

커뮤니티 임팩트

사회공헌을 실행으로

목차

This Week Point	3
01 이번 주 헤드라인	3
1. 자원봉사를 움직이는 것은 마음이 아니라 조건이었다 — 한국은 그 조건을 재는 자를 얻었고, 영국은 조건을 지어 온 집을 잃는다	3
2. 협력은 마음이 아니라 능력이다 — 조건과 유인과 결정권, 세 층에서 다시 짓기	7
3. 자산을 만들어 준 다음이 진짜 문제다 — 커뮤니티 소유가 오래가려면 무엇이 더 필요한가	10
02 임직원이 움직인다 — 자원봉사·프로보노	13
4. 반년 동안 이름표를 내려놓고 지역 기업 옆에 서 보게 하는 일 — 이바라키가 설계한 참여의 입구	13
03 함께 푸는 문제 — 협력적 거버넌스	16
5. 관계를 짓는 일을 행정 정원 안에 넣은 도시 — 트렌토의 열두 개 지구가 배운 것	16
04 지역 현장 — 우리 동네를 바꾸는 법	19
6. 8년 동안 배운 것은 '지원'이 아니라 '역할'이었다 — 한 복지관이 남긴 실천 기록	19
7. 미소를 지키는 일이 미소 가게만의 일은 아니라며 — 60년 된 가게가 커뮤니티 공간을 연 이유	23
05 나눔이 문화가 될 때	26
8. 달리고 싶은 마음 수십만 개가 갈 곳을 못 찾는다 — 채리티 러너라는 빈칸	26
06 먼저 온 단서 — 짧게 짚어 두는 것들	29
07 편집장의 글	35
① 이번 주의 공통 질문은 "누가 그 조건을 짓는가"였다	35
② 알아지는 곳과 두꺼워지는 곳이 이번 주에 함께 보였다	35

THIS WEEK POINT

참여는 설득의 결과가 아니라 조건의 결과다. 서울에서 열린 기업 자원봉사 포럼과 런던의 한 협력 연구가 같은 주에 거의 같은 문장을 내놓았다. 사람은 봉사가 좋은 일이라고 설득돼서 움직이는 것이 아니라, 참여가 불참보다 쉬워지는 조건이 있을 때 움직인다.

그 조건을 짓는 자리들이 지금 한쪽에서는 제도가 되고 한쪽에서는 사라지고 있다. 이탈리아의 한 도시는 관계를 짓는 사람을 행정 정원 안의 직책으로 만들었고, 영국에서는 45년 동안 그 일을 해 온 중개 조직이 최고 실적을 낸 해에 문을 닫는다.

한국의 현장은 이미 답을 한 문장으로 갖고 있다 — "지원보다 역할". 8년째 고립가구를 만나 온 한 복지관이 도달한 결론은 서비스를 더 많이 주는 것이 아니라 그 사람에게 동네에서 말을 자리를 주는 것이었다.

01 이번 주 헤드라인

1. 자원봉사를 움직이는 것은 마음이 아니라 조건이었다 — 한국은 그 조건을 재는 자를 얻었고, 영국은 조건을 지어 온 집을 잃는다

9월 2일 서울 포스코센터에서 기업 자원봉사를 주제로 한 포럼이 열렸다. 한국자원봉사문화와 더 나은미래가 함께 연 자리였고, 논의의 축은 유엔자원봉사단이 2025년 12월에 처음 공개한 자원봉사 성과 측정 체계였다. 이 체계가 종전의 집계와 다른 지점은 첫 항목에 있다. 참여 인원과 봉사 시간을 세는 데서 나아가 개인의 성장, 공동체의 변화, 경제적 기여, 그리고 정책과 제도를 포함한 '촉진 환경'을 함께 본다. 유엔자원봉사단은 2027년에 약 50개국의 실제 데이터를 넣어 지수를 시험 산출할 계획이라고 밝혔다.

발표로 나온 두 기업의 숫자가 이 항목이 무엇을 뜻하는지 보여 준다. SK이노베이션의 자원봉사단은 2004년에 만들어져 지금 약 1만 명이 소속돼 있고, 2025년 말 기준 참여율이 94%다. 전국 75개 봉사팀이 한 해 동안 2만 9,611회, 총 9만 1,650시간을 활동했다. CSR팀장이 설명한 참여율의 근거는 프로그램의 규모가 아니라 제도의 목록이었다. 각 조직의 임원이 봉사팀장을 맡아 연간 열 번 이상 직접 참여하도록 권장하고, 봉사 시간을 근무 시간으로 인정하며, 교통비와 식비와 안전보험을 회사가 낸다. 봉사팀 코디네이터는 공식 인사 발령으로 선임하고 별도 활동비를 준다. 반복되는 문외의 사내 챗봇이 받는다. 참여를 권하는 대신 참여의 비용을 회사가 흡수한 목록이다.

포스코가 내놓은 것은 시간 축이 더 긴 이야기였다. 신입사원 교육 단계에서 봉사를 경험하게 하고, 재능봉사단 100여 개와 점심시간을 쓰는 짧은 봉사 형식을 운영하며, 우수 봉사자에게는 승진 가점을 주고, 임직원 급여 기부에는 회사가 같은 금액을 얹는다. 임직원의 약 70%가 매년 참여해 연간 누적 봉사 시간이 36만 2,038시간이다.

이 회사가 강조한 대목은 그 숫자가 아니라 그것이 위기에 무엇으로 바뀌었는가였다. 2022년 태풍으로 침수 설비 6만 2,600대, 피해액 1조 3,400억 원을 입은 제철소의 복구에 최소 6개월에서 1년 이상이 걸릴 것이라는 예상이 있었는데, 151개 단체와 140만 명이 직간접적으로 동참해 135일 만에 정상화됐다. 담당자는 이것을 수십 년간 쌓인 관계와 신뢰가 위기에서 회복력으로 작동한 사례라고 정리했다.

같은 주 영국에서는 정확히 반대편의 소식이 나왔다. 자선단체와 숙련 자원봉사자·이사를 45년 동안 연결해 온 중개 조직 리치 볼런티어링(Reach Volunteering)이 운영 종료를 발표했다. 9월 1일부터 12주짜리 관리형 폐쇄 절차에 들어가 11월 30일에 완전히 멈춘다. 놀라운 것은 실적이다. 이 조직은 2025년에 5,996명의 자원봉사자와 이사를 배치했고, 그들이 영국 비영리 부문에 기여한 전문성의 가치를 약 6,000만 파운드로 추산했다.

같은 해 1만 6,000명 넘는 신규 자원봉사자가 등록했고, 관여한 조직 2,440곳 중 96%가 연 수입 100만 파운드 미만, 그 절반 가까이가 5만 파운드 미만이었다. 지원자의 40%가 40세 미만이었고 40%가 소수 인종 배경이었다. 영국 자선단체가 이사를 구하는 단일 경로로는 가장 큰 곳이었다.

문을 닫는 이유도 명확히 밝혀졌다. 이 조직은 운영 수입의 약 절반을 유료 서비스로 벌고 나머지 무료 서비스 비용은 재단과 개인 기부자의 지원으로 충당해 왔는데, 지원하는 쪽이 점점 특정 지역과 특정 대의와 특정 인구집단으로 초점을 좁히면서 규모를 가리지 않고 여러 단체의 역량과 기술과 연결망을 떠받치는 '인프라 조직'에 가는 재원이 줄었다는 것이다. 운영을 안정시키고 자체 수입을 키우려면 최소 2년 동안 매년 약 20만 파운드가 필요하다고 추산했지만, 서비스 재설계와 비용 절감과 소규모 단체 유료화와 합병과 플랫폼 이관까지 검토한 끝에 지속 가능한 길이 없다고 결론지었다.

한국 시사점 — 두 소식을 붙여 놓으면 한국 기업 사회공헌 담당자에게 실무적인 질문이 하나 생긴다. 우리 회사가 참여율을 걱정할 때 손대는 것은 대체로 프로그램의 매력이지 참여의 비용이 아니다. 서울 포럼의 결론은 그 순서를 뒤집는다. 봉사 시간을 근무 시간으로 인정하는가, 리더가 먼저 나오는가, 교통비와 보험을 회사가 대는가, 코디네이터에게 공식 직책과 활동비가 있는가. 이 네 가지가 참여율의 대부분을 설명한다면, 다음 회의에서 꺼낼 안건은 새 프로그램이 아니라 이 목록의 점검이다. 두 번째 질문은 우리 밖에 있다.

영국에서 사라진 것은 개별 봉사 프로그램이 아니라 그 프로그램들을 연결해 주던 중간 조직이었고, 그것이 사라진 계기는 재원이 특정 대의로 좁아진 일이었다. 한국의 기업 사회공헌 예산도 최근 몇 년 사이 성과가 눈에 보이는 직접 사업 쪽으로 이동했다. 우리가

매년 파트너를 찾을 때 쓰는 그 중개 조직·중간지원조직의 재정 상태를 한 번이라도 물어 본 적이 있는지 점검할 시점이다. 이 흐름이 한국에서 같은 형태로 드러나기까지는 12~24개월을 본다. 세 번째는 측정이다. 유엔 쪽 체계가 촉진 환경을 성과 항목으로 세운 이상, 앞으로 기업 자원봉사 보고서에서 "몇 명이 참여했는가" 옆에 "우리가 무엇을 없애 줬는가"를 함께 적는 형식이 표준이 될 가능성이 크다.

 **심층 — 참여의 병목은 동기가 아니라 비용이고, 그 비용을 흡수하는 자리가 조직 안팎에서 서로 다른 방향으로 움직이고 있다 (한국·영국에서 같은 주제 · 한국 논의 도착까지 12~24개월)**

왜 중요한가. 이 두 사건을 하나로 묶어 주는 것은 사건의 유사성이 아니라 변수의 동일성이다. 두 곳 모두 '참여를 떠받치는 조건'을 다루는데, 한쪽은 그것을 기업 내부에서 제대로 두껍게 만들었고 다른 한쪽은 그것을 사회 전체에서 얇게 만들었다. 서울 포럼에서 한국자원봉사문화 사무총장이 쓴 표현이 이 축을 정확히 짚는다. 기업 자원봉사의 패러다임이 '동원'에서 '자율적 환경 조성'으로 옮겨야 하고, 이제 물어야 할 것은 몇 명에게 봉사 기회를 줬는가 아니라 임직원이 스스로 움직일 수 있는 촉진 환경을 얼마나 잘 설계했는가라는 것이다.

여기서 나오는 명제는 자원봉사 실무 전체에 걸린다 — **참여율이 낮은 조직은 대체로 마음이 부족한 조직이 아니라 참여의 비용을 개인에게 떠넘긴 조직이다.** 봉사에 쓰는 반나절이 연차에서 빠지고, 교통비가 자기 돈이고, 팀장이 눈치를 주고, 코디네이터 일이 본업 위에 얹히면, 그 조직의 구성원이 아무리 선의를 가져도 참여는 매번 개인의 희생 위에서만 성립한다. 영국의 폐쇄가 아픈 이유도 같다. 사라지는 것은 프로그램이 아니라 작은 단체가 혼자서는 감당할 수 없는 탐색 비용을 대신 져 주던 자리다. 연 수입 5만 파운드짜리 단체가 자기 이사를 직접 찾아 나서려면 채용 공고와 검증과 면담에 드는 시간이 활동 시간을 그대로 잡아먹는다. 그 비용을 누군가 흡수해 줄 때만 그 단체에 이사가 생긴다.

승자와 패자. 승자는 참여의 비용을 항목으로 분해해 본 조직이다. 두 기업 사례가 공통적으로 보여 주는 것은 선언이 아니라 목록이었다. 시간·돈·직책·안전·정보 다섯 항목에 각각 회사의 조치가 붙어 있었고, 그래서 참여율이 숫자로 재현됐다. 두 번째 승자는 봉사의 결과를 다른 언어로 번역해 둔 조직이다. 포스코의 위기 복구 사례가 설득력을 갖는 이유는 봉사 시간이 아니라 그 관계망이 재난에서 무엇을 했는지를 보여 줬기 때문이고, 이런 번역을 미리 해 둔 조직은 예산 심의에서 사회공헌 항목을 지킨다. 세 번째 승자는 역설적으로 중개 기능을 내부에 갖고 있는 대기업이다.

밖의 중개 조직이 흔들려도 자체 코디네이터 조직이 있으면 파트너 탐색이 멈추지 않는다. 패자는 먼저 소규모 단체다. 영국 사례에서 폐쇄의 충격을 가장 크게 받는 곳이 연 수입 5만 파운드 미만 단체였다는 사실이 이를 그대로 보여 준다. 두 번째 패자는 중간지원

조직 자신이다. 성과를 자기 이름으로 셀 수 없는 구조 — 배치한 사람 수는 세지만 그 사람이 만든 변화는 받는 단체의 성과로 기록된다 — 때문에 자원 경쟁에서 항상 불리하다. 세 번째 패자는 참여율을 캠페인으로 올리려는 조직이다. 캠페인 기간에 오른 숫자는 그 기간이 끝나면 그대로 내려온다.

한국 적용. ① **참여 비용 항목표를 한 장으로 만든다** — 시간(근무 인정 여부), 돈(교통·식비·보험), 직책(코디네이터의 공식성과 보상), 안전(사고 시 책임 소재), 정보(어디에 무엇을 신청하는지) 다섯 칸에 우리 회사의 현재 조치를 적어 본다. 빈칸이 참여율의 손실 지점이다. ② **임원 참여를 권고가 아니라 배치로 바꾼다** — "임원도 참여를 권장한다"와 "임원이 봉사팀장을 맡는다"는 실행에서 전혀 다른 문장이다. 후자는 인사 문서에 남고 전자는 남지 않는다.

③ **성과 보고서에 촉진 환경 절을 신설한다** — 참여 인원과 시간 아래에 "올해 우리가 제거한 참여 장벽" 항목을 만들고 세 줄이라도 적는다. 다음 해 예산 협의에서 이 절이 근거가 된다. ④ **우리가 쓰는 중개·중간지원조직의 재정 상태를 확인한다** — 파트너 단체 실사 항목에 사업 성과만 있고 조직 지속성이 없는 경우가 많다. 우리 사업이 그 조직의 수입에서 몇 퍼센트인지 물어보는 것으로 시작한다. ⑤ **인프라형 지원을 예산에 한 줄 만든다** — 사업비가 아니라 파트너의 운영비·인건비로 쓸 수 있는 재원을 전체의 5%라도 배정하면, 그 파트너가 다음 해에도 존재할 확률이 달라진다.

함정. 첫째, 촉진 환경을 갖추면 참여율이 오른다는 명제를 뒤집어 참여율이 높으면 좋은 사회공헌이라고 읽으면 방향이 어긋난다. 두 기업 모두 참여율 옆에 활동의 내용과 지역 사회와의 협력을 함께 놓았고, 한쪽은 자원봉사의 본질이 자발성이라는 점을 거듭 강조했다. 회사가 비용을 흡수하는 것과 회사가 참여를 요구하는 것은 정반대 조치인데 실무에서 자주 뒤섞인다. 둘째, 봉사의 가치를 화폐로 환산한 숫자를 성과 자체로 쓰면 위험하다. 환산은 예산 협의에서 쓰는 번역 도구이고, 환산액이 커졌다는 것은 활동량이 늘었다는 뜻이지 사회가 그만큼 나아졌다는 뜻이 아니다.

셋째, 영국의 폐쇄를 자원 부족 일반의 문제로 읽으면 처방이 나오지 않는다. 그 조직은 돈이 없어서가 아니라 자기가 속한 범주 — 특정 대의에 묶이지 않는 인프라 — 에 가는 돈이 줄어서 닫혔다. 우리 재단·기업이 지원 대상을 좁혀 선명하게 만드는 과정에서 무엇이 범주 밖으로 밀려나는지 확인하지 않으면 같은 일이 반복된다. 넷째, 대기업의 목록을 중견·중소기업에 그대로 요구하면 형식만 남는다. 1만 명 조직의 75개 봉사팀 구조는 300명 회사에 옮길 수 없다. 옮길 수 있는 것은 구조가 아니라 순서다 — 프로그램을 먼저 만들지 말고 비용 항목표를 먼저 만드는 순서.

출처: 더나은미래 (한국, 2026-09) — "촉진환경이 없으면 자원봉사도 없다"…GIVE 4대 지표로 본 기업 자원봉사 · UK Fundraising (영국, 2026-09) — Reach Volunteering to close after 45 years

2. 협력은 마음이 아니라 능력이다 — 조건과 유인과 결정권, 세 층에서 다시 짓기

영국에 본부를 둔 비영리 운영 역량 지원 기관의 대표와 조직전환 담당 디렉터가 시민사회 강화 방식의 전환을 제안하는 글을 냈다. 출발점은 지금의 상황 진단이다. 시민사회 조직들이 지금 조직의 생존에 몰려 있고, 기관들이 문을 닫고, 전문성이 사라지고, 지도자들은 무엇을 지키고 무엇을 놓을지를 두고 불가능한 결정을 내리고 있다. 재원의 붕괴가 주기적인 하강이 아니라 구조적 단절로 임하고 있다는 것이다.

이들이 짚은 것은 그 상황에 대한 지금까지의 대응 방식이다. 수십 년 동안 재원기관의 지배적인 접근은 자기가 지원하는 개별 조직의 운영 역량을 강화하는 것이었다. 밑에 깔린 가정은 단순하다. 조직이 강해지면 시민사회가 강해진다는 것이다. 그래서 투자는 내부 리더십과 거버넌스와 재정 지속성과 규정 준수와 모금과 조직 효과성으로 흘러갔다. 필자들은 이 일이 여전히 필요하고 만성적으로 재원이 부족하다는 점을 먼저 인정한 뒤, 그럼에도 이것이 더 큰 변화의 앞 단계일 뿐이라고 말한다.

근거로 제시된 것은 시민사회를 재는 자 자체가 바뀌었다는 사실이다. 예전에는 시민사회의 힘이 내부적이고 비정치적인 속성으로 여겨져 얼마나 발전했고 재원이 있고 전문화됐는지로 측정됐다. 지금 쓰이는 평가 틀은 다른 것을 묻는다. 시민사회가 차지하도록 허용된 공간이 얼마나 되는지, 국가와 재원기관의 권력으로부터 얼마나 자율적인지를 본다. 조직의 밀도가 아니라 조직이 움직일 수 있는 여지를 재는 쪽으로 옮겨 간 것이다. 이 환경에서 강한 조직은 여전히 필요하지만 더 이상 충분하지 않다는 것이 이 글의 논지다.

그다음 문장이 이번 호의 다른 꼭지들과 정확히 겹친다. 협력은 선의가 아니고, 모여서 회의하고 연결망을 만들고 좋은 아이디어를 워크숍하는 능력도 아니다. 협력은 공유된 열망을 공유된 행동으로 옮기는 역량이다. 그리고 사람들은 협력이 가치 있다고 설득돼서 협력하지 않는다. 기여가 경쟁보다 쉬워지는 조건이 있을 때 협력한다. 필자들은 그 조건을 만드는 일을 세 층으로 나눈다.

첫째 층은 협력이 가능한 조건의 설계다. 부에노스아이레스에서 열린 한 모임에서 40명이 넘는 연결망 구축자와 중간조직 실무자가 모였을 때 쓰인 장치들이 예로 나온다. 재원기관에게 자기 사업을 홍보하는 행위를 금지하는 규칙을 뒤 자리 경쟁을 줄이고 솔직한 교환의 공간을 늘렸고, 권력과 두려움과 기관의 현실에 관한 대화에 각자의 전부를 갖고 오도록 초대했다. 참가자들이 자기 영역을 지키는 자세에서 생태계 안의 자기 자리와 기여를 생각하는 자세로 옮겨 갔다는 것이다. 필자들이 재원기관에 남긴 교훈은 간명하다. 협력에 돈을 대지 말고, 협력을 가능하게 하는 설계 조건에 돈을 대라.

둘째 층은 유인 구조다. 조직들이 경쟁을 보상하는 재원 체계로 돌아가면 좋은 설계도 오래가지 않는다. 시민사회 조직은 재원과 가시성과 영향력을 두고 경쟁하고, 연결망은 스스로를 지탱할 재원 조차 없는 상태에서 집합 행동을 조율하도록 기대된다. 압력을 받으면 자기 기관을 지키는 것이 합리적인 반응이 된다. 필자들이 재원기관에 제안한 것은 세 가지다. 개별 행위자만이 아니라 집합적 작업 — 조율과 관계 형성과 의미 만들기과 공유 인프라 — 을 그 자체로 하나의 일로 보고 재원을

대는 것, 경쟁이 아니라 기여를 보상해 지식과 관계와 자원과 공로를 나누는 것이 손해가 아니라 이득이 되게 하는 것, 그리고 협력이 목표라면 나중에 조율되기를 바라지 말고 처음부터 공동의 과업을 중심으로 재원을 짜는 것이다.

셋째 층은 결정권의 재배치다. 필자들은 현지화 논의가 운영의 질문에서 정치적 질문으로 옮겨 갔다고 본다. 어떻게 더 잘 전달할 것인가가 아니라, 왜 결정이 여전히 특정 지역과 기존의 자원 보유·배분자에게 집중돼 있는가라는 질문이다. 유능한 현지 실행 조직이 부족한 것도 아니고, 중앙집중적 결정을 정당화하는 데 쓰이던 인프라 장벽 — 회계 실사의 복잡성 같은 것 — 도 새 국제 비영리 회계 기준으로 단순해지고 있다.

그렇다면 남은 질문은 하나다. 누가 재원을 받을 대상을 정하고 그 돈이 어떻게 쓰일지를 정하는가. 여기서 필요한 것은 협의를 넘어서 실질적이고 권한 있는 참여이고, 참여형 배분 같은 방식은 지역 사회와 조직과 자원기관 모두에게 새로운 기술과 실천을 요구하기 때문에 저절로 되기를 기대하지 말고 의도적으로 준비해야 한다는 것이 이들의 결론이다.

한국 시사점 — 이 세 층은 한국의 사회공헌·비영리 협력 논의에 그대로 대응된다. 첫째 층에서 한국이 놓치는 것은 대개 규칙이다. 기업이 파트너 단체들을 한자리에 모으는 자리를 만들 때, 그 자리가 실질적으로는 다음 지원 사업의 사전 심사처럼 작동하는 경우가 많다. 그러면 단체들은 솔직한 어려움 대신 성과를 말하게 되고 협력은 시작되지 않는다. 이번 사례의 홍보 금지 규칙 같은 장치를 한 줄 넣는 것만으로 자리의 성격이 바뀐다. 둘째 층은 예산 양식의 문제다. 한국의 지원 사업 예산 항목에는 사업비와 인건비는 있어도 '다른 단체와 함께 일하는 데 드는 시간'을 적을 칸이 없다.

회의와 조율과 공동 기록은 전부 각 단체가 자기 인건비에서 몰래 빼내 쓰는 비용이다. 협력을 요구하면서 협력의 비용을 인정하지 않는 구조가 협력을 어렵게 만든다. 컨소시엄 사업에 조율 예산 항목을 신설하는 것이 가장 빠른 조치다. 셋째 층은 시간이 걸린다. 배분 결정에 당사자와 지역 조직을 넣는 방식은 한국에서 아직 시범 사례 수준이고, 본격적인 논의가 올라오기까지는 18~36개월을 본다. 다만 그 전에 할 수 있는 준비가 있다. 우리 재단·기업의 심사위원 명단에 사업 지역에서 실제로 활동하는 사람이 몇 명 있는지 세어 보는 일이다.

 **심층 — 집합적 역량은 장려할 행동이 아니라 투자할 인프라라는 명제가 자원 배분의 언어를 바꾼다 (영국·글로벌 · 한국 도착까지 18~36개월)**

왜 중요한가. 이 글의 마지막 문장이 논지 전체를 압축한다. 집합적 역량은 만들 수 있지만, 자원기관이 그것을 장려할 행동이 아니라 투자할 인프라로 대할 때만 만들어진다는 것이다. 이 구별은 말장난이 아니라 예산 양식의 차이다. 행동은 권고문과 평가 항목으로 다루고, 인프라는 항목과 금액으로 다룬다. 지난 수십 년 동안 필란트로피는 개별 조직의 힘을 재는 방법 — 거버넌스, 재정 건전성, 리더십 — 을 정교하게 발전시켰지만 조직 사

이의 연결의 힘을 이해하거나 재거나 지원하는 데는 훨씬 적게 투자했다는 지적이 여기에 붙는다.

이번 호의 첫 꼭지에서 영국의 중개 조직이 문을 닫은 이유가 정확히 이것이었다. 그 조직은 '연결' 자체를 업으로 삼았는데, 자원 체계에는 연결을 재는 칸이 없었다. 부에노스 아이레스 모임의 한 참가자가 인용된 문장도 같은 자리를 가리킨다 — 시민사회는 전달 기제가 아니라 공공재라는 것. 시민사회를 사업과 서비스를 전달하는 조직들의 집합으로 보면 개별 조직을 강화하는 것이 당연한 대응이 되지만, 참여와 책무성과 집합 행동을 가능하게 하는 인프라의 일부로 보면 조직 사이의 관계와 연결 인프라에도 투자해야 한다는 결론이 나온다.

승자와 패자. 승자는 조율 그 자체를 자기 일로 정의하고 그것을 자원 제안서에 쓸 수 있는 조직이다. 지금까지 중간조직의 제안서는 대개 자기가 직접 만든 성과를 증명하려 애썼는데, 이 논지가 확산되면 "우리가 열두 개 단체가 함께 일하도록 만든 조건"이 성과로 인정되는 길이 열린다. 두 번째 승자는 소규모 지역 조직이다. 결정권 재배치가 진행된다면 자원 접근에서 가장 큰 이득을 보는 쪽이 이들이다. 세 번째 승자는 참여형 배분을 실제로 운영해 본 경험이 있는 소수의 재단이다. 이 기술은 문서로 옮기기 어려워서 해 본 곳과 안 해 본 곳의 격차가 크다.

패자는 먼저 협력을 성과 지표로만 요구하는 자원기관이다. 협력 실적을 평가 항목에 넣되 조율 예산은 주지 않는 구조는 단체들에게 서류상의 협력을 만들어 내게 만들고, 그 서류가 쌓일수록 실제 협력의 신뢰도가 떨어진다. 두 번째 패자는 자기 브랜드로 모든 것을 하려는 대형 조직이다. 공로를 나누는 것이 이득이 되는 유인 구조가 자리 잡으면, 단독 브랜드 사업은 상대적으로 비싼 선택이 된다. 세 번째 패자는 결정권을 협의로 대체해 온 조직이다. 의견을 듣는 절차는 갖췄지만 그 의견이 배분을 바꾼 기록이 없는 조직은 이제 그 사실 자체를 설명해야 하는 위치에 놓인다.

한국 적용. ① **컨소시엄 예산에 조율 항목을 만든다** — 전체 사업비의 3~5%를 회의와 공동 기록과 상호 방문에 쓰도록 명시하면, 협력이 각 단체의 몰래 비용에서 공식 업무로 바뀐다. ② **파트너 모임의 규칙을 문서로 정한다** — 이 자리에서 다음 지원 사업 이야기를 하지 않는다는 한 줄이 대화의 내용을 바꾼다. 자원기관 담당자가 그 자리에 있다면 더더욱 필요하다.

③ **공로 배분 방식을 사전에 합의한다** — 보도자료의 순서, 로고 표기, 성과 발표의 발표자를 사업 시작 시점에 정해 두면 성과가 나온 뒤의 갈등이 대부분 사라진다. ④ **심사 구성에 현장 좌석을 명시한다** — 심사위원 정원 중 최소 몇 석을 사업 지역 활동가나 당사자에게 배정하는 규정을 만든다. 자문이 아니라 표를 가진 자리여야 한다. ⑤ **자원 제안서 양식에 '함께 일할 조직' 칸을 넣는다** — 파트너를 나중에 붙이지 않고 처음부터 함께 신청하게 하면, 조율 비용이 사업 설계 단계에서 계산된다.

합정. 첫째, 협력을 인프라로 보자는 주장이 개별 조직 역량 강화를 그만두자는 말로 읽히면 최악의 조합이 된다. 필자들 자신이 그 일이 여전히 필요하고 만성적으로 재원이 부족하다고 먼저 못박았다. 연결에만 투자하고 매듭이 약해지면 연결할 것이 남지 않는다. 둘째, 참여형 배분을 형식으로 도입하면 오히려 신뢰가 깎인다. 당사자를 심사에 앉히고 그 의견이 결과를 바꾸지 않으면, 그 사람은 자기 이름이 정당화 장치로 쓰였다는 것을 정확히 안다.

도입 전에 어느 단계까지 권한을 줄지 문서로 정하고 그것을 참여자에게 미리 알려야 한다. 셋째, 이 논의를 국제개발 부문의 이야기로만 읽으면 한국 실무와 멀어진다. 현지화 논쟁의 구조는 서울 본사와 지역 사업장 사이, 중앙 재단과 지역 지회 사이에도 그대로 있다. 넷째, 조율 예산을 만들었는데 조율의 결과물을 정의하지 않으면 그 예산은 첫 번째 삭감 대상이 된다. 회의록이 아니라 공동으로 만든 산출물 — 공용 양식, 공동 조사, 합의문 — 을 산출 항목으로 적어 둘 것.

출처: Alliance Magazine (영국, 2026-09) — Beyond organisational strength: Civil society's next test

3. 자산을 만들어 준 다음이 진짜 문제다 — 커뮤니티 소유가 오래가려면 무엇이 더 필요한가

미국 루이지애나주 중부에 있는 17에이커 규모의 유기농 인증 농장은 한 비영리 조직이 소유하고 있다. 주빌리 저스티스(Jubilee Justice)라는 이 조직이 만든 것은 농업 사업이 아니라 공동체 소유를 통해 지어진 경제 인프라다. 옛 목화 농장 자리에 세워진 이 조직은 흑인 농민 공동체를 위한 쌀 인큐베이터 사업을 운영한다. 조직이 밝힌 문제의식은 구체적이다. 1920년대 이후 흑인 농민이 잃은 토지가 90%에 이른다는 것이고, 그 상실에서 회복하고 유산을 되찾게 하려고 이 사업을 만들었다는 것이다.

핵심은 소유의 범위다. 이 사업은 씨앗부터 시장까지 흑인 농민이 소유권을 갖는 방식으로 설계됐다. 협동조합 형태로 소유되는 쌀 도정 시설이 있어서 농민들이 가공과 시장 판매에서 나오는 수익을 자기 몫으로 남긴다. 식량 생산에만 집중하는 대신 부를 만들어 내고 지역이 통제권을 갖는 자산을 만들었다는 점에서, 이 조직은 사업에 재원을 대는 것과 그 사업이 계속되게 하는 경제 생태계에 재원을 대는 것을 구별한다.

기사가 던지는 질문은 그다음이다. 필란트로피가 공동체의 소유를 만들어 내는 데 성공했다면, 그 다음에는 무엇이 오는가. 기반을 세우는 것은 첫 번째 승리일 뿐이고, 그 소유가 지속되려면 무엇이 필요한지를 물어야 할 시점이라는 것이다. 공동체 소유는 초기 자본만으로 되지 않는다. 시장을 개척하는 일, 지역의 부를 쌓는 구조, 거버넌스, 장기 재정 지속성처럼 잘 보이지 않는 작업에 달려 있

다. 물리적 자산을 짓는 것은 첫 단계일 뿐이고, 공유된 소유가 실제로 오래가려면 최초 지원 기간을 넘어 존속하는 관계와 기관과 자원의 체계가 있어야 한다. 그것이 없으면 가공 시설과 구매자와 전문성과 몇 년에 걸쳐 일을 끌고 갈 거버넌스 구조에 접근할 길이 거의 없다.

기사는 하나의 답으로 지역 부 형성(community wealth building) 모델을 든다. 지역사회가 자기 자산에 대한 직접적인 소유와 통제권을 갖게 하는 것을 목표로 하는 경제 발전 모델로, 2005년에 처음 제시됐고 부가 지역에서 생성되고 지역에 남고 지역에서 공유되는 경제를 만들려는 접근이다. 사례로는 오하이오주 클리블랜드의 에버그린 협동조합이 제시된다. 직원 소유 기업들의 연결망을 통해 일자리를 만들고 중저소득 지역을 되살리는 것을 목표로 하는 이 조합은, 보조금에만 의존하는 대신 기업을 직원 소유로 전환하는 자산을 만들어 일자리와 소유권과 수익이 지역 안에 남게 했다. 기사가 이 사례에서 끌어내는 결론은 한 문장이다. 소유만으로는 충분하지 않다.

한국 시사점 — 한국의 기업 사회공헌과 지역 재생 사업에서 가장 자주 반복되는 실패 형태가 이 기사의 질문과 정확히 겹친다. 마을 카페를 지어 주고, 공동 작업장을 만들어 주고, 마을 기업의 초기 설비를 대 주는 사업은 많은데, 3년 뒤에 그 공간이 비어 있는 경우가 흔하다. 이 기사의 진단을 따르면 원인은 자산이 아니라 자산 뒤의 체계다. 만들어 준 시설에 판로가 붙어 있는가, 회계와 인사를 감당할 사람이 있는가, 의사결정 규칙이 문서로 있는가, 첫 지원이 끝난 뒤의 운영비가 어디서 나오는가. 네 가지 중 하나라도 비어 있으면 자산은 부담으로 바뀐다. 실무적으로 바꿀 수 있는 것은 지원 설계의 순서다.

시설비를 먼저 배정하고 운영을 나중에 논의하는 순서를 뒤집어, 3년 차 운영비의 출처를 사업계획서 1페이지에 적게 하는 방식이다. 두 번째는 소유의 주체를 명시하는 일이다. 한국의 많은 마을 사업에서 자산의 법적 소유자가 지자체이고 운영은 주민 조직인데, 그 사이의 권한과 책임이 협약서에 적혀 있지 않아 갈등이 생긴다. 세 번째는 판로다. 기업이 지역 사업을 지원할 때 가장 큰 기여는 대개 돈이 아니라 구매다. 우리 회사가 그 마을 기업의 제품을 몇 년 동안 얼마나 살 것인지를 지원 조건에 넣는 것이 시설비보다 오래 남는다. 이 논의가 한국의 지역 사회공헌 설계에 본격적으로 반영되기까지는 12~24개월을 본다.

 **심층 — 소유는 사건이고 지속은 체계다. 필란트로피가 만들어 줄 수 있는 것과 만들어 줄 수 없는 것의 경계가 여기서 갈린다 (미국 · 한국 적용은 이미 진행 중이라 시차를 따질 것이 적다)**

왜 중요한가. 이 기사가 던지는 질문은 사회공헌 실무 전체에 걸린다 — **우리가 준 것이 자산인가 아니면 그 자산을 운용할 능력인가.** 물리적 자산은 사진이 찍히고 보도자료가 나가고 준공식이 열린다. 반면 판로와 거버넌스와 장기 재정은 사진이 안 찍히고, 그래서 예산에서 먼저 잘린다. 기사가 사업에 재원을 대는 것과 그 사업이 계속되게 하는 경제 체계에 재원을 대는 것을 구별해야 한다고 못박은 이유가 여기 있다.

이 구별은 이번 호 두 번째 꼭지의 논지 — 집합적 역량은 장려할 행동이 아니라 투자할 인프라다 — 와 같은 자리를 가리킨다. 눈에 보이는 것에 돈이 가고 보이지 않는 것은 각자 알아서 해결하라고 남겨 두는 구조가 두 영역에서 같은 방식으로 실패를 만든다. 지난 호에 이 지면은 결정의 결과를 가장 오래 감당할 사람이 그 결정에서 배제되는 문제를 다뤘다. 이번 사례는 그 문제의 자산판이다. 자산을 갖게 된 공동체가 그 자산을 운용할 권한과 능력을 함께 갖지 못하면, 소유는 명의로만 남고 실질적인 결정은 다시 밖에서 이뤄진다.

승자와 패자. 승자는 지원 사업을 단계로 나눠 설계한 조직이다. 사례의 조직이 씨앗부터 시장까지를 하나의 사슬로 본 것처럼, 자산과 운영과 판로와 거버넌스를 각각의 항목과 기간으로 나눈 설계는 어느 고리가 끊어졌는지를 중간에 알 수 있다. 두 번째 승자는 구매력을 가진 기업이다. 지역 사업의 지속을 결정하는 변수 중 기업이 가장 싸게 제공할 수 있는 것이 안정적인 수요이고, 이것은 기부금보다 회계상으로도 다루기 쉽다. 세 번째 승자는 직원 소유·협동조합 형태의 운영 경험을 가진 중간지원조직이다.

자산 이전이 늘어날수록 그 자산을 받아 운영할 법인 형태를 설계해 본 경험이 희소 자원이 된다. 패자는 준공까지를 사업의 끝으로 보는 지원 구조다. 여기에는 지자체 공모 사업의 상당수가 포함된다. 두 번째 패자는 자산을 받았는데 운영 인력의 인건비 근거가 없는 주민 조직이다. 이들은 대개 무급 헌신으로 1~2년을 버티다가 소진된다. 세 번째 패자는 성과를 준공 건수로 보고하는 기업이다. 몇 년 뒤 그 시설의 현재 상태를 누가 묻기 시작하면 답할 자료가 없다.

한국 적용. ① **사업계획서에 '3년 차 운영비 출처' 칸을 만든다** — 한 줄이면 된다. 이 칸을 채우지 못하는 사업은 자산을 만들어 주지 않는 편이 낫다. ② **지원 조건에 구매 약정을 넣는다** — 시설비 1억보다 3년간 연 2,000만 원어치 구매 약정이 그 조직을 더 오래 살린다. 사내 구매 부서와 사회공헌 부서가 한 번 만나면 시작할 수 있는 일이다. ③ **소유와 운영의 권한표를 협약서에 붙인다** — 자산의 법적 소유자, 운영 주체, 수익의 귀속, 처분 결정권, 분쟁 시 절차 다섯 줄을 처음에 적는다.

나중에 적으면 이미 갈등 상태에서 적게 된다. ④ **운영 인력의 인건비를 사업비에 명시한다** — 주민 조직의 상근 인력 한 명분을 3년간 보장하는 것이 시설 규모를 키우는 것보다 지속 확률을 높인다. ⑤ **5년 뒤 점검을 지원 설계에 미리 넣는다** — 종료 보고가 아니라 종료 2년 뒤의 상태를 한 번 확인하는 약속을 넣으면, 운영 주체와 지원 주체 모두 설계를 다르게 한다.

함정. 첫째, 지역 부 형성 모델을 한국에 그대로 옮기려 하면 법인 형태에서 막힌다. 미국의 직원 소유 기업 구조는 한국의 협동조합기본법·사회적기업 제도와 세제·의사결정 규칙이 다르고, 형태를 흉내 내면 오히려 운영이 어려워진다. 옮길 것은 형태가 아니라 질문 — 수익이 어디에 남는가 — 이다. 둘째, 소유를 넘겨주는 것이 항상 옳은 것도 아니

다. 운영 역량이 없는 상태에서 자산이 넘어가면 그 조직은 자산 관리 부담 때문에 본래 활동을 줄이게 된다.

넘기는 시점의 판단 기준을 미리 정해 두어야 한다. 셋째, 이 논의를 농촌·마을 사업에만 해당하는 것으로 좁혀 읽으면 도시의 사례를 놓친다. 도시에서 공간을 지원받은 청년 단체·자활 조직도 정확히 같은 구조에 있다. 넷째, 구매 약정을 지원의 대체재로 쓰면 위험하다. 안정적 수요는 지속의 조건이지 초기 자본의 대체물이 아니고, 한 기업에 매출을 크게 의존하게 만들면 그 기업의 사정 변화가 그대로 조직의 존폐가 된다. 약정의 비중에 상한을 두는 것이 함께 필요하다.

출처: Nonprofit Quarterly (미국, 2026-08) — After Philanthropy Funds Community Ownership, What's Next?

02 임직원이 움직인다 — 자원봉사·프로보노

4. 반년 동안 이름표를 내려놓고 지역 기업 옆에 서 보게 하는 일 — 이바라키가 설계한 참여의 입구

일본의 한 비영리 조직이 이바라키현의 위탁을 받아 운영하는 프로그램의 2026년도 참가자가 확정됐다. 현 안의 기업 13곳과 현 밖에 사는 인재 14명을 짝지어, 2027년 2월까지 약 반년 동안 지역 자원을 활용한 상품·서비스 개발과 마케팅 같은 과제를 함께 진행한다. 9월 5일 미토시에서 열리는 발대식에는 기업과 인재가 한자리에 모여 각자의 과제 내용과 반년에 대한 각오를 밝히고, 이어지는 워크숍과 교류회에서 참가자끼리 연결망을 만든다. 다음 날에는 네 개 코스로 나뉘어 참여 기업과 현 안의 음식·관광 자원을 돌아보는 일정이 붙는다.

이 프로그램의 설계 의도는 이름에 드러나 있다. 현이 2019년부터 진행해 온 사업의 목표가 '관계 인구' 창출이고, 이 프로그램은 그중에서도 기업과의 협업을 입구로 삼아 경영자와 지역 자원에 깊이 연결되게 한다는 개념을 내걸었다. 구체적인 방식은 이렇다. 지역을 살리고 싶은 경영자가 도전하고 싶은 일을 하나의 과제로 만들어 내놓고, 그 내용과 그 사람이 지역에 갖는 마음에 공감한 인재가 팀원으로 참여해 둘이 함께 사업 성장과 지역 활성화를 밀고 나간다. 2022년도부터 운영해 누적으로 현 안의 기업 59곳에 현 밖 인재 71명을 연결했다.

운영 조직이 밝힌 근거가 흥미롭다. 이런 자리를 만드는 이유가 지역에서의 부업이나 인턴이 인생을 바꾸는 계기가 된다고 보기 때문이라는 것이다. 평소 소속 조직의 직함을 내려놓고, 자연과 사람의 연결이 주는 풍요로움을 느끼면서, 마음을 가진 핵심 인물과 함께 실천적으로 사업을 진전시키는 경험. 실제로 과거 참가자 중에는 프로그램이 끝난 뒤에도 그 기업과의 과제에 계속 관여하는 사

람이 있고, 프로그램을 계기로 이바라키로 이주한 사람도 있다고 밝혔다. 이 조직은 1997년에 시작한 장기 실천형 인턴십으로 학생과 지역·경영자를 연결해 왔고, 2018년부터는 부업·겸업을 통한 지역 과제 추진에 힘써 2만 명이 넘는 학생과 직장인이 여러 형태로 지역과 연결됐다고 설명한다.

한국의 기업 자원봉사·프로보노 설계와 비교하면 이 프로그램에서 눈에 띄는 것은 세 가지 장치다. 첫째, 기간이 반나절이나 하루가 아니라 반년이다. 둘째, 과제를 정하는 쪽이 지원자가 아니라 지역의 경영자이고, 인재는 그 과제와 그 사람에게 공감해서 지원한다. 셋째, 공공이 위탁하고 비영리가 운영하며 기업이 현장을 제공하는 삼각 구조라, 어느 한 축의 사정으로 프로그램이 사라지지 않는다.

한국 시사점 — 한국 기업의 프로보노는 대개 두 형태다. 회사가 정한 대상 단체에 직무 역량을 며칠 제공하는 형식과, 사내 공모로 팀을 꾸려 몇 달간 컨설팅을 붙이는 형식. 둘 다 중심축이 회사에 있다. 이바라키 방식이 다른 지점은 과제를 지역이 정한다는 것이고, 이 차이가 결과물의 성격을 바꾼다. 회사가 정한 과제는 회사가 잘하는 것을 주기 쉽고, 지역이 정한 과제는 지역이 필요한 것을 받게 된다. 실무적으로 옮길 수 있는 것은 세 가지다. 첫째, 다음 프로보노 사업에서 과제 제안서를 지역 파트너가 쓰게 하고 회사는 그중에서 고르는 순서로 바뀌 본다. 둘째, 기간을 늘리기 어렵다면 점점의 횟수를 늘린다.

반년짜리를 만들 수 없다면 두 달에 한 번씩 세 번 만나는 설계가 하루 여덟 시간보다 관계를 남긴다. 셋째, 지자체와의 협업 형태를 다시 본다. 한국에서도 지방자치단체가 관계 인구·생활인구 사업을 늘리고 있는데, 대부분 관광과 체류 중심이라 기업 인재의 참여 통로가 비어 있다. 기업이 먼저 이 통로를 제안하면 지자체 예산과 비영리 운영 역량을 함께 쓸 수 있다. 이 형태의 사업이 한국에서 본격적으로 나타나기까지는 12~24개월을 본다. 다만 지역과 인재를 연결하는 사업 자체는 이미 여럿 있으니, 새로 만들기보다 기존 사업에 우리 회사 인재를 얹는 쪽이 빠르다.

 **심층 — 참여의 단위를 '시간'에서 '관계의 지속'으로 바꾸면 설계의 거의 모든 항목이 바뀐다 (일본 · 한국 도착까지 12~24개월)**

왜 중요한가. 이 프로그램의 성과 지표를 상상해 보면 그 차이가 드러난다. 봉사 시간을 세는 지표로는 이 사업의 값을 잴 수 없다. 반년 동안 몇 시간을 썼는지가 아니라, 끝난 뒤에도 그 기업과 계속 일하는 사람이 있는지, 이주한 사람이 있는지로 성과를 말한다. 이번 호 첫 꼭지에서 나온 유엔 쪽 측정 체계가 개인의 성장과 공동체의 변화를 항목으로 세운 것과 같은 방향이다.

여기서 나오는 명제는 이렇다 — **참여의 질은 투입한 시간이 아니라 그 시간이 끝난 뒤에 무엇이 남았는가로 결정되고, 남는 것은 대체로 관계이지 산출물이 아니다.** 운영 조직이 '평소의 직함을 내려놓는다'는 표현을 쓴 것도 이 맥락이다. 직함을 유지한 채 하는 봉사는 회사의 역량을 잠시 빌려주는 일이고, 직함을 내려놓은 참여는 그 사람 자신이 지역과

맺는 관계가 된다. 회사 입장에서 후자가 더 남는 장사인 이유는 역설적이다. 사람이 개인으로 지역과 연결되면 그 연결은 인사 이동이나 예산 삭감으로 끊어지지 않는다.

승자와 패자. 승자는 삼각 구조를 만든 쪽이다. 공공이 위탁하고 비영리가 운영하고 기업이 현장을 제공하는 구조에서는 예산 주기와 운영 역량과 실제 과제가 각각 다른 주체에 있어서, 한 축이 흔들려도 나머지가 버틴다. 두 번째 승자는 지역의 중소기업이다. 도시의 전문 인재를 반년 동안 쓰는 일은 정상적인 채용으로는 불가능한데, 이 구조에서는 가능해진다. 세 번째 승자는 참여한 개인이다. 자기 직무를 다른 맥락에서 써 보는 경험은 이직 시장에서도 값이 나가고, 무엇보다 소속 조직 밖에서 자기 역량을 확인하는 기회가 된다.

패자는 일회성 봉사만 운영하는 기업이다. 직원 만족도 조사에서 봉사 프로그램의 평가가 낮게 나오는 이유가 대개 여기 있는데, 사람들은 자기가 도움이 됐다는 실감을 얻지 못하면 그 시간을 좋게 기억하지 않는다. 두 번째 패자는 과제를 회사가 정하는 프로보노다. 지역 파트너 입장에서 받고 싶지 않은 것을 거절하기 어려운 구조라, 사업이 끝난 뒤 그 산출물이 쓰이지 않는 경우가 많다. 세 번째 패자는 관계인구 사업을 관광 프로그램으로만 설계한 지자체다. 방문객 수는 늘어도 지역에 남는 관계가 얇다.

한국 적용. ① **과제 제안의 방향을 뒤집는다** — 다음 프로보노 공고에서 회사가 과제를 제시하지 말고, 파트너 조직·지역 기업이 과제를 제안하게 하고 사내에서 그것을 고르게 한다. 공고문 한 장을 고치는 일이다. ② **끝난 뒤의 연결을 설계에 명시한다** — 사업 종료 후 6개월 시점에 한 번 다시 만나는 일정을 처음부터 넣는다. 이 한 번이 관계를 사업에서 사람으로 옮긴다. ③ **직함을 내려놓는 규칙을 만든다** — 현장에서 회사 명함을 쓰지 않는다는 단순한 규칙이 참여자의 태도를 바꾼다.

사내 저항이 있다면 시범 팀 하나로 먼저 해 본다. ④ **지자체 사업에 인재를 얻는다** — 우리 회사가 사업장을 둔 지역의 관계인구·생활인구 사업 목록을 확인하고, 그중 하나에 사내 참여자를 배정한다. 새 예산 없이 시작할 수 있는 경로다. ⑤ **성과 항목에 '지속'을 넣는다** — 참여 인원과 시간 옆에 종료 후에도 관계가 이어진 건수를 적는 칸을 만든다. 첫해에는 대부분 0이 나오는데, 그 0이 설계를 바꾸는 근거가 된다.

합정. 첫째, 반년짜리 설계를 한국 기업에 그대로 요구하면 인사 규정에서 막힌다. 일본 사례의 참가자는 부업·겸업 형태로 참여하는데, 한국은 겸업 제한 규정이 있는 회사가 많다. 옮길 것은 기간이 아니라 점점의 반복이다. 둘째, 지역이 과제를 정하게 하면 회사의 역량과 어긋나는 과제가 올라올 수 있다. 이때 거절의 기준을 미리 밝혀 두지 않으면 파트너가 상처를 입는다. 우리가 줄 수 있는 역량의 목록을 먼저 공개하고 그 안에서 제안받는 방식이 안전하다.

셋째, 이주 사례를 성과로 앞세우면 사업의 목적이 흐려진다. 이주는 결과의 하나이지 목표가 아니고, 그것을 지표로 삼는 순간 참여자가 부담을 느낀다. 넷째, 공공 위탁 구조를 부러워하되 그 약점도 봐야 한다. 위탁 사업은 예산 연도에 묶여 있어서 연속성이 행정의

사정에 좌우되고, 그래서 이 사업이 2022년부터 이어질 수 있었던 것은 위탁 구조 자체가 아니라 운영 조직이 30년 가까이 같은 일을 해 왔다는 사실 덕분이다. 파트너의 축적을 보고 고르는 일이 구조를 흉내 내는 것보다 중요하다.

출처: ETIC. (일본, 2026-09) — 茨城県内の経営者と県外人材が協働し地域課題解決に挑む
「iBARAKICK! (イバラキック)」キックオフセレモニーを開催

03 함께 푸는 문제 — 협력적 거버넌스

5. 관계를 짓는 일을 행정 정원 안에 넣은 도시 — 트렌토의 열두 개 지구가 배운 것

이탈리아 트렌토시의 지구 행정 조직을 다룬 현장 연구가 공개됐다. 이 도시가 시도한 것은 행정이 복지의 공급자에 머무는 대신 지역사회의 자원을 활성화하고 촉진하고 키우는 기관이 되겠다는 전환이고, 그 방식으로 관료적 접근과 순수한 급부 논리를 넘어서서 지역에서 이미 작동하는 관계망을 보충하고 지원하는 보충적 역할을 맡겠다는 것이다.

구조는 다중심적이다. 하나의 중심 대신 열두 개의 자율적인 지구가 각자의 지역에 뿌리내리고 있고, 이 분권의 정치적·전략적 조율은 매달 한 번 담당 시의원이 참석한 가운데 열리는 지구장 협의회가 맡는다. 이 자리가 각 동네의 문제를 공유된 전략으로 바꾸는 장치이자, 변두리 지역의 관리가 조각조각 흩어질 위험을 막는 장치라고 연구는 설명한다.

이 모델을 가능하게 하는 핵심 요소로 지목된 것은 조직도 협의회도 아니라 한 사람의 직책이다. 지구 조직의 정식 인력 구성 안에 '지역사회 애니메이터'가 들어 있다. 이 사람은 공공 절차의 형식성과 지역에서 올라오는 온갖 요구 사이를 끊임없이 오가는 점점 역할을 한다. 단순한 중개 기능이 아니라 유연한 방법론적 거점이라는 것이 연구의 표현인데, 기관의 전문 용어와 행정 절차를 지역사회에 실제 기회로 번역하고, 반대로 지역의 필요를 일관된 행정 경로로 바꿔 내는 일을 한다. 일상 업무는 지역을 계속 지도로 그리고 평가해 숨어 있는 자원을 찾아내고, 집단들 사이의 대등한 공동 설계를 촉진하고 촉매하는 것으로 이뤄진다.

같은 사업이 동네마다 다른 얼굴을 갖게 된다는 대목이 이 연구에서 가장 실용적인 관찰이다. 재사용 실험실 사업을 예로 들면, 지역 공동체와의 결속이 강한 한 지구에서는 주민과 지역 단체가 공간과 개방 시간과 교환의 일상적 관리를 스스로 맡는 자발적이고 상향식인 방향으로 갔다. 다문화 구성이 복잡하고 주거 밀도가 높은 다른 지구에서는 당시 지구장의 주도로 시작됐고, 중고 물건을 교환하는 일이 사람들을 만나게 하고 숨어 있던 고립을 발견하고 고령자와 이주 배경 가정을 가까이 오게 만드는 기회가 됐다. 대학생이 많은 또 다른 지구에서는 디지털 플랫폼과 사회관계망 쪽으로 방향이 잡혔고, 시민들이 지구를 거치지 않고 직접 소통하고 약속을 잡을 수 있게 설계됐다.

이 모든 실험을 시간 위에서 지탱하는 공통 구조로 제시된 것이 '협력 협약'이다. 공모와 심사라는 전통적인 위계 논리를 넘어 공공 기관과 시민 — 단체로 조직됐든 비공식적인 이웃 모임이든 — 사이의 대등한 관계를 만드는 것이 이 도구의 목표다. 도시의 공동체 공간 지침 안에 규정돼 있고, 공간과 시간의 유연한 사용, 활동의 다양성, 재료의 공유, 함께 쓴 규칙 같은 포용 지향의 요소들로 그 맥락을 기술한다. 연구는 이 장치를 상호성의 작동기라고 부르며, 지역에 사는 사람의 일상적 경험 이 공동의 웰빙과 동네 관계의 돌봄에 실제로 영향을 미칠 가능성과 결합되도록 공식적인 정당성을 부여하는 것이라고 설명한다.

마지막 절의 진단이 이번 호의 다른 꼭지들과 겹친다. 근접 복지의 성공은 숫자 지표나 제공된 서비스의 양만으로 잴 수 없고, 순전히 행정적인 논리를 넘어 평가를 사회적 관계망의 질과 견고함과 발전 쪽으로 돌려야 한다는 것이다. 이 관점 전환이 있어야 서로 멀어 보이는 개입들 뒤의 통일된 설계가 보이고, 그 개입들은 고립된 활동이 아니라 신뢰와 결속을 만들어 내기 위한 장치로 태어났다는 것이다.

한국 시사점 — 한국에도 비슷한 이름의 자리들이 있다. 마을활동가, 주민자치회 간사, 도시재생 코디네이터, 사회복지관의 마을 담당. 문제는 대부분이 사업 기간에 묶인 계약직이거나 위탁 사업의 인건비 항목이라는 점이다. 트렌토가 다른 지점은 이 자리를 지구 조직의 정식 인력 구성 안에 넣었다는 것이고, 그래서 사업이 끝나도 사람이 남는다. 한국의 사회공헌 실무자가 이 사례에서 가져갈 수 있는 것은 세 가지다. 첫째, 우리가 지원하는 지역 사업에서 그 관계를 짓는 사람의 고용 형태가 무엇인지 확인한다. 사업이 3년인데 그 사람의 계약이 1년 단위면, 우리가 사는 것은 관계가 아니라 활동이다.

둘째, 같은 사업이 동네마다 다른 얼굴을 갖는 것을 실패가 아니라 성과로 읽는 평가 양식을 만든다. 한국의 지원 사업 평가표는 대개 동일 프로그램의 동일 실행을 전제하고 있어서, 현장이 자기 방식으로 변형하면 감점 요인이 된다. 셋째, 협약의 형태를 다시 본다. 공모와 심사 대신 협약으로 관계를 만드는 방식은 한국에서도 사회적 가치 조례를 둔 몇몇 지자체가 시도하고 있지만, 기업 사회공헌에는 거의 들어오지 않았다. 우리가 지역 주민 모임과 맺는 문서가 지원 신청서인지 협약서인지에 따라 상대가 우리를 대하는 방식이 달라진다. 이 방식이 한국의 기업·재단 실무에 들어오기까지는 18~36개월을 본다.

 **심층 — 관계를 짓는 일이 사업의 부산물이 아니라 누군가의 정식 직무일 때만 그 관계가 사업보다 오래 산다 (이탈리아 · 한국 도착까지 18~36개월)**

왜 중요한가. 이 사례의 결정적인 지점은 방법론이 아니라 인사다. 지역사회 애니메이터가 하는 일 — 지역을 지도로 그리고, 숨은 자원을 찾고, 집단 사이의 공동 설계를 촉진하는 일 — 은 한국의 현장에서도 누군가가 이미 하고 있다. 다르게 말하면 이 일은 어디에나 있는데, 그 일이 '누구의 직무인가'만 다르다. 한국에서는 대개 사업 담당자가 본업 위에 얹어서 하거나 사업 기간에만 존재하는 사람이 한다.

그래서 여기서 나오는 명제는 조직론이 아니라 노동의 문제다 — **관계를 짓는 일이 누구의 정식 업무도 아닌 조직에서, 그 일은 늘 가장 헌신적인 사람의 개인 시간에서 나오고 그 사람이 소진되면 함께 사라진다.** 이번 호의 다른 꼭지들이 같은 자리를 다르게 가리킨다. 첫 꼭지에서 영국의 중개 조직이 사라진 것도 연결이 누구의 예산 항목도 아니었기 때문이고, 둘째 꼭지가 집합적 역량을 인프라로 다루라고 한 것도 같은 요구다. 트렌토는 그 요구를 가장 단순한 방식으로 이행했다. 정원표에 한 줄을 넣은 것이다.

승자와 패자. 승자는 이 직무를 정규 인력으로 가진 기초 행정이다. 사업 공모의 성패와 무관하게 지역의 지도가 계속 갱신되고, 그래서 다음 사업이 왔을 때 준비된 파트너 목록이 이미 있다. 두 번째 승자는 비공식 주민 모임이다. 협약이라는 도구가 법인격 없는 이웃 모임에도 공식적인 정당성을 주기 때문에, 단체를 만들어야만 공공과 일할 수 있던 문턱이 낮아진다. 세 번째 승자는 지역마다 다른 방식을 허용하는 재원기관이다. 같은 사업이 세 지구에서 세 얼굴로 나타났다는 사실은 그 사업이 각 지역의 실제 조건과 맞물렸다는 증거이고, 이런 사업의 지속률이 높다.

패자는 표준 매뉴얼로 전국 확산을 노리는 사업이다. 매뉴얼은 확산 속도를 높이지만 각 지역의 자원을 활용하지 못해 사업 종료와 함께 소멸한다. 두 번째 패자는 관계 형성을 성과로 인정하지 않는 평가 체계다. 여기서는 주민 관계망을 만드느라 쓴 6개월이 실적 없는 기간으로 기록되고, 그래서 담당자가 그 6개월을 건너뛰고 눈에 보이는 활동부터 시작하게 된다. 세 번째 패자는 계약직으로 관계를 사려는 조직이다. 관계는 사람에게 붙는데 계약은 기간에 붙는다.

한국 적용. ① 파트너 조직의 관계 담당자 고용 형태를 실사 항목에 넣는다 — 지원 심사서에서 사업비 구성은 보는데 그 사업을 할 사람의 고용 안정성은 보지 않는다. 한 줄 추가로 지속 가능성 판단이 크게 정확해진다. **② 평가표에 '지역별 변형' 칸을 만든다** — 표준안 대비 무엇을 왜 바꿨는지를 적게 하고, 그것을 감점이 아니라 가점으로 다룬다. 트렌토의 세 지구 사례가 그 근거 자료가 된다. **③ 협약서 양식을 하나 만들어 둔다** — 지원 신청서 대신 쓸 수 있는 대등한 형식의 문서를 미리 준비하면, 비공식 주민 모임과도 일할 수 있게 된다.

공간·시간의 사용 규칙과 함께 정한 규칙을 명시하는 항목이 핵심이다. **④ 관계 형성 기간을 사업 기간에 포함한다** — 3년 사업이면 첫 6개월을 관계 형성 기간으로 명시하고 그 기간의 산출물을 활동 실적이 아니라 지역 지도와 파트너 목록으로 정의한다. **⑤ 지구장 협의회에 해당하는 자리를 만든다** — 우리가 여러 지역에서 같은 사업을 할 때, 각 지역 담당자가 한 달에 한 번 모여 문제를 공유 전략으로 바꾸는 자리를 둔다. 이 자리가 없으면 지역별 사업은 서로를 모른 채 같은 실수를 반복한다.

함정. 첫째, 애니메이터라는 직책 이름을 도입하는 것으로 이 사례를 옮겼다고 착각하기 쉽다. 한국에도 이미 여러 이름이 있고 문제는 이름이 아니라 그 자리가 정원 안에 있느냐다. 둘째, 다중심 구조를 무조건 좋은 것으로 읽으면 조율 비용을 놓친다. 열두 개 지구

가 각자 움직이는 구조는 매달 열리는 협의회라는 비용을 지불하고 유지되는 것이고, 그 비용을 내지 않으면 분권은 곧 방치가 된다. 셋째, 협약 방식이 공모보다 항상 낫다고 볼 수는 없다.

공모에는 기회의 공개라는 장점이 있고, 협약은 이미 아는 사람과 계속 일하게 되는 편향을 만들 수 있다. 두 도구를 함께 쓰되 어느 사업에 무엇을 쓸지 기준을 정해 두는 것이 맞다. 넷째, 이 연구가 인턴십 과정의 현장 연구라는 점을 잊으면 안 된다. 성과가 검증된 평가 보고가 아니라 구조와 방법을 정리한 기술이고, 이 모델이 실제로 고립을 얼마나 줄였는지에 대한 수치는 제시되지 않았다. 참고할 것은 결과가 아니라 설계다.

출처: Percorsi di Secondo Welfare (이탈리아, 2026-09) — Le circoscrizioni di Trento: snodi di partecipazione e coesione sociale

04 지역 현장 — 우리 동네를 바꾸는 법

6. 8년 동안 배운 것은 '지원'이 아니라 '역할'이었다 — 한 복지관이 남긴 실천 기록

서울의 한 종합사회복지관이 2019년부터 8년 동안 고립 가구를 만나 온 과정을 사회복지 전문지에 실었다. 시작은 사업 참여였다. 2019년 서울복지재단의 고립가구 주민관계망 형성 사업에 들어가면서 본격적으로 이 문제에 손을 댔고, 이후 사회복지공동모금회 지원 사업과 관악구 고독사 예방 민관협력 사업, 서울시 고립가구 전담기구 사업을 거치며 경험을 쌓았다. 2023년 12월에는 그 과정을 실천 사례집으로 냈고, 2026년에는 돌봄 공동체 문화를 만드는 사업으로 자기들만의 실천 경로를 정리했다.

문제의식의 출발점은 2019년 여름 관악구에서 일어난 사건이었다. 탈북민인 40대 여성과 장애가 있는 여섯 살 아들이 사망한 지 두 달이 지나서 발견됐다. 인근에서 이 일을 지켜본 실무자들이 던진 질문이 기록의 첫 문장이다. 지역에는 공공기관도 있고 복지관 같은 민간 기관도 있고 다양한 주민 단체도 있는데, 왜 그 관심과 지원이 이 가정에는 가 닿지 않았는가. 결론은 관계와 연결의 문제라는 것이었다.

누군가 괜찮은지 물어봐 준 사람이 있었다면, 도움을 줄 수 있는 곳에 알려 준 사람이 있었다면 달랐을 것이라는 아쉬움이였다. 여기서 나온 개념이 '고독사 이전의 고독생'이다. 죽음은 예측하고 막을 수 없지만 고독한 삶은 다르지 않겠느냐는 것, 그리고 취약할수록 사회적 연결과 지지가 부족하고 그것이 곧 위험 요소가 되므로 사회적 연결이 곧 사회적 안전망이라는 것이다.

기록의 값은 실패를 그대로 적었다는 데 있다. 고립 가구를 찾아내기 위해 문고리 편지를 만들어 집집마다 걸어 보고, 온·오프라인 마음 우체통을 곳곳에 설치해 보고, 발굴에 도움을 줄 수 있는 마을 지킴이 상점을 찾아 협약도 맺었다. 각각 의미가 없지는 않았지만 투입한 노력만큼의 발굴 성과로 이어지지는 않았다고 썼다. 그 과정에서 배운 것은 사회복지사가 지역 주민에게 아는 사람이 되어 주는 일이 중요하다는 것이었다. 아는 사람이 있을 때 연락하기 쉽고, 아는 관계가 되는 데는 시간과 과정과 단계가 필요하다는 것이다. 지금은 도움이 되는 정보와 참여할 만한 프로그램을 담은 마을 편지를 매월 만들어 동주민센터 주무관과 이웃 지킴이 상점과 주민들을 통해 전달하고 있다.

두 번째 실패도 기록됐다. 외출 기회가 적은 사람들에게 만남을 제안하려고 소모임을 열고 명절에 함께 송편이나 만두를 빚는 활동을 제안해 봤지만, 고립 위험군으로 분류되는 사람들이 관심과 욕구가 있어도 선뜻 참여하기는 쉽지 않았다. 오랜 고립으로 무기력한 경우도 많아 먼저 시간을 갖고 관계를 쌓아야 했다. 요리와 공예와 운동과 명절 활동으로 관계의 시작을 만들어 봤지만, 이벤트성 초대만 지속 가능한 관계로 나아가는 데는 한계가 느껴졌다고 적었다. 이벤트로 친구나 이웃을 인위적으로 만들어 줄 수는 없었다는 것이다.

그래서 도달한 것이 상시적이고 지속 가능한 장을 만드는 방향이었다. 이들이 만난 사람들은 대체로 건강이 좋지 않아 중장년에도 경제활동을 못 하고 무료한 시간을 보내고 있었고, 보통 사람들이 시간을 보내는 방식은 가까운 사람과 밥을 먹고 커피를 마시고 동네를 산책하는 평범한 일상이라는 관찰에서 관심사와 취미를 매개로 한 돌봄 생태계 구상이 나왔다. 적어도 일주일에 한 번은 갈 곳이 있고 만날 사람이 있게 하자는 것이 목표였고, 예산이 있을 때는 활용하고 없을 때는 동아리로 자율 운영할 수 있는 구조를 지향한다고 밝혔다.

가장 중요한 전환은 마지막 절에 있다. 고립 위험 가구를 대상으로 활동을 기획할 때 조심스러웠던 것이 낙인감이었고, 그래서 '사회적 고립 위험가구'라는 용어를 보고서가 아닌 실제 프로그램에 쓰고 싶지 않았다고 적었다. 대신 건강과 환경을 생각하는 마을학교와 마을동아리를 만들고, 관련 사업을 수행할 때는 참여자를 '지구돌봄 캠페이너'로 불렀다.

환경동아리 이름으로 플로깅을 하고 지역 행사에 환경실천가로 참여하게 했더니, 참여 주민들이 도움을 받는 존재가 아니라 나만의 방식으로 사회에 참여하고 기여하는 사람으로서의 자부심을 갖게 됐다는 것이다. 변화를 보인 주민들은 한결같이 나도 도움을 받았으니 같은 어려움을 가진 사람을 돕고 싶다고 말했고, 그래서 복지관은 이들이 정리수납 전문 과정을 수료하도록 도왔고 그 배움을 기반으로 '우리동네 정리단'이 생겼다. 다섯 명은 서울복지재단의 고립회복 당사자 치유행동가 양성 사업에 참여해 같은 어려움을 가진 이웃을 돕는 활동가가 됐다.

기록의 결론은 한 문장이다. 앞으로의 지역사회복지가 '지원'보다 '역할'을 더 많이 이야기해야 한다는 것. 누구나 누군가에게 필요한 사람이 될 수 있는 경험, 자신의 재능과 관심으로 공동체에 기여할 수 있는 경험이 많아질수록 사회적 연결이 단단해지고, 고립을 예방하는 가장 강력한 힘은 서비스를 많이 받는 데 있는 것이 아니라 공동체 안에서 자신의 자리를 갖는 데 있다는 것이다.

한국 시사점 — 이 기록은 기업 사회공헌 담당자가 지역 사업을 설계할 때 쓸 수 있는 실무 지침을 그대로 담고 있다. 첫째, 발굴에 자원을 몰아넣는 설계를 재고할 것. 문고리 편지와 우체통과 상점 협약이 실패한 것이 아니라, 그것들이 작동하려면 먼저 아는 사람이 있어야 한다는 순서가 확인된 것이다. 기업 지원 사업에서 첫째 성과를 발굴 건수로 잡으면 파트너는 이 순서를 건너뛰게 된다. 둘째, 이벤트형 프로그램의 한계를 지표에 반영할 것. 명절 행사와 체험 활동은 관계의 시작에는 유효하지만 그것으로 관계가 지속되지는 않는다.

우리 사업의 항목이 전부 단발 행사라면 그 사업은 관계를 만드는 사업이 아니라 순간을 만드는 사업이다. 셋째, 참여자를 부르는 이름을 사업 설계 문서에 명시할 것. 이 사례에서 가장 큰 전환을 만든 것은 예산이 아니라 호칭이었다. 우리 사업 참여자를 대외적으로 무엇이라 부를지 정하고, 그 이름이 도움받는 사람이 아니라 무언가를 하는 사람을 가리키게 하는 것만으로 참여의 성격이 바뀐다. 넷째, 회복한 당사자가 다음 사람을 돕는 경로를 예산에 넣을 것. 정리수납 자격 과정 하나가 활동 주체를 만들어 냈다는 사실은 소액으로 큰 전환을 만드는 지점이 어디인지 알려 준다.

 **심층 — '지원보다 역할'은 온정적 표현이 아니라 고립 예방의 작동 원리에 관한 주장이다 (한국 · 이미 도착한 흐름이라 시차를 따질 것이 없다)**

왜 중요한가. 이 기록이 도달한 명제는 사회공헌 실무 전체를 다시 배치하게 만든다 — **고립을 예방하는 것은 서비스의 양이 아니라 그 사람이 공동체 안에서 갖는 자리이고, 서비스는 자리를 만들어 주지 못하면 오히려 자리 없음을 확인시켜 준다.** 이 문장이 왜 강한지는 실패 기록에서 나온다. 이들은 발굴 장치를 여러 개 만들었고 초대 프로그램을 여러 번 열었다. 두 시도 모두 대상을 '받는 사람'으로 전제한다. 받는 사람으로 초대받은 자리에 오랜 고립 상태의 사람이 나오기 어려운 이유는 무기력만이 아니라 그 자리에 가면 자기가 무엇인지 확인하게 되기 때문이다.

반면 지구돌봄 캠페이너로 초대받으면 나가는 이유가 생긴다. 이것은 심리적 기법이 아니라 역할의 문제다. 이번 호 첫 꼭지의 명제 — 참여의 병목은 동기가 아니라 조건이다 — 가 여기서 다른 얼굴로 나타난다. 기업 임직원에게 조건이 시간과 비용이라면, 고립된 주민에게 조건은 자기가 무엇으로 불리는가다. 트렌토의 애니메이터가 하는 일도 결국 같은 것이다. 숨어 있는 자원을 찾는다는 표현은 도움이 필요한 사람을 찾는다는 뜻이 아니라 각자가 가진 것을 발견한다는 뜻이다.

승자와 패자. 승자는 사업의 단계를 관계·역할·기여 순으로 설계한 조직이다. 이 순서를 지키면 3년 차에 참여 주민이 활동 주체가 되어 나타나고, 그때부터 사업 비용이 줄면서 효과가 커진다. 두 번째 승자는 자격 과정을 사업에 결합한 조직이다. 정리수납이든 치유활동가든, 배움과 자격이 붙으면 그 사람은 다음 해에 다른 신분으로 사업에 참여한다.

소액으로 신분 전환을 만들 수 있는 몇 안 되는 장치다. 세 번째 승자는 노인일자리 같은 기존 제도와 결합한 사업이다.

기록이 지적하듯 일자리에 참여하면 소득만이 아니라 소속된 공동체가 생기고, 매일 갈 곳과 해야 할 일과 만날 사람이 생기며, 그 자체로 관계망이 형성된다. 패자는 대상자 수와 서비스 건수로만 평가받는 사업이다. 이 지표 아래에서는 참여자를 활동 주체로 전환시키는 순간 그 사람이 실적에서 빠진다. 두 번째 패자는 낙인 용어를 프로그램 이름에 그대로 쓰는 사업이다. 참여율이 낮게 나오는 원인이 대체로 여기에 있는데, 원인이 이름에 있다는 것은 잘 드러나지 않는다. 세 번째 패자는 단기 성과를 요구하는 재원 구조다. 아는 사람이 되는 데 필요한 시간과 과정과 단계는 1년 사업의 보고서에 적을 것이 없는 기간이다.

한국 적용. ① 프로그램 명칭 규칙을 만든다 — 대상자 분류 용어를 프로그램 이름과 현장 호칭에 쓰지 않는다는 한 줄을 사업 지침에 넣는다. 보고서 안에서는 필요한 용어를 쓰되 현장에서는 쓰지 않는 이중 표기를 원칙으로 한다. **② 1년 차 성과 항목을 관계로 정의한다** — 발굴 건수 대신 정기적으로 얼굴을 아는 주민 수, 매월 소식을 전달하는 경로 수 같은 항목을 첫째 성과로 인정한다. **③ 역할 전환 예산을 별도로 둔다** — 자격 과정 수강료와 활동비로 쓸 수 있는 소액 항목을 만든다.

전체 사업비의 3%면 충분한 경우가 많다. **④ 동아리 자율 운영 조건을 미리 설계한다** — 예산이 있을 때와 없을 때의 운영 방식을 처음부터 두 갈래로 적어 두면, 지원이 끝난 뒤 모임이 그대로 이어질 확률이 크게 올라간다. **⑤ 주민 편지 같은 저비용 상시 통로를 우리 사업에 붙인다** — 월 1회 소식지를 만들어 동주민센터와 동네 상점을 통해 배포하는 일은 비용이 거의 들지 않으면서 관계의 상시성을 만든다.

함정. 첫째, '지원보다 역할'을 서비스를 줄여도 된다는 뜻으로 읽으면 정반대 결과가 나온다. 이 기록의 조직은 사례관리와 지역복지 사업을 통합 운영하며 서비스를 유지한 상태에서 역할을 더한 것이지 서비스를 대체한 것이 아니다. 소득과 건강과 주거의 결핍은 역할로 해결되지 않는다. 둘째, 역할 부여를 성급하게 하면 부담이 된다. 회복 과정에 있는 사람에게 다른 사람을 돕는 자리를 제안하는 시점은 본인이 먼저 그 의사를 표현한 뒤 여야 한다. 이 기록에서도 순서가 그랬다. 셋째, 낙인 회피를 위해 대상을 흐리면 사업이 표류한다.

이름은 열어 두되 내부적으로는 누가 참여해야 하는지에 대한 판단을 유지해야 하고, 이 이중 관리가 실무자에게는 상당한 부담이라는 점을 예산과 인력에 반영해야 한다. 넷째, 8년이라는 시간을 성공의 조건으로만 읽으면 시작할 수 없게 된다. 이 기록이 보여 주는 것은 8년이 필요하다는 것이 아니라, 각 단계에서 무엇이 실패했고 왜 실패했는지를 기록해 둔 조직만이 다음 단계로 갈 수 있다는 것이다. 실패 기록을 성과 보고서에 쓸 수 있게 허용하는 것이 재원기관이 할 수 있는 가장 값싼 기여다.

7. 미소를 지키는 일이 미소 가게만의 일은 아니며 — 60년 된 가게가 커뮤니티 공간을 연 이유

일본 도야마현 우오즈시에 있는 창업 60년째 된 된장 가게가 2022년에 가게가 있는 지구에 커뮤니티 공간을 열었다. 모든 공정을 손으로 담그고 알코올이나 첨가물을 쓰지 않는 된장을 만들어 온 곳이다. 새 공간에서는 감주를 쓴 젤라토와 된장 만들기, 식사와 행사를 통해 사람이 모이고 지역과 새로운 관계를 맺는 자리를 만들고 있다. 대표가 한 말이 이 결정의 성격을 요약한다. 된장이라는 문화를 지키는 것은 된장 가게만의 일이 아니라고 생각한다는 것이다.

가게의 시작은 전후로 거슬러 올라간다. 친척에게 논 한 필지를 받아 생계를 꾸리려 애쓰던 조부모가 찾아낸 일 중 하나가 집 한 칸에서 할 수 있는 누룩 만들기였고, 1957년 무렵의 일이다. 그 뒤로 농사를 주로 하면서 겨울 농한기에 누룩과 된장을 만들게 됐다. 주변 쌀농가에서 쌀을 맡아 누룩과 된장으로 만들어 돌려주는, 얼굴이 보이는 범위의 위탁 가공업이었다. 손으로 정성껏 만든 된장의 평판이 퍼지면서 지역 사람들에게 없어서는 안 될 것이 됐다.

전환점은 현 대표가 스무 살을 넘긴 무렵에 왔다. 그때 이미 식생활 변화로 된장 소비량이 크게 줄기 시작했고 일 년 치 된장을 위탁 가공으로 담그는 가정도 줄어들어, 조부모는 자기 대에서 된장 가게를 끝낼 생각이었다. 대표는 처음에는 이제 다른 집 된장을 사 먹게 되겠구나 정도로만 생각했는데, 태어날 때부터 그 된장으로 자란 터라 그 맛이 없어지는 것을 상상할 수 없었다고 했다.

그래서 장사로 할지는 미뤄 두고 자기들이 먹을 만큼이라도 만들 수 있게 되려고 할머니에게 된장 만들기를 배우기 시작했다. 배우는 과정에서 알게 된 것은 그 된장을 기다리는 손님이 많다는 사실이었다. 당신들 된장이 아니면 된장국을 못 먹겠다고 말해 주는 동네 어르신들의 목소리를 들으면, 이건 없애면 안 되는 것이 아닐까 생각하게 됐다는 것이다. 손으로 만드는 맛은 한번 사라지면 되살리는 것이 거의 불가능하다는 판단이 결정을 굳혔다.

이 기사가 놓인 자리도 함께 볼 만하다. 마쓰리와 공예와 향토 요리, 오래된 마을과 농업처럼 그 땅에서만 자라 온 문화와 삶의 방식이 일본 각지에서 사라지고 있고, 담당자의 고령화와 인구 감소로 축제가 끊기고 밭이 묵고 오래 이어져 온 지혜와 기술이 없어진다는 진단이 앞에 놓여 있다. 그것은 극적인 사건이 아니라 소리 없이 조금씩 진행되며, 한 번 끊기면 되찾기가 거의 불가능하다는 것이다. 기사가 던지는 질문은 그래서 그것을 지키는 일이 누구의 일이냐는 것이고, 이 가게가 내놓은 답이 커뮤니티 공간이었다.

한국 시사점 — 이 사례에서 한국의 지역 사회공헌 담당자가 가져갈 수 있는 것은 감동이 아니라 구조다. 첫째, 지역 문화를 지키는 사업의 주체를 그 문화를 업으로 하는 사람에게만 맡기는 설계는 대개 실패한다. 종갓집 음식이든 전통 시장의 기술이든 지역 축제든, 그 일을 하는 사람의 수가 줄어드는 것이 문제의 본질인데 그 줄어드는 사람들에게 보존의

책임까지 없는 구조이기 때문이다. 이 가게가 만든 것은 된장을 계속 만들 사람이 아니라 된장에 관여할 사람을 늘리는 자리였다. 둘째, 관여의 문턱을 낮추는 형식이 중요하다.

젤라토와 식사와 행사는 된장에 관심 없는 사람도 들어올 수 있는 입구이고, 들어온 뒤에 된장 만들기가 있다. 기업이 지역 문화 사업을 지원할 때 대개 본체 활동에만 예산을 붙이는데, 실제로 필요한 것은 그 앞의 입구다. 셋째, 공간의 운영 주체가 생업을 가진 사업자라는 점이 지속성의 근거가 된다. 지원금으로 운영되는 커뮤니티 공간은 지원이 끝나면 닫히지만, 본업이 있는 곳에 붙은 공간은 본업이 계속되는 한 남는다. 지역 공간 지원 사업의 대상을 비영리 단체로 한정하는 관행을 재고할 만한 근거다.

 **심층 — 사라지는 것을 지키는 일은 그것을 만드는 사람을 늘리는 것이 아니라 그것에 관여하는 사람을 늘리는 문제로 다시 정의된다 (일본 · 한국 도착까지 12~24개월)**

왜 중요한가. 이 사례가 사회공헌 실무에 주는 것은 보존 사업의 목표 설정을 바꾸는 명제다 — **후계자가 없어서 사라지는 것이 아니라 관여하는 사람이 없어서 후계자가 생기지 않는다.** 순서를 뒤집으면 사업 설계가 달라진다. 후계자 양성 사업은 대개 소수를 깊게 훈련시키는 형태인데, 그 소수가 생업으로 삼을 시장이 없으면 훈련은 소진된다. 반면 관여자를 늘리는 사업은 시장 자체를 조금씩 만든다.

이 가게의 손님 중 젤라토를 먹으러 온 사람이 된장을 사게 되고, 된장 만들기 체험에 온 사람이 그 맛을 아는 사람이 되며, 그 사람들이 있는 한 이 가게가 계속될 이유가 생긴다. 이번 호 다른 꼭지들과의 연결도 분명하다. 신림의 기록이 도달한 '지원보다 역할'과 이 사례의 '관여의 확대'는 같은 구조다. 대상을 수혜자로 두면 관계가 한 방향이고, 참여자로 두면 관계가 순환한다. 트렌토의 재사용 실험실이 물건 교환을 통해 고립을 발견한 것도 같은 원리 위에 있다.

승자와 패자. 승자는 본업 옆에 사람이 모일 자리를 만든 사업자다. 공간 운영이 본업의 마케팅이 되고 본업이 공간의 운영비가 되는 구조라, 어느 한쪽이 다른 쪽을 떠받친다. 두 번째 승자는 이런 사업자를 파트너로 알아본 지역 사업이다. 지역에서 무언가를 오래 해 온 가게는 관계망과 신뢰를 이미 갖고 있는데, 지원 사업의 자격 요건이 대개 법인 형태를 요구해서 이들이 배제된다. 세 번째 승자는 문화를 상품이 아니라 관계로 정의한 지자체다.

관광객 수 대신 그 문화에 관여하는 지역 주민 수를 세는 지표를 쓰면 다른 사업이 보인다. 패자는 보존을 기록으로만 다루는 사업이다. 영상과 아카이브는 사라진 뒤에 남는 것이지 사라지지 않게 하는 것이 아니다. 두 번째 패자는 후계자 한 명에게 집중 지원하는 사업이다. 그 사람이 그만두면 사업 전체가 사라지고, 실제로 그만두는 경우가 많은데 이유는 대개 시장이 아니라 고립이다. 세 번째 패자는 체험 프로그램을 관광 상품으로만 설계한 곳이다. 외지인이 한 번 다녀가는 체험은 매출은 만들지만 관여자는 만들지 않는다.

한국 적용. ① **지역 문화 지원 사업의 자격 요건에서 법인격 요구를 완화한다** — 오래된 가게와 개인 사업자가 신청할 수 있는 트랙을 하나 만든다. 정산 방식이 문제라면 소액 정액 지원 형태로 설계한다. ② **입구 사업에 예산을 배정한다** — 본체 활동(된장 만들기)이 아니라 그 앞의 입구(카페·식사·행사)에 쓸 수 있는 항목을 만든다. 대개 지원 심사에서 가장 먼저 잘리는 항목인데, 실제로는 관여자 수를 결정한다. ③ **관여자 수를 성과 지표에 넣는다** — 참여 인원이 아니라 두 번 이상 온 사람의 수를 센다.

재방문을 하나가 사업의 성격을 정확히 드러낸다. ④ **우리 회사의 지역 구매를 이 자리에 붙인다** — 사내 명절 선물이나 행사 다과를 이런 가게에서 사는 것만으로 그 공간의 운영비가 나온다. 사회공헌 예산이 아니라 총무 예산으로 할 수 있는 일이다. ⑤ **사라지는 속도를 먼저 재 본다** — 우리 사업장이 있는 지역에서 최근 5년간 문을 닫은 오래된 가게와 끊긴 마을 행사의 목록을 만들어 본다. 이 목록이 없으면 무엇을 지원할지 정할 수 없고, 만드는 데는 며칠이면 된다.

함정. 첫째, 이 사례를 미담으로 소비하면 실무가 나오지 않는다. 가게가 공간을 연 것은 선의만이 아니라 소비량 감소라는 사업 조건에 대한 대응이었고, 그래서 지속된다. 지원 사업이 상대에게 선의만 요구하면 그 사업은 상대의 사업 조건을 악화시킬 수도 있다. 둘째, 커뮤니티 공간을 만들면 사람이 온다고 전제하면 안 된다. 이 가게는 60년의 신뢰와 그 맛을 기다리는 손님이라는 기반 위에 공간을 엮었다. 기반 없이 공간부터 만든 사례가 한국에 대단히 많고 대부분 비어 있다.

셋째, 전통의 보존과 변형 사이의 선을 지원 주체가 정하려 들면 관계가 깨진다. 이 가게가 감주 젤라토를 만든 것은 전통의 훼손이 아니라 관여의 입구를 만든 일인데, 지원 사업의 심사 기준이 원형 보존을 요구하면 이런 시도가 감점된다. 넷째, 인구 감소가 원인인 문제에 관여자 확대만으로 대응하면 한계가 온다. 이 처방은 속도를 늦추는 것이지 방향을 바꾸는 것이 아니고, 그 점을 사업 계획서에 정직하게 적어 두는 편이 3년 뒤의 평가에서 낫다.

출처: IDEAS FOR GOOD (일본, 2026-09) — 創業60年の味噌屋は、なぜコミュニティスペースを作ったのか。宮本みそ店が"耕す"地域の担い手

05 나눔이 문화가 될 때

8. 달리고 싶은 마음 수십만 개가 갈 곳을 못 찾는다 — 채리티 러너라는 빈칸

한 재단의 실무자가 동료의 질문에서 출발한 조사를 공개했다. 요즘 러닝 기부 행사가 많은데 그게 대체 어떻게 기부가 되는 구조냐는 질문이었고, 7년째 달리는 본인도 정확히 답하지 못해 찾아봤다는 것이다.

먼저 한국의 현황이 정리됐다. 인기 대회는 신청 개시 몇 분 만에 마감돼 추첨제가 기본이 됐고, 그 옆에서 참가비 등을 기부하는 기부 마라톤이 커지고 있다. 올해 8월에 열린 한 기부 마라톤은 26억 482만 원을 모았다. 2020년 첫 대회부터 7년간 누적 모금액이 100억 원을 넘겼고 참가자는 약 7만 명, 함께한 기업은 385곳이며, 모인 돈은 독립유공자 후손 가정의 집을 고치고 새로 짓는 데 쓰여 지금까지 23가구에 새 집이 전달됐다.

그다음이 이 조사의 핵심이다. 세계 7대 메이저 마라톤에는 기록도 추첨도 아닌 공통의 참가 경로가 있다. 채리티 러너 제도이고, 세 단계로 작동한다. 첫째, 대회 조직위가 비영리단체를 공식 파트너로 선정하고 참가권을 배정한다. 런던 마라톤은 골든본드와 실버본드라는 이름으로 4년 단위 배정을 하는데 지금은 2029년까지 배정이 끝나 신규 신청조차 받지 못한다. 보스턴 마라톤은 조직위가 비영리단체에 초청 참가권을 주고 단체가 러너를 모집하는데, 선정 기준에 건강한 지역사회를 만드는 활동인지와 코스가 지나는 지역에 기여하는지가 명시돼 있다. 둘째, 러너가 기부하고 싶은 단체를 직접 고른다.

2026년 런던 마라톤은 113만 3,813명이 신청했고 완주자는 5만 6,640명이었으니 추첨에 떨어진 사람에게 이 제도가 확실한 대안이 된다. 대회 홈페이지에 파트너 단체 목록이 공개되는데 시카고는 217개, 뉴욕은 1,000개 이상, 보스턴은 193개, 베를린은 100개 이상, 시드니는 50개 이상, 도쿄는 37개 단체의 39개 사업, 런던은 약 1,900개 이상이다. 셋째, 러너가 최소 기부·모금액을 약정한다. 시카고는 채리티 러너에게 최소 2,200달러 모금을 요구하고, 도쿄는 10만 엔 이상 기부가 조건이며 기업 참가는 1인당 20만 엔이다. 런던은 단체마다 목표액을 정하고 러너 개인에게 모금 페이지를 만들어 줘서 친구와 동료와 가족이 그 페이지를 통해 기부한다.

한국에는 이 제도를 운영하는 대회가 아직 확인되지 않았다고 조사는 밝혔다. 서울마라톤과 춘천마라톤과 경주·대구국제마라톤과 서울달리기대회 모두 해당 제도가 없다. 대신 자리 잡은 것은 대회 자체가 모금 목적인 자선 러닝이다. 참가비 전액을 기부하는 대회들이 있고, 한 곳은 올해 21개 단체에 5억 8,000만 원을 전달했으며, 참가비 5만 원 전액을 참가자 명의로 지정 단체에 기부한 대회도 있다. 기업이 걸음 수에 비례해 기부한 캠페인은 최종 225억 걸음에 기부금 20억 원, 온라인 참

가자 26만 448명을 기록했다. 조사가 짚은 차이는 두 가지다. 참가자가 기부처를 고를 수 없고, 참가자 개인이 주변에 모금을 요청하는 구조가 없다. 기부의 주체가 대회와 기업에 머물러 있다는 것이다.

조사는 여기서 멈추지 않고 마라톤 붐이 만든 다른 문제로 넘어간다. 서울의 마라톤 행사는 2022년 72건에서 2023년 100건, 2024년 120건, 2025년 154건으로 늘었고 2026년은 176건이 예정돼 있다. 광역 교통통제는 같은 기간 7건에서 28건으로 네 배가 됐고, 동원되는 교통경찰은 1,461명에서 평균 2,712명으로 늘었다.

민원은 2023년 498건, 2024년 461건, 2025년에는 9월까지만 350건을 넘겼다. 한 언론 보도에서 남대문시장 상인은 마라톤이 있는 날이면 손님이 훨씬 적다고 말했다. 조사는 이 대목에서 해외 사례를 다시 읽는다. 해외 메이저 대회가 시민의 지지를 얻은 것은 규모가 커서가 아니라 대회가 지역에 무엇을 남기는지 눈에 보였기 때문이고, 상인의 매출로 지역 단체의 지원 사업으로 돌아왔기 때문이다.

한국 시사점 — 이 조사가 짚은 빈칸은 기업 사회공헌과 비영리 모금 양쪽에 실행 가능한 기회를 남긴다. 첫째, 비영리단체에게는 아직 열리지 않은 채널이 있다. 추첨에서 떨어진 수십만 명의 달리고 싶은 마음이 이미 존재하고, 대회와 단체가 손을 잡으면 그 마음이 갈 곳이 생긴다. 한 대회에 열 장의 참가권만 배정받아도 그 열 명이 각자 주변에 모금을 요청하는 구조는 종전의 어떤 모금 방식과도 다른 접점을 만든다. 실무적으로는 내년도 대회 조직위에 파트너 단체 제도를 제안하는 문서 한 장이 출발점이다. 둘째, 기업에게는 두 가지 선택지가 있다.

대회를 후원할 때 참가권 일부를 파트너 비영리단체에 배정하도록 조건을 붙이는 방법, 그리고 임직원이 채리티 러너로 참가할 때 회사가 매칭 기부를 하는 방법이다. 후자는 기존 매칭그랜트 제도에 항목 하나를 더하는 일이라 새 예산이 거의 들지 않는다. 셋째, 대회를 여는 쪽에는 지역 기여 설계라는 숙제가 생겼다. 보스턴이 파트너 선정 기준에 코스가 지나는 지역에 기여하는지를 명시했다는 사실은, 교통통제 민원이 늘어나는 한국의 대회들에도 그대로 적용 가능한 해법을 알려 준다. 코스가 지나는 지역의 상권과 단체를 대회 설계에 포함하는 것이다.

 **심층 — 기부의 주체가 대회와 기업에 머물러 있는 한, 참가자는 기부자가 아니라 기부에 동원된 사람으로 남는다 (한국·글로벌 · 제도 도입까지 12~24개월)**

왜 중요한가. 이 조사가 발견한 차이는 금액이 아니라 주체다. 참가비 전액 기부 방식에서 기부한 사람은 형식적으로 참가자지만, 그가 한 선택은 그 대회에 나가겠다는 것이지 그 단체를 돕겠다는 것이 아니다. 반면 채리티 러너 제도에서는 참가자가 목록에서 단체를 고르고, 자기 이름의 모금 페이지를 만들고, 주변에 요청한다. 이 세 동작이 그 사람을 기부자로 만든다. 여기서 나오는 명제는 나눔 문화 전반에 걸린다 — **기부를 쉽게 만드는**

설계와 기부자를 만드는 설계는 다르고, 전자만 계속하면 금액은 늘어도 기부자는 늘지 않는다. 한국의 기부 통계가 오랫동안 보여 온 문제 — 총액은 유지되는데 참여자 수가 줄고 고액 소수에 의존이 커지는 것 — 도 같은 자리를 가리킨다.

이번 호 첫 꼭지의 명제와도 겹친다. 참여의 조건을 만드는 일이 임직원 봉사에서는 시간과 비용의 흡수였다면, 개인 기부에서는 고를 자유와 요청할 도구다. 채리티 러너의 모금 페이지는 정확히 그 도구다. 그리고 조사가 마지막에 짚은 지역 문제는 이 논의를 한 단계 더 밀고 간다. 대회가 지역에 무엇을 남기는지가 보이지 않으면, 아무리 좋은 목적이 라도 그 대회는 동네에서 통제와 소음으로만 경험된다.

승자와 패자. 승자는 이 제도를 먼저 제안하는 비영리단체다. 해외 사례에서 보듯 파트너 자리는 한정돼 있고 런던은 2029년까지 배정이 끝났다. 한국에서 이 제도가 시작되면 첫 번째 파트너군이 오래 자리를 지킬 가능성이 크다. 두 번째 승자는 러너 커뮤니티를 이미 갖고 있는 단체다. 참가권을 받아도 러너를 모집할 통로가 없으면 무용지물인데, 사내 동호회·지역 러닝 크루와 관계가 있는 곳은 즉시 시작할 수 있다. 세 번째 승자는 코스가 지나는 지역의 상권이다. 지역 기여가 대회 설계에 들어오면 통제의 대상이던 상인이 이해관계자가 된다.

패자는 참가비 전액 기부만으로 사회적 정당성을 확보해 온 대회다. 비교 대상이 생기면 그 방식의 한계 — 참가자가 기부처를 고를 수 없다는 것 — 가 드러난다. 두 번째 패자는 교통통제 민원을 홍보로 대응해 온 대회 주최 측이다. 민원이 2023년 498건 수준에서 유지·증가하는 상황에서 설명만으로는 더 이상 버티기 어렵다. 세 번째 패자는 개인 모금 도구를 갖추지 못한 단체다. 러너에게 모금 페이지를 만들어 주지 못하면 참가권을 배정받아도 셋째 단계가 작동하지 않는다.

한국 적용. ① 내년 대회 조직위에 파트너 제도를 제안한다 — 보스턴의 선정 기준(지역 사회 기여·코스 통과 지역 기여)을 그대로 인용한 한 장짜리 제안서면 대화가 시작된다. 대회 입장에서라도 민원 대응의 논리가 생기는 제안이라 거절 이유가 적다. **② 매칭그랜트에 러닝 항목을 추가한다** — 임직원이 자선 러닝에 참가해 모금하면 회사가 같은 금액을 엮는 항목. 기존 제도의 문구 수정으로 가능하다.

③ 개인 모금 페이지 도구를 확보한다 — 국내 모금 플랫폼 중 개인 페이지 기능을 제공하는 곳과 미리 협의해 둔다. 참가권을 받은 뒤에 준비하면 늦는다. **④ 코스 지역 상권 프로그램에 붙인다** — 대회 당일 코스 인근 가게에서 쓸 수 있는 쿠폰을 참가자에게 주는 방식은 비용이 적고 효과가 눈에 보인다. 상인회와의 협의 자체가 민원을 줄인다. **⑤ 사내 러닝 동호회를 사회공헌과 연결한다** — 이미 있는 동호회에 연간 한 번 자선 러닝 참가를 제안하는 것이 새 프로그램을 만드는 것보다 참여율이 높다.

함정. 첫째, 채리티 러너 제도를 도입하면 모금이 늘어난다고 단순하게 기대하면 실망한다. 이 제도의 핵심 비용은 러너 개인이 주변에 요청하는 부담이고, 그 문화가 없는 곳에서는 참가권이 남는다. 시작은 이미 모금 경험이 있는 소수 러너와 함께하는 편이 안전하

다. 둘째, 최소 모금액을 해외 수준으로 잡으면 진입 장벽만 만든다. 시카고의 2,200달러는 그 시장의 기부 문화 위에서 성립하는 금액이고, 한국에서 첫해에 그 수준을 요구하면 아무도 신청하지 않는다.

셋째, 기부를 붙인다고 교통 불편이 사라지지는 않는다. 조사 자신이 이 점을 명확히 했다. 지역 기여 설계는 민원의 해결책이 아니라 민원을 다루는 대화의 조건을 바꾸는 장치다. 넷째, 이 제도를 대회의 상업적 장치로 쓰면 역효과가 난다. 참가권을 사실상 판매하는 통로로 운영하는 사례가 해외에도 있고, 그렇게 되면 단체는 참가권 값을 치르는 중개인이 된다. 배정과 모금 목표와 수수료 구조를 처음부터 공개하는 것이 이 제도의 신뢰를 지키는 유일한 방법이다.

출처: 아름다운재단 (한국, 2026-08) — "러닝 대회, 대체 어떻게 기부가 되는 건가요?"

06 먼저 온 단서 — 짧게 짚어 두는 것들

이번 주에 눈에 띄었으나 한 꼭지로 세우기에는 아직 짧은 것들이다. 여러 권역에서 같은 방향으로 움직이는 것들을 모아 둔다.

역량강화는 성숙했는데 그것을 재는 방법은 만족도에 멈춰 있다 (미국) — 한 가족재단의 실무 책임자가 재원기관을 향해 던진 질문이 간명하다. 역량강화 지원이 필란트로피의 일반적인 관행이 됐는데, 그것이 효과가 있는지를 우리는 어떻게 아는가. 지금 대부분의 재원기관이 이 질문에 답하는 방식은 가장 모으기 쉬운 자료, 즉 지원받은 조직이 그 지원에 만족했는지다. 만족도는 컨설턴트가 잘 응대했는지, 그 과정이 시간을 잘 쓴 일이었는지는 알려 주지만, 그것이 조직의 실무를 바꿨는지 성과를 개선했는지는 알려 주지 못한다.

이 구별이 중요한 이유가 실무적이다. 역량강화는 재원기관이 비용을 대더라도 지원받는 조직에게 결코 공짜가 아니다. 직원의 시간과 리더의 주의와 조직의 여력을 쓴다. 그래서 재원기관은 파트너에게 추가 작업을 권하기 전에 기본적인 질문 하나에 답할 수 있어야 한다는 것이다 — 이 시간 투자가 그만큼 값을 할 것인가. 이 재단은 2020년부터 200건이 넘는 역량강화 사업에 80곳 넘는 파트너와 함께 약 600만 달러를 투입하며 측정 방식을 다듬어 왔고, 지금은 단기·중기·장기 세 시간대로 나눠 각 단계에 다른 질문을 던지는 방식을 쓴다.

필자가 경계한 것도 정직하다. 이 일이 복잡하고 길고 비선형적이며 성과가 간접적이고 맥락 의존적이어서 측정을 꺼리는 것은 이해할 만하지만, 측정하지 않는 데에도 비용이 있다는 것이다. 그 비용이란 파트너가 좋아했다는 이유로 같은 사업을 반복하게 되는 것, 그리고 조직의 생애 주기마다 어떤 지원이 맞는지를 배울 기회를 놓치는 것이다. 한국의 기업·재단이 파트너 단체에 교육과 컨설팅을 제공할 때 거의 예외 없이 만족도 조사로 끝나는 관행에 그대로 걸리는 지적이다.

출처: [Stanford Social Innovation Review \(미국, 2026-08\) — Capacity Building Needs an Evidence Standard](#)

전문가는 수도꼭지처럼 필요할 때 쓰는 것이지 위에 앉히는 것이 아니다 (영국) — 런던에서 열린 한 강연에서 위건 지역의 공중보건 책임자를 2008년부터 2022년까지 맡았던 인물이 자기가 설계한 접근법을 설명했다. 그가 반복해서 돌아간 문장이 지역사회는 자기에게 무엇이 필요한지 안다는 것이었고, 그 접근법을 요약한 표현이 위가 아니라 옆에 있는 전문가였다. 시작이 인상적이다. 지자체가 이케아에서 소파를 하나 사서 승합차에 싣고 지역을 돌아다녔다. 공무원들이 주민 옆에 앉아 이야기를 나눴고, 예상하지 못한 것을 배웠다. 예를 들어 정신건강이 지역의 우선순위에서 전문가들이 짐작했던 것보다 훨씬 높은 자리에 있었다.

이 접근은 정치인과 전문가와 주민이 함께 온정주의에서 시민의 힘으로 가는 여정을 요구했다고 그는 설명했다. 2019년에 독립 평가를 수행한 한 보건정책 연구기관은 그 결과를 한 줄로 요약했는데, 이 사업이 직원들에게 소명을 되돌려 줬다는 것이었다. 열 가지 운영 원칙 위에 만들어졌고 그 중에는 직원에게 현장 관찰 기법을 훈련시키는 것, 위탁을 활동이 아니라 성과 중심으로 재설계하는 것 — 그가 거래적이 아니라 전환적이라고 표현한 것 — 그리고 2만 3,000명이 넘는 지역 건강 지킴이에게 투자하는 것이 포함된다. 한국의 통합돌봄 논의가 제도 설계에 집중돼 있는 지금, 주민에게 무엇이 필요한지 묻는 방법 자체를 설계 항목으로 두는 이 접근은 참고할 만하다.

출처: [International Longevity Centre UK \(영국, 2026-09\) — Expert on tap, not expert on top](#)

세제 혜택으로 10을 깎아 기부 6을 얻는다면, 그 계산은 맞는가 (멕시코) — 멕시코의 사회책임 전문 매체에 실린 칼럼이 오래 논쟁하기 어려웠던 합의 하나를 다시 열었다. 개인이나 기업이 좋은 일에 돈을 내면 그 일부를 세금에서 빼 주어 결정을 장려한다는 구조다. 논리는 흠잡을 데 없어 보인다. 기부자가 내고, 단체가 받고, 사회가 이롭고, 국가는 자기가 다 풀지 못하는 문제에 민간 재원이 더 가게 만든다. 필자가 인용한 한 영국 매체의 문제 제기는 계산을 묻는다. 세제 혜택이 기부의 실질 비용을 10% 낮추면 기부는 6%밖에 늘지 않는다는 연구가 있고, 그렇다면 국가가 포기하는 세수가 추가로 동원되는 기부보다 클 수 있다는 것이다.

그런데 필자가 더 흥미롭게 본 것은 회계가 아니었다. 세제 혜택은 누가 결정하는지를 바꾸지 않는다는 점이다. 어떤 대의에 돈을 보낼지는 여전히 사적으로 선택되는데, 그 선택에는 공공 세수의 비용이 따라붙는다. 그래서 남는 질문이 하나다 — 자원이 어디로 흘러갈지는 누가 정해야 하는가. 필자는 이 질문이 자국에서 정부가 중간 매개 조직을 없애려 한 정책과 완전히 같지는 않지만 같은 지점을 스친다고 봤다. 이번 호 두 번째 꼭지가 다룬 결정권 재배치 논의와 정확히 같은 자리에 놓이는 질문이다.

출처: [ExpokNews \(멕시코, 2026-09\) — Ahora entiendo un poco mejor por qué la 4T desconfió de la filantropía empresarial](#)

자선이 아니라 역량에 자본을 대라 (인도) — 뉴델리에서 열린 아시아 최대 사회적 투자 네트워크의 연례 대회에서 한 대기업 재단 이사장이 내놓은 개념이 '역량을 위한 자본'이었다. 필란트로피가 당장의 필요에 재원을 대는 데서 나아가, 지속되는 사회 변화를 만들어 낼 수 있는 사람과 기관과 체계를 강화하는 쪽으로 진화해야 한다는 것이다. 이 재단이 30년 동안 현장에서 일한 경험을 근거로 그가 강조한 것은 지역사회가 자기 미래를 스스로 결정할 수 있게 됐을 때 의미 있고 지속되는 변화가 일어난다는 점이었다.

사회 문제가 복잡해질수록 서로에게 배우고 무엇이 작동하는지를 나누고 임팩트를 더 멀리 밀고 갈 파트너십을 만들어야 한다는 것이 그의 요청이었다. 이 대회가 인도에서 열린 것은 13회 만에 처음이고, 2,000명 가까운 국내외 참가자가 모였다. 개념 자체는 새롭지 않지만, 아시아의 대규모 기업 재단이 이것을 공개 자리의 주제어로 내놓았다는 사실은 눈여겨볼 대목이다. 이번 호에서 다룬 미국 재단의 역량강화 측정 논의, 영국의 집합적 역량 논의와 같은 방향으로 아시아 쪽에서도 같은 어휘가 올라오고 있다.

출처: [India CSR \(인도, 2026-08\)](#) — Dr Priti Adani Calls for 'Capital for Capacity' to Create Lasting Social Impact

동네 모임 하나에 최대 1만 유로 — 자원봉사를 대회로 인정하는 방식 (독일) — 독일에서 전국 단위 명예직 시상 사업이 두 번째로 열렸다. 등록된 비영리 모임이면 전국 어디서나 무료로 참여할 수 있고, 상금과 현물을 합쳐 5만 유로가 넘는 규모다. 구조가 둘로 나뉘어 있는 점이 눈에 띈다. 하나는 독립 심사위원단이 사회·디지털화·환경보호 세 부문에서 특히 효과가 크고 혁신적이며 지속 가능한 사업을 뽑는 것으로, 각 부문 1위에 1만 유로, 2위 3,000유로, 3위 1,000유로가 간다.

다른 하나는 회원과 팬과 가족과 후원자의 지지를 겨루는 부문으로, 가장 많은 표를 받은 50개 모임에 1위 3,000유로부터 4~10위 각 500유로까지 배분된다. 2025년 첫 회에 약 6,000건이 응모했고 160만 표가 던져졌으며 온라인 조화가 300만 회를 기록해 단번에 독일 최대 규모의 모임 대회가 됐다. 흥미로운 것은 두 번째 부문의 설계다. 심사가 아니라 자기 사람들의 지지로 상을 주는 구조라, 참여 과정 자체가 그 모임의 관계망을 활성화한다. 한국의 기업 사회공헌에서 흔한 공모전이 대개 심사 부문만 갖고 있는 것과 대비된다.

출처: [Fundraiser-Magazin \(독일, 2026-08\)](#) — Bis zu 10.000 Euro beim Ehrenamtspreis „MeinVerein des Jahres“

본사가 아니라 지역 도매사가 나눠 주는 9만 6,000파운드 (영국) — 영국의 한 편의점 체인이 다섯 번째 지역 환원 기금 배분을 마쳤다. 잉글랜드와 북아일랜드와 스코틀랜드와 웨일스의 자선단체·지역 모임 23곳에 총 9만 6,000파운드가 갔다. 설계에서 눈여겨볼 대목은 배분 경로다. 본사가 중앙에서 주는 것이 아니라 네 곳의 지역 도매사를 통해 나가고, 그래서 지리적으로 고르게 퍼진다.

중부와 남부 잉글랜드와 웨일스를 맡은 도매사가 다섯 곳에 3만 8,000파운드를 배분해 해양구조대와 럭비클럽에 각 1만 파운드, 지역 지원 단체와 아동 요트 단체와 지역 극장에 각 6,000파운드를 줬다.

잉글랜드 북부 담당은 아홉 곳에 2만 5,000파운드를 배분했고 최대 지원은 가정폭력 생존자를 지원하는 리즈의 단체에 간 1만 파운드였다. 북아일랜드 담당은 일곱 곳에 2만 파운드를 배분했는데 최대 지원은 농촌에서 고립을 겪는 고령 농민과 일하는 단체에 갔다. 그리고 이 기사에서 가장 실무적인 대목은 받은 곳들의 반응이다. 여러 곳이 새 사업이 아니라 핵심 운영비에 쓴다고 밝혔다. 이번 호 첫 꼭지에서 다룬 인프라 재원 부족과 정확히 짝을 이루는 사실이다.

출처: UK Fundraising (영국, 2026-09) — SPAR Community Cashback awards £96,000 to 23 groups

폐지와 쌀포대로 만드는 시니어 녹색 일자리 (한국) — 한국노인인력개발원이 발전 공기업과 업사이클링 기업과 지역 시니어클럽을 묶어 4자 협약을 맺었다. 버려지는 폐지와 쌀포대를 활용해 종이 가족을 만들고 이를 업사이클링 제품으로 재생산하는 사업으로, 9월부터 12월까지 약 4개월 동안 어르신 35명이 참여해 재활용 종이가족 1만 개를 만들 계획이다. 역할 분담이 명확한 것이 이 협약의 특징이다. 개발원이 사업 기획과 관리를 맡고, 발전 공기업이 일자리 창출 예산을 대며, 업사이클링 기업이 필요한 기술을 이전하고, 지역 시니어클럽이 채용과 사업 운영을 맡는다.

도시락 가방 같은 완성품은 이후 공동체 사업단을 통해 정식으로 판매될 예정이라고 밝혔다. 기업 사회공헌 담당자 관점에서 볼 대목은 예산의 성격이다. 이 협약에서 기업이 낸 것은 기부금이 아니라 일자리 예산이고, 기술 이전이 별도의 기여로 계상됐다. 이번 호 세 번째 꼭지가 다룬 논지 — 자산보다 그 자산을 굴릴 체계 — 에 판로까지 붙여 놓은 형태다. 다만 4개월이라는 기간과 이후의 판매 구조가 실제로 어떻게 작동하는지는 사업이 끝나 봐야 알 수 있다.

출처: 복지타임즈 (한국, 2026-08) — 한국노인인력개발원·한국서부발전·러블리페이퍼·태안시니어클럽, '시니어 녹색 일자리' 협약

법은 생겼고, 현장은 재원을 묻는다 (스페인) — 스페인 국무회의가 인지적 접근성의 기본 조건에 관한 국가 차원의 첫 시행령을 승인했다. 이해에 어려움을 겪는 사람들이 정보를 얻고 소통하고 방향을 찾고 자율적으로 활동할 수 있게 하려는 규범이다. 사회 조직들은 2022년 관련 법이 통과된 이래 오래 기다려 온 진전이라고 평가하면서도, 실효성은 어떤 재원과 어떤 기준으로 시행되느냐에 달려 있다고 경고했다. 자폐 관련 전국 단체가 낸 논평이 특히 실무적이다.

이 규범이 권리 보장의 중요한 기회이며 인지적 접근성은 기본권이라고 하면서도, 그것이 기술적 엄밀함과 과학적 근거 위에서 스펙트럼의 다양성을 고려해 발전돼야 한다고 못박았다. 이 단체는 인지적 접근성이 문장을 쉽게 만들거나 그림 기호를 넣는 것으로 축소될 수 없다고 경계하면서, 실제로 그것을 사용해야 할 사람들의 진짜 필요에 응답하지 못할 수 있는 일반적인 해법이 아니라 전

문 지식에서 출발한 설계를 요구했다. 한국의 기업이 만드는 안내문과 신청 서식과 홈페이지에도 그대로 걸리는 지적이고, 사회공헌 사업의 참여 안내문이 그 대상에게 읽히는지 점검해 본 조직이 얼마나 되는지 묻게 만든다.

출처: [Compromiso Empresarial \(스페인, 2026-09\) — El tercer sector pide recursos para aplicar la accesibilidad cognitiva](#)

국가 단위 제3섹터 재원이 한 해 만에 절반이 됐다 (이탈리아) — 이탈리아 노동사회정책부가 2026년도 지침을 공개했다. 제3섹터의 일반 이익 사업과 활동에 재원을 대는 기금과 관련 재원의 목표와 우선 영역과 지원 가능한 활동 범위를 정하는 문서다. 2026년 재원 총액은 1,835만 7,195유로로, 그중 842만여 유로가 전국 규모의 일반 이익 활동 지원에, 235만 유로가 구급차와 보건 활동용 차량과 장비 구매 지원에, 758만 유로가 장애인·상이자 단체에 대한 연간 지원에 배정됐다.

문서에서 가장 눈에 띄는 문장은 마지막에 있다. 2025년 전국 사업에 배정된 재원과 비교하면 이번 편성된 재원이 약 절반 수준이라는 것이다. 연도 중에 추가 재원이 생기면 활용할 수 있다는 단서가 붙어 있지만, 확정된 것은 절반이다. 지역 단위 사업 재원은 2025~2027년 3개년 계획으로 이미 별도 편성돼 있다. 이번 호 첫 꼭지에서 다룬 영국의 인프라 조직 폐쇄와 함께 놓고 보면, 유럽 여러 곳에서 제3섹터를 떠받치던 공공·민간 재원이 같은 시기에 얇아지고 있다는 사실이 드러난다.

출처: [Cantiere Terzo Settore \(이탈리아, 2026-09\) — Oltre 18 milioni di euro con l'Atto di indirizzo 2026 per il Terzo settore](#)

유럽연합이 빈곤 대응에 기업·재단 연합을 연다 (유럽) — 유럽위원회가 2026년 5월에 채택한 빈곤 전략에서 새 연합체의 출범을 예고했고, 10월 17일 국제 빈곤 퇴치의 날 즈음에 공개할 예정이다. 빈곤과 사회적 배제에 맞서 구체적인 행동을 하겠다고 약속한 기업과 필란트로피 조직을 한 자리에 모으는 유럽연합 차원의 플랫폼이다. 전제는 단순하다. 공공 정책과 재원만으로는 필요한 규모로 빈곤에 대응할 수 없고, 기업과 필란트로피 조직이 공공 기관 옆에서 말을 필수적이고 보완적인 역할이 있다는 것이다.

참여 조직은 헌장에 서명하고 구체적이며 측정 가능한 약속을 하도록 초대되며, 일회성 행동이 아니라 지속적인 관여를 장려하도록 설계됐다. 참여의 대가로는 활동의 가시성과 유럽 전역 동료들과의 실무 교류 기회, 그리고 확대되는 유럽 차원 운동 안의 자리를 얻는다. 유럽 필란트로피 협회는 회원 조직의 참여를 어떻게 지원할지 검토하고 있다고 밝혔다. 한국에서도 기업과 재단을 특정 사회 문제로 묶는 연합체 시도가 여러 번 있었으나 대개 선언에서 멈췄는데, 이 사례가 다른 지점은 헌장 서명과 측정 가능한 약속을 참여 조건으로 명시했다는 점이다.

출처: [Philea \(유럽, 2026-07\) — European Commission to launch new European coalition against poverty in autumn 2026](#)

사회공헌 담당자들이 협회를 만들고 있다 (한국) — 기업과 기업재단의 사회공헌 실무자들이 모인 협의체가 지난달 창립총회를 열고 사단법인 설립을 추진하고 있다. 30개 회원사를 중심으로 9월 중 서류를 제출해 연내 승인을 목표로 한다. 이 조직이 운영하는 정기 모임의 성격이 눈에 띈다. 9월 30일에는 아동부터 청년까지 이어지는 인재 육성을 주제로 열리는데, 우수 사례를 소개하는 데 그치지 않고 실제 사업 담당자들이 각 기관의 자원과 인프라를 어떻게 활용했는지, 운영 과정에서 어떤 노하우를 쌓았는지, 현장에서 어떤 한계를 마주했는지를 실무자 관점에서 공유하고 논의하는 것이 특징이라고 밝혔다.

한 대기업 그룹의 중학생 대상 프로그램, 한 타이어 기업 재단의 장학 사업, 한 증권사 재단의 청년 사업, 대기업들의 소프트웨어 교육과 공학 교실 사례가 소개되고, 마지막에는 전체 참가자가 각자의 경험을 나누는 세션이 붙는다. 협회는 용산 지역 중심으로 해 온 연합 봉사활동을 서울과 전국 단위로 확대하고 연말에는 시상 사업도 열 계획이다. 한계를 함께 다루는 자리가 정기화된다는 것이 이 흐름에서 가장 값진 부분이다.

출처: 더나은미래 (한국, 2026-09) — 기업·기업재단 인재 육성 사업, 사례부터 현장의 고민까지 나눈다

생성형 인공지능 시대의 비영리와 기업 사회공헌을 한자리에 (일본) — 일본의 한 전국 단위 비영리 지원 조직이 9월 10일에 여는 포럼의 구성이 흥미롭다. 비영리 조직과 정보기술 기업이 함께 모여 디지털 기술과 인공지능 활용을 통해 앞으로의 비영리 활동을 어떻게 할지 함께 생각하는 자리라고 밝혔다. 프로그램이 두 축으로 짜여 있다. 하나는 비영리 쪽 토크 세션으로, 생성형 인공지능 가이드라인의 수립과 활용을 주제로 교육 분야 비영리와 국제협력 조직과 장애인 고용 지원 조직의 실무자가 나온다.

정부 부처의 국제협력 활동 인공지능 활용 연구 결과가 화제 제공으로 앞에 놓인다. 다른 하나는 기업 쪽 토크 세션으로, 정보기술 기업 여섯 곳의 사회공헌·지속가능성 담당자가 기업 가치 향상을 위한 사회공헌 전략을 주제로 이야기한다. 정원 60명에 온라인 중계도 아카이브도 없다고 명시한 점을 보면 기록보다 대화를 목적으로 설계한 자리다. 한국에서도 비영리의 인공지능 활용 논의는 늘고 있지만 비영리와 기업이 같은 자리에서 각자의 관점을 내놓는 형식은 드물다. 기업 담당자에게는 우리가 제공하는 기술 지원이 현장에서 실제로 무엇에 막히는지를 듣는 가장 값싼 방법이다.

출처: 日本NPOセンター (일본, 2026-08) — 9/10開催 NPTEchイニシアティブフォーラム2026
「生成AI時代のNPOと企業の社会貢献」

07 편집장의 글

① 이번 주의 공통 질문은 "누가 그 조건을 짓는가"였다

이번 호에 실린 자료들은 서로 다른 나라에서 서로 다른 주제를 다뤘는데, 문장을 나란히 놓으면 거의 같은 말을 한다. 서울의 포럼은 참여율의 근거로 프로그램의 매력이라 아니라 근무 시간 인정과 교통비와 코디네이터 직책을 들었다. 런던에서 나온 협력 연구는 사람들이 협력이 가치 있다고 설득 돼서 협력하는 것이 아니라 기여가 경쟁보다 쉬워지는 조건이 있을 때 협력한다고 썼다. 트렌토는 관계를 짓는 일을 하는 사람을 지구 조직의 정식 정원 안에 넣었다. 신림의 복지관은 8년의 실패 끝에 이벤트로는 이웃을 만들어 줄 수 없고 상시적인 자리가 필요하다는 결론에 도달했다.

네 문장이 가리키는 곳이 같다. 우리가 오랫동안 사회공헌의 성패를 사람의 마음에서 찾아 왔다는 것이다. 참여가 저조하면 홍보가 부족했다고 보고, 주민이 나오지 않으면 프로그램이 매력적이지 않았다고 보고, 협력이 안 되면 이기적이라고 본다. 이번 주의 자료들은 그 진단을 거의 전부 부정한다. 마음은 대체로 있었다. 없었던 것은 그 마음이 행동이 되는 길에서 개인이 치러야 하는 비용을 누군가 대신 저 주는 구조였다.

이 관점 전환이 실무에서 어떤 차이를 만드느지는 예산 회의에서 드러난다. 마음의 문제라고 보면 다음 예산은 캠페인과 홍보물과 발대식에 간다. 조건의 문제라고 보면 다음 예산은 시간과 이동과 사람의 인건비에 간다. 앞의 것은 사진이 나오고 뒤의 것은 나오지 않는다. 그래서 뒤의 것이 매년 먼저 잘린다. 이번 호에서 영국의 45년 된 중개 조직이 최고 실적을 낸 해에 문을 닫은 것도, 이탈리아의 국가 단위 제3섹터 재원이 한 해 만에 절반이 된 것도 같은 자리에서 벌어진 일이다. 조건을 짓는 일은 성과로 셀 수 없어서 가장 먼저 사라진다.

그렇다면 실무자가 할 수 있는 가장 값싼 조치는 쉼의 방식을 바꾸는 것이다. 올해 우리 사업의 성과 보고서에 "우리가 없애 준 참여 장벽" 항목을 세 줄이라도 넣어 두면, 그것이 내년 예산 협의의 근거가 된다. 아무도 세지 않으면 아무도 지키지 않는다.

② 얹아지는 곳과 두꺼워지는 곳이 이번 주에 함께 보였다

이번 호를 정리하면서 가장 오래 들여다본 것은 방향이 반대인 자료들이 같은 주에 나왔다는 사실이다. 한쪽에서는 기업 안의 자원봉사 인프라가 두꺼워지고 있었다. 참여율 94%를 만든 제도의 목록, 승진 가점과 매칭그랜트, 공식 발령을 받는 코디네이터. 다른 쪽에서는 사회 전체의 중개 인프라가 얹아지고 있었다. 45년 된 조직의 폐쇄, 절반이 된 국가 재원, 특정 대의로 좁아진 재단의 초점.

이 두 방향이 동시에 진행되면 무슨 일이 생기느냐가 이번 호의 실질적인 경고다. 큰 조직은 자기 안에 필요한 것을 다 갖추게 되고, 작은 조직은 밖에서 얻던 것을 잃는다. 영국 사례에서 폐쇄의 충격을 가장 크게 받는 곳이 연 수입 5만 파운드 미만 단체였다는 사실이 이를 정확히 보여 준다. 격차

는 예산의 격차로만 벌어지는 것이 아니라 인프라 접근의 격차로도 벌어지고, 후자는 잘 보이지 않는다.

한국 상황에 옮기면 질문은 이렇게 된다. 우리 회사가 매년 함께 일하는 그 단체들은 우리 말고 어디에서 도움을 받고 있는가. 회계와 노무와 이사 구성과 홍보를 어디에서 배우고 있는가. 그 통로가 대부분 우리 같은 기업의 지원 사업 하나뿐이라면, 그 단체의 안정성은 우리 예산 결정에 통째로 걸려 있다는 뜻이다. 이것은 그 단체의 문제가 아니라 우리 사업의 위험이다.

이번 호에서 이 문제를 다르게 다룬 두 사례가 나왔다. 하나는 영국의 편의점 체인이 본사가 아니라 네 곳의 지역 도매사를 통해 재원을 배분한 방식이고, 다른 하나는 이탈리아 트렌토가 관계를 짓는 사람을 정원 안에 둔 방식이다. 공통점은 재원과 역할을 한곳에 몰지 않았다는 것이다. 우리 회사의 지역 사업이 한 파트너에게 모든 것을 의존하고 있다면, 배분의 경로를 하나 더 만드는 것이 다음 해에 할 수 있는 가장 실질적인 위험 관리다.

③ '역할'은 온정적 표현이 아니라 설계 용어다

이번 호에서 가장 오래 남을 문장은 서울의 한 복지관이 8년 만에 도달한 것이다. 앞으로의 지역사회 복지지는 지원보다 역할을 더 많이 이야기해야 한다는 것. 이 문장은 감동적으로 들리지만 실제로는 대단히 건조한 설계 지침이다.

그 조직이 이 결론에 도달한 경로를 보면 알 수 있다. 문고리 편지도 걸어 봤고 마음 우체통도 놓아 봤고 명절에 만두도 빚어 봤다. 전부 사람을 돕는 좋은 방법이었고 전부 기대만큼 되지 않았다. 되지 않은 이유가 무성의였다면 더 열심히 하면 됐을 텐데, 이유는 구조에 있었다. 초대받는 사람이 그 자리에서 자기가 무엇으로 불리는지가 참여를 결정하고 있었던 것이다. 그래서 이름을 바꿨다. 고립 위험 가구가 아니라 지구돌봄 캠페이너로 불리자 사람들이 나왔고, 나온 사람들은 자기도 다른 사람을 돕고 싶다고 말하기 시작했다.

이 원리는 이번 호의 다른 자료들에도 전부 들어 있다. 일본의 지역 프로그램은 참가자에게 평소의 직함을 내려놓게 하고 지역 경영자의 동료 자리를 줬다. 60년 된 된장 가게는 된장을 지키는 사람을 늘리는 대신 된장에 관여할 사람을 늘리는 자리를 만들었다. 트렌토의 재사용 실험실은 어떤 동네에서 물건 교환의 자리였고 다른 동네에서 고립을 발견하는 자리였다. 채리티 러너 제도의 본질도 같다. 참가비를 대신 기부해 주는 대신 참가자가 스스로 단체를 고르고 주변에 요청하게 만든다. 그 세 동작이 그 사람을 기부자로 만든다.

한국의 사회공헌 실무자에게 이번 주의 숙제를 하나만 남긴다면 이것이다. 우리 사업 문서에서 참여자를 부르는 이름을 찾아 소리 내어 읽어 보라. 그 이름이 그 사람이 무엇을 받는지 가리키고 있다면, 무엇을 하는지를 가리키는 이름으로 바꿔 볼 수 있는지 검토해 보라. 예산이 들지 않고, 결재가 필요 없으며, 이번 주 안에 할 수 있다. 그리고 이번 호의 자료들이 여러 나라에서 공통적으로 알려 주는 바에 따르면, 그것이 우리가 가진 도구 중 참여를 가장 크게 바꾸는 것일 수 있다.

본 자료는 문화미래기획자 정헌영이 연구용으로 AI와 함께 만들었습니다.

2026년 9월 2주 · 전문가판