

임팩트 커넥터

변화를 잇는 사람들

목차

This Week Point	2
01 헤드라인 — 이번 주 핵심 흐름	3
가장 싼 값을 내려놓는 2조 5,000억 유로 — 유럽이 공공 구매를 임팩트 시장으로 바꾸는 방식	3
같은 방법론이 AA와 D로 갈렸다 — 탄소 크레딧의 값이 발행량에서 품질로 옮겨 가는 한 주	6
제안의 문은 닫히고 보상의 끈은 풀린다 — 같은 주 한국은 반대 방향의 문을 열었다	9
02 현장 들여다보기 — 세계의 임팩트 현장	12
세상이 이 펀드를 필요로 해도 출자자는 아닐 수 있다 — 임팩트 펀드의 모금이 '문제의 크기'에서 '포트폴리오의 자리'로 옮겨 간다	12
1,770억 달러가 사라진 지도 — 공적 재원의 후퇴가 처음으로 한 장에 그려졌다	15
재단이 인공지능의 가장 큰 발주자가 됐다 — 10억 달러의 약속과 한 교실의 증거 사이	17
03 현장 들여다보기 — 한국의 임팩트 현장	20
통합돌봄 6개월, 연결할 것이 없다 — 전달체계의 빈칸을 누가 채우는가	20
분석하겠다는 곳은 75%, 현금흐름까지 잇는 곳은 한 곳 — 기후공시가 숫자를 요구하는 자리에서 멈춰 있다	23
04 짧게 짚는 것들 — 다음 호로 이어질 흐름	25
05 편집장의 글	28
① 선언의 통로가 좁아질 때 넓어지는 통로	28
② 목표가 사라진 자리에 무엇이 남는가	28
③ 한국의 현장이 이번 주 보여준 두 개의 빈칸	28

THIS WEEK POINT

유럽이 연간 2조 5,000억 유로어치의 공공 구매에서 '가장 싼 값' 원칙을 내려놓기로 했다. 유럽연합 집행위원회가 2014년의 공공조달 지침 세 개를 하나의 규정으로 묶는 법안을 내면서, 가격과 품질을 함께 따지는 방식을 기본 낙찰 원칙으로 삼고 품질 배점을 최소 30%, 청소·경비처럼 인력이 많이 드는 계약은 최소 50%로 정했다. 품질 기준에는 환경·기후 성과와 사회적 포용, 사회적경제 촉진, 공급망 인권 보호가 들어간다. 역내 국내총생산의 15%에 이르는 구매력이 그대로 임팩트 시장의 수요가 될 수 있는 설계다. 다만 '설명하면 예외'라는 문이 함께 열려 있어, 실제 효과는 발주기관이 무엇을 품질로 적느냐에 달려 있다.

탄소 크레딧 시장에서 값을 가르는 것이 발행량이 아니라 품질로 바뀌고 있다. 같은 산림경영 방법론을 쓴 두 사업이 한쪽은 AA, 다른 쪽은 D 등급을 받았고, 조림 크레딧은 등급에 따라 톤당 10달러 미만부터 40달러 이상까지 네 배가 벌어졌다. 자발적 시장에서 발행된 크레딧 가운데 실제로 소각된 것은 약 26%뿐인 공급과잉 상태에서, 구글이 같은 주에 브라질 논 20만 헥타르와 인도 소농 7만 명을 잇는 대형 구매 계약을 잇달아 맺었다. 검증을 파는 회사에는 거래소 운영사가 투자했다. 시장의 무게가 '얼마나 만들었나'에서 '누가 무엇을 믿고 사는가'로 옮겨 간다.

미국은 주주가 안건을 올리는 문을 닫으려 하고, 한국은 연기금이 기업과 대화하는 문을 넓히려 한다. 미국 증권거래위원회가 1942년부터 이어진 주주제안 규칙의 폐지를 제안했고, 같은 주 영국계 주류 기업은 임원 장기 보상에서 탄소·물·다양성 지표를 모두 빼겠다고 밝혔다. 반면 한국에서는 국민연금이 투자기업 105곳의 담당자 200여 명을 불러 첫 수탁자 책임활동 설명회를 열고 '스튜어드십 코드 2.0'을 예고했다. 같은 시기에 두 나라의 주주 관여 제도가 반대 방향으로 움직이고 있다.



심층 — 이번 호를 관통하는 한 문장: 임팩트의 무게중심이 '선언하는 자리'에서 '사고 고르는 자리'로 옮겨 간다

세 소식은 서로 다른 제도를 다루지만 하나의 이동을 가리킨다. 지난 10년간 임팩트를 움직인 힘은 대체로 선언이었다. 기업이 목표를 발표하고, 투자자가 원칙에 서명하고, 주주가 안건을 올려 목표를 세우라고 요구했다. 이번 주 그 선언의 통로들은 좁아졌다. 주주제안 규칙은 폐지가 제안됐고, 임원 보상에서 지속가능성 지표가 빠지고 있으며, 다자개발은행의 기후금융 비율 목표도 흔

들리고 있다. 그런데 같은 주에 넓어진 통로가 있다. 공공기관이 무엇을 사는지, 기업이 어떤 크레딧을 사는지, 연기금이 어떤 기업에 머무는지. 전부 선언이 아니라 구매와 선택의 자리다.

이 이동이 중요한 이유는 요구되는 역량이 완전히 다르기 때문이다. 선언의 시대에 필요한 것은 목표를 세우고 보고하는 능력이었다. 구매의 시대에 필요한 것은 입찰 서류에 적힌 품질 기준을 충족하고, 크레딧의 등급을 방어하고, 연기금의 질문에 숫자로 답하는 능력이다. 앞의 것은 홍보 부서와 지속가능경영팀의 일이었지만 뒤의 것은 영업·조달·재무의 일이다. 이 차이를 모르는 조직은 선언이 줄어드는 것을 보고 임팩트가 후퇴한다고 읽겠지만, 실제로는 평가하는 자리가 바뀐 것이다.

한국의 사회적경제 조직과 임팩트 기업이 이번 주에 볼 것은 그래서 선언의 후퇴가 아니라 구매 기준의 이동이다. 국내에는 이미 공공기관 우선구매 제도가 있고, 탄소 크레딧 인증 체계가 자라고 있으며, 연기금의 수탁자 책임 체계가 개편을 앞두고 있다. 세 자리 모두 향후 1~2년 사이에 기준이 다시 쓰인다. 그 기준에 무엇이 적히느냐가 다음 5년의 시장을 정한다.

01 헤드라인 — 이번 주 핵심 흐름

가장 싼 값을 내려놓는 2조 5,000억 유로 — 유럽이 공공 구매를 임팩트 시장으로 바꾸는 방식

유럽연합 집행위원회가 9일 새 공공조달 규정안을 제안했다. 2014년에 만든 공공조달 지침 세 개를 하나의 규정으로 통합하면서 낙찰 방식 자체를 바꾸는 내용이다. 유럽연합의 공공조달은 연간 약 2조 5,000억 유로로 역대 국내총생산의 약 15%에 해당한다. 집행위가 내세운 문제의식은 단순하다. 지금도 가격과 품질을 함께 평가하는 것은 허용돼 있지만 실제로는 가격만으로 낙찰하는 관행이 여전히 우세하고, 사회·환경·혁신 요건의 활용은 제한적이었던 것이다. 새 규정안은 '최적 가격·품질 비율'을 표준 낙찰 방식으로 삼아 품질 배점을 최소 30%로 정했고, 인력 투입이 많은 계약은 최소 50%로 높였다. 품질 기준에는 환경·기후 성과, 혁신, 안보와 공급망 회복력이 들어갈 수 있고, 사회적 책임 조달 항목으로 장애인과 취약계층의 사회적 포용과 노동시장 통합, 성평등과 차별 금지, 사회적경제와 사회·부담가능주택 촉진, 공급망 인권 보호가 명시됐다.

생애주기 비용을 적용하면 에너지와 유지·재활용 비용은 물론 금액으로 산정하고 검증할 수 있는 온실가스 배출 비용까지 평가에 반영할 수 있다. 다만 두 가지 단서가 있다. 첫째, 품질 30%가 곧 환경·사회 기준 30%를 뜻하지는 않는다. 어떤 품질 기준을 쓸지는 발주기관의 재량이고, 기술규격

이나 계약 조건으로 품질을 충분히 확보했다고 설명하면 최소 배점에서 벗어날 수 있다. '준수하거나 설명하라' 방식이다. 둘째, 같은 법안에 역내 기업과 역내 공공조달 시장 접근권을 가진 국가의 기업을 우대할 수 있는 기준이 함께 들어갔다. 역내 또는 협정국에서 조달한 가치가 입찰 금액의 50%에 못 미치는 입찰을 배제하는 것도 선택지 가운데 하나다.

한국은 세계무역기구 정부조달협정 당사국이라 협정 적용 입찰에는 참여할 수 있지만, 발주기관과 품목과 금액에 따라 적용 범위가 달라진다. 규정은 유럽의회와 이사회 협상을 거쳐 채택되면 발효 2년 뒤 적용된다. 같은 주 라틴아메리카의 한 사회책임 매체는 이미 작동하고 있는 공공 구매 사례를 모아 보여줬다. 프랑스의 한 지방정부는 사무용 가구를 재생품으로 채워 책상 한 자리 비용을 새 제품 890유로에서 450유로로 줄였고, 칠레에서는 학교 급식 공급망에 소농 158곳이 참여해 한 해 650만 킬로그램이 넘는 식재료를 납품했다. 같은 매체는 이런 조달의 공통 과제를 '편익을 입증하는 일'로 정리했다. 유럽 노동계 쪽에서는 공적 자금에는 공적 의무가 따라야 한다며 조달의 사회적 조건을 더 강하게 만들라는 주문이 나왔다.

한국 시사점 — 한국에도 공공 구매를 사회적 목적에 쓰는 장치는 오래전부터 있다. 사회적기업과 협동조합, 장애인 생산품, 여성기업 제품에 대한 공공기관 우선구매 제도가 그것이다. 그러나 이 장치는 대부분 '누가 만들었는가'를 기준으로 하는 지정 구매다. 유럽이 이번에 택한 방식은 '무엇을 어떻게 만들었는가'를 낙찰 점수에 넣는 방식이라 성격이 다르다. 지정 구매는 인증을 받은 조직에게 보호된 시장을 주지만, 품질 점수 방식은 인증과 무관하게 사회·환경 성과를 입증하는 모든 공급자에게 문을 연다. 사회적경제 조직 입장에서는 기회이면서 동시에 경쟁이 넓어진다는 뜻이다. 지금 준비할 일은 세 가지다.

첫째, 우리 조직의 제품과 서비스가 만들어 내는 사회·환경 성과를 입찰 서류에 들어갈 수 있는 형태로 정리해 두는 것이다. 고용 인원이나 취약계층 비율 같은 지정 요건이 아니라, 재생 소재 비율이나 생애주기 비용 절감액처럼 발주기관이 점수로 옮길 수 있는 숫자가 필요하다. 둘째, 유럽에 납품하는 국내 중견·중소기업은 공급망 정보와 탄소 정보를 입찰 단계에서 증빙해야 할 가능성에 대비해야 한다. 셋째, 국내 발주기관과 중간지원조직은 품질 배점 제도를 새로 만들기보다 기존 종합심사 방식 안에서 사회적 가치 항목이 실제로 몇 점을 받는지부터 점검할 수 있다. 이 방식이 국내 조달 제도 논의에 닿기까지는 18~24개월을 본다.



심층 — 조달이 가장 큰 임팩트 자본이 되는 조건: 배점보다 '누가 품질을 정의하는가' (유럽연합 규정안 · 국내 조달 제도 논의 도착 18~24개월)

왜 중요한가. 임팩트 자본을 이야기할 때 우리는 대개 투자와 보조금을 떠올린다. 그런데 공공 구매는 규모에서 두 가지를 압도한다. 유럽연합 한 곳의 공공조달이 연간 2조 5,000억 유로인데, 전 세계 임팩트 투자 시장 전체보다 크다. 게다가 구매는 상환을 요구

하지 않고 지분을 요구하지도 않는다. 좋은 제품을 만든 조직에게 매출을 줄 뿐이며, 매출은 투자보다 조직을 더 오래 버티게 한다.

이번 규정안이 의미를 갖는 것은 이 거대한 구매력이 지금까지 '가장 싼 값'이라는 단일 기준에 묶여 있었고, 그 기준이 사회적 가치를 체계적으로 불리하게 만들었기 때문이다. 사회적 성과는 대개 비용으로 나타나고 편익은 나중에 다른 곳에서 나타난다. 가격만 보는 입찰은 그 비용만 보고 편익은 보지 못한다. 생애주기 비용과 품질 배점은 이 비대칭을 고치려는 장치다.

승자와 패자. 승자는 셋이다. 첫째는 자기 성과를 숫자로 증빙할 수 있는 공급자다. 품질 기준이 발주기관 재량인 이상, 발주 담당자가 점수로 옮기기 쉬운 자료를 가진 쪽이 유리하다. 둘째는 인력 집약 서비스를 제공하는 사회적경제 조직이다. 청소·경비·돌봄처럼 50% 품질 배점이 적용되는 계약에서는 노동 조건과 고용의 질이 가격보다 무거워질 수 있다. 셋째는 역내 생산 비중이 높은 제조 기업이다.

사회·환경 기준과 역내 우대가 한 법안에 함께 묶였기 때문이다. 패자도 셋이다. 하나는 가격 경쟁력만으로 공공 시장을 점유해 온 역외 대량 공급자다. 둘은 증빙 역량이 없는 소규모 사회적 조직이다. 기준이 넓어지면 '사회적경제 조직'이라는 지위만으로는 부족하고, 서류를 만들 인력이 없는 조직은 오히려 불리해질 수 있다. 셋은 발주기관 자신이다. 품질을 정의하고 채점할 역량이 없는데 배점만 올라가면 담당자는 예외 조항으로 도망가게 된다.

한국 적용. ① 사회적경제 조직은 우선구매 대상 지위와 별개로 '입찰용 성과 명세서'를 한 장짜리로 만든다 — 재생 소재 비율, 생애주기 비용, 고용의 질을 발주자가 그대로 옮겨 적을 수 있는 형식이면 된다. 이것은 오늘 시작할 수 있고 누구의 허락도 필요 없다. ② 중간지원조직은 공공기관 구매 담당자를 위한 사회적 가치 채점 지침을 만든다.

유럽 규정안의 약점이 발주기관 재량에 있다면, 한국에서 같은 방식을 도입할 때도 그 재량을 채울 도구가 먼저 있어야 한다. ③ 유럽에 납품하는 국내 기업은 역내 조달 비중 기준과 공급망 정보 요구에 대비해 협력사 데이터를 정리한다. ④ 지방정부는 학교 급식이나 공공 가구처럼 규모가 작고 반복되는 구매부터 품질 배점을 시험할 수 있다. 칠레와 프랑스 사례가 보여주듯, 성과가 가장 빨리 확인되는 것은 이런 일상적 구매다.

농치기 쉬운 함정. 첫째, 30%를 사회·환경 배점으로 읽는 것이다. 품질에는 혁신과 안보와 공급망 회복력이 함께 들어가며, 사회적 가치는 그 30% 안에서 다른 항목과 경쟁한다. 둘째, 역내 우대 조항을 부수적인 것으로 보는 것이다. 이 법안의 정치적 동력은 상당 부분 산업 보호에서 나왔고, 협상 과정에서 사회적 조건보다 역내 우대가 더 살아남을 가능성이 있다. 셋째, 지정 구매 제도가 있으니 충분하다고 여기는 것이다. 지정 구매는 보호된 시장을 주지만 성장의 천장도 만든다. 넷째, 편익 입증은 나중 문제로 미루는 것

이다. 라틴아메리카 사례 모음이 공통 과제로 꼽은 것이 바로 편익을 입증하는 일이었다. 입증 자료가 없는 조달 정책은 예산 압박이 오면 가장 먼저 가격 기준으로 되돌아간다.

출처: ESG Today (국제, 2026-09) — EU to Enable Integration of Sustainability Criteria in €2.5 Trillion Public Procurement Market · 임팩트온 (한국, 2026-09) — EU, 2.5조유로 공공조달법 전면 개편...품질 30%·유럽산 우대 · ComunicaRSE (아르헨티나, 2026-09) — Compras públicas sostenibles: cómo el Estado cambia las condiciones para hacer negocios · Social Europe (유럽, 2026-09) — Public Money Must Come With Public Obligations for Europe's Industry

같은 방법론이 AA와 D로 갈렸다 — 탄소 크레딧의 값이 발행량에서 품질로 옮겨 가는 한 주

9일 서울에서 외교부가 주최하고 대한상공회의소가 주관한 국제 탄소시장 협력 회의에서 크레딧 평가기관 비제로카본과 자발적탄소시장 무결성위원회, 세계은행그룹의 다자간투자보증기구가 차례로 시장 현황을 발표했다. 가장 인상적인 자료는 같은 기준을 쓴 사업의 등급 차이였다. 미국 탄소등록부의 동일한 산림경영 개선 방법론을 적용한 두 사업 가운데 하나는 AA, 다른 하나는 D 등급을 받았다. 앞의 사업은 수십 년치 지리공간 분석에서 과거 상업 벌채의 흔적이 확인돼 추가성이 뚜렷했고 오히려 크레딧을 5~13% 적게 발행하고 있을 가능성까지 나왔다.

뒤의 사업은 과거 벌채 흔적이 거의 없었는데도 사업이 없었다면 대규모 벌채가 일어났을 것으로 가정해 감축량이 부풀려졌을 가능성이 지적됐다. 등급 차이는 값으로 이어졌다. 신규 조림·재조림 크레딧은 C 등급이 톤당 10달러 미만, BBB 이상은 40달러 이상이었다. 무결성 기준 기관의 핵심탄소원칙을 충족한 방법론의 사업에서 A 등급 이상이 차지하는 비중은 65%로 시장 전체의 27%를 크게 웃돌았지만, 국제항공 탄소상쇄제도 적격 사업의 등급 분포는 시장 전체와 별 차이가 없었다. 규제 적격성이 곧 품질은 아니라는 뜻이다. 같은 회의에서 인증 표준 기관 베라의 아태 대표는 자발적 시장에서 발행된 크레딧 가운데 실제 소각된 것이 약 26%에 그친다며 지금은 구매자가 가격을 정하는 시장이라고 진단했다.

새 수요처로는 싱가포르의 200만 톤 구매 입찰, 한국에서 예상되는 700만 톤 수요, 그리고 2030년까지 5억 톤을 넘을 것으로 보이는 국제항공 상쇄 수요를 꼽았다. 대한상의는 2023년 인증센터를 연 뒤 32개 방법론과 31개 사업을 등록해 280만 톤 이상을 크레딧으로 발행했고, 이 체계를 아시아 연합으로 넓히고 있다고 밝혔다. 같은 주 구매자 쪽에서 큰 계약이 이어졌다.

구글은 탄소 제거 기업 테라닷과 손잡고 브라질 논 20만 헥타르 이상에 간헐적 관개와 현무암 가루 살포를 함께 적용하는 사업에서 2030년까지 메탄 100만 톤 감축분, 2040년까지 탄소 제거 100만 톤을 사기로 했고, 이를 일회성이 아니라 '틀'로 만들겠다고 했다. 구글은 또 인도 소농 7만 명 이상이 참여하는 기후테크 기업 미티 랩스의 논 메탄 감축 사업과 4년간 100만 톤 규모의 선구매 계약도 맺었다. 검증 인프라 쪽에서는 뉴욕증권거래소를 운영하는 인터컨티넨탈익스체인지가 탄소 제

거 인증 플랫폼 아이소메트릭에 투자해 이 회사의 시리즈A 규모가 5,000만 달러로 늘었고, 탄소회계 소프트웨어 시장에서는 그린리가 노르마티브를 인수하며 올해 들어 이어진 통합 흐름에 한 걸음 더했다.

한국 시사점 — 한국은 이 시장에서 세 가지 위치에 동시에 서 있다. 구매자로서 국제 감축 실적과 국내 수요 700만 톤을 채워야 하고, 공급자로서 대한상의 인증 체계를 아시아로 넓히려 하며, 제조 기반의 기술 감축 크레딧이라는 특화 영역을 갖고 있다. 세 위치 모두에서 이번 주 자료가 주는 교훈은 같다. 앞으로 값을 받는 것은 발행량이 아니라 등급이다. 지금 할 수 있는 일은 넷이다. 첫째, 국내 인증 체계가 국제 무결성 기준과 어떻게 대응하는지를 방법론 단위로 공개하는 것이다. 규제 적격성이 품질을 보장하지 않는다는 분석이 나온 이상, 국내 크레딧이 해외 구매자에게 팔리려면 독립 등급 평가를 견딜 수 있다는 근거가 필요하다.

둘째, 국제 감축 사업을 준비하는 공기업과 대기업은 사업 단위 등급 평가를 계약 전에 받아 두는 것이 비용을 줄이는 길이다. 등급이 낮은 크레딧을 대량으로 확보하면 나중에 가격 하락과 평판 위험을 함께 떠안는다. 셋째, 국내 농업 부문, 특히 벼농사 메탄은 이번 주 대형 계약들이 겨냥한 바로 그 영역이다. 간헐적 관개는 국내에서도 연구와 시범이 있었던 농법이라, 농민 참여 구조와 측정 체계를 설계하면 소농 소득과 감축을 함께 만드는 사회경제적 사업이 될 수 있다. 넷째, 탄소회계 도구 시장의 통합은 국내 중소 공급망 기업에게 도구 선택의 문제로 곧 다가온다. 이런 품질 기준이 국내 크레딧 거래 가격에 반영되기까지는 12~18개월을 본다.



심층 — 공급과잉 시장에서 가격을 만드는 것은 구매자의 의심이다: 등급·선구매·검증 인프라의 세 겹 (서울 회의·미국·브라질·인도 · 국내 크레딧 가격 반영 12~18개월)

왜 중요한가. 자발적 탄소시장은 지난 몇 년간 신뢰 위기를 겪었다. 부풀려진 산림 크레딧 보도가 이어졌고 구매 기업들이 상쇄 주장을 철회했으며, 시장은 공급이 소각의 네 배에 가까운 과잉 상태가 됐다. 이런 시장에서 가격을 회복시키는 것은 수요 총량이 아니라 수요의 선별이다. 이번 주 자료가 보여주는 것은 그 선별이 세 겹으로 제도화되고 있다는 점이다. 첫 겹은 사업 단위 등급이다. 같은 방법론 안에서도 추가성과 산정의 보수성에 따라 AA와 D가 갈린다는 사실은 방법론 인증만으로는 품질을 알 수 없다는 뜻이다.

둘째 겹은 장기 선구매다. 2030년, 2040년까지의 물량을 미리 사는 계약은 구매자가 사업 설계 단계부터 품질 조건을 걸 수 있게 한다. 셋째 겹은 검증 인프라다. 거래소 운영사가 인증 플랫폼에 투자한 것은 크레딧을 금융 상품처럼 거래하려면 금융 수준의 검증 체계가 필요하다고 본 것이다. 세 겹이 쌓이면 시장은 둘로 나뉜다. 등급이 높고 장기 계약으로 묶인 소수의 크레딧과, 그렇지 않은 다수의 크레딧이다.

승자와 패자. 승자는 셋이다. 첫째는 보수적으로 산정해 온 사업자다. 과소 발행 가능성까지 지적된 AA 사업처럼, 적게 발행해 온 쪽이 이제 높은 값을 받는다. 둘째는 검증과 등급을 파는 쪽이다. 인증 플랫폼은 탄소를 넘어 산업 배출과 에너지·연료·소재로 영역을 넓히고 있고, 탄소회계 도구는 통합을 통해 규모를 키운다. 셋째는 단기 효과와 장기 제거를 한 사업에 묶을 수 있는 설계자다.

메탄 감축과 탄소 제거를 결합한 계약이 가장 큰 계약이 됐다는 사실이 그 방향을 말해준다. 패자도 셋이다. 하나는 규제 적격성만 믿고 크레딧을 확보한 구매자다. 적격 크레딧의 등급 분포가 시장 평균과 다르지 않다면, 그 크레딧은 규제 의무는 채워도 평판은 지켜 주지 못한다. 둘은 낙관적 기준선으로 대량 발행한 사업자다. 셋은 구매자가 몇 곳에 집중된 시장 구조 그 자체다. 대형 계약이 한두 기업에 몰리면 그 기업의 전략 변경 하나가 시장 전체의 가격을 흔든다.

한국 적용. ① 국내 인증 방법론별로 국제 무결성 기준과의 대응표를 만들어 공개한다 — 대응이 안 되는 항목이 무엇인지 먼저 드러내는 것이 신뢰를 얻는 가장 싼 방법이다. ② 국제 감축 사업의 계약 조건에 독립 등급 평가를 넣는다. 사업 착수 후 등급이 낮게 나오면 되돌릴 방법이 없다. ③ 벼농사 메탄 감축을 농업 협동조합과 영농조합의 공동 사업으로 설계한다.

해외 대형 계약이 보여주듯 이 영역의 핵심은 기술이 아니라 수만 명의 소농을 조직하고 측정하는 능력이며, 그것은 사회적경제가 잘하는 일이다. ④ 구매 기업은 크레딧 조달을 일회성 구매가 아니라 장기 선구매 포트폴리오로 바꾼다. 선구매는 가격을 고정하는 동시에 사업 설계에 품질 조건을 걸 수 있는 유일한 시점이다. ⑤ 중소 협력사를 위한 탄소회계 도구를 공동 조달하는 방안을 협회 단위에서 검토한다. 도구 시장이 통합되면 개별 중소기업의 협상력은 더 약해진다.

농치기 쉬운 함정. 첫째, 등급을 절대적 진실로 받아들이는 것이다. 등급 평가도 모형과 가정에 기대며, 평가기관마다 결과가 다를 수 있다. 등급은 판단을 대신하는 것이 아니라 판단의 근거를 늘려 주는 것이다. 둘째, 대형 선구매를 시장 회복의 증거로 과대 해석하는 것이다. 몇몇 기업의 계약이 시장 전체의 수요를 대표하지 않으며, 공급과잉은 여전하다. 셋째, 농업 크레딧을 기술 문제로만 보는 것이다. 논이 물을 빼는 농법은 수확량과 물 관리 관행, 마을 단위 수리 체계와 얽혀 있어 농민이 계속 참여하게 만드는 구조가 없으면 감축은 첫해에 끝난다. 넷째, 국내 크레딧의 아시아 확장을 규모 문제로만 보는 것이다. 해외 구매자가 사는 것은 돈이 아니라 믿을 수 있는 돈이다.

출처: [임팩트온 \(한국, 2026-09\) — 탄소크레딧, 고품질에 가격 프리미엄...등급 따라 최대 4배 차이](#) · [임팩트온 \(한국, 2026-09\) — CORSIA 5억톤 수요 온다...아시아 탄소크레딧 공급 확대론](#) · [ESG Today \(국제, 2026-09\) — Google Signs Record Carbon and Methane Removal Deal with Terradot](#) · [임팩트온 \(한국, 2026-09\) — 구글, 인도 벵골사 메탄 감축크레딧 100만개 산다](#) · [ESG Today \(국제, 2026-09\) — ICE Invests in Industrial and Environmental Markets Certification Platform Isometric](#) · [ESG Today \(국제, 2026-09\) — Greenly Acquires Normative as Carbon Accounting Consolidation Accelerates](#)

제안의 문은 닫히고 보상의 끈은 풀린다 — 같은 주 한국은 반대 방향의 문을 열었다

지난 호들에서 주주가 기업에 안건을 올리는 문턱이 여러 나라에서 높아지는 흐름을 짚었는데, 이번 주 그 흐름이 가장 멀리 갔다. 미국 증권거래위원회가 17일 주주제안 규칙의 폐지를 제안한 것이다. 1942년에 도입된 이 규칙은 요건을 갖춘 주주가 자기 제안을 회사의 주주총회 위임장 자료에 넣어 표결에 부칠 수 있게 하는 연방 차원의 통로이며, 기후와 지속가능성, 임원 보수 같은 주제의 안건이 대부분 이 통로로 올라왔다. 회사는 정해진 사유가 아니면 제안을 넣어야 했고, 빼려면 위원회에 사유를 알려야 했다. 위원회는 이 규칙이 권한을 넘어 주 회사법 영역을 침범한다는 것을 공식 근거로 들었다.

위원장은 앞서 주주총회의 '탈정치화'를 공약하며 환경·사회 관련 제안이 경영진의 시간과 회사 비용을 과도하게 쓴다고 말한 바 있고, 발표 후에도 이번 조치가 주주의 목소리를 막으려는 것이 아니며 주주제안이라는 개념 자체가 사라지는 것은 아니라고 덧붙였다. 한 위원은 이 규칙이 회사나 주주에 대한 수탁 의무 없이 움직이는 정치적 이해관계에 이용돼 왔다고 주장했다. 미국 기관투자자 협의회는 이를 문제를 찾아 해매는 해법이라 부르며, 주마다 다른 규칙이 생기면 회사법의 하향 경쟁이 시작되고 제안 자격을 갖춘 주주가 크게 줄 것이라고 경고했다. 특히 가장 높은 지지를 받은 제안 상당수를 소액주주가 냈다는 점을 짚었다.

같은 주 영국계 주류 기업 디아지오는 연차보고서에서 2027년부터 최고 경영진의 장기 인센티브에서 탄소 감축·물 효율·책임 음주·포용과 다양성 지표를 모두 빼겠다고 밝혔다. 지금까지 이 지표들은 장기 인센티브의 15~20%를 차지했고, 앞으로는 주당순이익 성장과 누적 잉여현금흐름, 투자자 본수익률 세 가지 재무 지표만 남는다. 회사는 목표가 이미 운영과 의사결정에 깊이 자리 잡아 보상 지표로 따로 켤 필요가 없어졌다고 설명했다. 보상 컨설팅사 윌리스타워스왓슨의 분석에 따르면 미국 상장사 400곳 표본에서 단기 인센티브에 지속가능성 지표를 둔 비율은 55%로 두 주기 사이 약 4%포인트 줄었고, 다양성·포용 지표는 2025년에 전년보다 약 절반이 줄었다.

반면 한국에서는 같은 주 정반대 방향의 움직임이 있었다. 보건복지부가 14일 처음으로 국민연금 기금 수탁자 책임활동 설명회를 열어 국민연금이 투자한 105개 기업의 IR·ESG 담당 임원과 실무자 200여 명에게 수탁자 책임활동의 원칙과 중점 검토 사항, 주요 의결권 행사 사례를 공유했다. 국민연금은 2018년 스튜어드십 코드 도입 이후 8년의 성과를 평가하고 있으며 이를 반영해 '스튜어드

십 코드 2.0'으로 발전시킬 계획이라고 밝혔다. 한국 스튜어드십 코드도 2016년 제정 이후 올해 7월 처음 개정되면서 적용 대상이 상장주식에서 채권과 부동산으로 넓어졌고, 기관투자자끼리 협력하는 주주활동의 근거가 새로 생겼다.

한국 시사점 — 미국의 변화는 한국에 두 가지 경로로 들어온다. 하나는 해외 기관투자자의 행동 변화다. 국내 상장사의 주요 주주인 미국 운용사들이 자국에서 주주제안 부담을 덜게 되면, 한국 기업에 대한 관여 방식도 공개 안건보다는 비공개 대화 쪽으로 기울 가능성이 높다. 다른 하나는 국내 논의의 참조점 변화다. 국내에서도 주주제안이 경영 부담이라는 주장이 나올 때 미국 사례가 인용될 것이다. 이 두 흐름과 동시에 국내에서는 연기금과 기관투자자의 관여 근거가 오히려 넓어지고 있어, 앞으로 1~2년은 서로 다른 방향의 힘이 함께 작용하는 시기가 된다. 지금 할 수 있는 일은 넷이다. 첫째, 상장사 IR·ESG 담당자는 국민연금 설명회에서 공개된 중점 검토 사항을 자사 이사회 보고 안건과 대조해 두는 것이다.

공개 안건이 줄어드는 시대에는 연기금의 비공개 질문에 답하는 능력이 더 중요해진다. 둘째, 협력적 주주활동 근거가 생긴 만큼 국내 기관투자자들은 공동 관여의 절차와 정보 공유 범위를 미리 정리할 필요가 있다. 규칙은 생겼지만 실제 사례가 없으면 첫 사례가 전체 관행을 정한다. 셋째, 임원 보상에 지속가능성 지표를 넣은 국내 기업은 디아지오의 논리, 즉 이미 내재화됐으니 따로 쟀 필요가 없다는 설명이 국내에서도 쓰일 수 있음을 알아둬야 한다. 그 설명이 설득력을 가지려면 지표를 뺀 뒤에도 성과가 유지된다는 증거가 필요하다. 넷째, 시민사회와 소액주주 단체는 주주제안 외의 관여 통로, 즉 주주총회 질의와 공개 서한과 의결권 자문 협력을 점검해 둘 때다. 미국의 변화가 국내 제도 논의에 인용되기까지는 12~24개월을 본다.



심층 — 관여의 자리가 공개 표결에서 비공개 대화로 옮겨 갈 때 사라지는 것 (미국 규칙 폐지 제안·영국계 기업 보상 개편·한국 연기금 설명회 · 국내 제도 논의 인용 12~24개월)

왜 중요한가. 주주제안 제도의 가치는 안건이 통과되느냐에 있지 않았다. 대부분의 환경·사회 제안은 과반을 얻지 못했다. 가치는 그 과정이 공개적이라는 데 있었다. 누가 무엇을 요구했고 회사가 어떻게 답했으며 다른 주주들이 몇 퍼센트 지지했는지가 기록으로 남았고, 그 기록이 다음 해의 대화와 다른 회사의 판단에 쓰였다. 이 통로가 닫히면 관여는 사라지지 않고 비공개 대화로 옮겨 간다.

대형 기관투자자는 계속 경영진을 만날 것이다. 그러나 그 대화는 기록되지 않고, 소액주주와 시민사회는 그 자리에 들어가지 못한다. 보상 지표의 삭제도 같은 구조다. 지표가 보상에 있을 때는 목표 달성 여부가 연차보고서에 숫자로 공개됐지만, 운영에 내재화됐

다는 설명으로 대체되면 외부에서 확인할 방법이 줄어든다. 두 변화의 공통점은 임팩트 관리가 '검증 가능한 공개 기록'에서 '신뢰에 기댄 내부 관행'으로 옮겨 간다는 것이다.

승자와 패자. 승자는 셋이다. 첫째는 경영진과 직접 대화할 수 있는 대형 기관투자자다. 공개 통로가 좁아질수록 비공개 접근권의 가치가 올라간다. 둘째는 규칙이 느슨한 주에 등록된 기업이다. 주 회사법으로 권한이 넘어가면 기업은 유리한 등록지를 고를 수 있다. 셋째는 역설적으로 국내 연기금이다. 해외에서 공개 관여가 줄어드는 동안 국민연금은 설명회와 코드 개정으로 관여의 기준을 공개적으로 제시하는 드문 기관이 되며, 그만큼 국내외 투자자가 참조하는 기준점이 될 수 있다.

패자도 셋이다. 하나는 소액주주와 종교·시민사회 계열 투자자다. 가장 높은 지지를 받은 제안의 상당수가 이들에게서 나왔는데 자격 요건이 주마다 달라지면 가장 먼저 배제된다. 둘은 의결권 자문사와 지속가능성 데이터 제공자다. 공개 안건이 줄면 분석할 대상이 준다. 셋은 보상 지표를 뺀 기업 자신이다. 성과가 유지된다는 증거를 스스로 내놓지 못하면, 지표 삭제는 목표 포기로 읽힌다.

한국 적용. ① 국민연금은 스튜어드십 코드 2.0에서 비공개 대화의 결과를 연 단위로 요약 공개하는 원칙을 넣는다 — 해외에서 사라지는 공개 기록을 국내에서 제도로 보존하는 방법이다. ② 협력적 주주활동의 첫 사례를 의도적으로 설계한다. 첫 사례가 담합 논란에 휘말리면 새 근거는 사문화된다. 공동 관여의 주제·절차·정보 차단 원칙을 사전에 공개하는 것이 안전하다. ③ 상장사는 임원 보상에서 지속가능성 지표를 유지하든 빼든 그 결정의 근거를 공시한다. 빼는 결정 자체보다 설명 없는 삭제가 더 큰 평판 위험을 만든다. ④ 소액주주 단체는 주주총회 현장 질의를 기록하고 공개하는 체계를 만든다. 제안 통로가 좁아지는 흐름이 국내로 번지더라도 질의와 답변의 기록은 남는다. 이것은 오늘 시작할 수 있다.

농치기 쉬운 함정. 첫째, 미국의 변화를 곧 한국의 미래로 읽는 것이다. 한국은 상법이 주주제안권을 직접 규정하고 있어 연방 규칙 하나로 통로가 닫히는 구조와 다르다. 영향은 제도보다 해외 투자자의 행동을 통해 온다. 둘째, 보상 지표 삭제를 전부 후퇴로 단정하는 것이다. 측정하기 어려운 목표를 억지로 보상에 묶으면 숫자를 맞추는 행동이 생긴다는 비판에도 근거가 있다. 문제는 삭제가 아니라 대체 검증 수단이 없다는 데 있다. 셋째, 국민연금 설명회를 관여 강화의 증거로만 보는 것이다. 설명회는 소통의 시작이지 성과가 아니며, 코드 2.0의 실질은 의결권 행사 원칙과 이행 점검 결과를 얼마나 공개하느냐에 달려 있다.

출처: ESG Today (국제, 2026-09) — SEC Proposes Eliminating Key Rule Enabling Shareholders to Bring Proposals for Proxy Voting · ComunicaRSE (아르헨티나, 2026-09) — Diageo elimina criterios de sostenibilidad de los incentivos para ejecutivos · 임팩트온 (한국, 2026-09) —
【데일리 ESG 정책 브리핑】 국민연금 '스튜어드십 코드 2.0' 추진...핵융합·생산적 금융·공공데이터 정책도 속도

02 현장 들여다보기 — 세계의 임팩트 현장

세상이 이 펀드를 필요로 해도 출자자는 아닐 수 있다 — 임팩트 펀드의 모금이 '문제의 크기'에서 '포트폴리오의 자리'로 옮겨 간다

미국의 임팩트 투자 전문 매체에 이번 주 모금 현장을 겨냥한 기고가 연달아 실렸다. 첫 번째 글은 임팩트 펀드 설명회가 흔히 빠지는 함정을 짚었다. 발표 슬라이드 앞부분이 기후 자원 격차와 금융 소외와 여성 창업자의 자금 부족처럼 문제의 크기를 증명하는 데 쓰이고, 정작 이 펀드가 무엇을 하는지, 팀이 왜 실행할 수 있는지, 위험을 어떻게 관리하고 수익이 어디서 나오며 출자자가 왜 이 펀드를 골라야 하는지에는 시간이 모자란다는 것이다. 필자는 이를 '문제의 크기를 특정 투자 상품에 대한 수요의 증거로 착각하는 것'이라 불렀다. 이런 착각은 펀드 운용사 혼자 만든 것이 아니다.

공모 요청서는 자원 격차를 측정하고 지속가능발전목표와의 정렬을 보여 달라고 요구하고, 액셀러레이터와 보조금 기관은 강한 필요의 이야기를 보상한다. 그러나 실제로 출자 여부를 정하는 것은 드러나지 않는 제약들이다. 출자 규모, 목표 수익률, 유동성, 지역, 통화 위험, 펀드 설립지, 거버넌스 규칙, 첫 펀드 운용팀에 대한 정책. 필자는 임팩트 우선 출자자도 포트폴리오와 배분 한도가 있다고 강조하며, 사명에 가까운 출자자일수록 문제의 설명보다 '다른 배분이 이루지 못할 무엇을 이 펀드가 이루는가'라는 비교 질문이 중요하다고 썼다.

두 번째 글은 이 어려운 환경에서 실제로 모금에 성공한 사례다. 유럽 촉매형 임팩트투자펀드 2호가 2,100만 유로 이상으로 1차 결성을 마쳤는데, 벨기에 국부펀드 자회사와 스위스·독일·이탈리아의 재단들이 출자했다. 이 펀드는 엑시트를 전제로 하지 않는 협동조합과 스튜어드 소유 기업, 기술보다 사회 혁신에 집중하는 기업을 절반가량 담겠다고 밝혔다. 이것을 가능하게 한 것은 유럽투자기금이 제공한 1,000만 유로의 촉매형 보증이었다. 운용사 대표는 임팩트 우선 투자 의지가 계속 약해지고, 공적개발원조 축소 뒤 공공 재원은 더 줄었으며, 재단은 전략을 재검토하고 기업은 인공 지능과 기후 감축에 몰려 있다고 모금 환경을 묘사했다.

같은 주 월마트 창업 가문의 월턴가족재단은 지금까지 보조금 중심이던 환경 사업에 2,500만 달러 규모의 회전형 '물과 자연 기금'을 더해 100만~500만 달러 단위의 대출과 보증을 시작한다고 밝혔다. 상업 투자자에게는 너무 위험해 보이는 초기 금융 구조가 대상이다. 세 번째 글은 사람의 문제

를 다뤘다. 전통적 금융 경력이 아닌 임팩트 투자 지망자 250여 명을 조사했더니 67%가 5년 이상의 경력을 가졌지만 82%가 진입을 막는 장벽을 하나 이상 겪었고, 67%는 자기 같은 배경의 사람이 이 분야에 들어가지 않는다고 느꼈다.

한국 시사점 — 국내 임팩트 펀드 시장은 모태펀드와 정책금융의 출자에 크게 기대고 있어 '출자자가 이 펀드를 필요로 하는가'라는 질문이 정책 공모의 평가 기준 속에 숨어 있다. 공모 요청서가 사회문제의 크기와 정책 목표와의 정렬을 요구하면, 운용사는 그 요구에 맞춰 문제를 설명하는 데 힘을 쓰고 자기 펀드의 차별점을 설명하는 데는 소홀해진다. 이번 기고가 짚은 함정이 국내에서는 더 구조적으로 나타날 수 있다는 뜻이다. 지금 할 수 있는 일은 넷이다. 첫째, 운용사는 설명 자료의 순서를 바꾼다. 문제의 크기는 한 장으로 줄이고, 우리가 다른 펀드가 할 수 없는 무엇을 하는지와 그것이 출자자의 포트폴리오 어디에 들어가는지를 앞에 둔다.

둘째, 정책 출자기관은 공모 평가에서 '정책 정렬' 항목과 '비교 우위' 항목을 분리해 채점한다. 둘이 섞이면 모든 제안서가 같은 문제를 설명하는 데 지면을 쓴다. 셋째, 엑시트를 전제하지 않는 사회적경제 조직에 투자하려는 펀드에는 유럽 사례처럼 공공 보증이 붙어야 민간 출자가 따라온다. 국내에서도 신용보증 기관과 정책금융이 이런 촉매형 보증을 펀드 단위로 설계할 여지가 있다. 넷째, 대형 재단은 보조금 옆에 소규모 회전형 투자 기금을 두는 것부터 시작할 수 있다. 가족 재단 사례가 보여주듯, 먼저 몇 건의 투자를 '보조 바퀴'처럼 해 본 뒤 기금을 만드는 순서가 안전하다. 이런 모금 관행의 변화가 국내 정책 공모 기준에 반영되기까지는 12~24개월을 본다.



심층 — 임팩트 자본의 병목은 선의가 아니라 '보유 가능성'이다: 출자자의 제약 조건과 촉매형 보증의 역할 (미국·유럽 모금 현장 · 국내 정책 공모 반영 12~24개월)

왜 중요한가. 임팩트 투자 업계는 오랫동안 '자본은 많은데 좋은 투자처가 없다'와 '좋은 사업은 많은데 자본이 오지 않는다'라는 두 불만을 동시에 이야기해 왔다. 이번 주 기고가 풀어낸 것은 두 불만이 같은 원인에서 나온다는 점이다. 출자자는 문제의 중요성에 동의해도 특정 펀드를 보유할 수 없는 이유가 있다. 펀드 규모가 너무 작아 최소 출자 단위를 채우지 못하거나, 수익 구조가 기존 배분 원칙에 맞지 않거나, 첫 펀드라서 내부 규정상 들어갈 수 없다. 이 제약은 선의로 넘을 수 있는 것이 아니다.

유럽 펀드의 성공은 바로 이 제약을 제도로 넘은 사례다. 1,000만 유로의 공공 보증이 포트폴리오 위험 일부를 덜어 주자, 엑시트 없는 기업을 절반 가까이 담은 펀드도 기관 출자자가 보유할 수 있는 상품이 됐다. 자본이 부족한 것이 아니라 자본이 들어갈 수 있는 모양이 부족했던 것이다. 사람의 문제도 같은 구조다. 현장 경험이 있는 인재가 금융 경

력 중심의 채용 경로에서 걸러지면, 투자 판단에서 맥락이 빠지고 그 결과 다시 '좋은 투자처가 없다'는 결론이 나온다.

승자와 패자. 승자는 셋이다. 첫째는 자기 펀드가 출자자 포트폴리오의 어느 자리에 들어가는지 설명할 수 있는 운용사다. 모금이 어려운 시기일수록 차별점을 비교 언어로 말하는 쪽이 살아남는다. 둘째는 공공 보증을 확보한 펀드다. 보증은 출자자의 위험 계산을 바꾸고, 그 결과 임팩트 우선 전략을 유지하면서도 기관 자금을 받을 수 있다. 셋째는 보조금과 투자를 함께 쓰는 재단이다.

가족 재단의 회전형 기금처럼 상업 자본이 들어오기 전 단계를 떠받치는 역할은 보조금만으로도, 투자만으로도 할 수 없다. 패자도 셋이다. 하나는 문제의 크기로 모금하는 첫 펀드 운용사다. 출자자가 이미 문제에 동의한 상태라면 그 설명은 시간을 쓸 뿐이다. 둘은 엑시트를 전제하지 않는 사회적 기업이다. 공공 보증이 없는 시장에서 이들은 대부분의 펀드가 보유할 수 없는 대상이다. 셋은 현장 출신 인재 자신이다. 채용 경로가 바뀌지 않으면 이들의 경험은 투자 판단에 들어가지 못한다.

한국 적용. ① 정책 출자 공모에 '촉매형 보증 연계 트랙'을 따로 둔다 — 엑시트를 전제하지 않는 투자 비중이 일정 이상인 펀드에 보증을 붙이는 방식이며, 유럽 사례가 실물 근거다. ② 운용사는 출자자별 제약 조건 표를 만든다. 최소 출자 단위, 목표 수익률, 첫 펀드 정책을 출자 후보마다 적어 보면, 실제 모금 대상은 관심을 보인 기관의 일부라는 사실이 드러난다. ③ 대형 공익재단은 보조금 예산의 일부를 회전형 투자 기금으로 전환하는 시범을 한다. 가족 재단 사례처럼 먼저 소수의 투자를 해 본 뒤 제도화하는 순서가 좋다. ④ 임팩트 투자사는 채용 공고에 금융 경력 외의 경로를 명시하고, 현장 경력자를 위한 단기 투자 실무 과정을 업계 공동으로 만든다. 이것은 오늘 시작할 수 있는 일이다.

놓치기 쉬운 함정. 첫째, 문제의 크기를 설명하지 말라는 조언을 사명을 줄이라는 뜻으로 읽는 것이다. 요점은 사명을 버리는 것이 아니라 사명이 출자자에게 주는 비교 우위를 구체적으로 말하는 것이다. 둘째, 공공 보증을 만능으로 여기는 것이다. 보증은 위험을 옮길 뿐 없애지 않으며, 보증에 기댄 펀드가 손실을 내면 다음 보증은 훨씬 어려워진다. 셋째, 한 펀드의 1차 결성을 시장 회복으로 읽는 것이다. 운용사 스스로 모금 환경이 매우 어려웠다고 말했다. 넷째, 인재 다양성을 채용의 선의 문제로 다루는 것이다. 현장 인재가 필요한 이유는 공정성만이 아니라 투자 판단의 정확도다.

출처: ImpactAlpha (미국, 2026-09) — The world may need your fund, but do LPs? ·
ImpactAlpha (미국, 2026-09) — European impact VC successfully goes off the beaten track ·
ImpactAlpha (미국, 2026-09) — Walton Family Foundation stands up \$25 million impact-first Water and Nature Fund · ImpactAlpha (미국, 2026-09) — Impact investing is leaving mission-driven talent on the sidelines

1,770억 달러가 사라진 지도 — 공적 재원의 후퇴가 처음으로 한 장에 그려졌다

지난 호에서 돈이 물러날 때 현장을 잇던 중개자가 먼저 무너진다는 흐름을 짚었는데, 이번 주에는 그 후퇴의 규모가 처음으로 하나의 공개 자료로 정리됐다. 미국의 한 민주주의 옹호 단체와 과학자·연구자 모임이 17일 공개한 추적 도구에 따르면, 현 행정부가 두 번째 임기 시작 이후 삭감하거나 동결한 연방 보조금은 최대 1,770억 달러로 연방 재량지출의 약 10%에 해당한다. 50개 주와 워싱턴 전역이 영향을 받았고 보건·영양·환경·재난구호가 가장 큰 몫을 차지했다. 미시간의 모성 건강, 미시시피의 교육 연구, 아이오와의 소수자 농민 지원 같은 사업이 삭감·동결·지연됐다. 이 도구는 공개 연방 지출 데이터를 바탕으로 만들어졌고 소송 결과에 따라 계속 갱신된다. 같은 주 국제 개발 금융에서도 비슷한 후퇴가 이어졌다.

세계은행이 지난 6월 전체 금융에서 기후 공동편익 비중을 45%까지 높이겠다는 목표를 철회한 데 이어, 미주개발은행과 아시아개발은행도 기후금융 할당 목표의 폐지나 변경을 내부적으로 논의하고 있다고 전해졌다. 최대 주주인 미국이 목표를 낮추고 화석연료 금융 제한을 완화하라고 요구해 온 결과다. 미주개발은행은 2025년 기후금융을 전년보다 46% 늘렸고 아시아개발은행은 연간 약 정의 51%를 기후금융에 썼는데, 두 기관 모두 목표 재검토를 공식화했다. 미주개발은행은 단일 숫자로는 실제 성과를 담지 못한다며 결과 지표 중심의 개편이라고 설명했다. 공여국의 긴축도 겹쳤다. 영국은 향후 3년간 공적개발원조 기후금융을 약 60억 파운드로 정해 연평균 기준 약 14% 줄였고, 독일은 연간 60억 유로 목표 달성이 불투명해졌다.

이 상황에서 현장 조직이 할 수 있는 일을 다룬 연구도 나왔다. 벨기에 국제협력청 에나벨의 혁신 허브가 아프리카 18개 조직을 조사한 결과, 보조금에서 자체 수익으로 깔끔하게 옮겨 간 조직은 거의 없었다. 조직들은 상황에 따라 수입원을 층층이 쌓고 다시 조정했으며, 보조금을 잃는 충격이 전략보다 더 자주 다각화를 촉발했다. 연구진은 이 전환이 돈을 벌기 전에 먼저 돈을 쓰는 과정이고, 초기 지원이 끊긴 뒤 사업모델이 스스로 서기 전까지의 '어수선한 중간'에서 사회 혁신이 멈춘다고 썼다. 영국의 한 필란트로피 매체에는 공적 협력이 약해지는 시대에 재단이 국제 협력에서 물러나지 말고, 작은 개입으로 큰 효과를 낼 수 있는 연결 지점과 빠르게 움직이는 연합에 투자해야 한다는 분석이 실렸다.

한국 시사점 — 한국은 이 흐름에서 두 가지 위치에 있다. 하나는 공여국이다. 주요 공여국들이 기후금융과 원조를 줄이는 동안 한국의 국제개발협력 예산과 다자개발은행 출자는 상대적으로 무게가 커진다. 다른 하나는 현장 조직의 자원 구조다. 국내 비영리와 사회적경제 조직의 상당수가 정부 보조금과 위탁 사업에 기대고 있어, 예산 조정이 오면 아프리카 조직들이 겪은 '어수선한 중간'을 그대로 겪게 된다. 지금 할 수 있는 일은 넷이다. 첫째, 국내에서도 보조금 변동을 한곳에서 추적하는 공개 자료가 필요하다. 미국의 추적 도구가 보여주듯, 삭감이 개별 사업의 문제로 흩어져 있으면 전체 규모가 보이지 않고 대응도 조직되지 않는다.

중간지원조직과 연구기관이 지원사업 예산 변동을 연 단위로 정리하는 것만으로도 논의의 출발점이 생긴다. 둘째, 국제개발협력 분야의 국내 기관은 다자개발은행의 목표 개편에서 '결과 지표 중심'이라는 설명이 실제로 무엇을 재는지 확인하고 한국 출자 몫의 의견을 낼 필요가 있다. 셋째, 비영리 조직은 수익 다각화를 한 번에 옮겨 가는 전환이 아니라 층을 쌓는 과정으로 설계한다. 넷째, 국내 재단은 보조금이 끊긴 조직의 전환 기간을 지원하는 '중간 구간 기금'을 검토할 때다. 이런 재원 공백의 여파가 국내 국제개발 NGO의 사업 규모에 드러나기까지는 6~12개월을 본다.



심층 — 공적 재원의 후퇴는 '양'보다 '목표의 언어'를 먼저 바꾼다: 비율 목표에서 결과 지표로 (미국 보조금 추적·다자개발은행 목표 재검토·아프리카 조직 연구 · 국내 국제개발 현장 영향 6~12개월)

왜 중요한가. 이번 주 자료에서 눈여겨볼 것은 금액보다 언어다. 다자개발은행들은 기후 금융 목표를 폐지하면서 '후퇴'가 아니라 '결과 중심으로의 개편'이라고 설명했다. 금액 비율은 단일 숫자로 성과를 담지 못하므로 실제 감축량과 회복력이 높아진 사람 수로 평가하겠다는 것이다. 이 설명 자체는 틀리지 않다. 비율 목표는 실제 효과와 무관하게 '기후' 라벨을 붙인 대출을 늘리는 유인을 만든다는 비판이 오래 있었다.

문제는 순서다. 비율 목표는 즉시 측정 가능했지만 결과 지표는 측정 체계가 갖춰질 때까지 몇 년이 걸린다. 비율 목표를 먼저 없애고 결과 측정을 나중에 만들면 그 사이의 몇 년 동안은 아무 목표도 없는 상태가 된다. 미국 보조금 추적 도구의 의미도 여기에 있다. 삭감이 사업마다 흩어져 있을 때는 누구도 전체를 보지 못하지만, 한 장의 지도로 모이면 그 자체가 책임을 묻는 근거가 된다.

승자와 패자. 승자는 셋이다. 첫째는 결과를 측정할 수 있는 역량을 이미 갖춘 사업이다. 목표의 언어가 결과로 바뀌면 측정 체계가 있는 사업이 자금 배분에서 우선된다. 둘째는 수입원을 층층이 쌓아 온 조직이다. 아프리카 연구가 보여주듯 하나의 보조금에만 기대지 않은 조직은 충격을 견디고, 오히려 충격을 계기로 사업모델을 바꾼다. 셋째는 빠르게 움직이는 소규모 연합이다. 보편적 합의가 어려워지는 국면에서 특정 문제에 뜻이 맞는 나라와 기관들이 먼저 움직이는 방식이 유리해진다.

패자도 셋이다. 하나는 개발도상국의 적응 사업이다. 다자개발은행은 신용이 약한 나라의 사업에 싼 금리로 먼저 들어가 민간 자본을 부르는 역할을 해 왔는데, 그 마중물이 줄면 민간도 따라 빠진다. 둘은 보조금 전환 중간에 있는 조직이다. 초기 지원이 끊기고 수익모델이 아직 서지 않은 조직은 가장 취약하다. 셋은 성과를 측정할 역량이 없는 소규모 현장 조직이다. 결과 지표 중심 평가는 측정 비용을 치를 수 있는 조직에 유리하다.

한국 적용. ① 국내 지원사업 예산 변동을 연 단위로 추적해 공개하는 자료를 중간지원 조직 공동으로 만든다 — 개별 조직의 문제를 부문의 문제로 보이게 하는 가장 값싼 방법

이다. ② 한국 정부는 다자개발은행 이사회에서 비율 목표 폐지와 결과 지표 도입 사이의 공백 기간에 대한 경과 목표를 제안할 수 있다. 출자 비중이 늘어나는 공여국으로서 목소리를 낼 수 있는 자리다. ③ 비영리 조직은 수입원 목록을 만들고 각 수입원이 끊겼을 때 버틸 수 있는 기간을 계산해 둔다. 아프리카 조직들이 전략보다 충격 때문에 바뀌었다면, 충격 전에 계산해 두는 것만으로도 선택지가 늘어난다. ④ 공익재단은 보조금 종료 후 12~24개월의 전환 기간을 지원하는 기금을 시범 운영한다. '어수선한 중간'이 사회 혁신이 가장 많이 멈추는 구간이라는 연구 결과가 근거다.

농치기 쉬운 함정. 첫째, 결과 지표로의 전환을 전부 후퇴로 비판하는 것이다. 비율 목표의 약점은 실재했고, 결과 측정은 장기적으로 옳은 방향이다. 비판의 초점은 방향이 아니라 공백 기간에 뒤야 한다. 둘째, 수익 다각화를 모든 조직의 정답으로 요구하는 것이다. 연구진이 지적했듯 수혜자가 서비스 비용을 낼 수 없는 시장에서 자체 수익은 한계가 있고, 어떤 조직에게는 보조금이 영구적으로 맞는 자원이다. 셋째, 추적 도구의 금액을 확정된 손실로 읽는 것이다. 일부 삭감은 법원에서 뒤집혔고 금액에는 동결과 지연이 섞여 있다. 넷째, 공여국 긴축을 한국과 무관한 일로 보는 것이다. 국내 국제개발 NGO 상당수가 다자 기구와 해외 공여기관의 사업을 함께 수행하고 있어 영향은 곧바로 전달된다.

출처: Chronicle of Philanthropy (미국, 2026-09) — [Trump administration has cut or frozen \\$177 billion in grants, analysis shows](#) · 임팩트온 (한국, 2026-09) — [미 압박에 세계은행 이어 IDB·ADB도 흔들...기후금융 목표 재점검](#) · NextBillion (미국, 2026-09) — [Moving Beyond Grants: How NGOs Can Diversify Toward Earned Revenue, and How Funders Can Support That Transition](#) · Alliance magazine (영국, 2026-09) — [The next phase of Paris needs philanthropy](#)

재단이 인공지능의 가장 큰 발주자가 됐다 — 10억 달러의 약속과 한 교실의 증거 사이

지난 호에서 인공지능이 사회부문에 들어오는 문이 전략·규제·공급자 세 갈래로 갈렸다고 짚었는데, 이번 주 그 가운데 가장 큰 문이 재단 쪽에서 열렸다. 게이트재단이 15일 연례 목표 점검 보고서를 내면서 향후 2년간 10억 달러를 인공지능 접근성 확대에 쓰겠다고 발표했다. 교육에 약 4억 달러, 보건의 약 4억 달러, 농업에 약 1억 달러, 그리고 지금의 인공지능이 이해하지 못하는 소외 지역 언어의 데이터셋 구축에 약 1억 달러가 배정됐다. 교사가 학급에서 가장 이해하지 못한 개념을 중심으로 수업을 다시 짜게 돕는 도구, 임상의가 놓친 증상을 다시 확인해 주는 도구, 농민에게 날씨와 병충해와 비료 사용을 실시간으로 조언하는 앱이 예시로 제시됐다. 주요 인공지능 기업들도 함께 움직였다.

오픈AI는 르완다 보건소 인력 교육에 5,000만 달러를 약정했고, 엔트로픽은 백신 개발과 현지 작물 데이터 개선에 협력한다. 재단 대표는 이 금액이 기술 기업들이 상업 제품에 쓰는 수십억 달러에 비하면 아주 작은 비율이라고 인정했다. 게이트 본인은 앞으로 12~18개월의 결정이 이 기술이 이미 가진 사람에게 주로 이익이 될지, 가장 적게 가진 사람에게 닿을지를 정할 것이라고 썼다. 이를 뒤

교육 전문가들의 우려가 나왔다. 가장 큰 쟁점은 증거였다. 재단이 제시한 대표 사례는 중학교 21곳에서 시험한 학습 분석 도구였고, 한 교사의 학급에서 모든 학생이 처음으로 학업 성장을 보였다는 증언이 함께 소개됐다. 도구를 만든 기관의 대표조차 이 방식이 대규모로 작동할지는 분명하지 않다고 말했다.

재단의 교육 영향력을 연구해 온 한 정치학자는 교사 효과성 측정 사업이 2018년 외부 평가에서 목표에 크게 못 미친 것으로 나왔고 작은 고등학교 만들기 사업도 축소된 전례를 들며, 초기 시범 성공에 기대 대규모 기술 사업을 시작하는 오래된 양상이 반복된다고 지적했다. 누가 도구를 평가할지가 정해지지 않았다는 점도 짚었다. 다른 전문가는 형평성을 이유로 저소득 학교에 인공지능을 퍼뜨리는 것이 오히려 스스로 생각하는 학습을 줄여 역효과를 낼 수 있다고 우려했다. 같은 주 발표된 비영리 인공지능 활용 조사는 조직 내부의 간극을 보여줬다. 900명 이상을 조사한 결과 활용 기회가 크다고 강하게 동의한 비율은 경영진 44%, 실무자 23%였고, 서면 정책을 둔 조직은 40% 미만, 1~2년 도입 계획이 없는 곳이 60% 가까이었다. 경영진의 절반 이상은 인공지능 예산이 아예 없었고 관련 보조금을 받은 곳은 12%였다.

한국 시사점 — 국내에서도 기업재단과 공공기관이 인공지능을 사회문제 해결 사업의 중심에 두는 공모가 늘고 있다. 이번 주 사례가 주는 교훈은 금액보다 평가 구조에 있다. 대규모 기술 지원 사업이 한 교실의 성공 사례로 시작될 때, 그 사업이 실패했는지를 누가 언제 판단할지가 정해져 있지 않으면 몇 년 뒤에는 '규모화가 어려웠다'는 결론만 남는다. 지금 할 수 있는 일은 넷이다. 첫째, 인공지능 사회공헌 사업을 기획하는 재단은 착수 전에 외부 평가 주체와 중단 기준을 공개한다. 둘째, 교육·돌봄 분야에서 인공지능 도구를 보급하려는 사업은 형평성 효과를 반대 방향으로도 점검한다.

도구가 격차를 줄인다는 가설과 함께, 도구가 스스로 하는 학습을 줄여 오히려 격차를 늘릴 가능성을 같은 무게로 검증해야 한다. 셋째, 국내 비영리는 경영진과 현장 실무자의 인식 차이를 먼저 확인한다. 미국 조사에서 현장에 가까운 사람일수록 생성형 도구를 쓰지 않겠다고 답했는데, 그 이유가 환경 영향과 공동체 신뢰라는 점은 국내에서도 무시하기 어렵다. 넷째, 인공지능 예산이 없는 조직이 대부분인 현실에서 기업의 도구 기부는 가격이 아니라 교육과 정책 수립 지원까지 묶여야 효과가 있다. 이런 평가 규율이 국내 인공지능 사회공헌 공모의 표준 조건에 들어가기까지는 12~18개월을 본다.



심층 — 기술 기부의 규모가 커질수록 필요한 것은 '멈출 수 있는 설계'다 (미국 재단의 10억 달러 약정과 비영리 900명 조사 · 국내 공모 표준 반영 12~18개월)

왜 중요한가. 재단이 인공지능의 주요 발주자가 된다는 것은 두 가지 의미를 갖는다. 하나는 기술이 시장 논리만으로는 가지 않을 곳, 즉 소외 언어와 저소득 지역 보건소와 소농의 발로 가게 만드는 힘이 생긴다는 것이다. 이는 분명한 공익이다. 다른 하나는 공

공 정책이 해야 할 판단을 사적 재원이 먼저 내린다는 것이다. 학교에 어떤 도구를 들일지, 어떤 학습을 목표로 할지는 원래 공공의 논쟁 대상인데, 대규모 재원이 먼저 들어가면 그 논쟁이 끝나기 전에 현장이 바뀐다.

전문가들이 지적한 것은 기술의 위험이 아니라 증거의 순서다. 한 교실에서의 성공은 가설을 세우는 근거이지 확산의 근거가 아니며, 과거 사업들이 실패한 것도 기술이 나빠서가 아니라 초기 성공을 너무 빨리 규모로 옮겼기 때문이다. 게다가 재단 스스로 12~18개월이 결정적이라고 말하는 긴박감은 평가를 기다리지 않을 이유가 된다.

승자와 패자. 승자는 셋이다. 첫째는 소외 언어의 데이터를 가진 지역 연구기관과 공동체다. 1억 달러가 데이터셋 구축에 배정된 것은 그동안 가치가 매겨지지 않던 언어 자원이 자산이 된다는 뜻이다. 둘째는 재단과 협력하는 인공지능 기업이다. 이들은 공익 사업을 통해 새로운 시장과 데이터와 평판을 함께 얻는다. 셋째는 독립 평가 역량을 가진 연구기관이다. 대규모 약정이 나올수록 누가 평가하느냐의 공백이 커지고, 그 공백을 채울 수 있는 기관의 가치가 올라간다.

패자도 셋이다. 하나는 현장 실무자다. 경영진이 도입을 결정하고 실무자가 부담을 지는 구조에서, 정책도 계획도 없는 도입은 현장의 소진으로 이어진다. 둘은 예산이 없는 소규모 비영리다. 인공지능 보조금을 받은 곳이 12%에 불과한 상황에서 대형 재단의 약정은 대부분 이미 역량을 가진 대형 기관으로 흐른다. 셋은 학생 자신이다. 형평성의 이름으로 도입된 도구가 생각하는 과정을 대신한다면, 가장 불리한 학생이 가장 큰 비용을 치른다.

한국 적용. ① 인공지능 사회공헌 공모의 표준 조건에 '외부 평가 주체·중단 기준·결과 공개 시점'을 넣는다 — 선정 단계에서 정하지 않으면 사업 중간에는 정할 수 없다. ② 교육청과 돌봄 기관은 인공지능 도구 시범 사업에서 대조군을 둔다. 한 교실의 성공 사례가 아니라 비교 가능한 두 집단의 차이가 확산 판단의 근거여야 한다. ③ 국내 비영리는 도입 전에 현장 실무자를 대상으로 우려를 조사한다.

미국 조사에서 실무자의 가장 큰 걱정이 일자리가 아니라 환경 영향이었듯, 예상과 다른 우려가 나올 수 있고 그것이 도입 설계를 바꾼다. 이것은 오늘 시작할 수 있다. ④ 한국어 외에 국내 이주민 공동체의 언어 자원을 데이터로 만드는 사업을 기업재단이 검토할 수 있다. 해외 사례가 보여주듯 소외 언어 데이터는 인공지능 공익 사업의 가장 확실한 출발점이다.

농치기 쉬운 함정. 첫째, 우려를 반기술 정서로 치부하는 것이다. 전문가들이 문제 삼은 것은 인공지능이 아니라 증거 없이 규모를 키우는 방식이다. 둘째, 기업의 공동 약정을 공익의 증거로만 읽는 것이다. 기업은 공익 사업에서도 데이터와 시장을 얻으며, 그 교환 조건이 공개되지 않으면 이해충돌을 판단할 수 없다. 셋째, 금액의 크기를 영향의 크기로 착각하는 것이다. 재단 대표 스스로 이 금액이 상업 투자에 비해 아주 작다고 인정했다. 재단의 진짜 힘은 금액보다 정책 결정자와 교육자와 기업을 한자리에 모으는 소집력에

있을 수 있다. 넷째, 경영진의 낙관을 조직의 준비도로 보는 것이다. 완전히 통합했다고 답한 조직은 4%에 불과했다.

출처: Chronicle of Philanthropy (미국, 2026-09) — Gates Foundation pledges \$1 billion to expand AI access · Chronicle of Philanthropy (미국, 2026-09) — Experts raise concerns about Gates Foundation's \$400 million AI education pledge · Chronicle of Philanthropy (미국, 2026-09) — The nonprofit AI gap: Bosses are bullish, staffs are wary

03 현장 들여다보기 — 한국의 임팩트 현장

통합돌봄 6개월, 연결할 것이 없다 — 전달체계의 빈칸을 누가 채우는가

지역사회 통합돌봄이 시행된 지 약 6개월이 지났다. 14일 국회미래연구원과 한국정책학회, 한국사회복지학회가 공동으로 연 인구포럼에서 현장의 진단이 쏟아졌다. 가장 날카로운 지적은 문제의 성격 자체를 뒤집은 것이었다. 한국보건사회연구원의 한 부연구위원은 통합돌봄의 과제가 기존 서비스의 '중복'을 정리하는 것이라는 통념을 다시 봐야 한다고 말했다. 장기요양을 제외하면 국가가 통합돌봄 대상자에게 제공할 수 있는 돌봄의 보장성은 아직 중복을 걱정할 만큼 충분하지 않고, 보건 서비스도 예방 중심이라 시설 입소 직전처럼 긴급한 고령자에게 줄 자원이 부족하다는 것이다. 지역에서는 연계할 자원이 많아 조정이 어려운 것이 아니라 연결할 자원 자체가 부족하다는 진단이다. 그 결과 일부 지역의 통합돌봄 담당 조직은 전체 전달체계를 조정하기보다 자체 '특화사업'을 만드는 또 하나의 사업부서처럼 움직이고 있다.

기본 돌봄이 충분히 공급되지 않으니 지자체마다 비슷한 서비스를 다른 이름의 특화사업으로 개발하고, 통합돌봄 인력이 거기에 상당한 업무를 쓰고 있다는 것이다. 그는 이것이 특화가 아니라 대체 서비스가 아니냐고 되물으며, 모든 지역에 공통으로 필요한 기본 돌봄은 장기적으로 국가사업으로 전환하자고 제안했다. 단기적으로는 통합지원회의가 개인별 지원계획을 세워도 해당 개별 사업의 선정 절차를 다시 거쳐야 해 계획대로 서비스를 받지 못하는 경우가 생기므로, 회의 결정에 구속력을 줘야 한다고 봤다. 다른 토론자들은 권한과 자원의 불일치를 짚었다. 한 행정학 교수는 시·군·구에 책임을 줬지만 실제로 쓸 수 있는 자원이 없다고 했고, 한 사회복지학 교수는 조정의 중심에 전문 케어매니저가 있어야 하며 정보 체계는 지원할 뿐이라고 강조했다.

개회사에서는 통합돌봄이 기존 서비스를 통합하기보다 또 하나의 프로그램과 기관을 더하는 방식으로 흘러서는 안 된다는 경고가 나왔고, 한 국회의원은 집은 있는데 돌볼 사람이 없거나 돌볼 사람은 있는데 밥을 줄 사람이 없는 상황을 예로 들며 한 사람을 중심으로 조정하는 체계를 주문했다. 같은 시기 강원에서는 빈칸을 채우려는 작은 시도가 있었다. 강원마을공동체지원센터와 길벗마을돌봄간호사협동조합이 4일 마을돌봄 생태계 조성을 위한 협약을 맺었다. 지원센터는 지난해 도내

공동체 3곳을 컨설팅하며 노년층의 관계망 약화와 돌봄 공백을 공통 과제로 확인했고, 한 마을회는 스스로 마을돌봄사업단을 꾸렸다. 협동조합은 협약에 앞서 두 마을에서 주민 건강관리와 마을돌봄 교육을 진행하고 있다.

한국 시사점 — 포럼의 진단과 강원의 협약을 나란히 놓으면 통합돌봄에서 사회연대경제가 설 자리가 보인다. 통합돌봄의 병목이 '조정'이 아니라 '공급'이라면, 문제를 푸는 것은 더 나은 조정 시스템이 아니라 지역에 실제로 돌봄을 제공할 주체를 늘리는 일이다. 간호사 협동조합처럼 전문성을 가진 사회적경제 조직과 주민 조직의 결합은 바로 그 공급을 만드는 방식이다. 다만 포럼에서 나온 경고도 함께 새겨야 한다. 이런 시도가 지자체마다 다른 이름의 특화사업으로 흩어지면 통합이 아니라 파편화가 늘어난다. 지금 할 수 있는 일은 넷이다.

첫째, 돌봄 분야 사회적협동조합은 자기 서비스가 통합지원회의의 개인별 지원계획에 어떤 항목으로 연결될 수 있는지를 지자체와 먼저 정리한다. 회의 결정에 구속력이 생기면 그 항목에 이름이 올라 있는 공급자가 가장 먼저 연결된다. 둘째, 마을 단위 돌봄 사업은 성과를 건강 지표와 입원·입소 지연 같은 전달체계 언어로 기록한다. 셋째, 중간지원조직은 지역마다 비슷한 특화사업이 반복되는 것을 막기 위해 검증된 마을돌봄 모델을 표준 패키지로 정리해 공유할 수 있다. 넷째, 기본 돌봄의 국가사업 전환 논의가 시작되면 사회적경제 조직이 공급 주체로 참여할 수 있는 조건을 미리 제안해야 한다. 통합돌봄법 개편 논의가 본격화되기까지는 6~12개월을 본다.



심층 — 조정이 아니라 공급이 병목일 때 사회연대경제가 할 수 있는 일과 해서는 안 되는 일 (국회 인구포럼·강원 마을돌봄 협약 · 통합돌봄 제도 개편 논의 6~12개월)

왜 중요한가. 통합돌봄 논의는 오랫동안 '분절된 서비스를 잇는다'는 언어로 진행됐다. 의료와 영양과 돌봄이 따로 놓고, 부처와 사업이 제각각이니 이를 한 사람 중심으로 묶으면 된다는 것이다. 이번 포럼에서 나온 가장 중요한 진단은 이 전제가 절반만 맞다는 것이다. 잇기 전에 이을 것이 있어야 한다. 기본 돌봄의 보장성이 낮은 상태에서 조정 기구만 만들면 조정 기구는 할 일이 없어 스스로 서비스를 만들기 시작하고, 그것이 지자체마다 다른 이름의 특화사업이 된다. 이 구조는 사회연대경제에게 기회이면서 함정이다. 공급이 부족하니 돌봄을 제공할 수 있는 협동조합과 사회적기업의 역할이 커지는 것은 분명하다. 그러나 그 역할이 지자체 특화사업의 위탁 수행자로 고정되면, 사회적경제 조직은 파편화의 한 조각이 되고 사업이 바뀔 때마다 흔들린다.

승자와 패자. 승자는 셋이다. 첫째는 전문성과 주민 조직을 결합한 돌봄 협동조합이다. 간호사 협동조합과 마을회의 결합처럼, 전문 서비스와 주민의 상호돌봄을 함께 제공할 수 있는 조직은 조정 기구가 연결할 실제 자원이 된다. 둘째는 전문 케어매니저 역량을

가진 조직이다. 포럼 참석자들이 공통으로 강조한 것은 정보 시스템이 아니라 사람이었고, 그 역할을 맡을 인력은 아직 부족하다. 셋째는 기본 돌봄의 국가사업 전환을 먼저 준비한 지역이다.

전환이 실제로 일어나면 지역에 검증된 공급 기반이 있는 곳부터 자원이 배분된다. 패자도 셋이다. 하나는 특화사업을 만드는 데 인력을 쓰는 지자체다. 조정 인력이 사업 개발에 소진되면 통합돌봄의 본래 기능은 비어 있게 된다. 둘은 단기 위탁에 기대는 소규모 돌봄 조직이다. 특화사업이 정비되거나 국가사업으로 흡수되면 가장 먼저 흔들린다. 셋은 가족 돌봄을 기대하기 어려운 고령자다. 긴급한 시점에 연결할 자원이 없다는 진단은 가장 취약한 사람에게 가장 먼저 적용된다.

한국 적용. ① 돌봄 협동조합과 사회적기업은 지자체의 특화사업 공모에 개별로 응하기보다, 통합지원회사가 연결할 수 있는 '기본 서비스 목록'에 등재되는 것을 목표로 삼는다 — 사업이 바뀌어도 목록은 남는다. ② 마을돌봄 모델은 성과를 입원·시설 입소 지연과 응급 대응 같은 지표로 기록한다. 공급의 가치가 전달체계의 언어로 입증돼야 국가사업 전환 논의에서 공급 주체로 인정받는다. 이것은 오늘부터 기록할 수 있다. ③ 사회연대경제 지원기관은 케어매니저 양성 과정을 돌봄 협동조합과 함께 설계한다. 조정자를 공급하는 것도 공급이다. ④ 광역 단위 중간지원조직은 시·군마다 반복되는 유사 특화사업을 정리해 하나의 표준 모델로 묶는 역할을 맡을 수 있다. 파편화를 줄이는 일이 곧 사회적경제 조직의 지속성을 높이는 일이다.

농치기 쉬운 함정. 첫째, 공급 부족을 사회적경제로 메우면 된다고 단순화하는 것이다. 포럼에서는 국공립 중심으로 전달체계를 단순화하자는 주장도 나왔고, 공공과 민간의 역할 배분은 아직 합의되지 않았다. 사회적경제는 이 논쟁에서 자기 역할을 근거로 설명해야 한다. 둘째, 협약과 교육을 성과로 보는 것이다. 마을돌봄의 가치는 주민이 계속 참여하고 실제 위급 상황에서 작동하는지로 판단된다. 셋째, 통합돌봄을 고령자 정책으로만 보는 것이다. 이 전달체계는 장애인과 퇴원 환자와 생애 말기 돌봄까지 확장될 틀이며, 지금 만들어지는 공급 구조가 그 확장의 기반이 된다.

출처: 이로운넷 (한국, 2026-09) — [이로운넷현장] "통합돌봄, 연결할 서비스부터 부족"...지역 격차·지자체 권한 한계 해소해야 · 이로운넷 (한국, 2026-09) — [이로운넷현장]초고령사회, 분절된 의료·요양·돌봄 어떻게 잇나...국회서 전달체계 재편 논의 · 이로운넷 (한국, 2026-09) — 강원마을공동체지원센터-길벗마을돌봄간호사협동조합, 지속가능한 마을돌봄 생태계 조성 및 공동체 활성화를 위한 업무협약 체결

분석하겠다는 곳은 75%, 현금흐름까지 있는 곳은 한 곳 — 기후공시가 숫자를 요구하는 자리에서 멈춰 있다

지난 호에서 한국이 공시 대상을 넓히며 시계를 당기고 있다고 짚었는데, 이번 주에는 그 시계 앞에서 기업들이 실제로 어디에 멈춰 서 있는지를 보여주는 조사가 나왔다. 기후에너지환경부 연구개발 과제를 수행하는 한 컨소시엄이 8월 26일부터 9월 11일까지 기업 실무자를 조사한 결과, 물리적 위험의 재무손실 분석 기능이 필요하다는 응답은 76.9%, 전환위험의 재무영향 분석이 필요하다는 응답은 75.4%였다. 그런데 실제로 재무영향까지 분석한다는 응답은 물리적 위험 6.2%, 전환위험 1.5%였다. 탄소가격과 에너지비용 같은 일부 영향을 분석한다는 기업은 36.9%였지만 이를 매출·비용·투자·현금흐름까지 연결하는 곳은 응답 65건 가운데 단 한 곳이었다.

실무자의 73.8%는 물리적 재해를 매출 감소나 영업손실로 환산할 방법론이 부족하다고 답했고, 준비 수준이 높다는 17곳에서도 재무영향 산정에 어려움이 있다는 응답이 각각 94.1%와 88.2%였다. 데이터 관리는 더 기초적인 곳에서 막혀 있었다. 응답자의 63.1%가 온실가스와 ESG 데이터를 여전히 엑셀 같은 수기 문서로 관리하고 있었고, 직접 공시 대상 37곳 가운데 37.8%는 종속회사와 해외 사업장을 아우르는 연결 기준 데이터를 어떻게 모으고 검증할지 아직 정하지 못했다. 역설도 있었다. 기업들은 외부 플랫폼의 분석 기능을 원하면서도, 재무영향 분석을 위한 33명 가운데 사업장 위치와 에너지 사용량과 재무정보를 모두 입력할 수 있다는 응답은 4명뿐이었다. 대부분 영업기밀 유출을 걱정했다. 한편 공시 의무가 없는 기업의 82.1%가 이미 관련 업무를 하거나 준비 중이었고, 중견·중소기업 19곳 가운데 15곳도 착수했다.

투자자와 평가기관 대응, 글로벌 고객사의 배출량 요구, 모회사의 연결공시 자료 요구가 이유였다. 같은 주 신한금융그룹의 공시는 이 숫자 연결이 실제로 어떤 모습인지를 보여줬다. 전환위험에 취약한 고탄소 업종 자산이 약 34조 원으로 전체 잔액의 8%였고, 태풍·호우·침수 고위험 지역의 부동산 담보는 11조 7,000억 원으로 전체 부동산 담보의 12%였다. 2050 탄소중립 시나리오에서는 분석 대상 포트폴리오의 위험가중자산이 2045년까지 최대 6조 1,000억 원 늘고 예상손실은 7,078억 원 증가하는 것으로 추산됐으며, 자기자본비율 영향까지 제시됐다. 반면 기후 기회 자산이 전체에서 차지하는 비중과 경영진 보상에서 기후 성과의 비중은 공개되지 않았다.

한국 시사점 — 이 조사가 드러낸 것은 준비 부족이 아니라 준비의 총위다. 기업들은 이미 공시 업무를 시작했고 공시 대상이 아닌 기업까지 움직이고 있다. 멈춰 있는 곳은 기후 위험을 재무 언어로 번역하는 마지막 단계다. 그리고 그 단계는 개별 기업의 노력만으로는 넘기 어렵다. 사업장별 기후·공간 정보와 탄소가격 전망 같은 기초 데이터는 공공재에 가깝고, 방법론은 업종별로 표준이 필요하다. 지금 할 수 있는 일은 넷이다. 첫째, 공시 대상 기업은 모든 사업장을 한꺼번에 분석하려 하기보다 매출 비중이 가장 큰 사업장 하나를 골라 물리적 위험을 영업손실로 환산하는 시범을 먼저 해 본다.

한 곳의 계산이 방법론 전체의 틀이 된다. 둘째, 업종 협회는 재무영향 산정의 공통 가정을 함께 정리할 수 있다. 같은 업종의 기업이 전혀 다른 가정으로 계산하면 비교 가능성이 없어지고 평가기관의 신뢰도 잃는다. 셋째, 개발 중인 공공 기후위험 플랫폼은 기능보다

먼저 데이터 활용 범위와 보관 기간과 책임 기준을 공개해야 한다. 입력을 망설이는 이유가 보안이라면, 보안 원칙이 기능보다 먼저다. 넷째, 중견·중소 협력사는 고객사와 모회사의 요구에 맞춰 배출량 산정을 먼저 정비하는 것이 현실적이다. 이 번역 단계의 공백이 첫 의무 공시의 품질 격차로 드러나기까지는 12~18개월을 본다.



심층 — 공시의 마지막 1마일은 기업이 아니라 공공 인프라의 문제다: 재무 번역·연결 데이터·입력 신뢰 (국내 수요조사와 금융그룹 공시 · 첫 의무 공시 품질 격차 12~18개월)

왜 중요한가. 기후공시는 크게 두 층으로 이뤄진다. 위험이 무엇인지 서술하는 층과 그 위험이 재무제표에 얼마나 영향을 주는지 계산하는 층이다. 앞의 층은 이미 대부분의 대기업이 넘었다. 이번 조사가 보여준 1.5%라는 숫자는 뒤의 층에서 거의 모든 기업이 멈춰 있다는 뜻이다. 이 층이 중요한 이유는 투자자가 실제로 쓰는 정보가 바로 여기에 있기 때문이다.

태풍 위험이 있다는 서술은 투자 판단을 바꾸지 않지만, 고위험 지역 담보가 전체의 12%이고 자기자본비율이 몇 퍼센트포인트 낮아진다는 계산은 바꾼다. 금융그룹의 공시가 주목받은 것도 이 계산을 자본 건전성까지 연결했기 때문이다. 문제는 이 계산에 필요한 재료, 즉 사업장별 미래 기후 위험과 국가별 탄소가격 경로와 피해 함수가 대부분 공공재 성격이라는 점이다. 개별 기업이 상용 도구를 사서 해결하면 비용이 크고 결과가 서로 비교되지 않는다.

승자와 패자. 승자는 셋이다. 첫째는 재무 번역을 먼저 해 본 금융기관이다. 은행은 대출 포트폴리오를 통해 수많은 기업의 위험을 한꺼번에 보기 때문에, 한 번 체계를 만들면 고객 기업에게 요구하는 기준을 정하는 위치에 선다. 둘째는 연결 기준 데이터 체계를 먼저 정비한 그룹사다. 종속회사와 해외 사업장 데이터가 정리되면 공시 품질뿐 아니라 공급망 요구 대응도 쉬워진다. 셋째는 공공 데이터 기반의 분석 서비스를 만드는 기관과 사회적 벤처다.

상용 도구의 높은 비용에 대한 불만이 공개적으로 나온 만큼, 공공 데이터 위에서 싸게 계산해 주는 서비스에 수요가 있다. 패자도 셋이다. 하나는 엑셀로 버티는 기업이다. 63%가 수기 관리라는 사실은 첫 공시에서 수치 오류와 검증 실패가 광범위하게 나타날 수 있다는 경고다. 둘은 공시 대상이 아닌데 고객사 요구를 받는 중소 협력사다. 의무는 없지만 요구는 오고, 요구에 답할 도구와 인력은 없다. 셋은 비교 가능성을 기대하는 투자자다. 기업마다 다른 가정으로 계산한 재무영향은 숫자가 있어도 쓸 수 없다.

한국 적용. ① 공공 기후위험 플랫폼은 분석 기능을 내놓기 전에 데이터 활용 원칙을 먼저 공표한다 — 입력 신뢰가 없으면 기능은 쓰이지 않는다. ② 업종 협회 단위로 재무영향 산정의 공통 가정서를 만든다. 탄소가격 경로와 피해 함수를 업종이 함께 정하면 개별

기업의 부담과 비교 불가능성이 함께 줄어든다. ③ 금융기관은 자사 공시에 쓴 방법론 요약을 여신 고객에게 공유한다. 은행이 계산한 방식이 사실상 고객 기업의 기준이 되기 때문이다. ④ 중소 협력사 대상 배출량 산정 지원은 교육보다 데이터 수집 도구 보급을 우선한다. 문제의 대부분이 엑셀에서 시작된다. ⑤ 공시 대상 기업은 기후 기회 자산의 비중과 경영진 보상과의 연계를 다음 보고서에서 공개한다. 금융그룹 공시에서 빠진 두 항목이 바로 투자자가 다음에 물을 항목이다.

농치기 쉬운 함정. 첫째, 재무영향 계산을 정확성의 문제로만 보는 것이다. 미래 기후 위험의 재무영향은 본질적으로 불확실하며, 요점은 정확한 숫자가 아니라 가정을 드러낸 숫자다. 가정이 공개되면 틀려도 쓸 수 있다. 둘째, 공시 비대상 기업의 준비를 자발적 선택으로 보는 것이다. 그들을 움직이는 것은 고객사와 모회사의 요구이며, 이 요구가 공급망 아래로 내려갈수록 부담은 작은 기업에 쌓인다. 셋째, 공공 플랫폼을 만들면 해결된다고 보는 것이다. 입력하겠다는 응답이 12%에 불과했다는 사실은 기술보다 신뢰가 병목이라는 뜻이다.

출처: 임팩트온 (한국, 2026-09) — 기후공시 재무영향 분석 수요 75%...사업장·탄소가격 데이터 수요도 높아 · 임팩트온 (한국, 2026-09) — 【공시 모니터링】 신한금융, 전환위험 34조원 · 물리적 위험 담보 11.7조원 공개

04 짧게 짚는 것들 — 다음 호로 이어질 흐름

재난 손실의 4분의 3이 보험 밖에 있다. 유럽연합 집행위원장이 16일 연례 연설에서 역내 재난 손실 가운데 민간 보험으로 보장되는 것은 약 25%뿐이라 국가 예산이 최후의 보험자가 되고 있다며 '기후보험 동맹'을 만들겠다고 밝혔다. 보험사와 위험 모델링 전문가, 기관투자자, 금융 규제 당국이 함께 참여하며, 방수벽 설치 같은 예방 투자를 한 계약자에게 보험료를 깎아 주는 방식으로 사후 보상을 사전 예방으로 바꾸겠다는 구상이다. 10월에는 역내 가장 취약한 100개 거점을 지정한다.

출처: 임팩트온 (한국, 2026-09) — 기후재난 손실 75%가 보험 밖...EU, '기후보험 동맹' 만든다

탄소국경조정의 대상이 완제품 457개로 넓어질 수 있다. 유럽의회가 15일 철강·알루미늄을 쓰는 완제품 457개를 적용 대상에 넣는 개정안을 채택했다. 집행위원회 안의 180개보다 2.5배 넘게 많다. 수출용 제품에만 저탄소 원료를 몰아주는 방식을 회피 행위로 명시했고, 시장 충격 시 적용을 멈추는 비상 조항은 오히려 삭제했다. 저탄소 투자 업계가 그 조항이 불확실성을 키운다며 삭제를 요구했다는 점이 눈에 띈다. 최종 품목은 이사회와의 협상으로 정해진다.

출처: 임팩트온 (한국, 2026-09) — [EU 의회, CBAM 개정안 확정…집행위·이사회보다 규제 강도 높여](#)

지속가능펀드가 수익률은 앞섰는데 돈은 덜 들어왔다. 모건스탠리 지속가능투자연구소가 약 9만 9,000개 펀드를 분석한 결과, 상반기 지속가능펀드의 중위 수익률은 4.9%로 전통펀드의 4.0%를 웃돌았다. 그러나 순유입은 운용자산의 0.9%로 전통펀드의 2.5%에 못 미쳤고, 전체 펀드 자산에서의 비중은 2023년 고점 7.2%에서 6.1%로 내려왔다. 북미는 3년 넘는 유출을 끝냈지만 아시아에서는 75억 달러가 빠졌다.

출처: 임팩트온 (한국, 2026-09) — [지속가능펀드, 상반기 수익률 전통펀드 추월…2분기 자금유입은 둔화](#)

사모펀드 20곳의 에너지 포트폴리오가 연간 15억 톤을 배출한다. 미국 시민단체들이 낸 사모펀드 기후 위험 평가에서 A를 받은 곳은 한 곳도 없었다. 20개 회사 에너지 포트폴리오의 합산 배출량은 국가로 치면 세계 5위 규모라는 분석이다. 이 업계는 2025년 미국 데이터센터 기업 투자의 약 72%를 차지했고, 인공지능 전력 수요를 위한 가스 발전소 확장에도 자금을 댔다.

출처: ImpactAlpha (미국, 2026-09) — [With enormous emissions footprints, private equity giants fall short on climate goals](#)

아시아의 문제는 돈이 아니라 조율이다. 아시아 최대 사회투자 네트워크의 대표가 개발 아시아가 2030년까지 필요로 하는 26조 달러라는 숫자를 두고, 돈이 없는 것이 아니라 돈을 모으고 제자리에 쓰는 조율이 없는 것이라고 말했다. 역내 억만장자가 1,000명을 넘는데도 아시아가 자기 기관에 투자하기를 꺼린다는 점, 젠더 분야 자금 기록이 부끄러운 수준이라는 점을 거듭 지적했다.

출처: Pioneers Post (영국, 2026-09) — [Asia's problem isn't money, it's the lack of coordination, says AVPN's Naina Subberwal Batra](#)

바다에 필요한 것은 돈보다 거래를 만드는 구조다. 11월 기후총회를 앞두고 튀르키예에서 모인 해양 금융 전문가들은 해양 사업 확대의 장벽이 자본이나 아이디어가 아니라 사업을 투자 가능한 형태로 만드는 금융·제도 장치의 부재라고 입을 모았다. 작은 사업을 묶어 큰 투자자가 볼 수 있는 규모로 만들고, 보조금이 맞는 사업과 공공 저리 자금이 맞는 사업과 상업 투자가 가능한 사업을 가려내는 구조가 필요하다는 것이다.

출처: Eco-Business (싱가포르, 2026-09) — [Ocean finance needs a deal-making architecture, not more capital, experts say](#)

자연 보전 금융 액셀러레이터가 67곳이 됐다. 미국의 한 대학이 자연 기반 해법 사업의 자금 유치를 돕는 인큐베이터와 액셀러레이터를 67곳으로 집계했다. 한 전문가는 공급보다 접근이 문제라는 현장의 목소리를 전하며, 액셀러레이터끼리 모집 기준과 성과를 비교하고 사업을 서로 소개할 수 있는 비공개 정보 공유 플랫폼을 제안했다.

출처: ImpactAlpha (미국, 2026-09) — [Conservation finance has 67 accelerators. Now, they need to compare notes.](#)

한 아웃도어 기업이 국가기념물 축소를 두고 대통령을 법정에 세웠다. 파타고니아가 환경단체와 원주민 단체 연합에 합류해 유타주 두 국가기념물의 보호 면적을 90% 넘게 줄인 결정에 소송을 냈다. 한 곳은 약 54만 6,000헥타르에서 4만 9,000헥타르로 줄었다. 정부는 핵심광물과 안보를 근거로 들었고, 회사는 이 결정이 법이 허용한 권한을 넘었다고 주장한다. 기업이 정책에 법적으로 맞서는 드문 사례다.

출처: Novethic (프랑스, 2026-09) — ["Le président a volé vos terres" : Patagonia attaque en justice Donald Trump](#)

주민이 에너지의 주인이 되는 마을이 네 배로 늘었다. 주민이 마을 유희공간에 태양광 발전을 짓고 수익을 나누는 '햇빛소득마을' 사업에 2차 공모까지 608개 마을이 신청했다. 1차 129곳의 네 배가 넘는다. 1차에서는 87곳이 선정됐고, 2차 결과는 9월 말 발표된다. 행정안전부는 17일부터 10월 30일까지 3차 공모를 진행하며, 올해 700개 마을 발굴을 목표로 한다. 재생에너지의 이익이 지역 주민에게 돌아가는 구조가 공동체 소유 모델로 자리를 잡을지가 다음 관심사다.

출처: 이로운넷 (한국, 2026-09) — [행정안전부, 햇빛소득마을 3차 공모 돌입...2차 신청 608곳 '4배 급증'](#)

신용점수가 아니라 대화로 판단하는 금융. 23년간 대안금융을 해 온 사회연대은행이 22일 서울에서 열리는 사회적가치 페스타에서 '관계형 금융'의 현장 사례와 카이스트 공동연구 결과를 처음 공개한다. 인터넷은행과 함께한 협력사업의 유선 면접 자료를 분석해, 서류에 드러나지 않는 신청자의 상황이 실제 대화에서 어떻게 나타나는지를 살폈다. 포용금융을 공급 확대가 아니라 판단 방식의 개선으로 넓히려는 시도다.

출처: 라이프인 (한국, 2026-09) — [사회연대은행, 사회적가치 페스타서 '관계형 금융' 사례·연구 발표](#)

05 편집장의 글

① 선언의 통로가 좁아질 때 넓어지는 통로

이번 주 가장 많이 읽힐 소식은 아마 미국의 주주제안 규칙 폐지 제안일 것이다. 1942년부터 이어진 통로가 닫힐 수 있다는 것은 상징적으로 큰 사건이고, 같은 주 영국계 대기업이 임원 보상에서 지속가능성 지표를 모두 빼겠다고 발표했으며, 다자개발은행들은 기후금융 비율 목표를 재검토하고 있다. 이 소식들만 모아 보면 임팩트의 후퇴라는 이야기를 쓰기 쉽다. 그런데 같은 주의 다른 지면들은 반대 방향을 가리켰다. 유럽은 연간 2조 5,000억 유로의 공공 구매에서 가격만 보는 관행을 끝내겠다고 했고, 탄소 크레딧 시장에서는 대형 구매자가 장기 계약으로 품질 조건을 걸기 시작했으며, 한국의 연기금은 처음으로 투자기업을 모아 관여 원칙을 설명했다.

좁아진 것은 선언과 요구의 통로이고, 넓어진 것은 구매와 선택의 통로다. 이 구분이 중요한 이유는 두 통로가 요구하는 역량이 다르기 때문이다. 선언의 통로에서는 목표를 세우고 약속하는 능력이 평가받았다. 구매의 통로에서는 입찰 서류와 등급 평가와 연기금의 질문 앞에서 숫자로 증명하는 능력이 평가받는다. 이번 주를 후퇴로만 읽는 조직은 선언을 지키는 데 힘을 쓰겠지만, 실제로 자원이 움직이는 곳은 이미 다른 자리다.

② 목표가 사라진 자리에 무엇이 남는가

다자개발은행과 디아지오는 전혀 다른 기관이지만 이번 주 같은 설명을 했다. 다자개발은행은 비율 목표를 없애면서 결과 중심으로 바꾸는 것이라 했고, 디아지오는 지속가능성 지표를 보상에서 빼면서 이미 운영에 녹아들었기 때문이라고 했다. 두 설명 모두 틀린 말은 아니다. 금액 비율은 성과를 담지 못하고, 보상에 묶인 지표는 숫자를 맞추는 행동을 부른다. 그러나 두 설명에는 공통된 빈칸이 있다. 목표를 없앤 뒤 무엇으로 확인할 것인가에 대한 답이 아직 없다. 결과 지표는 측정 체계가 만들어질 때까지 몇 년이 걸리고, 내재화됐다는 주장은 외부에서 검증할 방법이 없다.

목표는 불완전했지만 적어도 확인 가능했다. 그 확인 가능성이 사라지는 동안 우리가 할 수 있는 일은 공백 기간을 짧게 만드는 것이다. 미국의 보조금 추적 도구가 좋은 예다. 정부가 목표를 공표하지 않아도 공개 지출 데이터를 모으면 무엇이 사라졌는지는 보인다. 한국에서도 지원사업 예산의 변동, 기업의 지표 변경, 연기금의 관여 결과를 누군가 모아서 기록해 두지 않으면, 몇 년 뒤에는 무엇이 바뀌었는지조차 말할 수 없게 된다. 기록은 선언보다 오래 남는다.

③ 한국의 현장이 이번 주 보여준 두 개의 빈칸

국내 소식 두 가지는 서로 다른 분야지만 같은 모양의 빈칸을 보여줬다. 통합돌봄은 조정 체계를 만들었는데 연결할 서비스가 부족했고, 기후공시는 분석하겠다는 의지는 75%인데 현금흐름까지 있는 곳은 한 곳이었다. 두 경우 모두 틀을 먼저 만들고 그 안을 채울 재료를 나중에 구하려 한 결과다.

통합돌봄에서 그 재료는 실제로 돌봄을 제공할 공급자이고, 기후공시에서는 사업장별 기후 데이터와 업종별 계산 방법론이다. 둘 다 개별 조직이 혼자 만들기 어려운 공공재에 가깝다.

사회연대경제가 여기서 할 수 있는 역할은 분명하다. 강원도 간호사 협동조합처럼 돌봄의 공급을 직접 만드는 일, 그리고 공시 분야에서라면 공공 데이터 위에서 중소기업들을 위한 계산 도구를 싸게 공급하는 일이다. 다만 두 분야 모두 같은 함정이 있다. 빈칸을 채우는 조직이 지자체 특화사업이나 단기 위탁의 한 조각으로 머물면, 틀이 바뀔 때마다 사라진다. 빈칸을 채우는 일과 그 자리를 제도 안에 남기는 일을 함께 해야 한다.

한국의 임팩트·사회연대경제 업계가 이번 주에 확인할 것은 세 가지다. 우리 조직의 성과가 입찰 서류에 옮겨 적을 수 있는 숫자로 정리돼 있는지, 우리가 기대던 목표나 지표가 사라졌을 때 무엇으로 확인할지 정해 두었는지, 그리고 우리가 채우고 있는 빈칸이 제도 안에 이름을 가진 자리인지. 세 질문 모두 외부 도약을 기다릴 일이 아니라 이번 분기에 답할 수 있는 일이다.

본 자료는 문화미래기획자 정현영이 연구용으로 AI와 함께 만들었습니다.

2026년 9월 4주 · 전문가판