

커뮤니티 임팩트

사회공헌을 실행으로

목차

This Week Point	2
01 이번 주 헤드라인	2
1. 회사가 자원봉사에 거는 기대는 커졌는데, 그 프로그램은 시간을 세라고 만들어져 있다 — 간극을 닫는 자리는 뒤가 아니라 앞이다	2
2. 재난이 만든 조직은 무엇으로 시작하고 무엇으로 25년을 사는가 — 법인격을 빌려주는 자리와, 미션을 다시 쓴 세 곳	6
3. 기부를 정하는 것은 소득이 아니라 소속감이었다 — 105개국 조사가 남긴 숙제와, "회원이 되지 않는" 청년	11
02 함께 푸는 문제 — 협력적 거버넌스	15
4. 공간이 좁아질 때 조직들이 만드는 것 — 800개 재단의 상호방어와 유럽의 대화 창구	15
5. 결정하는 자리에 참여자가 없을 때 — 십대에게 배분을 맡긴 마을과, 자원봉사자를 빼고 조직을 고친 재단	18
03 나눔이 문화가 될 때	22
6. 좋은 물건은 어디로 가는가 — 리세일 앱이 자선 상점에서 가져간 것과, 회사 창고에서 나온 것	22
04 먼저 온 단서 — 짧게 짚어 두는 것들	25
05 편집장의 글	33
① 이번 주의 공통 질문은 "그 일을 하도록 만들어졌는가"였다	33
② 참여는 통제할 수 없는 자원이고, 그래서 조건으로만 관리된다	33
③ 인프라는 사라질 때만 그것이 있었다는 것을 알려 준다	34

THIS WEEK POINT

회사가 자원봉사에 거는 기대는 올해 들어 확실히 커졌는데, 그 기대를 받아 낼 프로그램은 여전히 사람 수와 시간을 세도록 설계돼 있다. 절반의 기업이 임직원 봉사 투자를 늘리겠다고答한 같은 조사에서, 절반의 비영리 단체는 대규모 단체 봉사가 자기 조직의 역량에 거의 남기는 것이 없다고答했다. 두 답이 같은 표에 있다.

기부의 크기를 정하는 것은 소득이 아니라 소속감이라는 숫자가 여러 나라에서 동시에 나왔다. 105개국을 조사한 결과에서 지역에 대한 소속감이 강한 나라는 그렇지 않은 나라보다 소득 대비 기부 비율이 약 세 배 높았고, 부유한 나라들이 그 표의 아래쪽에 있었다.

참여하는 사람이 결정하는 자리에 없으면, 그 조직은 어느 날 참여가 멈추는 방식으로 답을 듣는다. 한 마을에서는 십대들이 직접 배분을 맡았고, 세계에서 가장 큰 자원봉사 기반 조직 중 하나에서는 기여자들이 편집을 멈추는 방안을 논의하기 시작했다.

01 이번 주 헤드라인

1. 회사가 자원봉사에 거는 기대는 커졌는데, 그 프로그램은 시간을 세라고 만들어져 있다 — 간극을 닫는 자리는 뒤가 아니라 앞이다

기업 사회공헌의 현재를 조사한 연례 보고서가 울여름 나왔고, 그것을 읽은 미국의 한 자원봉사 설계 회사가 남긴 논평이 이번 주에 다시 회자됐다. 조사의 큰 그림은 위축이다. 기업의 55%가 자기 사회공헌 사업이 예전보다 더 까다로운 시선을 받고 있다고答했고, 76%는 여전히 그 일에 전념하지만 더 조심스럽게 말한다고 했으며, 69%는 사업을 외부에 설명하는 방식 자체를 바꿨고, 85%는 어떤 사안에 목소리를 낼지를 신중하게 고른다고 했다.

그런데 같은 조사에서 올해 예산이 늘어난 항목의 2위가 '이야기 만들기'였다. 더 조용히 말하면서 말하는 데 더 쓴다는 뜻이다. 그 부담이 어디로 갔는지도 조사에 나온다. 비영리 파트너의 거의 절반이 그 추가 업무를 직원의 무급 초과근무로 감당했고, 49%는 후원자가 그 비용을 대 주는 일이 드물거나 아예 없다고答했다.

그 위축 한가운데에서 한 항목만 반대로 움직였다. 기업의 50%가 임직원 자원봉사 투자를 늘리겠다고 했다. 이유도 분명하다. 직원 몰입(96%)과 조직 문화·연결(91%)이 핵심 목표로 꼽혔고, 80%가 자원봉사를 사업 지표와 연결하고 싶다고 했으며 74%는 그것이 직원의 성과와 성장에 미치는 영향을 재고 싶다고 했다. 참여율과 봉사 시간 같은 허영 지표에서 벗어나려는 움직임이 처음으로 보인다는 것이 논평자의 평가였다.

문제는 그다음 문장에 있다. 회사들은 지금의 자원봉사 프로그램이 애초에 하도록 만들어지지 않은 결과를 그 프로그램에 요구하고 있다. 비영리 쪽 응답이 그 이유를 말해 준다. 같은 조사에서 비영리 단체의 50%가 대규모 단체 봉사 행사는 자기 조직의 장기 역량에 거의 또는 전혀 보탬이 되지 않는다고 답했고, 41%는 기업 봉사 참여가 의미 있는 재정 후원이나 장기 파트너십으로 이어지는 일이 드물거나 없다고 답했다. 회사는 몰입과 문화 변화와 역량 개발과 측정 가능한 사업 효과를 원하는데, 가장 흔한 기업 봉사 형식 — 한 무리가 하루 나가서 일하고 오는 것 — 은 그중 어느 것도 만들도록 설계돼 있지 않다. 그것은 참여 숫자와 사진을 만들도록 설계돼 있고, 회사도 단체도 그것을 안다.

논평은 봉사를 두 종류로 갈랐다. 하나는 과업과 동선과 산출물을 중심에 둔 거래형이다. 이 형식이 묻는 질문은 과업을 빨리 끝냈는가, 몇 명이 왔는가, 몇 시간을 기록했는가다. 세기 쉽고 보고하기 쉽지만 누가 무엇을 바꿨는지는 거의 알려 주지 않는다. 다른 하나는 사람을 중심에 둔 전환형이다. 봉사 전후에 의도적인 시간을 넣어 — 이 회사는 그것을 브리핑과 디브리핑이라고 부른다 — 참가자가 자기가 본 것을 처리할 여지를 만든다. 사람은 기존 틀을 흔드는 경험과 그 뒤의 성찰을 거쳐 전제를 바꾸며, 그 구조가 없으면 활동은 남아도 성장은 남지 않는다는 성인 학습 연구가 근거였다.

같은 주에 나온 미국의 한 사회공헌 전문 협회 글은 그 간극을 프로그램 앞단에서 닫는 방법을 실제 사례로 보여 줬다. 한 제약회사의 미국 법인은 지역 후원과 직원 요청과 임원 관계와 즉각적인 지역 필요에 응답하며 기부를 키워 왔고, 그래서 활동은 이미 여럿인데 그것들을 쫓는 틀이 없는 상태였다. 컨설팅 팀이 먼저 한 일은 과거 지원 목록을 보는 것이 아니라 세 가지를 묻는 것이었다. 우리 회사가 가장 잘 다룰 수 있는 사회 문제는 무엇인가, 지금의 투자가 지역의 필요와 사업의 우선순위 양쪽에 닿아 있는가, 누가 결정하고 성공을 무엇으로 잴 것인가. 리더 인터뷰와 직원 설문과 비슷한 단계의 동종 기업 비교를 거치자 네 개였던 후보 영역이 두 개로 좁혀졌고, 그 둘은 회사가 진짜로 뒷받침할 수 있으면서 직원들에게도 뜻이 닿는 영역이었다.

그다음이 실무적이다. 이들은 배분 방식을 역량에 맞춰 골랐다. 여러 대의에 나눠 주는 방식, 하나의 대표 사업에 집중하는 방식, 소수와 깊게 가는 파트너십 가운데 이 회사는 지정 초청 방식을 택했다. 공모를 열면 새 단체를 발견할 수 있지만 행정 부담이 커지고, 작은 팀에는 이미 적합성을 확인한 곳에 시간을 쓰는 편이 낫다는 판단이었다. 다만 지정 초청이 아는 곳에만 준다는 뜻은 아니라는 단서가 함께 붙었다. 조사와 추천 연결망과 지역에 먼저 다가가는 활동으로 후보군을 다양하게 만들 수 있다는 것이다. 동시에 팀은 심사위원회를 만들어 리더가 추천한 중간 연차 직원들이 신청서를 검토하고 지원 대상을 추천하게 했다. 배분 절차 안에 직원 참여와 리더십 훈련을 같이 넣은 것이다.

거버넌스도 앞에서 정했다. 사회공헌은 홍보·인사·대외협력·법무·재무·경영진을 모두 건드리기 때문에, 누가 무엇을 결정하고 어느 금액부터 누구의 승인을 받으며 요청과 포트폴리오를 언제 검토하는지를 문서로 미리 적었다. 아무리 좋은 전략도 역할이 불분명하면 결정이 늦어지거나 일관성을 잃거나 한 사람에게 과도하게 의존하게 된다는 것이다. 측정도 마지막이 아니라 처음에 넣었다. 초기에는 지원 건수와 닿은 사람 수와 참여한 직원 수와 봉사 시간 같은 실무적인 산출을 기록하고, 관계가 깊어지면 파트너와 함께 각 영역에 맞는 결과 지표로 옮겨 간다는 순서다. 교육 영역에서는 실제로 진행된 체험 활동의 수를, 환자 지원 영역에서는 해소된 진료 접근 장벽을 본다. 신청서에는 서술형 질문을 넣어 단체가 예상하는 다른 결과를 직접 쓰게 했다.

한국 시사점 — 두 자료를 나란히 놓으면 한국 기업 사회공헌 담당자에게 순서 하나가 분명해진다. 우리가 자원봉사에 더 걸기로 했다면, 그 결정과 함께 바뀌어야 하는 것은 예산 규모가 아니라 프로그램의 설계도다. 지금 우리 회사의 봉사 프로그램이 만들어 내는 산출물 목록을 적어 보고, 경영진에게 약속한 결과 목록을 그 옆에 적어 보면 대개 두 목록이 겹치지 않는다. 참여 인원과 봉사 시간은 왼쪽에 있고, 조직 문화와 직원 몰입과 리더십 개발은 오른쪽에 있다. 그 간극을 메우는 것은 행사를 늘리는 일이 아니라 행사 앞뒤에 시간을 넣는 일이다.

반나절 봉사 앞에 30분, 뒤에 30분을 넣어 오늘 무엇을 볼 것인지와 무엇을 봤는지를 말하게 하는 것만으로 같은 활동이 다른 경험이 된다. 두 번째는 배분 절차다. 우리 회사가 공모와 지정 초청과 직원 추천 중 어느 방식을 쓰고 있는지, 그리고 그 선택이 우리 팀의 인원 수에 맞는 선택인지를 물어야 한다. 두 명짜리 팀이 공모를 열면 그 팀은 1년 내내 신청서만 읽는다. 세 번째는 거버넌스다. 승인 금액 기준과 부서 간 역할을 문서로 적어 두지 않으면, 사회공헌 결정은 늘 사람 한 명의 판단력과 근속에 의존하게 된다.

그 사람이 바뀌는 날 프로그램도 함께 바뀐다. 네 번째는 직원을 배분 과정에 넣는 일이다. 중간 연차 직원들로 심사위원회를 만드는 조치는 돈이 들지 않으면서 참여와 육성을 동시에 만든다. 다섯 번째는 중점 영역의 개수다. 네 개였던 후보가 두 개로 좁혀진 과정이 보여 주는 것은 선택의 기술이 아니라 선택의 근거였다. 한국 기업의 사회공헌 영역이 대개 대여섯 개로 벌어져 있는 이유도 그 갈래를 정할 자료가 없어서인 경우가 많고, 직원 설문 한 번이면 그중 절반은 정리된다. 이 논의가 국내 기업 사회공헌 회의에 본격적으로 닿기까지는 6~12개월을 본다.

 **심층 — 프로그램은 목적이 아니라 설계에 따라 결과를 낸다. 목적을 바꾼 조직은 많은데 설계를 바꾼 조직은 드물다 (미국에서 같은 분기에 · 한국 논의 도착까지 6~12개월)**

왜 중요한가. 두 자료를 하나로 묶는 것은 소재의 유사성이 아니라 변수의 동일성이다. 양쪽 모두 '프로그램이 무엇을 만들도록 만들어졌는가'를 다루는데, 한쪽은 그 설계가 바뀌지 않은 채 목적만 커진 산업 전체의 상태를 보여 주고 다른 한쪽은 그 설계를 앞에서 정한 한 회사의 절차를 보여 준다. 여기서 나오는 명제는 사회공헌 실무 전체에 걸린다 —

프로그램은 우리가 바라는 것을 만들어 내지 않고, 그 프로그램이 기록하도록 되어 있는 것을 만들어 낸다. 하루짜리 단체 봉사는 참여 인원과 시간과 사진을 기록하도록 설계되었고, 그래서 정확히 그것을 만들어 낸다. 문화나 몰입이나 역량은 그 설계도 어디에도 없으므로 나오지 않는다. 이 명제가 특히 날카로운 이유는 조사에서 회사와 단체가 같은 사실을 이미 알고 있다고 나왔기 때문이다.

절반의 단체가 대규모 단체 봉사는 역량에 남는 것이 없다고 답했고 41%는 그것이 재정 후원으로 이어지지 않는다고 답했는데, 그런데도 그 형식이 가장 흔하다. 아무도 속고 있지 않는데 아무도 바꾸지 않는 구조다. 바꾸지 않는 이유는 의지가 아니라 대안의 부재에 가깝다. 대체 형식이 무엇인지, 그것을 어떻게 설계하는지, 그 설계를 누가 하는지가 정해져 있지 않기 때문이다. 두 번째 자료가 값진 지점이 여기다. 그 회사가 한 일은 새 프로그램을 만든 것이 아니라 질문의 순서를 바꾼 것이었다. 무엇을 할까를 묻기 전에 우리가 무엇을 가장 잘 다룰 수 있는가, 누가 결정하는가, 성공을 무엇으로 썰 것인가를 먼저 물었다. 이 순서가 바뀌면 같은 예산으로 다른 결과가 나온다.

승자와 패자. 승자는 목적과 설계 사이에 사람을 배치한 조직이다. 이 조사가 지목한 전환형 봉사의 조건은 감동적인 프로그램이 아니라 브리핑과 디브리핑이라는 두 개의 시간대였고, 그 시간을 진행할 사람 — 사내 봉사 리더 연결망 — 을 훈련시킨 조직만 그것을 실제로 운영할 수 있다. 중앙의 담당자 한두 명으로는 규모 있는 행동 변화를 만들 수 없다는 것이 이 진단의 핵심이고, 여기서 분산된 리더십이 성공 조건이 된다. 두 번째 승자는 결정 구조를 문서로 만든 조직이다. 승인 금액과 부서별 역할과 검토 주기를 미리 적어 둔 조직은 담당자가 바뀌어도 프로그램이 흔들리지 않는다. 세 번째 승자는 역설적으로 팀이 작은 조직이다.

작은 팀은 공모를 감당할 수 없으므로 처음부터 범위를 좁혀야 하고, 그 강제가 오히려 명확한 전략을 만든다. 패자는 먼저 이야기 만들기에만 예산을 늘린 조직이다. 조사가 보여준 위험이 그것이다. 더 조심스럽게 말하면서 말하는 데 더 쓰는 상태는 오래가지 못하고, 그 이야기가 실제 활동에 근거하지 않으면 다음 해에 더 큰 불신을 부른다. 두 번째 패자는 비영리 파트너다. 늘어난 이야기 만들기 부담의 절반이 그들의 무급 초과근무로 흡수되고 있고 후원자의 절반은 그 비용을 대지 않는다. 세 번째 패자는 참여율을 목표로 삼은 담당자다. 참여율은 캠페인으로 올릴 수 있지만 문화는 캠페인으로 만들어지지 않으며, 그 차이가 드러나는 시점이 대개 예산 심의 자리다.

한국 적용. ① **프로그램 설계도를 한 장으로 그린다** 왼쪽에 우리가 기록하는 산출물, 오른쪽에 경영진에게 약속한 결과를 적고 그 사이를 잇는 화살표를 그려 본다. 화살표가 없는 줄이 이번 해에 손덜 자리다. ② **봉사 앞뒤에 30분씩을 넣는다** — 오늘 무엇을 볼 것인지와 무엇을 봤는지를 말하게 하는 두 개의 30분은 예산이 들지 않으면서 같은 활동을 다른 경험으로 바꾼다. 이 시간을 진행할 사람을 정하고 그 사람에게 간단한 진행 안내서를 주는 것까지가 한 세트다. ③ **봉사 리더를 인사 문서에 넣는다** — 자발적으로 돕는 직원이

아니라 공식 역할을 가진 직원이 필요하다. 명칭과 임기와 역할과 보상을 적어 두면 그 자리가 실제로 굴러간다.

④ **배분 방식을 팀 인원수에 맞춰 고른다** — 상근 두 명인 팀이 공개 공모를 운영하는 것은 그 팀을 서류 처리 조직으로 만드는 일이다. 지정 초청으로 시작하되 후보군을 넓히는 방법 — 지역 중간지원조직 추천, 기존 파트너의 추천 — 을 함께 정한다. ⑤ **중점 영역을 두 개로 줄이는 근거를 만든다** — 임원 인터뷰와 직원 설문과 동종 기업 비교, 이 세 가지면 충분하다. 설문 하나로 대부분의 논쟁이 정리된다. ⑥ **측정 항목을 사업 시작 전에 확정한다** — 지원 건수와 닿은 사람 수 같은 기본 항목에 더해 각 중점 영역에 맞는 항목을 하나씩 두고, 파트너 신청서에 서술형 질문을 넣어 그들이 예상하는 결과를 직접 쓰게 한다.

함정. 첫째, 전환형 봉사가 좋다는 말을 모든 봉사를 전환형으로 바꿔야 한다는 뜻으로 읽으면 실행이 멈춘다. 김장과 연탄 배달처럼 물량이 중요한 활동은 그 자체로 값이 있고, 이 진단이 겨냥한 것은 그런 활동을 없애라는 것이 아니라 그것으로 문화 변화를 설명하지 말라는 것이다. 두 활동을 다른 칸에 적고 다른 지표로 재면 된다. 둘째, 봉사를 인사제도와 묶는 제안을 성급하게 실행하면 역효과가 난다. 봉사 참여를 성과 평가나 승진 요건으로 삼는 순간 자발성이 사라지고, 그러면 이 조사가 기대한 몰입과 문화 효과도 함께 사라진다. 연결해야 하는 것은 평가가 아니라 학습이다. 셋째, 조사 숫자를 그대로 국내에 옮기면 오독이 생긴다.

이 조사는 사회공헌 프로그램을 갖춘 기업들이 응답한 결과이고, 한국의 중견·중소기업 상당수는 아직 그 단계에 있지 않다. 그런 조직에게 필요한 것은 전환형 설계가 아니라 첫 번째 문서화된 절차다. 넷째, 전략 수립을 컨설팅 용역으로만 이해하면 비용이 앞선다. 이 사례의 절차 — 리더 인터뷰, 직원 설문, 동종 기업 비교, 중점 영역 압축, 배분 방식 선택, 거버넌스 문서화, 측정 항목 확정 — 는 외부 도움 없이도 한 분기에 밟을 수 있는 순서다. 다섯째, 이야기 만들기를 줄이라는 뜻으로 읽어도 곤란하다. 조사가 지적한 것은 이야기의 양이 아니라 이야기와 실제 활동 사이의 거리였다.

출처: Realized Worth (미국, 2026-07) — [Companies Want Volunteerism to Build Culture. Most Programs Are Built to Count Hours.](#) · Association of Corporate Citizenship Professionals (미국, 2026-09) — [Building a Strategic Giving Program: A Practical Guide for Companies of All Sizes](#)

2. 재난이 만든 조직은 무엇으로 시작하고 무엇으로 25년을 사는가 — 법인격을 빌려주는 자리와, 미션을 다시 쓴 세 곳

허리케인이나 산불이나 홍수가 지역을 지나가면 가장 먼저 움직일 수 있는 사람들이 대개 가장 돈을 받기 어려운 사람들이다. 이웃이 모이고 지역 리더가 나서고 사례 관리와 주택 복구와 자원 연결을 조율할 연합체가 하룻밤 사이에 만들어지는데, 그 모임에는 법인격이 없어서 지원금도 세제 혜택이 붙는 기부금도 법적으로 받을 수가 없다. 미국의 한 재난 전문 자원기관에서 일하는 필자가 이

빈칸을 메우는 장치로 설명한 것이 재정 후견이다. 이미 자격을 갖춘 비영리가 아직 법인이 아닌 프로젝트나 모임을 대신해 돈을 받아 관리해 주는 방식이다. 후견 기관이 자기 법적 지위를 빌려주고, 후견받는 쪽은 서류가 아니라 일에 집중한다. 평시에는 편리한 지름길이지만 재난에서는 빠르게 움직이는 주민 주도 복구가 실제 재원에 닿는 유일한 통로가 되는 경우가 많다.

이 기관은 그것을 우회로가 아니라 기반 시설로 다룬다. 즉각적인 대응이 잦아든 뒤 지역은 대개 스스로 장기 복구를 조직해야 하는데, 그렇게 만들어지는 장기복구조직들은 회의와 소통을 맡을 직원 외에 자원 조성을 뒷받침해 줄 재정 후견인이 거의 예외 없이 필요하다는 것이 현장 관찰이다. 그래서 이 기관은 재난이 나면 할 수 있는 가장 직접적인 기여 가운데 하나로 다른 조직들에게 후견인 역할을 맡으라고 권한다.

자격을 갖춘 비영리라면 어디든 할 수 있고, 실제로는 지역 단체나 지역재단이 맡으면서 복구를 앞당기려고 수수료를 낮추거나 면제하는 경우가 많다. 공식적인 비영리 기반이 없거나 아예 없는 농촌과 접근이 어려운 지역에서는 이 장치가 더 중요해진다. 이 기관의 농촌 지원에서 신생 복구 모임을 위한 후견인을 일부러 찾아 나서는 것이 그런 이유다. 데이터와 헤드라인이 지나치는 지역까지 돈이 가려면 후견인이든 지역재단이든 대학 지역사업부서든 연결 조직을 찾거나 만들어야 한다는 것이다.

후견은 서류 문제만 푸는 것이 아니다. 회계와 규정 준수와 보험과 은행 업무가 이미 갖춰진 조직의 체계 아래에서 움직이면, 지역 활동가들은 압박 속에서 재무 시스템을 처음부터 만들 필요 없이 사례 관리와 복구와 이웃 연결에 시간을 쓴다. 그 경험이 나중에 스스로 법인이 되는 토대가 되기도 한다. 이 기관은 이것을 정책 문서에 명시해 뒀다. 지원 자격 조건에 아직 법인이 아닌 조직을 대신하는 후견 기관도 신청할 수 있다고 적어 두고, 후견을 받는 신청자에게는 통상 서류에 더해 양해각서를 내게 한다.

후견이 예외나 편법이 아니라 정식 경로임을 절차로 표시한 것이다. 다만 필자는 양쪽 모두에 대한 실사를 강조했다. 후견인이 실질적 감독 없이 돈만 흘려보내는 통로가 되면 기부금의 세제 혜택 자체가 위태로워지고, 후견을 받는 쪽도 수수료 구조와 지급 절차와 보고 주기와 인력 여력을 미리 확인해야 한다. 후견받는 조직은 설계상 후견인의 역량과 시스템에 의존하게 되기 때문이다.

같은 주 미국의 필란트로피 전문지가 정확히 반대쪽 끝을 짚었다. 9·11 이후 25년을 맞아 그때 만들어진 단체들이 지금 어떻게 됐는지를 살핀 기사다. 참사 직후 300개가 넘는 비영리가 새로 생겼는데 대부분은 오래전에 사라졌다. 큰 참사 뒤에는 모금이 몇 주에서 몇 달 사이 정점을 찍고 시간이 지나며 잦아드는 것이 일반적인 곡선이고, 지금은 미국 인구의 3분의 1이 그날에 대한 직접적인 기억이 없다. 살아남은 소수는 대체로 미션을 넓히거나 다시 정의한 곳들이었다. 한 비영리 전략가가 남긴 문장이 축을 요약한다. 비극 뒤에 사람들이 모이는 충동은 훌륭하지만 그것만으로 단체가 오래가지는 않으며, 그 강렬함이 식었을 때 그 조직이 무엇을 하는가가 갈림길이라는 것이다.

세 갈래가 나왔다. 첫째는 기억을 행동으로 바꾼 경우다. 참고로 이 방향 전환이 처음부터 순조로웠던 것도 아니다. 2002년에 시작한 한 단체는 진주만 공습 기념일의 열기가 어떻게 식어 갔는지를 연구한 끝에 자원봉사 쪽으로 방향을 잡았다. 창립자의 설명이 명확하다. 기억만을 중심에 두면 시

간이 지날수록 덜 의미 있어지고 결국 미래 세대에게는 역사책의 한 항목이 되므로, 다음 세대가 함께하고 싶어 할 무언가로 그날을 다시 정의해야 했다는 것이다. 그런데 그 방향은 당시 분위기와 정면으로 어긋났다. 그날을 선행과 평화의 날로 바꾸자고 문을 두드리던 시기는 대테러 전쟁이 진행 중이던 때였다. 자원봉사와 추모의 날로 공식 지정되기까지 7년이 걸렸고, 지정 이후에야 연방 재원을 받을 길이 열렸다.

2016년에 첫 식사 포장 행사를 열었고 그것이 한 기업재단의 눈에 들어 이듬해 25만 달러의 역량 강화 지원을 받아 첫 모금 담당자를 채용했다. 올해 이 단체는 전국에서 51개의 식사 포장 사업을 열고 600곳이 넘는 기업 파트너와 함께 6만 명의 자원봉사자가 2,000만 끼를 포장할 것으로 보고 있다. 올해 받은 연방 지원금 700만 달러 가운데 300만 달러는 40개 주의 학교와 단체 200곳에 다시 배분했다. 둘째는 대상을 넓힌 경우다. 소방관과 초동 대응자에 집중하던 한 단체는 2009년 중상을 입고 돌아온 참전군인의 집을 지으면서 방향을 넓혔고, 지금은 부상 군인과 초동 대응자, 순직자 가족을 위한 무상 주택을 1,700채 지었거나 짓고 있다. 2014년 730만 달러였던 기부 수입이 2024년 5억 3,950만 달러가 됐다. 셋째는 이름을 바꾼 경우다.

희생자의 자녀를 돕기 위해 만들어진 단체는 그 아이들이 이미 성인이 되자 올해 이름을 바꿨고, 다른 단체는 2020년에 이름에서 그날을 빼고 다른 참사와 재난의 피해자까지 돕는 조직으로 옮겨 갔다. 그 창립자가 남긴 설명이 담백하다. 영향을 받은 사람들이 겪는 것은 결국 같다는 것 — 슬픔과 상실, 정보에 대한 필요, 지지에 대한 필요이고, 그것도 정부의 시간표가 아니라 그 사람의 시간표에 맞춰서라는 것이다. 넷째 갈래는 규모가 줄어든 경우다. 그라운드제로에서 발의 일부를 잃은 한 건설 노동자가 만든 재단은 수입이 27만 7,000달러로 내려앉았지만, 지난 1년 사이 다른 단체들과 함께 의회를 움직여 그날과 관련된 질환을 치료하는 보건 사업의 장기 재원을 확보해 냈다. 수입 규모와 조직의 쓸모가 늘 같이 움직이지는 않는다.

한국 시사점 — 두 기사를 붙여 놓으면 한국의 기업·재단이 재난 지원에서 반복하는 두 실수가 보인다. 첫째는 입구다. 우리가 재난 현장에 돈을 보낼 때 받을 수 있는 곳은 대개 이미 규모가 있는 단체다. 정작 그 동네에서 가장 빨리 움직인 주민 모임은 고유번호증도 기부금 영수증 발급 자격도 없어서 지원 대상 목록에 오르지 못한다. 한국에도 지역재단과 사회복지협의회와 모금기관처럼 그 역할을 대신해 줄 수 있는 조직이 있지만, 재난 직후에 그것을 누가 어떤 조건으로 해 주는지가 미리 정해져 있지 않다.

우리 회사의 재난 지원 지침에 '법인격이 없는 주민 모임은 지정된 후견 기관을 통해 지원할 수 있다'는 한 줄과, 그때 요구할 최소 문서(양해각서와 자금 사용 보고 주기)를 미리 적어 두면 다음 재난에서 이틀이 줄어든다. 둘째는 출구다. 우리는 재난 직후 만들어진 조직에 첫째 지원을 몰아주고, 관심이 식으면 그 조직의 안부를 묻지 않는다. 이 기사에 답은 명확하다. 오래 간 곳은 돈을 많이 받은 곳이 아니라 강렬함이 식은 뒤 자기가 무엇을 하는 조직인지를 다시 쓴 곳이었고, 그 전환을 가능하게 한 것은 사업비가 아니라 역량 강화 지원과 사람을 채용할 수 있는 돈이었다.

재난 지원 예산을 짤 때 3년 차 항목에 '조직 전환 지원'을 한 줄 넣는 것이 첫해 사업비를 20% 늘리는 것보다 그 조직의 수명에 더 많은 영향을 준다. 셋째는 이름이다. 참사를 이름에 새긴 조직은 그 참사의 기억과 함께 늙는다. 우리가 지원하는 단체가 5년 뒤에도 같은 이름으로 설명될 수 있는지를 파트너 실사에서 한 번쯤 물어볼 만하다. 재난 재원의 입구를 제도로 여는 논의가 국내에 도착하기까지는 12~24개월을 본다.

 심층 — 재난 대응 조직의 수명은 재원의 크기가 아니라 입구와 출구의 설계에서 갈린다 (미국에서 같은 주에 · 한국 제도 논의까지 12~24개월)

왜 중요한가. 이 두 기사는 서로 다른 시간대를 다루는데 같은 변수를 건드린다. 재난이 만든 조직이 무엇으로 시작하고 무엇으로 지속되는가라는 변수다. 한쪽은 그 조직이 돈을 받을 수 있게 되는 순간의 조건을 다루고, 다른 한쪽은 25년 뒤에도 남아 있는 조건을 다룬다. 여기서 나오는 명제가 재난 필란트로피 전체를 다시 배치한다 — **재난 대응에서 가장 부족한 자원은 돈이 아니라 돈을 받을 수 있는 자격이고, 가장 부족한 능력은 모금이 아니라 자기를 다시 정의하는 능력이다.** 앞쪽이 왜 중요한지는 시간 구조에서 나온다.

재난 직후 모금은 몇 주에서 몇 달 사이에 정점을 찍는데, 바로 그 시기에 가장 빨리 움직이는 주민 모임은 법인격이 없다. 법인을 만드는 데 걸리는 몇 달이 지나면 재원의 정점은 이미 지나가 있다. 그래서 후견이라는 장치는 편의가 아니라 시간표를 맞추는 기술이다. 뒤쪽이 왜 중요한지는 그 반대편 시간 구조에서 나온다. 재난 직후의 강렬함은 조직을 만들어 주지만 유지해 주지는 않으며, 300개 중 대부분이 사라졌다는 사실이 그 증거다. 살아남은 곳의 공통점은 더 많은 돈을 받았다는 것이 아니라 자기가 무엇을 하는 조직인지를 다시 쓴 것이었고, 그 다시 쓰기가 가능했던 시점은 대개 외부의 역량강화 지원이 들어온 때였다.

승자와 패자. 승자는 자기 지원 정책에 후견 경로를 문서로 적어 둔 재원기관이다. 예외로 처리하면 매번 판단해야 하고 그 판단이 늦어지지만, 자격 조건에 명시하고 필요한 서류를 정해 두면 절차가 된다. 두 번째 승자는 후견인 역할을 맡는 지역 조직이다. 수수료를 낮추거나 면제하면서 이 역할을 맡은 지역재단은 재난 이후 그 지역 복구 연결망의 중심에 서게 되고, 그 위치는 다음 재난에서도 유지된다. 세 번째 승자는 미션을 넓힐 여지를 처음부터 남겨 둔 조직이다. 특정 참사의 피해자만을 대상으로 정관을 쓴 조직은 그 대상이 줄어들 때 존재 이유가 함께 줄어드는데, 겪은 일의 성격 — 슬픔과 상실과 정보의 필요 — 을 기준으로 쓴 조직은 다른 참사로 옮겨 갈 수 있다.

패자는 먼저 법인격 없는 주민 모임이다. 가장 빨리 움직였는데 가장 늦게 돈을 받거나 아예 받지 못한다. 두 번째 패자는 첫해 사업비만 지원하고 사라지는 재원기관이다. 이들의 돈은 그 조직이 만들어지는 데는 기여하지만 살아남는 데는 기여하지 않으며, 몇 년 뒤 그 지역에 남은 것이 없다는 사실을 발견하게 된다. 세 번째 패자는 참사의 이름을 조직 이름에 새긴 곳이다. 그 이름은 초기 모금에서는 강력한 자산이지만 시간이 지나면 가장 무거

운 부채가 된다. 이름을 바꾼 두 조직의 사례가 그 전환의 비용과 필요를 동시에 보여 준다.

한국 적용. ① 재난 지원 지침에 후견 조항을 한 줄 넣는다 법인격이 없는 주민 모임은 지정된 후견 기관을 통해 지원할 수 있다는 문장과, 그때 요구할 최소 문서(양해각서와 자금 사용 보고 주기)를 미리 적는다. 이 한 줄이 다음 재난에서 며칠을 줄인다. **② 후견을 맡을 조직을 미리 정해 둔다** — 지역재단과 사회복지협의회와 공동모금 기구 가운데 어디가 그 역할을 할 수 있는지를 평시에 확인해 두고, 수수료 수준도 미리 합의해 둔다. 재난이 나고 나서 협상하면 늦다. **③ 후견 실사 항목을 세 개로 줄인다** — 수수료 구조, 지급 절차와 주기, 그리고 그 조직에 이 일을 맡을 인력 여력이 있는지. 이 세 가지만 확인해도 통로 역할만 하는 부실한 후견은 걸러진다.

④ 3년 차 예산에 조직 전환 항목을 만든다 — 사업비가 아니라 사람을 채용하고 미션을 재검토하는 데 쓸 수 있는 돈이다. 전체의 10%면 충분하고, 이 항목이 있는 파트너와 없는 파트너의 5년 뒤가 다르다. **⑤ 재배분을 허용할지 지침에 적는다** — 우리 지원금을 받은 단체가 그것을 다른 작은 단체에 나눌 수 있게 할 것인지를 명시한다. 허용하면 그 단체의 연결망이 우리 사업의 산출이 되고, 금지하면 그 단체는 우리 사업만 하는 조직이 된다. **⑥ 이름을 실사 항목에 넣는다** — 파트너 단체의 이름이 5년 뒤에도 그 조직을 설명할 수 있는지를 묻는다. 답이 아니오라면 그 단체는 이미 전환의 시점에 와 있다.

합정. 첫째, 후견을 만능 통로로 읽으면 사고가 난다. 이 글이 실사를 양쪽 모두에게 요구한 이유가 있다. 후견인이 실질적인 감독 없이 돈만 흘려보내면 기부 세제 지위 자체가 흔들리고, 그 책임은 돈을 준 쪽에도 돌아온다. 후견은 심사를 건너뛰는 장치가 아니라 심사의 대상을 한 겹 늘리는 장치다. 둘째, 미션을 넓히려는 조언을 아무 방향으로나 넓히려는 뜻으로 읽으면 조직이 흐려진다. 살아남은 사례들이 넓힌 방향은 임의적이지 않았다. 자원봉사라는 행위, 부상당한 사람이라는 대상, 상실이라는 경험처럼 원래 하던 일과 이어지는 축을 따라 넓혔다.

셋째, 성장한 조직의 숫자를 성공의 기준으로 삼으면 오독이 생긴다. 수입이 10년 사이 70배가 된 조직이 있는 반면, 수입이 절반으로 줄었는데도 의회를 움직여 장기 보건 재원을 확보한 조직도 있다. 규모와 쓸모는 다른 축이다. 넷째, 이 사례들을 한국 재난 지원에 그대로 옮기면 제도의 차이에 걸린다. 미국의 후견은 면세 지위를 빌려주는 구조인데 한국의 기부금 영수증 발급 자격과 고유번호증 체계는 다르게 작동한다. 그러므로 옮겨야 하는 것은 제도가 아니라 질문이다 — 지금 가장 빨리 움직이는 사람들이 우리 돈을 받을 수 있는가, 없다면 누가 그 자격을 빌려줄 수 있는가.

출처: Blackbaud (미국, 2026-09) — [More Than a Shortcut: How Fiscal Sponsorship Helps Disaster Recovery](#) · The Chronicle of Philanthropy (미국, 2026-09) — [A quarter century on, 9/11 charities evolve to remain relevant](#)

3. 기부를 정하는 것은 소득이 아니라 소속감이었다 — 105개국 조사가 남긴 숙제와, "회원이 되지 않는" 청년

영국의 한 국제 자선 연구기관이 105개국 6만 명 이상을 조사한 세계 기부 보고서의 기부자 편을 내놔고, 일본의 비영리 지원 조직이 자국 파트너로 참여해 국내 해석을 붙였다. 세계 전체로는 61%가 어떤 형태로든 기부를 했고 가장 흔한 형태는 어려운 사람에 대한 직접적인 도움이었다. 기부자가 가장 많이 고른 대상은 가까운 지역에서 활동하는 단체였다. 그리고 이 보고서가 남긴 가장 중요한 숫자가 그다음에 있다. 지역에 대한 소속감이 강한 나라일수록 소득 대비 기부 비율이 약 세 배로 쏠린다. 주변의 기대와 사회적 뒷받침이 강한 나라일수록 사람들이 더 많이 기부한다는 경향도 함께 나왔다.

일본의 자리는 냉정했다. 단체에 대한 평균 신뢰도가 10점 만점에 5점으로 조사 대상 가운데 가장 낮았고 아시아 평균은 7점이었다. 이들 단체가 사회에 긍정적 영향을 준다고 인식하는 사람은 30%로 아시아 평균 69%에 크게 못 미쳤다. 기부를 밀어 주는 사회적 규범도 105개국 중 가장 약했다. 터놓고 이야기하지 않는 분위기가 겹쳐 소득 대비 기부 비율은 0.1%, 참여율은 15%에 머물렀다. 해석을 붙인 쪽의 진단이 날카롭다.

세계적으로는 가까운 지역의 단체가 신뢰를 얻기 쉬운데 일본에서는 인지도가 낮아 시민과 비영리 사이에 일종의 거리가 생겼다는 것이다. 그 거리를 좁히려는 터놓고 말하지 않는 분위기를 다시 보는 일과, 조직 차원에서 투명성을 엄격히 확보하고 사회적 가치를 눈에 보이게 만드는 일을 동시에 해야 한다는 것이 결론이었다. 이 조사에는 가을에 자국 비영리 단체를 상대로 한 설문도 반영된 단체 편이 이어질 예정이다.

같은 보고서의 호주 대목도 이번 주에 함께 다뤄졌다. 호주인의 66%가 어떤 형태로든 나눔에 참여했고 56%가 자선 단체에 기부했는데, 소득 대비 기부 비율은 평균 0.8%로 훨씬 가난한 나라들보다 낮았다. 세계에서 가장 부유한 축에 드는 나라에서 부만으로는 관대함이 만들어지지 않는다는 사실이 숫자로 확인된 셈이다. 다음 주 브리즈번에서 필란트로피·정부·기업·시민사회 리더 1,000여 명이 모이는 자리를 앞두고 주최 단체 대표가 남긴 말이 이 축을 정확히 짚는다.

호주에 관대한 사람이 부족한 것이 아니라, 그 관대함을 더 잘 보이게 하고 지역과 더 잘 연결하고 문화에 더 깊이 심는 일이 남아 있다는 것이다. 그리고 더 관대한 나라를 만드는 일은 기부액을 늘리는 일이 아니라 사람들이 기여하고 참여하고 마음 쓰게 만드는 조건을 튼튼히 하는 일이라는 말이 이어졌다. 그가 인용한 근거도 앞의 조사와 같았다. 사람들은 연결돼 있다고 느낄 때, 변화를 만드는 조직을 신뢰할 때, 나눔이 가치 있게 여겨지는 것을 볼 때 더 많이 낸다는 것이다.

한국의 자리에서 같은 질문이 다른 각도로 나왔다. 한 시민사회 전문 매체가 연재하는 진단의 네 번째 편이 청년과 단체 사이의 간극을 다뤘다. 출발점은 현장에서 흔히 들리는 말이다. 청년들이 시민사회에 관심이 없다는 것. 그런데 기사는 그 진단을 뒤집는다. 청년들은 환경 캠페인에 참여하고 인권 문제에 목소리를 내고 온라인 서명에 동참하고 사회적 사안이 생기면 자기 계정으로 의견을 공유한다. 사라진 것이 아니라 다른 방식으로 참여하고 있는데, 문제는 그 새로운 참여를 기존 단체가 받아 내고 있느냐는 것이다.

간극의 위치도 짚었다. 예전 모델은 단순했다. 시민이 가입하고 정기적으로 회비를 내고 교육과 행사에 참여하며 단체와 오래 관계를 맺는다. 지금 청년층은 한 단체에 오래 속하기보다 자기가 관심 있는 사안에 따라 참여하고 온라인에서는 여러 단체의 콘텐츠를 동시에 소비하고 공유한다. 한 단체의 회원이라는 정체성보다 특정 문제에 참여하는 시민이라는 정체성이 강해지고 있다는 것이다. 그런데 단체는 여전히 회원 수를 조직의 중요한 지표로 보고, 행사에 몇 명이 왔는지보다 몇 명이 회원이 됐는지를 중요하게 본다.

기사가 제안한 순서 바꾸기가 간명하다. "회원으로 가입하시겠습니까"보다 "이 문제를 함께 해결해 보지 않겠습니까"를 먼저 물어야 한다는 것. 회원 가입을 참여의 출발점으로 두지 말고 참여를 먼저 경험하게 한 뒤 그 과정에서 관계가 생기게 하자는 것이다. 회원제를 없애자는 말이 아니라 회원이 되는 과정을 다시 설계하자는 말에 가깝다. 조직 문화도 함께 짚었다.

젊은 활동가가 들어왔는데 의사결정에서 자기 의견을 내기 어렵거나 기존 문화에 적응하는 것을 먼저 요구받으면 오래 머물기 어렵다는 것, 특히 수직적인 의사결정 구조와 연공서열 중심의 문화가 새로운 세대에게 부담이 된다는 것, 그래서 청년에게 요즘 세대는 책임감이 부족하다고 말하기 전에 우리 조직이 젊은 세대가 자기 방식으로 활동할 수 있도록 열려 있는지를 먼저 물어야 한다는 것이다. 회원 개념 자체를 다시 정의하자는 제안도 나왔다. 정기회원만이 아니라 사업 참여자와 온라인 캠페인 참여자와 자원봉사자까지 하나의 연결망으로 묶고, 그중 일부가 장기 회원이 되고 일부는 필요할 때 참여하는 시민으로 남는 것을 인정하자는 것이다. 모두를 같은 방식으로 조직하려 하지 말라는 말이 결론에 가깝다.

한국 시사점 — 세 곳의 숫자와 진단을 한자리에 놓으면 한국의 기업·재단·단체가 기부와 참여를 늘리려 할 때 손대는 순서가 대체로 뒤집혀 있다는 것이 보인다. 우리는 캠페인의 매력과 메시지와 채널을 먼저 손대고, 소속감은 결과로 따라오리라 기대한다. 105개국 조사가 말하는 것은 그 반대다. 소속감이 기부를 만들지 기부가 소속감을 만들지 않는다. 그렇다면 기업 사회공헌에서 나오는 실무적 질문 하나는 이것이다. 우리 회사가 지원하는 사업이 임직원이나 지역 주민에게 '우리 동네 일'로 인식되고 있는가, 아니면 좋은 일이지만 남의 동네 일로 인식되고 있는가. 사업장이 있는 지역에서 임직원이 이름을 아는 단체가 몇 곳인지 세어 보는 것이 그 답에 가장 빨리 닿는 방법이다. 두 번째는 매칭기부와 급여 기부 같은 제도에 대한 재해석이다.

일본 자료가 보여 준 것은 기부를 밀어 주는 사회적 규범이 약하면 개인의 선의만으로는 비율이 오르지 않는다는 사실이었다. 회사 안에서 그 규범을 만드는 가장 값싼 장치가 누가 무엇에 기부했는지를 드러내도 되는 분위기이고, 그것은 캠페인이 아니라 관행으로 만들어진다. 세 번째는 청년 참여다. 우리 회사의 사회공헌 프로그램이 참가 신청서 한 장으로 시작해 만족도 조사 한 장으로 끝난다면, 그 프로그램은 청년을 대상으로 두고 있는 것이지 주체로 두고 있는 것이 아니다. 기획 단계에 청년을 넣는 조치 — 사업 설계 회의에 신입 사원 두 명을 고정 좌석으로 두는 것 정도 — 는 예산이 들지 않으면서 참여의 성격

을 바꾼다. 이 축은 시차를 따질 것이 없다. 한국의 숫자는 이미 같은 방향을 가리키고 있다.

 **심층 — 나눔의 총량을 정하는 변수는 소득이 아니라 사람이 어디에 속해 있다고 느끼는가이고, 그 변수는 캠페인이 아니라 조직의 형식으로 움직인다 (일본·호주·한국에서 같은 축으로 · 한국 적용은 지금 가능)**

왜 중요한가. 세 곳의 자료가 같은 표에 놓일 수 있는 이유는 사건이 비슷해서가 아니라 같은 변수를 서로 다른 값으로 보여 주기 때문이다. 105개국 조사는 그 변수의 이름을 알려 준다 — 지역에 대한 소속감이 강한 나라는 소득 대비 기부 비율이 약 세 배다. 일본은 그 변수가 낮은 쪽 끝에 있고, 호주는 소득이 높은데도 그 변수가 낮아 기부 비율이 0.8%에 머물며, 한국은 참여는 일어나는데 그것이 소속으로 이어지지 않는 중간 지점에 있다. 여기서 나오는 명제가 나눔 실무 전체에 걸린다 — **기부는 설득의 결과가 아니라 소속의 결과이고, 소속은 메시지가 아니라 관계의 형식이 만든다.** 이 명제가 실무적으로 중요한 이유는 대부분의 기관이 그 반대 순서로 일하기 때문이다.

우리는 좋은 메시지로 기부를 끌어내고 그 기부자를 관계로 전환하려 한다. 그런데 조사가 보여 주는 순서는 반대다. 사람들은 이미 자기가 속한 곳, 자기가 이름을 아는 단체에 먼저 낸다. 한국의 진단이 여기에 한 겹을 더한다. 청년들은 참여하고 있는데 소속되지 않으며, 그 이유가 무관심이 아니라 소속의 형식이 그들의 참여 방식과 맞지 않기 때문이라는 것이다. 회원이라는 형식은 한 조직에 오래 머무는 것을 전제하는데, 지금의 참여는 사안을 따라 옮겨 다닌다. 그렇다면 문제는 참여의 양이 아니라 그것을 담는 그릇의 모양이다.

승자와 패자. 승자는 자기 지역에서 이름이 알려진 조직이다. 세계 조사에서 기부자가 가장 많이 고른 대상이 가까운 지역에서 활동하는 단체였다는 사실은, 인지도가 모금 기술이 아니라 지리의 문제일 수 있음을 말해 준다. 두 번째 승자는 참여의 등급을 여러 개로 둔 조직이다. 정기회원과 사업 참여자와 온라인 캠페인 참여자와 자원봉사자를 하나의 연결망으로 묶고 각자의 참여 방식을 인정하는 구조는, 한 형식을 강요하는 구조보다 더 많은 사람을 오래 붙든다. 세 번째 승자는 기부를 말할 수 있게 만드는 조직이다. 일본 자료에서 사회적 규범이 약하다는 것과 기부 비율이 낮다는 것이 함께 나온 이유가 여기 있다.

누가 무엇에 났는지를 드러내도 되는 분위기가 규범을 만들고 규범이 비율을 만든다. 패자는 회원 수 하나를 조직의 성적표로 쓰는 단체다. 그 지표 아래에서는 캠페인 참여자를 회원으로 전환하지 못한 모든 활동이 실패로 기록되고, 실제로 일어난 참여는 계산에 들어가지 않는다. 두 번째 패자는 인지도가 낮은 채로 신뢰를 요구하는 조직이다. 일본 조사에서 신뢰도와 인식이 함께 낮게 나온 것은 두 가지가 별개가 아니라는 뜻이고, 모르는 조직을 신뢰할 방법은 없다. 세 번째 패자는 부유한 나라라는 이유로 모금 여건이 좋을 것이라 전제한 기관이다. 호주의 0.8%가 그 전제를 반증한다.

한국 적용. ① **임직원이 이름을 아는 지역 단체를 세어 본다** 사업장 반경에서 임직원이 이름을 댈 수 있는 단체가 몇 곳인지 설문 한 문항으로 확인한다. 그 숫자가 우리 회사 사회 공헌의 실질적 소속감 지표다. ② **참여의 등급을 문서로 만든다** — 한 번 온 사람, 반복해서 오는 사람, 역할을 맡은 사람, 기부까지 하는 사람으로 층을 나누고 각 층에 다른 소통을 설계한다. 모두에게 같은 메일을 보내는 것이 가장 흔한 손실 지점이다. ③ **재참여율을 지표에 넣는다** — 참여 인원이 아니라 지난해에도 참여했던 사람의 비율을 센다. 이 한 칸이 프로그램 설계를 바꾼다.

④ **기부를 말할 수 있는 자리를 만든다** — 매칭기부와 급여 기부 실적을 익명 총계로만 공개하는 대신, 자원하는 사람이 자기가 왜 그 단체를 골랐는지 쓰게 하는 지면을 사내에 둔다. 규범은 이런 지면에서 만들어진다. ⑤ **청년을 기획 단계에 배치한다** — 신입 사원 두 명을 사업 설계 회의의 고정 좌석으로 두거나, 청년 참여 사업에서 의제 발굴을 참가자에게 맡기는 것으로 시작한다. ⑥ **파트너의 지역 인지도를 실사 항목에 넣는다** — 그 단체가 지역에서 얼마나 알려져 있는지는 홍보 역량이 아니라 그 단체가 다른 재원으로 얼마나 꾸준히 나타날 수 있었는지의 결과다. 그 질문이 운영비 지원의 필요를 드러낸다.

합정. 첫째, 소속감이 기부를 만든다는 명제를 지역 사업만 하면 된다는 뜻으로 읽으면 좁아진다. 조사가 말한 것은 소속감의 강도이지 사업의 지리적 범위가 아니다. 국제 구호 단체도 자기 지지자들에게 소속감을 만들 수 있고, 실제로 오래가는 국제 단체들이 그렇게 한다. 둘째, 일본의 숫자를 문화적 특성으로 설명하면 처방이 사라진다. 해석을 붙인 쪽이 지목한 것은 국민성이 아니라 인지도와 투명성이라는 조작 가능한 변수였다. 셋째, 회원제를 낳은 제도로 취급하면 재정이 무너진다.

진단이 말한 것은 회원제의 폐기가 아니라 회원이 되는 과정의 재설계였고, 정기 후원은 여전히 대부분의 단체에서 가장 안정적인 재원이다. 넷째, 청년 참여를 기획 참여로만 이해하면 실행이 형식에 그친다. 기획 회의에 앉히는 것과 결정권을 주는 것은 다르고, 이번 호 여섯 번째 꼭지가 그 차이를 다룬다. 다섯째, 세 나라의 숫자를 한국에 직접 대입하면 오독이 생긴다. 한국은 이 조사의 표에 같은 방식으로 올라와 있지 않으며, 여기서 가져올 것은 순위가 아니라 변수의 이름이다.

출처: 日本NPOセンター (일본, 2026-06) — 『World Giving Report 2026 : Donor Insights』가公開
· Alliance magazine (영국, 2026-09) — Can Australia become a more generous nation? ·
한국NGO신문 (한국, 2026-09) — 캠페인에는 오지만 회원은 되지 않는다

02 함께 푸는 문제 — 협력적 거버넌스

4. 공간이 좁아질 때 조직들이 만드는 것 — 800개 재단의 상호방어와 유럽의 대화 창구

미국의 필란트로피 전문지가 이번 주에 전한 소식은 재단들이 서로를 방어하기로 약속한 연결망에 관한 것이다. 두 대형 재단의 대표가 인디애나대학의 한 필란트로피 연구기관 행사에서 지난 1년 반 동안 만들어 온 이 연결망을 설명했다. 한 명은 현 행정부 정책을 공개적으로 비판해 온 쪽이고 다른 한 명은 스스로를 중도 성향이라고 밝히는 쪽이다.

이 연결망은 다양성·형평성·포용 관련 연방 지원과 계약이 취소되고 그런 활동을 지원하는 재단의 면세 지위를 취소하겠다는 위협이 나온 데 대한 대응으로 시작됐고, 지금 회원이 800곳 가까이 된다. 이들이 합의한 원칙은 정부가 지원 기관이 어떤 단체와 대의를 지원할 수 있는지를 정해서는 안 된다는 것이고, 750곳 넘는 조직이 기본권과 자유를 지킨다는 원칙에 서명했다. 한 대표가 쓴 비유가 성격을 압축한다. 집단안보 조약의 조항과 비슷하다는 것 — 한 곳이 공격받으면 나머지가 그 옆에 선다는 약속이다.

실제 작동 방식은 소박하다. 주로 대표들 사이의 정보와 자원 공유 창구로 기능하고, 대면 회의에 100명 넘는 대표가 나온 적이 있다. 방어 약속이 어디까지 가느냐는 질문에 한 대표는 사안마다 다르다고 답했다. 조사를 시작한 쪽과 물밑에서 대화하는 일일 수도 있고, 공개 성명일 수도 있고, 더 전략적인 대화일 수도 있다는 것이다. 눈에 띄는 부수 효과도 생겼다. 스스로를 과학 지원 기관이라고 생각한 적 없던 재단들이 연구를 보호하는 실무 모임에 들어왔고, 민주주의 지원 기관이라고 부르지 않던 곳들이 그렇게 부르기 시작했다는 것이다. 한 대표의 설명이 그 전환을 보여 준다. 고등 교육 접근성을 넓힌다는 자기 재단의 목표는 민주적이지 않은 환경에서는 이를 수 없으므로 자기들도 민주주의 지원 기관이 맞다는 것이다.

비판도 함께 실렸다. 신뢰 기반 필란트로피를 연구해 온 한 연구자는 부문 전체의 대응이 여전히 파편적으로 느껴진다고 말했다. 연대의 노력이 부문 전체가 아니라 재단 자신을 보호하는 데 집중된 것처럼 보였다는 것이다. 더 깊은 문제로 지적된 것은 구조적 불균형이다. 재단은 자원과 제도적 보호가 있어서 언제 어떻게 대응할지를 고를 수 있는 반면, 현장 단체는 정책과 재정의 큰 변동에 훨씬 취약하다는 것이다. 몇몇 재단이 배분율을 올린 것은 사실이다. 한 재단은 지난해 배분율이 7%를 넘어 법정 최소치보다 1억 9,000만 달러를 더 썼고 그 수준을 2028년까지 유지하겠다고 밝혔다.

유럽에서는 같은 문제가 제도의 형태로 다뤄지고 있다. 유럽의 필란트로피 연결 기구가 정리한 바에 따르면, 6월 23일 유럽의회에서 첫 시민대화포럼이 열렸고 민주주의·사법·법치를 담당하는 집행위원과 시민사회 관계를 맡은 의회 부의장 두 명이 시민사회 보호의 필요를 공개적으로 확인했

다. 2025년 11월에 시작된 유럽 시민사회 전략은 이제 약속에서 이행으로 넘어가는 단계이고, 연말까지 시민사회 플랫폼과 시민 공간에 관한 재원기관 대화 창구가 만들어질 예정이며 유럽경제사회위원회와 함께 연례 정상회의를 여는 계획도 함께 놓여 있다.

이 전략이 제시한 열 가지 원칙 가운데 실무적으로 눈여겨볼 것은 세 가지다. 시민사회를 이르게 그리고 정기적으로 참여시킬 것, 일방적 자문이 아니라 동반자 관계로 접근할 것, 그리고 폭넓은 시민 주체에게 먼저 다가갈 것. 재원 문제도 솔직하게 적혔다. 국제 개발 재원이 줄거나 방향을 틀면서 부문 전체가 압박을 받고 있고, 의회 일각에서는 비정부기구가 유럽연합 재원을 받는 것의 정당성 자체를 문제 삼고 있다는 것이다.

영국 쪽에서는 다른 질감의 경고가 나왔다. 한 필란트로피 전문 매체에 실린 글은 다른 나라에서 시민사회를 겨냥해 쓰인 수법들이 영국에서도 본격화될 조짐을 짚으며, 지금 필요한 것은 사후 대응이 아니라 미리 준비하는 일이라고 주장했다.

한국 시사점 — 이 세 가지 움직임은 한국 기업 사회공헌 담당자에게 당장 실행 항목을 주지는 않지만, 파트너 관리의 관점을 하나 바꾼다. 우리는 파트너 단체를 고를 때 사업 수행 능력을 보지 그 단체가 활동할 수 있는 제도적 여건이 어떻게 변하고 있는지는 거의 보지 않는다. 세 소식이 공통으로 말하는 것은 그 여건이 변수라는 사실이다. 첫째 실행 항목은 우리 회사 사회공헌 위원회에 연 1회 '파트너 환경 점검' 안건을 넣는 것이다. 우리가 지원하는 영역에서 지난 1년 사이 제도·재원·인식이 어떻게 움직였는지를 파트너에게 직접 듣는 자리다. 둘째는 공동 대응의 습관이다.

미국 사례에서 재단들이 처음 한 일은 돈을 더 쓴 것이 아니라 대표들끼리 정기적으로 만나는 자리를 만든 것이었고, 그 자리에서 자기 영역이 아니라고 생각하던 문제가 자기 영역이 되는 전환이 일어났다. 한국에서도 같은 영역을 지원하는 기업들이 서로 무엇을 겪고 있는지를 모른 채 각자 파트너를 찾는 경우가 많다. 셋째는 비판을 그대로 읽는 일이다. 그 연대가 재단 자신을 보호하는 데 집중했다는 지적은 한국에도 그대로 적용된다. 우리가 파트너를 보호한다는 것이 구체적으로 무엇인지 — 지원 중단 시 사전 통지 기간, 운영비 비중, 다년 약정 여부 — 를 문서에 적어 두지 않으면 그 보호는 선언에 머문다.

 **심층 — 활동의 여건이 좁아질 때 조직은 셋 중 하나를 한다. 서로를 방어하거나, 제도 안에 대화의 자리를 만들거나, 각자 조용해진다 (미국·유럽·영국에서 같은 분기에 · 한국 논의 도착까지 12~24개월)**

왜 중요한가. 세 권역의 소식을 한자리에 놓으면 같은 변수의 세 가지 값이 보인다. 시민사회와 재원기관이 활동할 수 있는 여건이 좁아질 때 무엇을 만드는가라는 변수다. 미국에서는 재단들이 서로를 방어하는 약속을 만들었고, 유럽에서는 제도 안에 정기적인 대화의 자리를 만들었으며, 영국에서는 아직 오지 않은 일에 대비하라는 경고가 먼저 나왔다. 여기서 나오는 명제가 사회공헌 실무에도 걸린다 — **한 조직이 혼자서는 자기가 활동하는**

여건을 지킬 수 없고, 그 여건은 사업 성과와 달리 평소에는 아무도 재지 않는다. 이 명제가 왜 실무적인지는 첫 번째 꼭지의 조사와 이어 읽으면 드러난다.

기업의 55%가 자기 사회공헌 사업이 더 까다로운 시선을 받는다고 했고 76%가 더 조심스럽게 말한다고 했다. 그 조심스러움은 개별 기업의 판단으로 보이지만 합치면 부문 전체의 목소리가 작아지는 결과가 된다. 미국 사례에서 한 재단 대표가 다른 기관들이 압력에 빠르게 굴복하는 것을 보고 반대로 하기로 했다고 말한 대목이 이 축을 정확히 짚는다. 각자 조용해지는 것이 개별적으로는 합리적인데 집합적으로는 부문 전체의 여건을 좁힌다. 그것을 뒤집으려면 조용해지지 않기로 한 약속이 필요하고, 그 약속은 개별 조직의 결심이 아니라 서로가 서로를 보증하는 구조여야 한다.

승자와 패자. 승자는 이념이 다른 조직과도 같은 원칙에 서명할 수 있었던 곳이다. 이 연결망의 실질적 성립 조건은 합의의 범위를 좁힌 것이었다. 무엇을 지원할지에는 동의하지 않아도 누가 그것을 정해서는 안 되는지에는 동의할 수 있었고, 그래서 800곳이 모였다. 두 번째 승자는 자기 목표의 성립 조건을 새로 정의한 조직이다. 고등교육 접근성이라는 목표가 민주적이지 않은 환경에서는 이를 수 없다는 인식이 그 재단을 민주주의 지원 기관으로 만들었고, 이런 재정적 지원 영역을 넓히면서도 원래 목표를 유지한다. 세 번째 승자는 제도 안에 정기적인 자리를 확보한 쪽이다. 유럽에서 상설 플랫폼과 연례 정상회의와 재원기관 대화 창구가 만들어진다는 것은 그 대화가 사안이 생길 때마다 새로 협상되지 않아도 된다는 뜻이다.

패자는 먼저 현장 단체다. 기사에 실린 비판이 그것을 짚는다. 재단은 자원과 제도적 보호가 있어서 언제 어떻게 대응할지를 고를 수 있지만 현장 단체는 정책과 재정의 변동을 그대로 맞는다. 연대의 노력이 부문 전체가 아니라 재단 자신을 보호하는 데 집중된 것처럼 보였다는 지적은 한국에도 그대로 적용된다. 두 번째 패자는 감시와 옹호를 하는 조직이다. 유럽 정리에서 다음 예산 주기의 지원이 그 역할까지 포함하기를 기대한다는 문장이 명시된 이유가 여기 있다. 이런 역할은 언제나 가장 먼저 재원에서 밀려난다. 세 번째 패자는 자기 영역만 보는 재원기관이다. 자기가 지원하는 분야가 흔들리기 시작한 뒤에 대응하면 이미 늦다.

한국 적용. ① 사회공헌 위원회에 연 1회 파트너 환경 점검 안건을 넣는다 우리가 지원하는 영역에서 지난 1년 사이 제도와 재원과 인식이 어떻게 움직였는지를 파트너에게 직접 듣는 자리다. 한 시간이면 충분하고, 이 자리가 없으면 우리는 사업 보고만 듣는다. **② 같은 영역을 지원하는 기업들과 정기적으로 만난다** — 미국 사례에서 재단들이 처음 한 일은 돈을 더 쓴 것이 아니라 대표들이 정기적으로 만나는 자리를 만든 것이었다. 분기 한 번 실무자 모임으로 시작할 수 있다. **③ 보호의 내용을 문서로 적는다** — 지원 중단 시 사전 통지 기간, 지원금 중 운영비로 쓸 수 있는 비율, 다년 약정 여부.

이 세 항목이 적혀 있지 않으면 파트너 보호는 선언이다. **④ 우리 목표의 성립 조건을 적어 본다** — 우리가 지원하는 교육 사업이나 돌봄 사업이 성립하려면 무엇이 함께 있어야

하는지를 적으면, 한 번도 지원해 본 적 없는 항목들이 목록에 올라온다. 그것이 다음 해 검토 후보다. ⑤ **운영비 지원 항목을 만든다** — 사업비가 아니라 파트너의 인건비와 운영비로 쓸 수 있는 재원을 전체의 5~10% 배정하면, 그 파트너가 다음 해에도 존재할 확률이 달라진다. ⑥ **대화의 자리를 정기화한다** — 유럽이 만든 것의 본질은 새 예산이 아니라 일정표였다. 우리 회사와 파트너 사이에도 사업 보고가 아닌 대화의 자리가 연 2회 정도 필요하다.

함정. 첫째, 이 세 소식을 특정 나라의 정치 상황으로만 읽으면 적용점이 사라진다. 여기서 공통된 것은 정치의 방향이 아니라 개별 조직이 혼자 감당할 수 없는 변화가 있고 그때 만들어지는 협력의 형식이 세 가지로 갈린다는 사실이다. 둘째, 연대를 성명으로 이해하면 실제 효과가 없다. 이 연결망에서도 방어 약속이 어디까지 가느냐는 질문에 사안마다 다르다는 답이 나왔고, 실제 작동의 대부분은 정보와 자원의 공유였다. 성명보다 자주 만나는 것이 더 많은 일을 한다. 셋째, 배분율을 올린 사례를 해법으로 읽으면 규모의 함정에 걸린다.

배분을 늘린 것은 소수의 대형 재단이었고 비판의 핵심은 그 증가분이 필요의 규모에 한참 못 미친다는 것이었다. 넷째, 한국에 그대로 옮기면 대상이 어긋난다. 한국에서 이 논의의 실질적 대상은 정치적 압력이라기보다 자원의 집중과 평가 기준의 획일화이며, 그것이 특정 유형의 단체를 조용히 밀어내는 방식은 같다. 다섯째, 감시와 옹호 역할을 지원하는 것과 우리 회사의 이해가 충돌할 수 있다는 점을 감추면 논의가 겹돈다. 이 부분은 솔직하게 범위를 정하는 편이 낫고, 적어도 우리가 지원하지 않기로 한 영역이 무엇인지는 우리 스스로 알고 있어야 한다.

출처: [The Chronicle of Philanthropy \(미국, 2026-09\) — Facing Trump crackdown, foundations form a mutual-defense pact](#) · [Philea \(유럽, 2026-07\) — Defending civic space: EU policymakers and civil society step up joint engagement](#) · [Alliance magazine \(영국, 2026-09\) — The circus is coming to town](#)

5. 결정하는 자리에 참여자가 없을 때 — 십대에게 배분을 맡긴 마을과, 자원봉사자를 빼고 조직을 고친 재단

우크라이나 남부의 루호베라는 작은 마을에서 십대들이 낡은 배구장을 고치기로 했다. 예산을 짜고 지원 공모에 참여하고 자재를 사고 직접 칠하고 수리했다. 지원 보고서에서는 '지역 기반시설 개선'이라는 한 줄로 사라졌을 법한 소박한 사업이었다. 모두가 만족한 것도 아니었다. 지역 공무원 한 명은 그들의 선택을 문제 삼았다. 네트를 다른 걸로 할 수도 있었고 결과가 더 나을 수도 있었다는 것이다. 그리고 나서 사업 담당자의 기억에 남은 질문이 나왔다. 누가 십대에게 돈을 줬느냐는 것이었다.

청소년 기금이라 불리는 이 형식은 간단하다. 젊은이들이 자기 지역의 사업을 위해 돈을 모으고 배분하는 모임이다. 어른에게 무엇을 지원해야 하는지 조언하는 것이 아니라, 배분의 한 주기를 직접 밟는다. 또래의 필요를 조사하고 우선순위를 정하고 재원을 모으고 신청을 받고 제안서를 심사하고 지원을 결정하고 그 뒤에 무슨 일이 일어나는지를 확인한다. 이 사례를 소개한 글이 짙은 배경 숫자가 이 형식이 왜 드문지를 말해 준다.

2022년 유럽의 한 필란트로피 조사에서 응답 기관의 60%가 아동·청소년을 어떤 형태로든 자기 활동에 참여시킨다고 답했다. 그런데 참여의 형태는 제각각이고, 젊은 사람들은 실제로 결정이 내려지는 자리에는 훨씬 드물게 있다. 이것이 필란트로피만의 문제도 아니다. 2024년 한 국제기구 연구에서 다자 포럼에 참여한 경험이 있는 젊은이들 가운데 81%가 의사결정 과정에 참여할 기회는 '드물게 있을 뿐'이라고 답했다. 목소리를 내게 하는 것과 판단을 맡기는 것 사이의 거리가 그 숫자다.

같은 주 프랑스의 한 사회·경제 전문 매체가 정확히 반대편의 사례를 전했다. 온라인 백과사전 위키피디아가 25주년을 맞은 올해, 모기업 격인 위키미디어 재단에서 일하는 미국 내 노동자 200여 명이 노동조합 결성 투표에 부쳐졌고 참여자의 92%가 찬성했다. 10년 넘게 이어진 내부 논의가 최근의 조직 개편을 계기로 터진 것이다.

지난 5월 재단은 자원봉사 기여자들이 쓰는 도구를 개발하고 그들의 요청에 응답하던 기술팀을 없앴다. 기술자 다섯 명과 관리자 한 명, 여섯 자리가 사라졌고 그 업무는 기존 여러 팀으로 나뉘어 갔다. 위키피디아를 떠받치는 자원봉사자 공동체가 받아들이기 어려운 결정이었다. 경영진이 백과사전을 굴러가게 하는 자원봉사자들로부터 점점 멀어지고 있다는 비판이 나왔고, 1,500명 가까운 기여자가 직원들을 지지하는 청원에 서명했다.

서명에 적힌 문장이 이 사건의 성격을 드러낸다. 노동조합이 요청하면 편집 파업까지 포함한 집단 행동에 나설 뜻이 있다는 것이다. 직원들이 일을 멈추면 자원봉사자들도 문서의 수정과 교정을 멈출 수 있고, 그러면 내용의 신뢰도가 흔들리고 결국 플랫폼의 신뢰가 흔들린다. 일부 기여자는 재원 조달의 핵심인 기부 요청 배너를 막는 방안까지 검토하는 것으로 전해졌다. 재단으로서는 다루기 까다로운 상황이다. 기여자들은 이 조직의 운영과 재정 생태계에서 중심적인 자리를 차지하는데, 자원봉사자라는 신분 때문에 갈등이 생기면 활동을 일시적으로든 영구적으로든 멈출 자유가 있고 재단에는 그것을 통제할 수단이 없다.

불만은 몇 해 전부터 쌓였다. 감염병 유행 시기에 인원이 크게 늘면서 위계가 두꺼워지고 관료화됐다는 것이 일부 직원들의 인식이고, 노동조합이 생기면 경영진의 결정과 전략적 선택을 두려움 없이 문제 삼을 수 있으리라는 기대가 나온다. 이 조직의 배경도 만만치 않다. 연간 예산이 2억 달러 규모인데 기여자 수가 줄고 대화형 인공지능과의 경쟁이 커지며 1년 사이 독자가 8% 줄었다. 독자가 줄면 기부도 줄고, 인공지능 기업들이 내용을 학습에 쓰면서 서버 비용은 올라간다.

한국 시사점 — 두 사례는 방향이 반대인데 같은 변수를 건드린다. 참여하는 사람이 결정하는 자리에 있는가라는 변수다. 한쪽은 십대에게 배분 권한을 실제로 넘겼고, 다른 한쪽

은 자원봉사자를 위한 자리를 조직 개편에서 먼저 뺐다. 결과도 반대로 나온다. 한국의 기업·재단이 여기서 가져올 실행 항목은 세 가지다. 첫째, 우리가 운영하는 청소년·청년 사업에서 그들이 하는 일이 의견을 말하는 것인지 결정을 내리는 것인지를 구분해 적어 보는 것이다. 대부분의 사업에서 그 칸은 '의견'에 머물러 있고, 배분 규모를 아주 작게 잡으면 — 한 팀에 300만 원이라도 — 결정을 맡기는 일이 실제로 가능해진다. 배구장을 고친 그 사업의 규모가 그 정도였다. 둘째, 자원봉사자에게 지원 업무를 제공하던 자리를 줄일 때 생기는 비용을 미리 계산하는 일이다.

자원봉사 조직에서 지원 인력은 간접비처럼 보이지만 실제로는 참여의 생산 설비다. 그 자리를 없애면 눈에 보이는 비용은 줄고 눈에 보이지 않는 참여가 줄어드는데, 후자는 회계에 잡히지 않다가 어느 날 갑자기 잡힌다. 셋째, 통제 수단이 없는 관계를 어떻게 관리할 것인가다. 자원봉사자는 계약 관계가 아니므로 설득과 신뢰 외에 다른 수단이 없고, 그래서 이런 조직에서 의사결정 과정에 기여자 대표를 넣는 것은 이상적인 조치가 아니라 실무적인 안전장치다. 우리 회사의 봉사단 운영위원회에 실제 참여자가 몇 명 들어가 있는지를 세어 보는 것으로 시작할 수 있다. 참여형 배분에 관한 논의가 국내 재원기관에 본격적으로 들어오기까지는 12~18개월을 본다.

 **심층 — 참여는 계약으로 확보할 수 없는 자원이라서, 그것을 관리하는 유일한 수단이 결정권의 배치다 (우크라이나·프랑스에서 같은 주제 · 한국 적용은 지금 가능)**

왜 중요한가. 두 사건은 규모도 성격도 정반대인데 같은 변수를 서로 다른 값으로 보여 준다. 참여하는 사람이 결정하는 자리에 있는가라는 변수다. 우크라이나의 한 마을에서는 십대들이 배분의 한 주기를 통째로 맡아 조사와 우선순위 설정과 모금과 심사와 지원 결정과 사후 확인까지 밟았고, 세계에서 가장 큰 자원봉사 기반 조직 중 하나에서는 기여자를 지원하던 자리가 조직 개편에서 먼저 사라졌다. 여기서 나오는 명제가 자원봉사와 시민참여 실무 전체에 걸린다 — **참여는 계약으로 붙들 수 없는 자원이고, 그래서 참여를 관리하는 수단은 보상이나 설득이 아니라 그 사람이 무엇을 정할 수 있는가뿐이다.** 프랑스 매체가 짚은 구조가 이 명제를 가장 선명하게 만든다.

기여자들은 이 조직의 운영과 재정 생태계에서 중심적인 자리를 차지하는데, 자원봉사자라는 신분 때문에 갈등이 생기면 활동을 멈출 자유가 있고 조직에는 그것을 막을 수단이 없다. 고용 관계라면 협상의 틀이 있지만 자원봉사 관계에는 그것이 없다. 그러면 남는 것은 평소에 그 사람들이 결정에 얼마나 참여하고 있었는가다. 참여가 있었다면 개편은 협의의 대상이 되고, 없었다면 개편은 통보가 되며 통보에 대한 유일한 응답이 멈추는 것이다. 우크라이나 사례가 보여 주는 것은 그 반대 방향이다. 결정을 맡긴 대상이 십대였고, 그 결과물에 대해 한 공무원이 더 잘할 수 있었다고 지적했다. 그 지적은 사실일 수 있다. 그런데 배분을 맡긴 목적은 최적의 배구장을 만드는 것이 아니라 그들이 배분의 주기를 겪게 하는 것이었다.

승자와 패자. 승자는 결정의 규모를 작게 쪼갤 줄 아는 조직이다. 배분 권한을 넘기는 일이 어려운 이유는 금액이 커서인데, 규모를 작게 잡으면 — 한 팀에 수백만 원 단위로 — 실패의 비용이 감당 가능해지고 그러면 실제로 넘길 수 있다. 두 번째 승자는 참여자 지원 기능을 간접비가 아니라 생산 설비로 분류한 조직이다. 자원봉사자가 쓰는 도구를 만들고 그들의 요청에 답하는 자리는 회계상 관리비로 보이지만 실제로는 참여가 만들어지는 지점이다. 세 번째 승자는 갈등이 생기기 전에 참여자 대표를 의사결정 구조에 넣어 둔 조직이다. 갈등이 생긴 뒤에 만드는 대표 자리는 협상 테이블이 되지만, 평시에 있던 자리는 완충 장치가 된다. 패자는 참여자를 대상으로만 다룬 조직이다.

이 사건에서 청원에 서명한 1,500명은 자기 처우를 요구한 것이 아니라 다른 사람들의 처우를 지지한 것이었고, 그것이 가능한 이유는 그들이 자기를 그 조직의 일부로 여기기 때문이다. 그 정체성은 자산인데 동시에 위험이기도 하다. 두 번째 패자는 말과 조치가 다른 조직이다. 우려를 함께 개선하겠다는 대표의 전자우편과 노동조합 인정을 거부하고 대응 전문 법률사무소를 선임한 조치가 같은 시기에 있었고, 참여자들은 그 차이를 읽는다. 세 번째 패자는 젊은 참여자를 목소리로만 초대한 기관이다. 조사에서 응답 기관의 60%가 아동·청소년을 활동에 참여시킨다고 답했는데도 결정 자리에서는 드물었다는 사실, 그리고 다자 포럼 참여 경험자의 81%가 의사결정 참여 기회는 드물었다고 답한 사실이 그 간극을 수치로 보여 준다.

한국 적용. ① **참여 사업마다 '의견'과 '결정'을 구분해 적는다** 우리 청년·청소년 사업에서 참가자가 하는 일이 어느 칸에 속하는지 문서에 표시한다. 대부분 의견 칸에 몰려 있다는 사실 자체가 진단이다. ② **아주 작은 배분 권한부터 넘긴다** — 한 팀에 300만 원 규모의 결정권을 주고 심사와 배분과 사후 확인까지 맡긴다. 우크라이나 사례의 실제 규모가 그 정도였고, 이 규모에서는 실패해도 배움만 남는다. ③ **봉사단 운영위원회의 구성을 센다** — 위원 가운데 실제 참여자가 몇 명인지 세어 보고, 한 명도 없다면 두 자리를 만든다. 자격은 참여 횟수로 정하면 논쟁이 줄어든다.

④ **참여자 지원 인력을 예산에서 보호한다** — 봉사 프로그램의 조정자와 안내 담당을 간접비로 묶어 두면 예산 삭감 때 가장 먼저 사라지고, 그 결과는 그다음 해 참여율에서 나타난다. 이 항목을 사업비 안에 두는 것이 안전하다. ⑤ **개편 전 설명 절차를 규정에 넣는다** — 봉사 프로그램의 운영 방식을 바꿀 때 참여자에게 먼저 설명하는 절차를 한 줄 적어 둔다. 이 한 줄이 통보를 협의로 바꾼다. ⑥ **결과물의 완성도로 참여를 평가하지 않는다** — 참여자가 만든 결과가 전문가가 만든 것보다 나을 이유는 없고, 그 사업의 산출물은 결과물이 아니라 그 사람이 겪은 주기다. 평가 항목을 그렇게 적어 두지 않으면 다음 해에 그 권한이 회수된다.

함정. 첫째, 결정권을 넘기는 것을 책임까지 넘기는 것으로 읽으면 사고가 난다. 배분 권한을 맡은 참여자에게 필요한 것은 자율만이 아니라 안내와 기준과 사후 지원이고, 그것을 주는 것이 권한을 뺏는 일은 아니다. 둘째, 자원봉사자의 이탈 가능성을 이유로 통제를 강화하면 정확히 반대 결과가 난다. 통제 수단이 없다는 것은 관리의 실패가 아니라 이 관

계의 정의다. 셋째, 두 사례의 대비를 큰 조직은 나쁘고 작은 조직은 좋다는 식으로 읽으면 오독이다.

조직이 커지면 결정의 층이 늘어나는 것은 자연스러운 일이고, 문제는 그 층이 늘어날 때 참여자가 닿을 수 있는 층이 함께 유지되는가다. 넷째, 이 사건을 노사 문제로만 읽으면 우리 실무와 무관해진다. 여기서 눈여겨볼 것은 고용된 사람과 고용되지 않은 사람이 같은 방향으로 움직였다는 사실이고, 그것이 가능했던 이유는 양쪽 모두 같은 것을 잃었다고 느꼈기 때문이다. 다섯째, 젊은 세대의 참여를 세대 특성으로 설명하면 처방이 사라진다. 조사가 보여 준 것은 세대의 태도가 아니라 기관이 제공한 자리의 종류였다.

출처: Alliance magazine (영국, 2026-09) — Who gave teenagers money? · Novethic (프랑스, 2026-09) — Wikipédia au bord de la crise : salariés et bénévoles prêts à faire grève

03 나눔이 문화가 될 때

6. 좋은 물건은 어디로 가는가 — 리세일 앱이 자선 상점에서 가져간 것과, 회사 창고에서 나온 것

영국의 자선 상점들이 가장 좋은 기증품을 온라인 중고 거래 플랫폼에 빼앗기고 있다는 조사 결과가 이번 주에 나왔다. 자선 부문 자산 운용을 하는 한 기관이 상점을 운영하는 자선 단체의 고위 임원 100명과 성인 1,000명을 각각 조사한 결과다. 임원 쪽에서는 38%가 중고 거래 플랫폼이 성장한 이후 기증품의 품질이 떨어졌다고 답했고 42%는 변화가 없다고, 18%는 오히려 나아졌다고 했다.

더 선명한 것은 기증자 쪽 답이다. 절반에 가까운 49%가 온라인 판매 이용이 자기가 무엇을 기증하는지에 영향을 줬다고 했다. 21%는 좋은 물건은 직접 팔려고 남겨 두느라 기증의 질이 조금 떨어졌다고 했고, 19%는 다른 데서 팔리지 않을 것만 자선 상점에 주기 때문에 기증하는 옷의 품질이 크게 떨어졌다고 했다. 9%는 아예 기증을 그만두고 온라인 판매로 옮겨 갔다고 답했다.

이 조사가 값진 것은 그동안 현장에서 느낌으로만 말해 온 것에 숫자를 붙였기 때문이다. 문제는 기증 물량이 줄어드는 것이 아니라 물량의 값이 줄어드는 것이다. 사람들이 옷장을 정리할 때 한쪽에 중고 거래 앱을 열어 놓고 고르기 때문이다. 소수의 고가 물품이 나머지 전부의 마진을 떠받치는 구조인 상점에서는, 들어오는 봉투의 개수보다 이 변화가 훨씬 더 중요하다. 걸려 있는 것의 규모도 함께 제시됐다. 영국의 자선 소매는 9,900개가 넘는 매장에서 연간 약 3억 파운드의 이익을 부문에 보태고, 그 매장들이 약 2만 4,900명을 고용하며 22만 3,500명이 넘는 자원봉사자가 그것을 떠받친다.

이 기관의 자선 부문 책임자가 덧붙인 말은 해법 쪽이다. 자선 상점이 많은 단체에 중요한 수입원이므로 기증품의 질이나 양이 바뀌는 일은 부문 전체에 영향을 주고, 가게 사정이 빠듯한 상황에서 값나가는 물건을 온라인에 파는 선택은 이해할 만하지만 그 파급이 자선 소매에 미친다는 것이다. 다만 온라인에서 파는 일과 자선 단체를 돕는 일이 서로 배타적일 필요는 없으며, 판 돈의 일부를 기부하거나 플랫폼의 기부 기능을 쓰거나 자선 단체가 되팔 수 있는 물건은 계속 기증하는 방법이 있다고 했다. 작은 선택이 소매 수입에 기대는 단체에는 의미 있는 차이를 만든다는 것이다.

같은 주 영국에서 물건의 흐름을 반대 방향으로 돌린 사례가 소개됐다. 한 사회적기업의 공동 창업자가 팟캐스트에서 설명한 시작이 소박하다. 쓰지 않는 노트북이 가득한 회사 수납장이었다. 2020년 시범 사업으로 시작한 이 플랫폼은 지금 영국 전역에서 작동하는데, 방식은 중고 거래 사이트와 비슷하다. 기업이 필요 없어진 물품을 온라인에 올리면 그것이 필요한 인근 자선 단체와 연결된다.

운영은 대부분 자원봉사자가 맡고 공동 창업자 두 명 외에 직원은 한 명뿐이며, 비용을 늘리지 않고 규모를 키우기 위해 인공지능을 쓰고 있다. 창업자가 이 모델의 값으로 뽑은 것은 폐기물 감축이 아니었다. 물건을 주고받는 일이 기업과 자선 단체 사이에 더 긴 관계를 만드는 경우가 많다는 것이다. 기업은 잘 몰랐던 동네 단체를 알게 되고, 그러다 자원봉사나 사무 공간 대여처럼 다른 방식으로 도울 수 있다는 것을 알게 된다. 그의 표현으로는 모든 기증이 하나의 관계를 만든다.

한국 시사점 — 두 소식은 한국의 기업 사회공헌과 나눔 실무에 각각 다른 질문을 남긴다. 첫째, 기증 물품에 기대는 사업의 수익 구조를 다시 봐야 한다. 한국의 자선 매장과 아름다운가게류 사업, 그리고 지역 재활용 나눔 사업도 같은 압력 아래에 있다. 중고 거래가 일상이 된 시장에서 좋은 물건은 개인이 직접 판다. 대응은 기증을 호소하는 캠페인이 아니라 구조를 바꾸는 쪽이어야 한다. 중고 거래 플랫폼과 협의해 판매 대금의 일부를 기부로 연결하는 통로를 만드는 일, 기업의 재고와 미사용 자산처럼 개인이 팔 수 없는 물량을 확보하는 일이 그것이다. 둘째, 기업 쪽에서 보면 창고가 자산이다. 교체 주기가 지난 사무기기, 이전 후 남은 가구, 판촉물 재고는 폐기 비용을 들여 버리는 항목인데, 그것이 지역 단체에는 예산으로 살 수 없는 물건이다.

우리 회사에 사용하지 않는 자산의 기증 절차가 문서로 있는지, 그리고 그 절차가 자산 관리 부서와 사회공헌 부서 사이에서 막히지 않는지를 확인하는 것이 첫 단계다. 셋째, 이 사례의 핵심은 물건이 아니라 관계라는 발견이다. 노트북 스무 대를 기증하면 그 단체와의 접점이 생기고, 그 접점이 이듬해 자원봉사와 공간 대여로 이어진다. 그렇다면 물품 기증을 사회공헌의 끝가지가 아니라 파트너 발굴의 입구로 다루는 편이 낫다. 우리 회사 사업장 반경 5킬로미터 안의 단체 목록이 없다면, 그 목록을 만드는 가장 값싼 방법이 창고를 여는 일일 수 있다. 중고 거래가 기증 물품의 질을 낮추는 흐름은 국내에서도 이미 시작됐고, 수치로 확인되기까지 6~12개월쯤 남았다고 본다.

 **심층 — 기증품 경제의 위기는 물량이 아니라 값에서 오고, 그 값은 개인의 선택이 바뀔 때 조용히 빠져나간다 (영국에서 같은 주에 · 한국 도착은 이미 진행 중)**

왜 중요한가. 이 조사가 붙인 숫자의 값은 문제의 위치를 바꿔 놓았다는 데 있다. 자선 상점의 어려움은 오랫동안 기증이 줄어든다는 말로 설명돼 왔는데, 실제로 벌어지는 일은 물량이 아니라 값이 빠져나가는 것이었다. 기증자의 21%가 좋은 물건을 직접 팔려고 남겨 두고, 19%는 다른 데서 팔리지 않을 것만 준다고 답했다. 여기서 나오는 명제가 기증품에 기대는 모든 사업에 걸린다 — **소수의 고가 품목이 전체의 마진을 떠받치는 구조에서 평균 품질의 하락은 물량 감소보다 훨씬 빠르게 수익을 무너뜨린다.** 이 구조가 특히 위험한 이유는 겉으로 보이는 지표가 멀쩡하기 때문이다. 들어오는 봉투의 개수는 유지되고 매장은 여전히 붐빈다.

그런데 그 안에서 마진을 만드는 물건만 빠져 있다. 걸려 있는 규모도 작지 않다. 영국에서 자선 소매는 9,900개 매장에서 연 3억 파운드의 이익을 만들고, 2만 4,900명을 고용하며, 22만 3,500명의 자원봉사자가 그것을 떠받친다. 이 숫자들이 말해 주는 것은 자선 상점이 모금 수단이면서 동시에 자원봉사의 최대 무대라는 사실이다. 수익 구조가 흔들리면 매장이 줄고, 매장이 줄면 그 자원봉사 자리도 함께 사라진다. 같은 주에 소개된 반대 방향의 사례가 한 가지 출구를 보여 준다. 개인이 팔 수 없는 물량 — 기업의 재고와 미사용 자산 — 을 지역 단체로 흘려보내는 통로다. 그 통로가 만들어 내는 것은 물건만이 아니라 관계라는 발견이 이 사례의 핵심이다.

승자와 패자. 승자는 기증의 원천을 개인에서 조직으로 옮긴 곳이다. 개인이 값나가는 물건을 직접 파는 흐름은 되돌릴 수 없지만, 회사 창고에 있는 물건은 애초에 개인 거래 시장에 나오지 않는다. 두 번째 승자는 중고 거래 플랫폼과 협력한 조직이다. 판매 대금의 일부를 기부로 연결하는 기능이나 자선 단체 계정 같은 장치를 먼저 붙인 곳이 그 흐름의 일부를 되가져온다. 세 번째 승자는 기증을 관계의 입구로 설계한 조직이다. 노트북 스무대를 받은 단체가 그 회사와 자원봉사와 공간 대여로 이어지는 경로를 만들면, 그 기증의 값은 물건 값의 몇 배가 된다.

패자는 물량만 세는 조직이다. 들어온 봉투의 개수를 성과로 보고하는 매장은 수익이 무너지는 것을 마지막에 알게 된다. 두 번째 패자는 자원봉사자다. 매장의 수익 구조가 흔들리면 가장 먼저 줄어드는 것은 임금이 나가는 자리가 아니라 매장 자체이고, 그러면 그 자원봉사자들의 자리가 없어진다. 자선 소매는 많은 지역에서 은퇴자와 구직자에게 가장 접근하기 쉬운 참여의 입구였다. 세 번째 패자는 기증품 처리를 폐기 비용으로만 계산하는 기업이다. 그 계산에서는 물건을 버리는 것과 주는 것이 비용 항목의 차이일 뿐이고, 관계라는 산출은 아예 계산에 들어오지 않는다.

한국 적용. ① **기증 물품의 질을 따로 센다** 접수 건수와 별도로 판매 가능 등급의 비율을 기록한다. 이 숫자가 떨어지고 있다면 캠페인이 아니라 원천을 바꿔야 할 시점이다. ② **회사 자산 기증 절차를 문서로 만든다** — 교체 주기가 지난 사무기기와 이전 후 남은 가구와 판촉물 재고를 어떤 절차로 어디에 기증할 수 있는지를 적는다. 이 절차가 없어서 멀쩡한 물건이 폐기되는 경우가 대부분이다. ③ **자산 관리 부서와 사회공헌 부서 사이의 승인 경**

로를 만든다 — 기증이 막히는 지점은 의지가 아니라 결재선이다. 자산 처분 규정에 기증 항목이 없으면 담당자는 폐기를 택할 수밖에 없다.

④ **기증을 파트너 발굴의 입구로 쓴다** — 사업장 반경의 단체 목록이 없다면, 물품을 내놓는 일이 그 목록을 만드는 가장 값싼 방법일 수 있다. 받으러 오는 곳이 곧 그 지역에서 활동 중인 단체다. ⑤ **중고 거래 플랫폼과의 연결을 검토한다** — 판매 대금 일부 기부나 기증 전용 통로 같은 기능을 국내 플랫폼과 논의하는 것은 개별 단체에게는 어렵지만 기업의 제안으로는 가능한 일이다. ⑥ **매칭을 수작업에서 떼어 낸다** — 물품과 수요를 사람이 일일이 잇고 있으면 규모가 담당자 한 명의 시간에 갇힌다. 목록과 매칭을 자동화하면 같은 인원으로 몇 배의 물량을 다룰 수 있다는 것이 그 영국 사례의 실증이다.

함정. 첫째, 개인의 중고 거래를 문제로 규정하면 대응이 도덕적 호소로 흐른다. 가게 사정이 빠듯한 상황에서 값나가는 물건을 파는 선택은 합리적이고, 조사를 낸 쪽도 그 점을 먼저 인정했다. 겨냥해야 할 것은 사람의 선택이 아니라 통로의 부재다. 둘째, 기업 물품 기증을 만능 해법으로 읽으면 현실과 어긋난다. 기업이 내놓는 물건은 종류가 편중돼 있고 — 사무기기와 가구와 판촉물 — 자선 상점이 필요로 하는 의류·생활용품과는 겹치지 않는다. 두 흐름은 서로 다른 수요를 채운다.

셋째, 이 조사의 숫자를 한국에 그대로 대입하면 오독이 생긴다. 영국은 자선 소매가 부문 수입의 큰 축을 이루는 구조이고 한국은 그 비중이 훨씬 작다. 다만 방향은 같고, 비중이 작다는 것은 충격이 작다는 뜻이 아니라 그 사업을 지키는 여력도 작다는 뜻이다. 넷째, 물품 기증의 값을 폐기 비용 절감으로만 설명하면 그 사업이 총무 부서의 항목이 되고 만다. 이 사례가 발견한 것은 관계였고, 그 관계는 회계에 잡히지 않는 대신 다음 해 파트너 목록에 나타난다.

출처: UK Fundraising (영국, 2026-09) — [Resale sites hit charity shop donations](#) · [Pioneers Post](#) (영국, 2026-09) — [Cathy Benwell, founder of A Good Thing: 'Every donation creates a relationship'](#)

04 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.

11년을 함께한 협약이 다시 5년 연장됐다 (인도) — 한 정보기술 기업의 재단이 우타르프라데시주 농촌개발부와 맺어 온 농촌개발 협약을 2031년까지 5년 더 잇기로 하고 러크나우에서 양해각서에 서명했다. 2015년에 시작한 이 사업은 인도에서 가장 큰 정부·기업 협력 가운데 하나로 자랐다. 처

음 하르도이 한 개 지구에서 시작해 지금은 우타르프라데시의 13개 지구 579개 마을자치체로 넓어져 300만 명 넘는 주민에게 닿았고, 타밀나두주의 한 지구에서도 95개 마을자치체에 적용되고 있다. 11년 치 숫자도 공개됐다.

건강·영양으로 199만 명, 학습 환경 개선으로 학생 53만 4,000명, 농업 기술로 농민 11만 3,000명, 일자리로 청년과 여성 8만 5,000명에게 닿았다. 연장된 협약은 생계와 농촌 경제, 교육과 보건, 기후 적응 농업, 물과 위생, 지방자치기구 역량 강화에 초점을 둔다. 재단 쪽이 강조한 것은 규모가 아니라 방식이었다. 지역사회와 정부 기관과 가까이 일하면서 지역의 주인의식을 키우고 다른 지역에 옮겨 심을 수 있는 모델을 만든다는 것이다. 한국의 기업 사회공헌이 지자체와 맺는 협약이 대개 1~3년 단위라는 점과 대비된다.

출처: India CSR (인도, 2026-09) — [HCLFoundation, UP Government Extend Samuday Partnership to 2031](#)

더운 지붕 아래 누가 사는지를 먼저 지도에 그렸다 (태국) — 방콕의 한 대학 건축·도시계획 학부 연구팀이 독일 재원으로 파시짜른 지구에서 폭염 적응 시범 사업을 하고 있다. 접근이 특이하다. 반사 도료와 지역 무더위 대피소와 가구 지도를 묶었는데, 그 출발이 지역 보건 자원봉사자와 마을 대표가 연구자와 함께 취약 가구를 찾아내 지리정보 데이터베이스에 기록한 일이었다. 누워 지내는 환자와 고령 주민이 어디 사는지가 지도에 표시돼 있어야 도움의 순서를 정할 수 있다는 것이다. 연구 책임자의 진단은 명료하다.

같은 기온에서도 소득과 주거와 냉방 접근성의 차이가 건강 위험을 전혀 다르게 만든다는 것. 형편이 되는 사람은 집에서 에어컨을 켜거나 쇼핑몰로 가면 되지만, 열을 가두는 함석지붕 집에 머물 수밖에 없는 노인과 아이와 환자가 있다. 사업은 민간 도료 회사와 함께 반사 도료를 시험하고, 대피소에 무료 식수와 체감온도 측정 장비를 두고, 훈련받은 자원봉사자가 동네 단위로 경보를 낸다. 학교 프로그램도 붙였다. 아이들이 열화상 카메라를 들고 콘크리트와 아스팔트가 머금은 열을 나무 그늘의 온도와 비교한다.

출처: The Nation Thailand (태국, 2026-09) — [Bangkok pilot tests cool roofs for vulnerable households](#)

질문이 얼마를 주느냐에서 무엇을 함께 바꾸느냐로 옮겨 간다 (스페인) — 9월 5일 국제 자선의 날을 앞두고 스페인의 한 기업책임 전문 매체가 쓴 글이 이 전환을 정리했다. 수십 년 동안 자선은 즉각적인 필요에 돈과 식량과 물자를 대는 일을 뜻했고 그 차원은 지금도 긴급 상황에서 핵심이다. 그런데 개념이 넓어졌다. 지금의 필란트로피는 빈곤과 배제와 불평등을 만드는 원인에 개입하고 시간이 지나도 유지되는 응답을 만들려 한다는 것이다. 기업에 던지는 질문도 그래서 바뀐다. 회사가 얼마를 기부하느냐만이 아니라 그 회사의 활동이 자기가 사업하는 지역에 어떤 영향을 만드느냐, 그리고 그 책임을 자기 지속가능성 전략에 어떻게 넣느냐다.

글이 제시한 실행의 방향도 구체적이다. 고립된 금전 지원을 넘어 지역과 더 안정적인 관계로 가는 것, 사회 조직과의 협력과 기업 자원봉사와 지역 사업 후원과 혁신 사업 재원이 지역의 역량을 키우는 도구가 되게 하는 것, 그리고 지역의 말을 듣고 필요를 이해하되 그 대상이 되는 사람들 자신이 결정할 수 있는 해법을 뒷받침하는 것이다. 마지막 문장이 이 흐름을 요약한다. 기업에게 남은 질문은 무엇을 기부할 수 있느냐가 아니라 자기가 속한 지역과 함께 무엇을 바꿀 수 있느냐라는 것이다.

출처: Diario Responsable (스페인, 2026-09) — De la caridad al impacto: la solidaridad también transforma la empresa

은퇴한 지 5년, 거리에서 만나는 일을 택한 65세 (이탈리아) — 밀라노의 자원봉사 지원 센터가 60세 이상 자원봉사자들을 인터뷰해 온 연재에 한 사람의 이야기가 실렸다. 65세, 법률사무소에서 35년을 일하고 5년 전 은퇴했다. 그는 1994년부터 심각한 빈곤과 사회적 배제 상태에 있는 사람들 곁에서 활동해 온 한 재단의 자원봉사자 616명 가운데 한 명이고, 그 재단은 밀라노에서 시작해 지금은 이탈리아 여러 도시와 12개국에서 활동한다.

30년 동안 43만 5,000명이 넘는 사람에게 닿았고 2,377만 5,000끼를 제공했으며, 받아들인 10만 8,010명 중 77%가 긍정적인 결과로 과정을 마쳤다. 이 사람이 활동하는 곳은 밀라노 도심 동쪽 구역의 거리 활동 팀이고, 그가 설명한 자리는 극단적인 부와 극단적인 가난이 만나는 지점이다. 크레마 출신으로 어린 나이에 밀라노로 옮겨 와 가족을 옥죄던 가난에서 한 걸음씩 스스로 벗어난 사람이고, 아버지가 늘 더 어려운 사람이 있다는 것과 그들을 위해서도 싸워야 한다는 것을 일러 줬다고 말했다. 은퇴 후의 시간을 쉬는 데 쓰지 않는 이유를 묻는 인터뷰에서 나온 답은 의무감이 아니라 즐거움이었다.

출처: Osservatorio Senior (이탈리아, 2026-07) — Paola, volontaria senior contro l'emarginazione

3D 프린터로 만들 수 있는 일상 보조기구 24가지를 공모한다 (독일) — 3D 프린터 제조사 밤부랩이 보조기술을 다루는 일곱 개 단체와 함께 세계 설계 공모전을 열었다. 9월 16일부터 12월까지 진행되며, 장애가 있는 사람들이 일상에서 마주치는 구체적인 곤란을 푸는 출력 가능한 보조기구를 찾는다. 공모의 성격을 가르는 것은 과제가 일반적인 필요가 아니라 24개의 구체적인 설계 요청서라는 점이다. 각 요청서에는 특정한 한 사람의 구체적인 어려움이 적혀 있다. 팔 없이 태어나 발로 생활하는 한 재단 설립자의 요청은 두 번째 양말을 신는 일이다.

첫 양말은 맨발로 신을 수 있는데 두 번째는 마찰이 없어 천을 발뒤꿈치 위로 끌어올리기 어렵다는 것이다. 자전거 헬멧의 버클을 잠그는 일도 마찬가지로여서 바닥에 앉아 더듬어 두 쪽을 맞춘다고 적었다. 다른 요청서들은 부엌과 욕실과 여가를 다룬다. 손가락으로 잡지 않아도 되는 칫솔, 한 손으로 머리를 묶는 보조구, 뇌졸중 후 뜨개바늘을 받쳐 주는 장치, 볼펜 뚜껑을 여는 보조구, 그리고 뇌성마비가 있는 아이를 위한 탁상 게임 — 치료 기구가 아니라 게임처럼 보이는 것.

출처: 3Druck (독일, 2026-09) — [Make for Good: Bambu Lab launches design competition for 3D-printed everyday aids](#)

한 시간의 값이 34달러와 220달러로 갈리는 자리 (미국) — 미국의 한 자원봉사 진흥 단체가 올봄 자원봉사 한 시간의 경제적 가치를 34.79달러로 갱신했다. 민간 비농업 부문 생산직·비관리직 노동자의 평균 시급에 부가급여 15.7%를 더한 값이다. 그런데 이 단체가 숫자와 함께 붙여 둔 지침이 더 중요하다. 이 값은 투입의 지표이지 성과의 지표가 아니므로 파트너의 말과 지역 변화에 관한 서술을 함께 놓아야 하고, 법률·정보기술·마케팅 같은 전문 기술 봉사에는 직종별 시장 가치를 쓰는 편이 맞다는 것이다. 한 프로보노 전문 기관의 산정으로 2024년 전문 분야 프로보노의 평균 시간당 가치는 220달러였고 2019년보다 18% 올랐다.

같은 한 시간이 형식에 따라 여섯 배 넘게 갈린다. 그 격차의 실체를 보여 주는 사례가 지난해 한 기술봉사 중개 기관 기록에 있다. 보조건을 훈련하는 단체가 개 78마리와 50만 달러 가까운 예산을 상근 두 명이 스프레드시트 하나로 관리하고 있었고, 한 금융회사 직원들과의 두 시간짜리 집중 상담으로 회계 체계를 정리했다. 결정적이었던 것은 상담 전에 중개 기관 담당자가 미리 만나 과제와 우선순위를 문장으로 정리해 둔 일이었다. 한국에서 프로보노가 걸도는 이유의 상당 부분도 전문가를 모으는 데는 자원을 쓰고 과제를 정의하는 데는 쓰지 않기 때문이다.

출처: Points of Light (미국, 2026-04) — [Updated Value of a Volunteer Hour in the U.S.](#) · Common Impact (미국, 2025-09) — [How Unum Group Volunteers Helped Mission Working Dogs Improve Their Accounting System Knowledge](#)

남의 건물 위에 쌓은 63년이 임대차 하나에 흔들렸다 (미국) — 1963년 이웃들이 음식을 나눠 먹던 모임에서 출발해 60년 넘게 자원봉사자들이 이끌어 온 미국 테네시주의 한 노인 활동 공간이 올해 존립을 다뤘다. 시가 임대차를 종료하고 노인 서비스를 공원·여가 부서로 옮기려 했고, 7월에 열흘 안에 건물을 비우라는 공문이 왔다. 이 단체는 그 결정이 사임해 권한이 없어진 전임 이사들이 참여한 표결에 기대고 있다며 소송을 냈고, 법원이 현상 유지 가처분을 내려 인수를 막았다. 8월 말 다시 문을 열고 주간 돌봄도 재개했다. 이 사건이 개별 분쟁을 넘어서는 이유는 그 아래 구조에 있다.

많은 비영리가 자기가 쓰는 시설을 소유하지 않은 채 그 위에서 몇 년에 걸쳐 신뢰를 쌓는다. 이 단체가 쓰던 건물은 카운티 소유로 기록돼 있고 시는 등기를 갖고 있지 않은데, 1998년 연 1달러 임대차를 맺었다가 만료 후 월 단위로 바뀌 두고 이번에 끊었다. 시는 자기가 이 단체 재원의 90%를 댔다는 입장이다. 거버넌스 연구 기관들의 권고는 시설을 운영비 항목이 아니라 위험 관리 항목으로 다루라는 것 — 임대차를 정기적으로 검토하고 종료 조항을 이해하고 사용이 끊겼을 때의 대책을 만들라는 것이다. 한국의 복지관과 마을 거점 공간 상당수가 같은 구조 위에 있다.

출처: Nonprofit Quarterly (미국, 2026-09) — [What the Fight to Save a Senior Center Reveals About Governance Risks for Nonprofits](#)

교도소 안에 들어간 기업들이 만든 것을 숫자로 확인하는 자리 (이탈리아) — 밀라노에서 9월 25일 한 기업책임 전문 매체와 가톨릭대학의 한 연구소가 함께 여는 학술 모임의 주제가 교도소 안의 기업 활동이다. 이탈리아의 여러 교정시설에서 새로운 방식이 자리를 잡아 가고 있다는 것이 출발점이다. 기업들이 시설 안에 안정적으로 들어와 활동하면서, 상당한 훈련을 거친 수형자를 고용해 바깥 사람들이 일상에서 쓰는 제품과 서비스를 만든다. 법무부 홈페이지에는 관련 세제 혜택을 규정한 법에 따라 교정시설 안에 들어갈 수 있는 기업 명단이 올라와 있다.

이 모임을 준비한 쪽이 강조한 것은 좋은 말이 아니라 결과 확인이다. 사회적 영향과 포용과 사회 통합 같은 말은 자주 들리지만, 여기에 용기와 인내와 경험을 더하고 무엇보다 결과에 대한 평가를 더해야 한다는 것이다. 확인하려는 것도 분명하다. 이런 협력의 지렛대가 작동했을 때 재범이 실제로 줄어드는가다. 지난 호에서 짚은 교도소 안 일자리 흐름이 이탈리아에서는 세제 혜택과 기업 명단이라는 제도의 형태로 이미 자리를 잡고 있는 셈이다.

출처: CSRoggi (이탈리아, 2026-09) — Carceri e imprese, una alleanza di reinserimento

낮 시간에 애프터눈티와 카바레가 있는 80대의 클럽 (영국) — 영국에서 60세 이상을 대상으로 낮 시간대에 운영되는 사교·공연 프로그램이 여러 지역으로 번지고 있다는 소식이 국내 요양 전문 매체에 소개됐다. 웨스트서식스 크롤리에서 남매가 80대 어머니를 위해 만든 모임이 출발이었다. 어머니가 런던에서 이사한 뒤 사회적 교류가 줄자 가족들이 이웃 고령자들을 초대해 차와 음식을 함께하는 자리를 만들었고, 이후 지역 교회 공간을 빌려 음악과 공연을 결합한 프로그램으로 넓혔다. 지금은 여러 지역에서 애프터눈티와 함께 음악과 춤과 카바레가 제공되고, 일부 지역에서는 치매가 있는 참가자를 위한 일대일 지원과 교통비 지원도 이뤄진다.

올해는 런던에서 65세 이상 대상 롤러스케이트 프로그램도 시범 운영해 관람 중심에서 활동형으로 범위를 넓혔다. 배경에는 고령층의 고립 문제가 있다. 영국의 한 노인복지 단체는 65세 이상 인구 가운데 약 100만 명이 자주 외로움을 느끼는 것으로 추산한다. 영국 보건 당국이 운영하는 사회적 처방 제도가 의료진과 연결 담당자를 통해 사람을 걷기 모임이나 문화 활동이나 자원봉사로 잇는 방식이라는 점과 함께 놓고 보면, 이런 민간 모임이 그 제도가 연결할 수 있는 실제 목적지가 된다.

출처: 요양뉴스 (한국, 2026-09) — "노인은 왜 놀 곳이 없을까"...영국에선 80대도 '클럽'에 간다

자원봉사가 주변부가 아니라 중심에 있다는 것을 세는 방법 (호주) — 호주의 자원봉사 전국 기구 의장이 쓴 글이 한 장면에서 출발한다. 큰 병원 정문을 들어서면서 그 공간을 굴러가게 하는 사람들이 눈에 들어왔다는 것이다. 처음 만난 세 사람은 안내 데스크에서 방문객에게 길을 알려 주는 자원봉사자였고 여섯 번째 사람은 고령 환자와 함께 진료실로 걸어가고 있었다. 회의실에 닿기까지 마주친 첫 여덟 사람이 자원봉사자였다. 그가 남긴 지적은 그 관찰과 언어 사이의 간격이다.

우리는 여전히 자원봉사를 있으면 좋은 것, 뭔가 덤인 것, '진짜 일'의 가장자리에 있는 것처럼 말한 다는 것이다. 그런데 국제적인 명성을 가진 큰 병원에서 돌봄과 연결과 자신감과 신뢰를 처음 만들어 내는 사람들이 자원봉사자였다. 가장자리가 아니라 중심이었다는 것이다. 애들레이드에서 열린 올해 전국 자원봉사 대회的主제가 '자원봉사를 다시 상상하기'였던 배경도 함께 짚었다. 호주는 늙어 가고 돌봄 수요는 늘고 외로움과 사회적 고립과 단절이 시대를 규정하는 과제가 되고 있으며 그것은 이미 와 있다는 것이다.

출처: Volunteering Australia (호주, 2026-06) — Volunteering: Australia's Strategic National Asset

30년 동안 자선 채용의 기본 창구였던 게시판이 닫힌다 (영국) — 영국의 한 일간지가 운영하던 채용 플랫폼이 문을 닫는다고 9월 2일 발표했다. 신문의 인쇄 구인 광고에서 자라나 자선 단체가 모금 담당자와 직원을 뽑는 주요 통로가 됐던 곳이다. 종로 날씨는 밝히지 않았고 현재 진행 중인 광고와 구인 공고는 모두 끝까지 이행하겠다고 했다. 이유로는 영국 채용 시장의 근본적인 변화가 꼽혔고, 전국 구인 건수가 5년 사이 가장 낮은 수준이라는 사실이 함께 언급됐다.

이 매체의 수요일 사회면 구인 지면은 1990년대와 2000년대 상당 기간 자선 단체가 모금 직무를 광고하는 기본 자리였고, 전문 채용 게시판들이 자리 잡기 훨씬 전부터 그 역할을 했다. 지난 호에서 45년 된 자원봉사·이사 중개 조직이 문을 닫는다는 소식을 짚었는데, 같은 방향의 움직임이 한 주 만에 한 겹 더해진 셈이다. 사라지는 것은 서비스가 아니라 작은 단체가 전문 채용업체와의 관계 없이도 사람을 찾을 수 있던 공용 통로다.

출처: UK Fundraising (영국, 2026-09) — Guardian Jobs to close after three decades as a fixture of charity recruitment

상점 열 곳의 다정함이 정책 문서로 갈 수 있을까 (한국) — 지난 호들에서 짚었던 안산 일동의 골목 상점 거점 사업이 다음 단계로 넘어가고 있다. 우리동네연구소 안산 퍼즐협동조합이 한 재단의 다자간 협력 사업에 참여해 상점가를 거점으로 어르신 돌봄을 잇는 실험을 해 왔는데, 최근 경기도마을공동체지원센터와 이 모델의 정책화 가능성을 논의하기 시작했다는 것이다. 그 과정의 기록이 흥미롭다. 낯선 파트너들과 처음 마주한 자리에서 이 조합이 얻은 것은 사업이 아니라 감각이었다고 한다.

우리는 늘 도움받는 입장이 많다 보니 내어줄 것이 뭐가 있나 싶었는데, 처음 만난 자리에서 뭔가를 똑딱 만들어 내려는 것은 욕심이고 명함을 손에 쥔 것만으로도 좋은 관계가 시작됐다고 생각한다는 이사장의 말이 그것이다. 협력의 두 형태도 구분됐다. 당장 사업이 되지 않아도 관계가 남는 느슨한 협력과, 오래 손발을 맞춰 온 밀도 높은 협력이다. 상점 열 곳을 하나의 이름으로 묶으려다 벽에 부딪혔을 때 각 상점의 개성을 살리는 쪽으로 개념을 다시 잡은 것이 후자의 결과였다. 이 조합의 다음 목표 두 가지 가운데 하나가 이 모델을 제도와 정책에 연결해 구조적으로 단단하게 만드는 일이다.

출처: 아름다운재단 (한국, 2026-08) — 우리 동네가 어제보다 다정해지는 법

11개 기관 실무자 21명이 같은 날 문고리를 걸었다 (한국) — 경기 군포의 한 종합사회복지관이 9월 9일 사회적 고립 위험 가구를 조기에 찾아내기 위한 연합 캠페인을 벌였다. 산본과 금정과 군포 일대의 단독주택과 빌라 밀집 지역을 중심으로 각 가정을 직접 찾아가 문고리형 홍보물을 배부하는 방식이다. 눈여겨볼 것은 규모가 아니라 구성이다. 이 복지관과 시의 돌봄 통합 기구, 세 곳의 행정복지센터, 세 곳의 종합사회복지관, 두 곳의 노인복지관, 장애인종합복지관까지 지역 내 11개 기관 실무자 21명이 같은 날 함께 움직였다.

참여자들은 권역을 나눠 주택가와 골목을 돌며 홍보물을 걸고, 도움이 필요한 이웃을 발견하면 제보할 수 있는 방법과 위기 상황의 주민이 지원을 받는 경로를 함께 안내했다. 관장의 말이 이 방식의 전제를 요약한다. 고립 가구를 찾는 일은 도움이 필요한 이웃을 기다리는 것이 아니라 직접 찾아가는 데서 시작한다는 것이다. 지난 호에서 짚은 한 복지관의 8년치 기록이 발굴 장치만으로는 성과가 나지 않으며 먼저 아는 사람이 되어야 한다고 적었던 것과 함께 읽으면, 이 방식이 효과를 내는 조건이 무엇인지가 분명해진다. 문고리 홍보물은 그 자체로 발굴 장치가 아니라 이미 얼굴을 아는 기관들이 같은 동네에 동시에 나타나는 일의 표시다.

출처: 복지타임즈 (한국, 2026-09) — 매화종합사회복지관, 고립 가구 발굴 위한 '우리가봄 플러스' 캠페인 실시

1,800평을 내놓은 것이 일곱 기관이 들어선 복지타운이 됐다 (한국) — 제27회 사회복지의 날에 국민훈장 동백장을 받은 전북 김제의 88세 수상자 이야기가 사회복지 전문지에 실렸다. 2002년 장애인종합복지관 건립을 위해 자기 소유 토지 1,800평을 김제시에 무상으로 기부한 것이 출발이었다. 당시 시가로 약 15억 원이었다. 지금 그 땅을 중심으로 조성된 복지타운에는 종합복지관과 보호작업장과 주간보호센터와 평생교육센터와 직업적응훈련센터와 체육관과 장애인단체까지 일곱 개 기관과 편의시설이 들어서 있다.

민간의 기부가 지역 복지 기반 시설로 이어진 사례다. 그런데 이 기록에서 더 눈에 띄는 것은 시간이다. 1981년 양로원 이사로 시작해 45년을 활동했고, 복지관장으로 재직 한 10년을 제외한 35년을 무급으로 봉사했다. 무료 경로식당과 도시락 배달과 집수리와 이동 목욕 같은 생활 밀착형 서비스를 넓혔고, 2011년에는 전국에서 처음으로 사회복지심부름센터를 구상해 장보기와 병원 동행 같은 일상 지원 2만 9,882건을 제공했다.

출처: 복지타임즈 (한국, 2026-09) — 나눔으로 지역사회의 복지 기반을 세우다

지원받은 창업가가 다음 창업가를 지원하는 구조 (한국) — 한 사단법인이 기업 후원을 기반으로 취약계층의 경제적 자립을 돕는 사업을 넓히고 있다. 9월 10일 한 글로벌 인쇄 솔루션 기업의 아시아 총판에서 1만 달러를 후원받았고 지난해에 이어 두 번째다. 이 재원은 개발도상국 사회적기업가와

북한이탈주민 창업가의 자립을 돕는 데 우선 쓰이고 일부는 최근 홍수 피해를 입은 नेपाल 지역의 긴급 구호와 복구에 들어간다. 이 단체의 핵심 방식은 창업을 통한 자립 지원인데, 구조에 한 겹이 더 있다.

지원받은 창업가가 사업을 키운 뒤 자기가 받은 도움을 다른 창업가에게 돌려주는 방식이다. 지금까지 37개 개발도상국과 국내 북한이탈주민을 대상으로 114개 창업 사업을 지원했다. 후원한 기업 대표가 이 구조를 지목한 이유도 같다. 일회성 지원을 넘어 자립의 기회가 다시 새로운 지원으로 이어지는 구조라는 점이었다. 지난 호에서 한 복지관이 도달한 결론 — 앞으로의 지역사회복지는 지원보다 역할을 더 많이 이야기해야 한다는 것 — 이 여기서는 창업 지원의 형식으로 나타난다.

출처: 한국NGO신문 (한국, 2026-09) — "지원받는 사람에서 나누는 사람으로"…더 브릿지, 자립의 선순환
잇는다

11년째 자리를 지킨 협동조합 카페가 공정무역 인증까지 간 경로 (한국) — 경기 고양의 한 생활협동조합 매장 옆 카페가 지난해 시에서 처음으로 공정무역실천기업 인증을 받았다. 2014년 지역살림사업단에서 만난 조합원 다섯 명이 이듬해 협동조합을 만들고 연 곳이고, 역력이 끊긴 여성들이 스스로 만든 일터였다. 같은 시기 여러 노동자협동조합이 생겼다가 문을 닫는 동안 이 카페는 11년째 한자리에 있다. 넘어야 했던 것은 서류가 아니라 내부의 질문이었다.

국내 생산자와 우리 먹거리를 중심에 둔 조직에서 바다 건너 물품을 거래하는 일에는 문턱이 있었고, 그래서 이 생협은 공정무역 대신 민중교역이라는 말을 쓴다. 사람에게 초점을 두고 생산과 소비가 하나라는 정신을 국경 너머 생산자에게까지 넓힌다는 뜻이다. 인증을 이끈 전 이사장도 처음에는 회의적이었다고 했다. 우리나라 생산자와 지속가능한 삶을 이야기하는 것도 벅찬데 굳이 바다 건너까지 챙겨야 하나 싶었다는 것이다. 생각이 바뀐 것은 교육을 통해서였고, 설득의 방법은 개념이 아니라 물건이었다. 손님들이 궁금해하는 물품 이야기에서 시작한 것이다.

출처: 라이프인 (한국, 2026-09) — 고양시 첫 공정무역실천기업 인증받은 '카페 봄'

유엔이 올해를 자원봉사의 해로 정하면서 함께 요구한 것 (미국) — 유엔 총회가 2026년을 지속가능발전을 위한 국제 자원봉사의 해로 선포했고, 2025년 12월 5일 국제 자원봉사의 날에 맞춰 시작됐다. 미국의 한 자원봉사 관리 기술 회사가 정리한 해설이 짙은 것은 선언 자체가 아니라 그 선언에 붙은 조건이다. 이 결의는 정부와 비영리와 시민사회와 민간 부문에게 자원봉사를 지속가능발전의 핵심 동력으로 인정할 것을 요청하면서, 동시에 자원봉사의 기여를 어떻게 측정하고 뒷받침하며 의사결정에 반영할 것인지를 강화하라고 함께 요구했다.

자원봉사는 재난 대응과 장기 복구를 뒷받침하고 상호부조 연결망을 유지하고 돌봄을 제공하고 시민 참여를 강화하며 전문 기술을 여러 부문에 공급하는데, 그 활동이 공식과 비공식을 넘나들며 지역과 세계 양쪽에서 일어난다는 것이 측정을 어렵게 만든다는 지적이 이어졌다. 더 나은 측정과 더

튼튼한 체계와 더 의도적인 기반 시설로 뒷받침해야 한다는 기대가 올해의 공통 요구로 붙어 있다는 것이다.

출처: Galaxy Digital (미국, 2025-12) — International Year of Volunteers: Impact on Volunteer Programs

05 편집장의 글

① 이번 주의 공통 질문은 "그 일을 하도록 만들어졌는가"였다

이번 호에 모인 소식들을 관통하는 문장이 하나 있다. 우리가 어떤 결과를 원한다고 말할 때, 그 결과를 만들도록 설계된 장치를 갖고 있는가라는 질문이다. 첫 꼭지의 조사가 그것을 가장 선명하게 보여 준다. 회사의 절반이 임직원 자원봉사 투자를 늘리겠다고 하면서 그 이유로 조직 문화와 직원 몰입과 역량 개발을 들었는데, 정작 가장 흔한 봉사 형식은 사람 수와 시간을 기록하도록 만들어져 있다. 목적과 설계의 불일치다. 두 번째 꼭지의 재정 후견도 같은 자리에 있다.

재난 현장에서 가장 빨리 움직이는 주민 모임에 돈이 가야 한다고 모두가 말하지만, 그 돈이 실제로 흐르려면 법인격을 빌려주는 장치가 제도로 있어야 한다. 말과 장치 사이에 그 거리가 있다. 자원봉사 한 시간의 값을 34달러로 잡느냐 220달러로 잡느냐도 결국 같은 문제다. 우리 프로그램이 어떤 종류의 시간을 만들어 내도록 설계됐는지에 따라 그 시간의 값이 여섯 배 갈린다. 실무에서 이 질문을 쓰는 방법은 간단하다. 다음 사업계획서에 적힌 기대 효과를 한 줄씩 읽으면서 그 옆에 '이것을 만드는 장치는 무엇인가'를 적어 보는 것이다. 빈칸이 남는 줄이 그 사업의 약한 고리다.

② 참여는 통제할 수 없는 자원이고, 그래서 조건으로만 관리된다

이번 호에서 가장 오래 남는 대비는 우크라이나의 작은 마을과 세계에서 가장 큰 백과사전 사이에 있다. 한쪽에서는 침대들이 배구장을 고치겠다고 예산을 짜고 자재를 사고 직접 칠했고, 공무원 한 명이 그들의 선택을 문제 삼으며 누가 침대에게 돈을 줬느냐고 물었다. 다른 한쪽에서는 자원봉사 기여자들의 도구를 만들던 팀이 사라지자 1,500명이 청원에 서명하고 편집을 멈추는 방안을 논의하기 시작했다. 두 장면이 같은 사실을 가리킨다. 참여는 계약으로 확보되는 자원이 아니다. 참여하는 사람은 언제든지 멈출 수 있고, 조직에는 그것을 막을 수단이 없다.

그러면 남는 관리 수단은 하나다. 참여가 계속될 조건을 만드는 것. 그 조건 목록에는 시간과 비용도 있지만 결정권도 있다. 자기가 하는 일에 관해 아무것도 정할 수 없는 사람은 그 일을 오래 하지 않는다. 이번 호 세 번째 꼭지에서 한국의 청년들이 캠페인에는 오는데 회원은 되지 않는다는 진단이 나온 이유도 여기에 닿는다. 회원이 되는 일은 소속을 요구하는데, 소속은 결정에 참여할 수 있을 때만 매력이 있다. 우리가 운영하는 봉사단과 참여 사업의 규정을 펼쳐 놓고, 참여자가 정할 수 있는 항목이 몇 개인지 세어 보면 그 사업의 지속 가능성이 대략 보인다.

③ 인프라는 사라질 때만 그것이 있었다는 것을 알려 준다

지난 호에서 45년 동안 자선 단체와 숙련 자원봉사자를 이어 온 영국의 중개 조직이 문을 닫는다는 소식을 쫓았다. 이번 주 같은 나라에서 30년 동안 자선 채용의 기본 창구였던 게시판이 닫힌다는 소식이 더해졌다. 두 사건은 서로 무관한데, 사라지는 것의 성격이 같다. 개별 프로그램이 아니라 작은 단체가 혼자서는 감당할 수 없는 탐색 비용을 대신 저 주던 자리다. 한국에서 같은 자리에 있는 것들을 떠올려 보면 목록이 짧지 않다. 중간지원조직, 자원봉사센터, 마을공동체 지원센터, 그리고 각종 연합회와 협의회다. 이 조직들의 공통점은 자기 이름으로 성과를 세기 어렵다는 것이다. 연결한 건수는 셀 수 있지만 그 연결이 만든 변화는 받는 쪽의 성과로 기록된다.

그래서 자원 경쟁에서 늘 불리하고, 예산이 줄면 가장 먼저 줄어든다. 이번 호의 자선 상점 조사도 결이 비슷하다. 좋은 물건이 개인 거래로 빠져나가는 변화는 어느 한 사람의 잘못이 아니지만, 22만 명의 자원봉사자가 떠받치는 매장들의 수익 구조를 조용히 갉아먹는다. 기업 사회공헌 담당자가 할 수 있는 가장 값싼 대비는 우리가 매년 파트너를 찾을 때 실제로 쓰는 경로가 무엇인지 목록으로 적어 두고, 그 경로를 운영하는 조직들의 재정 상태를 한 번쯤 물어보는 일이다. 그 목록이 짧아지고 있다면, 우리 사업의 다음 파트너를 찾는 일이 내년에 더 비싸진다는 뜻이다. 영국에서 지금 벌어지는 일이 같은 형태로 국내에 드러나기까지는 12~24개월쯤 걸릴 것으로 본다.

본 자료는 문화미래기획자 정현영이 연구용으로 SI와 함께 만들었습니다.

2026년 9월 3주 · 전문가판