

임팩트 커넥터

변화를 잇는 사람들

목차

This Week Point	2
01 헤드라인 — 이번 주 핵심 흐름	3
재단들이 서로를 방어하기로 했다 — 800곳이 맺은 협약과 대서양 양쪽에서 동시에 올라온 같은 경보	3
36년을 버틴 중개자가 먼저 무너졌다 — 돈이 물러날 때 가장 먼저 사라지는 것	7
공사의 무게중심이 반대편 반구로 옮겨가고 있다 — 유럽이 짐을 더는 사이 한국은 시계를 당긴다	11
02 현장 들여다보기 — 세계의 임팩트 현장	15
인공지능이 사회부문에 들어오는 문이 세 개로 갈렸다 — 전략과 규제와 공급자	15
목표가 조용히 사라지는 법 — 철회가 아니라 언급 중단	19
03 현장 들여다보기 — 한국의 임팩트 현장	23
약속이 법보다 먼저 도착했다 — 한-이탈리아 협약, 그리고 이탈리아가 지금 겪고 있는 다음 단계	23
마을기업 1,727곳이 중소기업이 되던 날 — 지위와 통로와 평판은 따로 온다	27
04 짧게 짚는 것들 — 다음 호로 이어질 흐름	30
05 편집장의 글	33
① 방어의 조직화가 이번 주의 공통 문법이었다	33
② 무너지는 순서가 알려주는 것	34
③ 같은 6개월이 서로 다른 나라에서 반대 방향으로 흐른다	34

THIS WEEK POINT

자금이 물러나는 국면에서 재단들이 택한 대응은 각자도생이 아니라 상호방위였다. 미국에서 맥아더재단과 루미나재단이 주도해 만든 '유나이트 인 어드밴스'에 800곳 가까운 재단이 참여했다. 정부가 지원 대상을 정해서는 안 된다는 한 문장에 좌우 진영이 함께 서명했고, 맥아더재단 대표는 이를 "북대서양조약 5조 같은 것"이라고 표현했다. 루미나를 공격하면 우리도 함께 선다는 뜻이다. 같은 주 영국에서는 자선단체의 정책 활동을 제약하자는 보고서가 나오며 시민사회를 향한 압력이 본격화될 조짐이 관측됐고, 스페인에서는 2만 8,000개 단체를 대표하는 제3섹터 플랫폼이 올해 전국의 날 주제를 양극화와 민주주의 돌봄으로 정했다. 방어의 언어가 세 나라에서 동시에 조직되고 있다.

돈이 줄어든 때 가장 먼저 사라지는 것은 현장이 아니라 현장을 잇던 중개자였다. 라틴아메리카에서 36년간 여성 대상 금융과 젠더렌즈 투자를 이끌어 온 프로무헤르가 직원 100명 가까이를 내보내고 본부를 "최소 운영 모델"로 줄였다. 올 상반기 250만 달러를 모으려 했는데 들어온 돈은 50만 달러였다. 신흥국 창업생태계 네트워크 ANDE도 보고타·상파울루·멕시코시티·나이로비·방콕·첸나이·요하네스버그 등 여덟 개 지역사무소를 연내 닫는다. 같은 주 스페인에서는 교육 분야 공적개발원조가 올해 24% 줄어 어린이 600만 명이 학교 밖으로 밀려날 수 있다는 보고서가 나왔다. 자본을 움직이게 만들던 기반이 먼저 깎이고 있다.

지속가능성 공시의 무게중심이 유럽에서 남반구와 아시아로 옮겨가는데, 한국만 반대 방향으로 시계를 당기고 있다. 국제 보고 표준을 쓰는 기업이 전 세계 시가총액의 62%를 차지하는 가운데, 2024년에서 2025년 사이 유럽·북미·오세아니아는 줄고 아시아·아프리카·중동·라틴아메리카는 늘었다. 대만은 상장사 거의 전부가 적용해 세계 1위에 올랐고, 남반구 기업이 해당 지역 시가총액의 71%를 차지한다. 유럽은 같은 기간 의무 항목을 60% 넘게 덜어냈고 미국은 연방 공시 규정 자체가 소송으로 멈춰 섰다. 반면 한국은 자산 기준을 10조 원에서 5조 원, 2조 원으로 낮추며 대상을 넓히는 중이고 첫 공시 대상 회계연도는 2027년이다. 준비할 절대 시간이 다른 나라보다 짧다는 뜻이다.



심층 — 이번 호를 관통하는 한 문장: 임팩트 부문이 지금 겪는 것은 축소가 아니라 '검증 가능한 형태'의 후퇴다

세 가지 소식은 서로 다른 대륙과 다른 주제를 다루지만 한 지점에서 만난다. 사라지는 것이 활동이 아니라 활동을 확인할 수 있게 해 주던 장치라는 점이다. 미국에서 재단들이 방어 협약을 맺은 이유는 지원 사업이 줄어서가 아니라 무엇을 지원할지 정하는 권한이 흔들려서다. 라틴아메리카에서 무너진 것은 현장 대출이 아니라 그 자본을 움직이게 만들던 회의체와 지식 표준과 네트워크다. 재생농업에서 줄어든 것은 사업이 아니라 그 사업의 규모를 알 수 있게 해 주던 정량 목표다. 국제 목표 체계에서도 문제는 목표 자체가 아니라 진척을 재는 통계 기반이 원조 감소로 함께 무너지고 있다는 점이다. 심지어 공시 영역에서조차, 유럽에서 줄어든 것은 실무가 아니라 비교 가능성을 만들던 항목이다.

이 구도가 중요한 이유는 처방이 정반대로 갈리기 때문이다. 활동이 줄어드는 문제라면 답은 자원 확대이지만, 검증 장치가 줄어드는 문제라면 재원을 늘려도 상황은 나아지지 않는다. 오히려 돈이 어디로 갔는지 확인할 수 없는 상태에서 돈만 늘어난다. 그래서 이번 주 세 지역이 각각 택한 대응이 전부 장치의 언어를 쓴다. 미국은 원칙 문장을, 스페인은 선언문과 지표, 이탈리아는 공시 항목과 조달 조문을, 영국은 조언자에게까지 확장한 지침을 말한다. 무엇을 더 할 것인가가 아니라 무엇을 확인 가능하게 남길 것인가가 공통 질문이다.

한국이 이 구도에서 특이한 것은 세 영역이 동시에 결정 국면에 들어와 있다는 점이다. 공시는 시행 시계가 고정된 채 대상이 넓어지는 중이고, 사회연대경제는 법을 갖춘 뒤 시행령을 앞두고 있으며, 사회공헌과 협동조합은 평판 국면에 들어와 있다. 세 영역의 공통점은 향후 6개월에서 1년 사이에 시행령과 하위 지침이 결정된다는 것이다. 그리고 그 문서들이 정하는 것은 대부분 무엇을 할 것인가가 아니라 무엇을 근거로 남길 것인가다. 지금 현장이 개입할 수 있는 지점도 거기에 있다.

01 헤드라인 — 이번 주 핵심 흐름

재단들이 서로를 방어하기로 했다 — 800곳이 맺은 협약과 대서양 양쪽에서 동시에 올라온 같은 정보

지난주 인디애나대 릴리 패밀리 자선대학원에서 열린 행사에서 맥아더재단의 존 펠프리 대표와 루미나재단의 제이미 메리소티스 대표가 나란히 앉았다. 한쪽은 현 미국 행정부 정책을 공개적으로 비판해 온 인물이고 다른 쪽은 스스로를 중도 성향 재단이라 부른다. 두 사람이 지난 1년 반 동안 함

게 만든 것이 '유나이티드 인 어드밴스'다. 정부가 재단의 지원 대상을 정해서는 안 된다는 원칙에 동의하는 재단들의 연결망으로, 맥나이트재단과 프리덤투게더재단 등이 함께 출범시켰고 재단협의회와 협력한다. 회원은 800곳 가까이로 늘었고, 750개 넘는 조직이 기본권과 자유를 지킨다는 원칙에 서명했다. 출발점은 다양성·형평성·포용 사업에 대한 연방 보조금과 계약의 취소, 그리고 다양성 사업을 지원하는 재단의 면세 지위를 박탈하겠다는 경고였다.

팰프리 대표는 만들게 된 계기를 이렇게 설명했다. 큰 기관들이 압력을 받자 빠르게 다양성 사업을 접었고, 대학도 로펌도 무너졌으며, 재단은 그 반대를 하기로 했다는 것이다. 협약의 실질은 상호방위다. 그는 이를 북대서양조약 5조에 비유하며 루미나가 공격받으면 자신이 루미나 편에 선다고 말했다. 메리소티스 대표는 실제 대응 방식이 사안마다 다르다고 덧붙였다. 조사를 시작한 쪽과 물밑에서 대화하는 경우도 있고 공개 성명을 내는 경우도 있으며 전략적 논의에 그치는 경우도 있다는 것이다. 다만 부문 안에서도 비판이 있다. 연대 성명과 소폭의 지출 확대만으로는 필요의 규모에 미치지 못한다는 지적이다. 우려의 근거는 줄지 않고 늘었다.

몇몇 대형 재단과 인권단체의 면세 지위를 박탈할지가 여전히 검토되고 있다는 보도가 나왔고, 법무부는 한 인권단체를 금융 관련 혐의로 기소했다. 팰프리 대표가 후속 인터뷰를 하던 날에는 다양성 정책을 가진 사립학교와 대학의 면세 지위를 없애는 규칙이 추진된다는 보도가 겹쳤다. 그는 그것이 지원 사업을 하는 비영리로 넘어올 수 있냐는 질문에 당연히 그럴 수 있다고 답했다. 연결망의 실제 운영은 대표 간 정보·자원 공유 포럼에 가깝고 기존 부문 단체를 대체하지는 않는다. 올해 초 팰프리 대표는 자유지상주의 성향 연구소와 기부자 조직의 대표들과 한 무대에 서서, 기부자와 비영리의 일에 정부가 개입하는 것을 함께 비판하기도 했다. 같은 주 영국에서는 다른 종류의 경보가 올라왔다.

올여름 한 신설 싱크탱크가 자선단체와 비정부기구, 그리고 이들을 지원하는 조직의 정책 활동을 대폭 제약하자는 보고서를 냈는데, 부록에 진보적 사업을 지원하는 조직의 이사와 직원 개인 이름을 적어 넣었다. 보고서를 분석한 필자는 처음에는 익숙한 주장의 재탕으로 여겼다가 여름 내내 이어진 우려 섞인 연락을 받고 판단을 바꿨다고 썼다. 그가 특히 주목한 두 대목이 있다. 하나는 정책 활동을 하는 자선단체에 대해 후원이 소수 재단이 아니라 충분히 넓은 대중에서 오지기를 심사하자는 제안이다. 그는 이 제안이 시민사회의 역할을 오해한 것이라고 보면서도, 소수의 큰 기부에 기대는 조직이 민주주의를 잠식한다는 우려 자체는 유효하며 그 우려가 정작 보고서를 낸 쪽의 진영에 더 들어맞는다고 지적했다.

다른 하나는 국고 지원을 받으면서 정책을 비판하는 것은 국가가 반대를 재정 지원하는 셈이라는 주장이다. 실제로는 대부분의 단체가 서비스 제공의 대가로 재원을 받을 뿐 정책 활동 예산을 받는 것이 아니라는 반박이 붙었다. 스페인에서는 2만 8,000개 사회단체를 대표하는 제3섹터 플랫폼이 10월 9일 전국의 날 주제를 양극화와 민주주의 돌봄으로 정하고, 공론장의 질이 나빠지는 일은 정치나 홍보의 문제가 아니라 사회적 결속과 권리 행사의 문제라는 선언문을 준비하고 있다. 선언문은 특히 취약한 처지의 사람들이 낙인의 대상이 되거나 분열을 키우는 담론에 이용될 수 있다는 점에 초점을 맞췄고, 사회권 담당 부처 장관과 국가인권옹호관, 허위정보 대응 기관과 혐오범죄 담당 검사가 참여한다.

한국 시사점 — 세 나라의 사건은 압력의 모양이 다르지만 대응의 문법은 같다. 개별 조직이 각자 방어하면 하나씩 무너지고, 원칙 하나에 여럿이 미리 서명해 두면 공격의 비용이 올라간다는 것이다. 국내에서도 이 문법이 필요한 국면이 이미 왔다. 이번 주 국내에서는 고위공직자 검증 과정에서 특정 사회적협동조합을 둘러싼 논란이 번지며 정치권 일각에서 협동조합 전반을 겨냥한 표현이 나왔고, 한 지역 협동조합 연합회가 성명으로 대응했다. 개별 조직이 개별 사안에 반박하는 방식으로는 이런 국면을 감당하기 어렵다. 지금 할 수 있는 일은 넷이다. 첫째, 지원기관과 협의회 단위에서 한 문장짜리 원칙을 먼저 합의해 두는 것이다.

미국 사례의 핵심은 800곳이 동의한 문장이 단 하나였다는 점이다. 지원 대상을 정치가 정해서는 안 된다는 것 외에 아무것도 합의하지 않았기 때문에 이념이 다른 재단들이 같이 설 수 있었다. 국내에서도 합의 범위를 넓히려 할수록 서명할 수 있는 조직은 줄어든다. 둘째, 사실관계 대응과 제도 방어를 분리하는 것이다. 특정 조직의 의혹은 자료로 검증하면 되는 일이고, 그 과정에서 제도 전체에 대한 부정확한 인식이 퍼지는 것은 다른 문제다. 두 가지를 한 성명에 섞으면 방어가 변호로 읽힌다. 셋째, 공격의 표적이 되는 지점을 미리 정리해 두는 것이다.

영국 보고서가 겨냥한 것은 공적 재원을 받으면서 정책을 비판하는 구조였는데, 국내 사회연대경제 조직 상당수가 정확히 그 위치에 있다. 공적 재원은 서비스 제공의 대가이고 정책 제안은 별개의 활동이라는 설명을 미리 문서로 갖고 있는 것과 논란이 터진 뒤 만드는 것은 전혀 다르다. 넷째, 자원 구성의 편중을 스스로 점검해 두는 것이다. 영국 보고서의 대중 기반 심사 제안은 논리적으로는 거칠지만, 소수의 큰 후원자에 의존하는 조직이 대표성을 의심받는 국면은 어느 나라에서나 온다. 국내 공익법인과 재단 상당수가 한두 곳의 출연자에 의존하며, 그 사실 자체가 문제는 아니지만 설명할 준비가 없으면 문제가 된다. 회원 수와 소액 후원자 비중을 연간 보고에 넣어 두는 일은 지금 시작할 수 있다.

다섯째, 이 흐름이 한국에 닿는 속도를 과소평가하지 않는 것이다. 미국의 면세 지위 논쟁과 영국의 정책 활동 제약 논의는 둘 다 세제와 등록제도를 건드리는 방식이며, 국내에서 유사한 논의가 공익법인 제도와 지정기부금 제도를 통해 등장하기까지 12~24개월을 본다. 여섯째, 방어를 진영의 일로 만들지 않는 것이다. 미국 사례에서 실질적 효과를 만든 것은 중도 성향 재단과 진보 성향 재단이 함께 섰다는 사실이며, 한쪽만 모이면 그 모임 자체가 공격의 근거가 된다. 국내에서도 기업재단과 시민사회 재단과 종교계 재단이 같이 설 수 있는 문장이 무엇인지가 실제 질문이다.



심층 — 자선의 자율성이 정치적 쟁점이 될 때 방어는 얼마나 좁게 합의해야 하는가 (미국·영국·스페인에서 같은 주에 조직된 대응 · 국내 제도 논의 도착 12~24개월)

왜 중요한가. 지난 20년간 필란트로피를 둘러싼 논쟁은 대체로 효과성의 언어로 진행됐다. 어디에 얼마를 주는 것이 옳은가, 성과를 어떻게 잴 것인가, 기부자의 영향력이 과도하지 않은가. 이번 주 세 나라의 자료는 논쟁의 축이 효과성에서 자율성으로 옮겨가고 있음을 보여준다. 무엇을 지원할지 재단이 정하는가 정부가 정하는가라는 질문은 효과성 논쟁보다 앞에 있는 질문이고, 답이 뒤집히면 그 아래의 모든 논의가 무의미해진다. 미국 사례에서 결정적인 것은 800곳이 합의한 내용이 딱 하나였다는 점이다. 지원 대상을 정부가 정해서는 안 된다. 그 이상 아무것도 합의하지 않았기 때문에 진보 성향 재단과 스스로 중도라 부르는 재단과 자유지상주의 성향 조직이 같은 문장 아래 설 수 있었다.

합의 범위를 넓히려는 시도는 거의 언제나 참여 조직 수를 줄이며, 방어 연합의 힘은 내용의 깊이가 아니라 서명자의 폭에서 나온다. 영국 보고서가 던진 질문은 다른 종류로 까다롭다. 정책 활동을 하는 조직이 소수의 큰 후원자에게 의존해도 되는가는 실제로 답해야 할 문제이며, 그 질문을 제기한 쪽이 같은 기준에 걸린다는 사실이 질문을 무효로 만들지는 않는다. 스페인 사례가 보여주는 세 번째 경로는 방어를 소유권 주장이 아니라 공격 역할의 재서술로 푸는 방식이다. 우리를 건드리지 말라가 아니라 분열하는 사회에서 우리가 하는 일이 이것이라고 말하는 쪽이다.

승자와 패자. 승자는 셋이다. 첫째는 이미 폭넓은 회원 기반과 소액 후원자를 가진 조직이다. 대표성 심사 같은 논의가 등장하면 그 자체가 방어 자산이 되며, 이 기반은 하루아침에 만들 수 없어서 지금 가진 곳만 유리하다. 둘째는 진영을 가로질러 연결망을 유지해 온 지도자들이다. 압력이 들어올 때 통화할 수 있는 상대가 반대편에도 있는지가 대응의 폭을 정하고, 이런 관계는 평상시에만 만들어진다. 셋째는 서비스 제공과 정책 활동의 재원을 회계상 명확히 분리해 온 조직이다.

국고 지원이 반대 활동을 떠받친다는 주장이 나올 때 장부 하나로 답할 수 있다. 패자도 셋이다. 하나는 소수의 대형 출연자에 의존하면서 정책 활동을 병행하는 조직이다. 두 가지 특성이 겹치면 공격의 표적이 되기 가장 쉽고, 둘 다 정당한데도 그렇다. 둘은 부문 단체가 약하거나 분열된 나라의 개별 조직들이다. 방어는 집합적으로만 효과가 있어서, 모일 자리가 없으면 각자 무너진다. 셋은 이름이 곧 의제인 조직들이다. 젠더나 다양성처럼 표현 자체가 쟁점이 된 영역에서는 사업을 바꾸지 않아도 이름만으로 재원이 끊긴다.

한국 적용. ① 협의회와 지원기관이 회원 전체가 동의할 수 있는 한 문장을 올해 안에 문서로 만든다 — 길이가 짧을수록 서명자가 늘고, 그 문장 하나가 다음 사안이 왔을 때 다시 쓸 수 있는 유일한 자산이다. ② 공익법인과 사회적협동조합이 자기 재원의 출처 구성과 소액 후원자 비중을 연간 보고에 넣는다. 대표성 논쟁이 국내에 도착했을 때 그 숫자가 없으면 반박이 불가능하다. ③ 서비스 위탁 재원과 정책 제안 활동의 회계를 명시적으로 분리하고 그 사실을 보고서에 한 문장으로 적는다.

이것은 감사 대응이 아니라 서사 대응이다. ④ 기업재단·시민사회재단·종교계재단이 함께 설 수 있는 최소 공통 원칙을 찾는 자리를 지원기관이 주선한다. 한 진영만 모이면 그

모임이 곧 공격의 근거가 된다. ⑤ 논란이 벌어진 조직을 개별 사안으로 다루되 제도 전반에 대한 부정확한 서술은 별도로 대응하는 이원 원칙을 미리 정해 둔다. 두 대응을 한 성명에 섞으면 방어가 변호로 읽히고 방어의 신뢰도가 함께 떨어진다.

놓치기 쉬운 함정. 첫째, 이 국면을 특정 정부의 문제로 축소하는 것이다. 미국과 영국과 스페인에서 동시에 나타났다는 사실 자체가 정권이 아니라 구조의 문제임을 가리키며, 정권이 바뀌면 끝난다고 보면 준비하지 않게 된다. 둘째, 대표성 심사 같은 제안을 전부 악의로만 읽는 것이다. 소수의 큰 기부가 공론에 미치는 영향이라는 문제 자체는 진짜이며, 그 문제를 우리 쪽 언어로 먼저 다루지 않으면 상대의 언어로 다뤄진다. 셋째, 연대 선언으로 충분하다고 여기는 것이다.

미국에서도 성명과 소폭의 지출 확대가 필요의 규모에 못 미친다는 비판이 부문 안에서 나왔고, 실제 방어에는 법률 비용과 대응 인력이 든다. 넷째, 방어를 공개 대응으로만 상상하는 것이다. 실제 대응은 물밑 대화와 공개 성명과 전략 논의로 나뉘며, 어떤 사안에 어떤 방식을 쓸지 미리 정해 두지 않으면 가장 시끄러운 방식이 기본값이 된다. 다섯째, 개인 이름이 공개되는 종류의 압력을 조직 차원의 문제로만 다루는 것이다. 이사와 직원 개인이 표적이 되는 국면에서는 조직의 성명보다 개인에 대한 법률·심리 지원 체계가 먼저 필요하다.

출처: [Chronicle of Philanthropy \(미국, 2026-09\) — Facing Trump crackdown, foundations form a mutual-defense pact](#) · [Alliance magazine \(영국, 2026-09\) — The circus is coming to town: Are right wing populist attacks on UK civil society about to ramp up?](#) · [Diario Responsable \(스페인, 2026-09\) — El Tercer Sector reivindica su papel frente a la polarización y la desinformación](#)

36년을 버틴 중개자가 먼저 무너졌다 — 돈이 물러날 때 가장 먼저 사라지는 것

라틴아메리카에서 가장 오래되고 널리 알려진 젠더렌즈 투자 실행기관인 프로무헤르 인터내셔널이 직원 100명 가까이를 내보내고 본부 기능을 "최소한으로 운영 가능한 모델"까지 줄였다. 대표는 몬테비데오 자택에서 진행한 인터뷰에서 이것이 매우 큰 구조적 변화이며 경고라고 말했다. 모든 것이 무너지는 중에 임팩트를 자축할 수는 없다는 말도 덧붙였다. 숫자는 단순하다. 올 상반기 250만 달러를 모을 계획이었는데 기부와 기업 후원을 합쳐 들어온 돈이 약 50만 달러였다. 2024년 이 조직의 수입은 6,670만 달러, 지출은 6,880만 달러였다. 대표는 원인을 특정 정부나 특정 국가로 좁히지 않았다. 젠더 관련 전략과 여성의 경제적 진출에 대한 전 세계적 반발의 영향이 크다는 것이다.

여러 조직이 지원은 할 수 있지만 젠더를 이야기할 수는 없다고 말하는데 우리 이름이 프로무헤르라고 그는 말했다. 무너진 것은 이 조직만이 아니다. 신흥국 창업생태계를 연결해 온 ANDE는 7월 말 직원을 줄이고 여덟 개 지역사무소를 연내 닫는다고 밝혔다. 보고타, 상파울루, 멕시코시티, 나

이로비, 방콕, 첸나이, 요하네스버그에 있던 사무소들이다. 디지털 우선 모델로 전환한다는 설명이 붙었다. 멕시코의 토지 재생 펀드 레헤네라 벤처스는 1,000만 달러 약정 가운데 미국 국제개발처 해체로 500만 달러 조건부 약정이 흔들렸고 이어 미국 국제개발금융공사가 400만 달러 약정을 철회했으나, 촉매 자금 공급자가 들어오면서 760만 달러까지 회복했다.

프로무헤르 대표가 남긴 말이 이 사건들을 관통한다. 풀뿌리 조직에 자금을 대는 일은 필수적이지만 자본을 실제로 움직이게 만드는 생태계 기반도 함께 지탱해야 한다는 것이다. 인식을 만들고 투자자를 모으고 지식 표준을 개발하는 조직들 말이다. 미국에서는 포드재단과 맥아더재단이 비영리 조직의 합병과 결합에 드는 법률·컨설팅 비용을 대는 100만 달러 규모 협력 기금을 지원하기 시작했고, 제안 접수는 감당하기 어려울 만큼 몰렸다. 같은 주 스페인에서는 한 국제개발 단체가 교육 분야 공적개발원조가 올해 24% 줄어 어린이 600만 명이 학교 밖으로 밀려나고 2억 9,000만 명의 교육의 질이 낮아질 수 있다는 보고서를 냈다.

세계 공교육 지출이 국내총생산의 4.2% 언저리에 머무는 사이 유럽연합 회원국 가운데 북대서양 조약기구 가입국에서는 2014년부터 2023년까지 무기 지출이 교육 투자보다 11배 빠르게 늘었다. 프로무헤르가 해체 대신 택한 것은 자산의 이전이다. 조직은 부채를 재조정하면서 남은 자산을 다른 조직들에게 넘기는 중이고, 채권자들은 협조하고 있다고 대표는 말했다. 라틴아메리카 최대 규모의 젠더렌즈 투자자 회의는 다른 국제 연결망이 이어받는 방안이 논의되고 있고, 젠더 지식 연구소는 부에노스아이레스의 한 컨설팅·펀드 인큐베이터와 결합했으며, 여성 창업자 대상 디지털 교육 플랫폼은 인수할 기부자를 찾고 있다. 볼리비아와 니카라과의 소액대출 사업은 직원 약 900명으로 연간 20만 명의 여성에게 계속 서비스한다.

네덜란드에서는 또 다른 각도의 진단이 나왔다. 임팩트 투자 시장이 2019년 이후 연평균 21% 성장해 1조 5,000억 달러에 이르렀는데도 정작 필요한 곳에 닿는 자본은 크게 모자란다. 세계 인구의 0.001%에 해당하는 6만 명이 하위 절반 전체의 세 배에 이르는 부를 쥐고 있고, 지속가능발전 목표의 연간 재원 격차는 2조 5,000억에서 4조 달러로 추산되며 벌어지는 중이다. 원인의 상당 부분은 공적개발원조 감소와 환경 악화 비용과 높은 부채 상환 부담에 있지만, 자산가에게 제공되는 조언의 질도 그중 하나라는 것이 이 기사의 문제 제기다. 한 지속가능금융·민간자산 연구기관의 창립 구성원은 대다수 자문가가 재무 관점의 조언만 하며 임팩트에는 관심이 없다고 말했다.

10년 전보다는 나아졌고 가치 정렬이 확실한 자문가도 늘고 있지만 찾기가 쉽지 않아서, 그는 함께 일할 자문가를 고르는 일을 도와줄 또 다른 자문가를 두라고 조언한다고 했다. 같은 기관이 대학·연구기관들과 함께 지난달 낸 안내서는 자산가와 자선가가 목표를 처음부터 명확히 하지 않아 진전을 못 만든다는 점을 짚었다. 공동 저자인 한 연구자는 반대 사례도 소개했다. 명확한 임팩트 목표를 문서로 정리해 여러 자문가를 시험해 본 한 가문이, 돌아온 추천 펀드가 자기 목표가 아니라 일반적인 에너지 접근성 논리에 맞춰져 있다는 것을 확인하고 임팩트 투자를 중단했다는 것이다. 문제는 펀드매니저나 자문가의 자질이 아니라 과정이 원래 목표로 되돌아오지 않았다는 데 있었다.

한국 시사점 — 이 사건들에서 국내가 읽어야 할 것은 라틴아메리카의 사정이 아니라 순서다. 자금이 줄어들 때 가장 먼저 깎이는 것은 직접 서비스가 아니라 중개와 기반이다.

이유는 단순하다. 직접 서비스는 수혜자가 눈에 보이지만 생태계 기반은 성과를 자기 이름으로 보고할 수 없기 때문이다. 국내 사회연대경제와 임팩트 생태계에도 같은 층이 있다. 중간지원조직, 업종별 협의회, 성과측정 지원기관, 투자자 연결망, 그리고 매년 열리는 포럼들이다. 이들은 대개 위탁사업으로 유지되며 위탁이 끊기면 그날로 사라진다. 지금 할 수 있는 일은 다섯이다.

첫째, 자기 조직이 직접 서비스층인지 기반층인지 스스로 규정하고 그에 맞는 자원 구조를 따로 설계하는 것이다. 기반층이 사업 수혜자 수로 성과를 보고하기 시작하면 스스로를 직접 서비스 조직처럼 보이게 만들고, 그러면 비교당해서 진다. 둘째, 기반층 조직은 위탁 의존도를 숫자로 공개하고 이사회에서 그 비율의 상한을 정하는 것이다. 상한이 없으면 위탁은 언제나 늘어나는 방향으로 간다. 셋째, 합병과 결합을 금기어에서 선택지로 옮기는 것이다. 미국에서 두 대형 재단이 합병 검토 비용을 대는 기금을 만들자 신청이 몰렸다는 사실은 이미 많은 조직이 혼자서는 어렵다고 판단하고 있었다는 뜻이다. 국내에서도 같은 성격의 소규모 기금을 지원기관이 만들 수 있다.

넷째, 젠더나 다양성처럼 표현 자체가 부담이 된 영역을 다루는 조직은 사업의 내용을 유지하면서 설명의 언어를 바꾸는 준비를 해 두는 것이다. 다섯째, 자산가 자문 시장의 공백은 국내에도 그대로 있다. 임팩트 목표를 가진 개인과 가문이 늘고 있는데 그 목표를 금융 상품으로 번역해 줄 사람이 없다. 이 공백은 위기이자 새 직역이며, 국내 자문 실무에 이 논의가 닿기까지 12~18개월을 본다. 여섯째, 해체가 시작되기 전에 자산 이전의 순서를 미리 적어 두는 일이다. 프로무헤르가 조직을 접는 국면에서도 회의와 지식 연구소와 교육 플랫폼을 각각 다른 조직에게 넘길 수 있었던 것은 그 자산들이 애초에 분리 가능한 형태로 운영돼 왔기 때문이다.

국내 중간지원조직의 상당수는 사업과 인력과 관계망이 한 덩어리로 묶여 있어서 조직이 사라지면 자산도 함께 사라진다. 주요 사업 하나마다 그것을 이어받을 수 있는 조직을 한 곳씩 적어 두는 일은 비용이 들지 않고 언젠가 가장 값이 크다. 일곱째, 국제개발 협력 분야는 표현의 문제를 실무로 다뤄야 한다. 젠더를 말할 수 없다는 조건을 단 자금을 받을 것인가는 원칙 문제로 보이지만 실제로는 수혜자에게 가는 서비스가 유지되느냐의 문제이기도 하다. 조직 차원의 선을 미리 정해 두지 않으면 개별 협상에서 매번 다른 답이 나온다.



심층 — 자금 축소의 1차 피해는 서비스가 아니라 생태계 기반이다: 중개층의 붕괴가 남기는 것 (미국·스페인·네덜란드 자료 · 국내 위탁 재심사 주기 6~12개월)

왜 중요한가. 임팩트 생태계는 흔히 자금 공급자와 현장 조직의 두 층으로 상상되지만 실제로는 셋이다. 가운데에 자본과 기회를 연결하는 층이 있다. 투자자를 모으는 회의체, 지식 표준을 만드는 연구소, 조직 역량을 키우는 지원기관, 그리고 시장의 언어를 만드는

매체와 네트워크다. 이 층의 특징은 자기 성과를 수혜자 수로 말할 수 없다는 것이다. 프로무헤르 대표가 남긴 문장이 정확하다. 풀뿌리 조직에 자금을 대는 일은 필수적이지만 자본을 실제로 움직이게 만드는 기반도 함께 지탱해야 한다는 것이다.

그런데 예산이 줄면 성과를 자기 이름으로 보고할 수 있는 쪽이 먼저 살아남는다. 36년 된 조직이 직원 100명을 내보내면서도 소액대출 사업은 유지했고, 여덟 개 지역사무소를 담은 네트워크도 디지털로는 남겠다고 했다. 둘 다 합리적인 선택인데 합쳐 놓으면 생태계에서 연결 기능만 사라진 그림이 된다. 네덜란드 자료가 같은 진단의 다른 면을 보여준다. 자본은 있고 목표를 가진 자산가도 있는데 그 사이를 번역할 자문이 없어서 돈이 멈춘다. 총량이 커졌는데도 필요한 곳에 닿지 않는다는 현상의 상당 부분이 중개 실패이며, 이것은 돈을 더 넣어서 풀리는 문제가 아니다.

승자와 패자. 승자는 넷이다. 첫째는 수익 사업을 가진 중개조직이다. 교육과 인증과 자문처럼 값을 받을 수 있는 활동을 미리 만들어 둔 곳은 기부가 줄어도 버틴다. 둘째는 다른 조직의 자산을 이어받을 준비가 된 조직이다. 프로무헤르의 회의체와 지식 연구소와 교육 플랫폼이 각각 다른 곳으로 넘어가는 중인데, 받을 역량이 있는 조직만 그 기회를 잡는다. 셋째는 촉매 자금을 쓰는 공급자다. 멕시코의 토지 재생 펀드가 약정 900만 달러를 잃고도 760만 달러까지 회복한 것은 위험 구간을 먼저 떠안겠다는 자금이 들어왔기 때문이다. 넷째는 합병을 선택지로 놓은 조직들이다.

두 대형 재단이 결합 검토 비용을 지원하자 신청이 몰렸다는 사실은 이미 많은 곳이 혼자서는 어렵다고 판단하고 있었다는 뜻이다. 패자도 넷이다. 하나는 단일 기부자나 단일 위탁에 의존하는 중개조직이다. 둘은 이름에 쟁점 용어가 들어간 조직이다. 셋은 성과를 수혜자 수로 말해 온 기반층 조직이다. 스스로를 직접 서비스 조직처럼 보이게 만들어 놓았기 때문에 비교당해서 진다. 넷은 통계와 측정 역량이 얇은 지역의 현장 조직이다. 원조가 줄면 성과 보고 자체가 불가능해지고, 보고할 수 없으면 다음 재원도 오지 않는 악순환이 생긴다.

한국 적용. ① 각 조직이 자기가 직접 서비스층인지 기반층인지 한 문장으로 규정하고, 기반층이면 성과 지표를 수혜자 수가 아니라 연결 건수와 표준 채택 수와 자금 유발액으로 다시 쓴다. ② 기반층 조직은 위탁 의존도를 이사회 보고 항목에 넣고 상한을 정한다—상한이 없으면 위탁은 언제나 늘어나는 방향으로 간다. ③ 주요 사업마다 그것을 이어받을 수 있는 조직을 한 곳씩 적어 둔다.

비용이 들지 않고, 해체 국면이 오면 그 목록이 유일한 자산 보존 장치다. ④ 지원기관이나 대형 재단이 합병·결합 검토 비용을 대는 소규모 기금을 만든다. 국내에서 합병이 금기어인 이유의 절반은 검토 비용을 아무도 대지 않기 때문이다. ⑤ 임팩트 목표를 가진 개인·가문과 금융 자문을 잇는 교육 과정을 만든다. 이 공백은 국내에서도 그대로이며, 자문가를 고르는 일을 도와줄 자문이라는 역할 자체가 아직 국내에 없다.

놓치기 쉬운 함정. 첫째, 이것을 라틴아메리카나 국제개발 분야만의 사건으로 읽는 것이다. 자금 축소가 중개층을 먼저 치는 구조는 자원 구성이 비슷한 어디서나 재현되며, 국내 사회연대경제 중간지원 체계는 위탁 의존도가 훨씬 높아 오히려 더 취약하다. 둘째, 디지털 전환을 비용 절감의 다른 이름으로만 쓰는 것이다. 여덟 개 지역사무소를 닫고 디지털 우선으로 가겠다는 선택에는 현지 관계망의 상실이 따르며, 그 손실은 몇 해 뒤에야 드러난다. 셋째, 촉매 자금을 만병통치로 여기는 것이다.

한 펀드가 회복한 것은 사업 자체의 실적이 있었기 때문이고, 실적이 없는 곳에 촉매 자금이 들어가지는 않는다. 넷째, 자산가 자문의 공백을 자문가 개인의 문제로 돌리는 것이다. 사례에서 문제가 된 것은 자문가의 자질이 아니라 과정이 원래 목표로 되돌아오지 않았다는 점이며, 이것은 절차 설계로만 고쳐진다. 다섯째, 표현을 바꾸면 재원이 돌아온다고 기대하는 것이다. 사업의 내용을 유지하면서 설명의 언어를 바꾸는 것과 사업 자체를 바꾸는 것은 다르며, 후자를 택하면 조직은 살아남아도 그 조직이 하던 일은 사라진다.

출처: ImpactAlpha (미국, 2026-09) — [Restructuring and layoffs hit Pro Mujer as gender-lens and development funders pull back](#) · Corresponsables (스페인, 2026-09) — [Entreculturas alerta de la caída del 24% en ayuda educativa global que amenaza la escolarización de 6 millones de niños](#) · Impact Investor (네덜란드, 2026-09) — [Are wealth holders getting the right advice?](#)

공시의 무게중심이 반대편 반구로 옮겨가고 있다 — 유럽이 짐을 더는 사이 한국은 시계를 당긴다

지속가능성 정보를 국제 보고 표준에 따라 공개하는 기업이 전 세계 시가총액의 62%를 차지한다. 매출 2억 5,000만 달러 이상인 상장사 1만 4,682곳을 표본으로 한 조사 결과이며, 경제협력개발기구가 지난해 다른 방법으로 얻은 값과 거의 일치한다. 흥미로운 것은 전 세계 평균이 안정적으로 보이는데 지역별로 나누면 정반대 방향이 겹쳐 있다는 점이다. 2024년에서 2025년 사이 유럽과 북미와 오세아니아에서 줄어든 몫을 아시아와 아프리카와 중동과 라틴아메리카의 증가가 상쇄했다. 유럽의 하락은 투명성에서 물러선 결과가 아니라 규칙이 바뀐 결과다. 2025년은 유럽연합 상장사 일부가 기업지속가능성보고지침에 따라 유럽 기준으로 처음 보고한 해이고, 그 기준으로 옮겨 가면 기존 국제 표준을 인용하는 문장이 줄어든다.

두 체계를 합치면 유럽연합 상장사의 약 68%, 시가총액 기준으로는 80%가 여전히 자기 영향을 공개하고 있다. 미국은 사정이 다르다. 연방과 주 차원의 공시 규칙이 불확실해지면서 보고하는 기업 수 자체가 줄었고, 미국과 캐나다는 기업 수 기준으로 세계에서 가장 낮은 사용률을 기록했다. 성장은 남반구에 몰렸다. 보고 기업 다섯 중 둘이 이미 남반구에 본사를 두고 있고, 아시아가 보고 기업 수로 세계 1위다. 남반구 보고 기업이 해당 지역 시가총액에서 차지하는 비중은 71%로 나머지 세

계의 60%를 앞선다. 대만이 세계 1위인데 2025년부터 국제 보고 표준과 국제지속가능성기준위원회 기준을 동시에 의무화한 결과다. 아르헨티나와 브라질과 콜롬비아가 라틴아메리카를, 싱가포르와 말레이시아와 태국이 동남아시아를 이끈다.

조사기관은 107개 관할권에서 사용자를 확인했고, 기업 수 기준 사용률이 가장 높은 곳은 동남아시아와 라틴아메리카였다. 두 지역 모두 공시 생태계가 아직 성숙하는 중이라 더 늘어날 여지가 있다는 평가가 붙었다. 눈여겨볼 것은 이 순위가 하나의 모델에서 나오지 않았다는 점이다. 지역 규제와 제도적 배치와 시장의 기대가 조합된 결과이며, 대기업 대다수가 최신 공시 체계를 쓰면서 기존 국제 표준도 함께 인용하는 이중 보고가 일반적인 관행으로 굳어졌다. 표준마다 겨냥하는 정보 수요와 독자가 다르기 때문이다. 유럽에서는 반대 움직임이 진행 중이다.

이탈리아에서 상장사 124곳을 포함해 종업원 176만 명, 매출 약 2조 유로에 이르는 160개 기업을 조사한 결과, 145곳이 사내 위원회를 두고 140곳이 내부통제 체계를 갖췄으며 134곳이 경영진 보상과 목표를 연동했지만, 121곳은 아직 기후 전환계획을 문서로 갖고 있지 않고 생물다양성 계획을 만든 곳은 9곳뿐이었다. 조사기관은 2025년을 공고화의 해로 평가했다. 보고가 규제 준수 절차에서 경영 도구로 옮겨가는 중이라는 것이다. 제도 쪽에서는 적용 대상 기업의 범위와 규모 기준이 조정되고 항목이 간소화되며 보고서 구조의 자율성이 커지는 방향의 개편이 진행 중인데, 이중 중요성 원칙은 그대로 남고 체크리스트식 접근 대신 공정한 표현이라는 원리가 자리를 잡았다. 유럽연합은 분류체계 보고 항목을 64% 줄였고, 활동이 매출과 투자와 비용에서 미미한 비중이면 일부 평가를 생략할 수 있는 기준도 넣었다.

기업들은 이미 앞질러 움직였다. 28곳이 보고서에 요약문을 붙였고 49%는 기술적 정보를 부록으로 뺐다. 그런데도 보고서 평균 분량은 151쪽에서 147쪽으로 거의 그대로다. 항목을 줄여도 문서가 짧아지지는 않고 정보의 배치만 바뀐다는 뜻이다. 한국은 흐름이 반대다. 8월 초 발의된 자본시장법 개정안은 자율 공개해 온 정보를 사업보고서에 담고 제3자 인증까지 단계적으로 요구한다. 첫 공시는 2028년 3월이지만 대상은 2027 회계연도 정보이고, 그 숫자는 2027년 한 해 동안 쌓아야 한다. 자산 10조 원 이상 107개사로 시작해 5조 원 이상 157개사, 2조 원 이상 259개사로 넓히는 구상이며, 공시 범위에 들어오는 종속회사는 첫해 184곳에서 이듬해 3,014곳으로 열 배 넘게 늘어난다.

한국 시사점 — 국내 실무자가 이 대비에서 읽어야 할 것은 우리가 앞서간다거나 뒤처진다는 평가가 아니라 준비 시간의 절대량이다. 유럽 기업은 항목이 줄어드는 방향의 변화를 겪고 있고 미국 기업은 규칙이 멈춘 상태를 겪고 있다. 두 경우 모두 다음에 무엇이 요구될지 몰라도 지금 당장 새로 만들 것은 적다. 한국은 반대다. 요구는 정해졌고 대상은 넓어지며 시작 시점은 고정돼 있다. 데이터와 거버넌스와 내부통제를 실제로 구축할 수 있는 창은 올해 하반기부터 내년 상반기까지, 1년이 채 되지 않는다. 구체적으로 넷을 제안한다. 첫째, 종속회사 매핑을 지금 시작하는 것이다.

첫해 면제가 이듬해 사라지면서 대상이 열 배로 늘어나는 구조이므로, 모회사가 종속회사 전반의 산정 체계를 미리 갖추지 않으면 둘째 해에 감당할 수 없는 규모를 처음부터 만들

어야 한다. 갭 진단에만 통상 4~8주가 걸린다. 둘째, 도입 초기 3년간의 책임 면제를 유예로 오해하지 않는 것이다. 면제되는 것은 특정 법률상의 책임이고, 투자자나 시민단체가 일반 민사로 제기하는 청구까지 막아주지는 않는다. 셋째, 판단 근거를 문서로 남기는 체계를 만드는 것이다. 3년 뒤에도 남는 보호 장치는 몰랐다는 사실이 아니라 합리적으로 판단했다는 사실을 증명하는 기업에게 주어진다. 데이터의 출처와 산정방법과 승인자를 기록한 근거 파일, 그것을 검토하는 사내 위원회와 이사회 승인 절차가 그 증명의 뼈대다.

넷째, 보고서를 오래 내 온 기업이라고 안전하지 않다. 공시 대상으로 거론되는 자산 10조 원 이상 상장사의 지배구조 등급을 보면 상위 등급이 약 39%인 반면 하위 등급도 11%에 이른다. 자율 공개 시대에는 이 편차가 평판의 문제였지만 법정 공시가 되면 손해배상과 과징금의 문제가 된다. 보고서를 냈다는 사실 자체는 아무것도 증명하지 않으며, 기재된 숫자와 서술의 근거가 문서로 남아 있는지가 관건이다. 다섯째, 정부 인프라가 완비되는 시점보다 기업의 준비 시계가 앞서 있어야 한다. 산업별 초안 작성 시범사업과 기후 위험 산출 플랫폼, 온실가스 산정 인프라와 공급망 플랫폼은 2028년에서 2029년 사이에야 갖춰진다. 그때 시작하면 첫 공시는 이미 지나가 있다.

여섯째, 임팩트 투자자와 사회적금융기관에게도 이 변화는 남의 일이 아니다. 피투자 기업이 공시 대상 대기업의 공급망에 들어 있다면 그 기업에게 요구될 데이터가 곧 우리에게 요구된다. 특히 온실가스 간접배출과 공급망 자료처럼 단기간에 만들 수 없는 영역은 유예와 무관하게 지금 착수해야 한다. 일곱째, 대만이 두 기준을 동시에 의무화하고 세계 1위가 된 경로는 참조할 만하다. 표준을 하나 고르는 대신 두 체계의 중복을 인정하고 한 번에 채우게 만든 설계이기 때문이다. 동남아시아와 라틴아메리카의 사용률이 선진국 시장을 크게 앞선다는 사실도 함께 읽을 필요가 있다. 공시는 경제 발전 단계의 함수가 아니라 제도 설계의 함수다.



심층 — 공시 규칙이 완화되는 세계와 강화되는 한국: 준비 시간의 비대칭이 만드는 위험 (스페인·이탈리아·한국 자료 · 국내 첫 대상 회계연도 2027년)

왜 중요한가. 지속가능성 공시를 둘러싼 국제 논의는 지난 2년간 축소와 단순화의 언어로 채워졌다. 유럽은 적용 대상을 좁히고 항목을 60% 넘게 덜어냈으며 미국은 연방 규칙이 소송으로 멈춰 섰다. 이 흐름만 보면 공시의 시대가 저무는 것처럼 읽히는데, 표본 1만 4,682곳을 놓고 보면 정반대 그림이 함께 있다. 보고 실무는 남반구와 아시아에서 자리를 잡았고 대만은 상장사 거의 전부가 적용하는 수준에 도달했으며 남반구 보고 기업이 해당 지역 시가총액의 71%를 차지한다. 두 흐름이 동시에 진행된다는 사실은 공시가 경제 발전 단계나 국제 여론의 함수가 아니라 각 관할권의 제도 설계와 시장 기대의 함수임을 보여준다.

한국은 이 구도에서 특이한 위치에 있다. 대상을 넓히고 시점을 앞당기는 몇 안 되는 관할권이면서, 정부 인프라 완비 시점이 첫 공시보다 뒤에 있다. 여기서 생기는 것이 준비시간의 비대칭이다. 유럽 기업은 요구가 줄어드는 변화를 겪고 미국 기업은 규칙이 멈춘 상태를 겪는데, 두 경우 모두 지금 새로 만들어야 할 것이 적다. 한국 기업은 요구가 확정되고 대상이 넓어지며 시작 시점이 고정된 상태에서 1년이 안 되는 창 안에 데이터와 내부통제를 만들어야 한다. 이 비대칭은 대기업만의 문제가 아니다. 공급망을 타고 중견기업과 사회적경제 조직에까지 같은 요구가 내려온다.

승자와 패자. 승자는 넷이다. 첫째는 종속회사 데이터 체계를 먼저 만든 지배기업이다. 공시 범위에 들어오는 종속회사가 첫째 184곳에서 이듬해 3,014곳으로 늘어나는 구조에서, 둘째 해의 난이도는 첫째에 무엇을 해 뒀는지로 결정된다. 둘째는 판단 근거를 문서로 남겨 온 기업이다. 초기 면제가 끝난 뒤에 남는 보호는 몰랐다는 사실이 아니라 합리적으로 판단했다는 사실을 증명하는 쪽에만 주어진다. 셋째는 공시 실무 인력과 검증 시장이다. 대상이 107개사에서 259개사로, 종속회사까지 포함하면 수천 곳으로 늘어난데 이 일을 할 수 있는 사람의 수는 그 속도로 늘지 않는다. 넷째는 두 체계의 중복을 인정하고 한 번에 채우게 설계한 관할권의 기업들이다.

대만 사례가 그 경로를 보여준다. 패자도 넷이다. 하나는 보고서를 오래 내 왔다는 사실을 준비의 증거로 여기는 기업이다. 자율 공개에서는 편차가 평판 문제였지만 법정 공시에서는 배상과 과징금 문제가 된다. 둘은 초기 면제를 유예로 읽은 기업이다. 면제되는 것은 특정 법률상의 책임일 뿐 일반 민사 청구까지 막아주지 않는다. 셋은 온실가스 간접배출과 공급망 데이터를 뒤로 미룬 기업이다. 이 영역은 단기간에 만들 수 없어서 유예와 무관하게 지금 시작해야 한다. 넷은 대기업 공급망에 속한 중소·사회적경제 기업이다. 요구는 계약 조건으로 내려오는데 준비를 도울 자원은 가장 적다.

한국 적용. ① 종속회사 매핑과 데이터 거버넌스를 이번 분기에 시작한다 — 갭 진단에만 4~8주가 걸리고 체계 구축은 별개의 프로젝트이며, 내년 상반기에 시작하면 이미 늦다. ② 데이터의 출처와 산정 방법과 승인자를 기록하는 근거 파일 양식을 먼저 만든다. 나중에 소급해 만들 수 없는 것이 이 기록이다. ③ 사내 공시위원회와 이사회 승인 절차를 지금 설계해 첫 시범 보고에 한 번 돌려 본다.

절차는 한 번 돌려 봐야 어디가 막히는지 드러난다. ④ 임팩트 투자사와 사회적금융기관은 피투자 기업의 공급망 위치를 점검하고, 대기업 요구가 내려올 항목을 미리 추려 표준 양식으로 만들어 배포한다. 이것은 지원이면서 동시에 투자 위험 관리다. ⑤ 중간지원조직은 회원 기업이 공통으로 받을 요구 항목을 한 장으로 정리해 공동 대응 도구를 만든다. 개별 대응은 소규모 조직에게 비용이 감당되지 않는다.

농치기 쉬운 함정. 첫째, 유럽의 완화를 후퇴로 읽고 국내 논의도 뒤집힐 것이라 기대하는 것이다. 유럽에서 줄어든 것은 항목이지 이중 중요성 같은 원칙이 아니며, 항목을 줄여도 보고서 분량은 151쪽에서 147쪽으로 거의 그대로였다. 둘째, 항목 축소를 업무 축

소로 오해하는 것이다. 줄어든 것은 제출해야 할 칸이고, 그 칸을 채울 데이터는 여전히 같은 곳에서 나온다. 셋째, 대상 기업 수만 보고 준비 규모를 가늠하는 것이다. 실제 부담은 모회사 수가 아니라 종속회사 수이며 그 수는 둘째 해에 열 배 이상 늘어난다.

넷째, 정부 인프라를 기다리는 것이다. 산업별 시범사업과 기후 위험 산출 플랫폼과 공급망 플랫폼은 2028년에서 2029년 사이에 갖춰지는데 첫 공시 대상 연도는 2027년이다. 다섯째, 이 사안을 대기업 공시팀의 일로만 분류하는 것이다. 남반구에서 공시가 빠르게 자리 잡은 나라들의 공통점은 거래소와 감독기관과 산업협회가 동시에 움직였다는 것이고, 국내에서도 이 조합이 만들어지지 않으면 공시는 준비된 소수와 준비되지 않은 다수로 갈린다.

출처: Compromiso Empresarial (스페인, 2026-09) — El 'reporting' de sostenibilidad cambia de hemisferio mientras Europa se estanca · ESG News (이탈리아, 2026-09) — CSRD: cresce la maturità del reporting ESG, ma tre imprese su quattro sono senza piano di transizione · 임팩트온 (한국, 2026-09) — 【문성의 밸류업 인사이트】 지속가능경영보고서 법적 의무화 대비의 골든타임

02 현장 들여다보기 — 세계의 임팩트 현장

인공지능이 사회부문에 들어오는 문이 세 개로 갈렸다 — 전략과 규제와 공급자

미국의 한 사회부문 저널이 이번 주 소개한 자료는 비영리 조직이 인공지능 앞에서 어떤 선택을 해야 하는지를 다룬다. 출발점은 2024년 전국가사노동자연합의 사례다. 이 단체의 지도부와 선출된 노동자위원 열두어 명이 실리콘밸리를 찾아가 인공지능 기업과 윤리학자와 연구자와 입법자를 만났다. 그들이 들은 답은 이 기술이 노동자와 고용주 사이의 불평등한 권력관계를 더 깊게 만들 수 있다는 것이었다. 그런데 같은 자리에서 다른 질문도 생겼다. 이 기술을 책임 있게 쓰면 오히려 노동자의 힘을 키우고 조건을 개선하고 조직화를 도울 수 있지 않겠냐는 것이다. 이 질문이 조직들이 마주한 세 갈래 선택을 요약한다. 어디에서 일하는 방식을 개선할 것인가, 어디에서 사명 자체를 진전시킬 것인가, 그리고 이 기술이 어떻게 개발되고 규율될지에 어떻게 관여할 것인가.

조사 결과는 간격이 크다는 것을 보여준다. 전 세계 비영리 부문 종사자의 70%가 자기 조직이 의미 있는 기회를 활용하지 못하고 있다고 답했고, 공식 로드맵을 갖춘 곳은 8%였으며, 업무 전반에 실제로 통합됐다고 답한 비율은 4%에 그쳤다. 절반 넘는 응답자가 문서 요약과 조사와 행정 업무에 이미 쓰고 있는데도 그렇다. 조사에서 확인된 또 하나는 출발 조건이다. 많은 비영리가 오랫동안 기술 기반과 인력에 투자하지 못했고, 그 제약이 지금의 접근 방식을 그대로 규정한다. 인력과 데이터와 예산이 부족하고 기부자와 이사회에 기대는 높으며 수혜자의 삶은 빠르게 바뀌는 상황에서 결정

을 내려야 한다는 것이다. 자료는 이 상태에서도 기회가 사라지는 것은 아니라고 본다. 행정에 쓰던 시간이 줄면 그만큼 관계와 서비스와 사명에 쓸 시간이 생기고, 어떤 쓰임은 닿는 사람의 수나 프로그램의 반응성 자체를 바꾼다는 것이다.

유럽에서는 다른 층위의 변화가 왔다. 8월 2일부터 유럽연합 인공지능법의 투명성 의무가 발효됐고, 이탈리아의 제3섹터 전문 매체는 이 규정이 자선단체와 사회적협동조합에도 그대로 적용된다는 점을 짚었다. 이 법은 2024년 8월 공식 발효된 뒤 단계적으로 적용돼 왔다. 2025년 2월에 용납할 수 없는 위험에 대한 금지와 기초 소양 의무가 시작됐고, 같은 해 8월에 거버넌스 규범과 범용 모델 관련 의무가 들어왔으며, 올해 8월 2일에 대부분의 조항이 전면 시행되면서 감독과 제재 권한이 공식적으로 가동됐다. 규제 대상 제품이나 민감 분야에 들어간 일부 고위험 체계는 2027년과 2028년까지 시행이 미뤄져 있다.

위험 수준에 따라 의무가 달라지는 구조인데, 사람의 권리에 미칠 수 있는 영향이 클수록 개발자와 이용자의 의무가 무거워진다는 원칙이 바탕이다. 가장 위쪽에는 행동 조작이나 사회적 점수화, 특정한 감정 인식 활용처럼 아예 금지된 범주가 있다. 제3섹터가 가장 주의해야 할 곳은 고위험 범주다. 채용과 인력 선발, 교육, 특정 서비스 접근 여부의 판정에 인공지능을 쓰는 경우가 여기 들어갈 수 있다. 도구의 효율만이 아니라 차별적 효과의 가능성과 사람이 실질적으로 통제할 수 있는지를 함께 물어야 한다는 것이다. 제한적 위험 범주에서는 대화형 도구가 대표적인데, 이용자가 사람이 아니라 기계와 대화하고 있다는 사실을 알 수 있어야 한다. 영국에서는 세 번째 문이 열렸다. 모금 규제기관이 9월 7일 블로그를 통해, 자선 부문에 인공지능 도구와 서비스를 조언하고 교육하고 판매하는 조직들도 자신들의 지침을 반영해야 한다고 밝혔다.

이 조언자와 공급자 들은 규제기관의 규율 대상이 아닌데도 자선단체가 인공지능을 어떻게 쓰게 될지를 사실상 형성한다. 지침을 참조하지 않은 조언은 불완전하거나 모금 실무규약과 충돌할 수 있다는 것이 규제기관의 판단이다. 규제기관은 지난해 자선단체용 지침을 내면서 인공지능을 탐색하는 단계부터 도입을 준비하는 단계, 실제 모금 업무에 쓰는 단계까지 각 국면에서 무엇을 해야 하는지를 정리했고, 이번 조치는 그 지침을 조언자와 공급자에게까지 확장한 것이다. 형식적 이행을 절차를 만들지는 않았고 인공지능이 무엇이고 어떻게 작동하는지를 설명하거나 특정 도구를 권하는 것은 자기 역할이 아니라고 선을 그었다. 그러면서도 플랫폼 업체와 대행사와 독립 컨설턴트가 규제기관의 입장을 각주가 아니라 자기 상품에 포함시켜야 한다는 점은 분명히 했다.

한국 시사점 — 세 나라의 움직임을 겹치면 국내 비영리와 사회적경제 조직이 지금 준비해야 할 목록이 나온다. 국내 논의는 대체로 어떤 도구를 쓸 것인가에 머물러 있는데, 이번 주의 세 자료는 전부 그 앞뒤에 있는 질문을 다룬다. 첫째, 조직 차원의 로드맵이 없는 상태에서 개인의 사용만 늘어나는 구조는 위험하다. 8%만 로드맵을 갖고 있는데 절반 넘게 이미 쓰고 있다는 조사 결과는 국내에도 그대로 적용될 가능성이 높다. 이 상태에서는 사고가 나도 조직이 대응할 근거가 없다. 지금 당장 할 수 있는 일은 한 장짜리 사용 원칙을 만드는 것이다. 어떤 자료를 넣지 않는가, 결과물을 누가 확인하는가, 수혜자에게 알리

는가 세 항목이면 시작할 수 있다. 둘째, 고위험 범주에 해당하는 용도를 지금 점검해야 한다.

국내에서도 자활·직업훈련 기관이 참여자 선발에, 복지기관이 서비스 대상자 우선순위 판정에 알고리즘을 쓰기 시작했다. 유럽 규정이 국내에 직접 적용되지는 않지만 유럽 기금이나 국제 협력사업에 참여하는 조직에는 계약 조건으로 들어올 수 있고, 국내 규율 논의에도 같은 범주 구분이 참조될 가능성이 크다. 셋째, 대화형 상담 도구를 쓰는 곳은 상대가 기계임을 알리는 문구를 지금 넣는 것이 좋다. 이것은 규제 대응이 아니라 신뢰의 문제이며, 나중에 넣으면 숨겼다는 인상을 준다. 넷째, 영국 규제기관의 조치는 국내 중간지원조직과 컨설턴트에게 특히 중요하다. 현장에 인공지능 활용을 교육하고 도구를 소개하는 주체가 스스로의 기준을 갖고 있지 않으면, 그 공백이 고스란히 현장의 위험이 된다. 국내 지원기관이 자체 인공지능 활용 가이드를 만들고 교육 자료에 그것을 붙이는 일은 오늘 시작할 수 있고 허락이 필요 없는 일이다.

다섯째, 미국 사례에서 배울 것은 도구 목록이 아니라 질문의 순서다. 가사노동자 단체는 어떤 도구를 살지부터 묻지 않고 이 기술이 우리 조합원의 협상력을 키울 수 있는지부터 물었고, 그 질문이 이후의 모든 선택을 정리했다. 국내 조직도 업무 효율과 사명 진전과 기술 규율에의 관여라는 세 갈래를 구분해 자기 위치를 정하는 편이 낫다. 세 가지를 동시에 하려다 아무것도 하지 못하는 경우가 가장 흔하다. 여섯째, 기술 투자를 오래 미뤄 온 조직일수록 기초 디지털 역량이 먼저라는 판단은 정당하다. 다만 그 판단이 검토 자체를 미루는 이유가 되면 곤란하다. 기반이 얇아도 행정 시간을 줄이는 쓰임만큼은 즉시 효과가 나고, 그렇게 확보한 시간이 다음 단계의 재원이 된다. 이 논의가 국내 제도 문서에 닿기까지는 6~12개월을 본다.



심층 — 사회부문의 인공지능은 도구 선택이 아니라 세 갈래 위치 선정이다: 전략·규제·공급자 (미국·이탈리아·영국 자료 · 국내 규율 논의 도착 6~12개월)

왜 중요한가. 사회부문의 인공지능 논의는 지금까지 도구 목록의 언어로 진행됐다. 어떤 서비스를 쓰면 업무가 줄어드는가, 어떤 요금제가 적당한가. 이번 주 세 나라의 자료는 그 앞뒤에 있는 세 개의 질문을 각각 하나씩 다룬다. 미국 자료는 조직이 어디에 자리를 잡을지를 묻는다. 업무 방식을 개선할 것인가, 사명 자체를 진전시킬 것인가, 기술이 어떻게 규율될지에 관여할 것인가. 가사노동자 단체가 도구를 사기 전에 이 기술이 조합원의 협상력을 키울 수 있는지부터 물은 것이 그 사례다. 이탈리아 자료는 법적 지위를 묻는다.

유럽 인공지능법의 전면 시행이 올해 8월에 시작되면서 감독과 제재 권한이 가동됐고, 자선단체와 사회적협동조합도 예외가 아니다. 영국 자료는 생태계를 묻는다. 현장에 도구를 파는 사람과 가르치는 사람이 규제 대상 밖에 있으면 규율은 그 지점에서 끊긴다.

세 질문을 함께 놓으면 국내 상황의 위험이 드러난다. 조사에서 조직 차원의 로드맵을 가진 곳이 8%인데 개인 사용은 절반을 넘는다. 이 구조는 사고가 났을 때 조직이 대응할 근거를 갖지 못하게 만들고, 근거가 없으면 대응은 사용 금지로 흐른다.

승자와 패자. 승자는 넷이다. 첫째는 사용 원칙을 먼저 만든 조직이다. 원칙이 있으면 실험을 넓게 허용할 수 있고, 없으면 사고 하나에 전면 금지로 간다. 둘째는 고위험 용도를 미리 분류해 둔 조직이다. 채용과 선발과 서비스 접근 판정에 알고리즘을 쓰는 경우가 여기 들어가는데, 유럽 기금이나 국제 협력사업에 참여하는 국내 조직에는 계약 조건으로 먼저 도착한다. 셋째는 규제기관과 공급자 사이에 서는 중간지원조직이다. 영국 조치의 실질은 규율의 책임을 조연자에게도 나눈 것이며, 자체 기준을 가진 지원기관은 이 자리를 얻는다. 넷째는 행정 시간을 실제로 줄인 조직이다.

기반이 얇아도 즉시 효과가 나는 쓰임이고, 그렇게 확보한 시간이 다음 단계의 재원이 된다. 패자도 넷이다. 하나는 조직 원칙 없이 개인 사용만 늘어난 곳이다. 둘은 대화형 상담 도구를 쓰면서 상대가 기계임을 알리지 않는 곳이다. 규정 위반 이전에 신뢰의 문제이며 나중에 밝히면 숨겼다는 인상을 준다. 셋은 기술 투자를 오래 미뤄 온 조직이다. 인력과 데이터 기반이 없으면 같은 도구로도 얻는 것이 적고, 그 격차는 시간이 갈수록 벌어진다. 넷은 자체 기준 없이 도구를 소개해 온 컨설턴트와 교육기관이다. 규율의 공백이 곧 그들의 평판 위험이 된다.

한국 적용. ① 한 장짜리 사용 원칙을 이번 달에 만든다 — 어떤 자료를 넣지 않는가, 결과물을 누가 확인하는가, 수혜자에게 알리는가 세 항목이면 시작할 수 있다. ② 고위험에 해당할 수 있는 용도를 지금 목록으로 만든다. 자활·직업훈련 참여자 선발, 복지 서비스 대상자 우선순위 판정, 자원봉사자 배치가 국내에서 이미 쓰이는 자리다. ③ 대화형 도구를 쓰는 곳은 상대가 기계임을 알리는 문구를 즉시 넣는다.

비용이 들지 않고 되돌릴 수 없는 신뢰 손실을 막는다. ④ 중간지원조직과 컨설턴트가 자체 인공지능 활용 가이드를 만들고 교육 자료에 붙인다. 현장에 가르치는 쪽이 기준을 갖지 않으면 그 공백이 그대로 현장의 위험이 된다. ⑤ 세 갈래 가운데 우리 조직이 올해 할 것을 하나만 고른다. 업무 개선과 사명 진전과 규율 관여를 동시에 하려다 아무것도 못하는 경우가 가장 흔하다.

놓치기 쉬운 함정. 첫째, 유럽 규정이 국내에 직접 적용되지 않는다는 이유로 무시하는 것이다. 국제 협력사업과 유럽 기금은 계약 조건으로 요구하고, 국내 규율 논의도 같은 범주 구분을 참조할 가능성이 크다. 둘째, 위험 분류를 기술 사양의 문제로 다루는 것이다. 같은 도구라도 채용 선발에 쓰면 고위험이고 회의록 정리에 쓰면 최소 위험이다. 갈리는 것은 도구가 아니라 용도다. 셋째, 최소 위험 범주를 아무 조치도 필요 없다는 뜻으로 읽는 것이다.

개인정보 보호와 정보 보안과 올바른 사용 방식은 그대로 남는다. 넷째, 로드맵을 문서 작업으로 축소하는 것이다. 요점은 분량이 아니라 누가 무엇을 결정할 권한을 갖는지가

적혀 있는가이며, 한 쪽이면 충분하다. 다섯째, 공급자가 알아서 규정을 지킬 것이라 가정하는 것이다. 영국 규제기관이 굳이 조연자와 공급자를 호명한 이유가 그 가정이 성립하지 않기 때문이고, 국내에는 그런 호명조차 아직 없다.

출처: Nonprofit Quarterly (미국, 2026-09) — [Choosing Your AI Path: A Framework for Nonprofit Leaders to Make Strategic Choices](#) · [Cantiere Terzo Settore](#) (이탈리아, 2026-09) — [L'AI Act diventa operativo: qualche indicazione anche per il Terzo settore](#) · [Fundraising UK](#) (영국, 2026-09) — [Regulator tells AI advisers and suppliers to reflect its guidance too](#)

목표가 조용히 사라지는 법 — 철회가 아니라 언급 중단

식품·농업 분야의 환경사회 위험을 다루는 국제 투자자 연결망이 합산 매출 3조 3,000억 달러 규모의 대형 농식품 기업 78곳을 조사했다. 재생농업을 언급하는 기업은 64%로 여전히 많다. 그런데 정량 목표를 가진 기업 비율은 2023년 35%에서 2026년 28%로 떨어졌다. 간격은 성과 쪽에서 더 벌어진다. 54%가 프로그램의 효과를 측정한다고 말하지만, 환경적 결과를 기준으로 목표를 세운 곳은 4%에 그쳤고, 재생농업 사업 안에서 농약 사용을 줄이겠다는 구체적 목표를 세운 기업은 한 곳도 없었다. 조사팀이 문제 삼은 것은 사업을 접었다는 사실이 아니다. 여러 기업에서 생산자와의 실험도, 시범사업도, 지역 협력도 계속되고 있다. 사라지고 있는 것은 다른 것이다.

그 사업이 어느 정도 규모인지 알 수 있게 해 주고 결과를 요구할 수 있게 해 주던 공개 목표다. 조사에서는 철회되거나 재구성되거나 공개 정보에서 그냥 사라진 약속들이 확인됐다. 한 급식 대기업 계열 브랜드는 2022년 2025년까지 식품 예산의 15%를 재생 방식 농장에서 조달하겠다고 발표했고 2024년까지도 목표가 유효하다고 공개적으로 밝혔는데, 새 로드맵에는 그 목표도 달성률도 없다. 회사는 취재에 목표가 2025년 말로 종료됐다고 확인했으나 15%에 도달했는지는 답하지 않았고, 연말 보고서에 학습 내용을 공개하겠다고 했다. 조사팀의 전문가는 후퇴의 이유를 돌로 봤다. 복잡한 공급망 안에서 재생농업의 효과를 측정할 자기 역량을 과대평가했을 가능성, 그리고 과장 홍보에 따르는 법적·평판 위험이 커지면서 공개 약속에 신중해졌을 가능성이다.

그가 가장 우려한 것은 설명 없이 목표가 사라지는 경우다. 그러면 달성됐는지 포기됐는지 다른 전략으로 대체됐는지 판단할 방법이 없다. 이 후퇴를 실행하는 사람들의 상태를 보여주는 자료도 같은 주에 나왔다. 기업시민 실무자 협회의 일곱 번째 조사에서 2026년에 소진을 경험했다는 응답이 64%로 나타났다. 2025년의 39%에서 크게 오른 수치다. 역설적이게도 같은 기간 부서의 사내 존재감은 62%에서 83%로 올랐다. 66%가 성과를 측정하라는 요구가 늘었다고 답했고 63%는 내부 이해관계자에게 이 일의 중요성을 설명하라는 압력이 커졌다고 했는데, 61%는 지역사회 사업에 더 많은 재원이 필요하다고 답했다.

부서 세 곳 중 두 곳 가까이가 지난 1년 안에 조직 개편을 겪었고 27%는 책임자가 바뀌었으며 33%는 법무 검토가 늘었다고 답했다. 다양성 담당 기능이 아예 없어졌다는 응답이 10%, 기술 부문에서는 30%였다. 다양성 업무가 중단되거나 없어졌다는 응답이 또 10%, 사내 통합 정도가 줄었

다는 응답이 24%였다. 응답자의 절반 이상이 자기 업무를 어떻게 설명할지 다시 짜고 있다고 답했다. 42%는 인사 부서와의 관계가 더 가까워졌다고 했는데, 사회공헌을 인재 유치와 유지에 쓰려는 기업의 관심과 맞물린 변화다. 국제 목표 체계 쪽에서도 재설계가 시작됐다. 일본의 한 지속가능성 매체는 2030년 이후 논의를 정리하면서, 유엔 보고서 기준으로 진척을 평가할 수 있는 139개 세부 목표 가운데 궤도에 오른 것은 15%이고 중간 수준 진전까지 합쳐도 36%이며 15%는 2015년보다 후퇴했다고 전했다.

논의의 성격도 바뀌었다. 열여덟 번째 목표에 무엇을 넣을 것인가가 아니라, 15년간 운용한 경험을 바탕으로 목표 설정과 실행과 자원과 모니터링과 책무성을 포함한 국제 거버넌스 자체를 어떻게 다시 설계할 것인가로 넘어갔다는 것이다. 유엔 개발정책위원회는 망라적인 목표군을 세우기보다 파급 효과가 큰 소수의 우선 사항에 집중하고 책임과 자원과 무역과 기술과 제도 역량 같은 이행 수단을 틀의 중심에 놓자고 제안했다. 측정 쪽에서는 국내총생산을 대체하는 것이 아니라 보완하는 31개 지표 대시보드가 제시됐고, 그 절반 가까이가 기존 지표에서 왔다. 지표 체계를 세계 공통 핵심과 국가 선택과 지역 맞춤의 세 층으로 나누자는 연구도 나왔다.

기반은 흔들리고 있다. 2025년 경제협력개발기구 개발원조위원회 회원국과 협력국의 공적개발원조는 전년 대비 23.1% 줄었는데, 유엔은 이를 이 통계에서 확인된 가장 큰 연간 감소폭으로 기록했다. 저소득국 통계기관의 핵심 조사 사업이 이미 영향을 받고 있다. 저소득·중하위소득국 가운데 자국 미시데이터 저장소를 스스로 관리하는 나라는 약 3분의 1이고, 지난해 국가통계계획을 시행한 135개국 중 필요한 예산을 온전히 확보한 곳은 59%, 사하라 이남 아프리카에서는 15%였다. 여기에 새 문제가 겹친다. 대규모 언어모델이 공식 통계 대신 오래되거나 검증되지 않은 정보를 참조하고, 신뢰할 자료가 없으면 보간과 외삽으로 빈칸을 채워 권위 있어 보이는 숫자를 만들면서 불확실성을 가릴 수 있다는 것이다.

한국 시사점 — 세 자료가 가리키는 것은 한 방향이다. 약속이 사라지는 방식이 선언적 철회가 아니라 조용한 침묵이라는 것이다. 이 방식은 책임을 묻기 어렵게 만들고, 그래서 다음 약속의 신뢰도도 함께 갉아먹는다. 국내에 적용할 지점은 다섯이다. 첫째, 목표가 종료되면 결과를 공개하는 관행을 지금 만드는 것이다. 달성 여부와 무관하게 종료 시점에 도달률을 밝히고 학습을 적는 것만으로 그 조직의 다음 약속은 다르게 읽힌다. 이것은 규제가 필요 없고 보고서 한 절이면 된다. 둘째, 사회공헌과 지속가능경영 부서의 소진을 개인의 문제로 다루지 않는 것이다.

존재감이 오르는 동시에 소진이 오르는 구조는 요구는 늘었는데 자원과 권한은 그대로일 때 나타난다. 국내에서도 공시 의무화를 앞두고 같은 조합이 만들어지는 중이며, 인력을 늘리지 않은 채 측정과 인증과 법무 검토를 없으면 같은 결과가 나온다. 셋째, 법무 검토가 늘어나는 것을 방해로만 보지 않는 것이다. 과장 홍보의 법적 위험이 커지면서 실무가 보수적으로 변하는 것은 정상적인 반응이고, 문제는 그 결과가 침묵이 되는 경우다. 검토를 거친 정확한 공개가 침묵보다 낫다는 원칙을 조직 차원에서 정해 두면 방향이 갈린다.

넷째, 국제 목표 체계의 재설계 논의는 국내 공공기관과 지자체의 계획 문서에 직접 영향을 준다.

2030년 이후 목표 체계가 어떻게 될지 정해지지 않은 상태에서 2030년을 종료 시점으로 잡은 계획이 국내에 많고, 그 계획들은 2028년쯤 한꺼번에 개정 압력을 받는다. 다섯째, 원조 감소는 국내 국제개발 협력 조직에 이미 도착했다. 통계 역량이 무너진 지역에서는 성과 보고 자체가 어려워지므로, 측정 방식을 현지 역량에 맞게 단순화하는 설계를 지금 준비해야 한다. 여섯째, 인공지능이 만들어 낸 숫자를 자료로 쓰는 일에 대한 내부 규칙이 필요하다. 국가별 통계나 환경·사회 데이터를 요약 도구에서 받아 보고서에 넣는 일이 이미 일상이 됐는데, 출처와 측정 연도와 추정 여부를 확인하지 않으면 권위 있어 보이는 숫자가 근거 없이 유통된다.

임팩트 보고서에 들어가는 모든 외부 수치에 출처와 연도를 병기하는 관행 하나로 상당 부분이 걸러진다. 일곱째, 정량 목표를 세우는 일 자체를 피하는 방향으로 가지 않는 것이 중요하다. 재생농업 사례에서 목표를 가진 기업 비율이 줄어든 것은 측정 역량을 과대평가했던 반성의 결과이기도 하다. 답은 목표를 없애는 것이 아니라 측정 가능한 범위로 목표를 좁게 쓰는 것이다. 전사 비율 대신 특정 품목과 특정 지역으로 한정된 목표가 지켜질 확률이 훨씬 높다. 이 재설계 논의가 국내 계획 문서에 닿기까지는 12~24개월을 본다.



심층 — 약속이 사라지는 세 층위: 기업의 목표, 그 목표를 관리하는 사람, 국제 목표 체계 (아르헨티나·멕시코·일본 자료 · 국내 계획 문서 도착 12~24개월)

왜 중요한가. 후퇴에는 두 가지 방식이 있다. 공개 철회와 조용한 침묵이다. 앞쪽은 책임을 물을 수 있고 뒤쪽은 물을 수 없다. 이번 주 세 자료는 후자가 지배적 방식이 되고 있음을 서로 다른 층위에서 보여준다. 기업 층위에서는 재생농업을 언급하는 비율이 64%로 유지되는 동안 정량 목표를 가진 비율이 35%에서 28%로 내려갔고, 한 급식 기업의 2025년 목표는 새 로드맵에서 달성률과 함께 사라졌다. 조사팀이 가장 우려한 것이 바로 설명 없는 소멸이다. 달성됐는지 포기됐는지 대체됐는지 판단할 방법이 없기 때문이다.

사람 층위에서는 소진이 39%에서 64%로 뛰었는데 같은 기간 부서의 존재감은 62%에서 83%로 올랐다. 요구와 가시성은 늘고 자원과 권한은 그대로일 때 나타나는 전형적인 조합이며, 부서 셋 중 둘이 개편을 겪고 27%가 책임자를 바꿨다는 숫자가 그 결과다. 국제 체계 층위에서는 평가 가능한 세부목표의 15%만 궤도에 올라 있고 15%는 출발점보다 후퇴했으며, 논의는 이미 다음 체계의 설계로 넘어갔다. 세 층위가 같은 방향을 가리킨다는 것이 중요하다. 약속의 총량이 줄어드는 것이 아니라 약속을 검증 가능한 형태로 남기는 관행이 줄어들고 있다.

승자와 패자. 승자는 넷이다. 첫째는 좁게 쓴 목표를 지켜 온 조직이다. 전사 비율 대신 특정 품목과 특정 지역으로 한정된 목표는 측정이 되고 측정이 되면 사라지지 않는다. 둘째는 종료 시점에 결과를 공개하는 관행을 가진 조직이다. 달성 여부와 무관하게 도달률과 학습을 적는 것만으로 다음 약속의 신뢰도가 달라진다. 셋째는 측정 인프라를 자기 자산으로 가진 조직이다. 국제 통계 기반이 흔들리고 원조가 23.1% 줄어드는 국면에서, 자기 데이터를 자기가 만드는 조직만 계속 보고할 수 있다. 넷째는 법무 검토를 방어가 아니라 품질 관리로 쓰는 조직이다.

과장 홍보의 위험이 커진 것은 사실이고, 검토를 거친 정확한 공개는 침묵보다 언제나 낫다. 패자도 넷이다. 하나는 측정 역량을 과대평가한 채 큰 목표를 세운 기업이다. 복잡한 공급망에서 효과를 재깎다는 약속은 대부분 지켜지지 않고, 그 실패가 다음 약속을 막는다. 둘은 요구만 늘고 인력은 그대로인 사회공헌·지속가능경영 부서다. 셋은 2030년을 종료 시점으로 잡은 계획을 가진 공공기관과 지자체다. 다음 체계가 정해지지 않은 상태에서 2028년쯤 한꺼번에 개정 압력을 받는다. 넷은 통계 역량이 얇은 지역의 협력 사업들이다. 보고가 어려워지면 재원도 끊긴다.

한국 적용. ① 목표가 종료되면 결과를 공개하는 규칙을 조직 차원에서 정한다 — 달성하지 못했어도 도달률과 학습을 적으면 그 조직의 다음 약속은 다르게 읽힌다. 규제가 필요 없고 보고서 한 절이면 된다. ② 새 목표는 측정 가능한 범위로 좁게 쓴다. 전사 비율보다 한정된 품목·지역 목표가 지켜질 확률이 훨씬 높고, 여러 개를 쌓는 편이 하나의 큰 목표보다 낫다.

③ 사회공헌·지속가능경영 인력의 업무량을 공시 의무화 일정과 함께 검토한다. 측정과 인증과 법무 검토를 인력 증원 없이 없으면 소진은 예정된 결과다. ④ 외부 수치를 인용할 때 출처와 측정 연도와 추정 여부를 병기하는 관행을 만든다. 요약 도구가 만들어 낸 그럴듯한 숫자를 걸러내는 가장 싼 장치다. ⑤ 2030년을 종료 시점으로 잡은 국내 계획들을 지금 목록으로 만들어 둔다. 개정 압력이 한꺼번에 오면 그때는 검토할 시간이 없다.

농치기 쉬운 함정. 첫째, 목표 축소를 위선의 증거로만 읽는 것이다. 측정 역량을 과대평가했다는 반성과 법적 위험 회피가 섞여 있으며, 처방이 각각 다르다. 둘째, 정량 목표를 세우는 일 자체를 피하는 방향으로 가는 것이다. 그러면 후퇴가 아예 관측되지 않는 상태가 되고, 그것이 지금 가장 나쁜 결과다. 셋째, 소진을 개인의 회복탄력성 문제로 다루는 것이다. 존재감과 소진이 함께 오르는 구조는 개인 교육으로 풀리지 않는다.

넷째, 다양성 업무의 축소를 해외 사정으로만 보는 것이다. 기술 부문에서 30%가 해당 기능을 없앴다는 숫자는 국내 기업의 글로벌 본사 정책을 통해 그대로 들어온다. 다섯째, 다음 목표 체계를 기다리며 현재 계획을 방치하는 것이다. 국제 논의의 방향은 기존 체계를 버리는 것이 아니라 이어받아 단순화하는 쪽이며, 지금 쌓아 둔 측정 기반은 그대로 다음 체계에서 쓰인다.

03 현장 들여다보기 — 한국의 임팩트 현장

약속이 법보다 먼저 도착했다 — 한-이탈리아 협약, 그리고 이탈리아가 지금 겪고 있는 다음 단계

순서가 거꾸로였다. 6월 12일 현지시간 로마 총리영빈관에서 한국과 이탈리아가 사회연대경제 협력 양해각서에 서명했을 때, 한국에는 사회연대경제를 규정하는 법률이 없었다. 사회연대경제기본법은 4월 법제사법위원회를 통과하고도 본회의 문턱에서 넉 달째 계류 중이었다. 그 공백이 8월 20일 메워졌고, 6월의 약속은 그제야 이행의 법적 근거를 갖게 됐다. 이 협약은 한국 정부가 사회연대경제 분야에서 외국 정부와 맺은 첫 번째 협약이다. 협력 사항은 다섯이다. 정책과 제도 전반에 대한 공동 연구, 법령과 제도의 개선, 우수사례와 혁신모델 공유, 사회연대금융 활성화, 국제 네트워크 구축 지원이다. 파트너 선택에는 이유가 있다.

이탈리아 헌법 제45조는 상호적 성격을 가진 협동조합의 사회적 기능을 인정하고 법률로 그 발전을 촉진하도록 국가에 요구한다. 헌법과 민법과 개별법으로 이어지는 체계 위에 1991년 제정된 사회적협동조합법이 놓여 있는데, 이 법은 사회복지 서비스를 제공하는 유형과 취약계층의 노동통합을 목적으로 하는 유형을 나눠 각각에 맞는 지원 구조를 설계했다. 이듬해 도입된 제도는 연합회 소속 협동조합이 수익의 3%를 발전기금으로 적립하도록 했고, 이 기금이 연합회의 재정적 독립을 가능하게 했다. 그 결과가 에밀리아로마냐다. 1950년대까지 가장 낙후된 지역으로 꼽혔으나 지금은 1인당 소득이 유럽 상위권이며, 이 지역 협동조합 등 약 6만 개 조직 가운데 4만 개가 네트워크에 참여하고 있다.

그런데 이탈리아가 지금 겪고 있는 단계는 한국이 곧 마주할 단계이기도 하다. 이탈리아 정부는 7월 2일 국무회의에 사회적경제 국가행동계획을 보고했다. 제3섹터와 협동조합과 생활체육과 종교기관까지 매우 다른 주체들을 하나의 국가적 틀 안에 놓고, 이들을 사회적 필요에 대응하는 기능을 넘어 생산체계와 결속과 발전의 구조적 구성요소로 자리매김하겠다는 구상이다. 한 연구소 추정으로 2023년 기준 이탈리아의 사회적경제 조직은 40만 5,000곳이 넘고 종사자는 약 154만 명, 2021년 기준 자원활동가는 460만 명을 웃돈다.

이 계획을 분석한 이탈리아의 복지 연구 매체는 가장 흥미로운 전환이 관점의 변화라고 봤다. 오랫동안 이 조직들은 복지와 취약성 대응의 렌즈로만 관찰됐고 그 성장은 공공의 공백을 메우는 대리역할로 해석됐는데, 이제는 재화와 서비스를 생산하고 고용을 만들고 장소와 공동체를 재생하며 어떤 발전을 누구를 위해 어떤 거버넌스로 추구할지 결정하는 데 직접 참여하는 주체로 다뤄진다는

것이다. 다만 같은 글은 관건이 어떤 수단과 재원으로 이 방향이 구체적 정책으로 번역되는가에 있다고 지적했다. 다만 협약 자체의 한계도 분명하다. 양해각서는 법적 구속력이 없는 협력 의향서이고, 실제 이행을 담보하려면 후속 실행계획과 예산과 담당 기구가 필요한데 지금까지 공개된 내용에는 그 부분이 구체화돼 있지 않다.

같은 날 체결된 첨단 과학기술 협약이 공동위원회를 통해 협력사업 이행을 단계적으로 점검하기로 한 것과 대비되는 대목이다. 한국에서도 준비가 시작됐다. 행정안전부는 9월 7일과 8일 제주에서 전국 지방정부 공무원과 사회연대경제지원센터 등 중간지원조직 관계자 160여 명이 참여하는 정책 워크숍을 열었다. 기본법 제정의 의의와 후속 조치 방향, 6월 관계부처 합동으로 발표된 종합계획, 지방소멸 대응에서의 역할, 사회연대금융을 통한 자생적 생태계 조성 전략이 논의됐고 둘째 날에는 주민들이 협동조합을 구성해 마을의 유휴공간을 위케이션 공간으로 재탄생시킨 제주의 거점 센터를 찾았다.

한국 시사점 — 두 나라를 나란히 놓으면 한국이 지금 서 있는 자리와 다음 단계가 동시에 보인다. 이탈리아는 법과 제도를 다 갖춘 뒤에 국가계획을 만들었고 지금은 그 계획을 지역에서 시험하는 단계에 있다. 한국은 국제 약속이 먼저 오고 법이 뒤따라왔으며 이제 시행령을 앞두고 있다. 순서는 달라도 부딪히는 질문은 같다. 지금 확인해야 할 것은 다섯이다. 첫째, 시행령이 통합 이후의 유형 구분을 어떻게 설계하는가다. 기본법은 사회적기업과 협동조합과 마을기업과 자활기업을 하나의 개념으로 묶었는데, 묶은 다음에 다시 나누지 않으면 지원은 평균값을 겨냥하게 되고 평균에 해당하는 조직은 실제로 존재하지 않는다.

이탈리아가 서비스 제공형과 노동통합형을 나눈 것은 이념이 아니라 자금 구조가 다르기 때문이다. 둘째, 사회연대금융의 자원 조달 방식이다. 기본법은 체계 구축의 근거를 담았지만 자원은 아직 정해지지 않았다. 이탈리아가 조합 스스로 수익의 3%를 각출해 자체 금융 기반을 만든 구조는 그대로 옮길 수는 없어도 원칙은 옮길 수 있다. 재정은 스스로 조달할수록 정권 교체에 흔들리지 않는다. 셋째, 협약의 이행 장치다. 같은 날 체결된 과학기술 협약은 공동위원회를 통해 이행을 점검하기로 했는데 사회연대경제 협약에는 그에 상응하는 정례 협의체가 명시되지 않았다.

소관 부처와 실무 창구가 정해지는지, 시행령에 국제협력 조항이 담기는지, 공동 연구와 인적 교류 예산이 내년 예산안에 반영되는지가 갈림길이다. 넷째, 지방정부 워크숍에서 확인해야 할 것은 사례 공유가 아니라 각 지역의 정의가 서로 얼마나 다른가다. 통합 개념이 생겼다고 현장의 정의가 자동으로 통일되지는 않는다. 다섯째, 이탈리아의 관점 전환은 국내 논의에 지금 필요한 언어다. 사회연대경제를 복지의 보완재가 아니라 발전 정책과 산업 정책과 투자 정책의 참여자로 놓는 서술이 시행령 논의에서 빠지면, 제도는 다시 복지 부처의 칸으로 돌아간다. 여섯째, 에밀리아로마냐 사례에서 옮겨 올 수 있는 것은 결과가 아니라 경로다.

낙후 지역의 반전이 외부 투자가 아니라 내부의 관계망에서 시작됐다는 것, 그리고 그 관계망을 유지한 것이 관이 아니라 당사자들의 연합이었다는 것이 핵심이다. 지방소멸 대응 사업이 대개 외부 자본 유치와 정주 인구 확보를 축으로 설계돼 있다는 점을 생각하면, 이 경로는 지금 국내에서 가장 덜 검토된 선택지다. 일곱째, 6만 개 조직 가운데 4만 개가 네트워크에 참여하고 있다는 숫자를 목표로 삼아 볼 만하다. 국내에서는 조직의 수는 늘었지만 서로 거래하고 자금을 돌리는 밀도는 아직 낮다. 지역 단위에서 사회연대경제 조직 간 거래액을 한 번 세어 보는 일만으로도 다음에 무엇을 해야 하는지가 드러난다.



심층 — 법을 갖춘 다음에 오는 질문들: 이탈리아가 지금 통과하는 구간이 한국의 다음 6개월이다 (한국·이탈리아 자료 · 시행령 확정까지 6~12개월)

왜 중요한가. 사회연대경제기본법이 통과했다는 사실은 출발점이지 도착점이 아니다. 법은 흩어져 있던 조직들을 하나의 개념으로 묶었을 뿐이고, 묶은 다음에 어떻게 다시 나눌지는 시행령이 답해야 한다. 이탈리아가 지금 통과하고 있는 구간이 정확히 그 다음 단계다. 이탈리아는 7월에 국가행동계획을 내면서 제3섹터와 협동조합과 생활체육과 종교 기관까지 매우 이질적인 주체들을 하나의 틀에 넣었고, 그 계획을 분석한 쪽은 가장 중요한 변화가 관점의 전환이라고 봤다.

오랫동안 이 조직들은 복지와 취약성 대응의 렌즈로 관찰됐고 그 성장은 공공의 실패를 메우는 대리 역할로 해석됐는데, 이제는 재화와 서비스를 생산하고 고용을 만들고 장소를 재생하며 어떤 발전을 누구를 위해 추구할지 결정하는 데 참여하는 주체로 놓인다. 40만 5,000개 조직, 154만 명의 종사자, 460만 명의 자원활동가라는 규모가 그 전환을 뒷받침한다. 그리고 같은 분석이 곧바로 단서를 붙인다. 관건은 어떤 수단과 재원으로 그 방향이 구체적 정책이 되는가이며, 민간 자원을 공공 자원에 더하는 방식이 아니라 자원과 역량과 책임의 새로운 조합을 만들어 내는 능력이 핵심이라는 것이다. 한국의 시행령 논의가 마주할 질문이 똑같다.

승자와 패자. 승자는 넷이다. 첫째는 자기 유형을 스스로 규정할 수 있는 조직이다. 통합 개념 아래에서 지원은 평균값을 겨냥하게 되고, 평균에 해당하는 조직은 실제로 존재하지 않는다. 자기가 서비스 제공형인지 노동통합형인지 지역 자산 운영형인지 말할 수 있는 곳이 맞는 창구를 찾는다. 둘째는 자체 자원 기반을 가진 연합체다. 이탈리아 연합회의 재정적 독립이 조합들의 자발적 각출에서 나왔고, 그 독립이 정권 교체에도 흔들리지 않는 안정성을 만들었다. 셋째는 지역 단위의 밀도를 가진 곳이다. 에밀리아로마냐의 반전은 외부 투자가 아니라 내부 관계망에서 시작됐고, 6만 개 조직 중 4만 개가 네트워크에 참여한다는 숫자가 그 밀도를 보여준다.

넷째는 국제협력을 실무로 다룰 준비가 된 조직이다. 협약이 명시한 공동 연구와 제도 개선은 실제로 참여할 현장이 있어야 내용이 채워진다. 패자도 넷이다. 하나는 통합 개념에

뭉였지만 자기 특성을 설명할 언어가 없는 조직이다. 둘은 시행령 논의 창이 열린 기간에 의견을 내지 못한 업종이다. 이 창은 길지 않고 한 번 닫히면 다음 개정까지 몇 년이다. 셋은 사회연대금융의 자원 구조가 정해지지 않은 채 금융 지원을 기대하는 조직이다. 넷은 협약을 정상외교의 기념품으로 남겨 두는 경우다. 소관 부처와 예산과 정례 협의체가 정해지지 않으면 다섯 개의 협력 사항은 문서로 남는다.

한국 적용. ① 시행령에 들어갈 유형 구분에 대한 현장 의견을 업종별 협의회 단위로 이번 분기에 정리한다 — 서비스 제공과 노동통합은 수익 구조가 근본적으로 다르고, 그 차이가 지원 설계에 반영되지 않으면 양쪽 다 맞지 않는 서류를 쓰게 된다. ② 사회연대금융의 자원 조달 방식에 자체 각출 모델을 선택지로 올린다. 이탈리아의 3% 적립을 그대로 옮길 수는 없어도, 스스로 조달한 재원이 가장 오래간다는 원칙은 옮길 수 있다. ③ 협약 이행의 세 조건을 분기마다 확인한다.

소관 부처와 실무 창구가 정해졌는가, 시행령에 국제협력 조항이 담겼는가, 공동 연구와 인적 교류 예산이 내년 예산안에 들어갔는가. ④ 지역 단위에서 사회연대경제 조직 간 거래액과 공동 사업 수를 한 번 실측한다. 조직 수는 늘었지만 밀도는 아직 낮고, 밀도가 낮으면 생태계라고 부를 수 없다. ⑤ 시행령 논의 문서에 사회연대경제를 발전 정책과 산업 정책의 참여자로 서술하는 문장을 넣는다. 이 문장이 빠지면 제도는 복지 부처의 칸으로 되돌아간다.

농치기 쉬운 함정. 첫째, 이탈리아의 제도를 형태 그대로 옮기려는 것이다. 헌법 조항과 각출 제도는 100년 넘는 경로의 산물이며, 옮길 수 있는 것은 제도가 아니라 그 제도가 지켜 온 원칙이다. 둘째, 국제 협약을 성과로 계상하고 끝내는 것이다. 양해각서는 법적 구속력이 없는 의향서이고, 같은 날 체결된 과학기술 협약에는 있는 정례 점검 기구가 이 쪽에는 명시되지 않았다. 셋째, 통합을 단일화로 오해하는 것이다.

하나의 개념으로 묶은 목적은 정책의 입구를 통일하는 것이지 조직의 성격을 균질화하는 것이 아니다. 넷째, 지방정부 워크숍을 사례 공유의 자리로만 쓰는 것이다. 지금 확인해야 할 것은 좋은 사례가 아니라 각 지역이 쓰는 정의가 서로 얼마나 다른가이며, 그 차이는 통합 개념이 생겼다고 자동으로 사라지지 않는다. 다섯째, 법이 생겼으니 낙인은 줄어들 것이라 기대하는 것이다. 제도적 지위와 사회적 인식은 다른 속도로 움직이며, 오히려 제도가 커질수록 공적 재원의 쓰임에 대한 감시도 함께 커진다.

출처: 이로운넷 (한국, 2026-09) — 한국 사회연대경제가 세계와 만나는 첫 통로...한-이탈리아 사회연대경제 MOU · Percorsi di Secondo Welfare (이탈리아, 2026-09) — Economia sociale, dal Piano alla prova dei territori · 라이프인 (한국, 2026-09) — 행안부, '사회연대경제기본법' 시행 앞두고 전국 지방정부·현장 워크숍 개최

마을기업 1,727곳이 중소기업이 되던 날 — 지위와 통로와 평판은 따로 온다

국회가 9월 3일 본회의에서 중소기업기본법 개정안을 의결했다. 마을기업 육성 및 지원에 관한 법률에 따른 마을기업과 국민기초생활 보장법에 따른 자활기업 가운데 대통령령으로 정하는 기업이 중소기업자 범위에 새로 들어갔고, 의료법인 일부도 추가됐다. 현행법은 일정 요건을 갖춘 영리기업뿐 아니라 사회적기업과 협동조합과 사회적협동조합과 소비자생활협동조합도 중소기업자로 인정해 왔는데, 마을기업과 자활기업만 대상에서 빠져 있어 지원정책의 사각지대에 놓여 있다는 지적이 이어졌다. 규모는 작지 않다. 행정안전부 집계로 2025년 말 기준 전국의 마을기업은 1,727곳이고, 보건복지부 집계로 자활기업은 지역 924곳과 광역 49곳과 전국 4곳을 합쳐 977곳이다.

법은 공포 후 6개월이 지나 시행되며, 시행령상 중소기업 범위에도 이들이 자연스럽게 포함돼야 한다는 것이 발의자의 설명이다. 지위가 생기면 금융과 판로 등 각종 지원정책의 문이 열린다. 그런데 같은 주 두 개의 다른 사건이 지위와 실제 사이의 거리를 보여줬다. 하나는 독일이다. 독일 사회적기업 네트워크가 9월 8일 낸 의견서는 정부가 다시 쓰고 있는 공공조달 규칙을 다뤘다. 의견서는 두 개의 장면으로 시작한다. 어린이집에 점심이 필요하고, 고용센터에는 청소년을 직업훈련으로 연결해 줄 사람이 필요하다. 둘 다 국가가 사들이는 것이고 둘 다 지금 고쳐 쓰는 규칙의 적용을 받는다. 유럽연합 기준액 아래의 조달을 규율하는 규정이 54개 조문에서 24개로 줄고 한도가 올라가며 절차가 빨라진다. 개선도 분명하다.

직접발주 한도가 5만 유로로 오르고, 자기선언이 원칙이 되며 증빙은 한 번만 내면 되고, 장애인 작업장과 통합기업에 대한 직접 발주가 별도 사유 없이 가능해졌으며, 2만 5,000유로부터 발주 공고가 생겨 이 구간의 데이터가 처음 만들어진다. 문제는 다른 데 있다. 낙찰기준을 예시하던 목록이 사라진다. 지금까지 규정은 장애인을 포함한 이용자의 접근성과 모두를 위한 디자인 요건 충족 여부, 투입 인력의 질을 명시적으로 예시해 왔는데 앞으로는 총칙만 남는다. 법적으로는 여전히 허용되지만 실무에서는 입증 부담이 옮겨간다. 더 싼 제안을 제치고 품질 기준을 지키려는 담당자는 해설서가 아니라 조문을 인용해야 하기 때문이다. 현장에서는 가격 가중치가 70% 이상인 경우가 흔하다고 보고된다. 결정적인 것은 같은 총칙 조항 안에서 두 목표의 구속력이 다르다는 점이다.

사회적·환경적 측면은 고려할 수 있고, 중소기업의 이익은 우선적으로 고려해야 한다. 시간에 쫓기고 전담 인력이 없는 곳에서 할 수 있다는 규정은 실질적으로 면제로 작동한다. 독일 조달의 약 53%가 지방 단위에서 이뤄지고, 그곳의 조달 인력이 가장 부족하다. 또 하나 사라진 것이 있다. 사람이 이용하는 서비스에서는 장애인 접근성 기준을 과업 설명에 반영해야 한다는 조항이 새 규정의 어느 항에도 대응물을 갖지 못했다. 기준액 위에서는 같은 내용의 규정이 그대로 유지되므로, 같은 조달법 안에서 같은 서비스가 금액에 따라서만 보호 수준이 달라지는 공백이 생긴다. 의견서는 이를 편집상의 착오로 보고 명확화를 요청했다. 이 규칙이 왜 중요한지는 회원 조직의 사업 구조를 보면 분명하다.

한 회원사는 폐기된 정보기기를 재정비해 되파는데 직원 다수가 장애인이고, 다른 회원 조직들은 훈련처를 찾지 못한 청소년을 연결하거나 이주민에게 디지털 역량을 가르치거나 어린 자녀를 둔 가정 이웃 돌봄을 조직한다. 앞쪽에서는 낙찰기준이 사업모델을 지탱하고, 뒤쪽에서는 조달 규칙이

복지 서비스의 질을 결정한다. 다른 하나는 국내다. 한 지역 협동조합 연합회가 9월 7일 성명을 내고, 고위공직자 검증 과정이 사회적협동조합과 사회연대경제 전반에 대한 낙인으로 이어져서는 안 된다고 밝혔다. 정치권 일각에서 나온 표현을 문제 삼으며, 사회적협동조합은 협동조합 기본법에 따라 설립된 법인이고 비영리라는 말은 무급 노동을 뜻하지 않으며 공적 재원으로 사회서비스를 수행하는 과정에서 인건비와 운영비가 발생하는 것은 서비스를 지속하기 위한 비용이라고 설명했다.

한국 시사점 — 세 사건을 겹치면 지위와 통로와 평판이 각각 따로 온다는 것이 보인다. 이번 법 개정으로 2,700곳 남짓한 조직이 지위를 얻었지만, 지위는 문이 열렸다는 뜻이지 그 문으로 들어갔다는 뜻이 아니다. 독일 사례가 보여주는 것이 그 다음 구간이다. 다섯 가지를 제안한다. 첫째, 시행령 논의에서 마을기업과 자활기업의 요건을 어떻게 쓰느냐가 실질을 가른다. 대통령령으로 정하는 기업이라는 문구는 범위를 넓힐 수도 좁힐 수도 있고, 지금은 아직 백지다. 현장이 의견을 낼 수 있는 창이 열려 있는 기간은 길지 않다. 둘째, 지위를 얻은 조직들이 실제로 두드려야 할 창구를 목록으로 만드는 일이 필요하다.

정책자금과 판로지원과 기술지원의 신청 요건을 조직 유형별로 대조해 보면 지위만으로는 충족되지 않는 조건이 드러난다. 이 작업은 중간지원조직이 이번 분기에 할 수 있는 일이다. 셋째, 공공조달이 국내에서도 같은 갈림길에 있다. 사회적가치를 고려할 수 있다는 규정과 고려해야 한다는 규정 사이의 차이가 집행에서 전부를 가른다. 독일에서 관찰된 것은 할 수 있다는 문장이 실무에서 면제로 작동한다는 것이며, 이것은 담당자의 성의 문제가 아니라 입증 부담의 구조 문제다. 넷째, 국내에서도 조달의 상당 부분이 지방자치단체와 공공기관에서 이뤄지고 그곳의 계약 담당 인력이 가장 얇다.

예시 목록과 표준 배점표처럼 담당자가 그대로 인용할 수 있는 문서를 만들어 주는 일이 설득보다 효과가 크다. 다섯째, 독일이 개선한 항목들은 국내에도 그대로 적용 가능한 목록이다. 직접발주 한도 상향, 자기선언 원칙과 증빙 1회 제출, 장애인 고용 사업장에 대한 별도 사유 없는 직접 발주, 일정 금액 이상 발주 공고 의무화로 이 구간의 데이터가 처음 만들어진다는 점, 그리고 해법을 미리 정해 두지 않고 제안자들이 각자의 접근으로 경쟁하게 하는 공모 방식이다. 마지막 항목은 사회혁신 서비스를 조달할 때 특히 맞는 방식인데 국내에서는 거의 쓰이지 않는다.

여섯째, 평판은 지위와 별개로 관리해야 한다. 논란이 벌어진 뒤 반박하는 방식으로 이미 늦으며, 공적 재원이 어떻게 쓰이는지를 평상시에 설명해 두는 것이 유일한 방아다. 비영리라는 말이 무급 노동을 뜻하지 않는다는 설명, 사회서비스를 수행하는 데 인건비가 드는 것이 당연하다는 설명은 논란 중에 하면 변명으로 읽히고 평상시에 하면 상식이 된다. 각 조직의 연간 보고서에 재원의 출처와 쓰임을 한 쪽으로 정리해 두는 일이 그 상식을 만드는 가장 싼 방법이다. 정치적 공방은 지나가지만 그 과정에서 만들어진 인식은 현장에 오래 남는다.



심층 — 지위·통로·평판은 따로 오고 각각 다른 시계로 움직인다 (한국·독일 자료 · 시행령 6개월 · 조달 관행 12~24개월)

왜 중요한가. 제도 변화를 논할 때 우리는 대개 한 덩어리로 이야기한다. 법이 생기면 지원이 오고 지원이 오면 성장한다는 식이다. 이번 주 국내외 세 사건은 그 덩어리가 실제로는 세 개의 서로 다른 층이며 각각 다른 속도로 움직인다는 것을 보여준다. 첫째 층은 지위다. 마을기업 1,727곳과 자활기업 977곳이 중소기업자 범위에 들어간 것은 명확한 진전이고, 이 층은 법 개정 한 번으로 바뀐다. 둘째 층은 통로다. 지위가 생겨도 실제 지원 창구의 신청 요건을 충족하지 못하면 문은 열리지 않으며, 이 층은 시행령과 개별 사업 공고문에서 결정된다.

독일 사례가 보여주는 것이 정확히 이 층의 정치다. 낙찰기준을 예시하던 목록이 사라지면 법적으로는 아무것도 금지되지 않는데 실무에서는 입증 부담이 옮겨간다. 더 싼 제안을 제치고 품질을 지키려는 담당자는 해설서가 아니라 조문을 인용해야 하고, 인용할 조문이 없으면 가격이 이긴다. 같은 총칙 안에서 사회적·환경적 측면은 고려할 수 있고 중소기업 이익은 우선적으로 고려해야 한다고 적혀 있다는 사실이 결정적이다. 시간에 쫓기고 전담 인력이 없는 곳에서 할 수 있다는 규정은 면제로 작동한다. 셋째 층은 평판이다. 이 층은 법도 시행령도 건드리지 않으며 가장 느리게 쌓이고 가장 빠르게 무너진다.

승자와 패자. 승자는 넷이다. 첫째는 지위 획득 직후에 창구별 요건을 대조해 본 조직이다. 지위만으로 충족되지 않는 조건이 무엇인지 먼저 아는 쪽이 첫 해의 지원을 가져간다. 둘째는 조달 담당자가 그대로 인용할 수 있는 문서를 가진 조직이다. 표준 배점표와 예시 목록은 설득보다 효과가 크고, 담당자의 위험 부담을 낮춰 주는 쪽이 결국 선택된다. 셋째는 장애인 고용이나 사회서비스처럼 직접 발주 특례가 있는 유형이다. 독일 개편에서 이 특례는 오히려 넓어졌고 별도 사유 없이 발주할 수 있게 됐다. 넷째는 평상시에 채용의 쓰임을 설명해 온 조직이다.

논란이 왔을 때 새로 만들 수 없는 것이 이 설명이다. 패자도 넷이다. 하나는 시행령 논의 창이 열린 기간에 의견을 내지 못한 유형이다. 대통령령으로 정하는 기업이라는 문구는 지금 백지이며, 백지는 누군가 채운다. 둘은 가격 중심 조달에서 품질로 경쟁해야 하는 사회적기업이다. 가격 가중치가 70%를 넘는 구조에서 외부화된 비용을 떠안지 않는 사업모델은 구조적으로 불리하다. 셋은 접근성 요건처럼 규정에서 사라진 항목에 사업모델을 걸어 둔 조직이다. 넷은 지위를 얻었다는 사실만으로 안심한 조직이다. 평판 국면은 지위와 무관하게 오고, 오히려 제도가 커질수록 더 자주 온다.

한국 적용. ① 시행령의 마을기업·자활기업 요건에 대한 현장 의견을 지금 모은다 — 범위를 넓힐 수도 좁힐 수도 있는 문구이고 의견을 낼 창은 짧다. ② 지위를 얻은 조직이 실제로 두드릴 창구 목록을 중간지원조직이 이번 분기에 만든다. 정책자금·판로지원·기술지원의 신청 요건을 유형별로 대조하면 지위만으로 부족한 조건이 드러난다. ③ 공공조

달에서 사회적 가치를 고려할 수 있다는 규정과 고려해야 한다는 규정의 차이를 집행 단위로 점검한다.

할 수 있다는 문장이 면제로 작동하는 것은 담당자의 성의 문제가 아니라 입증 부담의 구조 문제다. ④ 계약 담당자가 인용할 수 있는 표준 배점표와 낙찰기준 예시 목록을 만들어 배포한다. 국내 조달의 상당 부분이 지방자치단체와 공공기관에서 이뤄지고 그곳의 계약 인력이 가장 얇다. ⑤ 해법을 미리 정해 두지 않고 제안자들이 각자의 접근으로 경쟁하는 공모 방식을 사회혁신 서비스 조달에 시범 도입한다. 독일이 이번 개편에서 새로 넣은 형식이고 국내에서는 거의 쓰이지 않는다.

농치기 쉬운 함정. 첫째, 지위 획득을 성과로 계상하고 끝내는 것이다. 사회적기업과 협동조합은 이미 오래전에 같은 지위를 얻었는데 지원 활용률은 유형마다 크게 다르며, 그 차이를 만든 것이 통로다. 둘째, 조달 간소화를 무조건 불리한 변화로 읽는 것이다. 직접 발주 한도 상향과 자기선언 원칙과 증빙 1회 제출은 전담 인력이 없는 소규모 조직에게 실질적 개선이고, 절차 부담이 애초에 가장 큰 탈락 이유였다. 셋째, 사라진 조항을 의도적 후퇴로만 단정하는 것이다.

독일 의견서조차 접근성 조항의 공백을 편집상의 착오로 보고 명확화를 요청했으며, 확인하지 않고 규정하면 협상 상대를 잃는다. 넷째, 평판 대응을 홍보의 문제로 다루는 것이다. 필요한 것은 메시지가 아니라 재원의 출처와 쓰임을 한 쪽으로 정리한 문서이며, 그것은 홍보팀이 아니라 회계가 만든다. 다섯째, 이 세 층의 시계가 같다고 가정하는 것이다. 지위는 법 통과 후 6개월, 통로는 시행령과 공고문이 바뀌는 1~2년, 평판은 그보다 훨씬 길다. 셋을 한 해의 계획에 함께 넣으면 어느 것도 끝나지 않는다.

출처: 더 나은 미래 (한국, 2026-09) — 마을기업·자활기업도 중소기업 지원받는다…중소기업기본법 개정안 통과 · SEND (독일, 2026-09) — Kann ist nicht muss: Was die Reform der Vergaberegeln für Sozialunternehmen bedeutet · 라이프인 (한국, 2026-09) — 수원시이종협동조합연합회 "공직자 검증, 사회연대경제 낙인 도구로 삼아선 안 돼"

04 짧게 짚는 것들 — 다음 호로 이어질 흐름

의결권 자문의 기록을 규제기관이 법원에 요구했다. 미국 증권거래위원회가 대형 의결권 자문사에 행정소환장 이행을 강제해 달라며 법원에 신청서를 냈다. 3월 시작된 감사의 연장으로, 이 회사가 고객에게 제공한 의결권 권고와 실제 투표에 관한 보고서를 요구한 것이다. 회사 측은 고객별 보고서를 한곳에 모아 두지 않는다고 하며 표본 세 건을 만들어 제출했고, 규제기관은 이를 검토한 뒤 2024

년 7월부터 2026년 2월까지 전 고객 자료를 요구했다. 지난 호에서 다룬 주주제안 규칙 폐지 움직임과 같은 방향의 압력이며, 제안할 자리를 좁히는 쪽에서 권고하는 자를 조사하는 쪽으로 무대가 한 칸 옮겨갔다.

출처: [ESG Dive \(미국, 2026-09\) — SEC prods ISS on client vote, recommendation disclosures](#)

유럽의 환경 주장 규칙이 이달 말 발효된다. 소비자의 녹색 전환을 돕는다는 이름의 유럽 지침이 9월 27일부터 적용된다. 독립된 법이 아니라 기존 불공정 상거래 관련 법제를 고쳐 넣는 방식이라 해석이 까다롭다. 요지는 근거를 제대로 댈 수 있고 명확하고 접근 가능한 정보를 함께 제공할 때만 지속가능성 주장을 할 수 있다는 것이다. 설명은 찾기 어려운 웹페이지가 아니라 주장이 적힌 자리가 가까이 있어야 한다. 자체 제작한 지속가능성 인증 표시를 쓰는 것도 금지된다. 네덜란드에서는 한 대형 소비재 기업이 소비자단체의 문제 제기 뒤 반년 만에 모호한 표시를 내렸다.

출처: [Change Inc \(네덜란드, 2026-09\) — Nieuwe wet moet greenwashing voorkomen: dit moet je weten](#)

적응 재원을 저축에서 꺼내자는 안에 은행이 반대했다. 프랑스 생태전환부 장관이 국가기후적응계획의 이행을 앞당길 방안으로 국민 저축상품의 한도를 2만 3,000유로에서 3만 유로로 올리는 안을 언급했다. 한도를 올리면 공공 금융기관이 적응 사업에 장기 대출을 내줄 재원이 늘어난다는 구상이며, 한 연구소는 추가 잔액이 100억 유로에 이를 수 있다고 추산했다. 은행 협회는 반대했다. 유동성이 높고 원리금이 보장된 상품에 저축이 더 묶이면 기업이 필요로 하는 장기 자금이 줄어든다는 논리다. 적응 재원을 어디서 꺼낼 것인가라는 질문이 금융 구조의 선택 문제로 번지고 있다.

출처: [ID L'Info Durable \(프랑스, 2026-09\) — Financer l'adaptation avec le Livret A : les banques s'y opposent](#)

대만의 노동기금이 2030년부터 화석연료 신규 투자를 제한한다. 노동자의 퇴직연금과 노동보험기금을 운용하는 기관이 지속가능성 보고서에서 적극적으로 전환하지 않는 화석연료 기업에 대한 신규 직접투자를 2030년부터 중단하겠다고 밝혔다. 다만 직접 운용하는 개별 주식에만 적용되고 위탁운용분과 회사채는 빠진다. 환경단체는 이정표라고 평가하면서도 허점을 지적했다. 전년 매출의 50% 초과를 화석연료 기업의 기준으로 삼은 것은 너무 느슨하며 금융기관들이 흔히 쓰는 5~30% 범위로 낮춰야 한다는 것이다. 적극적으로 전환하는 중이라는 표현의 정의가 보고서에 없다는 점도 문제로 꼽혔다.

출처: [Eco-Business \(싱가포르, 2026-09\) — Taiwan labour funds to restrict new fossil fuel investments from 2030](#)

인도의 법정 기업사회공헌이 4조 루피를 넘었다. 인도 산업연합 사회공헌위원회 위원장이 뭄바이에서 열린 전국 회의에서 규모가 4,000억 루피를 넘어섰다고 밝혔다. 민간이 이렇게 적극적으로 참여하는 대규모 프로그램은 세계 어디에도 없다는 자평과 함께, 다음 과제는 규정 준수에서 대규모 집행과 평가로 옮겨가는 것이라고 말했다. 속도를 내면서 품질과 지역 적합성을 잃지 않으려면 현장 조직의 신뢰성과 계획 수립 역량이 받쳐야 하고, 자원이 특정 분야와 지역에 몰리지 않도록 균형도 필요하다는 지적이다. 법으로 규모를 만든 제도가 다음 단계에서 부딪히는 질문이 무엇인지 보여준다.

출처: [India CSR \(인도, 2026-09\) — India's CSR Programme Crosses ₹40,000 Crore; CII Calls for Faster Execution and Measurable Impact](#)

폭염의 비용이 주 단위 금액으로 계산됐다. 영국의 한 연구소가 지중해기후연구센터와 함께 6월 마지막 주 폭염이 영국 경제에 입힌 손실을 약 11억 5,000만 파운드로 추산했다. 근로 성인 1,950명을 표본으로 근로시간과 수면과 건강과 이동과 작업환경의 변화를 조사한 결과, 그 주에 평균 0.47 시간을 덜 일한 것으로 나타났다. 전체 노동인구로 환산하면 약 1,600만 시간, 7억 7,000만 파운드의 산출 감소다. 3.6%는 더워 때문에 아예 일하지 못했다고 답했고, 이를 환산하면 약 125만 명이다. 대부분의 기업이 아직 추적하지 않고 예산에도 반영하지 않는 비용이다.

출처: [Sustainable Brands \(미국, 2026-09\) — Extreme Heat Has a Price Tag](#)

그늘이 기반시설이 됐다. 서울시가 8월 19일 2028년까지 시내 모든 보도를 그늘로 연결하겠다는 계획을 발표한 것을 일본의 한 사회혁신 매체가 상세히 소개했다. 시는 4,031킬로미터의 보도를 1미터 단위 6만 7,029개 지점으로 나눠 시간대별 일조를 분석했고, 보도가 직사광선에 노출되는 시간이 하루 평균 4시간 21분이며 27.6% 구간은 6시간을 넘는다는 결과를 얻었다. 현재 그늘 비율은 평균 44.4%다. 흩어진 그늘의 점을 하나의 선으로 잇는다는 발상이며, 참조한 도시로 싱가포르와 아부다비와 미국 피닉스가 꼽혔다. 폭염이 참으면 지나가는 불편에서 일상적 재난으로 재정의되면서, 그늘이 상하수도나 도로처럼 생명을 지키는 기반시설의 자리로 옮겨 앉은 사례다.

출처: [IDEAS FOR GOOD \(일본, 2026-09\) — 猛暑は"日常の災害"。「すべての歩道を日陰でつなぐ」ソウルの都市戦略](#)

아시아 필란트로피 1,090억 달러에 지식 공유라는 과제가 붙었다. 아시아의 주요 자선조직 13곳이 참여한 위원회가 홍콩에서 보고서를 냈다. 향후 10년간 참여 관할권에서 유기적 성장으로 1조 5,000억 달러가 예상되는데, 지식 공유와 혁신으로 1,890억 달러를 더 끌어낼 수 있다는 추정이다. 아시아 기부의 절반은 개인이 내고 기업이 4분의 1, 공적 재량 재원이 21%를 차지한다. 한 참여 재단 대표는 이 연구가 질문을 바꾼다고 말했다. 기부가 얼마나 되고 더 늘릴 수 있느냐에서, 자선 생태계가 어떻게 사회 전체의 영향을 키울 수 있느냐로다.

출처: Alliance magazine (영국, 2026-09) — Asia's \$109 billion philanthropy ecosystem could further grow with knowledge sharing

규제가 확정되자 장기 자본이 재활용 시장에 들어왔다. 덴마크 완구기업 창업 가문의 지주회사가 기후투자 부문 포트폴리오를 현재 16억 달러에서 5년 내 두 배로 늘리기로 했고, 가장 집중적으로 자금을 넣을 분야로 플라스틱 재활용을 지목했다. 배경은 유럽연합의 포장 규제다. 2030년부터 역 내 판매 포장재는 재활용이 가능하도록 설계돼야 하고 일회용 음료병은 재생 플라스틱을 최소 30%, 기타 일반 포장재는 35% 써야 한다. 이 회사 기후부문 대표의 설명이 핵심이다. 지금 시장 경제성이 부족하다는 것을 알고도 들어갈 수는 있지만 시장 자체가 형성될 가능성이 없다면 투자가 불가능하다는 것이다. 규제가 만드는 것은 비용만이 아니라 확신이다.

출처: 임팩트온 (한국, 2026-09) — 레고 가문, 플라스틱 재활용 기술에 2조원 '베티'

05 편집장의 글

① 방어의 조직화가 이번 주의 공통 문법이었다

이번 주 여러 지면을 관통한 것은 공격의 소식이 아니라 방어를 조직하는 방식의 소식이었다. 미국의 재단 800곳은 각자 대응하는 대신 원칙 하나에 공동 서명했고, 그 원칙이 딱 한 문장이었기 때문에 이념이 정반대인 재단들이 같이 설 수 있었다. 영국에서는 시민사회를 겨냥한 보고서가 나왔을 때 처음에는 무시했다가 판단을 바꾼 분석가가 그 이유를 공개적으로 적었고, 스페인에서는 2만 8,000개 단체가 일 년에 한 번 있는 자기 기념일의 주제를 양극화와 민주주의로 바꿔 잡았다. 국내에서도 같은 주에 한 지역 연합회가 성명으로 대응했다. 네 나라의 대응은 규모도 형식도 다르지만 공통점이 하나 있다.

개별 사안에 개별적으로 반박하지 않고, 사안 이전에 원칙을 먼저 세워 두려 했다는 것이다. 이 차이는 작아 보이지만 결과에서 크게 갈린다. 사안에 반박하면 상대가 고른 무대에서 싸우게 되고, 원칙을 미리 세워 두면 다음 사안이 왔을 때 다시 쓸 수 있는 자산이 남는다. 국내 임팩트·사회연대경제 생태계가 지금 갖고 있지 않은 것이 정확히 그 자산이다. 각 협의회와 지원기관이 자기 회원들과 합의할 수 있는 문장이 몇 개인지, 그 문장이 정치적 국면이 바뀌어도 유지될 수 있는지를 이번 분기에 확인해 볼 만하다. 합의 범위를 좁힐수록 서명할 수 있는 조직이 늘어난다는 것이 미국 사례의 교훈이다.

② 무너지는 순서가 알려주는 것

프로무헤르와 ANDE의 소식에서 눈여겨볼 것은 규모가 아니라 순서다. 자금이 줄어들 때 먼저 사라진 것은 현장의 대출도 아니고 수혜자 서비스도 아니었다. 인식을 만들고 투자자를 모으고 지식 표준을 개발하던 조직들이 먼저 무너졌다. 프로무헤르는 볼리비아와 니카라과의 소액대출 사업을 유지한 채 본부 기능을 줄였고, ANDE는 여덟 개 지역사무소를 닫으며 디지털 우선으로 간다고 했다. 이 순서는 우연이 아니라 구조다. 직접 서비스는 수혜자 수로 성과를 말할 수 있지만 생태계 기반은 자기 이름으로 성과를 보고할 수 없고, 그래서 예산 심사에서 언제나 먼저 잘린다. 그런데 그 층이 사라지면 남은 자본도 움직이지 못한다.

자본과 기회를 연결하던 회로가 끊어지기 때문이다. 같은 주 네덜란드에서 나온 지적이 이 진단을 뒷받침한다. 임팩트 투자 시장은 6년간 연평균 21% 커졌는데도 필요한 곳에 닿는 돈은 여전히 부족하며, 그 원인 가운데 하나가 자산가의 목표를 상품으로 번역해 줄 자문의 부재라는 것이다. 국내 생태계도 같은 취약성을 갖고 있다. 중간지원조직과 협의회와 성과측정 지원기관이 대부분 위탁으로 유지되고, 위탁은 매년 재심사된다. 지금 각 조직이 할 수 있는 가장 실질적인 일은 자기가 직접 서비스충인지 기반충인지를 스스로 규정하고, 그 규정에 맞는 자원 구조와 성과 언어를 따로 만드는 것이다.

③ 같은 6개월이 서로 다른 나라에서 반대 방향으로 흐른다

이번 주 자료를 시간 축에 놓고 보면 흥미로운 대칭이 나온다. 유럽은 지속가능성 보고의 의무 항목을 60% 넘게 덜어냈고 미국은 연방 공시 규칙이 멈춰 섰으며, 그 사이 대만과 싱가포르와 브라질과 아르헨티나에서 보고 실무가 자리를 잡았다. 기업사회공헌에서는 인도가 이미 4조 루피 규모에 도달한 뒤 집행과 평가의 문제로 넘어갔고, 아시아 자선은 1,090억 달러 생태계를 어떻게 연결할지를 묻기 시작했다.

목표 체계 쪽에서는 2030년 이후를 어떻게 설계할지에 대한 논의가 이미 시작됐는데, 유엔 보고서 기준으로 진척을 평가할 수 있는 세부목표의 15%만 궤도에 올라 있고 15%는 2015년보다 후퇴했다. 한국은 이 대칭의 어느 쪽에도 정확히 들어맞지 않는다. 공시는 대상을 넓히며 시계를 당기는 중이고, 사회연대경제는 법을 막 갖췄으며, 사회공헌은 규모보다 평판 국면에 들어와 있다. 세 영역의 공통점은 향후 6개월에서 1년 사이에 시행령과 하위 지침이 결정된다는 것이다. 그 문서들이 만들어지는 방에 현장의 언어가 들어가지 않으면, 다음 5년의 제도는 현장이 쓰지 않는 문장으로 채워진다.

한국의 임팩트·사회연대경제 업계가 이번 주에 확인할 것은 세 가지다. 우리 조직이 지위를 얻었는지가 아니라 그 지위로 들어갈 통로가 실제로 열려 있는지, 우리가 속한 층이 직접 서비스인지 기반인지, 그리고 우리가 미리 합의해 둔 원칙이 몇 문장인지. 세 질문 모두 외부 도착을 기다릴 일이 아니라 이번 분기에 답할 수 있는 일이다.

본 자료는 문화미래기획자 정현영이 연구용으로 AI와 함께 만들었습니다.

2026년 9월 3주 · 전문가판