 맡기는 방식, 혹은 그 전 단계에서 "우리 회사가 이 지역에서 무엇을 해야 하는가"를 주민이 정하게 하는 방식이다.

실행할 때 이번 사례에서 배울 세 가지가 있다. 첫째, 규모를 이층으로 나눈 것이다. 소수의 기획 단위가 다수의 숙의 단위를 위해 의제를 좁히는 구조는 20명 규모의 기업 프로그램에도 축소 적용된다. 둘째, 참여자가 운영 규칙을 정하게 한 것이다. 규칙을 주최자가 쥐고 있으면 참여는 결국 자문이 된다. 셋째, 산출물의 처리 경로를 미리 정한 것이다. 권고문이 어디로 가고 누가 이행을 점검하는지가 사전에 정해져 있다. 이 경로가 없는 참여는 몇 번 반복되면 참여자 스스로 그만둔다.

 **심층 — 시민 참여의 무게중심이 '의견 청취'에서 '의제 설정권'으로 옮겨 간다 (한국이 먼저 제도화한 드문 사례 · 해외 확산까지 12~24개월)**

왜 중요한가. 이 절차의 의미는 기후 의제가 아니라 **권한의 위치**에 있다. 공론화는 십 년 넘게 반복돼 왔지만, 거의 언제나 정부나 주최 측이 정한 질문에 시민이 답하는 구조였다. 무엇을 물을지 정하는 힘이 답을 상당 부분 결정하기 때문에, 의제 설정권을 넘기는 것은 형식적 변화가 아니라 실질적 이양이다. 여기에 두 가지 장치가 더해졌다. 참여자가 운영 규정을 직접 정했다는 것, 그리고 산출된 권고가 위원회 안건으로 상정돼 부처·지자체에 통보되고 이행 점검까지 이어지도록 경로가 설계됐다는 것이다. 이번 호에서 미국의 신뢰 조사가 "함께한 경험이 신뢰를 만든다"고 짚은 것과 정확히 같은 지점을 다른 층위에서 실행한 사례다.

승자와 패자. 승자는 조직화되지 않은 일반 시민이다. 제안 690건을 검토해 의제를 좁히는 자리에 지역·성별·연령이 안배된 참여단이 앉으면, 평소 정책 논의에 목소리를 내지 못하던 층의

관심사가 목록에 남는다. 두 번째 승자는 숙의 설계 역량을 가진 중간 조직이다. 이 방식이 확산될수록 진행·기록·합의 형성을 전문적으로 다루는 인력의 수요가 커진다. 패자는 대표성을 근거로 협의체 자리를 확보해 온 조직이다. 시민이 직접 의제를 정하는 절차가 늘면 '대표해서 말하는' 자리의 비중이 줄어든다. 그리고 공론화를 정책 정당화 절차로 활용해 온 행정도 통제력을 잃는다.

한국 적용. ① **배분 심사의 부분 이양** — 지역 지원 사업 예산의 일부(10~20%)를 주민 숙의단이 배분하도록 설계한다. 전체를 넘기지 않아도 되고, 오히려 부분 이양이 조직 내부 설득에 유리하다. ② **의제 좁히기 단계 신설** — 프로그램 기획 전에 "무엇을 할 것인가"를 지역 참여자 10~20명이 정하는 워크숍을 둔다. 이때 주최 측은 후보 목록을 주지 말고, 제안을 받아 참여자가 추리게 한다. ③ **처리 경로 사전 공개** — 참여자가 만든 결론이 어디로 가고 누가 언제 답하는지를 첫날 문서로 배포한다. 이 한 장이 참여의 질을 바꾼다. ④ **운영 규칙의 공동 결정** — 발언 시간, 합의 방식, 기록 공개 범위를 참여자가 정하게 한다.

함정. 첫째, 의제 설정권을 넘겼다고 해도 690건에서 3건으로 좁히는 과정의 설계가 곧 결과를 좌우한다. 좁히기 기준과 진행 방식이 투명하지 않으면 형식만 시민 주도가 된다. 둘째, 권고가 심의·의결을 거친다는 것은 수용되지 않을 수도 있다는 뜻이다. 부결 시 사유를 참여자에게 설명하지 않으면, 다음 회차의 참여 의지가 급격히 꺾인다. 셋째, 기업이 이 방식을 도입할 때 가장 흔한 실패는 '참여형으로 정한 결론이 회사 방침과 다를 때'다. 그 가능성을 미리 계산하지 않고 시작하면, 결론을 뒤집는 순간 이 절차 전체가 신뢰를 잃는다. 넘길 수 있는 범위를 먼저 확정하는 것이 참여 설계의 첫 단추다.

출처: 라이프인 (한국, 2026-07) — "2026 기후시민회의, 시민이 뽑은 3대 의제 확정...탄소중립 사회 실현 위한 상향식 거버넌스 본격 가동"

04 지역 현장 — 우리 동네를 바꾸는 법

재난이 오기 전에 만들어 둔 관계 — 일본 지역단체들이 법인을 세웠다

일본의 인증 비영리법인 에티이 전국의 지역 만들기 단체들과 함께 '챌레코미 재해지원 네트워크'라는 사단법인을 세웠다. 새로 만든 조직이 아니라, 2022년부터 운영해 온 '재해지원 회원제도'를 법인격으로 굳힌 것이다. 에티이 2004년부터 지역의 일자리 만들기과 인재 육성을 담당하는 단체들의 전국 네트워크를 운영해 왔고, 2022년에 회원끼리 재해 발생 시 초동 대응 인력과 자금을 지원하는 제도를 만들었다. 4년 동안 전국 7개 지역에서 8차례 작동했고, 16명의

인력과 407만 엔의 자금이 움직였다. 사례를 보면 이 제도의 성격이 드러난다. 2022년 니가타 북부 호우 때는 현지 단체를 받는 쪽으로 삼아 인력을 보냈고, 파견 인력이 지역 상공회에 상주하며 피해 사업자 20여 곳을 직접 방문해 재건 보조금 신청을 도왔다.

지역의 사랑방 역할을 하던 커뮤니티 카페에는 단순 복구를 넘어 앞으로의 사업 계획 수립부터 보조금 신청과 크라우드펀딩까지 동행했다. 노토 반도 지진 때는 산업 분야 회복에 집중해, 피해를 입은 숯 제조업자의 가마 수리 자원봉사를 모집하고 음식점의 시외 팝업 출점과 양조장의 온라인 판로 개척에 함께했다. 새 법인이 내건 활동은 셋이다. 자금·인력·노하우를 신속하고 지속적으로 공급하는 구조의 운영, 지역 단체가 재해 시 수행하는 역할을 사회적으로 인정받게 하는 일, 그리고 평상시부터 연수와 노하우 공유로 유사시 즉시 작동할 조정 인력을 기르는 일이다. 설립에 참여한 단체 대표들의 말이 공통으로 향하는 곳도 같다. 유사시 대응에는 평상시의 관계가 결정적이라는 것이다.

한국 시사점 — 한국의 재난 대응에서 민간의 몫은 대개 사후에 몰린다. 성금이 모이고 자원봉사자가 몰리고 물품이 쌓인다. 그리고 몇 주 뒤 조용해진다. 이 사례가 다른 점은 지원의 대상을 이재민이 아니라

현지에서 오래 일해 온 단체

로 잡았다는 것이다. 지역 단체는 재난이 나면 자기도 피해자이면서 동시에 대응 주체가 돼야 하는데, 그 상태에서 인건비와 조직 운영을 걱정하지 않게 해 주는 구조가 이 제도의 핵심이다. 기업 사회공헌 담당자가 옮겨 심을 수 있는 형태는 세 가지다.

첫째, 재해 성금 예산의 일부를 '현지 단체 운영 지원'으로 명시해 두는 것이다. 이재민 직접 지원은 대개 관 주도로 이뤄지므로, 민간의 비교우위는 오히려 여기에 있다. 둘째, 평상시 파트너 단체와의 협약에 재해 조항을 넣는 것이다. 발생 시 며칠 안에 어떤 절차로 인력과 자금이 움직이는지를 미리 적어 두면, 사후 협의에 걸리는 2~3주를 없앨 수 있다. 셋째, 여러 지역 단체를 묶은 공동 기금 방식이다. 한 기업이 한 단체를 지원하는 구조보다, 여러 기업이 지역 단체 네트워크의 공동 기금에 참여하는 편이 재난 대응에서는 훨씬 빠르게 작동한다.

 **심층 — 재난 대응 자산이 '물자와 성금'에서 '평시의 관계 인프라'로 이동한다 (일본에서 먼저 제도화된 흐름 · 한국에 닿기까지 18~36개월)**

왜 중요한가. 이 법인화의 의미는 새로운 사업이 시작됐다는 것이 아니라, **비공식 상호부조가 공적 지원을 요구하기 시작했다**는 데 있다. 4년간 8회, 16명, 407만 엔이라는 규모는 크지 않다. 그런데 그 작은 규모를 법인격으로 굳힌 이유가 명확하다. 지역 단체를 '지원의 빈틈을 메우는 복구의 담당자'로 사회가 인정하게 만들겠다는 것이다. 재난 대응은 공적 지원과 자원봉사라는 두 축으로 이야기돼 왔는데, 그 사이에 '지역에 뿌리내린 조직'이라는 세 번째 축을 제도적으로 세우려는

시도다. 지진과 호우가 격화되고 중장기 동행의 필요가 커지는 국면에서, 이 세 번째 축의 유무가 회복 속도를 가른다.

승자와 패자. 승자는 평상시 네트워크에 시간을 투자해 온 지역 단체다. 재난은 예고 없이 오고, 그때 즉시 움직일 수 있는 것은 이미 서로를 아는 관계뿐이다. 두 번째 승자는 지역 재단·커뮤니티 재단이다. 이 네트워크에 설립 사원으로 참여한 곳들이 보여 주듯, 자금과 관계를 동시에 가진 조직이 조정자 자리를 얻는다. 패자는 재난 때만 등장하는 대규모 모금 조직이다. 자금 규모는 크지만 현장 판단을 위임할 통로가 없어 배분이 늦고 획일적이다. 그리고 재해 지원을 일회성 홍보 기회로 다뤄 온 기업도 이 국면에서 신뢰를 얻지 못한다. 평상시에 없던 관계가 재난 때 갑자기 생기지는 않는다.

한국 적용. ① **평시 협약의 재해 조항** — 파트너 단체와의 협약서에 발생 시 자금 용도 변경 사전 승인, 인력 파견 절차, 연락 체계를 표준 항목으로 넣는다. 문서 한 장이 초동 2~3주를 앞당긴다. ② **현지 단체 운영비 지원 명시** — 재해 대응 예산 항목을 '이재민 직접 지원'과 '현지 대응 조직 운영 지원'으로 나눠 편성한다. 후자가 없으면 현지 단체는 자기 급여를 걱정하며 남을 돕게 된다. ③ **공동 기금** — 개별 기업-개별 단체 구조 대신, 지역 중간지원조직이 운영하는 공동 기금에 복수 기업이 참여한다. 배분 판단을 현지에 위임하면 속도가 달라진다. ④ **평시 연수** — 유사시 조정 인력은 재난 때 길러지지 않는다. 연 1~2회 합동 연수 비용은 가장 값싼 재난 대비 투자다.

함정. 첫째, 이 모델의 성패는 자금 규모가 아니라 **판단 위임의 정도**에 달려 있다. 공동 기금을 만들어 놓고 집행 승인을 기업 본사에서 받게 하면, 구조만 남고 속도는 그대로다. 둘째, '평시 관계'를 만들자는 조언이 형식적 협약 남발로 이어지면 아무것도 작동하지 않는다. 협약 수가 아니라 실제로 함께 일해 본 횟수가 관계의 척도다. 셋째, 일본의 사례는 지역 만들기 단체가 전국 네트워크로 오래 축적돼 온 토대 위에 서 있다. 한국에서 같은 구조를 만들려면 네트워크 자체를 먼저 지원해야 하는데, 이는 개별 사업 지원보다 성과가 늦게 보인다. 3년 안에 결과를 요구하는 예산 구조에서는 이 투자가 가장 먼저 잘린다는 점을 미리 계산해야 한다.

출처: ETIC. (일본, 2026-07) — "NPO法人エティック、全国のまちづくり団体とともに「一般社団法人チャレコミ災害支援ネットワーク」を設立"

프랑스 돌봄 결사체들이 감사원에 반박한 이유

프랑스의 재택 돌봄 분야 비영리 조직들이 감사원 보고서에 공동으로 반박문을 냈다. 아데돔, 아데엠에르, 에프엔아아에프페/세에스에프, 위엔아 같은 재택 지원·동행·돌봄 비영리 조직들에 결사체 사용자 연합인 넥셈이 합류했다. 쟁점은 '재택 자립 서비스' 개혁에 대한 평가다. 감사원은 이 개혁이 실패했다는 취지의 결론을 냈는데, 조직들은 "아직 상당 부분 전개 중인 개혁을 실패로

규정할 수 없다"고 맞섰다. 이들이 특히 문제 삼은 것은 개혁의 토대 하나를 감사원이 흔들었다는 점이다. 생활 지원과 의료적 돌봄을 하나의 법인 안에 통합한 서비스를 단계적으로 만들어 간다는 방향이다.

조직들은 "오늘의 어려움이 그 방향의 타당성을 무너뜨리지는 않는다"고 썼다. 두 번째 쟁점은 가격 규제다. 감사원이 관리 요금제의 재검토를 제안한 데 대해, 조직들은 "이 분야의 재정난에 대한 답이 이용자 본인 부담을 늘리는 것이어서는 안 된다"며 "규제된 재정 방식의 유지가 전국토에서 서비스 접근의 평등을 보장하는 최선의 장치"라고 반박했다. 인권옹호관도 6월 결정에서 장애보상수당 수급자의 본인 부담을 늘리지 말 것을 요구했다는 점을 근거로 들었다. 세 번째는 지역 격차다. 요금과 재정에서 관찰되는 큰 편차, 일부 도가 겪는 수당 관리의 한계는 오히려 국가 차원 규제의 강화가 필요하다는 증거라는 것이다.

한국 시사점 — 이 사안은 프랑스 제도의 세부이지만, 한국 사회공헌·복지 현장에 그대로 옮겨지는 질문을 담고 있다. 재정난에 대한 답을 이용자 부담 증가에서 찾을 것인가, 아니면 공적 재정 구조에서 찾을 것인가. 그리고 지역 간 편차를 지방 자원의 결과로 볼 것인가, 국가 규제 미비의 증거로 볼 것인가. 한국의 장기요양·돌봄 서비스도 지역별 공급 편차와 본인 부담 논의를 같이 안고 있다. 실무적으로 눈여겨볼 것은 반박의 형식이다.

여러 조직이 각자 성명을 내는 대신 공동 성명 하나를 냈고, 인권옹호관 결정이라는 외부 근거를 인용했으며, "실패가 아니라 진행 중"이라는 시점 프레임을 제시했다. 한국의 비영리 조직들이 정부 평가나 감사 결과에 대응할 때 자주 놓치는 세 가지다. 기업 사회공헌 담당자 입장에서는 다른 함의가 있다. 파트너 단체가 이런 정책 대응을 할 때 필요한 것은 사업비가 아니라 공동 대응을 조율할 인력과 근거를 만들 조사 역량이다. 협의체의 정책 대응 기능에 대한 지원은 개별 사업 지원보다 눈에 덜 띄지만, 단체들이 스스로를 지킬 힘을 만든다.

심층 — 돌봄 재정 논쟁에서 제3섹터가 '수행자'가 아니라 '정책 당사자'로 나선다 (유럽에서 먼저 굶어진 흐름 · 한국에 닿기까지 12~24개월)

왜 중요한가. 이 대치의 구조는 한국에서도 곧 반복될 형태다. 고령화로 돌봄 수요가 늘고 재정이 압박받으면, 감사·평가 기구는 효율을 근거로 통합과 규제 완화를 권고한다. 그때 서비스를 실제로 수행하는 비영리 조직이 '수행자'로만 머물면 결정은 그들 없이 내려진다. 이번 사례에서 프랑스 조직들은 수행자 자리를 벗어나 정책 논쟁의 당사자로 섰다. 특히 "본인 부담 증가는 답이 아니다"라는 주장은 자기 조직의 이익이 아니라 이용자의 접근권을 근거로 삼았다는 점에서 설득 구조가 다르다. 이번 호에서 스페인이 제3섹터를 국가 협력자로 등록하기 시작한 것과 같은 흐름의 다른 얼굴이다. 협력자의 지위를 얻는 일과 정책에 반대할 힘을 갖는 일은 함께 가야 한다.

승자와 패자. 승자는 연합으로 움직인 조직들이다. 개별 성명은 이해관계 방어로 읽히지만, 다섯 조직의 공동 성명에 사용자 연합까지 붙으면 분야 전체의 판단으로 읽힌다. 두 번째 승자는 이용자다. 본인 부담 동결 주장이 관철되면 가장 직접적인 수혜자다. 패자는 효율 개선만을 근거로 삼은 감사 논리다. 개혁이 진행 중이라는 반론이 사실이라면, 중간 시점 평가를 최종 판정으로 쓴 셈이 된다. 그리고 지역 자율을 명분으로 편차를 방치해 온 행정도 이 논쟁에서 방어가 어려워진다. 편차 자체가 규제 필요의 증거로 제시됐기 때문이다.

한국 적용. ① **협의체의 정책 대응 역량 지원** — 기업이 파트너 단체를 지원할 때 사업비 외에 '공동 대응 조정비'를 소액이라도 편성한다. 여러 단체가 하나의 목소리를 만드는 데는 회의·자료 작성·법률 검토라는 실제 비용이 든다. ② **근거 생산 투자** — 정책 논쟁에서 이기는 것은 주장이 아니라 자료다. 파트너 단체가 자기 현장의 수치를 정기적으로 축적하도록 조사 설계와 도구를 지원하면, 몇 년 뒤 결정적인 국면에서 쓰인다. ③ **시점 프레임의 활용** — 사업 평가를 받을 때 "완결된 것으로 평가받을 시점인가"를 먼저 협의한다. 진행 중인 변화를 최종 성과로 재는 관행은 한국의 사회공헌 평가에도 만연하다.

함정. 첫째, 이 대치를 '비영리가 개혁에 저항한다'는 구도로 읽으면 본질을 놓친다. 조직들은 통합 방향 자체는 지지했고, 실패 판정과 요금 규제 완화에 반대했다. 정책 대응은 찬반이 아니라 조항 단위로 이뤄져야 설득력이 생긴다. 둘째, 공적 재정 유지 주장은 재정 여건이 나빠질수록 방어가 어려워진다. 대안 재원 구조를 함께 제시하지 않으면 몇 년 뒤 같은 논쟁에서 밀린다. 셋째, 기업이 이런 정책 대응을 지원하는 것은 정치적 부담으로 읽힐 수 있다. 특정 주장을 후원하는 방식이 아니라, 조사와 조정 역량이라는 인프라를 지원하는 방식으로 설계해야 오래간다.

출처: Géroscopie (프랑스, 2026-07) — "Réforme des SAD: le secteur associatif conteste les conclusions de la Cour des Comptes"

20년에 52곳이 사라진 도시에서 — 더블린이 노래할 자리를 지키는 법

더블린에서는 지난 20년 동안 최소 52개의 예술 공간이 문을 닫았다. 아일랜드 노동당이 집계한 수치다. 임대료 상승, 공격적인 재개발, 문화 기반시설의 부재가 겹치면서 저평가된 풀뿌리 공연장이 밀려나는 현상은 세계 여러 도시에서 비슷하게 나타난다. 이 도시에서 그 흐름에 맞서는 목소리 가운데 하나가 서른여섯 살 음악가이자 활동가인 이오한 오 케나바인이다. 상징적인 장면은 2021년 10월에 있었다. 아버지의 유산을 이어 전통 음악을 지켜 온 코블스톤이라는 펍이 9층짜리 호텔 개발 계획으로 철거될 위기에 놓이자, 3만 5천 명이 청원에 서명하고 수백 명이 리피 강변을 행진했다. 더블린 시의회는 아일랜드 문화에 해가 된다는 이유로 계획을 반려했다. 그러나 다른 곳들은 그만큼 운이 좋지 않았다.

18개 스튜디오와 공연장, 갤러리, 50석 재즈 클럽을 갖췄던 복합 예술센터 더 콤플렉스는 임대인이 매각을 결정하면서 2026년 1월 문을 닫았다. 창립자는 "구상하고 연습하고 공연하는 일을 한 공간에서 할 수 있던 드문 곳"이었다고 말한다. 독립 식당 겸 클럽 야마모리 이자카야는 새로 들어선 호텔이 제기한 소음 민원으로 고등법원 가처분을 마주하고 있다. 아일랜드에서 창의산업은 국가 고용의 8.9%를 차지하며 유럽연합에서 두 번째로 높다. 그러나 무대에 오르기 전의 노래와 극장에 걸리기 전의 작품은 대개 뒷방과 허름한 스튜디오, 풀뿌리 공연장에서 다듬어진다. 이런 공간은 대개 단기 임대나 '임시 사용' 계약 위에 있어 시장이 재개발 쪽으로 기울면 곧바로 흔들린다.

한국 시사점 — 이 이야기는 문화 정책의 사안처럼 보이지만, 실은 지역 사회공헌의 표준 질문을 담고 있다. 우리가 지키려는 것이 '건물'인가 '거기서 벌어지는 일'인가. 그리고 그것을 지키는 힘은 어디서 나오는가. 코블스톤 사례에서 계획을 멈춘 것은 예산이 아니라 3만 5천 명의 서명과 행진이었다. 한국의 골목 상권, 마을 공동체 공간, 작은 공연장도 같은 압력 아래 있다. 기업 사회공헌 담당자에게 실행 함의는 세 가지다. 첫째, 공간 지원 프로그램을 운영한다면 임대 조건의 안정성을 지원 항목에 넣는 것이다.

인테리어와 장비를 지원하고 2년 뒤 그 공간이 사라지는 일이 반복되는 이유는, 정작 취약한 지점인 임대 계약을 아무도 손대지 않기 때문이다. 다년 임대료 보조나 보증금 지원은 눈에 덜 띄지만 훨씬 오래 남는다. 둘째, 지역 문화 공간 지원을 '문화 사업'이 아니라 '지역 커뮤니티 인프라'로 분류하는 것이다. 이 분류 하나가 예산 논의에서 사업의 생존율을 바꾼다. 셋째, 시민이 스스로 지키려 할 때 필요한 것은 후원이 아니라 도구다. 청원 플랫폼 운영비, 법률 자문, 자료 조사 같은 지원은 규모가 작지만 결정적이다.

심층 — 문화 공간 문제가 '지원 사업'에서 '도시 개발 규칙'의 문제로 재정의된다 (아일랜드 · 영국에서 먼저 굶어진 흐름 · 한국에 닿기까지 12~24개월)

왜 중요한가. 이 사안의 구조는 지원금으로 풀리지 않는다. 52곳이 사라진 원인은 운영비 부족이 아니라 임대 구조와 개발 규칙이었기 때문이다. 야마모리 이자카야가 새로 들어선 호텔의 소음 민원으로 법정에 서게 된 장면이 이 구조를 압축한다. 먼저 있던 문화 공간이 나중에 들어온 개발에 의해 밀려나는 것이다. 영국에서 이미 논의돼 온 '먼저 있던 자가 보호받는' 원칙 같은 규칙 없이는, 아무리 많은 지원금도 이 흐름을 되돌리지 못한다. 사회공헌의 관점에서 중요한 것은 이 지점이다. 어떤 문제는 돈으로 풀리고 어떤 문제는 규칙으로만 풀린다. 후자에 돈을 쓰면 밑 빠진 독이 된다.

승자와 패자. 승자는 지역 커뮤니티가 두꺼운 공간이다. 코블스톤은 매일 음악이 열리고 뒷방에서 아일랜드어 수업과 춤 교실이 돌아가던 곳이었기에 3만 5천 명을 움직일 수 있었다. 관계의 두께가 곧 방어력이었다. 두 번째 승자는 문화 공간 문제를 도시 계획 의제로 번역할 수 있는 활동가 · 정치인이다. 패자는 창작의 앞단계에 있는 사람들이다. 완성된 작품은 큰 무대에 오르지만, 그 앞의

실험은 뒷방에서 이뤄진다. 그 자리가 사라지면 몇 년 뒤 큰 무대에 올릴 것이 줄어든다. 그리고 관광객이 찾아오는 이유였던 도시의 밀도도 함께 얇아진다. 이 손실은 시차를 두고 나타나기 때문에 정책 논의에서 늘 뒤로 밀린다.

한국 적용. ① **임대 안정성 지원 항목 신설** — 공간 지원 사업의 예산 항목에 다년 임대료·보증금·계약 자문을 넣는다. 시설비만 지원하고 계약은 손대지 않는 현재 방식은 2~3년 주기로 같은 손실을 반복한다. ② **커뮤니티 두께 만들기** — 지원 대상 공간이 정기 프로그램(강좌·모임·수업)을 운영하도록 조건화한다. 방어력은 이용자 수가 아니라 관계의 밀도에서 나온다. ③ **규칙 논의에 자료 제공** — 기업이 축적한 지역 공간 운영 데이터를 지자체 도시계획 부서에 제공한다. 문화 공간을 도시 계획 요소로 다루려면 근거가 필요한데, 그 자료가 지금 거의 없다. ④ **시민 도구 지원** — 청원·법률 자문·조사 비용은 액수가 작고 성과 사진이 안 나오지만, 결정적 국면에서 결과를 바꾼다.

함정. 첫째, 이 이야기를 '보존'의 언어로만 읽으면 도시의 변화 자체에 반대하는 구도가 된다. 쟁점은 변화 여부가 아니라 변화의 규칙이며, 누가 먼저 있었고 누가 비용을 치르는가다. 둘째, 기업이 문화 공간 보존 운동을 직접 후원하는 것은 개발 이해관계와 충돌할 수 있어 조심스럽다. 운동 후원보다 공간 운영 역량과 계약 안정성을 지원하는 편이 지속 가능하다. 셋째, 상징적인 한 곳을 살리는 데 자원이 몰리면 조용히 사라지는 나머지가 가려진다. 코블스톤은 지켜졌지만 같은 기간 52곳이 문을 닫았다는 사실이 이 함정의 크기를 보여 준다.

출처: Adventure.com (호주, 2026-07) — "We need a city we can sing in: Meet the musician leading Dublin's fight for its grassroots venues"

05 나눔이 문화가 될 때

매칭기부는 왜 아직도 소수의 제도인가

미국의 직장 기부 전문 조직 아메리카스 채리티스가 매칭 기부 제도를 아직 도입하지 않은 기업을 향해 쓴 글이 있다. 논지는 단순하다. 매년 수십억 달러의 잠재적 기부가 사라지는데, 이유는 직원이 기부를 원하지 않아서가 아니라 회사가 쉽게 만들어 주지 않았기 때문이라는 것이다. 근거로 든 수치가 구체적이다. 직원의 71%가 기부와 봉사를 지지하는 문화를 가진 회사에서 일하는 것이 중요하다고 답했고, 기부하는 직원의 다섯 중 셋 가까이는 회사가 자기 기부에 매칭해 주는 것이 필수적이라고 봤다. 기부자의 84%는 매칭이 있으면 기부할 가능성이 높아진다고 했고, 셋 중 하나는 매칭이 적용되면 더 큰 금액을 내겠다고 했다. 그런데 실제 도입률은 낮다.

중소기업은 열 곳 중 세 곳이 못 되고, 대기업도 셋 중 하나 이상이 아직 제도가 없다. 글은 설계 시 답해야 할 다섯 가지 질문을 정리했다. 예산은 얼마이며 전체 상한을 둘 것인가 1인당 상한을 둘 것인가(매칭 자금뿐 아니라 운영 인력과 시스템 비용까지 계산에 넣을 것), 매칭 비율은 1대 1인가 일정 비율인가 그리고 대상은 전 직원인가 정규직만인가, 특정 시기에 집중할 것인가 연중 상시로 운영할 것인가, 대상 단체를 모든 공익 단체로 열 것인가 회사의 지향에 맞춘 목록으로 좁힐 것인가, 그리고 상한에 일찍 도달하거나 반대로 미달할 경우의 대응 계획은 무엇인가. 특히 네 번째 질문에 붙은 수치가 실무적으로 유용하다. 직장 기부에 참여하지 않기로 한 직원의 30%가 그 이유로 '내가 지지하는 단체가 목록에 없어서'를 들었다.

한국 시사점 — 한국 기업의 매칭 기부는 대개 사내 모금 캠페인과 묶여 연말에 한 번 돌아가고, 대상 단체는 회사가 정한 목록으로 좁혀져 있다. 이 글의 수치를 그대로 적용하면 이 설계가 참여를 스스로 끌고 있을 가능성이 크다. 선택지를 넓히는 것이 참여를 높인다는 발견은 한국에서도 재현될 여지가 크다. 지역 단체, 종교 기반이 아닌 소규모 단체, 직원의 개인적 인연이 있는 단체가 목록에 없으면 기부 자체를 포기하기 때문이다. 실행으로 옮길 것 세 가지.

첫째, 목록을 '회사 지정 5곳'에서 '기부금 영수증 발급 가능한 모든 단체 + 회사 추천 5곳' 구조로 바꾼다. 행정 부담은 대행 기관을 통해 해소할 수 있다. 둘째, 연말 집중형을 상시형으로 바꾸되 예산 소진 상황을 사내에 투명하게 공개한다. 상한 도달 시 어떻게 되는지 모르는 상태가 참여를 가장 크게 떨어뜨린다. 셋째, 매칭 예산을 짤 때 운영 인건비와 시스템 비용을 같이 세운다. 이 비용을 빼먹으면 담당자가 수작업으로 처리하다 제도가 흐지부지된다.

심층 — 직장 기부의 성패가 '금액'이 아니라 '선택지의 폭'에서 갈린다 (미국에서 축적된 흐름 · 한국에 닿기까지 6~12개월)

왜 중요한가. 이 글에서 가장 값진 수치는 84%도 71%도 아니라 **30%**다. 직장 기부에 참여하지 않기로 한 직원의 30%가 '내 단체가 목록에 없어서'를 이유로 들었다는 것은, 참여율 저조의 원인이 무관심이 아니라 설계라는 뜻이다. 이 발견은 이번 호를 관통하는 문제의식과 정확히 겹친다. 미국의 신뢰 조사가 직접 참여 경험이 신뢰를 만든다고 했고, 신뢰 기반 지원 논의가 결정권을 현장에 넘기라고 했다면, 매칭 기부에서의 결정권은 '어디에 낼지'를 직원이 정하는 일이다. 사회공헌의 여러 층위에서 같은 이동이 일어나고 있다 — 정하는 사람을 바꾸는 것이다.

승자와 패자. 승자는 목록을 넓힌 기업이다. 참여율이 올라가면 같은 예산으로 더 많은 직원이 관여하게 되고, 관여한 직원은 회사의 사회공헌 전반에 대한 지지자가 된다. 두 번째 승자는 소규모 · 지역 단체다. 대형 단체 중심의 지정 목록에서는 존재 자체가 보이지 않던 곳들이 직원의 선택을 통해 자금과 연결된다. 세 번째 승자는 대행 인프라를 갖춘 중개 조직이다. 목록을 열면 행정이 복잡해지고, 그 복잡성을 흡수하는 서비스 수요가 생긴다. 패자는 지정 목록에 들어감으로써

안정적 재원을 확보해 온 대형 단체다. 그리고 매칭 제도를 홍보용 숫자로만 관리해 온 기업은, 참여율이 낮다는 사실이 드러나는 순간 방어 논리를 잃는다.

한국 적용. ① 목록 개방의 단계적 실행 — 1단계는 기존 지정 단체에 '직원 추천 단체' 슬롯을 분기마다 열어 두는 것이다. 완전 개방이 부담스러운 조직도 이 방식은 시작할 수 있다. **② 비용 구조의 명시** — 매칭 예산 기안 시 자금·운영 인건비·시스템 비용을 세 줄로 나눠 쓴다. 운영비가 빠진 기안은 실행 단계에서 담당자 개인의 초과 노동으로 메워지고, 그 사람이 바뀌면 제도가 멈춘다. **③ 상한 정책의 사전 공지** — 예산 소진 시 처리 방식(선착순 마감·비례 배분·이월)을 캠페인 시작 전에 공개한다. 이 한 줄이 참여 신뢰를 지킨다. **④ 지역 단체 우선 슬롯** — 사업장이 있는 지역의 작은 단체를 목록에 반드시 포함한다. 가까운 단체가 참여를 가장 크게 끌어올린다.

함정. 첫째, 매칭 비율을 높이는 것이 참여를 높인다고 가정하는 것이 가장 흔한 오해다. 이 자료가 가리키는 병목은 비율이 아니라 접근성과 선택지다. 1대 1을 2대 1로 올리는 데 쓸 예산으로 목록을 넓히고 절차를 줄이는 편이 대개 낫다. 둘째, 목록을 열면 회사의 지향과 무관한 단체가 포함될 수 있다. 이를 통제하려고 심사를 붙이면 개방의 효과가 사라지므로, 최소 요건(기부금 영수증 발급 가능, 정치·종교 활동 목적 제외)만 두는 편이 낫다. 셋째, 매칭 기부를 사회공헌의 중심에 두면 '돈으로 갈음하는 참여'가 굳어진다. 봉사·프로보노와 함께 설계해야 직원의 관여가 깊어진다.

출처: America's Charities (미국, 2026-07) — "Why Your Company Should Offer a Matching Gift Program"

재단에 처음 온 사람은 누구나 초보다 — 실무 안내서가 나왔다

영국의 모금 전문 매체가 미국에서 나온 책 한 권을 소개했다. 제목은 직역하면 '제발 필란트로피를 잘하십시오'이고, 부제는 배분 전략과 실무 입문이다. 저자는 2012년부터 미네소타의 부시 재단을 이끌어 온 켄 포드 리더다. 소개 글의 첫 문장이 이 책의 전제를 요약한다. 재단에 합류하는 사람은 이전 직장에서 아무리 고위직이었어도 여기서는 초보라는 것이다. 저자는 자기가 첫 출근 날 누군가에게 건네받았으면 했던 책을 썼다고 말한다. 논지의 핵심은 이렇다. 기업이나 정부, 비영리에서 성공을 만든 기술이 필란트로피에 그대로 옮겨지지는 않으며, 좋은 의도와 좋은 실무는 같은 것이 아니다.

책은 좋은 배분이 실제로 어떤 모습인지를 다룬다. 자금 제공자와 지원받는 조직 사이에서 권력 관계가 어떻게 작동하는지, 노력과 임팩트를 어떻게 구분할 것인지, 그리고 겸손과 야심을 대립하는 것이 아니라 함께 주는 방법이 무엇인지를 설명한다. 사례는 미국 재단 실무에서 나왔지만, 유연한 자금이 재단에 주는 권력을 어떻게 책임 있게 쓸 것인가, 형식적인 평가를

어떻게 피할 것인가, 지원 조직에게서 진짜로 배우려면 무엇이 필요한가 같은 질문은 다른 나라의 재단에도 그대로 적용된다는 것이 소개자의 평가다. 이사회와 실무진 교육에 쓸 수 있는 토론 질문과 연습 문제를 담은 워크북이 함께 나왔다.

한국 시사점 — 한국의 기업 재단·사회공헌 조직에는 신규 담당자를 위한 공통 교재가 사실상 없다. 대개 전임자에게 몇 시간 인수인계를 받고, 나머지는 사업을 굴리며 익힌다. 그래서 조직마다 배분의 관행이 제각각이고, 담당자가 바뀌면 판단 기준도 함께 바뀐다. 이 책이 짚은 '재단에 오는 사람은 모두 초보'라는 전제는 한국에서 더 강하게 적용된다. 사회공헌 담당은 인사·홍보·총무에서 순환 보직으로 오는 경우가 많기 때문이다. 실무 함의는 두 가지다.

첫째, 조직 안에 배분 판단의 기준을 문서로 남기는 일이다. 왜 이 단체를 골랐고, 무엇을 보고 탈락시켰으며, 어떤 판단이 나중에 틀린 것으로 드러났는지를 적어 두면 그것이 곧 교재가 된다. 둘째, 협의체 차원의 공통 교육이다. 개별 기업이 각자 시행착오를 반복하는 대신, 기업 사회공헌 담당자 네트워크가 공통 교재를 한 번 만들면 학습 비용이 크게 줄어든다. 권력 관계에 대한 자각 — 우리가 켜진 것이 돈만이 아니라 의제 설정권이라는 인식 — 은 특히 교육으로만 전해진다. 경험만으로는 오히려 무뎌지기 쉽다.

 **심층 — 배분 실무가 '경험으로 익히는 일'에서 '가르칠 수 있는 직무'로 정리된다 (미국·영국에서 먼저 축적된 흐름 · 한국에 닿기까지 12~24개월)**

왜 중요한가. 이 책의 존재 자체가 하나의 진단이다. 십수 년간 재단을 이끈 사람이 "첫날 받았으면 했던 책"을 이제야 썼다는 것은, 이 직무에 표준 교재가 없었다는 뜻이다. 배분은 큰 권력을 다루는 일인데도 자격도 교육 과정도 없이 수행돼 왔다. 노력과 임팩트를 구분하라는 조언이 특히 그렇다. 재단은 자기 노력(사업 수, 지원 금액, 방문 횟수)을 성과로 착각하기 쉬운 구조에 있고, 그것을 교정해 주는 외부 압력이 거의 없다. 이번 호에서 미국의 신뢰 조사가 필란트로피에 대한 신뢰를 29%로 기록한 것과 이 책이 나온 것은 무관하지 않다. 신뢰가 낮은 이유 중 하나가 실무 표준의 부재라면, 표준을 만드는 일이 곧 신뢰 회복의 경로가 된다.

승자와 패자. 승자는 신규 담당자와 이사회 구성원이다. 지금까지 이들은 재단 실무를 상식과 직관으로 판단해 왔고, 그 판단이 지원받는 조직에는 큰 영향을 미쳤다. 공통 언어가 생기면 판단의 편차가 줄어든다. 두 번째 승자는 지원받는 단체다. 자금 제공자가 권력 관계를 자각하고 형식적 평가를 줄이면, 대응에 쓰던 시간이 실제 사업으로 돌아온다. 패자는 배분을 인맥과 감각의 영역으로 유지해 온 조직이다. 표준이 생기면 "왜 이 단체인가"라는 질문에 답해야 하고, 답할 수 없는 결정은 드러난다. 그리고 자체 교육 체계를 상품으로 팔아 온 컨설팅 조직도 무료·저가 공통 자산이 늘면 자리가 좁아진다.

한국 적용. ① 판단 기록의 제도화 — 배분 회의록에 선정 사유와 탈락 사유를 각각 세 문장 이상 남기는 규칙을 만든다. 2년 치가 쌓이면 그것이 우리 조직의 교재이고, 담당자 교체 시 가장 값진

인수인계 자산이 된다. ② **오판 기록** — 잘못 판단했던 사례를 별도로 정리한다. 성공 사례집은 많지만 실패 판단의 기록은 거의 없고, 실무 역량은 후자에서 더 크게 자란다. ③ **협의체 공통 교재** — 기업 사회공헌 담당자 네트워크가 반나절짜리 공통 입문 과정을 만든다. 내용은 배분 절차 실무, 권력 관계의 자각, 노력과 성과의 구분 세 꼭지면 충분하다. ④ **이사회 교육** — 재단 이사회에 연 1회 배분 원칙 논의 자리를 정례화한다. 실무진만 배우고 의결 구조가 그대로면 관행은 바뀌지 않는다.

함정. 첫째, 교재가 생기면 배분이 기술 문제로 축소될 위험이 있다. 절차를 잘 지키는 것과 옳은 곳에 자원을 보내는 것은 다른 일이며, 후자는 여전히 판단의 영역이다. 둘째, 미국 재단 실무를 그대로 옮기면 어긋난다. 한국의 기업 재단은 모기업과의 관계, 공익법인 규제, 순환 보직 구조라는 다른 조건 위에 있어, 권력 관계의 모양도 다르다. 셋째, '겸손과 야심을 함께 쥐라'는 조언은 실무에서 흔히 겸손 쪽으로만 소비된다. 자금 제공자가 물려서기만 하면 방향을 제시할 주체가 사라지고, 그 공백은 대개 가장 목소리 큰 곳이 채운다.

출처: UK Fundraising (영국, 2026-07) — "Please Be Good at Philanthropy"

06 먼저 도착한 곳에서 — 해외 사회공헌 흐름

오래 남는 기부에는 다섯 가지 조건이 있다

2012년 리우데자네이루의 한 무도회장 한쪽에서 세 사람이 냅킨에 그림을 그렸다. 지속가능발전 정상회의가 한창이던 때였고, 그들이 구상한 것은 소비의 절정인 블랙프라이데이에 맞설 '주는 날'이었다. 다섯 달 뒤 기빙투스데이가 태어났고, 지금은 거의 100개국에서 매년 수십억 달러를 움직이는 운동이 됐다. 미국의 사회혁신 저널에 실린 이 글은 여기서 질문을 던진다. 내가 지원한 것이 나보다 오래 남을지 어떻게 아는가. 필자들은 자문 조직을 통해 한 대형 재단의 사업 종료 설계를 도우면서 오래 지속된 사례 수십 개를 분석했고, 다섯 가지 조건과 그에 대응하는 다섯 개의 질문을 뽑았다.

첫째는 지속성이다. 카네기는 1883년부터 2천 5백 개가 넘는 도서관을 지었는데, 오래 남은 이유는 튼튼한 석조가 아니라 기부 조건이었다. 그는 건물만 냈고, 대신 마을이 부지를 대고 운영비와 인력을 영구히 부담하겠다고 서면으로 약속해야 했다. 그 결과 일회성 사적 기부가 첫날부터 공적 인프라가 됐다. 둘째는 독립성이다. 2000년 게이트 재단이 씨앗 자금을 댄 백신

연합 가비는 재단이 운영하는 프로그램이 아니라 정부·제조사·국제기구·시민사회가 공동 소유하는 체계로 설계됐고, 수혜국이 시간이 지나며 비용 부담 비율을 높여 결국 졸업하는 규칙을 박아 넣었다.

2008년 이후 수혜국이 낸 자체 재원은 19억 달러가 넘고, 처음 가비 자금으로 도입한 백신 사업 55개는 지금 해당 국가가 전액 부담한다. 셋째는 촉매성이다. 2021년 1억 달러 규모의 탄소 제거 경진대회는 88개국 1,300개 넘는 팀을 불러 모았고 그 절반 이상은 대회 발표 이후에 만들어졌다. 주최 측 집계로 1억 달러의 상금이 33억 달러 이상의 자금을 끌어냈다. 넷째는 체계 변화다. 로버트 우드 존슨 재단은 1991년부터 담배 문제에 7억 달러 넘게 투입하며 연구·주 단위 연합·전국 애드보커시 허브를 함께 만들었다.

한국 시사점 — 이 다섯 조건 가운데 한국의 기업 사회공헌에 가장 결핍된 것은 '독립성'이다. 대부분의 프로그램은 기업이 계속 돈을 대야만 굴러가는 구조로 설계된다. 지원이 끊기면 사업도 끝난다. 카네기 방식과 가비 방식이 공통으로 보여 주는 것은, 시작할 때부터

넘겨받을 주체와 넘기는 규칙

을 함께 설계했다는 점이다. 한국에서 이 원리를 옮기는 방법은 어렵지 않다. 첫째, 사업 기획서에 "3년 뒤 이 사업을 누가 운영하고 있을 것인가"라는 항목을 필수로 넣는다.

답이 '우리 회사'뿐이라면 그 사업은 지속 조건을 갖추지 못한 것이다. 둘째, 지자체나 파트너 단체가 비용의 일부를 부담하게 하고, 그 비율을 해마다 높이는 규칙을 협약에 넣는다. 부담이 있어야 소유가 생긴다. 셋째, 촉매성 관점에서 예산을 다시 본다. 1억 원을 직접 집행하는 것과, 1억 원으로 다른 자금 3억 원을 끌어오는 설계는 성과가 다르다. 공모전·경진 방식은 규모가 작아도 생태계를 만드는 데 강하다.

심층 — 사회공헌 설계의 기준이 '무엇을 지원했나'에서 '누가 이어받나'로 이동한다 (미국에서 축적된 흐름 · 한국에 닿기까지 12~24개월)

왜 중요한가. 이 글의 기여는 오래 가는 사례를 모은 것이 아니라 **지속의 메커니즘을 조건으로 분해**한 것이다. 카네기 도서관이 남은 이유가 건축이 아니라 계약 조건이었다는 지적이 이 분석의 성격을 보여 준다. 지속성은 선의나 규모의 함수가 아니라 설계의 함수라는 것이다. 특히 가비의 비용 부담 졸업 규칙은 자금 제공자가 스스로를 단계적으로 빼내는 장치를 처음부터 박아 넣은 사례다. 사업 종료를 실패가 아니라 설계의 일부로 다루는 관점은, 대부분의 사회공헌이 '언제 어떻게 끝낼 것인가'를 아예 논의하지 않는 현실과 정면으로 대비된다. 이번 호의 다른 이야기들 — 결과에 값을 매긴 실험, 신뢰 기반 지원, 공공 체계로의 이관 — 이 모두 같은 질문의 변주다.

승자와 패자. 승자는 소유권을 넘기는 설계를 할 줄 아는 자금 제공자다. 넘겨받은 주체가 스스로 굴리기 시작하면, 같은 예산으로 만든 자산이 몇 배 오래 남는다. 두 번째 승자는 공동 소유 구조에

참여하는 정부·기업·시민사회다. 어느 한쪽의 예산 사정에 사업의 생존이 걸리지 않는다. 패자는 자기 이름을 남기는 것을 목표로 삼은 기부다. 브랜드가 사업에 강하게 결합돼 있으면 이관이 구조적으로 어렵고, 결국 자금 제공자가 손을 떼는 순간 사라진다. 그리고 단년도 성과 보고에 최적화된 조직도 불리하다. 이관 설계는 초기 몇 년간 눈에 보이는 산출이 적기 때문이다.

한국 적용. ① **종료 설계의 의무화** — 모든 다년 사업 기획서에 '종료 시점의 상태'와 '이어받을 주체'를 명시하는 항목을 넣는다. 없으면 승인하지 않는 규칙이 가장 확실하다. ② **분담 상승 규칙** — 지자체·파트너의 비용 분담 비율을 1년 차 10%, 3년 차 40% 식으로 협약에 명시한다. 분담이 늘수록 소유 의식이 생기고, 기업 철수 시 충격이 줄어든다. ③ **촉매형 예산 비중** — 전체 사회공헌 예산의 일정 비율을 직접 집행이 아니라 다른 자금을 끌어오는 설계(경진·매칭·시드)에 배정한다. ④ **브랜드 거리 두기** — 사업명에 기업명을 넣지 않는 것만으로도 이관 가능성이 크게 올라간다. 홍보 가치는 줄지만 자산의 수명은 늘어난다.

함정. 첫째, 이 분석의 사례는 모두 거대 재단의 대형 사업이다. 연 수천만 원 규모의 프로그램에 카네기식 조건을 걸면 파트너가 감당하지 못한다. 규모에 맞게 조건을 조정하지 않으면 진입 장벽만 된다. 둘째, 분담 상승 규칙은 파트너의 재정 상황을 무시하면 사업을 죽인다. 분담 능력이 커지는 경로(수익 사업, 공공 자원 편입)를 함께 설계해야 한다. 셋째, '오래 남는 것'이 언제나 좋은 것은 아니다. 문제가 해결되면 사라져야 할 사업도 있고, 오래 남은 조직이 오히려 변화를 막는 경우도 있다. 지속성은 목적이 아니라 수단이며, 무엇이 남아야 하는지를 먼저 물어야 한다.

출처: Stanford Social Innovation Review (미국, 2026-07) — "What Makes Philanthropic Impact Endure?"

아일랜드가 유럽 의장국이 되며 필란트로피가 얻은 자리

아일랜드가 2026년 7월부터 12월까지 유럽연합 이사회 의장국을 맡았다. 유럽 필란트로피 협의체 필리아는 이 반년을 필란트로피와 넓은 의미의 시민사회·사회적경제를 위한 환경을 개선할 기회로 본다. 아일랜드가 내건 우선순위는 경쟁력, 가치, 안보 셋이다. 경쟁력 항목은 올해 4월 이사회·집행위원회·의회가 함께 채택한 단일시장 로드맵을 따른다. 협의체가 여기서 주시하는 것은 조세 분야의 정비다. 더 통합된 단일시장은 재단이 국경을 넘어 활동하고 투자할 수 있게 해 줘야 한다는 것이 이들의 오랜 요구다.

가치 항목에서는 의장국이 유럽 민주주의 방어 장치와 시민사회 전략을 지지하기로 하면서, "유럽연합의 정책과 의사결정이 시민과 시민사회의 의견을 반영하도록 보장하는 것이 중요하다"고 명시했다. 협의체는 이 문장이 필란트로피 조직에게 더 많은 전략적 대화의 문을 연다고 본다. 이 항목에는 사회·경제·문화적 권리와 소수자 권리 같은 기본권 증진도 함께 담겼다. 안보 항목에서는 우크라이나 지원이 우선순위이며, 환경·경제·보건·식량 등 여러

차원의 안보가 함께 인식됐다. 협의체는 다음 다년 재정 틀 협상을 지렛대 삼아 필란트로피 조직과의 전략적 협력 기회를 넓히겠다는 계획이다. 아일랜드가 최근 국가 필란트로피 전략을 채택한 회원국이라는 점도 이들이 기대를 거는 이유다.

한국 시사점 — 한국에는 '국가 필란트로피 전략'에 해당하는 문서가 없다. 기부금 세제, 공익법인 관리, 기부금품법 같은 개별 규제는 있지만, 국가가 민간 기부와 재단을 어떤 역할로 보고 무엇을 함께 하려는지를 담은 전략은 부재하다. 그 결과 정책 논의는 대개 규제 강화나 세제 조정 같은 단발 사안으로만 이뤄진다. 이 사례가 주는 첫 번째 함의는 협의체의 역할이다. 유럽 필란트로피 협의체는 의장국이 바뀔 때마다 그 나라의 우선순위를 읽고 자기 의제를 그 언어에 맞춰 배치한다.

한국의 기업 재단·모금 단체 협의체도 같은 일을 할 수 있다. 정부의 국정 과제 문서에서 우리 의제와 겹치는 문장을 찾아 그 언어로 제안을 만드는 방식이다. 두 번째 함의는 국경을 넘는 활동의 제약이다. 한국 기업 재단이 해외 사업을 할 때 부딪히는 규제와 세제 문제는 개별 조직이 풀 수 없고 협의체 차원의 제도 요구가 필요하다. 세 번째는 시점이다. 다년 재정 틀 협상 같은 큰 주기에 맞춰 의제를 올리는 전략은, 한국에서는 정부 예산 편성 주기와 국정 과제 수립 시점에 대응한다. 6~12개월 앞서 준비하지 않으면 그 창은 닫힌다.

심층 — 필란트로피가 '정책의 수혜자'에서 '정책 주기의 참여자'로 자리를 옮긴다 (유럽에서 먼저 제도화된 흐름 · 한국에 닿기까지 24~36개월)

왜 중요한가. 이 글에서 배울 것은 아일랜드의 우선순위가 아니라 **협의체가 정책 문서를 읽는 방식**이다. 의장국 우선순위 세 가지를 그대로 받아 각각에서 필란트로피가 들어갈 자리를 찾아냈다. 경쟁력에서는 단일시장과 국경 간 활동을, 가치에서는 시민사회 전략과 전략적 대화를, 안보에서는 다차원 안보와 재정 틀 협상을 짚었다. 이것은 로비가 아니라 번역 작업이다. 자기 의제를 상대의 언어로 옮겨 놓는 일이며, 이 역량이 있는 협의체와 없는 협의체의 차이는 몇 년 뒤 제도의 유무로 나타난다. 이번 호에서 스페인이 제3섹터 협력 인정 제도를 시행하고 프랑스 결사체들이 감사 결론에 공동 반박한 것도 같은 역량의 발현이다.

승자와 패자. 승자는 정책 주기를 읽는 협의체와, 그 협의체에 참여하는 회원 조직이다. 국경 간 활동 제약이 풀리면 소규모 재단일수록 이익이 크다. 큰 조직은 이미 각국에 법인을 두고 우회하지만, 작은 조직은 제도가 열리지 않으면 아예 못 한다. 두 번째 승자는 국가 필란트로피 전략을 가진 회원국이다. 자국 모델을 대륙 표준으로 밀어 올릴 위치에 선다. 패자는 정책 논의에서 개별적으로만 움직이는 조직이다. 규제가 바뀔 때 대응할 통로가 없어 결과를 그대로 받는다. 그리고 시민사회 공간을 좁히려는 정치 세력도 이 국면에서는 수세다. 시민사회 전략이 의장국 우선순위 안에 명시되면 되돌리기 어려워진다.

한국 적용. ① **정책 언어 번역 작업** — 협의체나 기업 재단 연합이 정부 국정 과제·부처 업무보고에서 자기 의제와 겹치는 문장을 찾아 목록화한다. 새 의제를 만드는 것보다 이미 있는

문장에 올라타는 편이 성사율이 높다. ② **주기 대응 캘린더** — 예산 편성, 세법 개정, 국정 과제 수립 시점을 역산해 6~12개월 전에 제안 초안을 준비한다. 창이 열린 뒤 시작하면 늦다. ③ **국경 간 활동 의제화** — 해외 사업을 하는 기업 재단들이 겪는 규제·세제 애로를 사례집으로 모은다. 개별 민원은 기각되지만 사례 30건은 제도 논의가 된다. ④ **국가 전략 요구** — 민간 기부와 재단의 역할을 담은 국가 차원 전략 문서의 필요성을 협의체 공동 의제로 제기한다.

함정. 첫째, 정책 주기에 올라타는 전략은 정권과 우선순위가 바뀌면 함께 흔들린다. 여러 우선순위에 걸치는 의제 구성이 필요하다. 둘째, 정부 언어로 번역하는 과정에서 원래 의제가 변형될 위험이 있다. 경쟁력 담론에 맞춘 필란트로피 의제는 공익성보다 효율을 강조하게 되고, 몇 년 뒤 그 프레임에 갇힌다. 셋째, 협의체 차원의 제도 요구는 회원 조직 사이의 이해가 갈릴 때 멈춘다. 대형 재단과 소규모 단체의 이익이 다른 사안에서는 공동 의제 형성 자체가 과제이며, 그 조율에 드는 시간을 미리 계산해야 한다.

출처: Philea (유럽, 2026-07) — "Irish Presidency of the EU: What is in it for philanthropy?"

07 편집장의 글

① 올해의 질문은 '얼마'가 아니라 '누가 정하나'로 바뀌었다

이번 호에 실린 이야기들은 서로 다른 나라, 서로 다른 자리에서 나왔는데 이상하리만치 같은 문장을 향한다. 미국의 신뢰 조사는 사람들이 실행하는 조직은 믿지만 돈을 대는 쪽은 믿지 않는다고 했고, 그 간극을 메우는 것이 홍보가 아니라 함께한 경험이라고 했다. 뉴저지의 재단은 지출 항목을 통제하는 대신 결과를 통제하기로 하고 나머지 결정을 현장에 넘겼다. 한국의 연구소는 신뢰 기반 지원의 여섯 원칙을 소개하면서, 그것이 절차 완화가 아니라 "누구에게 의사결정 권한을 맡길 것인가"의 문제라고 정리했다. 그리고 대통령직속 위원회는 무엇을 논의할지를 시민 200명이 정하게 했다. 네 이야기의 공통점은 돈의 액수가 아니라 결정권의 위치를 건드렸다는 것이다.

이 이동이 실무에 주는 함의는 생각보다 크다. 사회공헌 담당자가 가진 예산은 대개 늘어나지 않는다. 늘릴 수 없는 것을 붙들고 있으면 할 수 있는 일이 없지만, 결정권은 예산과 달리 재배치할 수 있다. 심사 기준을 미리 공개하는 일, 용도 제한을 한 칸 푸는 일, 매칭 기부 목록을 여는 일, 지역 사업의 의제를 주민이 정하게 하는 일 — 모두 예산 총액을 건드리지 않으면서

프로그램의 성격을 바꾼다. 그리고 신뢰 조사가 보여 준 대로, 그렇게 만들어진 참여가 다시 신뢰로 돌아온다. 올해 하반기 계획을 다시 쓸 일이 있다면 던져 볼 질문은 이것이다. 이 사업에서 지금 우리가 쥐고 있는 결정 가운데, 넘겨도 되는 것은 무엇인가.

② 제도로 새겨진 시민사회와, 제도에 반박하는 시민사회

유럽에서 온 세 이야기를 나란히 놓으면 흥미로운 대비가 보인다. 스페인은 사회단체를 '국가의 협력자'로 공식 등록하는 제도를 열었고, 재난 시 협력 계획까지 규정에 담았다. 아일랜드는 유럽 의장국을 맡으며 시민사회 전략 지지를 우선순위에 넣었고, 필란트로피 협의체는 그 문장에서 자기 자리를 찾아냈다. 반면 프랑스의 돌봄 결사체들은 감사원 보고서에 공동으로 반박하며 이용자 부담 증가와 규제 완화에 반대했다. 앞의 둘은 제도 안으로 들어가는 움직임이고, 뒤의 하나는 제도에 맞서는 움직임이다. 언뜻 반대 방향처럼 보이지만 실은 한 쌍이다. 협력자의 지위를 얻는 일과 정책에 반대할 힘을 갖는 일이 함께 가지 않으면, 시민사회는 순응적인 절반만 남는다.

한국의 사회공헌 실무에도 같은 균형이 필요하다. 우리가 지원하는 단체들이 공공 사업의 위탁 수행자로만 자리 잡으면, 그들이 현장에서 보는 문제를 말할 통로가 사라진다. 기업 사회공헌이 이 균형에 기여할 수 있는 방법은 의외로 단순하다. 사업비만 지원하지 말고, 협의체가 공동 대응을 조율하는 비용과 현장 자료를 축적하는 조사 역량을 함께 지원하는 것이다. 성과 사진은 나오지 않지만, 몇 년 뒤 결정적인 국면에서 그 투자가 무엇이었는지 드러난다. 그리고 스페인이 재난 협력 계획을 제도에 미리 써 넣은 것처럼, 우리도 협약서에 재난 조항 한 줄을 미리 넣어 둘 수 있다. 사건이 터진 뒤의 협의는 언제나 늦다.

③ 사람에게 남지 않으면 아무것도 남지 않는다

지난 호에서 미국 사회공헌 담당자의 번아웃이 1년 만에 39%에서 64%로 뛰었다는 조사를 다뤘다. 그 흐름은 이번 호에서 잦아들기는커녕 더 두꺼워졌다. 미국의 비영리 전문 매체에는 20년 차 활동가가 "우리는 종종 자신의 안녕을 희생하며 사람들을 돕는다"고 쓴 편지가 실렸고, 답변자는 이 순환이 부문의 결함이 아니라 구조적 특징에 가깝다고 정리했다. 한국의 연구소는 미국 중간지원조직의 보고서를 읽으며, 활동가의 소진을 개인의 회복력 문제로 볼 것인지 리더가 자라는 길이 좁아진 구조 문제로 볼 것인지에 따라 처방이 갈린다고 짚었다.

그리고 자원봉사 설계 논의는 봉사의 진짜 산출물이 표의 숫자가 아니라 참여한 사람 안에 남는 것이라고 말했다. 서로 다른 자리에서 나온 이야기들이 한 곳을 가리킨다. 프로그램이 남으려면 그 프로그램을 굴리는 사람이 먼저 남아야 한다는 것이다. 이 결론은 예산 편성에서 가장 자주 뒤집힌다. 돈이 줄면 가장 먼저 깎이는 것이 사람과 관련된 비용 — 진행자, 성찰 시간, 기록과

학습, 파트너 단체의 운영비 — 이기 때문이다. 눈에 보이는 산출물을 지키기 위해 그것을 만드는 조건을 짚는 셈이다. 신뢰 기반 지원 논의가 운영비와 리더십 개발을 "사업을 위한 부수 비용이 아니라 사회 변화를 가능하게 하는 기반"으로 다시 규정한 이유가 여기 있다.

한 해의 후반부로 접어드는 지금, 이번 호가 남기는 실행 과제는 크지 않다. 심사 기준과 선정 사유를 공개할 것, 운영비 항목에 리더십과 휴식을 명시할 것, 매칭 기부 목록을 열 것, 협약서에 재난 조항을 넣을 것, 그리고 봉사 프로그램에 성찰의 15분을 만들 것. 다섯 가지 모두 예산보다 결정이 더 필요한 일들이고, 대부분 다음 회의에서 꺼낼 수 있는 크기다.

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

2026년 8월 1주 · 전문가판