

커뮤니티 임팩트

사회공헌을 실행으로

THIS WEEK POINT

자원봉사를 국가가 어떻게 다룰 것인가라는 질문이 세 방향으로 갈렸다. 영국에서는 한 정당이 1년 넘게 복지수급을 받은 사람에게 지자체가 지정한 근로 배치를 시키고 그 배치처에 지역 자선단체를 포함시키겠다는 안을 내놔다. 불참하거나 근무 태도가 나쁘면 수급을 즉시 끊는다는 조건이 붙어 있다. 자선단체 연합체와 정책연구기관이 곧바로 반박했다. 강제된 봉사는 봉사가 아니며, 두 등급의 자원봉사 체계를 만들고 단체와 지역 사이의 신뢰를 무너뜨린다는 것이다.

같은 주 스페인에서는 고령자 단체 연합이 노년의 자원봉사를 눈에 보이게 만드는 전국 캠페인을 시작했고, 호주에서는 청년 자원봉사 통계가 결핍 서술을 반박하는 근거로 쓰였다. 지난 호에서 호주가 인구총조사에 자원봉사 문항을 넣었다고 적었는데, 그 계측이 이번에는 청년을 변호하는 데 쓰였다. 세는 것과 인정하는 것과 시키는 것은 같은 대상을 향하지만 결과가 정반대다.

배분의 문턱이 돈이 아니라 서류에 있다는 사실이 세 곳에서 동시에 드러났다. 국제 기후 기부금의 흐름을 추적한 보고는 미국 재단이 아프리카에 준 지원금의 88%가 영어를 공용어로 쓰는 25개국으로 갔고, 남아공 안에서도 영어 사용자가 평균보다 많은 지자체가 1인당 다섯 배를 더 받았다고 짚었다. 다른 분석은 최대 기후 재단들이 3년간 청년 주도 활동에 준 몫이 전체의 0.96%였고 41개 펀더 중 29곳은 청년 지원이 다섯 건 이하였다고 밝혔다.

한국에서는 방향이 반대편에서 왔다. 정부가 20여 년 만에 복권기금의 고정 배분을 풀고 성과 입증에 따라 나누기로 하면서, 3조 원대 재원을 받아 오던 기관들이 이제 사업의 필요성과 성과를 증명해야 한다. 증명을 요구하는 일은 중립적으로 보이지만 증명할 수 있는 능력의 분포가 자원의 분포를 다시 정한다.

관계를 유지하는 시간에는 예산이 붙지 않는다. 미국 미시간의 한 성당이 주말 미사를 접는 구조조정 대상에 오르면서, 그 건물 안에서 매달 100가구 넘게 받아 가던 푸드뱅크와 재가 방문 사역의 앞날이 함께 불투명해졌다. 이탈리아에서는 사회복지 현장의 이직률이 일부 부문에서 연 30%를 넘고 전문교육자 월급이 1,200~1,500유로에 머문다는 진단이 나왔고, 원인의 하나로 돌봄을 소명으로 부르며 측정 가능한 수행으로만 쪼갬 20년이 지목됐다.

일본에서는 은둔을 겪은 당사자가 지원자가 되어, 상대가 본심을 말할 때까지 1년이든 5년이든 옆에 있는 것이 자기 일이라고 말한다. 세 장면이 같은 곳을 가리킨다. 성과가 사진으로 남지 않는 시간이 실은 프로그램을 성립시키는 시간이다.

01 이번 주 헤드라인

자원봉사를 시켜도 되는가 — 영국이 수급 조건에 봉사를 붙이려 하자 섹터가 먼저 선을 그었다

영국의 한 정당이 내놓은 복지 개편안이 자선 섹터의 반발을 불렀다. 이 정당의 '복지에서 일자리로' 계획은 1년 넘게 급여를 받아 온 수급자에게 지자체가 배정하는 지역사회 근로 배치를 의무화하는 내용을 담고 있다. 배치처는 지자체 자체일 수도 있고, 정책 문서의 표현으로는 '승인된 지역 등록 자선단체'일 수도 있다. 참여하지 않거나 결근하거나 성과가 나쁘거나 근무 중 비위가 있으면 즉시 제재가 따르고, 여기에는 급여 박탈이 포함된다. 자선 섹터의 반응은 신속하고 단호했다.

전국자원봉사단체협의회 대표는 자원봉사가 기술과 자신감과 관계와 경험을 쌓는 훌륭한 통로이며 많은 이에게 유급 일자리로 가는 중요한 길이라는 점을 먼저 인정한 뒤, 그러나 이 섹터가 굴러가는 이유는 사람들이 자기가 자유롭게 지지하기로 한 대의에 진짜로 연결돼 있기 때문이라고 말했다. 급여를 잃을 위협 아래 자선단체를 위해 일하게 만드는 것은 그 전제와 근본적으로 어긋난다는 것이다. 그가 예상한 부작용은 세 가지였다. 두 등급의 자원봉사 체계가 생기고, 단체와 그들이 섬기는 지역 사이의 신뢰가 훼손되며, 이미 수요와 압박에 짓눌린 조직에 상당한 행정 부담이 얹힌다. 한 정책연구기관의 정책·연구 책임자는 더 짧게 정리했다.

"Forced or coerced volunteering isn't volunteering." 그는 많은 자선단체가 사람들의 취업을 돕거나 빈곤을 덜기 위해 존재하지만, 수혜자를 감시하거나 국가가 원하는 일을 하도록 강요하는 국가 정책에 참여하는 것은 자선 활동도 자선 목적도 아니라고 덧붙였다. 이런 충돌은 처음이 아니다. 지난해 영국에서는 이주민과 난민에게 정착 조건으로 자원봉사를 요구하는 별도 제안이 나왔을 때 300곳이 넘는 자선단체가 내무장관에게 서한을 보내 강요된 자원봉사자와는 함께 일하지 않겠다고 밝혔고, 협의회 조사에서는 자선단체의 4분의 3이 그 계획에 반대했다.

한국 시사점 — 한국의 사회공헌 담당자에게 이 논쟁이 남의 나라 이야기로 들리지 않는 이유는, 우리가 이미 여러 종류의 '조건부 봉사'를 운영하고 있기 때문이다. 학생의 봉사시간, 자활 참여 요건, 사회복지 배치, 그리고 기업 안에서는 전 직원에게 연 몇 시간의 봉사를 배정하는 관행이 있다. 영국의 논쟁이 겨냥한 것은 봉사의 유용성이 아니라 봉사가 무엇으로 성립하느냐다. 실무로 옮길 수 있는 점검은 네 가지다. 첫째, 우리 회사의 임직원 봉사가 인사 평가나 승진 요건과 어떤 방식으로 연결돼 있는지 문서로 확인한다. 연결 자체가 나쁜 것이 아니라, 연결의 강도가 어느 선을 넘으면 참여가 이행으로 바뀌고 그때부터 현장의 질이 떨어진다.

둘째, 받는 쪽의 부담을 세어 본다. 준비되지 않은 인원이 정해진 시간에 도착하면 파트너 단체는 그 인원을 관리할 사람을 따로 붙여야 하고, 그 시간은 아무 예산에도 잡히지 않는다. 셋째, 봉사자가 스스로 대상을 고르는 여지를 남긴다. 영국 논쟁의 핵심 단어는 '자유롭게 지지하기로 한'이었다. 여러 사업 중에서 고르게 하는 것만으로도 이행이 선택으로 바뀐다. 넷째, 두 등급이 생기지 않게 한다. 자발적으로 온 봉사자와 배정돼 온 봉사자를 같은 자리에 섞어 놓으면 현장은 곧 둘을 구별하게 되고, 그 구별이 프로그램 전체의 공기를 정한다. 이 점검은 예산이 아니라 규정의 문제라 6개월이면 끝낼 수 있다.

심층 — 자원봉사의 정의권을 두고 국가와 섹터가 처음으로 정면 충돌한다 (영국에서 먼저 벌어진 논쟁 · 한국 제도 논의까지 18~30개월)

왜 중요한가. 이 논쟁은 복지 정책 논쟁처럼 보이지만 실제 쟁점은 자원봉사라는 말의 소유권이다. 국가가 자원봉사를 노동 정책의 도구로 쓰기 시작하면 자선단체는 정책 집행 기관이 되고, 그 순간 단체가 지역에서 갖고 있던 유일한 자산인 '우리는 강제하지 않는다'는 위치가 사라진다. 영국 섹터가 즉각 반응한 이유가 여기 있다. 배치될 인원의 숫자나 관리 비용이 아니라, 수혜자를 감시하는 역할을 맡는 순간 단체가 무엇인지가 달라진다는 것이다.

여기서 나오는 명제는 사회공헌 실무 전체에 걸린다 — **자원봉사의 가치는 노동력의 가치가 아니라 자발성이라는 희소한 조건에서 나오고, 그 조건은 한 번 훼손되면 같은 인원을 같은 시간 투입해도 복구되지 않는다.** 지난 호에 이 지면은 호주가 인구총조사에 자원봉사 문항을 넣고 자원봉사 코디네이터를 공식 직업명으로 안내한 일을 다뤘다. 그때 정리한 흐름은 사회공헌의 성과가 조직 바깥의 공적 장부로 옮겨 간다는 것이었다. 이번 영국의 사례는 같은 이동의 다른 얼굴이다. 공적 장부에 올라간다는 것은 계측될 뿐 아니라 동원될 수도 있다는 뜻이다. 가시화와 도구화는 같은 문 안에 있다.

승자와 패자. 승자는 참여의 조건을 문서로 갖고 있는 조직이다. 무엇을 하고 무엇을 하지 않는지, 봉사자를 어떤 절차로 받고 어떤 경우에 받지 않는지가 문서에 있는 단체는 외부에서 인원이 밀려 들어와도 자기 기준으로 걸러 낼 수 있다. 두 번째 승자는 취업 연계를 본업으로 삼는 단체다. 이들은 강제 없이도 같은 정책 목표에 답할 수 있다는 대안을 제시할 위치에 있고, 실제로 영국 협의회 대표가 마지막에 남긴 말도 그것이었다. 목표가 사람을 일자리로 돌려보내는 것이라면 훨씬 나은 방법이 있다는 것이다.

패자는 인력이 만성적으로 부족해 배치 인원을 거절하기 어려운 소규모 단체다. 이들은 단기적으로 손이 늘어난 것처럼 보이지만, 관리 부담과 이탈률과 사고 위험을 함께 떠안고 그 비용은 어느 계약서에도 없다. 두 번째 패자는 배치된 당사자다. 자기 의지로 고르지 않은 자리에서 감시받는 경험을 하면 그 사람에게 자원봉사라는 단어는 평생 다른 뜻이 된다. 한국의 학생 봉사시간을 겪은 세대가 봉사를 어떻게 기억하는지 물어보면 이 손실의 크기가 짐작된다.

한국 적용. ① 임직원 봉사와 평가의 연결 강도를 명시한다 — 참여를 권장하는 것과 미참여를 불이익으로 삼는 것 사이에 선을 긋고, 그 선을 사내 규정에 적는다. 적어 놓지 않으면 부서장의

재량으로 매년 달라진다. ② **파트너 단체에 '받지 않을 권리'를 준다** — 협약서에 단체가 특정 회차의 인원 수용을 거절할 수 있는 조항과 사유를 넣는다. 이 조항 하나가 현장의 질을 지킨다.

③ **봉사자 관리 인건비를 사업비에 넣는다** — 봉사자 열 명을 보내면 그 열 명을 안내할 한 명이 필요하다. 그 한 명의 시간을 우리가 지불하지 않으면 단체가 다른 사업에서 빼 온다. ④ **선택지를 준다** — 한 사업이 아니라 서너 사업 중에서 고르게 하고, 고른 이유를 짧게 쓰게 한다. 이 절차가 이행을 참여로 되돌린다. ⑤ **의무 시간 대신 완료 기준을 쓴다** — '연 8시간'이 아니라 '한 사업을 끝까지'로 바꾸면 시간을 채우려는 행동이 사라진다.

합정. 첫째, 이 논쟁을 '자원봉사는 순수해야 한다'는 낭만으로 읽으면 실무가 마비된다. 기업 봉사에는 언제나 홍보와 조직 문화라는 동기가 섞여 있고 그 자체는 문제가 아니다. 문제는 참여하지 않을 자유가 실질적으로 있느냐다. 둘째, 영국의 안이 아직 집권당의 정책이 아니라 야당의 제안이라는 점을 흐리면 안 된다. 다만 지난해 이주민 정착 조건 논의가 집권당 쪽에서 나왔다는 사실이 함께 있어서, 이 방향의 압력이 특정 정파의 것만은 아니라는 점이 오히려 중요하다. 셋째, 한국에 그대로 대입하면 규모를 오판한다.

한국의 자활 제도와 사회복지부는 영국이 지금 만들려는 것보다 이미 더 촘촘하고 더 오래됐다. 우리가 가져올 것은 제도 설계가 아니라 섹터가 즉시 자기 정의를 방어했다는 사실이다. 한국의 자원봉사 단체들이 같은 상황에서 같은 속도로 말할 준비가 돼 있는지는 다른 질문이고, 솔직히 말하면 아직 그렇지 않아 보인다. 넷째, 이 흐름을 기업 봉사와 무관한 공공 정책 이슈로 분류하면 몇 년 뒤 우리 프로그램에서 같은 문제를 발견하게 된다. 사내 의무 봉사 시간은 규모만 작을 뿐 구조가 같다.

출처: Third Sector (영국, 2026-08) — Forcing people to work under threat of losing benefits 'at odds' with ethos of volunteering, leaders say

본당이 문을 닫으면 푸드팬트리 누가 여나 — 종교시설의 축소가 지역 복지의 축소가 되는 경로

미국 미시간주 리버뷰의 한 가톨릭 성당이 구조조정 대상에 올랐다. 이 성당이 속한 디트로이트 대교구의 한 계획구역에는 16개 본당과 17개 예배소, 5개 학교가 있는데 지난 10년 사이 등록 가톨릭 가구가 41% 줄었다. 배정된 사제는 13명이고 장기 사역이 가능한 인원은 11명으로 전망된다. 이런 숫자 위에서 나온 재편안은 여러 모델을 제시했지만 공통점이 하나 있었다. 어느 안을 택하든 이 성당에서는 주말 정기 미사가 사라진다는 것이다. 문제는 그다음이다. 이 건물은 예배 공간이지만 한 것이 아니다.

안에서 운영되는 푸드팬트리가 매달 100가구가 넘는 지역 가정에 식료품과 생활용품을 내주고 있고, 담당자에 따르면 그 숫자는 해마다 늘고 있다. 팬트리는 매달 두 차례 비부패 식품과 생활용품을 배포하고 명절에는 꾸러미를, 여름에는 인근 시의 텃밭에서 온 신선 농산물을 함께 내놓는다. 같은 건물의 다른 조직은 임대료와

공과금을 지원하거나 연계해 주는 긴급 지원 창구를 맡고 있고, 매주 요양원과 생활지원시설과 거동이 어려운 신자의 집을 방문하는 사역이 있으며, 디트로이트의 무료급식소에도 자원봉사자를 보낸다. 성탄절에는 지역 가정에 선물을 전하는 프로그램이 돌아간다.

팬트리 담당자는 이용자들이 일찍 도착해 서로 어울리다 간다고 말했고, 만약 옮겨야 한다면 지금 자리에서 아주 가까워야 하며 재원이 가장 큰 걱정이라고 했다. 이 팬트리는 교회 기부로 굴러가기 때문이다. 영향을 받는 사람들의 조건도 함께 제시됐다. 리버뷰 주민의 25.3%가 65세 이상이고, 65세 미만 중 7.4%가 장애가 있으며, 7.3%가 빈곤선 아래에 있다. 운전을 하지 않는 사람, 가족이나 이웃의 차에 의존하는 사람에게 이전은 폐지와 다르지 않다. 이 기사의 핵심 문장도 거기 있다. 팬트리는 서류상으로는 계속 존재하면서도 그것에 의존하던 사람들에게 닿을 수 없는 것이 될 수 있다는 것이다.

한국 시사점 — 한국에서도 같은 구조가 이미 진행 중인데 이름이 다를 뿐이다. 인구가 줄어드는 지역에서 통폐합되는 것은 학교와 우체국과 보건지소이고, 도시에서는 교회와 성당과 사찰의 규모가 줄고 있으며, 마을회관과 경로당은 예산 사정에 따라 개방 시간이 조정된다. 그런데 이 시설들 안에는 어느 복지 통계에도 잡히지 않는 전달 기능이 얹혀 있다. 반찬 배달, 안부 확인, 물품 보관, 무엇보다 사람들이 정기적으로 모이는 시간이다. 기업 사회공헌 담당자가 여기서 가져갈 실무는 네 가지다. 첫째, 우리가 지원하는 파트너 단체의 '물리적 위치'를 자산 항목으로 세어 둔다. 협약서에는 대개 사업 내용과 금액만 있고 그 사업이 어느 건물에서 굴러가는지, 그 건물이 누구 것인지, 임차라면 계약이 언제 끝나는지는 없다.

둘째, 시설 이전이나 폐쇄가 예정된 파트너에게는 이전 비용이 아니라 '이전으로 잃게 되는 이용자 수'를 함께 계산하자고 제안한다. 셋째, 지원 대상을 정할 때 도보 접근성을 조건으로 넣어 본다. 같은 예산으로 더 많은 사람을 만나는 방법은 대개 규모가 아니라 거리에 있다. 넷째, 종교시설이 운영하는 복지 기능은 종교 활동이 아니라 지역 인프라로 분류해 지원 가능성을 검토한다. 한국의 기업 사회공헌은 종교시설을 통째로 지원 대상에서 빼는 관행이 있는데, 그 결과 가장 촘촘한 전달망을 스스로 배제하는 경우가 생긴다. 이 재분류 논의가 한국 기업 안에서 정리되기까지는 24~36개월을 본다.

 **심층 — 복지 전달망의 소멸이 복지 예산이 아니라 부동산과 신자 수에서 시작된다 (미국에서 먼저 드러난 경로 · 한국 도착까지 24~36개월)**

왜 중요한가. 사회복지의 축소는 보통 예산 삭감으로 온다고 여겨진다. 그런데 이 사례가 보여 주는 경로는 다르다. 아무도 팬트리를 없애기로 결정하지 않았다. 신자가 줄었고, 사제가 부족했고, 재정 의무를 감당하기 어려워졌고, 그래서 미사가 없어졌고, 미사가 없어지면 건물을 유지할 명분과 재원이 함께 사라지고, 그러면 그 건물 안에 세 들어 살던 복지 기능이 갈 곳을 잃는다. 결정은 어디에도 없는데 결과는 확정된다.

여기서 나오는 명제는 이렇다 — **지역 복지의 상당 부분은 복지를 목적으로 지어지지 않은 건물 안에서 무상으로 굴러가고 있고, 그 무상은 회계에 잡히지 않기 때문에 사라질 때도 회계에 잡히지 않는다.** 미국 농무부 집계로 2024년 1,830만 가구가 식품 불안정을 겪었고 이들이 자원이 부족할

때 찾는 곳이 지역 팬트리다. 수요는 늘고 있는데 공급 지점의 존립 근거는 전혀 다른 변수에 매여 있다. 대교구 커뮤니케이션 책임자는 지역사회 봉사 사역이 중요한 역할을 하며 모든 본당 기반 사역을 신중히 검토하고 있다고 밝혔지만, 검토의 대상이 되는 순간 이미 그 기능은 우선순위에서 두 번째다.

승자와 패자. 승자는 자기 건물을 가진 단체다. 임차료가 없는 조직은 재정 위기에서 가장 늦게 무너지고, 그래서 마지막까지 남는다. 두 번째 승자는 여러 시설에 분산해 서비스를 배치한 조직이다. 한 지점이 닫혀도 전체가 멈추지 않는다. 세 번째 승자는 배송 기반으로 전환한 곳이다. 다만 이 전환에는 대가가 있다. 팬트리 담당자가 말한 대로 이용자들은 일찍 와서 서로 어울리는데, 배송은 물품을 전달하면서 그 시간을 없앤다. 패자는 자동차가 없는 이용자다.

서비스가 3킬로미터 옮겨 가면 통계상으로는 유지되지만 그들에게는 폐지다. 두 번째 패자는 그 건물 하나에 여러 기능을 얹어 온 소규모 단체 연합이다. 팬트리와 긴급 지원과 방문 사역이 같은 주소에 있었기 때문에 서로를 발견하고 연결할 수 있었는데, 흩어지면 그 연결이 먼저 끊긴다. 세 번째 패자는 지자체다. 지금까지 무상으로 얹혀 있던 기능이 사라지면 그 수요는 결국 공공으로 돌아오고, 그때는 임차료와 인건비가 모두 붙은 가격표를 받게 된다.

한국 적용. ① **파트너의 공간 조건을 협약 항목으로 만든다** — 소유·임차 여부, 계약 만료일, 이전 계획을 연 1회 확인한다. 이 정보가 있으면 위기를 1년 먼저 안다. ② **'도보 15분' 지표를 도입한다** — 지원 사업의 수혜자가 도보로 닿을 수 있는 비율을 세어 보고, 그 비율이 낮은 사업은 이유를 적는다. ③ **공간 유지비를 지원 항목으로 인정한다** — 한국의 기업 공모사업은 대개 인건비와 임차료를 제외하고 사업비만 지원한다.

그 결과 사업은 늘고 사업이 굴러갈 자리는 줄어든다. 한 사업만이라도 공간 유지비를 포함해 3년 지원해 보면 다른 종류의 성과가 나온다. ④ **폐쇄 예정 시설의 기능 이관을 지원 사업으로 만든다** — 어떤 기능이 어디로 옮겨 가는지 정리하고 이용자에게 알리는 일에는 비용이 들고 아무도 그 비용을 내지 않는다. ⑤ **종교시설 운영 복지 기능의 분리 지원 가능성을 법무·감사 부서와 미리 검토한다** — 검토 결과가 불가라면 그 사실이라도 확정해 두어야 매번 같은 논의를 반복하지 않는다.

함정. 첫째, 이 사례를 종교의 쇠퇴 이야기로 읽으면 실무가 나오지 않는다. 같은 구조는 노동조합 회관, 기업 사원 아파트의 부대 공간, 지역 상인회 사무실에서도 똑같이 벌어진다. 판단의 축은 신앙이 아니라 '무상으로 제공되던 공간에 얹힌 기능'이다. 둘째, 대안으로 배송과 온라인 신청을 밀면 접근성이 오히려 나빠질 수 있다. 서류를 못 채우는 사람과 스마트폰이 없는 사람이 정확히 이 팬트리의 이용자층이다. 셋째, 한국에 그대로 옮기면 규모를 오판한다.

미국의 종교 기반 복지 전달망은 한국보다 훨씬 크고 공공의 몫은 훨씬 작다. 한국에서 더 위태로운 것은 종교시설보다 마을 단위 시설과 임차로 버티는 소규모 단체다. 넷째, 기업이 이 문제를 '건물을 사 주면 된다'로 풀려 하면 대개 실패한다. 부동산을 소유하면 관리·세무·거버넌스 부담이 함께 오고, 그 부담이 단체의 본업을 잠식하는 사례가 이미 여럿 있다. 필요한 것은 소유가 아니라 예측 가능한 다년 계약이다.

돈은 영어와 인맥을 따라 흐른다 — 공모 양식과 소개가 배분을 정하는 구조

같은 주에 나온 두 편의 글이 필란트로피 배분의 문턱을 서로 다른 각도에서 열어 보였다. 하나는 언어를 다뤘다. 기후 관련 자료를 번역해 지역 단체에 제공하는 한 국제 단체가 자체 보고서를 근거로, 기후 필란트로피가 영어권 편더와 조직에 집중돼 있고 그 집중이 자금 흐름을 바꾸고 있다고 밝혔다. 인용된 숫자는 구체적이다. 2025년 한 기후 분석기관의 보고에 따르면 재단이 낸 기후 적응 자금 가운데 아시아와 오세아니아에 닿은 몫은 10% 미만이고 라틴아메리카는 3% 미만이다. 2015년의 한 연구는 미국 재단이 아프리카 대륙에 준 지원금의 88%가 영어를 공용어로 쓰는 25개국으로 갔다고 집계했다. 대륙에는 54개국이 있다. 더 눈에 띄는 것은 남아프리카공화국 안의 편차다.

영어가 공용어이지만 모어로 쓰는 인구는 10% 미만인 이 나라에서, 영어 사용자 비율이 평균보다 높은 지자체가 다른 곳보다 1인당 다섯 배 많은 자금을 받았다. 전 세계에서 영어를 전혀 못하는 사람은 68억 명이다. 필자들이 지목한 부담은 신청서만이 아니다. 변화이론 양식과 예산 서술과 보고 틀이 모두 영어로 요구되고, 그 위에 서구 엘리트 대학에서 가르치는 개념들을 익히는 시간이 얹힌다. 다른 한 편은 관계를 다뤘다. 청년 기후 조직가들에게 모금을 가르치는 워크숍을 여러 해 진행해 온 필자는 자기가 하는 일을 이렇게 정리했다. 우리는 체계가 배제하는 사람들에게 그 체계를 향해 더 유창하게 연기하는 법을 가르치고 있으며, 권력의 문제를 재능의 문제인 것처럼 다루고 있다는 것이다.

근거로 든 수치는 2022~2024년 최대 기후 재단들의 지원금 중 청년 주도 기후정의 활동에 간 몫이 0.96%라는 것, 41개 대형 기후 편더가 3년간 낸 청년 지원이 307건이고 그중 29곳은 다섯 건 이하라는 것이다. 금액은 8,590만 달러로 이전 3년보다 거의 두 배가 됐지만 15~24세는 12억 명, 세계 인구의 16%다. 그가 짚은 병목은 기술이 아니라 접근이었고, 필란트로피에서 접근은 관계로 굴러간다. 미국의 자선 기부는 2024년 5,925억 달러로 사상 최대였지만 기부자 수는 5년 연속 줄었고, 기부자의 3%가 전체 기부금의 78%를 낸다. 결정권자가 줄어들수록 그들과의 관계는 희소해지고, 20년째 그 방에 있던 조직이 먼저 회신을 받는다. 미국에 기반을 둔 청년 주도 단체가 세계 평균의 약 16배를 받는다는 수치가 그 근접성의 값이다.

한국 시사점 — 한국의 기업 공모사업에도 같은 문턱이 있는데 언어가 영어가 아닐 뿐이다. 우리 쪽의 장벽은 성과지표 양식, 회계 서류, 사업계획서의 논리 구조, 그리고 '작년에 우리 사업을 해 본 단체'라는 목록이다. 실무로 옮길 수 있는 조치는 다섯 가지다. 첫째, 신청 단계를 두 층으로 나눈다. 1차는 A4 두 장짜리 개요만 받고, 통과한 곳에만 정식 서류를 요구한다. 이것만으로 신청 단체의 구성이 눈에 띄게 달라진다. 둘째, 사업계획서 작성에 드는 비용을 인정한다. 선정된 단체에 사업비의 일부를 착수금으로 먼저 주거나, 탈락한 단체에도 소액의 준비 비용을 지급하는 방식이 있다.

셋째, 지역 중간지원조직을 경유하는 트랙을 만든다. 우리가 모든 작은 단체를 직접 심사할 수는 없지만, 그 지역에서 이미 신뢰를 쌓은 조직이 대신 발굴하고 묶어 줄 수는 있다. 넷째, '처음 신청하는 단체' 몫을 따로 정한다. 비율을 명시하지 않으면 심사는 언제나 익숙한 이름을 고른다. 다섯째, 심사표에서 서류 완성도의 배점을 낮추고 현장 확인의 배점을 올린다. 서류를 잘 쓰는

능력과 일을 잘하는 능력은 상관관계가 생각보다 낮고, 그 둘을 구별하는 유일한 방법은 가서 보는 것이다. 한국에서 이런 설계가 기업 공모의 표준이 되기까지는 18~30개월을 본다. 제도가 아니라 심사 관행의 문제라 한 회사가 먼저 바꾸면 그만큼 빨라진다.

심층 — 배분의 불평등이 의도가 아니라 양식에서 재생산된다 (영어권 필란트로피에서 먼저 계량된 격차 · 한국 공모 관행 변화까지 18~30개월)

왜 중요한가. 두 글은 서로 다른 변수를 다루지만 같은 결론에 도착한다. 하나는 언어, 하나는 관계인데 둘 다 '신청할 수 있는 능력'이라는 하나의 자원으로 묶인다. 그리고 이 자원은 사업의 질과 거의 무관하게 분포한다. 기후 위험을 가장 잘 아는 조직은 그 위험을 안고 사는 사람들이고, 그들은 대개 영어로 일하지 않는다. 청년 주도 활동에 3년간 0.96%가 갔다는 것은 파이프라인이 얇다는 뜻이 아니라 파이프라인의 입구가 다른 곳에 있다는 뜻이다.

여기서 나오는 명제는 사회공헌의 심사 실무를 정면으로 겨눈다 — **공정한 심사 기준은 공정한 결과를 보장하지 않는다. 같은 기준을 적용해도 그 기준을 충족할 준비 비용이 신청자마다 다르면, 심사는 사업의 질이 아니라 준비 비용을 감당할 수 있었는지를 고르게 된다.** 게다가 이 비용은 눈에 보이지 않는다. 번역비를 청구서로 낸 단체는 없고, 신청을 포기한 단체는 통계에 잡히지 않는다. 배제는 거절의 형태가 아니라 침묵의 형태로 일어난다.

승자와 패자. 승자는 중간지원조직이다. 두 글이 각각 제안한 해법의 방향이 같은 곳을 가리킨다. 지역과 국가 단위의 중간 조직을 통해 자금을 흘리고, 그들이 현지의 양식을 공통 지표로 옮겨 주는 구조다. 이 구조가 커지면 중간지원조직은 단순 전달자가 아니라 번역자이자 심사자가 된다. 두 번째 승자는 이중언어 양식과 번역비를 이미 예산에 넣은 편더다. 이들은 같은 돈으로 더 넓은 후보군을 보게 되고, 그 넓이가 시간이 지나면 성과 차이로 나타난다.

패자는 유창한 신청서를 쓰는 데 자원을 쓰는 중간 규모 단체다. 이들은 어느 쪽에서도 유리하지 않다. 대형 조직만큼 관계가 두텁지도 않고, 소규모 단체에 배정되는 배려 트랙에도 들어가지 않는다. 두 번째 패자는 심사위원이다. 좋은 사업을 고르라는 요구를 받지만 실제로 손에 쥐는 것은 서류이고, 서류의 품질 차이가 사업의 품질 차이처럼 보이도록 설계된 자리에 앉아 있다.

한국 적용. ① **2단계 신청 도입** — 개요 접수와 정식 접수를 나눈다. 작은 단체의 진입 비용이 가장 크게 줄어드는 조치다. ② **양식 자체를 줄인다** — 우리가 요구하는 항목 중 실제로 심사에 쓰이는 항목이 몇 개인지 세어 본다. 대개 절반 이하다. 쓰이지 않는 항목은 신청자의 시간을 태우는 것 외에 아무 기능이 없다. ③ **경유 트랙 신설** — 지역 자원봉사센터, 사회복지협의체, 마을 중간지원조직을 통해 묶음 신청을 받는다.

④ **첫 신청 단체 쿼터 명시** — 선정 건수의 몇 퍼센트라고 숫자로 적는다. ⑤ **탈락 사유를 돌려준다** — 두세 문장이면 충분하고, 이 피드백이 다음 해 신청서의 질을 올린다. 우리가 하지 않으면 아무도 하지 않는다. ⑥ **성과지표를 우리가 제안한다** — 단체가 우리 지표를 추측해서 맞추는 데 쓰는 시간이 사업 준비 시간보다 긴 경우가 흔하다.

합정. 첫째, 이 논의를 '기준을 낮추자'로 받으면 반대 방향으로 간다. 두 글 모두 회계 책임과 비교 가능성 자체를 부정하지 않았고, 오히려 공통 지표를 유지하면서 그 비용을 누가 부담하느냐를 옮기자고 했다. 내부 업무 언어를 유지하는 것과 모든 신청자에게 완벽한 초안을 요구하는 것은 다른 일이라는 지적이 정확하다. 둘째, 중간지원조직 경유를 만능으로 보면 새로운 병목이 생긴다. 중간 조직도 자기 네트워크 안에서 고르고, 그 네트워크 밖은 여전히 보이지 않는다. 경유 트랙을 만들 때 그 조직이 어떻게 발굴하는지를 함께 물어야 한다.

셋째, 숫자를 그대로 한국에 옮기면 오독한다. 인용된 88%나 0.96%는 국제 기후 자금의 이야기이고, 한국 국내 공모의 격차는 언어가 아니라 지역과 조직 규모를 따라 갈린다. 가져올 것은 비율이 아니라 '준비 비용의 분포를 세어 보라'는 방법이다. 넷째, 개선의 성과가 첫해에는 보이지 않는다. 새로 들어온 단체의 사업 성과는 대개 2~3년 차에 나오고, 그 사이에 프로그램이 흔들리면 원래대로 돌아간다. 그래서 이 변경은 담당자 개인의 결심이 아니라 규정에 박아야 한다.

출처: Alliance magazine (영국, 2026-08) — [Who gets money in a climate crisis? How language barriers shape climate philanthropy](#) · Nonprofit Quarterly (미국, 2026-08) — [Climate Philanthropy Doesn't Have a Talent Problem, it Has an Access Problem](#)

02 임직원이 움직인다 — 자원봉사·프로보노

노년의 자원봉사를 눈에 보이게 만드는 일 — 스페인이 택한 방식은 제도가 아니라 이미지였다

스페인의 전국 규모 고령자 단체 연합이 '한 걸음 내딛고 흔적을 남기세요'라는 이름의 캠페인을 시작했다. 목적은 두 가지로 명시돼 있다. 고령자가 자원봉사에서 하고 있는 역할을 눈에 보이게 만드는 것, 그리고 새로운 세대의 봉사자가 지역 활동에 참여하도록 이끄는 것이다. 캠페인은 포스터와 리플릿, 증언 영상으로 구성됐고 정부의 고령자·사회서비스 담당 기관이 제작을 지원했다. 배포처는 일반 시민만이 아니라 단체와 지자체, 그리고 프로그램에 연결된 고령자센터다. 연합이 겨냥한 것은 정확히 하나의 고정관념이다.

고령자를 수동성이나 의존과 묶어 놓는 이미지에서 떼어 내고, 여전히 지역 생활에 참여하며 경험과 지식과 시간을 내놓고 주변에 변화를 만들 수 있는 존재로 세우겠다는 것이다. 캠페인의 중심 메시지는 자원봉사가 도움을 받는 사람만이 아니라 하는 사람에게도 이롭다는 것이고, 표어는 손 이미지에 기대고 있다. 헌신과 경험과 참여를 하나의 상징으로 묶으면서, 사람마다 참여하는 방식이 다르다는 점을 함께 드러내는 구성이다. 영상에 담긴 증언은 시작의 이유가 제각각임을 보여 준다. 취미 때문에, 원래 성격이 그래서, 자기 동네의 일에 끼고 싶어서 시작했다는 말들이다. 그런데 이어지는 대목에서 답이 모인다.

예상보다 훨씬 많은 것을 받았다는 것이다. 가장 자주 나온 것은 활동적인 생활을 유지할 수 있다는 점, 새로운 관계가 생긴다는 점, 자신이 쓸모 있다고 느낀다는 점, 다른 사람과 시간을 나눈다는 점이었다. 어떤 이들은 자원봉사가 집 밖으로 나가게 하고 계속 무언가를 하게 하며 관계를 두텁게 해서 외로움에 대응하는 데 도움이

된다고 말했고, 다른 이들은 자기 경험과 지식이 다음 세대에 쓸모가 있다는 것을 확인할 때의 만족을 꼽았다. 리플릿에 실린 문장은 짧다. "mi experiencia cuenta." 내 경험은 값이 있다는 뜻이다.

한국 시사점 — 한국에서 고령자와 자원봉사가 만나는 방식은 대체로 두 가지다. 하나는 노인일자리 사업이고 다른 하나는 복지관 프로그램인데, 둘 다 고령자를 서비스의 대상 또는 참여자로 배치하지 그 사람이 무엇을 줄 수 있는지를 먼저 묻지 않는다. 기업 사회공헌 담당자에게도 같은 관성이 있다. 시니어 대상 사업은 대개 '지원'이고, 시니어가 주체가 되는 사업은 퇴직 임직원 봉사단 정도에서 멈춘다. 실무로 옮길 수 있는 설계는 네 가지다. 첫째, 기존 시니어 지원 사업 하나를 골라 수혜자 중 일부가 다른 참여자에게 무언가를 제공하는 역할을 맡을 수 있는지 검토한다. 안부 전화를 받던 사람이 다른 사람에게 안부 전화를 거는 구조로 바꾸는 것만으로 사업의 성격이 달라진다.

둘째, 퇴직 임직원 봉사단의 활동 내용을 노동에서 경험 전수로 옮긴다. 청소와 배식은 누구나 할 수 있지만, 40년 치 직무 경험을 필요로 하는 자리는 그 사람만 채울 수 있고 그 차이가 지속률을 정한다. 셋째, 외로움을 성과 지표로 쓴다. 스페인 캠페인이 반복해서 짚은 것이 봉사가 봉사자 자신의 고립에 답한다는 점이었다. 참여자의 사회적 접촉 빈도 변화를 재면 이 사업의 다른 가치가 보인다. 넷째, 홍보물의 인물 배치를 점검한다. 우리 회사 사회공헌 자료에서 고령자가 받는 사람으로만 등장하는지, 하는 사람으로도 등장하는지 세어 본다. 이 점검은 비용이 들지 않고 반나절이면 끝나며, 결과는 대개 놀랍다. 한국에서 시니어를 봉사의 공급자로 세우는 설계가 일반화되기까지는 12~24개월을 본다.

심층 — 고령자 정책의 축이 '보호'에서 '기여의 가시화'로 옮겨 간다 (스페인·호주에서 먼저 굳는 형태 · 한국 기업 프로그램 반영까지 12~24개월)

왜 중요한가. 이 캠페인이 만든 것은 새 제도가 아니라 새 서술이다. 예산 규모로 보면 포스터와 리플릿과 영상 한 편이 전부여서 정책이라 부르기도 민망하지만, 겨냥한 지점이 정확하다. 고령자의 자원봉사가 실제로는 상당한 규모로 일어나고 있는데도 그것이 사회적으로 보이지 않는다는 것, 그리고 보이지 않으면 자원이 배정되지 않는다는 것이다.

여기서 나오는 명제는 인구 구조 전체에 걸린다 — **고령화 사회에서 가장 빠르게 늘어나는 자원은 은퇴한 사람의 시간과 경험인데, 대부분의 복지 설계는 그 자원을 비용 항목으로만 계산하고 공급 항목으로는 계산하지 않는다.** 지난 호에 이 지면은 호주가 인구총조사에 자원봉사 문항을 넣었다는 사실을 다뤘다. 계측과 서술은 같은 일의 앞뒤다. 세지 않으면 말할 수 없고, 말하지 않으면 세어도 쓰이지 않는다. 스페인의 캠페인은 계측 없이 서술만 먼저 시작한 사례이고, 그래서 오히려 지금 한국에서 바로 따라 할 수 있는 형태다.

승자와 패자. 승자는 고령자 회원 조직이다. 회원의 활동을 밖으로 보이게 만드는 일은 다음 해 예산 협상과 신규 회원 유입에 직접 연결되고, 이 연합이 정부 기관의 제작 지원을 받아 낸 것도 그 논리 위에서도. 두 번째 승자는 고령자 자원봉사자를 이미 받고 있는 현장이다. 이들은 대개 인력난 때문에 시작했다가 예상보다 나은 결과를 얻고 있는데, 그 사실을 설명할 언어가 없었다. 캠페인의 증언 영상이 그 언어를 만들어 준다. 세 번째 승자는 고령자 본인이다.

외로움과 고립은 한국에서도 노년의 가장 큰 위험 요인인데, 그 대응책이 상담과 방문에 몰려 있고 역할 부여는 뒤에 있다. 패자는 고령자를 수혜자 수로만 보고하는 사업이다. 지원 인원이 성과인 구조에서는 그중 몇 명이 다른 사람을 돕게 됐는지가 아무 값도 갖지 못한다. 두 번째 패자는 봉사자 연령 제한을 관행적으로 두고 있는 프로그램이다. 안전과 보험을 이유로 상한을 두는 경우가 많은데, 그 선이 실제 위험이 아니라 담당자의 불안에서 정해진 경우가 흔하고 한 번 그어진 선은 재검토되지 않는다.

한국 적용. ① **역할 전환형 설계를 한 사업에 시범 적용한다** — 수혜자 중 희망자를 다음 회차의 진행 보조로 배치하고, 소액이라도 활동비를 준다. 무보수는 존중처럼 보이지만 실제로는 지속을 어렵게 한다. ② **경험 기반 자리를 만든다** — 회계, 설비, 조리, 교육, 상담처럼 오래 해 본 사람이 유리한 자리를 목록으로 만들고 퇴직자와 연결한다. ③ **외로움 지표를 추가한다** — 참여 전후의 주간 대면 접촉 횟수 같은 단순한 항목이면 충분하다. ④ **연령 상한을 근거와 함께 재검토한다** — 상한이 있다면 그 근거가 보험 약관인지 관행인지 확인하고, 관행이면 없앤다. ⑤ **홍보물의 시선을 바꾼다** — 고령자를 받는 자세로만 찍지 않는다. 이미지가 사업 설계를 뒤따라오는 것이 아니라 앞서 정하는 경우가 실무에서는 더 많다.

합정. 첫째, 이 흐름을 '노인도 일할 수 있다'는 생산성 담론으로 옮기면 정반대 결과가 나온다. 캠페인이 강조한 이익은 노동력이 아니라 관계와 유용감이었고, 생산성 프레임은 곧바로 저임금 노동 배치로 이어진다. 둘째, 참여할 수 없는 고령자를 그림에서 지우는 위험이 있다. 활동적 노년을 앞세우면 거동이 어려운 사람의 자리가 좁아지고, 그 사람들이야말로 원래 지원의 중심이었다. 두 서술은 함께 가야 한다.

셋째, 스페인의 구조를 그대로 옮기려 하면 막힌다. 이 캠페인은 전국 고령자 단체 연합이라는 조직 기반 위에서 가능했고, 한국에는 그에 대응하는 회원 조직이 대한노인회 정도이며 성격이 다르다. 옮겨 올 것은 조직 형태가 아니라 '기여를 먼저 보이게 한다'는 순서다. 넷째, 캠페인을 한 번 하고 끝내면 아무 일도 일어나지 않는다. 서술의 변화는 반복으로만 정착하고, 그래서 이 종류의 사업은 1년짜리 예산에서 가장 먼저 잘린다.

출처: Balance Sociosanitario (스페인, 2026-08) — CONFEMAC impulsa una campaña para visibilizar el valor del voluntariado de las personas mayores

당신은 프로그램을 운영하는 것이 아니라 조직을 세우고 있다 — 사회공헌 담당자를 창업가로 다시 보기

미국의 한 기업 자원봉사 컨설팅 회사가 사회공헌 실무자를 위한 여섯 편짜리 연재를 시작했다. 첫 편의 주장은 단순하다. 스타트업을 세우는 규율과 오래가는 사회공헌 기능을 세우는 규율이 같다는 것이다. 필자는 나이키 창업자의 회고록에서 출발한다. 그가 신발 회사를 세우려 한 것이 아니라 하나의 가설을 증명하려 했다는 점, 자동차 트렁크와 악수 하나로 시작해 매뉴얼도 정답도 검증된 모범 사례도 없이 현금 흐름 위기를

하나씩 넘겼다는 점이다. 그리고 사회공헌 실무자의 첫 출근을 이 그림 위에 겹친다. 대부분은 세상에 좋은 일을 하겠다는 마음과 그 일로 생계를 꾸리겠다는 현실감을 함께 갖고 이 자리에 왔고, 경쟁이 심한 자리를 어렵게 얻었으며, 그래서 자기와 그 자리 자체가 투자할 가치가 있음을 증명해야 한다는 압박 아래 시작한다.

그런데 첫날 손에 쥔 것은 잘 정비된 기계가 아니다. 오래된 기부 관행, 쓰기 불편한 시스템, 일관성 없는 정책, 그리고 나라마다 부서마다 흩어진 전략의 조합이다. 아무도 정돈된 포트폴리오나 표준 절차나 5개년 계획을 건네주지 않는다. 필자의 표현으로는 이들도 창업자처럼 비행하면서 비행기를 만드는데, 정작 자기 일을 그렇게 부르지는 않는다. 그래서 제안하는 재정의가 이것이다. 당신은 회사를 대신해 프로그램을 집행하는 사람이 아니라 조직 안에 하나의 조직을 창업하고 키우는 사람이며, 성공한 작은 회사와 실패한 작은 회사를 가르는 모든 규율이 그대로 적용된다. 이어지는 경고가 날카롭다.

자원이 부족하고 설득할 청중이 있고 아무도 대신 만들어 주지 않는 사업 논리를 스스로 만들어야 할 때, 사람은 본능적으로 더 열심히 일한다. 자료도 직접 만들고 시범 사업도 직접 돌리고 봉사 리더 관계도 직접 챙긴다. 설명하고 기다리는 것보다 빠르기 때문이다. 필자는 경영 연구자의 표현을 빌려 그 결과를 '천 명의 조력자를 거느린 천재'라고 부른다. 지시를 실행하는 사람들에게 둘러싸인 한 명의 과로한 리더는 헌신처럼 보이지만, 그 사람이 떠나거나 소진되거나 시간이 바닥나는 순간 무너지는 구조적 실패라는 것이다. 대안은 덜 일하는 것이 아니라 다르게 짓는 것이고, 연재는 여섯 가지 구성요소, 곧 비전과 사람과 데이터와 프로세스와 실행력과 이슈 관리를 차례로 다루겠다고 예고한다.

한국 시사점 — 한국 기업의 사회공헌 조직은 대개 한두 명이고, 그 한두 명이 기획과 심사와 정산과 홍보와 임직원 동원을 전부 한다. 그래서 이 글의 진단은 과장이 아니라 묘사에 가깝다. 문제는 이 구조가 나쁘다는 것이 아니라, 이 구조를 개인의 성실로 버티는 동안 아무것도 조직에 남지 않는다는 데 있다. 담당자가 바뀌면 사업의 논리가 통째로 사라지고, 새 담당자는 다시 첫날의 그 기계 앞에 앉는다. 실무로 옮길 수 있는 조치는 다섯 가지다. 첫째, 우리 사회공헌 기능이 왜 존재하는지를 한 장으로 쓴다. 회사의 사업과 어떻게 연결되는지, 무엇을 하지 않는지까지 포함해서다. 이 문서가 있으면 예산 담당자가 바뀌어도 매번 처음부터 설명하지 않아도 된다.

둘째, 봉사 리더 명단을 개인 연락처가 아니라 조직 자산으로 만든다. 누가 어느 부서에서 무엇을 할 수 있는지를 담당자의 머릿속이 아니라 공유 문서에 둔다. 셋째, 반복되는 일 세 가지를 골라 절차를 문서화한다. 연간 공모, 봉사의 날, 정산이면 충분하다. 넷째, 판단이 필요한 이슈를 목록으로 관리한다. 결정을 미루는 것과 결정하지 않기로 결정하는 것은 다르고, 목록에 적히지 않은 이슈는 언제나 가장 나쁜 시점에 터진다. 다섯째, 후임자에게 넘길 인수인계 문서를 지금 쓰기 시작한다. 떠날 때 쓰는 인수인계는 늘 부실하고, 지금 쓰는 것은 그 자체가 업무 설계가 된다. 이 다섯 가지는 예산 없이 가능하고 3개월이면 형태가 잡힌다.

 **심층 — 사회공헌 기능의 성패가 프로그램 기획이 아니라 조직 설계로 옮겨 간다 (미국 실무 담론에서 먼저 정리 · 한국 도착까지 12~24개월)**

왜 중요한가. 이 재정의가 중요한 이유는 사회공헌 담당자가 겪는 어려움의 대부분이 프로그램의 문제가 아니라 조직의 문제이기 때문이다. 좋은 사업 아이디어가 없어서 실패하는 경우는 드물다.

실패는 대개 사업부장을 설득하지 못해서, 예산 담당자가 바뀌어서, 담당자가 소진되어서, 그리고 그 세 가지가 반복될 때 아무 기록도 남지 않아서 일어난다. 창업의 언어로 옮기면 이건 제품의 실패가 아니라 조직의 실패다.

여기서 나오는 명제는 이렇다 — **사회공헌 기능의 수명은 그 기능이 만든 프로그램의 질이 아니라, 담당자가 사라진 뒤에도 남는 문서와 관계와 절차의 양으로 정해진다.** 그리고 이 양은 바쁠수록 줄어든다. 직접 하는 것이 언제나 더 빠르기 때문에, 유능한 담당자일수록 자기 조직을 자기에게 의존하게 만드는 방향으로 일한다. '천 명의 조력자를 거느린 천재'라는 표현이 겨냥한 것이 정확히 그 역설이다.

승자와 패자. 승자는 사회공헌을 겸직이 아니라 기능으로 세운 회사다. 인원 수의 문제가 아니라, 그 자리에 비전 문서와 절차와 데이터가 붙어 있느냐의 문제다. 두 번째 승자는 담당자 본인이다. 조직을 짓는 사람으로 자기를 정의하면 성과 대화의 언어가 달라진다. 몇 명이 참여했다가 아니라 어떤 역량을 조직 안에 남겼다고 보고할 수 있고, 이 언어가 경력을 다른 방향으로 연다. 세 번째 승자는 파트너 단체다.

담당자가 바뀔 때마다 사업이 뒤집히는 경험은 단체 쪽이 더 자주 겪는다. 패자는 담당자 개인의 헌신으로 버텨 온 프로그램이다. 겉으로는 가장 잘 굴러가는 것처럼 보이지만 승계 계획이 없고, 그래서 담당자가 승진하거나 이직하는 순간 가장 크게 무너진다. 두 번째 패자는 사회공헌을 홍보 부서의 부속 업무로 둔 조직이다. 홍보의 시간 단위는 캠페인이고 사회공헌의 시간 단위는 몇 년이라, 두 시계가 같은 자리에 있으면 짧은 쪽이 이긴다.

한국 적용. ① **존재 이유 한 장** — 회사의 사업과 지역과 우리 프로그램을 잇는 논리를 한 장에 쓰고, 경영진 보고 때마다 그 한 장으로 시작한다. ② **역할 지도** — 우리를 지지하는 임원, 직접 일하는 팀, 각 부서의 봉사 리더를 표로 그린다. 비어 있는 칸이 다음 해의 채용·위촉 계획이 된다. ③ **데이터 세 개만 고른다** — 모든 것을 재려다 아무것도 못 재는 것이 이 분야의 고질이다. 참여율, 지속률, 파트너 만족도 정도면 첫해에 충분하다. ④ **절차 문서화** — 연간 반복 업무 세 가지를 골라 다음 담당자가 그대로 할 수 있게 적는다. ⑤ **이슈 목록** — 미결 판단을 한곳에 모으고 월 1회 본다. ⑥ **위임 연습** — 이번 분기에 직접 하던 일 하나를 골라 남에게 넘기고, 결과가 조금 나빠지는 것을 감수한다. 이 감수가 조직을 만든다.

함정. 첫째, 창업 비유를 성장 강박으로 오독하면 위험하다. 스타트업의 언어에는 확장과 속도가 붙어 있는데 사회공헌에서 빠른 확장은 대개 파트너 단체의 소진으로 끝난다. 가져올 것은 성장 속도가 아니라 조직을 짓는 규율이다. 둘째, 경영서의 프레임워크를 그대로 도입하면 서류만 늘어난다. 여섯 요소를 전부 갖추려 하지 말고 가장 비어 있는 한 칸부터 채우는 편이 낫다. 셋째, 한국 기업의 사회공헌 담당자는 미국과 달리 인사 이동 주기가 짧아 2~3년 안에 자리를 옮기는 경우가 많다. 그래서 이 조언의 우선순위가 달라진다. 미국에서는 위임이 먼저지만 한국에서는 문서화가 먼저다. 넷째, 이 글이 컨설팅 회사의 연재 1편이라는 점을 감안해야 한다. 진단은 정확하지만 결론은 그들의 방법론으로 이어지게 돼 있고, 우리는 진단만 가져오면 된다.

03 함께 푸는 문제 — 협력적 거버넌스

당사자가 말하게 하는 국가 사업 — 일본이 6년째 이어 온 은둔 경험자의 목소리 통로

일본 후생노동성이 2021년도에 시작한 사업 하나가 조용히 이어지고 있다. 은둔 상태에 있는 당사자와 경험자, 가족, 지원자의 목소리를 전하는 커뮤니티인데, 포털에서 글을 쓰는 데 그치지 않고 전국을 도는 순회 행사를 함께 연다. 행사장의 구성이 이 사업의 성격을 보여 준다. 당사자와 경험자가 나오는 패널 토론이 있고, 그 뒤에 참가자들이 '누구나 살기 편한 지역을 만들려면 무엇을 해야 하는가'를 함께 궁리하는 워크숍이 붙는다. 듣기만 하는 자리가 아니라 생각하고 손을 움직이는 자리로 설계돼 있다. 지난해 니가타에서 열린 회차의 패널 토론 주제는 '가족 이외의 제3자와의 만남이 회복의 계기를 만든다'였고, 그 자리에 나온 두 사람은 지금 지역의 지원 거점을 운영하거나 복지 전문직으로 일하고 있다.

둘 다 오랜 기간 은둔을 겪었다. 한 사람은 약 10년이었는데 시작에 명확한 계기가 없었다고 했다. 대학 3학년 때 취업 준비를 시작하지 못했고, 친구들이 차례로 자리를 정하는 동안 혼자 남겨지는 감각이 생겼으며, 점점 대화가 맞지 않아 학교에 가기 어려워졌고, 졸업은 했지만 갈 곳은 없었다. 스물둘부터 스물다섯까지는 집에서 게임을 하며 지냈고 스물다섯을 넘기면서 고향 친구들과도 말이 안 통하게 돼 결국 가족과 온라인 친구만 남았다. 그가 가장 힘들었다고 꼽은 것은 일하지 못해 자신감이 붙지 않는 것보다도 사람과 마주 보고 말할 수 없게 되어 간 것이었다.

도움을 청하는 일조차 주제넘다고 느꼈다고 했다. 회복의 계기는 온라인 게임 커뮤니티였다. 목소리로만 오가는 자리에서 자기 의견을 운영진에게 전했고 그것이 받아들여졌으며, 그 작은 경험이 자신감이 됐다. 이후 병원에서 받아 두고 잊고 있던 지역 청년 지원기관의 전단을 떠올려 찾아갔고, 상담원이 자기를 있는 그대로 받아 준 경험이 결정적이었다고 말한다. 전단을 받고 기관에 가기까지 1년, 상담을 시작하고 첫 일자리에 들어가기까지 넉 달이 걸렸다. 다른 한 사람의 입구에는 분명한 날짜가 있었다. 중간관리직으로 일하다 원인 모를 신체 증상이 시작됐고 여러 병원에서 이상 없음을 들은 뒤 쓰러졌으며, 정신과에서 전형적인 우울증 진단을 받았다.

최소 3개월 요양을 권고받았지만 쉰다는 선택을 받아들이지 못했다고 했다. 자기가 없으면 안 된다고 생각했기 때문이다. 그는 투병 뒤 사회복지사와 정신보건복지사 자격을 따고 2015년에 비영리 법인을 세워 지역에 거점을 열었다. 지원자로서 그가 지키는 원칙은 '기다린다'는 것이다. 무리하게 고민을 끌어내거나 필요를 캐묻지 않고 정기적으로 만나 이야기하거나 함께 게임을 하며 시간을 쌓는다. 게임을 하다 상대가 편한 말투로 농담을 던지는 순간이 오는데, 그 순간까지 1년이 걸리는 사람도 있고 5년이 걸리는 사람도 있다고 했다. 본심을 말할 수 있는 상대로 인식된 다음부터가 진짜 동행의 시작이라는 것이다. 가정 방문은 본인의 승낙을 받기 전에는 절대 하지 않는다.

한국 시사점 — 한국에서도 고립·은둔 청년은 이미 정책 의제가 됐다. 지난 호에 이 지면은 보건복지부가 기업 사회공헌 재단과 모금기관을 불러 협력 간담회를 열었고, 차관이 고립·은둔 청년처럼 정부 혼자 대응하기 어려운 위험이 늘고 있다고 말했다는 사실을 다뤘다. 그 흐름이 이번에는 일본의 6년 치 운영 경험과 맞물린다. 일본 사례에서 한국 기업 사회공헌 담당자가 가져갈 것은 프로그램의 형태가 아니라 세 가지 설계 원칙이다. 첫째, 당사자를 사례가 아니라 화자로 배치한다. 은둔 경험자가 패널로 앉아 자기 언어로 말하는 자리와, 전문가가 그들에 대해 설명하는 자리는 참가자에게 완전히 다른 것을 남긴다. 우리 회사가 여는 포럼과 캠페인에서 당사자가 어느 자리에 앉는지를 점검해 보면 대개 답이 나온다.

둘째, 성과 시계를 다시 잡는다. 지원기관 전단을 받고 실제로 문을 열기까지 1년이 걸렸다는 사실은 이 분야의 지표 설계 전체를 흔든다. 연 단위 사업에서 '연결 건수'를 성과로 잡으면 가장 오래 기다려야 하는 사람이 통계에서 사라진다. 셋째, 기다리는 시간을 인건비로 인정한다. 1년이든 5년이든 옆에 있는 일은 노동이고, 그 노동에 돈이 붙지 않으면 현장은 결국 빨리 반응하는 사람만 상대하게 된다. 넷째, 회복의 계기가 대체로 기관 밖에 있다는 점을 설계에 반영한다. 이 사례에서 첫 계기는 온라인 게임 커뮤니티였다. 기업이 가진 온라인 커뮤니티, 사내 동호회, 게임과 콘텐츠 자산이 이 분야에서 뜻밖의 접점이 될 수 있다. 한국에서 당사자가 말하는 통로가 정부 사업으로 상설화되기까지는 18~30개월을 본다.

심층 — 고립 지원의 축이 '개입'에서 '당사자가 말하는 통로의 상설화'로 옮겨 간다 (일본에서 6년째 축적 · 한국 제도화까지 18~30개월)

왜 중요한가. 이 사업의 핵심은 지원 서비스가 아니라 채널이다. 상담 창구를 늘리는 것도, 취업 연계를 강화하는 것도 아니고, 은둔을 겪었거나 겪고 있는 사람의 말이 정책과 사회에 도달하는 경로를 국가가 상설로 유지하는 것이다. 왜 그것이 중요한가는 인터뷰에 나온 두 문장이 설명한다. 하나는 '이렇게 된 건 내 탓이니 도와달라는 말은 주제넘다'는 자기 인식이고, 다른 하나는 '가족 외 제3자와의 만남이 회복의 계기를 만든다'는 관찰이다. 두 문장을 겹치면 이 문제의 구조가 보인다.

도움을 요청할 능력이 가장 먼저 손상되는 종류의 어려움이라, 신청주의로 설계된 모든 지원은 원리상 가장 필요한 사람에게 닿지 않는다. 여기서 나오는 명제는 이렇다 — **요청할 수 없게 만드는 것이 문제의 본질일 때, 지원의 설계는 창구를 늘리는 것이 아니라 요청 없이도 만남이 일어나는 자리를 늘리는 쪽이어야 한다.** 순회 행사가 워크숍을 붙여 참가자를 청중이 아니라 행위자로 만드는 이유도 같다. 듣고 돌아간 사람은 아무것도 하지 않지만, 자기 지역에서 무엇을 할지 손으로 적어 본 사람은 몇 명이라도 움직인다.

승자와 패자. 승자는 경험을 자격으로 전환한 사람들이다. 이 사업의 두 화자는 모두 은둔 경험자에서 지원자가 됐고, 한 사람은 상담원의 권유로 생활공공자 지원 창구에서 일을 시작했다. 이 경로가 제도화되면 이 분야의 인력난과 당사자성 문제가 동시에 풀린다. 두 번째 승자는 작은 지역 거점이다. 기다리는 방식은 큰 기관에서 불가능하다. 1년에 한 사람이 마음을 여는 속도를

감당할 수 있는 것은 회전을 압박이 없는 작은 조직뿐이고, 그래서 이 분야에서는 규모가 곧 무능이 되는 역설이 생긴다.

패자는 성과를 연 단위로 보고해야 하는 기금이다. 3년 차에 처음 말문이 트인 사례는 1년 차 보고서에 아무 흔적도 남기지 않고, 그래서 그 사업은 대개 2년 차에 끊긴다. 두 번째 패자는 가족이다. 인터뷰에서 반복된 것이 가족이 좋은 뜻으로 말을 엮고 밖으로 끌어내려다 상황을 악화시킨다는 지적이었다. 가족 안에서 해결하려는 시도 자체가 부담을 키우는데, 한국의 지원 체계는 여전히 가족을 1차 자원으로 전제한다.

한국 적용. ① **당사자 화자 원칙을 문서에 넣는다** — 우리가 지원하거나 주최하는 행사에서 당사자가 발언자로 참여하는 비율을 정하고, 발언에 사례비를 지급한다. 무보수 증언 요청은 그 자체가 착취다. ② **기다림 단가를 사업비에 세운다** — 파트너 단체의 사례관리 인건비를 성과 연동이 아니라 기간 연동으로 지급한다. ③ **3년 이상 사업으로 설계한다** — 이 분야에서 1년 사업은 아무것도 증명하지 못하고 담당자만 지치게 한다. ④ **비전형 접점을 실험한다** — 회사가 운영하는 온라인 커뮤니티, 사내 게임·콘텐츠 자산, 무인 공간을 지역 거점과 연결해 본다. 오프라인 상담보다 문턱이 낮은 접점이 첫 계기가 되는 경우가 실제로 있다. ⑤ **지표를 관계 단위로 바꾼다** — 연결 건수 대신 6개월 이상 접촉이 유지된 인원 같은 항목을 쓴다.

함정. 첫째, 당사자의 이야기를 콘텐츠로 소비하면 정반대가 된다. 감동적인 회복 서사만 골라 홍보에 쓰면 아직 회복하지 않은 사람은 다시 실패자가 되고, 이 사업이 가장 경계한 것이 그 구도였다. 둘째, 일본의 제도적 배경을 빼고 옮기면 규모를 오판한다. 일본은 은둔 인구 추계와 지역 청년 지원 거점 네트워크가 오래 축적돼 있고, 이 사업은 그 위에 얹힌 말하기 계층이다.

한국에서 말할 자리만 먼저 만들면 자리는 생기는데 그다음에 갈 곳이 없다. 셋째, '기다린다'를 방치와 혼동하면 위험하다. 이 지원자가 말한 기다림은 정기적으로 만나고 함께 시간을 보내는 적극적인 행위이지 연락을 끊는 것이 아니다. 넷째, 기업 사회공헌이 이 영역에 들어갈 때 가장 흔한 실수는 취업 연계를 목표로 잡는 것이다. 취업은 대개 마지막 단계이고, 그것을 앞에 놓으면 앞의 모든 단계가 실패로 기록된다.

출처: greenz.jp (일본, 2026-08) — 私たちには幸福になる権利がある。誰もが生きやすい社会のために、一人ひとりの声を届ける「ひきこもりVOICE STATION」

월 1,200유로와 이직률 30% — 이탈리아가 사회복지 노동 위기를 '세 개의 벽'으로 다시 그렸다

이탈리아의 한 사회 전문지가 올해 5월 지면에 실었던 특집을 8월에 온라인으로 다시 열었다. 사회복지 노동의 위기를 다룬 기획인데, 진단이 임금 이야기에서 시작해 훨씬 멀리 간다. 이탈리아에서 전문교육자의 월 소득은 평균 1,200~1,500유로이고 사회복지사는 그보다 조금 많으며 요양시설의 돌봄 종사자는 종종 더 적다. 지방

소도시에서도 빠듯하고 대도시에서는 임대료조차 감당되지 않는 수준이다. 사회 서비스는 인력을 구하지 못하고, 남아 있는 사람은 지쳐 있으며, 떠난 사람은 거의 돌아오지 않는다. 교육공동체와 노인주거시설과 장애 영역에서는 연간 이직률이 30%를 넘는다. 기획이 강조한 것은 이것이 경기 문제가 아니라는 점이다.

20년에 걸친 저재정, 실제 비용을 채우지 못하는 공공 수가, 그리고 돌봄 노동을 소명이나 사명이나 선물로 불러 온 집단 서사가 함께 만든 구조라는 것이다. 한 대형 사회적협동조합 회장은 문제를 주거로 옮겨 정리했다. 밀라노의 문제는 경력 끝에 1,900유로가 되는 1,500유로가 아니라, 그 돈으로는 집을 빌릴 수 없다는 것이고 그래서 교육자가 더는 그 도시에 살지 않는다는 것이다. 그는 제3섹터가 영리 기업보다 지방세를 더 내는 상황이 부조리하다며 전국 균일한 면제를 요구했다. 다른 협동조합 연합 회장은 잃어버린 것이 의미라고 했다. 몇 분에 이것을 하고 몇 분에 저것을 하라는 식의 강박적인 측정이 한마디 말이나 미소나 농담조차 허용하지 않게 됐고, 그 수행 중심 접근이 특히 요양시설에서 일의 영혼을 앗아 갔다는 것이다.

돌봄이 시간을 켜 동작의 나열로 축소되면 그 일을 하는 사람은 자기가 하는 일에서 자신을 알아보지 못하게 되고, 그러면 그만둔다. 파리에서 도시 복지를 연구하는 한 정치학자는 이 상황을 세 개의 벽으로 이뤄진 덩어리로 설명했다. 첫째는 기초지자체의 재정 자율성이 지나치게 제한돼 있다는 것, 둘째는 국가의 재정 이전 공식이 이제는 존재하지 않는 경제 지리에 맞춰 설계돼 있다는 것, 셋째는 사회 인프라를 위한 장기 자금의 시장이 아예 없다는 것이다. 두 번째 벽의 결과가 특히 역설적이다. 취약이 집중돼 복지 지출이 많은 지자체가 국가로부터 더 적게 받는다. 그가 든 사례에서 밀라노는 4년간 복지 지출을 28% 늘려 2억 1,300만 유로에서 2억 6,300만 유로가 됐는데, 아동 보호 관련 국가 기금에서는 같은 광역권의 인구 3만 명짜리 지자체보다 적게 받았다.

이미 더 쓰는 쪽이 배분 계산에서 상대적으로 덜 잡히는 기술적이고 뒤틀린 구조 때문이다. 세 번째 벽도 단순하다. 사회 서비스 시설은 30~40년을 내다보는 저수익 장기 자금을 필요로 하는데, 일반 금융시장은 기대 수익이 낮아 다루지 않고 상업은행은 시계가 위험 모형을 넘으며 지자체는 재정 준칙 때문에 빚을 낼 수 없다. 그래서 시설은 남아 가고 아무도 고칠 수단이 없다. 그는 어떤 답도 한쪽 벽에만 작용할 수 없다고 못 박았다. 처방 쪽에서 나온 표현 하나가 인상적이다. 오랫동안 제3섹터는 '공급을 함께 묶어' 왔다. 모여서 서비스를 지었다는 뜻이다. 이제 필요한 것은 '수요를 함께 묶는' 일이라는 것이다.

한국 시사점 — 한국의 사회복지 현장이 겪는 문제 목록은 이탈리아와 거의 같다. 낮은 임금, 높은 이직률, 실제 비용을 못 채우는 위탁 단가, 그리고 돌봄을 헌신으로 부르는 언어다. 다른 것은 주거 압력의 방향과 재정 이전의 구조 정도인데, 이 기획이 한국 기업 사회공헌 담당자에게 특별히 유용한 이유는 세 번째 벽 때문이다. 한국의 기업 공모사업은 거의 예외 없이 '사업비'만 지원하고 인건비와 임차료와 시설 개보수를 제외한다. 이 관행이 만든 결과가 정확히 이탈리아가 묘사한 상태다. 프로그램은 매년 새로 생기는데 그 프로그램을 굴릴 사람과 공간은 남아 간다. 실무로 옮길 수 있는 조치는 네 가지다. 첫째, 지원 항목에서 인건비 제한을 완화한다.

전면 허용이 어렵다면 사업비의 30%까지처럼 상한을 두고라도 연다. 둘째, 시설 개보수를 별도 사업으로 만든다. 냉난방과 방수와 화장실은 성과 사진으로는 초라하지만 이용자 수와 종사자 잔류율에 직접 영향을 준다. 셋째, 다년 계약을 표준으로 삼는다. 1년 계약은 단체가 사람을 정규직으로 뽑지 못하게 만들고, 그 불안정이 다시 이직률을 올린다. 넷째, 우리 협약서에 성과 보고 항목이 몇 개인지 세어 본다. 측정이 돌봄의 영혼을 앗아 갔다는 지적은 공공 수가만의 이야기가

아니라 기업 공모의 정산 서류에도 그대로 적용된다. 한국에서 인건비를 포함한 다년 지원이 기업 공모의 표준이 되기까지는 24~36개월을 본다.

심층 — 사회 서비스의 위기 진단이 '처우'에서 '재정 구조와 시간 지평'으로 넓어진다 (이탈리아·프랑스 연구에서 먼저 정리 · 한국 논의 도착까지 24~36개월)

왜 중요한가. 사회복지 인력난에 대한 대부분의 논의는 임금에서 시작해 임금에서 끝난다. 이 기획이 다른 점은 임금을 첫 번째 변수로 두되 거기서 멈추지 않는다는 것이다. 주거 비용이 임금의 실질 가치를 정하고, 재정 이전 공식이 지자체의 여력을 정하고, 장기 자금의 부재가 시설의 상태를 정한다. 그리고 이 셋은 서로를 강화한다. 시설이 낡으면 일이 더 힘들어지고, 일이 힘들면 사람이 떠나고, 사람이 떠나면 남은 사람의 부담이 커져 또 떠난다.

여기서 나오는 명제는 한국의 사회공헌 실무에도 그대로 걸린다 — **프로그램 단위의 지원은 프로그램 단위의 문제만 푼다. 사람과 공간과 시간이라는 세 가지 기반이 무너지고 있을 때 프로그램을 더 얹는 것은 문제를 키우는 쪽에 가깝다.** 국경을 넘어 스위스로 출근하는 이탈리아 교육자와 간호사의 이야기가 이 구조를 압축한다. 그들이 받는 급여는 밀라노 동료의 네다섯 배이고, 이것은 개인의 번덕이 아니라 구조적 불의에 대한 합리적 대응이라는 것이 기획의 판단이다.

승자와 패자. 승자는 다년 계약을 받을 수 있는 규모의 조직이다. 국가와 협상할 수 있고 여러 지자체에 분산돼 있어 한 계약이 끊겨도 버틴다. 두 번째 승자는 국경이나 업종을 넘을 수 있는 개인이다. 자격이 통용되는 인접 시장이 있으면 그쪽으로 간다. 이 흐름은 한국에서도 사회복지사가 공공기관과 일반 기업으로 이동하는 형태로 이미 일어나고 있다. 패자는 지방 소도시의 소규모 시설이다.

규모의 협상력도 없고 인접 시장도 멀며 임금 경쟁에서도 진다. 두 번째 패자는 취약이 집중된 대도시 지자체다. 더 많이 쓰는데 더 적게 받는 배분 구조에 갇혀 있고, 그 사실이 지역 정치의 언어로는 잘 설명되지 않는다. 세 번째 패자는 이용자다. 이직률 30%는 통계 숫자이지만 이용자에게는 3년에 담당자가 세 번 바뀐다는 뜻이고, 관계가 성과인 서비스에서 이건 서비스의 소멸에 가깝다.

한국 적용. ① **인건비 지원의 상한을 열외 조건을 붙인다** — 정규직 채용 또는 2년 이상 고용 유지를 조건으로 인건비를 지원하면 지원금이 곧 고용 안정 장치가 된다. ② **개보수 전용 트랙을 만든다** — 사업 공모와 별도로 시설 개보수만 받는 소규모 트랙을 열면 신청 단체의 구성이 완전히 달라진다. ③ **다년 계약을 기본값으로** — 1년 계약을 예외로 만들고 3년을 표준으로 삼는다. ④ **정산 서류 항목을 절반으로** — 우리가 요구하는 보고 항목 중 실제로 읽히는 것만 남긴다. 나머지는 현장의 시간을 태울 뿐이다. ⑤ **담당자 잔류율을 성과 지표에 넣는다** — 파트너 단체의 인력 유지율을 우리 사업의 성과로 함께 본다. 사람이 남아야 사업이 남는다는 명제를 지표로 옮기는 가장 단순한 방법이다.

합정. 첫째, 이 진단을 '결국 정부가 할 일'로 넘기면 기업이 할 수 있는 몫이 사라진다. 세 벽 중 첫째와 둘째는 정책 영역이지만 셋째, 곧 장기적이고 인내심 있는 자금의 부재는 민간 재원이 부분적으로 답할 수 있는 자리다. 다년 계약과 인건비 지원이 그 답의 가장 작은 형태다. 둘째, 측정 비판을 측정 폐기로 읽으면 안 된다. 문제는 재는 행위가 아니라 재는 단위가 분 단위로 쪼개졌다는 것이다.

셋째, 이탈리아의 수치를 한국에 직접 대응시키면 오독한다. 이탈리아의 사회 서비스는 협동조합이 주된 공급자이고 한국은 법인 위탁이 주류라 계약과 회계의 구조가 다르다. 가져올 것은 숫자가 아니라 '세 벽을 함께 보라'는 진단 방법이다. 넷째, 이 기획이 원래 5월 지면의 특집이고 여름에 다시 공개된 글이라는 점은 감안해야 한다. 최근 며칠의 사건이 아니라 올해 상반기의 진단이며, 그래서 오히려 이후 몇 달의 변화를 견주어 볼 기준선이 된다.

출처: Vita.it (이탈리아, 2026-08) — Sei exit strategy davanti alla crisi del lavoro sociale

04 나눔이 문화가 될 때

'몫'에서 '증명'으로 — 3조 원대 복권기금의 배분 규칙이 20여 년 만에 바뀐다

한국의 공익 자원 구조에서 큰 변화가 결정됐다. 정부는 8월 18일 국무회의에서 복권 및 복권기금법 일부개정법률안을 의결했다. 복권기금은 복권 판매 수익금을 저소득층 주거와 복지, 문화·예술, 국가유공자 지원 같은 공익사업에 쓰는 자원이다. 현행 제도는 2004년 복권 발행 체계를 하나로 합치면서 기존 발행기관의 수입을 보전하기 위해 만들어졌다. 매년 복권 수익금의 35%를 과학기술진흥기금과 국민체육진흥기금, 사회복지공동모금회를 포함한 10개 기금·기관에 의무적으로 배분하는 구조다. 사실상 국내 상당수 복지·공익사업을 떠받쳐 온 자원이다.

개정안은 이 가운데 지방자치단체와 제주 관련 특별회계를 뺀 8개 기관을 법정 배분 대상에서 제외하고 공익사업 체계로 편입한다. 지원이 끊기는 것은 아니지만 고정된 몫을 받는 대신 사업의 필요성과 성과평가 결과에 따라 지원 규모가 정해진다. 전환은 단계적으로 진행된다. 2028년부터 2030년까지는 법정 배분 비율을 지금의 고정 35%에서 35% 이내로 바꿔 유연하게 하고, 성과평가 결과에 따른 기관별 배분액 조정 폭을 현재 $\pm 20\%$ 에서 $\pm 40\%$ 로 넓힌다. 한시 특례가 끝나는 2031년부터는 8개 기관의 사업이 공익사업으로 본격 전환된다. 성과가 낮거나 자금 여력이 충분해 예산이 덜 배분되면 남은 자원은 다른 신규 공익사업으로 간다.

성과평가 자체는 전에도 있었다. 집행률과 성과지표 달성도, 수혜자 만족도를 따져 미흡 판정을 받은 사업은 이듬해 예산이 깎이기도 했다. 다만 기관별 배분 몫이 법으로 정해져 있어서 평가 결과가 전체 자원 배분 구조를 근본적으로 바꾸는 데는 한계가 있었다. 기획재정부 관계자는 이번 개편이 성과가 낮아도 정해진

금액을 배분해야 했던 한계를 보완해 평가 결과를 실제 배분에 더 적극적으로 반영하려는 취지라고 설명했다. 규모도 작지 않다. 정부의 2026년 복권발행계획에 따르면 올해 예상 판매액은 8조 958억 원이고, 당첨금과 유통비용을 제외하고 공익사업에 쓸 수익금은 3조 2,891억 원이다.

한국 시사점 — 이 변화의 직접 당사자는 법정 배분을 받아 온 기관이지만, 파장은 그보다 훨씬 넓게 온다. 사회복지공동모금회처럼 재배분을 하는 기관이 성과를 증명해야 하면 그 압력은 곧바로 아래로 전달되고, 결국 그 기관에서 지원받는 현장 단체가 더 촘촘한 성과 보고를 요구받는다. 기업 사회공헌 담당자에게는 두 가지 의미가 있다. 하나는 기회다. 공적 재원의 안정성이 낮아지는 구간에서 다년·비지정 성격의 민간 재원은 상대적 가치가 올라간다. 다른 하나는 부담이다. 파트너 단체가 여러 재원의 서로 다른 성과 양식을 동시에 맞추느라 소진되면 우리 사업의 질도 함께 떨어진다. 실무로 옮길 수 있는 준비는 네 가지다.

첫째, 우리가 지원하는 단체 가운데 복권기금 계열 재원에 의존하는 비중이 큰 곳을 지금 파악해 둔다. 2028년이 멀어 보이지만 단체의 중기 계획은 지금 세워진다. 둘째, 우리 사업의 성과 양식을 공적 자원 양식과 최대한 겹치게 만든다. 같은 데이터를 두 번 만들지 않게 하는 것만으로 단체의 부담이 크게 준다. 셋째, 성과를 증명하기 어려운 종류의 일을 우리가 맡는다. 관계 형성, 초기 발굴, 실패 가능성이 높은 실험은 공적 자원에서 가장 먼저 밀려나고 민간 재원이 아니면 아무도 하지 않는다. 넷째, 성과 입증 역량 자체를 지원 항목으로 만든다. 데이터 수집과 정리와 보고서 작성을 도울 수 있는 소액의 역량 지원이 앞으로 몇 해 동안 가장 요긴한 지원이 될 수 있다.

심층 — 공익 재원의 정당성이 '법정 지분'에서 '주기적 증명'으로 이동한다 (한국에서 결정된 구조 변화 · 현장 체감까지 24~60개월)

왜 중요한가. 이 개편은 예산 삭감이 아니라 정당성의 근거를 바꾸는 일이다. 지금까지 8개 기관은 법이 정한 비율 덕분에 매년 일정 금액을 받았고, 그 안정성 위에서 다년 사업을 설계할 수 있었다. 앞으로는 필요성과 성과가 그 자리를 대신한다. 지난 호와 지지난 호에 이 지면은 미국에서 연방 보조금 규칙 개정 논의와 주별 정책 환경 평가가 나눔의 지도를 바꾸고 있다는 흐름을 다뤘다. 그 흐름이 이번에는 한국에서, 그것도 훨씬 큰 규모의 자원에서 나타났다.

여기서 나오는 명제는 이렇다 — **재원의 규칙이 바뀌면 그 재원을 받는 조직의 행동이 먼저 바뀌고, 조직의 행동이 바뀌면 현장에서 무엇을 하는지가 바뀐다. 그리고 그 변화는 예산 총액이 그대로여도 일어난다.** 증명 가능한 사업이 유리해지면 조직은 증명 가능한 사업을 늘린다. 문제는 사회 서비스에서 가장 중요한 일 상당수가 증명하기 어렵다는 데 있다. 고립된 사람을 찾아내는 일, 관계를 만드는 일, 실패한 실험에서 배우는 일이 그렇다.

승자와 패자. 승자는 데이터 역량을 갖춘 조직이다. 수혜자 추적과 성과 측정을 이미 하고 있던 곳은 같은 사업으로 더 많은 재원을 받게 된다. 두 번째 승자는 새로 진입하는 사업자다. 남은 재원이 신규 공익사업으로 간다는 조항은 지금까지 법정 배분에 막혀 있던 자리가 열린다는 뜻이다. 세 번째 승자는 기획재정부다. 평가 결과를 실제 배분에 반영할 수 있는 폭이 ±20%에서 ±40%로 두 배가 되면 자원에 대한 실질적 통제력이 크게 는다.

패자는 성과가 늦게 나타나는 사업이다. 아동과 청소년의 장기 성장, 지역 공동체 형성, 예방적 개입은 3년 안에 숫자로 답하기 어렵고 그래서 조정 폭이 넓어질수록 불리해진다. 두 번째 패자는 소규모 재배분 기관이다. 성과 관리 체계를 새로 갖추는 데 드는 비용이 고정비인데 받는 재원의 규모는 작아서, 같은 요구가 조직 부담으로는 훨씬 무겁게 작용한다. 세 번째 패자는 현장 실무자다. 위쪽의 증명 요구는 언제나 아래로 흘러 서류로 도착한다.

한국 적용. ① **파트너의 자원 구성표를 만든다** — 각 단체의 수입 중 공적 자원 비중과 그 종류를 정리해 두면 2028년 이후의 위험이 보인다. ② **성과 양식을 공적 자원과 정렬한다** — 우리 보고 항목을 단체가 이미 만들고 있는 자료로 채울 수 있게 재설계한다. ③ **증명하기 어려운 일을 맡는다** — 발굴, 관계 형성, 실패 가능한 실험을 우리 지원의 명시적 우선순위로 적는다. 이걸 양보가 아니라 민간 재원의 고유 기능이다. ④ **역량 지원 항목 신설** — 데이터 수집·정리·보고서 작성을 돕는 소액 지원을 사업비와 별도로 만든다. ⑤ **다년 약정을 지금 제안한다** — 공적 재원의 예측 가능성이 낮아지는 구간일수록 3년 약정의 가치가 커지고, 그 약정이 우리와 단체의 관계를 다른 층위로 옮긴다.

함정. 첫째, 이 변화를 '성과 중심은 옳다'는 원칙 논쟁으로 다루면 실무를 놓친다. 쟁점은 성과를 볼 것이냐가 아니라 어떤 성과를, 몇 년 단위로, 누가 정의한 지표로 볼 것이냐다. 둘째, 기업이 이 국면을 '민간이 공적 재원을 대체한다'로 읽으면 위험하다. 3조 원대 자원 앞에서 기업 사회공헌의 규모는 보완재이지 대체재가 아니고, 대체를 자임하는 순간 정부가 물려설 명분만 만들어 준다.

셋째, 시행 시점이 2028년과 2031년이라 지금은 남의 일처럼 보인다. 그러나 기관의 중기 계획과 조직 개편은 시행 2~3년 전에 이뤄지고, 그 준비 과정에서 이미 사업 구성이 달라진다. 넷째, 성과평가 지표가 아직 공개되지 않았다는 점을 기억해야 한다. 이 개편의 실제 성격은 법 조문이 아니라 앞으로 만들어질 지표에서 정해지고, 그 지표 설계 과정에 현장의 목소리가 들어가는지가 가장 중요한 관전 지점이다.

출처: 더 나은 미래 (한국, 2026-08) — 복권기금 '고정 뭉' 사라진다...사랑의열매 등 사업 성과 입증해야

'얼마를 남길 것인가'가 아니라 '무엇을 남길 것인가' — 시민 123명이 연 상속의 다른 길

한국의 한 재단이 8월 13일 새 기금의 출범식을 열었다. 이름은 사회적상속기금이고, 출발점은 상속이라는 말의 범위를 가족 밖으로 넓히려는 제안이다. 재단이 정리한 개념은 이렇다. 우리는 성취를 말할 때 흔히 내 힘으로 이루었다고 하지만, 오늘의 나를 만든 것은 노력만이 아니라 배울 수 있었던 교육과 기댈 수 있었던 공동체와 곁에 있어 준 사람들과 살아온 시대이기도 하다. 사회로부터 받은 몫이 삶의 기반에 함께 담겨 있다는 인식에서 출발해, 받은 것의 일부를 다음 세대와 사회로 다시 연결하자는 실천이다. 재단이 이 시점을 고른 이유로 든 것은 두 가지 숫자와 하나의 관찰이다.

자산 불평등과 세대 간 부의 격차가 개인의 노력만으로 넘기 어려운 문제가 됐다는 것, 그런데도 상속은 대부분 가족 안에 머문다는 것, 그리고 유산기부가 전체 기부의 1~3%에 그친다는 것이다. 재단은 이 기금이 격차를 단번에 해결하겠다는 약속이 아니라고 분명히 했다. 기회와 가능성이 특정 가족 안에서만 이어지지 않도록 하는 시민의 실천이며, 얼마를 남길 것인가가 아니라 무엇을 남길 것인가를 함께 묻는 일이라는 것이다. 기금의 출발 방식이 특히 눈에 띈다.

재단이 혼자 만든 것이 아니라, 자산과 기회를 다음 세대와 나누자는 취지에 공감한 시민 123명이 먼저 시민모임을 이뤄 1억 2천만 원의 마중물 기금을 조성했다. 출범식에서는 선배 세대와 청년들이 우리는 무엇을 이어받았고 다음 세대에 무엇을 남기고 싶은가를 함께 이야기했다. 기금의 용도도 좁게 정해져 있다. 사회문제를 발견하고 해결하기 위해 움직이는 청년을 지원하되, 생계와 불안정한 환경 때문에 활동을 접지 않도록 더 오래 더 단단하게 일할 수 있는 기반을 만드는 데 쓴다. 참여 방식은 일시·정기 기부부터 유산기부까지 열어 두었고, 재단은 큰 자산을 가진 사람만의 실천도 삶의 마지막에만 하는 선택도 아니라는 점을 반복해서 밝혔다.

한국 시사점 — 이 기금의 값은 금액이 아니라 재원의 경로를 하나 새로 낸 데 있다. 1억 2천만 원은 큰돈이 아니고 재단도 그 점을 감추지 않는다. 그러나 한국의 유산기부가 전체 기부의 1~3%에 머문다는 사실은, 뒤집어 보면 아직 거의 손대지 않은 재원이 있다는 뜻이다. 기업 사회공헌 담당자에게 이 사례는 두 가지 실무를 준다. 하나는 우리 회사의 기부 통로가 어느 생애 시점을 향해 설계돼 있는지 점검하는 일이다. 대부분의 사내 기부 제도는 재직 중 급여 공제에 맞춰져 있고, 퇴직과 그 이후는 통로 자체가 없다. 퇴직 임직원이 계속 참여할 수 있는 창구를 만드는 것만으로 기부자 기반의 시간 지평이 달라진다. 다른 하나는 청년 활동가 지원이라는 용도의 선택이다. 이 기금이 청년의 생계 기반을 지목한 것은 이 분야의 오래된 공백을 정확히 짚은 것이다.

사업비는 있는데 사람에게 가는 돈이 없어서 좋은 활동가가 3년 안에 떠난다는 문제는 여러 호에 걸쳐 이 지면이 다뤄 온 흐름이고, 이번에는 그 문제에 시민의 돈이 붙었다. 실무로 옮길 수 있는 준비는 네 가지다. 첫째, 사내 기부 제도에 퇴직자 참여 트랙을 만든다. 둘째, 활동가 인건비를 지원하는 소규모 사업을 하나 열어 본다. 셋째, 지역 재단이나 공익재단과 함께 매칭 구조를 만든다. 시민이 낸 마중물에 기업이 같은 액수를 엮는 방식은 양쪽 모두의 명분을 키운다. 넷째, 유산기부에 관한 사내 안내를 준비해 둔다. 제도가 아니라 정보의 부재가 이 재원을 막고 있는 가장 큰 이유다. 한국에서 유산기부가 눈에 띄는 규모가 되기까지는 36개월 이상을 보지만, 통로를 미리 열어 두는 일은 지금 할 수 있다.

 **심층 — 기부 재원의 경계가 '소득'에서 '자산과 상속'으로 넓어진다 (한국에서 시민 주도로 시작 · 규모 형성까지 36개월 이상)**

왜 중요한가. 한국의 기부는 압도적으로 소득 기반이다. 급여에서 떼거나 카드로 결제하거나 연말에 몰아서 낸다. 그래서 경기와 소득이 흔들리면 기부가 함께 흔들리고, 실제로 최근 몇 해 동안 개인 기부의 감소가 이어졌다. 자산 기반 기부는 완전히 다른 논리 위에 있다. 소득이 줄어도

자산은 남고, 상속은 어차피 일어나며, 그 흐름의 아주 작은 비율만 방향을 틀어도 절대 금액이 크다. 그런데 한국에서 유산기부는 전체의 1~3%다.

여기서 나오는 명제는 이렇다 — **기부 시장의 성장은 더 많은 사람을 설득하는 데서 오지 않고, 이미 일어나고 있는 자산 이동의 경로 하나를 여는 데서 온다.** 이 기금이 상속이라는 말을 정면으로 가져다 쓴 것이 그래서 중요하다. 유산기부라는 표현은 죽음을 전제해 대화 자체를 어렵게 만드는데, 사회적 상속은 지금 살아 있는 사람이 지금 할 수 있는 일로 프레임을 옮긴다. 마중물을 만든 것이 재단이 아니라 시민 123명이라는 점도 같은 맥락이다. 이 종류의 개념은 기관이 선포하면 캠페인이 되고, 시민이 먼저 모이면 운동이 된다.

승자와 패자. 승자는 청년 활동가다. 이 기금이 지목한 것은 사업비가 아니라 사람이 버틸 수 있는 기반이고, 이 항목은 기업 공모에서도 공적 재원에서도 가장 지원받기 어려운 자리다. 두 번째 승자는 유산기부 상담 역량을 갖춘 조직이다. 세무와 법률이 얹혀 있어 진입 장벽이 높은 대신 한 번 갖추면 오래 쓰는 역량이고, 시장이 열리는 초기에 그 자리를 잡은 곳이 오래 이익을 본다. 세 번째 승자는 중간 세대다.

자기 부모로부터 받은 것과 자녀에게 남길 것 사이에서 선택지를 하나 더 갖게 된다. 패자는 사회적 상속을 세제 혜택으로만 설명하는 접근이다. 공제 규모로 설득하면 대상이 고액 자산가로 좁아지고, 이 기금이 강조한 커피 한 잔 값이나 월급의 일부라는 문턱은 사라진다. 두 번째 패자는 단기 성과를 요구하는 기금 운영 방식이다. 이 종류의 기금은 개념이 사회에 자리 잡는 데 몇 해가 걸리고, 그 사이 모금액은 보잘것없어 보인다. 3년 안에 규모를 요구하면 개념이 자리 잡기 전에 사업이 접힌다.

한국 적용. ① **퇴직자 기부 트랙 신설** — 재직 중 급여 공제만 있는 구조에 퇴직 이후 참여 경로를 만든다. 퇴직 시점의 안내 한 장이 시작점이다. ② **활동가 인건비 지원 사업 시범** — 3년, 5명 규모라도 좋다. 이 항목은 어느 재원도 잘 하지 않아서 소규모라도 존재 자체가 하나의 표시가 된다. ③ **시민 마중물에 매칭한다** — 시민이 모은 금액에 회사가 같은 액수를 얹는 구조는 우리 돈의 정당성을 시민이 대신 증명해 주는 설계이기도 하다. ④ **유산기부 사내 정보 제공** — 제도를 만들지 않더라도 정보를 정리해 두는 것만으로 첫 문의가 생긴다. ⑤ **'무엇을 남길 것인가'를 사내 언어로 쓴다** — 임직원 대상 기부 캠페인에서 금액이 아니라 목적을 묻는 문항을 하나 넣어 본다. 응답의 내용이 다음 해 사업 설계의 재료가 된다.

함정. 첫째, 사회적 상속이라는 개념을 상속세 논쟁으로 끌고 가면 대화가 즉시 막힌다. 이 기금은 세제가 아니라 실천의 언어를 썼고 그 선택이 정확하다. 둘째, 1억 2천만 원이라는 규모를 근거로 이 흐름을 과소평가하면 시작점을 놓친다. 마중물이라는 이름이 붙은 이유가 있고, 실제 값은 금액이 아니라 123명이 먼저 모였다는 사실에 있다. 셋째, 청년 활동가 지원을 장학금과 혼동하면 안 된다. 이 기금이 지목한 것은 학업이 아니라 활동의 지속이고, 두 가지는 심사 기준도 성과 지표도 다르다. 넷째, 기업이 이 구조를 그대로 복제해 자체 기금을 만들려 하면 대개 실패한다. 이 기금의 성립 조건은 재단이 오래 쌓은 신뢰와 시민모임의 자발성이었고, 그 둘 없이 형태만 옮기면 통장 하나가 늘어날 뿐이다. 함께하는 편이 훨씬 빠르다.

05 먼저 온 단서 — 짧게 짚어 두는 것들

이번 호에서 꼭지 하나로 세우지는 않았지만 방향을 알려 주는 움직임들을 모았다. 각 항목은 다음 호 이후의 흐름을 미리 표시해 두는 것이다.

지원자가 스스로 모금한다 — '시민 모금가'라는 새 범주 (영국) — 영국의 모금 연구 조직이 대학 경영대학원과 함께 비영리 탈중개화에 관한 백서를 냈다. 2023년에 낸 유형론을 확장한 것으로, 자선단체가 기부와 요청과 서비스 전달에서 어떻게 우회되고 배제되는지를 정리했다. 핵심 판별 지표는 관계의 통제권이 누구에게 있느냐다. 상업 플랫폼, 기업 기부 시스템, 필란트로피 자문, 기부자조언기금, 기빙서클 같은 제3자 중개자가 기부자 관계를 쥐는 정도가 곧 탈중개화의 정도라는 것이다. 백서가 짚은 반전은 이것이다.

전통적인 자선단체로 가는 기부가 줄어 보인다고 해서 사람들이 덜 이타적이 된 것은 아니며, 그 의도가 윤리적 소비와 개인 간 직접 지원과 독립 크라우드펀딩으로 방향을 바꾸고 있을 뿐이라는 것이다. 여기서 나온 개념이 '시민 모금가'다. 자선단체 모금부서의 공식 구조 밖에서 스스로 돈을 모으고 알리고 자원을 동원하는 개인을 가리키는데, 연구 책임자는 전통적인 자원봉사자 정의로는 이 자기주도적 행동을 설명할 수 없다고 했다. 영국 모금 협회 쪽 인사는 개인 모금 페이지를 통한 활동이 단체 자체 채널보다 많아졌다는 점을 짚으며, 기회이기도 하지만 단체가 지지자의 경험을 보지도 조율하지도 못하게 되는 문제라고 했다. 한국 기업의 임직원 자발 모금에도 그대로 걸리는 진단이다.

출처: UK Fundraising (영국, 2026-08) — The rise of the 'citizen fundraiser': how to adapt when supporters take matters into their own hands

감사 편지가 아니라 통과 의례 (미국) — 미국 비영리 전문지의 모금 상담 코너에 재기부율이 50%에 못 미친다는 질문이 왔다. 감사 편지도 보내고 전화도 하고 성과 보고서도 보내는데 사람들이 다시 기부하지 않는다는 것이다. 답변자는 문제를 동작이 아니라 순서에서 찾았다. 조직들은 소통 달력을 먼저 만들고 30일 차 전화와 90일 차 분기 소식과 11월 행사를 배치한 뒤 모든 칸을 채우고, 그다음 기부자가 돌아오지 않으면 기부자와 경기와 이사회를 타한다는 것이다. 정작 묻지 않은 질문은 기부자 관계가 소속감과 입회를 통해 만들어진다고 우리가 실제로 믿느냐였다.

그가 든 비유는 통과 의례다. 성인식, 결혼식, 신병 훈련, 졸업식처럼 사람들은 오래전부터 의례로 문턱을 넘었다는 표시를 만들어 왔는데, 비영리에는 그런 순간이 없다. 감사만 있고 입회가 없다는 것이다. 그는 어느 식당에서 생일 메뉴에 자기 이름이 인쇄돼 있던 경험을 예로 들며, 그 행동은 매뉴얼에서 나온 것이 아니라 소속감에 대한 믿음에서 나왔다고 했다. 믿음이 전술을 만들지 전술이 믿음을 만들지 않는다는 것이 답변의 결론이다. 기업의 임직원 기부 프로그램에도 똑같이 적용되는 지적이다.

출처: Nonprofit Quarterly (미국, 2026-08) — Stewardship Isn't a Thank-You Note—It's a System

하루치 급여를 회사가 똑같이 냈었다 — 그리고 2단계를 미리 말했다 (스페인) — 지난 호에 콜롬비아 지진 이후 도시마다 시장이 각자 기부 수집소를 열었다는 사실을 다뤘다. 그 뒤 한 다국적 건자재 기업의 콜롬비아 법인이 내놓은 대응은 구조가 달랐다. 임직원이 하루치 급여에 해당하는 금액 또는 각자 정한 액수를 자발적으로 내고, 회사가 전 임직원의 하루치 급여에 해당하는 금액을 얹어 지원 규모를 두 배로 만드는 방식이다. 더 눈여겨볼 것은 발표에 함께 담긴 문장이다.

회사의 약속이 이번 긴급 대응 단계로 끝나지 않으며, 이미 2단계를 설계하고 있고 여기에는 재건 국면의 인프라를 함께 만드는 기술적·사회적 사업이 포함된다는 것이다. 현지 법인 대표는 재건 단계에서도 자기들의 역량과 자재와 해법으로 함께하겠다고 밝혔다. 재난 대응에서 가장 자주 비는 자리가 카메라가 떠난 뒤의 몇 년이라는 점을 생각하면, 1단계 발표에 2단계를 함께 적은 것 자체가 설계의 성숙도를 보여 준다. 한국 기업의 재난 지원 발표문에서도 당장 따라 할 수 있는 형식이다.

출처: [Corresponsables \(스페인, 2026-08\) — Holcim Colombia duplica apoyo solidario movilizando recursos para zonas afectadas por el terremoto](#)

단체들이 건물 주인의 주주에게 편지를 썼다 (이탈리아) — 로마의 한 대형 건물에서 13년째 이어져 온 주거·문화 복합 실험을 두고 이탈리아의 주요 사회단체 다섯 곳이 이례적인 공개서한을 보냈다. 수신인은 건물을 보유한 자산운용사의 주주 가운데 세 곳, 곧 대형 재단 둘과 은행 하나다. 이들이 합쳐 12%를 갖고 있다. 로마시가 브리지 협약을 맺고 이후 건물을 매입하겠다고 제안했는데 소유주가 거절한 뒤 나온 서한이다. 요구는 두 단계다.

협상이 제때 긍정적으로 풀리도록 공개적으로 나서 달라는 것, 그리고 운용사가 끝내 거부하면 부적합을 이유로 그 운용사의 거버넌스에서 이탈하는 것을 검토해 달라는 것이다. 논거는 수신인들 자신의 사명이었다. 공유가치 창출과 불평등 완화와 지역사회 지원이라는 그들의 활동이 답하려는 질문과, 이 건물의 13년이 답해 온 질문이 같다는 것이다. 단체들은 이 공간이 수천 명의 주거와 일자리와 문화와 관계와 영적 필요에 응답해 왔고 그 가치가 바티칸부터 유엔까지 여러 기관에서 인정받았다는 점을 들었다. 기업의 사회적 책임을 개별 회사가 아니라 소유 구조의 책임으로 밀어 올린 드문 사례다.

출처: [Vita.it \(이탈리아, 2026-08\) — Spin Time, è \(anche\) questione di responsabilità sociale d'impresa. Le associazioni scrivono ai soci della proprietà](#)

소년과 남성에 다시 돈이 몰린다, 이번엔 남을까 (미국) — 미국 필란트로피 전문지가 소년·남성 지원 분야의 재부상을 다뤘다. 중심에 있는 연구자는 2024년 전 대통령의 여름 독서 목록에 자기 책이 오르면서 주목받았고, 지금은 남성의 경제적·사회적 표류를 데이터로 설명하는 자리에 자주 선다. 그가 밖에서 하는 일보다 안에서 하는 일이 이 기사의 초점이다. 여성과 소녀의 권익을 위한 조직이 약 6만 개 있는 상황을 두고 그는 그 청사진을, 곧 옹호 단체와 보건 조직과 연구 기관으로 이뤄진 네트워크를 부끄럼 없이 베끼려 한다고 말한다.

전략은 다소 반직관적이다. 위기를 외치고 유행하는 자원 흐름에 올라타는 대신, 정책과 프로그램을 떠받칠 근거를 먼저 쌓겠다는 것이다. 2023년에 문을 연 그의 연구소는 2년 차 수입이 730만 달러로 여성 정책 연구기관에 맞먹는 규모가 됐고, 여러 대형 재단이 후원자로 이름을 올렸으며 한 여성 필란트로피스트는 그와 다른 남성 옹호 단체 대표에게 각각 2,000만 달러를 맡겼다. 배경에는 필란트로피가 전에도 이 분야에 뛰어들었다가 물러난 이력이 있다. 유행에 따라 들어왔다 나가는 자원 구조에서 무엇이 오래 남는가라는 질문이 이 기사 진짜 주제다.

출처: [The Chronicle of Philanthropy \(미국, 2026-08\) — Funders want to help boys and men — again. Will they stick around this time?](#)

단기 공여 의존에서 벗어나기 위한 협약 (영국) — 동아프리카 필란트로피 네트워크와 한 국제 사회혁신가 조직의 동아프리카 지부가 양해각서를 맺었다. 방향은 명확하다. 단기 공여자 의존에서 장기적인 제도적 회복력으로 옮겨 가겠다는 것이다. 네트워크가 가진 필란트로피 연결망과 상대 조직이 가진 사회적 기업가 육성 경험을 합쳐, 시민사회 조직에 지속 가능한 재정 모델과 폭넓은 지원을 갖추도록 돕는다는 구상이다. 규모는 작지 않다.

이 네트워크는 동아프리카 전역에 200개가 넘는 필란트로피 기관을 회원으로 두고 있고 국제 파트너 기반은 5,000개를 넘으며, 5개국에서 국가 단위 필란트로피 포럼을 운영하고 15개 워킹그룹을 두고 지역의 기부 캠페인을 조정한다. 상대 조직은 1980년 이래 90개국에서 4,000명이 넘는 사회혁신가를 선발해 지원해 왔고 동아프리카에는 2001년에 자리를 잡았다. 발표문의 표현이 이 협약의 성격을 압축한다. 문서가 담을 수 있는 것보다 큰 야심이 있으며, 이 지역의 시민사회 제도가 취약함에서 회복력으로 옮겨 가야 하고 그러려면 필란트로피 쪽 리더와 기업가 쪽 리더 사이의 의도적이고 구조적인 협력이 필요하다는 것이다.

출처: [Alliance magazine \(영국, 2026-08\) — East Africa Philanthropy Network signs agreement towards long-term resilience](#)

한 병에 0.1엔, 그러나 기부를 입구에 두지 않았다 (일본) — 일본의 한 맥주 회사가 대표 브랜드를 통해 식품 생산자를 지원하는 활동을 7월에 시작했다. 대상 제품이 한 병 팔릴 때마다 0.1엔을 생산자에게 기부하고, 구매자도 전용 사이트에서 코인을 써서 전국 47개 도도부현의 생산자를 직접 응원할 수 있게 했다. 배경에는 기후변화와 원자재 가격 급등, 생산자의 고령화와 일손 부족이 있고, 지난해 쌀 부족과 가격 급등으로 많은 소비자가 일본의 먹거리가 당연하지 않다는 것을 실감했다는 판단이 깔려 있다.

브랜드 담당자가 말한 출발점은 36년간 일본의 맛있는 음식에 기대 온 브랜드로서 무언가 보답할 수 없을까라는 생각이었다. 설계에서 가장 눈여겨볼 대목은 그가 무엇보다 중시했다고 밝힌 원칙이다. 기부를 입구로 삼지 않는 것이다. 기부가 먼저 오면 아무리 해도 판촉 캠페인으로 보이기 때문에, 생산자의 도전과 마음을 먼저 알리고 그것을 이해한 결과로서 응원의 수단이 기부인 순서를 지켰다는 것이다. 그래서 특설 사이트는 생산자 한 사람 한 사람의 활동을 소개하고, 구매자가 QR로 접속해 지원 대상을 스스로 고른다. 회사 안에서는 이 활동을 기부가 아니라 브랜드 액션이라고 부른다.

출처: [オルタナ \(일본, 2026-08\) — キリン「一番搾り」、新コースマーケティングで食の生産者を支援](#)

물 문제를 기업 혼자 풀지 않는다 (멕시코) — 멕시코의 물 위기를 배경으로 한 인큐베이터 사업이 네 번째 회차를 열었다. 물 부족과 불균등한 배분, 수질 오염, 노후 인프라, 대수층과 하천과 습지 보전이 동시에 걸려 있는 문제라 한 주체가 감당할 수 없다는 인식에서 출발한 구조다. 한 생수 기업이 다른 두 대형 식음료 기업, 유네스코 계열 지역 물안보센터, 국립대학과 함께 사업을 굴린다. 참가 자격을 세 유형으로 나눈 점이 특징이다.

멕시코에 거주하는 대학생, 국내에서 사업을 운영하는 성인 창업가, 그리고 교수와 연구자로 구성된 연구팀이다. 과제도 미리 정해져 있다. 생태계 보전과 복원, 회복력 있는 공동체 형성, 효율적인 농업 생산, 순환형 산업 공정 가운데 하나에 답해야 한다. 선정된 팀에는 최대 18만 페소의 초기 자금과 기술 자문, 전문가 연계가 제공된다. 기업의 사회공헌이 자기 사업과 가장 가까운 문제를 골라, 해법을 스스로 만들지 않고 만들 사람을 모으는 형태로 설계됐다는 점에서 한국 기업의 상생 사업에도 참고가 된다.

출처: Expok (멕시코, 2026-08) — [Innovación para la seguridad hídrica. Niagara Bottling México se suma a INNODROP](#)

청년은 이미 하고 있다 — 통계가 반박이 되는 방식 (호주) — 호주에서 전국 청년 자원봉사 주간이 열렸고, 주최 단체는 기념 대신 자료를 내놓았다. 청년이 무관심하고 산만하고 단절돼 있다는 결핍 서술에 통계로 답하겠다는 것이다. 2025년 기준으로 15~24세 청년 56만 2,000명이 단체를 통해 공식 자원봉사를 했고, 이 연령대의 22.9%인 78만 4,000명이 이웃 돕기 같은 비공식 자원봉사를 했다. 이들이 낸 시간은 4,030만 시간이고, 다섯 명 중 한 명에 해당하는 19.6%가 연 100시간 이상을 냈다.

참여율은 더 이상 전 연령대에서 가장 낮지 않다. 주최 측은 청년의 자원봉사가 대의 중심이라는 점, 곧 불평등이나 지역 문제나 장기적 사회 변화에 반응하는 형태가 많다는 점을 함께 짚었다. 올해 주제는 '당신이 이끌 해'였다. 지난 호에 이 나라가 인구총조사에 자원봉사 문항을 넣었다고 적었는데, 그렇게 만든 통계가 곧바로 청년을 변호하는 데 쓰였다. 세어 두면 다음에 말할 수 있다는 것이 이 두 장면의 연결이다.

출처: Volunteering Australia (호주, 2026-08) — [Celebrating National Youth Volunteer Week](#)

이동 안과 밴 두 대로 연 1만 명 (인도) — 인도의 한 자산운용사가 시각 관련 비영리 재단과 함께 이동 안과 클리닉 밴 두 대를 뉴델리와 벵갈루루에서 운행하기 시작했다. 목표는 연간 약 1만 건의 시력 검사와 최대 7,500개의 교정 안경 배포다. 설계에서 눈에 띄는 것은 배치 장소다. 주거지와 일터, 학교, 산업단지, 교통 요충지를 돌면서 거리와 비용과 시간이라는 세 가지 접근 장벽을 한꺼번에 낮추도록 짜여 있다. 실행 파트너인 재단은 종합 검사와 노안 교정 안경 지급을 맡고, 백내장처럼 추가 진료가 필요한 사람은 의료기관으로 연계하며, 후속 지원을 위한 무료 상담 전화를 함께 운영한다. 한국 기업의 이동형 사회공헌 사업이 대개 단발 행사로 끝나는 것과 견주면, 연간 목표를 숫자로 못 박고 후속 연계 창구까지 붙인 점이 차이를 만든다.

출처: India CSR (인도, 2026-08) — [CSR: SBI Funds Management and VisionSpring Foundation Launch Mobile Eye-Care Vans to Screen 10,000 People Annually](#)

하루짜리 캠프에 무엇을 담을 것인가 (독일) — 독일의 모금 전문지가 10월에 베를린에서 열리는 시민사회 청년 리더 캠프를 알렸다. 지난해에는 비영리와 사회적 사업, 민간 기업에서 80명이 넘는 젊은 리더가 모였다. 올해 주제는 '새로운 길을 이끈다: 함께, 용기 있게, 효과적으로'다. 프로그램 구성이 흥미롭다. 전문가 발제와 참여형 학습 공간을 통해 세 층위를 다룬다고 밝히는데, 자기를 이끄는 일과 사람을 이끄는 일, 그리고 자기를 둘러싼 세계를 이끄는 일이다.

지난해 결과도 함께 공개됐다. 종합 만족도는 10점 만점에 8.9였고, 그 만족을 만든 것으로 영감 67%, 동기 56%, 진짜 연결감 42%가 꼽혔다. 그리고 참가자들이 가장 많이 요청한 것은 더 깊이 들어가는 시간과 지속적인 교류와 새로운 학습 형식이었다. 참가비는 없다. 하루짜리 행사가 무엇을 남길 수 있는지를 만족도가 아니라 요청의 내용으로 판단한 점이 눈여겨볼 대목이다.

출처: [Fundraiser-Magazin \(독일, 2026-08\)](#) — [Young Leadership Camp 2026](#)

봉사자를 지원 대상으로 본 키트 1,200세트 (한국) — 경남 거제에 기록적인 폭우가 내린 뒤, 전국 단위 재해구호 단체가 복구 현장의 자원봉사자에게 쓸 키트 1,200세트를 긴급 지원했다. 구성은 우의와 정글모, 마스크, 안전 장화, 작업용 장갑, 쿨타올을 포함해 모두 12종이다. 이재민이 아니라 봉사자를 대상으로 한 물품이라는 점이 이 지원의 성격을 정한다. 배경에는 두 가지 조건이 겹쳐 있다.

폭우 뒤에 폭염이 이어져 진흙과 토사를 걷어 내는 작업이 계속되고 있어 안전 장비 확보가 필요하다는 것, 그리고 하루 약 500명의 자원봉사자가 전국에서 투입돼 침수 가구의 가재도구를 정리하고 있다는 것이다. 단체는 봉사자가 각자 장비를 준비해야 하는 부담을 덜어 현장에 곧바로 들어갈 수 있게 하는 것이 목적이라고 밝혔다. 재난 현장에서 사람을 부르는 일과 부른 사람이 안전하게 일하도록 하는 일은 서로 다른 준비를 요구하는데, 뒤쪽은 대개 아무도 예산을 잡아 두지 않는다. 기업의 재난 지원 목록에 곧바로 추가할 수 있는 항목이다.

출처: [이로UNET \(한국, 2026-08\)](#) — [희망브리지, 거제 수해 복구 현장에 자원봉사자 키트 1200세트 지원](#)

물품을 주는 대신 고르게 했다 (한국) — 경기 성남의 사회공헌 단체들이 8월 22일 시청 야외광장에서 자원순환과 나눔을 결합한 행사를 연다. 사회적협동조합 세 곳과 주식회사 한 곳, 지역 로타리클럽이 함께 준비했다. 한 협동조합이 기업과 개인 후원으로 모은 3톤 규모의 의류와 생필품으로 바자회를 여는데, 설계에서 눈에 띄는 대목은 지원 방식이다. 시의 추천을 받은 아동 50가정에 물품을 일괄 제공하는 대신, 행사장에서 원하는 상품을 직접 고를 수 있는 쇼핑 상품권을 준다.

이사장은 아이들에게 일방적인 지원이 아니라 스스로 고르고 누리는 기쁨을 주는 계기가 되기를 바란다고 말했다. 수익의 흐름도 촘촘하다. 바자회 판매 수익금 전액은 약 250곳에 보낼 선물 상자의 택배 비용으로 쓰이고, 문화예술 체험 부스의 수익금 전액은 지역 의료원 호스피스 병동 환자와 보호자를 위한 드로잉 키트와 사진 촬영에, 식음료 부스 수익금 전액은 한부모 가정 식료품 지원에 쓰인다. 지역 청소년 30명과 대학생이 안내와 부스 운영 자원봉사로 참여한다. 선택권을 지원 설계의 항목으로 다룬 사례라 기업 물품 기부에도 그대로 옮길 수 있다.

출처: [이로UNET \(한국, 2026-08\)](#) — 성남 사회공헌단체 한자리에...아동복 순환마켓으로 나눔·자원순환 잇는다

자선단체 열 곳 중 아홉 곳이 서비스에 제한을 걸었다 (영국) — 영국의 한 자산운용사가 시장조사 회사에 의뢰해 50억 파운드 넘는 투자자산을 보유한 자선단체 100곳의 고위 실무자를 7월에 조사했다. 결과는 단정적이다. 응답자의 96%가 재정 압박에 대응해 조직에 어떤 형태로든 제한을 도입했다고 답했다. 열 곳 중 여덟 곳은 서비스 접근을 조이고 수급 자격 기준을 좁혔다고 했고, 28%는 대기자 명단을 새로 만들거나 늘렸으며, 16%는 사업을 중단하거나 취소했고, 14%는 서비스 지역을 줄였다.

3분의 1을 넘는 35%는 전문 인력이 하던 일을 자원봉사자로 메우고 있다고 답했다. 이 마지막 숫자가 이번 호의 다른 꼭지들과 곧바로 이어진다. 자원봉사가 참여가 아니라 인력 대체로 쓰이기 시작하면 그 프로그램의 성격이 바뀐다. 보고서는 앞으로 12개월 안에 재정이 나아지지 않으면 더 큰 결과가 온다고 경고했다. 일곱 곳 중 한 곳에 해당하는 15%가 영구 폐쇄를 마주하고 있다고 답했고, 34%는 핵심 서비스를 크게 줄이거나 재편하겠다고 했다. 같은 조사에서 62%는 지난 2년 사이 서비스 수요가 늘었다고 답했다. 수입은 줄고 수요는 늘는 양쪽 압박이 동시에 걸린 상태다.

출처: [Third Sector \(영국, 2026-08\)](#) — Nine in 10 charities have restricted services due to funding pressures, research indicates

내륙 지역은 구할 곳이 아니라 '잘 늙기'의 실험실이다 (이탈리아) — 이탈리아의 사회 전문지가 성인교육과 활동적 노화를 연구해 온 한 교육학 교수의 현장 연구를 소개했다. 발도수사에서 베수비오까지 내륙과 산간, 작은 섬을 다니며 그가 확인한 것은 이 지역이 구제 대상이 아니라 참여와 평생학습과 연대의 실험실이라는 판단이다. 그는 아름다움이라는 말을 먼저 꺼내는데, 예쁜 마을이나 절경이 아니라 참여의 감정과 공동체 감각, 사람들 사이의 그리고 같은 땅에 사는 다른 동물들과의 연대 관계가 만들어 내는 아름다움이라고 설명한다.

인터뷰한 노인들이 공통으로 한 말도 인용됐다. 나는 여기서 생을 마치고 싶고 계곡 아래 요양원으로 내려가고 싶지 않다는 것이다. 그가 이 지역을 실험실이라 부르는 이유는 나라 전체가 곧 맞을 장수라는 과제를 이곳이 먼저 겪고 있기 때문이다. 자연과 계절에 실제로 노출된 채 사는 경험이 남아 있는 곳이라 환경 문제도 추상적 개념으로 머물지 않는다. 연구를 묶은 책은 머무는 사람, 돌아온 사람, 새로 온 사람으로 장을 나눴다. 한국의 인구감소 지역 논의가 대개 유치와 보전 사이에서 오가는 것과 견주면, 그곳에서 이미 일어나고 있는 일을 자원으로 읽는 시선이 다르다.

출처: [Vita.it \(이탈리아, 2026-08\)](#) — Aree interne, il laboratorio dell'invecchiare bene

복지의 축을 '연결'로 옮기자는 제안 (한국) — 한국의 복지 전문지에 실린 기고가 복지 패러다임의 재편을 제안했다. 출발점은 위험의 성격이 바뀌었다는 진단이다. 과거의 사회적 위험이 빈곤과 질병과 실업 같은 물질적 결핍이었다면, 지금의 위험은 관계 단절로 인한 사회적 고립과 외로움이라는 정서적 영역에서

생긴다는 것이다. 근거로 든 숫자는 2024년 기준 1인 가구 비율 36.1%다. 가족공동체가 맡아 온 유대와 일차적 안전망 기능이 사실상 해체되고 있다는 뜻으로 읽었다. 고용 불안정과 플랫폼 노동, 원격 근무의 확산이 소속감을 낮추고, 비대면 플랫폼이 파편적이고 단발적인 관계망을 늘린다는 진단이 이어진다.

이 문제가 국제적으로 주목받은 계기로는 두 가지가 꼽혔다. 2020년의 감염병 대응이 연결을 정책적으로 꿰었던 경험, 그리고 2023년 세계보건기구가 외로움을 보건 위협으로 규정하며 하루 담배 열다섯 개비에 맞먹는 해라고 알린 일이다. 영국과 일본이 각각 2018년과 2021년에 외로움 담당 조직을 만들었고 서울시는 2024년에 전담 조직을 두었다. 필자가 제시한 방향은 셋이다. 개입 시점을 사후에서 사전 예방으로, 지원 내용을 물질에서 관계로, 돌봄의 주체를 개인에서 모두가 서로를 돌보는 사회로 옮기자는 것이다.

출처: 복지타임즈 (한국, 2026-08) — 사회적 연결 시대의 복지 패러다임과 향후 정책 방향

06 편집장의 글

① 세는 나라, 인정하는 나라, 시키는 나라

이번 호에는 자원봉사를 다루는 세 개의 국가가 나온다. 영국에서는 한 정당이 1년 넘게 복지 급여를 받은 사람에게 지자체가 지정한 자리에서 일하게 하고, 그 자리에 지역 자선단체를 넣겠다고 했다. 참여하지 않으면 급여를 끊는다는 조건이 붙어 있다. 스페인에서는 고령자 단체 연합이 노년의 자원봉사를 눈에 보이게 만드는 캠페인을 시작했다. 포스터와 리플릿과 영상 한 편이 전부인 작은 사업이다. 호주에서는 청년 자원봉사 통계가 발표됐는데, 그 숫자가 쓰인 방식이 흥미롭다. 청년이 무관심하다는 말에 대한 반박이었다.

세 나라가 자원봉사에 대해 한 일은 각각 시키는 것, 인정하는 것, 세는 것이다. 그리고 이 셋의 결과는 서로 아주 다르다. 시키면 참여의 수는 늘고 참여의 질은 떨어진다. 인정하면 이미 하고 있던 사람들이 계속하고 새 사람이 온다. 세면 다음에 말할 근거가 생긴다. 지난 호에 이 지면은 호주가 인구총조사에 자원봉사 문항을 넣었고 자원봉사 코디네이터를 공식 직업명으로 안내했다는 사실을 다뤘다. 그때 이 흐름을 사회공헌의 성과가 조직 바깥의 공적 장부로 옮겨 가는 일이라고 적었다.

이번 호의 영국 사례가 그 이동의 다른 면을 보여 준다. 공적 장부에 올라간 것은 계측되기만 하는 것이 아니라 동원되기도 한다. 그래서 이 흐름은 반가운 일이자 경고다. 한국의 사회공헌 담당자에게 이 세 나라를 나란히 놓아 보라고 권하는 이유는, 우리 프로그램 안에 세 가지가 다 섞여 있기 때문이다. 참여 시간을 세고, 우수 봉사자를 인정하고, 미참여 부서에 압력을 준다. 이 셋 중 어느 것이 우리 프로그램의 중심인지를 정하지 않으면 매년 중심이 바뀌고, 현장은 그 변화를 우리보다 훨씬 빨리 알아챈다.

② 증명을 요구하는 일은 독립적이지 않다

이번 호의 두 번째 흐름은 서류에 관한 것이다. 국제 기후 기부금을 추적한 자료는 미국 재단이 아프리카에 준 지원금의 88%가 영어를 공용어로 쓰는 나라로 갔다고 짚었다. 같은 나라 안에서도 영어 사용자가 많은 지자체가 다섯 배를 더 받았다. 다른 자료는 최대 기후 재단들이 3년간 청년 주도 활동에 준 몫이 0.96%

였다고 밝혔고, 그 글을 쓴 사람은 자기가 하는 모금 교육을 이렇게 정리했다. 우리는 권력의 문제를 재능의 문제인 것처럼 다루고 있다는 것이다. 한국에서는 이 문제가 반대편에서 왔다. 정부가 20여 년 만에 복권기금의 고정 배분을 풀고 성과 입증에 따라 나누기로 하면서, 3조 원대 재원을 안정적으로 받아 오던 기관들이 이제 필요성과 성과를 증명해야 한다. 두 장면은 방향이 다르지만 같은 것을 드러낸다.

증명의 요구는 언제나 공정해 보이는데, 증명할 수 있는 능력은 공정하게 분포하지 않는다. 그래서 같은 기준을 적용하면 사업의 질이 아니라 준비 비용을 감당할 수 있었는지가 걸려진다. 이 사실이 기업 사회공헌 담당자에게 주는 실무는 분명하다. 우리가 요구하는 서류 항목 중 실제로 읽는 것이 몇 개인지 세어 보는 일이다. 대개 절반 이하다. 읽지 않는 항목은 신청자의 시간을 태우는 것 외에 아무 기능이 없고, 그 시간은 언제나 가장 작은 단체에서 가장 많이 빠져나간다. 그리고 한 가지 더. 증명하기 어려운 일을 누가 맡을 것인가라는 질문이 앞으로 몇 해 동안 민간 재원의 정체성을 정하게 된다. 발굴과 관계 형성과 실패할 수 있는 실험은 공적 자원에서 가장 먼저 밀려나고, 그 자리를 비워 두면 아무도 하지 않는다.

③ 기다리는 시간에는 아무도 예산을 붙이지 않는다

세 번째 흐름은 시간에 관한 것이다. 미국 미시간의 한 성당이 주말 미사를 접는 안에 오르면서, 그 건물 안에서 매달 100가구가 넘게 이용하던 푸드팬트리의 앞날이 함께 흔들렸다. 팬트리 담당자가 한 말 가운데 오래 남는 대목이 있다. 이용자들이 일찍 도착해 서로 어울리다 간다는 것이다. 이탈리아에서는 사회복지 현장의 이직률이 일부 부문에서 연 30%를 넘고, 그 원인의 하나로 돌봄을 몇 분 단위의 동작으로 쪼갠 측정이 지목됐다. 한마디 말이나 미소나 농담조차 허용하지 않게 됐다는 표현이 나왔다.

일본에서는 은둔을 겪었던 사람이 지원자가 되어, 상대가 편한 말투로 농담을 던지는 순간까지 1년이든 5년이든 옆에 있는 것이 자기 일이라고 말한다. 세 장면에 공통으로 있는 것은 아무 산출물도 만들지 않는 시간이다. 팬트리 앞에서 어울리는 30분, 돌봄 중에 오가는 한마디, 5년의 기다림이다. 그리고 이 시간은 어느 예산 항목에도 없다. 사업비는 프로그램에 붙고 성과 보고는 결과에 붙지, 그 사이의 시간에는 아무것도 붙지 않는다. 그래서 재정이 어려워지면 가장 먼저 사라지는 것이 이 시간이고, 이 시간이 사라지면 프로그램은 형식만 남아 계속된다.

서류상으로는 유지되는데 그것에 의존하던 사람에게는 닿지 않는 상태가 된다. 한국의 기업 사회공헌이 이 문제에 답하는 방법은 생각보다 단순하다. 인건비를 지원하고, 다년 계약을 맺고, 성과 보고 항목을 줄이는 것이다. 셋 다 새로운 아이디어가 아니고 여러 해 동안 반복돼 온 요구다. 다만 셋 다 결재가 어렵다. 눈에 보이는 결과가 없기 때문이다. 그래서 이 세 가지를 하겠다는 결정은 사업 판단이 아니라 관점의 선택에 가깝다. 우리가 무엇을 사고 있는지에 대한 답이 프로그램이라면 지금대로가 맞고, 관계라면 바뀌야 한다.